

## דוח ביקורת פנימית הצוותים העסקיים – היבטים תפעוליים

### 1. רקע

כ-29 צוותים הוקמו ופועלים במרחבים העסקיים במסגרת מהלך חדש וחדשני של הרפורמה ברמ"י. הצוותים מונים מ-3 עובדים ועד 9 עובדים. והוענקו להם סמכויות אישור וחתימה שעוגנו בנוהל מפת"ח.

תחומי העיסוק של כל צוות נקבעו במרחב על-פי צרכיו.

בעבודה השוטפת עוסקים הצוותים בפניות השונות על-פי נושא/התמחות/אזור.

במועדי קבלת קהל רוב הצוותים מעניקים שירות כולל לכל העיסוק והפעילויות.

תורי העבודה של כל צוות עסקי כולל מאות תיקים.

כ-90% מהעסקות והפעילויות הן בסמכות ועדת עסקות צוותית וועדת עסקות מרחבית. מספר מצומצם של עסקות ופעילויות מועבר לאישור פורומים במטה הרשות בירושלים – ועדת עסקות "מסלול ירוק", ועדת עסקות "מסלול אדום", ועדת הפטור וועדת המשנה.

הבדיקה של פעולת הצוותים העסקיים תבצע בשלבים, ובשלושה היבטים;

**התפעולי** – הכרת הצוותים, עמידה על נהגי התכנסות ודיון, קבלת פניות/בקשות וקליטתן, פתיחת תיקים זמניים (כרך 81), ניתוב תורים בהדמיה, מעקב אחר עסקות/פניות בטיפול, שימוש במערכת ההדמיה, ניהול סדרי יום ותהליכי קבלת החלטות וכן קשרי גומלין עם המחלקות המקצועיות, הנהלת המרחב ומטה הרשות בירושלים.

**העסקי** – בדיקת עסקות ופעילויות שאושרו.

**בקה** – על עסקות ופעילויות שאושרו בצוותים. זאת גם לנוכח תוצאות סקר סיכונים שנערך ברמ"י בשנת 2014, אשר עסק בנושא.

במחצית הראשונה של 2016 עסקה הביקורת בבחינת ההיבט הראשון והשלישי של תכנית הביקורת. במהלך הבדיקה צפתה הביקורת בעבודת חלק מהצוותים ושוחחה עם ראשי צוותים. בנוסף, נערכו שיחות עם

התייחסות לטיוטת הדוח נמסרה לביקורת [REDACTED] וכן נערכה שיחה השלמה עם [REDACTED].

להלן הממצאים להיבט התפעולי;

## 2. הבסיס הנורמטיבי

2.1. חוק חובת המכרזים, התשנ"ב-1992, תקנות חובת המכרזים (1993) והוראות התכ"מ – במסגרת חקיקה זו קיימות הוראות תפעוליות הנוגעות לאופן פעולת ועדות המכרזים ("ועדת עסקות") ותהליכי קבלת החלטות.

2.2. נהלי רמ"י – במסגרת הנהלים קיים פירוט דל בכל הנוגע לצדדים התפעוליים של טיפול בעסקות ופעילויות. נוהל 21.01MT "הפעלת ארכיביס" עוסק באופן הטיפול במסמכים המגיעים לרמ"י. בנהלים רבים אחרים, כך גם בנוהל 35.01A "נוהל אב- הקצאות בפטור ממכרז" (אשר במהלך הכנת דוח זה) קיימת התייחסות מועטה, אם בכלל, להיבט התפעולי של התהליך המבוצע על-ידי עובדי הצוות העסקי.

**אנו ממליצים, כי הנהלים יכללו פרק של הוראות תפעוליות, אשר יהוו בסיס להחלת אחידות בעבודת הצוותים העסקיים באותו המרחב ובין המרחבים וככל שיתאפשר יוטמעו במערכות המחשוב של רמ"י.**

## 3. כללי

נהוג להתייחס בנפרד ל"עסקות" ול"פעילויות";

**עיסקה** – התקשרות להקצאת זכויות במקרקעין - במכרז או בפטור ממכרז, לבעל זכויות או למי שאינו בעל זכויות - הנדרשת לאישור על-פי סמכויות שנקבעו בהודעה על הרשאה מכח חוק נכסי המדינה, התשי"א-1951 וחוק רשות מקרקעי ישראל, התש"כ-1960.

**פעילות** – פעולה עסקית לבעל זכויות, כגון: תוספת בניה, חידוש חכירה, היוון זכויות, אישור זכויות, אישור משכון זכויות חוזיות.

