



## פרוטוקול ישיבת המועצה שלא מן המניין מס' 29/17

מיום 21 לאוקטובר 2025

### נוכחים:

מתן כצמן – ראש המועצה  
מי-גל אבינועם – סגנית ראש המועצה  
טל רגב – חברת מועצה  
לימור גיל שני – סגנית ראש המועצה  
שלומית גוטרמן-כספי – חברת מועצה  
שירלי עזרא שרון – חברת מועצה  
אייל רובין – חבר מועצה  
מירב שניר – חברת מועצה  
אמיר טטרסקי – חבר מועצה  
טלי אגסי עידו – חברת מועצה  
טל הרמן – חבר מועצה  
יוסי אלבז – חבר מועצה  
שמשון רחמנפור – חבר מועצה

### משתתפים:

רינת אורן – מנכ"לית המועצה  
אשר שמע – גזבר המועצה  
שירה שאול – מבקרת המועצה  
עו"ד קרן קדמי – היועצת המשפטית  
דקל אביסדריס – מהנדס המועצה

### על סדר היום:

- א. דיון בדו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024
- ב. אישור פרוטוקול ועדת ביקורת מיום 22.7.2025
- ג. אישור פרוטוקול ועדת ביקורת מיום 24.6.2025



## פרוטוקול

### א. דיון בדו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024

**רינת אורן:** שירה, אבקש שתציגי נושא אחד ואז נאשר את הפרוטוקול הרלוונטי של ועדת הביקורת ולאחר מכן את הנושא השני עם הפרוטוקול הרלוונטי לו. כך שיהיה הקשר בשיח. לבחירתך עם איזה נושא להתחיל.

**שירה שאול:** בשנת 2024 הביקורת עסקה בשלושה נושאים: סקר סיכונים, מיצוי תקציבי רווחה וניהול נכסי מקרקעין. אציין שכל הליקויים הם נכונים למועד סיום הביקורת. אם המועצה עשתה שינויים או השתפרה זה לא מופיע בדו"ח. סקר סיכונים הוא בעצם המצפן של הביקורת, זה לא איזושהי הוראה מחייבת, אבל זו הביקורת שמבקשת לבוא ולראות את הסיכונים העיקריים של המועצה ודווקא שם לתת עבודה והמלצות בשביל למנוע את הסיכונים האלה. בשנת 2024 עם הבחירה החדשה של הנהלת המועצה בוצע הסקר, הוא התבסס על מתודולוגיה מקצועית ומוצג לפניכם הרעיון בשלמותו. לפי התוצאות של הסקר נבחר הנושא השני של מיצוי תקציבי רווחה. התקציב של מחלקת הרווחה, האגף, זו זרוע ביצועית ארוכה של הממשלה, כמעט רוב התקציבים מתקבלים מהממשלה לפי רמות מימון שונות. זה תקציב מאוד מורכב. בדרך כלל בשביל לממש את התקציב אתה צריך קודם כל להוציא את ההוצאה ורק אחר כך לקבל את הכסף לחזרה. מה שזה אומר, באופן אבסורדי, שדווקא רשויות קטנות יש להן אתגר יותר גדול כי הן צריכות להוציא כסף מראש על הפעולות האלה. התקציב של מחלקת רווחה לשנת 2023, כי הדו"ח היה ב-24' ובקשתי לבחון שנה על שנה מלאה, התקציב בזמנו היה בערך 13.5 מיליון, שצריך לבוא ולממש, להגיש בקשות למשרד הרווחה בשביל לקבל את כל הכסף. ככה, מבחינת הממצאים העיקריים, יש סעיפים שמשרד הרווחה מתקצב אותם ב-100%, זאת אומרת שכדאי לנצל אותם, ויש שם כמה סעיפים שיש מקומות שהמועצה, המחלקה לא השכילה לנצל, אז חבל. יש תקציבים שהם 75, 25 אחוז. יש תקציבים שמשרד הרווחה מתקצב אותם רק לאחר שהתחשיבנית עושה בדיקת זכאות. זאת אומרת, שהתושב/לקוח קודם משלם למועצה ורק אחר כך משרד הרווחה מממן בחזרה. אם נגיד התשלום עלה לי אלף שקלים, הפעילות הייתה 1,000 והתושב צריך לשלם 200, אז משרד הרווחה מתחשבן על ה-800. על ה-200, אני צריכה לפעול למיצוי מלא של ה-200. ופה אנחנו מגיעים למיצוי שאפשר לשפר אותו. ההמלצה העיקרית זה לבוא ולהוסיף לזה מודול גבייה שיעזור לרשום את החיובים, כי כרגע אין למחלקת רווחה ולתחשיבנית, מודול ממוחשב בשביל לרשום את החיובים כמו שצריך. יש נושא של כוח אדם, יש תקנים מאושרים שמשרד הרווחה אישר אותם, אבל המצב בשוק, לא תמיד אפשר או קל לגייס עו"סיות ולפעמים גם מתפספס על דיווח. לא חוסר בדיווח, אבל היה דיווח מאוד מאוחר, ולפעמים הכסף לא מתקבל בגלל זה. ההמלצות העיקריות הן באמת לשים מודול גבייה שיעקוב אחרי הדיווחים בזמן ובגלל שזה "לקוחות" של רווחה



לקבוע מדיניות מראש. אנחנו לא נצליח להגיע ל-90 ומשהו אחוז גבייה כמו בארנונה, אז לקבוע מדיניות כגבייה שמותאמת ל"לקוחות" האלה.

