



תכניות ההדרכה וההשתלמויות של עובדי העירייה

כללי

1. עיריית תל אביב-יפו, שמה לה כמטרה, לעודד ולפתח את ההון האנושי. חטיבת משאבי אנוש ומינהל המובילה את הנושא, הציבה דגש, על פיתוח וקידום הידע והמיומנויות של המנהלים והעובדים, באמצעות הדרכות והכשרות. ההכשרות, נועדו לשמר ולפתח את הידע של יחידות העירייה, ולשפר את השירות שהיחידה לפיתוח והדרכה באגף משאבי אנוש, (להלן "היחידה"), מעניקה ללקוחותיה ולבאים בשעריה.
2. היחידה מרכזת את נושא ההכשרה העירונית, והקורסים חוצי הארגון לכלל עובדי העירייה.
3. במקביל, מנהלי היחידות בעירייה, אחראים להכשיר ולהדריך את עובדיהם בתחומי אחריותם ומקצועם, באמצעות מוביל ההדרכה ביחידה.
4. ההכשרות מתבצעות בכפוף לחוק ולכללי התקשי"ר (פרק ההדרכה בתקשי"ר בנציבות שירות המדינה), חוזרי משאבי אנוש, ולהסכמים הקיבוציים ובכפוף לנוהל "השתתפות העירייה בשכר לימוד ובימי היעדרות לעובדי עירייה" מס' 114.
5. מטרת הביקורת, לבדוק את הפעלת מערך ההדרכה וההשתלמויות פנים/חוץ, השתלמויות מקצועיות, ובכלל זה הכנת תכנית הדרכה שנתית, מערך המחשוב, תקציב, דיווח, פיקוח ובקרה על הנוכחות, משוב, תיעוד.
6. הביקורת נפגשה עם מנהל אגף משאבי אנוש, מנהל היחידה לפיתוח והדרכה וצוותו, מנהל מחלקת מידע ובקרה וצוותו, ראש תחום בכירה אגף מחשוב ומערכות מידע, מנהלת מחקר פנים ארגוני במרכז למחקר חברתי - כלכלי, מנהל אגף משאבי אנוש וארגון מינהל החינוך, מנהלת מטה תכנון ופיתוח מינהל הכספים, מנהלת הדרכה והטמעה מינהל הכספים, מנהלת מכללת ארגון העובדים, ממונה נהלים עירוניים באגף ארגון ותקינה, סגן חשב אגף החשבונות, סגלי משאבי אנוש ביחידות עירוניות.
7. הביקורת נערכה בחודשים פברואר - יולי 2015 וממצאי הביקורת התייחסו בעיקר לשנת 2014.

**ממצאים****רקע**

8. בחוזר אגף משאבי אנוש 4/2004 קבע מנהל אמ"א ומינהל דאז, כי מרכז ההדרכה יעבור לאחריות אגף משאבי אנוש, ליחידה לתכנון ופיתוח משאבי אנוש. בחוזר הוסדרה שיטת פעילויות ההדרכה, במתכונתה החדשה, כלהלן:
- א. סמינרים, קורסים והשתלמויות חוץ - ביזור מלא של סמכויות למנהלים להוצאת עובדים בודדים ו/או קבוצות.
- ב. קורסים מקצועיים יחידתיים - באחריות מנהלי היחידות כמומחי תחום ובתמיכת אגף משאבי אנוש.
- ג. קורסים 'חוצי-ארגון' - באחריות יחידת תכנון ופיתוח משאבי אנוש.
- ד. לימודים אקדמיים - באחריות החט'/מינהל, עפ"י מכסת לומדים עירונית שנתית, מענק לימודים מותנה בתקציב השנתי.
9. מתכונת זו, פועלת ככלל, מאז ועד למועד איסוף הממצאים. כך, גם עולה ממפגש של הביקורת עם מנהל אגף מש"א ומינהל, ומנהל היחידה לפיתוח והדרכה.

קורסים לגמול השתלמות

10. בתאריך 26.2.07 פנה מנהל אגף מש"א בעירייה, למשרד האוצר, האגף לשכר והסכמי עבודה, בנושא קיום קורסים והשתלמויות לגמול השתלמות.
11. בתאריך 19.3.07 אישר הממונה על השכר במשרד האוצר את בקשת מנהל אגף מש"א בעיריית תל אביב-יפו, לכלול את העירייה ברשימת הגופים להם יינתן פטור מקבלת אישור מוקדם של הוועדה, לקיום קורסים במשרד החינוך, בכפוף לתנאים שפרט בפנייתו, ובין היתר (ההדגשות במקור):
- א. על נושא ההדרכה בעירייה יהיה מופקד עובד מקצועי, שחלק משמעותי מהגדרת עיסוקו ותפקידו הוא בתחום ההדרכה, והוא מבצע בפועל, מספר משמעותי, של פעולות הדרכה פנימיות לעובדי העירייה, במהלך השנה.
- ב. תכנית ההדרכה השנתית, תוגש בתחילת כל שנה תקציבית, לוועדה לאישור קורסים לגמול השתלמות, במשרד החינוך.
- ג. הקורסים ופעולות ההדרכה יערכו ע"י יחידת ההדרכה בעירייה לעובדי העירייה בלבד.
- ד. התעודה הניתנת בסיום הקורס לעובדים הזכאים לה, תונפק ותיחתם אך ורק על ידי מנהל ההדרכה של העירייה.



מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים:

- א. "על מערך ההדרכה בעירייה מופקד מורה מוסמך בכיר, בעל תואר שלישי, בוגר ביה"ס להכשרת מנהלי בתי ספר, שעבר קורסים מקצועיים רבים בתחום העיסוק ובכלל. עוסק בתחום ההדרכה שנים רבות.
- ב. תכנית ההדרכה השנתית מפורסמת בתחילת כל שנה באמצעות קמלוג הדרכה. קורסים שונים נוספים לקמלוג עפ"י צרכי העירייה. הקמלוג מועבר במקביל גם למרכז הוועדה לגמול השתלמות שבמשרד החינוך.
- ג. הקורסים נערכים לעובדי העירייה בפועל, ולאחרים המועסקים ע"י העירייה במשימות עירוניות, לרבות עובדי תאגידים עירוניים (ככל שמחוקק קבע את חבות העירייה על העסקתם ופעילותם של העובדים בשמה).
- ד. מנהל היחידה לפיתוח והדרכה חותם אישית על כל תעודה ותעודה, ידנית."

12. בתאריך 26.2.08 נקבעו תהליכי העבודה הנדרשים, לצורך התאמת הפיקוח של הוועדה על הקורסים הנערכים בעיריית תל אביב-יפו, בין מרכז הוועדה לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות במשרד החינוך, לבין מנהל היחידה בעיריית תל אביב-יפו.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מרכז הוועדה לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות שבמשרד החינוך, דורש חתימת הצהרה של מנהל היחידה לפיתוח והדרכה בכל שנה. קמלוג הדרכה + סיכום שנה חולפת, מועבר כל תחילת שנה אל הוועדה. ביקורות של 'מרמנט' (חברה זכיינית לביקורת של משרד החינוך) מבוצעות מידי פעם. עד כה כל הביקורות עברו ללא הערות."

נוהל הדרכה והשתלמויות

13. בהמשך לבקשת הביקורת, מסרה, מנהלת פרויקטים ממשרדה של ממונה נהלים עירוניים באגף ארגון ותקינה, בתאריך 12.1.15, טיוטת נוהל הכשרות והשתלמויות (מספר 845), שנכתב באוקטובר 2012 ולא פורסם.
14. לשאלת הביקורת מדוע הנוהל לא פורסם, מסרה מנהלת פרויקטים כי הנוהל הוקפא לבקשת מנהל תכנון ופיתוח משאבי אנוש. מנהלת פרויקטים הוסיפה, כי בימים אלו (13.1.15) עובדים על עדכון הטיוטה.
15. בתאריך 25.1.15, העביר מנהל היחידה טיוטה של נוהל הכשרות והשתלמויות, לפורום מובילי הדרכה להתייחסות והערות.
16. נכון לתאריך 31.1.15, היו בנמצא בנושא הכשרות והשתלמויות, חוזרים 2012/49 ו-4/2004, וכן, נוהל "השתתפות העירייה בשכר לימוד ובימי היעדרות לעובדי עירייה", מס' 114 בתוקף משנת 2012.



17. בתאריך 1.4.15 פורסם נוהל 845 "הכשרות והשתלמויות".

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "נוהל 845 שפורסם כאמור, הוטמע בכל יחידות העירייה, בפורטל אד@, ונגיש לכל מובילי ההדרכה ביחידות. הנוהל עבר מאז תיקוני 'סופר' בלבד".

ממונה נהלים עירוניים מסרה לביקורת בתאריך 1.11.15 בהתייחסות לממצאים: "אין לי הערות לטיטות ממצאי הביקורת. הסעיפים העוסקים בנושא הנוהל נכונים".

קודי דיווח

18. המחלקה למידע ובקרה באגף מש"א, פירסמה בתאריך 19/3/15 קודי דיווח במערכת הנוכחות. לדיווח השתלמויות, מונה הטבלה, בין היתר, 3 קודי דיווח (6,8,650):

א. קוד דיווח 6 - השתלמות (לצורך העשרה) 7 ימים בשנה, מיועד לעובדים בדרוג המנהלי ולעובדים בדירוגי הוראה שאינם מורים.

ב. קוד דיווח 8 - מאזן השתלמות, מיועד לעובדים בדרוגים המקצועיים, להם יש ימי השתלמות מכוח הסכם ארצי.

ג. קוד דיווח 650 - השתלמות - הכשרה. המונח "הכשרה" רחב וכולל מגוון רחב של מידע ניהולי. להיעדרויות בגין הכשרה - השתלמות, הוקצה קוד אחד בלבד 650, מבלי שניתן הסבר בעמודה "הערות" בטבלה למה מתייחס קוד זה. מרכזת בכירה מידע ובקרה נוכחות, מסרה לביקורת כי הכוונה היא להכשרות ע"ח העירייה כגון: קורס ניהול בסיסי/מתקדם, קורסי מחשב.

19. מבנה היחידה לפיתוח והדרכה

● עובדים בתקן העירוני - 6.

● מנהל היחידה לפיתוח והדרכה - 1.

● מתאם בכיר לפיתוח ניהולי והדרכה - 1.

● רכזות הדרכה ופיתוח ניהולי - 2.

● מרכז הדרכה בכיר - 2.

20. קיימת חלוקת עבודה/אחריות בין העובדים, בנושאי ההכשרה העירונית והקורסים חוצי ארגון. היחידה משמשת, גורם מנחה ומייעץ למנהלים ולמובילי ההדרכה ביחידות, בהכשרת עובדיהם.

21. היחידה מארגנת ומשתתפת בין היתר, בפעילויות כגון: פרסים לעובדים מצטיינים, פיתוח ההון האנושי, פעולות רווחה ויישום אקלים ארגוני.



22. הגדרת סמכות ואחריות מוביל הדרכה ביחידה, בסעיף 4.3 בנוהל העירוני "נוהל הכשרות והשתלמויות" מספר 845 כוללת: מיפוי צורכי ההדרכה בעירייה, תכנון וביצוע של קורסים מקצועיים ביחידה, בדיקת זכאות העובדים טרם יציאתם להכשרות, בתום השתתפותם בהכשרות - עדכון והקלדת נתוני עובדי היחידה, ופרטי תעודת סיום ההכשרה, במערכת ניהול הדרכה.
23. מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה, מסרה, בתאריך 1.2.15 לביקורת, רשימה של 75 רכזים ומובילי הדרכה בעירייה ובמרת"א, מהם 69 בעירייה. 83% מבין מובילי הדרכה בעירייה השתתפו בקורס מובילי הדרכה.
24. לדברי מנהל היחידה, מוביל הדרכה באגפים גדולים, הנו תפקיד במשרה מלאה. ביחידות קטנות יותר, משמש התפקיד בנוסף לתפקיד קיים. מובילי הדרכה ברשימה שהומצאה לביקורת, חלקם משתייך לסגל משאבי אנוש, חלקם ממלאים תפקידים בתחום מינהל ובתחומים אחרים. שלושה מובילי הדרכה מתוך הרשימה (אגפים תברואה, מחשוב, פיקוח), נושאים תואר משרה שהנו בתחום ההדרכה בלבד.
- מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "החל מתחילת שנת 2004 בו הועבר 'המרכז לפתוח ארגוני' ליחידה ל'פיתוח משאבי אנוש', להלן 'היחידה לפיתוח והדרכה', גדל מערך ההדרכה העירוני מבלי שבוצע הליך רה-ארגון ליחידה, לתפקידה ולעוסקים בנושא. היחידה עברה תהליך במסגרת אגף משאבי אנוש אבל לא נכנסו לתוך היחידה גופה. כך לדוגמא ישנם רכזים בדרוג גבוה ורכזים בדרוג נמוך למרות שכולם מבצעים משימות דומות. כך גם לא ניתן מענה לצרכי הזנת מערכת ממוחשבת, נוכחות/אי נוכחות מלאה בקורסים, מתקני למידה ועוד. לאור כמות העוסקים בתפקידי ההדרכה במערך ההדרכה העירוני, הומלץ בעבר ע"י מנהל היחידה לפתוח והדרכה לאגף או"ת לבצע עבודת ארגון ושיטות על המערך כולו. מאחר וסדר העדיפויות העירוני לא אפשר זאת, הצעת מנהל היחידה לאגף או"ת נדחתה למועד אחר."

תכנית ההדרכה וההשתלמויות

25. תכנית ההדרכה וההשתלמויות שפורסמה בשנת 2014 דומה במתכונתה לשנים קודמות, כאמור בנוהל הכשרות והשתלמויות (נוהל מס' 845) "על פי רוב, הכשרות חוצות ארגון מובנות באופן שוטף". בשנת 2015, תכנית ההדרכה וההשתלמויות עלתה לאוויר בפורטל מש"א.
- מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "תכנית ההדרכה השנתית מפורסמת בקטלוג ההדרכה בכל תחילת שנה. בכל שנה, מתאמת פעולות היחידה, מקבצת מכלל מובילי ההדרכה בחודשים אוקטובר ונובמבר בכל שנה, את רשימת הקורסים המיועדים לשנה הקרובה. בנוסף, מכינה במקביל את הקורסים הגנריים ושאר הרכוזות את הקורסים הייעודיים, חוצי ארגון. מנהל היחידה מוסיף קורסים לקטלוג ההדרכה, ואו משימות לפעילויות ההדרכה אשר רלבנטיות לשנה זו."

26. "אחריות היחידה להכיר את צרכי ההדרכה של העובדים ולפעול בצורה פעילה ומתרימה להשגתם. היא בונה הכשרות והעשרות מתאימות לעובדים ולמנהלים הן על סמך איתור וזיהוי צרכים נוכחיים והן מתוך ראיית צרכי התפתחות עתידיים בהתייחס למטרות, כיוונים ומגמות המתעדכנים ומוגדרים על ידי קברניטי הארגון" (פורטל מש"א). בפועל, ולנוכח ביזור לסמכוות מנהלים את נושא פיתוח והדרכה, יחידות עירוניות, דוגמת מנהל הכספים, מאתרות את צרכי ההדרכה וההכשרה של העובדים והמנהלים, מכשירות אותם בהתאם, ומדווחות למערכת ההדרכה. מנהל היחידה, משתמש בנתונים אלה לצרכים סטטיסטיים. במקרים בהם ההכשרה עשויה לשמש לגמול השתלמות, נדרשת מעורבותו והסכמתו של מנהל היחידה לסילבוס ולמרחבים.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "היחידה לפיתוח והדרכה אחראית להכיר את צרכי ההדרכה בהיבט העירוני הרחב - חוצה ארגון. ביזור הסמכויות נועד לאתר את הצרכים הספציפיים של כל יחידה בהתאם לעיסוקה ומקצועה. בעת בקשת אישור קורס/השתלמות ממנהל היחידה לפיתוח והדרכה, יש והוא ייכפה מספר נושאים נוספים, ו/או הכנסת לומדים לקורס הנ"ל מיחידות אחרות."

תקציב היחידה

27. בתקציב היחידה מספר סעיפים לנושא פיתוח והדרכה כמפורט להלן, מתוך ספר דברי הסבר להצעת תקציב לשנת 2014:
- א. פיתוח מקצועי - משאבי אנוש - 01/615300/751/4
 - ההקצבה מיועדת לטיוב הרמה המקצועית של עובדי האגף ושל סגלי משאבי אנוש, באמצעות ימי עיון והשתלמויות.
 - ב. פיתוח מנהלים - 01/615300/753/6
 - ההקצבה מיועדת לקורסים, השתלמויות ופעילויות המיועדים לפיתוח מנהלי העירייה, ובהם קורס מנהלים בכירים, קורס ניהול מתקדם, קורס מנהלי מדורים.
 - ג. הדרכות והשתלמויות - 01/615300/757/1
 - ההקצבה מיועדת להדרכות ולקורסי העשרה הוצי ארגון לעובדי העירייה, ובהם בין היתר הכנה לפרישה, כתיבה מינהלית, מחשוב, מזכירות ומנופאים, וכן להשתתפות בסדנאות ובהשתלמויות ליחידות העירייה.
 - ד. השתתפות בלימודים אקדמיים - 01615300/759/3
 - ההקצבה מיועדת להשתתפות בלימודים אקדמיים של עובדי עירייה על פי הנוהל העירוני.



28. להלן נתוני התקציב לשנת 2014 (נכון לתאריך 12/4/15):

| פרק | סעיף הוצאה | תיאור סעיף הוצאה | תקציב מקורי ש"ח | תקציב מעודכן ש"ח | ביצוע ש"ח |
|-------------|------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 01/61530 | 610 | כיבודים לקורסים והשתלמויות | 18,000 | 28,000 | 22,611 |
| 01/61530 | 751 | פיתוח מקצועי - מש"א | 16,000 | 56,000 | 52,039 |
| 01/61530 | 753 | פיתוח מנהלים | 686,000 | 731,000 | 730,628 |
| 01/61530 | 754 | ספרות ועזרי הדרכה | 20,000 | 81,000 | 73,125 |
| 01/61530 | 757 | הדרכות והשתלמויות | 294,000 | 359,000 | 339,572 |
| 01/61530 | 759 | השתתפות בלימודים אקדמיים | 50,000 | 50,000 | 47,666 |
| סה"כ | | | 1,084,000 | 1,305,000 | 1,265,641 |

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "תקציבי ההדרכה משתנים במהלך השנה לאור הצרכים המאותרים במהלך ההכשרות. העברות בין סעיפים קורות כאשר מתקיים שינוי תמהיל קורס, מקום הקורס, עלויות נוספות."

29. לצורך ביצוע הדרכה והשתלמות, העבירו יחידות עירוניות, מרת"א, לסעיף 01/615300/757/1 "הדרכה והשתלמויות" כלהלן:

- אגף סל"ע - 251,000 ש"ח - הכשרת סיירים.
- קידום נוער - 5,900 ש"ח - קורס ייעודי קבסי"ם.
- מרת"א - 5,000 ש"ח - קורס excel.
- מרת"א - 11,500 ש"ח - קורס הכנה לפרישה.
- מינהל ש.ח. - 4,200 ש"ח - הדרכה מתוקשבת לאחיות.

גזבר העירייה מסר לביקורת בתאריך 8.11.15 בהתייחסות לממצאים כי: "במהלך שנת 2014 בוצעו לסעיף 01/615300/757/1 הדרכה והשתלמויות העברת התקציב הבאות:

- העברה בסך 60,000 ש"ח (זכות) - קורס מפקי אירועים.
- העברה בסך 15,000 ש"ח (זכות) - מימון השכרת כיתת לימוד בתיכון עירוני ז'.
- העברה בסך (10,000) ש"ח (חיוב) - העברה מסעיף הדרכות והשתלמויות לכיבודים לקורסים והשתלמויות."

30. בבדיקת סעיף כיבודים לקורסים והשתלמויות נכון ליום 12/4/15, מצאה הביקורת כי בוצעו הזמנות נקודתיות בין היתר, אצל שני הספקים המפורטים להלן, מבלי שבוצע הליך של בל"מ (בקשה להצעות מספקים) כמפורט להלן:



| פרק | סעיף הוצאה | תיאור סעיף הוצאה | מ. ב. בע"מ ביצוע ש | י. בע"מ ביצוע ש |
|-------------|------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| 01/61530 | 610 | כיבודים לקורסים והשתלמויות | 5,451 | 5,867 |
| 01/61530 | 751 | פיתוח מקצועי - מש"א | 11,328 | ----- |
| 01/61530 | 753 | פיתוח מנהלים | 4,640 | 3,352 |
| 01/61530 | 757 | הדרכות והשתלמויות | 4,686 | 5,993 |
| 01/61530 | 759 | השתתפות בלימודים אקדמיים | ----- | ----- |
| סה"כ | | | 26,105 ש | 15,212 ש |

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "היחידה לפיתוח והדרכה מזמינה הספקת אמצעי אירוח להכשרות לעיתים בהתראות קצרות. פריטים שונים, מכריכים ועד פריסה מלאה. היחידה מבכרת שלא ליצור התקשרויות מראש עם ספקי מזון וקייטרינג, ולהשאיר לעצמה את האפשרות לבוא במו"מ לקראת כל אירוע. ניסיון היחידה מצביע על חוסר יציבות ספקי מזון באיכות ובטיב. היחידה מחליפה תדיר את הספקים, שני הספקים המצוינים לעיל זמינים יחסית עם איכות מוצרים סבירה. לא בוצע מעקב שוטף על היקף ההזמנות, ובתיאום עם חשבת החטיבה, הנושא לובן ויתוקן, כמופיע בסעיף הבא."

31. בתאריך 2/10/14 פנתה סגנית חשב במייל למנהל היחידה, בנושא כיבודים לקורסים והשתלמויות, ובהמשך לשיחות קודמות בנושא, הפנתה תשומת ליבו לכך, שהיקף הזמנות מול י. בע"מ ומ. ב. בע"מ, הוא כזה, הדורש הזמנת עבודה, ולכן, יש לעבוד מול ספקי קייטרינג אחרים. לשאלת הביקורת, בתאריך 28/1/15 האם בוצעה התקשרות, השיבה סגן חשב לאחר בדיקה, בשלילה. גזבר העירייה מסר לביקורת בתאריך 8.11.15 בהתייחסות לממצאים כי: "לבקשת חשבות המינהל הכללי יבצע מנהל יחידת ההדרכה התקשרות מסגרת לשנת 2016 בנושא כיבודים לקורסים והשתלמויות."

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "היחידה לפיתוח והדרכה מבצעת למעלה מ-300 פעילויות הדרכה. כאשר ישנן פעילויות רבות שמשכן 6 מפגשים ויותר. ביצוע הליך בל"מ לכל יום/השתלמות, לרבות איסוף הצעות מחיר וכו', לכל פעילות בנפרד הינה הליך ארוך הדורש משאבי זמן וכ"א. הצעת החשבת ליצירת התקשרויות מסגרת עם ספקים כאמור בסעיף 30 לעיל, תנוסה בשנה"ע 2016."

32. מנהל מחלקת מכרזים והתקשרויות באגף החשבות מסר לביקורת בתאריך 15.4.15: "זו סוגיה שעולה כל הזמן בווריאציות שונות, בגדול, אם היו עושים הליך של בל"מ בכל אירוע או אין בעיה שאותו ספק יזכה שוב, אבל אם באופן שיטתי פונים לאותו ספק, ללא בל"מ, אז זאת בעיה."

