

האגף לארגון ותקינה

כללי

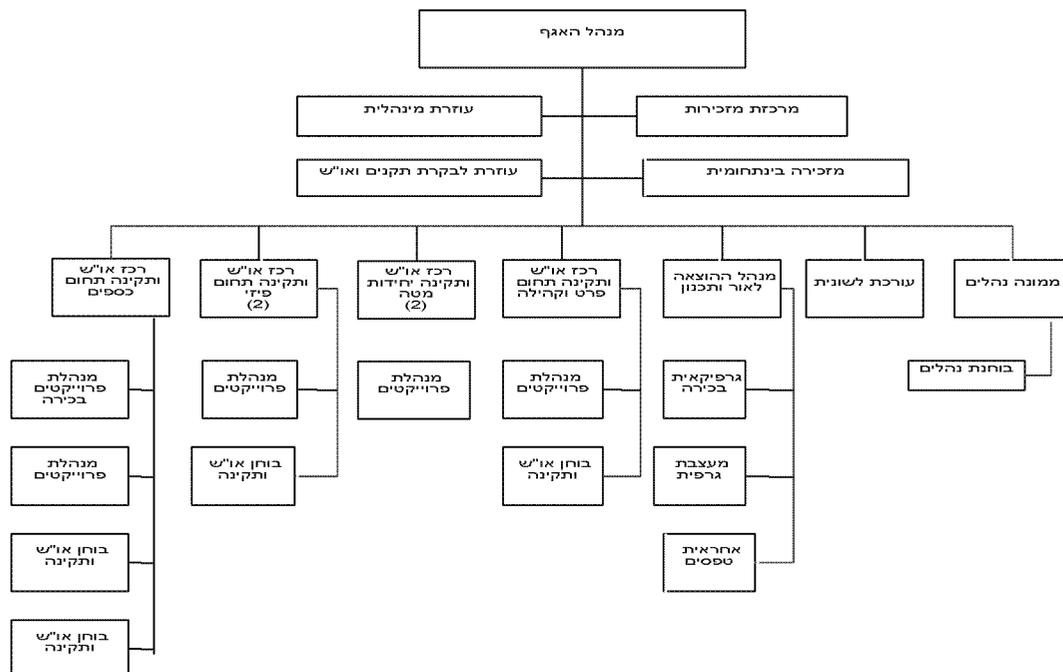
1. אגף ארגון ותקינה הוא יחידת מטה בעיריית תל-אביב-יפו שתפקידה לסייע לשיפור שיטות ותהליכי עבודה בתחום הניהול והארגון במערך העירוני, ולייעל את העבודה של היחידות העירוניות. היחידה נותנת שירותים מקצועיים ליחידות העירייה ולהנהלה בתחומים: ארגון ושיטות עבודה; ארגון ובקרת תקנים; כתיבה, פרסום ועדכון שוטף של מערך הנהלים העירוני; תכנון, עריכה והפקה של הטפסים בעירייה, ותחזוקה של מערך הטפסים העירוני; ייעוץ בתחום הדפוס וההוצאה לאור ושירותי עריכה וייעוץ לשוני.
2. הביקורת נערכה במהלך החודשים יולי 2006 – פברואר 2007.

ממצאים

מבנה האגף

3. כפיפות

- אגף ארגון ותקינה מהווה יחידת מטה במסגרת חטיבת התכנון העירוני בניהול סמנכ"ל לתכנון.
- א. להלן תרשים המבנה הארגוני של אגף ארגון ותקינה כפי שמתפקד בפועל נכון לפברואר 2007:





עד סוף שנת 2006, מנה האגף 28 עובדים, כולם עובדים במשרה מלאה מלבד עורכת לשונית העובדת ב- 75% משרה, ורכזת או"ש ותקנים מתחום פרט וקהילה שהועסקה ב-60% משרה. בסוף דצמבר 2006, פרשה רכזת או"ש ותקנים זו לגמלאות, והחל משנת 2007 מונה האגף 27 עובדים. תחומי אחריותה של הרכזת שפרשה, הועברו לרכז או"ש ותקנים האחר בתחום פרט וקהילה. בהשוואה לאמור בספר התקציב לשנת 2006 גדל מספר המשרות המתוקצבות מ-24.6 תקנים בשנה זו ל-28 תקנים בשנת 2007, כאשר משרה אחת אינה מתוקצבת, ומשרה אחת מאויישת ב-75%.

מינהל הכספים מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "בשנת 2006 תוקצבו 24.6 תקנים באגף ארגון ותקנים.

בתקציב המקורי לשנת 2007 תוקצבו 27.6 תקנים באגף ארגון ותקנים (26.6 משרות קבועות ואחת חולפת).

במהלך שנת 2007 אושרו השינויים הבאים בתקינת האגף:

0.6 מחיקת משרה - בנין פרישה

חוספת משרה חולפת - לתחום מינהל הכספים".

ב. במהלך שנת 2005 שולבו עובדי מחלקת ארגון ובקרת תקנים ועובדי מחלקת ארגון ושיטות בצוותי עבודה משותפים, זאת בהתאם להמלצות דוח הביקורת מדצמבר 1998.

ג. מבנה האגף שונה ממבנה פונקציונאלי למבנה ממוקד לקוח, כך שלכל יחידה עירונית, ברמת חטיבה או מינהל, כתובת אחת לפניות באגף או"ת, כמפורט להלן:

- (1) תחום כספים מאוייש על ידי רכז או"ש ותקנים הנותן שירותים למינהל הכספים.
- (2) התחום הפיזי מאוייש על ידי שני רכזי או"ש ותקנים, האחד נותן שירותים למינהל הנדסה, חטיבת התפעול המשלמה ואגף הנכסים, והאחר נותן שירותים למינהל בינוי ותשתית.
- (3) תחום יחידות המטה מאוייש על ידי שני רכזי או"ש ותקנים, האחד נותן שירותים לחטיבת התכנון, אגף משאבי אנוש והשירות המשפטי, והאחר נותן שירותים לחטיבת משאבי אנוש להוציא אגף משאבי אנוש, אגף בתי העירייה, אגף רכש ולוגיסטיקה, מת"ש והארכיון העירוני.
- (4) תחום פרט וקהילה אוייש עד סוף 2006 על ידי שני רכזי או"ש ותקנים, האחד נתן שירותים למינהל החינוך, והאחר נתן שירותים (רכז ב-60% משרה) למינהל שירותי הרווחה, לשכת מבקר העירייה, לשכת ראש העירייה, דובר העירייה, המשלמה ליפו, לשכות הנבחרים במועצת העירייה, יחידת פניות הציבור וטכסים ואירועים. כאמור, מתחילת שנת 2007, רכז פרט וקהילה אחראי על מינהל החינוך



ומינהל השירותים החברתיים, שאר היחידות העירוניות הועברו לרכזי או"ש ותקינה באגף.

7. שינוי זה גרם לשירות ממוקד לקוח – היחידה העירונית. מנהל האגף כולל בין לקוחות האגף לא רק את היחידה העירונית – מקבלת השירות הישיר, אלא גם את "תושב העיר" – הלקוח העקיף. אולם לדבריו, בתחומים המאוישים על ידי שני רכזי או"ש ותקנים, מורכב יותר להגיע לתוצאה מאוחדת, אך אין זה אומר שבסופו של דבר השירות אינו מגיע ללקוח הסופי.

מנהל האגף מסר לביקורת מספר דוגמאות: בתחום פרט וקהילה עד שנת 2007, ריכזו תחום זה שני רכזים, וכל שינוי מבני שצריך להתחשב בשירותים וצרכים של תושבים בנושאים הנוגעים למרחב החינוכי והקהילתי, לא בוצע באופן מלא, כיוון שכל תחום טופל בנפרד על ידי רכז אחר. לדבריו, כאשר אוחד תחום זה בשנת 2007 יכול רכז אחד לפעול ליעול שיטות ותהליכי עבודה לצורך איגום משאבים ואיחוד שירותים הניתנים ללקוח הסופי.

בתחום הפיזי תהליכי עבודה המשותפים למספר יחידות עירוניות כגון אחזקת הטיילת וכל פעולה הקשורה במתחם פיזי בעיר החל מאחזקה, זקוקים לראייה רחבה של שיטות ותהליכים. כיום הנושאים נמצאים בתחום אחריות של שני רכזים, כגון, תפעול, בת"ש והנדסה. לדברי מנהל האגף, רכז אחד הרואה את כל התהליכים בתחום זה, יכול היה לאגם משאבים עירוניים ולייעל את שיטות ותהליכי העבודה בצורה יעילה יותר.

מנהל האגף הוסיף כי, הפיצול בטיפול בחטיבת משאבי אנוש בתחום יחידות המטה, גורם לתהליך עבודה בו רכז אחד נאלץ לפנות לעמיתו בתחום על מנת לקבל מידע מאגף משאבי אנוש ולטפל בנושאים הקשורים בשכר עידוד.

ה. למרות שפעילות האגף בשטח מבוצעת על פי המבנה הארגוני המתואר בסעיף 1), מבנה זה אינו משתקף בספר התקנים, שנותר בחלקו כפי שהיה בעבר: מנהל אגף, סגן מנהל אגף (משרה המאויישת היום על ידי מנהלת פרוייקטים בכירה), מנהל מחלקת או"ת (משרה לא מאויישת), ו-7 רכזי או"ש ותקינה – ללא החלוקה לתחומים השונים. גם בדברי ההסבר של האגף לתקציב לשנים 2006 ו-2007 קיימות התייחסויות לחלוקה המבנית הישנה של שתי מחלקות או"ש ותקינה, ולא למבנה החדש.

בהתייחסות לטיטות הממצאים מסר מנהל האגף כי "מבוצעת ההתאמה שתבוא לידי ביטוי בספר התקציב 2008 כולל בדברי ההסבר".

מנהל אגף משאבי אנוש מסר לביקורת בהתייחסות לטיטות הממצאים כי: "הממצא נכון, ויש לפעול לכך שהאיזוש יהיה בהלימה למבנה הארגוני".



1. כמתואר במבנה הארגוני, מוטת השליטה של מנהל האגף מאוד רחבה, הוא מנהל 13 עובדים (מתוכם 4 עוזרים מינהליים) מתוך 27 עובדים שבכפיפות האגף. לדברי מנהל האגף דבר זה מקשה על ניהול תקין ובקרה יעילה על פעילות עובדי האגף.

פעילויות האגף

4. בדברי ההסבר לתקציב לשנת 2006 מוגדרים "תפקידי האגף:

- א. התאמת המבנה הארגוני של יחידות העירייה למטלותיהן.
- ב. הטמעה ומיסוד של תהליכי שיפור שיטות והקצאת כוח אדם.
- ג. פיתוח ויישום של שיטות תגמול ותמרוץ וניתוח עיסוקים.
- ד. בנייה ועדכון של מערך נהלי עבודה ומערך המפסים העירוניים.
- ה. יישום התכנון האסטרטגי העירוני בכל הנוגע לשיטות חדשניות המקובלות במשק הישראלי בתחום הניהול והארגון.
- ו. מתן שירותי הוצאה לאור.
- ז. מתן שירותי עריכה ויעוץ לשוני.

הביקורת בחנה את ביצוע הפעילויות כפי שתואר דלעיל.

א. התאמת המבנה הארגוני של יחידות העירייה למטלותיהן

במסגרת זו מבצעים רכזי או"ש ותקינה (או"ת) והעובדים הכפופים להם פרויקטים ועבודות ייעוץ בתחום הארגוני, לפי דברי ההסבר לתקציב לשנת 2006: "מתן ייעוץ ליחידות העירייה ולהנהלה בתחום הארגוני: קידום בחינות ארגוניות, התאמת מבנים ארגוניים, הגדרת תחומי סמכות ואחריות, ניתוח והערכת עיסוקים, בחינת נחיצות משרות, קביעת גמולים (דמי אחזקת רכב וכיוצא בזה) קביעת מסלולי קידום מקצועיים, יישום הסכמים ארציים, והשתתפות בפרויקטים רב תחומיים".

(1) ייזום הפרוייקטים

רכזי או"ת העובדים בצמוד ללקוחות ספציפיים מדווחים כי, רוב הפרוייקטים המבוצעים על ידם נעשים ביוזמת הנהלת העירייה ודוחות מבקר העירייה. עובדי האגף מסרו לביקורת, שהנהלת העירייה היא הקובעת גם את סדרי העדיפויות לפרוייקטים.

בהתייחסות לטיוטת הממצאים מסר מנהל האגף כי "ההנהלה אישרה את שתי היוזמות שהעלה האגף ושתייהן באו לידי ביטוי בתוכנית העבודה 2007".



חלק מלקוחות האגף, שנסקרו על ידי הביקורת, הביעו העדר שביעות רצון עקב כך. וחלקם כגון, מינהל הכספים ומינהל השירותים החברתיים נוקטים פעולות באופן עצמאי על מנת למלא צרכים שאינם ממולאים על ידי אגף או"ת.

מינהל הכספים מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "ראוי להבהיר כי בלשכת סגן גזבר העירייה מועסקים מהנדסי תעשייה וניהול (1 מנהל פרויקטים בכיר ו- 2 עוזרים לתאום ובקרה) המטפלים בתחומי: תכנון, שרות, ארגון, בקרה, ניהול ידע, הדרכה, ייעול וחסכון מתוך ראייה מערכתית כוללת ובהתאם לאסטרטגיה העירונית ולמטרת הנהלת המינהל. הנ"ל כדי ליתן מענה לצרכים המפורטים ולא בכדי למפל בנושאים שהינם בתחום האחריות של אגף ארגון ותקינה". מינהל השירותים החברתיים מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "הרכו האחראי על תחומם אינו מעורב או מורגש", עוד מסר כי "מינהל השירותים החברתיים הפעיל כוחות פנימיים ובסיוע יועצים חיצוניים בצעו רה ארגון. כמו כן, נעזרים ביועץ חיצוני לקביעת זמן תקן לפעילות של עובד סוציאלי".

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי "לגבי המעורבות במינהל שירותים חברתיים – הרכוז הרלוונטי פרשה ורכוז אחרת קיבלה את האחריות לתחום. בהמשך לשינוי נקבעה מתכונת שוטפת לעבודה משותפת".

השירות המשפטי כמו גם הלקוחות שצוינו, טוענים שכל פנייה שלהם למילוי צרכיהם בנושא, נענית בדחייה, וכי להנהלת האגף אין יכולת לקבוע את סדרי העדיפויות לביצוע הפרוייקטים שהם כלקוחות כה זקוקים להם. פעמים רבות הם נאלצים לפנות ישירות למנכ"ל העירייה על מנת להיעזר בו לצורך קבלת שירותים מאגף או"ת במהירות הרצויה להם. עם זאת עדיין קיימת אי שביעות רצון בקרב רוב הלקוחות שנסקרו לגבי הצורך שלהם בביצוע פרויקטים, והדחייה שהם מקבלים מהאגף ו/או מההנהלה לגבי ביצועם. בסקר שביעות רצון האחרון שבוצע במרץ 2006 לגבי השירותים שניתנו בשנת 2005 הצביעו הנסקרים על אי שביעות רצון משרותי האגף. ממוצע שביעות הרצון בקרב כלל המשיבים לגבי שירותי האגף היה 3.45, הערכה שהיתה נמוכה מממוצע שביעות הרצון הכלל עירוני של כל המשיבים (3.7).

