

פרוטוקול ישיבת הוועדה לענייני ביקורת
מיום 24/06/25

נספחים

נספח א' – ממצאים עיקריים והמלצות מרכזיות (מתוך הדו"ח)

נוכחים:

טל הרמן - יו"ר הוועדה
 אמיר טטרסקי – חבר ועדה

משתתפים ומוזמנים נוספים:

שירה שאול – מבקרת המועצה (השתתפה ב-Zoom)

על סדר היום:

1דו"ח מבקרת המועצה 2024 – ניהול נכסי מקרקעין

מהלך הישיבה:

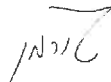
טל: התכנסנו על מנת לדון בנושא הראשון מדו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024, "ניהול נכסי מקרקעין". בכוונתי לייחד דיון נפרד לנושא השני בדו"ח, "מיצוי תקציבי רווחה" עוד לפני סוף חודש יולי. הזמנתי גם את חברת המועצה מירב שניר להשתתף במפגש כאשת מקצוע וכבעלת עניין מעצם היותה גם יו"ר הוועדה לתכנון אסטרטגי. לצערי נבצר ממירב וגם מנדב להגיע למפגש. קראתי את הדו"ח בעיון ואני מתרשם שנעשתה עבודה יסודית ומעמיקה שלצערי חשפה פערים משמעותיים על פני שנים רבות בניהול נכסי המועצה עם פוטנציאל נזק וסיכונים משמעותי בהווה ובעתיד. אבקש משירה לתת סקירה תמציתית על הדו"ח, ממצאיו וההמלצות העיקריות.

שירה: סקירה של סעיף 1.2 מהדו"ח המרכז את הממצאים העיקריים וההמלצות המרכזיות (**נספח א'**).

התרשמות והמלצות הוועדה:

- 1) **יניהול נכסי מקרקעין 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 ניהולם משפיע ישירות על איכות השירות לתושב ועל חוסנה הכלכלי של הרשות המקומית¹.
- 2) **הממצאים שמועלים בדו"ח מצביעים על היעדר בסיס מידע עדכני ועל צורך דחוף בשיפור תהליכי עבודה, הסדרת נהלים ובשדרוג מערכות מידע התומכות בניהול נכסי המקרקעין.**
- 3) **המלצות הוועדה להליך הטיפול בממצאים ויישום המלצות המבקרת:**
 - א) שלב "אפס" – **מינוי "פרויקטור"** (מבין עובדי המועצה או במיקור חוץ) שיחא אחראי להנעה ומימוש הליך תיקון הליקויים וניהולם השוטף בהמשך.
 - ב) **מפאת חומרתם של הממצאים, פוטנציאל הסיכונים והיקף התיקון העמוק שנדרש, הוועדה חושבת כי נדרש תיקון מהותי בזמן קצר ככל שניתן והנושא, למרות שהוא כביכול "סמוי מהעין" משול ל"חור בסירה" או חלילה "פצצה מתקתקת".**
 - ג) **הצעד הראשון בתוכנית תיקון הליקויים צריך להיות איסוף וריכוז מידע.** מיפוי נכסי המועצה, סטטוס עדכני של כל אחד ואיסוף/השלמת פרטי התיעוד של כל נכס, הינם הבסיס והתשתית לכל תהליך עבודה וגיבוש מדיניות הנוגעת לנושא.
 - ד) **הכמות הנוכחית של נכסי המועצה הינה לא מבוטלת וצפויה לגדול ביתר שאת. בד בבד עם איסוף וריכוז המידע יש לבצע בעבור כל הנכסים מיפוי של סיכונים והזדמנויות (בתחום הכלכלי, משפטי, עיסקי) ולדרג אותם מהחמור אל הקל.**
 - ה) **לאחר שהוקצו משאבים לגורם אחראי והוענקו לו סמכויות ומשאבים יש להטמיע נהלי עבודה שיסייעו לתיקון הליקויים ויאפשר כמו ב"מנהל תקין" ניהול שוטף שלהם.**

טל הרמן
 יו"ר הוועדה לענייני ביקורת



¹ ציטוט מתוך תקציר המנהלים בדו"ח (עמוד #6)

נספח א' – ניהול נכסי מקרקעין - ממצאים עיקריים והמלצות מרכזיות
מתוך דו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024