33. סעיף 3.10 בנושא מערכת ניהול הדרכה בנוהל "הכשרות והשתלמויות" (נוהל 845) - מציין כי מערכת ניהול הדרכה, היא כלי עבודה שנועד בין היתר (תכנון, ביצוע ותייעוד של הקורסים השונים, תיעוד המשתתפים ותוכניות הלימוד) לצורך בקרת תקציב, ומעקב.
34. ראש תחום בכירה באגף המחשוב מסרה לביקורת כי, סוכם עם מנהל היחידה שבשלב ראשון, עד לפיתוח המודול לניהול הכספי במערכת ההדרכה, ימשיכו להשתמש בקובץ excel, ששימש אותם עד כה, אליו יוזנו פרטי תשלומים שוטפים, בגין הדרכות ולימודים אקדמאיים.
35. ראש תחום בכירה באגף המחשוב מסרה לביקורת כי במערכת ההדרכה פותחה לשונית כספים (הפיתוח הסתיים במחצית שנת 2014) במודול הכולל:
- א. ניהול (הזנה, עדכון ואיתור) תשלומים שוטפים לפי שנה, נושא (כולל סעיף תקציב), ספק, פירוט ההוצאה, מס' חשבונית, סכום, תאריך חשבונית.
 - ב. ממשק למסך מפורט של סעיף התקציב במערכת הנה"ח (הצגת תנועות כספיות).
 - ג. דוח לאחזור המידע.
 - ד. המודול אינו מכיל שדה לרישום עלות קורס/השתלמות חיצונית, עם זאת, יש שדה הערה, בו ניתן לרשום את סכום ההוצאה.
36. מנהל היחידה, ממשיך לנהל תשלומים שוטפים בגין הדרכות ולימודים אקדמאיים, בקובץ excel, ששימש כאמור פתרון ביניים עד לפיתוח המודול.
37. בנוסף, מסר מנהל היחידה לביקורת בתאריך 15.3.15, כי: "מאחר וכמעט בכל קורס ישנם סעיפי חיוב שונים, ומאחר ובכל קורס יש גם ספקים אחרים, לא מבוצע מעקב קורסי, אלא כולל. לכמת כל קורס בנפרד, זו מטלה לא פשוטה, שכן ישנם קורסים עם מספר מחזורים בשנה. האם זה המעקב הכי נכון אחרי כל קורס? התשובה היא חד משמעית לא. יש יותר מדי משתנים במהלך השנה, הנחתות לביצוע שגורות נתחים מהתקציב וכו'. זו גם הסיבה שאני מחזיק קצר את כל הקורסים ונוהג בחסכנות יתרה. יש שנים שנשארו בגלל זה עם יתרה בתקציב, כמו גם התהליך הברוקרטי המחייב."
- מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מערכת ניהול ההדרכה נבנתה על ידנו מתוך ראייה ארוכת טווח על ניהול כלל הפעילויות לרבות תשומות באמצעות הזנתן אל המערכת. ישנן מקומות כמו ארגון העובדים, הגובה מכל עובד סכום סמלי בעבור השתתפותו בקורס/השתלמות. בניית המערכת נועדה לתת פתרון לבעיה זו כמערכת מבוצרת.
- בפועל, לכל קורס מבוצעות התקשרויות שונות וניצול תקציבים שונים, כך לדוגמא, קורסי ניהול ממונים ע"י תקציב פיתוח ניהולי, ספרות מתקציב ספרות וציוד משרדי, כיבוד מסעיף תקציב כיבודים וכו'. החל משנת 2016 איחדנו חלק מתקציבי משנה לתוך סעיף תקציב מרכזי. בדעתנו, לנסות ולהזין את המערכת בנוסף, לניהול בטבלת אקסל. במידה וניסיון זה יאפשר לבטל את הצורך בטבלת העקיבה הנו"ל, נעבור לניצול מלא במערכת ניהול ההדרכה."

הדרכה וכנסים בעירייה - סעיף תקציב 521

38. פעילויות ההדרכה במתכונתה החדשה כוללת, בין היתר:

א. סמינרים, קורסים והשתלמויות חוץ - ביזור מלא של סמכויות למנהלים להוצאת עובדים בודדים ו/או קבוצות.

ב. קורסים מקצועיים יחידתיים - באחריות מנהלי היחידות כמומחי תחום ובתמיכת אגף משאבי אנוש.

39. הביקורת בדקה משמעות הביזור מהיבט תקציבי לשם כך, ביקשה ממנהל מחלקת הנח"ש מרכזית של העירייה ומאגף התקציבים, דוח תקציב וביצוע רוחבי של סעיף 521 "הדרכה וכנסים" בעירייה (בנטרול תקציב היחידה), לשנים 2012 - 2014. הנתונים שנמסרו לביקורת מעודכנים ליום 12/4/15, הסכומים באש"ח כמפורט להלן:

| שנת 2014 | | | שנת 2013 | | | שנת 2012 | | |
|----------|--------|-------|----------|--------|-------|----------|--------|-------|
| ביצוע | מעודכן | מקורי | ביצוע | מעודכן | מקורי | ביצוע | מעודכן | מקורי |
| 3,831.7 | 4,257 | 3,341 | 3,593.6 | 4,139 | 3,747 | 3,659.1 | 3,933 | 3,779 |

40. בוחנת תקציבים באגף התקציבים, מסרה לבקשת הביקורת, נתוני הביצוע בפועל והחלק היחסי של כל חטיבה/מינהל מתוך סה"כ תקציב הביצוע בהתייחס לשנת 2014 (בוחנת תקציבים הדגישה כי סעיף 521 "הדרכות וכנסים" כולל לא רק הדרכות, כי אם גם כנסים אגפיים והרמות כוסית. כמו כן, בשנת 2014 נוסף אגף סל"ע) כמפורט בטבלה להלן:

| שנת 2014 % מביצוע בפועל | שנת 2014 ביצוע בפועל | שנת 2014 תקציב מעודכן | שנת 2014 תקציב מקורי | מינהל / חטיבה |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1% | 34,558 | 39,000 | 57,000 | הנהלה |
| 15% | 589,611 | 607,000 | 454,000 | חטיבת התכנון |
| 24% | 927,861 | 977,000 | 604,000 | חטיבת התפעול |
| 6% | 232,733 | 270,000 | 170,000 | חטיבת משאבי אנוש |
| 4% | 140,388 | 155,000 | 110,000 | מינהל בת"ש ותאגיד המים |
| 12% | 464,157 | 474,000 | 499,000 | מינהל החינוך התרבות והספורט |
| 7% | 257,189 | 276,000 | 185,000 | מינהל הנדסה |
| 23% | 893,876 | 1,135,000 | 975,000 | מינהל כספים |
| 5% | 181,516 | 202,000 | 169,000 | מינהל שירותים חברתיים |
| 3% | 109,841 | 122,000 | 118,000 | עצמאיות |
| 100% | 3,831,730 | 4,257,000 | 3,341,000 | סכום כולל |



41. הביקורת כללה בדוח, התייחסות מינהל הכספים, לנושא הכשרות עובדים במינהל. עם זאת, הביקורת לא בדקה בדוח זה, הכשרות עובדים בחטיבות ובמינהלים.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "סעיף תקציב 521 מוחזק ביחידות לצורך ביצוע הכשרות והשתלמויות מקצועיות עפ"י הביזור בפועל. התקציב הגדול ביותר נמצא במינהל הכספים שכן קיימת בו את מירב תחלופת העובדים להם נדרשת הכשרת בסיס. כמו-כן, במינהל זה קיימים שינויים רבים בשל תחיקות משתנות, שינוי תוכנות וכו'. אין התערבות ו/או המלצות של היחידה לפיתוח והדרכה לחטיבות והמינהלים לגבי היקף התקציב שיש להעמיד בכל שנה. יחד עם זאת, כאשר מסתמנת מגמה של צורך נצפה לעין, מנהל היחידה מאיר תשומת לב ההנהלה לצורך הגדרת תקציב הדרכה ראוי. כך בוצע בהיערכות לקליטת אגף סל"ע, כך מבוצע בימים אלה עם או"ת בהקמת המינהל החדש".

התקשרויות

42. מנהל היחידה מסר לביקורת, פרטי התקשרויות עם ספקים, לצורך ביצוע הקורסים במהלך שנת 2014 כמפורט להלן:

| מס"ד | נושא הקורס | ספק | התקשרות | סכום ההתקשרות | מקום ההשתלמות |
|------|---|-----|--------------------|-----------------------------|---------------|
| 1 | מחשוב | נ. | אישור וועדת רכישות | 122,720 ₪ כולל מע"מ | נ. |
| 2 | word בסיסי, excel בסיסי, power point | | | 79 ₪ + מע"מ לשעת הדרכה | פסג"ה, נ. |
| 3 | word מתקדם, excel מתקדם, power point | | | 84 ₪ + מע"מ לשעת הדרכה | פסג"ה, נ. |
| 4 | כיתת הדרכה של נ. ט., כולל שתייה חמה ועוגיות | | | 79 ש"ח + מע"מ לשעת הדרכה | |
| 5 | ערכת לימוד | | | 15 ₪ ללומד | |

הערת הביקורת לסעיף 1 - 5:

בקורסי המחשוב, הרכז, נוכח בכיתת הלימוד בבקרים, לעתים, גם בסיום. בנושא רישום נוכחות, מסתייע במרצה.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "התקשרות היחידה לפיתוח והדרכה לחברת נ. לביצוע קורסי מחשוב נערכה בהתאם לנוהל העירוני. מאחר ובשנתיים האחרונות אין כיתת הדרכה עירונית (הכיתה נסגרה לאור שינוי ייעוד המבנה לאשכול גנים) היחידה נאלצת לקיים את הקורסים בכיתת הספק הנמצאת בקרית עתידים. רכז ההדרכה משתדל להימצא לאורך כל יום הלימוד באתר, אבל בימים של ריבוי קורסים מקבילים, עליו להתנייד בין אתרים שונים. על מנת לעמוד במשימותיו הרכז נעזר במזכירות מכללת נ. בנושא חתימות ומקבל במייל חוזר את טופסי החתימה, המכללה שומרת עותק מקור במשך 3 חודשים".



| מס"ד | נושא הקורס | ספק | התקשרות | סכום ההתקשרות | מקום ההשתלמות |
|---|--|------------------|-------------------|-----------------------|--|
| 6 | תוכנת הוצל"א כיתת הדרכה שעות לימוד, הטמעה ביחידה | ג. | וועדה פקידותית | 21,948 ₪ כולל מע"מ | ג. |
| <p>הערת הביקורת לסעיף 6:</p> <p>לא היה בתוכנית העבודה מקורית לשנת 2014. הקורס נוסף, בעקבות דרישה של יחידת הוצל"א של אגף ארגון ותקינה/מחשוב. מוביל הדרכה של הקורס מהיחידה. הקורס מומן מתקציב אגף ארגון ותקינה. הליך ההתקשרות עם חברת ג. ט. בוצע ע"י מנהל היחידה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "במהלך שנת לימודים היחידה מתבקשת להכין קורסים ייחודיים שלא תוכננו בגרף ההדרכה. זאת לאור תוכנות חדשות, חשיפה לכלי עבודה חדשים וכו'. רכז ההדרכה מגבש ביחד עם מנהל האגף המבקש את ביצוע ההדרכה את מתכונת והשעות הנדרשות, מכין תכנית, ובהתאם לתקציב היחידה מבוצעת ההתקשרות."</p> | | | | | |
| 7 | מחשבים מתקדמים | ארגון העובדים | | | ארגון עובדים |
| 8 | קורסי מנהלים כתות לימוד - ציוד אורקולי - כיבוד | ה.מ.הא. | וועדת רכישות | 79,350 ₪ כולל מע"מ | המכללה האקדמית לת"א - יפו |
| <p>הערת הביקורת ל סעיף 8:</p> <p>קורסי נץ/ ניהול צומח (4), קורס ניהול מתקדם (1), ניהול מתקדם בכיר (2). מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "לאחר סגירת מרכז ההדרכה (פסג"ה) ברח' טשרניחובסקי, המכללה האקדמית ת"א-יפו נבחרה על ידנו לאירוח כל קורסי המנהלים. מנהלים מתקדם, בסיסי (נץ), קורסי ניהול סיכונים, הסדרי תנועה זמניים ועוד. במידה והמרכז החדש הנבנה היום יענה על הדרישות, תועתק רוב הפעילות במכללה לאתר החדש. מועדון מנהלים (קורס ניהול בכיר) מבוצע באתרים שונים, תחילת הפעילות אכן בוצעה באקדמית. מאז בוצעו מפגשי המועדון באתרים רבים אחרים."</p> | | | | | |
| 9 | קורס ניהול מתקדם תכנים | מכון "מ." | וועדה פקידותית | 23,600 ₪ כולל מע"מ | לא כולל ביקור באתרים, עטים, מחברות, תיקים |
| <p>הערת הביקורת לסעיף 9:</p> <p>התקיים קורס ניהול מתקדם אחד. שני קורסי ניהול מתקדם בכיר, שתוכננו בתוכנית עבודה שנת 2014 לא בוצעו בשל חוסר תקציב. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "קורס ניהול מתקדם מבוצע בדו"כ פעם בשנה, בהיבט תקציבי ובהיבט משך הקורס. היתה כוונה לבצע שני מחזורים אולם לא בוצעה מחוסר יתרה בתקציב. הסכום המופיע בדו"ח המבקר הוא העלות המשולמת למכון מניד של האונ' העברית. זהו חלק קטן מעלות הקורס הכוללת וזאת למרות שימוש רב במרצי פנים, סיורים בעיר."</p> | | | | | |



| מס"ד | נושא הקורס | ספק | התקשרות | סכום ההתקשרות | מקום ההשתלמות |
|---|--|--------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 10 | קורס ניהול צומח תכנים עד 2 קורסים | חברת "ת.ת." | וועדת רכישות | 70,431 ₪ כולל מע"מ | כנ"ל |
| 11 | תכנים עד 2 קורסים | חברת פ.פ. | וועדת רכישות | 70,431 ₪ כולל מע"מ | כנ"ל |
| 12 | כתות לימוד לקורסים: הכנה לפרישה, כתיבה שירותית מינהלית, מפיקי אירועים שאינם דורשים רישוי, מנהיגות נשית, מובילי הדרכה, עזרה ראשונה בכירים | תיכון עירוני ז' | וועדה פקידותית | 43,896 ₪ כולל מע"מ | תיכון עירוני ז' |
| 13 | קורס מובילי הדרכה תכנים | ע.ש. | וועדה פקידותית | 12,470 ₪ כולל מע"מ | תיכון עירוני ז' |
| 14 | כתיבה מינהלית שירותית תכנים (עד 3 קורסים) | גב' ר. | וועדה פקידותית | 32,709 ₪ כולל מע"מ | תיכון עירוני ז' בית אריאלה |
| הערת הביקורת לסעיף 14: | | | | | |
| ההתקשרות אינה כוללת עלויות כגון: חוברת הכנה לקורס, המופקת ע"י ההוצאה לאור של אגף ארגון ותקינה, עטים, מחברות, כיבוד. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "עלות כל קורס עירוני מכילה נושאים שונים והתקשרויות שונות. בכל קורס כיום יש את עלות התכנים: ספק הדרכה, אם יש. עלות הכיתה, עלות הכיבוד הקל ו/או כריכים, עלות חומרי לימוד, עלות הסעות וכו'. כמובן שיש קורסים בהם ישנם ספקי תוכן שונים." | | | | | |
| 15 | קורס מנהלי אירועים תכנים | ד"ר א.ג. | וועדה פקידותית | 11,639 ₪ כולל מע"מ | תיכון עירוני ז' |
| הערת הביקורת לסעיף 15: | | | | | |
| מתקיימים שלושה מפגשים בשני מחזורים. מנהל היחידה קיבל לדבריו כח"ש ע"ס 60 אש"ת, בגין פעילות זו, מהמשנה למנכ"ל העירייה. ההתקשרות אינה כוללת עלויות כגון: חוברת הכנה לקורס, המופקת ע"י הוצל"א של אגף ארגון ותקינה, עטים, מחברות, כיבוד. | | | | | |
| 16 | עזרה ראשונה, בכירים וריענונים | פ. בע"מ | וועדה פקידותית | 26,811 ₪ כולל מע"מ | + משלמה |
| 17 | הכנה לפרישה | ספקים שונים | | | תיכון עירוני ז' בית אריאלה |
| הערת הביקורת לסעיף 17: | | | | | |
| מנהל יחידה מסר לביקורת כי, מאחר וסכום ההתקשרות עם הספקים מולם עובדת העירייה, מתחת לנדרש בהתקשרות, לא נעשתה התקשרות. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 | | | | | |



| מס"ד | נושא הקורס | ספק | התקשרות | סכום | מקום |
|--|------------|-----|---------|----------|----------|
| | | | | ההתקשרות | ההשתלמות |
| <p>בהתייחסות לממצאים: "קורס הכנה לפרישה בוצע בעבר ע"י ספק אחד אשר הוא שתיווך בין כלל המרצים. מזה כחמש שנים שהקורס מבוצע כולו ע"י רכות של היחידה לפיתוח והדרכה. כל ההרצאות מוזמנות על ידה והיא מנהלת בפועל את הקורס. לקורס 8 מפגשים הנערכים בדר"כ בשני אתרים. כל מרצה מוזמן בנפרד ולכן יש הרבה ספקי תוכן + ספקי מזון ותשלום לאתרים. התקשרות מול ספק אחד או יותר לקורס זה מבוצע כאשר העלות השנתית הכוללת מול אותו ספק עשויה לעבור את סף הסכום בניגוד נדרש תהליך וועדת רכישות."</p> | | | | | |

הערות הביקורת:

- א. הביקורת מצאה כי, בנוסף להתקשרויות בטבלה לעיל, התקיימה פעילות קורסים של היחידה ב: עירוני ט', פסג"ה, בית צ'רנר, משלמה, בית עמי, בית אריאלה.
- ב. מנהל היחידה מסר לביקורת כי, כל אתר המשמש כמשרדים או פעילות עירונית, יש פטור מתשלום, לדוגמא: כיתה של המשלמה או של אגף החנייה. אולם האירועים בקומה 12 וכו'.
- ג. כל האחרים שגם הם עירוניים, נחשבים לבעלי עצמאות כלכלית - חייבים בתשלום (בתי ספר, מרכזים קהילתיים, אולמות: גן העיר, סינמטק וכו').
- ד. רוב עבודות הדפוס לקורסים, נעשות בדפוס העירוני. היחידה להוצל"א מספקת שרות של מחברות.

מערכת הדרכה

43. מנהלת מחלקת מערכות מידע ארגוניות באגף מחשוב ומ"מ, מסרה לביקורת, כי מערכת ההדרכה פותחה בחלונות זמן, בין המערכות השונות, שהיו לצוות של ראש תחום בכירה, אגף מחשוב ומ"מ. המערכת פותחה תוך כדי לימוד טכנולוגיה מתקדמת של התחום, ולכן לדבריה, קשה לכמת את ההשקעה. לאחר פנייה נוספת של הביקורת מסרה, כי במערכת הושקעו כ- 18 חודשי תוכניתן, שהם כ- 470 אש"ח.
 44. ראש תחום בכירה, אגף מחשוב ומ"מ מסרה לביקורת, כי לצורך הקביעה מי יהיו המשתמשים במערכת, קיים תהליך עירוני מובנה, של הגדרת לקוח חדש למערכת מידע. גורמים רבים משתתפים בתהליך זה, ובין היתר רכז המחשוב, מנהלים, אבטחת מידע וכו'.
- מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מערכת ניהול ההדרכה פותחה ע"י אגף מחשוב מתוך הבנה מלאה לצורך בתכלול פעולות ההדרכה למערכת מתקדמת אחת. הנהלת אגף מחשוב נשאה בעול פיתוח המערכת על בסיס חשיבות הפיתוח. מאחר והמערכת נבנתה בראייה מבוצרת מלכתחילה ופיזורה לקהל משתמשים רחב, הוגדר מנהל היחידה לפיתוח והדרכה כמנהל המערכת ומתאמת פעולות היחידה כמחזיקת המערכת והמטמיעה בקרב המשתמשים."



45. מספר המשתמשים כ- 150. לדבריה, לא ניתן לדעת, את חתך המשתמשים, עם זאת, כ- 70 מתוכם מובילי הדרכה, כ- 25 לקוחות מוגדרים לצפייה בלבד. במערכת, יש לקוחות שהם מוגדרים כמובילי הדרכה, והתפקיד שלהם בארגון הינו סגל מש"א. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "כמות המשתמשים במערכת ניהול הדרכה הינה פועל יוצא של תפקיד אשר מאושר ע"י מנהל היחידה לפיתוח והדרכה כמנהל המערכת. חתך המשתמשים מורכב מ:- אנשי היחידה לפיתוח והדרכה, מובילי הדרכה ביחידות וסגלי משאבי אנוש (מוגבלים לרשימת העובדים של יחידת האם), מנהלי אנפים ומעלה.
- יש יחידות שבהן קיימת חפיפה בין היותם סגלי משאבי אנוש לבין היותם מובילי הדרכה, לדוגמא לימור במינהל בת"ש וכו'".
46. בהתייחס לשאלה האם כל מי שהוגדר משתמש עושה שימוש במערכת, השיבה ראש תחום בכירה, אגף מחשוב ומ"מ, כי שמור לה לכול משתמש תאריך כניסה אחרון למערכת. לגבי לקוחות שנכנסו לפחות פעם אחת, רואה את כל הפרטים - מי נכנס למערכת, וגם אם תאריך כניסה אחרון היה אתמול או לפני שנתיים. אלא שאצלה בטבלה, פרט ללקוחות, שקיבלו הרשאה למערכת באמצעות התהליך המובנה העירוני, ישנם גם לקוחות, שהיו אמורים לקבל הרשאה אבל בסופו של דבר לא קיבלו. כך, שלגבי הלקוחות שאף פעם לא נכנסו למערכת, אינה יודעת, אם אלה לקוחות שקיבלו הרשאה.
47. לשאלה מדוע לקוח שקיבל הרשאה, לא עושה שימוש במערכת, מסרה סיבות אפשריות לכך, כגון: אין לו צורך, לא מכיר את המערכת, עבר תפקיד. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מערכת ניהול ההדרכה בוזרה במטרה לשמש כלי עבודה למנהל, למוביל ההדרכה, לסגל משאבי אנוש. כל אלה מפעילים את המערכת עפ"י הצורך שלהם בהתאם להגדרת תפקידם. לאור הערת המבקר, ייבחן נושא הפסקת הרשאה למי שלא משתמש במערכת. משך הזמן ייקבע בהתאם לסיכום הדיון שיבוצע בנושא".
48. מופסקי עבודה (פנסיה, פיטורין, התפטרות, סיום תפקיד וכד'), אינם מופיעים במערכת הדרכה למעט שיכרוץ לקורס פרישה. בפועל, הם נמצאים בטבלאות/קבצים של המערכת, אבל פרטיהם אינם מוצגים לשליפה במסכים השונים. ראש תחום בכירה, מסרה לביקורת, כי למיטב הבנתה, הנהלת מש"א החליטה, בהמלצת מנהלי מערכת מש"א, שמופסקי עבודה לא ישתתפו באירועים השונים של המערכת, למעט קורסי הכנה לפרישה, מהטעם, שמי שמעוניין בפרטי מופסקי עבודה, יחפש אותם במערכת המקור, קרי, מערכת מש"א, ולא במערכת הדרכה.
49. ראש תחום בכירה, אגף מחשוב ומ"מ מסרה לביקורת, כי לקראת עלייתה לאוויר של מערכת הדרכה שלב א' 06/2012, התבקשה ע"י מנהל היחידה (מנהל המערכת) שלא לבצע כול מהלך אוטומטי של "שאיבת" נתוני השתלמויות וקורסים ממערכת כ"א, למניעת חוסרים וכפולים. לצורך כך, פיתחו תת מערכת הסבה ידנית של נתוני היסטוריה, מה שהוזן ביחידה נמצא במערכת, ומה שלא הוזן, חסר.



50. בשלב הראשון עלו לאוויר עם יחידת פיתוח והדרכה בלבד, אחר כך התווספו בהדרגה המחלקות האחרות בעירייה. שלב ראשון, היה בלי היסטוריה, פעילויות חוץ, לימודים אקדמיים, כספים, דוחות ותוספות שביקשו בהמשך, ואשר שדרגו את המערכת. שלב ב', התחיל חודשים ספורים אחרי העלייה לאוויר, לקראת סוף 2012.

