

# מחלקת ההכנסות - הענף להוצאה לפועל

## הקדמה

1.1. בהתאם לתוכנית העבודה השנתית של מבקר העירייה לשנת 2002, נערכה במהלך החודשים מרץ-יוני 2002, ביקורת בענף להוצאה לפועל השייך למחלקת ההכנסות שבעירייה.

1.2. מחלקת ההכנסות אחראית על גביית התשלומים בגין ארנונה, מים וביוב. בראש מערך הגבייה עומד מנהל מחלקת ההכנסות וסגנו, כאשר הפעילות לאכיפת גביית החובות מתמקדת בשתי יחידות יעודיות למטרה זו. הענף לתביעות משפטיות שעליו נערכה ביקורת בדוח מבקר העירייה מס' 17 לשנת 2000 (גביית חובות ארנונה באמצעות עורכי דין חיצוניים), והענף להוצאה לפועל, שנבדק במסגרת ביקורת זו, והעוסק באכיפת הגבייה באמצעות ניתוק חייבים מרשת המים.<sup>1</sup>

1.3. עם סיום הביקורת, נדונו ממצאיה במפגשים עם מנהל הענף ועם מנהל מחלקת ההכנסות וסגנו. התייחסותם לממצאי הביקורת והדרכים שעל-פיהן יש לפעול על מנת לשפר ולקדם ממצאים אלו, מובאים בגוף הדוח.

1.4. **הביקורת מציינת בהערכה רבה** את שיתוף הפעולה של עובדי מחלקת ההכנסות בכלל ושל עובדי הענף להוצאה לפועל בפרט עם עבודת הביקורת, על אף פרקי הזמן הארוכים שנדרשו לעיתים כדי לספק נתונים ותשובות לשאלות הביקורת, וזאת בעיקר בגלל דוחות מחשב שהופקו לצורכי הביקורת ושהתגלו כשגויים (ראה הערות בנדון בממצאי הביקורת).

## 2. תוכנית הביקורת

2.1. תוכנית הביקורת התמקדה בנושאים הבאים:

א. המעקב והטיפול אחר תשלום החוב בגין הניתוק.

ב. תהליך ניתוק המים מבתי החייבים וחיבורו מחדש.

ג. הבעיות המיוחדות של אזור התעשייה בתשלומי המים.

2.2. במהלך הביקורת נבדקו חשבונותיהם של כ-200 חייבים באופן פרטני, בעיקר מהמגזר הפרטי, וכ-50 חשבונות נוספים מהמגזר המסחרי והתעשייתי. בכל חשבון נבדק אם קיים חוב שהיה מצריך את ניתוק אספקת המים, ואם כן, קיים חוב, האם נותק זרם המים או מדוע לא נותק, ומהם האמצעים שנקטו לגביית החוב.

---

<sup>1</sup>הערה: הביקורת מעירה, שיש מעצם השם "הענף להוצאה לפועל" משום סטייה ממהות תפקידו ופעולותיו של הענף, כי למעשה תפקידו העיקרי של הענף הוא ניתוק זרם המים, והוא אינו עוסק בשום הליך של עיקולים על אי-תשלום החוב, כמשתמע בדרך כלל מהמושג "הוצאה לפועל"

2.3. הענף להוצאה לפועל פועל במקביל ובשיתוף הדוק עם היחידות העוסקות בגביית חובות. יחידות אלו מטפלות במעקב אחר הסדרי התשלומים (הוראות קבע, כרטיסי אשראי, המחאות דחיות, הסדרים מיוחדים), ומעבירות באופן שוטף לענף להוצאה לפועל רשימות של חייבים שלא עמדו בהסדרים השונים והמיועדים לניתוק מרשת המים. הביקורת לא בדקה את עבודתן של אותן יחידות, למרות יחסי הגומלין שלהן עם הענף להוצאה לפועל. יחידות אלו נמצאות תחת אחריותו הישירה של סגן מנהל מחלקת ההכנסות.

2.4. כמו-כן, הביקורת לא בדקה את אופן הטיפול והאכיפה נגד חייבים שאין להם כלל חיובי מים, משום שאינם צרכני מים, ושצברו חובות במסי הארנונה.

2.5. הביקורת התלוותה לצוות מנתקי שעוני המים ועמדה על אופי עבודתם ועל הקשיים מתעוררים בעת הניתוקים.

#### 2.6. הבהרות:

2.6.1. בכל מקום שיהיה כתוב בדוח זה "אגרת מים" או "מסי מים", הכוונה הינה לאגרת מים וביוב ביחד.

2.6.2. כשהביקורת מתייחסת למספר החייבים או החשבונות, הכוונה הינה לחשבונות פעילים בלבד (קיימים גם חשבונות לא פעילים שחייבים כספים אך הפסיקו בינתיים לצרוך מים או ששעון המים שלהם הועבר על שם משתמש חדש).

2.6.3. כשהביקורת מתייחסת להיקף החובות או הגבייה, הכוונה הינה לחובות שוטפים בלבד, ואין כאן התייחסות לחובות משנים עברו או לחובות אבודים.

2.6.4. בכל מקום שיהיה כתוב "הענף", הכוונה הינה לענף להוצאה לפועל.

#### ממצאי הביקורת

### 3. כללי

3.1. הביקורת מצאה שהענף להוצאה לפועל הינו בעיקר יחידה המבצעת ניתוקי וחיבורי מים בהתאם להוראות יחידות אחרות במחלקת ההכנסות המבצעות את המעקב אחר ביצוע תשלום החייבים.

3.2. כפי שיובהר בהמשך הדוח בפרק המתייחס למבנה הארגוני, כל אותן יחידות פועלות ללא גורם מרכזי ומתאם המבצע בקרה על התהליך כולו.

3.3. לכן, הביקורת התמקדה יותר בליקויים השייכים לתחום הארגוני, על הפיקוח ועל המעקב על התהליך כולו, מאשר על עבודת הענף המבצע בעיקר עבודה טכנית של ניתוק שעוני המים.

3.4. בהתאם להגדרת תפקידו ובהתחשב באמור לעיל, הביקורת מצאה שהענף פועל בצורה סבירה, מה עוד שהוא מתמודד יום יום מול המצב הפיזי המדורדר של

צינורות ושעוני המים שלא מחודשים על-יד מחלקת המים מסיבות תקציביות בקצב הדרוש.

#### 4. נתונים רלוונטיים

4.1. פעילות הענף להוצאה לפועל בגביית התשלומים ובאכיפת החובות, מבוססת על חוק עזר עירוני בדבר אספקת מים, ק"ת 1902 התשכ"ו, המגדיר את מכלול הנושאים הקשורים בהטלת אגרות וגביית תשלום עבור אספקת המים לתושבים.

