

העיר חיפוך

Tel-Aviv Yafo Turnaround - Know How

תיעוד וערכת עבודה 2020
המרכז למידע וידע יישומי עירוני

תוכן עניינים

3	דבר ראש עיריית תל-אביב-יפו - רון חולדאי
4	לשם מה הוכנה ערכת התיעוד
5	תקציר מנהלים
6	12 עקרונות הניהול העירוני
7	16 ערכים מנחים
8	עקרון-על 1 עשו לכם מרחב פעולה לניהול: הפרדת דרג מקצועי ופוליטי
10	עקרון-על 2 הגבירו הכנסות: חשיבה עסקית, ניהול פיננסי וגבייה
12	עקרון-על 3 תפעלו את עירכם בהוגנות ובשקיפות: אכיפה עירונית
14	עקרון-על 4 הטמיעו תפיסת עולם ניהולית: ה-Mindset הניהולי
16	עקרון-על 5 נהלו את העירייה באופן מקצועי ועם סמכות ניהולית
18	עקרון-על 6 בנו מבנה ארגוני תומך עשייה
20	עקרון-על 7 טפחו את ההון האנושי שלכם: ניהול משאבי אנוש
22	עקרון-על 8 תכננו לטווח ארוך: הנדסה ותשתיות
24	עקרון-על 9 קבלו החלטות עם עיקרון ההכללה
26	עקרון-על 10 העניקו שירות מעולה ללקוחות
28	עקרון-על 11 שתפו את הציבור ותמכו בקהילות
30	עקרון-על 12 חשבו מה חושבים עליכם: תדמית העיר
32	16 הערכים המרכזיים שעליהם נשענו בתהליך ההיפוך
34	מסקנות ותובנות לביצוע היפוך בעיר
36	תודות
37	נספח - Turnaround - ניהול ומחזור חיי ארגון





דבר ראש עיריית תל-אביב-יפו

מקרי או אקראי. הוא חייב להיות מבוסס ראשית על קביעת חזון, ולאחר מכן על היצמדות לעקרונות עבודה וערכים עקביים. בדפים הבאים מוצגים, באופן נגיש וברור, העקרונות הביצועיים שהנחו את תהליך היפוך העיר תל-אביב-יפו. כלומר, המסמך אינו עוסק בתוצאה, כי אם בדרך. ביחס לחוברת זו נכונה האמרה "המדיום הוא המסר", שכן עצם קיומו של "מדריך שימושי להיפוך עיר", מלמד על החשיבות שאנו מייחסים ללימדה, לתכנון ולביצוע סדור. כחסיד נלהב של תהליכים שיטתיים ועקביים, אין שמח ממני להפיץ את הבשורה. תל-אביב-יפו - מראשית דרכה כעיר העברית הראשונה ועד ימינו - לקחה על עצמה לשמש מודל למקצועיות ולעירוניות חדשנית, וכולי תקווה שמסמך זה ישמש כלי ניהולי יעיל בעבור מובילי רשויות מקומיות וציבוריות בישראל.

אני מודה מקרב לב לכל השותפים להכנת המסמך, בדגש על המנהלות והמנהלים שהשקיעו מזמנם לטובת זיקוק התובנות שעלו לאורך השנים.

בברכה,

רון חולדאי

ראש עיריית תל-אביב-יפו

כשהתמודדתי לראשונה על תפקיד ראש עיריית תל-אביב-יפו, הכנתי תכנית עבודה לעיר, שכותרתה "מעיר מוזנחת לעיר פורחת". פתחתי אותה במילים: "יש לי חלום... עזרו לי להפוך אותו למציאות", ובעמודים שלאחר מכן פרסתי את המטרות ואת היעדים. החוברת הזאת נמצאת מאז במגירת השולחן בלשכתי, ואחת לתקופה אני מעלעל בה וסוקר אילו מטרות הוגשמו ואילו יעדים הושגו.

לאחר מכן, בשנת 2002 הוריתי על הכנת "פרופיל העיר" - תצלום של המצב הקיים דאז; בעקבותיו הוכן ופורסם ב-2005 מסמך "חזון העיר" - התכנית האסטרטגית לתל-אביב-יפו; בספטמבר 2017 עודכן "פרופיל העיר" - ובדצמבר 2017 עודכן "חזון העיר". כל אחד מהמסמכים הוכן בתהליך יסודי, רב-תחומי ומשתף.

התהליכים הללו הכרחיים לענייננו. שכן "היפוך עיר", או במילים אחרות - השגת שינוי עומק בתרבות הארגונית ובתוצריה - אינו מתרחש באופן

לשם מה הוכנה ערכת התיעוד

המסמך מיועד לראשי ולראשות ערים, לנבחרי ולנבחרות ציבור ולמנהלים ולמנהלות המעוניינים אף הם "להפוך את העיר", כלומר - להביא לשינוי משמעותי. על כן, הוא מציג את הפילוסופיה הניהולית והערכית שהנחתה את מקבלי ההחלטות ואת אנשי הביצוע בעיריית תל-אביב-יפו, את הכלים המחשבתיים למציאת פתרונות ואת תהליכי השינוי שבוצעו בפועל. זהו למעשה תיעוד של תהליך למידה יישומי-מקצועי מזווית ראייתה של הנהלת העירייה: סט העקרונות והערכים שעליו נשענה ההנהלה בעבור תהליך היפוך, הוא הכלי שהניע את העשייה בכל תחומי העבודה העירונית וחלחל לכל הדרגים, לכל בעלי התפקידים, לפרויקטים חוצי-ארגון ויותר מכל - לתושבים עצמם.

אנו מבקשים להודות לד"ר חיים אמסל על הליווי המקצועי בתהליך הכתיבה, ולמורן ארד על ריכוז העבודה המקצועית. כדי להתמקד בתהליך הלמידה, בחרנו להפיק מסמך תמציתי וממוקד העוסק בעקרונות עצמם, ולא בתיאור המצב שהוביל לשינוי. בנספחים תוכלו למצוא קישורים למסמכים רלוונטיים שיסייעו בהבנת תהליך השינוי.

כל ארגון המכבד את עצמו זקוק לתהליכי ניהול ידע, לתיעוד וללמידה, כדי להפיק תובנות ולשתפן עם גורמים אחרים. לצורך תיעוד העקרונות המרכזיים, שהביאו ל"היפוך העיר" תל-אביב-יפו בעשורים האחרונים (Tel Aviv-Yafo Turn Around), יזם המרכז למידע וידע יישומי עירוני בעיריית תל-אביב-יפו, בהנחיית ד"ר חיים אמסל, את הפקת המסמך "תהליך היפוך העיר תל-אביב-יפו".

"היפוך עיר" הוא מצב שבו עיר משנה את פניה, את התנהלותה ואת האטרקטיביות שלה. תל-אביב-יפו עברה בעשורים האחרונים תהליך כזה, שיושם באמצעות ניהול אורבני מתקדם וחדשני. בעקבות התהליך, זכתה העיר להכרה באמצעות שורה של תארים בין-לאומיים ולהתעניינות רבה ממשלחות בין-לאומיות שהגיעו לעיר ונחשפו לתהליכי הניהול שלה בתחומים השונים.

המסמך "תהליך היפוך העיר תל-אביב-יפו" הופק לאחר עיבוד ראיונות, שנערכו עם אנשי מפתח שהובילו את תהליך השינוי, והוא יהווה תשתית לתהליך תיעוד מובנה של פרויקטים ושל תהליכים עירוניים מרכזיים שיבוצעו ומבוצעים בעירייה ובעיר.

נגה מירס

מנהלת מרכז מידע
וידע יישומי עירוני

זוהר שרון

המנהל היוצא של המרכז
למידע וידע יישומי עירוני

תקציר מנהלים

של שבילי אופניים, 14 ק"מ של טיילת על חוף הים ושיפוץ של רבים מהנכסים ההיסטוריים של העיר. לאחר ארבעה עשורים של צמיחה שלילית, אוכלוסיית העיר גדלה ביותר מ-10%, כשאחת האוכלוסיות שגדלה במיוחד היא זו של הצעירים, שלמעשה הוכפלה. כיום, שליש מתושבי ומתושבות העיר הם בגילי 18-35.

העירייה העניקה עדיפות תקציבית לשיפור תנאי החיים בשכונות הדרום, בין היתר באמצעות שיפור התשתיות, הרחבת השירותים העירוניים ומימון בנייה ושיפוץ של מוסדות חינוך ומרכזים קהילתיים. הדבר נכון במיוחד בעבור יפו, שבה בוצעה בעשור האחרון השקעה של קרוב למיליארד ש"ח בתחומי התשתית, איכות החיים והמרקם החברתי, שחזור מתחם התיירות, למשל הנמל והשוק ההיסטורי; יצירת פארק חוף רחב ידיים, תוך שימוש בחומרים ממוחזרים; שדרוגים משמעותיים במערכת החינוך, הקמת המכללה האקדמית החדשה של יפו (האקדמית תל-אביב-יפו) ועוד.

כיצד הצליחה הנהלת העירייה לבצע את תהליך ההיפוץ?

הנהלת העירייה כתבה חזון ממוקד לעיר, ששימש מצפן להליכי התכנון, לקבלת החלטות ולהנעת פעולות מרחיקות לכת של פיתוח העיר - הכל תוך מתן דגש לתחושת המשמעות בעשייה של עובדי ועובדות העירייה.

מטרת מדריך זה היא להציג תפיסה ניהולית שהובילה להיפוץ מגמה חד ומשמעותי בתל-אביב-יפו בשנים 1999-2019. ליקטנו כאן את עקרונות הניהול שהובילו אותנו, תוך התמקדות ב"איך" נעשו השינויים ולא בתוכן השינויים עצמם (ה"מה"), וסיכמנו לקחים שהופקו. נקטנו בגישה זו מתוך הבנה, שמה שרצוי להנחיל לדורות הבאים של ראשי וראשות ערים, למנהלים ולמנהלות ברשויות המקומיות, הוא ה"איך". ה"מה" יהיה תולדה של הזמנים ושל ההקשר הספציפי של כל עיר או רשות.

מדריך זה הוא פרי ניתוח איכותני של סדרת ראיונות ושל קבוצת מיקוד עם מנהלים ומנהלות בכירים ודרג ביניים בעירייה. רון חולדאי, ראש עיריית תל-אביב-יפו ומנחם לייבה, מנכ"ל העירייה, השתתפו אף הם בראיונות העומק ותרמו רבות מניסיונם בשני עשורים אלה.

במהלך שני העשורים האחרונים עברה תל-אביב-יפו תהליך של היפוץ, שבא לידי ביטוי בגידעון העירוני הגדול ובשמירה על תקציב מאוזן, תוך שיקום משמעותי של תשתית העיר, של המרחב הציבורי ושל מוסדות העירייה. לאור התפנית הכלכלית הזו, העניקה סוכנות סטנדרד ופוריס לעיר את הדירוג הנחשק AAA Stable. העיר מוצבה כמובילת התרבות בישראל, ושודרגו בה עשרות נכסי תרבות והיסטוריה. בשנת 2003 קיבלה תל-אביב-יפו הכרה בין-לאומית, כאשר אונסק"ו הכריזה עליה כאתר מורשת עולמית. העירייה פעלה ללא לאות לשיפור איכות החיים של תושביה. דגש רב הושם על החזרת המרחב הציבורי לתושבים באמצעות יצירה של יותר מ-120 ק"מ

12 עקרונות הניהול העירוני

את תהליך השינוי ליוו 12 עקרונות ניהול עירוניים. כל עיקרון ניהולי שימש יסוד למימוש השינוי הנדרש, באמצעות תוכנית עבודה הכוללת מטרות ויעדים. העקרונות המוצגים במסמך זה הם אלו שהוזכרו והודגשו על ידי מספר רב של מרואיינים ומראוינות מקרב הנהלת העירייה. הם קיבלו תיקוף על ידי קבוצת המיקוד שנערכה במסגרת המחקר.

כל עקרון-על מורכב מתתי-עקרונות, המשמשים כלי עבודה בידי מנהלים ומנהלות המבקשים להטמיעם בארגון. העקרונות הראשונים הם הבסיס שעליהם נשענים יתר העקרונות, ובלעדיהם יישום התהליך מורכב ומוביל לביצוע חלקי.

