



ניהול תחכימים

כללי

1. החל משנת 2006 החלה העירייה להטמיע את השימוש בתחכימים ככלי ותהליך לימודי להפקת לקחים. בתחילה באגף המחשוב ולאחר מכן בכל יחידות העירייה. יחידת התכנון העירוני מובילה את הטמעתו של התהליך בכל יחידות העירייה מלבד באגף המחשוב. ניהול התהליך באגף המחשוב נעשה על ידי הנהלת האגף.
2. מטרת הביקורת:
 - א. בדיקת תהליך ניהול התחכימים.
 - ב. בדיקת דרכי תיעוד התחכימים.
 - ג. בחינת לקחי תחכימים - דרכי יישום והמלצות.
 - ד. בדיקה מדגמית של תהליך ביצוע התחכימים במספר יחידות.
3. דוח הביקורת עוסק בתהליך העבודה המנוהל על ידי יחידת התכנון בלבד.
4. עבודת הביקורת כללה:
 - א. עריכת ראיונות עם בעלי תפקידים ביחידת התכנון.
 - ב. עיון בחומרים כתובים: ניתוח מסמכים של יחידת התכנון ועיון בדו"חות שהופקו מהמערכת הממוחשבת.
 - ג. בחינת המידע בפורטל העירוני.
 - ד. ראיון בעלי תפקידים ממחלקת מידע במינהל ההנדסה; אגף הפיקוח, חטיבת התפעול; אגף נכסי העירייה; חטיבת התפעול, האגף לשיפור פני העיר, המחלקה לתכנון וניהול פרויקטים.
5. איסוף הממצאים לדוח הביקורת נערך במהלך החודשים מרץ עד אוגוסט 2012.

ממצאים

כללי

6. יחידת התכנון (להלן: "היחידה") על פי אתר האינטרנט של העירייה מובילה את "הטמעתו של תהליך לימודי להפקת לקחים – תחכימים – העולים מתוך תהליכי הביצוע והבקרה על תכניות העבודה".
7. לביקורת נמסר על ידי מנהל היחידה, כי על פי מיפוי של יחידות העירייה שנערך על ידם, בשנת 2012, בעירייה 227 יחידות משנה. יחידות משנה אלו כוללות מחלקות, מרחבים, מדורים, סיירת וכדומה.



בתגובה לממצאים נמסר לביקורת ב 1.11.12 על ידי מנהל התכנון העירוני כי "227 יחידות מופו בשנת 2011 על ידי התכנון העירוני לצורך הצגה וקבלת הערות מפורום מנכ"ל, מתוך כוונה להגיע להסכמה כי יחידות אלה הן פוטנציאל לביצוע תחכימים. מיפוי זה עדיין לא הוצג לדיון. לכן הצגת הטבלה עם מספר היחידות 'שלא ביצעו תחכימים' מחייבת הסבר."

8. להלן פירוט של מספר יחידות משנה אשר לא ביצעו תחכימים, על פי חלוקה לשנים:

שנה	מספר היחידות שבהן לא בוצע תחכים
2009	152
2010	95
2011	104

9. מן הממצאים עולה כי מספר יחידות עירוניות לא ביצעו כלל תחכימים לאורך השנים: דובר העירייה, תאגידים עירוניים, היחידה לביטוח וניהול סיכונים, השירות המשפטי, היחידה לשירות ופניות הציבור.

10. יש הנחיה מינהלית המחייבת עריכת תחכים.

בתגובה לממצאים נמסר לביקורת ב 1.11.12, על ידי מנהל התכנון העירוני כי: "ההנחיה נמסרת בפורום מנכ"ל, במייל שנשלח לפורום מנכ"ל ולרפרנטים במטות החטיבות והמינהלים ולאחרונה גם בנוהל שמלווה את התהליך. חוסר הבהירות ומרחב ההחלטה בכל חטיבה ומינהל נוגע לכמות התחכימים. בתחילת הדרך- שנתיים ראשונות קבענו תחכים אחד לאגף ולאחר מכן ההנחיה קבעה תחכים לכל מנהל מחלקה/תחום- הנחיה שעדיין לא ממומשת במלואה- כרוג נתון לשיקול דעתו של מנהל יחידה/מינהל."

11. מבדיקת הביקורת עולה כי בסמכות היחידה להטמיע את המתודולוגיה לביצוע תחכים ככלי ניהולי.

12. בתכניות העבודה של היחידה לשנת 2012 הוגדרו שני יעדים שנתיים הכוללים את תיאור היעד בהקשר לתחכימים:

הכשרת 35 מרכזי תחכימים בקורס ייעודי.

קידום ביצוע של 200 תחכימים ברמת מנהלי מחלקות ותחומים.

13. מספר התחכימים המבוצעים בעירייה משתנה משנה לשנה.

14. תיעוד המידע נעשה על ידי היחידה בטבלאות אקסל. הביקורת קיבלה מספר טבלאות המתעדות את מיפוי התחכימים המבוצעים בעירייה והיקפם. מבדיקת הביקורת עולה כי קיימת שונות בין הנתונים בטבלאות.



15. להלן מידע אשר הועבר לביקורת על ידי אחראי התחכמים ביחידה.

2011	2010	2009	2008	מינהל/חטיבה
14	12	8	5	תכנון
15	9	9	7	משאבי אנוש
14	16	11	11	תפעול
9	9	11	6	בת"ש
9	7	7	5	הנדסה
18 (12)	28 (15)	16 (0)	6 (0)	חינוך (בתי ספר)
13	19	6	6	כספים
15	14	8	10	שח"מ
2	4	1	4	עצמאיות
121	133	77	60	סה"כ

בתגובה לממצאים נמסרה לביקורת ב 1.11.12, על ידי מנהל התכנון העירוני טבלה עדכנית:

	2011		2010		2009		2008		מנהל/חטיבה
	בוצע	באתר	בוצע	באתר	בוצע	באתר	בוצע	באתר	
תכנון	16	16	13	13	9	9	7	7	
משאבי אנוש	9	15	9	9	8	8	7	7	
תפעול	14	14	16	16	9	9	11	11	
בת"ש	8	8	8	11	9	6	6	6	
הנדסה	8	8	7	7	3	5	5	5	
חינוך	13	13	23	23	16	16	5	6	
בתי ספר	12	14	0	14	0	0	0	0	
כספים	10	10	14	14	8	9	9	9	
שח"מ	0	15	6	14	7	8	7	10	
עצמאיות	2	3	3	3	1	1	3	3	
סה"כ	92	116	99	124	70	71	60	64	
אגף מחשוב	0	45	1	100	8	85	1	8	



16. להלן פירוט של מספר יחידות משנה אשר ביצעו תחכים אחד או שניים, על פי חלוקה לשנים:

שנה	מספר היחידות שבהן בוצע תחכים
2009	73
2010	130
2011	123

17. מבחינת הנתונים בטבלה זו נראה כי מספר התחכים הכולל של העירייה הוכפל בין שנת 2009 לשנת 2011.

