



ממצה תקציבים רשותי



המשרד לשוויון חברתי

משרד הפנים
מינהל הפיתוח



ג'וינט אלכא





ממצה תקציבים רשותי



מדריך למשתמש במחווה לממצה תקציבים רשותי

2020

מיזם מוארד

שיתוף פעולה בין המשרד לשיוויון חברתי, משרד הפנים והג'וינט אלכא לקידום מיצוי משאבי ממשלה סביב החלטות הממשלה 922 ו-1480. איפיון תפקיד חדש ברשויות המקומיות בשם מנהל מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי, הכשרה אליו וליווי להתאמת והטמעת התפקיד ב-44 רשויות ערביות. בעלי התפקידים פועלים ברמת הרשות והאזור ומתפקדים כרשת לומדת וביצירת שינויים בתחום מיצוי המשאבים והפיתוח הכלכלי. המדד המופיע בחוברת זו נוצר בכדי למדוד את ההתקדמות וההשפעה של המיזם.

המשרד לשוויון חברתי

חיזוק חוסנה ומצבה החברתי של מדינת ישראל הינו יעד אסטרטגי שהוביל להקמת המשרד לשוויון חברתי. כחלק מחזונו, שואף המשרד לשוויון חברתי לפעול לחברה שוויונית בישראל המבטאת את שלל גווניה וליצירת מציאות המאפשרת את העצמת הפרט והקהילה תוך צמצום פערים וקידום שוויון הזדמנויות לכל. הגשמת חזון זה כוללת תוכניות אסטרטגיות המקדמות שינויים משמעותיים בתחומי הפעולה של המשרד: קידום האזרחים הוותיקים העצמאיים, מתן כלים ושוויון הזדמנויות בפריפריה הגיאוגרפית, קידום השוויון המגדרי, פיתוח כלכלי וחברתי של החברה הערבית וקידום ופיתוח האוכלוסייה הצעירה. יחידות המשרד לשוויון חברתי כוללות את הרשות לקידום מעמד האישה, אגף האזרחים הוותיקים, הרשות הלאומית לצעירים בישראל והרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית.

משרד הפנים

בשנים האחרונות, משרד הפנים מוביל מהלכים שונים באמצעות מגוון כלים לצמצום פערים בין הרשויות המקומיות ולשיפור השירותים שמעניקה הרשות המקומית לתושב. משרד הפנים מקדם תהליכי פיתוח כלכלי וחיזוק ההון האנושי ברשויות מקומיות. העצמה כלכלית וארגונית של הרשות המקומית, מהווה אחד ממנועי הצמיחה הכלכליים של הרשות. מיזם "מוארד" - מיצוי המשאבים ברשויות הערביות, משלב בין שני ההיבטים האלו, ומקצה כוח אדם איכותי נוסף לרשות, המתמקד, בין היתר, בהעלאת היקף מיצוי המשאבים הממשלתיים ברשויות המקומיות. כמו כן, הדבר מסייע בצמיחה הכלכלית של הרשות, זאת במטרה להוביל להעלאת איכות השירותים שאותם צורך האזרח.

הג'וינט אלכא

באלכא פועלים על פי העיקרון שמערכות טובות יותר = שירותים טובים יותר = חיים טובים יותר. תפקידו של אלכא למקסם את יכולתו של השירות הציבורי בישראל לספק שירותים לתושבי המדינה באופן יעיל ומועיל. אנחנו פועלים לפשט תהליכים בירוקרטיים מסורבלים כדי להבטיח שהקבוצות הפגיעות ביותר בחברה יקבלו את השירותים החברתיים להם הם זכאים וזקוקים. אנחנו עושים את זה בשותפות עם ממשלת ישראל. אנחנו מכנסים נציגים ממשרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגוני חברה אזרחית והמגזר העסקי לעבודה משותפת על אתגרי מערכת במטרה למצוא את הדרך הטובה ביותר לספק לאזרח גישה למימון ולשירותים שמהווים מפתח לשוויון חברתי.

מדד רשותי למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי

מיזם מוארד למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות הוקם בכדי להבטיח מיצוי משאבים טוב יותר של הרשויות המקומיות הערביות וזאת על ידי תפקיד חדש - ממצה משאבים ומפתח כלכלי ברשות המקומית.

בבסיס הרעיון כמה הנחות עבודה:

- ▲ מיצוי משאבים הכרחי לחיזוק היכולת הפיננסית של הרשות המקומית.
- ▲ מיצוי משאבים הוא שלב ראשוני והכרחי ומהווה בסיס לפיתוח כלכלי.
- ▲ מיצוי משאבים מיטבי דורש עבודת מטה איכותית של הרשות המקומית.
- ▲ איסוף נתונים לגבי מיצוי המשאבים, יסייע להגמיש שיטות תקצוב ועבודה של משרדי הממשלה עם הרשויות המקומיות.

המשרד לשוויון חברתי, משרד הפנים והג'וינט אלכא השיקו את התפקיד החדש בסוף שנת 2019 ובמהלך השנים הקרובות יפתחו הכשרה, מסלולי ליווי ומגוון כלים כדי לבסס את התפקיד ולהבטיח את הצלחתו. כלים אלו מתאימים לשימוש של רשויות נוספות אשר ממנות בימים אלו ממצי משאבים ומפתחים כלכליים, אך אינם לוקחים חלק במיזם מוארד.

אנו שמחים להשיק את המדד הרשותי כלי אשר בסיסו איסוף שיטתי של נתונים, אבחון וניתוח תהליכים ופעולות ותרומם לתכנית עבודה מותאמת לרשות המקומית ולממזה המשאבים בתחום מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי.

המדד הרשותי נועד לסייע לרשות המקומית ולממזה המשאבים להצליח יותר במיצוי המשאבים העומדים לרשותו:

- ▲ לאפיין את המצב הקיים של הרשות המקומית דרך מגוון רחב של יכולות ונכסים בכדי לאתר מפתחות להצלחה בתחום מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי.
- ▲ יכולת לסמן מגמות של שינוי והתפתחות של הרשות במיצוי משאבים ופיתוח כלכלי, דרך מדידות חוזרות שיעשו בנקודות זמן שונות בעתיד.
- ▲ יכולת לסמן על סמך נתונים, מהלכים שעשויים לקדם את הרשות המקומית ולתרגם אותם לכלים קונקרטיים:
- בניית תכנית עבודה עבור הרשות על מנת להתקדם בתחום.
- בניית תכנית עבודה עבור הממזה, הנגזרת מתכנית העבודה של הרשות.

בנינו שני מדדים אשר יסייעו לתאר את השינוי שחל ברשות המקומית:



מדד המש"כ

מדד יכולות לשנוי כלכלי מתייחס למשתנים ברמת הרשות והאקוסיסטם בו פועלת הרשות. המש"כ מודד שלושה מרכיבים מרכזיים: **משילות** - היכולת הניהולית והארגונית **שותפויות** - שותפים במרחב ואמון **כלכלה** - נכסים ותשתיות

מת"ר - מחוון למיצוי תקציבים רשותי

המחוון מתייחס למשתנים המעצבים וממצבים את פעילותו של ממזה המשאבים בתוך הרשות המקומית המשפיעים על פעולת המיצוי. המת"ר מודד 7 מרכיבים מרכזיים:

1. כוחות ממזה המשאבים
2. יכולות תכנון ברשות המקומית
3. איכות מבנה ארגוני של הרשות המקומית
4. קשרי רשות וממשל
5. שת"פ בין מגזרי
6. פעולות מיצוי המשאבים ברשות
7. פעולות הפיתוח הכלכלי ברשות

לפניכם חוברת אשר תלווה אתכם במילוי הנתונים לשם יצירת המדד והמחוון. זהו תהליך צומח אשר דרכו נעצב את המשך הפעילות.

תודות

זמן וחשיבה רבה הושקעו במדד זה. בראש ובראשונה תודות לתורמים של הג'וינט אלכא אשר אפשרו, דחפו ומימנו את זמן העבודה על המדד: קרן ראסל ברי, פדרציית ניו יורק, קרן גלייזר, קרן פוז, קרן סם שפיגל. מדד הרשויות למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי מאגם את הידע הרלוונטי שהצטבר במהלך השנים האחרונות בתחום המוניציפאלי בג'וינט אלכא. תודה לצוות אזוריות ומיצוי משאבים על התובנות ובמיוחד לנטע רזנפלד. תודה לצוות גשר לעתיד שליווה אותנו בכתיבת המדד ולא וויתר ולא הרפה בדרך הארוכה שעשינו. צוות גשר לעתיד: טליה עומר, עדו שלם, יובל פורת, אריקה דייסון ומירב יניב.

המדד פותח ופוצח ע"י: ח'אולה ריחאני, סיגל ברטל וקרן דורון כץ, צוות הג'וינט-אלכא

תוכן העניינים

מבוא 10

12	הרציונל
14	תרחישי שימוש
15	מבנה
16	רכיבי המחווה
20	דוגמאות

לעבוד עם מת"ד 22

24	המשתתפים
26	ההכנה
28	לעבודה
30	התוצאות

טבלאות המדד 32

34	כוחות הממצה
40	מיצוי משאבים פנים רשותי - תכנון ומעקב
46	מיצוי משאבים פנים רשותי - ארגון
50	קשרי רשות - ממשל
54	שת"פ בין מגזרי
58	מיצוי משאבים
66	פיתוח כלכלי
70	נספח הכנסות בפועל

לחץ כאן לטבלאות המדד

מבוא

הרציונל

תרחישי שימוש

מבנה

דוגמאות



מת"ר

היכולת של רשות מקומית למצות את תקציבי הממשלה תלויה בגורמים רבים, בהם יכולות, פעולות ותנאים ארגוניים הנמצאים במרחב ההשפעה הישיר שלה. כדי לקדם את איכות המיצוי שלה עליה להשתפר ולהצטיין בנושאים אלו.