51. רישום קורסים/השתלמויות נעשה בשתי מערכות:

א. מערכת כוח אדם.

במערכת כוח אדם פועלות שתי סביבות דיווח לימודים:

(1) "פרטי השכלה" - דיווח השכלה של העובד.

(2) "קורסים והשתלמויות - קורסי הכשרה והשתלמויות, שמטרתן העשרת הידע של העובד לצורך מילוי תפקידו.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מערכת ישנה מג'יק פעלה במרכז לפתוח ארגוני ונסגרה במרץ 2003. מאז ועד פיתוח מערכת ניהול ההדרכה החדשה, נרשמו כל היוצאים להכשרה והשתלמויות בקבצי אקסל רכזי ההדרכה, ומקבצים אלו הופקו תעודות לזכאים. קבצים אלה נשמרו ביחידה לפיתוח והדרכה ובמקביל נשמרו רשימות אלו בקלסרים מסודרים הנמצאים בארכיב אגף משאבי אנוש. עם עליית מערכת ניהול ההדרכה, בוצעה הקלדת ההיסטוריה מתוך קבצי האקסל ומתוך הקלסרים שנשמרו. לא בוצעה העברה של מה שהוקלד באורח ספורדי ע"י סגלי משאבי אנוש, מאחר והמערכות לא ידעו "לדבר" ביניהן. כיום אין הקלדה של פעילויות הדרכה במערכת כ"א."

ב. מערכת הדרכה.

52. עם כניסתה של מערכת ההדרכה לפיתוח, הוחלט באמ"א, שמערכת ההדרכה תעודכן באופן שוטף בפרטי ההשכלתו של העובד, המדווחים, במערך כ"א בלבד, ללא דיווח על קורסים והשתלמויות. נתונים היסטוריים של הקורסים וההשתלמויות שנוהלו בגיליונות excel ביחידה, הונזו ידנית על ידי היחידה למערכת ההדרכה. בתהליך זה, לא דווחו למערכת ההדרכה כל הקורסים וההשתלמויות של העובד, במיוחד, אלו, שאינם באחריות היחידה.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "פרטי השכלה מדווחים למערכת משאבי אנוש עם קליטתו או עם סיום לימודיו. לגבי השתלמויות או לימודים במסגרת ו/או במימון העירייה כמובן שזה צריך להיות מדווח כתהליך נפרד ומבוקר במערכת ההדרכה עם כל ההשלכות הנוספות כגון התחייבויות עובד."

"מערכת ניהול הדרכה "שואבת" נתוני העובד כפי שהוחלט ע"י אגף משאבי אנוש ובכלל זה פרטי השכלתו של העובד והסמכות מקצועיות: עו"ד, עו"ס, הוראה, מהנדס וכו'. קורסים אשר בוצעו בעבר ביחידות השונות, ללא ידיעת היחידה לפיתוח והדרכה, או השתלמויות חוץ שלא דווחו ושאינם מהווים הסמכה סטטוטורית, לא קיים היום מידע לגביהן. יחד עם זאת, לא בוצעו

מחיקות בכרטיסי עובד וותיקים, כך שהמידע נשמר וניתן לשליפה פרטנית ע"י מורשי מערכת כ"א."

הטמעת המערכת

53. תהליך ההטמעה החל, לפני העלייה לאוויר, לקוחות היחידה, קיבלו התקנה של המערכת, בסביבת הטסט על מנת שיוכלו ללמוד אותה, וגם חוברת הדרכה ב- word. ראש תחום בכירה באגף המחשוב, ביצעה את ההטמעה ליחידה. מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה ביחידה, ביצעה את ההטמעה לשאר היחידות בהדרגה. רכזי המחשוב, הגדירו דרך טופס BPM (מערכת ניהול תהליכים) את המשתמשים, כל מי שיש לו הרשאה למערכת. בנוסף, הוקם ב- outlook "פורום לקוחות מערכת ניהול הדרכות". למיטב הבנתה של ראש תחום בכירה באגף המחשוב, כל מי שהוגדר משתמש, עבר תהליך הטמעה, שבוצע בפועל ע"י מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה ביחידה, שעברה מיחידה ליחידה והדריכה אותם.

54. הביקורת בדקה נתוני שימוש במערכת של רכזים ומובילי הדרכה בעירייה. ראש תחום בכירה באגף המחשוב, הפיקה בתאריך 23/7/15 לבקשת הביקורת דוח, "תאריך כניסה אחרון ופרטי משתמשים" של המשתמשים שקיבלו הרשאה למערכת בתהליך המובנה. הדוח כלל בסה"כ 137 משתמשים (2 מהם מאגף המחשוב שבדקו את המערכת קודם העלייה לאויר). לדבריה, יש עובדים נוספים שקיבלו הרשאה למערכת ולא נכנסו, אך אין לה אפשרות לבצע הצלבה ממוחשבת.

55. מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה מסרה בתאריך 1.2.15 לביקורת, רשימה של 75 "רכזי ומובילי הדרכה ביחידות". השוואה בין המשתמשים המופיעים בדוח לבין רשימת "רכזי ומובילי הדרכה ביחידות" העלתה:

א. 35 מובילי הדרכה, לא הופיעו כלל בדוח, "תאריך כניסה אחרון ופרטי משתמשים".

ב. 3 מובילי ההדרכה, כניסה אחרונה נעשתה בשנת 2013.

ג. 3 מובילי הדרכה, כניסה אחרונה בשנת 2014 (31/8/14, 3/7/14, 10/2/14).

56. מיון דוח, "תאריך כניסה אחרון ופרטי משתמשים" לפי שנים, העלה:

א. 19 בעלי הרשאה מתוך 137 תאריך כניסה אחרון 2013 (14%).

ב. 28 בעלי הרשאה מתוך 137 תאריך כניסה אחרון 2014 (20%).

ג. 90 בעלי הרשאה מתוך 137 תאריך כניסה אחרון 2015 (66%).

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "לקראת העלאת מערכת ניהול ההדרכה בוצע כנס מסודר לכל מובילי ההדרכה, במקביל יוחד הנושא גם בקורסי מובילי ההדרכה. הטמעה בוצעה עד אחרון היחידות כאשר בימים אלה מבוצעת הטמעת המערכת במרת"א, והתקנת המערכת במכללה לקידום מקצועי של ארגון העובדים. בכך אנו מקווים יסתיים



תהליך פיזור המערכת עד אחרון המשתמשים. ייחודה של מערכת ניהול ההדרכה מעבר להיותה המתקדמת כיום בישראל, ניחנה בקלות שימוש, הקלדה ושליפת נתוני לומד. מאחר והזונה אליה רוב היסטוריית הלימוד של קורסים שביצעה היחידה לפיתוח והדרכה, וזוהו כשנתיים שגם מוזנים כל ההשתלמויות והקורסים החיצוניים לרבות של העמותה לקידום מקצועי בארגון העובדים, מאפשרת המערכת נתוני שנים אחרונות ברמה טובה. לאחר סיום הכנסת המערכת לעמותה לקידום מקצועי, יבוצע אחזור מלא של הנתונים שהצטברו אצלה ויוכנסו אוטומטית למערכת הכוללת.

פרסום נוהל 845 בתחילת שנה"ע 2015, והגדרה מדויקת של מה שצריך להיזן במערכת ניהול ההדרכה כבר הועבר למובילי ההדרכה וסגלי משאבי אנוש. הדבר מבוצע היום כדרך שגורה."

תהליך פתיחת הקורס

57. רכז/ת הקורס פותחים במערכת ההדרכה את הקורס תחת הלשונית "מחזורים", הקורס מקבל מספר סידורי. למסכי הקורס מקליד/ה רכז הקורס הנתונים הבאים: שם הקורס, מועד פתיחה וסיום, יום בשבוע, שעות פתיחה וסיום, תכנית הלימודים והתכנים שיעלו במהלך הקורס, מספר המפגשים, מוכר/לא מוכר לגמול השתלמות, מיקום, כללי נוכחות והיעדרות, רישום נוכחות, שיבוץ המשתתפים, רשימת המסיימים.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "פתיחת קורס חדש במערכת ניהול הדרכה מבוצעת רק לאחר אישורו של מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, גם אם הקורס מבוצע רובו ככולו ע"י היחידה באמצעות מוביל ההדרכה. פתיחת מחזור נוסף לקורס קיים, ללא שינוי בסילבוס הקורס אינה מצריכה אישור מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, אלא יידוע בלבד."

נוכחות בקורס

58. בהזמנה לקורס, הנשלחת למשתתפים, מציינת רכזת הקורס כי, חובת הימצאות בקורס 100% משעות הלימוד. היעדרות מותרת, רק במקרה של: מילואים, מחלה, אירוע חריג (המאושר ע"י רכז ההדרכה ומגובה במסמך מתאים), ובתנאי שהיעדרות לא תהיה יותר מ- 20% מכלל החתימות.

59. קורס מעל 40 שעות לימוד, מוכר לגמול השתלמות, חובת הנוכחות על פי האמור בהזמנה לקורס, נבדקת 3 פעמים ביום: בבוקר, בחזרה מהפסקת הצהריים ובסיום היום. המשתתפים בקורס נדרשים לחתום על "טופס נוכחות עובדים בקורס" (אינו טופס של ארגון ותקינה) שלוש חתימות: בוקר, צהריים, סיום.

60. בנוהל "הכשרות והשתלמויות" (נוהל 845) בסעיף 5.5.4.2 "מעקב נוכחות" צוין כי, אחריות רכז ההדרכה או מי מטעמו, להחתים את העובדים על נוכחותם שלוש (3) פעמים ביום ולא יאוחר מ 15 דקות לאחר העברת דף הנוכחות. שתיים מן הרכוזות מסרו לביקורת, כי הן נוכחות ומחתימות



את המשתתפים במפגש הבוקר בלבד. בהחתמות צהריים וסיום הן אינן נוכחות, וההחתמות מבוצעות על ידי אחד/ת המשתלמים/ות שמונה לצורך כך ע"י ידי הרכוזות.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מעקב מלא אחר נוכחות בקורסים השונים הכרחית לצורך שליטה ובקרה על תנועות לומדים. מאחר ומנהל יחידה מפנה את העובד/ת לביצוע הכשרה, על כל עובד לראות עצמו בהכשרה כאילו מילא את תפקידו בעבודה ומכאן גם כל שמירת נוהל עבודה, דיווח והימצאות בהכשרה/השתלמות.

היחידה לפיתוח והדרכה התחייבה כלפי אגף חינוך מבוגרים שבמשרד החינוך לבצע מעקב לומדים בקורסים בהם היחידה לפיתוח והדרכה מעניקה תעודות המוכרות לגמול השתלמות (קורס שמשכו מעל 40 ש"ל).

במקום סדור, כמו מרכז פסג"ה, היתה נרשמת נוכחות העובדים 5 פעמים, בבוקר ובסיום היום ע"י החתמת כרטיס עובד, ושלוש חתימות ע"ג טופס המועבר בכיתה בבוקר, אחרי הפסקת הצהריים, ורבע שעה לפני סוף הלימודים. באופן זה גם הקלנו על מערכת רישום הנוכחות שהיא מערכת נפרדת, על הימצאות העובד בלימודים. עד הקמת המרכז החדש וחזרה לנוהל שהיה קיים במרכז ההדרכה הקודם, נאלצנו להסתפק בהחתמה על דף הנוכחות. זאת בהיעדר שעון נוכחות באתרי למידה שונים בהם פעלה היחידה לפיתוח והדרכה.

הנחיות הוועדה לגמול השתלמות שבאגף משרד החינוך, מנחות שאת דף ההחתמות יעביר גורם בלתי תלוי (לא חניך) לאור כך שכלל הקורסים שתחת אחריותה מתקיימים באתרים פרטיים, ולמניעת ניגוד עניינים. מקומות אלה מבצעים מטלה זו ע"י המזכירה הנמצאת באתר.

גם היחידה לפיתוח והדרכה גיבתה את הנושא באמצעות המזכירה של מרכז פסג"ה. עם סגירתו, בכל הקורסים אנו משתדלים שרכז ההדרכה ייצא בבוקרו של יום באתר הלמידה. ימסור את תכנית היום, וימנה מי מטעמו להעברת דף הצהריים והסיום. במידה ויש מרצה לכל אותו היום, הוא האחראי על העברת הדף. במידה ויש תחלופת מרצים, ממנה הרכז את אחד הלומדים על ביצוע מטלה זו.

בקורס ניהול מתקדם ובקורס הכנה לפרישה יש רכזת הצמודה לקורס מתחילת היום ועד לסופו (החלטת מנהל היחידה לפיתוח והדרכה) מפאת חשיבות הנושאים וקהל היעד, ולצורך הכוונת המרצים בזמן אמת. בקורסים אלה בלבד הרכזת היא שמעבירה את דף ההחתמות.

הערה חשובה: לאורך כל פעילות היחידה, לא נתקלנו מעולם בטענה כלשהי או במידע על זיוף חתימות ע"י אחרים. עובדי העירייה שומרים על משמעת בדיווח זה.

ניהול הנוכחות במערכת ההדרכה

61. לשונית הנוכחות במערכת ההדרכה כוללת עדכון נוכחות:

הרכזת מקלידה את נתוני טופס נוכחות העובדים בקורס למסך זה. במקרה של היעדרות, ניתן לפתוח ולסמן אחת מהאפשרויות הבאות על פי סדר הופעתן: אישור מחלה, עבודה, סמינר, מילואים, ללא סיבה, חופשה, אחר. כל מפגש מחולק ל- 3 עמודות. נוכחות מסומנת במשבצת



בסימון - v. היעדרות שיש לה סיבה, המשבצת נותרת ריקה. היעדרות שאין לה סיבה, מסומנת ב-
 "-".

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "לשונית הנוכחות של עובדים במערכת ניהול ההדרכה נועדה לתת בסיס להפקת תעודה ואיננה מקושרת למערכת נוכחות עובדים של מת"ב. בקורס שמשכו יום שלם, מסומנים 3 חתימות. בקורס שמשכו קצר יותר, שתי חתימות ולעיתים די בחתימה אחת (לשיעור אחד).

יש מקום לבחון עם אנשי המחשוב את היתכנות הצלבת הנתונים מול מערכת הנוכחות."

62. ראש תחום בכירה באגף המחשוב, הפיקה לבקשת הביקורת, רשימת משתתפים בקורסים של היחידה לפיתוח והדרכה שנעדרו ללא סיבה בשנת 2014 כמפורט להלן:

| שם הקורס | מס' סידורי/ים של הקורס/ים | מספר היעדרויות "ללא סיבה" בקורס |
|---|---------------------------|---------------------------------|
| מנהלים מתקדם | 929 | 43 |
| ניהול מרכזי - נ"צ | 911,945,994,898 | 102 |
| א. ע. | 909 | 3 |
| מיומנויות ניהול עובדים אחראיים | 918 | 88 |
| כתיבה שירותית מינהלית | 901,900,896 | 22 |
| מפיקי אירועים שאינם דורשים רישוי | 1024,924 | 6 |
| הכנה לפרישה | 987,938 | 105 |
| מובילי דיגיתל | 921 | 8 |
| קורס פקח עירוני ומסייע | 1043 - 1040 | 463 |
| רכז תרבות והפקת אירועים | 1055 | 167 |
| השתלמות רישוי עסקים | 1073 | 111 |
| העצמה ופיתוח מיומנויות להתמודדות עם מצבים | 954 | 22 |
| מכרזים והתקשרויות | 940 | 10 |
| מנהיגות נשית | 908 | 12 |
| Excel בסיסי | 993,991,859,858 | 116 |
| Excel מתקדם | 992,865 - 862 | 172 |
| word בסיסי | 868 - 866 | 190 |
| word מתקדם | 871 - 870 | 70 |
| מחשבים מתקדמים | 988 | 16 |
| POWER POINT | 903 | 31 |
| מגיש עזרה ראשונה בכירים | 875 - 873 | 69 |
| ריענון עזרה ראשונה | 878 - 877 | 47 |
| אנגלית עסקית למנהלים | 949 | 2 |
| סה"כ | | 1941 |



מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "כל היעדרות ע"י עובד מחייבת סיבת היעדרות, בדיוק כמו שמחייבת כן מערכת הנוכחות העירונית. מאחר ומערכת ניהול ההדרכה והתחשיב של היחידה לפיתוח והדרכה 'סופר' מספר החתימות ולא 'ימים' יש וחסר חתימת אחת או שתיים של עובד לאותו יום, ולמעשה אינו נדרש בסיכום להמציא סיבת היעדרות. לדוגמא: עובד שאיחר ופספס את דף החתמת הבוקר. היעדרות של עובד יום מלא (3 חתימות) מחייבות אותו בדיווח על סיבת היעדרותו, לא רק ליחידה לפיתוח והדרכה אלא גם לסגל משאבי אנוש של יחידתו. המבלה שהכין המבקר נכונה ומכילה היעדרויות חלקיות בלבד שאין לנו רישום לגביהן (יציאה לישיבה, יציאת העובד לפעילות אחרת, אי הימצאותו בהעברת דף החתימות ועוד)".

63. היבט נוסף, שבדקה הביקורת הנו אחוז המסיימים בקורסים בהם הגורם המארגן הוא מש"א, היחידה. הבדיקה נעשתה לתאריכים 1/1/14 - 12/5/2015 בהתייחס לקורסים בהם אחוז המסיימים היה 80% ומטה להלן הנתונים:

| מחזור | שם מחזור | מוביל הדרכה | שעות | התחלה | סיום | תעודות | לומדים | מסיימים |
|-------|---|-------------|------|-----------|-----------|--------|--------|-----------|
| 992 | Excel מתקדמים | א. | 42 | 4/11/2014 | 9/12/2014 | כן | 22 | 7 32% |
| 877 | ריענון עזרה ראשונה | א. | 21 | 12/3/2014 | 26/3/2014 | לא | 13 | 5 38% |
| 903 | Power Point | א. | 21 | 13/5/2104 | 27/5/2014 | כן | 28 | 13 46% |
| 866 | Word בסיסי | א. | 42 | 6/3/2014 | 10/4/2014 | כן | 24 | 14 56% |
| 868 | word בסיסי | א. | 42 | 18/6/2014 | 23/7/2014 | כן | 34 | 16 58% |
| 954 | העצמה ופיתוח מיומנויות להתמודדות עם מצבים | ח. | 42 | 20/3/2014 | 3/7/2014 | כן | 19 | 13 68% |
| 993 | Excel בסיסי | א. | 42 | 3/11/2014 | 8/12/2014 | כן | 27 | 19 70% |
| 870 | word מתקדם | א. | 42 | 2/4/2014 | 14/5/2014 | כן | 25 | 17 72% |
| 909 | מובילי | א. | 49 | 2/3/2014 | 4/5/2014 | כן | 23 | 18 |



| מחזור | שם מחזור | מוביל הדרכה | שעות | התחלה | סיום | תעודות | לומדים | מסיימים |
|-------|---------------------------------|-------------|------|------------|------------|--------|--------|-----------|
| | הדרכה | | | | | | | 74% |
| 919 | מיומנויות ביהול לעובדים אחראיים | ח.ת. | 70 | 11/5/2014 | 11/11/2014 | כן | 25 | 18 72% |
| 901 | כתיבה שירותית מנהלית | ח.ת. | 49 | 4/11/2014 | 16/12/2014 | כן | 23 | 18 78% |
| 604 | Excel בסיסי | א. | 42 | 21/11/2013 | 26/12/2013 | כן | 24 | 19 79% |

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "הנחיות מנהל היחידה לפיתוח והדרכה לכלל רכזי ההדרכה ומובילי ההדרכה ביחידות הן לרשום עובדים לקורסים השונים בתקורה של לפחות 130%. זאת לצורך ניצול מיטבי של כמות לומדים ובהכרתו את הביטולים של 'הרגע האחרון'. במקומות למידה אחרים גודל כיתת מבוגרים עומד על בין 15 לומדים עד 20 לומדים בלבד, במיוחד בקורסים בהם ישנן סדנאות לימוד. היחידה לפיתוח והדרכה מצליחה ברוב המקרים לאייש את כל עמדות המחשוב (24 כרגע) ואת מלוא היקף הכיתות. בחלק מהקורסים: ניהול מתקדם והכנה לפרישה, מבוצעים הקורסים בהיקף לומדים גדול בהרבה. כל הנרשמים לקורסים מוקלדים למערכת ניהול ההדרכה. הפסקת לימודים ו/או אי הופעה ללימודים אינה נמחקת מהרשימה. בסוף הקורס יופיע - אינו זכאי לתעודה. באופן זה יש לנו מעקב אחרי נרשמים סדרתיים שאינם מופיעים לקורסים. יחד עם זאת, לא ניתן לראותם כמי ש'נפלו' בקורסים.

הנחונים בטבלה אכן משקפים מצב זה של רישום יתר וביחד עם זאת ניתן להבחין כי ברוב הקורסים שנבדקו היתה השתתפות בתפוסה טובה מאד."

64. דוח נוכחות - מצטבר - מאפשר לקבל תמונה כוללת של נוכחות המשתתפים על פי תאריכי המפגש, ומספר החתימות למפגש. סדר הופעת המשתתפים בדוח נוכחות מצטבר, תואם לסדר הופעת המשתתפים בטופס נוכחות עובדים.

65. דוח היעדרויות - סה"כ החתימות הנדרש למפגש, ומינימום חתימות נדרשות לצורך זכאות לסיום קורס/תעודה. פרוט לכל משתתף, סה"כ החסרות, סה"כ חתימות. משתתפים, אשר סה"כ החתימות שלהם פחות מהמינימום הנדרש, מודגשים בצבע אדום.



66. רשימת סיום קורס - רשימת מסיימי הקורס הזכאים/לא זכאים לתעודה. תהליך זה, נעשה באופן אוטומטי ע"י המערכת. עם זאת, לדברי מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה, המערכת מאפשרת לרכז הקורס, להפוך את הסטטוס שהמערכת חישה על בסיס הנוכחות של המשתתף, מ"השתתף בקורס אך לא סיים", ל - "סיים קורס". ההרשאה נתונה לרכז ההדרכה באופציה "הוסף".
67. ראש תחום בכירה באגף המחשוב, הפיקה לבקשת הביקורת רשימה, של עובדים שהיעדרויותיהם בקורס היה מתחת למינימום הנדרש, ומופעים בלשונית סיום קורס, כבעלי זכאות לתעודה (לא לקבלת תעודה בפועל). הדוח הוגבל, לקורסים המבוצעים בפועל ובאחריות היחידה בלבד. בשנת 2012 נמצאו 35 עובדים, בשנת 2013, 96 עובדים, בשנת 2014, 46 עובדים כמפורט להלן:

| מס"ד | שם הקורס | מס' סידורים של הקורס/ים | מספר עובדים |
|------|----------------------------------|-------------------------|-------------|
| 1 | ניהול מרכזי - נ"צ | 994, 945, 911, 898 | 16 |
| 2 | כתיבה שירותית מינהלית | 896, 901 | 2 |
| 3 | הכנה לפרישה | 938 | 4 |
| 4 | מובילי הדרכה | 909 | 8 |
| 5 | מובילי דיגיתל | 921 | 2 |
| 6 | מפיקי אירועים שאינם דורשים רישוי | 924 | 1 |
| 7 | מנהיגות נשית | 908 | 2 |
| 8 | word מתקדם | 870 | 1 |
| 9 | word בסיסי | 868 | 4 |
| 10 | excel בסיסי | 859 | 1 |
| 11 | excel מתקדמים | 864, 862 | 5 |
| | סה"כ | | 46 |

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "רשימת מסיימי הקורס נסמכת על החישוב של מערכת ניהול ההדרכה כפי שהנחה מנהל היחידה לפיתוח והדרכה. החלטתו של מנהל היחידה לחלק את הקורס כולו עפ"י מספר החתימות הייתה מחמירה יתר, ולא הביאה לידי ביטוי צרכי הארגון ותכתיבי מנהלים. החלטת מנהל היחידה להחמיר עם החתימות ע"י עיגול כלפי מטה, נכונה הייתה בעיקרה לקורסים הקצרים שמשכם כ- שישה מפגשים. לגבי קורסים ארוכים יותר, כמו ניהול בסיסי (14 מפגשים) או ניהול מתקדם (23 מפגשים) מצא מנהל היחידה כי עיגול כלפי מטה מותר מנהלים רבים ללא תעודת סיום. מאחר ומנהלים הנמצאים בקורסים אלו נעדרים למשך זמן ארוך מאד מעבודתם, מצא מנהל היחידה כי



עיגול כלפי מטה יוצר מצב מחמיר יתר שאין לו צידוק ציבורי. בהתאם לכך ולאור הערת המבקר, יבוצע שינוי 'קריאת' המערכת תוך שהיא 'מעגלת' כלפי מעלה לכלל הקורסים העירוניים".

