



הרכבת הקלה של ישראל

**חברת נ.ת.ע נתיבי תחבורה עירוניים בע"מ**

**דו"ח ביקורת מעקב בנושא:**

**דוח מבקר המדינה**

---

**סופי**

**ספטמבר 2015**

**בוצע על ידי המבקר הפנימי של החברה**

**רו"ח קובי נבון**

**"נבון ויספלד רואי חשבון"**

המידע הכלול במסמך זה הינו סודי מסחר יוכל הזכויות עליו שמורות.  
אין לעשות כל שימוש במידע האמור. אין להעתיק מידע זה או לחושמו.  
אין למוסרו, כולו או מקצתו, לכל גורם שלישי ללא הרשאה ממרשת.



נבון ויספלד  
רואי חשבון  
קובי נבון, רו"ח  
צבי ויספלד, רו"ח  
NAVON WAISFELD & CO  
C. P. A. (ISR)  
KOSBI NAVON C.P.A  
ZVI WAISFELD C.P.A

07 ספטמבר 2015  
מספרנו: 15/0776

לכבוד  
מר יהודה בר-און  
מנכ"ל חברת נת"ע

מכובדי,

**הנדון: דוח ביקורת מעקב סופי בנושא "דוח מבקר המדינה 65א"**

הנני מתכבד להעביר לך את דוח ביקורת מעקב סופי שערכנו בנושא "דוח מבקר המדינה 65א".

הביקורת בוצעה בהתאם לתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית לשנת 2015 ומכורח חוזר רשות החברות הממשלתיות, מספר 2001/1, מיום 14/11/2001, בדבר "נוהל טיפול בדו"חות מבקר המדינה בחברות הממשלתיות". במסגרת הביקורת ערכנו מעקב אחר ביצוע תיקון עיקרי הליקויים שהעלה מבקר המדינה בהתייחס לחברה בדוח 65א.

הדוח כולל את תגובות המבוקרים ואת החלטות המנכ"ל מיום ה- 3 לספטמבר 2015.

הדוח יועבר לדיון בוועדת הביקורת.

בכבוד רב,

קובי נבון, רו"ח  
המבקר הפנימי  
נבון ויספלד רואי חשבון

העתק:

מנהל אגף בכיר רכש התקשרויות ולוגיסטיקה.  
- רי מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש.  
- מזכיר החברה.  
- יועצת משפטית.

## פרק 1 – יישום חוזר החברות הממשלתיות מספר 2001/1 בדבר נוהל טיפול בדוחות מבקר המדינה בחברות ממשלתיות

באוקטובר 2014 פורסם דוח מבקר המדינה 65א בדבר ניהול רכש ומכרזים וגיוס כוח אדם (להלן: "דוח מבקר המדינה") אודות חברת נת"ע- נתיבי תחבורה עירוניים להסעת המונים בעי"מ (להלן: "החברה").

מכורח חוזר רשות החברות הממשלתיות, מספר 2001/1, מיום 14/11/2001, בדבר "נוהל טיפול בדיווחות מבקר המדינה בחברות הממשלתיות" (להלן: "החוזר"), ערכנו ביקורת מעקב אחר ביצוע תיקון עיקרי הליקויים שהועלו במסגרת דוח מבקר המדינה על ידי החברה (להלן "ביקורת מעקב"). בהקשר לכך, בדקנו, בין היתר, כי החברה יישמה את עיקרי דרישות החוזר כדלקמן:

סעיף בחוזר	בדיקת יישום הוראות החוזר
<p>ס' 4+5 א. יעם המצגות דוח מבקר המדינה יעלה</p> <p>ני"ד הדירקטוריון של החברה את</p> <p>הנושא לדיון בישיבה הראשונה של</p> <p>הדירקטוריון שלאחר המצגת הדוח<sup>1</sup>.</p>	<p>1. בחנית מועד העלאת דוח מבקר המדינה לדיון בישיבת הדירקטוריון</p> <p>במסגרת הביקורת בדקנו פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו לאחר פרסום דוח מבקר המדינה (קרי, לאחר אוקטובר 2014).</p> <p>נמצא כי דוח מבקר המדינה אינו עלה לדיון בישיבת הראשונה שלאחר פרסומו כפי שגדרש בחוזר.</p> <p>הדיון בדוח נכלל בסדר היום של הישיבה שהתקיימה ביום 10/12/14 אולם, הדיון נדחה לישיבה שהתקיימה ביום 5/1/15 ונדון בישיבה זו (כאחשיים לאחר פרסום דוח מבקר המדינה).</p>
<p>2. בחינה כי בישיבת הדירקטוריון</p> <p>התקיים דיון על כל סעיף וסעיף בדוח</p> <p>מבקר המדינה.</p>	<p>2. בחנית היקף הדיון בדוח מבקר המדינה</p> <p>כהתבסס על פרוטוקול מספר 01/2015 של ישיבת דירקטוריון מיום 5/1/2015 (מאושר מיום 28/2/2015) (להלן: "פרוטוקול מספר 01/2015"), בישיבת הדירקטוריון הוצגה מצגת לחברי הישיבה בדבר "תמצית ממצאי דוח מבקר המדינה דוח שנתי 65 א 2014" (להלן: "המצגת"). המצגת כללה את כל הליקויים שהועלו במסגרת דוח מבקר המדינה וכן את תגובת החברה לאופן הטיפול בליקויים.</p> <p>הביקורת דגמת מספר סעיפים מתוך דוח מבקר המדינה (בחנח כי אלה נידונו בישיבה כמפורט:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "אישור נהלים- עבודה עפ"י טיוטת נהלים בנושא הרכש – אכן בתקופת המזכרות החברה עבדה עפ"י טיוטת נהלים".</li> <li>• "איוש משרות- החל מה- 15/6/14 הוחל בהליך איוש המשרות, בעקבות אישור המכנה הארגוני ....".</li> <li>• "יתיעוד הליכי מכרז- הערת הביקורת מקובלת....".</li> </ul>

<sup>1</sup> במסגרת דוח זה לא נבחנו ליקויים אשר ייבחנו במסגרת דוחות ביקורת אחרים בנושא רכש וגיוס כוח אדם הקמועים כחוננית העבודה של הביקורת תמציתית. ההצגות אינן מן הפעולה, הערה זו תקפה לכלל הציטוטים המובאים בדוח.

