

התפתחות הגירעון בעיריית כפר-סבא בשנים 1993 עד 1995

לאור מצבה הכספי הקשה של עיריית כפר-סבא בתקופה האחרונה מצאה הביקורת לנכון לנתח ולבדוק את מקור הגירעונות של העירייה בשנים 1993 עד 1995. הניתוח מתבסס על נתונים אשר פורסמו בדו"ח הכספי המבוקר ע"י רו"ח של משרד הפנים.

1. גירעון

להלן צבירת הגירעון בשנים 1993 - 1995 :

| שנה | גירעון מצטבר לתחילת השנה | גירעון שנתי | | מענק | הלוואה לכיסוי גירעון | גירעון מצטבר לסוף השנה |
|------|--------------------------|------------------|-----------------------|------|----------------------|------------------------|
| | | סכום מיליוני ש"ח | % מתקציב רגיל של השנה | | | |
| 1993 | 32.7 | 16.1 | 16% | - | 14 | 34.8 |
| 1994 | 34.8 | 19.8 | 16% | 7.6 | 15 | 32 |
| 1995 | 32 | 17.9 | 10% | - | - | 49.9 |

1.1. גירעון העירייה המצטבר לראשית 1993 הגיע ל- 32.7 מיליון ש"ח המהווה 35% מסך התקבולים של העירייה שהסתכם בשנת 1993 ב- 94.5 מיליון ש"ח. אחוז זה נחשב גבוה.

הגירעון הניכר צומצם במהלך שנת 1993 בדרך של קבלת הלוואה בסך 14 מיליון ש"ח לכיסוי גירעון, דבר שמכביד על תקציבה השוטף של העירייה בשנים הבאות עם פירעון המלווה.

הגירעון השוטף בשנת 1993 הסתכם ב- 16.1 מיליון ש"ח והגירעון הנצבר לסוף 1993 (לאחר ניכוי המלווה לכיסוי הגירעון) הגיע ל- 34.8 מיליון ש"ח.

1.2. בשנת 1994 נוצר גירעון שוטף של 19.8 מיליון ש"ח המהווה 17% מתקבולי העירייה שהסתכמו ב- 128 מיליון ש"ח. גם גירעון משמעותי זה צומצם במהלך שנת 1994 בדרך של קבלת הלוואה בסך 15 מיליון ש"ח לכיסוי גירעון. כמו כן התקבל מענק ממושרד הפנים בסך 7.5 מיליון ש"ח (מיליון אחד מתוך מענק זה עוכב עד הגשת הצעה לתוכנית הבראה ע"י העירייה ונתקבל במהלך 1995).

הגירעון הנצבר לסוף 1994 הגיע ל- 32 מיליון ש"ח, היינו 25% מכלל תקבולי העירייה לאותה שנה. אחוז זה נחשב למאוד משמעותי.

גירעון שוטף ומצטבר בהיקף כספי כזה, מכביד בהכרח על הפעילות השוטפת של העירייה.

1.3. בשנת 1995 נוצר עוד גירעון שוטף של 17.9 מיליון ש"ח שהוא 11% מכלל תקבולי העירייה לאותה שנה שהסתכמו ב- 165.6 מיליון ש"ח. הגירעון המצטבר לסוף 1995 הגיע ל- 49.8 מיליון ש"ח שהוא 30% מכלל תקבולי העירייה לאותה שנה.

בשנת 1995 לא נתקבל כל סכום, לא בצורת מענק ולא בצורת הלוואה, להקטנת הגירעון, למעט 1 מיליון ש"ח בגין מענק על חשבון 1994.

גם אחוז זה נחשב גבוה והוא מכביד על תפקוד שוטף של העירייה.

2. עומס המלוות

| שנה | עומס מלוות לסוף השנה | | פירעון שוטף של מלוות במשך השנה | |
|------|----------------------|----------------------|--------------------------------|----------------------|
| | סכום מיליוני ש"ח | % מהתקציב הרגיל לשנה | סכום מיליוני ש"ח | % מהתקציב הרגיל לשנה |
| 1993 | 58.2 | 57% | 7.2 | 7% |
| 1994 | 94.5 | 75% | 12.7 | 10% |
| 1995 | 120.9 | 70% | 15.9 | 9.2% |

2.1. עומס המלוות לפירעון בשנים הבאות הוא גבוה. לסוף 1993 הוא הגיע לסך 58.2 מיליון ש"ח המהווה כ- 57% מכלל התקציב הרגיל לשנת 1993 שהסתכמו ב- 102 מיליון ש"ח. אחוז זה הוא מאד גבוה לכל הדעות ומכביד על התפקוד הפיננסי השוטף.

