

ו' בתשרי, התשע"ב
 04-אוקטובר-11
 סימוכין : 35641411

מבקרת העירייה.

לכבוד :

הנדון: טיוטת ממצאים לדוח ביקורת בנושא התכנון העירוני

להלן התייחסות לממצאים אשר הוגשו :

1. נושא תחכימים – אין התייחסות.
2. נושא מערכת תוכניות עבודה -

פרק ב' סעיף 17, ד', 4:

"הגדרת מטרות ברמת חטיבה/מינהל - בחירת מטרות עירוניות, ו/או הוספה של מטרות ייחודיות עפ"י הצורך, בעת הפקת דוח ממוחשב, לא ניתן להבחין בין שני הסוגים של המטרות ולא נעשה ניתוח של מטרות שנבחרו או התווספו".
 הועלתה בקשה לשו"שים בדוחות לרבות ביצוע חיתוכים שונים, אך הנושא לא תוקצב.

פרק ב' סעיף 17, ו', 2 :

"אימוץ גורמי הצלחה עירוניים - כל אגף/יחידה עצמאיים נדרשת לבחור מספר גורמי הצלחה, מתוך רשימה מוגדרת במערכת הממוחשבת. גורמי ההצלחה מסווגים במערכת הממוחשבת בהתאמה למטרות העירוניות. לא ניתן להפיק דוח ממוחשב שמסווג את גורמי ההצלחה, שנבחרו ע"י האגפים/יחידות לעומת אלו שלא".
 לא הועלתה דרישה לדו"ח זה. ניתן לצרף דרישה חדשה זו לרשימת השו"שים.

בברכה,

מנהלת אגף מחשוב ומ"מ

העתקים:

סמנכ"ל התכנון העירוני

מנהל תכנון העירוני

כ"ח בתשרי, התשע"ב
26-אוקטובר-11
סימוכין : 37577311

אל : מבקר העירייה

מאת: מנהל התכנון העירוני

שלום,

הנדון: הערות לממצאים בדוח הביקורת - יולי 2011

בהמשך לפרק הממצאים שהועבר אלינו ביום 20 בספטמבר 2011, להלן הערות והבהרות לממצאי הדוח:

1. סעיף 16 - ד': ...ברמת חטיבה / מינהל במקום המילה "יחידה".
2. סעיף 16 - ח': צריך להיות - קביעת יעדים כמותיים למדדים שהוגדרו בסעיף הקודם.
3. סעיף 16 - ט': צריך להיות - קביעת סדר קדימות לכל יעד.
4. סעיף 16 - י': צריך להיות - פירוט המשימות הנדרשות להשגת כל יעד.
5. סעיף 17 - ב': "מטרות האסטרטגית העירונית..." להוסיף - "וממדיניות עדכנית של הנהלת העירייה".
6. סעיף 17 - ד' - 1: שורה שניה - ברמת מינהל / חטיבה ולא "יחידה".
7. סעיף 17 - ד' - 2: צריך להוסיף כי: ...בהצגת המטרות כרשימה למסך, ניתן להבחין בין סוגי המטרות על פי השדה "יוזמת מטרה" המציין "מנכ"ל" או "חטיבה / מינהל".
8. סעיף 17 - ד' - 4: המשפט אינו מדויק. ניתן להפיק דוח כולל של כל היעדים מכל אגפי העירייה בחלוקה לפי המטרות העירוניות. זה למעשה הדוח המהווה בסיס לאתר "ספר תוכנית העבודה".
9. סעיף 17 - ה' - כותרת: ...ברמת חטיבה / מינהל במקום המילה "יחידה".
10. סעיף 17 - ה' - 1: להוסיף - ניתן להבחין בין סוגי המטרות גם על פי השדה "יוזמת מטרה".
11. סעיף 17 - ה' - 2: הצגת נתוני הניתוח בטבלאות צריך שתתייחס למספר ולאחוז היעדים מול כל מטרה. הנתון המתייחס למטרות מטעה, מאחר וכל מטרה מופיעה פעם אחת בלבד בכל אגף.

