

מכרז חספ  
24/00 עבודות  
חספ, תחלוקה  
ופיתוח שנת

## מכרז חשמל 24/00 עבודות חשמל, תחזוקה ופיתוח שנתי

### 1. כללי

מכרז 24/00 הינו מכרז לעבודות תחזוקה ופיתוח תאורת רחובות. בהתנהלות של מכרז זה הייתי מעורב באופן אישי, מתחילתו ועד סופו. חשוב לי לציין זאת למען גילוי נאות, ועיי'מ להבהיר שהביקורת במקרה זה לא נערכה לאחר מעשה ובדיעבד, אלא תוך כדי ההתרחשויות. ישנן חילוקי דעות תורתיים, לגבי השלב שבו ראוי וכדאי לבצע את הביקורת, ואפשר לסכם סוגיה זו בכך, שישנן יתרונות וחסרונות לכל שיטה. במקרה שלפנינו, נראה לי שנכון היה ללוות את התהליך מתחילתו, ולבצע את הביקורת תוך כדי התרחשותה, כפי שאכן נעשה, משום שאם לא כן, התוצאות לעירייה לדעתי היו בלתי רצויות (ראה פירוט בהמשך).

2. ראוי לציין מספר עובדות, בטרם אכנס להערות למכרז עצמו, שיכולות לשפוך אור ורקע על הנושא:

א. את עבודות תאורת רחובות, אחזקה ופיתוח, ביצעה עיריית הוד-השרון באמצעות מכרז 20/96, בו זכה הקבלן "סתיו" ב- 31 יולי 96 למשך שנה עם אופציה להארכה למשך 3 שנים נוספות. החוזה הוארך עד המקסימום האפשרי עד ה- 31 יולי 2000, וגם אז בהעדר קבלן חשמל זולתה של חב' "סתיו", העירייה האריכה את החוזה פעם נוספת עד ה- 31 דצמ' 00, "לצורכי אחזקה בלבד ולא לצורכי עבודות פיתוח". כשכל האופציות נוצלו, החליטה העירייה לצאת למכרז חשמל ותאורת רחובות חדש. (דוח ביקורת מפורט לגבי הסכם 20/96, שהחל כאמור ביולי 96 והסתיים בדצמ' 00, יערך בנפרד על כל היבטיו ובעיותיו).

ב. הצעה למכרז חדש בדמות הסכם מסגרת הוכנה לראשונה בינואר 2000, עיי' המהנדס קלינפלץ, אך באופן תמוה לא נעשה שום שימוש בהסכם זה, למרות ששולם תמורתו תמורה מלאה.

ג. משהוחלט מסיבות שונות ומשונות שלא להשתמש במכרז שהוכן כאמור, יצאו דירקטיבות ב- 12 מרץ 00, להכנת מכרז חשמל חדש, באמצעות מהנדס העיר ובסיועו ההדוק של אינג' צור נעמן, מהנדס חשמל שהועסק עיי' מהנדס העיר באותה תקופה. המכרז היה בהכנה במשך תקופה של כשנה מה- 12 מרץ 00 עד ה- 6 מרץ 01, המועד בו התקיים הדיון בוועדת מכרזים, לקביעת הקבלן הזוכה. גם סוגיה זו של הזמן הארוך שחרג מהמקובל בצורה קיצונית, לצורך הכנת המכרז, ראויה לבדיקה מעמיקה.

3. מכאן ואילך, אני אצרף את המסמכים המעידים על ליקויים מהותיים בהכנת מכרז זה, כשהליקויים נובעים להערכתי מתוך שאיפה שהקבלן הזוכה יהיה שוב הקבלן "סתיו", כהמשך ישיר להסכם 20/96 (ראה פירוט בהמשך).

א. נספח א' - מסמך של היועמ"ש עו"ד רוני עמיר מה- 24 ינואר 2001 המופנה ליו"ר וועדת מכרזים, המאשר שכל 3 ההצעות שהוגשו במכרז זה עומדות בתנאי הכשירות.

ב. נספח ב' - מסמך של מהנדס העיר מר גיורא רוזמרין מה- 29 ינואר 2001 המופנה ליו"ר וועדת המכרזים, בו הוא מנתח ומדרג את הצעות המתמודדים, כאשר ראוי להדגיש שעפ"י דרוג ההצעות לפני הפעלת מקדמי תיקון, חב' גביש את דרורי מובילה מבחינת המחירים ביחס לאומדן, ואילו בדרוג ההצעות לאחר הפעלת מקדמי התיקון, חב' "סתיו" "הוקפצה" למקום ראשון וחב' גביש את דרורי יורדת למקום שני, ואזי המלצתו החד משמעית של מהנדס העיר ושל אינג' צור נעמן, שהעירייה תתקשר במכרז זה עם חב' "סתיו". (באשר למושג "מקדמי תיקון", ראה פירוט בנספח ב', ג, ו-ה').

ג. נספח ג' - מסמך של אינג' יעקב לובצקי מתחילת מרץ 2001, המופנה לוועדת מכרזים, בו הוא נותן חוות דעת על המכרז והליקויים שבו. המהנדס לובצקי מונה על ידי כמבקר העירייה, עפ"י הסמכה שקיבלתי מועדת המכרזים ב- 30 ינואר 2001, ע"מ לתת חוות דעת אובייקטיבית על המכרז, הכנתו, מדדי השוואה לבחירת הקבלן הזוכה, האומדן וכו'.

ד. נספח ד' - מסמך של מהנדס העיר מר גיורא רוזמרין מה- 4 מרץ 2001 המופנה לחברי וועדת המכרזים וליועמ"ש, בו הוא נותן את חוות דעתו ואת המלצתו הסופית באשר לחב' "סתיו" המומלצת על ידו לזכייה במכרז, ומביא חיזוקים להמלצתו זו, מאת אינג' צור נעמן.

ה. נספח ה' - מסמך של הח"מ מה- 5 מרץ 2001, המופנה לחברי וועדת המכרזים, בו הח"מ מגיב על המלצתו של מהנדס העיר מה- 4 מרץ 2001, ובו פירוט הליקויים, כפי שנמצאו ע"י הביקורת, תוך כדי ההתרחשויות, והליקויים שעלו מן המסמכים, שהועברו לחברי וועדת המכרזים, מתוך מגמה לשכנעם שבחירתו של הקבלן "סתיו", היא היא הבחירה הנכונה והמועדפת.

- ו. **נספח ו'** - מסמך של הקבלנים גביש את דרורי, מה- 8 מרץ 2001 המופנה לח"מ, מתוך כוונה להפיץ את המסמך לכל חברי וועדת המכרזים, עפ"י הסמכה של הוועדה, בו הקבלנים נדרשו להעביר הסברים נוספים בעיקר לגבי פריטים בהם הם נקבו במחירים נמוכים בצורה משמעותית מהאומדן שהוכן ע"י מהנדס העיר, כל זאת לצורך התרשמות נוספת של וועדת המכרזים לגבי הקבלנים, בטרם תקבל את החלטתה, באשר לקבלן הזוכה במכרז.
- ז. **נספח ז'** - מסמך של מהנדס העיר מר גיורא רוזמרין מה- 13 מרץ 2001, המופנה לחברי וועדת המכרזים וליועמ"ש, בו הוא מנתח את סטיות המחירים מהאומדן, ומתייחס למסמך של הקבלנים גביש את דרורי מה- 8 מרץ 2001.
- ח. **נספח ח'** - מסמך של מהנדס העיר מר גיורא רוזמרין מה- 18 מרץ 2001, מופנה לאינג' צור נעמן ובו הוא מפנה את תשומת ליבו של האחרון לכך, שהח"מ הביע הסתייגות מחוות דעתו שלו עצמו, לגבי הקבלן "סתיו" שצורפה להמלצתו של מהנדס העיר לחברי וועדת המכרזים מה- 4 מרץ 2001, משום שלדעת הח"מ חוות דעתו זו של **צור נעמן, איננה עומדת בקריטריון האובייקטיביות.**
- ט. **נספח ט'** - מסמך שנוסח וחובר ע"י היועמ"ש עו"ד איציק ברוש מה- 18 מרץ 2001 ובו החלטה של חברי וועדת המכרזים, באשר לקבלן הזוכה, וזו לשון ההחלטה: **"הוועדה החליטה להמליץ, כי ביצוע המכרז ימסר למציע מס' 1 שהצעתו היא הזולה, דהיינו השותפות של החברות דרורי וגביש".**
- י. **נספח י'** - מסמך של מהנדס העיר מר גיורא רוזמרין מה- 11 מרץ 2001, המופנה לד"ר אורי שקד, בו הוא מזמין מאת האחרון עבודת בדיקה, בחינה וניתוח, באשר להליך המכרז, למול מטרותיו, הוגנות הליך בחירת הקבלן, והיתכנות של אפשרות השפעה של הליך המכרז על תוצאות הבחירה. כל זאת לאחר שוועדת המכרזים **כבר קיבלה החלטה**, באשר לקבלן הזוכה. **פניה זו והדרישה המגולמת בתוכה, תמונה** בנסיבות שנוצרו ובעיתוי שזה נעשה. לכן, במסמך של הח"מ מה- 26 מרץ 2001 (**ראה נספח יא'**) המופנה אל יועץ ראש העיר ולידיעת סגני ראש העיר, הגיזבר, היועץ המשפטי ובכירי אגף ההנדסה, הביע הח"מ הסתייגות נחרצת לגבי דרישתו זו של מהנדס העיר, שאיננה **עומדת בשום קריטריון של מנהל תקין.**

יא.ב- 28 מרץ 01 חב' "סתיו" ביקשה להוציא צוו מניעה זמני נגד עיריית הוד-השרון, שימנע מן העירייה לחתום על חוזה גביש קבלני חשמל ומ. דרורי, שהצעתן המשותפת הוכרזה כזוכה במכרז 24/00.

