

**פרוטוקול ישיבת הוועדה לענייני ביקורת - ישיבה מספר 5**

מיום 25 אוגוסט 2025

**נוכחים :**

- יו"ר הוועדה, חבר מועצת העיר	עו"ד דר' אלון גלבע
- חברת ועדה, חברת מועצת העיר	עו"ד יהל בן נר
- חברת ועדה, חבר מועצת העיר	גב' רלי גבע
- מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור	רו"ח משה שטיגליץ
- רכזת הוועדה	גב' גלית בריגל

**מוזמנים :**

גב' פרי אלון - מנהלת מח' נכסים
גב' אתי הרפז - מנהלת אגף שירותים חברתיים
מר יואב רוביסה - אדריכל העיר
גב' ורד אליקים פרידמן - מנהלת מח' תוכניות מתאר עיר
מר עומר כספי - מנהל אגף ביטחון
מר איציק שחם - מנהל מח' חירום

**סדר יום - המשך דיון על דוח מבקר העירייה לשנת 2024, בנושאים הבאים :**

- דוח נכסים.
- דוח רכש חירום.
- דוחות מבקר המדינה -
- בנושא מרכזי קשר.
- בנושא התנהלות פיננסית.
- בנושא תכנון נקודתי.

אלון - פתח את הישיבה

## דוח נכסים

**משה** - חשוב לציין שהיה שיתוף פעולה לאורך כל הביקורת.

הביקורת עסקה במיצוי הכנסות מנכסים: נכסים מושכרים, נכסים בדמי שימוש לפי שעות או שימושים שונים, וכן נכסים בקרקע. הבדיקה כללה:

- מערך כוח האדם בתחום.
- בקורות ופיקוח על נכסים.
- מקסום ההכנסות.
- תיעוד ושמירת מידע.

תחום השכרת הנכסים אינו מנוהל תחת גורם מרכזי אחד אלא מחולק בין אגפים שונים (ספורט, כינוך, מחלקת נכסים). פיצול זה גורם לעיתים לליקויים בממשקי עבודה. **אלון גלבוע** - אתה מדבר למשל אם משכירים אולמות ספורט. מי שגובה את הכסף?

**פרי** - מאז הקמת מחלקת הנכסים לפני כ-18-19 שנה, המחלקה פועלת כגוף מייעץ ותומך לאגפים השונים בעירייה, בכל הנוגע לשימוש בנכסים. בפועל, האחריות על התפעול, האחזקה והשימוש בנכסים נמצאת בידי האגפים המחזיקים בהם. בכל אגף מונה רפרנט לניהול הנכסים, מתוך תפיסה שהקשר הישיר עם המשתמשים והמפעילים יתבצע דרכו.

מחלקת הנכסים עצמה אחראית על:

- עריכת והחתמת הסכמי שימוש ועדכונם מדי שנה.
- בדיקת ואישור קיום ביטוחים.
- בחינת חוות דעת שמאית ועדכונה לפי הצורך.
- קשר שוטף עם הרפרנטים באגפים.

כל שינוי בהיקף או סוג השימוש מחייב עדכון מול המחלקה, והיא מעדכנת בהתאם את ההסכם. אפשר לשנות את מודל ניהול הנכסים ולהעביר את האחריות המרכזית למחלקת הנכסים, אך הדבר דורש משאבים, כלים וכוח אדם נוסף. כיום המחלקה מתפקדת רק עם מנהלת ומזכירה, כששני תקנים קיימים אינם מאוישים, מצב המגביל את הרחבת תחומי האחריות.

בנוסף, קיימות **תמיכות עקיפות לשימוש בנכסים**. במקרים שבהם פעילות מסוימת לא מצדיקה הקצאת מבנה ייעודי, ניתן לשלב אותה במבנים קיימים. במצבים כאלה, לעיתים הפעילות מקבלת תמיכה עקיפה - בגובה דמי השימוש - כדי לאפשר את קיומה. אני מלווה את התהליך, אך הוא אינו מנוהל ישירות במחלקת, אלא אצל מאיה.

לנושא ניהול הכספים, ניהול הנכסים מתבצע תחת מינהל כספים, ואני בקשר רציף עם המינהל ועם החשב הייעודי שמלווה אותי. כיום, ההוצאות הקשורות לנכסים יוצאות מסעיפים תקציביים שונים בהתאם לאגף (למשל: הוצאות חינוך מתוך תקציב החינוך). כך גם לגבי ההכנסות. המשמעות היא שאין סעיף מרכזי אחד שבו ניתן לראות בצורה מרוכזת את כלל ההכנסות, ההוצאות ואת נקודת האיזון ביניהן.

