

## פרק א': המבנה הארגוני והפעילויות באגף ההנדסה

### 1. כללי

- 1.1 מהנדס העיר משמש כמנהל אגף ההנדסה, אליו כפופים כ- 25 עובדים, מהם שלושה סגנים, שלכול אחד מהם אחריות על תחומים אחרים הנוגעים לפעילויות אגף ההנדסה.
- 1.2 תחומי הפעילות המרכזיים באגף ההנדסה מתחלקים לשלושה: תכנון, רישוי ופיקוח. תחומים אלו מרוכזים בגפים: תכנון, רישוי ופיקוח, וכול אחד מסגני מהנדס העיר משמש כמנהל גף.
- 1.3 העובדים המועסקים באגף ההנדסה מתחלקים לשתי קבוצות: עובדי עירייה (פקידות כללית ואנשי מקצוע, כגון: מהנדסים, הנדסאים וכדו'), ועובדים המועסקים במסגרת של רכישת שירותים מקצועיים חיצוניים, כגון: בודקי תכניות, רואי חשבון וכדו'.
- 1.4 אגף ההנדסה משתייך לחטיבת הפיתוח ואיכות הסביבה. סמנכ"ל החטיבה אחראי על פעילות אגף ההנדסה בכללותה ועל תחום התפעול של האגף.

### 2. תכנון

- 2.1 תחום **התכנון** כולל בתוכו את התכנון הכללי, האסטרטגי ומערכת המידע הגיאוגרפי-GIS, שמטרתה ניתוח נתונים גיאוגרפיים בשילוב עם נתונים אחרים, זאת על מנת להגיע להחלטות מושכלות ונבונות יותר בתחום התכנון. בנוסף, באמצעות מערכת זו יתאפשר בעתיד לתושבי העיר שימוש בנתונים לקבלת מידע ולצרכים שונים.
- 2.2 מדיניות אגף ההנדסה בתחום התכנון היא לקדם את תכנון בניין עיר. כיום, מתוכננות מגוון תכניות בתחומים שונים, כגון:
  - 2.2.1 תכנית מתאר.
  - 2.2.2 תכנית אב לתחבורה (אושרה במהלך הביקורת).
  - 2.2.3 בניית 5,000 יחידות דיור בדרום העיר (בשני מתחמים).
  - 2.2.4 תכנית פינוי ובינוי באזור העסקים (הגדלת זכויות הבנייה וההעסקה ועירוב שימושים).
  - 2.2.5 הקמת פארק טבע.
  - 2.2.6 תכנית לרחובות רוטשילד, יוספטל ובלפור (שילוב משרדים ומסחר).
  - 2.2.7 תכנית לאזור חוף הים ורחוב בן גוריון (מסחר ובנייה).
- 2.3 קידום ואישור סופי של תכנית בניין עיר בוועדה המחוזית אורך כחמש שנים לערך.

## היתרי בנייה - המחלקה לרישוי

- 2.4 אישורה של תכנית המתאר תאפשר לוועדה המקומית יותר סמכויות בדיונים בבקשות להיתרי הבנייה.
- 2.5 ביחידה זו מועסקים מלבד סגן מהנדס העיר, מנהלת המחלקה לתכנון אסטרטגי ומזכירת סגן מהנדס העיר.
- 2.6 בשל פעילות עניפה זו בתחום התכנון, מועסקים עובדי חוץ רבים (6 במספר) לצורך קידומה. עובדים אלו מטפלים בנושאי פינוי - בינוי, תב"ע אזור העסקים, תב"ע אזור חוף הים ותכנית המתאר. במהלך הביקורת הצטמצם מספרם של עובדים אלו ל- 2 בלבד, לאור קיצוצי תקציב.

