



**קורס הכשרה  
למיצוי קולות קוראים  
ברשות מקומית:  
בנין ברק כמקורה בוחן**

## תוכן עניינים



5 .....	<b>הקדמה</b>
7 .....	<b>מבוא</b>
8 .....	הأدلة והכננות הרשות
9 .....	מייקוד ב��ולות קוראים
10 .....	בני ברק כמקרה בוחן
10 .....	מהלך הקורס
11 .....	<b>עד ראשון בדרך להקמת פורום - נושאים מרכזים לבחינה</b>
11 .....	בחינת מערכת תומכת
11 .....	בחינת מערכת המרכיב"ה
11 .....	בחינת ניהול העבודה
12 .....	תהליכי בניית הקבוצה
12 .....	תשתיית רשותית תומכת מיצוי משאבים - הצעת בני ברק
13 .....	<b>פרוטוקול המפגשים</b>
14 .....	מפגש 1   מבוא והיכרות ראשונית עם עולם המיצוי משאבים
17 .....	מפגש 2   שלב ראשון – טרום הגשה
21 .....	מפגש 3   שלב שלישי ורביעי – הגשה ותוכן
25 .....	מפגש 4   בני ברק כמקרה בוחן למיצוי משאבים
27 .....	מפגש 5   לאחר ההגשה
30 .....	מפגש 6   חסמים ופתרונות
31 .....	<b>תוצרים עיקריים</b>
31 .....	מרכיבי ניהול רשותי לעבודה עם קולות קוראים
31 .....	ע"ז קבלת החלטות להגשה – תנאי רשות
32 .....	עקרונות לעבודה יعلاה עם קולות קוראים
33 .....	<b>נספחים</b>
33 .....	נספח מספר 1   לוח תכנית הכשרה
34 .....	נספח מספר 2   מצגת מפגש מספר 1
37 .....	נספח מספר 3   מצגת מיצוי משאבים
39 .....	נספח מספר 4   מצגת מפגש מספר 2
42 .....	נספח מספר 5   דף עבודה לדסנה – ניתוח ואפיון הקול קורא
43 .....	נספח מספר 6   מצגת מפגש מספר 3
48 .....	נספח מספר 7   דף מלאה לבחינת בקשה
49 .....	נספח מספר 8   בניית תיק פרויקט
50 .....	נספח מספר 9   הקמת ספרייה עירונית
51 .....	נספח מספר 10   מצגת מפגש מספר 4
54 .....	נספח מספר 11   מצגת מפגש מספר 5
59 .....	נספח מספר 12   מצגת מפגש מספר 6
62 .....	נספח מספר 13   שאלון לרפרנטית מיצוי משאבים
64 .....	נספח מספר 14   מטריצת חסמים
64 .....	נספח מספר 15   דף עבודה ניתוח פתרונות
65 .....	נספח מספר 16   ניהול פנים – עירית בני ברק
68 .....	נספח מספר 17   טבלה חסמים ופתרונות – תוצר משלוחנות עגולים

## הקדמה



יכולת מיצוי המשאבים של רשות מקומית הינה אחד הפרמטרים המניבאים את יכולת מתן השירותים מהרשאות לתושביה. עולם מיצוי המשאבים רחב ומגוון וככל בתוכו מגוון כלים אוטם מפעלים הממשלה המרכזי ו גופים נוספים בכדי לתקցב את הרשות המקומית. על מנת להציג ולהוביל את תחום מיצוי המשאבים בתחום, רשות מקומית נדרשת לעשייה פרואקטיבית כגון הכרה עצמית, התיעלות ובניית מנוגנים על מנת למצות היטב את משאבייה. אלכא ג'יונט ישראל מובילה בשנתים האחרונים מספר מלחכים בכדי לייצר פתרונות לבניית המערכת הקורואה 'מיצוי משאבי'. אלכא ג'יונט ישראל ועיריית בני ברק חבו ייחדיו על מנת לחזור את הכלים המשמעותיים הקיימים להעברת משאבי הממשל המרכזי למקומי - הקולות הקוראים. אריך אדלר, גובר הרשות, פתח בפניו צוות אלכא את שעריו עירית בני ברק ללמידה, פיתוח ועבודה משותפים. דנה לוביץ, בוגרת תכנית הצוערים ברשות המקומית הייתה מזימה והרוח החיה מאחוריה המהלהר. היא שניסחה את המתירה הלא-פורמלית של המהלהר: כיצד אנו מגדמים בתוך הרשות הכרה של מספר בעלי תפקידים בתחום הקולות הקוראים, אשר יודעים לשתח פעללה אחד עם השני, מבלי להיות תלויים בבעל תפקיד אחד בלבד, הצעו. לשם כך, הוקם פורום בתוך עירית בני ברק בעלות תפקידים ורלוונטיים, אשר עברו הכרה וגובשו בידי קבוצת עמיתות במתירה להרחיב ולטיבב את הקולות הקוראים אותן מגישה ומיישמת הרשות המקומית. חברה זו מתעדת את הנעשה במתירה שכל מי שראה במהלהר זה מהלך רלבנטי לישום ברשות המקומית בה הוא פועל, יוכל לעשות כן. אנו תקווה כי הידע אשר פותח ומוצג בחברת זו יוכל לשמש אנשים נוספים בפיתוח העבודה ברשות המקומית ובטיוב יכולת העבודה בתחום מיצוי המשאבי.

אנו רוצות להודות לכל משתתפות התוכנית על המקצועיות, השיתוף בידע והעבודה המקצועית שנעשתה במסגרת התוכנית על מנת לבסס את הידע המשותף המוצע בהמשך החברת.

התהילין לווה על ידי נתע רוזנפולד, סיגל ברטל וקרן דורון כץ מאלכא ג'יונט ישראל.

## מבוא



במדינת ישראל קיימות כיום 257 רשותות מקומיות המעניקות שירותים ל-8.8 מיליון תושבים<sup>1</sup>. כפועל יוצא מישום מדיניות הנקבעת במשרדיה, מתקבע השפטון המרכזי חלק מפעילות הרשותות המקומיות. בהתאם למדייניות זו מוקצים על ידי משרדיה המשלה השונות משאבים לרשותות בדרכים שונות. הרשות המקומית צריכה לדעת למשוך אליה ולנצל את התקציבים בכדי לישם את המדיניות ולספק שירותים איכוטיים לתושבה.

**מצוי מיטבי של משאבי המשלה** בצורה אשר תבטיח את התועלת המרבית לאזורה הוא אחד האתגרים המשמעותיים בשדה הציבורי בישראל. תמונה המצב הנוכחי הינה כי ספיטו שנינתיים במסגרת מדיניות הממשלה לרשותות המקומיות אינם מנוצלים כהווים מחסמים שונים. דו"ח של המרכז להערכת האזורה שפורסם ב-2015 מראה כי מידת היישום של החלטות הליבה של שלוש הממשלות האחרונות נמצאת במגמת ירידיה<sup>2</sup>. אתגר זה מתעצם עוד יותר כאשר הדברים אמורים ברשותות מקומיות חלשות הממוקמות בפריפריה האוגרכית והחברתית בישראל.

**רשותות מקומיות חלשות מבחינה כלכלית סובeltas ממעגל שביא להחלשתן אף יותר.** רשותות אלו מתקשות להעסיק כוח אדם איכוטי כתוצאה מצוקה תקציבית; כמוות כוח האדם ברשותות שכallow מצומצם מאוד וקיים קושי למצות את המשאים העומדים לטובת הרשות, לא כל שכן לפתח וליציר משאביinos. הדבר מוביל להיקף ורמת שירותים נמוכים המשפיעים ישירות על התושבים. מעגל זה, בין השאר, מביא להרחבת הערים החברתיים בישראל: סך ההוצאות על שירותים לתושב לשנה ברשותות החזקות ביותר בישראל הוא פי שמנה מסך ההוצאות על שירותים לתושב ברשותות החלשות ביותר. יכולתה של רשות מקומית למצות את המשאים הפוטנציאליים העומדים לרשותה ולפתח משאביinos היא המפתח בתהליך צמצום ה갭ים בין רשותות מקומיות בישראל.

**במקרים רבים קיים פער גודל בין כוונת מדיניות הממשלה לבין אופי השירות המתkeletal בקצת, אצל התושב.** פער זה נובע מחסמים רבים הקיימים על ציר המשימות בין המדיניות ליישום. חסמים אלו ניתנים לחולקה לארבעה סוגים:

**מנגנוןים ותהליכי:** קיימת שנות תרבותית ותפיסתית של תהליכי ומנגנונים בין השפטון המרכזי לשפטון המקומי. שנות זו לעיתים מגעה לכדי קונפליקט בדרכי העבודה בין השפטון המרכזי וה מקומי, כגון שיקולים בחלוקת התקציבים, קביעת יעדי היישום ולוחות הזמנים לביצוע. שנות זו נוכחת משלב קביעת המדיניות במשלה, דרך תכנון החלטה, היישום (כולל הקמת המנגנון), הקמת תשתיית השירותים ברשות המקומית ומתן השירות), ועד למודידה ובקרה.

**פוליטיקה:** הן במשרדי הממשלה והן ברשותות המקומית קיימת לצד האגדה המקצועית גם אג'נדאה פוליטית אשר משפיעה על קביעת המדיניות, שיטופי הפעולה וחלוקת המשאים. השיקולים הפוליטיים הללו משפיעים על המשימה ויש לקחתם בחשבון.

**משאבים:** אופן הקצאת המשאים הוא אתגר וחסם במיצוי משאביinos. שיטת התמחור, המגבילות הקצאת החסר מצד המשלטן כמו גם העבודה שברשותות חלשות יש חוסר אינהרנטי במשאי כה אדם ובמשאיinos כספיים, פוגעים לעיתים קרובות ביכולת להקים שירות חדש או ל提יב שירות ישן. כל אלו ועוד מיצרים אתגרים שהינם לעיתים בלתי פתרים ופוגעים ביכולת לתרגם את המדיניות לפועלה. הדבר אף מיצר פעמים רבות פערים באמון בין השפטון המרכזי לשפטון המקומי.

**תפיסות:** זה חסם הבסיס ממנו נגזרים מרבית החסמים. בשפטון המרכזי רוחחת התפיסה כי המשילות נמצאת אצל משרדיה המשלה והרשותות המקומיות אין נטפסות כחלק מהמרכז המשילוטי

<sup>1</sup> "עשור של החלטות ממשלה, מחקה השוואתי" המרכז להערכת האזורה, 2015.



## צעד ראשון בדרך להקמת פורום - נושאים מרכזיים לבחינה



### בחינת מערכת חומרכת

1. האם קיימת פונקציה שמרכזת את מערכת קולות קוראים – מי ולאיזו מחלקה שייכת?
2. האם קיימת מערכת דיגיטלית לאיתור ו/או ניהול ו/או דיווח קולות קוראים ואיזו?

אם כן נבחנים:

- אילו הרשותות תפעול קיימות במערכת
- מי מחזיק/ברשותה למערכת
- לאילו גורמים פנים עירוניים המערכת נותנת מענה
- איש קשר טכני (רשות/ח' חיצוני)

### בחינת מערכת המרכיב"ה

1. מי מרכז את העבודה על המערכת ברשות
2. מהם מורי החתימה במרקם"ה (בדרכ' רה"ע וגובר מחזיקים בכרטיס חכם)
3. מי רשאי להחתים דיגיטלי במרקם"ה
4. מי נותן תמייה טכנית (רשות/ממשלה/ספק חיצוני)
5. למי יש הרשותות ולאילו פונקציות במערכת
6. מי ציריך את המרכיב"ה וועשה בה שימוש
7. מי עובד עם המערכת

### בחינת נחיי עבודה

1. אישור הגשת קולות קוראים מה נוהל העבודה לגבי שרשראת הגורמים המאשרים ברשות – מי מהווים חלק מהשרשראת, מה סדר האישור (גובר/מנכ"ל/יח' כלכלית/יח' אסטרטגיית)

#### 2. הגשת וכחיתת הקול קורא

אם אלו עובדי הרשות המקומית או של חברה חיצונית

- עובדי הרשות – מהם מגישי הקולות קוראים – האם אלו אנשים קבועים ברשות המקומית או שיש מספר אנשים בחלוקת לפי תחומיים, האם יש עובד שניינו מרכז רשמי/לא רשמי במחלקה נתונה

- חברה חיצונית – האם אלו יוצאים חיצוניים/חברות שmagisot עברו הרשות – מי הם, האם קבוע או פר פרויקט, באילו תחומיים ומול מי ברשות עובדים

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

- מי מדווח? למי במשרשה, על מה (קבילות, חשבונות, דוחות דיווח וכו'), האם יש איש קשר אגפי?
- האם קיים קשר בין מלא הקול קורא למדווח ומהו? האם עובדים בשת"פ?
- האם קיימת בקרה לתחום הדיווחים ברשות, האם מדווח אחד בכל הרשות ואיפה יושב?
- האם קיים דוח מרכז לכל הבקשות בשלב הדיווח?

הגשת הצעות לקולות קוראים דורשת הייערכות ממשמעותית מצד הרשות. על מנת להגיש קול קורא מדויק, נדרשת תכנית מילולית וכספית מפורטת. הצלחה במילוי זוכיה בקול הקורא מצריכה יעול דרכי העבודה הפנים רשותיות ותייחסות בין- אגפי, תכנון מוקדם הכלול התאמאה לצרכי האוכלוסייה ברשות וכתיבת תכניות מגירה; ביסוס מערכות יחסים עם שותפים ממשלתיים; היכרות עמוקה עם מגנון הקולות הקוראים ועוד.

לצד הצורך בבעל תפקיד ייעודי לנושא, הדבר מביא בהכרח גם לאגדלת היקף העבודה ולצורך במיסוד והרחבות הדעת והמיומנות גם ליחידות השונות ברשות. כמו כן, יש צורך בפיתוח גישה ברשות לתמיהה בהון האנושי הקיימים, הגדלת פעילות האגפים הקיימים וההמתקשרות ה;zות. **מכאן שנות מנגנון להציג מיטבי של סדר זה יש להטמיע סל יכולות ברשות המקומית שיאפשר התמודדות עם הגשה זוכיה בקולות קוראים.**

### בנייה ברק כמקראה בוחן

عقب גירעון תקציבי משמעותית שפגע יישורות בעובדים והביא לחסוך בעיר, נכנסה העיר בשנת 2008 לתקנית הבראה. עשור לאחר מכן, גביהה הארגונה למוגרים כמעט מכללה, תקציב העיר צמה באופן ניכר והגירעון קטן משמעותית. ביום העיר מוכנה לפיצצת המדרגה הבאה במיצוי ופיתוח משאבי העיר, לצד היוותה עדין העיר הצפופה בישראל ואחת העניות במדד ההכנסה לנפש. בני ברק מחזיקה באחזקה בהרשותה לאגורים מוגבאים בארץ, דבר המתקין את פוטנציאל הגדלת ההכנסות העצמיות. ההכנסות הממשלה של העיר גבוהות משמעותית מה ממוצע הארצי ועמדו ב-2008 על 47% מסך התקציב. מכאן שהחשייבות של סל יכולות רשותי שיאפשר התמודדות משופרת עם קולות קוראים הינה עצומה. היחידה לתכנון מתקוציאו בני ברק מקדמת את תחום מיצוי המשאבים העירוני. אחת המטרות המרכזיות של היחידה הינה הכשרה מתקוציאו של נציגים שונים בעירייה לקידום התחום, כל אחד בתחוםו ויחד כפלטפורמה עירונית תומכת. היחידה יזמה בשנת 2018 קורס הכשרה למיצוי משאבים עירוני שלולה על ידי מכון אלכא למינהגות ומஸל ביגינט ישראל. קורס זה התקיים במקביל למחלקה שמתקיים במכון אלכא בשותפות משרד ראש הממשלה הקריי 'עד הקצה', בו לוקחים חלק סמנכ"ל משלדים מתחומי השירותים החברתיים, משרד האוצר חscal" ואגף תקציבים, משרד ראש הממשלה, ונציגי מגון רשותות בישראל. מטרת המהלך לצמצם את הפער בין מדריניות כפי שמנוסחת בממשלה, ליישמה כשרות לתושב. גוזבר העירייה לוקח חלק במהלך המספק מסגרת גורנית משלימה לקורס על התנאים הנדרשים לרשות מקומית למיצוי משאבי הממשלה.

