



רכזי מחשוב

כללי

1. דוח הביקורת הנוכחי נערך לצורך ביצוע מעקב אחר ביצוע החלטות שהתקבלו על ידי הנהלת העירייה בדוחות קודמים אשר עסקו ברכזי המחשוב: דוח ביקורת מס' 30 משנת 2001; דוח ביקורת מס' 32 משנת 2003; דוח ביקורת מס' 40 משנת 2011.
2. מטרת הביקורת: מעקב ביצוע החלטות על סמך דוחות ביקורת קודמים בנושא רכזי המחשוב.
3. ביקורת המעקב הנוכחית נערכה במהלך החודשים מרץ-מאי 2014.

ממצאים

עיקרי מסקנות והמלצות דוח ביקורת מס' 40 משנת 2011

4. **יישום החלטות בזמן סביר וקרוב** - במהלך העשור האחרון נעשו מספר בדיקות, הועלו מספר הצעות לשינוי, אולם כל שינוי שנעשה היה מצומצם ו/או חלקי ולא מספק. יש לקבל בזמן סביר ובלוח זמנים קרוב, כפי שיקבע, החלטה לגבי מהות, הגדרה ואופי תפקיד הרכז וליישם את השינוי, לכל המאוחר עד לסוף שנת 2012.
5. **שיתוף והסכמה של גורמים שונים בשלב האפיון של תפקיד הרכז** - מן הביקורת עלה כי יישום החלטות בנוגע לתפקיד הרכז מחייב שיתוף והסכמה של גורמים רבים בתוך אגף המחשוב ומחוצה לו ולכן כל תהליך אפיון מחייב שיתוף גורמים רלוונטיים לפני שלב קבלת החלטות, על מנת להימנע מהתנגדויות ו/או הקפאת יישום ההחלטות. הביקורת המליצה לשתף בתהליך קבלת ההחלטות בשלבים מוקדמים, בנוסף לגורמים הרלוונטיים באגף המחשוב, את הנהלת העירייה, מנהלי היחידות מקבלות השירות ואת ועד העובדים וארגון העובדים.
6. **שינויים בתפקיד רכז המחשוב** - הביקורת המליצה על שינוי בפרופיל והגדרת תפקיד של הרכזים במקום תפקיד רכז המחשוב. על בסיס הממצאים והמסקנות שפורטו בדוח הביקורת, הביקורת המליצה כי השינוי המוצע ייתן מענה פונקציונאלי לצרכי שלושה 'לקוחות' מרכזיים:
 - א. צרכי אגף המחשוב ומערכות מידע, כאיש קשר בין האגף לבין היחידות בשטח, כמנהל פרויקט/תחום - 'מנהל פרויקטים פיתוח' באגף המחשוב. תכולת התפקיד כוללת פיתוח מערכות וייעוץ מחשובי, שותפות בפרויקטים/הכנסה של מערכות חדשות וכו'.
 - ב. צרכי מנהלים בכירים של היחידות המקבלות את השירות - ברמת חטיבה/מינהל, במתן תמיכה וייעוץ מקצועי בתחום המחשוב-מקדם ומתאם יחידתי' מטעם אגף המחשוב. בעל/י תפקיד/ים מאגף המחשוב הפועל/ים במנהל/חטיבה. יש לקבוע את מספר בעלי התפקידים בהתאם לגודל ופיזור גיאוגרפי, לאחר מיפוי והגדרת מפתח לחלוקה.



ג. צרכי מנהלי יחידות/אגפים במתן תמיכה תפעולית שוטפת, ברמה מקומית. רפרנט מטעם היחידה מקבלת השרות, בעל אוריינטציה טכנולוגית לסיוע על פי הצורך ביחידה בנושאים שוטפים.