### 3. רישוי

- 3.1 **תחום הרישוי** כולל בתוכו את תהליך הטיפול בבקשות המוגשות לשם קבלת היתרי בנייה מתחילתו ועד סופו: איסוף כלל המסמכים הנדרשים להגשת הבקשה, בדיקת הבקשה, גביית פיקדון, הכנת הבקשה לקראת הדיון בוועדה המקומית, ניהול הוועדות, קבלת חוות דעת מרשויות מוסמכות וגורמים מקצועיים, בדיקת הבקשה לאחר הוועדה, הנפקת היתר הבנייה ועוד.
- 3.2 ביחידה זו מועסקים מלבד סגנית מהנדס העיר לרישוי, גם שלוש בודקות תכניות (מהן אחת מנהלת מחלקה), פקידה האחראית על קליטת הבקשה ומתן מענה לפונים, ומזכירת המחלקה, האחראית גם על ארגון הוועדות וקבלת ערבויות. ובנוסף, מועסקים שני בודקי תכניות באמצעות חברה חיצונית. בתום הביקורת הועבר נושא ניהול הוועדות לאחריותה של עוזרת הסמנכ"ל ונותר בודק תכניות אחד המועסק באמצעות חברה חיצונית.

### 4. פיקוח (אכיפה)

- 4.1 **תחום הפיקוח (האכיפה)** - כולל בתוכו את הפיקוח על ביצוע הבנייה בהתאם להיתרי הבנייה, אכיפה והגשת בקשה לכתבי אישום, בחינת הבקשות לרישיון עסק בתחום הבנייה, אישורים לבקשות רישום נכסים בטאבו, טיפול במבנים מסוכנים ועוד.
- 4.2 ביחידה זו מועסקים מלבד סגן מהנדס העיר (שפרש בתום הביקורת), מנהל המחלקה לפיקוח על הבנייה, מזכירת המחלקה וארבעה פקחים, שאחד מהם אחראי על הטיפול בבקשות לקבלת אישור העירייה לרישום הנכס בטאבו. בנוסף, אחראי סגן מהנדס העיר גם על ניהול קבלת הקהל ועל ארכיב אגף ההנדסה, בו מתוייקים תיקי הבניין על שלל מסמכיהם. בארכיב עובד האחראי להוצאת התיקים ולסידורם בעת החזרתם לארכיב.

## היתרי בנייה - המחלקה לרישוי

- 4.3 היקף העבודה המוטל על מחלקת הפיקוח על הבנייה רב, ואינו מאפשר ביצוע פיקוח על הבנייה באופן רחב ומשמעותי. לרוב מתרכז הפיקוח בהתאם לפניות הרבות המגיעות מהתושבים ופחות בפיקוח יזום.
- 4.4 העירייה לא קבעה מדיניות בעניין הפיקוח, כך שלא הוגדרו נושאי הפיקוח, סדרי העדיפויות והיקפי הפיקוח המתבקשים. אי לכך, לא הוכנה תכנית מסודרת שנתית לעניין זה.
- 4.5 העירייה אינה מעמידה רכב לשימושם של הפקחים המסתובבים שעות רבות בשטחי העיר, כך שעבודת השטח גוזלת זמן רב.
- 4.6 מנהל המחלקה לפיקוח על הבנייה אחראי גם על נושא המבנים המסוכנים בכפיפות לסגן מהנדס העיר, אולם מהנדס העיר ציין בפני הביקורת שגם הוא נאלץ להקדיש לנושא זה מזמן עבודתו משום שמנהל המחלקה אינו עוסק בתחום זה כלל.
- 4.7 בשנים האחרונות חל גידול במספר כתבי האישום שהוגשו כנגד תושבים שבנו ללא היתר בנייה או בניגוד להיתר הבנייה שניתן להם. הדבר מצביע על הרחבת הפעילות בתחום זה. אולם, עדיין היקף הפעילות רחוק מהנדרש על פי המציאות הקיימת בשטח.
- 4.8 קיימים מקרים רבים בהם קיים שימוש חורג במבנה, אולם הפיקוח לא אוכף זאת. תיאורטית קיימת אפשרות לכך שכאשר מבוצע שינוי הנובע משימוש חריג לצורך הפחתה בארנונה (כגון: מעבר משימוש המוגדר כעסקים לשימוש המוגדר כמגורים) באגף ההכנסות, הדבר ידווח אוטומטית לאגף ההנדסה לשם בדיקה ואכיפה. אולם, פעילות זו לא מתבצעת בפועל.
- 4.9 בנוסף, קיימים נכסים בהם פוצלה דירה אחת לשתי דירות או יותר. גם במקרה זה ניתן לקבל מידע מאגף ההכנסות בעירייה לפחות לגבי חלק מהמקרים. אולם, כאמור, מידע זה לא מועבר לטיפול אגף ההנדסה.
- 4.10 מחלקת הפיקוח מטפלת גם בפניות של מחלקת רישוי העסקים בעירייה במטרה לתת חוות דעת על הנכס במהלך בדיקת הבקשה לרישיון עסק, באם קיימות חריגות בנייה או התנגדות כולשהי למתן הרישיון, ובכך לעכב את מתן רישיון העסק עד לטיפול בחריגות הבנייה או/ו בהסרת ההתנגדות של אגף ההנדסה.
- 4.11 פניות ציבור התושבים המגיעות הן מהמוקד העירוני והן בפנייה ישירה לאגף ההנדסה מטופלות באחריותו של סגן מהנדס העיר, האחראי על הפיקוח.
- 4.12 בנוסף, אחראית מחלקת הפיקוח על הבנייה למתן תעודות גמר לבניין (טופס 4 וגמר).

