

## ביקורת מעקב

### מחלקת רישוי הבניה באגף ההנדסה - דו"ח מבקר העירייה מס' 18

1. במהלך 1995 נערכה ביקורת בנושא תפקוד מערך רישוי הבניה בעירייה. באותה ביקורת היתה התייחסות לשלוש הנקודות הבאות :

- א. מתן שירות איכותי ויעיל לפונים בבקשות לקבלת היתרי בניה.
- ב. שביעות רצון הפונים מתפקוד המחלקה.
- ג. מכסימום הכנסות לקופת העירייה מפעילות יעילה של המחלקה.

2. עיקר הממצאים אשר הועלו על ידי הביקורת ופורסמו בדו"ח השנתי של מבקר העירייה לשנת 1994/5 היו :

- א. מתוך 8 עובדי המחלקה, 5 (כולל מנהלת המחלקה) עסקו באופן ישיר ברישוי הבניה, ב - 4.13 משרות. 3 עובדים אחרים, במשרות מלאות היו עובדים עקיפים אשר עסקו במזכירות, דואר, ארכיון המחלקה וכדו'.

חלקיות משרתם של העובדים הישירים 5 עובדים ב - 4.13 משרות הקשתה על :

- תיאומים.
- ביצוע עבודות שוטפות שלאחר שעות קבלת קהל.
- מתן שירות מלא לקהל.

ב. בנוסף נמצא כי קיים חוסר איזון בין יעילות ותפוקות בין פקידי הרישוי במחלקה : העובד היעיל ביותר טיפל ב - 63% מהתיקים ואילו פקיד רישוי אחר ב - 16% מהתיקים בלבד. היתרה של 21% טופלה ע"י העובד השלישי.

ג. ממצאי הביקורת הצביעו על בעיות בתפקוד בעלי תפקידים כדלקמן :

- (1). אי יעילות בניצול כישוריה של מנהלת המחלקה אשר עסקה בחלק ניכר מהזמן בניסוח פרוטוקולים של ישיבות ועדות התכנון והבניה ובהכנת הישיבות עצמן (39 ישיבות בשנה).
- (2). המחלקה לא יכלה לתפקד באפקטיביות רצוייה בגלל מה שהוזכר לעיל : משרות חלקיות, אי נוכחות כל העובדים בזמן רצוי וכו'.
- (3). הגברת העומס על המחלקה כתוצאה מהחזרת תיקים מוכנים וועדת התכנון והבניה, לגבייהם הדיון נדחה.
- (4). אי איזון בתפוקות העובדים.
- (5). בעיות באמצעים ובשיטות העבודה עקב ניצול נמוך של מיחשוב.

(6). חוסר גמישות מצד העובדים בשעות העבודה.

T. הביקורת העלתה שבשנת 1994 מתוך 393 תיקי בקשות הגיעו למימוש, היינו לקבלת היתר 278 בלבד (71%) כאשר 115 טיפולם נדחה לשנת 1995. מכאן התריעה הביקורת על כי :

(1). כ - 30% מהבקשות אשר לא הפכו להיתרים והועברו לטיפול בשנה לאחר מכן, הצטברו לטיפול השוטף ב - 1995 וזה הוסיף ללחץ ולעומס העבודה על העובדים בשנת 1995.

(2). על פי חישובי הביקורת - ההכנסה הממוצעת לתיק הייתה בעת עריכת הבדיקה 104,880 (במונחי 1994). מכאן שגרירת 115 התיקים משנת 1994 לשנת 1995 גרמה להפסד הכנסות לעירייה בסדר גודל של כ - 12,000,000 ש"ח בשנת 1994, וזאת ללא סכום היטלי ההשבחה בגין ת.ב.ע. הנגבים בעת מימוש זכויות העברה בטאבו.

ה. מערך (המיקום) הקיים במחלקה יצר מספר בעיות :

(1). לא היה קשר עין בין מנהלת המחלקה או מ"מ מנהלת המחלקה (דאז) לבין יתר עובדי המחלקה.

(2). קשר העין היה יכול להגביר את הפיקוח ולתרום לתפקוד ולהעלאת היעילות של העובדים.

