התכנון העירוני

כללי

1. היחידה לתכנון, המהווה חלק מחטיבת תכנון, ארגון ומערכות מידע, משמשת כיחידת מטה בעיריית תל-אביב-יפו. תפקידה של היחידה לסייע ליחידות העירייה השונות, בכתיבת תוכניות עבודה ובביצוע תחכימים.

2. מטרת הביקורת:

   א. בדיקה מעמיקה של היחידה לתכנון הכוללת: תכניות, משימות, שיטת ביצוע.

   ב. ביקורת על שיטת התכנון הכוללת: בקרת שינוי שיטת התכנון העירוני, מערך דיווח, ביצוע מול תכנון.

   ג. בחינת הפעילות העירונית בנושא התחכימים הכוללת היבטים של תכנון, מעקב ובקרה.

3. עבודת הביקורת כללה:

   א. עריכת ראיונות עם בעלי תפקידים ביחידה.

   ב. עיון בחומרים כתובים: ניתוח מסמכים של היחידה ועיון בדו"חות שהופקו מהמערכת הממוחשבת.

   ג. ביצוע ראיונות עם רכזי תחכימים ביחידות.

4. איסוף הממצאים לדוח הביקורת נערך בחודשים 1-7.2011.

ממצאים

פרק א' - מבוא

5. היחידה לתכנון עירוני בעיריית תל אביב-יפו ותיאורה, נכון ל 17.7.2011, באתר העירייה הוא: **"יחידת התכנון העירוני מנחה את יחידות העירייה בכתיבת תכניות עבודה שנתיות הנגזרות מהאסטרטגיה ומהמטרות העירוניות. היחידה מבצעת מעקב אחר הביצוע והעמידה ביעדים, במשימות ובהחלטות מנכ"ל בתכניות העבודה. בסיום כל שנת עבודה מתבצע תהליך עירוני הכולל דיון ביחידות בסטטוס הביצוע אל מול היעדים והמשימות וסיכום התפוקות במספרים. בנוסף מובילה היחידה את הטמעתו של תהליך לימודי להפקת לקחים – תחכימים – העולים מתוך תהליכי הביצוע והבקרה על תכניות העבודה."**.

6. משמעות המונח 'תכנון עירוני' הוא: **"דיסציפלינה העוסקת בפיתוח הפיזי, החברתי והכלכלי של גושי ערים, ערים או שכונות"** (ויקיפדיה).

7. יחידת התכנון העירוני כוללת: מנהל, רכזת הערכה ובקרה, עוזרת מינהלית, מזכירה, אחראי לנושא התחכימים ואחראית הסברה בחירום.

8. בעירייה מופעל 'פורום עירוני לתכנון', המנוהל על ידי יחידת התכנון. הפורום כולל רפרנטים ביחידות לנושא התכנון, שתפקידם לרכז את נושא התכנון באגפים וביחידות ולקדם את נושא התכנון בעירייה.

פרק ב' - תכניות עבודה

כללי

9. המטרות להכנת תכנית העבודה, כפי שהוגדרו על ידי יחידת התכנון, במצגת שנמסרה לידי הביקורת, הן כלהלן: "**דגש על תוצאות / תועלת - מה רוצים להשיג בשונה ממה רוצים לעשות. צמצום הפער בין כוונות ההנהלה לביצוע בשטח, צמצום הפער בין תוצאות מתוכננות לטווח הארוך, לתוצאות המתוכננות בטווח הקצר**.".

10. תכניות העבודה הן שנתיות.

11. התהליך התכנוני מתבצע אחת לשנה בין החודשים מאי - דצמבר.

12. ממידע שנמסר לביקורת על ידי מנהל היחידה עולה כי אחת לשנתיים-שלוש מגובשת תפיסה אסטרטגית על ידי הנהלת העירייה, הכוללת מטרות.

13. בתשובה לשאלת הביקורת מסר מנהל יחידת התכנון כי החשיבה על המטרות היא דו שנתית והאישור ניתן כל שנה.

14. תהליך התכנון העירוני מתבצע במקביל לתהליך התכנון התקציבי. תכנית העבודה היא נגזרת של התקציב ושל המטרות והיעדים שהוצבו על ידי הנהלת העירייה.

15. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל יחידת התכנון כי אין השקה בין מערכות התכנון למערכות התקציב, לא מבצעים מתאם בין התכניות לבין תקציב.

תהליך העבודה

רקע

16. תהליך הכנת תכניות העבודה בעירייה כולל מספר שלבים:

   א. הגדרת התכנית האסטרטגית;

   ב. הגדרת מטרות עירוניות;

   ג. הגדרת גורמי הצלחה עירוניים;

ד. הגדרת מטרות ברמת חטיבה/מינהל;

ה. בחירת מטרות ברמת האגף/יחידות עצמאיות;

ו. אימוץ גורמי הצלחה עירוניים על ידי האגף/היחידה;

ז. הגדרת מדדים כמותיים - על ידי האגף/יחידות עצמאיות;

ח. קביעת יעדים כמותיים למדדים שהוגדרו;

ט. קביעת סדר קדימויות לכל יעד;

י. פירוט המשימות הנדרשות להשגת כל יעד.

עיקרי הממצאים לגבי תהליך העבודה

17. הגדרת התכנית האסטרטגית העירונית על ידי הנהלת העירייה.

תהליך התכנון מבוסס על החזון העירוני. תמונת העתיד בחזון העירוני, הכוללת מספר קווים אסטרטגים: מרכז כלכלי ותרבותי, עיר לכל תושביה, ממשל עם הפנים לאזרח, סביבה עירונית אטרקטיבית.

18. הגדרת מטרות עירוניות - הגדרת מטרות עירוניות על ידי הנהלת העירייה.

מטרות אלו נגזרות מהתכנית האסטרטגית העירונית וממדיניות עדכנית של הנהלת העירייה. הביקורת בחנה את המטרות העירוניות לשנת 2012 בהשוואה למטרות העירוניות בשנת 2009 להלן עיקרי הממצאים:

א. בשנת 2009 הוגדרו 40 מטרות עירוניות ובשנת 2012 הוגדרו 31 מטרות עירוניות.

ב. בשנת 2009 המטרות העירוניות סווגו על פי מספר קווים אסטרטגיים: סביבה עירונית אטרקטיבית, ממשל עם הפנים לאזרח, עיר לכל תושביה, מרכז כלכלי ותרבותי, ותמונת העתיד בחזון העירוני.

ג. בשנת 2012 סווגו 31 מטרות. המטרות העירוניות, לא סווגו על פי הקווים האסטרטגיים, אלא על פי שמונה תחומי פעילות והוגדר להם גורם אחראי ושותפים.

