



ביקורת פנימית

דוח ביקורת מסכם לשנת 2025

מבקר המועצה והממונה על תלונות הציבור

ביקורת פנימית מועצה אזורית משגב

דו"ח מסכם ביקורת פנימית במועצה אזורית משגב לשנת 2025

כללי

1. **ביקורת פנימית** - הינה פעילות בלתי תלויה ואובייקטיבית של הבטחה (assurance) וייעוץ, אשר מיועדת להוסיף ערך ולשפר את פעולות הארגון. היא מסייעת לארגון להשיג את מטרותיו בהבאת גישה שיטתית וממוסדת, לשם הערכה ושיפור האפקטיביות של תהליכי ניהול סיכונים, בקרה, פיקוח ושליטה (governance).
2. **מטרת הביקורת** - לסייע לחברי הארגון בביצוע תפקידם שבתחום אחריותם. למטרה זו הביקורת הפנימית מספקת להם ניתוחים, הערכות, המלצות, ייעוץ ומידע הנוגעים לפעולותיהם.
3. **הביקורת הפנימית** במועצה אזורית משגב, מושתתת על החובה שנקבעה בפקודת המועצות המקומיות להעסיק בכל מועצה מקומית ומועצה אזורית מבקר פנימי לביצוע עבודת הביקורת (הוחל בינואר 2008).
4. בכל רשות מקומית תוקם **ועדה לענייני ביקורת** המורכבת מחברי מליאת המועצה, שמתפקידה לדון בדוחות הביקורת על הרשות ולעקוב אחר תיקון הליקויים ויישום ההמלצות שהעלתה הביקורת.



5. תהליך בחירת נושאי הביקורת:

- בהתאם לסקר סיכונים.
- תיאום עם יעדי וצורכי המועצה, לצורך קידום ושיפור תפקודי.
- דרישות הוועדה לענייני ביקורת במליאת המועצה.
- תגובה לתלונות, אירועים, וצרכים העולים מהשטח.



בניגוד למבקר חיצוני, פועל המבקר הפנימי ברשות המקומית מתוך הארגון ולמען הארגון, ומצוי באינטראקציה שוטפת עם מושאי הביקורת.

6. מוקדי העשייה:



7. נושאים עיקריים :

א. טיפוח וקידום ההון האנושי במועצה אזורית משגב :

- (1) מדיניות ותכנון אסטרטגי,
- (2) סדרי עבודה וארגון ענייני עובדים,
- (3) הערכת העובד ככלי למצוינות,
- (4) טיפוח ההון האנושי,
- (5) פורום ההון האנושי ברשויות מקומיות,

ב. ביקורת מעקב תיקון ליקויים ניהול נכסים במועצה אזורית משגב :

- (1) מנגנון ניהול נכסים,
- (2) תוכניות עבודה ונהלים,
- (3) ממשקים ממוחשבים,
- (4) פרוגרמה לצורכי ציבור,
- (5) שיקולים כלכליים בניהול הנכסים,
- (6) בטיחות אחזקה וביטוח,
- (7) פיקוח על מצב הנכסים ושלמותם,
- (8) פרסום מידע לציבור,

ג. ליווי והכוונה מקצועית של ועדות הביקורת בוועדים המקומיים.

ד. שנת 2025 בסימן מבצע "עם כלביא" באיראן :

- (1) סיוע למאמץ המלחמתי, בחירום (מספר 2 של רמ"ט המועצה).
- (2) ביצוע הערכות מצב יומיות ועיתיות במרכז ההפעלה.
- (3) בניין הכוח, הצטיידות וכשירות הביטחון של היישובים.
- (4) השלמות פערי מיגון והתראה במוסדות חינוך וביישובים הבדואים.
- (5) המועצה שמרה על שגרת פעילות לשימור החוסן והרציפות התפקודית.

ה. טיפול בתלונות שנתקבלו (מתוקף תפקידי כממונה על תלונות הציבור).

עיקרי הממצאים, המסקנות וההמלצות

1. טיפוח ההון האנושי במועצה אזורית משגב

רקע

א. טיפוח ההון האנושי ברשויות מקומיות הוא תחום בעל חשיבות רבה לתפקוד יעיל, שירות איכותי לתושבים וחדשנות בשלטון המקומי. עם זאת, קיימים פערים ואתגרים רבים בתחום זה.

ב. ניהול כוח אדם מקצועי ברשות מקומית חיוני להשגת יעדי הרשות המקומית ומתן שירות יעיל ומועיל לתושבים. הניהול מקיף נושאים רבים, ובהם הגדרת המבנה הארגוני ותחומי האחריות של בעלי תפקידים בארגון, איוש משרות, מכרזי כוח אדם, ניהול תיקים אישיים, נוכחות עובדים, ועוד.