<p>3. <u>בחנינת מיוני צוות לתיקון ליקויים</u>  בהתבסס על פרוטוקול מספר 01/2015, וידי הדירקטוריון ציין כי הוא ימאשר מינוי צוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל ובהשתתפות מנהל אגף רכש והתקשורת, מנהלת אגף משאבי אנוש, מזכיר החברה והיועץ האסטרטגי לדירקטוריון מר ששי שילה".</p> <p>במסגרת ישיבת הדירקטוריון צוין כי יעל הצוות להניע החלטותיו לתיקון ליקויים ולו"ז לתיקון ליקויים <u>בישיבה הבאה</u>".</p> <p>4. <u>בחנינת מועד התדיינות הצוות בתיקון הליקויים</u>  ביום 22/1/2015 שלח הצוות מפתח לחברי הדירקטוריון בדבר יתכנית עבודה לתיקון הליקויים – דו"ח מבקר המדינה 65א". במכתב צוין כי למעט שני ליקויים, כל הליקויים שעלו בדוח מבקר המדינה טופלו וכל המהלכים שבוצעו בחברה לתיקון הליקויים הסתיימו.</p> <p>5. <u>בחנינת מועד חצגת החלטות הצוות בפני הדירקטוריון</u>  בהתבסס על פרוטוקול מספר 02/2015 של ישיבת הדירקטוריון מיום 28/1/2015, נמצא כי המלצות צוות תיקון הליקויים נקבע בסדר היום של הישיבה, אולם הדיון בהמלצות אלה <u>נדחה</u> לישיבה שהתקיימה ביום 18/2/2015.</p> <p>6. <u>בחנינת היקף הדיון בדירקטוריון אודות החלטות הצוות</u>  כמצוין בסעיף 2 לעיל בישיבת הדירקטוריון מיום 5/1/2015 הובאה תגובת החברה לאופן הטיפול בליקויים בגין כל סעיף וסעיף בדוח מבקר המדינה וזאת במסגרת המצגת שהוצגה במהלך הישיבה.</p> <p>ביום 18/2/2015 התקיימה ישיבת דירקטוריון שבה נערך דיון אודות החלטות והמלצות הצוות לתיקון הליקויים.</p>	<p>סי' 5+4  3. ידירקטוריון החברה ימנה צוות לתיקון ליקויים (להלן: "צוות") שבראשו יעמוד המנהל הכללי ויקבע ילצוות לוח זמנים לדיון ולקבלת החלטות בנוגע לליקויים בפעולות החברה שהועלו בדוח מבקר המדינה".</p> <p>סי' 5  4. לאחר הדיון הראשוני, דיון הצוות בדרכים לתיקון הליקויים, בהתאם ללו"ז שנקבע על ידי הדירקטוריון.</p>
<p>5. <u>בחנינת מועד חצגת החלטות הצוות בפני הדירקטוריון</u>  בהתבסס על פרוטוקול מספר 02/2015 של ישיבת הדירקטוריון מיום 28/1/2015, נמצא כי המלצות צוות תיקון הליקויים נקבע בסדר היום של הישיבה, אולם הדיון בהמלצות אלה <u>נדחה</u> לישיבה שהתקיימה ביום 18/2/2015.</p> <p>6. <u>בחנינת היקף הדיון בדירקטוריון אודות החלטות הצוות</u>  כמצוין בסעיף 2 לעיל בישיבת הדירקטוריון מיום 5/1/2015 הובאה תגובת החברה לאופן הטיפול בליקויים בגין כל סעיף וסעיף בדוח מבקר המדינה וזאת במסגרת המצגת שהוצגה במהלך הישיבה.</p> <p>ביום 18/2/2015 התקיימה ישיבת דירקטוריון שבה נערך דיון אודות החלטות והמלצות הצוות לתיקון הליקויים.</p>	<p>5. יהצוות יקבל החלטות בדבר תיקון הליקויים וידווח על דיוניו ועל החלטותיו <u>ספטור לאחר קבלת ההחלטות בישיבת הדירקטוריון הבאה</u>".</p> <p>סי' 5  6. ייהדירקטוריון ידיון בהחלטות והמלצות הצוות ויגבש את הערותיו לדוח, מסקנותיו והנחיות לצוות, המהלת החברה <u>בכל סעיף וסעיף בדוח מבקר המדינה</u>.</p>

<p>7. תהלת החברה הוציאה הוראות מפורטות ליישום הוראות החברה לתיקון הליקויים</p> <p>בהתבסס על המצגת (בסעיף 2 לעיל) ציינה ההנהלה במכתב התגובה כי יתיום 7.7.14 הופצה הנחייה לחנדי ההנהלה לפיה לכל הזמנת רכש עד 50,000 ש"ח נדרש אישור אגף רכש והתקשורתיות עד טרם פתיחת החזמה".</p> <p>בנוסף, בעקבות הליקויים שעלו בדוח מבקר המדינה החברה החלה בחקיקת נהלים חדשים שמטרתם בין היתר הייתה להסדיר את הליקויים שהועלו במסגרת דוח מבקר המדינה (פירוט בגין האמור ראה בפרק 2).</p>	<p>7. תהלת החברה הוציאה הוראות מפורטות ליישום הוראות החברה לתיקון הליקויים</p> <p>מפורטות ליישום הוראות החברה לפעולה לתיקון הליקויים כמתחייב מהנחיות הדירקטוריון</p>
<p>8. יבאם ההנהלה דחנה תיקון של ליקוי מסוים קיימת החלטה מנומקת שאושרה בידי הדירקטוריון.</p>	<p>8. בחינת נאותות התנהלות החברה בעת דחיית תיקון ליקוי</p> <p>בהתבסס על פרוטוקול מספר 04/2015, התקיים דיון אודות דוח מבקר המדינה הכלל התייחסות אודות פרוטוקולים לא חתומים של ועדת המכרזים משנת 2011 ועד אפריל 2014. (פירוט אודות הליקוי ראה בפרק 2) כישיבה צונו, בין היתר, כי:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• [Redacted]</li><li>• [Redacted]</li><li>• [Redacted]</li><li>• [Redacted]</li><li>• [Redacted]</li></ul> <p>26/9/2014 : יין נמנ, יחקן פני</p>
<p>9. ידירקטוריון החברה יזווח למבקר המדינה ולרשות על ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון והצוות לא יאוחר מחודשיים מיום פרסום הדוח. הדיווח יהיה מפורט לפי סעיפי הבקורת ויכלול את הדרכים לתיקון הליקויים והמועד לתיקונם וכן ליקויים שהוחלט לדחות תיקונם והנימוקים לכך.</p>	<p>9. בחינת מועד הדיווח למבקר המדינה ולרשות על ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון והצוות</p> <p>בהתבסס על פרוטוקול מספר 04/2015 חברי הישיבה ציינו כי אופן כתיבת החלטות החברה לטיפול בליקויים שעלו מהדוח חלקן כוללניות ואינן ספציפיות ולכן התבקש כי יקוצצו יעבוד על הערות המבקר ויתייחס בצורה מפורטת לכל אחת מהן, מעבר לאמידה כוללתית.</p> <p>משכך, התקבלה החלטה על ידי הדירקטוריון כי יחזרה תפנה לקבלת אודות לדיווח מבקר המדינה על תיקון הליקויים. החברה תפרט ככל הניתן את תשובתה למבקר המדינה וזאת בכדי לשנות את אופן כתיבת תגובת החברה לתיקון הליקויים בצורה מפורטת דיה.</p> <p>[Redacted]</p>

סעיף בחזר

בדיקת יישום תוצאות החזר

החברה לתיקון הליקויים

[Redacted text]

הח

הח

**פרק 2 – ביקורת מעקב ביצוע תיקון עיקרי הליקויים שהועלו בדוח מבקר המדינה על ידי החברה**

בחדשים יוני 2013 ועד ינואר 2014 בדק משרד מבקר המדינה את פעילות הרכש וגיוס כוח האדם בחברה. התקופה המבוקרת בדוח מבקר המדינה כהתייחס לניהול רכש ומכרזים הינה 2011-2013 ובהתייחס לגיוס כוח אדם הינה 2012-2013 (להלן: "התקופה המבוקרת"). ביקורת המעקב נערכה במהלך חודשים אפריל ומאי 2015 והתקופה המבוקרת לביקורת המעקב הינה 01/2015 - 04/2015.