1 עשו לכם מרחב פעולה לניהול | הפרדת דרג מקצועי ופוליטי

2 הגבירו הכנסות | חשיבה עסקית, ניהול פיננסי וגבייה

3 תפעלו את העיר בהוגנות ובשקיפות | אכיפה עירונית

4 הטמיעו תפיסת עולם ניהולית | ה-Mindset הניהולי

5 נהלו את העירייה באופן מקצועי ועם סמכות ניהולית

6 בנו מבנה ארגוני תומך עשייה

7 טפחו את ההון האנושי שלכם | ניהול משאבי אנוש

8 תכננו לטווח ארוך | הנדסה ותשתיות

9 קבלו החלטות עם עקרון הכללה

10 העניקו שירות מעולה ללקוחות

11 שתפו את הציבור ותמכו בקהילות

12 חשבו מה חושבים עליכם | תדמית העיר

16 ערכים מנחים

לצד 12 העקרונות נקבעו 16 ערכים מנחים, שהיוו את הבסיס לעשייה של המנהלים והמנהלות ושל העובדים והעובדות בעירייה בתהליך ההיפוך.

- 1 נאמנות
- 2 הגינות והוגנות
- 3 כבוד ויושרה
- 4 אחריות
- 5 מקצועיות
- 6 סינרגיה ושיתופי פעולה
- 7 שקיפות
- 8 יזמות
- 9 יצירתיות
- 10 דעתנות
- 11 למידה ותכנון
- 12 פתיחות וחדשנות
- 13 הכללה ודיאלוג עם התושבים
- 14 התמדה ויצרנות
- 15 אומץ
- 16 חיבור לקהילה

בסיום מסמך זה ישנו פרק שכותרתו: "מסקנות ותובנות לביצוע היפוך עיר - שבעה צעדים מומלצים למנהלים ולמנהלות". תודתנו לכל המנהלות והמנהלים שתרמו מזמנם, מחוכמתם ומניסיונם. בלעדי כל אחת ואחד מכם לא ניתן היה לזקק את עקרונות השינוי המהותי הזה.

עקרון על 1 | עשו לכם מרחב פעולה לניהול הפרדת דרג מקצועי ופוליטי

תפיסות מרכזיות

- ראש העירייה עמד על עקרון ההפרדה בין הדרג הפוליטי לדרג המקצועי: הדרג הפוליטי עוסק בחקיקה, בייזום, בפיקוח ובבקרה על עבודת העירייה, והדרג המקצועי עוסק בביצוע - כאשר מנכ"ל העירייה הוא הגורם המקשר בין הדרג הפוליטי למקצועי בכל תהליכי התכנון, התקצוב והביצוע.
- מנכ"ל העירייה וההנהלה הבכירה מיישמים את מדיניותם של ראש העירייה והנהלת העירייה באופן עצמאי וללא שיקולים פוליטיים מוכתבים.
- חברי מועצת העיר זמינים ופנויים לציבור בוחריהם ומקדמים יוזמות בהתאם לאג'נדה שלהם.

מועצת העיר היא דרג פוליטי, והיא למעשה "בית הנבחרים" המקומי, כלומר: המוסד העליון של העיר או היישוב. היא, יותר מכל גורם מקומי אחר, מוסמכת לקבוע את תנאי החיים במקום ולהשפיע על איכותם ועל הסדר הציבורי. המועצה פועלת באמצעות ראש העירייה. ראש הרשות רשאי, באישור המועצה, להאציל מתפקידו ומסמכויותיו. ראש הרשות הוא האיש המרכזי במועצה, מנהל ומנהיג. פעילותו ומנהיגותו האישית משפיעות על קבלת החלטות במועצה ועל קביעת המדיניות, ויש בהן כדי לעצב את דרכי הניהול ואת אופן המימוש של החלטות המועצה.

(מתוך מדריך לנבחר הציבור, משרד הפנים).

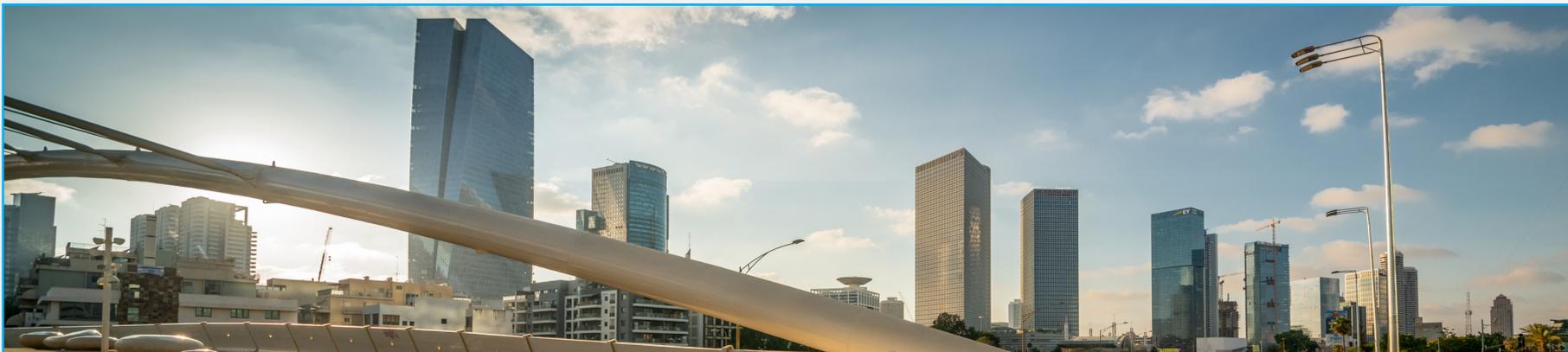




רון חולדאי, ראש העירייה
"להיות יבעל בית, כך שלא יכריחו
אותך להתפשר."
"הכר את הסמכויות החוקיות של
התפקיד שלך."

כיצד ליישם תהליך הפרדה בין הדרג הפוליטי לדרג המקצועי

- הפנמה של חשיבות ההפרדה לעבודה תקינה של הרשות.
- שקיפות מידע - תוכניות עבודה ותקציב שקוף.
- יצירת אמון בין הנהלת העירייה לחברי המועצה.
- מתן ערך ברור - הדרג המקצועי מקבל מרחב עצמאי לשיקולים מקצועיים, בעוד לדרג הפוליטי מעניקים מרחב פעולה בקביעת המדיניות, הערכים והאסטרטגיה העירונית.
- יצירת קואליציה רחבה ככל האפשר, א-פוליטית.
- דו-שיח והקשבה מלאה להמלצות ולצורכי הדרג הפוליטי.



עקרון על 2 | הגבירו הכנסות חשיבה עסקית, ניהול פיננסי וגבייה

תפיסות מרכזיות

- **לחיות ממה שיש** - נטילת הלוואות לצורכי פיתוח בלבד.
- **השקעה ביחידות מניבות** כמו ארנונה, שילוט, גבייה וחניה - הגדלת ההון האנושי במאות עובדי פיקוח וגבייה.
- **יצירת מנגנונים ומנועי צמיחה חדשים** - ייעול מנגנונים של היתרי בנייה; קידום עסקים; קידום תב"עות; שילוט ועוד.
- **השקעה בפרויקטים שעתידיים להניב הכנסות** - למשל, השכרת נכסים עירוניים לפי חוזים המשתלמים כלכלית לעירייה בטווח הרחוק, ומקסום הכדאיות הכלכלית של החזקה ציבורית בנכסים אלו.
- **השקעה בהון האנושי** - רתימת העובדים הקיימים לתהליכי הצמיחה העירוניים והשקעה בכישורים מקצועיים.
- **גיוס כוח אדם איכותי** חדש לצורכי גבייה, פיקוח ואכיפה והרחבת המחלקה המשפטית באמצעות גיוס עורכי ועורכות דין.
- **הקמת תשתית טכנולוגית חדשה**, מתקדמת וייחודית על בסיס SAP - מחו"ג לייעול תהליכי החיוב והגבייה.
- **סגירת "המסלקה העירונית"** והטמעת תהליכי גבייה באשראי.
- **שיפור בשיתוף הפעולה עם בעלי העסקים בעיר** ומתן התייחסות ייחודית לגבייה בתחום זה.
- **הימנעות ממיקוד חוץ** - הרחבת הידע המקצועי, תוך שימוש במשאבים פנימיים וביועצים חיצוניים באופן נקודתי.

הרשות המקומית משמשת נאמן של כספי ציבור. לכן, חובה עליה לפעול בזהירות, בחיסכון וביעילות בניהול כספי הציבור המופקדים בידיה ובענייניה הפיננסיים של הרשות. התמורות שחלו בעשור האחרון בסביבה הפיננסית בישראל - לרבות הגברת התחרותיות, צמצום הריכוזיות, הגדלת השקיפות וחיזוק כוח המיקוח של הצרכן - מחייבות את הרשויות המקומיות לבחון מחדש את הסביבה הפיננסית ולמצות את היתרונות הגלומים בה כדי לחסוך כספי ציבור. (מתוך דוח מבקר המדינה - עיריית ירושלים)

כדי להתמודד עם הגירעון התקציבי העמוק של עיריית תל-אביב-יפו, שנוצר עם השנים ונבע מהלוואות בלון שהכבידו על התקציב, מחובות של כ-2.2 מיליארד ש"ח לבנקים, ומחובות נוספים עד כדי קשיים בתשלום משכורות לעובדים, בנתה הנהלת העירייה תכנית עסקית, שכללה צמצום הוצאות ורפורמה בתחום הגבייה, תוך הפעלת מערכות בקרה ופיקוח מתקדמות.



רון חולדאי, ראש העירייה

“בעבר העיר חיה ממה שאין לה. אתה מוציא רק ממה שיש לך”.

“מי שחייב כסף הוא במצוקה - הוא צריך לעשות פשרות, לקחת הלוואות בריבית יותר גדולה... כשאתה לא חייב, אתה בעל הבית”.

מנחם לייבה, מנכ"ל העירייה

“לא לפחד להוציא כסף בעבור יחידות מניבות. השקענו 30 מיליון ש"ח במחלקה אחת שתפקידה לייצר הכנסות, והמחלקה אכן יצרה קפיצה אדירה בהכנסות”.

משה גילצר, גזבר העירייה

“החלטה אחת - איזון כלכלי. זו ההחלטה האסטרטגית החשובה ביותר”.

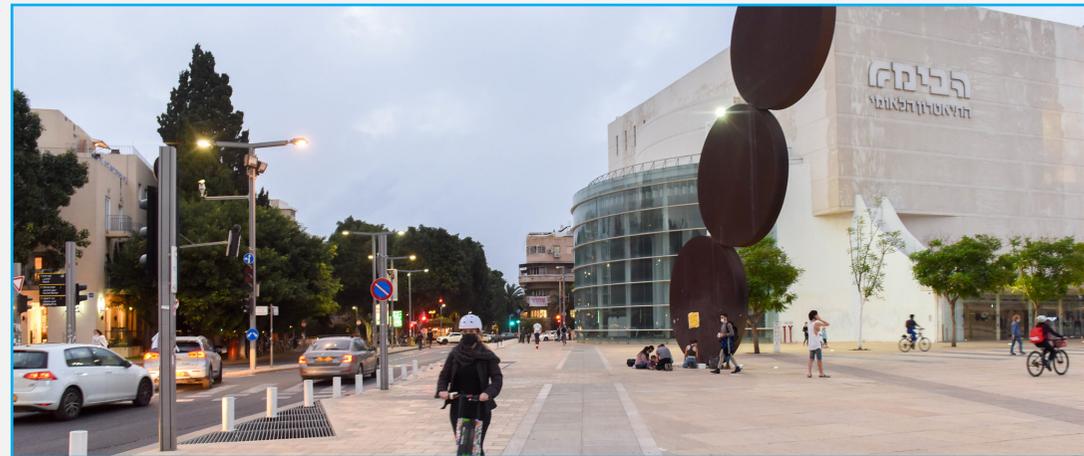
איילת וסרמן, מנהלת אגף רישוי עסקים

“אומץ - לא לפחד להוציא כסף. חשיבה ארוכה טווח תביא לתוצר משמעותי”.



לשיפור הניהול הפיננסי בעיר

- **ראייה כלכלית-עסקית:** אתרו נושאים מניבי הכנסה עכשוויים ועתידיים. השקיעו בהם, גם אם נדרש להפנות לכך תקציב ומשאבים נוספים.
- **צרו בריאות פיננסית לאורך זמן** (“חיים ממה שיש”) - משמעת תקציבית הדוקה, נטילת הלוואות לצורך פיתוח בלבד.
- **חתרו לדירוג כלכלי של איתנות** - לעירייה, בשלב הנוכחי, דירוג AAA.
- **פתחו אמון של הגורמים המוסדיים ביכולות העירייה** בתחום ניהול הכספים וקבלת ההחלטות הכלכליות.
- **אתרו את החסמים הטכניים והארגוניים בתהליכי הגבייה** והטמיעו מנגנונים ארגוניים חדשים וטכנולוגיה תומכת.



