



דו"ח מבקרת המועצה

מספר 14

צילום: מוטי קולור



לשנת 2024-2025



3	הקדמה
7	מכתב לראשת המועצה
5-6	סיכומים והמלצת וועדת ביקורת
4	תגובת ראשת המועצה לדו"ח הביקורת
9-14	הבסיס החוקי לוועדת הביקורת
15	דו"חות הביקורת 2025
17-33	דו"ח ביקורת בנושא ניהול אירועים במחלקת תרבות במועצה - אגף קהילה
35-58	דו"ח ביקורת בנושא תביעות משפטיות
59-79	דו"ח ביקורת 2024 דו"ח ביקורת מכרזים - חן המקום
80	מעקב אחר תיקון הליקויים
81-93	מוכנות המועצה לשינויים אקלימיים - התייחסות מנכ"לית המועצה
94-97	חשבונות מים - התייחסות גזבר המועצה



הקדמה





29 מרץ, 2026
י"א ניסן, תשפ"ו
סימוכין: 887662

לכבוד
חברות וחברי מליאת המועצה האזורית גזר

הנדון: דו"ח מבקרת המועצה – דו"ח מס' 14 לשנת 2025

אני מברכת את מבקרת המועצה, גב' פרחית כהן, על הגשת דו"ח הביקורת השנתי הראשון בכהונתה. הדו"ח משקף עבודה מקצועית, יסודית ואחראית, המבוצעת תוך הקפדה על בדיקת העובדות, שיח עם הגורמים המבוקרים וגיבוש המלצות ענייניות – כמצופה מביקורת פנימית איכותית ברשות ציבורית.

דו"ח זה, המשלב תהליכי ביקורת שהחלו עוד בתקופת כהונתה של קודמתה והמשיכו עם כניסת המבקרת לתפקיד, מבטא המשכיות ארגונית חשובה ושמירה על סטנדרטים של מנהל תקין, שקיפות וטוהר מידות.

הדו"ח עוסק בנושאים מהותיים לפעילות המועצה, ובהם ניהול אירועים, טיפול בתביעות משפטיות, מוכנות לשינויים אקלימיים וניהול חשבונות מים. לצד הצגת ממצאים והמלצות, עולה ממנו גם תמונה של עשייה מקצועית רחבה בתחומים רבים, בהם נמצאו תהליכים מוסדרים, בקרה תקינה וניהול אחראי של משאבי הציבור.

יחד עם זאת, כמקובל בעבודת ביקורת, מוצגים בדו"ח גם תחומים הדורשים המשך שיפור וחיוזוק. אנו רואים בכך כלי עבודה ניהולי חשוב, שמטרתו למידה, תיקון והתקדמות – ולא רק הצבעה על לקויים.

המועצה תפעל לבחינת הממצאים וההמלצות לעומק, בשיתוף הנהלת המועצה והיחידות הרלוונטיות, ותמשיך לקדם תהליכי תיקון, בקרה ושיפור מתמיד, לטובת שירות איכותי, מקצועי ואחראי לתושבות ותושבי גזר.

אבקש להודות למבקרת המועצה על עבודתה, לוועדת הביקורת על שותפותה בתהליך, ולמנהלות ולמנהלי האגפים ולעובדי המועצה על שיתוף הפעולה – שהוא תנאי הכרחי לקיומה של ביקורת אפקטיבית ומשמעותית.

בברכה,
רותם ידלין
ראשת המועצה האזורית גזר



25 מאי 2026

ט' סיון תשפ"ו

לכבוד

גב' רותם ידלין - ראשת המועצה

חברי מליאת המועצה

מועצה אזורית גזר

ג.א.נ.,

מכובדי,

הנדון: סיכומים והמלצות ועדת הביקורת לדו"ח מבקרת המועצה מס' 14.

ועדת הביקורת קיימה דיונים מקיפים בדו"ח מבקרת המועצה מס' 14 לשנת 2025, אשר עוסק בנושאים: ניהול אירועים במחלקת התרבות במועצה וכן בנושא התביעות המשפטיות במועצה.

לאחר בחינת הממצאים וההמלצות בדו"ח המבקרת, הוועדה מדגישה את חשיבות הטמעת נהלים סדורים ושקופים, תכנון תקציבי מוקדם, בקרה שוטפת והקפדה על כללי מינהל תקין.

בנוסף, הוועדה ממליצה לחזק את מנגנוני הפיקוח והבקרה על התקשרויות, תוך תיעוד מלא ושיטתי של כלל הפעולות.

בכל הנוגע לתביעות המשפטיות, הוועדה ממליצה על גיבוש מדיניות לניהול ההליכים המשפטיים, שיפור תהליכי הדיווח והבקרה, והבטחת מעקב שוטף אחר חשיפות וסיכונים משפטיים, לרבות עדכון תקופתי של הנהלת המועצה והמליאה.

הוועדה סבורה כי יישום ההמלצות יתרום לשיפור ההתנהלות הארגונית, לחיזוק אמון הציבור והבטחת שימוש יעיל ואחראי במשאבי המועצה.

רח' יוחנן הגדי, בית חשמונאי, ד.נ.שמשון, מיקוד: 99789 ☎ 08-9274040 🌐 www.gezer-region.muni.il
מוקד המועצה 08-9274001 ☎

בית חשמונאי | בית עוזיאל | גזר | גני הדר | גני יוחנן | חולדה | יד רמב"ם | יציץ | ישרש | כפר ביל"ו | כפר בן נון | כפר שמואל
כרמי יוסף | מצליח | משמר אילון | משמר דוד | נוף איילון | נען | נצר סרני | סתריה | עזריה | פדיה | פתחיה | רמות מאיר | שעלבים



חברי הוועדה מבקשים להביע את הערכתם הרבה לעבודת מבקרת המועצה, אשר בוצעה במקצועיות וביסודיות ותרמה לשיפור תהליכי הניהול והבקרה במועצה.

מעקב אחר תיקון הליקויים בדו"ח המבקרת לשנת 2023

וועדת הביקורת והנהלת המועצה רואים חשיבות רבה לניהול המעקב אחר תיקון הליקויים.

לוועדת הביקורת הוגש עדכון בדבר תיקון הליקויים שעלו בדו"ח מבקרת המועצה לשנת 2023. העדכון מתייחס לממצאים בנושא מוכנות המועצה לשינויים אקלימיים וביקורת חשבונות מים. בעקבות ממצאים אלו הופקו לקחים ויושמו המלצות ביקורת רבות. פירוט התיקונים והלקחים שיושמו יצורף לדו"ח המבקרת לשנת 2025.

בברכה,

יואל ויינגרטן – יו"ר וועדת הביקורת

מתי אברהם – חברת הוועדה

עובדיה נחום – חבר הוועדה



הבסיס החוקי לעבודת הביקורת

1. בעקבות תיקון לפקודת העיריות, הורחבו בשנת 1978 במידה רבה תפקידי המבקר, חוזק מעמדו ובוטלה כפיפותו לראש הרשות. תיקונים משמעותיים נוספים במהלך השנים קבעו את מעמדו של מבקר הרשות המקומית ובגיבוש דפוסי פעולתו בעקבות מסכת שיקולים ודיונים בוועדה לביקורת המדינה של הכנסת. (חוזר מנכ"ל משרד הפנים 2/2008. ב' באדר התשס"ח 9 במרץ 2008).
בתאריך 10.4.2007 התקבל תיקון תשס"ז (2) לפקודת המועצות המקומיות (סעיף 13 ה') המחייב גם את המועצות האזוריות למנות מבקר פנימי ולהקים ועדה לענייני ביקורת.

1. התיקון נכנס לתוקף ואלה עיקריו:

א. החלת סעיפים מפקודת העיריות על מועצות מקומיות, לרבות מועצות אזוריות בשינויים המחויבים לפי הפירוט הבא:

סעיף 167. מינוי פקידים

(ב) - (ד) - (ד) - (ב) "המועצה, בהחלטה ברוב חבריה, תמנה לעירייה מבקר במשרה מלאה.
(ג) לא ימונה ולא יכהן אדם כמבקר העירייה אלא אם כן נתקיימו בו כל אלה:

• הוא יחיד;

• הוא תושב ישראל;

• הוא לא הורשע בעבירה שיש עמה קלון;

(4) הוא בעל תואר אקדמי מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שהכיר בו, לעניין זה, מוסד להשכלה גבוהה בישראל או שהוא עורך דין או רואה חשבון;

(5) הוא רכש ניסיון במשך שנתיים בעבודת ביקורת.

(6) הוא אינו חבר בהנהלה פעילה של מפלגה או בהנהלה פעילה או בגוף דומה אחר של רשימת מועמדים שהתמודדה בבחירות חרשות המקומיות.

(10) לא ימונה ולא יכהן כמבקר עירייה מי שכיהן כחבר מועצה, אלא אם כן עברו עשר שנים מתום כהונתו כחבר מועצה באותה עירייה, או שנתיים מתום כהונתו כחבר מועצה בעירייה גובלת.

(22) מי שהיה מועמד בבחירות למועצת העירייה, לא יכהן כמבקר באותה עירייה, למשך כל תקופת כהונתה של אותה מועצה שאלהיה היה מועמד.

(ד) על אף הוראות סעיף קטן (ג), רשאי הממונה על המחוז לאשר מינוי של אדם אשר לא נתמלא בו אחד מן התנאים המנויים בפסקאות (4) ו-(5) לסעיף קטן (ג), כמבקר העירייה, אם הוא רכש ניסיון במשך עשר שנים בעבודת ביקורת בגוף ציבורי כמשמעו בחוק הביקורת הפנימית, תשנ"ב - 1992.

סעיף 167 א. מועצה שלא מינתה מבקר

א. "ראה הממונה כי המועצה אינה ממנה מבקר, רשאי הוא לדרוש ממנה בצו כי תמנה מבקר, כאמור בסעיף 167, תוך הזמן הנקוב בצו".

סעיף 170 א. (א) ואלה תפקידי המבקר

(1) לבדוק אם פעולות העירייה, לרבות פעולות לפי חוק התכנון והבניה, התשכ"ה 1965, נעשו דין בידי המוסמך לעשותם תוך שמירה על טוהר המידות ועקרונות היעילות והחיסכון;

(2) לבדוק את פעולות עובדי העירייה;

(3) לבדוק את סדרי הבוחן והוראות הנהלים בעירייה מבטיחים קיום הוראות כל דין, של המועצה מבטיחות קיום הוראות כל דין, טוהר המידות ועקרונות היעילות והחיסכון;

(4) לבקר את הנהלת החשבונות של העירייה ולבדוק אם דרכי החזקת כספי העירייה ושמירת רכושם והחזקתו מניחות את הדעת.

(ב) הביקורת לפי סעיף קטן (א) תיעשה גם לגבי המועצה הדתית שבתחום העירייה וכן לגבי כל תאגיד, מפעל, מוסד, קרן או גוף אשר העירייה משתתפת במינוי הנהלתם. למי שעומד לביקורת לפי סעיף קטן זה ייקרא להלן "גוף עירוני מבוקר".

(ג) בכפוף לאמור בסעיף קטן (א), יקבע המבקר את תכנית עבודתו השנתית, את נושאי הביקורת בתקופה פלונית

ואת היקף הביקורת

(1) על פי שיקול דעתו של המבקר;

(2) על פי דרישות ראש העירייה לבקר עניין פלוני;

(3) על פי דרישת הוועדה לענייני ביקורת ובלבד שמספר הנושאים לביקורת לא יעלה של שני נושאים לשנת עבודה.

(ד) המבקר יקבע על פי שיקול דעתו את הדרכים לביצוע ביקורתו.

סעיף 170 ב. המצאת מסמכים ומסירת מידע

(א) "ראש העירייה וסגניו, חברי המועצה, עובדי העירייה, ראש המועצה הדתית וסגניו, חברי המועצה הדתית, עובדי המועצה הדתית, וחברים ועובדים של כל גוף עירוני מבוקר, ימציאו למבקר העירייה, על פי דרישתו, כל מסמך שברשותם אשר לדעת מבקר העירייה דרוש לצורכי הביקורת ויתנו למבקר העירייה כל מידע או הסבר שיבקש בתוך התקופה הקבועה בדרישה ובאופן הקבוע בה.

(ב) למבקר העירייה או לעובד שהוא הסמיך לכך תהיה גישה, לצורך ביצוע תפקידו, לכל מאגר מידע רגיל או ממוחשב, לכל בסיס נתונים ולכל תוכנת עיבוד נתונים אוטומטי של העירייה או של המשרתים את העירייה של גוף עירוני מבוקר.

(ג) לגבי מידע חסוי על פי דין, יחולו על מבקר העירייה ועל העובדים מטעמו המגבלות הקבועות בחוק או לפיו לגבי המורשים לטפל באותו מידע.

(ד) עובדו של מבקר העירייה שאינו עובד העירייה, יחולו עליו לעניין עבודתו האמורה, כל איסור והגבלה החלים על עובד הציבור שהוא עובד מבקר העירייה.

(ה) לצורך ביצוע תפקידו, יוזמן מבקר העירייה ויהיה רשאי להיות נוכח בכל ישיבה של מליאת המועצה או של כל ועדה מוועדותיה או כל ועדה מוועדותיו של גוף עירוני מבוקר; בישיבה שאינה סגורה רשאי הוא להיות נוכח אף על ידי עובד מעובדיו"

סעיף 170 ג. דו"ח המבקר

(א) המבקר יגיש לראש העירייה דו"ח על ממצאי הביקורת שערך; הדו"ח יוגש אחת לשנה, לא יאוחר מ-01 באפריל של השנה שלאחר השנה שלגביה הוגש הדו"ח; בדו"ח יסכם המבקר את פעולותיו, יפרט את ליקויים הליקויים שמצא וימליץ על תיקון הליקויים ומניעת הישנותם בעתיד; בעת הגשת הדו"ח לפי סעיף קטן זה, ימציא המבקר עותק לוועדה לענייני ביקורת; אין בהוראות סעיף קטן זה כדי לפגוע בהוראות סעיפים 21 או 21 ב' לחוק מבקר המדינה, התשי"ח 1958 (נוסח משולב).

(ב) בנוסף, רשאי המבקר להגיש לראש המועצה ולועדת הביקורת דו"ח על ממצאי ביקורת שערך בכל עת שיראה לו או כאשר ראש המועצה או ועדת הביקורת דרשו ממנו לעשות כן.

(ג) תוך שלושה חודשים מיום קבלת דו"ח המבקר יגיש ראש העירייה לוועדה לענייני ביקורת את הערותיו על הדו"ח וימציא לכל חברי המועצה העתק מהדו"ח בצירוף הערותיו.

(ד) הוועדה לענייני ביקורת תדון בדו"ח המבקר ובהערות ראש העירייה עליו ותגיש למועצה לאישור את סיכומיה והצעותיה תוך חודשיים מיום שנמסרו לה הערות ראש העירייה כאמור בסעיף קטן (ג). לא הגיש ראש העירייה את הערותיו על הדו"ח עד תום התקופה האמורה, תדון הוועדה בדו"ח המבקר ותגיש למועצה את סיכומיה והצעותיה עד תום חמישה חודשים ממועד המצאתו על ידי מבקר העירייה לוועדה; בטרם תשלים הוועדה את סיכומיה והצעותיה רשאית היא, אם ראתה צורך בכך, לזמן לדיוניה נושאי משרה של העירייה או של גוף עירוני מבוקר כדי לאפשר להם להגיב על הדו"ח.

(ה) (1) תוך חודשיים מן היום שהגישה הוועדה את סיכומיה והצעותיה תקיים המועצה דיון מיוחד בהם ובדו"ח המבקר ותחליט בדבר אישור הסיכומים או ההצעות כאמור; (2) לא הגישה הוועדה את סיכומיה והצעותיה לחברי המועצה עד תום התקופה כאמור בסעיף קטן (ד), או לא המציא ראש העירייה לכל חברי המועצה העתק מהדו"ח בצירוף הערותיו, ימציא המבקר עותק הדו"ח לכל חברי המועצה והמועצה תדון בדו"ח ובהמלצותיו לא יאוחר משבעה

חודשים ממועד הגשתו לראש העירייה.

(ו) לא יפרסם אדם דו"ח מן האמורים בסעיף זה או חלק ממנו או תכנו, לפני שחלף המועד שנקבע להגשתו למור עצה, ולא יפרסם ממצא ביקורת של מבקר העירייה, ואולם מבקר העירייה או ראש העירייה רשאי, באישור הוועדה, להתיר פרסום כאמור.

סעיף 170 ג 1. חומר שאינו ראייה

"דו"חות המבקר, חוות דעת או כל מסמך אחר שהוציא או שהכין מבקר העירייה במילוי תפקידו, לא יישמשו ראייה בכל הליך משפטי, אך לא יהיו פסולים בשל כך לשמש ראייה בהליך משמעותי".

סעיף 334 א. פרסום דו"חות ביקורת או ממצא ביקורת

• "המפרסם דו"ח או חלקו או תכנו או ממצא ביקורת, ומפר בכך את סעיף 170 ג' (ו) או תנאי בהיתר שניתן לו לפי הסעיף האמור, דינו - מאסר שנה".

ב. "הסמכת השר לקבוע בצו המועצות מקומיות ובצו המועצות האזוריות כי מבקר יכהן במשרה חלקית בהתחשב במספר התושבים של המועצה.

ג. נקבע בחוק כי מבקר פנים המועסק בחלקיות משרה, יהיה רשאי להשלים את משרתו בכפוף לתנאים הבאים: • "כאשר השלמת המשרה הינה באותה מועצה מקומית שבה הוא מכהן כמבקר - בתפקיד הממונה על תלונות הציבור. מינוי זה יעשה על פי המלצת ועדת הביקורת, ובאישור המועצה לאחר שמצאה כי אין בתפקיד זה כדי לפגוע במילוי תפקידו.

• כאשר השלמת המשרה הינה בעיסוק מחוץ למועצה המקומית, יש צורך באישור המועצה והשר לאחר שאישרו כי התקיימו התנאים הבאים:

• אין בעיסוק כדי לפגוע במילוי תפקידו או במעמדו כמבקר;

• אין ולא עלול להיווצר ניגוד עניינים, בין העיסוק או העבודה הנוספת לבין תפקידו כמבקר;

• אין בעיסוק או בעבודה הנוספת משום תחרות בלתי הוגנת עם מי שהינו עובד המועצה המקומית;

• הצהרת המבקר על התמורה שיקבל בעבור העיסוק או העבודה;

מבקר פנים במשרה מלאה אינו רשאי לעסוק בכל עבודה נוספת.

• "לצורך קבלת אישור השר על הרשות המקומית להגיש בקשה מסודרת למנהל האגף לכ"א ושכר ברשויות

המקומיות. הבקשה תכלול פרוטוקול אישור המועצה וחוות דעת של היועץ המשפטי של הרשות המאשר כי התקיימו התנאים שלעיל".

ד. "הסמכת השר, באישור הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת, לקבוע בצווי הכינון הוראות שונות - לרבות דרכי מינויו של המועמד, תנאים ודרכים לפיטורי מבקר, דרכי מינויים לעובדים בלשכת המבקר וכן דרכי הכנתו ואישורו של תקציב לשכת המבקר".

ה. בוטל סעיף 35 לפקודת המועצות המקומיות.

ו. "עוד נקבע בתיקון כי כל עוד לא קבע השר הוראות כאמור לעיל או עד תום שנתיים מיום פרסום החוק, לפי המוקדם מבניהם - יעמדו בתוקפן ההוראות הקבועות בצווי הכינון".

ז. יודגש כי מי שמונה כדין לתפקיד מבקר פנימי במועצה מקומית או אזורית לפני החלת תיקון זה, והתקיימו בו תנאי כשירות למינוי כמבקר לפי סעיף 167 לפקודת העיריות או צווי הכינון, ייחשב כאילו מונה כמבקר לפי הוראת חוק זה".

ח. "תיקון צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) - היקף משרת מבקר פנים במועצה אזורית מכוח סמכותו של השר, פורסם תיקון לצו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) כך שנקבעה חובת מינוי מבקר פנים למועצה האזורית לפי הוראות צו המועצות המקומיות (שירות עובדים) התשכ"ב - 1962 ולפי המפתח הבא:

• במועצה אזורית שבתחומה 20,000 תושבים או יותר - ימונה מבקר פנימי בהיקף משרה מלאה.

• במועצה אזורית שבתחומה פחות מ- 20,000 תושבים - ימונה מבקר פנימי בהיקף של חצי משרה".

ט. ספירת מלאי - סעיף 26 (א) לתוספת הרביעית של צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) קובע כי אחת לשנה לפחות, בסוף שנת הכספים, תיערך ספירת מלאי בכל מחסני המועצה וכי זו תיערך בפיקוח מבקר המועצה.

2. ועדת ביקורת

תיקון: התשכ"ה (מס' 2) לצו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות)

א. המועצה תבחר מבין חבריה ועדת ביקורת.

ב. ראש המועצה וסגניו לא יהיו חברים בוועדת ביקורת.

ג. מספר חברי ועדת הביקורת לא יפחת משלושה ולא יעלה על חמישה, ובלבד שבמועצה שלידה פועלת ועדת הנהלה ולא כל הסיעות במועצה מיוצגות או במועצה שראש המועצה שלה לא נבחר בקולותיהם של נציגי כל הסיעות בה, יהיה לפחות חבר אחד של ועדת הביקורת נציג של סיעה שאיננה מיוצגת בוועדת ההנהלה או שלא הצביע בעד בחירתו של ראש המועצה.

תפקידים וסמכויות ועדת הביקורת

39א. (א) אלה תפקידי ועדת הביקורת וסמכויותיה:

(1) לבדוק אם החלטות המועצה הוצאו לפועל כדין.

(2) לבדוק את חשבונות המועצה ולבדוק אם פעולות המועצה נעשו במסגרת תקציבה המאושר.

(3) לבדוק אם תוקנו הליקויים בהנהלת ענייני המועצה עליהם הצביעו הוועדה או מבקר המדינה בפני המועצה.

(ב) ועדת הביקורת רשאית לקבל מכל חבר מועצה, או עובד המועצה, ידיעות, מסמכים והסברים הדרושים לה למילוי תפקידה.

ס' 48(ד) לצו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) קובע כי יושב ראש של ועדה מועדות המועצה חייב לקרוא לישיבה על פי דרישה של ועדת הביקורת.

3. ועדת ביקורת של הועד המקומי

סעיף 130א לצו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) מתייחס למינויה של ועדת ביקורת בוועד מקומי, לתפקידה ולסמכויותיה וקובע כדלקמן:

• המועצה תבחר ועדת ביקורת מבין תושבי היישוב, אשר אינם חברי ועד מקומי, מתוך רשימת תושבים שיציעו את מועמדותם.

(ב) מספר חברי ועדת הביקורת לא יפחת משלושה ולא יעלה על חמישה.

(ג) ועדת הביקורת תבדוק אם החלטות הועד המקומי הוצאו לפועל כדין, תבדוק את

חשבונות הועד המקומי ותוודא כי פעולותיו נעשו במסגרת תקציבו המאושר וכן

תבדוק אם תוקנו ליקויים בפעולות הועד המקומי אשר נמצאו בביקורות קודמות.

(ד) לצורך ביצוע תפקידיה, רשאית ועדת הביקורת לקבל מכל חבר ועד מקומי או עובד ועד מקומי, ידיעות, מסמכים והסברים הדרושים.

(ה) בתוך שלושה חודשים מתום כל שנה תמציא ועדת הביקורת לוועד המקומי טיוטת

דו"ח ביקורת מפורט שיתייחס לפעילות הועד המקומי ותאפשר לו להעיר הערות

לטייטה בתוך שלושים ימים; ועדת הביקורת תקיים דיון בהערות הועד המקומי

ותערוך את דו"ח הביקורת הסופי.

(ו) בתוך חמישה חודשים מתום כל שנה, תמציא ועדת הביקורת לידי הועד המקומי, ראש

המועצה ולידי ועדת הביקורת של המועצה את דו"ח הביקורת הסופי; דו"ח הביקורת

יהא פתוח לעיון כל תושב ביישוב וסיכום תמציתי ממנו יופץ לכל תושבי היישוב בתוך

14 ימים ממועד הגשתו למועצה.

4. חוק הרשויות המקומיות (ממונה על תלונות הציבור) התשס"ח - 2008

- א. ממונה על תלונות הציבור במועצה מקומית הוא מי שממונה על פי חוק זה ע"י מועצת הרשות המקומית.
- ב. סעיף 2 (א) 1. חובת מינוי ממונה על תלונות הציבור - מועצת רשות מקומית תמנה את מבקר הרשות המקומית לממונה על תלונות הציבור, ואולם היא רשאית למנות לתפקיד זה עובד בכיר אחר של הרשות המקומית, והכל בלבד שלא יהיה בעיסוקו האחר כדי להפריע למילוי תפקידיו כממונה על תלונות הציבור.
- ג. סעיף 3 עצמאות - במילוי תפקידו יהיה הממונה על תלונות הציבור עצמאי ובלתי תלוי ואחראי בפני מועצת הרשות המקומית בלבד.
- ד. סעיף 15 - הגשת דין וחשבון - הממונה על תלונות הציבור יגיש לראש הרשות המקומית דין וחשבון על פעולותיו לא יאוחר מ-1 במאי בכל שנה. המועצה תקיים דיון בעניין הדין וחשבון בתום חודשיים מיום שהוגש לה; דין וחשבון כאמור פתוח לעיון הציבור ויפורסם באתר האינטרנט של הרשות המקומית.
- למועצה האזורית גזר מונתה עובדת מועצה כממונה על תלונות הציבור כחוק.
- בשנה החולפת הגישה הממונה על תלונות הציבור דין וחשבון כמתחייב בחוק.





דו"חות הביקורת לשנת 2025



דו"ח ביקורת
בנושא ניהול אירועים
במחלקת תרבות במועצה - אגף קהילה



תהליך הביקורת

נללי

במסגרת תוכנית העבודה של מבקרת המועצה האזורית גזר לשנת 2024, נערכה במועצה האזורית גזר (להלן: "המועצה") ביקורת בנושא ניהול אירועים במחלקת תרבות במועצה לשנים 2022-2024 (להלן: "התקופה הנבדקת").

לצורך ביצוע הביקורת, התבססנו, בין היתר, על הוראות החוק וההנחיות כדלהלן:

- צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות), התשי"ח-1958;
- חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992;
- הוראות ונהלים נוספים בהתאם לנושאים הנבדקים;
- דו"חות מבקר המדינה בנושא;

מטרת הביקורת

הביקורת התמקדה בתהליך ניהול האירועים במחלקת תרבות במועצה, החל משלב תכנון האירועים ועד לביצועם בפועל. תוך, מתן דגש לנושאים הבאים:

- בחינת הסכמי התקשרות מול יועצים/ספקים חיצוניים;
- בחינת יעילות תהליכי ניהול אירועים במחלקת התרבות במועצה;
- בחינת הבקרה, המעקב והפיקוח אחר ניהול האירועים המבוצעים על ידי מחלקת התרבות במועצה, לרבות דו"חות בקרה, דיווח על תאונות/ אירועי בטיחות וכיו"ב;
- זיהוי סיכונים פוטנציאליים בתחום ניהול האירועים;
- בחינת תקצוב האירועים וההכנסות מהם, לרבות חלוקת כרטיסים ללא תשלום וכו';
- בחינת קיום כיסוי ביטוחי מספק לניהול אירועים המבוצעים על-ידי המועצה;
- בחינה מדגמית של תהליך ניהול האירועים מתכנון האירועים ועד לביצועם בפועל כולל קבלת האישורים הנדרשים, התקשרות עם ספקים חיצוניים וכו';
- מתודולוגיית הבדיקה
- תהליך ביצוע הביקורת

הביקורת התבצעה בשלבים הבאים:



הגורמים עימם נפגשנו

לצורך ביצוע הביקורת קיימנו ראיונות עם הגורמים הבאים במועצה:

1. מנהל אגף קהילה במועצה;

2. מזכירת אגף קהילה במועצה;

חומרים שהוצגו בפני הביקורת

- במסגרת הליך הביקורת הומצאו לסקירתנו, האסמכתאות כדלהלן:
- נהלי עבודה כתובים בנושא ניהול אירועים במחלקת תרבות;
- הסכמי התקשרות עם הספקים הרלוונטיים במדגם לקיום אירועים לרבות, יועץ בטיחות, מהנדס, קונסטרוקטור, כיבוי אש וכיו"ב.
- הסכם התקשרות עם חברות הפקות במדגם לצורך ביצוע האירועים שבוצעו בשנת 2023 מטעם המועצה;
- דו"ח פירוט תשלומים לספקים לשנת 2023;
- דו"ח פירוט אירועים שבוצעו מטעם המועצה בשנת 2023;
- מדגם של מספר אירועים;
- דו"ח פירוט הכנסות מאירועים לשנים 2022-2024;
- דו"ח פירוט תקציב ניהול האירועים שבוצעו על-ידי המועצה לשנים 2022-2024;
- חוברת הפקת אירועים;

מגבלות בביקורת

הביקורת מציינת, כי לא היו כל מגבלות בעבודתה וכי הביקורת התנהלה תוך שיתוף פעולה מלא עם הגורמים באגף הקהילה במועצה.

עיקרי הממצאים לדו"ח ביקורת בנושא ניהול אירועים באגף קהילה במועצה

נהלי עבודה:

1. נמצא כי, קיימת אסופת הנחיות, הצעות ותזכורות לצוות היישובי ברחבי המועצה שהוכן על ידי אגף הקהילה, אשר מפרט תכנון והפקת הפעילויות השונות אותם מפיקות ועדות התרבות ביישובים. ההנחיות כוללות בניית אירוע, היבטי בטיחות הרלוונטיים לאירועים, שלבים לתהליך ניהול הבטיחות באירוע וצ'ק ליסט הפקת אירוע.
2. המחלקה משתמשת בנוהל פתיחת ספק ובנוהל רכש של המועצה על מנת לבצע הצעות מחיר והתמרות בין הספקים השונים.
3. הביקורת מצאה, כי קיים תהליך מוסדר של השלבים להפקת אירוע יישובי.

ניתוח אירועים ביישובי המועצה - 2023:

4. מהביקורת עולה כי, בוצעו 192 אירועים שונים ומגוונים ברחבי היישובים במועצה ומחוצה לה, ביניהם חוויה בכרם, הקרנת סרטים, סיורים וסדנאות, הצגות וכן מופעים ואירועים שונים לרווחת התושבים וכלל הציבור.
5. נמצא, כי לכל אירוע קיים פרוטוקול טרם / היערכות אירוע / סיכום אירוע.
6. נמצא כי, המועצה מפיצה באופן שוטף קול קורא ליישובים לצורך הפקת אירועים על מנת לסייע להם.
7. האירועים מופצים לכלל הציבור בכלל ובפרט לתושבי המועצה דרך רשתות המדיה השונות.

תקציב האירועים : תכנון, ניהול ובקרה

8. הביקורת קיבלה דו"ח פירוט תשלומים לספקים ופירוט התקציב המאושר בין השנים 2022-2024 ל- 3 תחומי פעילות עיקריים: ספריה, תרבות יהודית ותרבות. נמצא, כי קיימת יתרה תקציבית חיונית אשר לא נוצלה בין התקציב המאושר לבין התשלומים בפועל ששולמו לספקים ב- 3 תחומי הפעילות. סך יתרת התקציב שלא נוצלה ב- 3 תחומי הפעילות עומדת על כ-655 אל"ש.
9. נמצא, כי כל ספק חדש מוקם במערכת המידע ונדרש ממנו לספק למועצה אישור ניהול ספרים, אישור ניכוי מס במקור וכו' בהתאם לנוהל הקמת ספק חדש.
10. נמצא, כי במידה ונדרש להפיק רישיון עסק המועצה מוודא שהספק אכן הוציא רישיון עסק לאירוע בהתאם להוראות החוק.
11. הביקורת ביצעה מדגם של 15 אירועים שבוצעו בשנת 2023 ונבדקו מספר קטגוריות עיקריות: פרוטוקול טרם אירוע, הצעת מחיר הסכם התקשרות, אישור קיום ביטוחים, התאמה בין הצעת המחיר של הספק לבין התשלום בפועל, רישיון עסק של הספק וחתימות ואלו נמצאו תקינים במלואם.
12. נמצא, כי למועצה כיסויים ביטוחים רלוונטיים לקיומם של כלל האירועים.
13. נמצא, כי המועצה דורשת בכל אירוע אישור קיום ביטוחים מהספקים על מנת לוודא כי קיים כיסוי ביטוחי למקרה תאונה.

