

מסמך ג: נספח מקצועי

תהליכי שינוי ארגוני ברשויות מקומיות

1. מטרה

מטרת תהליכי שינוי ופיתוח ארגוני ברשויות המקומיות להביא לניהול מיטבי של הרשות המקומית באמצעות פיתוח וחיזוק ההון הארגוני¹ מתוך הבנה שבלעדי תשתית ארגונית מיטבית, היכולת של הרשות לנהל תהליכים כלכליים ולספק שירותים לתושבים הינה נמוכה.

בניית תשתיות ארגוניות ויכולות ניהוליות יובילו לשיפור באפקטיביות וביעילות הארגונית, לשיפור באיכות הניהול, קידום מחויבות ארגונית לתוצאות, הטמעת תהליכי ודפוסי עבודה אפקטיביים ומקדמים תרבות לשיפור מתמיד. ניהול מיטבי של הרשות יאפשר לה להוביל באופן עצמאי את עתידה ולפעול באופן מושכל ואחראי לקידום מערך שירותים מקיף ואיכותי לטובת תושביה ורווחתם לאורך זמן.

התהליכים מנוהלים במסגרת מודל עבודה שגובש במשרד הפנים לפיתוח מצוינות ארגונית. התכנית נבדלת מתהליכי פיתוח ממוקדים אחרים ולה מאפיינים ייחודיים:

- א. הקצאת תקציבים גדולים המאפשרים עבודה מתמשכת (3-5 שנים) במטרה לבנות תשתיות ולא פתרונות נקודתיים לטווח קצר;
- ב. הקצאת תקציבים לפעולות התומכות את התהליכים הארגוניים (הקמת יחידות מחוללות שינוי, הדרכות וסדנאות לפיתוח ההון האנושי, רכישת מערכות, עידוד פרישה וכו');
- ג. מיקוד האחריות ברשויות עצמן- הרשויות המקומיות מובילות את התהליך, החל משלב מיון היועצים הארגוניים;
- ד. מודל לעבודה שיטתית ומקצועית מבוססת מחקר, ניסיון מרשויות שונות ולמידת מתמשכת;
- ה. מעטפת תומכת- מערך מלווה לרשויות המקומיות בתכנית שתכליתו לעצב את התנאים האופטימליים להצלחה עבור הגורמים להם יש השפעה ניכרת על הצלחת התכנית.

2. יעדי התכנית

- א. ניהול מבוסס חשיבה לטווח ארוך ומוכוונות לתוצאות
 - ניהול מבוסס חזון מוגדר, מטרות וכיווני פעולה בתהליך שיטתי ומשתף
 - ניהול מבוסס תכנון שנתי
 - ניהול מבוסס נתונים
- ב. ניהול מבוסס הון אנושי מתאים
 - בניית מערך לטיפול בהון האנושי
 - בניית מערך לשימור הון אנושי איכותי
 - סיוע בפרישת עובדים שאינם מתאימים להתחדשות הארגון
- ג. ניהול מבוסס מבנה דינמי ותהליכים הולמים מטרות הרשות
- ד. ניהול ממוקד תושב

¹ הון ארגוני: מבנה ותהליכים מתאימים למטרות, תרבות ארגונית מתאימה, עבודת צוות ושת"פ בהנהלות ועם בעלי עניין/שותפי תפקיד. השקעת האגף בהון הארגוני לצד ההשקעה הקיימת בהון האנושי (צוערים, עתודות) יוצרת ריכוז מאמץ אפקטיבי.

3. מודל העבודה: דרכי פעולה בתכנית

מודל העבודה מתמקד בשני רבדים המאפשרים לרשות לעבוד במקביל באופן מערכתי על היעדים האסטרטגיים שבחרה תוך בנייה וחיזוק תשתיות ליבה ארגוניות מחוללות שינוי כפי שהוגדרו באגף.

א. רובד אסטרטגי

1. מיקוד בנושאים אסטרטגיים לפיתוח הרשות (בחירה ויישום)
2. קידום היעדים והמטרות המרכזיות של הרשות באמצעות תכנון שיטתי ובניית דרכי פעולה ויוזמות למימוש המטרות
3. עבודה ברובד זה מקדמת:

- הטמעת תהליכי תכנון לטווח ארוך
- מיקוד מאמצים ארגוניים במטרות מרכזיות
- הטמעת תהליכי קבלת החלטות מבוססות נתונים
- חשיבה הוליסטית
- עבודה שיטתית
- הבנת יחסי סיבה-תוצאה בין מה שהרשות עושה והתוצאות שהיא משיגה.