(3). חוסר קשר העין יצר בעיות בטיחות ובטחון למקרה של מצוקה וצורך בעזרה. בעיה כזו ניתנת לפתרון חלקי באמצעים טכניים כגון כפתור מצוקה, שלא היה בנמצא אצל פקידי הרישוי.

1. בחינת תהליכי הפעילות במחלקה הצביעה כי מספר ימי הטיפול הממוצע בתיק/בקשה היה 248 יום, כאשר כ - 30% מהמקרים אורכים מעל לממוצע ימי הטיפול וכ - 15% מהמקרים נמשכו מעל 500 ימי טיפול.

מניתוח האירועים (הפעילויות) הקשורות בשלבי הטיפול השונים בתיקי הבקשות הסתבר כי האירועים המעכבים את הטיפול אינם בתוך המחלקה וברובן קשורים בטיפול מחוץ למחלקה ובעיקר בדיוני ועדות התכנון :

ט חישוב הפיקדון (פעולה בתוך המחלקה) כ - 30 ימים

ט תשלום הפיקדון (ע"י מבקש ההיתר) כ - 110 ימים

ט החלטה לאשר בקשה (ע"י ועדת התכנון והבניה) כ - 80 ימים

ט החלטה לסרב להיתר (ע"י ועדת התכנון והבניה) כ - 120 ימים

ט החלטה לדחות הדיון בבקשה (ע"י ועדת התכנון והבניה) כ - 100

ימים

21. במהלך 1994 התקיימו 18 ישיבות של ועדת תכנון ובניה (מליאה) ועוד 21 ישיבות של ועדת תכנון ובניה (משנה), דהיינו כל שלושה שבועות בממוצע ישיבת מליאה וכל שבועיים וחצי בממוצע ישיבות ועדת משנה. בנוסף התקיימו 33 ישיבות רשמ"ק, היינו כל שבוע וחצי ישיבת רשמ"ק.

הביקורת העלתה כאמור:

- ממוצע של כ - 80 ימים להחלטה לאשר בקשה להיתר
- ממוצע של כ - 120 ימים להחלטה לסרב לבקשת היתר
- ממוצע של כ - 100 ימים עקב דחיית הדיון בבקשות (מדובר בטיפול בוועדת התכנון, עקב דחיות, המתמשך מכסימום 176 ימים ועד מינימום של 29 ימים).

### 3. מסקנות והמלצות מבקר העירייה היו כלהלן:

- א. הביקורת ניסתה להצביע על נקודות תורפה במערך המחלקה ובתהליכים הקשורים במתן היתרי הבניה. בעבודתה נעזרה הביקורת בסקר ארגוני אשר נערך ע"י יועצים הנדסאים המתמחים בארגון ושיטות. אי-לכך מומלץ כי מומחים ארגוניים ינתחו לעומק את תפקוד המחלקה והתהליכים בה על מנת להביא להתייעלותה בהקדם.
- ב. יש צורך בבחינת אפשרויות שונות לצורך הפקת פרוטוקולים של ועדות התכנון ובכך לשחרר את מנהלת המחלקה מהעומס הכרוך בפרסום והפצת הפרוטוקולים.
- ג. מומלץ לשקול דרכים להגברת מוטיבציה של צוות עובדי המחלקה ע"י:
- (1). הגדלת היקף המשרות החלקיות.
  - (2). הגברת היעילות בעבודה.
  - (3). הגדלת איכות הביצוע.
- ד. יש למצוא פתרונות לעבודת ועדות התכנון למניעת החזרת תיקים מוכנים לאישור והמוחזרים למחלקה ללא דיון בוועדות.
- ה. מומלץ על בחינת חלופות, אמצעים ושיטות עבודה להגברת השימוש היעיל במחשב.
- ו. כיוון שעבודת הביקורת הנה מדגמית, מומלץ על עבודה מעמיקה ע"י גופים המתמחים בארגון לאיתור צווארי הצוואר הבקבוק וגורמים מעכבים בשלבי תהליך הרישוי כולל במחלקות שכנות (תשתית, גבייה וכו').
- ז. אי השלמת הטיפול במספר גדול יחסית של תיקים והגלישה משנה לשנה גורמים לעומס מיותר על עובדי המחלקה ולהפסד הכנסות משמעותי הנאמד במיליוני שקלים חדשים.