המלצות הביקורת :

הביקורת מציינת לחיוב ובמלוא הערכה את אגף הקהילה, אשר מציגים רמת משמעת ניהולית, תפעולית ותקציבית גבוהה ביותר, לצד 100% תקינות בכל הפרמטרים שנבדקו במדגם. לאור התנהלות מופתית זו, אשר אינה מעלה כל צורך בתיקון ליקויים, ההמלצה הכוללת של הביקורת היא לשמר את מנגנוני הבקרה הקיימים ולהפוך אותם לסט נדרט ארגוני קבוע. מומלץ כי הנהלת האגף תתמקד בעיגון נהלי העבודה הנוכחיים כנוהל מועצתי מחייב ובבחינת כלים דיגיטליים לשדרוג מערך התיעוד, על מנת להבטיח כי רמת המקצועיות והחסינות המשפטית והביטוחית של המועצה יישמרו באופן רציף גם בעתיד.

הדו"ח המפורט

רקע

הרשויות המקומיות נוהגות לקיים עבור התושבים אירועים רבי-משתתפים, כגון חגיגות, מופעים ומסיבות. חלק מהאירועים מתקיימים באולמות סגורים, וחלק תחת כיפת השמים. האירועים נחלקים לארבעה סוגים עיקריים: אירועים הקשורים לחגים, חגיגות תקופתיות, אירועים לציון תאריך חשוב ואירועים שרשות מקומית מסוימת מקיימת במועד קבוע בכל שנה.

אף שהאירועים האמורים משמעותיים מאוד לתושבים, ואף שקיומם כרוך בעלויות כספיות שהרשויות המקומיות נדרשות לשאת בהן, אין קיומם מוסדר בחוק, לא בפקודת העיריות [נוסח חדש] ולא בחוק עזר עירוני. משמעות הדבר היא בין היתר שאין הרשות המקומית מוגבלת בחוק בדבר מספר האירועים שהיא רשאית לקיים ובדבר סכום ההוצאה שהיא רשאית להוציא בעבור אירועים המתקיימים בתחום שיפוטה (מתוך דו"ח מבקר המדינה לשנת 2013).

ביקורת בנושא ניהול אירועים במועצה היא תהליך שבו נבחן האופן שבו המועצה מתכננת, מארגנת ומבצעת אירועים עבור תושביה. מטרת הביקורת היא לוודא שהאירועים מנוהלים בצורה יעילה, אפקטיבית ותוך שמירה על סטנדרטים גבוהים של בטיחות, איכות, שירות ועמידה בהוראות החוק.

נהלי עבודה

רקע

נהלי עבודה כתובים ומסודרים מהווים את הבסיס לתפקוד יעיל ומאורגן בכל ארגון ובפרט במועצה. הם משמשים כמדריך ברור לעובדים ומספקים את ההנחיות והכללים הדרושים לביצוע משימות שונות. תפקידיהם העיקריים של נהלי עבודה הם:

- יצירת אחידות: נהלים מבטיחים שכל העובדים מבצעים את עבודתם באותו אופן ומפחיתים את הסיכוי לטעויות הנובעות מחוסר אחידות.
- שיפור היעילות: נהלים ברורים מקצרים את זמן ההכשרה של עובדים חדשים ומאפשרים להם להתחיל לעבוד באופן עצמאי במהירות. הם גם מפחיתים את הצורך בהתייעצויות חוזרות ונשנות ומאפשרים קבלת החלטות מהירה יותר.
- שיפור איכות העבודה: נהלים מוגדרים היטב מבטיחים שהעבודה תבוצע ברמה גבוהה של איכות ותעמוד בסטנדרטים הרצויים.
- הקטנת סיכונים: נהלים מסייעים בזיהוי סיכונים פוטנציאליים ולמציאת דרכים למזעורם. הם יכולים לסייע במניעת טעויות, תקלות ותאונות.
- שיפור השקיפות: נהלים כתובים יוצרים שקיפות בתהליכי העבודה ומאפשרים בקרה קלה יותר על ביצוע המשימות.
- שיפור התקשורת: נהלים משמשים ככלי תקשורת יעיל בין העובדים, בין המחלקות השונות ובין ההנהלה. הקלת תהליכי העברת ידע: כאשר עובד עוזב את המועצה, נהלים מסודרים מקלים על העברת הידע שלו לעובדים אחרים.
- הבטחת עמידה בתקנים ובחוקים: נהלים יכולים לסייע למועצה לעמוד בתקנים ובחוקים הרלוונטיים לתחום פעילותה.

ממצאי הביקורת:

- (1) נמצא כי, קיימת אסופת הנחיות, הצעות ותזכורות לצוות היישובי ברחבי המועצה שהוכן על ידי אגף תרבות, נוער וספורט אשר מפרט תכנון והפקת הפעילויות השונות אותם מפיקות ועדות התרבות ביישובים. ההנחיות כוללות בניית אירוע, היבטי בטיחות הרלוונטיים לאירועים, שלבים לתהליך ניהול הבטיחות באירוע וצ'ק ליסט הפקת אירוע.
- (2) המחלקה משתמשת בנוהל פתיחת ספק ובנוהל רכש של המועצה על מנת לבצע הצעות מחיר והתמרות בין הספקים השונים.

הנושא מנוהל באופן נאות.

ניהול האירועים במועצה

ניתוח אירועים ביישובי המועצה

רקע

מחלקת התרבות במועצה משמשת כחלק עיקרי ומרכזי בפיתוח החיים התרבותיים והקהילתיים. המחלקה אחראית על ייזום, תכנון וארגון מגוון רחב של אירועים ופעילויות תרבותיות, החל מפסטיבלים ומופעים ועד לטקסים ואירועי חג. פעילות המחלקה משתרעת על פני מגזרים שונים ומגוון גילאים, תוך שיתוף פעולה הדוק עם גורמים פנימיים וחיצוניים.

בין פעילויות המחלקה הבולטות:

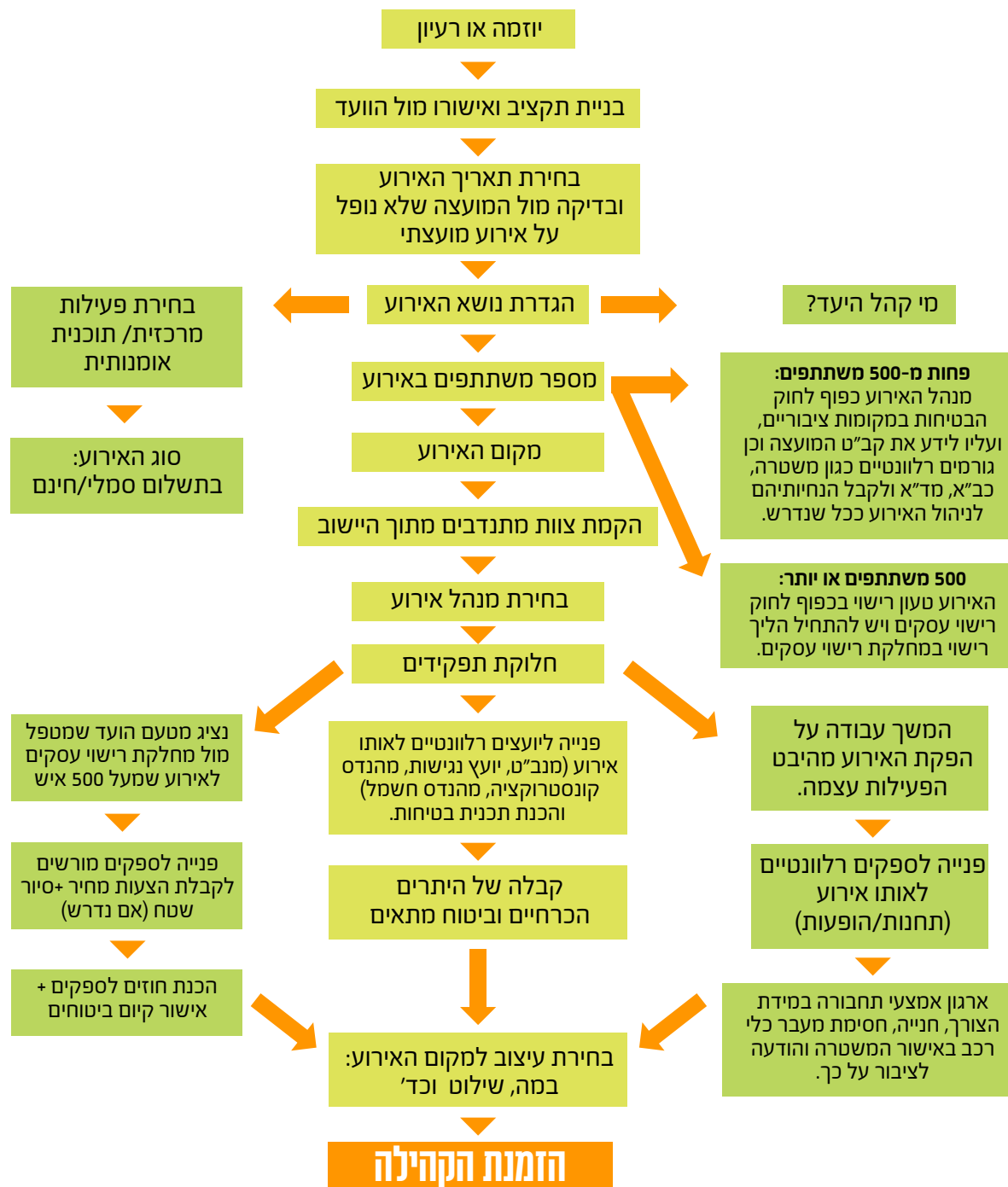
- אירועים אזוריים וארציים: יוזמה והפקה של אירועים רבי משתתפים, כגון צעדת הרצל ופסטיבל חוויה בכרם, בשיתוף עם גורמים נוספים.
- אירועי חג: ארגון חגיגות חגים יהודיים ואירועים ממלכתיים, כגון: חנוכה, פורים, שבועות וטקסי יום הזיכרון והשואה.
- תמיכה בקהילה: סיוע לוועדות נוער ותרבות בישובים השונים, בהפקת אירועים מקומיים ומסורתיים.
- שיתופי פעולה: יצירת שיתופי פעולה עם מוסדות תרבות, אמנים ואמנים מקומיים, לקידום החיים התרבותיים באזור.
- פיתוח תכנים ייחודיים: יצירת תכנים תרבותיים מקוריים המותאמים לצרכים ולטעמים של התושבים.

ממצאי הביקורת:

• הביקורת מצאה, כי קיים תהליך מוסדר של השלבים להפקת אירוע יישובי - נמצא תקין.

להלן: פירוט השלבים כפי שמופיע בחוברת ההנחיות שהפיק אגף תרבות, נוער וספורט במועצה.

שלבים להפקת אירוע יישובי



להלן: פירוט חוקים המתייחסים להפקת אירועים ברחבי המועצה.

חוקים המתייחסים להפקת אירועים

קיימים שני חוקים המתייחסים להפקת אירועים:

- א. חוק הבטיחות במקומות ציבוריים, תשכ"ג 1962
חוק זה חל על כל מנהל אירוע ומגדיר את תחומי אחריותו. חשוב להדגיש שמנהל האירוע נדרש ליידע את קב"ט המועצה וכן גורמים רלוונטיים כגון: משטרה, כבאות והצלה, מגן דוד אדום, ולקבל את הנחיותיהם לניהול האירוע, ככל שנדרש.
- ב. חוק רישוי עסקים, תשכ"ח 1968 (פריט מס' 7.7 ה' בתוספת לצו רישוי עסקים תשע"ג 2013)
כל אירוע שנועד ל-500 משתתפים או יותר הינו טעון רישוי בכפוף לחוק זה. באירוע שכזה יש לפנות בהקדם האפשרי (לא פחות מ-40 ימי עבודה לפני האירוע) למחלקת רישוי עסקים של המועצה לשם קבלת הסבר והתחלת הליך רישוי. לאירוע שנמכר/מוגש בו מזון יש להגיש בקשה למחלקת רישוי עסקים ליריד מזון (פריט מס' 7.7 י' בתוספת לצו רישוי עסקים תשע"ג - 2013, לא פחות מ-40 ימי עבודה לפני האירוע). לאירוע שמוגשים בו משקאות משכרים יש להגיש בקשה למחלקת רישוי עסקים למשקאות משכרים (פריט מס' 4.8 בתוספת לצו רישוי עסקים תשע"ג 2013, לא פחות מ-40 ימי עבודה לפני האירוע).



ניתוח אירועים ביישובי המועצה - 2023

- (1) הביקורת ביצעה ניתוח קובץ אירועים שבוצעו בשנת 2023 ביישובים השונים ברחבי המועצה.
- (2) מהביקורת עולה כי, בוצעו 192 אירועים שונים ומגוונים ברחבי היישובים במועצה ומחוצה לה, ביניהם חוויה בכרם, הקרנת סרטים, סיורים וסדנאות, הצגות וכן מופעים ואירועים שונים לרווחת התושבים וכלל הציבור.
- (3) נמצא, כי לכל אירוע קיים פרוטוקול טרום / היערכות אירוע (ראה נספח א').
- (4) נמצא, כי לכל אירוע קיים פרוטוקול סיכום אירוע (ראה נספח ב').
- (5) נמצא, כי המועצה מפצה באופן שוטף קול קורא ליישובים לצורך הפקת אירועים על מנת לסייע להם (ראה נספח ג').
- (6) האירועים מופצים לכלל הציבור בכלל ובפרט לתושבי המועצה דרך רשתות המדיה השונות.

הנושא מנוהל באופן נאות.

תקציב האירועים: תכנון, ניהול ובקרה

רקע

ניהול תקציב והכנסות מאירועים במועצה מהווה אתגר מורכב הדורש גישה שיטתית ומקצועית. על ידי תכנון מדוקדק, ניתוח נתונים ויישום כלים מתקדמים, ניתן להבטיח ניצול מיטבי של משאבי המועצה, קבלת החלטות מושכלות ושקיפות בתהליכי קבלת ההחלטות. ניתוח מקיף של מקורות ההכנסה והוצאות הכרוכות באירועים, לצד מעקב שוטף אחר הביצוע, מאפשר לאזן בין הצורך בקיום אירועים מגוונים לבין השמירה על יציבות כלכלית של המועצה. גיוס משאבים מגוונים, כגון תמיכות ממשלתיות, מימון עצמי וכו' אשר מהווה נדבך חשוב בהבטחת המשכיות הפעילות התרבותית והחברתית במועצה.

ישנן מספר היבטים לחשיבותו של ניהול נכון של התקציב:

- שקיפות: ניהול תקציב מסודר מבטיח שקיפות בתהליך קבלת ההחלטות ובשימוש במשאבי הציבור.
- יעילות: תכנון תקציבי מדויק מאפשר ניצול מיטבי של המשאבים הקיימים והימנעות מבזבז כספים.
- אחריות: ניהול תקציב אחראי מבטיח עמידה בחוקים והתקנות הרלוונטיים.
- קבלת החלטות מושכלת: ניתוח נתונים כספיים עוזר לקבל החלטות מושכלות לגבי סוגי האירועים, היקפם והתקציב המוקצה להם.

ממצאי הביקורת:

הביקורת קיבלה דו"ח פירוט תשלומים לספקים ופירוט התקציב המאושר בין השנים 2022-2024 ל-3 תחומי פעילות עיקריים: ספריה, תרבות יהודית ותרבות. נמצא, כי קיימת יתרה תקציבית חיובית אשר לא נוצלה בין התקציב המאושר לבין התשלומים בפועל ששולמו לספקים ב-3 תחומי הפעילות. סך יתרת התקציב שלא נוצלה ב-3 תחומי הפעילות עומדת על כ-655 אלש"ח (ראה פירוט 2).

הנושא תקין.

פירוט 2: פירוט השוואה בין כרטיס תשלומים לספקים לבין סעיפי התקציב המאושר

שם מחלקה	שנה	תקציב	כמות תשלומים	סה"כ תשלומים	יתרה/פער
תרבות	2022	1,630,000	207	1,606,255	23,745
	2023	1,303,000	166	1,049,792	253,208
	2024	1,464,000	176	1,291,830	172,170
סה"כ תרבות		4,397,000	549	3,947,877	449,123
תרבות תורנית/יהודית	2022	450,000	52	402,733	47,267
	2023	399,000	54	337,101	61,899
	2024	210,000	25	145,634	64,366
סה"כ תרבות תורנית/יהודית		1,059,000	131	885,468	173,532
ספרייה	2022	83,000	34	79,752	3,248
	2023	100,000	43	79,743	20,257
	2024	110,000	34	100,807	9,193
סה"כ ספרייה		293,000	111	260,302	32,698
סה"כ			791	5,233,628	655,353

מקרא:

● = חריגה מהתקציב

● = עמידה בתקציב



התקשרויות עם ספקים ויועצים

רקע

ניהול אירועים במועצה כרוך בהתקשרות עם מגוון רחב של ספקים ויועצים, המספקים שירותים חיוניים להצלחת האירוע. הבחירה בספקים מתאימים היא משימה מורכבת הדורשת בחינה מדוקדקת של גורמים שונים, כגון ניסיון, מומחיות, אמינות ומחיר. תהליך ההתקשרות כולל מספר שלבים, החל מהגדרת הצרכים והתקציב, דרך איסוף הצעות והשוואתן, ועד לחתימת חוזה ומעקב אחר ביצוע העבודה.

התקשרויות אלו כפופות למסגרת חוקית ברורה, הכוללת את חוק החוזים, חוק המכר וחוק ההתקשרויות הממשלתיות. על הרשות המקומית לפעול בהתאם לחוקים אלה, תוך הקפדה על עקרונות של שקיפות ושוויון. התקשרות עם ספקים ויועצים לניהול אירועים ברשויות מקומיות היא הכרחית, אך כרוכה בסיכונים ויתרונות משמעותיים.

סיכונים אפשריים:

- אי עמידה בלוחות זמנים: ספקים עלולים לא לעמוד בלוחות הזמנים המתוכננים, מה שעלול לפגוע באיכות האירוע ובשמה הטוב של המועצה.
- איכות שירות נמוכה: איכות השירותים שהספק מספק עשויה להיות נמוכה מהצפוי, ולהשפיע לרעה על חוויית המשתתפים.
- חריגות תקציביות: עלויות האירוע עשויות לחרוג מהתקציב המתוכנן, עקב שינויים בדרישות, אי הבנות בחוזה או טעויות בתכנון.
- סיכוני בטיחות: אי עמידה בתקני הבטיחות עלול לגרום לתאונות או לפגיעות.
- סכסוכים משפטיים: חילוקי דעות או הפרות חוזה עלולים להוביל לסכסוכים משפטיים יקרים ומומשכים.
- פגיעה במוניטין: אירוע כושל עלול לפגוע במוניטין של המועצה.

היתרונות:

- מומחיות: ספקים ויועצים מביאים עמם מומחיות וניסיון בתחום האירועים, מה שמאפשר לרשות לייצר אירועים ברמה גבוהה יותר.
- חיסכון בזמן ומשאבים: העברת חלק מהעבודה לספקים מאפשרת למועצה להתמקד במשימות אחרות.
- גמישות: ספקים יכולים לספק פתרונות גמישים ודינמיים, להתאים את עצמם לשינויים ולהציע רעיונות חדשים.
- גישה למשאבים: ספקים מספקים גישה למשאבים ולציוד שהמועצה לא מחזיקה בהם.
- רשת קשרים: ספקים יכולים לספק למועצה רשת קשרים עם ספקים נוספים ואנשי מקצוע בתחום.

ממצאי הביקורת:

- (1) נמצא, כי כל ספק חדש מוקם במערכת המידע ונדרש ממנו לספק למועצה אישור ניהול ספרים, אישור ניכוי מס במקור וכו' בהתאם לנוהל הקמת ספק חדש.
- (2) נמצא, כי במידה ונדרש להפיק רישיון עסק המועצה מוודא שהספק אכן הוציא רישיון עסק לאירוע בהתאם להוראות החוק.

הנושא מנוהל באופן נאות.

דו"ח ביקורת בנושא ניהול אירועים במחלקת תרבות במועצה

מדגם הביקורת

מס"ד	סוג אירוע	תאריך	פרוטוקול טרם אירוע	הצעת מחיר/ הזמנת עבודה	הסכם התקשרות	אישור קיום ביטוחים	התאמה בין הצעת המחיר של הספק לבין התשלום בפועל	רישיון עסק של הספק	חתימות	הערות
1	הצגת ילדים הקוסם מארץ עוץ	03/07/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	אירוע קטן וחד פעמי לא נכתב פרוטוקול
2	ערב שרים וזוכרים	22/04/2023	✓	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	
3	ערב הרכבים סוף שנה של בית ספר מוסיקלי: מחווה לאומן - צביקה פיק	06/06/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	אירוע קטן וחד פעמי לא נכתב פרוטוקול
4	הפנינג ספורט לכל המשפחה לכבוד פתיחת הקיץ עם אריאל יעקובסון וצוות מאמני איי.פלוס פיטנס	07/07/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	אירוע קטן וחד פעמי לא נכתב פרוטוקול
5	סדנת טקסטיל ורקמה למבוגרים	05/03/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	אירוע קטן וחד פעמי לא נכתב פרוטוקול
6	מחווה למאיר אריאל	04/07/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	אירוע קטן וחד פעמי לא נכתב פרוטוקול
7	ט"ו בשבט הצגה "כשהכול היה ירוק"	01/02/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	
8	פתיחת הפארק הפנינג ליום המשפחה	12/06/2023	לא התקיים האירוע בשל מזג האוויר							
9	יום העצמאות ה-75 בוקר שכולו תורה "חציו לה' וחציו לכם"	26/04/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	
10	הפנינג פתיחת שבוע הספר	01/06/2023	✓	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	
11	קרקס קבורקה חנוכה	05/12/2023	לא נדרש					לא נדרש	✓	אירוע קטן וחד פעמי לא נכתב פרוטוקול
12	צעדת הרצל 2023	31/03/2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
13	אפטר עצמאות בגזר אברהם טל בהופעה	26/04/2023	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
14	קונצרט מדיטציה: "הקשבה ואיזונים" - שירים לסופרן בליווי גיטרה	03/03/2023	לא נדרש	✓	✓	✓	✓	לא נדרש	✓	אירוע קטן וחד פעמי לא נכתב פרוטוקול
15	אירוע פתיחת פסטיבל חוויה בכרם מרינה מקסימיליאן לתושבי מועצה	תרבות	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

מקרא:

✓ = תקין ✗ = לא תקין

הביקורת ביצעה מדגם של 15 אירועים שבוצעו בשנת 2023 ונבדקו מספר קטגוריות עיקריות: פרוטוקול טרום אירוע, הצעת מחיר, הסכם התקשרות, אישור קיום ביטוחים, התאמה בין הצעת המחיר של הספק לבין התשלום בפועל, רישיון עסק של הספק וחתימות ואלו ממצאיה:

ממצאי המדגם:

1. נמצא, כי ב-3 אירועים בהם נדרש רישיון עסק של הספק, התקבל לידי המחלקה - נמצא תקין.
2. נמצא, כי במדגם קיים פרוטוקול טרום אירוע לכלל האירועים הדרושים - נמצא תקין.
3. נמצא, כי לכלל האירועים קיימת הצעת מחיר של הספק שנבחר לבצע את העבודה - נמצא תקין.
4. נמצא, כי לכלל האירועים שנדגמו הוצגו הסכם התקשרות/ הזמנת עבודה מול הספק - נמצא תקין.
5. נמצא, כי בכלל האירועים שבמדגם הוצגו לביקורת אישור קיום ביטוחים - נמצא תקין.
6. נמצא, כי בכלל האירועים קיימת התאמה בין הצעת המחיר של הספק להסכם ההתקשרות/הצעת המחיר. הנושא תקין.

ניסוי ביטוחי לאירועים

רקע

ניהול נכון ומקיף של הכיסוי הביטוחי במועצה הוא בעל חשיבות עליונה, הן מבחינה פיננסית והן מבחינה תפעולית. הכיסוי הביטוחי משמש כרשת ביטחון, מגן על נכסי המועצה, עובדיה, ותושבי האזור מפני מגוון רחב של סיכונים פוטנציאליים. ניהול הכיסוי הביטוחי במועצה הוא תהליך מורכב אך הכרחי. ניהול נכון של הכיסוי הביטוחי מספק שקט נפשי למועצה, מגן על נכסיה ועל תושביה, ועוזר לה להתמודד עם אירועים בלתי צפויים בצורה יעילה.

חשיבות ניהול הכיסוי הביטוחי:

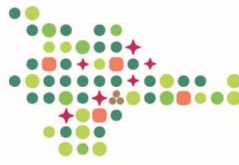
- הגנה על נכסי המועצה: ביטוח מכסה נזקים שעלולים להיגרם לנכסי המועצה, כגון מבנים, ציוד, רכבים ועוד, כתוצאה מאסונות טבע, שריפות, גניבות או נזקים אחרים.
- הגנה על עובדי המועצה: ביטוח מפצה על נזקים גופניים או רכשיים שעלולים להיגרם לעובדים במהלך עבודתם.
- הגנה על התושבים: ביטוח יכול לספק כיסוי במקרים של נזקים שנגרמו לתושבים כתוצאה מרשלנות של המועצה.
- עמידה בדרישות רגולטוריות: רשויות מקומיות מחויבות לעמוד בדרישות רגולטוריות מסוימות הנוגעות לביטוח, וניהול נכון של הכיסוי הביטוחי מבטיח עמידה בדרישות אלו.
- חיסכון בעלויות: ניהול נכון של הכיסוי הביטוחי יכול להוביל לחיסכון בעלויות הביטוח, על ידי התאמת הפוליסות לצרכים האמיתיים של המועצה ומניעת כפילויות בכיסויים.
- מניעת סיכונים: ניתוח סיכונים קבוע וביצוע התאמות בהתאם מאפשרים לזהות ולטפל בסיכונים פוטנציאליים לפני שיתממשו.

ממצאי הביקורת:

1. נמצא, כי למועצה מספר כיסויים ביטוחיים הרלוונטיים לקיומם של אירועים כדלהלן:
 - א. כיסוי ביטוחי לאחריות מפגיעות צד ג' + רובד שני ושלישי;
 - ב. כיסוי ביטוחי להוצאות הגנה משפטית בהליכים משפטיים מסוימים;
 - ג. כיסוי ביטוחי לביטוח אחריות מקצועית;
 - ד. כיסוי ביטוחי על ביטוח אש + אש מורחב;
 - ה. כיסוי ביטוחי לנזקי רעידת אדמה;
2. נמצא, כי המועצה דורשת בכל אירוע אישור קיום ביטוחים מהספקים על מנת לוודא כי קיים כיסוי ביטוחי למקרה תאונה. הנושא מנוהל באופן נאות.

תגובת המבוקר:

נספח א' דוגמא לפרוטוקול טרום / היערכות אירוע



18.5.2023

הנדון: סיכום פגישת היערכות להפנינג חג הספר

תוכן הפגישה:

1. פתיחת חג הספר בהפנינג בנען בתאריך 1.6.23 בין השעות 16:30 – 19:00

7 תחנות פעילות + הצגה "אגדות מרקדות" של הספק תיאטרון המטמון כולל הגברה + 4 אנשי צוות

- ההצגה בין השעות 18:00-18:45 (בזמן ההצגה תחנות הפעילות ייסגרו)

4 דוכני יצירה + עמדת איפור עם 4 מאפרות

דוכן מכירת ספרים מסטימצקי

דוכנים של סופרים מקומיים – (הם דואגים לכל הציוד הנדרש עבורם)

דגשים:

- כל הדוכנים צריכים להיות מוכנים כבר בשעה 15:30.
- כל דוכן יצירה מקבל 2 שולחנות ומפה
- דוכני היצירה ערוכים לכמות של 150-200 איש
- דוכן סטימצקי- באחריות הקיבוץ לספק להם שולחנות.
- עובדות באירוע: מ., ת., ש.- מגיעות לשטח בשעה 14:30 + מהאגף: א. וא. שיגיעו ב-15:30

תחומי אחריות:

- באחריות מ-** לתאם עם איתי מאוהל בלבן הגעה משעה 9:00 בבוקר + לבקש ממנו להוסיף להזמנה 6-7 פחי אשפה.
- במידה ואין לו לדבר עם גיל סול ששיגו לנו.
- מ-** לדבר עם האיש הגברה- שיביא כבל מאריך של יותר מ-10 מטר.
- מ.א.** 30.5.23 - מתואמת פגישת שטח בנען אחר הצהריים - **מ.א.** להכין סקיצה במקום.
- לאסוף שלטי שירותים מהמכולה – יום/יומיים קודם
- מ.א.** להביא מחצלות, שלטי קאפה שהוכנו
- א.כ.** להכין ארגז ציוד שטח- מסקנטייפ, 75 בקבוקי מים לצוות, תגי הפקה לעובדי אגף, תיק חובשים
- א.כ.** להכין תגי הפקה לצוות.
- לפזר 30 כסאות באזור ההצגה + 20 כסאות במתחם.

כתבה: א.כ.



12.6.2023

הנדון: פגישת סיכום אירוע הפנינג חג הספר

משתתפים: ר.א., מ.א., א.ב.

תאריך הפגישה: 8.6.23

היערכות לאירוע בשנה הבאה - 2024:

- הנושא של הקול קורא לתושבים- לשמר
- קבלת הציוד בבוקר- לשמר
- מוזיקת רקע עם הבידורית- לשמר
- עמדת קריאת ספרים- לשמר
- לשקול אפשרות להקדים את התאריך לחודש מאי.
- לשקול אפשרות לקיים את האירוע במיקום אחר מנען -לבדוק את נוף איילון שעלבים.
- לשיפור- היערכות לצוות עובדים ליום האירוע- לפחות 10.
- לפזר יותר מחצלות (לקנות או להביא מהיישוב שנהיה בו)- לפזר מחצלות גם ליד כל עמדת סדנא.
- דוכנים מוכנים בשעה 15:30
- פתיחת האירוע לקהל בשעה 16:30
- תחילת מופע- 18:00 עד 18:45 (ההצגה צריכה להיות לא פחות מחצי שעה)-
- להגיד לספק של ההצגה – להגיע לפני שעה 17:00
- ספק מפות- להזמין מפות מלבן ולא עגולות שיהיו תואמות לגודל השולחן ובצבע כהה.
- ספק של דוכני הפעילות- לוודא שהם מגיעים לפי הציפיות שתואמו- מעניין יותר, גדול יותר..
- לשקול אופציה לחלוקת שי סמלי בשבוע הספר לעובדי המועצה.
- פרסומים לאירועי שבוע הספר- לכל אירוע להכין פרסום בודד + אחד כולל עם כל האירועים.

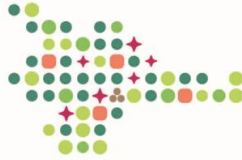
תחומי אחריות:

- מ.א. לדבר עם סטימצקי לבדוק לגבי האופציה להקמת דוכן באזור נוף איילון שעלבים.
- מ.א. לדבר עם הבחור של עמדת מכירת הספרים יד שנייה מבית חשמונאי לגבי שנה הבאה.
- מ.א. לדבר עם הבחור של המשאית ספרים לגבי נגישות.
- מ.א. לבדוק ספק שנותן מענה לכל הדוכנים כולל משחקים והצגה יחדיו (לבדוק את עידית שגית).
- מ.א. להוציא עוד קול קורא- מייצגי אומנות הקשורים לספרים בספרייה.
- ר.א. לקראת האירוע- לדבר עם הבחור של הפלאפל.

כתבה: א.ב.

📍 רח' יוחנן הגדי, בית חשמונאי, ד.נ.שמואל, מיקוד: 99789 ☎ 08-9274065 🌐 www.gezer-region.muni.il
☎ מוקד המועצה 08-9274001

בית חשמונאי | בית עוזיאל | גזר | גני הדר | גני יוחנן | חולדה | יד רמב"ם | יציץ | ישרש | כפר ביל"ו | כפר בן נון | כפר שמואל
רמתי יוסף | מצליח | משמר אילון | משמר דוד | נוף איילון | נען | נצר סרני | סתריה | עזריה | פדיה | פתחיה | רמות מאיר | שעלבים



17.6.2026

לכבוד
גב' פרחית כהן
מבקרת המועצה על תלונות הציבור

הנדון: התייחסות לדו"ח הביקורת – מחלקת תרבות אגף קהילה

ברצוני לברך על דו"ח הביקורת המקצועי והיסודי שערכת על מחלקת התרבות באגף קהילה. מעיון בממצאי הדו"ח שמחתי לראות כי מצאת שהמחלקה מתנהלת באופן תקין, מסודר ומקצועי, תוך הקפדה על נהלי המועצה, עבודה בכפוף להסכמים ולהתקשרויות שאושרו, וניהול תקין תוך שמירה על סדרי עבודה ברורים. אבקש לציין את הערכתי לצוות המחלקה על ההתנהלות המקצועית, האחריות, הירידה לפרטים והמחויבות לעבודה איכותית ושקופה. העובדה שהביקורת הסתיימה ללא הערות או דרישות לתיקון מהווה עדות לעבודה עקבית, יסודית ומוקפדת לאורך זמן. נמשיך לפעול באותה רוח של מקצועיות, שיפור מתמיד ומתן שירות איכותי לתושבי המועצה.