2.2. לסוף 1994 הגיע עומס המלוות ל- 94.59 מיליון ש"ח - 75% מכלל התקציב הרגיל השוטף לאותה שנה.

- 2.3. לסוף 1995 הגיע עומס המלוות ל- 120.9 מיליון ש"ח - 70% מכלל התקציב הרגיל השוטף לאותה שנה.
- 2.4. לדעת הביקורת עומס המלוות מהווה בעיה קשה החל ב- 1993 ונמשך גם ב- 1994 ו- 1995 והוא ילך ויכביד על תקציב העירייה בשנים הבאות מבחינת משקל פירעון המלוות מכלל התקציב בעירייה.
- 2.5. הפירעון השוטף של המלוות הגיע בשנת 1995 ל- 15.9 מיליון ש"ח, בשנת 1994 (כולל הוצאות מימון) ל- 12.7 מיליון ש"ח בהשוואה ל- 7.2 מיליון ש"ח בשנת 1993. הגידול בנטל פירעון המלוות בשנת 1995 לעומת 1994 הוא כ- 25%.

3. גורמי גידול הגירעון

בשנת 1994 לעומת 1993 היו גורמי הגידול בגירעון - גידול בהכנסות של 33.8 מיליון ש"ח וההוצאות גדלו במעט יותר - בסכום של 37.1 מיליון ש"ח, כך שבעצם הגירעון השנתי השוטף היה גבוה מהשנה הקודמת בכ- 3 מיליון ש"ח. את עיקר הגידול בגירעון ניתן לייחס לגידול החרג בסעיף פירעון מלוות, אשר עלה מסך 7.2 מיליון ש"ח בשנת 1993 לסך 12 מיליון ש"ח בשנת 1994, וזהו גידול חריג של 75% בשנה.

3.1. הגידול בהכנסות ב- 1994 לעומת 1993 מקורו בעיקר בסעיפים הבאים:

| | |
|--|-------------------------------|
| 8.7 מיליון ש"ח (גידול של 19%) | הכנסות מארנונה |
| 4.3 מיליון ש"ח (גידול של 26%) | הכנסות עצמיות |
| 10.5 מיליון ש"ח (גידול של 33%) | השתתפות המשרדים היעודים |
| 7.5 מיליון ש"ח (לא היה קיים ב-1993) | מענק משרד הפנים להקטנת הגרעון |
| 2.8 מיליון ש"ח (בשנת 1993 רק 26,000 ש"ח) | הכנסות שונות ובלתי רגילות |
| <u>(0.3-) מיליון ש"ח</u> | אחרות |
| <u>33.5 מיליון ש"ח</u> | סה"כ |

3.2. הגידול בהוצאות בשנת 1994 לעומת 1993 מקורו בעיקר בסעיפים הבאים:

| | |
|--------------------------------|-------------------|
| 18.8 מיליון ש"ח (גידול של 39%) | משכורות ושכר |
| 6 מיליון ש"ח (גידול של 33%) | הוצאות לפעולות |
| 5 מיליון ש"ח (גידול של 28%) | השתתפויות ותרומות |
| 5.4 מיליון ש"ח (גידול של 75%) | פירעון מלוות |
| 7.5 מיליון ש"ח | מענק משרד הפנים |
| 4.7- מיליון ש"ח (ירידה של 28%) | כלליות |
| <u>0.9- מיליון ש"ח</u> | אחרות |
| <u>37.1 מיליון ש"ח</u> | סה"כ |

הנתונים מראים כי חלה עלייה ניכרת הן בהכנסות והן בהוצאות, בסכומים ובאחוזים, בשנת 1994 בהשוואה לשנת 1993.