### מהלך הקורס

במסגרת הקורס, בחרנו להתמקד באחד ממשאי המשבלה העומדים לרשויות בהקמת שירותיהם להושב - הקולות הקוראים, ובמרכזו הכשרה כוח האדם ברשות למליצה ויישום מגנון מיצוי תקציבי הקולות הקוראים. הקורס מאפשר קידום ממבנה ארגוני היכול 'זרועות' ביצוע מוכשרות בכל אחד מיחידות העירייה בעלות פוטנציאלי משמעותי למיצוי משאבים, לצד גיבוש ידע מתקוציאו. קורס הכשרה זה גובש ככל מטהlixir ארוך שעיקרו במבנה למיצוי משאבים רשותי.

המטרה היא ליצירת שפה אחידה ומונוגנות גבואה בכל יחידה רלוונטייה בעירייה, לפחות מוכנות גבואה הכלולות תכניות מגדירה שידרשו התאמות בלבד כאשר יגיע הקול הקורא, החלטת הממשלה, שת"פ עסקי או כל הזדמנויות אחרות. הקורס מטרתו ליצור בצוות הרשות שלם גדול מסך חלקי באמצעות שותפות ושיתופי פעולה.

#### סילבוס הקורס:

מספר	נושא
1	מבוא והיכרות ראשונית עם עולם המיצוי משאבים
2	שלב ראשון – טרומת ההגשה
3	שלב שני – ההגשה
4	בני ברק כמקראה בוחן למיצוי משאבים
5	שלב שלישי – לאחר ההגשה
6	חסמים ופתרונות
7	קייפצת מדרגה למיצוי משאבים עירוני
8	סיכום שנה וחיבור לתוכניות העבודה
9	למידת עניות (סיום ובനיתות שת"פ, קידום פרויקטים משותפים, חיבור לתוכנית האסטרטגית העירונית). שימור הפורום כמסגרת עבודה המשיכית

## ✓ תהליכי בניית הקבוצה

בקורס השתתפו 15 נציגות מיחידות הליבה של העירייה: תרבות, שירותים חברתיים, שירות, חינוך, תשתיות, אגף מוניציפלי, איכות סביבה, חברת כלכלית, הכנסות, BBC (מרכז העסקי של בני ברק), כמו גם נציגות מהיחידות התומכות לתחומי: גזירות, בקרה, נכסים ומערכות מידע. בחירת המשתתפות נבעה מהנדרש לחזק מקצועית את העובדות במתן כדי לנמק להשגת יעדיה בתכנין העבודה, כמו גם בבניית מעטפת שיתופי הפעולה הנדרשת בתחום הרשות על מנת לישמה.

### סוגיות מוחותיות בבנייה הקבוצה:

## פירוט המפגשים



בדפים הבאים תוכלו למצוא את פירוט מפגשי הקורס אשר נועד לייצר הכרה מקצועית ממוקדת לעבודה עם קולות קוראים לצד העשרה הידיע בעולם מצוי המשאבים הרחב על ידי היכרות עם מגוון תיאוריות, מודלים וטיפורי הצלחה. המשכו של הקורס עסק בתכנים רחבים של מצוי משאבים בתוך הרשות ומול גופים חיצוניים, העמקה בתכנים, הקניית מימון, למידת עמידות ועוד.

הכשרה עוסקת בששת השלבים בעולם הקולות הקוראים שבתרשים:

יישום ובקשה		טרום ההגשה				
דיווח	ביצע	הגשה	גיוש תוכן	ניתוח ואפיון	איתור התמיכה	
זמן	• קבלת הרשותה	במרכז"ה	• רתימת שותפותם	• מבנה התמוכה	• מקורות פרסום	
תכנים (פועלות ונתוניות)	• תאום יישום רשותי ומסמכים	• תוכן נדרש	• אישור נתוניים	• זרכិי ויכולות הרשות	• מאגרי הפקה	
חשבוניות ותשולומים	• תכנית עבודה	• טפסים ומסמכים	• כתיבת תכנית החלטה	• קבלת החלטה ונוספה	• הגשה לרשות	
טפסי דיווח והחותמות	• מערך מעקב ובקרה	• הרשותות והחתמות	• הΖנה	• הΖנה	• מוגרם מהרונה	
הΖנה	• התקשרויות וחוזים (התקרויות ספקים, כוח אדם, מבנים, פעולות)	למרכז"ה	תקציבי			
במרכז"ה	• הפעלה					

1. גיוס הסכמה מבעל סמכות לרשות למחלך לגבי: תחום התוכן, גודל הקבוצה, תדרירות פגישות

2. איתור שותף לחסיבה, מתוך או מחוץ לרשות

3. בניית הפורים:

א. מיפוי היחידות הרלוונטיות ברשות (ייצוג נכון ומדויק)

ב. בחירת נציגים/ות על עלי קרייטריונים:

- רגשות תרבותית (מגדיר, רמת בכירות)

• יכולות אישיות ומקצועיות נדרשות (יכולת למידה עצמאית, יכולת ראייה מערכת ולבודה בשת"פ בין-אגפי וرتימת אנשים, יכולת כתיבת קרטייס פרויקט בסיסית וחויבה מובנת ושיטתית, ועוד – לפחות ברמת הפטונציאל)

לגיימציה להשתתפות:  
• מינוי מנהל ישיר / בעל סמכות רוחנית לרשות  
תיאום ציפיות: גאנט שנתי מוטמע בלוי' המשתתפים/ות, מחויבות לתהליך ולשעות הנדרשות  
כולל משימות בית

## ✓ תשתיית רשותית תומכת מצוי משאבים - הצעת בני ברק

מערך מצוי משאבים בעירייה בני ברק מופעל על ידי הייחידה לתכנון אסטרטגי, כאשר את הבקשה והמעקב אחר המערכת יכול לבצע האחראי המעריך. בכל אחת מהיחידות הרלוונטיות ברשות נבחרה פרטנטית שעbara הכרה ממוקדת לעבודה עם קולות קוראים. הכרה זו כוללת את נציגות האגפים התומכים במערך: נכסים, גזירות, מערכות מידע, בקרה וחניה כלכלית, לצד היחידות המגישות קולות קוראים באופן שוטף.

הרפרטניות מקבלות ליווי ותמיכה, מקצועיית וטכנית בכל שלבי הגשת הקול הקורא לאחרי המעריך. קבלת החלטות מתבצעת ע"י דרג מחייב החלטות ברשות – לשכת רה"ע ו/או לשכת מנכ"ל – בשלב ההחלטה על הגשת הבקשה.

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

1. איתור קולות קוראים – מערכת המאפשרת 'דחיפפה' למיל של כל הקולות קוראים המתפרסמים.

2. סנכרון ומעקב אחר הטיפול העירוני – שליטה בכל הקולות קוראים הפתוחים, בכל שלבי ההגשה.

## ✓ מפגש 1 | מבוא והিירוט ראשוני עם עולם המיצוי משאבים<sup>1</sup>

**מטרות:**

1. הכרות עם מבוא למיצוי משאבים ברשות
2. התנהלות בניית קבוצת מובילים בראשות
3. תחילת יצירה שפה משותפת
4. תחילת הקניית כלים למיצוי משאבים

### 3. הצגת משתפות הקורס:

השתפות נבחרו מיחידות ליבת בעלות פוטנציאלי 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 בעיריה: גזירות, בקרה, נכסים ומערכות מידע.

מטרת בחירת המשתפות: חיזוק מקצועית אישית, רשות עמיתות ובניית מעטפת שיתופי הפעולה הנדרשת בתוך הרשות למיצוי משאבים.

### 4. סקירה משאבי עירייה:

- הכנסות עצמאיות של הרשות
- הכנסות ממשלתיות קבועות
- הכנסות ממשלתיות נוספת: קולות קוראים כדוגמה
- הכנסות נוספת: גופים פרטימיים, ארגונים ומוסדות, פרסים (אות החדשנות כדוגמ''). מושדים וגופים מפרסמים מדי שנה عشرות תמיינות ומכרזים לתקציבים בהיקפים של **מאות מיליון שקלים** לרשות מקומות ותאגידיים. מטרת הסקירה היא לראות כיצד מנגלים אותם טוב יותר.

### 5. ייעוד התקציבים:

- **פיתוח והקמת פרויקטים** (לדוג' מרכז צעירים עירוני 35-38 לחיזוק כל תחומי החיים)
- הקמת והפעלת **פיעליות** שונות
- רכישות והצטיידות, מבנים **физיים**
- שכר לתקנים **יעודיים**
- קורסים והכשרות מקצועיות (לדוג' קורס לבניה יロקה - דוגמה לሞונות ספציפית, קורסי המפע"ם - דוגמה לሞונות כלולות).

### 6. כיצד ניתן להגדיל משאבי עירייה?

- הגשת בקשה לתמיכה (קולות קוראים, פרסים, מענקים, תמיינות אחרות)
- קולות קוראים יזומים עי' הרשות: קולות קוראים/מכרזים שהעירייה מפרסמת
- בניית שיתופי פעולה עסקיים: נוגעים לרוב לאירוע ספציפי.
- איגום משאים בין מחלקות בעירייה או בין רשויות (כולל חסכו בהוצאות).
- יש לשים לב כי כמעט בכל התקציבים התוספות להכנסות העצמאיות של הרשות - נדרש מימון משלים של העירייה (מציגן). אם מקור התקציב הינו ממשתי, ייקבע שיעור השתתפות כחלק מהממד הסוציאקונומי של הרשות. תפקיד הגזירות הוא לאתר מקור מימון משלים זה (ייתכן שמהתב"ר).

### 7. הצגת דוגמאות לקולות קוראים:

- קול קורא לאירועי תרבות – נציגת מחלקה תרבות
- קול קורא לחינוך סביבתי – נציגת מחלקה איכות הסביבה

### 8. שלבי הפעולה למילוי קולות קוראים :

- איתור התמיינות הקיימת
- ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטיות לרשות המקומית:
- ניתוח ואפיון התמיכה
- ניתוח ואפיון צורכי העירייה
- גיבוש תוכן
- הגשה
- יישום
- דיווח ובקרה

לע"ז	תוכנית	פירוט
10:00-10:30	הכנסות וסביר שם ותפקיד   <b>מנחת הקורס</b>	הכנסות וסביר שם ותפקיד   <b>מנחת הקורס</b>
10:30-10:45	פתיחה כללית והסביר על המהלך   <b>מנחת הקורס</b>	הארכים העירוניים בפורום, מטרותיו, מסגרת ההכשרה ובבחירה המשותפת
10:45-11:45	סביר מוגל פנימי וחיצוני – הצגה שמית, איפה התחום של מיצוי משאים פוגש אותו – בתפיסת התקציב של ← במוגל הגדל, משתפות מה הפטיותאות, למה מתחברת *שאלון למלוי אישי	סביר מוגל העירייה והפוטנציאלי: שיעור בסיסי הצלחה מהמשותפות: היעזרות בגופי התמיכה – נציג הרשות גידרת שלבי הפעולה למילוי קוראים
11:45-12:15	מיצוי משאים בראשות   <b>מנחת הקורס</b>	שיעור מילוי מצפה מההכשרה, מה רוצה להגיד אמרה על שותפות המשותפת בעיצוב ההכשרה, חלוקת משימת בית
12:15-12:30	סיכום	מצגת מפגש מס' 1 <sup>2</sup>
עדורים		

### 1. הצגת מטרות הפורום:

- ייוזם תהליך להגדלת מיצוי משאים פוטנציאליים לרשות לצורך טיב השירות לתושב: פיתוח מקצועי של אנשי מתוך המערכת בתחום מיצוי משאים: הקניית ידע ומונומיות למשותפות לניצול משאים קיימים, פנימיים וחיצוניים.
- יוצרת משק רוחבי בין יחידות הרשות: התמודדות עם חסמים, פיתוח פתרונות עירוניים ושפת עבודה משותפת.
- בניית מערך אחד ומוכרן לניהול מיצוי משאים פנימיים וחיצוניים בראשות: בניית ניהול עבודה רשות.
- בניית קבוצה לומדת למיצוי משאים: הבנת הצריכים והכלים הדרושים, ועבודה בקבוצת העמימות.
- בניית קבוצה וחויבי בין יחידות הרשות: הבנת הצריכים והכלים הדרושים, ועבודה בקבוצת העמימות.
- בראות קיימים גיבויו ליישום המלצות שתמצאה מהיפורום, כגון הכנסת מערכת ו/או תקן שיצדיקו עצם.

### 2. הצגת מסגרת הקורס:

- אחת לחודש וחצי
- שבעה מפגשים בשנה
- מושך כל מפגש כשלוש שעותוכן מקצועי למיצוי משאים בראשות, כאשר השנה הראשונה מתמקדת בהכשרה על קולות קוראים
- סדנה משותפת שתפתח לפורום למידת עמיתות למיצוי משאים רחב בראשות

<sup>1</sup> ראה נספח מס' 1 – לוח תכנית הכשרה

<sup>2</sup> ראה נספח מס' 2 – מצגת מפגש מס' 1

## מפגש 2 | שלב ראשון - טרום הῆגשה

### מטרות:

1. היכרות עם תהליכי מיצוי משאבים מעיני הממשלה
2. הקניית כלים למצוות משאבים באמצעות קולות קוראים: שלב טרום הῆגשה
- איתור
- ניתוח ואפיון: קритריוניים, יתרונות וחסרונות מבחינת העירייה
3. קבלת החלטות
4. בניית קבוצת מובילות/ים בראשות
5. יצירה שפה משותפת

פירוט	תוכן	לו"ז
	התקנסות ופתחה: מצגת מטרות המפגש   <b>מנחת הקורס</b>	08:30-09:00
היבט הממשלתי: שלבי התגלגולת המשאב הממשלה, מדיניות ועד יישום משאבי ממשאה בראשות, ערך, אתגרים	מבוא על מיצוי משאבים   <b>אלכא גיינט ישראל</b>	09:00-09:20
מי מוציא קולות קוראים, מקורות איתורו מידע, דד לין	שלב ראשון בקולות קוראים: האיתור   <b>מנחת הקורס</b>	09:20-09:40
עבודה בקבוצות: רלוונטיות לרשות המקומית: מבנה הקול הקורא ותחומי הטיפול בו, ניתוח צורכי העירייה, שותפים	שלב שני בקולות קוראים: ניתוח ואפיקן התמיכה המאותרת   <b>מנחת הקורס</b>	09:40-10:20
עבודה בקבוצות: שיקולים בהῆגשה	שלב שני בקולות קוראים: קבלת החלטה על הῆגשה   <b>מנחת הקורס</b>	10:20-11:00
כיצד המערכת עובדת, מה יש בה ומה חסר, הגשת המידע לבעל תפקיד רלוונטי בעירייה, דגשים ועקרונות הציג מערכת לקולות קוראים		11:00-11:20
איך אני יוצאת מהמפגש, נושא שיתפס אותו	<b>סיכום   מנחת הקורס</b>	11:20-11:30
1. מבוא למצוות משאבים מעיני הממשלה - מבנה הכנסות והוצאות רשות מקומית: <sup>4</sup> במדינת ישראל, מעגל מוקורות המשאים החיצוני הראשוני לרשות מגע מגופי הממשלה, מעל 40% מסך הכנסותיה. <sup>5</sup> הנחה הרווחת היא כי הרשות המקומית אמונה על רובם המכirus של השירותים לתושב וכיכת משתלחות לרשותה הן דרך של הממשלה לישם מדיניות לאוכלוסיות כפי שקבעה, הרי שיש להתייחס לנתיב ממשלה - רשות, נתיב קרייטי לטיב השירות לתושב.	מצגת מיצוי משאבים <sup>1</sup> מצגת מפגש מס' 2 <sup>2</sup> דרך עבודה - ניתוח ואפיון קול קורא <sup>3</sup>	עצרים

### משימת בית:

קחי לך כמה דקות לענות על השאלות הבאות:

- היכן פוגש אוטי הפורים זהה? כיצד נוגע אליו הנושא?

---



---



---

- מה חשוב לי לקדם בתחום זה?

---



---



---

- מה התרון/ החזקה שאנו מביאה אליו?

---



---



---

- מה הייתה רוזה/ יכולת לעשות במהלך/אגף לו היה לי תקציב נוסף?

---



---



---

- אילו כלים או מיומנויות אני רוצה לרכוש על מנת לעסוק בנושא?