ג. הגורם האמון על כך במועצה הוא **אגף ההון האנושי** המהווה בו זמנית יחידת מטה ויחידת שירות:

1) כיחידת מטה, מטרתו לתמוך בהשגת יעדי המועצה באמצעות התוויות מדיניות ותהליכים שיעמידו לרשות המועצה את הכישורים האנושיים הנדרשים לצורך ביצוע המשימות ועמידה במטרות המועצה.

2) כיחידת שירות, אגף ההון האנושי עוסק במתן מענה לצרכי הפרט לאורך כל מחזור העסקתו. מפתח כלים לטיפול באדם כעובד כגון: הכשרה, תגמול, הגדרת עיסוק וכד' וטיפול בעובד כאדם כגון: שמירה על כבודו וזכויותיו, דאגה לבטיחותו הפיזית הנפשית, וכו'.

ד. המשמעות **האסטרטגית** של אגף ההון האנושי, מכאן נגזר גם שמה: ביצועיו תלויים במשאבים האנושיים שעובדי הארגון תורמים לארגון כגון: ידע, כישורים, יכולות, זמן ומאמץ, מוטיבציה. תחומי האחריות המרכזיים לנושא ההון האנושי הינם רבים ועוסקים בקליטה, הכשרה, קידום וניוד עובדים, שכר, יחסי עבודה, חוות דעת, משוב ועוד¹.

ה. מנהלים בתחום משאבי האנוש נדרשים להבנה מעמיקה בהיבטים משפטיים: ידע והבנה בחוקי ודיני עבודה, במנגנונים ליישוב ומניעת סכסוכי עבודה, ניהול משא ומתן ושיתוף עובדים בתהליכי קבלת החלטות ומשמעת העובדים. בהיבט ההתנהגותי: ניסיון בניהול ופיתוח התרבות הארגונית, עיצוב חזון ארגוני וערכים, הנעת עובדים בארגון המתבטאת בפיתוח מנהיגות וסגנונות ניהול, הדרכה אפקטיבית ופיתוח מנהלים, שימור ההון האנושי, ניהול כישרונות ועוד².

¹ שם.

² **ניהול משאבי אנוש**, האוניברסיטה הפתוחה, מהדורה שנייה.

2. מטרת הביקורת - בחינת תהליכים ופעולות בנושא טיפוח וקידום ההון האנושי, המהווה מרכיב מרכזי ומשמעותי ביותר במימוש הייעוד ומשימות מועצה אזורית משגב. זאת, במטרה לשפר, לייעל, לקדם ולמסד נושא זה.

3. המסד הנורמטיבי

הון אנושי

א. הון אנושי הוא מושג חשוב בעולם העבודה. הון אנושי מתייחס לכל אותם כישורים, ידע, וניסיון שהעובדים מביאים עמם למקום העבודה. כולל את היכולות האישיות שלהם, הידע המקצועי, הניסיון המצטבר, והיכולות החברתיות שלהם. טיפוח הון אנושי הוא תהליך שבו מקום העבודה משקיע בפיתוח ובשיפור היכולות של עובדיו, כדי לשפר את הביצועים האישיים, המוטיבציה, תחושת השייכות שלהם ואת הצלחת הארגון כולו.

ב. הון אנושי הוא הנכס החשוב ביותר של הארגון. עובדים טובים ומקצועיים יכולים לשפר משמעותית את ביצועי החברה, להגדיל את הרווחיות ולשפר את האווירה במקום העבודה. **טיפוח הון אנושי מסייע לשמירה על עובדים איכותיים, מעלה את רמת המוטיבציה שלהם ומשפר את היחסים הפנימיים בארגון.**

ניהול ההון האנושי ברשות המקומית:

ג. **טיפול בפרט:** ניהול חווית העובד לאורך כל מחזור חיי העסקתו, ביצוע כל התהליכים הקשורים בניהול מחזור חיי העובד, מקליטתו ועד פרישתו: גיוס וקליטה לתפקיד, שמירה על זכויותיו ורווחתו, פיתוח מסלולי קידום, פיתוח מקצועי, ליווי תהליכי פרישה, ועוד.

ד. **טיפול בתשתיות:** עיצוב והטמעת תשתיות לניהול ההון האנושי, כגון: מערכות מידע ובסיסי נתונים המאפשרים ניתוח ואפיון מידע לגבי עובדי הרשות, ניהול ממוחשב של תיקי עובד, ממשקי שירות זמינים ונגישים. פיתוח והטמעה של תשתיות לטיפוח ההון אנושי ושיפור הביצועים ברשות: תהליכי הערכה ומשוב, פיתוח קריירות, הגברת הנעה ומחויבות נIOD רוחבי, פיתוח מנהלים, שימור עובדים איכותיים ועוד.

