

ברוכים הבאים לכנס  
מבקר פנים ברשויות  
מקומיות



בניית מוסדות ציבור  
שם משה מחסה תחילה..



הרצאה משותפת :

עו"ד עמיחי וינברגר , וינברגר ברטנטל ושות'  
יהודה מרסיאנו , יהודה כלכלה והנדסה בע"מ



יהודה

כלכלה והנדסה בע"מ





יהודה  
כלכלה והנדסה בע"מ





**יהודה**

כלכלה והנדסה בע"מ





**יהודה**

כלכלה והנדסה בע"מ



בעבר חשב מנהל תכנון  
בעיריית באר שבע  
סמוכ"ל במספר חברות  
פרטיות  
ניסיון בבקרת פרויקטים  
במילארדי ₪





יהודה

כלכלה והנדסה בע"מ





**יהודה**  
כלכלה והנדסה בע"מ

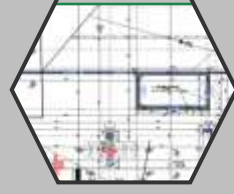
# הכסף שבהנדסה



התמחות במגזר הציבורי

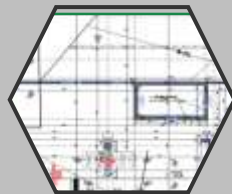


ניסיון במגוון פרויקטים



יעוץ מאת לבקרה





## התמחות במגזר הציבורי

כתפיסה אנו נותנים שירות רק לגופים ציבוריים ואיננו מייצגים קבלנים. בין לקוחות המשרד למעלה מ-20 רשויות, חברות עירוניות ותאגידי מים וביוב. מדימונה בדרום ועד קריית מוצקין בצפון.





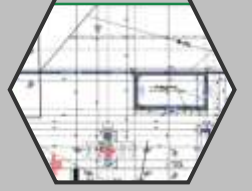
התמחות במגזר הציבורי



## ניסיון במגוון פרויקטים

בקרה של פרויקטים בהיקף של למעלה  
מ-5 מיליארד שקלים.  
ביניהם :

הקמת מבנה עיריית ק.מוצקין , קריית  
חינוך רמת גן , הרחבת מט"ש איגוד  
ערים חיפה, פיתוח שכונות בת ים ,  
הקמת א.תעשייה נווה ימין ועוד..



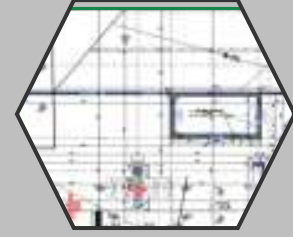
יעוץ מא-ת לבקרה



התמחות במגזר הציבורי



ניסיון במגוון פרויקטים



## יעוץ מא' ועד ת'

ידע ומומחיות המאפשרים מתן יעוץ ושירות משלב יזום הפרויקט ועד להשלמתו.

סוגי שירותים:

בקרת ועריכת מכרזים ובניית תקציב לפרויקט.  
בקרת אומדנים וכתבי כמויות.  
בקרה תקציבית מלאה לפרויקט.  
בקרת חשבונות סופיים.  
מתן חוות דעת מומחה לתביעה משפטית.

במבחן התוצאה :  
חסכון של עשרות מיליוני שקלים לרשויות  
מקומיות ממועד הקמת המשרד.

הכסף  
שבהנדסה

במבחן התוצאה ...

