



מתודולוגיה

לניהול פרויקטים הנדסיים בינוי ותשתית

"...מחזון למציאות..."



משה שחר

מנהל התכנון והבקרה, חט תכנון



Critical Success factor

מדדי הצלחה לפרויקט

מספר
פרויקטים

מדדי
הצלחה

0 = 5

2 = 4

4 = 3

5 = 2

3 = 1

2 = 0

עמידה בתכולת הפרויקט

עמידה במסגרת התקציב

עמידה בלוח הזמנים

עמידה ביעדי האיכות

שביעות רצון הלקוח



תקציב פיתוח 2015 – 890 מיליון ₪

תקציב פיתוח 2001-2014 – 11.93 מיליארד ₪



תשתיות על קרקעות

144 מיליון ₪ בתקציב 2015
שש"ת – 17 מיליון (357 מצטבר)

בינוי ציבורי

253 מיליון ₪ בתקציב 2015



חניונים ותחבורה

21 מיליון ₪ בתקציב 2015

תשתיות זורמות

46 מיליון ₪ בתקציב 2015
ללא תקציב תאגיד 'מי אביבים'



פרויקטים משולבים

150 מיליון ₪ בתקציב 2015

פארקים ושצ"פ

37 מיליון ₪ בתקציב 2015



נקודת האפס



SYSTEM

FAILURE

מאות פרויקטים הנדסיים

תקציב שנתי מיליארד ₪

"חבילה עוברת"

אין שיטת ניהול אחידה

חריגות במדדים (לו"ז, תקציב ואיכות)

גידול במספר הפרויקטים המורכבים ו-**One OF A Kind**

טשטוש בין האינטרס העירוני לתוצאה הסופית ללקוח

מעקב ובקרה החל משלב הביצוע



נקודת הסיום

מנהל אחד לתהליך

סטנדרטיזציה

תהליך מבוסס על תורה ידועה P.M.I.

מעקב ובקרה מלא וכולל

שמירת האינטרס העירוני

יעילות ואפקטיביות

חיבור לחזון העיר ותוכנית העבודה

אבני דרך



2011-2012

ייזום והתנעה

- בחירת וגיוס צוות מקצועי
- מיפוי מצב קיים
- גיוס הנהלה – מנכ"ל ורה"ע
- Kick Off
- כנס ראש העירייה

2012

תכנון

- ניתוח צרכים עירוניים
- תקציב ולוח זמנים
- בחירת תשתית מתודולוגית
- קורס בכירים לגיבוש ותפישה
- כתיבת מתודולוגיה גרסה 1.3

2013 – 2014

הטמעה

- ליווי אישי מנהלים Coaching
- הדרכת 'תומכי לחימה'
- דיוני סטאטוס ועדה מקצועית
- למידה והפקת לקחים
- הפקת גרסה סופית (המדריך השלם)

2013

ביצוע

- הקמת פורומים עירוניים
- בחירת פרויקטים לפיילוט Pilot
- עבודה עם בעלי העניין
- התאמת כלים ותהליכים

2014 – 2015

בקרת תהליך

- בקרה מעצבת (סקרים)
- וועדה מקצועית מתמדת
- דיוני סטאטוס - מנכ"ל
- דיוני בקרות ותוכניות פרויקט
- ניהול סיכונים והפקת לקחים (תחכים)



האתגר

סוגיות ארגוניות

חברות ועירייה

- "...אנחנו הזרוע הביצועית..."
- "...מי הם שיהיו מנהלי פרויקטים עירוניים ???..."
- מקומו של מנכ"ל חברה עירונית

כלים ושיטה

- "...בוחרים תפוחים יפים בלבד מהסל..."
- "...אין נתונים... אין כלים..."
- "...אני סומך על מנהל הפרויקט ההנדסי..."
- "...התאמה לפרויקטי דגל..."

...ועוד...

- מתודולוגיה מול נוהל...
- תפיסה ולא הנחיה

בעלי עניין

הנהלת העירייה

- גיבוש חזון
- רתימה ושכנוע
- מעורבות
- מחויבות

מנהלי פרויקטים

- "...מה יש לכם לחדש לנו..."
- עומס, לחץ השגרה
- לא לוקחים אחריות
- מהנדסה לאינטגרציה

תומכי לחימה

- "...מה יוצא לנו מזה ?..."
- לא לוקחים אחריות

היכן הצלחנו...



כלים

- כתבי מינוי
- מסמך ודיון ייזום
- קדם פרויקט
- ניהול סיכונים
- ניהול בעלי עניין
- בקרת תקציב
- בקרת לוח זמנים
- שיתוף ומעורבות ציבור

עלות מול תועלת

- "המתודולוגיה חוסכת כסף....."
- ניהול מטריציוני
- שילוב תהליכים פורמליים
- "גל נושא" - תהליכים משיקים ותהליכים בנים
- תהליך הערכה מעצב של השינוי (סקרים)
- "...גם הגדולים...גם הקטנים.."

