



מדריך לגיבוש וכתובת
נוהל עבודה

עם

קולות קוראים

כותבת ראשית: דנה שמש לוביץ
ייעוץ וליווי בכתיבה: ח'אולה ריחאני וסרגיי ניימן



מיזם מוארד

מדריך לגיבוש ולכתיבת נוהל עבודה עם "קולות קוראים"

מדריך זה נכתב כחלק ממעטפת מקצועית שלמה, הכוללת כלים, מגגונים ומדריכים מקצועיים שונים אשר עשויים לסייע למנהלי היחידות למיצוי משאבים ולפיתוח כלכלי ולכלל צוותי הרשויות המקומיות במשימתם החשובה למיצוי משאבים ולחיזוק האיתנות הכלכלית של הרשות.

שבט תשפ"ד | ינואר 2024

ניתן לצטט מחוברת זו באופן הבא -
מיזם מוארד. (2024). מדריך לגיבוש ולכתיבת נוהל עבודה עם "קולות קוראים".
המשרד לשוויון חברתי ואלכא-ג'וינט. ירושלים.

המדריך רשום בלשון זכר אך פונה לשני המינים באופן שווה

מה במדריך

תוכן עניינים

פרק ראשון

- 4 ← מבוא
- 5 ← מטרות המדריך
- 5 ← מבנה המדריך
- 6 ← ציר בנייה והטמעת נוהל
- 6 ← מטרות ה"קול קורא"
- 6 ← משרדי הממשלה ו"קולות קוראים"
- 7 ← גופים מתקצבים אחרים
- 7 ← מנגנון הפעולה
- 7 ← מחזור חיי ה"קול קורא"

פרק שני

- 9 ← הצורך בכתיבת נוהל רשותי
- 9 ← הנוהל כעוגן מקצועי
- 10 ← מה מאפשר לנו הנוהל

פרק שלישי

- 11 ← מהו נוהל עבודה
- 11 ← תיקוף הנוהל
- 12 ← נוהל משפטי המשפטי
- 12 ← נוהל ארגוני-תפעולי
- 13 ← נוהל ויזואלי

פרק רביעי

- 14 ← **שלב 1**
- 16 ← **שלב 2**
- 21 ← **שלב 3**
- 23 ← **שלב 4**

נספחים

- 26 ← נספח מס' 1: נוהל לדוגמה: עיריית אילת
- 32 ← נספח מס' 2: בני ברק: נוהל תפעול-ארגוני
- 35 ← נספח מס' 3: נוהל ויזואלי
- 36 ← נספח מס' 4: מטריצת שותפים
- 37 ← נספח מס' 5: תבנית בסיס להכנת נוהל - שלד עבודה ראשוני
- 38 ← נספח מס' 6: דף עבודה להגדרת השינוי
- 39 ← נספח מס' 7: נוהל לדוגמה: עיריית אשדוד

פרק ראשון מבוא

במדינת ישראל קיימות כיום 257 רשויות מקומיות, המעניקות שירותים ל-9.3 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 את התקציבים ולנצלם כדי ליישם את המדיניות ולספק שירותים איכותיים לתושבים.

מיצוי משאבים מרבי על ידי רשות מקומית הוא נדבך חשוב ביכולה של הרשות המקומית לספק שירותים מיטביים לתושביה. לצורך מיצוי מרבי של התקציבים המוצעים על ידי הממשלה ויתר הגופים המתקצבים, נדרשות רשויות מקומיות לעשייה פרואקטיבית ולפיתוח מנגנוני פעולה. ככל שהרשות המקומית מגישה יותר ויותר הצעות ל"קולות קוראים" המתפרסמים, היא נדרשת למיסוד של מנגנון עירוני לצורך תפעול ובקרה על התהליכים הכרוכים בהגשה, בביצוע, בדיווח ובקבלת התקציבים בסוף התהליך; מנגנון המגדיר את כל שלבי העבודה הנדרשים, את בעלי התפקיד האחראים לכל שלב וזמני הטיפול. מנגנון זה בא לידי ביטוי במסגרת של נוהל עירוני.

האפשרות לאמץ נוהל קיים וכתוב, כמו גם הטמעה של מערכת טכנולוגית לניהול, לא תאפשר את אותן תוצאות, שכן נדרשת התאמה מרבית למאפיינים המקומיים. בנוסף לכך, האתגר העיקרי בנושא הנוהל הוא הטמעתו לאורך זמן והפיכתו לשגרת עבודה. לכך נדרשת השקעה ומעבר של שלב אחר שלב כפי שמתואר במדריך זה כדי ליצר את המנגנון האפקטיבי ביותר ברשות.

מיצוי מיטבי של משאבים בצורה אשר תבטיח את התועלת המרבית לאזרח הוא אחד האתגרים המשמעותיים בשדה הציבורי בישראל. תמונת המצב הקיימת היא, כי כספים הניתנים במסגרת מדיניות הממשלה לרשויות המקומיות אינם מנוצלים כתוצאה מחסמים שונים. זאת לצד תקציבים רבים המגיעים דרך גופי סמך, קרנות ועמותות אשר גם בהם קיימים חסמים רבים בדרך לניצול התקציב. כאשר אנו בוחנים את מנגנון ה"קולות קוראים" כשיטה להקצאת תקציבים לרשויות מקומיות, ניתן לזהות קשיים וחסמים רבים

העומדים בפני הרשות בדרכה לזכות בתקציב המוצע. חלקם חיצוניים לרשות, כגון: אי-ודאות בנוגע למועדי הפרסום (ואם בכלל יפורסם), זמני היערכות להגשת מענה ל"קול קורא" (אשר בדרך כלל קצרים מאוד), ריבוי מערכות הגשה, ריבוי גופים מתקצבים, קושי בהבנת המסמכים המפורסמים וכתוצאה מכך קשיים בהגשה, אתגרים בהשגת תקציבים משלימים לפרויקט (מאצ'ינג), ועוד. לצד אלו, אנו מזהים קשיים וחסמים פנימיים רבים בתוך המנגנון העירוני, כגון: ריבוי גורמים רלוונטיים, אשר לעיתים אינם משתפים פעולה, מחסור בכוח אדם מקצועי הרלוונטי להגשה, עומס עבודה, קשיים בהגדרת חלוקת התפקידים בשרשרת הייצור של המענה ל"קול קורא", קשיים בביצוע, בדיווח ובמעקב אחר קבלת התקציב, אתגר בגיבוש הבקשה והכנת מסמכים ברמה גבוהה, איתור נתונים, זמינות הנהלה לחתימות וקבלת החלטות, ועוד.

חוברת זו היא, אם כן, מדריך מעשי להכנת נוהל רשותי להסדרת הטיפול ב"קולות קוראים". אנו מאמינים, כי הסדרות אלה ייצרו תהליך של שינוי משמעותי ברשות, שלא תמיד נוח ופשוט עבור השותפים, אך תוצאותיו חיוביות. אנו מאמינים, כי כאשר ההחלטות הנכונות יתקבלו ותיווצר בהירות והסדרה של התהליך, יגדלו הסיכויים לזכות ב"קולות קוראים" תוך מאמץ לא רב.

מדריך זה גובש ונכתב לאור המטרות הבאות:

- להנגיש את תהליך כתיבת נוהל העבודה עם "קולות קוראים" ברשות המקומית מתחילתו ועד סופו.
- לאפשר לקורא לקבל את כל המידע והכלים הדרושים לכל שלבי גיבוש הנוהל, החל מניתוח המבנה הארגוני ושלבי העבודה הרצויים ועד להטמעתו כמנגנון עבודה פעיל.

מדריך זה, המונח לפניכם, הוא מקיף, שימושי, עצמאי, פשוט, ידידותי וגנרי. נסביר: **מקיף:** כולל את כל אבני הדרך שיש לעבור לצורך השלמת התהליך בהצלחה. **שימושי:** כולל דוגמאות וכלים מעשיים לביצוע התהליך ברשות. **עצמאי:** מאפשר לקורא להתקדם צעד אחר צעד בכל שלבי התהליך. **פשוט וידידותי:** כתוב בשפה בהירה, המאפשרת הבנה ברורה של כל שלבי התהליך. **גנרי:** מתאים לכל סוגי הרשויות ומאפשר חשיבה והתאמה למאפייני הרשות.

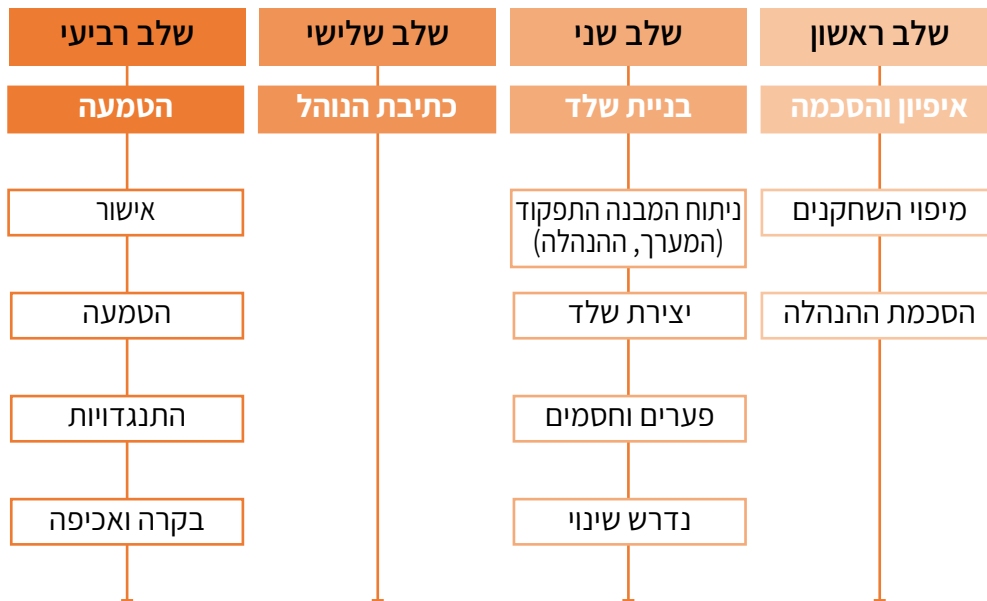
במדריך זה אנו מתמקדים **בקשיים ובאתגרים הפנימיים** של עולם ה"קולות קוראים", ביצירת סדר ארגוני במערך מיצוי המשאבים ובהבניה של מנגנון עירוני הפועל בסנכרון רב. זאת מתוך רצון וצורך למצות משאב חשוב וזמין זה לרשויות המקומיות, שתלוי במידה רבה ביכולות הפנימיות ברשות.

מטרות המדריך

מבנה המדריך



ציר בנייה והטמעת נוהל



"קול קורא" הוא פרסום רשמי מטעם גוף או אדם, הזמנה להצעת שירות במימון יוזם ההצעה, המתפרסם בדרך כלל באופן שקוף ופומבי. "קול קורא" שתי מטרות עיקריות:

- לחבר בין תקציב ייעודי למבצע: במקרה זה, תהליך הפרסום דומה למכרז: תוכני ה"קול קורא" כוללים לרוב את פירוט העבודה הנדרשת, תקציב ייעודי שהגוף המפרסם מוכן להעמיד לטובת העבודה, תנאים להגשת תוכנית עבודה, תנאי סף של מגישי ההצעה וכן קריטריונים המשמשים את הגוף המפרסם לבחירת ההצעה הטובה ביותר.
- להעלות את תשומת הלב הציבורית לסוגייה, לאירוע או למיזם שאליו מתבקשים מגישים עצמאיים או ארגונים להצטרף, לתרום מהונם ומשאביהם או להגיש מועמדות כדי להצטרף לקבוצת עניין לקידום נושא מסוים.