תחום פעילות	מספר המטרות העירוניות בשנת 2012
חינוך וקהילה	5
חברה ורווחה	4
תרבות ופנאי	4
איכות חיים	4
פיתוח העיר	3
שירות	5

תחום פעילות	מספר המטרות העירוניות בשנת 2012
תקשורת ומיתוג	2
ניהול משאבים	4

הגורם העירוני שהוגדר כאחראי למטרה	מספר המטרות שהוגדרו בתחום אחריותו
מנכ"ל המשלמה	1
מנהלת מינהל השירותים החברתיים	1
סמנכ"ל תפעול	5
מנהלת עיר עולם	2
מנהלת השירות ופנ"צ	1
סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל	1
מהנדס העיר	1
מנהל מינהל בינוי ותשתית	1
מנהלת מנהל החינוך	6

ד. בשנת 2012 הוגדרו 9 מטרות עירוניות 8 חדשות ואחת מחודשת, על פי הפירוט להלן:

1) קידום תל-אביב-יפו כעיר מובילה ובינלאומית בנושא מגדר ומעמד האישה;

2) יישום המעבר לעירייה דיגיטאלית ולעיר חכמה;

3) קידום פרויקטים לפיתוח מוקדי מגורים, עסקים, מלונאות, בילוי ופנאי;

4) חיזוק ושדרוג אזור התחנה המרכזית ושכונת התקווה;

5) קידום תל אביב–יפו כעיר עולם – פיתוח מרכז עסקים בינלאומי ומרכז תרבות בינלאומי;

6) קידום העיר כמרכז אמנות בינלאומי - 2012 שנת האמנות;

7) פיתוח מנהיגות קהילתית והתנדבות;

8) העלאת רמת ההישגים במערכת החינוך ע"י התאמתה לעידן הדיגיטאלי של המאה ה- 21;

9) ניהול מושכל של משאבים – פרויקטים, תאגידים עירוניים, תהליכים, מסמכים ומידע, עלויות, ספקים (מטרה מחודשת).

ה. מניתוח מטרות הנהלה לשנת 2012 עולה כי בכ- 12 מטרות מוגדרות כמטרות משותפות לכל יחידות העירייה.

ו. לשתי מטרות המוגדרות כמטרות משותפות לכל יחידות העירייה, לא הוגדר גורם אחראי: "**מטרה 19: חיזוק ושדרוג אזור התחנה המרכזית ושכונת התקוה (מטרה חדשה) מטרה 30: ניהול מושכל של משאבים – פרויקטים, תאגידים עירוניים, תהליכים, מסמכים ומידע, עלויות, ספקים (מטרה מחודשת).**".

ז. מבדיקת הביקורת עולה כי בשנת 2011 סיווג המטרות נעשה בהתאמה לקווים האסטרטגיים העירוניים. בשנת 2012 המטרות אינן מסווגות על פי הקווים האסטרטגיים.

19. הגדרת גורמי הצלחה עירוניים

לכל מטרה עירונית יש מספר מדדים להצלחה המגדירים את הגורמים אותם רוצים לשנות/לשפר על מנת להשיג את המטרה. גורמי ההצלחה הוגדרו על ידי הנהלת העירייה. מבדיקת הביקורת עולה כי בשנת 2012 מספר מדדי ההצלחה שהוגדרו לכל מטרה עירונית נע בין 3 - 15 מדדים, בממוצע כשמונה מדדים לכל מטרה.

20. הגדרת מטרות ברמת חטיבה/מינהל - בחירת מטרות עירוניות ו/או הוספה של מטרות ייחודיות, על פי הצורך:

א. מבדיקת הביקורת עולה כי ניתן להבחין בין מטרות שהוגדרו ברמת הנהלת העירייה, לבין אלו שהוגדרו ברמת מינהל/חטיבה, באמצעות המערכת הממוחשבת לתכניות עבודה. המטרות העירוניות ומטרות המינהל /חטיבה מסומנות בצבע אחר.

ב. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מזכירת היחידה לתכנון, כי בעת הפקת דו"ח ממוחשב, לא ניתן להבחין בין שני הסוגים של המטרות ולא נעשה ניתוח של מטרות שנבחרו או התווספו.

בתגובה שנמסרה לביקורת ב- 26.10.11 על ידי מנהל התכנון העירוני נכתב כי "**בהצגת המטרות כרשימה למסך, ניתן להבחין בין שני סוגי המטרות על פי השדה 'יוזמת מטרה' המציין מנכ"ל או חטיבה/מנהל.**"

בתגובה שנמסרה לבקורת ב- 4.11.11 על ידי מנהלת אגף מחשוב ומערכות מידע לביקורת נכתב כי "**הועלתה בקשה לשו"שים בדוחות לרבות ביצוע חיתוכים שונים, אך הנושא לא תוקצב.**".

ג. כל מטרה כוללת פירוט של מדדי/גורמי ההצלחה.

ד. מבדיקת הביקורת נמצא כי ניתן להפיק דו"ח ממוחשב הכולל את כל אגפי/יחידות העירייה והממוין על פי מטרה עירונית.

21. בחירת מטרות על ידי האגף/יחידות עצמאיות, בחירה מתוך המטרות שנבחרו ברמת החטיבה/מינהל.

מבדיקת הביקורת עולה כי ניתן להבחין בין מטרות שהוגדרו ברמת הנהלת העירייה, מינהל/חטיבה, לבין אלו שהוגדרו ברמת אגף/יחידה עצמאית, באמצעות המערכת הממוחשבת לתכניות עבודה, שבה הן מסומנות בצבעים שונים וגם על פי שדה 'יוזמת מטרה'.

22. אימוץ גורמי הצלחה עירוניים - כל אגף/יחידה עצמאית נדרש/ת לבחור מספר גורמי הצלחה, מתוך רשימה מוגדרת במערכת הממוחשבת.

א. גורמי ההצלחה מסווגים במערכת הממוחשבת בהתאמה למטרות העירוניות.

ב. מבדיקת הביקורת עולה כי לא ניתן להפיק דו"ח ממוחשב שמסווג את גורמי ההצלחה שנבחרו על ידי היחידות/האגפים לעומת אלו שלא. בתגובה שנמסרה לבקורת ב- 4.11.11 על ידי מנהלת אגף מחשוב ומערכות מידע לביקורת נמסר כי **"לא הועלתה דרישה לדו"ח זה. ניתן לצרף דרישה חדשה זו לרשימת השו"שים."**.

23. הגדרת מדדים כמותיים - על ידי האגף/יחידות עצמאיות.

כל אגף/יחידה נדרש להגדיר מדדים כמותיים, כיעד לביצוע. הגדרת המדדים נעשית על ידי כל אגף/יחידה באופן עצמאי ובהשוואה למצב קיים (להלן: 'נתון השוואתי ליעד').

א. על פי הנחיות היחידה לתכנון עירוני המדדים הכמותיים לא חייבים להראות שיפור באופן יחסי ל'נתון השוואתי ליעד'.

ב. בעבר הוגדרו גורמי ההצלחה כמדד הצלחה לכן במצגת המטרות העירוניות מופיעה רשימה של גורמי הצלחה בעוד שבמערכת הממוחשבת הם מוגדרים כ'מדדי הצלחה'.

תגובה שנמסרה לביקורת ב- 26.10.11 על ידי מנהל התכנון העירוני נכתב כי " **להלן ההבחנה בהגדרות:**

גורם הצלחה- נושא אותו רוצים לשפר/לקדם במסגרת המטרה. העבר כונה "מדד הצלחה" דבר שיצר בלבול עם המדד הכמותי.