ב. רובד תשתיתי לפיתוח וחיזוק תשתיות ליבה ארגוניות

בניית מערך ארגוני איתן שיוכל לסייע לרשות לממש את תהליכי הפיתוח הכלכלי ולחזק את מערך הפעילות הרשותי, לטובת מערך השירותים של הרשות.

4. תשומות, תפוקות ואימפקט

א. תשומות ליבה שהוגדרו על ידי האגף:

1. מיסוד תהליך הבנייה, הניהול והבקרה של הליך התכנון ברשות המקומית
2. בניית מבנה ארגוני התומך את האתגרים והמטרות שהוגדרו
3. הקמת מערך טיפול בהון אנושי ברשות
4. מיסוד והטמעה של התשתיות הניהוליות
5. תהליכים עסקיים בהתאמה לסביבת העבודה של הרשות (למשל, ברשויות בהסכם גג, יחוזקו תהליכים בין יחידות ההנדסה, החכ"ל ולשכות המנכל וראש הרשות).
6. הקמת יחידות מחוללות שינוי: משאבי אנוש, פיתוח כלכלי או אסטרטגי, מערכות מידע ושירות לתושב (שפ"ע, מוקד).

ב. תפוקות בתכנית לפיתוח מצוינות ארגונית

1. הגדרת סטנדרט ניהולי
2. שיפור אפקטיביות ארגונית
3. שיפור יכולת תפקודית
4. הטמעת תרבות ארגונית-כלכלית פרודוקטיבית

ג. תוצאות התכנית הארגונית (אימפקט)

1. שיפור באיכות והיקף השירותים המוניציפליים.
2. התייעלות במשאבים והגדלת ההכנסות.

מדדי תוצאה לתכנית הארגונית – למדידה על ידי האגף לפיתוח ארגוני

1. **אחריותיות ניהולית בקרב שדרת הניהול ברשות.** תוצאה זו הומשגה על ידי בעלי העניין בהקשר של עקרונות פעולת התוכנית, אשר חותרת להובלה ובעלות של הרשות על כלל המהלכים הארגוניים ומבקשת לבסס את המסוגלות שלהם להמשיך ולפעול באופן עצמאי, גם לאחר סיום היישום שלה.
2. **ביסוס שגרות ארגונית וניהוליות יעילות ואפקטיביות,** לדוגמה: בניית תכנית עבודה, ביסוס תשתית לעבודה עם נתונים וקבלת החלטות בהתאם, שגרות למידה והפקת לקחים, הקמת פורומים ניהוליים.
3. **פיתוח הון אנושי ואקלים ארגוני מיטיב,** לדוגמה: קליטה ושימור הון אנושי איכותי והפרשת כוח אדם בלתי מתאים, שקיפות ועידוד מעורבות עובדים ועלייה בתחושת המחויבות שלהם לחזון ולאסטרטגיה הרשותיים, חוויה של הצלחה, מסוגלות ותקווה בקרב מנהלים ועובדים ברשות, ביצוע הדרכות עובדים וסדנאות מנהלים.
4. **הטמעת פעולתן של יחידות מחוללות שינוי ותפיסתן כמביאות ערך,** לדוגמה: הקמת יחידת שפע (בנפרד מהנדסה) או יחידה לניהול הון אנושי, והטמעת פעולתן באמצעות איוש כוח אדם מותאם, ביסוס הגדרות תפקיד, נהלי עבודה ויעדי ביצוע מוגדרים, תפיסת היחידות ופעולותיהן ככאלה המביאות ערך ומקדמות את היעדים והמיקודים האסטרטגיים.
5. **עדכון והטמעת מבנה ארגוני מותאם ותפיסתו כמביא ערך,** לדוגמה: איחוד או פיצול יחידות, אגפים ותפקידים בהתאם לאתגרים של הרשות, מיסוד הגדרות תפקידים והצבת יעדים לכל יחידה.
6. **התמקצעות בניהול משאבים ופיתוח הפוטנציאל הכלכלי של הרשות,** לדוגמה: שיפור בניהול נכסי הרשות המקומית, איגום משאבים באמצעות שיתופי פעולה אזוריים, מעקב סדור אחר ניהול תקציבים, מענה יעיל לקולות קוראים, צמצום הגירעון הרשותי, הגדלת הכנסות הרשות ועוד.
7. **שיפור השירות לתושב,** הטמעה של מנגנונים ותהליכי עבודה לשיפור השירותים לתושב כדוגמת הקמת מוקד עירוני אשר משמש את התושבים (יימדד באמצעות מערכת CRM ומערכות אחרות), כולל קביעת שעות קבלה ומענה עירוני לתושבים, הנגשת ידע על שירותים מוצעים, ביסוס כלים דיגיטליים ליעול שירות ותקשורת עם התושבים, שימוש בסקרי תושבים וכן שיפור תשתיות עירוניות וחזות העיר.