במדריך זה אנו נתייחס ל"קולות קוראים" שפורסמו מטעם משרדים ממשלתיים, גופים ציבוריים ופילנתרופיה, וכאלו אשר מטרתם לחבר בין תקציב ייעודי לבין מבצע.

מטרות ה"קול הקורא"

"קול קורא" הוא אחת הדרכים של משרדי הממשלה להקצות משאבים לרשויות המקומיות, לצורך יישום מדיניות שנקבעה בממשלה. בדרך כלל, יופנה ה"קול קורא" לקהל יעד, לאוכלוסיות ולשירות מוגדרים. כיום אין תקנה שמחייבת את המשרדים לפעול בשיטה זו, אין סטנדרטיזציה של ה"קולות קוראים" ואין חובה לפרסמם בפלטפורמה אחת ידועה. אין כיום העברת "קולות קוראים" בצורת "דחיפה" (push) לרשויות ולכן השוק מציע מערכות לאיתור "קולות קוראים" עבור הרשות, אשר חלקן בתשלום וחלקן חינמיות ("המאגר" של משרד הפנים ומערכת "קול-קורא" של החברה למשק וכלכלה).

משרדי הממשלה ו"קולות קוראים"

גופים מתקצבים אחרים

לצד משרדי הממשלה אנו רואים מגוון רחב של גופים מתקצבים, מערכות האיתור סורקות כיום למעלה מ-300 גורמי תקצוב (ממשלתיים, פילנתרופים ואחרים), המאפשרים תמיכות באמצעות המנגנון של ה"קולות קוראים". גם בגופים שאינם ממשלתיים אנו רואים כי קיימת מדיניות שנקבעת בארגון ויוצאת לביצוע דרך ה"קול קורא". קיימת שונות במבנה של ה"קולות קוראים", בסוגי התמיכות, באופן ההגשה, בשיטת התקצוב, ועוד. כאשר מדובר בגופים כגון האיחוד האירופי וגופי פילנתרופיה בינלאומיים – **השונות רבה עוד יותר.**

מנגנון הפעולה

"קולות קוראים" מקדמים מדיניות; הגוף המתקצב מגבש את שאיפותיו, את יעדיו ואת תוכנית העבודה שלו לשנת העבודה או לעיתים כתוכנית ארוכת-טווח. "קול קורא" הוא ביטוי של חזון זה, מאפשר לגוף המתקצב להשיג את המדיניות שקבע, לעיתים מתוך בחירה במנגנון ולעיתים מתוך אילוץ משפטי. לכן מנגנון הפעולה הוא כזה שהמדיניות היא שמשתקפת במטרות המסמך. "קול קורא" מגדיר את המטרות, הרציונל, איזה רשות זכאית לגשת ועל פי איזה אמות מידה הצעתה תנוקד. לצד זה מוצגים לוחות הזמנים להבהרות/שאלות ומידע בקשר להגשת הבקשה ולאופן ההגשה. המסמך מחויב מבחינה משפטית ולכן אין אפשרות לחרוג ממנו.

מחזור היי ה"קול הקורא"

החל מהרגע שבו פורסם "קול קורא" על ידי הגוף המתקצב, הוא עובר חמישה שלבים מרכזיים הקשורים לעבודת הרשות:

הרשות מאתרת את ה"קול קורא" שפורסם באופן עצמאי או על ידי מערכת איתור, בודקת עמידה בתנאי הסף של ההצעה, בודקת את הצורך בתמיכה אל מול יכולתה להעמיד מימון משלים (מאצ'ינג), ככל שנדרש.

שלב
האיתור

מצאה הרשות כי קיימים כלל התנאים להגשה (תנאי סף, מימון משלים, צורך/כדאיות) היא מתחילה את תהליך ההכנה, הכולל גיבוש של רעיון להגשה, לעיתים נדרש לגבש פרויקט שלם, הכולל מטרות, יעדים ותוכנית פעולה/הפעלה או לחילופין כתיבת תוכנית עסקית. לעיתים מדובר בקבלה של תקן או הצטיידות, הדורש בעיקר מילוי נתונים ומסמכי בקשה. בשני המקרים נדרש לערב את גורמי המקצוע ברשות בגיבוש הבקשה ובכתיבתה ולאחר סיום הכנתה יש צורך בהחתמות של מורשי החתימה.

שלב
ההכנה

יש להיערך מראש להגשה, לוודא כי קיימת הרשאה ואם לא לפתוח הרשאה, לקבוע לוחות זמנים כדי לא להיתקע מול מערכת שלא עובדת באופן זמני ולוודא כי ישנו כרטיס חכם אם נדרש. כמו כן יש לדעת כיצד להשתמש במערכת (במערכות החדשות ישנם סרטוני הדרכה לעזר).

בכל בקשה מופיע פירוט לגבי אופן ההגשה:
הגשה ידנית: הגשה במספר עותקים, לתיבת הגשה ייעודית עד לשעה מוגדרת (ללא חריגה בזמנים).

הגשה מקוונת: בדוא"ל לכתובת שצוינה.

הגשה במערכת ייעודית: למשל, במרכז"ה, בגפ"ן, בנועם, בפורטל הרשויות, ועוד.

שלב זה מתחיל **רק לאחר קבלת הרשאה חתומה**. הביצוע יכול להיעשות במהלכה של שנת התקציב, אזי ייחשב לקצר-טווח, ויכול להתפרס על מספר שנות תקציב וייחשב ארוך-טווח. הפרויקט יבוצע בהתאם לסוג התמיכה הניתנת ולמאפייניה – פרויקט שוטף הדורש גיוס תקן, פרויקט של העסקת קבלן לשיפוץ מבנה, פרויקט בינוי ארוך-טווח להקמת מבנה חדש, ביצוע של תוכנית פעילות, הצטיידות, ועוד.

על פי רוב, הביצוע יהיה כרוך ביצירת התקשרות עם קבלן חיצוני, אך כאמור, ישנם "קולות קוראים" המציעים תמיכה לפעילות ברשות המקומית, הדורשת העסקת כוח אדם או רכישת טובין.

שלב זה חותם את סיום העבודה על ה"קול קורא" ומהווה גושפנקא לכך שהטיפול הסתיים. עם זאת, ללא קבלת התקציב בפועל – לא הסתיים הטיפול בבקשה. יש לעמוד בנוהלי הדיווח של המשרד, כפי שמופיעים ב"קול קורא" ובהרשאה כדי לקבל את התשלום במלואו. בדרך כלל תהיה דרישה להצגת חשבוניות תשלום וטופסי דיווח. במקרים מסוימים, כללי הדיווח אינם כלולים במסמכי ה"קול קורא" והם יוגדרו רק לאחר פרסומו. מצב זה מקשה על מיצוי התקציבים של ה"קולות קוראים".

שלב
ההגשה

שלב
הביצוע

שלב
הדיווח

פרק שני רציונל

הצורך בכתיבת נוהל רשותי

בעשור האחרון אנו רואים שימוש גובר והולך במנגנון ה"קולות קוראים" בקרב משרדי הממשלה וגופים מתקצבים אחרים. המשמעות היא, שלרשות המקומית ישנו פוטנציאל הכנסות גבוה ממנגנון זה, לצד איום עולה בהפחתת היקף התקציבים הממשלתיים המועברים לרשויות שלא יפתחו התמחות במנגנון זה. "קול קורא" הוא מנגנון תחרותי ועל כן, כדי להצליח לזכות בתקציב המוצע, יש לנהל אותו בצורה הטובה ביותר. נדרשת הכנה טובה ומוקדמת להגדלת הסיכוי לזכייה. זאת, קודם כל, בזכות הגשה מקצועית ולא פחות חשוב עם הבטחה למימוש התקציב על ידי ביצוע מיטבי של התוכנית/הפרויקט בהתאם לכללים הנקבעים ב"קול קורא", לצד דיווח בהתאם לכללים וקבלת הכספים בפועל.

פעמים רבות קורה, שרשויות זכות ב"קול קורא", אך לא מצליחות להוציא לפועל את הפרויקט/התוכנית ולמצות את התקציב. לעיתים, רשויות הצליחו לזכות ב"קול קורא" ולבצע את הנדרש, אבל לא הצליחו לעמוד בנהלי הדיווח בשל מגוון סיבות. במצב זה, הרשות עלולה לגרום לעצמה נזק רב יותר מתועלת, על ידי השקעת תשומות, כוח אדם וכסף בהתארגנות, ולעיתים אף בביצוע, מבלי שתזכה לבסוף בתקציב.

רשות אשר מגישה "קולות קוראים" לאורך זמן נדרשת לפתח מנגנון מקצועי ומיומן, שידע לתת מענה מיטבי לפעילות מרובת גורמים, פנימיים וחיצוניים, מרובת שלבי עבודה ועם מערכות הגשה ודיווח רבות ושונות.

לאור כל אלו, אנו מחויבים לעבודה מסודרת ותואמת לנהלים בכל שלבי העבודה. הנוהל העירוני מאפשר את הבסיס ליצירת סנכרון ארגוני ומעבר מניהול של "כיבוי שרפות" ותיקון נזקים לניהול יעיל ואפקטיבי.

הנוהל כעוגן מקצועי

הנוהל הוא למעשה העוגן המקצועי שלנו ומהווה תורה כתובה וסדורה ליצירת סדר ארגוני ותפעולי ולכן הוא צעד חשוב והכרחי. עם זאת, ללא הטמעתו בתוך שגרות העבודה היום-יומיות, עצם קיומו לא יבטיח מיצוי תקציבים מלא. זו אחת המשימות המתגרות העומדות בפני הזוכים ב"קול קורא".

הנוהל הוא עירוני-פנימי ומטרתו להסדיר את התנהלות הרשות בכל הקשור לאיתור ולמילוי "קולות קוראים", הגשתם, מעקב אחר אישור התקציבים, הגשת דיווחים ומעקב אחר קבלת הכספים.

בנוסף לכך, הנוהל מסדיר את תפקידים של כל הגורמים אשר הם חלק מהתהליך ומגדיר את תחומי האחריות של כל אחד מהם ואת לוחות הזמנים שאליהם הם מחויבים.

מה מאפשר לנו הנוהל

1

בהירות

בשלבי העבודה ובמערך העבודה.

2

"יישור קו"

בין העובדים להנהלה.

3

מיצוי מיטבי של המשאבים הקיימים בארגון

על ידי מיקוד ויעילות של הפעולות המתבצעות בתהליך.

4

הפחתת התלות של הארגון

בבעלי תפקידים ייחודיים (תלות פרסונלית) לצורך הצלחה.

5

הגדרת סדרי עבודה

בין הגורמים השונים בתהליך, חלוקת תפקידים ברורה ולוחות זמנים לביצוע.

6

התכנסות מערכתית למערך מקצועי

לתורת ידע ולהסכמה של השותפים.

7

תיאום ציפיות בין הגורמים השונים לארגון

8

בקרה על התנהלות התהליכים ותקינותם

9

תהליך הכתיבה מספק הזדמנות

לבחון את עצמנו ואת הארגון ולשפר תהליכים, ככל הנדרש.