- 3.3 בשנת 1994 ממשיך המצב בו הגידול בהוצאות עולה על הגידול בהכנסות ביחס לשנת 1993, והדבר גורם לגירעון שוטף הגדול בהשוואה לשנה הקודמת.
- למעשה הגירעון אף גדל ביותר מהעולה מהניתוח הנ"ל עקב הכללת אגרת ביוב בסך 2.8 מיליון ש"ח בסעיף הכנסות שונות ובלתי רגילות כאשר בשנת 1993 הכנסות אלו נכללו בתקציב הבלתי רגיל.
- 3.4 ב- 1995 חל גידול בהכנסות בסך 37.6 מיליון ש"ח. הגידול לפי סעיפי הכנסות כלהלן.
- | | |
|---------------------------|---|
| ארנונות | 20 מיליון ש"ח (גידול של 37% לעומת 1994) |
| השתתפות המשרדים היעודים | 13.6 מיליון ש"ח (גידול של 32% לעומת 1994) |
| הכנסות שונות ובלתי רגילות | 10 מיליון ש"ח (גידול של 349% לעומת 1994) |
| מענק משרד הפנים (1994) | 7.5 מיליון ש"ח (קיסון של 100% לעומת 1994) |
| הכנסות עצמיות אחרות | 1.7 מיליון ש"ח (גידול של 8% לעומת 1994) |
| סה"כ | <u>37.6</u> מיליון ש"ח |
- 3.5 גם בהוצאות חל בשנת 1995 גידול בסך כללי של 35.8 מיליון ש"ח במספר סעיפי הוצאות כלהלן:
- | | |
|-----------------|---|
| משכורת ושכר | 15.3 מיליון ש"ח (גידול של 23% לעומת 1994) |
| הוצאות לפעולות | 7.9 מיליון ש"ח (גידול של 32% לעומת 1994) |
| השתתפות ותרומות | 13.2 מיליון ש"ח (גידול של 58% לעומת 1994) |
| פירעון מלוות | 3 מיליון ש"ח (גידול של 25% לעומת 1994) |
| מענק משרד הפנים | 7.5 מיליון ש"ח (קיסון של 100% לעומת 1994) |
| אחרות | <u>3.9</u> מיליון ש"ח |
| סה"כ | <u>35.8</u> מיליון ש"ח |

3.6. בשנת 1995 עולה הגידול בהכנסות על הגידול בהוצאות ולכן הגירעון השוטף בשנת 1995 קטן מזה שבשנת 1994. מצד ההכנסות ניתן לראות כי בעוד שרוב מרכיבי ההכנסות שומרים על יחס קבוע מתוך כלל ההכנסות הרי שמשקל ההכנסות השונות והבלתי רגילות הולך וגדל ולעומתן קטן משקל ההכנסות העצמיות. בעוד רוב מרכיבי ההוצאה שומרים על יחס קבוע מתוך סך כל ההוצאות, הרי שמשקל ההשתתפויות והתרומות הולך וגדל (הגידול בשני סעיפים - הכנסות שונות והשתתפויות, נובע משינוי שיטת הרישום, הכוללת את ההנחות בארנונה בסעיפים אלה).

4. ניתוח הסטיות בין התקציב המאושר לבין הביצוע בפועל

4.1. תקציב 1993, בסך 102 מיליון ש"ח תוכנן מאוזן ואולם בביצוע ההוצאות הגיעו ל- 110.7 מיליון ש"ח, שזו חריגה של 8.3%. מאידך גיסא חלה הקטנה בהכנסות לעומת התקציב 94.5 מיליון ש"ח לעומת 102 מיליון ש"ח - הקטנה של 7.5%. עיקר ההקטנה הינה בהכנסות שונות ובלתי רגילות שם הוקטן הסכום מ- 7.5 מיליון ש"ח בתקציב לעומת 26 אלפי ש"ח בלבד בביצוע - הקטנה בהיקפים בלתי סבירים.

על מנת להציג תקציב מאוזן כלול סך 7.5 מיליון ש"ח כהעברה מהתקציב הבלתי רגיל לסעיף הכנסות שונות - סכום שלא הועבר בפועל.

בהכנסות כלליות ניגבו 16.2 מיליון ש"ח לעומת 18.7 מיליון ש"ח בתקציב שזה תת ביצוע של 13%.

מאידך בתקבולי המשרדים היעודים היה גידול של 2.5 מיליון ש"ח וזה ביצוע מעל של 8% בהשוואה לתקציב.