4.2. על-פי סעיף 11 של חוק העזר הנ"ל, רשאית העירייה בשל אי-תשלום של תושב עבור המים שהוא מקבל, לנתק אותו מרשת המים תוך חמישה ימים מיום מסירת ההתראה על כך.

4.3. מעבר למתן זכות לעירייה לנתק חייב באגרת המים מרשת המים, משמעות החוק הינה, שבעל חוב שאינו חייב כספים עבור צריכת המים, אין לנתקו מהרשת. לכן, חוק זה פותח פתח לבעלי חוב לשלם את חובם עבור המים שצרכו בלבד, ובכך לזכות בחיבור מחדש לרשת המים. חלק מהחייבים, ובעיקר במגזר התעשייה והעסקים, המודע יותר לרזי החוקים, מנצלים פרצה זו.

4.4. באופן כללי, בהתאם לנתונים שנמסרו על-ידי מנהל מחלקת ההכנסות, 70% בלבד מהחייבים במסי ארנונה ומים משלמים את המסים באופן שוטף מבלי להזדקק למשלוח התראה כלשהי. 20% נוספים מהחייבים משלמים לאחר קבלת מכתבי תזכורת ומכתבי התראות לניתוק זרם המים. 5% נוספים מהחייבים משלמים לאחר פעולת הניתוק, ו-5% מהמשלמים אינם משלמים כלל. קבוצת אוכלוסייה אחרונה זו כוללת בעיקר תושבים עולים, קשישים, מובטלים וכדו', המתקשים לשאת בכל הוצאותיהם. חלק מאותם תושבים זוכים בהסדרי תשלומים או בדחיות חוזרות ונשנות של פעולת הניתוק, וחלקם שוברים את המנעול שהורכב על מנת לנתק את המים ומתחברים באופן בלתי חוקי.

4.5. להלן טבלה המרכזת נתונים על מספר החשבונות הפעילים ואחוזי הגבייה במגזר המגורים ובמגזר המסחרי והתעשייתי:

#### מצב גביית ארנונה, מים וביוב

#### נכון לתאריך 31/12/01 \*

מס' חשבונות פעילים	חייבים (ש"ח)	גבייה (ש"ח)	אחוז הגבייה	חובות כולל ריבית והצמדה (ש"ח) (2001 בלבד)
סה"כ אזורים	252,675,598	206,169,575	82%	46,506,023
מים וביוב	58,153,017	49,196,347	85%	8,956,670
ארנונה	194,522,581	156,973,228	81%	37,549,353
אזור מגורים	165,079,366	141,087,939	85%	23,991,427
מים וביוב	46,218,968	38,640,582	84%	7,578,386
ארנונה	118,861,398	102,447,357	86%	16,413,041

<u>22,514,595</u>	<u>74%</u>	<u>65,081,636</u>	<u>87,596,231</u>		<u>אזור תעשייה</u>
1,378,284	89%	10,555,765	11,934,049	3,557	<u>ועסקים</u>
21,136,311	72%	54,525,871	75,662,182		מים וביוב ארנונה

\*שוטף בלבד - ללא חובות משנים קודמות.

4.6. מהטבלה עולה נתון חשוב, שכ- 18% מהיקף החיובים (בשקלים) לא נגבים כלל. אותם 18% מהווים מבחינת מספר החייבים 5% מכמות החשבונות הפעילים. המשמעות הינה, שאחוז יחסית נמוך של מספר חשבונות מהווה אחוז גבוה מהיקף החובות, ומכאן החשיבות של העמקת הגבייה.

4.7. תופעה זו חריפה במיוחד במגזר התעשייה והעסקים, המהווה רק 7% מכמות החשבונות, אבל 53% מהיקף החיובים השוטפים. מנהל מחלקת ההכנסות טען, שהוא מודע לחומרת הנתון, אך מציין מספר עובדות המונעות ממנו טיפול יעיל יותר במגזר העסקי:

4.7.1. כוח-האדם המצומצם ביותר (בפועל 2 עובדים) שעוסק פיזית בפעולת הניתוק כאמצעי אכיפה.

4.7.2. כמות הבעיות הטכניות והמצב הפיזי הירוד של מערכות המים באזור התעשייה (ראה להלן תת-פרק העוסק בבעיות הספציפיות לאזור התעשייה והעסקים).

4.7.3. תשלום אגרת המים בלבד (המונע ניתוק הזרם) ואי-תשלום מסי ארנונה, ועוד קשיים מיוחדים המפורטים בהמשך הדוח – ראה תת-פרק מיוחד לאזור התעשייה והעסקים.

4.8. עוד ניתן לראות מהנתונים המוצגים בטבלה, שלא רק שבאופן מוחלט אחוז הגבייה במגזר העסקים נמוך הרבה יותר מאשר במגזר המגורים, אלא שהתופעה חריפה עוד יותר לגבי הגבייה של מסי הארנונה לעומת הגבייה של אגרת המים. זאת מהסיבות הבאות: על העסקים מנצלים את האפשרות לשלם רק חובות על שימוש במים על מנת למנוע מהעירייה לנתק את שערן המים.

4.8.1. מסי הארנונה במגזר העסקי בבת-ים הינם מהגבוהים שבאזור גוש דן וקיימת התמרמרות גדולה על כך בקרב חלק מציבור בעלי העסקים בעיר המנסים לא לשלם מסי ארנונה.

4.8.2. לדעת מנהל מחלקת ההכנסות, ההסבר לתופעה אינו רק נעוץ באמור לעיל, אלא גם בעובדה שקיימים במגזר זה הרבה מבנים לא מאוישים שבעליהם אינם משלמים עליהם מסי ארנונה.

4.9. נתוני הטבלה מראים לכאורה שבאזור המגורים אחוז הגבייה גבוה יותר לגבי תשלומי מסי ארנונה מאשר לגבי אגרת המים והביוב, נתון שאין בו בסיס הגיוני. סגן מנהל המחלקה הסביר שעיוות זה בנתונים נובע מאי-זיכוי של חיובי המים של הגנים

הציבוריים בעיר בסך של כ- 2 מיליון ₪. תיקון העיוות משנה את אחוז הגביה של אגרת המים ל- 88%, דהיינו 2% מעל הגבייה בארנונה.

#### 5. מבנה אירגוני

5.1. בענף להוצאה לפועל ארבעה עובדים (מנהל הענף, מזכירה, ו-שני עובדים העוסקים בניתוק שעוני מים).

5.2. הענף הינו החוליה הראשונה בתהליך אכיפת גביית החובות, ואם פעולותיו לא נושאות פרי, מתקיים הליך ארוך של הסדרים, פריסת חובות, תביעה משפטית וכו', עד לעיקול מטלטלין על-ידי היחידה ל-"הוצאה לפועל" של בית-המשפט.