חסכון של עשרות מיליוני שקלים לרשויות

# תפקיד המבקר



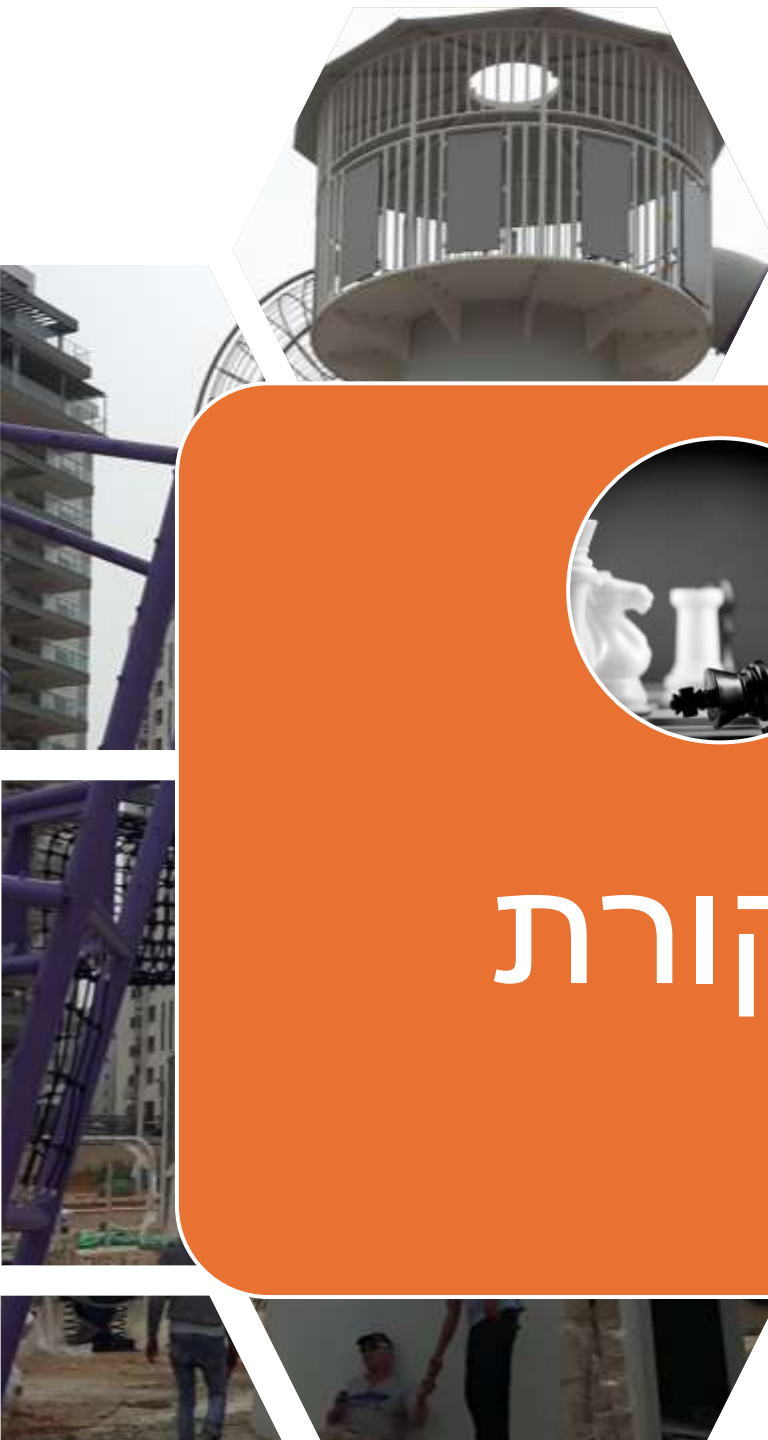
שומר

איכות



מורה

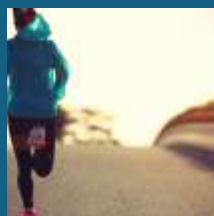




ביקורת



בקרה



מתמשך



מניעה



