

מחסני העירייה

הקדמה - עיקרי הממצאים וההמלצות

1. כללי

- 1.1. העירייה מפעילה מספר מחסנים, בהם היא מחזיקה את מלאי הפריטים שהיא נזקקת להם לצורך ביצוע פעולותיה. מרבית המחסנים נמצאים במתחם המשק אשר שוכן באזור התעשייה של העיר בת ים.
- 1.2. המחסנים העיקריים הם: המחסן הראשי, מחסן המשומשים, המחסנים במחלקת התחזוקה, מחסן מחלקת הגינון והמחסן שבבניין העירייה.
- 1.3. בנוסף למחסנים אלו, קיימים חדרי שירות, מרביתם במחלקת התחזוקה, בהם מאוחסנים בעיקר חומרים וציוד מתכלה, המשמשים את עובדי העירייה לעבודתם היומיומית.
- 1.4. כמו כן, קיים ציוד אינוונטרי רב בבניין העירייה ובאתרים שונים ברחבי העיר בהם פועלות מחלקות העירייה, וכן במוסדות החינוך העירוניים. נושא זה לא נבדק במהלך ביקורת זו.
- 1.5. ניהול המחסן הראשי מתבצע על ידי מחלקת המשק, השייכת לחטיבת שפע. במחסן זה קיים בעיקר ציוד משרדי, חומרי חשמל (כגון: נורות, לוחות, מפסקים וכד'), חומרי אינסטלציה (כגון: צינורות, ברזים, גומיות וכד'), וחומרי ניקוי.
- 1.6. האחריות על ניהול המלאי, לרבות אחסנתו, אספקתו והשמירה עליו, כולל קביעת רמות המלאי, מוטלת על מנהל מחלקת המשק, בכפיפות לסמנכ"ל שפע, אשר מונה לכך על ידי מועצת העיר, מתוקף תקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול מלאי).

2. תכנית הביקורת

- 2.1. הביקורת התמקדה בשנים 2013-2014, ובדקה את ניהול המחסנים והמלאי בנושאים הבאים:
 - 2.1.1. ניהול המחסנים והמלאי בהתאם לחקיקה ולנהלים.
 - 2.1.2. ניהול ועיתוד מלאי - קביעת הכמויות הדרושות מכול פריט בהתאם לתכנון.
 - 2.1.3. קליטה וניפוק טובין במחסנים.
 - 2.1.4. שמירה פיזית של הטובין במחסנים וביטוחו.

מחסני העירייה

- 2.1.5. צמצום מערך המחסנים של העירייה, תוך כדי חיטון בשטחי אחסון.
- 2.1.6. אופן ניהול המחסנים שאינם באחריות המשק.
- 2.2. הביקורת בדקה את מחסני העירייה, כמפורט להלן:
- 2.2.1. המחסן הראשי - המנוהל באחריות מחלקת המשק. הרכישות למחסן זה נעשות מתקציב קרן מחסנים, ונרשמות כמלאי מחסן ראשי.
- 2.2.2. מחסן פריטים משומשים - המנוהל באחריות מחלקת המשק. במחסן זה מאוחסנים טובין שנמצאו כעודף במוסדות העירוניים השונים וברי שימוש (בעיקר ריהוט משומש).
- 2.2.3. מחסן תמרורים - המנוהל באחריות מחלקת התחזוקה. הרכישות למחסן זה נעשות מתקציב המחלקה ולא נרשמות כמלאי.
- 2.2.4. מחסן אבני רחוב - המנוהל באחריות מחלקת התחזוקה. הרכישות למחסן זה נעשות מתקציב המחלקה ולא נרשמות כמלאי.
- 2.2.5. מחסן אחזקת מוסדות החינוך - המנוהל באחריות מחלקת אחזקת מוסדות החינוך. הרכישות למחסן זה נעשות מתקציב המחלקה ולא נרשמות כמלאי.
- 2.2.6. מחסן מחלקת החופים - המנוהל באחריות מחלקת החופים. הרכישות למחסן זה נעשות מתקציב המחלקה ולא נרשמות כמלאי.
- 2.3. לצורך עריכת הביקורת והתרשמות מהפעילות, ערכה הביקורת גם סיורים ברוב המחסנים הללו.

3. סיכום הביקורת

- 3.1. הביקורת נפגשה עם בעלי התפקידים במחלקת המשק, על מנת ללמוד על תהליכי העבודה הקיימים בנושא ניהול המחסן, מההיבטים התפעוליים והכספיים.
- 3.2. בתום הביקורת, נדונו ממצאיה עם מנכ"ל העירייה, סמנכ"ל חטיבת שפע ומנהל מחלקת המשק, לצורך קבלת התייחסותם לממצאי הביקורת.
- 3.3. הביקורת מציינת בחיוב את שיתוף הפעולה של המבוקרים עם הביקורת, בכול שלבי עבודתה.

ממצאי הביקורת העיקריים:

4. ההיבט החוקי

- 4.1. הביקורת הסתמכה בבדיקתה על הפרסומים הבאים:
- 4.1.1. פקודת העיריות - תקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), התשנ"ח - 1998.
- 4.1.2. חוזר מנכ"ל משרד הפנים 03/2004, מיום 01/04/2004.

מחסני העירייה

- 4.1.3 הגדרת תפקיד מנהל המחסנים של מנהל השלטון המקומי במשרד הפנים, האגף לכוח אדם ושכר ברשויות המקומיות.
- 4.1.4 כמו כן, הסתמכה הביקורת על נוהל עירוני מספר 3.05.1 - ניהול מחסנים, ניפוק והשאלת טובין, שעודכן לאחרונה ב- 22/07/2009, כלומר לפני שש שנים.

5. מחלקת המשק

- 5.1 מחלקת המשק כפופה לסמנכ"ל חטיבת שפע ואחראית על הטיפול בנושאים הבאים:
- 5.1.1 ביצוע רכש של כלל יחידות העירייה.
 - 5.1.2 הניהול והטיפול ברכבי העירייה.
 - 5.1.3 הניהול והטיפול בתקשורת ובטלפונים הסלולאריים בעירייה.
 - 5.1.4 ניהול המחסנים והמלאי.
 - 5.1.5 ניהול האיננוטר (מצאי).
 - 5.1.6 ניהול הארכיב.
- 5.2 להלן תרשים ארגוני של מחלקת המשק:



מחסני העירייה

5.3. מנהל המחסן, אשר שימש גם כמחסנאי ראשי, פרש לגמלאות לפני כחצי שנה, ב- 31/01/2015. סמנכ"ל חטיבת שפע החליט שלא להביא מנהל מחסן במקומו, ולצמצם משרה זו, זאת בניגוד לדעתו ועמדתו של מנהל המשק. בפועל, המחסן מתנהל כ- 6 חודשים עם עובד אחד בלבד, המוגדר כעובד מחסן.

6. עיקרי הממצאים

6.1. חקיקה ונהלים

6.1.1. הביקורת סקרה את התקנות, ומצאה כי מרביתן מיושמות, אך קיימות מספר תקנות שאינן מיושמות במלואן, כדלקמן:

- א. קיימים פריטים שכמותם אינה מתאימה לרמות המלאי שנקבעו.
 - ב. ראש העירייה אמור לקבוע את הרשאים לחתום על טופסי הדרישה לניפוק טובין. הביקורת לא מצאה רשימה כאמור.
- פירוט מלא - ראה בטבלה בפרק א' (סעיף 2) בדוח.

6.1.2. הביקורת סקרה את נוהל ניהול המחסנים, ניפוק והשאלת טובין, ומצאה כי הוא עודכן לאחרונה ב- 22/07/2009, לפני שש שנים. הביקורת מצאה כי הנוהל אינו מעודכן וכי יש להתאימו לשינוי הפרסונלי שנעשה לאחרונה, ולתהליכים שהשתנו עם השנים. בין השינויים שיש לבצע בנוהל זה:

- א. סמכויותיו ותפקידיו של מנהל המחסן שפרש, לא מבוצעים באופן מלא מאז פרישתו. יש למנות אחראי, ולעדכן את הנוהל בהתאם.
 - ב. התאמת תהליך ספירות המלאי לדרישות בתקנות.
 - ג. התייחסות למכירת פריטים, שלא קיימת כיום בנוהל.
- פירוט מלא - ראה בטבלה בפרק א' (סעיף 3.2.2) בדוח.

6.2. ניהול ועיתוד המלאי

6.2.1. התקנות מחייבות את מנהל המשק לקבוע את רמות המלאי, לפחות אחת לשנה, בתיאום עם הגזבר. מנהל המשק ציין כי רמות המלאי נקבעות על ידי מנהלת הרכש ומנהל המשק, על פי ניסיונם, לפחות אחת לשנה. לא נמצא תיעוד לאישור הגזבר לרמות המלאי במערכת או לתדירות עדכון.

6.2.2. הביקורת איתרה 106 פריטים, בהם המלאי בפועל היה גבוה מרמת מלאי המקסימום שנקבע. עבור חלק מהפריטים, שיעור החריגה גבוה, ומסתכם במאות אחוזים. חריגות אלו למעשה מגדילות את הערך הכספי של המלאי ומעידות כי קיימים פריטים בהם אין צורך במחסנים.

מחסני העירייה

- 6.2.3 מנהל מחלקת המשק ציין כי החריגה לא תמיד נובעת מכך שנרכשו פריטים בכמות שעולה על הכמות המקסימאלית המוגדרת במערכת, אלא אם מנהל המשק מזהה פריטים שהכמות הנצרכת מהם נמצאת במגמת ירידה, הוא מוריד את רמת מלאי המקסימום, על מנת להקטין את הכמות המוזמנת בעתיד.
- 6.2.4 הביקורת מדגישה כי סיבה נוספת לחריגה נובעת מכמות מינימום להזמנת פריט מסויים, הגבוהה מהכמות המוגדרת כמלאי המקסימום.
- 6.2.5 הביקורת סקרה את דוחות המלאי במחסן הראשי, והשוותה אותם לרמות מלאי המינימום. נמצאו מספר פריטים, אשר כמותם נמוכה ממלאי המינימום, כך שנוצרים מצבים בהם העירייה נותרת ללא מלאי כתוצאה מהזמנה בכמות המיועדת רק להשלמת מלאי המינימום.
- 6.2.6 מנהל המשק ציין כי לרוב מדובר בהחלטה ניהולית, על פיה יצומצם המלאי במחסנים על מנת להתאים את היקף הפעילות במחסן לצמצום בכוח האדם בו, ולכן יש פריטים בהם יחסר מלאי עד שתאוויש משרת מנהל המחסן.
- 6.2.7 הביקורת מצאה כי הטובין במחסנים שאינם באחריות מנהל המשק, כלל לא מנוהל. למעשה, הפריטים במחסנים אלו אינם רשומים כמלאי, ומהרגע שהם נרכשים, הם נרשמים כהוצאה, כך, שלכאורה, ניצולם הוא מידי. בפועל, לא ניתן לערוך בקרה אחר צריכתם.
- 6.2.8 הביקורת סקרה דוח מלאי במחסן הראשי, ומצאה כי קימים במחסן פריטי חירום בשווי של 13,500 ₪. פריטים אלו רשומים כמלאי, היות שהם נרכשו מקרן מחסנים, אך במהותם הם לא מלאי. הפריטים נמצאים פיזית במחסן הראשי.
- 6.2.9 הביקורת סבורה כי יש להוציא את הפריטים מהמחסן הראשי, שכן אלו לא פריטי מלאי. הביקורת מדגישה כי אין לרכוש באמצעות קרן המחסנים פריטי חירום למחסני החירום.
- 6.2.10 הביקורת סקרה דוח מלאי המפרט את הפריטים בהם לא היתה תנועה מ-01/06/2014 עד 31/05/2015. הדוח כולל 207 פריטים מסוגים שונים, בשווי של 153 אלפי ₪, אשר לא היתה בהם תנועה.
- 6.2.11 הדוח לא מפרט את מועד התנועה האחרונה בפריט, אך מנהל המשק מציין כי קיימים פריטים אשר נמצאים במחסן שנים רבות, ללא כול שימוש.

6.2.12. להלן התפלגות הפריטים על פי הסוגים השונים :

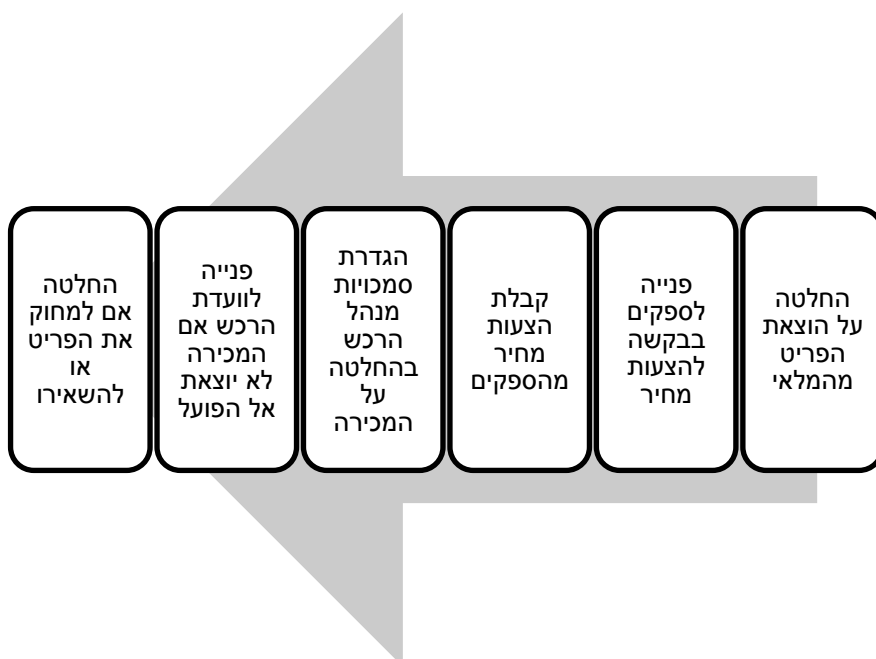
שיעור	ערך (ב-₪)	סוג
9%	13,500	פריטי חירום
60%	91,500	פריטי חשמל
31%	48,000	פריטים שונים
100%	153,000	סך הכל

6.2.13. על פי התקנות, טובין בלתי ראויים לשימוש יימכרו על ידי מנהל הרכש, ואם אינם ניתנים למכירה, תחליט ועדת הרכש על ייעודם. בנוהל ניהול מחסנים, ניפוק והשאלת טובין, לא נמצאה התייחסות לאמור בתקנה ולדרך הפעולה המלאה על פיה אמור מנהל המשק לנהוג.