5. רצף התהליך הארגוני

שלב	פעולות	מסמכים	הערות
התנעה	ראש הרשות והנהלה הבכירה	קיט ההתנעה	הצגת מסגרת תקציבית כוללת לרשות והנחיות
	כנס פתיחה – מפגש התנגעת התהליך		
	החלטת הרשות על כניסה לתהליך	הצהרת הרשות	
	הקמת צוות מוביל ברשות – קביעת מוביל התהליך והרכב ועדת היגוי רשותית	מילוי פרטי חברי ועדת היגוי רשותית	
	פרסום מכרז ליועצים	ניסוח מכרז	כולל מידע לבחירת יועץ
	קיום תהליך בחירת יועצים	כלי עזר: אופן בחירת היועץ טופס ניקוד ליועצים אישור ו. היגוי לבחירת היועצים	בחירה והתקשרות כספית
	דיון פתיחה של ראש הרשות, הנהלה הבכירה והיועץ עם ועדת ההיגוי העליונה		אישור התנגעת תהליך ויציאה למיפוי ואבחון
כיוון ואבחון	הרשות לאן - תהליכי חשיבה אסטרטגיים הגדרת המטרות המרכזיות		החלטה של הרשות על מסגרת הדיון: הנהלה בכירה? עובדי הרשות? בעלי עניין מרכזיים ביישוב?
	בניית חזון ובחירת מיקודים אסטרטגיים	2-3 מיקודים אסטרטגיים לרשות	
	ניתוח מצב וגיבוש דגשים לתהליך הארגוני;	דוח אבחון ודגשים ארגוניים	
ארגוני תהליך	דיון בוועדת היגוי מחוזית	פרוטוקול ו. היגוי מחוזית	
	בניית תוכנית לתהליך הארגוני בהתאם לממצאי האבחון והיעדים של הרשות המקומית	תוכנית מפורטת לתהליך הייעוץ כולל עלויות ומדדים לרבות תקציב פעולות נספח: תוכנית לבניית תשתיות ארגוניות	
אישור תוכנית	ועדת ההיגוי העליונה – דיון בדוח האבחון הארגוני המסכם והתוכנית המפורטת ואישורם	תוכנית מאושרת ומדדים מאושרים	פרוטוקול ועדת ההיגוי מהווה כלי עבודה ומסמך רשמי לתחילת היישום ואישור תקציב הפעולות
יישום התהליך	הגדרת תוכנית העבודה המפורטת לביצוע במסגרת התקשרות כספית עם היועץ, בהתאם לתוכנית הייעוץ שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה	תוכנית העבודה	פרוטוקול ו. היגוי עליונה לאישור תוכנית העבודה, לרבות שעות ייעוץ ותקציב פעולות תומכות
	יישום והטמעה של התוכנית		פגישות קבועות של ועדת היגוי רשותית
			בחינת עמידה ביעדי ומדדי התכנית
	ועדת היגוי עליונה	דוח מעקב וליווי הרשות וסטטוס מדדים	פגישות מתואמות מראש בפרקי זמן קבועים
	דוח מסכם – דיון בוועדת היגוי עליונה	דוח מסכם	סיכום ועיבוד התהליך הפקת תובנות ולקחים להמשך