מקדם העסקה נדרש לתמרון בין מספר יישומי מחשב בו זמנית בעת טיפול בעסקה או בפעילות;

3.1. "עסקות כוכב".

3.2. עכ"א – ישום עסקות, כספים וארכיב.

3.3. הדמיה - תיקים.

3.4. הדמיה - ניהול סדרי יום.

3.5. החלטות מינהל.

3.6. אופיס – אאוטלוק, דוא"ל, מעבד תמלילים (WORD), וגליונות אלקטרוניים (EXCEL).

3.7. מערכת פיקוח

3.8. מערכת שמאות

3.9. מערכת הממ"ג (GIS).

הכנת עסקה משלב הבקשה ועד לדיון - ביישום עסקות כוכב.

אישור עסקה - ביישום עכ"א. שינוי בתנאי עסקה שאושרה - ביישום עסקות כוכב.

פעילויות הכנה ואישור – ביישום עכ"א.

כל המסמכים בקשר לבקשה (התיק) נסרקים ליישום הדמיה-תיקים. בעסקה נדרש מקדם העסקה "לקשור" בין מסמכים בהדמיה למערכת הכוכב (כחלק מדרישות המפת"ח).

ערוץ נוסף לתקשורת במהלך הטיפול ולאחר קבלת ההחלטות הוא הדוא"ל (באאוטלוק). בנוסף התכתבות עם המבקש נכתבים המכתבים במסמכי וורד.

לקראת דיונים בעסקות/פעילויות סדר היום והחלטות מנוהלות בחלק מהמקרים ביישום הדמיה - ניהול סדרי יום. בחלק מהמקרים ההחלטות נקלטות במערכת החלטות מינהל.

בתשובה לטיוטת הדוח העירו ראשי צוותים עולה, כי לא די במורכבות הנדרשת לעבודה בין מערכות אלא גם בתוך אלה קיימות מכשלות רבות, כגון העדר חובה למפתוח מסמכים (בעיקר בדוא"ל) או במפתוח לא נכון, דבר המקשה על חיפוש יעיל ונכון של מסמכים. כך גם טיב המערכות הקיימות מקשה על העבודה, שכן לעיתים נדרשים למצוא "מעקפים" על-מנת לקדם הטיפול בעסקה.

#### 4. קבלת בקשה

4.1. בקשה, בתיק קיים, כמו גם בקשה חדשה, עשויה להגיע לארכיב בדואר פיזי או במסירה ביד בארכיב, במודיעין או בקבלת קהל אצל ראש צוות/מקדם עסקה. בכל המקרים אמורים המסמכים להגיע לארכיב:

4.1.1. לאיתור התיק הקשור, לסריקת המסמכים.

4.1.2. לפתיחת תיק זמני (כרך 81) במקרים שהוחלט שיטופלו באופן זה (בקשות להיתר בניה, שטרות וחוזים), כאשר בסיום הטיפול נסרק כל החומר.

4.1.3. לבירור קיומו של תיק ואם לא קיים לפתיחת תיק חדש במערכת כוכב.

נמצא, כי:

1. נפתחו תיקים זמניים שלא לצורך.

2. לבד מהגורם המטפל, אשר בידו התיק, אין מידע בתיק ו/או במערכת הממוחשבת האמור להיות בפני כל גורם רלבנטי ברמ"י, לרבות המוקדים הטלפוניים.

3. אין ידיעה לגבי פרק הזמן שעובר מהגעת בקשה ועד קליטתה מקום בו לא נמצא תיק קיים ונערך בירור בצוות. בנוסף לא ברור מה עלה בגורל המסמכים בתקופת הביניים.

4.2. בקשות עשויות להגיע ישירות לראש צוות או למקדם עסקה בקבלת קהל.

נמצא, כי:

1. בחלק מהמרחבים מקפידים להפנות הפונה למסירת החומר במודיעין או בארכיב, ובחלק מהמרחבים נשאר במחלקה להמשך הטיפול.

2. אין רישום בתיק הנכס ו/או במערכת הממוחשבת על קבלת הבקשה עד להעברתה לארכיב לטיפול על פי המתואר לעיל ולא ידוע מתי החל הטיפול בבקשה.

4.3. כשבקשה מתקבלת בארכיב היא מנותבת לתור עבודה של ראש צוות, אשר בודק ומעביר למקדם העסקות. לחילופין המסמכים מועברים במישרין למקדם עסקה.