6.2.14. הביקורת מצאה פעולות אותן מבצע מנהל המשק על מנת לצמצם את הפריטים בהם אין שימוש למינימום, כגון: מכרזים למכירת פריטי חשמל, פניות לוועדת הרכש על מנת לפסול טיונרים ודיו ולמחוק אותם מהמחסן.

6.2.15. לדעת הביקורת, הנוהל צריך להגדיר את לוחות הזמנים למכירת טובין לא שמיש ואת המקרים בהם יש לפנות לוועדת הרכש.

6.2.16. להלן תרשים המתאר את שלבי התהליך שלדעת הביקורת יש לכלול ולהגדיר בנוהל.



מחסני העירייה

- 6.2.17. הנוהל אמור להתייחס לכמות הספקים אליהם יש לפנות לצורך מכירת פריטי המלאי, וכן למקרים בהם מכירת הפריטים תאושר מראש על ידי ועדת הרכש והבלאי.
- 6.2.18. לדברי מנהל המשק, רמות המלאי של הפריטים ללא תנועה אמורות להיות "0" במערכת, על מנת שלא לרכוש מהם יותר. למרות זאת, איתרה הביקורת 29 פריטים בהם לא היתה תנועה בשנה האחרונה, אך רמות המלאי שלהן לא עודכנו.
- 6.2.19. מנהל המשק ציין כי נושא עדכון רמות המלאי של הפריטים לא מטופל מאז חודש פברואר 2015, בשל פרישתו של מנהל המחסן.
- 6.2.20. הביקורת מצאה כי נעשו ניסיונות רבים עוד משנת 2010 לקבל את חוות דעתה של מנהלת מחלקת החשמל באשר לנחיצות הפריטים האמורים. בכול פעם בה היתה פנייה של מנהל המשק למנהלת מחלקת החשמל, היא אישרה למנהל המשק להוציא למכירה מספר מצומצם של פריטים, אשר נמכרו. הביקורת מדגישה כי עם המעבר של תאורת הרחוב לתאורת לד, לא ניתן יהיה בעתיד למכור את הפריטים הקיימים, ולכן יש לעשות מאמצים למכור את הפריטים הקיימים.
- 6.2.21. הביקורת מצאה כי נעשות פניות לוועדת הרכש באשר לפריטים שאינם ראויים לשימוש, על מנת להחליט על יעודם, פסילתם או מחיקתם, במידת הצורך.
- 6.2.22. הביקורת מצאה כי הפריטים הללו נמצאים במחסן, חלקם גדולים ותופסים שטח רב. הפריטים ברובם מאובקים, וספק אם הם שמישים.
- 6.2.23. ספירות מלאי שנתיות נעשות רק במחסן הראשי ובמחסן המשומשים, למרות שלעירייה מחסנים נוספים (ראה פירוט בפרק ד').
- 6.2.24. על פי התקנות הנגזרות מפקודת העיריות, נציג הגזברות חייב להיות נוכח בספירת המלאי המלאה, ומבקר העירייה אמור לפקח על ספירה זו. בפועל, הספירה המלאה נעשית על ידי אנשי המשק, ולאחר ספירה זו, נציגי הגזברות ומבקרת העירייה מבצעים עם אנשי המשק ספירה מדגמית של כ- 30 פריטים, בהתאם לתהליך המוגדר בנוהל.
- 6.2.25. הביקורת בדקה אם נעשות ספירות מלאי מדגמיות במהלך השנה, בנוסף לספירה השנתית, ומצאה כי המחסנאי עורך בדיקות לפני כול ניפוק של הפריט אותו הוא מנפק, ובודק את התאמת הכמות במערכת לכמות הנמצאת על המדף. אין לבדיקות אלו כול תיעוד.

6.3. צמצום מערך המחסנים במשק

- 6.3.1 מתחם המשק של העירייה צפוי לעבור בשנים הקרובות שינוי מהותי, כך ששטחו בשלב הראשון יצומצם בכמחצית, ובשלב השני הוא יעתיק את מקומו לחצר המשק החדשה, מאחורי האיציטדיון העירוני.
- 6.3.2 בשלב הראשון, בשטח הדרומי של מתחם המשק, יוקמו בית המשפט לתעבורה ובית המשפט לענייני משפחה. בשלב השני, בחלקו הצפוני של מתחם המשק עתיד לקום בניין שחלקו (כ- 3,000 מ"ר) יהיה מתחם בניין העירייה החדש, וחלקו דירות למגורים, מסחר ומשרדים.
- 6.3.3 לצורך תחילת העבודות במתחם המשק, על העירייה להעביר את הפעילות המתקיימת בו לשטח הצפוני של המתחם הישן, ובמועד מאוחר יותר למתחם המשק החדש, ובכך לפנות את המגרש כולו.
- 6.3.4 העברת המשק למעונו החדש נעשית בשלבים בשל עיכוב בהוצאת היתרי בנייה. למעשה, העירייה נאלצת לפנות את חלקו הדרומי של המתחם לטובת הקמת מתחם בתי המשפט החדש, ולהעביר את היחידות הפועלות בו לאזור הצפוני.
- 6.3.5 הפינוי של שלב א' צפוי להיות עד ה- 30/09/2015, אולם, עד כה, כחודשיים לפני מועד זה, לא נעשו פעולות משמעותיות לפינוי.
- 6.3.6 צמצום מרחב העבודה עד לשלב ב' עתיד להימשך כשנתיים, והוא גורר בחובו עלויות לצורך העברת תשתיות הנמצאות כיום בשטח הדרומי של המתחם, לשטחו הצפוני.
- 6.3.7 מנהל המשק ערך מסמך עלויות צפויות לצורך תיקצוב המעבר, לאחר בחינת הצרכים עם המחלקות העתידות לעבור, מחלקת המחשוב ומחלקת החשמל. עד תום הביקורת, לא ניתן אישור תקציבי לביצוע עבודות המעבר, למעט אישור לרכישת המגבה בעלות של כ- 46 אלפי ₪.
- 6.3.8 השינויים הצפויים להיערך במתחם המשק מעלים שאלות חשובות באשר למספרם ולגודלם של המחסנים האמורים להיות במתחם המשק הצפוני, ואופן ניהול המלאי בהם.
- 6.3.9 הביקורת מדגישה כי המעבר וצמצום מתחם המשק הוא הזדמנות גם לשינוי תפיסת הרכש בארגון, ולכן חשוב היה לה לבחון את התהליך ולנסות ולייעלו.
- 6.3.10 מחלקת המשק מנהלת מחסן ראשי אחד, והביקורת מבחינה בין פריטים השייכים למחלקה מקצועית ובין פריטים הנצרכים על ידי כלל מחלקות העירייה.

מלאי המחלקות המקצועיות:

- 6.3.11. מבדיקה עם מנהל מחלקת התחזוקה עולה כי הוא מזמין פריטים למחסן עם צפי צריכה של כ- 3 חודשים. לעיתים רחוקות קיימים פריטים בהם אין לו צורך למרות ביצוע הרכש.
- 6.3.12. מרבית הפריטים בדוח ללא תנועה הם פריטים הנצרכים רק על ידי המחלקות המקצועיות, לדוגמה: כ- 50 פרטי אינסטלציה.
- 6.3.13. סמנכ"ל חטיבת שפע הדגיש כי כיום מבוצע מהלך של צמצום וסגירת בתי המלאכה במשק, אשר יקטין באופן משמעותי את הצורך ברכש עבור יחידות אלו.
- 6.3.14. על פי גישתו של סמנכ"ל חטיבת שפע, יש להפסיק את הרכש למלאי עבור המחלקות המקצועיות, להשאיר את חדרי השירות, ולפרסם מכרזים לאספקת הפריטים באופן מיידי, מספקים הנמצאים באזור המרכז.
- 6.3.15. באופן זה לדעתו ניתן לצמצם את עלויות הרכש, לצמצם את כמות המלאי במחסנים, ולצמצם את שטחי האחסון, פעולות שמשמעותן חיסכון בכוח אדם ובתקציבים.
- 6.3.16. הביקורת סבורה כי יש לאמץ מודל ליעילות אחזקת המלאי וכן לרכז את כול המחסנים תחת המחסן הראשי, אשר יעלו את עבודת המשק ויצמצמו את עלויות הרכש ואחזקת המלאי.
- 6.3.17. הביקורת סבורה כי לא ניתן לבטל את המחסן הראשי, שכן אי הימצאות פריטים עלולה לפגוע בשירות הניתן על ידי המחלקות המקצועיות. לדעת הביקורת, יש להרחיב את המחסן ולכלול בו את כול מחסני המשנה, כגון: תמרורים, אחזקת מבני חינוך וכד'. יש לבנות במערכת המחשב מחסן משנה וירטואלי לכול מחלקה מקצועית, עם גישת צפייה למנהל המחלקה, על מנת שיוכל לראות בכול רגע נתון מה הפריטים הקיימים במחסן השייך לו.
- 6.3.18. הביקורת סבורה כי שיטת עבודה זו, המרכזת את כול המחסנים למחסן ראשי אחד, תוביל לריכוז משאבי הניהול, לשליטה ובקרה אחר השימוש בטובין ורישום מלא של הטובין בהתאם לדרישות החוק. לדעת הביקורת, ניהול מחסן אחד יצמצם לאורך זמן את עלויות העירייה בגין רכש, יקטין את ערכי המלאי באופן משמעותי ויצמצם את הימצאותם של פריטים בהם אין צורך.
- 6.3.19. מנהל המשק מקבל את ההמלצה, אך מדגיש כי יישומה אפשרי רק אם יגדל כוח האדם במחסן, ויאויש התקן למשרת המחסנאי הראשי. יתרה מכך, מנהל המשק מציין כי במידה שלא יאויש התקן, יש לסגור את המחסן הקיים כי הוא לא יכול להמשיך ולנהל אותו באופן תקין.

מלאי לכלל יחידות העירייה:

- 6.3.20. כיום פריטים הנצרכים על ידי כלל יחידות העירייה נמצאים במחסן הראשי בהתאם לרמות המינימום/מקסימום המוגדרות.
- 6.3.21. עיקר הפריטים הנצרכים על ידי כלל יחידות העירייה, בהם לא נעשה שימוש מעל שנה, הם בעיקר טיונרים ודיו למדפסות.
- 6.3.22. על פי גישתו של סמנכ"ל חטיבת שפע, יש להפסיק את הרכש למלאי גם עבור הפריטים הנצרכים על ידי כלל יחידות העירייה. לדעתו, גם במקרים אלו יש לפרסם מכרזים או לבקש הצעות מחיר לאספקת הפריטים באופן מייד, מספקים הנמצאים באזור המרכז.
- 6.3.23. הוא סבור כי ניתן להסדיר זאת כך, שכול מזכירת חטיבה תהיה מורשית להזמין ישירות מהספק כול פריט, בהנחה שהרכש נעשה במסגרת התקציב המאושר לה, בהתאם להזמנת המסגרת, דבר שאינו עומד בקנה אחד עם ניהול רכש תקין, תחת בקרה.
- 6.3.24. עם זאת, ריכוז סמכויות ביצוע הרכש ביחידת הרכש בלבד מוביל לשיפור וירידה במחיר, תוך בקרה אחר ההזמנות והצריכה.
- 6.3.25. הביקורת תומכת בגישתו של סמנכ"ל חטיבת שפע, אולם עדיין סבורה כי יש חשיבות לכך שהרכש לכלל יחידות העירייה יבוצע בפועל על ידי גורם אחד - מחלקת המשק.
- 6.3.26. הביקורת סבורה כי ניתן לצמצם את שטח המחסן הראשי באופן משמעותי, שכן על פי התפיסה החדשה הוא לא יכול פריטי ציוד משרדי, חומרי ניקוי ופרטי דיו וטיונרים, אלא באופן זמני, עד החלוקה ליחידות השונות בעירייה.
- 6.3.27. התהליך המומלץ מוצג בגוף הדוח, וניתן ליישמו כמעט לכול הפריטים (למעט פריטים ספציפיים כמו נייר מכתבים עם לוגו, אותו מזמינים בכמות גדולה).
- 6.3.28. הביקורת מודעת לכך שקיימות יחידות בהן יהיה קשה לבצע רכש של ציוד משרדי אחת לחודש. הביקורת סבורה כי התהליך מתייחס למרבית יחידות העירייה והיחידות החריגות ייבחנו באופן נפרד.

6.4 קליטה וניפוק טובין

- 6.4.1. קליטת המלאי במחסני העירייה נעשית על ידי המחסנאי. התהליך כולל את בדיקת הפריטים שהתקבלו, הזנתם לתוך המערכת, וכן בקורות אשר מונעות מצבים בהם קולט המחסנאי למערכת כמות הגבוהה מהכמות המוזמנת והמאושרת.