**מועצה מקומית
אבן יהודה**



1,2 ריכוז ממצאים והמלצות

מס' / סעיף	ממצאים עיקריים	המלצות מרכזיות
4.1	לא נמצא כי קיים גורם אחראי ייעודי לניהול נכסי המועצה. לא נמצאו נהלים כתובים המסדירים את תהליכי ניהול הנכסים.	מינוי רשם נכסים כדן בהתאם לתוראות הדין (הגדרת אחריות ניהול נכסים: מינוי רשם הנכסים או גורם אחראי אחר לניהול הנכסים בהתאם להגדרות התפקיד של משרד הפנים).
4.2	קיים חוסר התאמה ביהוי ורשום הנכסים בין המחלקות השונות במועצה. במערכת הגברות נמצאו רישומים של כ-190 נכסים, בעוד בסיסי המידע עבור חשבוניות השמל ועבור נכסים המיועדים להנגשה כוללים רשימות נכסים שונות.	יצירת 'תעודת זהות' לכל נכס: פיתוח 'תעודת זהות' לכל נכס במועצה. פיתוח נוהל עבודה משותף בין המחלקות השונות לרישום, יהיו וניהול נכסים.
6.3	המועצה פועלת באמצעות כתבי התחייבות לפינוי עתירי של שטחים ציבוריים. נמצאו 4 כתבי התחייבות בלבד שלא חוקקו עם תשריט הנכס ולעיתים ללא התייחסות. לא נמצאו עדויות לקיומו של תהליך עבודה סדור בטיפול במקרים אלו.	גיבוש מדיניות ברורה וכתובה בנוגע לטיפול בשטחים פרטיים בשטחים ביעור ציבורי. מינוי גורם אחראי לטיפול ויישום המדיניות שתקבע.
5.1	היעדר פנקס זכויות מעורבות המועצה אינה מנהלת פנקס זכויות במקרקעין (כנדרש בתקנות). אישום מערכת ייעודית: המועצה לא פעלה להתקנת מערכת ייעודית לניהול נכסים. אישום: בוררשות העזרון: לא נמצאה עדות לעדכון שיטף של המידע על הנכסים.	הקמת פנקס מקרקעין ממוחשב העומד בדרישות התקנות. עדכון ותחזוקת הפנקס באופן תקופתי. מינוי והכשרת אחראי לניהול ועדכון שוטף של הפנקס.
5.2	סקר נכסים מיושם ועדכונים חלקיים: המועצה סיימה סקר נכסים בשנת 2013 עם עדכונים חלקיים בשנים 2021 ו-2024. מידע מאגבל וחשש למהימנות: הגישה לסקר נכסים מוגבלת ל-3 קבצי אקסל בלבד. טיפול ברמלצות: קיים חשש כי רמועצה לא יישמה המלצות הסקר משנת 2013 עקב היעדר גורם אחראי.	עדכון תקיפותי ומקיף של נתוני הנכסים. הרחבת היקף המידע בעדכונים העתידיים. יישום המלצות קיימות: מינוי גורם אחראי לבחינת, תיעוד ויישום המלצות. קבלת גישה מלאה למידע שנאסף בסקר.

המשך/...



נושא / תת-תחום	סעיף	ממצאים עיקריים	חמלוצות מרכזיות
מידע ותיעוד	5.3	לא נמצא תיעוד להליך בקרה רבזוק האם נרשמו הזכויות בטאבו, האם נרשמו באופן תקין והאם נרשמו בפרק זמן סביר.	קביעת נוהל עבודה שיכלול בקרה תקופתית לרבטחת נאותות הליך רישום זכויות המועצה בטאבו.
מידע ותיעוד	5.4	- היעדר גורם אחראי על מערכת ה-GIS במעצה. - שימוש מוגבל במערכת: קיים פער משמעותי בין הפוטנציאל של מערכת ה-GIS לבין המידע הקיים בה. - אי התאמה ברישומים בין המפי הגיאוגרפי לבין רישומי הנכסים בספרי המעצה. - היעדר ממשקים עם מערכות מידע אחרות.	- מינוי גורם אחראי במעצה על מערכת ה-GIS. - גיבש נוהל מפורט לעדכון המידע במערכת. - יצירת ממשקים בין מערכת ה-GIS למערכות אחרות במעצה, וסיוכרון עם רישומי הנכסים.
מידע ותיעוד	5.5	- תיעוד חסר במערכת הגבייה עבור חדרי טרנספורמציה. - רישום שטחים במערכת הגבייה: נרשמו 2 חדרי טרנספורמציה עם שטח העולה על 100 מ"ר, ללא אסמכתא. - אי התאמה בתיעוד אישורי מלאה בין מערכת הגבייה לתיעוד בישיבות המועצה.	- שיפור התיעוד ואיתור מסמכים: השלמת פרוטוקולים הסרים במערכת הגבייה. - שיפור תהליכי רישום ובקרה: גיבש שגרת עבודה להעברת תיעוד מידע.
מידע ותיעוד	8.2	רמועצה דיווחה על רשימת נכסים להנגשה, אך אין תיעוד לתהליך איסוף הנתונים.	- בדיקת רשימת הנכסים להנגשה, תוך שקילת שילוב נתונים מהסקר הקיים. - תיעוד תהליך הבדיקה לאפשר מעקב ובקרה יעילת בעתיד.
מידע ותיעוד	8.3	- רמועצה מבטחת את נכסי המקרקעין באופן קולקטיבי ללא רשימה מפורטת. - אין יכולת לקבוע בוודאות את היקף הכיסוי הביטוחי הנדרש. - סך סכום הביטוח הקולקטיבי עומד על כ-116 מיליון ש"ח, ללא תחשיב מבסס.	- תיעוד רשימת הנכסים המבוטחים, הנגשתה ועדכונה באופן שוטף. - תיעוד תהליך חישוב סכומי הביטוח.
יכויות קנייניות	6.1	- ישנם נכסים שטרם השלם בהם הליך הרפקעה. - ישנם נכסים שהרשות טרם תכסה בהם היקף. - בדוחות הכספיים לשנת 2023 מופיעות תביעות בגין נטילת קרקע והפקעת מקרקעין.	גיבש תוכנית עבודה להשלמת הליכי הפקעה במקרקעין בהם טרם מושגה ההפקעה או טרם נתכסה היקף בפועל.