5.3. הענף להוצאה לפועל מטפל בחלק הביצועי של האכיפה, ניתוק שעון המים. המעקב אחר תשלום החייב נעשה על-ידי יחידות אחרות במחלקת ההכנסות האחריות על הסדרי התשלומים השונים, והמספקות לענף רשימות לניתוק או לחיבור זרם המים מחדש בהתאם לגבייה או לאי-גביית החובות. להלן פירוט יחידות המעקב וההסדרים:

- היחידה לטיפול בהסדרי תשלומים מיוחדים.
- היחידה לטיפול בהוראות קבע.
- היחידה לטיפול בהמחאות דחיות.
- היחידה לטיפול בכרטיסי אשראי.

יחידות אלו פועלות באופן עצמאי תחת הנחיותיהם של מנהל המחלקה או סגנו, ואינן כפופות לענף להוצאה לפועל.

5.4. בתהליך המעקב אחר התשלום לאחר הניתוק, הענף בודק אם החייב שילם את חובו על מנת לבדוק אם ניתן לחברו מחדש לרשת המים. מעקב זה נמשך יום יומיים בלבד, ולאחר מכן, הוא מתבצע דרך אותן יחידות מעקב שפורטו בסעיף 3.11 לעיל ובהתאם לסוג הסדר התשלום.

5.5. כמו כן, גם הטיפול בשעונים או בצנרת פגומה נעשה באחריות וסיוע של מחלקת אחרת, מחלקת המים, ורבים המקרים שלא ניתן לנתק שעון מים בגלל צנרת לקוייה.

6. מהאמור בשני הסעיפים הקודמים יוצא, שהענף תלוי במידה רבה בשיתוף הפעולה של אותן יחידות על מנת לבצע את יעודו על הצד הטוב ביותר. הביקורת מצאה ליקויים בקשרי הגומלין בין אותן יחידות לענף להוצאה לפועל, ולהלן הדוגמאות לכך:

6.1.1. מחלקת המים אינה מסוגלת להתמודד, בגלל מחסור בכוח אדם ובתקציבים, עם כמות השעונים הפגומים וכמות הצנרת המיושנת של אזורים מסויימים בעיר, ולשתף פעולה עם הענף להוצאה לפועל בהתראות קצרות בהתאם לקצב גילוי פגמים של צוות המנתקים.

6.1.2. אין הענף אחראי על בדיקת נכונות הרשימות המועברות על-ידי יחידות מעקב אחר הגבייה. מנהל הענף מציין בפני הביקורת שחייבים רבים שלהם נותק המים והגיעו להסדרי תשלומים לסילוק החוב, עולים שוב ברשימת הניתוקים

בעת הפקת דוח החייבים שבאותו אזור גיאוגרפי (לאחר כחצי שנה) , כאשר למעשה הם היו צריכים להיות מוגשים לניתוק בשלב מוקדם יותר, על ידי אותן יחידה הגבייה שאמורות היו לעקוב אחר עמידת החייב בהסדרי התשלומים.

6.1.3. הטיפול באזור התעשייה מופקד בידי עובדת נוספת האחראית באופן עצמאי לאזור זה והמשתמשת רק בצוות הטכני של הענף לצורך חיבור וניתוק של המים. העובדת כפופה ישירות למנהל מחלקת הכנסות מכוון, לדבריו, שמדובר במספר חייבים מצומצם בעלי חיובים גבוהים שעליהם הוא מעוניין בפיקוח מיוחד ויום יומי.

6.1.4. חייבים בעלי חוב כספי גדול (עשרות אלפי שקלים) או חייבים שלא הגיעו להסדר עם מנהל הענף, מטופלים על-ידי מנהל המחלקה או סגנו. לפעמים מאושרים לאותם חייבים דחיות של מספר ימים נוספים לפני ניתוק שעון המים. הביקורת העלתה שאין גורם העוקב אחר ביצוע ההסדרים והדחיות הנ"ל, ולא פעם חייב שלא עמד בהסדר התשלום לא נותק מרשת המים. לטענת מנהל מחלקת ההכנסות, הנחייתו היתה שעל הענף לעקוב אחר אותם הסדרים ולא ברור לו מדוע הדברים לא מתבצעים כך בפועל. הביקורת מציינת שאין הנחיות כתובות בנדון. מנהל הענף מצידו טען שאין בידו הזמן וכוח האדם הדרוש בכדי לעקוב אחר כל הדחיות וההסדרים המוצעים לחייבים. מנהל מחלקת ההכנסות הנחה את מנהל הענף לנהל מעקב כנ"ל לאלתר.

6.2. יוצא איפוא מהאמור לעיל, שהענף להוצאה לפועל הינו בעצם יחידה המבצעת ניתוקי וחיבורי מים בלבד בהתאם להוראות יחידות אחרות במחלקת ההכנסות, כאשר כל אותן יחידות פועלות ללא גורם מרכז ומתאם המבצע בקרה על התהליך כולו.

6.3. הבעיתיות של המבנה הארגוני הנ"ל הועלתה בפני מנהל מחלקת ההכנסות בהמלצה להרחיב את סמכויותו של הענף להוצאה לפועל או לחילופין למנות גורם אחר שיבצע מעקב, בקרה ופיקוח אחר עבודתם של כל אותן היחידות העצמאיות. מנהל המחלקה הסכים עם הביקורת שיחידת פיקוח כנ"ל רצוייה והוסיף שהיא קיימת בערים אחרות, אך מחמת המחסור בכח-אדם בעיריית בת-ים היא לא הוקמה.

#### 7. תהליך ניתוק וחיבור זרם המים:

7.1. תהליך העבודה מתחיל בהפקת דוח מחשב, המפרט את נתוני התושבים החייבים כספים לעירייה עבור אספקת המים ומסי הארנונה. רשימות אלו מופקות לפי אזורים גיאוגרפיים בעיר<sup>2</sup>, על מנת שמלאכת הניתוק תהיה ממוקדת ומהירה יותר.

7.2. נשלחות התראות לכל בעלי החשבונות שבהם נותרו יתרות חוב הגבוהות מ-3,000 ש"ח לדירת מגורים ומ-5,000 ש"ח לעסקים (ובלבד שחוב זה כולל גם חוב בגין צריכת מים) שבהם הזהרה על ניתוק זרם המים אם החוב לא ישולם תוך חמישה ימים. קביעת הסכומים משתנה מדי פעם לפי שיקול דעתו של מנהל מחלקת ההכנסות ובהתאם לכוח האדם העומד לרשותו.

7.3. בעבר ההתראות היו נשלחות בדואר רשום ומספר המכתבים החוזרים ושלא נדרשו בדואר היה גדול. לאחר מכן נשלחו ההתראות בדואר רגיל ובכל זאת מעל 30% מהמכתבים חזרו. היום, משתמשים בחברת פרסום והפצה המחלקת את ההתראות תמורת 68 אג' למכתב, לעומת 110 אג' לבול בדואר ישראל. לדברי מנהל הענף, בשיטה זו, בנוסף לחסכון הכספי, אחוז המכתבים החוזרים נמוך בהרבה.

