

הנדון: גיבוש אוגדן נהלים - דיווח ביניים

1. כללי

נהלי עבודה הם חומר ניהולי ותפעולי בעל חשיבות עליונה. נהלי העבודה הינם כלי בידי הנהלת הארגון לביצוע ולהשגת יעדי הארגון, לצמצם סיכונים וכן משמשים תיעוד לידע הארגוני והניסיון שנאסף במהלך השנים.

בחודשים האחרונים פעל בית הנשיא בשיתוף הביקורת הפנימית לאיסוף וגיבוש אוגדן נהלים שיקיף את תהליכי העבודה בכל המחלקות הפועלות בבית הנשיא. מדובר על 12 מחלקות אשר אחראיות על כלל פעילות בית הנשיא.

הערה: בית הנשיא, כמוסד ציבורי, כפוף להנחיות התקשי"ר והתכ"ם ובפועל אכן פועל לפיהם. עם זאת המטרה בגיבוש אוגדן הנהלים היא להתאים את הנחיות הקיימות לפעילות הייחודית של בית הנשיא, לרבות הוספת נהלים הנוגעים לפעילותו הספציפית.

תהליך כללי לגיבוש אוגדן נהלים:

- (1) מיפוי תהליכי העבודה הקיימים בכל מחלקה
- (2) זיהוי התהליכים החשובים
- (3) כתיבת נהלים לתהליכים החשובים
- (4) אישור הנהלים והפצתם
- (5) הטמעת הנהלים
- (6) בדיקת אפקטיביות הנהלים ועדכוןם.

בד"כ, תהליך גיבוש נהלים, כתהליך כלל ארגוני מצריך הקמת צוות ייעודי לנושא (ועדת נהלים) שמתפקידו לכוון את התהליך ולעקוב אחר התקדמותו.

2. התהליך בפועל עד כה

1. בהסתמך על הוראה שהוציא המשנה למנכ"ל בחודש אוגוסט 2013, התבקשו ראשי המחלקות להעביר אלינו את כל הנהלים הפנימיים הקיימים במחלקתם. לאחר מגעים מול המחלקות, נאספו כ- 40 מסמכים שמהווים מעין נהלים/הנחיות בנושאים שונים, שנכתבו בשנים האחרונות.
2. הביקורת הפנימית קיימה פגישות עם ראשי מחלקות במסגרתן סקרנו את "מסמכי" הנהלים הקיימים והתאמתם לפעילות המחלקה כיום. כמו כן נבחן הצורך בגיבוש נהלים נוספים, ואילו מהם רצוי להוסיף בעדיפות גבוהה.
3. בהתאם לתוצאות הפגישות עם המחלקות, גובשה רשימת נהלים רצויים להשלמה ומנהלי המחלקות נתבקשו להשלים את הנהלים החסרים.

3. המצב כיום – הערות הביקורת

כאמור, נאספו כ- 40 מסמכים מהמחלקות שיכולים להוות בסיס ראשוני להקמת אוגדן נהלים. פירוט לפי מחלקות של הקיים ושל הטיפול המשכי מוצג בטבלה בעמודים 3-5.

ואולם, עיון מעמיק במסמכים מעלה את הערות הבאות:

- (1) המסמכים הם משנים שונות, חלקם ללא תאריכים ולא ברור אלו מהם עדיין בתוקף ואילו לא.
- (2) כל מחלקה חיברה (והפיצה) מסמך כראות עיניה ולא נדרשה "מטריה" של ההנהלה להפצת הנהלים.
- (3) המבנה והניסוח של הנהלים שונים זה מזה - אין להם מסגרת אחידה.
- (4) העניינים שעליהם נכתבו הנהלים אינם בהכרח החשובים והמרכזיים שבעבודת המחלקה.
- (5) יש מחלקות בהן אין נהלים כלל.
- (6) מעבר למסמכי הנהלים, לא נמצאה תשתית ארגונית לגיבוש נהלים, עדכונם מעת לעת, והטמעתם בקרב העובדים כמפורט להלן:
 - אין גורם אחראי לריכוז הנהלים
 - אין צוות (ועדה) לקידום הנהלים ואישורם.
 - אין תכנית עבודה לקידום נהלים בארגון
 - אין נוהל נהלים שמתווה מהו התהליך הנכון לגיבוש והפצת נוהל.

4. המלצה לתכנית עבודה להמשך

- (1) הקמת ועדת נהלים ואימוץ נוהל נהלים
- (2) הכנת תכנית עבודה להקמה והשלמה של אוגדן נהלים
- (3) השלמת רשימות נהלי העבודה החסרים
- (4) כתיבת נהלים במתכונת תקנית ואחידה
- (5) אישור הנהלים במסלול שייקבע (ועדת נהלים ו/או הנהלה).
- (6) הטמעת הנהלים.

