



## הצעות ייעול וחסכון

### רקע

1. עיריית תל אביב - יפו פועלת כדי לייעל את השירותים הניתנים לתושביה ולהקטין את העלויות התפעוליות. מתוך כך מעודדת הנהלת העירייה את עובדיה להגיש לה הצעות לשיפור תהליכי העבודה, לייעול שיטות העבודה ולחסכון במשאבים.
2. הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל מינה ועדה עליונה לייעול וחסכון (להלן: הוועדה העליונה) וכן ועדות משנה לייעול וחסכון בכל חטיבה, מינהל וביחידות עצמאיות. בסמכותן לבחון הצעות ייעול וחסכון בתחומי פעילות העירייה, להחליט על יישומן ולאשר מענק כספי. בסמכותה של הוועדה העליונה לאשר מענק כספי עד לסך של 3,000 ₪.
3. בסמכות ועדות המשנה לבחון הצעות ייעול וחסכון בתחומי פעילות החטיבה או המינהל, להחליט על יישומן ולאשר מענק כספי עד לסך של 1,000 ₪. בסמכותן של ועדות המשנה להמליץ לפני הוועדה העליונה על הענקת פרס נוסף על הפרס שהן העניקו. במועד איסוף הממצאים ינואר - יוני 2009 פעלו בעירייה לצד הוועדה העליונה תשע ועדות משנה.
4. הבסיס להצעות ייעול וחסכון הינו נוהל עירוני מספר 663 "הצעות ייעול וחסכון" מתאריך 25.9.06 (להלן הנוהל). לנוהל נספח טופס "הצעות ייעול וחסכון" מספר 360253849.2006 (להלן הטופס).

### מטרת הביקורת

5. לבדוק את תאימות עבודתן של הוועדות, החלטותיהן והתנהלותן להוראות הנוהל העירוני מספר 663 ובכלל זה:
  - א. בדיקת הנוהל והתאמתו לצורכי העירייה בשנת 2009.
  - ב. משך הטיפול בהצעות מתאריך הגשתן ועד לתאריך הדיון בוועדת משנה ו/או בוועדה העליונה.
  - ג. מתן תגמול כספי לעובדים ומשך הטיפול בהעברת התגמול הכספי לעובד.
  - ד. יישום הצעות שהוחלט בוועדת משנה ו/או ועדה עליונה לתגמל בגינן את מגיש הצעה.
  - ה. הצעות שנדחו.

**השיטה**

6. בדיקת נושאי הביקורת חייבה עבודה על בסיס נתונים אחיד. איסוף הממצאים כלל את ההצעות שהופיעו בפורטל מאז שעלה לאוויר בתאריך 5/03/08 ועד לתאריך 28.12.08 (להלן בסיס הנתונים). נסרקו פרוטוקולים של הוועדה העליונה וועדות המשנה, קוימו פגישות ושיחות עם שמונה יו"ר ועדות, מרכזי ועדות ועובדים שזכו במענק כספי.
7. איסוף הממצאים נעשה במהלך החודשים ינואר – יוני 2009.

**ממצאים**

- נוהל עירוני מספר 663 "הצעות ייעול וחיסכון" מתאריך 25.9.06
8. הנוהל העירוני קובע בין השאר:
- א. **התכנסות ועדה עליונה** - מרכז הוועדה העליונה יכנס את חברי הוועדה פעמיים בשנה, בתחילת כל חציון (סעיף 8.1).
  - ב. **התכנסות ועדת משנה** - מרכז ועדת משנה יכנס את חברי הוועדה ארבע פעמים בשנה לפחות, מדי תחילת רבעון (סעיף 7.1).
  - ג. **דיון בהצעות בוועדה העליונה** – מצאה הוועדה הצעות של מימושן סיכוי סביר לשיפור או חיסכון, תנחה את בעלי התפקיד העירוניים המתאימים לעשות בדיקת היתכנות כלכלית או בדיקת תהליכים. ממצאי הבדיקה יוגשו בתוך 3 חודשים (סעיף 8.2).
  - ד. **דיון בהצעות בוועדת משנה** - הוועדה תבחן את כל ההצעות (סעיף 7.2).
  - ה. **תיעוד** בוועדת משנה ובוועדה עליונה - החלטות הוועדה יירשמו בפרוטוקול (סעיפים 7.3, 8.3).
- ו. **מענק כספי ועדת משנה:**
- 1) מענק כספי יינתן לבעל ההצעה במשכורתו מתקציב היחידה של העובד (סעיף 5.6).
  - 2) הצעות לייעול וחיסכון יזכו במענק, אם לא יושמו כלל קודם לכן, אם לא יושמו ביחידה אחרת או אם טרם הוגשו לוועדות הייעול והחיסכון (סעיף 5.3).
  - 3) הוועדה רשאית לתת מענק לכל אחד מבעלי ההצעות שלדעתה יביאו לייעול וחיסכון בכסף ולהמליץ לוועדה העליונה על מענק נוסף (סעיף 5.4).
  - 4) מצאה הוועדה הצעות שמימושן יביא לידי שיפור ניכר בתהליכי העבודה של העירייה וחיסכון בכסף, רשאית להחליט על מענק כספי (סעיף 7.2).

ז. **תשלום מענק כספי** – החליטה הוועדה על מענק כספי, יעביר מרכז הוועדה את פרוטוקול הוועדה לחשב היחידה של העובד. חשב היחידה יעביר למת"ש את פרטי העובד, סכום המענק והסעיף בתקציב שהוא המקור למימון המענק (סעיף 7.3 ו- 9.1). מנהל מת"ש יזקוף את תשלום המענק לעובד באמצעות המשכורת ויבצע גילום לצורכי מס וביטוח לאומי כנדרש. התשלום יועבר לעובד לא יאוחר מחודש לאחר החלטת הוועדה (סעיף 9.2). מנהל מת"ש מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי התשלום מבוצע תוך כחודש לאחר קבלת ההחלטת הוועדה במת"ש.

ה. **יישום:**

- 1) מרכזי הוועדות יעקבו אחר יישום החלטות הוועדה (סעיף 4.3).
- 2) ועדת המשנה תחל ביישום הצעות שהן בתחום פעילותה ולמימושה יש סיכוי סביר לייעול וחסכון מיד עם הגשתן (סעיף 10.1).
- 3) הוועדה העליונה תנחה את מנהלי היחידות הרלוונטיות ליישם הצעות שלמימושה סיכוי סביר לייעול וחסכון ותמנה גורם בקרה לבדוק את התקדמות יישום ההצעה ולדווח לה (סעיף 10.2).
- 4) מרכזי הוועדה יבדקו כי העובדים שהחליטה הוועדה לזכותם בפרס כספי אכן קיבלו אותו (סעיף 9.4).

ט. **פרסום** – ועדת המשנה והוועדה העליונה יפרסמו את שמות מגישי הצעות הייעול, את המענקים, ואת אופן יישום הצעות הייעול. הצעות שיושמו יפורסמו ברמת היחידה ובכל העירייה, באינטראנט, במידעון המנכ"ל, בעלון עירוני או בעלון ארגון העובדים (סעיף 11.1 ו- 11.2).

י. **עדכון אתר האינטראנט** – האינטראנט יעודכן בנוהלי עבודה מעודכנים, פרוטוקולים וסיכומי דיון ופרוט הצעות ייעול וחסכון (סעיף 12.1).

9. בסיכומי ישיבות של הוועדה העליונה, רוכזו הנחיות של יו"ר הוועדה העליונה בנושא ייעול וחסכון כמפורט להלן:

א. פרוטוקול ועדת התייעלות וחסכון עליונה מתאריך 5.7.06

- 1) פרקי הזמן במתן מענה להצעות שהועברו לוועדת משנה אחרת/ריכוז ומעקב – התהליך צריך להתבצע ברמה השוטפת, על פי לוחות זמנים מוגדרים מראש, בהתאם לכך;
- 2) 30 יום הינו פרק זמן מקסימלי לטיפול בהצעה שהועברה לוועדת המשנה המקצועית. אחריות בקרה על הטיפול בבקשה, הינה של יו"ר הוועדה המעבירה את הבקשה.

יו"ר ועדת משנה לייעול וחסכון של חטיבת התפעול מסר בהתייחסות לממצאים כי "... יש להביא בחשבון שמשך זמן הטיפול בהצעות, מותנה ומושפע במיוחד בקבלת תגובה מהיחידות המקצועיות, כך שזמני התקן בנושא, אמורים להתייחס גם ליחידות המקצועיות."

(3) תגמול עבור הצעות – התשלום יבוצע מהשכר, על פי כללי המיסוי. מנהל מת"ש מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי תשלומים באמצעות מערכת השכר מבוצעים בהתאם להנחיות מס הכנסה.

(4) הסברה/שיווק- ברמה חטיבתית/מינהלית - מצופה מכל יו"ר לפעול וליצור פעילות הסברה ושיווק במינהלים.

ב. פרוטוקול ועדת התייעלות וחסכון עליונה מתאריך 9.8.07

יו"ר הוועדה העליונה הדגיש את חשיבות נושא הפרסום והשיווק של הוועדה, באחריות מרכז הוועדה העליונה לקדם פעילות בנושא.

ג. פרוטוקול ועדת התייעלות וחסכון מתאריך 16.6.08

(1) בחינה/בדיקה של הצעות ייעול הינה באחריות יו"ר ויש להאיץ את הטיפול בהצעות.

(2) הסכום לתגמול יוענק לעובד נטו בשכר, גילום המס באחריות מנהל מת"ש.

(3) החלטות הוועדה יועברו להמשך טיפולם של יו"ר החטיבות/מינהלים.

### הערות הביקורת לנהל העירוני

10. 1. כללי

"**בעבור הצעות שיישמו** (ההדגשה לא במקור) **יוענק לעובדים – בעלי ההצעה תגמול שתקבע הוועדה לייעול ולחסכון המוסמכת לבחון את ההצעות.**"

**הערות הביקורת:** הנהל אינו מפרט על מי מוטלת האחריות לכמת חיסכון כספי וייעול על המציע או על הוועדה.

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי סוגייה זו מחייבת חשיבה מחודשת וקביעת הנחיות ברורות ותשולב בת"ע לשנת 2010.

11. 3. הגדרות

3.1. ועדה עליונה לייעול וחסכון – הוועדה העליונה – "...סמנכ"ל המישלמה ליפו – חבר ומרכז הוועדה".

**הערות הביקורת:** בתפקיד מרכז הוועדה העליונה משנת 2008 משמש מנהל המחלקה למשאבי אנוש ומינהל במינהל בת"ש ולא סמנכ"ל המישלמה ליפו.

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הנהל יתעדכן כך שמרכז הוועדה



- יקבע על ידי יו"ר הוועדה העליונה.
- 3.2. ועדת משנה לייעול וחיסכון – "ועדת משנה יחידתית שמונתה מטעם הוועדה העליונה..."
- הערת הביקורת:** הנוהל אינו מפרט האם יש צורך בהוצאת כתב מינוי ולמי.
- מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הנושא מחייב בדיקה ומחשבה ויעודכן בהתאם.
- 3.3. מענק – "כסף או חגמול שווה ערך"
- הערת הביקורת:** התגמול שניתן נכון למועד איסוף הממצאים הוא כספי בלבד.
- מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הנוהל יעודכן בהתאם.
- 3.4. עובד – "עובד עירייה בכל מעמד"
- הערות הביקורת:** אין פרוט האם "בכל מעמד" מתייחס למנהלים בכל רמה והאם כולל נש"מ, עו"ב וכיוצ"ב.
- מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי אינו סבור שקיימת בעייה. עובד עירייה הינו עובד עירייה ולא נש"מ.
- מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת כי נשמ"ם ועובדי עו"ב אינם רשאים להציע הצעות. הביקורת מצאה בבסיס הנתונים בין המציעים עובד אחד של עו"ב, ושני נשמ"ם באגף המחשוב.
- 3.6. גוף בקרה "גורם מקצועי שמינתה הוועדה העליונה."
- הערת הביקורת:** לא נקבע מיהו הגורם המקצועי שהוועדה אמורה למנות.
- מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הנושא מחייב ליבון ויעודכן בנוהל בהתאם.
4. סמכות ואחריות
- 4.3. מרכזי הוועדות – "ניתבו הצעות לדיון בוועדות משנה או בוועדה העליונה על פי נושאייהן."
- הערת הביקורת:** ניתוב ההצעות ממועד עליית הפורטל נעשה על ידי מרכז הוועדה העליונה. בנוהל אין התייחסות באשר לסמכות של מרכז הוועדה כיצד לנהוג במקרים של הצעות חדשות הזרות ו/או דומות להצעות שעלו בעבר, האם יש לו סמכות סינון/מיון ראשונית קודם להעברתן לבדיקה, האם הוא רשאי להוציא משוב למגיש ההצעה ובאיזה נוסח.
- מרכז הוועדה מעביר, נכון למועד איסוף הממצאים, הצעות מסוג זה ליו"ר הוועדה ו/או לגורם מקצועי אחר לקבלת התייחסות, כאשר המידע, (מדובר בהצעות חוזרות שנידונו וניתנו החלטות בענינן), קיים וזמין בפורטל. מידע זה אינו מועבר ליו"ר הוועדה שאמור לבדוק את ההצעה.
- מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי נכון יהיה לקבוע כללים ברורים ומוגדרים הנוהל יעודכן בהתאם.
- 4.8. "מנהל תכנון ופיתוח משאבי אנוש – אחראי לעדכון השוטף של נושאי ייעול וחיסכון באתר האינטרנט העירוני."