בפרק זה יוצגו עיקרי ממצאי ביקורת המעקב שביצענו תוך הבחנה בין רכש והתקדמות לבין גיוס כוח אדם.

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014			
רפ"ש והתקשה			
1/2015-4/2015 ביקורת מעקב תקופה מבוקרת			
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה
1. המלצת מס' 1-1' המלצת המבקר לאשר את הנהלים בדיקת רכש	1. המלצת מס' 1-1' מנהל אגף בכיר רכש התקדמות ולגיטימיות 23/6/2015 ילהלמת המנכ"ל האם יש צורך באישור הדירקטוריון לנהלי הרכש. אני בדעה שהדבר מותר שכן הנהלים מתאימים לעבודת ועדת המכרזים וטיפול בחוזים שאני לא	1. בחינת קיום נהלים מאושרים ותקפים מתחום הרכש בדקנו כי נהלי החברה בתחום הרכש (ראה פירוט מטה) אושרו בהתאם לסעיף 4.3 "לנוהל ארגון ותפעול של מערכת נהלים" של חברה, על פני: 1.1. נוהל מוסכם יועבר לחתימתו של בודק הנוהל (בדרך כלל מנהל מחלקה) ולחתימתו של מאשר הנוהל (בדרך כלל הסמנכ"ל הרלוונטי); 1.2. כל נוהל יועבר לאישור וחתימת מנכ"ל; 1.3. במקרים שגדרש, בתום סגור החתימות, יועבר הנוהל לאישור הדירקטוריון ואו רשות החברות. (בספח ד' לנהל זה קיים	1. החברה "פעלת על פי טיוטות נהלים בנושאי הרכש, רכישות במסגרת הטיפול במכרז טומבי, עבודת ועדת המכרזים והטיפול בחוזים" על החברה "לפעול על פי מערכת של נהלים
מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא

3 טיוטות הדוח הועברה לתגובת המבוקרים בתאריך 14/05/2015.



**רכש והתקשרויות**

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015

החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2011-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא																		
<p>תגובת המבוקרים</p> <p>סגור שצריך להביאם לדירקטוריון "1.2 הועצת המשפטית 12/7/2015 יעל פי חוזר נוהל העסקת יועצים, מומחים ונותני שירותים בחברות מסמליות - 2009/1, על דירקטוריון החברה לאשר את נוהל העסקת יועצים מומחים ונותני שירותים. להבנתו, אין לנהיג נוהל מרכז בנושא זה, ולפיכך על דירקטוריון החברה לאשר את הנהלים העוסקים בנושאים המפורטים באתר חוזר, כדלקמן:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>קביעת הליך מסודר ושקוף להעסקת מומחים, יועצים</li> </ul>	<p>פירוט בעבור איור נהלים נדרש אישור של דירקטוריון החברה בהתאם לנספח ד', "נוהל רכש" יומא לאישור דירקטוריון החברה).</p> <p>1.4. סבב החתימות יעשה תוך 4 ימי עבודה.</p> <p><b>להלן ממצאי הביקורת:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>מס"ד</th> <th>שם נוהל</th> <th>מאשר הנוהל</th> <th>תאריך אישור הנוהל ע"י גורמי החברה הרלוונטיים</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>נוהל התקשרויות במסגרת מכרז</td> <td>מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל</td> <td>15/9/14-16/9/14</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>נוהל עבודת ועדת מכרזים</td> <td>מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל</td> <td>13/9/14-15/9/14</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>נוהל כטיפול חוים ותקשרויות</td> <td>סמנכ"ל לית איכות וקיימות, מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל</td> <td>3/9/14</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>נוהל עריכת מכרזים</td> <td>מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל</td> <td>15/9/14-16/9/14</td> </tr> </tbody> </table>	מס"ד	שם נוהל	מאשר הנוהל	תאריך אישור הנוהל ע"י גורמי החברה הרלוונטיים	1	נוהל התקשרויות במסגרת מכרז	מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	15/9/14-16/9/14	2	נוהל עבודת ועדת מכרזים	מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	13/9/14-15/9/14	3	נוהל כטיפול חוים ותקשרויות	סמנכ"ל לית איכות וקיימות, מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	3/9/14	4	נוהל עריכת מכרזים	מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	15/9/14-16/9/14	<p>מאשרים, וככלל זה נוהל התקשרות ורכישות, כפי שדורשים כללי מנהל תקיני".</p>	<p>מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא</p> <p>1' ס' נהלים לא מאשרים ליקוי מס' 1 (המשך)</p>
מס"ד	שם נוהל	מאשר הנוהל	תאריך אישור הנוהל ע"י גורמי החברה הרלוונטיים																				
1	נוהל התקשרויות במסגרת מכרז	מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	15/9/14-16/9/14																				
2	נוהל עבודת ועדת מכרזים	מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	13/9/14-15/9/14																				
3	נוהל כטיפול חוים ותקשרויות	סמנכ"ל לית איכות וקיימות, מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	3/9/14																				
4	נוהל עריכת מכרזים	מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, מ"מ יועמ"ש ומנכ"ל	15/9/14-16/9/14																				



**רשימת התקנות**

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שרוגש ב- 10/2014			
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת ויטום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2011-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
<p>ונתנו שירותים שאינם עובדי החברה;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>במקרה של התקשרות במסור ממכר, ההתקשרות תתבצע על בסיס הלד שיווינוי ותחרותי.</li> <li>קביעת אופן הפיקוח השוטף על עבודת המומחים על ידי המומחים המתאימים בחברה במהלך ההתקשרות.</li> <li>קביעת המומחים בחברה המוסמכים לאשר ההתקשרויות הני"ל, בהתאם לקריטריונים שייקבע בנוהל, לרבות בהתייחס</li> </ul>	<p>הביקורת העלתה כי הנהלים אושרו כפי שצוין בסעיפים 1.1, 1.2 (בתקופת אישור הנהלים משרת סמוכ"ל אגף רכש והתקשרויות טרם תוקנה) 1.4-1. לעיל. אולם, הנהלים לא אושרו כנדרש בסעיף 1.3. בהתאם לנספח ד' "לנוהל ארגון ותפעול של מערכת נהלים", "נוהל רכש" יופא לאישור דירקטוריון החברה. בחברה לא קיים "נוהל רכש", עם זאת קיימים נהלים המתייחסים לענייני הרכש של החברה ולפיכך נראה כי בהתאם לנספח ד' כאמור, יש להביא את נהלים אלה לאישור דירקטוריון החברה.</p> <p><b>לא נאות</b></p> <p><u>משמעות</u></p> <p>1. הנהלים לא אושרו ע"י הדירקטוריון במסגרת המתווה שנקבע בינוהל ארגון ותפעול של מערכת נהלים"</p> <p><u>המלצות</u></p> <p>1. לאשר את הנהלים ע"י דירקטוריון החברה.</p>				<p>ס' 1 נהלים לא מאושרים ליקוי מס' 1 (המשד)</p>