מחסני העירייה

6.4.2. הביקורת סקרה את התהליך, ומצאה כי בעת קבלת הפריטים מהספקים, המחסנאי בודק את התאמת הפריטים בהזמנת העבודה הפתוחה שבמערכת וכמותם, אל מול הפריטים שהגיעו בפועל. חתימתו על תעודת המשלוח מהווה תיעוד לבדיקה. קליטת הפריטים למערכת למעשה סוגרת את הזמנת העבודה, ולא מאפשרת קליטה נוספת של הפריטים.

6.4.3. הביקורת דגמה קליטה של 25 הזמנות עבודה המשוייכות ליחידות השונות של העירייה ו- 30 הזמנות למחסן הראשי, הנקלטות כמלאי. מבדיקת הזמנות אלו עולה כי המחסנאי מקפיד לחתום על תעודות המשלוח ולצרפן לתעודות הקליטה, אותן הוא מפיך לאחר קליטת הפריטים למערכת.

6.4.4. הביקורת סקרה 55 הוראות ניפוק מהמחסן הראשי למחלקות העירייה השונות, ומצאה כי כולן חתומות על ידי המורשים, בהתאם לנהלים, וכי הניפוק נעשה רק לאחר כול החתימות הדרושות.

6.4.5. הביקורת מציינת בחיוב את הקפדתו של המחסנאי ביישום נוהלי העירייה.

6.5. שמירה פיזית של הטובין

6.5.1. מתחם המשק מגודר, ובכניסה אליו מוצב שומר, 24 שעות ביממה. כול אחד מהמחסנים המצויים בו נעול באמצעות מנעול תלייה, כך שהגישה הפיזית אליהם מוגבלת. מנהל המשק ציין כי בשנים האחרונות לא היו אירועי פריצה למחסנים.

6.5.2. עובדי העירייה, ובכללם עובדי מחלקת המשק, אינם רשאים להיכנס למחסן הראשי. הכניסה למחסן הראשי נעשית רק בליווי המחסנאי.

6.5.3. בכניסה למחסן הראשי קיים מטף של כיבוי אש. מטף כיבוי האש עבר בדיקה שתוקפה עד פברואר 2016. בנוסף, נמצא כי מחלקת הביטחון עורכת ביקורת כיבוי אש אחת לשנה, וכי קיים אישור כיבוי אש בתוקף עד יולי 2016.

6.5.4. איגוד ערים לכיבוי אש ערך ביקורת תקופתית במתחם המשק ב- 31/12/2013, בעקבותיה מחלקת הביטחון תיקנה את הליקויים אותם ניתן היה לבצע ללא עלות תקציבית. שתי ההערות העיקריות בביקורת היו:

6.5.4.1. ציפוי תחתית הגלריות והמחיצות, העשויות עץ, בחומר מונע

בעירה.

6.5.4.2. העדר ספינקלרים.

מחסני העירייה

- 6.5.5. הביקורת איתרה מכתב לגזבר העירייה, מיום 23/04/2014, ממנהל המשק, בו דרישה תקציבית לתיקון שני ליקויים מרכזיים, בעלות של 150 אלפי ₪.
- 6.5.6. על פי התקנות, תנאיי הבטיחות במחסנים ייבדקו, אחת לשנה, על ידי מהנדס בטיחות. נמצא כי מנהל המשק לא מזמין מהנדס בטיחות לבדיקת הבטיחות במחסנים, ואף לא נכללה הנחייה כזו בנוהל העירוני.
- 6.5.7. הביקורת מדגישה כי במחסנים שאינם מנוהלים על ידי מנהל המשק, האחראים כלל לא מודעים להנחיות החוק ולא מיישמים אותן.
- 6.5.8. בדיקה של פוליסת הביטוח הקיימת בעירייה העלתה כי המלאי השייך לעירייה אינו מבוטח.

7. הביקורת ממליצה:

- א. לערוך בהקדם תכנית לשני שלבי הפינוי של מתחם המשק. תחילה לשלב א' – פינוי החלק הדרומי, ולאחר מכן לשלב ב' – השלמת פינוי החלק הצפוני. על התכנית לכלול מנהלים אחראיים, לוחות זמנים, עלויות, תקציבים וכדומה.
- ב. לצמצם ככול הניתן את שטחם של מחסני העירייה, בהתאם לתכנית העירייה, ולפעול בדרך של רכישת פריטים ללא צבירת מלאי, עד כדי צמצום המלאי למינימום הדרוש. ניתוח מעמיק לתהליך המומלץ מוצג בפרק ג' - סעיף 3.
- ג. לבנות במערכת ניהול מחסנים הכוללת מחסני משנה וירטואליים (הקיימים רק באופן רישומי במערכת המחשב), כך שלכול מחלקה מקצועית יהיה מחסן. לכול מנהל מחלקה תהיה גישת צפייה למחסן המחלקתי, כך שהוא יוכל לראות בכול רגע נתון מה הפריטים הקיימים במחסן השייך לו מקצועית, ולהיות אחראי מקצועית על רמות המלאי של הפריטים אותם הוא מזמין.
- ד. לאשר תכנית זו על ידי הנהלת העירייה.
- ה. לעדכן את הנוהל ולהתאימו הן לתקנות והן לתהליך העבודה המתבצע בפועל.
- ו. לעדכן את הנוהל ולהתאימו לתקנות על פיהן על נציג הגזברות להיות נוכח בספירת המלאי המלאה, וכי מבקר העירייה או נציגו יפקח על ספירה זו.
- ז. להגדיר בנוהל את:
- (1) תדירות הספירות המדגמיות, היקפן, באלו פריטים להתמקד ואופן התייעוד שלהן, ואת הטיפול בפערים אם הם קיימים.
- (2) מהו טובין בלתי ראוי לשימוש, או בלתי ניתן למכירה.
- (3) תהליך מכירת טובין, לרבות, לוחות הזמנים והתהליך המתואר בהקדמה, בעיקרי הממצאים סעיף 6.2.7.

מחסני העירייה

- (4) הפרמטרים והתהליך לקביעת מלאי מינימום, אשר לוקחים בחשבון הבחנה בין פריטים הנצרכים רק על ידי מחלקות מקצועיות ופריטים הנצרכים על ידי כלל יחידות העירייה.
- (5) ביצוע בדיקת בטיחות במחסנים אחת לשנה על ידי מהנדס בטיחות, כפי שקובע החוק.
- ח. לתעד את רמות המלאי עליהן הוחלט ואותן אישר הגזבר, זאת בהתאם לאמור בתקנות.
- ט. להגדיר בקרות נוספות, מובנות במערכת הממוחשבת, אשר ימנעו הוצאת הזמנה לספק במידה שהמלאי המוזמן גבוה ממלאי המקסימום.
- י. לקבוע רמות מינימום ומקסימום לפריטים על ידי מודל אמפירי, אשר לוקח בחשבון את הצריכה הממוצעת ואת זמן האספקה של הספק, ואת הצרכים של מנהלי המחלקות המקצועיות, להם יש השפעה על הכמויות, בהתאם לתכניות העבודה.
- יא. לבחון את רמות מלאי המינימום, ולעדכן אותן על פי הצריכה הממוצעת, אחת לתקופה, שתוחלט. כדאי לחשב את הצריכה הממוצעת על פי משקולות אשר יתנו משקל גבוה יותר לתקופה הקרובה ביותר, ומשקל נמוך לתקופה ארוכה יותר.
- יב. להזין את רמת "המלאי להזמנה" מחדש. לצורך כך ניתן להסתייע במודל EOQ, אשר מטרתו לאתר את אותה הכמות בה הסכום הכולל של ההוצאות בגין החזקת הפריט במלאי הוא מינימלי.
- יג. לנהל במערכת ממוחשבת את המלאי הקיים בכול מחסני העירייה. יש לקבוע לפריטים רמות מלאי מינימום ומקסימום, כפי שקובע החוק, ולספור את המלאי במחסנים אלו במסגרת ספירות המלאי השנתיות והתקופתיות.
- יד. מנהל המשק, ביחד עם מנהלי המחלקות הרלוונטיות, יסקור אחת לתקופה, שתוגדר בנוהל את דוח הפריטים ללא תנועה, ויוחלט אלו פריטים אינם שמישים, וניתן להוציאם מהמלאי. כך, יוכל מנהל המשק להתחיל בתהליך של מכירתם.
- טו. אחת לשנה, גזבר העירייה ביחד עם מנהל המשק, יסקרו את דוח הפריטים ללא תנועה, על מנת לבחון את שיעור ירידת הערך של הפריטים בספרי החשבונות של העירייה, ולאחר מכן יחליט הגזבר מה יהיה ערך המלאי בספרי החשבונות, בהתאם לכללי השמרנות החשבונאיים.

פרק א' - חקיקה ונהלים

1. כללי

- 1.1 תחום ניהול מחסני העירייה מעוגן בחוק. שר הפנים, מתוקף סמכותו לפי סעיף 347 לפקודת העיריות, ובאישור ועדת הפנים ואיכות הסביבה, התקין את תקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), התשנ"ח - 1988, המגדירות, בין היתר, את ההוראות לניהול מחסני העירייה.
- 1.2 כמו כן, לעירייה נוהל שמשפרו 3.05.1, העוסק בניהול מחסנים, ניפוק והשאלת טובין. הנוהל עודכן לאחרונה ב- 2/07/2009, כלומר לפני שש שנים.
- 1.3 על פי הגדרות התקנות, טובין הוא מטלטלין שבבעלות העירייה.

2. היבט סטטוטורי

- 2.1 הביקורת סקרה את התקנות הרלוונטיות ובחנה את יישומן בעירייה.
- 2.2 מצ"ב טבלה המפרטת את הניתוח שנעשה:

מספר תקנה	האם מיושם	הערות
13.	חלקית	קיים טובין המסופק ישירות ליחידות הצורכות, כגון: תמרורים או לבני ריצוף. הטובין הנמצא ביחידות אלו במחסן לא מנוהל, ורישומם בספרי העירייה מבוצע כאילו נצרך עם רכישתו.
15.	כן	רמת המלאי המוגדרת במערכת מתעדכנת אחת לשנה.
	חלקית	קיימת מערכת ממוחשבת לניהול מלאי, בה מוגדרות רמות המינימום והמקסימום של סוגי הטובין השונים, אך הביקורת איתרה מקרים בהם קיימות חריגות (ראה פירוט בפרק ב').

מחסני העירייה

מספר תקנה	האם מיושם	הערות
16.	כן	מנהל המחסן יזהה את הטובין שבאחריותו ויגדירם לפי קטלוג אחיד.
17.	כן	מנהל המחסן יציין את מספרו הקטלוגי של הפריט ותיאורו ליד מיקום האחסון של הפריט.
19.	כן	כמות הטובין המתקבלים במחסן, טיבם ואריזתם יתאימו להזמנה, לרכישה ולחשבון. במקרה של ספק, ישותף מומחה לבדיקת הטובין.
20.	כן	כול פריטי הטובין המתקבלים מספק אחד, באותו המשלוח, יירשמו על ידי מנהל המחסן בתעודת כניסה נפרדת, בעלת מספר סידורי עוקב.
	כן	תעודת כניסה תירשם בכמויות שהתקבלו בפועל, גם אם הכמות נמוכה מהכמות המוזמנת.
21.	כן	מנהל המחסן יערוך רישום פנימי ובו תיעוד של תנועות הפריטים.
23.	חלקית	ראש העירייה יקבע את הרשאים לחתום על טופסי הדרישה לניפוק טובין. רשימת המורשים ודוגמת חתימתם תועבר למנהל הרכש.
		הניפוק מהמחסן נעשה בהתאם להארכת האישורים, כמקובל לפי הנחיות גזבר העירייה ומנכ"ל העירייה בהזמנות העבודה. הביקורת לא ראתה רשימת מורשים למשיכת טובין מהמחסן.

מחסני העירייה

מספר תקנה	האם מיושם	הערות
24.	כן.	מנהל המחסן ינפק טובין שבמלאי בהתאם לטופס דרישה, ויפיק תעודת ניפוק.

2.3. מהפירוט בטבלה ניתן לראות כי מרבית התקנות אכן מיושמות בניהול המחסנים, אולם עדיין קיימות תקנות בודדות המיושמות באופן חלקי בלבד, ואחת שאינה מיושמת כלל.

3. נוהלי העירייה

3.1. מטרת נוהל ניהול מחסנים, ניפוק והשאלת טובין היא :

3.1.1. לקבוע כללים ברורים לניהול והחזקת המחסן הראשי והמחסן המשומש ואת אופן ניפוק הטובין מהם, מרגע הזמנת הטובין ועד הנפקתו למחלקה המבקשת.

3.1.2. להנחות את בעלי התפקידים במחלקות השונות בדבר תהליך הרכש מהמחסן הראשי.

3.1.3. להדריך ולרענן את המידע לעובדים במחסנים.

3.2. סמכות ואחריות

3.2.1. הנוהל מגדיר את בעלי התפקידים הרלוונטיים לתהליך ניהול המחסנים, הסמכויות שניתנו להם לצורך מילוי תפקידם, ואת אחריותם.

3.2.2. הביקורת בחנה את האחריות של המנהלים בעירייה בתהליך זה, השוותה אותה להנחיות בתקנות מכוח פקודת העיריות, ובחנה האם הנוהל מיושם בעירייה.

3.2.3. להלן ממצאי הבדיקה בטבלה :

בעל תפקיד	סמכות ואחריות על פי הנוהל	האם הנוהל תואם לתקנות	האם הנוהל מיושם
מנהל המשק	מועצת העירייה תמנה מנהל רכש והספקה. בעירייה זהו מנהל המשק.	כן.	כן. מועצת העיר מינתה את מנהל המשק כמנהל רכש והספקה.