ה. **טיפול במערכת:** ליווי ותמיכה בתהליכי שינוי ופיתוח ארגוני: זיהוי צרכים ועיצוב פתרונות בהתאמת מבנים ארגוניים ותפקידים לצרכים משתנים, ליווי תהליכי שינוי, ייעוץ והטמעת תרבות ארגונית, מדידה ושיפור של אקלים ארגוני, פתוח כלים ותהליכים להערכת ביצועים, מדידה ארגונית, פתוח מנגנונים ותהליכי ניהול, תקשורת ארגונית ועוד.

ו. **יחידת משאבי אנוש** אמונה על ניהול ופיתוח ההון האנושי של הרשות המקומית כך שיועמדו לרשותה של הרשות המקומית הידע, הכישורים המחויבות והיכולות באיכות ובכמות הנדרשים כדי שתוכל לבצע את תפקידיה באופן מקצועי, מלא ואיכותי ולהשיג את מטרותיה בטווח הקצר והארוך.

ז. **ניהול ההון האנושי** הוא התחום העוסק בבנייה, שימור, פיתוח והתאמת התשתית האנושית של הארגון (תפקידים, ידע, כשירות, מוטיבציה, וכד') כדי לאפשר לארגון להפעיל את אנשיו להשגת מטרותיו. ניהול שיטתי ומקצועי של המשאב האנושי מבטיח חיבור מיטבי בין פרטים עובדים לארגון בצורה המייצרת סביבת עבודה משמעותית, מכבדת, מאפשרת והוגנת.

ח. מטרות של יחידת משאבי אנוש לתמוך בהשגת יעדי הרשות המקומית באמצעות התוויות מדיניות ותהליכים שיעמידו לרשותה את ההון האנושי הנדרש לצורך ביצוע משימותיה ועמידה במטרותיה ויעדיה של הרשות המקומית.

ט. **יחידת משאבי אנוש עוסקת :**

- 1) במתן מענה לצרכי הפרט לאורך כל מחזור העסקתו.
- 2) מפתחת כלים לטיפול באדם כעובד כגון: (הכשרה, תגמול, הגדרת עיסוק וכד') וטיפול בעובד כאדם כגון: (שמירה על כבודו וזכויותיו, דאגה לבטיחותו הפיזית והנפשית, ועוד..)
- 3) תכנון כוח אדם, גיוס ומיון, מבנים ארגוניים, ניהול שינויים, אקלים ארגוני ותרבות ארגונית, שמירה על מסגרות תקציביות מתן שירותי ייעוץ ליחידות ארגוניות ולמנהלים, וכד'
- 4) פיתוח מסלולי עבודה מגוונים, שילוב בין מסגרות תעסוקתיות שונות, הפעלת מערך מדדי איכות להון אנושי, וכד' ניהול ותכנון קריירות, רווחה, קליטה, ניהול תיק עובד, זכויות והעסקה על פי חוק, מתן שירותי מידע וייעוץ לעובדים וכד'.
- 5) פיתוח והטמעת מענים לצרכים שונים בתחום ניהול המשאב האנושי ושיפור הביצועים ברשות: תהליכי הערכה ומשוב, פיתוח קריירות, יצירת הנעה ושייכות, (engagement) ניווד רוחבי, פיתוח מנהלים, שימור עובדים איכותיים ועוד.
- י. מנהל הון אנושי הוא אחד משומרי הסף המרכזיים של הרשות המקומית ובעל תפקיד מרכזי בשמירה על מנהל תקין בתהליכי גיוס ואיוש משרות, שכר ותגמול, קידום עובדים וכיו"ב. בתחום משאבי אנוש יש רגולציה רבה הבאה לידי ביטוי בחקיקה רחבה, בהסכמי עבודה מחייבים בחוזרי מנכ"ל הנחיות של משרד הפנים, פסיקת בתי דין לעבודה ועוד.

יא. מנהל משאבי אנוש צריך להיות הגורם המכתיב ענייניות ומקצועיות בתהליכי קבלת החלטות בכל התהליכים הקשורים לתגמול, גיוס ואיוש משרות, קידום והענקת דרגות וקביעת תנאי העסקה חומריים ונלווים. עליו להחדיר נורמות של שקיפות, התבססות על קריטריונים מקצועיים וחסימה של החדרת שיקולים זרים לתהליכי קבלת ההחלטות.