ביצוע הפרוייקטים (2)

נמסר לביקורת כי לחלק מהפרוייקטים אין גאנט לשלב התכנון אלא לוח זמנים. לחלק מהפרוייקטים המבוצעים על ידי הרכוזים יש גאנט בו מתוארים שלבים לביצוע ולוחות זמנים והאחראי על כל שלב ושלב, כדוגמת הפרוייקט ביחידה



למניעת דליקות – המחלקה לכיבוי אש והפרוייקט של אגף הכנסות. לפרוייקטים אחרים קיימת תוכנית יישום, בו מתוארות המשימות לביצוע, האחראי לביצוע המשימה והערכת זמן ביצוע, לדוגמא, הצעה לתוכנית יישום – להעברת תחום התקשורת לאגף המחשוב. לחלק מהפרוייקטים, במיוחד אלו המבוצעים ביוזמת מנכ"ל העירייה, לוח הזמנים ואבני דרך לביצוע שנקבעו על ידי הנהלת העירייה ומתועדים בהוראות וסיכומי מנכ"ל העירייה, כדוגמת פרויקט היחידה לרישום לגני ילדים במינהל החינוך. לחלק מהפרוייקטים אין לוחות זמנים מוגדרים, והביצוע שלהם נקבע לפי לוחות הזמנים של הרכזים ועומסי העבודה שלהם ולפי סדרי עדיפויות של הנהלת האגף והעירייה, לדוגמה סטטוס פרויקט במערכת האכיפה – בדוח שנמסר לביקורת קיים מעקב אחר שלבי הביצוע אולם אין לוחות זמנים לביצוע; דוגמא נוספת, לפרוייקט בחינת עבודת מטה מול חטיבה שהחל ביוני 2006 אין לוח זמנים. פרויקטים נוספים ללא תאריכי יעד לסיום: בחינת יחידת המצאי העירונית, ופרוייקט וועדות ערר של היטלי השבחה.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי "לגבי הצבת תאריך יעד לסיום פרויקט ועדות ערר היטלי השבחה הממלה נובעת מחיקון בחוק. השינוי עדיין בשלב הכנת טיוטות ומבחינת סדרי עדיפויות נדחה לקראת יישום החוק בהתאמה. הנושא נמצא במעקב של האגף מול השרות המשפטי".

עמידה בלוחות זמנים (3)

לכל הפרוייקטים שביוזמת מנכ"ל העירייה לוחות זמנים מוגדרים, ורכזי או"ת משתדלים לעמוד בלוחות הזמנים שנקבעו. עם זאת קיימים פרויקטים שביצועם מתעכב מעבר למתוכנן.

לדוגמא:

(א) פרויקט ביחידה למניעת דליקות – המחלקה לכיבוי אש. היוזמה לביצוע הפרוייקט נבעה מדוח מבקר העירייה שפורסם במרץ 2005. הערכת הזמן לביצוע העבודה היתה כחודשיים עבודה, כלומר, העבודה אמורה היתה להסתיים ביוני 2005.

✓ RFP הופץ במרץ 2005

✓ חוזה נחתם עם חברה חיצונית באפריל 2005

✓ טיוטא ראשונית הופצה בספטמבר 2005, עקב חילוקי דעות עם ועד

העובדים

✓ דוח הממצאים וההמלצות הופץ באוקטובר 2005

✓ הקצאת כוח אדם בוצעה בנובמבר 2005



- ✓ סיום עבודה של חברה חיצונית ואישור מבנה ארגוני (ללא הקצאת כוח אדם) בדצמבר 2005
- ✓ הגשת דוח ממצאים והמלצות לסמנכ"ל תפעול בנובמבר 2005
- ✓ הגשת חלופות למבנה ארגוני ויעד סופי לרהארגון לסמנכ"ל תפעול בדצמבר 2006
- ✓ החלטה ליישום הקצאת כוח אדם בפברואר 2006
- ✓ דיון אצל מנכ"ל העירייה לגבי המבנה ללא ההקצאה והחלטה על תחילת ביצוע היישום במרץ 2006
- ✓ הקצאת 2 מפקחים ביוני 2006
- ✓ הטמעת מערכת מחשוב בספטמבר 2006
- ✓ ניהול היישום עבר למנהל המחלקה החדש בדצמבר 2006
- ✓ הפצת מכרזי כוח אדם בסוף שנת 2006 (המשרות החדשות עדיין לא אוישו).

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיטות הממצאים כי "קיים באגף תעוד של לו"ז מפורט ביותר עם כל ההתרחשויות. הסיבה העיקרית לעיכובים, בשלבים שונים, היתה התנגדות העובדים למדידות העבודה בעיקר בחודשים בנובמבר ודצמבר 2005 והתנגדות העובדים לכניסה לתהליך יישום בחודשים נובמבר ודצמבר 2006. עיכוב נוסף היה עם כניסתו של המפקד החדש וזאת לצורך למידת הנושא".

(ב) פרויקט במחלקת דרכים - היוזמה לפרוייקט עלתה מצד הלקוח. כאשר המשימה היתה להתאים את המבנה הארגוני למשימות וליעדים. מנהל המחלקה ישב עם נציגי אגף או"ת בשנת 2004 לקראת בניית תוכנית העבודה לשנת 2005.

- ✓ בינואר 2005 מנכ"ל העירייה אישר תוכנית העבודה וביצוע הפרוייקט.
- ✓ RFP יצא באפריל 2005
- ✓ הגשת הצעות במאי 2005
- ✓ ועדה התכנסה לאשר הצעה וחזרה נחתם ביוני 2005
- ✓ עבודה החלה ביולי 2005
- ✓ סיום העבודה של החברה במרץ 2006 (לדברי רכז או"ת החברה עמדה בלוח הזמנים)
- ✓ מנהל אגף מאור ודרכים אישר את התוכנית ביולי 2006
- ✓ מנהל מינהל בת"ש אישר את התוכנית באוגוסט 2006



- ✓ סמנכ"ל לתכנון אישר את התוכנית בספטמבר 2006
 - ✓ מנכ"ל העירייה אישר את התוכנית במרץ 2007 – כאשר מנכ"ל העירייה הורה על סיום תוך 3 חודשים
 - ✓ מתן סטטוס למנכ"ל העירייה צפוי ביוני 2007 כאשר מתוכנן עד אז לסיים ריכוז צוות ותהליכי יישום
 - ✓ הערכת רכז או"ת לגבי סיום יישום התוכנית - סוף 2007
- מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי "העבודה מתנהלת בדיוק לפי התוכנית גם אם הלו"ז ארוך".
- ג) פרויקט יישום וליווי השתלבות יחידת התקשורת באגף טכנולוגיות ומערכות מידע. שלב הביצוע הסופי תוכנן לתחילת שנת 2006, אולם הפרוייקט עדיין לא הסתיים עד אז.
- ✓ שלב תכנון הפרוייקט ובדיקת היתכנות ביולי 2005
 - ✓ החלטה למזג את שתי היחידות בינואר 2006
 - ✓ מעבר פיזי של היחידה לאגף טכנולוגיות ומערכות מידע וטיפול בהעברת המשרות באפריל 2006
 - ✓ אישור ועדת כספים לשינויים ושדרוגים ביוני 2006
 - ✓ אישור מועצה ביולי 2006
 - ✓ העברת הנחיות למשאבי אנוש לגבי העברת המשרות באוגוסט 2006
 - ✓ בחינה של השתלבות היחידה באגף מחשוב (ביקור בחברות אחרות לבחון איך עובד שם) בספטמבר 2006
 - ✓ קביעת תוכנית עבודה עם היחידה בספטמבר 2006
 - ✓ גיבוש שיטות ותהליכי עבודה בינואר 2006
 - ✓ סיום ביצוע העבודה בפברואר 2007
 - ✓ הצגת סטטוס למנכ"ל העירייה במרץ 2007
- ד) פרויקט רה ארגון בשירות המשפטי שהחל ביוזמת מנכ"ל העירייה בשנת 2000. נמסר לביקורת כי הפרוייקט לווה בקשיים ואי שיתוף הפעולה מלא של עובדי השירות המשפטי עם רכז או"ת. שלב היישום עדיין לא הסתיים, ורק חלק מהמלצות יושם.
- ✓ RFP הוגש בספטמבר 2000
 - ✓ כנס ספקים והגשת הצעות באוקטובר 2000
 - ✓ תחילת עבודה במרץ 2001
 - ✓ סיום עבודת התכנון והגשת מסקנות והמלצות במאי 2004



- ✓ תחילת תכנון ביצוע יישום בשנת 2004
- ✓ סיום בניית תוכנית היישום בסוף שנת 2005
- ✓ אישור ועדת כספים ומועצה עלות שינויי תקינה באוקטובר 2006
- ✓ סיום של יישום ואיוש מערך התקנים בסוף שנת 2006
- ✓ עדיין אין השקעה ביישום תוכנית העבודה, לא מתבצע מעקב על ביצוע, ועובדי אגף או"ת האחראים לתחום ולנושא לא מלווים את היישום בפועל, כנידרש מתוכנית היישום שאושרה.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי "מדובר בפרויקט רה ארגון אגף הפיקוח העירוני (בשירות המשפטי ביצענו עבודה עצמית ולא היה צורך ב-RFP) לגבי ליווי היישום - במקרה הזה החליט מנהל האגף (שהחליף את מנהל האגף שליווה את התכנון) לבצע את היישום בכוחות עצמו ללא סיוע אגף או"ת".

דיווח ובקרה (4)

בספטמבר 2006 מסרו רכזי או"ש ותקינה לביקורת כי בחודשיים האחרונים לא התבצע רישום מסודר של סטטוס פרוייקטים כפי שנהוג היה לבצע בעבר, עקב עומסים בעבודה והכנות של תוכנית העבודה לשנת הכספים הבאה. מספר שבועות אחר כך, דיווחו הרכזים לביקורת כי שבו לדווח על סטטוס הפרוייקטים למנהל האגף.

דוח הסטטוס מתעדכן על ידי רכזי או"ת ונמסר למנהל האגף מידי חודש. הדוח כולל את שמות הפרוייקטים, שעות מתוכננות לכל פרוייקט, השעות המתוכננות לביצוע פרוייקט בחודש הבא, זהות המבצע המתוכנן, השעות שבוצעו בפועל בחודש האמור וזהות המבצעים. הדוח אינו מתייחס ליעילות העובדים ואינו בוחן אם הוקדשו יותר שעות לביצוע מאשר תוכנן לכלל הפרוייקט. הדוח גם אינו מתייחס לעמידה בלוחות זמנים. הבקרה על פרוייקטים שמבוצעים ביוזמת מנכ"ל העירייה נעשית באמצעות סיכומי מנכ"ל. לפרוייקטים אחרים אין בקרה אמיתית. מנהל האגף מסר לביקורת כי ביקש לפני כ-4 שנים מערכת לניהול מטלות, אולם עדיין לא נענה. לדבריו הוא מנהל מטלות ולוחות זמנים באמצעות תוכנת האאוטלוק וכך עוקב אחר פעילות הרכזים. העובדים מדווחים לו באאוטלוק. הבקרה היעילה ביותר לגביו הוא מבחן התוצאה, לפי תוצרי הפרוייקט ודיווחי הלקוחות. בנוסף הוא מנהל ישיבות עבודה עם כל רכזי שבועיים למעקב אחר ביצוע.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "הבקרה על הפרוייקטים השונים מבוצעת במספר אמצעים:



א) כל המנהלים מגישים בתדירות חודשית שני דוחות (ע"ג גליון אקסל):

- תכנון לגבי החודש הבא

- ביצוע לגבי החודש שעבר

בדוח מוצגים מספר נתונים לגבי כל הפרויקטים בשלשה חתכים: שעות עבודה/נושאים/ עובדים.

בנוסף, מבוצע מעקב עי הלשכות השונות בעירייה לגבי פרויקטים רלוונטיים".

ב. הטמעה ומיסוד של תהליכי שיפור שיטות והקצאת כוח אדם:

במסגרת זו מבוצעת כל פעילות הנוגעת לתקינה, לפי דברי ההסבר לתקציב לשנת 2006: "הגברת היעילות והאפקטיביות של עבודת העירייה באמצעות שיפור תהליכי העבודה, הקצאת כוח אדם אופטימלית, וניהול ועדכון שוטף של מערך התקנים העירוני".

(1) ביצוע עבודת התקינה

בשונה מהממצאים בדוח הביקורת לשנת 1998 ובהתאם להמלצת הביקורת, עבודת האו"ש והתקינה שבוצעה אז על ידי שני בעלי תפקידים אוחדה תחת נושא תפקיד אחד "רכז או"ש ותקינה" (רכז או"ת).

תהליך ביצוע התקינה אחיד בקרב כל האחראים לתחום אולם קיימת שונות בעבודה של האחראים בכל הנושא הנוגע למעקב ובקרה אחר נושא התקינה. חלק מהאחראים בתחום כגון, תחום הכספים, החל לרכז את נושא התקנים בטבלה אחת. בטבלה מתועדים: תאריכים של ועדת כספים ומועצה, החלטות לגבי התקן המדובר, היחידה המטופלת, האחראי על תחום זה באגף או"ת, מכתב התקינה כולל סימוכין ותאריך, בקרה מול מת"ב וססטוס. בשאר התחומים לא מתקיימים מעקב ובקרה אחר ביצוע עבודת התקינה באופן מסודר, מאורגן ומתועד בטבלה מרכזת. רוב העוסקים בנושא התקינה עורכים מעקבים ידניים לפי פעילותם עם הלקוח והקורה בשטח.

העובדים מסרו לביקורת כי בהשוואה לממצאי דוח הביקורת שנערך בשנת 1998 לגבי משך הליך התקינה, הליך זה התקצר באופן משמעותי. עם זאת עקב העדר מעקב ורישום מסודר של נתונים אלו, לא יכלה הביקורת לאמת נתונים אלו. מנהל האגף מסר לביקורת כי הרישום המסודר, המעקב והבקרה של העובדים בתחום הכספים בתחום התקינה מאט את קצב פעילותם בנושא זה.

לצורך סיוע לרכזי התחומים, הוקצתה לנושא אחת מהעוזרות המינהליות באגף. היא מרכזת חלק מהתהליך בכל הנוגע לאישורי ועדות הכספים והמועצה בטבלה, ומסייעת במעקב אחר הטיפול בתקינה בשלבים אלו בלבד.



מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "כל הרכיבים מבצעים מעקב אחר מטלות התקינה, (ע"ג גליון אקסל). כל אחד בשיטה קצת שונה. תוך כדי הביקורת ובעקבות הערות המבקרת, הוחלט על שיטה אחידה בדיקת כפי שהומלצה ע"י הביקורת."