18. הטבלה מעודכנת על פי דיווח הנמסר ליחידה. לא כל התחכים המדווחים התקבלו ביחידת התכנון. לשאלת הביקורת נמסר על ידי אחראי תחכים ביחידת התכנון כי מדיניות היחידה היא לשמש כגורם מסייע ומעודד ביצוע של תחכים ולכן העברת הדיווח על ידי היחידות העירוניות ליחידה נתונה להחלטת מנהלי היחידות.

19. לביקורת נמסר על ידי מנהל יחידת התכנון כי כ- 80% - 85% מהיחידות המבצעות תחכים מדווחות על ביצועם ליחידה ובמרבית המקרים שבהם היחידה נמנעת מלדווח הסיבה קשורה לנושא התחכים.

תיעוד ותקשור התחכים

התחכים בפורטל העירוני - באתר יחידת התכנון

20. התחכים מתועדים בפורטל העירוני באתר של יחידת התכנון ובאתרים של היחידות המבצעות. ההחלטה האם להעלות תחכים לפורטל העירוני נתונה לשיקול דעת של מנהלי היחידה המבצעת.

21. מבדיקת הביקורת עולה כי העלאת התחכים לאתרי היחידות מתבצעת על ידי היחידות עצמן ועדכון אתר התחכים מבוצע על ידי היחידה. בתאריך ה- 21.11.2012, בחנה הביקורת את מספר התחכים המופיעים בפורטל העירוני באתר של היחידה לשנים 2010 - 2011 ולהלן עיקרי הממצאים:

מינהל/חטיבה	מספר התחכים המופיעים בפורטל העירוני לשנים 2010 - 2011
מינהל בינוי ותשתיות	16
חטיבת משאבי אנוש ומינהל	18
מינהל הנדסה	14
מינהל השירותים החברתיים	6
מינהל כספים	32
מנכ"ל עצמאיות	4
תכנון ארגון ומערכות מידע	30



מספר התחכימים המופיעים בפורטל העירוני לשנים 2010 - 2011	מינהל/חטיבה
30	חטיבת התפעול
150	סה"כ

בתגובה לממצאים נמסרה לביקורת ב- 1.11.12, על ידי מנהל התכנון העירוני טבלה עדכנית:

מנהל/חטיבה	2010 + 2011 באתר
תכנון	29
משאבי אנוש	18
תפעול	30
בח"ש	16
הנדסה	15
חינוך	48
כספים	24
שח"מ	6
עצמאיות	5
סה"כ	191

22. על פי הנתונים המספריים שהועברו לביקורת בין השנים 2010 - 2011 בוצעו כ- 240 תחכימים. לשאלת הביקורת נמסר על ידי אחראי תחכימים כי רק חלק מהתחכימים המבוצעים על ידי היחידות השונות מוצגים בפורטל העירוני.

בתגובה לממצאים נמסר לביקורת ב- 1.11.12, על ידי מנהל התכנון העירוני כי: "קיימים תחכימים ביחידות שדווח על ביצועם אך עדיין לא הועברו לתכנון העירוני".

23. בחלק מאתרי היחידות יש סעיף 'תחכימים', המקשר לאתר התחכימים של יחידת התכנון. דוגמאות:

היחידה	האם יש כותרת 'תחכימים' באתר היחידה	הערות
מינהל בינוי ותשתית	כן	קישור לעמוד הבית של התכנון
אגף רכש ולוגיסטיקה	לא	
חטיבת משאבי אנוש ומינהל	לא	
אגף מחשב ומערכות מידע	לא	
מינהל החינוך	כן	קישור לעמוד רלוונטי

24. לשאלת הביקורת נמסר על ידי אחראי התחכימים ביחידת התכנון, בתאריך ה- 8.5.2012, כי הפורטל לא מעודכן באופן סופי בתחכימים של שנת 2011 וייתכן כי קיימים אצלו תחכימים שעדיין צריך להעלות אותם לאתר.



25. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל היחידה כי לתיעוד התחכימים במערכת חשיבות רבה כחלק מתהליך המעודד שקיפות, למידה ותיעוד.
26. הביקורת בדקה את היקפי הצפייה בתחכימים בפורטל העירוני ומצאה כי מספר הצפיות הממוצע לחודש עומד על כ- 160 צפיות, בשנת 2011.
27. מן הממצאים עולה כי נכון לתאריך ה- 25.1.2012, במהלך חודש ינואר 2012 השתמשו במערכת המשתמשים הבאים:

שם משתמש כפי שהוא מופיע בדוח	מספר ביקורים באתר התחכימים
מנהל התכנון העירוני* ¹	19
מזכירת התכנון העירוני*	16
מטמיעה ניהול ידע	14
מ.מ. רכזת הערכה ובקרה	9
מנהלת יחידת חייבים	7
רכז תכנון והערכה	7
אחראי רישוי כלי אצירה טכנאי ייצור	6
עוזר תאום ובקרה	6
אחראית תאום ובקרה בלשכת התאגידים	5
בוחר או"ש התכנון העירוני*	5
מרכזות מרכז שליטה ובקרה	3
רכז מידע	3
סדרן שפירא	3
מתאמת מידע שירות ובקרה	3
פקידת המוסך העירוני	3
מנהלת פרויקטים- ע. מנהל אגף מחשוב	3
מנהלת תהליכי ידע	3
עוזר מהנדס אזור - פיקוח בניה	3
מרכזות מזכירות	3
עוזר הדובר	3

28. סה"כ 124 כניסות לחודש, מתוכם 40 כניסות של גורמים מתוך היחידה.