7.4. לאחר משלוח ההתראה הנ"ל, ממתנינים לתשלום מצד החייבים תקופה של שבועיים עד חודש, ואז מופק דוח שני של אותם תושבים שטרם הסדירו את חובם למרות מתן ההתראה.

7.5. לדוח זה מתווספת רשימה ידנית של חייבים שהוראת הקבע שלהם בבנק או החיוב בכרטיס האשראי חזר, ורשימה ידנית של תושבים שלא עמדו בהבטחתם לשלם כל חודש במזומנים. רשימות אלו כאמור מועברות כאמור לעיל על-ידי יחידות המעקב הפועלות לצד הענף להוצאה לפועל.

7.6. ברשימות אלו לא נכללים חייבים שהמחאותיהם לא כובדו על-ידי הבנקים. חייבים אלו מטופלים על-ידי ענף שטרות המוציא התראות בדואר או טלפונית באופן עצמאי. הביקורת מציינת למנהלי מחלקת ההכנסות, שבביקורת שנערכה בענף שטרות בדוח המבקר מס' 16 לשנת 1999, נתגלו פרקי זמן ארוכים למדי בטיפול בהמחאות חוזרות.

<sup>2</sup> העיר מחולקת ל-12 אזורים. הדוח מופק רק מעל סכום חוב מסויים שנקבע בהתאם ליכולת הניתוק של הענף. כיום סכום החוב שממנו מתחילים לנתק מים הינו 3,000 ש"ח לגבי בנייני מגורים ו-5,000 ש"ח לגבי המגזר העסקי. פעם היו הסכומים נמוכים יותר, אך הם הועלו כאשר צומצם כוח האדם בענף משני צוותי ניתוק לאחד. הירידה בכמות כוח האדם נבעה מאי-החלפת עובדים שפרשו לגמלאות.

- 7.7. אין התראות נוספות לפני ניתוק זרם המים, ובהתאם לקצב העבודה של הצוות, יוצא, שהניתוק בפועל מתבצע שלושה שבועות ויותר לאחר קבלת ההתראה  
האחרונה. מצב זה גורם להתמרמרות רבה בקרב התושבים שחלקם לא טיפלו בתשלום מתוך הזנחה והספיקו בינתיים לשכוח מחובם. לדעת הביקורת היה רצוי להתריע טלפונית פעם נוספת על כוונת הניתוק, יום יומיים בלבד לפני הביצוע. לביקורת הנחה, המבוססת על מחקרים שנעשו בתחום הגבייה בשוק הפרטי, שפנייה אחרונה "ודראמטית" זו יכולה להועיל יותר מאחרות. פנייה כזו יכולה להתבצע בשעות הערב על-ידי תורני המוקד העירוני.
- 7.8. כאמור, לתושבים שטרם הסדירו את חובם מנתקים את זרם המים על-ידי הרכבת מנעול עם שרוול ברזל המתלבש על ברז השעון. הצוות שמנתק את זרם המים, משאיר הודעה על המנעול (פתק), המפרט את החוב. הביקורת סבורה שפתק זה אינו מפרט נתונים נוספים החשובים לאזרח, כגון מה האפשרויות השונות העומדות בפניו, אמצעי התשלום השונים המוצעים לו, שעות קבלה בקופה, שעה מכסימלית שלאחריה פתיחת המים תתבצע רק למחרת, וכדו'.
- 7.9. הצוות משתדל לסיים את שלב הניתוקים עד לשעות הצהריים ולהשאיר זמן אחר הצהריים לחיבור מחדש של אותם תושבים שמיהרו להסדיר את חובם.
- 7.10. חלק מהתושבים פונה ומבקש הקלות בתשלום. מתנהל בין התושב למנהל הענף משא ומתן שבסופו נפרס לעיתים החוב עד ל-12 תשלומים. הביקורת מצאה מקרים שבהם החוב נפרס למספר תשלומים רב יותר. על פריסת תשלומים חריגה כנ"ל חותם בדרך כלל סגן מנהל מחלקת ההכנסות. לדברי מנהל מחלקת הכנסות קיימת בכל מקרה הנחייה כללית, שסכום התשלום בהסדר כלשהו לא יפחת מהתשלום השוטף על מנת להבטיח בכל מקרה צימצום החוב. הנחיות אלו לא ניתנו בכתב.
- 7.11. לתושבים שהסדירו את חובם, צוות העובדים מחבר בחזרה את המים באותו היום. מתקיימת בין עובדי הענף תורנות עד לשעה 21:00, על מנת לשרת גם תושבים ששילמו את חובם בשעות אחר-הצהריים. התורן מקבל קריאה טלפונית בביתו על-ידי המוקד העירוני.
- 7.12. לאחר סגירת קופת העירייה קיימות שתי אפשרויות לתשלום : טלפונית על-ידי כרטיס אשראי דרך מוקד מיוחד המספק שירות זה לעירייה, או על-ידי מסירת המחאת ערבון לכונן עצמו לאחר פנייה טלפונית למוקד העירוני.
- 7.13. תושב שמסר המחאת ערבון לכונן, מתבקש להתייצב למחרת במשרדי העירייה על מנת להסדיר את החוב ולקבל את המחאת הערבון בחזרה. הכונן אינו מאשר את קבלת המחאה הערבון מהתושב על-ידי קבלה או אישור בכתב כלשהו המציין את פרטי המחאה וכדו'. הדבר גרם בעבר אי-נעימויות כאשר במקרה מסויים המחאת ערבון אבדה. בעקבות הערת הביקורת, הליקוי תוקן והוכן טופס קבלה זמנית למסירה בעת קבלת הערבון.