פרק שלישי נהלים

ישנם נהלים מסוגים שונים, למשל נוהל עבודה, נוהל ארגוני תפעולי, נוהל מדיניות, נוהל בטיחות, נוהל הפעלה, ועוד. לכל סוג מטרה שונה. בכל הקשור ל"קולות קוראים" אנו מעוניינים בנוהל עבודה, המגדיר לעובד את תהליך העבודה להגשת ה"קול קורא", מעין "הוראות הפעלה". זאת במטרה ליצור אחידות ובהירות בכל הנוגע למנגנון העבודה הנדרש ברשות. נוהלי עבודה חייבים להיות מדויקים, קצרים, יעילים וכתובים בשפה קריאה וברורה לאוכלוסיית היעד. כמו כן, חשוב שהנוהל יהיה קל ליישום.

לאחר כתיבת הנוהל יש לתקף אותו ברמה המשפטית אל מול הייעוץ המשפטי ברשות או לבצע הערכה ולתקף עקרונית אל מול גורמי ההנהלה. כיוון שמדובר בנוהל פנימי – אין חובה לתיקוף משפטי. הערכה תבצע אל מול גורמי ההנהלה ומקבלי החלטות – ראש הרשות, מנכ"ל, גזבר ויחידה אסטרטגית, בהתאם למי שמגלה עניין ואחריות מבין הגורמים הללו. עם זאת, ישנן רשויות שבהן אין הבשלה להטמעת נוהל ארגוני מחייב ותיקופו באופן רשמי. במצב כזה, הנוהל משמש אב-טיפוס לאופן העבודה ומנחה את דרכי הפעולה הרצויות. הוא אינו מחייב את השותפים, אבל מייצר סדר ובהירות בתהליך ולכן עדיין יש לו ערך רב.

**מהו
נוהל
עבודה**

**תיקוף
הנוהל**

ארוך, רב מלל, פירוט מרבי, ללא "חורים" בתהליך, הגדרות משפטיות ובהירות מלאה בכל שלבי התהליך ובעלי התפקידים

**נוהל
משפטי**

מתומצת, מאורגן ויזואלית בטבלה, מתווה דרך במערך, מציג חתך אורך של שלבי עבודה מול חתך רוחב של בעלי תפקיד

**נוהל
ארגוני
תפעולי**

קצר ולעניין, נוח לשימוש יום-יומי, מציג את התהליך ללא פירוט המשימות המלא

**נוהל
ויזואלי**

**סוגי
ומאפייני
נהלים**

נוהל משפטי

זהו למעשה הנוהל הקלאסי, כפי שאנו מכירים. מסמך כתוב, המפרט את תהליך העבודה כולו, שלב אחר שלב, לצד הרכיבים הבאים, חלקם או כולם (ראו נספח מספר 1: עיריית אילת).

- מטרת הנוהל.
- הגדרת מונחים מקצועיים.
- הגדרת בעלי תפקידים.
- הגדרת תחומי אחריות.
- הגדרת הרשאות.
- הגדרת מדרג אישורים.
- תיאור מערכות טכנולוגיות תומכות, אם קיימות.
- תיאור הבקורות.

נוהל ארגוני תפעולי

נוהל זה תחולתו דומה בחלקה לנוהל המשפטי, אך כתיבתו שונה. הוא יוצג בדרך כלל בצורה של טבלה המרכזת בעמודה אחת את שלבי התהליך ובעמודה נוספת את הגורם האחראי לכל שלב. לצד זה יופיע פירוט השלב ומהות העשייה הנדרשת בכל שלב. הרעיון המרכזי בנוהל זה הוא תצוגה שימושית יום-יומית שניתן לחזור אליה ולהבין בפשטות את שלבי העבודה עם קריאה מינימלית של טקסט. ישנה חלוקה גרפית של כל המשימות בין בעלי התפקידים, מוצג הסדר הארגוני הרצוי וניתן ללמוד בכל שלב מי השותפים.

הנוהל מהווה שלד תפעולי למערך עשייה, מציג בתמצות את ליבת העשייה, שלב אחר שלב (דוגמה לנוהל ארגוני-תפעולי ראו נספח מספר 2: עיריית בני ברק).

נוהל ויזואלי

אחד האתגרים בעבודה עם נהלים הוא הנגשתם לכלל השותפים, הפיכתם לזמינים ולשימושיים, פשוטים וקלים לקריאה ולהבנה. לכן ישנה חשיבות גדולה לתצוגה ויזואלית של הנוהל, בנוסף לטקסט הכתוב.

ניתן ליצור מסמך ויזואלי של תרשים ארגוני, שבו סימוכין לחלקים שונים בנוהל המלא. ישנה אפשרות לייצר רק נוהל ויזואלי, בדומה לנוסח הארגוני-תפעולי. האתגר הוא מתן תוקף מלא לכל פירוט התהליך, שלעיתים מתפספס בתוך במסמך. לכן ברוב המקרים נרצה מסמך מפורט המסביר בצורה מלאה את התהליך לצד הנוהל הוויזואלי. את הנוהל הזה מומלץ להדפיס ולתלות לבעלי התפקידים הרלוונטיים כך שיהיה "מול עיניהם" (ראו נספח מספר 3: נוהל ויזואלי [עם סימוכין לנוהל המלא]).

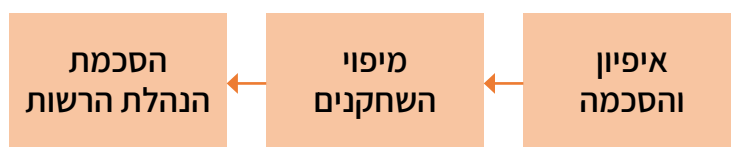
לסיכום, נוכל לבחור את הנוהל המשרת את הרשות שלנו בצורה הטובה ביותר, מתאים למאפייניה, כך שיבטיח סיכויי הצלחה גבוהים להטמעה ולהפעלה.



פרק רביעי בניית הנוהל

לאחר שהבנו אילו סוגי נהלים אפשריים, יש להבין מה מתרחש בתוך הרשות, באיזה אופן היא מתנהלת סביב הנושא ומה רמת הארגון והניהול הקיימים בה. לצורך כן, נבחן את הרשות במספר שלבים.

השלבים בדרך לבניית נוהל מיצוי ל"קולות קוראים"



שלב 1

מיפוי שחקנים ואינטרסים



בשלב הראשון עלינו לערוך בירור ולענות על השאלות הבאות:

- מיהם אנשי המפתח שלנו לקידום התהליך לבניית נוהל?
- מיהם בעלי העניין?
- מיהם בעלי השפעה?
- מה יגדיל את סיכויי ההצלחה של בניית הנוהל?
- מי יפיק תועלת מבניית הנוהל?
- מהם האינטרסים של כל שותף?
- מי הסמכות שתחייב את הארגון לעובד לפי הנוהל – מתוך ההנהלה ומקרב בעלי תפקידים משמעותיים נוספים ברשות.

מומלץ לבצע ניתוח בעזרת מטריצת שותפים (ראו נספח מספר 4), שבה נאפיין כל שותף על פי רמת ההשפעה שלו על התחום: רמת השפעה גבוהה/נמוכה והעניין שלו בתחום: גבוהה/נמוכה.

כמו כל תהליך ארגוני יש כאן רכיבים של פוליטיקה ארגונית שיש להיות ערים אליהם. האם יש מישהו שעשוי להתנגד לתהליך של כתיבת נוהל ומדוע? האם היה ניסיון קודם בתהליך דומה? איזה אינטרס יש לכל אחד מהמשתתפים? מומלץ להבין מראש את

חזרה לתוכן העניינים →

האינטרסים של השותפים כדי להצליח לעבוד עם ההתנגדויות הצפויות. שימו-לב, במקרים רבים ישנה תחושה של יצירת נטל עבור השותפים בעוד שבפועל עבודה מסודרת ומאורגנת מפחיתה את הנטל, מייצרת שקט ומעניקה תחושת ביטחון.

משימה

- מלאו את מטריצת השותפים וענו על שאלות הבירור המצורפות.
- רשמו מסקנות רלוונטיות ומשמעותיות מתוך המידע שעולה.

דוגמה: ניתוח אינטרסים של בעלי תפקידים מתהליך בניית נוהל:

ראש הרשות: אפשרות ליזום פרויקטים זמינים בעלי נראות עירונית, קבלת מימון לשירותים עירוניים.

אנשי מקצוע ברשות: על אף התחושה שלעיתים מלווה את אנשי המקצוע, שאנחנו "מפילים עליהם משימות", בביצוע המהלך קיים פוטנציאל ליצירת סדר שעשוי להפחית את העומס, לאפשר בהירות וחלוקה שווה יותר בין הגורמים,

מורשי חתימה: מחויבותם להחתמות בזמן אמת מקלה על הבירוקרטיה הפנימית.

גזברות: התכנסות של אנשי המקצוע האחרים ללוחות זמנים, יצירת מחויבויות בקרב השותפים.

הסכמת הנהלת הרשות



לאחריו שניתחנו, זיהינו וגיששנו עלינו לכנס את בעלי התפקידים הרלוונטיים להצגת הרעיון לכתיבת נוהל והתועלת שיביא לרשות.

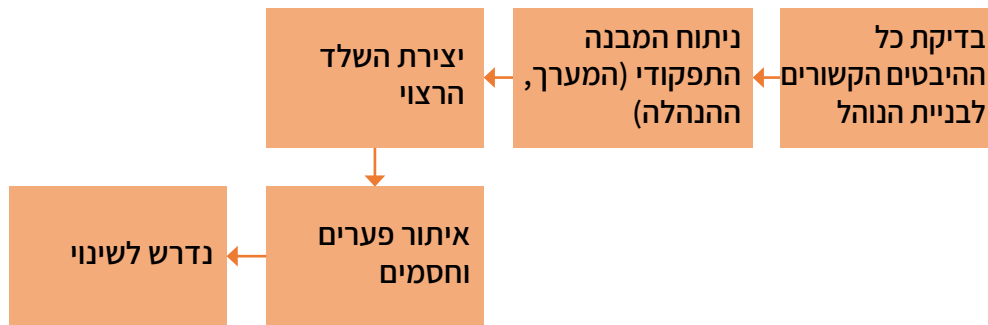
בשלב ראשון, טרם יציאה לפעולה, יש לקבל גיבוי והסכמה לתהליך מצד הנהלת הרשות. ללא גיבוי לא נוכל להטמיע נוהל בתוך הארגון וברוב המקרים הנוהל יישאר כמסמך בלבד. הנהלת הרשות לעניין זה משתנה מרשות לרשות, ברשויות מסוימות ראש הרשות מאוד מעורב ב"קולות קוראים" ועל כן נצטרך את הסכמתו ואילו ברשויות אחרות בעל הסמכות בתחום הוא מנכ"ל הרשות. ישנן רשויות שבהן האחריות היא על הגזבר או על מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי. לעיתים נרצה לשתף גורמים נוספים בשלב קבלת ההחלטה כדי להגדיל את השותפות שלהם ולרתום אותם לפרויקט. אם מדובר ברשות מאוד פוליטית – רצוי שהגורמים הרלוונטיים, בעלי העניין וההשפעה בתחום, יהיו מעורבים עוד לפני הפצתו הרשמית של הנוהל, כדי להימנע ככל האפשר מהפתעה והתנגדויות.

משימה

פנו לבעלי התפקיד הרלוונטיים ברמת הסמכות וההשפעה ברשות כדי לקבל אישור עקרוני וגיבוי לתהליך של בניית נוהל.



