

מועצה מקומית בית-אל

פרוטוקול ישיבת מליאה 5.2017

התקיימה ביום שלישי, כ"ט בניסן ה'תשע"ז 25/4/2017

נוכחים:

אלון שי - ראש המועצה
סילברשטיין חיים - חבר מליאה
צונץ נפתלי - חבר מליאה
הרוש אבלין - חבר מליאה
פיוטרקובסקי חנוך - חבר מליאה
פלסר יאיר - חבר מליאה
כהן מוסא - חבר מליאה
קהתי אבי - חבר מליאה

משתתפים:

ליבמן שירה - מנכ"לית המועצה
כהן רונן - גזבר המועצה
בן ישר יעל - דוברת המועצה

על סדר היום:

- אישור פרוטוקול קודם 3.2017.
- מענה לשאילתות.
- הצגת פעילות המתנ"ס והכרת המנהל החדש.
- עדכון תבר"ס.
- פירוט עומס מלוות.
- פתיחת חשבון עסקי לביה"ס.
- עדכונים שוטפים.

תחילת הישיבה: 21:00

קום עלה בית אל ושב שם (בראשית ל"ה, א')

מועצה מקומית בית-אל

אישור פרוטוקול קודם - 3.2017:

החלטה: פרוטוקול 3.2017 אושר פה אחד

מענה לשאלות:

שירה: נפתלי הגיש שאילתא: "כיצד מחליטים ועם מי מתייעצים לפני יציאה למכרז כמו המכרז על השביל שבין שכונה א' לשכונה ב', באלו וועדות זה נידון ואלו מחלקות היו שותפות לתכנון ולקביעת סדר העדיפויות".

קודם כל בשנים האחרונות כמעט כל העבודות שאנחנו עושים מתואמות מול כל הגורמים והמשרדים השונים. לגבי השביל המסוים שצוין - משרד החקלאות בסופו של דבר אישר את זה.

נפתלי: דיברתי פעם שעברה על שיפוץ כבישים. אם בא אליי תושב ואומר שאצלו לא שיפצו שנים רבות ובמקום אחר משפצים כל הזמן. מי מחליט את מה משפצים? אתם מדברים על תקציב שצבוע ממשרד מסוים, אבל מה קורה בדרך כלל?

שי: אם זה תחבורה למשל, המשרד אומר לנו - סמוך לבי"ס יש תערוף. לכביש עם תאונה יש תערוף. לכן אנחנו מגישים לפי המקומות שיש לנו סיכוי גדול יותר לזכות בהם.

חנוך: ברגע שיוצא מכרז, המציאות היא שאנחנו, כחברי ועדת המכרזים, שותפים בשלב מאוד סופי. בסוף לא רפי ולא אוריה הם תושבי היישוב ולכן לא מכירים לגמרי את היישוב מבפנים.

שי: אני עובר בין פרויקטים, יושב עם תושבי השכונות ועם אנשים ושומע צרכים ולפי זה מנסה להכניס את הדברים למשרדים השונים.

יאיר: אבל מי עובר על זה בסופו של דבר, כמו למשל השביל הזה בין שכונה א' לשכונה ב'.

שי: אני לא מבין. אם אני רוצה לעשות פרויקט מסוים, למי אני צריך להראות את זה?

יאיר: ביקשתי שיביאו למליאה בשלב מוקדם.

שירה: אתה רוצה לעבור על כל פרויקט! יש עשרות פרויקטים כל הזמן, אי אפשר להחליף את עובדי המועצה, זו העבודה של המהנדס ושל גורמי המקצוע, אי אפשר שהכל יעבור דרך חברי המליאה.

שי: על הניהול הזה של תכנון 300 יח"ד ישבנו פה מאות שעות. ישבו פה קאדר של עשרה מתכננים. מה יעשה פה תושב ויסתכל על הכל?

יאיר: אם אתם לא רוצים שאנחנו נהיה שותפים אז תגידו את זה.

שי: אני מציע הצעה פרקטית, מי שיש לו זמן שיבוא וישב איתי במשרד כל היום.

נפתלי: למשל הולכים להשקיע עכשיו עוד פעם באזור של 'אברהם אוהבי'. לעניות דעתי המפרץ של ליד בית הכנסת הוא לא חוקי והמשאית שעולה למכלת חייבת לעלות על המדרכה. ואם המהנדס שתכנן את זה אישר את הפרויקט ועכשיו עושים מחדש זה כי הבן אדם לא גר ביישוב.

גם למשל צומת המשתלה שכולם אומרים שזה מסוכן ואף אחד לא עושה כלום.

חנוך: אני חושב שכשיש פרויקטים כן משמעותיים צריכים למצוא איזשהו נוהל שיודיעו לוועדה ספציפית. לדוגמה: כל נושא של הסדרת הכיכר של בית הספר בנות. זה דבר מאוד משמעותי.

קום עלה בית אל ושב שם (בראשית ל"ה, א')

מועצה מקומית בית-אל

שי: התפקיד של ועדת המכרזים הוא טכני. לגבי שאר הועדות – כשיש לנו תבריי"ם ופרויקטים גדולים אנחנו מציגים את זה במליאה מראש ואם רוצים ספציפית אפשר לבקש ונעדכן מה שצריך.

אייר: אני שואל אם יש מישהו מנציגי הציבור שרואה את התכניות השונות ומחליט.

אני גם מדבר על שני מכרזים של מיליון וחצי ש"ח כל אחד. אמרו לנו שבסיוור היו תשעה קבלנים ולמכרז הגיש רק קבלן אחד. השאלה שלי: אני רוצה לדעת אם אמרו לך שועדת המכרזים העירה שהיא מבקשת לבדוק את הסיפור שרק אחד מגיש בסופו של דבר.

הצגת פעילות המתנ"ס והכרת המנהל החדש:

יוסי קרסנטי, מנהל המתנ"ס החדש, מציג את עצמו ואת פעילות המתנ"ס.

פתיחת חשבון עסקי לביה"ס:

שירה: בית הספר בנים שלחו בקשה לשנות מורשה חתימה כי ענת עזבה ובמקומה תהיה שרה גחלת. ולפתוח חשבון בנק בבנק לאומי, רמת אשכול.

מורשי החתימה יהיו:
ירון גיאת - 22971824
שרה גחלת - 040008914

החלטה: אושרה פה אחד פתיחת חשבון הבנק לבית הספר בנים ושינוי מורשה החתימה.

פירוט עומס מלוות:

קובץ פירוט עומס המלוות מצורף כנספח.

רונו: החזר המלוות הוא פקטור משמעותי במענק האיזון.

נפתלי: שמעתי שאמור לצאת מבצע של ויתור על חובות של משרד הפנים.

רונו: שמעתי על זה גם אבל לא ראיתי משהו משמעותי.

נפתלי: כמה החובות של התושבים?

שי: פחות ממיליון ש"ח מארנונה. אנחנו נבדוק את זה.

קום עלה בית אל ושב שם (בראשית ל"ה, א')

מועצה מקומית בית-אל

עדכון תבריי"ם:

קובץ עדכון תבריי"ם מצורף כנספח.

יאיר: (בנושא החריגות בתב"ר מעון בית אל ב') ביקשנו שתביאו לנו לראות פירוטים על חריגות גדולות.

שי: דיברנו על החריגות במעון.

החלטה: עדכון התבריי"ם אושר פה אחד.

עדכונים שוטפים:

חיים: מה קורה עם המבנה החדש לאריאל בניים?

שי: הדיון היה על אריאל בנות והם קיבלו מבנה חדשים שהם מאוד מרוצים ממנו.

נפתלי: על כל הרחבה ותוספת בנייה צריכים היתר בנייה. צריך לבדוק את זה עם היועץ המשפטי.

מה עם המבנה החדש בפנימיות של בני צבי?

שי: יש אישור של ועדת רישוי.

נפתלי: אני חושש שיש פה טעויות. אני שמח שזה יעלה לדיון בישיבה הבאה.

מוסא: דיברת על נח"ל שיקבל את המבנה בשכונה ב', בסוף זה נהיה המחסן של המכלת.