**שמשון רחמנפור:** רק להבין בכללי, כמה אחוז נכון לעכשיו גבינו במצב הנוכחי? כדי שנדע לאן אנחנו רוצים להשתפר.

**שירה שאול:** המציג, הכלל אצבע זה 25-75, אבל זה לא מדויק. יש סעיפים שמשרד הרווחה לא מתעסק איתם בכלל.

**שמשון רחמנפור:** אני אדייק את השאלה, היה פוטנציאל של להוציא כסף מהמדינה, מגופים, לא משנה, X שקלים, כמה מזה הצלחנו לשאוב?

**שירה שאול:** זה אין לי יכולת לבוא ולהגיד לך, כי זה כל סעיף בפני עצמו. לדוגמא, כוח אדם, הנושא מאוד סבוך, שתלוי בתארים של העו"סיות, שתלוי בוותק שלהם וזה באמת נושא שלא בדקתי אותו כי אין לי את המומחיות בהסכמי השכר שלהן. אז שם לדוגמה המימון שלנו הוא 40 אחוז, שהוא קצת יותר גבוה מ-25 אחוז שאני מצפה. תקין לא תקין?, אפשר יותר?, אני לא יודעת כי את זה לא בדקתי, אבל לדוגמה בנושאים של גבייה עצמית, אז אנחנו בערך 68 אחוז. אבל בבדיקה מול רשויות דומות, אנחנו לא נגיע ל-90 אחוז, אנחנו נגיע ל-80 אחוז, אז פה יש לך מיצוי שאפשר לנצל.

**שמשון רחמנפור:** תני לי דוגמה של גבייה עצמית של רווחה.

**שירה שאול:** גבייה עצמית? הורים ששולחים את הילדים שלהם בלית ברירה לפנימיות, הם משתתפים בזה. אז הם צריכים לשלם תשלום מסוים, זה לא שאתה לא תוציא את הילד לפנימייה אם ההורה לא שילם, נכון?

**יוסי אלבז:** אין לך איזה משהו שהוא עשה סך הכל?

**שירה שאול:** לא. זאת אומרת התחשיבנית צריכה לבוא ולעבוד גם על כוח אדם, גם על התשלומים שמשרד הרווחה מכיר בהם. תשלומים לדוגמה - ניצולי שואה ואחרים.

**יוסי אלבז:** אני שואל על הפוטנציאל הקיים בסך הכל.

**שירה שאול:** זה גם לא יעזור לכם ולא ייתן שום מידע, כי יש רשויות ששמות יותר דגש על תחום מסוים, הכי נכון להסתכל על כל סעיף בנפרד.

**שמשון רחמנפור:** יש תקציבים לניצולי שואה?

**שירה שאול:** לא, זה לא תקציב לניצול שואה, אלא המדינה נותנת לך כל שקל שתוציא.

**שמשון רחמנפור:** כלומר אם המועצה לדוגמה תחליט לממן החלפת שיניים לניצול שואה, אז כסף בטוח שיתקבל.

**שירה שאול:** יש מעט מהסעיפים של משרד הרווחה בתקציב של 100%, ניצולי שואה אחד מהם, אני אומרת את זה בכפוף להנחיות הספציפיות של המחלקה, יש סעיפים שהמדינה מממנת במאה אחוז, אבל הם לא גדולים בכלל.



**רינת אורן:** נעבור כעת לדיון בפרוטוקול ועדת ביקורת בהקשר של החלק של הרווחה שנבחן בדו"ח המבקרת.

## **ב. אישור פרוטוקול ועדת ביקורת מיום 22.7.2025**

**טל הרמן:** התכנסנו, אמיר, נדב, זו הייתה הישיבה האחרונה שלו, כמובן שירה, ועשינו את זה במסלולי המחלקה לשירותים חברתיים, ביחד עם חגית ומיכל, שהיא המזכירה, אדמיניסטרטורית, תחשיבנית, שהיא במוקד, עשייתה, ובין השאר במוקד הביקורת. עבודת הביקורת משולה לפנס, שאורו הממוקד מגלה מקומות שפועלים אינו באור הזרקורים. תחום הרווחה הוא לגמרי אחד ממקומות העבודה הללו, וזו מפאת הפרטיות והרגישות המתבקשת בתחום הזה, אך גם של אופיין הצנוע והמכיל של העוסקים בו. העוסקים בו במתן מענה לצרות האחר על פני עיסוק בעצמן ובטובתן. מן הסתם הנושא הזה הוא כמובן חשוב לכשעצמו, אבל הוא חשוב ביתר שאת לאור העתיד. היישוב בצמיחה, היישוב יגדל, מבחינה דמוגרפית, יהיו יותר תיקים ויותר צרכים לתושבים. אני חושב שבארבע שנים האחרונות אמרנו שיש איזשהו חוסר יציבות בין דברים טובים, כמו למשל מהפכת המידע והאינטליגנציה המלאכותית, אבל שיכולה להוציא אנשים לאבטלה. יש גם דברים לא טובים, כמו קורונה, כמו 7 באוקטובר, כמו דברים כאלה. והביקוש מהאגף לשירותים חברתיים רק צפוי לגדול. מעבר לזה, התרשמנו ככל שיכולנו, בקטע הזה הצימוד או העבודה עם הרשות הממשלתית הוא מאוד מורכב, מאוד לא נוח, מאוד מסורבל, מאוד קשה ולא מקל למי שמתעסק בזה. אני אומר את זה משני היבטים שביקורת המליצה ואנחנו מן הסתם תומכים. אחד, תעשו איזושהי מערכת מידע, מערכת ממוחשבת שתומכת בכל ריכוז הנתונים כדי לאפשר מיצוי יותר טוב של התקציבים שמגיעים מהממשלה בהיבט הזה. וגם יש פה איזשהו צוואר בקבוק של אדם אחד, אותה מיכל, שהיא נושאת בכמה תפקידים במועצה, המקום שלה בקטע הזה של תחשיבנית בתחום הזה של הסעד והרווחה, הוא מאוד מאוד קריטי למיצוי התקציבים ולנושא הביקורת שהיו בו. מעבר לזה עוד כמה נקודות. מעבר אולי להוריד ממנה תפקידים נוספים ולהביא מישהו ייעודי לנושא הזה, דיברתי על מערכות מידע. נושא העבודה הסוציאלית או העובדים הסוציאליים, היא קריטית, כדי שתתקיים איזושהי עבודה, המשאב הזה הוא מחסור. שמענו שאפשר שהמועצה תהיה יותר אטרקטיבית בהקשר לגיוס אנשים לתחום הזה. אז שווה, הוועדה ממליצה לראות איך כן עושים את זה אטרקטיבי לעובדים לבוא ולעבוד בתחום הזה, באבן יהודה, כי אפשר לתגמל אותם באופן יותר טוב, אולי לעומת מקומות אחרים, וגם זה יעזור להם להגיע דווקא לכאן. כמו תמיד, בין כל ההמלצות, יש כל מיני דברים שהם רק ניהוליים, טכניים וארגוניים, שלא עולה שקל ליישם אותם, רק צריך לחדש את התהליך, ועל האופן שבו מוצאים לפועל איזשהו תהליך מסוים, וזה מן הסתם שווה רגע לארגן ולסדר, כי רק זה יכול לייעל ולחסוך וזה כאמור בחינם.