12. סעיף 17 – ז': הניסוח המתייחס למדדים מעט מטעה. להלן ההבחנה בהגדרות:
- a. גורם הצלחה – נושא אותו רוצים לשפר / לקדם במסגרת המטרה. בעבר כונה "מדד הצלחה" דבר שיצר בלבול עם המדד הכמותי.
- b. מדד כמותי – הנתון / הסולם – אותו יש למדוד לבחינת ההתקדמות של "גורם הצלחה". זו הגדרת סולם המדידה – לא הנתון הכמותי עצמו.
- c. היעד – התוצאה הכמותית אותה מבקשים להשיג במהלך שנת העבודה.
- d. נתון השוואתי – בד"כ היעד שהושג בשנה קודמת.
13. סעיף 17 – ח': הסיווג מתייחס ליעדים ולא למטרות.
14. סעיף 18: בהצגת הנתונים בטבלה מומלץ להציג מצד ימין את המדד ומשמאלו את היעד.
- היעד נגזר מהמדד שנקבע.
15. סעיף 23: מרבית הסעיפים בטבלה נוגעים לפעולות שהיחידות צריכות לבצע והתכנון העירוני מנחה, מדרבן ומודא ביצוע. לכן יש להבחין בין סוגי פעילויות שהם הנחיה ומעקב, לבין פעולות לביצוע ישיר של התכנון העירוני. להלן החלוקה:
- a. הנחיה ומעקב מול היחידות: דיווח על יעדים, דיווח על החלטות מנכ"ל, סיכום במספרים, קיום דיונים, דיווח על יישום לקחי תחכימים.
- b. ביצוע של התכנון העירוני: הפקת דיסק, הוצאת חוברת, העלאת תוכנית לפורטל, הפקת דוח חצי שנתי, העברת הדוח לחברי המועצה.
16. סעיף 24: להלן הפעולות המופיעות בטבלה שאינן בתחום האחריות של היחידות: הפקת דיסק, הוצאת חוברת, הפקת חוברת.
17. סעיף 25: לא קיים סטטוס "מתקדם ביחס לתכנון". יש לתקן גם בטבלה שבסעיף 26.
18. סעיף 31: 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.
19. סעיף 32: להוסיף - והגדלת מספר ההמלצות שיושמו.
20. סעיף 33: סעיף ג' אינו ממטרות התחכים.
21. סעיף 36: ... אחד לכל מחלקה / תחום.
22. סעיף 43: חסר עמוד ובו מתואר בתרשים שלבים א' עד ג' – מצורף כנספח בהמשך.

23. סעיף 44: סעיפים א' עד ג' אינם נכונים. להלן התאור הנכון:

- a. א. ארוע הנוגע לתהליכי העבודה / לשירות.
- b. ב. תהליך או קטע מתהליך אותו רוצים לשפר.
- c. ג. יעד מתוך תוכנית העבודה.

24. הדרכה – סעיפים 45 – 47. כדאי להוסיף סעיף נוסף המציין את קיומו של טופס מובנה הכולל

דוגמה והסברים על הנדרש בכל פרק בביצוע התחכים.

25. "תיעוד התחכים במערכת המחשוב" – קיימת כפילות בין הסעיפים 39 – 41, 48 – 50.