שלב 2



בדיקת כל ההיבטים הקשורים לבניית הנוהל

בשלב זה נגבש את הנוהל המקומי באמצעות:

א ניתוח המבנה תפקודי

כולל שני צירים: ניתוח המערך | ניתוח ההנהלה

ציר ניתוח המערך: מתבצע בהתאם למחזור חיי ה"קול קורא", שהוצג בפרק הראשון. נעבור שלב אחרי שלב במחזור החיים כדי לבחון כיצד הוא מתנהל אצלנו ברשות, מה המאפיינים הייחודיים שלו, מי לוקח חלק בכל שלב, ועוד. להלן נושאים ושאלות שמומלץ לבחון בשלב זה.

1. איתור וניתוב

- מי מבצע מעקב שוטף אחר פרסומים?
- האם ישנה ברשות מערכת לאיתור "קולות קוראים"? האם קיים מנוי בתשלום למערכת או שהשימוש בה חינם? (אם לא – יש לבצע הרשמה עוד טרם כתיבת הנוהל).
- מי הגורם האחראי על האיתור והניתוב? האם הוא מאתר עבור כולם? אם כן, מהו פרק הזמן שבו ה"קולות קוראים" מועברים לבעלי התפקידים? האם הוא גורם פנימי או חיצוני?
- האם ישנם בעלי תפקידים נוספים הרשומים למערכות איתור? אם לא, כדאי שיהיו לצורכי בקרה. האם פרטי הקשר של האחראים על קבלת ה"קולות קוראים" מעודכנים במערכת?
- למי מנתבים "קול קורא" בכל תחום? האם למנהלת האגף/מחלקה? האם קיים בעל תפקיד רשמי ייעודי לנושא? האם ישנה רשימה מסודרת של תחום ופונקציה רלוונטית?

2. הכנת הבקשה

- מי בוחן את רלוונטיות הבקשה?
- האם ישנה חברה חיצונית/יועץ בהתקשרות או שהבקשות נכתבות על ידי עובדי הרשות?
- מיהם מגישי ה"קולות קוראים" – האם אלו אנשים קבועים ברשות המקומית או שיש
- מספר אנשים לפי חלוקה לתחומים?
- האם ישנו עובד מסוים, רשמי/לא רשמי, במחלקה נתונה?
- האם יש חברה חיצונית/יועצים חיצוניים המגישים את ה"קולות הקוראים" עבור הרשות? אם כן, מיהם? באילו תחומים? מול מי הם עובדים ברשות?
- מי בודק היתכנות כלכלית ומול מי נדרש לבדוק?
- אם נדרשת התייחסות כלכלית (דוח מקורות ושימושים, כתיבת אומדני עלויות, כתיבת תוכנית עסקית וכו'), מיהם אנשי המקצוע ברשות שיכולים לסייע בגיבוש הבקשה?
- מי מוודא את תקינות הבקשה מבחינה מקצועית, משפטית ותקציבית טרם ההגשה?

3. הגשה

- האם ישנה הרשאה למערכות ההגשה השונות?
- למי קיים כרטיס חכם למערכת מרכז"ה? מי מסייע בהחתמה דיגיטלית של מורשי החתימה?
- מי אחראי להגשת הבקשות?
- מי מבצע מעקב אחר הגשות ובאיזה אופן?

4. ביצוע

- מי מטפל בהתחייבות שהתקבלה?
- למי נדרש לשלוח את ההתחייבות בתוך הרשות?
- מיהם השותפים לביצוע?
- האם קיים קשר בין ממלא ה"קול קורא" למבצע ומהו? האם הם עובדים בשיתוף פעולה?
- האם ישנן פגישות מעקב אחר ביצועי ה"קולות קוראים"?
- מי מוודא עמידה בלוחות הזמנים ואחראי על בקשת הארכה במידת הצורך?
- מי איש הקשר מול הגוף המתקצב?



5. דיווח הרשות על ביצוע במסגרת ה"קול קורא"

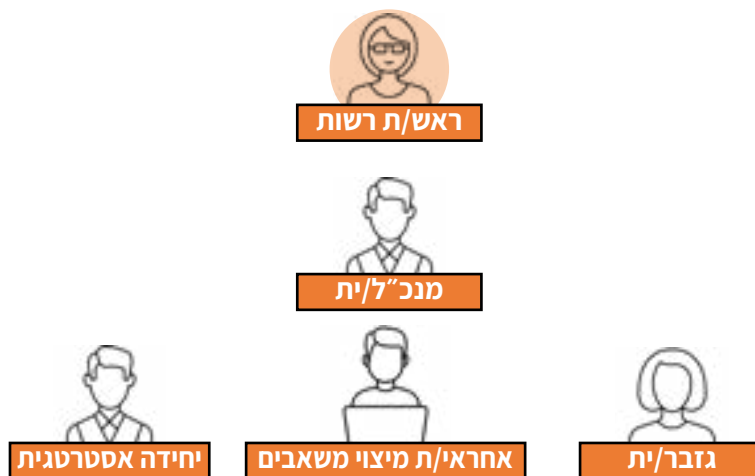
- מי מדווח? למי? על מה? האם יש איש קשר?
- מי אחראי לאסוף את כלל מסמכי הדיווח (קבלות, חשבוניות, דוחות דיווח)?
- האם קיים קשר בין ממלא ה"קול קורא" למדווח ומהו? האם הם עובדים בשיתוף פעולה?
- האם קיימת בקרה על תחום הדיווחים ברשות? האם הבקרה מרוכזת באדם אחד בכל הרשות ואם כן, איפה הוא יושב?
- האם קיים דוח מרכז לכל הבקשות בשלב הדיווח? מי אחראי על עדכוננו?

לפירוט והעמקה בנושא הדיווח מול הגורמים השונים, ראו נוהל מצוי הרשאה תקציבית ברשות המקומית, מיזם מוארד 2024.

משימה

ענו על כל שאלות ניתוח המערך.

ב ציר ניתוח ההנהלה



בציר ניתוח ההנהלה נבקש לבחון:

- מיהו בעל הסמכות בהנהלה?
- מי אחראי בצורה רשמית ולא מערך ה"קולות קוראים"?
- מי מקבל החלטה בדבר סוג הפרויקט שיוגש? לאן ינותב הכסף?
- מהו סדר האישור בין הגורמים השונים?
- מהי מדיניות הרשות בנוגע להגשות? האם להגיש הכול, האם כל בקשה נבחנת לגופה, האם מגישים רק בקשות עם מימון משלים נמוך?
- האם יש ברשות אחראי על מיצוי משאבים? מה אחריות/סמכותו? מול מי יש לו מחויבות ראשונית בהיררכיה?

שרטטו את היררכיית ההנהלה של הרשות וסמנו את:

- בעל הסמכות המרכזי.
- בעל התפקיד האחראי באופן רשמי על ניהול המערך כולו (אם הוגדר).
- בעלי תפקידים מקרב ההנהלה מעורבים באופן משמעותי בתהליך.
- היחידה המרכזת את המערך (אם ישנה).

יצירת השלד הרצוי



לצורך יצירת השלד של הנוהל הרצוי נעבוד עם תבנית בסיסית ראשונית לגיבוש נוהל (נספח מס' 5) או לחלופין נכין אחת כזאת באופן עצמאי. נעבור על כל אבני הדרך הכתובות ונדייק אותן ככל האפשר בהתאם לתהליך הארגוני שלנו. נוסיף/נחסיר אבני דרך במידת הצורך ונערוך את פירוט התהליך כך שיתאים למאפייני הרשות. בשלב זה הכוונה לאפיין את המצב המיטבי ולגבש את מבנה התהליך כפי שנרצה שיתרחש.

לאחר שיש לנו רשימה מדויקת של אבני דרך ופירוט עבור כל שלב (אותם נשרטט בלוח) – נגדיר מיהו בעל התפקיד האחראי או בעלי התפקיד האחראים, הגדרת תפקידם, מהי חלוקת העבודה ביניהם ומהי חלוקת האחריות ביניהם? הלוח ששרטטנו משמש כשלד מרכזי של הנוהל. יש לעבור על הכתוב בעיון, לבחון שכל השלבים ברורים, שבכל שלב ידוע מי האחראי לביצועו, על מי מוטלת האחריות, האם קיים מספיק כוח אדם לביצוע השלב ומהי חלוקת העבודה ביניהם. השאיפה שלנו לכתוב את הנוהל במצב האידיאלי של התהליך (ככל שמתאפשר) ולא בהתאם לחסמים קיימים.

בניית שלד, הכולל עמודה של שלבי התהליך (רצוי) לצד עמודה של מי שאחראי לשלב המסוים
(ראו נספח מס' 5 או שתכינו תבנית באופן עצמאי).

איתור פערים וחסמים



לאחר כתיבת השלד נסמן את כל המקומות שבהם קיימים פערים בין המצב המצוי כיום למצב הרצוי, כלומר, איפה אנחנו רוצים לחולל שינוי בתהליך העבודה. חלק מהשינויים יהיו קטנים, למשל בסדר הפעולות ובהגדרת לוח זמנים, וחלק מהשינויים יהיו גדולים ואף מורכבים, למשל יצירת שגרת עבודה חדשה (דיווח מסוים/ישיבה קבועה), גיבוש לוח זמנים צפוף והתכנסות אליו. לצד הפערים נרצה להבין איפה קיימים חסמים בשלבים הקיימים כיום או כפי שמופיעים בנוהל.

החסמים יכולים להיות ארגוניים, בירוקרטיים, תקציביים, קשורים לכוח אדם ולמשאבי זמן, ועוד. עלינו להבין כיצד ניתן להתגבר על החסמים הללו ומה אנחנו מציעים כחלק מתהליך השינוי. לא בטוח שיש לנו פתרון לחסם ולכן בשלב הראשון יש חשיבות גדולה רק שנכיר בחסם ונבחן אותו.

משימה

- סמנו פערים על גבי השלד שהכנתם וציינו מה מהות הפער?
- סמנו חסמים על גבי השלד, מה מאפיין כל אחד (ארגוני, בירוקרטי, מקצועי, תקציבי, כוח אדם, זמן) וכיצד החסם משפיע על התהליך?

ה נדרש לשינוי

1	חוזקות
2	
3	
4	
5	
1	פערים וחסמים
2	
3	
4	
5	

זהו את החוזקות של הרשות ואת הפערים והחסמים

לאחר שזיהינו את הפערים והחסמים נרצה להבין מהן החוזקות העיקריות של הרשות בתחום. נתבונן על שלבי התהליך וננתח אותם – איזה שלב מתנהל באופן הטוב ביותר ברשות? מה מאפשר לו להצליח? מיהם האנשים/גורמים המתנהלים טוב בתפעולו? בשלב זה אנחנו רוצים לאסוף מידע מגורמים שונים ברשות כדי לקבל נקודת מבט נוספת מעבר למידע הקיים ברשותנו. לשם כך, נאסוף מידע מבעלי תפקידים ברשות שלוקחים חלק בתהליך.

משימה

בחרו שני בעלי תפקידים ושאלו:

- מהן החוזקות שלנו בכל הקשור ל"קולות קוראים"?
- מה נדרש לשנות כדי לאפשר מיצוי מרבי של "קולות קוראים"?

