

תמצית דוח ביקורת פנימית – רכש והתקשרויות

הביקורת הפנימית במשרד מבקר המדינה נערכת על ידי משרד ארנסט יאנג (ישראל) בע"מ (להלן: "המבקר הפנימי"). המבקר הפנימי מעסיק יועצים מקצועיים לביצוע הביקורות, לרבות הואי חשבון, כלכלנים, משפטנים, מוסמכים במנהל עסקים, מומחי תוכן בתחום מערכות המידע והסייבר, יועצים בתחום ניהול הסיכונים ומומחי תוכן בתחומים שונים. המבקר הפנימי נבחר בהליך תחרותי מבין כמה מועמדים.

נושא הרכש וההתקשרויות עבר שינויים הן מבניים והן תהליכיים בשנים 2020-2021 וזאת על רקע הגידול בפעילות הרכש וההתקשרויות. הביקורת נערכה בעיצומו של תהליך הגדרה וגיבוש מחדש של פונקציית הרכש.

מטרת הביקורת - להעריך את תהליכי העבודה והבקורות בתחום הרכש החל מהעלאת הצורך ברכש, היציאה למכרזים או להליכי התקשרות אחרים, קבלת הצעות, אופן בחירת הספקים, ביצוע ההתקשרויות עם ספקים ועד לתהליכי אישור החשבונות והתשלומים לספקים, וזאת כדי להסיק על מידת היעילות בתהליכים והאפקטיביות של סביבת הבקרה.

כללי - הביקורת התמקדה בתהליך ההתקשרות והרכש, לרבות, תהליכי בחירת ספקים באמצעות פנייה לקבלת הצעות, תהליכי יציאה למכרזים, בחירת הספקים, התקשרויות עם יועצים ומומחי תוכן למתן סיוע לצוותי הביקורת בחטיבות, התקשרויות אגף עריכה ופרסומים, עבודת הוועדות בתחום הרכש, הקמת ספק חדש וניהול קובץ אב ספקים, תשלומים לספקים, לרבות פורטל ספקים ונאמן מוסר התשלומים, בחינת יישום המלצות עיקריות מדוח ביקורת קודם בנושא פטור ממכרז ועריכת ניתוח אנליטי לקבצי אב ספקים ותשלומים לספקים. להלן שלבים מרכזיים בתהליך הרכש וההתקשרויות במשרד:



להלן עיקרי המלצות הביקורת:

הביקורת נערכה בעיצומו של תהליך הגדרה וגיבוש מחדש של פונקציית הרכש וזאת על רקע גידול בהיקפי הרכש.

▶ **תפיסת הפעלה ומבנה ארגוני של פונקציית הרכש -** במשרד קיימת תפיסת הפעלה, עם זאת היא טרם הוטמעה. העיכוב בהטמעתה של תפיסת הפעלה ברורה ובהלימה למבנה ארגוני אשר יתמוך בה עלול לפגום בהתנהלות אפקטיבית של פעילות פונקציית הרכש. הביקורת המליצה כי תפיסת הפעלה של פונקציית הרכש תגובש תחילה במסמך עקרונות (מדיניות) ותעוגן במסמך מסגרת לפעילות יחידת הרכש, וכן על בניית תכנית פעולה ליישום תפיסת הפעלה הכוללת מטרות ביניים ויעדים, לרבות לוחות זמנים כדי לקדמה.

▶ **היעדר תהליכי תכנון, פיקוח, בקרה והפקת לקחים ברכש מוקדם ומותאם לתוכניות העבודה במשרד -** לא מצאנו כי לפונקציית הרכש במשרד ישנם תהליכים מוסדרים של תכנון הרכש, פיקוח ובקרה והפקת לקחים. הביקורת המליצה על מיסוד תהליכי תכנון, פיקוח, בקרה והפקת לקחים לניהול הרכש המשרדי.

▶ **היעדר נוהל עבודה מעודכן לתהליכי עבודת פונקציית הרכש ומדדי ביצוע -** הנוהל הקיים הוא מאוגוסט 2016 ואינו מותאם לשינויים בתפיסת הפעלה של הרכש שחלו במשרד בשנתיים האחרונות. נוהל עבודה חדש הינו בתהליך כתיבה.

▶ **אמנת שירות בין הגורמים המרכזיים בתהליך הרכש -** משיחות שערכנו עם גורמים שונים השותפים לתהליך הרכש, התרשמנו כי תהליך הרכש אינו אופטימלי מבחינת זמניו בשל השתהות גורמים השותפים לתהליך הרכש וכי ישנם פערי ידע וחוסר מודעות באשר למשמעויות הנגזרות מביצוע השלבים השונים בתהליך הרכש. הביקורת המליצה על סדנת

עבודה בהשתתפות הגורמים השונים בתהליך הרכש לתיאום ציפיות ותוצרים בשלבים השונים של הרכש וכן על הדרכות ייעודיות.

▶ **תפיסת הקניין, הצורך במקצועיות והיעדר הכשרה וליווי** – מצאנו כי חסרה תפיסה לגבי המקצועיות הנדרשת לקניין, חסרה תכנית הכשרה מסודרת וייעודית לתהליך קליטתם של עובדים חדשים בפונקציית הרכש, הכרות הקניינים עם המערכת אינה מספקת וישנם עובדים ברכש החסרים הכשרה מקצועית בתחום הקניינות. הביקורת המליצה על הגדרת פרופיל תפקיד קניין ברכש, בניית תכנית הכשרה מקצועית וייעודית לקניינים ובעלי תפקיד והדרכות להכרת מודול הרכש במערכת.