---



---



---

- אם וכך זה מתקשר לתפקידי בעירייה?

---



---



---

1 ראה ספח מס' 3 – מצגת מיצוי משאבים

2 ראה ספח מס' 4 – מצגת מפגש מס' 3

3 ראה ספח מס' 5 – דרך עבודה ניתוח ואפיון קול קורא

4 מתוך כלכלת השלטון המקומי בישראל, מסמן תשתיית ליפוי כלכלי מוניציפאל. סיון להבי ודיר גל דומנו משרד הפנים

5 תיאור וניתוח תקציבי הרשותות המקומיות, מרכז המחוקק והמידע הכנסת ישראל, המחלקה לפיקוח ותקציב 2017

- **תנאי חוכן:**  
תחום התמיכה: האם מתאים לצרכי הרשות?  
אילו ממשקים רלוונטיים נדרשים בתחום הרשות והאם קיימת יכולת ונכונות מצדדים?  
היתכנות ביצוע: שטפו כל הגורמים המקצועיים הרלוונטיים. תמיד לחשב תוספת לשירותים קיימים
  - **בחינת היתכנות תקציבית:** יש לעשות בחינה רוחבית ברשות ליתכנות ויכולות כלכלית מה גובה התקציב? לא קבוע, ולא תמיד מוקצה מראש (למשל, 15 מלש"ח לכל הרשות)  
**אופן תיקציב המשללה את הרשות?** מציג שיעורו נקבע בהתאם לממד סוציאו אקונומי. האם קיימת יכולת ונכונות ברשות?
  - **ניתן אישור מוגרם ממונה**
- הערה כללית:** לא להימנע מהגשה בשל קритריונים לא מובהקים: גם אינטראס המשרד הממשלה הוא שהרשאה תנוצל. אליו מלכה לדוגמה קורא לרשות לשלוח את בעל החלום לאנשי התקציבים בממשלה לשכנען.
- ג. הגשה – יורחוב בהמשך**
- **מועד הגשה:**  
תכניות קבועות מול תכניות חד פעמיות
  - פרק זמן ארוך להכנה או פרק זמן קצר
  - **אילו טפסים, נתוניים ומסמכים נדרש?** חלקם חוזרים על עצם באופן קבוע וחלקם משתנים מאחד לאחר
  - **איך מלאים ומגיישים את הקול הקורא?** שונות במבנה הק"ק, צורך בשיתוף פעולה, כינוס פונקציות רלוונטיות
- ד. ביצוע – יורחוב בהמשך**
- **מה מדובר? למי? ומה?** גם אם קיבלנו הרשות, וגם יצאנו לביצוע – בסוף הדיווח הוא שיקבע כמה סוף נקבע...
  - **שותפים:** גורמים מקצועיים רלוונטיים, גזירות, הנדסה – נכסים, אגף תכנון ובקרה
  - **מנגנון יישום תוך עירוניים**

**קולות קוראים ורוחביים** ישנים משרד הפקידים בתחוםים מקצועיים הרלוונטיים ליחידות שונות בראשות. משרדים אלו מוצאים מדי שנה קולות קוראים עבור פעילויות שברשות מסוימות מוגדרות תחת יחידת אם אחת וברשות אחורה יהו תחום רוחב החוצה מספר יהדות. כך למשל, המשרד לשווין חברתי והמשרד לפיתוח הפירפירה הנגב והגליל.  
דוגמא לקול קורא ורוחבי: **הקמת מרכזי זכויות לצעירים** (המשרד לפיתוח הפירפירה הנגב והגליל) – מתייחס למרכזים הנוטניים שירותים מוניציפליים לצעירים בטוח גילאים של 18–40. המרכזים נותנים שירותים מגוונים רחב של תחומיים: חינוך פיננסי, הדרכת הורים, מיצוי זכויות ויזמות. הטיפול בכתיבת הקול הקורא כמו גם ביצוע, דרישים חשיבה משותפת של מספר יהדות: האגף לשירותים חברתיים (חינוך לגיל הרך, המרכז ליד ונוער, מרכז מיצוי זכויות), מרכזו הכלכלי התעסוקתי, מחלקה צעירים ונוער ועוד.

**תיאור התפקחות התאוריה של מדיניות ציבורית אבולוציה בת שלושה שלבים:** האדמיניסטרציה הציבורית; הניוול הציבורי החדש והמשילות הציבורית החדשה (NPG). בהתאם לפדריגמת המשילות הציבורית החדשה – מרכיב השותפות ומערכות היחסים בין הממשלה לרשאות ודרך לתוכב – משמש גם בעולם מצווי המשאים מרכיב קריטי.

**מאין נובע הקושי? בחינת הנחות יסוד:** חשיבה על נקודות המוצא השונות של הממשלה והרשאות מגלה כי אלו פעולות בעולמות תוכן מהם נגררות דרכי עבודה שונות בתכלית. מעבודת מיפוי שנעשתה עם הממשלה והרשאות נראה כי קיימים עיורון משמעותי מושפעים אצל שני השחקנים, מהם נגררות הקצאות ולוחות זמינים אשר אינם מתחשבים בנסיבות הרשות וצריכה מחד, ואינם מטמעים את המדיניות ככוונתה הממשלה מайдך. ניתן לחלק את החסמים לאربעה תחומים: פוליטיקה; משאים; מנגנוןים ותהליכיים; ותפיסות. בפילוח החסמים שנעשו בתכנית משותפת למשרד ראש הממשלה ומכוון אלכא למנהל ומשאל, כ-50% מהחסמים שצינו הן על ידי נציגי הממשלה והן על ידי נציגי הרשות – מומוקנים בתחום התפיסות והמנגנוןם, **הניתנים להשפעה וטעיב**.

## 2. מיצוי משאים דרך קול קורא – שלב טרום הגשה

### א. איתור תOMICות קיימות

- **מי מפוזר?** משרדי הממשלה, ארגונים ממשלתיים (כולל האיחוד האירופי), ארגוני מגזר שלישי, רשויות מקומיות
- **איפה מפוזר?** איפה אפשר למצוא אותו? חיפוש במגוון רחב של אתרים מול מערכות לאיתור המרכיב"ה
- **אתרי משרד והגופים הממשלתיים**
- **עתונות כתובה – פרסומים, הודעות**
- **מערכת שלטון מקומי**
- **מע"מ מוחשבות אחרות**
- **מתי מפוזר ומה הדד לו?** לא סדר ולא תמיד מותאם (חגים/שישי)
- **הנגשת הקול הקורא ברשות: שיווק והנגשת למחלקה ברשות.** קיימות מערכות ממוחשבות הניתנות לריכישה והטעה ברשות (כדוגמת צונאמי, ארמה וכו'), ומוסgalות לאחר תOMICות מכל המקורות המוחזרים מעלה. יש להגדיר קרייטריוני אפיקון של הרשות כולל סינון מדרגה; יש להגדיר איש קשר בכל מחלקה לקבלת ההתראות.

### ב. ניתוח תOMICה קיימת

- **מבנה הקול הקורא – מה נחשף: רקע, מטרות, מהות התOMICה, האדרות, תנאי סף, אמות מידת, תקציב, נחיי הגשה, אופן הפעלת התקציב-תיקף האישור, לוחות זמינים, אופן תשלום התקציב, זכויות המשרד, מחויבות הרשות, תנאים כליליים**
  - **קבלת החלטות: איך מחליטים אם לgasת לקול הקורא?**
  - **מהות התOMICה והאם הרשות עומדת בכך.**
  - **מתי מבצעים? החלטה כן להגש? משתנה אך דרוש החלטה מראש. הרשות תבצע סינון וראשוני של התOMICות על פי מאפיינים וקריטריונים של הרשות (כדוג' ממד סוציאו אקונומי, מספר תושבים)**
  - **שיפלח רק את הקולות הקוראים הרלוונטיים עבורה מכלל הקיימים. יש לאפיין את התOMICות המבנויות לקול הקורא – לרבות תנאי סף, לוחות זמינים, תקציב, מימון ושותמי מצפה, ומחויבות הרשות. יש לעורן בדיקת היתכנות לעמידה בתנאי הסף וליכולת המימון הדשווית.**
  - **תנאי סף להגשה: האם הרשות עומדת בהם?**
- מאפייני רשות (כמהות תושבים, ממד סוציאו אקונומי, פריפריה חברתית או גיאוגרפית)  
לוחות זמינים

## ✓ מפגש 3 | שלב שלישי ורביעי - הגשה ותוכן

### מטרות:

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

פירוט	תוכנית	לע"ז
	הכנסות ופיתוח: הציג מטרות המפגש <b>מנחת הקורס</b>	08:00-08:20
סיכום מקרה העיר קוריטיבה, ברזיל. הציג 4 הרפורמות שנעשו בעיר ברגש על אשפה ותחבורה כדוגמת מהפכה בסטטוס אינטנה רשות טור שיתוך ציבור והעלאת מקורות ההכנסה.	השראה מהעולם <b>מנחת הקורס</b>	08:20-08:50
למידה מודגמות טופס סגור למילוי, בנית TICK פרויקט	שלב שלישי   גיבוש תוכן להגשת קול קורא <b>מנחת הקורס</b>	08:50-09:15
למידה ודגשים לטפסים השונים	שלב רביעי   הגשה מסמכים וטפסים <b>מנחת הקורס</b>	09:15-09:45
עבודה בקבוצות: כתיבת תוכן סביב קול קורא לדוגמא (תרבות יהודית)	התנסות מעשית בגיבוש תוכן לקול קורא	09:45-10:30
איך המערכת עובדת, הרשות, דרכי עבודה טכניות ומזהות, מה יש בה ומה אין, הגשת המידע לבעל תפקיד רלוונטי בעיריה, דגשים ועקרונות	הציג מערכת המרכיב"ה   <b>מאר שטינריר</b> מנהל אג'וחיזם והתקשורת עיריית בני ברק	10:30-11:00
איך אני יוצא מהמפגש, תוכנות להמשך	<b>סיכום   מנהת הקורס</b>	11:00-11:30
מצגת מפגש מס' 3 <sup>1</sup> דף מלאה לבחינת בקשה <sup>2</sup>	עזרים	

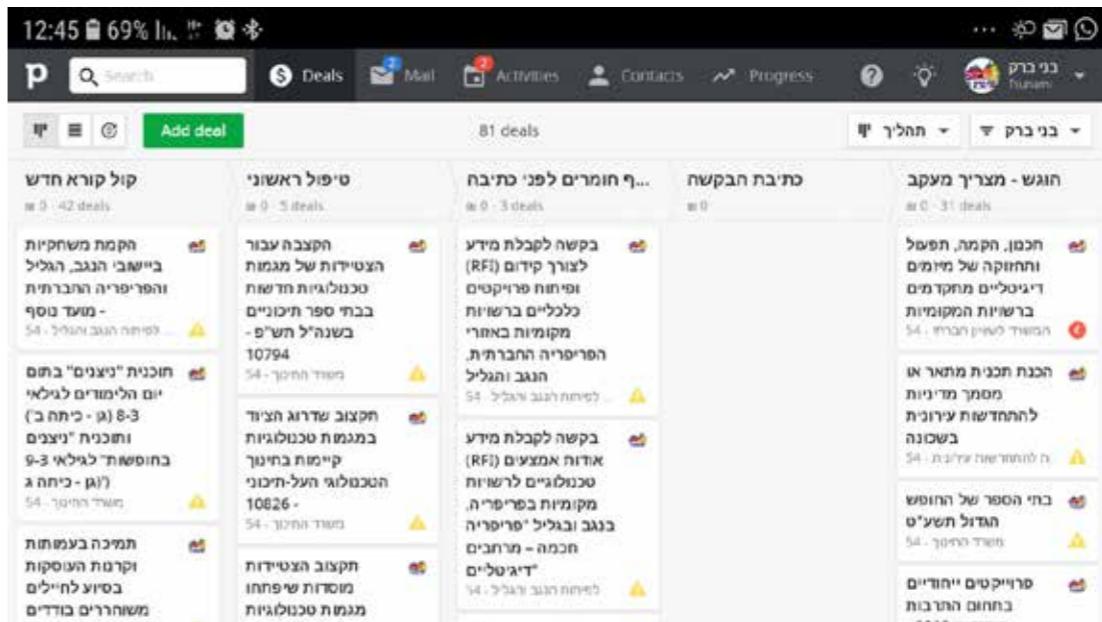
**a. למידה מהצלחות - העיר קוריטיבה, ברזיל** (Curitiba) "הטכנין הכלולת של קוריטיבה" – 1968, הייתה לזכיתה בעיר החדשנות ביותר בעולם, מופת בינלאומי לחדרונות אורבניות. ראש העיר חיימה לרנר (Jaime Lerner) הוביל חזון להמהפה באמצעות 4 רפורמות בעיר. דוגמאות ל-2 מהן:

**1. תחבורה ציבורית כפתרון לעוני והזנחה** תוך מיפוי הערים הנדרשים, תיעודן תשתיות תחבורה ציבורית, פתרונות נגישות מתקדמים וזולים. התוצאות היו ירידת משמעותית בפקקים בכביש ועליה ניכרת בשימושים בתחבורה ציבורית; חיבור גיאוגרפי של כלל חלקי העיר תוך חיבור כל התשתיות האזרחיות-חברתיות לנטייב תחבורה ציבורית; הרחבת הכנינה למגל העבודה וצמום פערים.

### הצגת מערכת לקולות קוראים

מערכת צווגמי הינה אחת ממספר מערכות לאתר קולות קוראיםקיימים כיום בשוק. המערכת מאפשרת קבלה של כל הקולות קוראים שיוצאים ממשרד המשללה וה גופים השונים ישירות למייל המוגדר לה. כך למעשה יכולה הרשות להבטיח איתור של כל הקולות קוראים המפורטים בזמן אמת. מסך הבית של המערכת (הופיע מטה) מאפשר מיון של הקולות קוראים המטופלים ל-5 עמודות בהתאם לשלב הטיפול בבקשתה. ניתן להזין את הקול הקורא מעומדה לעמודה בהתאם לקבצם התקדמת וכן לבצע אחר סטאטוס הטיפול בו.

עמודה ראשונה | **קול קורא חדש** – רשימה של כל הקולות קוראים שפורסמו עמודה שנייה | **טיפול ראשוני** – בקשנות שנמצאות בתחילת טיפול עמודה שלישית | **איסוף חומרם לפני כתיבה** – שלב בו יש לאסוף חומר ספציפי לצורך מידע רלוונטי לכנתיבת הבקשה עמודה רביעית | **כתיבת בקשה** – קיים כל החומר הרלוונטי, יש צורך בכתיבת הבקשה להגשה על פי ההוראות שנדרשו בקול קורא. עמודה חמישית | **הגש - מצרך מעקב** – הבקשה הוגשה למשרד הרלוונטי, מופיעה במערכת כדי לעקוב אחר קבלת תשובה ולעדכן בהתאם. לצורך סגירת הטיפול בבקשתה יש לעדכן בסיום את סטאטוס הבקשה – זכייה/הפסד עם תיאור הסיבה הרלווננטית (ನಷಲ್ಹಾ/ಆಶ್ರಾ/ನಮಾ ಕಳಾ ರಲೋನೆಟ್ ಎಂದು).