מדוד כמותי- הנתון/הסולם- אותו יש למדוד לבחינת ההתקדמות של 'גורם ההצלחה' זו הגדרת סולם המדידה- לא הנתון הכמותי עצמו.

היעד- התוצאה הכמותית אותה מבקשים להשיג בהמלך שנת העבודה.

נתון השוואתי- בד"כ היעד הושג בשנה קודמת.

24. סיווג היעדים על פי סוג/סדר קדימות

תכניות העבודה עד לשנת 2011 סווגו על פי סדר קדימויות. בתכנית העבודה לשנת 2012, סיווג המטרות נעשה על פי חלוקה לשלושה סוגים: יעד תוצאתי, יעד תפוקה ויעד תשומה. לביקורת נמסר על ידי מנהל יחידת התכנון בתאריך ה 18.5.11 כי **"פירוט סדר העדיפויות נועד לשלב ההצגה של התכנית, בזמן דיוני מנכ"ל ולא בהכרח בא לידי ביטוי בתכניות העבודה."**.

25. פירוט משימות - פירוט המשימות הנדרשות, תהליכי הביצוע להשגת היעדים ושיוכם למחלקות ולמדורים הרלוונטיים.

26. מבדיקת הביקורת את תכנית העבודה של האגפים הנ"ל עולה כי הן כוללות יעדים ומדדים כמותיים מסוגים והיקפים שונים. דוגמאות:

מדד כמותי	תיאור יעד	אגף/יחידה
"עדכניות נתונים"	"מעקב ובקרה ע"י דוחות רבעוניים אחרי חייבים וגביית תשלומים"	אגף נכסי עירייה
"ללא מדד"	"טיפול במכרזים ובהתקשרויות-בקשות מהיחידות"	השירות המשפטי
"אחוז מלאי במחסני היחידות"	"המשך פעילות להורדת רמות המלאי ב- 5% נוספים במחסני העירייה מתוך כלל מחסני העירייה (בערך כספי כולל של כ- 60,000 ₪)"	אגף רכש ולוגיסטיקה
"מס' משתלמים"	"כלל העוסקים ברכש ובמצאי ביחידות העירייה וכלל עובדי האגף ב- 2 ימי השתלמות בנושאי רכש ולוגיסטיקה מתקדמים."	אגף רכש ולוגיסטיקה
"מס' פעילויות"	"ביצוע 2 פעילויות נוספות ללכידות חברתית"	השירות המשפטי
"מספר מנהלים שקיבלו הכשרה"	"הכשרת מנהלים לניהול השרות- 'לוקחים אחריות על השרות' 100 מנהלים 14 שעות לפחות."	היחידה לשירות ולפניות הציבור

עיקרי הממצאים לגבי תכנית העבודה

27. אישור תכניות העבודה נעשה במסגרת דיוני מנכ"ל.

תכניות העבודה במערכות המחשוב העירוניות

28. תכניות עבודה מעודכנות מוצגות במערכות המחשוב, על פי החלוקה הבאה: הנהלת העירייה---מינהל/חטיבה---אגף/י.עצמאית.

29. כל אגף/יחידה עצמאית מציגים את המידע הבא: אסטרטגיה, מטרות האגף, יעדים ומשימות לדיווח, משימות צמצום ותוספת, יחידות ארגוניות ודו"חות לספר ת"ע.

30. תכניות העבודה המוצגות באתר כוללות את המידע הבא: מטרה, תחום פעילות, גורם הצלחה, מדד כמותי, יעד + משימות.

בקרה

31. **"נוהל בקרה- בעבור תכניות עבודה"**, כולל שני סוגי פעילויות בקרה באחריות התכנון העירוני:

א. פעילויות באחריות היחידות השונות. יחידת התכנון מבצעת בקרה ומעקב אחר ביצוע.

שם הפעילות	חודשי פעילות
דיווח על יעדים ומשימות במערכת ת"ע	ינואר
דיווח על החלטות מנכ"ל ולקחי תחכימים	ינואר
סיכום במספרים ודיון מנהל אגף ומנהלי מחלקות	פברואר
דיון ברמת מנהל חטיבה/מינהל	פברואר
סטטוס ביצוע יעדים ומשימות לפורום מנכ"ל וחברי מועצה	מרץ
קיום דיונים ביחידות	יוני
דיווח על יישום לקחי תחכימים	יוני

ב. פעילויות באחריות יחידת התכנון.

שם הפעילות	חודשי פעילות
הפקת דיסק לרה"ע ולחברי מועצה	פברואר
הוצאת חוברת עם סיכום שנה במספרים	פברואר
העלאת תכנית העבודה לפורטל העירוני	מרץ
הפקת דו"ח חצי שנתי	מאי
הפקת חוברת לחברי מועצה	יוני

32. מבדיקת הביקורת עולה כי יחידת התכנון מפיקה דו"ח סטטוס ביצוע יעדים ומשימות בהיבט שנתי/חצי שנתי למעקב ובקרה במהלך השנה.

במסגרת הדו"ח כל אגף מציג את סטטוס ביצוע תכנית העבודה במסגרת של טבלה הכוללת את הסעיפים הבאים: מטרה שנתית, מדד כמותי/תיאור יעד, סטטוס ודיווח.

סיווגי הסטטוס בדו"ח זה הם: מתקדם לפי התכנון, הסתיים לפי התכנון, מתעכב ביחס לתכנון, הסתיים שלא כמתוכנן, הסתיים מעבר לתכנון ולא יבוצע.

33. הביקורת בחנה את נתוני דו"ח סטטוס ביצוע יעדים ומשימות לשנת 2009, בהיבט שנתי של היחידות והאגפים הבאים: אגף רכש ולוגיסטיקה; אגף נכסי העירייה; השירות המשפטי; היחידה לשירות ולפניות הציבור; דובר העירייה:

אגף/יחידה	הסתיים לפי התכנון	מתעכב ביחס לתכנון	מתקדם לפי התכנון	הסתיים שלא כמתוכנן	לא יבוצע	הסתיים מעבר לתכנון
אגף רכש ולוגיסטיקה	73%	15%	12%			
אגף נכסי עירייה	2%	2%	96%			
השירות המשפטי	5%	38%	42%	5%	5%	5%
היחידה לשירות ולפניות הציבור	16%	5%		63%		16%
יחידת דובר העירייה	100%					

טופס סיכום שנה במספרים

34. טבלה המרכזת מטרות בהסתכלות רב שנתית, רק לגבי מטרות שהתמשכו למעלה משנה. הנתונים מוצגים כמספרים.

35. על פי מנהל היחידה אין קשר ישיר בין טופס סיכום שנה במספרים לבין דו"ח סטטוס ביצוע יעדים.

פרק ג' - תחכימים

36. יחידת התכנון העירוני מובילה את הטמעתו של תהליך לימודי להפקת לקחים, להלן 'תחכימים', העולים מתוך תהליכי הביצוע והבקרה על תכניות העבודה.

