



ועדה לענייני ביקורת

12 דצמבר 2024
י"א כסלו תשפ"ה
סימוכין: 2024-0103-1110

דו"ח משיבה מס' 15 של ועדת ביקורת שהתקיימה ביום שלישי, י"ד באלול התשפ"ד (17.9.2024)

השתתפו: מר אלדד רבינוביץ, חבר מועצה ויו"ר ועדת ביקורת

נכחו: גבי עופרה ברכה, מבקרת העירייה והמורשה לטיפול בתלונות
מר ליאור ישראלי, ראש מינהל משאבי אנוש והמינהל העירוני
מר עידו רוזנברג, מנהל אגף מזכירות מועצת העיר
עו"ד דני ליבמן, משנה ליועמ"ש לנושאים מיוחדים
מר איתמר שיוביץ, מנהל אשכול מנהל התרבות
מר ינון נוימן, מנהל אגף לביקורת ובקרת יועצים
מר דודו אמזלג, סגן מנהל אגף התקציבים וממונה על ההוצאות
גבי אורטל אריה, מנהלת מחלקה בכירה, לפיתוח תכנון ובקרה
גבי שרה בנימין, מבקרת פנימית
מר ניר ברגידה, ממונה על מערך הכספים המינהלי
גבי בת-אל מימון, עוזרת מנהל אגף
מר צבי עבו, מזכיר ועדת ביקורת

על סדר היום נדון הנושא הבא:
דוח מבקרת העירייה בנושא: נהלי העירייה

פתיחת הדיון:

מר אלדד רבינוביץ, יו"ר הוועדה: מתכבד לפתוח את הדיון בוועדת ביקורת מספר 15- נהלי העירייה. בשעה טובה ומוצלחת, אנחנו מסיימים את סדרת ועדות הביקורת לדו"ח מבקרת העירייה לשנת 2023. אנו מסיימים בדו"ח רוחבי וכללי בנושא נהלים. כפי שראינו בדיונים הקודמים, כמעט בכל דו"ח ביקורת יש ליקוי בנהלים, נראה שאנו כאנשי עשייה קצת פחות חזקים בנהלים. אוהבים לעשות ולדהור קדימה, פחות אוהבים לשבת לסדר את הדברים. חשוב לציין שבחלק מהדוחות ראינו שהליקוי בנהלים היה קריטי והוביל לכשלים רבים. לנהלים יש חשיבות גדולה ברציפות התפקודית של הארגון, בשימור הידע, בזיכרון הניהולי, בסיוע לעבודה מסודרת ובמניעת כשלים. מצד שני נהלים יכולים לייצר קיבעון ונזקים, ולכן חשוב לכתוב ולפעול בהתאם לנהלים אבל לא בהכרח להשתעבד להם.

גבי עופרה ברכה, מבקרת העירייה והמורשה לטיפול בתלונות: קיומם של נהלים מעודכנים הוא אחד מאבני היסוד להתנהלות נכונה ולשמירת הזיכרון הארגוני. ליקויים בנושא הנהלים מופיעים חדשים לבקרים ברוב הביקורות שנערכות על ידנו. לאורך השנים הציפה הביקורת את הסוגייה אך ללא הועיל, עובדה שהובילה לעריכת הביקורת.



ועדה לענייני ביקורת

דיון הוועדה:

פרק 1 – היערכות מזכירות מועצת העירייה לטיפול בנהלים

המלצת הביקורת:

- לקדם תוכנית כוללת ומפורטת לטיפול בנהלי העירייה.
- לבחון את נוהל הנהלים ולעדכן בהתאם להערות הביקורת, ובכלל זה לשפר ולהבהיר את הניסוח, בדגש על הפרק המרכזי העוסק בכתיבת הנהלים, להשלים מידע חסר ולבטל כפילויות.