שי: שבועיים לפני פסח המכלת ביקשה מקום לאחסן ואישרנו לה עד לאחרי פסח. אם היא עדיין שם צריכים לבדוק את זה. הולכים לבנות שם מבנה של שתי קומות שקומה אחת תהיה של הנח"ל ואחת לצרכי קהילה.

חיים: פורסם שיהיה 800,000 ₪ למרכז למשפחה ולצעירים.

שי: הם עובדים בשיטה של כסף לשיפוץ וכסף לפעולות. בגדול מדובר על סדר גודל של 150,000 ₪ תקציב לבינוי ועוד 200,000 ₪ תקציב לפעילות שנתית. מיד אחרי יום העצמאות נכנסת מישהו לעבוד בזה.

נפתלי: נבחר פקח?

שירה: כן, דורון עוז שהיה במשרד אדריכלים גדול בתחום רישוי עסקים.

יאיר: היו מועמדים מבית אל? זה משרה מלאה?

שירה: היה אחד שלא התאים. זה 100% משרה, פקח ופקיד רישוי עסקים.

מבקשים להביא את הפקח החדש למליאה.

קום עלה בית אל ושב שם (בראשית ל"ה, א')

מועצה מקומית בית-אל

סיכום החלטות מליאה 5.2017

מתאריך כ"ט בניסן ה'תשע"ז 25/4/2017

החלטה	נמנע	נגד	בעד	נושא	
אושר	-	-	7	אישור פרוטוקול 3.2017	1.
אושר	-	-	7	פתיחת חשבון בנק לביה"ס בנים	2.
אושר	-	-	7	עדכון תברי"ם	3.

הישיבה הסתיימה בשעה: 22:45

רשם: עוזיאל סבתו


 שירה ליבמן
 מנכ"לית המועצה


 שי אלון
 ראש המועצה

קום עלה בית אל ושב שם (בראשית ל"ה, א')

עכרון תב"רים

מקורות:		הסדרות רחוב מעגלי הראיה		7206	
5,000	משרד התמורה	50,000	תקציב ליים	50,000	תקציב ליים
11,318	עצמות	9,318	עקרון	9,318	עקרון
56,318	עצמות	56,318	סה"כ	56,318	סה"כ
מקורות:		שיכון ותכנון מבני ציבור		7216	
75,879	משרד הפנים	275,879	תקציב ליים	275,879	תקציב ליים
97,144	עצמות	99,741	עקרון	99,741	עקרון
237,138	עצמות	237,138	סה"כ	237,138	סה"כ
מקורות:		בניית מעון בית אל ב		7147	
1,660,800	משרד הכלכלה	4,962,000	תקציב ליים	4,962,000	תקציב ליים
1,714,881	עצמות	54,081	עקרון	54,081	עקרון
5,016,081	עצמות	5,016,081	סה"כ	5,016,081	סה"כ
מקורות:		החלפת רכב בטחון		7234	
60,000	משרד הביטחון	180,000	תקציב ליים	180,000	תקציב ליים
76,571	עצמות	18,571	עקרון	18,571	עקרון
196,571	עצמות	196,571	סה"כ	196,571	סה"כ
מקורות:		הגשת כיתות לליקוי שמיעה		7172	
120,000	משרד החינוך	120,000	תקציב ליים	120,000	תקציב ליים
7,241	עצמות	84,541	עקרון	84,541	עקרון
184,541	עצמות	184,541	סה"כ	184,541	סה"כ
מקורות:		הגשת כיתות לליקוי שמיעה		7199	
130,000	משרד הביטחון	250,440	תקציב ליים	250,440	תקציב ליים
60,440	עצמות	(9,336)	עקרון	(9,336)	עקרון
247,102	עצמות	247,102	סה"כ	247,102	סה"כ

שינוי סעיף תקציבי

מחזור
1329000650

אל
1329000650

סיבה
מזכ"ר על בניה דמי שימוש במוסדות ולא ממשרד משפטים

מחזור
1329000650

סה"כ לתשלום	הצמדה ריבית	תשלומי ריבית	יתרת קרן משוערכת	יתרת קרן נומינלית	בסיס	הצמדה	מס' חוזה סכום	מס' הלוואה
דקסיה סילוקין(220720015)								
39,543.80	20.99	115.21	39,407.61	33,333.72	186.6707	מדד	1,000,000.00 55962	3010900014
39,543.80	20.99	115.21	39,407.61	33,333.72			1,000,000.00	סה"כ דקסיה סילוקין(15)
בנק לאומי 431000/09								
55,198.03	28.48	168.15	55,001.40	47,035.29	101.2	מדד	900,000.00 57-0002/8	3010900011
140,893.32	64.23	409.68	140,419.41	121,387.10	102.3	מדד	1,000,000.00 57-0003/6	3010900012
1,577,412.75	74.87	3,203.27	1,574,134.61	1,538,184.52	215.6448	מדד	3,100,000.00 57-0004/4	11020900017
264,779.77		564.76	264,215.01	264,215.01	199.5381	ללא	1,500,000.00 780001/3	3010900013
1,183,438.26		1,920.69	1,181,517.57	1,181,517.57	219.3879	ללא	1,945,000.00 78-0002/1	12310900005
2,488,681.51		2,845.56	2,485,835.95	2,485,835.95	223.5769	ללא	3,000,000.00 78-0003/9	14310900001
2,444,940.43		3,052.36	2,441,888.07	2,441,888.07	222.0236	ללא	2,525,000.00 78-0004/7	16310900005
1,717,922.68		1,668.56	1,716,254.12	1,716,254.12	223.3625	ללא	2,011,800.00 95-0001/1	15310900005
9,873,266.74	167.58	13,833.03	9,859,266.13	9,796,317.63			15,981,800.00	סה"כ בנק לאומי 100/09
בנק אוצר החייל- פיתוח- 409/534670								
1,614,412.18		2,538.82	1,611,873.36	1,611,873.36	216.4766	ללא	3,100,000.00 1-0000108	11020900022
1,614,412.18		2,538.82	1,611,873.36	1,611,873.36			3,100,000.00	סה"כ בנק אוצר החייל- נ
בנק מרכנתיל 17-742-67864122 (ח-ן קודם 7799)								
441,404.79		563.30	440,841.49	440,841.49	220.4617	ללא	495,000.00 111527	15310900004
68,103.28		69.92	68,033.36	68,033.36	219.346	ללא	105,434.00 124114	16310900001
47,904.35		49.19	47,855.16	47,855.16	219.346	ללא	74,163.00 124122	16310900002
66,817.25		68.60	66,748.65	66,748.65	219.346	ללא	103,443.00 124130	16310900003
2,543,666.72		3,246.09	2,540,420.63	2,540,420.63	221.3542	ללא	2,900,000.00 10-104463	15310900001
3,167,896.39		3,997.10	3,163,899.29	3,163,899.29			3,678,040.00	סה"כ בנק מרכנתיל 122
14,695,119.11	188.57	20,484.15	14,674,446.39	14,605,424.00			23,759,840.00	סה"כ כללי

דוח שנתי
לשנת 2015

מדדי ביצוע במועצה המקומית בית אל

מוגש ע"י
הילה כהן, עו"ד
מבקרת המועצה

מדדי ביצוע

מבוא

מרבית מן הרשויות המקומיות בישראל משקיעות מאמצים ניכרים בשיפור דרך פעולתן ובתהליכי התייעלות, וזאת בעיקר על מנת להעלות את איכות השירותים הניתנים לציבור ואת תפקודה של המועצה.

בתהליך זה נדרשים ראשי המועצות להשיב על 2 שאלות מרכזיות העומדות ביסוד כל ההליך:

- האם המועצה פועלת בצורה נכונה?
- האם המועצה מפיקה את המיטב מהמשאבים והמאמצים המושקעים על ידה?

במקביל לבדיקה העצמית שעורכת כל רשות לבחינת שאלות אלו, קנה מידה נוסף בבחינה זו הינו פעילותה ויעילותה של הרשות מול רשויות אחרות – דומות או קרובות אליה

להשוואה זו ניתן גם להוסיף את העובדה כי היום הציבור כולו יודע יותר ומקבל אליו נתונים מרשויות אחרות והוא יודע להעריך את הנעשה ברשות שלו, לא רק ביחס למה שהיה בעבר, אלא גם ביחס לרשויות אחרות, בהן הוא מבקר או נחשף למידע אודותן.