37. פירוש המונח 'תחכים' הוא תחקיר כדי להחכים.

38. על פי מידע שנמסר לביקורת, על ידי אחראי לנושא התחכימים ביחידה לתכנון, בכל שנה מתקיימים כ- 200 - 300 תחכימים בעירייה. בתגובה שנמסרה לביקורת ב- 26.10.11 על ידי מנהל התכנון העירוני נכתב: **"פוטנציאל ביצוע תחכימים על פי תחשיב של אחד לכל מנהל מחלקה/תחום הוא בין 200 ל 300 בשנה. העירייה נמצאת בתהליך הדרגתי של גידול במספר התחכימים. בשנת 2010 התקיימו 135 תחכימים. בנוסף אגף המחשוב לבדו ביצע כ- 60 תחכימים בשנת 2010."**.

39. לשאלת הביקורת נמסר כי מדדי ההצלחה של היחידה לתכנון בנושא התחכימים הם: הגדלת מספר התחכימים והגדלת מספר ההמלצות.

בתגובה שנמסרה לביקורת ב- 26.10.11 על ידי מנהל התכנון העירוני נכתב:**".. והגדלת מספר ההמלצות שיושמו"**.

40. מטרות התחכים כפי שהוגדרו על ידי יחידת התכנון הם:

א. לשפר ביצועים עתידיים על יסוד ניתוח פעילות ארגונית;

ב. לאתר חסמים ומכשולים בפעילות הארגון;

ג. לפתח ארגון לומד ומשתף;

ד. לתת לגיטימציה לשאול שאלות, ללמוד מטעויות ו'לא לדעת'.

41. בחלק מהמסמכים שהועברו לביקורת התחכים מוגדר כתחקיר.

42. על פי נתונים שהועברו לביקורת ונכונים לחודש פברואר בשנת 2010 עולה כי במהלך השנים חל גידול במספר היחידות שבצעו תחכימים.

שנה	מס' תחכימים
2007	52
2008	63
2009	71

43. על פי מנהל יחידת התכנון היעד הוא יצירת תחכים אחד על ידי כל מחלקה/תחום.

44. על פי מידע שהועבר לביקורת עולים הנתונים הבאים:

א. נכון לסוף שנת 2010, בכל אגף נערך לפחות תחכים שנתי אחד.

ב. בשנת 2009 – חלק מהאגפים קיימו תחכימים ברמת מנהלי מחלקות.

ג. מספר קטן של אגפים קיימו מספר תחכימים.

45. לשאלת הביקורת נמסר כי נכון למועד עריכת הביקורת לא קיימת בקרה שיטתית אחר יישום המלצות התחכימים.

תיעוד התחכימים במערכת המחשוב

46. המערכת המחשובית מאפשרת תיעוד של התחכימים. ההחלטה על העלאת התחכים למערכת מתקבלת על ידי היחידה שביצעה את התחכים ועל פי שיקול דעתה.

47. המערכת מאפשרת סינון של התחכימים על פי יחידות, שנים ונושאים.

48. ממידע שנמסר לביקורת על ידי מנהל היחידה עולה כי בשנת 2011 החלו להכניס למערכת המידע את המלצות התחכים, לצרכי מעקב ובקרה. נכון לתקופת הביקורת (03/2011) מידע זה הוקלד על ידי בעלי תפקידים ביחידת התכנון משיקולי אבטחת מידע.

תהליך עבודה

49. שלבים בתהליך

א. הגדרת האירוע/התהליך. בחירת הנושא לתחכים נעשית על ידי האגפים;

ב. איסוף נתונים, עובדות ומשוב מהמעורבים;

ג. ביצוע התחכים בפועל;

ד. סיכום והפקת לקחים;

ה. הפצת הידע בארגון;

ו. יישום והטמעת ההמלצות;

ז. בקרה.

50. תרשים התהליך

לידי הביקורת נמסר על ידי אחראי לנושא התחכימים ביחידה לתכנון, תרשים תהליך העבודה כפי שהוגדר על ידי היחידה. מצ"ב בנספח.

51. על פי הנחיות היחידה לתכנון לאגפים וליחידות השונות, התחכים יכול להתמקד בשלושה תחומים:

א. ארוע הנוגע לתהליכי עבודה/לשירות.

ב. תהליך או קטע מתהליך אותו רוצים לשפר.

ג. יעד מתוך תוכנית העבודה.

הדרכה

52. מבדיקת הביקורת עולה כי קיימים חומרי הדרכה מעטים בנושא זה.

53. יחידת התכנון מבצעת הדרכות והכשרות בנושא התחכים. לביקורת נמסרה מצגת הדרכה, על ידי אחראי לנושא התחכימים ביחידה לתכנון, "**התחכים ככלי למידה ניהולי**". המצגת אינה כוללת מידע על דרכי בקרה, למידה והפצת המידע.

54. מבדיקת הביקורת עולה כי המצגת כוללת את הנושאים הבאים: מהו תחכים, תשתית הכרחית לביצוע תחכים מוצלח, מטרות התחכים, שלבי הכנת תחכים.

להלן פירוט השלבים כפי שמופיעים במצגת ההדרכה:

א. שלב א' - הגדרת נושא ממוקד, הגדרת שאלת חקר, זימון בעלי עניין לדיון, איסוף נתונים ועובדות.

ב. שלב ב' - הצגת הגורמים המסבירים את הנתונים והעובדות, הכללה - ניתוח ואפיון מספר מצומצם של גורמים משפיעים - "גורמי על" שהטיפול בהם יביא לשיפור בתוצאות.

ג. שלב ג' - הצגת תכנית פעולה לשיפור או לשימור, הגדרת יעדים להשגה בתום היישום.

55. בנוסף קיים טופס מובנה הכולל דוגמא והסברים על הנדרש בכל פרק בביצוע התחכים.

רכז תחכימים

56. תפקיד רכז התחכימים, הוא תפקיד חדש שהוגדר בשנת 2010. להלן פירוט תפקיד הרכז כפי שהוגדר על ידי יחידת התכנון:

א. יפעל לקידום, שיווק ומיצוב נושא התחכימים ביחידתו;

ב. יהיה שותף פעיל ויוזם להעלאת הנושאים לתחכים;

ג. יבדוק את אפקטיביות הנושא הנבחר – האם משמעותי לשיפור/ללמידה;

ד. יעודד תרבות של שיתוף - שיתוף רחב של הצוות;

ה. יגלה מעורבות בבחירת צוות התחכים;

ו. יסייע בבחירת מוביל התחכים;

ז. יתמוך וילווה את מוביל התחכים;

ח. יכוון את המשתתפים לדיון לפי מתווה התחכים;

ט. יסייע בהתמודדות עם התנגדויות במהלך התחכים;

י. יזהה קונפליקטים וישקף אותם למשתתפי התחכים;

יא. יקפיד על מבנה המתודולוגיה - דגש על שאלת חקר והמלצות יישומיות;

יב. יהווה כתובת זמינה לפתרון בעיות.

