



מסמך מבקרת המועצה ממ

דוח ביקורת שנתי



דוח מבקרת המועצה

לשנת 2022

תוכן עניינים

3	סיכום מתודולוגית סקר סיכונים
31	גביה במוקדי גביה
61	דוחות תיקון ליקויים: הנחות בארנונה
69	עבידות לשיפור תשתיות בגני המושבה



מזכרת בתיה
Mazkeret Batya

סקר סיכוני בקרה

סיכום מתודולוגיה

תוכן העניינים

6 מבוא.....

6.....רקע.

7.....היבט חוקי

7.....ניהול סיכונים במועצה.

8.....מטרה

8.....הגבלת אחריות.

9 מתודולוגיה.....

9.....שלבם בביצוע סקר הסיכונים:

10.....הגדרת היחידות הנסקרות.

10.....שיטת איסוף הנתונים.

10.....שיטת ניתוח הסיכונים.

10.....קטגוריות הסיכון.

11.....קביעת עוצמת הנזק.

11.....קביעת ההסתברות להתרחשות הנזק.

12.....מיפוי הבקורות בתהליך העבודה.

12.....חישוב רמת הסיכון המשוקללת.

14 רקע כללי.....

15 מבנה ארגוני.....

16 רשימת היחידות ממוינת לפי רמת הסיכון.....

17 ניתוח המחלקות ותהליכי העבודה.....

17.....1. הנדסה.

18.....2. כספים.

19.....3. ייעוץ משפטי.

19.....4. שירותים חברתיים (שח"מ).

20.....5. חינוך.

22.....6. שיפור פני המועצה (שפ"ע).



23.....	פיקוח, מוקד יישובי, ורישוי עסקים.....	7.
23.....	פיקוח יישובי.....	
24.....	מוקד יישובי.....	
24.....	רישוי עסקים.....	
25.....	ביטחון וחירום.....	8.
25.....	בטיחות וגהות.....	9.
26.....	ניהול הון אנושי.....	10.
27.....	רכש וניהול מלאי.....	11.
27.....	נוער וצעירים.....	12.
27.....	מערכות מידע ותקשוב.....	13.
28.....	דוברות, הסברה והקשר עם התושב.....	14.
28.....	נגישות.....	15.
29.....	מחיאון המושבה.....	16.
30.....	היחידה לביטחון קהילתי.....	17.



מבוא

במסגרת תכנית העבודה לשנת 2022 של מבקרת המועצה המקומית מזכרת בתיה ערכתי סקר סיכוני ביקורת בתחומי הפעילות העיקריים של המועצה, אשר כלל זיהוי של אמצעי הבקרה המופעלים במועצה לאיתור ומניעת סיכונים.

רקע

סיכון מוגדר כאירוע ו/או התרחשות, אשר התמשותם כרוכה בגרימת נזק לארגון. משרד הפנים הנחה את הרשויות המקומיות לנהל את סיכוניהן, ובמסגרת זו לבצע סקר סיכונים. ניהול סיכונים מהווה אבן יסוד בתפיסת "ממשל תאגידי" במרבית תורות הניהול המודרני. רשויות מקומיות, כמו ארגונים רבים נוספים, פועלות בסביבה של חוסר ודאות ושל סיכונים, הקיימים בכל תחומי הפעילות, וניתן לחלק אותם לסוגים שונים: תפעוליים, פיזיים, פיננסיים, משפטיים, הונאות ומעילות, פגיעה ברמת השירותים המסופקים, אי עמידה בתקציב ו/או תכניות העבודה, סיכונים לפגיעה במוניטין, סיכוני אבטחת מידע וכד'.

עוצמת הסיכון תלויה בהסתברות להתרחשות אירוע (התמשות הסיכון), ובעוצמת הנזק הצפוי (ההשלכה). ככל שעוצמת הנזק הצפוי, וכן הסתברות ההתמשות גבוהים יותר, כך גבוה יותר הסיכון.

ניהול הסיכונים הוא תהליך מתמשך, חוצה ארגון, אשר כולל את הרכיבים הבאים:

- זיהוי הסיכונים הקיימים בכל תחומי הפעילות של המועצה.
- הערכת קיומן ויעילותן של הבקורות אשר נועדו למנוע ו/או להפחית את הסיכונים.
- כימות הסיכונים השיריים (מבחינת הסתברות להתמשות הסיכון והנזק האפשרי).
- יישום צעדים מפחיתי סיכון כגון הידוק בקורות.
- שיפור תהליכי עבודה.

במסגרת ניהול הסיכונים של המועצה, על הנהלת המועצה להגדיר את רמת הסיכון בה היא מוכנה להתנהל בכל אחד מתחומי פעילותה, ולנקוט בפעולות שתכליתן הפחתת הסיכונים לרמה הרצויה.

במהלך החודשים האחרונים נערך סקר סיכונים במועצה. במסגרת ביצוע הסקר נפגשה מבקרת המועצה עם מנהלים ובעלי תפקידים רלוונטיים, וסקרה מסמכים הכוללים נהלים, מסמכים חשבונאיים, וכד'. המבקרת מדגישה כי הסיכונים אשר נלקחו בחשבון בניתוח הנושאים לא מעידים בהכרח על פרצה במנגנון הבקרה. קיומם של ליקויים במנגנוני הבקרה יכולו להתברר רק במהלך ביצוע ביקורת במחלקה ו/או בתהליך העבודה.



הסקר, שנערך בחציון הראשון של שנת 2022, יכול להוות את השלב הראשון של ניהול הסיכונים במועצה, שכן הוא הבסיס לאיתור מוקדי הסיכון המחייבים פעולה. תהליך ניהול הסיכונים אמור להתבצע בכל תחומי הפעילות של המועצה, באופן שוטף ומחזורי, שכן סביבת הסיכונים משתנה כל הזמן.

בנוסף, סקר הסיכונים מהווה כלי לבניית תכנית עבודה רב שנתית מבוססת סיכונים, ממנה תיגזר תכנית העבודה השנתית של מבקרת המועצה. המלצות מבקרת המועצה מיועדות, בין היתר, למזער את רמות הסיכון, ולשפר את יכולת המועצה להתמודד איתן.

סקר הסיכונים כולל את תחומי הפעילות המרכזיים של המועצה, במסגרתו מופו כ- 125 תהליכי עבודה, ביחידות הארגוניות השונות. ולכן הסקר מהווה אמצעי עבור הנהלת המועצה ויחידותיה בבניית תהליכים למזעור סיכונים, חיזוק הבקורות ושיפור הביצועים בכל התחומים שנסקרו. בנוסף, מבקרת העירייה מקווה כי ביצוע הסקר יסייע בהנעה של תהליך ניהול סיכונים במועצה.

למרות שעריכת סקר סיכונים מבוססת על מתודולוגיה שונה ממתודולוגיה של עריכת ביקורת, מובאים עיקרי ממצאי הסקר גם בדוח השנתי, שכן תכלית הסקר הוא להציג את התחומים בהם גלומים סיכונים ברמה בלתי רצויה, בדומה לממצאי הביקורת.

היבט חוקי

הבסיס החוקי לביצוע סקר הסיכונים כולל, בין היתר, את ההנחיות הבאות:

1. צו המועצות המקומיות, תשי"א- 1950.
2. חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992.
3. חזר מנכ"ל משרד הפנים מס' 5/2004 מיום 20/05/2004.
4. הנחיה מספר 9 של איגוד המבקרים ברשויות המקומיות.

בנוסף, לצורך ביצוע הסקר נעזרתי במידע מתוך:

1. פרסומים רשמיים של המועצה.
2. מבנה ארגוני.
3. הוראות ונהלים.

ניהול סיכונים במועצה

המנהלים והעובדים איתם נפגשתי מודעים לסיכונים הנוגעים לתחום אחריותם ופועלים לשיפור נהלי העבודה ועיגון בקורות אשר יצמצמו את הסיכונים. דבר זה עלה באופן ברור במהלך עריכת סקר הסיכונים. בהקשר זה חשוב לציין כי במהלך התקופה האחרונה נעשה במועצה מאמץ מיוחד לעיצוב תהליכי עבודה (בהובלת מנכ"לית המועצה) ומחשוב תהליכי מפתח. עם זאת, נדרשת סטנדרטיזציה והסדרת תהליכי ניהול הסיכונים, בהתאם לחזר מנכ"ל.



בנוסף, ככל שידוע למבקרת המועצה, מעולם לא נערך במועצה סקר סיכונים מקיף וכולל, מכאן שלצורך ניהול הסיכונים נדרש ניהול ארגוני כולל, על פי תכנית ידועה מראש, כמתבקש.

מטרה

כאמור, מטרת סקר הסיכונים הינה מיפוי, דרוג ואיתור מחלקות ו/או תחומי פעילות, החשופים באופן מוגבר לסיכונים של אבדן כספים, אי סדרים, פגיעה בשמה הטוב של המועצה, חוסר יעילות ועוד. ככל שמחלקה מסוימת, או תהליך מסוים חשופים יותר לסיכונים, הנהלת המועצה תפנה משאבים ניהוליים לפעולות תכנון ובקרה בתהליך. בנוסף, ניתוח רמות הסיכון בתהליכים ישמש את מבקרת המועצה בבניית תכנית עבודה אפקטיבית לביקורת הפנימית.

ממצאי סקר הסיכונים יאפשר להנהלת המועצה להתמקד באותם תחומים, אשר להם חשיפת יתר לסיכונים. גישה זו מאפשרת להשגת תועלת מקסימאלית מהביקורת הפנימית. כאמור, סקר הסיכונים יכול לשמש בסיס ליישום מערך ניהול סיכונים כולל במועצה.

הגבלת אחריות

סקר הסיכונים מתבסס על מידע מגוון המועבר בתשאול, שיחות, דוחות ביקורת קודמים וכד'. יודגש כי בעת עריכת הסקר לא מיושמים נהלי ביקורת ו/או בקורות מיוחדות. אי לכך יתכנו סיכונים שלא יאותרו בשלב הסקר, ככל שאכן הם קיימים.



מתודולוגיה

על מנת לאתר את האזורים בהם רמת הסיכון גבוהה, בוצע ניתוח אשר מסיק, על פי מאפייני סיכון מוגדרים, מהי רמת החשיפה לסיכונים של כל יחידה או נושא. במידה ונימצא כי ליחידה או לנושא רמת חשיפה גבוהה לסיכונים, אין הדבר מעיד בהכרח שאותר פגם כלשהו. יתכן וליחידה סיכון הנובע מאופי פעילותה. לדוגמא: ליחידה העוסקת באמצעי תשלום (כמו יחידת הגביה או מחיאון המושבה) תהיה חשיפה גבוהה יותר לסיכונים פיננסיים. הסיבה לכך היא שנמצא, אמפירית, כי למועצה עלול להיגרם נזק רב יותר, ביחידות העוסקות באמצעי תשלום נזילים. למרות שניתוח התהליכים בסקר הסיכונים מתייחס גם לבקורות הקיימות בתהליכי העבודה, על מנת לוודא אם קיימת בעיה ביחידה מסוימת, יש לבצע בחינה מעמיקה של תהליכי העבודה, לרבות ביצוע בדיקות מבססות, זאת במסגרת ביצוע ביקורת.

מחקרים בתחום ניהול הסיכונים מצביעים על מאפייני סיכון בעזרתם ניתן לחזות שגיאות, מעילות ובעיות נוספות עוד לפני שאלו עולים מעל פני השטח. ניתוח רמת הסיכון בסקר סיכונים זה לוקח בחשבון את מאפייני הסיכון, ומגדיר לכל אחד מהם משקל יחסי שונה לצורך קביעת רמת הסיכון הגלומה ביחידה או בתהליך העבודה.

שלבים בביצוע סקר הסיכונים:



הפעולות שבוצעו בתהליך איסוף הנתונים וגיבוש ממצאי הסקר:

- פגישות וראיונות עם מנהלים ועובדים.
- מיפוי תהליכים שנסקרו בכל מחלקה.
- מיפוי הסיכונים הקיימים בתהליכי העבודה, על סמך שיחות עם בעלי תפקידים, עיון בנהלים ובמסמכים נוספים.
- מיפוי סיכונים שעלו בביקורת קודמות וסקירת פעולות תיקון שבוצעו בעקבות הביקורת.
- מיפוי בקורות, הקיימות בתהליכי העבודה, אשר נותנות מענה לסיכונים שאותרו, והמלצה על בקורות חסרות (על סמך שיחות עם בעלי תפקידים).
- קביעת רמת הסיכון לכל אחד מתהליכי העבודה ו/או היחידות.



אחזור ואדגיש כי הסיכונים והחולשות שהועלו במהלך הפגישות עם מנהלי היחידות הינם בגדר אומדן והערכה ראשונית בלבד ואינם מציגים תמונת מצב שלמה של סיכונים בתהליכי העבודה הקיימים במועצה.

הגדרת היחידות הנסקרות

המחלקות העיקריות המופיעות בתרשים הארגוני המצורף נסקרו. בנוסף, בחלק מהמחלקות נעשתה ירידה לרמת פירוט של נושאים בתוך המחלקה. לעיתים היחידה שנסקרה הייתה נושא או פונקציה (בטיחות וגהות, נגישות) ולא מחלקה בתרשים הארגוני.

שיטת איסוף הנתונים

המבקרת שוחחה עם מנהלי מחלקות, וקיבלה מידע באשר למהות התפקיד אותו הם ממלאים במועצה, המבנה הארגוני תחת אחריותם, מאפיינים שונים של המחלקה ועוד. כמו כן, נערכו תשאולים של עובדים נוספים האחראיים על תחומי פעילות וכן נותני שירותים מחוץ לארגון, הממלאים פונקציות במיקור חוץ. במידת הצורך, בוצעה הצלבת נתונים עם גורמים נוספים במועצה, על מנת לאמת ולדייק את המידע שהתקבל.

שיטת ניתוח הסיכונים

כאמור, לגבי כל תהליך/מחלקה המבקרת הגדירה רשימה של סיכונים פוטנציאליים, ועבור כל אחד מהם נבחנה **עוצמת הנזק** שיגרם למועצה במידה והסיכון יתממש, ואת **ההסתברות** להתרחשות הסיכון, תוך התייחסות לבקורות הקיימות בתהליך, ואופיין (מונעת, מגלה, מפצה, מתקנת או מנחה).

קטגוריות הסיכון

הסיכונים שנלקחו בחשבון במסגרת הסקר נחלקו למספר קטגוריות:

- **סיכון תפעולי**- הפסד כתוצאה מתפעול שגוי של תהליכי עבודה ו/או היעדר פיקוח ובקרה פנימיים/חיצוניים נאותים.
- **סיכון משפטי**- חשיפה בשל מצב משפטי נתון המבוסס על החקיקה הרלוונטית ו/או תביעות אפשריות כנגד המועצה המקומית.
- **מנהל לא תקין**- היעדר שקיפות/פגיעה בטוהר המידות ו/או הונאות ומעילות על ידי עובדים.
- **סיכון של אבטחת מידע**- שיבוש נתונים ו/או חדירה בלתי מורשית וחשיפת מידע רגיש ו/או מסווג בפני גורמים לא מורשים או גורמים עוינים.
- **סיכון כספי**- הפסד כספי הנובע מחוסר יעילות, תהליך עבודה שגוי, רישום כספי שגוי או מוטעה וכד'.
- **סיכון ציות**- נובע מהיעדר ציות להוראות חוק, רגולציה, נהלים פנימיים וקודים אתים.



- **סיכון מוניטין** - סיכון לפגיעה בשמה הטוב של המועצה ו/או עובדיה, אי שביעות רצון מצד תושבים, ספקים, גורמי ממשל ו/או גורמים אחרים בתוך המועצה.

קביעת עוצמת הנזק

עוצמת הנזק מוגדרת באמצעות שלושה פרמטרים:

- היקף **כספי** של הנזק שיתרחש במידה והסיכון יתממש.
- חשיפה **משפטית** למועצה במידה והסיכון יתממש.
- חשיפה לפגיעה **במוניטין** ובשמה הטוב של המועצה בעיני התושבים.

כל אחד מהפרמטרים דורג בהתאם לפרוט להלן:

פירוט פרמטרים איכותיים	מהות הסיכון הכספי	רמת הסיכון	דרוג הסיכון
נזק נרחב ברמה כלל ארגונית; אי עמידה בהוראות חוק; סיכון לפגיעה בחיי אדם; איום מהותי על המשך קיומה של פעילות שוטפת במועצה.	נזק כספי מהותי העולה על 20% מסך מחזור ההכנסות השנתי של המועצה.	קריטי	5
נזק ברמת המועצה; פעילות שלא בהתאם ליעדי המועצה; היבטים בטחוניים; פגיעה בנכסי המועצה.	נזק כספי בטווח של 15%-20% מסך מחזור ההכנסות השנתי של המועצה.	גבוה	4
נזק נקודתי ברמת כלל המועצה; נזק בעל השפעה רוחבית; היבטים בטיחותיים; אי עמידה בהוראות רגולטוריות.	נזק כספי בטווח של 10%-15% מסך מחזור ההכנסות השנתי של המועצה.	בינוני	3
נזק נקודתי ברמת המחלקה/היחידה.	נזק כספי בטווח של 5%-10% מסך מחזור ההכנסות השנתי של המועצה.	קל	2
נזק נקודתי ברמת היחידה, מהיבט הפעילות השוטפת שלה.	נזק כספי בסכום הנמוך מ-5% מסך מחזור ההכנסות השנתי של המועצה.	מזערי	1

קביעת ההסתברות להתרחשות הנזק

ההסתברות להתרחשות הנזק מחושבת בהתאם למאפייני הסיכון שהוגדרו. להלן רשימת מאפייני הסיכון אשר משמשים כברירת מחדל:

- מורכבות התהליך.
- תדירות ביצוע הפעולות/התהליך.
- חשיפה למעילות.
- מוטת השליטה של המנהלים בתהליך.
- שינויים בתהליך העבודה ביחס לשנים הקודמות.
- ביקורת פנימית ב-3-4 השנים האחרונות.
- הערכת הנהלת המועצה.