לפיכך, עולות שאלות נוספות ביחס לרשות, המקבלות משנה תוקף מן האמור לעיל:

- האם התקדמות הרשות תואמת את ההתקדמות ברשויות אחרות?
- האם ניתן ללמוד מהצלחות של רשויות אחרות (או מכשלונן) וליישם ברשות?

עד לפני מספר שנים לא היו לרשויות כלים מספיקים על מנת להתמודד עם השאלות האמורות לעיל. הדיווחים שנמסרו למשרד הפנים והדוחו"ת הכספיים, לא יכלו להוות בסיס להשוואה, ובפועל, נמצא כי הם אינם מסוגלים לשקף את ביצועיה האמיתיים של הרשות.

כמובן שפועל יוצא מכך הינו שאינם יכולים להוות מדד יעיל ואמיתי להשוואה בין הרשויות.

הצורך במציאת מדד, שיאפשר בקרה אחר ביצועים ותוצאות, הביא ליצירת המודל הקרוי "מדדי ביצוע".

מודל זה, בדומה למודלים אחרים הנמצאים היום במערכות רבות בארץ ובעולם, תפקידו "לצלם" תמונת מצב אמיתית באשר לפעילות הארגון והישגיו. מערכות אלה בנויות על בסיס קני מידה כמותיים, המשמשים כציוני דרך אובייקטיביים למידת התקדמות הארגון בתחומי פעילות רלוונטיים.

מהם מדדי ביצוע?

מדד ביצוע הוא ביטוי כמותי מדוד לעשייה ארגונית מוגדרת, הוא יחידת אינפורמציה בעלת משמעות ניהולית, המתבססת על מדידת פעילות באופן כמותי ואמין.

מדד ביצועי יכול לשקף את :

- אופן הקצאת המשאבים (מדד תשומות)
- סוגי הפעילויות והשירותים המופקים (מדד תפוקות)
- השגת מטרות (מדד תוצאות)
- אופן ניהול המשאבים ביחס לתפוקות (מדד יעילות)
- יכולת התפוקות להשיג את התוצאות הרצויות (מדד אפקטיביות)
- עמידה נורמטיבית בתקן מקצועי (מדד איכות)

אופי הסוגיה הניהולית העומד על הפרק הוא זה שמכתיב את סוג המדד הרצוי. אם למשל אנו רוצים לבחון את הכדאיות הכלכלית של שיטת פינוי פסולת, יש לבחור למשל במדד יעילות (עלות פינוי של טון פסולת לפי כל שיטה מוצעת).

השוואה על ציר זמן

מדדי הביצוע מאפשרים לאמוד את מידת השיפור (או הנסיגה) שחלה בביצועי הארגון בין שתיים או יותר נקודות זמן מוגדרות. המדד כשלעצמו (מדד יעילות) אינו יכול להסביר את הסיבה לשיפור או הנסיגה, אולם עצם זיהוי המגמה בהשוואה למספר שנים, מזמין לבחינה מעמיקה יותר של הסוגיה: האם היא תוצאה של גורמים פנימיים הכרוכים באופן הפעלת השירות או של גורמים חיצוניים.

השוואה בין ארגונית

השוואה זו מיועדת לקבוע את רמת הביצוע היחסי של הרשות ביחס לרשויות אחרות. השוואה זו יכולה להיות כלל ארצית, אזורית או על פי מאפיין משותף מוסכם (דוגמת גודל רשות או הרכב סוציו-אקונומי).

מערכת מדדי ביצוע בשלטון המקומי

במסגרת ההבנה של יעילות השימוש במדדי ביצוע, החל משרד הפנים לבנות מערכת מדדי ביצוע.

בבניית מערכת מדדי הביצוע בשלטון המקומי פותחו כ- 100 מדדים שונים, אשר הגדרתם ותוקפם נבחנו ובוקרו באופן מתמיד, כאשר המערכת שאפה למצוא איזון בין 2 שיקולים עיקריים:

1. סוגיית הרלוונטיות הניהולית של מדדים שונים וזמינות הנתונים הנדרשים להפקתם.
2. שיקול פרגמטי של זמינות הנתונים בידי הרשות ללא צורך באופרציה מסורבלת.

המדדים שנכללו במערכת מדדי הביצוע חולקו ל-4 קבוצות עיקריות:

1. מדדים כלליים בתחום הניהול הכספי
2. מדדים בתחום ההנהלה הכללית
3. מדדים בתחום הניהול העצמי: שומה וגביה
4. מדדים בתחום ניהול השירותים המקומיים
5. מדדים בתחום ניהול השירותים הממלכתיים

שתי הערות והסתייגות:

1. להלן יפורטו כל המדדים שנבחרו ע"י הביקורת וכן בכל מדד ניתן פירוט מה הוא מראה ולמה הוא נועד.
פירוט זה הינו מכונן ואף אם הוא לא רלוונטי לניתוח שיובא בדו"ח זה, הרי שהוא יוכל לשמש להבא, ככלי בידי הנהלת המועצה, על מנת לבחון על סמך מדדים אלה, נתונים שייבדקו על ידם.

2. גם בפירוט המובא להלן, לא פורטו כל המדדים (בייחוד בסעיפים 4 ו-5). עם זאת, בטבלת המדדים המוצגת בהמשך הדו"ח, מפורטים כל המדדים, וניתן, בעת הצורך, לבחון אף מדדים אלה.

3. הסתייגות:

שיטת מדדי הביצוע הינה מדוייקת ביותר, וקיימות הנחיות ברורות ומפורטות לפרטי פרטים, מה אמור או לא אמור להיכנס בכל מדד, וכל זאת על מנת שההשוואה תהיה מדוייקת עד כמה שיותר. עם זאת, במסגרת הצגת הנתונים, אם ממלא הנתונים לא

התייחס להוראות המדדים, הרי שהתוצאות לא תהיינה מדוייקות, אולם כפי האמור לעיל, עצם זיהוי המגמה עדיין רלוונטי, אף אם אין 100% דיוק במילוי הנתונים.

להלן יפורטו המדדים הנכללים במערכת מדדי הביצוע:

1. מדדים כספיים כלליים

מטרה: מדדים אלה מיועדים להציג שיקוף תמציתי של מצבה הכספי של הרשות. הם מספקים תמונת רקע באשר ליכולתה של הרשות לכלכל את פעילותה, ובאשר לאפשרויותיה ואילווציה הכספיים.

המדדים הנכללים בקבוצה זו הם:

1. **הכנסות הרשות ל-1000 תושב** – מדד זה נועד להעריך את סך התקבולים הזמינים שבידי הרשות לצורך מימון פעילותה השוטפת (תקציב רגיל), כאשר מדד זה מאפשר התייחסות השוואתית.
2. **עודף (גירעון) שנתי בתקציב הרגיל ל-1000 תושב** – מדד זה מאפשר להעריך את יכולת הנהלת הרשות להתאים את ההוצאות השנתיות לסך התקבולים הזמינים. יחס זה מאפשר התייחסות השוואתית.
3. **עודף (גירעון) מצטבר בתקציב הרגיל ל-1000 תושב** – מדד זה משקף את הנטל הכספי המוטל על הרשות בגין גירעונות משנים קודמות. מדד זה מאפשר התייחסות השוואתית.
4. **אחוז ההכנסות העצמיות (ביצוע) מכלל הכנסות הרשות** – מדד זה נועד להעריך את מידת האוטונומיה הכספית של הרשות (ככל שאחוז ההכנסות העצמיות גדול יותר, כך גדלה האוטונומיה התקציבית של הרשות)
5. **מלוות לפירעון ל-1000 תושב** – מדד זה נועד לאמוד את גמישות התקציב בגין הנטל הכספי המוטל על התושבים אגב הלואה שנטלה הרשות (ככל שהוצאה זו גדולה יותר, קטנה יכולתה של הרשות להעניק שירותים לציבור בשל הצורך להפנות משאבים לכיסוי התחייבויות אלו)
6. **אחוז הוצאות המימון מסך ההוצאות בתקציב הרגיל** – מדד זה משקף את גמישות התקציב כפונקציה של עלויות המימון הכוללות (ככל שאחוז הוצאות המימון קטן יותר, יכולתה של הרשות להפנות משאבים למתן שירותים רבה יותר).