**הערת הביקורת:** העדכון השוטף נעשה, נכון למועד איסוף הממצאים, על ידי מרכז הוועדה העליונה ומזכירה בכירה במשרד הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הנוהל יעודכן בהתאם.

5. הוראות כלליות 12.

5.4. "ועדת המשנה לייעול וחיסכון רשאית לתת מענק...עד ל...".

5.5. "הוועדה העליונה...רשאית לתת מענק...עד ל...".

**הערת הביקורת:** הנוהל אינו מפרט מהם המדדים/קריטריונים למענק מלא ו/או חלקי. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הקריטריונים והמדדים לא ניתנים לקביעה מראש. השיקולים והמדדים נעשים עניינית על ידי הגורמים המקצועיים הבוחנים את ההצעות.

5.6. "מענק כספי... ינתן מתקציב היחידה של העובד".

**הערת הביקורת:** ביחידות אין סעיף תקציב "צבוע" למענק כספי - ייעול וחיסכון. החלטות של ועדות משנה עשויות לחייב תקציב יחידה שאינה שייכת ארגונית לוועדת המשנה שדנה בהצעה והחליטה על מענק כספי. יו"ר ועדת משנה לייעול וחיסכון של חטיבת התפעול מסר בהתייחסות לממצאים כי "רצוי להקצות סעיף תקציב כלל עירוני לתגמול העובד, ולא כפי המצויין בנהל כיום - סעיף 5.6 "מענק כספי ינתן לבעל ההצעה במשכורתו מתקציב היחידה של העובד".

6. הגשת הצעות ייעול וחיסכון 13.

6.1. "עובד המעוניין להגיש הצעת ייעול וחיסכון יכתוב את פרטי ההצעה בטופס...".

**הערת הביקורת:** הגשת הצעות בנושא ייעול וחיסכון נעשות, נכון למועד איסוף הממצאים, באמצעות הפורטל. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הנוהל יעודכן בהתאם.

בטופס נדרש מגיש ההצעה למלא את הפרטים הבאים: שם פרטי ומשפחה, מספר זהות, תאריך הגשת ההצעה, תפקיד, טלפון פנימי, יחידה ארגונית (חטיבה או מינהל, אגף, מחלקה, מדור). בפרטי הצעת ייעול נדרש העובד לציין את היחידה (החטיבה או המינהל) שההצעה נוגעת לה, מהות ההצעה, כלי מדידה, אחוז השיפור, החיסכון הצפוי.

הטופס המוצע לעובד בפורטל ומגיע ישירות למרכז הוועדה העליונה אינו כולל את הפרטים המפורטים להלן שנדרשו בטופס המקורי: תפקיד, כלי מדידה, אחוז השיפור, החיסכון הצפוי.

7. דיון בהצעות והחלטות ועדת המשנה לייעול וחיסכון. 14.

7.1. "מרכז ועדת המשנה יכנס את חברי הוועדה ארבע פעמים בשנה לפחות מדי תחילת

רבעון...".

**הערות הביקורת:**

א. רובם של של יו"ר הוועדות מסרו לביקורת כי הוועדות בראשותם אינן מתכנסות ארבע פעמים בשנה.

ב. הוועדות מתכנסות שיש הצעות בעלות פוטנציאל לחיסכון ואפשרות ליישום בלבד וזאת לאחר שנבדקו על ידי גורמים מקצועיים.

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הערת המבקר אכן מתארת את המציאות בשטח. מחייב ליבון וקביעת הגדרה חד משמעית והנהלה יעודכן בהתאם.

**הערת הביקורת:** הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולמנהל ויו"ר הוועדה העליונה בסיכום מתאריך 5.7.06 קבע בנושא כי "פרקי הזמן במתן מענה להצעות אשר מועברות לוועדת משנה אחרת/ריכוז ומעקב – התהליך צריך להתבצע ברמה השוטפת, עפ"י לוחות זמנים מוגדרים מראש בהתאם לכך:

א. 30 יום הינו פרק זמן מקסימלי לטיפול בהצעה שהועברה לוועדת המשנה המקצועית.

ב. אחריות בקרה על הטיפול בבקשה, הינה של יו"ר הוועדה המעבירה את הבקשה."

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי נושא תקני זמן מחייב קביעה ברורה. הנושא יועלה לדיון בוועדה העליונה והנהלה יעודכן בהתאם.

7.3 "...מרכז הוועדה יכתוב את החלטות הוועדה בפרוטוקול..."

**הערת הביקורת:** הפרוטוקולים בוועדות אינם אחידים זאת מאחר והסעיף בנוהל אינו מפרט את מבנה הפרוטוקול הנדרש. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי אינו סבור שיש לקבוע מבנה אחיד לפרוטוקולים. הנושא יעלה לדיון בוועדה העליונה.

9. תשלום מענק כספי על פי החלטות ועדת המשנה והוועדה העליונה ליעול ולחיסכון. 15

9.1 "חשב היחידה של העובד יעביר למת"ש את פרטי העובד, סכום המענק הכספי, והסעיף בתקציב שהוא המקור למימון המענק."

**הערת הביקורת:** בנוהל לא צויין שיש להעביר למת"ש את פרוטוקול הוועדה, ולא הודגש שמת"ש יטפל בביצוע התשלום לאחר העברת כל הפרטים והמסמכים שפורטו לעיל בלבד.

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי כיום הליך התגמול נעשה על ידי מרכז הוועדה העליונה אשר מעביר למת"ש: פרוטוקול הוועדה, שם המציע/ה, ת.ז, וסעיף תקציב לחיוב ועוקב אחר ביצוע התגמול בפועל, והנהלה יעודכן בהתאם.

10. יישום הצעות ייעול וחיסכון 16

"הוועדה העליונה תנחה... ותמנה אף גורם בקרה לבדוק את התקדמות יישום ההצעה ולדווח לה על הממצאים."



**הערת הביקורת:** גורם בקרה הוא מונח כללי שלא מונה ולא קיים בפועל. פרט לכך נקבע בסעיף 4.3 כי זה תפקידם של מרכזי הוועדה.

17. 12. נושא ייעול וחיסכון באתר האינטראנט

"מנהל תכנון ופיתוח משאבי אנוש באגף משאבי אנוש יעדכן באופן שוטף..."

**הערת הביקורת:** מרכז הוועדה העליונה מעדכן ולא מנהל תכנון ופיתוח משאבי אנוש באגף משאבי אנוש.

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי אין כיום אתר אינטראנט, אלא פורטל ייעודי לייעול וחיסכון, והנהל יעודכן בהתאם.

## כללי

18. כיו"ר הוועדה העליונה משמש הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל ולמרכז הוועדה מונה סמנכ"ל המישלמה ליפו. בתאריך 19.5.05 מינה הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל יו"ר לוועדות המשנה בחטיבות ובמנהלים אשר ישמשו חברים בוועדה העליונה לייעול וחיסכון. בחודש אוקטובר 2007 הנחה הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל את מנהל המחלקה למשאבי אנוש ומינהל במינהל בת"ש לבנות פורטל לייעול וחיסכון. בתחילת שנת 2008 מינה הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל את מנהל המחלקה למשאבי אנוש ומינהל במינהל בת"ש לשמש מרכז הוועדה העליונה לייעול וחיסכון (להלן מרכז הוועדה העליונה).

19. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת כי עבודות ההכנה מול הגורמים המקצועיים הנוגעים בדבר ארכו מספר חודשים. קודם להעלאת הפורטל העבירו ועדות המשנה למרכז הוועדה העליונה סיכומי פעילות שנעשו בוועדות בנושא ייעול וחיסכון. מרכז הוועדה איתר, והזין ידנית כ- 80 הצעות והחלטות שהתקבלו בוועדות השונות. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת כי איתר את מרבית החומר אך לא את כולו.

20. בתאריך 5/3/08 עלה לאויר הפורטל העירוני לייעול וחיסכון. מרכז הוועדה מסר לביקורת כי העלאת הפורטל לוותה בפרסום כלל עירוני. בפרסום הושם דגש בין היתר על כך, שהגשת הצעות לייעול וחיסכון תיעשה באמצעות הפורטל היעודי בלבד וניתובן לגורמים הנוגעים ייעשה על ידי מרכז הוועדה. בחודשים יולי אוגוסט 2008 עלתה לאויר גירסה משופרת של הפורטל. מרכז הוועדה מסר לביקורת כי עד למועד העלאת הפורטל, ההצעות הוגשו לוועדות על גבי טופס עירוני. ההצעות עברו בין היחידות ללא בקרה ושליטה מרכזית כלשהי.

21. בפורטל, נכון לתאריך 28/12/08, 388 הצעות. מספר מגישי ההצעות שהתקבל עמד על 207. להלן התפלגות מספר מגישי ההצעות לפי מספר ההצעות שהוגשו על ידי כל אחד מהם:

מספר הצעות שהוגשו	מספר מגישי הצעות
1	143
2	38
3	9
4	3
5	6
6	2
7	3
8	1
13	1
46	1
388	סה"כ 207

22. בפורטל נקבעו 11 תחומי פעילות להגשת ההצעות (סעיף "שונות" אינו נמנה בין תחומי הפעילות המופיעים בפורטל). ב- 25 הצעות לא צויין בפורטל תחום הפעילות. להלן התפלגות התחומים ממוינים לפי א"ב:

מס"ד	תחום	מספר הצעות	מספר ההצעות באחוזים
1	בניין ראשי	2	0.5%
2	דואר עירוני	2	0.5%
3	הוצאות חשמל ואנרגיה	34	9%
4	חזות העיר	17	5%
5	מחזור	7	2%
6	מחשוב	29	8%
7	רכש/מלאי/מחסנים/דלק	18	5%
8	שונות	37	10%
9	שיפור תהליכי עבודה	111	31%
10	שירות לאזרח	42	12%
11	תקציבי ניהול משרד/ציוד	59	16%
12	תקשורת	5	1%
	סה"כ	363	100%

### התנהלות הוועדה העליונה וועדות המשנה ליעול וחסכון

23. הביקורת בדקה את התנהלות הוועדות מול דרישות הנוהל העירוני מספר 663 ומול הנחיות יו"ר הוועדה העליונה כפי שהופיעו בפרוטוקולים של הוועדה העליונה. יו"ר הוועדה העליונה קיים בתאריך 5.7.06 ובתאריך 8.1.08 מפגשים עם יו"ר ועדות משנה חטיבות ומינהלים, לסיכום פעילות הוועדות בשנים 2005 ו-2007. נושאים והתייחסויות שעלו במפגשים אלה הקשורים לנוהל העירוני, שולבו בממצאי הביקורת המפורטים להלן:



## א. ועדה עליונה

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
מרכז הוועדה מסר לביקורת כי הוועדה מתכנסת לפי הצורך ולא בתדירות שנקבעה בנוהל, זאת כפועל יוצא של כמות ההצעות המגיעות לדין לוועדה העליונה.	התכנסות הוועדה: מרכז הוועדה יכנס את חברי הוועדה פעמיים בשנה בכל חציון (סעיף 8.1).
מרכז הוועדה מסר לביקורת כי הוא לא ביצע מעקב על היישום, ולמיטב ידיעתו לא קיים או מונה גוף או גורם בקרה על התקדמות יישום ההצעה. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הנושא הוגדר כיעד ויבחן במסגרת הוועדה העליונה בתוכנית עבודה לשנת 2010.	יישום: מרכזי הוועדות יעקבו אחר יישום החלטות הוועדה (סעיף 4.3). הוועדה העליונה תמנה גורם בקרה לבדוק התקדמות יישום ההצעה (סעיף 10.2).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: דיון בהצעות, תיעוד בפרוטוקולים, מעקב על מענק כספי ופרסום נעשתה בהתאם לנוהל.