בברכה,

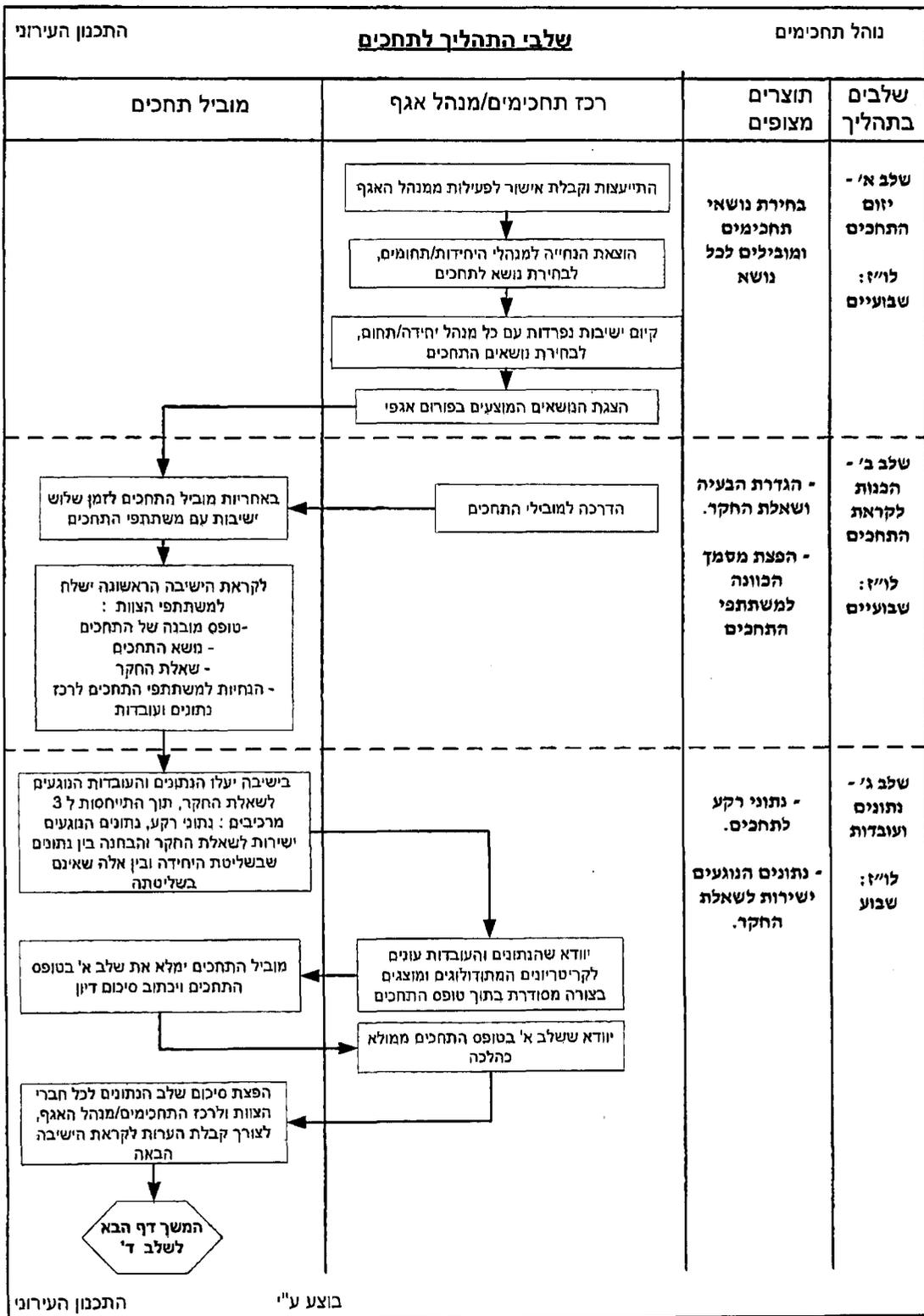
מנהל התכנון העירוני

מצורף:

העמוד החסר בתרשים שלבי תהליך התחכים – שלבים א' עד ג'.

העתקים:

סמנכ"ל לתכנון



התכנון העירוני

בוצע ע"י

מענה להמלצות הביקורת – יחידת התכנון העירוני - יולי 2011

המלצות בנושא תוכנית העבודה העירונית

המלצות הביקורת מציבות אתגרים חדשים בפני היחידה לתכנון עירוני, ולכן חשוב לי להציג את עבודת היחידה והשינוי המוצע - מרמת החזון ועד לאפשרויות היישום המוצעות.

החזון הנוכחי: כל עובדי העירייה יכירו את מטרות העירייה ויבינו את תרומתם למימוש המטרות - במסגרת תוכנית העבודה היחידתית.

ייעוד התכנון העירוני: להטמיע מתודולוגיה ותרבות תכנון ומעקב ביצוע - מרמת הנהלת העירייה ועד למנהלים ברמת השטח.

התוספת המוצעת לחזון: הנהלת העירייה תבין בכל רגע נתון את מידת ההתקדמות במימוש מטרותיה הן ברמת התכנון והן ברמת הביצוע.

התוספת לייעוד התכנון העירוני: לספק להנהלה כלים וממצאים המציגים תמונת מצב על אפקטיביות התכנון ועל מידת ההתקדמות במימוש המטרות.

הנושאים המרכזיים שעלו במסקנות ובהמלצות:

1. העדר מסמכי ניתוח, כסיוע לקבלת החלטות בהנהלה - הן בשלב התכנון והן בשלב הביצוע.
2. תהליכי בקרה שאינם משקפים בצורה מיטבית את תוצאות הביצוע.
3. העדר הבחנה בין סוגי יעדים – שוטף - חדש, פנימי – רוחבי, טווח ארוך- קצר, עדיפות גבוהה – נמוכה.
4. מתודולוגיה שאינה מיושמת באופן אחיד בתוכניות של היחידות השונות.
5. מערכת מחשב שאינה תומכת בתהליכי הניתוח, הבקרה והקישור למדדים במערכות תפעוליות.

