



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"

הסידע 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 מפורשת.



נבון ויספלד
רואי חשבון
קובי נבון, רו"ח
צבי ויספלד, רו"ח
NAVON WAISFELD & CO
C.P.A. (ISR)
KOBBI 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 כהתאם 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 עיקריי 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 ככיר רכש התקשרויות ולוגיסטיקה.
רי מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש.
מזכיר החברה.
יחצת 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 נתי"ע- נתיבי תחבורה עירוניים להסעת המונים בע"מ (להלן: "החברה").

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

סעיף בחוזר	בדיקת יישום הוראות החוזר
<p>1. יעם המצאת דוח מבקר המדינה יעלה יו"ר הדירקטוריון של החברה את הנושא לדיון בישיבה הראשונה של הדירקטוריון שלאחר המצאת הדוח¹.</p>	<p>1. בחירת מועד העלאת דוח מבקר המדינה לדיון בישיבת הדירקטוריון במסגרת הביקורת בדקנו פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו <u>לאחר</u> פרסום דוח מבקר המדינה (קרי, לאחר אוקטובר 2014). נמצא כי דוח מבקר המדינה <u>אינו</u> עלה לדיון בישיבת הראשונה שלאחר פרסומו כפי שגדרש בחוזר. הדיון נכלל בסדר היום של הישיבה שהתקיימה ביום 10/12/14 אולם, הדיון נדחה לישיבה שהתקיימה ביום <u>5/1/15</u> ונדון בישיבה זו (כחודשיים לאחר פרסום דוח מבקר המדינה).</p>
<p>2. בחינה כי בישיבת הדירקטוריון התקיים דיון על כל סעיף וסעיף בדוח מבקר המדינה.</p>	<p>2. בחירת היסף הדיון בדוח מבקר המדינה בהתבסס 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 65א' 2014" (להלן: "המצגת"). המצגת כללה את כל חליקויים שהועלו במסגרת דוח מבקר המדינה וכן את תגובת החברה לאופן הטיפול בליקויים. <u>הביקורת דגמה מספר סעיפים מתוך דוח מבקר המדינה ובחנה כי אלה נידונו בישיבה כמפורט:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • יאישור נהלים- עבודה עפ"י טיוטת נהלים בנושא הרכש – אכן בתקופה המדוברת החברה עבדה עפ"י טיוטת נהלים." • יאיוש משרות- החל מה- 15/6/14 הוחל בהליך איוש המשרות, בעקבות אישור המכנה הארגוני...." • יתיעוד הליכי מכרז- הערת הביקורת מקובלת...."

¹ במסגרת דוח זה לא נבחנו ליקויים אשר ייבחנו במסגרת דוחות ביקורת אחרים בנושא רכש וגיוס כוח אדם הקבועים כתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית.
² ההדגשות אינן מהמסמך, הערה זו תקפה לכלל הציטוטים המובאים בדוח.

בדיקת יישום הוראות החוזר	סעיף בחוזר	
<p>3. בחינת מינוי צוות לתיקון ליקויים בהתבסס על פרוטוקול מספר 01/2015, יו"ר הדירקטוריון ציין כי הוא ימאשר מינוי צוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל ובהשתתפות מנהל אגף רכש והתקשרויות, מנהלת אגף משאבי אנוש, מזכיר החברה והיועץ האסטרטגי לדירקטוריון מר ששי שילה".</p> <p>במסגרת ישיבת הדירקטוריון צוין כי יעל הצוות להציע החלטותיו לתיקון ליקויים ולו"ז לתיקון ליקויים בשיבה הבאה".</p>	<p>3. דירקטוריון החברה ימנה צוות לתיקון ליקויים (להלן: "צוות") שכראשו יעמוד המנהל הכללי ויקבע ילצוות לוח זמנים לדיון ולקבלת החלטות בנוגע לליקויים בפעולות החברה שהועלו בדוח מבקר המדינה".</p>	<p>ס' 4+5 א (המשך)</p>
<p>4. בחינת מועד חתדיינות הצוות בתיקון חליקויים ביום 22/1/2015 שלח הצוות מכתב לחברי הדירקטוריון בדבר ייתכנית עבודה לתיקון חליקויים – 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>בהתבסס על פרוטוקול מספר 04/2015 של ישיבת דירקטוריון מיום 28/2/2015 (שאושר ביום 25/3/2015) (להלן: "פרוטוקול מספר 04/2015"), צוין כי ב-5 בינואר ... הדירקטוריון מינה צוות לתיקון הליקויים, שהתכנס ביום 20 בינואר לצורך גיבוש תכנית עבודה לתיקון הליקויים".</p> <p>5. בחינת מועד תצגת החלטות הצוות בפני הדירקטוריון 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 נדחה לישיבה שהתקיימה ביום 18/2/2015.</p>	<p>4. לאחר הדיון הראשוני, ידון הצוות בדרכים לתיקון הליקויים, בהתאם ללו"ז שנקבע על ידי הדירקטוריון.</p>	<p>ס' 5ב'</p> 
<p>6. בחינת היקף הדיון בדירקטוריון אודות החלטות הצוות 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 סמוך לאחר קבלת ההחלטות בישיבת הדירקטוריון הבאה".</p> <p>6. יהדירקטוריון ידון בהחלטות והמלצות הצוות וינבש את הערותיו לדוח, מסקנותיו והנחיות לצוות, הנהלת החברה בכל סעיף וסעיף בדוח מבקר המדינה.</p>	<p>ס' 5ג'</p> 