יב. בשנים האחרונות התרבו תקנות וחוקים הקשורים באופן ישיר ועקיף לסביבת העבודה וליחסי העבודה ובהם חוקים ותקנות בנושא מניעת הטרדה מינית, מניעת אפליה, קידום אוכלוסיות מיוחדות, מניעת אפליה מגדרית, מניעת התעמרות בעבודה ועוד. מנהל הון אנושי צריך לראות עצמו כמחויב ליצירת תרבות העסקה וסביבת עבודה הוגנת, אנושית, בטוחה פיזית ונפשית, נקייה מניצול ואפליה, השומרת על כבוד האדם ועל זכויות העובד.

טיפוח הון אנושי

יג. ארגונים ותאגידים מפספסים אחד הדברים החשובים ביותר - טיפוח והעצמת ההון האנושי. משקיעים זמן רב ומאמץ בגיוס כוח אדם תוך בדיקת יכולות והתאמה אישית לארגון, אך שוכחים אלמנט קריטי בגיוס ושימור כוח אדם איכותי - יצירת מעורבות וחיבור לארגון ולמשימותיו, עובד שמרגיש שרואים אותו ושלפיתוח האישי שלו יש חשיבות, הוא עובד שמרגיש מחובר לארגון וילך עימו דרך ארוכה.

יד. תהליך טיפוח ההון האנושי דורש תשומת לב, משאבים, השקעה וזמן. ישנן דרכים רבות ושונות לטפח הון אנושי בארגון כגון: הערכות עובדים ומתן משוב, הכשרות מקצועיות, ימי גיבוש ואירועים ליצירת לכידות ארגונית, תמיכה בהשכלה ובהעשרה, תגמול והבעת הערכה לעובדים בכלל ומצטיינים בפרט, התגמול לאו דווקא חומרי, הבעת הערכה באמצעות תעודה, שיחה אישית ועוד.

טו. פורום הון האנושי ברשויות המקומיות

הפורום יעסוק בניהול ותכנון פרויקטיבי של ההון האנושי ברשות ויבטיח את השגת המטרות האסטרטגיות של הארגון .

תפקידי הפורום :

- (1) גיבוש והסדרת מדיניות פיתוח וניהול ההון האנושי ברשות.
- (2) ייזום תהליכים מערכתיים לפיתוח ושינוי ארגוני.
- (3) אישור יציאה להכשרות ותוכניות לימודים.

טז. העובדים הם הכלי הכי גדול והכי חזק שיש למועצה, ועל כן עליה לעבוד קשה כדי לשמר אותם, להעצים אותם ולתת להם את המקום והכלים שיגרמו לקריירה שלהם לגדול ולהתפתח כפרט וגם כחלק מקבוצה. בסופו של יום, **טיפול והעצמת ההון האנושי** הינם אחד מגורמי המפתח לגדילתן והצלחתן של כל הרשויות המקומיות והתאגידים באשר הן .

א. ברקע התמודדות עם אתגרים והזדמנויות: עזיבת מוקדי ידע, הפרטת שירותים, קושי באיוש תקנים חיוניים, קושי בגיוס כוח אדם צעיר ואיכותי, תנאי שכר לא תחרותיים, צמיחה דמוגרפית ומהפכה טכנולוגית (AI).

ב. חשיבות ההון האנושי להשגת יעדי המועצה, חיזוק האיתנות הארגונית ומתן שירות איכותי, מקצועי ורציף לתושבים.



עיקרי הממצאים:

א. היעדר מדיניות ואסטרטגיה מוסדרת

- (1) חסרה מדיניות כתובה ותוכנית אסטרטגית רב-שנתית לפיתוח ההון האנושי.
- (2) תוכנית העבודה הקיימת חלקית ואינה מלווה במדדי ביצוע, בקרה והפקת לקחים.
- (3) לא מבוצע עדכון מיפוי צרכים של בעלי תפקידים במועצה על בסיס קבוע עם המלצות לביצוע.

פיתוח ההון האנושי במ.א משגב הוא תהליך אסטרטגי, ארוך טווח וחיוני להצלחתה הציבורית והקהילתית. השקעה בכוח האדם היא השקעה ישירה באיכות חיי התושבים ובאיתנות המועצה.

הביקורת סבורה, כי יש לקיים צוותי עבודה מקצועיים בשיתוף האגפים והתאגידים ולגבש תכנית אסטרטגית ותוכנית עבודה רב-שנתית לנושא פיתוח ההון האנושי במועצה לאורך זמן.

ב. סדרי עבודה וניהול עובדים

- (1) חסר נוהל כתוב לניהול תיקי עובדים אישיים.
- (2) קיימים פערים במסמכים, בעיקר בתיקי מורים.
- (3) חסרים תיאורי תפקיד וניתוחי עיסוקים ברוב האגפים והמחלקות.