## **5. תכנית העבודה השנתית**

- 5.1 אגף ההנדסה הכין תכנית עבודה שנתית לשנים 2012 ו- 2014 בלבד. תכנית העבודה של האגף לשנת 2013 כלל לא נערכה.
- 5.2 הביקורת עיינה בתכניות העבודה הקיימות ומצאה כי הן כוללות הגדרות יעדים באופן כללי בלבד ללא ציון מפורט של יעדים כמותיים, כך שלא ניתן לאמוד בתום שנת העבודה את אופן השגת היעדים.
- 5.3 הביקורת בדקה את תכנית העבודה השנתית של אגף ההנדסה לשנת 2014 ומצאה כי התכנית שהוכנה על גבי עמוד אחד בלבד לא הקיפה את כלל פעילויות אגף ההנדסה וכמובן לא קבעה יעדים כמותיים. לדברי מהנדס העיר, זו הייתה דרישת הנהלת העירייה.
- 5.4 היעדים הכלל **אגפיים** כללו :
- 5.4.1 הטמעת תהליכי העבודה החדשים וההתארגנות באגף.
- 5.4.2 שיפור השירות ומתן האינפורמציה לתושב באתר האינטרנט.
- 5.4.3 רה ארגון והתאמת מערך כוח האדם להיקף המשימות העדכני וליישום תכניות הבניין של השכונות החדשות.
- 5.5 היעדים של מחלקת הרישוי כללו :
- 5.5.1 הטמעת שגרות של מעקב ובקרה שוטפים אחר סטאטוס בקשות להיתרים, קיצור זמני טיפול על ידי ניתוח נקודת כשל.
- 5.5.2 עידוד התושבים ליישום תכניות תמ"א 38.
- 5.6 הביקורת התרשמה בבדיקתה שהיעדים בתחומים אלו (האגפיים ומחלקת הרישוי) לא הושגו, או שהושגו באופן חלקי בלבד. לדברי מהנדס העיר, המחסור בכוח אדם הינו אחד הגורמים העיקריים לכך.

## **6. העדר תקנים ותקציבים**

- 6.1 במהלך הביקורת ובמסגרת המפגשים של הביקורת עם הנהלת אגף ההנדסה עלו נושאים לגביהם קיימת בעייה הנוגעת לחוסרים בתקני כוח האדם והתקציבים.
- 6.2 הרה ארגון המתבצע בימים אלו באגף ההנדסה אינו מוסדר בנושא התקנים מול משרד הפנים, דבר שמעצים עוד יותר את הבעייתיות בעניין זה.
- 6.3 להלן פירוט הנושאים הבעייתיים שעלו :
- 6.3.1 התחומים הנוגעים לתכנון תשתיות, מבני ציבור ונוף אינם מטופלים כיום במסגרת האגף בשל העדר תקנים.

## היתרי בנייה - המחלקה לרישוי

6.3.2 תחום התשתיות מצוי בתחום פעילותו של תאגיד המים ואגף שפע אשר אינם מעורבים בתחום התכנון.

6.3.3 לטענת מהנדס העיר, בתחום התכנון חסרה ראייה מערכתית רחבה וחוסר זה גורם לתקלות ולליקויים במהלך הביצוע. לדוגמה: בתחום התנועה מועסק מהנדס תנועה חיצוני בחלקיות משרה אשר אינו מלווה את התכנון, כך שלא נבדקת תכנית בניין ערים ובתהליך העבודה מאוחר יותר מתגלים קשיים כאשר התכנון אינו תואם את תכנית בניין ערים בתחום זה. העניין חוזר על עצמו גם בתחום תכנון נוף וסביבה.