7. חלוקת עבודה בהתאם לצרכים פונקציונאליים- הביקורת המליצה כי יישום השינוי ייעשה על בסיס מיפוי שנערך בשיתוף עם אגף המחשוב של כל המשימות בחלוקה להיבטים פונקציונאליים אלו, כמפורט להלן:

- חלק מהתפקידים שהיו של רכז המחשוב ועסקו בהיבטים של תפעול ושל אבטחת מידע הומלץ להעביר ליחידות אחרות בתוך אגף המחשוב: תפעול, מרכז תמיכה ושרות ואבטחת מידע.

- הומלץ ליצור הבחנה בין תפקיד רכז המחשוב לבין תפקיד מנהל פרויקטים פיתוח, על מנת ליצור הבחנה ברורה בין התפקידים.

הערות ראש העירייה לדוח רכזי המחשוב מס' 40 משנת 2011

8. בהתאם להמלצות הביקורת, השינוי המוצע ייתן מענה פונקציונלי בשלוש רמות:

א. חיזוק הגורמים המקצועיים הפנימיים באגף המחשוב: גורמי התפעול וגורמי התמיכה (מרכז השירות והתמיכה) כדי לתת מענה מקצועי ליחידות בהתאם לצרכיהן
ב. מקדם ומתאם יחידתי – איש מקצוע שירכז המענה המקצועי מטעם אגף המחשוב ברמה המינהלית/חטיבתית.

ג. רפרנט מטעם היחידה מקבלת השירות - אגף ארגון ותקינה יגדיר כחלק מתפקידי מטה קיימים, במסגרת האגפים ובהתאם לצורך, משימה נוספת בתחום הטכנולוגי שתהווה כתובת לצורכי האגף הייעודי מול אגף המחשוב.

9. מנהלי הפרויקטים – בהתאם לבדיקה שתבוצע ע"י אגף ארגון ותקינה, בכל מקום בו נוצל תקן של רכז מחשוב למשימות שמהותן הוא ניהול פרויקטים, תשונה הגדרת התקן בהתאם. יש לנהל רישום מסודר, כדי שבעתיד לא יינתנו תקני רכזי מחשוב במקום אלה שמשמשים כמנהלי פרויקטים.

10. אגף ארגון ותקינה יבצע בדיקה של המשימות השונות ויגדיר את היקף ועומק התמיכה שיתנו התפקידים ברמות השונות בהתאם לצרכי היחידות.

11. יישום – הוגדרה תכנית עבודה ובה אבני דרך ליישום המהלך ע"י אגף המחשוב ואגף ארגון ותקינה:

א. יתבצע תהליך ניהול שינוי מסודר באגף המחשוב, הכולל פיתוח המשאב האנושי וביצוע הכשרות מתאימות.



ב. במקביל, יוביל הסמנכ"ל לתכנון תהליך שינוי בקרב יחידות העירייה. הנושא יוצג בפורום מנכ"ל להצגת הנושא בפני הנהלת העירייה.

ג. הוגדרו שני פורומים:

- פורום רכזי פנים אגף המחשוב – בהובלת סגן מנהל אגף המחשוב.
- פורום רפרנט מחשוב יחידתי – בהובלת הסמנכ"ל לתכנון.

סטטוס יישום ההמלצות בתקופת הביקורת:

12. דו"ח הביקורת האחרון בנושא, אושר בדיון מנכ"ל בתאריך 6.2.2012.
13. בשנת 2012 נעשתה עבודת אפיון ותכנון של אגף המחשוב בשיתוף עם אגף ארגון ותקינה.
14. עבודת האפיון כללה:
 - שיתוף והתייעצות עם גורמים שונים, לצורך בדיקת היתכנות השינוי וקבלת אישור: סמנכ"ל תכנון, סמנכ"ל תפעול, וארגון העובדים.
 - תהליך של ניתוח וויסות כ"א קיים (השכלה, מיומנות, ניסיון).
15. הוגדרה חלוקת המשרות במודל החדש, על פי הפירוט להלן:
 - 11 תקנים – מנהל מחשוב יחידתי (מתח דרגות 40 - 42)**
 - 4 תקנים – מנהל פרויקטים (מתח דרגות 40 - 42)**
 - 1 תקן – ממונה פרויקטים באבטחת מידע (מתח דרגות 39 - 41)**
 - 1 תקן – ממונה פרויקטים ברכש (מתח דרגות 39 - 41)**
 - 1 תקן – ממונה פרויקטים בתפעול (מתח דרגות 39 - 41)**
16. במרץ 2014 הוצג המודל החדש לרכזי המחשוב, אשר כלל שלושה תפקידים: מנהל מחלקה באגף פיתוח, מנהל מחשוב יחידתי ומנהל פרויקטים.
17. על פי הנהלת האגף מתוכננות להתבצע הכשרות מרוכזות לתפקידים אלו ויוקם פורום רפרנטים עירוני.
18. על פי מנהלת האגף במאי מתוכנן להתחיל בתהליך איוש התפקידים. בשלב הראשון מתוכנן לפרסם מכרז פנימי לתפקיד מנהל מחשוב יחידתי ולאחר מכן לתפקיד מנהל פרויקטים, כל שאר התפקידים יאוּישו כמינוי.
19. במהלך שנת 2014 יוצג המודל החדש להנהלה הבכירה בעירייה.
20. תאריך היעד לסיום איוש התפקידים נקבע ליולי- אוגוסט 2014.



התייחסות הנהלת אגף המחשוב לדוח מעקב בנושא רכזי מחשוב מיום 24.8.2014

1. ביולי 2012 המודל החדש הוצג לסמנכ"ל תכנון ואושר.
2. באוגוסט 2012 המודל החדש הוצג למנכ"ל העירייה ואושר.
3. במסגרת תוכנית העבודה של 2013 תוקצב הרה ארגון והוכנס לספר התקציב.
4. בוצע מהלך ארוך של ניתוח ויסוט כ"א, כפי שצויין בממצאי הביקורת, במהלך 2013.
5. כמו כן בוצע מהלך של הצגה וניטרול התנגדויות בתוך האגף, במהלך 2013.
6. במסגרת הצגת המודל החדש לרכזים, ניתנה לרכזים הבכירים, להם תפקיד מנהל המחשוב היחידתי הינו תפקיד רחב, האפשרות להישאר וללוות את יחידת הלקוח להם הם נותנים שירות כיום. העדפות הרכזים נמסרו למנהליהם וסוכמו ביולי 2014.
7. מפרט המעשרה למנהל מחשוב יחידתי סוכם על ידי או"ת, לאחר הערות אגף המחשוב, באוגוסט 2014.
8. בשלב זה ארגון ותקינה פותחים 7 משרות חדשות של מנהלי מחשוב יחידתיים במערך התקנים ומשאבי אנוש יפתחו לאחר מכן ב-PBM 7 מכרזים למנהלי מחשוב יחידתיים, נציין כי (4 רכזים בכירים בחרו להמשיך ולתת שירות לאותם יחידות).
9. בוצעה סידרה של מפגשים עם חברי פורום מנכ"ל הרלוונטיים למודל החדש, בוצעו מפגשים עם:
 - המשנה למנכ"ל
 - סמנכ"ל מ"א
 - גזבר העירייה
 - מנהלת מנהל השירותים החברתיים
 - מהנדס העיר
10. יוזמן דיון, להצגת המודל החדש למנהלי האגפים, באחריות סמנכ"ל תכנון, ארגון ומערכות מידע."

מסקנות והמלצות

21. הטמעת המודל החדש להפעלת רכזי מחשוב הוא תהליך מורכב הכולל עובדים רבים. התהליך נמצא בשלבי יישום מתקדמים, בהתאם להמלצות הביקורת ואו"ת.
22. הטמעת השינוי נעשית בצורה הדרגתית, על מנת לאפשר יישום מלא של ההמלצות.
23. הביקורת ממליצה לסיים את תהליך השינוי עד לסוף שנת 2014.