ח. מומלץ על תכנון מחדש של מערך המחלקה ובמיוחד של אמצעי המחשוב בה.

#### 4. מעקב

בעקבות התהליך הארגוני, אשר בוצע בהצלחה באגף ההנדסה ולכן גם במחלקת הרישוי, שונתה כל צורת עבודת המחלקה ופוצלה לשני סוגי שרות שהמחלקה נותנת :

- א. מידע ראשוני באמצעות עובדת שיושבת בדלפק בחזית המחלקה, דלפק שנותן שרות במהלך כל ימות השבוע ובכך נהנה הציבור משרות רצוף וטוב יותר.
- ב. שתי עובדות נוספות עוסקות במתן שרות מפורט יותר וטיפול צמוד בתיקים ישירות מול מבקשי ההיתר, כאשר הטיפול נעשה על פי פגישות מתואמות מראש ולפי זמנים נוחים ללקוח (כולל עבודה בשעות הצהריים).
- ג. כוח אדם שקיים כיום במחלקה, מבוסס על :
- ט מנהלת המחלקה.
  - ט עוזרת למנהלת מחלקה.
  - ט עובדת רישוי מפורט.
  - ט עובדת רישוי בדלפק.
  - ט מזכירה.
  - ט אחראית ארכיון.
  - ט (עובד ארכיון מתנדב).
- \* כל העובדים עובדים במשרה מלאה.
- התהליך הארגוני, הינו תהליך חדש שהחל ב- 6/99, ולדעת הביקורת ועל פי סקר דעת קהל המתבצע באופן שוטף ע"י אגף ההנדסה, התגובות חיוביות אך מוקדם עדיין להסיק מסקנות סופיות.
- ד. יחד עם זאת, ראוי לציין שמבחינה פיסית, אולם קבלת הקהל מחייב שיפורים רבים על מנת שיהיה ידידותי יותר ללקוחות.
- ה. באולם העבודה במח' הרישוי, נעשו שינויים פסיים בצורת הישיבה תוך כדי יצירת חללים נפרדים למתן שירות אישי ללקוחות.
- ו. קצב הטיפול בתיקים, קוצר באופן משמעותי ע"י יצירת צוות טיפול מקדמי בתיקי הבנייה, צוות שמתכנס אחת לשבוע ומטפל במשותף בכל בקשה שמוגשת, מעיר את ההערות לעובדת הרישוי וזו האחרונה מעבירה ומטפלת מול הלקוח לצורך השלמת הטיפול, עובר התיק לוועדה המקומית לתכנון ולבנייה.
- תהליך זה קוצר באופן משמעותי, את הטיפול בתיקים וכיום אין כמעט תלונות לעניין הקצב בהם מטופלים תיקי בניה במחלקה.
- הצוות מורכב ממהנדס הרשות, אדריכל, מנהלת מח' רישוי, מנהל מח' תשתיות ומנהל במח' פיקוח על הבנייה. במידה ויש כיום עיכובים בטיפול בתיקים, מקורם בעיקר ממבקש ההיתר.
- ז. לעניין מערכת המיחשוב, נושא זה טופל בחלקו, אך עדיין קיימת בעיה, הן במחשבים ובעיקר במדפסות. כמות הדפסה במחלקת הרישוי היא גדולה ויש צורך להציב לפחות שתי מדפסות טובות ומהירות, על מנת לייעל ולזרז את עבודת המחלקה.
- ח. במסגרת ספר התקציב לשנת 99, הופיע נספח שמציג את כלל התהליך שעבר האגף ובין היתר שיפורים שהוכנסו בתפקוד עבודות המחלקות באגף.

מאחר והדו"ח מתייחס לשנת 95, ישקול מבקר העירייה ביצוע בדיקה חוזרת באגף על מנת ללמוד מקרוב ולעומק על דרכי פעולת האגף לאחר התהליך האירגוני שעבר. להנהלת האגף אין ספק שאף היום ואף תמיד יש מה לשפר ולשם כך הוקם "צוות שיפור מתמיד" אשר עוקב ועוסק בנושא, בין היתר ההרצה של השרות בדלפק הנותן מידע ראשוני לבאי מחלקת רישוי הבנייה.