¹ *בעל תפקיד ביחידת התכנון



29. מבדיקת התחכימים המופיעים בפורטל עולים ממצאים נוספים:

- א. התחכים בוצע בחלק מהמקרים תקופה ארוכה לאחר התרחשות האירוע.
- ב. מצגות המתארות את התחכים לא תמיד כוללות תאריך ביצוע.
- ג. התחכימים של אגף נכסי העירייה נערכו בליווי יועץ חיצוני.
- ד. שם התחכים לא בהכרח זהה לשם המופיע על המצגת בפורטל. לדוגמא: "תחכים מופעים גינות ציבוריות", לעומת "המחלקה למופעים- אירועי תרבות בגינות ציבוריות".

בתגובה לממצאים נמסר לביקורת ב 24.10.12, על ידי מנהל הידע העירוני כי "במסגרת תהליכי ניהול הידע העירוניים מופעל אתר תכניות העבודה העירוניות ובתוכו משולבים גם תחכימים עירוניים המבוצעים ע"י היחידות העירוניות השונות. האתר הינו בניהולה הבלעדי של יחידת התכנון העירוני והתחכימים השונים מועלים לאתר על פי שיקולה. האתר אינו מוגדר כאתר תפעולי אלא כאתר ארכיוני שיש בו אלמנטים שונים של תיעוד. מינהלת הידע פועלת בשיתוף פעולה עם מנהל היחידה ומעט לעת מחקיימות פגישות סטטוס בנוגע לאתר ופיתוחו."

כנס תחכימים

30. בחלק מהיחידות מוצגים התחכימים במסגרת של כנס/ישיבה ייעודית, שבהם מוצגים התחכימים וההמלצות בפורום אגפי ו/או חטיבתי.

יישום לקחי תחכימים

31. מבדיקת הביקורת עולה כי בסמכות היחידה לבצע תיעוד ומעקב אחר יישום המלצות. היחידה עוסקת במעקב אחר העברת המידע מהיחידות למערכות הממוחשבות. התהליך אינו מלווה בעדכון המנהלים לגבי היקף יישום ההמלצות.

32. לקחי תחכימים במערכת המידע מופיעים במערכת תכניות העבודה, כחלק מיעדים ומשימות לדיווח.

33. היחידות אמורות לעדכן לגבי ביצוע לקחים אחת לחצי שנה, אולם בפועל הדיווח לעיתים לא מועבר על ידי היחידות בזמן או לא מועבר כלל.

34. המעקב אחר ביצוע ההמלצות מתועד על ידי יחידת התכנון. בשנת 2009 המידע שנאסף על ידי היחידה רוכז בטבלת אקסל. והחל משנת 2010 מערכת תכניות העבודה מעודכנת על ידי יחידת התכנון.

35. עדכון המידע במערכת תכניות העבודה נעשה בשני שלבים על ידי גורמים שונים: יחידת התכנון מקלידה את ההמלצות ליישום בעקבות התחכים במערכת תכניות העבודה והיחידה המבצעת מקלידה את סטטוס הביצוע במערכת.



36. לשאלת הביקורת נמסר כי אין הצלבה בין התחכימים בפורטל לבין התחכימים במערכת תכניות העבודה והמלצות התחכימים מועלות למערכת תכניות העבודה בצורה ידנית, על פי דיווח היחידות.

בתגובה לממצאים נמסר לביקורת על ידי מנהל התכנון העירוני כי: "לא קיימת הצלבה ממוחשבת, אך נעשית בדיקה ידנית לבחינת ההתאמה- פעמים שלוש בשנה. המלצות התחכימים מוקלדות ע"י התכנון העירוני למערכת תכניות העבודה על פי התחכימים המועלים לאתר".

37. להלן טבלת התקדמות ביצוע לקחים לאורך השנים, אשר הועברה לביקורת בתאריך ה- 7.5.2012:

מנהל/חטיבה	2009			2010			2011		
	סה"כ	בוצעו	באחוזים	סה"כ	בוצעו	באחוזים	סה"כ	בוצעו	באחוזים
תכנון	61	29	47.54%	187	179	95.72%	47	9	19.15%
משאבי אנוש	40	12	30.00%	92	93	101.09%	31	0	0.00%
תפעול	85	26	30.59%	87	87	100.00%	136	120	88.24%
בת"ש	38	18	47.37%	47	47	100.00%	48	0	0.00%
הנדסה	8	0	0.00%	36	36	100.00%	14	0	0.00%
חינוך	76	45	59.21%	133	119	89.47%	122	0	0.00%
בתי ספר				65	32	49.23%	50	0	0.00%
כספים	30	19	63.33%	91	77	84.62%	130	30	23.08%
שח"מ	56	49	87.50%	49	6	12.24%	60	25	41.67%
עצמאיות	31	15	48.39%	26	9	34.62%	30	12	40.00%

38. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל היחידה כי לא מתבצע תהליך של בדיקה ודיווח ליחידות במקרים שבהם אחוזי ההתקדמות ביישום הלקחים נמוכים.

39. לביקורת נמסר על ידי מנהל היחידה כי בשנת 2012 התקיימו מפגשי למידה יזומים עם מנהלי חטיבות/מנהלים ורכזי התחכימים.

רכז תחכימים ביחידות

40. מבדיקת הביקורת עולה כי בחלק מהיחידות יש בעל תפקיד המוגדר כ'רכז תחכימים'. מספר הרכזים הפעילים ביחידות בין השנים 2008 – 2011 גדל. להלן הפירוט:

מנהל/חטיבה	רפרנטים פעילים	רפרנטים שעברו קורס
תכנון	8	6
משאבי אנוש	5	4
תפעול	11	4
בת"ש	7	6
הנדסה	5	2



מנהל/חטיבה	רפרנטים פעילים	רפרנטים שעברו קורס
חינוך	8	4
בתי ספר	14	14
כספים	10	6
שח"מ	13	9
עצמאיות	2	1

41. בשנת 2010 החל תהליך של הכשרת הרכזים במסגרת קורס ייעודי, סה"כ 42 רכזים, בשלושה מחזורים, המהווים כ- 60% מכלל 69 הרכזים הפעילים (ללא בתי הספר העל יסודיים).