ההוצאות של שנת 1993 חרגו מהתקציב המאושר בכ- 8.7 מיליון ש"ח - 8.3%.

4.2. עיקר החריגה מהתקציב היתה בסעיפים הבאים :

| מיליוני ש"ח | אחוז חריגה | |
|-------------|----------------|--|
| <u>ש"ח</u> | <u>מהתקציב</u> | |
| 5.3 | 12% | משכורות ושכר |
| 2.7 | 17% | השתתפויות ותרומות |
| 1.1 | | הוצאות בגין שנים קודמות (לא קיים בשנה קודמת) |

מכך עולה כי התקציב לא היה כלל ריאלי ולא יכול היה לשמש כלי ניהולי בכלל ושל בקרה בפרט.

4.3. גם בשנת 1994 היו הפרשים ניכרים בין התקציב לביצוע.

בצד ההכנסות הוקצבו מלכתחילה 126 מיליון ש"ח לעומת 94.5 מיליון ש"ח שבוצע בפועל בשנה הקודמת. ביצוע ההכנסות היה אומנם נמוך מהתקציב בכ- 5.6 מיליון ש"ח, אולם גם הוא עבר את השנה שעברה בקרוב ל- 26 מיליון ש"ח. (הניתוח אינו כולל את מענק משרד הפנים בסך 7.5 מיליון ש"ח).

עיקר הירידה בין ההכנסות בפועל לבין התקציב היו בסעיפים הבאים:

4.3.1. הכנסות מארנונה ירד מ- 56.5 בתקציב ל- 53.7 בפועל (-5%).

4.3.2. הכנסות עצמיות ירד מ- 22.5 בתקציב ל- 20.6 בפועל (-8.5%).

4.3.3. השתתפות המשרדים הייעודים ירד מ- 43.6 בתקציב ל- 42.7 בפועל (-2.1%).

בשנה זו קיימת העברה של 2.8 מיליון ש"ח בגין אגרת ביוב לתקציב הרגיל (נעשה מיון שונה לעומת שנה קודמת). סכום זה כלול הן בתקציב והן בביצוע. כמו כן נזקפו סך 0.9 מיליון ש"ח הכנסות ריבית מהשקעות לתקציב הרגיל בעוד בשנת 1993 נזקפו ברובן לקרן לעבודות פיתוח.

עיקר החריגה בהוצאות היתה בסעיפים הבאים:

| <u>אחוז החריגה מהתקציב המאושר</u> | <u>סכום החריגה במיליוני ש"ח</u> | |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 17% | 9.8 | משכורת ושכר |
| 6% | 1.3 | השתתפויות ותרומות |
| 31% | 3 | פירעון מלוות |

החריגה בסעיף פירעון מלוות מעידה כי התקציב אינו ריאלי ולא שיקף נכונה את המצב האמיתי. כמו כן הביצוע חרג מהתקציב המאושר.

4.4. בשנת 1995 הפערים בין התקציב לביצוע מצטמצמים לעומת שנת 1994.

4.4.1. להלן עיקר הירידה בין ההכנסות בפועל לבין התקציב (ללא התייחסות למענק משרד הפנים):

-הכנסות עצמיות מ- 30.2 מיליון ש"ח ל- 22.2 ש"ח (ירידה של 26.5%).

-השתתפות המשרדים הייעודים מ- 58.4 מיליון ש"ח ל- 56.3 מיליון ש"ח (ירידה של 3.6%) ומאידך גידול בסעיף הכנסות שונות ובלתי רגילות מ- 1.6 מיליון ש"ח ל- 12.8 מיליון ש"ח (עליה של 800%).

-הכנסות מפעל הביוב בסך 5.6 מיליון ש"ח אינם כלולים בתקציב, (למרות שבשנה הקודמת כן נכללו) אך כלולים בביצוע.

4.4.2. בצד ההוצאות עיקר הגידול נובע מהסעיפים הבאים:

משכורות ושכר - עליה מ- 79.4 מיליון ש"ח בתקציב ל- 82.2 מיליון ש"ח בביצוע (+3.5%).

הוצאות לפעולות - עלייה מ- 30.3 מיליון ש"ח בתקציב ל- 32.4 מיליון ש"ח בביצוע (+6.3%).