**שלומית גוטרמן כספי:** אני קראתי את הדו"ח לעומק ואני לא יודעת למה בהמלצות שמתם מתחת לפנס את הגורם האנושי, אני לא יודעת מה הנתונים שהחלטתם שהיא עמוסה יתר על המידה, אני מניחה שזו האמירה שלה, עומס יש על כל עובד במועצה הזאת, שהיא לא משופעת בכוח אדם ואם אנחנו, דרך דו"חות ביקורת וועדת ביקורת, המועצה תיתן הנחייה להוסיף כוח אדם, ולפרק, זה בלתי אפשרי, זה תוספת תקציבית שלדעתי היא לא במנדט. אני כן קראתי את הדו"ח ואני רואה שזה אולי קשור בתהליכי עבודה, בתמהיל שונה של תפקיד של בן אדם אחד, בדגש על דברים שלא שמו לב בתהליכים, זה מה שאני קראתי, פחות קראתי את העומסים שזה היה במשפט אחד ולכן אני חייבת לומר, שכמועצה אני לא רואה שזה המקום שלנו להתערב פה בעניין של ניהול כוח אדם, כי תבין טל, יש פה גם עניין של תקדים, אם אנחנו נגיד פה יש בעיות, אז תוסיפו כוח אדם, אז גם אלה. כולם פה עמוסים אני בהחלט תומכת באיזשהו צוות, שיסתכל על התהליכים הקיימים וישפר אותם. אני ראיתי שלא מדווחים כאן ויכול להיות שהמערכת הזאת תעזור, אבל הצוות צריך לקחת את זה ובמסגרת האפשרויות הקיימות, לעשות מה שאפשר לעשות כי להמליץ על הוספת תקנים זה משהו שאני לא בטוחה שזה ישים.

**טל הרמן:** אני מסכים עם כל מילה שאמרת. ההמלצה היא לאור ההיקף העבודה הנוכחית, ובוודאי לאור ההתרחבות הבלתי נמנעת, נכון באופן מידי להסיר מהתחשיבנית את העיסוק בתחומי מזכירות ואדמיניסטרציה.

**שלומית גוטרמן כספי:** על מי להניח את זה? כשמסירים את זה ממישהו, אז מניחים את זה על מישהו אחר. אז אני פירשתי את זה כתקנים נוספים, אבל אולי יש עובדים משועממים, אני לא מכירה עובדים מובטלים בניהול. ולכן המשמעות של ההמלצה הזאת, היא התערבות בניהול של כוח אדם. ואני לא ראיתי שיש מיצוי של ההסתכלות לתוך התפקיד. אני בטוחה שמיכל היא תחשיבנית מאוד עמוסה. אבל אני חושבת שזה לא תפקידנו כמועצה לשלוח את ההנהלה, להוסיף או לשנות פה, לתת למישהו אחר תפקידים. לפני שמסתכלים על המיצוי בתוך התפקיד עצמו, זאת דעתי.

**טל הרמן:** איפה זה נאמר אבל?

**שלומית גוטרמן כספי:** לכן אני לא יכולה להצטרף להמלצות כפי שהן מנוסחות כאן.

**טל הרמן:** איפה ישנה המלצה להוסיף כח אדם?

**מתן כצמן:** זה מתפרש ככה.

**טל הרמן:** יש ועדה, צוות לתיקון ליקויים שינתח ניתוח עומסים ותחליטו מה שתחליטו.

**טל הרמן:** אין מספיק עובדים סוציאליים, זה כן.

**טל הרמן:** כח אדם לעבודה בתחום החברתי, כמו רווחה וחינוך.

**שירלי עזרא שרון:** אני אומרת שיש מצוקת כוח אדם ארצית, זאת בעיה לאומית של עובדים סוציאליים, עובדות סוציאליות יותר נכון, זאת לא בעיה מקומית. זה לגמרי נושא שנידון ויש לאבן יהודה רמה מאוד