תגובת המבוקר:

ראשית חשוב להבהיר כי כל אגף אחראי על כתיבת נהליו, עדכונם, תיקונם ותיקופם. מזכירות העירייה אחראית לתכלול את תחום הנהלים. במזכירות העירייה נדרש להיות אחראי תחום נהלים עם ארבעה תפקידים מרכזיים- כתיבת נהלים, עדכון נהלים, תיקון נהלים, ופיקוח ובקרה על נהלים הכולל גם הטמעתם. לצערי תפקיד זה לא מאויש כבר תקופה ארוכה. 'נוהל הנהלים' הוא הקודקס המרכזי של ריכוז הנהלים וחשיבותו גבוהה, כיוון שהתפקיד עדיין לא אויש גם הוא לא מעודכן, כמובן שזוהי משימתו הראשונה של העובד שיבחר לאיש את התפקיד.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

המלצת הביקורת:

- לרכוש או לפתח מערכת ממוחשבת שתתמוך בטיפול בנהלי העירייה ובניהול הנושא לרבות מעקב אחר יישום המלצות הביקורת.

תגובת המבוקר:

פנינו לאגף המחשוב בבקשה למערכת לניהול נהלים שיודעת לתת סטאטוס עדכון של הנוהל ויודעת להצביע על הזמנות של הנהלים בפורטל. עם זאת, גם את המערכת הממוחשבת צריך לרכוש או לפתח בהובלה של אחראי תחום נהלים, כך שתהיה נכונה ומתאימה לצרכיו.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.

המלצת הביקורת:

- לפעול בהקדם לאיוש משרת מנהל תחום נהלים עירוניים.
- לשקול התקשרות עם חברות או יועצים המתמחים בהקמת ספר נהלים בארגונים גדולים כדי לקדם את הטיפול בנהלי העירייה.

תגובת המבוקר:

פועלים כעת בשיתוף פעולה עם משאבי אנוש על מנת לגייס אדם מתאים לתפקיד, בהקדם. ייתכן וניתן יהיה לסייע לו באמצעות חברה חיצונית, הדברים ייבחנו.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.



ועדה לענייני ביקורת

פרק 2 – התנהלות אגפי העירייה בטיפול בנהלים

המלצת הביקורת:

- לנקוט פעולות לחלוקת תחומי האחריות בין האגפים ובין המזכירות, לעגן זאת בבירור בנהלים ובהחלטות ולהוציא מפעם לפעם חוזרים שיזכירו לאגפים לנקוט פעולות לטיפול בנהלים שבאחריותם, כמתחייב.
- למנות בכל אחד מהאגפים אחראי אגפי לטיפול בנהלים.
- להדריך את האחראים האגפיים בדבר תפקידם ולסייע להם באופן שוטף במילוי תפקידם.

תגובת המבוקר:

בהמשך לדוגמאות שעלו בדו"ח: במנהל תרבות יש רק סדרי עבודה לא רשמיים ואין עבודה על כתיבת נהלים. במנהל תפעול יש את הכמות הגדולה ביותר של נהלים, לצורך עדכוןם ובקרה נדרש תקן של רפרנט נהלים. ראש המנהל פועל להעלות את הדרישה בדיוני כוח אדם, כרגע אין מי שמטפל בזה במנהל. המנהל הכספי מחולק לאגפים בחלקם יש נהלים ובחלקם אין, בהתאם לרלוונטיות. מונה כעת מנהל חדש לאגף שומה וגבייה הוא ימנה רפרנט נהלים לאחר כניסתו.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל לרבות במנהל תרבות.

פרק 3 – שלמות הנהלים, זמינותם ונהירותם

המלצת הביקורת:

- למפות את תהליכי העבודה בכל אחד מהאגפים ובכל יחידותיהם ולוודא שיש נהלים רלוונטיים לתהליכי העבודה שלהם.
- לבצע האחדה של בסיסי הנתונים במזכירות מועצת העירייה, בפורטל העובדים, באגפי העירייה ובאתר האינטרנט העירוני.
- לנקוט את הפעולות הנדרשות להנגשת הנהלים לשימוש העובדים בכל עת.
- להציג לציבור את הנהלים העירוניים באתר האינטרנט העירוני. זאת לאחר עדכוןם וקבלת האישורים הנדרשים, כמפורט בנהל הנהלים העירוני ובחוק חופש המידע.

תגובת המבוקר:

קיימים הנהלים רבים בפורטל העירוני. על פי רוב נהלים קיימים שלא הוטמעו הם נהלים ישנים שצריכים עבודה רבה לבדיקת הרלוונטיות ועבודת שינוי לפני שיעלו לפורטל.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.