כיצד הרשות ובעלי תפקידים בה ידעו, למשל:

- ◀ האם הרשות ממצה תקציבים ברמה טובה?
- ◀ האם רמת המיצוי נמצאת במגמת עלייה או שהיא דווקא יורדת?
- ◀ מה מפריע למיצוי התקציבים? אלו כוחות מקדמים את המיצוי?
- ◀ מה השלב הבא שחשוב לבצע כדי להגדיל את המיצוי?
- ◀ האם המאמץ המושקע בקידום המיצוי, מצליח לייצר ערך ולהגדיל אותו?

כדי לספק לרשות מצפן ומפה לתהליך המיצוי פותח מחוון זה:

מת"ר- מחוון לממזה תקציבים רשותי.

המחוון פותח על-סמך הכרות מעמיקה ומתמשכת של "גשר לעתיד" עם הכלכלה המוניציפלית, עבודה מקדימה שנערכה על-ידי הג'וינט אלא, לקראת השותפות עם המשרד לשיויון חברתי וסדנאות עם מומחים. במקור הוא יועד לשימוש ברשויות מקומיות מהחברה הערבית המעסיקות ממזה תקציבים רשותי, אך בהתאמות קלות הוא יכול לסייע לכל רשות מקומית.



מאפיינים נוספים

תמונת מצב הוליסטית

המחוון מאפשר לזהות את המצב במרבית הנושאים הקשורים בעבודת המיצוי, תוך הקשר ארגוני רחב. הוא דולה ומחבר פריטי ידע, אשר בדרך-כלל כל אחד מהם ידוע לקבוצה קטנה של אנשים, שבעצמה מכירה רק חלק קטן מפריטי הידע הרלוונטיים.

עובדות, לא רגשות

עד כמה שניתן הוא מבוסס על עובדות, ולא על תחושות.

למידה משותפת

המחוון נותן מענה לרשות מקומית יחידה אך כוחו בשימוש במספר גדול של רשויות. פיתוח בסיס נתונים משותף יאפשר לבצע למידה משותפת, והערכה מול קבוצת הדומים.

מועדים

המחוון מיועד ליישום חצי שנתי, כדי לספק תמונת מצב עדכנית ומהימנה. לפי הצורך, ניתן להפעילו גם במועדים נוספים.

פשטות

המחוון פשוט לביצוע ואינו מצריך ידע מקדים כלשהו בהערכה או מדידה.

ראייה קדימה

המחוון מספק תמונת מצב נוכחית, אך לצידה מוצגים גם השלבים הבאים בתהליך שאליהם יש לכוון.

תרחישי שימוש

מבנה הכלי

מוצע ללמוד את המחוון בתחילת הדרך, ולאחר מכן להפעילו באופן סדיר בכל חצי שנה. בנוסף, ניתן לעשות בו שימוש כאשר מתעוררות סוגיות נקודתיות שחשוב להפיק עבורן תשובה עדכנית. תוצר המחוון יכול לשמש למגוון של צרכים, למשל:

מיפוי ראשוני וקבלת תמונת מצב בהירה ומלאה של הרשות בהיבטים הקשורים במיצוי משאבים

רכיב בכתיבת תכניות עבודה שנתיות ורב-שנתיות – למיצוי משאבים אך גם בנושאים אחרים המקושרים למשאבים

הערכה שנתית של הרשות למצות משאבים

בחינת סוגיות או נקודות ארגוניות ספציפיות במקומה של הרשות בתהליך המיצוי

מיפוי הקשרים עם הסביבה, ופיתוח תהליכים לחיזוקם

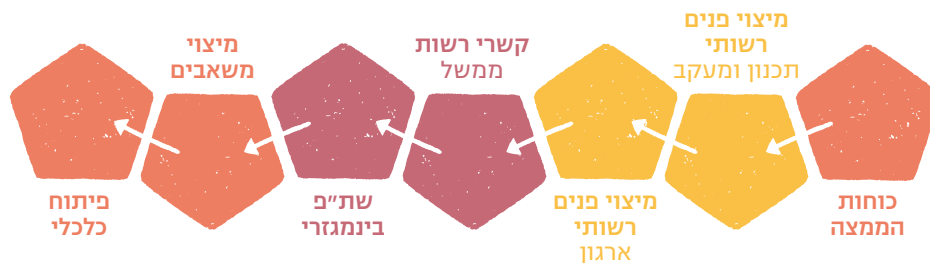
ניתוח מגמות לבחינת התקדמות לאורך זמן

מבנה

שבעה חלקים

המחוון כולל 7 עולמות תוכן ("חלקים", או "פרקים" בחוברת העבודה)

- כל חלק כולל מספר רכיבים
- כל רכיב כולל לפחות מדד אחד למדידה
- כל מדד מוערך על סולם שכולל 6 רמות בשלות



שש רמות בשלות ויכולות

לכל ממד 6 דרגות בשלות. דרגה 0 הינה הנמוכה ביותר, דרגה 5 הגבוהה ביותר.

בר קיימא	★★★★★	05
בשל	★★★★★	04
יציב	★★★★★	03
בפיתוח	★★★★★	02
ניצנים	★★★★★	01
זרעים	🌱	00

רניני המחווה

חלק	רכיבים	מדדים לדוגמה
1 כוחות הממצה	● תחושת מסוגלות ● פעילות ברשת עמיתים מקדמת ● מיצוב ברשות כמומחה מיצוי משאבים ● ופיתוח כלכלי ● מיצוב ברשות בגישה לממונה הישיר ולבכירים ● מיצוב ברשות כמומחה קולות קוראים	◀ היקף עמידה ביעדים שהוצבו בפניו ◀ מספר הנושאים שהממחה סייע לחברים ברשת או הסתייע בהם ◀ מספר הפניות לממחה מגורמי הרשות בנושאים שאינם תחת אחריותו הישירה
2 מיצוי פנים רשותי תכנון ומעקב	● כלי הערכה ובקרה להחלטות 1480-1922 ● תכנית יישובית חמש שנתית למיצוי משאבים ● תכנית יישובית שנתית למיצוי משאבים	◀ אחוז מהמקורות הממשלתיים שמופו ◀ קיום תכנית יישובית חמש שנתית, והתקדמות אל מול התכנון ◀ קיום תכנית עבודה שנתית לממחה, והתקדמותה אל מול התכנון
3 מיצוי פנים רשותי ארגון	● מודעות לחשיבות המיצוי ולמנגנון הנדרש לפיתוח המנגנון ● שיתוף פעולה ממוסד בין יחידות הרשות "שולחן רשותי" ● מיצוי כח האדם ברשות	◀ רמת מודעות מנהלים בכירים לאפשרות לגיוס משאבים ◀ היקף הפעילות של שולחן מיצוי משאבים רשותי ◀ מיצוי תקני כ"א מקצועיים זמינים, והזדמנויות להכשרות עובדים ממשלתיים

רניני המחווה

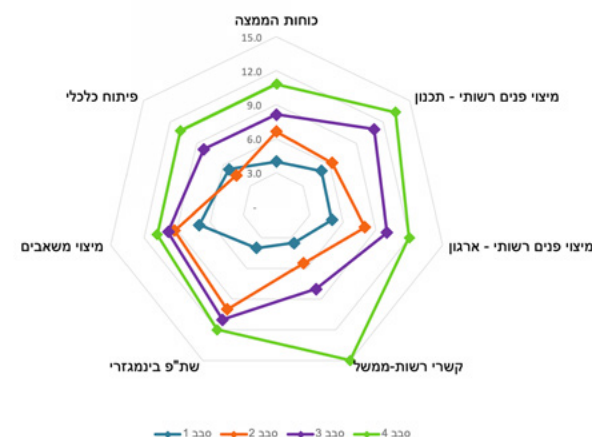
מדידים לדוגמה
- מידת הידע של הממצה אודות תהליכי העבודה של משרדי ממשלה - מספר המפגשים עם עובדי ממשלה ברמת המחוז/מטה, קיומה של תכנית עבודה לעבודה עם הממשלה - מספר קולות קוראים שנענו בחיוב או צלחו למרות חוסרים וחסמים אחרים
- מידת הידע של הממצה לגבי עבודה בין-מגזרית - מספר המפגשים של הממצה עם בעלי תפקידים מחוץ למשרדי הממשלה - מספר הפעולות המבוצעות בשת"פ של הרשות עם גורמי חוץ
- מספר קולות קוראים / מכרזים ממשרדי ממשלה ומגזר שלישי שנענו על-ידי הרשות בשנה האחרונה - גידול בהיקף תקציבי תב"ר בהשוואה בין השנים, כפי שבא לידי ביטוי בדו"חות פרויקט 1480-1922 של המשרד לשיויון חברתי - היקף הכנסות מהסעיפים הייעודיים בהשוואה בין השנים, כפי שבא לידי ביטוי בדו"חות פרויקט 1480-1922 של המשרד לשיויון חברתי
- מיפוי מצב ואפשרויות על בסיס מידע שהגיע מהנהלת התכנית - ברמת פוטנציאל - תכניות למימוש מנועי הצמיחה על בסיס המיפוי - רמת המודעות / הבנה ברשות של הצורך בשת"פ אזורי