עקרון על 3 | תפעלו את העיר בהוגנות ובשקיפות אכיפה עירונית

תפיסות מרכזיות

- **ניהול מקצועי** - משמעת ארגונית, מקצועיות וכלי מדידה ניהוליים מאפשרים לתפעל את המערך 24/7. הניהול צריך להיות מבוסס על רגישות לעובד, ליכולותיו ולצרכיו.
- **שילוב כלל המשימות בתוכניות העבודה ובמערכות השליטה והבקרה** - כל פרט במרחב צריך להיות מוכר ומטופל.
- **חיזוק מנהלים תוך הבנה עמוקה של הבעיות בשטח, "דרך הרגליים"** - המנהל או המנהלת ייקחו על עצמם אחריות ויובילו, ובכך ישדרו לעובדים מה השינויים שהנהלת העירייה רוצה לקדם.
- **הון אנושי** - טיפוח ההון האנושי הוא המפתח להצלחת התפעול של העיר. השקעה בהכשרות מקצועיות ובחיבור העובדים למטרות העירוניות, תוך שמירה על שיח פתוח עם ההנהלה והמנהלים הישירים. עובד צריך להרגיש מוערך, שייך ועם יכולת להגשים את עצמו במערכת העירונית ובתחומו המקצועי.
- **ראייה רוחבית ומרחבית** - אין בעיות נקודתיות. לכל בעיה יש השפעה רחבה יותר, והיא יכולה להופיע במקומות נוספים, וכך יש לטפל בה. הכול דינאמי ומשתנה בעיר, ולכן ניקיון פינת רחוב למשל, צריך להיות משולב עם תכנון הניקיון בכל אותה שכונה.
- **חוק וסדר, משמעת ארגונית** - אין ויתורים. אחידות באכיפה כלפי תושבים, בעלי עסקים ובאים בשערי העיר. אמירת אמת ומתן הסברים בעת הצורך.
- **הפעלת אמנת שירות לכלל פניות הלקוחות בתחומי התפעול העירוני** - מענה שירותי ויוזם, מעקב אחר ביצוע.
- **יצירת אמון ושותפות אמיתית עם יחידות ועם מנהלים בתוך הארגון** - מתוך מטרה משותפת להצלחה.
- **שיתוף ציבור** - שיח קבוע עם התושבים והתושבות ושילוב בין המשימה לרגישות לתושב. הקשבה לדרישות ולצורכי התושבים, התאמה לקהילות משתנות, טיפוח ערוצי קשר ישירים עם נציגי שכונות וקהילות.

התפעול העירוני אמון על שמירה ועל העלאת איכות החיים והסביבה של התושבות והתושבים, בעלות ובעלי העסקים, המבקרים והמבקרות בשערי העיר, ועל התמודדות עם הטיפול הפיזי בעיר. מגע עם סוגי אוכלוסיות ותחומי אחריות מגוונים (חופים, תברואה ביטחון ופיקוח עירוני ועוד) מחייבים אמינות, יושרה ויצירת כללים אחידים בעשייה העירונית, תוך מימוש אכיפה עקבית ושוויונית בטיפול בלקוחות העירייה. הניהול חייב להתבצע תוך קביעת נהלים ברורים, פיקוח על ביצוע הנהלים, וכן תוך הענקת הכשרות לעובדים - הן בתהליכי העבודה והן במגע עם תושבים.

חוק וסדר (Enforcement) הם יסודות האכיפה העירונית - לא תיתכן התפשרות על כלל הדברים שבליבת העשייה העירונית - הכול לפי החוק והחוק הוא מעל הכל, ללא ויתורים.

סיגול התפיסות המוצגות כאן הביא עם השנים להצלחה ביצירת מרחב ציבורי פעיל, מגנטי וייחודי. מרחב ציבורי זה והתמורות שחלו בו, הם תהליכים מרכזיים בהיפוך העיר בכללותה.



רובי זלוף,
משנה למנכ"ל העירייה
ומנהל חטיבת התפעול

"סוף מעשה במחשבה תחילה - אין אלתורים".

"מה שמנוהל - מטופל וקיים. מה שלא מנוהל - לא מטופל, אז לא קיים".

"הכל למען התושב וסביבו".

"חשוב לשמור על העיר כמקום שנוח לגור בו. יש לעסוק כל הזמן באיזונים בין אירועים עירוניים לעסקים ולתושבים".

"התאמה לקהילות - יפו, דרום העיר, חרדים, להט"ב - העיר צריכה לספק שירותים מותאמים לכולם ולפי הדרישות שלהם, כדי לאפשר חופש אמיתי בעיר".

- **גלו אמפתיה באופן תמידי** - גם לתושב וגם לעובד.
- **זהו את הפרטים הקטנים** - ובאמצעותם נהלו ובצעו משימות רחבות באופן מיטבי.
- **צרו כלי מדידה אמניים** - למשל, בנושא קריאות שירות, צריך להיעזר בסקרים חיצוניים וכך ללמוד על שביעות רצון התושבים ועל מה שטעון שיפור.
- **קדמו שיתופי פעולה עם התושבים** - לא רק בהקשר משימתי, אלא גם במתן תשומת לב ובטיפול רגיש, כדי שהתושבים ירגישו את חשיבות השירות והתפעול בעירם.
- **שמרו את תחושת "עיר בהקמה"** - למשל, בהקשר של השינויים הדמוגרפיים התכופים בעיר. העירייה צריכה להגיב מהר לכל שינוי.
- **התכוננו לתהליכי בנייה מואצים בעיר** - להכין תכניות בתחומי התנועה, התחבורה, החניה, והשטחים הציבוריים, בהתאמה.
- **בנו חיבור בין תשתיות העיר לפעילויות ולאירועים המתרחשים בעיר** - לפי קהילות, צרכים מותאמים ודרישות התושבים והתושבות.



עקרון על 4 | הטמיעו תפיסת עולם ניהולית

ה-Mindset הניהולי

תפיסות מרכזיות

- **מנהלות ומנהלים טובים מבינים שהאדם הוא הנושא החשוב ביותר לניהול** - עליהם לתת יחסי אנושי, להניע את העובד, להפחית אגו, ליצור הרמוניה, לשתף ולנהל רגשות.
- **העולם מורכב, ולכן לא תמיד מתקדמים בקו ישר** - למרות זאת חשוב להתקדם, גם אם ההתקדמות היא למקום שעדיין לא לגמרי ברור.
- **תפקיד המנהל הוא לפתור בעיות עכשוויות ולמנוע בעיות בעתיד** - אם אפשר, עושים את שני הדברים במקביל. משתדלים לא לפתור בעיה מיידית על ידי יצירת בעיה עתידית. אם פתרון בעיה עתידית גורם לבעיות עכשוויות, מנסים למזער את השפעתן.
- **החלטה נכונה כוללת יישום** - יישום נכון טעון שכנוע והסבר מדוע להיכנס ל"הרפתקאות" חדשות. דרושה התמדה, מדידה והוכחה שהגישה עובדת.
- **המשמעות של "להיכנס לחובות" היא איבוד חופש פעולה** - עדיף לא להיכנס לחובות, או לקבל תקציב מצומצם ולחיות ממה שיש. למרות זאת, ניתן להיכנס לחובות אם מדובר בנושאים שמניבים הכנסות מאוחר יותר או אם מדובר בתשתיות, בעיקר כשהן חוסכות תחזוקה בהמשך הדרך.
- **מוטב לבצע שינוי חד בגישה כשרואים שגישה מסוימת לא עובדת** - לדוגמה: תחבורה, פקקים וחניה הם הבעיות האקוטיות של העיר. תחילה ניסתה העירייה לפתוח כבישים לזרימת התנועה, לפתוח חניונים היכן שניתן. אחר כך השתנתה התפיסה לעיר "להולכי רגל" שבה פרודודורי הליכה. השינוי בתפיסה איננו מונע את המשך החיפוש אחר פתרונות תחבורה.
- **הבנה כי מצב של כאוס עמוק ו"אין ברידה" הוא מצב שניתן למנף כדי לקדם נושאים.**
- **פתיחות לביקורת** - בתחילת כל קדנציה יש תהליכים וכן התייחסות לדוחות המבקרת כדי להימנע משחיקה ומקיפאון. חשוב לקבל ביקורת ולהתמודד איתה בהצלחה, גם כאשר ההנהלה נשארת זהה.
- **שותפויות פנים וחוץ עירוניות הן הדרך להצלחה** - הרבה שנים נדרשו כדי לפתח וליישם את ההבנה הזו, לשים את האגו בצד ולפעול בשותפות, גם כלפי מנהלים ויחידות בתוך הארגון וגם כלפי חוץ.

תפיסת עולם ניהולית (Mindset ניהולי) היא תבנית, שדרכה מנהלות ומנהלים רואים את העולם ועל פיה גם פועלים.

תפיסת העולם העירונית נמצאת בשורש החשיבה הניהולית והמקצועית. היא מוטמעת בקרב המנהלים, המנהלות, העובדים והעובדות בעירייה ומתבטאת בתהליכי התכנון והביצוע של העשייה העירונית.

השפעתה ניכרת הן בעבודה השוטפת היומיומית בעירייה והן בתכנון וביישום פרויקטים ארוכי טווח.





רון חולדאי, ראש העירייה

“מנהל או מנהלת מנהלים אנשים. זה הכי חשוב, ולא רק משימות”.

רובי זלוף,

משנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול
 “הליכה ישר ולא זיגזג. ישר - יש חזון, שמכתיב יעדים, מכתוב משימות, מכתוב תוכנית עבודה, וברור לכולם מלמעלה ועד למטה מה כל אחד עושה. כל אחד יכול להביע דעה, ובסופו של עניין כשיש החלטה כולם מתיישרים לפיה”.

שירלי דימון, מנהלת מינהל חינוך

“מערכת היררכית עוזרת לתפיסות ולעקרונות לחלחל מטה: תחושת שותפות שכולם מנהלים יחד”.

עידו שמיר,

מנכ"ל הרשות לפיתוח כלכלי
 “תפיסה עירונית - העירייה עושה כל מה שהיא יכולה In House”.



טיפים

לייצור מרחב ניהולי ותפיסת עולם עירונית

- החליטו ו"מכרו" את ההחלטה - שכנעו, הסבירו, בדקו כיצד ההחלטה מתקבלת.
- עודדו עבודה במקביל - פתרון בעיות כעת, תוך מניעת בעיות בטווח ארוך.
- בססו גמישות מחשבתית ויכולת לקבל שינויים ולשנות גישה, לפי הצורך.
- קבעו ערכים מקצועיים ואישיים המניעים אתכם - ודאגו שיחלחלו לכלל העובדים.



עקרונות על 5 | נהלו את העירייה באופן מקצועי ועם סמכות

תפיסות מרכזיות

- **חזון לעיר** - ראש העירייה והנהלת העירייה הובילו יצירה של חזון לעיר. לאחר יותר מעשור בוצע עדכון למסמך.
- **חשיבה "הפוכה"** - מהסוף להתחלה. מתמקדים קודם בתוצאות ובתפוקות (מה רוצים להשיג) ורק לאחר מכן בתהליכים, בתשומות ובמשאבים.
- **קביעת מטרות, מאתגרות ובנות השגה מראש.**
- **יכולת להתמודד עם התוצאות** - למידה מתחכימים.
- **יצירתיות וחדשנות** - עידוד רעיונות, דיון סביבם, לקיחת סיכונים ויישום גישות חדשניות.
- **כיבוד העובד והעובדת, האצלה ומתן אוטונומיה**, בד בבד עם דרישת ביצוע גבוהה ובניית האמון בהנהלה.
- **אופן קבלת החלטות** - מערכת מסונכרנת בתוך עצמה, כך שכל המרכיבים הם שותפים מלאים. רק לאחר שיש מידע מבוסס על הנושא, ההחלטה מתקבלת בצורה מושכלת ומהירה. דרושה הסכמתם של המנכ"ל, הגזבר והיועץ המשפטי, מה שמבטיח ביצוע בפועל. ההנהלה הבכירה פועלת בתיאום ומתוך מטרה משותפת ומחויבות לביצוע.
- **ניהול מידע וידע** - תהליך חוצה ארגון לתייעוד ולשיתוף מידע וידע עירוני ולהנגשתו ללקוחות פנים וחץ.
- **ניתוח מעמיק טרם קבלת החלטות** - החלטות מתקבלות לאחר שמיעת דעות שונות ובהתבסס על ניתוח נתונים.
- **התמדה מצד ההנהלה בקשר לשינוי הרגלים קיימים** - הקפדה על הדרישות המקצועיות ואכיפה אמפתית.

ניהול עירוני עוסק במשאבים מגוונים: כוח אדם, תקציב, זמן, יכולות, אמון ועוד.

הניהול בעיריית תל-אביב-יפו בתהליך "היפוך העיר" הורכב משלושה רבדים: עיצוב המדיניות, ביצוע המדיניות ואופן ההערכה שלה. לצורך כך, גובשה בעירייה שיטת ניהול סדורה עם תוכנית אסטרטגית, תוכניות שנתיות וחזון לעיר. כל אלה אפשרו יצירת יעדים קצרי טווח וארוכי טווח, וכן ביסוס שיתופי פעולה בין מינהלים לחטיבות.