- 7.14. חייבים שלא עומדים בהסדרי התשלומים שסוכמו עמם אמורים לעבור לשלב הבא של הטיפול, שהוא שלב התביעה המשפטית. נושא זה נבדק כאמור בדוח ביקורת נפרד שנערך בשנת 2000 - דוח מספר 17. הביקורת העלתה, שחלק מהחייבים אינם מגיעים משום מה לשלב זה, וחובם תופח לאורך חודשים רבים מבלי שתוגש נגדם תביעה משפטית, ומבלי שזרם המים נותק סופית. מנהל מחלקת הכנסות הסביר מצב זה בגלל אי-הכדאיות לתבוע חייבים מסויימים, כי חיובי עורכי הדין וההוצאות המשפטיות יקטינו עוד יותר את הסיכוי של העירייה לגבות מהם, מדי פעם, סכומים על החשבון החוב, כפי שהיא מצליחה כיום. הביקורת לא יכלה לבחון את שיקול הדעת הנתון בנושא זה למנהל מחלקת ההכנסות וסגנו, אך היא סבורה שעל מנהל המחלקה לקבוע נוהל המגביל והמגדיר את סמכויותיו של כל פקיד ופקיד העוסק במשא ומתן עם חייבים, כולל סיכומים כתובים המפרטים את שיקולי ההחלטה במקרים החריגים. מנהל המחלקה התחייב להכין נוהל כתוב בנושא.
- 7.15. לדעת הביקורת ומנהל מחלקת ההכנסות, גובה החוב שממנו מתחילים בהליך אכיפה נגד החייב הינו אחד הגורמים המרכזיים להצטברות חובות מצד התושבים, ולו העירייה היתה נוקטת בצעדים לגביית חובות כשסכום החוב היה עדיין נמוך, אחוז הגבייה היה עולה בצורה משמעותית, זאת מפני שרוב החייבים הינו אוכלוסייה הנמצאת בקשיים כלכליים, וכשהעירייה מאפשרת לאנשים אלו לצבור חובות של אלפי שקלים לפני ניתוק שעון המים, היא גורמת לאותם חייבים להיקלע למצב של אי-יכולת (ולא רק אי-רצון) לפרוע את החוב, וזאת למרות האיום בניתוק זרם המים.
- 7.16. מנהל הענף טוען שסכום החוב שנקבע להפעלת תהליך האכיפה (3,000 ₪ למגורים ו-5,000 ₪ למגזר העסקי) הינו תוצאה של כמות כוח האדם המבצע ניתוקים. לפי מצבת כוח האדם שעומדת כעת לרשותו (2 טכנאים) כל החייבים, מגובה הסכומים הנ"ל, מטופלים (מקבלים התראה לניתוק) פעמיים בשנה. הביקורת מציינת, שבעיריות אחרות (כגון: ראשון לציון, ירושלים), ההתראה נשלחת החל מהחשבון הראשון שלא משולם במועדו, ומסכום של- 500 ₪.
- 7.17. מהאמור לעיל, הביקורת סבורה שעל מנהל המחלקה למצוא דרכים לביצוע ניתוקי מים החל מסכומים נמוכים הרבה יותר – 1000 ₪ למגורים ו- 2000 ₪ לעסקים.

## 8. אזור התעשייה והעסקים

- 8.1. באזור התעשייה ומרכזי העסקים, הטיפול לאחר משלוח ההתראה עובר לאחריותה הבלעדית של עובדת שלא כפופה למנהל הענף להוצאה לפועל, אלא כפופה ישירות למנהל מחלקת ההכנסות וסגנו. במובן זה, ביקורת זו המתייחסת לענף להוצאה לפועל, היתה צריכה להימנע מבדיקת יחידה זו. אולם בפועל, בשל חשיבות האכיפה במגזר זה, והיות שיחידה זו נחשבת כשלוחה של הענף, היא הוכללה כחלק מהביקורת.
- 8.2. מנהל המחלקה טוען שמבנה ארגוני זה מאפשר לו לפקח בקלות יתר על תשלומי חייבים באזור רגיש זה, בו כמות מצומצמת יחסית של חייבים מהווה נתח משמעותי מהחייבים.
- 8.3. היקף החשבונות הפעילים המטופלים באזור התעשייה ובמרכזי העסקים מסתכם בשנת 2001 ב-3,557 נכסים, לעומת 47,534 במגזר המגורים.
- 8.4. היחידה אינה מטפלת בחנויות הקטנות הפרוסות לאורך רחובות העיר, אלא במרכזי הקניות הגדולים בלבד ובאזור התעשייה.
- 8.5. מבחינה כספית, אזור התעשייה והעסקים מהווה כ-26% מהכנסות העירייה ממסים, אבל ערכן הכספי של החשבונות הלא משולמים יחסית משמעותי והם מהווים 50% מהחובות השוטפים, 24.5 מיליון ₪ בשנת 2001, כאשר מספרית, אזור התעשייה והעסקים מהווה רק 7% ממספר החשבונות.
- 8.6. הקושי לנתק מים באזור התעשייה גדול לאין שיעור מאשר לדירת מגורים בגלל מספר סיבות ייחודיות:
- 8.6.1. צוות הניתוק מגיע בזמן שעות העבודה כאשר, בדרך כלל, החייב שוהה באותה העת במקום. לכן, החיכוך עם צוות המנתקים בלתי נמנע והופך לפעמים לעימות קולני ואף אליים.
- 8.6.2. סגירת המים יכולה להשבית לחלוטין ומיידית את המפעל או את בית-המלאכה על כל עובדיו.
- 8.6.3. קורה, שהמקום מושכר בשכירות משנה למספר עסקים שמחוברים לאותו שעון. סגירת הזרם גורמת אפוא לתגובות חריפות וללחצים שהצוות של שני עובדי עירייה מתקשה לעמוד בהם.
- 8.6.4. לפעמים, בעלי חוב מקשים על צוות הניתוק על-ידי טשטוש הרישומים של השעון, שפיכת פסולת תעשייתית על גביו, חיבורים בלתי חוקיים מתוחכמים וכדו'. לבעלי המלאכה באזור התעשייה אמצעים טכניים וציוד המאפשר להם לשבש בקלות את המערכות הטכניות לאספקת המים. באחד המקרים התגלה למשל חיבור ישיר של מפעל לצינור הראשי של מכבי האש.
- 8.6.5. צנרת וברזים בלויים לגמרי, מספר מונה שאינו תואם את רישומי המחשב, מיקום לא מזוהה של השעון וכדו', הינן בעיות שכיחות שבהן נתקל צוות המנתקים, בעיקר באזור התעשייה.

- 8.6.6. העברת השעון על שם שוכר חדש נעשית על-פי חוזה המוגש לעירייה. קרו מקרים, שהשוכר החדש הינו פיקטיבי או הינו אותם בעלים על שם חברה חדשה. עובדת הענף טענה, שעל-פי ההנחיות שהיא קיבלה מהלשכה המשפטית של העירייה, אין אפשרות חוקית לא לספק מים לשוכר החדש.
- 8.6.7. תחלופת השוכרים גדולה יחסית, ולא ניתן לנתק מים לדייר חדש, כאשר החוב שייך לדייר הקודם.
- 8.6.8. קיימים באזור התעשייה מבנים לא מאויישים שבהם ניתוק שעון המים לא יועיל לתשלום החוב.

## 9. שימוש ברכב:

9.1. לרשות הענף להוצאה לפועל שני רכבים, כאשר אחד מהם מנוצל חלקית בלבד. שני הרכבים הוקצו לענף בעת שפעלו שני צוותי ניתוק. למרות הצמצום בכוח-האדם לא צומצם מספר כלי הרכב. הביקורת תמליץ, שאחד מכלי הרכב יהיה קטנוע או רכב קטן וחסכוני. בכל מקרה אין צורך להקצות רכב מסוג טרנזיט, היקר באחזקתו ובצריכת הדלק שלו, מה עוד שגודלו אינו נוח למילוי המשימה במיוחד כאשר על הצוות לבצע ניתוקים במרכז העיר ובשכונות שאין מספיק חניות ושהתנועה בהם ערה. הנושא יובא על-ידי מנהל מחלקת הכנסות לבדיקת מנהל מחלקת המשק שיתבקש לבחון ניצול הרכבים בענף.