68. הביקורת העבירה את הרשימה המפורטת של העובדים בטבלה להתייחסות הרכזים. להלן התייחסויותיהם:

א. כתיבה שירותית מינהלית (מס"ד 2):

(1) סה"כ חתימות של ד. ה. 16, פחות מהמינימום הנדרש. בדוח זכאות לתעודה, רשומה כלא זכאית לתעודה. ברשימת משתתפים בקורס, רשומה כמי שסיימה, וזכאית לתעודה. עובדת אחרת שהשתתפה בקורס, עם מספר חתימות זהה (16) לזה של ד. ח., לא רשומה כזכאית לתעודה. בדיווח מערך נוכחות, השתתפותה בקורס רשומה כהשתלמות ולא הכשרה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "טעות בתחשיב של עיגול החתימות הנדרשות. אין תקשורת בין מערכת ניהול ההדרכה לנוכחות. ההקלדה השגויה במערכת הנוכחות בוצעה ע"י איש סגל משאבי אנוש של היחידה."

(2) הרכוז מסרה לביקורת לגבי ד. ח. ות. צ., כי היא משערת שרישום הזכאות למרות חתימות מתחת למינימום הנדרש, נעשה בטעות. באשר לעובדת ת. צ., להערכתה לא קיבלה תעודה. לבקשת הביקורת בתאריך 14/4/15, בדק - מרכז משאבי אנוש בכיר במינהל החינוך, אם לעובדת ת. צ. תעודה על קורס "כתיבה שירותית מינהלית" שנפתח בתאריך 25/2/14 והסתיים בתאריך 8/4/14. מרכז משאבי אנוש בכיר במינהל החינוך, מסר לביקורת בתאריך 30/4/15, כי בסריקת תיקה האישי של העובדת, לא נמצאה התעודה המבוקשת. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "העובדת אכן לא קיבלה תעודה בשל חוסר מספר רב של חתימות נדרשות."

ב. קורס excel בסיסי (סידורי 859):

(1) הרכוז מסר לביקורת נוסחת חישוב שלו ל- 20% היעדרות בקורס בן 6 מפגשים = 3.6, קורס בן 7 מפגשים = 4.2.

(2) ראש תחום בכירה, אגף מחשוב ומ"מ, מסרה לביקורת, כי שיטת החישוב במערכת נעשתה בעצה אחת עם מנהל היחידה, לגישה המחמירה, בשל הבקרה החיצונית של הוועדה, לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות במשרד החינוך.

(3) הרכוז מעגל 3.6 חיסורים ל - 4, על כן, נוכחות המינימום הנדרשת לשיטתו היא 14 החתמות, ולכן קבע, כי 4 חיסורים של העובדת ג. ג., תקין ומזכה לתעודה. מאידך, מערכת ההדרכה מעגלת את החישוב כלפי מטה ל - 3 חיסורים, על כן, נוכחות



- המינימום הנדרשת היא 15. העובדת שהחסירה 4 פעמים, נכנסה לסטטוס של היעדר זכאות, לכן שמה הופיע בדוח כלא זכאית לתעודה.
- (4) במערכת ההדרכה, בלשונית כרטיס לומד, נרשם לעובדת שנזכרה בדוח "סיים קורס".
- (5) מאידך, שני עובדים אחרים, אשר מספר ההחתמות שלהם זהה, למספר ההחתמות של העובדת ששמה הופיע בדוח, נרשם בכרטיס הלומד "השתתף ולא סיים".
- (6) במערכת ההדרכה, לא הקליד הרכז, את סיבת היעדרותו של א. י. בשלושה מהמפגשים. לעובדת ס. ל., במפגש בו נעדרה יום שלם, הקליד את הסיבה, מחלה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "רכזי ההדרכה מחשבים את 20% ההשתתפות לפי מספר הימים כפול 3 חתימות. קורס זה בן 6 מפגשים בלבד. עיגול חתימות כלפי מעלה - מטה יוצר את בעיית אי ההתאמה. יתוקן בהקדם."
- (7) ס. ל. - נמצא דיווח אחד בלבד לתאריך 1/4/2014. זומנה קודם לקורס excel מתקדמים (מס' קורס 862) שנפתח בתאריך 21/1/14, בו השתתפה במפגש הפתיחה בלבד, ובהמשך זומנה לקורס excel בסיסי שנפתח בתאריך 4/3/14. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "עובדת נרשמה לאקסל מתקדם. נבדק ונמצא שאין לה שליטה בידע בסיסי לכן הוסרה מועמדותה ממתקדם והרשמתו לבסיסי".
- ג. Excel מתקדמים (מס' קורס 862):
- (1) הרכז מסר בהתייחסותו, כי שני העובדים ששמן הופיע בדוח, לא היו זכאים ומחק אותם מהקובץ ללא הסבר. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "לאור הערת המבקר נבדקה שוב פעולת סיום הקורס במערכת ויהול ההדרכה שם צוין במפורש כי 2 עובדים לא זכאים לתעודה עקב חוסר השתתפות. עובדים אלה לא קבלו תעודה. טעות זו בוצעה במהלך לימוד המערכת, לכן שמם נמחק מהחלק של "זכאות לתעודה" בלבד ולא בקורס".
- (2) במערכת ההדרכה, בכרטיס לומד של ר. ב. ש., נמצא כי, השתתף וסיים קורס excel מתקדמים בתאריך 12/11/07 - קורס 753.
- (3) בתאריך 11/6/13 השתתף בקורס excel מתקדמים מספר 139, החסיר 6 פעמים. על בסיס חישוב מערכת ההדרכה, לא היה זכאי לסיים, גם לפי חישוב הרכז לא היה זכאי להיחשב כמי שסיים, ובכל זאת, מופיע במערכת ההדרכה כמי שהשתתף וסיים וזכאי לתעודה. הרכז הוסיף הערה, לפיה, אישר לעובד מפגש נוסף בקורס מספר 862 לצורך השלמה. בתאריך 28/1/14, לפי רישום הנוכחות של הרכז בקורס מספר 862, השתתף העובד במפגש השלמה אחד.



4) י. י., השתתף בתאריך 4/2/13 בקורס excel מתקדמים מספר 139 והחסיר שני מפגשים, אותם השלים בקורס מספר 862. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "העובד י. י. השלים את הקורס בהגעתו למחזור נוסף, הידע החסר הושלם וע"י זה בוצע חיסכון של ימי עבודה של העובד ומקום בקורס באורך מלא."

5) עובד המשתתף בחלק מהמפגשים בלבד בקורס חדש, בגין צורך בהשלמה, מופיע במערכת ההדרכה של הקורס החדש כמי שהשתתף ולא סיים. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "כרנע אין יכולת לרשום אחרת את ההשלמה במערכת. מאחר וקורס נפתח ונסגר עם מועד פתיחה וסיום, ומאחר ולא ניתן לרשום את העובד על פתיחה של קורס אחד וסיום של הקורס השני (רישום כפול) הרי מאחר וביצע מעל 60% מהקורס המקורי, מועד הסיום יהיה גם הוא רק בקורס המקורי. מתן התעודה רק לאחר ההשלמה. במידה ולא יבצע אותה כנדרש, תימחק זכאותו. במידה ויסיים את ההשלמה, יקבל תעודה. לצורך הסדר הטוב, חייבים לרשום אותו גם בקורס השני, לצורך מעקב, נוכחות וכו'. כך יוצא שהעובד רשום פעמיים, כשבפעם השנייה הוא מופיע, כלא סיים."

6) עובדת אגף מחשוב ומ"מ, ע. ג. ת. זהות X השתתפה אף היא בקורס 139, החסירה 6 פעמים, דבר שלא הקנה לה זכאות לסיום ולתעודה, ומופיעה כמי שהשתתפה וסיימה. בשונה מהעובד ר. ב. ש. ו. י., לא רשם הרכז הערה לפיה, נדרשה להשלמה לצורך זכאותה לקבלת תעודה כפי שנדרש ר. ב. ש. עם מספר החסרות זהה.

ד. קורס excel מתקדמים 15/7/14:

הופעתם של 3 המשתתפים כלא זכאים, נובע, בשל שוני בשיטת חישוב אחוז הנוכחות, בין הרכז למערכת ההדרכה.

ה. קורס word בסיסי (מס' קורס 868):

הרכז מחק שמות ארבעת העובדים ששמו הופיע בדוח, כלא זכאים, מבלי שנתן הסבר מדוע הופיעו מלכתחילה כמסיימים/זכאים. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "העובדים ד. ק., ה. ע., י. ס., א. ד., נ. ב. נמחקו מהקובץ של מקבלי תעודה בלבד לאור הרשמתם בטעות, בבדיקה חוזרת מסתבר שהעובדים החסירו מעל המותר."

ו. קורס word מתקדם (מס' קורס 870):

הרכז ציין בהתייחסותו לגבי העובדת ששמה הופיע בדוח, כי לא היתה זכאית ומחק אותה מרשימת המסיימים, מבלי שנתן הסבר מדוע הופיעה מלכתחילה כמסיימת/זכאית. הרכז לא הקליד את סיבת היעדרותה של העובדת במערכת ההדרכה. במרפ"ד בו יש שעון נוכחות, החתמה בכניסה וביציאה נחשב ליום עבודה, ואינו מופיע במערך כ"א כהכשרה. מנהל אגף

מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "שעון נוכחות במתקן פסגה לשעבר שייך למקום ולא ניתן לשחזר את האירוע."

ז. קורס מובילי הדרכה (מס' קורס 909):

(1) רכז הקורס מסר בהתייחסותו לביקורת, כי בקורס זה, קיימת חובת הגשת עבודות גמר לבדיקה חיצונית, בלעדיה לא ניתן לקבל זכאות לתעודה. לדבריה של ראש תחום בכירה באגף המחשוב, מערכת ההדרכה משכללת את שני התנאים לזכאות נוכחות/ הגשת פרויקט, מותנה בכך, שהנתונים הוזנו למערכת.

(2) בפגישה אקראית בתאריך 29/4/15 עם הביקורת, מסר הרכז בע"פ, כי הוא בדק ומצא שלא הקליד את נתוני המפגש האחרון למערכת ההדרכה, והקליד את הנתונים בדיעבד (כתוצאה מכך, השתנה סטטוס הזכאות של 5 עובדים מתוך ה- 8). מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "סה"כ סיימו את הקורס 17 עובדים מתוך 23 שנרשמו, הטעות נבעה לאור בדיקת הזרמת נוכחות היום אחרון. מסתבר שקיים זכות קבלת תעודה לעובדים נוספים.

ככלל רכזי ההדרכה מפקימים תעודת סיום לקראת היום האחרון של קורס לכאלה שעדיין זכאים לקבל תעודה במידה ויופיעו ליום האחרון במלואו. לפני 'מקס' חלוקת החעודות, בודק הרכז את הזכאות בזמן אמיתי. במידה ועובד החסיר ביום האחרון וכתוצאה מכך נשללת זכאותו, אין הוא מקבל את התעודה והיא נשמרת למקרה בו יבצע השלמה."

(3) הרכז העניק זכאות לתעודה לשניים מהעובדים שצברו 6 החסרות, כאשר המינימום הנדרש לזכאות הוא 4 החסרות. באשר לאחת העובדות, נימק הרכז החלטתו בכך, שמדובר בהחסרה גבולית מהזכאות, והגישה עבודה. לעובדת שנייה, החליט הרכז להעניק זכאות, בשל כך שהעדרותה נבעה מהשתתפותה במכרז אישי.

(4) הרכז, לא דיווח למערכת ההדרכה, בקורס מובילי הדרכה, מי הגיש/לא הגיש פרויקט. כאמור, מערכת ההדרכה משכללת את שני התנאים לזכאות, נוכחות/ הגשת פרויקט, מותנה בכך, שהנתונים הוזנו למערכת. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "הרכז לא הצליח לאתר הונת פרויקט במערכת. למד תכונה זו שלא רק זמן רב לאחר סיום הקורס."

ח. קורס מס' 938 הכנה לפרישה (מס"ד 3):

להלן התייחסות רכזת הקורס:

"ברשימה שהעברת ישנם 4 שמות של עובדים שפרשו והשתתפו בקורס הכנה לפרישה.

לגבי סוגיית מתן תעודת סיום עבורם למרות שאינם זכאים על פי הנוכחות להלן התייחסותי-מ. ש. - התעודה נמצאת אצלי (תעודות רבות של פורשים שהשתתפו בקורסי הכנה לפרישה עוד משנת 2010 נמצאות אצלי ושלא חולקו לאור חוסר חתימות וסיבות אחרות).



שלושת התעודות של העובדים הבאים י. כ., י. ג. וב. פ. אינן אצלי (י. וב. פרשו לגימלאות לפני מועד סיום הקורס).

לאור הנושא שהעלית התייעצתי עם מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, ובהתייעצות משותפת החלטנו, שאין צורך במתן תעודות מוכרות לגמול השתלמות. על כן, חתימות נוכחות במקום שבו אין שעון נוכחות, ייערכו פעמיים ביום בלבד, לצורך הדיווח לסגלי משאבי אנוש במידה ואנו נדרש לכך.

במידה ופורש לגימלאות יבקש תעודה מוכרת לגמול מבעוד מועד (מידע זה ינתן בפתיחת הקורס), נצטרך לבצע עבורו 3 החתמות ביום כפי שדורש מאיתנו אגף חינוך מבוגרים של משרד החינוך.

הערת הביקורת:

בקורס פרישה שהתקיים בתאריכים 28/6/15 - 23/8/15 בבית אריאלה בו יש שעון נוכחות, המשתתפים נדרשו עדיין לחתום 3 פעמים ביום.

- (1) ארגון הקורס - רכזת הקורס ואנשי היחידה לפיתוח והדרכה אחראים ל: זימון העובדים הפורשים, המרצים, מיקום לקורס, הזמנת כיבוד, דיווח נוכחות, הכנת סילבוס הקורס, הכנת חוברת לפורש, שי לפורש, והארגון הלוגיסטי. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "ארגון הקורס נעשה ע"י היחידה לפיתוח והדרכה בשיתוף יחידת הפרישה ומת"ש. קורס ייחודי זה מכיל נושאים רבים ומגוונים, מרצים רבים, וספקים שונים. לאור ריבוי משתתפים מיחידות שונות, מצוקת מקום סדור קבוע, צורך באתר מיוחד לביצוע הפאנל וכו', משך זמן ההתארגנות הינו ארוך מקורסים אחרים."
- (2) תכנים - משתדלים להתאים לבקשות ממונה פרישה, רכזת הקורס, ובאישור מנהל היחידה לפיתוח והדרכה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "רכזת הקורס לומדת כל הזמן מחברות ותאגידים שונים על ביצוע קורס שכזה אצלם. כאשר יש נושא חדש רלבנטי, רכזת הקורס מכניסה אותו ומוציאה נושא אחר במקומו. משך הקורס בעיריית תל-אביב-יפו הינו מהארוכים שיש במגזר הציבורי ובכלל."
- (3) מיקום - כל מתקן שמתאים לביצוע הקורס. הרכזת הדגישה, כי מספר המשתתפים בקורס הכנה לפרישה גדול יותר מכל קורס רגיל אחר. בעבר הקורס התקיים במרכז הדרכה פסג"ה (נסגר). בשנתיים האחרונות התקיים הקורס בב"ס עירוני ז' יפו ובספריה העירונית בית אריאלה, בה תוכננו ובוצעו שני מחזורים במהלך שנת 2015. מצב זה, מצריך את הרכזת לחפש מקום הולם ומתאים לקיים קורס רב משתתפים. הרכזת הוסיפה כי, החיפוש אחר מתקנים בעייתי ביותר. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "ההתאמה בין מספר המשתתפים, יצירת נוחות גם לבעלי מוגבלות (גיל וכו'), מקום מוכבד



ומכבד, מושבים סבירים, מקשה על בחירת מקום. כבר קרה בעבר שהחלפנו אתרים במהלך הקורס.”

(4) רישום הנוכחות - העובדים הפורשים חותמים שלוש חתימות. עם זאת, לדברי

הרכז, קיימת בעיתיות עם הצורך לחתום 3 פעמים ביום. מספר רב של משתתפים מתרעם ואינו מוכן לחתום, סבב ההחתמות מתעכב אצל פורשים אחרים, וכד'. בהיותה אחראית על הקורס ונמצאת איתם כל היום, היא יודעת מי נוכח ומי חסר.

(5) דיווח - הרכז מדווחת, למערכת ההדרכה. כ"א של מרת"א (איכילוב) ביקש

מהרכז להעביר בסוף כל חודש של הקורס, דיווח נוכחות, והרכז מעבירה להם.

(6) משוב בקורס הכנה לפרישה - לפני מספר שנים המשוב נעשה במילוי טופס של

חברה שליוותה את הקורס. החברה עיבדה נתונים והעבירה אותם לממונה על הפרישה. הרכז ציינה כי, בכל קורסי הכנה לפרישה מתקיים גם משוב בעל פה. בשנת 2014 החליט ממונה הפרישה להכין משוב שלו. המשוב חולק למשתתפים וטרם עובד. המשובים נמצאים אצל ממונה פרישה ולא הועברו ליחידת ההדרכה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "קורס הכנה לפרישה חל בחצי השנה האחרונה של עובד המוזמן לקורס הנ"ל. ברוב המקרים, עובדים/ות אלה אינם זקוקים לתעודה המוכרת לגמול השתלמות והם נמצאים בשיא הזכאות.

מנהל היחידה לפיתוח והדרכה הנחה כי יש להתייחס לקורס זה כאל כל קורס עירוני לרבות רישום נוכחות מאחר והעובדים חייבים על ביקורת נוכחות בכל עת היותם מועסקים בעירייה. זאת הסיבה לצורך ברישום משתתפים (לא בהכרח עפ"י 3 חתימות) והזנה מאוחרת לתוך מערכת נוכחות עובדים. יחד עם זאת, ועל מנת למנוע 'זילות' התעודה, לא ניתנות תעודות למי שהופיע בקורס כנדרש, וביכר להגיע לעבודתו ביחידתו.

הדרישה להחתים כרטיס נוכחות במקום בו יש שעון נוכחות וגם בדפי החתימות הינה מתכונת קבועה של היחידה לפיתוח והדרכה.

בשונה מקורסים אחרים, קורס הכנה לפרישה מכיל עד 70 משתתפים, והיו מקרים שהכיל אף עד 110 משתתפים. בקורס זה יש הרצאות פרונטליות בלבד ויש חשיבות רבה בהיבט החברתי על שילובם של כמה שיותר עובדים, מכלל היחידות ובכל רמת הדרגות, לרבות מרת"א שנפגשים רק עתה אלה באלה. לומדים בכפיפה אחת מנהלי אגפים וסייעות לגנות.”



| שם +משפחה | מ"ז | קורס | מחזור |
|---|-----|--------------|-------|
| ח. ג. | | ניהול מרכזי | 945 |
| התייחסות הרכזות: הערת את תשומת ליבי כי המערכת מעגלת היעדרויות מותרות כלפי מטה, אני מעגלת כלפי מעלה, לפיכך יש פער על חתימה אחת. | | | |
| ע. פ. | | ניהול מרכזי | 945 |
| התייחסות הרכזות: הערת את תשומת ליבי כי המערכת מעגלת היעדרויות מותרות כלפי מטה, אני מעגלת כלפי מעלה, לפיכך יש פער על חתימה אחת. | | | |
| מ. ע. | | ניהול מרכזי | 945 |
| התייחסות הרכזות: 2 איחורים של בוקר באישורי, משום שעובד לילה בתברואה. | | | |
| ע.צ. | | ניהול מרכזי | 945 |
| התייחסות הרכזות: יש תיעוד על ההיעדרויות. 11.9 לא חתמה ואין תיעוד על סיבת ההיעדרות. הערות הביקורת: נעדרה מ - 4 מפגשים, כאשר ניתן לצורך זכאות לפי המערכת, להיעדר עד 3 מפגשים. תאריך 4/9/14 - סיבת ההיעדרות במערכת הדרכה לא צוינה. הרכזת מסרה לביקורת, כי בדקה ומצאה שהעובדת נכחה לפי דפי הנוכחות. הרכזת בטעות לא הקלידה את הנוכחות למערכת הדרכה. הרכזת הוסיפה כי היא אינה מבקשת מהעובדים להמציא אישור להיעדרות, ואינה מדווחת לכ"א של היחידה על היעדרויות. חובת הדיווח לשיטתה באחריות העובד /המשתלם, והיא מסבירה ומבהירה זאת, בתחילת כל קורס. תאריך 11/9/14 - במערכת הדרכה אין דיווח לסיבת ההיעדרות. מערך כ"א מדווח הכשרה. | | | |
| מ. א. | | ניהול מרכזי | 994 |
| התייחסות הרכזות: חסרה חתימה אחת על סוף יום. | | | |
| א. ע. | | ניהול מרכזי | 994 |
| התייחסות הרכזות: הערת את תשומת ליבי כי המערכת מעגלת היעדרויות מותרות כלפי מטה, אני מעגלת כלפי מעלה, לפיכך יש פער על חתימה אחת. | | | |
| ד. מ.ע. | | ניהול מרכזי | 994 |
| התייחסות הרכזות: הערת את תשומת ליבי כי המערכת מעגלת היעדרויות מותרות כלפי מטה, אני מעגלת כלפי מעלה, לפיכך יש פער על חתימה אחת. | | | |
| ע. ד. | | ניהול מרכזי | 994 |
| התייחסות הרכזות: הערת את תשומת ליבי כי המערכת מעגלת היעדרויות מותרות כלפי מטה, אני מעגלת כלפי מעלה, לפיכך יש פער על חתימה אחת. | | | |
| ע. ל. | | ניהול מרכזי | 994 |
| התייחסות הרכזות: קיים תיעוד על אשפוז ופטירת קרוב מדרגה ראשונה. | | | |
| פ. מ. | | מנהיגות נשית | 908 |
| התייחסות הרכזות: תאריך 25.2.14 נכחה טעות הקלדה 13.5.14 השתתפה במלכות המדבר דרך ארגון העובדים. נעדרה במסגרת המותר- יש תיעוד. הערות הביקורת: הרכזת נטלה חלק בקורס זה כמשתתפת מן המניין וכרכזת לנושא החתמות המשתתפים. | | | |



| שם + משפחה | מ"ז | קורס | מחזור |
|--|-----|---------------|-------|
| ז. ה. | | מנהיגות נשית | 908 |
| <p>התייחסות הרכות: 13.5.15 נכחה אך שכחה לחתום. נעדרה במסגרת המותר. יש תיעוד.</p> <p>הערות הביקורת: 27.5.14 הרכות לא הקלידה סיבת היעדרות למערכת הדרכה.</p> | | | |
| ט. ג. | | מובילי דיגיטל | 921 |
| <p>התייחסות הרכות: סדר החתימות היומי: בשעה 8:00 בבוקר, 13:30 לערך (אחרי הפסקת הצהריים), ובסוף המפגש. עפ"י המערכת, שתי המשתתפות היו נוכחות ברוב שעות המפגש, אולם החסירו חתימה או שתיים של סוף היום. במקרה כזה אני מפעילה שיקול דעת ומעניקה להם תעודה.</p> <p>הערות הביקורת: 7.5.14 - חסרה חתימת צהריים. לא הוקלדה סיבה למערכת הדרכה. אין תיעוד לסיבת היעדרות הכשרה. 14.5.14 - חסרה חתימה צהריים + סוף היום. לא הוקלדה סיבה למערכת הדרכה. מערך כ"א מדווח חסרה. הרכות הוסיפה, כי היא אינה מבקשת מהעובדים, ואינה מדווחת לכ"א של היחידה על היעדרויות. חובת הדיווח לשיטתה באחריות העובד/המשתלם, והדבר מוסבר ומובהר בתחילת הקורס. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "חובת דיווח היעדרות, שאינה ליום שלם חלה על העובד. היעדרות ביום מלא מחייבת עפ"י נהלי העירייה להמציא לסגל משאבי אנוש סיבת היעדרות לצורך הונת מערכת הנוכחות."</p> | | | |
| ח. ח. | | מובילי דיגיטל | 921 |
| <p>התייחסות הרכות: עפ"י המערכת שתי המשתתפות היו נוכחות ברוב שעות המפגש, אולם החסירו חתימה או שתיים של סוף היום. במקרה כזה אני מפעילה שיקול דעת ומעניקה להם תעודה.</p> <p>הערות הביקורת: 23.4.14 בבדיקה חוזרת של הרכות, מדובר בטעות הקלדה שלה.</p> | | | |
| צ. ב. | | מפיקי אירועים | 924 |
| <p>התייחסות הרכות: קימת דלתא של חתימה אחת בשל יציאה לצרכי עבודה.</p> <p>הערות הביקורת: 1. במערכת הדרכה רשומים בשיבוץ, 20 משתתפים. בדף רישום ידני, רשימה של 34 שמות 2. 9 מבין מסיימי הקורס הוגדרו כעובדים חיצוניים. אישור הממונה על השכר במשרד האוצר, מתאריך 19.3.07 קבע, קורסים ופעולות ההדרכה יערכו ע"י יחידת ההדרכה בעירייה, לעובדי העירייה בלבד. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "קורס זה נועד לכלל מפיקי האירועים שאינם דורשים רישוי. הנחיית הממונה למנכ"ל לכלול בקורס זה את כל אלה הפועלים בתחום זה לרבות תנועת הצופים, מדריכי נועד וכו' האחראים מטעם העירייה על אירועים מסוג זה. קביעתו של הממונה על השכר אינה מופרת שכן היחידה לפיתוח והדרכה אחראית על הדרכת כלל העובדים הפועלים בשם העירייה ומטעמה, ובכלל זה אף עובדים חיצוניים המופעלים בשמה".</p> | | | |

י. קורס כתיבה שירותית מנהלית (מס' קורס 896):

(1) נוכחות בקורס

(א) מפגש צהריים וסיום - רכזת הקורס, ממנה חניך תורן מבין המשתתפים,

שאחראי על החתמת המשתתפים.