יב. נספח יב' - ב- 8 מאי 01 הקבלנים הגיעו להסכם פשרה שקיבל תוקף של פסק דין ע"י השופט זפט מבית המשפט המחוזי בת"א, שמשמעותו שהמכרז יחולק בין הקבלנים באופן הבא:  
"סתיו": יבצע 40% מהיקף העבודות, שיכללו את עבודות האחזקה בעיקר וקריאות מוקד.  
"גביש": 30% מהיקף עבודות הפיתוח.  
"דרורי": 30% מהיקף עבודות הפיתוח.  
עוד נאמר בהסכם הפשרה שהחלוקה האמורה (40%, 30%, 30%), תבוצע עפ"י הנחיות מהנדס העיר ושיקול דעתו.  
לעניין הפשרה, ברצוני לציין מספר הערות:

(1) הסכם הפשרה בלתי נמנע, משום שהוא קיבל תוקף של פסק דין, יחד עם זאת, הפשרה לא רק שלא משקפת את החלטת וועדת המכרזים, אלא שאף סותרת אותה. כאמור, וועדת המכרזים החליטה למסור את העבודות נשוא מכרז זה לקבלנים גביש ודרורי, ואילו עפ"י הסכם הפשרה, חב' "סתיו" קיבלה בעצם היקף עבודות גדול יותר מכל אחד משני הקבלנים האחרים.  
אין באמור לעיל כדי למתוח ביקורת על הסכם הפשרה, אלא להציג את העובדות לאשורן.

(2) כאמור, בהסכם הפשרה הוטל על מהנדס העיר, מתוך אמון מלא בו, ומהנדס העיר קיבל על עצמו לבצע את חלוקת העבודות בין הקבלנים, עפ"י החלוקה עליה הוחלט בהסכם הפשרה (40%, 30%, 30%).  
אף על פי כן, ב- 25 אפריל 2002, כשנה לאחר הסכם הפשרה, פירסם היועץ המשפטי של העירייה עו"ד רוני עמיר עפ"י דרישתו של עו"ד אורי וייזנברג בא כוחו של אחד הקבלנים, מסמך המצביע על נתונים המדברים בעד עצמם, עפ"י הפירוט הבא (ראה נספח יג'):  
א) על הקבלן "סתיו", הוטלו עבודות בהיקף של 1,381,436 ₪.  
ב) על הקבלן "דרורי", הוטלו עבודות בהיקף של 945,898 ₪.  
ג) על הקבלן "גביש", הוטלו עבודות בהיקף של 291,403 ₪.  
סה"כ היקף העבודות שהוטלו על שלוש הקבלנים בשנת 2001, מסתכם ב- 2,618,737 ₪ (הנתונים מתייחסים לנקודת זמן של ה- 25 אפר' 02).  
ההיקף של חב' "סתיו" מתוך העבודות שבוצעו מהווה 53% במקום 40%  
ההיקף של "דרורי" מהווה 36% במקום 30%  
ההיקף של "גביש" מהווה 11% במקום 30%

ראוי לציין שהעבודות שהוטלו על חב' "סתיו" במסגרת חלקו בהסכם (40%), הן עבודות האחזקה וקריאות המוקד שהן לכשעצמן מהוות כ- 25% מתוך היקף המכרז הכולל (4 מש"ח) וכ- 43% מתוך היקף העבודות שבוצעו עד ה- 25 אפריל 02 (2,618,737 ₪), עפ"י החשבונות שהוגשו לאישור ולתשלום.

ראוי עוד לציין, ששנת 2001 התאפיינה בהיעדר תקציב, וזאת בעצם הסיבה שלא בוצעו כל היקף העבודות עפ"י המתוכנן (4 מש"ח), אלא רק עבודות בהיקף של 2,618,737 ₪ כאמור.

בכל הסיבות המקלות הללו, אין בהן כדי להצדיק את העדיפות שניתנה בחלוקת העבודות לחב' "סתיו", מה עוד שהייתה התחייבות של מהנדס העיר, שהעבודות יחולקו עפ"י הסכם הפשרה.

גם אם תמצא סטייה כזו או אחרת בנתונים שלעיל וגם אם יעשה ניסיון להפוך את הנתונים על פיהן, הרי שבכל מקרה, הנתונים מצביעים על מגמתיות מסויימת בחלוקת העבודות.

4. לסיכום, מהכנת מכרז 24/00, עולים ליקויים מהותיים, כפי שבאו לידי ביטוי מהנספחים שצורפו לדוח זה, ומההערות הנוספות של הביקורת, כפי שפורטו במסמך הרקע הנ"ל.  
המגמות, האווירה, ורוח הדברים כפי שהצביעה עליהן הביקורת, באות לידי ביטוי גם במסמך שהוצא ע"י יועץ ראש העיר מר שרגא גריזמן ב- 28 מרץ 01 (ראה נספח יד'), ממנו עולה שלא הייתה שביעות רצון בלשון המעטה, בקרב בעלי התפקידים באגף ההנדסה, מההחלטה שהקבלנים הזוכים יהיו גביש ודרורי. (כמובן שהמסמך מה- 28 מרץ 01, הוצא עוד בטרם הגיעו הקבלנים לכלל פשרה ב- 8 מאי 2001, לפיה הקבלן "סתיו" זכה ב- 40% מהעבודות)

דוח ביקורת  
בנושא ניצולת  
כ"א  
כפים וחומרים  
במח' אחלקת  
מוסדות

## דוח ביקורת בנושא ניצולת כ"א כלים וחומרים במח' אחזקת מוסדות

### 1. כללי

עיריית הוד השרון על מערכת החינוך שבה (בתי ספר, גני ילדים וכו') עתירת מבנים ומוסדות (ספרייה עירונית, משרדי עירייה וכו') המחייבות תחזוקה שוטפת, שיפוצים מעת לעת, תוספת ושכלול. כל הנ"ל מבוצע באופן מעשי ע"י קבלנים מקצועיים וכן ע"י מספר עובדים ישירים של המחלקה שהם עוסקים בעיקר בתיקונים קטנים ומיידים יותר, כפי שיפורט בהמשך.

כל אלה מנוהלים ע"י מח' אחזקת מוסדות (להלן "המחלקה"). הפעולות הנ"ל מתקצבות בתקציב הרגיל, וכן בתבר"ים יעודיים לנושאי בינוי, שיקום ושיפוץ.

ע"מ להיות ערוכים עם מבנים ומערכות תקינות לקראת של שנת לימודים חדשה וכדי למנוע ככל שניתן הפרעות ומטרדים במהלך שנת הלימודים, נעשה מידי שנה מאמץ לרכז את פעילות השיפוצים והתוספות לתקופת החופש הגדול בקיץ ובמידה מסוימת בחופשת הפסח.

עם זאת לא ניתן להגיע למלוא עבודת השיפוצים וההשלמות בתקופת החופש, ולפיכך חלק מהעבודות "גולש" גם לשנת הלימודים עצמה.

בנוסף קיימת גם פעילות שוטפת במהלך כל השנה של תחזוקת המבנים והמערכות, לרבות תחזוקה מונעת (אטימת גגות לדוגמה לקראת החורף) ותיקון ליקויים מתהווים ונזקים.

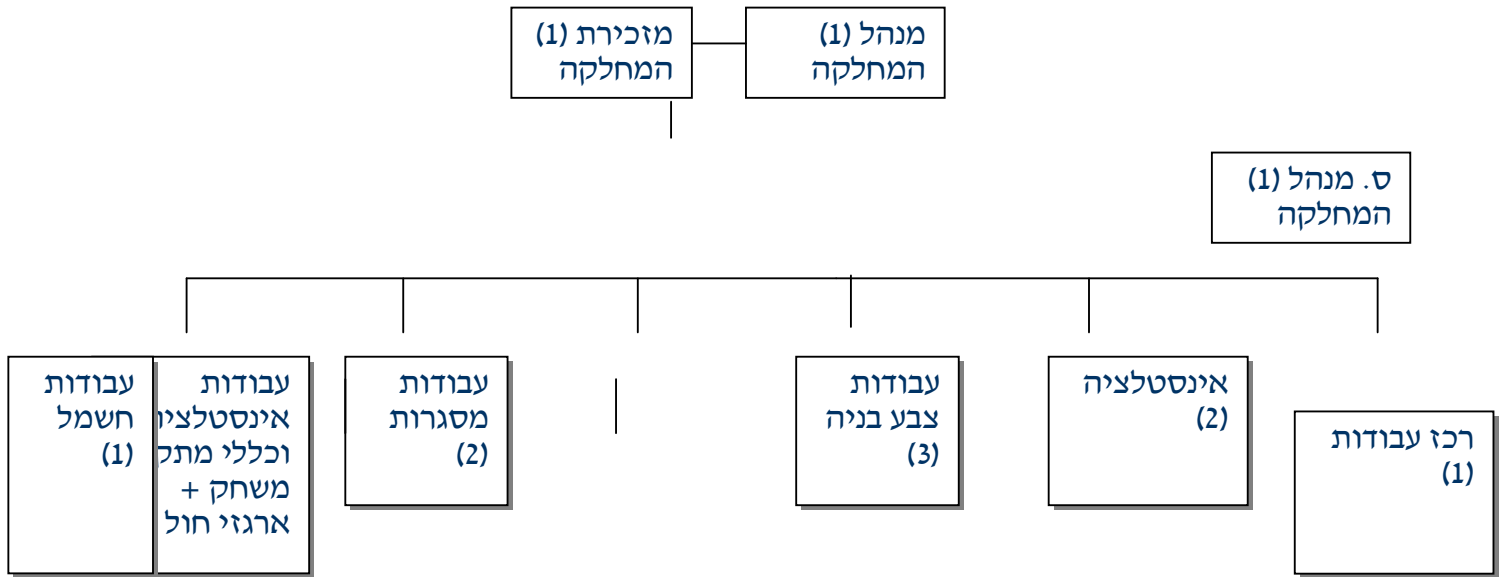
בעבודות השיפוצים בתיקונים והתחזוקה השוטפת נוטלים חלק קבלנים מתחומים מקצועיים רבים, בענף הבניה והמערכות (חשמל, מיזוג אויר, תקשורת ומחשבים ועוד).