2. מדדים בתחום ההנהלה הכללית

מטרה: מדדי ביצוע אלה מיועדים לשקף היבטים נבחרים של המנגנון המרכזי של הרשות

המדדים הנכללים בקבוצה זו הם:

1. אחוז ההוצאות מסך ההוצאות בתקציב הרגיל – מדד זה נועד להצביע על המשקל היחסי של ההוצאות בתחום ההנהלה הכללית מכלל הוצאות הרשות. (ככל שאחוז ההוצאות קטן יותר, יכולת הרשות להפנות משאבים לשירותים גדולה יותר)
2. סה"כ הוצאות ל-1000 תושב – מדד זה מאפשר לשקף את המשקל היחסי של התשומות (הוצאות לכ"א והוצאות תפעול) המופנות לתחום ההנהלה הכללית.
3. מספר משרות (בפועל) ל-1000 תושב – מדד זה מאפשר לקבוע את מספר המשרות היחסי, הנדרש לצורך קיום המנגנון המרכזי של הרשות.
4. הוצאת שכר שנתית ממוצעת למשרה (עלות מעביד) – מדד זה מאפשר להעריך את העלות הממוצעת של משרה בהנהלה הכללית.
5. אחוז ההוצאות בגין שירותים קבלניים מסך ההוצאות – מדד זה מאפשר בחינת היחס שבין הפעלה ישירה של שירותים לבין הפעלה באמצעות גורמים אחרים.

3. מדדים בתחום הניהול הכספי: שומה וגבייה

מטרה: מדדי ביצוע אלה מיועדים לשקף את אופן הניהול של ההכנסות העצמיות ע"י הרשות.

המדדים הנכללים בקבוצה זו הם:

1. אחוז גידול ההכנסות העצמיות לעומת השנה הקודמת – מדד זה מיועד להעריך את השיפור היחסי שחל בהיקף ההכנסות העצמיות.
2. אחוז אבדן הכנסות בגין הנחות על פי חוק – מדד זה מיועד לבחון את ההשפעה היחסית של הנחות מכורח חוק על ההכנסות העצמיות של הרשות.

3. עלות גביית 1000 ₪ מההכנסות העצמיות – מדד זה מיועד לשקף את יעילות הרשות בגביית הכנסותיה העצמיות

4. אחוז ההוצאות בגין שירותים קבלניים – מדד זה מיועד לשקף את היחס שבין הפעלה ישירה של שירותים לבין הפעלה באמצעות גורמים אחרים.

4. מדדים בתחום השירותים המקומיים

מטרה: המדדים הנכללים בקבוצה זו מיועדים לשקף את אופן ניהול מערך השירותים המקומיים כשירותים מוניציפליים מוחשיים.

בין השירותים המקומיים נכללים ניהול רישוי עסקים, שירותי תברואה, פיקוח תברואי וניהול שירותי שמירה וביטחון.

הערה: המדדים הנכללים בקבוצה זו מתחלקים ל-2 קבוצות: מדדים כלליים ומדדים נושאים. הביקורת בחרה בדו"ח זה להתייחס רק למדדים הכלליים.

המדדים הנכללים בקבוצה זו הם:

1. אחוז ההוצאות מסך התקציב הרגיל – מדד זה נועד להעריך את חלקם של השירותים המקומיים מסך התקציב הרגיל של הרשות
2. סה"כ הוצאות ל-1000 תושב – מדד זה נועד לאמוד את עלותם היחסית של השירותים המקומיים, תוך התייחסות ליחידת השוואה ל-1000 תושב.
3. סה"כ הוצאות לפי היחס אוכלוסייה/שטח שירות - ההוצאה לשירותים מקומיים מושפעת מגודל האוכלוסייה אך גם מגודל שטחה של הרשות. מדד זה מבטא משתנים אלה במונחי צפיפות אוכלוסייה: מספר התושבים ביחס לסה"כ שטח השירות.
4. מספר משרות בפועל ל-1000 תושב - מדד זה מאפשר לקבוע את מספר המשרות היחסי, הנדרש לצורך הפעלת השירותים המקומיים ברשות.
5. הוצאת שכר שנתית ממוצעת למשרה (עלות מעביד) – מדד זה מאפשר להעריך את העלות הממוצעת של משרה בשירותים המקומיים.
6. אחוז ההוצאות בגין שירותים קבלניים – מדד זה מאפשר לבחון את היחס שבין הפעלה ישירה של שירותים לבין הפעלה באמצעות גורמים אחרים.

5. מדדים בתחום ניהול השירותים הממלכתיים

מטרה: המדדים בקבוצה זו מיועדים לשקף את אופן הניהול של מערך השירותים הממלכתיים.

הערה: המדדים הנכללים בקבוצה זו מתחלקים ל-2 קבוצות: מדדים כלליים ומדדים נושאים. הביקורת בחרה בדו"ח זה להתייחס רק למדדים הכלליים.

המדדים הנכללים בקבוצה זו הם:

1. אחוז המימון העצמי בהפעלת השירותים – מדד זה נועד להעריך את חלקה של הרשות במימון השירותים הממלכתיים באמצעות הכנסותיה (מקורות מימון שאינם תקציב ממשלתי)
2. אחוז ההוצאות מסך התקציב הרגיל – מדד זה מעריך את חלקם של השירותים המקומיים מסך התקציב הרגיל של הרשות.
3. סה"כ הוצאות ל-1000 תושב – מדד זה נועד לאמוד את עלותם היחסית של השירותים הממלכתיים, תוך התייחסות ליחידת השוואה.
4. מספר משרות בפועל ל-1000 תושב – מדד זה נועד להצביע על מספר המשרות ברשות בפועל, במסגרת השירותים הממלכתיים
5. הוצאת שכר שנתית ממוצעת למשרה(עלות מעביד) – מדד זה מאפשר להעריך את העלות השנתית הממוצעת של משרה בשירותים הממלכתיים.
6. אחוז ההוצאות בגין שירותים קבלניים – מדד זה מאפשר בחינת היחס שבין הפעלה ישירה של שירותים לבין הפעלה באמצעות גורמים אחרים.

ניתוח המדדים

כאמור, מדדי הביצוע נועדו לאפשר השוואה כפולה, הן לגבי הרשות בטווח זמן של מספר שנים והשוואה לגבי שיפור או נסיגה וכד', והן מאפשר השוואה בין רשויות שונות, על מנת לאמוד את מידת היעילות אל מול ביצועיה של רשות דומה.

במסגרת ביקורת זו, בחרה הביקורת מספר רשויות מקומיות, אשר הינן דומות למועצה המקומית בית אל, הן מבחינת גודל התושבים, הם מבחינת הדירוג הסוציו-אקונומי וכד', אולם עם זאת, נבחרו גם רשויות אשר הינן שונות מן המועצה, בגודל ובדירוג, וזאת על מנת לקיים מדד השוואתי רחב יותר (כך לדוגמא אם מועצה פי 3 בגודלה אולם מוציאה אותם הוצאות כמו הרשות הנבדקת- אזי יש לבדוק מדוע?)

הרשויות שנבחרו הינן :

- מועצה מקומית קרני שומרון
- מועצה מקומית קרית ארבע
- מועצה מקומית קדומים
- מועצה מקומית זכרון יעקב

בקצה המזלג על כל רשות..(נכון לשנת 2013)

מועצה מקומית בית אל

- ותק הישוב- 16
- מספר תושבים – 5,988
- מספר בתי אב (משקי בית) - 1213
- דרוג סוציו – אקונומי – 5
- שטח שיפוט (בדונם) – 1500

מועצה מקומית קרני שומרון

- ותק הישוב- 22
- מספר תושבים - 7,211
- מספר בתי אב (משקי בית) – 1,559
- דרוג סוציו – אקונומי – 6
- שטח שיפוט (בדונם) – 4,727

מועצה מקומית קרית ארבע

- ותק הישוב- 39
- מספר תושבים - 7,340
- מספר בתי אב (משקי בית) – 1655
- דרוג סוציו – אקונומי – 4
- שטח שיפוט (בדונם) – 4,228

מועצה מקומית קדומים

- ותק הישוב - 21
- מספר תושבים - 4,224
- מספר בתי אב (משקי בית) - 961
- דרוג סוציו - אקונומי - 5
- שטח שיפוט (בדונם) - 3,296

מועצה מקומית זכרון יעקב

- ותק הישוב - 63
- מספר תושבים - 22,305
- מספר בתי אב (משקי בית) - 5,912
- דרוג סוציו - אקונומי - 8
- שטח שיפוט (בדונם) - 32,000

כפי שניתן לראות, כל המועצות שנבחרו, למעט זכרון יעקב, הינן בתחומי יו"ש, הן בטווח סוציו-אקונומי שבין 4 ל-6, הן פחות או יותר עם אותו מספר תושבים (למעט קדומים שהיא קטנה יותר) ושטח השיפוט שלהן דומה אף הוא (למעט בית אל שהיא הקטנה ביותר)

כפי שהוסבר לעיל, הובאה גם המועצה המקומית זכרון יעקב כמדד השוואתי שנועד לאתר מצבי קיצון, דהיינו אם במועצה בזכרון יעקב נתון דומה או זהה למועצה בסדר גודל של פי 4 פחות, אזי יש לבדוק נתון זה..