נמצא, כי :

1. מקום בו הבקשה נותבה לראש צוות יש פרק זמן עד להעברת הבקשה לטיפול מקדם העסקה ועד לתחילת הטיפול.

2. מקום בו נותבה הבקשה ישירות למקדם עסקה ראש הצוות לא יוכל לדעת על קיומה של הבקשה ומהותה. בנוסף אם מקדם העסקה החליט לנתב את הבקשה בדרך של "סיום טיפול", ראש צוות לא יוכל לדעת על קבלת הבקשה, מהותה והסיבה לסיום הטיפול בה ולמעשה הבקשה "נעלמת" מהמערכת.

3. העדר אחידות באופן ניתוב הבקשות לפעולה בין המרחבים.

לדעת הביקורת :

1. קיים חשש לאובדן חומר מקורי יקר כגון תכניות בניה, שטרות וכן לבזבוז זמן ולעבודה שלא על-פי תור. נדרשת אחידות באופן הניתוב בין הארכיב לצוות.

2. יש לקבוע זמן תקן להעברה בין ראש הצוות למקדם העסקה, לשם צמצום האפשרות לעיכוב בלוי"ז בטיפול בבקשה.

3. העברה במישרין למקדם העסקה פוגעת ביכולתו של ראש הצוות לווסת את עומסי העבודה, להכיר את הבקשות המצויות בטיפול הצוות ובהתאמה לערוך בקרה על פעולות העובדים, לרבות במקרים מקרים מורכבים.

4. בהעדר נתונים לגבי כמות הבקשות, ריכוזן ולוי"ז לטיפול, קיים קושי בהערכת מצב לגבי השימוש בהקצאת משאבי האנוש הקיימת.

5. יש לנתב בקשות לראש צוות בלבד. זה יעבירו למקדם עסקה על פי שיקול דעתו, תוך שהוא משאיר את התיק גם בתור שלו לצרכי מעקב. ראשי צוותים אינם אמורים לבצע עיסקות או פעילויות והתור שלהם צריך לשקף את מכלול התיקים עליהם נדרש לבצע בקרה תוך כדי תהליך.

6. סיום טיפול הינה פעולה שצריכה בדיקה של מקדם העסקה ואישור ראש הצוות.

בתשובה לטיטת הדוח הוצגו מספר נושאים: ראשית, המערכות השונות אינן תומכות כיאות בתהליכים ואין סנכרון בינהן, למשל בכל הנוגע לסנכרון בין מערכת ההדמיה לעכ"א בקשר למסמכים חדשים לבקשה שהועברה בעבר. שנית, עולה, כי קיימת בעיה תפעולית בעבודת חלק מהארכיבים, דבר שיצר מעקפים באופן קבלת המסמכים והטיפול בהם.

שלישית, לנוכח הערות הביקורת מסר [REDACTED], כי נוהל 21.01MT "הפעלת ארכיבים" עודכן בכל הנוגע לאופן להעברת בקשה חדשה או להשלמת מסמכים.

אנו רואים בחיוב תהליך של תיקון ליקויים במהלך הביקורת. יחד עם זאת אנו סבורים, כי על הנהלת רמ"י לבחון את אופן תפעול הארכיבים, הקיים בפועל מול הנדרש, כך שניתן יהיה לשלב צוותים אלה ביתר שאת בתהליך

יעיל ומועיל של הטיפול בבקשה, מתחילתה ועד תום התהליך. בנוסף, יש לבחון את הערות המרחבים בכל הנוגע לתהליכים התפעוליים, כך שבבניית המערכות הממוחשבות היעודיות ילקחו אלה בחשבון, עד מה שניתן.

## 5. ניהול הבקשות

### 5.1. להלן מושגי יסוד :

**"תור עבודה"** – מצבת הבקשות (תיקים) הנמצאות באחריות מקדם העסקה.

**"ניתוב"** – העברת הבקשה ממקדם העסקה לתור עבודה אחר.

**"דחיית טיפול"** – קביעת מועד דחוי לבקשה הנמצאת בתור עבודה.

**"התייעצות"** – העברת הבקשה מתור עבודה של מקדם העסקות, למשל למחלקה מקצועית, תוך שמירת הבקשה בתור שלו ולמועד דחוי.

**"סיום טיפול"** – הוצאת הבקשה מתור עבודה לחלוטין או העברתה לתור עבודה אחר.

5.2. משהופנתה בקשה לצוות עסקי עשויה הבקשה לעבור מתור עבודה אחד למשנהו - מראש צוות וממנו למקדם עסקה ובחזרה, וראש צוות/מקדם עסקות לצוותים המקצועיים ובחזרה. כל הפניית בקשה מתבצעת באמצעות תור העבודה בהדמיה.