חלק גדול מהתחזוקה השוטפת מבוצעת ע"י העובדים האורגניים של המחלקה. דוח זה מסכם עבודת ביקורת שנערכה במחצית הראשונה של שנת 2001, על נתונים של שנת 2000.

### 2. מטרה

מטרת הביקורת לבדוק את היעילות בניצולת כ"א כלים וחומרים במח' מוסדות, ובמידה וימצאו ליקויים, להמליץ על כווני פתרון אפשריים.

3. מבנה המחלקה



הערות:

- \* אחד העובדים בתחום המסגרות היינו קבלן חיצוני שעובד על חשבוניות.
- \*\* אחד מעובדי הבניה והצבע ואחד נוסף מעובדי האינסטלציה הינם עובדי חברה קבלנית.

עפ"י מבנה המחלקה ניתן לראות שעובדיה הישירים של המחלקה יכולים לעסוק בתיקונים קטנים ומיידים בעיקר, ועבודות השיפוצים והתחזוקה השוטפת מתבצעים כאמור רובם ע"י קבלנים מתחומים מקצועיים רבים, באמצעות הסכמי מסגרת והסכמים רגילים.

#### 4. שעות פעילות המחלקה

4.1 עפ"י הנוהל הקיים העובדים מתייצבים ומתרכזים במשרדי המחלקה מידי בוקר בשעה 07:30 להחתמת כרטיס נוכחות, התארגנות וחלוקת עבודה ע"י מזכירת המחלקה. סיום העבודה מידי יום בשעה 16:00.

4.2 בנוסף מוקצים למחלקה סל שעות נוספות חודשיות עפ"י הפירוט הבא:

- א. מנהל המחלקה - 60 שעות
- ב. ס. מנהל המחלקה - 50 שעות
- ג. מזכירת המחלקה - 15 שעות
- ד. רכז עבודות - 50 שעות
- ה. אינסטלטור - 30 שעות
- ו. מסגר - 25 שעות

הסל מוקצה ע"י מחלקת המנגנון, מבלי שתהיה סמכות למנהל המחלקה לשנות מקביעה זו. גם לא בחלוקה הפנימית פרטנית.

4.3 נספח א' - דוגמאות לטפסים שבשימוש המחלקה.

#### התייחסות העירייה

**א. באם יום העבודה מסתיים ב- 16:00 לשם מה נדרשות ש"נ.**

**ב. הסל נבנה לתת מענה בפן האישי ובפן המחלקתי - מנהל מחלקה יכול לנייד שעות ובלבד שיהיה בתאום ותכנון מראש.**

5. התקציב השוטף של המחלקה

מס' הסעיף	שם הסעיף	תקציב 2000	ביצוע 2000	הצעה לתקציב 2001	הערות
110	שכר	878,000	842,000	930,000	
130	שעות נוספות	105,000	90,000	105,000	
140	הוצאות רכב	232,000	219,000	259,000	
210	שכר זמניים	3,000	3,000	8,000	
300	פנסיה ופיצויים	32,000	35,000	59,000	
420	תיקונים	0	0	1,000	
470	ציוד משרדי	0	0	4,000	
510	כיבוד	0	0	3,000	
720	ועד בית	30,000	27,000	0	
730	תחזוקת רכב	76,000	72,000	75,000	
740	ציוד וכלים	0	0	11,000	
754	ע. קבלניות	127,000	122,000	195,000	
755	ע. קבלניות	0	0	24,000	
420	ג"י חובה	25,000	25,000	24,000	
420	ג"י טרום חובה	28,000	28,000	25,000	
420	בתי"ס יסודי	54,000	54,000	60,000	
420	מ. טיפולי	1,000	0	1,000	
420	ח. חקלאות	1,000	1,000	1,000	
420	חטיבת ביניים	34,000	33,000	40,000	
420	תיכון	40,000	40,000	40,000	
420	שרות פסיכולוגי	1,000	1,000	1,000	
420	ספריה עירונית	10,000	7,000	9,000	
420	יד לבנים	4,000	4,000	4,000	
420	תרבות תורנית	15,000	1,000	15,000	
420	מנהל תרבות ונוער	2,000	2,000	2,000	
420	בתי נוער	4,000	4,000	10,000	
	סה"כ	1,702,000	1,610,000	1,906,000	

## 5.1 מניתוח התקציב עולים הנתונים הבאים :

- א. התקציב בשנת 2000 נוצל ב- 95% בלבד.
- ב. הצעת התקציב ל- 2001 גדול ב- 18.5% מביצוע תקציב 2000, וב- 12% מתקציב 2000.
- ג. תקציב הפעולות (ללא שכר) בשנת 2000 עמד על 20% בלבד.
- ד. תקציב ביצוע הפעולות (ללא שכר) בשנת 2000 עמד גם כן על 20% בלבד.
- ה. תקציב הפעולות (ללא שכר) בהצעת התקציב לשנת 2001 עומד על 24%.

- 5.2 עוד עולה מנתונים אלה, שכ- 80% מהתקציב מנוצל למשכורות פנסיה ורכב, ורק כ- 20% מהתקציב מנוצל לפעולות. עובדה זו ראויה לבחינה בעת קביעת תקציב המחלקה לשנת 2002.

### התייחסות העירייה

**א. ניצול התקציב ב- 95% מעיד על חוסר תכנון ושליטה בו כיוון שבאם נוצלו כספי פיתוח, הרי שקודם כל היה צורך בניצול התקציב הרגיל במלואו (גם לבקש העברה מסעיף לסעיף עפ"י הצורך).**

**ב. המחלקה מנצלת כסף רב בתב"רים ועל כן הערותיך באשר לחלוקה היה בהם משום צורך להרחיב בנושא, מעבר לכך, רוב הפעולות הן פעולות אחזקה ולשעות העבודה מרכיב חשוב - גם אצל קבלן חיצוני הוצאות בגין שכר פועלים מהווה מרכיב רציני בתימחור.**

## 6. תוכנית העבודה ונוהל חלוקת ביצוע המשימות לעובדי המחלקה

- 6.1 הודעות על תקלות מתקבלות במשרד המחלקה הן באמצעות הטלפון והן באמצעות הפקס ו/או דרך מכתב המועבר מהמוסד המבקש סיוע או טיפול. לרב הקריאות הטלפוניות הן דחופות המצריכות טיפול מיידי. העבודה מחולקת לנושאים מול בעלי תפקידים במחלקה ו/או מול קבלנים בעלי מקצועות מתאימים. כל בקשה נרשמת בפנקס הודעות ובמהלך היום, מועברת לכרטיסי עבודה, ממוינות לעובדים לפי תחום מקצועם ודחיפות הנושא. בפנקס ההודעות מצוין מהו מס' הכרטיס (לצורך מעקב), שהעובד קיבל לטיפול בתקלה במוסד. אם העבודה נקבעת כיזומה, מתבצעת לפי הפרוייקטים ו/או לפי סדר עדיפויות. העדיפויות הינן :  
א. טיפול במפגע בטיחות.  
ב. אחזקה שוטפת.  
ג. ביצוע יזום ומתוכנן מראש.

העבודה השוטפת מתבצעת אף היא לפי סדר עדיפויות זה. אם קריאת השרות הינה בנושא בטיחות- העבודה תיכנס לסדר עדיפות ראשוני ותתבצע מיידית עם כל כללי הבטיחות האפשריים כגון: הצבת מחסומים ו/או פינוי כיתה מתלמידים בשיתוף ובתאום עם המוסד החינוכי, ובמידת הצורך בשיתוף גורמים נוספים כמו: מהנדס העיר, מחלקת החינוך וכד'.  
באם ביצוע העבודה, עשוי לשבש את התיפקוד השוטף של המוסד, רעש וכד' העבודה תבוצע לאחר שעות הפעילות ( בסוף יום הלימודים).

6.2 כל עובד מקבל כ- 4 כרטיסי עבודה במוצע (משימות) שהוכנו מראש, ו/או נתקבלו טלפונית במשרד, בשעות הבוקר של יום העבודה.  
לכל עובד מצוי ברכבו ערכת כלי עבודה וחומרים חיוניים לצורך מתן "עזרה ראשונה" ומיידית, לגבי תקלות בטיחות או תקלות דחופות אחרות.  
(הערכה כוללת כלים, ברגים, דיבלים וכד').  
הפגם היחיד שהביקורת מוצאת בעניין זה, היא העובדה שהעובדים אינם חתומים על הערכה כלפי המחסן.  
בהתאם למיון הדחיפות ע"י מזכירת המחלקה, משוגר העובד לטיפול בתקלה. העובד בודק את מהות התקלה ומעריך את כמות החומרים הדרושים לו לביצוע ולתיקון התקלה.

6.3 העובד פונה בשלב זה למשרד באמצעות הטלפון בדר"כ, ומבקש לשלוח לו טופס ניפוק לרכש, הכולל את החומרים הדרושים לביצוע המשימה ובמקביל מבקש חוות דעת נוספת עפ"י הצורך לאופן תיקון התקלה.  
עם קבלת הפנייה מאת העובד, מזכירת המחלקה שולחת טופס ניפוק הכולל את רשימת החומרים הנדרשים וכן את הסעיף התקציבי ממנו ימומנו החומרים. לאחר כל זאת יכול העובד לפנות למחסן ולהמתין להנפקת הציוד.  
במחסן מתבצעת פרוצדורה של תקצוב הפריטים הרלוונטיים הדבר גורם לעיכוב "ולבזבז" זמן, מבחינתו של העובד, על אף שפעולת התיקצוב חיונית ולא ניתן לוותר עליה, ניתן אולי למצוא לפעילות זו עיתוי אחר שלא יפריע למהלך התיקין של ביצוע הפעילות ע"י עובדי המחלקה.