לסיכום, לאור כלל הממצאים שאספתם והמידע החדש שברשותכם, הגדירו בצורה בהירה **מה בתהליך הקיים דורש שינוי**, אחד או מספר שינויים. את השינוי יש להגדיר בצורה בהירה ככל האפשר, תוך פירוט מה קיים היום ומה השינוי הנדרש. מהות השינויים הללו תביא להתייעלות טובה יותר (ראו נספח מספר 6).

בשלב זה מומלץ לערוך פגישה נוספת עם גורמי ההנהלה השותפים לתהליך (ראש הרשות/המנכ"ל/ הגזבר/יחידה אסטרטגית) כדי לאשר את שלד הנוהל לפני כתיבתו בצורה מפורטת, בדגש על שינויים נדרשים, אם ישנם.

כתיבת הנוהל

שלב 3

לאחר שאספנו את כל המידע הדרוש, ניתחנו את תמונת המצב ברשות, זיהינו מה השינוי הנדרש, אנחנו בשלים לכתיבת הנוהל.

א מבנה הנוהל

הנוהל שנכתוב צריך להכיל את הסעיפים הבאים:

מטרת הנוהל: לשם מה הנוהל נכתב ומה ברצונו להשיג.

לדוגמה: הסדרת התנהלות הרשות בכל הקשור לאיתור ולמילוי "קולות קוראים", הגשתם, מעקב אחר אישור תקציבים, הגשת דיווחים ומעקב אחר קבלת הכספים. הנוהל מסדיר את תפקידם של כל הגורמים שהם חלק מהתהליך ומגדיר את תחומי אחריותם.

הגדרות משפטיות ותפקודיות: נוהל עבודה מתחיל בהגדרות משפטיות, שמטרתן ליצור בהירות בכל הנוגע לכל הגדרה המופיעה בנוהל. בדרך כלל סעיף זה מתחיל במשפט: "הגדרות לעניין נוהל זה" ואז פירוט של כל ההגדרות הנדרשות, למשל: "קול קורא", גוף תומך, ממצה משאבים, רפרנט אגפי, ועוד. (ראו נספח מס' 1, עמוד 1 הגדרות משפטיות).

פירוט שלבי העבודה: על בסיס השלד שהכנו, נפרט מה המשימה הנדרשת בכל שלב, מיהם בעלי התפקידים השותפים, מהי אחריותם וכיצד יתבצע שיתוף הפעולה ביניהם. אפשר לקחת את השלד ולהעתיק מתוכו את שלבי העבודה, פירוט השלבים והמשימות הנדרשות בכל שלב והגורם האחראי. רצוי להרחיב את הכתוב ולוודא שהוא כתוב בצורה מפורטת וברורה.

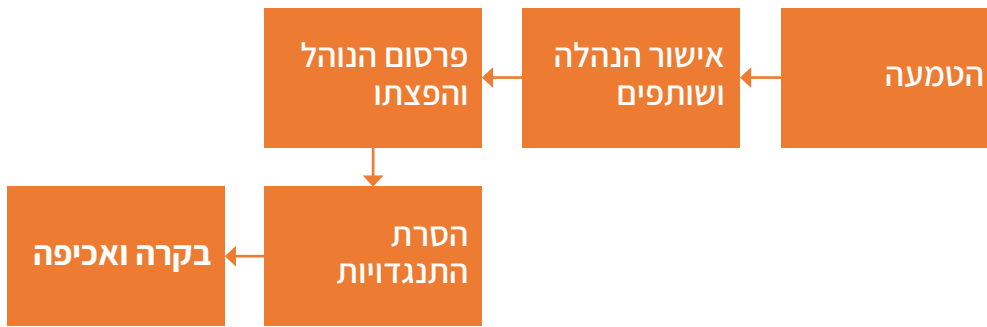
השלבים המומלצים להיכלל בנוהל:

1. הדרך לאיתור "קולות קוראים".
2. ניתוח רלוונטיות הבקשה.
3. גיבוש הבקשה ומהותה.
4. מילוי ה"קול קורא".
5. בדיקה ואישור הבקשה על ידי גורם תקציבי.
6. הגשת הבקשה.
7. ביצוע ה"קול קורא".
8. הגשת הדיווחים וקבלת הכספים.
9. ביצוע מעקב מטעם הגזברות.

נוהל ארגוני-תפעולי

במידה ובחרנו באופציה הזאת נשתמש בטבלת השלד המוכנה ונרחיב את המידע על מנת ליצור בהירות מלאה בתהליך. ניתן להשתמש במבנה המצורף, למלא ולהתאים ככל שנדרש בהתאם למבנה המנגנון כפי שהוא ברשות שלכם.

פירוט השלב	מנכ"ל	חשב האגף	מגיש הבקשה בהתאם לק"ק	מנהל הפרויקט בהתאם לפרוייקט	רפרנט אגפי על פי טבלת רפרנטים	מנהל תחום	גורם אחראי שלבים בתהליך



לאחר שיש לנו נוהל מוכן וכתוב נתחיל בשלב ההטמעה. זהו שלב קריטי, כדי שלא נראה נהלים שנשארים במגירה ולא באים לידי ביטוי בעבודת הרשות. על כן, יש לתכנן כיצד תבצע ההטמעה בדרך שתבטיח את הסיכוי הגבוה ביותר לעבודה עם הנוהל.

שלב זה כולל מספר פעולות: אישור הנוהל על ידי ההנהלה והשותפים; שיתוף בעלי ההשפעה והעניין שזיהינו כקריטיים לתהליך בכך שתהליך כתיבת הנוהל הושלמה; הצגה פומבית/רשמית של הנוהל בישיבה ייעודית; הנגשה והפשטה של הנוהל לצורך שימוש יומי והסרת התנגדויות לנוהל.

תחילה נאשר את הנוהל הסופי מול גורמי ההנהלה הרלוונטיים, נבקש את התייחסותם והערותיהם. לשם כך, מומלץ לתאם פגישה לאישור ולדיון על הנוהל.

לאור אבחון ההיררכיה שביצענו נוכל לדעת מול מי יש לאשר את הנוהל בצורה רשמית ואת מי אנחנו רוצים לערב כדי לרתום אותו לתהליך.

ברשויות שבהן יש מתיחות מול בעלי תפקידים מרכזיים רצוי להיות זהירים ומקצועיים ככל הניתן כדי להציג תהליך אובייקטיבי שאינו משויך לצד זה או אחר. ברשויות שבהן נדרשת סמכות ברורה להטמעה נזהה מי בעל הסמכות (ראש הרשות/מנכ"ל/גזבר) ונבקש שהפצת הנוהל תיעשה דרכו ובסמכותו.

פרסום הנוהל והפצתו: לאחר שסיימנו בהצלחה את כל אישור הנוהל ורתימת השותפים הרלוונטיים נבחר את המועד הרצוי לפרסמו. את הפרסום מומלץ לעשות בפגישה פרונטלית כדי להסביר לשותפים את השלבים השונים, הגדרת התפקיד של כל משתתף ותחומי האחריות שלו על פי הנוהל. נבצע הדרכה מקצועית על הנוהל ומענה לשאלות והבהרות ככל שנדרש.

כיוון שמרבית האנשים לא יקראו את הנוהל קיימת חשיבות גדולה להסבירו בבהירות ולייצר פורמט נגיש ופשוט של הצגתו או תקציר של הנוהל או הצגה ויזואלית של שלבי העבודה.

את הנוהל המקוצר רצוי להדפיס ולתלותו במשרדם של בעלי התפקידים הרלוונטיים.

הסרת התנגדויות: במקרים מסוימים נפגוש גורמים משמעותיים ברשות שיגלו התנגדות או אדישות לנוהל. עלינו לוודא שלמרות זאת הם יכירו את הנוהל ומה משמעותו עבורם. ניצור הזדמנות לפגישה אישית עם מי שלא הגיע לפגישה או שגילה התנגדות. ייתכן שרצוי שבפגישה זו יהיה נוכח בעל תפקיד בכיר ברשות. מטרת הפגישה להבהיר למי שמתנגד את חשיבות הנוהל ומשמעותו לרשות ולתושביה. יש מקרים שההתנגדות או האדישות מגיעות דווקא מגורמי הנהלה. במקרה כזה, מומלץ לבחון האם רצוי להכין נוהל פנימי לשימוש ממצה המשאבים בלבד. גם לנוהל פנימי יש חשיבות רבה כיוון שהוא מהווה עבורנו מצפן,

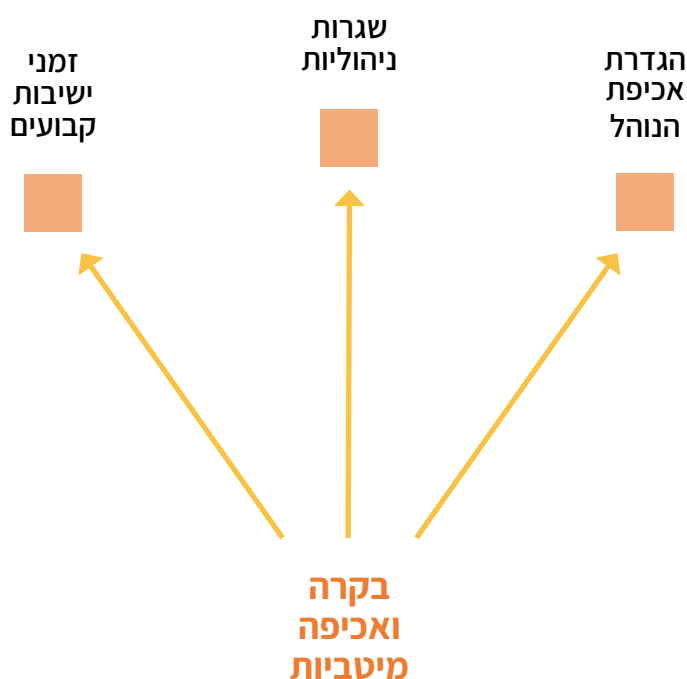
שבעזרתו נוכל לדעת שאנחנו פועלים בצורה נכונה ומקצועית. במקרים אחרים, ייתכן שלאחר כתיבתו של הנוהל תימצא ההזדמנות להצגתו לקבלת הסכמה.

במצב שבו אין קשב ארגוני להכנת נוהל מומלץ לעבוד בצורה קצרה ועניינית ככל האפשר. ייתכן כי דווקא נוהל ויזואלי או נוהל בנוסח תפעולי-ארגוני, שאינו ארוך מדי, יוכל לקבל קשב ארגוני.

בקרה ואכיפה: יש להגדיר יחד עם בעל התפקיד בהנהלה כיצד הנוהל ייאכף, מי אחראי על כך, באיזה תדירות תיערך הבקרה ומה קורה אם לא מבצעים את הנוהל כראוי?

כדי לקיים בקרה ואכיפה מיטביות יש לקבוע שגרות ניהוליות לעבודה. רצוי לתאם פגישת עבודה שבועית/דו-שבועית/חודשית בהתאם לצורך ולהתגייסות של הרשות. אפשר להזמין לפגישה זו את כל בעלי התפקידים הרלוונטיים ל"קולות קוראים" ואפשר גם להזמין פורום מצומצם מההנהלה, אנשים שאחראים על "קולות קוראים" ברשות. במהלך הפגישה עוברים על דוח ה"קולות קוראים" מתוך מערכת הניהול/ההגשה/המעקב שהרשות מנהלת ומעדכנת ובוחנים את סטטוס הטיפול בהם בשלבים השונים.