להלן הממצאים - בצוותים השונים נוהגים באחת או יותר מהאפשרויות שלהלן בהעברת הבקשה:

א. מזכר נלווה בדואר האלקטרוני – מחייב תיוק המסמך במערכת ההדמיה. אם אינו מתויק נשאר בדוא"ל האישי של העובד ואין תיעוד במערכת ההדמיה, לרבות לסיבה להעברת התיוק ולבקשה המתלווה אליו. במציאות זו אין כל יכולת למעקב שעה שנדרשים לכך, למשל של מוקדי השירות.

ב. הערה בהדמיה – נקלטת בחלונית בהדמיה על-ידי השולח. הנמען, אשר אינו מקבל התרעה, נדרש להיכנס לחלונית באופן אקראי.

ג. מזכר ממערכת ההדמיה – בדומה לאפשרות א' אך מרגע שליחתו הופך לחלק בלתי נפרד מסמכי ההדמיה.

ד. ללא כל בקשה/הערה נלווית.

אפשרויות א' וד' הן אלה הנפוצות ביותר.

לדעת הביקורת מומלץ לעשות שימוש בהפניית בקשה באמצעות מזכר בהדמיה (אפשרות ג' לעיל), מסמך שיתויק באופן מיידי במערכת. בדרך זו מצב הטיפול יהיה גלוי לכל גורם; מקדם העסקה, הנמען, ראש הצוות, מוקד השירות וכל גורם בקרה ברמ"י. נדרשת הנחיה כתובה ומחייבת, אשר תוביל לאחידות בניתוב הבקשה. בדרך זו נוביל לתהליך מתועד, יעיל ומועיל המאפשר צמצום בשימוש בכמה מערכות במקביל.

5.3. ראש הצוות בורר את הבקשות המגיעות לטיפול ומעביר למקדם העסקה. בנושאים שאינם בתחום עיסוקו יסיים הטיפול ויעביר לראש צוות אחר.

ראש הצוות מעביר בהתייעצות לתור העבודה של מקדם העסקה, כך שבתור העבודה מצויות כל הבקשות של הצוות לשם מעקב ובקרה. לחילופין יסיים הטיפול בבקשה.

מקדם העסקה הנדרש לחו"ד הצוותים המקצועיים מעביר הבקשה להתייעצות למעקב ובהמתנה לתשובה או מסיים טיפול.

נמצא, כי במרבית המקרים העדפה היא לשלוח את הבקשה לתור עבודה אחר והוצאתה מתור העבודה שלהם, עד לקבלת תשובה. בדרך זו הבקשה "נעלמת" ולא ניתן לדעת מה עלה בגורלה. סיום טיפול מתבצע, כאשר זה לא הסתיים כלל.

התופעה חמורה עוד יותר כאשר התיק מועבר לפרורמים לקבלת החלטות במטה הרשות. במצב בהם אבד המעקב אחר התיק, לא ניתן לתת תשובות הולמות למבקשים, נוצר לחץ בעקבות פניות מיותרות, שעה שניתן היה לדעת מצב הטיפול ומהותו.

**לדעת הביקורת, צמצום תורים הינה שאיפה חיובית ולגיטימית. יחד עם זאת, ההתנהלות אינה עולה בקנה אחד עם המדיניות, שעמדה בבסיס הקמת הצוות העסקי, אשר הוענקו לו סמכויות אישור וחתימה ומצופה ממנו אחריות לכל התהליך, מתחילתו ועד תומו.**

בתשובה לטיטת הדוח עודכנה הביקורת, כי בצוותים השונים הוחל בתהליך רוחבי בסיוע של חברת [REDACTED], להנחיית וחניכה של הצוותים במרחבים על אופן העבודה במערכת ההדמיה וזאת בדומה להמלצות הביקורת. בין היתר הוכנו על-ידי אגף מידע הנחיות עבודה.