6.4 כעת מתחילה פעולה של בדיקת המצאי. פריטים שמצויים במלאי מחסן, נמסרים לעובד, הציוד/חומרים החסרים במלאי מחסן, העובד מקבל הפניה לרכשם אצל הספק המתאים.  
פעולה זו של הפניית העובד לרכישה אצל הספק, היא בעייתית במספר מישורים:

- א. "בזבז" זמנו של העובד בהיבט של חוסר טיפול במטלות שהוא מחויב בהם.
- ב. כשהוקם המחסן העירוני אחת הכוונות היתה למנוע את התופעה של "הסתובבות" עובדים בין הספקים השונים.  
מסתבר שהתופעה אמנם הצטמצמה אך לא נעלמה לחלוטין.

התופעה אינה רצויה בהיבט של "עיסקאות" בלתי כשרות שעשויות להירקם בין העובדים לספקים.  
וכן בהיבט של "מראית עין" ז"א למנוע לזות שפתיים, לגבי "הסתובבויות" מיותרות של עובדי עירייה בזמן העבודה.

6.5 **בנספח ב'** - צורפה דוגמה לביצוע עבודה יזומה באמצעות טופס קבלת הודעה, פקודת עבודה, טופס ניפוק מחלקתי ותעודת ניפוק של המחסן.

#### התייחסות העירייה

**א. סעיף 6.2 - ראוי שהמיון יעשה ע"י מנהל המחלקה ו/או סגנו ולא ע"י מזכירת המחלקה.**

**ב. סעיף 6.3 - לו היו מעבירים לידיעת המחסן מבעוד יום את רשימת הפריטים הנדרשים הרי שלא היה נדרש בזבוז זמן המתנה לתיקצוב, אולם מאחר והעובד נשלח למחסן במקביל לדרישה הרי שאין מנוס מלתקצב הפריטים הגם שתיבדק האפשרות לבצע לאחר מכן.**

**ג. סעיף 6.4 - מלאי - אחזקת מלאי, משמעותה כסף ובלית ברירה ישנם מוצרים שרכישתם תעשה אד - הוק על כל התחלואים הכרוכים בכך, מאידך ציוד הנצרך בתדירות גבוהה ראוי שישמר מלאי זמין ממנו במחסן.**

#### 7. עבודות דחופות בנוהל חירום

7.1 במהלך השנה, מעבר לעבודות שמתקבלות במסגרת הסיורים היזומים ע"י העירייה, ו/או במסגרת עבודות יזומות של המוסד, מתקבלות קריאות בנושאי בטיחות ומפגעים שונים.  
נושאים אלו מקבלים עדיפות ונרתמים אליהם מנהל המחלקה סגנו ומהנדסי המחלקה.  
הנושאים מטופלים בנוהל חירום, ז"א מתבצעת הפעילות הנדרשת, ובמקביל מתבצעת הפרוצדורה סביב לניירת כולל תיעוד והסברים מדוייקים על מהות פעולת החירום, שהיתה בלתי נמנעת.

7.2 ישנו סוג נוסף של פעילות והוא טיפול בנזקים שנגרמו עקב פריצה/ונדליזם גרפיטי במוסדות וכו'.  
הטיפול במקרים מסוג זה מתבצע עפ"י שלבי הטיפול הבאים :

א. המחלקה מוודא שהמוסד בו נגרם הנזק או הפריצה, הגישו תלונה במשטרה, והמשטרה ממציאה אישור על מהות הנזק.

- ב. נציג המחלקה יוצא למקום ומקבל פרטים על האירוע ומצלם את הנזקים.
- ג. המחלקה מודיעה על האירוע לחברת הביטוח ומזמינה שמאי להערכת הנזק, בתאום עם נציג הביטוח של העירייה.
- ד. במידה והנזק מוערך בעלות שהיא נמוכה או שווה לגובה הסכום של ההשתתפות העצמית, אזי לא יופעל הביטוח, והנזק יטופל באמצעות עובדי המחלקה, או גורם חיצוני, כל זאת לאחר קבלת אישור המשטרה.
- 7.3 בסיום ביצוע כל הפעילות הקשורה בנזקים שנגרמו, יוצא מסמך מטעם המחלקה בדר"כ בחתימתו של מנהל המחלקה, ו/או סגנו, המפרט ומנמק את ביצוע הפעילות בנוהל חירום.

7.4 בנספח ג' צורפה דוגמה של עבודה שבוצעה בנוהל חירום.

#### 7.5 עבודות המתבצעות בנוהל חירום

- א. תיקוני חשמל
- ב. סתימות ביוב/שאיבות ביוב.
- ג. טיפול בברזיות
- ד. הצפות מים- איתור ותיקון
- ה. תיקוני זגגות
- ו. תיקוני גדרות ושערים
- ז. פריצת דלתות משורינות ( רב בריח )
- ח. תיקוני שבילים מדרכות במוסדות
- ט. רכישות פרטים בנוהל חירום לטיפול במפגעים

#### 8. שיפוצי קיץ

- 8.1 הקבלנים ושיטות התקשרות לביצוע  
 המחלקה מפעילה כאמור לביצוע עבודת השיפוצים והפיתוח, קבלנים מקצועיים  
 בנושאים מגוונים ולהלן עיקרי הנושאים :

- א. מסגרות
- ב. אלומיניום
- ג. צבע
- ד. תקרות וגגות כולל איטום
- ה. חשמל

- ו. תקשורת
- ז. מיזוג אויר
- ח. נגרות
- ט. שטיחים + P.V.C
- י. פיתוח קרקע וסביבה
- יא. גינון ונוף
- יב. אינסטלציה
- יג. זגגות והצללה
- יד. פיתוח חצר
- טו. כריתה וגיזום עצים

## 8.2 עבודות יזומות

רב העבודות בהיקף גדול, שאינן יכולות להתבצע ע"י עובדי המחלקה בשל כלים וחומרים מתאימים, מטופלות ע"י קבלנים המועסקים בהסכמי מסגרת שנתיים.

הפרוייקטים "גזורים" מסיורים יזומים במסגרת שיפוצי הקיץ ו/או עבודות בהקפים כספיים גדולים, היוצאים למכרז ושאינם נכללים בהסכמי המסגרת הקיימים.

## 8.3 המחלקה מתקשרת לקבלני הביצוע בשלושה אופנים :

- א. הזמנה ישירה ללא תהליך של בחירת הקבלן המבצע. הזמנה כזו אמורה ל"כסות" עבודות קטנות יחסית בהיקף ובתקציב, או כאשר מדובר על מקרי חירום כפי שפורט קודם לכן.
  - ב. בחירת קבלן מבצע לפרוייקט/משימה מוגדרת על פי מכרז ( לכל צורותיו פומבי, הצעות וכו').
  - ג. בחירת קבלן לביצוע שורה של פרוייקטים ומשימות (חלקן ידועות בעת הבחירה וחלקן לא) וחתימה איתו על הסכם מסגרת. בגבולות הסכם המסגרת אמורות לצאת לכל פרוייקט/משימה אל הקבלן הזמנה בה מוגדרים במדויק מהות הפרוייקט כמויות לביצוע (עפ"י מפרט וכתב כמויות ) ותקציב הנגזר מהכמויות לביצוע ומחירים מוסכמים עפ"י הסכם המסגרת.
- להסכם המסגרת יש לעירייה יתרונות רבים ומשמעותיים, שעיקרם קיצור לוח הזמנים, וביטול השקעת העבודה הנדרשים לבחירת מבצע לכל פרוייקט ומשימה.
- בחירת הקבלן להסכם מסגרת תעשה עפ"י מכרז.

8.4 בנספח ד' - צורפה דוגמה של עבודה שהתבצעה בהסכם מסגרת.

## 9. ביצוע העבודות השוטפות

9.1 העבודות השוטפות מתבצעות ע"י עובדי המחלקה ו/או ע"י קבלנים בלוח זמנים שנקבע מראש ובהתאם לכל הנהלים: הצעות מחיר, פקודות עבודה וכד'.

9.2 העבודות מתייחסות לתקופות השנה השונות ולסוגי הנזקים כתוצאה מגורמי הטבע:

- א. בחורף - סופות, גשם, הצפות, חדירות מים מהגגות, כריתת עצים וכד'.
- ב. בקיץ - מתיחות רשתות הצללה וכד'.

9.3 העבודות השוטפות כוללות את סוגי העבודות עפ"י הפירוט הבא:

- א. טיפול בנזילות מים שונות ( ניאגרות, פיצוצי צנרת)
- ב. טיפול בסתימות ושאיבות ביוב.
- ג. טיפול בריהוט מוסדות החינוך ומשרדי העירייה.
- ד. טיפול בדלתות ( ידיות, מנעולים, מסגרות ).
- ה. טיפול במתקני משחק ( תיחזוק + צבע ).
- ו. מתיחה והורדה של רשתות הצללה.
- ז. טיפול בתרנים ( כולל החלפת דגלים וכבל ).
- ח. טיפול בבירזיות ( ניקוי ותיחזוק )
- ט. טיפול בתאורה כללית.
- י. תיקוני ריצוף ( נקודתיים + תיקוני פנלים ).
- יא. הכנה לאירועים ישוביים/קהילתיים.
- יב. הכנת תאורת שטח ותיאום עם איש הקול בארוע/מסיבות הסיום וערבים קהילתיים במוסדות.

9.4 להלן פירוט יתר של העבודות השוטפות המתבצעות באמצעות המחלקה.

- א. פינוי מפגעים
- ב. טיפול במתקני חצר במוסדות - בדיקת תקינות שוטפת, חיזוקי ברגים, צביעה וכד'.
- ג. עבודות גינון - שיקום גינות, נטיעות חדשות, אחזקה שוטפת, טיפול בהרמת נוף העצים, גיזום וכריתה של עצים הקרובים למבנים לטובת נושא האיטום וסתימת המרזבים, שיקום ארגזי מערכות השקייה בשוטף ו/או בעקבות חבלה.
- ד. עבודות אינסטלציה - נזילות מים, פיצוצי צנרת, טיפול בכלים סניטריים, החלפת קווי מים, טיפול ברטיבות שחרור סתימות ביוב.
- ה. טיפול בבירזיות - החלפת חלקים, ניקוי ושחרור סתימות.