ועדה לענייני ביקורת

פרק 4 – הטיפול בנהלי כוח אדם

המלצת הביקורת:

- לפעול לקידום הטיפול בנוהלי מינהל משאבי אנוש והמינהל העירוני בלוח זמנים קצר מהמתוכנן, ובהתאם להנחיות נוהל הנהלים.

תגובת המבוקר:

ככלל, נהלי המנהל מטופלים על ידי מנהל משאבי אנוש בשיתוף פעולה עם מזכירות העירייה, ומזכירות העירייה מתכללת גם נהלים אלו. חשוב להבין שלא ניתן לעדכן את נהלי כוח אדם רק בהחלטה ועבודה של המנהל, הם נדרשים לעבור הסכמה על פי ההסכם הקיבוצי.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.

פרק 5 – מבנה הנהלים

המלצת הביקורת:

למפות את הנהלים הקיימים ולפעול להאחדה שלהם כך שבכל נוהל יפורטו כל אחד מהתחומים שהנוהל אמור להתייחס אליהם.

תגובת המבוקר:

אחד מתפקידי העובד שיאייש את התפקיד במזכירות העירייה יהיה למפות ולעשות סדר בכל תחום הנהלים.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת.

פרק 6 – פעילויות לטיפול בנהלים

המלצת הביקורת:

- לנקוט פעולות מיטביות לטיפול בנהלים חדשים, כמתחייב, לרבות כתיבתם, עדכוןם בהתאם לתהליכי העבודה בפועל, הטמעתם, הפעלתם ופרסומם. לוודא שהנהלים יהיו ברורים וחד-משמעיים, תמציתיים ומדויקים, קלים להבנה ונוחים להתמצאות.
- לנהל את דרכי הטיפול בכל אחד מהנהלים ולתעד כל נוהל באופן מאורגן ומסודר במערכת ממוחשבת.

תגובת המבוקר:

ההמלצה מקובלת. פנינו לאגף המחשוב בבקשה למערכת לניהול נהלים שיודעת לתת סטאטוס עדכון של הנוהל ויודעת להצביע על הזמינות של הנהלים בפורטל. פניה זו טרם נענתה.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.



ועדה לענייני ביקורת

פרק 7 – הטיפול בהמלצת הביקורת בנושא נהלים ויישומן המלצת הביקורת:

- לפעול מול אגפי העירייה ליישום המלצת הביקורת הרלוונטיות בנושא נהלים.
- לרכוש או לפתח מערכת ממוחשבת שתתמוך במעקב אחר יישום המלצת הביקורת.
- לקבוע הנחיות כלל-עירוניות בעניין אופן שימור המידע – הנוגע לנהלים העירוניים – במערכות העירוניות הממוחשבות.

תגובת המבוקר:

אחד מתפקידי העובד שיאייש את התפקיד יהיה ללוות ולהדריך רפרנטים בכל אגף על מנת לקדם את נושא הנהלים באגפים. כרגע במזכירות אנו מנסים ללוות את הנושא אך לא במעטפת מושלמת עקב חוסר בכוח אדם. אנו נדרשים למערכת ממוחשבת שתסייע בניהול מעקב אחרי ביצוע נהלים והחלטות הביקורת. נערכה פניה בעניין זה לאגף המחשוב, אך היא טרם נענתה.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצת הביקורת תוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.

סיכום:

מר אלדד רבינוביץ, יו"ר הוועדה: נהלים זה כלי ניהולי ותפקודי חשוב. נראה שמזכירות העירייה מאוד רוצה ומנסה להתקדם בתחום הנהלים העירוניים, ושחלק מאגפי העירייה הטמיעו רצון זה וחלק פחות. נראה שברור מה הצעד הבא להתקדמות, איוש משרת אחראי תחום נהלים במזכירות העירייה. נראה שתפקידו והמשימות שלו ברורים, לרבות שלבי ההתקדמות. מקווה שבעזרת השם יישום בקרוב.

הוועדה לענייני ביקורת ממליצה למועצת העירייה לאמץ את המלצות הביקורת כמפורט בדוח זה ותוך בחינת אופן היישום בצוות לתיקון ליקויים בראשות המנכ"ל.

הישיבה נעולה.

בברכה,

אלדד רבינוביץ
חבר מועצת העיר ירושלים
יו"ר ועדת ביקורת