77

**רפ"ש והתקשורת**

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014			
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוסחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2011-2013)	מס' סעיף ברוח מבקר המדינה ונושא
	<p>לנתוח העבודה, עלותה וכיפוייב. • קביעת מענוני פיקוח ובקרה של החלית החברה והדירקטוריון לעניין העסקה כאמור, לרבות פיקוח הדירקטוריון על התקשורת אלה, קבלת דיווחים שנתיים וקביעת התקשורת אשר יהיו באישור הדירקטוריון עצמו."</p>				<p>1 ס"י נחלים לא מאושרים ליקוי מס' 1 (המשך)</p>

**רכש והתקשרויות**

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	עיקרי הממצאים בתקופת מבוקרת (2013-2011)	תגובת החברה	ביקורת מעקב נוסחית- בדיקת יישום ליקון ליקויים	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
רכש מבוזר ליקוי מס' 3	2. הרכש בחברה "אגף מענה על רדי אגף הרכש, אשר אמור לריות המנוחה לנושא, אלא מנהל באופן מבוזר על ידי המורים בחברה שיזים את הרכש, דבר שאנו תקין ופגוע בסדרי בקרה פנימיים".	2. ימצא כניסתו לתפקיד של מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, ובהתאם להחלטת ההנהלה החדשה, כלל פעילות הרכש בחברה מענה על כיום על ידי אגף רכש והתקשרויות <u>פלפז</u> . הנושא שנגן נהרלי החברה החדשים".	2. <u>בחזית אופן ניהול פעילות הרכש בחברה</u> בדקנו כיצד מנוהלת כיום פעילות הרכש בחברה וזאת על ידי סקורת יעולה עריכת מכרזים" (להלן: "הנהלה"). להלן פירוט עיקר דרישות הנהל המסודרות את התנהלות החברה בעת יציאת למכרז פומבי: "אגף רכש והתקשרויות אחראי להכנת מסמכי המכרז". "אגף הרכש והתקשרויות אחראי למסוסם מודעה על מכרז מסמכי". "אגף רכש והתקשרויות אחראי לעדכן את כלל המשתתפים המכרז לפני כל שינוי" בתנאי המכרז. "אגף הרכש והתקשרויות אחראי על הקשר עם המצעעים". "יעג אגף רכש והתקשרויות ישמור את המעטפות". • יעג אגף רכש והתקשרויות ישמור את נליין ציוני האיכות לבדיקת תחום אבטחת האיכות" וכן יעג את ההצעות הכספיות".	2. מנהל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה מיום 23/6/2015 בהתייחס להערה כי יענה התקשרויות בפטור מכרז מסדיר את חובת אשר אגף רכש והתקשרויות בהיקף התקשרויות של על 200,000", בוסיף מנהל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה כי יענה מתגייס למסור מספר עז 200,000 ש"ה וכלל האחריות על הנהל נמסלת בהיקף", קרי האחריות הפוללת על יישום נוהל זה חלה על מנהל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה.	
מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	2. לא התקבלה החלטה למסוא זה.				

**רכש והתקשרויות**

ביקורת מעקב תקומה מנוקרת 1/2015-4/2015

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

החלטות מנכ"ל	תגובת המנוקרים	ביקורת מעקב נוסחית- בריקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקומה מנוקרת (2011-2013)	מס' שעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• "אגף רכש והתקשרויות יודיע בכתב לטענע על זכייתו".</li> </ul> <p>בנוסף, הנוהל מסדיר כ"האחריות המוללת על יישום הנוהל חלה על מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות".</p> <p>כמו כן, "נוהל התקשרויות בפטור ממכרז" מסדיר את תוכת אישור אגף רכש והתקשרויות בהיקף התקשרויות של עד 100,000. (ראוה מירוט בסעיף 5)</p> <p>מסקירת הנוהל נמצא כי לאגף רכש והתקשרויות אחריות רבה להליך יציאה למכרז פומבי של החברה. אגף רכש והתקשרויות הינו הגוף שמנהל ומפקח אחר הליך המכרז הפומבי ומאשרו.</p>			<p>2 ס' רכש מבוזר ליקוי מס' 3 (המשד')</p>

**רשימת התקשרויות**

ביקורת מעקב תקופה מוקדמת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014		
התלשות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה הנושא	
3. המלצה מס' 1- יתאריך החתימה על הפרוטוקול יהיה בהתאם למועד של החזתם האחרון תוך ציון תאריך החתימה."	3. המלצה מס' 1- מונה אנף בכיר רכש התקשרויות ולוגיסיטיקה מיום 23/6/2015 ייצג משמעות למועד חתימת החבירים על הפרוטוקול, אלא למועד הדיון בלבד. כל חבר ועדה חזתם כוספן אחר והדבר יראה מנוחך שיהיו הרבה תאריכים על הפרוטוקול. מעבר לכך מונחים כל עובדי האנף לדאוג להחתמת מהדורה ככל האפשר על הפרוטוקולים."	3. פרוטוקולים לא חתומים של ועדת המברזים (להלן: "הועדה") משנת 2011 ואילך ביום 15/9/2014 אישרה החברה את "נורחל עברת ועדת המברזים" (להלן: "הנחה") אשר מסדיר, בין היתר, בסעיף 4.4.6 לנוהל כי פרוטוקול של הועדה: 3.1. יישקף את עיקרי הדיון ואת החלטות הועדה". 3.2. יייחס בידי חברי הועדה שנכחו בישיבה". 3.3. יועבר ילאישור חברי הועדה ויעשה ייכיל הניתן, בתוך 3 ימי עבודה ממועד הישיבה, והחתימה עליו תושלם בתוך 2 ימי עבודה, ונכלל בקרה לא יאוחר ממועד ישיבת ועדת המברזים הפאה".	עיקרי הממצאים בתקופה מוקדמת (2011-2013)	
		3. יצל פרוטוקול נחתם ימים בודדים לאחר הדיון בנועת המברזים. פרוטוקולים לא חתומים משנת 2011 והלאה - החברה מינתה משרד עורכי הדין שליווה את ועדת המברזים בתקופה זו לצורך עריכת הפרוטוקולים ואלו ייחתמו על ידי חברי ועדת המברזים דאג, עם זאת, קיים סיכוי סביר שפרוטוקולים אלו לא יחתמו כשל חוסר שיתוף פעולת מצד החתומים אשר אינם שובים היום בחברה".	3. יצטלח הביקורת נמצאו מאות פרוטוקולים לא חתומים של ועדת המברזים. היעדר פרוטוקולים חתומים הוא בניגוד לנקבע בתקנות חובת המברזים".	3' ס' פרוטוקולים לא חתומים של ועדת מברזים
		בחינת אישור ותצומה של פרוטוקולים בתקופת ביקורת המעקב בדקנו האם פרוטוקולים של הועדה נחתמו ומאושרים על ידי חברי הועדה בהתאם לסעיף 4.4.6 לנוהל. לשם כך, הביקורת דגמה שני פרוטוקולים של הועדה מהרבעון הראשון של שנת 2015.		3' ס' פרוטוקולים לא חתומים של ועדת מברזים