- ו. טיפול בגגות- החלפת רעפים, ניקוי מרזבים, ניקוי גגות, החלפת לוחות אסבסט באיסכורית, ניקוי מזחלות פח.
- ז. עבודות מסגרות- טיפול בדלתות פלדה, החלפת/תיקון מנעולים, בריחים, שערים, פשפשים, גדרות, סורגים, התקנת תרנים וכד'.
- ח. תיקוני שטיחי קיר ולייסטים.
- ט. עבודות סיוד וצבע.
- י. גרות בניין- תיקון דלתות וחלונות עץ.
- יא. תיקוני ריהוט- תיקונים יזומים המתואמים עם בתי הספר ומח' החינוך.
- יב. תליית ותיקון לוחות מודעות- תליית מדפים, ואביזרים לפי דרישת המוסד, החלפת דיגלי לאום ודיגלי עירייה מתבלים וכד'.
- יג. תיקונים של דלתות וחלונות אלומיניום
- יד. קביעת מזוזות בכל מבני העירייה- בדיקה וחידוש.
- טו. עבודות חשמל- החלפת פלורוסנטים, שקעים, תקעים, אחזקת תאורה כללית, תיקון תקלות (קצרים) הכנת תשתיות חשמל לאירועים קהילתיים בעיר ובכל מוסדות החינוך.
- הכנת תאורה במוסדות למסיבות סיום שנת הלימודים והכנה לבדיקת מפקח החשמל.
- טז. מיזוג- עבודות אוורור כולל ונטות.
- יז. תיקורת אקוסטיות- תיקון והשלמה.
- יח. פיתוח חצר- השלמת אבני גן, תיקוני ריצוף נקודתי, תיקוני מדרגות, מילוי
- אדמה נגד סחף, נקיון חצרות ו/או קולטנים, כיסוי שורשים שנחשפו כתוצאה מסחף.
- יט. מתקני ספורט במוסדות חינוך וציבור השלמות ותיקונים.
- כ. קריאות מוקד- כוננות של העובדים לטובת ביצוע עבודות שבתחום אחריות המחלקה הן במקרים של פגעי טבע ( מזג אויר סוער ) וכן באירועים קהילתיים.
- כא. התקנת רשתות הצללה- בחודשי הקיץ ופירוקם בחודשי החורף.

- 9.5 הנושאים המטופלים באירועים קהילתיים/מסיבות או ערבים קהילתיים
- א. בדיקת במות ו/או סוכות ו/או תאים ומדרגות הבמה. (כיום מבוצע ע"י ההנדסה).
  - ב. בדיקת מתקני חשמל והתאורה לקראת האירוע.
  - ג. שילוט בעיר ביום העצמאות.
  - ד. הכנת תאורת שטח ותיאום עם איש הקול של המוסד הרלוונטי.

## 10. שליטה ובקרה

10.1 לצורך שליטה ובקרה על כל הפעולות המתבצעות כדי שפורטו לעי"ל, המחלקה נעזרת במהנדסים מתכננים עפ"י הפירוט הבא:

- א. יועץ בטיחות חיצוני
- ב. מהנדס/מתכנן ומפקח בנושא בינוי
- ג. מהנדס/מתכנן ומפקח בנושא החשמל
- ד. מהנדס מיזוג
- ה. מפקח בתחום הגינון

10.2 המהנדסים מכינים מפרט בנושא שעל הפרק, ולפי דחיפות הבעיה, המפרט מועבר לבדיקה ואישור מנהל המחלקה ו/או סגנו.  
לאחר מכן מועבר לרכז החוזים והמכרזים להוצאות מכרז ו/או הצעות מחיר.

## 11. סיכום מסקנות

11.1 כפי שהתהליכים פורטו, העבודות כרוכות במורכבות רבה, מבחינת מגוון המקצועות הגדול הנדרש לביצוען, השונות הרבה מבחינת גודל והיקף הפרוייקטים, וכן המגבלות והאילוצים של התקופה הקצרה העומדת לרשות המחלקה לביצוע עיקר הפעילות.  
לכל המורכבות הזו מתווסף התהליך שצריך לעבור בכדי לקבל את הפריטים הדרושים ממלאי מחסן, בזמן אמיתי.  
מה שמקשה באופן מיוחד היא העובדה, שהמחלקה אינה מודעת, למלאי הקיים במחסן, בעיקר לגבי הפריטים שבשימושה השוטף של המחלקה, וכן לגבי שאר הפריטים.  
פועל יוצא מכך, שאין למחלקה שליטה, על העובדים שנשלחים ע"י הרכש, לרכוש אצל הספק, את הפריטים החסרים.  
בעיה נוספת בעניין זה היא העובדה שהסמכות הבלעדית לרכישת פריטים אצל הספק, במקרה של חוסר על המדף, נתונה בידי מנהלת מח' הרכש בלבד.  
כאשר מנהלת הרכש איננה כתוצאה מפגישות או חופשה, אין לה תחליף, וגם עובדה זו מקשה ומאריכה את תהליך הטיפול בתקלה, שאמורה להיות פשוטה קצרה ועניינית.  
ידיעה מוקדמת של המחלקה גם לגבי הפריטים שבמלאי וגם לגבי שיגור העובדים לרכישה אצל הספק, יכולה לסייע בקיצור התהליך, ואף בשינוי סדרי העדיפויות.  
הפתרון הידוע והמומלץ בנושא זה, הוא קביעת "קו אדום" לגבי הפריטים שעל המדף במחסן, ושמירה קפדנית שלא לחרוג ממנו.

11.2 מהממצאים עולה שהמחלקה מעבירה עפ"י דרישתו של העובד, טופס ניפוק לרכש, הכולל את החומרים הדרושים לו לביצוע המשימה. הרכש מנפק טופס ניפוק מהמחסן ועותק ממנו מועבר למחלקה לצורך בדיקה למעקב ותיוק. בעניין זה לא נערכת השוואה ובקרה בין טופס הניפוק של המחלקה, לבין טופס הניפוק שמתקבל מהמחסן, ע"מ לוודא שהציוד שנופק הוא אכן הציוד שנדרש ע"י העובד הספציפי, לצורך ביצוע עבודתו. הנושא מחייב שיפור, ומכיוון שקיים עומס עבודה בתחום האדמיניסטרטיבי (פקידותי) במחלקה, הדבר מחייב חשיבה מחודשת.

11.3 כאמור כל עובד מקבל מידי יום כ-4 כרטיסי עבודה בממוצע, לביצוע משימות. העובד אמור לבצע את המשימות ולהחזיר את הכרטיסיות למזכירת המחלקה, כשעליו מצוין מהן המשימות שבוצעו, ואלה שטרם בוצעו כולל הנימוקים לכך. לגבי המשימות שבוצעו רצוי שתהיה חתימה של הגורם מזמין העבודה, המאשר בחתימתו גם את שביעות רצונו וגם את איכות ביצוע העבודה. מן הביקורת עולה שלא זו בלבד שאין הקפדה על החתמת המזמין ע"ג כרטיס העבודה, אלא שהמחלקה גם לא עורכת השוואה בין תכנון המשימות שחולקו ע"ג הכרטיסים, לבין ביצוע בפועל. אמנם בחלק מהמקרים מתקבל משוב (פידבק) מהגורם המזמין ( כגון גן ילדים

או בי"ס ), אך לדעת הביקורת לא ניתן להסתפק בכך. הביקורת הייתה מצפה שכל עובד ינהל יומן עבודה שבו יפרט את כל הפעולות שביצע בתום יום הפעילות ( יומן עבודה, בדומה ליומנים שמנהלים בפרוייקטים גדולים ). הבעיות הטכניות שעשויות להתעורר בניהול יומני עבודה, צריכות לקבל פתרון, ע"י תגבור המחלקה ע"י עובדת נוספת לדוגמא, שבין שאר תפקידיה, יהיה בסוף כל יום עבודה, לשכתב את פירוט ביצוע העבודות כפי שימסרו לה ע"י העובדים.

11.4 כפי שעולה מן הממצאים לכל עובד מצוי ברכבו ערכת כלי עבודה וחומרים חיוניים לצורך מתן "עזרה ראשונה". בנוסף מקבל העובד חומרים אד-הוק עפ"י דרישתו, לצורך ביצוע הפעילות/המשימה שנדרשה ממנו לאותו היום. הדרישה לכמות החומרים, לביצוע ולתיקון התקלה, היא עפ"י הערכתו של העובד בלבד, או עפ"י חו"ד נוספת שהוא מקבל עפ"י שיקול דעתו. שיטה זו כפי שפורטה לעי"ל היא בהחלט מקובלת, ואיני מוצא שיטה טובה יותר לביצוע משימות שיפוצים מכפי שמבצעות ע"י המחלקה. יחד עם זאת אני מוצא פגם בעובדה שאין במחלקה כל בקרה לגבי היקף השימוש בחומרים שנמשכו ע"י עובדי המחלקה.

עובדה זו מתווספת לעובדה הקודמת שצוינה, באשר לחוסר המעקב המידי במחלקה, בין תכנון המשימות לביצוען, בעבודות יזומות, והרי שהדבר יוצר לכאורה מצב של חוסר שליטה של המחלקה, בהיקף החומרים שבשימוש, וכן בחוסר שליטה ובמעקב אחר מימוש תוכנית העבודה, בעיקר בעבודות יזומות, עפ"י הכרטיסים שבידי העובדים.