מנהל התכנון העירוני מסר לביקורת כי "בקורסים משתתפים גם עובדים שאינם מיועדים להיות רכזי תחכימים".

42. בשנת 2012 הוגדר כיעד ביצוע קורס ייעודי להכשרת 35 רכזים. במערכת תכניות העבודה נכון לאוגוסט 2012 נכתב "יעד=יוכשרו 35 מרכזי תחכימים בקורס ייעודי- מתוך פוטנציאל של 69 רפרנטים ו- 20 בקשות נוספות" "כרגע אין תקציב לקורס מלא, תבחן חלופה לקורס מקוצר לקראת נובמבר 2012".

43. הקורס מוכר לצרכי גמול השתלמות.

44. תפקיד רכז התחכימים כפי שהוגדר על ידי יחידת התכנון הוא:

- א. לפעול לקידום, שיווק ומיצוב נושא התחכימים ביחידתו;
- ב. להיות שותף פעיל ויוזם להעלאת הנושאים לתחכים;
- ג. לבדוק את אפקטיביות הנושא הנבחר – האם משמעותי לשיפור / ללמידה;
- ד. לעודד תרבות של שיתוף - שיתוף רחב של הצוות;
- ה. לגלות מעורבות בבחירת צוות התחכים;
- ו. לסייע בבחירת מוביל התחכים;
- ז. לתמוך וללוות את מוביל התחכים;
- ח. לכוון את המשתתפים לדיון לפי מתווה התחכים;
- ט. לסייע בהתמודדות עם התנגדויות במהלך התחכים;
- י. לזהות קונפליקטים ולשקף אותם למשתתפי התחכים;
- יא. להקפיד על מבנה המתודולוגיה - דגש על שאלת חקר והמלצות יישומיות;
- יב. להוות כתובת זמינה לפתרון בעיות.



בחינת מיקרו

45. הביקורת בחנה תהליכי עבודה כפי שהוא בא לידי ביטוי מעשי בחמישה תחכים, המופיעים בפורטל העירוני תחת הסיווג שנת 2010, על פי הפירוט להלן:

נושא התחכים	היחידה המבצעת	תאריך ביצוע	הפורמט שבו מוצג סיכום התחכים בפורטל
1. תחכים בנושא בקשות מידע להיתר (תיק מידע)	מחלקת מידע, חטיבת הנדסה	1.2.2010	מצגת
2. הכנת בנק תשובות אגפי לפניית הציבור תוך מתן דגש על: - מענה מקצועי, ברור ונהיר במגוון הנושאים עליהם אמון האגף משדר אמינות ומקצועיות. - שמירה על אחידות ומניעת שונות מגורם האמון על אכיפת החוק. - מענה איכותי לציבור שמטרתו לצמצם פניות חוזרות. - כלי עזר ממדרגה ראשונה למנהל העוסק במתן מענה לפניית הציבור.	אגף הפיקוח, חטיבת התפעול	לא נרשם תאריך ביצוע	שימוש בטופס סיכום תחכים של התכנון העירוני
3. תופעת אי גביית חובות של שוכרים וחוכרים	אגף נכסי העירייה	15.9.2009 ²	שימוש בטופס סיכום תחכים של התכנון העירוני
4. ביצוע שימור שבילי גן מאיר	האגף לשיפור פני העיר, המחלקה לתכנון וניהול פרויקטים, חטיבת התפעול	לא נרשם תאריך ביצוע	

² התחכים סווג בפורטל כאילו בוצע בשנת 2010



נושא התחכים	היחידה המבצעת	תאריך ביצוע	הפורמט שבו מוצג סיכום התחכים בפורטל
5. תופעת פלישה לנכסים עירוניים שנמסרו לגופים אחרים	אגף נכסי העירייה	29.7.2009 ³	שימוש בטופס סיכום תחכים של התכנון העירוני

בתגובה לממצאים נמסר לביקורת ב 9.10.12 על ידי מנהל אגף שפ"ע כי מטרת התחכים היתה לבחון האם לבצע את השבילים בגנים בעיר במצע מהודק כפי שנהגו לבצע בשנים הקודמות, או שמא לשנות את המצב הקיים ולהתאימו לצרכים הנדרשים כיום, אשר כרוכים בדרישות לנגישות גבוהה ביותר לנכים, עגלות תינוקות וכיו"ב. מאחר וכן מאיר ניתן בתחכים כדוגמא בלבד, לא ראינו צורך בהכנסת תאריך יעד שכן במועד הצגת התחכים, מרם ניתן היה להצביע על מועד מדויק עקב תלותו של הנושא באישור התקציבי. יש לציין שהשבילים האמורים בגן מאיר מבוצעים רק בימים אלו."

46. להלן מספר ממצאים העולים מבדיקת הביקורת:

א. עיתוי ביצוע התחכים ותדירות

- 1) ההנחיה לגבי עיתוי ומספר התחכים שיש לבצע נקבעת על ידי מנהל חטיבה/מינהל.
- 2) בחטיבת התפעול האגפים נדרשים לבצע שני תחכים קטנים ואחד גדול בכל שנה. את כל התחכים יש לבצע למועד אחד מוגדר.
- 3) באגף נכסי העירייה ביצוע תחכים אינו מעוגן בשגרת העבודה של האגף בצורה פורמאלית. לביקורת נמסר כי במקביל מבוצעים תחכים במחלקה אולם הם לא מנוהלים ו/או מתועדים כ'תחכים'.
- 4) מינהל ההנדסה מועברת הנחייה לביצוע תחכים על פי החלטת הנהלה, הנחייה זו אינה קבועה בשגרת העבודה.

בתגובה לממצאים נמסר לביקורת ב 17.10.12, על ידי המשנה למנכ"ל העירייה כי "בחטיבת התפעול מתבצע מידי שנה תהליך סדר ומובנה של ביצוע תחכים על-ידי כל יחידות החטיבה. התהליך, המנוהל על-ידי יחידת תכנון ובקרה של החטיבה, כולל: מפגש התנעה שנתי לכל מרכזי התחכים ביחידות החטיבה, הדרכה קבוצתית ופרטנית לכל יחידה, כנס תחכים שנתי לכל הדרג הניהולי בחטיבה במסגרתו מוצגים תחכים נבחרים שבוצעו באותה שנת עבודה בעוד שיתרת התחכים מוצגים בפורום תפעול. כל

³ ראה הערה 2



התהליך מבוקר על-ידי יחידת תכנון ובקרה באמצעות דיווח במערכת תוכניות עבודה וישיבות עם מנהלי התחכמים ומנהלי היחידות.”.