## ב. חטיבת משאבי אנוש

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
יו"ר הוועדה ומרכזת הוועדה מסרו לביקורת כי הוועדה התכנסה בתאריכים: 7.2.06, 14.6.06, 25.4.07, 11.8.08.	התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).
יו"ר הוועדה ומרכזת הוועדה מסרו לביקורת כי לא ידעו שהמענק הכספי ניתן מתקציב היחידה של העובד מתוך חוסר היכרות מספקת עם הנוהל.	מענק כספי: מענק כספי יינתן לבעל ההצעה במשכורתו מתקציב היחידה של העובד (סעיף 5.6).
מרכזת הוועדה מסרה לביקורת כי היא לא קיימה מעקב אחר יישום החלטות הוועדה וגם לא ידוע לה שהדבר נדרש לפי הנוהל. באשר ליישום הצעות ראה להלן סעיף 40.	יישום: מרכזי הוועדות יעקבו אחר יישום החלטות הוועדה (סעיף 4.3).



ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
	וועדת המשנה תחל ביישום ההצעות בתחום אחריותה מיד עם הגשתן (סעיף 10.1).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: דיון בהצעות, תיעוד בפרוטוקולים ופרסום נעשתה בהתאם לנוהל. יו"ר הוועדה מסר בהתייחסות לטיטת הממצאים כי, הממצאים מייצגים את המצב לאשורו ואין לו הערות.

חטיבת התפעול

ג.

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
מרכזת הוועדה מסרה לביקורת מסמך לפיו בין השנים 2006 – 2008 התקיימו בסה"כ שתי ישיבות של הוועדה בתאריכים: 8.11.05 ו – 20.1.09. יו"ר ועדת משנה ליעול וחיסכון של חטיבת התפעול מסר בהתייחסות לממצאים " על מנת למפל בהצעות באופן זריז ויעיל, מומלץ שההצעות המגיעות ליו"ד הוועדה יבחנו מיידית עם הגשתן באמצעות היחידות המקצועיות הנוגעות בדבר. במידה וחוות הדעת חיובית או לחילופין, היו"ר, עפ"י שיקול דעתו, סבור שההצעה היא בעלת סיכוי ליישום, אזי ההצעה תובא להחלטת הוועדה. שאר ההצעות שנפסלו מכל סיבה שהיא, יטופלו ללא שהות באופן של מתן תשובה שלילית לפונה. על כן, תדירות התכנסות הוועדות תהא בכפוף להצעות רלוונטיות שתוגשנה ותהיינה בעלות פוטנציאל לזכייה ותגמול. מודגש בזאת, ששיטה זו מיושמת בפועל בחטיבת התפעול באופן מוצלח ולשביעות רצון כל הנוגעים בדבר."	התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).
בסיכום ישיבה של הוועדה מתאריך 8.11.08 שהוציא יו"ר הוועדה לחברי הוועדה ציין בסעיף	דיון בהצעות: הוועדה תבחן את כל ההצעות



ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
<p>4 בסיכום: "על מנת לייעל את תהליך הטיפול סוכם שכל הצעה שחוגש לוועדה, תופנה במיידית למנהל הרלוונטי על מנת לקבל את התייחסותו וחוות דעתו, זאת במרם תתכנס הוועדה החטיבתית". מרכזת הוועדה מסרה לביקורת בתאריך 13.5.09 התייחסות ממנה עולה, כי בהתאם להחלטת חברי הוועדה החטיבתית ובראשם יו"ר הוועדה (מרכזת הוועדה מסרה לביקורת כי ההחלטה התקבלה בעל פה ואין לה תיעוד בכתב), לוועדה מוגשות הצעות שנבחנו ואושרו ע"י היחידה העירונית האחראית לנושא ההצעה ו/או הצעות שעל פי שיקול דעת יו"ר הוועדה הן בעלות סיכוי סביר ליישום בלבד. שאר ההצעות אינן נידונות בוועדה והפונה מקבל מכתב מנומק מיו"ר הוועדה על דחיית הצעתו (לביקורת נמסרו דוגמאות למכתבים). מרכזת הוועדה מסרה לביקורת מסמך ריכוז פניות לוועדת ייעול וחיסכון לשנת 2008. מהמסמך עולה כי הצעה אחת בלבד נדונה בוועדה מתוך 24 הצעות שהוגשו לוועדה בשנת 2008, וזיכתה את מגיש ההצעה במענק כספי.</p>	<p>(סעיף 7.2).</p>
<p>מרכזת הוועדה מסרה לביקורת כי לא ידועה לה הוראת הנוהל בדבר אחריותה לבדוק שהעובד קיבל את המענק הכספי.</p>	<p>מענק כספי: מרכז הוועדה יעביר את הפרוטוקול לחשב היחידה של העובד (סעיף 7.3) ויבדוק כי העובד קיבל את המענק הכספי (סעיף 9.4).</p>

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: תיעוד בפרוטוקולים, יישום ופרסום נעשתה בהתאם לנוהל. מרכזת הוועדה מסרה בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי, הם מאשרים את תוכן הדברים הקשורים לוועדת המשנה של חטיבת התפעול.

## 7. חטיבת התכנון

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
יו"ר הוועדה מסר לביקורת מסמכים ולפיהם בשנת 2007 התכנסה הוועדה בכל רבעון, ובשנת 2008 התכנסה הוועדה פעם אחת בכל חצי שנה. יו"ר הוועדה מסר בהתייחסות לטיטות הממצאים כי התכנסות הוועדה מבוצעת כאשר מתקיימים תנאים לכך, רוצה לומר, צבר הזמנות לדיון.	התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).
שלושה עובדים בחטיבה קיבלו מענק כספי בשנים 2006 - 2008. יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי הוחלט בוועדה שהמענק הכספי ינתן עד לרמה של מנהל מחלקה בלבד. הביקורת מציינת כי הנוהל העירוני אינו מגביל את המענק הכספי לדרג הניהול של העובד. יו"ר הוועדה מסר בהתייחסות לטיטות הממצאים כי, ההחלטה מקבילה לנוהל עובד מצטיין. בפועל עד היום למעט מקרה בודד של מנהל מחלקה בחטיבה שהתייחסות להצעה הייתה ככל הצעה אחרת, לא נדרשו לסוגיה.	מענק כספי: הזכאות למענק קמה אם ההצעה לא יושמה כלל קודם להגשתה, לא יושמה ביחידה אחרת, או טרם הוגשה לוועדה (סעיף 5.3).
יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי בהיותו מנהל התכנון והבקרה בחטיבת התכנון, הוא מקיים מעקב בין היתר אם ההצעה נכנסה לתוכנית העבודה של היחידה הרלבנטית, אך לא מסר לביקורת תיעוד על כך. תיעוד על הכנסת אחת ההצעות לתוכנית עבודה נמסרה לביקורת, על ידי עובדת החטיבה שהצעתה זיכתה אותה בקבלת מענק כספי. יו"ר הוועדה מסר בהתייחסות לטיטות הממצאים כי, קיים מעקב נושא התיעוד ישופר.	יישום: מרכזי הוועדות יעקבו אחר יישום החלטות הוועדה (סעיף 4.3) וועדת המשנה תחל ביישום ההצעות בתחום אחריותה מיד עם הגשתן (סעיף 10.1).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: דיון בהצעות, תיעוד בפרוטוקולים ופרסום נעשתה בהתאם לנוהל יו"ר

ה. מינהל הכספים

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
בסיכום מפגש של יו"ר ועדות משנה עם סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל בתאריך 7.1.08 דיווחה יו"ר הוועדה של מינהל הכספים כי בשנת 2007 נעשו מעט פעולות שיווק בחטיבה. הוועדה מינתה נאמני ייעול וחיסכון שתפקידם בין היתר לעודד את העובדים להגיש הצעות, הופצו במינהל כרזות צבעוניות על לוחות המודעות לעידוד העובדים להגיש הצעות. מרכזת הוועדה המציאה לביקורת דוגמא לכרזה ולכתב מינוי לנאמן ייעול וחיסכון.	פרסום ושיווק: הצעות ייעול שיושמו יפורסמו ברמת היחידה, עירייה, אינטרנט וט מידעון מנכ"ל, בעלון עירוני או בעלון ארגון עובדים (סעיף 11.2).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: התכנסות הוועדה, דיון בהצעות, תיעוד בפרוטוקולים, מעקב על מענק כספי ומעקב על יישום נעשתה בהתאם לנוהל.

ו. מינהל השרותים החברתיים

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי הוועדה התכנסה אחת לשנה. בשנת 2009 הוועדה דנה בהצעות שהגישו עובדי העירייה שהופנו לחוות דעת של המינהל. הוועדה מתכנסת בהתאם לצורך.	התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).
שמונה מעובדי המינהל קיבלו מענק כספי. המענק ניתן מסעיף תקציב מצוינות של מינהל השרותים החברתיים.	מענק כספי: הזכאות למענק קמה אם ההצעה לא יושמה כלל קודם להגשתה, לא יושמה ביחידה אחרת, או טרם הוגשה לוועדה (סעיף 5.3) חשב היחידה של העובד יעביר למת"ש את פרטי העובד, סכום
בסיכום דיון הוועדה להתייעלות וחיסכון מתאריך 26.1.06 הוועדה החליטה לתת מענק כספי לר. ע. וד. מ. בסך של 800 ₪, לש. ב.	



ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
<p>בסך של 500 נה, למ. א. בסך של 300 נה. מנהל מת"ש מסר לביקורת רשימת עובדים מקבלי פרס עידוד ייעול וחיסכון החל משנת 2003 ועד ינואר 2009. העובדים המוזכרים לעיל אינם מופיעים ברשימת לדברי מרכזת הוועדה העובדים לא תוגמלו בתלוש השכר, המענק הכספי הועבר ישירות לחשבון הבנק שלהם. בתאריך 29.1.07 החליטה הוועדה לתת מענק כספי למ. ע. בסך 1,000 נה, למ. א. בסך 500 נה, לח. פ. בסך 300 נה. העובדים המוזכרים לעיל אינם מופיעים ברשימת העובדים מקבלי פרס עידוד ייעול וחיסכון. לדברי מרכזת הוועדה העובדים לא תוגמלו בתלוש השכר, המענק הכספי הועבר ישירות לחשבון הבנק שלהם. מ. ע. ור. א. קיבלו באוקטובר 2007 מענק כספי בסך 2,000 נה ובסך 3,000 נה בהתאמה בגין החלטת ועדת המשנה והוועדה העליונה. ש. א. – ק. קיבלה מענק כספי בשנת 2008 בסך 3,000 ש"ח בגין החלטה של הוועדה העליונה. העובדים המוזכרים לעיל מופיעים ברשימת מקבלי פרס עידוד ייעול וחיסכון של מת"ש.</p>	<p>המענק הכספי והסעיף בתקציב שהוא המקור למימון המענק (סעיף 9.1). מנהל מת"ש יזקוף את תשלום המענק לעובד באמצעות המשכורת ויבצע גילום לצורכי מס וביטוח לאומי כנדרש (סעיף 9.2).</p>

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: דיון בהצעות, תיעוד בפרוטוקולים, מעקב על יישום, פרסום, נעשתה בהתאם לנוהל. יו"ר הוועדה מסר בהתייחסותו לטיטת הממצאים את הדברים הבאים:



"דוח הביקורת מקיף ובהחלט ממצה היטב את הנושא.

אנו מקבלים את הערות הביקורת בכל הנוגע לשינויים בנוהל העירוני ולמתן הגדרות ברורות יותר באשר לגורם האחראי ולתקני זמן הטיפול.

מהדוח עולה כי נושא ההתייעלות והחיסכון הוטמע היטב בכל היחידות העירוניות ומופעל בצורה עקבית ומקצועית.

אנו מוצאים כי ההבדלים באופן ההפעלה ובתדירות התכנסות הוועדות ביחידות השונות משקף את הצרכים והמאפיינים העונים של היחידות ואנו רואים בכך יתרון ולא חיסרון. היכולת של התוכנית לאפשר גמישות זו לדעתנו אחת מהסיבות להצלחת הטמעת הנושא.

הכנסת כל הנושא לפורטל אביב וניהולו ברזקה מאוד אך למעשה כמעט והוציאה את הערך המוסף של הוועדות המקומיות. לדעתנו יש לחשוב מחדש על אופן הפעלות הוועדות המקומיות אם בכלל יש בהם צורך, ולהתאים זאת גם בנוהל העירוני."

