ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית

בני ברק
תורה · חיים · חסידות · עיר שהיא עולם

קורס הכשרה למיצוי קולות קוראים ברשות מקומית: בני ברק כמקרה בוחן

תוכן עניינים

הקדמה 5

מבוא 7

הגדלת הכנסות הרשות 8
מיקוד בקולות קוראים 9
בני ברק כמקרה בוחן 10
מהלך הקורס 10

צעד ראשון בדרך להקמת פורום- נושאים מרכזיים לבחינה 11

בחינת מערכת תומכת 11
בחינת מערכת המרכב"ה 11
בחינת נהלי עבודה 11
תהליך בניית הקבוצה 12
תשתית רשותית תומכת מיצוי משאבים – הצעת בני ברק 12

פירוט המפגשים 13

מפגש 1 | מבוא והיכרות ראשונית עם עולם המיצוי משאבים 14
מפגש 2 | שלב ראשון – טרום הגשה 17
מפגש 3 | שלב שלישי ורביעי – הגשה ותוכן 21
מפגש 4 | בני ברק כמקרה בוחן למיצוי משאבים 25
מפגש 5 | לאחר ההגשה 27
מפגש 6 | חסמים ופתרונות 30

תוצרים עיקריים 31

מרכיבי נוהל רשותי לעבודה עם קולות קוראים 31
עץ קבלת החלטות להגשה – תנאי רשות 31
עקרונות לעבודה יעילה עם קולות קוראים 32

נספחים 33

נספח מספר 1 | לוח תכנית הכשרה 33
נספח מספר 2 | מצגת מפגש מספר 1 34
נספח מספר 3 | מצגת מיצוי משאבים 37
נספח מספר 4 | מצגת מפגש מספר 2 39
נספח מספר 5 | דף עבודה לסדנה – ניתוח ואפיון הקול קורא 42
נספח מספר 6 | מצגת מפגש מספר 3 43
נספח מספר 7 | דף מלווה לבחינת בקשה 48
נספח מספר 8 | בניית תיק פרויקט 49
נספח מספר 9 | הקמת ספרייה עירונית 50
נספח מספר 10 | מצגת מפגש מספר 4 51
נספח מספר 11 | מצגת מפגש מספר 5 54
נספח מספר 12 | מצגת מפגש מספר 6 59
נספח מספר 13 | שאלון לרפרנטית מיצוי משאבים 62
נספח מספר 14 | מטריצת חסמים 64
נספח מספר 15 | דף עבודה ניתוח פתרונות 64
נספח מספר 16 | נוהל עבודה פנימי – עיריית בני ברק 65
נספח מספר 17 | טבלה חסמים ופתרונות – תוצר משולחנות עגולים 68

הקדמה

יכולת מיצוי המשאבים של רשות מקומית הינה אחד הפרמטרים המנבאים את יכולת מתן השירותים מהרשות לתושביה. עולם מיצוי המשאבים רחב ומגוון וכולל בתוכו מגוון כלים אותם מפעילים הממשל המרכזי וגופים נוספים בכדי לתקצב את הרשויות המקומיות. על מנת להצטיין ולהוביל את תחום מיצויו המשאבים בתחומן, רשויות מקומיות נדרשות לעשייה פרואקטיבית כגון הכשרה עצמית, התייעלות ובניית מנגנונים על מנת למצות היטב את משאביהן. אלכא ג'וינט ישראל מובילה בשנתיים האחרונות מספר מהלכים בכדי לייצר פתרונות לבעיית המערכת הקרויה 'מיצוי משאבים'. אלכא ג'וינט ישראל ועיריית בני ברק חברו יחדיו על מנת לחקור את הכלי המשמעותי הקיים להעברת משאבים מהממשל המרכזי למקומי – הקולות הקוראים.

אריק אדלר, גזבר הרשות, פתח בפני צוות אלכא את שערי עירית בני ברק ללמידה, פיתוח ועבודה משותפים. **דנה לוביץ**, בוגרת תכנית הצוערים ברשות המקומית הייתה היזמת והרוח החיה מאחורי המהלך. היא שניסחה את המטרה הלא-פורמלית של המהלך: כיצד אנו מקדמים בתוך הרשות הכשרה של מספר בעלי תפקידים בתחום הקולות הקוראים, אשר יודעים לשתף פעולה אחד עם השני, מבלי להיות תלויים בבעל תפקיד אחד בלבד, הצוער. לשם כך, הוקם פורום בתוך עיריית בני ברק לבעלות תפקידים רלוונטיים, אשר עברו הכשרה וגובשו לכדי קבוצת עמיתות במטרה להרחיב ולטייב את הקולות הקוראים אותם מגישה ומיישמת הרשות המקומית. חוברת זו מתעדת את הנעשה במטרה שכל מי שרואה במהלך זה מהלך רלבנטי ליישום ברשות המקומית בה הוא פועל, יוכל לעשות כן. אנו תקווה כי הידע אשר פותח ומוצג בחוברת זו יוכל לשמש אנשים נוספים בפיתוח העבודה ברשויות המקומיות ובטיוב יכולת העבודה בתחום מיצוי המשאבים.

אנו רוצות להודות לכלל משתתפות התוכנית על המקצועיות, השיתוף בידע והעבודה המקצועית שנעשתה במסגרת התוכנית על מנת לבסס את הידע המשותף המוצג בהמשך החוברת.

התהליך לווה על ידי נטע רוזנפלד, סיגל ברטל וקרן דורון כץ מאלכא ג'וינט ישראל.

מבוא

במדינת ישראל קיימות כיום 257 רשויות מקומיות המעניקות שירותים ל-8.8 מיליון תושבים. כפועל יוצא מיישום מדיניות הנקבעת בממשלה, מתקצב השלטון המרכזי חלק מפעילות הרשויות המקומיות. בהתאם למדיניות זו מוקצים על ידי משרדי הממשלה השונים משאבים לרשויות בדרכים שונות. הרשות המקומית צריכה לדעת למשוך אליה ולנצל את התקציבים בכדי ליישם את המדיניות ולספק שירותים איכותיים לתושביה.

מיצוי מיטבי של משאבי הממשלה בצורה אשר תבטיח את התועלת המרבית לאזרח הוא אחד האתגרים המשמעותיים בשדה הציבורי בישראל. תמונת המצב הקיימת הינה כי כספים שניתנים במסגרת מדיניות הממשלה לרשויות המקומיות אינם מנוצלים כתוצאה מחסמים שונים. דו"ח של המרכז להעצמת האזרח שפורסם ב–2015 מראה כי מידת היישום של החלטות הליבה של שלוש הממשלות האחרונות נמצאת במגמת ירידה[1]. אתגר זה מתעצם עוד יותר כאשר הדברים אמורים ברשויות מקומיות חלשות הממוקמות בפריפריה הגאוגרפית והחברתית בישראל.

רשויות מקומיות חלשות מבחינה כלכלית סובלות ממעגל שמביא להחלשתן אף יותר. רשויות אלו מתקשות להעסיק כוח אדם איכותי כתוצאה ממצוקה תקציבית; כמות כח האדם ברשויות שכאלו מצומצם מאוד וקיים קושי למצות את המשאבים העומדים לטובת הרשות, לא כל שכן לפתח ולייצר משאבים נוספים. הדבר מוביל להיקף ורמת שירותים נמוכים המשפיעים ישירות על התושבים . מעגל זה, בין השאר, מביא להרחבת הפערים החברתיים בישראל: סך ההוצאות על שירותים לתושב לשנה ברשויות החזקות ביותר בישראל הוא פי שמונה מסך ההוצאות על שירותים לתושב ברשויות החלשות ביותר. יכולתה של רשות מקומית למצות את המשאבים הפוטנציאליים העומדים לרשותה ולפתח משאבים נוספים היא המפתח בתהליך צמצום הפערים בין רשויות מקומיות בישראל.

במקרים רבים קיים פער גדול בין כוונת מדיניות הממשלה לבין אופי השירות המתקבל בקצה, אצל התושב. פער זה נובע מחסמים רבים הקיימים על ציר המשימות בין המדיניות ליישום. חסמים אלו ניתנים לחלוקה לארבעה סוגים:

1. **מנגנונים ותהליכים:** קיימת שונות תרבותית ותפיסתית של תהליכים ומנגנונים בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי. שונות זו לעיתים מגיעה לכדי קונפליקט בדרכי העבודה בין השלטון המרכזי והמקומי, כגון שיקולים בחלוקת התקציבים, קביעת יעדי היישום ולוחות הזמנים לביצוע. שונות זו נוכחת משלב קביעת המדיניות בממשלה, דרך תכנון ההחלטה, היישום (כולל הקמת המנגנונים, הקמת תשתית השירותים ברשות המקומית ומתן השירות), ועד למדידה ובקרה.
2. **פוליטיקה:** הן במשרדי הממשלה והן ברשויות המקומיות קיימת לצד האג'נדה המקצועית גם אג'נדה פוליטית אשר משפיעה על קביעת המדיניות, שיתופי הפעולה וחלוקת המשאבים. השיקולים הפוליטיים הללו משפיעים על המשימה ויש לקחתם בחשבון.
3. **משאבים**: אופן הקצאת המשאבים הוא אתגר וחסם במיצוי משאבים. שיטת התמחור, המגבלות והקצאת החסר מצד הממשל כמו גם העובדה שברשויות חלשות יש חוסר אינהרנטי במשאבי כח אדם ובמשאבים כספיים, פוגעים לעיתים קרובות ביכולת להקים שירות חדש או לטייב שירות ישן. כל אלו ועוד מייצרים אתגרים שהינם לעיתים בלתי פתירים ופוגעים ביכולת לתרגם את המדיניות לפעולה. הדבר אף מייצר פעמים רבות פערים באמון בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי.
4. **תפיסות**: זהו חסם הבסיס ממנו נגזרים מרבית החסמים. בשלטון המרכזי רווחת התפיסה כי המשילות נמצאת אצל משרדי הממשלה והרשויות המקומיות אינן נתפסות כחלק מהרצף המשילותי כי אם גוף

1 "עשור של החלטות ממשלה, מחקר השוואתי" המרכז להעצמת האזרח, 2015.

מבצע. לעומתן, הרשויות המקומיות רואות את עצמן כגוף משילותי אשר אליו (ולא לשלטון המרכזי) מופנית האחריות לרווחת חיי התושב. אי הסכמות אלו מייצרות תפיסות של חוסר אמון בין השחקנים. קיימים כיום כמה מהלכים אשר מטרתם לשנות את התפיסות ולייצר עבודה משותפת בין השחקנים השונים.

מרבית החסמים ניתנים להשפעה וטיוב: בפילוח החסמים שנעשו בתכנית משותפת למשרד ראש הממשלה ומכון אלכא למנהיגות וממשל[1], נראה כי כ-70% מהחסמים שצוינו הן על ידי נציגי ממשלה והן על ידי נציגי הרשויות, ממוקמים בתפיסות, במנגנונים ובתהליכים עליהם ניתן להשפיע ולטייב. מיצוי משאבים, להבדיל מהקצאת משאבים יוצא מההנחה כי קיימים משאבים הניתנים לניצול בכינון דרכי עבודה ומנגנונים מיטביים.

הגדלת הכנסות הרשות

לרשות המקומית מקורות תקציביים מגוונים המתחלקים לשלושה סוגים עיקריים: הכנסות ותמיכות ממשלתיות-קבועות ומזדמנות, הכנסות עצמיות והכנסות נוספות:

טבלת מקורות תקציבי הרשות[2]:

הכנסות ממשלתיות קבועות	הכנסות ממשלתיות נוספות ותמיכות מזדמנות	הכנסות עצמיות	הכנסות נוספות
משרד החינוך	קולות קוראים	ארנונה למגורים, עסקית, ממשלתית	מיזמים כלכליים
	החלטות ממשלה	חוקי עזר, אגרות והיטלים	
משרד הפנים	מענקי איזון	קרנות הרשות	מיזמים משותפים חברה אזרחית
	תב"רים	שירותים עירוניים בתשלום	
משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים	וועדות תכנון מרחביות ותקציבי פיתוח	אשכולות רשויות (הכנסות וחסכון בהוצאות)	מיזמים משותפים מגזר עסקי
		תאגידים עירוניים, מינהלות אזוריות	פילנתרופיה
		השכרת נכסי ושטחי רשות	
		תאגידי ביוב ומים	

הכנסות ממשלתיות קבועות מהוות מקור הכנסה משמעותי לרשויות חלשות שכן בניגוד לרשויות החזקות, כאן הן מהוות אחוז ניכר מהכנסות הרשות. אלו משאבים אשר על הרשות למצות היטב, אך יחד עם זאת אין לה יכולת להשפיע בפועל על היקפם.

הכנסות עצמיות הן מקור הכנסה משמעותי של הרשויות המקומיות בישראל ומהוות כ-57% מסך תקציבי הרשויות[3]. יכולת הרשות לפתח הכנסות עצמיות תלויה בגורמים רבים כגון גודל וסוג האוכלוסייה המתגוררים ברשות, מספר העסקים בשטחה ועוד. לרשות אמנם יכולת להשפיע על גורמים אלו, אך זו הינה מוגבלת

1 תכנית "עד הקצה"
2 מתוך "מדריך למיצוי משאבים ברשויות", בעבודה, מכון אלכא למנהיגות וממשל 2018

וכרוכה בתהליכי שינוי איטיים יחסית. **הכנסות ממשלתיות** (המהוות כ-43% מסך הכנסות הרשויות) הינן **משאב שזמינותו תלויה במידה רבה ביכולות הפנימיות של הרשות המקומית למשכו ולנצלו.**

מבין ההכנסות הממשלתיות המפורטות לעיל, כלי הקולות הקוראים הינו כלי משמעותי בו משתמשים משרדי הממשלה בכדי להעביר משאבים לרשויות המקומיות ולתאגידיה, כמו גם תמיכות ומכרזים לתקציבים בהיקפים של מאות מיליוני שקלים.

מיקוד בקולות קוראים

המיקוד של מסמך זה בקולות קוראים נובע מהרצון והצורך למצות משאב חשוב וזמין יחסית לרשויות המקומיות שתלוי במידה רבה ביכולות הפנימיות ברשות.

קול קורא הינו פרסום רשמי מטעם גוף או אדם, הזמנה להצעת שירות במימון יוזם ההצעה המתפרסם על פי חוק באופן שקוף ופומבי. לקול קורא שתי פונקציות ידועות:

- **תהליך בעל קווי אופי דומים למכרז:** במקרה זה, מיועד הקול הקורא לחבר בין תקציב ייעודי למבצע. לפיכך, תכני הקול הקורא יכללו לרוב את פירוט העבודה הנדרשת, תקציב ייעודי שהגוף המפרסם מוכן להעמיד לטובת העבודה, תנאים להגשת תכנית עבודה, תנאי סף של מגישי ההצעה (גיל מסוים, ניסיון בתחום המומחיות וכיו"ב), וכן קריטריונים המשמשים את הגוף המפרסם לבחירת ההצעה הטובה ביותר.
- **העלאת תשומת לב ציבורית:** במקרים אלו, הקול קורא יעסוק בסוגיה, אירוע או מיזם אליו מתבקשים מגישים עצמאיים או ארגונים להצטרף, לתרום מהונם וממשאביהם או להגיש מועמדות בכדי להצטרף לקבוצת עניין לקידום נושא מסוים.

במדריך זה אנו נתייחס לקולות קוראים שפורסמו מטעם משרדים ממשלתיים או גופים ציבוריים, וכאלו אשר מטרתם לחבר בין תקציב ייעודי לבין מבצע.

משרדי הממשלה וקולות קוראים

קולות קוראים הינם אחת הדרכים של משרדי הממשלה להקצות משאבים לרשויות המקומיות, לצורך יישום מדיניות שנקבעה בממשלה. בדרך כלל יופנה הקול הקורא לקהל יעד, אוכלוסיות ושירות מוגדרים. כיום אין תקנה שמחייבת את המשרדים לפעול בשיטה זו, אין סטנדרטיזציה של הקולות קוראים ואין חובה לפרסם את הקולות קוראים בפלטפורמה אחת ידועה. אין כיום העברת קולות קוראים בצורת 'דחיפה' לרשויות (Push), דבר שמייצר פער בין רשויות גדולות עתירות משאבים בעלות כח אדם ותוכנות ייעודיות לעומת רשויות קטנות מעוטות משאבים. הרשויות המקומיות מעידות כי קיימים קשיים רבים, בכללם איתור הקולות הקוראים.

סוגי קולות קוראים ממשלתיים ואחרים:

1. **פיתוח והקמת פרויקטים** (לדוגמא: מרכז צעירים עירוני 35-18 לחיזוק כלל תחומי החיים)
2. **פעילות**: הקמת והפעלת פעילויות שונות
3. **רכישות והצטיידות**, מבנים פיזיים
4. **שכר** עבור תקנים ייעודיים
5. **קורסים והכשרות מקצועיות** (קורס לבנייה ירוקה - דוגמה למיומנות ספציפית, קורסי המפע"ם - דוגמה למיומנויות כלליות).

הגשת הצעות לקולות קוראים דורשת היערכות משמעותית מצד הרשויות. על מנת להגיש קול קורא מדויק, נדרשת תכנית מילולית וכספית מפורטת. הצלחה במילוי וזכייה בקול הקורא מצריכה ייעול דרכי העבודה הפנים רשותיות ותיאום בין- אגפי; תכנון מוקדם הכולל התאמה לצרכי האוכלוסייה ברשות וכתיבת תכניות מגירה; ביסוס מערכות יחסים עם שותפים ממשלתיים; היכרות עמוקה עם מנגנון הקולות הקוראים ועוד.

לצד הצורך בבעל תפקיד ייעודי לנושא, הדבר מביא בהכרח גם לגדילת היקף העבודה ולצורך במיסוד והרחבת הידע והמיומנויות גם ליחידות השונות ברשות. כמו כן, יש צורך בפיתוח גישה ברשות לתמיכה בהון האנושי הקיים, הגדלת פעילות האגפים הקיימים והתמקצעות הצוות. **מכאן שעל מנת להגיע לניצול מיטבי של כסף זה יש להטמיע סל יכולות ברשויות המקומיות שיאפשר התמודדות עם הגשה וזכייה בקולות קוראים.**

בני ברק כמקרה בוחן

עקב גירעון תקציבי משמעותי שפגע ישירות בעובדים והביא לתסכול בעיר, נכנסה העיר בשנת 2008 לתכנית הבראה. עשור לאחר מכן, גביית הארנונה למגורים כמעט הוכפלה, תקציב העיר צמח באופן ניכר והגירעון קטן משמעותית. כיום העיר מוכנה לקפיצת המדרגה הבאה במיצוי ופיתוח משאבי העיר, לצד היותה עדיין העיר הצפופה בישראל ואחת העניות במדד ההכנסה לנפש. בני ברק מחזיקה באחוז ההנחות בארנונה למגורים מהגבוהים בארץ, דבר המקטין את פוטנציאל הגדלת ההכנסות העצמיות. ההכנסות הממשלתיות של העיר גבוהות משמעותית מהממוצע הארצי ועמדו ב–2008 על 47% מסך התקציב. מכאן שהחשיבות של סל יכולות רשותי שיאפשר התמודדות משופרת עם קולות קוראים הינה עצומה. היחידה לתכנון אסטרטגי בבני ברק מקדמת את תחום מיצוי המשאבים העירוני. אחת מהמטרות המרכזיות של היחידה הינה הכשרה מקצועית של נציגים שונים בעירייה לקידום התחום, כל אחד בתחומו ויחד כפלטפורמה עירונית תומכת. היחידה יזמה בשנת 2018 קורס הכשרה למיצוי משאבים עירוני שלווה על ידי מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל. קורס זה התקיים במקביל למהלך שמתקיים במכון אלכא בשותפות משרד ראש הממשלה הקרוי 'עד הקצה', בו לוקחים חלק סמנכ"לי משרדים מתחומי השירותים החברתיים, משרד האוצר חשכ"ל ואגף תקציבים, משרד ראש הממשלה, ונציגי מגוון רשויות בישראל. מטרת המהלך לצמצם את הפער בין מדיניות כפי שמנוסחת בממשלה, ליישומה כשירות לתושב. גזבר העירייה לוקח חלק במהלך המספק מסגרת גנרית משלימה לקורס על התנאים הנדרשים לרשות מקומית למיצוי משאבי הממשלה.