חלק	רכיבים
4	קשרי רשות-ממשל - ידע על עבודת הממשלה - עבודה עם משרדי הממשלה - איכות הקשר עם גורמי ממשל לטובת מינוף תקציבי
5	שת"פ בינמגזרי - ידע על עבודה בין מגזרית - מפגשים עם בעלי תפקידים מחוץ לרשות - שת"פ מוניציפלי אזורי
6	מיצוי משאבים - גידול בתקציבי והכנסות הרשות - גידול בתקציבי הרשות ומצוי משאבים מהחלטות הממשלה 1480-1922 - מענה הרשות לקולות קוראים/מכרזים
7	פיתוח כלכלי - פוטנציאל נכסים לפיתוח כלכלי ברמת הרשות ו/או האזור - מימוש נכסים לפיתוח כלכלי ברמת הרשות ו/או האזור - מוכנות ומימוש שיתופי פעולה אזוריים פוטנציאל / תודעה

דוגמאות

דוגמא לתוצאות מת"ר

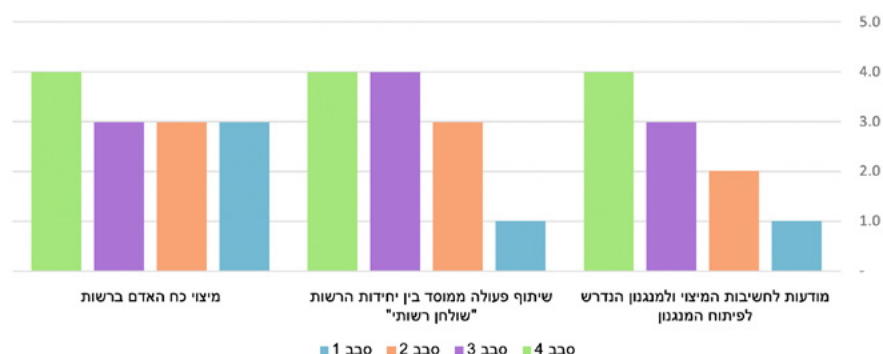
לאחר שסיימתם להפעיל את המחווה, התוצאות יופיעו באופן אוטומטי. זוהי דוגמא להערכה של השינוי שהתחולל במהלך שנתיים - 4 סבבים של יישום והפעלת המחווה.



בהתייחסות למדידה הכוללת של כל החלקים:

- עלייה עקבית בכל שבעת החלקים, בכל 3 המדידות שהתקיימו אחר מדידת הבסיס
- בחלקים מסוימים כמו מיצוי פנים רשותי- ארגון, העלייה היא קבועה ודומה מפרק זמן לפרק זמן.
- באחרים כגון שיתוף פנים רשותי, חלה עלייה ואחריה התייצבות.
- הנושא שבמצב הטוב ביותר הוא של מידע פנים רשותי - תכנון.

3 מיצוי פנים רשותי - ארגון



בהתייחס לחלק פרטני, כגון מיצוי פנים רשותי - ארגון:

- עלייה בכל רכיבי ההתנהלות הארגונית לטובת מיצוי המשאבים.
- המודעות עלתה באופן עקבי אך איטי.
- השיתוף הממוסד עלה מהר והתייצב.
- מיצוי כ"א נותר ללא שינוי עד הסבב האחרון.

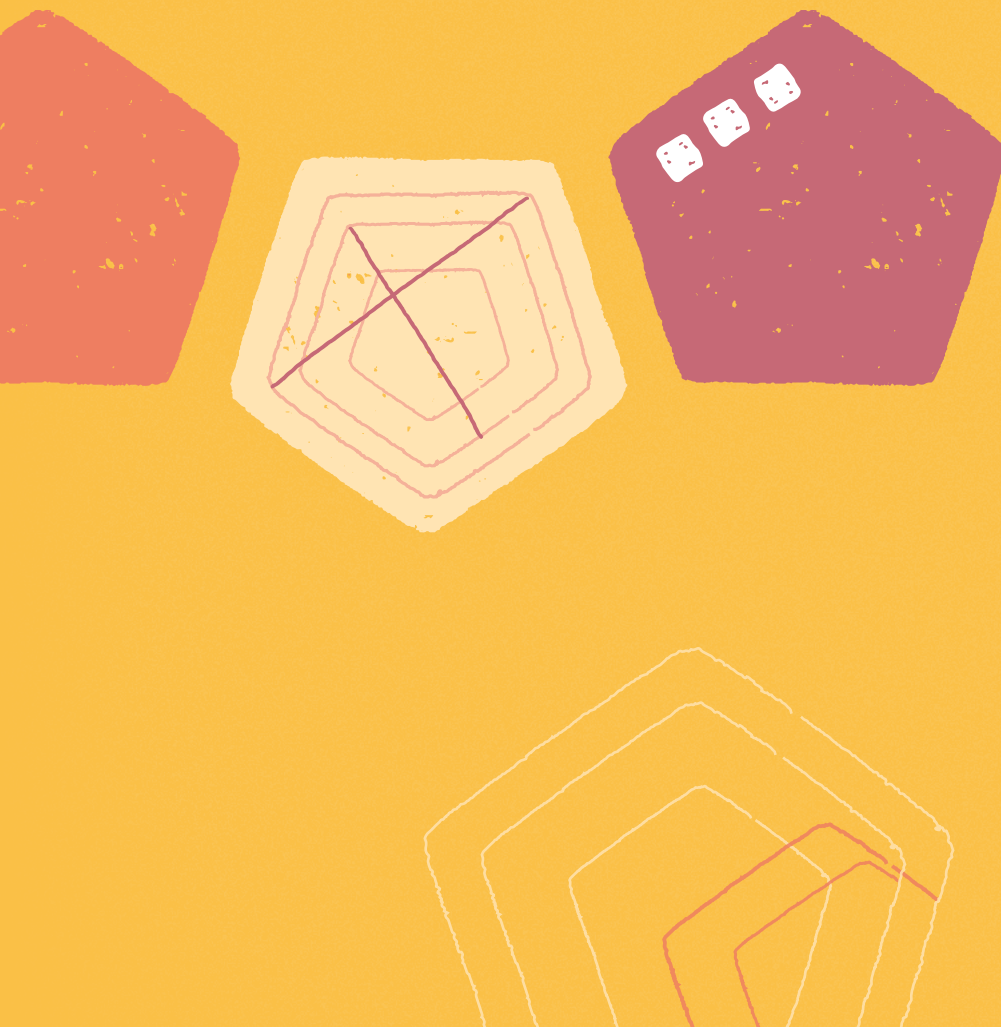
לעבוד עם מת"ר

המשתתפים

ההכנה

לעבודה

התוצאות



המשתתפים

בחירת משתתפים

המת"ר מבוסס על יישום של ממצא המשאבים ברשות, בשיתוף עם מלווה מטעם ג'וינט אלכא.

מומלץ לצרף אליהם גם בעלי עניין נוספים:

- ◀ הללו יכולים לסייע באיסוף המידע ובפרשנות לו, שכן ההנחה היא שאין אדם אחד המחזיק בכל הידע.
- ◀ בעלי עניין נוספים שייחשבו לעבודת הממצא, עשויים להיות מושפעים מהתהליך (למשל, ילמדו שהדברים אינם בדיוק כפי שהם הכירו אותם).

ובכן, את מי כדאי לשתף ביישום המחווה?

- ככלל אנו ממליצים על הממצא ביחד עם המלווה מטעם ג'וינט אלכא, בנוסף במידת הצורך, ניתן לצרף בעלי תפקידים, שזהותם תלויה בסיטואציה ובשלב בתהליך בו אתם נמצאים. משתתפים אפשריים (בכל תצורה) הינם:
- ◀ הגורמים ברשות העוסקים ישירות במיצוי משאבים.
 - ◀ מנהלי מחלקות ברשות, השולחן הרשותי.
 - ◀ נציגים של משרדי ממשלה רלוונטיים וגופים מתערבים במידה וישנם.
 - ◀ נציגי המשרד לשוויון חברתי ומשרד הפנים.

מועדים

המצב

מיפוי ראשוני
כחלק מתחילת התכנית



המשתתפים המוצעים

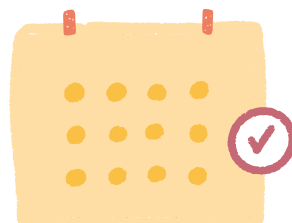
הממצא, מלווה מטעם ג'וינט אלכא ושותפי התפקיד המרכזיים: גזבר, מנהלי מחלקות, מנכ"ל – וזאת על מנת ללמוד את הכלי, וביצוע מיפוי ראשוני.



בדיקה תקופתית חצי שנתית
לזיהוי המצב כפי שהוא
בנקודת הזמן, מגמות ופערים

הפעילו את המת"ר כפי שנוכתב
בבחירת המשתתפים (דומה ככל הניתן
למדידת היסוד) והשוו את התוצאות

אם יש צורך בשינוי מיקוד, או אם ברצוננו להתמודד עם דעות שונות של בעלי עניין לגבי כיוון פעולה מסוים, ניתן להפעיל את המחווה ללא קשר למדידה הקבועה, כדי לסייע לנו להציף את הנושא באופן שלא יעורר עימותים. בחירת המשתתפים תבוצע בהתאם לצורך.



ההננה

לפני שתתחילו

שיעורי בית מקדימים - למיפוי ראשוני לאחר חצי שנה של הממצה בתפקיד.

0 שלב מקדים

מומלץ שהמשתתפים יתבקשו לבצע שיעורי בית לפני תחילת התהליך - כל אחד מהם יקבל רשימת נושאים ושאלות רלוונטיות לידע ולתפקידים שאותו הוא ממלא, כדי שיאסוף מידע אמין ככל האפשר, המספק תשובה לשאלת מדד ספציפית. גם במידה שהתהליך מבוצע על-ידי הממצה בלבד עליו לבצע פנייה מקדימה למספר בעלי תפקידים ברשות, כדי לקבל מהם מידע מעודכן ומתוקף.

1 מה אתם צריכים?