מינהל החינוך ז.

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי בשנים 2005 - 2006 התכנסה הוועדה פעמיים בשנה. בשנת 2007 הוגשו 5 הצעות. בשנת 2008 עד לתאריך 3.3.09 לא הוגשו הצעות.	התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).
החלטות הוועדה נרשמו על גבי טופס הגשת הצעה בסעיף "החלטת ועדת המשנה ליעול וחסכון".	תיעוד: החלטות הוועדה יירשמו בפרוטוקול (סעיפים 7.3 ו-8.3).
לא נעשה מעקב ולא הוחל ביישום הצעתו של ק. א.	יישום: מרכזי הוועדות יעקבו אחר יישום החלטות הוועדה (סעיף 4.3) וועדת המשנה תחל ביישום ההצעות בתחום אחריותה מיד עם הגשתן (סעיף 10.1).
יו"ר הוועדה ומרכז הוועדה מסרו לביקורת כי בשנת 2006 הופצה במינהל החינוך ובבתי הספר איגרת בנושא ייעול וחסכון. מרכז הוועדה העביר לביקורת דוגמת האיגרת שהופצה. לדברי יו"ר הוועדה בשנים 2007 - 2008 לא נעשתה פעילות שיווק.	פרסום ושיווק: הצעות ייעול שיושמו יפורסמו ברמת היחידה, עירייה, אינטרנט נט מידעון מנכ"ל, בעלון עירוני או בעלון ארגון עובדים (סעיף 11.2).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא דיון בהצעות ומעקב על מענק פרס כספי, נעשתה בהתאם לנוהל. יו"ר הוועדה מסר בהתייחסות לטיטות הממצאים כי מצאי הביקורת נבדקו ואין לו הערות.

ה. מינהל בת"ש

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
יו"ר הוועדה ומרכז הוועדה מסרו לביקורת כי 7 הצעות נדונו בוועדה בין השנים 2006 – 2008. הוועדה התכנסה על פי המסמכים שנמסרו לביקורת והמצויים בפורטל פעם בשנה. מרכז הוועדה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי הוועדה התכנסה לפי הצורך בכפוף להצעות שהצטברו על שולחנה.	התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).
יו"ר הוועדה ומרכז הוועדה מסרו לביקורת כי (מסמך מתאריך 14 לספטמבר 2005) הוחלט בוועדה שהצעות ייעול שיגיעו לוועדה יועברו לאנשי מקצוע במינהל בת"ש לחוות דעתם על מידת ישימות ההצעה לפני התכנסות הוועדה. הצעות ישימות יידונו בוועדה וישלחו לכל חברי הוועדה טרם התכנסותה הוועדה.	דיון בהצעות: הוועדה תבחן את כל ההצעות (סעיף 7.2).
יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי לא נעשתה במינהל פעילות פרסום ושיווק לעודד עובדים להגשת הצעות ייעול וחיסכון למעט עידוד חשיבה בשיחות עם עובדים. מרכז הוועדה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי בכוונת המינהל לצאת במסע פרסום ושיווק בקרב כלל עובדי המינהל להגשת הצעות ייעול וחיסכון.	פרסום ושיווק: הצעות ייעול שיושמו יפורסמו ברמת היחידה, עירייה, אינטרנט וט מידעון מנכ"ל, בעלון עירוני או בעלון ארגון עובדים (סעיף 11.2).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: תיעוד בפרוטוקולים ומעקב על מענק כספי נעשתה בהתאם לנוהל.

ט. מינהל הנדסה

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
<p>יו"ר הוועדה המשמש גם כמרכז הוועדה מסר לביקורת כי ישיבת ועדת הייעול האחרונה התקיימה בתאריך 18/12/06 ומאז לא התקיימו ישיבות.</p>	<p>התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).</p>
<p>יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי החלטות הוועדה לא נרשמו בפרוטוקול.</p>	<p>תיעוד: החלטות הוועדה יירשמו בפרוטוקול (סעיפים 7.3 ו-8.3).</p>
<p>חמישה עובדים היו זכאים על פי החלטת הוועדה במינהל הנדסה ועל פי החלטת ועדת מינהל הכספים למענק כספי. העובדים לא קיבלו את המענק הכספי. יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי הגיש בקשה לתקציב עבור בטיחות ייעול וחיסכון על סך 20,000 ש"ח לשנת העבודה 2006. הבקשה נדחתה בדיוני התקציב ובקשות נוספות לא הגיש. יו"ר הוועדה מסר לביקורת מסמך סרוק של הפנייה והדחייה. יו"ר הוועדה הוסיף כי עד סוף שנת 2006 התקיימו דיוני הוועדה והחל משנת העבודה 2007 לא הייתה פעילות בוועדה. העובדים שהצעתם התקבלה או עובדים שהצעתם נדחתה לא עודכנו על כך. כמו כן לא נדונו הצעות חדשות החל מתחילת שנת 2007.</p>	<p>מענק כספי: הזכאות למענק קמה אם ההצעה לא יושמה כלל קודם להגשתה, לא יושמה ביחידה אחרת, או טרם הוגשה לוועדה (סעיף 5.3) חשב היחידה של העובד יעביר למת"ש את פרטי העובד, סכום המענק הכספי והסעיף בתקציב שהוא המקור למימון המענק (סעיף 9.1).</p>
<p>יו"ר הוועדה המשמש כמרכז הוועדה מסר לביקורת כי הוא לא קיים מעקב על היישום.</p>	<p>יישום: מרכזי הוועדות יעקבו אחר יישום החלטות הוועדה (סעיף 4.3) וועדת המשנה תחל ביישום ההצעות בתחום אחריותה מיד עם הגשתן (סעיף 10.1).</p>
<p>מפרוטוקול סיכום ישיבה של הוועדה העליונה מתאריך 5.7.08 עולה כי לדעתו של יו"ר הוועדה לייעול וחיסכון במינהל הנדסה, מנהלים</p>	<p>פרסום ושיווק: הצעות ייעול שיושמו יפורסמו ברמת היחידה, עירייה, אינטרנט נט מידעון מנכ"ל, בעלון</p>

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
בשטח צריכים לעודד ולצאת בפרסום מסיבי. בפגישה עם הביקורת בתאריך 21 לינואר 2009 אמר יו"ר הוועדה כי הוועדה בראשותו אינה פעילה מזה כשנתיים כפי שהוסבר לעיל בנושא מענק כספי.	עירוני או בעלון ארגון עובדים (סעיף 11.2).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא דיון בהצעות נעשתה בהתאם לנוהל. יו"ר ועדת משנה במינהל הגדסה מסר בהתייחסות לטיטת הממצאים כי אין לו מה להגיב, להעיר/להאיר.

מישלמה ליפו

ממצאי הביקורת	בסיס הפעילות לפי הנוהל
מרכזת הוועדה מסרה לביקורת כי הוועדה התכנסה פעם אחת בשנת 2005 פעם אחת בשנת 2006, פעמיים בשנת 2007 ופעמיים בשנת 2008.	התכנסות הוועדה: ארבע פעמים בשנה לפחות, בכל תחילת רבעון (סעיף 7.1).
יו"ר הוועדה מסר לביקורת מבלי שצרף אסמכתא כי, נושא פרסום ושיווק עלה בישיבות הסגל ובישיבות מנהלים במישלמה. אם כי ההיענות הייתה מצומצמת. יו"ר הוועדה מסר לביקורת בתאריך 6.4.09 כי הוא מתכוון להוציא רענון בנושא הוועדה לכל העובדים. בתאריך 11.6.06 מסר יו"ר הוועדה לביקורת כי העביר לעובדים במישלמה כרענון את הנוהל העירוני.	פרסום ושיווק: הצעות ייעול שיושמו יפורסמו ברמת היחידה, עירייה, אינטרה נט מידעון מנכ"ל, בעלון עירוני או בעלון ארגון עובדים (סעיף 11.2).

הערת הביקורת:

פעילות הוועדה בנושא: דיון בהצעות ותיעוד בפרוטוקולים נעשתה בהתאם לנוהל. בוועדה לא ניתן מענק כספי ועל כן לא היה צורך ביישום. יו"ר ועדת משנה במישלמה מסר בהתייחסותו כי אין לו הערות לטיטת הממצאים. בנוסף הציע לבחון הענקת הפרס/מענק



שלא באמצעות תלוש המשכורת, ולהעניקו במעמד הולם. הכסף שניתן בתלוש המשכורת נבלע בשוטרף.

### הצעות בסטטוס "בטיפול"

24. הנוהל אינו מפרט בתוך כמה זמן ממועד הגשת ההצעה יש לסיים את הטיפול בה. יש הנחייה של יו"ר הוועדה העליונה לסיים טיפול בהצעה שהועברה לוועדת משנה מקצועית בתוך 30 יום ראה סעיף 9. א. 2.

25. בפורטל 141 הצעות בסטטוס "בטיפול" עד לתאריך 28.10.08. להלן התפלגות משך הטיפול של 141 הצעות מתאריך הגשת ההצעה עד לתאריך 28.12.08:

משך הטיפול מתאריך ההגשה	מספר הצעות	באחוזים
עד שלושה חודשים	45	32%
עד חצי שנה	22	15%
עד שנה	54	38%
יותר משנה	20	15%

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי, יו"ר הוועדה העליונה הנחה את יו"ר וועדות המשנה, להשלים את הטיפול בהצעות שהופנו אליהם על ידי מרכז הוועדה העליונה, עד לתאריך 31.12.09. כמו כן, ייקבעו בוועדה העליונה תקני זמן לטיפול בהצעות והנוהל יעודכן בהתאם.

### הצעות בסטטוס "הסתיים"

26. הביקורת מיינה 246 הצעות בסטטוס "הסתיים" לפי וועדות. המיון כלל בנוסף לוועדות שתי קטיגוריות נוספות גורם מקצועי (אליו פנתה הוועדה לצורך קבלת חוות דעת באשר להיתכנות היישום והחיסכון) והצעות שטופלו על ידי מרכז הוועדה העליונה. בקטיגוריות אלה תאריך הדיון היה חסר, והביקורת השלימה נתון זה בהתאם להנחיותיו של מרכז הוועדה העליונה. א. להלן טבלת התפלגות הצעות בסטטוס "הסתיים" לפי ועדות:

שם הוועדה	סה"כ הצעות
מינהל בינוי ותשתית	7
גורם מקצועי	89
מינהל הנדסה	7
מינהל החינוך	4
מינהל כספים	23
מרכז ועדה עליונה	32
חטיבת משאבי אנוש (הצעה אחת לא נדונה בוועדה)	27
ועדה עליונה- (לשתי הצעות חסר תאריך דיון בוועדה)	24



שם הוועדה	סה"כ הצעות
מינהל שירותים חברתיים	14
חטיבת התכנון	12
חטיבת התפעול	16

ב. להלן טבלת התפלגות הצעות בסטטוס "הסתיים" לפי מספר חודשים שחלפו בין מועד הגשת ההצעה ועד לדיון בוועדה:

שם הוועדה	התפלגות לפי תקופה	התפלגות לפי מספר הצעות
מינהל בינוי ותשתית	עד שלושה חודשים	7
גורם מקצועי	עד שלושה חודשים	68
	עד חצי שנה	11
	עד שנה	8
	יותר משנה	2
מינהל הנדסה	עד חצי שנה	4
	עד שנה	3
מינהל החינוך	עד ארבעה חודשים	4
מינהל כספים	עד חודש	14
	עד שלושה חודשים	2
	עד חצי שנה	3
	עד שנה	3
	יותר משנה	1
מרכז ועדה עליונה	עד חודש	11
	עד חודשיים	18
	עד חצי שנה	3
חטיבת משאבי אנוש (הצעה אחת לא נדונה בוועדה)	עד חודש	9
	עד שלושה חודשים	4
	עד חצי שנה	10
	עד שנה	3
ועדה עליונה- (לשתי הצעות חסר תאריך דיון בוועדה)	עד שלושה חודשים	1
	עד חצי שנה	4
	עד שנה	16
	יותר משנה	1
מינהל שירותים חברתיים	עד חודש	13
	חודשיים	1
חטיבת התכנון	חודש	6
	עד חצי שנה	5
	יותר מחצי שנה	1
חטיבת התפעול (שש הצעות חסר תאריך דיון)	עד חודשיים	2
	עד ארבעה חודשים	5
	עד חצי שנה	3

27. ועדות המשנה המליצו על העברת 24 הצעות לוועדה העליונה. הביקורת בדקה מתוכן 21 הצעות המתייחסות לשנים 2006 – 2008. להלן התפלגות לפי חודשים שחלפו ממועד הדיון בוועדות המשנה ועד למועד הדיון בוועדה העליונה:



שתי הצעות בין חודש לחודשיים  
שלושה עשר הצעות בין חודשיים לחצי שנה  
חמש הצעות בין חצי שנה לשנה  
הצעה אחת יותר משנה  
מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי, בוועדה העליונה ייקבעו תקני זמן לטיפול בהצעות והנהלה יעודכן בהתאם.