(2) זירו תהליך התקינה

חלק מהלקוחות שנסקרו מסרו לביקורת, כי לעיתים בקשות לשידרוגים, קידומים או שינויים בתקנים של עובדים נענים לעתים בתגובה מצד אגף או"ת המפנה את הלקוח למנכ"ל העירייה. לדוגמא, בקשה מצד השירות המשפטי מנובמבר 2006 לביצוע דירוג עובדים במזכירות בתי המשפט לעניינים מקומיים, נענתה מצד מנהל אגף או"ת: "כל בדיקה כזו מצריכה אישור מנכ"ל. נא סכם איתו בפ"ע ונבצע". לדברי נציג השירות המשפטי, אין תהליך עבודה מסודר וברור עם אגף או"ת, ולכן על מנת לקבל שירות מהיר בתחום ולזרז תהליכים פנה לאחרונה ישירות למנכ"ל העירייה על מנת לאשר משרת עורך דין. אישור המנכ"ל, הוביל לפעילותם הזריזה של העובדים באגף או"ת. נציג השירות המשפטי הוסיף כי, התהליך אינו תקין, שכן אינו מאפשר לעובדי אגף או"ת לבחון את הצורך בתפקיד החדש וההשלכות שיש לתפקיד לארגון ולמבנה הארגוני, וגורם לעובדי האגף לבצע תהליך שאושר בדיעבד על ידי מנכ"ל העירייה.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי:

"כללי - לפי הנחיית המנכ"ל כל שינוי הכרוך בחוספת תקציבית חייב לקבל אישור.

בנושא השירות המשפטי: ההנחיה שלי הייתה לסכם עם המנכ"ל בפ"ע (לא בע"פ) על כניסה לבחינה הנושא (ולא על תוצאות הבחינה)".

נציג מינהל הכספים מסר לביקורת כי בקשות לתקינה מתעכבות מעבר לציפיותיהם, וכי הן נוטלות זמן רב עד לאישור או דחייה. לדוגמא, בביצוע רה ארגון באגף הכנסות מבנייה ופיתוח, ובחינת תקינה של קבוצת שמאים בדרגות נמוכות, זרזו נציגי מינהל הכספים את תהליך אישור התקינה באמצעות שיחה מקדימה עם מנכ"ל העירייה.

מינהל השירותים החברתיים מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי:

"בחוקף עצמאותם נושא התקינה מוהל על ידם באופן עצמאי, ומסתייעים באגף או"ת בנושאים כגון: התאמת מערך התקינה לתקציב, הכנה לוועדת שידרוגים, הכל



לפי העניין". גם כאן הובעה אי שביעות רצון מהשירותים שהם מקבלים, כיוון שקיבלו תשובות שליליות לכל בקשותיהם לשנת 2006, מלבד מקרה אחד.

(3) חלק מהלקוחות שנסקרו מסרו לביקורת כי חלוקת העבודה בין אגף משאבי אנוש לבין אגף או"ת ואחריות כל אחד מהגופים למרכיבי תהליך התקינה אינה ברורה להם באופן מלא, ואין הם יודעים מה תפקיד אגף או"ת ומה תפקיד אגף משאבי אנוש בתהליך. כל יחידה עירונית המבקשת שדרוג של תפקיד פונה לאגף משאבי אנוש, ועל כל מסמך הנוגע לשדרוג מאושר חתום מנהל אגף משאבי אנוש.

מנהל אגף משאבי אנוש מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "הצגת גבולות הגזרה ותחומי הטפול של אמ"א ושל או"ת מבוצעים בפועל בקורסי הניהול החל מראשית 2007 וללא קשר לדו"ח.

יש מקום לשקול באם יש מקום להעלאת המצגת לאינטרנט וט ושליחת קישורית לדרג הניהולי".

ג. פיתוח ויישום של שיטות תגמול ותמרוץ וניתוח עיסוקים

לפי דברי ההסבר לתקציב לשנת 2006: "בנייה וניהול של שיטות תגמול ותמרוץ מתאימות".

(1) במסגרת זו מהווים רכזי או"ש ותקינה הגורם האחראי כל אחד בתחומו לבנייה של שיטות שכר עידוד חדשות, גם לחישוב שכר העידוד של העובדים מידי חודש באופן שוטף, וגם גורם העורך מעקב ובקרה על תחשיבי שכר העידוד והשיטה – כלומר: התכנון, הביצוע והבקרה מצויים בידי גורם אחד.

מנהל האגף מסר לביקורת חלופת מסמכים מתחילת שנת 2000 בין אגף משאבי אנוש לאגף ארגון ותקינה בנושא. במסמך מתאריך 6 בפברואר 2000 סמוכין: 1 – 17007 שנכתב על ידי מנהל אגף משאבי אנוש ומוען אל סגן מנהל אגף לפיתוח - אגף ארגון ותקינה סוכם:

- ✓ החלופה המועדפת שנבחרה ליישום - העברת האחריות והטיפול החישובי והוראות הביצוע לרמת היחידות, לתפעול ע"י סגלי משאבי האנוש.
- ✓ חלופה זו נבחרה בשל התפיסה הניהולית החדשה, בדבר העמקת האחריות והסמכות של המנהלים. מבחינת יעילות תפעולית כוללת ספק אם חלופה זו הייתה נבחרת.
- ✓ המימוש של החלטה זו יהיה באופן מבוקר ומדורג, וייבחן כעבור תקופת זמן של 3 חודשים. היישום יבוצע בשלב ראשון, במינהל בח"ש ובאגף רישוי עסקים.
- ✓ מחוייבת ביצוע הדרכות ותמיכה שוטפת, כולל שכפול תוכניות התקנה ותמיכה מחשובית.



✓ אחריות תאום מול איש מחשוב של אגף ארגון ותקינה בשיתוף הח"מ.
 ✓ בניית סט דוחות בקרה שוטפים – באחריות משותפת – אגף ארגון ותקינה
 ואגף משאבי אנוש.

✓ נהלים, הדרכה והכשרה – באחריות אגף ארגון ותקינה.

✓ מר ב יעביר צפי משוערך של לו"ז למימוש האמור."

במסמך מתאריך 12 במרץ 2000, סימוכין 11-2-אב-3-00022 שנכתב על ידי רכז שיטות תגמול ותמרוץ באגף ארגון ותקינה ומוען אל מנהל אגף משאבי אנוש, הוצעה תוכנית עבודה ליישום תהליך העברת חישוב שיטות תגמול ותמרוץ לסגלי כוח אדם, הכוללת אבני דרך ליישום, זהות האחראים לכל שלב, לוחות זמנים ותהליך עבודה מוגדר. סיום משוער של יישום הפיילוט ביחידות האמורות והפקת הלקחים אמור היה להיות מרץ 2001. תהליך זה מעולם לא יושם. בתגובה לממצאי הביקורת מסר מנהל אגף משאבי אנוש כי: "שכר עידוד לסקטור משאבי אנוש – מנהל אמ"א+מנהל או"ת יזמו מהלך לבחינת שכ"ע בסגלי משאבי אנוש. הנושא מתוכנן לעלות במועצת ייצור עליונה".

(2) הביקורת מציינת כי שכר העידוד והתמרוץ של אגף התברואה מבוצע באופן עצמאי על ידי יחידת הנדסת ייצור שבאגף התברואה. מנהל אגף ארגון ותקינה מסר לביקורת, כי אגף או"ת אינו מעורב בנושא בשל הסכמי עבודה נפרדים של אגף התברואה בנושא. הפרמיות של אגף התברואה מגיעות לכ- 70% משכר העובדים. ואילו הפרמיות שקובעים עובדי אגף או"ת תואמים את כללי התקש"יר הקובעים שכר עידוד בגובה של עד 33% משכר העובדים.

(3) שני עובדים באגף (מנהלת פרויקטים ובוזן או"ש ותקינה בתחום החינוך) עוסקים בעיקר, בתחום הנוגע לשיטות העידוד הישנות, ואין עובד אחד יודע לבצע את תפקיד האחר בתחום זה באופן מלא, כך שלעובדים אלו אין תחליף מלא באגף. שיטות שכר עידוד חדשות מתוכננות, מחושבות, מבוצעות ומבוקרות על ידי העובדים בתחומים השונים, ונתונייהם מועברים למנהלת הפרוייקטים המרכזת את חישובי שכר העידוד. רוב העובדים בכל תחום מכירים את השיטות החדשות, כך שלעבודה בתחום קיים גיבוי.

לקראת סוף כל חודש נערך איסוף נתונים באמצעות ה"אאוטלוק" מלקוחותיהם על מנת לחשב את שכר העידוד. מנהלת הפרוייקטים המרכזת תחום זה מסרה לביקורת כי, הביצוע הטכני של חישוב הפרמיה אורך כ- 3 - 4 ימי עבודה בממוצע, והוא דורש העברת הנתונים שמתקבלים מ"אאוטלוק" לטבלה ב"אקסל" על מנת לחשב את אחוזי הפרמיה. אחוזי הפרמיה מוקלד על מערכת "שכר עידוד ותמרוץ". קיימות



2 יחידות שהחישוב שלהן מבוצע על מערכת שונה מה"אקסל" – תוכנת ה"לוטוס" המיושנת. בדוח הפרמיות לספטמבר 2006, תועד חישוב הפרמיות ל- 964 עובדים. מנהלת פרויקטים בתחום החינוך המרכזת את נושא החישוב, גם מבצעת בקרה שוטפת של הפרמיות לכל עובדי העירייה. מידי חודש לקראת סיום ביצוע החישובים, היא מוציאה דוח בקרות לבחינה: באם כל הזכאים לפרמיה אכן קיבלו אותה, אם עובדים השייכים לשתי קבוצות לא קיבלו פרמיה כפולה, ואת גובה הפרמיה בהשוואה לשכר עידוד קודם. כמו כן נערכת בקרה על חישובי היחידות, ואם קיימות טעויות, מוציאה מנהלת הפרוייקטים הוראות למשאבי אנוש לתשלום הפרשים לעובדים הזכאים, או לקיזוז תשלומי יתר פרמיות לעובדים.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיטות הממצאים כי: "כל הרכזים, נכל אחד בתחומו, יודעים לחשב גם את השיטות הישנות וזאת במידה ויידרשו עקב העדרות העובדת הייעודית.

חשוב לציין שבשיטות הישנות אין לרכזים יתרון יחסי מול העובדת ועדיף שישקיעו זמנם בפרוייקטים השוטפים.

בעקבות הערת הביקורת, נערך מבצע מיוחד ותוכנת הלוטוס המיושנת הוסבה לתוכנת אקסל."

(4) בנוסף לאמור רכז או"ש ותקינה מתחום יחידות המטה משמש מומחה תוכן בנושא שכר עידוד באגף בפרט ובעירייה בכלל, והוא מייצג את האגף בשתי מועצות הייצור: הוא מרכז את מועצת הייצור העליונה המקבלת החלטות על שיטות עידוד ותמרוץ חדשות ברמה העירונית, ואת מועצת הייצור המקומית (הוועדה הפריטטית) הדנה בנושאים הקשורים לשיטת עידוד ותמרוץ ספציפית. עיסוק זה עשוי לגזול כ- 30% - 50% מזמנו תלוי בתקופה הנדונה.

7. בנייה ועדכון של מערך נהלי עבודה

לפי דברי ההסבר לתקציב לשנת 2006: "היחידה עוסקת בבנייה, כתיבה ופרסום נהלי העירייה, ועדכון שוטף של מערך הנהלים העירוני".

(1) בהשוואה לממצאי דוח הביקורת משנת 1998, מתכונת העבודה ותפקידי היחידה בתחום הנהלים שונתה. יחידת הנהלים באגף אחראית אך ורק על כתיבת נהלים כלל עירוניים. לכל יחידה עירונית הוקצה תפקיד אחראי נהלים האמור לעסוק בכתיבת נהלים יחידתיים, ולעתים לשתף פעולה עם הממונה על הנהלים בעירייה.

(2) היוזמה לכתיבת נהלים כלל עירוניים נובעת בדרך כלל מהנהלת העירייה, כאשר מתפרסמת מדיניות חדשה, בעקבות דוח ביקורת, בעקבות שינוי או עדכון חוק, ולעתים רחוקות היחידה יוזמת עדכון או בניית נוהל חדש בעקבות בחינת תהליכים.



(3) כתיבת נוהל כלל עירוני

לדברי עובדי התחום, בניית נוהל דורש עבודת או"ש ובחינה של תהליכי העבודה, כך שעבודתם במידה רבה אינה שונה מרכז או"ש ותקינה. לכן תהליך בנייתו של הנוהל אורך זמן. לקוחות שנסקרו בעניין זה הביעו שביעות רצון מאוד גבוהה מאיכות עבודתם המקצועית של עובדי היחידה, אולם טענו כי עקב היסודיות הרבה של העובדים בתחום, סיום כתיבת הנוהל אורך זמן רב מעבר למצופה וגורע משביעות רצונם המלאה. מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "הנוהל מעוכב בשל פרשנות בעייתית של החוק ובשל סדר עדיפויות קודם".

דוגמאות:

(א) כתיבת נוהל עירוני מספר 723 – "ניכוי בתחולה למפרע של תשלומי עודף" החלה באפריל 2004. במאי 2005 הסתיים כתיבת הנוהל אולם הפצתו באוקטובר 2006 עדיין התעכבה בשל סיבות פנימיות של היחידה שבקשה בניית נוהל זה.

מנהל אגף משאבי אנוש מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "לא ברור לנו מדוע מעוכב הנוהל, בכל מקרה לא בקשנו את עכובו".

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "הנוהל מעוכב בשל סדר עדיפויות קודם".

(ב) כתיבת נוהל עירוני מספר 114 – "לימודים והשתלמויות בארץ", החלה בדצמבר 2005, וסיום כתיבתו באוקטובר 2006. הערכה כי הנוהל יפורסם באפריל 2007.

מנהל אגף משאבי אנוש מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "הנוהל טרם פורסם".

(ג) כתיבת נוהל עירוני מספר 592 – "פטירת עובד או קרוב משפחה של עובד" החלה באפריל 2005, והסתיימה ביוני 2006. פרסום הנוהל מתעכב עד לפרסום נוהל תגמול עובדים.

מנהל אגף משאבי אנוש מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "לא ברור למה לא פורסם נוהל פטירת עובד או קרוב משפחתו. נוהל תגמול עובדים אינו מוכר לנו והזיקה אינה ברורה. באם הכוונה לנושא טיפול באירועים משפחתיים בחיי העובד, הרי שנושא זה פורסם כבר ב 11/06".

כמו כן מסר כי: "יש לעדכן את נוהל פטירת עובד לפי ההחלטות החדשות הנוגעות לאירועים אישיים. הנוהל לא פורסם בשל סדר עדיפויות קודם".