6.3.4 בשנים האחרונות פרשו מתפקידם שני מנהלי מחלקות: מבנים מסוכנים ומבני ציבור. משרתם לא אוישה על ידי גיוס עובדים במקומם. מהנדס העיר נאלץ למצוא פתרונות כדי למלא את החלל שנוצר על ידי הטלת המשימות של מחלקות אלו על מנהלים אחרים באגף ההנדסה כולל סיוע שלו.

6.3.4.1 **מבנים מסוכנים** - כאמור, מהנדס העיר מעורב באופן ישיר בטיפול בנושא המבנים המסוכנים, למרות שהנושא באחריותו של מנהל מח' הפיקוח על הבנייה, משום שמנהל זה אינו מקצועי דיו לעניין זה. העירייה שכרה את שירותיו של מהנדס חיצוני על מנת להתריע ולאכוף נושא חשוב זה. המהנדס שנשכר אחראי לתת חוות דעת לגבי מבנים מסוכנים בעיר הן מהתרשמותו מסיוורים ברחבי העיר והן מפניות של תושבים בנושא. שני עובדים נוספים פועלים בתחום זה, האחת, מזכירה המשכתבת את חוות הדעת של המהנדס ושולחת אותן לתושבים, והשני, עובד הפועל בשטח העירוני ואחראי על הדבקת ההתראות לתושבים המתגוררים בבניינים מסוכנים. מהנדס העיר מצביע על חומרת הבעייה הקיימת בעיר כמו בת ים, בה קיימים מבנים רבים שנבנו בשנות ה-50 וה-60, וכן מבנים הסמוכים לים ומושפעים לרעה מתנאיי מזג האוויר והסביבה באיזור זה. לדברי מהנדס העיר, קיימים כיום כ-400 מבנים מסוכנים בעיר בת ים, אולם תהליך הגשת כתב האישום כנגד התושבים שאינם מטפלים בבניין מסוכן, הינו איטי ביותר, למרות שבשנתיים האחרונות הנושא צבר תאוצה באופן יחסי לעבר. בשל כך, חילק מהנדס העיר את המבנים המסוכנים לפי רמות הסכנה ובהתאם לכך נתן קדימות לפעולה. החל ממצחית שנת 2013 ובשנת 2014, חלה האטה משמעותית בהיקף חוות הדעת הניתנות על ידי המהנדס בתחום המבנים המסוכנים, לאור הצמצום בהיקפי פעולתו בשל אילוצי התקציב.

6.3.4.2 **מבני הציבור** - בתחום זה קיים חוסר שליטה של מהנדס העיר, כך שגורמים עירוניים שונים מקדמים בנייתם של מבני ציבור, כגון: גני

## היתרי בנייה - המחלקה לרישוי

ילדים, אולמות ספורט ועוד, ללא כול הבנה מקצועית, החל משלב התכנון ועד לביצוע.

מהנדס העיר סבור, שמדובר בבעייה אקוטית העלולה ליצור כשלים מהותיים ועיכוב בתהליכי העבודה. בעבר, המחלקה למבני הצבור היתה מטפלת בבנייתם של מבנים אלו משלב התכנון ועד לקבלת טופס 4.

6.3.5 באגף ההנדסה מועסקים עובדים רבים כעובדי חוץ שהעסקתם מותנית בתקציב מאושר. לא אחת נוצר מצב בו אין אישור תקציבי או/ו היקף התקציב אינו מספיק, כך שעבודתם מופסקת וקצב העבודה הופך להיות איטי יותר. לדוגמה: העובד האחראי על תפעול ה-GIS, החברה המבצעת את סריקות תיקי הבניין למערכת ממוחשבת ובודקי התכניות.

6.3.6 לדברי מהנדס העיר, היקפי הפעילות של אגף ההנדסה גדלו באופן משמעותי בהשוואה לעשור הקודם. אם בעבר עסקו בקידום 4 - 5 תב"עות, כיום עוסקים בקידומן של כ-100 תב"עות. יש לציין כי קידומן של תב"עות אלו מאפשר להגדיל את הכנסות העירייה בתחום האגרות וההיטלים, כך שעל פי הנתונים שנמסרו לביקורת הוכפלו הכנסות אלו בשנת 2013 בהשוואה לשנת 2012. בשנת 2014, הסתכמו הכנסות אלו בסכום המתקרב לנתוני שנת 2012.