ב. בחירת נושאי התחכמים

47. על פי הנחיות היחידה לתכנון לאגפים וליחידות השונות, התחכמים יכול להתמקד בשלושה תחומים:

א. אירוע הנוגע לתהליכי עבודה/לשירות.

ב. תהליך או קטע מתהליך אותו רוצים לשפר.

ג. יעד מתוך תכנית העבודה.

48. בחירת הנושא נעשתה בשיתוף ובאישור מנהל אגף/חטיבה/מנהל.

49. חלק מהנושאים שנבחרו מתארים בעיות/אירועים גדולים.

50. בחירת הנושאים נעשית לעיתים מתוך שיקול של רצון ל'העלות נושא' על סדר היום של החטיבה/האגף ולא בהכרח כחלק מתהליך של למידה.

51. מרבית הנושאים הנבחרים רלוונטיים רק ליחידה המבצעת את התחכמים.

52. חלק מהיחידות ציינו כי התחכמים המוצג מייצג תהליך שבוצע בפועל, כלומר הביצוע והתיעוד של התהליך כתחכמים אינו נעשה בזמן אמת, אלא בדיעבד.

מעקב אחר ביצוע המלצות

53. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל מחלקת המידע במינהל ההנדסה כי אין מעקב אחר ביצוע המלצות.

נושא חוצה ארגון

54. מבדיקת הביקורת עולה כי לדעת המבוקרים קיימים נושאים והמלצות אשר ניתן ליישם ברמה עירונית, אולם המלצות ותובנות אלו אינן מובאים לידיעת גורמים נוספים בעירייה. להלן מס' דוגמאות:

- הצורך בהקמת מסלול ירוק בשירות המשפטי, הועלה במסגרת התחכמים בנושא תופעת אי גביית חובות של שוכרים וחוכרים.
- תחכמים בנושא יעדי שמישות שנעשה על ידי חטיבת התפעול ואשר יכול להיות רלוונטי ליחידות נוספות בעירייה.

**מסקנות****כללי**

55. הביקורת רואה בתהליך של ביצוע תחכמים, כלי ניהולי חשוב, המאפשר למידה ארגונית ומעודד התייעלות לאורך זמן, שקיפות ופעילות על פי סדרי קדימויות.
56. הקצאת יחידה אשר תפקידה לתת תמיכה מתודולוגית ליישום תהליך של ביצוע תחכמים מבטאת, לדעת הביקורת, את תפיסת החשיבות אותה מייחסת הנהלת העירייה לנושא זה.
57. התחכמים כתהליך לימודי להפקת לקחים מוטמע בעירייה על ידי היחידה מזה שבע שנים (החל משנת 2006), אולם מזה חמש שנים, משנת 2008 אופי פעילות היחידה בנושא השתנה רק במעט.
58. התחכים מעצם טבעו נובע מפעילות יחידה מוגדרת, נערך על ידי היחידה ולמענה אולם במקביל, במקרים רבים, תכני התחכים, הכשלים, המסקנות וההמלצות מקבלים ביטוי פומבי בפורומים שונים.
59. מבדיקת הביקורת עולה כי לתהליך עריכת התחכים שני שלבים אשר משפיעים בצורה משמעותית וקריטית על האפקטיביות שלו: הנושא שנבחר לביצוע התחכים ויישום המלצות התחכים.
60. לדעת הביקורת סביר להניח לאור התקופה הארוכה שתהליך ההטמעה נמשך, כי מספרם הממוצע של היחידות המבצעות תחכים לא יגדל בצורה מהותית.
61. מבחינת המתודולוגיה שהוגדרה לביצוע התחכמים נמצא כי התחכמים במתכונתם המומלצת הם כלי ניהולי בעל חשיבות רבה, אשר יש לעשות בו שימוש מושכל אשר מבטא שמירה על האיזון בין המשאבים המושקעים ביצירתו לבין התועלות שלו ככלי ניהולי.
62. מן הממצאים עולה כי יש יחידות אשר ביצעו התחכמים הוטמע בשגרת העבודה, ככלי ניהולי. יחידות אלו מבצעות את התחכמים בצורה שיטתית, בכל שנה, כחלק מתכנית העבודה השנתית. לעומתן יחידות אחרות מבצעות תחכמים בצורה אקראית, על פי החלטת מנהל.
63. הביקורת רואה לנכון להדגיש כי קיימת קבוצה של יחידות אשר לא ביצעו תחכמים כלל לאורך השנים: דובר העירייה, תאגידים עירוניים, היחידה לביטוח וניהול סיכונים, השירות המשפטי, היחידה לשירות ופניות הציבור.
64. מבחינת המטרות השנתיות המוגדרות בתכניות העבודה של היחידה לשנת 2012 עולה כי היחידה הגדירה יעדים כמותיים לביצוע התחכמים ואין יעדים המגדירים היבטים איכותיים הקשורים באופן ביצוע התחכים, יישום המלצות, הגברת מודעות לחשיבותו ותרומו של התחכים לתרבות הניהולית וכו'.

