

**From:** מ. אגף רכש ולוגיסטיקה  
**Sent:** Wednesday, July 22, 2009 6:38 PM  
**To:** מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל  
**Cc:** רכזת התקשרויות; ע. מ. האגף  
**Subject:** RE: התייחסות לטיוטת ממצאים בנושא הצעות ייעול וחסכון

עיינתי ,  
לגבי חטיבת משאבי אנוש הדו"ח מייצג את המצב לאשורו ואין לנו הערות.

*בברכה,*

*מנהל אגף רכש ולוגיסטיקה*

---

מאת: - מ. אגף מינהל ומשאבים  
נשלח: יום חמישי 23 יולי 2009 12:31  
אל: - סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל; - מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל  
עותק: - מנהלת מינהל השירותים החברתיים; - מרכזת תכנון מידע והערכה  
נושא: התייחסות לטיטת ממצאים בנושא הצעות ייעול וחיסכון: FW

שלום,

להלן התייחסותנו:

1. דוח הביקורת מקיף ובהחלט ממצא היטב את הנושא.
2. אנו מקבלים את הערות הביקורת בכל הנוגע לשינויים בנוהל העירוני ולמתן הגדרות ברורות יותר באשר לגורם האחראי ולתקני זמן הטיפול.
3. מהדוח עולה כי נושא ההתייעלות והחיסכון הוטמע היטב בכל היחידות העירוניות ומופעל בצורה עקבית ומקצועית.
4. אנו מוצאים כי ההבדלים באופן ההפעלה ובתדירות התכנסות הוועדות ביחידות השונות משקף את הצרכים והמאפיינים השונים של היחידות ואנו רואים בכך יתרון ולא חיסרון. היכולת של התוכנית לאפשר גמישות זו לדעתנו אחת מהסיבות להצלחת הטמעת הנושא.
5. הכנסת כל הנושא לפורטל אביב וניהולו ברוכה 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.

**From:** אגף בטחון

**Sent:** Sunday, July 26, 2009 12:54 PM

**To:** מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל

**Cc:** מנהל אגף שירותי חרום

**Subject:** טיוטת ממצאים בנושא הצעות ייעול וחסכון - מאת ועדת המשנה של חטיבת התפעול

שלום,

לבקשתך את התייחסותנו לדו"ח המבקר, הרינו מאשרים קבלת הדו"ח ומאשרים את תוכן

הדברים

הקשורים לוועדת המשנה של חטיבת התפעול.

מנהל

מרפאת ה'11/09

מאת: מנהל התכנון והבקרה חטיבת התכנון  
נשלח: יום שני 27 יולי 2009 09:02  
אל: מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל  
נושא: התייחסות לטיטות ממצאים בנושא הצעות ייעול וחיסכון RE:  
סעיף 24. התנהלות וועדה עליונה וועדות המשנה. (עמוד 12 לדו"ח).

הערה מספר 1 – התכנסות הוועדה מבוצעת כאשר מתקיימים תנאים לכך, כלומר, צבר הצעות לדיון.

הערה מספר 2 - ההחלטה מקבילה לנוהל עובד מצטיין. בפועל עד היום למעט מקרה בודד לא נדרשנו לסוגיה (במקרה הבודד הכוונה למנהל מחלקה בחטיבה) וגם אז התייחסנו להצעה ככל הצעה אחרת (לצערי, ההצעה

נדחתה).

הערה מספר 3 – קיים מעקב. נושא התייעוד ישופר.

מעבר לכך אין הערות.

בברכה,

*מנהל התכנון והבקרה חטיבת התכנון*



please don't print this e-mail unless you really need to

---

**From:** סמנכל המשלמה ליפו  
**Sent:** Monday, July 27, 2009 9:24 AM  
**To:** ס.מנהל אגף קנוס  
**Cc:** -  
**Subject:** FW: התייחסות לטיטת ממצאים בנושא הצעות ייעול וחיסכון

בוקר טוב.

אין הערות לדו"ח.  
מעבר לאמור, יש מקום לבחון הענקת הפרס/מענק שלא באמצעות תלוש המשכורת, ולהעניקו במעמד הולם.  
הכסף שניתן בתלוש המשכורת נבלע בשוטף.

ב ב ר ה,

סמנכל המשלמה ליפו

**From:** עוזרת מנהל אגף משאבי חינוך  
**Sent:** Wednesday, July 29, 2009 1:31 PM  
**To:** מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל  
**Subject:** RE: התייחסות לטיטת ממצאים בנושא הצעות ייעול וחסכון

שלום,  
הערות הבודק נבדקו ואין לי הערות.

בברכה,

מנהל אגף משאבי חינוך

טלפון: 03-5218230

פקס': 03-5216432

**מאת:** מנהל אגף מחשוב

**נשלח:** א 02 אוגוסט 2009 10:31

**אל:** מבקרת העירייה

**עותק:** ס. מ. אגף מיחשוב לשרות לקוחות ותפעול; ארכיטקט ראשי; מזכירה-כתבנית

**נושא:** התייחסות לטיטת ממצאי הביקורת בנושא הצעות ייעול וחיסכון

חיה שלום,

להלן התייחסות אגף המחשוב לממצאים בטיטת הדו"ח:

1. סעיף 41 – בזמנו ההמלצה הייתה לא לכבות את המחשבים בסיום יום עבודה, מכיוון שהיה קיים חשש לנזק לאמצעי האחסון (דיסקים) בתוך המחשב. בשנים האחרונות, עם התקדמות הטכנולוגיה, מגבלה זו הוסרה, וכיום ההמלצה המקצועית הינה שניתן לכבות את המחשב לעיתים קרובות לצורך חיסכון בחשמל. מעבר למידע זה, באמור בהמלצה יש צורך ברכיב טכנולוגי המכבה באופן ייזום 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. החלופות שעמדו בפנינו 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) והוצאה 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.
2. סעיף 42 - נרכשה תוכנה מתאימה לצורך יישום ההמלצה והיא פועלת מזה חצי שנה.
3. סעיף 49 ד' –אכן, קיים בזבז 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.

תודה

ממונה על גהלים: **מאת**  
 14:42 02 אוגוסט 2009 יום ראשון **גשלה**  
 מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל: **אל**  
 מ. אגף אירגון ותקינה: **עותק**  
 הצעות ייעול וחיסכון: **ברשא**

שלום ,

להלן התייחסות אגף ארגון ותקינה לטיטת הממצאים של מבקרת העירייה בנושא הנדון:

עמוד	סעיף	נושא	ההתייחסות
3	8 ז'	תשלום מענק כספי	סימוכין ההוראה להעברת פרטי העובד , הסעיף התקציב וגובה המענק: סעיף 7.3 ו-9.1 בנוהל 663
3	8 ח'	יישום	סימוכין ההוראה למעקב מרכזי הוועדות אחר יישום החלטות הוועדה: סעיף 4.3 ו-9.4 בנוהל 663
3	8 ט'	פרסום	סימוכין ההוראה לפרסום פרטי העובדים וההצעות: סעיף 11.1 ו-11.2 בנוהל 663.
5	4.1	סמכות ואחריות	בסעיף 1 בנוהל 663 כתוב: "בעבור הצעות שיושמו" (צורת עתיד) ולא בעבור הצעות שיושמו ( צורת עבר) כפי שנרשם בטיטת הממצאים.
6	15	דיון בהצעות והחלטות הוועדה העליונה לייעול ולחיסכון	הסעיף בנוהל 663 מתייחס לוועדה העליונה. הערת הביקורת מתייחסת לוועדת המשנה.
7	16	תשלום מענק כספי על פי החלטות ועדת המשנה והוועדה העליונה לייעול ולחיסכון	לא ברור לאיזה תנאים התכוונה הביקורת באומרה: "בנוהל לא צויין...אם התנאים לעיל הם תנאים מצטברים או לא".
27	נספח א	תרשים זרימה	תרשים התהליך אינו מדוייק אך משקף רושם כללי נכון.