11.5 באשר לבקרה על היקף השימוש בחומרים, הביקורת היתה מצפה שתעשה הערכה ע"י גורם מקצועי במחלקה, לגבי הצריכה בכמויות החומרים, לסוגיהם וסוגי העבודות, מתוך כוונה לגרום לחיסכון במידה המירבית האפשרית. יחד עם זאת במידה ויוצרו עודפי חומרים, יוחזרו למחסן העירייה. הבעיה שאין המחסן מוכן לקבל ציוד חלקי, או פריטים שאינם שלמים ( כמו ½ גלון צבע), ניתנת לפתרון, או ע"י שינוי ההנחיות במחסן, או ע"י הקמת "מחסנון" מחלקתי שירכז בתוכו את כל הציוד העודף.

11.6 שעות הפעילות של המחלקה הינם משעה 07: 30 ועד השעה 16: 00 כאמור, מידי יום, פרט ליום שישי שבו אין פעילות. התייצבות העובדים בשעה 07: 30 והחמתם כרטיס נוכחות, היא מחויבת המציאות ועליה בלתי אפשרי לוותר. יחד עם זאת אין למחלקה שליטה מספקת, על נוכחותם ופעילותם של העובדים בהמשך שעות היום, בתחומי העשייה, שהוטלו עליהם, וזאת מכמה סיבות:

- א. העובדים מקבלים כ- 4 כרטיסים ליום, שמהווים את תוכנית עבודתם, כאשר אין בקרה מיידית על היקף ורמת ביצועיהם.
- ב. העובדים אינם מוגבלים בזמן, לביצוע משימותיהם בכלל, ופר משימה, בפרט.
- ג. העובדים נשלחים לעיתים, לרכישות אצל הספקים, במקרים של חוסרים במלאי.

מכל הנימוקים שלעיל יוצא איפה, שלמחלקה חסרה שליטה מספקת על תנועותיהם של העובדים, בשעות העבודה הרשמיות של המחלקה.

## 12. המלצות

- 12.1 בתכנון התקציב לשנת 2002, מומלץ לנסות להגדיל את היקף התקציב לפעולות, כך שהוא יעלה על 20 עד 25 אחוז, מהיקף התקציב השנתי, השוטף.
- 12.2 יש לוודא שכל עובד יהיה חתום כלפי המחסן על כל הציוד ( כלים וחומרים ) שנמצאים ברשותו.
- 12.3 יש ליעל את תהליך משיכת הציוד מהמחסן ע"י העובדים, כולל פעולת התיקצוב, מתוך כוונה לקצר את זמן שהיית העובדים במחסן.
- 12.4 יש להמעיט ככל האפשר בהפניית עובדים לרכישות אצל ספקים.
- 12.5 על מנהלת מח' הרכש לוודא שקיים ציוד "קו אדום" במלאי מחסן.
- 12.6 מומלץ לקבוע קריטריונים לעבודות דחופות המתבצעות בנוהל חירום.
- 12.7 מומלץ להרחיב את הסכמי המסגרת לכל סוגי העבודות.
- 12.8 יש לערוך בקרה והשוואה בין טופס הניפוק של המחלקה, לבין טופס הניפוק שמתקבל מהמחסן, ע"מ לוודא שהציוד שנופק הוא אכן הציוד שנדרש.
- 12.9 ביצוע בקרה על ביצוע תוכנית העבודה של העובדים, היא מחויבת המציאות, וצריך למצוא שיטה שבה ניתן לבצע מטלה זו.
- 12.10 רצוי שהגורם המוסמך בכל מוסד בו מתבצעת עבודה/ שיפוץ, יאשר בחתימתו את ביצוע העבודה ואיכות ביצועה.
- 12.11 יש לבחון ניהול יומני עבודה גם ע"י עובדי המחלקה, ולתת פתרון לבעיות הטכניות שהנושא עשוי ליצור.
- 12.12 יש לבחון אפשרות של יצירת בקרה, להיקף השימוש בחומרים, שנמשכים ע"י עובדי המחלקה.
- 12.13 עודפי החומרים שמצטברים, צריכים להתאכסן, או במחסן המרכזי של העירייה, או ב"מחסנון" מחלקתי שיפתח למטרה זו.
- 12.14 יש להגביר את השליטה על העובדים, באמצעות מתן הגבלת זמן לביצוע משימותיהם ע"י הערכה לביצוע כל משימה.

- 12.15 מומלץ לבחון את תיגבור המחלקה בעובדת קבועה נוספת, ע"מ להתגבר על כל המטלות וכדי ליישם את המלצות הדוח.
- 12.16 רצוי וחיוני, למחשב את המחלקה בתוכנה שתתאים לצרכי המחלקה, ע"מ לשפר בצורה משמעותית את תיפקוד המחלקה.
13. לבסוף ברצוני להודות למנהל המח', סגנו ובעיקר למזכירת המחלקה על שיתוף הפעולה בביצוע ביקורת זו.

### התייחסות העירייה

**א. הערות דו"ח המבקר מקובלות בעיקרון ונעשה ככל הניתן לתקן ולשפר את הטעון תיקון.**

**ב. משיכת ציוד - נפעל לקיצור ההליך.**

**ג. מלאי - ציוד הנצרך לעיתים תכופות ימצא במלאי המחסן.**

**ד. מח' אחזקת מוסדות תתקן ותשפר את הליקויים שנמצאו בתחום פעילותה.**

דוח ביקורת על  
הסעות תלמידי  
בשנת תש"ס  
בציריית  
הוד-השרון

## דוח ביקורת על הסעות תלמידים בשנת תש"ס בעיריית הוד-השרון

### 1. מבוא

הסעת תלמידים לבתי הספר מתבצעת באחריות מחלקת החינוך בעירייה, המופקדת על כלל מערך החינוך הרגיל והמיוחד. ההסעה נקבעת על סמך הוראות מנכ"ל משרד החינוך לאוכלוסיית התלמידים הזכאים, כאשר מתווספים אליהם גם אוכלוסיות תלמידים, שלהן נותנת העירייה שרות זה, בהתאם לנסיבות ותנאים מיוחדים. ככלל, משרד החינוך משתתף בחלק מהוצאות ההסעה, כאשר היתרה משולמת ע"י העירייה, בהתאם למפורט בהמשך. עד לשנת 2000, שיטת ההתחשבות בין העירייה למשרד החינוך התבצעה על בסיס שקל מול שקל ממחירי ההסעה המוכרים ע"י משרד החינוך ובהתאם לקווים המוכרים, כאשר משרד החינוך בחן ואישר את קווי ההסעה וכו'. החל משנת 2001, שונתה השיטה, כאשר משרד החינוך משתתף בתקציב ההסעות, בשיטה המכונה "פר קפיטה", שקל מול שקל לתעריף המוכר ע"י המשרד, לתלמידים הזכאים בלבד, וזאת לגבי החינוך הרגיל בלבד, ולגבי החינוך המיוחד, נשארה השיטה כפי שהייתה נהוגה בעבר.

### 2. מטרה ונושאי הביקורת - לבדוק את שיטת הטיפול בנושא ההסעות, מההיבטים הבאים:

- א. עמידה בהוראת מנכ"ל משרד החינוך, הכולל בין השאר קביעת זכאויות, נהלי הכנת מכרזים, נהלי דיווח וכו'.
- ב. שיטת הכנת התקציב והבקרה על ביצועו.
- ג. הבקרה על ההשתתפות הכספית של משרד החינוך (בהיקף, במועד ובכלל).

### 3. שיטת הביקורת

- א. הביקורת בחנה את נושא ההסעות כפי שקיבלו ביטוי בשנת התקציב 2000 (שנת הלימודים תש"ס). הממצאים והמסקנות הכלליות, אמורות לשמש דרך מנחה לשיטות העבודה במחלקת החינוך לנושא ההסעות, למרות ששיטת ההתחשבות ע"י משרד החינוך השתנתה בחלקה, כאמור בשנת 2001.
- ב. לשם ביצוע הביקורת, התקבלו מסמכים שונים, כגון חוזרי מנכ"ל משרד החינוך, מסמכים וטפסים (המתייחסים לנהלי הכנת מכרזים וצורת הגשת נתונים ודוחות למשרד החינוך, הן לגבי אישור תעריפי קווי הסעה והן לגבי הנחיות להגשת ערעור על תעריפי קווי ההסעה, דפי הנה"ח וכד').
- ג. נערכו פגישות עם נציגי הגיזברות ורכזי החוזים ומכרזים, ונתקבלו התייחסויות הן בכתב והן בע"פ, לגבי הנושאים שהוצגו לכל הגופים הקשורים בהסעות ובעיקר למח' החינוך.

### 4. ממצאים

- א. נהלי הכנת מכרזים ואישור משרד החינוך לתוצאותיהם:

#### 1) מכרז 12/00 להסעת תלמידים

במכרז 12/00 להסעת תלמידים, הוגדרו כמות הרכבים וסוגי הרכבים, היעד המבוקש, המחיר המוצע לנסיעה אחת לרכב אחד. בתאריך 25 יולי 00, נפתח המכרז שבו השתתפו שלוש חברות. משקלול המחירים שהוגשו, מתברר שאחת החברות "ר" הייתה הזולה ביותר.

יומיים לאחר מכן, ב- 27 יולי 00 נתקבל מכתב מחברה "ר-ש", שבו היא מבהירה שהמחירים שהוצעו על ידה במכרז הנ"ל, התייחסו לשני כלי רכב מאותו הסוג, ולא לרכב אחד, כפי שנתבקשה. כתוצאה ממכתב זה, נערך שקלול מחודש שגרם לכך שחברת "ר-ש" זכתה במכרז.

השאלה המתבקשת היא, מדוע איפשרו לחברת "ר-ש" להגיש פרשנות להצעתם לאחר מועד פתיחת המכרז, ואם בכל זאת נעשה הדבר, הרי שמן הדין היה לפנות לכל המציעים, על מנת שגם להן תינתן האפשרות להבהיר את כוונתן, בהצעתן למחיר היח', בסעיפים הרלוונטיים.

