



המרכז למחקר כלכלי חברתי

כללי

1. המרכז למחקר כלכלי חברתי הוא גוף מטה בעיריית תל-אביב-יפו הנותן שירותים מקצועיים בתחום עיבוד נתונים ואספקת מידע; עריכת סקרים, מחקרים ופעולות הערכה; מתן ייעוץ מתודולוגי וסטטיסטי, להנהלת העירייה וליחידות העירוניות, במטרה לספק בסיס מידע עדכני ואמין לעיצוב מדיניות, תכנון, קבלת החלטות ולייעל את העבודה של היחידות העירוניות. כמו כן, מספק המרכז נתונים לגורמים ציבוריים ופרטיים הזקוקים למידע על העיר, תושביה ופעולות העירייה.

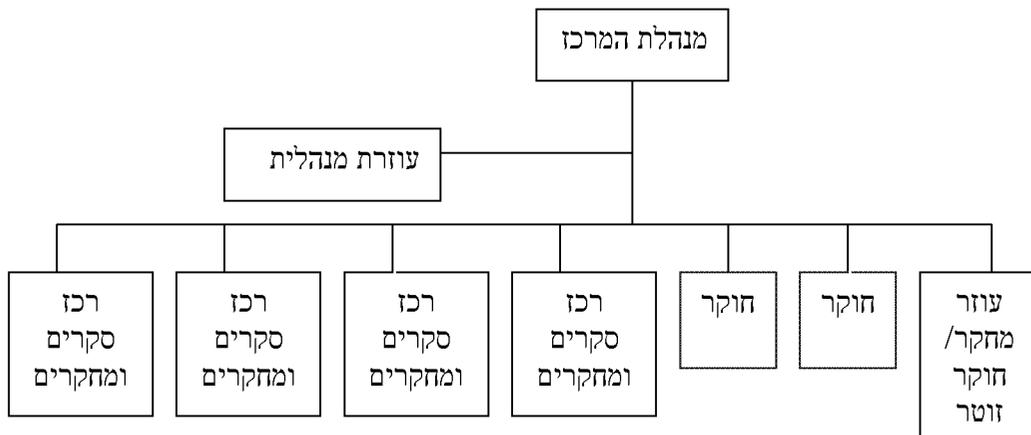
ממצאים

2. מבנה המרכז

א. כפיפות

המרכז למחקר מהווה יחידת מטה במסגרת חטיבת התכנון העירוני בניהול סמנכ"ל לתכנון.

להלן תרשים המבנה הארגוני של המרכז למחקר כלכלי חברתי:



החוקרים ביחידה הם בעלי רקע אקדמי מגוון בתחומי ההתנהגות הארגונית ומדעי ההתנהגות, ורובם בעלי ותק של עד שנתיים במרכז (כמחציתם החלו עבודתם במרכז לקראת סוף 2005). מנהלת המרכז מונתה לתפקידה בשנת 2001.



רכזי הסקרים והמחקרים הם עובדים בתקן. החוקרים האחרים הם עובדים נותני שירותים, המועסקים על ידי חברה חיצונית או מועסקים כפריילנסרים, לצורך עריכת סקרים ומחקרים בלבד, והם עובדים בחלקיות משרה לפי צורכי העבודה. בנוסף מספקת פנסיונרית של המרכז שרותי הדרכה והנחייה במסגרת 100 שעות שנתיים. סה"כ 8 משרות בפועל.

ב. חלוקת עבודה

(1) העבודה מתחלקת באופן כללי בין החוקרים השונים ביחידה על פי נושאי הפעילות המרכזית בעירייה כפי שמשתקפים בשנתון הסטטיסטי. כל חוקר מהווה רפרנט למספר נושאים בשנתון, ולתחומי פעילויות או יחידות עירוניות. מנהלת המרכז משתדלת לבצע את חלוקת העבודה בהתאם לתחומי ההתמחות של החוקרים, בראייה ממוקדת לקוח, (כל חוקר אחראי על תחום מסויים בהתאם לעבודתו והתמחותו בנתוני השנתון), בהתאם לבקשות ויזמות המגיעות מהנהלת העירייה והיחידות העירוניות, ועל פי תוכנית העבודה השנתית. בנוסף קיימת עבודת צוות, המתבטאת בסיוע הדדי, סיעור מוחות והעשרה הדדית, ומענה לפניות של לקוחות גם על ידי מי שאינו הרפרנט הישיר שלהם.

(2) בנוסף למרכז למחקר קיימות יחידות ו/או תת יחידות בעירייה העוסקות בין יתר תפקידיהן גם בעריכת סקרים ומחקרים ואיסוף נתונים ומידע. הרשימה להלן מבוססת על סקירה שבוצעה בשנת 2001 על ידי המרכז לאיתור יחידות אלה:

- (א) המחלקה לתכנון ארוך טווח במינהל הנדסה.
- (ב) המחלקה למידע, הדרכה ובטיחות בדרכים במינהל בת"ש.
- (ג) אגף תכנון, הערכה ובקרה, במינהל החינוך והתרבות.
- (ד) תחום תכנון, מידע, מחקר והערכה במינהל השירותים החברתיים.
- (ה) המחלקה לתיעוד ודיווח במשאבי אנוש.
- (ו) הרשות לאיכות הסביבה.
- (ז) מדור מחקר בשירות הפסיכולוגי החינוכי.
- (ח) מדור מידע ופרויקטים במחלקה לקידום נוער.
- (ט) המרכז למידע באגף מערכות וטכנולוגיות המידע.
- (י) מרכז "יאיר" למידע הנדסי.

רוב היחידות הנזכרות לעיל מבצעות סקרים או שוכרות שירותים מגורמי חוץ בשיתוף פעולה מלא עם המרכז, ובהתאם לנוהל העירוני בנושא סקרים ומחקרים.



רק אגף תכנון, הערכה ובקרה במינהל החנוך והתרבות, עובד באופן עצמאי ללא שיתוף פעולה מלא עם המרכז, וזאת בניגוד למחוייב בנהל העירוני בעניין זה (נוהל מס. 615 מתאריך 28.2.2003).

3. פעילויות המרכז

א. בדברי ההסבר לתקציב לשנת 2005 מוגדר כי: "ייעודו של המרכז הוא לסייע להנהלת העירייה, מנהלי היחידות והציבור הרחב בתחומים הבאים:

- (1) הכנת מערכת מידע סמטיסטי מקיף, תקף ומהימן.
- (2) עיבוד נתונים ואספקת מידע סמטיסטי אודות העיר, תושביה ופעולות העירייה, להנהלת העירייה, ליחידות העירוניות ולציבור הרחב – גורמים ציבוריים ופרטיים בארץ ובחו"ל, כולל עריכת השנתון הסמטיסטי של עיריית תל-אביב-יפו.
- (3) עריכת וביצוע מחקרים המשפיעים על המערכת העירונית כמו: מדידה והערכה של פרויקטים מרכזיים, לצורך שיפור תהליכים ושירותים, ופיתוח כלים ותשתיות כבסיס לקביעת מדיניות.
- (4) עריכה וביצוע סקרים ומחקרים שימושיים בנושאים חברתיים וכלכליים, והגשת המלצות אופרטיביות לצורכי קביעת מדיניות, תכנון וייעול פעולות העירייה, כולל ייעוץ, תכנון וליווי מקצועי לסקרים ומחקרים, הנערכים עבור יחידות העירייה על ידי גורמי חוץ.
- (5) ניתוח נתונים ומתן ייעוץ בתחומי ההתמחות של המרכז למחקר להנהלה וליחידות העירוניות.
- (6) ייצוג האינטרסים העירוניים בתחום הסמטיסטיקה בפורומים כלל ארציים.

ב. עובדי היחידה מחלקים את תחומי פעילותם לשני תחומים עיקריים:

- (1) ביצוע סקרים ומחקרים (כ-70% מהיקף הפעילות):
 - א) סקרים כלל עירוניים ביוזמת המרכז ו/או הנהלת העירייה, לדוגמא, סקר אומניבוס שמתוכנן לביצוע בנובמבר 2006, הבדק עמדות ושביעות רצון של התושבים ממגוון השירותים העירוניים, עריכת תחזיות אוכלוסין ועוד.
 - ב) תכנון ופיקוח על סקרים ומחקרים ייעודיים היוזמים וממומנים על ידי היחידות העירוניות השונות.
- חלק מהסקרים והמחקרים מבוצעים על ידי עובדי המרכז למחקר וחלק על ידי גורמים חיצוניים. הביקורת מציינת כי עד לתקופת עריכת הביקורת לא נמצא מאגר מכוני מחקר ממנו ניתן לשלוף גורם מקצועי בו ניתן להיעזר לצורך עריכת הסקרים ו/או המחקרים. בשנת 2006 יזם המרכז פעילות למיפוי מכוני המחקר. בשלב ביצוע



- הביקורת (אוגוסט 2006) הסתיים שלב המיפוי הראשוני ובידי המרכז רשימת מכונים מקצועיים, אולם עדיין לא בוצעה אבחנה של התמחויות כל מכון ומכון.
- (2) פעילות שוטפת (כ-30% מהיקף הפעילות):
- (א) איסוף ועיבוד נתונים, עריכה והפקת השנתון הסטטיסטי.
- (ב) מענה לפניית של מנהלים ועובדים ביחידות העירוניות בנוגע למאגר המידע שבידם.
- (ג) איסוף ותחזוקת של מאגר הנתונים של המרכז.
- בהשוואה לדוח הביקורת שנערך על היחידה בשנת 1999 יש לציין כי מיקוד פעילות היחידה עבר שינוי יסודי. רוב פעילויות המרכז מתרכז בביצוע סקרים ומחקרים, והעבודה על השנתון שהיוותה בעבר 70% מהיקף הפעילות, מהווה היום רק 30%.
- ג. הביקורת בדקה את תחומי הפעילות בהתאם להגדרת מטרות היחידה:
- (1) הכנת מערכת מידע סטטיסטי מקיף, תקף ומהימן
- (א) המרכז אוסף, מעבד, מעדכן ומתחזק מאגרי נתונים. המרכז פועל לשיפור תשתית המידע על מנת שניתן יהיה להשתמש בו לצרכים ניהוליים באופן שוטף וידידותי למשתמש. במסגרת זו נעזר המרכז במאגרי הנתונים הבאים:
- ✓ קבצים של העירייה: קובץ ארנונה, קובץ תלמידים (שאינו מעודכן ואינו כולל את כל התלמידים), קובץ כוח אדם בעירייה וקובץ מים.
 - ✓ נתונים שונים מהיחידות העירוניות – דיווח ישיר של היחידות מתוך קבצי הנתונים שברשותן.
 - ✓ קובץ תלמידים על יסודיים המתקבל ממשרד החינוך.
 - ✓ קובץ מקבלי תשלומים מהביטוח הלאומי.
 - ✓ נתוני מפקד האוכלוסין, קבצים שנתיים דמוגרפיים ונתונים מסקרים כלל ארציים גדולים הנוגעים לעיר תל-אביב-יפו מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
 - ✓ נתוני סקר חברתי כלכלי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בחתך רבעים הכוללים: מאפייני השכלה, הכנסה – אלו הם נתונים חדשים שהוכנסו לשימוש.
 - ✓ תחזית בינוי מאגף תב"ע במינהל הנדסה ונתונים שוטפים על בינוי.



