

התייחסות לטיוטת דוח ביקורת בנושא אגף ארגון ותקינה מתאריך 15/9/2013

פרק ממצאים

עמ' 24-25 - תחת הכותרת המחלקה לניהול השינוי שילוב או"ת בתהליכי פיתוח חוצי ארגון

סעיף 102

היחידה לניהול השינוי כפופה לסמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל, ומהווה חלק ממטה סמנכ"ל משאבי אנוש. מומלץ להוריד את סעיף 102 המתייחס לאגף משאבי אנוש ולחלוקת העבודה בינו לבין אגף ארגון ותקינה ולהכניסו בהקשר הרלוונטי.

סעיף 104

ביחס לממשקים בין אגף ארגון ותקינה למחלקה לניהול השינוי, נדגיש כי המחלקה לניהול השינוי מקיימת שגרות עבודה קבועות עם אגף ארגון ותקינה לתיאום וסנכרון מלא בכל הפרויקטים העירוניים.

פרק מסקנות והמלצות

עמ' 37 - תחת הכותרת המחלקה לניהול השינוי

סעיף 190

היחידה לניהול השינוי משלבת בעבודתה היבטי מיקרו עם היבטי מקרו- הדגש בפעילות היחידה הינו יישום והטמעת שינויים ארגוניים (היבטי מקרו) בקרב יחידים וצוותים בתוך הארגון (היבטי מיקרו).

הדגש בפעילות המחלקה הינו **אנושי- התנהגותי** ולכן מיקומה הארגוני של המחלקה לניהול השינוי הינו **במטה סמנכ"ל משאבי אנוש**, תוך זיקה ארגונית חזקה מאוד וקשרי עבודה צמודים עם אגף משאבי אנוש בכל נושאי הפרט.

סעיף 191

ההטמעה של שינויים ארגוניים מבוצעת על ידי אנשים ועבור אנשים, ולכן הדגש בשלב היישום וההטמעה הינו **בפן ההתנהגותי- אנושי**, ואמור להיות מלווה על ידי אנשי מקצוע בתחום זה.

המנהלים הבכירים בעירייה (מנהלי אגפים ומעלה), כמו גם שכבת מנהלי הביניים (מנהלי המחלקות ומעלה) חוזרים ומבקשים ליווי מקצועי של המחלקה לניהול השינוי (על ידי אנשי מקצוע בתחום האנושי – התנהגותי)- לצורך סיוע ביישום והטמעה בשטח של שינויים עירוניים- וזאת על מנת למקסם את התועלות הטמונות בפרויקטים השונים, ולהגיע לתפוקות ולתוצאות המצופות על ידי הנהלת העירייה.

בהתאם לכך, אנו מסכימים עם המלצת הביקורת כי "מומלצת מעורבות של היחידה לניהול השינוי בכל פרויקט שנדרש בו שינוי בשטח".

יחד עם זאת, הלכה למעשה, האפשרות להטמיע על ידי המחלקה לניהול השינוי את כלל השינויים הארגוניים המובלים כיום על ידי הנהלת העירייה ובכך לוודא יישום מלא של האסטרטגיה העירונית- הינה מוגבלת כיום, בשל משאבי היחידה המצומצמים. הפרויקטים העירוניים המגיעים אל שולחנו של סמנכ"ל משאבי אנוש ומצריכים ניהול השינוי הינם רבים ומגוונים, כמו גם הצרכים המוצגים על ידי גופי המטה- ארגון ותקינה, אגף המחשוב, שירות, כספים ועוד.

נדגיש כי מושקע מאמץ גדול לתעדף את הפרויקטים העירוניים, לקבוע סדרי עדיפויות וקדימויות על ידי סמנכ"ל משאבי אנוש בתיאום עם חברי ההנהלה הנוספים, אך בפועל חלק מהפרויקטים המרכזיים אינם מטופלים כיום על ידי המחלקה, בשל המשאבים המוגבלים.