(4) תוכנית העבודה של יחידת הנהלים כפי שנמסרה לביקורת בספטמבר 2006 כוללת

את הנתונים הבאים:

מס'	הנושא	תת נושא	יזום העבודה	תחילת עבודה	סטטוס	הערות
1	כספים	השלב המקדים למכרז	אגף חשבות	מרץ 2006	מתקדם (לפני פיילוט)	בעדיפות גבוהה
2		מסלול מימוש אופציה ראשונה	אגף חשבות	מרץ 2006	מתקדם (פרסום אחר ה"שלב המקדים"	בעדיפות בינונית
3		מסלול מימוש אופציה שנייה	אגף חשבות	מרץ 2006	מתקדם פרסום אחרי ה"שלב המקדים"	בעדיפות בינונית
4		שיפור וקיצור תהליכי מכרז	אגף חשבות	2006	התחיל המשך ביצוע הועבר למינהל כספים	בעדיפות בינונית
5		שיפור וקיצור תהליכי חוזים	אגף חשבות	מרץ 2006	מתקדם הכתיבה הסתיימה ממתין לאישור השירות המשפטי	בעדיפות בינונית
6		התקשרויות בהיקף כספי שאינו מחייב מכרז	סמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל	ספטמבר 2006	הסתיים בפברואר 2007	בעדיפות גבוהה
7		כללי התקשרות עם יועצים	סמנכ"ל לתכנון		לא החל	
8	תפעול	בנייה בלתי חוקית	סמנכ"ל לתכנון	2006	מתקדם	בעדיפות גבוהה מאוד לא נוהל קביעת מדיניות
9		מערך מים בהירום	סמנכ"ל לתפעול		לא טופל – לא הגיעה דרישה מהיחידה	בעדיפות בינונית
10		איום על עובדי ציבור	סמנכ"ל לתפעול		לא החל מפאת סדרי עדיפויות קודמים	
11	משאבי אנוש	חיזוק הקשר בין העירייה לעובדיה	סמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל	תחילת 2006	פרסם בפברואר 2007	בעדיפות גבוהה
12		לימודים והשתלמויות	אגף משאבי אנוש	יוני 2006	יפורסם באפריל 2007	בעדיפות בינונית
13		ועדת ייעול והסכון	סמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל	2006	פורסם בתחילת 2007	בעדיפות גבוהה
14		דיווח על תאונות עבודה	סמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל	נובמבר 2005	כתיבה הסתיימה – עדיין לא פורסם	בעדיפות בינונית



מס'	הנושא	תת נושא	ירוזם העבודה	תחילת עבודה	סטטוס	הערות
15		מכרזי כוח אדם	אגף משאבי אנוש	תחילת 2006	פורסם -נובמבר 2006	בעדיפות בינונית
16		ניכוי תשלום עודף בשכר	אגף משאבי אנוש	2005	כתיבה הסתיימה באוקטובר 2006 – פרסום הוקפא ע"י מש"א	בעדיפות בינונית
17		ביגוד ב"עין" וביגוד יחידתי	דוח ביקורת	2005	כתיבה הסתיימה בינואר 2006 – פרסום הוקפא ע"י מש"א	בעדיפות גבוהה
<p>מנהל אגף משאבי אנוש מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי:</p> <p>"לא ניתנה כל הנחיה ע"י משאבי אנוש להקפאת נוהל ביגוד בעין וביגוד יחידתי."</p> <p>מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "הנוהל שוכב עד לדיון בו על ידי הסמנכ"ל למשאבי אנוש. הדיון בו נקבע ובומל ולא נקבע דיון אחר. זירוז ההליכים מתעכב בשל סדר עדיפות קודם."</p>						
18		כללי תשלום לכיבוד ביחידות	סמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל	2006	פורסם במרץ 2007	בעדיפות גבוהה
19	נכסי העירייה	שיפור וייעול תהליכי אכיפת התנאים הכספיים בחוזי מקרקעין ובחוזי שכירויות	סמנכ"ל לתכנון	אוקטובר 2006	מתקדם	בעדיפות גבוהה
20		סדרי ועדת שכירויות	דוח ביקורת	סוף 2005	לקראת סיום	בעדיפות בינונית
21		סדרי ועדת מקרקעין	דוח ביקורת	סוף 2005	מתעכב – טיוטה ראשונה יצאה	בעדיפות בינונית
22	הנדסה	התקשרויות עם מתכננים	מהנדס העיר	תחילת 2006	פורסם פברואר 2007	בעדיפות בינונית
-23 28	אחרים	נוהלי עבודה בלשכת ראש העירייה (5-6)	לשכת ראש העירייה	2006	פורסם בדצמבר 2006	בעדיפות גבוהה
29		שיטות עבודה ביחידה לביטוח	יועץ הביטוח		נוהל יחידתי – לא החל מפאת סדרי עדיפויות	בעדיפות בינונית
30		אמנת עבודה בין השירות המשפטי למינהל השירותים החברתיים	היועץ המשפטי	אפריל 2006	פורסם ביוני 2006	בעדיפות בינונית
31		הקצאת מקומות חנייה לנכים	נבחר בעיר	אוקטובר 2006	פורסם ינואר 2007	בעדיפות גבוהה



מס'	הנושא	תת נושא	יזום העבודה	תחילת עבודה	סטטוס	הערות
32		תהליכי פרסום מידע באתר האינטרנט ועדכון המידע	מנהל הידע העירוני		לא החל	בעדיפות בינונית
33		העמדת אלמנטים אומנותיים ברחבי העיר	דוח ביקורת	ינואר 2006	פורסם בדצמבר 2006	בעדיפות נמוכה
34		התנהלות באירועים המתקיימים בשיתוף פעולה	סמנכ"ל לתכנון		לא החל	

מרשימת המשימות של יחידת הנהלים, ניכר כי היחידה אינה עוסקת בתפקידה העיקרי – כתיבת נהלים כלל עירוניים, אלא עוסקת בכתיבת נהלים יחידתיים כפי שהיה נהוג בעבר. לפחות 17 מתוך 34 הנהלים ברשימה מהווים נהלים יחידתיים. נמסר לביקורת על ידי עובדי האגף כי מנהלי היחידות העירוניות מעדיפים לפנות ליחידת הנהלים באגף ארגון ותקינה לצורך כתיבת הנהל באמצעות הממונים האחראים עליהם בהנהלת העירייה, ובכך ההסדר החדש לגבי תפקיד היחידה לא נאכף.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיטת הממצאים כי: "העבודות על נהלים יחידתיים המגיעות לאגף ארגון ותקינה הן בדרך כלל עבודות שנדרש לגביהן או"ש (ועדת מתכננים), או שנדרש לגביהן ייעוץ וליווי של היחידה האחראית לנוהל (אמנת שירות בין השירות המשפטי למינהל השירותים החברתיים, הקצאת מקומות חניה) או עבודות שנדרשו על ידי סמנכ"ל העירייה לתכנון".

ה. בנייה ועדכון של מערך הטפסים ומתן שירותי הוצאה לאור

לפי דברי ההסבר לתקציב לשנת 2006: "היחידה עוסקת בתכנון, בעריכה ובהפקה של הטפסים בעירייה ובאחזקה של מערך הטפסים. בתחום ההוצאה לאור ניתן שירות ליחידות העירייה בייעוץ, בעריכה ובהפקה של דברי דפוס".

(1) תפקיד היחידה לתכנון טפסים והוצאה לאור

מנהל האגף ומנהל היחידה מסרו לביקורת כי החל מיוני 2006 "מסגרת העבודה ביחידה לתכנון טפסים והוצאה לאור עברה שינויים. עיקר השינויים באופי הפעילות של תכנון ועריכה של טפסים אשר תומכים בתהליכי העבודה המרכזיים בעירייה.

להלן השינויים:

שינוי 1 ייזום פיתוח, תכנון, עריכה והפקה של טפסים במסגרת מכרז הדיוור החדש.

שינוי 2 פיתוח מערכת ממוחשבת – מערכת דיוור תומכת תהליך



שינוי 3 סגירת בית הדפוס העירוני."

משמעות השינויים הנ"ל שהיחידה ממוקדת יותר במתן שירותים הנוגעים לתכנון הטפסים ודיוור, הפקת מוצרים משלימים לתהליכי העבודה ופרסום נהלים, ופחות במתן שירותי הוצאה לאור ליחידות.

מנהל האגף לרכש ולוגיסטיקה מסר לביקורת בהתייחסות לטיטות הממצאים כי:
"לשם הדיוק בלבד, בית הדפוס לא נסגר אלא רק עבודות האופסט בו.

כיום מבוצעות ב"בית הדפוס" רק עבודות צילום, כל עבודה נבחנת לגופה לאפשרות וכדאיות ביצועה עצמאית וכל שאר העבודות מוצאות לבתי דפוס חיצוניים בנוהל הצעות מחיר."

עבודה מול ספקי דפוס חיצוניים (2)

בהמשך לדוח הביקורת משנת 1998 ובהתאם להמלצות בחינה לבדיקת כדאיות שבוצעה על ידי אחד מרכזי או"ש ותקינה באגף, נסגר בית הדפוס בחודש יולי 2006, וכל עבודה מעבר ל- 5000 צילומים מועברת לגורם מחוץ לעירייה לביצוע העבודה. לדברי מנהל היחידה קיימת עלייה במספר מטלות העובדים עקב הצורך במעקב ובקרה אחר ההוצאה לאור של הטפסים ושאר החומרים.

לטענת מנהל היחידה אין בקרה מקצועית או כספית מסודרת על המוצרים המוגמרים, הסיבות לכך:

(א) עדיין לא הוגדר תהליך עבודה מסודר בתחום – ולא ברור אם מתכנן הטופס או הלקוח צריך לערוך את הבקרה המקצועית ו/או הכספית. ללקוח אין את הכלים הנדרשים לערוך את הבקרות הנ"ל.

(ב) לעתים מוצרים סופיים אינם מגיעים חזרה ליחידה להוצאה לאור ותכנון טפסים.

(ג) למרות שלדעתו צריך לבקר בבית הדפוס במהלך ההדפסה, אינו עושה זאת מקוצר זמן ובשל עומס עבודה.

(ד) אגף לוגיסטיקה עורך בקרה כספית חלקית על המוצר המוגמר, אולם ללא המוצר המוגמר.

ההוצאה לאור של הטפסים או כל חומר אחר מבוצעת על ידי נציגת אגף רכש ולוגיסטיקה, מנהל היחידה כותב ומעביר לה מפרט: על איזה סוג נייר להדפיס, גודל העבודה, משקל נייר, צבע וצורה או סוג ההדפסה, על איזה צד מצידו הדף וכמות, ואגף הלוגיסטיקה עורך את המכרזים ומוציא את החומר לדפוס. אם ההפקה יקרה,



מנהל היחידה מבקש אישור של הלקוח על המפרט להוצאה. היחידה עובדת בדרך כלל מול כ- 12 ספקי דפוס והוצאה לאור.

לדברי מנהל היחידה אין נוהל כתוב ומוסדר של תהליך של ההבאה לדפוס, ואין נוהל או הגדרה של תהליכי הטיפול בגורם הדפוס החיצוני בנושאים כמו: הגדרת לוח זמנים, מה קורה כשהספק אינו שולח חומר בזמן, בקרה על איכות העבודה ובקרה על התשלום ללקוח מול המוצר הסופי שהתקבל. מנהל היחידה הוסיף וטען שהספק מעכב משלוחים, ולעתים חש שהספק שולט בתהליך העבודה וקובע לוחות זמנים.

מנהל האגף לרכש ולוגיסטיקה מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "כל עוד פעל בית הדפוס ניתן היה לבצע בקרה צמודה בתהליך ע"י גורמים עירוניים שונים (מנהל הדפוס, רכות הדפסות ומנהל ההוצ"ל) כיום מבוצעת בקרת האיכות מדגמית בלבד, (לא ניתן לבדוק את כל העבודות לא במהלכן ואף לא לאחר ביצוען).

החשבונות מבוקרות אחת לאחת ע"י רכות הדפסות ומשולמות ע"י אגף רכש ולוגיסטיקה למעט בהתקשרויות מבוזרות שאחריות ביקורת האיכות והחשבונות חלה על היחידות.

אגף רכש ולוגיסטיקה נוהג לבקר כל בית דפוס חדש לפני הכרתו כספק מוכר, וכן אקראית ולפי הצורך במיוחד בעבודות דפוס יותר מורכבות."

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "מנהל ההוצאה לאור הבהיר את התהליך: בפסקה זו ניתן תיאור על אופן ההתקשרות שהייתה לעיריית תל אביב עם חברת אנייה במסגרת מכרז הדיוור. כיום, במסגרת העבודה שמבוצעת ביחידת ההוצאה לאור עם אורדע נבנו תהליכי עבודה ובקרה משופרים בשיתוף אגף המחשוב ואגף רכש ולוגיסטיקה.

לאחר ההחלטה לסגירת בית הדפוס העירוני התווספו ממלות לעובדי היחידה, דבר שהגדיל את משך זמן טיפול בטופס ושילבי הבקרה."

(3) היחידה מטפלת במספר סוגים של טפסים: טפסים למילוי ידני, טפסים ממוחשבים לניוד פנים ארגוני ברשת (להעברה מתחנת עבודה לתחנה אחרת), טפסים באתר האינטראנט העירוני, ומעטפיות לדיוור. היחידה מנסה עד כמה שניתן להעלות את מירב הטפסים באתר על מנת להפחית עלויות אחזקת מלאי ושינוי טפסים, ועל מנת להנגיש את הטפסים ללקוחות.



(4) העבודה מול הלקוחות של היחידה

מנהל היחידה מסר לביקורת שהוא פועל שיהיו לו רפרנטים בכל יחידה עימם יוכל לעבוד, שיכירו את תהליכי העבודה של תכנון הטפסים וההוצאה לאור – לדבריו, האחראים מטעם כל יחידה להזמנת טפסים הם אנשי משק ותחזוקה, וחשוב היה כי מנהלי היחידות העירוניות יכירו את תהליכי העבודה מול היחידה להוצאה לאור ותכנון טפסים ויהיו מעורבים בתהליך המחייב הוצאת כספים ומשאבים. למרות שקיים נוהל ישן מספר 01-04-02-524 לתכנון ואישור טפסים בעירייה מתאריך 15.5.1990, תהליכי העבודה מול לקוחות היחידה אינם מוגדרים, והנוהל לא עודכן ולא שונה בהתאם לתהליכי העבודה הקיימים.

(5) זמן ביצוע של ההוצאה לאור

ביחידה פעלה עד חודש אפריל 2006 פקידה שעסקה במעקב על כל פעילות היחידה ודאגה לעדכן בתוכנה יעודית כל טופס או עבודה בביצוע והסטטוס שלהם. מאז ביטול המשרה המעקב והקלדת היקפי הפעילות לא מבוצעים והביקורת לא יכלה לבחון, מהם היקפי הפעילות של היחידה, עומסי עבודה, משך הטיפול בחומרים לדפוס מזמן התכנון עד ההוצאה לדפוס.