מהלך הקורס

במסגרת הקורס, בחרנו להתמקד באחד ממשאבי הממשלה העומדים לרשויות בהקמת שירותיהן לתושב - הקולות הקוראים, ובמרכיב הכשרת כוח האדם ברשות ללמידת ויישום מנגנון מיצוי תקציבי הקולות הקוראים. הקורס מאפשר קידום מבנה ארגוני הכולל 'זרועות' ביצוע מוכשרות בכל אחד מיחידות העירייה בעלות פוטנציאל משמעותי למיצוי משאבים, לצד גיבוש ידע מקצועי. קורס הכשרה זה גובש כחלק מתהליך ארוך שעיקרו בבניית מערך למיצוי משאבים רשותי.

המטרה היא לייצר שפה אחידה ומיומנות גבוהה בכל יחידה רלוונטית בעירייה, לקדם מוכנות גבוהה הכוללת תכניות מגירה שידרשו התאמות מעטות בלבד כאשר יגיע הקול הקורא, החלטת ממשלה, שת"פ עסקי או כל הזדמנות אחרת. הקורס מטרתו ליצור בצוות הרשות שלם הגדול מסך חלקיו באמצעות שותפות ושיתופי פעולה.

סילבוס הקורס:

מפגש	נושא
1	מבוא והיכרות ראשונית עם עולם המיצוי משאבים
2	שלב ראשון – טרום ההגשה
3	שלב שני – ההגשה
4	בני ברק כמקרה בוחן למיצוי משאבים
5	שלב שלישי – לאחר ההגשה
6	חסמים ופתרונות
7	קפיצת מדרגה למיצוי משאבים עירוני
8	סיכום שנה וחיבור לתכניות העבודה
9	למידת עמיתות (סיוע ובניית שת"פ, קידום פרויקטים משותפים, חיבור לתכנית האסטרטגית העירונית). שימור הפורום כמסגרת עבודה המשכית

צעד ראשון בדרך להקמת פורום - נושאים מרכזיים לבחינה

בחינת מערכת תומכת

1. האם קיימת פונקציה שמרכזת את מערך קולות קוראים – מי ולאיזו מחלקה שייכת?
2. האם קיימת מערכת דיגיטלית לאיתור ו/או ניהול ו/או דיווח קולות קוראים ואיזו?
   אם כן נבחן:
   - אילו הרשאות תפעול קיימות במערכת
   - מי מחזיק/בהרשאות למערכת
   - לאילו גורמים פנים עירוניים המערכת נותנת מענה
   - איש קשר טכני (רשות/חב' חיצונית)

בחינת מערכת המרכב"ה

1. מי מרכז את העבודה על המערכת ברשות
2. מיהם מורשי החתימה במרכב"ה (בדר"כ רה"ע וגזבר מחזיקים בכרטיס חכם)
3. מי רשאי להחתים דיגיטלית במרכבה
4. מי נותן תמיכה טכנית (רשות/ממשלה/ספק חיצוני)
5. למי יש הרשאות ולאילו פונקציות במערכת
6. מי צריך את המרכב"ה ועושה בה שימוש
7. מי עובד עם המערכת

בחינת נהלי עבודה

1. **אישור הגשת קולות קוראים**

מה נוהל העבודה לגבי שרשרת הגורמים המאשרים ברשות – מי מהווים חלק מהשרשרת, מה סדר האישור (גזבר/מנכ"ל/יח' כלכלית/יח' אסטרטגית)

2. **הגשת וכתיבת הקול קורא**

האם אלו עובדי הרשות המקומית או של חברה חיצונית

- עובדי הרשות – מיהם מגישי הקולות קוראים – האם אלו אנשים קבועים ברשות המקומית או שיש מספר אנשים בחלוקה לפי תחומים, האם יש עובד שהינו מרכז רשמי/לא רשמי במחלקה נתונה
- חברה חיצונית – האם אלו יועצים חיצוניים/חברות שמגישות עבור הרשות – מי הם, האם קבוע או פר פרויקט, באילו תחומים ומול מי ברשות עובדים

3. **דיווח מטעם הרשות על הקולות קוראים**

- מי מדווח? למי בממשלה, על מה (קבלות, חשבוניות, דוחות דיווח וכו'), האם יש איש קשר אגפי?
- האם קיים קשר בין ממלא הקול קורא למדווח ומהו? האם עובדים בשת"פ?
- האם קיימת בקרה לתחום הדיווחים ברשות, האם מרוכז באדם אחד בכל הרשות ואיפה יושב?
- האם קיים דו"ח מרכז לכל הבקשות בשלב הדיווח?

תהליך בניית הקבוצה

בקורס השתתפו 15 נציגות מיחידות הליבה של העירייה: תרבות, שירותים חברתיים, שירות, חינוך, תשתיות, אגף מוניציפלי, איכות סביבה, חברה כלכלית, הכנסות, BBC (מרכז העסקים של בני ברק), כמו גם נציגות מהיחידות התומכות לתחום: גזברות, בקרה, נכסים ומערכות מידע. בחירת המשתתפות נבעה מהצורך לחזק מקצועית את העובדות במתן כלי נוסף להשגת יעדיהן בתכנית העבודה, כמו גם בבניית מעטפת שיתופי הפעולה הנדרשת בתוך הרשות על מנת ליישמה.

סוגיות מהותיות בבניית הקבוצה:

1. גיוס הסכמה מבעל סמכות ברשות למהלך לגבי: תחום התוכן, גודל הקבוצה, תדירות פגישות
2. איתור שותף לחשיבה, מתוך או מחוץ לרשות
3. בניית הפורום:

א. מיפוי היחידות הרלוונטיות ברשות (ייצוג נכון ומקיף)

ב. בחירת נציגים/ות על פי קריטריונים:

- רגישות תרבותית (מגדר, רמת בכירות)
- יכולות אישיות ומקצועיות נדרשות (יכולת למידה עצמאית, יכולת ראייה מערכתית ולעבודה בשת"פ בין-אגפי ורתימת אנשים, יכולת כתיבת כרטיס פרויקט בסיסית וחשיבה מובנת ושיטתית, ועוד - לפחות ברמת הפוטנציאל)
- לגיטימציה להשתתפות:

מינוי מנהל ישיר / בעל סמכות רוחבית ברשות

תיאום ציפיות: גאנט שנתי מוטמע בלו"ז המשתתפים/ות, מחויבות לתהליך ולשעות הנדרשות כולל משימות בית

תשתית רשותית תומכת מיצוי משאבים - הצעת בני ברק

מערך מיצוי המשאבים בעיריית בני ברק מופעל על ידי היחידה לתכנון אסטרטגי, כאשר את הבקרה והמעקב אחר המערך כולו מבצע אחראי המערך. בכל אחת מהיחידות הרלוונטיות ברשות נבחרה רפרנטית שעברה הכשרה ממוקדת לעבודה עם קולות קוראים. הכשרה זו כללה את נציגות האגפים התומכים במערך: נכסים, גזברות, מערכות מידע, בקרה וחברה כלכלית, לצד היחידות המגישות קולות קוראים באופן שוטף.

הרפרנטיות מקבלות ליווי ותמיכה, מקצועית וטכנית בכל שלבי הגשת הקול הקורא מאחראי המערך.

קבלת ההחלטות מתבצעת ע"י דרג מקבלי ההחלטות ברשות - לשכת רה"ע ו/או לשכת מנכ"ל - בשלב ההחלטה על הגשת הבקשה.

אחראי מערך מיצוי משאבים מנהל את המערך העירוני באמצעות מערכת דיגיטלית תומכת המאפשרת שתי פונקציות מרכזיות:

1. איתור קולות קוראים - מערכת המאפשרת 'דחיפה' למייל של כלל הקולות קוראים המתפרסמים.
2. סנכרון ומעקב אחר הטיפול העירוני - שליטה בכל הקולות קוראים הפתוחים, בכל שלבי ההגשה.

פירוט המפגשים

בדפים הבאים תוכלו למצוא את פירוט מפגשי הקורס אשר נועד לייצר הכשרה מקצועית ממוקדת לעבודה עם קולות קוראים לצד העשרת הידע בעולם מיצוי המשאבים הרחב על ידי היכרות עם מגוון תיאוריות, מודלים וסיפורי הצלחה. המשכו של הקורס עסק בתכנים רחבים של מיצוי משאבים בתוך הרשות ומול גופים חיצוניים, העמקה בתכנים, הקניית מיומנויות, למידת עמיתות ועוד.

ההכשרה עוסקת בששת השלבים בעולם הקולות הקוראים שבתרשים:

טרום ההגשה				יישום ובקרה	
איתור התמיכה	ניתוח ואפיון	גיבוש תוכן	הגשה במרכב"ה	ביצוע	דיווח
• מקורות פרסום • מאגרי הפצה • הגשה לרשויות	• מבנה התמיכה • צרכי ויכולות הרשות • קבלת החלטה ואישור מגורם ממונה	• רתימת שותפים • איסוף נתונים • כתיבת תכנית ונספח תקציבי	• תוכן נדרש • טפסים ומסמכים • הרשאות והחתמות • הזנה למרכבה	• קבלת הרשאה • תיאום יישום רשותי • תכנית עבודה • מערך מעקב ובקרה • התקשרויות וחוזים (התקשרויות ספקים, כוח אדם, מבנים, פעולות) • הפעלה	• זמנים • תכנים (פעולות ונתונים) • חשבוניות ותשלומים • טפסי דיווח והחתמות • הזנה במרכב"ה

מפגש 1 | מבוא והיכרות ראשונית עם עולם המיצוי משאבים[1]

מטרות:

1. הכרות עם מבוא למיצוי משאבים ברשות
2. התנעת בניית קבוצת מובילות ברשות
3. תחילת יצירת שפה משותפת
4. תחילת הקניית כלים למיצוי משאבים

לו"ז	תוכן	פירוט
10:00–10:30	התכנסות וסבב שם ותפקיד | **מנחת הקורס**	
10:30–10:45	פתיחה כללית והסבר על המהלך | **מנחת הקורס**	הצרכים העירונים בפורום, מטרותיו, מסגרת ההכשרה ובחירת המשתתפות
10:45–11:45	סבב היכרות מעמיק | **מנחת הקורס**	סבב מעגל פנימי וחיצוני -הצגה שמית, איפה התחום של מיצוי משאבים פוגש אותי - בתפיסת התפקיד שלי ← במעגל הגדול, משתפות מה הפתיע אותי, למה מתחברת *שאלון למילוי אישי
11:45–12:15	מיצוי משאבים ברשות | **מנחת הקורס**	רקע כללי על תקצוב העירייה והפוטנציאל שיתוף בסיפורי הצלחה מהמשתתפות: היעזרות בגופי התמיכה - נציג הרשות גזירת שלבי הפעולה למילוי קולות קוראים
12:15–12:30	סיכום	סבב: מה הייתי מצפה מההכשרה, מה רוצה להגיד אמירה על שותפות המשתתפות בעיצוב ההכשרה, חלוקת משימת בית
עזרים		מצגת מפגש מספר 1[2]

1. הצגת מטרות הפורום:

- ייזום תהליך להגדלת מיצוי משאבים פוטנציאלים לרשות לצורך טיוב השירות לתושב: פיתוח מקצועי של אנשים מתוך המערכת בתחום מיצוי משאבים: הקניית ידע ומיומנויות למשתתפות לניצול משאבים קיימים, פנימיים וחיצוניים.
- יצירת ממשק רוחבי בין יחידות הרשות: התמודדות עם חסמים, פיתוח פתרונות עירוניים ושפת עבודה משותפת.
- בניית מערך אחיד ומסונכרן לניהול מיצוי משאבים פנימיים וחיצוניים ברשות: בניית נוהל עבודה רשותי.
- בניית קבוצה לומדת למיצוי משאבים: הבנת הצרכים והכלים הדרושים, ועבודה בקבוצת העמיתות. בנייה וחיזוק הקבוצה והמשתתפות בה.
- ברשות קיים גיבוי ליישום המלצות שתצאנה מהפורום, כגון הכנסת מערכת ו/או תקן שיצדיקו עצמם.

2. הצגת מסגרת הקורס:

- אחת לחודש וחצי
- שבעה מפגשים בשנה
- משך כל מפגש כשלוש שעותתוכן מקצועי למיצוי משאבים ברשות, כאשר השנה הראשונה מתמקדת בהכשרה על קולות קוראים
- סדנה משותפת שתתפתח לפורום ללמידת עמיתות למיצוי משאבים רחב ברשות

1 ראה נספח מספר 1 - לוח תכנית הכשרה
2 ראה נספח מספר 2 - מצגת מפגש מספר 1

3. הצגת משתתפות הקורס:

המשתתפות נבחרו מיחידות ליבה בעלות פוטנציאל למיצוי משאבים כגון תרבות, שירותים חברתיים, שירות, חינוך, תשתיות, אגף מוניציפלי, איכות סביבה, חברה כלכלית, הכנסות, BBC (מרכז העסקים של בני ברק), לצד היחידות התומכות בעירייה: גזברות, בקרה, נכסים ומערכות מידע.

מטרת בחירת המשתתפות: חיזוק מקצועי אישי, רשת עמיתות ובניית מעטפת שיתופי הפעולה הנדרשת בתוך הרשות למיצוי משאבים.

4. סקירת משאבי עירייה:

- הכנסות עצמיות של הרשות
- הכנסות ממשלתיות קבועות
- הכנסות ממשלתיות נוספות ותמיכות מזדמנות: קולות קוראים כדוגמה
- הכנסות נוספות: גופים פרטיים, ארגונים ועמותות, פרסים (אות החדשנות כדוג'). משרדים וגופים מפרסמים מדי שנה עשרות תמיכות ומכרזים לתקציבים בהיקפים של **מאות מיליוני שקלים** לרשויות מקומיות ותאגידים. מטרת הסקירה היא לראות כיצד מנצלים אותם טוב יותר.

5. ייעוד התקציבים:

- **פיתוח והקמת פרויקטים (**לדוג' מרכז צעירים עירוני 35-18 לחיזוק כלל תחומי החיים)
- הקמת והפעלת **פעילויות** שונות
- רכישות והצטיידות, מבנים **פיזיים**
- שכר לתקנים ייעודיים
- קורסים והכשרות מקצועיות (לדוג' קורס לבנייה ירוקה - דוגמה למיומנות ספציפית, קורסי המפע"ם - דוגמה למיומנויות כלליות).

6. כיצד ניתן להגדיל משאבים בעירייה?

- הגשת בקשות לתמיכה (קולות קוראים, פרסים, מענקים, תמיכות אחרות)
- קולות קוראים יזומים עי' הרשות: קולות קוראים/מכרזים שהעירייה מפרסמת
- בניית שיתופי פעולה עסקיים: נוגעים לרוב לאירוע ספציפי.
- איגום משאבים בין מחלקות בעירייה או בין רשויות (כולל חסכון בהוצאות).
- יש לשים לב כי כמעט בכל התקציבים התוספתיים להכנסות העצמיות של הרשות - נדרש מימון משלים של העירייה (מצ'ינג). אם מקור התקציב הינו ממשלתי, ייקבע שיעור השתתפות כחלק מהמדד הסוציואקונומי של הרשות. תפקיד הגזברות הוא לאתר מקור מימון משלים זה (ייתכן שמהתב"ר).

7. הצגת דוגמאות לקולות קוראים:

- קול קורא לאירועי תרבות - נציגת מחלקת תרבות
- קול קורא לחינוך סביבתי - נציגת מחלקת איכות הסביבה

8. שלבי הפעולה למילוי קולות קוראים :

- איתור התמיכות הקיימות
- ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטית לרשות המקומית:
- ניתוח ואפיון התמיכה
- ניתוח ואפיון צורכי העירייה
- גיבוש תוכן
- הגשה
- יישום
- דיווח ובקרה

משימת בית:

קחי לך כמה דקות לענות על השאלות הבאות:

- היכן פוגש אותי הפורום הזה? כיצד נוגע אליי הנושא?
- מה חשוב לי לקדם בתחום זה?
- מה היתרון/ החזקה שאני מביאה איתי?
- מה הייתי רוצה/יכולה לעשות במחלקה/אגף לו היה לי תקציב נוסף?
- אילו כלים או מיומנויות אני רוצה לרכוש על מנת לעסוק בנושא?
- האם וכיצד זה מתקשר לתפקידי בעירייה?

מפגש 2 | שלב ראשון - טרום הגשה

מטרות:

1. היכרות עם תהליך מיצוי משאבים מעייני הממשלה
2. הקניית כלים למיצוי משאבים באמצעות קולות קוראים: שלב טרום הגשה
   - איתור
   - ניתוח ואפיון: קריטריונים, יתרונות וחסרונות מבחינת העירייה
3. קבלת החלטות
4. בניית קבוצת מובילות/ים ברשות
5. יצירת שפה משותפת

לו"ז	תוכן	פירוט
08:30-09:00	התכנסות ופתיחה: הצגת מטרות המפגש | **מנחת הקורס**	
09:00-09:20	מבוא על מיצוי משאבים | **אלכא** ג'וינט ישראל	ההיבט הממשלתי: שלבי התגלגלות המשאב הממשלתי, ממדיניות ועד יישום משאבי ממשלה ברשות, ערך, אתגרים
09:20-09:40	שלב ראשון בקולות קוראים: האיתור | **מנחת הקורס**	מי מוציא קולות קוראים, מקורות איתור מידע, דד ליין
09:40-10:20	שלב שני בקולות קוראים: ניתוח ואפיון התמיכה המאותרת | **מנחת הקורס**	עבודה בקבוצות: רלוונטיות לרשות המקומית: מבנה הקול הקורא ותחומי הטיפול בו, ניתוח צורכי העירייה, שותפים
10:20-11:00	שלב שני בקולות קוראים: קבלת החלטה על הגשה | **מנחת הקורס**	עבודה בקבוצות: שיקולים בהגשה
11:00-11:20	כיצד המערכת עובדת, מה יש בה ומה חסר, הנגשת המידע לבעל תפקיד רלוונטי בעירייה, דגשים ועקרונות הצגת מערכת לקולות קוראים	
11:20-11:30	סיכום | **מנחת הקורס**	איך אני יוצאת מהמפגש, נושא שתפס אותי
עזרים		מצגת מיצוי משאבים [1] מצגת מפגש מספר 2 [2] דף עבודה - ניתוח ואפיון קול קורא [3]

1. **מבוא למיצוי משאבים מעייני הממשלה - מבנה הכנסות הוצאות רשות מקומית:** [4] במדינת ישראל, מעגל מקורות המשאבים החיצוני הראשוני לרשויות מגיע מגופי הממשלה, מעל 40% מסך הכנסותיה [5]. ההנחה הרווחת היא כי הרשויות המקומיות אמונות על רובם המכריע של השירותים לתושב וכי תמיכות ממשלתיות לרשויות הן דרכה של הממשלה ליישם מדיניות לאוכלוסיות כפי שקבעה, הרי שיש להתייחס לנתיב **ממשלה - רשות, כנתיב קריטי לטיוב השירות לתושב**.

1 ראה נספח מספר 3 - מצגת מיצוי משאבים
2 ראה נספח מספר 4 - מצגת מפגש מספר 3
3 ראה נספח מספר 5 - דף עבודה ניתוח ואפיון קול קורא
4 מתוך כלכלת השלטון המקומי בישראל, מסמך תשתית לפיתוח כלכלי מוניציפאלי. סיוון להבי וד"ר גל רומנו משרד הפנים
5 תיאור וניתוח תקציבי הרשויות המקומיות, מרכז המחקר והמידע כנסת ישראל, המחלקה לפיקוח תקציבי 2017

תיאור התפתחות התאוריה של מדיניות ציבורית כאבולוציה בת שלושה שלבים: האדמיניסטרציה הציבורית; הניהול הציבורי החדש והמשילות הציבורית החדשה (NPG). בהתאם לפרדיגמת המשילות הציבורית החדשה – מרכיב השותפות ומערכות היחסים בין הממשלה לרשות ודרכה לתושב – משמש גם בעולם מיצוי המשאבים מרכיב קריטי.