בברכה,

רותם אלקובי
מנהל אגף קהילה

רח' יוחנן הגדי, בית חשמונאי, ד.נ.שמשון, מיקוד: 99789 ☎ 08-9274040 🌐 www.gezer-region.muni.il ☎ מוקד המועצה 08-9274001

בית חשמונאי | בית עוזיאל | גזר | גני הדר | גני יוחנן | חולדה | יד רמב"ם | יציץ | ישרש | כפר ביל"ו | כפר בן נון | כפר שמואל
כרמי יוסף | מצליח | משמר אילון | משמר דוד | נוף איילון | נען | נצר סרני | סתריה | עזריה | פדיה | פתחיה | רמות מאיר | שעלבים



קול קורא למעצבים ויוצרים



בתאריכים:
26/09 חמישי ערב
25/10 שישי בוקר

חוות הרצל המתחדשת מזמינה את תושבי גזר לקחת חלק בחגיגת עיצוב מקומי

מעצבים ויוצרים במגוון תחומים מוזמנים לשלוח הצעה להשתתפות

אופנה • עיצוב מוצר • קרמיקה • צורפות • פרינט • רוקחות טבעית • ועוד...

חושבים שאתם מתאימים?

פרטים והרשמה באתר המועצה

את ההצעות יש לשלוח עד ה-22/8/24

ההשתתפות מותנית בתשלום סמלי ותיקבע על פי שיקולים אצרוטיים ועל בסיס מקום פנוי



דו"ח ביקורת בנושא תביעות משפטיות

תהליך הביקורת

נללי

במסגרת תוכנית העבודה של מבקרת המועצה האזורית גזר לשנת 2025, נערכה במועצה האזורית גזר (להלן: "המועצה") ביקורת בנושא ניהול התביעות המשפטיות במועצה, בין השנים 2020-2025 (להלן: "התקופה הנבדקת").

מטרת הביקורת

מטרת הביקורת הינה הבטחת ניהול תקין ומקצועי של תביעות משפטיות, תוך זיהוי סיכונים ושיפור מנגנוני הבקרה של המועצה ומתן שירות ראוי לתושבים.

הביקורת נועדה להבטיח כי:

- **ניהול תקין של תביעות:** ביקורת זו בוחנת האם תהליכי ניהול התביעות מתבצעים על פי הנהלים והתקנות הקיימים, וכי כל שלבי התהליך מתועדים כראוי.
- **יעילות וחיסכון במשאבים:** הביקורת בודקת האם המועצה מנצלת את משאביה בצורה יעילה בטיפול בתביעות, ומחפשת דרכים לשיפור תהליכים וחיסכון בעלויות. הקטנת סיכונים משפטיים: הביקורת מזהה נקודות תורפה בתהליכי ניהול התביעות שיכולות להוביל לסיכונים משפטיים, וממליצה על צעדים לתיקונם.
- **שיפור התדמית הציבורית:** ניהול תקין של תביעות תורם לשיפור התדמית הציבורית של המועצה, ומעביר מסר של שקיפות ואחריות.
- **עמידה בהוראות החוק:** הביקורת מוודאת כי המועצה פועלת בהתאם לחוק ולכללים החלים עליה בתחום ניהול התביעות.

המסגרת הנורמטיבית

להלן רשימת החוקים, התקנות והוראות החוק הרלוונטיות:

1. צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות), תשי"ח 1958;
2. פקודת הנזיקין [נוסח חדש];
3. חוק תובענות ייצוגיות, התשס"ו - 2006;
4. חוק פסיקת ריבית והצמדה, התשכ"א - 1961;
5. חוזר מנכ"ל משרד הפנים מס' 5/2009: "נוהל מסירת עבודות משפטיות לעורכי דין חיצוניים ברשויות מקומיות";
6. הנחיות להנה"ח ודיווח כספי ברשויות המקומיות (משרד הפנים, אגף בכיר לביקורת ברשויות מקומיות ירושלים, ניסן התשע"ז, אפריל 2017);



מתודולוגיית הבדיקה

תהליך ביצוע הביקורת

הביקורת התבצעה בשלבים הבאים:



הגורמים עימם התקיימו פגישות

לצורך ביצוע הביקורת התקיימו פגישות עם הגורמים הבאים במועצה:

3. גזבר המועצה;
4. מנהלת אגף חוזים, מכרזים, רכש, התקשרויות;
5. מנהלת מחלקת חוזים והתקשרויות, ביטוחים, ערבויות ותביעות נזיקין;

חומרים שהוצגו בפני הביקורת

במסגרת הליך הביקורת הוצגו לסקירה, האסמכתאות כדלהלן:

- דו"ח מעקב אחר תביעות
- פוליסות ביטוח של המועצה
- הסכם התקשרות מול עורכי הדין
- דו"ח תביעות פתוחות
- דו"חות כספיים לשנת 2023--2024
-

מגבלות בביקורת

הביקורת מציינת, כי לא היו כל מגבלות בעבודתה וכי הביקורת התנהלה תוך שיתוף פעולה מלא עם נציגי המועצה.

ריכוז ממצאים והמלצות: דו"ח ביקורת בנושא תביעות משפטיות

1. נהלי עבודה וניהול מערך התביעות

• **הממצא:** במועצה לא היו קיימים נהלי עבודה כתובים ומסודרים בתחום התביעות המשפטיות (נזיקין, תביעות נגד המועצה, יישוב סכסוכים ודיווח להנהלה). היעדר נוהל עלול להוביל לחוסר יעילות, בזבז משאבים ופגיעה בתדמית הרשות ובאינטרסים שלה.

• **המלצת הביקורת:** לנסח ולהטמיע בהקדם נהלי עבודה כתובים: נוהל ניהול תיקי תביעות ונוהל דיווח תקופתי להנהלת המועצה.

• **תיקון ופעולות במהלך הביקורת (תגובת המבוקר):** הממצא התקבל. במסגרת תהליך ארגוני רחב שמובילה הג' זברות בשנים 2025-2026, נוהל תביעות משפטיות מקיף מצוי בשלבי גיבוש מתקדמים וצפוי להיות מובא לאישור והטמעה בקרוב. הנוהל יסדיר את מחזור חיי התיק, דיווחים תקופתיים, עבודה מול חברות ביטוח וארכוב דיגיטלי.

2. פונקציית הגורם המתכלל וממשק עבודה מול משרדי עורכי דין

• **הממצא:** התביעות מנוהלות מול 3 משרדי עורכי דין חיצוניים (ייעוץ קבוע, תכנון ובנייה, וגבייה משפטית). נמצא כי המשרדים התנהלו ישירות מול הגזבר והמחלקות השונות, ללא גורם מתכלל אחד במועצה האמון על בקרה רוחבית, סנכרון המידע והבטחת הזיכרון הארגוני.

• **המלצת הביקורת:** לקבוע פונקציה ניהולית שתשמש כגורם מתכלל לנושא התביעות, תרכז את המידע ותנחה על העברת עותקים דיגיטליים מלאים (PDF) של תיקים שהסתיימו לשרתי המועצה.

• **תיקון ופעולות במהלך הביקורת (תגובת המבוקר):** הסדרה מוסדית: נקבע כי כלל התביעות המשפטיות הנכנסות למועצה תרוכזנה אצל מנהלת מחלקת חוזים, ביטוחים, ערבויות ותביעות, שתשמש כגורם המתכלל. (התביעות היוצאות המקצועיות ימשיכו להיות מנוהלות באגפים הייעודיים - גבייה ותכנון ובנייה).

• **ריכוז ושימור מידע:** המועצה פועלת להטמעת ההמלצה ותוציא מכתב הנחיה לשלושת משרדי עורכי הדין להעברת קובץ מרוכז של כל התיקים לקליטה במערכת הרשות.

3. בקרת התקשרויות, חשבוניות והסמכות (משרדי עורכי הדין)

הממצאים:

• 1. נמצא כי משרד הייעוץ הקבוע (ב.ס.) עומד במכסת השעות ובימי הנוכחות במועצה בהתאם להסכם הריטיינר.

• 2. בנושא עתירות מנהליות מול משרד ש. (המשולם לפי שעות), לא הוצג לביקורת דו"ח פירוט שעות נכון למועד הבדיקה.

• 3. בהסכם הגבייה מול משרד ח.ב.י. נקבע מנגנון פיצוי מוסכם במקרה של אי-טיפול בתיק מעל 3 חודשים, אך לא הוגדרו יעדי הצלחה שנתיים למדידת יעילותו.

• **המלצת הביקורת:** לוודא הפרדה קפדנית בין עבודות הכלולות בריטיינר לחיובים נוספים; לוודא קיום הסמכות תקפות מהיועמ"ש לממשלה לתובעים הרשותיים; ולבצע דגימות בתיקי הגבייה להפעלת סעיף הפיצוי במידת הצורך.

• תגובת המבוקר והגזבר: מנגנון בקרה פעיל: המועצה מנהלת בקרה חודשית שוטפת. חשבוניות משרדי עורכי הדין נבדקות פרטנית ואין מאושרות לתשלום ללא בדיקה מדוקדקת של שעות העבודה ותוכן, תוך הפרדה מוחלטת מהריטיינר הקבוע.

• בדיקת הסמכות: המועצה תטמיע מנגנון מסודר לפיו יידרש אישור תוקף רישיון והסמכה אחת לשנה מכל עורכי הדין המלווים.

• תיקי גבייה: מבוצעת בדיקה שוטפת ומתקבל דו"ח סטטוס חודשי מפורט. כספי הגבייה מועברים לחשבון נאמנות ומפוקחים באופן הדוק.

4. תביעות נזיקין (גוף ורכוש) ועומס עבודה במחלקה

הממצאים:

• 1. ניתוח הביקורת הראה כי בין השנים 2020-2025 נוהלו 86 תביעות (מתוכן 31 פתוחות ו-6 מכתבי דרישה), בסכום תביעות כולל של כ-4.5 מיליון ₪. מרבית התביעות הפתוחות הן תביעות גוף (26 תיקים).

• 2. נמצא מקרה שבו חברת הביטוח איחרה במינימום עו"ד להגשת כתב הגנה, ומקרה נוסף (תביעת רכוש בסך 27,500 ₪) שבו עורכת הדין החיצונית לא הוציאה מכתב דרישה נגדי כנדרש והנושא לא בוקר כראוי על ידי הרשות.

• 3. מנהלת המחלקה פועלת כעובדת יחידה, דבר היוצר עומס עבודה משמעותי ועיכובים.

• **המלצת הביקורת:** לשקול דיווח חצי-שנתי למנכ"ל/גזבר; להגביר את הבקרה על חברות הביטוח למניעת היעדר כתבי הגנה; להסדיר נוהל פניות שיבוב; ולמסד פורמלית האצלת סמכויות באגף להפחתת העומס.

• תיקון ופעולות במהלך הביקורת (תגובת המבוקר והגזבר):

- דיווח להנהלה: המועצה קובעת נוהל במסגרתו יוגש דו"ח חצי-שנתי מרוכז על מצב התביעות וסיכוני החשיפה לראשת המועצה ולמנכ"לית.
- תגבור כוח אדם: המועצה פועלת באופן מיידי להקצאת עזרה באמצעות עובדת נוספת לטובת התחום, כדי להבטיח ניהול הדיוק ומעקב אחר לוחות זמנים.
- הפקת לקחים (סעיף 14): הגזברות רואה בחומרה את הכשל בטיפול במכתב הדרישה מול עורכת הדין. הנושא עודכן בנהלי העבודה ומנגנוני המעקב והבקרה חוזקו באופן מיידי.
- האצלת סמכויות: במהלך הביקורת כבר החל האגף בהטמעת שיטות עבודה חדשות והעברת חלק מהמשימות למנהלת לשכת הגזבר לשיפור רציפות העבודה.

5. שימוש במערכות מידע ומחשוב

- **הממצא:** רישום התביעות מבוצע כיום באופן ידני ובאקסל. מודול בסיסי שפותח בתוכנת המוקד העירוני אינו מאפשר פילוח נתונים מתקדם (כגון סכומי פיצוי ששולמו), דבר המקשה על קבלת החלטות ניהוליות.
- **המלצת הביקורת:** ליישם מערכת מידע ייעודית לניהול, בקרה ומעקב אחר תביעות, שתתממשק עם עורכי הדין החיצוניים ותאפשר הפקת דו"חות מפורטים.
- **תיקון ופעולות במהלך הביקורת (תגובת המבוקר והגזבר):** המועצה נמצאת בעיצומו של הליך מרכז להסדרת מערכת מידע חדשה וייעודית. המערכת החדשה תאפשר ניהול מלא של התיקים והמסמכים, תספק יכולת הפקת דו"חות מתקדמים, ותתמוך בגישה מדורגת לבעלי התפקידים (ראשת המועצה, מנכ"לית, גזבר ומנהלת המחלקה).
- 6. **הפרשות לתביעות תלויות בדו"חות הכספיים**

- **הממצא:** חלה עלייה מצטברת משמעותית של כ-70% ביתרת הפרשה לתביעות תלויות בדו"חות הכספיים בשנת 2024 (כ-3.77 מיליון ₪) לעומת שנת 2021 (כ-2.21 מיליון ₪). סך התביעות התלויות שאינן בכיסוי ביטוחי עמד ב-2023 על כ-62 מיליון ₪ (אומדן סיכון מתוכנן שהופרש: כ-3.76 מיליון ₪).
- **המלצת הביקורת:** היקף התביעות מהווה איום פיננסי פוטנציאלי. יש לנקוט צעדים אינטנסיביים, לרבות ניהול משא ומתן פעיל להגעה להסדרי פשרה סבירים לצמצום החשיפה הכספית.
- **תגובת המבוקר:** המועצה פועלת על פי המלצה זו. ההפרשות מבוססות על בחינה רוחבית והערכת סיכונים מקצו"עית. במסגרת חיזוק הגורם המתכלל, ריכוז דוח התביעות התלויות יועבר למנהלת המחלקה לריכוז המידע במקום אחד. המועצה תמשיך לחתור באופן אקטיבי לגיבוש הסדרי פשרה סבירים על בסיס שיקולים משפטיים וכלכליים.
- 7. **כיסוי ביטוחי**

- **הממצא:** הביקורת בחנה את מערך הביטוחים של המועצה ונמצא כי לרשות קיים מערך רחב, מקיף ותקין של כיסויים ביטוחיים (חבות מעבידים, צד ג', הגנה משפטית, סייבר, אחריות מקצועית ועוד). הנושא נמצא תקין לחלוטין.
- **תגובת המבוקר:** המועצה מברכת על קביעת הביקורת ותמשיך לפעול יחד עם יועץ הביטוח להתאמת הפוליסות לצרכים המשתנים.

לסיכום, הנהלת המועצה האזורית גזר והגזברות גילו נכונות גבוהה ותגובה מהירה לממצאי הביקורת. חלק ניכר מהליקויים (קביעת גורם מתכלל, תגבור כוח אדם, האצלת סמכויות והפקת לקחים מתיקים שלא טופלו) תוקנו או הוסדרו כבר במהלך כתיבת הדו"ח. המהלכים המקבילים להשלמת כתיבת הנוהל והטמעת מערכת המחשוב החדשה צפויים להביא את מערך ניהול התביעות במועצה לרמת יעילות ובקרה גבוהה ומיטבית.

הדו"ח המפורט

רקע

רשויות מקומיות, כגון עיריות ומועצות, נושאות באחריות רבה כלפי תושביהן. כאשר רשות מקומית אינה עומדת באחריות זו, היא עלולה להיתבע. הטענות הנפוצות ביותר בתביעות נגד רשויות מקומיות כוללות: **רשלנות** (כגון אי תחזוקת תשתיות), **הפרת חובות חקוקות**, (כגון בנייה ללא היתר), **הפרת חוזים** (כגון אי קיום הסכמים עם ספקים או קבלנים), **פגיעה בזכויות יסוד** (כגון אפליה או פגיעה בחופש הביטוי), **אחריות שילוחית** (מעשי עובדי הרשות) ו**אחריות מוצר** (מוצרים פגומים שיוצרו על ידי הרשות).

בנוסף, תושבים יכולים לתבוע את הרשות המקומית בגין **הטרדה בלתי חוקית**, **שימוש לרעה בסמכות והפרת חובת הזהירות**. חשוב לציין כי רשימה זו אינה רשימה ממצה, וישנם סוגים נוספים של תביעות שיכולים להיות מוגשות נגד רשויות מקומיות. ההצלחה של תביעה תלויה בהוכחת הטענות, החוק והפסיקה בתחום זה נמצאים בעדכון מתמיד.

תביעות נגד רשויות מקומיות מגוונות ומתייחסות למגוון רחב של נושאים. להלן פירוט של כמה מהסוגים הנפוצים ביותר:

תביעות נזיקין:

- **רשלנות בתחזוקה:** תביעות הנובעות מאי תחזוקה נאותה של תשתיות ציבוריות, כגון מדרכות שבורות, בורות - בכבישים, תאורה לקויה, או מתקני שעשועים מסוכנים.
- **תאונות דרכים:** תביעות הקשורות לתאונות דרכים שהתרחשו בשטח הרשות המקומית, למשל עקב תמרורים חסרים או פגומים, או מצב בטיחותי ירוד של הכביש.
- **נזקי מים:** תביעות הקשורות לנזקים שנגרמו כתוצאה מהצפות, דליפות מים מצינורות, או בעיות אחרות הקשורות למערכת הביוב.
- **פגיעה בסביבה:** תביעות הקשורות לפגיעה בסביבה, כגון זיהום אוויר, רעש, או פגיעה בנוף.

תביעות מינהליות:

- **הפרת חובות חקוקה:** תביעות המבוססות על הטענה כי הרשות המקומית הפרה חוק, תקנה או צו.
- **הפרת חוזה:** תביעות הקשורות להפרת חוזה שנחתם בין הרשות המקומית לבין אדם פרטי או גוף ציבורי אחר.
- **הפרת היתרים:** תביעות הנובעות ממתן היתרים בניגוד לחוק או מהתנכלות מצד הרשות המקומית בתהליך קבלת היתרים.
- **החלטות שרירותיות:** תביעות הטוענות כי הרשות המקומית קיבלה החלטה שרירותית או בלתי סבירה.

תביעות בגין פגיעה בזכויות יסוד:

- **אפליה:** תביעות הטוענות לאפליה על רקע גזע, מין, דת, נכות או כל עילה אחרת האסורה על פי החוק.
- **פגיעה בחופש הביטוי:** תביעות הטוענות כי הרשות המקומית פגעה בחופש הביטוי של תושביה.
- **פגיעה בזכות לקניין:** תביעות הטוענות כי הרשות המקומית פגעה בזכות הקניין של אדם.

תביעות אחרות:

- **תביעות ייצוגיות:** תביעות המוגשות בשם קבוצת תושבים שנפגעו מאותה עוולה.
- **תביעות בגין הטרדה בלתי חוקית:** תביעות הנובעות מהטרדה או איומים מצד עובדי הרשות המקומית.
- **תביעות בגין שימוש לרעה בסמכות:** תביעות הטוענות כי הרשות המקומית השתמשה בסמכויותיה בצורה בלתי חוקית או בלתי הוגנת.

לסיכום, תביעות נגד רשויות מקומיות הן נפוצות ומגוונות. הבנת הטענות הנפוצות יכולה לסייע הן לתושבים המעוניינים להגיש תביעה, והן לרשויות המקומיות בהגנה על עצמן.

נהלי עבודה

רקע

נהלי עבודה כתובים ומסודרים מהווים את הבסיס לתפקוד יעיל ומאורגן בכל ארגון, ובפרט במועצה. הם משמשים כמדריך ברור לעובדים, ומספקים את ההנחיות והכללים הדרושים לביצוע משימות שונות.

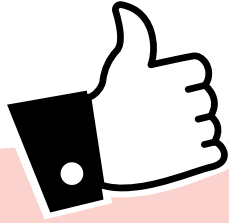
תפקידיהם העיקריים של נהלי עבודה הם:

- יצירת אחידות: נהלים מבטיחים שכל העובדים מבצעים את עבודתם באותו אופן, ומפחיתים את הסיכוי לטעויות הנובעות מחוסר אחידות.
- שיפור היעילות: נהלים ברורים מקצרים את זמן ההכשרה של עובדים חדשים ומאפשרים להם להתחיל לעבוד באופן עצמאי במהירות. הם גם מפחיתים את הצורך בהתייעצויות חוזרות ונשנות ומאפשרים קבלת החלטות מהירה יותר.
- שיפור איכות העבודה: נהלים מוגדרים היטב מבטיחים שהעבודה תבוצע ברמה גבוהה של איכות ותעמוד בסטנדרטים הרצויים.
- הקטנת סיכונים: נהלים מסייעים בזיהוי סיכונים פוטנציאליים ומציאת דרכים למזעורם. הם יכולים לסייע במניעת טעויות, תקלות ותאונות.
- שיפור השקיפות: נהלים כתובים יוצרים שקיפות בתהליכי העבודה ומאפשרים בקרה קלה יותר על ביצוע המשימות.
- שיפור התקשורת: נהלים משמשים ככלי תקשורת יעיל בין העובדים, בין המחלקות השונות ובין ההנהלה. הקלת תהליכי העברת ידע: כאשר עובד עוזב את הארגון, נהלים מסודרים מקלים על העברת הידע שלו לעובדים אחרים.
- הבטחת עמידה בתקנים ובחוקים: נהלים יכולים לסייע לארגון לעמוד בתקנים ובחוקים הרלוונטיים לתחום פעילותו.

ממצאי הביקורת:

נמצא כי, לא קיימים נהלי עבודה כתובים בתחום התביעות המשפטיות במועצה, הן בתחום תביעות הנזיקין והן בתחום התביעות המשפטיות כנגד המועצה, לרבות נוהל ניהול תיקי תביעות, נוהל יישוב סכסוכים, נוהל דיווח על תביעות משפטיות להנהלת המועצה וכד'.

היעדר נוהל עבודה מסודר לטיפול בתביעות משפטיות במועצה עלול להוביל ליעילות נמוכה, בזבוז משאבים, והחמרת מצב משפטי מורכב. גיבוש נוהל כזה יאפשר קבלת החלטות מהירות ומקצועיות, שיפור השקיפות וחיסכון בעלויות. נוהל עבודה מפורט יכלול הגדרת סמכויות, תהליך טיפול בתביעה, תיעוד, תקציב, שיתוף פעולה עם עורכי דין והערכת סיכונים. הטמעת נוהל כתוב ומסודר יסייע בשמירה על תדמית המועצה ויגן על האינטרסים שלה בצורה יעילה יותר.

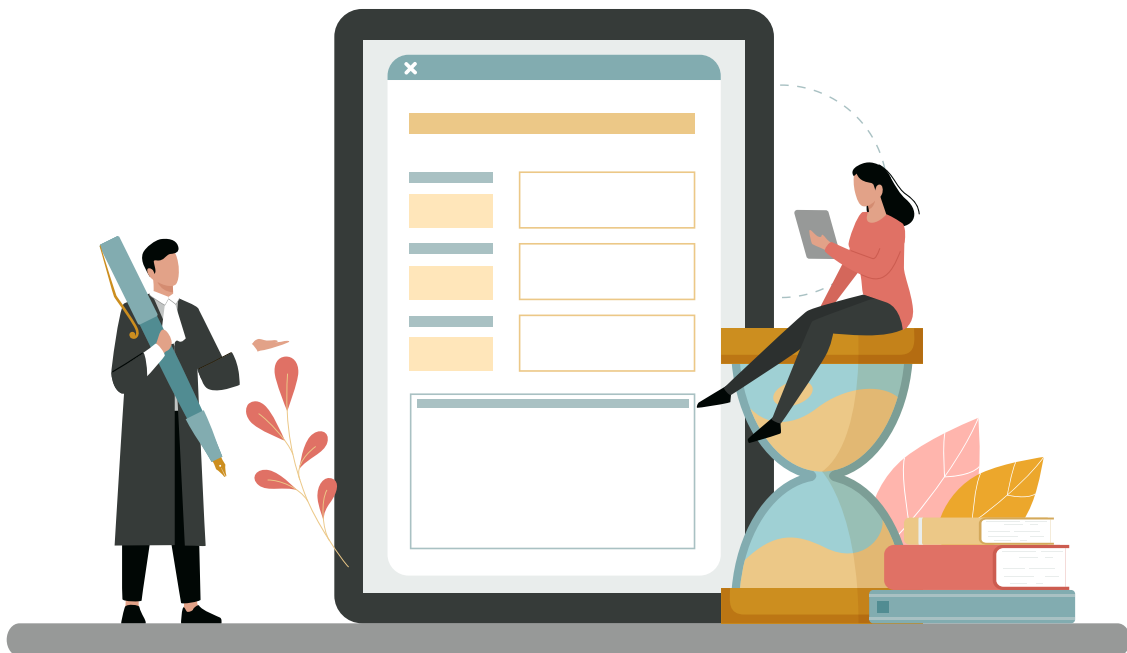


המלצות הביקורת:

יש לנסח נהלי עבודה כתובים ומסודרים בתחום התביעות המשפטיות במועצה כדלהלן:
א. נוהל ניהול תיקי תביעות משפטיות;
ב. נוהל דיווח על תביעות משפטיות להנהלת המועצה;

תגובת המבוקר:

המועצה מקבלת את הממצא. בשנת 2025 2026 מובילה הגזברות תהליך ארגוני רחב בנושא נהלים - ובקרה, ובמסגרתו מצוי נוהל תביעות משפטיות בשלבי גיבוש מתקדמים. נוהל זה צפוי להיות מובא לאישור הנהלת המועצה ולהטמעה בזמן הקרוב.
הנוהל יכלול, בין היתר: ניהול תיקי תביעות משפטיות (פתיחה, תיעוד, מעקב אחר מועדים, סגירת תיק).
דיווח תקופתי על תביעות משפטיות להנהלת המועצה. עבודה מול משרדי עורכי הדין וחברת הביטוח. גיבוי וארכוב דיגיטלי של תיקים סגורים. הפקת לקחים ושיפור תהליכים בעקבות תביעות מהותיות.



2.3 ניהול תביעות המשפטיות

2.3.1 תביעות משפטיות במועצה

רקע

ניהול תביעות משפטיות במועצה הוא נושא מורכב הדורש גישה מסודרת ומקצועית. תביעות משפטיות יכולות להגיע ממגוון רחב של מקורות, כגון תושבים, חברות, רשויות אחרות ועוד, ולכלול מגוון רחב של נושאים, כגון תביעות נזיקין, תביעות חוזיות, תביעות מנהליות ועוד.

חשיבות ניהול התביעות היא:

- הגנה על האינטרסים של המועצה: ניהול יעיל של תביעות מבטיח כי המועצה תגן על עצמה מפני תביעות חסרות בסיס ותוכל להשיג את התוצאה המשפטית הטובה ביותר.
- חיסכון בעלויות: טיפול מהיר ויעיל בתביעות יכול לחסוך עלויות משפטיות גבוהות.
- שיפור התדמית: ניהול מקצועי של תביעות תורם לשיפור התדמית של המועצה.
- עמידה בחוק: ניהול תביעות על פי החוק והתקנות הרלוונטיות חיוני למניעת סנקציות משפטיות.

ממצאי הביקורת:

1. נמצא, כי כיום התביעות המשפטיות במועצה מנוהלות על ידי 3 משרדי עורכי דין להלן: משרד ב.ס. (ייעוץ משפטי קבוע ותביעות אזרחיות/מנהליות) (להלן: "משרד ב.ס."); משרד ש.ב.ע., א. ושות' (תכנון ובנייה ומשפט מוניציפלי) (להלן: "משרד ש.ב.ע."); משרד ח.ב.י. (גבייה משפטית) (להלן: "משרד ח.ב.י.");
2. נמצא, כי משרדי עורכי הדין כיום מתנהלים מול גזבר המועצה והמחלקות השונות ולא קיים גורם מתכלל במועצה האחראי על הבקרה והמעקב אחר התנהלות התיקים המועברים למשרדי עורכי הדין.
3. נמצא, כי משרד ב.ס. משמש כיועץ המשפטי הקבוע של המועצה (בהתאם להסכם התקשרות מיום 17.11.21 / מכרז פומבי).
4. משרד ב.ס. מועסק בריטיינר חודשי של סכום קבוע עבור מספר שעות קבועות. נמצא, כי בבדיקה המשרד מבצע מספר שעות בהתאם להסכם.
5. ההסכם מחייב נוכחות פיזית של עו"ד משרד ב.ס. בבניין המועצה לפחות יום אחד בשבוע (6 שעות לפחות) והשתתפות אישית בוועדות חובה, הוצג בפני הביקורת דו"ח מעקב בנוגע לרישום הנוכחות.
6. הסכמי ההתקשרות (כדוגמת סעיף 52 בהסכם משרד ב.ס.) קובעים כי כל המידע והמסמכים הם קניינה הבלעדי של המועצה ויש להחזירם עם סיום ההתקשרות. בפועל, על אף שפסקי הדין והפרוטוקולים נשלחים באופן שוטף במייל לגורמים הרלוונטיים במועצה, לא קיים נוהל עבודה במועצה לגיבוי דיגיטלי של תיקים סגורים. בהיעדר מערכת דיגיטלית ייעודית המרכזת עותק מלא ומאורגן של כל תביעה (לרבות כתבי טענות, פרוטוקולים והסדרי פשרה), המועצה נסמכת על תיעוד מבוזר בלבד. במקרה של סיום התקשרות עם משרד עורכי הדין, המועצה עלולה למצוא את עצמה ללא רצף תיעודי וגישה למידע היסטורי זמין.
7. נמצא, כי המשרד מגיש דו"חות תקופתיים מפורטים הכוללים הערכת סיכויי תביעה (סיכויים נמוכים, קושי להעריך בשלב זה וכו').
8. נמצא, כי משרד ש.ב.ע., א. ושות' נבחר במכרז 02/22 למתן שירותי ייעוץ ותביעה רשותית בתחומי תכנון ובנייה ואכיפה מוניציפלית.
9. משרד ש.ב.ע., א. ושות' מקבל תשלומים גלובליים נפרדים: לייעוץ תכנון ובניה, לאכיפת תכנון ובניה. (ולתחום המוניציפלי) לאחר הנחת מכרז של 20%.
10. קיימת הפרדה ברורה בין שירותי ייעוץ משפטי לבין שירותי תובע רשותי, המחייבים הסמכה מהיועמ"ש לממשלה.
11. נמצא, כי מבחינת זמינות יומי עבודה משרד ש.ב.ע., א. ושות' נדרש ל 2 ימי עבודה חודשיים במועצה עבור - ייעוץ תכנון ובניה ונוכחות של פעם בשבוע עבור הכנת תיקי אכיפה מוניציפלית.
12. נמצא, כי בנושא עתירות מנהליות בניגוד לשירותים הגלובליים, הן משולמות לפי שעות עבודה (בפועל סך קבוע לשעה) עד תקרה של 100,000 ש"ח לשנה, אך נכון למועד הביקורת לא הוצג דו"ח פירוט שעות העבודה של עתירות מנהליות.

13. נמצא, כי משרד ח.ב.י. מטפל בגביית חובות כספיים למועצה במסגרת מכרז 20/21.
14. שכר הטרחה מבוסס בעיקרו על עמלות מגבייה בפועל: 3.5% לחובות עד 50,000 ש"ח ו-1.9% לחובות מעל סכום זה.
15. עבור מכתב התראה בלבד (ללא הליך משפטי) זכאי המשרד ל-X ש"ח לתיק, אשר יקוזז משכר הטרחה העתידי אם ייגבה החוב.
16. נמצא, כי קיים מנגנון פיגור של קנסות לפי ההסכם הקובע פיצוי מוסכם למועצה (250 500 ש"ח לתיק) במקרה של אי טיפול בתיק במשך למעלה מ-3 חודשים.
17. כספי הגבייה אמורים לעבור ישירות לחשבון המועצה או להיות מופקדים בחשבון נאמנות, כאשר חל איסור על עוה"ד לקזז את שכר טרחתו ישירות מהכספים שנגבו.
18. מן המסמכים עולה, כי משרד ח.ב.י. מטפל בחובות ישנים (מעל 3 שנים) ובסכומים שמעל 2,000 ש"ח.
19. ההסכם מבוסס על אחוזים מהגבייה, אך לא הוגדרו יעדי הצלחה (למשל: יעד גבייה שנתי מסך החובות שהועברו). ללא יעדים כאלו, קשה למדוד את יעילות המשרד ביחס למשרדים אחרים או ביחס לגבייה מנהלית.