השתתפויות ותרומות - עלייה מ- 29.8 מיליון ש"ח בתקציב ל- 36.3 מיליון ש"ח בביצוע (+19.8%).

5. המצב הכספי

היחס השוטף * בכפר-סבא היה גרוע בסוף 1993. בסוף 1993 עמדו מול נכסים שוטפים בסך 9.7 מיליון ש"ח, התחייבויות שוטפות בסך 18.9 מיליון ש"ח.

ב- 1994 היחס השוטף השתפר: מול נכסים ושוטפים על 19.5 מיליון ש"ח לסוף 1994 עמדו 22 מיליון ש"ח התחייבויות שוטפות. השיפור הנ"ל הושג בעיקר עקב מענק משרד הפנים הכלול ברכוש השוטף.

ב- 1995 שוב הורע היחס כיון שהתחייבויות השוטפות עמדו על 24 מיליון ש"ח בזמן שהנכסים השוטפים הסתכמו בסך 11.9 מיליון ש"ח בלבד. ההסבר לכך הוא שבשנה זו לא הועברו מלוות או מענקים לתקציב השוטף.

* יחס שוטף- היחס בין ההתחייבויות השוטפות לנכסים השוטפים

6. לפי חוק יסודות התקציב התשמ"ה - 1985, סעיף מס' 23 אין להעביר עודפים מתקציב בלתי רגיל לתקציב לפעולות שוטפות. בהנחיות משרד הפנים מפורט כי עודפים מהתקציב הבלתי רגיל יש להשקיע בנפרד מכספי התקציב הרגיל. כמו כן את ההכנסות בגין ריבית והצמדה להשקעות אלה, יש לזקוף לתקציב הבלתי רגיל.

מניתוח הדו"חות הכספיים עולה כי הסכומים המושקעים בגין עודפי קרנות פיתוח ותקציבים בלתי רגילים נמוכים מהעודפים הרשומים בספרים - והמצב לאורך השנים הולך ומחמיר. המסקנה המתבקשת היא כי סכומים שניגבו לצורכי פיתוח נוצלו לצרכי מימון הגירעון בתקציב השוטף.

| שנה | קרן לעבודות פיתוח ועודפי תב"רים זמניים | סעיפי ההשקעות המתייחסים | הפרש |
|------|--|-------------------------|------|
| 1993 | 37.9 | 12 | 25.9 |
| 1994 | 37.9 | 8.1 | 29.8 |
| 1995 | 45.9 | 8.4 | 37.5 |

במאזן העירייה מופיעים לסוף 1993 קרן לעבודות פיתוח ועודפי מימון בתקציב הבלתי רגיל כלהלן:

| | |
|-----------------------|------------------------|
| קרן לעבודות פיתוח - | 9.1 מיליון ש"ח |
| עודפי תב"רים זמניים - | <u>28.8</u> מיליון ש"ח |
| סה"כ | <u>37.9</u> מיליון ש"ח |

כנגד סכומים אלו עמדו בסך הכל בצד החובה 12 מיליון ש"ח בסעיפי ההשקעות המתייחסים לאותם נושאים.

לאורך השנים המצב הולך ומחמיר:
שנת 1994:

| | |
|---------------------|------------------------|
| קרן לעבודות פיתוח | 8 מיליון ש"ח |
| עודפי תב"רים זמניים | <u>29.9</u> מיליון ש"ח |
| סה"כ | <u>37.9</u> מיליון ש"ח |

מול סכומים אלו עמדו בסך הכל בצד החובה 8.1 מיליון ש"ח בסעיפי ההשקעות המתייחסים לאותם נושאים.

שנת 1995

| | |
|---------------------|------------------------|
| קרן לעבודות פיתוח | 22.1 מיליון ש"ח |
| עודפי תב"רים זמניים | <u>23.8</u> מיליון ש"ח |
| סה"כ | <u>45.9</u> מיליון ש"ח |

מול סכומים אלה עמדו בסך הכל בצד חובה 8.4 מיליוני ש"ח בסעיפי ההשקעות המתייחסים לאותם נושאים.

המסקנה המתבקשת היא כי סכומים שניגבו לצורכי פיתוח נוצלו לצרכי מימון הגירעון בתקציב השוטף.