▶ **מסד נתונים חסר לניתוח ולניהול מרכזים והתקשרויות** - נמצא כי פונקציית הרכש חסרה מסד נתונים לניהול ההתקשרויות מהותיות ובפרט בהליך מרכזי. הביקורת המליצה על ניהול מסד נתונים ממוחשב על התקשרויות של מרכזים והתקשרויות בפטור ממרכז לצרכי תכנון, מעקב ובקרה וכי ביציאה למרכזים גדולים, התכנון המוקדם יכלול פגישה עם נציג חברת ענבל להכרות עם הנושא הביטוחי הנדרש.

▶ **ניהול ההליך המרכזי - תכנון ההיערכות המקדימה עד לשלב פרסום המכרז** - חסרה תפיסת הפעלה סדורה לניהול ההליך המרכזי החל מהשלב המקדמי טרם פרסום המכרז ועד לחתימה על הסכם התקשרות, בדגש על השלב טרם פרסום המכרז. הביקורת המליצה על הגדרת תפיסת הפעלה לשלבי המכרז השונים, לרבות רשימות תיוג, לוחות זמנים ומיקוד בשלב המקדמי טרם פרסום המכרז.

▶ **תהליך ההתקשרות עם יועצים מקצועיים** - מבדיקתנו מספר התקשרויות עם יועצים מקצועיים בסכומים הנמוכים מ-50 אלפי ₪. בהליך פטור ממכרז עלה כי נערכו פניות למספר הספקים הנדרש עפ"י ההליך, אולם בפועל התקבלו מספר קטן יותר של הצעות אשר לא שקפו הליך תיחור אפקטיבי. הביקורת המליצה לבצע פנייה למספר גדול יותר של יועצים מקצועיים כדי לאפשר הליך תיחור אפקטיבי וכן לפנות ליועץ המקצועי ממנו לא התקבלה הצעה לברור הסיבה בשלה לא התקבלה הצעה לצורך הפקת לקחים ושיפור התהליך.

▶ **ספקי עריכה לשונית** - מניתוח נתוני ההזמנות של עורכים לשוניים עולה כי קיימת ריכוזיות במתן עבודות עריכה לשונית. הביקורת המליצה על ביצוע בקרה חודשית על עבודות העריכה הלשונית כדי לנטר ולהגדיל את שילובם של עורכים חדשים בקבלת עבודות.

▶ **הקמת ספק חדש וטיוב נתונים – קובץ אב ספקים** – הקמת ספק חדש הינה תהליך משולב שתחילתו בהקמת ספק לוגיסטי על ידי פונקציית הרכש במשרד וסיומו בהזנת פרטים פיננסיים על ידי אגף חשבות. הביקורת לא קבלה לידיה מתודולוגיית עבודה על פיה נערכות בדיקות בקרה תקופתיות לאיתור חריגים בנתוני קובץ אב ספקים, עם זאת נערכות בדיקות, לפי הצורך, אולם לא באופן סדור. הביקורת המליצה על הגדרת גורמים האחראים והמורשים על פתיחת ספק חדש, רשימות תיוג והסמכות להקמת ספק במערכת וכן על ביצוע בדיקות לאיתור חריגים וטיוב נתוני ספקים מידי תקופה.

▶ **ספקים לא פעילים - ספקים שלא הוזן להם חשבון בנק ולא בוצע תשלום בתקופה הנבדקת** - נמצא כי במשרד לא הוגדרה מדיניות לגבי ספקים שאינם פעילים. הביקורת המליצה על הגדרת מדיניות לספקים אשר אינם פעילים מעל תקופה מסוימת במערכת הסאפ.

▶ **פורטל ספקים** - משיחות שערכנו עם גורמים ברכש ומניסיונו בפתיחת הספק בפורטל הספקים מצאנו כי חווית הספק אינה ידידותית למשתמש בחיבור לפורטל הספקים.

▶ **נאמן חוק מוסר תשלומים** – נבדקה התנהלות המשרד בנוגע לשיפור מוסר התשלומים למול היישום הנדרש בהוראת התכ"ם מס' 1.4.3 כבאנצ'מארק. מבדיקתנו עולה כי המשרד עומד לרוב במוסר התשלומים לספקים, נמצאו מספר חשבונות ששולמו באיחור מעל 45 ימים. העיכוב הוסבר בפרק הזמן הארוך הנדרש לבדיקת החשבונות והשלמות שהתבקשו מהספקים טרם אישורן. הביקורת המליצה לבחון את מורכבות אישור התשלום לספק כדי לשפר ולקצר את משך הזמן לאישור חשבון הספק וכי במידה וטרם הועברו על ידי הספק פרטים חסרים לאישור החשבון, לפעול בהתאם לסעיף (ח) (1) לחוק מוסר תשלומים.

תגובת המשרד

המלצות הביקורת מקובלות. בשנה האחרונה קיים המשרד תהליך ארגוני בו זוהו פערים בניהול הרכש המשרדי ובמקצועיות הגורמים המשרדיים העוסקים בנושא. בתהליך זה הוחלט על הקמת יחידת רכש מרכזית המונה ארבעה בעלי תפקיד (הכפלת כ"א ביחידה); ריכוז סמכויות הרכש מהאגפים והגופים הדורשים; גיבוש תפיסת הפעלה ונהלים סדורים ושיפור המקצועיות של העוסקים בנושא.