**רשימת התקנות**

1/2015-4/2015 ביקורת מעקב תקופה מבוקרת		10/2016-3 שהוגש ב-		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-		מס' שיער בדוח מבקר המדינה ונושא							
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תקינות לקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופת מבוקרת (2011-2013)	מס' שיער בדוח מבקר המדינה ונושא	פרוטוקולים לא חתומים של ועדת מכרזים	3 סי						
		<p>להלן ממצאי הדגימה:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>מס"ד</th> <th>פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 21/1/2015</th> <th>פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 18/15 מיום 5/3/2015</th> <th>מס'ד</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>כן</td> <td>כן</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p>(י) הביקורת העלתה כי הפרוטוקולים נחתמו על ידי כל חברי הוועדה שנבחר בישיבה, וכן נקלטו במערכת ה-DMS של החברה. עם זאת, הפרוטוקולים נקלטו במערכת ה-DMS לאחר חודש ימים ואף יותר. יצוין כי הביקורת לא מצאה תיעוד אודות מועד החתימה על הפרוטוקולים.</p> <p><u>תמצית:</u>                      1. פרוטוקול הוועדה יכלול גם התייחסות למועד החתימה.</p>	מס"ד	פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 21/1/2015	פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 18/15 מיום 5/3/2015	מס'ד	1	כן	כן	2		פרוטוקולים לא חתומים של ועדת מכרזים ליקוי מס' 4 (המשד)	
מס"ד	פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 21/1/2015	פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 18/15 מיום 5/3/2015	מס'ד										
1	כן	כן	2										



**רפ"ש והתקשורת**

ביקורת מעקב תקומה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב- 10/2014	
<b>מס' סעיף</b> <b>פירוט מבקר</b> <b>המדינה</b> <b>ונושא</b>	<b>עיקרי הממצאים</b> <b>בתקומה מבוקרת</b> <b>(2011-2013)</b>	<b>תגובת החברה</b>	<b>ביקורת מעקב נוכחית-</b> <b>בדיקת יישום תיקון ליקויים</b>
מס' 4 היעדר ריפוז מידע בנושאי רפ"ש	מס' 4 "אינן בתכורה מדרג מרכזי בתחיל רבעוני, חצי שנתי או שנתי על התקשורת ומאשרות בנעדרות המכרזים ועל התפלגויותיהן לפי שוגג השייכותיים, סוגי הדלש והיקפת הכספי. בידי אנף רכש ומכרזים של החברה נתונים על הליכי מכרז פתוחים, אך הם חלקיים ואינם מסעיים".	מס' 4 "יחדל מינואר 2013 נכנסה לשימוש בתכורה מערכת ERP המאפשרת הפקת דו"חות בתחילים שונים לפי הצורך". בנוסף, החברה מינתה יועץ חיצוני בעל מומחיות במערכת ה-ERP שתפקידו להמליץ על הכנית עבודה לפיתוחים נוספים על פי סדרי עדיפויות או רכישת תוכנת ERP אחרת מארגון דומה.	מס' 4 לא התקבלה תגובת המבקרים לממצא זה.
מס' 4 החלטת מנכ"ל התקלה	מס' 4 "לא התקבלה החלטה לממצא זה".	מס' 4 <u>בתינת ריפוז המידע בנושאי הרפ"ש</u> בדקנו האם ניתן למצוא באמצעות מערכת ה-ERP מידע אודות התקשורת של החברה בנושאי הרכש לפי מידע רבעוני, חצי שנתי ושנתי. בנוסף, בדקנו האם ניתן למצוא מידע לפי סוגי השייכותיים, סוג הרכש וההיקף הכספי. קיבלנו ממנהלת תחום חוזים של החברה דיוח אקסל בדבר "דוח חוזים כללי" הכולל את ההתקשורת של החברה בשנים 2012 ועד היום. <u>תביקות מצאה כי הדוח מפילת, בין היתר, לפי התנויים הבאים:</u> 4.1 תאור סוג הזמנת הרכש; 4.2 מחיר כולל לרבות מחיר אחרי הנחה ומחיר כולל מע"מ; 4.3 סוג השייכותיים; וכן 4.4 תאריך- ניתן לסנן את המידע לפי מסנני תאריכים ולהציג מידע שנתי, חצי שנתי ורבעוני.	מס' 4 לא התקבלה החלטה לממצא זה.





**רפיש והתקשרויות**

ביקורת מעקב תקופה מפקודת 1/2015-4/2015

זוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

מס' סעיף בדיח מבקר המדינה ונושא	עיקרי הממצאים בתקופה מפקודת (2011-2013)	תגובת החברה	ביקורת מעקב נכחיית-	תגובת המפקודים	מס' סעיף בדיח מבקר המדינה ונושא
מס' 5 רפישות עד 50,000 ללא פיקוח של אגף רכש והתקשרויות	5. י'גנב רכישות עד 50,000 ש"ח, מתלטים על הצורך ברכש ועל אופן ביצוע באגף היוזים וללא מעורבות של גורם סקצני מאגף הרכש"	5. <u>בחינה באם רכישות עד 50,000 ממוקחות על ידי אגף רכש והתקשרויות</u> ביום 15/9/2014 אישרה החברה את יענהל התקשרויות בפטור ממכרז " (להלן: "הגזילה") אשר מסדיר, בין היתר, בסעיף 4.2.1 לנהל את הלד טיפול בהתקשרויות בפטור ממכרז. בהתאם לנהל, שווי התקשרות (כולל מעימ ואופציה) עד 50,000 יאושר על ידי <u>סגן מנהל אגף רכש והתקשרויות</u> .	ביקורת מעקב נכחיית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	5. לא התקבלה החיוביות לממצא זה.	מס' 5 רפישות עד 50,000 ללא פיקוח של אגף רכש והתקשרויות
מס' 14 ליקוי מס' 14	כדקנו האם רכישות של עד 50,000 מאושרים על ידי אגף רכש והתקשרויות כנדדש בסעיף 4.2.1 לנהל. לשם כד, הביקורת דגמה שתי הזמנות רכש מהרבעון הראשון של שנת 2015.	הביקורת דגמה את האמור בהתבסס על זוח אקסל שהתקבל ממנהלת נתחם חוזים של החברה בדבר י'הזמנות רכש עד 50,000 ש' כולל מעימ - רבעון ראשון 2015" (לעניין זה, יצוין כי הגיליון שהתקבל כלל גם הזמנות רכש שהיקף ההתקשרות הינו מעבר ל- 50,000 ש' ועל פלטים שהוצאו ממערכת הפריוריטיו של החברה.	הביקורת מעקב נכחיית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	5. לא התקבלה החיוביות לממצא זה.	מס' 14 ליקוי מס' 14

**רפש והתקשרויות**

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

החלטות מנכ"ל

תגובת המבוקרים

ביקורת מעקב נובחית-  
בדיקת יישום תיקון ליקויים

תגובת החברה

עיקרי הממצאים  
בתקופת מבוקרת  
(2011-2013)

מס' סעיף  
בדוח מבקר  
המדינה  
נושא

לוחץ ממצאי הבקורת:

מס"ד	שם ספק	תאריך ותאריך התקשרות	מחיר כולל מע"מ	סטטוס
1	[REDACTED]	9/2/2015	50,000 ש"ח	מאושר
2	[REDACTED]	25/2/2015	43,542 ש"ח	מאושר

נמצא כי ההזמנות שלעיל אושרו על ידי אגף רכש והתקשרויות. עם זאת האישור נעשה על ידי מנהל אגף בפ"ר רפש, התקשרויות ולוגיסטיקה. שכן בהתאם לסעיף 4.2.1 לנחל, במקרים כאמור נדרש סגן מנהל אגף רפש והתקשרויות לאשר את ההזמנות. יצוין כי בהתאם לסעיף 4.2.1 לנחל אישור של מנהל אגף רפש והתקשרויות נדרש בהיקף התקשרויות של 50,001 - 100,000 ₪ (כולל מע"מ).