## התייחסות העירייה

א. שאלת המבקר בהקשר לאפשרות שניתנה לחב' "רן-שי" להגיש פרשנות להצעתה, נופלת ב"מגרשה" של וועדת המכרזים, ויתכן כי ראוי שהוועדה שבה משתתף גם היועמ"ש לעירייה, תשיב לנושא, הגם שרכז חוזים ומכרזים המשמש מזכיר לוועדה, העיר את עינינו לגבי האפשרות החוקית שעומדת לוועדת מכרזים, לפעול כפי שפעלה ככתוב:

1) שוועדת המכרזים רשאית מטעמים שירשמו בפרוטוקול, להזמין מציע כדי לברר פרטים בהצעה וכן פרטים אחרים לצורך קבלת החלטתה.

2) פרטי הברוד ירשמו אף הם בפרוטוקול.

## 2) החוזה להסעת התלמידים

בנספח א' לחוזה ההתקשרות עם הקבלן, מצויינים רשימת ההסעות ומחיריהן.

מחיר כל הסעה, כולל את סך כל מחירי כל הרכבים המבצעים את ההסעה בסכום אחד, זאת לעומת המחירים במכרז, בו קיים פירוט לכל רכב מכל סוג, בהסעה מסויימת.

הגדרת המחיר בסכום אחד הכולל מספר כלי רכב (מסוג אחד או שונים), עלול היה לגרום לחילוקי דעות ולמנוע קיזוז תשלום במקרים שבהם נדרשים פחות כלי רכב להסעה מסויימת, (בגלל חופשות, עיסוקים שונים של התלמידים וכו'), כפי שגם קרה במציאות, עפ"י ממצאי הביקורת.

אמנם, נמצא שבפועל התשלומים בוצעו לפי מחירי היחידה שפורטו במכרז, אך למניעת חילוקי דעות כאמור, ראוי היה שגם בחוזה יפורטו מחירים לגבי כל סוג רכב לכל הסעה.

מההסברים שהתקבלו, צויין שהפקידה המאשרת את חשבונות הקבלן, מודעת לחוסר הבהירות שבניסוח המחירים, ומאשרת את החשבונות בהתאם לנדרש.

ראוי שהחוזה יגדיר פרטים מסוג זה, מבלי שתידרש פרשנות של פקיד זה או אחר.

## התייחסות העירייה

נוסח החוזה נקבע בפורמט שמכתיב משרד החינוך. רכז חוזים ומכרזים הוסיף טבלת פירוט משלו, ואני תקווה שחוסר הבהירות הוסרה. בצד זה ראוי לציין, כי לא שולמו תשלומי יתר כתוצאה מעניין זה.

### 3) אישור משרד החינוך למחירי קוי ההסעות

א. על מנת לקבל את השתתפות משרד החינוך בהוצאות ההסעים, מגישה מחלקת החינוך של העירייה למשרד החינוך נתונים מתבקשים, לגבי כל אחת משתי השיטות שהיו נהוגות באותה עת, ואת רשימת התלמידים הזכאים המשוייכים לקווי הסעה מתוכננים.

משרד החינוך בוחן את בקשת הרשות ומאשר את קווי ההסעה, כמות וסוגי כלי הרכב לכל קו, בהתאם לקריטריונים שהוגדרו על ידו, וקובע מחיר מאושר לכל קו, לצורך ההתחשבות בשיטת שקל מול שקל.

שיטת אישור המחיר ע"י משרד החינוך, מתבססת על תוצאות המכרז והתאמתן למחירים המוכרים על ידו, או ע"ס עלות הקו בשנה קודמת בתוספת התייקרויות, הנמוך מבין שניהם.

בפועל, נמצא שקיים פער רציני בין דרישת הרשות לבין האישור שהתקבל ממשרד החינוך.

להמחשת הפער, ניתן להביא את ערעורה של מחלקת החינוך לשנת תשנ"ט, ממנה ניתן ללמוד שמשרד החינוך אישר מחירי קווים בגובה של פחות ממחצית העלות המבוקשת. בעיקבות ערעור בפני וועדת חריגים, אושרו מחירי הסעות משופרים, שמשמעותן התבטאה בתוספת של כ- 15%, מסך כל השתתפות משרד החינוך באותה שנה.

### ב. נוהל קביעת זכאות תלמידים להסעה

התלמידים המוסעים לבתי הספר ומוסדות החינוך השונים, הם בתחום הגילאים 5 עד 16 שנים בחינוך הרגיל, ו- 3 עד 21 שנים בחינוך המיוחד.

הזכאות לקבלת השתתפות משרד החינוך להסעות, נקבעת לפי המפורט בחוזר המנהל הכללי הוראות קבע 2 - 33.

בכדי לעמוד בדרישות משרד החינוך, חייבת העירייה לוודא שהתלמיד המוסע גר לפחות ומעבר למרחק שנקבע בחוזר מנכ"ל, דהיינו בין 2 ל- 3 קמ' (תלוי בגיל התלמיד).

לצורך כך, משתמשת העירייה בתוכנת מחשב, הקובעת את המרחק ממקום מגורי התלמיד לבי"ס, אליו הוא מיועד להגיע. כמו כן, מתבצעות גם מדידות לקביעת מרחקים ע"י נסיעה ברכב, באמצעות מד המרחק, וזאת כאשר ישנה התלבטות או חילוקי דעות.

**מועד חתימת החוזה עם חברות ההסעה ותכולת החוזים**

א. חוזה ההסעות מתייחס לשנת הלימודים, המתחילה ב-1 בספטמבר לכל שנה.

מתברר שחוזה ההסעות המתייחס לשנה"ל תשס"א, נחתם באיחור של כ-4 חודשים לאחר תחילת תוקפו. מהסברים שהתקבלו מרכז החוזים והמכרזים עולה, שכך נוהגים בעירייה לגבי חוזי הסעות, על מנת שאפשר יהיה להגדיר באופן יותר מדויק את כלי הרכב וסל הנסיעות הסופי, לשנת הלימודים אליה מתייחס החוזה, לאחר השלמת ההרשמות וההשמות של התלמידים לבתי הספר.

**לפי שיטה זו, נעשית למעשה התקשרות לא חוקית (ללא חוזה כדין) עם קבלני ההסעות, מבוצעים תשלומים וכו', עוד לפני חתימת החוזה.**

מאחר ובפועל קיים שוני בין התשלומים "על חשבון", לבין המגיע לקבלן לפי ההסעות בפועל, יש צורך בהתחשבות מחודשת, שמשמעותה עבודת הכנה ובקרה נוספת.

ב. בביקורת שנערכה על החוזים שנחתמו בתאריך 1 לספטמבר 99 עם חברות ההסעה ("אגד", "שטס" בע"מ, "המפתח" "תעבורה", "טיולי ראלי" בע"מ, "אל-רץ הסעות", "אור-ציון"), התברר שתכולת הדפים שונה מהמופיע אצל "ר-ש", בכך שבין השאר לא מופיעים נספחים ב', ג', ד', ה', ז', ח'. (יתכן וזו בעיה טכנית בלבד, ורק בעותקים שהגיעו לידי הביקורת, נמצא חוסר זהות, אך בכל מקרה ראוי להקפיד שחוזים יהיו בעלי תכולה זהה, אצל כל הקבלנים).

**התייחסות העירייה**

א. הייתה נהוגה שיטה של עיכוב חתימת החוזים למשך פרק זמן, ע"מ להמתין להתייצבות סטאטוס הקווים ומצבת התלמידים המוסעים על ידם. אכן אין הצדקה לכך, והנושא תוקן.

ב. בכל מקרה התשלום יתבצע על סמך מכרז חלוט שבנידון, ויאושר ע"י וועדת מכרזים, כמו כן, התשלומים שבוצעו היו תשלומים בפועל ולא ע"ח.

ג. באשר לתכולת הדפים לזכיון "רן-שי", השוני נובע מכך שהזכיון היה חדש בניגוד למסיעים הקודמים שכבר קיבלו את הנספחים במועד זכייתם המוקדמת.

## 5) מסמכים שעל הקבלן לצרף לחוזה

החוזה בין העירייה לקבלן, מגדיר בין השאר את הדרישה לקיום ביטוח, בו גם העירייה הינה אחד המוטבים. בביקורת נמצא שלא התקבל אישור בעירייה, על קיום הסעיף בפוליסה, המציין את זכויותיה של העירייה כמתבקש.

### א. שיטת הכנת התקציב והבקרה על ביצועו

- 1) **תקציב ההוצאות** להסעות לשנת תש"ס הסתכם ב- 2,850,000 ₪  
**ההוצאה בפועל** הייתה- 3,667,000 ₪  
**הפער הסתכם** ב- 817,000 ₪  
מהסברים שניתנו ע"י נציגי מחלקת החינוך, התברר שנפלה טעות בהגשת התקציב, בסך של כ- 740,000 ₪, כתוצאה מהחלפת רכזת ההסעים ואי העברת התפקיד כראוי. הפער נובע מכך, שהמע"מ בגין ההסעות לא הובא בחשבון וכמו כן, לא הובאו בחשבון הסעים עבור מחלקת הרווחה, שהסתכמו בכ- 160,000 ₪ ונרשמו במסגרת תקציב החינוך.
- 2) **השתתפות משרד החינוך** בתקציב ההכנסות היתה- 1,250,000 ₪.  
**בפועל, התקבלו** באותה שנה ממשרד החינוך - 1,550,000 ₪.  
בבדיקת פירוט תשלומי משרד החינוך, נמצאו הכנסות בסכומים חריגים, הן במאי 2000 בסך של 325,919 ₪ והן בדצמבר 2000 בסך של 132,889 ₪.  
מאחר ובאותה שנה התקבלו סכומים גם בגין הערעור האמור לעיל, התבקשה מחלקת החינוך לזהות איזה סכומים מתייחסים לערעור, ואילו לא, לעניין זה לא התקבלה התייחסות שהניחה את דעת הביקורת, כפי שעוד יפורט להלן.