בדיקת יישום הוראות החוזר	סעיף בחוזר	
<p>7. <u>בחינה באם ההנהלה הוציאה הוראות ממורטות ליחידות החברה לתיקון הליקויים</u> בהתבסס על המצגת (בסעיף 2 לעיל) ציינה ההנהלה במכתב התגובה כי יביום 7.7.14 הופצה הנהייה לחברי <u>ההנהלה לפיה לכל הזמנת רכש עד 50,000 נה נדרש אישור אנף רכש והתקשרויות עד טרם פתיחת החומנה</u>. בנוסף, בעקבות הליקויים שעלו בדוח מבקר המדינה החברה החלה כחקיקת נהלים חדשים שמטרתם בין היתר הייתה להסדיר את הליקויים שהועלו במסגרת דוח מבקר המדינה (פירוט בגין האמור ראה בפרק 2).</p>	<p>7. הנהלת החברה הוציאה הוראות מפורטות ליחידות החברה לפעולה לתיקון הליקויים כמתחייב מהנחיות הדירקטוריון</p>	<p>ס' 5ד'</p> 
<p>8. <u>בחינת נאותות התנהלות החברה בעת דחיית תיקון ליקוי</u> בהתבסס על פרוטוקול מספר 04/2015, התקיים דיון אודות דוח מבקר המדינה הכלל התייחסות אודות פרוטוקולים לא התומכים של ועדת המכרזים משנת 2011 ועד אפריל 2014. (פירוט אודות הליקוי ראה בפרק 2) <u>בישיבה צוין. כיו היתר, כי:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • [Redacted] • [Redacted] • [Redacted] • [Redacted] 	<p>8. יבאם ההנהלה דחתה תיקון של ליקוי מסוים קיימת החלטה מנומקת שאושרה בידי הדירקטוריון"</p>	<p>ס' 5ה'</p> 
<p>9. <u>בחינת מועד הדיווח למבקר המדינה ולרשות על ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון והצוות</u> 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 יהצוות יעבור על הערות המבקר וייתיחס בצורה מפורטת לכל אחת מהן, מעבר לאמידה כוללנית". משכך, התקבלה החלטה על ידי הדירקטוריון כי יהחברה תפנה לקבלת אורכה 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> <p>[Redacted]</p>	<p>9. ידירקטוריון החברה ידווח למבקר המדינה ולרשות על ההחלטות שקיבלו הדירקטוריון והצוות לא יאוחר מחודשיים מיום פרסום הדוח. הדיווח יהיה מפורט לפי סעיפי הביקורת ויכלול את הדרכים לתיקון הליקויים והמועד לתיקונם וכן ליקויים שהוחלט לדחות תיקונם והנימוקים לכך."</p>	<p>ס' 5ו'</p> 

החברה לתיקון הליקויים

[Redacted text]

22

24

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

בחודשים יוני 2013 ועד ינואר 2014 בדק משרד מבקר המדינה את פעילות הרכש וגיוס כוח האדם בחברה. התקופה המבוקרת בדוח מבקר המדינה בהתייחס 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 יובאו עיקרי ממצאי ביקורת המעקב שביצענו תוך הבחנה בין רכש והתקשרויות לבין גיוס כוח אדם¹.

רכש והתקשרויות					
ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015			דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014		
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>1. <u>המלצה מס' 1-</u> "המלצת המבקר לאשר את הנהלים בדירקטוריון מקובלת. כאחריות מזכיר החברה ובשיתוף עם סמנכ"לית איכות וקיימות להביאם לאישור הדירקטוריון."</p>	<p>1. <u>המלצה מס' 1-</u> 1.1 <u>מנהל אגף בכיר רכש.</u> <u>התקשרויות</u> <u>ולוגיסטיקה 23/6/2015</u> <u>ילהחלטת המנכ"ל</u> <u>האם יש צורך באישור</u> <u>הדירקטוריון לנהלי</u> <u>הרכש. אני בדעה</u> <u>שהדבר מיותר שכן</u> <u>הנהלים מתייחסים</u> <u>לעבודות ועדת המכרזים</u> <u>וטיפול בחוזים שאני לא</u></p>	<p>1. <u>בחינת קיום נהלים מאושרים ותקפים בתחום</u> <u>הרכש</u> בדקנו כי נחלי החברה כתחום הרכש (ראה פירוט מטה) אושרו בהתאם לסעיף 4.3 "לנוהל ארגון ותפעול של מערכת נהלים" של חברה, על פני: 1.1. <u>נוהל מוסכם</u> יועבר להתימתו 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. <u>במקרים שנדרש</u>, בתום סכב החתימות, יועבר הנוהל לאישור הדירקטוריון ואו רשות החברות. (בנספח די לנוהל זה קיים</p>	<p>1. <u>"לחברה תכנית עבודה</u> <u>מסודרת להשלמת מערך</u> <u>הנהלים. בתוך כך,</u> <u>החברה השלימה את</u> <u>עבודתה על שורה של</u> <u>נהלים והללו נחתמו</u> <u>וביניהם נהל רכישות</u> <u>בפטור ממכרז, נהל</u> <u>טיפול במכרז פומבי,</u> <u>נהל עבודת ועדת</u> <u>מכרזים ונהל טיפול</u> <u>בחוזים".</u></p>	<p>1. החברה "פועלת על פי טיוטות נהלים בנושאי הרכש, רכישות בפטור ממכרז, הטיפול במכרז פומבי, עבודת ועדת המכרזים והטיפול בחוזים" על החברה "לפעול על פי מערכת של נהלים</p>	<p>ס' 1 נהלים לא מאושרים ליקוי מס' 1</p> 

¹ טיוטת הדוח הועברה לתגובת המבוקרים בתאריך 14/05/2015.