### התפלגות מגישי ההצעות לפי עובדים/מנהלים

28. הביקורת בדקה מבין מגישי ההצעות את ההתפלגות לעובדים ומנהלים. הביקורת הגדירה לצורך כך "מנהל" כל עובד שלתואר תפקידו יש מאפיין ניהולי כגון: מנהל מחלקה, מפקח ראשי, ראש צוות, רכז, אחראי, נציג גבייה בכיר מפיק בכיר וכד'. הבדיקה העלתה כי מספר המנהלים 106 ומספר העובדים 101. נראה לכאורה כי מרבית העובדים הינם עובדי מטה שיש להם נגישות למחשב ומיעוטם עובדי שטח.

### תגמול העובדים

29. הוראות הנהלה בנושא מענק כספי פורטו בסעיפים 5.3 – 5.6 ובסעיף 9 בנוהל.
30. קיימים שני מקורות מידע לעובדים שקיבלו מענק ו/או שהיו זכאים למענק על פי החלטות ועדות המשנה והוועדה העליונה: מת"ש והפורטל. מנהל מת"ש העביר לביקורת רשימת עובדים מקבלי פרס עידוד – ייעול וחיסכון (סמל 1211) משנת 2003 עד חודש ינואר שנת 2009. סך הפרסים ברשימה הסתכם ב- 46,350 ש"ח. הרשימה כוללת 28 עובדים אשר קיבלו את המענק באמצעות תלוש השכר וכן את חודש השכר. חמישה עובדים המשתייכים למינהל הנדסה לא קיבלו את המענק הכספי שהיו זכאים לו על פי החלטות ועדת המשנה של מינהל הנדסה ומינהל הכספים. יו"ר וועדת ייעול וחיסכון במינהל הנדסה מסר לביקורת, כי העובדים לא תוגמלו בשל חוסר ודאות תקציבית ובהעדר תקציב מסומן לנושא זה.
- מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי, אחד העובדים במינהל הנדסה תוגמל מתקציב הסמנכ"ל למשאבי אנוש. עובד נוסף לא תוגמל בשל היותו נש"ם. מנהל מת"ש מסר בהתייחסות לממצאים כי לא ניתן לבצע תשלום בהיעדר סעיף תקציב.
31. בפורטל יש קובץ אקסל "ריכוז תגמולי ההצעות נכון ליולי 2008", שהופק על ידי מרכז הוועדה העליונה. הטבלה כוללת את שמות העובדים וסכום התגמול שהוענק להם בוועדות המשנה ובוועדה העליונה. חמשת עובדי מינהל הנדסה מופיעים בין העובדים המתוגמלים. הפורטל מאפשר לבצע מיון במאגר ההצעות. במיון של "הצעות שתוגמלו" מתקבל דוח של העובדים שתוגמלו וגם בדוח זה מופיעים שמות העובדים במינהל הנדסה כמי שתוגמלו.



מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת כי למונח "תגמול" אכן יש משמעות כפולה של תגמול על ידי הוועדה ותגמול בפועל והוא יבדוק שימוש במונח שישקף מענק כספי בפועל. וכי נושא זה יקבל ביטוי ברור בעדכון הנוהל.

32. בישיבות הוועדה של מינהל השירותים החברתיים מתאריך 5.7.06 ומתאריך 29.1.07 הוחלט על מענק כספי לחמש עובדות של המינהל. המענק הכספי ניתן להן שלא באמצעות תלוש השכר. מ. ע. - מענק בסך 1,000 ₪ שוועדת המשנה של מינהל השרותים החברתיים החליטה לתגמל את העובדת, אינו כלול ברשימת פרסי עידוד ייעול וחסכון שהעביר מנהל מת"ש לביקורת. מנהל אגף מינהל ומשאבים במינהל הרווחה מסר לביקורת כי התגמול למציעה ניתן מסעיף "טיפול מצויינות - מינהלי" 018411007868 של מינהל השרותים החברתיים. הביקורת בדקה במערך הנהלת החשבונות של העירייה ומצאה כי 1,000 ₪ שולמו לה בשיק ולא באמצעות תלוש השכר בהתאם לנדרש בנוהל בסעיף 9.4. מנהל מת"ש מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי, תשלום מענק התייעלות חייב להיעשות באמצעות מערכת השכר, וזאת לצורך ניכוי מס הכנסה וביטוח לאומי.

33. מרכז הוועדה מסרה לביקורת כי במועד ישיבות הוועדה במקרים המפורטים לעיל, לא הייתה דרישה בנוהל של תשלום המענק הכספי בתלוש השכר.

הביקורת מציינת כי יו"ר הוועדה העליונה קבע בישיבת הוועדה העליונה מתאריך 5.7.06 שהתשלום לעובד בגין הצעתו יבוצע מהשכר על פי כללי המיסוי, והנוהל העירוני התקף הנו מתאריך 25.9.06.

34. להלן שתי התייחסויות של הוועדה העליונה להמלצות ועדות משנה לתת מענק כספי נוסף על זה שניתן על ידי ועדות המשנה:

ע. ל. – הצעה לבטל את מינויי "ילקוט הפרסומים" בעירייה בשל פרסום הילקוט חינוך באינטרנט. ועדת המשנה במינהל הכספים המליצה בנוסף למענק הכספי להביא את ההצעה לדיון בוועדה העליונה. הוועדה העליונה מתאריך 4.10.06 דנה והחליטה: "כי לא יותן תגמול נוסף מאחר וכל הצעה בנושא האינטרנט הינה טריוויאלית בעיני הנוכחי. בנוסף המנויים הצהירו כי השימוש באינטרנט נעשה כבר תקופה לא מבוטלת".

ר. ג. – ועדת המשנה של חטיבת התכנון המליצה בנוסף למענק כספי להביא את ההצעה לדיון בוועדה העליונה. הוועדה העליונה מתאריך 6.8.07 דנה והחליטה: "לא לתגמל בנוסף. הפורטל העירוני יועד לשם ניהול הידע ואין כל חידוש בהצעה".

35. שלושה עובדים ששמותיהם מופיעים ברשימת מקבלי פרס עידוד ייעול וחסכון ברשימת מת"ש, אינם מופיעים ברשימת מקבלי פרס ייעול וחסכון בפורטל העירוני. מרכז הוועדה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי שמות העובדים אינו מופיע בפורטל מאחר ובדיקתו נעשתה מול הוועדות ועימם, מבלי שנעשתה במקביל בדיקה מול מת"ש.



36. עובדת אחת קיבלה מענק כספי בסך של 250 ₪ במהלך שלוש משכורות (סה"כ 750 ₪) במקום 250 ₪ שאושרו לה בוועדת המשנה של מינהל הכספים. בברור שקיימה הביקורת עם סגן מנהל מת"ש עלה, כי התקלה נבעה מטעות בדיווח בטופס סמלי תשלום. הטעות נעשתה על ידי מ"מ של ממונה הנהלת חשבונות מת"ש שנעדרה מהעבודה לרגל חופשת לידה. הטעות תוקנה בעקבות הערת הביקורת. סגן מנהל מת"ש ביצע בעקבות מקרה זה בדיקה חוזרת של כל העובדים אשר קיבלו מענק כספי ונמצאו תקינים. סגן מנהל מת"ש ציין כי הנחייה למת"ש לביצוע מענק כספי לעובד, מתקבלת ממרכז הוועדה העליונה בלבד (קודם למינוי מרכז הוועדה העליונה הגיעו פניות גם מהוועדות). סגן מנהל מת"ש מסר לביקורת כי לצורך ביצוע מענק כספי אין די בהנחייה של מרכז הוועדה העליונה, ועליו לצרף בפנייתו למת"ש: החלטה של הוועדה, שם העובד, סכום המענק הכספי, סעיף תקציב לחיוב ותעודת זהות של העובד. התשלום מאושר לביצוע רק לאחר המצאת כל המפורט לעיל. מנהל מת"ש מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי, כיום מצורפת החלטת הוועדה לדרישת התשלום המועברת למת"ש.

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי, הסיפא של הסעיף יקבל ביטוי בעדכון הנוהל.

### החלטה על תגמול בוועדת משנה/ועדה עליונה מול תגמול בפועל

37. בנוהל נקבע (סעיף 9.2) כי התשלום יועבר לעובד לא יאוחר מחודש לאחר החלטת הוועדה. הביקורת בדקה כיצד יושמה הוראה זו בפועל בשנים 2006 – 2008 להלן הממצאים:

א. קבלת מענק כספי בוועדות משנה:

- 3 עובדים קיבלו את המענק עד חודש בהתאם לנוהל;
- 8 עובדים קיבלו את המענק עד שלושה חודשים;
- 6 עובדים קיבלו את המענק עד חצי שנה;
- 4 עובדים קיבלו את המענק עד שנה;

עובד אחד יותר משנה.

ב. קבלת מענק כספי בוועדה עליונה:

- אף עובד לא קיבל מענק עד חודש ימים בהתאם לנוהל;
- 7 עובדים קיבלו את המענק עד חודשיים;
- 3 עובדים קיבלו את המענק עד שלושה חודשים;
- 5 עובדים קיבלו את המענק עד חצי שנה;

עובד אחד קיבל את המענק עד שנה.

## יישום

38. בסעיף 4.3 וסעיף 10.1 בנוהל נקבע כי האחריות ליישום היא על הוועדה שההצעה בתחום אחריותה. 35 הצעות נמצאו ראויות למענק כספי במסגרת ועדות המשנה והוועדה העליונה. 27 הצעות יושמו, 8 הצעות לא יושמו.

## הצעות שלא יושמו

39. ר. א. - ההצעה נדונה בוועדת המשנה של חטיבת משאבי אנוש ובוועדה העליונה. תקציר ההצעה - על מנת לשמור על אורך חיי הסוללה ותפקודה היעיל של תאורת החרום המותקנת במבנים ציבוריים נדרש לבצע פריקה של הסוללה. התקנת מנגנון המבצע זאת באופן אוטומטי עשוי להאריך את חיי המגורה ב- 12 שנים במקום כשלוש שנים. בשלוש השנים הראשונות אין חיסכון כספי ויש עלות נוספת של 7 אש"ח, החל מהשנה הרביעית יש חיסכון של בין 15 - 20 אש"ח בשנה. הנושא נבדק ע"י מנהל מחלקת החשמל באגף בתי העירייה וע"י מנהל המחלקה הכלכלית באגף התקציבים. החלטת הוועדה העליונה מתאריך 6.8.07: "לחנמל בסכום מירבי. כניסה לבחינת יישום בכלל העירייה באחריות ממנהל האגף לרכש ולוגיסטיקה". הביקורת ביקשה ממנהל האגף המשמש כיו"ר הוועדה הסבר מדוע ההצעה לא יושמה. בתאריך 28.6.09 מסרה מרכזת הוועדה של חטיבת משאבי אנוש לביקורת כי הנושא נמצא בבדיקה מול המציע והספק המספק את הפריט.

40. ל. ג. - ההצעה (הוגשה בשיתוף עם סגן מנהל אגף המחשוב לשירות לקוחות ותפעול) נדונה בוועדת המשנה של חטיבת משאבי אנוש ובוועדה העליונה. תקציר ההצעה - צמצום עלויות החשמל בבנין העירייה על ידי כיבוי מסכים בימים א - ד וכיבוי המחשבים בסופי שבוע. חיסכון של כ- 240 אש"ח לשנה עם מקדם של 50% מהחיסכון האופטימלי. המציע מסר לביקורת כי הצעתו אינה מיושמת בשל הזמן הרב שהוא מקדיש במסגרת עבודתו בשיפוץ הבניין. השיפוץ אינו מותר לו זמן לבדוק בפועל אם הצעתו אכן חוסכת עלויות כפי שציין בהצעתו. היתכנות יישום הצעתו עשויה על פי החלטת הוועדה העליונה לתגמל אותו ב- 1,500 ₪ נוספים ל- 1,500 ₪ שקיבל. החלטת הוועדה העליונה מתאריך 6.8.07: "לחנמל. פנייה לאגף המחשוב לבניית כלי תומך יישום. במידה ויחכן, יתוגמל העובד ב- 1500 ₪ נוספים". סגן מנהל אגף מחשוב לשירות לקוחות ותפעול מסר לביקורת בתאריך 26.6.09 כי: "למיטב זכרונו נשלחה הודעה ללקוחות עם הנחייה לבצע כרוח ההצעה. בכל מקרה, ישנה הצעה נוספת יוחר רחבה שנעבדה, טרם יושמה אך נעבדה אצל ב.". הביקורת מבקשת לציין כי ההצעה שסגן מנהל האגף מתייחס אליה, הוגשה



על ידי המציע בתאריך 11.12.08 ולהערכת המציע עשויה לחסוך בין 143,000 – 495,000 ₪ לשנה.