המלצות הביקורת:

1. על המועצה לפעול להסדרת הממשק בין הדרג המקצועי/ניהולי לבין משרדי עורכי הדין החיצוניים, באמצעות קביעת פונקציה ניהולית שתשמש כ"גורם מתכלל" לנושא התביעות (מעבר להיבט הכספי תקציבי המבוצע על - ידי הגזבר).
2. יש להגדיר גורם מתכלל, שירכז את המידע מכלל המחלקות, יסנכרן את התיעוד ויבטיח נגישות מלאה לזיכרון הארגוני והמשפטי של המועצה בראייה רוחבית.
3. יש להנחות את הגורם הייעודי בכל מחלקה רלוונטית להעביר עותק דיגיטלי מלא (PDF) של כל תיק משפטי שמסתיים (בפסק דין או בפשרה) לתיקיה ייעודית בשרתי המועצה, לטובת שימור רציפות המידע במועצה.
4. משרד ש, ב.ע, א. ושות' בביקורת על חשבונות המשרד, יש לוודא, כי פעולות שנכללות בריטיינר הגלובלי (כגון הכנת כתבי אישום) אינן מחויבות בטעות במסגרת שעות העבודה של עתירות מנהליות. **נמצא כי - נעשית בדיקה והפרדה ברורה בין עבודות בריטיינר לבין מקרים החורגים מהעבודה השוטפת להם נקבע שכר טרחה ייעודי מראש, בכפוף לאישור והזמנת עבודה נפרדת.**
5. משרד ש, ב.ע, א. ושות' יש לוודא, כי לכל עו"ד המופיע כתובע מטעם המשרד קיימת הסמכה תקפה ומעודכנת מהיועמ"ש לממשלה, שכן זהו תנאי מתלה להסכם. נמצא כי קיימת הסמכה תקפה מהיועמ"ש לממשלה, - **כנדרש בדיון.**
6. משרד ח.ב.י. יש לבצע דגימה של תיקי גבייה כדי לוודא שאין עיכובים של מעל 3 חודשים בטיפול, ובמידה ויש להפעיל את סעיף הפיצוי המוסכם לטובת המועצה - **נמצא כי נעשית בדיקה שוטפת מול משרד עורכי הדין והסבר רשמי באם קיים עיכוב שאינו קשור להתנהלות משרד עורכי הדין.**
7. משרד ח.ב.י. על פי נספח הדרישות, על עורך הדין להעביר למועצה את המחאות הגבייה המקוריות (בצירוף צילומן) או את הכספים מחשבון הנאמנות, בלוויית דף ריכוז מפורט הכולל את שמות החייבים ופירוט מרכיבי החוב (קרן, ריבית, הצמדה ושכ"ט), וזאת תוך 14 יום לכל המאוחר ממועד קבלתם. **תקין**

תגובת גזבר המועצה:

המלצה מס' 1: במהלך הסדרת העבודה במחלקה, נקבע כי התביעות המשפטיות הנכנסות למועצה תרוכזנה אצל מנהלת מחלקת חוזים, ביטוחים, ערבויות ותביעות, אשר תשמש כגורם מתכלל לנושא התביעות המשפטיות הנכנסות.

לצד זאת, התביעות היוצאות בתחום הגבייה מטופלות באגף הגבייה על ידי הגורם האחראי במחלקת הגבייה, והתביעות היוצאות בתחום הוועדה מטופלות באגף תכנון ובנייה על ידי הגורם האחראי באגף. נבהיר כי קיים הבדל מהותי בין התביעות המשפטיות הנכנסות למועצה (בהן נדרש גורם מתכלל אחד), לבין התביעות היוצאות, המנהלות באופן מקצועי באגפים הייעודיים להם.

המלצה מס' 2: המועצה תפעל להטמעת ההמלצה. בכוונתנו להוציא מכתב מסודר לשלושת משרדי היועצים המשפטיים, ובו הנחיה להעביר למועצה בקובץ מרוכז ומסודר את כלל התיקים המצויים בטיפולם.

התיקים ישוקפו וייקלטו במערכת ניהול התביעות של המועצה, ויותאמו לנוהל פנימי שיגדיר רישום, סגירה ושימור של כל תיק במערכת הרשות.

המלצה מס' 3: המועצה מנהלת כיום בקרה שוטפת על עבודת היועץ המשפטי. אחת לחודש מתקבלת מהמשרד חשבונית הכוללת פירוט מלא של שעות העבודה לפי כל עורך דין.

החשבונית אינה נחתמת ולא מאושרת לתשלום לפני ביצוע בדיקה פרטנית של שעות העבודה ותוכן, על מנת לוודא התאמה מלאה להיקף השירותים שניתנו בפועל ולהוראות ההתקשרות.

המלצה מס' 4: המועצה מקבלת מדי חודש חשבונית ריטיינר קבועה עבור עבודות המשרד. כל חיוב נוסף עבור שעות עבודה לנושאים שלא כלולים בריטיינר נבדקים בקפדנות לפני אישור תשלום.

הבדיקה כוללת בחינה האם הפעולות שבוצעו אמורות להיכלל במסגרת הריטיינר הגלובלי, והפרדה ברורה בין עבודות הכלולות בריטיינר לבין עבודות נוספות החייבות בתשלום לפי שעות.

המלצה מס' 5: המועצה תפעל להטמעת מנגנון מסודר לבדיקת רישיונות ותוקף הסמכות: הרשות תוציא מייל לכל עורכי הדין המלווים את המועצה, בדרישה להעביר אחת לשנה אישור עדכני על רישיון בתוקף.

כמו כן, לפני כל הארכת הסכם עם משרד חיצוני תוודא המועצה כי ברשותה מסמכי רישוי והסמכה עדכניים לכלל עורכי הדין הרלוונטיים.

המלצה מס' 6: משרד ח.ב.י. מטפל עבור המועצה בתביעות גבייה בהתאם להוראות הדין ולפרקי הזמן הקבועים בחוק בכל שלב ושלב.

לא מתרחשת סיטואציה שבה מועבר תיק למשרד ללא פתיחה וטיפול מידי בהתאם לדרישות החוק. המועצה מקבלת מהמשרד אחת לחודש דו"ח ריכוז מפורט הכולל את כלל התיקים, מצבם והסטטוס של כל תיק. כל הכספים נגבים לחשבון נאמנות, ותחתיהם קיים מעקב שוטף, הן מצד המשרד והן מצד המועצה.

המלצה מס' 7: העברת הכספים ודו"חות הריכוז מבוצעת בהתאם לנספח הדרישות, תוך הקפדה על פירוט מרכיבי החוב (קרן, ריבית, הצמדה ושכר טרחה). המועצה עוקבת אחר זהות הסכומים המועברים ומועדי ההעברה, ומוודאת את התאמתם לדו"חות החודשיים.

תביעות נזיקין רכוש וגוף -

רקע

ניהול תביעות הנזיקין במועצה נשען על חובת הזהירות המוטלת עליה לתחזק את המרחב הציבורי ולמנוע מפגעים צפויים. התביעות נחלקות בעיקר לנזקי גוף, כגון פציעות מנפילה במדרכות משובשות או כשל במתקני משחקים, ולנזקי רכוש, הכוללים פגיעות בכלי רכב מבורות בכביש או נזקי הצפות כתוצאה מכשל במערכות הניקוז. המועצה אינה נושאת באחריות אוטומטית לכל נזק, והתביעה נבחנת על פי מידת הרשלנות של המועצה לעומת "האשם התורם" של הנפגע, תוך התחשבות בדיווחי תחזוקה קודמים ובזמן התגובה לתיקון המפגע. תהליך הטיפול בתביעות מנוהל בשיתוף המערך המשפטי, חברות הביטוח ויחידת ניהול הסיכונים, המבצעות תחקור מעמיק של נסיבות האירוע. במועצה קיימת מורכבות ייחודית הנובעת מחלוקת האחריות בין המועצה לבין הוועדים המקומיים במושבים ובקיבוצים, ומהאבחנה המשפטית בין שטחי מגורים לבין שטחים חקלאיים ופתוחים שבהם רמת התחזוקה הנדרשת שונה. ניהול נכון של התביעות מאפשר למועצה להגן על הקופה הציבורית מצד אחד, ומצד שני ללמוד מהליקויים ולשפר את התשתיות לרווחת התושבים.

ממצאי הביקורת:

1. במועצה מועסקת מנהלת מחלקת חוזים והתקשרויות, ביטוחים ערבויות ותביעות נזיקין (להלן: "מנהלת המחלקה") האחראית על תחום זה.

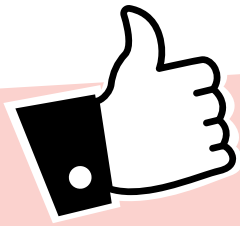
פירוט 1: ניתוח שביצעה הביקורת על כלל תיקי התביעות המשפטיות כנגד המועצה בין השנים 2020 2025 מציג כדלהלן:

סטטוס	קטגוריה	2020	2021	2022	2023	2024	2025	סה"כ
פתוח	כמות תביעות		1	3	4	10	13	31
	סכום תביעות		266,000		315,000	150,000		731,000
מכתבי דרישה	כמות תביעות			1	1	2	2	6
	סכום תביעות			225,000				225,000
סגור	כמות תביעות	2	8	8	17	8	6	49
	סכום תביעות	12,600	866,250	241,700	2,288,185	144,000	45,000	3,597,735
סה"כ תביעות		2	9	12	22	20	21	86
סה"כ סכום תביעות		12,600	1,132,250	466,700	2,603,185	294,000	45,000	4,553,735

פירוט 2: נמצא, כי קיימות 30 תביעות משפטיות פתוחות כנגד המועצה בין השנים 2021 2025 המחולקות כדלהלן:

סטטוס	סוג הנזק	קטגוריה	2021	2022	2023	2024	2025	סה"כ
פתוח	גוף	כמות תביעות		1	3	9	13	26
		סכום תביעות			315,000	150,000		465,000
	רכוש	כמות תביעות	1	2	1	1		5
		סכום תביעות	266,000					266,000
סה"כ תביעות		2	9	12	22	20	21	86
סה"כ סכום תביעות		12,600	1,132,250	466,700	2,603,185	294,000	45,000	4,553,735

2. המועצה התקשרה עם עורכת דין אשר תספק למועצה שירותי טיפול בדרישות / תביעות ביטוח / שיבוב / גוף ורכוש, אשר יועברו לטיפול המשפטי ע"י המועצה. השירות המשפטי שלה הוא רק בתביעות שסכום התביעה בהם מוערך מתחת להשתתפות העצמית של המועצה בפוליסה הרלוונטית. שאר התביעות מועברות לחב' הביטוח לייצוג משפטי.
3. סעיף 4.1 בחוזה ההתקשרות מול היועמ"ש החיצונית קובע כי: "תקופת ההסכם הינה לתקופה של 12 חודשים מיום חתימת המזמינה על ההסכם (להלן: **"תקופת ההסכם"**) למועצה שמורה האופציה על פי שיקול דעתה הבלעדי והמוחלט להאריך את תקופת ההסכם לארבע תקופות נוספות של 12 חודשים כל אחת, בתנאים זהים לתנאי ההתקשרות הראשונה בכלל ולעניין המחיר בפרט בכפוף להוראות כל דין".
4. התיקים אשר מועברים לעורכת הדין הינם תיקים שהמועצה בחרה שלא להפעיל פוליסת ביטוח בגינם, משיקולים כלכליים וכי מדובר בתביעות בסכומים הנמוכים מסכום ההשתתפות העצמית של המועצה.
5. נמצא, כי קיימת טבלה שבה רוכזו כל התביעות עד 2023. בשנת 2024 נבנתה מערכת חלופית שבה מנהלת המחלקה מעדכנת את כל התביעות. המערכת הינה בסיסית מאד ולא נותנת לפלח נתונים של סכומי פיצוי ששולמו וכד'.
6. נמצא, כי המועצה בתהליך מכרז לצורך הטמעת מערכת מידע חדשה.
7. תביעות מתקבלות בכמה אופנים דוא"ל, מסירה אישית, דואר רשום, חברת הביטוח.
8. יש תביעות קטנות שמנהלת המחלקה צריכה לייצג את המועצה כי הן תביעות קטנות או שהיא מדריכה את העובדים המתאימים בעיקר ממחלקת תחזוקה/ תשתיות בנוגע לתביעה.
9. סעיף 6.1 בחוזה ההתקשרות מול יועץ הביטוח קובע כי: "הסכם זה יהיה בתוקף למשך 12 חודשים מיום 01/01/2022 ועד ליום 01/01/2023 (להלן: **"תקופת החוזה"**). סעיף 6.2 בחוזה ההתקשרות קובע כי: "בתום תקופת החוזה תהא למליאת המועצה בלבד האופציה להאריך את תקופת החוזה על פי שיקול דעתו הבלעדי לעד 4 תקופות נוספות של עד 12 חודשים כל אחת (להלן: **"תקופות האופציה"**), בכפוף להודעה בכתב של המזמין 30 יום לפני תום תקופת החוזה ולקיומה מסגרת תקציבית".
10. כל תביעה שיש מנהלת המחלקה מעבירה לגזבר לבדיקה, אין דיווחים לראשת המועצה, מנכ"לית או מליאת המועצה באופן תקופתי בנוגע לסטטוס התביעות.
11. נמצא, כי קיים דו"ח סטטוס המסכם את מכלול התביעות המוגשות כנגד המועצה, לרבות סטטוס מעודכן לכל תביעה, סיכויי הצלחה וכיו"ב.
12. על פי פירוט 2 ניתן לראות, כי קיימות 15 תביעות משפטיות שנפתחו בין השנים 2021-2024 כאשר 9 מהן שנפתחו בשנת 2024 מהוות כ-29% מסך התביעות הפתוחות.
13. נמצא מקרה, שבו חברת הביטוח איחרה למנות משרד עו"ד שייצג את המועצה בתוך המועדים להכנת כתב הגנה. היעדר תגובה של המועצה לתביעות משפטיות מהווה בעיה משמעותית, הגורמת להפסדים כספיים, לפגיעה במוניטין וכו'. הסיבות לכך מגוונות וכוללות עומס עבודה, חוסר משאבים וכד'.
14. נמצא מקרה נוסף, שטופל על ידי חברת הביטוח תביעה בנושא רכוש, שולם לתובעת סך של 27,500 ₪, בהמשך פנתה חברת הביטוח למועצה בדרישה להשבת הסכום, המועצה לא השיבה לפנייה זו. בנסיבות אלה קיים סיכון כי בהיעדר טיפול ומענה מסודר, תידרש המועצה בעתיד לשאת בתשלום האמור, ואף להיחשף להוצאות נוספות (הפרשי הצמדה, ריבית והוצאות משפטיות).
15. הביקורת הבחינה כי מנהלת המחלקה עובדת יחידה במחלקה, וכי קיים עומס עבודה המביא לעיכובים בביצוע משימות שבאחריות המחלקה, מנהלת אגף תקציבים, חוזים, מכרזים, רכש והתקשרויות ציינה אף היא את הקושי והחלה במהלכה של הביקורת בהטמעת עבודה חדשנית, האצלת סמכויות והעברת חלק מהמשימות למנהלת לשכת הגזבר באגף, במטרה לשפר את רציפות העבודה ולהקל על העומס.



המלצות הביקורת:

1. יש לשקול דיווח למנכ"לית ו/או גזבר אחת לחציון בנוגע לתביעות המשפטיות המתנהלות כנגד המועצה.
2. יש להגביר את הבקרה והמעקב אחר מינוי מטעם חברות הביטוח, על מנת לוודא שלא מוגשות תביעות ביטוח בהיעדר כתב הגנה מטעם המועצה.
3. יוסדר נוהל עבודה ברור לטיפול בפניות שיבוב ודרישות השבה מחברות ביטוח, הכולל לוחות זמנים, אחריות גורמים ומעקב שוטף.
4. מידת הצורך, תישקל הפרשה חשבונאית מתאימה עד להכרעה סופית בנושא, בהתאם לחוות דעת משפטית וחשבונאית.
5. יישום המלצות אלה יסייע בצמצום חשיפה כספית ומשפטית למועצה, וישפר את מנגנוני הבקרה והניהול בתחום התביעות.
6. מומלץ להשלים את הפעולות החדשות באגף, לרבות הסדרה פורמלית של האצלת הסמכויות והגדרת תחומי אחריות ברורים באגף.

תגובת המבוקר:

בהתאם להמלצת הביקורת, המועצה תפעל לקביעת נוהל שלפיו הגורם המתכלל יכין דו"ח חצי שנתי מרוכז על מצב התביעות (מספר תביעות, סטטוס, סכומים, תביעות מהותיות וסיכוני חשיפה), שיוצג לראשת המועצה ולמנכ"לית המועצה.

המועצה תקצה עזרה באמצעות עובדת נוספת לטובת תחום זה על מנת להבטיח ניהול הדוק יותר של מעקב אחר לוחות הזמנים להגשת כתבי הגנה והגשת מסמכים.

תגובת גזבר המועצה:

בעניין סעיף 14 בעקבות מכתב הדרישה שהועבר מחברת הביטוח לרשות בנושא הרכוש, מנהלת מחלקת - החוזים וההתקשרויות פנתה לעורכת הדין המטפלת בתביעות אלה בבקשה להוציא מכתב רשמי מתאים. בפועל, המכתב לא הוצא ולא טופל כמצופה מצד עורכת הדין, וגם הרשות לא הפעילה באותה עת מנגנון בקרה מספק על ביצוע ההנחיה.

אנו רואים זאת בחומרה ופועלים להבטיח שמקרים מסוג זה לא ישנו. הנושא עודכן בנהלי העבודה, יחזקו מנגנוני המעקב והבקרה, ובמסגרת תהליך חיזוק מערך כוח האדם והמערכות התומכות תיבדק עמידה סדירה בדרישות אלו.

הפרשה חשבונאית עבור תביעות אלו נלקחים בחשבון כל שנה והרשות מפרישה סכום כללי גבוה בסעיף התקציבי של ההוצאות המשפטיות.

2.3.3 שימוש במערכות מידע

רקע

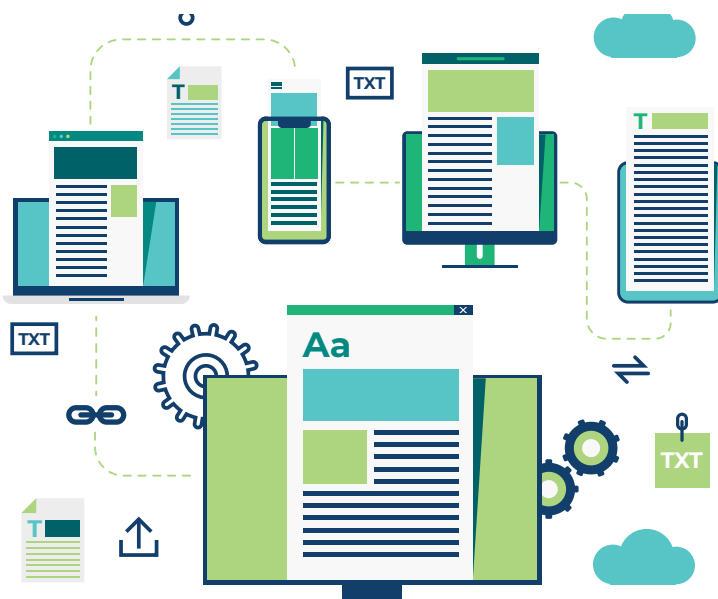
שימוש במערכות מידע לניהול תביעות משפטיות במועצה הוא צעד חיוני ומשמעותי לשיפור היעילות, השקיפות והמקצועיות בטיפול בתביעות. מערכות אלו מספקות פתרון מקיף לניהול כל שלבי התביעה, החל משלב ההגשה ועד לסיום הטיפול בה.

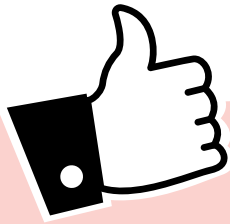
היתרונות העיקריים של שימוש במערכות מידע אלו כוללים:

- **איסוף וניהול מידע מרכזי:** מערכת מידע מאפשרת לאסוף ולרכז את כל המידע הרלוונטי לתביעה במקום אחד, כולל מסמכים, תכתובות, תאריכים, שמות אנשי קשר ועוד. כך, כל העוסקים בתיק יכולים לגשת למידע באופן מהיר ויעיל, ללא צורך בחיפוש במסמכים פיזיים או במערכות שונות.
- **מעקב אחר התקדמות התביעה:** המערכת מאפשרת מעקב שוטף אחר שלבי התביעה, החל מהגשת התביעה ועד לסיומה. ניתן להגדיר תזכורות, נקודות ציון ולוחות זמנים, ולהבטיח כי כל שלב בתהליך מתבצע בזמן ובצורה מסודרת.
- **שיפור השקיפות:** מערכת מידע מאפשרת שקיפות מלאה בכל שלבי הטיפול בתביעה. ניתן לעקוב אחר ההתקדמות של כל תיק, להשוות בין תיקים שונים, ולזהות בקלות את האחראים על כל שלב בתהליך.
- **שיפור התקשורת:** המערכת מאפשרת תקשורת יעילה בין כל הגורמים המעורבים בתיק, כולל עורכי דין, עובדי מועצה, והצדדים בתביעה. ניתן להחליף מסמכים, הודעות ותזכורות באופן מיידי, ולשמור על היסטוריית התקשורת. חיסכון בזמן ובמשאבים: מערכת מידע מאפשרת לחסוך זמן ומשאבים יקרים. המערכת מבצעת באופן אוטומטי משימות שגרתיות, כגון יצירת דו"חות, שליחת תזכורות, והפקת מסמכים.
- **שיפור קבלת ההחלטות:** המידע המרוכז במערכת מאפשר לקבל החלטות מושכלות יותר, מבוססות על נתונים מדויקים ועכשוויים.
- **עמידה בלוח זמנים:** המערכת מסייעת לעמוד בלוחות הזמנים הקבועים בתהליך המשפטי, ומפחיתה את הסיכון לעיכובים והפסדים כספיים.
- **שיפור השירות לתושב:** מערכת מידע מאפשרת לשפר את השירות לתושב, על ידי מתן מענה מהיר ויעיל לפניות, ושקיפות בתהליך הטיפול בתביעות.

ממצאי הביקורת:

1. מנהלת המחלקה מנהלת את רישום התביעות המשפטיות גם באופן ידני וגם בגיליון אלקטרוני באקסל.
2. היעדר מערכת מידע ייעודית לניהול תביעות משפטיות במועצה, יחד עם זאת, מחלקת דיגיטל במועצה בנתה מודול בתוך התוכנה של המוקד העירוני לצורך ניהול התביעות ושם מנהלת המחלקה מזינה בינתיים את התביעות החדשות, יחד עם זאת המערכת אינה נותנת מענה מדויק בפילוח דו"חות כנדרש.





המלצות הביקורת:

מומלץ ליישם מערכת מידע ייעודית לניהול בקרה ומעקב אחר התביעות במועצה, שתתממשק הן עם המועצה והן עם עורכי דין חיצוניים. מערכת זו תאפשר מעקב יעיל אחר התקדמות התביעות, שיפור השקיפות, צמצום סיכונים והגדלת היעילות. המערכת תותאם לצרכים הספציפיים של המועצה ותכלול ממשק משתמש אינטואיטיבי, אבטחת מידע מתקדמת ויכולת להפקת דו"חות מפורטים. באמצעות מערכת זו, המועצה תוכל לשפר את ניהול התביעות, לקבל החלטות מושכלות יותר ולהבטיח עמידה בלוחות זמנים.

תגובת מנהלת מח' חוזים וביטוחים:

בתקווה שהזוכה במכרז החדש (שמתנהל כעת) ייתן מענה נאות ע"י הרחבת המודול למערכת ייעודית לניהול תביעות. ביחס להמלצת הביקורת יש לאפשר לגורמים הרלוונטיים במועצה (ראשת המועצה/מנכ"לית/ גזבר) - להיכנס למערכת ולבחון את הנתונים עפ"י הפילוח שמעניין אותם.

תגובת גזבר המועצה:

המועצה מסכימה עם הביקורת כי מערכת מידע ייעודית לניהול תביעות היא כלי חיוני לשיפור היעילות, השקיפות והבקרה. בשלב זה מופעל מודול ייעודי אשר פותח והוטמע על ידי אגף הדיגיטל, אולם המועצה מודעת לכך שהיכולות הנוכחיות אינן נותנות מענה מלא לצרכי הפילוח והדיווח - המועצה נמצאת בעיצומו של הסדרת מערכת מידע חדשה, אשר צפויה:

- לאפשר ניהול מלא של תיקי תביעות (כולל מסמכים, מועדים, סטטוסים, הערכות סיכון).
- לספק יכולות דו"חות מתקדמות ומגוונות לצורכי הנהלה, גזברות וניהול סיכונים.
- לתמוך בגישה מדורגת לגורמים רלוונטיים (ראשת המועצה, מנכ"לית, גזבר, מנהלת המחלקה).
- לאפשר ניהול מלא של תיקי תביעות (כולל מסמכים, מועדים, סטטוסים, הערכות סיכון).
- לספק יכולות דו"חות מתקדמות ומגוונות לצורכי הנהלה, גזברות וניהול סיכונים.
- לתמוך בגישה מדורגת לגורמים רלוונטיים (ראשת המועצה, מנכ"לית, גזבר, מנהלת המחלקה).

הפרשה לתביעות

רקע

הפרשה לתביעות משפטיות בדו"חות הכספיים של מועצה היא סכום כסף שהמועצה מפרישה בצד כדי להתכונן לתשלום פוטנציאלי בגין תביעות משפטיות שהוגשו נגדה או צפויות להיות מוגשות. ההחלטה להפריש מתבססת על הערכה מקצועית של הסיכוי להפסד בתביעה וגובה הנזק הצפוי. מטרת ההפרשה היא להציג תמונה מדויקת של מצבה הפיננסי של המועצה, להגן על כספי הציבור ולעמוד בדרישות החשבונאות. גובה ההפרשה נקבע על בסיס חוות דעת משפטית, נתונים סטטיסטיים ונסיבות המקרה. ההפרשה משפיעה על הרווח הנקי וההון העצמי של המועצה, וחשוב לגלות אותה בדו"חות הכספיים כדי לשמור על שקיפות כלפי הציבור.

מניתוח נתוני ההפרשות לתביעות תלויות בדו"חות הכספיים לשנים 2021-2024, עולה כי חלה עלייה מצטברת - משמעותית ביותר ההפרשה. בשנת 2021 עמדה ההפרשה על סך של כ-2.21 מיליון ₪, בעוד שבשנת 2024 הסתכמה בכ-3.77 מיליון ₪, המהווים גידול מצטבר של כ-70.7%. עיקר הגידול התרחש בשנת 2022, בה נרשמה עלייה של כ-62.5% לעומת השנה הקודמת. עלייה חדה זו עשויה להעיד על עדכון מהותי באומדן החשיפה המשפטית של הרשות, בין היתר בעקבות קבלת הערכות משפטיות מעודכנות, הגשת תביעות חדשות או שינוי בהערכת סיכויי ההפסד בתביעות קיימות. בשנים 2023-2024 נרשמו עליות מתונות בלבד כ-4.9%, דבר המעיד על התייצבות יחסית בהיקף ההתחייבות לאחר העדכון המשמעותי שבוצע בשנת 2022. מגמה זו מצביעה על כך שהרשות ביצעה התאמה משמעותית של אומדן ההתחייבויות המשפטיות, ולאחר מכן נדרשו בעיקר התאמות שוליות בהתאם להתפתחויות בתיקים המשפטיים. מבדיקת נתוני הדו"חות הכספיים עולה כי בין השנים 2021-2024 חלה עלייה ביותר ההפרשה לתביעות - תלויות. בשנת 2021 עמדה ההפרשה על סך של כ-2.21 מיליון ₪, ובשנת 2024 הסתכמה בכ-3.77 מיליון ₪. כלומר, במהלך התקופה הוגדלה ההפרשה בסכום כולל של כ-1.563 מיליון ₪. עיקר הגידול נרשם בשנת 2022 בה נוספה הפרשה של כ-1.381 מיליון ₪, בעוד שבשנים 2023 ו-2024 נרשמו עדכונים מתונים בלבד בסך של כ-176.9 אלף ₪ וכ-5.1 אלף ₪.

ממצאי הביקורת:

1. מניתוח נתוני ההפרשות לתביעות תלויות בדו"חות הכספיים לשנים 2021-2024 עולה כי חלה עלייה - מצטברת משמעותית ביותר ההפרשה בדו"חות הכספיים, אשר מציג כי קיימת עליה משמעותית של כ-70% של היתרה המצטברת בהפרשות לתביעות תלויות בדו"חות הכספיים בשנת 2024 לעומת שנת 2021. (ראה פירוט 3).
2. על פי נתוני היועצים המשפטיים של המועצה תלויות ועומדות נגד המועצה נכון ליום 31 בדצמבר 2023 תביעות שאינן בתחום הכיסוי הביטוחי של המועצה בסך של כ-62 מיליון ₪. להערכת היועצים המשפטיים - אומדן הסיכון עבור התביעות האמורות המתייחס ל-13 תביעות משפטיות תלויות ועומדות כנגד המועצה, מסתכם ב-3,768 מיליון ₪ שהובא לידי ביטוי כהפרשה בדו"חות הכספיים (מתוך הדו"ח הכספי לשנת 2023).
3. על פי נתוני היועצים המשפטיים של המועצה תלויות ועומדות נגד המועצה נכון ליום 31 בדצמבר 2024 תביעות שאינן בתחום הכיסוי של פוליסות הביטוח בסך של כ-43 מיליון ₪, עולה מהדו"חות הכספיים - בשנת 2024 כי אומדן הסיכון עבור התביעות האמורות המתייחס ל-12 תביעות משפטיות תלויות ועומדות נגד - המועצה, מסתכם ב-3.77 מיליון ₪ אשר הובא לידי ביטוי כהפרשה בדו"חות הכספיים (מתוך הדו"ח הכספי לשנת 2024).

פירוט 3: פירוט הפרשה לתביעות תלויות בין השנים 2021-2023 כדלהלן:

שם כרטיס	שנה	פרטי התנועה	שם כרטיס נגדי	יתרה מצטברת
תביעות תלויות	2021	עדכון תביעות תלויות 12/21	הוצאות שנים קודמות	-2,210,000
תביעות תלויות	2022	עדכון תביעות תלויות 12/22	הוצאות שנים קודמות	-3,591,000
תביעות תלויות	2023	פ.נ מאזן עדכון תביעות תלויות	הוצאות שנים קודמות	-3,767,898
תביעות תלויות	2024	פ.נ מאזן עדכון תביעות תלויות	הוצאות שנים קודמות	-3,773,000



המלצות הביקורת:

תביעות בהיקף משמעותי, כפי שעשויות להיות כנגד המועצה, עלולות להוות איום ממשי על מצבה הפיננסי. מצב זה מחייב נקיטת צעדים אינטנסיביים מצד כלל הגורמים המעורבים, לרבות הפרשות בדו"חות הכספיים, ניהול משא ומתן אינטנסיבי במטרה להגיע להסדר פשרה, גם אם אינו משקף בהכרח את מלוא זכויותיהם של הצדדים.

תגובת המבוקר:

המועצה מבקשת להבהיר כי ההפרשות בדו"חות הכספיים מבוססות על בחינה רוחבית של מכלול התביעות התלויות, בהתאם להערכת היועצים המשפטיים וגזבר המועצה. פירוט מלא של כלל התביעות התלויות, לרבות אומדן הסיכון לכל תיק, מנוהל ומעודכן באגף חוזים, מכרזים, רכש והתקשרויות. במסגרת חיזוק תפקיד הגורם המתכלל, דו"ח התביעות התלויות יועבר לניהול שוטף של מנהלת מחלקת חוזים, ביטוחים, ערבויות ותביעות נזיקין, כך שכלל המידע בדבר תביעות פתוחות ותלויות ירוכז במקום אחד וישמש הן לניהול ההליכים והן לקביעת ההפרשות בדו"חות הכספיים.