**אנו רואים בחיוב תהליך של טיוב תהליכים והנחיה מקצועית חיצונית ובעיקר לנוכח התגובה החיובית העולה מצוותי העסקות ובעיקר בכל הנוגע לייעול העבודה. יחד עם זאת, נדרש לאורך זמן לבחון שתהליך זה נשמר, שמערכות המחשוב יתמכו בתהליך תוך חיוב המשתמש לפעול לפיו. זאת ועוד, הוצאת הוראות תפעוליות על-ידי אגף מידע באו למלא ריק הקיים בנושא. יחד עם זאת, ראוי שהנחיות אלה יוצאו על-ידי גורמי המטה המקצועי בחלק בלתי נפרד מנוהל העבודה.**

## 6. הנחיה מקצועית וניהול ידע

במהלך העבודה נדרש מקדם העסקה לטפל בבקשות מורכבות, שלפעמים לא ברור לו אופן הפעולה הנדרש. בצר להם נוהגים מקדמי העסקות להעביר בקשות אלה בינם לבין עצמם, בינם לצוותים המקצועיים, בעיקר למחלקה המשפטית, בתקווה למצוא פתרון הולם לבעיה שהונחה לפתחו של הצוות.

לעיתים, מתבקש איסוף מידע כלשהו על מנת ליצור כלים לגורם המקצועי, בעיקר ליעוץ המשפטי, לפתרון הבעיה. בלחץ הבקשות הקיימות והממשיכות לזרום לא תמיד מתפנה העובד לאיסוף נתונים.

**התוצאה היא דחיקה הבקשה לשולי תור העבודה וזניחתה או לחילופין העמסה שלא לצורך על גורמים שונים במרחב. ללא קידום הטיפול נוצר עומס בכמות הבקשות המצויות בתור העבודה של מקדם העסקות ונוצר מעגל של פניות ולחץ נוסף עליו.**

בניסיון למצוא מענה לקשיים מקדמי העסקות ואף ראשי הצוותים, נוהגים לפנות למטה המקצועי בירושלים וזאת מבלי שמיצו את הידע המרוכז במרחב, אצל הממונה עליהם או מנהל המרחב או סגנו.

בנוסף אף לא קיים מרכז ידע ממוחשב שבו נצבר מידע של בקשות מורכבות ופתרונות שניתנו להם בעבר בצוותים אחרים ו/או במרחבים השונים.

כתוצאה מכך קיימת סחבת, עומס על המטה, בזבוז זמן ואנרגיה, חוסר אחידות בפתרונות לבעיות דומות, לחץ והתמרמרות של הקהל הממתין לתשובה בזמן סביר, כו גם הנצחת תרבות ארגונית של בידול בין היחידות המרחביות.

הביקורת ממליצה להתוות דרך פעולה שבה ראש הצוות עורך בקרה שוטפת על הבקשות המטופלות על-ידי מקדמי העסקות ובעיקר בהתייחס למקרים המורכבים. משלא נמצא פתרון על-ידי מקדם עסקות מול הגורמים המקצועיים יטול עליו ראש הצוות לפעול מול המחלקות המקצועיות והנהלת המרחב. רק לאחר מיצוי הליך זה ומקום שלא נמצא פתרון ברמת המרחב תתבצע על-ידי הנהלת המרחב פניית התייעצות עם אגף העסקות. הפניה והמענה צריך שיתוחם בזמני תקן.

על-מנת שלא להידרש שוב לבחינת העובדות ולשם ייעול יש לוודא תיעוד ההנחיות/החלטות. בנוסף, מקום בו מגיעות פניות לאגף העסקות, קיימת חשיבות לתיעוד תיאורי המקרה והפתרונות במרכז ידע – פורום המפתח - שיהווה מקור נגיש וזמין לכלל העוסקים בנושא. מתוך מרכז ידע זה אף ניתן יהיה לבחון נושאים הדורשים הדרכה והנחיה שוטפת לצוותים.

נוכח הצרות המרחבים סבורה הביקורת, שיש לבחון דרך ראויה להדרכות שוטפות ומתועדות לעובדי הצוותים במרחבים, כך שיצומצמו פערים מקצועיים בין צוותים במרחב, בין המרחבים ובין המרחבים למטה המקצועי.

## 7. "אובדן" בקשות

נמצאו מקרים בהם מקדמי עסקות, נדרשו לשם טיפול בבקשה מורכבת לערוך בדיקה רוחבית ביישוב ו/או בסוגי הקצאה דומים. מקדמי העסקות בצעו הליך של סיום טיפול בבקשה.

התוצאה היא בקשה שכלל לא החל הטיפול בה, לא ודאי שראש הצוות כלל מודע להליך זה, לא נמצא תיעוד להחלטה בתיק והמבקש כלל לא מודע למצב הדברים הקיים.

במקרים אחרים נמצא שבקשות "ננטשו" והטיפול בהם למעשה הוזנח, כאשר היו באחריות מקדמי עסקות שסיימו עבודתם ברמ"י, או כאלה שנעדרים תקופה ארוכה. רפרנטים של אגף מערכות מידע העוסקים במערכת ההדמיה מבצעים באופן אקראי מעקב והעברת של בקשות אלה לתורים של עובדים אחרים.