בשגרות העבודה של ההנהלה הבכירה דאגו לקיום פורומים קבועים ושוטפים בהשתתפות בעלי תפקידים בעירייה - גזבר, יועץ משפטי, מנכ"ל ומנהלי אגפים בכל חטיבה, וכן עריכת כנסים רוחביים למנהלים ולמנהלות בעירייה.

בתכניות העבודה שולבה התייחסות לתפוקות, לתשואות וליעדים מדידים בביצוע הפרויקטים הייחודיים ובעבודה השוטפת. החשיבות של הניהול המקצועי הייתה לא רק בהגברת היעילות של העובדים, אלא בעיקר ברתימתם לעשייה איכותית, תוך חתירה למצוינות מקצועית אישית וצוותית.



רון חולדאי, ראש העירייה

"חשוב לייצר אחדות מטרה ובהירות תוכנית".

מנחם לייבה, מנכ"ל העירייה

"מנהיגות רצויה היא מכילה, ערכית, פשרנית, הוגנת, הרמונית, מקצועית, עובדת היטב בשיתוף פעולה, אוהבת אדם, אמיתית, מובילה הפגנת מידות טובות ודוגמה לאחרים. לא מעודדת קונפליקטים, פועלת במתינות, פותרת אתגרים בנועם הליכות, במשא ומתן, מקיימת דו שיח אמיתי ופתוח".

רובי זלוף,

משנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול
"לאפשר לכל עובד לבטא את היכולות המקצועיות שלו ולהגשים את עצמו באמצעות התפקיד. להעריך את העובדים ולאפשר להם להצליח".

שרון מלמד, מנהלת מינהל שירותים חברתיים
"לא לפחד - אין בושה בלהודות שתוכנית לא מצליחה, עדיף לסגור ולנצל משאבים למקום אחר".

ערן אברהמי,

סמנכ"ל לתכנון, ארגון ומערכות מידע
"תרבות של ניהול והובלה פעילים, תחקור, מדדי ביצוע, יצירת בסיסי ידע לצורך התייעלות ופיתוח שיטות חדשות".

עוזי סלמן,

היועץ המשפטי

"99.9% מהחלטות מבוצעות. זהו המדד לתפקוד מוצלח של מערכת. מערכת שמחייבת ביצוע הלכה למעשה".

משה שחר,

מנהל תכנון ובקרה

"יש להקים צוותי חשיבה מדיסציפלינות שונות לצורך אתגר לפרספקטיבה הקיימת".

עקרון על 6

בנו מבנה ארגוני תומך עשייה

תפיסות מרכזיות

- **הגדרת מבנה ארגוני פונקציונלי** - מבנה ארגוני בעל מוטת שליטה אופטימלית, הכולל מנגנון תיאום בין היחידות השונות.
- **בניית מטה עירוני הכולל יחידות וחטיבות המעורבות בכלל עבודת העירייה** - יצירת עבודת מטה ותהליכי חשיבה כגוף מטה.
- **יצירת מבנה המאפשר תכנון קדימה** ומייצר סדר בתחומי האחריות והסמכות בין אגפים ומחלקות.
- **בניית שדרה ניהולית** - הגדרת תפקידים ונוהלי עבודה, מתח דרגות הולם, קידום על בסיס כישורים ויכולת.
- **מינוי מנהלים בכירים ומנוסים** - נושאי תפקיד מהעירייה ומחוץ לעירייה. רק מועמדים שעומדים באופן ברור בתנאי המכרז.

מבנה ארגוני הוא כלי מפתח לתכנון הניהול של כוח האדם ושל העשייה בארגון, תוך התאמתו ליכולות, למטרות ולצרכים העירוניים. בתחילת תהליך "היפוך העיר" נערך שינוי במבנה הארגוני העירוני: ממבנה ארגוני שטוח, עם מוטת שליטה רחבה, למוטת שליטה אופטימלית וצורה יותר, המעדכנת את חלוקת הסמכויות ומחלקת את עומס העבודה הניהולית בהיררכיה.

במבנה הארגוני הישן:

- תחת מנכ"ל העירייה היו 8 אגפים ו-7 יחידות נוספות - כלומר, 15 תחומי עשייה עירונית (ללא שקלול המרכז הרפואי ע"ש סוראסקי).
- תחת המינהל הכללי רוכזו יחידות שונות רבות ללא קשר מקצועי ביניהן (למשל, נכסי עירייה ומחשוב).
- האגפים עצמם הורכבו מתחומי עיסוק מקצועי רבים (למשל, מינהל החינוך והתרבות).

במבנה החדש:

- תחת המנכ"ל נמצאים 3 חטיבות, 6 מינהלים ו-8 יחידות כלומר, 17 תחומי עשייה עירונית.
- הוקמו 2 יחידות מטה חדשות: בשונה מהמבנה הישן שהיה בו מיעוט יחידות במטה. נעשתה חשיבה מעמיקה סביב בניית מטה לעירייה.
- בבחינת החלוקה הפנימית של החטיבות והמינהלים, נבנתה היררכיה ארגונית חדשה שבה פוצלו חלק מהאגפים שהיו בעבר, אוחדו יחידות דומות, וכן עובתה השדרה הניהולית - כך שתחת כל אגף ומינהל יש מנהלי ביניים שתפקידם לצמצם את מוטת השליטה הרחבה עבור ראש האגף, ובכך לייעל את עבודת האגף.
- ניתן דגש לתחומי עשייה עירונית העונים על הערכים בחזון העיר החדש, למשל: הוקמו מינהל קהילה, חטיבת התפעול, יחידת השירות והמרכז למידע ולידע.

רון חולדאי, ראש העירייה
"נדרשת שדרת ניהול - מבנה ארגוני
ומוטת שליטה סבירה".

**ערן אברהמי, סמנכ"ל לתכנון,
ארגון ומערכות מידע**
"בגוף חזק ובריא הרעיונות מתפתחים,
מקבלים חיים ומתבטאים בנכונות של
הארגון לקבל אותם, ובסופו של דבר
מיושמים עד "רצפת הייצור".

משה שחר, מנהל תכנון ובקרה
"הארגון כתהליך - דברים שמגיעים
מלמטה משפיעים על ההחלטות.
יש צורך להיות מחוברים לכל הרמות".



עקרון על 7 | טפחו את ההון האנושי שלכם ניהול משאבי אנוש

תפיסות מרכזיות

- **מינוי מנהלים** - מינוי מנהלים ומנהלות בעלי יכולות ניהול ומקצועיות לתפקיד הרלוונטי, השקעת מאמץ באיתור אנשים איכותיים.
- **הוקרה** - הוקרה מקצועית למנהלים ולמנהלות, לעובדים ולעובדות.
- **בניית אמון** - יצירת אמון בין העובדים למנהלים.
- **עידוד למצוינות** - טיפוח מצוינות, מקצועיות גבוהה, קורסים מקצועיים, השכלה אקדמית, השתלמויות והדרכת עמיתים.
- **עידוד למידה ותחכמים** - מימוש הארגון הלומד, עריכת סקרים פנימיים, למידה ושיפור מתמיד.
- **חדשנות** - עידוד מנהלים ועובדים ליזום מיזמים חדשים וחדשניים.
- **מנהיגות** - מנהיגות היא קודם כל לנהל ברגישות, לגלות אמפתיה תמיד - לתושב ולעובדים.
- **חיזוק והערכת מנהלים ועובדים** - עובד או עובדת צריכים להרגיש מוערכים, שייכים ועם יכולת להגשים את עצמם, הן במערכת העירונית והן בתחום המקצועי - לממש את הפוטנציאל שלהם ברמה הכי גבוהה שאפשר. חשוב גם לחזק את המנהל, כדי שייקח על עצמו ויוביל, וכך גם העובדים יבינו את הצורך להביא לשינוי. חשוב לערב את המנהלים ואת העובדים בכל משימה כדי שירגישו מעורבים. על המנהל להיות אמפתי לצרכים של העובדים וליכולותיהם, וכך אפשר יהיה למלא את המשימות על הצד הטוב ביותר.

הבנת החשיבות שבהשקעה במשאב האנושי, היא הבסיס ליצירת ארגון מתפתח וחדשני. צמיחת הארגון והשגת יעדיו וחזונו מתבססים על ההון האנושי שבו - ולכן השקעה בהון האנושי, בניהול מקצועי ובתכנון נכון, יניבו פרי.





רון חולדאי, ראש העירייה

”מקור הכוח של ארגון הוא העובדים שלו, האמון ההדדי, אחדות המטרה, הגאווה המקצועית”.

מנחם לייבה, מנכ”ל העירייה

”המהפך הגדול - שימוש נכון בכוח אדם ובניית תרבות ארגונית חדשה”.

אבי פרץ, סמנכ”ל למשאבי אנוש

”דרג מקצועי - בסוף העירייה מנוהלת טוב וזה מיטיב עם תושבי העיר שנהנים מכך”.

אורלי אראל, מנהלת אגף תכנון עיר

”זיהוי אנשים מתאימים לתפקיד, שבמהותם ובנשמתם תשוקה לעבודה ציבורית”.



לניהול משאבי אנוש

- **חזקו תרבות של למידה ושל שיפור בארגון.**
- **קבלו תמונה רחבה ומקיפה** על עמדות העובדים והמנהלים בעירייה, באמצעות ביצוע סקרים אנונימיים הבודקים את שביעות הרצון משירותים פנימיים של יחידות העירייה, את המחוברות בקרב כלל העובדים ואת עבודת הצוות, את יחס העובדים לתפקיד, את הקשר עם המנהלים הישירים, את התקשורת הארגונית, השקיפות ועוד.
- **עודדו שיתוף פעולה בין ועד העובדים להנהלה הבכירה** - הדבר יביא להישגים גדולים.
- **קדמו מוטיבציה בקרב העובדים ואת תגמולם** - לא רק באופן כספי, אלא בעיקר בפן המקצועי והאישי, תוך בניית תכניות השתלמות, אופק קידום, פעילויות גיבוש ועוד.
- **בנו כלי הערכה והוקרה** - ההערכה צריכה להתבצע באופן שוטף על ידי המנהלים, באמצעות מתן במה לעובד והדגשת העשייה החיובית והייחודית של כל עובד ועובדת - ולא רק בבחירת עובדים ופרויקטים מצטיינים.
- **שמרו עובדים בעלי מוטיבציה ותשוקה אמיתית בעבודתם.**
- **בצעו את עבודת ההנהלה בשקיפות** ותוך שיתוף פעולה עם ועד העובדים ועם העובדים עצמם - למשל, במשמעת הארגונית הכללים צריכים להיות ברורים ואחידים כלפי כלל העובדים.

עקרון על 8 | תכנון לטווח ארוך הנדסה ותשתיות

תפיסות מרכזיות

- **מינהלים עם יחידות מוגדרות לפי תחומי העשייה -**
 - < מינהל בינוי ותשתית אחראי על תכנון, על פיתוח, על תיאום ועל אחזקה של תשתיות בעיר.
 - < מינהל הנדסה עוסק בתכנון העיר ובתכנון אסטרטגי, ברישוי ובפיקוח, וברישוי עסקים.
- **תוכניות עבודה שנתיות המתבססות על חזון העיר -** פיתוח המרחב הציבורי, עירוניות ועירוב שימושים, קידום תנועת הולכי רגל ורכב לא ממונע, סינרגיה בין יחידות למנהלים.
- **יישום מקצועי עם ערך לעתיד -** התייחסות וחשיבה לעתיד, למגמות העתידיות בעיר, לשינויי האוכלוסייה, לשינויי ייעוד ועוד - שכן אלו פרויקטים ארוכי טווח עם השפעה לשנים רבות קדימה.
- **ייעול העשייה -** ניהול נכון ינצל באופן מיטבי את התקציבים לפרויקטים, וכן יגרום לעמידה בלוחות זמנים ושימוש מושכל במשאבים העירוניים.
- **גיוס עובדים מדיסציפלינות שונות -** מהנדסים, מתכנני ערים ואדריכלים. צריך להביא את הידע המקצועי והעדכני ביותר לתוך העירייה.
- **אופק תכנוני -** צריך להשקיע בתכנון גם אם אין תוצר נראה לעין באופן גלוי, גם בתשתיות תת קרקעיות וגם בתכנון אסטרטגי.
- **התמקדות בתושבים -** מעורבות התושבים ושיתופם בתהליכי תכנון עירוני, התאמת המרחבים הציבוריים לצורכי התושבים כיום ובעתיד, התמקדות בפרויקטים שנותנים ערך לתושב ולא רק לעיר.
- **סוף מעשה במחשבה תחילה -** אין אלתורים. האלתורים יוצרים בעיות בטיחות קשות ומסוכנות לציבור. כל מה שעושים הוא במחשבה תחילה.
- **מה שמנוהל מטופל -** ולכן כל משימה במרחב הציבורי מוכנסת לתכנית עבודה. הכל הוא חלק ממערכות השליטה והבקרה - חשוב לנהל עד הפרטים הקטנים.