מאין נובע הקושי? בחינת הנחות יסוד: חשיבה על נקודות המוצא השונות של הממשלה והרשות מגלה כי אלו פועלות בעולמות תוכן מהם נגזרות דרכי עבודה שונות בתכלית. מעבודת מיפוי שנעשתה עם הממשלה והרשויות נראה בבירור כי קיימים תחומי עיוורון משמעותיים אצל שני השחקנים, מהם נגזרות הקצאות ולוחות זמנים אשר אינם מתחשבים בנסיבות הרשות וצרכיה מחד, ואינם מטמיעים את המדיניות ככוונתה בממשלה מאידך. ניתן לחלק את החסמים לארבעה תחומים: פוליטיקה; משאבים; מנגנונים ותהליכים; ותפיסות. בפילוח החסמים שנעשו בתכנית משותפת למשרד ראש הממשלה ומכון אלכא למנהיגות וממשל[1], כ-70% מהחסמים שצוינו הן על ידי נציגי ממשלה והן על ידי נציגי הרשויות – ממוקמים בתחומי התפיסות והמנגנונים, **הניתנים להשפעה וטיוב**.

2. מיצוי משאבים דרך קול קורא - שלב טרום הגשה

א. איתור תמיכות קיימות

- **מי מפרסם?** משרדי ממשלה, ארגונים ממשלתיים (כולל האיחוד האירופי), ארגוני מגזר שלישי, רשויות מקומיות
- **איפה מפורסם?** איפה אפשר למצוא אותו? חיפוש במגוון רחב של אתרים מול מערכות לאיתור המרכב"ה
- אתרי משרד והגופים הממשלתיים
- עיתונות כתובה – פרסומים, הודעות
- מערכת שלטון מקומי
- מע' ממוחשבות אחרות
- **מתי מפורסם** ומה הדד ליין? לא סדיר ולא תמיד מותאם (חגים/שישי)
- **הנגשת הקול הקורא ברשות**: **שיוך והנגשה למחלקה ברשות.** קיימות מערכות ממוחשבות הניתנות לרכישה והטמעה ברשות (כדוגמת צונאמי, ארמה וכו'), ומסוגלות לאתר תמיכות מכל המקורות המוזכרים מעלה. יש להגדיר קריטריוני אפיון של הרשות כולל סינון מדרגה; יש להגדיר איש קשר בכל מחלקה לקבלת ההתראות.

ב. ניתוח תמיכה קיימת

- **מבנה הקול הקורא** – מה נחפש: רקע, מטרות, מהות התמיכה, הגדרות, תנאי סף, אמות מידה, תקציב, נהלי הגשה, אופן הפעלת התקציב-תוקף האישור, לוחות זמנים, אופן תשלום התקצוב, זכויות המשרד, מחויבות הרשות, תנאים כלליים
- **קבלת החלטות:** איך מחליטים אם לגשת לקול הקורא?
- **מהות התמיכה** והאם הרשות עומדת בכך.
- **מתי מבצעים?** החלטה כן להגיש? משתנה אך דורש החלטה מראש. הרשות תבצע סינון ראשוני של התמיכות על פי מאפיינים וקריטריונים של הרשות (כדוג' מדד סוציואקונומי, מספר תושבים) שיפלח רק את הקולות הקוראים הרלוונטיים עבורה מכלל הקיימים. יש לאפיין את התנאים המבניים לקול הקורא – לרבות תנאי סף, לוחות זמנים, תקציב, מימון רשותי מצופה, ומחויבות הרשות. יש לערוך בדיקת היתכנות לעמידה בתנאי הסף וליכולת המימון הרשותית.
- **תנאי סף להגשה:** האם הרשות עומדת בהם?

  מאפייני רשות (כמות תושבים, מדד סוציואקונומי, פריפריה חברתית או גיאוגרפית)

  לוחות זמנים

1 תכנית "עד הקצה"

- **תנאי תוכן:**

  תחום התמיכה: האם מתאים לצרכי הרשות?

  אילו ממשקים רלוונטיים נדרשים בתוך הרשות והאם קיימת יכולת ונכונות מצידם?

  היתכנות ביצוע: שתפו כל הגורמים המקצועיים הרלוונטיים. תמיד לחשוב תוספתי לשירותים קיימים
- **בחינת היתכנות תקציבית:** יש לעשות בחינה רוחבית ברשות להיתכנות וכדאיות כלכלית

  מה גובה התקצוב? לא קבוע, ולא תמיד מוקצה מראש (למשל, 15 מלש"ח לכלל הרשויות)

  אופן תיקצוב הממשלה את הרשות? מצ'ינג ששיעורו נקבע בהתאם למדד סוציו אקונומי. האם קיימת יכולת ונכונות ברשות?
- **ניתן אישור מגורם ממונה**

הערה כללית: לא להימנע מהגשה בשל קריטריונים לא מובהקים: גם אינטרס המשרד הממשלתי הוא שההרשאה תנוצל. אלי מלכה לדוגמה קורא לרשויות לשלוח את בעל החלום לאנשי התקציבים בממשלה לשכנעם[1].

ג. הגשה – יורחב בהמשך

- **מועדי הגשה**:
- תכניות קבועות מול תכניות חד פעמיות
- פרק זמן ארוך להכנה או פרק זמן קצר
- **אילו טפסים, נתונים ומסמכים נדרשים?** חלקם חוזרים על עצמם באופן קבוע וחלקם משתנים מאחד לאחד
- **איך ממלאים ומגישים את הקול הקורא?** שונות במבנה הק"ק , צורך בשיתוף פעולה, כינוס פונקציות רלוונטיות

ד. ביצוע – יורחב בהמשך

- **מה מדווחים?** למי? ומתי? גם אם קיבלנו הרשאה, וגם יצאנו לביצוע – בסוף הדיווח הוא שיקבע כמה כסף נקבל...
- **שותפים:** גורמים מקצועיים רלוונטיים, גזברות, הנדסה- נכסים, אגף תכנון ובקרה
- **מנגנוני יישום תוך עירוניים**

קולות קוראים רוחביים ישנם משרדי ממשלה הפועלים בתחומים רוחביים הרלוונטיים ליחידות שונות ברשות. משרדים אלו מוציאים מדי שנה קולות קוראים עבור פעילויות שברשויות מסוימות מוגדרות תחת יחידת אם אחת וברשויות אחרות יהוה תחום רוחב החוצה מספר יחידות. כך למשל, המשרד לשוויון חברתי והמשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל.

דוגמא לקול קורא רוחבי: **הקמת מרכזי זכויות לצעירים** (המשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל)- מתייחס למרכזים הנותנים שירותים מוניציפליים לצעירים בטווח גילאים של 18-40. המרכזים נותנים שירותים במגוון רחב של תחומים: חינוך פיננסי, הדרכת הורים, מיצוי זכויות ויזמות. הטיפול בכתיבת הקול הקורא כמו גם בביצוע, דורשים חשיבה משותפת של מספר יחידות: האגף לשירותים חברתיים (חינוך לגיל הרך, המרכז לילד ונוער, מרכז מיצוי זכויות), מרכז ההכוון התעסוקתי, מחלקת צעירים ונוער ועוד.

1 ראש המועצה האזורית גולן לשעבר, 2001-2018

הצגת מערכת לקולות קוראים

מערכת צונאמי הינה אחת ממספר מערכות לאיתור קולות קוראים הקיימים כיום בשוק.

המערכת מאפשרת קבלה של כלל הקולות קוראים שיוצאים ממשרדי הממשלה והגופים השונים ישירות למייל המוגדר לה.

כך למעשה יכולה הרשות להבטיח איתור של כלל הקולות קוראים המפורסמים בזמן אמת.

מסך הבית של המערכת (המופיע מטה) מאפשר מיון של הקולות קוראים המטופלים ל-5 עמודות בהתאם לשלב הטיפול בבקשה.

ניתן להזיז את הקול הקורא מעמודה לעמודה בהתאם לקצב ההתקדמות וכך לבצע מעקב אחר סטאטוס הטיפול בו.

עמודה ראשונה | **קול קורא חדש** - רשימה של כל הקולות קוראים שפורסמו

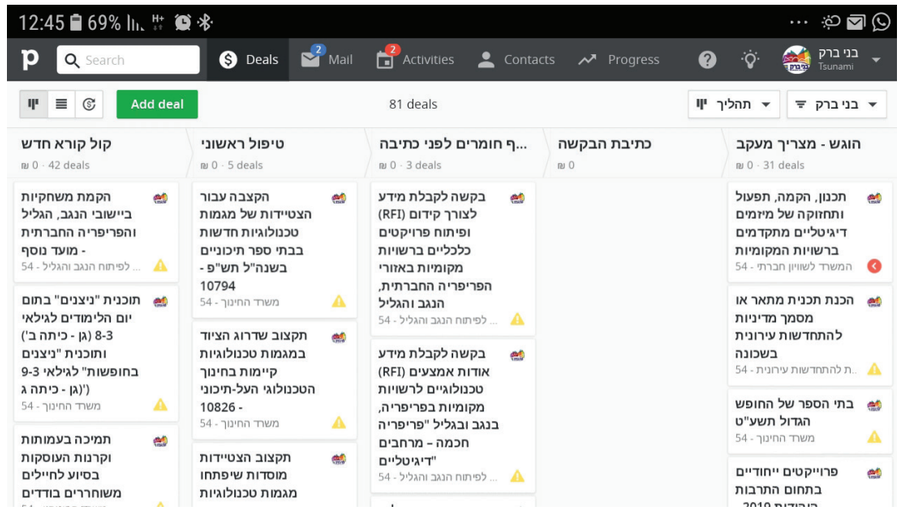
עמודה שנייה | **טיפול ראשוני** - בקשות שנמצאות בתחילת טיפול

עמודה שלישית | **איסוף חומרים לפני כתיבה** - שלב בו יש לאסוף חומר ספציפי לצורך מידע רלוונטי לכתיבת הבקשה

עמודה רביעית | **כתיבת בקשה** - קיים כל החומר הרלוונטי, יש צורך בכתיבה של הבקשה להגשה על פי ההוראות שנדרשו בקול קורא.

עמודה חמישית | **הוגש - מצריך מעקב** - הבקשה הוגשה למשרד הרלוונטי, מופיעה במערכת כדי לעקוב אחר קבלת תשובה ולעדכן בהתאם.

לצורך סגירת הטיפול בבקשה במערכת יש לעדכן בסיום את סטאטוס הבקשה - זכייה/הפסד עם תיאור הסיבה הרלוונטית (נשללה/אושרה/ נמצאה כלא רלוונטית וכו').



מפגש 3 | שלב שלישי ורביעי - הגשה ותוכן

מטרות:

1. למידה מהצלחות: היכרות מקרה בוחן בעולם
2. הקניית כלים למיצוי משאבים דרך קולות קוראים: הגשה
3. גיבוש תוכן
4. איסוף נתונים וטיפול במסכי בקשה
5. בניית קבוצת מובילות ברשות
6. יצירת שפה משותפת

לו"ז	תוכן	פירוט
08:00-08:20	התכנסות ופתיחה: הצגת מטרות המפגש | **מנחת הקורס**	
08:20-08:50	השראה מהעולם | **מנחת הקורס**	סיפור מקרה העיר קוריטיבה, ברזיל. הצגת 4 הרפורמות שנעשו בעיר בדגש על אשפה ותחבורה כדוגמה למהפכה בסטטוס איתנות רשות תוך שיתוף ציבור והעלאת מקורות ההכנסה.
08:50-09:15	שלב שלישי | גיבוש תוכן להגשת קול קורא **מנחת הקורס**	למידה מדוגמאות טופס סגור למילוי, בניית תיק פרויקט
09:15-09:45	שלב רביעי | הגשה מסמכים וטפסים **מנחת הקורס**	למידה ודגשים לטפסים השונים
09:45-10:30	התנסות מעשית בגיבוש תוכן לקול קורא	עבודה בקבוצות: כתיבת תוכן סביב קול קורא לדוגמא (תרבות יהודית)
10:30-11:00	הצגת מערכת המרכב"ה | **מאיר שטיינרייך** מנהל אגף חוזים והתקשרויות עיריית בני ברק	איך המערכת עובדת, הרשאות, דרכי עבודה טכניות ומהותיות, מה יש בה ומה אין, הנגשת המידע לבעל תפקיד רלוונטי בעירייה, דגשים ועקרונות
11:00-11:30	סיכום | **מנחת הקורס**	איך אני יוצאת מהמפגש, תובנות להמשך
עזרים	מצגת מפגש מספר 3[1] דף מלווה לבחינת בקשה[2]	

א. למידה מהצלחות - העיר קוריטיבה, ברזיל (Curitiba) "התכנית הכוללת של קוריטיבה" - 1968, הביאה לזכייתה בעיר החדשנית ביותר בעולם, מופת בינלאומי לחדשנות אורבנית. ראש העיר חיימה לרנר (Jaime Lerner) הוביל חזון למהפכה באמצעות 4 רפורמות בעיר. דוגמאות ל-2 מהן:

1. **תחבורה ציבורית כפתרון לעוני והזנחה** תוך מיפוי הצירים הנדרשים, תיעדוף תשתיות תחבורה ציבורית, פתרונות נגישות מתקדמים וזולים. התוצאות היו ירידה משמעותית בפקקים בכביש ועלייה ניכרת במשתמשים בתחבורה ציבורית; חיבור גיאוגרפי של כלל חלקי העיר תוך חיבור כלל התשתיות האזרחיות-חברתיות לנתיבי תחבורה ציבורית; הרחבת הכניסה למעגל העבודה וצמצום פערים.

---

1 ראה נספח מספר 6 - מצגת מפגש מספר 3
2 ראה נספח מספר 4 -דף מלווה לבחינת בקשה

אוטובוס זה כל הסיפור: מיפוי העיר באמצעות רשת של 5 צירים מרכזים שמתחברים למרכז העיר

- סגירת הרחוב המרכזי לכלי רכב: המדרחוב הראשון בעולם
- נתיב מרכזי ורחב לאוטובוסים
- אוטובוסים גדולים שמכילים 300 איש (לעומת מס' אנשים מועט יותר ברכב פרטי)
- תדירות של אוטובוס אחד לדקה
- אין צורך בתשתיות מיוחדות או חפירות ייעודיות, משך הכנה קצר (שנתיים) ונגישות לנכים בשימוש עצמי
- תחנות חדשניות ונוחות המעניקות מחסה מכל מזג אוויר
- תשלום מראש
- עליה ויציאה לדרך בתוך שניות
- נסיעה מהירה
- אוטובוס בעל ביצועים שקטים כשל רכבת תחתית
- עלות זולה – אחוז אחד מעלות רכבת תחתית

התוצאה: העדפת התחבורה הציבורית על פני הרכב הפרטי

- מחיר נסיעה זול יחסית
- 85% מאוכלוסיית העיר עושה שימוש בתחבורה
- עיר ללא פקקים
- ערים בעולם אימצו את מערכת התחבורה העירונית של קוריטיבה

2. **פינוי פסולת כמנגנון לצמצום פערים** באמצעות חשיבה חדשנית, הצליחה העירייה לייצר מהפיכה של ממש בתחום האשפה בעיר. העירייה רכשה את הפסולת מהתושבים כאשר התשלום הועבר ככרטיסי אוטובוס. העירייה השקיעה בתשתית מחזור חדשנית ומותאמת המשלבת העסקת דרי רחוב ומכירה של מוצרי המחזור. התוצאה הייתה יצירת משק כלכלי המקיים את עצמו; יצירת מקומות עבודה לדרי הרחוב; עיר נקייה יותר ושינוי תרבותי עמוק.

התוצאה: בתוך חודשים ספורים התפנו כל שטחי המזבלה בעיר

- אחוז גבוה ביותר של מחזור פסולת (70%) כבר למעלה משני עשורים
- יצירת משרות תעסוקה חדשות בעיר
- השיטה מממנת את עצמה באמצעות רווחי המחזור

דיון

- הובלת תהליכים ומנהיגות הכוללים קביעת חזון ומימושו, תכנון חכם ויצירתי, תפיסה של קיימות כלכלית והרחבת הכנסות העירייה.
- בהקבלה לבני ברק, קצב גידול אוכ' מהיר ודירוג סוציו-אקונומי נמוך (2) נותנים יתרון לקולות קוראים ככלי למיצוי משאבים בשל תנאיו.

מהו סוד ההצלחה?

- מה ניתן ללמוד מהמהלך?
- כיצד הרפורמות מקדמות מיצוי משאבים?
- כיצד מתווים דרך?
- כיצד רותמים אנשים לעשייה?

ב. שלב שלישי ורביעי קורים במקביל. אלו שלבים בהם מגובש התוכן הנדרש, נדרש טיפול מסודר במסמכים בירוקרטיים והליך ההגשה עצמו:

1. **גיבוש התוכן:** בד"כ הטפסים והפורמטים והדרישות דומים בתוך משרד נתון, ושונים מאוד בין המשרדים. 2 דוגמאות שהוצגו לגיבוש תוכן: מרכז זכויות לצעירים שנבנה כטופס סגור למילוי; אל מול צמצום זיהום אוויר מיוממות רכבים פרטיים שנדרש עבורו בניית תיק פרויקט.
2. **במקרה של טופס סגור**, ההגשה היא לרוב מהירה כך שלעתים לא כל השותפים הרלוונטיים יצטרכו להיות שותפים לכתיבה. עם זאת, ההתייעצות והלמידה ממקרים דומים היא חשובה. **במקרה של טופס פתוח**[1]: לרוב מתפרסם כשאין תשובה אחת נכונה ומוכחת, ובהיעדר קשר ישיר עם השטח. העבודה בטופס מסוג זה היא מרובה – אבל כך גם ההזדמנות. יש ערך באיסוף הנתונים לטופס שישרתו את הרשות בהמשך לצרכים שונים ומגוונים.
3. **טפסים ומסמכים:** על פי רוב, יש להחתים את מורשי החתימה והיועמ"ש על הטפסים השונים, דבר העשוי ליצור צוואר בקבוק ויש להיערך לכך מראש.
   - טופס בקשה לקבלת תמיכה
   - טופס התחייבות/הצהרת הרשות
   - טפסים נוספים להחתמה (מופיעים בנספחי הבקשה)
   - תיק פרויקט/טופס בקשה/נספח תיאור פרויקט
   - דו"ח מקורות ושימושים
   - טופס 149/טופס 150
   - דגשים עליהם יש לתת את הדעת בבואנו למלא את הקול קורא:
   - עד כמה הפרויקט/הצעה יישומי?
   - לוודא כי קיים חיבור בין מטרות הקול קורא למטרות/הצרכים העירוניים
   - אישור התוכנית/קול קורא על ידי הגורמים הרלוונטיים ברשות המקומית
   - גילוי יצירתיות ומקצועיות מסייעים בכתיבת קול קורא איכותי
   - כתיבת קול קורא תוך התבססות על נכסים/תכניות קיימות בתוך הרשות המקומית
   - רתימת השותפים כבר בתהליך הכתיבה של הקול קורא לתוכנית העתידית
4. **שלב רביעי - הגשת הבקשה** במערכת המרכב"ה:

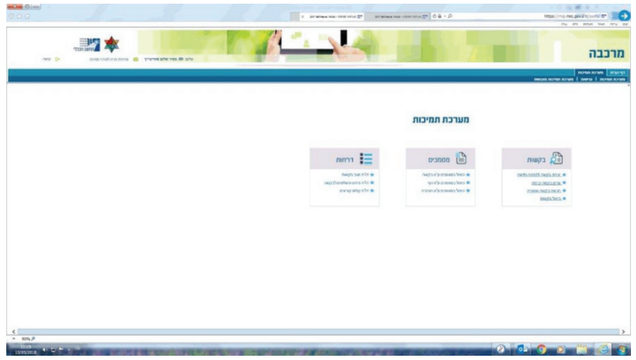
יש לוודא האם קיים ברשות אחראי לתפעול המרכב"ה מטעמה. יש לוודא שיודעים מה סכום הפרויקט, מה הסכום המבוקש מהמשרד ומהם מקורות המימון הנוספים. חשוב לדעת שתאריך ההגשה הינו קבוע, וכי האחריות לוודא שהבקשה התקבלה היא על הרשות בלבד. **מערכת המרכב"ה:**

- היכרות ראשונית עם המערכת
- הצגת הטפסים הרלוונטיים
- הסבר על חתימות דיגיטליות
- תהליך ההגשה והעבודה עם המערכת
- דגשים חשובים

1 ראה נספח מספר 8 - בניית תיק פרויקט

הגשת קול קורא באמצעות מערכת המרכב"ה:

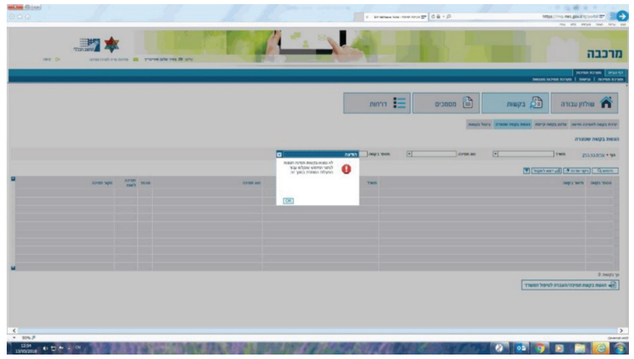
1. דף הבית של המערכת:



2. **בחירת רובריקת- 'בקשות'**

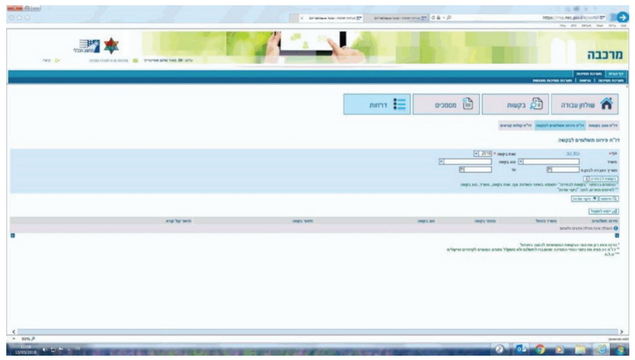
אופציה א- יצירת בקשה לתמיכה חדשה

אופציה ב- הגשת בקשה שנוצר



3. **דו"ח פירוט תשלומים לבקשה**

במידה ונרצה להפיק דו"ח לקבלת מצב נתוני תשלום, נוכל לבחור את המשרד הרלוונטי וסוג התשלום:



מפגש 4 | בני ברק כמקרה בוחן למיצוי משאבים

מטרות:

1. למידה מהצלחות: היכרות מקרה בוחן בני ברק
2. הקניית כלים למיצוי משאבים דרך קולות קוראים: שלב הביצוע
3. בניית קבוצת מובילות תחום קולות קוראים ברשות
4. יצירת שפה משותפת

לו"ז	תוכן	פירוט
09:00–09:15	התכנסות במתחם העסקים BBC בני ברק ופתיחה: הצגת מטרות המפגש | **מנחת הקורס**	
09:15–09:30	השראה מהעיר: סקירת נתונים | **מנחת הקורס**	רקע על העיר מההיבט הכלכלי. הצגת נתוני הכנסות, תקציב עירוני, התפלגות תקציב, נתוני הכנסות ארנונה ומגמות
09:30–10:00	הרצאה "מגירעון להבראה" | **אריק אדלר** גזבר העירייה בני ברק	ההון האנושי כמפתח להובלת שינוי
10:00–10:30	הרצאה "מה בין רשות מקומית למגזר עסקי" | **ישראל לייזר** מנהל מינהלת ה-BBC בני ברק	איך רשות מצמיחה ערך מוסף למגזר עסקי והשקעות
10:30–11:15	סיור במתחם ותצפית | **ישראל לייזר** מנהל מינהלת ה-BBC בני ברק	למידה על התפתחות המתחם, פינויים, תב"עות, מגדלים בבנייה
11:15–12:00	הרצאה "פיתוח כלכלי ברשות" | **שושי לרנר** מנהלת אגף יזמות וכלכלה עיריית בני ברק	"פילים לבנים" בעיר ואיך מפתחים שטחים מניבים, הכנסות עצמיות לרשות
12:00–12:45	סדנה "בואו נקים ספרייה עירונית"[1] | **מנחת הקורס**	התנסות מעשית בממשקי עבודה, קידום פרויקט, הנעה לפעולה, עבודה מול גורמי מקצועי בעלי אינטרסים שונים
12:45–13:30	מה למדתי היום, איך אני יוצאת מהמפגש, תובנות להמשך הדרך סיכום יום ותובנות | **מנחת הקורס**	
עזרים		מצגת מפגש מספר 4[2]

למידה מהצלחות: היכרות עם מקרה בוחן בני ברק: בשנים האחרונות התחולל שינוי דרמטי בעיר במונחי תפקוד וקיימות כלכלית. בני ברק היא העיר הצפופה בארץ, אשכול חברתי כלכלי 2, עם אחוז הנחות בארנונה למגורים מהגבוהים בארץ. הפערים בין רשויות בהכנסות לנפש משתקפים בכלל תחומי החיים ופוגעים ישירות בתושבי הקצה.

מגרעון להבראה - אריק אדלר גזבר העירייה: לפני 10 שנים, תקציב הרשות עמד על 700 מלש"ח וגירעון נצבר של 300 מלש"ח. היו לכך השלכות אינסופיות לאי תשלום משכורות וספקים, פגיעה בעובדי הרשות, אובדן ביטוח והעלאת תעריפי ספקים, העלאת ריבית בנקים להלוואות, תחושת בושה לעובדים וירידת פריון, שביתות ולכלוך. **המדינה אילצה בעקבות כך את העירייה לחתום על תכנית הבראה.**

ההבראה הוכיחה את עצמה: היום התקציב עומד על 1.3 מיליארד ₪ עם גירעון מצומצם של 130 מלש"ח. החובות צפויים להיסגר בעוד כעשור. עיריית בני ברק הפכה לעירייה מצטיינת ומאוזנת תקציבית מזה עשור.

מרכיבים בתכנית ההבראה:

- **מרכיב כלכלי:** 94% גביית ארנונה, מיכרוז מחדש לספקים וירידה בתנאי התשלום.
- **מרכיב אנושי:** חיבור העובדים לנושא. מתן תחושת שייכות ומוטיבציה להשקעה הינם חיוניים להצלחה.
- **מרכיב מקצועי:** צורך להצטיין ולהיות המקצועיים ביותר בכל תחום עשייה.

בין רשות מקומית למגזר העסקי: ישראל לייזר, מנהל מינהלת ה-BBC

- בני ברק הופכת למרכז מוביל לעסקים: הביקוש לעסקים בבני ברק עצום בשל הצורך בסביבה מיטבית נטולת וונדליזם. ישנו ביקוש למשרדים עוד לפני סיום הבנייה. השטח של המינהל: העירייה מפנה ועושה את המכרזים, חולקת עם מנהל מקרקעי ישראל באופן שווה את ההכנסות וההוצאות.
- חזון עתידי: 2,500 יחידות דיור במחיר למשתכן ופארק גדול בדומה לפארק הירקון. החלום החל לפני 20 שנה כאשר ראש העיר הגיש תכנית למגדל 18 קומות כאשר בבני ברק היו 2 מגדלים בלבד. הגבייה של הארנונה לעסקים החלה ב-3 מלש"ח וצומחת בצורה ניכרת כך שב-2022 צפוייה גבייה של 120 מלש"ח מארנונה לעסקים.

פיתוח כלכלי ויזמות: שושי לרנר, מנהלת אגף יזמות וכלכלה

- אגף שהוקם לאחרונה בהמשך לתהליך ההבראה בשלבים כפי שהושם בבני ברק: הבראה במודל משולב
- תכנון עתידי: תב"ע 275: "הכתר של בני ברק". מתחם מגורים + אזור מסחרי + פארק. התכנית היא הראשונה שיצאה לוועדת תכנון מגורים לאומית (ותמ"ל) של האוצר.
- הסכם פיתוח: בד"כ קבלן או יזם משלמים לעירייה היטלי פיתוח והעירייה מפתחת. רמ"י הציעה מודל אחר שעיקרו תמריץ לרשויות מקומיות להיכנס לפרויקטים.
- **סיכום:** אנשים מבחוץ זוכרים עיר גרעונית - והגישה שלנו שוברת מיתוסים. בעיניה החוזקות של העיר הן:

  "אצלי בבית יש הכל": כל השירותים והשחקנים נמצאים ומתואמים ביניהם באופן עמוק.

  הגורם האנושי: ההון האנושי בעירייה איפשר הצלחה חסרת תקדים בתכנית ההבראה.

1 ראה נספח מספר 9 - הקמת ספרייה עירונית
2 ראה נספח מספר 10 - מצגת מפגש מספר 4

מפגש 5 | לאחר הגשה

מטרות המפגש:

5. למידה מהשראה: כלכלה שיתופית
6. הקניית כלים למיצוי משאבים דרך קולות קוראים: שלב ביצוע ודיווח
7. בניית קבוצת מובילות תחום קולות קוראים ברשות
8. יצירת שפה משותפת

לו"ז	תוכן	פירוט
08:30-08:45	התכנסות ופתיחה: הצגת מטרות המפגש | **מנחת הקורס**	
08:45-09:15	השראה - הרצאת כלכלה שיתופית | **מנחת הקורס**	היכרות עם ההתפתחויות בתחום, היבטים משמעותיים, השפעות ומגמות
09:15-09:45	יעדים בתכנית עבודה רשותית | **ישראל הינמן** מנהל פרויקטים עירוניים עיריית בני ברק	היכרות והצגת יעדים וחידושים לשנה הקרובה, לקבלת החלטות הגשה לקולות קוראים
09:45-10:30	שלב חמישי **יישום** קולות קוראים | **מנחת הקורס**	למידה והעמקה של כלי עבודה נדרשים לתכנון וביצוע - לו"ז, בניית גאנט, ניתוח באמצעות מודל SWOT
10:30-11:15	שלב שישי **דיווח** על ביצוע קולות קוראים | **מנחת הקורס** למידה מהרשאות ודיווחים קיימים | **בנימין שטיינהרט** אחראי מערכות מידע עיריית בני ברק	המצב הרצוי, אתגרים ובעיות
11:15-11:45	סיכום מפגש ותובנות | **מנחת הקורס**	
עזרים:		מצגת מפגש מספר 5 [1]

א. כלכלה שיתופית:

מה זה? מערכת כלכלית המבוססת על שיתוף מוצרים, שירותים ורכוש בין אנשים פרטיים.
לשם מה? לנצל בצורה טובה יותר את המשאבים שאנחנו משתמשים בהם, לקבל רווח כלכלי מהמשאבים ולהוזיל עלויות.
מה חדש? הטכנולוגיה, הכול הופך פשוט ונגיש יותר

1 ראה נספח מספר - 11 מצגת מפגש מספר 5

*הצגת מגוון רחב של דוגמאות מהארץ ומהעולם

תחום	יתרונות	חסרונות
נדל"ן	חיסכון כלכלי הגדלת היקפי תיירות	עליית מחירי דיור העלמת מס
שיתוף נסיעות	חיסכון כלכלי הפחתת עומס בכבישים הפחתת נזק סביבתי	בעיות ביטוח העלמת מס בטיחות ובטחון
בנקים והלוואות המונים	תנאים נוחים אפשרות לקבלת הלוואה	פוטנציאל סיכון גבוה

רגולציה בערים:

נקודות להתייחסות:

- מעבר מבעלות פרטית לנגישות ונוחות
- בארטר, שירות תמורת שירות
- ניצול יעיל של משאבים
- שירותים נלווים: עסק לכל דבר
- כלכלה שיתופית מקומית, תמיכה של הרשות המקומית
- גמ"ח: אלטרנטיבה נוספת

שלב היישום והבקרה:

קבלת ההרשאה לכסף אינה השלב האחרון בתהליך העבודה על קולות קוראים. ישנם שני שלבים גדולים המאפיינים את השלבים הבאים: שלב חמישי - **יישום** הפעולה לה התחייבנו. לרוב אינו נמצא בידי הפורום הזה אך בלעדיו הכסף לא יתקבל ברשות. שלב שישי - **הדיווח** כולל פעולות רבות על מנת לסיים את העבודה. אחד השלבים החשובים הינו קבלת ההרשאה מהמשרד והחתמתה על ידי אנשי הרשות המקומית ואנשי המשרד - בלי חתימות אלה ההרשאות לא תקפות והכספים לא יגיעו לרשות המקומית.

דגשים

- תיאום כלל הפונקציות הרלוונטיות לביצוע בתוך הרשות (מש"א, מחשוב, תשתיות, חשב, גזברות)
- בניית מערך מעקב ובקרה
- קביעת פורום/ועדה ליישום
- ביצוע התקשרויות
- עבודה על פי נהלי העירייה
- בניית לוח זמנים וגאנט עבודה

ג. שלב שישי - הדיווח הכללי הרצוי:

- בדיקה קפדנית של דרישות הקול קורא ודרישות ההרשאה
- התחייבות המבצע לעמוד בנהלי דיווח
- תכנון מראש והערכות למערך הדיווח בהתאם לדרישות (טווח זמנים לביצוע ודיווח, חשבוניות, אישורי תשלום)
- מילוי טפסי דיווח (החתמה והזנה במערכת)
- עמידה בלו"ז המשרד

המצב הרצוי - הרמה העירונית:

- לוודא שהחשבוניות מוזנות במערכת ומשולמות (באחריות האגף)
- החתמה של טפסי דיווח על ידי מרשי חתימה
- הזנת הטפסים במערכת המרכב"ה
- עמידה בנהלי עבודה (מכרז, חוזים, פרוטוקול, אישור תב"ר)

מפגש 6 | חסמים ופתרונות

מטרות המפגש:

1. הקניית כלים למיצוי משאבים דרך קולות קוראים: מפתחות להצלחה
2. בניית קבוצת מובילות תחום קולות קוראים ברשות
3. יצירת שפה משותפת

לו"ז	תוכן	פירוט
08:30–09:00	התכנסות	
09:00–09:30	חיבורים מחדש לתהליך | **מנחת הקורס**	תזכורת לאחר חופשה ארוכה של המשתתפות על המפגשים שהיו, חלוקת דף סיכום תהליך מתומצת על פי שלבים והתכנים
09:30–10:00	בחינת מיצוי הכנסות מקולות קוראים | **מנחת הקורס**	הצגת ממצאים על סמך שאלון שהועבר בין משתתפות הקורס והמערכת, על פי שלבי העבודה השונים
10:00–11:00	סדנת מענים וחסמים | **מנחת הקורס**	15 דק' עבודה אישית - דף עבודה מטריצת חסמים | עולמות תוכן על פי שלבי עבודה, בחלוקה לחסמים ופתרונות פנים וחוץ רשותיים 45 דק' עבודה בקבוצות: הצעות לייעול ושינוי השיטה, ניתוח קריטריונים: עבודה עם ניתוח פתרונות | האם הפתרון פנימי או חיצוני | האם יש לי יכולת השפעה עליו? | מה נדרש כדי שיקרה? האם בר יישום בטווח קצר או ארוך? | האם פתרון נקודתי או מערכתי?
11:00–11:30	הצגת תוצרים | **מנחת הקורס**	ניסוח מסמך אחיד
11:30–12:00	סיכום הקורס | **מנחת הקורס**	הצגת נוהל פנים רשותי להערות
עזרים	מצגת מפגש מספר 6[1] | שאלון לרפרנטיות מיצוי משאבים[2] מטריצת חסמים[3] | דף עבודה לניתוח פתרונות[4] נוהל פנים רשותי- עיריית בני ברק[5] | טבלת חסמים ופתרונות- תוצר מהמפגש[6]	

מפתחות להצלחה בתהליך העבודה על קולות קוראים:

- פיתוח הבנה רחבה של הסוגיה אותה מעוניינים לקדם: להבין נקודות מבט של מחלקות שונות בעירייה ובעלי עניין
- הבנה של המוטיבציה של כל בעלי העניין להשגת המטרה המשותפת: מתן שירות לתושב
- איתור בעלי העניין הנכונים ורתימתם עוד בשלב הבניית הרעיון
- חשיבה יצירתית
- שיח רב משתתפים, כולל תושבים, מגזר עסקי
- ניהול עובדים: העצמת בעלי תפקידים ברשות, גיבויים על ידי בכירים ברשות, תגמול יצירתיות (תחרות רשותית) והתפתחות מקצועית אישית

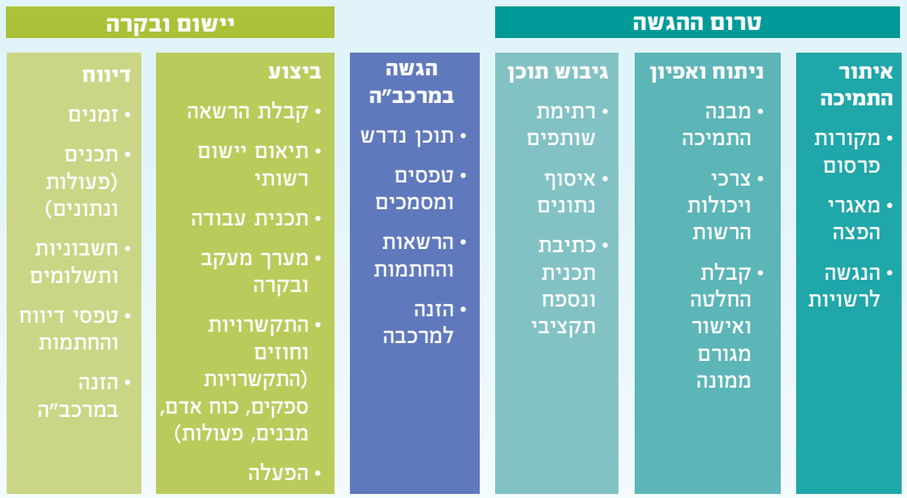
מיפוי הבעיות בתהליך העבודה על קולות קוראים

- היעדר התאמה בין הבקשה המוגשת לביצוע בפועל ('מלבישים פרויקט' / צרכים עירוניים)
- חשבוניות שאינן עומדות בטווח ההרשאה (מוקדמות או מאוחרות)
- ביצוע שנעשה שלא על פי הגדרות הק"ק
- פרסומים לאירוע/לפרויקט ללא לוגו משרדי
- הפרויקט אינו מדווח כלל למשרד הממשלתי
- תהליך לא רציף לאורך השלבים השונים של העבודה על הקול קורא (לא עודכנה זכייה, אדם אחר מטפל בבקשה)

1 ראה נספח מספר 12 - מצגת מפגש מספר 6
2 ראה נספח מספר 13 - שאלות לרפרנטית מיצוי משאבים
3 ראה נספח מספר 14 - מטריצת חסמים
4 ראה נספח מספר 15 - דף עבודה לניתוח פתרונות
5 ראה נספח מספר 16 - נוהל פנים רשותי - עיריית בני ברק
6 ראה נספח מספר 17 - טבלת חסמים ופתרונות - תוצר מהמפגש