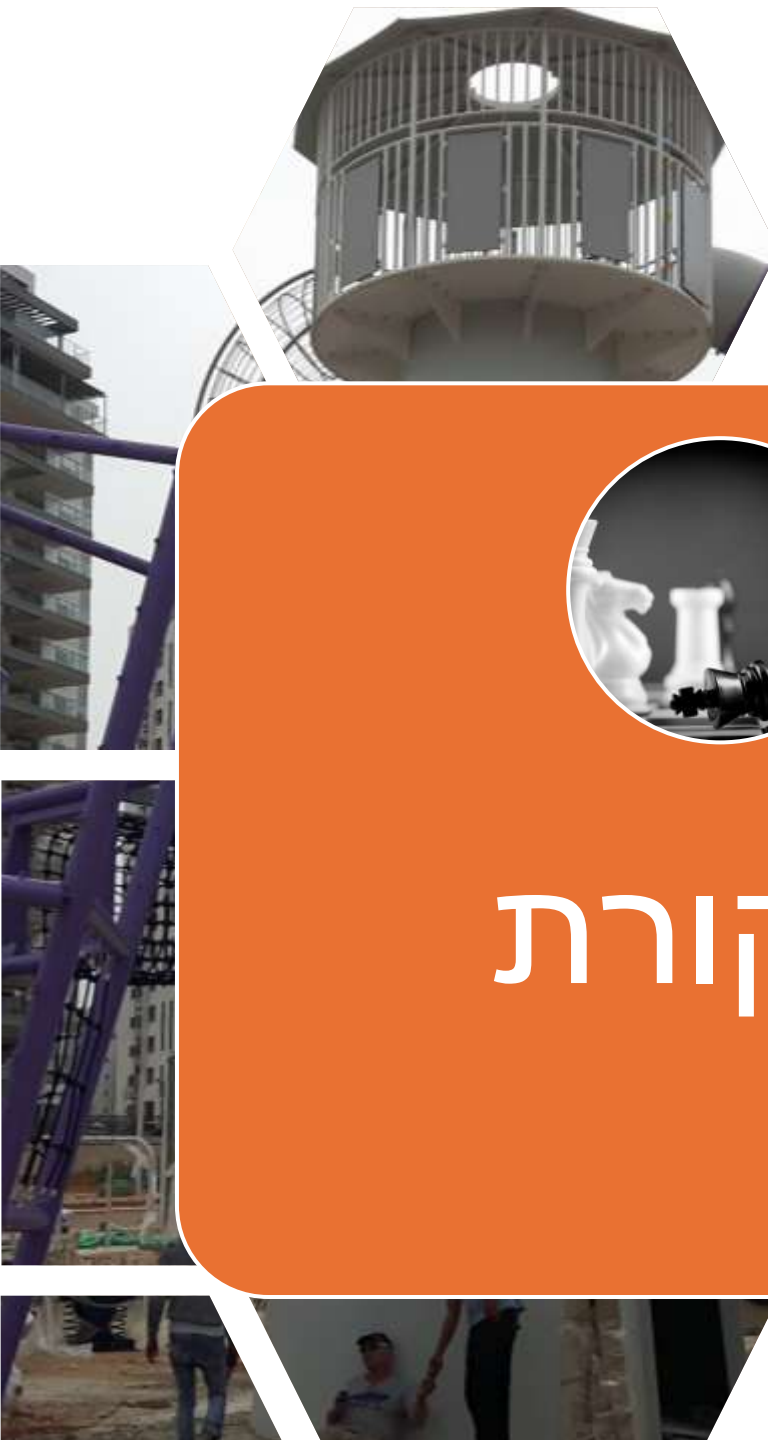
זיהוי סיכונים



# בקרה

חלק  
מהתהליך



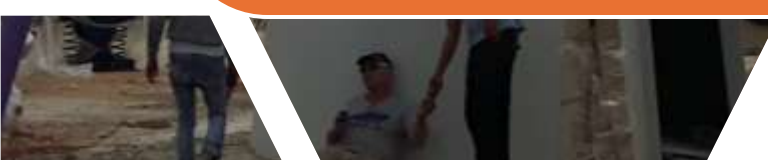


ביקורת



בקרה





בדיעבד



ליקויים  
/אחראים



תקינות



# ביקורת

מעל התהליך