מנהל היחידה טוען לעומס בקרב עובדי היחידה, שהוא נתון לסדרי העדיפויות ולוחות הזמנים של העורכת הלשונית. לדבריו, הוצאת הטופס מתעכבת עקב כך. הביקורת לא יכלה לאמת נתונים אלו.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "הוצאת טפסים לדפוס אינה מתעכבת בשלב עריכה לשונית וזאת כאשר נעשה תאום עבודה מדויק בין שתי היחידות. לפני כשנה נבנה תהליך מוסדר בין שתי היחידות ומאז לא אותרה כל בעייה."

1. מתן שירותי עריכה וייעוץ לשוני

בתחום זה מועסקת עובדת אחת ב- 0.75% משרה. עקב השירותים הנוספים שהיא נותנת ב- 15% מזמנה ליחידות עירוניות אחרות הועברה כפיפותה למנהל האגף, לאחר שבעבר היתה כפופה למנהל ההוצאה לאור ותכנון טפסים. מנהל האגף מאשר כל דרישה או פניה לשירותי עריכה לשוניים מהעורכת הלשונית. לדבריה, היא אינה עוסקת בלעדית בעריכה לשונית, אלא מתמקדת גם בדיוק בפרטים הכתובים ובהעברת תקשורת אפקטיבית ומסרים באופן נכון, ולעתים עובדת בצמוד לדובר העירייה.



מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "העורכת הלשונית הועברה בזמנו לכפיפות מנהל האגף מאחר שהורחבה הדרישה לעריכה גם ליחידת הנהלים, המקבלת שירותי עריכה באופן שוטף וקבוע, ובנוסף ניתן שירות עריכה ליחידות אחרות הפונות בתחומים של תהליכי עבודה. ב- 15% מהזמן ניתן ייעוץ לשוני ליחידות אחרות."

תוכנית עבודה

5. תכנון מול ביצוע

א. דיווח היעדים והמשימות של אגף ארגון ותקינה למנכ"ל העירייה ברבעון האחרון לשנת 2006 כלל את הנתונים הבאים:

תאריך התחלה וסיום*	סטטוס	יעד
1.1.2006-31.12.2006	מתעכב ביחס לתכנון**	הגדלת פוטנציאל הגבייה ואחוז הגבייה על ידי או"ש באגפי הכנסות העירייה (אגף גביית ארנונה, חניה, אגף אגד"ש, הכנסות מבנייה ופיתוח וחיוכי ארנונה)
1.1.2006-31.12.2006	הסתיים לפי התכנון	התאמת הקצאת כוח אדם להפחתת פעילות (חטיבת התפעול, מינהל הנדסה מינהל בת"ש)
***	מתעכב ביחס לדיווח**	בנייה והטמעה של מודל שיאפשר מדידת אפקטיביות ויעילות יחס תשומות/תפוקות באגף גביית ארנונה
1.1.2006-31.12.2006	מתקדם לפי התכנון	אופטימיזציה של הקצאת כלי רכב תפעוליים באגף שפ"ע ואיכות הסביבה
***	הסתיים לפי תכנון	בניית מפתחות תקינה לשירות ישיר של עו"ס משפחה וקשישים
***	הסתיים שלא כמתוכנן (הוגשה טיוטת תהליך – לא נדון עקב העברת התהליך למחוג"ג SAP)	שיפור היעילות התפעולית במסלקה באמצעות שיפור תהליכי העבודה
***	מתעכב ביחס לתכנון (בוצע חקר עבודה מתעכב עקב שינוי סדר עדיפויות)	הקצאה אופטימלית של המשרות במחלקת הספריות באמצעות מפתחות תקינה מדודים
***	מתקדם לפי התכנון	אופטימיזציה של יעילות העירייה ושמירה על רמת שירות לאורח על ידי הורדת מספר הגלופות של מעטפיות בדיוור ישיר לכמחצית
1.1.2006-31.12.2006	מתעכב ביחס לתכנון	העברה מושלמת של יחידת התקשורת לאגף מיחשוב ומ"מ
1.1.2006-31.12.2006	מתעכב ביחס לתכנון	הורדת מלאים וצמצום שטחי אחסון על ידי יישום שינויים תהליכיים בתחום הלוגיסטיקה



תאריך התחלה וסיום*	סטטוס	יעד
1.1.2006-31.12.2006	מתעכב ביחס לתכנון	קיצור זמני תגובה ביחידות חנייה ואכיפה, מוקד טלפוני ארנונה, מענה מכתבים בגביית ארנונה, מוקד עירוני רישוי עסקים באגף החשבות, יחידת הרישום בחינוך
***	מתקדם לפי התכנון	מתן מענה תוך 10 ימי עבודה לכ- 80% מבקשות היחידות לבנייה/עדכון של טפסים התומכים בתהליכי עבודה (סה"כ של 1000 דרישות לשנה)
1.1.2006-31.12.2006	מתעכב ביחס לתכנון	שינוי תהליכי שיאפשר הגדלת מספר הביקורות המופנות מרישוי עסקים לכיבוי אש ל- 7000 עסקים, 100% בשוטף
***	מתקדם לפי התכנון	הקטנת מספר הפונים ליחידת הרישום לאחר מועד הרישום הפורמלי ב- 20%
1.1.2006-31.12.2006	מתקדם לפי התכנון	יישום שינויים ארגוניים/תהליכיים בתחום הלוגיסטי
***	הסתיים לפי התכנון	יישום התהליכים שיביא לקיצור זמני טיפול ביחידה הטכנית בתברואה
***	מתקדם לפי התכנון	יישום התהליכים שיביאו להגדלת אחוז ביצוע צווי ההריסה המינהליים לפי היעדים הקבועים בחוק (30 יום)
***	מתעכב ביחס לתכנון**	הגדלת זמינות, עדכניות וקיצור זמן יישום שינויים על ידי הגדלה ב- 10% של מספר הטפסים לשימוש באתר האינטרנט העירוני
***	לא יבוצע מפאת סדרי עדיפויות קודמים	שיפור מהירות הטיפול במבנים מסוכנים מאוכלסים על ידי בניית ויישום תהליך ונוהל
***	מתעכב ביחס לתכנון מפאת סדרי עדיפויות קודמים	הבטחת סדרי מינהל תקין בועדות שכירות ומקרקעין באמצעות בניית תהליך ויישום הנוהל
1.1.2006-31.12.2006	הסתיים לפי תכנון	הבטחת רמת מקצועיות גבוהה בנושא שמאות מקרקעין ושקיפות ציבורית באמצעות בניית תהליך ויישום הנוהל
***	מתעכב ביחס לתכנון**	הבטחת שקיפות, שיפור שירות ומינהל תקין באמצעות בנייה ויישום הנהלים בנושאי משאבי אנוש
1.07.2005-31.12.2006	הסתיים לפי התכנון	או"ש והקצאת כ"א במחלקת דרכים שיסייע להגיע לאפס תקלות מהותיות ב- 100% מסירות של עבודות בביצוע חברות עירוניות
***	הסתיים לפי התכנון	יישום רה ארגון מסלולי רישוי בנייה שיביא לשיפור תזרים מזומנים מאגרות והיטלי פיתוח ב- 2 מ' לשנה
1.1.2006-31.12.2006	הסתיים לפי התכנון	או"ש שיביא לקיצור משך זמן טיפול בתיק בקשה להיתר בנייה 3.5 חודשים ביחידות: רו"פ ותחנות רישוי קריטיות נוספות



תאריך התחלה וסיום*	סטטוס	יעד
1.1.2006-31.12.2006	הסתיים לפי התכנון	או"ש שיאפשר מתן מידע, במרכז מידע, תכנוני, בע"פ באופן מיידי לקיצור משך זמן מידע בכתב ל- 8 ימים
***	מתעכב ביחס לתכנון***	יישום התשתית הארגונית יביא ליישום תוכנית השימור ולהעלאת הטיפול ל- 160 מבנים לשימור בשנה
***	מתקדם לפי התכנון	יישום בחינה ארגונית במחלקת פיקוח על הבנייה להעלאת האכיפה היזומה בעבירות בנייה
***	מתעכב ביחס לתכנון***	העלאת שביעות רצון הלקוחות במסלול רישוי בנייה ב- 20%

* למרות שבדוח המקורי מצוינים תאריכי התחלה וסיום, הכוונה לתאריכי תכנון מקוריים.

** למרות שקיימים תאריכי ביצוע, הדוח לא עודכן.

*** בדוח המקורי לא מצוינים תאריכים.

מתוך 29 יעדים מדווחים בתוכנית העבודה לשנת 2006:

✓ 12 יעדים (41.4%) מתעכבים ביחס לתכנון, חלקם בשל סדרי עדיפויות קודמים

✓ 8 יעדים (27.6%) הסתיימו לפי התכנון

✓ 7 יעדים (24.1%) מתקדמים לפי התכנון

✓ יעד אחד (3.45%) הסתיים שלא כמתוכנן

✓ יעד אחד (3.45%) לא יבוצע מפאת שינוי סדרי עדיפויות

ב. רשימת הפרויקטים המבוצעים על ידי אגף או"ת בשנת 2007 מפורטים בטבלה להלן

(הנתונים נכונים לתאריך 25.6.2007):

פרויקטים שלא תוכננו מראש	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	הפרויקט	תחום
	✓	מרכז השירות – תהליכי עבודה	כספים
	✓	מרכז השירות – מבנה ארגוני	
	✓	גביית ארנונה – הטמעת מבנה ארגוני	
	✓	גביית ארנונה – תהליכי אכיפה	
	✓	גביית ארנונה – תהליכי תכנון ובקרה	
	✓	גביית ארנונה – שיפור אפקטיביות הגבייה	
✓		גביית ארנונה – תהליכי תקבולים	
	✓	אגד"ש - מבנה ארגוני	
	✓	אגד"ש – תהליכי עבודה ושילוט	



פרויקטים שלא תוכננו מראש	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	הפרויקט	תחום
	✓	אגד"ש – תהליכי עבודה, הינוך ורווחה וגביות קטנות	כספים (המשך)
	✓	חיובי ארנונה – מבנה ארגוני	
	✓	הכנסות מבניית ומפיתוח – מבנה ארגוני	
✓		הכנסות מבנייה ומפיתוח – תהליכי עבודה	
	✓	מחלקת חנייה – פניות בכתב	
	✓	מחלקת חנייה – מוקד טלפוני	
	✓	מחלקת חנייה – קבלת קהל	
	✓	מחלקת חנייה – מבנה ארגוני	
✓		מחלקת חנייה – תהליכי עבודה – מערכות מידע	
✓		אגף החשבות – בקרת תהליך חשבונית	
	✓	אגף החשבות – רה ארגון הנהלת חשבוניות	
✓		ריכוז הנהלת חשבוניות מינהל הכספים	
✓		ERP - משאבי אנוש ותקנים	
✓		BI – משאבי אנוש ותקנים	
✓		מחוג	
✓		תהליך גבייה ואכיפת מים	
✓		מיפוי שיטות שכר עידוד במינהל כספים	
✓		הקמת מרכז שירות ותכנון פונקציונלי – מבנה מינהל ההנדסה ומינהל בת"ש	פיזי
	✓	גיבוש מודל אופטימיזציה של כלי רכב תפעוליים – איכות הסביבה	
✓	✓	גיבוש מודל אופטימיזציה של כלי רכב תפעוליים – שפ"ע	
✓	✓	רה ארגון מוקד 106 – גיבוש תפיסת תפעול ושירות	
✓		גיבוש שיטת תגמול ותמרוץ – פיקוח עירוני	
✓		גיבוש תהליכי עבודה - מערכת כתובות (מחוג"ג)	
✓		רה ארגון תב"ע	
	✓	הקמת מרכז מידע ליווי יישום והטמעה	
	✓	רה ארגון רישוי בנייה – ליווי יישום והטמעה	
	✓	רה ארגון פיקוח על הבנייה – ליווי יישום והטמעה	
	✓	בחינה ארגונית יחידת הגנזך	
✓		גיבוש תפיסת הפעלה - ארכיונים	



פרויקטים שלא תוכננו מראש	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	הפרויקט	תחום
✓		עדכון שיטת תגמול ותמרוץ – פיקוח על הבנייה	פיזי (המשך)
✓		עדכון שיטת תגמול ותמרוץ - מניעת דליקות	
✓		עדכון שיטת תגמול ותמרוץ - מחלקת שירותי בניין עיר	
✓		עדכון שיטת תגמול ותמרוץ – גנזך מינהל הנדסה	
	✓	ליווי הקמת מרכז שירות, בניין העירייה	
✓		ליווי יחידות השירות העירוניות בפרויקטים רוחביים	
✓		חבר צוות עירייה זמינה והאינטרנט העירוני	
	✓	גיבוש שיטת תגמול ותמרוץ – אגף הכנסות מבנייה ופיתוח	
	✓	בחינה ארגונית לנושא השימור בעת"א	
	✓	יישום רה ארגון מניעת דליקות	
	✓	תכנון היישום שירות ומידע לקהל ברישוי עסקים	
✓		אכיפת תקנות התקנת מז"ח – רע"ס/אגף המים	
✓		שיפור ממשקי מידע רישוי עסקים וחיובי ארנונה	
✓		מצאי ממוחזר במחלקת המאור	
	✓	היערכות להפעלת מערך שכ"ע – אגף המים ביוב"ת	
✓		בחינה ארגונית – יחידה טכנית, אגף התברואה	
✓		יחידת פיקוח תברואה	
✓		קציני בטיחות לרכב	
✓		יחידת הרכב העירוני	
	✓	תכנון היישום – מחלקת דרכים, מינהל בת"ש	
	✓	יחידת רישום – ליווי הבחינה הארגונית	פרט וקהילה
✓		יחידת הערכה תכנון ובקרה – בחינה ארגונית	
✓		ממשקי יובל חינוך – מינהל חינוך	
	✓	בחינת הערכת מצב כוללת בתחום פעילות מינהל החינוך	
✓		נוער וצעירים – בחינה וליווי המחלקה	
	✓	הקמת חברה לתרבות נופש ופנאי – תכנון ויישום המשמעות הארגונית	