תוצרים עיקריים

מרכיבי נוהל רשותי לעבודה עם קולות קוראים



עץ קבלת החלטות להגשה - תנאי רשות

עקרונות לעבודה יעילה עם קולות קוראים

1. ייעול דרכי עבודה פנים רשותיות

- העצמת אנשים קיימים במערכת
- עבודה מקצועית ולא פוליטית
- בחירת המשתתפים
- בניית הכשרה בתנועה על פי ידע ומיומנויות המשתתפים ובהשתתפותם הפעילה
- היכרות עם עולם התמיכות הממשלתיות: תחומים, מטרות, מנגנונים, לוחות זמנים ונהלי עבודה
- דיגיטציית תהליכים פנים רשותיים
- בניית ממשקים בין מחלקות בעירייה לסנכרון, שת"פ ואיגום משאבים ומעטפת בין אגפים מבצעים לאגפים תומכים
- חדשנות: דרכי חשיבה ממקומות אחרים: מגזר עסקי (תמרוץ עובדים), תכנית צוערים

2. תכנון מוקדם

- אג'נדה מוגדרת של הרשות במה ובאילו אוכלוסיות תרצה לטפל
- טיוב לצרכי האוכלוסייה (עי' סקרים למשל)
- זיהוי קולות קוראים רלוונטיים חוזרים
- כתיבת תכניות מגירה ברשות

3. ביסוס מערכות יחסים עם שותפים ממשלתיים ולא

- היכרות עם בעלי התפקידים הרלבנטיים
- זיהוי הזדמנויות קיימות תואמות צרכי רשות
- נקודות מבט שונות: הממשלה בוחנת קהלי יעד (צעירים) ואילו הרשות בוחנת תחום (רווחה)
- התאמה תרבותית של נוסח ודרישות התמיכות לקהלי היעד הייחודיים של הרשות
- הרחבת מקורות מימון: ממשלה, עצמיות, מגזר עסקי, פילנתרופיה
- פיתוח הזדמנויות (אפילו ערכיות)

נספחים

נספח מספר 1 | לוח תכנית הכשרה

פורום מיצוי משאבים- תכנית הכשרה								
מספר מפגש		1	2	3	4	5	6	7	8
תאריך		12.3.18	16.4.18	14.5.18	18.6.18	8.10.18	דצמבר/ינואר	פברואר/מרץ	טרם נקבע
נושא		מבוא והיכרות ראשונית	שלב 1-טרום הגשה	שלב 2- הגשה	בני ברק כמקרה בוחן למיצוי משאבים	שלב 3-לאחר הגשה	חסמים ופתרונות	מפגש סיכום רחב	קפיצת מדרגה למיצוי משאבים
מבנה	עולם מיצוי המשאבים- רחב		ההיבט הממשלתי- ממדיניות ועד יישום	מיצוי משאבים בקוריטביה, ברזיל	מפגש עיון- מתחם ה-BBC: 1. אריק אדלר- גזבר העיריה, מגרעון להבראה 2. שושי לרנר- פיתוח כלכלי ויזמות 3. ישראל לייזר- מנהל מתחם העסקים, סיור במתחם 4. הקמת ספרייה עירונית- התנסות מעשית	כלכלה שיתופית בעולם מתפתח	סשן שלחנות עגולים- איתור וגיבוש תובנות וחסמים	1. הצגת התהליך של בני ברק במיצוי המשאבים. 2. הצגת תובנות וחסמים 3. מסמך קורס	שת"פ עסקים
	ידע מקצועי	מבוא למשאבי הרשות	1. איתור 2. ניתוח ואיפיון 3. קבלת החלטות	2. גיבוש תוכן 3. איסוף נתונים וטיפול במסכי בקשה		1. היכרות עם ישראל הינמן 2. שלב הביצוע 3. שלב הדיווח- בינמין שטנייהרט			1. בניית ת"ע- יעדים, מדדים ובקרה רשותית
	כלי	היכרות ראשונית עם ק"ק	היכרות עם בנימין- איתור דרך מערכת צונאמי	לימוד על המרכב"ה- מאיר שטיינרייך		לו"ז, גאנט, SWOT			
	למידת עמיתות- ק"ק פעיל	הצגת ק"ק שהתימו- אסתר קינן ושרה ליזרוביץ							
הערות		בניית נוהל פנימי							

אז מה זה הפורום הזה?

מטרות הפורום

1. ניצול משאבים פוטנציאלים לרשות
2. הגדלת משאבים לפרויקטים ויוזמות חדשות
3. יצירת ממשק רוחבי בין יחידות העירייה
4. העשרה והקניית מיומנויות למשתתפות
5. בניית מערך אחיד ומסונכרן לניהול התחום

משאבים ברשות מקומית

מקורות תקציביים עיקריים ברשות מקומית

1. הכנסות שוטפות ורשות פיתוח
2. תקציבים שוטפים ממשרדי ממשלה
3. קולות קוראים ותמיכות ממשרדי ממשלה, גופים ממשלתיים,

   גופים פרטיים, ארגונים ועמותות

משרדים וגופים מפרסמים כל שנה עשרות תמיכות ומכרזים לתקציבים בהיקפים של עד מאות מיליוני שקלים לרשויות מקומיות ותאגידים

למה מיועדים התקציבים?

1. תמיכות בפרויקטים לפיתוח, שיפוץ ובנייה
2. תמיכות בהקמת והפעלת פעילויות שונות
3. תמיכות לרכישות והצטיידות
4. שכר עבור תקנים ייעודיים
5. קורסים והכשרות מקצועיות

איך ניתן להגדיל משאבים בעירייה ?

1. הגשת קולות קוראים, מענקים, תמיכות ופרסים
2. קולות קוראים יזומים על ידי הרשות
3. בניית שיתופי פעולה עסקיים

דוגמאות לקולות קוראים- **מחלקת תרבות**

דוגמאות לקולות קוראים- **מחלקת תרבות**

התאגדות לצמיתות (ניתן לסמן, בתיקיה יהו לא קיימת תיאגד לסמן, ריקה שאינה על 50 אש"ח)	תקציב 2017	הערות	פיצוח נתוי ח - (31-12-2017)	אחוז ביצוע	מאחוז תרומה	רקמתקים (בפרידה האחוז התרומה מעל 10%)
ביטוח	19,000 ₪			3%	100%	
הנקה	40,000 ₪			3%	100%	
נוזיקה	12,000 ₪			0%	100%	
קאנסט שיתוקנות	40,000 ₪			0%	100%	
תצוגה	13,000 ₪			0%	100%	
אולם	9,000 ₪			0%	100%	
הגרה	15,000 ₪			0%	100%	
תאורה	10,000 ₪			0%	100%	
מיקוי לוחם	20,000 ₪			0%	100%	
במה	12,000 ₪			0%	100%	
פוליקה	20,000 ₪			0%	100%	
תוצרת	12,000 ₪			0%	100%	
פוליטיפוליא	20,000 ₪			0%	100%	
הלבנות	10,000 ₪			0%	100%	
פיראוטכניקה	11,000 ₪			0%	100%	
קיקוק חוקי	18,000 ₪			0%	100%	
הגלה קיקוק	7,000 ₪			0%	100%	
נדיקה	6,000 ₪			0%	100%	
הקפה	4,000 ₪			0%	100%	
הרשם	7,000 ₪			0%	100%	
שדרנים	1,500 ₪			0%	100%	
אבטחה	7,000 ₪			0%	100%	
סה"כ הוצאות	315,500 ₪		0	0%	100%	

הכנסות	תקציב 2017	הערות	פיצוח נתוי ח - (31-12-2017)	אחוז ביצוע	מאחוז תרומה	רקמתקים (בפרידה האחוז התרומה מעל 10%)
הוצאות	315,500 ₪			0%	100%	
הוצאות עצמית	76,875 ₪			0%	100%	
הוצאות הרשתות	מחיר כרטיס: 10 ₪ כמות: 800 סה"כ: 8000 ₪					
מערך הרכבת	230,625 ₪			0%	100%	
סה"כ הכנסות	315,500 ₪		0	0%	100%	

דוגמאות לקולות קוראים- **מחלקת תרבות**

דוגמאות לקולות קוראים- **מחלקת איכות הסביבה**

*מפגשי הפורום\מצגת איכות סביבה- דוגמא.pdf

- מפגשי הפורום\תקציב דוגמא.xlsx

אז מה זה קול קורא?

- מי מוציא אותו?
- מתי הוא יוצא? ומה הדד ליין?
- איפה אפשר למצוא אותו?
- מה גובה התקצוב? ובאיזה אופן מתוקצב?
- איך ממלאים אותו? אילו טפסים נדרשים?
- מתי מבצעים?
- מה מדווחים? למי? ומתי?

הגורמים הרלוונטיים

האגף/מחלקה הרלוונטיים

תחומים רוחביים: תשתיות, שירות, בקרה, מוניציפלי

מקורות איתור מידע

- מערכת המרכב"ה
- מערכת מעוף- מפעל הפיס
- אתרי המשרדים והגופים הממשלתיים
- עיתונות כתובה- פרסומים, הודעות
- מערכות ממוחשבות אחרות

מי מוציא אותו?

- משרדי ממשלה
- ארגוני מגזר שלישי
- ארגונים ממשלתיים

המשרד לשוויון חברתי	המשרד לפריפריה נגב גליל
ג'וינט ישראל	המשרד לשירותים חברתיים
קרנות הביטוח הלאומי	משרד התרבות והספורט
קק"ל	המשרד להגנת הסביבה
האיחוד האירופי	משרד המדע והטכנולוגיה
קרנות הביטוח הלאומי	משרד הפנים
מפעל הפיס	משרד החינוך

שלבי הפעולה

1. איתור התמיכות הקיימות
2. ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטית לרשות המקומית
   - ניתוח ואפיון התמיכה
   - ניתוח ואפיון צורכי העירייה
3. הכנת הבקשה והגשתה
4. ביצוע בפועל
5. דיווח

מה מתוכנן לנו?

תכנית שנתית

- מפגש פורום אחת לחודש-חודשיים
- סה"כ כ- 7 מפגשים בשנה
- אורך המפגשים: כ-3 שעות

מיצוי משאבים

הכשרת ממצי משאבים בני ברק

אפריל 2018

ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית

מבנה הכנסות הוצאות רשות מקומית

הכנסות:

- **הכנסות עצמיות:** ארנונה מגורים וממקור שאינו מגורים, היטלים ואגרות
- **השתתפות ממשלתית:** מעמקי איזון, חינוך, רווחה, פיתוח, דרכת שר
- **הכנסות נוספות:** תרומות, תאגידים, יזמות עם רשויות נוספות

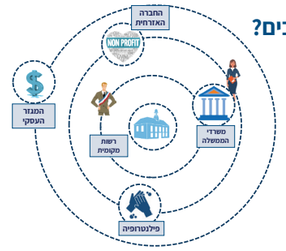
הרשות המקומית

הוצאות:

- שכר עובדי רשות
- שכר ופעולות רווחה
- שכר ופעולות חינוך
- פעולות, תשתיות
- פרעון הלוואות

מתוך: כלכלת השלטון המקומי בישראל , מסמך תשתית לפיתוח כלכלי מוניציפאלי. סיוון להבי וד"ר גל רומנו משרד הפנים

מהיכן יגיעו המשאבים?

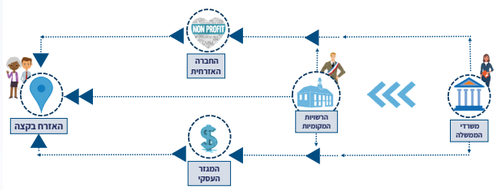


היכן המקורות הפיננסיים?

מקורות מימון - מיכל פורטר אוקטובר 2013

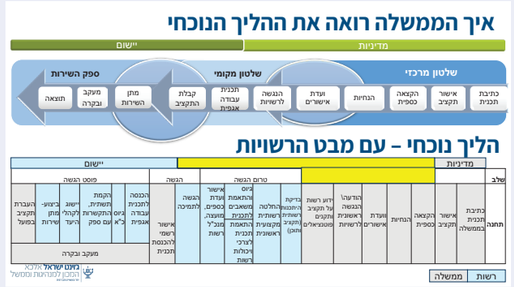
SOCIAL FINANCE ISRAEL

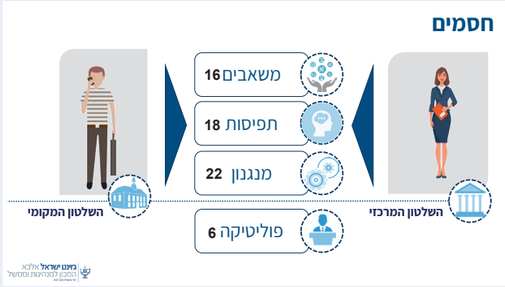
הנתיב הקריטי שנבחר

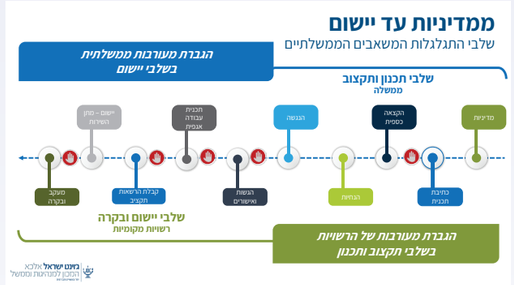


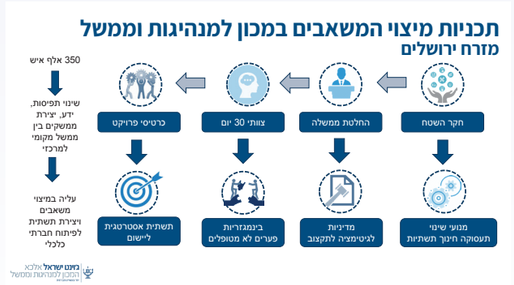
השירות הציבורי – 3

	1 האדמיניסטרציה הציבורית (PA)	2 הניהול הציבורי החדש (NPM)	3 המשילות הציבורית החדשה (NPG)
יצרן השירות הציבורי	המדינה	המדינה, המגזר הפרטי והשלישי	המדינה, המגזר הפרטי, השלישי והתשבים
היחסים בין השחקנים	אחידות	תחרות	שותפות
ערכים מרכזיים	מקצועיות והליך נאות	יעילות כלכלית	אמון, האזרח במרכז
אמצעים להגשמה	שליטה מרכזית	אינטרס עצמי	טכנולוגיה, אמון
שיטות ניהול	מוכוונת תהליך	מוכוונת תוצאה (יעילות כלכלית)	מוכוונת תוצאה ותהליך









נספח מספר 4 | מצגת מפגש מספר 2

אז מה זה קול קורא?

- מי מוציא אותו?
- מתי הוא יוצא? ומה הדד ליין?
- איפה אפשר למצוא אותו?
- מה גובה התקצוב? ובאיזה אופן מתוקצב?
- איך ממלאים אותו? אילו טפסים נדרשים?
- מתי מבצעים?
- מה מדווחים? למי? ומתי?

שלבי הפעולה

1. איתור התמיכות הקיימות
2. ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטית לרשות המקומית
   - ניתוח ואפיון התמיכה
   - ניתוח ואפיון צורכי העירייה
3. גיבוש תוכן
4. הכנת הבקשה, טיפול במסמכים והחתמות
5. הגשת הבקשה
6. ביצוע בפועל
7. דיווח

טרום הגשה

הגשה

לאחר הגשה

שלב I

טרום הגשה

איתור | ניתוח ואפיון | קבלת החלטות

חלק I

איתור

מי מוציא אותו?

- משרדי ממשלה
- ארגוני מגזר שלישי
- ארגונים ממשלתיים

איתור

המשרד לשוויון חברתי	המשרד לפריפריה נגב גליל
ג'וינט ישראל	המשרד לשירותים חברתיים
קרנות הביטוח הלאומי	משרד התרבות והספורט
קק"ל	המשרד להגנת הסביבה
האיחוד האירופי	משרד המדע והטכנולוגיה
קרנות הביטוח הלאומי	משרד הפנים
מפעל הפיס	משרד החינוך

איתור

מקורות איתור מידע

- מערכת המרכב"ה
- מערכת מעוף- מפעל הפיס
- אתרי המשרדים והגופים הממשלתיים
- עיתונות כתובה- פרסומים, הודעות
- מערכות ממוחשבות אחרות

מערכת צונאמי

איתור

מתי הוא יוצא? ומה הדד ליין?

- תכניות קבועות מול תכניות חד פעמיות
- פרק זמן ארוך להכנה או פרק זמן קצר

חלק II

ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטית לרשות המקומית

ניתוח ואפיון

מבנה הקול קורא

- רקע
- מטרות
- הגדרות
- תנאי סף
- אמות מידה
- תקציב
- נהלי הגשה
- אופן הפעלת התקציב-תוקף האישור
- אופן תשלום התקצוב
- זכויות המשרד
- מחויבות הרשות
- תנאים כללים
- הגשת בקשה

ניתוח ואפיון

ניתוח הקול קורא

- מהות התמיכה
- גובה התמיכה
- תנאי סף
- מאצ'ינג עירוני
- נתונים ומסמכים נדרשים
- לוחות זמנים
- אופן ההגשה

ניתוח ואפיון

ניתוח צרכי העירייה

- בדיקת רלוונטיות התמיכה- מהות, לוחות זמנים, צפי תכנון
- מקורות תקציביים למימון משלים (מאצ'ינג)
- ממשק מול גורמים רלוונטיים

ניתוח ואפיון

שותפים

- גורמים מקצועיים רלוונטיים
- גזברות
- הנדסה- נכסים
- אגף תכנון ובקרה

חלק III

קבלת החלטות

קבלת החלטות

איך מחליטים אם להגיש?

- בחינת מהות הבקשה והתאמתה לצורכי הרשות
- אישור גורם ממונה
- שיתוף הגורמים המקצועיים הרלוונטיים
- בחינה רוחבית בעירייה
- בדיקת כדאיות כלכלית
- עמידה בלוחות זמנים
- היתכנות ביצוע

נתראה במפגש הבא ☺

נספח מספר 5 | דף עבודה לסדנה - ניתוח ואפיון הקול קורא

בהסתכלות ראשונית על הקול קורא, מה הם הדברים החשובים ביותר שיש לבחון?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

שאלות לבדיקה:

- האם הרשות עומדת בתנאי הסף?
- בהתייחס לאמות המידה המצוינות במסמך, מה סיכוי הזכייה?
- מה הם האישורים/מסמכים שיש להגיש בבקשה?
- מה גובה המאצ'ינג שמתחייבת הרשות?
- מה ייחודי לקול קורא זה? ומה דומה לקולות קוראים אחרים?
- מתי וכיצד יש להגיש את הבקשה?
- נסו לחשוב, איזה פרויקט נוכל להציע?

נספח מספר 6 | מצגת מפגש מספר 3

קוריטיביה, ברזיל

- חיימי לרנר- ראש העיר- מתכנן ערים ואדריכל
- מאופיינת בפשע, עוני והזנחה
- 1.74 מיליון תושבים
- "התכנית הכוללת של קוריטיביה" – 1968, הביאה לזכייתה בעיר החדשנית ביותר בעולם
- מופת בינלאומי לחדשנות אורבנית

אוטובוס, זה כל הסיפור

- מיפוי העיר- רשת של 5 צירים מרכזים שמתחברים למרכז העיר
- סגירת הרחוב המרכזי לכלי רכב- המדרחוב הראשון בעולם
- נתיב מרכזי ורחב לאוטובוסים
- אוטובוסים גדולים שמכילים 300 איש (מול 30 איש ברכבים)
- מגיע בתדירות של אחד לדקה
- אין צורך בתשתיות מיוחדות, אין צורך בחפירות- הכנה של שנתיים
- נגיש לנכים, בשימוש עצמי
- תחנות חדשניות, נוחות, מחסה מכל מזג אוויר
- תשלום מראש
- עליה ויציאה לדרך בתוך שניות
- נסיעה מהירה
- מעניק לאוטובוס ביצועים כמו של רכבת תחתית
- עלות- מאית, אחד אחד מתוך העלות של מטרו

התוצאה

- עדיפות על פני הרכב הפרטי!
- מחיר נסיעה זול
- 85% מאוכלוסיית העיר עושים שימוש בתחבורה
- הפכה לעיר ללא פקקים
- ערים בעולם אימצו את מערכת התחבורה העירונית של קוריטיביה
- "אני אוהב שאומרים לי שמשהו בלתי אפשרי, כי תמיד זה אפשרי"

אשפה- מנגנון לצמצום פערים חברתיים

- פתרון מקורי- ראשון מסוגו בעולם
- העירייה קונה את הזבל מתושביה- משלמת בכרטיסי נסיעה לאוטובוס
- הצבת פחי מחזור וקמפיין מותאם
- בניית מנגנון מחזור יעיל וכלכלי
- מכירה של מוצרי וחומרי מחזור

התוצאה

- בתוך חודשים ספורים התפנו כל שטחי המזבלה בעיר
- כבר יותר מ-20 שנה האחוז הגבוה ביותר של מחזור פסולת- 70%
- יצירת משרות תעסוקה חדשות בעיר
- השיטה משלמת את עצמה- באמצעות רווחי המחזור

סיפור ההצלחה

קורטיביה שנוסדה בשנת 1654 כמחנה של מחפשי זהב, הפכה 350 שנה אחרי למכרה זהב עבור תושביה.