כל אחד ממאפייני הסיכון דורג בהתאם לפרוט להלן:



דרוג הסיכון	רמת הסיכון	תדירות בשגרה	הסתברות הכשל
5	קריטי	עד חצי שנה.	גבוהה מאוד, הכשל כמעט בלתי נמנע.
4	גבוה	מעל חצי שנה ועד שנה.	גבוהה, כשלים חוזרים.
3	בינוני	מעל שנה ועד שנתיים.	בינונית, כשלים מקריים.
2	קל	מעל שנתיים ועד 5 שנים	נמוכה, יחסית מעט כשלים.
1	מזערי	פעם ב- 5 שנים ומעלה	קלושה, לא סביר שיקרה כשל.

מיפוי הבקורות בתהליך העבודה

במסגרת מיפוי הבקורות הקיימות לצמצם את הסיכונים השונים בתהליכי העבודה, הן סווגו לקטגוריות כלהלן:

- **בקרה מונעת** - בקרה המסייעת ביצירת תשתית למניעת הסיכון, עוד בטרם התממשותו.
- **בקרה מגלה** - בקרה המסייעת באיתור חריגים, טעויות, מחדלים ו/או נזק מכוון אחר לאחר התממשותם.
- **בקרה מפצה** - בקרה המסייעת במזעור עוצמת הנזק באם יתממש הסיכון, אך היא אינה יכולה למנוע ו/או לבטל את הסיכון.
- **בקרה מתקנת** - בקרה המסייעת בתיקון של חריגים ו/או טעויות בתהליכי העבודה וכן במערכות המידע.
- **בקרה מנחה** - בקרה המסייעת בהידוק הציות לחקיקה, רגולציה ומדיניות באמצעות הטמעת נהלי עבודה.

חישוב רמת הסיכון המשוקללת

לאחר סיום שלב איסוף הנתונים, הועברה האינפורמציה שרוכזה בשיחות לגיליון הערכה, שקטע ממנו מוצג להלן כדוגמא:

רמת הסיכון (ממוצע) = עוצמת * תדירות (A-B-C)	רמת הסיכון משפחה נורמטיבית (ממוצע)	הסתברות										עוצמת הנזק			קטגוריית הסיכון	סיכונים אפשריים	תחילת העבודה/מחלקה				
		פירוק	תחלואה	חברות	בקורות פנימיות	קורסות	שינוי משמעותי	משקל			פירוק	משפחה	משפחה	משפחה							
								1	2	3											
								ציון	ציון	ציון											
B	12.76	A	19.25	4.39	5	5	4	4	5	3	4	4.38	4	4	4	5	מפצה	I	מנהל לא תקין	1	E
C	4.96	2.48	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2.00	3	1	2	2	מגלה	II	תפעולי	2	
B	10.99	3.17	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3.46	1	4	5	5	מפצה	III	משפטי	3	
A	15.85	4.48	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3.54	5	4	2	2	מונעת	IV	מוניטין	4	

כאמור לעיל, עבור כל נושא/מחלקה הוגדרו סיכונים אפשריים (מספר 1-4 בטבלה), אשר חולקו לקטגוריות. כל סיכון הוערך על פי מאפייני החשיפה, על מנת לאמוד את עוצמת הנזק, ומאפייני הסיכון, המגדירים את ההסתברות להתממשות הסיכון. המשקולות עבור כל אחד מהמאפיינים נקבעו מראש, בהסתמך על מחקרים, והציון אותו קיבל כל מאפיין ניתן על סמך השיחות עם המנהלים, הבקורות הקיימות והנתונים שהועברו בזמן ביצוע הסקר.



רמת הסיכון של כל סעיף היא המכפלה של עוצמת הנזק בהסתברות להתרחשות האירוע, והיא נעה בין 1 ל- 25. רמת הסיכון של היחידה חושבה כממוצע של רמות הסיכון של כל הסיכונים הפוטנציאליים לאותו תהליך/מחלקה.

ככל שהציון המתקבל גבוה יותר, כך רמת הסיכון של התהליך/המחלקה גבוהה יותר. בגוף הדוח הוצגה רמת הסיכון על פי 3 רמות עיקריות:

הסתברות					חמורה מאוד (5)	חמורה (4)	בינונית (3)	נמוכה/קלה (2)	שולית (1)	אזורי חמורה/בינונית/נמוכה/שולית
גבוהה מאוד (5)	גבוהה (4)	בינונית (3)	נמוכה (2)	נמוכה מאוד (1)						
A										
B										
C										

A- רמת סיכון **גבוהה** (טווח הציונים: 14-25).

B- רמת סיכון **בינונית** (טווח הציונים: 11-13.99).

C- רמת סיכון **נמוכה** (טווח הציונים: 1-10.99).

רמת הסיכון גוזרת את רמת החשיבות של התהליך ו/או המחלקה בניהול הסיכונים של המועצה. ככל שמחלקה או תהליך עבודה חשוף יותר לסיכון, הנהלת המועצה תפנה משאבים ניהוליים לפעולות תכנון ובקרה בתהליך.

בנוסף, מובן כי מחלקה ו/או תהליך שהוגדרו ברמת חשיבות גבוהה, יומלץ שתבוצע בהם ביקורת במועד קרוב יותר מאשר מחלקה ו/או תהליך ברמת חשיבות בינונית. כמו כן, תכיפות הביקורת החוזרת באותה מחלקה תהיה גבוהה יותר.

רקע כללי



נתוני הרקע הרלוונטיים לסקר הסיכונים נסמכים על נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, נתוני המועצה וכד'.

המועצה המקומית מזכרת בתיה הוקמה בשנת 1883, וקיבלה מעמד מוניציפלי בשנת 1952. במזכרת בתיה, נכון ל- 12/2022, כ- 18,000 תושבים, בשטח שיפוט המתפרס על כ- 7,400 דונם. כ- 35% מתושבי העיר מתחת לגיל 18.

מועצת מזכרת בתיה היא חלק מאשכול רשויות שורק דרומי, הפועל לעידוד פיתוח אזורי, העלאת איכות החיים של התושבים, קידום ראייה אזורית כוללת במגוון תחומים ומיצוי ואיגום משאבים. כמו כן, המועצה שייכת למרחב התכנון והבנייה זמורה, בה חברים גם בני עי"ש וקריית עקרון.

על פי מצבת כ"א שדווחה למשרד הפנים, נכון לסוף שנת 2021 מועסקים בעירייה כ- 356 עובדים, מתוכם כ- 185 עובדים במערך החינוך (סייעות בגני הילדים ובבתי הספר) ו- 30 פנסיונרים.



רשימת היחידות ממוינת לפי רמת הסיכון

סקר הסיכונים כולל סקירה של 125 תהליכי עבודה, וניתוח הסיכונים הגלומים בהם. הניתוח המלא הוצג למנהלי המחלקות. להלן טבלה המציגה את הסיכון הגלום במחלקות וביחידות שנסקרו במועצה, בהתאם לרמת הסיכון בתהליכי העבודה. ככל שרמת הסיכון של המחלקה גבוהה יותר, בתהליכי העבודה שבה גלום סיכון גבוה יותר, בממוצע.

סעיף	נושא	רמת סיכון	עמוד בדוח
1.	שיפור פני העיר (שפ"ע)	A	29
2.	בטיחות וגהות	A	33
3.	פיקוח יישובי	A	31
4.	רישוי עסקים	A	32
5.	ייעוץ משפטי	A	26
6.	הנדסה	A	24
7.	חינוך	A	27
8.	מערכות מידע ותקשוב	B	35
9.	ביטחון וחירום	B	32
10.	נגישות	B	36
11.	כספים	B	25
12.	דוברות, הסברה והקשר עם התושב	B	36
13.	נוער וצעירים	B	35
14.	מחיאון המושבה	B	37
15.	רכש וניהול מלאי	B	35
16.	הרשות לביטחון קהילתי	B	38
17.	מוקד יישובי	C	31
18.	ניהול הון אנושי	C	34
19.	שירותים חברתיים (שח"מ)	C	26

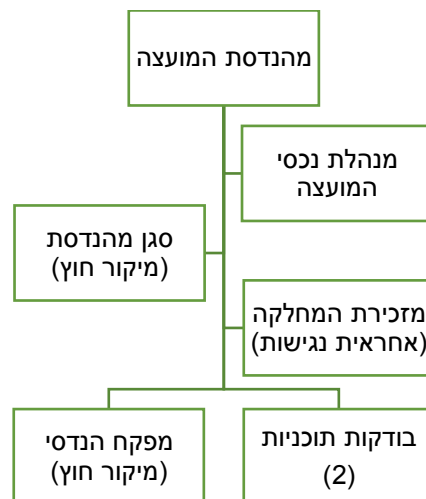
ניתוח המחלקות ותהליכי העבודה

1. הנדסה

מהנדסת המועצה היא הסמכות המקצועית בתחום התכנון הפיזי, ביעוץ לראש המועצה, בביצוע מדיניות הוועדה המקומית לתכנון ולבנייה זמורה ובביצוע מדיניות של רשויות התכנון המחוזית והארצית.

מערך האכיפה ההנדסי הוא חלק מהוועדה המרחבית לתכנון ולבנייה זמורה, האחראית על האכיפה ההנדסית במרחב התכנון של המועצה.

להלן תרשים המבנה הארגוני של מחלקת ההנדסה:



תהליכי העבודה שנסקרו:

- ניהול תהליכי תכנון ובניין.
- ניהול ופיקוח פרויקטים הנדסיים.
- מבנים מסוכנים.
- ניהול נכסי המועצה.
- נגישות.
- בדיקת חבות היתלי השבחה.
- פיקוח על הבנייה.
- רישוי.
- ניהול ועדת תנועה.
- שימור מבנים.
- פרויקטים מול משרד התחבורה.
- ניהול ארכיון.



מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

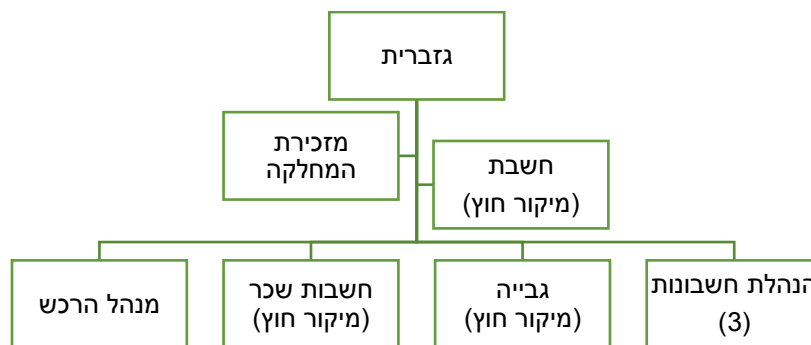
גבוהה.

2. כספים

מחלקת הכספים אמונה על ניהול הכספיים של המועצה. המחלקה אחראית על בניית התקציב, ניהולו ובקרה אחר ניצולו, ניהול הכנסות וגבייה, בקרה אחר תקבולים ממשרדים ממשלתיים, תשלומים לספקים, מכרזים, ניהול מערך הנהלת החשבונות בהתאם לחוק והכנת הדוחות הכספיים.

גזברית המועצה, ביחד עם ראש המועצה, הם הסמכות לניהול הכלכלי של המועצה והמשאבים הכספיים שלה, בהתאם להחלטות המליאה, לחוקים, לצווים ולתקנות החלים על הרשויות המקומיות. במסגרת תפקידה, הגזברית היא מנהלת הגבייה ואחראית על ניהול ההשקעות.

להלן תרשים המבנה הארגוני של הגזברות:



תהליכי העבודה שנסקרו:

- ניהול תקציב רגיל.
- ניהול תקציב בלתי רגיל (תב"ר).
- ניהול השקעות המועצה.
- תהליך העבודה מול הבנקים וניהול חשבונות הבנק של המועצה.
- עריכת הדוחות הכספיים.
- הנהלת החשבונות.
- שומה, חיובי ארנונה, גבייה וטיפול בחייבים.
- מתן הנחות ופטורים מארנונה (לרבות ועדת הנחות).
- התחשבות עם משרדי ממשלה.
- תשלומים לספקים.
- היבטים בתהליך הרכש (לרבות רכש שירותים, רכש באמצעות מכרז, ועדת התקשרויות וכד').
- בקרה אחר הסכמים עם ספקים ונותני שירותים.
- בקרה אחר אמצעי התשלום והדרכים להוצאת כספים במועצה.
- בקרה ופיקוח אחר ערביות.



- ביטוח.
 - הפקת תלושי שכר לעובדים.
 - הלוואות לעובדים.
- מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

בינוני.

3. ייעוץ משפטי

שירותי הייעוץ המשפטי ניתן במיקור חוץ על ידי משרד עו"ד ענפר שפיר ושות'. במשרד צוות קבוע המספק שירותים רבים כגון: משפט מנהלי, דיני עבודה, התקשרויות ועוד. המשרד מייצג את המועצה בערכאות משפטיות הקשורות בתחומי עיסוקם, ונותן שירותים ישירים לראש המועצה ולבעלי התפקידים הבכירים, כגון: ייעוץ משפטי, השתתפות בישיבות, ייצוג בוועדות השונות, ייצוג בבתי משפט ועוד.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- ייעוץ במיקור חוץ.
 - ניסוח חוקי עזר ועדכונם.
 - יעוץ משפטי לוועדות המועצה.
 - טיפול בתביעות כנגד המועצה.
 - הפרשה להתחייבויות שוטפות.
 - אישור הסכמים ומכרזים.
 - קיום אכיפה.
- מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

גבוה.

4. שירותים חברתיים (שח"מ)

המחלקה לשירותים חברתיים במועצה פועלת לקידום איכות החיים של תושבי המועצה, ופועלת לחיזוק הקהילות המגוונות בה.

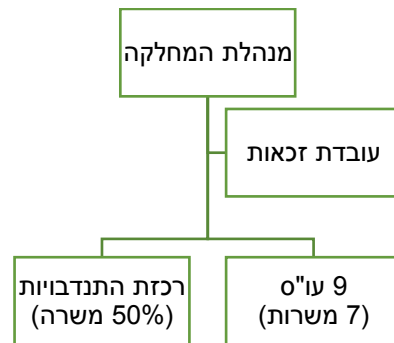
למחלקה מספר מטרות מרכזיות:

- מתן שירותים סוציאליים לכלל תושבי המועצה.
 - הגנה על קטינים וחסרי ישע בכפוף לחוקים השונים.
 - סיוע לאוכלוסיות ברגישות חברתית.
 - פיתוח פתרונות יצירתיים ונגישים לאוכלוסיות השונות, תוך קיום שותפויות עם ארגונים, עמותות ומשרדי הממשלה השונים.
- תחומי הפעילות והנושאים להם המחלקה נותנת מענה הם:

- עו"ס משפחה.
- תחנת טיפול משפחתי.
- נתיב להורות- אלימות במשפחה.
- מועדוניית משותפת.



- עו"ס חוק הנוער.
 - אזורחים ותיקים.
 - סדרי דין
 - מפעל מוגן.
 - איתור והכוונת צעירים וצעירות.
- להלן תרשים המבנה הארגוני של המחלקה לשירותים חברתיים:



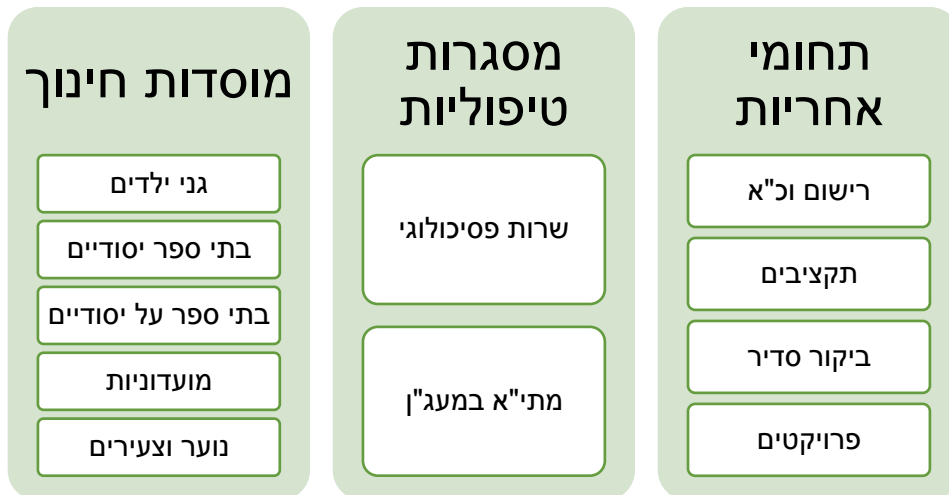
תהליכי העבודה שנסקרו:

- ניהול תקציב המחלקה.
 - טיפול בפניות תושבים.
 - טיפול בפרט, במשפחה, בנוער ובקשישים.
 - טיפול בבקשות על ידי עובדת הזכאות.
 - יעילות ממשקי העבודה, הפנימיים והחיצוניים, של היחידה.
- מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

נמוכה.