הביקורת ממליצה, לקיים עדכון ניתוח צרכים ועיסוק של העובדים באגפים, במחלקות, תאגידים תוך בחינת עיסוקם ותפקידם.

ג. פיתוח ארגוני והערכת ביצועים

- (1) חסרה תוכנית פיתוח ארגוני סדורה עם יעדים ומדדי הצלחה.
- (2) העדר מערכת הערכת ביצועים כוללת המקשרת בין הערכה, קידום, תגמול והדרכה.
- (3) לא מתקיימים סקרי שביעות רצון עובדים כחלק משגרה.
- (4) חסר תיעוד שיטתי של כנסים, סדנאות ופעילויות הדרכה שבוצעו לאורך השנים.
- (5) חסרים תהליכי הפקת לקחים לצורך שיפור מתמיד.

הביקורת סבורה, כי:

קיימת חשיבות להסדרה, מיסוד, תיעוד, הטמעה והפקת לקחים של תהליכי הכשרה במועצה, כמו גם העברת ידע ושיתוף במידע בין הצוותים השונים. השקעה בתחום ההכשרות, הדרכות וטיפוח ההון האנושי ישפרו את המוטיבציה ותפוקות העובדים.

ד. הכשרה, הדרכה ולמידה

- (1) חסרות תוכניות הדרכה שנתיות ורב-שנתיות כתובות.
- (2) לא בוצע ניתוח צרכי הדרכה לעובדים ולמנהלים.
- (3) תקציב ההכשרות נמוך ואינו מותאם לצרכים.

ה. טיפוח ההון האנושי

- (1) פעולות טיפוח ורווחה מתקיימות באופן נקודתי ללא מיסוד.
- (2) קיים קושי בגיוס ובשימור עובדים איכותיים.
- (3) חסרים מנגנונים סדורים להוקרה, חניכה וקידום.

הביקורת סבורה, כי:

בהשקעה קטנה באופן יחסי, ובחשיבה יצירתית, ניתן לשפר משמעותית את המורל ותחושת הגאווה של העובדים במועצה. לקיים פורומים מתאימים בהתייעצות המנהלים ליוזמות והפעלות שונות לצורך טיפוח ההון האנושי במועצה. יש למסד ולתקצב בהתאם את ההדרכות וההכשרות העובדים במועצה. הנושא מהווה כלי מרכזי בקידום וטיפוח ההון האנושי.

מיפוי פערים על ציר חיי העובד



ו. פורום הון אנושי

הרכב הפורום: מנכ"ל הרשות – יו"ר, גזבר, מנהל הון אנושי, נציג ציבור ומשתתף נוסף מבין בעלי התפקידים הסטטוטוריים ברשות: מבקר, יועמ"ש, מנהל מחלקת חינוך, מנהל יחידת נוער וכו'.

ז. תפקידי הפורום:

- 1) גיבוש והסדרת מדיניות פיתוח וניהול ההון האנושי ברשות.
- 2) ייזום תהליכים מערכתיים לפיתוח ושינוי ארגוני.
- 3) אישור יציאה להכשרות ותוכניות לימודים.

ח. לא קיים פורום הון האנושי במועצה. (משרד הפנים מנחה את הרשויות המקומיות לכך).

הביקורת סבורה, כי:

כי יש להקים ולהפעיל פורום הון אנושי במועצה לצורך מיסוד תהליכי פיתוח ההון האנושי. הפורום יאפשר מתן פתרונות מידיים ולטווח הארוך. כמו כן, יסייע לקדם חשיבה ותהליכים משמעותיים בנושא המשאב האנושי במועצה.

עיקרי ההמלצות

א. מדיניות ותכנון אסטרטגי

- 1) גיבוש מדיניות כוללת, מיסוד תהליכים, חיזוק ההיבטים הארגוניים, הקצאת משאבים מתאימים, ותכנון רב-שנתי מבוסס מדדים.

ב. ניהול עובדים וסדרי עבודה

- 1) להשלים כתיבת נהלים לניהול תיקי עובדים ולהשלים פערים בתיקים.
- 2) הטמעת מערכת ממוחשבת לניהול תיקי עובדים.
- 3) לעדכן תיאורי תפקיד וניתוחי עיסוק לכלל העובדים.

ג. הערכת ביצועים ופיתוח ארגוני

- 1) הטמעת מערכת הערכת ביצועים סדורה.
- 2) לקשור בין הערכה, הדרכה, קידום וניוד עובדים.
- 3) לבצע סקרי שביעות רצון ומדידת מחוברים עובדים.