לצורך מפגש העבודה המשותף יש להכין:

- ◀ מחשב שולחני ומקרון. אם אין ברשותכם מקרון, ניתן להתגודד מסביב למסך המחשב כדי לצפות בתוצאות.
- ◀ תדפיסים של טבלאות מת"ר אם אין ברשותכם מקרון.
- ◀ קובץ אקסל של המת"ר.

3 הסבירו את הרעיון

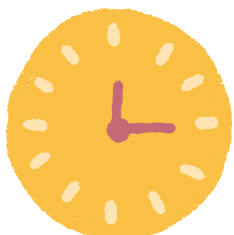
הסבירו את הרעיון והציגו את דוגמת ה-מת"ר מתוך מסמך זה או מתוך גליון האקסל. הסבירו את הגרפים ואת משמעות הצורות השונות.

4 חוקים בסיסיים

- ◀ הביאו עובדות לשם הסברת זווית הראיה שלכם.
- ◀ אין להתיר ביקורת כוללנית על זוויות הראיה של אחרים על מנת לשמוע את הקולות השונים וליצור אמון.
- ◀ אין צורך לדאוג לגבי התוצאות. כל תוצאה טובה. לא רק תוצאות במספרים שלמים. כך לדוגמה; גם תוצאות של 2.4 2.5 הן תוצאות תקינות.

5 הזמן הדרוש

אם אתם מפעילים את המחווה כקבוצה של 3-5 איש, כל התהליך אמור לארוך שעותיים לכל היותר.



לעבודה

לעבודה! הרצת המת"ר

לביצוע הערכת מת"ר יש לפעול על פי השלבים הבאים:

1 טבלאות מדד

הדפיסו טבלאות מדד עבור כל אחד מהמשתתפים, או הציגו אותן באמצעות המקרן.

2 קיבעו רושם ניקוד

מנו משתתף או משקיף להזנת התוצאות לגיליון אקסל לאחר סיום כל חלק (למשל, לאחר השלמת קשרי רשות-ממשל).

3 דיון

דונו בתוצאות בקצרה והתאימו אותן אם אתם סבורים שהחמצתם משהו והתוצאות אינן נכונות בעקבות זאת. עדיף לא להתייחס לתוצאות בצורה קשיחה מדי, שכן ההיבט החשוב באמת הוא היחסים בין חלק אחד למשנהו.

4 הזנת התוצאות

הזינו את התוצאות בעמודת "הסבב" בגיליון של החלק (למשל גיליון קשרי רשות-ממשל). בתחתית הגיליון מתקבל אוטומטית תרשים המתאר את תוצאות החלק. בגיליון "התוצאות שלכם" מתקבל אוטומטית תרשים המתאר את התוצאות המלאות.

לדוגמא

פרק 1	תיאור	זרעים (0)	כיצבים (1)	פיתוח (2)	יציב (3)	בשל (4)	בר-קיימא (5)	צינים 0-5	צינים 0-5	צינים 0-5	צינים 0-5
תחושת מסוגלות	עמידה ביעדים: "מהיעדים שהוצבו לפני חצי שנה, באיזה אותן עמדו/ עמד הממצא?"	לא עמד/תי באף יעד	היה קושי לעמוד ביעדים	עמדתי בחלק קטן מהיעדים	עמדתי בבחוצות מהיעדים	עמדתי בחלק גדול מהיעדים	עמדתי בכל היעדים				
הערות											
תחושת מסוגלות	תחושת מסוגלות סובייקטיבית: "אני בטוח ביכולת שלי/ של הממצא לשפר את מציאת המשאבים של הרשות"	לדעתי אף אחד לא יכול להצליח כגן בממצא	בכלל לא בטוח ביכולת לשפר את מציאת המשאבים	תמת ביטחון נמוכה	תמת ביטחון בינונית	תמת ביטחון גבוהה	תמת ביטחון גבוהה מאוד ביכולת לשפר את מציאת המשאבים				
הערות											
פעילות ברשת עמיתים מקדמת	מספר אינטראקציות משמעותיות: "בכמה נושאים עודד לחברים ברשת או נעזרת בהם?"	בכלל לא או בנושא אחד	2-3 נושאים	4-5 נושאים	6-7 נושאים	8-9 נושאים	10 נושאים ומעלה				

התוצאות

קריאת התוצאות

אין כללי ברזל אחידים לגבי המסקנות שיש להסיק מתוך התוצאות המתקבלות, מלבד אחד:

נתחו את התוצאות באופן שיספק מענה לשאלות שחשובות לכם בנקודת הזמן!

כלומר, תתחילו בתשאל עצמי של מה הנושאים החשובים לכם.



מעבר לכך, להלן מספר קווים מנחים:

בדרך-כלל נכון להתחיל בהתייחסות מאקרו (7 החלקים) ולבדוק מה גבוה בהם ומה פחות. רק אחר-כך להמשיך ולבדוק באופן פרטני כל חלק וחלק.

נסו להשתמש ברכיבים ה"בשלים" יותר כיתרון עבורכם, וזכרו לשבח את הצדדים החיוביים. אל תתביישו. התגאו בכל מה שהצלחתם להשיג!

הרכיבים המדורגים נמוך יחסית בדרך-כלל משמשים כמועמדים טבעיים ל"נושאים לשיפור". חישבו, האם באמת בשלב הזמן הזה ניתן לטפל בנושא ולקדם אותו? עד כמה יש לכם השפעה? אולי נכון להאציל את הטיפול בו לגורם בכיר?

לפני שאתם קובעים שמהו גבוה או נמוך, נסו להבין למה אפשר לצפות: אם עברו רק חודשים ספורים מה כבר באמת יכול היה להתרחש? התשובה היא שבהתחלה עשויה להתברר קפיצת מדרגה בגלל תחילת העיסוק בנושא, אבל ההתקדמות המשמעותית נעשית בצעדים קטנים ולאורך זמן ארוך (שנים!)

יש בפניכם מדידה של יישובים דומים? מצוין. מקום טוב להתחיל בו הוא להשוות בין המתרחש אצלכם למה שקורה ביישוב השני, לזהות את הפערים (לשני הכיוונים) ולנסות ללמוד מה הסיבות לכך ובמה כדאי להתמקד.

ראיתם שינוי בין שתי מדידות של חצי ציון או פחות? בואו לא נתרש. במקרים רבים קיימת חוסר יציבות במדידות, ויש לחפש שינוי בולט (של ציון ומעלה).

מחפשים מגמה? בדרך-כלל כדאי לחכות לפחות למדידה השלישית, ורק כשניתן לראות רצף קבוע ניתן להתייחס אליו כמגמה אמיתית.

טבלאות המדד

כוחות הממצה

מיצוי פנים רשותי - תכנון ומעקב

מיצוי פנים רשותי - ארגון

קשרי רשות - ממשל

שת"פ בינמגזרי

מיצוי משאבים

פיתוח כלכלי



לחץ כאן לטבלאות המדד

05 בר-קיימא



04 בשל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



תחושת מסוגלות

עמידה ביעדים:

"מהיעדים שהוצבו לפני חצי שנה, באיזה אופן עמדת/עמד הממצה?"

לא עמד/תי באף יעד	היה קושי לעמוד ביעדים	עמדתי בחלק קטן מהיעדים	עמדתי בכמחצית מהיעדים	עמדתי בחלק גדול מהיעדים	עמדתי בכל היעדים
-------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------	-------------------------	------------------

תחושת מסוגלות סובייקטיבית:

"אני בטוח ביכולת שלי/ של הממצה לשפר את מיצוי המשאבים של הרשות"

לדעתי אף אחד לא יכול להצליח כאן כממצה	בכלל לא בטוח ביכולת לשפר את מיצוי המשאבים	רמת ביטחון נמוכה	רמת ביטחון בינונית	רמת ביטחון גבוהה	רמת ביטחון גבוהה מאוד ביכולת לשפר את מיצוי המשאבים
---------------------------------------	---	------------------	--------------------	------------------	---

פעילות ברשת עמיתים מקדמת

מספר אינטראקציות משמעותיות:

"בכמה נושאים עזרת לחברים ברשת או נעזרת בהם?"

בכלל לא או בנושא אחד	2-3 נושאים	4-5 נושאים	6-7 נושאים	8-9 נושאים	10 נושאים ומעלה
----------------------	------------	------------	------------	------------	-----------------

השתתפות במפגשי הרשת:

"מתוך מפגשי הרשת שנערכו בחצי השנה האחרונה, בכמה השתתפת/ השתתף הממצה?"

באף מפגש	השתתף/תי בחלק קטן מהמפגשים	השתתף/תי בכמחצית מהמפגשים	השתתף/תי בחלק גדול מהמפגשים	בכל המפגשים	יזם מפגשים ואינטראקציות
----------	----------------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------	-------------------------

05 בר-קיימא



04 בשל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



מיצוב ברשות כמומחה מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי

מספר הפניות אל הממחה בתחומי תפקידו ממלאי תפקידים ברשות: "כמה פניות לעזרה בנושאים שבאחריותך קיבלת/ קיבל הממחה מגורמים ברשות בחצי השנה האחרונה?"

בכלל לא או פנייה אחת	2-3 פניות	4-5 פניות	6-7 פניות	8-9 פניות	10 פניות ומעלה
----------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------------

מספר הפניות אל הממחה בתחומים שאינם מובהקים באחריותו ממלאי תפקידים ברשות: "כמה גורמים ברשות פנו אליך/ אל הממחה לעזרה בחצי השנה האחרונה?"