מחסני העירייה

בעל תפקיד	סמכות ואחריות על פי הנוהל	האם הנוהל תואם לתקנות	האם הנוהל מיושם
	קובע בתיאום עם הגזבר, הסמנכ"לים ומנהלי המחלקות את המדיניות לגבי המלאי במחסן הראשי.	כן.	כן.
	אחראי לקביעת רמות המלאי במחסן הראשי.	כן.	כן. הביקורת מצאה כי רמות המינימום והמקסימום למלאי מעודכנות במערכת.
מנהל המחסן	מבצע הזמנת טובין למלאי המחסן הראשי.	אין התייחסות בתקנות.	כן.
	קבלת/קליטת הטובין.	כן.	כן.
	ניפוק הטובין.	כן.	כן.
	אחראי להגיש בפני מנהל הרכש וההספקה המלצות לגבי הצורך בטובין במלאי המחסן הראשי.	אין התייחסות בתקנות.	לא. החל מחודש 02/2015, בעקבות פרישת מנהל המחסן, לא נעשה.
	אחראי להגיש המלצות לגבי רמות המלאי.	אין התייחסות בתקנות.	לא. החל מחודש 02/2015, בעקבות פרישת מנהל המחסן, לא נעשה.

מחסני העירייה

בעל תפקיד	סמכות ואחריות על פי הנוהל	האם הנוהל תואם לתקנות	האם הנוהל מיושם
הגזבר	קובע את תקציב קרן המחסנים.	אין התייחסות בתקנות.	כן.
	מאשר הזמנות לקנייה למחסן על חשבון קרן המחסנים.	אין התייחסות בתקנות.	כן.
	נציג הגזבר משתתף בביקורת מחסנים (ספירת מלאי מדגמית) הנערכת בכול סוף שנת פעילות במחסנים.	לא.	כן. על פי התקנות, על נציג הגזברות להיות נוכח בספירת המלאי המלאה, ולא רק במדגמית (ראה פרק ב'- סעיף 6).
מבקר הרשות	נציג המבקר משתתף בביקורת מחסנים הנערכת בסוף כול שנת פעילות.	כן.	כן. על פי התקנות, וכך גם פועלת מבקרת העירייה, נציג מטעמה מפקח על הספירה.
ועדת רכש ובלאי	הוועדה אחראית לאשר את הרכישות מראש, ובכלל זה את הרכישות למחסן הראשי.	כן.	כן.

מחסני העירייה

האם הנוהל מיושם	האם הנוהל תואם לתקנות	סמכות ואחריות על פי הנוהל	בעל תפקיד
כן.	כן.	אחראית על דרכי הפעולה במקרים של חוסרים או בלאי במחסן הראשי.	

3.2.4 מהפירוט בטבלה ניתן לראות כי קיימים מקרים, בהם הנוהל אינו תואם את ההנחיות בתקנות מכוח פקודת העיריות.

3.2.5 הנוהל אינו מתייחס למדיניות העירייה במקרים של צורך במכירת טובין בלתי ראויים לשימוש, למרות שבמחסן הראשי קיימות כמויות מלאי גדולות אשר נמצאות במחסנים זמן רב (ראה פרק 2 סעיף 5), וככול הנראה אינם ראויים לשימוש.

3.2.6 הביקורת מדגישה כי על פי תקנה 29 לתקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), טובין בלתי ראויים לשימוש יימכרו על ידי מנהל הרכש וההספקה (מנהל המשק בעירייה). במידה שהטובין אינם ניתנים למכירה, תחליט ועדת הרכש והבלאי על יעודם. אי לכך, הביקורת ממליצה כי העירייה תאמץ את המדיניות הקבועה בחוק, תעדכן את הנוהל בהתאם, ותפעל למכירת הטובין.

פרק ב' - ניהול ועיתוד המלאי

1. כללי

- 1.1. המודל, על פיו מנהלת העירייה את המלאי הוא מינימום ומקסימום. מטרות קיום המודל לניהול המלאי הן:
 - 1.1.1. מניעת מחסור במלאי.
 - 1.1.2. חיסכון והפחתת עלויות הרכש.
 - 1.1.3. מזעור שטחי האחסון.
 - 1.1.4. בקרה על רמות המלאי.
- 1.2. ביצוע הרכש למחסנים נעשה לאחר בחינת מספר פרמטרים באופן ידני:
 - 1.2.1. כמות הפריטים במחסן.
 - 1.2.2. כמות שימוש צפויה, בהתאם להזמנות/דרישות רכש פתוחות.
 - 1.2.3. רמת מלאי מינימום מוגדרת.

2. קביעת רמות המלאי במערכת

- 2.1. על פי תקנה 15 לתקנות העירייה (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול מלאי), התשנ"ח-1998, מנהל המשק, בתיאום עם הגזבר, יקבע לכול מחסן את סוגי הטובין שיאוחסנו בו ואת רמות המלאי לכול סוג. על פי התקנות, יש לעדכן את רמות המלאי, מקסימום ומינימום, לפחות אחת לשנה.
- 2.2. הביקורת מצאה כי רמות מלאי המינימום והמקסימום לפריטי המלאי השונים, מוזנות במערכת, אולם לא ברור על פי אלו פרמטרים הן נקבעות. לדברי מנהל המשק, רמות המלאי נקבעות על פי ניסיונו וניסיון מנהלת הרכש. כמו כן, לא נמצא תיעוד לאישור הגזבר לרמות המלאי במערכת ו/או לתדירות עדכון.
- 2.3. הביקורת סבורה כי רמות המינימום והמקסימום אמורות להיקבע על ידי מודל אמפירי, אשר לוקח בחשבון את הצריכה הממוצעת ואת זמן ההספקה של הספק. חשוב שבתהליך קביעת רמות מלאי המינימום והמקסימום יקחו חלק מנהלי המחלקות המקצועיות, להם יש מידע על הכמויות, בהתאם לתכניות העבודה. בנוסף, חשוב לשמור תיעוד לרמות המלאי עליהן הוחלט ושאותן אישר הגזבר, זאת בהתאם לאמור בתקנות.
- 2.4. הביקורת בדקה את דוח מלאי המינימום והמקסימום מיום 07/06/2015, ואיתרה בו 106 פריטים בהם רמת המלאי בפועל היתה גבוהה מרמת מלאי המקסימום שנקבעה.

2.5. להלן טבלה המפרטת חלק מהפריטים:

הפרש		מלאי מקסימום	כמות המלאי	תאור הפריט	מק"ט	
805%	161	20	181	טוש דק שחור	201009	.1
130%	26	20	46	טוש דק אדום	201010	.2
460%	23	5	28	פנקס פוליו אי-ב'	202015	.3
215%	43	20	63	מעטפת חלון סמל (אלף)	203014	.4
330%	33	10	43	סלוטייפ שקוף	205018	.5
270%	27	10	37	דיו קטן לכרית	299007	.6
600%	180	30	210	סרגל פלסטי 30 מ"מ	299011	.7
340%	68	20	88	סדרן אי-ב' מנילה	299021	.8
200%	20	10	30	נייר רציף 11*25	301004	.9
30%	6	20	26	נייר צילום 3A	303006	.10
40%	4	10	14	מברג 3/75	401004	.11
120%	6	5	11	מברג טסטר קצר	401005	.12
266%	8	3	11	מברג טסטר ארוך	401014	.13
140%	7	5	12	פלייר מבודד	403020	.14
120%	6	5	11	מקדח וידיה 10 מ"מ	406005	.15
380%	38	10	48	מקדח וידיה 7 מ"מ MET	406038	.16
180%	9	5	14	רולטקה 3 מטר	407035	.17
50%	12	24	36	מברשת לצבע 2'	413005	.18
780%	78	10	68	רולר לצבע 22.5 ס"מ 9' פרווה	413019	.19
900%	45	5	50	ידית לארון מתכת	501030	.20

מחסני העירייה

הפרש		מלאי מקסימום	כמות המלאי	תאור הפרט	מק"ט	
1,840%	184	10	194	בלוק 20 – 4 חורים	507002	.21
32%	16	50	66	מנעול תלייה 50 א'	519011	.22
190%	38	20	58	צלחת חד פעמית קטנה	601024	.23
1,000%	50	5	55	צלחת חד פעמית קטנה	601025	.24
463%	139	30	169	סקוטשברייט רוחב 10 ס"מ	705005	.25
420%	42	100	142	דגל עיריית בת ים	803008	.26
400%	24	6	30	סרט ניילון לסימון לבן אדום	1102013	.27
375%	15	4	19	פנס לתאורת רחוב 150 נל"ג	1303030	.28
250%	10	4	14	פנס סטאר לוקס 620*580	1303061	.29
500%	20	4	24	משנק כספית 125W	1504002	.30
230%	23	10	33	ניפל 3/4'	1603003	.31
633%	19	3	22	ניפל צינור 1*7	1603014	.32
900%	18	2	20	ברז אלכסון #1/2	1611001	.33
660%	33	5	38	ברז שטיפה 1'	1611015	.34
900%	27	3	30	מעביר T 3/4	1621018	.35
666%	20	3	23	אבקת חול לניקוי	1702003	.36
50%	10	20	30	חומצה בריח לימון	1703005	.37

מחסני העירייה

הפרש		מלאי מקסימום	כמות המלאי	תאור הפריט	מק"ט	
200%	8	4	12	טיונר למדפסת 7110HP שחור	2815067	.38
125%	5	4	9	טיונר למדפסת 7110HP צהוב	2815068	.39
240%	48	2	50	חולצה שרוול קצר כחול	3001003	.40

2.6. ניתן לראות כי קיימים פריטים רבים בהם שיעור החריגה גבוה, ומסתכם במאות אחוזים. חריגות אלו למעשה מגדילות את המלאי ומעידות כי קיימים פריטים במחסנים בהם אין צורך.

2.7. הביקורת מדגישה כי קיים צורך בבקורות נוספות, מתוך המערכת הממוחשבת, אשר לא יאפשרו להוציא הזמנה לספק במידה שרמת המלאי של הפריט המוזמן גבוהה מרמת המלאי המקסימום.

2.8. מנהל מחלקת המשק ציין כי החריגה לא תמיד נובעת מכך שנרכשו פריטים בכמות שעולה על כמות המקסימאלית המוגדרת במערכת. לעיתים, מנהל המשק מזהה פריטים, שהכמות הנצרכת מהם במגמת ירידה, ולכן הוא מוריד את רמת מלאי המקסימום עבורם. כך הוא מבטיח קיטון בכמות שתוזמן בעתיד.

2.9. הביקורת בדקה האם במערכת קיימים נתונים באשר לזמן ההספקה ורמת המלאי להזמנה חדשה. נמצא כי נתונים אלו אינם מוגדרים במערכת. עם המעבר לתוכנת רכש חדשה, באמצעותה ניתן לנהל גם את הדרישות והצורך, חשוב להזין נתונים אלו למערכת, וכך באופן ממוחשב ניתן להפיק דוח אשר באופן אוטומטי יכלול את הפריטים אותם יש להזמין.

3. עיתוי ההזמנה מהספק

3.1. הביקורת בדקה את עיתוי הפקת ההזמנה מהספקים. משיחה עם מנהלת הרכש עולה כי הבחינה לרכש נעשית תוך התייחסות לרמת מלאי המינימום המוגדרת במערכת. הביקורת מדגישה כי התייחסות זו אינה נכונה, שכן היא אינה לוקחת בחשבון שבמהלך זמן ההספקה קיימת צריכה מהפריט, ואז רמת המלאי תרד בהכרח ממלאי המינימום המוגדר.

3.2. הביקורת סקרה את דוחות המלאי במחסן הראשי, והשוותה אותם לרמות מלאי המינימום. נמצאו מספר פריטים אשר כמותם נמוכה מרמת מלאי המינימום.

מחסני העירייה

הביקורת דגמה 10 פריטים ובדקה את הפער, הלוקח בחשבון גם הזמנות שנעשו והפריטים בהן עדיין לא הגיעו ונקלטו במערכת.

3.3 הטבלה שלהלן מרכזת את הפריטים להם רמות מלאי הנמוכות מרמות המלאי המינימליות:

מק"ט	תאור הפריט	כמות המלאי	הזמנות בדרך	רמת מלאי מיני	הפער
		A	B	C	D=C-(A+B)
201007	עט חד פעמי שחור	58	-	100	42
303018	נייר צילום 80 גר'	113	-	250	113
413009	מברשת לצבע 2.5'	6	-	12	6
501002	ידיית לדלת כולל מפתח	29	-	60	31
507018	צלוטייפ	24	-	40	16
599011	ספריי חלודה גדול	10	-	15	5
601071	כוס חד פעמית מקרטון CC250	100	-	1000	900
702025	מטאטא משרדי	2	-	12	1
1402008	נורה פלורסנט W36	71	-	200	129
1502073	תקע למזגן פינים עבים	5	-	10	5

3.4 הטבלה לעיל מראה כי קיימים פריטים בהם העירייה נותרת בחוסרים במלאי, בהשוואה לרמת מלאי המינימום שנקבעה, כתוצאה מהזמנה בכמות המיועדת רק להשלמת מלאי המינימום. מנהל המשק ציין כי לרוב מדובר בהחלטה ניהולית, על פיה יצומצם המלאי במחסנים על מנת להתאים את היקף הפעילות לצמצום בכוח האדם, ולכן יש פריטים בהם יחסר מלאי עד שתאוויש המשרה.

3.5 הביקורת ממליצה להזין את רמת "המלאי להזמנה" מחדש, כך שזו תהיה כמות המלאי בה יש להזמין מהספק את הפריט.

מחסני העירייה

לצורך כך, ניתן להסתייע במודל EOQ, אשר מטרתו לאתר את אותה הכמות בה הסכום הכולל של ההוצאות בגין החזקת הפריט במלאי הוא מינימאלי, ומאזן בין עלויות ההזמנה ובין עלויות החזקת המלאי. על פי המודל, העלות הכוללת של המלאי יהיה תחשיב הלוקח בחשבון את עלות הרכש, עלות החזקת המלאי, עלות ההזמנה ועלות החזקת מלאי הביטחון.