6.3.7 היקף הבקשות המוגשות לוועדה לקבלת היתר בנייה גדל באופן משמעותי, כך שבשנת 2014 הוגש מספר כפול של בקשות בהשוואה לשנת 2012. במקביל, חלה האצה בתחום הבקשות להיתרי בנייה במסגרת פרויקט תמ"א 38, בעקבות מדיניות העירייה לקידום נושא זה. בניגוד לכך, חלה האטה במספר הבקשות שנדונו בוועדה ובמספר היתרי הבנייה שאושרו במחצית הראשונה של שנת 2014 בהשוואה לשנת 2013. מהנדס העיר מציין כי במחצית השנייה של שנת 2014 חל גידול במספרן של הבקשות שנדונו בוועדות.

6.3.8 לוח הזמנים למתן המענה למגישי הבקשות מתארך בין היתר גם בשל עומס העבודה המוטל על העובדים העוסקים בכך, ושלא נענה בהתאם לצרכים בהגדלת היקפי המשרות.

6.3.9 יש לציין כי בשנה שעברה נקלטו שתי בודקות חדשות במחלקת הרישוי, אולם, במהלך הביקורת עזבה את תפקידה אחת מהן ולאחרונה נקלטה במקומה עובדת נוספת. בנוסף, הועסקו מעת לעת בודקי תכניות שונים באמצעות חברה חיצונית.

התחלופה בקרב בודקי התכניות והתקופות בהן מועסקים פחות בודקי תכניות מהנדרש, מעכבת גם היא מאוד את תהליך הטיפול בבקשות להיתרי הבנייה. בתום הביקורת פורסם מכרז לקליטתם של שלושה בודקי תכניות.

**7. הרה ארגון באגף ההנדסה**

7.1 העירייה החליטה לבצע רה ארגון באגף ההנדסה האמור לכלול גם שינויים במבנה הארגוני של אגף ההנדסה. הצורך ברה ארגון הינו הן על רקע אי שביעות רצון כללית מתפקודו בשנים האחרונות, והן במטרה להכשירו לרמת השירות הנהוגה כיום ברשויות המקומיות. רמת שירות זו אמורה להיטיב עם תושבי העיר הזקוקים לשירות אגף ההנדסה, הן בנגישות המידע (כולל באמצעות המחשב) והן בקיצור לוח הזמנים בהמתנה למענה או לקבלת אישורים. לדברי מהנדס העיר, המחסור בכוח אדם תרם באופן משמעותי לחוסר שביעות הרצון של הנהלת העירייה מתפקוד אגף ההנדסה.

7.2 הרה ארגון, שעיקרו התמקד בשיפור השירות לתושב, תוך כדי התייעלות בעבודה באמצעות שימוש בתוכנת מחשב, החל בסוף שנת 2013, ובתקופת הביקורת עדיין ניכר היה שההתקדמות הינה בקצב איטי והדרך עדיין ארוכה, מה עוד שהוא אינו מקיף את כלל התחומים בהם יש צורך ברה ארגון.

7.3 בנוסף, התרשמה הביקורת כי תהליך זה לא עבר כחוט השני באופן יסודי ושיטתי בין כלל העובדים או/ו כלל הפעילויות. ניכר היה בהעדרו של גורם מקשר ומתווך להבנת תהליכי הרה ארגון והטמעת השינויים שהם פועל יוצא ממנו. מהנדס העיר מציין כי עבודתו של היועץ הארגוני ששירותיו נשכרו על ידי העירייה לצורך ביצוע משימה זו, הופסקה בטרם הושלמה המלאכה.

7.4 הביקורת התרשמה כי הקו המנחה ברה ארגון אינו ברור לכלל העובדים ולא פעם הם מתלבטים בדרך הנכונה לביצוע מטלותיהם.

7.5 המצב העמום יצר גם חילוקי דעות רבים בקרב עובדי אגף ההנדסה, בעיקר בנושאים של חלוקת האחריות בביצוע המשימות השונות.