**משה** - במצב הקיים, אם משתמש לא שילם - הדבר מופיע באקסל של הרפרנט, אך לא נרשם כחוב בהנהלת החשבונות בגזברות. כלומר, אין התאמה מלאה בין המעקב באגפים לבין הרישום החשבונאי הרשמי. אני יודע אם לאחר הביקורת הדבר תוקן. זו הכוונה כשאני מתייחס לניהול הספרים. כיום, כשאני מכין את הדו"חות הכספיים כרואה חשבון, הפער הזה בולט.

נמצאו גם הפרשים כספיים, אך לפני כן חשוב להדגיש את אופן הניהול. בהנהלת החשבונות של העירייה אין רישום מלא של חובות - לא נרשמות פקודות יומן בסגנון "חובה/זכות" עבור חייבים. תופעה זו ייחודית לרשויות מקומיות, ולא קיימת רק בתחום הנכסים אלא גם בתחומים נוספים, כמו רווחה. מערכת הנהלת החשבונות תומכת ברישום חייבים רק בארנונה. בפועל, החובות כן מופיעים באקסלים המנוהלים בידי הרפרנטים ובידי מחלקת נכסים.

**יהל** - אבל זה טעות על טעות.

**משה** - רישום החובות צריך להתבצע בהנהלת החשבונות באמצעות פקודת יומן.

נמצאו הפסדי הכנסות מ'הכנסות מדמי שימוש בקרקע' והשכרת נכסים בדמי שימוש.

**אלון** - על איזה קרקעות מדובר?

**פרי** - מדובר בשימוש זמני בקרקעות עירוניות על ידי קבלנים בתקופת הבנייה, לצורך אתרי התארגנות, משרדי מכירות וכלי עבודה. במסגרת בקשת היתר מוגשת תכנית ארגון האתר, שמרכז אגף רישוי ופיקוח על הבנייה ומתאם מול הגורמים הרלוונטיים. לאחר אישור עקרוני, מחלקת נכסים חותמת על כתב התחייבות, גובה מראש את התשלום לכל תקופת השימוש, דואגת לערבות בנקאית ואישור ביטוחים בתוקף, ומבצעת ביקורות תקופתיות.

**אלון** - יש מגרשים שיש לעירייה, בבעלות העירייה. שיש עליהם ציוד, ששמים קבלנים או תושבים או מי שבא לו. השאלה אם יש פיקוח.

הכוונה על אנשים פרטיים ששמים ציוד, האם גובים מהם כסף?

**פרי** - במקרה הזה יש פעולות אכיפה שניתן לצבוע כנגד אותם אנשים. אני גובה כסף במסגרת שימוש בשטחי ציבור במהלך תקופת הבנייה מקבלנים ויזמים. לא מכל אדם פרטי. אין לי את היכולת.

**אלון** - יש מסעדה בעיר ששמה ציוד על קרקע של העירייה. זו אדמה פרטית. זה לא שטח ציבורי, זו אדמה פרטית של העירייה, שהעירייה הפקיעה. הפקיעה מאדם פרטי. אני מבקש לבדוק את זה.

**יהל** - אני מבינה שכל, או מרבית הממצאים נובעים מהמבנה הארגוני, המבנה שאנחנו חיים בו, חלק אצלך, והרבה באגפים האחרים. מה ההמלצה שלך למבנה ארגוני שונה או בתוך המבנה הארגוני הזה, שיפורים ותיקונים ונהלים?

**פרי** - יש לאייש את התקנים הלא מאוישים - סגן מחלקה ומנהל מדור בקרה ופיקוח - לביצוע

ביקורות תקופתיות על שימושי הנכסים. מומלץ גם למנות חשב ייעודי לנכסים בלבד, כדי למרכז את הפיקוח ולייעל את עבודת המחלקה במקום שזה מפורז בין חשבים של אגפים שונים. בסוף העניין הוא באמת להביא חברת פיקוח שגם תדע לעשות בקרה על הנושא של שימוש, של חשבונות החשמל והמים. יש פעולות פשוטות שניתן לעשות בפיקוח מזערי שפשוט ידאג שהכסף לא ייפול על הרצפה.