✓ קבצים מגורמים ציבוריים הנדרשים לשנתון: ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, השירות המטאורולוגי, איגוד ערים, מוסדות תרבות ופנאי, בתי ספר פרטיים, מוזיאונים ועוד.

✓ קבצי מחקר המנוהלים במרכז או מלווים על ידו.

✓ נתוני מחקרים אחרים המופיעים בפרסומים המתקבלים בספריית המרכז.

(ב) המרכז אחראי על ניהול ספרייה בה מצויים מעל 6000 פריטים. הספרייה ממוקמת במשרדי המרכז למחקר. בספרייה כתבי עת וספרים שתכניהם מהווים בסיס לשנתון הסטטיסטי. ניהול הספרייה מתבצע באמצעות תוכנת "ספיר". באמצעות מערכת זו ניתן לקבל פרטים לגבי שם הספר או כתב העת, המחבר, מקום ההוצאה, שנת ההוצאה, מספר עמודים, מיקום בספרייה, שפה (עברית או לועזית) ומספר בסדרה (לכתבי עת או מהדורות). לא ניתן לנהל באמצעות המערכת את מלאי הפריטים באופן כולל, והביקורת לא יכלה לקבל מספר מדויק של פריטים.

המשתמשים בספרייה הם עובדי המרכז והציבור הרחב. בממוצע 5-10 לקוחות מחוץ לעירייה מבקרים בספרייה כל חודש.

(2) עיבוד נתונים ואספקת מידע סטטיסטי אודות העיר, תושביה ופעולות העירייה להנהלת העירייה ליחידות העירוניות ולציבור הרחב – גורמים ציבוריים ופרטיים בארץ ובחו"ל, כולל עריכת השנתון הסטטיסטי של עיריית תל-אביב-יפו.

(א) לפי נוהל עריכת סקרים ומחקרים עירוניים: "מנהל היחידה בעירייה, המשוניין במידע סטטיסטי או בעריכת מחקר או סקר בנושאים הנוגעים לעיר, יעביר פנייה מפורטת למנהל המרכז למחקר כלכלי וחברתי. מנהל המרכז למחקר יבחן את הבקשה תוך לימוד הנושא. מצא מנהל המרכז, כי המידע המבוקש קיים או נערך בעבר מחקר או סקר בנושא, יודיע למנהל היחידה ויעביר לו את המידע המבוקש בהקדם האפשרי. מצא מנהל המרכז, כי המידע המבוקש אינו קיים, יכין הצעה מפורטת לעריכת מחקר או סקר בשיתוף מלא של היחידה ושל גורמים עירוניים נוספים, בעלי עניין במידע המבוקש".

לקוחות רבים פונים למרכז בבקשות לקבלת עיבודים ונתונים ספציפיים. זהו אחד השירותים העיקריים שהם מצפים לקבל מהמרכז – לספק להם כלי עזר לקבלת החלטות ניהוליות או לצרכים אחרים. כל הלקוחות שנסקרו הביעו שביעות רצון מהשירות בהקשר זה. עובדי המרכז רואים בשירות הלקוח



ערך מרכזי ושמים אותו בראש סדר העדיפויות של מטלותיהם. רוב היחידות רואות במרכז למחקר את הגוף האחראי לאיסוף, עיבוד ואספקת הנתונים בעירייה, ועושות שימוש בשירותים אלה. זאת בניגוד למצב שהיה כפי שתואר בדוח הביקורת על היחידה בשנת 1999.

עד סוף חודש יוני 2006 קיבלו החוקרים 54 פניות בכתב לקבלת נתונים ומידע. בנוסף מקבל המרכז פניות טלפוניות שחלקן נענה מיידית. המרכז מנהל רישום של הפניות אליו בכתב בלבד, בחלוקה לזהות החוקר המטפל ומשך הטיפול בפנייה. לדברי החוקרים במרכז הטיפול בפניות של גורמים פנים עירוניים וחיצוניים מתבצע באופן זה: נתונים פשוטים שלא נדרש להם עיבוד מועברים מיידית. פונים המבקשים נתונים מורכבים שנדרש להם עיבוד מתבקשים להעביר בקשה בכתב. כל פנייה בכתב נענית בכתב עד שבועיים מיום קבלת הבקשה, תלוי בהקפי העיבודים, עומס עבודה של עובדי המרכז ודחיפות התגובה הנדרשת. בהעדר רישום של זמן תגובה, הביקורת לא יכלה לאמת נתונים אלה. הלקוחות שרואינו אישרו נתונים אלה בציינם כי הם שבעי רצון מפעילויות המרכז, ממקצועיות העובדים ומאיכות הנתונים והתוצרים שהם מקבלים.

(ב) תוכנית העבודה של המרכז לשנת 2006 מציינת תחת המטרה השנתית "התייעלות בדרכי עבודה ובהפקת מידע", כי המרכז אחראי על "קיצור זמן הפקת מידע מתוך השנתון הסטטיסטי לפחות בחודש של חוקר. נתון השוואתי: ארבעה חודשי עבודה, 3 חוקרים". בנוסף ליעד זה מבצע המרכז את המשימות כמפורט להלן:

משימות	תיאור המשימה	היקף	תכנון	ביצוע	הערות
הכנת נתוני שנתון	איסוף ריכוז וניתוח נתונים על מגוון תחומים דמוגרפיה, עסקים בנייה וכו')	גדול מאוד	לאורך כל השנה, במיוחד יוני-ספטמבר	מתבצע	
פרסומים על בסיס נתוני השנתון	הכנת פרסומים והפקתם- שנתון, תקציר שנתון, מצגת שנתון, פנקס כ"ס, נתונים לספר ת"ע	גדול	לאורך כל השנה, במיוחד יוני-ספטמבר	מתבצע	



משימות	תיאור המשימה	היקף	תכנון	ביצוע	הערות
אספקת נתונים לגורמים שונים	אספקת נתונים ליחידות העירוניות ולתושבים (משלמה, מינהלות רובע, שירותים חברתיים, תכנון אסטרטגי, מינהל הכספים ועוד)	בינוני	שוטף	מתבצע	השנה בוצעה עבודה גדולה עבור מינהל הכספים לצורך קבלת דרוג אשראי ע"י העירייה

3) עריכת וביצוע מחקרים המשפיעים על המערכת העירונית כמו: מדידה והערכה של פרויקטים מרכזיים, לצורך שיפור תהליכים ושירותים, ופיתוח כלים ותשתיות כבסיס לקביעת מדיניות

א) כמצוין בנוהל מס' 615 לעריכת סקרים ומחקרים עירוניים "עבודות כלליות בנושאים כלל עירוניים ימוגנו מסעיפים בתקציב המרכז למחקר שנועדו למטרה זו". בהתאם לנוהל זה "עבודות המחקר או הסקר ייעשו בליווי מקצועי שוטף והדוק של המרכז למחקר כלכלי חברתי".

המרכז עובד בשיתוף פעולה הדוק עם הנהלת העירייה ועם מקבלי ההחלטות על מנת לסייע להם בתכנון, שיפור תהליכים ופיתוח כלים ותשתיות ניהוליות לדוגמא: בתוכנית העבודה של המרכז לשנת 2006 מתוכנן סקר אומניבוס לבדיקת שביעות רצון התושבים משירותים עירוניים נבחרים. בעת ביצוע הביקורת (אוגוסט 2006) היה המחקר בשלב של סיום בניית השאלון וגיבוש הדגימה. כמו כן נמסר לביקורת כי, המרכז ממשיך לבצע את סקר שביעות הרצון הפנימי משירותי העירייה ולהפיצו לכל היחידות העירוניות, מקים מערכת לסיקור שוטף של שביעות רצון במקדי השירות בעירייה כגון מוקד עירוני, אכיפה וחנייה וארנונה. לשנת 2007 מתכנן המרכז לערוך סקר בקרב תושבי העיר לבחינת שירותי חינוך תרבות ופנאי – הסקר יתבצע ביוזמת ראש העירייה.

ב) סיוע המרכז ליחידה עירונית מתבצע בשיתוף עם אגף מערכות וטכנולוגיות מידע בנושאים רלבנטיים הקשורים לבניית מערכת מידע ניהולית (Business Intelligence- BI). מערכת זו תכלול מאגר מידע מתוך נתוני השנתון שניתן יהיה לשלוף ממנו נתונים באופן ישיר ואינטראקטיבי ללא תיווך המרכז. מעורבות המרכז כוללת שותפות בוועדות היגוי לצורך מתן ייעוץ וטיוב נתונים בבניית מערכות מידע ניהוליות.



- (4) עריכה וביצוע סקרים ומחקרים שימושיים בנושאים חברתיים וכלכליים, והגשת המלצות אופרטיביות לצורכי קביעת מדיניות, תכנון וייעול פעולות העירייה, כולל ייעוץ, תכנון וליווי מקצועי לסקרים ומחקרים, הנערכים עבור יחידות העירייה על ידי גורמי חוץ
- (א) הלקוחות שרואיינו ציינו את חשיבות תחום זה בפעילות המרכז ובתרומתו לפעילותם ולביצוע משימותיהם. כמו כן הביעו המרואיינים את שביעות רצונם מהשירות הניתן, מרמתם המקצועית הגבוהה של העובדים, מאיכות הסקרים וטיב הייעוץ המקצועי שקיבלו, מהירות התגובות וזמינות השירות.
- (ב) המחקרים המבוצעים על ידי המרכז יזומים בדרך כלל על ידי היחידות העירוניות והנהלת העירייה. מנהלת המרכז עורכת פגישות תקופתיות עם מנהלי היחידות לבדיקת צורכיהם על מנת להיערך לביצוע הסקרים והמחקרים בתוכנית העבודה השנתית.
- (ג) בשנת 2006 קיימת עלייה בביקוש לסקרים ומחקרים מצד לקוחות המרכז, והמרכז נאלץ לדחות ביצוע מחקרים לתקופות מאוחרות יותר בשל העדר משאבי זמן. חלק מהסיבות לעלייה בביקוש נובע מכך שלקוחות המגלים שביעות רצון מהשירותים המקצועיים שקיבלו, מבקשים לבצע סקרים ומחקרים נוספים שלא נכללו בתוכנית העבודה. לדוגמא, סקר המשך לבדיקת שביעות רצון של יחידות המינהל ממטה בת"ש נדחה לחודש נובמבר 2006, בשל אילוץ לבצע סקר שביעות רצון דחוף באגף מערכות וטכנולוגיות מידע.
- (ד) אגף תכנון, הערכה ובקרה במינהל החנוך והתרבות עושה שימוש בשירותי המידע של המרכז (השנתון הסטטיסטי) ומעביר למרכז נתונים לשנתון הסטטיסטי. האגף מבצע סקרים ומחקרים בנושאים פדגוגיים – תחום מומחיות האגף- ובנושאים כלליים – תחום האחריות והמומחיות של המרכז. מנהלת מינהל החינוך ציינה בפני הביקורת כי עיקר עיסוקו של האגף באיסוף מידע ומחקרים ברחבי העולם הקשורים בחדשנות בחינוך, ופחות באיסוף מידע סטטיסטי או דמוגרפי. איסוף הנתונים במערכות החינוך נוגע לתחומים כגון התמדה במערכת החינוך או הישגים של התלמידים במערכת. לדבריה מינהל החינוך זקוק לחופש פעולה לגבי ההחלטות ואופן הביצוע של איסוף הנתונים הנ"ל ונתונים אחרים ולגבי מעורבות המרכז בפעילויות המינהל.