## 10. העסקת קבלן חיצוני לניתוק זרם המים וגביית החובות

10.1. הביקורת מתרשמת כי עובדי הענף העוסקים בתפקידים שנים רבות סובלים מתופעה של "עייפות החומר האנושי", תופעה בלתי נמנעת בהעדר אפשרות לבצע בעירייה תחלופת תפקידים. לכן, וכאמור לעיל, על מנת להגיע לניתוק שעוני המים בגובה חוב נמוך יותר, תומכת הביקורת במאמצי מנהל המחלקה לרענן את כוח האדם ולייעל את ביצוע המשימות על-ידי שילוב העובדים הקיימים עם הפעלת קבלן משנה לניתוק זרם המים ולגביית החובות.

10.2. אפשרות זו נבדקה בעבר על-ידי מחלקת ההכנסות, אך לא הובאו לביקורת מסקנות ברורות או מסמך מסודר המנתח את הכדאיות ומשמעויות נוספות להתקשרות מסוג זה.

10.3. הביקורת מציינת שהשיטה פועלת בערים אחרות בשילוב כזה או אחר עם מנגנון עירוני. הביקורת שוחחה טלפונית על כך עם בעלי תפקידים באותן ערים, והם הביעו שביעות רצון מן השיטה.

10.4. לדעת הביקורת, על מנת לקבוע עמדה ברורה לגבי כדאיות העסקת קבלן משנה חיצוני כנ"ל, קיים צורך בבניית אומדן ומעקב אחר אחוזי ההצלחה של הענף להוצאה לפועל והשוואת הנתונים עם שיטות גבייה נוספות בערים אחרות.

## 11. המעקב והטיפול אחר תשלום החוב בגין הניתוק

11.1 קיימות מספר אפשרויות לביצוע תשלום חוב לאחר ניתוק שעון המים :

- תשלום במזומן או בהמחאות.
  - תשלום בהוראת קבע.
  - בכרטיס אשראי.
  - הסדר מיוחד לתשלומים תקופתיים ללא מסירת המחאות, על-ידי התייצבות אחת לתקופה, במחלקת ההכנסות. הסדר כנ"ל מצריך את אישורו של סגן מנהל מחלקת ההכנסות.
- 11.2 בדרך כלל, הסיבה לכך שתושב לא שילם את חובו גם לאחר הניתוק הינה אחת מהבאות :
- התושב עזב את מגוריו.
  - התושב שבר את מנעול הניתוק.
  - התושב חיבר צינור עוקף.
  - במקרים בודדים, בעלי חנויות השוכרים מספר מבנים צמודים, ממשיכים לצרוך מים משעון נוסף של אחת החנויות.
- 11.3 אחת לשבוע, בימי חמישי, צוות העובדים מבצע ביקורת חוזרת לחלק מאותם שעונים שבעליהם לא הגיעו להסדיר את חובם. כמות השעונים הנבדקת תלויה בכמות כוח האדם ובזמן שלרשותם, ובכל מקרה הצוות אינו מספיק לבדוק את כל מי שלא הסדיר את חובו.
- 11.4 במקרים של שבירת המנעול או הרכבת צינור עוקף שעון, או כל חיבור בלתי חוקי אחר, התושב יחוייב, בהעדר שעון, בצריכה מוערכת של 100 קוב מים לחודש, זאת, במקביל להעברת התיק ללשכה המשפטית לצורך הגשת תביעה.
- 11.5 בפועל, המעקב אחר תשלום החוב לצורכי חיבור מחדש מתבצע בהתאם לזמן המועט הנותר בפני הענף לאחר מלאכת ניתוק שעוני המים. לענף מגבלות כוח-אדם המשפיעות ללא ספק על ביצוע מעקב נאות. המציאות הינה, שכשמגיעות רשימות של ניתוקים חדשים, העובדים עוזבים את המעקב אחר הניתוקים שכבר בוצעו ומטפלים בניתוקים חדשים, וחוזר חלילה.
- 11.6 המעקב מבוצע ידנית. הכוונה היא, שהענף מוחק בכתב יד מהרשימה מי שבא לשלם, או בודק ביוזמתו במחשב אם החייב אכן הגיע לשלם. הענף אינו מפיק דוח מחשב למעקב מסודר אחרי אותה אוכלוסייה שלה הוא ניתק את שעון המים. לדעת הביקורת דוח כנ"ל היה צריך להיות מופק באופן קבוע מספר ימים לאחר הניתוק.
- 11.7 כמו-כן הענף אינו מפיק דוח מחשב למעקב נוסף, הפעם דוח מצטבר, לגבי אותם חייבים שלא הסדירו את חובם גם לאחר חלוף שבועות או חודשים. מנהל הענף טוען שהוא אינו מספיק לטפל בחייבים השוטפים, כך שבוודאי אינו יכול להספיק לנהל מעקב מצטבר אחר כל אלו שלא הסדירו את חובם.

11.8. בפועל, כלי הבקרה היחיד הינו, שחייב שלא שילם את חובו או שלא עמד בהסדרים שהוצעו לו, אמור להופיע ברשימה הממוחשבת כשיטפלו שוב באותו אזור גיאוגרפי אחרי כחצי שנה. הביקורת סבורה, שמעקב כנ"ל אינו מספיק, והוא גורם לכך שחייבים אינם מתייחסים ברצינות למנגנון האכיפה, כי אם החייב מצליח לעבור את שלב הניתוק (על -ידי חיבור בלתי חוקי או הבטחה לתשלום שהוא לא מתכוון לכבד וכדו'), אין דורשים יותר ממנו לפרוע את חובו אלא לאחר כחצי שנה.

11.9. מהביקורת עולה, שקיימים חייבים המגלגלים כך את חובם מתקופה לתקופה, כאשר החוב "תופח" וגם אינו מוגש לתביעה משפטית. הביקורת לא מצאה במחלקת ההכנסות גורם שמטפל בצורה עקבית ויסודית באותם חייבים או גורם המנהל בקרה על אותן יחידות האמורות להגיש את החייבים לניתוק מרשת המים או לתביעה משפטית.