אף אחד לא פנה	פנייה אחת	שתי פניות	3 פניות	4 פניות	5 ומעלה
---------------	-----------	-----------	---------	---------	---------

מיצוב ברשות בגישה לממונה הישיר (מנכ"ל או גזבר)

שביעות הרצון של הממונה הישיר: "מהפידבקים שאתה מקבל, באיזו מידה הממונה הישיר מרוצה מעבודתך / עבודת הממחה?"

אין מושג. הקשר רופף. נראה כי הממונה בכלל לא בעניין	נמוכה מאוד	נמוכה	בינונית	גבוהה	גבוהה מאוד. יש לממחה גישה ישירה לממונה, עובדים בסנקרן, מכינים פגישות ביחד.
--	------------	-------	---------	-------	--

מיצוב ברשות בגישה לבכירים

שביעות רצון גבוהה של ראש הרשות: "מהפידבקים שאתה מקבל, באיזו מידה ראש הרשות מרוצה מעבודתך/עבודת הממחה?"

אין מושג. הקשר רופף. נראה כי הממונה בכלל לא בעניין	נמוכה מאוד	נמוכה	בינונית	גבוהה	גבוהה מאוד. יש לממחה גישה ישירה לראש העיר, נוסעים ביחד למשרדי הממשלה ומכינים את הפגישות במשותף
--	------------	-------	---------	-------	--

05 בר-קיימא



04 בעל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



מיצוב ברשות כמומחה קולות קוראים

מעורבות הממצה בהגשת קולות קוראים / מכרזים: "באיזה אחוז מתוך ההגשות והמענים לקולות קוראים ולמכרזים בחצי השנה האחרונה, היית מעורב?"

לא היו הגשות	היו הגשות, הממצה לא היה מעורב	בחלק קטן מההגשות	בכמחצית מההגשות	בחלק גדול מההגשות	בכל ההגשות
--------------	-------------------------------	------------------	-----------------	-------------------	------------

רמת הפיזור בין האגפים בהגשת קולות קוראים / מכרזים: "כיצד נחלקו בין אגפים ההגשות והמענים שבהם היית מעורב?"

לא היו הגשות	הממצה ביצע את ההגשות ללא קשר עם האגפים	ההגשות רוכזו ביחידה אחת או שתיים	ההגשות רוכזו ביותר משתי יחידות, כל היחידות והאגפים מודעים לעבודת הממצה ולתהליכים הנדרשים, וישנם ניצנים להגשות עתידיות ביחידות נוספות	התקיים קורס קולות קוראים ברשות בהשתתפות נציגי כל האגפים ברשות	החלטות על הגשת קולות קוראים ותיעדופם מתקבלות בפורום רשותי
--------------	--	----------------------------------	--	---	---

מיצוי משאבים פנים רשותי - תכנון ומעקב

05 בר-קיימא



04 בשל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



כלי הערכה ובקרה להחלטות 922 ו-1480

ביצוע מיפוי חסמים והזדמנויות מול כספי משרדי ממשלה: פעם בשנה מיפוי מלא, פעם בחצי שנה בדיקת ביניים. "אחוז המקורות הממשלתיים שמובו"

כלל לא, או מעט מאוד	מובו 20% מכלל המקורות העומדים לרשות	מובו 40% מכלל המקורות העומדים לרשות	מובו 60% מכלל המקורות העומדים לרשות	מובו 80% מכלל המקורות העומדים לרשות	מובו 100% מכלל המקורות העומדים לרשות
---------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

ביצוע מיפוי חסמים והזדמנויות ברשות המקומית: פעם בשנה מיפוי מלא, פעם בחצי שנה בדיקת ביניים. "אחוז המקורות הממשלתיים שמובו"

כלל לא, או שמעט מאוד	מובו 20% מכלל המקורות שנעשה בהם שימוש ברשות	מובו 40% מכלל המקורות שנעשה בהם שימוש ברשות	מובו 60% מכלל המקורות שנעשה בהם שימוש ברשות	מובו 80% מכלל המקורות שנעשה בהם שימוש ברשות	מובו 100% מכלל המקורות שנעשה בהם שימוש ברשות
----------------------	---	---	---	---	--

ביצוע מיפוי חסמים והזדמנויות: פעם בשנה מיפוי מלא, פעם בחצי שנה בדיקת ביניים. "כמה פערים וחסמים מרכזיים זוהו?"

אף אחד	חסם אחד	2 חסמים	3 חסמים	4 חסמים	5 חסמים ומעלה
--------	---------	---------	---------	---------	---------------

ביצוע מיפוי חסמים והזדמנויות: פעם בשנה מיפוי מלא, פעם בחצי שנה בדיקת ביניים. "האם מבוצעות פעולות כדי לפתור את הפערים והחסמים?"

אף לא פעולה אחת	קיימת תכנית פעולה להסרת חסם אחד	קיימת תכנית פעולה להסרת 2 חסמים	קיימת תכנית פעולה להסרת 3 חסמים	קיימת תכנית פעולה להסרת 4 חסמים	קיימת תכנית פעולה להסרת 5 חסמים ומעלה
-----------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

מיצוי משאבים פנים רשותי - תכנון ומעקב

05 בר-קיימא



04 בשל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



תכנית יישובית שנתי/חמש שנתי למיצוי משאבים

קיום תכנית חומש למיצוי משאבים (עדכון שנתי):
 "האם לרשות תכנית חומש, והאם מימושה מתקדם בהתאם למתוכנן?"

אין תכנית חומש	יש תכנית חומש, אך מימושה טרם החל.	החל מימוש של תכנית החומש/ מימושה מתנהל באופן איטי מהמתוכנן. ראש הרשות מעורב בתכנית.	מימוש תכנית החומש מתנהל כמתוכנן. ראש הרשות מוביל את התכנית.	מימוש תוכנית החומש מתקדם כמתוכנן וכבר יש תוצאות	מימוש תכנית החומש מתקדם טוב מהמתוכנן וכבר יש תוצאות
----------------	-----------------------------------	---	---	---	---

קיום תכנית עבודה מעודכנת לממצה לשנת העבודה הקרובה, ההולמת חסמים שנמצאו למימושה: "האם מימוש תכנית העבודה השנתית של הממצה מתקדמת בהתאם למתוכנן ותוך התמודדות עם חסמים שעלולים לעכב אותה?"

אין תכנית שנתי	יש תכנית שנתי, היא אינה מבוצעת	החל מימושה של התכנית השנתית וקידומה מתנהל לאט מהמתוכנן	מימוש התכנית השנתית מתנהל לפי המתוכנן. חלק מהחסמים שאותרו מטופלים	מימוש התכנית השנתית מתקדם כמתוכנן, והטיפול בחסמים נושא תוצאות	מימוש התכנית השנתית מתקדם טוב מהמתוכנן, הטיפול בחסמים נושא תוצאות
----------------	--------------------------------	--	---	---	---

מספר תכניות המדף שהוכנו/עודכנו ברשות במהלך השנה:
 "עם כמה משרדי ממשלה בוצע קשר, ומופו מקורות פוטנציאליים?"

אף אחד	בוצע קשר ראשוני עם לפחות משרד ממשלתי אחד לבירור מקורות פוטנציאליים	בוצע קשר ראשוני עם 2 משרדי ממשלה לפחות לבירור מקורות פוטנציאליים	בוצע קשר ראשוני עם 3 משרדי ממשלה לפחות לבירור מקורות פוטנציאליים	בוצע קשר ראשוני עם 4 משרדי ממשלה לפחות לבירור מקורות פוטנציאליים	בוצע קשר ראשוני עם 5 משרדי ממשלה ומעלה לבירור מקורות פוטנציאליים
--------	--	--	--	--	--

מיצוי משאבים פנים רשותי - תכנון ומעקב

05 בר-קיימא



04 בשל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



תכנית יישובית שנתי/חמש שנתי למיצוי משאבים

מספר תכניות המדף שהוכנו / עודכנו ברשות במהלך השנה:
"כמה תכניות מדף הוגשו?"

אף אחת	20% מהמקורות הפוטנציאליים שאותרו	40% מהמקורות הפוטנציאליים שאותרו	60% מהמקורות הפוטנציאליים שאותרו	80% מהמקורות הפוטנציאליים שאותרו	100% מהמקורות הפוטנציאליים שאותרו
--------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

מספר תכניות המדף שהוכנו / עודכנו ברשות במהלך השנה:
"כמה תכניות מדף אושרו והצליחו לגייס משאבים?"

אף אחת	20% מהתכניות שהוגשו	40% מהתכניות שהוגשו	60% מהתכניות שהוגשו	80% מהתכניות שהוגשו	100% מהתכניות שהוגשו
--------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------

מיצוי משאבים פנים רשותי - ארגון

05 בר-קיימא



04 בשל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



מודעות לחשיבות המיצוי ולמנגנון הנדרש לפיתוח המנגנון

קיימת תפיסת עבודה רשותית למיצוי משאבים
רמת מודעות מנהלים בכירים לאפשרות לגיוס משאבים

אין מודעות בכל הרמות
לא לחשיבות מיצוי
משאבים ולא לשת"פ
ברשות

מודעות נמוכה לחשיבות
קיום מנגנון מסודר
ברשות. מיצוי משאבים,
במידה ומתקיים, אינו
מוסדר

קיימים נהלים מסודרים
ברשות למיצוי משאבים
אך בפועל אינם
מתקיימים באופן סדיר

קיימים נהלים מסודרים
למיצוי משאבים, הנהלים
מתבצעים באופן סדיר

מעבר לקיום הנהלים
למיצוי משאבים באופן
סדיר מתקיימת חשיבה
כיצד לייעל אותם וכיצד
לשפר את התיאום
והעבודה בין המחלקות
ברשות

נהלי מיצוי המשאבים
מתקיימים, האחריות
ברורה. עמידה טובה
בלו"ז ההגשות, יש מנגנון
להפקת לקחים מתהליך
המיצוי