פרויקטים שלא תוכננו מראש	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	הפרויקט	תחום
✓		ממשקים בין המתנ"סים למועדוני רווחה (קשישים)	פרט וקהילה (המשך)
✓		ליווי התארגנות אגף קנו"ס ותוכנית הבראה למתנ"סים	
✓		בית ביאליק – בחינה ארגונית	
✓		המרחב הקהילתי/שילוב המרכזים הקהילתיים עם בתי ספר חדשים	
✓		מדריכים טיפוליים בתחום הסמים	
✓		ארגון מערך "פולים"	
✓		תיק ממוחשב בשפ"ח	
	✓	שכ"ע שרתים – ליווי היישום והרחבה	
	✓	טיוב מערך התקנים מינהלי: חינוך ומערך שירותים חברתיים	
	✓	ספריות עירוניות והקשר עם בתי ספר	
	✓	פיתוח ויישום מודל השירות הישיר במינהל שירותים חברתיים	
✓		ממשקים – מינהל החינוך ומינהל השירותים החברתיים	
✓		עדכון שיטת תגמול – הנה"ב	מטה
	✓	יישום וליווי העברת יחידת התקשורת לאגף מיחשוב ומ"מ	
	✓	בנייה וליווי תשתית ארגונית לגידול באספקה ישירה ללא אחסון ביניים	
✓		בחינה ארגונית תפעולית – מחסנים עירוניים (רב שנתית)	
	✓	"מדווחים מהשטח"	
✓		בחינת או"ש ותקינה – יחידת המצאי העירונית	
	✓	העדפה מתקנת – בני מיעוטים	
✓		גיבוש תהליך עבודה – משוב על עובדי שירות	
	✓	גיבוש תפיסת אחזקה – מתקנים חיצוניים	
✓		בחינת מעבר רכש מחשוב לאגף רכש ולוגיסטיקה	
✓		מרכזייה עירונית – שיפור השירות (הובלה של מינהלת השירות)	
	✓	הצעה לשיטת תגמול ותמרוץ – אגף מחשוב	
✓		מעבר לתשלום שכ"ע בגין חופש 2 בשנה	
✓		ליווי/ייעוץ/גיבוש שכ"ע ומועצת ייצור עליונה (מקלטים, אגף המים, רישוי בנייה, מ. מידע, מחשוב) – עדכון שיטות	



פרויקטים שלא תוכננו מראש	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	הפרויקט	תחום
	✓	יישום פרופיל תפקיד רכזי מחשוב באגף מחשוב – הכולל ליווי סקר משוב מרכז מחקר חברתי כלכלי – ניתוח, בחינת משמעויות ויישום	מטה (המשך)
	✓	רכזי מחשוב – בניית מדדים + תקינה	
	✓	בנייה וגיבוש מתודולוגיה לניהול פרויקטים – ליווי תחקור 2 פרויקטים: 1. מתחם בית הספר גבעת שלום. 2. אבן גבירול שלב א' 3. חניון הבימה ותרגומה לנוהל עבודה מפורט	
	✓	בחינה ארגונית מזכירות בימ"ש עניינים מקומיים	
✓		יצירת תשתית למעקב ובקרה אחר תוצאות פעולות לשכת התאגידים	
	✓	בחינה ויישום מודל מבנה חטיבה	
✓		ליווי יישום רהארגון מחלקה אזורית בשירות המשפטי	
	✓	יישום בחינת צורכי כ"א/וועדות ערר היטל השבחה	
✓		תהליך איוש מרכזי כ"א	
	✓	פרויקט – בחינה וגיבוש תהליך התאמת מערך תקנים לתקציב	
✓		בחינת מזכירות היועץ המשפטי	
✓		בחינת תחום מכרזים וחוזים בשירות המשפטי	
✓		מבקר העירייה – תפקיד חדש	
✓		טכס ואירועים – מכרז מזכירה ומפיקת אירועים	
✓		בחינת צורכי כ"א – מדור חניה, מחלקה פלילית בשירות המשפטי	נהלים
✓		השלב המקדים למכרז	
✓		שיפור וקיצור תהליכי מכרז	
✓		התקשרות כפועל יוצא ממימוש אופציה ראשונה	
✓		התקשרות כפועל יוצא ממימוש אופציה שנייה	
	✓	שיפור וקיצור תהליכי חוזים	
✓		התקשרויות בהיקף כספי שאינו מחייב מכרז	
✓		כללי התקשרות עם יועצים	
	✓	בנייה בלתי חוקית	



פרויקטים שלא תוכננו מראש	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	הפרויקט	תחום
	✓	שיפור וייעול תהליכי אכיפת התנאים הכספיים בחוזי מקרקעין וחוזי שכירות	נהלים (המשך)
✓		הכנת קובץ נהלי עבודה בלשכת ראש העירייה	
✓		לימודים והשתלמויות	
✓		תהליכי עבודת הועדה לשכירויות	
✓		תהליכי עבודת ועדת מקרקעין	
✓		תהליכי הועדה לעבודות עירוניות במגרשים פרטיים	
✓		מדיניות אכיפת השילוט	
✓		איום על עובדי ציבור	
✓		מערך "מים בחירום"	
✓		דיווח על תאונות עבודה	
✓		מכרז כוח אדם	
		התקשרויות עם מתכננים	
✓		ניכוי תשלום עודף בשכר	
✓		ביגוד ב"עין" וביגוד יחידתי	
✓		סדרי נוכחות והיעדרות בעבודה	
✓		היתרים לעבודה פרטית	
✓		קרן ימי מחלה	
✓		נוהל תקשורת	
✓		הסדרי תנועה אזוריים – רכבת קלה – מינהל בת"ש	
✓		אמנת עבודה בין השירות המשפטי למינהל השירותים החברתיים	
✓		הקצאת מקומות חנייה לנכים	
✓		ניהול כספות וכספי הקופה הקטנה - מינהל כספים	
✓		נוהלי בטיחות - חטיבת משאבי אנוש	
✓		קיום אירועים בכיכר רבין – חטיבת משאבי אנוש	
✓		תליית מודעות בלוחות מודעות – חטיבת משאבי אנוש	
✓		הודעה על גניבה, שריפה או נזק לרכוש עירוני במשרדי העירייה – חטיבת משאבי אנוש	
✓		נוהלי היחידה לביטוח	
✓		אסטרטגיית הטיפול בפסולת בנייה	
✓		ממשל זמין	



פרויקטים שלא תוכננו מראש	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	הפרויקט	תחום
✓		ניהול ידע	נהלים (המשך)
✓		תכנון מכרזים	
✓		תשלום עבור ידע	
✓		עדכון נוהל סופה	
✓		גיבוש מדיניות החזר השקעות לשיפוצים	
✓		מדיניות ספק לקוח	
✓		חלוקת כרטיסי הינם לאירועים	
✓		עבודה מול חברות עירוניות בנושא הפקעות	
✓		ספירת מלאי במחסני העירייה	
✓		כללי תשלום כיבוד ביחידות	
✓		טיפול משמעותי בעובד בגין אובדן או נזק לרכוש עירוני	
✓		עדכון נוהל מתן תמיכות והקצאות	
✓		צווי סגירה שיפוטיים	
✓		מבנים מסוכנים	
✓		רכב ליסינג ורכבים צמודים + הקצבת דלק	
✓		אכיפת השילוט המסחרי	
✓		ממשקי העירייה עם התאגידים העירוניים בנושא הפקעות	
✓		אחזקת הטיילת	
✓		נוהלי אב לבטיחות	
✓		נוהל מידע והנחיות עבודה עירוניות	
	✓	עירייה זמינה – מיפוי, אפיון פיתוח טפסים	תכנון טפסים והוצאה לאור
	✓	פיתוח 5 מודלים לפרויקט הדיור	
	✓	בניית הצעה חילופית לשיטת תמחור מסמכי הדיור	
✓		מחוג"ג – תכנון טפסים	
	✓	הקטנת עלויות דיור	
✓		פיתוח טפסים תומכי תהליכי אכיפה לאגף הפיקוח	



תחום	הפרויקט	מתוכנן בת"ע לשנת 2007	פרויקטים שלא תוכננו מראש
תכנון טפסים והוצאה לאור (המשך)	מוצרי דיור כחלק מתהליך רישום ושיבוץ לגני"ל, מועדוניות וכיתה א'	✓	
	בחינה ותכנון טפסים ממוחשבים למערכת ערביות	✓	
	תכנון טפסים התומכים בקשה להשתלמות	✓	
	בחינה ותכנון טפסים מרכז המידע – רישוי ופיקוח על הבנייה		✓
	פיתוח טפסים תומכי תהליכים באגד"ש	✓	
	הטמעת שימוש נייר המכתבים העירוני במערכות העירייה		✓
סה"כ	174 פרויקטים	62	112

נכון לתאריך 25.6.2007 - מתוך 174 פרויקטים שעובדי אגף ארגון ותקינה מבצעים בשנת 2007, 62 פרויקטים (36%) הוגדרו מראש בתחילת שנת 2007 ונכללו בתוכנית העבודה לשנה זו. שאר 112 הפרוייקטים (64%) המבוצעים בשנת 2007, הוגדרו לביצוע במהלך השנה, ולא נכללו בתוכנית העבודה לשנת 2007.

ג. הפרוייקטים המתוכננים לביצוע בשנת 2007 בחלוקה לתחומים מפורטים בטבלה הבאה (הנתונים נכונים לתאריך 25.6.2007):

התחום	מספר פרויקטים בת"ע לשנת 2007	% הפרוייקטים בת"ע לשנת 2007	מספר פרויקטים שאינם בת"ע לשנת 2007	% הפרוייקטים שאינם בת"ע לשנת 2007	סה"כ פרויקטים לשנת 2007
כספים	17	65%	9	35%	26
מטה	13	45%	16	55%	29
פיזי	14	44%	18	56%	32
פרט וקהילה	7	39%	11	61%	18
נהלים	3	5%	54	95%	57
תכנון טפסים והוצאה לאור	8	67%	4	33%	12



התפלגות הפרוייקטים של האגף לתחומים מראה כי קיימים מיקוד, תכנון והיערכות מוקדמים במסגרת תוכנית העבודה לנושאים הקשורים לגביית כספים מתושבי העיר או הוצאות כספים של היחידות העירוניות, ואילו נושאים רבים הקשורים למתן שירות ללקוח הפנימי (היחידות העירוניות) או הלקוח הסופי (תושבי העיר) אינם כלולים בתוכנית העבודה וביצועם נקבע במהלך השנה על פי הצורך.

מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים כי: "הערה כללית: לא כל עבודה הינה פרויקט של אגף או"ת. חלק מהעבודות המצויינות הינן משימות של ליווי צוותים עירוניים המוקמים ביחידות אחרות ובהתאם לתוכנית העבודה של אותם צוותים."

תקציב

6. תקציב היחידה המקורי לשנת 2006 היה 7,050,000 ₪, גידול של 15.2% מסך ההוצאות בפועל בשנת 2005. תקציב היחידה המקורי שאושר לשנת 2007 היה 7,570,000 ₪, גידול של 7.4% מהתקציב המקורי לשנת 2006.

סעיף תקציבי	הצעת תקציב לשנת 2007	הצעת התקציב לשנת 2006	השינוי ב-%
משכורת ושכר לעובדים לפי תקן	5,889,000	5,453,000	+ 8.0%
משכורת ושכר לעובדים בלי תקן	62,000	---	לא תוקצב בשנת 2006
שעות נוספות רשומות	59,000	57,000	+ 3.5%
אחזקת בניינים אספקה וציוד	334,000	364,000	- 8.2%
תחבורה ומינהלה	83,000	20,000	+ 315.0%
הוצאות כלליות	882,000	872,000	+ 1.1%
הוצאות אחרות (עבודות ארגוניות על ידי גורמי חוץ)	255,000	278,000	- 8.3%
הוצאות חד פעמיות	6,000	6,000	

79.4% מתקציב המרכז לשנת 2007 מוקצים לסעיפי שכר והוצאות נילוות של 28 עובדי האגף, זאת לעומת 78.2% בשנת 2006.

20.6% מהתקציב המקורי לשנת 2007 מוקצים לפי החלוקה הבאה: 4.4% לאחזקת בניינים אספקה וציוד, 1.1% לתחבורה ומינהלה, 11.7% להוצאות כלליות, ו- 3.4% לעבודות ארגוניות על ידי גורמי חוץ. בהשוואה להצעת התקציב לשנת 2007, קיימת ירידה של 49.8% מסך ההוצאה שנרשמה בפועל בסעיף התקציב המיועד לעבודות על ידי גורמי חוץ בשנת 2005. מדיניות הנהלת האגף מכוונת לביצוע עצמי של רוב העבודות והפרוייקטים.



מינהל הכספים מסר לביקורת בהתייחסות לטיוטת הממצאים:

“ להלן פירוט תקציב סעיף עבודות ארגוניות ע"י גורמי חוץ בין השנים 2005 - 2007 בש"ח:

שנה	2007	2006	2005
תקציב מקורי	255,000	278,000	172,000
תקציב מעודכן נכון ל- 14.8.07	346,000	388,000	594,000
ביצוע נכון ל- 14.8.07	112,449	287,673	507,506

פירוט הסעיף התקציבי כפי שנמסר על ידי מינהל הכספים בתגובה לטיוטת ממצאי הביקורת מחזק ממצא זה.

מעקב ובקרה

7. למנהל האגף 4 פונקציות מינהליות המשמשות בתפקידים שונים והמסייעות לו ולעובדי האגף השונים במעקב ובקרה אחר ביצוע המשימות והמטלות של האגף.

א. מרכזת מזכירות – מהווה מזכירה אישית למנהל האגף ומסייעת בתיאום, ניהול ומעקב אחר יומן הפגישות של מנהל ובמענה טלפוני.

ב. עוזרת מנהל אגף – האחראית על נושאים הקשורים לכוח אדם (נוכחות עובדים, שעות נוספות, עדכון פרטי עובדים, טיפול בדרגות קידומים, חופשות לידה ורכב), הזמנות רכש, כיבוד וציוד משרדי, טיפול בחשבונות מספקים וקופה קטנה, ניהול מצאי האגף במערכת המצאי ותקציב האגף, וטיפול בהשתלמויות העובדים.

ג. עוזרת בקרת תקנים ואו"ש – תפקיד חדש שאוייש ביוני 2006. תפקידה לטפל בנושאים רוחביים ולסייע בריכוז, תיאום, מעקב ובקרה בנושאים: ועדת שדרוגים, ועדה להערכת שירות, התקשרויות עם חברות ייעוץ חיצוניות, תוכנית עבודה שנתית של האגף, דוחות חודשיים של רכזי התחומים (דוחות ה"סטייטמנט"), ועדת היגוי להתייעלות וחסכון, סיכומי דיונים של פורום רכזי או"ש ותקינה ופורום תקינה.