3.6. על פי המודל:

3.6.1. זמן ההספקה – הזמן הנדרש בין הוצאת ההזמנה לספק ועד המועד בו הספק מספק אותה.

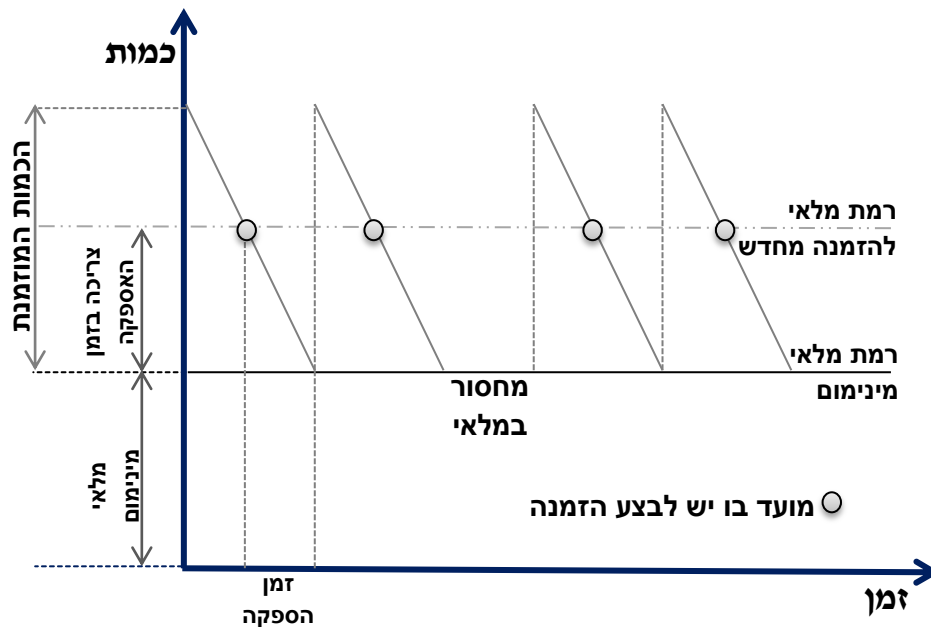
3.6.2. צריכה בזמן ההספקה – הצריכה של הפריט, התקופה הנדרשת בין הוצאת ההזמנה לספק ועד מועד ההספקה.

3.6.3. רמת מלאי להזמנה מחדש – רמת המלאי המינימאלי, אותה נדרש להזמין מהספק.

3.6.4. מלאי מינימום – כמות הפריטים המינימאלית הדרושה לצורך מתן שירות יעיל ואפקטיבי.

3.6.5. מלאי מקסימום - כמות הפריטים המקסימאלית הדרושה על מנת לשמור על ערכי מלאי נמוכים, ללא פגיעה באיכות השירות.

להלן תרשים המציג את הצריכה בהתאם למודל מינימום מקסימום:



3.7. בנוסף, הביקורת ממליצה לבחון את רמות מלאי המינימום, ולעדכן על פי הצריכה הממוצעת אחת לתקופה שתוחלט.

ניתן גם לחשב את הצריכה הממוצעת על פי משקולות אשר יתנו משקל גבוה יותר לתקופה הקרובה ביותר, ומשקל נמוך לתקופה ארוכה יותר.

4. טיפול בפריטים שאינם במחסן הראשי

- 4.1 בעירייה מספר מחסנים, בנוסף למחסן הראשי:
 - 4.1.1 מחסן תמרורים.
 - 4.1.2 מחסן ריצוף רחוב (איזור פתוח עם כמות מלאי נמוכה).
 - 4.1.3 מחסן גינון.
 - 4.1.4 מחסן עץ.
 - 4.1.5 מחסן החזקת מבני חינוך.
 - 4.1.6 מחסן חוף הים.
 - 4.1.7 מחסן ציוד הממוקם בבניין העירייה.
- 4.2 הביקורת בדקה את ניהול הטובין במחסנים אלו ומצאה כי הטובין בהם כלל לא מנוהלים. מחסנים אלו אינם באחריות מנהל המשק, אלא באחריות המחלקות המקצועיות הרלוונטיות, כגון תחזוקה וגינון.
- 4.3 הביקורת בחנה את הבקורות הקיימות אחר השימוש בפריטים הקיימים במחסנים אלו. מנהל מחלקת המשק ומנהל מחלקת התחזוקה ציינו כי למעשה הפריטים במחסנים אלו אינם רשומים כמלאי, ומהרגע שהם נרכשים, הם נרשמים כהוצאה. משום כך, ניצולם הוא לכאורה מיידי. המסקנה המתבקשת היא, שבפועל, לא ניתן לערוך בקרה אחר הצריכה.
- 4.4 הביקורת ממליצה כי המלאי במחסנים אלו ינוהל כפי שמנוהל המלאי במחסן הראשי, ועל פי החוק, במערכת הממוחשבת, ייקבעו לפריטים רמות מלאי מינימום ומקסימום, והמלאי במחסנים אלו ייספר במסגרת ספירות המלאי השנתיות והתקופתיות.

5. טיפול בפריטים בלתי ראויים לשימוש

- 5.1 תקנה 29 לתקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), התשנ"ח-1998, קובעת כי טובין בלתי ראויים לשימוש יימכרו על ידי מנהל הרכש, ואם הם אינם ניתנים למכירה, תחליט ועדת הרכש על ייעודם. בנוהל ניהול מחסנים, ניפוק והשאלת טובין, אין התייחסות לאמור בתקנה ולדרך הפעולה המלאה על פיה אמור מנהל המשק לנהוג.
- 5.2 הביקורת לא מצאה הגדרות ברורות מהו טובין בלתי ראוי לשימוש, או בלתי ניתן למכירה.

מחסני העירייה

בדרך כלל ההנחה היא כי פריטים שלא היתה בהם תנועה במהלך שנה שלמה, יוגדרו כטובין ראוי למכירה, ואם קיימים במחסנים פריטים בהם אין צורך, יש לנסות למכור אותם.

5.3. הביקורת ממליצה לתת את הדעת, ולהגדיר מהו טובין בלתי ראוי לשימוש, ו/או בלתי ניתן למכירה, להגדיר את מספר ניסיונות המכירה ומספר הצעות המחיר שעל מנהל המשק לבקש/לקבל על מנת למכור טובין, ומהם המקרים בהם על מנהל המשק לפנות לוועדת הרכש לאישור המכירה או הפסילה.

5.4. כאמור, בנוהלי העירייה אין התייחסות לתהליך מכירת המלאי. לדעת הביקורת, הנהלים צריכים להתייחס לזמן שעובר בין ההחלטה על הוצאת הפריט מהמלאי, לפנייה לספקים בבקשה להצעות המחיר, ללוחות הזמנים למכירה, למספר הצעות המחיר והזמן שעובר עד המכירה, ולזמן שעובר בין ההחלטה על הוצאת הפריט מהמלאי למועד בו ההחלטה צריכה להגיע לוועדת הרכש להחלטה על הטיפול.

5.5. בנוסף, הביקורת סבורה כי על התהליך להיות מתועד.

5.6. הביקורת סקרה דוח מלאי, המפרט את הפריטים בהם לא היתה תנועה מ-01/06/2014 עד 31/05/2015. הדוח כולל 207 פריטים מסוגים שונים, בשווי של 153 אלפי ₪ אשר לא היתה בהם תנועה. כול הפריטים נמצאים במחסן הראשי.

5.7. להלן התפלגות הפריטים על פי הסוגים השונים:

סוג	ערך (בקרוב) (ב-₪)	שיעור	
פריטי חירום	13,500	9%	פריטים שנרכשו מקרן מחסנים, אך הם מיועדים לחירום.
פריטי חשמל	91,500	60%	מנהל המשק פועל רבות על מנת למכור את הפריטים כפי שמפורט בסעיף 5.13.
פריטים שונים	48,000	31%	מבדיקה שנערכה, למרבית הפריטים לא יהיה שימוש בעתיד, ומחלקת המשק תפעל למכירתם, או לאישור מחיקתם בוועדת הרכש והבלאי.
סך הכל	153,000	100%	

5.8. להלן דוגמאות לפריטים אשר לא היתה בהם תנועה מהדוח:

מק"ט	תאור	יתרה	מחיר ליחידה	ערך (ב-₪)
1303032	פנס כדורי קוטר 50	18	885	15,930
1303034	פנס כספית אורופן	8	490	3920
1303061	פנס סטאר לוקס	14	1,451	20,320
1401003	נורה 24W	90	2.60	233
1502045	מפסק למזגן	13	113	1472
1508014	עמוד עץ 8.5 מטר	9	377	3398
1601015	צינור מגולוון #1	10	91	910
1601073	צינור מגולוון "2 ללא ציפוי	5	171	855
1801018	צבע סופר קריל כתום	13	195	2530

5.9. מהנתונים בטבלה המוצגת ניתן לראות כי מכול פריט יש כמות לא קטנה של יחידות. הדוח לא מפרט את מועד התנועה האחרונה בפריט, אך מנהל המשק מציין כי קיימים פריטים אשר נמצאים במחסן שנים רבות, ללא כול שימוש.

5.10. הביקורת ממליצה, שמנהל המשק, ביחד עם מנהלי המחלקות הרלוונטיות, יסקור את דוח הפריטים ללא תנועה, ויוחלט אלו פריטים אינם שמישים, וניתן להוציאם מהמלאי, כך יוכל מנהל המשק להתחיל תהליך של מכירתם.

5.11. הביקורת ממליצה, שגזבר העירייה ביחד עם מנהל המשק, אחת לשנה, לקראת סופה, יסקרו את דוח הפריטים ללא תנועה, על מנת לבחון את שיעור ירידת הערך של הפריטים בספרי החשבונות של העירייה, ולאחר מכן יחליט הגזבר מה יהיה ערך המלאי בספרי החשבונות, בהתאם לכללי השמרנות החשבונאיים (מקובל להפחית לפחות 70% מתוך שמרנות).

5.12. במהלך הסיור במחסן הראשי בדקה הביקורת אם המלאי שלא היתה בו תנועה מאוחסן בנפרד. נמצא כי אין כול אפשרות לאחסן את הפריטים בנפרד, אך המחסנאי מכיר את הפריטים.

5.13. הגדרות הפריטים במערכת

לדברי מנהל המשק, רמות המלאי של הפריטים ללא תנועה אמורות להיות "0" במערכת, על מנת שלא לרכוש מהם יותר. למרות זאת, איתרה הביקורת 29 פריטים, בהם לא היתה תנועה בשנה האחרונה, אך רמות המלאי שלהן לא עודכנו.

5.14. להלן הרשימה של פריטים אלו :

מק"ט	תאור	כמות במלאי	מלאי מינימום	מלאי מקסימום
.1	299027 סדרן מכורך	7	2	5
.2	301001 נייר רציף 25*11 70 גר'	34	5	20
.3	301006 נייר רציף 25*11	31	2	20
.4	399016 קופסת קרטון 30*40*35	10	2	10
.5	515022 לוח PVC גל 7 אסבסט	4	2	5
.6	905001 דלגית עם ידית עץ	16	0	200
.7	130061 פנס סטאר לוקס	14	2	4
.8	1404011 נורה מטלהייד W1500	10	2	10
.9	1502027 מפסק זרם 3*16 PMA	4	5	10
.10	1504002 משנק כספית W125	24	2	4
.11	1505004 נתיך מיני A63	19	20	40
.12	1517023 מגען 75*3A	2	1	2
.13	1601015 צינור מגלון #1	10	5	10
.14	1603007 ניפל כפול 1*	15	10	20
.15	1611026 פיה לברז סוללה ארוך	5	1	3
.16	2814003 טונר למדפסת ליזר HP 4600	1	1	1
.17	2814021 טונר למדפסת ליזר HP 4600	1	1	2
.18	2814022 טונר למדפסת ליזר HP 4600	1	1	2
.19	2814032 טונר למדפסת ליזר 2035	2	1	2
.20	2814037 טונר למדפסת ליזר HP 4600	2	1	2

מחסני העירייה

מק"ט	תאור	כמות במלאי	מלאי מינימום	מלאי מקסימום
.21	2815001	דיו למדפסת 5463	2	1
.22	2815006	דיו למדפסת G2340	1	2
.23	2815007	דיו למדפסת אפסון	3	4
.24	2815022	דיו למדפסת C 990	1	1
.25	2815023	דיו למדפסת D5463	4	2
.26	2815026	דיו למדפסת K7103	3	3
.27	2815065	דיו למדפסת 5463	4	2
.28	2815072	דיו למדפסת 5463	3	2
.29	3099006	תג לפיקוח עירוני	198	10
			300	

5.15. הביקורת בדקה האם נעשה ניסיון של מנהל המשק למכור חלק מהפריטים בדוח זה, למרות שאין לכך התייחסות בנהלים. הביקורת מצאה כי נעשו ניסיונות רבים עוד משנת 2010 לקבל את חוות דעתה של מנהלת מחלקת החשמל באשר לנחיצות בפריטים האמורים. בכול פעם בה היתה פנייה של מנהל המשק למנהלת מחלקת החשמל, היא אישרה למנהל המשק להוציא למכירה מספר מצומצם של פריטים, שכן היא סבורה כי יכול להיות להם שימוש בעתיד. הפריטים שאושרו למכירה נמכרו. מנהל המשק מציין כי במשך שנים לא נעשה בפריטי החשמל (במיוחד בנורות) שימוש משום שכיום הטיפול בתאורת הרחוב נעשה על ידי קבלן חיצוני.