טיפול עתידה של עיר מתבסס על יסודות פיזיים, נוסף על ניהולה ועל עקרונות העבודה שבה. תכנון עיר, בניית אסטרטגיה שתתאים לצורכי העיר ולתושביה, יישום התוכניות תוך השקעה מתאימה ומתמדת בתשתיות, בבינוי ובמרחבים ציבוריים - כל אלה הם תהליכים ארוכי טווח הדורשים ניהול נכון, תכנון משוקלל ותקציבים הולמים למימוש.

תפיסת הפיתוח העירוני, התאמת המרחב הציבורי וקידום העירוניות בתל-אביב-יפו שימשו בסיס מקצועי בתכנון העיר ובביצוע הפרויקטים שבה. שילוב מקצועי של מתכנני ערים, מהנדסים ואדריכלים, איפשר הבנה עמוקה יותר של יישום התפיסה בעשייה העירונית.

תכנון העיר כולל תוכניות עיצוב ופיתוח, התחדשות עירונית, פיתוח המרחב הציבורי, בנייה ציבורית, תכנון בר קיימא ותכנון אסטרטגי, כאשר עקרונות ההנדסה והתאמת תשתיות העיר לתכנון - הם היסודות.



יואב דוד, אדריכל העיר

"השקעה במרחב הציבורי תועיל גם לתושבים וגם לעיר עצמה - שהופכת לאבן שואבת לעסקים ולחברות".

"יש לקדם פרויקטים במרחב הציבורי שמעודדים את הקהילה להתפתח".

אורלי אראל, מנהלת אגף תכנון עיר

"עיר לתושב - גם מבחינה תפיסתית וגם מבחינה תכנונית. עבודה צמודה עם מינהל קהילה - עיר לאנשים ולא רק למכוניות, עיר שיש בה הכל".

"תכנון פיזי הוא גם תפיסת עולם - התכנון מקבל פנים רבות: חברתי, כלכלי, חינוכי".

"דרושה יכולת התמודדות עם לא - גם כשנאמר לא, יש תחושה שמנמקים אותה, ומאפשרים לחזור ולהציג תוכניות מחדש בעתיד עם עדכונים".

טיפים

לתכנון העיר

- **צרו תכנון בר קיימא -** שניתן להטמיעו באופן רוחבי תוך יצירת שיתופי פעולה עם כל יחידות ואגפי העירייה.
- **קדמו תפיסה עירונית -** השואפת להשקיע תשומות גדולות בחזית המרחב הציבורי ובחללים הציבוריים, במטרה להופכם למקום פעילות ומפגש בעבור התושבים והתושבות על בסיס יומי.
- **התייחסו לרחובות העיר ככרטיס הביקור של תושביה ועסקיה -** צרו חוויית 24/7 של עירוב שימושים ועירוניות.
- **תכננו עיר שיש בה הכל -** עירוב שימושים, היררכיה ברחובות העיר, עיר לאנשים ולא רק למכוניות.
- **אפשרו קידום רעיונות ויוזמות מהשטח ומעובדים צעירים -** כך ניתן לשמר חיבור למגמות לאומיות ובינלאומיות בתחומי התכנון. הימנעו מאמירת "לא" והעזו לשאול שאלות כל העת.
- **טפלו בטעויות תכנוניות בולטות ובתשתיות קורסות -** כך יהיה ניתן לממש חלומות וחדשנות בעיר.
- **הקימו צוותי חשיבה עירונית וסלוני עבודה -** שיאפשרו לזקק את תפיסת העירוניות והעיר מבחינה תכנונית.
- **עודדו תכנון עירוני למען התושבים -** גינות קהילתיות, יוזמות בתחומי התחבורה, שיתופיות בשימוש בנכסי העירייה, צמחייה וריאות ירוקות.

עקרון על 9 | קבלו החלטות עם עקרון ההכללה

תפיסות מרכזיות

- הגדרת "הכללה" כערך עירוני מוביל - קבלת הכללה כערך הביאה ליישומו בכלל תחומי העשייה העירונית וביחס לכל האוכלוסיות השונות בעיר, מתוך מטרה להשיג שגשוג וצדק חברתי.
- קבלת החלטות מכלילות - בתהליכי קבלת ההחלטות בעירייה יושם ערך זה כמנחה, כך שהחלטה המתקבלת נדרשת להתאים למספר רב של אוכלוסיות עם צרכים שונים. כאשר מתקבלות החלטות שאינן עומדות בכך, צריך לספק הסברים ופתרונות אחרים, אם ניתן.
- ההכללה ככלי לטיפול באוכלוסיות ללא מעמד - למשל, מהגרי עבודה וחסרי מעמד אחרים, מקבלים טיפול, סיוע, ושילוב בפעילויות העירוניות.
- המטרה היא שיפור איכות החיים לתושב - לא רק למטופלי רווחה, אלא לכלל הקהילות המגוונות בעיר, קטנות כגדולות.
- ערך מוביל בחינוך - עיקרון ההכללה הוא גם ערך במערכת החינוך ובתוכניות הלימוד וכן בפעילות מינהל החינוך, מתוך מטרה לטייב את החינוך בעיר לרמה זהה בכל השכונות שבה.
- הכללה כעיקרון מנחה בתהליכי עבודה ובתוכניות עבודה - יחידות העירייה השונות מתבקשות להתייחס בתהליכי העבודה לכלל האוכלוסיות והקהילות הנוגעות בעבודתן, בין אם אלה תושבים, ובין אם אלה עסקים או מבקרים.
- הכללה כמובילה לתכנון משולב דיאלוג עם התושבים - שקלול הצרכים של כלל התושבים, שמיעת הדרישות והבקשות ומציאת פתרונות יצירתיים מאוזנים.

הכללה (Inclusiveness) היא תפיסת עולם ערכית, פוליטית וגישה ניהולית. הכללה עירונית חותרת לקבלת החלטות שמתחשבות בכמה שיותר קהילות רבות ובאוכלוסיות מגוונות בעיר.



ציטוטים נבחרים

רון חולדאי, ראש העירייה

"כשאני מתקן את המדרכות, זה בשביל הקשישים וגם בשביל הילדים, לעשירים וגם לעניים, לחילוניים וגם לחרדים, בשביל כולם. כשאני משקיע בביוב זה משרת גם את שכונות הדרום וגם את שכונות הצפון - זה חשוב לכולם. תשתית מים חשובה לכולם, הטיילת וכל יתר האתרים חשובים לכולם, וכך הלאה".

רובי זלוף, משנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול

"דרושים איזונים עדינים בין חיי הלילה, העסקים, התחבורה, הולכי הרגל, חוף הים, התאורה ומוסדות הלימוד. זה דבר גדול - ליצור את האיזון הזה. להט"ב, ערבים והחיבור עם יפן, צעירים ומבוגרים, לכולם אתה נותן. כולם חיים יחד".

שרון מלמד, מנהלת מינהל שירותים חברתיים

"צדק חברתי - אישי, קבוצתי, מסחרי וקהילתי, שירות לכלל התושבים ולא רק לאוכלוסיות רווחה, מתוך מטרה להביא לשיפור איכות החיים".

אריק שוע, סגן מנהל מינהל קהילה, תרבות וספורט

"היענות לרצונות ולצורכי התושבים והקשבה לשינויים הדמוגרפיים בעיר, כבסיס לעבודה".

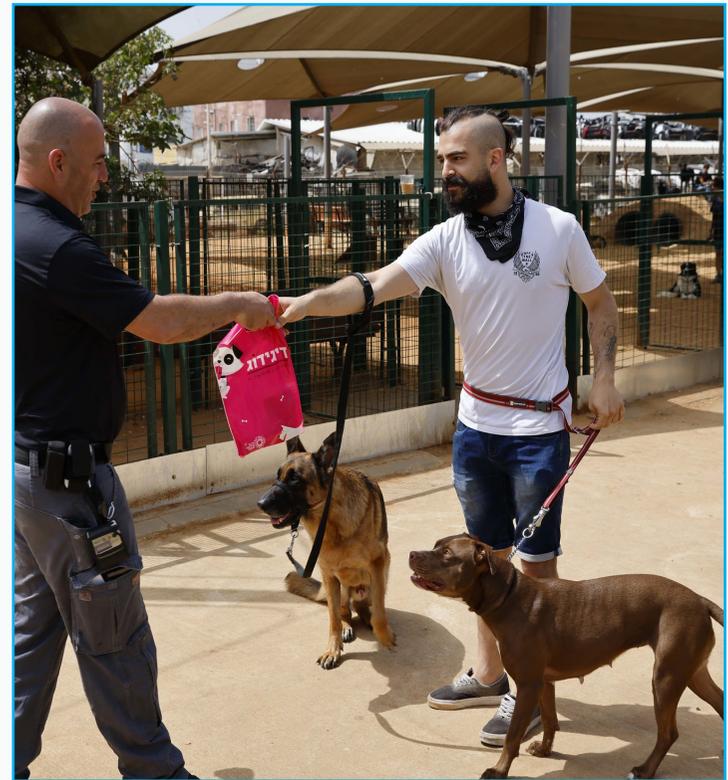


עקרון על 10 | העניקו שירות מעולה ללקוחות

תפיסות מרכזיות

- **מיקום יחידת השירות ופניות הציבור ישירות תחת לשכת ראש העירייה -** כך עבודתה מקבלת תוקף.
- **מחויבות אישית של מנהלי היחידה וביסוס האמון שלהם ליחידת השירות -** הם הבסיס להצלחת התהליך.
- **התאמת אסטרטגיה לכל יחידה תוך התייחסות לתפקידיה, למשל -** יחידות שהן "קו ראשון" לתושב, כמו המוקד העירוני, צריכות להיות מטופלות ראשונות תוך התאמה לתפקידן המדויק.
- **אם אין שירות פנים אין שירות חוץ -** מי שלא מקבל שירות פנים טוב, לא ייתן שירות טוב ללקוחות.
- **הגלגל המרכזי הוא האנשים -** ואחריו מגיעים גלגלי הטכנולוגיות והתהליכים. הגמישות בתהליכים היא המפתח לשינוי מהיר.
- **תפיסת שירות -** צריך לנהל שיח על עצמנו: במה אנחנו טובים ובמה לא.
- **מתן שירות דרך עיני הלקוח -** יישום של מסע לקוח, שמאפשר לראות את הלקוח דרך העיניים שלו.
- **הנחלת התפיסה שמתן שירות הוא מומחיות ופרופסורה -** כמו שיש מהנדס בניין, יש מהנדס שירות. לשבץ ביחידה רק אנשים עם ניסיון וידע מקצועי רלוונטי.
- **גיבוי מלא של ראש העירייה ושל מנכ"ל העירייה -** הם קריטיים להצלחת תהליך של עדכון תפיסת השירות.
- **מתן אפשרות בחירה לעובד -** סדנאות על תקשורת ועל שירות צריכות להתקיים על פי בחירה של העובד ושל העובדת ובהתאמה לתפקיד המקצועי ולחיים האישיים, כדי שהם ייראו את היתרון בתפיסת השירות בעבורם.
- **הדגשת חשיבות השילוב בין משימתיות לרגישות בתחום התפעולי -** המטרה היא לפעול במרחב הציבורי במשימתיות, אך תוך רגישות והקשבה לתושבים ולקהילה; לבחון אם יש צורך במשהו נוסף, אם יש עוד בעיה, איך אפשר לשפר - לקיים שיח עם התושב על כל היבטי המרחב הציבורי.

יישום התרבות הארגונית של העירייה, שרואה חשיבות עליונה בשירות איכותי ומקצועי לתושבים ולתושבות, הוליד את ערכי השירות - קלות, שקיפות ורגישות - שנקבעו על ידי הנהלת העירייה, תוך חתימה מתמדת להעלאת רמת השירות העירוני.





רובי זלוף,

משנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול

"בתפעול - כל יום הוא יום חדש ולא זוכרים לך את היום הקודם. התפעול, הניקיון, התנועה, המוסדות - כל יום מחדש הכל צריך לפעול באופן מושלם".

ערן אברהמי,

סמנכ"ל לתכנון, ארגון ומערכות מידע

"לאט אך בהתמדה החלנו לשנות גישה ותפיסת עולם של שירות, קודם בהנהלה הבכירה, לאחר מכן זה חלחל מטה - מנהלים הפנימו את נושא השירות ושילבו אותו בכל תוכניות העבודה שלהם".