<sup>1</sup> ראה נספח מס' 6 – מצגת מפגש מס' 3

<sup>2</sup> ראה נספח מס' 4 – דף מלאה לבחינת בקשה

**ב. שלב שלישי ורביעי קוראים במקביל.** אלו שלבים בהם מגובש התוכן החדש, נדרש טיפול מסודר במסמכים בירוקרטיים והליך הגשת עצמה:

1. **גיבוש התוכן:** בר"כ הטפסים והפורמטים והדרישות דומות בתוך משרד נתון, ושוניים מאוד בין המשדרדים. 2. דוגמאות שהוצעו לגיבוש תוכן: מרכז זכויות לצעררים שנבנה בטופס סגור למילוי; אל מול צמצום זיהום אויר מיום מות רכבים פרטיים שנדרש עבورو בניית תיק פרויקט.
2. **במקרה של טופס סגור,** ההגשה היא לרוב מהירה כך שלעתים לא כל השותפים הרלוונטיים יטרכו להיות שותפים לכטיבה. עם זאת, התייעצות והמלידה ממקרנים דומים היא חשובה. **במקרה של טופס פתוח:** לרוב מתרנסים כשאין תשובה אחת נכון ומווכח, ובהיעדר קשר ישיר עם השיטה. העבודה בטופס מסוג זה היא מרובה - אבל כך גם ההזדמנויות. יש ערך באיסוף הנתונים לטופס שישרתו את הרשות בהמשך לצרכים שונים ומגוונים.
3. **טפסים ומסמכים:** על פי רוב, יש להחתים את מושרי החתימה והיוומ"ש על הטפסים השונים, דבר העשו ליצור צוואר בקבוק ויש להעירכך לכך מראש.
  - טופס בקשה לקבלת תמייה
  - טופס התcheinות/הצהרת הרשות
  - טפסים נוספים להחתמה (מופיעים בנספחי הבקשה)
  - תיק פרויקט/טופס בקשה/נספח תיאור פרויקט
  - דוח מקורות ו שימושים
  - טופס 149/טופס 150
  - דגשים עליהם יש לתת את הדעת בבבאו נ מלא את הקול קורא:
  - עד כמה הפרוייקט/הצעה יישמש?
2. **פינוי פסולת כמנגנון לצמצום פעורים** באמצעות חסיבה חדשנית, הצליחה העירייה ליצץ מהפיכה של ממש בתחום האשפה בעיר. העירייה רכשה את הפסולת מהתושבים כאשר התשלום הועבר כऋתי אווטובוס. העירייה השקעה בתשתיות מחוזר חדשנית ומתואמת המשלבת העסקת דרי רחוב ומכירה של מוצריה המחזורי. התוצאה הייתה יצירת משק כלכלי מקומי את עצמו; יצירת מקומות עבודה לדרי הרחוב; עיר נקייה יותר ושינוי תרבותי عمוק.
4. **שלב רביעי - הגשת הבקשה** במערכת המרכב"ה:
  - יש לוודא האם קיים בשרות אחראי לתפעול המרכב"ה מטעמה. יש לוודא שיודעים מה סכום הפרוייקט, מה הסכם המבוקש מהמשרדים ומהם מקורות המימון הננספים. חשוב לדעת שתאריך ההגשת הינו קבוע, וכי האחראיות לוודא שהבקשה התקבלה היא על הרשות בלבד. **מערכת המרכב"ה:**
  - היכרות ראשונית עם המערכת
  - הצגת הטפסים הרלוונטיים
  - הסבר על חתימות דיגיטליות
  - תהליך הגשתה והעבודה עם המערכת
  - דגשים חשובים

**אוטובוס זה כל הסיפור:** מיפוי העיר באמצעות רשת של 5 צירים מרכזים שמחברים 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
  - תchnות חדשות ונוחות המעניקות מהסה מכל מגז אויר
  - תשלום מראש
  - עלייה ויציאה בדרך בתוך שניות
  - נשיאה מהירה
  - אוטובוס בעל ביצועים שקטים כשל רכבת תחתית
  - עלות זולה - אחוז אחד מעלות רכבת תחתית
- התוצאות:** העדפת התחבורה הציבורית על פני הרכב פרטי
- מחיר נסיעה זול יחסית
  - 85% מאוכלוסיית העיר עשו שימוש בתחבורה
  - עיר ללא פקקים
  - ערים בעולם אימצו את מערכת התחבורה הירונית של קוריטיבה

**2. פינוי פסולת כמנגנון לצמצום פעורים** באמצעות חסיבה חדשנית, הצליחה העירייה ליצץ מהפיכה של ממש בתחום האשפה בעיר. העירייה רכשה את הפסולת מהתושבים כאשר התשלום הועבר כऋתי אווטובוס. העירייה השקעה בתשתיות מחוזר חדשנית ומתואמת המשלבת העסקת דרי רחוב ומכירה של מוצריה המחזורי. התוצאה הייתה יצירת משק כלכלי מקומי את עצמו; יצירת מקומות עבודה לדרי הרחוב; עיר נקייה יותר ושינוי תרבותי عمוק.

**התוצאות:** בתחום חדשם ספרירים התפנו כל שטחי המזבלה בעיר

- אחוז גבוה ביוטר של מחוזר פסולת (70%) כבר למעלה משני עשורים
  - יצירת משרות תעסוקה חדשה בעיר
  - השיטה מנמננת את עצמה באמצעות רווחי המחזור
- דיון**

הובלת תהליכי ומנהיגות הכלולים קביעת חזון ומימושו, תכנון חכם ויצירתי, תפיסה של קיימות כלכלית ורחבה הכנסות העירייה.

**בתקבלה לבני ברק, קצב גידול אובי מair ודרוג סוציאו-כלכלי נמוך (2) נותנים יתרון לקולות קוראים כלכלי למצווי משאבי בשל תנאי.**

**מהו סוד ההצלחה?**

- מה ניתן ללמידה מהמהלך?
- כיצד הרפורמות מקדמות מיזמי משאבי?
- כיצד מתווכים דרך?
- כיצד רותמים אנשים לעשייה?

## מפגש 4 | בני ברק מקרה בוחן למצוי משאבים ✓

### מטרות:

1. למידה מהצלהות: היכרות מקרה בוחן בני ברק
2. הקניית כלים למצוי משאבים דרך קוראות: שלב הביצוע
3. בניית קבוצת מובילות תחום קולות קוראים ברשות
4. יצרת שפה משותפת

פירוט	תוכן	לו"ז
	התקנות בתחום העסקים BBC בני ברק ופתחיה: הצגת מטרות המפגש   <b>מנחת הקורס</b>	09:00-09:15
רקע על העיר מהיבט הכלכלי, הציג נתוני הכנסות, תקציב עירוני, התפלגות תקציב, נתוני הכנסות ארנונה ומגמות	השראה מהעיר: סקירת נתונים   <b>מנחת הקורס</b>	09:15-09:30
הוון האנושי כמפתח להובלת שינוי	הרצאה "מג'רנון להבראה"   <b>אריק אדרל</b> זובר העירייה בני ברק	09:30-10:00
איך רשות מזמיחה ערך מסוים למגזר עסקי והשיקעות	הרצאה "מה בין רשות מקומית למגזר עסק"   <b>ישראל ליזר</b> מנהל מינהלת ה-BBC בני ברק	10:00-10:30
למידה על התפתחות המתחם, פינויים, tab"עות, מגדלים בבניה	סיור במתחם ותצפיית   <b>ישראל ליזר</b> מנהל מינהלת ה-BBC בני ברק	10:30-11:15
"פילים לבנים" בעיר ואיך מפתחים שטחים מניבים, הכנסות עצמאיות לרשות	הרצאה "פיתוח כלכלי ברשויות"   <b>ושאוי לרדרן מנולת אגף יזמות</b> וככללה עיריית בני ברק	11:15-12:00
התקנות מעשית במשקי עבודה, קידום פרויקט, הנעה לפועל, עבודה מול גורמי מקצועי בעלי אינטרסים שונים	סדרנה "בוואו נקום ספרייה עירונית"   <b>מנחת הקורס</b>	12:00-12:45
מה למדתי היום, איך אני יוצא מהמפגש, תובנות להמשך הדרך סיכום יום ותובנות   <b>מנחת הקורס</b>		12:45-13:30
	מצגת מפגש מס' 4 <sup>2</sup>	עדורים

**למידה מהצלחות: היכרות עם מקרה בוחן בני ברק:** בשנים האחרונות התחולל שינוי דramatic בעיר במונחי תפוקוד וקיימות כלכליות. בני ברק היא העיר הצפופה בארץ, אשכול חברותי כלכלי, 2, עם אחוז הנוחות בארנונה למוגרים מהגבויים בארץ. הערות בין רשותה בהכנסות לנפש משתקפים בכלל תחומי החיים ופוגעים ישירות בתושבי הקצה.

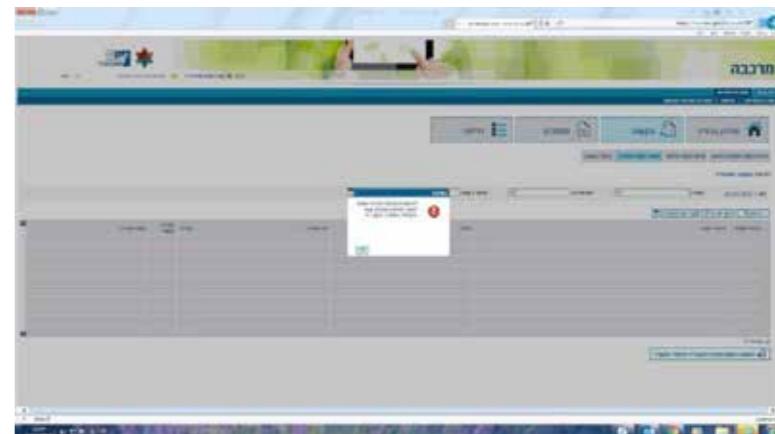
### הגשת קול קורא באמצעות מערכת המרכיב"ה:

1. דף הבית של המערכת:



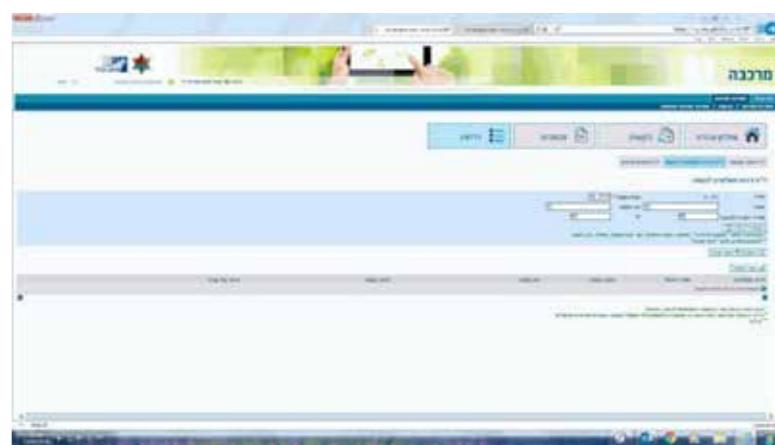
### 2. בחירת רובוריית-'בקשות'

אופציה א- ייצור בקשה לתמיכה חדשה  
אופציה ב- הגשת בקשה שנוצר



### 3. דוח פירוט תשלומים לבקשת

במידה ונרצה להפיק דוח ל渴求 מצב נתוני תשלום, נוכל לבחור את המשרד הרלוונטי וסוג התשלום:



## מפגש 5 | לאחר הῆגשה

### מטרות המפגש:

5. למידה מהשרה: כלכלה שיתופית
6. הקנייה כלים למיצוי מושבים דרך קולות קוראים: שלב ביצוע ודיוקה
7. בניית קבוצת מובילים תחום קולות קוראים ברשות
8. יצירת שפה משותפת

פירוט	תוכן	לו"ז
	התקנות ופטיחה: הציג מטרות המפגש   מנחת הקורס	08:30-08:45
היכרות עם התפתחויות בתחום, היבטים ממשותיים, השפעות ומוגמות	השראה - הרצאה כלכלה שיתופית   מנחת הקורס	08:45-09:15
היכרות והציג יעדים וחידושים לשנה הקרובה, לקבל החלטות הῆגשה לקולות קוראים	יעדים בתכנית עבודה רשותית   <b>ישראל הינמן</b> מנהל פרויקטים עירוניים עיריית בני ברק	09:15-09:45
למידה והעמקה של כל עבודה נדרשים لتיכון וביצוע – לו"ז, בניית אנטן, ניתוח באמצעות מודל SWOT	שלב חמישי יישום קולות קוראים   מנחת הקורס	09:45-10:30
המצב הרצוי, אתגרים ובעיות	שלב שישי דיווח על ביצוע קולות קוראים   מנחת הקורס למידה וורשות ודיוחים קיימים   <b>בנימין שטיינררט</b> אחרי מערכות מידע עיריית בני ברק	10:30-11:15
	סיכום מפגש ותובנות   מנחת הקורס	11:15-11:45
	מצגת מפגש מספר 5 <sup>1</sup>	ערורים:

### א. כלכלה שיתופית:

- מה זה? מערכת כלכלית המבוססת על שיתוף מוצרים, שירותים ורכוש בין אנשים פרטיים.  
**לשם מה?** לנצל בצורה טובה יותר את המשאבם שאנו מושתמש בהם, לקבל רווח כלכלי מהמשאבים ולהזיל עלויות.  
**מה חדש?** הטכנולוגיה, הכול הופך פשוט ונגיש יותר

**מגזרון להבראה - אריך אדלר גובר העירייה:** לפני 10 שנים, תקציב הרשות עמד על 200 מלש"ח וגירעון נוצר של 300 מלש"ח. היו לכך השכלות אינספוריות לאישול מושבות וספקים, פגעה בעובי הרשות, אובדן ביתוח והעלאת תערפי ספקים, העלאת ריבית בנקים להלוואות, תחשות בשואה לעובדים וירידת פרוין, שיבותות ולכלון. המדינה אלצתה בעקבות כך את העירייה להחתום על חכנית הבראה.

הבראה הוכחה את עצמה: היום התקציב עומד על 1.3 מיליארד ש"ם גירעון מצומצם של 130 מלש"ח. החובות צפויים להיסגר בעוד כעשור. עיריית בני ברק הפכה לעירייה מצטינית ומאזונת תקציבית מזה עשר.

### מרכיבים בתכנית ההבראה:

- **מרכיבכלכלי:** 94% גבייה ארגונה, מיכרו מחדש לספקים וירידה בתנאי התשלום.
- **מרכיב אנושי:** חיבור העובדים לנושא. מתן תחוות שicot וモטביצה להשקה הינם חיוניים להצלחה.
- **מרכיב מקצועי:** צורך להציג וליהוו המקצועים ביותר בכל תחום עשייה.

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

- בני ברק הופכת למרכב מוביל לעסקים: הביקוש לעסקים בבני ברק עצום בשל הצורך בסביבה מיטבית נטולת וונדרלים. ישנו ביקוש למשרדים עוד לפני סיום הבניה. השטח של המינהל: העירייה מפנה ועשה את המכוונים, חולקת עם מנהל מקרקעי ישראל באופן שווה את ההכנסות וההוצאות.
- חזון עתידי: 2,500 יחידות דיור במחיר למשתכן וכפרה גדול בדומה לפארק הירקון. החלום החל לפני 20 שנה כאשר ראש העיר הגיש תכנית למגדל 18 קומות כאשר בני ברק היה 2 מגדלים בלבד. הגביה של הארגונה לעסקים החלה ב-3 מלש"ח וצומחת בצורה ניכרת כך שב-2022 צפוייה גביה של 120 מלש"ח מארוננה לעסקים.

### פיתוח כלכלי ויזמות: שושי לרנר, מנהלת אגף יזמות וכלכלת

- אגף שהוקם לאחר מכן בהשראת תהליכי ההבראה בשלבים כפי שהושם בני ברק: הבראה במודל משולב תכנון עתידי: תב"ע 275: "הcta של בני ברק". מתחם מגוריים + אזור מסחרי + פארק. התכנית היא הראשונה שיצאה לוועדת תכנון מגוריים לאומיות (ותמ"ל) של האוצר.
- הסכם פיתוח: בד"כ קבלן או יוזם משלמים לעירייה היטלי פיתוח והעירייה מפתחת. רמי"י הציעה מודל אחר שיעיררו תמרץ לרשות מקומית להיכנס לפ羅יקטים.
- **סיכום:** אנשים מבחו זוכים עיר גרעונית – והגישה שלנו שוברת מיתוסים. בעינה החזוקות של העיר הן:

"**אצלי בבית יש הכל**": כל השירותים והשchanים נמצאים ומתואימים ביניהם באופן عمוק.