מנהלי פרויקטים וממונים

- מעמד עירוני
- סמכויות
- "אני שומר על האינטרס העירוני"
- מהנדסה לאינטגרציה
- מנהל הפרויקט ההנדסי



עוד עובדים על זה ...

הרחבת מעגל ההשפעה הארגונית

- אגף תכנון עיר – מתודולוגיה לניהול פרויקט תכנוני
- אגף רישוי ופיקוח בנייה - קיצור תהליך מתן היתר בנייה וקבלת טופס 4 ואישור איכלוס
- גורמים חיצוניים – מנהלי פרויקט הנדסי (מנהל המוצר)

ניהול ובקרה

- PMO ארגוני
- תשתית EPM לניהול פרויקטים מרובים
- מאגר מנהלי פרויקט הנדסי
- הערכה מעצבת (סיקור ומשוב)

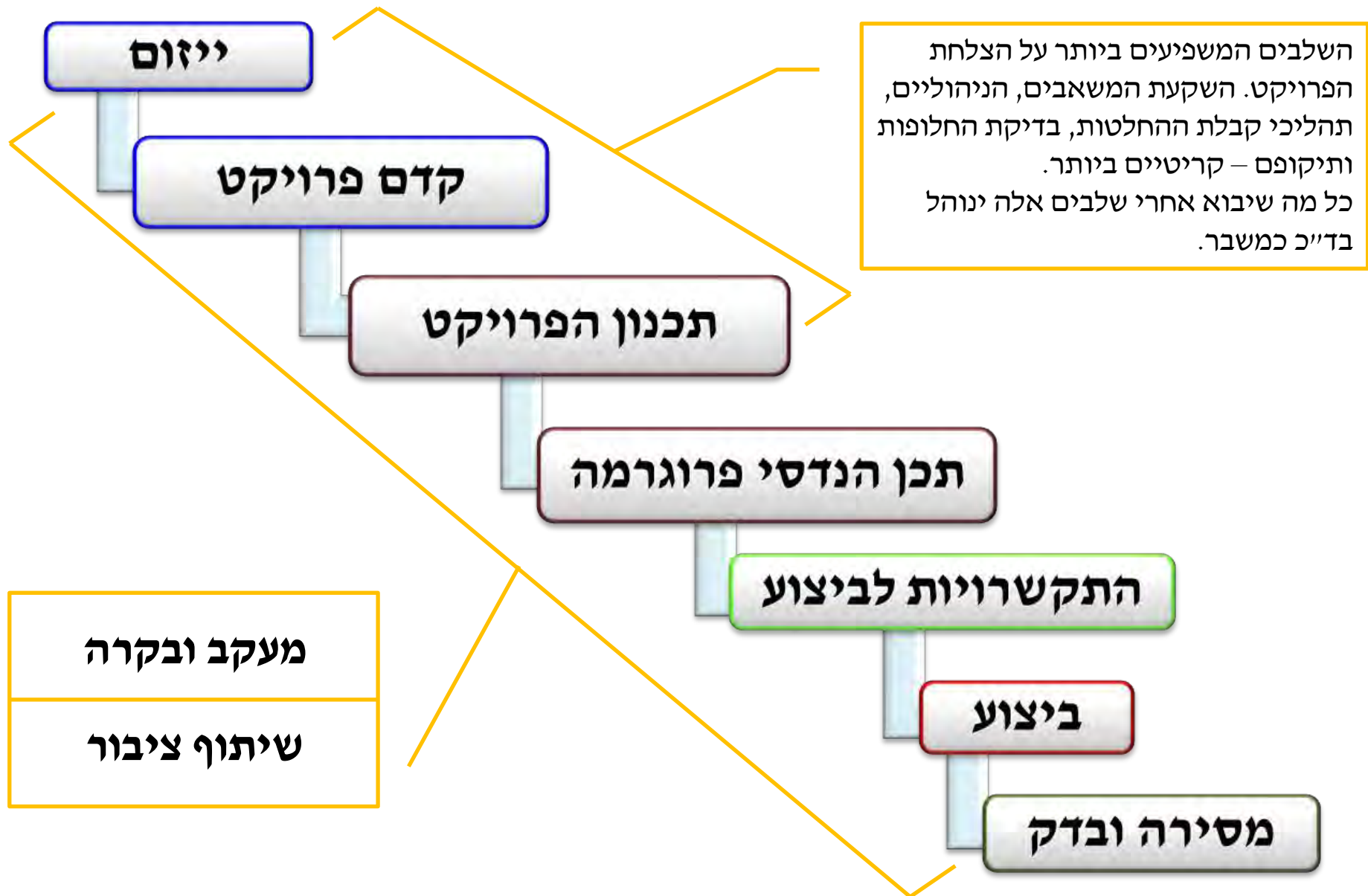
הכשרה והסמכה

- הכנה למבחני PMP
- ס/מנהל אגף כממונה מתודולוגי
- ניהול תקציב



Take a Closer Look

מחזור החיים של פרויקט הנדסי, בינוי ותשתית



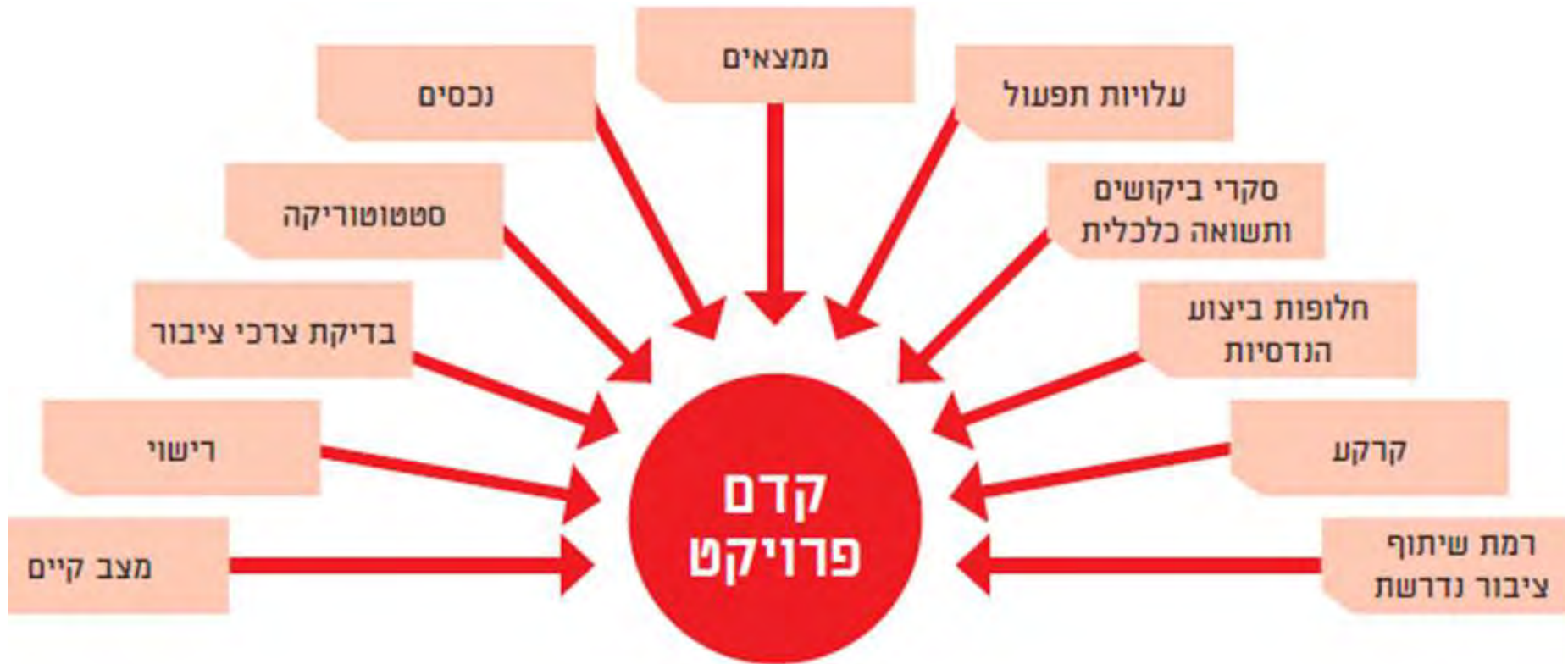
מבנה ארגוני



תהליך ייזום – צעד |



תהליך ייזום – צעד II



תוכנית פרויקט

■ איך מנהלים את הפרוייקט

■ תכולה וניהול שינויים

■ לויז

■ תקציב

■ איכות ומדדי הצלחה

■ משאבי אנוש

■ תקשורת

■ סיכונים

■ רכש



כלים למנהל הפרויקט העירוני



ניהול זמן



ניהול תקציב ובצ"מ



LIGHT
Project

ניהול סיכונים



מתודולוגיה לפרויקטים
בעצימות נמוכה

ניהול בעלי עניין



תחכים והפקת לקחים





טיילת חוף תל אביב יפו





גן ילדים צמרות איילון

מוזיאון תל אביב לאומנות, האגף החדש



בית ספר יסודי ישגב



ספריית בית הספר רוקח





אולם ספורט בית הספר שורשים

אולם כדורסל 'דרייב-אין'



כיכר התרבות



” בְּחִכְמָה, יִבְנֶה בַּיִת;
וּבְתַבּוּנָה, יִתְכַוֵּן
וּבְדַעַת, חֲדָרִים יִמְלֵא
כָּל-הוֹן יִקָּר וְנָעִים
משלי כ"ד, ג'–ד'

תודה רבה