ד. מזכירה בינתחומית – תפקיד חדש שאוייש בספטמבר 2006 באגף. תפקידה להוות סיוע אדמיניסטרטיבי בנושאים חוצי תחום הדורשים מעקב ובקרה ל- 6 רכזי התחומים, למנהל ההוצאה לאור ותכנון טפסים ולממונה על גהלים. תחומי אחריותה כוללים:

✓ ריכוז ובקרת ביצוע של החלטות ועדת כספית ומועצת העיר בנושאי תקינה, בקרה

בנושאי משרות חולפות, ובקרת ביצוע שינויים במת"ב

✓ ריכוז מידע מקצועי מנציבות המדינה בנושאי תקינה, והנחיות בנושאי שכר עידוד



- ✓ עדכון מכרזים "רוחביים" בתיק מכרזים כללי
 - ✓ סיוע ליחידת ההוצאה לאור ותכנון טפסים בתחומים אדמיניסטרטיביים
 - ✓ סיוע ליחידת הנהלים בנושאים אדמיניסטרטיביים
- בנוסף לאמור לעיל, אחת ממגהלות הפרויקטים מסייעת למנהל האגף בתחום מינהלי הנוגע להקצאת שעות נוספות לעובדים באגף, והיא אחראית להפעלת תוכנה ייעודית בתחום לצורך זה. את הנתונים היא מעבירה לעוזרת מנהל האגף לטיפול נוסף ולהעברה לאגף משאבי אנוש לביצוע התשלום.
- מנהל אגף משאבי אנוש מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "אין לנו כל מידע על תוכנה ייעודית בתחום השעות הנוספות או על העברה לאגף משאבי אנוש לתשלום".
- מנהל האגף מסר לביקורת בהתייחסות לטיטוט הממצאים כי: "אין למנהל האגף 4 עוזרות מינהליות. באגף כולו ישנן 3 פונקציות מינהליות + 1 פונקציה סמי מקצועית. מאחר ובאגף אין מחלקות אזי היררכית שויכו כולן תחת מנהל האגף.
- פירוט תחומי הטיפול של 4 הפונקציות הרלוונטיות:
- א) למנהל האגף: 1. עוזרת מנהל (המטפלת גם בנושאי משאבי אנוש + התקשרויות טובין)
- 1 מרכזת מזכירות.
- ב) ברמת התחומים: 1. עוזרת בקרת תקנים ואו"ש (פועלת מול כל הרכזים בנושאי תקינה ואו"ש)
- ג) ברמת התחומים + היחידות: 1. מזכירה בין תחומית – משמשת כפונקציה המינהלית היחידה של כל 6 הרכזים בתחומים + של יחידת הנהלים + של יחידת הוצאה לאור והטפסים".

מסקנות

8. מבנה האגף לארגון ותקינה

- א. אגף ארגון ותקינה מהווה יחידת מטה בחטיבת התכנון העירוני, המספק שירותים ליחידות העירוניות. תפקידו לסייע בשיפור שיטות ותהליכי העבודה בתחום גיהול וארגון המערך העירוני, בייעול עבודת היחידות ושיפור איכות מתן השירות לתושבי העיר.
- ב. בהתאם להמלצות דוח הביקורת משנת 1998, שונה מבנה האגף ממבנה פונקציונאלי למבנה ממוקד לקוח במהלך שנת 2005. חלוקת העבודה בין עובדי האגף לפי תחומים והתמחות בראייה ממוקדת לקוח, תואמת את מדיניות העירייה בנושא טיפוח הלקוח, והולמת שיטות עבודה מתקדמות בארגון עבודה בגישה מכוונת לקוח.



בפועל, השינוי לא יושם באופן מלא: אומנם לכל יחידה עירונית ברמת חטיבה או מינהל קיימת כתובת אחת לפניות באגף או"ת, אולם קיימים שני תחומים במבנה הארגוני, התחום הפיזי ותחום אדם וקהילה, המאוישים על ידי שני רכזי או"ת ותקינה כל אחד. מצב זה גורם להעדר ראייה רחבה של תהליכי העבודה וצורכי היחידות העירוניות בכל תחום הנוגע למתן שירות איכותי לתושבי העיר, מונע ייעול עבודת היחידות העירוניות באופן מיטבי, ועלול לגרום לבזבוז משאבי העירייה ולכפילות בטיפול בלקוחות אלו.

ג. מערך התקנים אמור לשקף את המבנה הארגוני של האגף. פעילות האגף שונתה ומתבצעת בשטח על פי חלוקה לתחומים, אולם מבנה האגף עדיין לא שונה במערך התקנים העירוני, וגם בדברי ההסבר לתקציב לשנים 2006 ו-2007 קיימת התייחסות למבנה הארגוני הישן של האגף.

9. פעילויות האגף

א. מסקירת תחומי הפעילות של האגף, כפי שמוגדרים בדברי ההסבר לתקציב, ניכר כי עובדי האגף משתדלים לעמוד ביעדיהם ולהשביע את צורכי לקוחותיהם, ומבצעים את המטלות כמוצהר. חלק גדול מן המשימות אינו מסתיים כמתוכנן, ורק חלק מלקוחות האגף שבעי רצון ממגוון השירותים המוצעים והמסופקים להם על ידי האגף ומאיכות השירות. סקירה מעמיקה של כל סעיף פעילות מעלה את הנקודות כדלקמן:

(1) התאמת המבנה הארגוני של יחידות העירייה למטלותיהן

(א) ייזום פרויקטים

להנהלת האגף אין יכולת לקבוע את תוכנית העבודה וסדרי העדיפויות של הפרוייקטים לביצוע. רוב הפרוייקטים נקבעים על ידי הנהלת העירייה או דוחות מבקר העירייה. ניסיון ליזום פרויקטים חדשים לשנת 2007 מצד עובדי האגף נדחה על ידי הנהלת העירייה. מצב זה מוביל לחוסר שביעות רצון של לקוחות האגף ולניסיונות שונים מצידם לאיתור פתרונות חילופיים, כגון העסקה של גורמים מקצועיים דומים לאו"ת - ביחידותיהם. דבר זה גורם לכפילות ולבזבוז משאבים עירוניים, ועלול לקדם תהליכי עבודה לא תקינים.

(ב) ביצוע פרויקטים

קיימת שונות בביצוע הפרוייקטים על ידי עובדי האגף. לפרוייקטים שביצועם נקבע ביוזמת הנהלת העירייה, קיימים לוחות זמנים ואבני דרך לביצוע מתועדים ומוגדרים. לגבי שאר הפרוייקטים: לחלקם נקבע גאנט או לוח זמנים ולחלק אין תאריכי יעד לסיום, והטיפול בהם נקבע לפי עומס רכזי



או"ת וסדרי העדיפויות שלהם בעבודתם. כתוצאה מהעדר שיטתיות, סדר וארגון בביצוע פרויקטים אלה, חסר ניהול הולם של הפרויקטים הפוגע גם באיכות השירות וברמת שביעות הרצון של לקוחות האגף.

(ג) עמידה בלוחות זמנים

קיימת שונות גבוהה בעמידה בלוחות הזמנים שנקבעו מראש לכל פרויקט. רוב הפרויקטים המבוצעים ביוזמת הנהלת העירייה מסתיימים על פי המתוכנן ועומדים בלוחות הזמנים שנקבעו מחד, ומאידך קיימים פרויקטים שהסתיימו כשנה עד שלוש שנים מעבר למתוכנן. דבר המעיד על בזבוז משאבים עירוניים, והעדר מעקב ובקרה ניהוליים משמעותיים אחר כל פרויקט ופרויקט.

(ד) דיווח ובקרה

קיים מעקב על פעילות הרכזים באמצעות דוחות סטטוס חודשיים המועברים למנהל האגף. הדוחות אינם מהווים בקרה ניהולית מספקת על הפעילות בכל פרויקט ופרויקט. לא ניתן לאמוד באמצעותם את יעילות העובדים ועמידה בלוחות זמנים ובאבני הדרך, ולא ניתן להעריך אם הוקדשו שעות מעבר למתוכנן לכל פרויקט. בפרויקטים המבוצעים ביוזמת הנהלת העירייה קיים מעקב מקצועי ומעקב אחר עמידה בלוחות זמנים בלבד.

אין בידי מנהל האגף מערכת מסודרת לביצוע בקרה ניהולית. המעקב המנוהל על ידיו הוא ידני, חלקי, אינו מאורגן באופן מקצועי ונקבע לרוב בהתאם לתוצרי הפרויקט ושביעות רצון הלקוח. כתוצאה מכך קשה להעריך את יעילות העובדים, לתכנן ולהיערך לשירות לקוחות מיטבי ונגרם בזבוז משאבים עירוניים.

(2) הטמעה ומיסוד של תהליכי שיפור שיטות והקצאת כוח אדם

(א) ביצוע עבודת התקינה

קיימת אחידות בכל הקשור לתהליך ביצוע התקינה, אולם קיימת שונות בכל הנוגע למעקב ובקרה אחר נושא התקינה. חלק מהרכזים האחראים לנושא מנהלים מעקב מסודר מאורגן ומתועד, וחלק אינו עורך מעקב ובקרה מסודרים או מתועדים. כתוצאה מכך לא קיים מידע ניהולי לגבי סטטוס הביצוע, קצב ביצוע, והמעקב מתנהל באופן חלקי ולעתים ביוזמת הלקוחות. דבר זה הקשה על הביקורת לאמוד האם משך תהליך התקינה הוא, או שמא עדין מהווה גורם הבולם שביעות רצון לקוחות.



(ב) זירוז תהליך התקינה

לקוחות אגף רבים הביעו אי שביעות רצון בכל הנוגע לקצב עבודת הרכזים בנושא התקינה, והם פועלים בדרכים חלופיות על מנת לזרז את תהליכי העבודה. חלקם אף פועל בתהליכי עבודה לא תקינים באמצעות פנייה ישירה למנכ"ל העירייה לאישור משרה, וגורמים לכך, שעובדי האגף מבצעים תהליך שאושר בדיעבד, ואינם מבצעים את תפקידם בבחינת הצורך בתפקיד החדש וההשלכות של התפקיד על המבנה הארגוני.

(3) פיתוח ויישום של שיטות תגמול ותמרוץ וניתוח עיסוקים

(א) רכזי או"ש ותקינה מהווים הגורם המתכנן, המבצע והמבקר של שיטות התגמול והתמרוץ. ניסיון של מנהל האגף בשנת 2000 לערוך הפרדה בין חישוב שכר העידוד לבין בקרה על החישוב, ולהעביר את הביצוע ליחידות העירוניות לא צלח, והרכזים עדיין עוסקים כל אחד בתחומו בניהול התחום ובבקרה על ביצוע. העדר הפרדה כזו עלולה להוביל לניהול לקוי של התחום ובזבוז משאבים עירוניים, ואינה מאפשרת בקרה ניהולית יעילה.

(ב) באגף התברואה קיימת מערכת מקבילה לזו הקיימת באגף או"ש המנהלת את כל שיטות התגמול והתמרוץ של העובדים. הטיפול בשיטות התגמול והתמרוץ של עובדי אגף התברואה שונה מזה של שאר העובדים העירוניים ופועל על פי הסכמי עבודה שונים, אולם העדר שימוש בגורמי המטה המקצועיים הקיימים באגף או"ש גורם לכפילות, בזבוז משאבי מערכת עירוניים ולחוסר בקרה מרכזית.

(ג) קיימת שונות בטיפול של הרכזים בשיטות התגמול והתמרוץ של הרכזים. שיטות תגמול ותמרוץ חדשות מטופלות כהלכה על ידי העובדים בכל תחום. שיטות התגמול הישנות מטופלות על ידי עובד אחד, כאשר רק הוא מכיר ויודע שיטות אלה על בוריין. העדר אחידות וגיבוי בטיפול הנוגע לשיטות התגמול והתמרוץ הישנות עלול לגרום לאי טיפול הולם או להעדר בקרה יעילה על התחום, לליקויים במתן השירות ללקוחות, ולבזבוז כספי המערכת העירונית.

- (4) בנייה ועדכון של מערך נהלי העבודה
- (א) במסגרת השינוי באגף נקבע כי תפקיד יחידת הנהלים לכתוב נהלים כלל עירוניים בלבד. למרות האמור לעיל, היחידה ממשיכה לעסוק בכתיבת נהלים יחידתיים, וההסדר החדש לגבי תפקיד היחידה אינו נאכף, דבר הגורם לעומס על עובדי היחידה, לעיכוב בביצוע תפקידי היחידה הרשמיים, ולא י שביעות רצון הלקוחות בכל הנוגע לעמידה בלוחות הזמנים.
- (ב) בניית כל נוהל מחייב את עובדי היחידה בעבודת או"ש יסודית ובחינה של תהליכי העבודה. שיטה זו דומה לשיטת עבודת רכזי או"ש ותקינה. תהליך בנית הנוהל משקף מקצועיות ברמה גבוהה, ולקוחות מזווחים על שביעות רצון גבוהה מתוצרי העבודה של עובדי היחידה. עם זאת שיטת עבודה זו גורמת להאטה של קצב הוצאת הנהלים, וגורע משביעות הרצון הכללית של הלקוחות.
- (5) בנייה ועדכון של מערך הטפסים ומתן שירותי הוצאה לאור
- (א) החל מיוני 2006, היחידה מתמקדת במתן שירותים הנוגעים לתכנון הטפסים ודיוור, הפקת מוצרים משלימים לתהליכי העבודה ופרסום נהלים, ופחות במתן שירותי הוצאה לאור ליחידות.
- (ב) בהתאם להמלצות דוח הביקורת משנת 1998 נסגר בית הדפוס העירוני, ורוב שירותי ההוצאה לאור הועברו לביצוע של גורם חיצוני לעירייה. עד כה טרם גובשו שיטות ותהליכי העבודה מול הספק החיצוני, לא נכתבו נהלי עבודה בתחום, ובעקבות זאת, אין תהליכי מעקב ובקרה ניהוליים, מקצועיים וכספיים מסודרים, דבר הגורם לבזבז משאבים עירוניים.
- (ג) הביקורת מציינת לשבח את מאמצי העובדים ביחידה לשיפור איכות השירות ללקוחות היחידה באמצעות הנגשת הטפסים העירוניים באתר האינטראנט העירוני. פרסום הטפסים באתר גם מסייע להפחית עלויות אחזקת המלאי ושינוי הטפסים של היחידות העירוניות.
- (ד) תהליכי העבודה מול הלקוחות בתחום אינם מוגדרים, לא נעשה שימוש בנוהל תכנון ואישור טפסים עירוני משנת 1990, וחלק מן הלקוחות אינם מכירים באופן מלא את תהליכי העבודה מול היחידה. לעבודה מול היחידה השלכות כספיות, והעדר גורם או רפרנט יחידתי אחראי המכיר היטב את פעילויות היחידה, עלול לגרום לבזבז משאבים עירוניים מיותרים.



ה) היחידה הפסיקה באפריל 2006 לתעד את כל פעילויותיה כולל סטטוס ביצוע. עקב כך לא ניתן לבצע מעקב ובקרה ניהוליים אחר הביצוע של עובדי היחידה, הכולל בחינת היקפים ועומסי עבודה, משך הטיפול בכל מוצר ועוד. להעדר בקרה ניהולית על עובדי היחידה משמעויות כלכליות וניהוליות רחבות, כיוון שאין שקיפות לגבי פעילויות היחידה, ולא ניתן לחשוף ליקויים בתפקוד. כמו כן, מצב זה גורם לחסך בנתונים המניעים לשיפור איכות שירות של עובדי היחידה.