המועצה מסכימה עם הביקורת כי תביעות משמעותיות מחייבות ניהול משא ומתן אינטנסיבי והקדשת תשומת לב מיוחדת לצמצום החשיפה הכספית. המועצה תמשיך לפעול לגיבוש הסדרי פשרה סבירים, על בסיס הערכות משפטיות וכלכליות, תוך שמירה על האינטרס הציבורי.

2.5 ניסוי ביטוחי

רקע

ניהול נכון ומקיף של הכיסוי הביטוחי במועצה הוא בעל חשיבות עליונה, הן מבחינה פיננסית והן מבחינה תפעולית. הכיסוי הביטוחי משמש כרשת ביטחון, מגן על נכסי המועצה, עובדיה ותושביה מפני מגוון רחב של סיכונים פוטנציאליים. ניהול הכיסוי הביטוחי במועצה הוא תהליך מורכב אך הכרחי. ניהול נכון של הכיסוי הביטוחי מספק שקט נפשי למועצה, מגן על נכסיה ועל תושביה, ועוזר לה להתמודד עם אירועים בלתי צפויים בצורה יעילה.

חשיבות ניהול הכיסוי הביטוחי:

- **הגנה על נכסי המועצה:** ביטוח מכסה נזקים שעלולים להיגרם לנכסי המועצה, כגון מבנים, ציוד, רכבים ועוד, כתוצאה מאסונות טבע, שריפות, גניבות או נזקים אחרים.
- **הגנה על עובדי המועצה:** ביטוח מפצה על נזקים גופניים או רכשיים שעלולים להיגרם לעובדים במהלך עבודתם.
- **הגנה על התושבים:** ביטוח יכול לספק כיסוי במקרים של נזקים שנגרמו לתושבים כתוצאה מרשלנות של המועצה.
- **עמידה בדרישות רגולטוריות:** רשויות מקומיות מחויבות לעמוד בדרישות רגולטוריות מסוימות הנוגעות לביטוח, וניהול נכון של הכיסוי הביטוחי מבטיח עמידה בדרישות אלו.
- **חיסכון בעלויות:** ניהול נכון של הכיסוי הביטוחי יכול להוביל לחיסכון בעלויות הביטוח, על ידי התאמת הפוליסות לצרכים האמיתיים של המועצה ומניעת כפילויות בכיסויים.
- **מניעת סיכונים:** ניתוח סיכונים קבוע וביצוע התאמות בהתאם מאפשרים לזהות ולטפל בסיכונים פוטנציאליים לפני שיתממשו.

ממצאי הביקורת:

נמצא, כי למועצה מספר כיסויים ביטוחיים כדלהלן:

- א. כיסוי ביטוחי לחבות מעבידים;
- ב. ביטוח תאונות אישיות לתלמידים;
- ג. כיסוי ביטוחי לאחריות מפגיעות צד ג' + רובד שני ושלישי;
- ד. כיסוי ביטוחי להוצאות הגנה משפטית בהליכים משפטיים מסוימים;
- ה. כיסוי ביטוחי לנושאי משרה במועצה;
- ו. כיסוי ביטוחי לביטוח אחריות מקצועית;
- ז. כיסוי ביטוחי לאחריות מקצועית למחלקת מהנדס הרשות והועדה המקומית לתכנון ובניה;
- ח. כיסוי ביטוחי לאובדן מסמכים;
- ט. כיסוי ביטוחי על ביטוח אש + אש מורחב;
- י. כיסוי ביטוחי על פגיעה מפני אירועי סייבר;
- יא. כיסוי ביטוחי לנזקי רעידת אדמה;
- יב. כיסוי ביטוחי על שבר מכני;
- יג. כיסוי ביטוחי לשחזור נתונים ותוכנה, שחזור נתונים מורחב;
- יד. כיסוי ביטוחי על ציוד אלקטרוני;
- טו. כיסוי ביטוח בנושא פגיעה בפרטיות או השמצה, הוצאת דיבה או הוצאת לשון הרע;
- טז. כיסוי ביטוחי בנושא הגנה מפני תביעות משפטיות בכלל ותביעות ייצוגיות בפרט.

הנושא תקין.



תגובת המבוקר:

המועצה מברכת על קביעת הביקורת כי הכיסוי הביטוחי של המועצה רחב ומקיף וכי הנושא תקין. המועצה תמשיך לפעול בשיתוף יועץ הביטוח לצורך התאמת הפוליסות לצרכיה, למניעת כפילויות ולשמירה על רמת כיסוי נאותה לנכסי המועצה, לעובדיה ולתושביה.

סיכום: הנהלת המועצה האזורית גזר רואה בדו"ח הביקורת כלי חשוב לשיפור ניהול התביעות המשפטיות ולחיזוק מנגנוני הבקרה, היעילות והשקיפות. המהלכים שכבר ננקטו - הקצאת עזרה בעובדת נוספת לתחום, קידום נוהל תביעות משפטיות, שדרוג מערכות המידע, ריכוז נתוני התביעות התלויות והעמקת הבקרה על משרדי עורכי הדין - משקפים מחויבות ליישום ההמלצות ולשיפור מתמיד של תהליכי העבודה.

11.02.2026

לכבוד

מבקרת המועצה

טיוטת דוח הביקורת הפנימית בנושא ניהול תביעות משפטיות
דצמבר 2025 – תשובות לביקורת

המועצה האזורית גזר מודה למבקרת המועצה על עריכת הביקורת המקיפה בנושא ניהול התביעות המשפטיות לשנים 2020–2025 ועל ההערות וההמלצות שהוצגו בדוח.

הנהלת המועצה רואה חשיבות רבה בחיזוק מנגנוני הבקרה, היעילות והשקיפות בתחום זה, ופועלת ליישום שיטתי של ממצאי הביקורת.

1. סעיף 2.2 – נהלי עבודה

המועצה מקבלת את הממצא. בשנת 2025–2026 מובילה הגזברות תהליך ארגוני רחב בנושא נהלים ובקרה, ובמסגרתו מצוי **נוהל תביעות משפטיות** בשלבי גיבוש מתקדמים. נהל זה צפוי להיות מובא לאישור הנהלת המועצה ולהטמעה בזמן הקרוב.

הנוהל יכלול, בין היתר:

- ניהול תיקי תביעות משפטיות (פתיחה, תיעוד, מעקב אחר מועדים, סגירת תיק).
- דיווח תקופתי על תביעות משפטיות להנהלת המועצה.
- עבודה מול משרדי עורכי הדין וחברת הביטוח.
- גיבוי וארכוב דיגיטלי של תיקים סגורים.
- הפקת לקחים ושיפור תהליכים בעקבות תביעות מהותיות

סעיף 2.3.1 – ניהול התביעות המשפטיות כנגד המועצה

1. גורם מתכלל

במהלך הסדרת העבודה במחלקה, נקבע כי התביעות המשפטיות הנכנסות למועצה תרוכזנה אצל מנהלת מחלקת חוזים, ביטוחים, ערבויות ותביעות, אשר תשמש כגורם מתכלל לנושא התביעות המשפטיות הנכנסות. לצד זאת, התביעות היוצאות בתחום הגבייה מטופלות באגף הגבייה על ידי הגורם האחראי במחלקת הגבייה, והתביעות היוצאות בתחום הוועדה מטופלות באגף תכנון ובנייה על ידי הגורם האחראי באגף. נבהיר כי קיים הבדל מהותי בין התביעות המשפטיות הנכנסות למועצה (בהן נדרש גורם מתכלל אחד), לבין התביעות היוצאות, המנוהלות באופן מקצועי באגפים הייעודיים להם.

2. גיבוי דיגיטלי ושימור זיכרון משפטי

המועצה תפעל להטמעת ההמלצה. בכוונתנו להוציא מכתב מסודר לשלושת משרדי היועצים המשפטיים, ובו הנחיה להעביר למועצה בקובץ מרוכז ומסודר את כלל התיקים המצויים בטיפולם. התיקים ישוקפו וייקלטו במערכת ניהול התביעות של המועצה, ויותאמו לנוהל פנימי שיגדיר רישום, סגירה ושימור של כל תיק במערכת הרשות

3. משרד – רישום נוכחות ובקרה על חשבוניות

המועצה מנהלת כיום בקרה שוטפת על עבודת היועץ המשפטי. אחת לחודש מתקבלת מהמשרד חשבונית הכוללת פירוט מלא של שעות העבודה לפי כל עורך דין. החשבונית אינה נחתמת ולא מאושרת לתשלום לפני ביצוע בדיקה פרטנית של שעות העבודה ותוכן, על מנת לוודא התאמה מלאה להיקף השירותים שניתנו בפועל ולהוראות ההתקשרות.

4. משרד – אשר ושות' – ריטיינר ושעות נוספות

המועצה מקבלת מדי חודש חשבונית ריטיינר קבועה עבור עבודות המשרד. כל חיוב נוסף עבור שעות עבודה לנושאים שלא כלולים בריטיינר נבדקים בקפדנות לפני אישור תשלום. הבדיקה כוללת בחינה האם הפעולות שבוצעו אמורות להיכלל במסגרת הריטיינר הגלובלי, והפרדה ברורה בין עבודות הכלולות בריטיינר לבין עבודות נוספות החייבות בתשלום לפי שעות.

5. הסמכות ורישוי עורכי הדין

המועצה תפעל להטמעת מנגנון מסודר לבדיקת רישיונות ותוקף הסמכות: הרשות תוציא מייל לכל עורכי הדין המלווים את המועצה, בדרישה להעביר אחת לשנה אישור עדכני על רישיון בתוקף. כמו כן, לפני כל הארכת הסכם עם משרד חיצוני תוודא המועצה כי ברשותה מסמכי רישוי והסמכה עדכניים לכלל עורכי הדין הרלוונטיים.

6. משרד – טיפול בתיקי גבייה

משרד חיים בן יעקב מטפל עבור המועצה בתביעות גבייה בהתאם להוראות הדין ולפרקי הזמן הקבועים בחוק בכל שלב ושלב.

לא מתרחשת סיטואציה שבה מועבר תיק למשרד ללא פתיחה וטיפול מידי בהתאם לדרישות החוק. המועצה מקבלת מהמשרד אחת לחודש דו"ח ריכוז מפורט הכולל את כלל התיקים, מצבם והסטטוס של כל תיק. כל הכספים נגבים לחשבון נאמנות, ותחתיהם קיים מעקב שוטף, הן מצד המשרד והן מצד המועצה.

7. העברת כספים ודוחות ריכוז

העברת הכספים ודו"חות הריכוז מבוצעת בהתאם לנספח הדרישות, תוך הקפדה על פירוט מרכיבי החוב (קרן, ריבית, הצמדה ושכר טרחה). המועצה עוקבת אחר זהות הסכומים המועברים ומועדי ההעברה, ומוודאת את התאמתם לדו"חות החודשיים.

8. במשרד הגבייה (KPIs) מדדי הצלחה

לעניין קביעת מדדי הצלחה כמותיים, נבהיר כי תחום הגבייה המשפטית כפוף להוראות דין ולפרקי זמן הקבועים בחוק, והצלחת התהליך אינה תלויה רק בביצועי המשרד אלא גם בנסיבות חיצוניות (מצב החייב, הליכים משפטיים, עיקולים וכד'). סגירת התיקים נעשית בשיתוף פעולה מלא בין המועצה לבין המשרד, בהתאם לנהלים ולשיקול דעת מקצועי-משפטי בכל תיק ותיק. לפיכך, אנו סבורים כי קביעת מדדי הצלחה מספריים אינה משקפת נכונה את אופי פעילות הגבייה המשפטית, אולם נמשיך לקיים בקרה שוטפת על איכות העבודה, על עמידה בלוחות הזמנים ועל התאמת הפעולות להוראות החוק ולהסכמים.

סעיף 2.3.2 – תביעות נזיקין – רכוש וגוף

בהתאם להמלצת הביקורת, המועצה תפעל לקביעת נוהל שלפיו הגורם המתכלל יכין **דוח חצי-שנתי** מרוכז על מצב התביעות (מספר תביעות, סטטוס, סכומים, תביעות מהותיות וסיכוני חשיפה), שיוצג למנכ"לית ולראשת המועצה.

המועצה תקצה עזרה באמצעות עובדת נוספת לטובת תחום זה על מנת להבטיח ניהול הדוק יותר של מעקב אחר לוחות הזמנים להגשת כתבי הגנה והגשת מסמכים.

סעיף 2.3.3 – שימוש במערכות מידע

המועצה מסכימה עם הביקורת כי מערכת מידע ייעודית לניהול תביעות היא כלי חיוני לשיפור היעילות, השקיפות והבקרה. בשלב זה מופעל מודול ייעודי שנבנה במערכת המוקד העירוני, אולם המועצה מודעת לכך שהיכולות הנוכחיות אינן נותנות מענה מלא לצרכי הפילוח והדיווח –

המועצה נמצאת בעיצומו של **הסדרת מערכת מידע חדשה**, אשר צפויה:

- לאפשר ניהול מלא של תיקי תביעות (כולל מסמכים, מועדים, סטטוסים, הערכות סיכון).
- לספק יכולות דוחות מתקדמות ומגוונות לצורכי הנהלה, גזברות וניהול סיכונים.
- לתמוך בגישה מדורגת לגורמים רלוונטיים (ראשת המועצה, מנכ"לית, גזבר, מנהלת המחלקה)

בעניין סעיף 14 – בעקבות מכתב הדרישה שהועבר לרשות בנושא הרכוש, מנהלת מחלקת החוזים וההתקשרויות פנתה לעורך הדין המטפל בתביעות אלה בבקשה להוציא מכתב רשמי מתאים. בפועל, המכתב לא הוצא ולא טופל כמצופה מצד עורך הדין, וגם הרשות לא הפעילה באותה עת מנגנון בקרה מספק על ביצוע ההנחיה. אנו רואים זאת בחומרה ופועלים להבטיח שמקרים מסוג זה לא ישנו: הנושא עודכן בנהלי העבודה, יחזקו מנגנוני המעקב והבקרה, ובמסגרת תהליך חיזוק מערך כוח האדם והמערכות התומכות תיבדק עמידה סדירה בדרישות אלו.

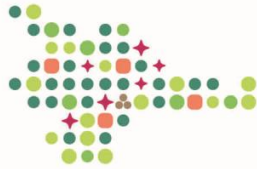
הפרשה חשבונאית עבור תביעות אלו נלקחים בחשבון כל שנה והרשות מפרישה סכום כללי גבוה בסעיף התקציבי של ההוצאות המשפטיות.

סעיף 2.4 – הפרשה לתביעות משפטיות

המועצה מבקשת להבהיר כי בתחום התביעות התלויות **לא מדובר בתביעה אחת בלבד**, אלא במספר תביעות, וכי הפרשות בדוחות הכספיים מבוססות על בחינה רחבית של מכלול התביעות התלויות, בהתאם להערכת היועצים המשפטיים וגזבר המועצה.

פירוט מלא של כלל התביעות התלויות, לרבות אומדן הסיכון לכל תיק, מנוהל ומעודכן באגף חוזים, מכרזים, רכש והתקשרויות. במסגרת חיזוק תפקיד הגורם המתכלל, דוח התביעות התלויות יועבר לניהול שוטף של מנהלת מחלקת חוזים, ביטוחים, ערבויות ותביעות נזיקין, כך שכלל המידע בדבר תביעות פתוחות ותלויות ירוכז במקום אחד וישמש הן לניהול ההליכים והן לקביעת הפרשות בדוחות הכספיים.

המועצה מסכימה עם הביקורת כי תביעות משמעותיות מחייבות ניהול משא ומתן אינטנסיבי והקדשת תשומת לב מיוחדת לצמצום החשיפה הכספית. המועצה תמשיך לפעול לגיבוש הסדרי פשרה סבירים, על בסיס הערכות משפטיות וכלכליות, תוך שמירה על האינטרס הציבורי.



סעיף 2.5 – כיסוי ביטוחי

המועצה מברכת על קביעת הביקורת כי הכיסוי הביטוחי של המועצה רחב ומקיף וכי הנושא תקין. המועצה תמשיך לפעול בשיתוף יועץ הביטוח לצורך התאמת הפוליסות לצרכיה, למניעת כפילויות ולשמירה על רמת כיסוי נאותה לנכסי המועצה, לעובדיה ולתושביה

סיכום

הנהלת המועצה האזורית גזר רואה בדוח הביקורת כלי חשוב לשיפור ניהול התביעות המשפטיות ולחיזוק מנגנוני הבקרה, היעילות והשקיפות. המהלכים שכבר ננקטו – הקצאת עזרה בעובדת נוספת לתחום, קידום נוהל תביעות משפטיות, שדרוג מערכות המידע, ריכוז נתוני התביעות התלויות והעמקת הבקרה על משרדי עורכי הדין – משקפים מחויבות ליישום ההמלצות ולשיפור מתמיד של תהליכי העבודה.

בכבוד רב,

דוד גמליאל

גזבר המועצה האזורית גזר



דו"ח ביקורת לשנת 2024

25 מאי 2026
ט' סיון תשפ"ו

לכבוד
גב' רותם ידלין - ראשת המועצה
חברי המליאה המועצה
מועצה אזורית גזר

ג.א.נ.,

הנדון: סיכום והמלצות ועדת הביקורת לדוח המבקרת לשנת 2024 בנושא מכרזים - "חן המקום"

ועדת הביקורת של המועצה קיימה דיון מעמיק ומקצועי בממצאיו של דו"ח מבקרת המועצה לשנת 2024, דו"ח אשר נערך במלואו ע"י גב' עמירה מוסקוביץ, הדו"ח התמקד באופן מיוחד בבחינת הליכי המכרזים תחת הנושא "חן המקום". מטרתה העליונה של הביקורת, וכפועל יוצא מכך גם של ועדה זו, אינה רק להצביע על כשלים או ליקויים, אלא לשמש כלי ניהולי מן המעלה הראשונה לתיקון, לייעול ולמניעת הישנותם של מקרים דומים בעתיד. הליך המכרזים הוא אחד הנדבכים הרגישים והחשובים ביותר בפעילותה של רשות מקומית, והקפדה על תקינותו היא חובה ציבורית ומשפטית. לאחר שבחנו את הממצאים הרלוונטיים ושמענו את תגובות הדרג המקצועי, הוועדה מגישה בזאת את סיכומיה והמלצותיה לעיון ואישור המליאה:

הקפדה יתרה על הוראות הדין והנהל: על המועצה לרענן ולחדד את נהלי העבודה הפנימיים בכל הנוגע לניהול, פתיחה, בחינה ואישור של מכרזים, תוך היצמדות מוחלטת לצו המועצות המקומיות ותקנות המכרזים.

חיזוק מנגנוני הפיקוח והבקרה: יש להטמיע מנגנוני בקרה פנימיים מובנים שילוו את הליך המכרז משלב הניסוח ועד לשלב חתימת החוזה והפיקוח על הביצוע, על מנת למנוע כשלים מנהליים מבעוד מועד.

שקיפות ותייעוד מלא: הוועדה עומדת על כך שכל שלב ושלב בהליכי המכרזים יתועד בכתב בצורה מלאה, מנומקת ונגישה, על מנת להבטיח הליך קבלת החלטות סדור ונקי מרוב.

יישום מתווה לתיקון ליקויים: מנכ"לית המועצה וגזבר המועצה הציגו את התייחסותם להמלצות הביקורת, קיבלו את המלצות הביקורת וביצעו את השינויים הנדרשים.

חברי הוועדה מבקשים להדגיש כי הם סבורים כי יישום מלא וקפדני של המלצות אלו יתרום באופן ישיר לשיפור התנהלותה הארגונית של המועצה, לחיזוק אמון הציבור ולהבטחת שימוש יעיל, אחראי וחסכוני במשאבי המועצה, כל זאת לרווחתם של תושבי המועצה האזורית גזר.

בברכה,

יואל ויינגרטן - יו"ר ועדת הביקורת
מתי אברהם - חברת הוועדה
עובדיה נחום - חבר הוועדה



דו"ח ביקורת מכרזים - חן המקום

1. תהליך הביקורת**1.1 כללי**

לבקשת ראשת המועצה נערכה ביקורת בנושא מכרזים במועצה האזורית גזר (להלן: "המועצה") ביקורת בנושא ניהול תחום המכרזים.

הביקורת נערכה כחקר מקרה - הארכת מכרז התקשרות פינוי גזם ופסולת גושית. עם התחלת הביקורת, העברת השאלונים וקביעת תחום והיקף הביקורת נראה היה כי יש להרחיב את היקף הביקורת וכן את התחום שהוגדר עד לרמת בחינת כלל התהליכים, מבנה ארגוני והגדרות התפקיד של כל אחד ממנהלי המועצה ששותפים בתהליך ההתקשרויות במועצה מתחילתו ועד להמשך או סיום התקשרות עם נותן שרות.

הביקורת התייחסה בתחילה לתחום המכרזים בלבד בהיקף צר וממוקד במקרה החקר אך עם התקדמות הביקורת היה ברור הצורך להרחיבה שכן תהליכי הרכש והמכרזים כרוכים זה בזה בצד הכספי ובצד המשפטי כאחד. האחריות על תחום הרכש וההתקשרויות במועצה מנוהל על ידי מספר רב של בעלי תפקידים רב רובם שייכים לאגף הגזברות למעט היועצת המשפטית, במצב אופטימלי כלל התחום היה אמור להיות מרוכז בידי יחידה ייעודית שמלווה את תהליכי הרכש ו/או התקשרות שמבוצעים במועצה תוך הפרדה בין החלק הכספי והחלק המשפטי. בכדי לייצר דו"ח שסיכומו מאפשר בסיס להתנהלות עתידית ומניעת הישנות מקרה דומה נדרש זמן שחרג מהזמן שנקבע ע"י הביקורת לסיום הדו"ח.

במקרה חן המקום - נחתם הסכם ב 22.03.2023 לשנה עם אופציה להארכה מידי שנה עד 5 שנים. הודעה על הארכת הסכם בתום השנה הראשונה אמורה היתה להתקבל 45 יום לפני תום ההסכם. הודעת המועצה נשלחה באיחור כי נוהל מו"מ עם בעל החברה/ הספק לבחינת הרחבת השירותים המתקבלים טרם הארכת ההסכם. כאשר נשלחה הארכה חרגו מהמועד האחרון המופיע בהסכם ללא לקיחת מקדם בטחון וחוסר שימת לב לאורכו של חודש פברואר 28 ימים וההארכה הגיעה באיחור. בתאריך 21.03.2023 עצר הקבלן את כניסת המשאיות לאתר וההתקשרות עימו נפסקה.

הביקורת ממליצה כי הנהלת המועצה תקיים דיון להפקת לקחים וקבלת החלטות בהתאם לממצאי הביקורת. המלצה מרכזית שגובשה לאחר פגישות עם בעלי התפקידים ולמידת מקרה החקר: המועצה צריכה לשכור שרות יועץ ארגוני מקצועי לגיבוש מבנה ארגוני מתאים לתחום הרכש והמכרזים, מבנה היררכי בו יוגדרו בעלי התפקידים השונים; סמכויות; כפיפות ואחריות; דיווח ובקורות. בהתאמה למבנה הארגוני החדש יעודכן נוהל הרכש והמכרזים.

1.2 מטרת הביקורת:

בחנית נאותות ניהול הבקרה והפיקוח על מכרזי המועצה ע"י חקר מקרה - חן המקום במטרה להפיק לקחים ולמנוע הישנותם של ליקויים בתחום המכרזים. במסגרת הביקורת נבחנו כלל תהליכי העבודה משלב הצורך בהתקשרות עם ספק שירותים עד סיום ההתקשרות.

1.3 המסגרת החוקית

לצורך ביצוע הביקורת, התבססה הביקורת בין היתר, על החוקים והנהלים דלהלן:

- צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות), התשי"ח-1958;
- חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992;
- חוק החוזים (חלק כללי), תשל"ג - 1973 ;
- הוראות ונהלים נוספים בהתאם לנושאים הנבדקים;
- חוק חובת מכרזים, התשנ"ב - 1992 ;
- חוק הרשויות המקומיות (מכרזים משותפים), התשל"ב - 1972 ;
- נוהל רכש ונוהל מכרזים מועצה אזורית גזר;

1.4 שלבי הביקורת

- הביקורת התבצעה בשלבים הבאים:
- סקירת תהליך ההתקשרויות במועצה.
- חן המקום - מקרה בוחן.
- קיום פגישות עבודה עם הגורמים האמונים במועצה על נושא המכרזים וההתקשרויות.
- פנייה לקבלת תשובות לשאלון, מסמכים, אסמכתאות עפ"י צורכי הביקורת.
- ניתוח החומרים, הנתונים וההסברים שהתקבלו בפגישות עם הגורמים הרלוונטיים במועצה והעלאת הנתונים והממצאים בטיוטת דו"ח ביקורת.
- העברת טיוטת דוח הביקורת להתייחסות הגורמים הרלוונטיים במועצה.

1.5 אסמכתאות שהתקבלו לידי הביקורת

- הביקורת נסמכה בין היתר על האסמכתאות הבאות שהתקבלו מהמועצה:
- נוהל רכש והתקשרויות
- נוהל מכרזים (חלקי, בהכנה)
- מכרז/ חוזה מס' 16/2020 - נערך ונחתם ביום 22 לחודש 3 שנת 2021
- התכתבויות ותוכן פגישות בין בעלי התפקידים
- מבנים ארגוניים

1.6 הגורמים עימם התקיימו פגישות לצורך ביצוע הביקורת

- ראשת המועצה
- סגן ראשת המועצה
- יועץ משפטי
- יועצת משפטית מכרזים
- מנכ"לית המועצה
- גזבר המועצה
- מנהלת אגף תקציבים רכש והתקשרויות
- מנהל רכש מועצה
- מנהל המרחב הכפרי
- מנהלת מחלקת תברואה
- מזכירת אגף
- מנהלת לשכת גזבר
- מנהלת מחלקת חוזים וביטוחים

1.7 מגבלות בביקורת

הביקורת מציינת, כי הביקורת התנהלה תוך שיתוף פעולה מלא עם נציגי המועצה. מגבלה הקשורה לשינויים במבנה הארגוני ואיוש תפקידים במהלך השנתיים האחרונות הקשתה לבצע הפרדה ולהתמקד רק בתחום המכרזים לבד מהרכש, התקשרויות, תקציבים חוזים וביטוחים המנוהלים באגף הגזברות ע"י אותם מנהלים.

2. הדוח המפורט

2.1 מבנה ארגוני והגדרת תפקידים וסמכויות

לפני כחמש שנים, נעשה תהליך מובנה של ייעוץ ארגוני שכלל חלוקת תפקידים ואחריות ובהמשכו אושר מבנה ארגוני לכלל יחידות המועצה. במבנה הנ"ל היתה מנהלת רכש שבאחריותה כלל ההתקשרויות עד לסכום המחייב מכרז זוטא, הכנת מכרזים שנתיים, ניהול המלאי והמצאי.

מכרזים נוהלו אדמיניסטרטיבית ע"י מנהלת לשכת מנכ"ל והחלק המקצועי ע"י היועץ המשפטי. אחריות וניהול החוזים והביטוחים בוצעו ע"י עוזרת הגזבר באגף הגזברות.

לפני כשנתיים מנכ"לית המועצה הובילה תהליך הגדרת תפקידים ונשכרה יועצת שהציעה חלופות שונות למבנה המועצה. קודם לשכירת היועצת כבר נעשו מספר שינויים בהגדרות ובאיוש ע"י בעלי תפקידים נוספים בתחום הרכש והמכרזים, החוזים והביטוחים. במסגרת זו הוצעו שתי חלופות לניהול הרכש וההתקשרויות. הביקורת העלתה כי לא נבחרה חלופה לתחום הרכש והמכרזים במועצה. נלקחו מרכיבים מכל חלופה אך שתי החלופות אינן מייצגות את הקיים בפועל, בהמשך יוצג מבנה שהתקבל ממנהלת האגף במהלך הביקורת שאינו אחת החלופות ואינו משקף את המצב הקיים בפועל.

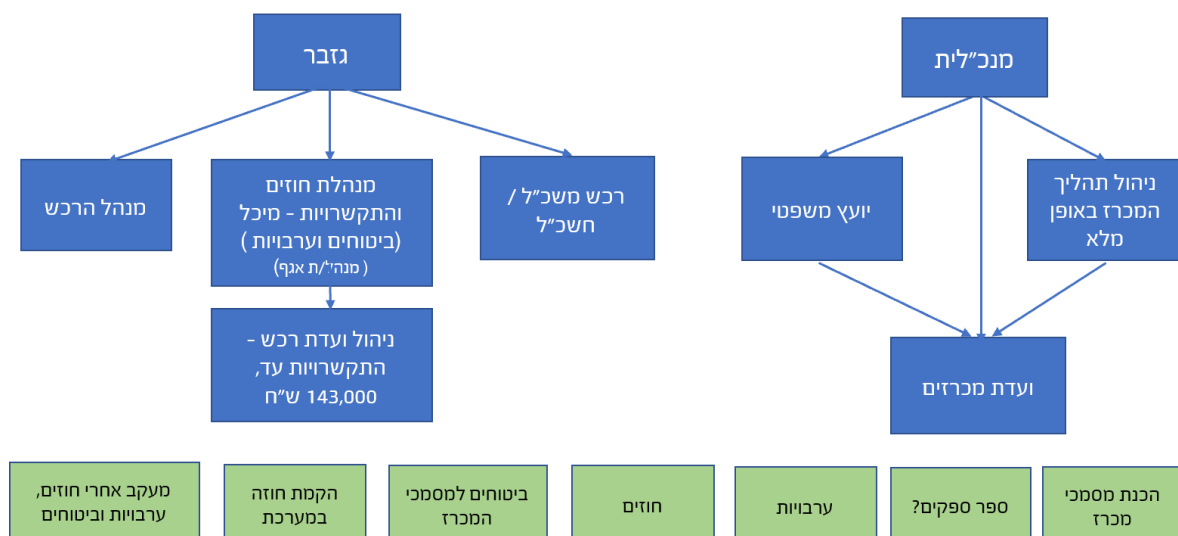
הביקורת העלתה כי במהלך התקופה בעלי התפקידים הוחלפו ושונו הגדרות תפקיד, מנהלת הרכש החליפה את האחראית על תקציבי הרשות ומאוחר יותר מונתה לסגנית גזבר. בהמשך נערך מכרז למנהל/ת אגף רכש, תקציבים, התקשרויות, ביטוחים וחוזים ומונתה לתפקיד מנהלת אגף. מאחר ועל פי משרד הפנים מבנה אגף מחולק לשלוש מחלקות, הותאם המבנה (המצב היום מוצג בתרשים מספר 2) והוסף תפקיד של מנהל/ת התקשרויות שאינו מאויש.

בשנת 2021 מונתה מנהלת מחלקת חוזים וביטוחים עורכת דין במקצועה שהחליפה בתפקיד זה את עוזרת הגזבר. מנהל מחלקת רכש קודם להיות סגן מנהלת אגף רכש, תקציבים ביטוחים וחוזים והתקשרויות, אך לא שונה מבנה האגף בהתאם וסגן מנהלת האגף מופיע כמחלקה בתרשים הארגוני.

