



משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



ניהול יחידת הרכש





משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



ממלאי תפקידים ביחידת הרכש והאספקה

דבר המחוקק

- צו המועצות המקומיות, תשי"א- 1950 - התוספת החמישית
- תקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), תשנ"ח- 1998
- צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות), תשי"ח- 1958

דבר המחוקק לכל סוג שרות שונה, אך הלשון דומה!



לשון החוק

הגדרות

- "מנהל רכש ואספקה" - מי שמונה בידי מועצת העיריה לפי תקנה 5 לרכישת טובין, אחסנתם, הספקתם, שמירה עליהם ולקביעת רמת המלאי או מי שהוא הסמיכו לכך;
- "מנהל מחסן" - עובד עיריה שמונה לנהל מלאי;
- "רשם מצאי" - עובד העיריה שמונה לנהל רישום מצאי של טובין בעיריה.

מהגדרות החוק ניתן ללמוד אלו תפקידים חייבים להתמלא בתחום הרכש והאספקה!



שרותי יעוץ ארגון וניהול
E-Service

ניהול יחידת הרכש



משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



סעיפים נבחרים לדוגמה - תקנות העיריות (הסדר רכישות, ניהול מחסנים, רישום וניהול טובין), תשנ"ח- 1998

5. מועצת העיריה תמנה מנהל רכש ואספקה וועדת רכש ובלאי.
8. לא תבוצע רכישה אלא באישור מראש מאת ועדת רכש ובלאי שניתן באמצעות מנהל רכש ואספקה, ובכפוף להוראות כל דין.
9. (ב) לצורך מימון רכישות שוטפות רשאית ועדת רכש ובלאי לאשר למנהל רכש ואספקה, סכום נמוך מהסכום המזערי הקבוע בתקנה 8(א) לתקנות המכרזים; לא אישרה הועדה סכום כאמור, יחולו הוראות תקנה 8.
- (ג) מנהל רכש ואספקה ירכוש טובין כאמור בתקנת משנה (ב), על סמך הצעות מחיר שהגישו מספקי הטובין שאליהם פנה; הצעות כאמור יירשמו באופן השוואתי ויעמדו לעיון ועדת רכש ובלאי, לפי דרישתה.
- (ד) מנהל רכש ואספקה ידווח לוועדת רכש ובלאי על רכישה שביצע בהתאם לסמכויותיו המפורטות בתקנות משנה (א) ו-(ב), לפי דרישתה.
10. נתגלעו חילוקי דעות בין מנהל רכש ואספקה ובין ועדת רכש ובלאי, יכריע בהם ראש העיריה.
11. (א) רכישה תבוצע בטופס הזמנה שייחתם בידי מנהל רכש ואספקה והגזבר.

האם מלשון החוק ניתן ללמוד למי כפופים מנהל הרכש ויחידת הרכש?





משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



סמכויות ממלאי תפקידים בתחום הרכש והאספקה על פי דין

ממלאי התפקידים כדרך שגרה בתחומי רכש ואספקה על פי הדין

באחריות ובסמכות מנהל רכש ואספקה נמנים, בין השאר:

ועדת הרכש והבלאי

- מזכיר / מנכ"ל
- גזבר
- יועץ משפטי

**רשם
המצאי**

**מנהל
מחסן**

**מנהל
הרכש
והאספקה**

- ✓ ריכוז פעילות ועדת הרכש והבלאי.
- ✓ הכנת תחזית צריכת טובין עם מנהלי היחידות והמחסנים.
- ✓ אישור רכישות (הזמנות) בכפוף לכל דין ובהתאם לאישור מראש של ועדת הרכש והבלאי.
- ✓ דיווח לוועדת הרכש והבלאי על רכישות שביצע כרכישות הכרחיות ודחופות או ללא אישורה מראש על פי סמכות שהוענקה לו לכך על ידה
- ✓ חתימה על הזמנות ככל שהוענקה לו סמכות לכך מכח הדין או החלטות שהתקבלו כדין ברשות.
- ✓ אישור רכישות הכרחיות ודחופות ללא אישור ועדת הרכש והבלאי ושלא בהליך שגרתי עד הסכום הפטור ממכרז.
- ✓ ניהול ו/או בקרה של תהליכי בקשת הצעות מספקים וקבלתן.
- ✓ בדיקה והשוואה של הצעות, ולפי החלטת ועדת הרכש והבלאי אישור ההתקשרות עם המציע המומלץ על ידו.
- ✓ אחריות לתיעוד תהליכי בקשת ההצעות וקבלתן.
- ✓ יעוץ לראש הרשות בכל הקשור להחלטה על הקמת מחסן על הטובין שיאוחסנו בו, על העברתו ועל חיסולו.
- ✓ קביעה, ביחד עם הגזבר, לגבי כל מחסן את סוגי הטובין שיאוחסנו בו, את רמת המלאי של כל סוג מוצר ועדכונה בהתאם לצריכה ולצרכים אחת לשנה.
- ✓ בקרה שכמויות הטובין במחסן הם בהתאם לרמת המלאי שנקבעה.
- ✓ אחריות לכיסוי ביטוחי למלאי ולמצאי וקביעת אופן הדיווח לגזבר ולמבטח במקרה נזק.
- ✓ אחריות לספירת המלאי.
- ✓ מכירת בלאי.

מנהל רכש ואספקה יוזמתי, פועל לשיפור מתמיד בתחומי אחריותו!



שרותי יעוץ ארגון וניהול

ניהול יחידת הרכש



משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



תפקידי מנהל יחידת רכש ואספקה על פי ניתוח העיסוק שפרסם משרד הפנים*

ייעוד:

ניהול הרכש ברשות המקומית (לרבות רכישת טובין, אחסנתם, הספקתם, שמירה עליהם וקביעת רמת המלאי), תוך תיאום בין הצרכים לבין התקציב, ושמירה על האינטרס הציבורי וטוהר המידות.

תחומי אחריות:

1. ניהול מצאי (אינוונטר) ברשות המקומית.
2. ביצוע רכש ואספקה.
3. טיפול בחוזים עם ספקים וקבלנים.

בפירוט הביצועים והמשימות העיקריות, הנגזרים מתחומי האחריות נכתב, בין השאר:

- ✓ תכנון תקציב ותוכניות עבודה
- ✓ תכנון וארגון העבודה ביחידות הרכש והאספקה
- ✓ איתור צרכים בנושא רכש וריכוז בקשות של הרשות המקומית ושל מוסדות החינוך בתחום הרכש
- ✓ ניהול ספר ספקים
- ✓ סיוע למחלקה משפטית בעריכת מכרזים בתחום הרכש, בהתאם לחוק ולתקנות
- ✓ ייעוץ ומתן מידע בנושאי רכש לראש הרשות המקומית ולמנהלים
- ✓ ייצוג יחידת הרכש והאספקה בוועדת המכרזים וועדת רכש ובלאי
- ✓ ייצוג יחידת הרכש והאספקה בוועדת המכרזים וועדת רכש ובלאי
- ✓ מעקב ובקרה אחר עבודת הקניינים והמחסנאים (באמצעים ממוחשבים)
- ✓ בדיקה שנתית של נכונות הדו"חות הממוחשבים
- ✓ ביצוע הערכת ספקים וקבלנים
- ✓ ארגון וביצוע של תהליכי רכש, ובכלל זה סיוע בקביעת נהלים ברשות

הנה עוד כלי למנהל רכש ואספקה
יוזמתי, לפעול לשיפור מתמיד
בתחומי אחריותו!

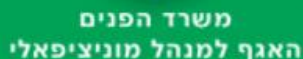


* מעמד המסמך לא מובהק משפטית אבל יכול לשמש מורה נבוכים במקום שהחוק שותק

יעוץ ארגון וניהול

שרותי יעוץ ארגון וניהול

ניהול יחידת הרכש



מפעם השרון



סמכויות ממלאי תפקידים בתחום הרכש והאספקה על פי דין

מנהל מחסן

- ✓ ניפוק טובין שבמלאי בהתאם לדרישות מאושרות לניפוק*
- ✓ ניהול תיעוד תנועות המלאי במחסן, בפנקס הטובין באמצעות מערכת ממוחשבת
- ✓ ניהול רמות המלאי
- ✓ יזום רכישת מלאי למחסן
- ✓ עדכון פנקס הטובין על פי ספירת המלאי
- ✓ ביצוע ביקורת קבלה לטובין המסופקים למחסן

*** האזכור המפורש היחיד בחקיקה לגבי תפקיד מנהל מחסן**

האם בעצם קביעת המחוקק שהקמת מחסן תכולתו, מלאיו ויעודו יקבעו גם על ידי מנהל הרכש כדי לקבוע כי המחסן יהיה כפוף אליו או לא?