חלק מהמחקרים של מינהל החינוך מבוצעים באמצעות גורמים חיצוניים וללא סיוע או ליווי של המרכז. בהקשר זה ציינה מנהלת המרכז בפני הביקורת כי סקרים ומחקרים המבוצעים על ידי גורמים חיצוניים עבור מינהל החינוך אמורים להיות מועברים לעיון המרכז, אולם ב-3 השנים האחרונות לא הגיעו לעיון המרכז סקרים או מחקרים. חשבות מינהל החינוך מחייבת את האגף לתכנון הערכה ובקרה במינהל החינוך לבצע זאת עקב השינויים העומדים לחול בנהלי ההתקשרות עם ספקים חיצוניים. נוהל "התקשרות בהיקף כספי שאינו מחייב מכרז" - מספר 686 הנמצא בשלבי אישור אחרונים, מחייב אישור המרכז למחקר לרכישות של שירותים הנוגעים לביצוע סקרי משוב חיצוניים ופנימיים.

(ה) היקפי פעילות

היקפי הפעילות לשנת 2005 כוללים ביצוע של 11 פרויקטים לפי הפירוט להלן:

סטטוס (לסוף 2005)	מזמין הפרוייקט	הפרוייקט
תחילת ביצוע	מנכ"ל וחבר מועצה	סקר צרכים בקרב בעלי עסקים בעיר – קבוצות מיקוד
בביצוע	מרכז הפרוייקט וסמנכ"ל תפעול	הערכה של פרוייקט "שיתוף ציבור"
הושלם	מנכ"ל וסמנכ"ל מש"א	סקר שביעות רצון משירותי פנים – היערכות ואיסוף נתונים
הושלם	סמנכ"ל תכנון ואגף מערכות וטכנולוגיות מידע	סקר שביעות רצון משירותי התמיכה באגף מערכות וטכנולוגיות מידע
הושלם	אגף חיובי ארנונה	ניתוח נתוני סקר שביעות רצון במוקד לקבלת קהל באגף לחיובי ארנונה
הושלם	מרכז למחקר ויועצת ראש העיר לענייני נשים	פרסום מיוחד "נשים בת"א – יפו: נתונים סטטיסטיים"
הושלם	סמנכ"ל מש"א והנהלת הבית	סקר ושביעות רצון משירותי הנהלת הבית
הושלם	סמנכ"ל מש"א	סקר ממוחשב לגבי טלפון נייד של חברת "מירס" – 2 משובים
הושלם	חשבות ומש"א	ניתוח נתונים שאלון "צוות חשבות מצטיין"
הושלם	בת"ש – תיאום הנדסי	משוב על עבודת התיאום ההנדסי
הושלם	סמנכ"ל מש"א	ניתוח נתוני "אקלים ארגוני" במש"א



בשנת 2005 בוצעו 6 פרויקטים שביצועם החל בשנת 2004 לפי הפירוט הנ"ל:

סטטוס (לסוף 2005)	מזמין הפרויקט	הפרויקט
הושלם	המרכז למחקר עבור העירייה	תחזית אוכלוסיה
הושלם	מנכ"ל, סמנכ"ל תכנון, סגן גזבר	ארנונה לעסקים
הושלם	מנכ"ל, סמנכ"ל תכנון וסגן גזבר	ארנונה למגורים
הושלם	סמנכ"ל תפעול והמוקד העירוני	עבודה שוטפת לשינוי ביצוע משוב במוקד העירוני- ביצוע פיילוט לבחינת התכנות של מחשוב המשוב
הוכן – לא בוצע בשל אי פרסום אמנה	סמנכ"ל תפעול	משוב על אמנת שירות
בשלב הכנת הדוח	סגן גזבר, אגף גביית ארנונה	סקר שביעות רצון בקרב לקוחות מוקד טלפוני ומוקד קבלת קהל באגף לגביית ארנונה
הושלם	בת"ש	ניתוח סקר שביעות רצון תושבים משיפוץ מתחם ויזל ורחוב יהודה המכבי

בחודש אוגוסט 2006 מסרה מנהלת המרכז לביקורת דיווח ביצוע מול תכנון של תוכנית העבודה, שהועבר ביוני 2006 לסמנכ"ל תכנון מעודכן לאוגוסט 2006, לפי הפירוט הנ"ל:

סטטוס (לאוגוסט 2006)	היקף	הפרויקט
הושלם	בינוני	סקר שביעות רצון בקרב תושבים בנושאי חטיבת התפעול
הכנת שאלון ודגימה	גדול	אומניבוס
הושלם	בינוני	קבוצות מיקוד בקרב בעלי עסקים בעיר
סה"כ 3 פרויקטים		
הושלם	גדול מאוד	סקר שביעות רצון משירותי פנים
בתכנון	גדול	סקר אקלים ארגוני
בתכנון	גדול	מודל להערכת עובדים/מנהלים
ביצוע נדחה*	בינוני	סקר להערכת רה- ארגון האגף לרישוי ופיקוח על הבנייה



סטטוס (לאוגוסט 2006)	היקף	הפרוייקט	
תכנון בספטמבר	בינוני	סקר שביעות רצון משירותי תמיכה באגף מחשוב	
תכנון ב- 11/06	בינוני	סקר שביעות רצון משירותי פנים במינהל בת"ש	
דוח ביניים	גדול	הערכת פרוייקט "שיתוף ציבור"	
הושלם	בינוני	בדיקת תוצאות סקר עמידה באמנת שירות - מינהל השירותים החברתיים**	סקרים ועבודות פנים ארגוניות
לא יבוצע	בינוני	הערכת שמאים	
בוצע	בינוני	המשך ניתוח של תחזית אוכלוסיה**	
הושלם	בינוני	ניתוח מגמות בניידות אוכלוסין**	
ביצוע מתעכב***	גדול	העדרויות עובדים	
בביצוע	בינוני	ניתוח תוצאות של בחירות לכנסת ה- 17**	
תחילת פיילוט 8/06	גדול	סיקור שוטף מוקד עירוני	
הקמת מערכת	גדול	סיקור שוטף מוקד ארנונה	
בתכנון	בינוני	סיקור שוטף מוקד חנייה ואכיפה	
סה"כ 15 פרוייקטים בביצוע			

* סקר הלקוחות נדחה כי יישום השינוי טרם הושלם. בשלב זה נערך סקר בקרב עובדים לצורך זיהוי תחומים שיש לשפרם במהלך יישום הרפורמה.

** פרוייקטים המבוצעים ב-2006 ואינם בתוכנית העבודה לשנה זו.

*** הקובץ שהועבר ב-04/06 לא היה תקין. ביצוע הניתוח ב-08/06.

בנוסף לפרוייקטים שצויינו, מבצע המרכז את המשימות כדלקמן:

- (1) מתן שתי חוות דעת למינהל השירותים החברתיים.
- (2) סיוע למינהל החינוך ותכנון אסטרטגי בנושא צפי נתוני רישום לגני ילדים.
- (3) הזמנת נתונים מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, בדיקתם והכנה להפצה של סקר חברת כלכלי בחתך רבעים.
- (4) סקר תושבים בנושאים של מוקד עירוני
- (5) סקר עבור מוקד חניה ואכיפה

סה"כ 6 פרוייקטים.



עד אוגוסט 2006 קיבל המרכז 10 פניות לביצוע של 10 סקרים ומחקרים פנים ארגוניים לשנת העבודה 2007 מהגורמים: פניות ציבור, אגף מערכות וטכנולוגיות מידע (2), בתי העירייה, ארגון ותקינה, משאבי אנוש, מת"ש, יחידת רכש עירונית, מינהל השירותים החברתיים, אגף תנועה, זאת בנוסף לפרוייקטים שביצעם הוחל בשנת 2006 ועדיין לא הסתיים, ו-3 פניות לביצוע סקרים ומחקרים חיצוניים (אומניבוס, בת"ש, סקר בנושאים: הינוך תרבות ושירותים חברתיים).

(1) יישום תוצרי סקרים ומחקרים

נמסר לביקורת כי מנהלים ועובדים נעזרים במרכז בהבנת משמעויות המחקרים ותוצרי הסקרים, ולא תמיד יש ברשותם הכלים הניהוליים והארגוניים ליישם מסקנות הנובעות מתוצרי סקרים או מחקרים אלו.

(5) ניתוח נתונים ומתן ייעוץ בתחומי ההתמחות של המרכז למחקר להנהלה וליחידות העירוניות

(א) הנוהל לעריכת סקרים ומחקרים עירוניים מגדיר כי "המרכז למחקר כלכלי חברתי של עיריית תל אביב-יפו הוא הגוף המקצועי בעירייה המופקד על עיבוד מידע ועל עריכת מחקרים וסקרים הנוגעים לעיר, לחושבים ולשירותים הניתנים מטעם העירייה. העבודה נעשית על פי חקנים מקובלים בסטטיסטיקה ובמדעי החברה".

המרכז משמש מתווך מקצועי ליחידות העירוניות המעביר, מסביר ומציג תוצאות סקרים ומחקרים שבוצעו. המרכז מציג בפורומים שונים באופן שוטף ועל פי בקשה תוצרי הסקרים או המחקרים ומשמעויותיהם ליחידות העירוניות ולעובדים בהן. כמו כן, משמש המרכז גוף מייעץ מקצועי בתחום התמחותו. לדוגמא, המרכז למחקר ניתח נתוני סקר בנושא יישום אמנת שירות פנימית והכין דוחות מסכמים עבור מינהל השירותים החברתיים, סייע בייעוץ מקצועי לעבודה שבוצעה על ידי גורם חיצוני בנושא הקשור לתקנון עבודתם של עובדים סוציאליים, ובעבודה שבוצעה בתחום חלוקת הקצאת כוח אדם בין אגפים. המרכז סייע גם למחלקת מידע ותחבורתי בקביעת צמתים שם תבוצע המדידה.