גבוהה של אטרקטיביות ובזכות חגית מנהלת האגף, שהיא מציעה תכניות הכשרה מצוינות, לעובדים סוציאליים ולמטפלים באומנות ולסטודנטים, היא עושה שם עבודה נפלאה. אז בנושא של האטרקטיביות, באופן מסוים הוא מטופל בהתאם לכוחות ולאפשרויות של מנהלת האגף. כן צריך לקחת בחשבון שאנחנו נמצאים במצוקה מאוד מאוד משמעותית והתקנים לא מאוישים. זאת אומרת, יש חוסרים של כוח אדם באגף משמעותי. זה לא אותו תפקיד, זה נכון, אבל האגף הזה נמצא בחוסרים ולא צריך ועדת ביקורת בשביל זה, זה פשוט נורא ברור מהמספר התקנים המאוישים.

**שלומית גוטרמן כספי:** המיצוי שלה, היא מיצוי תקציבים.

**טל הרמן:** סעיף 2' זה תיאור מצב, אין פה המלצה. על מה את רוצה להתנגד, כאילו?  
**מירב שניר:** שירלי ואשר, התקנים הלא מאוישים מתוקצבים או שהם פשוט נמצאים שם בפינה וגם לא מתוקצבים?

**מי-גל אבינועם:** זה מאוד דינמי.

**לימור גיל שני:** אבל יש הבדל בין שני הדברים. פה יש משרה מתוקצבת, תקן שלא הצליחו לאייש, ופה יש משרה שמבצעת פעולות מסוימות ולדעת ועדת ביקורת היא צריכה לעבור ממנה למישהו אחר. זה שתי התייחסויות שונות לגמרי.

**שלומית גוטרמן כספי:** זה גם לא שלא בוצעו התקציבים בגלל שלא הוגשו התקנים של עו"ס.

**מתן כצמן:** אני רק אגיד שההערות מצוינות ולא הייתי אומר אותם יותר טוב בעצמי, וסך הכל פרשנות לאיך שהם הבינו את הדברים. ומבחינתי אפשר לאשר אלא אם כן מישהו רוצה להוסיף?  
**שירלי עזרא שרון:** עוד הערה נוספת שצריך לקחת בחשבון שהמיצוי של הפעילויות השונות הוא תלוי כוח אדם, ואם אין מספיק כוח אדם, אין כוח אדם שיוציא מהכוח לפועל את הפעילויות האלה. אז צריך לשים שם דגש מאוד משמעותי.

**רינת אורן:** ולזכותן נגיד שהן כולן מחזיקות בהרבה תפקידים ותחומים, בהיקפים מאוד מאוד גדולים, איפה שאפשר אנחנו מביאים אוטוסורסינג לסייע. איפה שאפשר לתת תמריץ, שאנחנו לא מקבלים עליו שיפוי, כמו נסיעות ואחזקת רכב, אנחנו מקיימים חשיבה במטרה לתת את המקסימום האפשרי במסגרת מגבלות תקציב המועצה. בנושא של גיבוש ופיתוח אישי. יחד עם זאת, אנחנו במצוקה ארצית, דיברנו על זה במחוז, דיברנו על זה אצל שר הרווחה.

ולגבי העברת תפקידים ממיכל – תפקידה תחשיבנית. זה תפקידה העיקרי. כמו כל עובדי המועצה – כולנו מבצעים משימות נוספות מעבר לתפקידנו. והתייחסו לזה קודם.

**שירה שאול:** אני רק רוצה שלא יצא חלילה משהו, לא נאמר שום דבר מטעם התחשיבנית על עומס. זה לא הדברים שיצאו ממנה.

**רינת אורן:** אני רוצה רק לפני שנתקדם להתייחס לסעיף ב' ולהגיד שבהמלצות שלכם על מערכת הגבייה, הנושא הזה של מערכת דיגיטלית כלשהי שמסונכרנת למערכת הגבייה, הוא נושא שאנחנו



עוסקים בו יחד עם הגזברות מזה תקופה ארוכה. רלוונטי לרווחה, רלוונטי לפעילויות של סביום, רלוונטי לספרייה, רלוונטי לנוער, רלוונטי עכשיו לבית הגיל השלישי, זה משהו חם על סדר היום שלנו. ואנחנו כולנו על זה כדי לסיים את זה בתקופה הקרובה.

כדי להצביע על לאשר פרוטוקול ועדת ביקורת, ניסחתי פה הצעת החלטה שאני רוצה להביא אותה לאישורכם:

לאחר קיום דיון בדו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024 ובהמלצות ועדת הביקורת, המועצה רואה חשיבות רבה במתן דגש לניצול תקציבי רווחה לטובת הציבור, ומבקשת מצוות תיקון ליקויים, לקדם במהירות את התהליך המתקיים להטעמת מערכת שתקשר בין הגבייה ליחידות המועצה השונות, ובכלל זה מערכת הרווחה, וכן לבחון פתרונות אפשריים, בין אם בשינוי תמהיל תפקיד תחשיבנית האגף לשירותים חברתיים, ובין אם בכל אמצעי אחר, אך זאת בכפוף לתקניה, יכולתה, תקציבה והמגבלות החלות על המועצה על פי כל דין. בהתאם להוראות החוק, יגיש הצוות לתיקון ליקויים את המלצותיו לדרכי תיקון הליקויים לראש המועצה.