שיתוף פעולה ממוסד בין יחידות הרשות "שולחן רשותי"

היקף הפעילות של שולחן מיצוי משאבים רשותי אשר כולל התייחסות ליחידות
משתתפות, היקף מפגשים והתוצרים של השולחן.
מספר קולות קוראים/מכרזים שהוגשו תוך שיתוף פעולה של שתי יחידות ומעלה
מספר הפורומים הבינתחומיים המקצועיים

אין שולחן רשותי ואין
מודעות לחשיבות קיומו
בכל הקשור למיצוי
משאבים

יש מודעות לחשיבות
קיום שולחן מיצוי
משאבים רשותי. מונו
חברים אך לא מתקיימים
מפגשים

השולחן רשותי קיים אך
אינו מתכנס באופן קבוע.
מידת ההשתתפות של
חברי השולחן אינה יציבה,
ומשתנה ממפגש למפגש

השולחן הרשותי מתכנס
באופן קבוע. לפחות 75%
מהחברים בו מגיעים
לפחות 50% מהמפגשים

השולחן הרשותי מתכנס
באופן קבוע עם לפחות
75% מחבריו. השולחן
יזום מעת לעת, אך לא
בצורה מוסדרת, יוזמות
לשיפור תהליך המיצוי

השולחן הרשותי
מתכנס באופן קבוע
וסדיר, השולחן יזום
פעולות לשיפור מנגנון
המיצוי. השולחן יזום
הגשות משותפות לכמה
מחלקות ו/או לכמה
רשויות

מיצוי משאבים פנים רשותי - ארגון

00 זרעים



01 ניצנים



02 בפיתוח



03 יציב



04 בשל



05 בר-קיימא



מיצוי נח האדם ברשות

מיצוי תקני כ"א מקצועיים זמינים (דוגמת: עתודות)
מיצוי הזדמנויות להכשרות ייעודיות או תכניות מנהיגות של עובדים

אין מימוש עתודות למרות הזכאות. עובדי הרשות אינם יוצאים להכשרות כלל

תקן עתודות אחד מאויש. אין מודעות לחשיבות כוח אדם חדש. עובדים בודדים ברשות יוצאים להכשרות

תקן עתודות מאויש למעלה משנה. קיימת מודעות לכ"א נוסף מעתודות. קיימת מודעות לחשיבות להשתלמויות כ"א ברשות, עוד עובדים יוצאים להכשרות

תקן עתודות נוסף חדש נקלט ברשות והוגשו לפחות 2-3 מועמדות לעתודות. רוב העובדים השתתפו בהכשרות

התקנים החדשים מאוישים למעלה משנה ואחד לפחות למעלה משנתיים. הרשות מגישה מועמדות לכל הקולות הקוראים הרלוונטיים של עתודות

מלוא כוח האדם מנוצל. עובדי הרשות מגישים מועמדות לכל הקולות הקוראים לתכניות עתודות. לפחות 2 בוגרי תכניות נקלטו כעובדים קבועים ברשות

קשרי רשות - ממשל

00 זרעים



01 ניצנים



02 בפיתוח



03 יציב



04 בשל



05 בר-קיימא



ידע על עבודת הממשלה

הידע של הממצה – מידת הידע של הממצה אודות תהליכי העבודה של משרדי ממשלה בכל הנוגע להקצאת תקציבים והעברתם לרשויות

לממצה אין ידע אודות דרכי הקצאת והעברת משאבים לרשויות

לממצה ידע והבנה בסיסיים בלבד בכל הנוגע לתהליכי הקצאת תקציבים והעברתם ממשרדי ממשלה לרשות

לממצה הבנה של תהליכי העברת תקציבים ממשרדי ממשלה לרשות, והוא מכיר את מערכות המידע בהם הוא יכול לאתר משאבים פוטנציאליים לרשות

הממצה מבין היטב כיצד מוקצים התקציבים ומהו תהליך העברתם לרשויות בהיבטים החשביים והמשפטיים. הממצה מכיר לעומק את מערכות המידע הממשלתיות (בעיקר "מרכבה") ויודע כיצד להנחות את הליך הגשת הבקשות לתקציב

הממצה פועל להגדלת הידע של בעלי תפקידים רלוונטיים ברשות לגבי שימוש מיטבי במערכות המידע (בעיקר "מרכבה") ומודע לסיכונים בשימוש לרעה בתקציבי ממשלה

הממצה מסוגל לחזות מראש מה יהיה הל"ז בין הקצאה להעברה ומה יהיו התנאים העתידיים בהם תצטרך הרשות לעמוד. הממצה יודע מה הוא יכול לעשות על מנת להגדיל סיכויי הגעת המשאבים לרשות

עבודה עם משרדי הממשלה

מספר המפגשים עם עובדי ממשלה ברמת המחוז, מספר המפגשים עם עובדי ממשלה ברמת המטה, קיומה של תוכנית עבודה לעבודה עם הממשלה

הממצה אינו מקיים כלל פגישות עם משרדי ממשלה ברמת המחוז והמטה. לא קיימת תוכנית עבודה לעבודה עם הממשלה

הממצה השתתף ב-2-3 פגישות שלא מיוזמתו עם משרדי ממשלה ברמת המחוז או המטה. אין תוכנית עבודה לפגישות עם המשרדים

לממצה תוכנית עבודה לפגישות עם משרדי הממשלה. מתקיימות פגישות בינו לבין נציגות משרדי ממשלה (לפחות 2 הן ביוזמתו של הממצה). אין הלימה מלאה בין התכנית שהכין לבין המפגשים שהתקיימו

הממצה נפגש עם נציגויות משרדי הממשלה לטובת קידום תכניות הרשות, הפגישות מתרחשות בהלימה לתכנית העבודה

במסגרת פגישותיו המתוכננות הממצה מעלה נושאים בעלי חשיבות לרשות. הפגישות מובילות לשיתופי פעולה, הסרת חסמים וקידום תכניות הרשות. לפחות 2 תכניות קודמו כתוצאה ממפגשים יזומים אלו

הממצה יצר אמון עם יותר משני משרדי ממשלה המאפשרים לו לקדם תכניות וכיווני פעולה אסטרטגיים של הרשות. במידה ונידרש, הממצה הקים שולחן עגול בינמשרדי המתכנס לפחות פעמיים בשנה לצורך קידום פרויקט של הרשות

קשרי רשות - ממשל

00 זרעים



01 ניצנים



02 בפיתוח



03 יציב



04 בשל



05 בר-קיימא



איכות הקשר עם גורמי ממשל לטובת מינוף תקציבי

תכניות ייחודיות שהוכנו במשותף על-ידי הרשות ומשרדי ממשלה (תקציב מיוחד):
קולות קוראים שנענו בחיוב או צלחו למרות חוסרים וחסמים אחרים

הממצה/הרשות לא הכינו שום תכנית ייחודית לרשות, לא ניגשו לקולות קוראים ו/או - במידה וניגשו, נענו בשלילה	הממצה/הרשות הכינו לפחות תכנית ייחודית אחת לרשות וקיימת תכנית עבודה כיצד לבצע מול משרד/י ממשלה. הרשות/ הממצה ענו ל"קול קורא" אחד לפחות מבין ה"קולות קוראים" שהתפרסמו וממתינים לתשובה	התכנית הייחודית נכנסה לעבודה מול גורמי הממשלה המעורבים. קיימת התקדמות וגישה חיובית מצד הגורמים הממשלתיים להתקדם. התקבלה לפחות תשובה חיובית אחת לקול קורא. קולות קוראים שנענו בשלילה טופלו ותוקנו ברשות. הרשות הגישה ערעור וממתינה לתיקון החלטה	הרשות קיבלה אישור תקציבי עבור תכנית ייחודית ומתחילה בביצועה. הרשות קיבלה תשובות חיוביות לקולות קוראים שהגישה. הרשות/ הממצה נמצאת/ת בקשר רציף עם נציגי משרדי הממשלה לנושאים שבנדון	לאחר שתכנית קיימת קיבלה אישור תקציבי, הרשות מקדמת תכנית ייחודית נוספת. ברשות פועלים באופן סדיר לביצוע קולות קוראים. קיים קשר ישיר עם משרדי הממשלה לטובת מיצוי תקציבי של קולות קוראים	משרדי ממשלה סימנו את הרשות כ"רשות לדוגמא" עבור רשויות אחרות לעבודה יעילה מול משרדי הממשלה. נציגים ממשרדי ממשלה מתייעצים עם הרשות לצורך דיוק מענים לרשויות. נציגי משרדי ממשלה מגיעים למפגשים ברשות לטובת קידום פרויקטים על בסיס קבוע
---	---	--	---	--	---

איכות הקשר עם גורמי ממשל ואחרים למינוף תקציבי

תכניות ייחודיות המתקיימות במשותף עם גורמי ממשל / שותפים נוספים לצורך קידום תכניות, יצירת שיתופי פעולה והובלת שיתופי פעולה

הרשות אינה מקדמת שיתופי פעולה עם שותפים אחרים מול משרדי ממשלה	הרשות משתייכת לאשכול רשויות ואו איגוד ערים ונהנית משירותים גנרים. הרשות פועלת עם משרד ממשלתי אחד לפחות לקידום תכנית ייחודית לרשות	קיימת תכנית לביצוע עם שותפים במרחב והוחל בביצועה. נוצר קשר עם משרדי ממשלה נוספים לטובת פעילות עתידית	הרשות שותפה באשכול רשויות ו/או איגוד ערים בלפחות 2 תכניות המתבצעות בתחומה ומקדמות את פעילויותיה. בתכניות ייחודיות של הרשות שותפים לפחות שני משרדי ממשלה באופן קבוע	הרשות מובילה תוכניות במסגרת אזורית ובכך מקדמת את האינטרסים שלה. הרשות מייצרת שיתופי פעולה בינמשרדיים ממשלתיים לטובת פיתוח פעולות עבודה	הרשות הינה גורם דומיננטי במסגרות האזוריות. הרשות עובדת באופן יעיל לצורך מתן מענים ואפשרויות המתקבלים ברמה האזורית. הרשות עובדת על בסיס קבוע עם למעלה מ-4 משרדי ממשלה ששותפים לקידום תכניותיה
---	---	--	--	--	--