מנהלת לשכת הגזבר החליפה את מנהלת לשכת מנכ"לית המועצה בניהול כל התחום האדמיניסטרטיבי הקשור במכרזים וקיבלה מינוי חתום ע"י ראשת המועצה כאחראית על תיבת המכרזים. לקראת סיום דו"ח הביקורת נמסר ממנהלת האגף כי גם בתפקידה של מנהלת הלשכה יהיה שינוי ואחריותה תועבר למנהל/ת מחלקת ההתקשרויות. בתרשים מספר 1 - תרשים מבנה ארגוני והחלופות של היועצת הארגונית:

תרשים מספר 1 : מבנה ארגוני - מסמך שהוכן ע"י היועצת והתקבל ממנכ"לית המועצה

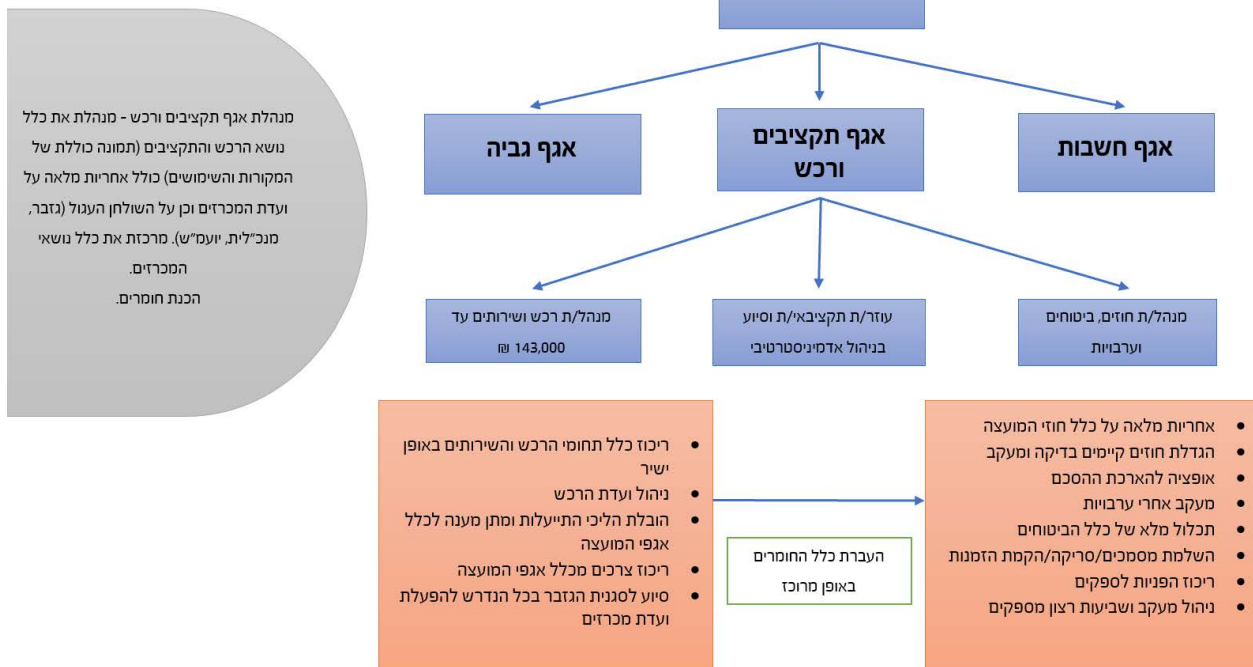
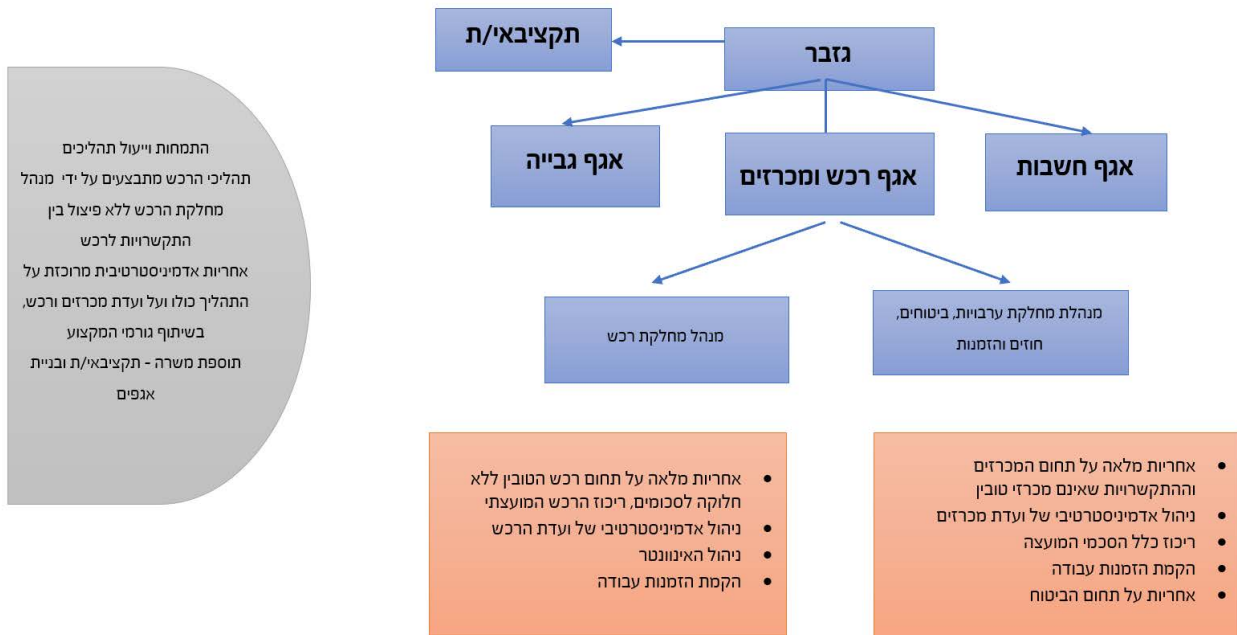
שלב - 1 מבנה האגף - תמונת מצב



שלב 2 - חלופות מוצעות:

בשלב ראשון התקבלה החלטה שיש לרכז את תחום הרכש תחת גזבר המועצה וכן התקבלה החלטה להקמת "שולחן עגול" - גזבר, מנכ"לית, יועמ"ש מנהל/ת אגף רכש, שתפקידו חשיבה וביחנת הצרכים טרם יציאה לתהליך.

חלופה 1:

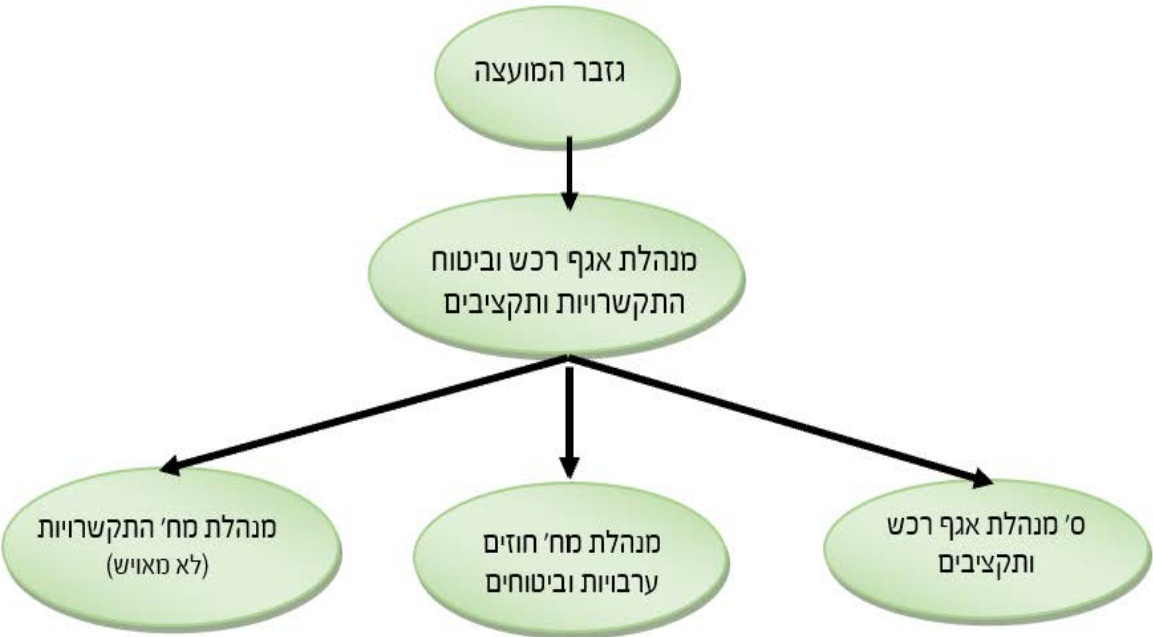


תהליכי עבודה וממשקים - מצב קיים - דוגמא להמחשה - מנכ"לית מועצה ייעוץ ארגוני

תהליכי עבודה וממשקים - מצב קיים - דוגמא להמחשה - מנכ"לית מועצה ייעוץ ארגוני



תרשים מספר 2 : מבנה ארגוני וחלוקת תפקידים גזברות ואגף רכש, מכרזים והתקשרויות- כפי שהתקבל ממנהלת האגף במהלך הביקורת כמבנה הקיים היום



2.1.1 הגדרת תפקיד ותחומי אחריות

מנהלת אגף תקציבים, התקשרויות, ביטוח ורכש (להלן: מנהלת האגף) - אחראית על בנייה ומעקב תקציב הרשות, תב"רים, הכנסות ממשרדי ממשלה ואחרים, קולות קוראים, דיווחים למשרדי ממשלה, ניהול טיפול ובקרה על כל ההתקשרויות הרשות - תקן מאויש.

סגן מנהלת אגף רכש ותקציבים ומנהל מחלקת רכש (להלן: סגן מנהלת אגף) - ביצוע רכש ואספקה ליחידות המועצה ולמוסדות החינוך, ניהול ורישום אינוונטר, בדיקה ואישור חשבוניות והזמנות מחלקות שונות במועצה, עזרה בטיפול מרכזי הרשות במועצה משלב הבקשה ועד לסגירת המכרז, עזרה בפיקוח הוצאות בהתאם לנוהל ע"י המחלקות השונות - תקן מאויש.

מנהל הרכש מונה לסגן מנהלת האגף מנהלת האגף עדכנה שכאשר ימונה מנהל/ת מחלקת התקשרויות סגנה יעסוק בכל התחומים הקשורים בעבודתה כגון תקציבים וחוזים בנוסף לרכש. התרשים הארגוני שהועבר ממנהלת האגף אינו משקף את המצב בפועל שכן הסגן ממוקם בשורה אחת עם שתי מנהלי המחלקות האחרות.

מנהלת מחלקת חוזים ביטוחים וערבויות - ניהול ופיקוח על החוזים, הביטוחים והערבויות ברשות, ניהול פיקוח ומעקב אחר תביעות המוגשות לרשות - תקן מאויש.

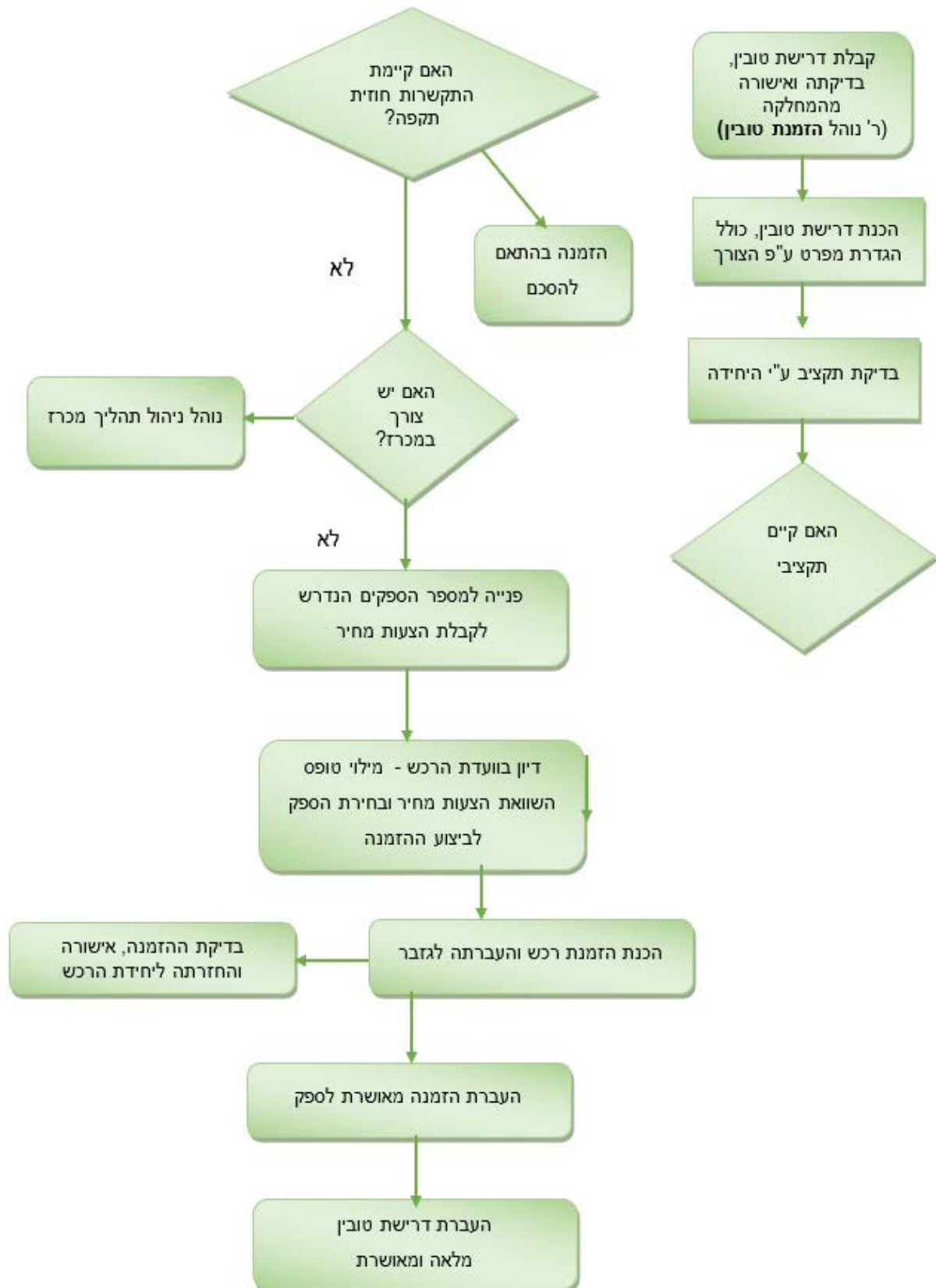
מנהל מחלקת התקשרויות - ניהול ופיקוח על המכרזים והליכי הרכש ברשות, ניהול, פיקוח ובקרה על כל התקשרות הקיימת ברשות והעברת דוחות למנהלי האגפים/המחלקות - תקן לא מאויש.

2.2 נוהל רכש והתקשרויות, נוהל מכרזים

המועצה כתבה ועובדת על פי נוהל בנושא רכש והתקשרויות שהופץ לכל עובדי המועצה. המועצה פועלת לעדכון הנוהל, והתאמתו למבנה ארגוני אופטימלי שיוכן לתחום הרכש והמכרזים בהתאמה לשינויים הארגוניים והפרסונליים שנעשו ולאחר קבלת החלטה על שינויים עתידיים בחלוקת התפקידים והאחריות כמו מינוי מנהל/ת מחלקת התקשרויות.

2.3 תיאור תהליכי ההתקשרות

תרשים מספר 4 : הליך מכרזים והתקשרויות על פי נוהל מכרזים והתקשרויות של המועצה - מצב היום:



2.3.1 יציאה להליך רכש**בהתאם לנוהל הרכש ותרשים מספר 4.**

לאחר אישור ועדת רכש להתקשרות, מסמכי ההליך עוברים למנהל האגף/המחלקה לבדיקת מסמכים חסרים לפני חתימה על חוזה ורק לאחר קבלת המסמכים מהספק החומר מועבר למחלקת החוזים. בכוונת המועצה לגייס מנהל/ת מחלקת התקשרויות, תפקידו/ה להעביר את החומר לאחר ועדת רכש להשלמת מסמכים והכנה לפני חתימה ולפני בדיקה נוספת של מנהלת מחלקת החוזים והמשך הטיפול עד לסיום ההליך.

2.3.2 יציאה למכרז**בהתאם לנוהל מכרזים חלקי.**

סגנית האגף מסרה כי המכרזים מנוהלים בהעדר מנהל/ת התקשרויות ע"י מנהלת משרד גזברות ומנהל הרכש אשר מבצעים את כלל תהליך המכרזים במועצה.

תרשים מספר 5: תהליך ריכוז הצרכים והחלטה על יציאה למכרזים - לא עובדים לפיו באופן מלא

התהליך מורכב משלושה חלקים עיקריים כפי שהתקבלו מאגף הגזברות ובטבלה מספר 1 מפורט התהליך שכולל שישה שלבים ובו תחום האחראיות ובעלי התפקידים כפי שפועלים היום בהתאם לנוהל הקיים. הביקורת מבקשת להפנות את תשומת לב הקורא למספר הרב של התהליכים ובעלי התפקידים שעוסקים במכרז מהעת בו עולה צורך מהמחלקה.

טבלה 1: תהליך בעת עריכת מכרז (עד להשלמת הנוהל המעודכן):

מס"ד	תחום אחריות	הגורם האחראי	לוח הזמנים
שלב א' - הגדרת הצורך במכרז והיבטים כספיים			
1	הגדרת הצורך במכרז - הכנת תוכנית עבודה שנתית, אומדן עלויות ופתיחת סעיף תקציבי או תב"ר. תזכורת ממערכת החוזים בדבר תום תקופת הסכם קרבה	מנהל מחלקה/אגף בתיאום עם תקציבאית המועצה, מנהל הרכש, מנהלת מחלקת חוזים והיועמ"ש	בתוכנית העבודה מקושרת תקציב בתחילת כל שנה. 3 חודשים טרם הוצאת מכרז
2	הכנת דרישת תקציב על בסיס אומדן ראשוני	מנהל מחלקה/אגף בתיאום עם תקציבאית המועצה וגזבר המועצה	3 חודשים טרם הוצאת מכרז
שלב ב' - הכנת מסמכי המכרז			
3	גיבוש מסמכי המכרז ובכלל זאת טיוטת מכרז, כולל תנאי סף מפרטים ודרישות - עד להכנת נוסח סופי לפרסום	מנהל מחלקה/אגף בתיאום עם יועמ"ש המועצה וגזבר ומנכ"לית בהתאם לצורך. במידת הצורך - יש להסתייע ביועץ מקצועי בתחום	ע"פ אמנת השירות של המחלקה המשפטית
4	זימון לישיבת הכנה ברשות גזבר בהתאם לצורך	מנהל מחלקת התקשרויות / נציג שהוגדר ע"י המועצה	בהתאם ללוח"ז גזבר
שלב ג' - פרסום המכרז			
7	החתמת טופס אישור יציאה למכרז ע"י גזבר, מנכ"ל וראשת המועצה	מנהל המחלקה/אגף	5 ימי עבודה מיום אישור הנוסח הסופי אצל מנכ"לית המועצה
8	מעקב על כך שיוכנו כל מסמכי המכרז, פתיחת תיק מכרז, מספור המכרז,	מנהל מחלקת התקשרויות / נציג שהוגדר ע"י המועצה	2 ימי עבודה מקבלת אישור יציאה למכרז
9	קביעת תאריכים לוועדות מכרזים (לפתיחה וסגירת מכרזים) בתיאום מול יו"ר וועדת המכרזים	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה	ימי עבודה 2
10	העברת מסמכי המכרז הסופיים בקובץ pdf סופי לרכזת ניו מדיה של אתר המועצה לצורך פרסום (רגיל ("לעיון בלבד")	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה	מייד עם פרסום המכרז
11	העברת פרסום המכרז לפרסום בעיתונות הארצית	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה	מייד עם פרסום המכרז
12	העברת נתוני הפרסום למנכ"לית המועצה, מחלקת גבייה ולמנהלת אגף מדיה ודיגיטל	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה	יום לפני מועד הפרסום
13	במידת הצורך יתקיימו ישיבות הבהרות/סיוור קבלנים. מענה לשאלות הבהרה.	מנהל מחלקה/ אגף בתיאום עם יועמ"ש וועדת מכרזים	בהתאם ללוח"ז שיקבע למכרז ספציפית
14	הפצת תשובות הבהרה/ פרוטוקול ישיבת הבהרות /סיוור קבלנים. במכרז פומבי- גם באתר המועצה	מנהל מחלקה/ אגף בתיאום עם יועמ"ש לוועדת מכרזים	בהתאם ללוח"ז שיקבע למכרז ספציפית

שלב ד' - ישיבות הבהרה/ מענה לשאלות הבהרה			
13	במידת הצורך יתקיימו ישיבות הבהרות/סיור קבלנים. מענה לשאלות הבהרה.	מנהל מחלקה/ אגף בתיאום עם יועמ"ש וועדת מכרזים	בהתאם ללו"ז שיקבע למכרז 90 פציפית
14	הפצת תשובות הבהרה/ פרוטוקול ישיבת הבהרות /סיור קבלנים. במכרז פומבי- גם באתר המועצה	מנהל מחלקה/ אגף בתיאום עם יועמ"ש לוועדת מכרזים	בהתאם ללו"ז שיקבע למכרז 90 פציפית

שלב ה' - הדיון במכרז			
15	פתיחת הצעות המכרז בוועדת מכרזים	וועדת מכרזים	בהתאם למועדי הוועדה (בהתאם לצורך)
16	הכנת טבלאות השוואת הצעות וגיבוש המלצה מילולית לוועדת מכרזים	מנהל המחלקה/אגף הרלוונטי בתיאום עם יועמ"ש	בין 2-5 ימי עבודה ממועד הוועדה בה נפתח המכרז
17	שליחת החומר במייל לאישור מנכ"לית וגזבר לקראת דיון במכרז ברשות מנכ"לית	מנהלת מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה בהתאם לבקשת ומוכנות מנהל המחלקה/אגף הרלוונטי	שבוע לפני מועד פתיחת/סגירת המכרז בוועדת המכרזים
18	ריכוז הנתונים והחומרים לוועדת המכרזים וקיום וועדת מכרזים, כולל החלטות	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה בתיאום עם יועמ"ש לוועדת מכרזים	בהתאם להתכנסות וועדת מכרזים- אחת ל-3 שבועות
19	העברת פרוטוקול המלצת וועדת מכרזים לאישור וחתימת מנכ"לית וראשת המועצה	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה בתיאום עם יועמ"ש לוועדת מכרזים	14 ימי עבודה מקיום וועדת המכרזים

שלב ו' - הודעה בדבר תוצאות מכרז			
20	הוצאת הודעות למשתתפים בדבר תוצאות המכרז (מכתבי זכייה/אי זכייה) בדואר רשום +במייל (מכתבי דחייה ישלו בצירוף שיק/ערבות)	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה	ימי עבודה מאישור פרוטוקול 2 הוועדה
21	פרסום החלטות הוועדה באתר המועצה בתאום עם רכזת דיגיטל	מנהל מחלקת התקשרויות/ נציג שהוגדר ע"י המועצה	אחת לחציין
22	הורדת מסמכי מכרז מהאתר לאחר סגירתם	מנהלת אגף מדיה ודיגיטל	חודש לאחר סגירת מכרז
23	חתימה על חוזה מול הזוכה- יצירת קשר טרם החתימה להשלמת מסמכים חסרים להשלמת ההסכם (ערבות, ביטוח, תצהירים וכו').	מנהלת מחלקת חוזים / נציג שהוגדר ע"י המועצה +מנהל אגף/מחלקה	יום מרגע ההודעה לזוכה 14
24	העברת הודעה למנהל המחלקה/אגף כי החוזה נחתם ע"י כלל הגורמים	מנהלת מחלקת חוזים, / נציג שהוגדר ע"י המועצה	ימי עבודה 7
25	העברת חוזה חתום לקבלן, הנפקת צו התחלת עבודה, בקרה ופיקוח על עבודות הקבלן, אישור תשלומי קבלן, עמידה בלוחות הזמנים	מנהל מחלקה/אגף רלוונטי מול הזוכה	מרגע קבלת החוזה החתום
26	רישום מועדי הארכה ו/או סיום חוזה	מנהל מחלקת חוזים	מרגע קבלת חוזה חתום

2.3.3 ניהול חוזים קיימים

מנהלת מחלקת חוזים וביטוחים ריכזה בעבר את כל הקשור בתחום החוזים, בשל העלייה בהיקף העבודה שבאחריותה, חלק מהטיפול בעיקר בדיווח מול המחלקות ובמעקב הועבר למנהלת האגף. מנהלת האגף מעבירה דו"ח ריכוז חוזים למנהלי האגפים/מחלקות בכל רבעון ובו מפורטים החוזים הפתוחים של המחלקה, תיאור השרות, תאריך סיום חוזה ואופציה, תאריך סיום ביטוח וערבות והערות לטיפול המחלקה האם להאריך או לסיים את ההתקשרות. חוזים המסתיימים ולא ניתן להאריך נרשמת הערה שיש לצאת להליך/מכרז בהקדם. דו"ח ריכוז חוזים מוחזר מהמחלקות למנהלת האגף תוך כשבועיים מיום הקבלה כאשר בדו"ח נרשם האם להאריך או לסיים חוזה. בנוסף לדו"ח שמועבר למחלקות בכל רבעון, מנהלי האגפים/מחלקות מקבלים הודעה ממערכת המטרו על חוזים שמסתיימים ב- 3 חודשים הבאים למועד דו"ח ריכוז החוזים. לאחר קבלה ועדכון הדו"ח, מנהלת האגף מעבירה למנהלת מחלקת חוזים להמשך טיפול הארכה או סגירת החוזה ולגזבר המועצה לידיעה. דו"ח הבקרה על החוזים, ביטוחים וערבויות מטופל בשוטף ע"י מנהלת אגף תקציבים ורכש ומועבר פעם בחודש לגזבר לידיעה. דו"ח ריכוז חוזים נוסף ובו מכרזים שעומדים להסתיים מועבר ליועמ"ש לבדיקה והכנה מול המחלקות הרלוונטיות. הארכת חוזה - בעת עריכת הביקורת מנהלת מחלקת חוזים הוציאה הודעות הארכה לספקים כחודשיים לפני סיום החוזה תוך שהיא מעבירה את הנספחים לגזבר ולמנכ"לית המועצה לחתימה. הודעת הארכה היא הודעה חד צדדית מהמועצה לספק ואינה דורשת חתימת הספק רק אישור על קבלת ההודעה בדואר האלקטרוני. לאחר קבלת הנספחים חתומים (עד יומיים), מעבירה מנהלת המחלקה את הנספח במייל לספק ולמנהל אגף/מחלקה. הביקורת העלתה כי מנהלי המחלקות השונים אינם מעבירים חוות דעת על טיב השרות ושביעות הרצון מהספקים, אין גורם במועצה שעוקב ודן באיכות השרות המתקבל מהספקים. רק לפני הארכה או אי הארכת ההסכם מנהלי המחלקות נדרשים להתייחס לטיב השרות. אותה חוות דעת חשובה במהלך כל ההתקשרות של המחלקה כהמלצה האם להאריך או לא את ההתקשרות עם אותו ספק ולא רק במקרה הארכה שכן יש סעדים למועצה במקרה שספק אינו עומד בתנאי ההסכם והרשות אינה שבעת רצון ממנו. הביקורת העלתה כי בלוחות הזמנים בהם מועברת הארכה לספק לא נלקח מקדם בטחון מספיק להארכת החוזה ובכל מקרה של מו"מ או עיכוב אחר, על המועצה לשלוח את הארכה בתהליך מקביל ובלוחות זמנים מתאימים. הביקורת המליצה במהלך פגישה עם בעלי התפקידים את הצורך בחוות הדעת מהמחלקות ובמקדם בטחון נוסף להארכת החוזים ליישום בטרם תסתיים הביקורת.

3. חן המקום - חקר מקרה

הביקורת העלתה כי תהליך המכרז החל מהדרישה להתקשרות עם הספק היה בהתאם לחוק המכרזים ונוהל המכרזים.

טבלה 2 - חן המקום :

ריכוז עיקר המסמכים ופגישות מבחינה כרונולוגית כפי שהתקבלו ממנהלת האגף ומנהלת מחלקת התברואה משלב המכרז

תאריך	נושא	משתתפים
22.03.2021	חתימת חוזה עם הספק	
במהלך שנת 2022	הספק התלונן על מחירים נמוכים אצל מנהל האגף ומנהלת מחלקת תברואה וביקש לעלות אותם, התעריף לטון שונה בהתאם לבקשתו ולאחר אישור הגורמים במועצה.	
02.10.2022	הועבר לספק מגזבר המועצה ומנהלת מחלקת תברואה נספח הסכם לחתימה עבור הגדלת התעריף לפינוי פסולת גזם נקי.	גזבר ומנהלת מחלקת תברואה
01.01.23	מועבר דו"ח מאגף הגזברות למחלקת תברואה לבדיקת החוזים הארכה/סיום. ויום למחרת מועברת תשובה כי מחכים להחלטת ההנהלה כי יש דין ודברים עם הספק.	מנהלת אגף
10.01.2023	פגישה בנושא הגדלת החוזה, סוכם כי יוקם צוות מו"מ ברשות סגן ראשת המועצה ויהיו חברים בו מנכ"לית המועצה, הגזבר היועמ"ש והצוות המקצועי, היועמ"ש נתן אישורו למתן חוות דעת לצורך הגדלת חוזה התקשרות בעניין האשפה הביתית.	סגן ראשת המועצה, מנכ"לית, גזבר, יועמ"ש וצוות מקצועי
11.01.2023	הועבר לספק מייל בקשה שנייה לחתימה על הנספח.	גזבר המועצה
15.01.2023	הועבר מייל לספק על סכום ההתחשבנות עבור חודשים יולי-דצמבר 2022 ובו שוב בקשה לחתימה על הנספח. התקבלה תשובה ממנהלת מחלקת תברואה עם המלצה להארכת החוזה למרות שהספק אינו מעוניין להמשיך במחיר הקיים. והנושא נמצא בבחינה משפטית, אך יש לקדם את הארכת ההסכם.	מנהלת מחלקת תברואה וגזבר המועצה
29.01.23	מנהלת מחלקת חוזים מעבירה את נספחי הארכות של הספקים ללא הארכה של חן המקום לגזבר המועצה ושואלת אותו בעניין הארכה של חן המקום והוא בתגובה עונה כי יש להם פגישה ביום יומיים הקרובים ואז יחליטו מה לעשות.	
01.02.2023	נערכה פגישה עם הספק, פרוטוקול בעניין המחירים הוכן לבקשת הספק בכתב ידו של הספק. בפרוטוקול נכתב כי המועצה תבחן את ההצעה ותשיב לו בהקדם.	סגן ראשת המועצה, גזבר המועצה ומנהלת מחלקת תברואה
20.02.2023	נערכה פגישה נוספת עם הספק, בישיבה זו הוכן פרוטוקול ע"י סגן ראשת המועצה יחד עם הספק ועל דעתו המלאה בעניין מבנה ההתקשרות, מחירים ומנגנון ההצמדה, נאמר בע"פ כי המועצה תוכל ליישם זאת לאחר שובו של היועמ"ש מחופשה.	סגן ראשת המועצה
27.02.2023	הועברה בקשה להסדר המחירים של הספק ליועמ"ש, העתק הבקשה הועבר לגזבר מנהל האגף ומנהלת מחלקת התברואה. חוות הדעת ממשרד היועמ"ש הייתה שאין אפשרות להגדיל את החוזה מעבר ל- 25% ולהכניס את האשפה הביתית לחוזה הקיים ויש לצאת למכרז.	גזבר, מנהלת מחלקת תברואה, מנהל אגף היחידה הסביבתית
05.03.2023	נשלח שוב פרוט חשבון המגיע לספק.	גזבר המועצה
14.03.2023	נשלח מכתב מהספק לגזבר על אי עמידה בסיכום של תוספת ה- 25% ובקשה לתשלום החוב והודעה על הפסקת השירותים למועצה.	מייל לגזבר

05.03.2023	נשלח שוב פרוט חשבון המגיע לספק.	גזבר המועצה
14.03.2023	נשלח מכתב מהספק לגזבר על אי עמידה בסיכום של תוספת ה-25% ובקשה לתשלום החוב והודעה על הפסקת השירותים למועצה.	מייל לגזבר
15.03.2023	התקבלה תשובת הספק כי במחירים הקיימים אין בכוונתנו להמשיך, לא נשלחה הארכה בזמן ואם מעוניינים להמשיך את ההסכם יש לזמן פגישה עימו.	

* הערה: לטענת גזבר המועצה לא הודיע על אי הארכה על החוזה הבסיסי.

הביקורת הציגה את פרטי המסמכים שהתקבלו ממנהלת האגף ומנהלת מחלקת תברואה, מקריאת המסמכים עולה כי הוחלט על הקמת צוות מו"מ עם הספק אך לא התקבלו אצל הביקורת כל מסמך או פרוטוקול סיכומי ישיבות והחלטות לביצוע, אחריות ולוחות זמנים. הצוות התכנס רק פעם אחת במשרד המנכ"לית.

לאחר הפגישות וחלופת המיילים חיכו לתשובה של מי מבין בעלי התפקידים כדי לקבל החלטה להמשיך/ לבדיקה נושא מסוים/חוות דעת משפטית/ אישור גזבר להוצאת הודעת הארכה ולא המשיכו במקביל לקדם את הארכת ההסכם במועדו או בחינה ליציאה למכרז עם ספק חדש.