**שמשון רחמנפור:** מי זה הצוות לתיקון ליקויים?

**רינת אורן:** צוות לתיקון ליקויים הוא צוות בראשותי ויושבים בו ארבעה חברים קבועים, היום הוספנו את החמישית: אורן - מנהל אגף ביטחון, בר - סגן המהנדס, נעמה - מנהלת יחידת הנוער, והדר מנהלת תיאום ובקרה. והיום הוספנו את עדי - עוזרת המנכ"לית. צוות בין תחומי שעוסק בכל הנושאים, ושירה משקיפה, וכל פעם אנחנו מוסיפים את איש המקצוע הרלוונטי.

**הצבעה: בעד פה אחד.**

**החלטה: לאחר קיום דיון בדו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024 ובהמלצות ועדת הביקורת בפרוטוקול מיום 22.7.25, מליאת המועצה מאשרת פה אחד את המסקנות וההמלצות. המועצה רואה חשיבות רבה במתן דגש לניצול תקציבי רווחה לטובת הציבור, ומבקשת מצוות תיקון ליקויים, לקדם במהירות את התהליך המתקיים להטעמת מערכת שתקשר בין הגבייה ליחידות המועצה השונות, ובכלל זה מערכת הרווחה, וכן לבחון פתרונות אפשריים, בין אם בשינוי תמהיל תפקיד תחשיבנית האגף לשירותים חברתיים, ובין אם בכל אמצעי אחר, אך זאת בכפוף לתקניה, יכולתה, תקציבה והמגבלות החלות על המועצה על פי כל דין. בהתאם להוראות החוק, יגיש הצוות לתיקון ליקויים את המלצותיו לדרכי תיקון הליקויים לראש המועצה.**



**רינת אורן:** נעבור לחלק השני ונחזור לדו"ח של שירה.

**שירה שאול:** לגבי נושא ניהול נכסי מקרקעין. זה נושא שראש הרשות ביקש ממני בתחילת הכניסה לתפקיד מתוקף סמכותו לאור חשיבות הנושא. לראש הרשות יש סמכות לבקש מהמבקר נושא אחד בשנה.

קרקע ציבורית היא משאב מוגבל שצריך לדעת איך לפתח אותו ואיך לשמור עליו בצורה מיטבית במיוחד באיזור המרכז. כשנכנסתי לבחון את הנושא, אני רוצה רק להזכיר שלא היה פה מהנדס, המנכ"ל עזב, וגם המידע שהיה מוצג בפנינו היה ממש חלקי. זה היה מאתגר לבוא ולבחון את הנושא. אפשר לבוא ולעשות ביקורת באופן כל כך נרחב, זה מתחיל מלזהות מה בעצם הנכסים הציבוריים של המועצה ועד לפיתוח אסטרטגי כלכלי שזה בעצם החזון של המועצה.

**שמעון רחמנפור:** לא רק מקרקעין, זה נכסים, מבנים, קרקע, כל מה שקשור.

**שירה שאול:** כן, זה מקרקעין בהגדרה של חוק המקרקעין. אני התמקדתי בביקורת בעיקר בבסיס שזה בעצם המיפוי, זיהוי הנכסים והשמירה וההגנה המשפטית עליהם. והתייחסתי מעט להיבטים תפעוליים ותחזוקה, נגישות וביטוח ומעט מעט לפיתוח כלכלי עם המלצה בודדת. ההמלצות העיקריות זה למנות רשם נכסים. רשם נכסים זה תפקיד סטטוטורי שהתקנות מחייבות. זה בעצם תפקיד פורמלי שהוא אמור להיות בקשר מול הטאבו ואם יש איזשהם מסמכים לחתום או משהו כזה. ניהול נכסים זה גם המלצה נוספת, שיהיה גורם שאחראי לנהל את הנכסים, זה לא תפקיד שחייב לאיש אותו במסגרת המועצה, אפשר לעשות אותו גם באוטוטרסטינג וגם לא במשרה מלאה. יש הרבה חברות שהן בעצם יכולות לנהל את הדבר הזה. המלצה נוספת מאוד משמעותית זה לבוא ולהטמיע מערכת שתבוא ובעצם תנהל את כל המידע על הנכסים בצורה מיטבית, שיהיה שם את כל מה שאמור להופיע לפי התקנות, שזה הנכסים, גוש, חלקה, כל ההשתלשלות ההיסטורית של הנכס. לגבי זכויות קנייניות, בגלל שהמידע שהיה מוגבל, הגישה שלי הייתה מוגבלת ולא קיבלתי את כל המידע, אז נאלצתי לרשום את ההמלצות על בסיס סקר נכסים לשנת 2013 ועוד כמה עדכונים. זאת אומרת, פה בעצם נאלצתי להסתמך על ההמלצות שהוגשו במסגרת הסקר הזה, אבל המידע המלא לא הוצג בפניי. זאת אומרת, יש לנו המלצות עיקריות שעדיין לא יושמו, כמו להשלים נכסים לרישום, להסדיר הליכי הפקעה שעדיין לא הסתיימו. שימושים לא תואמי ייעוד וכדומה.