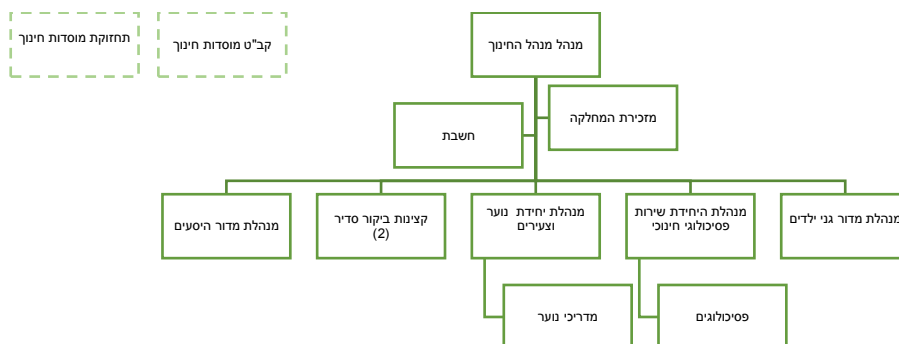
5. חינוך

אגף החינוך במועצה כולל את החינוך הפורמלי והחינוך הלא פורמלי. לאחרונה, עם פרישתה של מנהלת המחלקה, הפכה המחלקה לאגף, והמנהל החדש החל את תפקידו כמנהל אגף. האגף אחראי על הפעלת מערכת החינוך היישובית, כיום מגיל 3-35, מגני הילדים ועד מרכז הנוער והצעירים, ובמהלך השנה הקרובה יוכפף גם חינוך הגיל הרך לאגף, ובכך תגדל האחריות להפעלת מערכת החינוך היישובית מגיל הלידה. להלן תרשים המתאר את תחומי פעילות באחריות האגף:



אגף החינוך נותן מענה פדגוגי וטיפולי לכלל הילדים, הנוער והצעירים במועצה, ונותן מענה פיזי, תחזוקתי, ותשתיתי, למוסדות החינוך ביישוב. כמו כן, עובדי האגף מפקחים אחר יישוב חוק חינוך חובה, רושמים ומשבצים את תלמידי המועצה למוסדות החינוך, מפעילים את מערך ההיסעים ביישוב ומחוצה לו, ונותנים מענה לבטיחות ולביטחון התלמידים במוסדות השונים.

להלן תרשים המבנה הארגוני של אגף החינוך:



המבנה הארגוני מתייחס למספר העובדים באגף, אך אינו מתייחס להיקף המשרה של כל אחד מהעובדים.

מנהל אגף החינוך ציין כי מספר העובדים באגף מצומצם מאוד, ולכן כל אחד מהעובדים אחראי על תחומים רבים. בנוסף, המבנה הארגוני מציג מוטת שליטה רחבה, המקשה על מנהל האגף לתת מענה מיטבי לכפופים לו.

הסקר מצביע על כך שאין באגף גורם האמון על ניהול וריכח פדגוגי של בתי הספר, מנהל האגף נותן לכך מענה, אך הוא חלקי. לדבריו, עם הגידול בהיקף הפעילות, על מנת שניתן יהיה ליצור פדגוגיה יישובית ורצף חינוכי בין שכבות הגיל השונות, יהיה צורך להקים מדור פרויקטים, שיאפשר את הפניות של ראש האגף לעסוק יותר במוסדות החינוך ובמרכז הנוער והצעירים. כיום הפיקוח על בתי הספר (משרד החינוך) מהווה נדבך משמעותי בקביעת הפדגוגיה, ולדעת מנהל האגף אין מספיק התייחסות לייחודיות היישובית בקביעתה.



תהליכי העבודה שנסקרו:

- קביעת מדיניות פדגוגית וניהולה.
 - מקסום הכנסות המועצה ממשרד החינוך בתחומים השונים.
 - ניהול ובקרה תקציבית.
 - גבייה ותשלום עבור תלמידי חוץ.
 - בקרה אחר הניהול העצמי של מוסדות החינוך.
 - ניהול ועדות השמה ושיבוץ.
 - מניעת נשירת תלמידים.
 - ניהול ובקרה אחר פעילות גני הילדים.
 - ניהול ובקרה אחר פעילות בתי הספר.
 - ניהול ובקרה אחר מערך ההיסעים.
 - בטיחות בדרכים.
 - השירות הפסיכולוגי החינוכי.
 - פעילות בתחום החינוך הבלתי פורמלי לנוער.
- מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

גבוהה.

6. שיפור פני המועצה (שפ"ע)

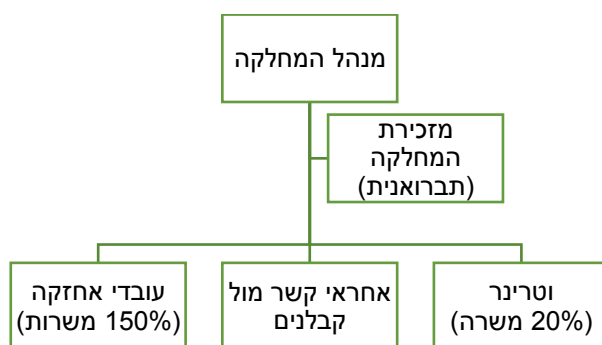
מחלקת השפ"ע חולשת על תחומי אחריות רבים, הקשורים לחזות המועצה. מרבית פעילות המחלקה מבוצעת באמצעות מיקור חוץ.

ההתקשרות עם הקבלנים הפועלים ברחבי המועצה נעשית בעיקר באמצעות מכרזים של משכ"ל, אולם מנהל המחלקה ציין כי המגמה היא לצמצם.

להלן פירוט השירותים המבוצעים במיקור חוץ:

- פינוי אשפה, גזם וטיאוט.
- גינון.
- הדברה.
- השקיה.
- מחזור.

להלן תרשים המבנה הארגוני של מחלקת שפ"ע:



מזכירת המחלקה משמשת כתברואנית, אחראית תרבות הדיור, וממונית קורונה.



תהליכי העבודה שנסקרו:

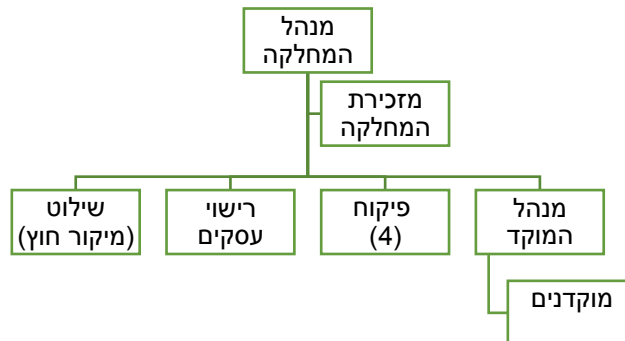
- ניהול ובקרה תקציבית.
 - ניהול עובדי המחלקה ושמירה על בטיחותם.
 - טיפול בתלונות מוקד.
 - פינוי אשפה, גזם וטיאוט רחובות המועצה.
 - הדברה.
 - גינון.
 - בטיחות מתקני משחק.
 - בקרה ופיקוח אחר התקשרות עם קבלנים.
 - פעילות הוטרניר.
 - תחזוקת מבני ציבור ומוסדות חינוך.
 - ניקיון מבני ציבור ומוסדות חינוך.
- מעבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

גבוהה.

7. פיקוח, מוקד יישובי, ורישוי עסקים

הפיקוח המוקד ורישוי העסקים מנוהלים תחת מחלקה אחת.

להלן תרשים המבנה הארגוני של המחלקה:



לצורך הסקר כל אחד מהתחומים נבחן בנפרד.

פיקוח יישובי

הפיקוח היישובי אמון על אכיפת חוקי העזר והשמירה על הסדר הציבורי. במסגרת פעילות האכיפה פועל הפיקוח היישובי למניעת מפגעים ומטרדים, הכוללים, בין היתר:

- מפגעי פסולת, לרבות פסולת בנין ואשפה.
- מפגעי פסולת, לרבות פסולת בנין ואשפה.
- חניה בניגוד לחוק.
- מניעת מפגעי רעש חיהום אור.
- חניה בניגוד לחוק.
- מניעת רוכש ציבורי.
- מניעת רוכש ציבורי.
- בניגוד לתנאי רישיון.



תהליכי העבודה שנסקרו:

- מדיניות הפיקוח היישובית.
- ניהול כ"א והכשרתו.
- אכיפת חוקי העזר.
- מערך גביית ברירות המשפט.
- טיפול בערעורים ובקשות להישפט.
- ממשק העבודה עם המוקד העירוני.
- שימוש באמצעים טכנולוגיים לבקרה, פיקוח ומדידה.

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא

הינה **גבוהה**.

מוקד יישובי

המוקד היישובי פועל כמוקד שירות, חירום, תפעול, מניעה ותגובה במטרה לשפר ולייעל את השירות המוניציפלי הניתן לתושבים. המוקד נותן מענה 24 שעות ביממה, 7 ימים בשבוע, 365 ימים בשנה, ונותן מענה לפניית התושבים במגוון תחומים בעתות שגרה וחירום, מספק מידע בדבר אירועים תיירות ותרבות, מתפעל את בעלי התפקידים באופן ישיר, ומהווה מרכז בקרה טכנולוגי ממוחשב בו מרוכז המידע ממצלמות האבטחה וממערכות שו"ב נוספות, המוצבות ברחבי המועצה.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- טיפול בפניות תושבים.
- טיפול בפניות פנים ארגוניות.
- מצלמות אבטחה ורישות העיר.

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא

הינה **נמוכה**.

רישוי עסקים

תפקיד יחידת רישוי העסקים במועצה הוא לדאוג כי כל עסק מן העסקים הטעונים רישיון, יפעל וינהל על פיו. רישיון העסק ניתן בהתאם לחוקים, לתקנות ולצווים הנלווים.

האחריות על הוצאת רישיון העסק חלה על המבקש, אך ביחידה פועלים להנגשת המידע וסיוע, ככל שניתן, בקידום התהליך.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- ניהול כ"א.
- הבקרה והפיקוח על תהליך הוצאת רישיון עסק.
- אכיפה ופיקוח.
- התאמת תהליך העבודה לסוגיות העולות בחוק רישוי עסקים.



מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא

הינה **גבוהה**.

8. ביטחון וחירום

מערך הביטחון והחירום היישובי של המועצה פועל בשגרה והחירום, על מנת להבטיח את תפקוד המועצה באופן תקין, ככל שניתן, בכל אחד ממצבי החירום השונים (תרחישי הייחוס) העלולים להתרחש ביישוב. ייעודה העיקרי של המחלקה הוא להגביר את תחושת הביטחון של תושבי המועצה הן בשגרה והן בעתות חירום.

- הגברת תחושת הביטחון של תושבי המועצה, והבטחת שלום הציבור ושמירה על הסדר בהיבטים פליליים ופעילות חבלנית עוינת (פח"ע).
 - שמירה על ביטחון התלמידים והעובדים במוסדות החינוך.
 - שמירה על כשירות בעלי התפקידים לחירום ומוכנות המועצה.
 - מתן מענה מהיר ומקצועי לתושבי המועצה הפונים לסיוע באמצעות המוקד היישובי.
 - ניהול מערך הבטיחות והביטחון באירועים ציבוריים המתקיימים ביישוב.
 - בקרה ופיקוח אחר הבטיחות והביטחון באירועים רבי משתתפים המתקיימים ביישוב.
 - ניהול ובקרה אחר המערך הטכנולוגי הרלוונטי לביטחון המועצה (עיר חכמה, מערכות התראה במוסדות החינוך, מערכות גילוי אש ועוד).
 - תאום בין גורמים במועצה לגורמי החוץ הביטחוניים: פיקוד העורף (צה"ל), משטרה, מד"א, כיבוי אש, רח"ל (רשות חירום לאומית) ולמשרדי הממשלה השונים בתחום החירום.
- כ"א של המחלקה כולל קב"ט (50% קב"ט יישובי, ו- 50% קב"ט מוסדות חינוך (מוס"ח) ומזכירה (50%). בנוסף, המועצה מקבלת שירותים מחברת אבטחה בתחום מאבטחי מוס"ח, מוקדנים וסיירים.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- אבטחת מוסדות חינוך.
 - היערכות לשעת חירום.
 - ניהול מקלטים ציבוריים.
 - ניהול ביטחון ובטיחות באירועים רבי משתתפים.
- מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

בינונית.

9. בטיחות וגהות

ברחבי המועצה מבוצעות פעולות, הן על ידי עובדי המועצה והן על ידי קבלנים, הכרוכות לעיתים בסיכון חיי אדם. לפיכך הקפדה על הנחיות בטיחות הכרחיות בכדי לשמור על חיי העובדים ובריאותם.



בשל חשיבות הנושא, על פי החוק ותקנותיו, האחריות לכך שכל הפעילות המתקיימת במקום העבודה תעשה באופן המבטיח את בריאותם של העובדים במקום מוטלת על ראש המועצה או מנכ"לית המועצה- בלשון החוק: "המחזיק במקום העבודה" קב"ט המועצה מוגדר כממונה על הבטיחות והגהות, והימים אלו הוא עובר הכשרה לתפקיד הממונה על הבטיחות והגהות.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- מינוי ממונה על הבטיחות ופעילותו.
- ניהול ועדת בטיחות.
- עריכה ויישום תכנית הבטיחות.
- ניהול מערך הבטיחות במועצה.
- הדרכות לעובדים.
- טיפול בתאונות עבודה.
- בטיחות בגנים ציבוריים.
- בטיחות במוסדות חינוך.

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

גבוהה.

10. ניהול הון אנושי

מחלקת משאבי אנוש נותנת מענה לכ- 280 עובדי המועצה, מתוכם כ- __ סייעות במוסדות החינוך. למנהלת המחלקה רכזת המסייעת לה בנושאים השונים.

בשנת 2022 המועצה דורגה בדירוג גבוה במדד בקרת הון אנושי, וקיבלה האצלת סמכויות ממשרד הפנים לצורך אישור ועדכון חוזים אישיים, קידום שכר תקופתי לעובדים בחחה אישי, אישור קליטת עובדים בחחה אישי, עדכון דרגות רשות ואישור משרה ניהולית חדשה.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- העסקת עובד חדש.
- הקמת עובד במערכת השכר.
- ניהול תיקי עובדים.
- ניהול נוכחות עובדים.
- ניהול היעדרויות וחופשות עובדים.
- לימודים אקדמאים וחופשות.
- סיום העסקה ופרישה.
- עמידה בדרישות חוקיות.
- מתן מענה לעובדים עם מוגבלות.

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

נמוכה.



11. רכש וניהול מלאי

תהליך הרכש הוא תהליך חוצה ארגון, המנוהל על ידי יחידת הרכש במחלקת הכספים. מנהל הרכש אחראי על ההתקשרות עם הספקים, בחינת הצעות מחיר, וביצוע ההזמנות במהלך ההתקשרות, בהתאם לצרכים של המחלקות והיחידות השונות במועצה.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- רכש טובין.
- רכש שירותים.
- עריכת הסכמים.
- מכרזים פומביים.
- ניהול מלאי ומחסנים.
- ניהול מצאי (אינוונטר).

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

בינונית.

12. נוער וצעירים

יחידת הנוער היא יחידה עצמאית התוך מערך החינוך.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- מנהיגות נוער.
- אירועים לנוער.
- התמודדות עם סוגיות חברתיות.
- הכנה לצה"ל.

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

בינונית.

13. מערכות מידע ותקשוב

ניהול מערכות המידע של המועצה הוא תהליך הכולל את עיצוב אסטרטגיית המחשוב של המועצה, כך שתתמוך בפעילות המועצה, על כלל רבדיה. לאחרונה מונתה מנהלת מערכות מידע ראשית, מתוך אשכול רשויות שורק דרום, ובנוסף, המועצה צורכת שירותי תמיכה, ניהול שרתים, פתרון תקלות מחשוב וכד' במיקור חוץ.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- קביעת מדיניות אבטחת מידע.
- התאוששות מאסון.
- תמיכה טכנית.
- ניהול תשתית תוכנה וחומרה.



- ניהול אבטחת מידע.

- גינויים.

- ניהול אינוונטר ציוד מחשוב

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

בינונית.

14. דוברות, הסברה והקשר עם התושב

למועצה אין יחידת דוברות וראש המועצה מנהל את הפרסום ודברור המידע לתושבים, בסיוע גורמים בלשכה. בנוסף מידע לציבור מופץ גם על ידי חברת מועצה, המחזיקה בתיק הקשר עם התושב.

תהליכי עבודה שנסקרו:

- ניהול הסברה ודוברות.

- העברת מידע במדיות השונות.

- טיפול בפניות תושבים

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

בינונית.

15. נגישות

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, והתיקון לחוק קובעים הוראות בדבר הנגשת מקומות ציבוריים. החוק מטיל חובה ישירה על הרשויות המקומיות להנגשת כל המקומות שבאחריות ובבעלות הרשות, וכן כל השירותים שהרשות מספקת, בתוך פרק זמן קצוב. הנגישות הנדרשת היא לכל סוגי המוגבלות

עבודות הנגשת המבנים, התשתיות והשירותים היא תהליך מורכב, ומשפיע על תהליכי העבודה של המועצה בשלושה תחומי פעילות עיקריים:

המועצה כבעלים וזממים - על פי החוק, יש להנגיש את כל מבני הציבור, הרחובות, השטחים הפתוחים והתשתיות שבתחומי המועצה.