רכישות ע"כ  
50,000 ללא  
פיקוח של אגף  
רכש  
והתקשרויות  
ליקוי מס' 14  
(המשד')

**גיוס כוח אדם**

ביקורת מעקב תקופה מוזקרת 1/2015-4/2015

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

החלטות מנכ"ל	תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' שעניף בדוח מבקר המדינה ונושא
--------------	--	---	-------------	---	----------------------------------

<p><u>1.1</u> <u>ממצא מס' 1-1</u>                  "אגף משאבי אנוש נדרש להשלים את האיושים נאגף הדכש במהירות".</p>	<p><u>1.1</u> <u>ממצא מס' 1-1</u>                  ראה בעמוד הבא.</p>	<p><u>1.1</u> <u>בחירת איש תקנים באגף רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה</u>                  בדקנו את מוצבת כוח האדם באגף רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה בהתבסס על תרשים ארגוני של אגף רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה ליום 04/2015 אשר נמסר לנו ע"י ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש וכן משיחה שהתקיימה עימו בנושא זה.</p> <p><u>ליום 04/2015 אגף רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה מונה 19 תקנים כדלקמן:</u></p>	<p><u>1.1</u> <u>יציגו 2014 נכנס לתפקידו מנהל אגף ככיר רכש והתקשרויות, שהחל עבד עם כניסתו בהגדרת מנכ"ל ארגוני חדש לאגף וכאנוש משרות".</u></p>	<p><u>1.1</u> <u>י"ק ארבע ע</u>                  -12                  תמורות התקנות של אגף רכש ומכרזים מאוישות (כ 33% - בלבד)".</p>	<p><u>1</u> <u>ס' 1</u>                  איש מוצמם של משרות באגף הדכש ליקוי מס' 2</p>
---	---	--	---	---	---

סר"כ	תקנים שאינם מאוישים			מספר	מס' תיקונים
	תקנים שבוטלו	מכרזים מודרשם מודרש' מודרש'	מכרזים חיצוניים בתהליך		
19	1	2	6	10	תקנים מאוישים/ לא מאוישים
100%	5%	10%	32%	53%	שע"ר אית"ש/ אי אית"ש
	1.4	1.3	1.2	1.1	דא"ר ממונה

**גיוס כוח אדם**

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		10/2014-2-2014		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014	
תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופת מבוקרת (2012-2013)	מס' שעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	
<p><b>1.1 ממצא 1.1 - "פורסם מכרז לתפקיד סטנטי"ל רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה"ל.</b></p>	<p><b>1.1 תקנים הינם מאוישים, בנייה משרת מנהל אגף בכיר התקשרויות רכש ולוגיסטיקה (שעכנס לתפקידו ביוני 2014). בהקשר לכך, נמסר לנו על ידי ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש כי בכונת החברה לשעות את המבנה הארגוני ומשכד נוסף תקן חדש לאגף, שחינו ספמכ"ל אגף התקשרויות רכש ולוגיסטיקה, יצוין כי מיום 29/3/2015 מנהל אגף בכיר התקשרויות רכש ולוגיסטיקה הינו ממלא מקום של הספמכ"ל (המינוי ל- 3 חודשים).</b></p>			<p>איוש מצומצם של משרות באגף הרכש ליקוי מס' 2 (המשך)</p>	1
<p><b>1.2 ממצא 1.2 - "נקלט סנהל מחלקת מכרזים ונבחן מסוגה סטנטי"ל."</b></p>	<p><b>1.2 מכרזים חיצוניים בתחלק</b> 6 תקנים נמצאים כיום בהליכי מכרז, נמסר לנו ע"י ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש כי (וכוון ל-04/2015) בשבועות הקרובים תתקבל החלטה על קבלת מועמדים מתאימים. משרות אלה כוללות, בין היתר, גיוס מנהל מחלקת הניסה, מנהל מחלקת רכש ולוגיסטיקה ומנהל מחלקת מכרזים.</p>				

**גיוס כוח אדם**

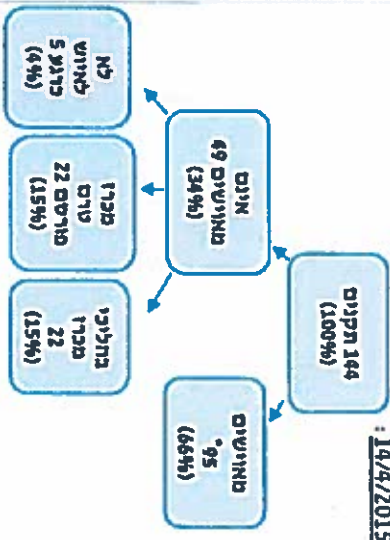
1/2015-4/2015		10/2014-2		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014	
ביקורת מעקב תקימה מבוקרת		תגובת החברה		עיקרי הממצאים בתקופת מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף כדוח מבקר המדינה ונושא
תגובת ר' מטה מנהל וני"ט מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	התלעות מנהל"ל	ביקורת מעקב נוכחית- בריקת יישום תיקון ליקויים			
1.3 <u>ממצא 1.3</u> - "נבחר רכז ועדת מכרזים".		1.3 <u>מכרזים שטרם פורסמו/ פורסמו מחדש</u> טרם פורסם מכרז לתקן מנהל אגף התקשורת. עם זאת			1' ס' איוש מצומצם של משרות באגף הרכש ליקוי מס' 2 (המשך)
1.4 <u>ממצא 1.4</u> - "נבחרת רכזת ארכיב, דואר ומחסן כללי".		בכוונת החברה לפרסם מכרז חדש לאיוש תקן רכז ועדת הרכינים וזאת מאחר ולא נמצא מתעמד מתאים במכרז הקודם שפורסם. 1.4 <u>ביטול תקן</u> בכוונת החברה לבטל תקן אחראי ארכיב דואר. מסקירת תקני אגף רכש התקשורת ולגויסטוקה נמצא כי החברה נמצאת היום בהליכי מכרז סופיים בגין 32% מהתקנים שאינם מאוישים וכן החברה איישה נכון להיום כ-50% מהתקנים.			