**יהל** - כמה אנחנו מעריכים שההפסד השנתי כתוצאה מכך?

**משה** - אנחנו בביקורת מצאנו רק בהסכם, רק בדמי שימוש מקרקע 1,800,000 ₪, בדמי שימוש מצאנו עוד איזה 400,000 ₪ ומשהו.

**אלון** - יש גם את נושא גביית המע"מ.

**משה** - ככל שמידע על השכרת נכסים מגיע לגזברות, הוא מדווח כעסקת אקראי לשלטונות המס, אך כיום לא כל המידע מגיע לגזברות. בימים אלו מתבצע מיפוי ותיאום בשיתוף מחלקת נכסים, כדי שכל ההסכמים שדורשים דיווח יסתכרונו עם אגף חשבות, שגם מקדם נוהל בנושא.

**רלי** - זה מקור הכנסה רציני

הייתה בעבר התרעמות מהמפעילים בעקבות עליית דמי שימוש חדה בסמוך לתחילת השנה.

**פרי** - העלייה נבעה מהיעדר עדכונים במשך שנים. נמצאה פשרה עם סכום ביניים.

---

#### **המלצה של הועדה:**

- לאייש את שני התקנים המתבקשים ולתקצב זאת בשנת 2026.
- לבדוק את נושא המע"מ מול בני.
- לבדוק האם יש רישום בהנהלת חשבונות של חובות מנכסים.

---

#### **רכש חירום**

**משה** - נערכה ביקורת בתחילת המלחמה בנושא רכש חירום (דנה עשתה ביקורת זו). הבדיקה התמקדה ביישום נוהל רכש חירום, שנועד לאפשר גמישות גבוהה יותר בתהליכי הרכש. בנוסף, נבחנה ההיערכות לחירום בכל הקשור לאחסון ושמירת טובין, כולל סיור במיקומי האחסון. כחלק מהביקורת נבדק גם פרויקט הצבת ממ"מ (מרחבים מוגנים ציבוריים) שבוצע על ידי חברת אלומה.

היה מצופה שהחברה הכלכלית תבצע זאת ולא אלומה.

**אלון** - מה הקשר לאלומה, היא אחראית לאירועי תרבות.

**משה** - הרכש בוצע רק לאחר פרוץ המלחמה, מה שהוביל למחסור ולעלויות מופרזות. ציוד שהיה ניתן

לרכוש מראש במחיר נמוך, הוזמן בלחץ ובביקוש גבוה במחירים של מיליונים.

**אלון** – מי קיבל את ההחלטה שנושא הממ"מים עובר לאלומה.

**משה** – המנכ"ל הקודם.

**אלון** – מאיפה מומן התקציב לכל הממ"מים האלו, שנקנו בלחץ?

**משה** – תב"ר.

**איציק** - קודם כל הדו"ח הזה מתייחס לכמה היבטים, כל נושא שקשור לרכש, זה לא קשור אלינו. זה אגף רכש. אנחנו רק ממליצים מה לרכוש.

**עומר** – הרכש יוצא להצעות מחר והתקשרות עם ספקים.

**איציק** - אין רשימת מכולת מחייבת לרכש חירום. הציוד נרכש לפי צרכים משתנים, כשכל רשות קובעת את הציוד הדרוש לה, והעדכונים נעשים בהתאם לתכנית העבודה השנתית.

**יהל** - אבל יש בתקנות של אנשים עם מוגבלות.

**איציק** - עם פרוץ המלחמה הוחלט להקים ולתת דגש על יחידת החילוץ, ולכן בוצע רכש מסיבי של ציוד ונגררים לפי הצרכים הקיימים. פערים בתקציב 2023 מוסברים בכך שחלק מהתקציב נוצל רק בסוף השנה והועבר לשימוש ב-2024 עם הקמת היחידה.

לגבי ציוד במחסנים, חשוב לי לציין שיש רשימה מסודרת, איזה ציוד נמצא במחסנים.

**משה** - ככל שביקשנו, לביקורת לא הוצגה רשימה כזו.

**איציק** - כל הציוד שנכנס או יוצא מהמחסנים מתועד, ויש רשימת ציוד מסודרת בשני מחסנים: מחסן חירום בבני ברית ומחסן ליחידת החילוץ שבו מאוחסנים הנגררים עם הציוד. בעיות מזעריות שהתגלו נבעו ממחסור במבנה מתאים בתקופה שבה היחידה הוקמה. אין מרכז לוגיסטי מסודר עם מחסנאי ייעודי, אך כעת מתבצע שדרוג המחסנים והעברת הנגררים, מה שיאפשר יותר מקום וניהול טוב יותר של הציוד.