מומלץ לקבוע זמנים קבועים לשיבות במהלך השנה לסמנם ביומנים של המעורבים. יש לערוך תיאום ציפיות בקרב השותפים ולהגדיר שנוהל העבודה מחייב את כולם ומהווה עוגן מקצועי לניהול הרשות.



נספחים



לשכת גזבר

נוהל קולות קוראים - דיווח, מעקב ובקרה

משרדי ממשלה וגופים ציבוריים (לדוג' קרן עזבונות, מפעל הפיס, קק"ל והמוסד לביטוח לאומי) תומכים מידי שנה ברשויות מקומיות במגוון תחומים בדרך של פרסום 'קולות קוראים' בהיקפים כספיים משמעותיים, ומהווים מקור עיקרי לגיוס משאבים ממשלתיים. בכדי לנצל בצורה מיטבית את המשאבים הנ"ל, נדרש מעקב עירוני אחר פרסומם של קולות קוראים וניצול התקציבים שניתנו לרשות.

קולות קוראים מתפרסמים, בין היתר, בעיתונות ובאתרי האינטרנט של משרדי הממשלה השונים. הבקשות, בעיקרן, מוגשות באמצעות פורטל תמיכות ממשלתי – מערכת מרכב"ה או במערכות ייעודיות של הגופים השונים.

עיריית אילת חתומה עם חברת ארמה מאז שנת 2013 על כך שארמה באמצעות מערכת "KOLIT" מספקת לנו את הקו"ק בהתאם לקריטריונים המוגדרים מראש.

מטרת הנוהל:

הנוהל הינו נוהל עירוני פנימי אשר מטרתו להסדיר את התנהלות הרשות בכל הקשור לאיתור ומילוי קולות קוראים, הגשתם, מעקב אחר אישור תקציבים, הגשת דיווחים, ומעקב אחר קבלת הכספים.

בנוסף, הנוהל מסדיר את תפקידים של כל הגורמים אשר הינם חלק מהתהליך ומגדיר את תחומי האחריות של כל אחד מהם.

תחולה:

כלל אגפי העירייה והתאגידים העירוניים.

הגדרות לעניין נוהל זה:

"רפרנט כספים" – אמון על ניתוב, תכלול ומעקב אחר הגשת קולות קוראים בארגון.

"מערכת ארמה" – מערכת לאיתור ובקרה על קולות קוראים.

"קול קורא"/"קו"ק" – כל פרסום רשמי מטעם גוף ממשלתי וקרנות אשר עוסק בפעילות, אירוע או מיזם - אליו מתבקשים רשויות מקומיות או תאגידים להצטרף ולהגיש בקשה לקבלת תקציבים לצורך קידום הנושא שהוא הפרסום. ישנם מקרים בהם נדרשת השתתפותה של הרשות המקומית בשיעורים ובתנאים שנקבעו בפרסום.

"גוף התומך" – גורם המפרסם את הקול קורא.

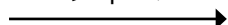
"רפרנט אגפי" – מי שמונה ע"י מנהל האגף לטפל בנושא גיוס תקציבים והגשת קולות קוראים בתחום פעילותו של האגף.

"גורם מקצועי" – מי שאחראי על הפעלת הפרויקט, התוכנית או המיזם מטעם העירייה, לרבות הכנת תכניות מקצועית ודיווח.

"מנהל כספים" – מנהל כספים או חשב אגפי וכן חשב או מנהל כספים בתאגיד עירוני.

ת.ד. 14 אילת 88100 | טל': 08-6367126, 7069 | פקס: 08-6367205 | דואר אלקטרוני: ravit@eilat.muni.il

אתר העירייה: www.eilat.muni.il | חפשו אותנו בפייסבוק ובאפליקציה "אילת העיר שלי"



התהליך

1. איתור קולות קוראים

- 1.1. הרפרנט כספים, יקבל את הפרסומים של מערכת "ארמה" של קולות קוראים ובדיקת רלוונטיות לרשות המקומית, עירייה.
- 1.2. קול קורא שהופץ במערכת ונראה רלוונטי לרשות, יועבר על ידי רפרנט הכספים לבדיקה אצל הגזבר ובמגביל לבדיקה אצל רפרנט אגפי, בהתאם לנושא הפעילות או המיזם נושא הקול קורא.
- 1.3. קול קורא אשר מתייחס לפעילותם של מס' אגפים, יועבר לאגף הרלוונטי לאחר החלטת על פי שיקול הדעת של הרפרנט הכספים ובהתייעצות עם המנכ"ל/ הגזבר. הרפרנט כספים יבצע מעקב אחר קידום הטיפול בקול קורא זה.
- 1.4. במידה והובא לידיעתו של רפרנט אגפי או כל גורם אחר, פרסום קו"ק שלא הגיע דרך ארמה יעבור גם הוא דרך הרפרנט כספים לבדיקתו וספירתו בחלק ממאגר הקולות קוראים.
- 1.5. היה ומובא לידיעתם של הרפרנט האגפי או הגורם מקצועי מידע על קול קורא אותו ברצונם להגיש, עליהם לתאם את הגשתו מול הרפרנט כספים לרישום ומעקב אחרי הקול קורא.

2. בדיקת רלוונטיות הבקשה

- 2.1. לאחר קבלת הקול קורא מהרפרנט כספים יבצע הרפרנט האגפי בדיקת רלוונטיות הבקשה והיא תכלול התייחסות לנושאים הבאים:
 - 2.1.1. עמידת הרשות בכל תנאי הקול קורא.
 - 2.1.2. בדיקה כי הפרויקט או המיזם עונה על צרכי העירייה ו/או יקדם את מטרותיה בתחום הרלוונטי.
 - 2.1.3. קיומו של תקציב, במידה ונדרשת השתתפות הרשות- באחריות הרפרט האגפי והרפרנט כספים.
 - 2.1.4. אישור מנהל האגף הרלוונטי בדבר הגשת הקול קורא.
- 2.2. במידה ולאגף אין תקציב לקידום הקול קורא, הנושא יובא להחלטת המנכ"לית וגזבר העירייה. **יובהר כי לא יוגשו בקשות קול קורא המחייבות השתתפות כספית של הרשות ללא אישור ומציאת מקור תקציבי הולם.**
- 2.3. הרפרנט האגפי יידע את הרפרנט כספים כי הקול קורא נמצא רלוונטי וכי קיימת כוונה להגיש בקשה במסגרת הקול קורא.

3. מילוי הקול קורא

- 3.1. **היבט מקצועי** – הגורם המקצועי והרפרנט האגפי בסיוע מנהל האגף או מי מטעמו, יכינו את המסמכים המקצועיים הנדרשים להגשה במסגרת הקול קורא. מסמכים אלו יאושרו ויחתמו ע"י הגורם המקצועי הרלוונטי אשר אמון על קידום הפרויקט.
- היבט כספי** - מנהל הכספים, לאחר שוידא קיומו של תקציב, יבדוק, יאשר ויחתום על מסמכי הבקשה.
- 3.2. יש לשים לב כי לעיתים, מלבד המסמכים שהוגדרו ע"י הגוף התומך כמסמכי חובה להגשה, ישנם מסמכים שצירופם לבקשה יזכה את הרשות בניקוד נוסף המהווה משקל לאישור התמיכה ו/או גובה התמיכה.
- 3.3. ככל שהבקשה מוגשת במרכב"ה – יקים הרפרנט האגפי את הבקשה במרכב"ה וימלא את טפסי 149 ו- 150 בהתאם לנתונים שאושרו ונחתמו ע"י הגורמים המקצועיים ומנהל

לשכת גזבר

הכספים. כמו"כ, יודא הרפרנט האגפי כי כלל הטפסים הנדרשים להגשה במסגרת הקול קורא מולאו כנדרש.

3.4. במידה ומדובר בפרויקט שנתמך בשנה הקודמת לשנת הבקשה, נדרש לדווח על נתוני הביצוע של הפרויקט בשנה הקודמת.

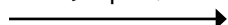
מילוי הנתונים יעשה בהתאם להנחיות המשרד ותוך הבחנה בין 'ביצוע בפועל' ל'צפי לביצוע'.

4. בדיקת הבקשה ע"י נציג מינהל כספים והחתמת מו"ח

- 4.1. לאחר שהבקשה מולאה ואושרה ע"י מנהל האגף ומנהל הכספים, יעביר הרפרנט האגפי **עד שבועיים** לפני המועד האחרון להגשת הקול קורא, את הבקשה המלאה לרפרנט כספים העברתה לחתימתם של מורשה חתימה. טפסים לחתימה דיגיטאלית יועברו במייל. יש לדאוג כי כל הטפסים (ידיניים ודיגיטאליים) יועברו במקביל. ככל וכאמור בסעיף 3.3 לעיל, פורטו נתוני ביצוע, יש לצרף אסמכתאות לנתונים אלו.
- 4.2. נציג מנהל כספים יבצע בדיקה של הנתונים הכספיים.
- 4.3. **בקשה אשר לא נחתמה ו/או שלא צורפו אליה כל המסמכים הנדרשים, תוחזר לרפרנט האגפי.**
- 4.4. במידה וימצא כי ישנם נתונים אשר לא מולאו כראוי, תוחזר הבקשה לרפרנט ולמנהל הכספים לצורך תיקון ועדכון הבקשה.
- 4.5. הרפרנט האגפי יעביר לנציג מנהל כספים את הבקשה המתוקנת לבדיקה חוזרת.
- 4.6. **יש למלא ולהגיש את הבקשה המתוקנת בהתאם להנחיות המפורטות בסעיף 3 לעיל.**
- 4.6. ככל והבקשה נמצאה מלאה ותקינה, יעביר נציג מנהל כספים את הטפסים הרלוונטיים לרפרנט כספים לחתימת הגזבר.
- לאחר חתימת הגזבר יועברו הטפסים לחתימה שניה.
- 4.7. טפסים שנדרש להחתים דיגיטלית (בדר"כ טופס 149 וטופס 150) יועברו לגזבר במייל עם העתק לרפרנט כספים. הגזבר יחתום על הטפסים ויעבירם במייל לגורם הרלוונטי לחתימה שניה.
- 4.8. הטפסים החתומים (ידינית ודיגיטלית) יועברו לרפרנט האגפי להמשך טיפול.
- 4.9. **יש להגיש בקשה ברורה, מסודרת ובצירוף כל המסמכים והפרטים שנדרשו ע"י הגוף התומך. טעויות, אי הבנות או השמטות עלולות להביא לפסילת הבקשה.**
- כמו"כ, **הבקשה תוגש במספר העתקים בהתאם למפורט בקול קורא. ההעתקים יכללו את כל הנספחים והמסמכים הנדרשים במקור.**
- 4.10. נציג מנהל כספים יבצע רישום ומעקב אחר כל הקולות קוראים שהוגשו.