התוצאה היא שבקשה עוברת באיחור רב לבחינה, והמבקשים אינם זוכים לכל מענה ו/או מענה בזמן סביר הגורם להתמרמרות על העדר הטיפול.

מומלץ לפעול בהתאם להמלצות לעיל הנוגעות למעקב ובקרה של ראש הצוות תביא לתיקון ליקויים אלה. זאת ועוד, יש לקבוע הנחיה מחייבת הכוללת ל"ז' לראש הצוות להעברת הבקשות הנמצאות אצל מקדם עסקה העוזב את רמ"י ו/או זה הצפוי להעדר לפרק זמן ארוך.

## 8. הדיון

התכנסות הצוותים לדיון בעסקות/בפעילויות שבסמכותם לא הוטמעה לחלוטין בשגרת העבודה. לאופן ההתכנסות נמצאו מספר גרסאות (ולעיתים שלובות ביניהן) ביחס לתדירות, הרכב ותוכן:

8.1. תדירות - מועד התכנסות אקראי על פי הצורך או התכנסות קבועה של הצוות ביום מסוים בשבוע.

8.2. הרכב - התכנסות פנימית של הצוות העסקי ו/או התכנסות כל הצוות כוללת רפרנטים של הצוותים המקצועיים (תכנון, משפטי, שמירה על הקרקע, מיפוי ורישום, מידע מקרקעין).

8.3. תוכן - דיון בעסקות ו/או בחלק/כל שינויים בתנאי עסקה.

פעילויות אינן מתבצעות באמצעות טופס סיכום עסקה. הבאת הפעילות לאישור הצוות מתבצעת על-פי שיקול דעת ראש הצוות. לעיתים הדיון מתבצע רק במקרה בו נדרש אישור הנהלת המרחב או ערכאה גבוהה יותר.

**לדעת הביקורת, התכנסות קבועה וסדירה, דיון והחלטה חתומה בכל הנושאים שבאחריותם-עסקות ופעילויות - הינן חובה מכח תקנות חובת המכרזים. זאת ועוד, קיומו של דיון בשגרה קבועה של דיון וסיעור מוחות היו ממטרות הרפורמה, אשר יש בהם ערך מוסף לחיזוק תחושת המחויבות והאחריות של הצוותים. בנוסף, יש להתאים את סמכויות המפתח לחסימות ובקורות במערכת הממוחשבת בבחינת "הסרת מכשול בפני עיוור".**

## 9. סדר יום

סדר היום של העסקות והפעילויות המובאות לדיון בועדות העסקות אמור להתבצע באמצעות יישום במערכת ההדמיה, שאינו משתקף באופן אוטומטי לכל המשתמשים ובתיק הרלבנטי. המערכת אינה מקושרת למערכת העסקות (כוכב).

בשלושה מרחבים נעשה אכן שימוש במערכת ההדמיה לקליטת סדרי היום לפורומים השונים (צוות, מרחב, הנהלה). בשלושה מרחבים מנוהל סדר היום, באמצעות גיליונות אלקטרוניים, בתיקה מרחבית משותפת. רק בעסקות/פעילויות שאמורות לעלות לדיון במטה הרשות נקלטות במערכת זו.

התוצאה, היא שניהול סדרי היום במערכת ההדמיה מאפשרת לכל הגורמים המשתתפים בדיון ולגורמי הבקרה, במרחב ובמטה, להיערך מבעוד מועד, לצפות ולבדוק את הנתונים. בדרך זו נשמרת אחידות בתהליך העבודה העסקי.

**לדעת הביקורת, חובה היא של כל הגורמים – צוות, מרחב, מטה - לפעול באמצעות המערכות הקיימות. בנוסף יש לוודא כבר כיום, שעניין זה יעלה במסגרת גיבוש מסמכי העבודה (Blue print) הנערכים בימים אלה כחלק מתהליך המחשוב החדש (רמ"יטק) ויהיה לכך פתרון.**

## 10. אופן הדיון בצוות

עסקה מובאת לדיון לאחר שהסתיימה הכנתה וקיבלה סטטוס של מוכנה לדיון. בתהליך ההכנה יש מסמכים שלא נסרקו תוך כדי הכנת העסקה ומנוהלים בתיק זמני (כרך 81). לקראת הדיון אין הקפדה על כך שכל המסמכים נסרקו לתיק בהדמיה. נמצא כי דיונים נערכים לגבי בקשות, שלגביהן נצברו מסמכים רבים לאורך פרק זמן ארוך יחסית, כך שהיה סיפק לסרקם להדמיה.