רכש והתקשרויות

1/2015-4/2015 ביקורת מעקב תקומה מבוקרת		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014																							
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>סבר שצריך להביאם לדיקטוריון".</p> <p>1.2 <u>היועצת המשפטית</u> <u>12/7/2015</u> יעל פי חוזר נוהל העסקת יועצים, מומחים ונותני שירותים בחברות ממשלתיות – 2009/1, על דיקטוריון החברה לאשר את נוהל העסקת יועצים מומחים ונותני שירותים. להבנתי, אין לנת"ע נוהל מרוכז בנושא זה, ולפיכך על דיקטוריון החברה לאשר את הנהלים העוסקים בנושאים המפורטים באתו חוזר, כדלקמן:</p> <ul style="list-style-type: none"> קביעת הליך מסודר ושקוף להעסקת מומחים, יועצים 	<p>פירוט בעבור אילור נהלים נדרש אישור של דירקטוריון החברה בהתאם לנספח ד', "נוהל רכש" יובא לאישור דירקטוריון החברה).</p> <p>1.4. סבב החתימות יעשה תוך 4 ימי עבודה.</p> <p><u>להלו ממצאי הביקורת:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>מס"ד</th> <th>שם הנהל</th> <th>מאשר הנהל</th> <th>תאריך אישור הנוהל ע"י גורמי החברה הרלוונטיים</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>נוהל התקשרויות במטרת ממכרו</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 נטימול חוזים והתקשרויות</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 הנהל	מאשר הנהל	תאריך אישור הנוהל ע"י גורמי החברה הרלוונטיים	1	נוהל התקשרויות במטרת ממכרו	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 נטימול חוזים והתקשרויות	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>מאושרים, ובכלל זה נוהל התקשרויות ורכישות, כפי שדורשים כללי מנהל תקין".</p>	<p>ס' 1 נהלים לא מאושרים</p> <p>ליקוי מס' 1 (המשך)</p>
מס"ד	שם הנהל	מאשר הנהל	תאריך אישור הנוהל ע"י גורמי החברה הרלוונטיים																						
1	נוהל התקשרויות במטרת ממכרו	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 נטימול חוזים והתקשרויות	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																						


רכש והתקשרויות

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014			
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>ונתני שירותים שאינם עובדי החברה;</p> <ul style="list-style-type: none"> במקרה של התקשרות בפטור ממכרז, ההתקשרות תתבצע על בסיס הליך שוויוני ותחרותי. קביעת אופן הפיקוח השוטף על עבודת המומחים על ידי הגורמים המתאימים בחברה במהלך ההתקשרות. קביעת הגורמים בחברה המוסמכים לאשר ההתקשרויות הנ"ל, בהתאם לקריטריונים שייקבע בנוהל, לרבות בהתייחס 	<p>הביקורת העלתה כי הנהלים אושרו כפי שנדרש בסעיפים 1.1, 1.2 (כתקופת אישור הנהלים משרת סמנכ"ל אגף רכש והתקשרויות טרם תוקננה) ו-1.4. לעיל אולם, הנהלים לא אושרו כנדרש בסעיף 1.3. בהתאם לנספח ד' "לנוהל ארגון ותפעול של מערכת נהלים", "נוהל רכש" יובא 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 align="center">לא נאות</p> <p align="center"><u>משמעות</u></p> <p>1. הנהלים לא אושרו ע"י הדירקטוריון במסגרת המתווה שנקבע ב"נוהל ארגון ותפעול של מערכת נהלים".</p> <p align="center"><u>המלצות</u></p> <p>1. לאשר את הנהלים ע"י דירקטוריון החברה.</p>			<p>ס' 1 נהלים לא מאושרים</p> <p>ליקוי מס' 1 (המשך)</p>

רכש והתקשרויות


ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014			
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>לטהות העבודה, עלותה וכיוצא"ב.</p> <ul style="list-style-type: none"> קביעת מעגוני פיקוח ובקרה של הנחלת החברה והדירקטוריון לעניין העסקה כאמור, לרבות פיקוח הדירקטוריון על התקשרויות אלה, קבלת דיווחים שנתיים וקביעת התקשרויות אשר יהיו באישור הדירקטוריון עצמו." 				<p>ס' 1 נהלים לא מאושרים</p> <p>ליקוי מס' 1 (המשך)</p>

רכש והתקשרויות

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014			
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	
2. לא התקבלה החלטה לממצא זה.	<p>2. <u>מנחל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה מיום 23/6/2015</u></p> <p>בהתייחס להערה כי ינוהל התקשרויות בפטור ממכרז מסדיר את חובת אישור אגף רכש והתקשרויות בהיקף התקשרויות של עד 100,000", מוסיף מנהל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה כי ינוהל מתייחס לפטור ממכרז עד 200,000 ש"ח וכלל האחריות על הנוהל נפלת בחיקי", קרי האחריות הכוללת על יישום נוהל זה חלה על מנחל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה.</p>	<p>2. <u>בחינת אופו ניהול פעילות הרכש בחברה</u></p> <p>כדקנו כיצד מנוהלת כיום פעילות הרכש בחברה וזאת על ידי סקירת ינוהל עריכת מכרזים" (להלן: "ינוהל").</p> <p>להלן פירוט עיקר דרישות הנוהל המסדירות את התנהלות החברה בעת יציאה למכרז פומבי:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "אגף רכש והתקשרויות אחראי להכנת מסמכי המכרז". • "אגף הרכש והתקשרויות אחראי לפרסום מודעה על מכרז פומבי". • "אגף רכש והתקשרויות אחראי לעדכן את כלל המשתתפים המכרז לגבי כל שינוי בתנאי המכרז. • "אגף הרכש והתקשרויות אחראי על הקשר עם המציעים". • ינציג אגף רכש והתקשרויות ישמור את המעטפות". • ינציג אגף רכש והתקשרויות יעביר את גיליון ציוני האיכות לבדיקת תחום אבטחת האיכות" וכן יזין את ההצעות הכספיות". 	<p>2. ימאו כניסתו לתפקיד של מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, ובהתאם להחלטת ההנהלה החדשה, כלל פעילות הרכש בחברה מנוהלת כיום על ידי אגף רכש והתקשרויות בלבד.</p> <p>הנושא מעוגן בנהלי החברה החדשים".</p>	<p>2. הרכש בחברה יאנו מנוהל על ידי אגף רכש, אשר אמור להיות המומחה לנושא, אלא מנוהל באופן מבזר על ידי הגורם בחברה שזים את הרכש, דבר שאינו תקין ופוגע בסדרי בקרה פנימיים".</p>	<p>ס' 2 רכש מבזר ליקוי מס' 3</p> 

רכש והתקשרויות				
ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015			דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014	
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
		<ul style="list-style-type: none"> • 'אגף רכש והתקשרויות יודיע בכתב למציע על זכייתו". <p>בנוסף, הנוהל מסדיר כ"האחרויות הכוללת על יישום הנוהל חלה על מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות".</p> <p>כמו כן, "נוהל התקשרויות כפטור ממכרז" מסדיר את חובת אישור אגף רכש והתקשרויות בהיקף התקשרויות של עד 100,000. (ראה פירוט 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>ס' 2 רכש מבוזר</p> <p>ליקוי מס' 3 (המשך)</p>