(ב) לדברי רכזת הקורס, היא מקלידה למערכת ניהול הדרכה, את נתוני הנוכחות, למחרת המפגש. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "רכזת ההדרכה פותחת את הקורס וגם סוגרת אותו. בכל יום לימודים, היא או רכז אחר פותח את הבוקר, וממנה תורן לרישום 2 החתימות הנוספות (הקורס מתקיים כרגע בתיכון עירוני ו' ביפו). לאחר פתיחת הבוקר, חוזר הרכז למשרד ו/או מדלג לקורס מקביל, בהתאם למשימות היום. כלל הקלדת הנוכחות במערכת ניהול ההדרכה מתקיימות יום למחרת הקורס. במידה ואכן תשתלב היחידה במרכז ההדרכה החדש, ויהי לה משרד מתאים לכך, אפשר יהיה להקליד נתוני נוכחות עוד באותו היום."

(2) סטטוס נוכחות משתתפי הקורס במערכת ההדרכה, אינו מדווח לסגל משאבי אנוש של היחידה, ומערך כ"א העירוני.

לדברי הרכזת, באחריות המשתתף בקורס, לדווח לסגל מש"א של יחידתו, בנושא נוכחות/היעדרות מהקורס. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "נוכחות עובדים בקורסים השונים אינה מדווחת לסגלי משאבי אנוש ומערכת הנוכחות העירונית. באחריות משתתף בקורס לדווח על כך בעת שהוא מקבל לידיו את דף הנוכחות החודשי, חותם ומחזירו מתוקן לאיש סגל משאבי אנוש ביחידתו."

(3) הרכזת הוסיפה, כי במקרה של היעדרות משתתף, היא מעבירה פנייה לעובד להמציא אישור/הסבר להיעדרותו והעתק לסגל מש"א של היחידה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "במידה ועובד נעדר יום שלם מהקורס, עליו להמציא לרכזת ההדרכה סיבת היעדרותו ותימוכין / אישור, וכמובן למסור עותק נוסף לסגל משאבי אנוש ביחידה."

(4) בתאריך 6.4.14 (המפגש האחרון של הקורס 8/4/14), בקורס כתיבה שירותית מינהלית שלחה רכזת הקורס מייל, למשתתפים שנעדרו ימים/שעות וטרם המציאו אישור על כך. העתק מהפנייה נשלח למנהלת מדור עובדי מינהל בתי ספר, לע. מרכזת משאבי אנוש באגף החופים. עם זאת, ברשימת העובדים הופיעו עובדים מיחידות נוספות כגון: אגף תברואה, הנדסה, תרבות תורנית, אגף תנועה, אגף ארגון ותקינה, אגף רבעים ושכונות. סגלי מש"א של יחידות אלה, לא היו מכותבים לפנייה זו. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "רכזת ההדרכה פונה רק לאיש סגל משאבי אנוש לגבי עובדים שנעדרו יום שלם ויותר. במקרה זה ליחידות שציין המבקר. אין מערכת תומכת לכך וכל הפעולה שנעשתה הינה ידנית ע"י הרכזת - אישית למשאבי אנוש הרלבנטי בלבד."



- (5) מייל של הרכוז, מתאריך 6.4.14 (המפגש האחרון של הקורס 8/4/14), למשתתפים, שנעדרו ימים/שעות וטרם המציאו אישור: "...קחו בחשבון שניתן להיעדר עד 4 חתימות, או שכל אחד/ת יעשה את החישוב באם הוא זכאי לתעודה באם לא. כמובן שניתן לעשות השלמה במחזור הבא שמתחיל במאי."
- (6) מדוח נוכחות מצטבר במערכת ניהול הדרכה עולה כי, 4 משתתפים השתתפו אך לא סיימו, בשל היעדרויות מעל 4 חתימות. במהלך שנת 2014 התקיימו שני מחזורים נוספים של הקורס לכתיבה שירותית מינהלית. מבדיקת הביקורת עלה כי שמותיהם של 4 המשתתפים שנעדרו, לא הופיעו כמשתתפים, באחד משני המחזורים הנוספים, שהתקיימו בשנת 2014. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "רכזי היחידה לפיתוח והדרכה אינם יכולים לכפות על היחידות ועל העובדים לבצע העלמות לקורס אותו עשו וטרם מילאו את משימות הקורס. בסיום כל קורס בו לא קיבלו חלק מהעובדים תעודות בשל היעדרותם, מציין רכז ההדרכה כי ניתן להשלימו במחזור הבא (בתנאי שזהו קורס מחזורי). על העובד לבדוק מתי נפתח המחזור הבא, ובהתאם מקבל הנחיית הרכז לאילו מהימים עליו להופיע. אי הופעתו איננה בשלימת היחידה לפיתוח והדרכה."
- (7) שניים מבין המשתתפים עובדי אגף החופים, נעדרו ממפגש אחד. ע. מרכוז מש"א באגף החופים מסרה לביקורת כי, הסיבה לכך, השתלמות שנתית (6 ימים) לעובדי אגף החופים (מצילים, פקחים ומטה) לקראת פתיחת עונת הרחצה, המתקיימת בקביעות מידי שנה, כשבועיים לפני הפסח. מועד ההשתלמות, 30.3.2014 ועד 04.04.2014, נקבע ע"י הנהלת האגף בחודש אוגוסט 2013. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "קורסי הכשרה והשתלמויות נפרשים על-פני תקופה. מ-6 שבועות, ועד 28 שבועות. במהלך תקופה זו ישנם משתנים רבים, צרכי מערכת מגוונים. החלטת מנהלים על סדרי עדיפות נוכחות עובד בעבודה, בהכשרה או בהכשרה אחרת הינה ברורה. העדפת מנהל אגף החופים להוציא עובדים להכשרה מחייבת, גוברת על צורך בהכשרה זוטרה."
- (8) בתהליך פתיחת קורס, אחת הבדיקות הראשוניות, שרכזי הקורסים אמורים לבדוק, היעדר חפיפה לקורס אחר, בתקופה המקבילה לקורס המיועד להיפתח. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מערכת ניהול ההדרכה יודעת לאבחן עובד הנמצא בקורס אחד ובאיזה יום. ניסיון הקלדה של קורס נוסף באותו עת, מקבל התרעת מערכת. יחד עם זאת, כאשר מתקיים קורס ארוך, ונדרשת נוכחות עובד בקורס אחר מחייב, מובא הנושא בפני מנהל היחידה לפיתוח והדרכה אשר קובע עם מנהלו של העובד את סדר העדיפויות. בכל מקרה

שכזה, היעדרותו של העובד מהקורס באותו מפגש, תסומן כהיעדרות לצרכי עבודה."

(9) בנוהל "הכשרות והשתלמויות" (נוהל 845) צוין בסעיף 5.2.2.3, כי מוביל ההדרכה ביחידה, אחראי לבדוק, שאין לעובד הכשרות/לימודים במקביל למועד קיום ההכשרה, וליידע את המנהל הישיר. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "אחריות מוביל ההדרכה למנוע כפילויות קורסים. במידה ויש קורס ייחודי שאין לו תחליף, ואינו נמצא באופן מחזורי סדור, אפשר שמוביל ההדרכה יפנה באופן חד פעמי את העובד למפגש אחד עפ"י העדיפות."

(10) הביקורת בדקה, באופציה דוחות במערכת הדרכה, עובדים, הרשומים לקורסים חופפים, בהתייחס לשנת 2014. הדוח שהתקבל העלה, 21 מקרים של חפיפה לשני קורסים (עובדת אחת, ס. ב. מאגף ארגון ותקינה, הופיעה בחפיפה לשלושה קורסים). בארבעה מהמקרים, החפיפה הייתה עם קורס מנהלים מתקדם, מקרה אחד עם, ניהול מרכזי נ"ץ. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "חפיפה בין קורסים בדר"כ עשויה לקרות בקורסי ניהול הארוכים. בקורסים אחרים, מחזוריים, רכזי ההדרכה משתדלים להימנע מחפיפה."

(11) עובדים נעדרו ממפגש/חלק ממפגש (כגון: צ. ת., א. ב., א. א., ב. ח., ע. ס.) מבלי שהמציאו לרכזת אסמכתא לסיבת היעדרותם. הרכזת סימנה את סיבת ההיעדרות "אחר". כאמור לעיל, אחת הסיבות להיעדרות במערכת הדרכה, היא "לא סיבה". מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "עובד הנועדר יום שלם, עליו להביא אסמכתא להיעדרות ונרשמת היעדרות זו והסיבה (גם עותק ממסמך הכיסוי). עובד שחסרה חתימה אחת או שתיים ביום שנכח בקורס (חתימה אחת לפחות) אין דרישה להביא אישור על היעדרות. אחריות העובד להימצאותו הינה חלק מדרישות הסף כמצוין בנוהל 845. אין מבצעים עקיבה אחר עובד שיצא להפסקת צהריים ממנה לא שב."

(12) מבדיקת טופסי נוכחות עובדים עלה, כי העובדת ת. צ., לא נכחה במפגש ה- 6. בדיווח במערכת הדרכה, העובדת מופיעה כמי שנכחה במפגש זה. במערך כוח אדם, רשום שהעובדת נעדרה בשל מחלה.

(13) מדוח היעדרויות במערכת הדרכה, עולה כי, העובדת ת. צ. החסירה 6 פעמים (ובפועל 9 פעמים), וסה"כ החתימות עמד על 15, כאשר מינימום חתימות נדרש עמד על 17. ברשימת זכאים לתעודה, נכללה בין 4 עובדים שהודגשו בצבע אדום, להם אין זכאות לתעודה. מאידך, ברשימת מסיימי הקורס, הופיעה ת. צ. כמי



- שסיימה את הקורס וזכאית לתעודה. לדברי מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה, כל מי שנכלל ברשימת מסיימי הקורס מקבל תעודה.
- (14) העובדת ת. צ. דיווחה על היעדרות בגין מחלה, במסמכים שמסרה רכזת הקורס לביקורת, לא נמצא העתק/צילום אישור מחלה.
- (15) בטופס רישום נוכחות, ובמערך הדרכה, לא מופיעה חתימה שלישית של העובד מ. י. בתאריך 6.4.14 ביקשה רכזת הקורס מהעובד, להמציא אסמכתא להיעדרות החתימה השלישית. במסמכים שמסרה רכזת הקורס לביקורת, לא נמצאה אסמכתא כמבוקש. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "אין מתעדים סיבות לחוסר של חתימה אחת ביום."
- (16) העובדת ב. ח. דיווחה בתאריך 26.2.14 לרכזת הקורס על כוונתה להיעדר בתאריך 4.3.14, בגין סמינר. במסמכים שמסרה מרכזת הקורס לביקורת, לא צורפה אסמכתא ע"כ. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "האסמכתא בעמיה אישרה רכזת ההדרכה את היעדרות העובדת מהקורס בשל סמינר לא הוצמדה לתיק הקורס, ובעל כח איננה קיימת עוד. במידה ומופיעה בתיק העובדת בארכיב משאבי אנוש, תצולם ותוצמד לתיק הקורס."
- (17) העובדת א. א. נעדרה מהקורס בתאריך 4.3.14. בטופס רישום נוכחות, נרשם "סמינר". במסמכים שנמסרו לביקורת, אין תיעוד על כך, שהעובדת התבקשה ע"י מרכזת הקורס להמציא אסמכתא להיעדרותה. הביקורת בדקה מול משאבי אנוש וארגון חינוך, ונמסר לה שהעובדת שהתה בסמינר, וקיבלה אסמכתא לכך.
- (18) העובדת א. ר., מזכירת ב"ס, נעדרה מהקורס בתאריך 25.3.2014, אך בגיליון הנוכחות רשמה העובדת "לימודים". כאמור לעיל, בתאריך 6.4.14 שלחה רכזת הקורס מייל, ל א. ר. להמציא אישור להיעדרות, והעתק מהפניה נשלח למנהלת מדור עובדי מינהל בתי ספר. הביקורת העבירה את הממצאים, לבדיקת מנהל אגף משאבי אנוש במינהל החינוך. בתאריך 28/4/14 מסרה מרכזת משאבי אנוש בכירה לביקורת, מכתב מתאריך 24/4/15 של העובדת, לפיו רשמה בטעות שהשתתפה בקורס בתאריך 25.3.2014, ביום זה הייתה בעבודה. העובדת צרפה למכתבה חתימתה של מנהלת בית הספר.
- (19) מרכזת בכירה מידע ובקרה - נוכחות באגף מש"א מסרה לביקורת כי, למערך מזכירות ביה"ס אין גיליון נוכחות ממוחשב, והוסיפה כי, הכשרה ע"ח העירייה, יש לדווח סמל 650.
- (20) במערך כח אדם אין דיווח על השתתפותה של העובדת ר. א. בקורס. ע. ס., מזכירת ב"ס, הופיע דיווח במפגש אחד בלבד, א. א., מזכירת ב"ס, אין דיווח.



(21) א. ב. לא נכח במפגש מתאריך 4.3.14. רכזת הקורס כאמור, שלחה בתאריך 6.4.14 מייל לעובד, וכיתבה לידיעה את ע. מרכזת מש"א באגף החופים. ע. מרכזת מש"א באגף החופים, השיבה לרכזת בו ביום כי, העובד לא נכח בעבודה, ולא המציא אישור רפואי, נכון לתאריך - 6.4.14, והוסיפה כי, יש לבדוק מול העובד מדוע, נעדר במועד זה.

(22) מבדיקה גיליונות נוכחות של העובדים, ביחידותיהם ובמערך כ"א עירוני עלה כי, העובדים לא דיווחו על היעדרויות אלה, למנהלים ולסגל מש"א של יחידותיהם, וממילא, הדיווח לא עבר למערך כ"א העירוני. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "רכזת ההדרכה נוכחה כי העובד א.ב. נעדר ביום זה מהקורס. פנייתה לע. מרכזת מש"א היתה כי העובד לא המציא אישור להיעדרותו. מאחר וכך, לאחר מסירת פרטיו, ייבדק האם הורד לו יום חופש בתאריך 04.03.2014 בהתאם. במידה ולא, תבוצע הורדת יום ע"ח יום חופשה בדיעבד. אין בכך אלא קיום הלכה למעשה את דרישות הנוכחות בקורסים, ואת אי הסכמת המערכת להשתמטות מצד העובד להמציא מסמכים על היעדרותו."

(23) העובדת ע. ב., השתתפה בתאריך 21.5.13 בקורס כתיבה שירותית מינהלית, אך לא סיימה, ולא הייתה זכאית לתעודה, מאחר וצברה 14 חתימות במקום מינימום 17. העובדת, רשומה בטופס נוכחות, שהשתתפה במפגש בתאריך 18.3.14 (קורס כתיבה שירותית מינהלית, שנפתח בתאריך 25.2.14). מפגש זה, היקנה לה למעשה, את סך החתימות המינימלי הנדרש, לקבלת תעודה. ליד שמה, צוין בכתב יד "השלמה מקורס קודם". עם זאת, שמה לא מופיע בטופס הנוכחות המצטבר של הקורס שנפתח בתאריך 25.2.2014, וגם לא ברשימת הזכאים לתעודה. בתאריך 17.2.15 בדקה הביקורת את הרישום, של פרטי עובד בלשונית כרטיס לומד. הבדיקה העלתה, כי אין רישום על זכאות לתעודה, בגין קורס כתיבה שירותית מינהלית, נכון למועד 1.3.15. בברור מול העובדת, מסרה לביקורת, כי קיבלה את התעודה לאחר ההשלמה מהרכזת.

(24) בברור מול הרכזת, מסרה לביקורת, כי לא הקלידה למערכת הדרכה, את השלמה של המשחתפת, לקורס מתאריך 25/2/14. לאחר הצגת הנתונים ע"י הביקורת, ביצעה תיקון בדיעבד בתאריך 14/4/15. התיקון בוצע בקורס המקורי- מאי 2013 - תאריכים 4/6/13 + 18/6/13. כמו כן, עדכנה זכאות בכרטיס לומד. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: " ... היחידה איננה רושמת נוכחות של לומדים לימודי השלמה, שכן רשימת הנוכחות נועדה רק לרשומים בפועל בקורס."

(25) משוב - "נוהל הכשרות והשתלמויות" סעיף 5.5.4.3 "בתום ההכשרה, רכז ההדרכה ו/או מוביל ההדרכה, יחלק דפי משוב, בנוגע לתוכן ההכשרה ולמרצה. אם יועלו נושאים מהותיים או חריגים רכז ההדרכה יעלה את הנושאים לפני מנהל היחידה. בקורס שמשכו מעל שמונה מפגשים, יבוצע גם משוב באמצע הקורס". רכזת הקורס מסרה לביקורת, כי היא מקיימת משוב בע"פ, ועורכת רישומים לעצמה. אינה מעבירה משוב בכתב, בשל כך שאין תוכנה סטטיסטית שתעבד את הנתונים. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "משוב מבוצע בסיום כל קורס כחלק בלתי נפרד מתורת ההדרכה. המשוב מבוצע בע"פ ונועד לשרת את רכזת ההדרכה באשר לרשימת הנושאים והתכנים, דברים שעליה לתקן לקורס הבא וכו'. אין כיום מערכת ניתוח משובים, הנושא ייבדק עם מנהל מערכת ניהול ההדרכה שבאגף המחשוב, רכזי ההדרכה ואנשי המרכז למחקר כלכלי-חברתי. במידה וצליח להכין טופס גנרי אחיד, יוכנס לתוך המערכות ויבוצע בהתאם."

יא. קורס כתיבה שירותית תברואה (מס' קורס 1074):

- (1) משתתפות הקורס מזכירות מנהליות, עיסוקן קשור לכתיבה מינהלית.
- (2) סילבוס - אין פרוט של נושאי הלימוד, מס' מפגשים, יום בשבוע, שעות לימוד, שם המרצה.
- (3) מנהל היחידה הסביר לביקורת מדוע קורס זה, שהוגדר כחוצה ארגון, בוצע לאגף ספציפי, ולא שולב במסגרת הקורסים הקיימים בנושא, ביחידה לפיתוח והדרכה. לדבריו, "...מובילי ההדרכה ביחידות מבצעים פעילויות הדרכה פנים יחידתיות. הדוגמא לעיל, היא אחת מני רבות שכאלה. לכאורה, הנושא חוצה ארגון, ואמור היה להיות רק ביח' לפיתוח והדרכה, מאידך, תקציב היח' מוגבל ל- 3 קורסים המרוגניים שכאלה בשנה."
- (4) מנהל היחידה הוסיף כי: "מובן מאליו, שיחידות שהכינו מראש תקציבים להדרכה מקצועית יחידתית, מבצעות יותר הדרכות מאלו שלא". מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "קורס כתיבה שירותית תברואה התקיים בנוסף לתכנית ההדרכה השנתית המפורסמת בתחילת שנה ע"י היחידה לפיתוח והדרכה ומחוץ לקורסים המופיעים בקטלוג ההדרכה. הקורס במתכונתו זהה לקורס העירוני, ע"י מנחה מקצועית כמו בקורס העירוני, מומן ע"י תקציב שאינו נמצא ביחידה לפיתוח והדרכה. היחידות רשאיות לקיים קורס שכזה כחלק מהביזור הקיים."

69. קורס ניהול מתקדם (מס' קורס 929):

רכזת הקורס מסרה לביקורת:

א. תהליך זימון המועמדים

- (1) זימון המועמדים, נעשה על בסיס רשימת פוטנציאלים לקורס הניהול (נגזרת ממערכת ניהול ההדרכה). במקביל, הרכזת שולחת למנהלים וסגלי משאבי אנוש, טבלה למילוי מועמדים רלבנטיים.
- (2) לאחר גיבוש הרשימה והכנתה, מועברת הרשימה לאישור, מנהל אגף משאבי אנוש ומנהל היחידה לפיתוח והדרכה. לאחר האישור, נשלח זימון למועמד, למנהל הישיר ולרפרנט כוח אדם.
- (3) הרכזת יזמה שאלון ציפיות למועמדים, אותו היא שולחת להם, בין משלוח הזימון לפתיחת הקורס.
- (4) מספר המועמדים לקורס ניהול - נע בין 30 - 36.
- (5) לפני שנתיים, החליט מנהל היחידה להוסיף לרשימת המועמדים, שני מקומות למנהלים מהתאגידים העירוניים. יצויין, כי בתאריך 19.3.07 אישר הממונה על השכר במשרד האוצר, בקשת מנהל אגף מש"א בעיריית תל אביב-יפו, לכלול את העירייה ברשימת הגופים להם יינתן פטור מקבלת אישור מוקדם של הוועדה, לקיום קורסים במשרד החינוך, בכפוף לתנאים שפרט בפנייתו, ובין היתר: הקורסים ופעולות ההדרכה יערכו ע"י יחידת ההדרכה בעירייה לעובדי העירייה בלבד.