ד. הכשרה והדרכה

- 1) לגבש תוכניות הדרכה שנתיות ורב-שנתיות מתוקצבות.
- 2) לבצע ניתוח צרכי הדרכה שיטתי לכל הדרגים.
- 3) להגדיל את תקציב ההכשרות בהתאם לצרכים.

ה. טיפוח, שימור והנעת עובדים

- 1) לפתח מנגנוני שימור : הוקרה, חניכה, מסלולי קידום.
- 2) לחזק פעילויות רווחה, גיבוש ותקשורת פנים ארגונית.
- 3) לקדם איזון עבודה-חיים ותוכניות הכנה לפרישה.

ו. מיסוד פורום הון אנושי

- 1) להקים פורום הון אנושי קבוע בראשות מנכ"לית המועצה.
- 2) לקיים ישיבות סדירות, לתעד החלטות ולעקוב אחר יישומן.

התייחסות מנהלת משאבי אנוש

- א. הדוח משקף פערים מתקופה של חילופי תפקידים וחוסר רצף ניהולי. עם כניסתי לתפקיד בוצע מיפוי יסודי של הליקויים, ורבים מהם כבר נמצאים בתהליך הסדרה.
- ב. פועלים כיום ל:
- 1) כתיבת נהלים, הטמעת שגרות עבודה, מערכות ממוחשבות,
 - 2) מעבר לניהול תיקים דיגיטלי, כתיבת נהלים חדשים (כולל תיקי מורים), ובקרה שוטפת לדיוק הנתונים,
 - 3) הסדרת תיקי עובדים ומורים,
 - 4) בניית תוכנית עבודה מתעדכנת בהתאם לצרכי השטח,
 - 5) שיחות עם מנהלים ועובדים וביצוע תהליכי משוב והערכה מקצועיים,
 - 6) חיזוק ופיתוח ההון האנושי באמצעות הכשרות, ימי גיבוש, ושיפור תחושת השייכות,
- ג. דוח המבקר הזדמנות לשיפור.
- ד. הממצאים ישולבו בתוכנית עבודה אופרטיבית שמטרתה לא רק עמידה בנהלים, אלא חיזוק התרבות הארגונית והמקצועיות במועצה וגאוות יחידה עבור עובדי מועצה אזורית משגב.
- ה. האגף נמצא בתהליך מעבר מתפיסה תפעולית לתפיסה אסטרטגית, תוך מחויבות לשקיפות, סדר ושיפור מתמיד.



4. דוח מעקב תיקון ליקויים ויישום המלצות בנושא ניהול נכסי המועצה האזורית משגב

מטרת הביקורת

בחינת נושא ניהול נכסי המועצה בהיבטים שונים: מנגנון ניהול נכסים, ניהול המידע על הנכסים, פיקוח ושמירה על שלמותם ובטיחותם, שיקולים כלכליים, תכנון צורכי ציבור ושיקופות המידע על הנכסים לציבור.

1. מנגנון ניהול הנכסים

א. ממצא

לא מונה במועצה מנהל יחידת נכסים על פי תיאור התפקיד של משרד הפנים. הכולל את האחריות ואת מכלול התפקידים הכרוכים בניהול נושא הנכסים ברשות המקומית. כגון: (תכנון, תיעוד, הסכמים וחוזים, ביטוח, מיצוי פוטנציאל, פיקוח ובקרה ועוד).

המלצה

למנות מנהל נכסים במועצה האחראי על מכלול התפקידים הכרוכים בניהול הנכסים, המבוזרים כיום בין בעלי תפקידים שונים במועצה אזורית משגב. כל גורם אחראי על תחום אחר כגון: מכרזים, ביטוח, אחזקה, חוזה שכירות, קביעת סכום השכירות, גבייה ועוד.

סטטוס

מנהלת הרכש במועצה מונתה למנהלת הנכסים בכפיפות לגזברית המועצה

ב. ממצא

לא בוצע סקר נכסים מאז שנת 2005

המלצות

יש לבצע סקר נכסים עתי, ולהבטיח כי כל נכסיה אכן רשומים הן במרשם המקרקעין והן בפנקסי הזכויות.

קיום בקרה פנימית שנתית על רישום נכסים והסכמים והוצאת דו"ח לצורך תיעוד ומעקב.

סטטוס

א. בוצע סקר בשנת 2024 במסגרת ביטוח המועצה שנותן מענה.

ב. מנהלת הרכש מונתה אחראית על השכרות של נכסי המועצה ומעקב אחרי חוזים ומכרזים.