הכש והתקשרויות

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014			
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>3. <u>המלצה מס' 1-</u> יתאריך החתימה על הפרוטוקול יהיה כהתאם למועד של החותם האחרון תוך ציון תאריך החתימה."</p>	<p>3. <u>המלצה מס' 1-</u> מנהל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה מיום 23/6/2015 יאין משטעות למועד חתימת החברים על הפרוטוקול, אלא למועד הדיון בלבד. כל חבר ועדה חותם כוסן אחר והדבר יראה מנוחך שיהיו הרבה תאריכים על הפרוטוקול. מעבר לכך מונחים כל עובדי האגף לדאוג להחתמה מהירה ככל האפשר על הפרוטוקולים."</p> <p><u>התייחסות הביקורת:</u> יש למצוא דרך חלופית לאפשר מעקב אחר יישום הוראות הנוהל באשר לפרק הזמן שחולף עד לאשרור הפרוטוקול.</p>	<p>3. <u>פרוטוקולים לא חתומים של ועדת המכרזים</u> (להלן: "הועדה") משנת 2011 ואילך ביום 15/9/2014 אישרה החברה את "נוהל עבודת ועדת המכרזים" (להלן: "הנוהל") אשר מסדיר, בין היתר, בסעיף 4.4.6 לנוהל כי פרוטוקול של הועדה: 3.1. "ישקף את עיקרי הדיון ואת החלטות הועדה." 3.2. "ייחתם בידי חברי הועדה שנכחו בישיבה." 3.3. יועבר "לאישור חברי הועדה" ויעשה "ככל הניתן, בתוך 3 ימי עבודה ממועד הישיבה, והחתימה עליו תושלם בתוך 2 ימי עבודה, ובכל מקרה לא יאוחר ממועד ישיבת ועדת המכרזים הבאה."</p> <p><u>בחינת אישור וחתימה של פרוטוקולים</u> <u>בתקופת ביקורת המעקב</u> בדקנו האם פרוטוקולים של הועדה נחתמים ומאושרים על ידי חברי הועדה בהתאם לסעיף 4.4.6 לנוהל. לשם כך, הביקורת דגמה שני פרוטוקולים של הועדה מהרבעון הראשון של שנת 2015.</p>	<p>3. <u>יכל פרוטוקול נחתם</u> ימים בודדים לאחר הדיון בוועדת המכרזים. פרוטוקולים לא חתומים משנת 2011 והלאה - החברה מינתה משרד עורכי הדין שליווה את ועדת המכרזים בתקופה זו לצורך עריכת הפרוטוקולים ואלו ייחתמו על ידי חברי ועדת המכרזים דאז. עם זאת, קיים סיכוי סביר שפרוטוקולים אלו לא ייחתמו בשל חוסר שיתוף פעולה מצד החותמים אשר אינם עובדים היום בחברה."</p>	<p>3. <u>יבמהלך</u> הביקורת נמצאו מאות פרוטוקולים לא חתומים של ועדת המכרזים. היעדר פרוטוקולים חתומים הוא בניגוד לנקבע בתקנות חובת המכרזים."</p>	<p>ס' 3 פרוטוקולים לא חתומים של ועדת מכרזים ליקוי מס' 4</p> 


רכש והתקשרויות

1/2015-4/2015		ביקורת מעקב תקומה מבוקרת		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014													
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>להלן ממצאי הדגימה:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>מס"ד</th> <th>פרוטוקול</th> <th>האם נחתם על ידי כל חברי הועדה</th> <th>מועד חתימה (י)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>פרוטוקול ועדת מכרזים מס' 06/15 מיום 21/1/2015</td> <td>כן</td> <td rowspan="2">חסר, נקלס ב-DMS ביום 15/4/15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>פרוטוקול ועדת מכרזים מס' 18/15 מיום 5/3/2015</td> <td>כן</td> </tr> </tbody> </table> <p>(י) הביקורת העלתה כי הפרוטוקולים נחתמו על ידי כל חברי הועדה שנכחו 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>המלצות:</p> <p>1. פרוטוקול הועדה יכלול גם התייחסות למועד החתימה.</p>			מס"ד	פרוטוקול	האם נחתם על ידי כל חברי הועדה	מועד חתימה (י)	1	פרוטוקול ועדת מכרזים מס' 06/15 מיום 21/1/2015	כן	חסר, נקלס ב-DMS ביום 15/4/15	2	פרוטוקול ועדת מכרזים מס' 18/15 מיום 5/3/2015	כן		מס' 3 פרוטוקולים לא חתומים של ועדת מכרזים ליקוי מס' 4 (המשך)
מס"ד	פרוטוקול	האם נחתם על ידי כל חברי הועדה	מועד חתימה (י)														
1	פרוטוקול ועדת מכרזים מס' 06/15 מיום 21/1/2015	כן	חסר, נקלס ב-DMS ביום 15/4/15														
2	פרוטוקול ועדת מכרזים מס' 18/15 מיום 5/3/2015	כן															