אופן בחינת הנתונים

מתוך סך הנתונים ובחינת מדדי הביצוע לאורך השנים שנבדקו במועצה, וכן בהשוואה למועצות האחרות הרלוונטיות, בחרה הביקורת לבחון מס' נקודות העולות מן הנתונים.

לגבי חלק מן הנתונים הבדיקה תיעשה ע"י בחינה של המצב בבית אל בהשוואה של המצב כיום לעומת השנים הקודמות ואילו לגבי חלק מן הנתונים, בחרה הביקורת לבחון את המצב בבית אל מול זה של רשויות אחרות.

להלן תובא טבלת ההשוואה בין המדדים השונים, בכל אחת מן המועצות הנבחרות, בין השנים 2010-2013 ולאחר מכן יוצג הניתוח כפי שהוא עולה מן הנתונים המוצגים.

מועצה מקומית בית אל – בדיקה עצמית

• גידול בהכנסות הרשות ל-1000 תושבים

בראשית הבדיקה ניתן לציין נתון חיובי, לפיו במהלך השנים הנבדקות, ישנו גידול עקבי ומתמשך בהכנסות ל-1000 תושבים וכן גידול בסך ההכנסות מידי שנה.

ניתן לראות מן הנתונים וכן מן התרשים המצורף כי בשנת 2010 עמדו ההכנסות ל-1000 תושב על כ-7,092 אש"ח ואילו בשנת 2013 עמדו ההכנסות על סך של 8,339 אש"ח.

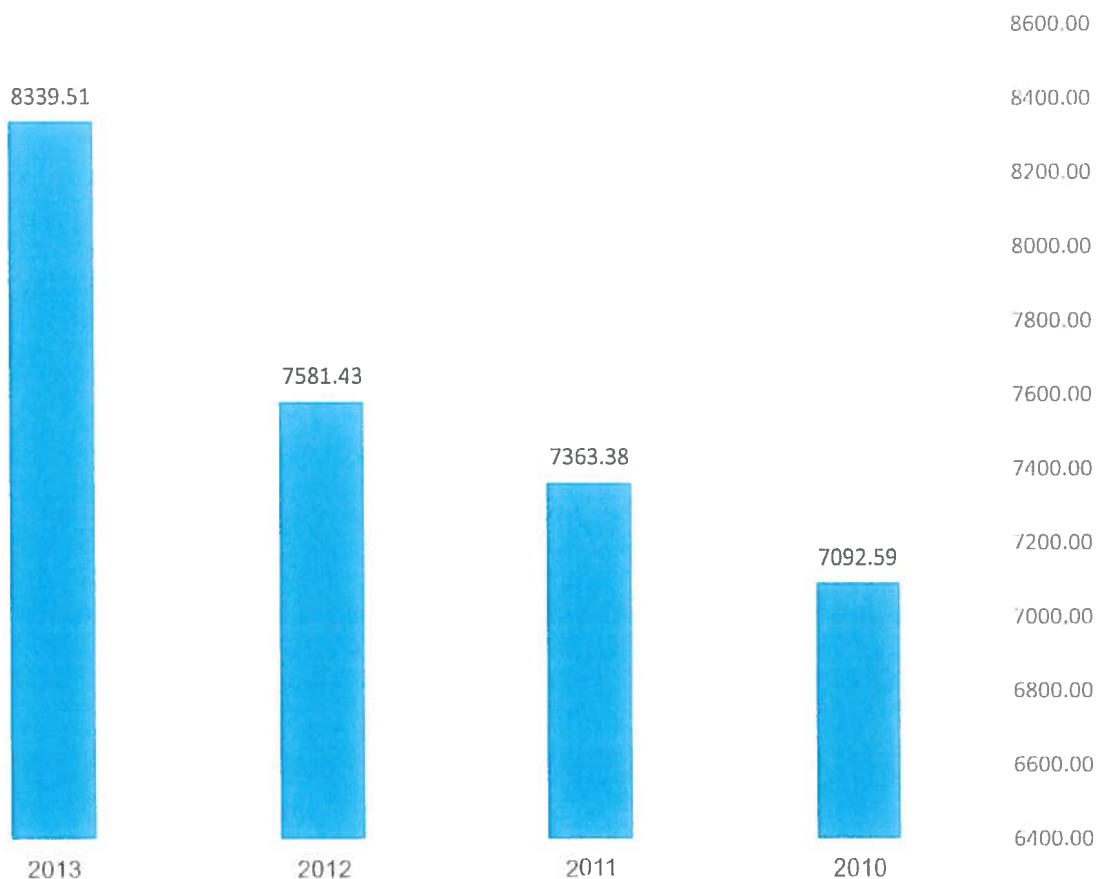
כאמור לעיל, ככל שעולה הגידול בהכנסות, כך ישנם בידי הרשות תקבולים זמינים לצורך מימון פעילותה השוטפת.

מגמת עליה בהכנסות תאפשר חופש פעולה נרחב יותר למועצה לצורך מימון פעולותיה ויש לשמור על גידול זה בהמשך.

עוד יש לציין כי בין השנים 2012 ל-2013 ישנו גידול חריג של כ-800 אש"ח. מומלץ לבדוק מהיכן נובע גידול זה ומה סיבותיו, על מנת לבדוק האם ניתן להמשיך במגמה זו.

להלן תרשים הגידול בהוצאות:

גידול בהכנסות ל-1000 תושבים



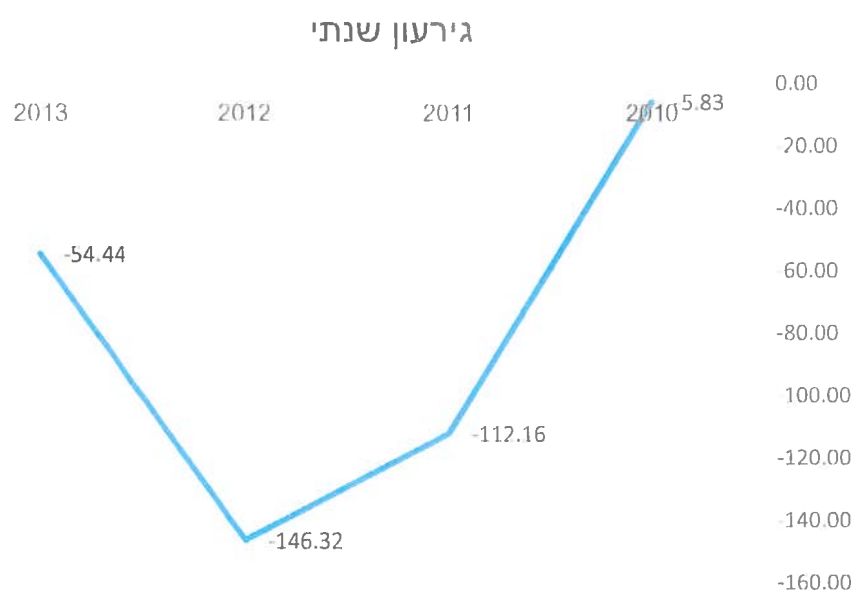
• גרעון שנתי ל-1000 תושבים

נתון חיובי נוסף הינו הנתון של גרעון שנתי ל-1000 תושבים.