**עומר** - העירייה נערכת לתרחישים שמגדיר פיקוד העורף, כגון נפילת טילים, רעידות אדמה ופנדמיה. בהתאם ליכולותיה, העירייה מחליטה איזה ציוד לרכוש, על בסיס הערכת מצב מקצועית, ולא קיים רשימת ציוד מחייבת מהרשויות המפקחות. מאז ה-7 באוקטובר בוצע רכש מסיבי להקמת יחידת חילוץ חדשה, כולל ציוד מיגון, נגררים, וציוד לשמירה על משמר העיר ומענה מידי לאירועים.

כל הרכש נעשה תוך התאמה למציאות משתנה ולצרכים שמתגלים בזמן אמת. הנה עכשיו יהל עולה כל העניין הזה באמת של נגישות. אז גם פה אנחנו נצטרך להיכנס לתהליך רכש בשביל שיהיה לנו את היכולות האלה

**יהל** - אנחנו נעשה עבודה מסודרת עם נגישות ישראל.

**רלי** - מה בנוגע למרכז לוגיסטי?

**עומר כספי** - יש מחשבות לגבי זה, זה לא משהו שיקרה בשנה שנתיים הקרובות. אבל יש חשיבה לכיוון. עירייה חייבת שיהיה לה מרכז תפעולי, חייבת. ששם בעצם נמצאים כל המטאטאים המכניים האלה, כל הציוד. היום זה מפוזר.

**המלצה:**

הוועדה ממליצה לבחון לקדם מרכז לוגיסטי מסודר ומחסן.

## דוחות מבקר המדינה

### מרכזי קשר - אגף שירותים חברתיים - אתי הרפז

**אתי** - המדינה הסמיכה את הרשויות להפעיל מרכזי קשר, המספקים מסגרת מוגנת, תומכת ומקצועית למפגשים בין ילדים להורים במצבי קונפליקט או ניכור הורי. במרכזי הקשר יש השגחה של עובדת סוציאלית, והמפגשים יכולים להיות צפייה בלבד או פעילות חיבור בין הילד להורה. בהוד השרון הוקם מרכז קשר לפני כ-4-5 שנים, הפועל כיום בגיל עמל, בתוך צהרון גן ילדים, עם מטבח, חצר ומשטח למשחקים, וכן חדר אינטימי למפגשים.

במרכז הקשר פועלות כיום שתי עובדות סוציאליות, עם הכשרה ממשרד הרווחה (בעיקר מנהלת המרכז). המרכז פועל פעמיים בשבוע, ועתה מתוכננת הרחבה לשלוש פעמים בשבוע. כל פעילות המדווחת למשרד הרווחה מניבה מימון עבור המרכז.

מרכז הקשר פועל אך ורק בהפניית בתי המשפט, והפעילות מדווחת חזרה לבית המשפט. בדו"ח מבקר המדינה לשנת 2024 נרשמו מספר הערות קטנות: המרכז פועל בעיקר בימי עבודה, ויש לוודא מפגשים גם בחול המועד כדי למנוע הפסקות ממושכות; המענה הוא אזורי, ולכן המרכז מספק שירות גם למשפחות מרשויות שאין בהן מרכז קשר. בעקבות הביקורת הוגדל רבע משרה לעובדת סוציאלית נוספת והמרכז פועל כעת גם בימי שלישי, כך שאין רשימות המתנה. כמו כן, דאגו להתקנת לחצני מצוקה במרכז.

### בנושא תכנון נקודתי - יואב רוביסה וורד אליקים פלדמן

**ורד** - דו"ח מבקר המדינה לשנת 2023 בדק 131 רשויות מקומיות והתמקד במחקר מעמיק על 6 מהן, כולל הוד השרון. הדו"ח בחן התאמה לתוכניות כוללניות, שקיפות, ניהול מידע, יעילות ותהליכי עבודה, וציין חוסר שלמות בנתונים לגבי מועדי טיפול בתוכניות. בהוד השרון מקפידים לעדכן באופן שוטף שתי מערכות - מבא"ת ומערכת פנימית למעקב תב"ע - ומספקים לוועדה סטטוס עדכני על כל

תוכנית.