רכש והתקשרויות

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015			דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014		
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב ונכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2011-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
4. לא התקבלה החלטה לממצא זח.	4. לא התקבלה התייחסות לממצא זה.	<p>4. <u>בחינת ריכוז המידע בנושאי הרכש</u> בדקנו האם ניתן למצוא באמצעות מערכת ה- ERP מידע אודות התקשרויות של החברה בנושאי הרכש לפי מידע רבעוני, חצי שנתי ושנתי. בנוסף, בדקנו האם ניתן למצוא מידע לפי סוגי השירותים, סוג הרכש וההיקף הכספי. קיבלנו ממנהלת תחום חוזים של החברה דוח אקסל בדבר "דוח חוזים כללי" הכולל את ההתקשרויות של החברה בשנים 2012 ועד היום.</p> <p><u>הביקורת מצאה כי הדוח מפולח. ביו היתר. לפי הנתונים הבאים:</u></p> <p>4.1 תאור סוג הזמנת הרכש ; 4.2 מחיר כולל לרבות מחיר אחרי הנחה ומחיר כולל מע"מ ; 4.3 סוג השירותים ; וכן 4.4 תאריך- ניתן לסנן את המידע לפי מסנני תאריכים ולהציג מידע שנתי, חצי שנתי ורבעוני.</p>	<p>4. ידחל מינואר 2013 נכנסה לשימוש בחברה מערכת ERP המאפשרת הפקת דו"חות בחתכים שונים לפי הצורך". בנוסף, החברה מינתה יועץ היצוני בעל מומחיות במערכת ה- ERP שתפקידו להמליץ על תכנית עבודה לפיתוחים נוספים על פי סדרי עדיפויות או רכישת תוכנת ERP אחרת מארגון דומה.</p>	<p>4. יאין בחברה מידע מרוכז נחתך רבעוני, חצי שנתי או שנתי על התקשרויות המאושרות בוועדות המכרזים ועל התפלגויותיהן לפי סוגי השירותים, סוגי הרכש והיקפן הכספי. בידי אגף רכש ומכרזים של החברה נתונים על הליכי מכרז פתוחים, אך הם חלקיים ואינם ממצים".</p>	<p>ס' 4 היעדר ריכוז מידע בנושאי רכש ליקוי מס' 13</p> 


רכש והתקשרויות

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014		
החלטות מנכ"ל	תגובת המבוקרים	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	
			עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2011-2013)	
5. לא התקבלה החלטה לממצא זה.	5. לא התקבלה התייחסות לממצא זה.	<p>5. <u>בחינה באם רכישות עד 50,000 ממוקחות על ידי אגף רכש והתקשרויות</u></p> <p>ביום 15/9/2014 אישרה החברה את "נוהל התקשרויות בפטור ממכרז" (להלן: "הנוהל") אשר מסדיר, בין היתר, בסעיף 4.2.1 לנהל את הליך טיפול בהתקשרויות בפטור ממכרז. בהתאם לנוהל, שווי התקשרות (כולל מע"מ ואופציה) עד 50,000 יאושר על ידי <u>סגן מנהל אגף רכש והתקשרויות</u>.</p> <p>בדקנו האם רכישות של עד 50,000 ₪ מאושרים על ידי אגף רכש והתקשרויות כנדרש בסעיף 4.2.1 לנוהל. לשם כך, הביקורת דגמה שתי הזמנות רכש מהרבעון הראשון של שנת 2015.</p> <p>הביקורת דגמה את האמור בהתבסס על דוח אקסל שהתקבל ממנהלת תחום חוזים של החברה בדבר "הזמנות רכש עד 50,000 ₪ כולל מע"מ - רבעון ראשון 2015" (לעניין זה, יצוין כי הגיליון שהתקבל כלל גם הזמנות רכש שהיקף ההתקשרות הינו מעבר ל- 50,000 ₪) ועל פלטים שהוצאו ממערכת הפירוויטי של החברה.</p>	<p>5. יביום 7.7.2014 הופצה להנהלה הנחיית ראש מטה המנכ"ל לפיה לכל הזמנת רכש עד 50,000 ₪ (כולל מע"מ) נדרש אישור אגף רכש התקשרויות. בנוסף, נוהל רכישות בפטור ממכרז מגדיר חובת אישור אגף רכש והתקשרויות לצורך ביצוע רכש בכל סכום"</p>	<p>מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא</p> <p>ס' 5 רכישות עד 50,000 ללא פיקוח של אגף רכש והתקשרויות ליקוי מס' 14</p> 

רכש והתקשרויות

ביקורת מעקב תקופה מבוקרת 1/2015-4/2015			דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014																
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														
		להלן ממצאי הביקורת:			ס' 5														
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>מס"ד</th> <th>שם ספק</th> <th>תאריך התקשרות</th> <th>מחיר כולל מע"מ</th> <th>סטטוס</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>[REDACTED]</td> <td>9/2/2015</td> <td>50,000 ש"ח</td> <td>מאושר</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>[REDACTED]</td> <td>25/2/2015</td> <td>43,542 ש"ח</td> <td>מאושר</td> </tr> </tbody> </table>	מס"ד	שם ספק	תאריך 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		רכישות עד 50,000 ללא פיקוח של אגף רכש והתקשרויות ליקוי מס' 14 (המשך)
מס"ד	שם ספק	תאריך 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															
		<p>נמצא כי ההזמנות שלעיל אושרו על ידי אגף רכש והתקשרויות. עם זאת האישור נעשה על ידי מנהל אגף בכיר רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה. שכן בהתאם לסעיף 4.2.1 לנוהל, במקרים כאמור נדרש סגן מנהל אגף רכש והתקשרויות לאשר את ההזמנות. יצוין כי בהתאם לסעיף 4.2.1 לנוהל אישור של מנהל אגף רכש והתקשרויות נדרש בהיקף התקשרויות של 50,001 - 100,000 ₪ (כולל מע"מ).</p>																	

גיוס כוח אדם

ביקורת מעקב תקופה מוקדמת 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																									
<p>1. <u>ממצא מס' -1</u> "אגף משאבי אנוש נדרש להשלים את האיושים באגף הרכש במהירות."</p>	<p>1. <u>ממצא מס' -1</u> ראה בעמוד הבא.</p>	<p>1. <u>בחינת איוש תקנים באגף רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה</u> בדקנו את מצבת 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. <u>ליום 04/2015 אגף רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה מונה 19 תקנים כדלקמו:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">סה"כ</th> <th colspan="3">תקנים שאינם מלאי מיום</th> <th rowspan="2">מיקומם מאוישים</th> </tr> <tr> <th>תקנים שבוטלו</th> <th>מכרז סדרים מודרש מחדש</th> <th>מכרזים היוצגיים בתהליך</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>19</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>5%</td> <td>10%</td> <td>32%</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1.4</td> <td>1.3</td> <td>1.2</td> <td>1.1</td> </tr> </tbody> </table>	סה"כ	תקנים שאינם מלאי מיום			מיקומם מאוישים	תקנים שבוטלו	מכרז סדרים מודרש מחדש	מכרזים היוצגיים בתהליך	19	1	2	6	10	100%	5%	10%	32%	53%		1.4	1.3	1.2	1.1	<p>1. <u>"ביוני 2014 נבנס לתפקידו מנהל אגף בכיר רכש והתקשרויות, שהחל מיד עם כניסתו בהגדרת מבנה ארגוני חדש לאגף ובאיוש משרות."</u></p>	<p>1. <u>"ידק ארבע מ-12 המשרות התקניות של אגף רכש ומכרזים מאוישות (כ-33% בלבד)."</u></p> 	<p>ס' 1 איוש מצומצם של משרות באגף הרכש ליקוי מס' 2</p>
סה"כ	תקנים שאינם מלאי מיום			מיקומם מאוישים																								
	תקנים שבוטלו	מכרז סדרים מודרש מחדש	מכרזים היוצגיים בתהליך																									
19	1	2	6	10																								
100%	5%	10%	32%	53%																								
	1.4	1.3	1.2	1.1																								