**רשם
המצאי**

- ✓ רישום מרוכז של המצאי בפנקס הטובין
- ✓ תיעוד השאלות של טובין לעובדים
- ✓ הנחייה של היחידות המחזיקות במצאי על ספירתו
- ✓ מעקב אחר פריטי מצאי במחסן על פי נתוני ספירת המלאי
- ✓ מעקב אחר תעודות הניפוק של פריטי מצאי מהמחסן
- ✓ עדכון פנקס הטובין על פי ממצאי ספירת המצאי ותנועות במחסן
- ✓ ביצוע ביקורת קבלה לפריטי מצאי המסופקים לרשות שלא למחסן
- ✓ אחריות על סימון פרטי מצאי בסמל הרשות ובסימון שכלל האפשר אינו ניתן למחיקה

■ שירותי יעוץ ארגון וניהול

ניהול יחידת הרכש



משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



מבנה ארגוני של יחידת רכש ואספקה

מבנה ארגוני של יחידת רכש ואספקה נגזר בכל רשות:



- מסוג הרשות
- מגודל הרשות
- מהתרבות הארגונית
- מהמבנה הארגוני של כלל הרשות
- מתהליכים / החלטות הסטוריים ברשות
- מפרשנות של הוראות הדין.
- משיקולים אחרים...

שילוב מנהל הרכש והאספקה ויחידת הרכש במבנה הארגוני הרשותי,
ומשכך למי הם כפופים, תלוי בנגזרות לעיל!



מה נכון? להלכה, מה שקבעה הרשות! ועומד בדרישות הדין.
בפועל, מנהל רכש יוזמתי יכול להוביל שינוי!





משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



משמעויות אחריות מנהל רכש ואספקה לניהול יחידת ותהליכי הרכש



אחריות הניהול נחלקת למישורים הבאים:

- ☐ ניהול תהליכים – ניהול מקצועי
- ☐ ניהול הון אנושי – ניהול ארגוני

תחום ניהול תהליכים

בתחום זה אחריות מנהל הרכש, ומכאן סמכותו, חלים הן על יחידת הרכש והאספקה והן על כלל ממלאי התפקידים ברשות וזאת בכל הקשור לרכש והתקשרויות ובכפוף לגורמים המקצועיים הממונים עליו, כועדת הרכש והבלאי, ועדת המכרזים וראש הרשות. מימוש סמכותו ראוי שתבוא לידי ביטוי, בי השאר, בייזום והטמעה של נהלי עבודה בתחום אחריותו.

תחום ניהול הון אנושי

בתחום זה אחריות מנהל הרכש, ומכאן סמכותו, חלה אך ורק ממלאי התפקידים הנכללים ארגונית ביחידת הרכש והאספקה וזאת בכפוף לגורמים המקצועיים והארגוניים הממונים עליו, כראש הרשות, מנכ"ל גזבר ומי שקבעו כי יהיה כזה מתוקף תפקידו.

על מנהל הרכש לפתח ולטפח מקצועית וארגונית את ההון האנושי הכפוף לו,



לבקר תדיר את תהליכי העבודה וליזום בהם שיפור מתמיד

כדי להבטיח מקסום רציף של תועלות הרכש.



משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



מפעם

רמות ניהול הרכש על פי מאמרים בספקות המקצועית

ניהול רכש ברמה האסטרטגית

איתור וישום של טכנולוגיות, מודלים ותהליכים חדשים.



ניהול רכש ברמה הטקטית

איתור צרכים לאיגום, תכנון תקציבים ותקורות השקעה מיטביים, התקשרות בחוזים מגווני תמהיל וארוכי טווח.