2. תוכניות עבודה ונהלים בתחום ניהול הנכסים

א. ממצא

לא הוכנו במועצה תוכניות עבודה כוללות בתחום ניהול הנכסים.

לא הוכנו נוהלי עבודה בתחום ניהול הנכסים.

המלצות

להכין תוכניות עבודה שנתיות אינטגרטיביות לתחום ניהול הנכסים.

גיבוש נוהלי עבודה בתחום ניהול נכסים.

סטטוס

במסגרת מינוי מנהלת נכסים תוכן תכנית עבודה ויכתבו נהלים בתחום ניהול הנכסים.

3. ממשקים ממוחשבים

א. ממצא

אין מערכת ייעודית לניהול נכסים. בפועל, מערכת מידע גיאוגרפית GIS הקיימת מעודכנת בנושא הנכסים באופן חלקי ולא מבוצעת בקרה שוטפת על הנתונים.

המלצה

לפעול להקמת מערכת ממוחשבת לניהול נכסים עם כל הממשקים הנדרשים כמו המערכות הכספיות, המשפטיות ומערכות התכנון והבנייה. זאת, בכדי לייעל את הניהול, השליטה והבקרה המידע על הנכסים במועצה לאורך זמן.

סטטוס

לאור מיעוט כמות הנכסים באופן יחסי, ימוצו המערכות הקיימות לצורכי ניהול נכסים.

4. פרוגרמה לצורכי ציבור

היא מסמך שמנתח את צורכי הציבור במרחב פיזי נתון בהתאם למאפייני האוכלוסייה ומבטא אותם במונחים של שימושי קרקע, השטח שנדרש להקצות להם וסוגי המבנים שנדרש לתכנן ולהקים עליהם.

א. ממצא

אין פרוגרמה כוללת ומעודכנת לצורכי ציבור.

המלצה

יש לגבש פרוגרמה לצורכי הציבור על מנת שניתן יהיה על בסיסה לקבל החלטות מושכלות יותר בנושא תשתיות ובינוי לצורכי הציבור במועצה במהלך השנים הבאות.

סטטוס

התייחסות מנהל אגף הנדסה- אין פרוגרמה כללית. אך, בהתאם לצורך מגבשים פרוגרמות נקודתיות לישובים ספציפיים בהתאם לצורך.

לדוג' במליאה האחרונה אמורה הייתה להתאשר פרוגרמה לצורכי ציבור עבור הישוב מורשת.

בתרשים להלן מתואר מעגל ההשפעה של פרוגרמה לצורכי ציבור ככלי ניהולי ותכנוני.

מעגל ההשפעה של פרוגרמה לצורכי ציבור ככלי ניהולי ותכנוני



5. שיקולים כלכליים בניהול הנכסים

נכסי מקרקעין ובפרט נכסים מניבים הם משאב של הרשות המקומית, הם יכולים להיות מקור הכנסה חד-פעמי לרשות בעקבות מכירתם או, לחלופין, מקור הכנסה מתמשך באמצעות קבלת דמי שכירות שמשולמים לרשות המקומית בגין השימוש בהם.

א. ממצאים

למועצה אין מדיניות ותוכנית אסטרטגית סדורה למיצוי הפוטנציאל הכלכלי של נכסי המועצה לצורך ייעול ומיצוי השימוש בהם בצורה מיטבית מה שעשוי להגדיל את ההכנסות העצמיות.

לא קיימת מדיניות ונהלים בנושא השכרת נכסים במועצה.

המלצה

גיבוש מדיניות ותוכנית אסטרטגית למיצוי הפוטנציאל הכלכלי של הנכסים וייעול השימוש בהם לאורך זמן.

סטטוס

נכתבה תכנית אסטרטגית הכוללת גם היבטים כלכליים בשנת 2025. יבוצע תהליך שיתוף ציבור.

6. אחזקה, בטיחות וביטוח

א. ממצא

אין סקר אחזקה כולל לכל הנכסים.

המלצה

ביצוע סקר אחזקה ובטיחות שנתי לכל הנכסים.

הכנת תכנית אחזקה מונעת ורב-שנתית עם תקציב ייעודי.

סטטוס

ללא שינוי

7. פיקוח ושלמות נכסים

א. ממצא

אין מנגנון פיקוח מוסדר על שימוש, פלישות או סטייה מהקצאות.

המלצה

מינוי מפקח על נכסים בהכשרה ייעודית.

סיורי פיקוח יזומים וקבועים מתועדים - עם דוח מצב לכל נכס.

סטטוס

ללא שינוי

התייחסות מנהל אגף הנדסה - בעייתי לייצר תכנית אחזקה אחת לסוגים השונים של המבנים (חינוך, גני ילדים, מתקני ספורט ופנאי) אשר מצויים באחריות תחזוקה שונה.