ביצוע ללא תקלה



בקרה



ביקורת



מניעת התקלה הבאה

## מצוי

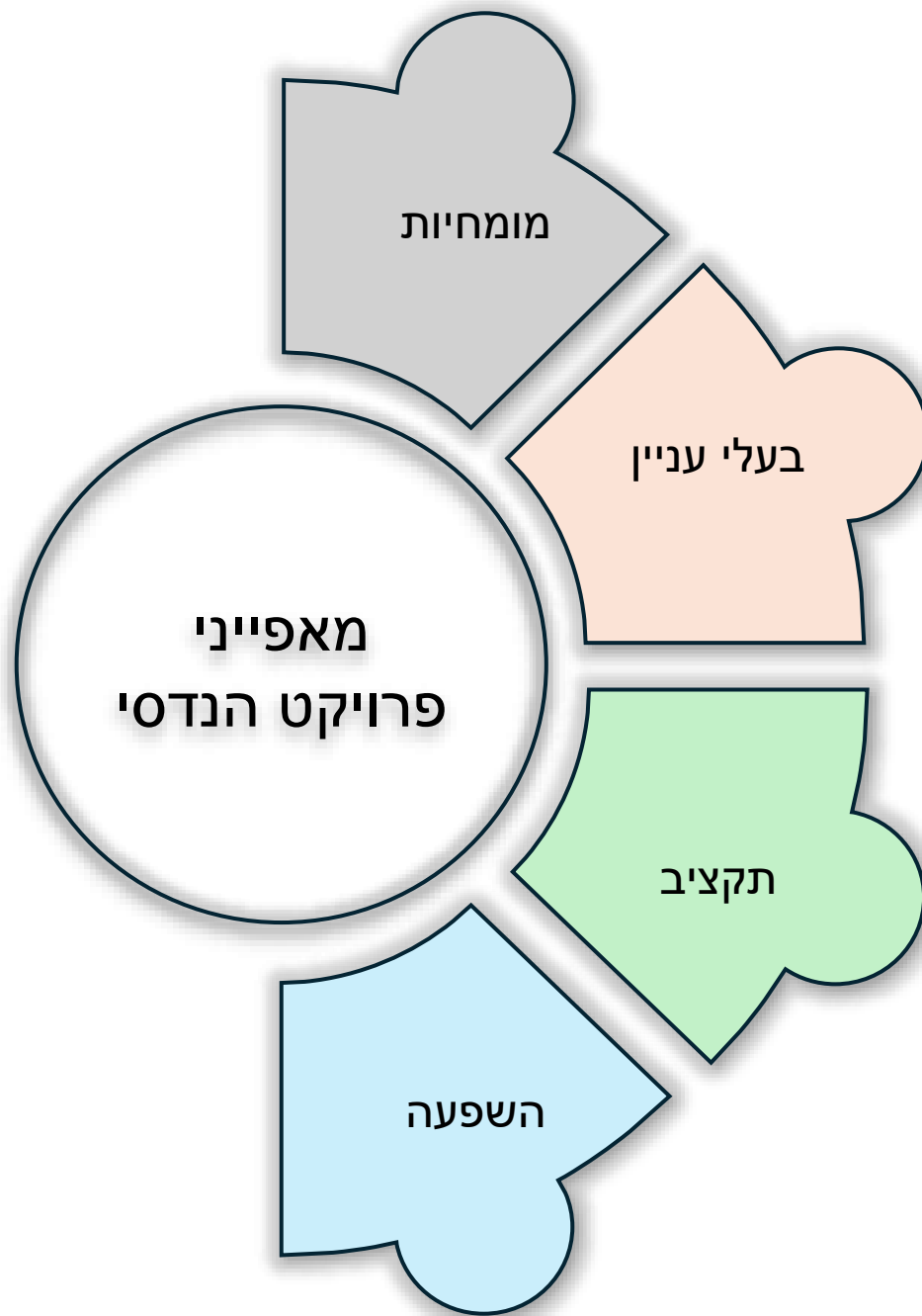
- "אשמה"
- הימנעות מקבלת החלטות
- בריחה מאחריות
- החמרת יתר
- "עיכוב חשבונות"
- תכסיסנות