57. החל משנת 2010 החלה הכשרה של רפרנטים אגפיים לתמיכה במבצעי התחכים. הקורס הראשון הסתיים בדצמבר 2010 וכלל 18 משתתפים. הביקורת ראיינה ארבעה משתתפים בקורס, כחצי שנה לאחר סיום מועד הקורס. מראיונות אלו עלו מספר נושאים. הביקורת לא ניתחה נושאים אלו ומביאה את הדברים כפי שנמסרו על ידי המרואיינים:

א. הקורס סייע להם למצב את מקומם הארגוני, אולם לא כל המנהלים יודעים על התפקיד;

ב. הקורס נתן להם כלים יישומים להבנת המתודולוגיה וחשיבות הכלי;

ג. לא נעשתה הבחנה בין תפקידו של רכז חטיבתי לבין תפקידו של רכז אגפי;

ד. קיימת שונות בין הרכזים בניסיונם ובאופי תפקידם בפועל;

ה. לא כל המנהלים מודעים לחשיבות התחכים ככלי ניהולי;

ו. רק חלק מהאגפים מציגים את התחכימים להנהלת החטיבה/מינהל במסגרת 'פורום המלצות תחכימים', או בכל מסגרת אחרת;

ז. לא נערכים פרוטוקולים או סיכומים של דיונים בנושא התחכימים על ידם;

ח. אין מדידה מסודרת של מספר התחכימים המבוצעים;

ט. בחירת הנושא לתחכים נעשית במרבית המקרים בסמוך למועד הנדרש להצגת התחכים ולכן בחלק מהמקרים מרבית התחכימים מבוצעים בפרק זמן זה ולא לאורך כל השנה;

י. התחכימים לא מהווים חלק בתכנית העבודה ולכן אינם נתפסים כחובה על ידי השדרה הניהולית.

תחכימי אגף המחשוב

58. אגף המחשוב מבצע תחכימים החל משנת 2007, תוך הסתייעות ביועץ חיצוני, ללא תמיכה של יחידת התכנון.

59. מבדיקת תהליך העבודה באגף המחשוב עלו מספר היבטים בתהליך העבודה:

א. בחירת נושא תחכים - כל נושא שנבחר לביצוע תחכים מקבל את אישורו של מנהל האגף.

ב. משוב - לאחר הכנת התחכימים ניתן משוב למבצעים על ידי מנהל האגף, מנהלת פרויקטים, עוזר מנהל האגף ויועץ חיצוני.

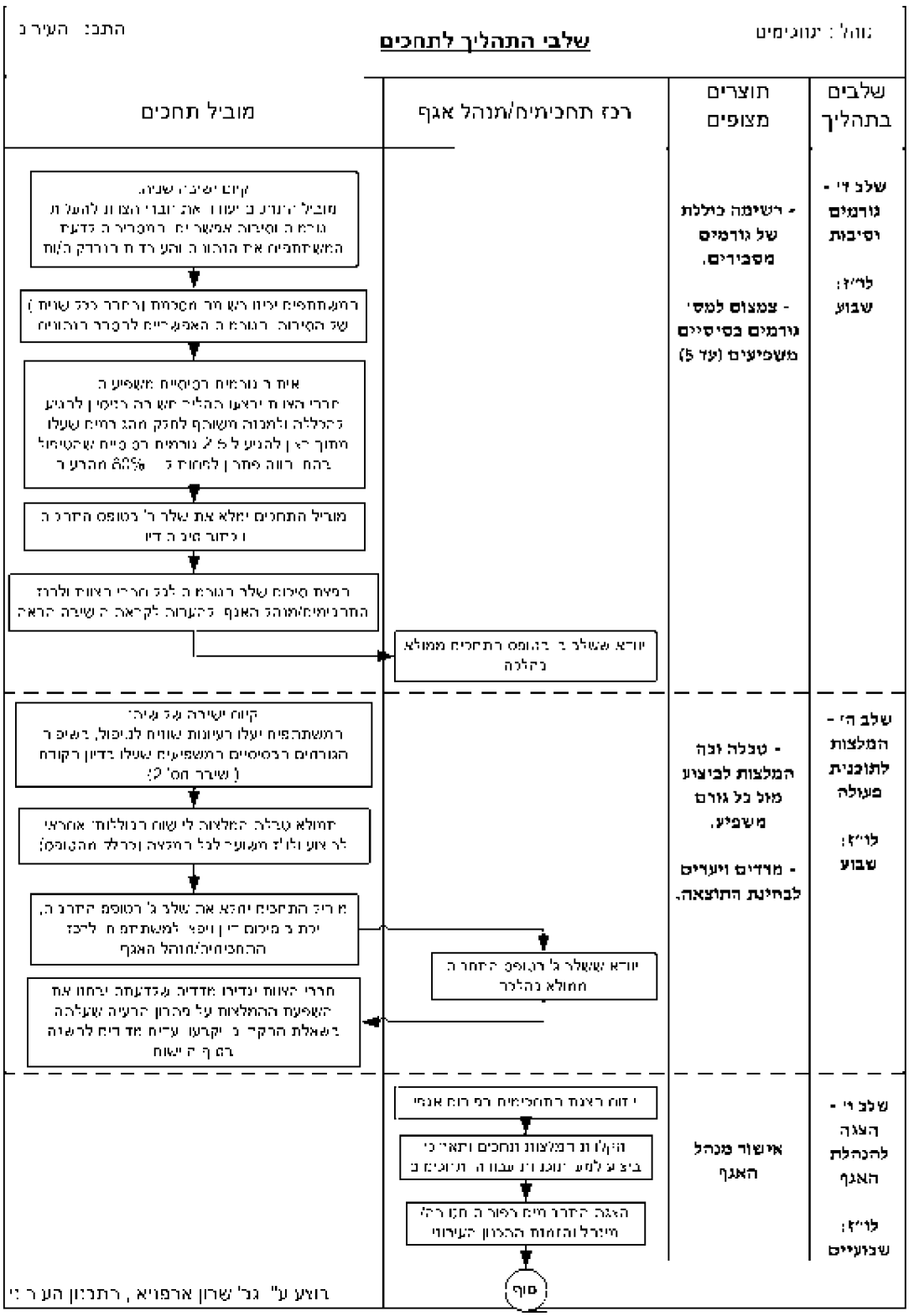
ג. הפצת הידע/התובנות - הפצת תובנות נעשית באמצעות הפצת מידעון חודשי, אגפי לכלל עובדי האגף.

ד. בקרה - נערכת בקרה שיטתית ומובנית אחר יישום התחכימים ברמת הנהלת האגף. לדוגמא: בקרה אחר יישום תחכימים שנעשו במהלך שנת 2009 נערכה במהלך 2010.

ה. ביצוע מעקב אחר ביצוע ועמידה בלו"ז על ידי הנהלת האגף - המעקב כולל: תאריך הגשת הנושא, תאריך הכנה, תאריך משוב, תאריך הצגת תחכימים, אישור על ביצוע בקרה ואישור על ביצוע מעקב יישום תחכימים.

ו. מעקב אחר יישום תחכימים צוותיים - המעקב כולל פירוט לקחים ופעילויות נדרשות, לו"ז, סטטוס ובקרה.