11.10. רוב אותם חייבים ממשיכים לצרוך מים, למרות חובותיהם ההולכים ותופחים, זאת, או מפני שהם מתחברים שוב ושוב באופן בלתי חוקי לרשת המים או מפני שבגלל מצבם הכלכלי הקשה, העירייה מעדיפה לתת לבית-המשפט לפסוק את דרך התשלום. בדרך כלל הטיפול בהם הינו באמצעות תהליך ארוך של משא ומתן, התראות לתביעות או תביעות בפועל, הסדרים והנחות, וחוזר חלילה. לטענת מנהלי המחלקה, רק טיפול גמיש וממושך כפי שהוא מתבצע כיום יכול להביא לתשלום, ולו באופן חלקי, של החובות ולצמצם את ההפסדים של העירייה. הביקורת נמנעה מלנתח את מכלול השיקולים בקבלת ההחלטות של מנהלי המחלקה לגבי אותם המקרים, אך ממליצה לא להשאיר בידי גורם אחד או שניים בלבד את האחריות הבלעדית על הטיפול בחובות בהיקף שכזה ללא הנחיות ונוהלים ברורים וכתובים.

11.11. מנהל המחלקה הסכים עם הביקורת שמן הראוי היה להקים יחידת בקרה שתפקח ותעקוב אחר כל היחידות המטפלות בהסדרי התשלומים (ראה סעיף 3.16 לעיל) והרשאיות לדחות את ניתוק החייב מזרם המים או לעכב הגשתו לתביעה משפטית. בהקשר למסקנה זו מנהל המחלקה התייחס למצוקת כוח-האדם בה הוא מצוי בגלל יישום תוכנית ההבראה של העירייה. הוא תולה תקווה בכך שיתאפשר לו לשתף קבלן משנה בעבודות של ניתוק שעוני המים (ראה התייחסות בהמשך הביקורת), ובכך להרחיב את תחומי עבודתם של עובדי העירייה הקיימים לתיאום בין היחידות ולמעקב טוב יותר.

## 12. דוחות מעקב וקבלת נתונים

- 12.1. דוחות המחשב הזמינים במערכת אינם מסייעים לביצוע מעקב ובקרה מסודרת. חשיבות הנתונים החסרים ברורה מעצם הגדרתם, ולהלן דוגמאות לכך:
- 12.1.1. לא ניתן היה לדעת אם לכל סרבני התשלום הוגשו בקשות לתביעות משפטיות או מהי דרך הטיפול שננקטה נגדם.
- 12.1.2. לא ניתן היה להפיק דוח שיפרט את כל החייבים שהועברו ליחידה להגשת תביעות משפטיות.
- 12.1.3. לא ניתן היה לדעת מי ממשיך לצרוך מים, באישור או באופן בלתי חוקי, למרות שעניינו נמצא בתביעה משפטית.
- 12.1.4. לא ניתן היה לדעת מהו מספר סגירות ופתיחות המים שבוצעו בפועל באזור גיאוגרפי מסויים במקביל להתראות שנשלחו באותו אזור. נתון כזה, מעבר לערכו הסטטיסטי, היה מאפשר למנהל הענף או למנהל המחלקה לוודא את ביצוע המשימות ואת יעילות הענף.
- 12.1.5. לא ניתן היה לדעת מי מתוך החייבים הינו סרבן תשלום עקבי, חותם באופן שיטתי על הסדרים להחזר חובות ואינו עומד בהם פעם אחר פעם.
- 12.2. לדברי עובדי הענף, ישנם מקרים בודדים שבעל חוב מתייצב לשלם חוב ישן מיוזמתו, כאשר הוא כלל לא הופיע בדוחות המחשב שהועברו לענף לניתוק. לא התקבל הסבר לעובדה זו, ותיאורטית הדוח הממוחשב אמור היה לדווח על כל חייב. הנושא הובא לידיעת מחלקת המחשב.
- 12.3. בהתאם לדוחות המחשב, מספר סגירות שעוני המים כמעט כפול ממספר הפתיחות. משמעות נתון זה הינה, שחצי מהתושבים ששעון המים שלהם נותק, אינם דואגים לפתיחתו מחדש. לבקשת הביקורת, נתון מפתיע זה נבדק על-ידי עובדי הענף וסגן מנהל מחלקת ההכנסות, והוא נבדק שנית על ידי מנהל מחלקת ההכנסות, ולא התקבל כל הסבר הגיוני לכך. מנהל הענף תירץ את הפער בכך שלתושבים הפורצים את המנועול נרשמו מספר סגירות ואף לא פתיחה אחת. לדעת הביקורת, הסבר זה יכול להצדיק חלק מהפער הקיים, אבל לא את כולו, והנתון נשאר בלתי סביר.
- הביקורת יצאה לסיור על מנת לוודא את נכונותו, ולהוציא מקרים בודדים ששעון המים חובר מחדש בצורה בלתי חוקית, מתברר שהמצב אכן כך. ייתכן שהמדגם שעליו התבססה הביקורת לא היה מספיק גדול, ומומלץ למחלקה לבצע בדיקה חוזרת של הנושא.
- 12.4. הנתונים הנ"ל הוצגו בפני סגן מנהל מחלקת ההכנסות ובעקבותיהם הוזמן ממחלקת המחשב דוח מעקב מיוחד, שיאפשר קבלת חלק מהנתונים החסרים. קבלת הדוח התעכבה שבועות מספר בגלל נתונים לא סבירים שהתקבלו והצורך של המערכת לבדוק שוב את הגדרת הדוחות ואמינות הנתונים.

- 12.5. בנוסף לכך, הביקורת התרשמה, שמנהל הענף אינו בקי בהגדרות דוחות המחשב שהוא מקבל או היה יכול לקבל ממחלקת המחשב לצורכי עבודתו ומעקב אחר החייבים. הביקורת סבורה, שלו מנהל הענף היה מתעמק בדבר, הוא היה תורם לשיפור רמת הנתונים הממוחשבים במגמה להדק את המעקב אחר פעולות הענף שעליו הוא אחראי.
- 12.6. שעוני המים מחוברים מחדש גם אם האזרח לא שילם את אגרת החיבור, אלא שילם רק חלק מהחוב. הדבר קורה בעיקר כשהתשלום מתבצע טלפונית בכרטיס אשראי. הביקורת מציינת, כי אילו כל תשלום היה מקוזז בתחילה את אגרת החיבור, היה ניתן לדעת ישירות מהמחשב מי טרם סידר את חובו ובכל זאת ממשך לקבל מים. מנהל המחלקה מעיר שקיימת בעיה טכנית לחייב את המשלם בהוראה טלפונית גם על אגרת החיבור כי החברה הנותנת שירותי תשלום טלפוניים לעירייה מקבלת לידיה סרט מגנטי עם פירוט חובות החייבים לפני פעולת החיבור, ולכן אינה יכולה לזכות את התושב על תשלום שאינו מופיע עדיין בפירוט החיובים שהועברו אליה.
- 12.7. בדוח החודשי המועבר למנהל מחלקת ההכנסות לא מצויינת סיבת הפתיחה לכל חייב וחייב, בהתאם לנוהלים ולהנחיות שניתנו לענף על-ידי מנהל מחלקת ההכנסות. ליקוי זה תוקן במהלך הביקורת.
- 12.8. לא מנוהל מעקב אחר מכתבי התלונות שהוגשו למשטרה על חיבורים בלתי חוקיים ואין למנהל מידע על הטיפול שהמשטרה עושה בנדון. יתרה מזו, אין טיפול המשך לתלונה והאיום נשאר בפועל כ-"לעג לרש". מנהל המחלקה טוען שממילא אין למשטרה זמן לטפל בתביעות מסוג זה והמכתב נועד באמת רק לנסות ולהפעיל לחץ נוסף על העברין.
- 12.9. הביקורת סבורה אפוא, שמחלקת ההכנסות והענף להוצאה לפועל אינם עוקבים ומבקרים בצורה יסודית את דרך הטיפול בחייבים לאחר ניתוק זרם המים. חוסר בדוחות מעקב כנזכר לעיל, הינו רק אחד מהסימנים לכך, כי גם המעקב הפיזי לאחר ניתוקי השעונים וגם המעקב אחר עמידת התושב בהסדרי התשלומים לוקים בחסר.

