

דוח מבקר המדינה | אייר התשפ"ה | מאי 2025



רשות מקרקעי ישראל

היבטים בשירות לציבור ברשות מקרקעי ישראל - ביקורת מעקב



היבטים בשירות לציבור ברשות מקרקעי ישראל - ביקורת מעקב

רקע

רשויות המדינה נועדו לשרת את הציבור, ומחובתן לדאוג כי השירות שהן מספקות לו יהיה יעיל, מתקדם, איכותי ושוויוני. רשות מקרקעי ישראל (רמ"י), המופקדת על ניהול מקרקעי ישראל, היא אחת מרשויות המדינה שלהן ממשק רחב עם הציבור, ואחד מתפקידיה הוא מתן השירותים הנדרשים לבעלי הזכויות במקרקעי ישראל לצורך ניהול זכויותיהם או מימושן.

נתוני מפתח

8 - מקום אחד לפני (האחרון)

125,000

פעולות שירות עיקריות
שביצעה רמ"י בשנת
2023. הנפוצות שבהן:
אישור, רישום והעברה
של זכויות במקרקעין

הדירוג של רמ"י מבחינת טיב השירות שהיא סיפקה לציבור בסקר נציבות תלונות הציבור במשרד מבקר המדינה מנובמבר 2024. הציון של רמ"י היה 65.5, והציון הממוצע של כל הגופים שנבדקו היה 74.2

כ-18% (9 מתוך 50)

שיעור הסטנדרטים
לאספקת שירותים
ממשלתיים לציבור
שרמ"י טרם יישמה
מתוך הסטנדרטים
המומלצים ליישום
עד דצמבר 2024

רק 22 מתוך 70 (31%)

שיעור פעולות
השירות שניתן
לבצע מול רמ"י
באופן מקוון
מלא (באזור
האישי)

85%
27%₋₁

17,900-3

פעולות שירות שביצע
מוקד השירות הארצי
מינואר עד יוני 2024

כ-43%
(6 מתוך
14)

שיעור יעדי השירות
שנקבעו עבור
המוקד הארצי שלא
ניתן לבחון את
מידת העמידה בהם

3 בלבד

מספר מאגרי
המידע שרמ"י
פרסמה לציבור

פעולות הביקורת

בשנת 2021 פרסם משרד מבקר המדינה דוח ביקורת בעניין "היבטים בשירות לציבור ברשות מקרקעי ישראל" (הביקורת הקודמת). בחודשים מרץ-ספטמבר 2024 עשה משרד מבקר המדינה ביקורת מעקב ברמ"י, ובה נבחנו פעולותיה לתיקון הליקויים העיקריים שצינו בדוח הקודם (ביקורת המעקב). בדיקת השלמה נעשתה במערך הדיגיטל הלאומי.





תמונת המצב העולה מן הביקורת



אסטרטגיית שירות ומעורבות מועצת מקרקעי ישראל בנושא שירותי רמ"י לציבור - בביקורת הקודמת עלה כי רמ"י לא ביצעה תהליך כלל-ארגוני לגיבוש אסטרטגיית שירות ולא הגדירה את אסטרטגיית השירות שלה. **בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה מועטה:** רמ"י טרם סיימה לגבש אסטרטגיית שירות של כלל הארגון. עוד נמצא כי אומנם מנהל רמ"י הציג בישיבות המועצה במרץ 2021 ובדצמבר 2021 סקירה בנושא השירות הדיגיטלי ברמ"י, אולם מועצת מקרקעי ישראל (המועצה) בראשות שר הבינוי והשיכון לא דנה בנושא הכללי של השירות לציבור של רמ"י מאז פרסום הביקורת הקודמת ולא התוותה אסטרטגיה או מדיניות כוללת בנושא.