**הגורם האנושי:** ההון האנושי בעירייה מאפשר הצלחה חסרת תקדים בתכנית ההבראה.

<sup>1</sup> ראה נספח מספר 9 – הקמת ספרייה עירונית

<sup>2</sup> ראה נספח מספר 10 – מצגת מפגש מספר 4

\*הציגת מגוון רחב של דוגמאות מהארץ ומהעולם

### דוגמים

- תיאום כלל הפונקציות הרלוונטיות לביצוע בתוך הרשות (מש"א, מחשב, תשתיות, חשב, גזירות)
- בניית מערכת מעקב ובקורה
- קביעת פורום/ועדה ליישום
- ביצוע התקשרות
- עבודה על פי נוהלי העירייה
- בניית לוח זמנים וגאנט עבודה

### ג. שלב שישי - הדיווח הכללי הרצוי:

- בדיקה קפנדית שלדרישות הקול קורא ודרישות הרשאה
- התחייבות המבצע לעמוד בנוהלי דיווח
- תכנון מראש והערכות למערך הדיווח בהתאם לדרישות (טוווח זמינים לביצוע ודיווח, חשבונות, אישורי תשלומים)
- מילוי טפסי דיווח (החתמה והזנה במערכת)
- עמידה בלו"ז המשרד

ראגולציה בערים:

תחום	יתרונות	חרוגונות
נדל"ן	חסכון כלכלי הגדלת היקפי תיירות	עלית מחיiri דיר העלמת מס
שיתוף נסיעות	חסכון כלכלי הפחחת עומס בכבישים הפחתת נזק סביבתי	ביטחות ביתוח העלמת מס
בנקים והלוואות המוניות	תנאים נוחים אפשרות לקבלת הלואה	פוטנציאלי סיכון גובה

### המצב הרצוי - הרמה העירונית:

- לוודא שהحسابוניות מוגנות במערכת ומשולמות (באחוריות האגף)
- החתימה של טפסי דיווח על ידי מוששי חתימה
- הזנת הטפסים במערכת המרכיב"ה
- עמידה בנוהלי עבודה (מכרז, חוזים, פרוטוקול, אישור תב"ר)

מהגבלהות זמן וudget רישון עסק הרמליצה בערים מתיירות בוגר להשכרת דירות לטווח קצר

ניו יורק	ברצלונה	נוו אורלינס
אפשר להשכיר את הנכס לפחות 30-30 ימים	גדיש רישון מיוחד מיוחד מהעיריה*	אפשר להשכיר את הנכס למשך פחות, ל-90 ימים בשנה לכל היותר
ברלין	אפשר להשכיר לפחות קצר יותר - 50% משטח הנכס ללא אישור העיריה	אפשר להשכיר את הנכס לפחות קצר, ל-120 ימים בשנה לכל היותר
פריז	אפשר להשכיר את הנכס לפחות קצר, ל-60 ימים בשנה לכל היותר	אפשר להשכיר את הנכס למשך פחות, ל-60 ימים בשנה לכל היותר

\*רישויות מלאה כבוד לא מונפקים או לא שנתיין מחייבת להפקידו והוא לתקופה מסוימת ובסעיף קיימת

### נקודות להתייחסות:

- מעבר מבעליות פרטית לנגישות ונוחות
- בארטור, שירות תמורה שירות
- ניצול יעיל של משאבים
- שירותים נלוויים: עסק לכל דבר
- כלכלה שיתופית מקומית, תמיכה של הרשות המקומית
- גם"ח: אלטרנטיבת נוספה

### שלב היישום והבקרה:

קבלת הרשותה לכסף אינה השלב האחרון בתהליך העבודה על קולות קוראים. ישנים שני שלבים גדולים המאפיינים את השלבים הבאים: שלב חמישי - **יישום** הפעולה להתקייבו. לרוב איןנו נמצא בידי הפורום זהה אך בלעדיו הכספי לא יתקבל ברשות. שלב שישי - **הדיווח** כולל פעולות רבות על מנת לסיים את העבודה. אחד השלבים החשוביםינו קיבלת הרשותה מהמשרד והחתמתה על ידי אנשי הרשות המקומית ואנשי המשרד - בלי חתימות אלה הרשותה לא תקופת והכספי לא יכול לרשויות המקומית.

## מבחן 6 | חסמים ופתרונות

מטרות המבחן:

1. ה健全ת כלים למציאו משאים דרך קולות קוראים: מפתחות להצלחה

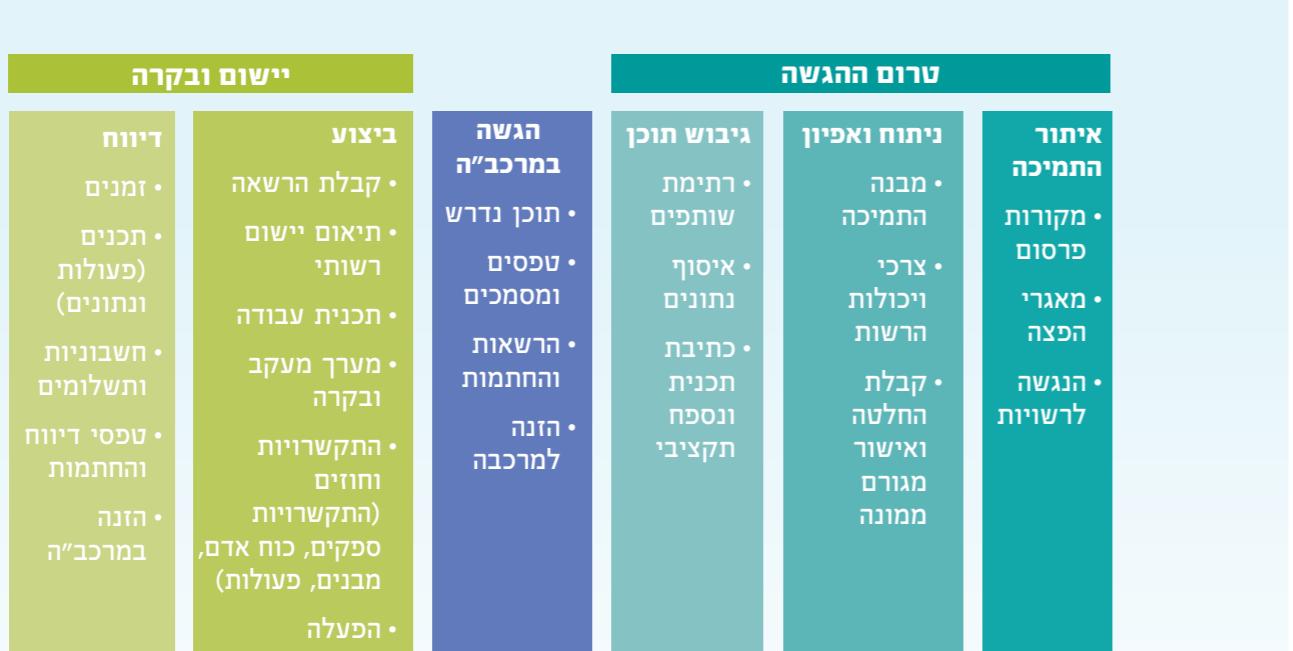
2. בניית קבוצת מובילות תחום קולות קוראים ברשות

3. יצירת שפה משותפת

## творכים עיקריים



### ✓ מרכיבי ניהול רשותי לעובדה עם קולות קוראים



### ✓ עצ קבלת החלטות להגשה - תנאי רשות



## מבחן 6 | חסמים ופתרונות

מטרות המבחן:

1. ה健全ת כלים למציאו משאים דרך קולות קוראים: מפתחות להצלחה

2. בניית קבוצת מובילות תחום קולות קוראים ברשות

3. יצירת שפה משותפת

לוי"	תוכנית	פירוט
	התכנסות	08:30-09:00
	шибורים חדש לתהילה   מנהת הקורס	09:00-09:30
	הציג ממצוי הכנסה על פיסקו של המפגשים שהו, חולקת דף סיכום תהילך מתומצת על פי שלבים והתקנים	09:30-10:00
	בחינת ממצוי הכנסה על פיסקו של העבודה השונות   מנהת הקורס	10:00-11:00
	סדנת מענים וחסמים   מנהת הקורס	11:00-11:30
	הציג מסמך אחד   מנהת הקורס	11:30-12:00
ערירים	הציג נוהל פנים רשותי להערות   סיכום הקורס   מנהת הקורס	
	מצגת מס' 6   שאלון לרפרנטיות ממצוי משאים <sup>2</sup>   מטריצת חסמים <sup>3</sup>   דף עבודה לנитוח פתרונות <sup>4</sup>   נוהל פנים רשותי- עירייה בני ברק <sup>5</sup>   טבלת חסמים ופתרונות- תוצר מהמבחן <sup>6</sup>	

### מפתחות להצלחה בתהיליך העבודה על קולות קוראים:

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

### מייפוי הביעות בתהיליך העבודה על קולות קוראים

- היעדר התאמה בין הבקשה המוגשת לביצוע בפועל (מלבושים פרויקט / צרכים עירוניים)
- חשיבות שאין עומדת בטוחה הרשותה (МОקדמות או מאוחרות)
- ביצוע שנעשה שלא על פי הגדרות הק"ק
- פרסומים לאירוע/פרויקט לא לוגו משרד
- הפרויקט אינו מדווח כלל למשרד הממשלה
- טהיליך לא רציף לאורך השלבים השונים של הקול קורא (לא עדכנה זכיה, אדם אחר מטפל בבקשתה)

1 ראה נספח מס' 12 – מצגת מס' 6

2 ראה נספח מס' 13 – שאלות לרפרנטיות ממצוי משאים

3 ראה נספח מס' 14 – מטריצת חסמים

4 ראה נספח מס' 15 – דף עבודה לניטוח פתרונות

5 ראה נספח מס' 16 – נוהל פנים רשותי – עירייה בני ברק

6 ראה נספח מס' 17 – טבלת חסמים ופתרונות – תוצר מהמבחן



נספחים

נספח מס' 1 | לוח תכנית הכשרה ✓

עקרונות לעובדה יعلاה עם קולות קוראים ✓

#### **1. ייעול דרכי עבודה פנים רשותיות**

- העצמת אנשים קיימים במערכת
  - עבודה מקצועית ולא פוליטית

- בניית כשרה בתנועה על פי ידע ומילויות המשתתפים ובהשתתפותם הפעילה
- היכרות עם עולם התמיכות הממשלתיות: תחומיים, מטרות, מנגנוןם,لوحות זמינים ונוהלי עבודה
- דיגיטציית תהליכי פנים רשותי
- בניית מאישיות בו מחלחות בשינוי לפורברנו. שט"ק ואונות מסובכות ומעוותות בין אופנות מבענויות

## 2. תכנוו מוקדם

- אג'נדת מוגדרת של הרשות במה ובאילו אוכולוסיות תרצה לטפל
  - טיפול לארכי האוכלוסייה (ע"י סהרים למשל)

עקבות גלגולים: הוכחות בלונגווניזם טענאות

ג. ביצוע מערכות יחסית עם שותפים ממלכתיים ולא

- היכרות עם בעלי התפקידים הרלוונטיים
  - זיהוי חזמניות קיימות תואמות לצרכי רשות
  - נקודות מבט שונות: הממשלה בוחנת קהלי יעד (עצירים) ואילו הרשות בוחנת תחום (רוחה)
  - התאמת תרבותית של נוסח ודרישות התמכוכת לקהלי היעד הייחודיים של הרשות



## נספח מס' 3 | מצגת מיזמי משאבים



### מקורות איתור מידע

- מערכת המרכבת
- מערכת מעוף – מפעל הפיס
- ארגוני הרשות וארגוני המשלטנים
- עתונות כתבה – פרסומי, הודעות
- מערכות ממוחשבות אחרות

### הגורם הרלוונטיים

האגף/מחלקה הרלוונטיים



תחומים רחביים: תשתיות, שירות, בקרה, מוניציפלי

### שלבי הפעולה

- איתור התמיכות הקיימות
- ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטי לרשות המקומית
  - ניתוח ואפיון התמיכה
  - ניתוח ואפיון צורכי העירייה
- הכנות>bבקשה והגשתה
- ביצוע בפועל
- דיווח

### תכנית שנתית

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



### מה מתוכנן לנו?



נספח מס' 4 | מצגת מפגש מס' 2





חלק III

## קבלת החלטות



נטראה בפגישה הבא ☺



## ↖ נספח מס' 6 | מצגת מפגש מס' 3



### אוטובוסים, זה כל הסיפור

- מיפוי העיר- רשות של 5 צירים מורכמים שמתמחבים למרחב העיר
- סירות הרוחב הרכבי ליל ורכב- המדרחוב הראשון בעולם
- נתיב מרבי ורחב לאוטובוסים
- אוטובוסים גדולים שמכילים 300 איש (מול 30 איש ברכבים)
- מיע בידורות של אחד לדקה
- אין צורך בתשתיות מיוחדות, אין צורך בחפורות- הכנה של שנתיים
- גיש לנגב, בשימוש עצמי
- תחנות חדשות, נוחות, מומסה מכל מגז אויר
- תשלים ורואה
- עלייה ויציאה לדרך בתוך שניים
- סעיה מהירה
- מעניק לאוטובוס ביצועים כמו של רכבת תחתית
- עלות- מאות, אחות אחד מתרן העלות של מטרו



### קוריאטיביה, ברזיל

- חיים לרנרו- ראש העיר- מתכנן ערים ואדריכל
- מאופיינת בפשע, עוני והזנחה
- 1.74 מיליון תושבים
- "התכוונית הכלולת של קוריאטיביה" – 1968,
- הביאה לזכיתה בעיר החדשנית ביותר בעולם
- מופת בינוי לאומי לחדשות אורבניות



### התוצאה

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



## ↖ נספח מס' 5 | דף עבודה לסדנה - ניתוח ואפיון הקול קורא

בהתכלות 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 הסרי?
- בהתייחס לאמותה המדיינית במסמך, מה סיכוי הזכהיה?
- מה הם האישורים/מסמכים שיש להגיש בבקשתה?
- מה גובה המאכ"יג שמתחייבת הרשות?
- מה ייחודי לקול קורא זה? ומה דומה לקולות קוראים אחרים?
- מתי וכיצד יש להגיש את הבקשתה?
- נסו לחשב, איזה פרויקט נוכן להצעה?



דו"ח  
מקורות  
ושימושים

שם פרטי	שם משפחה	כתובת ביתו	טלפון ביתו	כתובת העבודה	טלפון העבודה
שי	טבת	רחוב הרצל 123	03-1234567	רחוב הרצל 123	03-1234567
אילן	טבת	רחוב הרצל 123	03-1234567	רחוב הרצל 123	03-1234567
שי	טבת	רחוב הרצל 123	03-1234567	רחוב הרצל 123	03-1234567
אילן	טבת	רחוב הרצל 123	03-1234567	רחוב הרצל 123	03-1234567

ז"ח  
עקורות  
שימושים

התוצאה

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

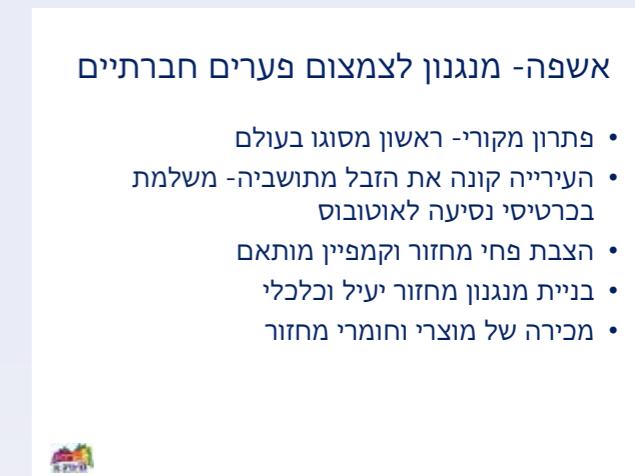
סיפור ההצלחה

קורטביה שנוסדה בשנת 1654 כמחנה של מחשי  
זhab, הפכה 350 שנה לאחר מכן למרכז זהב עבו  
רמושניה.

המהפר האמתי התרחש בטור 3 עשרים.