אשמח להבהיר כל שאדרש.

בברכה,

**From:** ארכיטקט ראשי  
**Sent:** Tuesday, August 04, 2009 10:27 AM  
**To:** מבקר  
**Cc:** מנהל אגף מחשוב  
**Subject:** FW: התייחסות לטיטת ממצאי הביקורת בנושא הצעות ייעול וחיסכון

לגבי סעיף 42 בסביבה המבוצרת בוצעה עבודה ע"י אגף התקציבים והמלצותיה יוגשו להנהלת העירייה לאישור  
 העבודה מתבססת על ניתוח הדפסות אמיתי שבוצע באמצעות חברה חיצונית שזכתה בבקשה להצעת מחיר שיצאה לנושא ומטרתה לבחון איזה חסכונות אמיתיים ניתן להשיג (לדוגמא: אם רוב ההדפסות היו של עמוד אחד דופלקס לא תורם, וכדומה)  
 תוכנה שכזאת לכלל המדפסות בעירייה עלותה הישירה מעל 150,000 ₪ לא כולל עלויות תפעול ותחזוקה שוטפות ולכן נדרשת בחינה כוללת של עלות תועלת, וזאת העבודה אותה מבצע אגף תקציבים

**From:** מבקר -  
**Sent:** Tuesday, August 04, 2009 12:20 PM  
**To:** ארכיטקט ראשי -  
**Subject:** טיטת ממצאים בנושא הצעות ייעול וחיסכון

להלן סיכום שיחתנו הטלפונית בהמשך להתייחסות שהעברת אלי היום בנוגע לסעיף 42 בטיטת הממצאים המוזכרת בנדון.

- א. במועד הגשת ההצעה המוזכרת בסעיף 42 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.
- ב. אתה לא דיווחת לזועדת ייעול וחיסכון במינהל הכספים על יישום ההצעה, וגם לא נעשתה פנייה אליך לברר אם ההצעה יושמה.
- ג. ההתייחסות הראשונית שנתת למינהל הכספים בנושא ההצעה (המצוטטת בטיטת הדוח בסעיף 42) התייחסה אך ורק למחשב המרכזי (ולא לסביבה מבוצרת).
- ד. הנושא של הרחבת חיסכון בהדפסות בסביבה מבוצרת נבדק על ידי אגף התקציבים ואינו קשור להצעה שהתייחסה כאמור למחשב המרכזי בלבד.
- ה. אתה מוזמן להוסיף לגרוע לתקן. אם הסיכום מקובל עליך נא לאשר לי.

**ממרכזה,**

F	E	D	C	B	
מרכז הוועדה העליונה		התייחסות לטייטות ממצאי הביקורת של מר			1
<b>ייעול וחיסכון - ממצאי הביקורת - התייחסות</b>					2
					3
פעולות שנעשו/מתוכננות	התייחסות	תת סעיף	סעיף	עמוד	
ישולב בת"ע	אכן סוגייה זו מחייבת חשיבה מחודשת וקביעת הנחיות ברורות		10	4	4
הנוהל יעודכן בהתאם	איני סבור שיש לקבוע בעל תפקיד ספציפי. די שיקבע שמרכז הוועדה יקבע ע"י יו"ר הוועדה העליונה	3.1	11		5
הנוהל יעודכן בהתאם	מחייב בדיקה ומחשב	3.2			6
הנוהל יעודכן בהתאם	התגמול שניתן כיום הינו כספי בלבד	3.3			7
	איני סבור שקיימת בעייה. "עובד עירייה" הינו "עובד עירייה" ולא נש"מ וכו'.	3.4			8
הנוהל יעודכן בהתאם	מחייב ליבון הנושא	3.6	11	5	9
הנוהל יעודכן בהתאם	בפועל ניתן תגמול בעיקרון עבור הצעות בעלות פוטנציאל למימוש	4.1			10
הנוהל יעודכן בהתאם	באשר לסינון/מיון ראשוני, נכון יהי לקבוע כללים ברורים ומוגדרים ביחס לסיפא: לא ניתן להתייחס (לא בתקופתי)	4.3			11
הנוהל יעודכן בהתאם	הסוגייה דורשת התאמה למציאות לפיה מרכז הוועדה מעדכן את פורטל ייעול וחיסכון	4.8			12
הנוהל יעודכן בהתאם	הקריטריונים והמדדים לא ניתנים, לדעתי, לקביעה מראש, השיקולים והמדדים נעשים עניינית ע"י הגורמים המקצועיים הבוחנים את הצעות שהובאו בפניהם	5.5	12		13
	אכן ליחידות אין סעיף "צבוע" למתן מענק בגין הצעות ייעול וחיסכון.	5.6			14
הנוהל יעודכן בהתאם	שיטת הגשת הצעות עברה שינוי טכנולוגי וזו נעשית באמצעות פורטל "ייעול וחיסכון"	6.1	13	6	15
הנוהל יעודכן בהתאם	הערת המבקר בסעיף 7.1 ב'אן מתארת את המציאות בשטח.. מחייב ליבון וקביעת הגדרה חד משמעות	7.1	14		16
יעלה לדיון בוועדה העליונה	איני סבור שיש מקום לקבוע מבנה אחיד של פורטלים	7.3			17
יעלה לדיון בוועדה העליונה והנוהל יעודכן בהתאם	נושא תקני זמן מחייב קביעה ברורה	8.2	15		18

F	E	D	C	B	
פעולות שנעשו/מתוכננות	התייחסות	תת סעיף	סעיף	עמוד	4
הנוהל יעודכן בהתאם	כיום תהליך תגמול המציעים נעשה ע"י מרכז הוועדה עליונה. הוא מעביר למת"ש:פרוטוקול, שם המציע/ה, ת.ז. וס.ת. לחיוב ועוקב אחר ביצוע התגמול בפועל.	9.1	16	7	20
הנוהל יעודכן בהתאם	אין כיום אתר אינטר-נט אלא "פורטל יעודי ליעול וחיסכון.	12	18		21
יעלה ויבחן במסגרת הוועדה העליונה/הוגדר כיעד ב-ת"ע 21010	יש לתת הדעת על גורם בקרה באשר לישום ההצעות		24	9	22
לאחרונה הועברה הנחייה ליו"ר ועדות המשנה להשלמת הטיפול בהצעות ש"על שולחנם" בהקדם. במקביל תצא בימים אלו הנחיית יו"ר הוועדה העליונה בה יתבקשו השלמת הטיפול תוך חודשיים. כמו כן ייקבעו תקני זמן לטיפול בהצעות וזה יקבל ביטוי בעדכון הנוהל.			25-26	17	23
	יו"ר הוועדות נתבקשו, וכך פועלים, להוציא התייחסות למציע/ה הצעות. במקביל מועבר עותק למרכז הוועדה העליונה שתוך זמן קצר מעדכן את ההצאה בפורטל וקובע סטטוס "הסתיים" להצעה.		27	18	24
	ראה התייחסותי לסעיפים 25-26		28	19	25
	המציעים ממנהל ההנדסה תוגמלו לאחרונה מתקציב שהועבר על ידי הסמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל. אחד המציעים הינו נש"ם ולא ניתן לתגמלו.		31	20	26
נושא זה יקבל ביטוי ברור בעדכון הנוהל	המינוח "תגמול" על שתי משמעויותיו אכן יוצר "בלבול"		32		27
	בפורטל ייעול וחיסכון הוזן מידע ש"נשאב" ו"התקבל" אצל מרכז הוועדה העליונה הנוכחי. אכן לא נעשתה בדיקה מקבילה ב מת"ש אלא מול ועם ועדות המשנה בלבד הפעילות לתגמול מציעים/ות נעשית כאמור על פי הסיפא של סעיף זה		36	21	28
יקבל ביטוי בעדכון הנוהל			37		29
יעלה לבחינה בוועדה והנוהל יעודכן בהתאם	אכן לא מוגדר ומפורט מיהו הגורם המקצועי	ב-ג	49	25	30
					31