המהפך האמיתי התרחש בתוך 3 עשורים.

שלבי הפעולה

1. איתור התמיכות הקיימות
2. ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטית לרשות המקומית
   - ניתוח ואפיון התמיכה
   - ניתוח ואפיון צורכי העירייה

טרום הגשה

3. גיבוש תוכן
4. הכנת הבקשה, טיפול במסמכים והחתמות
5. הגשת הבקשה

הגשה

4. ביצוע בפועל
5. דיווח

לאחר הגשה

שלב I

גיבוש תוכן

בניית פרויקט

טופס סגור למילוי → מרכז זכויות לצעירים

בניית תיק פרויקט → צמצום זיהום אוויר מיוממות

פרק II

הכנת הבקשה, טיפול במסמכים והחתמות

טפסים

- טופס בקשה לקבלת תמיכה
- טופס התחייבות/הצהרת הרשות
- טפסים נוספים להחתמה- מופיע בנספחי הבקשה
- תיק פרויקט/טופס בקשה/נספח תיאור פרויקט
- דו"ח מקורות ושימושים

טופס 149

טופס 150

דו"ח מקורות ושימושים

דו"ח מקורות ושימושים לפעילות עבורה מבוקש התקצוב: (אירועי תרבות)

פרטים	סה"כ בשקלים חדשים כולל מע"מ
מקורות	
תמיכה ממשרדי ממשלה (פרט)	
תמיכה מרשויות מקומיות שותפות ומקורות ציבוריים אחרים (פרט):	
מפעל הפיס	
תרומות	
מכירת כרטיסים	
הכנסות ממכירות ושירותים נלווים	
הכנסות אחרות	
תקציב מבוקש מהמשרד:	
סה"כ הכנסות	
שימושים	
כח אדם (דוגמת סדרנים ומאבטחים)	
פרסום	
לוגיסטיקה	
הוצאות הפקה	
פעילות (דוגמת שכר אומנים)	
פעילות סדנאות (פירוט):	
סה"כ עלות הפעילות	
סה"כ שימושים	
עודף / גרעון	

דו"ח מקורות ושימושים

סעיף	עלות בש"ח (לא כולל מע"מ)	עלות בש"ח (כולל מע"מ)
שיפוץ והצטיידות		
עלות שכר מנהל האגד		
עלות שכר מנהל קהילה		
תחזוקת מחשבים		
הכשרות וקורסים למשתתפי האגד		
סה"כ עלות :		
השתתפות הרשות ושותפים נוספים מטעמה :		
סה"כ עלות מבוקשת מהמשרד :		

טופס 149

תקציב מול ביצוע- הצטיידות טכנולוגית עבור מגמות חדשות תשע"ח

	תקציב מול ביצוע לשנת 2016						תקציב מאושר/ הצעת תקציב לשנת 2017
	תקציב מאושר	ביצוע יוני- סבטמבר	איזון ביצוע בפועל	צפי ביצוע אוקטובר- דצמבר	סה"כ ביצוע כולל צפי	צפי לאזון ביצוע כולל	
מקורות							
מורדי ממשלה : (לפרט)	0	0	0	0	0	0	
משרד החינוך - **לא נתמכנו בשנת 2016**	0	0	0	0	0	0	350,000
רשויות מקומיות : (לפרט)	0	0	0	0	0	0	0
מקורות עצמיים : (לפרט)	0	0	0	0	0	0	0
הוצאות שוטי כסף- מזומנים :	0	0	0		0	0	0
הוצאות שוטי כסף- שירותים/עסקים :							
סה"כ מקורות	0	0	0	0	0	0	350,000
שימושים							
שימושים לפעילות							

מי השותפים שלנו ובמה אנחנו נעזרים?

- גורמים מקצועיים רלוונטיים
- גזברות
- הנדסה- נכסים
- אגף תכנון ובקרה
- מערכות מידע

זמן להתנסות

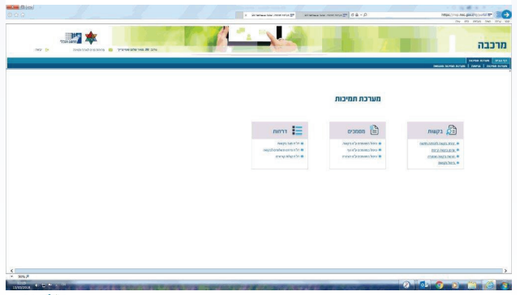
דגשים

- עד כמה זה יישומי?
- חיבור בין מטרות הקול קורא למטרות/צרכים העירוניים
- מאושר על ידי הגורמים הרלוונטיים
- יצירתיות ומקצועיות
- התבססות על דברים קיימים
- שותפים

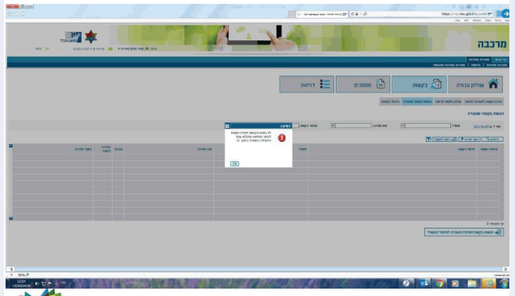
חלק III

הגשת הבקשה

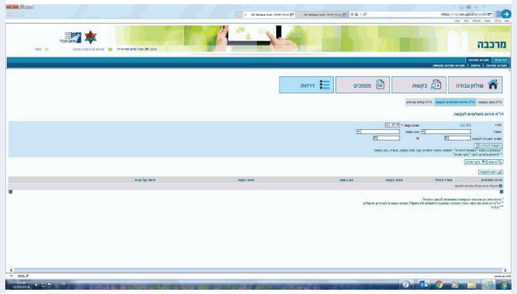
מערכת המרכב"ה



מערכת המרכב"ה



מערכת המרכב"ה



נתראה במפגש הבא ☺

נספח מספר 7 | דף מלווה לבחינת בקשה

קול קורא: _____

המשרד/הגוף: _____

מחלקה/אגף מגיש: _____

אחראי טיפול במחלקה/אגף: _____

תאריך אחרון להגשה: _____

תאריך אחרון לשאלות: _____

איש קשר לשאלות וברורים: _____

גובה הסיוע: _____

פירוט תנאי סף ועמידה בהם: _____

_____

_____

דרישות נוספות ועמידה בהם: _____

_____

_____

נדרש להגשה (על פי ההגדרה בקול קורא):

- טופס 149//דו"ח מקורות ושימושים
- טפסים להחתמה – מופיע בנספחי הבקשה, מספרי נספחים: _____
- תיק פרויקט / טופס בקשה / נספח תיאור פרויקט
- מסמכים נוספים: _____
- אופן מילוי הטופס: בכתב יד / מודפס (אסור בכתב יד) / טופס מקוון
- הגשת הבקשה: מייל / מרכב"ה /ידני – שליח/מערכת אחרת
- הוגש בפועל בתאריך: _____

שלב ב' - לאחר אישור קבלת הקול קורא

- קבלת מספר הרשאה: _____
- שליחת הרשאה חתומה

שלב ג' - דיווח

- חוזי הפקה מלאים וחתומים
- הזמנות מאושרות לספקים
- חשבוניות
- ריכוז אקסלי של כל החשבוניות
- נספחים ע"פ דרישה
- טפסי הצהרה חתומים
- העתקי פרסומים

נספח מספר 8 | בניית תיק פרויקט

בעת בניית מסמך פרויקט המציג את מהות הבקשה יש להתייחס להיבטים שונים אשר משקפים את הבקשה, הצרכים, אופי הפעילות ועוד. למסמך מסוג זה חשיבות גדולה בפוטנציאל הזכייה של הרשות ועל כן יש לשים לב לגיבוש תוכן מקצועי ומקיף המציג את הבקשה על כל היבטיה ומייצר בקרב הקורא רצון לקחת חלק ו/או לתמוך בפרויקט/בפעילות.

להלן כותרות אופציונליות לבניית מסמך מסוג זה (יש לבחון בהתאם לסוג הקול קורא מה רלוונטי)[1]:

- רקע
- חזון
- מטרות ויעדים
- נתונים מספריים על העיר והתושבים (בהתאם לתחום התמיכה)
- אוכלוסיית היעד- מאפיינים והיקף
- הצורך במיזם/בפרויקט
- תיאור תמציתי של המיזם/פרויקט
- איכות ורמת הפעילות
- תכנית תקציבית/עלויות- סך הפרויקט, עלות מבוקשת, השתתפות הרשות, פירוט עלויות ועוד.
- גאנט עבודה/אבני דרך לביצוע
- היקף הפעילות
- הצגת נתונים תומכים ורלוונטיים
- פרטיים טכניים- מקום, תאריך
- יתרונות הפרויקט
- חסמים וסיכונים
- מדדי בקרה ומדידה לפרויקט/מיזם
- נספחים רלוונטיים

1 הרשימה מתוך הדברים שעלו במפגש

נספח מספר 9 | הקמת ספרייה עירונית

בעלי התפקידים:

פרויקטורית - מנהלת הפרויקט:

המשימה: בהיעדר ספרייה עירונית בעיר בני ברק, החליט ראש העיר על הקמתה. הוא העביר את הטיפול במשימה למחלקת תרבות וביקש שעד סוף הקדנציה (נובמבר) תפעל בבני ברק ספרייה לתפארת.

את מונית ע"י מחלקת תרבות כפרויקטורית המתכללת את תכנית העבודה, בעלי התפקידים ותחומי אחריותם ומשימותיהם, ואחראית ליישום.

לשם כך עלייך:

- לגייס את אדריכלית העיר לעבור ולאשר את התכנון של האדריכל
- לאתר נכס ולהכשירו
- לגייס תקציב ממשלתי בסך 2,000,000
- לגבש החלטה בהסכמת הציבור לגבי מיקום הספרייה

אנשי מנהל כספים (גזברות):

בפגישתכם עם הפרויקטורית, אתם רואים לראשונה את הבקשה. תקציב הרשות לשנה הנוכחית כבר נסגר ואין יתרות פנויות. רמת המחויבות של ראש העיר להקמה בפועל של הספרייה לא ידועה לכם ועל פניו, תיעדוף מחדש של התקציב כעת מורכב מאד מבחינתכם.

נציג משרד התרבות:

אתה פרסמת קול קורא לבניית ספריות עירוניות בשיתוף עם ועדת היגוי משרדית בנושא.

פירוט המקרה:

- ממחלקת התרבות של עיריית בני ברק פונים אליך לאחר מועד ההגשה (שנפל על תק' "בין הזמנים" בה למעט מגזר חרדי – שאר הארגונים עובדים כרגיל) בבקשה להחריג את ההגשה ולקבל את בקשתם.
- בקול הקורא היה רשום מא'צינג של 10% אך בפועל בעת בחינת הבקשות ראיתם כי הייתה היענות גדולה מצד הרשויות והחלטתם לאשר את הבקשה במאצ'ינג גבוה יותר של 25% השתתפות עירונית.

התנגדות שני תושבים:

אינכם מבינים את הדחיפות הנוכחית להקמת ספרייה עירונית דווקא בשכונת מגוריכם. מבחינתכם, סדר העדיפויות הכספי שונה לחלוטין – מקורות פרנסה, ואפילו גן שעשועים. על הפרויקטורית לשכנע אתכם מדוע הקמת הספרייה הינה הדבר הנכון ומדוע דווקא במיקומה הנוכחי.

מחלקת תרבות:

קיבלתם הנחייה ישירות מראש העיר, לאחר בניית ואישור תכנית העבודה לשנה הנוכחית. גייסתם פרויקטורית לנושא אך אינכם מוכנים לריב עם מחלקות אחרות בעירייה לשם הוצאת הפרויקט לפועל.

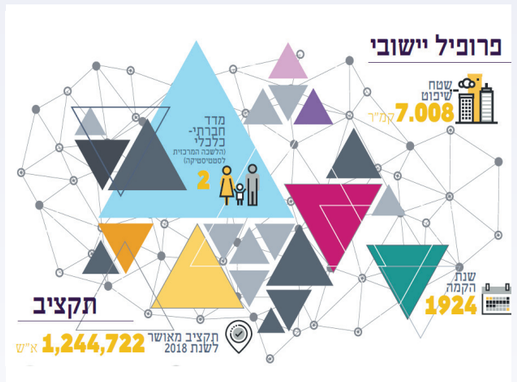
המשימות העומדות לפניכם:

- קבלת הסכמה עירונית על השטח הנבחר
- החלטה על מבנה הספרייה והעיצוב בתיאום עם האדריכל
- גיבוש רשימת ספרים והזמנתם
- לגייס תקציב עירוני בסך 500,000
- מעקב אחר עבודת הפרויקטורית ועמידה בלוחות זמנים

אגף הנדסה - אדריכלית העיר + מחלקת נכסים:

אתם פוגשים לראשונה את הפרויקטורית. היא אינה מומחית בתהליכי תכנון והקמת תשתיות ואין לכם סבלנות להסביר לה מה נדרש מבחינתכם על מנת שהספרייה תוקם. אתם יודעים כי יש בעיה של מחסור בנכסים עירוניים ויהיה קשה מאוד למצוא נכס בגודל הנדרש. אתם ממליצים לה לנסות ולהשיג תקציב נוסף על מנת להשכיר מבנה בעיר שיענה על הדרישות.

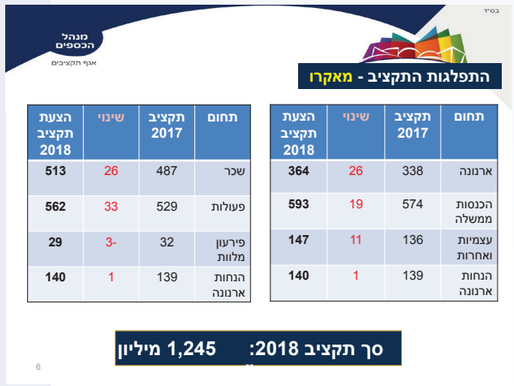
נספח מספר 10 | מצגת מפגש מספר 4



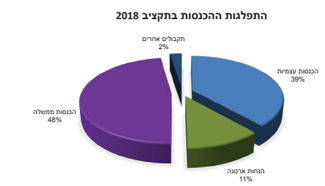
הצעת התקציב לשנת 2018– הכנסות

	תקציב מעודכן 2017	ביצוע לשנת 2017	תקציב 2018	תקציב 2018 באחוזים
תשלומים	1,114,129	1,187,830	1,193,079	100%
ארנונה כללית	338,000	338,000	364,000	29%
הנחות בארנונה (הכנסות)	139,000	139,000	140,000	11%
עצמיות חינוך	13,667	13,701	14,110	1%
עצמיות רווחה	6,492	6,543	6,212	0%
עצמיות אחר	76,488	76,975	95,435	8%
תקבולים ממשרד החינוך	333,930	336,303	342,462	28%
תקבולים ממשרד הרווחה	147,610	147,411	153,881	12%
תקבולים ממשלתיים אחרים	6,015	5,982	6,346	1%
מענק כללי לאיזון	86,450	86,450	87,055	7%
מענקים מיועדים	7,235	7,366	3,720	0%
תקבולים אחרים	32,943	32,500	31,502	3%

5

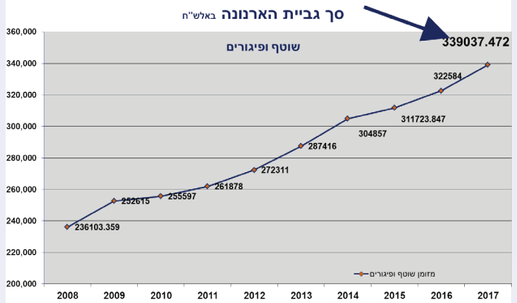


התפלגות התקציב - מאקרו



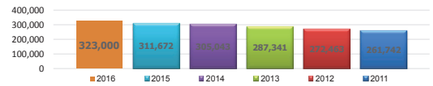
סך תקציב 2018: 1,245 מיליון

סך גביית הארנונה באלש"ח



הכנסות מארנונה

	מבוקר 2011	מבוקר 2012	מבוקר 2013	מבוקר 2014	מבוקר 2015	מבוקר 2016	מבוקר 2017
הכנסות ארנונה כוללות	261,742	272,463	287,341	305,043	311,672	322,000	339,037
% הגביה בארנונה	83.54	84.85	86.11	87.94	88.5	88.3	88.2



הכנסות מארנונה פר נפש

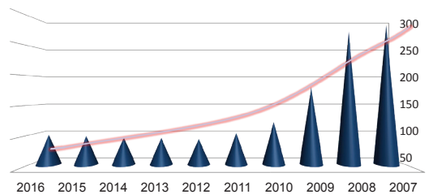
שנה	2008	2010	2013	2015	2017
הכנסה מארנונה	236,103	255,597	272,311	304,857	339,037
תושבים	153.8	164.4	172.5	182.2	197
הכנסה מארנונה פר נפש	1535.1	1554.7	1578.6	1673.2	1721

קצב גידול שנתי ב"ב- 3.4%
קצב גידול שנתי ממוצע באוכלוסייה- 1.6%

הכנסות מארנונה פר נפש- השוואה לערים אחרות

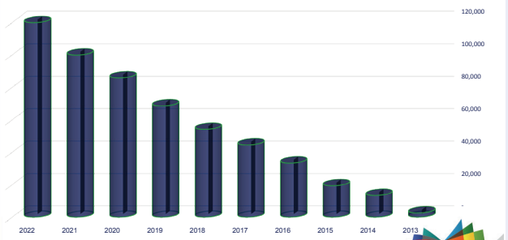
עיר	בני ברק	אשדוד	ירושלים	תל אביב- יפו	רמת גן	מודיעין עילית
הכנסה מארנונה פר נפש	1705	3068	2196	6686	3824	334

צמצום הגרעון המצטבר



שיעור גביית ארנונה

הכנסות מארנונה מגדלי ה-BBC אלש"ח



אריק אדלר- גזבר העירייה
מגרעון להבראה

ישראל לייזר- מנהל מנהלת ה-BBC
רשות מקומית אל מול המגזר עסקי

שושי לרנר- מנהלת אגף יזמות וכלכלה
פיתוח כלכלי בבני ברק

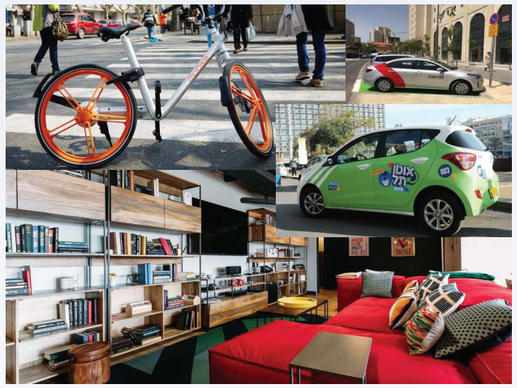
כלכלה שיתופית

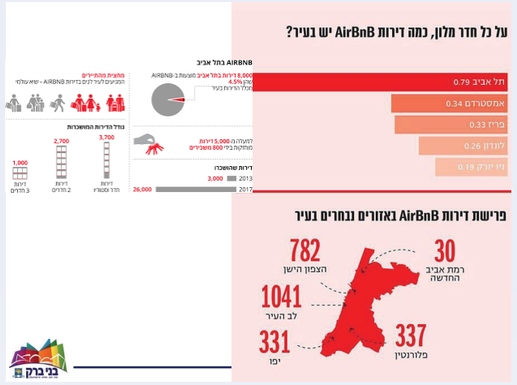
כלכלה שיתופית

מה זה? מערכת כלכלית המבוססת על שיתוף מוצרים, שירותים ורכוש בין אנשים פרטיים

לשם מה? לנצל בצורה טובה יותר את המשאבים שאנחנו משתמשים בהם, לקבל רווח כלכלי מהמשאבים ולהוזיל עלויות

מה חדש? הטכנולוגיה, הכול הופך פשוט ונגיש יותר





כלכלה שיתופית

תיירות // חדשות תיירות

מהפך: בתל אביב יש כיום יותר נכסים של Airbnb מאשר חדרי מלון

בתל אביב ישנם כיום 8,000 חדרי מלון ולפי נתונים שבידי התאחדות בתי המלון בעיר, יש בה גם כ-9,700 דירות Airbnb., כלומר 120% לעומת חדרי המלון, זאת בניגוד לברלין, למשל, שבה נכסי Airbnb הם קצת יותר מ-10%. איך זה ישפיע על מחירי הלינה שלנו?