המועצה כספק שירותים - על פי החוק, יש להנגיש את השירותים שהמועצה מספקת לתושביה, ואת המקומות בהם שירותים אלו ניתנים.

המועצה כגוף רישוי ואכיפה - על פי החוק, המועצה היא הגוף האוכף את חוק רישוי עסקים, ולכן ניתנת לה הסמכות לאכוף את החקיקה הנוגעת לנגישות בהליכי אישור רישיון עסק.

תהליכי העבודה שנסקרו:

- מינוי רכז נגישות, סמכויותיו, תפקידיו והיקף אחריותו.

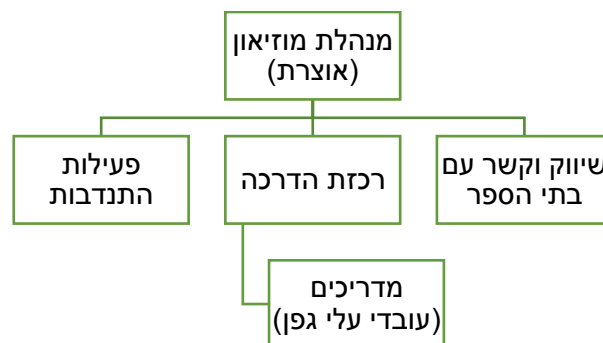


- היערכות המועצה ליישום חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח- 1988 ותקנותיו.
 - ביצוע עבודות התאמה לצורך נגישות מבנים, תשתיות ושירותים הניתנים על ידי המועצה לאנשים עם מוגבלות.
 - ניהול נושא הנגישות בהיבטי רישוי עסקים.
 - חובות המועצה בנושא העסקת אנשים עם מוגבלות.
- מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה **בינונית**.

16. מחיאות המושבה

מחיאות המושבה המספר את סיפור העלייה הראשונה, ואת סיפורן של 11 המושבות שהוקמו על ידי הברון דה רוטשילד, מהווה נדבך חשוב בחזון ראש המועצה להפוך את מתחם לב המושבה ההיסטורי למסלול חובה ומשמעותי במפת התיירות בישראל. המחיאות כולל מספר מתחמים: בית הפקידות הראשון, בית משק הברון, קרזמת ליון, באר מים, רפת ונפחיה. כחלק מחזון החיאות מתחם לב המושבה, המחיאות עתיד לעבור שיפוץ, אשר נדחה בעקבות מגפת הקורונה.

להלן תרשים המבנה הארגוני העתידי של המחיאות (לאחר השיפוץ והחידוש):



תהליכי העבודה שנסקרו:

- שמירה על אוצר המחיאות.
 - עמידה בדרישות והנחיות חוק המחיאונים.
 - ניהול כ"א.
 - בניית תכניות הדרכה מותאמות גיל ותכניות חינוכיות.
 - ניהול המחיאות כיחידת רווח עצמאית.
 - בקרה אחר הכנסות המחיאות.
 - נגישות.
- מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה **בינונית**.



17. היחידה לביטחון קהילתי

היחידה לביטחון קהילתי פועלת למניעת אלימות, עבריינות והתנהגויות אנטי חברתיות, ומתוך כך, היא חלק מהמאבק בשימוש סמים ואלכוהול. היחידה מוציאה אל הפועל את התוכניות של האשות לביטחון קהילתי, ופועלת בשיתוף פעולה עם יחידת הנוער והמתנ"ס. עם סיום הסקר מנהלת היחידה סיימה את תפקידה, והתקן לא מאויש. הערכת הסיכונים נעשתה כאשר התקן היה מאויש.

מעיבוד הנתונים שנאספו והצבתם במודל ההערכה עולה כי רמת הסיכון של הנושא הינה

בינונית.





מזכרת בתיה
Mazkeret Batya

דוח ביקורת בנושא

גביית כספים במוקדי גביה



תוכן העניינים

33	תמצית מנהלים
39	מבוא
39.....	תכנית הביקורת.....
39.....	היקף הביקורת.....
39.....	היבט חוקי.....
39.....	מערכות מחשוב לניהול מערך הגביה.....
40	פרק א' - ארגון וניהול
40.....	רקע.....
41.....	1. נהלי עבודה.....
42.....	2. שליטה במערך הגביה.....
43.....	3. גביה באמצעות כרטיסי אשראי.....
44	פרק ב' - גביה ביחידת הגביה
44.....	רקע.....
44.....	1. הרשאות לביצוע פעולות.....
45.....	2. תהליך גביה.....
49.....	3. ביקורת קופה.....
49.....	4. ביטול עסקאות.....
51	פרק ג' - מוקד גביה במוזיאון המושבה
51.....	רקע.....
51.....	1. תהליך גביה.....
53.....	2. שמירת מזומנים בכספת.....
54.....	3. ביטול עסקאות.....
55	פרק ד' - מוקד גביה במחלקה לשירותים חברתיים
55.....	רקע.....
56.....	1. גביית אמצעי התשלום.....
57.....	2. נידוד אמצעי התשלום.....



תמצית מנהלים

בהתאם לתוכנית הביקורת הפנימית, נערכה ביקורת בנושא **גביית כספים במוקדי גביה**. הביקורת התמקדה, בין היתר, בנושאים הבאים:

- ארגון וניהול מערך הגביה ביחידות הקצה.
- שמירה על אמצעי התשלום ביחידת הגביה.
- שמירה על אמצעי התשלום במחיאון המושבה.
- שמירה על אמצעי התשלום המחלקה לשירותים חברתיים.

בסיום הביקורת אומתו ממצאינו עם מנהלת יחידת הגביה, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים וגזברית המועצה, ותגובותיהן שולבו בגוף הדוח.

להלן עיקרי הממצאים כפי שיפורטו בגוף הדוח. תמצית זו אינה כוללת את כל הממצאים עליהם דיווחנו, וגם אינה מוסרת את כל הפרטים אשר מופיעים בגוף הדוח. לצורך קבלת מידע זה יש לקרוא את הדוח המפורט.

עיקרי הממצאים

מקרא:		
		
תקין	ליקוי שרצוי לתקנו	ליקוי הדורש תיקון

סעיף	תיאור הממצא	המלצות ותגובות
פרק א' - ארגון וניהול		
1.1	נוהל העסקת חברת הגביה של המועצה אינו כולל עדכון לשינויים בתהליך העבודה בעקבות התיקון האחרון לחוק חברות הגביה.	יש לעדכן את נהלי העבודה, כך שהם יתאימו לתהליכי העבודה הקיימים בפועל, ולשינויים החוקיים שחלו במהלך השנים. כמו כן, יש לאתר את הסיכונים הגלומים
	נוהל גביית תשלומים מתושבים במחלקה לשירותים חברתיים אינו כולל עדכון לשינוי בתהליך העבודה, לפיו נעשית גביה גם במחלקת לשירותים חברתיים.	בתהליך ולעצב בקורות המונעות ו/או מצמצמות את ההסתברות להתרחשותם. מומלץ כי הנוהל יכלול תרשים זרימה של התהליך בו יסומנו הסיכונים, והתייחסות גם לנושאים המובאים בגוף הדוח.



סעיף	תיאור הממצא	המלצות ותגובות
	לא קיים נוהל בנושא גביה במחיאון המושבה.	יש לכתוב נוהל עבודה לגביית תשלומים במחיאון המושבה.
1.2	הנוהל הפנימי והנוהל של מגער (המפורט יותר) מיושמים ותואמים לתהליך העבודה בפועל	מומלץ לאמץ את הנוהל של מגער ולהתאימו לתהליכי העבודה של המועצה.
	כל הנהלים הקיימים, הן של המועצה והן של מגער, לא מתייחסים למורשים לבצע פעולות במערכת.	יש לעדכן את נהלי העבודה, ולהתאימם לתהליכי העבודה ולשינויים החוקיים שחלו במהלך השנים. יש לאתר את הסיכונים הגלומים בתהליך ולעצב בקורות המונעות ו/או מצמצמות את ההסתברות להתרחשותם. מומלץ כי הנהלים יתייחסו לנושאים המפורטים בגוף הדוח, ויכללו תרשימי זרימה בהם יצוינו הסיכונים והבקורות הנדרשות.
	תהליך העבודה המתואר בנוהל גביית תשלומים במחלקה לשירותים חברתיים אינו כולל את הבקורות שעל עובדת הזכאות לבצע, שכן הנוהל אינו מתייחס לגביה <u>בתוך המחלקה</u> . בפרק ד' תואר תהליך העבודה המומלץ ליישום.	יש לכתוב נוהל עבודה חדש לגביית תשלומים במחלקה לשירותים חברתיים.
3	בכל אחד ממוקדי הגביה, בהם נעשית גביה באמצעות כרטיס אשראי, אין מסוף התומך בטכנולוגית תקן EMV. הגביה באמצעות כרטיסי האשראי נעשית על ידי הקלדת פרטי הכרטיס. משום שהמועצה לא מאפשרת למשלם לבצע חיוב בטכנולוגיה המבוססת על תקן EMV, במקרה של הונאה, בנק ישראל וחברות האשראי יוכלו להשיט עליה אחריות.	יש להתקין ביחידות בהן קיימת גביה באמצעות כרטיס אשראי מסוף התומך בטכנולוגית תקן EMV.
פרק ב' - גביה ביחידת הגביה		
2.1	במהלך יום העבודה המזומנים שנגבים נשמרים בקופת מתכת ננעלת, הנשמרת בתוך מגירה ננעלת. בעת הביקורת נמצא כי המגירה נעולה.	






סעיף	תיאור הממצא	המלצות ותגובות
	השטרות שנגבים לא נבדקים על ידי עט מאתרת שטרות מזויפים. על פי הנוהל של מגער, כל שטר בסכום של מעל 50 ש"ח חייב להיבדק.	יש לעשות שימוש בעט מאתרת שטרות מזויפים בהתאם לנהלי מגער. מנהלת יחידת הגביה ציינה כי היא רכשה עט מאתרת שטרות מזויפים, ובעקבות הביקורת הבקרה מיושמת.
2.2.1	קיימת הקפדה "להפקיד" את הקופות לקופה הראשית. חתימה על דוח קופה מהווה אישור לשלמות התהליך בצומת סגירת הקופות. ניכר כי הקופאית הראשית מקפידה לחתום על הדוחות, אך נמצאו מקרים רבים בהם אין הקפדה על תיעוד הבדיקות שנעשות לרוב כאשר אחת מעובדות הגביה סוגרת את הקופה ומבצעת את ההפקדה. במידה ותאותר אי התאמה, יהיה קשה להתחקות אחר האחראי לכך ולאתר את הצומת בה היא נוצרה. הביקורת מדגישה כי במקרים שנבדקו קיימת התאמה בין הסכומים שהופקדו בפועל בבנק לסכומים בדוחות הקופה הראשית.	יש להקפיד ולחתום על דוחות סגירת הקופה כתיעוד לבקורות המבוצעות בעת סגירת הקופה. מומלץ לחדד את הנהלים.
2.2.2	בדיקת רצף העסקאות לא מבוצעת, למרות שהיא חשובה לצורך בקרה אחר נאותות ביטול עסקאות (ראה פרוט בגוף הדוח).	יש לקיים בקרה אחר רצף החשבונות. זו בקרה קלה ליישום, אשר מאתרת תקלות שלעיתים היחידה כלל לא מודעת אליהם.
2.3.1	אין הקפדה לבצע הפקדה מידי יום (תיעוד ההפקדות וסגירות הקופה של חודשים -08/11/2022). כמו כן, כי דוח סגירת קופה של עובדות הגביה היה רק בימים בהם בוצעה הפקדה, כך שלא ברור עם הקופות נסגרו בימים בהם לא בוצעה הפקדה.	יש להקפיד ולהפקיד את המזומנים מידי יום. יתרה מכך, חובה לסגור קופה מידי יום, גם במקרים בהם אין מזומנים להפקדה.
2.3.2	ההפקדות מבוצעות על ידי עובדת קבועה של הקבלן. הסכומים המופקדים אינם עולים על 10,000 ש"ח, ולכן אין צורך בליווי העובדת לבנק.	



סעיף	תיאור הממצא	המלצות ותגובות
2.3.2	ההפקדות בבנק מבוצעות באמצעות הכספומט, כך שמיד עם ההפקדה מופק אישור על פרטי ההפקדה. במידה ויש טעות, עובדת הגביה נכנסת לסניף על מנת לוודא שההפקדה תתקן, ואם הסניף סגור התיקון נעשה למחרת. אין ערוץ ישיר עם פקיד הבנק.	מומלץ לצור ערוץ ישיר לבנקאי קבוע, כך שבמידה ועולות תקלות ניתן יהיה לפתור אותן באופן מידי ומתועד.
3.2	בקופה הראשית מתבצעת בדיקה דקדקנית אחר ההפקדות המתבצעות מהקופות השונות, והתאמתן לרישום בדוחות סגירת הקופה.	
3.3	בבדיקת הפתע לא נמצאו אמצעי תשלום שלא הופקדו, למעט אלו שהתקבלו במהלך יום העבודה.	
4.	רק למנהלת היחידה יש את ההרשאה לבטל עסקה, כך שאין אפשרות לבטל עסקה ללא אישורה.	
	מסקירת טפסי ביטול העסקה עולה כי מרביתם לא נחתמו על ידי התושב, שהוא מודע לביטול העסקה וביצועה מחדש, וכי הוא החזיר את הקבלה וקיבל חדשה במקומה. כמו כן, במדגם של 30 טפסי ביטול מצאנו 4 טפסים שלא כללו את הסיבה לביטול העסקה.	לנהל את תהליך ביטול העסקה בהתאם לתהליך המוגדר בנהלי מגער, לרבות הקפדה יתרה אחר מילוי הטפסים ובקרה אחר רצף עסקאות.
פרק ג' - מוקד גביה במחיאון המושבה		
1.1	לרכזת השיווק יש הרשאה לבצע פעולות בקופה המוגדרת במחיאון. בימים בהם רכזת השיווק לא נוכחת, הגביה נעשית על ידי מתנדבים, במזומן או באמצעות המחאות, ובמעמד הגביה ניתנות למבקרים קבלות הידניות. עם חזרתה של רכזת השיווק, היא מזינה את הנתונים לתוך מערכת הגביה, כחלק מהגביה היומית. במהלך ההיעדרות אמצעי התשלום שנגבים נשמרים בכספת.	מומלץ להגדיר משתמש נוסף (קופת מתנדבים) לצורך גביה במחיאון לימים בהם רכזת השיווק לא נוכחת. ניתן לקבוע כי בכל יום פעילות יהיה מתנדב אחד שרשאי להיות קופאי על מנת שתהיה בקרה אחר המבצעים פעולות במערכת הגביה.



	המלצות ותגובות	תיאור הממצא	סעיף
		<p>מספר ההפקדות החודשי בגביה נמוך, ובחלק מהמקרים סכום המזומן להפקדה היה בסך עשרות שקלים בודדים. לדברי רכזת השיווק, היא מעודדת את המבקרים לשלם באמצעות כרטיס אשראי. ניכר כי רכזת השיווק מקפידה שלא להשאיר מזומן במזיאון.</p>	1.3
	<p>יש לעצב תהליך בקרה אחר ביטול העסקאות במזיאון, שיכלול בקרה של מנהלת המזיאון אחר הסיבות לביטולי העסקאות, ובקרה של מנהלת הגביה אחר רצף עסקאות.</p> <p>יש לצרף את הקבלות המבוטלות לדוח היומי אותו מעבירה רכזת השיווק ליחידת הגביה, תוך ציון הסיבה לביטול הפעולה ואישור מנהלת המזיאון לביטול. על מנהלת הגביה לבדוק את הביטולים ולוודא כי הם נעשו על פי הנהלים.</p> <p><i>בעקבות הביקורת, עבור כל ביטול עסקה, רכזת השיווק מצרפת לדוח היומי טופס ביטול, חתום על ידי מנהלת המזיאון, הכולל את הסיבה לביטול העסקה, את הקבלה שבוטלה והעתק מהקבלה החדשה, ומנהלת יחידת הגביה החלה ביישום הבקורות המומלצות.</i></p>	<p>לרכזת השיווק יש הרשאה לבטל עסקה, למרות שהיא זו שמבצעת את פעולת הגביה בפועל. הלכה למעשה, אין בקרה אחר ביטול העסקאות, והן מבוצעות ללא תיעוד לסיבת הביטול. בשנת 2022 בוטלו 10 עסקאות. 50% מהן בוטלו ב- 18/10/2022, יום לאחר חול המועד סוכות. רכזת השיווק הסבירה כי מדובר בטעויות בהקלדת נתוני ההכנסות של ימי החגים, שנבעו מעומס ובלבול.</p>	3
פרק ד' - מוקד גביה במחלקה לשירותים חברתיים			
	<p>יש להסדיר תהליך עבודה על פיו העו"ס המטפלת, אשר גובה את התשלום מהמטופל, נותנת לו קבלה ידנית במעמד הגביה. העתק של קבלה זו יישאר אצל העו"ס, והעתק נוסף יצורף לאמצעי התשלום ויועבר לגביה לצורך הפקדתו במערכת.</p> <p><i>מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים קיבלה את ההמלצה ופועלת ליישומה באופן מידי.</i></p>	<p>במעמד גביית התשלום על ידי העו"ס המטפלת, לא ניתנת קבלה למטופל, זאת בניגוד לחוק ולכל מנהל תקין. נעשה רישום ידני, ולצורך הפקת הקבלה ביחידת הגביה מצורף "פתק" לאמצעי התשלום בו פרטי המשלם והשירות עברו הוא שילם.</p>	1.