**From:** מ. מח' משאבי אנוש  
**Sent:** Tuesday, August 04, 2009 1:26 PM  
**To:** מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל  
**Cc:** ס. מנהל מינהל בת"ש; מנהלת לשכת סגן מנהל מינהל  
**Subject:** יעול וחיסכון - התיחסות לממצאי המבקר : מינהל בת"ש

צהרים טובים!

רצ"ב התיחסות מינהל בת"ש לממצאי המבקר בנושא " יעול וחיסכון "

מתיחס לאמור במסמך המבקר , עמוד 15 :

**התכנסות העדה :** הועדה התכנסה לפי הצורך בכפוף להצעות שהצטברו "על שולחנה"  
::

**דיון בהצעות :** העברה מקדמית של ההצעות לגורמים המקצועיים במינהל יעלה את עבודת הועדה בדונה בהצעות רלבנטיות לישום .

**פרסום ושיווק :** בכוונת המינהל לצאת במסע פירסום ושיווק בקרב כלל עובדי המינהל להגשת הצעות ליעול וחיסכון .

במקביל יצויין כי מעיון ברשימת המציעים/ות למציעים מקרב עובדי המינהל יש מקום מכובד , וחלק מהם אף תוגמלו בגין הצעות שהגישו

לעידכוןך

בברכה

אנאל אחלקת משאבי אנוש ואינאל

ט"ו באב, התשס"ט  
 5 אוגוסט 2009  
 סימוכין: 13802409

## לכבוד מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל

### הנדון: התייחסות מת"ש לטיוטת ממצאים בנושא הצעות ייעול וחיסכון טיוטת ממצאים ו.י. 1203 – 10032 מתאריך 19.7.09

להלן הנחיות מת"ש לטיוטת ממצאים של מבקרת העירייה בנושא הצעות ייעול וחיסכון.

1. לסעיף 8. ז': התשלום מבוצע תוך כחודש לאחר קבלת ההחלטה במת"ש.
2. לסעיף 9. א' - 3: תשלומים באמצעות מערכת השכר מבוצעים בהתאם להנחיות מס הכנסה.
3. לסעיף 16 - 9.1: חשב היחידה של העובד מעביר למת"ש את פרטי העובד, סכום מענק כספי, וסעיף תקציב.
4. לסעיף 31: בהיעדר סעיף תקציב לא ניתן לבצע את התשלום.
5. לסעיף 33: תשלום מענק התייעלות חייב להיעשות באמצעות מערכת השכר, וזאת לצורך ניכוי מס הכנסה וביטוח לאומי.
6. לסעיף 37: כיום מצורפת החלטת הוועדה לדרישת התשלום המועברת למת"ש.
7. לסעיף 40 – ג' 5: יש להוסיף כי שימוש במעטפות כרוך בצמצום המקום להודעות לעובדים.

**ב ב ר כ ה,**

**מנהל מת"ש**

העתקים:  
 סגן מנהל מת"ש  
 תיק ביקורת



ד' באלול, התשס"ט  
24 אוגוסט 2009  
סימוכין: 14722009

לכבוד  
מנהל תכנון ובקרה  
חטיבת משאבי אנוש ומינהל

### הנדון: המלצות לשינוי נוהל הצעות ייעול וחסכון

1. **תדירות התכנסות ועדת המשנה החטיבתית** – על מנת לטפל 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, 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.
2. **זמן תקן לטיפול בהצעות ע"י ועדת המשנה** – הסמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל ויו"ר הוועדה העליונה בסיכום מתאריך 5.7.06 קבע בין היתר כי 30 יום הינו פרק זמן מקסימלי לטיפול בהצעה שהועברה לוועדת המשנה המקצועית. יש להביא בחשבון שמשך זמן הטיפול בהצעות, מותנה ומושפע במיוחד בקבלת תגובה מהיחידות המקצועיות, כך שזמני התקן בנושא, אמורים להתייחס גם ליחידות המקצועיות.
3. **מקור תקציבי לתיגמול המציע** - רצוי להקצות סעיף תקציב כלל עירוני לתגמול העובד, ולא כפי המצויין בנוהל כיום - סעיף 5.6 "מענק כספי יינתן לבעל ההצעה במשכורתו מתקציב היחידה של העובד".

ב ב ר כ ה,

מנהל האגף לביטחון ולישרותי חירום  
יו"ר ועדת המשנה לייעול וחסכון  
של חטיבת התפעול

העתק:  
סמנכ"ל העירייה לתפעול



י"ח באלול, התשס"ט  
7-ספטמבר-09  
סימוכין : 15792009

אל :

מבקרת העירייה

**הנדון: התייחסות לטיוטת ממצאי ביקורת בנושא הצעות ייעול וחסכון**

1. ראשית, אבקש להודות ולברך על הביקורת בנושא החשוב שבנדון. מן המותר לציין, כי הביקורת אכן האירה את עינינו על מספר היבטים ונושאים של תחום זה.
2. הרציו להעלאת נושא ייעול וחסכון על סדר יומה של העירייה עלה מתוך ראייה שנושא זה הינו חלק מהותי בגיבוש תרבות ארגונית חדשה הדוגלת, בין השאר, בניהול יעיל וכלכלי של משאבי העירייה. מן הראוי לציין, כי נושא זה קיבל שדרוג משמעותי והמודעות אליו עלתה בקרב כלל עובדי העירייה (מנהלים ועובדים).
3. החל משנת 2008 עלה לאוויר פורטל ייחודי וייעודי לנושא זה כשהוא מלווה במסע פרסום ושיווק. תוצאות המהלך לא איחרו לבוא והדבר בא לידי ביטוי בהיקפים הניכרים של הצעות ייעול וחסכון שהועלו על ידי העובדים (כיום ישנן בפורטל כ- 600 הצעות ייעול וחסכון שהוצעו באמצעות הפורטל). יודגש כי הצעות ייעול וחסכון רבות נמצאו ראויות וחלקן אף זיכו את המציעים בתגמול.
4. במסגרת תוכנית העבודה לשנת 2010 שולבו נושאי הבקרה, מעקב ויישום אחר הצעות ראויות וכן נושאים נוספים שאף הם זכו להתייחסות בטיוטת ממצאי הביקורת. במקביל, במהלך התקופה הקרובה יועלו לפני הוועדה העליונה לייעול וחסכון סוגיות ונושאים עקרוניים לקבלת החלטות בדבר המשך ניהול נושא חשוב זה.
5. נוהל מס' 663 בנושא הצעות ייעול וחסכון יעודכן ויותאם בהתאם להחלטות שתתקבלנה, לאור ממצאי טיוטת הביקורת ובהתאם לשינויים שחלו.