מאת: מערכת Airbnb, בתי מלון

עדכון אחרון: יום רביעי, 15 בנובמבר 2017, 00:07

תושבי ברלין יוכלו שוב בקרוב להשכיר דירות לתיירים

לפורום שבברלין מדובר על אחת נמוך בהרבה של דירות להשכרה לעומת המלונות - כ-16,000 דירות לעומת 140,000 מיטות בחדרי מלון - דומים המלונים על כוונת הכנאסו של הגיע לכיוון כאיסור על השכרת דירות לתיירים ולאמיר השכרה של אין 30, 60 או אפילו 182 ימים. טיוטה שמעובדת כעת תדון מאחור יותר הטבה ותצוד הוא לחוק מתקן באביב

החוק המקומי נעד להבטיח יותר מקומות מגורים עבור תושבי העיר. בנוסחה, כמעט 6,000 בתים הוחזרו לשוק הדיור הרגיל עד סוף יוני. כולל 3,500 דירות, אשר הוסרה מעבר לתיירים. עם זאת, החוק הגיע גם בלכלה השיתופית. "בהם שיר", זאת זאת ההקלות החדשות רוצות לתקן.

הדוברת של מינהלת הכנאסו בברלין אמרה שהחוק מתנגד להשכרה קבועה של נכס לתיירות, אולם "מי שלא משכיר יותר מ-50% מדירה שלו, והוא אף מתגורר בה - נחשב ל- Homesharer ועל כן לא חל האיסור".

כלכלה שיתופית

כלכלה שיתופית

תחום	יתרונות	חסרונות
נדל"ן	חיסכון כלכלי הגדלת היקפי תיירות	עליית מחירי דיור העלמת מס
שיתוף נסיעות	חיסכון כלכלי הפחתת עומס בכבישים הפחתת נזק סביבתי	בעיות ביטוח העלמת מס בטיחות וביטחון
בנקים והלוואות המונים	תנאים נוחים אפשרות לקבלת הלוואה	פוטנציאל סיכון גבוה

כלכלה שיתופית

מהבלות זמן ועד רישיון עסק הרגולציה בערים מתוירות בנוגע להשכרת דירות לטווח קצר

ניו אורלינס
מותר להשכיר את הנכס לטווח קצר, ל-90 יום בשנה לכל היותר

ברצלונה
נדרש רישיון מיוחד מהעירייה*

ניו יורק
אסור להשכיר את הנכס לפחות מ-30 יום

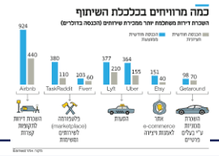
אמסטרדם
מותר להשכיר את הנכס לטווח קצר, ל-60 יום בשנה לכל היותר

פריז
מותר להשכיר את הנכס לטווח קצר, ל-120 יום בשנה לכל היותר

ברלין
אסור להשכיר לטווח קצר יותר מ-50% משטח הנכס ללא אישור מהעירייה

*רישיונות כאלה כבר לא מונפקים מאז 2014, כך שהדרך היחידה להשתמש היא לקנות נכס עם רישיון קיים

TheMarker



כלכלה שיתופית

- **מעבר מבעלות פרטית לנגישות ונוחות**
- **בארטר,** שירות תמורת שירות
- ניצול יעיל של משאבים
- **שירותים נלווים-** עסק לכל דבר
- **כלכלה שיתופית מקומית,** תמיכה של הרשות המקומית
- **גמ"ח**

כלכלה שיתופית

גמ"חנט	כרית לכרית	חפצי קרושה	בני ברק	050-41839900
גמ"חנט	גמ"ח מטקפים	אחר	בני ברק	אין
גמ"חנט	צוער השקיה	אחר	בני ברק	0050-4183990
גמ"חנט	גמ"ח אנדלרה	סיוע רפואי	בני ברק	0506515714
גמ"חנט	גמ"ח אינדלרה אקמול ומוצרים בפורים כן בבני ברק	תינוקות, לידים וטיער	בני ברק	0533156861
גמ"חנט	כרית לכרית	תינוקות, לידים וטיער	בני ברק	03-5795588
גמ"חנט	בשמחות	אירוח	בני ברק	0542204330 / 0544987574

כלכלה שיתופית

קצת על עצמי ועל תפקידי- ישראל הינמן

- בוגר תואר ראשון במנהל עסקים עם התמחות במימון וניתוח מערכות מידע
- אני בוגר תוכנית "משפיעים"
- אני הולך להיכנס לנעליה של דנה (מטאפורית) בכל מה שקשור בקולות קוראים ות"ע
- בתוכנית שלי, לתת סיוע ככל שאדרש לכל חברות הפורום תוך הטמעת התהליך בתוך אגפים/מחלקות

ניהול קשב וזמן – רביעי ניהול הזמן

	דחוף	לא דחוף
חשוב	רביע הלחץ	רביע האפקטיביות
לא חשוב	רביע הסביבה	רביע הבריחה

ניהול קשב וזמן מתעסקים קצת עם הדחוף אבל מתמקדים בחשוב

	דחוף	לא דחוף
חשוב	1 20%-15% 30%-25%	2 60%-55% 15%
לא חשוב	3 15% 45%-35%	4 פחות מ- 10% 20%-15%

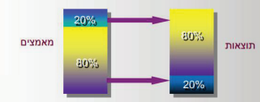
אנשים אפקטיביים

אנשים פחות אפקטיביים

ניהול קשב וזמן

בהקשר של זמן ואפקטיביות

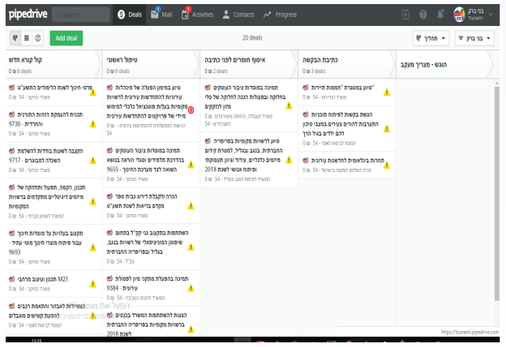
ביצוע של 20% מהמשימות שלנו יניב 80% מהתוצאות הרצויות לנו.



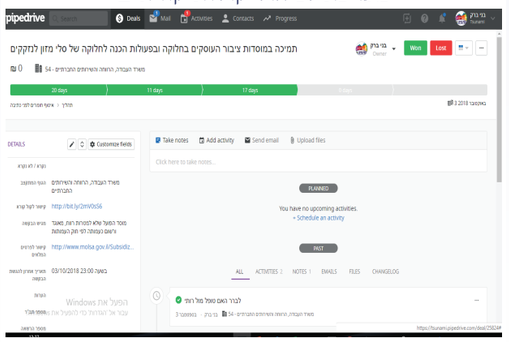
משימות מרכזיות 2019

- ניהול שוטף של המערך 'מקצה לקצה'
- הטמעת מערכת צונאמי בקרב חברות הפורום ועבודה שוטפת על המערכת
- קידום תכנית הכשרה לחברות פורום מיצוי משאבים
- יצירת שיתופי פעולה בין חברות הפורום

מערכת לניהול קולות קוראים



מערכת לניהול קולות קוראים



שלבי הפעולה

1. איתור התמיכות הקיימות
2. ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטית לרשות המקומית
   - ניתוח ואפיון התמיכה
   - ניתוח ואפיון צורכי העירייה
3. גיבוש תוכן
4. הכנת הבקשה, טיפול במסמכים והחתמות
5. הגשת הבקשה
4. ביצוע בפועל
5. דיווח

טרום הגשה

הגשה

לאחר הגשה

שלב I

ביצוע בפועל

דגשים לשלב הביצוע

- בקשה לא מסתיימת בהגשה- מעקב ובקרה
- תיאום עם כל הפונקציות הרלוונטיות לביצוע (מש"א, מחשוב, תשתיות, חשב., גזברות...)
- קביעת פורום/ועדה
- התקשריות
- עבודה על פי נהלי העירייה
- בניית לוח זמנים וגאנט עבודה

לוח זמנים

שלבי הביצוע מפורט ההרשאה	חודשים											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
פרסום מכרז עדיפוי ובחירת זוכה	+	+										
אישור הסכמה המובע והתקשרות עדיפות לשכירות	+	+										
איתור מנהל מרכז	+	+										
שימוש והצטיידות			+	+	+	+						
גיוס מנהל קהילה					+	+	+					
פרסום המעילות ובחירת עסקים					+			+	+	+		
תחילת הפעלה	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

הצגת גאנט עבודה

מודל S.W.O.T

חוזקות	חולשות
הזדמנויות	איומים

מודל S.W.O.T

- ניתן 'לשאול' לשימושים שונים (מוצר, עסק, פרויקט, קריירה ועוד)
- כלי יישומי לקבלת החלטות
- בניית אסטרטגיה מבוססת נתונים
- התייחסות להווה לצד התייחסות לעתיד
- ניתוח וזיהוי נקודות הבידול ואפיקי הצמיחה האפשריים

ניתוח SWOT יסודי ומעמיק מאפשר לקחת את היתרונות ולהפוך

בעזרתן את האיום להזדמנות

מודל S.W.O.T

- איום משמעותי: זיהוי מגמת הבריאות
- חוזקות: פריסה רחבה, קהל צרכנים וותיק

הפיכת איום להזדמנות:

1. שינויים מהותיים (מעבר לשמן קנולה, הוספת סלטים טריים)
2. שינויים בתקשורת השיווקית (ציון הערך הקלורי והשוואה למזונות הנתפסים כבריאים)

פרק II

דיווח

המצב הרצוי

- בדיקה קפדנית של דרישות הקול קורא ודרישות ההרשאה
- התחייבות המבצע לעמוד בנהלי דיווח
- תכנון מראש והערכות למערך הדיווח בהתאם לדרישות (טווח זמנים לביצוע ודיווח, חשבוניות, אישורי תשלום)
- מילוי טפסי דיווח (החתמה והזנה במערכת)
- עמידה בלו"ז המשרד

המצב הרצוי- ברמה העירונית

- לוודא שהחשבוניות מוזנות במערכת ומשולמות-באחריות האגף
- החתמה של טפסי דיווח על ידי מרשי חתימה
- הזנת הטפסים במערכת המרכב"ה
- עמידה בנהלי עבודה (מכרז, חוזים, פרוטוקול, אישור תב"ר)

אז איפה הבעיה?

- אין התאמה בין הבקשה לביצוע ('מלבישים פרויקט'/צרכים עירוניים)
- חשבוניות לא בטווח ההרשאה (מוקדמות או מאוחרות)
- ביצוע שנעשה שלא על פי הגדרות הק"ק
- פרסומים לאירוע/לפרויקט ללא לוגו משרד
- לא מדווח בכלל
- תהליך לא רציף (לא עודכנה זכייה, אדם אחר מטפל בבקשה)

פורום מיצוי משאבים

מפגש תובנות

מטרות הפורום:

1. ניצול משאבים פוטנציאלים לרשות
2. הגדלת משאבים לפרויקטים ויזמות חדשות
3. יצירת ממשק רוחבי בין יחידות העירייה
4. העשרה והקניית מיומנויות למשתתפות
5. בניית מערך אחיד ומסונכרן לניהול התחום

1

מבוא והיכרות ראשונית עם עולם המיצוי משאבים

במה עסקנו:

1. סקירת משאבי העירייה
2. הסבר על תקצוב הקולות קוראים
3. איך ניתן להגדיל הכנסות?
4. דוגמאות לקולות קוראים בעירייה
5. הסבר על שלבי הפעולה השונים
6. היכרות עם מערכת צונאמי לאיתור קולות קוראים

שלבי התהליך-

2

שלב ראשון- טרום הגשה

במה עסקנו:

1. מה זה קול קורא
2. איך מאתרים אותו ואיפה מתפרסם
3. ניתוח הקול קורא- מבנה ומה צריך לבחון
4. ניתוח צרכי העירייה
5. קבלת החלטה

במה עסקנו:

1. מה זה קול קורא
2. איך מאתרים אותו ואיפה מתפרסם
3. ניתוח הקול קורא- מבנה ומה צריך לבחון
4. ניתוח צרכי העירייה
5. קבלת החלטה

3

שלב שני- הגשה

במה עסקנו:

1. למידה מהצלחות- העיר קוריטיביה בברזיל
2. גיבוש תוכן- טופס סגור/טופס פתוח
3. טפסים ומסמכים
4. הגשת הבקשה- היכרות עם מערכת המרכב"ה

במה עסקנו:

1. אריק אדלר- מגרעון להבראה
2. שושי לרנר- פיתוח כלכלי ויזמות
3. סיור במתחם העסקים
4. הקמת ספרייה עירונית

5

שלב שלישי- לאחר הגשה

במה עסקנו:

1. כלכלה שיתופית- מה היא?
2. שלב הביצוע- גאנט, SWOT
3. שלב הדיווח- מצב רצוי, אתגרים ובעיות

ממצאי השאלון- אתגרים:

הגשה:
1. איסוף צרכים מהשטח
2. איסוף מידע ארגוני
3. קבלת הצעות מחיר- אינטרנט חסום
4. לו"ז צפוף ולא מתוכנן
5. דרישות קפדניות
6. אין לנו תוכניות מגירה- 'תופס אותנו לא מוכנים'
7. קושי לעמוד בדרישות של המשרד (למשל במציאת אמנים ומפיקים שעומדים בקריטריונים)

ביצוע:
1. עבודה מול אגף רכש
2. שינויים ואילוצים של המערכת
3. התאמה מדויקת להגשה

דיווח:
1. לו"ז צפוף מקבלת אישור לביצוע/רכישה
2. צורך בקבלת חשבוניות מקוריות
3. לוגיסטיקה של הגשת כל החשבוניות ואיסוף הנתונים
4. התאמה מדויקת לדרישות הדיווח

עם הפנים קדימה

לאן ממשיכים מכאן?

ביוונים להמשך

1. הצגת תהליך כתיבת נוהל פנימי
2. הצגת התקדמות בנושא הדיווחים
3. הפורומים העירוניים
4. הרחבת תחומי הפעילות

נתראה במפגש הבא

היחידה לתכנון אסטרטגי

נספח מספר 13 | שאלון לרפרנטית מיצוי משאבים

שם: _____

אגף: _____

מחלקה: _____

תחום: _____

מני 2-5 פרויקטים שיצאו לפועל באמצעות קולות קוראים, ומהו היקף התקציב של כל פרויקט:

_____

_____

_____

_____

מני 2-5 פרויקטים שלא צלחו עקב קושי בתהליך (הגשה או ביצוע) והסבירי מה היה הקושי או האתגר:

_____

_____

_____

_____

האם הגשת קולות קוראים שמטרתם היא סיוע במימון משימות שוטפות של המחלקה? אנא הסבירי.

_____

_____

_____

_____

גופים מתקצבים:

מתקצב: _____ איש קשר: _____ אמצעי קשר: _____

הגשה דרך: _____ מצ'ינג: _____

מתקצב: _____ איש קשר: _____ אמצעי קשר: _____

הגשה דרך: _____ מצ'ינג: _____

מתקצב: _____ איש קשר: _____ אמצעי קשר: _____

הגשה דרך: _____ מצ'ינג: _____

עם אילו אתגרים את מתמודדת בעבודתך על קולות קוראים?

(התייחסי לשלבים השונים – הכנת בקשה להגשה, הגשה, ביצוע, דיווח, ונסי למנות לפחות אתגר אחד לכל שלב):

הגשה _____

_____

_____

_____

ביצוע _____

_____

_____

_____

דיווח _____

_____

_____

_____

מהם החסמים/האתגרים שאת מרגישה שעומדים לפנייך בביצוע משימתך בתחום?

_____

_____

_____

_____

האם יש לך רעיונות ראשוניים שחשבת עליהם שיכולים להקל עלייך ועל העוסקים בתחום?

נסי לחשוב ולהציע פתרון לייעול מערך הקולות קוראים

_____

_____

_____

_____

נספח מספר 14 | מטריצת חסמים

שלבים \ עולמות התוכן	פנים ארגוני	חוץ ארגוני
הגשה		
ביצוע		
דיווח		
תכלול המערך		

נספח מספר 15 | דף עבודה ניתוח פתרונות

ניתוח פתרונות על פי קריטריונים:

- האם הפתרון פנימי או חיצוני?
- האם יש לי יכולת השפעה עליו?
- מה נדרש כדי שהוא יקרה?
- האם הוא יישם בטווח קצר או טווח ארוך?
- האם הוא פתרון נקודתי או מערכתי?