5.16. הביקורת מדגישה כי עם המעבר של תאורת הרחוב לתאורת לד, לא ניתן יהיה בעתיד למכור את הפריטים הקיימים, ולכן יש לעשות מאמצים למכור את הפריטים הקיימים.

5.17. נעשה ניסיון לקבל הצעת מחיר עבור פריטי החשמל מקבלן העבודה איתו עובדת העירייה, בעיקר עבור פנסי הרחוב. ההצעה של הקבלן היתה נמוכה, אך במקביל לא נעשו פניות נוספות לקבלנים אחרים. לגבי שאר הפריטים, לא נמצא כי נעשו ניסיונות למכור פריטים אלו.

5.18. הביקורת מצאה כי נעשות פניות לוועדת הרכש, באשר לפריטים שאינם ראויים לשימוש, על מנת להחליט על יעודם, פסילתם ומחיקתם, במידת הצורך. לדוגמה: שתי פניות לוועדה לצורך פסילת טיונרים וראשי דיו למדפסות שאושרו ב- 07/05/2014 וב- 25/06/2014.

מחסני העירייה

5.19. הביקורת מצאה כי הפריטים הללו נמצאים במחסן הראשי, חלקם גדולים, ותופסים מקום רב במחסן. הפריטים ברובם מאובקים, וספק אם הם שמישים.

5.20. הביקורת ממליצה למצוא פתרון מהיר ויעיל לטיפול בפריטים אלו, במיוחד לאור צמצום השטחים והשינויים הצפויים בשטחי המשק. טיפול והוצאת הפריטים מהמחסן הראשי יכול לעזור באופן משמעותי בצמצום השטחים הצפוי.

6. ספירות המלאי

6.1. ספירות שנתיות

6.1.1. תקנה 26 לתקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), התשנ"ח - 1998, קובעת כי אחת לשנה לפחות, בתום שנת הכספים, תיערך ספירת מלאי בכול מחסני העירייה. מנהל המשק הוא האחראי לספירה. הספירה תיערך בביקוח מבקר העירייה ובהשתתפות הגזבר או נציגו.

6.1.2. הביקורת מצאה כי נעשות ספירות רק במחסן הראשי, למרות שבעירייה מחסנים נוספים (ראה פרק ד'). לדברי מנהל המשק, המחסנים שבאחריותו הם המחסן הראשי ומחסן המשומשים בלבד, והיות שמחסן המשומשים כולל פריטים לא חדשים, שאינם בעלי ערך כספי הם לא נספרים.

6.1.3. על פי נוהלי העירייה (ניהול מחסנים, ניפוק והשאלת טובין, ספירת המלאי), ספירת מלאי מלאה נעשית אחת לשנה, באחריות מנהל הרכש ועל ידי עובדי ענף הנכסים במחלקת המשק (אינוונטר). בנוסף, בסוף השנה נערכת ספירה מדגמית של עד 30 פריטים לבדיקת אמינות הספירה, על ידי נציג הגזבר ונציג מבקרת העירייה.

6.1.4. הביקורת מדגישה כי הוראות החוק דורשות מנציג הגזבר להיות נוכח בספירת המלאי המלאה, וכי מבקר העירייה יפקח על ספירה זו, זאת בניגוד לאמור בנוהל.

6.1.5. יש לשנות את הנוהל ולהתאימו לאמור בחוק.

6.2. ספירות תקופתיות

6.2.1. על פי נוהלי העירייה (ניהול מחסנים, ניפוק והשאלת טובין, ספירת מלאי), על המחסנאי לעשות ביקורת ובדיקה השוואתית באופן שוטף בין הכמות במערכת ובין הכמות על המדף. הנוהל כללי, ולא מפרט את תדירות הבדיקות המדגמיות, גודלן, באלו פריטים להתמקד, ואופן התייעוד שלהן, ואת הטיפול בפערים אם הוא קיים.

מחסני העירייה

- 6.2.2. הביקורת מצאה כי המחסנאי עורך בדיקה לפני כול ניפוק של הפריט אותו הוא מנפק, ובודק את התאמת הכמות במערכת לכמות על המדף. אין לבדיקות אלו תיעוד.
- 6.2.3. הביקורת ממליצה כי ייערכו ספירות שבועיות של מספר פריטים מצומצם (כ- 10-15 פריטים), בסבב שיכלול את כלל הפריטים בהם קיימת תנועה.
- 6.2.4. מטרת ספירות המלאי התקופתיות היא לבחון את רמת אמינות המלאי של המחסן, ועד כמה ניתן לסמוך על הכמויות המוצגות במערכת המחשב.
- 6.2.5. הביקורת ביקשה לקבל מידע על שינויים שנעשו בכמויות בעקבות הספירות שנעשות, אולם נתון זה לא קיים.
- 6.2.6. הביקורת ממליצה כי הדיווח על תוצאות הספירות המדגמיות ידווח למנהל המשק, ובמקרים בהם קיים פער בין כמות הפריטים במערכת ובין הכמות על המדף, ההפרש יתוקן על ידי גורם בלתי תלוי, על מנת לשמור על עקרון הפרדת התפקידים, ולמנוע שינויים בלתי מבוקרים בכמויות.
- 6.2.7. בנוסף, ניתן להפיק אחת לתקופה מוגדרת, מתוך מערכת המלאי, דוח log שינויי כמות, אשר נותן מידע על משתמשים אשר שינו כמויות במלאי. דוח זה יבוקר על ידי מנהל המשק, והביקורת מצפה כי הוא יהיה ללא פריטים, שכן נצפה כי לא קיימים שינויים לא מורשים.

7. קביעת ערך המלאי בספרים

- 7.1. בגזברות העירייה מערכת כספית ממוחשבת שאין לה ממשק למערכת הרכש/המלאי הקיימת במשק. ההתייחסות הלוגיסטית למלאי שונה מההתייחסות החשבונאית. במסגרת הביקורת נבדק כיצד נעשית המרת נתונים לוגיסטיים למערכת החשבונאית.
- 7.2. מבדיקה עם מנהל מחלקת החשבונות, גזברות העירייה מקבלת פלט ממוחשב של ערך המלאי לסוף שנה, ובגזברות נרשם המלאי במערכת הכספית באופן ידני. ערך המלאי נקבע לפי מחיר הקנייה האחרון, ולא תמיד נבחן מחיר השוק. מחלקת הגזברות לא מקבלת מידע באשר למלאי ללא תנועה, כפי שפורט בסעיף 5.
- 7.3. הביקורת בדקה את שיעור ערך הפריטים ללא תנועה מסך ערך המלאי. להלן ריכוז הנתונים בטבלה (ב-ש):

מחסני העירייה

פריטים ללא תנועה במהלך השנה		ערך המלאי בספרים	התקופה
% מערך המלאי	הערך		
54%	217,074	402,976	31/12/2011-01/01/2011
47%	201,070	424,356	31/12/2011-01/01/2011
47%	200,128	424,170	31/12/2013-01/01/2013
54%	188,303	346,731	31/12/2014-01/01/2014

7.4. ניתן לראות כי ערך הפריטים שאין בהם תנועה משמעותית מהווה חלק גדול מערך המלאי בספרים.

7.5. הביקורת סבורה כי חסר תיאום בין מחלקת החשבות לניהול המלאי במשק, שכן במשק ההתייחסות למלאי הינה לוגיסטית, ואין היא מכירה את הכללים והדרישות החשבונאיות להצגה נכונה של המלאי בספרים.

7.6. הביקורת ממליצה כי בתום כול שנה תיערך פגישה בין נציג המשק ונציג מחלקת החשבות בה ייערכו הקיזוזים הנדרשים בתיאום בין הדוח המציג את ערך המלאי ובין דוח הפריטים ללא תנועה.

פרק ג' - צמצום מערך המחסנים במשק

1. שינוי במתחם המשק הישן

- 1.1. מתחם המשק של העירייה צפוי לעבור שינוי מהותי בעקבות העברת זכויות בקרקע ליזמים. על פי התכנית, בחלקו הדרומי יוקם בית המשפט לתעבורה ובית המשפט לענייני משפחה, ובחלקו הצפוני עתיד לקום בניין משרדים ומסחר שבחלקו (כ-3,000 מ"ר), יהיו ממוקמים משרדי העירייה השוכנים כיום בבניין העירייה.
- 1.2. מתחם המשק הקיים עתיד לעבור למגרש בן 3,000 מ"ר, הממוקם מאחורי האיצטדיון העירוני, בהמשך לרחוב הקוממיות בבת ים. מתחם המשק החדש יוקם על ידי הזוכה במכרז להקמת הבניין במתחם הישן.
- 1.3. הביקורת בדקה ומצאה כי העירייה פירסמה, באמצעות חברת חוף בת ים ליזמות ופיתוח בע"מ, מכרז פומבי שמספרו 04/2014, לרכישת מגרש צמוד למגרש המיועד לבניית בתי המשפט באיזור העסקים של בת ים, בדרך של מתן שירותי בנייה, ולאחר הבנייה מתן שירותי ניהול והחזקה, כהגדרתם במכרז. על פי החלטת ועדת המכרזים, מיום 15/09/2014, ובהתאם לאישור מועצת העיר מס' 25/18, מיום 16/09/2014, זכו במכרז זה מצלאווי חברה לבניין בע"מ וחלום בים בע"מ.
- 1.4. ביום 07/10/2014, נחתם הסכם עם מצלאווי חברה לבניין בע"מ וחלום בים בע"מ, לתכנון והקמת בניין המשרדים בו עתיד להיות מתחם עיריית בת ים והקמת חצר המשק החדשה, בהתאם לאמור במכרז.
- 1.5. בנוסף, קיים הסכם עם הנהלת בתי המשפט להקמת בית המשפט לתעבורה ובית המשפט לענייני משפחה בחלקו הדרומי של מתחם המשק.
- 1.6. השינוי עתיד להיעשות בשלבים. להלן פירוט לוחות הזמנים כפי שעולה מההסכמים ומהשיחות עם סמנכ"ל התפעול ומנהל המשק:

הסכם עם מצלאווי חברה לבניין בע"מ וחלום בים בע"מ:

שלב א' : עד 07/10/2015, שהם 12 חודשים מיום החתימה על ההסכם :

- הוצאת היתר בנייה, בניית חצר המשק החדשה.
- פינוי המתחם הישן והעברת המרכז התפעולי של העירייה לחצר המשק החדשה.

שלב ב' : עד 07/09/2020, שהם 60 חודשים מיום החתימה על ההסכם :

- בניית כול השטחים המסחריים, כולל חניון, שיועברו לבעלות החברות הזוכות.

מחסני העירייה

- בניית שטחי העירייה בבניין, שיועברו לבעלות העירייה.

שלב ג' : החברות הזוכות רשאיות לנצל את יתרת זכויות הבנייה הקיימות, או להגיש תכנון אחר לצורך שיפורם, על פי שיקול דעתן.

הסכם עם הנהלת בתי המשפט:

שלב א' : עד 30/09/2015, פינוי החלק הדרומי של מתחם המשק הישן לצורך תחילת העבודות לבניית מתחם בתי המשפט.

2. יישום ההסכם עם הנהלת בתי המשפט

2.1. לצורך תחילת העבודות במתחם המשק הישן, על העירייה להעביר את הפעילות המתקיימת בו למתחם המשק החדש ולפנות את המגרש.

2.2. בשל עיכובים בשלב א' של ההסכם עם מצלאווי חברה לבניין בע"מ וחלוס בים בע"מ, ועיכוב בהוצאת היתרי הבנייה, כך שלא ניתן להתקדם בבניית חצר המשק החדשה, העירייה נאלצת לפנות את חלקו הדרומי של המתחם לטובת הקמת מתחם בתי המשפט החדש, ולהעביר את היחידות הפועלות בו לאיזור הצפוני של המתחם.

2.3. השימוש במרחב העבודה בכ- 50% משטחו עתיד להימשך כשנתיים, ולכן הצמצום בשטחים גורר בחובו עלויות לצורך העברת תשתיות. מנהל המשק בחן את הצרכים עם סמנכ"ל חטיבת שפע, עם המחלקות העתידות לעבור מהחלק הדרומי לחלק הצפוני, עם מחלקת המחשוב ועם מחלקת החשמל, וערך מסמך עלויות צפויות לצורך תקצוב המעבר.

2.4. להלן פירוט המסמך :

הערות מבקרת העירייה בעקבות בדיקתה	הסכום הנדרש (ב-₪)	פירוט העבודה
עלות מגבהה משומשת נמוכה מבניית בור טיפולים.	46,492	1. רכישת מגבהה ליח' הטיפולים ברכב
	13,027	2. רכישת בסיס למגבהה
	8,481	3. הספקת קו מים (בגין ביטול קו מים)
במחסן יש נזילות. על מנת להעביר אליו את פרטי התברואה יש לבצע איטום.	7,000	4. איטום מחסן תברואה
	1,300	5. תכנון ופיקוח לסעיפים 3+4

מחסני העירייה

הערות מבקרת העירייה בעקבות בדיקתה	הסכום הנדרש (ב-₪)	פירוט העבודה
לא ניתן להעביר את המבנה הקיים.	9,794	רכישת מכולה ליח' הטיפולים
חושב בסיוע מחלקת המחשוב של העירייה.	15,700	שינוי תשתיות מחשוב עבור המשרדים המועברים
יש צורך בהעברת מכוונות וציוד כבד.	20,000	הובלות
	34,200	עלויות הסדרת חנייה במע"צ
חושב על סמך מפרט שנעשה על ידי מנהלת מחלקת החשמל.	133,098	עלויות תשתיות חשמל המתחם
	4,000	תכנון ופיקוח לסעיף 10
	4,500	פירוק מזגנים ממבנים שיפונו והעברתם למבנים אחרים שיוסבו כמשרדים
לא התקבל האומדן מתאגיד המים	---	הסרת הקונסטרוקציה של באר המים
ללא סעיף 13.	297,592	סך הכל

האישור התקציבי לביצוע עבודות המעבר עדיין לא ניתן, למעט האישור לרכישת המגבה.