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 נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף כדוח מבקר המדינה בנושא
		<u>להלן פירוט ממצאי הביקורת:</u>			ס' 1
	<p>1.1 ממצא 1.1 - "פורסם מכרז לתפקיד סמנכ"ל רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה".</p>	<p>1.1 תקנים מאוישים</p> <p>10 תקנים הינם מאוישים, בניהם משרת מנהל אגף בכיר התקשרויות רכש ולוגיסטיקה (שנכנס לתפקידו ביוני 2014). בהקשר לכך, נמסר לנו על ידי ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש כי בכונת החברה לשנות את המבנה הארגוני ומשכך נוסף תקן חדש לאגף, שהינו <u>סמנכ"ל אגף התקשרויות רכש ולוגיסטיקה</u>, יצוין כי מיום 29/3/2015 מנהל אגף בכיר התקשרויות רכש ולוגיסטיקה היוו ממלא מקום של הסמנכ"ל (המינוי ל- 3 חודשים).</p>			איוש מצומצם של משרות באגף הרכש
	<p>1.2 ממצא 1.2 - "נקלט מנהל מחלקת מכרזים ונבחר ממונה מאגרים".</p>	<p>1.2 מכרזים תיצוניים בתהליך</p> <p>6 תקנים נמצאים כיום בהליכי מכרז, נמסר לנו ע"י ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש כי (נכון ל-04/2015) <u>בשבועות הקרובים תתסבל החלטה על קבלת מועמדים מתאימים</u>. משרות אלה כוללות, בין היתר, גיוס מנהל מחלקת הנדסה, מנהל מחלקת רכש ולוגיסטיקה ומנהל מחלקת מכרזים.</p>			ליקוי מס' 2 (המשך)

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 נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף כדוח מבקר המדינה ונושא
	<p>1.3 ממצא 1.3 - "נבחר רכז ועדת מכרזים".</p> <p>1.4 ממצא 1.4 - "נבחרת רכזות ארכיב, דואר ומחסן כללי".</p>	<p>1.3 מכרזים שטרם פורסמו מחדש טרם פורסם מכרז לתקן מנהל אגף התקשרויות. עם זאת [Redacted]</p> <p>בכוונת החברה לפרסם מכרז חדש לאיוש תקן רכז ועדת חריגים וזאת מאחר ולא נמצא מועמד מתאים במכרז הקודם שפורסם.</p> <p>1.4 ביטול תקו בכוונת החברה לבטל תקן אחראי ארכיב דואר.</p> <p>מסקירת תקני אגף רכש התקשרויות ולוגיסטיקה נמצא כי החברה נמצאת היום בהליכי מכרז סופיים בגין 32% מהתקנים שאינם מאוישים וכן החברה איישה נכון להיום כ-50% מהתקנים.</p>			<p>ס' 1</p> <p>איוש מצומצם של משרות באגף הרכש</p> <p>ליקוי מס' 2 (המשך)</p>


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 נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מסי סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
<p>2. לא התקבלה החלטה לממצא זה.</p>	<p>2. <u>יהחברה ממשיכה בתהליך איוש המשרות ומדווחת אחת לרבעון לוועדת המנגנון בנושא</u>.</p>	<p>2. <u>בחנינת איוש כלל תקני החברה</u> בדקנו את מצבת כוח האדם בחברה בהתבסס על מצגת בדבר "סטטוס מבנה ארגוני" מיום 04/2015. הביקורת הבחינה בין תקנים מאוישים ותקנים שאינם מאוישים וצפי לגיוס. <u>להלן סטטוס המבנה הארגוני של החברה ליום 14/4/2015:</u></p> <div data-bbox="772 726 1299 1117" data-label="Figure"> <pre> graph TD A[144 תקנים (100%)] --> B[95 מאוישים (66%)] A --> C[49 מאוישים (34%)] C --> D[לא לאיוש 5 (4%)] C --> E[מכרז טרם טורסם 22 (15%)] C --> F[בחליכי מכרז 22 (15%)] </pre> </div> <p>יכולל שני עובדים שיקלטו בתחילת חודש מאי 2015. בנוסף, בהתבסס על פרטיכל מסי 2/2014 של ישיבת ועדת מנגנון מיום 4 בספטמבר 2014 נערך דיון אודות המבנה האירגוני של החברה <u>כמפורט</u>:</p>	<p>2. <u>יהחברה פעלת לאישור המבנה הארגוני לכל דרגי החברה. החברה תפעל (כלוח זמנים קצר) לאיוש כלל המשרות שיוגדרו</u>.</p>	<p>2. <u>יבאוקטובר 2013 תקן החברה 288 משרות, מתוכן 113 אינן מאוישות (כ-39%)</u>.</p>	<p>סי 2 אי איוש כלל תקני החברה ליקוי מסי 9</p> 