7.6 הביקורת התרשמה כי הרה ארגון נעשה ללא הטמעה מספקת של השינויים שהעירייה מתכננת לבצע באגף ההנדסה, והדרכים להשגת היעדים הנובעים משינויים אלו.

7.7 במסגרת תהליך הרה ארגון הועברה האחריות על נושאי פעילות שונים ממחלקה אחת לשנייה, כגון: קליטת הבקשות להיתרי בנייה, חוות הדעת לרישוי עסקים, ניהול הארכיב ועוד הועברו ממחלקת הרישוי למחלקת הפיקוח על הבנייה. לאחר זמן מה, הוחלט להעביר בחזרה ממחלקת הפיקוח על הבנייה למחלקת הרישוי את נושא קליטת הבקשה.

7.8 הביקורת סבורה כי שינויים אלו גרמו לעיכובים בתהליכי העבודה, ולכן חשוב למנוע אותם בדרך של חשיבה מעמיקה קודם ביצוע השינוי ובדיקה ניסיונית של תוצאות השינוי.

7.9 מהנדס העיר מציין כי חלק מהשינויים שבוצעו על ידי הנהלת העירייה לא היו על דעתו ואף לא על דעת היועץ הארגוני, והם בחלקם גרמו לממצאים המתוארים לעיל.

## 8. הטיפול בבקשות להיתרי הבנייה

- 8.1 בעבר, טיפלו בבקשות להיתרי בנייה ארבע עובדות לפחות. האחת, הכינה את תיק הבקשה להיתר, השנייה, בדקה את מסמכי הבקשה לפני הגשתה לוועדה, השלישית, בדקה את הבקשה לאחר הדיון בוועדה, והרביעית, הנפיקה את היתר הבנייה.
- 8.2 במסגרת הרה ארגון מתכוונים באגף ההנדסה לפעול עד לקבלת התוצאה, כך שעובד אחד בלבד יטפל בבקשה מתחילתה ועד סופה. הדבר עשוי לצמצם באופן משמעותי את לוח הזמנים מעת הגשת הבקשה ועד להוצאת היתר הבנייה. הכוונה היא לצמצם לוח זמנים זה לשלושה חודשים בלבד. כיום, לוח הזמנים מתארך עד כדי מספר חודשים רב.

## 9. כוח האדם

- 9.1 כאמור, מצבת כוח האדם באגף ההנדסה אינה מלאה בשל העדר תקנים לאיוש משרות חיוניות.
- 9.2 בנוסף, מהנדס העיר אינו שבע רצון מתפקודם של מספר עובדים באגף ההנדסה בהם אנשי מקצוע בתחום ההנדסה וכן פקידות כללית.
- 9.3 כתוצאה מכך, קיימים עיכובים רבים בתהליכי העבודה המשפיעים על רמת השירות לתושב ובעיקר על עמידה בלוחות זמנים סבירים.
- 9.4 במחלקת הרישוי בלטה הבעייתיות בנושא כוח האדם, כדלקמן:
- 9.4.1 העדרה של מנהלת המחלקה לרישוי מעבודתה באופן מלא ואחר כך באופן חלקי על רקע בעיות רפואיות. בתקופות מסוימות מונו ממלאי מקום למשרה זו.
- 9.4.2 היקף משרתם המצומצם של בודקי התכניות במחלקה (לא כולל אלו שנשכרו באמצעות חברה חיצונית), בהשוואה להיקף הפעילות של הבקשות להיתרי בנייה והחשיבות לעמוד בלוחות הזמנים לבדיקת הבקשות שהוגשו להיתרי הבנייה.
- 9.4.3 בשנים 2012 ועד 2014, חלה תחלופה רבה יחסית של בודקי תכניות במחלקה ובודקי התכניות שהועסקו על ידי חברה חיצונית, וכתוצאה מכך היו תקופות ממושכות בהן התדלדלה כמות בודקי התכניות באופן משמעותי ביותר. יתרה מכך, נדרשה תקופת זמן להכשרתם של בודקי תכניות אלו שלרובם לא היה ניסיון במגזר הציבורי. חלקם עסקו בעבודה נוספת (פרטית) ולא הקדישו את המאמץ ההולם לקידום עבודתם באגף ההנדסה.