**שמעון רחמנפור:** מתי היה סקר הנכסים הקודם?

**שירה שאול:** הסקר המלא היה ב-2013, ואחר כך יצאו לו שני עדכונים נוספים, מזעריים.

**שמעון רחמנפור:** אנחנו לא הצבענו על סקר נכסים בקדנציה הזו?

**שירה שאול:** זה לא קשור לסקר נכסים שהארנונה עושה.

**שמעון רחמנפור:** לא, אני מדבר על סקר נכסים שכל מועצה חייבת על פי חוק, אחת לתקופה לעשות סקר נכסים.



**שירה שאול:** לא מצאתי לזה תקנה או משהו, לגבי סקר נכסים ששייכים למועצה.

**שמשון רחמנפור:** מ-2013?

**שירה שאול:** 2013 היה הסקר המלא, אחר כך היו כמה עדכונים, שני עדכונים לגושים וחלקות מסוימים. מבחינת היבטים תפעוליים ותחזוקה, זאת אומרת, כן יש חשיבות שהמועצה תבוא ותתחזק, תשמור גם על הערך הפיזי של הנכסים, ובמובן הזה המועצה יחסית שיפרה מספר מבנים, נגישות גם המועצה פועלת בעניין. יש עוד כמה המלצות מינוריות לגבי נכסים שיש להם סוג של בחינה של כדאיות כלכלית.

**שמשון רחמנפור:** אני חושב שהמועצה חייבת לדעת מה הנכסים שלה. אני לא יודע אם זה בוצע או לא בוצע, אני אומר את זה בזהירות, אבל לפחות בקדנציה הקודמת, הבטיח לי אבי הררי, שמתבצע סקר נכסים ודברים כאלה, את אומרת שלא היה.

**שירה שאול:** אני מדייקת, היה ב-2013 סקר מלא והיו עוד שני עדכונים ב-2021 וב-2022.

**מתן כצמן:** אני מבקש לפתוח ולומר תודה לשירה, גם על הדו"ח הקודם, גם על הדו"ח הנוכחי. עשית עבודה רצינית, מעמיקה ויסודית. עבודה ארוכה, בתנאים לא פשוטים, אז ננצל את ההזדמנות קודם כל לפני הציבור, לפני חברי המועצה, לשבח אותך על העבודה שעשית. כמו שצינית ואני אספר גם לחברי המועצה וגם לתושבים, לראש המועצה יש אפשרות לבקש פעם בשנה מהמבקרת, לבקר נושא שהוא מבקש להעלות אותו. הנושא הראשון, בעצם דו"ח הביקורת שביקרנו שנה שעברה, זה היה בעצם ירושה, בעצם מהמועצה הקודמת, עבודה מקדימה של שירה. והבקשה הראשונה שלי הייתה באמת היה ניהול נכסי מקרקעין של המועצה. מתוך הבנה שבתחום הזה במועצה קיים פער משמעותי במגוון רחב של נושאים שבהם יש פערים בתחום הניהול, בתחום הניהול המסחרי-הכלכלי הנכון של הנכסים, הניהול של איך אנחנו מנצלים את הנכסים לטובת התושבים וכן הלאה. הדו"ח מעלה שלל פערים, צריך להגיד, את רובם אנחנו מכירים ובחלקם הגדול אנחנו כבר מטפלים בצורה כזאת או אחרת. ובכל אופן אנחנו כמובן לפני שנאשר את פרוטוקול הדיון בוועדה, כמובן כבר המלצנו והתחלנו לעבוד על צוות תיקון ליקויים, שרינת מובילה אותו עם גורמים רלוונטיים במועצה, כפי שהיא ציינה קודם, כדי להתחיל לעבוד ולטפל בדברים האלו.

**לימור גל שני:** נכסי המקרקעין הם החשובים והעיקריים שבנכסי הרשות המקומית, ולכן גם אחד הנושאים החשובים שעומדים בראש סדר העדיפויות של מי שמובילים את הרשות המקומית ואמונים על מנהל תקין. כנבחרת ציבור אני מודעת לתפקידי ולאחריות שיש לי בגיבוש האסטרטגיה לניהולם ובשמירה על האינטרס הציבורי בדגש על הסתכלות ארוכת טווח, לדורות הבאים. אני מצרה על מסקנות הדו"ח אך שמחה ומברכת על כך שזהו הנושא הראשון שראש המועצה הזמין לעסוק בו. אני גם מודה לשירה שאול, מבקרת המועצה, על עבודה יסודית ומקצועית. העובדה שהיא נדרשה לבצע חריש באיסוף המידע רק מחדדת את חומרת המצב הקיים. נושא הנכסים הוא אחד הנושאים המרכזיים



שלקחתי על עצמי לעסוק בהם בקדנציה הנוכחית, שכן היה לי ברור שמוטלת עלינו האחריות להביא לשינוי המצב הקיים. כפי שראינו, הביקורת מציגה בדו"ח תמונת מצב מורכבת וממצאים חשובים ואנחנו נדרשים להתייחס אליהם באופן מידתי. אני כמובן אאשר את ההמלצות, ואני גם ראיתי את הדו"ח של ועדת הביקורת, ואני רואה שגם הם אימצו את הממצאים של הדו"ח, ואני מודה לך רינת על הקידום המהיר של הצוות לתיקון הממצאים. ומדגישה שעכשיו מוטלת עלינו האחריות להפוך מסמך זה, ממסמך המלצות לתוכנית עבודה, הלכה למעשה, המושתתת על מדיניות שתואמת את הערכים שעל בסיסם נבחרנו כנבחר ציבור, וכמובן להציגם לציבור ואני מאחלת בהצלחה לתהליך החשוב הזה. תודה רבה.