נספח


שלבי התהליך לתחכים
מוביל תחכים
רכז תחכימים/מנהל אגף
תוצרים מצופים
שלבים בתהליך
שלב א' - גורמים יסיבות
לו"ז: שבוע
- רשימה כוללת של גורמים מסבירים.
- צמצום למס' גורמים בסיסיים משפיעים (עד 5)
שלב ה' - המלצות לתוכנית פעולה
לו"ז: שבוע
- טבלה ובה המלצות לביצוע מול כל גורם משפיע.
- מדדים ויעדים לבחינת התוצאה.
שלב ו' - הצגה להנהלת האגף
לו"ז: שבועיים
אישור מנהל האגף
סוף

<u>לתשומת לב:</u>

התייחסויות המבוקרים ואחרים לטיוטת ממצאי הביקורת בשלב אימות הממצאים, מצורפות לדוח בפרק הנספחים, ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.

נספח א - מנהלת אגף מחשוב ומ"מ מתאריך 4.10.11.

נספח ב - התייחסות מנהל התכנון העירוני מתאריך 26.10.2011.

מסקנות

כללי

60. על פי ממצאי הדוח מסקנת הביקורת באופן כללי הינה כי השימוש שנעשה בתוכניות העבודה בעיריית תל אביב אינו מביא לידי מימוש את הפוטנציאל הקיים בהם ככלי אסטרטגי וניהולי בעבודת הנהלת העירייה.

61. הביקורת סבורה כי לתוכניות העבודה צריך להיות תפקיד מהותי בשיפור תהליכי קבלת החלטות בהנהלת העירייה, אולם מניתוח ממצאי הדוח נראה כי לא נעשה ניתוח מעמיק ו/או איכותי של אופן והיקף היישום של תוכניות העבודה ברמה העירונית ולכן הן אינן משמשות הלכה למעשה כמקור מידע לצרכי למידה והפקת לקחים. לדעת הביקורת המידע המועבר על ידי יחידת התכנון להנהלת העירייה אינו מספק.

62. מממצאי הביקורת עולה כי היחידה עוסקת בעיקר בהנחייה והדרכה של היחידות בכתיבת תוכנית העבודה, מעקב אחר לו"ז לביצוע והפקת דוחות להנהלת העירייה. הביקורת סבורה כי יש לערוך שינוי מהותי בתהליכי המעקב, הבקרה והניתוח של תכנון מול ביצוע.

63. לא נעשית בדיקה שיטתית ו/או מדגמית של תוכנית העבודה של השנה החולפת ולכן לא ניתן להסיק מסקנות לצרכי קבלת החלטות ולמידה.

64. מממצאי הדוח עולה כי אין הבחנה בתוכנית העבודה בין סוגים שונים של משימות. הביקורת סבורה כי יש ליצור הבחנה בתוכנית העבודה בין משימות שוטפות של היחידה לבין משימות שייעודן שיפור והתייעלות בין משימות של יחידה בודדת לבין משימות 'רוחב', תהליכים חוצי ארגון.

65. תוכניות העבודה אינן מקושרות למדדים תפעוליים ו/או כספיים או כל מדד אחר שיאפשר מדידה ובקרה על השגת היעדים והמדדים שהוגדרו בתוכניות העבודה. הביקורת סבורה כי תוכנית עבודה שאינה משולבת בחינה מדגמית או מלאה של מדדים אלו, הינה תוכנית עקרונית ולא בהכרח ריאלית ו/או יעילה.

66. אין תוכנית מעקב ובקרה על יישום תוכנית העבודה.

67. תהליך העבודה של יצירת תוכנית עבודה הוטמע בעירייה וכיום הוא מבוצע על ידי כל יחידות העירייה, אולם אין אחידות באופן הביצוע בפועל באיכות וביעילות התוכנית ככלי ניהולי.

68. הגדרת התפקיד של יחידת התכנון כפי שהוא בא לידי ביטוי הן באתר העירייה והן בביצוע בפועל מדגישה את תפקידה של היחידה כגורם מסייע ליחידות העירייה השונות בכתיבת תוכניות עבודה ובביצוע תחכימים.

69. מבדיקת משמעות המושג 'תכנון עירוני' עולה כי המושג אינו תואם את משימותיה ותפקידיה של היחידה בפועל.

תוכניות עבודה

70. מניתוח הממצאים עולה כי תוכניות העבודה של היחידות השונות בעירייה הן שנתיות ולא רב שנתיות בעוד שבפועל המשימות המוטלות על העירייה ברובן הן התפתחותיות ומתמשכות ו/או כוללות משימות קבועות כנגזרת של חזון עירוני כולל.

71. תוכניות העבודה אינן משקפות מגדירות או מתעדפות את פעילות העירייה בטווח הקצר ובטווח הארוך.

72. לדעת הביקורת מינוי של בעל תפקיד אחד אחראי, מתוך פורום מנכ"ל, לריכוז היישום של מטרה עירונית הוא חשוב, אולם מימושו הוא התחלתי ועדיין לא ניתן לבדיקה על ידי הביקורת.

73. הנחת העבודה של הביקורת היא כי ניתוח מטרות היחידות אמור לתת תמונה מהימנה על אופן תיעדוף המשימות, אולם כיום מידע זה לא מעובד ולא מוצג כלל ברמה עירונית אלא רק באופן חלקי ברמה אגפית. הביקורת סבורה כי יש חשיבות רבה לניתוח השימוש במטרות העירוניות, בדיעבד, בראיה מערכתית כוללת, מתוך הנחת מוצא כי המטרות שהוגדרו על ידי הנהלת העירייה צריכות לקבל ביטוי מעשי רב ככל האפשר בתוכניות העבודה.

74. המערכת הממוחשבת אמורה לשמש ככלי לשיפור היעילות בהגדרת תוכניות העבודה, אולם מבדיקת הביקורת עולה כי המערכת אינה נותנת מענה מספק לצרכי עיבוד וניתוח אופן והיקף השימוש במטרות העירוניות בתוכניות העבודה.