בברכה,

מנהלת המחלקה לניהול השינוי

העתקים :
סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל



תל אביב-יפו
TEL AVIV YAFFO
עיריית תל-אביב-יפו
מינהל הכספים
אגף תקציבים וכלכלה

י"א בחשון תשע"ד
15 באוקטובר, 2013
סימוכין : 13 / 304

אל : מתאמת פעולות מינהל הכספים
מאת : ס' גזבר ומנהלת אגף התקציבים

הנדון: דו"ח ביקורת אגף ארגון ותקינה
סימוכין : מכתבך מ- 16/9/13

להלן התייחסות אגף תקציבים וכלכלה:

1. סעיף 17 – שתי המשרות הן משרות במחלקת או"ש ותקינה של האגף העוסקות בפרוייקט המחוי"ג.
2. סעיף 24-25 – טבלת נתוני תקציב מקורי של האגף – דורשת עדכון.

2.1 נתוני 2009 הם כדלקמן (באש"ח):

תקציב הוצאה לאור	תקציב נחלים	תקציב או"ש ותקינה	תקציב עבודות אירגוניות	תקציב הנהלה
שכר 690	שכר 440	שכר 3,860	483	1,150

יש לציין כי הסיכומים בטבלה הינם של הוצאות שכר ותקציב יעוץ ע"י גוי"ח ואינם כוללים את שאר סעיפי הפעולות באגף.

2.2 נדרש עדכון של הדו"ח בהתאמה.

2.3 נבקש להבהיר:

בשנת 2010 – נוסף תקציב יעודי לאגף ארגון ותקינה בסך 535,000 ש"ח - לנושא מתו"ג.
בשנת 2011 – בוטל סעיף יעודי זה ובחבלה חוקמו 2 משרות יעודיות למחוי"ג.
בשנת 2012 אושר רארגון באגף – שכלל 13 שדרוגים, תוספת 7 משרות חדשות, מתוכן 3 משרות במימון ביטול תקציב יעוץ ע"י גוי"ח.
בשנת 2013 במסגרת דיוני תייע – צומצמו 3.25 משרות וצומצם סך של 290 אשי"ח בסעיף עבודות ע"י גוי"ח.

ב ב ר כ זה,

ס' גזבר
ומנהלת אגף התקציבים

העתק:

ס' מנהל אגף תקציבים וכלכלה
מ' מח' תכנון תקציבי
אגף תקציבים וכלכלה
אגף תקציבים וכלכלה

תיק: מבקר העירייה

28 אוקטובר 2013

התייחסות אגף ארגון ותקינה לפרק ההמלצות בדוח הביקורת

כללי:

סעיף 157: על פי תכנית העבודה השנתית האגף מקצה את משימותיו, בתיאום עם היחידות והנהלת העירייה, בהתאמה לתקציב. אך במהלך השנה, הנהלת העירייה מנחה את אגף ארגון ותקינה, לביצוע משימות שונות מעבר לתכנון. היישום מתבצע או ע"י שינוי סדרי עדיפויות או בקבלת תקציב נוסף / שינוי בלו"ז.

סעיף 158: אגף ארגון ותקינה נותן מענה בכל תחומי פעילותו בהתאמה לתקציב ולמשאבים העומדים לרשותו.

סעיף 159 + 175: כל פרויקט רה ארגון כולל בחינה והמלצה בתחומי או"ש ושיפור תהליכי העבודה/שגרות עבודה.

בנוסף מבוצעים גם פרויקטי או"ש ושיפור שיטות כפרויקטים בפני עצמם. במהלך שנת 2013 ירדה כמות פרויקטי הרה ארגון הכוללים ובהתאמה עלתה כמות פרויקטי או"ש ושיפור שיטות (בשנת 2010 – 15, 2012 - 26 – 2013 – 34 פרויקטי או"ש פעילים).

שינוי משמעותי נוסף שהוטמע בשנה זו הינו ביצוע או"ש ושיפור תהליכי עבודה לפני המלצה על מבנה ארגוני מפורט. דבר שמעלה את הקשב הארגוני והכוננות ליישום השיפור הארגוני.