PRINCE2 Process Activities

- > You could do this...
- > You could do this...
- > You could do this...
- > You could do this...
- > You could do this...

ניהול רכש ברמה התפעולית

ניהול שוטף של פעולות רכש במסגרת הפעילות השוטפת של הרשות.



משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



מבוא לכתיבת נהלי עבודה



שרותי יעוץ ארגון וניהול
E-Consult

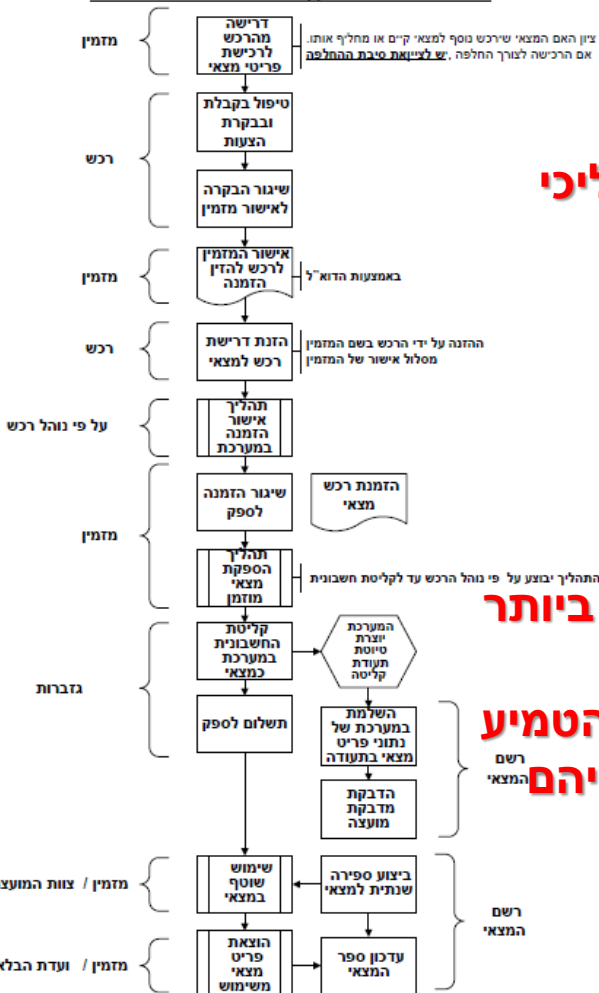
ניהול יחידת הרכש

מפעם השרון

**משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי**

מפעם < לכיוון הרשות המקומית

גספח א' – תרשים תאור עקרוני של מחזור חיי פריטי המצאי



קווים מנחים לכתיבת נהלי עבודה

מבנה שלדי של נוהל

1. כללי.
- 1.1 הגדרות.
2. מטרות
3. מדיניות
4. שיטה.
- 4.1
- 4.1.1
- 4.1.2
- 4.2
- 4.3
5. תאום בקרה וז
6. אחריות.
7. מסמכים / תיע

☐ נוהל הוא תאור במלל ובתרשימים של תהליכי עבודה.

☐ נוהל נועד לקבוע, בין השאר:
✓ סדר פעולות.

✓ אחראי לכל פעולה
✓ מידע נדרש לכל פעולה
✓ תפוקה של כל פעולה

☐ נוהל ראוי שיאושר על ידי המנהל הבכיר ביותר ברשות

- ☐ כדי שתובטח עבודה לפיהם נהלים יש להטמיע
- ☐ נהלים חייבים להיות זמינים לעובדים לפיהם

5. תאום בקרה ודיווח.  **נה**
6. אחריות.
7. מסמכים / תיעוד ישימים.



משרד הפנים
האגף למנהל מוניציפאלי

תכנית הכשרה מחוייבת למנהל רכש ברשות מקומית

מפעם השרון

מפעם < לכיוון הרשות המקומית



לסיכום,

מעמד מנהל/ת הרכש ברשות תלוי בחוק ובפרשנותו,

אך גם באופן ביצוע התפקיד .

מקווה שתרמתי לידע שלכם ולהצלחתכם בתפקידכם,



תודה!

ניהול יחידת הרכש

שרותי יעוץ ארגון וניהול
E-02