05 בר-קיימא



04 בשל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



ידע על עבודה בין מגזרית

הידע של הממצה – מידת הידע והעמדות של הממצה לגבי עבודה בין-מגזרית

לממצה אין ידע אודות חשיבות העבודה עם המגזרים השונים, תפיסתו היא כי יש לעבוד רק עם הממשלה והוא מגלה התנגדות לעבודה עם המגזרים האחרים	הממצה מכיר באופן כללי את האנשים והגופים (מגזר שלישי, עסקים, אקדמיה, פילנתרופיה) הפועלים ביישוב. המפגשים מיקריים ולא נערכו ביוזמתו. הממצה מודע לחשיבות מפגשים אלו	מתוך היכרותו הכללית של הממצה עם הגופים השונים מהמגזרים השונים ברשות הממצה יוזם פגישות עם 2 גופים על מנת ללמוד את אפשרויות פעולותיהם ולחשוב איתם על אפשרויות לשת"פ	הממצה מבין את חשיבות העבודה הבין מגזרית ואת הקריטריות שלה לפעולות הרשות, מקבל את הסכמת ראש העיר, מסמן בתוכנית העבודה שלו מי הגופים הרלוונטיים לקידום תוכנית העבודה המוסכמת ופועל ליצירת קשר עימם	הממצה נפגש, בהתאם לתכנית עם כלל הגופים הרב מגזריים הרלוונטיים לעיסוקו. הממצה מצליח בעקבות הפגישות לרתום גופים לפעילות עם הרשות המקומית	הממצה מקיים או שותף לשולחן עגול בתוך הרשות שלו או באזור הפועל באופן קבוע ליצירת שיתוף פעולה ואימפקט בין כלל הגופים לשם מיצוי המשאבים
--	---	--	---	---	---

מפגשים עם בעלי תפקידים מחוץ לרשות

מספר המפגשים של הממצה עם בעלי תפקידים מחוץ לרשות המקומית ולמשרדי הממשלה (רשויות מקומיות אחרות/אשכולות/אירגוני חברה אזרחית/מגזר עסקי/אקדמיה/פעילי קהילה/תושבים)

הממצה אינו נפגש עם נציגים מחוץ לרשות המקומית בה הוא פועל ולמשרדי הממשלה	הממצה נענה מדי פעם להזמנה להיפגש עם ממלאי תפקידים רלוונטיים בארגונים שמחוץ לרשות המקומית ומשרדי הממשלה	הממצה מכיר את האקוסיסטם ויוזם 3 פגישות עם אירגונים בכדי ללמוד את פעולותיהם ולחשוב על האפשרויות לשת"פ במשאבים או לשיפור עבודתו כממצה	לממצה תכנית עבודה לשיתוף פעולה עם הגופים השונים המהווה חלק בלתי נפרד מתכנית העבודה שלו ושל הרשות המקומית.	הממצה נפגש על פי צורך עם כלל השותפים. הממצה מצליח בעקבות הפגישות לקדם לפחות 2 פרויקטים משותפים	הממצה מקיים שולחן עגול בין מגזרי הפועל באופן קבוע לסנכרון פעולות ומשאבים בין המגזר לרשות. לפחות 4-5 תכניות משותפות לרשות ולגופים האחרים
--	---	--	--	---	--

ש"פ בין מגזרי

00 זרעים



01 ניצנים



02 בפיתוח



03 יציב



04 בשל



05 בר-קיימא



ש"פ מוניציפאלי אזורי

מספר הפעולות המבוצעות בש"פ של הרשות עם גורמי חוץ:
רשויות אחרות ו-אשכול
קהילה עסקית

לא קיימת פעולה
המבוצעת בש"פ
הרשות עם גורמי חוץ

קיימת לפחות תכנית
אחת בשותפות עם
רשויות מקבילות (באזור
או מקבוצת הגודל) או
האשכול

קיימות לפחות 2-3
תכניות עם רשויות
מקבילות (באזור או
מקבוצת הגודל) או
האשכול.
קיימת לפחות תכנית
אחת משותפת עם המגזר
העסקי

מתקיימים בכל שנה
לפחות 4-5 תכניות
משותפות ו/או שיתופי
משאבים/הגשות
משותפות.
קיימות בכל שנה לפחות
2 תכניות עסקיות
משותפות עם המגזר
העסקי

לפחות 40% מהתכניות
שניתן להגיש במשותף
באשכול / רשויות
מקבילות בגודל, מוגשות
מידי שנה.
מתקיים דיאלוג שוטף עם
המגזר העסקי שתוצאתו
הגשה משותפת של 3-4
תכניות

לפחות 70% מהתכניות
שניתן להגיש במשותף
באשכול / רשויות
מקבילות בגודל, מוגשות
מידי שנה.
3-4 תכניות משותפות
עם המגזר העסקי
מוגשות בכל שנה
(כחלק מתכנית פעולה
מושתפת ורב שנתית עם
המגזר העסקי)

05 בר-קיימא



04 בעל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



גידול בתקציב הרגיל (השוטף) של הרשות

גידול בתקציב השוטף של הרשות בהשוואה בין השנים.
החל משנת הבדיקה הראשונה ובחינה השוואתית מדי שנה

ללא גידול	0.5% גידול ביחס לשנה קודמת	1% גידול ביחס לשנה קודמת	1.5% גידול ביחס לשנה קודמת	2% גידול ביחס לשנה קודמת	2.5% גידול ביחס לשנה קודמת
-----------	----------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------

גידול בכלל התב"ר של הרשות

השוואה בין השנים של תב"ר מהמדינה/תב"ר ממלוות/תב"ר מהכנסות נוספות

ללא גידול	1% גידול ביחס לשנה קודמת	2% גידול ביחס לשנה קודמת	3% גידול ביחס לשנה קודמת	4% גידול ביחס לשנה קודמת	5% גידול ביחס לשנה קודמת
-----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

גידול בהכנסות מארנונה למגורים

ארנונה למגורים -

השוואה בין השנים של שיעור גביית ארנונה ברשות ושל שיעור מקבלי הנחה

ללא גידול	0.2% גידול ביחס לשנה קודמת	0.5% גידול ביחס לשנה קודמת	1% גידול ביחס לשנה קודמת	1.2% גידול ביחס לשנה קודמת	1.5% גידול ביחס לשנה קודמת
-----------	----------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------

גידול בהכנסות מארנונה שאינה למגורים

ארנונה שלא ממגורים - השוואת שיעור הגביה בין השנים

ללא גידול	0.5% גידול ביחס לשנה קודמת	1% גידול ביחס לשנה קודמת	1.5% גידול ביחס לשנה קודמת	2% גידול ביחס לשנה קודמת	2.5% גידול ביחס לשנה קודמת
-----------	----------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------

05 בר-קיימא



04 בעל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



גידול בהכנסות עצמיות נוספות

גידול בתקציב הרשות הנובע מהכנסות כגון חניה וכד'

ללא גידול	0.2% גידול ביחס לשנה קודמת	0.5% גידול ביחס לשנה קודמת	0.7% גידול ביחס לשנה קודמת	1.0% גידול ביחס לשנה קודמת	1.2% גידול ביחס לשנה קודמת
-----------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

גידול בהכנסות נוספות

השוואה בין השנים של תקציבי תרומות ושיתופי פעולה הנרשמים בתקציב הרשות

ללא גידול	0.2% גידול ביחס לשנה קודמת	0.5% גידול ביחס לשנה קודמת	0.7% גידול ביחס לשנה קודמת	1.0% גידול ביחס לשנה קודמת	1.2% גידול ביחס לשנה קודמת
-----------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

גידול בהיקף התקציבים המתקבלים ברשות מהחלטות ממשלה

גידול בהיקף הכנסות הרשות בהשוואה בין השנים, כפי שבא לידי ביטוי בדוחות פרויקט 922 ו-1480 של המשרד לשיויון חברתי

ללא גידול	10% תקציבים יעודיים ביחס לשנה קודמת	20% ביחס לשנה קודמת	30% ביחס לשנה קודמת	40% ביחס לשנה קודמת	50% ומעלה ביחס לשנה קודמת
-----------	-------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------------

גידול בהיקף תקציבי תב"ר בהשוואה בין השנים, כפי שבא לידי ביטוי בדוחות פרויקט 922 ו-1480 של המשרד לשיויון חברתי

ללא גידול	10% תקציבים יעודיים ביחס לשנה קודמת	20% ביחס לשנה קודמת	30% ביחס לשנה קודמת	40% ביחס לשנה קודמת	50% ומעלה ביחס לשנה קודמת
-----------	-------------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------------

05 בר-קיימא



04 בעל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



גידול בהיקף מיצוי המשאבים בסעיפים הייעודיים ל-44 הרשויות הערביות

אחוז המיצוי מתוך סך הסעיפים הייעודיים הרלוונטיים בהשוואה בין השנים, כפי שבא לידי ביטוי בדוחות פרויקט 922 ו-1480 של המשרד לשיויון חברתי

ללא גידול	10% תקציבים יעודיים ביחס לשנה קודמת	20% ביחס לשנה קודמת	30% ביחס לשנה קודמת	40% ביחס לשנה הקודמת	50% ומעלה ביחס לשנה הקודמת
-----------	--	---------------------	---------------------	----------------------	-------------------------------