בטבלאות הבאות מוצג ההפרש במידה והארכה היתה מתקבלת בזמן והספק היה ממשיך במתן השירותים בהתאם לחוזה לגבי שנה אחת, הביקורת מציינת כי בחוזה שנחתם עם הספק היתה אפשרות הארכה לחמש שנים. במצב בו הספק לא היה ממשיך לתת שירותים למועצה בהחלטה חד צדדית, והמועצה היתה מודיעה בזמן על הארכת ההסכם, היתה למועצה אפשרות לחלט במיידית את הערבות שהתקבלה מהספק בסך של 200,000 ₪ ולהגיש נגדו תביעה בגין הנזק שנגרם למועצה.

טבלה 3

תשלום להקבלן "חן המקום" אילו היה ממשיך עד סוף 2023									
חודש	כמות גושית	תעריף גושית	תשלום גושית	כמות גזם	תעריף גזם	תשלום גזם	סה"כ תשלום	מע"מ 17%	סה"כ כולל מע"מ
מרץ-23	212.84	269.00	57,253.96	129.21	165.00	21,319.65	78,573.61	13,357.51	91,931.12
אפר-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
מאי-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
יוני-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
יולי-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
אוג-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
ספט-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
אוק-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
נוב-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
דצמ-23	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
ינו-24	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
פבר-24	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
מרץ-24	310.25	269.00	83,458.19	490.56	165.00	80,942.34	164,400.53	27,948.09	192,348.62
סה"כ			1,058,752.24			992,627.78	2,051,380.02	348,734.60	2,400,114.62

* החל מחודש 04/2023, הנתונים הכמותיים מבוססים על ממוצע חודשי רב-שנתי (2021 - 2023)

תשלום בפועל כולל קבלן חדש, עם צפי לסוף 2023									
חודש	כמות גושית	תעריף גושית	תשלום גושית	כמות גזם	תעריף גזם	תשלום גזם	סה"כ תשלום	מע"מ 17%	סה"כ כולל מע"מ
מרץ-23	212.84	320.00	68,108.80	129.21	241.00	31,139.61	99,248.41	16,872.23	116,120.64
אפר-23	310.25	320.00	99,281.12	490.56	241.00	118,224.88	217,506.00	36,976.02	254,482.02
מאי-23	310.25	320.00	99,281.12	490.56	241.00	118,224.88	217,506.00	36,976.02	254,482.02
יוני-23	310.25	320.00	99,281.12	490.56	241.00	118,224.88	217,506.00	36,976.02	254,482.02
יולי-23	310.25	320.00	99,281.12	490.56	241.00	118,224.88	217,506.00	36,976.02	254,482.02
אוג-23	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
ספט-23	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
אוק-23	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
נוב-23	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
דצמ-23	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
ינו-24	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
פבר-24	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
מרץ-24	310.25	295.00	91,524.78	490.56	245.00	120,187.12	211,711.90	35,991.02	247,702.92
סה"כ			1,197,431.52			1,465,536.06	2,662,967.58	452,704.49	3,115,672.07
הפרש			138,679.28			472,908.28	611,587.56		715,557.44
גידול במחיר באחוזים	10%	10%			48%	48%			

4. המלצות הביקורת

4.1 כללי

ליקויים התגלו במספר תהליכים הקשורים בניהול מכרזי המועצה, החל בחלוקת תפקידים ומבנה ארגוני; נוהל מורכב שאינו מתאים למצב הקיים; התנהלות היסטורית שאינה מותאמת לשינויים שנעשו במינזים החדשים; מספר רב של בעלי תפקידים שמעורבים בתהליך; בעלי תפקידים עם מגוון רחב ועומס בתחומי אחריות שונים; גורם כספי שאמון על חלק משפטי בהארכת הסכם לנותן שירותים וכשל בהכנות בהתאם ללוחות זמנים שנקבעו בחוזה.

4.2 מבנה ארגוני

מבנה ארגוני הוא בסיס לכלל הפעילות והתהליכים המתארים את הגדרות התפקיד ויחסי הגומלין בין בעלי התפקידים. בדו"ח המפורט מובא תהליך היעוץ הארגוני שבסופו לא נבחרה חלופה מתאימה לניהול המכרזים והרכש במועצה. שינויים במשרות והגדרות תפקיד נעשו "תוך כדי תנועה" ועד לסיום דו"ח הביקורת האגף עדיין אינו עובד על פי מבנה ארגוני מאושר ומותאם לפעילותו. הביקורת ממליצה לפנות לייעוץ ארגוני מקצועי בכדי להכין מבנה ארגוני מתאים לאגף.

4.3 נוהל רכש ונוהל מכרזים

בעת עריכת הביקורת עובדים על פי נוהל הרכש ונוהל המכרזים הקיימים ופועלים לשינוי בשניהם. הביקורת ממליצה לשנות את הנהלים לנהלים ברורים ומותאמים למבנה הארגוני וחלוקת התפקידים והסמכויות שיוכן עבור המועצה.

4.4 שלבי המכרז

ההמלצות מובאות אפינה ארבעה שלבים עיקריים בכדי למקד את המלצותיה

4.4.1 שלב ראשון - מכרז

הגדרת הצורך של המחלקות וההיבטים הכספיים - לא נמצאו ליקויים במקרה חן המקום. הכנת החומר המקצועי לפרסום המכרז - לא נמצאו ליקויים בהכנת מסמכי המכרז במקרה חן המקום. בשיחות שהתקיימו עם שניים מבעלי התפקידים צוין כי נדרשת הכוונה נוספת למנהלי המחלקות השונים בהכנת החלק המקצועי במסמכי המכרז (במקרה בו אין יועץ חיצוני מלווה) זאת בכדי שיוכלו לעקוב אחר עמידה בתנאי החוזה של הספקים. פרסום המכרז כולל הודעה לזוכה - לא נמצאו ליקויים התהליך נעשה בהתאם לחוק.

4.4.2 שלב שני - התקשרות

בביקורת לא נמצאו ליקויים בהליך ההתקשרות עם חן המקום.

4.4.3 שלב שלישי - תקופת ההסכם

הביקורת ממליצה כי תועבר (במועדים קבועים שהנהלת המועצה תקבע), חוות דעת ודיווח ממנהלי המחלקות על ספק שזכה.

הדיווח יאפשר בקרה על איכות השרות הניתן למועצה, בקרה של עמידה בכל סעיפי החוזה ומידע על ספקים שיש בעיה לגביהם. במידה והספק אינו עומד בתנאי ההסכם המועצה תוכל לבחון את הסעדים לפיצוי בהתאם להסכם ולהחליף ספק בכדי לתת שירות טוב לתושביה. מידע על ספקים הנותנים שרות טוב חיוני גם הוא להתקשרות עתידית.

4.4.4 שלב רביעי - סיום/ חידוש ההסכם

הביקורת ממליצה לפעול על פי ההסכם בהארכת חוזה בלוחות הזמנים שנקבעו במקרה שהמועצה מעוניינת על פי חוות הדעת המקצועית של מנהל המחלקה הרלוונטית, תוך לקיחת מקדם בטחון לשליחת ההודעה על הארכה. במקרה בו מתנהל מו"מ עם הספק שהמועצה מעוניינת בהארכת הסכם, הביקורת ממליצה כי שיתקיים תהליך מקביל להארכת הסכם בהתאם לחוזה.

10 במרץ 2024

לכבוד

עמירה מוסקוביץ' – מבקרת פנים

הנדון: התייחסות להמלצות הביקורת בנושא מכרזים

קראתי בעיון את הביקורת אשר ערכת בנושא המכרזים, ולהלן התייחסותי:

1. בשנת 2023 התבצע עדכון לתהליך ההתקשרות שהיה מסורבל והתהליך עבר ייעול ובעלי התפקידים המטפלים בו התמקצעו בתחום.
במקביל, החלה עבודה מקיפה לגיבוש נוהל חדש, אשר ניתנה בו התייחסות לפערים שהיו קיימים, ובאמצעותו הובטח תהליך מסודר עוד יותר המבטיח ככל הניתן כי ההתקשרויות, הארכות וביטולי החוזים יעשו בצורה מקצועית וללא תקלות.
נוהל זה שגיבשנו אף שימש את הביקורת בעבודתה, ואנו שמחים שעבודתנו סייעה לגיבוש דו"ח הביקורת.
2. המבנה הארגוני שגובש לאגף הגזברות אינו קשור בהכרח לתהליכי עבודה, ובכל מקרה הוא נמצא בתהליך בחינה מחודש ועם תוכניות העבודה לשנת 2024 צפוי להתגבש מבנה עדכני.
3. ניהול חוזים קיימים – אגף הגזברות קיבל את המלצת הביקורת וביצע שינויים בנוהל ומועד ההודעה על הארכת התקשרות הוא כעת חודשיים ולא חודש כפי שהיה.
בנוסף, נבקש מהמנהלים חוות דעת מפורטת יותר טרום קבלת החלטה על הארכת התקשרות עם ספק.
4. נוהל מכרזים מתוקף ומעודכן יתפרסם, כאמור, בשנת 2024.

בברכה,

כרמל טל



מנכ"לית המועצה

רח' יוחנן הגדי, בית חשמונאי, J.T. שמשון, מיקוד: 99789 ☎ 08-9274040 🌐 www.gezer-region.muni.il
מוקד המועצה 08-9274001

בית חשמונאי | בית עוזיאל | גזר | גני הדר | גני יוחנן | חולדה | יד רמב"ם | יציץ | ישרש | כפר ביל"ו | כפר בן נון | כפר שמואל
כרמי יוסף | מצליח | משמר אילון | משמר דוד | נוף איילון | נען | נצר סרני | סתריה | עזריה | פדיה | פתחיה | רמות מאיר | שעלבים

להלן התייחסותינו להמלצות הביקורת שנערכה בנושא מכרזים:

1. לאורך שנים רבות מערך המכרזים התנהל בין מזכירות המועצה לבין גזברות המועצה. לפני כשנה וחצי הוחלט לאחד את כל מערך שרשרת הכנת ההתקשרויות במקום אחד. דבר זה ייעל את העבודה וקיצר את תהליכי הכנת המכרזים, מערכת בקרת התהליכים מול המחלקות התייעלה וכן הגורמים המטפלים בשרשרת ההתקשרויות התמקצעו בתפקידם. בפועל, למרות העדר משרה של מנהל מח' התקשרויות, פעלנו למלא את החסר, כאשר מנהלת לשכת הגזבר מבצעת בנוסף לתפקידה חלק מתכולת התפקיד של מנהל מחלקת התקשרויות בצורה טובה. **המערכת מטפלת בכ- 1,200 חוזים, ערבויות וביטוחים בשנה.** ראוי להדגיש כי במשך שנים רבות ובתקופה האחרונה, לא היו בעיות בבקורות במערכת שעסקו בהארכות או ביטולי חוזים מול ספקי המועצה - מקרה חן המקום הננו מקרה חריג.

2. לפני כשנה גובש נוהל מכרזים חדש התואם את המבנה הארגוני ומעיל בתוכו את השינויים שנעשו בפועל. בשל הביקורת ובהמשך לבקשת מבקרת המועצה, לא פורסם הנוהל עד לפרסום הדו"ח והוא אף שימש את המבקרת כבסיס לביקורת אותה ערכה.

3. מבנה ארגוני – גזברות
המבנה הארגוני שעודכן בשנת 2023 הינו מבנה המסדיר הגדרת יחידות במבנה, כפיפות ותחומי אחריות ולא תחומי עבודה (מצ"ב). סגן מנהל אגף תקציבים ורכש שאמור לתכלל את כל הליכי הרכש והתקשרויות נמצא במחלקת רכש. המבנה הארגוני הקיים משקף את הנעשה בפועל למעט העובדה שטרם נקלטה מנהלת התקשרויות וזאת לאחר יציאה למכרז אחד שלא צלח מכיוון שלא נמצא מועמד מתאים והוחלט להקפיא תקן זה עד לאחר הבחירות. כאמור, מנהלת לשכת גזבר, מבצעת חלק מתפקיד מנהל מחלקת ההתקשרויות. נדאג לבחון עניין רישום מבנה הארגוני ולהתאימו בהתאם.

4. נוהל רכש - ישנו נוהל מסודר וברור לכל האגפים והמחלקות על דרך ההתקשרויות, קיימת חלוקה ברורה בין רכש טובין להתקשרויות. לאחר אישור תקציב 2024 נבצע הסדרה נוספת בתחום הרכש, **במסגרתה תוכנס רכש לרשות**, כאשר כל דרישות האגפים/מחלקות יעברו ויטופלו במקום אחד ע"י סגן מנהל אגף תקציבים ורכש.

📍 רח' יוחנן הגדי, בית חשמונאי, ד.ת.שמואל, מיקוד: 99789 ☎ 08-9274040 🌐 www.gezer-region.muni.il
📍 מוקד המועצה 08-9274001

בית חשמונאי | בית עוזיאל | גזר | גני הדר | גני יוחנן | חולדה | יד רמב"ם | יציץ | ישרש | כפר ביל"ו | כפר בן נון | כפר שמואל
כרמי יוסף | מצליח | משמר אילון | משמר דוד | נוף איילון | נען | נצר סרני | סתריה | עזריה | פדיה | פתחיה | רמות מאיר | שעלבים

5. נוהל מכרזים -

כאמור, ישנו נוהל מכרזים שהוכן לפרסום לפני כשנה וממתין לתוצאות הביקורת.

הנוהל החדש מתייחס לכל שלב ושלב אותו יש לעבור עד לפרסום מכרז וכוללים את הערות הביקורת בעניין הצורך במכרז, סוג המכרז וקידום התהליך. כאשר בשלב זה מזמנים את מנהל המחלקה/האגף לפגישה מקדימה בה בודקים את כל הפרמטרים של המכרז (האם יש צורך, סוג המכרז, מחיר, יועץ חיצוני ועוד) ואז נותנים אישור לפנייה ליועמ"ש להכנת מסמכי המכרז.

הנוהל מתייחס גם לעניין סיום תהליך המכרז והעברת הודעת זכייה (כרגע מבצעים בדיוק כפי שנרשם בנוהל החדש).

להערת הביקורת בעניין היציאה למכרז (2.3.2) שבה צויין כי "מספר רב של התהליכים ובעלי תפקידים, עוסקים בנוהל המכרזים", טבלה מס' 1, הריני להעיר כי הגדרת בעלי התפקידים הנמצאים בטבלה בטור "הגורם האחראי", מדובר על שלב אחד שיש בו המון מטלות לביצוע, דהיינו, ישנם כמה תחומים הנמצאים בשלבים שונים. על כן עלינו להעיר לביקורת כי אין ריבוי תפקידים ותהליכים, אלא ריבוי משימות בכל שלב לביצוע המטרה.

בתחום הבקרה קיימת מנהלת אגף התקציבים ורכש וכן גם את היועמ"ש.

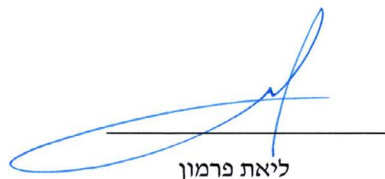
6. ניהול חוזים קיימים -

קיבלנו את המלצות הביקורת בנושא הארכת חוזים - ביצענו שינוי בנוהל. מועד הארכה היה חודש ימים לפני יום סיום החוזה וכיום מתבצעת הארכה כחודשיים לפני תום החוזה.

חוות דעת טיב השרות ושיעור רצון - בעבר היינו מעבירים טופס הארכת ספק למנהלי האגפים/המחלקות כאשר הטופס מגדיר את שביעות רצון המחלקה/האגף מהספק.

רוב המחלקות/האגפים לא היו מחזירים בחזרה את הטופס ואלו שהחזירו סימנו שביעות רצון מלאה בספק, טפסים אלו ברוב הרשויות אינם עובדים כמו שצריך! לכן הוחלט מול היועמ"ש שכל מחלקה/אגף שאינם מרוצים מכל סיבה שהיא מהספק צריכה להעביר לספק הודעה במייל והעתק אלינו. במידה וזה לא מסתדר אחרי ההודעה הראשונה, מנהל האגף מעביר מייל לגזבר הרשות או למנהלת אגף תקציבים ובו רושם שאינו מרוצה מהספק ואנו בוחנים את כל האפשרויות לסיום עבודה מול הספק.

בנוהל החדש אנו נכניס שלב שבו על מנהל/ת האגף/המחלקה יעבירו חוות דעת ודיווח עמידה בתנאי ההסכם של הספק בהסכמים החדשים.


ליאת פרמון

מנהלת אגף תקציבים ורכש


דוד גמליאל

גזבר המועצה

רח' יוחנן הגדי, בית חשמונאי, ד.ג. שמשון, מיקוד: 99789 ☎ 08-9274040 🌐 www.gezer-region.muni.il
☎ מוקד המועצה 08-9274001

בית חשמונאי | בית עוזיאל | גזר | גני הדר | גני יוחנן | חולדה | יד רמב"ם | יציץ | ישרש | כפר ביל"ו | כפר בן נון | כפר שמואל
כרמי יוסף | מצליח | משמר אילון | משמר דוד | נוף איילון | נען | נצר סרני | סתריה | עזריה | פדיה | פתחיה | דמות מאיר | שעלבים

מעקב אחר תיקון ליקויים 2023
ביקורת מוכנות המועצה לשינויים אקלימיים
ביקורת חשבונות מים

דו"ח מבקרת המועצה - היערכות המועצה לשינוי אקלים
דו"ח ביקורת שנתי מספר 13 לשנת 2023
מעקב אחר תיקון ליקויים לשנת 2025

ניהול רוחבי

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
יצירת שדרת ניהול מובילה לתחום	מינוי גורם הנהלה האחראי בפועל על תחום היערכות לשינוי האקלים ועל מתן אישור רשמי למטרות והפעולות בתחום.	הנהלת המועצה	הממונה היא מנכ"לית המועצה. הטיפול הסתיים.
	תיעוד ישיבות הפורום הבין אגפי בפרוטוקול, אשר יכלול, בין היתר, את הפרטים הבאים: נושאים על סדר היום, משתתפי הישיבה, פירוט הדיון ועיקרי הדברים תוך פירוט הגורמים האחראיים ליישום ובקרה.	היחידה הסביבתית בשיתוף הנהלת המועצה	נוצר מבנה ניהולי שיתופי- אינטרדיסציפלינרי לקידום מעשי של תחומי רוחב במועצה הקשורים להיערכות המועצה לשינוי אקלים. "הפורום הבינאגפי" המטמיע קיימות והיערכות לשינוי האקלים התחלק לפי נושאים לשולחנות עגולים הנפגשים אחת לחודש, ועוסקים בנושאי: חקלאות, אנרגיה, קהילה, פסולת ומגוון ביולוגי.
יצירת שדרת ניהול מובילה לתחום	מינוי אחראי על מעקב ויישום ההחלטות שהתקבלו בישיבות הפורום, לרבות ניהול קובץ מעקב ודיווח להנהלת המועצה.	הנהלת המועצה בשיתוף מנהלת היחידה הסביבתית	באחריות מנהלת היחידה הסביבתית. הטיפול הסתיים.
ניהול הידע	השלמת מאגרי הידע הרלוונטיים במועצה לשם קידום חוסן המועצה בהיערכותה לשינוי האקלים והנעת תהליכים מבוססי ידע.	אגף דיגיטל והסברה בשיתוף האגפים הרלוונטיים	מאגרי הנתונים המועצתיים עודכנו: 1. תושבים ותיקים - למועצה יש מערכת לניהול תושב 360 באמצעותה ניתן לקבל מידע מיהם הוותיקים ומהם פרטי התקשרות עימם במידת הצורך. 2. מיפוי חקלאים - נמשך תהליך מיפוי חקלאי המועצה והגידולים החקלאיים. 3. סקר מעיינות - בהמשך למאגר הנתונים בתחום המגוון הביולוגי (סקר הטבע) החל מיפוי מעיינות בכל תחומי המועצה, במסגרתו ימופו מעיינות המועצה כולל המגוון הביולוגי שנמצא בכל אחד מהם. 4. נתוני פסולת - במסגרת כתיבת תוכנית אב לפסולת סקרה המועצה את המצב הקיים כיום בזרמי הפסולת השונים.
נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
ניהול סיכונים אקלים	הכנת נהלי פעולה לאירועים אקלימיים קיצוניים כדוגמת עומס חום, הצפות וכדומה והתאמת מערכות ההתראה והניטור.	אגף שירותי ביטחון וחירום	טרם בוצע

חוסן כלכלי	אסונות אקלימיים ובריאותיים יכולים להשפיע השפעה קיצונית על הפעילות הכלכלית והאנושית. מומלץ לוודא כי הגופים הרלוונטיים במועצה מבוטחים בהתאם, על מנת להבטיח המשך פעילות.	גזברות - ביטוחים	בוצעו התאמות ביטוחיות אשר ממשיכות ומתעדכנות בהתאם לתרחישים המעודכנים והצרכים העולים בשטח.
הטמעה חוצת יחידות	גיבוש תכנית הכשרה לעובדי המועצה בתחומי קיימות ואקלים, על מנת לרתום אותם לנושאים שהמועצה מקדמת בתחום.	אגף משאבי אנוש בשיתוף היחידה הסביבתית, והפורום הבין-אגפי	טרם בוצע
	שינויים שיעשו במועצה במסגרת ההערכות ילוו בפעולות הסברה והעלאת מודעות, לדוגמא: קיום הרצאות, מפגשי עובדים ו/או הכנסת תוכן רלוונטי חוויתי בהשתלמויות העובדים.	אגף משאבי אנוש בשיתוף היחידה הסביבתית והפורום הבין-אגפי	טרם בוצע
דיאלוג מחזיקי עניין	גיבוש תכנית סדורה להבניית דיאלוג מול מחזיקי עניין אשר זוהו במסגרת הביקורת באמצעות וועדות המועצה הרלוונטיות והוספה של דיאלוג ושיתוף ציבור לכנסים והתכנסויות	הפורום הבין-אגפי	בוצעה החלוקה לשולחנות עגולים לפי נושאים במסגרת פעילות ה"פורום הבינאגפי"
נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
חיזוק מעורבות היישובים	שיתוף מחזיקי העניין בגיבוש תוכנית ההיערכות לשינויי אקלים לצורך שקיפות והפריית הידע.	הנהלת המועצה בשיתוף הפורום הבין-אגפי	עדיין לא נכתבה תוכנית היערכות לשינויי אקלים. במועצה פועלים מספר פורומים : מובילי מרחבים קהילתיים- אקולוגיים, מובילות מיזמי יד שניה ופורום שמירת טבע. בנוסף, היחידה הסביבתית מלווה את הוועדה לאיכות סביבה ואת הוועדה החקלאית. מחלקת יישובים מלווה את יו"רים. וועדים המקומיים ויו"רים. וועדות האגודות החקלאיות.
	קיום הדרכות ו/או סדנאות להעלאת המודעות של הוועדים המקומיים לתחום, הצבת סטנדרט ליישום עבור היישובים, בתחומים אותם הפורום הבין-אגפי מקדם.	מחלקת יישובים בשיתוף היחידה הסביבתית	קיים שיתוף פעולה בין היחידה הסביבתית למחלקת יישובים. היחידה הסביבתית מוציאה קולות קוראים ליישובים לתמיכה במעבר לגינון אקולוגי, תמיכה במיזמים קהילתיים- אקולוגיים (כולל גינות קהילתיות), תמיכה בשתילת עצים במרחב הציבורי, ותוכנית לשמירה על ניקיון במרחב הציבורי.

שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים	בחינת הרחבת שיתופי פעולה עם רשויות שכנות בנושאים משותפים אותם המועצה רוצה לקדם, כדוגמת המאבק על ניטור זיהום האוויר במפעל נשר.	הנהלת המועצה בשיתוף הפורום הבינאגפי	1. המועצה משתתפת בפורום הרב מגזרי שעוסק בפעילות של מפעל נשר. בפורום חברים נציגי פורום תושבים למען אוויר נקי, משרדי ממשלה: משרד הכלכלה ומשרד הבריאות, נציגי עיריית רמלה, נציגי המפעל ונציגי אקדמיה. בנוסף, המועצה עובדת בשיתוף פעולה עם עיריית רמלה ועם אנשי המקצוע במשרד להגנת הסביבה בכל הנוגע למעקב אחר פעילות המפעל. 2. היחידה הסביבתית הינה יחידה סביבתית משותפת למועצה אזורית גזר ולמועצה אזורית שדות דן. 3. המועצה עובדת בשיתוף פעולה עם המרכז לשלטון אזורי ועם "אקלימא" (ארגון לתמיכה וקידום היערכות לשינוי אקלים ברשויות המקומיות).
	השתתפות ביוזמות לאומיות ובינלאומיות בתחום הקיימות והיערכות לשינוי אקלים בשלטון המקומי, לצורך למידה, קבלת כלים והרחבת האימפקט.	הפורום הבין-אגפי בשיתוף היחידה הסביבתית	1. HUMUS - השתתפות בקול קורא של האיחוד האירופי לפרויקטים בכל העולם למעבר לחקלאות מחדשת. 2. השתתפות בפורום רשויות שאפתניות בהובלת היערכות לשינוי אקלים מבית פורום האקלים של נשיא המדינה. 3. השתתפות במפגשי בוגרי תוכנית המאיץ (כתיבת תוכנית פעולה למעבר לאנרגיה מקיימת) של משרד האנרגיה.
	בחינת שיתופי פעולה עם האקדמיה ו/או חברות סטארט-אפ בתחום האקלים וקידום קולות קוראים למחקרי אקלים לרבות מיטגציה, אדפטציה, חינוך אקלימי, הערכת סיכונים אקלים באזור השפלה ועוד.	החברה הכלכלית בשיתוף הפורום הבין-אגפי היחידה הסביבתית	טרם בוצע

פעולות

היערכות (אדפטציה) - היערכות לעליית הטמפרטורה והסיכון להתלקחות שריפות

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
בנייה מותאמת אקלים	גיבוש מסמך הנחיות מחייבות לבנייה בהתאם לסיכונים אקלימיים, עם התייחסות לכל יישוב ובדיקת העמידות של מבנים קיימים לאירועים אקלימיים.	אגף פיתוח ואחזקה/ אגף תכנון והנדסה	במסגרת הליכי התכנון והרישוי ניתנת התייחסות להיבטי הצללה, ניהול נגר, פיתוח מותאם אקלים ושימור שטחים פתוחים בהתאם לתקנות ולנהלים מינהל התכנון. תיבחן הכנת מסמך מדיניות ייעודי למועצה.
	הטמעת פיתוח ואכיפה תואמי אקלים על מנת למנוע בניה באיכות ירודה ו/או בנייה לא חוקית ללא שיקולים אקלימיים, ובכך למנוע פגיעה עתידית בחיי אדם.	אגף תכנון והנדסה	הוועדה המקומית מיישמת את הוראות התכנון והבנייה בהתאם לתוכניות המאושרות ולהוראות הדין. במסגרת בחינת תוכניות והיתרים נבחנים היבטים של ניהול נגר, שטחים פתוחים, הצללה ופיתוח בר קיימא בהתאם למדיניות התכנון הארצית והמחוזית. פיקוח על הבניה אינה עוסקת באכיפה בגין אי התאמת חומרי בניה תואמי אקלים.
	הפחתת השימוש בחומרים אגרי חום ופולטי חום בבנייה, פיתוח	אגף פיתוח	כיום אין מסמך מדיניות מחייב בנושא ברמת המועצה. יחד עם זאת, במסגרת תכנון מבני ציבור ופיתוח מרחבים ציבוריים נבחנים פתרונות הצללה, גינון ופיתוח התורמים להפחתת החום ולשיפור הנוחות האקלימית.

	ותשתיות, והטמעת הנחיות הצללה בבנייה.	ואחזקה/ אגף תכנון והנדסה
הוועדה המקומית פועלת בהתאם להוראות הדין ולדרישות החלות על פי תקנות . ככל שיחולו דרישות מחייבות נוספות בתחום הבנייה הירוקה, הן יוטמעו במסגרת הליכי הרישוי והתכנון .	אימוץ דרישות תקני בניה ירוקה (למשל התקן הישראלי לבנייה ירוקה ת"י 5281 או תקן LEED הבינלאומי לבתים פרטיים ¹) בבניית מבנים פרטיים, ציבוריים וחקלאיים. בשלב הראשון ניתן לאמץ דרישות מסוימות מתקנים אלו ולהציב יעדים לאימוץ התקנים במלואם בבנייה חדשה והסמכת מבנים קיימים.	אגף פיתוח ואחזקה/ אגף תכנון והנדסה

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
היערכות לשרפות	גיבוש רשת התראה, בשילוב עם מוקד הרואה המתוכנן, בדגש על מוקדי פגיעות לשריפות ביישובים הרלוונטיים.	אגף שירותי ביטחון וחירום	טרם בוצע, נמצא בתכנון.
היערכות לשרפות	גיבוש מערך הכנה והסברה לתושבים ומערך תמיכה ופיצוי לנפגעים מבעוד מועד.	אגף הרווחה והשירותים החברתיים	טרם בוצע
הרחבת התכסית הירוקה	המשך הרחבת התכסית הירוקה, שימור הצמחייה ונטיעת עצים, לצורך הצללת המרחב, וייסוד הטמפרטורה, עידוד הלכתיות ושיפור הבריאות הפיזית והנפשית של התושבים.	מנהלת מחלקת יישובים, אשכול המרחב הכפרי, אגף תכנון והנדסה ואגף פיתוח ואחזקה	מסגרת קידום תוכניות ופיתוח המרחב הציבורי ניתן דגש לשימור עצים קיימים , נטיעות חדשות ושיפור רציפות השטחים הפתוחים במטרה לחזק את החוסן האקלימי של היישובים . כמו כן, בשנת 2026 תצא היחידה הסביבתית עם קול קורא ליישובים להשתתפות בנטיעת עצים במרחב הציבורי על מנת לעודד יצירת צל טבעי במרחב הציבורי.
	בחינת שילוב גגות וקירות ירוקים במבני המועצה.	אגף תכנון והנדסה/אגף פיתוח ואחזקה	הנושא טרם יושם בפועל נבחנת האפשרות לשלב פתרונות מבוססי טבע בפרויקטים עתידיים של מבני ציבור כדוגמת קריית חינוך חולדה בהתאם להיתכנות תכנונית ותקציבית .

ניהול המים - הערכות לבצורת מחד וליריעי גשם קיצוניים והצפות מאידך

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	תיקון ליקויים 2025
תשתיות מותאמות אקלים	זיהוי מוקדי הצפה, הערכת סיכונים וחזקת מבנים ותשתיות באזורים אלו בהתאם תוך שימוש בפתרונות מבוססי טבע.	אגף פיתוח ואחזקה	טרם בוצע
	בחינת הקמת גגות כחולים (סופחים) להשהיית מים. הגדלת יכולת החלול והשימוש החוזר במים.	אגף פיתוח ואחזקה	טרם בוצע
	גיבוש נוהל אספקת מים בחירום.	אגף פיתוח ואחזקה בשיתוף אגף שירותי ביטחון וחירום	טרם בוצע, בטיפול
תכנון ובנייה	יישום דרישות נגר עילי (השהייה וחלחול מים) בתוכניות והיתרים בתכנית הבנויה והטבעית, מומלץ להיעזר במדיניות לניהול נגר עירוני של מנהל התכנון.	הנדסה ואגף פיתוח ואחזקה	דרישות לניהול נגר עילי, השהייה וחלחול מים מיושמות במסגרת הליכי התכנון והרישוי בהתאם להוראות תמ"א 1, הנחיות רשות המים ומדיניות מינהל התכנון. במסגרת בחינת תוכניות והיתרי בנייה ניתנת התייחסות לפתרונות חלחול, השהייה וניקוז בהתאם למאפייני האתר.
חיסכון במים	המשך הטמעת דפוסי התנהגות לחיסכון במים בקרב הקהילה	אגף החינוך בשיתוף היחידה הסביבתית	טרם בוצע
	הטמעת פרקטיקות של שימוש חוזר במים במבני ציבור כגון שימוש במי מזגנים	אגף פיתוח ואחזקה	טרם בוצע

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	תיקון ליקויים 2025
חיסכון במים	אימוץ טכנולוגיות חדשניות הקיימות בשוק לבקרה מקומית ואיתור דליפות.	אגף פיתוח ואחזקה	הותקנו מדי מיים דיגיטליים, עם הקמת החברה הכלכלית עוברת לתחום אחריותה
חקלאות	גיבוש מערך תמיכה ופיצוי לחקלאים במקרים של פגיעות נרחבות ומשמעותיות.	גזברות	תמיכה וליווי ניתנים במסגרת הטיפול בחקלאים, פיצוי כספי ניתן ככל ומוכר ומואשר על ידי המדינה
	יצירת מנגנון תקשורת סדור ושיתופי פעולה הדוקים יותר עם החקלאים, מעבר לוועדה המתקיימת במועצה.	יחידה סביבתית	- קיימות קבוצות ווטאספ של חקלאי המועצה ושל היו"רים האגודות החקלאיות. - הגדלת הוועדה החקלאית כך שלכל ענף תהיה נציגות. בנוסף, הוועדה מתכנסת לעיתים תכופות יותר מבעבר.