7. נסיונות הבראה

7.1. במועד סיום הביקורת טרם נסגרו ספרי החשבונות של העירייה וטרם הוגשו הדו"חות הכספיים המבוקרים, ולכן לא הושלמה המלאכה לגבי השנה 1996.

הדיונים על תקציב 1997 הצביעו על כך שישנה מגמת גידול בגירעון (למרות שאין גידול ריאלי מתוכנן) השנתי בגירעון המצטבר ב-1996. לגבי 1997 הוגש תקציב מאוזן, אך חלק מהנחות היסוד לאיזון התקציב (הגדלת הכנסות עקב העמקת הגבייה, קבלת הלוואה נוספת של 15 מיליוני ש"ח, וכו') אינן ממשיות (עד כה נתקבלו ההלוואות בחלקן וקבלתן בעתיד מותנה בתוכנית הבראה). מצב תזרים המזומנים הלך והורע במיוחד ע"י המשך מגמת העלייה הן בעומס המלוות והן בפירעון השוטף - בשנת 1997 נצפים:

- עומס מלוות בתחילת השנה 144.3 מיליוני ש"ח.
- תוספת הלוואות והצמדה שוטפים 16.9 מיליוני ש"ח.
- פירעון מלוות 22.9 מיליוני ש"ח.

על-פי נתוני גזברות העירייה עומס המלוות יגיע ב-1997 עד כדי 66% מסה"כ התקציב והפירעון השוטף לכמעט 10% מהתקציב השוטף. המספרים מראים על מצב פיננסי הולך ומתדרדר. נציין כי הנתונים לעיל כוללים את ההלוואות הקשורות במכון הביוב החדש בסך כ-40 מיליון ש"ח. ללא סכום זה עומס המלוות הוא כ-50%.

7.2. לאור המצב הכספי הקשה החליטה ועדת הכספים של מועצת העירייה למנות ועדת סגני ראש העירייה ובהרכבה גם מנכ"ל העירייה וגזבר העירייה על מנת למצוא דרכים להתייעלות וצימצומים.

להלן מובאת רשימת הנושאים אשר הובאו לדיוני הועדה ע"י גזבר העירייה, ואשר היו משפרים את מצבה של העירייה בשתי דרכים:

- א. קיצוץ בתקציב השוטף של 8,400,000 ש"ח.
 - ב. תגבור פעולות ע"י שינוי סדר עדיפויות של 6,976,000 ש"ח.
- ס ה"כ 15,376,000

הצעת הגזברות לתיקון סולם העדיפויות בעיריה

| החלטה | תאריך ישיבה | סכום | פרוט | הסעיף |
|-------|-------------|------------------|--|--------|
| | | 1,526,000 | ביטול אזור ב' בארנונה | 110000 |
| | | 2,000,000 | תוספת לארנונה מעל המדד ב-5 אחוז למגורים | 110000 |
| | | 600,000 | הכפלת תקן פינוי אשפה מ- 900 ל- 1800 פח ותוספת משמרת | 712300 |
| | | 300,000 | המרת פועלים בקבלן (תפוקה כפולה) | 746000 |
| | | 1,000,000 | הפחתת מספר גני ילדים על מנת שיתאימו לתקן של 33 ילדים בגן | 812300 |
| | | 250,000 | ההורים ישלמו עבור חינוך מוזיקלי נוסף בבתי ספר | 813600 |
| | | 500,000 | הפרטת השרות שניתן בבית הגיל הרך ובמועדניות העיריה תיתן רק שרותי ניהול ואחזקה | 813600 |
| | | 300,000 | תשלום הורים עבור 10 אחוז מתוספת השעות במקום 31 נקודות 27 התקן הוא 22 או הפחתת שעות 2 | 815000 |
| | | 200,000 | העמדת הסעות לפי הקריטריונים של משרד החינוך | 817800 |
| | | 550,000 | הפרטת תהילה (העיריה תספק את המבנה בלבד) | 818000 |
| | | 250,000 | העמסת 20 אחוז מאחזקת המבנים על החוגים גם בשכונות | 824000 |
| | | 500,000 | הפרטת הקונסרבטוריון העיריה תספק רק מבנה שכר כולל ניהול ותזמורות ע"ח העמותה | 826000 |
| | | 400,000 | צימצום באכות האחזקה של בית ספיר ויד לבנים (שכר) | 826000 |
| | | 400,000 | ביטול סדרות מפסידות וביטול הנחות מפליגות מפעל מינויים | 826100 |
| | | 150,000 | צימצום בפעולות הריכוז ופעולות חברתיות בשכונות נוער | 828200 |
| | | 150,000 | צימצום בפעולות הריכוז ופעולות חברתיות בפעולות ספורט | 829300 |
| | | 200,000 | העמדת התמיכה על תקציב 1993 בתוספת מדד אגודות ספורט | 829900 |
| | | 1,000,000 | צימצום במשרות עודפות מעל לתקנים של משרד הרווחה | 841000 |
| | | 300,000 | העמדת תקציב על שישים אחוז הגרעון לפי משרד הדתות | 851000 |
| | | 2,000,000 | זיכיון מפעל המים (נוסף לסכומים שמשולמים על ידו היום) | 910000 |
| | | 1,000,000 | הפעלת אזורי חניה בתשלום בכל העיר | 943000 |
| | | <u>1,800,000</u> | צימצום כח אדם בנוסף לקיצוצים היעודיים | |
| | | 15,376,000 | ס ה " כ | |