5. הגשת הקול קורא ואישור הבקשה או דחייתה

- 5.1. באחריות הרפרנט האגפי ורפרנט הכספים להגיש את הבקשה במספר העותקים המבוקש עד המועד האחרון שנקבע ובצירוף כל המסמכים שנדרשו ע"י הגוף התומך.
- 5.2. **יש לשמור במשרדי האגף הרלוונטי העתק מהבקשה על כל נספחיה.**
- 5.3. יש לעדכן את רפרנט הכספים בסטטוס ההגשה על מנת שיעדכן במערכת ארמה.
- 5.4. באחריות הרפרנט האגפי לוודא מול הגוף התומך כי הבקשה שהוגשה התקבלה וכי לא חסרים מסמכים/פרטים. במידה וניתן, יקבל הרפרנט אישור בכתב מהגוף התומך.
- 5.5. באחריות הרפרנט האגפי והגורם המקצועי, לטפל בכל פניה של הגוף התומך ולטפל בהשלמות הנדרשות. השלמות אלו יטופלו בהתאם להנחיות המפורטות מעלה.
- 5.6. באחריות הרפרנט האגפי והרפרנט כספים לנהל מעקב אחר כל הקולות קוראים שהוגשו.
- 5.7. לאחר אישור. הבקשה ע"י הגוף התומך, תתקבל התחייבות/הרשאה תקציבית חתומה ע"י הגוף התומך הכוללת פירוט של תקופת ההתחייבות, המועד האחרון לסיום הפרויקט/המיזם נשוא הבקשה, גובה התמיכה שאושרה והתניות לקבלתה, במידה וישנן.



- 5.8. על הרפרנט להעביר את ההתחייבות שהתקבלה לרפרנט כספים, מנהל האגף ולמנהל כספים, להמשך טיפול בהיבט התקציבי (שריון תקציבי והגשה לוועדת כספים, במידת הצורך).
- במידה ומדובר בהתחייבות כספית לפרויקט המנוהל בתקציב הבלתי רגיל, יש להעביר בנוסף, את ההתחייבות ישירות לגזברות.
- 5.9. על הרפרנט והגורם המקצועי לעקוב אחר התקדמות הפעילות ולהגיש דיווחים כמפורט בסעיף 6 להלן.

6. הגשת דיווחים לקבלת כספים

- 6.1. ככלל, ע"מ לקבל כספי תמיכה שאושרו לרשות יש להגיש דוחות ביצוע בהתאם לדרישת הגוף התומך ובמועדים שנקבעו על ידו.
- 6.2. על הרפרנט כספים לעקוב אחת לחודשיים על התקדמות הפרויקט ולוודא הגשת דוחות ביצוע בהתאם לאבני הדרך שנקבעו ע"י הגוף התומך. בין היתר יש לשים לב לנושאים הבאים:
- 6.2.1. מועד הגשת הדוח ביצוע – ישנם מקרים בהם הגוף התומך דורש להגיש דוחות ביצוע בהתאם לדוחות זמנים קבועים (לדוג' דוחות רבעוניים, חודשיים, דוח מסכם בסוף שנה) וישנם מקרים בהם הדרישה הינה להגיש דוחות בהתאם לקצב התקדמות הפרויקט – אבני דרך שנקבעו ע"י הגוף התומך או במסגרת תכנית עבודה שאושרה על ידו.
- 6.2.2. הגשת דרישת תשלום – ישנם מקרים בהם המשרד דורש להגיש דרישת תשלום חתומה ע"י מו"ח של העירייה ו/או כל גורם רלוונטי אחר.
- 6.2.3. פורמט הדיווח – לעיתים הדיווח צריך להיעשות ע"י מסמכים בפורמט שנקבע ע"י הגוף התומך.
- 6.2.4. צירוף אסמכתאות – במרבית המקרים נדרש לצרף אסמכתאות כגון מאזני בוחן, כרסות, צילומי חשבוניות, דוחות 66, צירוף תמונות וכדו'.
- 6.2.5. אופן הגשת הדיווחים – הגשה ידנית, הגשה במייל או הגשה דרך פורטל מרכב"ה או במערכת ייעודית אחרת.
- 6.2.6. חתימות ע"י דוח ביצוע/דרישת תשלום – יש לשים לב לדרישות הגוף התומך לעניין אישור דוחות הביצוע וחתימה על דרישת תשלום (לעיתים נדרשת חתימת גורם מקצועי מלבד חתימת מו"ח) את הבקשה לחתימות יש להעביר דרך הרפרנט כספים.
- 6.3. דוחות הביצוע יוכנו, יבדקו ויאושרו בהתאם להליך המפורט להלן:
- 6.3.1. דוחות הביצוע יוכנו ע"י הגורם המקצועי שמפעיל את הפרויקט/המיזם בשיתוף עם הרפרנט האגפי, מנהל האגף ומנהל כספים.
- 6.3.2. הדיווחים המקצועיים יחתמו ע"י מנהל האגף וע"י הגורם המקצועי שמונה על ידו.
- 6.3.3. הדיווחים הכספיים יבדקו, יאושרו ויחתמו ע"י מנהל הכספים האגפי.
- 6.3.4. לאחר החתימה וצירוף כל המסמכים הנדרשים יעביר הרפרנט את הדיווח, בצירוף כל האסמכתאות הנדרשות, לנציג חשב כספים אגפי לא יאוחר מ- 14 יום לפני המועד האחרון להגשת הדיווח.
- 6.3.5. נציג חשב הכספים יבדוק את הדיווח והמצורף אליו בטרם העברתו לרפרנט כספים לחתימת הגזבר.
- 6.3.6. במידה והדיווח נמצא תקין, הוא יועבר לגזבר העירייה לחתימה ולאחר מכן להמשך חתימות, במידה ונדרש.
- 6.3.7. דיווח שלא צורפו אליו כל האסמכתאות הנדרשות או שלא נחתם כנדרש וכן דיווח שנמצא לא תקין, יוחזר לרפרנט האגפי.

- 6.3.8 לאחר שהתקבלו הדיווחים החתומים הם יועברו לרפרנט האגפי לצורך הגשתם לגוף התומך.
על הדיווח להיות מלא וברור ולכלול את כל הנספחים והאסמכתאות שנדרשו ע"י הגוף.
- 6.3.9 הגורם המקצועי ישמור העתק מהדיווחים שהוגשו. כמו"כ, העתק מהדיווח יועבר רפרנט כספים לצורך מעקב.
- 6.4 על הגורם המקצועי לטפל בכל פניה של הגוף התומך בקשר לדיווחים שהוגשו ובהתאם להנחיות המפורטות בסעיף 6.3 לעיל. הרפרנט יסייע כנדרש.
- 6.5 על הרפרנט האגפי לבצע מעקב אחר דוחות הביצוע שהוגשו על ידו.
- 6.6 נציג חשב האגף יבצע רישום ומעקב לגבי כל הדיווחים ודרישות התשלום שהוגשו.
- 6.7 על הרפרנט ומנהל הכספים לעקוב אחר הדיווח עד לקבלת הכספים מהגוף התומך. עם קבלת הכספים יעדכן הרפרנט האגפי את נציג מנהל הכספים ואת הרפרנט הכספים בנוגע לגובה התקציב שהתקבל.
- 6.8 כשלושה חודשים לפני תום תקופת ההתחייבות הכספית, יעריך הגורם המקצועי באם צפוי להסתיים הפרויקט במועד. **במידה ולא, יש להגיש בכתב בקשת אורכה בהתאם להנחיות הגוף התומך. ללא בקשת אורכה ההתחייבות תבוטל.**
- 6.9 דיווחים הנוגעים לפרויקטים במנוהלים בתב"ר יטופלו ע"י הגזברות.

7. ביצוע מעקב ע"י נציג מנהל כספים

- 7.1. נציג מינהל כספים יבצע מעקב שוטף של כלל הבקשות שהוגשו כמפורט להלן:
- 7.1.1 שלב הגשת הבקשה –
נציג מינהל כספים יבצע רישום של כל בקשות התמיכה שהוגשו ע"י הרפרנטים השונים תוך פירוט מסי הבקשה (במידה והוגשה דרך המרכב"ה), האגף הרלוונטי, מנהל הכספים הרלוונטי, הגורם המקצועי ואיש קשר אחראי במידה ואינו הגורם המקצועי שטיפל בבקשה.
כמו כן, יצוין סכום התמיכה המבוקש והשתתפות הרשות הנדרשת.
- 7.1.2 שלב אישור הבקשה –
עם קבלת טופס ההתחייבות, יעדכן נציג מנהל כספים את גובה התמיכה שאושרה, אחוז השתתפות רשות שנדרש, דרישות המשרד לעניין דיווח וכן כל נתון אחר הנחוץ לעניין העקב ולקבלת הכספים.
- 7.1.3 שלב הגשת הדיווחים –
עם הגשת הדיווח לגוף התומך, יעדכן נציג מנהל כספים את נתוני הביצוע והצפי לקבלת הכספים.
- 7.1.4 קבלת כספים –
עם קבלת הכספים, יעדכן נציג מנהל הכספים את גובה התקציב שהתקבל.
- 7.2 אחת לרבעון יבצע נציג מנהל כספים מעקב כמפורט להלן:
- 7.2.1 בתום כל רבעון וכן בהתאם לדרישת מנהלת אגף החשבות או גזבר העירייה, יפיק נציג מנהל כספים ממערכת המרכב"ה 'דוחות מצב בקשות' (הדוח מפרט את כל הבקשות שהוגשו ע"י הרשות בשנה שהוגדרה וכן הסטטוס שלהם כפי שהוגדר ע"י הגוף התומך ולשנה שנבחרה) וכן, 'דוח פירוט תשלומים לבקשה' (הדוח מפרט את כלל התשלומים שהעבירו משרדי הממשלה בהתאם לתקופה שנבחרה, תוך פירוט הקול קורא/בקשה בגינו בוצע התשלום ובהתייחס לשנת הכספים שהוגדרה).
- 7.2.2 כשבועיים לפני הישיבה הרבעונית אצל הגזבר, יעביר רפרנט הכספים 'דוחות מצב בקשות' ממזכיר לפי מנהל כספים מטפל, למנהלי האגפים, הרפרנטים האגפיים עם העתק לממונה על התקציב, גזבר העירייה ומנכ"ל העירייה, לצורך קבלת התייחסותם.

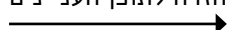
- 7.2.3 הדוחות יועברו לגורמים הרלוונטיים לצורך בדיקה כשבועיים לפני קיום ישיבת מעקב רבעונית אצל גזבר העירייה, כאמור בסעיף 7.2.5 להלן.
- 7.2.4 לעניין בקשות שהוגשו דרך פורטל תמיכות של מערכת מרכב"ה – החשב האגפי יערוך השוואה בין הרישומים שביצע באופן שוטף לבין הנתונים בדוחות שהפיק ויבדוק קיומם של מקרים כגון:
- 7.2.4.1 בקשות תמיכה שהוגשו מבלי שהועברו לבדיקתו או ומבלי שידע על כך.
 - 7.2.4.2 בקשות שנדחו ע"י הגוף התומך ולא הובאו לידיעתו.
 - 7.2.4.3 בקשות שאושרו ע"י הגוף התומך ולא התקבלה התחייבות בגינן.
 - 7.2.4.4 כספים שהתקבלו וטרם הובאו לידיעתו.
 - 7.2.4.5 בקשות שתוקף ההתחייבות שלהם הינו במהלך הרבעון הקרוב וטרם הוגשו דיווחים כספים בגינן.
 - 7.2.4.6 כספים שהתקבלו בסכומים השונים מסכומי הדיווח.
 - 7.2.4.7 בקשות שהסתיים הטיפול בהן (סטטוס 'סיום טיפול') מבלי שנוצל מלוא התקציב שאושר ע"י הגוף התומך.
- 7.2.5 גזבר העירייה יחד עם רפרנט הכספים ונציגי הרפרנט האגפים יקיימו אחת לרבעון ישיבה עם כל מנהל כספים ואשר במהלכה ידונו, בין היתר, הנושאים הבאים:**
- 7.2.5.1 עדכון סטטוס בקשות בהתאם לקובץ שהועבר כאמור בסעיף 7.2.2-7.2.3 לעיל.
 - 7.2.5.2 פיגור בהגשת דיווחים, במידה וקיימים.
 - 7.2.5.3 קבלת כספים בהתאם לדיווחים שהוגשו.
 - 7.2.5.4 ניצול תקציבים שאושרו ועמידה בלוחות זמנים.