אמנת שירות וזמני מתן השירות - SLA - בביקורת הקודמת עלה כי רמ"י לא גיבשה ולא פרסמה אמנת שירות, וכי היא קבעה SLA - משך הזמן שהגוף הממשלתי מתחייב לו לסיום תהליכי הטיפול בפניות הלקוחות בנוגע לכל שירות - לגבי כלל ההליכים שהיא מבצעת בכלל יחידותיה, אך לא פרסמה אותו לציבור, למעט בנוגע להליכים שבוצעו במוקדי השירות המהיר. **בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי לא תוקן:** אף שרמ"י השלימה את תהליך הטמעת מערכות המחשוב החדשות היא טרם פרסמה SLA ואמנת שירות בנוגע לפעולותיה, למעט בנוגע להליכים המבוצעים במוקד השירות הארצי שהיא כבר פרסמה בעבר SLA בעניינם.



טפסים מקוונים - בביקורת הקודמת עלה כי רק שישה (כ-4%) מ-164 הטפסים היו מקוונים וכללו תהליך (תהליך מקוון מלא), ורק בשניים מהם התקבל אישור מקוון חתום אלקטרונית, ושישה טפסים אחרים (כ-4%), המיועדים לציבור החוכרים, היו מקוונים וניתנים למילוי ולשלוחה באמצעות האתר. **בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה מועטה:** מבין 70 פעולות שירות שניתן לבצע מול רמ"י (פעולות הכוללות 163 טפסים, מסמכים ושטרות) ניתן לבצע באופן מקוון מלא (באזור האישי) רק 22 (כ-31%).



פיתוח שירותים דיגיטליים עבור המגזר החקלאי - מנתוני רמ"י עלה כי בפועל, בשנת 2024 רק כ-27% (כ-1,520 מתוך כ-5,650) מאישורי הזכויות שנגעו לנחלות חקלאיות ניתנו באופן מקוון מלא, זאת למול שיעור אישורי הזכויות שנגעו לכלל נכסי רמ"י וניתנו באופן מקוון מלא אשר הסתכם בכ-85% (כ-64,440 מתוך כ-75,620). עוד עלה כי במרץ 2024 היו במערכות המחשב של רמ"י נתונים רק על כ-3,450 (כ-10.5%) מתוך כ-33,000 נחלות. מכאן שעדיין לא ניתן להפיק אישור זכויות באופן מקוון מלא בנוגע לכמעט 30,000 נחלות.



קביעת שירותים שמיועדים להפחתת דרישות מהציבור (באמצעות העברת מידע בין גופים) - בביקורת הקודמת עלה כי רמ"י לא קבעה מהם השירותים שמתוכננת הפחתה של המידע והמסמכים שהציבור נדרש להמציא לה כדי לקבלם וגם לא קבעה את היעדים לצמצום היקף המידע והאישורים הנדרשים מהציבור. **בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה מועטה.** רמ"י פעלה להסדרת ממשקים עם גופים ממשלתיים אחרים לצורך



העברת מידע ומסמכים אך הציבור עדיין נדרש להגיש חלק מהמסמכים וקיימים גופים נוספים שטרם הוסדרו עמם ממשקים.

הטיפול בפניות הציבור - בביקורת הקודמת עלה כי רמ"י לא עדכנה את נוהל הטיפול שלה בפניות הציבור ולא פרסמה את הנוהל לציבור באתר שלה במרשתת. **בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה מועטה:** רמ"י לא עדכנה את הנוהל שלה בנושא ולא פרסמה אותו לציבור. עם זאת, רמ"י מסרה כי כדי לייעל תחום זה היא פיתחה מערכת לניהול הטיפול בתלונות המסונכרנת עם המערכת לניהול קשרי הלקוחות.

מדידת העמידה ביעדי זמן טיפול (SLA) במוקד השירות - במועד סיום הביקורת אין בידי רמ"י כלי טכנולוגי המאפשר למדוד באופן מהימן את מידת העמידה של המוקד ב-SLA בהתאם לתנאי ההתקשרות, שהיקפה כ-20 מיליון ש"ח לשנה ואשר ניתן בו שירות לעשרות אלפי לקוחות בשנה.



האתר הממשלתי האחד - Gov.il - בביקורת הקודמת עלה כי רמ"י טרם פעלה לקידום המעבר של האתר שלה לאתר הממשלתי האחד. **בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן באופן מלא:** אתר המרשתת של רמ"י נכלל באתר הממשלתי האחד.