(ב) תוכנית העבודה של המרכז לשנת 2006 בתחום ייעוץ ליחידות הינה כדלקמן:



משימות	תיאור המשימה	היקף	תכנון	ביצוע	הערות
סיוע למחלקת מידע תחבורתי	סיוע למחלקת מידע תחבורתי בתכנון צמתים למדידת היקפי תנועה	קטן	שוטף		
אינדיקטורים לניטור התוכנית האסטרטגית*	סיוע ליחידת תכנון אסטרטגי בנושא הגדרה ומדידה של אינדיקטורים להתפתחות העיר	בינוני	שוטף	מתבצע (נכון לאוגוסט 2006)	
ייעוץ ליחידות עבודה של דר' נחשון מרגלית בנושא עו"ס	הועברה חוו"ד של המרכז למחקר	קטן		הושלם ביולי 2006	
ייעוץ לשירותים החברתיים בנושא הקצאת כוח אדם לאגפים		קטן		בביצוע (נכון לאוגוסט 2006)	
השתתפות בוועדות BI עירוניות	השתתפות בוועדות BI – ארנונה, משאבי אנוש	עדיין לא ידוע	שוטף		
ייעוץ להנהלת הבית בהכנת משובים	משובים שוטפים בנושא ניקיון	קטן		הושלם	

* פרויקט המבוצע בשנת 2006 ואינו בתוכנית העבודה השנתית.

ג) עובדי המרכז משתתפים ב-14 ועדות עירוניות לפי הפירוט כדלקמן:

- (1) "עירייה זמינה"
- (2) "תכניות עבודה רב שנתיות"
- (3) "פיתוח מנהלים"
- (4) "הגדרת מטרות חטיבת התכנון"
- (5) ועדת שירות חטיבתית
- (6) "פרס אתגר"
- (7) "מוקד עירוני לאן"
- (8) ועדת שירות עירונית
- (9) "פותחים דלת"



- (10) "לכידות חברתית"
 (11) "מיפוי שירות"
 (12) "בחירת תוכנה למדדי תוכנית עבודה"
 (13) ועדה לקביעת אופן ניהול פרויקטים
 (14) ועדה למסירת עבודות למתכננים הערכות עירוניות/אזוריות להתחלת עבודות בפרוייקט הרכבת הקלה/קו אדום

(6) ייצוג האינטרסים העירוניים בתחום הסטטיסטיקה בפורומים כלל ארציים מנהלת המרכז מייצגת את עיריית תל-אביב-יפו במועצה הציבורית ליד הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, מוזמנת לישיבות הפורמליות ומשתתפת בישיבות פנימיות בתכיפות של פעם בחודשיים. מנהלת המרכז מעורבת בנושאי פעילות רבים הקשורים לעבודה מול הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה כגון, היערכות למפקד אוכלוסין, בדיקת חלוקת העיר, נתוני התחלות וסיום בנייה, ועוד. מנהלת המרכז משתתפת בפורום פנימי לא פורמלי של יחידות דומות בעיריית ירושלים ועיריית חיפה לצורכי למידה ושיתוף מידע, ומקבלת נציגים מרשויות אחרות המעוניינות להקים יחידה דומה כגון, נציג של עיריית בת-ים שביקר במרכז שנת 2006.

4. תקציב

א. תקציב היחידה לשנת 2006 היה 2,280,000 ₪, גידול של 4% מתקציב שנת 2005.

סעיף תקציבי	הצעת תקציב לשנת 2006	הצעת תקציב לשנת 2005	השינוי ב-%
שכר והוצאות נילוות	1,229,000	1,740,000	- 29.0%
אחזקת משרדים ומבנים	209,000	202,000	+ 3.5%
הוצאות משרד	24,000	26,000	- 8.0%
הוצאות אחרות (נסיעות ואש"ל, עיבוד תלושי שכר וכיבודים)	6,000	6,000	----
עיבודים ממוכנים וציוד מחשוב*	255,000	80,000	+ 219.0%
פעולות ע"י גורמי חוץ	369,000	64,000	+ 476.6%
פרוייקטים מיוחדים	165,000	67,000	+ 146.3%
הוצאות חד פעמיות (ציוד וריהוט משרדי)	23,000	5,000	+ 360.0%

* סעיף זה כולל העמסות של אגף טכנולוגיות ומערכות מידע. בפועל התקציב של המרכז בתחום זה: 10,000 ₪ לשנת 2005, ו-175,000 ₪ לשנת 2006. תקציב



2006 כולל סכום חד פעמי לצורך רכישת מודולה של מערכת נמל"ה לצורך

סיקור מוקדי השירות: המוקד העירוני, ארנונה וחניה ואכיפה.

54% מתקציב המרכז לשנת 2006 מוקצים לסעיף שכר והוצאות נילוות של 6 עובדים

מנהל, עוזרת מנהלית, ו-4 רכזי סקרים ומחקרים, זאת לעומת 79.5% בשנת 2005.

46% מהתקציב לשנת 2006 מוקצים לפי החלוקה הבאה: 9.2% לאחזקת משרדים

ומבנים, 1.1% להוצאות משרד, 11.3% לעיבודים ממוכנים וציוד מחשוב, 16.2%

לפעולות על ידי גורמי חוץ (369,000 ₪), 7.2% לפרוייקטים מיוחדים (165,000 ₪) ו-

1% להוצאות חד פעמיות.

2.4% מהתקציב לשנת 2006 מיועד להפקת השנתון הסטטיסטי, זאת לעומת 2.9% בשנת

2005.

תקציב המרכז אינו כולל את כל התקציב העירוני המוקדש לצורכי סקרים ומחקרים. לכל

יחידה עירונית תקציב לתחום, והיא מחליטה לאילו פרוייקטים מחקריים יוקצה התקציב.

5. שנתון סטטיסטי

א. ייעוד

נמסר לביקורת כי להפקת השנתון יש שתי מטרות:

(1) הכנת תשתית נתונים המהווה בסיס לתכנון, ונותנת תמונת מצב על התפתחות העיר.

כמצוין במבוא לשנתון מס' 44 "התפקיד העיקרי של השנתון הוא לספק בסיס

מידע רחב להנהלת העירייה, חברי המועצה והיחידות העירוניות לצורך קבלת

החלטות, תכנון ועיצוב מדיניות. השנתון גם משמש מכוני מחקר, מוסדות ציבור

ומוסדות פרטיים וכן את הושבי העיר, חוקרים וסטודנטים להם יש עניין בתל אביב

יפו".

(2) שקיפות – מתן מידע לציבור הרחב על נתוני העיר, פעילויות היחידות העירוניות,

ועל ידי כך לגרום למעורבות, השפעה וביקורת של הציבור הרחב על פעילויות אלו.

השנתון מהווה גם במה לפרסום העשייה העירונית, ויש לו אפקט תדמיתי לצורך

יחסי ציבור.

ב. תוכן

השנתון מכיל 21 פרקים במגוון נושאים הנוגעים לעיר, כגון: מבנה דמוגרפי חברתי,

פעילות כלכלית, חינוך ותרבות, תשתית, שירותים עירוניים שונים וכוח אדם עירוני. כל

פרק פותח בהצגת מקורות והגדרות, תיאור מילולי של הלוחות בפרק תוך הצגת השינויים

העיקריים שחלו בשנה האחרונה ותוך תיאור המגמות שזוהו לאורך השנים. לשנתון

מצורפים מפות ותרשימים הממחישים את הנתונים.



ג. תהליך עבודה

בתחילת כל שנה לאחר יציאה לאור של השנתון, פונה המרכז לכ-300 גורמים פנים וחוץ עירוניים בבקשה לקבל נתונים עדכניים לפי הפורמט הנדרש בשנתון באמצעות משלוח מכתב בדואר. לגורמים שהמרכז יודע שעדכון נתוניהם מבוצע במועד מאוחר יותר לא נשלחת בקשה אלא במועד קרוב למועד העדכון. כ-80% מהנמענים לא עונים, ונשלחת אליהם תזכורת כעבור חודש. החוקרים עורכים מעקב אחר קבלת הנתונים ומודיעים לעוזרת המנהלית האחראית על משלוח תזכורת באמצעות הדואר האלקטרוני או בפקס. נמענים ששלחו נתונים מקבלים מכתבי תודה מהמרכז באמצעות הדואר האלקטרוני או פקס. חלק מהנתונים מתקבלים באופן ידני, חלק באמצעות הדואר האלקטרוני או תקליטור. לא כל הנתונים הנשלחים על ידי הגורמים השונים מעודכנים על פי הפורמט בשנתון ועל החוקרים לבצע עיבוד נוסף עקב כך.

לאחר קבלת הנתונים מעבדים החוקרים את הנתונים ורושמים אותם בפורמט של השנתון, כל חוקר מקליד באופן עצמאי את הנתונים בפרקים עליו אחראי ישירות אל קובץ השנתון. לאחר סיום הכנסת הנתונים אחראית העוזרת המנהלית במרכז על עימוד ותחזוק העיצוב של השנתון והעברתו לדפוס. זאת בשונה מהאמור בדוח ביקורת שבוצע על המרכז בשנת 1999.

עם סיום ההדפסה, אחראית העוזרת המנהלית על הפצת השנתון לגורמים הרלבנטיים. טרם ההפצה היא מוודאת שזהות הנמענים לא השתנתה, מעדכנת באיזה פורמט יישלח השנתון: ספר, תקליטור או תקציר או הכל יחד.

לדברי מנהלת המרכז המטרה של המרכז לצמצם את היקפי ההדפסה ומשלוח השנתון. המרכז פועל להנגשת הנתונים להנהלת העירייה, ליחידות העירוניות ולציבור הרחב. כתוצאה מכך הורחבו היקפי ואמצעי הפרסום. השנתון מתפרסם במספר אופנים: ספר, תקליטור, תקציר, באתר אינטרנט ובאתר העירוני של העירייה. משלוח השנתון מבוצע באמצעות הדואר על מעטפות צהובות לגורמי פנים ועל מעטפות לבנות לגורמי חוץ.

אחד מרכזי הסקרים והמחקרים במרכז מרכז את תהליך הפקת השנתון וההוצאה לאור. אגף ארגון ותקינה אחראי על העימוד, העיצוב וכריכתו של השנתון וחוברת עיקרי הנתונים, ואגף הרכש העירוני אחראי על הוצאת המכרז ובחירת בית הדפוס.