**מירב שניר:** זה נושא חשוב ביותר, נתחיל משירה. תודה על עבודה מקצועית, אנחנו יודעים כמה לא פשוט היה להתחקות אחר הנתונים בבסיסי ידע שנדרש להכין אותה, ותודה גם לוועדת הביקורת שדנה וכתבה את הפרוטוקול מתן, ראש המועצה, אני סומכת עליך בלב שלם, שכמו שידעת לבקש את הדו"ח החשוב הזה, נושא שלא מעט דיברנו עליו בינינו מהימים הראשונים להיכרותנו, גם לא תתמהמה ולהתחיל ליישם את ההמלצות שלו. חשוב לי להגיד, גם לציבור, למי שמקשיב, למי שיקרא את הפרוטוקולים אחר כך, ניהול נכון של נכסי ציבור ושטחים ציבוריים, אינו משהו שמרבית הציבור יודע לקום ולדרוש מנבחר הציבור שלו לעשות. זה סמוי מעין, זה לא כמו פינוי זבל, זה לא כמו אירועי פנאי ותרבות, וזה לא כמו חינוך. ודווקא משום כך, האחריות עלינו כפולה ומכופלת, לדאוג לתחום הזה, לדאוג לבעלות קניינית נאותה ותכנון נכון שמכיל גם תועלות עסקיות. בעיקר שישיר את צרכי הציבור לעת הזו ולדורות הבאים. הנושא הזה פוגש אותנו בלא מעט תהליכים מקצועיים במשולש שבין הנדסה, גזברות ולשכה משפטית. אני לא אמנה פה את כל מה שהעליתי בישיבת ההנהלה ובשיחות מקצועיות, אבל אין כמעט תחום בחיים שלנו שלא מושפע מזה. מדו"ח המבקרת, אני אצטט את שירה רק במשפט אחד, שמדובר בתשתית לפיתוח כלכלי אסטרטגי ארוך טווח של היישוב. רינת, אחרונה חביבה, כמנכ"לית המועצה, מכאן זה עובר אלייך, לצוות תיקון הליקויים, ואת צריכה שם שילוב של הנדסה, גזברות ומשפטים, מעבר לצוות הקיים. אני אגיד כי העובדה שלא שויך אף גורם מקצועי לישיבת ועדת הביקורת באופן אישי עוררה אצלי דאגה, אני סומכת שזה יתוקן, ואני לרשותך בכל שאלה שתעלה. מצפה וסומכת על כולנו, שנראה התחלה של הסדרה והתייחסות מקצועית כבר בתוכניות העבודה, ובתקציב של 2026.

**שמשון רחמנפור:** אני רוצה להגיד משהו. אני חושב שנושא ניהול הנכסים, קודם כל לדו"ח אני אומר תודות לכל מי שעסק בזה ועשה את העסק הזה נכון ונאמן. לגבי ניהול הנכסים בכלל, יש לי בעיה רצינית עם העניין הזה. אני לא יודע, אני בטוח שזה לא התנהל הכי טוב במועצה הקודמת, ויש לי מספיק סיבות והסברים לכך, ואני מקווה שיש לי תחושות גם לדבר הזה בקדנציה הזאת. אני הייתי



מבקש לראות סקר נכסים, אני לא יודע מה זה עדכון או לא עדכון, אני חושב כאיש ציבור, אני רוצה לדעת מה הנכסים של המועצה.

**מתן כצמן:** שמשון, אני רק אסביר שכשאנחנו נכנסו, לקח לנו, עד שרינת נכנסה, שזה כמה? חודשיים, משהו כזה. מהרגע הראשון שרינת נכנסה לקח לנו כחודשיים בכלל לראות אותו. בפועל מדובר בקובץ אקסל שיש בו קרוב לאלפי שורות, שבו כל כביש ומדרכה, והמתחם הכי קטן, אפילו לא יודע לתאר אותו בשפה התכנונית המקצועית, שהוא נכס של המועצה, מתואר בו ואי אפשר להבין ממנו כמעט כלום. קיים סקר כזה, הוא מתעדכן כל כמה זמן, הוא לא משתנה בהרבה, כי הנכסים שלנו לא משתנים המון מזמן לזמן. אני כן אגיד שהמועצה הנוכחית, הולכת להוציא משהו שאנחנו קוראים לו, בשפה שלנו, "פרוגרמה נכסי ציבור", שזה בגדול סוג של תעודת זהות, הנכסים של המועצה, העיקריים, המשמעותיים, בהקשר תכנוני, קנייני, בעלויות וכן הלאה. זה משהו שעכשיו אנחנו מקדמים אותו במועצה כדי שיהיה לנו את המסמך הזה.

**שמשון רחמנפור:** אני יכול לתת לך דוגמה למה שמפריע לי. הייתה ברחוב המייסדים, גינה צמודה לבן גוריון, שהייתה גינה של המועצה, פתאום התברר שמוקם שם מרכז מסחרי. אתה יודע על מה אני מדבר?

**יוסי אלבז:** זה שטח פרטי.

**שמשון רחמנפור:** לא, אני מראה דוגמה, כביכול זה היה נכס של המועצה או משהו כזה פרטי? אז המועצה הקימה על נכס, אני רק מראה דוגמה שאין תאימות בין הנכסים לבין מה שאנחנו יודעים. פה זה במקרה לרעה. כן, הלכנו לרעה של בעל השטח, אבל אני מניח שיש גם כאלה דברים הפוכים.

**רינת אורן:** שמשון אתה מתפרץ לדלת פתוחה.

**מתן כצמן:** אתה מחזק את הדברים.

**שמשון רחמנפור:** יהיה מתישהו סקר כזה

**מתן כצמן:** כן, התקשרנו עם חברה,

**שמשון רחמנפור:** רוצים לתכנן בית ספר תיכון, לתכנן, משהו, אולם, לא יודע מה.

**מתן כצמן:** אני אגיד לך. קודם כל, כן, התקשרנו כבר עם ספק. צריך להגיד, זה לא ששנה וחצי לא קרה כלום, אנחנו כבר במגוון נושאים, למשל סתם לתת לך דוגמה, GIS יש פה ממצא עיקרי בקשר ל-GIS. דברים שכבר המועצה קידמה.