ב. דיווח

- (1) רכזת הקורס, נוכחת לדבריה, בכל מפגש מתחילתו ועד סופו, עפ"י הנחיית מנהל היחידה. לדברי רכזת הקורס, היא עובדת ביחידה 4 שנים, ומלווה את הקורסים: ניהול מתקדם וקורסי הכנה לפרישה, בנוכחות יומית מלאה.
- (2) הרכזת מקלידה למערכת ההדרכה, נתוני נוכחות של כל מפגש, היעדרות וסיבת היעדרות. ככלל, הקלדת הנתונים נעשית על ידה, לדבריה, עד סוף שבוע המפגש.
- (3) הרכזת מסרה לביקורת, כי היא לא נדרשה ואינה מדווחת, לסגלי משאבי אנוש של המשתתפים, על היעדרותם מהקורס. האחריות למילוי גיליון נוכחות גולמי, רישום סיבת היעדרות, דיווח למשאבי אנוש היחידה, היא של המשתתפים. הרכזת הוסיפה כי, כאשר רפרנט כוח אדם מתקשר אליה לוודא או לברר, היא מספקת את המידע הנדרש, הגם, שבמהלך ארבע שנות עבודתה, לא זכור לה מקרה כזה בקורס זה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: ".....במידה ויש שאילתות של רפרנט כ"א ביחידה, הוא פונה לרכזת המספקת לו



את המידע. בנוסף לכך, יכול הרפורנט להיכנס למערכת ניהול ההדרכה ולראות את הופעת העובד בכל קורס אותו הוא עושה, לאחר הקלדת הרכיבים את הנוכחות עפ"י החתימות."

ג. משוב

- (1) הרכזת מסרה לביקורת, כי בשנה הראשונה שלה בתפקיד, התקיים משוב אמצע ומשוב סיום בלבד.
- (2) בעקבות זרישת המשתתפים, למשוב קרוב ככל האפשר למפגש עם המרצים, והסדנאות,
- (3) הוחלט על ידי הנהלת האגף וסמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל, לבצע משוב בכל מפגש, ומתבצע לדבריה משוב שוטף.
- (4) "מ. מ." (להלן: המכון) מנהל את הקורס מן ההיבט המקצועי. בתחילת הקורס, המכון, מקבל את רשימת המשתתפים וכתובת המייל שלהם. המכון, שולח למייל של כל משתתף בקורס, לאחר כל מפגש, משוב אנונימי למילוי, אותו על המשתתף להחזיר למכון לעיבוד.
- (5) המכון מעביר לרכזת הקורס סיכום משוב מעובד הכולל: מספר המפגש ותאריך, מספר השאלונים שמולאו מתוך סך המשתתפים, שם המרצה ונושא ההרצאה.
- (6) טבלה הכוללת 4 קטיגוריות: מקצועיות המרצה, העברת החומר בצורה מאורגנת ובהירה, יחס המרצה לקהל הלומדים, תרומת ההרצאה למשתתף. לצד הקטגוריות, מופיע ציון משוכלל שניתן למרצה. מהציון המשוכלל ל- 4 הקטגוריות נגזר ציון סה"כ שביעות רצון מהמרצה.
- (7) מתחת לטבלה, יש כותרת "הערות" המרכזת, את התייחסויות המשתתפים. המשוב המקורי נשאר במכון ואינו מוחזר לרכזת הקורס.
- (8) משוב אמצע, הינו משוב בע"פ, המוגדר בלוח"ז של הקורס (מעבר למשוב היומי הכתוב, ומעבר לשיחות במהלך הקורס).
- (9) בדיקת הביקורת העלתה כי, השתתפות המשתתפים במילוי המשוב בקורס עמד במוצע על 60%.

הפקת תעודות

70. ראש תחום בכיר באגף המחשוב, מסרה לביקורת כי, המערכת מפיקה תעודות לכל הלומדים בקורס בלחיצה על כפתור "הפקת תעודות", בסיום הקורס, גם ללא זכאים. היחידה לפיתוח והדרכה, אמורה לחלק אותן רק לזכאים, על פי נתוני המערכת (סיים/לא סיים). התעודות של מי שלא זכאי, אמורות להישמר ולהיות מחולקות לאחר השלמת ההחסרות, אם בכלל.



71. מנהל היחידה מסר לביקורת, כי במפגש לפני אחרון בודקים זכאות, מכינים תעודות, לכל מי שזכאי, בהנחה שיגיע למפגש האחרון. היה, והמשתלם לא הגיע למפגש האחרון, והתברר כי אינו זכאי לתעודה, אינו מקבל את התעודה שהוכנה מבעוד מועד והיא מושמדת. קיימת אופציה, הוסיף מנהל היחידה, להשלמת הלימודים וקבלת תעודה. במקרה זה, התעודה אותה מקבל המשתלם נושאת תאריך סיום ההשלמה בפועל. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "הפקת תעודות עירוניות של סיום קורס מבוצעת אך ורק ע"י היחידה לפיתוח והדרכה, חתומות אישית ע"י מנהל היחידה. עובד שאינו זכאי לקבל תעודה מאחר ונעדר מעל המותר ו/או לא סיים מטלת קורס, לא יקבל תעודה, למרות שהתעודות מודפסות לקראת היום האחרון של הקורס לכל הרשומים שאם יופיעו באופן מלא ליום זה יהיו זכאים לתעודה. עובד שנעדר באופן בו גם היותו ביום האחרון כולו אינו מגיע למשך זמן שהייה הנדרש בקורס, לא מודפסת עבורו תעודה.

ככלל יש לבצע "סיום קורס" בכל קורס המוזן למערכת ניהול ההדרכה. תנאי הכרחי לניהול תקין של המערכת."

72. בסיום הקורס באחריות רכו ההדרכה או מוביל ההדרכה (בהכשרות יחידתיות) לסמן, במערכת ניהול הדרכה, את העובדים הזכאים לקבל תעודת סיום, ולבצע במערכת "מופע סיום קורס". ראש תחום בכירה באגף המחשוב, הפיקה לבקשת הביקורת דוח, המשקף מועדי דיווחים של רכזי ההדרכה, ביחס למועד סיום הקורס. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: " ... יובהר שוב שלקראת המפגש האחרון אנו מעריכים למי תהיה זכאות לתעודה במידה ויהיה נוכח במעמד חלוקת התעודות, ואת עדכון המפגש האחרון מבצעים בשלב מאוחר יותר, לאחר שהקורס הסתיים... מנהל היחידה לפיתוח והדרכה ידגיש נקודה זו בכנס מובילי ההדרכה השנתי הקרוב" ..

"תאריך עדכון אחרון עובדים" - תאריך, המופיע בכל רשומות העובדים, ואמור להתעדכן עם עדכון פרט/שדה כלשהו של הרשומה.

"תאריך עדכון אחרון במפגש האחרון" - תאריך העדכון המופיע ברשומה של המפגש האחרון,

עדכון אחרון לעובדים ועדכון מפגש אחרון בקורס.

| סידורי מחזור | שם מחזור | משתמש מעדכן | תאריך סיום קורס | תאריך עדכון אחרון של מפגש אחרון | תאריך עדכון אחרון של עובדים בקורס |
|--------------|---------------|-------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 859 | excel בסיסי | ר. א. | 08/04/2014 | 29/06/2014 | 02/06/2014 |
| 862 | Excel מתקדמים | ר. א. | 25/02/2014 | 27/02/2014 | *16/04/2015 |
| 864 | excel מתקדמים | ר. א. | 15/07/2014 | 20/07/2014 | 20/07/2014 |
| 868 | word בסיסי | ר. א. | 23/07/2014 | 27/07/2014 | *16/04/2015 |



| סידורי מחזור | שם מחזור | משתמש מעדכן | תאריך סיום קורס | תאריך עדכון אחרון של מפגש אחרון | תאריך עדכון אחרון של עובדים בקורס |
|--------------|----------------------------------|-------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 870 | word מתקדם | ר. א. | 14/05/2014 | 21/05/2014 | *13/05/2015 |
| 896 | כתיבה שירותית מינהלית | ח.ג.א. | 8/04/2014 | 18/01/2015 | 04/05/2014 |
| 898 | 'ניהול מרכזי - ני"ץ מחזור א | א. ו. | 22/05/2014 | 14/01/2015 | *25/05/2014 |
| 901 | כתיבה שירותית מינהלית | ח.ג.א. | 16/12/2014 | 18/01/2015 | *14/4/2015 |
| 908 | מנהיגות נשית | א. ו. | 10/06/2014 | 26/06/2014 | 26/06/2014 |
| 909 | מובילי הדרכה | ר. א. | 4/05/2014 | 16/04/2015 | *16/04/2015 |
| 911 | ניהול מרכזי - נ"ץ מחזור ב' | א. ו. | 11/08/2014 | 21/10/2014 | 21/10/2014 |
| 921 | מובילי דיגיתל | א. ו. | 11/06/2014 | 26/06/2014 | 26/06/2014 |
| 924 | מפיק' אירועים שאינם דורשים רישוי | א. ו. | 11/05/2014 | 14/01/2015 | 08/06/2014 |
| 938 | הכנה לפרישה | א. ט. | 10/08/2014 | 11/08/2014 | 04/09/2014 |
| 945 | 'ניהול מרכזי - ני"ץ מחזור ג' 14 | א. ו. | 6/11/2014 | 10/11/2014 | 10/11/2014 |
| 994 | ניהול מרכזי מחזור ד' - ני"ץ | א. ו. | 12/02/2014 | 01/03/2015 | 16/02/2015 |

הערת הביקורת: *שינויים שנעשו במהלך איסוף הממצאים

עובדים שהשתתפו בקורס פעמיים ומעלה בתקופה 1/1/2013 - 1/5/2015

73. ראש תחום בכירה באגף המחשוב, הפיקה לבקשת הביקורת זוה, עובדים שהשתתפו בקורס פעמיים ומעלה בתקופה 1/1/2013 - 1/5/2015, שסיימו/לא סיימו קורס. הרשימה שהתקבלה לתקופה האמורה הכילה 51 עובדים. עיבוד הנתונים מעלה את הסיבות הבאות: העדרויות מקורס ו/או השלמות של העדרויות מקורסים, ריענון בקורסים כגון: עזרה ראשונה.



74. עם זאת, מצאה הביקורת 13 מקרים (25%) בהם עובדים, שסיימו (או שנרשם במערכת ההדרכה שסיימו) קורס, זומנו ועשו אותו קורס פעם נוספת, או, שהחסירו מפגש אחד בקורס (שניתן להשלימו), זומנו ועשו את כל הקורס מחדש. בין הקורסים שנעשו פעמיים: excel מתקדמים (עובד אחד עשה קורס זה בין השנים 2006 - 2015 ארבע פעמים, בכל פעם סיים את הקורס) עזרה ראשונה בכירים, מפיקי אירועים. במספר מקרים, כרטיס הלומד לא עודכן בסיום קורס, דבר, שעשוי להוביל לזימון נוסף. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "ישנם מקרים בהם עובד אינו מצליח לסיים בהצלחה קורס מסוים ועליו לבצעו פעם נוספת בשלמותו, בין אם הסיבה הינה היעדרות של למעלה מ- 40% מהקורס ואז לא מאפשרים לו לבצע השלמה ובין אם לאחר הקורס החומר לא נקלט. אכן בולט הדבר בקורסי מחשוב, ובקורסי ע"ר שבסיומם יש מבחן. כישלון במבחן הסיום משמעותו ביצוע הקורס מחדש.

בוגרי קורסי אקסל נדרשים לפרקים לעבור את כל הקורס מחדש מאחר וחולף זמן ואי שימוש בכל הנלמד כמו נוסחאות, מיווג דואר, עימוד טבלאות וכו' במידה ואינם מתורגלים בכל עת נשכחים ע"י המשתמש. היחידה לפיתוח והדרכה ביחד עם אגף המחשוב העמידה באתר העירוני פרקי הדרכה של תוכנוח בסיס: אקסל וורד, פאור פוינט וכו'. לצערנו לא רבים הפונים ונכנסים לפרקי לימוד אלה.

לקורס מפיקי אירועים יכולה רכות ההדרכה לזמן מנהל לקורס נוסף במידה ולא הגיע לכנס השנתי המחייב, מה שפוסל אותו לחלוטין מהמשך תפקידו כמפיק אירועים. מובהר לכל בוגרי קורס זה כי אי הופעה לאחד מהכנסים השנתיים יחייבו לעבור קורס נוסף, לצורך מתן אישור עבורו להפיק אירוע שאינו דורש רישוי. הגדרה זו מופיעה בנוהל העירוני הקשור לכך".

75. בשני מקרים מצאה הביקורת משתתפים שאינם עובדי עירייה, שזומנו לקורס excel מתקדם ולא נכחו באף מפגש. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "משתתפים שאינם עובדי עירייה שזומנו לקורס אקסל ולא הופיעו אליו, שייכים לתאגידים עירוניים, שכן רישום לקורס זה מחייב השתתפות התאגיד בקורס, ולא תמיד מוצאים הני"ל את התקציב המתאים. בקורסי ניהול, אין מחייבים את התאגידים בהשתתפות המנהלים מהתאגיד בקורס. זאת מתוך ראייה מרחיבה של הרצון לקרב ולשתף את המנהלים מהתאגידים ביחד עם בעלי תפקידי הניהול העירוניים."

דיווח

76. דיווח על סיום לימודים

רישום קורסים/השתלמויות/לימודים אקדמיים נעשה בשתי מערכות:

א. מערכת כוח אדם

ב. מערכת הדרכה.

77. במערכת כוח אדם קיימות שתי סביבות דיווח על לימודים:
- א. "פרטי השכלה" - מדווחים על השכלתו הפורמלית של העובד: בגרות, על תיכוני לרבות הנדסאי, תארים אקדמיים ולימודי תעודה. חלקם של פרטי ההשכלה (הנדסאי, תארים אקדמיים ולימודי תעודה) השלכות עקיפות על רכיבי שכרו של העובד, כגון: "ויתק לשכר" (קיצור פז"מ ויתק מואץ) מרכיב בטבלת השכר.
- ב. "קורסים והשתלמויות" - הדיווח על קורסי הכשרה והשתלמויות, רישומי בלבד, לקורסים והשתלמויות אלה אין השלכות על השכר.
78. עם כניסתה של מערכת ההדרכה לסביבת ייצור, בשנת 2012, הוחלט באמ"א, שמערכת ההדרכה תעודכן באופן אוטומטי, ב"פרטי השכלה" של העובד, כפי שמופיעים במערכת כוח אדם בלבד, ללא פרטי הקורסים וההשתלמויות, שהיו קיימים במערכת כוח אדם, קודם לכניסת מערכת ההדרכה.
79. הנתונים ההיסטוריים של קורסים והשתלמויות, שנוהלו ביחידה בגיליונות אלקטרוניים קודם לכניסת המערכת, הוזנו ע"י עובדי היחידה, ידנית למערכת ההדרכה. כך נוצר מצב, שמערכת ההדרכה, לא שיקפה את כל הקורסים וההשתלמויות של העובד, בעיקר קורסים שיחידת ההדרכה לא הייתה מעורבת בהם.
80. במקרים, בהם המציא העובד תעודת סיום קורס, לפקיד משאבי אנוש היחידתי, עודכן הדיווח במערך כוח אדם, למרות, ההחלטה של מש"א, שלא לדווח לאחר כניסת מערכת ההדרכה. יתירה מכך, עלה, כי אין אחידות בנושא הדיווח למערכת כוח אדם, כאשר העובד המציא תעודה. חלק מהיחידות (מנהל שירותים חברתיים, בת"ש) מדווח למערכת כוח אדם, ואחרות דוגמת מנהל כללי אינן מדווחות.
81. במקרים, בהם העובד המציא תעודה, בעיקר, בקורסים שנעשו מחוץ לעירייה, לסגל מש"א מנהל כללי, וכאמור, לא נעשה דיווח למערכת כוח אדם, אך במקביל, התעודה ו/או הדיווח על קיומה לא הובא/הוזן למערכת ההדרכה, אין תיעוד באף אחת מהמערכות על הקורס/השתלמות שהעובד ביצע. בנוסף, יש חוסר הלימה בין הדיווח, במערכת הנוכחות, בו תופיע היעדרות בגין קורסים/השתלמויות, מבלי שניתן לאפיין בגין איזו פעילות דווחה ההיעדרות. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "הערות המבקר נכונות שכן עד הטמעת המערכת החדשה נוצר מצב של 'חבלי ילדות', בו סגלי משאבי אנוש הזינו הונה כפולה, או רק במערכת כ"א ולעיתים אף לא זה. לאחר פרסום נוהל 845 בתחילת 2015 והעברתו ליחידות לרבות נכסי הסברה, ירדה רמת העמימות בנושא וכיום מבוצעות ההקלדות כנדרש: רישום השכלה אקדמית והסמכה מקצועית במערכת כ"א (בכרטיס הלומד שבמערכת ניהול ההדרכה מופיע נתון ההונה באופן אוטומטי), במערכת ניהול ההדרכה כל קורסי ההכשרה וההשתלמויות ע"י מובילי ההדרכה ו/או סגל משאבי אנוש כמופיע בנוהל העירוני המורחב".

82. בנוהל "הכשרות והשתלמויות" בסעיף 5.5.4.2 "מעקב ונכחות סגל", צוין:

א. "אם עובד נעדר מההכשרה ואינו עומד בחובת הנוכחות, יידע רכז ההדרכה את מנהלו הישיר של העובד על היעדרותו מההכשרה". הביקורת מצאה חוסר אחידות בנושא. חלקם של הרכזים אינו מדווח כלל, ובמקרה שדווח, לא היה זה למנהלו הישיר של העובד, כי אם לסגל מש"א. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "דיווח על היעדרות עובד מבוצעת ע"י רכזי ההדרכה ליחידת האם כאשר העובד נעדר יום שלם מהקורס, זאת ע"מ לוודא רישום נוכחות נכון במערכת הנוכחות. רישום זה מבוצע ע"י סגל משאבי אנוש של יחידת העובד המזין את היעדרויותיו של העובד בין אם מהקורס ובין בכלל. הודעה על היעדרות מקורס נמסרת למנהל הישיר כאשר יש לרכז הקורס יסוד סביר להניח כי היעדרות זו נובעת מבעיית משמעת ולא דווקא מבעיית שגרה: מחלה, מילואים, מחלת ילד וכו'".

ב. "באחריות העובד למסור העתק של תעודת סיום קורס או השתלמות למוביל ההדרכה או לסגל משאבי אנוש ביחידתו. איש סגל משאבי אנוש, יתעד ויקליד במערכת ההדרכה רק הכשרה רלוונטית לתפקידים נחוצים בעירייה (בין אם ההכשרה או הקורס על חשבון ימי העבודה או על חשבון ימי השתלמות ובין אם על חשבון זמנו הפרטי או ימי חופשתו)". מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "אחריות העובד לדווח על כל קורס שביצע, במסגרת קורס אליו נשלח וגם קורס אליו יצא ביוזמתו ועל חשבון זמנו האישי. הוראה זו בנוהל העירוני קיימת גם בתקשי"ר נש"מ. הסיבה הינה ליצור מידע עדכני ונכון על הכשרתו של העובד והתאמתו לתפקידים בשגרה ובחירום. בתוך כך קיימת חשיבות רבה למקצועות הסמכה אותם רוכשים עובדים מחוץ לבקרה של המערכת הסדורה, כמו: קורסי נהיגה, קורסי התמקצעות אחרים שהמערכת יכולה לעשות שימוש בהכשרתו זו. מאידך, אין צורך לרשום כל קורס שעשה העובד שאינו רלבנטי לעבודת העירייה בשגרה וחירום: שזירת פרחים, ידיעת הארץ, ארכיאולוגיה וכו'. החלטת סגל משאבי אנוש, מובילי ההדרכה ומנהל היחידה מתי לרשום בכרטיס העובד את הקורס נתונה לשיקולם עפ"י כללי 'השכל הישר'".

ג. הביקורת מצאה, חוסר אחידות ביחידות שונות בנושא אחריות העובד למסור העתק תעודת סיום. כך, במנהל בת"ש סגל מש"א דורש מהעובד להמציא לו העתק תעודה, באגף התברואה, באגף משאבי אנוש וארגון במנהל החינוך דרישה זו אינה מיושמת. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "לאור הערת המבקר, והחשיבות שאנו מייחסים למסירת תעודת סיום קורסים של עובד לעדכון בפרטי השכלתו/הכשרתו, יודגש נושא מסירת תעודות בסיום קורסים כאמור בכנס משאבי אנוש הקרוב".

ד. בנוהל צוין בטעות בסעיף 5.4 כי, סגל מש"א, אמור לתעד במערכת ההדרכה, הכשרה של עובד, בעוד שהאחריות לכך הינה של רכזי ההדרכה ו/או מובילי הדרכה. מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "הציון בנוהל כי על עובד להגיש

את תעודותיו לסגל משאבי אנוש של יחידתו אינו במעות למרות כפל ההתייחסות לנושא זה. העובדים רואים בסגל משאבי אנוש את הדמות הנכונה להזין נתונים שלהם למערכת, כמו עדכון פרטים אישיים, שינוי מען וכו'. לכן סביר כי עובד שירצה למלא אחרי הנחייה זו יגיש כשגורה את התעודה לרפרנט כ"א של יחידתו. מטרתנו הינה רישום ההכשרה שעבר העובד. רישום עדיף מאי רישום כלל, ולכן רוב סגלי משאבי אנוש מורשים לעשות שימוש במערכת ניהול ההדרכה במקביל למוביל ההדרכה ביחידה. עד כה לא נתקלנו בבעיית אי הבנה ו/או טענות על לקיחת/הענקת סמכות זו כאשר ביצענו דיוני ספק/לקוח עם בעלי התפקידים ביחידות".

הזדכות על ציוד עירוני והתחייבויות עובדים בשל סיום שרות

83. הודעת אמ"א מספר 64/2012 - הזדכות על ציוד עירוני והתחייבויות עובדים בשל סיום שרות.
84. בין הדוגמאות לציוד עירוני שמחייב הזדכות, מצויה "התחייבות בנין לימודים", הגורם המופקד על הנפקת הזיכוי הוא אגף מש"א - יחידת ההדרכה. החוזר בהקשר זה מתייחס למקרים של הפסקת עבודה, לאחר לימודים אקדמאיים/קורס ייעודי. קורס ייעודי, הוא קורס הנדרש להכשרת העובד, והעובד רוכש את הכשרתו בהתאם לנושא מחוץ לעירייה ובמימון העירייה.
85. נוהל "הכשרות והשתלמויות" (נוהל 835), פרק התחייבות לשרת בתום ההדרכה סעיף 5.3.1: "עובד שקיבל מענק השתלמות מטעם העירייה מעל - 6,300 ש"ח יתחייב לשרת בשירות העירייה עד תום תקופת השתלמות וכן תקופות נוספות בהתאם לנספח א' לנוהל זה".
86. דרישה מקדמית, ליישום החוזר והנוהל המפורט לעיל, מחייבת דיווח, של רכז ההדרכה על ההכשרה ועלותה. מבדיקת הביקורת עם מרכזת בכירה מידע ובקרה-פרוייקטים, אגף מש"א, עלה, כי בטופס הזדכות על ציוד עירוני והתחייבויות עובדים בשל סיום שרות, לא דווח, על מענק השתלמות מטעם העירייה מעל - 6,300 ש"ח.
87. להלן התייחסות מנהל היחידה בנושא: "התחייבות עובד בגין שליחתו לקורס ייעודי המוגדר חיוני לתפקידו, מציב בפנינו דילמה:
- א. אם לא היה נשלח לקורס, לא היה יכול להמשיך בתפקידו.
- ב. הצורך להתחייבות מתקיים בשל ההשקעה הכוללת.
- ג. העובד יכול לטעון, לא יצאתי ביזמתי.
- על-כן, התחייבות עובד שכזו די בעייתית. לטעמי, החתימה קיימת, פירעון ההתחייבות - כל אירוע לגופו". מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "נושא התחייבות עובדים בשל סיום קורס חיצוני בו היתה התחייבות עובד לשרות הינה 'דקלרטיבית' בעיקרה, שכן רוב הקורסים הנו"ל אליהם נשלחים עובדים מוגדרים כהכשרה מחייבת. לדוגמא: קורסים לאגף סל"ע, קורס ריתוך, קורס חשמלאים בכירים ועוד. כל אלה הינם הכשרה מחייבת אליהם נשלחים עובדים אשר ללא הכשרה זו אינם רשאים להמשיך ולעסוק



בתפקידם. מאידך, מאחר ותעודת הכשרה שכזו, יש בה בכדי לקדם את העובד בעתיד, יש מעט בחתימת העובד על התחייבות לשירות. כיום אין הזנה שכזו בתוך מערכת ניהול ההדרכה, במטרה התחלנו להזין את נושא הכספים למערכת. מכאן שלא נרשמת הערה לעובד. נושא זה של התחייבויות עובדים נדון בעבר גם בנושא לימודים אקדמיים. החל משנה"ע 2016, תזון הערת 'התחייבות עובד' אצל כל עובד אשר עלות הכשרתו אצל גורם חיצוני הינה מעל 6,300 ₪ כמופיע בנוהל 845, גם אם נאלץ לבצע הזנה ידנית במערכת כ"א".