סעיף	תיאור הממצא	המלצות ותגובות
2.1	אין הקפדה להעביר את אמצעי התשלום שנגבו ביחידות הקצה, ביום בו בוצעה הגביה. לעיתים נותרים כספים במגירה לא נעולה של העוס"יות מספר ימים עד העברתם.	יש להגדיר את הדרך היעילה ביותר להעברת אמצעי התשלום מיחידות הקצה אל המחלקה לשירותים חברתיים, תוך שמירה על הסיכונים וצמצום החשיפה לאובדן הכנסה. <i>מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים מקבלת את ההמלצות (פירוט בגוף הדוח).</i>
2.2	עובדת הזכאות לא מבצעת הפקדה בגביה מידי יום, אלא בהתאם לשעות קבלת הקהל ביחידת הגביה ולעומס הקיים במחלקה.	יש להקפיד על הפקדה בכל יום בו מתקבלים מזומנים. מומלץ לאפשר הפקדה בכל שעה בה נוכחות עובדות הגביה. יתרה מכך, יש יתרון לכך שההפקדה בגביה תיעשה לאחר שעות קבלת הקהל, ללא פגיעה בתושבים ו/או המתנה ארוכה של עובדת הזכאות.
2.3	אין הקפדה על שמירת אמצעי התשלום נעולים, הן במרכז לנפגעי אלימות, והן במחלקה לשירותים חברתיים.	יש להקפיד על נעילת המגירה במהלך יום העבודה, כל עוד יש בה אמצעי תשלום הממתינים להפקדה. <i>מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים מקבלת את ההמלצה ותחיד את הנהלים לגורמים המבצעים את הגבייה בפועל.</i>
2.4	תהליך הגביה, המבוצע על ידי העו"סיות ביחידות הקצה של המחלקה לשירותים חברתיים, כולל צמתים רבים, ומעורבות של מספר גורמים, ולכן מגלם סיכונים מובנים, המפורטים בגוף הדוח.	יש לעצב בקורות נוספות לבדיקת שלמות הסכום המועבר להפקדה בגביה (ראה פרוט בגוף הדוח). <i>מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים והגברית קיבלו את ההמלצה ופועלים ליישומה המידי.</i>



מבוא

תכנית הביקורת

בהתאם לתכנית העבודה השנתית, בחודשים אוגוסט- דצמבר נערכה ביקורת בנושא **גביית כספים במוקדי גביה**, אשר התמקדה, בין היתר, בנושאים הבאים:

- ארגון וניהול מערך הגביה ביחידות הקצה.
- שמירה על אמצעי התשלום ביחידת הגביה.
- שמירה על אמצעי התשלום במחיאון המושבה.
- שמירה על אמצעי התשלום המחלקה לשירותים חברתיים.

היקף הביקורת

הביקורת התמקדה במוקדי הגביה בהם ניתן לגבות גם באמצעות מזומן ו/או המחאות: ביחידת הגביה, במחיאון המושבה ובמחלקה לשירותים חברתיים.

מוקד הגביה אצל הוטרניר, מוקד הגביה בפיקוח העירוני וגביה עבור שירותי הקבורה לא בוקרו.

היבט חוקי

גביה באמצעות חברות הגביה מוסדרת באמצעות חוקים, תקנות ונהלי משרד הפנים, המהווים את המסגרת הכללית לפעילות. להלן רשימת החוקים הרלוונטיים:

1. חוק לתיקון פקוד העיריות (מס' 151), התשפ"ב- 2022.
2. נוהל העסקת חברות גביה של משרד הפנים.

בנוסף, נבדקו הוראות העבודה הקיימות בנושא הגביה:

1. נוהל העסקת חברת גביה- מספר כס-11.
2. נוהל גביית תשלומים מתושבים במחלקה לשירותים חברתיים- מספר שח-2.
3. נוהל תהליכי עבודה בקופה של חברת מג.ע.ר מרכז גביה ממוחשבת בע"מ- מספר 07/22.

מערכות מחשוב לניהול מערך הגביה

במועצה מנוהלות 3 מערכות באמצעותן ניתן לבצע גביה:

1. מטרופולינט- מערכת הנותנת מענה כולל לגביה במחלקת הגביה ובמחיאון.
2. דוקטורט-נט- מערכת אינטרנטית הנותנת מענה לניהול בעלי החיים במושבה.
3. קומקס- מערכת הנותנת מענה לתחום הפיקוח והחניה.



פרק א' - ארגון וניהול

רקע

מוקד הגביה המרכזי במועצה נמצא ביחידת הגביה. בנוסף לכך, קיימים מוקדי גביה במחיאון המושבה, במחלקה לשירותים חברתיים, במחלקת הפיקוח, אצל הוותרניר היישובי וכן גביה עבור שירותי קבורה. הביקורת התמקדה במוקדי הגביה בהם נעשית גביה באמצעות מזומן ו/או באמצעות המחאות. אי לכך מוקד הגביה אצל הוותרניר, מוקד הגביה בפיקוח העירוני וגביה עבור שירותי הקבורה לא נבדקו.

מידע על גביה במוקדים שלא נבדקו במסגרת הביקורת

גביה על ידי הוותרניר היישובי

הגביה על ידי הוותרניר היישובי נעשית עבור אגרה שנתית וחיסונים, ומנוהלת במערכת דוקטורט-נט, מערכת אינטרנטית לניהול בעלי החיים במושבה. אמצעי התשלום היחיד באמצעותו יכול הוותרניר לחייב את התושב הוא כרטיס אשראי. בנוסף, יכול בעל הכלב לשלם מראש עבור האגרה והחיסון, באמצעות קישור שנישלח אליו מידי שנה ב-SMS. להלן טבלה המפרטת את היקף הגביה הנגבים על ידי הוותרניר בשנים 2020-2022:

2022*	2021	2020
134,734	132,948	108,523

* עד חודש 11/2022.

גביה המחלקת הפיקוח

הגביה במחלקת הפיקוח היישובי נעשית בגין דוחות (בנוסף לאפשרות לתשלום באתר האינטרנט ו/או בבנק הדואר). ניהול מערך הדוחות נעשה באמצעות מערכת קומקס, ואמצעי התשלום היחיד באמצעותו ניתן לשלם במחלקה הוא כרטיס אשראי. להלן טבלה המפרטת את נתוני שיעור הגביה במחלקה ביחס לסך הגביה:

שנה	2020	2021	2022
שיעור הגביה במחלקה	34%	39%	31%

גביה עבור שירותי קבורה

גביה עבור שירותי קבורה נעשית באמצעות העברה בנקאית. נפטר, תושב הישוב זכאי לקבורה ללא תשלום. בני משפחה המבקשים להיקבר בסמוך לנפטר מחויבים לשלם בהתאם לתעריפי קבורה הנקבעים בהתאם להנחיות המשרד לשירותי דת. בנוסף, בהתאם להנחיות המשרד לשירותי דת קיימת אגרה, המשולמת למועצה על ידי ספק המצבה, עבור הנחתה על הקבר.



להלן טבלה המפרטת את היקף הגביה, הכוללים את בשנים 2020-2022:

2022	2021	2020	
67	32	43	מספר הנפטרים
399,831	113,136	173,568	הכנסה שנתית

1. נהלי עבודה

נהלי העבודה הם כלי ניהולי המסייע לקידום מטרות הארגון, הם מגדירים את אופן ביצוע תהליך העבודה באופן ברור ונהיר, ומכאן חשיבותם הרבה.

במועצה קיימים שני נהלים בהם התייחסות לגביה במוקדי גביה:

- ♦ נוהל כס-11 בנושא "נוהלי העסקת חברת גביה".
 - ♦ נוהל שח-2 בנושא "נוהל גביית תשלומים מתושבים במחלקה לשירותים חברתיים".
- כמו כן, ליחידת הגביה הפועלת במיקור חוץ קיים "נוהל תהליכי עבודה בקופה", נוהל מספר 07/22 של חברת מ.ג.ע.ר מרכז גביה ממוחשבת בע"מ".

ממצאים

1.1 התאמת הנהלים לתהליך העבודה

על מנת שנהלי העבודה יבטיחו, כי כל אחד מהעובדים ידע את האחריות המוטלת עליו בתהליך העבודה, ואת הציפיות ממנו, יש לעדכן את הנהלים ולהתאימם לשינויים החלים בתהליכי העבודה.

נמצא כי נוהל העסקת חברת הגביה פורסם ב-08/2009, ואינו כולל עדכון לשינויים בתהליך העבודה בעקבות התיקון האחרון לחוק חברות הגביה.

נוהל תהליכי עבודה בקופה (נוהל 07/22) של חברת מגער, על פיו עובדת יחידת הגביה, תואם את תהליך העבודה המבוצע בפועל.

נמצא כי נוהל גביית תשלומים מתושבים במחלקה לשירותים חברתיים פורסם ב-06/2011, ואינו כולל עדכון לשינוי בתהליך העבודה, לפיו נעשית גביה גם במחלקת לשירותים חברתיים.

נמצא כי לא קיים נוהל בנושא גביה במחזיאון המושבה.

1.2 פיקוח ובקרה

על מנת שנהלי העבודה יהוו כלי עבודה הם אמורים לכלול את הבקורות אותן יש לבצע על מנת לפקח על יעילות, שלמות ונאותות תהליך העבודה.

מצאנו כי תהליך העבודה המתואר בנוהל העסקת חברת גביה כולל את הבקורות שעל הקופאית (עובדת מגער) לבצע בעת סגירת הקופה ואת הבקורות שעל הקופאית הראשית



(עובדת מגער) לבצע כאשר כל הקופות נסגרות. כמו כן, הנוהל מגדיר בקרות חודשיות שאמורות להתבצע על ידי גורם מהמועצה.

הביקורת מצאה כי הנוהל הפנימי והנוהל של מגער (המפורט יותר) מיושמים ותואמים לתהליך העבודה בפועל.

מצאנו כי תהליך העבודה המתואר בנוהל גביית תשלומים במחלקה לשירותים חברתיים אינו כולל את הבקורות שעל עובדת הזכאות לבצע, שכן הנוהל אינו מתייחס לגביה בתוך המחלקה.

חשוב להבהיר כי כל הנהלים הקיימים, הן של המועצה והן של מגער, לא מתייחסים למורשים לבצע פעולות במערכת.

המלצה

יש לכתוב נוהל עבודה לגביית תשלומים במחזיאון המושבה. כמו כן, יש לעדכן את נהלי העבודה, כך שהם יתאימו לתהליכי העבודה הקיימים בפועל, ולשינויים החוקיים שחלו במהלך השנים. כמו כן, יש לאתר את הסיכונים הגלומים בתהליך ולעצב בקורות המונעות ו/או מצמצמות את ההסתברות להתרחשותם. מומלץ כי הנוהל יכלול תרשים זרימה של התהליך בו יסומנו הסיכונים, והתייחסות גם לנושאים הבאים:

1. פתיחה וסגירת קופה.
2. הפקדות מזומנים.
3. מורשים לבצע פעולות.
4. בקורות אחר פעולות.

2. שליטה במערך הגביה

קיימים שירותים שונים עבורם מבוצעת גביה ביחידות השונות, להלן הפירוט של אפשרויות הגביה השונות עבור שירותים אותם מספקת המועצה וקנסות אותם היא מתילה:

- מחזיאון המושבה - קיימת קופה במחזיאון. במידה ונעשתה גביה במזומן, הכסף מועבר למחלקת הגביה ומופקד בבנק.
- מנהל חינוך - במנהל החינוך לא נעשית גביה, והתושבים מופנים למחלקת הגביה לצורך תשלום עבור השירותים השונים.
- מחלקת הפיקוח - מחלקת הפיקוח אינה גובה במזומן אלא רק באמצעות כרטיסי אשראי. במידה ותושב מעוניין לשלם במזומן הוא מופנה לבנק הדואר.
- שירותים חברתיים - הגביה נעשית באופן ידני בנקודת הקצה. חשבונית והפקדת אמצעי התשלום מבוצעים ביחידת הגביה.
- הוטרנר העירוני - הוטרנר העירוני גובה באמצעות כרטיסי אשראי, עבור אגרה וחיסונים. הגביה נעשית באמצעות מערכת לניהול בעלי החיים במושבה.
- שירותי קבורה - חברת המועצה, המחזיקה בתיק הקשר עם התושב, יוצרת את הקשר עם משפחת התושב לצורך הסדרת קבורתו. על מנת שחברת המועצה לא



תבצע את גביה בפועל, התשלום נעשה רק באמצעות העברה בנקאית לחשבון ייעודי.

ממצאים

נמצא כי אין עמדת "קופה" עם ממשק ליחידת הגביה בכל נקודות הקצה, למעט במחיאון. כל אחת מהמחלקות פועלת באופן שונה לצורך גביה מהתושבים. ברירת המחדל היא לא לגבות מזומן במחלקות השונות, ולהפנות את התושב ליחידת הגביה. מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים ציינה כי בשל אופי הפעילות וקשיי גביה מהתושבים להם ניתנים השירותים, ברירת המחדל במחלקה לשירותים חברתיים היא גביה על ידי העובדת הסוציאלית, במקום בו ניתן השירות (ראה פרק ג').

3. גביה באמצעות כרטיסי אשראי

אחד מאמצעי התשלום העיקריים בהם נעשה שימוש הוא כרטיסי האשראי. בשל עליה במקרי ההונאה באמצעות כרטיסי האשראי, בנק ישראל החל להאיץ בשנת 2017 את הטמעת טכנולוגיה המאפשרת שימוש בכרטיסי אשראי בצורה מאובטחת (תקן EMV), הכוללת שימוש בקוד האישי של בעל הכרטיס, כך שב- 31/06/2023 התקן יוטמע באופן מלא בישראל.

אחת מהנחיות התקן המחייבות את הרשות היא שימוש בסליקה בעלת תקן EMV, הכולל מסוף אליו המשלם מכניס את הכרטיס ומקליד את הקוד האישי, ללא מגע יד של עובדת הגביה.

ממצאים

בכל אחד ממוקדי הגביה, בהם נעשית גביה באמצעות כרטיס אשראי, אין מסוף התומך בטכנולוגית תקן EMV. הגביה באמצעות כרטיסי האשראי נעשית על ידי הקלדת פרטי הכרטיס לתוך מערכות הגביה הנמצאות ביחידת הגביה, במחיאון, במחלקת הפיקוח, ואצל הוותריר.

הביקורת מדגישה כי על פי הנחיות בנק ישראל החדשות, החל מסיום הטמעת תקן EMV, במקרה של הונאה, אם המועצה לא תאפשר למשלם לבצע חיוב בטכנולוגיה המבוססת על תקן EMV, ניתן יהיה להשיט עליה אחריות.

המלצה

מומלץ להתקין ביחידות בהן קיימת גביה באמצעות כרטיס אשראי מסוף התומך בטכנולוגית תקן EMV.



פרק ב' - גביה ביחידת הגביה

רקע

חברת מ.ג.ע.ר מרכז גביה ממוחשבת בע"מ (להלן: מגער) מנהלת את מערך הגביה עבור המועצה המקומית מזכרת בתיה במיקור חוץ. החברה אמורה לתת מענה בלעדי לגביה השוטפת ולגביית חובות ופיגורים של חיובי הארנונה, אגרות, היטלים, חינוך וכל תשלום או תקבול אחר לו זכאית המועצה.

לתושבי המועצה דרכים רבות לשלם את תשלומי החובה, אחת מהן היא הגעה ליחידת הגביה. אמצעי התשלום העומדים לרשות התושב הם הוראת קבע, כרטיס אשראי, המחאה או מזומן.

להלן טבלה המפרטת את היקף הגביה ביחידת הגביה בשנים 2020-2022:

שנה	הסכום שנגבה*	מתוכם הגביה במזומן		מתוכם הגביה בהמחאות	
		סכום	%	סכום	%
2020	26,418,884	538,620	2%	6,166,979	23%
2021	30,200,643	583,030	2%	1,446,802	6%
**2022	23,057,467	592,750	3%	1,266,959	5%

* מסכום הגביה קוזזו תשלומים באמצעות כרטיסי אשראי, אשר נגבו באמצעים דיגיטליים שונים ולא ביחידת הגביה. הסכום כולל רק את הגביה ביחידת הגביה במועצה.

** עד חודש 10/2022.

הקופאית הראשית ציינה כי לרוב הפקדות המזומנים היומיות הן בסכום שלא עולה על 10,000 ש"ח.

1. הרשאות לביצוע פעולות

אחד העקרונות החשובים בבקרה פנימית הוא עיקרון הפרדת התפקידים, שמטרתו מניעת טעויות, מעשי מרמה ו/או תלות או שליטה של גורם אחד בתהליך שלם. עיקרון הפרדת התפקידים בא לידי ביטוי ביישום מערך הרשאות, היוצר הגבלת גישה למידע רק עבור בעלי התפקיד הזקוקים לו, ומאפשר ביצוע פעולות רק לבעלי התפקיד המורשים לבצעם.

ממצאים

לא נמצא מסמך המגדיר את המורשים לבצע פעולות במערכת, הן מטעם חברת מגער והן מטעם עובדי המועצה. בפועל נמצא כי רק למנהלת הגביה יש הרשאה לביטול עסקה, והיא עורכת את הבקרה אחר פעולה זו.