המלצות ליישום השינוי – הצעת התכנון העירוני:

התהליך

1. בתהליך התכנון יוגדרו בכל אגף 3 סוגי יעדים:
 - 1.1. סוג ראשון – החשובים ביותר – למעקב הנהלה בכירה (3 – 5 יעדים לאגף).
 - 1.2. סוג שני – בעלי משמעות רוחבית – למעקב ברמת חטיבה / מינהל.
 - 1.3. סוג שלישי – יעדים שוטפים – למעקב ברמת חטיבה / מינהל.
2. היעדים מהסוג הראשון יוצגו בדיוני תוכנית העבודה עם המנכ"ל וחברי המועצה.
3. על היעדים מהסוג הראשון ידווח רבעוני. דוח מסכם יועבר למנכ"ל ולראש העירייה.
4. יתקיים דיון בפורום מנכ"ל אחת לרבעון. המיקוד - ריכוז יעדים מול המטרות העירוניות, הצגה ע"י מובילי המטרות.
5. יעדים מסוג שני ושלישי ידווחו אחת לחצי שנה. יתקיים דיון ברמת חטיבה / מינהל ויופץ סיכום סטטוס והחלטות, במבנה של דוח קבוע. הדוח יועבר למנכ"ל, לרה"ע ולחברי המועצה.

התכנון העירוני – מסמכי ניתוח למנכ"ל

1. דגשים והערות לתוכניות של האגפים - לפני כל דיון.
2. ניתוח היעדים מול המטרות – בסיום תהליך התכנון – מתוך כוונה לבצע שיפור נוסף ביעדים.
3. ניתוח ממצאי דוחות המעקב הרבעוניים.
4. ניתוח ממצאי דוחות המעקב החצי שנתיים.

ביחידות

1. ידרשו לעמוד בניסוח המדדים והיעדים על פי המתודולוגיה – הכוונה להגיע לאחידות בצורת ההצגה והניסוח.
2. מנהלי החטיבות והמינהלים יגדירו רובד תכנוני מכוון לאגפים – הנחיות ממוקדות ליעדים הנדרשים.
3. תתקיים סדנת חידוד המושגים המתודולוגיים - לרפרנטים לתכנון.

מערכת המחשב

1. תידרש השקעה במבנה הדוחות הקיימים ובתוספת דוחות לניתוח רחבי, הן בתכנון והן בביצוע.
2. יש צורך להוסיף רכיב שיאפשר קישור לנתונים מקבצים חיצוניים – יצוא ממערכות תפעוליות.
3. יש צורך להוסיף רכיב כמותי שיקל על המעקב והבקרה.

בקה מדגמית ביחידות

לדעתי יש להסתפק בנתוני הדיווח של היחידות ולהוסיף את מנהל החטיבה / מינהל כגורם המאשר את הדוח. התכנון העירוני אינו רואה את תפקידו כמבקר הבודק פרטנית – גם לא מדגמית – את איכות הנתונים המדווחים.

סיכום שנה במספרים

מטרת הדוח היא להציג ראייה כמותית של נתונים רב שנתיים המשקפים את עיקרי העשייה של האגף. נתונים אלה יכולים להכיל פעילויות שוטפות שאינן מופיעות בתוכנית העבודה אך מהוות מרכיב חשוב בסך העשייה. ברור כי לא תהיה חפיפה מלאה בין דוח זה ליעדי תוכנית העבודה.

שם היחידה

1. השם "התכנון העירוני" יוצר אצל השומע – במיוחד מחוץ לארגון - קשר מידי לתכנון העיר.
2. מוצע לשנות את שם היחידה – תכנון, ובקרה עירוניים.

המלצות בנושא ביצוע ויישום תחכימים

שוב כדאי להתבונן בחזון ובייעוד הנגזרים מנושא זה:

החזון: שיפור מתמיד בעבודת העירייה מרמת ההנהלה הבכירה ועד לאחרון העובדים.

הייעוד: פיתוח והטמעה של שיטות לימוד והפקת לקחים, והפיכתם לחלק מתרבות הניהול ביחידות - בכל הרמות.

הנושאים המרכזיים שעלו במסקנות ובהמלצות:

1. בחינה והשפעה על נושאי התחכים – במונחי עלות תועלת.
2. מעקב אחר יישום ההמלצות / הלקחים.
3. מעורבות המנהלים - בכל הדרגים.
4. תפקידו של רכז התחכימים.
5. הדרכה, חומרי עזר, תמיכה וליווי – למרכזי התחכימים ולמבצעי התחכימים.
6. הפצת הידע מחוץ ליחידה המבצעת.
7. מדדים להצלחת התהליך.