סעיף 162 - 160: האגף הטמיע תהליכי ליווי יישום פרויקטים ורואה בכך חשיבות גבוהה מאד, ולראייה האגף החל בשנים האחרונות לבנות שגרות עבודה מפורטות בתהליך הליווי. לדוגמא: באגף בחופים, במחלקה לחינוך מיוחד, בסיירת ירוקה, משלי"ט בטחון, באגף רבעים ושכונות, באגף חיובי ארנונה ועוד. חשוב לציין שלמרות שהיינו רוצים לבצע בכל המקומות הדבר מבוצע רק בחלק מהפרויקטים/יחידות מאחר ותלוי משאבים.

סעיף 165: האגף רואה חשיבות עליונה בהובלתו של כל נושא האו"ש ושיפור שיטות בעירייה שכן לתחום זה דרושה מומחיות ומקצועיות בתחומי הנדסת תעשייה וניהול וראייה מערכתית עירונית כוללת. כל שינוי מקומי שמתבצע במנותק מהתפיסה הכוללת הינו בפורטנציאל ליצירת פערים ובעיות מול יחידות אחרות.

סעיף 166 + 179 + 180 + 181: האגף אימץ מערכת עירונית לניהול פרויקטים שהוטמעה באגף המחשוב וביחידות נוספות. הפיתוח והתחזוקה נתמכו ע"י אגף המחשוב. בשנת 2013 הופסק התקצוב לנושא בעוד



הפיתוח בעיצומו ולכן לא הושלמו חלק מדוחות הניהול. סמנכ"ל תכנון ארגון ומ"מ מחפש פתרונות מתאימים לקידום הנושא.

כוח אדם ותקציב:

סעיף 168: התייחסות מפורטת הועברה בתגובת גזבר העירייה לדוח זה.

ותק בתפקיד והשכלה:

סעיפים 169 + 170: באגף אכן נקלטו מספר עובדים בעלי ותק ניסיון והשכלה מתאימה ושמבצעים עבודות הזכות להערכה מקצועית גבוהה מאד. עובדים אלו נקלטו ברמות שכר נמוכות יחסית למשק וקיים קושי רב בשימורם, מתוכם, מהנדס אחד שזכה להערכה רבה כבר עזב את העירייה וקיים אי שקט עם נוספים. יש למצוא מתכונת העסקה הולמת אשר תאפשר לשמר את כ"א האיכותי לטובת העירייה והעיר. האגף ממליץ להרחיב את השימוש במתכונת העסקה של מתכנני ערים אשר מציע חלופה סבירה לשימור מהנדסים מוכשרים.

סעיפים 171 + 172: הרוטציה בוצעה במסגרת יישום הרה ארגון וגם בהמשך יישומו בוצעה בין המחלקות השונות וכיוון זה ימשך בהתאם לרלוונטיות. בהתאמה להמלצת הביקורת אכן הוגדרו במערכת EPM תבניות שונות לפרויקט רה ארגון ופרויקט או"ש.

תכניות עבודה:

סעיף 173 + 174: בסקרי שביעות רצון מובע חוסר שביעות רצון בנוגע למהירות התגובה ולו"ז, מאחר ולא צפוי שינוי בכיוון הרחבת משאבי האגף, הרי הכיוון המומלץ הוא בניית מתודולוגיה/תבנית לתיאום ציפיות עם הלקוחות כולל ניהול סיכונים שיבוצע יחד עם הלקוחות זאת על מנת לערב את הלקוח בסיבות העיכוב ובפתרונות אפשריים.

סעיף 176: הנהלת האגף, בשיתוף עם יחידת השירות, מובילה תהליך של לימוד והטמעת משוב בקרב מנהלי האגף.

פרויקטים רב שנתיים:

סעיף 178: אורך הפרויקט נגזר מסדרי עדיפויות, מורכבות והמשאבים הנדרשים לביצוע הפרויקט.

נהלים עירוניים:

סעיף 183: טבלת המעקב אחר התקדמות הפרויקטים עודכנה ומכילה גם הפרטים שהומלץ להוסיף בסעיף זה.