75. הביקורת מציינת לטובה את עקרון השימוש ביעדים ומדדים כמותיים בתוכניות העבודה אולם מניתוח מדגמי של תוכניות עבודה נמצא כי אין עקביות ואחידות בנושא זה בתוכניות העבודה ונמצאו שני סוגים של יעדים ומדד כמותי:

א. פעילות המבוצעת בשוטף, כחלק מהפעילויות הקבועות הנדרשות מהיחידה. דוגמאות:

תיאור יעד	מדד כמותי	אגף/יחידה
"מעקב ובקרה ע"י דוחות רבעוניים אחרי חייבים וגביית תשלומים"	"עדכניות נתונים"	אגף נכסי עירייה
טיפול במכרזים ובהתקשרויות-בקשות מהיחידות	"ללא מדד"	השירות המשפטי
"המשך פעילות להורדת רמות המלאי ב-5% נוספים במחסני העירייה מתוך כלל מחסני העירייה (בערך כספי כולל של כ-60,000 ₪)"	"אחוז מלאי במחסני היחידות"	אגף רכש ולוגיסטיקה

ב. פעילות חד פעמית/ייחודית/פרוייקטאלית. דוגמאות:

תיאור יעד	מדד כמותי	אגף/יחידה
"כלל העוסקים ברכש ובמצאי ביחידות העירייה וכלל עובדי האגף ב-2 ימי השתלמות בנושאי רכש ולוגיסטיקה מתקדמים"	"מס' משתלמים"	אגף רכש ולוגיסטיקה
"ביצוע 2 פעילויות נוספות ללכידות חברתית"	"מס' פעילויות	השירות המשפטי

76. הביקורת מציינת כי הפקת דו"ח סטטוס ביצוע יעדים ומשימות בהיבט שנתי/חצי שנתי, על ידי יחידת התכנון חשובה וחיונית לצרכי מעקב ובקרה במהלך השנה. עם זאת לדעת הביקורת חלק מהנתונים שהוצגו בדו"ח סטטוס ביצוע יעדים ומשימות לשנת 2009, מחייבים בחינה מעמיקה לצרכי למידה והפקת לקחים לשנה העוקבת. לדוגמא: במקרים בהם מסווג אחוז גבוה של מטרות (96%) בסטטוס 'מתקדם על פי התכנון', במקרים שבהם מטרות רבות (38%) מוגדרות כ'מתעכב על פי התכנון', או במקרים שבהם מרבית המטרות (63%) מוגדרות כ'הסתיים שלא כמתוכנן'.

77. אין אינדיקציה בדו"ח מה מוגדר כמטרה רב שנתית.

78. טופס סיכום שנה במספרים נותן מענה חלקי בלבד לצורך קבלת תמונה כוללת ומהימנה של יישום המטרות והתקדמות בהשגתן. אין קשר ישיר בין טופס סיכום שנה במספרים לבין דו"ח סטטוס ביצוע יעדים.

79. במהלך השנים האחרונות חלו שינויים, במספר שלבים, בתהליכי העבודה אשר חייבו שינוי במערכות המידע ובהגדרות ובמושגים שבהם עושים שימוש בתוכנית העבודה. הביקורת סבורה כי כתיבת תוכנית עבודה איכותית מחייבת מיומנות, ניסיון וידע של הגורמים המעורבים בכתיבת התוכנית ביחידות ולכן כל שינוי קטן, כגדול, מחייב תהליך של הטמעה הכולל הטמעה של השינוי במערכות, בדו"חות ובקרב בעלי תפקידים. להלן מספר מסקנות בהקשר זה;

- לעיתים אין התאמה בין המערכת הממוחשבת למצגות העירוניות: בעבר הוגדרו גורמי ההצלחה כמדד הצלחה לכן במצגת המטרות העירוניות מופיעים רשימה של גורמי הצלחה בעוד שבמערכת הממוחשבת הם מוגדרים כ'מדדי הצלחה'.
- מניתוח הממצאים עולה כי החל משנת 2012 אופן מיון המטרות נעשה על פי חלוקה לשלושה סוגים: יעד תוצאתי, יעד תפוקה ויעד תשומה בהגדרות ובדיוני מנכ"ל אולם נדמה כי אין לו ביטוי מעשי מוגדר מבחינת האגפים.
- הגדרת בעל תפקיד כאחראי על יישומה של מטרה עירונית. יחידת התכנון החלה ביישום השינוי, בעוד שהגדרת הצרכים, הציפיות והמתודולוגיה נעשית בדיעבד.

תחכימים

80. מן הממצאים עולה כי מספר התחכימים המבוצעים בכל שנה בעירייה הולך וגדל והשאיפה של היחידה היא להגיע למצב שבו כל יחידה תערוך תחכים אחד בכל שנה. מערכת המידע אינה כוללת את כל התחכימים ולכן לא ניתן לדעת מה מספרם המדוייק בכל שנה באמצעותה אלא רק באמצעות מעקב ותעוד שאינו אוטומטי.

81. מדדי ההצלחה של היחידה לתכנון בנושא התחכימים הם כמותיים בהקשר לביצוע התחכימים, אולם אין מדד המגדיר היבטים אחרים.

82. מספר התחכימים המבוצעים בעירייה גדל משנה לשנה.

83. הביקורת מציינת בחיוב את תהליך הכנסת ההמלצות למערכת המחשוב, אולם התהליך הוא עדיין בתחילתו ולכן לא ניתן לבחון את האפקטיביות שלו בשלב זה. תעוד התחכימים במערכת המחשוב נעשה על ידי בעלי תפקידים ביחידת התכנון, מטעמי אבטחת מידע, מצב זה אינו מומלץ לאורך זמן ולדעת הביקורת יש לבחון היבט זה לאחר שנה של פעילות לפחות.

84. הביקורת סבורה כי מניתוח תהליך העבודה עולה כי לא באים לידי ביטוי מספק השלבים הבאים:

א. הפצת הידע בארגון.

ב. יישום והטמעת ההמלצות.

ג. בקרה.

85. חומרי ההדרכה של היחידה אינם מספקים. להלן מספר דוגמאות;

- בהנחיות לבחירת נושא לתחכים/שאלת החקר ניתן הסבר מהי שאלת חקר ואיך מנסחים אותה אולם לא ניתן מידע על חשיבות שאלת החקר ושיקולי הדעת בבחירת שאלת חקר, על פי קריטריונים של ניהול סיכונים.
- חלק מהרכזים שהוכשרו לא עסקו מעולם בתחום וחלקם כבר כתבו מספר תחכימים ולכן יש חשיבות גדולה לחומרי ההדרכה המלווים את פעילותם, טפסים ונהלים אשר יכולים לשמש להם ככלי עזר בעבודתם.
- בהגדרת התפקיד של רכז התחכימים אין היבטים של בקרה או של ניהול ידע.

<u>לתשומת לב:</u>

התייחסויות המבוקרים ואחרים למסקנות והמלצות הביקורת, מצורפות לדוח בפרק הנספחים ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.

נספח ג - התייחסות מנהל התכנון העירוני מתאריך 8.1.2012.

המלצות

86. בהתבסס על ממצאי הביקורת במישורים שונים נושא השימוש בתוכניות העבודה לקוי וטעון שיפור ונדרש שינוי בהגדרות התפקיד ובמשימות היחידה.

87. הגדרת התפקיד של יחידת התכנון כגורם מסייע היא לדעת הביקורת הגדרה מאוד מצומצמת ומצמצמת את החשיבות והתפקיד של היחידה בהעברת מידע אסטרטגי וניהולי להנהלת העירייה. הביקורת סבורה כי היחידה אמורה לשמש כגורם מוביל ומשפיע על יצירת תרבות ניהול איכותית ולכן תפקיד יחידת התכנון העירוני צריך לכלול בקרה, מעקב, שיקוף מצב להנהלת העירייה ככלי לתכנון אסטרטגי, תכנון מול ביצוע ועוד.

88. הביקורת סבורה כי שמה של היחידה צריך להעיד על פעילותה ומטרותיה ולכן הביקורת ממליצה לשקול לערוך שינוי בשמה של היחידת ליחידת התכנון.