בברכה,

רו"ח אילה ורדי
מבקרת פנימית

<u>מחלקה</u>	<u>סטטוס</u>	<u>שם המסמך</u>	<u>תאריך</u>	<u>המשך טיפול</u>
דוברות	קיים	כללי- תיאור תפקידי המחלקה	-	
		נוהל עבודה מול אמצעי התקשורת	-	
	השלמה			קיום פגישה עם המחלקה לצורך גיבוש רשימת נהלים חסרים
אירועים	קיים	נוהל אירועים	11.12.2012	
		נוהל התקשרויות עם ספקים (חריגים)	13.11.2012	
	השלמה	נוהל בנושא ועדת אירועים		בעקבות בדיקת הביקורת בנושא הטיפול באירועים, המליצה הביקורת על גיבוש נהל בנושא פעילות ועדת האירועים. לביקורת נמסר כי הנושא בטיפול.
מחלקת מחשוב	קיים	ריענון הנחיות לשימוש ברשת המחשבים בבית הנשיא	13.12.2013	
		נוהלי רט"ן	3.12.2013	
		העברת חומרים דיגיטליים של הנשיא פרס לארכיון המדינה	22.7.2014	
		נוהל הפעלת פורטל –גורם אחראי, תוכן, לויז בקרה ועוד	-	
		נוהל קליטת עובד חדש ברשת המשרד	-	
השלמה	השלמה	נוהל קבלת ציוד		ביום 4.11.2014 התקיימה פגישה עם מנהל המחלקה וסוכם כי נהלים אלו יגובשו – נכון להיום, טרם התקבלו
		נוהל רשימות מצאי של ציוד תקשורת		
		ניהול תיק מבנה התשתיות (כולל שרטוט ורישום מבנה רשת)		
		נוהל תיעוד קריאות תמיכה ואופן הטיפול בהן		
מחלקה משפטית		-		נשלחו בקשות לקבלת נהלים פנימיים של המחלקה אך טרם התקבלה תגובה
כספים חשבות ושכר	קיים	נהלים חיצוניים-נהלי חשכ"ל והוראות תכ"מ בנושאים שונים.		
		נוהל רכש	-	
		נוהל תשלומים לנשיאים לשעבר (נוהל משרד האוצר)	12.02.2001	
		נוהל החזר הוצאות טלפון פנימי	18.3.2009	
		טופס התחייבות לניכוי משכר "נתיב מהיר"	-	
		נוהל שימוש במוניות	-	
		נוהל נסיעות לחו"ל	-	
		נוהל תשלום מקדמות שכר	-	

<u>מחלקה</u>	<u>סטטוס</u>	<u>שם המסמך</u>	<u>תאריך</u>	<u>המשך טיפול</u>
		נהלים פלאפון חו"ל	-	
		נוהל קליטת עובד	-	
		נוהל שחרור כספים	-	
		נוהל החלפת רכב	-	
		הודעת מעסיק על הפסקת עבודה	-	
	השלמה			פנינו לחשב מספר פעמים לצורך קביעת פגישה בנושא- לאחר פניות רבות, נקבעה פגישה ליום 10.3.2015
משאבי אנוש	קיים	נוהל מכרזים	-	
		נוהל הדרכה והשתלמויות	-	
		קליטת מתנדבים	-	
		הנחיות בנושאי דיווחי נוכחות	10.2.2011	
		קליטת בנות שירות	-	
		קליטת עובדים מחלקת ביטחון	-	
		קליטת עובד	-	
		תקנון למניעת הטרדה מינית-נש"ם	2013	
		ריענון הנחיות בנושא דיווחי נוכחות	10.2.2011	
		נוהל סיום העסקה		
לשכה	השלמה	נוהל מתנות מתקבלות	בגיבוש	מהבדיקה עולה כי לא קיימים
		נוהל מתנות יוצאות	בגיבוש	נהלים פנימיים בלשכה. בשיחה עם מנהלת הלשכה מיום 4.11.2014 עלה הצורך בניהול מתנות ובניהול פניות ציבור.
		נוהל פניות ציבור (בשיתוף המחלקה לפניות ציבור)-	בגיבוש	
מחלקת בנא"ם	קיים	כללי- תפקידי המחלקה	14.10.2013	
	השלמה	נוהל רכש נוהל טיפול בקריאות תחזוקה (דרך הפורטל) נוהל טיפול במערכת התפעלו- תחזוקה מונעת		ביום 4.11.2014 נערכה פגישה עם מנהלי הרכש ובה סוכם כי המחלקה תחל בתהליך גיבוש

<u>מחלקה</u>	<u>סטטוס</u>	<u>שם המסמך</u>	<u>תאריך</u>	<u>המשך טיפול</u>		
		נוהל טיפול באינוונטר לרבות ועדות מלאי וספירות מלאי		הנהלים החסרים- מאז, למרות פניות הביקורת, לא התקבלה התייחסות לבקשתנו.		
		נוהל מתנות מתקבלות (בשיתוף הלשכה) בהיבט הנוגע לשימוש במחסנים				
		נוהל מתנות יוצאות (בשיתוף הלשכה)				
ביטחון*	קיים	שירותי כביסה	-			
		זמינות עובדים	26.12.2010			
		הנחיות בנושא קוד לבוש מאבטחים				
		שימוש במוניות במהלך סופ"ש	11.08.2010			
		קוד לבוש- הגעה למשכן בלבוש הולם	27.04.2010			
		הנחיות כלליות	24.3.2010			
		איסור כניסה למשרדים ושימוש במחשבים	01.02.2010			
		עדכון נהלים-כללי	14.06.2009			
		חידוד הנחיות	22.02.2009			
		עדכון נהלים והנחיות	דצמבר 2007			
		עדכון הנחיות אבטחה (כולל הנחיות מנהליות)	אוגוסט 2007			
		השלמה		הנחיות בנושא סידור עבודה		בסיכום ישיבה מיום 4.11.2011 המליצה הביקורת כי על הפרדת הנהלים המקצועיים מהנהלים התפעוליים אשר נכון להיום מוצגים ביחד. כמו כן נדרשה המחלקה להשלים שני הנהלים החסרים- טרם קיבלנו התייחסות.
				נוהל קליטת עובד ביטחון		
		פניות ציבור		טיוטת נהל לטיפול בפניות ציבור	טרם אושר	הביקורת ביקשה לקיים דיון בטיוטת הנוהל על מנת לדון בסוגיות אשר נותרו פתוחות.
ארכיב		אין נהלים פנימיים				

(* מתייחס לנהלים מנהליים בלבד, לא כולל נהלים מקצועיים ומבצעיים).