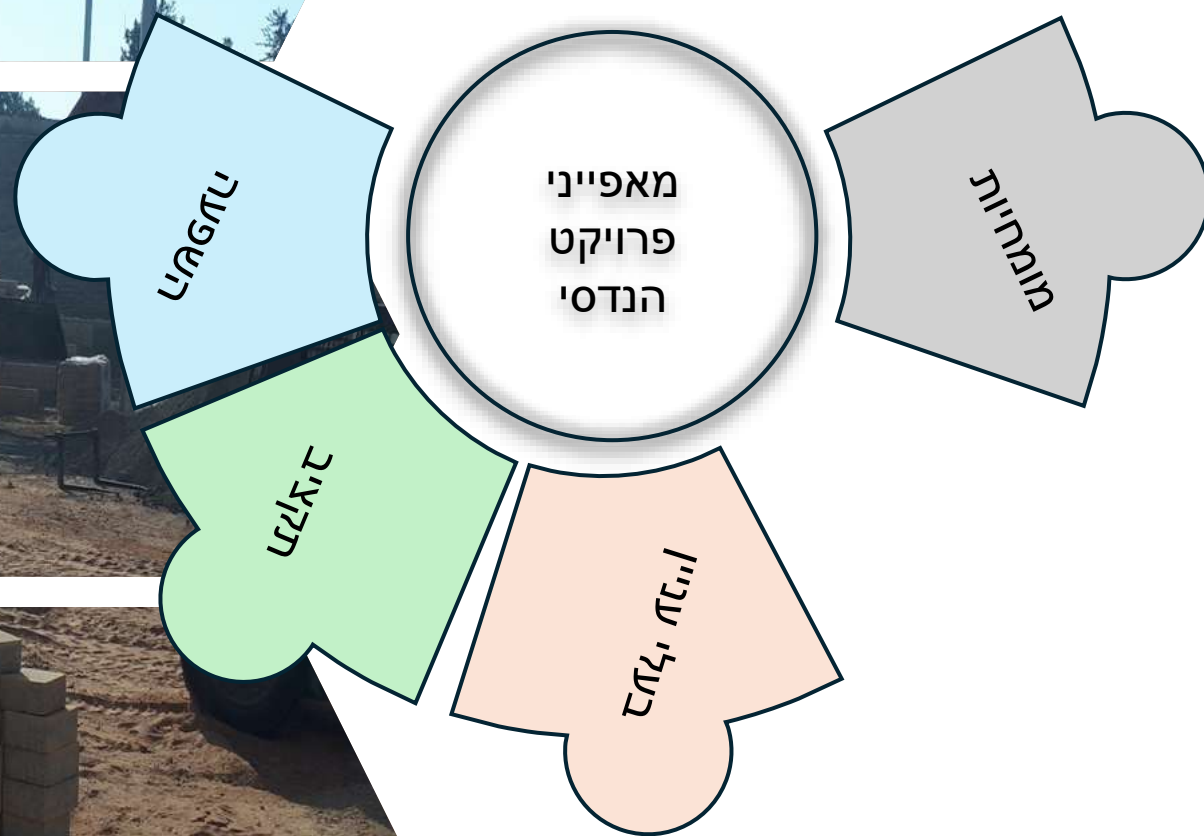


# ביקורת

## רצוי

- "אחריות"
- שיתוף פעולה
- למידה
- שיפור מתמיד
- מנע
- ייעול תהליכים
- חשיבה רוחבית