### התייחסות העירייה

**הנתונים החשבונאיים מתבססים על תקציב שנת 2000. בשנה זו חלו מספר שינויים שהשפיעו ישירות על הכנת התקציב ונתונו כדלקמן:**

א. **הייתה זו שנה שבמהלכה שינה משרד החינוך את שיטת ההתחשבות עם הרשויות משקל מול שקל לפר קפיטה, שיטה זו גרמה לירידה בהכנסות בכל הרשויות וקיימת התמרמרות רבתי בנושא.**

ב. בעת הכנת התקציב נפלו שתי טעויות, האחת אי חישוב המע"מ, והשנייה, הכללת תקציב ההסעים של הרווחה בתוך תקציב ההסעים העירוני המנוהל בחינוך.  
לטעויות אלה תרמו חילופי בעלי תפקידים המעורבים בנושא (רכזת הסעים ומנהלת מח' הרווחה).

ג. הגידול בהכנסות נבע מסכומים שהתקבלו כתוצאה מערעור המחלקה לחינוך, על השתתפות משרד החינוך לשנת תשנ"ט וכן פערי החזרים, כתוצאה ממעבר משיטה לשיטה.

ד. לקראת עידכון התקציב במועצת העיר, הוצגו ההסברים ואכן מועצת העיר אישרה את שינוי התקציב, בהתאם להוצאות בפועל.

ה. הסעיף שיפוי בביטוח לא נכלל בחוזה ההסעים המקורי של משרד החינוך, והנושא תוקן ע"י הרשות.

ב. הבקרה על קבלת כספים ממשרד החינוך (השתתפות בהוצאות הסעה)

בבדיקת כרטיס הנה"ח להשתתפות בהסעות ע"י משרד החינוך, התברר שהרישומים מתבצעים בהנה"ח, בהתאם להעברות הכספים בפועל לזכות העירייה, ללא בדיקה ובקרה נוספת.  
הביקורת ביקשה לבחון את הקשר בין התשלומים שהתקבלו, לבין הסכומים שלכאורה מגיעים ממשרד החינוך, ע"ס אישורי משרד החינוך לקוי ההסעה וההשתתפות שלהם בהם.  
מתברר שלא מתבצעת בעירייה בקרה מסוג זה למידת המתאם בין הדרישות המוגשות למשרד החינוך, לתרגומם הכספי ולקבלת הכספים.  
מהנה"ח נמסר, שבקרה מסוג זה מתבצעת לידיעתם ע"י מחלקת החינוך, ואילו האחרונים מסרו שבקרה שכזו, לא מתבצעת על ידם, והם סומכים על חישובי משרד החינוך (יתכן שלאחרונה וכן בעיקבות הביקורת החלה פעילות בתחום זה).

במהלך הביקורת נמצא שבשנת תשס"א, קיזז משרד החינוך בחודש מאי את כל הכספים ששולמו על ידו לעירייה, מתחילת השנה, וחודש לאחר מכן החזיר משרד החינוך סכומים שונים עבור אותה תקופה.  
להל"ן הנתונים, כפי שנמצאו ע"י הביקורת, בהנה"ח של העירייה:

מס' סד'	מגמות החינוך	קיזוז	החזר
	א'	ב'	ג'
1.	חינוך רגיל	₪ 570,455.16	₪ 532,645.84
2.	חינוך מיוחד	₪ 401,927.93	₪ 383,357.50
	סה"כ	₪ 972,383.09	₪ 916,003.34

## 5. מסקנות והמלצות

### א. תקציב

תקציב ההסעות ככל תקציב, הינו חלק בלתי נפרד מהתקציב העירוני. סעיפי התקציב אמורים לשמש את מחלקת החינוך, לבקרה על הביצוע, תוך הסקת מסקנות במקרים של סטיות. בשנת תש"ס, לא נלקחה בחשבון בעת הכנת התקציב ההוצאה למע"מ, לעומת זאת, שורבבו הוצאות הסעה של מחלקת הרווחה לתקציב מחלקת החינוך. בפועל, עם גילוי השגיאה בעניין המע"מ, אכן תוקן התקציב, באמצעות העברות מסעיף לסעיף. בעתיד ראוי להקפיד, על הכנת תקציב קרוב ככל האפשר לעשוי לקרות במציאות, תוך תכנון הוצאות בלתי צפויות מחד גיסא, וקשיים בקבלת אישורי משרד החינוך מאידך גיסא.

### ב. מכרזים להסעים וחוזים

- 1) מסמכי המכרז להסעות, הגדירו במפורש את צורת הגשת הצעות המחיר (לכל רכב ולכיוון אחד). היענות לפנייתו של אחד המציעים, יומיים לאחר פתיחת המכרז, בטענה שטעה במילוי ההצעה, מנוגדת לתקנות, ובכל מקרה ראוי היה שתיתן אפשרות דומה לבחינה עצמית נוספת, לכל המציעים.
- 2) בחוזה שנחתם עם הזוכה, הוגדרו מחירים כוללים לכל הסעה ולא לכל רכב בהסעה מסויימת. פורמלית, אמור היה הזוכה לגבות את מחיר ההסעה המלא, גם במקרה שנדרשו פחות כלי רכב לאותה הסעה (מקרים שחלק מהתלמידים בחופשה וכד'). אמנם ההתחשבונו בוצעה בהתאם לכלי הרכב שסופק בפועל באותה ההסעה, אך זו חייבה את הפקידה לבצע שיחזור של המחיר, לפי הפירוט שמופיע במחירי המכרז. ראוי שמחירי החוזה יהיו בהתאם למחירי המכרז, ויאפשרו התחשבונו מסודרת, לפי הרכבים המסופקים בפועל לכל הסעה.
- 3) חתימת החוזה עם הזוכה, נעשתה למרות שהוא לא העביר לידי העירייה זכויות כמוטב בביטוח הנדרש לקיום החוזה, וזאת בניגוד לנדרש ע"י משרד החינוך. ראוי להקפיד במכרז ובחתימת חוזה, לעמידה בכל דרישות משרד החינוך.

4) מחלקת החינוך / רכז חוזים ומכרזים, ביצעו התקשרות חוזית בע"פ עם הזוכה, וביצעו הסעות תלמידים מספר חודשים לפני חתימת החוזה כדין.

הנימוק שניתן להיווצרות מצב זה, טמון בשינויים צפויים במערך ההסעות, בחודשים הראשונים של שנת הלימודים. מומלץ שהמכרז והחוזה, יהיו בנויים בשיטת **חוזה מסגרת**, שבו העירייה רשאית להכניס שינויים בכמות ההסעים ו/או סוגי הרכב, לאחר שיקבעו מחירי הרכב בכל קו הסעה.

בצורה זו, ניתן יהיה לחתום על חוזה מסודר לפני תחילת שנת הלימודים, לערוך התחשבות מידי חודש, לפי ההסעות בפועל, ולהימנע ממצב שמתבצעות הסעות ללא חוזה, בעיקר בגלל מצבים משפטיים, מהם יכולה החברה להתחמק, בהיעדר חוזה פורמלי מבויל וחתום כדין. (כמו למשל, חוסר אחריות ברורה על שלום התלמידים, ביטוחם וכו').

#### ג. בקרה על תשלומי משרד החינוך

מחלקת החינוך מגישה למשרד החינוך מידי שנה דרישות להשתתפות בהוצאות ההסעים.

דרישות אלה מתבססות על דיווח ההסעות (התלמידים). משרד החינוך "מתרגם" דיווחים אלה להשתתפותו הכספית, ומעביר תשלומים בהתאם.

על הגיזברות לקבוע כלים ושיטות לבדיקת נכונות התשלומים שהתקבלו ממשרד החינוך (כגון תשלומים בגין ערעור על מחירים שאושרו לשנת תשנ"ט) וזאת ע"מ לאמת ולוודא שהתשלומים שהתקבלו מתאימים לאישור המוקדם, שסוכם עם משרד החינוך.

גם על מחלקת החינוך למצוא כלים, כדי לעקוב ולבקר כבקרה נמוכה באופן שוטף את קבלת ההשתתפות המגיעה לעירייה, בהתאמה לדיווחים החודשיים המועברים למשרד החינוך.

יעודה של הבקרה מטעם הגיזברות ומטעם מחלקת החינוך, לבדוק בעיקר את נכונות גובה התשלומים המתקבלים, ואת מועדם.

**לסיכום, ברצוני להודות למנהלת מחלקת החינוך, לרכז החוזים והמכרזים ולרכזת ההסעים, על שיתוף הפעולה במהלך ביצוע הביקורת.**

## התייחסות העירייה

- א. תקצוב נושא ההסעים מתבצע מידי שנה ואף מתעדכן עפ"י הצורך במהלך השנה, במסגרת עידכון תקציב כללי.
- ב. לשנת 2000 כאמור נפלה טעות, שנעוצה הייתה בחילופי בעלי תפקידים, מכל מקרה מדובר בטעות חד פעמית ולא בטעות בסיסית (אי התחשבות במע"מ בתיקצוב הנושא).
- ג. נושא מכרז ההסעים לובן בגוף הדוח, מכל מקום, ההערות באו/ יבואו על תיקונן.
- ד. בקרה - הבקרה צריכה בעיקרה להתבצע ע"י גיזברות העירייה, תוך שבעלי התפקידים במחלקת החינוך מסייעים בבירור הפרטים וכבקרה נמוכה, מכל מקום הבקרה המתבצעת במחלקת החינוך הינה בקרה טובה ויעילה, המתבצעת מתוך אחריות של המחלקה, בעיקר לתשלומים המשולמים לחב' ההסעים, וככל הניתן על הכספים המתקבלים ממשרד החינוך.
- ה. אני מודה למבקר ולבעלי התפקידים על ביקורת תורמת שהתבצעה בצורה מכובדת, לטובת קידום נושא עתיר כספים זה.