	- מתקיימות פגישות אישיות בין נציגי המועצה לחקלאי המועצה על מנת לייצר היכרות אישית ותקשורת ישירה. - במסגרת ה- CRM של המועצה קיימים כרגע 185 חקלאים אשר ניתן לשלוח להם הודעות ווטסאפ או SMS. המיפוי ממשיך גם בימים אלו. - בשיתוף עם אגף דיגיטל ומוקד המועצה המועצה מתכננת לפתוח קו ייעודי לחקלאים במוקד- קו לחקלאי. מענה טלפוני ייעודי לחקלאי המועצה.		
	בימים אלו אנו עובדים על מיפוי סוגי הגידולים. עדיין לא נעשתה עבודה על פגיעות הגידולים לאיומים אקלימיים. המיפוי נעשה בשיתוף משרד החקלאות ובשילוב היערכות לחירום.	יחידה סביבתית	המשך מיפוי סוגי הגידולים בשטח המועצה, וזיהוי פגיעותם לאיומים אקלימיים פוטנציאליים (כמו גם תרומתם לשינויי אקלים). מומלץ להיעזר במסמך המלצות לחדשנות בחקלאות של משרד החקלאות ופיתוח הכפר
	המועצה מקדמת פק"ל לחקלאי - הטבות לחקלאים לטיפול הולם בפסולת החקלאית. המועצה יצרה שת"פ עם מטמנת נען וקבלה עבור חקלאי המועצה הנחה במחיר לטון פסולת חקלאית שתיכנס למטמנה. בנוסף, המועצה קבלה עבור חקלאי המועצה הנחה משמעותית מחברת אינפניה לטיפול בקרטונים. המועצה יצרה קשר עם המשרד להגנת הסביבה ורט"ג בכדי לייצר שתף הדוק יותר באכיפת השלכת פסולת חקלאית בשטחים הפתוחים.	מחלקת תברואה	בחינת אפשרות לייצור תשתית לטיפול בפסולת חקלאית ובחינת שיתופי פעולה עם גורמים רלוונטיים בנושא.

חוסן קהילתי

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	תיקון ליקויים 2025
זיהוי מקדים וצמצום פערים	מיפוי ואפיון תנאי הדיור וצרכים מיוחדים של אוכלוסיות פגיעות, אשר יידרשו בתרחישי חירום, לפי תרחישי ייחוס אקלימיים.	אגף הרווחה והשירותים הציבוריים	טרם בוצע
	הקמת מערך לטיפול באוכלוסיית היישובים המועדים לאירועי אקלים קיצוניים, לדוגמה תכנון מראש של פינויים למתחמים זמניים במקרים של הצפות.	אגף הרווחה והשירותים הציבוריים	טרם בוצע
	השלמות מאגרי הנתונים הדיגיטליים והתאמתם למיפוי הסכנות בכל יישוב, בדגש על אוכלוסיות פגיעות.	אגף הרווחה והשירותים הציבוריים בשיתוף אגף דיגיטל והסברה	טרם בוצע
תשתיות מותאמות אקלים	מיפוי פגיעות תשתיות בכל יישוב מבעוד מועד וזיהוי התאמתן לשינויי אקלים ארוכי טווח. ניתן להיעזר במפת סיכוני אקלים לאומית של המשרד להגנת הסביבה.	אגף שירותי ביטחון וחירום	טרם בוצע

תשתיות מותאמות אקלים	גיבוש סט פעולות לחיזוק מבנים קיימים, בדגש על מבנים בהם מבקרים אוכלוסיות מוחלשות ופגיעות ווידוא נגישות מיטבית עבורם. *מומלץ לבחון שיתופי פעולה עם קרנות/עמותות לסיוע בחיזוק מבני מגורים של אוכלוסיות אלו.	אגף פיתוח ואחזקה בשיתוף אגף הרווחה והשירותים הציבוריים	טרם בוצע
תשתיות מותאמות אקלים	בחינת ישימות הטמעת עקרון "עירוב שימושים" בתכנון מרכזי היישובים אשר משמעותו עירוב מספר שימושים במבנה או מתחם אחד, לדוגמא מסחר, אולמות ספורט, גנים וכדומה.	אגף תכנון והנדסה/ אגף פיתוח ואחזקה/ מחלקת יישובים	עירוב השימושים נבחן במסגרת הליכי תכנון בהתאם לאופי הכפרי של יישובי המועצה ולמדיניות התכנון המחוזית. בשל מאפייני המרחב הכפרי יישום העיקרון מוגבל ביחס למרחב עירוני, אולם הוא נבחן בכל התוכניות הרלוונטיות.
נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	תיקון ליקויים 2025
חינוך וקהילה	קידום קריות החינוך כמוקדי חוסן, בהם יונגש המידע לציבור, ויתקיימו הדרכות לבעלי התפקידים הרלוונטיים והמתנדבים בנושאים אקלימיים.	אגף החינוך בשיתוף אגף הרווחה והשירותים הציבוריים ובשיתוף אגף בטחון	קריות החינוך אורגנו כך שבשעת חירום ובהתאם לצורך יוקמו בהם מרכזי חוסן אזוריים.
	המשך שילוב הנוער ואוכלוסיית הקשישים כשגירים להפצת המידע והטמעתו באוכלוסייה הכללית.	אגף החינוך והרווחה בשיתוף היחידה הסביבתית	טרם בוצע
חינוך וקהילה	יצירת דיאלוג עם הקהילה למציאת פתרונות משותפים לשינוי דפוסי התנהלות במרחב הציבורי בזמן תנאי מזג אוויר קיצוניים.	מחלקת יישובים	טרם בוצע
רציפות תפקודית	הקמת מרכזי חוסן אנרגטי (חיבור המערכת הסולארית להפקה עצמאית של אנרגיה בעת נפילת רשת החשמל) במבני ציבור ע"פ המדריך להקמת מערכות חוסן באנרגיה כמרכזי קליטה לשעת חירום.	אגף פיתוח ואחזקה בשיתוף מחלקת יישובים ואגף ביטחון	טרם בוצע
	הנגשת שירותי המועצה מרחוק, ככל הניתן, לצורך שמירה על רציפות השירותים גם בעת חירום.	אגף דיגיטל והסברה	המועצה יצרה מגוון ערוצי תקשורת עם התושבים ותושבות המועצה, המיועדים לתרחישים שונים בעיתות חירום.

פעולות הפחתה (מיטigציה) - מדידה, הצבת יעדים ודיווח

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
מדידה וניטור	חישוב פליטות גזי חממה ע"פ GHG Protocol לפעילות המועצה ובמידת האפשר ליישוביה. ניתן להיעזר בכלי המיפוי של המשרד להגנת הסביבה לחישוב פליטות גזי חממה ולאיתור פוטנציאל הפחתת הפליטות בכל מגזר.	יחידה סביבתית בשיתוף מחלקת יישובים	טרם בוצע
	מדידת צריכת המשאבים והביצועים הסביבתיים בכל מוסד (צריכת מים, צריכת אנרגיה, מחזור והטמנת פסולת וכו') לשם מיפוי והצבת יעדים אפקטיביים.	יחידה סביבתית, תברואה ומחלקת יישובים	טרם בוצע
הצבת יעדים	בתום המדידה, הצבת יעדים לטווח הקצר והארוך לשיפור הביצועים, צמצום צריכת המשאבים, הפחתת פליטות גזי חממה והפחתת פסולת להטמנה.	יחידה סביבתית, תברואה ופיתוח ותחזוקה	טרם בוצע
	בחינת האפשרות להצבת יעד למבני ציבור מאופסי אנרגיה.	יחידה סביבתית ואגף תכנון ותחזוקה	במסגרת תכנון מבני ציבור חדשים נבחנים שיקולי התייעלות אנרגטית בהתאם להנחיות התב"ע, דרישות התקינה והיתכנות הפרויקט.
דיווח פומבי	בחינת אפשרות דיווח שקוף לציבור בהתאמה לתקן GRI בנושאים כגון אחריות מוניציפלית, מגוון ביולוגי, אקלים ואנרגיה ולאזן תקנים בינלאומיים נוספים. דיווח שקוף יוכל לחזק את מוניטין המועצה ויהווה אמצעי לקשר ישיר ואמין עם מחזיקי העניין שלה.	הנהלת המועצה בשיתוף היחידה הסביבתית	טרם בוצע
	הצטרפות למנגנון הוולונטרי לדיווח והפחתת פליטות גזי חממה של המשרד להגנת הסביבה	היחידה הסביבתית	טרם בוצע

התייעלות אנרגטית

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
ניהול אנרגיה	ניטור תקופתי וביצוע סקרי אנרגיה במוסדות המועצה ושילוב שיקולי ניהול אנרגיה בתהליכי הפיתוח והתכנון במועצה.	אגף פיתוח ואחזקה ותכנון	טרם בוצע
ניהול אנרגיה	בחירת קידום שיתופי פעולה עם רשויות סמוכות בתחום ניהול האנרגיה, במטרה לאפשר נצילות אנרגטית יעילה ברמה האזורית.	אגף פיתוח ואחזקה בשיתוף הנהלת המועצה	טרם בוצע
בנייה ותפעול	כאמור לעיל, אימוץ דרישות תקני בניה ירוקה (למשל התקן הישראלי לבנייה ירוקה ת"י 5281 או תקן LEED הבינלאומי לבתים פרטיים) בבניית מבנים פרטיים, ציבוריים וחקלאיים. בשלב הראשון ניתן לאמץ דרישות מסוימות מתקנים אלו ולהציב יעדים לאימוץ התקנים במלואם בבנייה חדשה והסמכת מבנים קיימים.	יחידה סביבתית, אגף פיתוח ואחזקה/ אגף תכנון והנדסה ומחלקת יישובים	טרם בוצע
	שילוב הנחיות להתייעלות אנרגטית בשיפוץ מבני ציבור.	אגף פיתוח ואחזקה/ אגף תכנון והנדסה ויחידה סביבתית	המועצה קבלה תמיכה ממשרד האנרגיה להקמת מרכז ידע ויישום עבור המגזר החוץ רשותי שתפקידו, בין היתר, להנגיש לתושבים הנחיות להתייעלות אנרגטית בבתי פרטיים. אגף ההנדסה משלב ככל הניתן שיקולי התייעלות אנרגטית בפרויקטי שיפוץ ושדרוג של מבני ציבור, בכפוף למסגרת התקציבית ולאופי הפרויקט.
	רכישת חומרי גלם מספקים המציגים תעודות על אחריות מקורות חומרי הגלם (למשל התעדת EPD לחומרי בנייה/שימוש בחומרי בנייה ממוחזרים/הסמכת LCA למוצרים).	אגף פיתוח ואחזקה בשיתוף אגף חוזים ומכרזים, רכש והתקשרויות	טרם בוצע
בנייה ותפעול	גיבוש הנחיות לשדרוג מערכות אקלים ועידוד מעבר לתאורת לד בבנייה פרטית, באמצעות כנסים, פעולות תקשור וכדומה.	אגף פיתוח ואחזקה בשיתוף מחלקת יישובים	המועצה קבלה תמיכה ממשרד האנרגיה להקמת מרכז ידע ויישום עבור המגזר החוץ רשותי שתפקידו, בין היתר, להנגיש לתושבים הנחיות להתייעלות אנרגטית בבתי פרטיים.

קידום השימוש באנרגיות מתחדשות

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	דוח ביצוע 2025
רכישת אנרגיה מתחדשת	הצבת יעדים כמותיים לשימוש באנרגיה מתחדשת במוסדות המועצה במסגרת התוכנית האסטרטגית.	יחידה סביבתית בשיתוף אגף צמיחה כלכלית ואגף פיתוח ואחזקה	טרם בוצע
	עידוד התושבים לרכישת אנרגיה ממקורות מתחדשים באופן פרטי בבתי המגורים, באמצעות הנגשת המידע עבורם וסיוע ביצירת קשר עם ספקי אנרגיה מתחדשת.	יחידה סביבתית בשיתוף מחלקת יישובים והחברה הכלכלית	המועצה קבלה תמיכה ממשרד האנרגיה להקמת מרכז ידע ויישום עבור המגזר החוץ רשותי שתפקידו, בין היתר, עידוד התושבים לרכישת אנרגיה ממקורות מתחדשים באופן פרטי בבתי המגורים.
התקנת מתקנים פוטו-וולטאים	מיפוי חסמים לעידוד התקנת פאנלים סולאריים במבני מגורים ובחינת אפשרויות סיוע נוספות לתושבים בהשראת מיזמים כגון "אילת מתחברת לשמש" של עיריית אילת ו"חדש תחת השמש" של עיריית כפר סבא.	יחידה סביבתית בשיתוף מחלקת יישובים ואגף צמיחה כלכלית	המועצה קבלה תמיכה ממשרד האנרגיה להקמת מרכז ידע ויישום עבור המגזר החוץ רשותי שתפקידו, בין היתר, מיפוי חסמים לעידוד התקנת פאנלים סולאריים במבני מגורים ובחינת אפשרויות סיוע נוספות לתושבים.
התקנת מתקנים פוטו-וולטאים	בחינת ישימות התקנת פאנלים סולאריים במבני תעשייה ובמבנים חקלאיים (אגרו-וולטאים - APV).	יחידה סביבתית בשיתוף החברה הכלכלית	המועצה קבלה תמיכה ממשרד האנרגיה להקמת מרכז ידע ויישום עבור המגזר החוץ רשותי שתפקידו, בין היתר, בחינת ישימות התקנת פאנלים סולאריים במבני תעשייה ובמבנים חקלאיים (אגרו-פוטו-וולטאים - APV). המועצה מקדמת מיפוי שטחים לאגרו וולטאי על מנת לעודד את החקלאים להקים מתקנים אגרו וולטאים בשטחים אופציונליים. התהליך נעשה בשיתוף הציבור ובהנחייה של מרכז הש"ל. את התהליך מובילה הנהלת המועצה
	שילוב מתקנים פוטו-וולטאים בתכנון בנייה חדשה במוסדות המועצה	אגף תכנון והנדסה	במסגרת תכנון מבני ציבור חדשים נבחנת אפשרות לשילוב מערכות פוטו-וולטאיות בהתאם להיתכנות הנדסית, תכנונית ותקציבית. בנוסף מקודמים פרויקטים להתקנת מערכות סולאריות על מבנים קיימים במועצה ע"י המוצעה ובאמצעות החברה הכלכלית.
עצמאות אנרגטית	שילוב פתרונות אגירה להפחתת עומסים וייצוב רשת החשמל	אגף תכנון והנדסה/ אגף פיתוח ואחזקה	המועצה מקדמת פרויקטים בתחום האנרגיה המתחדשת ואגירת אנרגיה, לרבות בחינת פתרונות אגירה במתקנים ציבוריים ובפרויקטים אזוריים, במטרה לחזק את החוסן האנרגטי של המועצה בשגרה ובחירום.

תחבורה בת קיימא

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	תיקון ליקויים 2025
הפחתת השימוש בכלי רכב ממונעים	פיתוח שבילי היוממות הקיימים (למשל הצללה) ועידוד האוכלוסייה לעשות בהם שימוש.	אגף פיתוח ואחזקה ואגף חינוך ורווחה (מקדמת בריאות), מהנדס המועצה	המועצה ממשיכה לקדם רשת שבילי אופניים המחברת בין היישובים, מוסדות החינוך ומוקדי השירות, כחלק ממדיניות לעידוד תחבורה מקיימת וצמצום השימוש ברכב פרטי.
תשתיות לחשמול תחבורה פרטית ועידוד תחבורה שיתופית	ביצוע סקר לתושבים על שימוש נוכחי ו/או עתידי ברכבים חשמליים לצורך אפיון הצורך בעמדות טעינה ובהתאם תכנון פריסת עמדות הטעינה בשטחי המועצה, בשיתוף היישובים.	אגף תכנון והנדסה בשיתוף מחלקת יישובים	טרם בוצע
	גיבוש הנחיות להטמעת עמדות טעינה בחניונים ציבוריים.	אגף תכנון והנדסה	בשל מאפייני המרחב הכפרי וחניה פרטית ברוב יחידות המגורים, הצורך בעמדות טעינה ציבוריות נמוך יחסית. יחד עם זאת, הנושא ייבחן בהתאם לקצב חדירת כלי רכב חשמליים ולצרכים שיעלו מהשטח.
	עידוד התושבים למעבר לרכבים חשמליים ו/או הנעות חלופיות והנגשת המידע באמצעות כנסי הסברה ותקשורים.	יחידה סביבתית ויועצי תחום האנרגיה	טרם בוצע
	עידוד שימוש בתחבורה שיתופית באמצעות הצעות תמיכה בפיילוטים בתחום.	יועצי תחום האנרגיה ואגף דיגיטל	טרם בוצע
	בחינת ישימות מעבר האוטובוסים של המועצה להנעות חלופיות.	מחלקת תחבורה	נבחנת האפשרות למעבר לאוטובוסים חשמליים, ונבדקת מחדש מעת לעת הכדאיות הכלכלית אל מול המשאבים הנדרשים לטובת הקמת עמדות טעינה והספקי חשמל נדרשים, וכן התקלות החוזרות ונישנות באוטובוסים.

רכש בר קיימא

פעולות מומלצות ליישום:

נושא	פירוט פעולות מוצעות	יחידה אחראית	תיקון ליקויים 2025
גיבוש מדיניות לרכש בר קיימא	זיהוי השפעות סביבתיות וסיכונים סביבתיים בשרשרת האספקה.	אגף חוזים ומכרזים, רכש והתקשרויות בשיתוף היחידה הסביבתית	טרם בוצע
	אפיון הפערים הקיימים בשרשרת האספקה בפן הסביבתי בהתבסס על יעדים ומדדים שהמועצה רוצה לקדם.		טרם בוצע
	הכשרה פנימית בקרב העובדים ביחידות הרכש לניהול רכש אחראי ובר-קיימא		מנהל הרכש הינו חלק חשוב מהפורום הבין אגפי להטמעת קיימות והיערכות לשינוי האקלים.
	בניית סט דרישות ותנאים להתקשרויות מול ספקים ישירים וספקי משנה חדשים, תוך ניהול דיאלוג מולם לצורך הערכת יכולתם לעמוד בדרישות אלו. סט דרישות אלו יכול להיות מנוסח בתור נספח איכות סביבה לספקים, המחייב לקחת שיקולים סביבתיים בחשבון, עמידה ברגולציה סביבתית ודיווח על מפגעים סביבתיים.		טרם בוצע
	הדרכה וליווי ספקים לצורך בניית יכולות ושיפור שרשרת האספקה לטווח הארוך.		טרם בוצע
	ביצוע מעקב ובקרה לספקים לוודא עמידה בדרישות הנ"ל.		טרם בוצע
	תיעוד רכש מעסקים מקומיים, מעסקים חברתיים (למשל המעסיקים אוכלוסיות		טרם בוצע

התרשמנו כי המועצה מקדמת יוזמות משמעותיות ומגוונות בתחום ההיערכות לשינוי האקלים, וכן נוקטת פעולות הן בתחום המיטיגציה והן בתחומי האדפטציה. המלצתנו הינה לתעדף מספר תחומים מרכזיים בעלי דחיפות גבוהה לביצוע, בעת גיבוש תוכנית עבודה מפורטת ומתוקצבת לנושא לשנה הקרובה.

תחומים אלו כוללים:

- יצירת שדרת ניהול מובילה לתחום - עדכון 2025: **בוצע**
- ניהול הידע והשלמת מאגרי מידע - עדכון 2025: **בתהליך ביצוע**
- זיהוי אוכלוסיות פגיעות וצרכיהן - עדכון 2025: **טרם בוצע**
- הערכת מוקדי פגיעות ביישובים לאירועי אקלים שונים וגיבוש נהלי פעולה בהתאם - עדכון 2025: **נעשית עבודה משותפת עם כב"א איילון בנושא שריפות ומגובשות תוכניות נוספות להיערכות למפגעים נוספים.**
- שילוב התייחסות לסיכונים אקלים והתייעלות אנרגטית בתכנון ובניה - עדכון 2025: מבוצע באופן חלקי. במסגרת עבודת אגף ההנדסה והוועדה המקומית ניתנת התייחסות לניהול נגר, שמירת שטחים פתוחים, הצללה, נטיעות, פתרונות ניקוז, אנרגיה מתחדשת והתייעלות אנרגטית.
- אך טרם גובשה מדיניות מועצתית כוללת ומחייבת בתחום.
- מדידת צריכת המשאבים ופליטות גזי חממה לצורך הצבת יעדי הפחתה - עדכון 2025: **טרם בוצע**

לכבוד:

גב' פרחית כהן - מבקרת המועצה והממונה על תלונות הציבור

ג.נ.,

הנדון: סטטוס תיקון ליקויים – דו"ח ביקורת "מוכנות מועצה אזורית גזר לשינויי האקלים"

בפתח דבריי, ברצוני לשוב ולהביע את הערכתי על כתיבתו של מסמך ביקורת מקיף ומעמיק זה. כפי שצינתי בעבר, זהו דו"ח חלוצי וראשון מסוגו ברמה הארצית ברשויות המקומיות, והוא מהווה אבן דרך חיונית בתהליך המשמעותי שבו אנו נמצאים.

הנהלת המועצה רואה בדו"ח זה ובממצאיו חשיבות אסטרטגית עליונה. מטבע הדברים, מדובר בדו"ח רוחבי הנוגע כמעט בכל רמות העשייה של המועצה – החל מהרמה המערכתית והתכנונית ועד לרמת הביצוע בשטח, תוך השפעה ישירה על איכות החיים והחוסן של יישובינו ותושבינו. ברצוני לעדכן בסטטוס התקדמות הטמעת ההמלצות ותיקון הליקויים במועצה:

1. **ממצאים והמלצות שהוטמעו ויושמו בפועל:** חלק ניכר מהמלצות הדו"ח כבר תורגמו לתוכניות עבודה אופרטיביות והוטמעו בהצלחה באגפי המועצה השונים. בין היתר, הפורום הבין-אגפי להטמעת קיימות, הנמצא כעת בפתחה של שנתו הרביעית, מינף את ממצאי הביקורת ועבר לקבוצות עבודה ממוקדות מטרה לקידום עשייה אופרטיבית בשטח ושיתוף פעולה הדוק בין האגפים. כמו כן, אנו ממשיכים לפעול במרץ להגשת קולות קוראים רלוונטיים ולשינוי דפוסי החשיבה התקציביים כדי לייצר את ה"צלע הכלכלית" הנדרשת להצלחת הפרויקטים.
2. **המלצות שיושמו בעתיד (תהליכים ארוכי טווח):** חלק מההמלצות, מעצם היותן רוחביות ומחייבות שינוי מדיניות או השקעות תשתיות נרחבות, דורשות החלטות הנהלה מורכבות ופריסה על פני זמן. המועצה מחויבת לחלוטין להמשיך יישומן של המלצות אלו, והן משולבות בהדרגה בתהליכים האסטרטגיים העתידיים שלנו מול ועדי היישובים, מערכת החינוך, הקהילה ובעלי העניין השונים.

חשוב לי להדגיש בפנייך, כי המועצה רואה במעקב השוטף והקפדני שאת מקיימת כגורם משפיע, חיובי ומקדם. הליווי המקצועי שלך לאורך כל התהליך ועל פני כלל נושאי הדו"ח, מהווה מנוע צמיחה וערובה לכך שתיוקן הליקויים לא יישאר על הכתב בלבד, אלא יוטמע כחלק אינטגרלי מהתרבות הארגונית של המועצה. הובלת שינוי בסדר גודל כזה מחייבת מאיתנו תעוזה, יציאה מאזור הנוחות ויצירתיות, ואין לי ספק כי שיתוף הפעולה והמשך תהליך הבקרה יובילו את המועצה האזורית גזר לשמש כ"קטר" מוביל לחוסן אנרגטי, סביבתי וחברתי, ואני מודה לך על העיסוק המעמיק בתחום חשוב זה.

בברכה,
כרמל טל
מנכ"לית המועצה

רח' יוחנן הגדי, בית חשמונאי, ד.שמשון, מיקוד: 99789 ☎ 08-9274040 🌐 www.gezer-region.muni.il
מוקד המועצה ☎ 08-9274001

בית חשמונאי | בית עוזיאל | גזר | גני הדר | גני יוחנן | חולדה | יד רמב"ם | יציץ | ישרש | כפר ביל"ז | כפר בן נון | כפר שמואל
כרמי יוסף | מצליח | משמר אילון | משמר דוד | נוף איילון | נען | נצר סרני | סתריה | עזריה | פדיה | פתחיה | רמות מאיר | שעלבים

לכבוד

מבקרת המועצה

תשובה לדוח הביקורת בנושא הוצאות חשבונות מים

הנהלת המועצה האזורית גזר מודה למבקרת על העבודה המקיפה והמקצועית שבוצעה במסגרת דוח הביקורת בנושא הוצאות חשבונות מים. אנו רואים בממצאי הביקורת כלי חשוב לשיפור תהליכי העבודה והבקרה במועצה.

להלן תשובתנו המפורטת לממצאי הביקורת והמלצותיה:

נהלי עבודה כתובים (סעיף 2.3)

ממצא המבקר: תהליכי העבודה הנהוגים בנושא חשבונות המים במועצה הועברו מעובד לעובד ולא הועלו על הכתב. אין נהלי עבודה כתובים המסדירים את התהליכים השונים בתחום חשבונות המים.

תשובת המועצה:

המועצה מקבלת את ממצא הביקורת ונוקטת בפעולות מיידיות לתיקון המצב – בוצע, הוכן נוהל בין מחלקות.

תיאור מפורט של תהליכי העבודה בכל הקשור לקבלה, רישום, בדיקה ותשלום חשבונות מים

- הגדרת תחומי אחריות ברורים לכל בעל תפקיד
- ממשקי עבודה בין הגורמים השונים במועצה (אגף החינוך, מחלקת הגבייה, אגף התשתיות, מחלקת הנהלת חשבונות)
- הנחיות לביצוע בקרה ופיקוח שוטפים
- נהלי התקשרות עם אגודות המים

הנהלים יאפשרו תקשורת וקשר ישיר מול אגודות המים שברחבי המועצה, תוך התחשבות בכך שמדובר באגודות מים פרטיות.

ניהול הרשאות משתמשים (סעיף 2.4.2)

ממצא המבקר: היעדר ביצוע ניהול הרשאות משתמשים במערכת המטרופוליט בנוגע לתשלום חשבונות מים.

תשובת המועצה:

ניהול הרשאות משתמשים במערכת המטרופוליט בוצע במלואו.

כיום, רק עובדים מוסמכים ורלוונטיים (מחלקת הנהלת חשבונות, אגף החינוך, מחלקת הגבייה) בעלי הרשאות גישה למערכת. המועצה מקיימת בקרה שוטפת על רשימת המשתמשים ומעדכנת אותה באופן סדיר.

בקרה שוטפת על חשבונות המים (סעיף 2.4.2 ו-2.5)

ממצא המבקר: מומלץ לבצע בקרה שוטפת על חשבונות המים אשר תכלול בחינה של מכלול פרמטרים ועדכון תעריף בו חויבו האגודות הינו התעריף הנכון עפ"י רשות המים.

תשובת המועצה:

המועצה מבצעת באופן שוטף בקרה הדוקה על חשבונות המים, הכוללת:

- השוואת חיובי חשבונות המים לתקופה המקבילה אשתקד
- בחינת שיוך המונים למחלקה/אגף הרלוונטי
- בחינת סבירות צריכת המים ביחס לתקופה קודמת
- זיהוי צריכות חריגות ושליחת מפקח לשטח לבדיקת מדים תקולים
- אישור חשבונות על ידי מנהלי המחלקות הרלוונטיים לפני ביצוע התשלום - בוצע בחלקו, אגודות המים בישובים מחייבים את המועצה בתעריפים שונים בהתאם לחיובים אחרים בישוב.

המנהלים האחראים (מנהל אגף חינוך, מנהל מחלקת גבייה, מנהל אגף תשתיות) בוחנים כל חשבון לפני אישורו ומשווים אותו לחשבונות קודמים.

שיוך נכסים לפי מהות שימוש (סעיף 2.5.2)

ממצא המבקר: נמצאו 33 נכסים שמוגדרים "ברירת מחדל" ללא מהות שימוש מוגדרת בנכס.

תשובת המועצה:

המועצה מקבלת את ההמלצה. כלל הנכסים במועצה מוגדרת בהם מהות שימוש לפי סוג נכס באופן קבוע ושוטף המועצה בוחנת באופן תקופתי את רשימת הנכסים ומעדכנת את מהות השימוש (מגורים, גינון, מוסדות חינוך, מבנים ציבוריים וכיו"ב) לצורך סיווג נכון ומדויק.

הנכסים שזוהו בביקורת כ"ברירת מחדל" נבדקו ועודכנו במערכת עם מהות שימוש מתאימה.

הסכמי התקשרות עם אגודות המים (סעיף 2.4.2 ו-2.6.2)

ממצא המבקר: לא קיימים הסכמים מול אגודות המים המפרטים את אופן תשלום חשבונות המים, תעריפי התשלום, זמני תשלום, חריגות וכיו"ב. קיים שוני בתעריפים בין אגודות המים השונות.

תשובת המועצה:

המועצה הכינה הסכם התקשרות עם אגודות המים:

- אגודות המים בישובים מחייבים את המועצה בתעריפים שונים בהתאם לחיובים אחרים בישוב.
- אופן העברת התשלום (קיזוז, הוראת קבע)
- לוחות זמנים להגשת חשבונות
- נהלי טיפול בחריגות וצריכות חריגות
- העברת מידע על מדי המים ותקינותם

בנוגע לפער שנמצא מול אגודת המים של כרמי יוסף - המועצה בחנה את הנושא ופעלה לתיקון הפער בהתאם להמלצת הביקורת.

מידע על מדי המים (סעיף 2.4.2 ו-2.5.3)

ממצא המבקר: לא קיים מידע מהימן בידי המועצה על צריכות המים של מדי המים הנמצאים ברחבי המועצה ומנוהלים על ידי אגודות המים.

תשובת המועצה:

המועצה פועלת במספר מישורים לשיפור זמינות המידע:

1. לניהול, בקרה ומעקב מרחוק על מדי המים המותקנים במוסדות CityMind המועצה משתמשת במערכת שבאחריותה
2. המועצה אחראית על הטיפול בתקלות מדי המים ועל החלפתם למדי קר"מ קריאה מרחוק (לצורך מעקב שוטף ורציף).
3. במסגרת הנהלים החדשים, המועצה תדרוש מאגודות המים להעביר מידע באופן שוטף על כמות ותקינות מדי המים
4. המועצה מפעילה מפקח שטח לבדיקת מדים תקולים בעקבות צריכות חריגות, המועצה רואה בנושא זה עדיפות גבוהה ופועלת לשיפור שיתוף המידע עם אגודות המים.

אופן הגשת חשבונות (סעיף 2.5.3)

ממצא המבקר: קיים שוני בהגשת החשבוניות של אגודות המים - חלק מגישות באופן חודשי וחלק באופן דו-חודשי

תשובת המועצה:

המועצה קיבלה את ההמלצה הנושא נכלל בהסכמי ההתקשרות עם האגודות ויאפשר ניהול תקציבי טוב יותר ובקרה שוטפת.

סיכום ומחויבות

המועצה האזורית גזר מתחייבת ליישם את כל המלצות הביקורת ולפעול לשיפור מתמיד של תהליכי העבודה בכל הקשור לניהול ובקרת חשבונות המים.

עיקרי הפעולות שנקטו ונמשכות:

- נוהל עבודה כתובים ומסודרים-בוצע
- ניהול הרשאות משתמשים - בוצע במלואו
- בקרה שוטפת על חשבונות - מתבצעת באופן קבוע
- שיוך נכסים לפי מהות שימוש - מתבצע באופן שוטף
- התקשרות עם אגודות המים - הוכן הסכם בתהליך חתימה
- שיפור זמינות מידע על מדי המים - בוצע

אנו מודים למבקרת על עבודתה המקצועית ועל ההמלצות המועילות, ומתחייבים להמשיך ולשפר את תהליכי העבודה במועצה.

בכבוד רב,

דוד גמליאל

גזבר המועצה האזורית גזר



צילום: דר. ערד