דפנה הראל,

מנהלת יחידת השירות ופניות הציבור

"שירות הוא דרך חיים בעיריית תל-אביב-יפו. זה לא פרויקט ונגמר, אלא מעגלים שכל הזמן מחזירים אותנו לאותו מקום. תחזוקה מתמדת".



למתן שירות טוב

- **חפשו הצלחות מהירות -** כדי לבסס את תפיסת השירות החדשה אצל הלקוח.
- **התחילו בתחומים ובצוותים חוצי ארגון ובכל היקף -** ההשפעה והשינוי יהיו רחבים יותר.
- **צרו תהליכי עבודה גמישים -** המאפשרים תחזוקה שוטפת והתאמה עם שינוי הצרכים.
- **תמו את העובדים לתהליך -** צרו חיבור מלא לערכי השירות, שיתבטא גם בעבודתם הפנימית בתוך העירייה, תוך הבנה עמוקה של התפיסה (בשונה מביצוע "כהוראה" מלמעלה).
- **קדמו מערכת הוקרה ופרגון לעובדים -** האמונה בעובדים ובערכם מעלה את ערכם בעבודה עם התושבים.
- **השתמשו בטכנולוגיות -** כדי לאפשר קפיצות משמעותיות במתן השירות ובייעול העבודה.
- **בנו מסעות לקוח -** תוך בחינת התהליך מנקודת המבט של התושב או התושבת.



תפיסות מרכזיות

- **שיתוף הוא דיאלוג פתוח** - מטרת השיתוף היא לקבל מידע ורעיונות, ולשמוע על צרכים, על ציפיות ועל חלומות של התושבים. מידע זה הוא מרכיב נוסף בקבלת ההחלטות העירוניות.
- **חיבור בין התושבים לעירייה** - יש להפעיל ערוצים רבים שונים לצורך כך, כגון: ערוץ דיגיטל להפצת מידע מוכוון תושב לחיזוק הקשר הפרסונלי, פתיחת בניין העירייה לפעילות קהילתית לאחר שעות הפעילות, פרסום תכניות העבודה, עריכת סקרי תושבים, קבוצות מיקוד ומפגשים שכונתיים, הפעלת קבוצות וואטס-אפ, הנהגת שעות קבלה של "דלת פתוחה", הפעלת אתר נגיש שבו קיים כל המידע שהתושבים מחפשים על פעולות העירייה, פרסום תכניות, דוחות שנתיים ותקציב בקובץ שניתן לתפעל ולנתח.
- **הקמת מרכזים ופרויקטים קהילתיים יחד עם התושבים** - יצירת פלטפורמה שמחברת בין קהילות שונות. כחלק מאסטרטגיה של הון חברתי, "חזרה לשכונה" ועידוד יחסי קהילה, יצרו תושבים יחד עם מנהלים בעירייה, פרויקטים קהילתיים. למשל: חיבור בין דורי, יחסי שכנות, פעילויות לגיל השלישי, הקרנות סרטים ועוד.
- **הבנת הבעיות בשטח לעומקן** - כך אפשר לטפל בהן טוב יותר. יש להסתכל על המרחב הציבורי מגובה העיניים, מתוך העבודה בשטח ולא ברמת על. הרגליים הן כלי הניידות של המנהל כדי להבין ולקלוט מה קורה במרחב הציבורי, וכדי לזהות

שיתוף הציבור הוא כלי מרכזי ביצירת איכות חיים גבוהה בעיר. הוא מאפשר התאמה מרבית בין צורכי התושבים לבין השירותים המסופקים להם על ידי הרשות העירונית. בעזרתו מתחזקת תחושת השייכות, המעורבות והמחויבות של התושב לעיר, ומתעצמת מחויבות העירייה כלפי הציבור בעיר. שיתוף הציבור בהחלטות על פיתוח וניהול העיר הוא ביטוי מוחשי ליישום ערכי הדמוקרטיה בחיי היום-יום. מנגנוני שיתוף הציבור מאפשרים לכל אזרח לבחור את הדרך ואת המידה שבהן הוא רוצה להיות מעורב. עיר המתנהלת בעזרת שיתוף הציבור, הופכת בסופו של דבר להיות בית לתושביה וידידותית למבקריה.





רובי זלוף,

משנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול
 "אני עובד עם ארבע קבוצות של 50 תושבים, והם משמשים חיישנים. הם 'משוגעים אמיתיים' לכל מה שמתרחש בעיר. מהם אני מקבל מסרי אמת, ודרכם אני מדוור מידע. יש להם הרבה עוקבים, ואני מחובר דרכם".

רונית פרבר,

מנהלת מינהל קהילה תרבות וספורט
 "הציבור צריך לדעת אילו מאמצים נעשים עבורו. צריכים לדוור החלטות כבר בשלבים הראשוניים. שליטה בסיפור מתאפשרת באמצעות יידוע בזמן אמת".

יואב דוד,

אדריכל העיר
 "תפיסה של שותפות בין התושבים לבין העירייה".

אריק שוע,

סגן מנהל מינהל קהילה תרבות וספורט
 "יצירת מקומות להבעת מחאה, שיח, שיתוף ציבור, שקיפות ודיאלוג".



טיפים

לשיתוף ציבור יעיל

- הפעילו מנגנונים מגוונים לדיאלוג עם התושבים.
- הקימו פרויקטים משותפים עם התושבים, מתוך צרכים שעולים מהשטח.
- קבעו סטנדרט שירות בהתאם לצרכים ולציפיות של התושבים כיום.
- הפכו את התושבים מאדישים לסקרנים, ומסקרנים לפעילים.



עקרון על 12 | חשבו מה חושבים עליכם תדמית העיר

תפיסות מרכזיות

- **מיתוג עיר אינו רק פרסום ושיווק** - אלא העיר עצמה, האירועים והאנשים שבה, המבטאים את הדימוי שלה.
- **המיתוג הוא תהליך מתמשך** - ועליו לשקף את חזון העיר, ערכיה ומטרותיה, גם באמצעות נכסי העיר הפיזיים והתרבותיים.
- **מתן ביטוי למיתוג העיר באירועים המתרחשים בתחומה** - והתייחסות לעיר עצמה ולא רק לתפיסת הלאום והמדינה - ישראל. למשל, האירוויוזיון ככלי למיתוג של תל-אביב-יפו ברמה הגלובלית.
- **העמקת אמון הציבור בעירייה ובעומד בראשה** - הבסיס לבניית תדמית חיובית לעיר.
- **סלוגן עירוני** - המתבטא בפרויקטים המיושמים בעיר בפועל. התדמית העירונית צריכה להיות מעוגנת מציאות.
- **יצירתיות, שימוש בכוח אדם פנימי ובנכסים דיגיטליים עירוניים** - ככלים לבניית מיתוג.

הגאווה של העובדים ושל התושבים בעירם מתבססת על תהליך מתמשך של תדמית העיר, תפיסתה בעיני הציבור והשירות שהיא מעניקה. תדמית העיר אינה חופפת לתדמית העירייה, אך יש השפעה חיובית של תדמית טובה ושירות טוב של העיר, המעידים על העשייה של עובדי העירייה. גם בעבור העובדים והעובדות, תדמית עיר טובה, חדשנית וייחודית מניעה רצון לעבוד בעירייה ולחוש גאווה על ההצלחות של העיר.





שירלי דימון, מנהלת מינהל חינוך

"חיזוק החינוך הציבורי שיהיה הכי טוב - משפיע על תפיסת התושבים את העיר".

איתן שוורץ,

דובר העירייה, מנהל מינהל עיר עולם

"גאוות תושבים מתפתחת כאשר איכות השירות שהם מקבלים בעיר גבוהה יותר ממה שהם רגילים לקבל במוסדות ציבור, וכשהם מקבלים מענה מהעירייה בתחומים שהמדינה לא מספקת להם מענה הולם".

ד"ר הלה אורן, מנכ"ל קרן תל-אביב

"הפער בין מיצוב העיר לאופן שהיא בפועל - positioning, זה המהפך המרכזי".

נתן וולוק, חבר מועצת העיר

"עיר עולם - משלחות מכל העולם שמגיעות להתרשם מהעיר, מהחדשנות בה - למרות גודלה וגודל האוכלוסייה, שקטנים בהשוואה לעולם".



ליצירת תדמית חיובית לעיר

- **הישענו על אופי התושבים בעיר** ושלבו אותם בתהליך המיתוג ובבניית התדמית העירונית.
- **רתמו את העובדים בכל הדרגים** לחוש חלק מהתהליך ולבטא את תדמית העיר בעבודתם.
- **התמקדו בחוזקות העיר וטפחו אותן** - למשל, הים בתל-אביב-יפו. במקביל מנפו חולשות לטובת פרויקטים חדשים.
- **למדו מערים אחרות בארץ ובעולם** - תוך חיפוש הזווית הייחודית של עירכם. הפער לעומת ערים אחרות בעולם יכול לתת מוטיבציה רבה.
- **התכוננו מראש להתנגדויות** ולמשברים העלולים לפגוע בתדמית העיר.
- **השתמשו במערכת החינוך העירונית** ככלי הסברה אפקטיבי לתודעת התושבים.
- **הפכו את ההיסטוריה העירונית והארגונית** לכלי ליח"צנות.
- **השקיעו בפרויקטים המקדמים את האוכלוסייה המקומית ואת גאוותה בעיר** - ולא בפרויקטים שמיועדים רק בעבור התיירים.



16 הערכים המרכזיים שעליהם נשענו בתהליך ההיפוך

הערכים המובאים כאן מהווים את היסודות שעליהם מושתתים עקרונות העבודה והעשייה העירונית. ערכים אלה מבטאים עקרונות כלליים המכוונים את העושים במלאכה לגבי מה שנכון וראוי לבצע, ולגבי המטרות, התכליות וההתנהגויות שרצוי לקדם.

הערכים מטה עלו בראיונות שבוצעו עם מנהלים ומנהלות בכירים בעירייה ושתוקפו על ידי קבוצת המיקוד. חלקם מאוזכרים בתוכנית האסטרטגית העירונית, וחלקם מהווים תפיסות עולם שמנהלים ומנהלות הגיעו איתן לעירייה, וקידמו במסגרת תפקידם.

ערכים מקצועיים בעבודת העירייה

נאמנות

במסגרת תפקידי העירייה השונים יקודמו תפיסות המובילות נאמנות ומסירות לעבודה, אחריות חברתית ומחויבות לעיר ולתושביה, תוך הפעלת שיקול דעת בבחירת החלופות המיטיבות עם יעדי העירייה והעיר.

אחריות

אחריות, פירושה עובד שלוקח אחריות על תוצאות מעשיו ופעולותיו, וכן כלפי עצמו וסביבתו. בעירייה מאמינים בלקיחת אחריות על תוצאות שליליות וחוביות כאחד, וקידום תהליך למידה אישי וצוותי כתוצאה מלקיחת אחריות זו.

הגינות והוגנות

בעת ביצוע העבודה העירונית צריך לנהוג בהגינות, כלומר תוך כבוד לזולת, ביושר ובהתחשבות, בלי לנצל חולשות ומצוקות. צריך לפעול ללא קיפוח, אפליה ותוך בחירת המצב הראוי.

מקצועיות

שאיפת העירייה היא לעודד את עובדיה לרכוש את הידע המקצועי והמיומנות הנדרשים למילוי תפקידם, לצורך יישומם במתן שירות מוביל ובקידום פרויקטים באופן מיטבי וקפדני. מנהלים שיאפשרו למידה מקצועית ויקצו משאבים לצורך התפתחות עובדיהם, ייראו כי אלו ישוקפו באיכות עבודתם.

כבוד ויושרה

מתן הערכה וחשיבות לאחר, בין קולגות, ספקים או תושבים, הוא בסיס לעבודה בעירייה - מתן כבוד לסביבה משמעותו להעניק כבוד באופן הדדי, וגם כבוד של העובד כלפי עצמו. שמירת הכבוד וההגינות, יושר וכנות מבססים את היושרה של העובד ואת שמירתו על האתיקה בעבודתו.

סינרגיה ושיתופי פעולה

שיתופי פעולה מקצועיים בין יחידות העירייה וסינרגיה בתכנון לטווח הקצר והארוך בין החטיבות והאגפים, יאפשרו לכל היחידות להפיק תועלת מהפעולות השונות, מהידע המקצועי ומהניסיון - תוך עידוד התחושה שכולם מרוויחים מכך לשיפור עבודתם.

שקיפות

השקיפות בעירייה מתבטאת הן בשקיפות של ההנהלה בתכניותיה מול כלל עובדי העירייה, הן בשקיפות פנים צוותית ביחידות השונות, והן בשקיפות לתושב - כלפי חוץ. השקיפות תתבטא בעמידה בכללי חוק חופש המידע, בפרסום פרוטוקולים, סטטיסטיקות ודרכי פעולה, ובתכנון משותף. הגישה למידע נועדה לאפשר פתיחות ותקשורת לכלל הצדדים.