**תיעוד ותקשור התחכימים**

65. היחידה מבצעת מעקב ותיעוד הנעשה על ידי היחידות. אולם מן הממצאים עולה כי העברת הדיווח על ידי היחידות העירוניות אל היחידה נתונה להחלטת מנהלי היחידות.
66. בעוד שיחידת התכנון מעודדת את היחידות השונות לדווח ולפרסם את המידע באמצעים שונים כגון: אתר התחכימים בפורטל העירוני, אתרי היחידות השונות ו/או כנסים חטיבתיים, ההחלטה בפועל האם ואיך לעשות שימוש באמצעים אלו נתון לשיקול דעתם של היחידות. מבדיקת הנתונים של השנים 2010 - 2011 עולה כי רק 150 תחכימים מופיעים בפורטל העירוני מתוך 240 שבוצעו על פי נתוני היחידה.
67. מערכת המידע מוגדרת על ידי מנהלת המידע ומשמשת בפועל כ'ארכיון' של התחכימים ולא ככלי לתיעוד ולהפצת תובנות. כלומר ייתכן מצב שבו הנתונים הנאספים ומתועדים משקפים רק חלק מהנעשה בשטח בפועל. על פי מנהל היחידה כ- 15% - 20% מהיחידות המבצעות תחכימים לא מדווחות על ביצועם ליחידה.
68. אין הצלבה בין התחכימים בפורטל לבין התחכימים במערכת תכניות העבודה.
69. מבדיקת הביקורת עולה כי בחלק מאתרי היחידות יש כותרת 'תחכימים' באתר, הכוללת את התחכימים שנעשו ומקושרת לאתר יחידת התכנון.
70. מנהל היחידה ציין את חשיבות תיעוד התחכימים במערכת, כחלק מתהליך המעודד שקיפות, למידה ותיעוד, אולם בפועל מבדיקת היקף המשתמשים במערכת עולה כי מספרם קטן באופן יחסי למספר העובדים והמנהלים בעירייה. לא נעשית על ידי היחידה בדיקה שיטתית לצרכי הפקת לקחים והתייעלות של פרופיל המשתמשים במערכת, צרכי היחידות וכדומה.
71. מן הממצאים עולה כי התחכים בחלק מהמקרים מתבצע זמן רב לאחר התרחשות האירוע ואין הגדרת טווח זמן אופטימאלי לביצוע התחכים.
72. במרבית היחידות הוטמעה המתודולוגיה לביצוע התחכים, כפי שהוגדרה על ידי היחידה ולמרות זאת מבדיקה אקראית של מספר תחכימים עולה כי במקרים אחדים לא תמיד נכתב תאריך הביצוע, לו"ז לביצוע המלצות ו/או גורם אחראי, קיימת שונות בין שם התחכים בפורטל לבין שמו במצגת.

**כנס תחכימים**

73. בחלק מן היחידות נערכים כנסים/ישיבות ייעודיות, שבהם מוצגים התחכימים וההמלצות בפורום אגפי ו/או חטיבתי. הביקורת רואה לנכון לציין כי מגמה זו בעייתית בגלל שתי סיבות עיקריות העולות מן הממצאים:

- אופי התחכים, כתהליך לימודי, במהותו אמור לשמש ככלי להפקת לקחים, אשר יישום יעיל שלו מחייב הצפת קשיים, דילמות, כשלים וכו' בפורום רחב יחסית, פורום 'חיצוני' ליחידה הבודקת הדבר עלול לגרום לפגיעה ביעילות התחכים.
- לא כל הנושאים המועלים בכנסים אלו רלוונטים ליחידות האחרות והצגתם בהרחבה בפורומים אלו, הופכת את תהליך הלמידה ללא רלוונטי עבורם.

יישום לקחי תחכימים

74. מן הממצאים עולה כי ביצוע המעקב אחר יישום ההמלצות הוא באחריות היחידה ולא באחריות המנהלים. היחידות אמורות לעדכן את היחידה לגבי ביצוע לקחים אחת לחצי שנה, אולם בפועל הדיווח לעיתים לא מועבר על ידי היחידות בזמן, או לא מועבר כלל. לדעת הביקורת הדבר נובע בין היתר בגלל העובדה כי יחידת התכנון אחראית על עדכון המערכת בנושא ההמלצות בניגוד לעדכון מערכת תכניות העבודה, אשר נעשה על ידי היחידות עצמן.

75. החל משנת 2010 מערכת תכניות העבודה מעודכנת בהמלצות לביצוע ובסטטוס ביצוע יישום ההמלצות והמידע גלוי להנהלת העירייה. הביקורת רואה חשיבות רבה בעדכון שיטתי של מידע זה כחלק אינטגרלי במערכת תכניות העבודה. מבדיקת הביקורת עולה כי למרות חשיבותו של הכלי ויישומו במערכת התחכימים התהליך אינו מלווה בהעברת מידע יזום למנהלים בנושא ו/או בתהליך למידה למנהלים על התועלות של השימוש בכלי.

76. אין מידע שיטתי לגבי היקפי השימוש במידע ואפקטיביות השימוש בו על ידי הנהלת העירייה.

77. אין מעקב אחר ביצוע/אי ביצוע המלצות, אין מעקב אחר יחידות אשר באופן שיטתי לא ביצעו המלצות וכו'. הביקורת סבורה כי יכולות להיות סיבות שונות הגורמות ל'אי יישום ההמלצות' כפי שהוגדרו על ידי היחידה, כגון: אי דיווח על ביצוע, או בעיה בהגדרות המתודולוגיות/הצבת רף לא ניתן ליישום, ויש לבחון את המידע בצורה ביקורתית על מנת לשפר את תהליכי העבודה ולהתאים את המתודולוגיה לצרכי היחידות.

**רכז תחכימים ביחידות**

78. מן הממצאים עולה כי מספרם של רכזי התחכימים עולה מדי שנה. במקביל בשנתיים האחרונות נערכו קורסי הכשרה על ידי היחידה אשר אפשרו התמקצעות ולמידה של רכזי התחכימים ביחידות. הביקורת סבורה כי יש חשיבות לקורס הכשרה זה.
79. בתקופת הביקורת לא נערכה בדיקה שיטתית של היעילות של הקורס לאורך זמן. כלומר לא ניתן לדעת האם איכותם של התחכימים שבוצעו השתפרה, תהליכי העבודה השתנו וכדומה.
80. היחידה עורכת מפגשים קבועים עם מנהלי היחידות, לצרכי דיווח ומעקב.