## 10. נוהלי עבודה

- 10.1 הביקורת בדקה ומצאה כי באגף ההנדסה קיימים מעט מאוד נהלים והוראות עבודה בהשוואה להיקף הפעילות הרבה והמגוונת המתקיימת בו. אי לכך, נמצאו תחומי פעילות שאין לגביהם נוהל או הוראת עבודה כתובים, המסדירים את הפעילות.
- 10.2 יתרה מכך, הנהלים והוראות העבודה שנמצאו נכתבו לפני מספר רב של שנים (יותר מחמש שנים) ולא עודכנו מאז, למרות השינויים הרבים והמהותיים שחלו באגף זה ושהצריכו התאמת הנוהל/הוראת העבודה לשינוי.
- 10.3 העדרם של נהלים והוראות עבודה ברורות בכתב הנוגעות לכול קשת הפעילות של אגף ההנדסה, בולט ביותר, ואף בא לידי ביטוי בכשלים שהתגלו בתהליכי העבודה ואופן הסדרתם בתחומי הפעילויות השונים.

## 11. קבלת קהל

- 11.1 במסגרת הרה ארגון שנערך באגף ההנדסה, החל מחודש ינואר 2014, נערך האגף למתן שירותים לקהל בקומת הקרקע במבנה המשרדים של האגף. קומת הקרקע הוכשרה באמצעות שיפוץ נרחב לקבלת קהל וכן נרכש ריהוט וציוד משרדי מתאים.
- 11.2 ארגון חדר קבלת הקהל כלל הצבתן של עמדות קבלה ממוחשבות בהן ניתן להקליד מידע ונתונים וכן לשלוף אותם.
- 11.3 על ניהולו של חדר קבלת הקהל הופקד עובד האחראי לתפקודו, על כול המשתמע מכך.
- 11.4 מועדי קבלת הקהל צומצמו לשלושה ימים (אחד מהם בשעות אחר הצהריים) ובנוסף, יום אחד יועד לאנשי מקצוע בלבד (מהנדסים, אדריכלים וכו'). בשאר המועדים נותר זמן עבודה לעובדי אגף ההנדסה להתרכז בטיפול במטלות האגף השונות, וזאת ללא עיסוק בקבלת הקהל.
- 11.5 צעד מבורך זה תורם מאוד להתייעלות בכלל פעילויות אגף ההנדסה, ולדעת הביקורת, שיפר את התחושות של התייעלות, הן בקרב ציבור הפונים והן בקרב עובדי האגף.
- 11.6 הביקורת התרשמה לטובה מהשינוי הפיזי שבוצע בקומת הקרקע, אולם נתקלה גם בקשיים שעדיין לא נמצאו להם הפתרונות המתאימים:
- 11.6.1 הצורך בהורדת תיקי בניין ומסמכים נוספים מהארכיב וממשרדי האגף המצויים בקומה העליונה של המבנה (קומה שנייה) אל קומת הקרקע מספר פעמים רב במהלך שעות קבלת הקהל. מהנדס העיר מעדכן כי כיום קיימת הזמנה של תיקי הבניין מראש על ידי התושבים המגיעים לקבלת הקהל, כך שתיקים אלו נמצאים בחדר קבלת הקהל בהתאם להזמנות שנערכו.