ד. תדירות ועיתוי הפרסום

השנתון הסטטיסטי יוצא לאור מידי שנה לקראת סוף השנה. הנתונים בשנתון מתייחסים בדרך כלל לשנה שעברה. כך לדוגמה נתוני אוכלוסיה בשנתון סטטיסטי 2005 (מספר 44) שיצא לאור בדצמבר 2005 מתייחסים לדצמבר 2004, בדרך כלל – פער של שנה.



חלק מהנתונים בשנתון הם עדכניים וחלק מתייחס לשנים שעברו, נתוני הביטוח הלאומי לגבי קו העוני נכונים לשנת 2003.

המרכז מעדכן את נתוניו באמצע השנה באמצעות פרסום והפצה של עלון כיס "תל אביב יפו בראי המספרים", האחרון מספר 8, יצא לאור בחודש יולי 2006. עלון זה כולל תקציר נתונים בנושאים: מוקד עירוני, תחבורה, תשתיות, דיור ובנייה, תעסוקה והכנסה, תירות, מבנה דמוגרפי, שטח, אקלים, חינוך, פעילות פנאי, שירותי רווחה, ביטוח לאומי, קו העוני, סדר ציבורי, שירותי בריאות, תברואה והרשות לאיכות הסביבה.

נמסר לביקורת כי, העובדים משתדלים להכניס עד כמה שניתן נתונים עדכניים לשנתון, אולם נתונים כגון אלו הנוגעים למפקד אוכלוסין מתעדכנים פעם ב-10 שנים. הביטוח הלאומי לא עדכן עדיין את נתוניו, וניראה שהעדכון הבא שיקבל המרכז יהיה רלבנטי לשנת 2005. לוחות דמוגרפיים שנתונים לא השתנו כלל, אינם מוכנסים מידי שנה לשנתון. בדרך כלל מכניסים לשנתון הסטטיסטי לוחות שנוספו להם טורים חדשים.

ה. השימוש בשנתון

1) סקר משוב על השנתון

המרכז למחקר כלכלי חברתי ביצע בדצמבר 2003 סקר משוב על השנתון הסטטיסטי של עיריית תל אביב יפו לשנת 2001. השאלון בחן את מידת שביעות הרצון מהשנתון, מידת השימוש בפרקים השונים בשנתון, מידת השימוש ומידת התרומה של המרכיבים השונים של הפרקים, ומספר שאלות בנוגע לחוברת התקציר של השנתון ("עיקרי נתונים ומגמות").

השאלון נשלח למכותבים מתוך רשימת התפוצה של השנתון (כ-340 איש), חלקם עובדי עירייה (כ-230 איש) והגותרים גורמים חיצוניים. שיעור המשיבים הכללי היה 38% בקרב עובדי עירייה ו-39% בקרב הגורמים שמחוץ לעירייה. בדוח הביקורת לשנת 1999 שנערך במרכז שיעור המשיבים הכללי היה 65%, ירידה של 42% במענה לשאלון הנ"ל. בשנת 2003 נשלח שאלון ארוך ומפורט, ואילו בשנת 1999 נשלחה גלויה קצרה עם מספר מצומצם של שאלות.

ממצאי המחקר מראים כי רוב המשיבים היו שבעי רצון או שבעי רצון מאוד מן השנתון (97%), ומעוניינים להמשיך לקבל את השנתון (90%). הביקורת מבקשת לציין כי אחוז המבקשים להמשיך ולקבל את השנתון מתוך כל העונים הוא גבוה, כיוון שיתכן כי אלו הלא מעוניינים פשוט לא ענו לסקר ואין לכך ביטוי בסקר.



כל משיב משתמש בממוצע ב- 13 פרקים, ניראה כי השימוש בשנתון הוא רחב. ומידת השימוש בפרקים העוסקים בחינוך וחברה ובתכנון אורבני גבוהה יותר מאשר מידת השימוש בפרקים העוסקים בתעשייה ומסחר ובפעולות עירייה.

בנוסף, מן הממצאים עולה כי מידת השימוש בכל אחד ממרכיבי הפרקים (מקורות והגדרות, תיאור והסבר נתונים, לוחות, דיאגרמות ומפות) בשנתון היא גבוהה. עם זאת המשיבים משתמשים במידה הרבה ביותר בלוחות המוצגים בכל פרק, וחשים כי ללוחות התרומה הגדולה ביותר להבנת הפרק. בחלק המילולי של הפרק, דהיינו מקורות הגדרות, תיאור והסבר משתמשים פחות, עם זאת הם נתפסים כחשובים להבנת הפרק.

לגבי עמדות המשיבים כלפי חוברת התקציר של השנתון, נמצא כי המשיבים מרוצים מחוברת התקציר, כי היא מבליטה ומסבירה את עיקרי הדברים ונותנת תמונת מצב בהירה במגוון נושאים. כמו כן, הרוב המוחלט (99%) מעוניינים לקבל את החוברת בעתיד.

(2) חלק מהלקוחות שרואיניו ציינו כי הם עושים שימוש נרחב בשנתון הסטטיסטי ולחלק - השימוש אינו תכוף. לדוגמא, מנהלת המחלקה לתכנון ארוך טווח במינהל הנדסה, מציינת לשבח את מבנה השנתון ותכנון, את אופני הפרסום של השנתון והשיפור שחל בשנים האחרונות בצורות הפרסום. בעיקר מציינת את התקליטור והתקציר לשנתון שבהם עובדי המחלקה מרבים להשתמש. לדברי מנהלת המחלקה, אין תחליף לספר, ולנתונים המופיעים בו. המחלקה משתמשת גם בנתונים בשנתון שמועברים על ידי מינהל ההנדסה למרכז למחקר, כיוון שנתונים אלו עוברים עיבוד או טיוב על ידי המרכז. מנהלת היחידה לתכנון הערכה ובקרה במינהל החינוך ותרבות ומנהלת תחום תכנון, מידע, מחקר והערכה במינהל השירותים החברתיים ציינו, כי הנתונים לגבי תחום פעילותם נמסרים למרכז על ידיהם, ולכן אין להם צורך בפרק הרלבנטי אליהם בשנתון. עם זאת הם לפעמים עושים שימוש בנתונים מפרקים אחרים לצרכים תכנוניים ולראייה של תמונה כוללת. יחידות אלה עושות שימוש בעיקר בספר ולא במידות אחרות של השנתון.

1. הפצת השנתון

השנתון הסטטיסטי 2005 מספר 44 הופץ ל-281 גורמים עירוניים ו-230 גורמים מחוץ לעירייה.

בעת ביצוע הביקורת מנתה רשימת התפוצה לגורמים חיצוניים כ-236 גופים. ברשימה זו נכללים: משרדי ממשלה (מנכ"ל, גורמים מקצועיים ויחידות מחקר), אוניברסיטאות



(ספריות וראשי חוגים רלבנטיים), מכוני מחקר מוכרים, גורמים בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, רשויות מקומיות להם קשרי עבודה, מכללות מוכרות, וגופים ציבוריים אחרים כגון איגוד ערים ומרכז השלטון המקומי.

רשימת התפוצה לגורמים פנים עירוניים מנתה כ-290 גורמים בעת ביצוע הביקורת. השנתון מופץ לגופים בעירייה מרמת מנהל מחלקה ומעלה.

מנהלת המרכז סוקרת מידי שנה את רשימת התפוצה על מנת לבדוק את עדכניות הרשימה. בתקופת הביקורת (אוגוסט 2006) החלה העוזרת המנהלית במרכז לעדכן את רשימה זו על פי הספחים שנשלחו על ידי הנמענים ברשימה. מידי שנה מצורף לשנתון ספח בו הנמענים מתבקשים לציין באילו אופנים הם מעוניינים לקבל את נתוני השנתון (ספר, תקציר, תקליטור). מטרת הבדיקות הנ"ל לנסות לצמצם משלוח הספרים. לדוגמא, השנה הוחלט שספר השנתון יישלח רק לבעלי תפקידים רישמיים באוניברסיטאות, בניגוד למה שהיה בעבר.

הנמענים העירוניים והחיצוניים אינם משלמים עבור השנתון. גורמים אחרים המעוניינים בספר נדרשים לשלם עבור השנתון. העוזרת המנהלית גובה את הכסף ומעבירה את התשלום להנהלת חשבונות בחשבון. כ-15-10 ספרים נמכרים לגורמים פרטיים בשנה בעלות של 150 ש"ח כל אחד.

6. מחשוב

בידי המרכז כלים מתקדמים לביצוע משימותיהם. המרכז הטמיע לפני כשנתיים מערכת ניהול מחקרים "נמלה" (מערכת ניהול משוב לקוחות הארגון) המאפשרת ניהול מאגר מידע בניית שאלונים והפצתם באופן אלקטרוני. השנה (2006) הוקצה תקציב חד פעמי להרחבת מערכת ה"נמלה" ונרכשה מערכת לביצוע סיקור שוטף, ולהתקשרות טלפונית לסוקרים עבור מוקדי השירות בעירייה.

למרות האמור לעיל:

א. אין בידי המרכז למחקר מאגר נתונים ממוחשב הכולל את כל הנתונים המעובדים כפי שמתפרסמים בשנתון ומצויים במרכז. עובדי המרכז עושים שימוש בקבצים שונים שברשותם, לדוגמא קבצי אקסל של נתוני הלמ"ס, מאגרי הנתונים שברשות היחידות העירוניות האחרות. העובדים יכולים לערוך עיבודים או שינויים בבסיסי הנתונים הנ"ל, אולם אין בידם מאגר מידע אחד שבו ניתן לשמור את הנתונים המעובדים. העדר מאגר נתונים ממוחשב גם אינו מאפשר השוואת נתונים לאורך זמן על מנת לבחון מגמות באופן ממוחשב. החוקרים עורכים השוואות של נתונים באופן ידני על ידי שימוש בספרי השנתון.



בשנת 2006 מבוצעים מאמצים לפתרון חלקי של הבעייה באמצעות יצירת מאגר נתונים ניהולי בשיתוף אגף מערכות וטכנולוגיות מידע, היחידות העירוניות והמרכז למחקר (Business Intelligence – BI). מאגר כזה גם יאפשר קבלת דוחות ניהוליים בצורה אינטראקטיבית.

