

התקשרויות עם קבלנים וספקים לביצוע עבודות ושירותים

דוח מס' 29 לשנת 2000

הביקורת המליצה:

ברמה האסטרטגית:

1. להקים יחידה מקצועית מרכזית נפרדת אשר תהיה אחראית לכל הפעילות של ניהול מכרזים והתקשרויות בנושא ביצוע עבודות ושירותים, פעילות אשר מבוצעת מאז ומתמיד בצורה מבוזרת ע"י כל יחידות העירייה.
2. כל דרישה של יחידה עירונית כלשהי בתחום של ביצוע עבודות ושירותים תועבר ליחידה המקצועית המרכזית, אשר תדאג לספק את הדרישה ליחידה העירונית היוזמת/המבקשת – הכל במתכונת דומה לזו של אספקת טובין ליחידות העירוניות השונות ע"י אגף רכש ולוגיסטיקה על סמך דרישות רכש שהן מעבירות אליו.
3. היחידה המקצועית המרכזית צריכה לטפל בכל מגוון התחומים והנושאים של ביצוע עבודות ושירותים עם צוות מנהלים ועובדים השייכים ליחידה. כל עובד ביחידה יטפל במגוון תחומים של עבודות ושירותים שבהם יש לו ו/או ירכוש נסיון והתמחות. המנהלים והעובדים יעברו ליחידה זו מהיחידות העירוניות השונות העוסקות כיום בנושא בצורה מבוזרת.

ברמה הטקטית:

4. לצורך הקמת היחידה המקצועית המרכזית יבצע אגף ארגון ותקינה, בשיתוף עם אגף משאבי אנוש, עבודה/בדיקה וימליץ על איוש עובדי היחידה וקביעת תחומי עיסוקם ועל האצלת סמכות אפשרית מהיחידה המרכזית ליחידות עירוניות אחרות בתחומים ספציפיים של עבודות ושירותים.

ראש העירייה הודיע בדברי תשובתו:

1. ביזור מול מרכז – המעבר ממבנה פעילות מבוזר למבנה ריכוזי, ע"י הקמת יחידה מקצועית מרכזית שתטפל בניהול מכרזים והתקשרויות בנושא ביצוע עבודות ושירותים, טומן בחובו יתרונות וחסרונות.
2. חלופות ארגוניות – אגף ארגון ותקינה בוחן את החלופות הארגוניות לריכוז מול ביזור הפעולות בתהליך ההתקשרות עם ספקים, תוך מתן דגש לסוגיות המרכזיות שהוצפו בדוח: פגיעה באיכות ובתקינות ההתקשרות כתוצאה מהיעדר מקצועיות ביחידות, פגיעה בביצוע מפרטים טכניים, היעדר מיומנויות בשימוש בנהלים ובהנחיות בנושא ההתקשרויות.

אגף ארגון ותקינה הונחה לבנות מודל שישקלל את היתרונות והחסרונות בהקמת יחידה מקצועית מרכזית; לאחר גיבוש המודל ייגזרו החלופות האפשריות:

- א. חיזוק מקצועי והקניית מיומנות במערכת המבזרת הקיימת היום.
 - ב. הקמת יחידה מרכזית ייעודית לתחומים מסויימים וביזור שאר התחומים ליחידות.
 - ג. הקמת יחידה מרכזית.
3. החלופות יוצגו להחלטת מנכ"ל העירייה במהלך חודש אפריל 2001.

בבדיקת מעקב שנערכה בחודש אוקטובר 2001 עלה כי:

1. לאחר הצגת החלופות האפשריות בפני מנכ"ל העירייה בחודש אפריל 2001, החליט המנכ"ל שהפתרונות הקיצוניים שהוצגו (ריכוז/ביזור מוחלט) אינם אפקטיביים ויש להתמקד בפתרון "אמצע". הגופים העירוניים השונים התבקשו להעביר את התייחסויותיהם לעיון אגף ארגון ותקינה לצורך הכנת תוכנית פעולה, תוך עיצוב עקרונות היישום בכל חטיבה/מינהל.
2. אגף ארגון ותקינה הכין מצגת, הכוללת משמעויות, תועלות וסיכונים וכן תוכנית פעולה ליישום, שהוצגה בפני פורום מנכ"ל בחודש אוגוסט 2001. עפ"י תוכנית זו, גורם אחד בכל יחידה מבצע את ההתקשרות המינהלית ופועל תחת הנחיות יחידות המטה.
3. בעקבות זאת הוחלט על תוכנית פעולה ליישום ההמלצות של אגף ארגון ותקינה, הכוללת 4 נדבכים:

- א. הגדרת "גורם מרכזי התקשרויות" יחידתי (ברמת חטיבה, מינהל או אגף).
 - ב. בניית תבנית מסמכים סטנדרטיים.
 - ג. יצירת מערך הדרכה והנחיה (בתחומים: משפטי, מינהלי, כספי, כלכלי).
 - ד. הקמת מערך מידע תומך.
- הפרוייקט יובל ע"י הסמנכ"ל לתכנון, החל מחודש אוקטובר 2001, כיו"ר ועדת ההיגוי.