2.5 הביקורת סבורה כי יש לפעול במיידית לאישור התכנית לצמצום המתחם והתקציב ליישומה, ולפעול בהתאם, שכן לוחות הזמנים אינם מאפשרים התמהמהות.

2.6 הביקורת מעלה את סוגיית פינוי המבנים שבמתחם, שכן במתחם קיימים מבנים עם אסבסט שפינויים מצריך היערכות מיוחדת, והעלויות הכרוכות בכך גבוהות. מנהל המשק ציין כי מחלקת המשק אינה אחראית לפינוי, וכי הפינוי אמור להיעשות על ידי הזוכים במכרז.

3. צמצום השטחים של מחסני העירייה

3.1 השינויים האמורים להיערך במתחם המשק והסיור שערכה הביקורת במקום, מעלים שאלות חשובות באשר לשטחם של המחסנים האמורים להיות במתחם המצומצם, ואופן ניהול המלאי בהם.

3.2. כיום, מחלקת המשק מנהלת מחסן ראשי אחד, והביקורת מבחינה בין פריטים השייכים למחלקה מקצועית ובין פריטים הנצרכים על ידי כלל מחלקות העירייה:

<u>מחלקות מקצועיות</u>	<u>כלל יחידות העירייה</u>
• פריטי חשמל	• ציוד משרדי
• פריטי אינסטלציה	• דיו וטיונרים
• ציוד תחזוקה	• חומרי ניקוי
	• ריהוט משרדי (אינוונטר).

3.3 מלאי המחלקות המקצועיות

3.3.1. כיום למחלקה מקצועית (תחזוקה, גינון וכד') קיים חדר שירות קטן, ובו פריטים לשימוש שוטף, מיידים ודחוף. בנוסף, במחסן הראשי קיימים פריטים על פי רמות המלאי מינימום/מקסימום, הנצרכים רק על ידי המחלקה המקצועית.

3.3.2. מבדיקה עם מנהל מחלקת התחזוקה עולה כי הוא מזמין פריטים למחסן עם צפי צריכה של כ- 3 חודשים. לעיתים רחוקות קיימים פריטים בהם אין לו צורך, למרות ביצוע הרכש.

3.3.3. מבדיקה שערכה הביקורת עולה כי מרבית הפריטים בדוח ללא תנועה הם פריטים הנצרכים רק על ידי המחלקות המקצועיות, לדוגמה: כ- 50 פריטי אינסטלציה.

3.3.4. מנהל המשק הוסיף והדגיש כי כיום מבוצע מהלך של צמצום וסגירת בתי המלאכה במשק, בין היתר הנגרייה והמסגרייה, אשר יקטין באופן משמעותי את הצורך ברכש עבור יחידות אלו.

3.3.5. על פי גישתו של סמנכ"ל חטיבת שפע, יש להפסיק את הרכש למלאי עבור המחלקות המקצועיות, להשאיר את חדרי השירות, ולפרסם מכרזים להספקת הפריטים באופן מיידים, מספקים הנמצאים באיזור המרכז. באופן זה, לדעתו, ניתן לצמצם את עלויות הרכש, לצמצם את כמות המלאי במחסנים, ולצמצם את שטחי האחסון, פעולות שמשמעותן חיסכון בכוח אדם ובתקציבים.

3.3.6. הביקורת מאמצת באופן חלקי את גישתו של הסמנכ"ל. הביקורת סבורה כי ביצוע הרכש באמצעות מכרז ו/או הצעות מחיר תיעל את עבודת המשק, אך סבורה כי השארת המחסן הראשי הכרחית. לדעת הביקורת, אימוץ מודל ליעילות החזקת המלאי וריכוז כול המחסנים תחת המחסן הראשי תצמצם את עלויות הרכש והחזקת המלאי.

מחסני העירייה

3.3.7. לדעת הביקורת, על כול מחלקה מקצועית לבנות רשימת פריטים בהם היא משתמשת באופן שוטף.

פריטים אלו יוגשו כרשימת הפריטים המוצגת במכרז או בהצעת המחיר. הביקורת ממליצה כי רשימה זו תהיה רחבה ככול שניתן.

3.3.8. הביקורת סבורה כי לא ניתן לבטל את המחסן הראשי, שכן אי הימצאות פריטים עלולה לפגוע בשירות הניתן על ידי המחלקות המקצועיות. לדעת הביקורת, יש להרחיב את המחסן ולכלול בו את כול מחסני המשנה, כגון: תמרורים, החזקת מבני חינוך, אינסטלציה וכד'.

3.3.9. הביקורת ממליצה, ללא קשר לשינוי העתידי, לבנות במערכת המחשב מחסני משנה וירטואליים לכול מחלקה מקצועית, עם גישת צפייה למנהל המחלקה, על מנת שיוכל לראות בכול רגע נתון מהם הפריטים הקיימים במחסן השייך לו, כך הוא יוכל לקחת אחריות על רמות המלאי של הפריטים אותם הוא מזמין.

3.3.10. הביקורת סבורה כי שיטת עבודה זו, המרכזת את כול המחסנים למחסן ראשי אחד, תוביל לריכוז משאבי הניהול, לשליטה ובקרה אחר השימוש בטובין, ורישום מלא של הטובין בהתאם לדרישות החוק. לדעת הביקורת, ניהול מחסן אחד יצמצם לאורך זמן את עלויות העירייה בגין רכש, יקטין את ערכי המלאי באופן משמעותי ויצמצם את הימצאותם של פריטים בהם אין צורך, כפי שעולה בפרק ב' בדוח.

3.3.11. בנוסף, יצומצמו עד מאוד שטחי המחסנים הקטנים המפוזרים בשטחי המשק, וניתן יהיה לנהלם כפי שדורש החוק.

3.3.12. להדגשה, בתהליך יוגדרו המנהלים והעובדים המורשים לאשר או לבצע את הפעולות השונות, והדבר יבוא לידי ביטוי בנוהל המעודכן בהתאם.

3.3.13. מנהל המשק מקבל את ההמלצה, אך מדגיש כי יישומה אפשרי רק אם יגדל כוח האדם במחסן, ויאויש התקן למשרת המחסנאי הראשי. יתרה מכך, מנהל המשק מציין כי במידה שלא יאויש התקן הוא שוקל לסגור את המחסן הקיים כי הוא לא יכול להמשיך ולנהל אותו באופן תקין.

3.4. מלאי לכלל יחידות העירייה

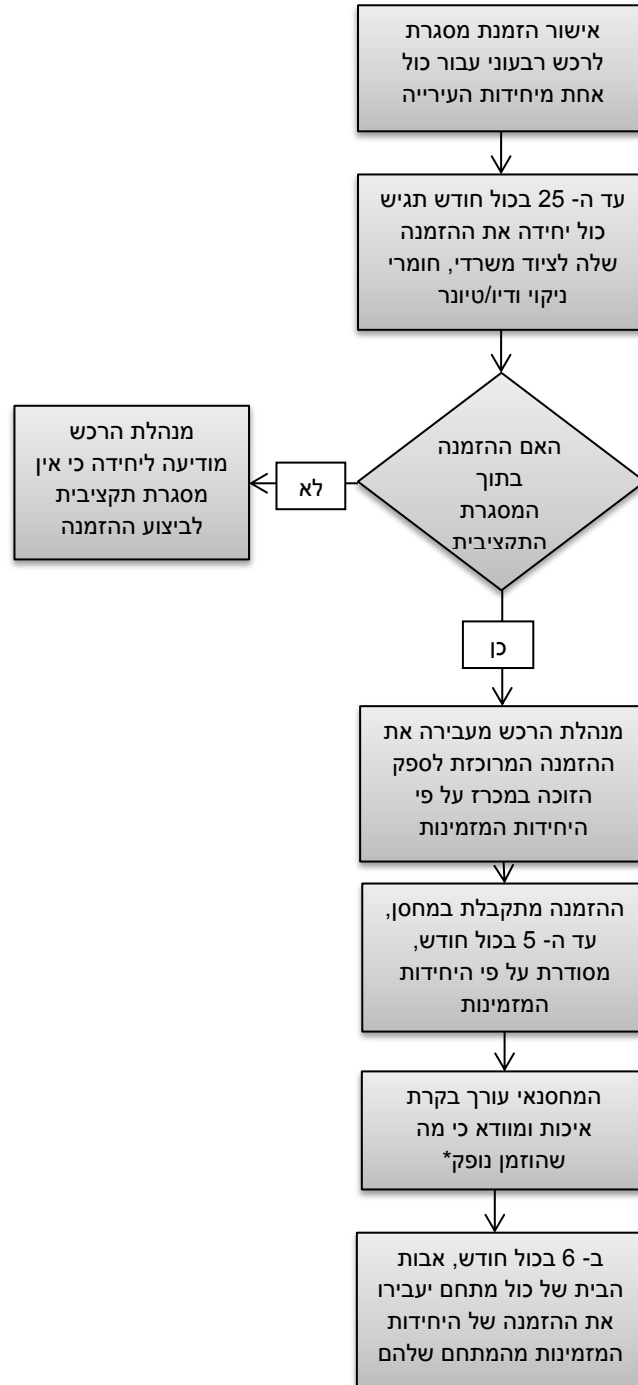
3.4.1. כיום, פריטים הנצרכים על ידי כלל יחידות העירייה נמצאים במחסן הראשי בהתאם לרמות המינימום/מקסימום המוגדרות.

3.4.2. מבדיקה עם מנהלת הרכש עלה כי היא מזמינה פריטים למחסן עם צפי צריכה של כ- 3 חודשים.

מחסני העירייה

- 3.4.3. מבדיקה שערכה הביקורת עלה כי עיקר הפריטים הנצרכים על ידי כלל יחידות העירייה, בהם לא נעשה שימוש מעל שנה, הם בעיקר טיונרים ודיו למדפסות.
- 3.4.4. על פי גישתו של סמנכ"ל חטיבת שפע, יש להפסיק את הרכש למלאי גם עבור הפריטים הנצרכים על ידי כלל יחידות העירייה. לדעתו, גם במקרים אלו יש לפרסם מכרזים או לבקש הצעות מחיר להספקת הפריטים באופן מייד, מספקים הנמצאים באיזור המרכז. לדעתו, ניתן להסדיר זאת כך, שכול מזכירת חטיבה תהיה מורשית להזמין ישירות מהספק כול פריט, בהנחה שהרכש נעשה במסגרת התקציב המאושר לה, בהתאם להזמנת מסגרת, דבר שאינו עומד בקנה אחד עם ניהול רכש תקין.
- 3.4.5. הביקורת תומכת בגישתו של סמנכ"ל חטיבת שפע, אולם עדיין סבורה כי יש חשיבות לכך שהרכש לכלל יחידות העירייה יבוצע בפועל על ידי גורם אחד - מחלקת המשק.
- 3.4.6. הביקורת סבורה כי ניתן לצמצם את שטח המחסן הראשי באופן משמעותי, שכן על פי התפיסה החדשה הוא לא יכלול פריטי ציוד משרדי, חומרי ניקוי, ופרטי דיו וטיונרים, אלא, באופן זמני, עד החלוקה ליחידות השונות בעירייה.
- 3.4.7. בנוסף, לדעת הביקורת, יש לשנות את תהליך הזמנת הפריטים מהמשק, על מנת לייעל את התהליך, ולהקטין את כמות המלאי במחסנים.

תהליך הרכש המומלץ עבור כלל יחידות העירייה



* מנהל המשק מדגיש כי בקרות האיכות נעשות בהתאם לדרישות ולמפרטים הטכניים שהוזמנו, והן כוללות, בין היתר, גם שקילה. ביצוע הבדיקות מתאפשר בשל הניסיון הרב שנצבר במחלקה, אך בהעדר מחסנאי ראשי, בקרות האיכות המבוצעות כיום נעשות רק על ידי עובד אחד, על כול המשתמע מכך.