כפי שניתן לראות מן התרשים שלהלן, הגרעון השני ל-1000 תושבים הינו בירידה לעומת השנתיים הקודמות.

בעוד שבין השנים 2010 ל-2012, חל גידול בגרעון, מסך של כ-6 אש"ח בשנת 2010 לסך של 146 אש"ח ב-2012, הרי שבשנת 2013 צומצם הגרעון באופן משמעותי וירד לכ-54 אש"ח.

יש לשמור עד כמה שניתן את המגמה של צמצום הגרעון ונתון זה מעיד על מאמצי המועצה לחיסכון והתייעלות, אותם, כאמור, יש להמשיך עד לצמצום מלא וסופי של הגרעון.

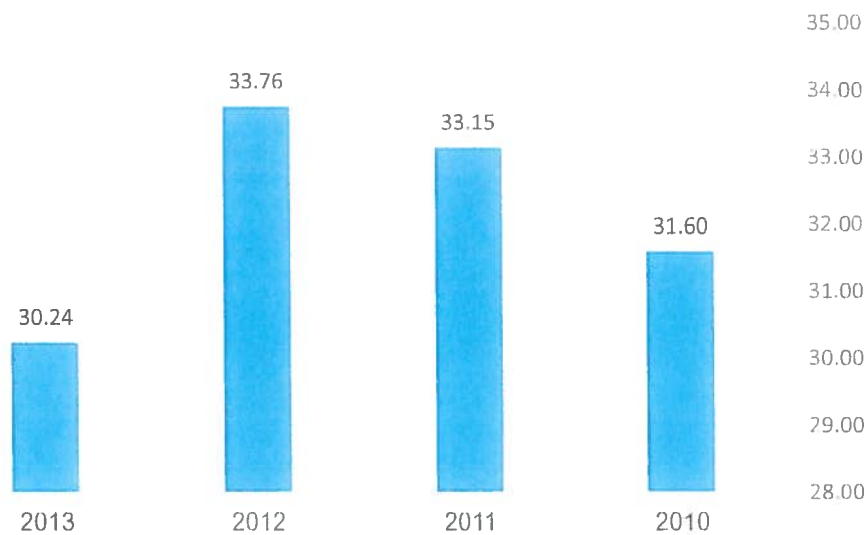


• אחוז הכנסות עצמיות

מדד זה, כאמור לעיל, נועד להעריך את מידת האוטונומיה הכספית של הרשות, דהיינו ככל שאחוז ההכנסות העצמיות גדול יותר, כך גדלה האוטונומיה התקציבית של הרשות. מן הנתונים ומן התרשים המוצג להלן, ניתן לראות כי בין שנים 2010-2012 חלה עליה מתונה של בין 1% ל-2% בהכנסות העצמיות, ואולם בשנת 2013 חלה ירידה חדה של מעל 3%.

יש לבדוק את הגורמים לירידה זו וללמוד את הסיבות אליה, כמו-כן, מומלץ לבדוק בהקשר זה את יעילות הגביה והאכיפה.

אחוז הכנסות עצמיות



• גידול בהוצאות הנהלה וכלליות

מדד זה, כאמור, מאפשר לשקף את המשקל היחסי של התשומות (הוצאות לכח אדם והוצאות תפעול) המופנות לתחום ההנהלה הכללית.

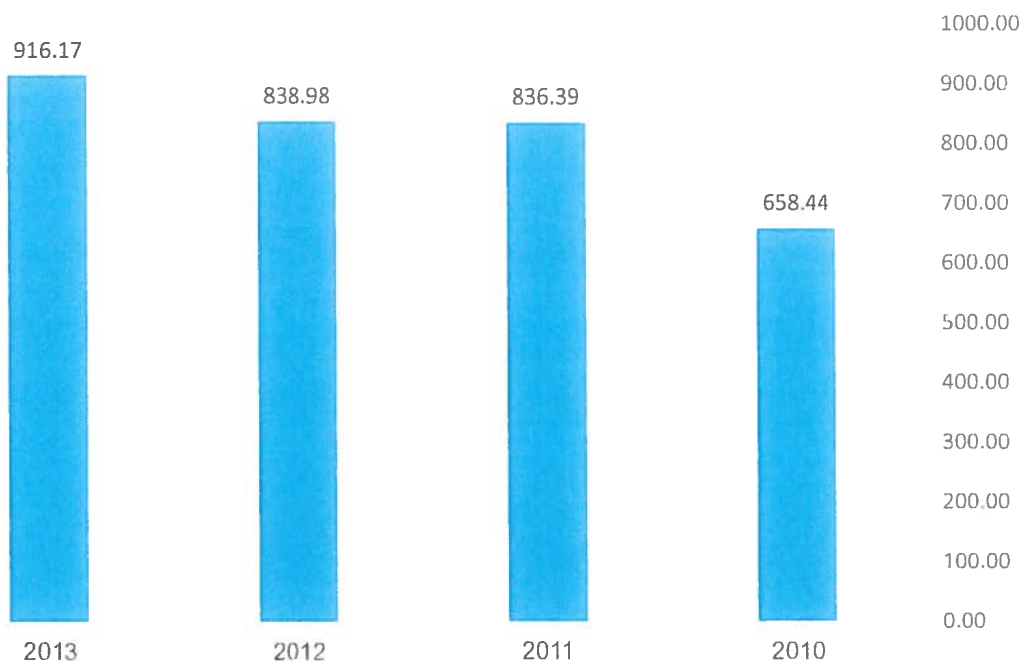
ניתן לראות מן התרשים שלהלן בבירור, כי בעוד שבשנת 2010 עמדה ההוצאה על סך של כ- 658 אש"ח, הרי שב-2011 היא כבר קפצה לסך של 836 אש"ח וב-2013 שוב קפצה לסך של 916 אש"ח ל-1000 תושבים.

גידול זה אינו ברור כלל ועיקר וכל הסיבות שהובאו ע"י הרשות (שכר מנכ"ל, פיצויים לראש רשות קוודם), אינם מספקים הסבר להוצאה הגבוהה.

הערה:

כפי שניתן יהיה לראות בהמשך, גם בהשוואה לרשויות אחרות באותו סדר גודל, סך ההוצאות בסעיף זה הינן גבוהות ומומלץ לבחון את כל המרכיבים הכלולים בסעיף זה על מנת לעמוד על מהות הנתונים המוצגים להלן.

גידול בהוצאות הנהלה וכלליות



• שיעור חלקם של התושבים בהכנסות חינוך

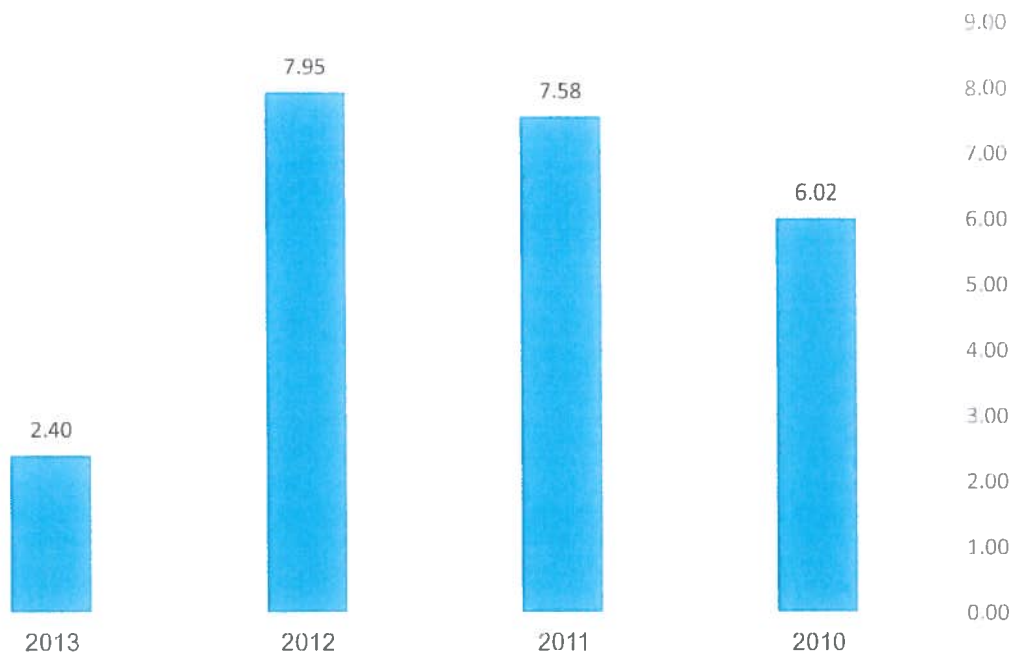
כאשר בוחנים נתון זה לאור התרשים המוצג להלן, ניתן לראות כי בשנת 2013 חלה ירידה דרסטית ולא מובנת בשיעור חלקם של תושבי הרשות בהכנסות החינוך.