נמצא / תחום	סעיף	ממצאים עיקריים	המלצות מרכזיות
זכויות קניניות	6,2	(ישנם נכסים אשר השימוש בהם אינו תואם את ייעוד הקרקע.	(קיום מנגנון בקרה תקופתי לבדיקת ההתאמה בין ייעודי הקרקע לשימושים בפועל. (בחינת חלופות פעולה במקרה של אי התאמה.
זכויות קניניות	6,4	(לא נמצא היעוד לכניס ועדות הקצאות במעצה. (המועצה אינה מנהלת ומפרטמת ספר הקצאות כנדרש בנהל. (ישנם נכסים בבעלות המועצה המחזיקים על ידי גופים שונים ללא חוזה ברוקף.	(כינוס ועדת הקצאות ברתאם לנוהל משרד הפנים, ותיעוד ישיבותיה בפרוטוקולים מסודרים, (גיבוש ופרסום קריטריונים שוויוניים להקצאת קרקעות ומבנים, (הסדרת המצב הקיים: מיפוי הנכסים המחזיקים ללא הסכם בתוקף.
פיקוח ובקרה	6,5	(אין כיום גורם במועצה המבצע פעולות והרעה או פיקוח על נכסים. (ישנם נכסים בבעלות המועצה אשר נראה כי הם מחזיקים ביד גורם זר.	(מינוי גורם אחראי לפיקוח על נכסי המועצה ולהתערות על פלישות. (גיבוש מדיניות ותוכניות עבודה לאיתור פלישות קיימות והטיפול בהן (הגדרת תהליכי עבודה מול 'שרונים' בנוגע לטיפול בפלישות.
פיקוח ובקרה	6,6	(פניית למוקד העירוני כלולו רישומים על רטיבות, עיבש, ריחות שריפה וחזירת מי גשמים (ליקויי תחזוקה נמצאו במשרדי הרחוקה, הספרייה העירונית ומשרדי המועצה,	(אימוץ גישת בדיקות בטיחות תקופתיות למבני ציבור. (מינוי גורם מקצועי לאיתור ומניעת ליקויים, המשך והרחבת תכנית שיפור המבנים של המועצה,
ניהול אסטרטגי וכלכלי	7,1	(המועצה מחזיקה בנכסים ביעודים שונים שאינם ציבוריים, כולל מקרקעין ביעוד מגורים, מסחרי והקלאי.	(פיתוח תכנית אסטרטגית לניצול כלכלי מיטבי של הנכסים שבבעלות המועצה, (בחינת אפשרויות ספציפיות לנכסים ביעודים שונים.
ניהול אסטרטגי וכלכלי	7,2	(המועצה מחזיקה בנכסים שיעדם ציבורי אך נרכשו שלא בדרך הפקעה.	(בחינת רפיטנציאל הכלכלי של נכסים אלו, תוך שמירה על ייעודם הציבורי. (בחינת אפשרויות כגון שינוי ייעוד או ניצול כלכלי ללא שינוי ייעוד.