בעבר הוכנה תכנית אחזקה כוללת למבני ציבור אך אין לנו את היכולת לאכוף את יישומה.

8. פרסום ושקיפות לציבור

א. ממצא

אין פרסום מידע על נכסי המועצה באתר האינטרנט של המועצה.

המלצה

הקמת עמוד "נכסי המועצה" באתר הרשמי – עם מידע בסיסי, חוזים והקצאות.

סטטוס

ללא שינוי.

5. ממונה על תלונות הציבור

- א. ביולי 2008 נכנס לתוקף חוק הרשויות המקומיות (ממונה על תלונות הציבור), התשס"ח - 2008 אשר מחייב כל רשות מקומית למנות ממונה על תלונות הציבור וקובע בין היתר, הסדרים למינויו ופעולתו. בחוק נקבעו דרכי הגשת התלונה, דרכי הבירור והפעולות שעל הממונה לנקוט בכל הקשור לבירור התלונות השונות.
- ב. החוק אינו עוסק בפניות תושבים שאינן מתאימות להגדרת "תלונה".
- ג. **תלונה** - תהא בעניין הנוגע למילוי תפקידיו של הנלון, בדגש על:
- 1) המעשה פוגע במישרין במתלונן עצמו, או מונע ממנו במישרין טובת הנאה, או מעשה הפוגע במישרין באדם אחר או המונע ממנו במישרין טובת הנאה והמתלונן קיבל, להנחת דעתו של הממונה על תלונות הציבור, את הסכמתו של אותו אדם להגיש תלונה בעניינו;
 - 2) המעשה נעשה בניגוד לחוק או שנעשה בלא סמכות חוקית או בניגוד למנהל תקין, או שיש בו משום נוקשות יתרה או אי-צדק בולט.

נושאי פניות יכולים להיות מגוונים: בקשת שירות או מידע, בקשה לסיוע או התרעה על מפגעים ומטרדים המחייבות טיפול מיידי. פניות אלו מתקבלות במוקד המועצה. הפניות מרוכזות בלשכה.

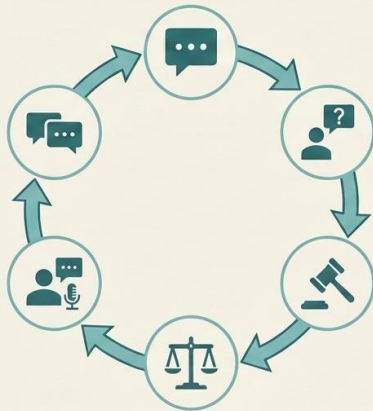
אם הפונה לא נענה או אם הטיפול אינו לשביעות רצונו, הוא רשאי לפנות לממונה בתלונה בכפוף לקבוע בחוק.

טיפול יעיל ומתן מענה לתלונות ולפניות הציבור מגבירים את אמון האזרח ברשות.

המידע שנצבר מתלונות ומפניות יכול לשמש בסיס לקביעת המדיניות של המועצה ולקביעת סדרי העדיפויות בחלוקת המשאבים, ועשוי לשפר את השירות הניתן לאזרח.

קולו של האזרח: ממונה על תלונות הציבור

תלונות הציבור אינן רק מטרד לחקירה, הן כלי אסטרטגי: המידע שנצבר משמש בסיס לקביעת סדרי עדיפויות בחלוקת משאבים ושיפור השירות לאזרח.



המסגרת החוקית:

הממונה בוחן תלונות הפוגעות במישרין במתלונן עצמו או מונע ממנו טובת הנאה. המעשה נעשה בניגוד לחוק או בניגוד למנהל תקין, או שיש בו משום נזקשות יתרה או אי-צדק בולט.

ההפרדה הנדרשת:

בקשות שירות ומטרדים מנוהלים דרך המוקד המוניציפלי. תלונות על אי תקינות ונזקשות יתר מטופלות על ידי הממונה.

NotebookLM

תלונות ונושאים שנבדקו וטופלו:

- ❖ תלונת תושב בנוגע לגבייה עודפת של 200 ₪. יצא דוח בדיקה מפורט בנושא.
- ❖ תלונה בנושא עבודות הנגשה בישוב הר חלוץ. יצאה תגובה מפורטת.
- ❖ תלונה בנושא מכרז למנהל מחלקת התחבורה.

כל התלונות נבדקו בקפידה, הממצאים המפורטים נמסרו למתלוננים.

היכן שצריך הופקו לקחים מתאימים.

בברכה,

דודו דהן

מבקר המועצה והממונה על תלונות הציבור במועצה האזורית משגב