מנהל אגף המחשוב ומ"מ מסר לביקורת בהתייחסות לטיטות הממצאים כי "בזמנו ההמלצה הייתה לא לכבות את המחשבים בסיום יום עבודה, מכיוון שהיה קיים חשש לנוק לאמצעי האחסון (דיסקים) בתוך המחשב. בשנים האחרונות, עם התקדמות המכנולוגיה, מגבלה זו הוסרה, וכיום ההמלצה המקצועית הינה שניתן לכבות את המחשב לעיתים קרובות לצורך חיסכון בחשמל. מעבר למידע זה, באמור בהמלצה יש צורך ברכיב מכנולוגי המכבה באופן יזום את המחשבים בסוף יום העבודה לצורך חיסכון בחשמל. עובד אגף המחשוב, הגיש הצעה ליישום רכיב שכזה במסגרת פרויקט סיום קורס מנהלי מדורים וזכה בתמיכה ליישום פתרון שכזה. הכוונה היא להתקין רכיב זה באותם מחשבים שאינם נדרשים להמשיך ולפעול לצורך חיבור מהבית ותמיכה בתהליכי עבודה לאחר שעות העבודה. היו שתי חלופות: שימוש בתוכנה "חינמית" מהאינטרנט (גם לא מתאימה במיוחד וגם היום נמצאת מחר לא). והשנייה בעלות של כמה עשרות \$ לכל תחנה (ויש לנו, 4,000) וההוצאה גדולה ומחזירה עצמה לאחר כשלוש שנים. במקביל איתרנו חברת "הזנק" ישראלית עם מוצר שעונה על הדרישות ואנו אמורים לקיים פגישה איתם בימים הקרובים לצורך בדיקת המוצר."

41. א. צ. - ההצעה נדונה בוועדת המשנה של מינהל הכספים ובוועדה העליונה. תקציר ההצעה – קבצים הנמצאים בזיכרון מדפסת סיסטם מעל זמן קצוב ימחקו אוטומטית או ידנית, התהליך יחסוך בניירת. בבדיקה שקיימה יו"ר וועדת משנה של מינהל הכספים עם אגף המחשוב לגבי ישימות ההצעה, קיבלה התייחסות של ארכיטקט ראשי באגף מחשוב ומערכות מידע לפיה: "...יש בהצעה היגיון רב, היות וסביר שאם מישהו שלח הדפסה ומסיבות שונות היא לא הודפסה, סביר שאינה רלוונטית וחבל על הדפים. אנו באגף המחשוב נעשה מאמץ לבצע את ההגדרות באמצעות תוכנה שנרכשה (במידה והדבר אפשרי)". ועדת המשנה המליצה על מענק כספי ובנוסף להביא את ההצעה לדיון בוועדה העליונה. על פי מסמך סיכום של מרכז הוועדה העליונה מתאריך 16.6.08 הסיכום בוועדה העליונה היה שהעובדת תתוגמל ב – 1,000 ₪ נוספים מותנה בכך שההצעה ישימה. העובדת קיבלה 1,000 ₪ נוספים. מרכז הוועדה העליונה וסגן מנהל האגף למיחשוב לא המציאו לביקורת אסמכתא לכך שנעשתה בדיקת ישימות מעבר להתייחסות ארכיטקט ראשי באגף מיחשוב ומערכות מידע במסגרת ועדת המשנה של מינהל הכספים. בבדיקה שערכה הביקורת באגף המחשוב מסר לה ארכיטקט ראשי באגף מחשוב ומערכות מידע כי: "בסביבת חלונות לא ניתן לבצע מחיקה אוטומטית מהחור (של קבצים הנמצאים בזכרון של מדפסת סיסטם לא במקור) ללא פיתוח תוכנה מיוחדת היות וזה מנוהל מקומית. פיתוח תוכנה שכזאת יעלה סדר גודל של 100,000 ₪ סכום שאינו פרופורציונלי לחיסכון שלדעתי שואף לאפס חסכון בנושא זה קיים רק במחשב המרכזי, בסביבה המבוזרת זה זניח". מנהל אגף המחשוב ומ"מ מסר לביקורת בהתייחסות לטיטות הממצאים כי נרכשה תוכנה מתאימה לצורך יישום ההמלצה והיא פועלת מזה חצי שנה. Cto וארכיטקט ראשי באגף מחשוב ומערכות מידע מסר לביקורת כי, במועד הגשת ההצעה הייתה

קיימת תוכנה באגף המחשוב שאיפשרה לבצע יישומים שונים במחשב המרכזי. ההצעה שנועדה לחסוך הדפסות מיותרות, ניתנה ליישום בתוכנה הקיימת, והיא שולבה ומיושמת בין יישומים נוספים שנעשו מזה כחצי שנה. Cto וארכיטקט ראשי באגף מחשוב ומערכות מידע לא דיווח לוועדת ייעול וחיסכון במינהל הכספים על יישום ההצעה, וגם לא נעשתה אליו פנייה מהוועדה לברר אם ההצעה יושמה. ההתייחסות הראשונית שנתן למינהל הכספים בנושא ההצעה התייחסה אך ורק למחשב המרכזי ולא לסביבה מבוזרת. הרחבת חיסכון בהדפסות בסביבה מבוזרת, נבדק על ידי אגף התקציבים ואינו קשור להצעה שהתייחסה כאמור למחשב המרכזי בלבד.

42. ר. ג. – ההצעה נדונה בוועדת המשנה של חטיבת התכנון. תקציר ההצעה – הקמת מאגר יועצים בפורטל העירוני. יו"ר ועדת המשנה של חטיבת התכנון מסר לביקורת כי ההצעה הועלתה פעמיים בתוכניות העבודה ונדחתה בשל אילוצי תקציב. ההצעה תועלה שוב לדיון בפני המנכ"ל באמצעות מנהל הידע בת"ע 2010.

43. י. א. – ההצעה נדונה בוועדת המשנה של מינהל החינוך ובוועדה העליונה. תקציר ההצעה – החלפת אגרות ברכה במדבקה המוצמדת לתלוש השכר. מרכז הוועדה מסר לביקורת כי ההצעה לא יושמה בשל כך שהנושא טופל על ידי גורמים שונים במינהל ולא גורם מרכז אחד.

44. א. ו. – ההצעה נדונה בוועדת המשנה של מינהל הנדסה. תקציר ההצעה – הצבת כספומט במינהל הנדסה. יו"ר ועדת משנה של מינהל הנדסה מסר לביקורת כי ההצעה לא ניתנה למימוש בשל חוסר כדאיות כלכלית לרווח של החברה המפעילה.

45. נ. א. א. – ההצעה נדונה בוועדת משנה של מינהל הנדסה. תקציר ההצעה – הפחתת תאורה לעובדים מול מחשבים. יו"ר הוועדה מסר לביקורת כי אינו זוכר את ההצעה ולדעתו היא לא יושמה.

46. ש. ב. – ההצעה נדונה בוועדת משנה של מינהל השירותים החברתיים. תקציר ההצעה – ריכוז דואר במעטפה אחת למשרד הרווחה. מרכזת הוועדה מסרה לביקורת כי במהלך יישום ההצעה הסתבר כי היא מסרבלת תהליכים ולמעשה אינה חוסכת והוחלט לחזור לתהליך העבודה הקודם משלווה עצמי של דברי דואר למשרד.

47. מ. א. – ההצעה נדונה בוועדת משנה של מינהל השירותים החברתיים. תקציר ההצעה – שילוב פיקוח עירוני בכוננות. מרכזת הוועדה מסרה לביקורת כי לאחר בדיקה התברר כי הרעיון אינו בר יישום מאחר ולפיקוח העירוני אין כלי רכב פנויים לבצע את המשימה.



## הצעות שנדחו

48. הביקורת בדקה בנוסף להצעות שהתקבלו גם הצעות שנדחו ומצאה:

א. נימוקים שחוזרים על עצמם כגון:

לא לכל עובד יש מחשב;

לא לכל עובד יש דוא"ל;

הנושא נבדק בעבר ונמצא כי אינו ישים.

ב. תשובות שניתנו למציעים לעיתים קרובות בנוסח המופיע להלן:

נבחן ע"י גורם מקצועי - מבלי לפרט מיהו הגורם המקצועי;

נבחן ע"י גורמים מקצועיים רלבנטיים - מבלי לפרט מיהם אותם גורמים;

הועבר לחוות דעת מקצועית של היחידה האחראית - מבלי לפרט מי היחידה.

מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי, הנושא ייבחן בוועדה העליונה והנוהל יעודכן בהתאם.

ג. להלן דוגמאות להצעות שנדחו:

(1) הצעה של ש. א. בנושא משיכת שיחות מתא קולי בלשכות שהתקבלה בפורטל בתאריך 13/7/08 והועברה להתייחסות מנהל התכנון והבקרה בחטיבת התכנון. לדעת המציעה הצעתה עשויה להקל על העבודה נענתה: הצעתך נבחנה ע"י הגורמים הרלוונטיים ונמצא כי ההצעה אינה רלוונטית.

(2) הצעה של א. ש. בנושא חיסכון הוצאות חשבונות טלפון באמצעות שימוש בטלולרים שהתקבלה בפורטל בתאריך 26/6/08 והועברה לחוות דעת תכנון/מחשוב. לדעת המציע ניטן לחסוך עלות כספית ניכרת בהוצאות טלפון נענתה: ההצעה נבחנה על ידי הגורמים המקצועיים הרלבנטיים ונמצא כי הנושא ידוע וקיים בעירייה. אין כיום (26.6.08) בעירייה נתונים המצביעים על היקפי שיחות והחיסכון הכלכלי.

(3) הצעה של ר. י. בנושא נתב שיחות למינהל בת"ש שהתקבלה בתאריך 26/3/08 והועברה לחוות דעת סגן מנהל מינהל בת"ש. המציעה שעיסוקה בפנ"צ סברה על סמך נסיונה כי הדבר עשוי לשפר את השירות לתושב. הצעתה נדחתה בנימוק שאינה ישימה ומסורבלת למדי.



(4) הצעה של ד. ש. בנושא בקרת הדפסות בפלוטרים שהתקבלה בפורטל בתאריך 5/3/08 והועברה לחוות דעת אגף המחשוב. לדעת המציעה יש בזבוז עצום של נייר למפות שמודפסות, שלא לוקחים אותם או שמדפיסים יותר עותקים מהנדרש. גלילי הנייר והצבעים עולים כסף רב. ההצעה הייתה להציב מודד לפלוטרים ושיוך ליחידות השונות. הדבר יביא לצמצום נפח ההדפסות, וחיוב היחידה לפי מה שצרכה. ההצעה נדחתה לאור חוות דעת הגורמים המקצועיים בשל קשיים טכניים בביצוע מדידות כמוצע. לבקשת הביקורת מסרה המציעה נתונים על העלויות של החומרים הצבע והנייר ("גלילי הנייר והצבע עולים כסף רב") מהם עולה כי בשנת 2008 הוצא בגינם סך של כ - 90,000 ₪. מנהל אגף המחשוב ומ"מ מסר לביקורת בהתייחסות לטיטת הממצאים כי אכן, קיים בזבוז רב בנושא שרטוט מפות. החל משנת 2009, האחריות לתקציב עבור גיליונות הניר ולדיו השרטוט, הועברה למינהל בת"ש ולמינהל הנדסה, כולל שיוך הפלוטרים השונים לפי מינהלים ומרגע זה, קיימת הקפדה על ההוצאות.