גיוס כוח אדם

1/2015-4/2015		דוח מבקר מדינה שהוגש ב-10/2014		
ביקורת מעקב תקומה מבוקרת		ביקורת מעקב נוכחית-		
תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא	החלטות מנכ"ל
		<ul style="list-style-type: none"> • 'עודכנה השדרה הניהולית עם כניסת המנכ"ל לתפקידו'. • 'המבנה הארגוני כיום מצומצם, שייתכן שיורחב בעתיד, אבל הוא משקף מעילות נוכחית'. • החברה החלה בשימוש של יועצים חיצוניים ולשם כך הוחלט כי 'יחידת הקו האדום, המונה כיום כ-80 עובדים, תבוטל'. • 'יזמתקן הנוכחי של החברה - 298, בפועל - 179, עפ"י המבנה הארגוני החדש המוצע - 142'. <p><u>נמצא כי במהלך שנת 2014 פעלה החברה לשינוי ויעול המבנה האירגוני תוך כדי נקיטה בפעולות הבאות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ביטול תקנים שאינם נחוצים; • שימוש בחברות ניהול חיצוניות; וכך • בהליכי מברז לאיוש 15% מהתקנים שאינם מאוישים כיום. 	ס' 2 אי איוש בלל תקני החברה ליקוי מס' 9 (המשך)	

גיוס כוח אדם

ביקורת מעקב תקומה 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 נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה בנושא																						
3. לא התקבלה החלטה לממצא זה.	3. <u>ראה למטה</u>	<p>3. <u>בחינת איוש תקנים באגף הביצוע</u></p> <p>בדקנו את מצבת כוח האדם באגף הביצוע בהתבסס על תרשים ארנוני של אגף ביצוע ליום 04/2015 שנמסר לנו ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש וכן משירה שהתקיימה עימו בנושא זה. <u>ליום 04/2015 אגף הביצוע מונה 18 תקנים כדלקמן:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">סה"כ</th> <th colspan="2">תקנים שאינם מאוישים</th> <th rowspan="2">תקנים מאוישים</th> <th rowspan="2">מספר</th> </tr> <tr> <th>מכרז טרם מודרס</th> <th>מכרזים חיצוניים בתהליך</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>18</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>15</td> <td></td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>11%</td> <td>6%</td> <td>83%</td> <td>שיעור</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3.3</td> <td>3.2</td> <td>3.1</td> <td>ראה ממצא</td> </tr> </tbody> </table> <p>להלן פירוט ממצאי הביקורת:</p> <p>3.1 <u>תקנים מאוישים</u> 15 תקנים הינם מאוישים, בניהם משרת עוזר סמנכ"ל ביצוע שיכנס לתפקידו ביום 15/5/2015.</p> <p>3.2 <u>מכרזים חיצוניים בתהליך</u> נמסר לנו ע"י ממלא מקום מנהל אגף משאבי אנוש כי תקן בגין מנהל מחלקת בטיחות נמצא כיום בהליכי מכרז.</p>	סה"כ	תקנים שאינם מאוישים		תקנים מאוישים	מספר	מכרז טרם מודרס	מכרזים חיצוניים בתהליך	18	2	1	15		100%	11%	6%	83%	שיעור		3.3	3.2	3.1	ראה ממצא	<p>3. <u>"החברה שינתה את תפיסתה והיא אוזרת כתפיסה ניהולית חדשה. בהתאם לתפיסה זו ניהול הפרויקטים יבוצע על ידי חברות ניהול חיצוניות ויבצעו את העבודה החל משלבי התכנון וכלה בגמר הביצוע".</u></p>	<p>3. <u>יבחטיבת הקו האדום ובחטיבת התכנון, שבחן הפעילות העיקרית של החברה, אינן מאוישות עשרות משרות בשיעורים של 36% ו 45% בהתאמה".</u></p>	<p>ס' 3 אי איוש תקנים באגף ביצוע ותכנון ליקוי מס' 9</p> 
סה"כ	תקנים שאינם מאוישים			תקנים מאוישים	מספר																						
	מכרז טרם מודרס	מכרזים חיצוניים בתהליך																									
18	2	1	15																								
100%	11%	6%	83%	שיעור																							
	3.3	3.2	3.1	ראה ממצא																							

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 אנף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	ביקורת מעקב נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
	<p align="center"><u>ממצא מס' 3.3-</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • "מכרז מנהל קו אדום- פורסם (22/5). • "מכרז מנהל אנף מקרקעין- פורסם (21 5)" 	<p align="center"><u>3.3 מכרזים שטרם פורסמו</u></p> <p>טרם פורסמו מכרזים חיצוניים עבור תקן מנהל אנף קו אדום ותקן מנהל אנף מקרקעין, עם זאת,</p> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <p align="center">נמצא כי החברה פועלת לביטול תקנים שאינם נחוצים בחברה ונוקטת בתפיסת ניהול למיה הפרויקטים יבוצעו על ידי חברות ניהול חיצוניות. ביססנו את ממצאינו על פרטיכל מס' 2/2014 של ישיבת ועדת מנגנון מיום 4 בספטמבר 2014 בה צוין כי "חידת הקו האדום, המונה כיום כ- 80 עובדים, תבוטל".</p>			<p align="center">ס' 3</p> <p align="center">אי איוש תקנים באנף ביצוע ותכנון 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	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
מס' 4 אי איוש תקני משרות בכירות ליקוי מס' 9	4. יקיים מחסור מתמשך במקצועות הליכה ובשדרת הניהול, הפוגע בהתנהלותה ומקשה עליה לעמוד ביעדיה וכמשימותיה	תגובת ר' משה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015	4. לא התקבלה החלטה למצא זח.
		<p>4. בחינת איוש תקני משרות בכירות</p> <p>הביקורת בדקה את המבנה הארגוני של החברה בשים דגש על תקנים של משרות בכירות בחברה ליום 14/4/2015 וזאת בהתבסס על מצגת בדבר "סטטוס מבנה אירגוני" מיום 04/2015.</p> <p><u>להלן ממצאי הביסורת:</u></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[תקנים למשרות בכירות 26 (100%)] --> B[לא מאוישים 10 (38%)] A --> C[מאוישים 16 (62%)] </pre> </div> <p>נמצא כי בגין 8 תקנים מתוך 10 התקנים שאינם מאוישים, טרם הוחל הליך יציאה למכרז. תקנים אלה כוללים, בין היתר, מנהל אגף דוברות והסברה, סמנכ"ל תפעול ואחזקה, מנהל אגף טכנולוגיות ומנהל אגף תכנון תפעולי.</p> <p>בחקשר לכך [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>4. המלצה מס' 1 -</p> <ul style="list-style-type: none"> "פורסם מכרז מנהל אגף דוברות והסברה" (22.5). "פורסם מכרז מנהל אגף טכנולוגיות" (22.5). "פורסם מכרז מנהל אגף משאבי אנוש" (22.5.15). "פורסם מכרז מנהל אגף מקרקעין" (22.5.15). "פורסם מכרז מנהל אגף קו אדום" (22.5). "פורסם מכרז סמנכ"ל רכש, התקשרויות ולוגיסטיקה" (5/6/2015).