בעד שבין השנים 2010-2012 ישנה עליה שבין 6 ל-8 אחוזים בהכנסות החינוך, הרי שבשנת 2013 חלה צניחה חדה לשיעור ל 2.4% בלבד.

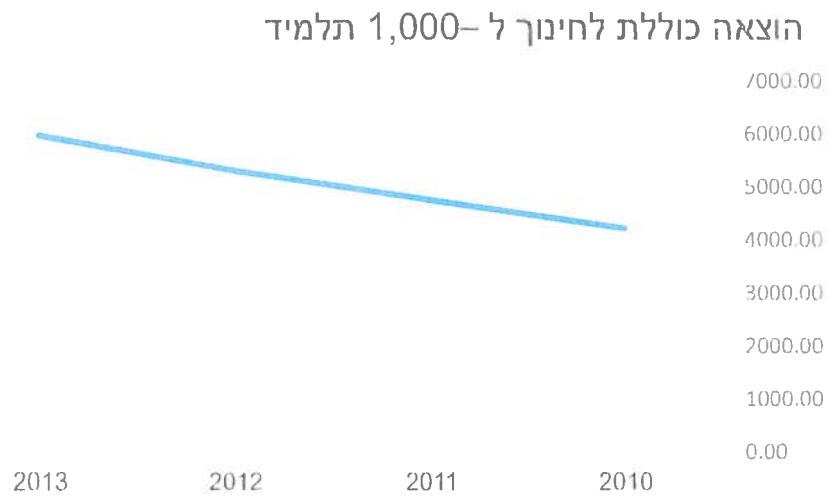
אמנם יכולות להיות סיבות שונות והפוכות לירידה זו, החל מעליה בתקבולים ממשרד החינוך, או לחילופין בבעיות גביה, אולם, ללא ספק זהו נתון חריג, המצריך בדיקה מעמיקה.

עוד יצויין כי גם בהשוואה לרשויות דומות, אין כל פרופורציה לירידה שכזו. ברשות בעלת השיעור הגבוה ביותר – קרני שומרון, שיעור חלקם ששל התושבים הינו 21% ואילו הרשות בעלת השיעור הנמוך ביותר – קרית ארבע, עומדת על שיעור של 8%

שיעור חלקם של תושבי הרשות בהכנסות החינוך



• הוצאה כוללת לחינוך ל-1000 תלמידים



השוואה לרשויות אחרות

מבין הנתונים ההשוואתיים העולים ממדדי הביצוע ברשויות השונות, בחרה הביקורת להציג מספר פרמטרים, הדרושים התייחסות, במעצה המקומית בית אל, כפי שיפורט להלן:

• מלוות לפירעון ל-1000 תושבים:

כפי העולה מן הנתונים, אחוז המלוות ברשות הינו גבוה (אם כי לא דרמטי) והוא מהווה כ- 27% מהתקציב. אחוז הוצאות המימון בהתאם לכך, כאשר סה"כ הוצאת מימון כ- 1 מיליון ₪.

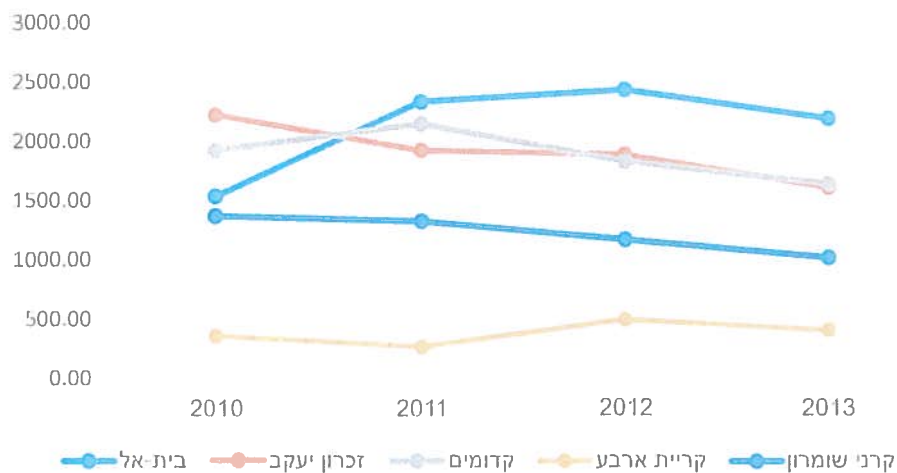
לעומת העליה שחלה בין השנים 2010-2012, ניתן לראות בשנת 2013 ירידה, שזוהי מגמה אותה צריך להמשיך.

לגבי כל ההלוואות מומלץ לבדוק את אחוזי הריבית בהלוואות והאם ניתן למחזר אותן.

המלצה:

הלוואה שיש לבדוק בעניין זה הינן הלוואות הביוב, שכל הנראה נלקחו מבנק דקסיה בריבית של 5% ואותן מומלץ למחזר למרות הקנס הגלום בכך (היות ואינו גבוה).

מלוות לפרעון ל – 1,000 תושב



• הוצאות הנהלה וכלליות

מבחינת נתוני הוצאות הנהלה וכלליות במועצה, ניתן לומר כי הוא יציב לעומת שנים קודמות, אולם בהשוואה לנתוני המועצות האחרות, ניתן לראות כי הוא גבוה ביחס לרשויות אחרות (כ- 40% לעומת הממוצע הכללי וכ- 53% מעל הממוצע של הרשויות האחרות).

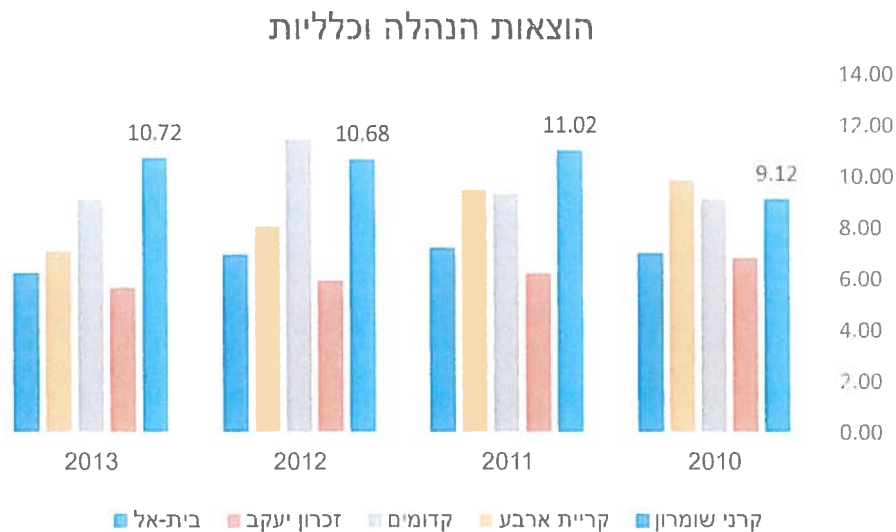
אם נשווה בין בית אל לקרני שומרון ניתן לראות כי בשנת 2013 עמד אחוז ההוצאות בבית אל על כמעט 11% בעוד שבקרני שומרון עמד אחוז ההוצאות על 6% בלבד!

באופן דומה, גם קרית ארבע שהינה באותו סדר גודל כמו בית אל, עומדת בשנת 2013 על 7% אל מול כ-11% של בית אל.

יש לבחון ממה נובע הגידול בבית אל לעומת הרשויות האחרות והאם ניתן לצמצם ולחסוך מבלי לפגוע בשירות לתושב.

הערה:

חיסכון בסעיפים אלו יכול להביא לכדי הקטנת הגרעון השוטף והמצטבר של המועצה, מבלי לפגוע בפעילות ובשירות.



• עלות גבייה ל-1000 תושבים

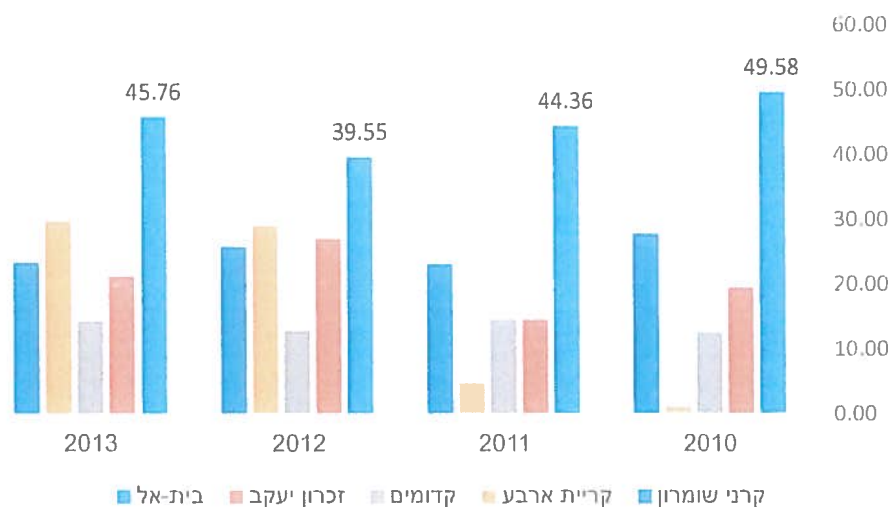
מבחינת הנתונים הנוגעים לסעיף זה, וכפי העולה מן התרשים שלהלן, ניתן לראות בבירור כי עלות הגבייה בבית אל גבוהה באופן חריג ביחס לרשויות אחרות. כ-70% מעל הממוצע הכללי בכל הרשויות הנבדקות וכ-100% מעל הממוצע של 4 הרשויות האחרות.

כך ניתן לראות כי בשנת 2013 עמדה עלות הגבייה לתושב בבית אל על סך של כ-46 ₪ ולעומת זאת בקרני שומרון, עמדה עלות הגבייה בסך של 23 ₪ בלבד!!

גם בקרית ארבע הקרובה מאוד לנתוניה של בית אל, עמדה עלות הגבייה ב-2013 על סך של 30 ש"ח בלבד, לעומת 46 ₪ בבית אל.

נראה כי בסעיף זה יש לבדוק כמה משלמים לחברת הגבייה והאם ניתן להוזיל את התשלום. כמו-כן, יש לבדוק עלויות גבייה נוספות (עורכי דין, דואר ועוד) וכן יש לתת את הדעת באשר לעצם קיומה של חברת גבייה ועצם ההיזקקות לה, לאור הנתונים המוצגים.

עלות גבייה ל-1000 תושב



מסקנות

בדיקות נדרשות כתוצאה מהממצאים העיקריים

1. **הכנסות עצמיות ל-1000 תושבים** – יש לבדוק מדוע הכנסות עצמיות ל-1000 תושבים במגמת ירידה. יש גידול במענק הכללי בשיעור של 50% מהגידול בסך ההכנסות, למרות ששיעור המענק הכללי הוא רק 28% מההכנסות בתקציב. הקיטון בהכנסות העצמיות יכול להצביע על תלות הולכת וגדלה בהכנסות ממשלתיות לא מיועדות, דבר אשר יכול להיות לרועץ בעת קיצוצים.
2. **הוצאות הנהלה וכלליות** – יש גידול שנתי וכן ההוצאות גבוהות בשיעור ניכר מעל רשויות אחרות שהיו בהשוואה (קדומים, זכרון יעקב, קרני שומרון וקרית ארבע). יש לבחון ממה נובע הגידול במועצה וכן לעומת הרשויות האחרות והאם ניתן לצמצם ולחסוך בלי לפגוע בשירות לתושב. חסכון בסעיפים אלו יכול להביא לכדי הקטנת הגירעון השוטף והמצטבר של המועצה, בלי לפגוע בפעולות ובשירות.
3. **שיעור חלקם של התושבים בהכנסות חינוך** - יש לבדוק את הסיבה לירידה הדרמטית בשנת 2013. – מאידך הנתון יכול להצביע על עבודה טובה בנושא תקבולים ממשרד החינוך, או לחילופין לבעיות גביה בתחום החינוך.
4. **מלוות ועלויות מימון** - אחוז המלוות גבוה (אם כי לא דרמטי) ומהווה כ-27% מהתקציב. אחוז הוצאות המימון בהתאם לכך, כאשר סה"כ הוצאת מימון כ-1 מיליון ₪. נראה שיש לבדוק את אחוז הריבית בהלוואות והאם ניתן למחזר. יש לבדוק את הלוואות הביוב שכפי הנראה נלקחו מבנק דקסיה בריבית 5% ולשקול למחזר למרות הקנס (הלא גבוה) הגלום בכך.
5. **הוצאות שכר ועבודות קבלניות** – לעומת הרשויות האחרות, יש במועצה גידול בהוצאות שכר ובמספר משרות ומנגד קיטון בהוצאות לשירותים קבלניים. בתחומים מסוימים יש לבדוק האם יעיל יותר להעסיק עובדים לעומת עבודה קבלנית.
6. **אחוז גידול ההכנסות העצמיות** – אחוז הגידול בהכנסות הינו בירידה. מומלץ לבדוק את יעילות הגביה והאכיפה.
7. **עלות גביה ל-1000 תושב** - עלות הגביה גבוהה ביחס לרשויות אחרות. כ-70% מעל הממוצע הכללי בכל הרשויות הנבדקות וכ-100% מעל הממוצע של 4 הרשויות האחרות. מומלץ לבדוק כמה משלמים לחברת הגביה והאם ניתן להוזיל עלויות. בנוסף, מומלץ לבדוק עלויות גביה נוספות (עורכי דין, דואר ועוד..)

סיכום

שיטת החישוב בהתאם למדדי ביצוע הינה שיטה שונה משיטת הדיווח המסורתית ומצריכה גישה שונה במקצת מזו שאנו רגלים אליה.

עם זאת, היתרונות הגלומים בשיטה זו הינם רבים, ובראש ראשונה, מאפשרים השוואת מדדים, אשר לא היו אפשריים בעבר.

דו"ח זה שאינו דו"ח ביקורת קלאסי, אלא יותר דו"ח רוחבי המשקף תמונת מצב של התנהלות המועצה, טומן בחובו נתונים רבים, הן אלה שהוצגו והופנה אליהן אור הזרקור והן אלה שלא נבחנו לעומק, אך הם מצויים וזמינים בכל עת שנידרש להם.

מעיון בנתוני מדדי הביצוע לאורך השנים, הן לגבי המועצה המקומית בית אל והן לגבי המועצות האחרות שהוצגו, וכן מעיון בדוחות הכספיים של המועצה, עולה תמונה מעניינת, המאפשרת הסתכלות רחבה יותר, לא רק לגבי בית אל בהשוואה למספר שנים, אלא בהסתכלות השוואתית אל מול מועצות הדומות לה באפיון.

ככלל, יש לציין כי הנתונים העולים מבדיקת המועצה המקומית בית אל, הינם סבירים בהחלט. עם זאת, בבדיקה מעמיקה ובשיפור של מספר נתונים, כפי שפורט לעיל, נראה לדעת הביקורת כי ניתן יהיה לעבור מגירעון שנתי לעודף ובכך להתחיל לצמצם את הגירעון המצטבר של המועצה.

מטרתו של דו"ח זה הינה בעיקר להאיר נקודות אלה ולשקף אותן בפני הגורמים המקצועיים, על מנת שאלה יירדו לעומקם של הנתונים המצויינים בדו"ח ואשר יהוו עבורם נקודת פתיחה בבואם לבחון את התנהלות המועצה בעתיד.

הנני תקווה כי דו"ח זה יהיה לעזר בפני הגורמים המקצועיים, הן באשר להמלצות האמורות והן בעתיד, בבואם לבחון את התנהלות המועצה במישורים השונים.