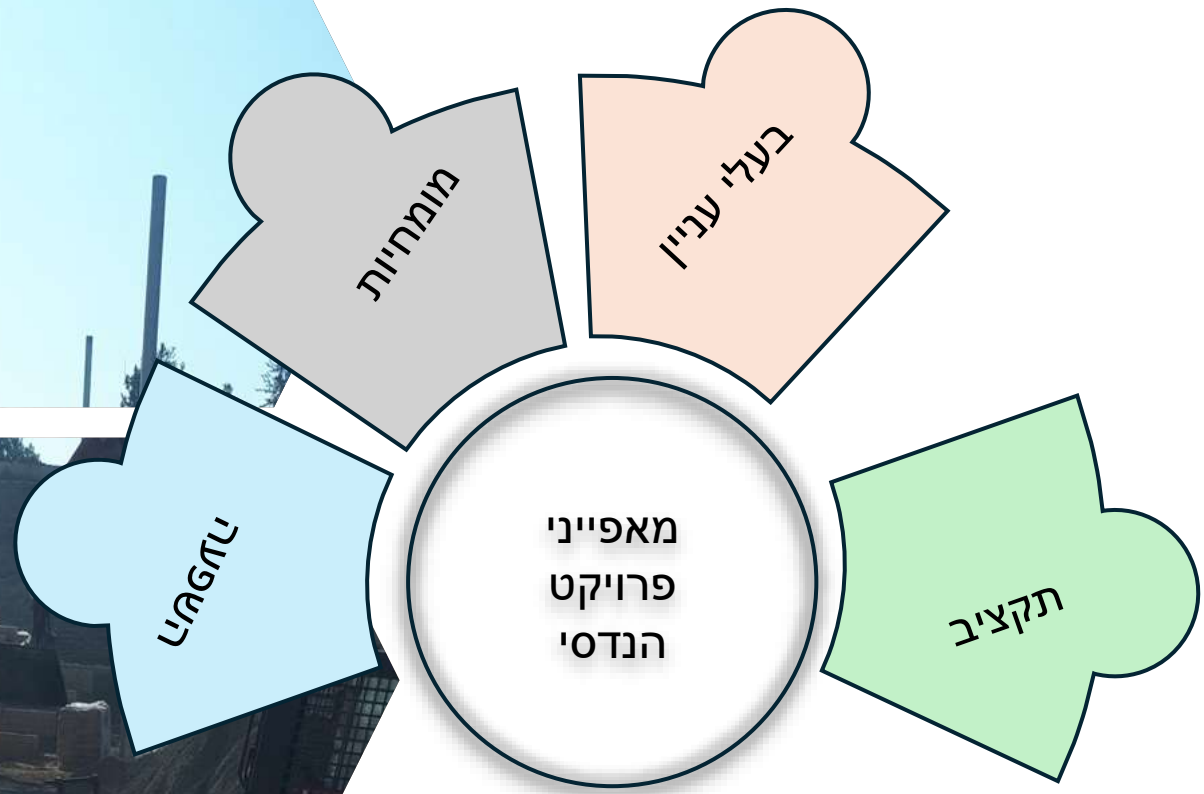
תחום משפטי – חוזים , מכרזים, ריבוי התקשרויות ויועצים.

תחום הנדסי – מתכננים במספר תחומים (קונסטרוקציה, חשמל , אדריכלות , מערכות) , מנהל פרויקט , מפקח הנדסי

כלכלי – בקרה תקציבית , ניהול חריגים , תביעות חריגים , מודל התקשרות , בדיקת חשבונות



מעורבות גבוהה של גורמי פנים :  
גורם מבצע עירוני, גורם מתחזק עירוני,  
משתמש קצה , הנהלת העיר וכד'  
  
ריבוי גורמי חוץ מעורבים :  
מתכננים , יועצים מקצועיים , יועצים  
משפטיים, שיתוף ציבור .  
  