רצ"ב ריכוז התייחסויות של הנוגעים בדבר לטיוטת ממצאי הביקורת.

ב ב ר כ ה,

סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל

---

**From:** ס. מהנדס העיר  
**Sent:** Wednesday, September 16, 2009 11:41 AM  
**To:** מנהל תכנון ובקרה חטיבת משאבי אנוש ומינהל  
**Subject:** RE: טיוטת ממצאים בנושא ייעול וחיסכון

שלום  
בהמשך לשיחתנו הבוקר עברתי שוב על הממצאים ולצערי אין לי מה להגיב או להעיר/להאיר.

סגן מהנדס העיר למינהל

כ"ג בחשוון, התש"ע  
10-נובמבר-09  
סימוכין : 20619509

אל:  
סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל  
מנהל אגף רכש ולוגיסטיקה ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון חטיבת משאבי אנוש ומינהל  
מנהל אגף שירותי חירום ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון חטיבת התפעול  
מנהל תכנון ובקרה חטיבת התכנון ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון חטיבת התכנון  
מנהל אגף מינהל ומשאבים במינהל השירותים החברתיים ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל השירותים  
החברתיים  
סגן מנהל מינהל בת"ש ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל בת"ש  
סגן מהנדס העיר למינהל ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל הנדסה  
סמנכ"ל המשלמה ליפו ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון במישלמה ליפו  
מנהל תכנון ובקרה, חטיבת משאבי אנוש ומינהל

**נעדרו מהדיון –**  
מנהל אגף משאבי חינוך מינהל החינוך ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל החינוך  
סגן גזבר העירייה ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל כספים

### הנדון: סיכום ישיבת ועדת ייעול וחסכון עליונה מיום 2.11.09

בישיבה מיום 2.11.09 בלשכת סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל, בהשתתפות הר"מ והח"מ  
עלו וסוכמו הנושאים הבאים:

### **מהלך הישיבה**

הוצג מצע לדיון הכולל 16 נושאים לקבלת החלטות לשינוי נוהל ייעול וחסכון ו/או שינוי סדר/תהליכי העבודה.

### סיכום סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל:

1. מודה למרכז הוועדה על הכנת המצע לדיון ועל הדיון הפורה בנושא.
2. מטרת הדיון ומצע הדיון עוסקים בנושא התאמת נוהל ייעול וחסכון בהתאם לצרכים ולשינויים שחלו, וכן לאור ביקורת המתבצעת בימים אלה על ידי מבקרת העירייה. המטרה היא כאמור להפיק תובנות ולקחים כבר בשלב זה ולתקן/לשפר את הנדרש.
3. בטבלה שלהלן ריכוז כל הנושאים שנדונו:

הנושא	תיאור המצב כיום	השינוי המוצע
1. מינוי גורם עירוני מקצועי לבחינה של הצעות ייעול וחיסכון	הוועדות מוסמכות לדרוש מאגף תקציבים בלבד לבחון היתכנות כלכלית של הצעת ייעול וחיסכון ומאגף ארגון ותקינה לבחון את ההשפעות של הצעות ייעול וחיסכון מבחינת הארגון ותהליכים	מתן סמכות לוועדות המשנה להורות לכל גורם מקצועי עירוני כפי שיימצא לנכון לאותו עניין, לכמת את ההתייעלות ו/או החיסכון לערכים כספיים ו/או להציג את ההשלכות של יישום הצעות.
2. מרכז הוועדה העליונה	סמנכ"ל המשלמה ליפו	עובד עירייה שמינה סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל
3. מינוי חברים לוועדות העליונה והמשנה	אין התייחסות האם נדרש כתב מינוי	כל מינוי של חבר הוועדה העליונה ילווה בכתב מינוי מסמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל. כל מינוי של חבר ועדת משנה ילווה בכתב מינוי על ידי יו"ר ועדת המשנה.
4. גורם מקצועי כגוף בקרה	הסמכות למנות גוף בקרה לבדיקת יישום הצעות ייעול וחיסכון נתונה לוועדה העליונה בלבד. הוועדה עליונה לא מינתה גוף לבקרה	מינוי של מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל לבצע בקרה אחר יישום הצעות ייעול וחיסכון.
5. סמכות למרכז הוועדה העליונה לסינון ראשוני של הצעות ייעול וחיסכון	למרכז הוועדה אין סמכות לבצע סינון ראשוני של הצעות ייעול וחיסכון	מוצע להסמיך את מרכז הוועדה העליונה לסנן לפי שיקול דעתו הצעות לייעול וחיסכון במקרים בהם הצעות דומות נידונו בעבר. מרכז הוועדה העליונה יודיע למציע על החלטתו שלא להעביר את הצעתו לטיפול ואת נימוקיו. מציע שיחליט שהוא בכל זאת רוצה שהצעתו תיבדק על ידי גורם מקצועי ראשי לשוב ולפנות למרכז הוועדה העליונה והלה יפעיל שיקול דעת בשיתוף עם יו"ר הוועדה הרלוונטי.
6. פרסום הנושא בפורטל ייעול וחיסכון	הנוהל מסמיך את מנהל תכנון ופיתוח משאבי אנוש באגף משאבי אנוש לעדכן את האתר בפועל העדכון מתבצע על ידי מרכז הוועדה העליונה	להסמיך את מרכז הוועדה העליונה ו/או כל עובד עירייה אחר שמינה סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל לעדכן את פורטל ייעול וחיסכון.
7. מקור תקציבי לתשלום מענק כספי למציע	הנוהל אינו מגדיר את המקור התקציבי לתשלום מענק ואולם במרבית היחידות התשלום נעשה מסעיף השכר של יחידת המציע/ה/ה/ה.	הנוהל יקבע כי המקור לתשלום מענק עבור הצעת ייעול וחיסכון הוא מסעיף השכר הראשי של משרת העובד/ת המציע/ה. במקביל יוגדר מקור תקציבי נפרד עבור הוועדה העליונה לתשלום מענק בשוה ערך (סוף שבוע, ארוחה וסרט, קורס מקצועי וכו').
8. התכנסות הוועדה העליונה פעמים בשנה בכל חציון	התכנסות לפי הצורך	מוצע לקבוע כי הוועדה העליונה תתכנס לכל הפחות פעמיים בשנה לדון בהצעות ייעול וחיסכון ו/או בנושאי ייעול וחיסכון.
9. התכנסות וועדות המשנה	ההתכנסות נעשית בהתאם לצורך (צורך = הוגשו הצעות ייעול וחיסכון)	מוצע לקבוע כי וועדות המשנה יתכנסו לפי הצורך מעת לעת ולפחות פעם אחת בשנה לדון בנושאים הקשורים להצעות ייעול וחיסכון ו/או בהיבטים של ייעול וחיסכון (כיצד מקדמים את הנושא בחטיבה/מינהל וכדומה).

הנושא	תיאור המצב כיום	השינוי המוצע
10.	קביעת כללים למתן מענק כספי	לא נקבעו כללים ברורים
11.	יידוע המציע/ה על זהות הגורם המקצועי שבודק את ההצעה.	לא נעשה
12.	טופס הגשת הצעת ייעול וחיסכון	אין התאמה בין הטופס שבנוהל לטופס שבפורטל
13.	קביעת לוחות זמנים לטיפול בהצעת ייעול וחיסכון	הנוהל אינו קובע לוחות זמנים
14.	תגמול של עובדים ו/או יחידות המיישמים הצעות ייעול וחיסכון	הנושא אינו מוסדר כלל
15.	פרוטוקולים של דיוני הוועדות	הנוהל אינו קובע מבנה אחיד לכל הוועדות

הנושא	תיאור המצב כיום	השינוי המוצע
		הפרוטוקולים של הוועדות.
16.	הנושא אינו מוסדר כלל	הוועדה העליונה תוסמך להטיל על מרכזי הוועדות להכין דוח פעילות שנתי ו/או תקופתי

4. וועדת ייעול וחיסכון עליונה מאשרת את כל הנושאים המפורטים בטבלה למעט:  
נושא מס' 7 – הנושא יעלה לדיון לפני מנכ"ל העירייה במסגרת פ"ע עם סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל.
5. באחריות כל יו"ר ועדות המשנה לייעול וחיסכון לסיים את הטיפול בהצעות שהוגשו ומצויות בפורטל עד ליום 31.12.09. באחריות מרכז הוועדה העליונה להציג דוח סטטוס מיד לאחר מועד זה.
6. מינוי של גורם בקרה כאמור בסעיף 4 לטבלה אינו מסיר אחריות מיו"ר ועדות המשנה לבצע בקרה אחר יישום של הצעות שהתקבלו ואשר זיכו את המציעים במענקים.
7. באחריות מרכז הוועדה העליונה לוודא כי הצעות ייעול וחיסכון ידונו בתחילה לפני וועדות המשנה ולאחר מכן יעלו לדיון לפני הוועדה העליונה.
8. לוועדות המשנה חשיבות רבה ועליהן להתכנס לא רק בכדי לדון בהצעות ייעול וחיסכון אלא גם לדון ולחשוב על דרכים להעלאת המודעות לנושא ייעול וחיסכון וכן כיצד לחבר את השטח לנושא חשוב זה.
9. באחריות מרכז הוועדה העליונה לשבת יחד עם אגף ארגון ותקינה על מנת להיערך לשינוי הנוהל בהתאם להחלטות שהתקבלו בדיון זה וכן לעדכן את פורטל ייעול וחיסכון.

בברכה,

לשכת סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל.

העתקים:  
 מנהל אגף ארגון ותקינה  
 מנהל מת"ש .

ד' בטבת, התש"ע  
 21-דצמבר-09  
 סימוכין : 24472609

אל :  
מבקרת העירייה

### הנדון: התייחסות לטיוטת דוח ביקורת בנושא ייעול וחיסכון

כללי

בתרבות הארגונית של חטיבת משאבי אנוש ומינהל ביקורת פנימית נתפסת כהזדמנות לשפר ולתקן מקום בו הדבר נדרש. במסגרת הכנת תוכנית עבודה לשנים 2009 ו-2010 עמדנו על הצורך לקבל החלטות מהותיות הקשורות לניהול, בקרה ומעקב בנושא. בתאריך 2.11.09 התכנסה הועדה העליונה לייעול וחיסכון לדון במכלול רחב של נושאים שהועלו על ידי מרכז הועדה העליונה וע"י מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל. הועדה דנה בכובד ראש בנושאים שהועלו - חלקם עלו בממצאי הביקורת וחלקם מהניסיון הנלמד. בדיון התקבלו החלטות לגבי כל אחד מהנושאים שעלו. ההחלטות שהתקבלו אמורות לקבל ביטוי בנוהל ייעול וחיסכון ובהתאם לכך החל תהליך של תיקון ורענון של הנוהל ייעול וחיסכון. למעשה מרבית השינויים המוצעים תואמים אחד לאחד את המלצות הביקורת למעט ההמלצה על מבנה חדש לפעילות הוועדות.

#### עיקרי הנושאים העקרוניים שנדונו

בדיוני הועדה עלו מספר סוגיות עקרוניות שנבעו הן ממצאי הביקורת והן מהמציאות שהתהוותה בפועל לאחר העלאת אתר ייעול וחיסכון לאויר -

#### 1. הגברת הבקרה והמעקב

הצורך להגביר את הבקרה והמעקב אחר הטיפול בהצעות ייעול וחיסכון משלב הגשתן ועד לשלב יישומן בפועל. בנושא זה הוחלט על מינוי מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל כגורם לבקרה ומעקב אחר יישום הצעות ייעול וחיסכון.

#### 2. שינוי מבנה ארגוני

במהלך הדיון הסתבר כי שינוי מבנה הפעילות/ארגוני אינו הבעיה ולעניות דעתנו במבנה הקיים גלומים לא מעט יתרונות. המבנה הקיים כולל ועדות משנה בכל חטיבה ומינהל בעירייה. על הועדות לדון בנושאי ייעול וחיסכון ללא כל קשר אם הוגשו הצעות ייעול וחיסכון ואם לאו. המבנה הקיים מאפשר דיון בנושא ייעול וחיסכון של מעגל גדול ומקיף יותר של מנהלים ועובדים במסגרת תרבות של קידום המועדות והחשיבות לנושא. ללא מבנה זה ספק רב אם מנהלי חטיבות/מינהלים יעסקו כלל בנושא על כל המשתמע מכך. לכן ישנה חשיבות רבה לשיתוף של כל חטיבה ומינהל בנושאי ייעול וחיסכון. שינוי במבנה הקיים כמוהו כהסרת האחריות על נושא ייעול וחיסכון מעל כתפי מנהלי החטיבות/מינהלים

הוא עומד בניגוד לתרבות הארגונית שנוצרה בעיריית תל אביב-יפו שלפיה האחריות היא בראש ובראשונה על המנהל.

3. סמכויות מרכז הועדה העליונה

נקבעו תחומי אחריות וסמכות של מרכז הוועדה העליונה.

4. לוחות זמנים

נקבעו לוחות זמנים לכל שלב משלבי הטיפול בהצעת ייעול וחיסכון.

5. דיווחים

הוחלט כי הועדה העליונה תגיש דוח פעילות תקופתי/עיתי.

מכלול ההחלטות שהתקבלו יקבל ביטוי בנוהל ייעול וחיסכון חדש/מתוקן/מרוענן מתוך מגמה שישקף נאמנה את תהליכי העבודה בנושא זה.

העתק סיכום ישיבת הועדה העליונה לייעול וחיסכון מתאריך 2.11.09 רצ"ב כנספח ומהווה חלק בלתי נפרד מהתייחסות זו.



doc.20619509

התייחסות למסקנות ולהמלצות

בטבלה שלהן התייחסות סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל - יו"ר הוועדה העליונה לייעול וחיסכון, לסעיפי המסקנות וההמלצות שבטיוטת דוח ביקורת בנושא ייעול וחיסכון.

מס' סידורי	מסקנות המלצות (ס' בדוח)	התייחסות
1	49,50,51 67	הועדה העליונה לייעול וחיסכון תקיים אחת לתקופה דיון בשאלה האם הפעילות לקידום נושא ייעול וחיסכון בעירייה נעשית בהתאם להוראות הנוהל והאם נוצרה אחידות בטיפול בנושא בין הוועדות השונות; במידה והתשובה לשאלות הנ"ל שלילית, תיבחן הועדה העליונה את הצעדים הנדרשים ובכלל זה תיבחן האפשרות לעדכן את הנוהל.
2	52	הוועדה העליונה לייעול וחיסכון החליטה בישיבתה מיום 2.11.09 לקבוע לוחות זמנים לתהליך בדיקה והערכה של הצעת ייעול וחיסכון כמפורט להלן: 1. מרכז הוועדה העליונה יעביר הצעת ייעול וחיסכון ליו"ר ועדת משנה לייעול וחיסכון והלה יעבירה לבחינת גורם מקצועי לא יאוחר מ- 7 ימים מיום הגשתה. 2. גורם מקצועי יעביר ליו"ר ועדת המשנה לייעול וחיסכון את תוצאות בדיקתו בנוגע להצעת ייעול וחיסכון תוך 30 יום מיום שהועברה אליו, אלא אם כן נדרש לו פרק

<p>זמן ארוך יותר ואז הוא יודיע ליו"ר ועדת המשנה, למרכזי הוועדות (עליונה ומשנה) ולמצייע מהו פרק הזמן הנדרש לו לסיום בדיקתו.</p> <p>3. דיון בהצעת ייעול וחיסכון בוועדה תוך 3 חודשים מיום הגשתה אלא אם כן הודיע הגורם המקצועי כי נדרש לו פרק זמן ארוך יותר לבדיקה וזמן זה ייוסף למניין הימים. יו"ר ועדת המשנה יזמן את הגורם המקצועי לדיון בוועדה בה תידון ההצעה שבדק.</p> <p>4. תשלום מענק יבוצע ע"י מת"ש תוך 30 יום מיום החלטת הוועדה.</p>		
<p>הוועדה העליונה קבעה כי האחריות על המעקב והבקרה אחר תהליכי עבודת הוועדות מוטלת בראש ובראשונה על יו"ר ומרכזי הוועדות. יחד עם זאת ולאור ממצאי הביקורת החליטה הוועדה העליונה להוסיף מספר שינויים שיפורטו להלן ואשר תכליתן, בין היתר, הגברת המעקב והבקרה:</p> <p>1. קביעת לוחות זמנים לתהליך העבודה.</p> <p>2. הגשת דוח פעילות תקופתי (הדוח יכלול התייחסות לעמידה בלוחות הזמנים).</p> <p>3. מינוי של מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל לעזור למרכז הוועדה העליונה לבצע בקרה ומעקב אחר יישום הצעות ייעול וחיסכון.</p> <p>4. מתן סמכות למרכז הוועדה העליונה לדחות הצעות שנדונו בעבר.</p> <p>5. שקיפות של התהליך הן כלפי המציע (יידוע על לוחות הזמנים ועל הגורם הבודק) והן כלפי כלל ציבור העובדים (פרסום פרוטוקולים של הוועדות לצד פרסום פרטי כל הצעה לרבות מועד הגשתה).</p> <p>שילוב של כל השינויים הנ"ל תורמים כל אחד למעקב ובקרה אחר תהליכי העבודה.</p>	53,73	3
<p>הוועדה העליונה לייעול וחיסכון החליטה בישיבתה מיום 2.11.09 על מתן סמכות למרכז הוועדה העליונה לסנן לפי שיקול דעתו הצעות לייעול וחיסכון במקרים בהם הצעות דומות נדונו בעבר.</p> <p>יובהר כי לצד סמכות זו נקבע כי על מרכז הוועדה העליונה ליידע את המציע כי הוא רשאי "לערער" על החלטתו ואז תועבר ההחלטה על המשך בדיקת ההצעה ליו"ר ועדת המשנה הרלוונטי בשיתוף עם מרכז הוועדה העליונה.</p>	54	4
<p>הוועדה העליונה לייעול וחיסכון החליטה בישיבתה מיום 2.11.09 כי, מרכז הוועדה העליונה יידע את המציע בדבר זהות הגורם המקצועי הבוחן את הצעתו וכן מה פרק הזמן</p>	55	5

<p>הנתון לאותו גורם מקצועי.</p> <p>בנוסף וכאמור לעיל, מציע שהצעתו לא תעבור את הסינון של מרכז הוועדה העליונה יידוע על האפשרות "לערער" על ההחלטה הנ"ל ולבקש בחינה חוזרת והפעם בשיתוף של יו"ר ועדת המשנה.</p> <p>אנו מקבלים את הערת הביקורת בדבר הצורך בצירוף נימוקים להחלטה על דחיית הצעת ייעול וחיסכון והדבר יבוא לידי ביטוי בנוהל החדש.</p>		
<p>ראה האמור לעיל לגבי סעיפים 52 ו-55.</p>	56	6
<p>תפקיד הוועדה העליונה לייעול וחיסכון אינו רק להחליט האם לאשר או לא לאשר תוספת מענק להצעת ייעול וחיסכון אלא, לבקר החלטות של וועדות המשנה (בדומה לנהוג בבתי המשפט) מתוך מטרה ליצור רף או נורמה למושג הצעת ייעול וחיסכון הראויה לתגמול.</p>	57	7
<p>ראה האמור לעיל לגבי סעיף 53 בדגש על מינוי מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל לבצע מעקב ובקרה אחר יישום הצעות ייעול וחיסכון.</p>	58	8
<p>שוב וכאמור לעיל בפתיח להתייחסות זו, הרעיון שבבסיס ההחלטה להקים ועדת משנה לייעול וחיסכון בכל חטיבה או מינהל, הוא שכל מנהל חטיבה ומינהל וכך גם הדרגים הניהוליים שמתחתיו חייב במסגרת תפקידו הניהולי לדון בנושאי ייעול וחיסכון אצלו בחטיבה/מינהל/יחידה/מחלקה/מדור ולא דווקא בהצעות ייעול וחיסכון. המצב הרצוי הוא שלכל חטיבה/מינהל הצעות ייעול וחיסכון רבות אך גם ללא הצעות שכאלו קיימת חשיבות רבה לעובדה שמתנהל דיון על נושא ייעול וחיסכון. כלומר, נוהל ייעול וחיסכון ככלל ומבנה ההיררכי של וועדות ייעול וחיסכון פרט נועדו לשרת מטרת רחבות יותר מאשר הצעות ייעול וחיסכון. עוד יצוין, כי שיתוף של גורמים רבים ככל הניתן בנושא ייעול וחיסכון הוא חלק מתרבות ארגונית הנבנית בעיריית תל אביב-יפו בשנים האחרונות ויש לשמר מה שדרוש שימור ולשפר היכן שנדרש שיפור.</p>	59,68,69 70	9
<p>ראה האמור לעיל לגבי סעיף 53 בדגש על דוח תקופתי לסיכום הפעילות שתכליתו, בין היתר, להציג את התועלות שצמחו לעירייה כתוצאה מכלל הפעילויות בנושא.</p>	60	10
<p>ככלל אין ביכולת העירייה ליישם כל הצעת ייעול וחיסכון גם אם היא טובה וראויה אלא בכפוף למגבלות התקציב ותוכנית העבודה. ייתכן והצעת ייעול טובה אינה מיושמת עקב עלותה הגבוהה בשנה מסויימת שבה נערכים קיצוצים בתקציב ההוצאות ואולם נדרש תהליך של חשיבה מחודשת בשנים שלאחר מכן. מינוי מנהל תכנון ובקרה כגורם בקרה ומעקב אחר יישום הצעות ייעול וחיסכון בא לתת מענה גם בנקודה זו.</p>	61,74 75,76	11

<p>ניתן לחלק את הפעילות של וועדות ייעול וחיסכון לשתי תקופות שונות: לפני ואחרי אתר ייעול וחיסכון. לפני אתר ייעול וחיסכון הוגשו מעט מאוד הצעות ייעול וחיסכון בעוד שלאחר שהפעילות החלה באמצעות האתר גדל מספר הצעות ייעול וחיסכון במידה ניכרת.</p> <p>וועדת ייעול וחיסכון עליונה קיימה דיון על נושא זה והוחלט בשלב זה שלא לשנות את שיטת התגמול הכספי אלא להוסיף החלטה בדבר יצירת מקור תקציב ייעודי לפעילות בנושא אשר ישמש למתן מענקים שווי ערך. במהלך שנת 2010 תבוצע חשיבה להוסיף ו/או לשנות את שיטת התגמול כך שהיא תכלול תגמול שאינו כספי כגון: ציון לטובה במעמד הנהלה בכירה וכו'. במהלך שנת 2010 תבוצע גם חשיבה נוספת האם נדרש שינוי שתכליתו הקטנת מספר הצעות ייעול וחיסכון והעלאת אחוז ההצעות הראויות לתגמול.</p>	<p>62,63,64</p> <p>77,78</p>	<p>12</p>
<p>הוחלט לעדכן את הנוהל כך שהמקור התקציבי לתשלום מענק כספי יהיה מסעיפי השכר של העובד המקבל. במקביל, הנושא טופל ברמה הפרטנית וכל המציעים שהצעותיהם אושרו קיבלו את המענק הכספי.</p>	<p>65</p>	<p>13</p>
<p>שוב וכאמור לעיל, הנושאים שעל ועדת המשנה לדון כוללים: מעורבות עובדים בחשיבה על נושאי ייעול וחיסכון, מודעות עובדים לנושא בכלל, ייעול וחיסכון ברמה החטיבתית ועוד ועוד.</p>	<p>66</p>	<p>14</p>
<p>הוועדה העליונה לייעול וחיסכון החליטה בישיבתה מיום 2.11.09 כי ינתן מענק מקסימלי להצעת ייעול וחיסכון שתידון בפני וועדות המשנה ובלבד וההצעה עומדת בכל הקריטריונים הבאים:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. פוטנציאל החיסכון ו/או ההתייעלות הוא ממשי.</li> <li>2. הצעה ברט יישום ופשוטה ליישום.</li> <li>3. תפקיד העובד.</li> </ol> <p>הצעה שלא תעמוד בכל הקריטריונים תקבל מענק חלקי ו/או מענק מותנה לפי שיקול דעת הוועדה. הוועדה העליונה תהיה מוסמכת להגדיל את המענק הכספי בהתחשב גם בקריטריון הבא:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. ההצעה מיושמת בפועל.</li> </ol> <p>הקריטריונים שנקבעו הינם עבור מתן מענק מקסימלי ומכאן צריך לגזור כלפי מטה. לגופו של עניין, הנושא מעורר דילמה במיוחד לאור הגידול במספר הצעות ייעול וחיסכון עם כניסתו של האתר הייעודי. על כן במהלך שנת 2010 יבוצע מעקב אחר המגמות והנושא יעלה לדיון בפני הוועדה העליונה לייעול וחיסכון.</p>	<p>71</p>	<p>15</p>

מקובלת ההמלצה להגביר את המודעות לנושא ייעול וחסכון ככלל ולאפשרות להגיש הצעות ייעול וחסכון בפרט.	72	16
---	----	----

ב ב ר כ ה ,

סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל

העתקים:

מנכ"ל העירייה  
 פורום מנכ"ל  
 יו"ר ועדות המשנה לייעול וחסכון  
 מרכז הוועדה העליונה  
 מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל  
 מרכזי ועדות משנה לייעול וחסכון

כ"ט באדר, התש"ע  
15-מרץ-10  
סימוכין : 08526310

אל :  
מבקרת העירייה

**הנדון: דוח ביקורת בנושא ייעול וחיסכון - תמונת מצב**

רצ"ב טבלה הכוללת סטטוס טיפול עבור כל מסקנה והמלצה של דוח ביקורת בנושא ייעול וחיסכון. יצוין, כי מרבית ההמלצות יושמו למעשה בנוהל ייעול וחיסכון חדש אשר יובא לאישור הוועדה העליונה לייעול וחיסכון בתאריך 18.4.2010.

פרק	מסקנה המלצה (סי' בדוח)	תיאור (המסקנה/המלצה)	המסקנה/המלצה מקובלת/לא מקובלת	המסקנה/המלצה מטופלת/לא מטופלת	גורם אחראי
מסקנות	49	הנוהל לא עודכן משנת 2006 חרף שינויים שחלו בבעלי תפקידים (מרכז הועדה העליונה לפי הנוהל הוא מהמשלמה ליפו), בתהליכי עבודת הוועדות עם העלאת הפורטל.	מקובלת	טופל בנוהל החדש	מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל
מסקנות	50	ההבדלים באופן פעילותן של הוועדות אינו משקף צרכים ומאפיינים שונים אלא מצב בו הנוהל אינו דינמי ועובר רענון ועדכון בהתאם לצרכים המשתנים בשטח. הביקורת סבורה כי הנוהל נועד ליצור אחידות בעבודת הוועדות.	מקובלת	טופל בנוהל החדש	מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל
	51	ממצאי הביקורת והתייחסות המבוקרים עלה בברור הצורך לרענן את הנוהל ולעדכנו.	מקובלת	טופל בנוהל החדש	מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל

מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל	טופל בנוהל החדש	מקובלת	ליקויים בנושא מעקב וניהול החלטות של הוועדות הינם תוצאה של היעדר לוי"ז בנוהל לתהליכי העבודה.	52	מסקנות
מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל	טופל	מקובלת	ממצאי הביקורת והתייחסות המבוקרים עלה הצורך של שילוב מעקב ובקרה בתהליך עבודת הוועדות לרבות הגדרת גורם אחראי.	53	מסקנות
מרכז הועדה העליונה	טופל בנוהל החדש	מקובלת	עולה הצורך לתת סמכות סינון מקדמי למרכז הוועדה העליונה שמרכז גם את פעילות אתר ייעול וחיסכון.	54	מסקנות
מרכז הועדה העליונה + המשרה יו"ר ועדות המשנה	טופל בנוהל החדש	מקובלת	ההתייחסויות למגישי הצעות ייעול וחיסכון לקו לעיתים בחוסר שקיפות הנוגעת לסיבות שבגינם נדחתה ההצעה וכן זהות הגורם המקצועי שבדק.	55	מסקנות
יו"ר ועדות המשנה	טופל בנוהל החדש	מקובלת	ההחלטות בוועדות התבססו על חוות דעת של גורמים מקצועיים לא מזהים ופחות על קביעת מדדים וקריטריונים הניתנים לשיקול דרוג וקבלת החלטות. הגורמים המקצועיים הני"ל לא שותפו בדיונים אלא חוו דעתם לעיתים משיקולים צרים ולא בהכרח מראה כוללת.	56	מסקנות
		מקובלת	הוועדה העליונה דחתה המלצות של וועדות המשנה לאשר מענק כספי דוח שהיא מבקרת את עצם ההמלצה על מתן מענק כספי.	57	מסקנות
מרכז הועדה העליונה	טופל בנוהל החדש	מקובלת	הטיפול בהצעות ייעול וחיסכון אורך זמן רב ובהצעות רבות הוא עדיין לא הסתיים דבר המעיד על בעיה של תקשורת בין הגורמים המעורבים	58	מסקנות

			בתהליך הבדיקה.		
	טופל – שינוי בתהליכי העבודה וקביעת לוח יתן את המענה הנדרש	הטיפול בנושא הזמנים הוסדר שלא באמצעות שינוי מבני של תהליך העבודה	שיטת הביזור של הטיפול ל-9 וועדות משנה והוועדה העליונה גורמת לפרק הזמן הממושך לטיפול בהצעת ייעול וחיסכון. מכאן ולנוכח השינוי שחל בעקבות עליית האתר לאוויר, הבשילו התנאים לשינוי מבני של תהליך העבודה.	59	מסקנות
מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל	טופל	מקובלת	לא מבוצעת הערכה תקופתית למידת התועלת/חיסכון שהושגו בהצעה ואין דרישה לכך בנוהל.	60	מסקנות
מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל	טופל	מקובלת	הצעה הועלתה פעמיים בתוכניות עבודה של שנים קודמות ונדחתה בשל אילוצי תקציב.	61	מסקנות
	הנושא עלה לדיון לפני מנכ"ל העירייה וסוכם כי בשלב זה לא יהיה כל שינוי בנושא זה.	מקובלת	התגמול שניתן בפועל עד עתה הוא כספי בלבד ומן הראוי להגדיר תגמול שאינו כספי. אין סעיף תקציב ייעודי לפעילות הוועדה.	62	מסקנות
מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל	טופל	מקובלת	לדעת הביקורת ניתן ליישם את החלופה של "תגמול בשווה ערך" באמצעות הענקת תעודת הוקרה במעמד הנהלת העירייה.	63	

מרכז הועדה העליונה	טופל	מקובלת	השימוש במונח תגמול באתר עשוי לתת מידע שגוי לגבי עובדים שקיבלו לכאורה מענק כספי בעוד שבפועל לא קיבלו.	64	
מרכז הועדה העליונה	טופל	מקובלת	יו"ר ועדת המשנה של מינהל הנדסה לא פעל בהתאם לנוהל בנושא מענק כספי לעובדיו.	65	מסקנות
יו"ר ועדות המשנה		מקובלת	עובדים מיחידות עירוניות שונות לא השתתפו בהגשת הצעות ייעול וחיסכון.	66	מסקנות
מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל	טופל	מקובלת	עדכון הנוהל והתאמתו למציאות בפועל.	67	המלצות
	טופל באמצעים חלופיים במסגרת המבנה הקיים	המטרות לשמן מוצע ליעיל ולפשט את התהליך טופלו בנוהל החדש בדרכים חלופיות.	ייעול ופישוט של תהליך הטיפול בהצעות ייעול וחיסכון על ידי שינוי או במבנה הקיים או במבנה חדש.	68	המלצות
מרכז הועדה העליונה	טופל בנוהל החדש	מקובלת – ניתנה סמכות למרכז הועדה העליונה לסנן הצעות כאמור.	השינוי המומלץ במבנה הקיים הוא מתן סמכות ליו"ר ועדת המשנה להחליט לפי חוות דעת מקצועית או לפי שיקול דעת לדחות הצעה שהוגשה.	69	המלצות
	טופל באמצעים חלופיים במסגרת המבנה הקיים	ראה לעיל האמור לגבי המלצה מס' 69.	השינוי המומלץ במבנה הפעילות הוא מעבר ל-3 רמות טיפול: 1. סמכות סינון ומיון למרכז הוועדה העליונה; 2. ועדה שחבריה מתחומי עיסוק כללים בעירייה לצד גורמים מקצועיים שתמליץ על הצעות לוועדה העליונה; 3. ועדה עליונה שתחליט על אישור ואופן התגמול.	70	המלצות
	טופל	בשלב זה אין מקום לקביעת תנאי סף לזכאות למענק. יחד עם זאת הנושא ייבחן שוב בעתיד לאחר שייצבר מספיק ניסיון וידע	לעגן בנוהל מדדים וקריטריונים הניתנים לשקלול, דרוג וקבלת החלטות הן לשלב המיון הראשוני והן לשלב הדיון בוועדות.	71	המלצות

		לקבוע מדדים כאמור.		
מרכז הועדה העליונה + יו"ר ועדות משנה	טופל	מקובלת	לוודא חשיפה מירבית של כלל העובדים לנושא ייעול וחיסכון באמצעות פרסום וכדו'.	72 המלצות
מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה	טופל	מקובלת	לעגן בנוהל מנגנון למעקב ובקרה תקופתית למידת התועלת כתוצאה מיישום הצעת ייעול וחיסכון ולהגדיר מי אחראי לה.	73 המלצות
בהתאם לנוהל	טופל	מקובלת	הביקורת ערה לכך שלעיתים יישום הצעה עשוי לארוך זמן רב אך במקרים בהם אין לכאורה סיבה המונעת יישום מן הראוי ליישם בהקדם.	74 המלצות
	טופל	מקובלת	לשפר את נושא התעוד ומעקב על יישום הצעות.	75 המלצות
מרכז הועדה העליונה + מנהל תכנון ובקרה בחטיבת משאבי אנוש ומינהל	טופל	מקובלת	עדכון המשתתפים במסגרת דיוני התקציב על הפוטנציאל לייעול וחיסכון עשוי לסייע בקביעת סדרי עדיפויות.	76 המלצות
	הנושא עלה לדיון לפני מנכ"ל העירייה וסוכם כי בשלב זה לא יהיה כל שינוי בנושא זה.	מקובלת	לשקול הכנסת סעיף תקציב עירוני לתגמול עובדים.	77 המלצות
מרכז הועדה העליונה + יו"ר ועדות משנה	טופל	מקובלת	לשקול תגמול חלופי ולא רק מענק כספי לעובד.	78 המלצות

בכבוד רב ובברכה,

מרכז הוועדה העליונה לייעול וחיסכון

מנהל תכנון ובקרה

העתק:

סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל  
מנהל אגף רכש ולוגיסטיקה ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון חטיבת משאבי אנוש  
מנהל אגף שירותי חירום ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון חטיבת התפעול  
סגן גזבר העירייה ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל כספים  
מנהל תכנון ובקרה חטיבת התכנון ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון חטיבת התכנון  
מנהל אגף מינהל ומשאבים במינהל השירותים החברתיים ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל השירותים  
החברתיים  
מנהל אגף משאבי חינוך מינהל החינוך ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל החינוך  
סגן מנהל מינהל בת"ש ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל בת"ש  
סגן מהנדס העיר למינהל ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון מינהל הנדסה  
סמנכ"ל המשלמה ליפו ויו"ר הוועדה לייעול וחסכון במשלמה ליפו