כמו כן, לכל אחת מעובדות הגביה הרשאה לפעולות הקופאית ראשית, כגון סגירת קופה ראשית, למרות שבפועל רק אחת העובדות אחראית על כך. מנהלת הגביה הסבירה כי חשוב שתהיה



האפשרות לכל אחת מהעובדות לשמש קופאית ראשית למצב בו עובדת הגביה האחראית על סגירת הקופות לא נוכחת.

חשוב להבהיר כי הנהלים הקיימים, הן של המועצה והן של מגער, לא מתייחסים למורשים לבצע פעולות במערכת.

המלצות

יש לתת את הדעת ליצירת מערך הרשאות המשקף את האחריות בפועל של כל אחד מבעלי התפקיד המערך הגביה. מומלץ לצמצם את מספר המורשים לבצע פעולות כגון סגירת קופה ראשית למינימום האפשרי, שכן מתן אפשרות למי שאינו מורשה לבצע פעולה (גם אם בשוגג) עלול לגרום נזק ולהוות סיכון באופן בו מנוהלים כספי הגביה.

תגובת המבוקר

מנהלת יחידת הגביה מקבלת את ההמלצה, וציינה כי לאחר שינויים פרסונליים ביחידה, וחזרה של אחת מעובדות הגביה מחופשת הלידה, נעשתה חשיבה על חלוקת העבודה בין עובדות הגביה. כיום, סגירת קופה נעשית על ידי כל אחת מעובדות הגביה, לסירוגין, אי לכך קיימת הרשאה לסגירת קופה לכל אחת המעובדות. כמו כן, רק לאחת מעובדות הגביה יש הרשאה לתיקון גודל הנכס ו/או שינוי סיווג.

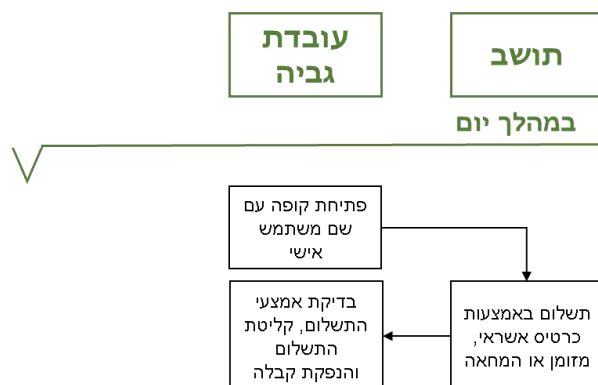
2. תהליך גביה

על מנת לאתר את נקודות התורפה בתהליך הגביה ולזהות את הסיכונים האפשריים בתהליך נבדקו תהליכי העבודה, ובוצעה ביקורת בצמתים המרכזיות בתהליך.

ממצאים

2.1 שמירה על מזומנים במהלך יום העבודה

בתחילת כל יום העבודה, כל אחת מעובדות הזכאות פותחת קופה אישית, באמצעות נקלטים כל התשלומים ביחידת הגביה. להלן תרשים המתאר את התהליך במהלך יום העבודה:





ממצאים

עובדת הגביה מנפיקה את הקבלה מתוך המערכת רק לאחר ספירת הכסף או בדיקת אמצעי התשלום. במהלך יום העבודה המזומנים שנגבים נשמרים בקופת מתכת ננעלת, הנשמרת בתוך מגירה ננעלת. בעת הביקורת נמצא כי המגירה נעולה.

עם זאת, נמצא כי השטרות שנגבים לא נבדקים על ידי עט מאתרת שטרות מזויפים. על פי הנוהל של מגער, כל שטר בסכום של מעל 50 ש"ח חייב להיבדק.

המלצה

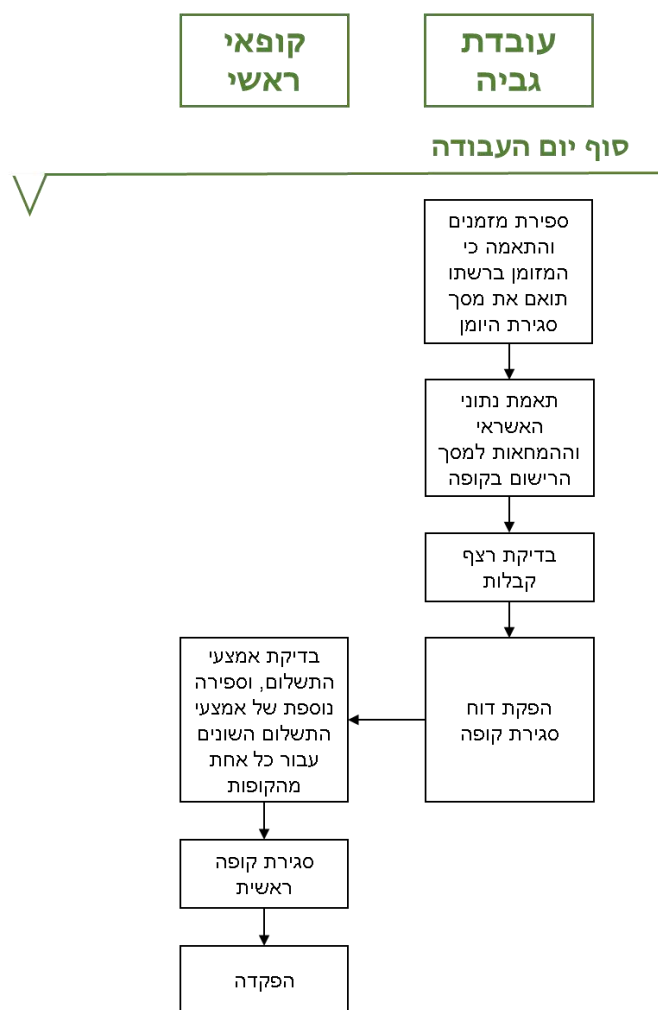
יש לעשות שימוש בעט מאתרת שטרות מזויפים בהתאם לנהלי מגער.

תגובת המבוקר

בעקבות הביקורת מנהלת יחידת הגביה הזמינה עט מאתרת שטרות מזויפים.

2.2 תהליך סגירת הקופות והפקדה בקופה הראשית

בסיום יום העבודה כל אחת מעובדות הגביה "סוגרת קופה". להלן תרשים המתאר את תהליך סגירת הקופות בסוף כל יום עבודה:





התקבולים מועברים בצירוף דוחות קופה המפרטים את סך התקבולים בחלוקה לאמצעי התשלום השונים, ולסוגי השירותים (הסעיפים התקציביים) השונים בגינם התקבלו. בימים בהם הקופאית הראשית לא נמצאת, אחת מעובדות הגביה משמשת קופאית ראשית, ומרכזת את נתוני הגביה היומיים.

2.2.1 ספירת אמצעי התשלום

אחת הבקורות החשובות בסוף יום היא ספירה של אמצעי התשלום ובדיקת שלמות המזומנים וההמחאות, בהשוואה ליתרה במערכת. על הקופאית הראשית, או פקידת הגביה המבצעת בפועל את הסגירה לחתום על דוח הקופה של כל אחת מעובדות הגביה כעדות לביצוע הבקרה.

מסקירת את דוחות סגירת הקופה בחודשים 08-11/2022 עולה כי קיימת הקפדה "להפקיד" את הקופות לקופה הראשית. כמו כן, ניכר כי הקופאית הראשית מקפידה לחתום על הדוחות, אולם קיימים מקרים רבים בהם אין הקפדה על תיעוד הבדיקות שנעשות לרוב כאשר אחת מעובדות הגביה סוגרת את הקופה ומבצעת את ההפקדה. חשוב לציין שהחתימה היא אישור לשלמות התהליך בצומת סגירת הקופות, ובמקרה בו תהיה אי התאמה, יהיה קשה להתחקות אחר האחראי לכך ולאחר את הצומת בה היא נוצרה.

הביקורת מדגישה כי במקרים שנבדקו קיימת התאמה בין הסכומים שהופקדו בפועל בבנק לסכומים בדוחות הקופה הראשית.

המלצה

יש להקפיד ולחתום על דוחות סגירת הקופה כתייעוד לבקורות המבוצעות בעת סגירת הקופה. מומלץ לחדד את הנהלים.

2.2.2 רצף עסקאות

בדיקת רצף העסקאות חשובה לצורך בקרה אחר נאותות ביטול עסקאות. על פי הנהלים של מגער, עם סגירת הקופה, תוודא הקופאית הראשית כי לכל אחת מעובדות הגביה קיים רצף מספרי של עסקאות, על ידי בדירה מדגמית, וכל כל ביטולי העסקאות חתומות, מאושרות וכוללת את הסיבה לביטולן.

הביקורת מצאה כי בקרה זו לא מיושמת. לדברי מנהלת הגביה רק לה יש את ההרשאה לביטול עסקה, כך שלמעשה לא ניתן לביטול עסקה ללא אישורה.

המלצה

מומלץ לקיים בקרה אחר רצף החשבונות. זו בקרה קלה ליישום, אשר מאתרת תקלות שלעיתים היחידה כלל לא מודעת אליהם.



כמו כן, בקרה של מנהלת היחידה אחר הסיבות ביטול עסקאות חשובה שכן בקרה זו יכולה לאתר פערים בידע, ולנתב הכשרה והדרכה מדויקת יותר על מנת למנוע טעויות חזרות.

2.3 הפקדת המזומנים בבנק

2.3.1 עיתוי ההפקדה

על פי נוהל העבודה על הקופאי הראשי להפיק דוח הפקדה לחשבון הבנק של המועצה, ובסיום יום העבודה יופקדו כל התקבולים לחשבון הבנק. במידה והבנקים סגורים בתום יום העבודה, ההפקדה תיעשה ביום למחרת.

מבדיקת תיעוד ההפקדות וסגירות הקופה של חודשים 08-11/2022 נמצא כי אין הקפדה לבצע הפקדה מידי יום. חשוב לציין כי דוח סגירת קופה של עובדות הגביה היה רק בימים בהם בוצעה הפקדה, כך שלא ברור עם הקופות נסגרו בימים בהם לא בוצעה הפקדה.

המלצה

יש להקפיד ולהפקיד את המזומנים מידי יום. יתרה מכך, חובה לסגור קופה מידי יום, גם במקרים בהם אין מזומנים להפקדה.

2.3.2 אבטחת הכספים

בהסכם לניהול מערך הגביה של המועצה עם מלגם נקבע כי "הקבלן יבצע עבור המועצה הפקדת שיקים ומזומנים בבנקים, והוצאת כל המסמכים הקשורים לגביה מהבנקים, אחת ליום, בסופו של כל יום עבודה. ההפקדות תבוצענה על ידי עובד קבוע של הקבלן, אשר יאושר לכך על ידי הגזבר..".

נמצא כי ההפקדות מבוצעות על ידי עובדת קבועה של הקבלן, ובמידה והיא לא נוכחת, ההפקדה נעשית על ידי אחת מעובדות הגביה הקבועות ביחידה.

בנוסף, במידה והסכום להפקדה גבוה מ- 20,000 ש"ח, יצאו שני פקידים להפקדה. נמצא כי הסכומים המופקדים אינם עולים על 10,000 ש"ח, ולכן אין צורך בליווי.

2.3.2 אסמכתאות להפקדת הכספים

ההפקדות בבנק מבוצעות באמצעות הכספומט, כך שמיד עם ההפקדה מופק אישור על פרטי ההפקדה, הן מזומנים והן המחאות.

במידה ויש טעות בקריאת הנתונים (בעיקר המחאות), הקופאית הראשית נכנסת לסניף על מנת לוודא כי ההפקדה מתוקנת. במידה והסניף סגור, התיקון נעשה למחרת. מנהלת הגביה ציינה כי אין ערוץ ישיר עם פקיד הבנק, והיא צופה קושי משמעותי בתיקון שגיאות שכן סניף הבנק הקרוב עתיד להיסגר.



המלצה

מומלץ לצור ערוץ ישיר לבנקאי קבוע, באמצעות מייל, כך שבמידה ועולות תקלות ניתן יהיה לפתור אותן באופן מידי ומתועד.

3. ביקורת קופה

בכדי לבחון את אופן ניהול הקופה הראשית בהיבט הרישום, הטיפול במזומנים וביצוע הבקרה נערכה ביקורת פתע בקופה ביום 20/11/2022.

ממצאים

3.1 מאזן הקופה

לאחר שבוצעה ספירה של כלל התקבולים שהתקבלו מהקופות השונות, בהשוואה לרישומים במערכת הגביה והכספים שנמצאו בפועל בכספת, נמצא שהקופה מאחנת ומתואמת.

3.2 רישום ובקרה

בביקורת הפתע, ובבדיקת הקופה במספר תאריכים באופן אקראי נמצא כי בקופה הראשית מתבצעת בדיקה דקדקנית אחר ההפקדות המתבצעות מהקופות השונות, והתאמתן לרישום בדוחות סגירת הקופה.

3.3 הפקדת המזומנים בכספת

על פי נוהל העבודה של מגער, יש לדאוג למינימום כספים הנשארים ביחידה. כסף שנשאר ביחידה, כאשר הבנקים סגורים, ינעל בכספת. בבדיקת הפתע לא נמצאו אמצעי תשלום שלא הופקדו, למעט אלו שהתקבלו במהלך יום העבודה.

4. ביטול עסקאות

נוהל העבודה של חברת מגער קובע כי על כל ביטול עסקה יש לרשום בקבלה המקורית את סיבת הביטול, תוך ציון היום והשעה של הביטול. הנוהל אף קובע כי מנהל היחידה והקופאי הראשי יחתמו על טופס הביטול. כאמור, בנהלי המועצה אין התייחסות למורשים לבטל עסקאות.

ממצאים

נמצא כי רק למנהלת היחידה יש את ההרשאה לבטל עסקה, כך שאין אפשרות לבטל עסקה ללא אישורה.



הביקורת מדגישה כי קיימת חשיבות לבקורות אחר ביטול עסקאות וניהול התהליך בהתאם לנוהל מגער, שכן ביטול עסקאות במזומן, ללא סיבה, על ידי מי שאינו מורשה בכך, עלול להוות פרצה להיעלמות כספים.

מסקירת טפסי ביטול העסקה עולה כי מרביתם לא נחתמו על ידי התושב, שהוא מודע לביטול העסקה וביצועה מחדש, כי הוא החזיר את הקבלה וקיבל חדשה במקומה. כמו כן, במדגם של 30 טפסי ביטול מצאנו 4 טפסים שלא כללו את הסיבה לביטול.

המלצה

לנהל את תהליך ביטול העסקה בהתאם לתהליך המוגדר בנהלי מגער, לרבות הקפדה יתרה אחר מילוי הטפסים ובקרה אחר רצף עסקאות.



פרק ג' - מוקד גביה במחזיאון המושבה

רקע

מחזיאון המושבה פתוח למבקרים, והכניסה אליו כרוכה בתשלום. בשנה האחרונה פעילות המחזיאון התרחבה, ועם סיום שיפוץ בית הכנסת הגדול ניתן להשכירו לטובת אירועים. אמצעי התשלום באמצעותם ניתן לגבות כספים במחזיאון הם כרטיס אשראי, המחאה או מזומן. בנוסף, יש מוסדות אשר מסדירות את התשלום באמצעות העברות בנקאיות (בעיקר מוסדות חינוך).

להלן טבלה המפרטת את היקף הכנסות המחזיאון בשנים 2020-2022:

שנה	הסכום שנגבה	במזומן		בכרטיס אשראי		בהעברה בנקאית	
		סכום	%	סכום	%	סכום	%
2020	32,022	21,921	68%	6,551	20%	3,550	11%
2021	71,702	40,856	57%	17,006	24%	13,840	19%
*2022	125,860	37,380	30%	9,267	7%	79,312	63%

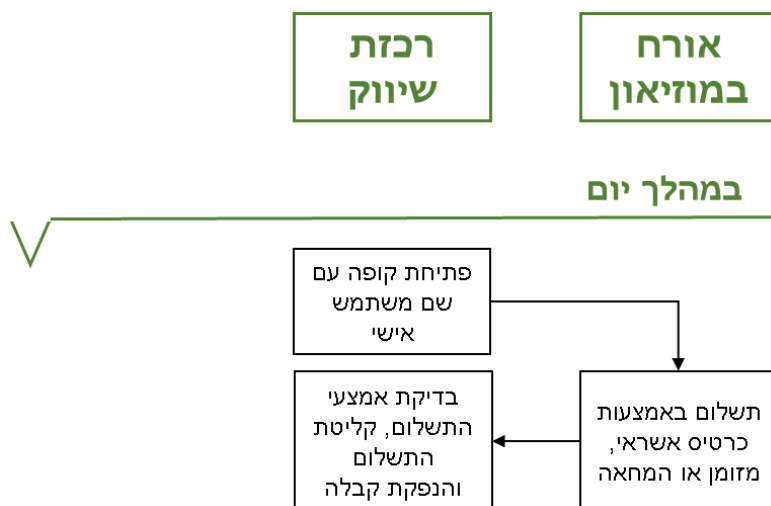
* עד חודש 09/2022.

הכנסות המחזיאון ב- 01-09/2021 עמדו על 52,423 ש"ח. בשנת 2022 חלה עליה של כ- 140% בהכנסות המחזיאון, ביחס לתקופה זו.