במצב זה לא ברור אם העסקה על מכלול מסמכיה היו בידי הגורמים המאשרים ונבדקו על ידם קודם לדיון. הקושי מתעצם שעה שנדרשת ביצוע בקרה במרחב או על-ידי גורמי המטה בירושלים.

לדעת הביקורת, תהליך העסקי המנוהל בהדמיה דרש מלכתחילה שיבוצע במערכת זו, כך שיסרקו כל המסמכים תוך כדי הטיפול. במצב דברים זה הדיון יהיה רק טופס סיכום העסקה/מסמך הפעילות בלבד וכך יחייב את בעלי סמכות האישור לבדוק היטב את כל המסמכים הרלבנטיים בטרם הדיון ולא תוך כדי.

בנוסף, ולאור הערות לטיטת הדוח, אנו ממליצים לאגף העסקות ולאגף לשימושים חקלאיים, ליצור פורמט אחיד שישמש מסמך מתעד לצוותים להצגת פעילויות, למשל חידוש חכירה ותוספת בניה, הדורשות תהליך אישור.

## 11. דיון ולא בעסקה

סוגיות עקרוניות או בקשות מורכבות, אשר קיים קושי למצוא להן פתרון מובאות לעיתים לדיון בצוות העסקות לסיעור מוחות.

נמצא, כי סיכומי הדיון והנחיות לפעולה אינן מתועדות באופן קבוע ושטתי בתיקי הנכס הרלבנטיים ובמערכת סיכומי הדיון.

ראוי לציון, כי מדובר בתהליך למידה הדדי, שיתוף פעולה וחלוקת אחריות.

מומלץ לשתף ההחלטות במאגר הידע ארגוני, שכן בדרך כלל מדובר בסוגיות עקרוניות, אשר עשויות לחזור על עצמן במרחבים אחרים.

## 12. החלטות

תהליכי קבלת ההחלטות והאישור מתנהל בדרך שונה בפורומים השונים כמפורט להלן:

### 12.1. בועדת עסקות צוותית:

12.1.1. באישור עסקה - מופק טופס סיכום עסקה וטופס החלטה/טופס שינוי בתנאי עסקה הנחתם

בדרך כלל בדיון. ההחלטה והערות, ככל שיש, מצוינות בכתב יד. המסמכים לא תמיד נסרקים להדמיה.

12.1.2. באישור פעילות - ההחלטה נרשמת בכתב יד על טופס שהוכן על ידי הצוות או בטופס הממוכן של הפעילות. המסמכים לא תמיד נסרקים להדמיה.

12.1.3. פרוטוקול הדיון (ראה סעיף 9 לעיל) - בצוותים המנהלים את הדיון בהדמיה לא מונפק פרוטוקול, הגם שיש אפשרות לכך. בצוות שמנהל את סדר היום בגיטליון אלקטרוני קיים פרוטוקול, אשר אינו נחתם על-ידי החברים ונשמר בתיקיה המשותפת. פרוטוקול זה אינו נסרק למערכת ההדמיה.