החסם	הפתרון המוצע	ניתוח

נספח מספר 16 | נוהל עבודה פנימי - עיריית בני ברק

גורם אחראי / שלבים בתהליך	מנהל תחום ישראל הינמן	רפרנט אגפי על פי טבלת רפרנטים	מנהל הפרויקט בהתאם לפרוייקט	מגיש הבקשה בהתאם לק"ק	חשב האגף	מנכ"ל מר שמואל ליטוב	פירוט השלב
ניתוב הק"ק	אחראי לוודא ניתוב והתחלת טיפול	ניתוב הק"ק לפונקציה המתאימה באגף והנעת התהליך ועדכון מנהל התחום					**הרפרנט האגפי** ינתב את הק"ק **למגיש הבקשה** הרלוונטי באגף, בהתאם להחלטת **מנהל האגף**. באחריות **מנהל התחום** לוודא ניתוב תקין והתכנות ביצוע בהתאם לחזון הרשות.
בדיקת התכנות להגשה	אישור ההחלטה מול מנכ"ל	יש לעדכן את מנהל האגף וכן את מנהל התחום על ההחלטה שהתקבלה ומהם הסיבות		בדיקת עמידה בכל תנאי הסף וקבלת החלטה על המשך התהליך			**מגיש הבקשה** יוודא את רלוונטיות הבקשה ועמידה **בכל** תנאי הסף, ויקבל החלטה ביחד עם **הרפרנט האגפי ומנהל האגף** על המשך תהליך או על אי הגשה. יש לעדכן את **מנהל התחום** על ההחלטה שהתקבלה ומהם הסיבות.
מיפוי שותפים נדרשים לתהליך	*			מיפוי שותפים פנים עירוניים לצורך הפרויקט ועדכון מנהל התחום והרפרנט האגפי			בעת טיפול בקול קורא על **מגיש הבקשה** לזהות אלו שותפים נדרשים לצורך הגשה/ביצוע הפרויקט ולעדכן את **מנהל התחום** לצורך קביעת ישיבת התנעה וגיוס השותפים, יש לעקוב אחר טבלת שותפים לכל אגף.
הכנת תקציר ותקציב ראשוני לק"ק ואישור הבקשה	אישור התקציר וההחלטות שהתקבלו מול מנכ"ל וחתימה על המשך תהליך	בדיקת התקציר והמידע הרלוונטי ופתיחת כרטיס ק"ק המציין את הפרטים הרלוונטיים (לפי הטבלטה שבנוהל)		הכנת תקציר הפרויקט ושליחתו לחשב האגף ולמנהל התחום	אישור תקציבי למיזם ובדיקת מיצוי הכנסות ממיזמים קודמים	*	על **מגיש הבקשה** להכין תקציר על פי הפורמט (תקציר הפרוייקט) בם מפורט תקציר קול קורא (טופס 150), תאריך אחרון להגשה ורשימת דרישות וממסמכים הנדרשים דרכי והוראות הגשה לצורך הגשת הק"ק ובנוסף רשימה כנ"ל לצורך דיווח ביצוע. **חשב האגף** יאשר מיצוי הכנסות מקולות קוראים קודמים ויאשר את תקציב הפרויקט **מנהל התחום** יאשר את תקציר הפרויקט מול המנכ"ל
כתיבת הבקשה ואיסוף מסמכים נדרשים	אישור הגשה מול מנכ"ל	לוודא עמידה בזמנים ואיכות הבקשה ופתיחת כרטיס פרויקט (אקסל/מערכת ניהול)		כתיבת הבקשה והחתמת הגורמים הנדרשים ומורשי החתימה והכנת תקציב מפורט לפי פורמט התקציר המצ"ב בנוהל	מתן אישור לתקציב		פתיחת תיק פרוייקט ע"י **הרפרנט האגפי** . כתיבת הבקשה ע"י **מגיש הבקשה** בהתאם להנחיות הק"ק והכנת תקציב מפורט לפרויקט ע"י **חשב האגף**. לאחר מכן תועבר הבקשה לאישור **מנהל התחום**. לאחר קבלת אישור, **מגיש הבקשה** יחתים את מורשי החתימה ברשות
הגשת הבקשה		עדכון תיק פרויקט		**האחריות להגשת המסמכים היא של מגיש הבקשה ועליו לוודא הגשה כנדרש**		*	באחריות מגיש הבקשה לתאם מועד הגשה (במרכבה או ע"י שליח) לא יאוחר מ 3 ימים לפני המועד האחרון להגשה
אישור הק"ק והרשאה תקציבית	עדכון כלל הגורמים על קבלת הרשאה	*		יחתים את רה"ע והגזבר על ההרשאה ושליחת הרשאה חתומה לגוף הממן, בהתאם לדרישה	*	*	לאחר קבלת אישור יש להמתין עד לקבלת הרשאה תקציבית מהגורם הממן. ולאחר מכן לקבל את אישור המנכ"ל ליציאה לביצוע ובחירת מנהל לפרויקט
ביצוע הזמנת עבודה					הזמנת עבודה מול החשבות		חשב האגף יוצא הזמנת עבודה עבור כל התקשרות עם ספקים/נתני שירות חיצוניים לרשות. אין לבצע הזמנת עבודה או התקשרות חיצונית לרשות מכל סוג לפני הוצאת אישור הזמנת עבודה על תהליכיו כחוק וכהוראות הרשות.
יציאה לביצוע	כינוס פורום התנעה עם כלל הגורמים והשותפים הרלוונטיים לצורך בחינת אתגרים וחלופות	*	העלאת אתגרים בביצוע הפרויקט וקבלת מידע על הנהלים אותם נדרש ליישם בביצוע הפרויקט	חידוד הנחיות הק"ק ומעבר על התנאים לצורך קבלת הממון לפרויקט	הצגת התקציב ומתן הנחיות למנהל הפרויקט לצורך ביצוע דיווחים ומיצוי הכנסות מהק"ק	אישור יציאה לדרך	ישיבת ראשונית עם כלל השותפים, בישיבה ידונו חסמים אפשריים אפשרות הביצוע בפועל לפי הוראות הק"ק וקביעת אבני דרך לביצוע ולדיווח ביצוע לגורם הממן, אחריות החשב לדיווח הפרויקט בהתאם לקריטריונים של הגוף הממן.
ביצוע דיווחים	מעקב ובקרה	באחריות הרפרנט לוודא ביצוע דיווחים כנדרש	הגשת כל מסמך רלוונטי לרפרנט האגפי ו/או לבצע דיווח כנדרש		ווידוא קבלת התקציב בהתאם להרשאה		על מנהל הפרויקט להגיש לחשב כל מסמך הנדרש לצורך דיווח ומיצוי ההכנסות מהק"ק, על החשב להגיש את כלל המסמכים הנדרשים לגוף הממן ולוודא קבלת תקציב בהתאם להרשאה
עדכון מנהל	דיון מחודש במידת הצורך	*	עדכון חריגות למנהל התחום		*	*	יש לעדכן את מנהל התחום בכל התפתחות שאינה לפי התוכנית המקורית ועלולה לעכב/לבטל את קבלת הכספים באמצעות הק"ק
תהליך דיווח			עמידה בנהלי הק"ק לדיווח, הכנת המסמכים הרלוונטים	הכנת כלל מסמכי הדיווח	דיווח מול המשרד ווידוא קבלת תקציב		לפי נוהל בקרה כספית המצורף
שגרות ניהול	על הרפרנט האגפי לקיים ישיבה באופן שוטף לפחות אחת לשבוע ולעדכן את מנהל התחום על סטטוס כלל הקולות קוראים שבניהול ובטיפול האגף לצורך עדכון מנכ"ל העירייה						
הערות	הנוהל מחייב את כלל הגורמים העוסקים בתחום הקולות קוראים. חריגות מהנוהל באישור מנכ"ל בלבד!						

טרום הגשה

ניתוח הקול הקורא:

- רקע, מטרות, מהות התמיכה: קהל יעד ומהות השירות, הגדרות.
- אמות מידה ותקציב: אופן הפעלת התקציב ותוקף האישור, אופן תשלום התקצוב, מחויבות הרשות, זכויות המשרד.
- נהלי הגשה, לוחות זמנים, סוגי טפסים ונתונים
- נהלי דיווח לאחר קבלת הרשאה
- תנאים כלליים
- תנאי סף מצוינים בקול הקורא

התאמה למאפייני וצרכי רשות:

- תנאי סף והלימה למאפייני הרשות (מדד סוציו-אקונומי, היקף קהל יעד מוכוון בתוך רשות, מאפיינים נוספים בקול הקורא)
- הלימת תוכן השירות לצרכי הרשות
- ממשקים ושיתופי פעולה נדרשים בתוך הרשות (גורמים מקצועיים רלוונטיים, גורמי תקציב ותכנון, מנגנוני יישום רשותיים) - האם קיימים ואפשריים (רתימה)?
- היתכנות ביצוע תקציבית (לוחות זמנים, היקף מצ'ינג, מחויבות הרשות)
- הערכת סיכויי זכייה
- קבלת החלטה
- אישור מגורם ממונה

הגשה - התארגנות רשותית

- **מחלקה / אגף מוביל: איש קשר**
- **ממשקים נדרשים ברשות: מקצועיים, כספיים, מינהליים, תכנוניים - איש קשר, רתימה והקמת מנגנוני עבודה לקבלת החלטות ביצועיות ויישום**
- **נהלי הגשה מצוינים בקול הקורא**
- **לוחות זמנים**
- **סוגי טפסים ונתונים נדרשים** - מקורות המידע ושיתופי פעולה נדרשים להשגתם בלוחות זמנים נדרשים:

  טופס בקשה לקבלת תמיכה

  טופס התחייבות/הצהרת הרשות

  טפסים נוספים להחתמה- מופיע בנספחי הבקשה

  תיק פרויקט/טופס בקשה/נספח תיאור פרויקט

  דו"ח מקורות ושימושים

  טופס 149/טופס 150
- **גיבוש תוכן**
- **הגשה במערכת המרכב"ה**

  תוכן נדרש

  דרכי עבודה טכניות עם המרכב"ה

  חתימות והרשאות

  הזנה למרכב"ה

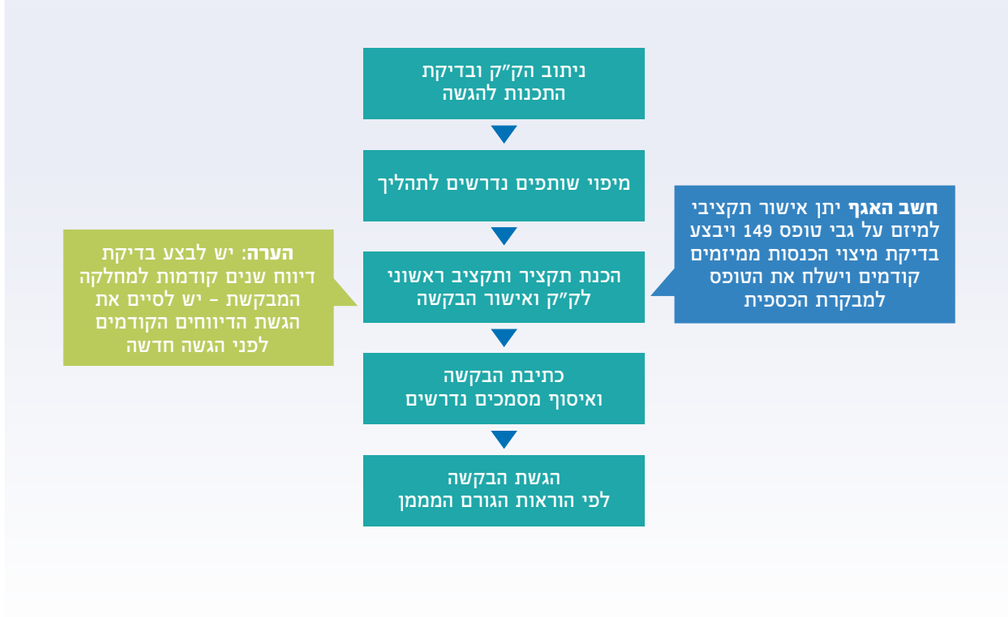
ביצוע: עבודה על פי נהלי העירייה ודרישות המשרד בקול הקורא (מכרזים, חוזים, אישורי תב"ר)

- קבלת הרשאה
- תיאום רשותי: כלל הפונקציות הרלוונטיות לביצוע (מש"א, מחשוב, תשתיות, חשב, גזברות)
- בניית מערך מעקב ובקרה
- קביעת פורום/ועדה ליישום
- בניית לוח זמנים וגאנט עבודה
- ביצוע התקשרויות
- ביצוע

דיווח ובקרה: תכנון מראש והערכות למערך הדיווח בהתאם לדרישות המצוינות בקול הקורא, החוק ולנהלי עבודת הרשות

- זמנים לדיווח
- פעולות ונתונים לדיווח: על פי תיק הפרויקט שאושר.
- איסוף חשבוניות ואישורי תשלום: אין תשלום בדיעבד, רק בגין פעולות שאושרו בתיק הפרויקט
- מילוי טפסי דיווח
- החתמת טפסי דיווח
- הזנה במערכת המרכב"ה

* הערה: לא לשכוח לוגו משרד ופרסום ושיווק הפעילות בשטח כלפי המשרד



נספח מספר 17 | טבלה חסמים ופתרונות - תוצר משולחנות עגולים:

תוכן	חסם פנימי	פתרון מוצע	חסם חיצוני	פתרון מוצע
טרום הגשה והגשה	מיון רלוונטיות הבקשות, כולל מיון פנימי והכוונה נכונה	1. הגדרת תהליך 'אסקלציה' 2.בניית נוהל מסודר 3. הגדרת תפקיד ומינוי למתכלל אגפי	זמני הגשה שאינם תואמים את לוח השנה (חגים/שבתות/חופשות)	
	של מי ההחלטה אם לקחת קו"ק או לא, והאם ההחלטה נעשית מתוך שיקול מקצועי	לבנות "נוהלון" של תהליך קב"ח אם לוקחים או לא קו"ק (go no go), שמפרט גם מי מחליט ומה יהיו השיקולים	קו"ק שאינם רלוונטיים/ מותאמים לאוכלוסייה החרדית	
	חוסר במומחיות תוכן באגף לצורך כתיבה והגשה	הכשרה על קו"ק ויצירת רשת עמיתות	לא ברור למי מכוון הקו"ק (חינוך סבבתי כדוג') וחוסר בהירות במדיניות עצמה	
	עומס בעבודה השוטפת, לא מאפשר להתפנות ולטפל, מוריד מוטיבציה לשתף ולחשוף	הגדרת פונקציה שאחראית לנושא הדיווחים מטעם האגף/כתגבור מערכתי ברשות	אין איש קשר/כתובת למידע/ אין זמינות לבירורים מטעם המשרד	יצירת מאגר
	היעדר תכניות מגירה	איסוף נתונים והעלאת צרכים באופן מרוכז ותקופתי לדוג' בתרבות- לקיים ועדה/שולחנות עגולים/שאלונים לאיתור צרכי תושבים ואיסוף רעיונות לכתיבת תכנית אירועים שנתית	הגשה בלוחות זמנים לא ראליים	
	היעדר בסיס נתונים מרוכז ועדכני לצורך מילוי ק"ק	בניית דאטא עירוני שמתעדכן אחת לתקופה וכולל נתונים כלליים הנדרשים בדר"כ בקולות קוראים/ בניית מערכת דיגיטאלית/ שימוש בפורטל העירוני	קולות קוראים עלולים ליצור ריבוד בין אנשי מקצוע בתוך הרשות, לדוג' סייעות בתכנית "ביה"ס של החגים" שקיבלו תוספת לשכר לעומת סייעות של חינוך מיוחד שמוגדרות כעובדות בחגים ללא תוספת שכר. ההנחיה הגיעה מהמשרד הממשלתי, אבל בפועל הרשות מיישמת והדבר יוצר בעיה בגיוס העובדים	
	קבלת החלטות וגיבוש הבקשה בהתאמה לתנאי הסף ודרישות הק"ק ובהתאמה לצרכי הרשות	הגשת תוכן פרויקט רחב ו'גמיש'	הגשה ידנית לתיבת מכרזים במשרד	
	נקודת מיקוד יחידה ברשות לאישור- חוסר זמינות ונגישות, אין גיבוי ואין תקשורת פנימית, חוסר תיאום מערכתי	ביזור סמכויות- הגדרת יותר מאדם בודד שאחראי לאשר הגשה	אין אישור קבלה	
	חוסר נגישות למרכב"ה,	הדרכה נוספת	אי התאמה/ חוסר בהירות	

	חוסר היכרות		בין דרישות, צרכים ומשאבים	
	תחומי אחריות והגדרות תפקיד לא מספיק ברורים, כפילויות בעבודה	בניית 'תיק תפקיד' דינמי שכולל גם את הידע הפחות פורמלי	דרישות מוקדמות שדורשות תקציב- השקעה עוד לפני אישור הבקשה	לייצר סעיף תקציבי גמיש לקו"ק
	אין תרבות של שיתוף ידע בארגון, מידע שנמצא ביחידה אחרת (אם בכלל) ומאתגר להשיגו	מדיניות תיוק - ניתן לבנות נוהל מדיניות תיוק שעובר בקרה מפעם לפעם, או תיקייה ציבורית בה מחויבים כולם להנגיש את הידע	פערים גדולים בין המשרדים לכל אורך התהליך	
תוכן	**חסם פנימי**	**פתרון מוצע**	**חסם חיצוני**	**פתרון מוצע**
ביצוע	היעדר הון אנושי/פרויקטור לביצוע קושי בגיוס גורם מבצע	בניית גאנט עבודה מחלקתי- חלוקת עומס, עבודה בצורה ריאלית ומתוכננת מראש	עיכובים בזמני הטיפול של המשרד	1. דרישה מהמשרדים להגדרת לו"ז ברור לטיפול בבקשה (זמני א"ג, זמן לתשובות וכו') 2. גמישות של המשרדים בשינוי זמני הביצוע
	צרכי מערכת שהשתנו משלב ההגשה ועד הביצוע	בניית גאנט עבודה מחלקתי/אגפי בו ניתן לראות את פריסת האירועים/ הפרויקטים לאורך השנה לתכנן מראש את המועדים בהתאם לעומסים ולצרכים	זמני ביצוע שאינם תואמים את לוח השנה	
	קושי בתעדוף הפרויקטים כשהמשאב לא מספיק- מי אחראי? מי מגבה אותנו?		יותר מדי זמן בין הגשה לקבלת תשובה, מייתר לעיתים את הצורך	
	תחלופת כוח אדם מניהול ועד ביצוע (תפישות, שימור ידע)		משאב לא מספק- מחייב תעדוף קשה ברשות (יוצר קושי במערכת היחסים מול המוסדות), לוקח את המקצועי לפוליטי	
	הבירוקרטיה מביאה להתחייבויות פתוחות שלא מבוצעות, עומס אדמיניסטרטיבי	1. שעות פתוחות מראש לבעלי סמכות בארגון 2. גמישות וזמינות הגזברות/ הקצאת נציג		
	תזרים רשות שוטף+90 מונע התקשרויות עם ספקים/ קבלת הצעות גבוהות	קבוע/ח"פ הבחנה בין גודל/סוגי הספקים		
	מערכת הנהלת חשבונות/ביה"ס - מערכות פתוחות רק לאנשים בודדים			
דיווח	**ביזור בין גופי דיווח וביצוע**	יצירת חיבור בין הגשה- ביצוע-דיווח= תכלול המערך ושקיפות. בניית נוהל שגרות ניהול ודיווח		

עיבוד תוצרים - הצגת פתרונות

פנים ארגוני- מאקרו: שינוי התרבות הארגונית לתרבות המעודדת שימור ושיתוף ידע במערכת העירונית

טרום הגשה והגשה -

1. נוהל פנימי מסודר כולל תהליך אסקלציה – מה עושים כשגורם לא מגיב, לא מתפקד
   - התייחסות לאישור עקרוני מהגזברות להגשה (כך שלא תהיה הפתעה בזמן החתימה)
   - הגדרת תפקידים בכל אגף
   - בניית עץ קבלת החלטות- go no go , מה השיקולים, איך לתעדף את הפרויקטים, מי מקבל את ההחלטה, האם ההחלטה היא אסטרטגית או מקצועית, אישור תקציבי
2. מינוי והגדרת מתכלל אגפי רשמי
3. בניית תיק תפקיד לרפרנטית ולבעלי התפקידים (מבקר דיווחים ועוד): כולל מידע פורמלי ולא פורמלי
4. הכשרה של קו"ק ויצירת רשת עמיתות: פורום מיצוי משאבים
5. קידום ויצירת תכניות מגירה על פי תחומים, בשיתוף בעלי עניין רלוונטיים
6. איתור צרכים וביקושים: סקר, שאלונים (בתחילת שנת עבודה)
7. בניית דטא עירונית מתעדכנת ונגישה, הפצה אחת לרבעון
8. אחראי הגשה במרכב"ה: בחינה פנימית להגדרת פונקציה נוספת
9. פתיחת צוואר בקבוק: תהליך שפותר את חוסר הזמינות של מורשי חתימה/מגישים
10. היכרות עם המרכב"ה (רק לצורך בהירות)
11. מדיניות תיוק: בניית פלטפורמה שיתופית לתיוק של מודלים, תהליכים, מידע, מסמכים, תובנות, מעודד שימור של הידע בארגון
12. סשן לבחינת היבטים ייחודיים לאוכלוסייה החרדית בתמיכות ממשלתיות והתאמת השירותים והתמיכות לצרכיה

ביצוע: קידום של מעגל התכנון השנתי: בניית גאנט עבודה שנתי לכל מחלקה/אגף

דיווח:

- הגדרת פונקציה – בקרת דיווחים, מטעם הגזברות
- משמש גם כאיש קשר לסיוע מול הגזברות וזמינות של הגורמים
- עבודה מתוכננת מול ספקים- בחינת האופציה צמצום ספקים/עבודה עם ספק גדול
- יצירת חיבור בין גופי ביצוע לדיווח, גאוות יחידה משותפת, חיבור למשימה ולחשיבות שלה, יצירת אחריות משותפת למשימה.

ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית

בני ברק
תורה · חינוך · חסידות · עיר שהיא עולם