1. תהליך גביה

על מנת לאתר את נקודות התורפה בתהליך הגביה במחזיאון, ולזהות את הסיכונים האפשריים בתהליך נבדקו תהליכי העבודה, ובוצעה ביקורת בצמתים המרכזיות בתהליך.

להלן תרשים המתאר את עיקרי תהליך הגביה כפי שמתבצע המחזיאון, במהלך יום העבודה:





ממצאים

1.1 הרשאות לביצוע פעולות

במערכת הגביה הוגדרה קופה אחת במחזיאון, ולרכזת השיווק יש את ההרשאה לבצע דרכה פעולות.

בימים בהם רכזת השיווק לא נוכחת, כמו חול המועד ו/או ימי חופשה, הגביה נעשית באופן ידני, במזומן או באמצעות המחאות. בימים אלו הקבלות הידניות, המזומן ושאר האסמכתאות נשמרים בכספת.

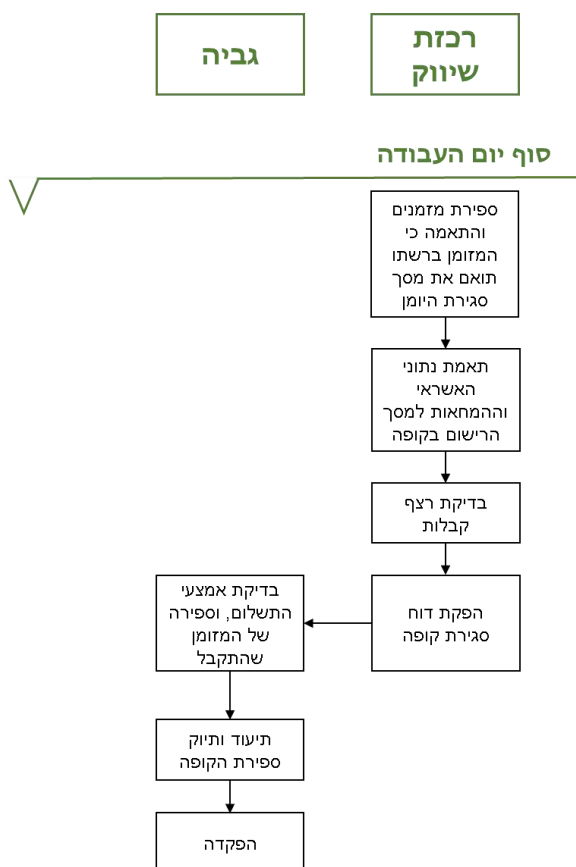
לדברי רכזת השיווק כאשר היא חוזרת מחופשה היא מזינה את הנתונים לתוך מערכת הגביה, כחלק מהגביה היומית.

המלצות

מומלץ להגדיר משתמש נוסף (קופת מתנדבים) לצורך גביה במחזיאון לימים בהם רכזת השיווק לא נוכחת. ניתן לקבוע כי בכל יום פעילות יהיה מתנדב אחד שרשאי להיות קופאי על מנת שתהיה בקרה אחר המבצעים פעולות במערכת הגביה.

1.2 תהליך סגירת קופה יומית

בסיום כל יום העבודה רכזת השיווק סוגרת את הקופה. להלן תרשים המתאר את תהליך סגירת הקופה:





בימים בהם אחד נעשית גביה באמצעות מזומן או המחאות, אותם יש להפקיד בבנק, רכזת השיווק מעבירה את התקבול לגביה, בצירוף דוח קופה המפרט את סך התקבולים בחלוקה לאמצעי התשלום השונים.

בימים בהם אמצעי התשלום הוא אשראי, רכזת השיווק סוגרת את הקופה, והמידע מופיע בגביה, שכן הקופה של המחיאון היא אחת מהקופות המנוהלות על ידי יחידת הגביה.

כאשר מועברת ההפקדה לגביה, הקופאית הראשית מבצעת ספירה של אמצעי התשלום ומוודא כי סכומם תואמים לדוח הקופה אותו הפיקה רכזת השיווק של המחיאון. נמצא כי דוח הקופה של המחיאון חתום על ידי הקופאית הראשית המועדים בהם נעשתה הפקדה.

1.3 עיתוי העברת המזומנים לגביה

כאמור, יש להפקיד את המזומנים שהתקבלו לחשבון הבנק בסיום כל יום העבודה. להלן פירוט ההפקדות שבוצעו במהלך

מספר הפקדות ביחידת הגביה	חודש
4	אוגוסט
3	ספטמבר
3	אוקטובר
2	נובמבר*

* עד ליום 14/11/2022, מועד הבדיקה.

מהטבלה עולה כי מספר ההפקדות החודשי הוא נמוך. רכזת השיווק ציינה כי היא מעודדת את המבקרים לשלם באמצעות כרטיס אשראי. כמו כן, חלק גדול מהמבקרים הם מוסדיים, אשר מסדירים את הכנסה למחיאון באמצעות העברה בנקאית.

הביקורת מדגישה כי בחלק מהמקרים סכום המזומן להפקדה היה בסך עשרות שקלים בודדים, וניכר כי רכזת השיווק מקפידה שלא להשאיר מזומן במחיאון.

2. שמירת מזומנים בכספת

במחיאון המושבה קיימת כספת, המיועדת לשמירת כספים בימי פעילות בהם רכזת השיווק לא נמצאת, כגון: שבתות, חול המועד וחופשות (ראה סעיף 1.1).

ביום עריכת הביקורת לא היו אמצעי תשלום בכספת.



3. ביטול עסקאות

כאמור, בנהלי המועצה אין התייחסות למורשים לבטל עסקאות, למרות שביטול עסקאות בקופה, במיוחד במזומן, ללא סיבה, על ידי מי שאינו מורשה בכך, עלול להוות פרצה להיעלמות כספים.

ממצאים

נמצא כי לרכזת השיווק יש הרשאה לבטל עסקה, למרות שהיא זו שמבצעת את פעולת הגביה בפועל. הלכה למעשה, אין בקרה אחר ביטול העסקאות, והן מבוצעות ללא תיעוד לסיבת הביטול.

רכזת השיווק ציינה כי מרבית הביטולים נעשים בשל ציון אמצעי אשראי שגוי.

ניתוח דוח ביטול עסקאות של המחיאון העלה כי בשנת 2022 בוטלו 10 עסקאות. 50% מהן בוטלו ב- 18/10/2022, יום לאחר חול המועד סוכות. לדברי רכזת השיווק מדובר בטעויות בהקלדת נתוני ההכנסות של ימי החגים, בעיקר טעויות באמצעי התשלום שהחן, אשר נבעו מעומס ובלבול.

המלצה

יש לעצב תהליך בקרה אחר ביטול העסקאות במחיאון, שיכלול בקרה אחר הסיבות לביטולי העסקאות, ובקרה אחר רצף עסקאות. יש לצרף את הקבלות המבוטלות לדוח היומי אותו מעבירה רכזת השיווק ליחידת הגביה, תוך ציון הסיבה לביטול הפעולה. על מנהלת המחיאון ומנהלת יחידת הגביה לבדוק את הביטולים ולוודא כי הם נעשו על פי הנהלים.

תגובת המבוקר

בעקבות הביקורת, בגין כל ביטול עסקה מצרפת רכזת השיווק טופס ביטול חתום על ידי מנהלת המחיאון, הכולל את הסיבה לביטול העסקה, את הקבלה שבוטלה והעתק מהקבלה החדשה. מסמכים אלו יצורפו לדוח דוח היומי המועבר ליחידת הגביה בסיום כל יום עבודה. מנהלת יחידת הגביה תבדוק את הביטולים ותוודא כי הם נעשו על פי הנהלים. כמו כן, היא תערוך בקרה חודשית ביטולי עסקאות ורצף העסקאות.



פרק ד' - מוקד גביה במחלקה לשירותים חברתיים.

רקע

המחלקה לשירותים חברתיים פועלת במגוון רחב של תחומים לרווחת תושבי המועצה הזכאים להם. מרבית השירותים ניתנים בתשלום, בהתאם לקריטריונים הנקבעים על ידי משרד הרווחה.

מסקירה של אמצעי התשלום המקובלים במחלקה עולה כי חלק גדול מהגביה נעשה על ידי עובדת הזכאות, עבור מסגרות קבועות, באמצעות הוראות קבע, וכרטיסי אשראי. חלק מהגביה נעשה על ידי העובדות הסוציאליות, באמצעות מזומן ו/או המחאות.

מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים מדגישה כי בנוסף לקושי בגביה, והרצון לצמצם ככל שניתן את שיעור החייבים, התחנה לטיפול במשפחה והמרכז לטיפול באלימות נמצאים במבנה נפרד ממשרדי המחלקה, ללא סיוע אדמיניסטרטיבי, ולכן הגביה לא מבוצעת על ידי עובדת הזכאות.

להלן טבלה המפרטת את היקף הגביה עבור בתחנה לטיפול במשפחה בשנים 2020-2022:

שנה	הסכום שנגבה (ש"ח)	גביה במזומן		גביה בהמחאות דחיות	
		סכום (ש"ח)	%	סכום (ש"ח)	%
2020	16,432	15,992	97%	150	1%
2021	16,234	16,009	99%	225	1%
*2022	1,095	850	78%	245	22%

* עד חודש 10/2022. הקיטון המשמעותי נובע מהקפאת הפעילות בשנת 2022 בשל חופשת לידה של מנהלת התחנה.

להלן טבלה המפרטת את היקף הגביה עבור מרכז הטיפול באלימות בשנים 2021-2022:

שנה	הסכום שנגבה (ש"ח)	גביה במזומן		גביה בהמחאות דחיות	
		סכום (ש"ח)	%	סכום (ש"ח)	%
2021	2,200	2,200	100%	--	--
*2022	5,600	5,200	93%	--	--

* עד חודש 10/2022.

בשנת 2020 לא הייתה גביה במרכז לטיפול באלימות.

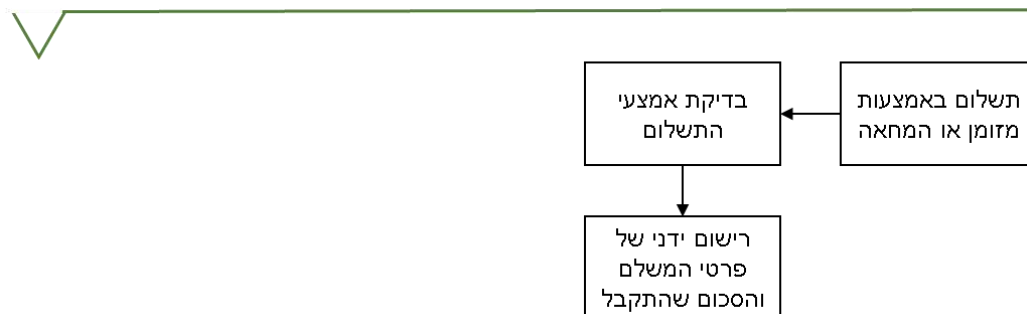


1. גביית אמצעי התשלום

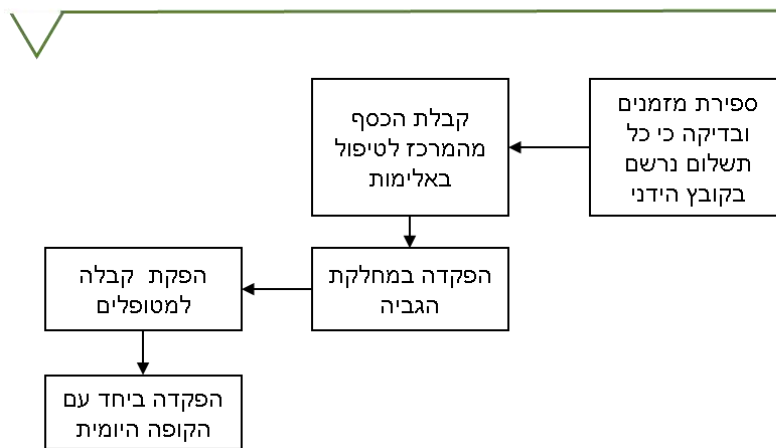
קיימות יחידות בהן השירותים הניתנים אינם מוגדרים כמסגרת קבועה, או שהתשלום עבורם מסתכם בסכום נמוך יחסית. דוגמא לכך היא הפעילות במרכז לטיפול באלימות במשפחה, שם נערכה הביקורת. הטיפול במרכז נערך כ- 1/2 שנה, והתשלום עבורו עומד על 50 ש"ח לחדש. מרבית הגביה במרכז נעשית על ידי העובדות הסוציאליות. להלן תרשים המתאר את עיקרי תהליך הגביה כפי שמתבצע במרכז לטיפול באלימות:



במהלך יום הטיפולים



בסוף יום הטיפולים



ממצאים

1.1 נוהל גביית תשלומים

על פי נוהל גביית תשלומים מתושבים במחלקה לשירותים חברתיים, האחראית על הגביה במחלקה היא עובדת הזכאות, אשר אמורה לגבות בפועל את התשלום, ומטופלים אמורים להיות מופנים אליה להסדיר תשלום. מנהלת המחלקה ציינה כי קיים קושי



לגבות כספים מהמטופלים, ולכן הגביה נעשית במקום בו ניתן השירות, על ידי העו"ס המטפלת.

המלצה

יש להתאים את נהלי העבודה לתהליכי העבודה הקיימים בפועל. מומלץ לאתר את הסיכונים הגלומים בתהליך ולעצב בקורות המונעות ו/או מצמצמות את ההסתברות להתרחשותם. ראה המלצות בפרק א' סעיף 1.

תגובת המבוקר

מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים מקבלת את ההמלצה ותפעל ליישומה. ראה את תגובות המבוקר בפרק א' סעיף 1.

1.2 גביה במרכז לאלימות במשפחה

כאמור, הגביה במרכז לאלימות במשפחה נעשית על ידי העו"סיות המטפלות במקום. נמצא כי בעת הגביה לא ניתנת למטופל קבלה, זאת בניגוד לחוק ולכל מנהל תקין. נעשה רישום ידני, ולצורך הפקת הקבלה ביחידת הגביה מצורף "פתק" לאמצעי התשלום בו פרטי המשלם והשירות עברו הוא שילם.

חשוב להדגיש כי הנוהל תואם את הנחיות החוק, ועל פיו יש להנפיק למטופל קבלה מיד עם קבלת אמצעי התשלום. בנוסף לכך על פי הנוהל יש לצרף העתק של הקבלה לאמצעי התשלום לצורך הפקדה ביחידת הגביה.

המלצה

יש להסדיר תהליך עבודה על פיו העו"ס המטפלת, אשר גובה כסף מהמטופל, נותנת לו קבלה ידנית במעמד הגביה (מקור). העתק מס' 1 של הקבלה יישאר אצל העו"ס, והעתק מס' 2 של הקבלה יצורף לאמצעי התשלום ויועבר לגביה לצורך הפקדתו במערכת על ידי עובדות הגביה. ראה המלצה בסעיף 2.4.

2. ניווד אמצעי התשלום

נוהל גביית תשלומים מתושבים במחלקה לשירותים חברתיים לא מתייחס לאופן העברת אמצעי התשלום מיחידת הקצה למחלקה לשירותים חברתיים.

להלן תרשים הממחיש את העברת אמצעי התשלום מרגע הגביה ועד הפקדתו בקופת יחידת הגביה:



הביקורת בדקה את הבקורות הקיימות בתהליך העברת אמצעי התשלום להפקדה:



2.1 העברת אמצעי התשלום למשרדי המחלקה לשירותים חברתיים

נמצא כי, לרוב, הסכום שנגבה על ידי העו"ס מועבר לעובדת הזכאות על ידי אם הבית של המרכז לטיפול באלימות. לעיתים, אם תואמו לעו"סיות פגישות במשרדי המחלקה, הן לוקחות עימן את אמצעי התשלום.

אין הקפדה להעביר את אמצעי התשלום שנגבו ביחידות הקצה ביום בו בוצעה הגביה, ולעיתים נותרים כספים במגירה לא נעולה של העוס"ות, בסכומים נמוכים, עד שנצבר סכום גבוה יחסית (כ- 200 ש"ח). היום בו נערכה הביקורת במרכז היו 50 ש"ח שלא הועברו 4 ימים.

המלצה

יש לשמור את אמצעי התשלום שנגבים במהלך היום נעולים. כמו כן, יש להגדיר את האופן בו מועברים אמצעי תשלום מיחידות הקצה אל המחלקה לשירותים חברתיים. יש לבחון את הדרך היעילה ביותר, תוך שמירה על הסיכונים וצמצום החשיפה לאובדן הכנסה.

תגובת המחלקה

מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים מקבלת את ההמלצות. אמצעי התשלום ישמרו במגירה נעולה, ותוגדר התדירות מינימלית וסכום מקסימלי לצורך העברת אמצעי התשלום למשרדי המחלקה.

2.2 העברת אמצעי התשלום למחלקת הגביה

ביום הביקורת נמצא כי במגירה של עובדת הזכאות היו 2 מעטפות בהן סכום מצטבר של 500 ש"ח. לדברי עובדת הזכאות 200 ש"ח הועברו אליה ביום הביקורת, ו- 300 ש"ח הועברו ביום הקודם. השטרות היו מחוברים באטב לפתק בו שם המשלם, והחודשים בגינם הועבר התשלום.

עובדת הזכאות הסבירה כי היא לא מבצעת ההפקדה בגביה מידי יום, אלא בהתאם לשעות קבלת הקהל ביחידת הגביה ולעומס הקיים במחלקה.