### 12.2. בועדת עסקות מרחבית:

- 12.2.1. באישור עסקה - מופק טופס סיכום עסקה וטופס החלטה/טופס שינוי בתנאי עסקה הנחתם בדרך כלל בדיון. ההחלטה והערות, ככל שיש, מצוינות בכתב יד. המסמכים לא תמיד נסרקים להדמיה.
- 12.2.2. באישור פעילות - ההחלטה נרשמת בכתב יד על טופס שהוכן על-ידי הצוות או בטופס הממוכן של הפעילות. המסמכים לא תמיד נסרקים להדמיה.
- 12.2.3. פרוטוקול הדיון (ראה סעיף 9 לעיל) - במרחב המנהל את הדיון בהדמיה לא מונפק פרוטוקול, הגם שיש אפשרות לכך. בצוות שמנהל את סדר היום בגיליון אלקטרוני גם קיים פרוטוקול, אשר אינו נחתם על-ידי החברים ונשמר בתיקיה המשותפת. פרוטוקול נסרק לעיתים למערכת ההדמיה.
- 12.2.4. בקשות בסמכות ועדות העסקות במטה הרשות מועלות לדיון רק באמצעות מערכת ההדמיה וזאת על-פי דרישת מנהל אגף בכיר לעסקות.
- 12.3. ועדת עסקות מטה הרשות - "מסלול ירוק":
- 12.3.1. עסקה/פעילות - בדיון נכתבת החלטה במערכת ההדמיה ומופק פרוטוקול, אשר לא נחתם על-ידי המוסמכים. במקביל טפסי סיכום העסקה/טפסי השינויים/מסמכי הפעילות נכתבים בכתב יד ונחתמים על-ידי המוסמכים.
- 12.3.2. הפרוטוקול - המופק ממערכת ההדמיה נשלח למרחב באמצעות הדוא"ל. הפרוטוקול לא נשלח באופן אוטומטי לתיקי הנכס ואף לא נסרק אליהם.
- 12.3.3. לאחר הוצאת הפרוטוקול נשלחים טפסי החלטה החתומים למרחב. ההחלטה נשלחת בדוא"ל במסמך סרוק ולעיתים נשלחת להדמיה. נציין, כי קיים פער של זמן בין הדיון לבין הוצאת הפרוטוקול לבין משלוח מכתב החלטה.
- 12.3.4. בקשות בסמכות ועדות העסקות במטה הרשות - "מסלול אדום", מועלות לדיון באמצעות מערכת ההדמיה.
- 12.4. ועדת עסקות מטה הרשות - "מסלול אדום":
- 12.4.1. עסקה/פעילות - טפסי סיכום העסקה/טפסי השינויים/מסמכי הפעילות נכתבים בכתב יד ונחתמים על-ידי המוסמכים.
- 12.4.2. פרוטוקול נכתב לאחר הדיון ונקלט במערכת "החלטות מינהל", מערכת נוספת ונפרדת בה מנוהלים סדרי יום וסיכומים של פורומים שונים ברמ"י. ההחלטות אינן נקלטות ביישום במערכת הדמיה. הפרוטוקול נשלח בדוא"ל ולא נשלח לסריקה בהדמיה.
- 12.4.3. בדומה למסלול הירוק הטפסים המאושרים נשלחים כמסמכים סרוקים באמצעות הדוא"ל.
- 12.5 - כללי - אין תיעוד במקרים בו בקשה ירדה מסדר היום ואף אם מצוין לא מנומקת החלטה.
- ממצאים:
1. אין הוראות תפעוליות לאופן ביצוע הפעולות ולשימוש במערכות השונות. בכך נוצר בידול באופן הליכי העבודה בין הצוותים ובינם לבין המרחב, ובין הצוות/מרחב למטה.
  2. העובדים לא תודרכו ובהעדר נורמה בכל צוות/מרחב ובמטה מתקיים "איש הישר בעיניו יעשה".

3. התהליך המתואר לעיל גורם לבזבוז זמן וחוסר יעילות בפעולת הצוות, המרחב ומטה הרשות, וזאת בניגוד למטרות הרפורמה. מציאות זו גוררת אחריה גם פניות אינסופיות של הלקוחות וסיכונים תדמיתיים לרמ"י.
4. העדר חתימות על פרוטוקול לכאורה אינו עולה בקנה אחד עם תקנות חובת המכרזים והוראות התכ"מ.
5. פרוטוקול ההחלטות אינו מסוכנרן עם טפסי ההחלטה הפרטניים, דבר שעלול ליצור שגיאות במסמכים מחייבים ומהווה סיכון ברמות שונות לרמ"י.
6. קיים פער זמן, לעיתים פרק זמן ניכר, בין מועד הדיון וההחלטה ועד להעברת המסמך המאושר לביצוע לצוות.
7. העדר תיעוד בתיק הנכס בהדמיה, מביא לכך שהצוות "מגשש באפילה" באשר לגורל הבקשה. כך גם העדר האפשרות למעקב מביאה לבקשות "נופלות בין הכסאות".
8. אין ידיעה לסטטוס ההחלטה ומה ההנחיה להמשך שעה שנושא ירד מסדר היום ולא צוינה ההנמקה.

#### המלצות הביקורת להלן מתייחסות למצב הקיים:

1. יש לקבוע הוראות תפעול מחייבות לכל הפורומים ברמ"י ובכלל זה לזמני תקן מחייבים להעברת החלטות.
  2. הדרכה והטמעה על בסיס נורמה זו לכל הגורמים הרלבנטיים בתהליך.
- מאחר והליכי הטיפול בבקשות נמצאות בהתוויה למערכת הממוחשבת העתידית (רמיט"ק) יש לדעתנו להנחות אד הוק את הגורמים באגף המידע.