- ב. בנוסף אין בידי המרכז כלים לביצוע ניתוחים גיאוסטטיסטיים, ולצורך זה הוא נעזר בשירותי העובדים ב"מרכז יאיר". בשנת הכספים 2006, אושר לאחד מחוקרי המרכז לצאת לקורס על מנת שהמרכז יוכל לבצע ניתוחים אלו בצורה עצמאית, תוך ניצול המשאבים הקיימים ב"מרכז יאיר" (הוקצתה למרכז עמדת GIS והיא הותקנה במרכז למחקר).
- ג. אין למרכז פורטל ארגוני כדי לאפשר שקיפות ארגונית ובמה לתוצאות הסקרים, שאלות נפוצות ועוד. מנהלת המרכז מסרה לביקורת כי אין בידי המרכז משאבים להקמת הפורטל.
- ד. התקליטור ובו נתוני השנתון מעוצב וערוך בפשטות ללא מנוע חיפוש, ואינו מאפשר איתור נתונים יעיל ומהיר.

מסקנות

7. הביקורת מציינת לשבח את השקיפות ושיתוף הפעולה המלאים של מנהלת היחידה ועובדיה במהלך הביקורת והעבודה ביחידה.

8. ייעוד המרכז למחקר

- א. המרכז למחקר מהווה יחידת מטה, המספקת נתונים לגורמים עירוניים ולמקבלי ההחלטות בעירייה ולכלל הציבור על בסיס מאגרי מידע ועיבודי נתונים המבוצעים על ידה, והמסייעת לכל יחידות העירייה בהגדרות מקצועיות ליווי מחקרים וסקרים שמוזמנים מגורמי חוץ וביצוע בקרה מקצועית על הביצוע. המרכז גם מהווה יחידת ביצוע, האחראית על ביצוע סקרים והפקת השנתון השנתי של העירייה.
- ב. דוח הביקורת משנת 1998 המליץ על שינוי ייעוד היחידה והגדרה ברורה של מיקום המרכז ביחס ליחידות העירייה. בדוח הוצגו שתי אפשרויות ליישום המלצה זו: הגדרת המרכז כיחידה מטה וביזור הפעילות הביצועית ליחידות העירייה, או הגדרת המרכז כיחידה ביצועית המרכזת ומבצעת את כל הפעילויות.
- ג. בשנים האחרונות שינה המרכז למחקר שינה את אופיו, מספר פעילויות הביצוע שבאחריותו עלה, ובד בבד היקף פעילויות המטה צמח במידה מאוד רחבה. לאור בהשוואה לכתוב האמור בביקורת שנערכה ביחידה בשנת 1998, ניכר כי היחידה עברה שינוי מהותי



בהרכב פעילויותיה: מיחידה שעיקר משאביה הוקדשו למטלות ביצועיות כגון, הפקת השנתון הסטטיסטי, למרכז שעיקר פעילותו ממוקד במטלות מטה כגון, ייעוץ ומתן מידע, סיוע ומעורבות עמוקה בביצוע סקרים ומחקרים ומתן שירות ליחידות העירוניות ולמקבלי ההחלטות בעירייה. המרכז הפך ליחידת מטה עירונית משמעותית התופסת מקום מרכזי בתודעת מקבלי ההחלטות, ובפעילויות התכנון השונות של היחידות העירוניות והנהלת העירייה, וניצול משאבי המרכז הולך וגובר. רוב מטלות המטה מבוצעות על ידי מנהלת המרכז למחקר. יחד עם זאת, גם היקף פעילויות הביצוע עלה, כי:

- 1) רוב חוקרי המרכז הינם עובדים חדשים, ולכן עוסקים במטלות ביצוע הסקרים, מתן שירות והפקת השנתון הסטטיסטי.
- 2) ביצוע פעילויות של סקרים ומחקרים תורם להעשרת התפקיד של החוקרים.
- 3) חוקרי המרכז השואפים לביצוע המשימות ברמה מקצועית גבוהה, ועדיין לא ביססו קשרי עבודה ממוסדים ומוגדרים עם מכוני המחקר החיצוניים, לכן הם מעורבים בצורה מעמיקה בביצוע המחקרים והסקרים.

9. מבנה המרכז

- א. כפיפות ושיוך המרכז לסמנכ"ל תכנון הולם את מטרותיו של המרכז למחקר כמספק בסיס מידע עדכני ואמין לעיצוב מדיניות, תכנון, קבלת החלטות, לצורך ייעול העבודה של היחידות העירוניות.
- ב. חלוקת העבודה בין עובדי המרכז למחקר לפי נושאי פעילות והתמחות, בראייה ממוקדת לקוח, תואמת את מדיניות העירייה בנושא טיפוח הלקוח, והולמת שיטות עבודה מתקדמות בארגון עבודה בגישה מכוונת לקוח. שיטת עבודה זו מעודדת התמחות של החוקרים בתחומים שבאחריותם, ומאפשרת שירות יעיל, איכותי ומקצועי.
- ג. שיתוף הפעולה ההדוק הקיים היום בין רוב הגורמים העירוניים העוסקים בתחומי מחקר ואיסוף נתונים ובין המרכז למחקר משקף את חשיבות פעילויות המרכז והשירותים המקצועיים שהוא מספק. שביעות רצון הלקוחות משירותי החוקרים ראוייה לציין.
- ד. למרות האמור לעיל, האגף לתכנון, הערכה ובקרה במינהל החינוך עוסק בפעילויות מקבילות לאלו של המרכז בנושאים מקצועיים הקשורים לביצוע מחקרים, סקרים ואיסוף נתונים. העדר שיתוף פעולה מלא בין האגף במינהל החינוך לבין המרכז, עלול לגרום לפיצול ופיזור של משאבים עירוניים, בזבוז משאבים מקצועיים, ולהעדר עקביות בהתייחסות למשתנים כלל עירוניים.



10. פעילויות המרכז

א. מסקירת תחומי הפעילות של המרכז, כפי שמצוינים בדברי ההסבר לתקציב, ניכר כי עובדי המרכז עומדים ביעדיהם ומבצעים את המטלות כמוצהר, ולקוחות המרכז שבועי רצון מפעילויות היחידה וממגון השירותים המוצעים והמסופקים להם על ידי המרכז. עם זאת סקירה מעמיקה של כל סעיף פעילות מעלה את הנקודות הנ"ל:

1) הכנת מערכת מידע סטטיסטי מקיף, תקף ומהימן

א) המרכז אחראי על שיפור תשתית המידע, תחזוקה ועדכון שוטף של כ-10 מאגרים וקבצי נתונים, אולם בידי העובדים לא קיימת יכולת לספק נתונים עדכניים בנושאים כגון: תלמידים במערכת החינוך העירונית מתוך קובץ תלמידים, תשלומי הביטוח הלאומי מתוך הקבצים המתקבלים המביטוח הלאומי, ונתונים דמוגרפיים שונים המתקבלים מהלמ"ס. עדכון מאגרים אלו מצוי בידי הגורמים המספקים את המידע, ובהעדר נתונים עדכניים נדרשים עובדי המרכז להסתמך על נתונים ישנים או לנסות לאתרם מידי ספקי המידע בדרכים שונות המחייבות השקעת משאבי כוח אדם וזמן נוספים.

ב) המרכז מנהל את הספרייה שברשותו באמצעים טכנולוגיים מתקדמים בהשוואה לדוח הביקורת שנערך ביחידה בשנת 1998. למרות זאת אין ביכולת היחידה לערוך ספירת מלאי של כל הפריטים המצויים בה באמצעות תוכנת "ספיר". כמו כן, לא מתבצעת בקרה שוטפת תקופתית הבוחנת באם כל הפריטים הרשומים במערכת בממוחשבת הממוחשבת אכן מצויים בפועל בספרייה.

2) עיבוד נתונים ואספקת מידע סטטיסטי אודות העיר, תושביה ופעולות העירייה להנהלת העירייה, ליחידות העירוניות ולציבור הרחב – גורמים ציבוריים ופרטיים בארץ ובחו"ל, כולל עריכת השנתון הסטטיסטי של עיריית תל אביב-יפו

א) המרכז מהווה גוף עירוני מרכזי המספק נתונים לכל דורש. שיפור אופן הצגת הנתונים, כגון, הוספת משמעויות למידע, תקצירים ניהוליים ופישוט הכתיבה, מיסוד קשרי עבודה הדוקים יותר בין המרכז לגופים העירוניים ולמקבלי החלטות בעירייה.

ב) המרכז מהווה גוף משמעותי וחשוב הנותן שירות של אספקת נתונים ליחידות העירוניות ולכלל הציבור בארץ ובחו"ל. עובדי המרכז מספקים מידע לכל דורש, הן באמצעות פנייה טלפונית והן באמצעות פנייה בכתב. המרכז מתעד רק את הפניות אליו בכתב, ואת מספר שעות העבודה המושקע



במענה לכל פנייה. כתוצאה מכך לא ניתן לקבל נתונים המתארים את איכות השירות כגון, זמן תגובה ללקוח, באם המענה היה משיע רצון ומספק ובאם נתבקשו נתונים או עיבודים נוספים, ועוד. כתוצאה מכך, לא ניתן לתקף את שביעות רצון הלקוחות מאופן ביצוע פעילות זו ומאיכות מתן השירות הניתן על ידי חוקרי המרכז...

בנוסף לאמור לעיל, לא מתבצע כל תיעוד של פניות טלפוניות למרכז, ולפיכך לא ניתן להעריך את איכות השירות הניתן באמצעי זה, ו/או את היקפי הפעילות בתחום זה. כתוצאה מכך, קשה להעריך, עומסי עבודה אצל העובדים, לתכנן ולהיערך למתן שירות לקוחות באופן מיטבי.

(ג) המרכז אינו עומד באחד מיעדיו כמוצהר בתוכנית העבודה לשנת 2006 לקיצור זמן עבודה של 3 חוקרים בחודש אחד, חלקית בשל העדר מיומנות של חוקרים חדשים המועסקים ביחידה, וחלקית בשל המשאבים הרבים הנדרשים לאיסוף הנתונים, עיבודם ועריכתם במסגרת השנתון הסטטיסטי.

(3) עריכה וביצוע מחקרים המשפיעים על המערכת העירונית כמו: מדידה והערכה של פרויקטים מרכזיים, לצורך שיפור תהליכים ושירותים, ופיתוח כלים ותשתיות כבסיס לקביעת מדיניות

המרכז מהווה גורם מקצועי חשוב בתחום זה, וגורמים עירוניים מקפידים לשתף את עובדי המרכז בפרוייקטים העירוניים המרכזיים. המרכז גם אחראי על פיתוח כלים ותשתיות מידע עבור מקבלי ההחלטות בעירייה על מנת שניתן יהיה לתת שירות מיטבי לתושבי העיר. היעדר מאגר נתונים עירוני מרכזי, גורם לכך שאין לגורמים העירוניים נגישות מלאה לנתונים רלבנטיים רלבנטיים, וכתוצאה מכך, נעזרים במידה הולכת וגוברת במאגר המידע הקיים בידי המרכז, דבר המגביר את עומס העבודה והתלות בחוקרים. פתרון חלקי שעובדי המרכז שותפים לו הינו הקמתה של מערכת המידע הניהולית (BI), שתסייע בהפחתת העומס על עובדי המרכז ובהעצמת היחידות העירוניות.