מיפוי המידע והאישורים - בביקורת הקודמת עלה כי רמ"י טרם השלימה את הנתונים החסרים בקובץ מיפוי השירותים שהיא העבירה לרשות התקשוב בשנת 2019. **בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן באופן מלא.** במרץ 2022 השלימה רמ"י את תהליך מיפוי האישורים שהציבור נדרש להמציא לרשות כדי לקבל את שירותיה. עם זאת, יודגש כי לצורך יישום מדיניות "שאל פעם אחת", נדרשת גם השלמה של הממשקים עם גופים ממשלתיים אחרים לצורך קבלת אישורים הרלוונטיים לשירותי רמ"י, כגון אישור על שירות מילואים.

עיקרי המלצות הביקורת

על רמ"י להשלים את תהליך גיבוש אסטרטגיית השירות של כלל הארגון ולגבש אמנת שירות הכוללת הצהרת שירות ו-SLA לגבי כלל ההליכים שהיא מבצעת בכלל יחידותיה. 💡

מומלץ כי שר הבינוי והשיכון, העומד בראש מועצת מקרקעי ישראל, יפעל לקיום דיונים עיתיים במועצה בנושא השירות לציבור ולהתוויית מדיניות כוללת בנושא. 💡

מומלץ כי רמ"י תאיץ את הפעולות להרחבת שירותיה הדיגיטליים. לשם כך מומלץ כי רמ"י תפעל להשלמת יצירת טפסים מקוונים בכלל השירותים שבהם הדבר מתאפשר, וכן כי במסגרת קידום מדיניות הממשלה "שאל פעם אחת" תפעל רמ"י בשיתוף עם מערך הדיגיטל הלאומי להרחבת הממשקים עם הגורמים הממשלתיים הרלוונטיים לשירותי רמ"י ולהרחבת ההיצע של הטפסים המקוונים המונפקים על ידם ונדרשים לרמ"י. 💡



מומלץ כי רמ"י תאיץ את הרישום והטיוב של נתוני הנחלות במערכות המחשב שלה. כך יתאפשר לתת באמצעותן שירותים מקוונים ולקצר את משך מתן השירות במגזר החקלאי. כמו כן על רמ"י לקבוע ולפרסם לציבור את ה-SLA לגבי כלל הפעולות במגזר החקלאי, ולכלל הפחות לגבי פעולות שרמ"י כבר קבעה להן SLA ופרסמה אותו לציבור במגזר העירוני ולבצע בקרה על אודות מידת העמידה בו.

על רמ"י לפעול להסדרת המעקב והבקרה בעניין הטיפול בתלונות, ובכלל זה עליה לעדכן את הנוהל בנושא ולפרסם אותו ואת משך הטיפול שלה בתלונות לציבור ולכלול בדוחות שלה למועצה דיווח בדבר תלונות הציבור שהוגשו לה כנדרש בנוהל פניות הציבור שלה.

סיכום

בעקבות השינויים הטכנולוגיים שמאפשרים קידום ופיתוח של כלים ותהליכים לשירות הציבור נדרשים הגופים הממשלתיים לנקוט צעדים שיובילו לשיפור השירותים הקיימים ולפיתוח שירותים מתקדמים חדשים.

בביקורת הקודמת נמצא כי שירותים רבים של רמ"י היו טעונים שיפור. ממצאי דוח מעקב זה העלו כי כ-40% מהליקויים שנבדקו תוקנו במלואם או במידה רבה, למשל מיפוי פערים בין הסטנדרטים המומלצים לאספקת שירותים ממשלתיים לציבור לבין המצב הקיים ברמ"י וצמצומם, התאמת שירותים לאנשים עם מוגבלות והכשרת עובדים לצורך כך. עם זאת, כ-60% מהליקויים שהועלו בביקורת הקודמת טרם תוקנו או תוקנו במידה מועטה, ובכלל זה אי-השלמת גיבוש אסטרטגיית שירות, אי-פרסום אמנת שירות ו-SLA לכלל הפעולות, מיעוט שירותים מקוונים באופן מלא ואי-תיקון ליקויים בטיפול בתלונות הציבור. כמו כן, מועצת מקרקעי ישראל, בראשות שר הבינוי והשיכון, לא דנה בנושא הכללי של השירות לציבור של רמ"י ולא התוותה אסטרטגיה או מדיניות כוללת בנושא.