מחסני העירייה

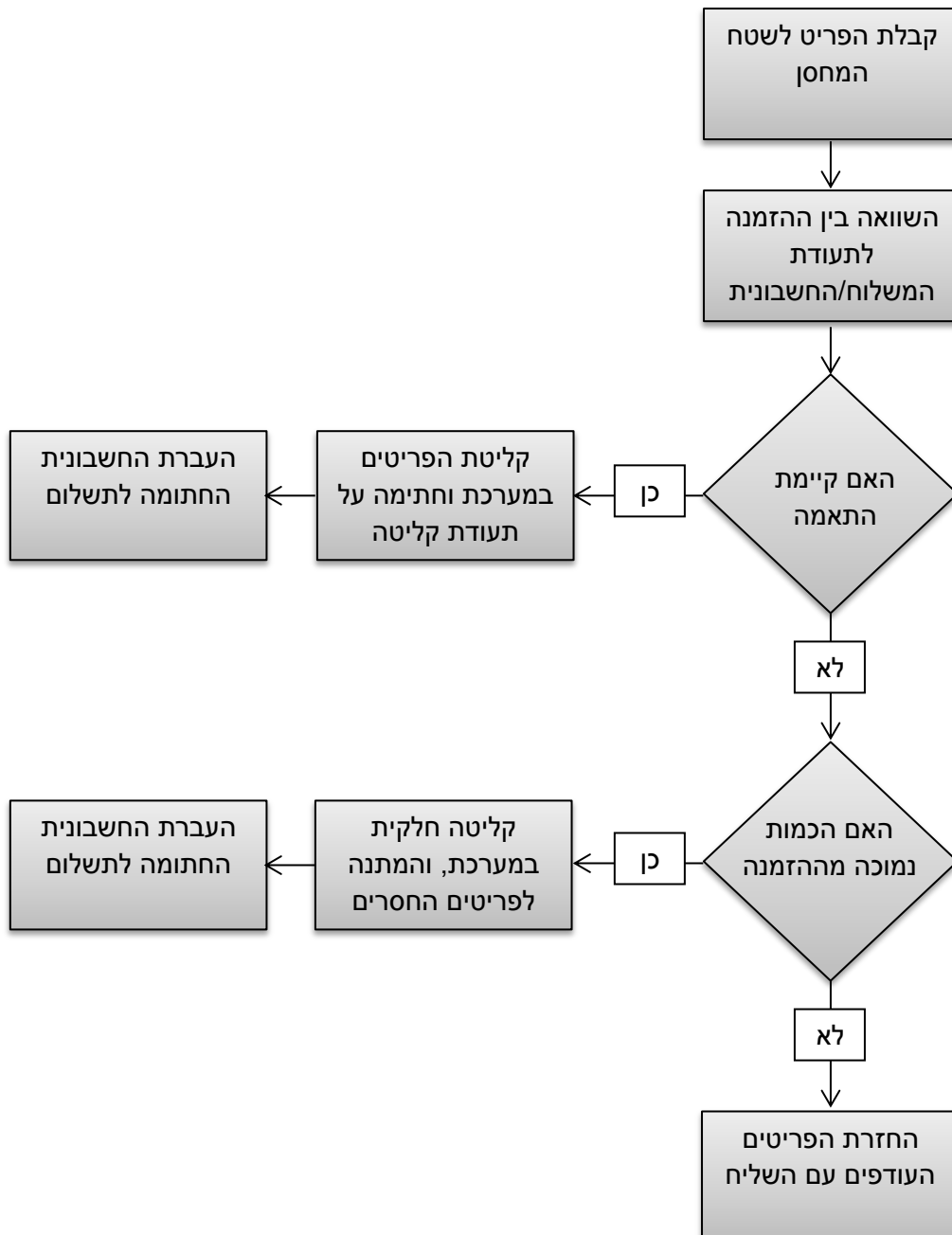
- 3.4.8. הביקורת מודעת לכך, שקיימות יחידות בהן יהיה קשה לבצע רכש של ציוד משרדי אחת לחודש. הביקורת סבורה כי התהליך מתייחס למרבית יחידות העירייה, והיחידות החריגות ייבחנו באופן נפרד.
- 3.4.9. הביקורת סבורה כי תהליך זה יביא לצמצום משמעותי בערכי המלאי של העירייה, בצורך בשטחי מחסן גדולים ובזמן העבודה המושקע בקבלת הצעות המחיר מספקים שונים.
- 3.5. הביקורת מדגישה כי המעבר וצמצום מתחם המשק הוא הזדמנות לשינוי תפיסת הרכש בארגון, ולכן חשוב היה לה לבחון את התהליך ולנסות לייעלו.
- 3.6. הביקורת מדגישה כי יש לערוך את החשיבה על שינוי תהליכי העבודה, ולקבל את ההחלטות בנושא בטרם נבנים המחסנים במתחם החדש.

פרק ד' – קליטת טובין וניפוקו

1. תהליך קליטת המלאי

1.1. קליטת המלאי במחסני העירייה מבוצעת על ידי המחסנאי. התהליך כולל בקרות אשר מונעות מצבים בהם קולט המחסנאי למערכת כמות הגבוהה מהכמות המוזמנת והמאושרת.

להלן תרשים המתאר את התהליך:



2. נאותות קליטת המלאי

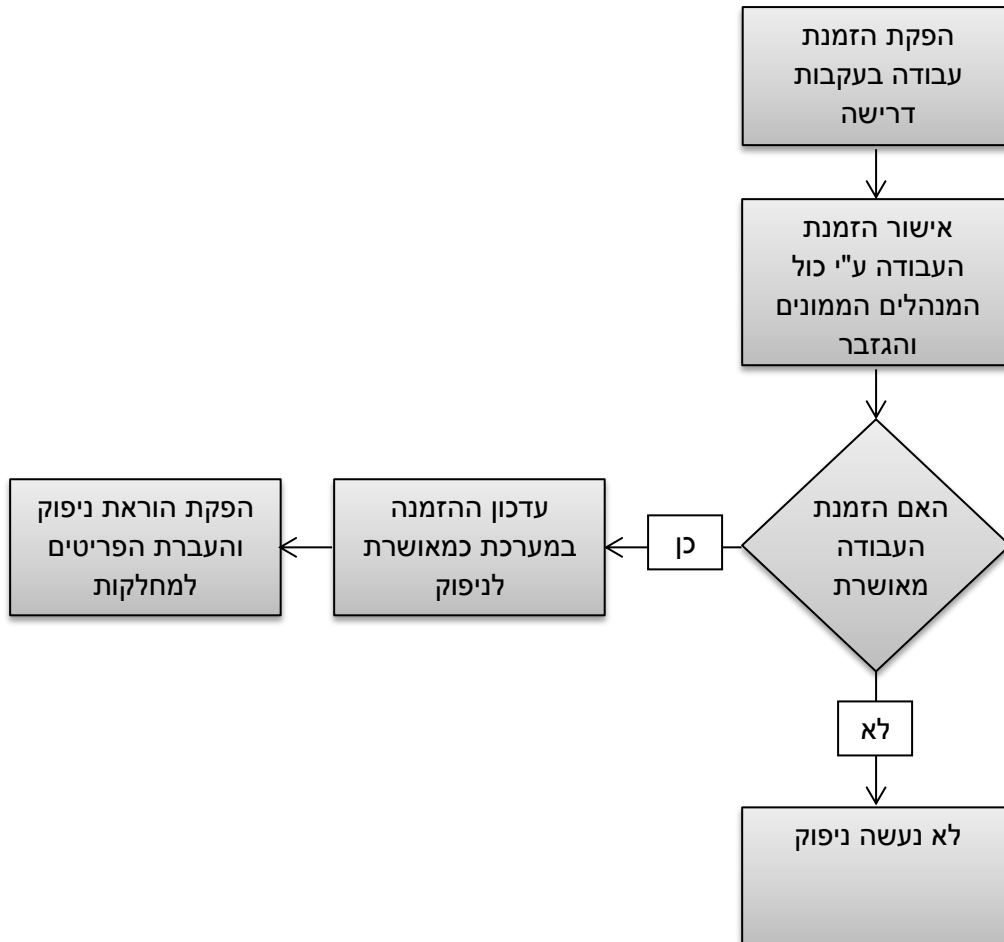
- 2.1. במחסן נעשית הבחנה בין הספקה ישירה לרכישה למחסן:
- הספקה ישירה - הרכש נעשה מתקציב היחידה המזמינה, נעשית קליטה זמנית לאיזור מעבר במחסן, ממנו מעבירים את הפריטים ליחידה.
- רכישה למחסן - הרכש נעשה מתקציב קרן מחסנים. הקליטה נעשית למחסן, והניפוק נעשה על פי הצורך.
- 2.2. הביקורת בחנה את אופן קליטת המלאי במחסני העירייה. מסקירת התהליך עולה כי בעת קבלת הפריטים מהספקים, המחסנאי בודק את התאמת הפריטים בהזמנה הפתוחה וכמותם, אל מול הפריטים שהגיעו בפועל. חתימתו על תעודת המשלוח מהווה תיעוד לבדיקה.
- 2.3. הביקורת דגמה קליטה של 25 הזמנות ישירות ו- 30 הזמנות למחסן הראשי. מבדיקת הזמנות אלו עולה כי המחסנאי מקפיד לחתום על תעודות המשלוח ולצרפם לתעודות הקליטה, אותן הוא מפיק לאחר קליטת הפריטים למערכת, כנגד הזמנה פתוחה. זהו תיעוד לכך, שהפריטים שהגיעו למחסן נקלטו וסגרו הזמנה במערכת. בנוסף, מצאה הביקורת כי ההזמנות המתוייקות כללו את כול האישורים הנחוצים. מנהל המחסן ציין כי ללא אישורים אלו הוא לא קולט את הפריטים.
- 2.4. הביקורת סבורה כי התהליך מתנהל באופן תקין, וכולל בתוכו בקורות נאותות.

3. עיתוי קליטת המלאי

מסיוור אותו ערכה הביקורת במחסני העירייה, נמצא כי על המדפים בהם נמצאים פריטים שטרם נקלטו במערכת קיימים פריטים בודדים. נמסר כי הפריטים הגיעו בבוקר הסיור, והמחסנאי טרם הספיק לקלוט אותם.

4. תהליך ניפוק המלאי

4.1. תהליך הניפוק מהמחסן נעשה רק לאחר אישור הדרישה, כלומר הזמנת עבודה מאושרת. להלן תרשים המתאר את התהליך:



4.2. הביקורת סקרה 55 הוראות ניפוק מהמחסן הראשי ומצאה כי כולן חתומות על ידי המורשים, בהתאם לנהלים, וכי הניפוק נעשה רק לאחר המצאת הזמנת עבודה מאושרת.

פרק ה' - שמירה פיזית של הטובין וביטוחו

1. שמירה פיזית של הטובין

1.1. לעירייה מספר מחסנים :

השם	המקום
מחסן ראשי	מתחם המשק
מחסן פריטים משומשים	מתחם המשק
מחסן תמרורים	מתחם המשק
מחסן תחזוקת מוסדות חינוך	מתחם המשק
מחסן ציוד משרדי	בניין העירייה

1.2. הביקורת ערכה סיור במחסנים האמורים ושוחחה עם מנהלי המחסנים, על מנת לבדוק את נאותות השמירה הפיזית על הטובין המאוחסנים בהם.

1.3. מתחם שפע

1.3.1. מתחם המשק, בו נמצאים המחסנים מגודר, ובכניסה אליו מוצב שומר, 24 שעות ביממה.

1.3.2. כול אחד מהמחסנים במתחם נעול באמצעות מנעול תלייה, כך שהגישה הפיזית אליהם מוגבלת.

1.3.3. מנהל המשק מציין כי בשנים האחרונות לא היו פריצות למחסנים.

1.3.4. למחסן הראשי ולמחסן הפריטים המשומשים קיים מחסנאי, אשר נמצא במחסן הראשי מרבית היום. כאשר הוא יוצא, הוא נועל את המחסן.

1.3.5. הכניסה למחסן הראשי נעשית רק בליווי המחסנאי.

1.3.6. בכניסה למחסן הראשי קיים מטף כיבוי האש. מטף כיבוי האש עבר בדיקה שתוקפה עד פברואר 2016. בנוסף, הביקורת ראתה כי מחלקת הביטחון עורכת ביקורת כיבוי אש אחת לשנה, וכי קיים אישור כיבוי האש בתוקף עד יולי 2016.

1.3.7. איגוד ערים לכיבוי האש ערך ביקורת תקופתית במתחם המשק ב-31/12/2013, בעקבותיה, מחלקת הביטחון ערכה את תיקון הליקויים אותם ניתן היה לבצע ללא עלות תקציבית. שתי ההערות העיקריות בביקורת היו :

מחסני העירייה

- ציפוי תחתית הגלריות והמחיצות, העשויות עץ, בחומר מונע בעירה.
- העדר ספינקלרים.

הביקורת איתרה מכתב לגזבר העירייה, מיום 23/04/2014, ובו דרישה תקציבית לתיקון שני הליקויים המרכזיים, בעלות של 150 אלפי ₪.

1.4 בניין העירייה

- 1.4.1 המחסן נמצא בקומת הקרקע בבניין.
- 1.4.2 המחסן נעול כאשר אין בו עובדים.
- 1.4.3 בכניסה לבניין העירייה קיים שומר בשעות הפעילות. לאחר שעות הפעילות הבניין נעול.

2. בדיקת בטיחות שנתית

- 2.1 תקנה 22 (ד) לתקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), התשנ"ח - 1998, קובעת כי תנאי הבטיחות במחסנים ייבדקו, אחת לשנה, על ידי מהנדס בטיחות.
- 2.2 נמצא כי מנהל המשק לא מזמין מהנדס בטיחות לבדיקת הבטיחות במחסנים. הביקורת לא מצאה לכך התייחסות בנוהל.
- 2.3 בנוסף, הביקורת מדגישה כי במחסנים שאינם מנוהלים על ידי מנהל המשק, האחראים כלל לא מודעים להנחיות החוק. הביקורת מדגישה כי יש להקפיד על ביצוע בדיקת הבטיחות במחסנים אחת לשנה על ידי מהנדס בטיחות, כפי שקובע החוק. בנוסף, יש לעדכן את הנוהל בהתאם.

3. ביטוח המלאי

- 3.1 העירייה מבטחת את הטובין, לרבות הטובין במחסנים. הביקורת בדקה את הרצף הביטוחי שקיים ומצאה כי משנת 2012 קיימות 3 פוליסות:
 - 3.1.1 28/02/2013 - 01/03/2012
 - 3.1.2 28/02/2014 - 01/03/2013
 - 3.1.3 30/06/2014 - 01/07/2014
 - 3.1.4 30/06/2016 - 01/07/2015
- 3.2 הביקורת מצאה כי לכאורה, בתקופה 01/03/2014 - 30/06/2014, לא היה ביטוח בתוקף. מבירור שנעשה במחלקה המשפטית עלה כי הוגשה בקשה להארכה לשלושה חודשים עבור הפוליסה, כך שהרצף הביטוחי נשמר.
- 3.3 הביקורת מצאה כי ערך הכיסוי הביטוחי של הטובין גבוה משמעותית מערך המלאי, שכן הפוליסה לא מפרידה את הטובין במחסנים.