89. תוכניות העבודה של היחידות השונות בעירייה הן שנתיות ולא רב שנתיות בעוד שבפועל המשימות המוטלות על העירייה ברובן הן התפתחותיות ומתמשכות ו/או כוללות משימות קבועות כנגזרת של חזון עירוני כולל ולכן מומלץ ליצור הבחנה בין הסוגים השונים של המשימות.

90. הביקורת סבורה כי תוכנית עבודה איכותית צריכה לאפשר הגדרה ותעדוף של הפעילויות בטווח קצר, בינוני וארוך.

91. יש לעקוב אחרי תהליך הביצוע בפועל של מינוי אחראי לריכוז היישום של מטרה עירונית. הביקורת סבורה כי באחריות מנכ"ל העירייה להגדיר את התפקיד ודרכי המעקב והבקרה אחר הביצוע.

92. המערכת הממוחשבת אמורה לשמש ככלי לשיפור היעילות בהגדרת תוכניות העבודה, מומלץ לעשות בה שימוש רחב יותר לצרכי בקרה והפקת דוחות. לדוגמא: כמה יחידות בחרו כל מטרה? באיזה היקף? איזו מטרה לא נבחרה כלל? איזו מטרה התווספה? מה חלקה היחסי באחוזים? וכדומה.

93. תוכניות העבודה אינן מקושרות למדדים תפעוליים ו/או כספיים או כל מדד אחר שיאפשר מדידה ובקרה על השגת היעדים והמדדים שהוגדרו בתוכניות העבודה ולכן מומלץ לבחון שילוב של מספר מערכות מיחשוב עירוניות, כפיילוט, אשר יאפשרו העברה ועיבוד של נתונים ממערכת אחת לשנייה.

94. לדעת הביקורת נדרשת בדיקה מדגמית של מספר מדדים על מנת שהמידע המתקבל מהיחידות לגבי סטטוס הביצוע ישקף את השונות בין היעדים.

95. יש לבחון הפרדה בין פעולות קבועות ושוטפות החוזרות על עצמן בכל שנה בתוכנית העבודה לבין פעולות שמתווספות. המשימות הן קבועות אולם הדגשים משתנים ולכן חשוב שתוכנית העבודה תשקף את השינוי בדגשים בהתאמה למטרות העירוניות ולא את המשימות הקבועות למשל על ידי חלוקה של תוכנית העבודה לשתי קטגוריות.

96. הביקורת סבורה כי יש חשיבות רבה בניתוח והפקת לקחים באמצעות דו"ח סטטוס ביצוע יעדים ומשימות בהיבט שנתי/חצי שנתי, ברמת כל יחידה.

97. מומלץ לנתח לעומק את תוכניות העבודה על מנת שיתאפשר תהליך של הפקת לקחים מתכנון ויישום בתוכנית עבודה.

98. כתיבת תוכנית עבודה איכותית מחייבת מיומנות, ניסיון וידע של הגורמים המעורבים בכתיבת התוכנית ביחידות ולכן כל שינוי קטן, כגדול, מחייב תהליך של הטמעה הכולל הטמעה של השינוי במערכות, בדו"חות ובקרב בעלי תפקידים. לכן הביקורת ממליצה להפחית בסיווגים ובהגדרות השונות הקשורות לתחום התכנון, תחום הדורש הבנה ומיומנות ייחודית ואשר כל שינוי במושגים ובמערכות בו מחייב הטמעה.

תחכימים

99. הביקורת תערוך דוח מיוחד לנושא התחכימים בשנת 2012.

100. לאור הגידול במספרי התחכימים חשוב לבחון את התחכימים בשיקולי עלות תועלת. לדעת הביקורת תפקידה של היחידה לשמש לא רק כגוף מרכז המהווה מקור לידע בנושא התחכימים, אלא גם לבחון את הנושאים ואת השימושים שנעשים בתחכימים בראיה ביקורתית שתאפשר הפקת לקחים והתייעלות לאורך זמן.

101. הביקורת ממליצה כי ייעשה תהליך לבחינה של אופן ניתוח ויישום ההמלצות ביחידות השונות, תוך בחינת ההיבטים הבאים: אלו נושאים בוחרים ומה הדרך שעושים שימוש בהמלצות התחכים: האם ההמלצות יושמו? האם הן פורסמו? האם המלצות שרלוונטיות לעוד תחומים בעירייה הועברו לידיעתם של גורמים אחרים? וכדומה.

102. מינוי של רכז תחכימים בכל יחידה בליווי של הכשרה ייעודית, יאפשר לדעת הביקורת סטנדרטיזציה והטמעת מתודולוגיה מקצועית בתחום זה.

103. מדדי ההצלחה של היחידה לתכנון בנושא התחכימים הם כמותיים בהקשר לביצוע התחכימים, ולכן הביקורת סבורה כי יש להגדיר מדדי הצלחה נוספים לבקרה על התחכימים. כגון: איכות ההמלצות, או מדד המגדיר את יישום המלצות התחכים בדיעבד, דרכי הפצת התחכים וכדומה.

104. באגף המחשוב נושא התחכימים מנוהל על ידי הנהלת האגף שרואה בו חשיבות מרובה. הביקורת ממליצה לעשות שימוש בניסיון והידע הנצבר בניהול נושא התחכימים באגף המחשוב ומ"מ. הביקורת רואה לנכון לציין בין היתר מספר היבטים בעבודת האגף: אופן בחירת נושא התחכים ומעורבתו ואישורו של מנהל האגף, הפצת התובנות והידע, ביצוע בקרה שיטתית ומובנת אחר יישום התחכימים ברמת מנהל אגף, מעקב אחר יישום תחכימים צוותים. בחירת נושא תחכים - כל נושא נבחר לביצוע תחכים מקבל את אישורו של מנהל האגף.

105. הביקורת ממליצה לבחון את פעולתם של הרכזים לאחר תקופה של שנה-שנתיים בתפקיד, לצורך הפקת לקחים. מן הממצאים עלו מספר נושאים המחייבים בדיקה לאורך זמן בתפקיד הרכז:

- כיצד הם נתפסים ביחידה שלהם? האם המנהלים שלהם מכירים בתפקידם ומסייעים להם?
- האם יש הבחנה בין רכז אגפי לרכז חטיבתי?
- האם כולם מציגים את התחכימים להנהלת החטיבה/מנהל?
- האם יש תהליכי עבודה מסודרים וקבועים?
- כיצד נקבע נושא התחכים? מתי?
- וכו'.

106. הביקורת ממליצה לפתח חומרי הדרכה המטמיעים שיקולי דעת, כלי עזר, והיבטים של בקרה וניהול ידע.

107. לדעת הביקורת למידת המעורבות של מנהלי היחידות בביצוע התחכימים יש השפעה מכרעת על אופן ביצועם והפקת הלקחים והלמידה בעקבותיהם. לכן הביקורת ממליצה לחשוף אותם לחשיבות התחכימים ולפעול להגברת מעורבותם בתהליך.