בחינת מיקרו

81. מבחינת תהליכי העבודה כפי שהם באים לידי ביטוי מעשי בחמישה תחכימים, עולות כמה מסקנות:
- א. במקרים רבים העיתוי לביצוע התחכים נקבע על ידי מנהל החטיבה ו/או המנהל ולא בהכרח בהמשך ישיר לאירועי שטח בזמן אמת.
- ב. במקרים אחדים נקבעת על ידי מנהל החטיבה ו/או המנהל 'מכסה' לתחכימים שעל כל יחידה להציג במועד מסוים, אשר יכולה להוות גורם משפיע על אופן בחירת נושא התחכים, משום שלא בכל זמן נתון יש בהכרח מספר אירועים רלוונטיים לתחכים.
- ג. לעיתים מתקיימים תהליכי הפקת לקחים ביחידות השונות, אשר לא מוגדרים כתחכים על ידי אנשי היחידה ובמקרים אלו לא נעשה שימוש במתודולוגיה המוגדרת, כלומר ביחידות אלו לא הוטמע תהליך ההטמעה כראוי, למרות מספר השנים שחלפו.
82. מעיון בממצאים הנוגעים לבחירת נושאי התחכים עולה כי על פי הגדרה מתודולוגית התחכים יכול להתמקד בשלושה תחומים:
- א. אירוע הנוגע לתהליכי עבודה/לשירות.
- ב. תהליך או קטע מתהליך אותו רוצים לשפר.
- ג. יעד מתוך תכנית העבודה.
- במסגרת הגדרה זו אין הנחיה מפורשת לבחור בארוע של כשל/תקלה/הצלחה בזמן אמת. חלק מהיחידות ציינו כי התחכים המוצג מייצג תהליך שבוצע בפועל, כלומר הביצוע והתיעוד של התהליך כתחכים אינו נעשה בזמן אמת, אלא בדיעבד.
83. הנושאים שנבחרו על ידי היחידות שונים ומגוונים בהיקפם וחלקם בוחן 'תופעות', או תהליכי עבודה מורכבים ולא רק מקרים נקודתיים.



84. בחירת הנושאים נעשית לעיתים מתוך שיקול של רצון להעלות נושא על סדר היום של החטיבה/האגף ולא בהכרח כחלק מתהליך של למידה. עובדה זו יכולה להשפיע על אופן בחירת הנושא והגדרת ההמלצות ליישום.
85. התחכים במהותו נועד לבדיקה 'פנימית' של אירוע או תהליך, לצורך הפקת לקחים ולכן מרבית הנושאים הנבחרים לתחכים רלוונטיים אך ורק ליחידה המבצעת את התחכים.
86. בדרך כלל המידע לא מועבר באופן יזום אל מחוץ למנהל/חטיבה העורכת את התחכים, גם במקרים שבהם נבחר נושא אשר המסקנות וההמלצות שלו רלוונטים למנהלים/חטיבות נוספות.

המלצות

כללי

87. לאחר שבע שנים של פעילות היחידה בנושא זה, מומלץ לבחון את החזון, המטרות והיעדים של היחידה לאור הצרכים שהשתנו לאחר שנים של פעילות הטמעה. במהלך השנים הוקדשו המשאבים להטמעת מתודולוגיה, חדשה ולא מוכרת ליחידות העירייה, אולם בשלב זה מומלץ לקבוע יעדים ותהליכי עבודה חדשים המותאמים לצרכים וליכולות של כל יחידה.
88. הביקורת סבורה כי יש בשלב זה לפתח כלים מתודולוגיים תומכים כגון: הגדרת דף קריטריונים מנחה לבחירה איכותית של נושא, סרגל מדידה הבוחן את המשאבים הנדרשים/עומק השינוי הדרוש.
89. נושא התחכים צריך להיות רלוונטי, עדכני בזמן אמת, לא מקיף ו/או גדול מדי, עוסק בנושא חשוב, אשר מתקיים בשכיחות/סבירות גבוהה ואשר יכולות להיות לו השלכות רחבות לאורך זמן.
90. ביצוע מעקב שיטתי אחר אופן יישום ההמלצות צריך להתבצע על ידי מנהלים לצורך הפקת לקחים והפצת המידע.
91. הביקורת רואה ביחידה גורם שתפקידו בין היתר להגדיר ליחידות העירייה המבצעות את חשיבות השמירה על האיזון בין המשאבים המושקעים ביצירת התחכים לבין התועלות שלו ככלי ניהולי, כך שמספר השותפים ו/או פרק הזמן המוקצה לכתיבת התחכים ו/או המצגת המלווה יהיה מוגדר וקצוב.
92. לדעת הביקורת נדרשת הגדרה מחודשת של תפקיד מנהלי היחידות המבצעות בניהול התחכים – ולהפוך את המנהל לגורם בעל סמכות ואחריות כאחד שתפקידו לוודא ביצוע ויישום ההמלצות לתחכים.
93. לדעת הביקורת חלק קטן מן היחידות לקח על עצמו את האחריות לבצע ולנהל את התחכים בצורה שיטתית, מתוך הבנת תועלות הכלי ולמעשה במרבית המקרים האחריות על השימוש בתחכים ככלי ניהולי נמצא באחריות היחידה, אולם לא בסמכותה.



94. לכן הביקורת סבורה כי תפקידה של היחידה הוא להעביר את האחריות לשימוש בתחכים לידי המנהלים ובמקביל עליה לבסס תהליכי בקרה ומדידה לשימוש המנהלים, כאשר תפקידה לבצע ביקורת אקראית על הביצוע בפועל.
95. יש לבצע בחינה של היעדים הכמותיים שהוגדרו על ידי היחידה נכון לשנת 2012 ולבחון את הסיבות שהביאו לאי עמידה ביעדים אלו. לדעת הביקורת סביר להניח כי מספרן של היחידות המבצעות לא ישתנה בצורה מהותית במידה ואופן הטמעת המתודולוגיה ייעשה באותם כלים ותהליכים שבהם נעשה שימוש עד כה.
96. תדירות והיקף עריכת התחכמים זו החלטה ניהולית, המגדירה את המדיניות וצריכה להינתן בידי מנהלי חטיבה/מנהל והגדרת היעדים הכמותיים של היחידה צריכים להיות נגזרת של הגדרת מדיניות זו. הביקורת סבורה כי בכל מקרה מומלץ לקבוע מועד לתחכים אחד בכל פעם, מספר פעמים בשנה ולא מועד אחד שבו יוצגו מספר תחכמים.
97. לדעת הביקורת תהליך ביצוע התחכים צריך להיות קצוב וקצר. כלומר משלב הבחירה בנושא ועד ליישום ההמלצות בפועל לא צריך לעבור זמן רב, על מנת שהתחכים יהיה רלוונטי ועדכני. הביקורת סבורה כי לקחי התחכמים צריכים להיות ממויינים כמשימות לביצוע מיידי (עד חודש), משימות הדורשות תקופה ארוכה יותר (עד שלושה חודשים) ומשימות שהן בגדר המלצות שאינן קצובות בזמן. חלוקה זו של לקחים, כבר בשלב הגדרתם תאפשר עריכת מעקב איכותי אחר יישום לקחי התחכמים.
98. יש לקבל החלטה ניהולית לגבי החובה לבצע תחכמים כן/לא. התחכים, בדומה לכלים אחרים הנמצאים בשימוש המנהל הוא כלי שניתן לעשות בו שימוש ובידי העירייה להחליט האם זו חובה וכיצד יש לפעול אל מול גופים אשר לא ביצעו אף תחכים לאורך השנים.