נושא נוסף, ביקורת נוספת זה על אי השלמת תכנית כוללת לשכונת גיל עמל. הם טענו עד זמן

הביקורת שזה ינואר 2023, לא השלמנו את התוכנית הכוללת.

תוכנית המתאר הכוללנית, שמגדירה את מדיניות התכנון בהוד השרון, אושרה על ידי הוועדה המחוזית ב-2022. מדובר במסמך מדיניות שמקודם על ידי רמ"י, והעברתו לדיונים בעירייה ארכה זמן בשל הליכי התקשרות של רמ"י עם עובדיהם.

**אלון גלבוץ** - מ-2022 ל-2025 עברו 3 שנים, מאז לא זו כלום.

יואב - היו שמה הנחיות לתיקון. רמ"י העבירו את זה לקליטה בוועדה המחוזית. בינתיים תכנית המתאר הכוללנית התאשרה, וחזר לסמכותנו עם כל הדברים שהם היו צריכים לטפל מההחלטה הראשונה. הם היו צריכים להרחיב את ההתקשרות מול צוות התכנון. זה לקח לדעתי לפחות שנה. זה מחכה לחידוש הסמכה.

**ורד** - ליקוי נוסף - הדו"ח ציין את נושא קידום תכניות בסטייה מהתוכנית הכוללנית. הוצגו שתי תכניות במרכז העיר שאושרו והומלצו לקידום, תוך הצגת הסיבות התכנוניות לכך, כולל טיפול במובלעת יחידה שנותרה באזור. התוכנית הכוללנית מגדירה אזורים בעיר לתכנון התחדשות עירונית ומחייבת הכנת מסמך מדיניות כמסגרת מקדימה לתכנון נקודתי.

נמצא פספוס בפרסום של תכנית אחת בהוד השרון, אך מרבית המידע זמין במקביל גם במערכת הארצית של מינהל התכנון. כיום קיימת במערכת העירונית אפשרות חיפוש של הודעות תכנון ובנייה, כולל GIS להצגת התכניות לפי אזור, אך אין עדיין חיפוש ממוקד לפי שכונה, דבר שתלוי בפיתוח המערכות.

**יואב** - דו"ח המבקר ציין לחיוב כי במערכת העירונית ניתן לבצע חיפוש לפי כתובת של השטח המתוכנן, מה שמאפשר גישה נוחה למידע הרלוונטי.

**ורד** - דו"ח המבקר ציין שהנגשת מידע ב-GIS, כולל חיפוש ישיבות ועדה לפי כתובת ושמות שכבות, מוגבלת ותלויה בפיתוח המערכת. העירייה מקבלת את השכבות ממינהל התכנון, וכשיהיו תיקונים במינהל התכנון המידע יתעדכן גם באתר העירוני. בנוסף, באתר העירייה קיימת היכולת להציג מסמכי מדיניות, אך ניתוחם לפי גוש וחלקה טרם מבוצע ויושלם בעתיד.

בסך הכל, הביקורת הייתה חיובית מאוד.

**התייחסות מלאה של האגף תצורף לחברי הוועדה במייל.**

### **התנהלות פיננסים - הגזבר מסר התייחסות כתובה**

**משה** - זה דוח שבדק את האיתנות הפיננסית של העירייה.

הטיפול בחובות ארנונה לעובדים. כביכול להרבה עובדים יש חובות ארנונה. אבל העירייה עוד פעם, זו

טענה ארוכת שנים, שבעצם היא לא מפלה בין עובדים לתושבים.

הטענה הייתה שכאילו איך יכול להיות שיש לנו עובדים, שהם חייבים לנו ארנונה, ובואו ניקח להם גם מהשכר... העירייה באה ואומרת רגע, רגע, זה שהוא עובד ...

**יהל** - מבקר המדינה טוען שלעובדי עירייה יש אחריות יתר בעניין.

**משה** - גם משרד הפנים וגם מבקר המדינה על אותו דבר. והעירייה פה היא די עקבית, והיא אומרת זה שהוא עובד הוא עובד, אני מטפל בו כמו כל תושב רגיל, לא פחות ולא יותר. יש פה הכרזה של רשות איתנה. לדעתי אנחנו רשות איתנו מ-2017 רצוף. לא לקחו לנו את זה.

---

**החלטה:**

**חברי הועדה אישרו את ההמלצות דוח המבקר לשנת 2024**

---