יזמות

אימוץ תהליכי יזמות עסקיים בעבודת העירייה, שיאפשרו ניהול פעילויות עירוניות קיימות ויוזמה של פעילויות חדשות. תמיכה של מנהלים, עידוד של יוזמות חדשות והקצאת משאבים לכך - יאפשרו חשיבה יזמית בקרב העובדים. צריך לומר "כן" להצעות עם תוכנית ברורה ושימה.

יצירתיות

טיפוח חשיבה יצירתית בקרב העובדים, תוך בחינת רעיונות חדשים ומקוריים, מתן במה לחילופי דעות ומתן אפשרות לגמישות בהתמודדות עם סיטואציות מקצועיות שונות ועם פתרון בעיות.

דעתנות

מתן מקום לעובדים להביע את דעתם ואת תפיסתם לגבי עבודתם. עידוד של אסרטיביות - בלי לפגוע באחר. מנהל שיאפשר לעובדיו להתבלט, להציג ולבטא את רעיונותיהם, יעניק להם מוטיבציה לפעולה.

למידה ותכנון

בעבודה השוטפת בעירייה רצוי לשלב תהליכים מתוכננים של למידה, רכישה והרחבה של ידע, וכן התנסות וצבירת ניסיון. תכנון מקדים ומסודר של תהליכים מקצועיים ופרויקטים יאפשר למידה ויישום אפקטיביים, באמצעות שימוש בכלי למידה טכנולוגיים, וכן באמצעות בניית תהליכי קבלת החלטות.

פתיחות וחדשנות

קבלה והכלה של רעיונות, תהליכים וכלים טכנולוגיים, וחתירה לשיפור ולשימוש בשיטות טובות יותר וברעיונות מתקדמים יותר. אלה יובילו למציאת פתרונות עם ערך מוסף לצרכים עירוניים שונים.

הכללה ודיאלוג עם התושבים

העירייה תשאף לשמירה על הקשר עם התושב, לקבלה ולהכלה של כלל סוגי האוכלוסיות וצורכיהם ולמתן מקום ביטוי לתושבים בנושא פעולות עירוניות. הדיאלוג יאפשר שיח פתוח ומאוזן, שייתן משקל להחלטות עירוניות.

התמדה ויצרנות

ההתמדה בשילוב כלל הערכים העירוניים יכולה להוביל להצלחה בביצוע העבודה. עבודה יצרנית היא תהליך מתמיד של רכישת ידע והגשמתו בביצוע, ולכן ההנהלה מעודדת את עובדיה לפעול בנחישות בעבודתם ולקדם את מטרותיהם בשקדנות ובעקביות.

אומץ

ניהול בעירייה מבוצע תוך יכולת התמודדות עם אי ודאות ואיומים. התמודדות עם ביקורת על מנת להשיג מטרות ולהשפיע באופן נרחב, היא כלי שמאפשר למנהל לקדם את תפיסתו תוך התחשבות בתהליכי קבלת ההחלטות ובכלל ערכי העירייה.

חיבור לקהילה

בכל תחום עשייה עירוני ניתן למצוא את החיבור לקהילה, שהיא קהל היעד של עבודה זו. החיבור יכול להתבטא לא רק בשמירה על קשר, אלא בלמידה ובהבנה של האתגרים העדכניים של הקהילה ובהתאמת העבודה המקצועית לאתגרים ולצורכי הקהילה.

מסקנות ותובנות לביצוע היפוך בעיר

ביצוע Turnaround בעיר הוא תהליך מורכב שיכול לקרות במהירות או לאורך תקופה ארוכה, לפי מצב העיר, צורכיה והיקף תחומי העשייה שמקדמים במהלך ההיפוך.

להלן שבעה צעדים מומלצים למנהלים ולמנהלות, שיכולים לשמש בתהליכי היפוך עתידיים:

1. ניתוח פוליטי-דמוגרפי

ניתוח זה יענה על שאלות כמו:

- אילו אוכלוסיות יש בעיר?
- מהם האינטרסים, תפיסת העולם והציפיות שלהן?
- באילו נושאים ניתן להשיג קונצנזוס בעיר?
- אילו נושאים יעודרו מחלוקת?
- אילו נושאים ייצרו קואליציות בעד או נגד?
- באיזה אופן כל אוכלוסייה מגבשת את דעתה ומונעת לפעולה (אם בכלל)?

2. ניתוח האקו-סיסטם (Ecosystem) של הרשות

ניתוח הסביבה הארגונית והפוליטית של העיר יענה על שאלות כגון:

- מי השחקנים (ארגונים, קבוצות עניין) העיקריים בזירה שלי?
- מה האינטרס שלהם?
- לאן נעים האקו-סיסטם (Ecosystem) ומערכת הגומלין?
- מה המקום של העיר שלי במערכת זו? איך העיר נתפסת? כיצד ממנפים את מיקומה במערכת זו?

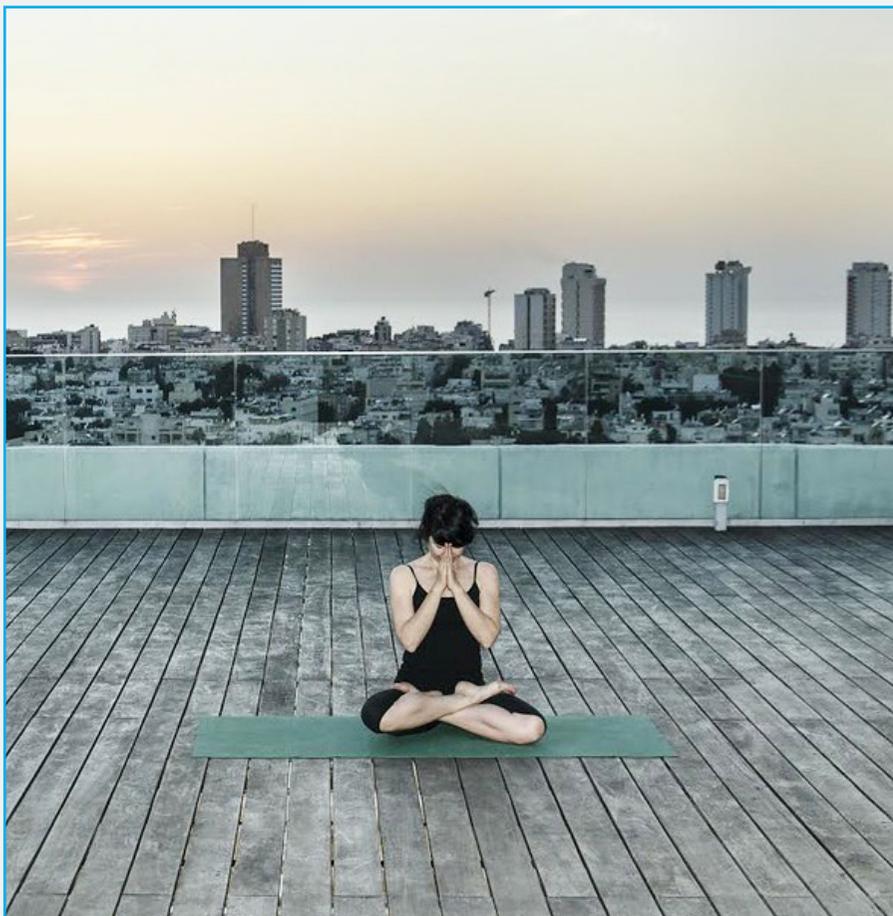
3. דרגות חופש ניהוליות

על ראשי הרשות לבנות תהליך מותאם למועצת העיר שמטרתו כפולה:

- א. למנוע התערבות של אנשי מועצת העיר ושל אינטרסים פוליטיים בניהול המקצועי של העירייה, ולאפשר למנהלים בעירייה לקבל החלטות ענייניות, חופשיות משיקולים זרים.
- ב. לתעל את האינטרסים ואת הצרכים של מועצת העיר לניסוח מדיניות עירונית שתכוון את התכנון העירוני. שיתוף העובדים בסיבות להחלטות, בתהליכים ובהוקרת הצלחות ומעשים טובים, יביא להצלחת התהליך.

4. מינויים מקצועיים בלבד

נקודת המינוף החזקה ביותר לטווח הארוך לשינוי העירייה היא מינוי מנהלים ועובדים על בסיס מקצועי, הנגזר מהגדרות תפקיד ברורות, נכונות, מכוונות תוצאות ולא תשומות. קידום לניהול בעירייה מתוך שיקול של הישגים מוכחים (במקום קרבה ולויאליות למישהו), מחזק את היכולות המקצועיות שלה לאורך זמן ומעביר מסר חיובי: העירייה מתגמלת על סמך הישגים ולא על פי שיקולים אחרים.



5. פיתוח חזון טנטטיבי - הכללה

הכללה נמצאה כגורם מכריע בשגשוג קהילתי ולאומי. ראש עירייה שמעוניין לשנות את כיוון העירייה צריך לנסח חזון טנטטיבי - כזה שהוא גם מכוון עשייה, גם מעניק משמעות וגם מאפשר שינויים והתאמות לגופים נוספים וליחידות בתוך העירייה. החזון ויישומו חייבים להיות כמה שיותר מכלילים. הכללה היא מהלך קשה מאוד לראש עירייה, מכיוון שהוא נבחר על ידי חלק מהתושבים שמצפים ל"תמורה" בעבור בחירתם, ולעתים קשה להם לקבל את העובדה ששיפור כלל העיר תורם גם להם.

6. הזמנת רעיונות

רוב הערים מסוגלות לנהל את השגרה בצורה סבירה. שינויים מהותיים בתפקוד עיר מתחילים ברעיונות (קטנים כגדולים) שאושרו ושהתפתחו לפרויקטים קטנים או לפיילוטים שיושמו ושהתפתחו לשינוי מהותי בעירייה. מכיוון שמי שהכי קרובים לתושבים וגם להתפתחויות המקצועיות בתחומם הם המנהלים בעירייה, יש צורך לדחוף אותם להעלות רעיונות חדשים באופן תמידי ולדון בהם לעומק. אותו מיעוט של רעיונות שייבחר לביצוע, דורש ביצוע מוקפד ברמה גבוהה - והפקת לקחים לקראת הפרויקט והרעיון הבא.

7. דיאלוג עם הקהילה

עירייה חזקה בנויה על קהילה חזקה, וחלק מתפקיד העירייה הוא לחזק את הקהילה שאותה היא משרתת. קיום דיאלוג אמיתי ובונה בין העירייה לבין התושבים בערוצים שונים ובנושאים שונים, מחזק גם את התושבים וגם את העירייה.

תודות

המרכז למידע ולידע יישומי עירוני מודה מקרב לב למשתתפים ולמשתתפות שתרמו מהידע שצברו לאורך שנות עבודתם, שנרתמו לחלוק מניסיונם האישי ושהקדישו זמן יקר ומשמעותי לליווי כתיבת המסמך.

ראשית, **לרון חולדאי**, ראש העירייה, שנתן את ברכתו לכתיבת המסמך ולפרויקט תיעוד הידע העירוני. חזונו ותפיסתו את תל-אביב-יפו שימשו בסיס לעבודת העירייה המתועדת במסמך זה. **למנחם לייבה**, מנכ"ל העירייה, שראה את הערך בעשייה משמעותית זו לכלל עובדי העירייה ולמנהליה ושחלק את תובנותיו עמנו.

לערן אברהמי, סמנכ"ל לתכנון, ארגון ומערכות מידע, ששימש עוגן במיקוד כתיבת המסמך ובהענקת המשאבים הדרושים לפרויקט זה.