(4) עריכה וביצוע סקרים ומחקרים שימושיים בנושאים חברתיים וכלכליים, והגשת המלצות אופרטיביות לצורכי קביעת מדיניות, תכנון וייעול פעולות העירייה, כולל ייעוץ, תכנון וליווי מקצועי לסקרים ומחקרים, הנערכים עבור יחידות העירייה על ידי גורמי חוץ

(א) הביקורת מציינת לחיוב את העלייה בכ- 41% בהיקפי העבודה של המרכז למחקר בכל הקשור לביצוע הסקרים והמחקרים: 17 פרויקטים בשנת



2005, לעומת 24 פרויקטים בשנת 2006. הגברת המעורבות של המרכז בפעילויות היחידות העירוניות והעלייה בביקוש לשיתוף המרכז בביצוע סקרים ומחקרים ביחידות השונות משקפת את חיזוק מעמדה של היחידה כיחידת מטה מקצועית.

(ב) תוכנית העבודה לשנת 2006 של המרכז אמורה לשקף את פעילויות המרכז בפועל. מתוך 24 הפרוייקטים המבוצעים בפועל על ידי עובדי המרכז בשנת 2006, רק כ-58% מהם כלולים היו בתוכנית העבודה, והשאר היו פרויקטים שבוצעו לפי בקשת היחידות או הוראות הנהלת העירייה, דבר שהוביל לעומס נוסף על עובדי המרכז. העדר תכנון שנתי הולם של משימות אילץ את עובדי המרכז לדחות מספר מטלות מתוכננות למועדים מאוחרים יותר, דבר שעלול להשפיע על איכות מתן השירות של המרכז ליחידות העירוניות, ולהפחית את מידת שביעות הרצון של לקוחות המרכז.

(ג) כתיבת נוהל "התקשרות בהיקף כספי שאינו מחייב מכרז" - מספר 686 המצוי בשלבי אישור אחרונים, מבורכת. נוהל זה עשוי לתרום להגברת שיתוף פעולה, התייעצות והסתייעות היחידות העירוניות במקצועיות ובמומחיות של עובדי המרכז למחקר בביצוע סקרים ומחקרים המבוצעים על ידי גורמים חיצוניים, ולאיגום משאבים עירוניים בכל הנוגע לאיסוף מידע ונתונים.

(ד) עובדי המרכז מהוים גורם מקצועי בו ניתן להיעזר לצורך הבנת משמעויות המחקרים ותוצרי הסקרים, אולם אין הם מומחים בתחום הארגוני, ואינם מסוגלים לספק כלים ניהוליים ואמצעים ארגוניים ליישם מסקנות הנובעות מתוצרי סקרים או מחקרים אלו. נדרש גורם ארגוני מומחה שישלים את פעילויות המרכז למחקר ויסייע ליחידות ולמנהלים ביישום תוצרי הסקרים והמחקרים באופן מקצועי.

(5) ניתוח נתונים ומתן ייעוץ בתחומי ההתמחות של המרכז למחקר להנהלה וליחידות העירוניות

(א) הנוהל לעריכת סקרים ומחקרים עירוניים מס. 615 מתאריך 28.2.2003 מגדיר כי המרכז למחקר מהווה הגוף המקצועי בעירייה המופקד על עיבוד מידע ועל עריכת מחקרים וסקרים הנוגעים לעיר, לתושבים ולשירותים הניתנים מטעם העירייה, ונותן שירותים אלו לכל היחידות העירוניות ולהנהלת העירייה בתחום זה.



בהשוואה לדוח הביקורת משנת 1998, משמש המרכז גוף מקצועי בלעדי המייצע ליחידות ולהנהלת העירייה בתחום מומחיותו. רק מינהל החינוך אינו נעזר בשירותים אלה, אלא עובד ברוב המקרים באופן עצמאי ומסתייע בשירותי ייעוץ מקצועיים המצויים בתוכו במסגרת האגף לתכנון, מידע והערכה (ראה סעיף 2 ב.).

(ב) המרכז למחקר יזם הקמת מאגר מכוני מחקר שבאמצעותו ניתן יהיה להיעזר במכרזים חיצוניים בבחירת גורמים מקצועיים לביצוע חלק מהסקרים והמחקרים ביחידות העירוניות השונות. מיפוי המומחיות של כל מכון מחקר שנאסף אל רשימת המכונים טרם הסתיים, ועדיין אין בידי המרכז או יחידות העירייה רשימה שניתן להסתייע בה בפנייה למספר גורמים מקצועיים מומחים לביצוע סקרים או מחקרים.

11. תקציב

- א. הרכב תקציב היחידה השתנה משמעותית מן מזה המתואר בדוח הביקורת משנת 1998. סעיף הוצאות השכר לעובדי המרכז והנילוות והנילווה אליו ירד משמעותית, כתוצאה מעלייה בהעסקה של חוקרים נותני שירותים, ותקציב עבור פעילות נותני השירותים כמצוין בסעיף פרויקטים מיוחדים, עלה משמעותית, ביותר מפי 2. דבר זה מאפשר גמישות בתכנון, ניהול וביצוע המשימות המוטלות על היחידה, והפניית יותר משאבים לביצוע פעילויות ומתן שירותים ללקוחות המרכז למחקר.
- למרות האמור לעיל, העסקת "נותן שירותים" מסעיף תקציבי מיוחד לצורכי ביצוע מטלות שוטפות וקבועות, כגון סיקור מוקדי שירות, עלול לפגוע באפשרויות מתן שירותים אלו של המרכז באופן סדיר ועקבי.
- ב. הרחבת הפעילות והגידול בפרוייקטים המבוצעים על ידי גורמי חוץ משתקפים בתקציב המיועד לכך בסעיף "פעולות על ידי גורמי חוץ". תקציב זה גדל בשנת 2006 פי 5.7 בהשוואה לשנת 2005, ומציין עלייה משמעותית במעורבות המרכז בנעשה ביחידות העירוניות, ובפעילויות המבוצעות והשירותים הניתנים על ידי המרכז למחקר להנהלה וליחידות בעירייה העירייה.
- ג. הירידה בתקציב שנת 2006 המוקצה להפקת השנתון בהיקף של כ-82% בהשוואה לתקציב 2005, משקף ירידה בהשקעה של משאבים לצורך זה, והפנייתם לצורכי היחידה העולים וגוברים במתן שירותים ללקוחות.



12. שנתון סטטיסטי

- א. בהשוואה לביקורת שנערכה ביחידה בשנת 1998, קיימת ירידה משמעותית בהשקעת משאבי מערכת וזמן ובתקציב המיועד להפקת השנתון הסטטיסטי. שיטות הביצוע ותהליכי העבודה של החוקרים במרכז הנוגעים לפעילויות הפקת השנתון התייעלו באופן משמעותי, וכתוצאה מכך, מושקע מאמץ רב יותר במתן שירות ללקוחות ובטיוב איכות מאגר הנתונים. יש לציין כי בהיקף קטן יותר של תקציב, מופצים נתוני השנתון במספר רב יותר של אופנים, כגון, תקציר, ספר כיס, תקליטור, האתר העירוני ואינטרנט.
- ב. נושא עיתוי ותדירות הפצת השנתון עלה גם בדוח הביקורת משנת 1998. תהליך העבודה על השנתון דורש השקעת משאבים רבים, הן בשל הקושי בהשגת נתונים מגורמים שונים, עקב מגבלות מחשוב, וגם והן בשל הצורך בהפקת השנתון מידי שנה. הפקת השנתון מידי סוף שנה מהווה גורם מניע ומדרבן עבור חוקרי המרכז לעדכון מאגר הנתונים, והצבת לוח הזמנים הנוקשה גם מאלץ את שאר ספקי הנתונים להעביר את המידע שברשותם. הפקת השנתון מידי שנה מהווה אילוץ מינהלי וטכני לעדכון מאגר הנתונים.
- כאמור, המרכז שם דגש על צמצום המשאבים המושקעים לצורך הפקת השנתון. למרות הנאמר, השנתון עדיין מופק מידי שנה כאשר קיימים בו גם נתונים ישנים ובלתי מעודכנים. לקוחות הנזקקים למידע מעודכן, פונים למרכז ומקבלים נתונים מעודכנים, באם הם קיימים. אחרים מסתפקים בקיים לצורך תכנון וביצוע פעילות.
- ג. הסקר לבחינת מידת השימוש בשנתון הסטטיסטי ונחיצותו על ידי הלקוחות מורה על העדר היענות גבוהה מצד הנמענים לנושאים הנ"ל. מענה של פחות ממחצית מהמכותבים המקבלים את השנתון לסקר האחרון, מאלץ השקעת משאבי זמן נוספים מצד העוזרת המנהלית במרכז בפנייה אישית מידי שנה לכל המכותבים, ומעלה תהיות באם הפקת נתוני השנתון הסטטיסטי באמצעות המדיות השונות חייבת להתבצע בתכיפות הקיימת.
- למרות האמור לעיל לקוחות שהגיבו לסקר, ולקוחות אליהם פנתה הביקורת הביעו שביעות רצון מן הנתונים המסופקים בשנתון באופן כללי, ממבנה השנתון וממרכיביו, ומתכיפות הפקתו.

13. מחשוב

- א. בידי המרכז למחקר כלים חדישים ומתקדמים לביצוע הפעילויות והמטלות הנדרשות מהם. עם זאת התשתית המחשובית לוקה בחסר בנקודות אלו:
- (1) אין בידי המרכז מאגר נתונים ממוחשב (Data Warehouse), הכולל את כל הנתונים העומדים לרשותו, והמרכז עושה שימוש במספר קבצי נתונים. כתוצאה מכך נדרשים החוקרים לבצע פעולות, עיבודים וניתוחים באופן ידני על קבצי



- 'אקסל' על מנת לספק שירות ונתונים איכותיים ללקוחות, דבר הגוזל משאבי מערכת וזמן, ואינו תומך בתהליכי עבודה יעילים. אומנם הקמת מאגר הנתונים הניהולי (BI), מסייע באופן חלקי לפתרון הבעיה, אולם עדיין לוקה בחסר.
- (2) הותקנה עמדה במרכז לביצוע ניתוחים גיאוסטטיסטיים, אולם עדיין אין לעובדי המרכז הכשרה הולמת להפעלת עמדה זו.
- (3) אין למרכז משאבים להקמת פורטל ארגוני שיאפשר שקיפות ארגונית ודו שיח מקוון בין החוקרים במרכז לבין היחידות העירוניות, יעילות שיטות העבודה וירידה בהשקעת משאבי זמן ופניות של לקוחות לקבלת מידע.
- (4) תקליטור השנתון ערוך באופן פשוט, ואינו מאפשר חיפוש נתונים באופן מהיר, שיטתי ומסודר, ושירות לקוחות איכותי ומיטבי. לכן ציינו הלקוחות כי ספר השנתון מהווה מדייה יעילה ביותר להשגת נתונים.