(5) הצעה של מ. א. בנושא תלושי משכורת ללא צורך במעטפה שהתקבלה בפורטל בתאריך 7/8/08 והועברה לבדיקתו של מנהל אגף רכש ולוגיסטיקה. המציעה ציינה כי משלוח תלוש שכר ללא מעטפה היסכון של 11,000 מעטפות בחודש וחיסכון של כ- 130,000 מעטפות בשנה. המציעה נענתה על ידי מנהל מת"ש כי ההצעה אינה ישימה מהסיבות הבאות: התלוש ישוגר כמעטפית ולא ניתן לצרף לתלוש צרופות (הודעות שונות), הפתיחה כרוכה בקריעת התלוש ואי נוחות רבה, גם משלוח התלוש במעטפית כרוך בעלות כספית.

### לתשומת לב:

התייחסויות המבוקרים ואחרים לטיטת ממצאי הביקורת בשלב אימות הממצאים, מצרפות לדוח בפרק הנספחים, ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.

נספח א – התייחסות מנהל אגף רכש ולוגיסטיקה ויו"ר הוועדה לייעול וחיסכון חטיבת משאבי אנוש מתאריך 22.7.09.

נספח ב – התייחסות מנהל אגף מינהל ומשאבים במינהל השירותים החברתיים ויו"ר הוועדה לייעול וחיסכון במינהל השירותים החברתיים מתאריך 23.7.09.

נספח ג – התייחסות מנהל האגף לביטחון ושירותי חירום ויו"ר הוועדה לייעול וחיסכון חטיבת התפעול מתאריך 26.7.09.



- נספח ד – התייחסות מנהל התכנון והבקרה בחטיבת התכנון ויו"ר הוועדה לייעול וחיסכון חטיבת התכנון מתאריך 27.7.09.
- נספח ה – התייחסות סמנכ"ל המישלמה ליפו מתאריך 27.7.2009.
- נספח ו – התייחסות מנהל אגף משאבי חינוך במינהל החינוך ויו"ר הוועדה לייעול וחיסכון מינהל החינוך מתאריך 29.7.09.
- נספח ז – התייחסות מנהל אגף המחשוב מתאריך 2.8.09.
- נספח ח – התייחסות ממונה על נהלים מתאריך 2.8.09.
- נספח ט – התייחסות ארכיטקט ראשי אגף המחשוב מתאריך 4.8.09.
- נספח י – התייחסות מרכז הוועדה העליונה מתאריך 4.8.09.
- נספח יא' – התייחסות מנהל מחלקת משאבי אנוש מינהל בת"ש ומרכז ועדת משנה לייעול וחיסכון מינהל בת"ש מתאריך 4.8.09.
- נספח יב' – התייחסות מנהל מת"ש מתאריך 5.8.09.
- נספח יג' – התייחסות מנהל האגף לביטחון ושירותי חירום ויו"ר ועדת משנה לייעול וחיסכון חטיבת התפעול מתאריך 24.8.09.
- נספח יד' – התייחסות סמנכ"ל משאבי אנוש ויו"ר הוועדה העליונה לייעול וחיסכון מתאריך 7.9.09.
- נספח טו' – התייחסות סגן מהנדס העיר למינהל ויו"ר הוועדה לייעול וחיסכון מינהל הנדסה מתאריך 16.9.09.

## **מסקנות**

### **כללי**

הביקורת רואה בהצעות ייעול וחיסכון של עובדי העירייה, גדבך נוסף במסגרת של תרבות ארגונית שמובילה הנהלת העירייה, לחיזוק תחושת השייכות של עובדי העירייה, ושיתופם במאמץ לייעול וחיסכון. הצעות ייעול וחיסכון הוא נושא רוחבי, חוצה ארגון. ממצאי הביקורת שעלו בדוח זה הינם תוצאה של השוואת הצעות ייעול וחיסכון הלכה (הנוהל העירוני) למעשה (הפעילות כפי שנעשתה בפועל).

### **הנהל העירוני - החלטה אחריות וסמכות**

49. הנהל הקיים לא עודכן משנת 2006 חרף שינויים שחלו בבעלי תפקידים, בתהליכי עבודת הוועדות עם העלאת הפורטל. ההגדרות בנושא סמכות ואחריות לא היו ברורות וחד משמעיות, לא נקבעו תקני זמן לתהליכי עבודת הוועדות. מאחר והוראות הנהל לא תאמו לשינויים שחלו בשטח (העלאת הפורטל, צמצום במספר ההצעות וכד'), התאימו הוועדות את פעילותן לשינויים אלה,



- קודם לעדכון וריענון הנוהל באופן מסודר באגף לארגון ותקינה. במצב זה פעילות הוועדות לא הייתה אחידה בנושאים כגון: דיון בהצעות, יישום, מענק כספי וכד'.
50. לדעת הביקורת, הבדלים באופן פעילותן של הוועדות אינו משקף בהכרח צרכים ומאפיינים שונים של היחידות, אלא מצב בו הנוהל אינו דינמי ועובר ריענון ועדכון בהתאם לצרכים משתנים בשטח. הביקורת סבורה כי הנוהל במהותו נועד ליצור אחידות. הגמישות והיצירתיות באות לידי ביטוי בהצעות, וביכולתן של הוועדות להעריך איזו מהן עשויה להיות יעילה חסכונית ושיימה.
51. ממצאי הביקורת והתייחסות המבוקרים לנושא הנוהל העירוני, עלה ברור הצורך בעדכון וריענון הנוהל הקיים והתאמתו לפעילות בפורטל ולשינויים שחלו בשטח מאז עדכנו האחרון בשנת 2006.

### תהליך הטיפול בהצעות – תקשורת פנים ארגונית

52. ממצאי הביקורת הצביעו על העדר לו"ז בתהליך. חסרונו של לו"ז בנוהל בצמוד לתהליכי העבודה, הינו ליקוי בנושא מעקב וניהול החלטות, ועשוי להסביר את התמשכות הטיפול בבחינת הצעות, דיון בהצעות, תשלום מענק כספי ויישום.
53. ממצאי הביקורת והתייחסות המבוקרים עלה באופן ברור הצורך של שילוב מעקב ובקרה בתהליך עבודת הוועדות. בנוסף ובהמשך לכך, עלה גם הצורך להגדיר ולקבוע באופן ברור מי הגורם האחראי על המעקב והבקרה בתהליך.
54. מרכז הוועדה העליונה מרכז את הפעילות בפורטל. ניתוב ההצעות על ידי מרכז הוועדה מהווה את תחילת התהליך של הטיפול בהצעה, ומכאן גם חשיבותו הרבה להמשך התהליך. לדעת הביקורת, העברת כל הצעה ובכלל זה הצעות דומות שעלו בעבר לטיפול גורם מקצועי או ישירות לוועדה ללא סינון מוקדם של מרכז הוועדה, מאריך שלא לצורך את תהליך בחינת ההצעה והדיון בה. ליקוי הטעון תיקון בנוהל בנושא מרחב החלטה וסמכות של מרכז הוועדה.
55. ההתייחסויות שניתנו למציעים שהצעתם נדחתה, לקו לעיתים בחוסר שקיפות הנוגעת לסיבות בגינם ההצעה נדחתה ולזהותם של הגורמים המקצועיים. לדעת הביקורת, יש בכך ליקוי בתקשורת פנים ארגונית, מאחר והשקיפות הינה אחת מאבני הבניין החשובות ביעד אל תרבות ארגונית ככלל ושיתוף העובדים בפרט.
56. ההחלטות בוועדות התבססו בעיקר על חוות דעת של גורמים מקצועיים שזהותם לרוב אינה שקופה לא בפורטל ולא למציע, ופחות על קביעת מדדים וקריטריונים בנוהל הניתנים לשיקול, דרוג וקבלת החלטות. חוות הדעת של הגורמים המקצועיים קובעת קטגורית גורלה של הצעה לשבט או לחסד. עיון בחוות דעת של גורמים מקצועיים להצעות, העלה לעיתים נטייה לשמר את הקיים ולהימנע משינויים, כמו גם ראייה נקודתית של ההצעה ולא בהכרח ראייה כוללת. הביקורת

סבורה כי השתתפות הגורמים המקצועיים בדיון לצד גורמים אחרים (משתמשים פוטנציאליים וכד') עדיפה על המצב הקיים. במצב זה זמינות הגורמים המקצועיים, עשויה ליעל ולקצר את תהליך הדיון בהצעה, ולתרום לאיזון וסיעור מוחות וקבלת החלטות מתוך ראייה רחבה.

57. בשני מקרים לפחות, דחתה הוועדה העליונה המלצות ועדת משנה לאשר מענק כספי. הביקורת התרשמה, כי דחיית ההמלצות לוותה בביקורתיות על עצם ההמלצה למתן מענק כספי בגין הצעות אלו.

58. 141 הצעות שהטיפול בהן לא הסתיים (יש לציין בהקשר זה, כי סמוכ"ל משאבי אנוש הנחה בעקבות ממצאי הביקורת את יו"ר הוועדות לסיים את הטיפול עד 31.12.09), הצעות שהטיפול בהן הסתיים, אך משך הטיפול היה ממושך, במיוחד ההצעות שהיו בטיפול גורם מקצועי, מלמדות על בעיה בתקשורת בין הוועדות, בין הוועדות לבין הגורמים המקצועיים שהתבקשו לחוות את דעתם על חיסכון, יעילות וישימות ההצעות. העדר מעקב על ניהול החלטות, בין היתר החלטות של יו"ר הוועדה העליונה, דיון כפול בוועדת משנה ובוועדה עליונה על הצעות ליישום/הגדלת סכום המענק הכספי, מענקים כספיים לעובדים שלא בהתאם להחלטת הוועדה העליונה, דבר המעיד על ליקוי במעקב וניהול החלטות הוועדה העליונה. הצעה בעלת פוטנציאל חיסכון של מאות אלפי שקלים בשנה לא יושמה בשל ליקוי מעקב וניהול החלטות בוועדה ושל הגורמים המקצועיים שהיו אמורים ליישם אותה. כרבע מההצעות שאושרו בוועדות לא יושמו. המשמעות: ליקוי במעקב וניהול החלטות, לא נעשתה בדיקה מעמיקה של אפשרויות היישום, ניתן מענק כספי ללא יישום.

59. לדעת הביקורת, המצב המתואר לעיל עשוי להיות תוצאה של ביזור הטיפול בהצעות ייעול וחסכון בין תשע ועדות משנה והוועדה העליונה. שיטת הביזור התאימה יותר לשלב ההטמעה של הצעות ייעול וחסכון. כיום, לאחר שנושא הצעות ייעול וחסכון הוטמע, הושגה מודעות של העובדים ברמה העקרונית (הגם שיש כר נרחב לפעול לשיפור הנושא), והכנסת הפורטל (שלדעת הביקורת שינה וצימצם את תפקיד וועדת המשנה "ההיסטורית" באופן משמעותי), הבשילו התנאים להכנסת שינוי מבני בנושא הצעות ייעול וחסכון, על מנת לשפר את תהליך הטיפול בהצעות.

מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה ליעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי שינוי בתהליכי העבודה וקביעת לו"ז יתן את המענה הנדרש ללא שינוי מבני.

### מעקב פיקוח בקרה ויישום – מעקב ניהול החלטות

60. לא מבוצעת הערכה תקופתית למידת התועלות והחיסכון שהושגו (אם הושגו) כתוצאה מיישום ההצעה ואין דרישה לכך בנוהל. כתוצאה מכך חסרה בקרה על תוצאות יישום ההצעה למערכת מהיבט של ייעול וחיסכון.
61. הצעה הועלתה פעמיים לאישור במסגרת תוכניות העבודה ונדחתה בשל אילוץ תקציב. כתוצאה מכך, הצעה בעלת פוטנציאל ליעול אינה מיושמת.