תיעוד ותקשור התחכמים

99. לדעת הביקורת יש לבדוק בחינה מחודשת את מטרות השימוש במערכת המידע ואת יעילותה. הביקורת סבורה כי תפיסת המערכת כ'ארכיון' אינה מותאמת למטרות ולעקרונות שעל בסיסם גובשה מתודולוגית התחכים. יש לאסוף בצורה שיטתית מידע על השימוש במערכת המידע על מנת להפיק לקחים ולשפר את תהליכי העבודה. המערכת אמורה לשמש ככלי עבודה ולשם כך יש לנהלה ככלי עבודה ולבדוק היקפי וסוגי שימוש בה.
100. הביקורת סבורה כי המידע הסטטיסטי אשר מצוי בידי היחידה צריך להיות מדויק ושלם גם אם המידע אינו מועלה למערכת המידע בגלל טעמים שונים. היחידה מבצעת תיעוד ומעקב לצרכי למידה ושימור מידע ולכן מומלץ לפתח מנגנונים ותהליכי עבודה תומכים כגון: משוב סוף שנה של היחידות, דו"ח מסכם המבוצע על ידי רכזי התחכמים וכו'.



101. המלצת הביקורת היא כי היחידה תעבד את הנתונים הרלוונטיים לצרכי למידה פנים חטיבתית/מנהלית ו/או כלל ארגונית. כלומר על היחידה לשמש כגוף אשר בוחן את המידע המגיע לידי ומציע דרכים ללמידה ארגונית. להלן מספר דוגמאות:

- איתור תחכימים אשר יכולים לשמש גורמים נוספים בעירייה והפצתם.

- בחינת היקף יישום המלצות תחכימים וניתוח גורמים מתודולוגיים, לצורך למידה.

102. מומלץ לבחון אפשרות להגדרת הממשק לתחכימים בפורטל העירייה, בכל אחת מיחידות העירייה, כך שהמשתמש באתר כל יחידה יוכל להיכנס לתחכימים של אותה שנה באופן קל ומהיר, ובמקביל להעלות באתר יחידת התכנון ידיעות יזומות לגבי תחכימים ספציפיים ונתונים סטטיסטיים על כלל התחכימים.

103. יש לנתח את היקפי השימוש ופרופיל המשתמשים במערכת התחכימים על מנת לעודד שימוש מיטבי במערכת המידע, להגדיר יעדים ומדדים להצלחה.

104. קיימת שונות בין מנהלים/חטיבות באופן הטמעת המתודולוגיה ולכן יש צורך לערוך מיפוי המגדיר צרכים ומאפיינים של כל חטיבה/מנהל, בשיתוף עם המנהלים. הביקורת ממליצה להגדיר מטרות, שיטת עבודה וכלי עבודה שונים המותאמים לצרכי היחידות השונות.

כנס תחכימים

105. הביקורת סבורה כי יש לערוך חשיבה מחודשת על המתכונת בה נערכים הכנסים/ישיבות ייעודיות. הביקורת ממליצה לא לציין בכנסים אלו את כל התחכימים אלא רק אחד או שניים אשר יכולים לשמש ללמידה ארגונית. ובמקביל לקיים ישיבות פנים יחידתיות על כל אחד מהתחכימים.

106. הביקורת סבורה כי תפקיד המנהלים והיחידה לוודא כי מתן הפומביות לתחכים לא תפגע באפקטיביות שלו על ידי 'הצבת רף נמוך' המאפשר למנהלים להציג הצלחות ביישום לקחי התחכימים ו/או על ידי בחירת נושא לא מתאים.

יישום לקחי תחכימים

107. האחריות על יישום ההמלצות, היא אחריות המנהל הישיר בלבד והוא אמור לוודא את היישום.

108. החל משנת 2010 מערכת תכניות העבודה מעודכנת בהמלצות לביצוע ובסטוס ביצוע יישום ההמלצות והמידע גלוי להנהלת העירייה. הביקורת רואה חשיבות רבה בעדכון שיטתי של מידע זה כחלק אינטגרלי במערכת תכניות העבודה. יש לוודא כי המנהלים מכירים את הכלי של מעקב אחר ביצוע המלצות במערכת תכניות העבודה ולפעול להעברת מידע יזום למנהלים בנושא ו/או בתהליך למידה למנהלים על התועלות של השימוש בכלי.

109. יש לקיים מעקב אחר ביצוע/אי ביצוע המלצות. יש לבחון את המידע בצורה ביקורתית על מנת לשפר את תהליכי העבודה ולהתאים את המתודולוגיה לצרכי היחידות.

**רכז תחכימים ביחידות**

110. יש לפעול להכשרת כלל הרכזים ביחידות ולהגדיר תכנית להמשך תמיכה וליווי ברכזים שהוכשרו.
111. יש לערוך בדיקה שיטתית של יעילות הקורס לאורך זמן. על מנת לבחון האם איכותם של התחכימים שבוצעו השתפרה, תהליכי העבודה השתנו וכדומה. יש להגדיר מדדים להצלחת הקורס וכלי מדידה.

בחינת מיקרו

112. יש להגדיר הנחיה מפורשת לבחור באירוע של כשל/תקלה ו/או הצלחה בזמן אמת. יש לוודא כי הביצוע והתייעוד של התהליך כתחכים נעשה בזמן אמת, ולא בדיעבד.
113. מומלץ לוודא כי בחירת נושא התחכים עומדת בקריטריונים המוגדרים על פי היחידה, על מנת שלא יישנו מקרים שבהם נעשית בחירה בנושא מורכב וגדול.
114. תפקידה של היחידה להעביר באופן יזום מידע על תחכים אל מחוץ למינהל/חטיבה העורכת את התחכים, כחלק מתהליך של למידה על בסיס תובנות.