## היתרי בנייה - המחלקה לרישוי

- 11.6.2 אין הנחיות ברורות אלו תחומים מטופלים במסגרת קבלת הקהל ואלו נדחים לטיפול במסגרת העבודה השוטפת, וזאת על מנת לקצר את זמן ההמתנה של קהל הפונים. קיים פתרון מוצע שהזמנת התורים תיעשה בקביעת משך הפגישה בהתאם לעניין, כך שניתן יהיה לשלוט מראש על חלוקת הזמנים בשעות קבלת הקהל. פתרון זה טרם יושם.
- 11.6.3 קיימות פניות הנוגעות לקבלת מידע החוזרות על עצמן, אולם הביקורת לא מצאה מקור מידע כתוב כולשהו (באתר האינטרנט, בלוח המודעות, בדלפק קבלת הקהל וכד'), המהווה מענה לפונים אלו. מקורות מידע אלטרנטיביים יכולים לחסוך זמן המתנה לפונים ולפנות את פקידי קבלת הקהל לטיפול בממתינים. דוגמה לפניות אלו היא: כיצד ניתן להוציא נסח טאבו.
- 11.7 בעיות נוספות שהתגלו בשלבי ההפעלה הראשוניים טופלו תוך כדי ההפעלה, כגון:
- 11.7.1 המרחב הפתוח איפשר לממתינים בתור לגשת אל הדלפקים גם במקרים בהם הם היו מאויישים על ידי פונים אחרים ובכך הופרעה עבודתה של פקידת קבלת הקהל. על פי התרשמות הביקורת מביקוריה החוזרים במקום זה, קיימת הפרדה בין הממתינים ובין הפונים המקבלים שירות, כך שאין הפרעה במהלך מתן השירות.
- 11.7.2 היו חסרים שלטים להכוונת הקהל על מנת לערוך סדר בפניות השונות המטופלות על ידי פקיד/יות קבלת הקהל השונים. כיום, הוסדר השילוט והמידע בתחום זה ברור לקהל.
- 11.7.3 מערכת תורים ממוחשבת טרם הוטמעה. כיום, קיימת מערכת ממוחשבת לניהול התורים שניתן עדיין לשכללה.
- 11.7.4 איוש העמדות היה חלקי והדבר יצר תור ממתינים ארוך. בפעמים הבאות נוכחה הביקורת כי העמדות אוישו במלואן על ידי עובדי אגף ההנדסה בתחומים השונים.

## **12. הארכיב**

- 12.1 תיקי הבניין הכוללים את כול המסמכים והאישורים הנוגעים לבניין בכתובת מסויימת מוחזקים באגף ההנדסה בארכיב. עובד אגף ההנדסה אחראי על ניהול הארכיב.
- 12.2 הביקורת התרשמה כי בסך הכול קיים סדר מבחינה פיזית בחדר הארכיב. תיקי הבניין מונחים על גבי מדפים לפי מספור רף.
- 12.3 למרות זאת, היו מקרים בהם לא ניתן היה למצוא תיק בניין כולשהו ולא היה ברור אם הוא הוצא מהארכיב ואם כן, היכן הוא נמצא. הדבר נובע מכך, שלא קיים תיעוד של הוצאתם של תיקי הבניין מהארכיב והחזרתם אליו.

## היתרי בנייה - המחלקה לרישוי

- 12.4 לא נמצא כול נוהל עבודה להגדרת פעולות ההוצאה והחזרה של תיקים מהארכיב. למעשה, כול עובד באגף ההנדסה אשר יודע את קוד הכניסה לארכיב יכול להוציא ממנו תיק מבלי ליידע את האחראי על הארכיב ו/או לתעד בכתב הוצאה זו. מהנדס העיר מציין כי האחראי על הארכיב אינו מתאים לתפקידו.
- 12.5 הביקורת סבורה כי חשוב לתת את הדעת על המורשים להוציא תיקים מהארכיב וכי יש לתעד את הוצאת התיקים מהארכיב, כך שכול עובד אשר לוקח תיק מסויים, יחתום עליו, ויחזיר אותו לארכיב. כך תהיה כתובת ברורה להימצאות כול תיק.
- 12.6 תיקי הבניין המתוייקים בארכיב אמורים לכלול את כלל המסמכים הנוגעים לבניין ספציפי שלגביו הוגשו בקשות להיתרי בנייה. תיקי בניין אלו נסרקים באמצעות חברה חיצונית למערכת ממוחשבת, כך שניתן יהיה באמצעות המחשב לבדוק את המסמכים המתוייקים בכול אחד מתיקי הבניין. אפשרות של צפייה בתיקי בניין אלו תינתן בעתיד בתום התהליך גם לתושבים. בתום התהליך יתוייקו באופן פיזי בתיקי הבניין רק היתרי הבנייה שניתנו.
- 12.7 בתקופת הביקורת הופסקה עבודתה של החברה המבצעת סריקה לאור הקושי של העירייה לעמוד בתשלומים בגין עבודתה זו. לאחרונה חודשה עבודתה. הפסקות אלו מאיטות עד מאד את הקצב בו נסרקים תיקי הבניין, ומתקבל הרושם כי המלאכה עוד רבה בטרם תושלם העבודה ויתאפשר לתושבים להסתייע במערכת ממוחשבת זו. בתום הביקורת עדכן מהנדס העיר כי הסריקה אינה מבוצעת כלל במהלך השנה האחרונה, לאור אילוצי התקציב.

המבנה הארגוני של אגף ההנדסה