**קבלנים וספקים**  
  
ניגודי אינטרסים מובנים וקונפליקטים בין  
בעלי העניין והמעורבים



### ניהול רב שנתי

העדר ודאות בשלבי התכנון והיזום

שינויים במשך חיי הפרויקט

תפיסת אחריות שונה של בעלי תפקידים (גזבר לעומת מהנדס וכד')

פער בין מצב בפועל לבין אופן בניית ההתקשרות



השלכות רוחב על פעולות הארגון

נראות ציבורית גבוהה

שינויים דמוגרפיים וצפיפות

בור תקציבי

פיל לבן



# כסף ציבורי מול אינטרס ציבורי , למה כולם רוצים ביקורת בתחום הבינוי

אין פרויקט  
מושלם

חשיפה

ניגוד  
אינטרסים  
מובנה

מורכבות  
התהליך

עלות  
הטעות

הרתעה

רגולציה

משך ארוך

לחצים  
פנימיים



זמן

תקציב

משולש הזהב  
של הפרויקט

איכות ביצוע

## זמן

- חריגה ממשך ביצוע מתוכנן
- עצירות עבודה לא מתוכננות
- האצה לצורך עמידה במועד (פתיחת שנת לימודים)
- הפסקת עבודה – דרישות בטלה
- פיגורים ללא מנגנון שיפוי
- סילוק יד

תקציב

משולש  
הזהב  
של הפרויקט

איכות ביצוע

# תקציב

- שינויים במהלך תכנון - סטיה מאומדן
- שינויים במהלך ביצוע
- תביעות חריגים
- תביעות לו"ז
- תביעות שינוי אפיון
- תשלום יתר

משולש  
הזהב  
של הפרויקט

איכות ביצוע

זמן

# איכות ביצוע

- ליקויי תכנון
- ליקויים במהלך ביצוע
- ליקויי מסירה
- ליקויי בדק
- ליקויי אחזקה

זמן

תקציב

משולש  
הזהב  
של הפרויקט

Esc youtube.com - כדי לצאת ממסך מלא, הקש

## כיצד הייתה נראית ביקורת על תפקוד הרופא ?

“טוב אחרית דבר מראשיתו”

סוף מעשה במחשבה  
תחילה ...

כיצד נבצע הלכה למעשה



ביקורת תהליכית ככלי  
להשפעה נרחבת



יכולת שכפול  
לתהליכים  
מקבילים

מיקוד בתהליך  
ולא באדם  
שבתפקיד

השפעה  
ארוכת טווח



# ביקורת תהליכי ככלי להשפעה נרחבת



## שינוי תפיסת המבקר

הסרת חסמים  
והתנגדויות

מעורבות  
בתהליכים  
ארגוניים

מומחה  
ללמידה

# ביקורת תהליכית ככלי להשפעה נרחבת



מעבר מארגון מתגונן לארגון  
לומד

שיפור תרבות  
ארגונית  
לקבלת משוב  
ולמידה

שכפול הצלחה

מיסוד תורה  
שבעל פה

# מודלים לביקורת

שירותי בריאות



NO  
NAME  
,NO  
SHAME



מיקוד  
בתהליך



תוצאה  
כסימפטום

"כי אדם אין צדיק בארץ אשר יעשה טוב ולא יחטא" (קהלת, ז, כ)

# מודלים לביקורת



“אפס  
אשמה”



שילוב  
בתהליך  
הביצוע –  
תיעוד מתאים



שיטה  
מובנית

“חינוך לא שייך אלה להזהירו ולעשות מצווה, אבל להזהיר מלעבור אין זה  
חינוך” (תוספות נזיר כ”ח ע”ב, יומא פב, ע”א)

# דגשים לביקורת תהליכי

הכנה

- סקירת נהלים
- מיפוי בעלי עניין
- ריכוז ידע ארגוני – תורה שבכתב

תהליך

- בחינת תהליכים בארגונים
- ניתוח הגדרות סמכות ואחריות
- שילוב מושא הביקורת בתהליך
- תיעוד מתאים לתהליך

תפיסות  
מנחות

- התהליך במרכז ולא האדם
- המבקר כגורם מומחה ללמידה (לא כמקור ידע)
- עידוד ביקורת יזומה
- מעבר לפעילות שנתית ולא נקודתית