### 13. הביקורת ממליצה:

#### 13.1. שיפור תהליך הניתוק

- א. לתגבר את צוות כוח-האדם העוסק בניתוק שעוני המים או להעסיק קבלן משנה במקביל.
- ב. תיבחן מדגמית פנייה ואזהרה נוספת טלפונית לחייב יום יומיים בלבד לפני הניתוק. פנייה ומדגם כנ"ל יכול להתבצע בשעות הערב על-ידי עובדי המוקד.
- ג. להחליף רכב אחד (הטרנזיט) בקטנוע עם ארגז כלים. קטנוע יפתור גם את בעיית החנייה כשהצוות מנתק שעונים במרכז העיר. בכל מקרה יבחן מנהל מחלקת המשק את ניצולת הרכבים בענף.

ד. לצייד את מזכירת הענף במכשירי קשר בכדי להקל על הקשר עם צוות המנתקים.

ה. זרם המים לא יחובר בחזרה לחייב הנמצא בהליך תביעה משפטית, ללא אישור בכתב ממנהל מחלקת ההכנסות או סגנו.

ו. ינוהל מעקב מיוחד אחר חייבים המתחברים באופן בלתי חוקי.

ז. כונן ערב, המקבל מתושב שיק עירבון לצורך חיבור המים, ימסור לתושב קבלה זמנית. (סעיף זה תוקן במהלך הביקורת).

### 13.2. אזור התעשייה:

ח. לבדוק עם היועץ המשפטי של העירייה חוקיות האפשרות לדרוש אישור של רשם החברות או אישור של רואה חשבון או של שלטונות המס בישראל לפני רישום עסק חדש כמשלם עבור מסי הנכס, ולא להסתפק בהצגת חוזה השכירות. בהעדר אישור כנ"ל, הדייר יירשם באופן אישי ולא כעסק.

ט. לפעול מול מחלקת המים, במטרה:

- להחליף את כל השעונים שהמספר המוטבע עליהם נשחק.
- לחייב את בעלי העסקים שעונוי המים שלהם נמצאים בתוך מבנה, או בחצר סגורה, או מכוסים גרוטאות, להוציאם החוצה בכדי לאפשר גישה נוחה לפקחים.

### 13.3. המעקב בשלב שלאחר ניתוק הזרם:

י. כל הסדר מיוחד הפורס את החוב מעבר ל-12 תשלומים, או הסדר כלשהו הבא לאחר אי-עמידה בהסדרים קודמים, יידון ויאושר בחתימת מנהל מחלקת ההכנסות או סגנו.

יא. למנות עובד מיוחד או להקים יחידת בקרה, שתרכז ותנהל מעקב אחרי כל הסדרי התשלומים: הוראות קבע, שיקים דחויים, שיקים חוזרים, הסדרים מיוחדים, דחיות תשלום וכו', במטרה לדאוג שהחייבים יעמדו בהסכמים שעליהם התחייבו. חלק ממשימה זו יהיה לתאם בין כל יחידות הגבייה הקטנות הסמוכות לענף להוצאה לפועל, כולל היחידה העוסקת באזור התעשייה והעסקים והיחידה העוסקת בהגשת תביעות משפטיות.

יב. בדוח החודשי המועבר למנהל מחלקת ההכנסות והמפרט את הפתיחות של שעוני המים, יש לציין את סיבת הפתיחה ושם המאשר, בהתאם לנוהלים ולהנחיות שניתנו לענף.

יג. לא לאפשר הסדר נוסף או חיבור מחדש לתושב שלא עמד מספר פעמים בהסדרים שסוכמו עמו. מנהל המחלקה יקבע את הגבולות ויפרסם נוהל בנדון. מקרים חריגים יקבלו אישור בכתב של מנהל המחלקה.



#### 13.4. שיפורים בהפקת דוחות מחשב

יד. להסתייע במחשב על מנת לעקוב אחר שעונים שננעלו ושבעליהם טרם הסדירו את חובם, זאת בכדי למנוע "פספוסים" של חייבים ולטפל בכל חייב או עבריין שחיבר את הזרם באופן בלתי חוקי. בהקשר להמלצה זו, לבדוק את נכונות הנתונים, המצביעים על כך, שכמעט 50% מהשעונים אינם מחוברים מחדש, ואם נתון מפתיע זה לא מצביע על ליקוי באמינות מערכת הנתונים הממוחשבת.

טו. על מנהל הענף להתעמק ולהיות בקי בהגדרות דוחות המחשב המופקים עבורו. כמו-כן, עליו לעבוד מול מחלקת המחשב על מנת לשפר את רמת הנתונים המסופקים לו במטרה לאפשר בקרה ניהולית טובה יותר.

טז. בתוכנת המחשב יש צורך לציין בצורה בולטת (הבהוב, צבע שונה וכדו') כל תיק שהועבר לתביעה משפטית, גם אם טרם הוגשה התביעה בפועל, זאת גם על מנת לזהות חייב כנ"ל תוך כדי עבודה שוטפת וגם על מנת להפיק דוח של כל החייבים שהועברו ליחידה להגשת תביעות משפטיות.

יז. לציין במחשב דחיות של ניתוק "על תנאי", זאת על מנת לוודא שהתושב יעמוד בתנאים שאושרו לו.

יח. לציין במחשב מקרים של אי-התאמות במספרי השעונים וכדו', או מקרים שמסיבה טכנית אין אפשרות לנתק את המים. כיום אין מעקב אחר ליקויים מסוג זה, ולכן קשה לתקנם. אותם המקרים חוזרים על עצמם, וכאשר הצוות יוצא שוב לאותה כתובת לאחר שנה, הוא מגלה שהבעיה טרם טופלה.