על רמ"י לפעול לתיקון הליקויים שטרם תוקנו כדי להבטיח מתן שירות מתקדם, יעיל ומותאם יותר לצורכי הציבור. מומלץ כי שר הבינוי והשיכון, העומד בראש מועצת מקרקעי ישראל, יפעל לקיום דיונים עיתיים במועצה בנושא השירות לציבור לשם התוויית מדיניות כוללת בנושא ומעקב אחר אופן יישומה.



מידת תיקון עיקרי הליקויים שעלו בדוח הקודם

מידת תיקון הליקוי כפי שעלה בביקורת המעקב				הליקוי בדוח הביקורת הקודם	הגוף המבוקר	פרק הביקורת
תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה	לא תוקן			
				רמ"י לא ביצעה תהליך כלל-ארגוני לגיבוש אסטרטגיית שירות ולא הגדירה את אסטרטגיית השירות שלה.	רמ"י	קביעת אסטרטגיית שירות
				רמ"י לא מיפתה את הפערים בין הסטנדרטים המומלצים לאספקת שירותים ממסלולים לציבור שהומלצו על ידי היחידה לשיפור השירות לבין המצב בפועל ברמ"י.	רמ"י	קביעת סטנדרטים לגבי אופן אספקת השירות לציבור ברמ"י
				רמ"י לא גיבשה ולא פרסמה אמנת שירות. היא קבעה SLA לכלל ההליכים שהיא מבצעת בכלל יחידותיה, אך לא פרסמה אותן לציבור, למעט בנוגע להליכים שבוצעו במוקדי השירות המהיר.	רמ"י	אמנת שירות וזמני מתן השירות - SLA
				מועצת מקרקעי ישראל לא דנה בנושא הכללי של השירות לציבור של רמ"י ולא התוותה אסטרטגיה או מדיניות כוללת בנושא.	מועצת מקרקעי ישראל	מעורבות מועצת מקרקעי ישראל בנושא שירותי רמ"י לציבור
				מעטים מהטפסים המקוונים ששימשו את רמ"י היו מקוונים באופן מלא.	רמ"י	טפסים מקוונים
				רמ"י טרם פעלה לקידום המעבר של האתר שלה לאתר הממשלתי האחד.	רמ"י	האתר הממשלתי Gov.il האחד



מידת תיקון הליקוי כפי שעלה בביקורת המעקב				הליקוי בדוח הביקורת הקודם	הגוף המבוקר	פרק הביקורת
תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה	לא תוקן			
				רמ"י טרם השלימה את הנתונים החסרים בקובץ מיפוי השירותים שהיא העבירה לרשות התקשוב בשנת 2019.	רמ"י	מיפוי המידע והאישורים
				רמ"י לא קבעה בתוכנית העבודה שלה מהם השירותים שמתוכננת הפחתה של המידע והמסמכים שהציבור נדרש להמציא לה כדי לקבלם וגם לא קבעה את היעדים לצמצום היקף המידע והאישורים הנדרשים מהציבור לשם קבלת השירותים.	רמ"י	קביעת שירותים שמיועדים להפחתת דרישות מהציבור
				באתר מאגרי הממשלה פורסמו רק שלושה מאגרי מידע של רמ"י.	רמ"י	הנגשת מאגרי מידע לציבור
				רמ"י לא כללה בדוחות שלה למועצה סיכום בנוגע לתלונות הציבור שהוגשו לה.	רמ"י	דיווח למועצה בנוגע לתלונות הציבור



**התפלגות הליקויים שעלו בביקורת הקודמת ונבדקו
בביקורת הנוכחית, לפי מידת תיקון הליקוי**