המלצה

יש להקפיד על הפקדה בכל יום בו מתקבלים מזומנים. מומלץ לבחון את ההנחיות, על פיהם ניתן להעביר את אמצעי התשלום לגביה רק בשעות קבלת הקהל, ולאפשר הפקדה בכל שעה בה נוכחת עובדת גביה. יתרה מכך, יש יתרון לכך שההפקדה בגביה תיעשה לאחר שעות קבלת הקהל, ללא פגיעה בתושבים ו/או המתנה ארוכה של עובדת הזכאות.



2.3 שמירה על אמצעי התשלום

נוהל גביית תשלומים מתושבים במחלקה לשירותים חברתיים לא מתייחס לאופן השמירה על אמצעי התשלום המחלקה לשירותים חברתיים

כאמור, בעת הביקורת נמצא כי במגירה של העו"ס הייתה מעטפה עם 50 ש"ח. המגירה לא נשמרת נעולה, אך החדר של העו"ס נעול בסוף יום העבודה. כמו כן, במגירה של עובדת הזכאות היו 2 מעטפות עם מזומן (ימים נפרדים). המעטפות היו במגירה אותה ניתן לנעול, אך המגירה לא הייתה נעולה במהלך יום העבודה.

אין במחלקה או במרכז לנפגעי אלימות כספת או קופת מתכת אותה ניתן לנעול.

המלצה

יש להקפיד על נעילת המגירה במהלך יום העבודה, כל עוד יש בה אמצעי תשלום הממתינים להפקדה. יש להקפיד על העברת אמצעי התשלום ביום בו הם התקבלו הן מהמרכז לנפגעי אלימות למחלקה לשירותים חברתיים והן מהמחלקה לשירותים חברתיים למחלקת הגביה.

2.4 בקורות אחר שלמות תהליך הגביה

תהליך הגביה, המבוצע על ידי העו"סיות ביחידות הקצה של המחלקה לשירותים חברתיים, כולל צמתים רבים, ומעורבות של מספר גורמים, ולכן מגלם סיכונים מובנים, כגון:

- ♦ האם למטופל יש אסמכתא כי הוא העביר את הסכום עבור השרות שקיבל?
 - ♦ האם הסכום שהועבר לעובדת הזכאות, הוא הסכום שנגבה על ידי העו"ס?
 - ♦ האם הסכום שהופקד ביחידת הגביה הוא הסכום שהועבר לעובדת הזכאות?
 - ♦ האם הסכום שהופקד ביחידת הגביה, על ידי עובדת הזכאות, תואם את הסכום שנגבה על ידי העו"סיות?
- במהלך הביקורת נמצא כי אין בתהליך בקורות למניעת ו/או צמצום הסיכונים הגלומים בו.

המלצה

יש לעצב שורה של בקורות לצורך בדיקת שלמות הסכום המועבר להפקדה בגביה. לדוגמא:

- ♦ סימון "✓" על ידי עובדת הזכאות, וחתומה בשמה על העתק מס' 2 כעדות לספירה ובדיקה של הסכום אותו היא קיבלה מהיחידה הגובה.
- ♦ הצמדת העתק מס' 2 של הקבלה הידנית, אותה מקבלת עובדת הזכאות עם אמצעי התשלום, לקבלה המופקת ממערכת הגביה.
- ♦ ציון מספר הקבלה הידנית על גבי הקבלה המופקת ביחידת גביה לצורך בקרה אחר רציפות הקבלות הידניות שעודכנו ביחידת הגביה.



- ◆ העברת הקבלה המופקת ממערכת הגביה לעו"ס המטפלת וסימון "✓" על העתק מס' 1 של הקבלות הידניות, אשר משמרות על ידי העו"סיות הגובות, כבדיקה להתאמת הקבלות מהגביה לסכום אותו גבתה העו"ס. שמירת העתק בקבלות בצרוף כאישור להפקדת אמצעי התשלום ביחידת הגביה.
- ◆ שמירה של הקבלות המופקות על ידי יחידת הגביה בצרוף העתק מס' 2 במשרדי המחלקה לשירותים חברתיים.





מזכרת בתיה
Mazkeret Batya

דוח תיקון ליקויים

הנחות בארנונה



תוכן העניינים

63	רקע כללי
64	מידת תיקון הליקויים
64	מתן הנחות רטרואקטיביות
64	טפסי בקשה להנחות בארנונה
66	פטור לנכס שאינו ראוי לשימוש
68	סיכום



רקע כללי

בהתאם לתוכנית הביקורת הפנימית, נערכה בשנת 2020 ביקורת בנושא **הנחות בארנונה** הביקורת התמקדה, בין היתר, בנושאים הבאים:

- הנחות ארנונה בחקיקה.
- סוגי הנחות ופטורים מארנונה.
- הנחות שאינן מתבטלות בעת קיום חוב בארנונה.
- נתונים כספיים של הנחות מארנונה.
- טפסי בקשה לקבלת הנחה.
- ועדת הנחות.
- מתן הנחות רטרואקטיביות בארנונה.
- הטיפול בבקשות להנחות מארנונה במדור הגביה.
- פטורים למוסדות.

ביקורת תיקון הליקויים מתמקדת בהמלצות שעלו בדוח הביקורת, ובוחנת את מידת תיקון הליקויים שאותרו במהלך הביקורת שנערכה, על פי המפתח המפרט להלן:

- ★ הליקוי תוקן במלואו
- ★ הליקוי תוקן במידה רבה
- ★ הליקוי תוקן במידה מועטה
- ★ הליקוי לא תוקן



מידת תיקון הליקויים

עדכון	מידת תיקון הליקוי				המלצה	תיאור הממצא בדוח הביקורת 2020	סעיף בדוח הביקורת 2020
	תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה	לא תוקן			
מתן הנחות רטרואקטיביות							
בעקבות המלצת הביקורת החלה הגזברית, בסיוע היועצת המשפטית ומנהלת המחלקה לשירותים חברתיים, לגבש מדיניות כוללת לקביעת קריטריונים וכללים למתן הנחות. לאחר גיבוש הקריטריונים הם יובאו לאישור מנכ"לית המועצה, ראש המועצה והמליאה.			★	ביקורת סבורה שבנושא בנושא מתן הנחות רטרואקטיביות אין להסתפק בהחלטת ועדת הנחות, אלא יש לקבוע מדיניות הכוללת קריטריונים וכללים, אשר תובא לאישור מליאת המועצה.	בקשות לקבלת הנחות רטרואקטיביות נדונו בישיבות ועדת ההנחות ואושרו מבלי שנקבע נוהל בנושא זה. בישיבת ועדת הנחות שהתקיימה ביום 7/5/2019 התקבלה החלטה על מתן הנחות סטטוטוריות עד 3 שנים רטרואקטיבית, אבל ההחלטה לא הובאה לאישור מליאת המועצה.	7.3	
טפסי בקשה להנחות בארנונה							
מיד עם סיום הביקורת חודדו הנהלים במחלקת הגביה וקיימת הקפדה יתירה למילוי הטפסים הרלוונטיים.	★			יש להקפיד על כך שמבקשי הנחה מועדת הנחות ימלאו את הטופס המתאים (טופס 2 כפי שנקבע בתקנות ההסדרים).	מבדיקת 4 בקשות שהוגשו לוועדת הנחות עולה כי מבקשי הנחות לא מילאו את הטופס הנכון.	9.1	



עדכון	מידת תיקון הליקוי				המלצה	תיאור הממצא בדוח הביקורת 2020	סעיף בדוח הביקורת 2020
	לא תוקן	תוקן במידה רבה	תוקן במידה בינונית	תוקן באופן מלא			
בעקבות המלצת הביקורת, מחלקת הגביה מוציאה מכתבים למבקשי הנחות על החלטת הועדה.	★				יש להפיק למבקש ההנחה מכתב הודעה על החלטת הועדה, לתעדו במערכת ה-office light.	מבדיקת 4 בקשות שהוגשו לוועדת הנחות עולה כי מכתבי הודעה על החלטת ועדת הנחות לא נמצאה בין המסמכים שנבדקו (למעט אחד).	
בעקבות עבודת הביקורת יצאה הנחיה שאזרחים ותיקים לא נדרשים למלא טופס.	★				להודיע לאזרחים ותיקים הכלולים ברשימות של ביטוח לאומי שהם אינם נדרשים להגיש טופס בקשה להנחה מידי שנה, אלא רק במקרה שתושב הופך להיות אזרח ותיק או שעבר לגור בישוב במהלך השנה.	מבדיקת 5 בקשות להנחה בגין אזרח ותיק נמצא כי בכולן התקבלו טפסי בקשה למרות שהמבקשים נכללים בקובץ הזכאויות של ביטוח לאומי ואינם חייבים במילוי טופס בקשה.	9.2
	★				להקפיד על כך שמבקשי ההנחה יצרפו לבקשתם את כל המסמכים הנדרשים.	ב- 2 בקשות מתוך 4 בקשות לקבלת הנחה על פי מבחן הכנסה שנבדקו לא צורף צילום תעודת זהות של המבקש.	9.5
	★				להקפיד על כך שמבקשי ההנחה יצרפו לבקשתם את כל המסמכים הנדרשים.	בבקשה אחת מתוך 4 בקשות לקבלת הנחה להורה עצמאי שנבדקו לא צורף צילום תעודת זהות של המבקש.	9.6



עדכון	מידת תיקון הליקוי				המלצה	תיאור הממצא בדוח הביקורת 2020	סעיף בדוח הביקורת 2020
	לא תוקן	תוקן במידה רבה	תוקן במידה בינונית	תוקן באופן מלא			
מזכירות המועצה ומנהלת הארנונה קיבלו את ההמלצה ובעקבות הביקורת, במקרים בהם קיים הסדר של משמורת משותפת, ההנחה מתחלקת בין שני בני הזוג.	★				היות שאין הוראה מפורשת בעניין מתן הנחה להורים גרושים בהסדר של משמורת משותפת, מומלץ לשקול מתן הנחה המתחלקת בין שני ההורים במקום הנחה מלאה לכל אחד מהם.	מבדיקת שני טפסי בקשה להנחת הורה עצמאי שהוגשו ע"י שני בני זוג שהתגרשו עולה כי במועצה בני זוג שהתגרשו ויש להם משמורת משותפת על הילדים מקבלים שניהם הנחת הורה עצמאי ולא חצי משיעור ההנחה כל אחד.	
פטור לנכס שאינו ראוי לשימוש							
	★				יש להגדיר קוד הנחה מיוחד לפטור נכס הרוס השונה מקוד פטור נכס ריק (שמספרו 550) כדי להבדיל ביניהם וגם כדי שיופיע במצב החשבון של התושב ויכלול בדוח ההנחות המפורט.	מבדיקת 3 בקשות לפטור בגין נכס שאינו ראוי לשימוש עולה כי לפטורים שנבדקו אין קוד הנחה במצב חשבון של התושב והם אינם נכללים בדוח ההנחות המפורט לשנת 2019.	9.10
	★				לאור התיקון יש להיערך בגביה להגבלת הפטור בהתאם להוראות החוק ולתיקון נוסח ההצהרה על פי הוראות סעיף 162 המתוקן	ביוני 2020 התקבל תיקון לסעיף 162 לצו המועצות המקומיות על פיו החל מינואר 2021 הפטור יוגבל בזמן. במועד הביקורת הפטור בגין נכס שאינו ראוי לשימוש ניתן ללא הגבלת זמן בניגוד להוראות סעיף 162 לצו המועצות המקומיות.	



עדכון	מידת תיקון הליקוי				המלצה	תיאור הממצא בדוח הביקורת 2020	סעיף בדוח הביקורת 2020
	לא תוקן	תוקן במידה רבה	תוקן במידה בינונית	תוקן באופן מלא			
					לאור הבדיקה שנעשתה על השפעת הגבלת שטח במתן הנחות ארנונה ותוצאותיה, מומלץ לשקול הוספת הגבלת שטח במתן הנחות ארנונה בצו המיסים של המועצה בהתאם לשיקולי המועצה ומצבה הכספי.	בחדש יוני 2020 נבדק ע"י הגזברית (מנהלת הארנונה) ומנהלת יחידת הגביה מה תהיה ההשפעה של הגבלת שטח במתן הנחות ארנונה על סכום ההנחה הניתנת לתושב. הגבלת שטח מיושמת בצו המיסים של מספר רשויות מקומיות, ויישומה במועצה יכול להביא לקיטון של 100-400 אלפי ש"ח בהנחה הניתנת לתושבים.	9.11



סיכום

הביקורת הינה כלי לשיפור תהליכי עבודה, ולקידום חיסכון והתייעלות, ולכן קיימת חשיבות רבה לתיקון הליקויים המוצגים בדוחותיה ולהטמעת ההמלצות בתהליכי העבודה בתוך פרק זמן סביר. מידת יישום המלצות הביקורת מצביע על מידת האפקטיביות של המועצה בתיקון ליקויים שאותרו בדפוסי פעולותיה.

להלן ריכז סטאטוס תיקון הליקויים בדוח ביקורת זה:

מידת תיקון הליקוי					
סך הכל	באופן	תוקן	תוקן	תוקן	לא תוקן
	מלא	במידה	במידה	במידה	
		רבה	רבה	מועטה	
10	9			1	מספר
100%	90%			10%	שיעור (%)

הביקורת מדגישה כי מרבית ההמלצות הביקורת יושמו מיד עם סיום עבודת הביקורת.





מזכרת בתיה
Mazkeret Batya

דוח תיקון ליקויים

עבודות לשיפור תשתיות בשכונת גני המושבה

תוכן העניינים

71	רקע כללי
72	מידת תיקון הליקויים
72	אומדן הוצאות התב"רים
73	נתוני ביצוע העבודות
74	סיכום



רקע כללי

בהתאם לתוכנית הביקורת הפנימית, נערכה בשנת 2020 ביקורת בנושא **עבודות לשיפור תשתיות בשכונת גני המושבה** הביקורת התמקדה, בין היתר, בנושאים הבאים:

- תכנות עבודות התשתיות.
- ביצוע העבודות.
- נאותות הרישום החשבונאי.

ביקורת תיקון הליקויים מתמקדת בהמלצות שעלו בדוח הביקורת, ובוחנת את מידת תיקון הליקויים שאותרו במהלך הביקורת שנערכה, על פי המפתח המפרט להלן:

- ★ הליקוי תוקן במלואו
- ★ הליקוי תוקן במידה רבה
- ★ הליקוי תוקן במידה מועטה
- ★ הליקוי לא תוקן



מידת תיקון הליקויים

עדכון	מידת תיקון הליקוי				המלצה	תיאור הממצא בדוח הביקורת 2020	סעיף בדוח הביקורת 2020
	תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה	לא תוקן			
אומדן הוצאות התב"רים							
הנהלים לעדכון תב"ר ח. עבור כל עדכון של תב"ר, לרבות הקטנתנו, נעשה עדכון לפירוט העבודות בהתאם, על ידי מהנדסת המועצה. הביקורת מדגישה כי התב"ר נשוא הביקורת נסגר.	★				יש לבדוק את הנתונים הכספיים המעודכנים של תב"ר 928, ולעדכן בהתאם את פירוט העבודות שתוכננו ע"י מהנדסת המועצה.	התקציב המאושר ע"י משרד הפנים של תב"ר 928 עמד על 600 אלפי ש"ח, ובפועל היקף העבודות שבוצעו בתב"ר זה היה קטן יותר. אי לכך בכוונת גזברית המועצה להגיש בקשה להקטנת התב"ר לסך של 378 אלפי ש"ח. הביקורת מצאה כי פירוט העבודות של תב"ר 928 שהתקבל ממהנדסת המועצה הסתכם ב- 300 אלפי ש"ח ולא עודכן בהתאם לנתונים הכספיים.	2.4



עדכון	מידת תיקון הליקוי				המלצה	תיאור הממצא בדוח הביקורת 2020	סעיף בדוח הביקורת 2020
	לא תוקן	תוקן במידה מועטה	תוקן במידה רבה	תוקן באופן מלא			
נתוני ביצוע העבודות							
					יש להקפיד לשייך הוצאות לתב"רים הנכונים. לבצע תיקון רישום בכרטיסי ההוצאות של התב"ר ולהעביר את ההוצאות בגין שיקום ברחוב האורן בסך 9,502 ₪ מתב"ר 949 לתב"ר 928.	מבדיקת כרטסת הוצאות של תב"ר 949-, הביקורת מצאה כי בתב"ר 949- שדרוג גן מיכאל בגני המושבה נרשמו הוצאות בסך 9,502 ש"ח בגין שיקום ברחוב האורן. רחוב האורן נמצא בשכונת גני המושבה, אך גן מיכאל איננו נמצא בו.	3.1



סיכום

הביקורת הינה כלי לשיפור תהליכי עבודה, ולקידום חיסכון והתייעלות, ולכן קיימת חשיבות רבה לתיקון הליקויים המוצגים בדוחותיה ולהטמעת ההמלצות בתהליכי העבודה בתוך פרק זמן סביר.

מידת יישום המלצות הביקורת מצביע על מידת האפקטיביות של המועצה בתיקון ליקויים שאותרו בדפוסי פעולותיה.

להלן ריכז סטאטוס תיקון הליקויים בדוח ביקורת זה:

מידת תיקון הליקוי					
סך הכל	תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה	לא תוקן	מספר שיעור (%)
2	2				
100%	100%				

הביקורת מדגישה כי כל ההמלצות הביקורת יושמו.