# ביקורת לתהליך יזום פרויקט :

1. סקירת נהלי העירייה ותהליך אישור
2. קיום מסמך יזום – פרוגרמה
3. בניית אומדן תקציבי
4. איפיון תוצרים ליועצים
5. נקודות עצירה בשלבי תכנון
6. נקודות עצירה טרום יציאה למכרז
7. בחינת שינויים בין מסמך הייזום לתוצר סופי



# ביקורת לתהליך ניהול פרויקט:

1. סקירת נהלי העירייה
2. ידע והכשרות עובדים בתהליך
3. מיפוי תהליכים, מתודולוגיות כתובים
4. מדדי הצלחה, נקודות עצירה
5. תיעוד התהליך בחיי הפרויקט השונים
6. סקירת פרויקטים והתאמה לתהליך
7. תפקוד והתחייבויות גורמי חוץ בתהליך





# ביקורת לתהליך מסירת פרויקט:

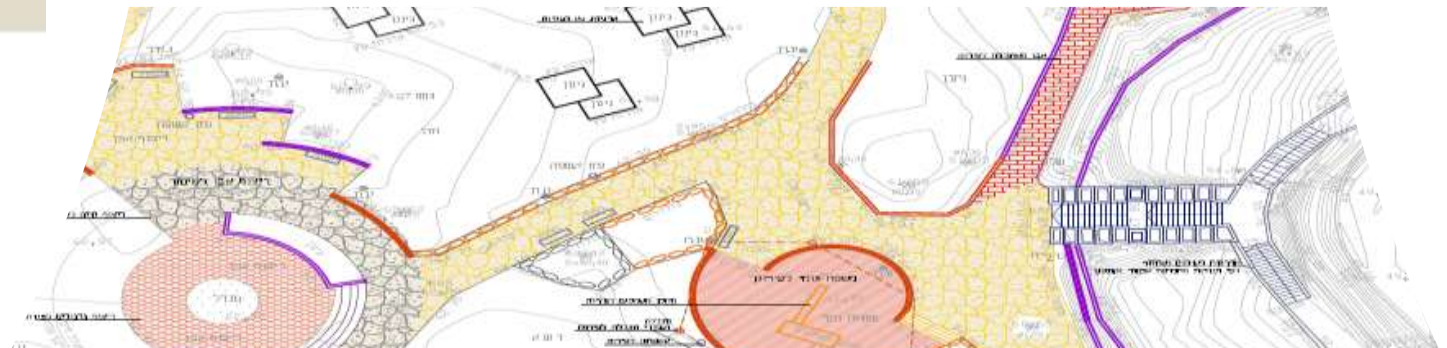
1. סקירת נהלי העירייה , הוראות חוזיות
2. מיפוי מעורבים בתהליך
3. מערכות מידע ותיעוד
4. קיום פרוטוקולים וליקויים
5. מעבר מגורם מבצע ולגורם מתחזק
6. תיעוד ליקויים לשנת בדק
7. תיעוד תהליך סיום בדק





## **ביקורות תהליכים נוספות:**

- סטנדרטיזציה לניהול ויזום
- בקרה תקציבית בפרויקטים
- ניהול התקשרויות – ציר רכש וכלכלה
- ניתוח חריגות – תכנון מול ביצוע סקירת רוחב
- בטיחות בבניה – תהליכי פיקוח ובקרה
- תחקור כתרבות למידה
- הסכמים וחוזים



# דוגמאות לשילוב בקרה בתהליכי ניהול פרויקט

- הסדרת פרויקט מבנה הסתדרות – מרכז הפעלה
- הקמת מזרקה פארק לאומי
- הטמעת לקחי ביקורת מבקר העירייה באגף בניה ציבורית
- הדרכת תהליכים חברה כלכלית
- הטמעת לקחים תביעה א.מ הבונה – שינוי חוזים חדשים בעקבות תביעת הקבלן לסגירת הפרצה
- תהליך ניהול פרויקט שירות פסיכולוגי – בקרת תקציבית משולבת