גיוס כוח אדם

ביקורת מעקב תקופה ממוקדת 1/2015-4/2015

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

מס' סעיף	מס' סעיף	מטרה	מסקנה	מצב	תגובת החברה	תאריך	מחלקת
מס' סעיף דוח מבקר המדינה ונושא	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	ביקורת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	החלטות מנכ"ל
מס' 2	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	החלטות מנכ"ל למטרה זו.
מס' 2	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	2. יחידת מעקב נוכחית- בייקת יישום תקנון ליקויים	החלטות מנכ"ל למטרה זו.



יכול שני עובדים שיקלטו בתחילת חודש מאי 2015.  
 ננסי, בהתבסס על פרטיכל מסי 2/2014 של ישיבת  
 ועדת מנגנון מיום 4 בספטמבר 2014 נערך דיון  
 אודות המבנה הארגוני של החברה במפורט:



גיוס כוח אדם


גיוס כוח אדם		10/2014-פ- שהוגש ב-10/2014	
ביקורת מעקב תקימה מוקדמת 1/2015-4/2015		זוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014	
תגובת ר' מטה מנב"ל ומ"מ מנהל אנף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תקיין ליקויים	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' שעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
החלטות מנב"ל	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "יעדכנתן השרדה הנהלתית עם כניסת המנב"ל לתפקידו".</li> <li>• "תמנתה האדונוני כיום מצומצם, שייחנן שזורח כעתיד, אבל הוא משקף פעולות נוכחית".</li> <li>• החברה החלה בשימוש של יועצים חיצוניים ולשם כך הוחלט כי "חירת הקו האדום, המונה כיום כ-80 שבדים, תבוטל".</li> <li>• "זחנן הנוכחי של החברה - 298, כמעל - 179, עפי" המנתה האדונוני החדש המוצע - 142".</li> </ul> <p>נמצא כי במהלך שנת 2014 פעלה החברה לשינוי וייעול המנתה האדונוני תוך כדי נקיטה בפעולות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ביטול תקנים שאינם נחוצים;</li> <li>• שימוש בחברות ניהול חיצוניות; וכן</li> <li>• בהליכי מפרז לאיוש 15% מהתקנים שאינם מאוישים כיום.</li> </ul>		מס' שעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
			2 / ס' אי איוש כלל תקני החברה ליקוי מס' 9 (המשד)



**גיוס כוח אדם**

ביקורת מעקב תקופה ממוקרת 1/2015-4/2015

זיה מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014


<p>החלטות מנהל"ל מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015</p>	<p>תגובת ר" מטה מנהל"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015</p>	<p>ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים</p>	<p>תגובת החברה</p>	<p>עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)</p>	<p>מס' שניף כדוח מבקר המדינה ונושא</p>																														
<p>3. לא התקבלה החלטה לממצא זה.</p>	<p>3. <u>ראה למטה</u></p>	<p>3. <u>בחירת איש תקנים באגף הביצוע</u> בדקנו את מנכ"ל כוח האדם כאגף הביצוע בהתבסס על הרישום ארגוני של אגף ביצוע ליום 04/2015 שנמסר לנו ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש וכן משיחה שהתקיימה עימו בנושא זה. ליום 04/2015 אגף הביצוע מונה 18 תקנים כדלקמן:</p> <table border="1" data-bbox="582 772 837 1344"> <thead> <tr> <th rowspan="2">שדה"כ</th> <th colspan="2">תקנים שאינם מאוישים</th> <th rowspan="2">תקנים מאוישים</th> <th rowspan="2">מספר</th> <th rowspan="2">שיעור</th> <th rowspan="2">ראח ממצא</th> </tr> <tr> <th>מכרז טיס פתיים</th> <th>מכרזים בתחילת</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>15</td> <td>83%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>11%</td> <td>6%</td> <td>83%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>3.3</td> <td>3.2</td> <td>3.1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>להלן פירוט ממצאי הביקורת: 3.1 <u>תקנים מאוישים</u> 15 תקנים הינם מאוישים, בנייה משרת עוזר סמנכ"ל ביצוע שיכנס לתפקידו ביום 15/5/2015. 3.2 <u>מכרזים חיצוניים בתחילת</u> נמסר לנו ע"י ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש כי תקן בגן מנהל מחלקת בטיחות נמצא כיום בהליכי מכרז.</p>	שדה"כ	תקנים שאינם מאוישים		תקנים מאוישים	מספר	שיעור	ראח ממצא	מכרז טיס פתיים	מכרזים בתחילת	18	2	1	15	83%			100%	11%	6%	83%					3.3	3.2	3.1				<p>3. <u>"החברה שיענתה את</u> תפיסתה והיא ארוחת בתמיסה נהולית חדשה. בהתאם לחמיסה זו ניהול הפרויקטים יוצע על ידי חברות ניהול חיצוניות ויצעו את העבודה החל משלב התכנון וכלה בגמר הביצוע".</p>	<p>3. יתרטיבת הקו האדום ובתוכנית התכנון, שבתן הפעילות העיקרית של החברה, אינן מאוישות עשרות משרות בשיעורים של 45% ו 36% בהתאמה".</p>	<p>3. אי איש תקנים באגף ביצוע ותכנון ליקוי מס' 9</p> 
שדה"כ	תקנים שאינם מאוישים			תקנים מאוישים	מספר					שיעור	ראח ממצא																								
	מכרז טיס פתיים	מכרזים בתחילת																																	
18	2	1	15	83%																															
100%	11%	6%	83%																																
	3.3	3.2	3.1																																

החלטות מנכ"ל	תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקומה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
	<p><u>ממצא מס' 3.3-</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>"מכרז מנהל קו אדום- פרסם (22/5).</li> <li>"מכרז מנהל אגף מקרקעין- פרסם (21.5)</li> </ul>	<p><u>3.3 מכרזים שטרם פרסמו</u></p> <p>טרם פרסמו מכרזים חיצוניים עבור תקן מנהל אגף קו אדום ותקן מנהל אגף מקרקעין, עם זאת, [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>נמצא כי החברה פועלת לביטול תקנים שאינם נחוצים בחברה וזקוקת בתמיסת גיהול למיה המרוקטיים יבוצעו על ידי חברות גיהול חיצוניות. ביססנו את ממצאינו על פרטיכל מס' 2/2014 של ישיבת ועדת מנגנון מיום 4 בספטמבר 2014 בה צוין כי "יחדית הקו האדום, המונה כיום כ- 80 עובדים, תבוטל".</p>			<p>ס' 3</p> <p>אי איוש תקנים באגף ביצוע ותכנון</p> <p>ליקוי מס' 9 (המשך)</p>