המלצות ליישום השינוי – הצעת התכנון העירוני:

התהליך

1. בניית נוהל מפורט ומחייב, בו יוגדרו הפעולות הנדרשות מכל בעל תפקיד בתהליך – מטה החטיבה / מינהל, מנהל האגף, רכז התחכימים, מבצע התחכים. הנוהל יגדיר את כל אבני הדרך כולל בקרת היישום.
2. בשנתיים האחרונות מצאנו כי מטה החטיבה / מינהל הוא גורם הפתח בהטמעת השינוי התרבותי. הנוהל יגדיר אבני דרך בתהליך - שיחייבו את אישור מטה החטיבה / מינהל לנושא, לשאלת החקר ולממצאים.
3. הזנת ההמלצות לביצוע במערכת תוכניות העבודה החלה בשנת 2011. היחידות מחויבות לעדכן סטטוס ביצוע אחת לשנה ולקיים דיון מעקב עם מנהל החטיבה / מינהל. התהליך נמצא ממש בשלב הטמעה ראשוני.
4. קיימת חשיבות רבה להזנת ההמלצות והמעקב ע"י רכז התחכימים באגף. מאחר והנושא חדש במערכת תוכניות העבודה, אנחנו משתמשים במודול קיים (מעקב החלטות מנכ"ל) שפתוח רק לאנשי התכנון העירוני.
5. לדיוני הצגת התחכימים ולדיווח סטטוס יישום, מול מנהל החטיבה / מינהל יש משקל מרכזי בהטמעה.

ביחידות

1. יעשו מהלכים למיצוב מעמדו המקצועי של רכז התחכימים באגף – הצגתו בפורום החטיבה / מינהל, מסירת כתב מינוי, דגשים על תפקידו כמסייע למנהל האגף.
2. נדרשת התגייסות פורום מנכ"ל לתמיכה אקטיבית בתהליך – מחויבות לנוהל.
3. הצגת הנוהל למנהלי האגפים בחטיבות / במינהלים.

התכנון העירוני – תמיכה בתהליך

1. מלווה ותומך "בזמן אמיתי" ברכזי התחכימים בחטיבות / מינהלים ובאגפים.
2. מקיים קורס למרכזי תחכימים לחידוד, תרגול והבנת יישום המתודולוגיה.
3. מקיים הדרכות בחטיבות ובמינהלים.
4. מקים פורום מקצועי לרכזי התחכימים – 2 מפגשים בשנה.
5. מקים פורום וירטואלי בפורטל הארגוני – לשאלות והתייחסות של רכזי התחכימים.
6. פועל לשינוי טכנולוגי (בשיתוף אגף המחשוב) שיאפשר הזנה ומעקב ע"י רכזי התחכימים, במערכת תוכניות העבודה.

הפצה ופרסום של הידע והתובנות

1. חומרי הדרכה – באתר התחכימים מפורסם טופס עם הסברים, ומצגת עם הסברים ודוגמה.
2. הדרכה ותובנות מקצועיות – מצאנו כי התנסות בפועל בביצוע תחכים בליווי משוב של התכנון העירוני, יוצרים את הלימוד האפקטיבי ביותר. הדבר בלט במיוחד בשלושת מחזורי הקורס שקיימנו.
3. מומלץ לקיים מחזור אחד בשנה שיהיה פתוח למנהלים בכירים וזוטרים.
4. כ- 90% מהתחכימים (ללא אגף מחשוב) מפורסמים באתר הייעודי לתחכימים. ניתן להציג את התחכימים לפי יחידות, שנים ונושאים.
5. תחכימים נבחרים – יפורסמו במידעון העירוני, ישלחו לפורומים שונים במייל העירוני.
6. קיימת חשיבות רבה להצגת התחכימים בפורום מנהלים מורחב בכל חטיבה / מינהל – מתבצע.
7. איתור תובנות כלל ארגוניות מתוך תחכימים בודדים מהווה אתגר חשוב. הנושא יבחן בשנת 2012.

מדדים ויעדים להתקדמות התהליך

1. כל מנהל מחלקה או תחום יבצע תחכים אחד בשנה – פוטנציאל של 250 – 300.
2. אחוז ממנהלי סגל הניהול המרכזי שיבצעו תחכים אחד בשנה.
3. אחוז הלקחים / המלצות שיושמו.
4. אחוז התחכימים שגרמו לשיפור משמעותי ומדיד.

בברכה,

מנהל התכנון העירוני