קורס חיצוני

88. עמותה לקידום מקצועי - קורס בנושא "חוזים והתקשרויות", מס' קורס: 2243, 14 מפגשים, בתאריכים 1/9/14 - 8/12/14.

89. במערך הדרכה רשומה הערה: הקלדה רטרואקטיבית עפ"י נתוני המכללה לקידום מקצועי. הנתונים המצויים במערכת הדרכה: שם העובד, ת.ז. אגף, מחלקה, תואר משרה, חברה, סטטוס, השתתף. העמותה לקידום מקצועי נדרשת לדברי מנהלת העמותה לקידום מקצועי, לרישום ומעקב נוכחות בהתאם לדרישות החלות עליהם ע"י משרד החינוך. רישומי ודיווחי הנוכחות אינם מועברים אל היחידה, ולדבריה, גם לא התבקשה להעביר נתונים אלה. הביקורת בדקה נוכחות והעדרות העובדים בקורסים, מול הדיווחים הקיימים במערכת הנוכחות העירונית.

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "העמותה לקידום מקצועי חברתי של ארגון העובדים מתנהלת מול היחידה לפיתוח והדרכה כספק חיצוני מועדף שכן שומרת על כל כללי התכנון, הלימוד, הרישום, הבקרה והמעקב כפי שמנחה הוועדה לגמול השתלמות של אגף חינוך מבוגרים במשרד החינוך. העמותה מנוהלת ע"י מנהלת מקצועית בתחום ההדרכה ולה צוות רכזות הדרכה מיומנות בתפקידן".

הדרכה והשתלמות ביחידות עירוניות

סמכויות מנהל היחידה בנושא קורסים מקצועיים המאורגנים ע"י מובילי ההדרכה

90. מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה מסרה לביקורת, כי קורסים מקצועיים המאורגנים ע"י מובילי ההדרכה באגף מסוים, כגון: קורס הכשרת עובדים חדשים גביית/חיובי ארנונה, סוגיות נבחרות בארנונה, קורס ניהול כספי, קורס אכיפה מינהלית, קורס טלמרקטינג, קורס חוקרי חוץ, פיתוח מקצועי לראשי צוותים, מיומנות מתן שירות- אגף המחשוב, השתלמות המרכז למחקר כלכלי וחברתי, עבודה עם הציבור- חטיבת תפעול, השתלמויות שנתיות- אגף החופים, קורס פקח רב תכליתי, קורסים לסייעות חינוך מיוחד, השתלמות רישוי עסקים. מיועדים לאגף המסוים בלבד. יחידות עירוניות מחוץ לאגף מסוים זה, אינן רשאיות להשתתף בו, אם אין להם ממשקי עבודה עם האגף מארגן ההשתלמות. עובד המבקש להשתתף בקורס כזה, יציאתו אינה מאושרת.

91. עם זאת, במקרים בהם נושא הקורס מתמשק עם יחידות נוספות, לדעתו של מנהל היחידה, הוא מנחה את מוביל ההדרכה ביחידה, לשתף בקורס, מנהלים/עובדים מיחידות אחרות. לדוגמא: השתלמות רישוי עסקים, שהחלה בתאריך 16.12.2014 התבקש מרכז הקורס מטעם אגף רישוי עסקים, כבר בשלב תכנון הקורס, מול מנהל היחידה, לצרף עובדים ומנהלים מאגף הפיקוח, מהרשות לאיכות הסביבה, ומהיטל השבחה, בשל ממשקי עבודה קיימים בעבודתם. לדבריה, הוספת הרצאות חובה עירוניות, מתקבלות בהסכמה, כמו גם, ביטול מרצה שאינו עומד בקריטריונים (כמופיע בחוזר נש"מ- פרק ההדרכה).
92. ההרשאה של מוביל הדרכה באגף, במערכת ניהול הדרכה, מוגבלת לכוח האדם של יחידתו. לכן, מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה היא זו, אשר מזינה את נתוני המשתתפים מיחידות אחרות, למערכת ניהול הדרכה.
93. מוביל ההדרכה באגף, אחראי על פתיחת הקורס וניהולו במערכת ניהול הדרכה. מתאמת בכירה לפיתוח ניהולי והדרכה, מסרה לביקורת, כי הסמכות להפקת תעודות הינה של היחידה לפיתוח והדרכה בלבד, לכן, היא זו אשר מפיקה את התעודות בסיום כל קורס עירוני. בקורסים המבוצעים ע"י גורם חיצוני, הפקת תעודה נעשית לעיתים ע"י הגורם החיצוני, תחת הלוגו של עיריית תל אביב-יפו (בד"כ בקורסי מחשוב שונים). מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "היחידה לפיתוח והדרכה מאפשרת לגורמים חיצוניים להפיק תעודה שלהם על ביצוע קורס הכשרה/השתלמות עם לוגו העירייה, רק כאשר חתימת מנהל היחידה ו/או מנהל אחר בעירייה מופיעה ע"ג התעודה. אישור זה ניתן כאשר כל הקורס/הכשרה נעשה אצל הספק ו/או בהובלתו וכאשר יש לתעודה מטעמו יתרון יחסי ללומד, עובד העירייה. לדוגמא: קורסי מחשוב שונים הנערכים ע"י חברות כמו נס, ג'ון ברייס, מייקרוסופט וכו' יש משקל רב יותר לתעודה החתומה על-ידן עבור המשך עתידו של העובד בעירייה ומחוצה לה."
94. אגף שבכוונתו להפיק קורס ייעודי, הכולל הנפקת תעודה ו/או הכרה לגמול השתלמות, מתאם עם מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, אישור הסילבוס והמרצים. במקרים מסוימים כגון: קורס פקח עירוני ומסייע של אגף סל"ע, מנהל היחידה, מוסיף לסילבוס הרצאות אותם הוא רואה כחובה כגון: אתיקה בשירות, תקנון המשמעת העירוני, אבטחת מידע, מניעת הטרדה מינית, מורשת עיר. מנהל היחידה, אינו מאשר מרצים, אשר לדעתו, אינם עונים לדרישות הקורס, בהתאם לקריטריונים הנדרשים בחוזר נש"מ- פרק הדרכה.
95. רכזי היחידה לפיתוח ניהולי והדרכה, מנחים ומייעצים למובילי ההדרכה במהלך הקורס.

מינהל הכספים

96. הביקורת ביקשה לקבל ממנהלת מטה תכנון ופיתוח סקירה (לפי רשימת פרמטרים) אודות פעילות ההדרכה במינהל הכספים. בתאריך 16/7/15 התקיימה פגישה עם מנהלת מטה תכנון ופיתוח במינהל הכספים, ומנהלת הדרכה והטמעה במטה תכנון ופיתוח. הישיבה התקיימה על בסיס המסמך להלן, שהוכן בהתאם לבקשת הביקורת.

רקע

97. בשנת 2009 חלו מספר שינויים במינהל כספים:

- עליית מערכת מחו"ג (מערכת חיוב וגביית ארנונה) מבוססת sap.
- עליית מערכת דוקומנטום.
- מינהל הכספים הכפיל את עצמו בכמות העובדים.
- הקמת מרכז שירות ממוקד לקוח (פרטי/עסקי).

98. בשוטף, ריבוי פרויקטים במינהל כספים ופרויקטים עירוניים בהם שותף המינהל (כגון: היטל שמירה, זימון תורים, עירייה דיגיטלית ועוד), ריבוי שינויים רגולטיביים (היטל שמירה, חוקי עזר, פקודת מיסים גבייה, עריות איתנות, צו ארנונה ועוד).

99. כתוצאה מכך, עלו הצרכים הבאים:

- א. נדרשו הדרכות מקצועיות על תהליכי העבודה החדשים בעקבות מערכת מחו"ג ודוקומנטום.
- ב. הדרכות אינטנסיביות על גרסאות מחו"ג (פיתוחים במערכת).
- ג. נדרשו הכשרות גנריות מקצועיות לעובדים חדשים.
- ד. נדרשו הדרכות מקצועיות ביישום והטמעת פרויקטים ושינויים רגולטיביים.
- ה. נדרש שיינתן מידע מקצועי אחיד בכל ערוצי השירות (מרכז שירות, מוקד טלפוני, פניות בכתב).
- ו. עד עליית מערכת מחו"ג לאוויר, שירותי ההדרכה ניתנו על ידי חברת "נ" לרבות המדריכים. בעת העלייה לאוויר היו כ 60 מטמיעים.

חזון

100. יחידת הדרכה והטמעה פועלת על פי חזון מטה תכנון ופיתוח במינהל הכספים:

להיות גורם מוביל בתחומי מינהל לומד וייעול משאבים תוך ראייה רוחבית, בדגש על מקצועיות, חדשנות ויוזמה כל זאת בשיתוף פעולה עם אגפי המינהל ויחידות עירוניות להשגת המטרות והיעדים של הנהלת העירייה והמינהל.



מטרות היחידה

101. מטרת העל:

שיתוף פעולה עם הנהלת ואגפי מינהל הכספים בהשגת יעדיהם העסקיים באמצעות תהליכי הכשרה, למידה והדרכה.

102. מטרות משנה

- א. הקניית עצמאות ומקצועיות העובדים בשימוש מערכות המידע
- ב. ביצוע הדרכה הוליסטית המשלבת את הפן העסקי והפן התפעולי (נהלים ומערכת) גם יחד.
- ג. העמקת ידע מקצועי לכלל עובדי ומנהלי המינהל באופן שיטתי ומתודולוגי, לשם שיפור מערך החיוב והגביה והשירות, ניצול מיטבי של כישורי העובדים ומשאבי העבודה.

מבנה היחידה

103. 3 מדריכים בתקן עובדי עירייה ותקצוב ל- 4 נותני שירותים מחברת "נ". גיוס העובדים מ"נ", משתנה לפי הצורך.

104. יעדים מתוך תכנית עבודה 2015

| מדד כמותי תיאור יעד | מטרה שנתית |
|--|---|
| מדד כמותי = יחידת ההדרכה תיזום ותפתח קורסים מקצועיים רוחביים עפ"י עולמות תוכן וידע יעד = בניית קורסים רוחביים להעמקת הידע המקצועי של העובדים והמנהלים במינהל : מיומנויות גבייה יזומות. = ימים רוחביים מקצועיים לשימור ידע לעובדי חוץ = מיומנויות גבייה ואכיפה, סוגיות מקצועיות לגביית חיובי ארנונה, אגף חניה, הכנסות מבניה ופיתוח, אגד"ש | העמקת הידע המקצועי והניהולי של העובדים והשדרה הניהולית |
| מדד כמותי = העמקת הידע המקצועי של עובדי המנהל יעד = בניית קורס אחד לפחות לכל אגף במינהל = פעילות לשימור הידע, תהליך למידה = הדרכות מקצועיות ממוקדות | העמקת הידע המקצועי והניהולי של העובדים והשדרה הניהולית |
| מדד כמותי = יחידת ההדרכה תפתח תוצרים הדרכתיים מקצועיים תוך שימוש בחדשנות, גיוון ויצירתיות. יעד = 30% פיתוח ויישום תוצרים מתוקשבים = בחינת אפקטיביות ההדרכות באמצעים מתוקשבים | ניהול משאבי העירייה בכלים מתקדמים- פרויקטים, מערכות מידע, ניהול ידע, תאגידים עירוניים ותהליכים. |

105. תהליך ההדרכה כולל חמישה שלבים

| | |
|---|--|
| 1 | למידת התוכן המקצועי |
| 2 | פיתוח הדרכה- מיפוי צרכים והתאמת הידע לצרכי המשתמשים, קביעת שיטת ההדרכה, כתיבת מערכי שיעור, תרגולים וסימולציות, מדריכים למשתמש, מנהלת ידע |
| 3 | הדרכות בקרב מנהלים ומשתמשי קצה- "הדרכה קלאסית" / למידה מתוקשבת |
| 4 | הטמעת ההדרכה בשטח וקבלת היזון חוזר |
| 5 | בחינת אפקטיביות הדרכה באמצעות בקרות- דוחות תפוקות עובדים, HTU, מבדקי ידע, קבוצות מיקוד |

106. פעילויות מרכזיות בהדרכה



107. תקציב

להלן נתוני תקציב 2014 לסעיף 01/621100/521/5 הדרכה וכנסים:

תקציב מקורי - 485 אש"ח

תקציב מעודכן - 503 אש"ח

ביצוע - 319.5 אש"ח

התקציב כולו מיועד להשתלמויות, כנסים והדרכות מקצועיות של כלל אגפי המנהל, בדגש על הדרכת אגפי ההכנסות. מתוך התקציב הנ"ל, הוקצו כ- 100 אש"ח לטובת הדרכות וקורסים מקצועיים לאגפי המנהל, המבוצעים על ידי יחידת ההדרכה במטה תכנון ופיתוח.



מיקום ההדרכות

קורסי הכשרה במכללת נ, כיתת מחשוב בהתאם לכמות חניכי הקורס.
קורסים מקצועיים- במתקני העירייה (ברודט, בית צ'רנר).
הדרכות מקצועיות- באתר הלקוח, חדרי ישיבות.

108. ההוצאות בגין אתרי הדרכה:

| שנה | אתר הדרכה | עלות בש"ח |
|------|--|-----------|
| 2014 | כיתות ממוחשבות במכללת נ. | 38,000 |
| | אתרים עירוניים: מרכז מאז"ה 9, מרכז ברודט, מרכז קהילתי נוה צדק, בית צ'רנר | 11,000 |
| 2015 | כיתות ממוחשבות במכללת נ. | 40,000 |
| | אתרים עירוניים: ברודט, בית אריאלה | 8,000 |
| סה"כ | 101,000 ₪ | |

109. הוצאות בגין מרצים:

בשנת 2014 48,000 ₪

בשנת 2015 51,000 ₪

110. ממשק עבודה עם יחידת פיתוח והדרכה עירונית:

- א. בקרה באמצעות מערכת ניהול הדרכה עירונית.
- ב. הפקת תעודות לזכאים לגמול השתלמות.
- ג. עדכונים בנושא נהלי גמול השתלמות וקורסים עירוניים באמצעות פורום מובילי הדרכה.
- ד. עדכון עלויות תעריפי יועצים וכיתות הדרכה.
- ה. הערכות לתכניות הדרכה באמצעות עדכון קטלוג הדרכה עירוני.
- ו. עדכונים שוטפים בנושאי פיתוח הדרכה: כנסים ומאמרים.
- ז. סביבת הדרכה בפורטל מינהל כספים שוטף + עלתה לאוויר בתחילת 2015 כוללת, בין היתר:
 - ח. תוכנית הדרכה שנתיית.
 - ט. לכל קורס: סילבוס, חומרי הדרכה, רשימת משתתפים.
 - י. לכל הדרכה - תוצר הדרכה של חומר מקצועי.

יא. הדרכות מערכת - תוצרי הדרכה, מדריכים למשתמש.

111. מנהלת הדרכה והטמעה במטה תכנון ופיתוח, מסרה לביקורת, כי ההכשרות המתקיימות לעובדים, מדווחות למערכת ההדרכה, אין דיווח למערכת כ"א ולמערכת הנוכחות.

פיתוח והדרכה - שנתון סטטיסטי שנת 2014

112. בשנתון הסטטיסטי שנת 2014 (מתייחס לשנת 2013) בעמוד 506 מופיע כותר "פיתוח והדרכה" בצרוף לוחות נלווים שעניינם מערך ההדרכה בעירייה.

113. הביקורת פנתה למנהלת המרכז למחקר חברתי- כלכלי במספר שאלות הבהרה בנושא מקור הנתונים, משמעותם, ושימושם לצרכי העירייה. בתאריך 23.6.2015 התקבלה התייחסות מנהלת מחקר פנים ארגוני במרכז למחקר חברתי- כלכלי כלהלן:

א. "הנתונים בנוגע לפיתוח והדרכה שמתפרסמים בשנתון הסטטיסטי - מקורם בדיווח של מנהל המחלקה לפיתוח והדרכה בעירייה. מידי שנה מעביר מנהל המחלקה לפיתוח והדרכה למרכז למחקר סיכום הפעילות של השנה הקודמת בפורמט של שני הלוחות המוצגים בשנתון. כמו כן, אנו מקבלים קובץ אקסל המכיל פרטים של הקורסים השונים שנערכו: שם הקורס, מועד קיום הקורס ומספר השעות והמשתתפים בכל קורס.

ב. לא מתבצע ניתוח סטטיסטי של הנתונים. הלוחות מוצגים בשנתון כפי שנמסרו ע"י מנהל המחלקה לפיתוח והדרכה בעירייה, לאחר שנבדקת על-ידינו ההלימה בין הנתונים שבקובץ האקסל לבין הנתונים המוצגים בלוח. הקורסים של שלטון מקומי, המתקיימים בשעות הערב לאחר שעות העבודה, לא נכללים בלוח ולא נספרים במניין ימי ההדרכה. ההתייחסות אליהם היא במלל, זאת מכיוון שבלוח מוצגים מספר ימי ההדרכה שהתקיימו במהלך שעות העבודה בלבד.

ג. הנתונים בלוחות השנתון משקפים את היקף הפעילות של מערך ההדרכה המנוהל ע"י מנהל המחלקה לפיתוח והדרכה בעירייה והיחידה שלו. בלוחות לא מוצגים קורסים הניתנים במסגרות שמחוץ לעירייה (כגון: קורסים באוניברסיטאות, במכללות, או בארגון העובדים), בהם העובדים משתתפים במהלך שעות העבודה.

הקורסים האלה אמורים להיות מתועדים במערכת ההדרכה הממוחשבת שפותחה בעבור המחלקה לפיתוח והדרכה בעירייה אך, הם עדיין לא מופיעים בלוחות השנתון, מכיוון שמערכת ההדרכה "עלתה לאוויר" רק בשנת 2014. הם, כנראה, יופיעו בשנתונים הבאים.

ראש תחום בכירה, אגף מחשוב ומערכות מידע מסרה לביקורת בתאריך 6.12.15 בהתייחסות לממצאים: "השתלמות פנימית עלתה לאוויר בשנת 2012 והשתלמות חיצונית

ב- 05/2013".



ד. כאמור, במצב הנוכחי, הנתונים המופיעים בשנתון הסטטיסטי מספקים להנהלת העירייה תמונת מצב לגבי נפח הפעילות של היחידה לפיתוח והדרכה, כלומר היקף הקורסים והמשתתפים בהם במסגרת עירונית בלבד. אך, נתוני השנתון בנושא הדרכה אינם משקפים את נפח ההדרכה הכולל ("האמיתי") בעירייה, זאת מכיוון שבעבר לא הייתה מערכת מחשוב בה תועדו קורסים הנערכים במסגרות שמחוץ לעירייה.

ה. למיטב ידיעתי, לא נעשתה בעירייה הערכת אפקטיביות של קורסים להכשרת עובדים. כיום, בסוף כל קורס, מועבר לעובדים משוב קצר הבודק שביעות רצון מהמנחה, מתכני הקורס, מאופן ארגון הקורס וכו'. אולם, לא מתבצעת הערכת אפקטיביות של הקורס, לדוגמה: שאלון למנהל הישיר על ביצועי העובד לאחר סיום הקורס או דיווח עצמי של משתתף הקורס על אופן יישום תכני הקורס בעבודה."

114. מנהלת מחקר פנים ארגוני במרכז למחקר כלכלי - חברתי מסרה לביקורת בתאריך 2.11.15 בהתייחסות לטיוטת הממצאים: "אין לי התייחסות לטיוטת הממצאים. מבחינתי הדברים נכתבו כראוי."

מנהל אגף מש"א מסר לביקורת בתאריך 14.12.15 בהתייחסות לממצאים: "מבלאות עור של השנתון הסטטיסטי קיימות שנים רבות. מנהל היחידה לפיתוח והדרכה מספק למרכז מחקר כלכלי-חברתי את הנתונים עפ"י הטורים הנדרשים לשמירת צורת הטבלה גם לשנה המבוקשת. מאחר ונתונים אלה אינם נאספים במתכונת זו אלה מקובצים בסוף השנה מתוך מערכת ניהול ההדרכה ודוחות דיווח היחידות, מעברי מנהל היחידה את כלל הטבלאות לחוקרת המרכז ע"מ שתוכל לבדוק שאיסוף הנתונים היה נכון.

בעבר היו נתוני השקעת העירייה בהכשרות, קורסים והשתלמויות משתקפים במערכת ניהול ההדרכה רק כאשר מוזנים אליה נתונים ממבצע ההדרכה, רכו היחידה או מוביל הדרכה ביחידה המקצועית. אבל יחידות העירייה מקיימות גם למידה מסודרת שאיננה מדווחת למערכת ניהול ההדרכה: לדוגמא כנסים חד יומיים או שעתיים של מנהלים, תדריכים, ביקורים לימודיים ביחידות, כנסי חוץ וכו'.

כיום נתונים אלה נאגרים ביחידה לפיתוח והדרכה ע"י פניית מנהל היחידה למובילי ההדרכה בסוף כל שנה. היחידות מדווחות על פעילויות הדרכה אלו שאינן מופיעות במערכת ניהול ההדרכה. מתאמת פעולות היחידה מרכזות דיווחים אלו, מכינה דו"ח אקסל הכולל את הנתונים הנ"ל בצירוף נתוני מערכת ניהול ההדרכה. הדו"ח המלא הוא המנותח עבור המרכז למחקר כלכלי חברתי. דו"ח שנת 2014 אשר נמסר למרכז כבר כולל את הפעילויות האחרות שאינן מדווחות במערכת ניהול ההדרכה.

הערכת אפקטיביות של קורסים נדונה בעבר בעיקר בנושא קורסי ניהול. בכל הקורסים מבצעים משוב בו נשאלים העובדים/מנהלים על מידת חשיבות הקורס עבורם, רמת הנושאים והמרצים, התייחסות הלומדים בהיבטים שונים של הקורס.

לא ביצענו מדידת אפקטיביות של קורסים לאחר זמן סיום הקורס. אלה היוצאים מקורס הכשרה לשמח כדוגמת פקחים, סל"ע, נציגי שירות וכו', יתקשו לשחזר לאחר הטמעתם את מה שלמדו



בקורס. נושא מדידת אפקטיביות הדרכה מופיע במאמרים שונים בקהילת ההדרכה בישראל ומחוצה לה. מתחבטים בו רבות כל העוסקים במלאכת ההדרכה ואין כיום תשובה אחת מוסכמת לצורת המדידה ובחינתה.”.

לתשומת לב:

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

נספח א – התייחסות אגף מחשוב ומערכות מידע מתאריך 11.10.2015.

נספח ב - התייחסות גזבר העירייה מתאריך 13.11.2015.

נספח ג - התייחסות אגף משאבי אנוש מתאריך 8.12.2015.

מסקנות

כללי

115. הנהלת העירייה רואה בהכשרת העובדים כלי התורם לאיכות השרות, ומקצה לצורך כך משאבים ניכרים. מאידך, לא נבחנה אפקטיביות ההדרכה, ותרומתה לאיכות השרות. מכאן עולה כי, חסרה להנהלת העירייה, הערכה על מידת אפקטיביות ההכשרה של העובדים.