שלבי הפעולה

1. איתור התמיכות הקיימות
  2. ניתוח ואפיון התמיכה הרלוונטיות 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



149 **UIGO**

הקביב של ביז'ט- הצעיריות פטולניות עברו מוגמות הדעת תשי"ה						
תקופת גול' לשות' 2016						
שם	שם פרטי	מין	גיל	מקום גידול	שם אב	שם אם
הנני גבריאל	גבריאל	זכר	32	תל אביב יפו	הנני גבריאל	הנני גבריאל
360,000	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
140,000	0	0	0	0	0	0

זמן להתנסות



## מי השותפים שלנו ובמה אנחנו נעזרי

- גורמים מזקיעים רלוונטיים
  - גזרות
  - הבדשה- נכסות
  - אגף תכנון ובקירה
  - שיטות מדע

דגישים

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

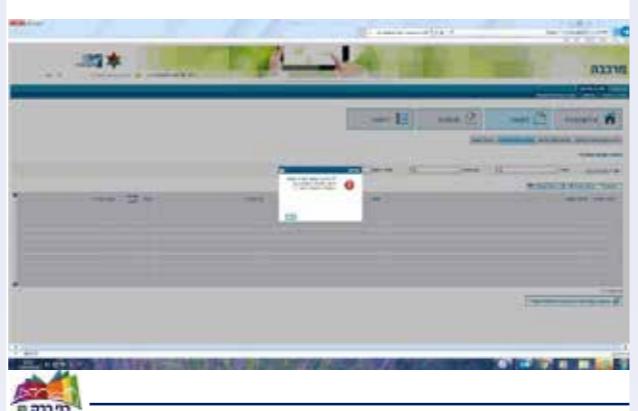
## מערכת המרכיב"ה



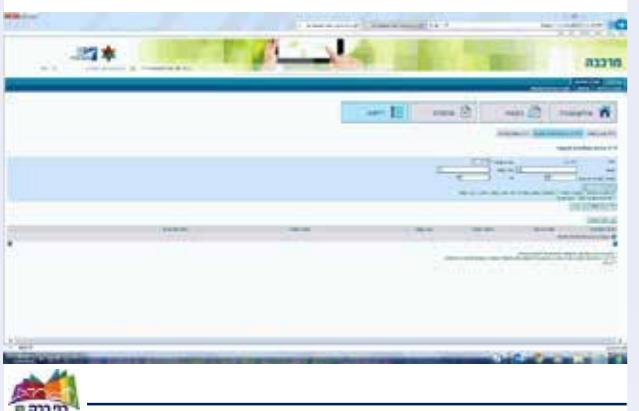
הגשת הבקשה III



**מערכת המרכיב**"ה



מערכת המרכיב"ה



נתראה בפגש הבא ☺



## נספח מס' 8 | בניית תיק פרויקט

בעת בניית מסמך פרויקט המציג את מהות הבקשה יש להתייחס להיבטים שונים אשר משקפים את הבקשה, הנסיבות, אופי הפעולות ועוד. למסמך מסווג זה חשיבות גדולה בפוטנציאל הזכיה של הרשות ועל כן יש לשים לב לגיבוש תוכן מקצועי ומקיף המציג את הבקשה על כל היבטיה ומיצר בקרוב הקורא רצון לחתת חלק ו/או לתמוך בפרויקט/בפעולות.

להלן כותרות אופציונליות לבניית מסמך מסווג זה (יש לבחון בהתאם לסוג הקול קורא מה רלוונטי):

- רקע
- חזון
- מטרות וייעדים
- נתוניים מספוריים על העיר והתוישבים (בהתאם לתחום התמצאה)
- אוכלוסיית העיר – אוכלוסינים והיקף
- הצורך במיזם/פרויקט
- תיאור תמציתי של המיזם/פרויקט
- איכות ורמת הפעולות
- תוכנית תקציבית/עלויות – סך הפרויקט, עלות מבוקשת, השתתפות הרשות, פירוט עלויות ועוד.
- גאנט עבודה/בנייה דרך לביצוע
- היקף הפעולות
- הצגת נתונים תומכים ורלוונטיים
- פרטיהם טכניים – מקום, תאריך
- יתרונות הפרויקט
- חסמים וסיכון
- מדרדי בקרה ומדידה לפרויקט/מיזם
- נספחים רלוונטיים

## נספח מס' 7 | דף מלאה לבחינת בקשה

קול קורא:

המשרד/הגוף:

מחלקה/אגף מגיש:

אחראי טיפול במחלקה/אגף:

תאריך אחרון להגשתה:

תאריך אחרון לשאלות:

איש קשר לשאלות וברורים:

גובה הסיום:

פירוט תנאי סף ועמידה בהם:

דרישות נוספות ועמידה בהן:

נדרש להגשתה (על פי הגדירה 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 مليוי הטופס: בכתב יד / מודפס (אסור בכתב יד) / טופס מקוון
- הגשת הבקשה: מייל / מרכיב"ה / ידני – שליח/מערכת אחרת
- הוגש בפועל בתאריך:

### שלב ב' – לאחר אישור קבלת הקול קורא

- קבלת מס' הרשותה
- שליחת הרשותה חתומה

### שלב ג' – דיווח

- חוות הפקה מלאים וחתומים
- הזמנות מאושرات לספקים
- חשבוניות
- ריכוז אקסלי של כל החשבוניות
- נספחים ע"פ דרישת
- טפסי הצהרה חתוםים
- העתקי פרסומים

## נספח מס' 9 | הקמת ספרייה עירונית ✓

**בעלי התפקידים:**

### פרויקטוריית - מנהלת הפרויקט:

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

את מוניות ע"י מחלקה תרבות כפרויקטוריית המתכללת את תכנית העבודה, בעלי התפקידים ותחומי אחריותם ומשימותיהם, ואחריאות ליישום.

**שם קר עלייך:**

- לגייס את אדריכלית העיר לעבורה ולאשר את התכנון של האדריכל
- לאיתר נכס ולהכשירו
- לגייס תקציב ממשלתי בסך 2,000,000,000
- לגבש החלטה בהסכמה הציבור לגבי מקום הספרייה

### ארגוני ניהול כספים (גוזבות):

בפגישתכם עם הפרויקטוריית, 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, תיעודף מחדש תקציבוicut מרכיב מادر מבחןכם.

### נציג משרד התרבות:

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

### פירוט המקראה:

- מחלוקת התרבות של עיריית בני ברק פונים אליו לאחר מועד ההגשתה (שנפל על תק' "בין הזמנים" בהמעט מגזר חרדי - שאר הארגונים עובדים כרגיל) בבקשת להחריג את ההגשתה ולקבל את בקשתם.
- בקול הקורא היה רשום מאיצינג של 10% אך בפועל בעת בחינת הביקשות וראיתם כי הייתה היענות גדולה מצד הרשות והחליטתם לאשר את הבקשה במאיצינג גבוה יותר של 25% השתתפות עירונית.

### התוצאות שני תושבים:

איןכם מבינים את הדחיפות הנוכחית להקמת ספרייה עירונית דוקא בשכונות מגוריכם. מבחןכם, סדר העדיפויות הכספי שונה לחולטין - מקורות צרפת, ואפילו גן שעשויים. על הפרויקטוריית לשכנע אתכם מדוע הקמת הספרייה אינה הדבר הנכון ומדובר דווקא במקומה הנוכחי.

### מחלקה תרבות:

קיבלתם הנחיה ישירות מרראש העיר, לאחר בניית ואישור תכנית העבודה לשנה הנוכחית. גיסתם פרויקטורית לנושא אך איןכם מוכנים לריב עם מחלוקות אחרות בעיריה לשם הוצאה הפרויקט לפועל.

### המשך העמדות לפניכם:

- קיבלת הסכמה עירונית על השיטה הנבחר
- החלטה על מבנה הספרייה והעיצוב בתיאום עם האדריכל
- גיבוש רשימת ספרים והזמן המתאים
- לגייס תקציב עירוני בסך 500,000,000
- מעקב אחר עבודות הפרויקטוריית ועמידה בלוחות זמינים

### אגף הנדסה - אדריכלית העיר + מחלוקת נכסים:

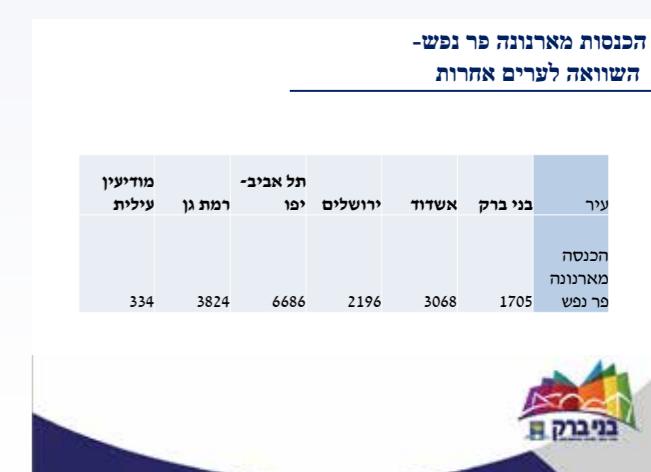
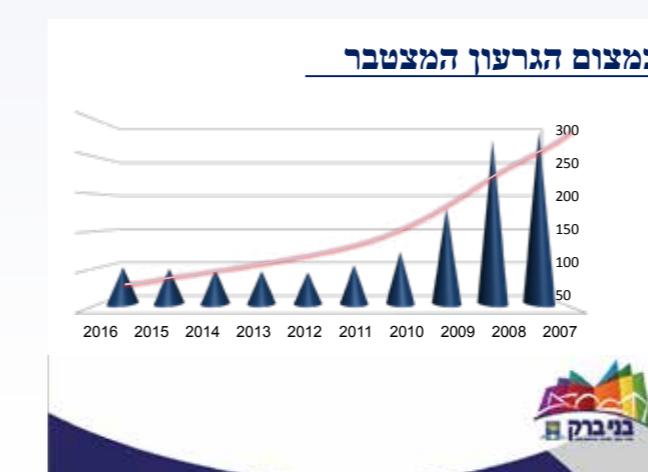
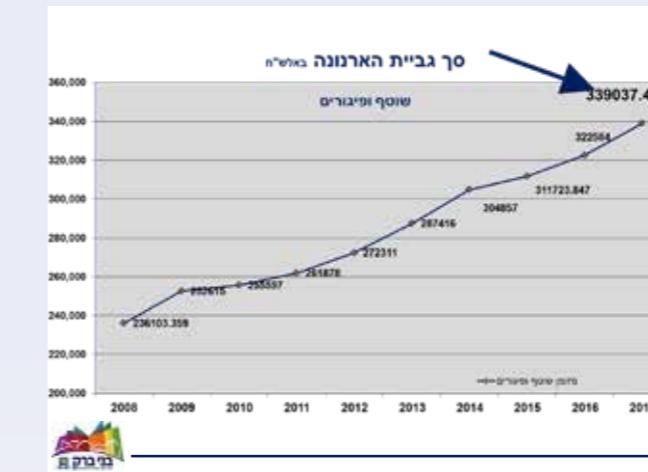
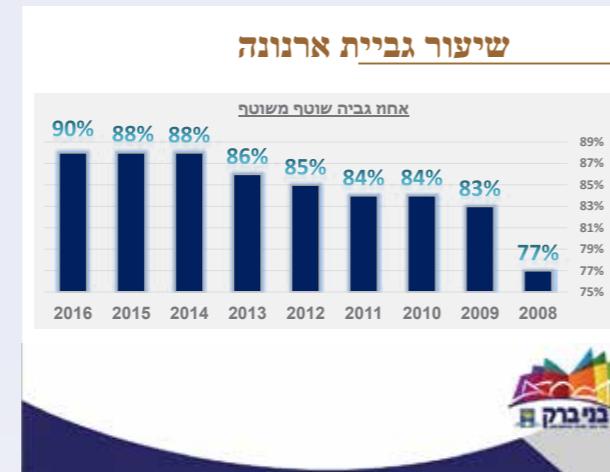
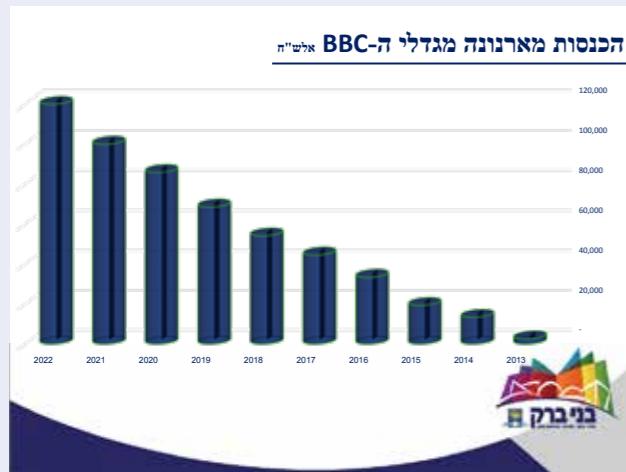
אתם פוגשים לראשונה את הפרויקטוריית. היא אינה מומחית בתהליכי תכנון והקמת תשתיות ואין לכם סבלנות להסביר לה מה נדרש מבחןכם על מנת שהספרייה תוקם. אתם יודעים כי יש בעיה של מחסום בנכסים עירוניים וייה קשה מאוד למצוא נכס בגודל הנדרש. אתם ממליצים לה לנסות ולהציג תקציב נוסף על מנת להשכיר מבנה בעיר שיענה על הדרישה.

## נספח מס' 10 | מצגת מפגש מס' 4 ✓

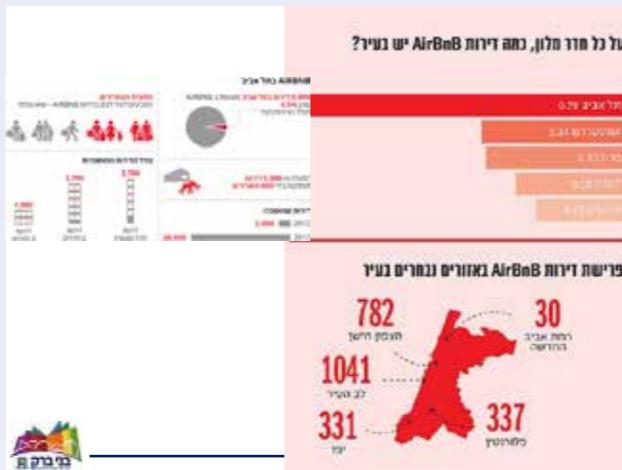


תקציב הכספי - מכך					
תקציב 2018	תקציב 2017	שינוי	תקציב 2018	תקציב 2017	שינוי
תקציב	תקציב	תקציב	תקציב	תקציב	תקציב
513	26	487	1,193,079	1,187,830	1,114,129
562	33	529	364	26	338
29	3-	32	593	19	574
140	1	139	147	11	136
			140	1	139
<b>סך תקציב 2018: 1,245 מיליון</b>					

תקציב הכספי לשנת 2018 - הכנסות					
תקציב 2018 באותום	תקציב 2018	תקציב 2017	תקציב 2017	תקציב 2018 באותום	תקציב 2017
<b>100%</b>	<b>1,193,079</b>	<b>1,187,830</b>	<b>1,114,129</b>		
29%	364,000	338,000	338,000		
11%	140,000	139,000	139,000		
1%	14,110	13,701	13,667		
0%	6,212	6,543	6,492		
8%	95,435	76,975	76,488		
28%	342,462	336,303	333,930		
12%	153,881	147,411	147,610		
1%	6,346	5,982	6,015		
7%	87,055	86,450	86,450		
0%	3,720	7,366	7,235		
3%	31,502	32,500	32,943		



כלכלה שיתופית



כלכלה שיתופית

- מעבר מבעלויות פרטית לנגישות ונוחות
  - בארטור, שירות תמורה שירות
  - ניצול עיל של משאבים
  - שירותים נלוויים - עסק לכל דבר
  - כלכלת שיתופית מקומית, תמכה של הרשות המקומית
  - גמ"ח

**קצת על עצמי ועל תפkid - ישראל הימנו**

---

- בוגר תואר ראשון במנהל עסקים עם התמחות במימון וניתוח מערכות מידע
- אני בוגר תוכנית "משפיעים"
- אני הולך להיכנס לנעליה של דנה (מטאפורית) בכל מה שקשרו בקהלות קוראים ות"ע
- בתוכנית של', تحت סיוע כל שادرש לכל חברות הפורום תור הטמעת התהילה בתוך אגפים/מחלקות