10. תוכנית עבודה

- א. תוכנית העבודה לשנת 2007 של האגף אמורה לשקף את פעילויות האגף בפועל. עד התאריך 25.6.2007 הוגדרו לעובדי אגף ארגון ותקינה 174 פרויקטים לביצוע בשנת 2007. מתוכם רק 62 פרויקטים (36%) תוכננו והוגדרו מראש בתחילת שנת 2007, ונכללו בתוכנית העבודה לשנה זו. שאר 112 הפרוייקטים (64%) המבוצעים בשנת 2007, הוגדרו לביצוע במהלך השנה, ולא נכללו בתוכנית העבודה לשנת 2007. העדר תכנון שנתי הולם מוביל לעומס נוסף על עובדי האגף, ומאלץ את עובדי האגף להתעכב בביצוע פרויקטים, לדחות מספר פרויקטים מתוכננים למועדים מאוחרים יותר, וגורם לירידה ברמת איכות מתן השירות של האגף ליחידות העירוניות ומידת שביעות הרצון של לקוחות האגף.
- ב. נתוני הדיווח של היעדים והמשימות של אגף ארגון ותקינה למנכ"ל העירייה ברבעון האחרון לשנת 2006 אכן מחזק את המסקנה בסעיף הקודם (10 א.), ומראה כי, מתוך 29 יעדים מדווחים בתוכנית העבודה לשנת 2006, רק 8 יעדים (27.6%) הסתיימו על פי התכנון, 12 יעדים (41.4%) מתעכבים ביחס לתכנון, והשאר מתקדמים על פי התכנון או לא יבוצעו.
- ג. התפלגות הפרוייקטים המתוכננים לביצוע בשנת 2007 של האגף לתחומים מראה כי קיימים מיקוד, תכנון והיערכות מוקדמים במסגרת תוכנית העבודה לנושאים הקשורים לגביית כספים מתושבי העיר או הוצאות כספים של היחידות העירוניות, ואילו נושאים רבים הקשורים למתן שירות ללקוח הפנימי (היחידות העירוניות) או הלקוח הסופי (תושבי העיר) אינם כלולים בתוכנית העבודה וביצועם נקבע במהלך השנה על פי הצורך העולה מן השטח ללא תכנון מוקדם, דבר המנוגד למדיניות העירייה המקדמת את טיפוח הלקוח, ומעודדת את עובדיה להתנעת שיטות עבודה מתקדמות לקידום איכות השירות ללקוח.



11. תקציב

תקציב היחידה המקורי שאושר לשנת 2007 גדל ב-7.4% מהתקציב המקורי לשנת 2006, חלקית בשל העלייה ב-8.0% בסעיף משכורת ושכר לפי תקן וחלקית בשל עלייה דומה בשאר הוצאות האגף.

סעיף שכר והוצאות נלוות של עובדי האגף לשנת 2007 מהווה כ-79.4% מכלל תקציב האגף לשנת 2007, זאת לעומת 78.2% בשנת 2006. אחת הסיבות לכך שהאגף נוטה לביצוע עצמי של הפרויקטים, ופחות להעסיק גורמי ייעוץ חיצוניים (התקציב בסעיף זה ירד ב-8.3%). דבר זה אינו מאפשר גמישות בתכנון, ניהול וביצוע המשימות המוטלות על האגף, כיוון שמספר הפרויקטים המוטלים על עובדי האגף עלה, העומס עליהם גובר, והעובדים אינם פנויים לביצוע פעילויות ומתן שירותים ללקוחות.

12. מעקב ובקרה

א. מוטת השליטה של מנהל האגף רחבה מאוד ומקיפה כמחצית מהעובדים באגף. דבר זה מקשה על ניהול תקין, מעקב ובקרה ניהולית יעילים על פעילות עובדי האגף. 4 מתוך הכפפים מסייעים למנהל האגף בניהול אדמיניסטרטיבי וביצוע בקרה ניהולית על עובדי האגף כאשר שני עובדים הינם חדשים בתפקיד והובאו במטרה לסייע למנהל האגף ועובדיו בנושאים אלו.

ב. למרות האמור לעיל לא מתבצעת בקרה ניהולית אמיתית לגבי רוב הפעילויות המבוצעות באגף בתחומים הקשורים לניהול הפרויקטים (ראה סעיף 9. א. 1 ד), בנושאים הקשורים לתקינה (ראה סעיף 9. א. 2 א), בנושאים הקשורים לשיטות תגמול ותמרוץ (ראה סעיף 9. א. 3 א), בנושאים הקשורים לעבודת יחידת ההוצאה לאור ותכנון טפסים (ראה סעיף 9. א. 5 א). היעדר בקרה ניהולית אמיתית, מלאה ומקיפה, מציפה ליקויים באיכות השירות ללקוחות האגף כפי שמשקפת ברמת שביעות נמוכה מהממוצע העירוני של לקוחות האגף כפי שבאה לידי ביטוי בסקר הכלל עירוני, גורמת לחוסר שקיפות והעדר תוננים שיתרמו לשיפור ביצוע העבודה והעלאת היעילות של עובדי האגף, לאיחורים בלוחות הזמנים ולבזבוז משאבים עירוניים.

המלצות

13. מבנה האגף לארגון ותקינה

א. אגף ארגון ותקינה הינו גורם מטה מקצועי שתפקידו לשפר שיטות ותהליכי העבודה בתחום ניהול וארגון המערך העירוני, לייעל עבודת היחידות ולשפר איכות מתן השירות לתושבי העיר. מומלץ כי השירותים שהאגף מספק, במסגרת חטיבת התכנון, יאפשרו פעולה רחבה



וליווי ביצוע ויישום פעילויות וכן יאפשרו מתן מענה לצרכים של הלקוחות לפי שיקול דעת של הנהלת האגף.

- ב. המבנה הארגוני ממוקד לקוח ושירותים הינו חשוב והולם את ייעוד האגף כגוף מטה העוסק במתן שירותים ליחידות העירוניות. הביצוע לפיו קיימים שני רכזים המפקדים על התחום הפיזי ושני רכזים נוספים האחראים על תחום פרט וקהילה, מונע ראייה רחבה של התחום ופעילות ליעול העבודה ושיפור איכות השירות ללקוחות האגף ותושבי העיר. מומלץ לפעול לאחד את תחומי האחריות של שני הרכזים האמונים על כל אחד מהתחומים הנזכרים, ולהציבם בידי רכז אחד שיהיה אחראי על כל תחום.
- ג. אגף ארגון ותקינה אחראי על מערך התקינה כולל רישום הנתונים במדויק, בהתאם למבנה הארגוני של כל יחידה עירונית. חשוב שעובדי האגף ישמשו דוגמא ויפעלו לרישום ותיעוד השינויים, שחלו במבנה הארגוני של האגף, במערך התקנים.

14. פעילויות האגף

- א. עובדי האגף משתדלים לתת שירות ולבצע את משימותיהם לשביעות רצון לקוחותיהם. עם זאת ניכר כי הם אינם עומדים בחלק גדול של יעדיהם, חלק מלקוחותיהם מביעים שביעות רצון ברמה נמוכה. מומלץ לשפר את הביצועים כדלקמן:

(1) התאמת המבנה הארגוני של יחידות העירייה למטלותיהן

(א) ייזום פרויקטים

עובדי האגף עובדים בצמוד ללקוחותיהם ויודעים היטב את צרכיהם. מומלץ לאפשר להם להעלות יוזמות חדשות להיות שותפים בתכנון וליישמן. בדרך זו ניתן ליעל את שיטות העבודה של הלקוחות ולשפר את טיב השירות הניתן על ידי עובדי האגף ליחידות העירוניות, להעלות את רמת שביעות רצון הלקוחות ולצמצם עלויות של משאבים עירוניים.

(ב) ביצוע פרויקטים

מומלץ לפעול לקביעת אמות מידה לביצוע כל הפרויקטים, הכוללות קביעת תוכניות עבודה מסודרות, אבני דרך ולוחות זמנים, דרכי מעקב ובקרה אחר ביצוע הפרויקטים. באופן זה לכל פרויקט יהיה לוח זמנים, וכל עובד יוכל לפעול להשגת יעדיו באופן מסודר שיטתי על פי סדרי עדיפויות מתוכננים ומוגדרים מראש תוך אפשרות מדידת הצלחה.



- (ג) עמידה בלוחות זמנים
על הנהלת האגף לפעול להטמעת מנגנוני מעקב ובקרה מסודרים אחר אופן ניהול וביצוע הפרוייקטים, ולאכוף עמידה בלוחות זמנים.
- (ד) דיווח ובקרה
על מנהל האגף לפעול לשיפור הבקרה הניהולית המבוצעת בתחום, ולהטמיע מערכת שתסייע לו בבחינת יעילות העובדים, השוואת שעות תכנון מול שעות ביצוע, ועמידה בלוחות זמנים.
- (2) הטמעה ומיסוד של תהליכי שיפור שיטות והקצאת כוח אדם
ביצוע עבודת התקינה
מומלץ לפעול להקמת מערכת מעקב ובקרה אחר עבודת ביצוע התקינה משלב של יציאת הבקשה מהאגף עד לשלב הוצאת האישור הסופי ותיעודו במת"ב. באופן זה ניתן יהיה לבצע בקרה ניהולית הולמת. לדוגמה, ניתן יהיה לעקוב באופן מסודר ואחיד אחר תהליכי ביצוע התקינה, וניתן יהיה לקבל נתונים מדויקים לגבי השירות הניתן על ידי עובדי האגף בתחום זה, ובמקרים רבים גם לזרז את תהליך התקינה.
- (3) פיתוח ויישום של שיטות תגמול ותמרוץ וניתוח עיסוקים
(א) מומלץ לפעול בהקדם האפשרי ליישום ההפרדה בין הגורם האחראי לחישוב שיטות התגמול והתמרוץ לעובדים לבין הגורם העורך מעקב ובקרה אחר חישובים אלה.
(ב) מומלץ לקיים שיתוף פעולה ומיסוד תהליכי עבודה מוגדרים ומשותפים בין עובדי האגף לבין הגורמים המקצועיים באגף תברואה בכל הנוגע לשיטות התגמול והתמרוץ באגף התברואה.
(ג) מומלץ לעדכן את שיטות התגמול והתמרוץ הישנות, ולהטמיען במערכות החדשות הקיימות באגף, בדרך זו יהיה תיעוד וגיבוי לשיטות העבודה החדשות, הטיפול בשיטות שיעודכנו יעבור לעובדים האחראים על שיטות אלה, והם גם יוכלו לערוך את המעקב והבקרה הנדרשים.
- (4) בנייה ועדכון של מערך נהלי העבודה
מומלץ לאכוף את ההסדר שנקבע לפיו יחידת הנהלים מטפלת אך ורק בכתיבת נהלים כלל עירוניים. מצב זה יאפשר לעובדים ביחידה לתת שירותים מקצועיים תוך פרק זמן קצר יותר.



- (5) בנייה ועדכון של מערך הטפסים ומתן שירותי הוצאה לאור
- (א) מומלץ להסדיר באופן ברור את תהליכי העבודה מול הספקים החיצוניים הנותנים שירותים בתחום ההוצאה לאור. חשוב להגדיר נהלי עבודה ברורים בנוגע לתהליך ההבאה לדפוס ועבודה מול הספק החיצוניים הכוללים בין היתר: לוחות זמנים ואכיפתם, בקרה על איכות העבודה ועל התשלומים לספק מול המוצר הסופי שיתקבל.
- (ב) יש לעודד המשך פרסום והפצת הטפסים העירוניים באתר האינטראנט העירוני.
- (ג) מומלץ לפעול לעדכון או כתיבה מחדש של הנוהל העירוני לתכנון ואישור טפסים. במסגרת זו יש להגדיר באופן ברור את תהליכי העבודה, ולמנות רפרנטים אחראים בכל יחידה. גורמים שימונו יכירו היטב את תהליכי העבודה של היחידה להוצאה לאור ותכנון טפסים ויוכלו לקבל החלטות הולמות יותר בנוגע לאישורים הכספיים של הוצאת הטפסים לאור.
- (ד) חשוב להמשיך לבצע את תיעוד פעילותיה של היחידה שהופסק באפריל 2006, על מנת לקבל נתונים ארגוניים וניהוליים על פעילות היחידה. מומלץ להעביר אחריות זו לאחת העוזרות האדמיניסטרטיביות באגף.

15. תוכנית עבודה

- א. תוכנית העבודה השנתית אינה משקפת את פעילות האגף בפועל, ורוב הפרויקטים אינם מוגדרים מראש אלא במהלך השנה:
- (1) מומלץ כי מנהל האגף יגדיר, במסגרת תוכניות העבודה, משימות או פרויקטים בלתי צפויים נוספים על אלו המתוכננים ומוגדרים. באופן זה ניתן יהיה להיערך מראש במשאבי זמן וכוח אדם ולבצע את הפעילויות והמשימות באופן מיטבי.
- (2) יש לאפשר לעובדי האגף ליישם יוזמות המובעות על ידי הלקוחות והעולות תוך כדי עבודה בשטח, ולהטמיע יוזמות אלו במסגרת תוכנית העבודה השנתית.
- ב. מומלץ להגדיר לעובדי האגף את רוב משימותיהם מראש בתחילת השנה. תכנון והיערכות מראש במסגרת תוכנית העבודה השנתית, יאפשרו לעובדי האגף לעמוד ביעדיהם, ולספק ללקוחותיהם את צורכיהם לשביעות רצונם.
- ג. יש להיערך מראש במסגרת תוכנית העבודה השנתית, ולתת דגש רב יותר על פרויקטים שמשמעותם הוא טיוב ושיפור השירותים לתושבי העיר.



16. תקציב

תקציב האגף משקף את העלייה בסעיף שכר והוצאות נילוות, והירידה בסעיף הוצאות אחרות (עבודות ארגוניות ע"י גורמי חוץ), עובדה שאינה מאפשרת גמישות בתכנון והשלמת משימות בלוח זמנים זריז.

מומלץ לשקול הוצאה של מספר פרויקטים רב יותר לגורמים חיצוניים (גם בתוכנית רב שנתית), על מנת להקטין עומסי עבודה, ולפנות את משאבי הזמן של העובדים לצורכי מעקב ובקרה ועבודה על פרויקטים אחרים. בדרך זו יוכלו עובדי האגף לעמוד ביעדיהם ובלוחות זמנים, ולשפר את השירות הניתן ללקוחותיהם.

17. מעקב ובקרה

א. מוטת השליטה של מנהל האגף רחבה, אינה מאפשרת בקרה ניהולית הולמת ומספקת. ומומלץ לצמצמה.

ב. העדר מעקב ובקרה ניהוליים אמיתיים ברוב התחומים עליו האגף אמון, פוגע בניהול התקין של האגף ובמעקב על עובדיו. מומלץ להטמיע כלי מעקב ממוחשבים בנושאים:

- 1) הפרוייקטים המבוצעים באגף כולל תכנון מול ביצוע, עמידה בלוחות זמנים ויעילות העובדים;
- 2) היקפי תקינה, סטטוס ומשך התהליך כולו;
- 3) שיטות והיקפי שכר עידוד, חריגים ושגויים;
- 4) מספר הנהלים הנכתבים על ידי יחידת הנהלים, משך הביצוע ועמידה בלוחות זמנים;
- 5) היקפי העבודה של יחידת ההוצאה לאור ותכנון טפסים, משך ביצוע העבודות, עמידה בלוח זמנים, עומסי עבודה ועוד.