**רינת אורן:** כל האגפים עברו הכשרה, בתוכנית עבודה 2026 כל האגפים מעדכנים את ה-GIS.

**מתן כצמן:** יש תחומים שאנחנו כבר בפעולה, עובדים על הדברים, דברים שלא מספיק, דברים שאנחנו עכשיו שמים את הפוקוס, ודברייך נכונים.



## ג. אישור פרוטוקול ועדת ביקורת מיום 24.6.2025

**טל הרמן:** אנחנו התכנסנו לקראת סוף יוני, הזמנו את מירב שתצטרף לוועדה, וועדת מנהל, כאשת מקצוע, כי מן הסתם רצינו שיהיה כוח נוסף שיאיר את עינינו בתחום המקצועי הזה.

**מי-גל אבינועם:** אז למה לא הזמנת את מהנדס המועצה? את דקל? זו האוטוריטה המקצועית שישבה כאן במשרדים 24 שעות.

**טל הרמן:** מה שאני רוצה להגיד מזה שהממצאים הם ברמה הזאת שמה שנקרא גם הדיוטות יכולים להבין את עוצמתם וחומרתם. אני רגע אסכם את הפומפוזיות בציטוט מתוך תקציר המנהלים: "ניהול נכסי המקרקעין ברשות המקומית מהווה נדבך מרכזי בניהול משאביה הציבוריים. מדובר במשאב מוגבל ויקר ערך, הכולל מגוון רחב של נכסים, ממבני ציבור ועד שטחים פתוחים, כאשר אופן ניהולה משפיע ישירות על איכות השירות לתושב ועל חוסנה הכלכלי של הרשות המקומית". הממצאים, כמו שאמרתי, שחשף דו"ח הביקורת הם באמת, באמת, לא טובים או רעים מאוד, ככה באופן אישי אני מתרשם וגם הוועדה. זה מתחיל מהיעדר בסיס מידע עדכני, לצורך דחוף בשיפור תהליכי עבודה, הסדרת נהלים, שדרוג מערכות מידע שתומכות בתחום, בעצם הפער הוא עצום והסיכונים הם רבים. מה שבחרנו זה לא מה שנקרא ממצאים, כבודם במקומם, אלא המלצות איך ליישם או איך להתחיל מהמפלצת הזו שמחכה, לא מעבר לדלת כי היא כבר בתוך החדר. פה כן צריך מישהו שיהיה פרויקטור, שייקח את זה למה שנקרא עליו, שיהיה minded לעיסוק בפרויקט העצום הזה. אם זה מישהו מהמועצה או מנותק או שזה יהיה משהו חיצוני, אני לא יודע, מישהו צריך לקחת את זה. זה לא יכול להיות בין לבין.

**מתן כצמן:** יש צוות תיקון ליקויים.

**טל הרמן:** בשלב הראשון, מישהו שמתעסק בזה. והדבר הראשון בשביל להתחיל למצוא את התקלות ולבחור את הפתרונות, זה רגע איסוף וריכוז המידע. מן הסתם יהיה נכון אחרי זה, לאור זה, לעשות מיפוי סיכונים והזדמנויות ולטפל בדברים החמורים או שדורשים טיפול מיידי לפני הדברים שאפשר לחכות איתם, יש פה דברים שהם ממש ברמת האסון, או ההפסד הגדול. ופעם שיש מישהו אחראי שנכנס לעניין ועשה את המיפוי, יודעים מי נגד מי כמה ולמה, חודשים ספורים מהיום אם לא שבוע שעבר, אפשר כבר להטמיע נהלי עבודה שיסייעו לתיקון הליקויים, ורינת, כמובילת הצוות לתיקון ליקויים, כן, יש פה עבודה.

**רינת אורן:** כולנו מסכימים בחשיבות העניין. דקל ואני שוחחנו על זה. זה לא יכול להיות נוסף על תפקיד. עובדי המועצה עסוקים כולם בנוסף על תפקיד. זה צריך להיות מישהו ייעודי, כי אחרת זה לא יקרה גם בלו"ז המהיר, שאנחנו רוצים שיקרה.



**שלומית גוטרמן כספי:** אני רק מבקשת גם לתת קדימות לפערים המשפטיים ולסיכונים המשפטיים שיש פה. רשם נכסים שאני מבינה שלפי החוק צריך ואין. ראיתי משהו עם החדרים האלה והאחרים, אז אם אפשר לוודא דבר ראשון שהמועצה לא תהיה בחשיפה משפטית בשום מקרה.

**רינת אורן:** אז אני רוצה לקרוא לכם את הצעת ההחלטה שאותה אני מבקשת שתאשרו- מליאת המועצה מחליטה לאמץ את המלצות ועדת הביקורת כפי המפורט בפרוטוקול מיום 24.6.2025 בעניין "נכסי המועצה", לרבות דו"ח המבקרת והדברים שהעלו חברי המועצה בישיבה.

הצבעה: בעד פה אחד.

**החלטה: לאחר קיום דיון בדו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024 ובפרוטוקול ועדת הביקורת מיום 24.6.25, מליאת המועצה מחליטה לאמץ את המלצות ועדת הביקורת בעניין "נכסי המועצה", לרבות את ההמלצות בדו"ח המבקרת והדברים שהעלו חברי המועצה בישיבה.**

הישיבה הסתיימה

מתן כצמן  
ראש המועצה

רינת אורן  
מנכ"לית המועצה