כלכלה שיתופית



כלכלה שיתופית

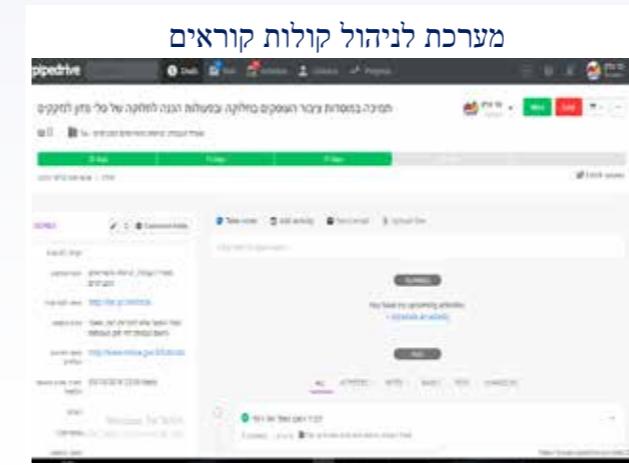
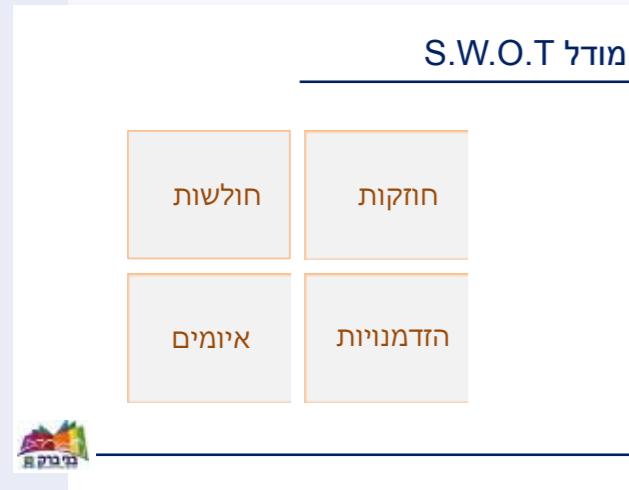
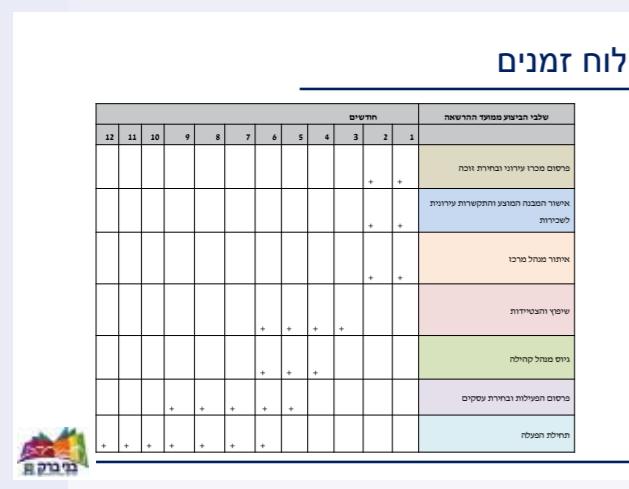
תחום	יתרונות	חרוגות
נדלי	חיסכון כלכלי גדלת הקיי' תיירות	עלית מיחדי דיו העלמת מם
שירותי נסיעות	חיסכון כלכלי' הפחתת עמס בכבישים הפחיתה נזק סביבתי	ביטחונות העלמת מם בטיחות ובטיחון
בנקום והלוואות המומנים	תנאים טובים אפשרות לקבלת הלוואה	פוטנציאלי פיצין גבוה



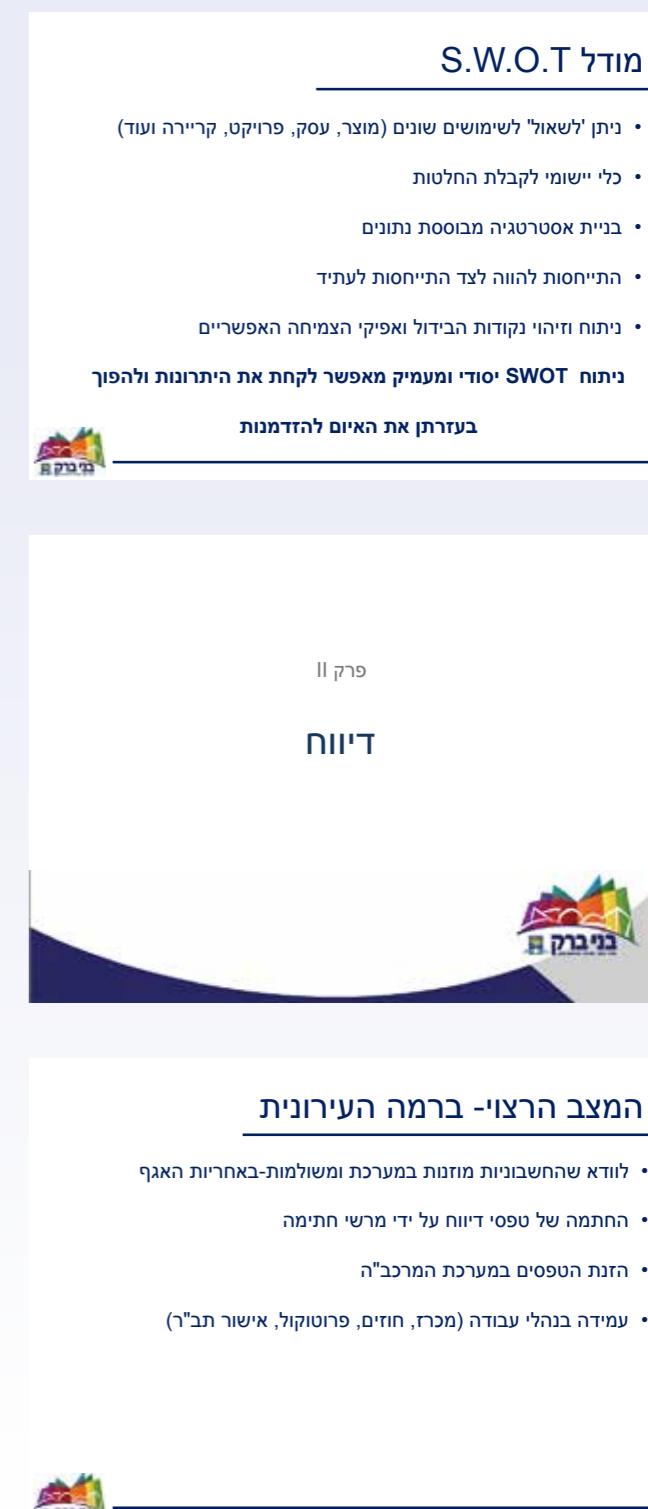
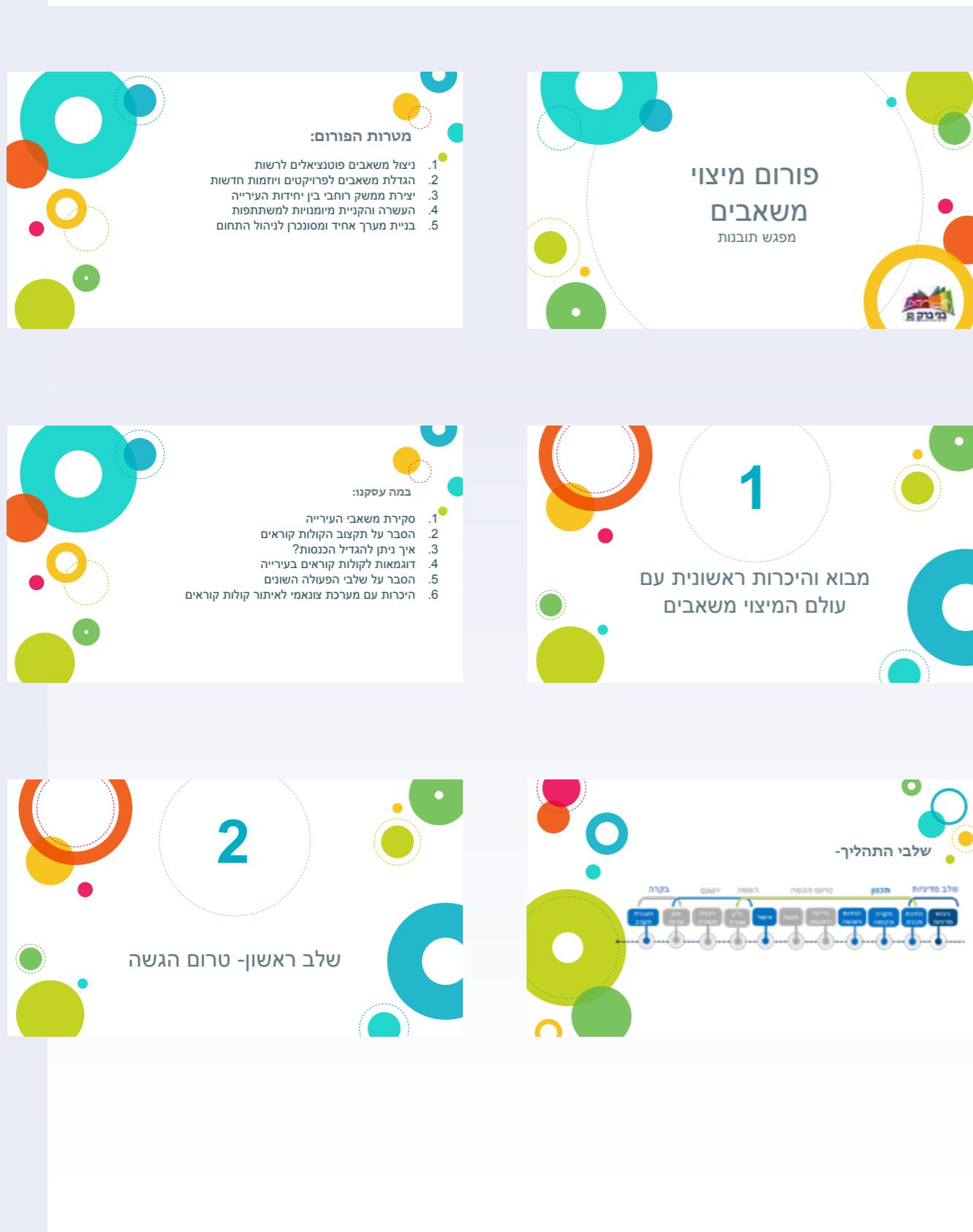
כלכלה שיתופית

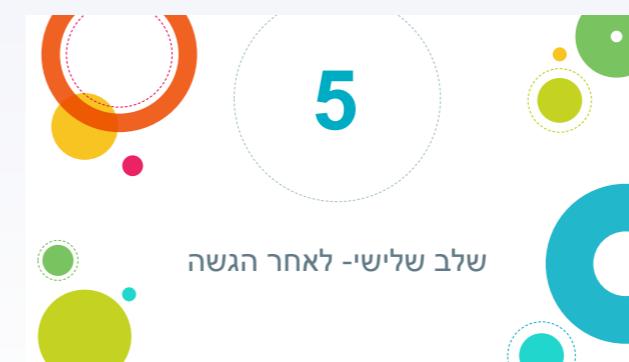
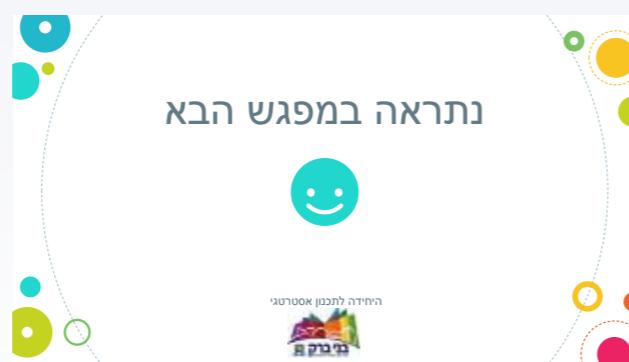
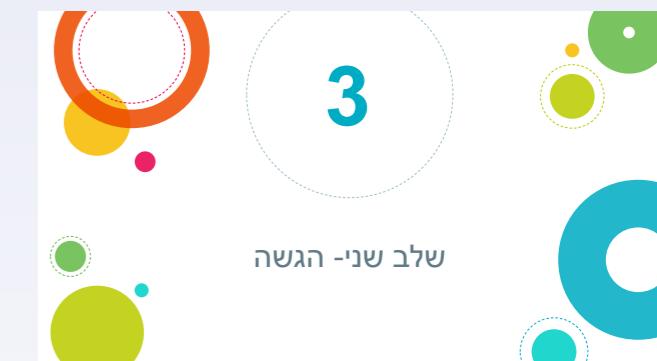
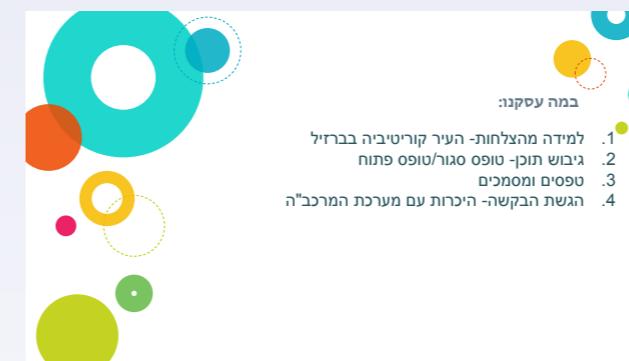
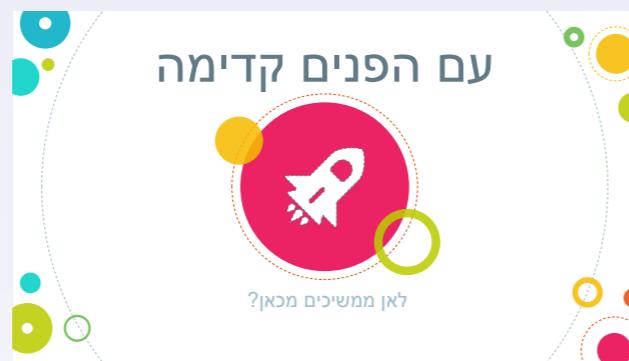
- מה זה? מערכת כלכלית המבוססת על שיטוף מוצרים, שירותים ורכוש בין אנשים פרטיים לשם מה? לנצל בצורה טובה יותר את המposables שאנו חוו משותמשים בהם, לקבל רווח כלכלי מהUSES ולהזיל עלויות מה חדש? הטכנולוגיה, הכל הופך פשטן ונגיש יותר





נספח מספר 12 | מצגת מפגש מספר 6





## נספח מספר 13 | שאלון לרפרנטית מיצוי משאבים ✓

עם אילו אטגרים את מתמודדת בעבודתך על קולות קוראים?  
(התיחסו לשלבים השונים – הכנה בקשה להגשה, הגשה, ביצוע, דיווח, ונסי למנוע לפחות אטגר אחד לכל שלב):

הגהה

---

---

ביצוע

---

---

דיווח

---

---

מהם החסמים/attegrim שאת מרגישה שעומדים לפניך ביצוע משותף בתחום?

---

---

האם יש לך רעיונות ראשוניים שחשבת עליהם שיכולים להקל عليك ועל העובדים בתחום?  
נסי לחשב ולהציג פתרון ליעול מערך הקולות קוראים

---

---

שם: \_\_\_\_\_  
אגף: \_\_\_\_\_  
מחלקה: \_\_\_\_\_  
תחום: \_\_\_\_\_

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

---

---

מני-5-2 פרויקטים שלא צלחו עקב קשיי בתפקיד (הגשה או ביצוע) והסביר מה היה הקשיי או האטגר:

---

---

האם הגשת קולות קוראים שמטרתם היא סיוע במימון שימוש שותפות של המחלקה? אנא הסביר.

---

---

곱ים מתקצבים:

מתќצב: \_\_\_\_\_ איש קשר: \_\_\_\_\_ אמצעי קשר: \_\_\_\_\_  
הגשה דרך: \_\_\_\_\_ מצינגן: \_\_\_\_\_  
מתќצב: \_\_\_\_\_ איש קשר: \_\_\_\_\_ אמצעי קשר: \_\_\_\_\_  
הגשה דרך: \_\_\_\_\_ מצינגן: \_\_\_\_\_  
מתќצב: \_\_\_\_\_ איש קשר: \_\_\_\_\_ אמצעי קשר: \_\_\_\_\_  
הגשה דרך: \_\_\_\_\_ מצינגן: \_\_\_\_\_

נספח מספר 16 | נוהל עבודה פנימי - עיריית בני ברק

נספח מספר 14 | מטריצת חסמים ✓

<b>שלבים \ עולמות התוכן</b>	<b>פנים ארגוני</b>	<b>חוץ ארגוני</b>
		<b>הגשה</b>
		<b>ביצוע</b>
		<b>דיווח</b>
		<b>תכלול המערך</b>

נספח מס' 15 | דף עבודה ניתוח פתרונות ✓

#### **ניתוח פתרונות על פי קriterיונים:**

- האם הפתרון פנימי או חיצוני?
  - האם יש לי יכולת השפעה עליו?
  - מה נדרש כדי שהוא יקרה?
  - האם הוא ישם בטוחה קצר או טווח ארוך?
  - האם הוא פתרון נקיודתי או מערכתי?