תודה לכלל המרואיינים ומשתתפי קבוצת המיקוד, למנהלים ולמנהלות בכירים מכלל החטיבות ולמנהלי העירייה, שלא השיתוף והפתיחות בשיחות עם הצוות שלנו, לא היינו מגיעים לתוכן מקיף כפי שהוצג כאן:

נתן וולך, חבר מועצת העיר

לשכת ראש העירייה

אורלי וייסלברג, עוזרת בכירה ראשית לראש העירייה
איתי סראגי, עוזר בכיר לראש העירייה

חטיבת תכנון, ארגון ומערכות מידע

משה שחר, מנהל תכנון ובקרה

אבי קטקו, מנהל תכנון עירוני ותאגידים

דורון ברנקין, מנהל מחלקת יאיר, אגף מחשוב ומערכות מידע

אילן בוכבינדר, מנהל אגף ארגון ותקינה

לאה אשוח, מנהלת המרכז למחקר כלכלי-חברתי

איציק בן דוד, מנהל אגף המחשוב

מירי גואטה, מנהלת פרויקטים בכירה לעיצוב מוצר

מינהל תקשורת ותיירות

איתן שוורץ, מנהל מינהל תקשורת ותיירות - דובר העירייה
אליאב בליזובסקי, קשרים בין-לאומיים

מינהל ההנדסה

יואב בן דוד, אדריכל עיר

אורלי אראל, מנהלת אגף תכנון עיר
איילת וסרמן, מנהלת אגף רישוי עסקים

השירות המשפטי

עוזי סלמן, היועץ המשפטי לעירייה

מינהל הכספים

משה גילצר, גזבר העירייה

עידית להב, מנהלת מטה תכנון ופיתוח מחלקת כספים
נחמה רוזנברג, מנהלת מחלקת תכנון תקציבי

מינהל החינוך

שירלי רימון, מנהלת מינהל החינוך

אורית קלר, מנהלת מחלקת רווחה חינוכית

מעין פסטרנקה, מנהלת פרויקטים בכירה במינהל החינוך

תאגידים עירוניים

עידו שמיר, מנכ"ל הרשות לפיתוח כלכלי

ד"ר הילה אורן, מנכ"ל קרן תל-אביב

שרון קרן, מנכ"ל מי אביבים

מינהל קהילה, תרבות וספורט

רונית פרבר, מנהלת מינהל קהילה תרבות וספורט

אריק שוע, סגן מנהל מינהל קהילה תרבות וספורט

נגה שביט, מנהלת מרחב קהילתי צפון מזרח

אמיר דוד, מנהל הרשות העירונית לקליטת עלייה

חטיבת התפעול

רובי זלוף, משנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול

אמנון אשל, סגן מנהל אגף ומנהל המחלקה לבינוי ותחזוקה

דוד אהרוני, מנהל אגף ביטחון וחידום

מיטל וייס, מנהלת מוקד שירות 106 פלוס

איתן בן עמי, מנהל הרשות לאיכות הסביבה ולקיימות

מינהל בינוי ותשתית

הרצל נעמן, סגן מנהל מינהל בינוי ותשתית

חטיבת משאבי אנוש ומינהל

אבי פרוץ, סמנכ"ל למשאבי אנוש ולמינהל

יחידות עצמאיות

יחידת השירות ופניות הציבור

דפנה הראל, מנהלת יחידת השירות ופניות הציבור

פסי סגל, סגנית לשירות

הטקס והאירועים

שרי ישראלי, מנהל טקס אירועים, הנצחה ומורשת

אגף נכסי העירייה

אלי לוי, מנהל אגף נכסי העירייה

תודה מיוחדת לד"ר **חיים אמסל** ולגברת **אילה שחף**, שיחד עם צוות המרכז למידע וידע ליוו את הראיונות, כתבו, ערכו ועיבדו את התוכן לכלי פרקטי.

תודה לאנשי מרכז המידע והידע היישומי העירוני

זוהר שרון, המנהל היוצא של המרכז למידע וידע

ונגה מירס, המנהלת החדשה של המרכז למידע וידע, על

הובלת העבודה על הפרויקט; **מורן ארד**, מנהלת פרויקטים,

על ריכוז התהליך לצורך הכנת מסמך זה; **ליאורי ברנאי**,

עורכת ומיישמת תוכן, על סיוע בעריכת התכנים;

ערן סינוואני, מרכז אתר האינטרנט העירוני,

על סיוע בהפקת החוברת.

Turnaround - ניהול ומחזור חיי ארגון

מהו ניהול? מאת ד"ר חיים אמסל

את חשיבות ההחלטה, שמשותף כיצד ואיך ימדדו את תוצאות ההחלטה (במונחים של חשיבה תוצאתית Results Thinking) ושפיק לקחים גם מהצלחות - צפוי להיות מוצלח יותר בתפקיד ולכהן בו לטווח ארוך יותר מהמנהל שתואר בתחילת פסקה זו.

הנהלתה של עיריית תל-אביב-יפו שמה לרוב דגש מיוחד על אופן הניהול, כפי שניתן לקרוא בממצאים של חקר זה. לדוגמה, החלטות מורכבות התקבלו לאחר דיון מעמיק ואיסוף נתונים רחב, ועל סמך רעיונות ויוזמות של דרג הביניים של המנהלים או של מנהלים זוטרים. ההחלטות עברו עם מסר של נחישות בביצוע, תמיכה וגיבוי. התוצאות של ביצוע ההחלטות נבדקו באופן שיטתי, ביקורתי ולא מעניש. זו דוגמה יפה לכך שהנהלת העירייה, באופן טבעי, כמעט אינטואיטיבי (ואולי גם במודע ומתוך שיטה סדורה), עבדה By the Book - ויותר מכך, ידעה לבחור את הספר הניהולי הנכון.

מחזור החיים הארגוני

כל ארגון עובר מעגל חיים. יש גישות שונות למעגלי החיים וכאן נציג את אחת הגישות המקובלות. מחזור החיים של כל ארגון מחולק לשלבים, כאשר הראשון שבהם הוא רעיון. הרעיון מביא להתארגנות בהתאם, שמביאה לצמיחה, בגרות, הידרדרות - ולבסוף למוות. השלבים האחרונים במסע של ארגון - ההידרדרות והמוות ניתנים למניעה. איך? באמצעות ביצוע סיבוב של 180 מעלות בניהול ובהתנהגות הארגון. סיבוב זה מוכר בספרות המחקרית כ-Turnaround. במעגל החיים הארגוני מגיע זמן שבו כדאי לבצע פעילות של התחדשות (Renewal), לרוב כדאי לבצע זאת "בשיא", כלומר בשלב הבגרות הארגונית. אם לא ייעשה השינוי המתאים בשלב זה, הארגון יילך וידרדר, ההשקעה הדרושה בשינוי תלך ותגדל, והסיכוי שהשינוי יצליח יילך ויקטן.

במילים אחרות, של משורר דרום אמריקאי בשם מריו בנדטי:
"כאשר חשבנו שיש לנו את כל התשובות, פתאום כל השאלות השתנו".
 אז אולי כדאי ששינוי השאלות יהיה יזום ומנוהל כהלכה?

מהו ניהול? אני נוהג לשאול שאלה זו את הסטודנטים הלומדים לתואר שני בניהול באקדמיה, כמו גם מנהלים ומנהלות מנוסים. לרוב הם מחזירים אלי מבט מופתע ונבוך. אנשים מתבלבלים מול השאלה הזו, אף על פי ששאלה זו בסיסית ומהותית עבור כל מי שממלא תפקיד ניהולי או לומד לקראתו. אף שיש כתיבה ענפה על כל תחום הניהול, רובה תיאורטית מדי או משמשת בסיס מחקרי לתחום אחר - אסטרטגיה למשל.

העניין הוא שדווקא מי שמנהל בפועל, ורצוי מאוד שתהיה לו אסטרטגיה ברורה וידועה, לא עוסק באסטרטגיה. הוא עוסק בניהול. ניהול בצורתו המזוקקת הוא תיווך בין צורכי הארגון לבין ביצועי העובדים.

לניהול חמישה מרכיבים עיקריים:

1. קבלת החלטות.
2. האצלת ביצוע ההחלטה על מישהו אחר (זו אינה אמירה צינית, זה ניהול).
3. הגברת המוטיבציה של העובד לביצוע מיטבי של ההחלטה.
4. וידוא של הביצוע.
5. הפקת למידה מתוך ארבעת השלבים הקודמים, על מנת לבצעם טוב יותר ב"סיבוב" הבא.

בכל חמשת המרכיבים שתוארו לעיל יש שני ממדים עיקריים: ה"מה?" וה"איך?"

רוב המנהלים עוסקים ב"מה": אילו החלטות אני צריך לקבל? למי רצוי להאציל את ביצוע ההחלטה? או מה למדתי מהתהליך כולו? אבל מסתבר שה"איך" לא פחות חשוב, ולעתים חשוב אף יותר מה"מה".

כמה דוגמאות: מנהל יכול להתמהמה ארוכות בעניין החלטה מורכבת ולבסוף לקבלה לבד, להאציל אותה כהוראה מלמעלה - "כך תעשה ואוי לך אם..." לוודא ביצוע בצורה אקראית וללא הודעה מראש, ולהפיק לקחים אך ורק כשזוהה כשל חמור בתהליך. כל אלה הם דרכים "איך" לבצע את ההתנהגויות הניהוליות בצורה לא אפקטיבית ולא יעילה, ללא קשר לאיכות תוכנה של ההחלטה. מנהל שמתיעץ עם מקורות שונים לגבי החלטה מורכבת טרם קבלתה, שמערב את המבצעים בהחלטה עצמה, שמדגיש

ציטוטים נבחרים

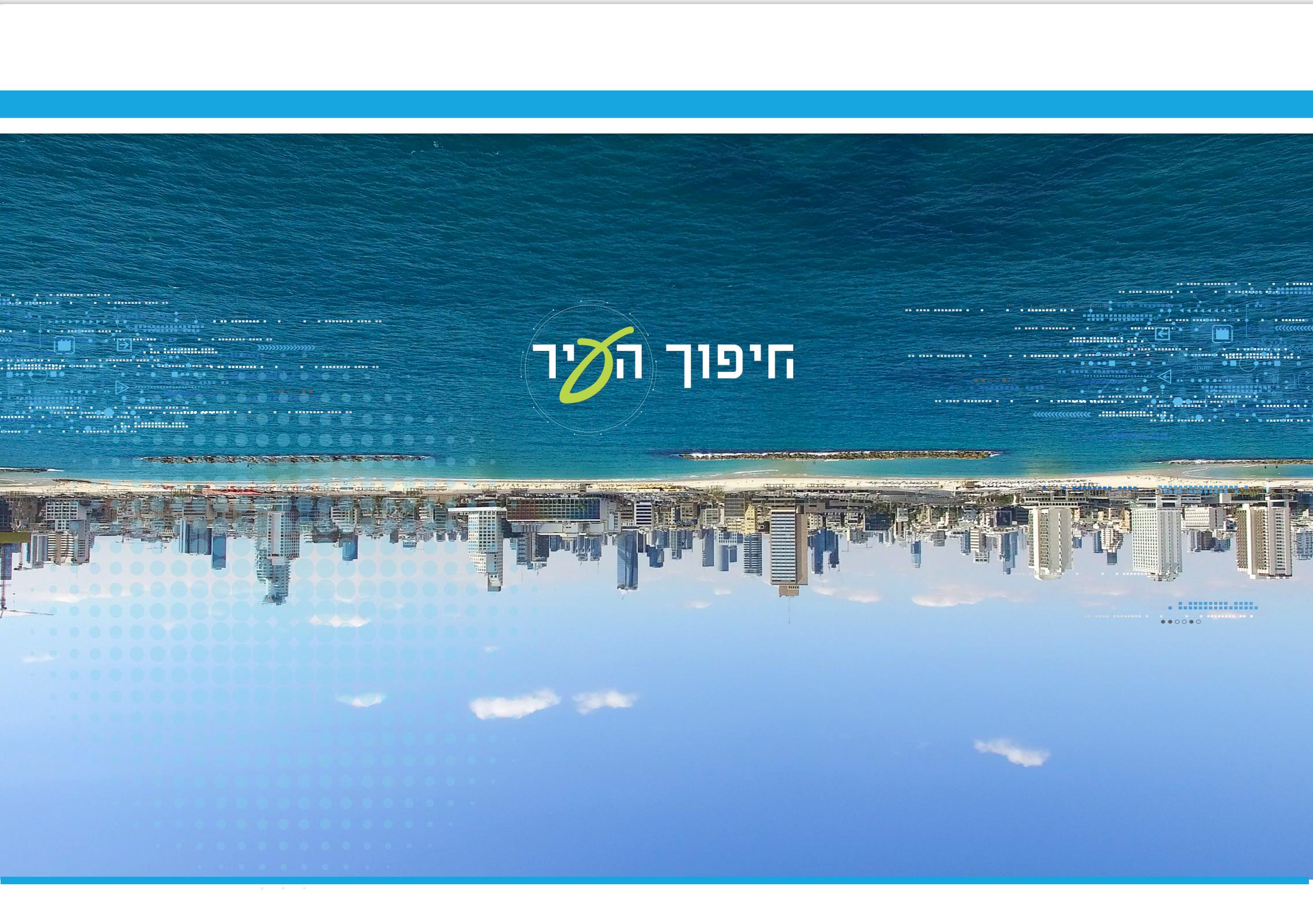


רון חולדאי, ראש העירייה

חולמים, עושים, מחוברים

“חשיבה יצירתית, יזמית וחדשנית,
תכנון מדויק ויצירת שותפויות ולמידה מתמדת”.

חיפוך העיר



חיפוך העיר