### תגמול – מענק כספי

62. התגמול על פי הנוהל הנו כספי או שווה ערך, בפועל התגמול הנו כספי בלבד. מהממצאים עלה כי:
- היעדר סעיף תקציב כלל עירוני לנושא הצעות ייעול וחיסכון ו/או "סעיף תקציב צבוע" ביחידות העירייה לנושא זה עשוי לעכב או למנוע מענק כספי לעובד.
  - בחלקן של הוועדות לא אושר מענק כספי כלל. במידה וניתן מענק כספי, היה זה בגין החלטה של ועדה אחרת. מצב זה עשוי להיות תוצאה של שיקול ענייני, עם זאת, התרשמה הביקורת, כי קיימת נטייה להעדיף הוצאה מתקציב היחידה לטובת נושאים הקשורים לצורכי היחידה על פני מענק כספי.
  - תשלום מענק כספי שלא באמצעות תלוש השכר התאפשר בין היתר בשל היעדר תקציב כלל עירוני לנושא הצעות ייעול.
  - בפורטל מופיעה כרזה (באנר) "נוחנים לך 3,000 ₪ לא תיקח?" נכון לתאריך 28/12/08 היו בפורטל 388 הצעות שהוגשו על ידי 207 עובדים. מבדיקת התפלגות מספר מגישי ההצעות לפי מספר ההצעות שהגיש כל אחד מהם, עלה כי 143 (69%) הגישו הצעה אחת, ו-64 עובדים (31%) הגישו יותר מהצעה אחת, מתוכם הגישו שני עובדים 59 הצעות המהוות 15% מסה"כ ההצעות (388). התוצאה מצביעה על כך שקבוצה המונה 64 עובדים הגישה חלק ניכר מההצעות. הביקורת סבורה כי המסר המועבר באמצעות הכרזה (באנר) עשוי לעודד תופעה זו של "מציעים סדרתיים".
  - פרופ' דן אריאלי בספרו "לא רציונלי ולא במקרה", הוצאת מטר שנת 2008, מבחין במחקרים שערך (בפרק "מחירן של נורמות חברתיות" עמ' 71 – 86) בין עולם שבו הנורמות החברתיות שולטות ועולם שבו נורמות השוק קובעות את הכללים. בעוד שבנורמה החברתית אין ציפייה לתשלום בגין עזרה, הרי נורמות השוק בנויות מיחסי קח – תן חדים וברורים, ודרישה ברורה לתועלת פחות או יותר זהה לשני הצדדים. חלחול נורמות שוק למערכת יחסים חברתית, מפר את הנורמות החברתיות ופוגע בקשרים



החברתיים. מרגע שנורמות שוק חלחלו למערכת יחסים חברתית, קשה לחזור למערכת יחסים חברתית.

ו. הביקורת סבורה כי התרבות הארגונית בעירייה שייכת לעולם הנורמות החברתיות. בסקר האקלים הארגוני העניקו העובדים את הציונים הגבוהים ביותר למחויבות לעבודה ותפיסת ביצוע. מתוצאות הסקר ניתן להסיק לכאורה על תשתית קיימת של נורמות חברתיות. יתרה מכך, הביקורת סבורה כי נורמה זו היא במידה רבה מבחן הישימות של הציונים שהתקבלו בסקר.

63. בנוהל העירוני נקבע כי המענק ינתן ב"כסף או תגמול בשווה ערך". החלופה של תגמול שווה ערך לא יושמה, ולדעת הביקורת ניתן ליישמה לדוגמא באמצעות הענקת תעודת הוקרה במעמד הנהלת העירייה, פרסום בפורטל העירוני וכד' ולא להתמקד רק בתגמול כספי.

64. המונח תגמול בפורטל אינו מכוון בהכרח למענק כספי בפועל. שימוש במונח זה עשוי לתת מידע שגוי לגבי עובדים שקיבלו לכאורה מענק כספי בעוד שבפועל לא קיבלו. מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת כי "למונח 'תגמול' אכן יש משמעות כפולה של תגמול על ידי הוועדה ותגמול בפועל והוא יבדוק שימוש במונח שישקף מענק כספי בפועל".

### קשר מנהל – עובד

65. ועדת משנה של מינהל הנדסה החליטה לאשר מענק כספי לעובדים במינהל. יו"ר ועדת המשנה של מינהל הנדסה, המשמש גם כמרכז הוועדה, לא פעל בהתאם להוראות הנהל בנושא מענק כספי, וכתוצאה מכך העובדים לא קיבל מענק כספי שאושר להם בוועדה. הביקורת סבורה, כי התנהגות זו הינה ליקוי בקשר מנהל עובד מעבר לנהל, ומחטיאה את מטרת הוועדה בנושא שיתוף עובדים ותרבות ארגונית.

66. עובדים מיחידות עירוניות דוגמת אגף מבני ציבור, אגף רובעים ושכונות, אגף קנו"ס, שפ"ח ועוד לא השתתפו בהגשת הצעות ייעול וחיסכון (בבסיס הנתונים שהביקורת בדקה). הדבר עשוי להיות בין היתר תוצאה של אחת או יותר הסיבות להלן:

- א. חוסר עניין;
- ב. חוסר ידיעה/פרסום - ליקוי בקשר מנהל- עובד ותקשורת פנים ארגונית;
- ג. הפורטל אינו זמין לעובדים שאין להם ו/או בסביבת עבודתם מחשב - ליקוי בתקשורת פנים ארגונית;
- ד. בעקבות כך, נמנעת מעובדים, אפשרות להשתתף בפרויקט ולהיות שותפים בו, מספר המציעים וההצעות מצומצם ביחס לפוטנציאל הקיים, והמטרה של שיתוף עובדים מושגת באופן חלקי בלבד.



## המלצות

67. לעדכן את נוהל 663 בהתאם להערות הביקורת בממצאים ובכלל זה:
- התאמה בין הנוהל והפעילות בפורטל.
  - ניסוח ברור ומפורט של סעיפי הנוהל העוסקים בהגדרות, סמכויות ואחריות, בקרה, מעקב ויישום.
  - קביעת קריטריונים ומדדים כבסיס למיון הצעות פוטנציאליות עם מרכיב יעילות חיסכון ויישום.
  - קביעת תקני זמן לכל תהליכי העבודה.
  - קביעת גורם בקרה ופיקוח על תקני הזמן ועל נושא היישום.
- (1) סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל מסר לביקורת בהתייחסות לממצאים כי במסגרת תוכנית העבודה לשנת 2010 שולבו נושאי הבקרה, מעקב ויישום אחר הצעות ראויות וכן נושאים נוספים שזכו להתייחסות בטיוטת ממצאי הביקורת.
- (2) מרכז הוועדה העליונה מסר לביקורת בהתייחס לטיוטת הממצאים כי הנוהל יעודכן ו/או הערות הביקורת בנושא הנוהל יועלו לדיון בוועדה העליונה במסגרת תוכנית העבודה לשנת 2010.
- מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה ליישום חיסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיוטת דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא באחריותם והוא טופל בנוהל החדש.
68. ליעל ולפשט את תהליך הטיפול בהצעות. הביקורת ממליצה לשקול שתי אפשרויות אחת במבנה הוועדות הקיים כיום והשניה שינוי ברמה האסטרטגית של מבנה הוועדות:
69. במבנה הקיים – הביקורת מאמצת את המלצות יו"ר ועדת המשנה של חטיבת התפעול בהתייחסות לטיוטת הממצאים: "על מנת למפל בהצעות באופן זריז ויעיל, מומלץ שההצעות המגיעות ליו"ר הוועדה יבחנו מיידית עם הגשתן באמצעות היחידות המקצועיות הנוגעות בדבר. במידה וחוות הדעת חיובית או לחילופין, היו"ר, עפ"י שיקול דעתו, סבור שההצעה היא בעלת סיכוי סביר ליישום, אזי ההצעה תובא להחלטת הוועדה. שאר ההצעות שנפסלו מכל סיבה שהיא, יופלו ללא שהות באופן של מתן תשובה שלילית לפונה. על כן, תדירות התכנסות הוועדות תהא בכפוף להצעות רלוונטיות שתוגשנה ותהיינה בעלות פוטנציאל לזכייה ותגמול. מודגש בזאת, ששיטה זו מיושמת בפועל בחטיבת התפעול באופן מוצלח ולשביעות רצון כל הנוגעים בדבר". התייחסות דומה התקבלה ממרכז ועדת השנה של מינהל בת"ש לפיה: "העברה מקדמית של ההצעות לגורמים המקצועיים במינהל יעלה את עבודת הוועדה בדונה בהצעות רלבנטיות ליישום". ובנושא לו"ז בתהליך הציע יו"ר ועדת המשנה של חטיבת התפעול: "יש להביא בחשבון שמשך

זמן הטיפול בהצעות, מותנה ומושפע במיוחד בקבלת תגובה מהיחידות המקצועיות, כך שזמני התקן בנושא, אמורים להתייחס גם ליחידות המקצועיות."

70. מבנה חדש - אשר אמור לייעל את נושא ההצעות, להעניק לו שקיפות ובחינה של ההצעות בהרכב הכולל גורמים מקצועיים רלבנטיים לצד גורמים אחרים (לדוגמא משתמשים פוטנציאליים), בספקטרום רחב בשונה מהקיים. השינוי יכלול את ביטול ועדות המשנה אשר יוחלפו בשלוש רמות טיפול:

א. רמה ראשונה - סינון ומיון ראשוני של הצעות על ידי מרכז הוועדה העליונה והפורטל ומתן תשובה למציע.

מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחיסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטת דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא טופל בנוהל החדש.

ב. רמה שנייה - העברת ההצעה לוועדה שבהרכבה יכללו חברים מתחומים כלליים בעירייה לצד גורמים מקצועיים מתחומי העיסוק העירוניים. הוועדה תבחן את ההצעות (ותסתייע, במידת הצורך, בבדיקות כלכליות במחלקה לבדיקות כלכליות באגף תקציבים וכלכלה) להצעות לא רלבנטיות לנושא ייעול, חיסכון ושימוט יוצא מיד משוב מנומק למציע. להצעות רלבנטיות, תועבר חוות דעת/המלצה לוועדה העליונה.

ג. רמה שלישית - הוועדה העליונה תדון ותחליט על אישור ההצעה ואופן התגמול.

מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחיסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטת דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא טופל באמצעים חלופיים במסגרת המבנה הקיים.

71. יש לעגן בנוהל מדדים וקריטריונים הניתנים לשקלול, דרוג וקבלת החלטות לצורך הסינון והמיון של מרכז הפורטל ברמה הראשונה, וכן את מרחב ההחלטה והסמכות של מרכז הפורטל בנושא. לא למותר לציין כי, גם במבנה החדש של הוועדות, ייקבעו ויוגדרו בנוהל תקני זמן והגורמים האחראים על יישומם.

מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחיסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטת דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי: "בשלב זה אין מקום לקביעת תנאי סף לזכאות למענק. יחד עם זאת הנושא ייבחן שוב בעתיד לאחר שייצבר מספיק ניסיון וידע לקבוע מדדים כאמור."

72. לוודא חשיפה מירבית של כלל העובדים לנושא הצעות ייעול וחסכון באמצעות פרסום וכד'.  
מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא טופל והוא באחריות מרכז הוועדה העליונה ויו"ר ועדות המשנה.
73. לעגן בנוהל מנגנון למעקב והערכה תקופתית למידת התועלת והחסכון כתוצאה מיישום הצעה ולהגדיר מי אחראי לו.  
מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא באחריותם והוא טופל בנוהל החדש.
74. הביקורת ערה לכך שיישום הצעה עשוי לעיתים לארוך זמן אם וכאשר הנסיבות מצדיקות מצב זה. לכן, במקרים בהם אין לכאורה סיבות המונעות את היישום, מן הראוי ליישם בהקדם האפשרי.  
מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא טופל בהתאם לנוהל.
75. לשפר את נושא התייעוד בנושא מעקב על יישום ההצעות.  
מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא טופל בנוהל החדש.
76. לדעת הביקורת, עדכון המשתתפים במסגרת הדיונים לאישור תקציב על הפוטנציאל בחיסכון וייעול הקיים בהצעה, עשוי לסייע בקביעת סדרי העדיפויות ובמתן המשקל הראוי להצעה.  
מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא טופל והוא באחריותם.
77. לשקול הכנסת סעיף תקציב כלל עירוני לתגמול העובדים. הביקורת מציינת כי יו"ר חטיבת התפעול המליץ להקצות סעיף תקציב כלל עירוני לתגמול העובד.  
מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי "הנושא עלה לדיון לפני מנכ"ל העירייה וסוכם כי בשלב זה לא יהיה כל שינוי בנושא זה".
78. לשקול תגמול חלופי, ולא רק באמצעות מענק כספי, לעובד.  
מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחסכון מסרו לביקורת בהתייחסותם לטיטות דוח הביקורת בתאריך 15 במרץ, 2010, כי הנושא טופל והוא באחריות מרכז הוועדה העליונה ויו"ר ועדות המשנה.



### לתשומת לב:

התייחסויות המבוקרים ואחרים למסקנות והמלצות הביקורת, מצורפות לדוח בפרק הנספחים ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צרפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.

נספח טז' – סיכום ישיבת וועדת ייעול וחיסכון עליונה מתאריך 10.11.09.

נספח יז' – התייחסות סמנכ"ל משאבי אנוש לטיוטת דוח ביקורת בנושא ייעול וחיסכון מתאריך 21.12.09.

נספח יח' – התייחסות מנהל תכנון ובקרה ומרכז הוועדה העליונה לייעול וחיסכון מתאריך 15.3.2010.