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 נוכחית- 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>[REDACTED]</p> <p>המלצות:</p> <p>1. משרות כאמור מיוחסות לבעלי תפקידים בכירים נחברה שהינם גורמים מנהליים ואחראיים על תפעול ויעול האגפים והסדרת הליכי עבודה. לפיכך, מומלץ כי החברה תצא בהקדם להליכי מכרז לאיוש המשרות לעיל.</p>			<p>ס' 4</p> <p>אי איוש תקני משרות בכירות</p> <p>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	תגובת ר' מטה מנכ"ל ומ"מ מנהל אגף משאבי אנוש מיום 18/6/2015												
<p>ס' 5 משך זמן הליך גיוס ליקוי מס' 9</p> 	<p>5. יגיוס כוח האדם בחברה אורך בין חצי שנה לשנה</p>	<p>5. "החברה פועלת לאיזוש כלל המשרות בלוח זמנים קצר".</p>	<p>5. לא התקבלה התייחסות לממצא זה.</p>												
<p align="center">בחירת משך זמן הליכי גיוס</p> <p>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, הביסורת דגמה שני הליכי הגיוס של עובדים בכירים אשר גויסו על ידי החברה במהלך שנת 2014 המפורטים להלן:</p> <ul style="list-style-type: none"> • גיוס מנהלת אגף חשבות • גיוס סמנכ"ל כספים <p align="center">להלן ממצאי הביסורת:</p> <table border="1" data-bbox="801 885 1377 1149"> <thead> <tr> <th>תקן</th> <th>אישור הדירקטוריון ליציאה להליך גיוס</th> <th>אישור מינוי על ידי הדירקטוריון</th> <th>משך זמן הליך הגיוס</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>מנהלת אגף חשבות</td> <td>30/7/2014</td> <td>20/11/2014</td> <td>כ-4 חודשים</td> </tr> <tr> <td>סמנכ"ל כספים</td> <td>17/6/2014</td> <td>20/8/2014</td> <td>כחודשיים</td> </tr> </tbody> </table> <p>נמצא כי, החברה פעלה לאיזוש תקן מנהלת אגף חשבות ותקן סמנכ"ל כספים בלוח זמנים סביר שהינו בין חודשיים ל-4 חודשים.</p>				תקן	אישור הדירקטוריון ליציאה להליך גיוס	אישור מינוי על ידי הדירקטוריון	משך זמן הליך הגיוס	מנהלת אגף חשבות	30/7/2014	20/11/2014	כ-4 חודשים	סמנכ"ל כספים	17/6/2014	20/8/2014	כחודשיים
תקן	אישור הדירקטוריון ליציאה להליך גיוס	אישור מינוי על ידי הדירקטוריון	משך זמן הליך הגיוס												
מנהלת אגף חשבות	30/7/2014	20/11/2014	כ-4 חודשים												
סמנכ"ל כספים	17/6/2014	20/8/2014	כחודשיים												
<p>5. לא התקבלה התייחסות לממצא זה.</p>	<p>5. לא התקבלה התייחסות לממצא זה.</p>	<p>5. לא התקבלה התייחסות לממצא זה.</p>	<p>5. לא התקבלה התייחסות לממצא זה.</p>												

גיוס כוח אדם

בוקרת מעקב תקוסה 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 נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי המצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
6. לא התקבלה החלטה לממצא זה.	6. "פורסם סכרז למנהל אגף משאבי אנוש ב-22/5".	6. <u>בחינת איוש תקנים באגף משאבי אנוש</u> בדקנו את מצבת כוח האדם באגף משאבי אנוש  <u>ממצאי הביקורת:</u> תקן מנהל אגף משאבי אנוש מאויש כעת על ידי ממלא מקום שהינו ר' מטה מנכ"ל  	6. "הליך לאיתוד מנהל אגף משאבי אנוש הסתיים ונבחרה מנהלת שנכנסה לתפקידה ביום 4.12.2014. עם זאת, המנהלת התפטרה לאחר כחודשיים. בשלב זה ממלא את מקומה ראש מטה המנכ"ל. החברה הפיקה לקחים ותצא להליך מהיר לבחירת מנהל אגף חדש. במסגרת הרביזיה הארגונית שביצעה החברה, אושר מבנה ארגוני חדש לכל אנפי החברה ובטלו תקנים לא נחוצים. תקן אגף משאבי אנוש מונה ביום 2 עובדים	6. אגף משאבי אנוש מונה חמישה עובדים בלבד לעומת תקן של עשרה עובדים, ומשרת מנהל אגף משאבי אנוש אינה מאוישת יותר משנתיים. אגף משאבי אנוש כמתכוננו הנוכחית אינו	סי 6 איוש 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 נוכחית- בדיקת יישום תיקון ליקויים	תגובת החברה	עיקרי הממצאים בתקופה מבוקרת (2012-2013)	מס' סעיף בדוח מבקר המדינה ונושא
		[REDACTED]	<p>בנוסף למנהל האגף. התקנים מאוישים והחברה סבורה כי מתכונת זו מספקת לצורך ביצוע מטלות האגף"</p>	<p>ערוך דיו לניוס של בכירים, של דרגי ביניים ושל כלל עובדי החברה"</p>	<p>ס' 6 איוש מצומצם של משרות כאגף משאבי אנוש ליקוי מס' 10 (המשך)</p>

מקרא דירוג הסיכונים:

