

י"ז אדר א' תשע"ד
17 פברואר 2014
סימוכין : 04057914

אל : מבקרת העירייה
מאת: מנהל אגף רכש ולוגיסטיקה

הנדון: התייחסות אגף רכש ולוגיסטיקה לטיטות דוח ביקורת בנושא תהליך רכש טובין באגף רכש ולוגיסטיקה

להלן התייחסות אגף רכש ולוגיסטיקה לטיטות הדו"ח שבנדון לקראת הישיבה המתוכננת בראשות הסמנכ"ל לתכנון, מר ערן אברהמי בתאריך 02.03.14. הביקורת היתה טובה ובונה וממצאיה יאפשרו לנו טיפול מעמיק וזאת במסגרת הרה-ארגון שנערך בימים אלה:

מס' הסעיף אליו מתייחסים	ההתייחסות	אופן הטיפול טווח קצר	אופן הטיפול טווח ארוך
סעיף 1-20	רקע ותאור תפקידים		
סעיף 21	בשורה הראשונה, יש להוסיף את המילה "חלקם" אחרי המילה "אשר". בנוסף, בשורה השנייה יש להוסיף אחרי המילים "בנושא הרכש", את השורה: "אחרים הוגדרו מראש לתפקיד מינהלן או שהוגדרו לכך במסגרת רה-ארגונים בתפקידים של מנהלי רכש ולוגיסטיקה".	הערה לטיטות ממצאים שטרם תוקנה	
סעיף 22-23	אינפורמציה בלבד		
סעיף 24	תהליך עבודה זה הונחה ע"י מנהל האגף דאז, עפ"י שיקול דעתו דאז	הטיפול בנושא השתנה ומועבר מיידית אל מנהלי היחידות לטיפול (על-ידי רכזת הוועדות) ולידיעת מנהלי המחלקה והאגף. במקרה ויש דרישה חריגה, מעבירה רכזת הוועדות את הדרישה לאישור מראש של מנהל האגף.	השינוי נעשה ומבוצע בפועל
מס'	ההתייחסות	אופן הטיפול	אופן הטיפול



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 25		תהליך קיים
סעיף 26	כאמור בהתייחסות לסעיף 24 לעיל	השינוי נעשה ומבוצע בפועל
סעיף 27	הדרישה תיסרק ותועבר במייל למנהל האגף ולמנהל מחלקת רכש	השינוי נעשה ומבוצע בפועל
סעיף 28-31		זו שיטת ההתקשרות הקיימת
סעיף 32	בתקופה האחרונה נמצאת בהטמעה בעירייה מערכת BPM מכרזים-שלב א', אשר אמורה לשפר את לוחות הזמנים. עפ"י אגף המיחשוב סיום הטמעתה באגף רכש ולוגיסטיקה יהיה בסוף רבעון ראשון.	נוהל העבודה שהוכן לגבי הכנת מכרז, מיושם בפועל ומסדיר את תהליך העבודה בהכנת מכרז ומגדיר לו"ז ומעקב. בנוסף, מנהל המחלקה מפתח עצמאית (עקב העדר תוכנה ייעודית) מערכת מעקב תחנות של חתימות החוזים בתקווה שתאפשר מעקב ומידע אחר עיכובים בזמני החתימה.
סעיף 33	כיום מנהל המחלקה מנחה ישירות את רכזת התקשרויות והמכרזים. יצוין כי אכן קיים פער בין התקינה שמכירה במזכירה למנהל המחלקה לבין המצב בפועל בו חסרה מזכירה למחלקה של כ- 20 עובדים כיוון שתקן המזכירה שודרג לתפקיד מרכזת התקשרויות ומכרזים.	תהליך עבודה זה הונחה ע"י מנהל האגף דאז, עפ"י שיקול דעתו דאז
סעיף 34-41		התייחסות למבנה ארגוני מטופל במסגרת הרה ארגון
מס'	אופן הטיפול	אופן הטיפול
	אופן הטיפול	ההתייחסות



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 42-46		התייחסות אגף המיחשוב
סעיף 47		התייחסותנו לסעיף זה מופיעה כבר בדו"ח
סעיף 48-49		אינפורמציה בלבד
סעיף 50	שיטת הקטלוג	הוקם טופס חדש שבחלק מהמקרים מחייב אישור מנהל מחלקה ומעלה לצורך הקמת מק"ט חדש.
סעיף 51-54	אינפורמציה ועובדות	רכז קניות, שיטת קטלוג- מצב קיים
סעיף 55	נעשתה פנייה לאגף המיחשוב להקמת ספר הדרכה לוגיסטי	ספר הדרכה והנחיות להפעלת המערכת הלוגיסטית
סעיף 56	הוכנה תוכנית עבודה שנתית לסקרים ובקורות איכות. הוחל ביישום תוכנית זו. החומר מתויק ומתועד בתיק פיזי אצל רכזת הרכש האחראית לנושא הסקרים ואצל ממונה בקרת איכות	עד השנים האחרונות מעולם לא בוצעו סקרים ובדיקות בקרת איכות. מנהל המחלקה הנוכחי החיל, עם כניסתו לתפקיד, תהליך של סקרים ומשובים במסגרת סדרי העדיפויות במחלקה, במשאבים הקיימים.
סעיף 57		התייחסות אגף המיחשוב
סעיף 58	הוחל בהקמת רשימת פריטים מייצגים לצורך מדידת זמני אספקה. מועדי האספקה ייבדקו בשלב ראשון באופן ידני ויחושב ממוצע מייצג של זמני אספקה	מדידת זמני אספקה- המערכת הלוגיסטית איננה מאפשרת שליפת מידע ודו"חות בקרה לגבי זמני אספקה. גם המידע שניתן לשלוח איננו תמיד מהימן
סעיף 59-61		קבלת קהל ומענה ללקוחות
סעיף 59-61		סוגייה זו תיבחן במסגרת הרה ארגון בהיבטי מרכז שרות הלקוחות.
מס'	אופן הטיפול	אופן הטיפול



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 62	תוכנית הצטיידות שנתית	האגף ימשיך ליזום מפגשי ספק לקוח ולשאוב מידע בתחילת כל שנה לצורך הכנת הסכמים ומתן מענה מראש.
סעיף 63-67	ביצוע רכש לפי יחידות	סוגייה זו תיבחן במסגרת הרה ארגון בהיבטי מרכז שרות הלקוחות.
סעיף 68	ההסכמים ביחידה הטכנית מתחלקים להסכמים קטנים ופשוטים ומנגד להסכמים בעלי מורכבות טכנית והיקפים כספיים גדולים. ההתייחסות להשקעה המקצועית נוגעת להסכמים ולהזמנות בעלי מורכבות טכנית.	סוגייה זו תיבחן במסגרת הרה ארגון בהיבטי מרכז שרות הלקוחות.
סעיף 69-70	עמדת אגף רכש ולוגיסטיקה היא כי יש לאפשר בסדר עדיפות גבוהה הכללת כל תהליך המכרז משיבת ההתנעה ועד אישור ההתקשרות (כולל שלבי חתימת הספקים על החוזה) כדי לייצר מצב חדש בו ניתן לדעת בכל שלב אם ישנו עיכוב – היכן- ומדוע.	
סעיף 71-72	התראות לחידוש הסכמים	אינפורמציה בלבד
סעיף 73	הסכמי גישור מבוצעים כיום במקרים נדירים בלבד וככל שאין ברירה אחרת. רציפות ההסכמים איננה בעייתית כל עוד הפער ברציפות הוא של פרק זמן קצר. גם במקרים בהם אין הסכם זהה רציף, ישנם התקשרויות אחרות (במקום הסכם עירוני) שנותנות מענה לביצוע הזמנות כגון: מכרז משכ"ל, מכרזי חשכ"ל, מכרז עירוני אחר, הזמנה פרויקטלית ועוד.	
סעיף 74-75	מעקב וניהול סטטוס מכרזים	בהעדר כלי בקרה חיוניים, פותחו כלי בקרה אקסליים ע"י מנהל המחלקה, על מנת לאפשר ניהול תקין ומסודר.
מס'	ההתייחסות	אופן הטיפול



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 76	התקיימה פגישה עם הנהלת אגף המיחשוב בה הוצפו ופורטו מגבלות וצרכי האגף, הן כעת והן הצרכים שידרשו לאחר הרה ארגון.	ההחלטה בידי הנהלת אגף המיחשוב והנהלת העירייה
סעיף 77	רכזת הועדה תקפיד על קבלת טפסים מלאים כנדרש ותצאנה הנחיות ליחידות- רבעון ראשון 2014	
סעיף 78	זו מסקנת תחכים שבוצע באגף בשנת 2013	מומלץ לבחון את ביטול שיטת העמסת עמלת רכש
ההתייחסות למסקנות		
סעיף 79	יבדק במסגרת רה ארגון האגף	פערים במבנה הארגוני. המסקנה מקובלת
סעיף 80	כיום וכפי שמפורט בדו"ח, הריכוזיות בוזרה למנהל המחלקה ולמרכזי הנושאים.	נושא הריכוזיות המפורט היה מאופיין בתקופת מנהל האגף דאז
סעיף 81	במסגרת הרה ארגון, יבוצעו שינויים בהגדרת המשרות במטרה לאפשר קניין רב תכליתי שיוכל לטפל במגוון נושאים. עם זאת, תחומים מקצועיים הדורשים ניסיון והשכלה מקצועית ימשיכו להיות בידי גורם מומחה.	רוטציה של קניינים המסקנה מקובלת
סעיף 82	נושא זה קשור לאי כפיפותם של אנשי הרכש היחידתי לאגף הרכש והדבר דורש בחינה והתייחסות של אגף ארגון ותקינה	פערי זמן מבקשת הלקוח ועד הגעת הפנייה לאגף רכש ולוגיסטיקה. המסקנה מקובלת
מס'	אופן הטיפול	אופן הטיפול



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 83		<p>יטופל במסגרת רה ארגון האגף.</p>
סעיף 84		<p>מערכת לוגיסטית מיושנת המסקנה מקובלת</p>
סעיף 85	<p>במחלקת רכש נכתב והופעל החל מחודש 01/2014, נוהל עבודה חדש לטיפול במכרזים ולמעקב אחריהם באופן שישפר את הטיפול והלו"ז ביישום מכרזים. נוכח העדר כלי מיחשובי מתאים פותחה מערכת מעקב אקסלית אחר המכרזים והמעקב אחריהם יבוצע מעתה באמצעותה, עד לקבלת כלי מיחשובי ייעודי אחר.</p>	<p>לעירייה קיים כלי מחשובי (תוכנת-BPM) למעקב כלל עירוני אחר סטטוס מכרזי העירייה בכל שלב בו הוא נמצא, אלא שמשום מה המעקב הופסק בשלב הכי קריטי בו תיק המכרז מתחיל לעבור בתחנות (חתימות) ושם בדיוק נדרש מעקב והתראות בזמן אמת. חיוני ליישם את המערכת על המשך התהליך.</p>
סעיף 86	<p>בעקבות ממצאי הדו"ח, בוצעה פנייה לאגף המיחשוב והצעת עזרת אגף רכש ולוגיסטיקה להכנת ספר הדרכה למערכת המיחשוב הלוגיסטי בתחום הרכש.</p>	<p>תחום שירות הלקוחות לא היה קיים במבנה הארגוני ככתובת יחידה ברורה אלא התבסס על הגורם המטפל בכל תחום. מנהל המחלקה מיוזמתו בנה תשתית למרכז שירות לקוחות עתידי (הן בפורטל והן פיזי) אך עד לשינוי המבנה הארגוני, אין לכך תמיכה במשאבים ובתהליכי עבודה מסודרים. כמו כן, מדיניות האגף הינה זמינות בכל עת ללא שעות עבודה מוגדרות.</p>
מס'	ההתייחסות	אופן הטיפול



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 87	<p>בבחילת 2014 הוזמנה יצירת דו"ח הזמנות מהצוות הלוגיסטי וממנו כ- "by product" ניתן יהיה לבצע בדיקות מדגמיות ברמת ספק של לפחות חלק מהפריטים (בחלקם המידע לא מהימן).</p>	<p>מעטת הבדיקות תבוצענה אחת לרבעון לקבוצת הספקים המהותית/האפשרית של האגף.</p>
סעיף 88	<p>האינדיקטור של זמן אספקה חשוב. למרבה הצער, אין תמיכה מיחשובית למדידה ובקרה. כמו כן אין גורם מטה מקצועי לביצוע תכנון ובקרה. הנ"ל יטופל במסגרת הרה ארגון.</p>	<p>יתופל במסגרת הרה ארגון.</p>
סעיף 89	<p>מנהל המחלקה בנה בשנים האחרונות ביוזמתו, תשתית לבקרת איכות ולמשובים והנושא מתפתח משנה לשנה ומקבל מענה בתוכנית העבודה השנתית של היחידות.</p>	<p>במסגרת הרה ארגון ניתן דגש לנושא סקרים ובקרת איכות.</p>
סעיף 90	<p>מוסכם כי היקף בקרת האיכות המבוצע איננו מספק, על אף שבעבר הוא לא בוצע כלל ולמרות שהוא במגמת שיפור. העובד שמבצע הבדיקות, עושה זאת מעבר להגדרת תפקידו והדבר אכן איננו מספק. הגדרת משאבים לנושא תאפשר הגדרת פעילות מתאימה כנדרש.</p>	<p>יתופל במסגרת הרה ארגון והוכנס כיעד לתוכנית עבודה 2014.</p>
סעיף 91	<p>ריבוי תחנות וחתימות</p> <p>המסקנה מקובלת</p>	<p>נדרשת בחינה של אגף ארגון ותקינה ולקדם את תחום חתימה אלקטרונית.</p>
מס'	ההתייחסות	אופן הטיפול



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 92	מחלקת רכש תנתח את תוכנית התב"ר השנתית לאחר שאושרה ותנסה לשאוב מידע מהיחידות במטרה להגיע לרמת מוכנות משופרת.	
התייחסות להמלצות		
סעיף 93-94	נפעל במסגרת הרה ארגון לתת מענה תוך בחינת עומסי עבודה והתאמת מבנה ארגוני. המבנה הארגוני החדש יבטל ריכוזיות יתר וישתנו תהליכי העבודה שעיקרם ביזור סמכויות.	הגדרת והתאמת תפקידים ההמלצה מקובלת
סעיף 95	רואים בעיצוב מחדש של רכז הרכש, נושא מרכזי בשיפור תפקודו ותדמיתו של האגף והדבר בא לידי ביטוי במבנה הפונקציונלי המתוכנן.	הגדרת תפקיד רכז הרכש ההמלצה מקובלת
סעיף 96	נפנה את ההמלצה לאגף ארגון ותקינה	נהלי עבודה מול המינהלנים ההמלצה מקובלת
סעיף 97	במסגרת המבנה הפונקציונלי המתוכנן ברה ארגון, מתוכננת משרת "מנהל שרות" וזאת על דעת אגף ארגון ותקינה. חשוב שאגף התקינה יתן מענה לנושא שיפור השירות בתאום עם אנשי הרכש היחידתיים.	בשלב זה לא נקבע שעות קבלה ללקוחות
מס'	אופן הטיפול	ההתייחסות



הסעיף אליו מתייחסים	טווח קצר	טווח ארוך
סעיף 98	המערכת הלוגיסטית הקיימת נותנת מענה חלקי בלבד. הכרחי לתת מענה מיחשوبي מתאים בכדי לאפשר מענה ופתרונות לצרכים.	בשלב הבא מתן מענה מערכתי בהתאם למדיניות אגף המיחשוב בכלל העירייה (ERP וכד')
סעיף 99	ספר הדרכה למשתמשי המערכת הלוגיסטית ההמלצה מקובלת	נפנה ההמלצה לאגף המיחשוב
סעיף 100-101	מאחר ואין כלים מיחשוביים מהימנים המאפשרים לבצע בדיקות זמני אספקה, ועד לפיתוח כלי זה, יבוצעו בדיקות ידניות.	הוחל בגיבוש שיטת דגימה של זמני אספקה לפי נושאים ותחומי רכש.
סעיף 102-103	קבלת משוב מהיחידות ההמלצה מקובלת	הנושא חשוב ותיעשה עבודה מול אגף המיחשוב במהלך שנת 2014 להכנת טופס משוב אינטרנטי. עם יישום המשוב יופץ נוהל מתאים.
סעיף 104	הבעייתיות בנושא לו"ז ומעקב אחר מכרזים חוצה את כלל יחידות העירייה. לדעתנו נכון שהובלה תהיה של מחלקת מכרזים האחראית על תחום ניהול תהליך המכרזים בכלל עירייה.	כאמור נוהל עבודה פנימי בנושא נכתב ויאפשר ביצוע מעקב ולו"ז אחר מכרזי האגף
סעיף 105	כבר בשנת 2013 הורחב הטיפול והפגישות בנושא תוכנית ההצטיידות של יחידות העירייה ומפגשי ספק לקוח (מעבר לטיפול בשנת 2011)	נפעל להכנת הנחיות עבודה לנושא

ב ב ר כ ה ,

מנהל אגף רכש ולוגיסטיקה

העתקים:

סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל

סמנכ"ל תכנון

גזבר העירייה

מנהלת אגף המיחשוב

מנהל אגף ארגון ותקינה

מנהל מחלקת רכש

מנהל מחלקת מכרזים והתקשרויות