116. היחידה לפיתוח והדרכה אחראית להכיר את צרכי ההדרכה בהיבט העירוני הרחב - חוצה ארגון. ביזור הסמכויות, נועד לאתר את הצרכים הספציפיים של כל יחידה בהתאם לעיסוקה ומקצועה. חלק ניכר של הכשרות חוצות ארגון, מובנה באופן שוטף ומחזורי לאורך שנים בתכנית ההדרכה וההשתלמויות של היחידה. הבניית ההכשרות באופן זה, מובילה לשגרת ביצוע, בסביבה דינמית המשתנה במהירות, בארגון ומחוצה לו. נדרש עדכון משמעותי בהכנסת הכשרות חדשות, ובעדכון התכנים בהכשרות קיימות.

117. נכון למועד עריכת הביקורת אין מרכז למידה עירוני. כתוצאה מכך, מבוצעות פעילויות ההדרכה באתרים שונים ברחבי העיר. התקשרויות, לצורך כיתות לימוד, מחוץ לעירייה, וברחבי העיר, מסתכמות במאות אלפי ש"ח לשנה. בבניית העירייה מתקיימות פעילויות הדרכה ללא תשלום, אולם כמות האולמות הזמינים לפעילות שוטפת קטנה מאד. בקורסי הפרישה, התאמה בין מקום למספר המשתתפים, יצירת נוחות גם לבעלי מוגבלות (גיל וכו'), מקום מכובד ומכבד, מושבים סבירים, מקשה על בחירת מקום. בנוסף, ביזור אתרי ההכשרה ברחבי העיר, מציפה בעיה לוגיסטית לעובדים, לרכזים ביחידה, למרצים מתוך העירייה, צורך מעת לעת במקומות חלופיים ובאיתורם, קושי בבקרה ושליטה.

118. ההשקעה בהדרכות מקצועיות, עומדת ביחס ישר לתקציב שהיחידה הקצתה לצורך כך. הכשרת עובדים, באופן זה, נעשית מהיבט יחידתי ולא מהיבט כלל עירוני. מצב זה, עלול ליצור חוסר שוויוניות בהכשרת עובדים, ולהשפיע על הכשרתם המקצועית והשירות הניתן לאזרח.
119. ממצאי הביקורת הציפו ליקויים בנושאים: בקרה, דיווח, ניהול, תיאום, ביחידה עצמה, ובדיווח ההדדי בין יחידת ההדרכה, לסגלי משאבי אנוש.

תקציב

120. פעילות היחידה מתמקדת בהכשרות חוצות ארגון, ותקציב היחידה נגזר מכך. עיקר התקציב העירוני להדרכה והכשרה של העובדים, מבוזר בין יחידות העירייה. עם זאת, בגין הביזור, רשאיות יחידות העירייה, ואף מבצעות, גם קורסים המוגדרים חוצי ארגון.
121. מערכת ניהול הדרכה, לתפיסת אגף מש"א, המתקדמת כיום בישראל, הינה כלי עבודה המשמש בין היתר לצורך בקרת תקציב. לשם כך, פיתח אגף המחשוב מודול לניהול הוצאות ההדרכה, שהסתיים במחצית שנת 2014. מנהל היחידה מתעתד, בשנת 2016 לנסות ולהזין את המערכת במקביל לניהול בטבלת אקסל. במידה וניסיון זה יעלה יפה, יעבור לניצול מלא במערכת ניהול ההדרכה. אי שימוש בכלים שהוכנסו למערכת ההדרכה, אינו מביא לכדי מיצוי את השימוש בה.
122. מנהל היחידה אינו מנהל מעקב כספי ברמת הקורס, לשיטתו מטלה זו מורכבת, ולא נחוצה. לדעת הביקורת, ניהול הנתונים ברמת הקורס, באמצעות המודול, יאפשר:
- א. שיפור המעקב והבקרה.
 - ב. הפקת דוחות רבעוניים להנהלת היחידה והעירייה.
123. התקשרויות לביצוע קורסים/כתות לימוד, נעשות ביחידות שונות ובנפרד, עבור ספקים זהים. התוצאה, כפילות, סרבול הליכי ההתקשרות.

ניהול היחידה

124. סטטוס "סיום קורס" וזכאות לתעודה, מותנה בחישוב הנוכחות והיעדרות במהלך הקורס. נוסחת החישוב במערכת ההדרכה, נעשתה בעצה אחת, ע"י אגף המחשוב ומנהל היחידה. בפועל, הרכזים ביחידה חישוב זכאות לתעודה באופן שונה מהסיכום. חוסר התיאום, של חישוב נוכחות והיעדרות העובדים, מעיד על בעיה ניהולית ביחידה, כמו גם, חוסר בקרה מצד מנהל היחידה, על פעילות עובדיו.



125. החלטת מנהל היחידה, להחמיר עם החתימות, ע"י עיגול כלפי מטה, במערכת ההדרכה, נכונה ברמה העקרונית. לדעת הביקורת, השינוי שמבקש להנהיג מנהל היחידה, בעקבות ממצאי הביקורת, קרי, הקלה בכל הקורסים, ע"י עיגול כלפי מעלה, בשל בעייתיות מסוימת, באשר לקורסים ארוכים (ניהול בסיסי, ניהול מתקדם), אינה במקומה, מאחר והשיקול להקלה בקורסי הניהול, אינו חל על שאר הקורסים.

126. עובדי תאגידי עירוניים אינם נוכחים בקורסים, לעיתים, בשל העדר תקציב מתאים להשתתפות התאגיד בקורס. בקורסי ניהול, התאגידיים לא חוייבו בעלויות, מתוך תפיסה של קרוב ושיתוף המנהלים בתאגידיים, עם בעלי תפקידי הניהול העירוניים. לדעת הביקורת, זימון עובדי תאגידיים, נחוץ לקורסים/הכשרות בנושאים התורמים להידוק שיתוף פעולה בין העירייה לתאגידיים (קורסי ניהול, מפיקי אירועים שאינם דורשים רישוי וכד') בלבד. הכשרות בקורסי המחשוב וכד' אינם נכללים בקריטריון זה.

127. עם הרחבת מעגל המשתתפים בקורסים לתאגידיים עירוניים, ראוי היה לקבוע כללים, בנושא מימון, השתתפות, נוכחות וכד', ולתת לכך ביטוי בנוהל העירוני.

128. היחידה פועלת במתכונתה החדשה משנת 2004. עם זאת, הקמת מערכת ההדרכה (שנת 2012), נוהל עירוני (שנת 2015), יצאו מהכוח אל הפועל, לאחרונה. כך לדוגמא, נתוני השנתון הסטטיסטי שנת 2014 בנושא הדרכה, לא שיקפו, את נפח ההדרכה הכולל ("האמיתי") בעירייה, כיוון, שבעבר לא היתה מערכת מחשוב, בה תועדו קורסים הנערכים במסגרות שמחוץ לעירייה. לדעת הביקורת, מוטב היה, לו מערכת ההדרכה והנהול, היו זמינים בשלבים מוקדמים יותר.

ניהול הנוכחות ביחידה

129. רכזי קורס (למעט אחת) נוכחים במפגש בוקר בלבד ו/או ממנים חניך תורן. מצב זה :

- א. תוצאה לכאורה, של בעיה לוגיסטית, ביזור אתרי הדרכה בעיר, והיעדר מרכז הדרכה.
- ב. ליקוי בבקרה, העשוי להוביל לניצול שלא כדין של הנוכחות.
- ג. תוצאה של גישת ניהול סיכונים - הכלת אחוז מסוים של היעדרויות/איחורים, בשל היעדר בקרה.
- ד. יוצר ניגוד עניינים, דף ההחתמות אינו יכול להיות מועבר ע"י חניך.

130. חפיפה בין קורסים עשויה להיווצר, בשל חוסר עירנות של הרכזים ומובילי הדרכה ו/או בשל היעדר המידע הנדרש למניעת מצב זה. התוצאה, פגיעה, הן בהכשרת העובד, הצורך לבצע השלמות למפגשים שהחסיר ו/או יחסיר, והן פגיעה ביחידתו, בשל היעדרותו מהעבודה.

131. הבסיס לדיווח במערך הנוכחות, הינו גיליון הנוכחות החתום של העובד. עם זאת, במערכת ההדרכה, מנוהל דיווח נוכחות של המשתתפים בקורסים ובהכשרות. הרכזים ביחידה לא דיווחו לסגל מש"א במקרים של היעדרויות עובדים. במצב זה, סגל מש"א מדווח למערך נוכחות, על פי הדיווח של העובד בלבד, בהיעדר ידיעה אחרת, הקיימת במערכת ההדרכה. כיום, אין ממשק בין מערכת ההדרכה למערכת הנוכחות. התוצאה, דיווחים סותרים בין מערכת הדרכה, לבין גיליון הנוכחות של העובד, בשל היעדר שיתוף נתוני הנוכחות הקיימים ביחידה לפיתוח והדרכה, עם סגל מש"א.

132. טופס נוכחות עובדים אינו טופס רשמי של אגף ארגון ותקינה. לדעת הביקורת העובדים מתייחסים לטופס עירוני ביתר הקפדה.

ניהול הנוכחות במערכת הדרכה

133. מערכת ההדרכה אמורה לשמש פלטפורמה מקיפה ומהימנה של נושא ההדרכה בעירייה. סיבות ההיעדרות לא סומנו ע"י הרכזים, בהתאם לנדרש במערכת ההדרכה. התוצאה - המידע במערכת אינו משקף במדויק את סטטוס ההיעדרות. במצב זה, המערכת אינה יכולה לשמש לצרכים סטטיסטיים ואחרים.

134. בשנת 2014 דווח במערכת ההדרכה על 1941 היעדרויות בקטגוריה "ללא סיבה". נתון זה תוצאה של: א. הקלדה שגויה של הקטגוריה ע"י הרכזים ב. היעדר פיקוח ובקרה על המצאת אישור להיעדרות ג. דיווח מאוחר למערכת ההדרכה. ד. עובד שחסרה חתימה אחת או שתיים ביום שנכח בקורס (חתימה אחת לפחות) אינו נדרש להביא אישור על ההיעדרות.

135. מעקב מלא אחר נוכחות בקורסים השונים הכרחי לצורך שליטה ובקרה על תנועות לומדים. כל היעדרות ע"י עובד מחייבת סיבת היעדרות, כפי שמחייבת מערכת הנוכחות העירונית. העובד מוזמן לתכניות לימוד ונושאי חובה מטעם העירייה, שיש בהם לתרום באופן ממשי לתפקידו ולעיסוקו המקצועי של העובד. לכך נלווים עלויות לימוד, אישור ימי היעדרות בשכר מהעבודה, עלות מרצים ותקורות לוגיסטיות נוספות כגון: כיתות, הוצאות אירוח וכיבוד. חתימה אחת של עובד ביום, מתוך שלוש חתימות, די בה כדי לפטור אותו מהצורך להמציא אישור על היעדרותו במהלך היום. לדעת הביקורת, במצב זה, לא יכולה להתאפשר בקרה על תנועת הלומדים, מה גם, שגישה זו מעודדת היעדרויות.

136. אחוז המסיימים ב - 12 קורסים בשנת 2014, נע בין 32% - 79%. פתיחת קורס, זימון מועמדים, נעשים מתוך תכנון, שמספר המסיימים יהיה זהה או קרוב למספר המשתתפים ההתחלתי. אחוז נמוך של מסיימים, מציף בעיה, של התכנון מול הביצוע, המצריך ניתוח מעמיק של הסיבות לכך.

137. קיים פער של כ - 25% בשנת 2014, בין מספר המשתתפים למספר המסיימים. הנוכחות החלקית במפגשים דווחה כימי הכשרה/השתלמות. המשמעות: מטרת ההכשרה בקרב "הנושרים" לא הושגה, ובנוסף, ישנה פגיעה במרקם העבודה השוטף של היחידה.
138. אין דיווח ומעקב מסודר, אחר ביצוע השלמות. היחידה איננה רושמת נוכחות של לומדים לימודי השלמה, שכן רשימת הנוכחות נועדה רק לרשומים בפועל בקורס. כתוצאה מכך, המידע הקיים במערכת אינו משקף את סטטוס הקורסים של העובד בפועל. העובד נותר במערכת ההדרכה בסטטוס "לא סיים", גם לאחר שהשלים את הנדרש.
139. ביצוע השלמות, "שולף" את העובד, פעם נוספת ממעגל העבודה. לעיתים ההשלמה בגין מה שהחסיר, לעיתים, העובד זומן לעשות את כל הקורס מחדש. קיום התופעה מעיד, על חוסר בקרה ביחידה ומצד מובילי ההדרכה, הגורם לאובדן ימי עבודה שלא לצורך. היעדרויות עובדים מחייבות בירור, באם נסיבות ההיעדרות מצדיקות זימון להשלמה/קורס נוסף.
140. הרכזים לא הקפידו לעדכן את הנוכחות במערכת ההדרכה סמוך למפגש. העדכון נעשה בסיום הקורס, לעיתים, זמן רב לאחר המפגש האחרון. עדכון המערכת שאינו מתבצע בסמיכות למפגש, מהווה פתח לטעויות. בנוסף, אינה מאפשרת למורשים אחרים במערכת, לקבל תמונת מצב עדכנית, של נוכחות העובד.

תעודות

141. לעובדים נרשמו העדרויות במערכת ההדרכה מעבר למכסה המקסימלית המותרת, חרף זאת, קיבלו זכאות לתעודה. מצב זה, הנו תוצאה של חוסר תיאום בין מנהל היחידה לבין הרכזים בנושא שיטת החישוב מחד, והתעלמות הרכזים מדיווחי המערכת מאידך, ומעיד על בעיה ניהולית.
142. שיקול דעת של הרכזים בנושא זכאות לתעודה, אפשרי ומתבקש לעתים מכוח הנסיבות. עם זאת, הכנסת שינויים בנושא זכאות לתעודה ע"י הרכזים, מחייבת, תיעוד מסודר של הסיבות והנסיבות, המעניק את השקיפות הנדרשת במקרה כזה.
143. מערכת ההדרכה משקללת שני תנאים לזכאות תעודה: נוכחות/הגשת פרויקט. כאשר, אחד התנאים אינו מדווח למערכת ההדרכה, לא מתבצע שקלול, והזכאות לתעודה עלולה להינתן למי שאינם זכאים לכך.
144. ביחידות העירייה, קיים חוסר אחידות, בנושא המצאת העתק תעודת הסיום לסגל מש"א. התעודה מהווה אסמכתא לכך, שהעובד השתתף בקורס ועמד בדרישות. אסמכתא זו מהווה בקרה נוספת על נוכחות העובד בקורס. בנוסף, הנהל דורש המצאת תעודה, וככל שהדבר אינו מיושם הרי הוא בניגוד לנוהל.



145. מנהל היחידה והרכזים, מסרו לביקורת גרסאות שונות, באשר לתהליך הפקת תעודות. דבר המעיד על כך, שהתהליך אינו מוסדר דיו, ומכאן גם אינו מיושם באופן אחיד.

משוב

146. השתתפות מנהלים במשוב בקורס מנהלים, עמד על 60% במוצע. לכאורה, היענות נמוכה לקורס מנהלים.

147. המשובים נעשים לרוב בע"פ, אין כיום מערכת ניתוח משובים. משכך, חסר תהליך מסודר של עיבוד וניתוח, לצורך הפקת לקחים ומסקנות.

148. חוזר אגף מש"א בנושא: "הודכות על ציוד בסיום שרות", אינו מיושם ביחידה. התוצאה, אין אינדיקציה במערכת כ"א ו/או, במערכת ההדרכה על התחייבות העובד, ומכאן, גם אינו נדרש להחזר במידת הצורך ע"י סגל מש"א.

מערכת הדרכה

149. פרטי הקורסים וההשתלמויות שהיו קיימים במערכת כ"א קודם לכניסת מערכת ההדרכה, לא דווחו לאחר כניסת המערכת. התוצאה, מערכת ההדרכה אינה משקפת באופן מלא, היקף המשתלמים, נושאי ההשתלמות, ומשך ההשתלמות.

150. לקוחות המערכת שקיבלו הרשאה, אינם עושים שימוש במערכת, שליש מבעלי ההרשאה עושים בה שימוש מועט. לקוחות שאינם משתמשים במערכת, אין צורך שיהיו במערכת.

151. 83% ממובילי ההדרכה בעירייה, השתתפו בקורס מובילי הדרכה. תפקיד זה מחייב הכשרה מתאימה, לכל מי שמוגדר מוביל הדרכה.

152. כ - 50% ממובילי הדרכה, לא השתמשו במערכת ההדרכה. מצב זה הנו תוצאה של:

א. רשימת רכזי ומובילי הדרכה לא מעודכנת.

ב. העדר בקרה של מנהל המערכת (מנהל היחידה) על מידת השימוש של מובילי הדרכה במערכת.

ג. ההטמעה של המערכת לא נעשתה כראוי.

153. בחלק מהקורסים חסר הסילבוס. המשמעות הינה חוסר מידע ובקרה באשר לתכני הקורס במערכת ההדרכה.

154. כרטיס לומד, כולל במניין סה"כ השעות של העובד, קורסים שהעובד לא סיים. הצגת נתונים באופן זה, אינה משקפת את מצב הכשרת העובד בפועל, ועשויה להוות בסיס לנתונים סטטיסטיים שגויים.

**קודי דיווח - סגל מש"א**

155. לא נעשתה הבחנה בין העשרה כללית, להכשרה מקצועית. הרחבת ההגדרות, עשויה להקל על סגל מש"א, ולספק מידע ניהולי מדויק ושימושי למערכת.
156. סגלי מש"א שגו לעיתים, בדיווח קודים בגין השתלמות/הכשרה בין דרג מנהלי לדרג מקצועי. תוצאה אפשרית של חוסר בקיאות/ בהירות/הטמעה.

נוהל

157. נהלי עבודה הם בסיס לתפקוד בהיר אחיד ואפקטיבי של הארגון. הנוהל פורסם בשנת 2015. הביקורת סבורה, כי נוהל זה בהיותו חוצה ארגון, ראוי היה שיעמוד לרשות עובדי העירייה בשלב מוקדם יותר, ממועד פרסומו בפועל.
158. הנוהל מאפשר מילוי מקום להיעדרות הרכז במפגשים. הביקורת אינה מקבלת נוסח זה, כל עוד, לא הוגדר/נקבע בנוהל באופן ברור, מי רשאי למלא את מקומו של הרכז.
159. עובד הנעדר מהעבודה בגין השתלמות/הכשרה מחוץ לעירייה, החתמה בשעון נוכחות עירוני (בכניסה, וביציאה), תחשב לעובד כיום עבודה בשכר. כתוצאה מכך, המידע על ההכשרה/השתלמות חסר במערכת ההדרכה, ולא ידווח בקוד השתלמות/הכשרה במערך הנוכחות, אלא אם, העובד, יציין בגיליון הנוכחות, השתלמות/הכשרה. הימצאות המידע במערכת הדרכה, והידוק הבקרה, מחייבים לשקול שינוי ההנחיות בנושא ושילובם בנוהל.
160. תהליך זימון עובד לביצוע השלמה, ועדכון כרטיס לומד, אינם מוסדרים בפועל ובנוהל. הסדרת התהליך בנוהל תיעל את התכנון והבקרה בתהליך זה.

המלצות

161. לקבוע מדדים כמותיים, ולבצע הערכת אפקטיביות של קורסים חוצי ארגון והכשרות בעירייה.
162. לשקול ניהול הפיתוח והדרכה של העובדים במרכז הדרכה עירוני. אגף התקציבים יבחן את הנושא על כל היבטיו, ויעביר המלצותיו להנהלת העירייה.
163. לעקוב, להתעדכן, ולעדכן באופן שוטף, את ההכשרות והקורסים, בהתפתחויות ובמגמות של תחומי הידע השונים, התואמים את יעדי העירייה.
164. אגף החשבות ישקול, ריכוז הליכי ההתקשרות של יחידות העירייה לביצוע קורסים וכתות לימוד.
165. מנהל אגף מש"א:
- א. ישקול לביצוע ממשק בין מערכת ההדרכה למערכת הנוכחות.
- ב. יפעל (עד לביצוע ממשק בין מערכת ההדרכה למערכת הנוכחות), לשיתוף נתונים של היעדרויות עובדים בקורסים, המצויים במערכת ההדרכה, עם סגלי מש"א, ומערכת "אופק".



- ג. ינחה את מנהל היחידה לפיתוח והדרכה בנושא נוכחות הרכזים בקורסים / הכשרות.
- ד. ישקול שינוי הכללים בנושא מספר החתימות הדורש המצאת אישור.
- ה. ישקול, עדכון הנחיות בנושא, החתמת שעון נוכחות במתקן עירוני (בו מותקן שעון) ביציאה ובחזרה מהשתלמות. במידת הצורך יעדכן את הנוהל העירוני.
- ו. יערוך תחכים על הסיבות לפער בקורסים ובהכשרות, בין מספר הלומדים, למספר המסיימים.
- ז. ירענן בקרב סגלי מש"א ביחידות, את ההנחיה לפיה, בסיום קורס, עליהם לבקש מהעובדים את תעודת הסיום ו/או העתקה.
- ח. ירחיב את סמלי הדיווח הקיימים לצורך הבחנה בין העשרה כללית, להכשרה מקצועית, וירענן לסגל מש"א את החוזר בנושא קודי דיווח.
- ט. יבדוק, בשיתוף עם מנהל אגף המחשוב ומ"מ, ומנהל המרכז למחקר כלכלי - חברתי, היתכנות למערכת ניתוח משובים, והכנת טופס משוב אחיד.
166. מנהל היחידה לפיתוח והדרכה:

- א. ינהל הוצאות היחידה במודול שפותח לצורך כך במערכת ההדרכה.
- ב. יוודא העדר חפיפה בין קורסים.
- ג. ישקול שינוי 'קריאת' המערכת ל"עיגול" החתימות כלפי מטה, לקורסי הניהול בלבד.
- ד. יבדוק נחיצות ההרשאות לעובדים שאינם פעילים במערכת.
- ה. יקיים פיקוח ומעקב על מידת השימוש של מובילי הדרכה במערכת ההדרכה.
- ו. יוודא כי כל העובדים שהוגדרו "מובילי הדרכה", יעברו הכשרה מתאימה בנושא.
- ז. ידאג לחישוב שעות השתלמות בכרטיס לומד של קורסים שהעובד סיים בלבד.
167. הרכזים ביחידה לפיתוח והדרכה:

- א. יעדכנו, את רישומי נוכחות המפגשים במערכת ההדרכה, סמוך לקיום המפגש.
- ב. יקפידו לסמן את סיבות ההיעדרות במערכת ההדרכה בהתאם לנדרש במערכת.
- ג. יקפידו להזין את כל הנתונים הנדרשים במערכת ההדרכה לצורך חישוב זכאות לתעודה.
- ד. הזכאות לתעודה תחושב בהתאם לתבחינים במערכת ההדרכה. בכל מקרה של צורך בשינוי, הרכזים ידווחו למנהל היחידה, ולאחר אישורו, יתעדו במערכת ההדרכה את הסיבות לשינוי ופרטי המדווח.
- ה. יפעלו ליישומו של חוזר אגף מש"א "הזכות על ציוד בסיום שירות". לחילופין, לשקול עדכנו, והתאמתו לצרכים הקיימים כיום.



168. אגף ארגון ותקינה יכין טופס רישום נוכחות עירוני במפגש.
169. ממונה נהלים עירוני, אגף ארגון ותקינה, יעדכן בנוהל "הכשרה והשתלמויות" (845):
- א. מי רשאי למלא מקומו של רכז היחידה במפגש בקורס, במקרה והרכז נעדר.
 - ב. תהליך מסודר לנושאים כגון: מי זכאי לביצוע השלמה, הגורם/ים המאשר/ים השלמה, דיווח, תיעוד, מעקב, עדכון כרטיס לומד במערכת ההדרכה.
 - ג. תבחינים לזימון עובדים חיצוניים המשתתפים בקורסים, השתתפותם במימון הקורס, נוכחות.
 - ד. תהליך הפקת תעודת סיום במקרה של השלמה.

לתשומת לב:

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

נספח ד - גזבר העירייה מתאריך 24.1.2016.

נספח ה - התייחסות אגף משאבי אנוש מתאריך 24.2.2016.