היקף תקצוב השירותים הציבוריים בהשוואה בין השנים, כפי שבא לידי ביטוי בדוחות פרויקט 922 ו-1480 של המשרד לשיויון חברתי

ללא גידול	10% גידול ביחס לשנה קודמת	20% גידול ביחס לשנה קודמת	30% גידול ביחס לשנה קודמת	40% גידול ביחס לשנה הקודמת	50% גידול ומעלה ביחס לשנה הקודמת
-----------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------

מספר סוגי השירותים הציבוריים בהשוואה בין השנים, כפי שבא לידי ביטוי בדוחות פרויקט 922 ו-1480 של המשרד לשיויון חברתי

ללא גידול	10% גידול ביחס לשנה קודמת	20% גידול ביחס לשנה קודמת	30% גידול ביחס לשנה קודמת	40% גידול ביחס לשנה הקודמת	50% גידול ומעלה ביחס לשנה הקודמת
-----------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------

תפוקות

מספר קולות קוראים/מכרזים שנענו על-ידי הרשות בשנה האחרונה

קיימת הבנה שיש להכין בסיס לבדיקה רב שנתית לפעילות אקטיבית של הרשות לצורך מענה למכרזים וקולות קוראים	קיים רישום מסודר של כל המענים שהוגשו על ידי הרשות בשלוש השנים האחרונות עבור קולות קוראים ומכרזים. קיים מעקב ורישום מסודר לתהליכי הביצוע	קיימת עבודה סדורה מול כל מחלקות הרשות אשר פועלות מול משרדי הממשלה ומגיבות למכרזים וקולות קוראים. קיימת מערכת סדורה של מעקב אחר קולות קוראים ומכרזים	עליה של לפחות 10% במספר ההגשות של קולות קוראים ומכרזים בהשוואה לשנה הקודמת	עליה של למעלה מ-20% במספר ההגשות לעומת השנה הקודמת. עליה של למעלה מ-20% בקבלת תשובות חיוביות לעומת השנה הקודמת	עליה של 10% במספר הגופים החדשים איתם נוצר קשר בהשוואה לשנה הקודמת. עליה של למעלה מ-20% במספר ההגשות לעומת השנה הקודמת. עליה של 20% בקבלת תשובות חיוביות לעומת השנה הקודמת
---	---	---	--	--	---

00 זרעים



01 ניצנים



02 בפיתוח



03 יציב



04 בשל



05 בר-קיימא



פוטנציאל נכסים לפיתוח כלכלי ברמת הרשות ו/או האזור

מיפוי מצב ואפשרויות ברמת הפוטנציאל

אין מחשבות בכלל על מיפוי הנכסים ומנועי הצמיחה הכלכליים של הרשות והאזור	קיימת מודעות לצורך במיפוי מנועי הצמיחה הכלכליים של הרשות והאזור ונעשים מאמצים להוציאה לפעולה	קיימת תוכנית לביצוע מיפוי למנועי צמיחה. מתקיים מיפוי שדה ראשוני	התקיים מיפוי על ידי חברה חיצונית או על ידי גורמים מקצועיים מהרשות. נבנתה מערכת מדדי התהליך של הפיתוח הכלכלי וקיימת הסכמה של השותפים למדדים	החלה המדידה של תהליך הפיתוח הכלכלי וסומנו נכסים משמעותיים, קיימת לגביהם הסכמה והופקה מפה מקצועית לשימוש הרשות	הסתיים תהליך המיפוי. זוהו מנועי צמיחה משמעותיים. נקבע פוטנציאל ההוצאה לפועל שלהם (כולל מיפוי ראשוני של מקורות תקציביים אפשריים)
--	--	---	--	---	---

מימוש נכסים לפיתוח כלכלי ברמת הרשות ו/או האזור

תכנית למימוש מנועי הצמיחה לאור מיפוי פוטנציאל הנכסים

לא נעשה כל שימוש במיפוי פוטנציאל הנכסים ואין תכנית כזאת לטווח הקרוב	קיימת מודעות לצורך לבנות תכנית פעולה למימוש מנועי הצמיחה שאותה במסגרת מיפוי פוטנציאל הנכסים	בוצע מיפוי ראשוני של מקורות תקציביים ושותפים אפשריים ברמת האזור/אשכול, משקיעים פרטיים ומשרדי ממשלה ותושבים. נבנתה תכנית מימוש ראשונית כולל קדימויות וסדרי עדיפויות למימוש	הוקם גוף ביצוע המוביל את מימוש מנועי הצמיחה. המתווה תורגם לתכנית מפורטת: מקורות פוטנציאליים, מדדי הצלחה ברורים, שלבי בנייה המסוגלים להציג הישגים של התהליך מידי מספר חודשים. קיימת הסכמה רחבה בין השותפים לגבי תכנית המימוש וחלקו של כל שותף בה	תכנית המימוש מתקדמת, תקציבי תכנון ותשתיות ראשוניים כבר הוקצו. הושגו תקציבי פיתוח למנועים עצמם, גוף הביצוע מתפקד ויצר יחסי אמון עם השותפים המרכזיים בכל אחד מהמנועים הנמצאים בתהליכי המימוש	תהליכי המימוש מתקדמים, מתבצעים תהליכי למידה והפקת לקחים (כולל ביצוע סינויים נדרשים בתכנית המימוש המקורית). חלק ממנועי הצמיחה והפיתוח מתחילים להוכיח את עצמם מבחינה כלכלית וקהילתית
---	---	---	---	--	--

00 זרעים



01 ניצנים



02 בפיתוח



03 יציב



04 בשל



05 בר-קיימא



תכנית פיתוח כלכלי

תכנון מתווה לפיתוח כלכלי (עדכון שנתי):
"האם קיים מתווה לפיתוח כלכלי?"

המתווה תורגם לתכנית מפורטת: מקורות, מדדי הצלחה, שלבי ביניים המסוגלים להציג השגים של התהליך מדי מספר חודשים	החלה בניית תכנית מפורטת למתווה המוצע	קיים מתווה ראשוני לתכנית	אין מתווה אך נערכים צעדים קונקרטיים לפיתוח שלו	אין מתווה אך קיימת מודעות לצורך בו	אין מתווה ולא קיימת מודעות
--	--------------------------------------	--------------------------	--	------------------------------------	----------------------------

מימוש הפיתוח הכלכלי

מימוש מתווה לפיתוח כלכלי (עדכון שנתי):
"האם וכיצד פועלת הרשות לקידום ומימוש התכנית הכלכלית?"

לא נעשה דבר למימוש המתווה	קיימת תכנית להתנעת התכנית הכלכלית ויציאה לדרך	התחלת ביצוע התכנית	התכנית בשלבי ביצוע	התכנית בביצוע. נוצרו שיתופי פעולה רלוונטיים בין רשויות, משרדי ממשלה ומגזרים נוספים. מתקיימים מפגשי מעקב קבועים	ביצוע התכנית מוביל לפירות ראשוניים להצלחה כלכלית
---------------------------	---	--------------------	--------------------	--	--

05 בר-קיימא



04 בעל



03 יציב



02 בפיתוח



01 ניצנים



00 זרעים



מוכנות ומימוש שיתופי פעולה אזוריים - פוטנציאל/תודעה

שת"פ אזורי:

"האם הרשות מבנה את הצורך בשת"פ אזורי?"

אין מודעות לקידום שת"פ אזורי לטובת פיתוח כלכלי. הגישה הינה שהרשות לא צריכה לשתף פעולה עם אף אחד	קיימת מודעות לצורך בשת"פ אזורי לטובת פיתוח כלכלי אצל ראש הרשות ומנהלי המחלקות הרלוונטיים	אנשי הרשות מבינים את היתרונות והחסרונות בשת"פ אזורי ולוקחים חלק בישיבות האזוריות ללא מחויבות	אנשי הרשות לוקחים חלק בישיבות האזוריות, מבינים את היתרונות ורוצים להנות מהם	אנשי הרשות לוקחים חלק בישיבות האזוריות, מובילים פעולות מסוימות, מבינים את ערך השת"פ האזורי	אנשי הרשות מביאים לשולחן האזורי רעיונות לפיתוח בישוב שלהם לטובת כלל האזור
---	--	--	---	--	---

מוכנות ומימוש שיתופי פעולה אזוריים - יישום/ביצוע

שת"פ אזורי:

"האם הרשות פועלת לקידום ומימוש השת"פ האזורי?"

אין אשכול	יש אשכול חדש, עדיין אין פעילות, לא ברור מה אשכול יתן לרשות המקומית	קיימים מגנונים בסיסיים להידברות אזורית לפיתוח כלכלי/ הרשות חברה באשכול	מתקיימים מפגשי תכנון ומעקב שוטפים. מתחילות תוכניות פיתוח באזורי תעשייה משותפים	תוכניות העבודה כוללות את הנכסים של הישובים הערבים והיהודים ומתקיים פיתוח משותף במקומות שיש בכך יתרון	השותפות מסוגלת לחשיבה משותפת להתמודד ולפתור אי הסכמות ואי הבנות בין השותפים. המימוש מניב פירות ראשוניים
-----------	--	--	--	--	---

נספח הנוסות בפועל

לצורך יצירת קו בסיס - תיעוד מתחיל שנתיים לפני תחילת עבודת הממחה

2023	2022	2021	2020	2019	2018	הסעיף, במיליוני שקלים
						תקציב שוטף
						תב"ר מהמדינה/מלוות/הכנסות נוספות
						הכנסות מארנונה למגורים
						הכנסות מארנונה שאינה למגורים
						הכנסות עצמיות נוספות
						הכנסות נוספות