לאחר שהועדה קיימה דיונים מיותרים לדעת הביקורת, עם ראשי היחידות הנוגעים בנושאים השונים, היא המליצה בפני מועצת העיריה על קיצוץ תקציבי של 1,770,000 ש"ח בלבד, לפי הפירוט:

| תיקון מוצע | פרוט | פרק | סעיף |
|------------|---|--------|------|
| 250,000 | צימצום במספר מכולות ופינוי קרטונים | 712200 | 751 |
| 250,000 | החלפת עגלות 360 ליטר לעגלות 1100 ליטר | 712300 | 751 |
| 180,000 | ביטול אזור מיחזור (מפנים גם מיחזור וגם עובדי עיריה) | 712300 | 751 |
| (20,000) | פירסום השינויים במערך האשפה | 711000 | 550 |
| 50,000 | ריכוז ילדים בגני ילדים | 812300 | 110 |
| 100,000 | ריכוז ילדים בגני ילדים | 812300 | 810 |
| 150,000 | העמדת הסעות לפי הקריטריונים של משרד החינוך | 817800 | 710 |
| 150,000 | תהילה יעול הפעילות | 818000 | 210 |
| 50,000 | ספריה | 823000 | 110 |
| (150,000) | התאמת גרעון בית ספיר | 826200 | 810 |
| 60,000 | ביטול סדרות מפסידות או צימצום הוצאות | 826100 | 750 |
| 50,000 | צימצום בפעולות הריכוז של מדריכים | 828200 | 210 |
| 50,000 | צימצום בפעולות הריכוז של מדריכים | 829300 | 210 |
| 100,000 | השתתפות העמותה לטיפול בקשיש בפעולות | 844500 | 820 |
| 500,000 | צימצום במשרות עודפות מעל לתקנים של משרד הרווחה | 841000 | 110 |
| 1,770,000 | סה"כ | | |

לדעת הביקורת, המסתמכת על נתונים עובדתיים (דו"ח מבקר העירייה בנושא מדור גני הילדים ובנושא תנועות הנוער, דו"ח רו"ח חיצוני בנושא אגף הרווחה, ונתונים אחרים אשר היו לפני הועדה) היה אפשר להגיע לקיצוץ ו/או התייעלות ע"י שינוי סדרי עדיפויות בסכומים משמעותיים יותר.

תמוה בעיני הביקורת שהועדה אשר קיבלה מנדט מוועדת הכספים של העירייה לבצע קיצוצים בהוצאות לא קיבלה החלטות אדמיניסטרטיביות- אופרטיביות ונכנסה לדיונים עם ראשי היחידות, דיונים אשר בסופו של דבר הובילו לקיצוץ של כ- 10% בלבד מהסכום שהוצע ע"י גזבר העירייה.

מועצת העירייה החליטה בישיבתה מיום 31.3.93 לאשר את תקציב העירייה, אך במקביל תמשיך ועדת הקיצוצים וההתייעלות בפעילותה. רצוי היה כי ועדה זו תמשיך ותקבל החלטות בהתאם לנתונים שבידיה, משוחררת מכל השפעה של ראשי היחידות בעירייה.