ניוס קוח אדום

דוח מבקר מדינה שהוגש ב- 10/2014

ביקורת מעקב תקומה מבוקרת 1/2015-4/2015

החלטות מבפ"ל	תגובת ר' מטה מוכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מסי סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
<p>4. לא התקבלה החלטה למצא זה.</p>	<p>4. <u>המלצה מס' 1</u> -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>"פרדס מכרז מנהל אגף זכרונות והסברה" (22.5).</li> <li>"פרדס מכרז מנהל אגף טכנולוגיות" (22.5).</li> <li>"פרדס מכרז מנהל אגף משאבי אנוש" (22.5.15).</li> <li>"פרדס מכרז מנהל אגף מקרקעין" (22.5.15).</li> <li>"פרדס מכרז מנהל אגף קו אדום (22.5)".</li> <li>"פרדס מכרז סמנכ"ל רכש, התקשורת וולונטריקה" 5/6/2015.</li> </ul>	<p>4. <u>בחנית אנוש תקני משרות בכירות</u> הביקורת בדקה את המבנה הארגוני של החברה בשם דגש על תקנים של משרות בכירות בחברה ליום 14/4/2015 וזאת בהתבסס על מצגת בדבר "יסטטוס מבנה אירגוני" מיום 04/2015. <u>לחלן ממצאי הביקורת</u>:</p> <div data-bbox="702 918 1005 1366" data-label="Figure"> <pre> graph TD     A[26 בכירות (100%)] --&gt; B[10 מאוישים (38%)]     A --&gt; C[16 מאוישים (62%)]     </pre> </div> <p>נמצא כי בגין 8 תקנים מתוך 10 התקנים שאינם מאוישים, טרם הוחל הליך יציאה למפריז. תקנים אלה כוללים, בין היתר, מנהל אגף דוברות והסברה, סמנכ"ל תפעול ואחזקה, מנהל אגף טכנולוגיות ומנהל אגף תכנון תפעול.</p> <p>הקשר לכך, [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>4. "מכ"ל החברה אישר את מבנה השדרה הניהולית של החברה אשר על בסיסו גויסו בעלי תפקידים לאישי המשרות".</p>	<p>4. יקנים מחסור מתמשך במקצועות הליכה ובשדרת הנהול, הפוע בהתנהלותה ומקשה עליה לעמוד ביעדיה ובמשימותיה "</p>	<p>4 סי' אי איש תקני משרות בכירות ליקוי מס' 9</p> 

החלטות מנכ"ל	תגובת ר' מטרה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- ביקורת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופת מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
		<p>[Redacted]</p> <p><b>המלצות:</b></p> <p>1. משרות כאמור מיוחסות לבעלי תפקידים בכירים בחברה שהינם גורמים מנהליים ואחראיים על תפעול ויועול האגפים והסדרות הליכי עבודה. לפיכך, מומלץ כי החברה תצא בהקדם להליכי מכרז לאיוש המשרות לעיל.</p>			<p>ס' 4 אי איוש תקני משרות בכירות ליקוי מס' 9 (המשך)</p>

**גיוס כוח אדם**

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014


ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015

מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	תגובת החברה	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת ר' מטרה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	החלטות מנכ"ל												
5 ס' משך זמן הליך גיוס ליקוי מס' 9	5. יגיוס כוח האדם בחברה אורק בין חצי שנה לשנה "	5. י"החברה פעלת לאיוש כלל המשרות בלוח זמנים קצר".	5. <u>בחזית משך זמן הליכי גיוס</u> בדקנו את משך זמן הליכי הגיוס של החברה מיום אישור היציאה להליך הגיוס על ידי הדירקטוריון ועד ליום אישור מינוי העובד על ידי הדירקטוריון. לשם כך, <u>הביקורת דגמת שני הליכי הגיוס של</u> <u>עובדים בכירים אשר גויסו על ידי החברה במהלך</u> <u>שנת 2014 המפורטים להלן:</u> • גיוס מנהלת אגף חשבות • גיוס סמנכ"ל כספים להלן ממצאי הביקורת:	5. לא התקבלה התייחסות למצא זה.	לא התקבלה החלטה למצא זה.												
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>משך זמן הליך הגיוס</th> <th>אישור מינוי על ידי הדירקטוריון</th> <th>אישור הדירקטוריון ליציאה להליך גיוס</th> <th>תקן</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4-כ חודשים</td> <td>20/11/2014</td> <td>30/7/2014</td> <td>מנהלת אגף חשבות</td> </tr> <tr> <td>חודשיים</td> <td>20/8/2014</td> <td>17/6/2014</td> <td>סמנכ"ל כספים</td> </tr> </tbody> </table> <p>נמצא כי, החברה פעלה לאיוש תקן מנהלת אגף חשבות ותקן סמנכ"ל כספים בלוח זמנים סביר שהינו בין חודשיים ל-4 חודשים.</p>	משך זמן הליך הגיוס	אישור מינוי על ידי הדירקטוריון	אישור הדירקטוריון ליציאה להליך גיוס	תקן	4-כ חודשים	20/11/2014	30/7/2014	מנהלת אגף חשבות	חודשיים	20/8/2014	17/6/2014	סמנכ"ל כספים		
משך זמן הליך הגיוס	אישור מינוי על ידי הדירקטוריון	אישור הדירקטוריון ליציאה להליך גיוס	תקן														
4-כ חודשים	20/11/2014	30/7/2014	מנהלת אגף חשבות														
חודשיים	20/8/2014	17/6/2014	סמנכ"ל כספים														



ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015

דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014

החלטות מנכ"ל	תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחיות - בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
החלטות מנכ"ל לא התקבלה החלטה למצוא זה.	6. "פורסם מכרז למנהל אגף משאבי אנוש ב-22/5".	כתיבת אישור תקנים באגף משאבי אנוש בדקנו את מצבת כוח האדם באגף משאבי אנוש [Redacted] [Redacted] [Redacted] ממציאי הביקורת: תקן מנהל אגף משאבי אנוש מאושר כעת על ידי ממלא מקום שהינו ר' מטה מנכ"ל [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]	6. "הליך לאיתור מנהל אגף משאבי אנוש הסתיים ונבחרה מנהלת שנוכחה לתפקידה ביום 4.12.2014, ע"פ זאת, המנהלת התפטרה לאחר פחודשיים. בשלב זה ממלא את מקומה ראש מטה המנכ"ל. החברה הפיקה לקחים ותצא להליך מהיר לבחירת מנהל אגף חדש. במסגרת הרביזיה הארונית שביצעה החברה, אושר מונה ארוני חדש לכל אגפי החברה ובוטלו תקנים לא נחוצים. תקן אגף משאבי אנוש מונה כיום 2 עובדים	6. אגף משאבי אנוש מונה חמישה עובדים נלבד לעומת תקן של עשרה עובדים, ומשרת מנהל אגף משאבי אנוש אינה מאוישת יותר משנתיים. אגף משאבי אנוש במתכונתו הוכחת אגף	6. אישור מצומצם של משרות באגף משאבי אנוש ליקוי מס' 10 

**גיוס כוח אדם**

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015

דוח מבקר מדינה שהוגש ב- 10/2014

החלטות מנכ"ל	תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב גובהית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
		<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>בנוסף למנהל האגף, התקנים מאוישים והחברה שבורה כי מתכנת זו מספקת לצורך ביצוע מטלות האגף</p>	<p>ערוך דיון לגיוס של בכירים, של דרגי בניניים ושל כלל עובדי החברה"</p>	<p>ס' 6</p> <p>איוש מצומצם של משרות כאגף משאבי אנוש</p> <p>ליקוי מס' 10 (המשך)</p>

**מקרא דירוג הסיכונים:**