ניתוח	הפתרון המוצע	החסם

## ביצוע: עבודה על פי נחי היררכיה ודרישות המשרד בקול הקורא (מכרזים, חוזים, אישורי תב"ר)

- קבלת הרשותה
- תיאום רשותה: כל הפונקציות הרלוונטיות לביצוע (מש"א, מחשב, תשתיות, חשב, גזברות)
- בניית מערכת מעקב ובקרה
- קביעת פורום/עדשה לישום
- בניית לוח זמנים וגאנט עבודה
- ביצוע התיקשרויות
- ביצוע

**דיווח ובקשה: תכנון מראש והערכות למערך הדיווח בהתאם לדרישות המצוינות בקול הקורא, החוק ולנהלי עבודה הרשות**

- זמינים לדיווח
- פעולות ונתונים לדיווח: על פי תיק הפרויקט שאושר.
- אישום חשבוניות ואישורי תשלים: אין תשלום בדיעד, רק בגין פעולות שאושרו בתיק הפרויקט
- מילוי טפסי דיווח
- החתמת טפסי דיווח
- הזנה במערכת המרכיב"ה

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

## טרום הגשה

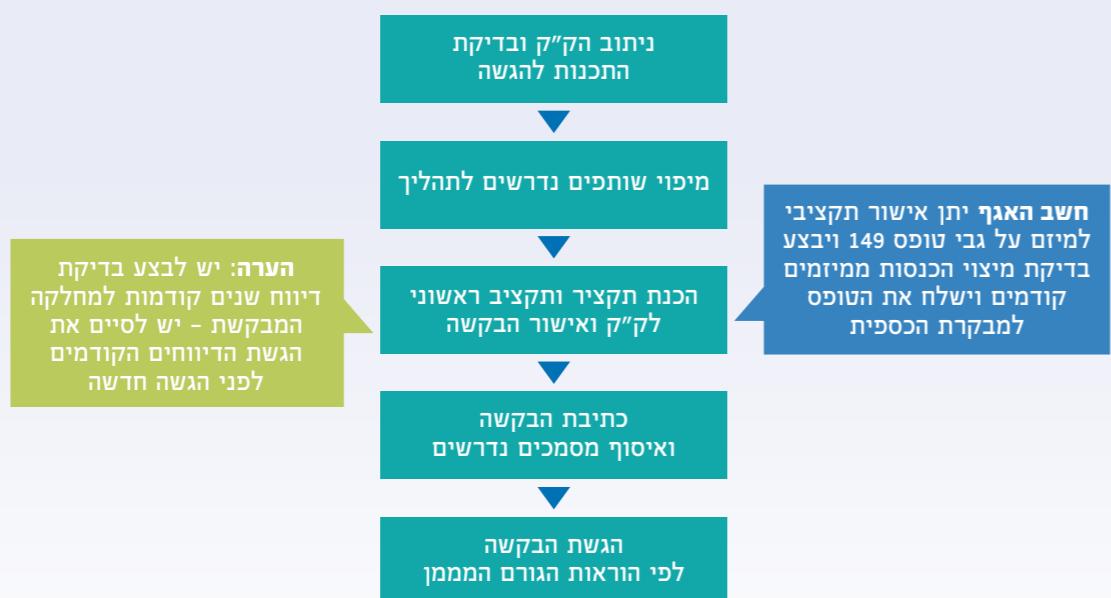
### ניתוח הקול הקורא:

- רקע, מטרות, מהות התמיכה: קהל יעד ומזהות השירות, הגדירות.
- אמות מידת ותקציב: אופן הפעלת התקציב ותוקף האישור, אופן תשלום התקציב, מחויבות הרשות, זכויות המשרד.
- נחיי הגשה, לוחות זמנים, סוג טפסים ונתונים
- נחיי דיווח לאחר קבלת הרשותה
- תנאים כלליים
- תנאי סף מצוינים בקול הקורא

### התאמת למאפייני וצרכי רשות:

- תנאי סף והלימה למאפייני הרשות (מדד סוציאו-כלכלי, היקף קהל יעד מוכoon בתחום רשות, מאפיינים נוספים בקול הקורא)
- הלימת תוכן השירות לצרכי הרשותה
- משקדים ושיתופי פעולה נדרשים בתחום הרשות (גורמים מקצועיים רלוונטיים, גורמי תקציב ותכנון, מנגנוני יישום רשותיים) – האם קיימים ואפשריים (רתימה)?
- היתכנות ביצוע תקציבית (לוחות זמנים, היקף מצ'ינגן, מחויבות הרשות)
- הערכת סיכון זכייה
- קבלת החלטה
- אישור מגורם ממונה

## הגשה - התארגנות רשותית



- מחלקה / אגף מוביל: איש קשר
- ממשקים נדרשים ברשות: מקצועים, כספיים, מינהליים, תכנוניים - איש קשר, רתימה והקמת מנגנוני עבודה לקבלת החלטות ביצועיות ויישום
- נחיי הגשה מצוינים בקול הקורא
- לוחות זמנים
- סוג טפסים ונתונים נדרשים - מקורות המידע ושיתופי פעולה נדרשים להשגתם בלוחות זמנים
- טופס בקשה לקבלת תמיכה  
נדרשים:  
טופס התחייבות/הצהרת הרשות  
טפסים נוספים להחתמה - מופיע בנספח הבקשה  
תיק פרויקט/טופס בקשה/נספח תיאור פרויקט
- דוח מקורות ו שימושים  
טופס 149/טופס 150
- גיבוש תוכן
- הגשה במערכת המרכיב"ה
- תוכן נדרש  
דרכי עבודה טכניות עם המרכיב"ה  
חתימות והרשאות  
הזונה למרכיב"ה

## נספח מס' 17 | טבלה חסמים ופתרונות - תוצר משלchnerות עגולים:

עיבוד תוכרים - הציג פתרונות



פתרונות מוצע	שם חיצוני	פתרונות מוצע	פתרונות מוצע	שם פנימי	פתרונות מוצע	תוכן
1. דרישת המהשרדים להגדרת לויין בדור לטיפול בבקשתה (זמנית, א",מ, זמן תשומות וכו') 2. גמישות של המהשרדים בשינוי זמני הביצוע	יעקובים בזמני הטיפול של המשרד	בנייה גאנט בעבודה מחלקה-י חלוקת עומס, עבודה בצוות ריאלית ומתחכנת מראש בגיוס גורם מבצע	היעדר הון אנושי/ פרויקטור לביצוע קשיי	בבנייה גאנט בעבודה מחלקה-י חלוקת עומס, עבודה בצוות ריאלית ומתחכנת מראש בגיוס גורם מבצע	היעדר הון אנושי/ פרויקטור לביצוע קשיי	
	זמני ביצוע שעאנם תואמים את לוח השנה	בבנייה גאנט בעבודה מחלקה-י אגפי בו ניתן לראות את כיריסט האירופים/ הפורייקטים לאורך השנה לתכנן מראש את המועדים בהתאם לעומסים ולצריכים	צרכי מערכת שהשתנה במשך הביצוע	בבנייה גאנט בעבודה מחלקה-י אגפי בו ניתן לראות את כיריסט האירופים/ הפורייקטים לאורך השנה לתכנן מראש את המועדים בהתאם לעומסים ולצריכים	זמניות לבירורים מטעם המשרד	
	יותר מדי זמן בין הגשה לקבלת תשובה, מיתר לעתים את הצורך לפוליטי	קשיי בתעדוך הפורייקטים כשהמashboard לא מספיק- מי אחראי? מי מגבה אותן?	תחולפת כוח אדם מנהיל ועד ביצוע (תפישות, שימור ידע)	1. שעות פתוחות מראש לבעלי סמכות בארגון להתייחסויות פתוחות 2. גמישות זמינים הגבורות/ האדמיניסטרטיבי הקצתה נציג	קשות קוראים עלולים ליצור ריבוד בין אנשי מקצוע בתחום הרשות, לדוג' סייעות בתכנית "ביה"ס של החגיג" שקיבלו תוספה לשכר לעומת סייעות של חינוך מיוחד שמנגדורות בעבודות בחוגים לא מוחיד שטח. ההנחה הגעה מהמשרד הממשלתי, אבל בפועל הרשות מישמת והדבר יוצר בעיה בגין העובדים	
	קבוע/ח"פ הבחנה בין גודל/סוגי הספקים	תזרים רשות שוטף+90 מונע התקשרות עם ספקים/ קבלת הצעות לבנות		הברוקרטיה מביאה בעלי סמכות פתוחות שלא מבוצעות, עומס אדמיניסטרטיבי הקצתה נציג	הגשת ידנית לתיבות מכרזים במשרד	
		מערכת הנהלת חשבונות/ביה"ס - מערכות פתוחות רק לאנשים בודדים		ביטח'ת חיבור בין הגשה- ביצוע-דיווח=תכלול המערך וشكיפות. בניית גוף ניהול וධילות	אי אישור קבלה	
		ביטח'ת חיבור בין גוף דיווח וביצוע		הדרכה נוספת אי התאמה/ חוסר בהירות בין דרישות, צרכים וMbps	הדרכה נוספת אי התאמה יותר מADMIN שחייב הגשה	
			לייצר סעיף תקציבי גמיש לקו"ק	דרישות מוקדמות שדרשות תקציב- השקעה עוד לפני אישור הבקשה	בבנייה 'תיק תקציב' דינמי שכולל גם את הידע הפחות פורמלי	תחומי אחירות והגדורות תפkid לא מספיק ברורים, כפליות בעבודה
				עירם גדולים בין המשרדים לכל אורך התהילה	מדיניות תיק - ניתן לבנות גוף מזיניות תיק שעובד בקרה מפעם לפעם, או תיקייה ציבורית מהחויבים ככלם להנגיש את הידע	אין תרבות של שיתוף מידע ארגון, מידע שנמצא ביחיד אחר (אם בכלל) ומאתגר להשיגו

פתרונות מוצע	שם חיצוני	פתרונות מוצע	שם פנימי	תוכן
	זמני הגשה שעאנם תואמים את לוח השנה (חגים/שבתוות/חופשות)	1. האדרת תהיליך 'אסקלציה' 2. בניית גוף מסודר 3. הדרת תקגיד ומינוי למתכלל אגפי	מימון רלוונטיות הבקשנות, כולל מימון פנימי והכוונה נכונה	
	קו"ק שאנים ולוונטיים/ מותאמים לאוכלוסייה החרדית קו"ק (go so go), שמספרת גם מי מחליט ומה היו השיקולים	לבנות "וואלהן" של תהיליך קב"ח אם לוחחים או לא קו"ק (go so go), שמספרת גם מי מחליט ומה היו השיקולים	של מי החלטה אם לחתחת קו"ק או לא, והאם ההחלטה נעשית מתוך שיקול מחייב	
	לא ברור למי מכון הקו"ק (חינוך סבטי כדוגמ') וחוסר בהירות במודיניות עצמה	הכשרה על קו"ק ויצירת רשת עמיתות עצמה	חוסר במומחיות תובן באגף לצורך כתיבה והגשה	
יצירת מאגר	אין איש קשר/ כתובת למידע/ אין זמניות לבירורים מטעם המשרד	הגדרת פונקציה שאחראית לנושא הדוחים מטעם האגף/תגבור מערכתי בשרות	עובד בעבודה השוטפת, לא אפשר להתפנות ולטפל, מודיע מוטיבציה לשחרר ולחושך	
	הגשה בלוחות זמינים לאRALים	אישור נתוני והעלאת דרכים באופן מרכיב ותקופתי לדורי/תרבות- לקיים ועדה/ שלוחנות עגולים/שאלונים לאיתור צרכי תושבים ואיסוף רענוןת לכתיבת תכנית אירופים שנתיות	היעדר תכניות מגירה	
	קובלות קוראים עלולים ליצור ריבוד בין אנשי מקצוע בתחום הרשות, לדוג' סייעות בתכנית "ביה"ס של החגיג" שקיבלו תוספה לשכר לעומת סייעות של חינוך מיוחד שמנגדורות בעבודות בחוגים לא מוחיד שטח. ההנחה הגעה מהמשרד הממשלתי, אבל בפועל הרשות מישמת והדבר יוצר בעיה בגין העובדים	בנייה דאטא עירוני שמתעדכן בהתאם לתקופה וככלל נתונים כללים הנדרשים בדריך בקורסים/ בניית מערכת דיגיטלית/ שימוש בפורטל העירוני	היעדר בסיס נתונים מרכיב ועדיין לצורך מילוי קו"ק	טרום הגשה והגשה
	הגשה ידנית לתיבות מכרזים	קבלה החלטות ויבש הבקשה בהתאם לתנאי הסף ודרישות הק"ק ובהתאם לצרכי הרשות		
	בייזור סמכויות- האדרת יותר מADMIN שחייב הגשה	נקודות מיקוד יחידה בשרות לאישור- חוסר זמינות וגישות, אין גיבוי וחוסר תיאום מערכתי		
	אי התאמה/ חוסר בהירות בין דרישות, צרכים וMbps	הדרכה נוספת אי התאמה יותר מADMIN שחייב הגשה		
	הדרכה נוספת אי התאמה יותר מADMIN שחייב הגשה	הדרכה נוספת אי התאמה יותר מADMIN שחייב הגשה		
	עירם גדולים בין המשרדים לכל אורך התהילה	מדיניות תיק - ניתן לבנות גוף מזיניות תיק שעובד בקרה מפעם לפעם, או תיקייה ציבורית מהחויבים ככלם להנגיש את הידע		

**פנים ארגוני - מאקרו:** שינוי התרבות הארגונית לתרבות המעודדת שימוש ושיתוף ידע במערכות העירוניות

**טרום הגשה והגשה -**

1. נוהל פנימי מסודר כולל תהליכי אסקלציה – מה עושים כשגורם לא מגיב, לא מתפרק
  - התיחסות לאישור עקרוני מהזיבורות להגשה (כך שלא תהיה הפתעה בזמן החתימה)
  - האדרת תפקידים בכל אגף
  - בניית עצם קבלת החלטות- so no go , מה השיקולים, איך לטערך את הפROYקטים, מי מקבל את ההחלטה, האם ההחלטה היא אסטרטגיית או מקצועית, אישור תקציבי
2. מינוי והادرת מתכלה אגפי רשמי
3. בניית תיק תפקיד לרפרנטי ולבעלי התפקידים (מזכיר דיווחים ועוד): כולל מידע פורמלי ולא פורמלי
4. הכשרה של קו"ק ויצירת רשות עמימות: פורום מיצוי משאים
5. קידום ויצירת תכניות מגירה על פי תחומים, בשיתוף בעלי עניין ולווונטים
6. איתור צרכים וביקושים: סקר, שאלונים (בתחילת שנת עבודה)
7. בניית דטא עירונית מתחדנת ונגישה, הפקה אחת לדבון
8. אחראי הגשה במרקם"ה: בחינה פנימית להגדרת פונקציה נוספת
9. פתיחת צוואר בקבוק: תהליך שפותר את חוסר הזמיןות של מוששי חתימה/מגישים
10. היכרות עם המרכיב"ה (רק לצורך בהירות)
11. מדיניות תיוקן: בניית פלטפורמה לשיטופית לתיקון של מודלים, תהליכי, מידע, מסמכים, תוכנות, מעודד שימור של המידע בארגון
12. שן לבחינת היבטים ייחודיים לאוכלוסייה החרדית בתמיוכות ממשלתיות והתאמת השירותים והתמיוכות לצרכיה

**ביצוע:** קידום של מוגל התכנון השנתי: בניית גאנט עבודה שניתי לכל מחלקה/אגף

**דיווח:**

- האדרת פונקציה – בקרה דיווחים, מטעם הגזירות
- משמש גם כאיש קשר לשינוי מול הגזירות וזמןנות של הגורמים
- עבודה מתוכננת מול ספקים- בחינת האופציה מצומם ספקים/עבודה עם ספק גדול
- יצירת חיבור בין גופי ביצוע לדיווח, גאות יחידה משותפת, חיבור למשימה ולהשיבות שלו, יצירת אחריות משותפת למשימה.