סעיף 184: על פי רוב, ניתן זמן תגובה ליחידות של שבועיים לתיקון ותיקוף. האגף יגדיר ביחד עם השירות המשפטי זמן תגובה סביר שלא יעלה על חודש ימים, כך שיוכלו להתחייב ולעמוד בו.

סעיף 186: נהלי חטיבת התפעול עברו תיקוף בשנה האחרונה, באופן הדרגתי נבצע השנה תיקוף של הנהלים האחרים מול החטיבות האחרות, מאחר ומדובר במאות נהלים.

סעיף 187: בפורטל החדש קיים תאריך עדכון אחרון של הנוהל והתדירות הנדרשת לתיקופו.

ממשקי עבודה של האגף עם יחידות עירוניות אחרות:

ממשק עם יחידת השירות

סעיף 188: בפועל מתקיימות ישיבות תאום תוכניות עבודה בין שתי היחידות פעם אחת בשנה. מאחר ותוכנית העבודה של שתי היחידות מתעדכנת מספר פעמים בשנה, נאמץ שגרת עבודה של פגישת סנכרון אחת לרבעון.

ממשק עם מחלקת ניהול השינוי ואקלים ארגוני

סעיף 190 + 191:

ככלל קיים שיתוף פעולה מלא, פעולות תאום וסנכרון מלאות בין אגף ארגון ותקינה והמחלקה לניהול השינוי, באמצעות שגרות ניהול קבועות, עם מנהלת המחלקה לניהול השינוי ואקלים ארגוני, הן ברמה של תאום ותכנון תוכניות עבודה שנתיות ותקופתיות והן ברמה של הפרויקט הבודד. הישיבות עם מנהלת מחלקת ניהול השינוי מתקיימות עם מנהל האגף ו/או עם סגנית מנהל האגף ומנהלי המחלקות באגף. בפועל, לא כל הפרויקטים המובלים על ידי אגף ארגון ותקינה מוטמעים התנהגותית ע"י המחלקה לניהול השינוי, וזאת למרות רמת הסינכרון הגבוהה בין שתי היחידות הללו (המתוארת בעמוד 25). חוסר הטמעה מלאה של שינוי נעוצה במשאבים המוגבלים של המחלקה לניהול השינוי. שכן, לפי המלצת אגף ארגון ותקינה בתהליך רה ארגון מערך משאבי הוקצתה משרת מנהל פרויקטים בכיר למחלקה לניהול השינוי. משרה זו אושרה על ידי המנכ"ל אך הוקפאה בשלב היישום של תהליך הרה- ארגון. כמו כן, ניתן תקציב בסיסי ביותר



עיריית תל-אביב-יפו
חטיבת תכנון ארגון ומ"מ
אגף ארגון ותקינה

ליחידה אשר לא אפשר הטמעה מלאה של כלל הפרויקטים המובלים על ידי הנהלת העירייה ומצריכים ליווי יישום והטמעה מלאה בשטח.

שיטות תגמול ותמרוץ:

סעיף 194: אגף ארגון ותקינה מעדכן ומעביר דוחות מסודרים למועצת ייצור עליונה. בהחלטות מועצת ייצור עליונה, חלק מהשיטות אושרו לעדכון וחלקן לא אושרו. הלויז' לביצוע השיטות שאושרו לעדכון יהיו על פי סדרי עדיפויות של ההנהלה.

דיוור והוצאה לאור:

סעיף 196-197: יחידת הוצאה לאור באגף ארגון ותקינה, בשיתוף מחלקת הדרכה באגף משאבי אנוש, תבנה תכנית הכשרה, לעובדים ביחידה ולרפרנטים ביחידות. במסגרת זו יחודדו תחומי האחריות והסמכות והממשקים בין היחידה והרפרנטים השונים.

ב ב ר כ ה,

מנהל אגף ארגון ותקינה

העתקים:

סגן מנהל אגף ארגון ותקינה
מנהלת מחלקת או"ש ותקינה - תחום חברתי
מנהלת מחלקת או"ש ותקינה - תחום פיזי
מנהל מחלקת או"ש ותקינה - תחום כספים