המלצות

14. ייעוד המרכז

המרכז למחקר כלכלי חברתי מהווה גורם מטה משמעותי בנושאים הקשורים ליעוץ, קבלת החלטות ואספקת מידע להנהלת העירייה וליחידותיה. בנוסף מהווה המרכז גוף ביצוע מקצועי בלעדי וייחודי בתחום ביצוע מחקרים וסקרים והפקת השנתון הסטטיסטי עבור היחידות העירוניות. נחיצות קיום המרכז ברורה מעבר לכל ספק, והדרישה ההולכת והגוברת לשירותי המרכז מהווה הוכחה ניצחת לכך, ויש לעודד מגמה זו של הגדרת ותיחום המרכז בעיקר כיחידת מטה בתוך החטיבה לתכנון המספקת נתונים ומידע בראייה מערכתית כוללת ורחבה.

עם זאת, חשוב להגדיר את מטלות הביצוע שהמרכז יהיה אחראי עליהם:

- א. ביצוע סקרים ומחקרים באמצעות גורמים פנימיים או חיצוניים בהתאם לדרישות המערכת ושיקול דעת של המרכז למחקר.
- ב. הפקת השנתון הסטטיסטי (ראה סעיף 5).

15. מבנה המרכז

- א. קיומם של שני גופים עירוניים: המרכז למחקר כלכלי חברתי בחטיבת התכנון, והאגף לתכנון הערכה ובקרה במינהל החינוך, האחראים בין היתר על איסוף נתונים וביצוע סקרים ומחקרים, מעלה את הצורך בבחינה מחודשת של מטרות ו/או תפקיד אגף תכנון הערכה ובקרה במינהל החינוך ביחס למרכז למחקר, חלוקת המשימות, תחומי האחריות והפעילויות של כל אחת מן היחידות האמורות.



ב. לצורך איגום משאבים עירוניים, ושמירה על עקביות בהתייחסות למשתנים כלל עירוניים, יש לפעול להגדרת תפקיד אגף תכנון, הערכה ובקרה במינהל החינוך:

- (1) כגוף מטה האחראי על מתן שירותי מידע וייעוץ כללי וייעודי למינהל החינוך,
- (2) כיחידת ביצוע העוסקת בנושאים הקשורים למחקר, סקרים ואיסוף נתונים בתחומים פדגוגיים ייעודיים.
- (3) גוף המקבל שירותים של ביצוע סקרים ומחקרים בנושאים דמוגרפים ואחרים שאינם ייעודיים ו/או פדגוגיים מהמרכז למחקר כלכלי חברתי.

16. פעילויות המרכז

א. עובדי המרכז עומדים ברוב יעדיהם ומבצעים את משימותיהם, כמתוכנן בדברי ההסבר לתקציב, לשביעות רצון לקוחותיהם. עם זאת מומלץ לשפר תהליכים בתחומים הר"מ:

- (1) **הכנת מערכת מידע סטטיסטי מקיף, תקף ומזהימן**
 - (א) יש לאכוף עדכון קבצי הנתונים כגון, קובץ התלמידים, על הגורמים העירוניים האחראים על מנת שבידי המרכז יהיה מאגר מידע עדכני.
 - (ב) יש לעדכן את מערכת ניהול הספרייה "ספיר" במודולה שתאפשר ספירת מלאי של כל הפריטים המצויים בה.
 - (ג) יש לבצע בקרה שוטפת תקופתית לבדיקת כל הפריטים הרשומים במערכת הממוחשבת אל מול המצאי בספרייה.
- (2) **עיבוד נתונים ואספקת מידע סטטיסטי אודות העיר, תושביה ופעולות העירייה להנהלת העירייה, ליחידות העירוניות ולציבור הרחב – גורמים ציבוריים ופרטיים בארץ ובחו"ל, כולל עריכת השנתון הסטטיסטי של עירייה תל אביב-יפו**

על המרכז לתעד כל פניה אליו לקבלת מידע לצורך דיווח פעילויות המרכז וגם למניעת כפילויות בעבודה. תיעוד שירותי מתן מידע זה של פניות לקוחות צריך לכלול נתונים כגון, זהות הגורם המטפל, משך פנייה, תאריך או שעת פנייה, תאריך או זמן תגובה, נושא הפנייה, זהות גורם פונה ועוד.
- (3) **עריכה וביצוע מחקרים המשפיעים על המערכת העירונית כמו: מזיזה והערכה של פרויקטים מרכזיים, לצורך שיפור תהליכים ושירותים, ופיתוח כלים ותשתיות כבסיס לקביעת מדיניות**
 - (א) חשוב לחזק את המרכז ועובדיו בכלים ובאמצעים שיאפשרו מתן שירותי ייעוץ, סקירה, הערכה ובדיקה של צרכים. מתן משאבים נאותים לחוקרי



המרכז יאפשר שיפור ויעול תהליכי העבודה ופיתוח התשתיות והאמצעים בידי מקבלי ההחלטות לצורך קביעת מדיניות.

(ב) מומלץ להחיל את ההקמה של מאגרי מידע, כגון מערכת המידע הניהולית (BI), אצל מירב היחידות העירוניות הזקוקות לכך. תהליך זה יסייע להקמה של מאגר נתונים כלל עירוני (Data Warehouse), ובסופו של דבר יפחית עומס עבודה בקרב עובדי המרכז למחקר, ויעצים את עובדי היחידות העירוניות בניהול הנתונים.

(4) **עריכה וביצוע סקרים ומחקרים שימושיים בנושאים חברתיים וכלכליים, והגשת המלצות אופרטיביות לצורכי קביעת מדיניות, תכנון ויעול פעולות העירייה, כולל ייעוץ, תכנון וליווי מקצועי לסקרים ומחקרים, הנערכים עבור יחידות העירייה על ידי גורמי חוץ**

(א) לאור הביקוש הגואה לשירותי המרכז למחקר, על מנהלת המרכז להגדיר, במסגרת תוכניות העבודה, מספר משימות או פרויקטים בלתי צפויים נוספים על אלו המתוכננים ומוגדרים. באופן זה ניתן יהיה להיערך מראש במשאבי זמן וכוח אדם ולבצע את הפעילויות והמשימות באופן מיטבי.

(ב) יש לזרז את אישור נוהל "התקשרות בהיקף כספי שאינו מחייב מכרז" - מספר 686 וליישמו בכל היחידות העירוניות, על מנת להגביר שיתוף הפעולה בין היחידות העירוניות למרכז ולאכוף ייעוץ מקצועי בנושאים הקשורים לביצוע סקרים ומחקרים על ידי גורמים חיצוניים.

(ג) נדרשת הגדרה של גורם ארגוני מקצועי שישלים את פעילויות חוקרי המרכז למחקר ויסייע ביישום והטמעת כלים ניהוליים ואמצעים ארגוניים הנובעים מתוצרי הסקרים ו/או המחקרים.

ב. נדרשת השלמה של הקמת מאגר רשימת מכוני מחקר שבאמצעותו ניתן יהיה לבחור באמצעות מכרזים, גורם מקצועי מומחה בתחומו שיבצע את הסקרים והמחקרים הייעודים לפי צורכי היחידות העירוניות השונות.

17. תקציב

א. תקציב המרכז למחקר משקף את השינוי המהותי שחל בפעילויות היחידה. הירידה בהוצאות התפעוליות הקבועות הקשורות להעסקת כוח אדם מאפשרת גמישות בתכנון, ניהול וביצוע המשימות המוטלות על היחידה, והפניית משאבים לביצוע פעילויות ומתן שירות. הביקורת מציינת נקודה זו לחיוב, וממליצה על המשך מתווה זה של פעולות.



עם זאת, מומלץ לערוך בדיקה ארגונית על מנת לבחון העסקת "נותן שירותים" מסעיף תקציבי ארעי של פרויקטים מיוחדים לביצוע מטלות שוטפות וקבועות.

ב. כמו כן מומלץ לבחון דרכים נוספות לצמצם את התקציבים המוקצים להפקת השנתון הסטטיסטי, אם באמצעות הרחבת השימוש בנתוני השנתון במדיות האלקטרוניות, ואם בצמצום תדירות ההפקה וההפצה של ספרי השנתון.

18. שנתון סטטיסטי

א. יש לשקול הפצת השנתון הסטטיסטי בתדירות נמוכה יותר של פעם בשנה, והוצאה לאור של עדכונים חיוניים בתכיפות גבוהה יותר. בד בבד יש לאכוף העברת נתונים עירוניים אל חוקרי המרכז על מנת שניתן יהיה לעדכן את מאגר הנתונים העירוני באופן שוטף ו/או במועדים שייקבעו לכך, באמצעות הוראות מנכ"ל.

ב. במסגרת הרחבה של פעילויות המרכז כגוף מטה הנותן שירותים ליחידות העירוניות ולמקבלי החלטות בעירייה והעברת פעילויות ביצוע לגופים חיצוניים מקצועיים, ניתן לשקול העברת מטלה ביצועית של הפקת השנתון הסטטיסטי והפצתו לגורם חיצוני, ובכך לפנות משאבי זמן וכוח אדם לביצוע שירותים נדרשים אחרים.

19. מחשוב

יש לאפשר לחוקרי המרכז להמשיך לרכוש ולעדכן את הכלים והאמצעים הטכנולוגיים לביצוע הפעילויות והמטלות הנדרשות מהם. במסגרת זו יש:

א. לתכנן הקמה של מאגר נתונים ממוחשב (Data Warehouse) שיכלול את כל הנתונים העירוניים ויטמיע את קבצי הנתונים המסופקים על ידי הגורמים החיצוניים.

ב. להשלים בטווח הקרוב את הקמת המאגר הנתונים הניהולי (BI), על מנת לסייע באופן חלקי לפתרון הבעייה של ניהול קבצי הנתונים ועיבודם.

ג. לפעול להשלמת הכשרה לביצוע ניתוחים גיאוסטטיסטיים לחוקרי המרכז.

ד. להקצות משאבים ולתכנן הקמת פורטל ארגוני למחקר, שיאפשר שקיפות ארגונית, שירות לקוחות מקצועי, יעיל ומהיר, ודיאלוג מקוון בין חוקרי המרכז ולקוחותיו.

ה. לייעל את העריכה של התקליטור הכולל את נתוני השנתון הסטטיסטי ולהתקין בו מנוע לחיפוש נתונים.