הערה כללית:

1. **הגשת הבקשות תעשה רק עבור צורכי העירייה ולמטרותיה וע"כ לא ניתן להגיש קולות קוראים עבור עמותות וגופים אחרים.** במידה ותקציב יכול להתאים לפעילות העמותה והעירייה מעוניינת להעביר את הכספים לעמותה, יש לבצע זאת באמצעות קול קורא שתפרסם הרשות או ועדת תמיכות.
2. **ככלל, יובהר כי הגורם הנושא באחריות הקולות קוראים באגף הינו מנהל האגף. קרי, באחריותו לוודא כי הגשת הקולות קוראים נעשית במועד וכי מתבצע ניצול תקציבי של הקול קורא לאחר אישורו.**
3. כל מסמך משפטי הכולל התחייבויות של הרשות וכן כל חוזה שיש להגיש לגוף התומך, יועברו לאישור לשכה משפטית בטרם החתמת מו"ח.
4. לעניין קולות קוראים ברמה עירונית/חוצי אגפים, נדרשת התאמה של תהליך העבודה המפורט בנוהל זה-

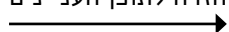
 - א. בחינת התאמת הקול קורא- בשל אופי הקו"ק, שלב ההתאמה ובחירת המיזם אמור להיעשות בשיתוף גורם בכיר.
 - ב. טיפול בקול קורא- הגורם המתכלל אשר יוביל את הגשת הקול קורא אל מול הרפרנטים האגפיים יהיה הרפרנט כספים.
 - ג. שלב הביצוע הינו באחריות הגורם המקצועי- אחראי על המיזם/הפרויקט מטעם הרשות
 - ד. לרוב מדובר בקולות קוראים המתנהלים/ מתוקצבים בתברים וע"כ המעקב והדיווח הנדרש הינו מול הגזברות.

פירוט השלב	מנכ"ל	חשב האגף	מגיש הבקשה בהתאם לק"ק	מנהל הפרויקט בהתאם לפרוייקט	רפרנט אגפי על פי טבלת רפרנטים	מנהל תחום	גורם אחראי שלבים בתהליך
הרפרנט האגפי ינתב את הק"ק לפונקציה המתאימה באגף. ובאחריות מנהל התחום לוודא ניתוב תקין והתכנות ביצוע בהתאם לחזון הרשות.					ניתוב הק"ק לפונקציה המתאימה באגף והנעת התהליך ועדכון מנהל התחום	אחראי לוודא ניתוב והתחלת טיפול	ניתוב הק"ק
מגיש הבקשה יודא את רלוונטיות הבקשה ועמידה בכל תנאי הסף, ויקבל החלטה ביחד עם הרפרנט האגפי על המשך תהליך/אי הגשה			בדיקת עמידה בכל תנאי הסף וקבלת החלטה על המשך התהליך		יש לעדכן את מנהל התחום על ההחלטה שהתקבלה ומהם הנסיבות	אישור ההחלטה מול מנכ"ל	בדיקת התכנות להגשה
בעת טיפול בקול קורא על מגיש הבקשה לזהות אלו שותפים נדרשים לצורך הגשה/ביצוע הפרוייקט ולעדכן את מנהל התחום לצורך קביעת ישיבת התנעה וגיוס השותפים, יש לכתוב נוהל שותפים לכל אגף.			בדיקת הצורך בגיוס שותפים פנים עירוניים לצורך הפרוייקט ועדכון מנהל התחום והרפרנט האגפי				סקירת שותפים נדרשים לתהליך
על מגיש הבקשה להכין דוח בו מפורט תקציר קול קורא (טופס 150), תאריך אחרון להגשה ורשימת דרישות ומסמכים הנדרשים דרכי והוראות הגשה לצורך הגשת הק"ק ובנוסף רשימה כנ"ל לצורך דיווח ביצוע.			הכנת תקציר הק"ק		בדיקת התקציר והמידע הרלוונטי		הכנת דוח ביצוע
לפני התחלת עבודה על כתיבת הבקשה יש לקבל אישור מחשב האגף על מנת לוודא מיצוי הכנסות מק"ק קודמים וביצוע דיווחים כנדרש על החשב לתת אישור ראשוני מבחינה תקציבית. לאח"מ לשלוח את דוח הביצוע למנהל התחום לצורך קבלת אישור על ההחלטה להגשת הק"ק	*	אישור תקציבי למיזם ובדיקת מיצוי הכנסות ממיזמים קודמים				אישור ההחלטה מול מנכ"ל	אישור יציאה לדרך

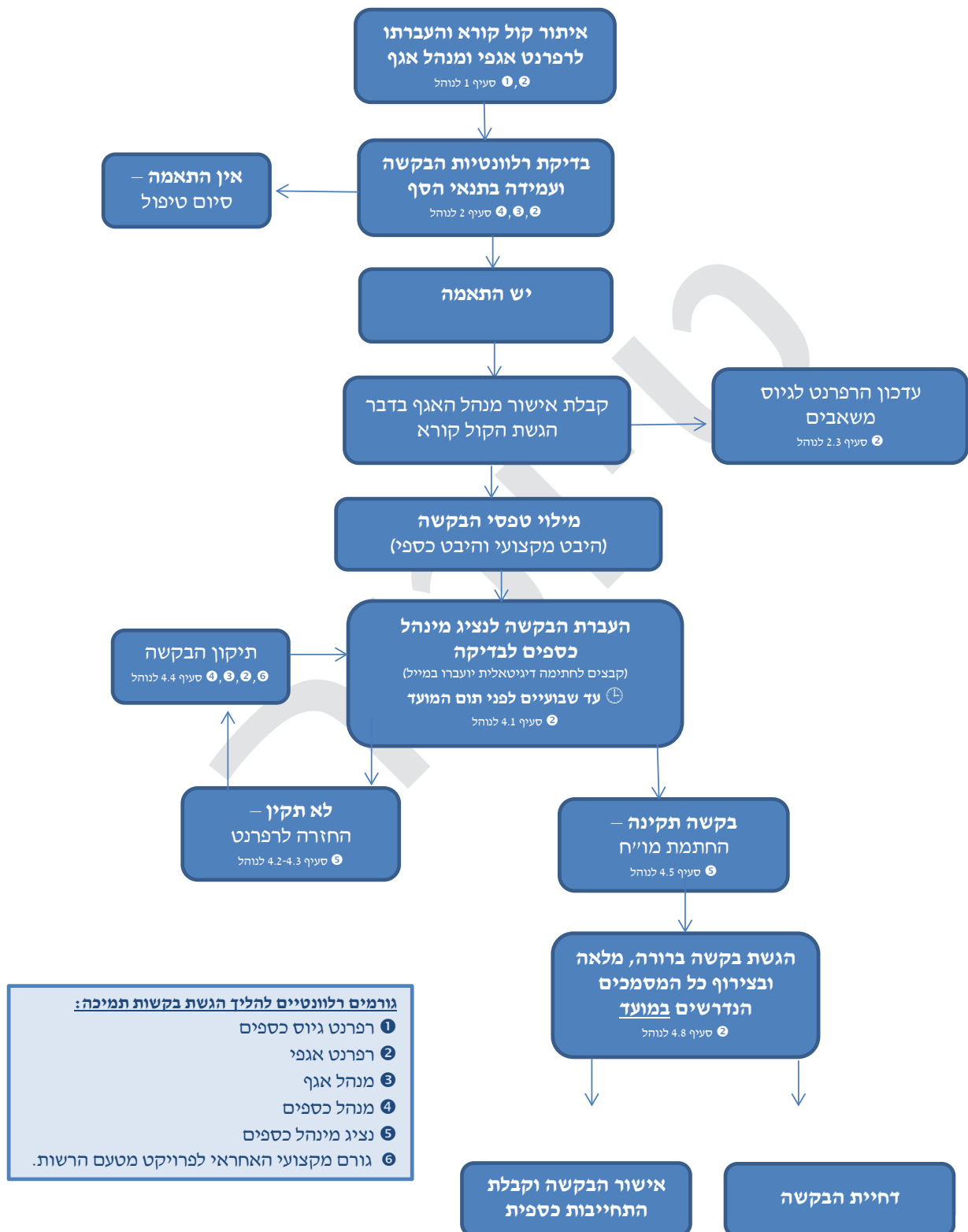


<p>לאתר אישור מנהל התחום נדרש לפתוח תיק פרויקט ע"י מנהל התחום ובמקביל להתחיל בכתיבת הבקשה ע"י מגיש הבקשה בהתאם להנחיות הק"ק. בנוסף נדרש להכין דוח תקציב מפורט לפרויקט ומילוי טופס 149 ע"י חשב האגף</p>		<p>הכנת תקציב</p>	<p>כתיבת הבקשה</p>			<p>פתיחת כרטיס פרויקט (אקסל/ מערכת ניהול)</p>	<p>כתיבת הבקשה ואיסוף מסמכים נדרשים</p>
<p>לאחר השלמת כתיבת יש להגיש את טופס הבקשה וכלל המסמכים הנדרשים למנהל התחום לא יאוחר מ3 ימים לפני המועד האחרון להגשה. ובאחריות מנהל התחום לוודא תקינות הבקשה והמסמכים וכן להגיש את הבקשה. (הגשה במרכבה = דרך אחראי מרכבה, הגשה ידנית ע"י מנהל התחום)</p>						<p>הגשת הבקשה ועדכון תיק פרויקט</p>	<p>הגשת הבקשה</p>
<p>לאחר קבלת אישור יש להמתין עד לקבלת הרשאה תקציבית מהגורם המממן. ולאחר מכן לקבל את אישור המנכ"ל ליציאה לביצוע ובחירת מנהל לפרויקט</p>	*	*	*	*	*	<p>עדכון כלל הגורמים על קבלת הרשאה</p>	<p>אישור הק"ק והרשאה תקציבית</p>
<p>ישיבת ראשונית עם כלל השותפים, מנהל הפרויקט בפועל ומנהל התחום. בישיבה ידונו חסמים אפשריים אפשרות הביצוע בפועל לפי הוראות הק"ק וקביעת אבני דרך לביצוע ולדיווח ביצוע לגורם המממן על חשב האגף להגדיר אחראי דיווחים לפרויקט</p>		<p>ישיבת התנעה ובחינת אתגרים וחלופות</p>	<p>ישיבת התנעה ובחינת אתגרים וחלופות</p>	<p>ישיבת התנעה ובחינת אתגרים וחלופות</p>	<p>ישיבת התנעה ובחינת אתגרים וחלופות</p>	<p>ישיבת התנעה ובחינת אתגרים וחלופות</p>	<p>יציאה לביצוע</p>
<p>על מנהל הפרויקט להגיש כל מסמך הנדרש לצורך דיווח ומיציא ההכנסות מהק"ק</p>				<p>הגשת כל מסמך רלוונטי לרפרנט האגפי</p>	<p>באחריות הרפרנט ביצוע דיווח כנדרש</p>	<p>מעקב ובקרה</p>	<p>ביצוע דיווחים</p>

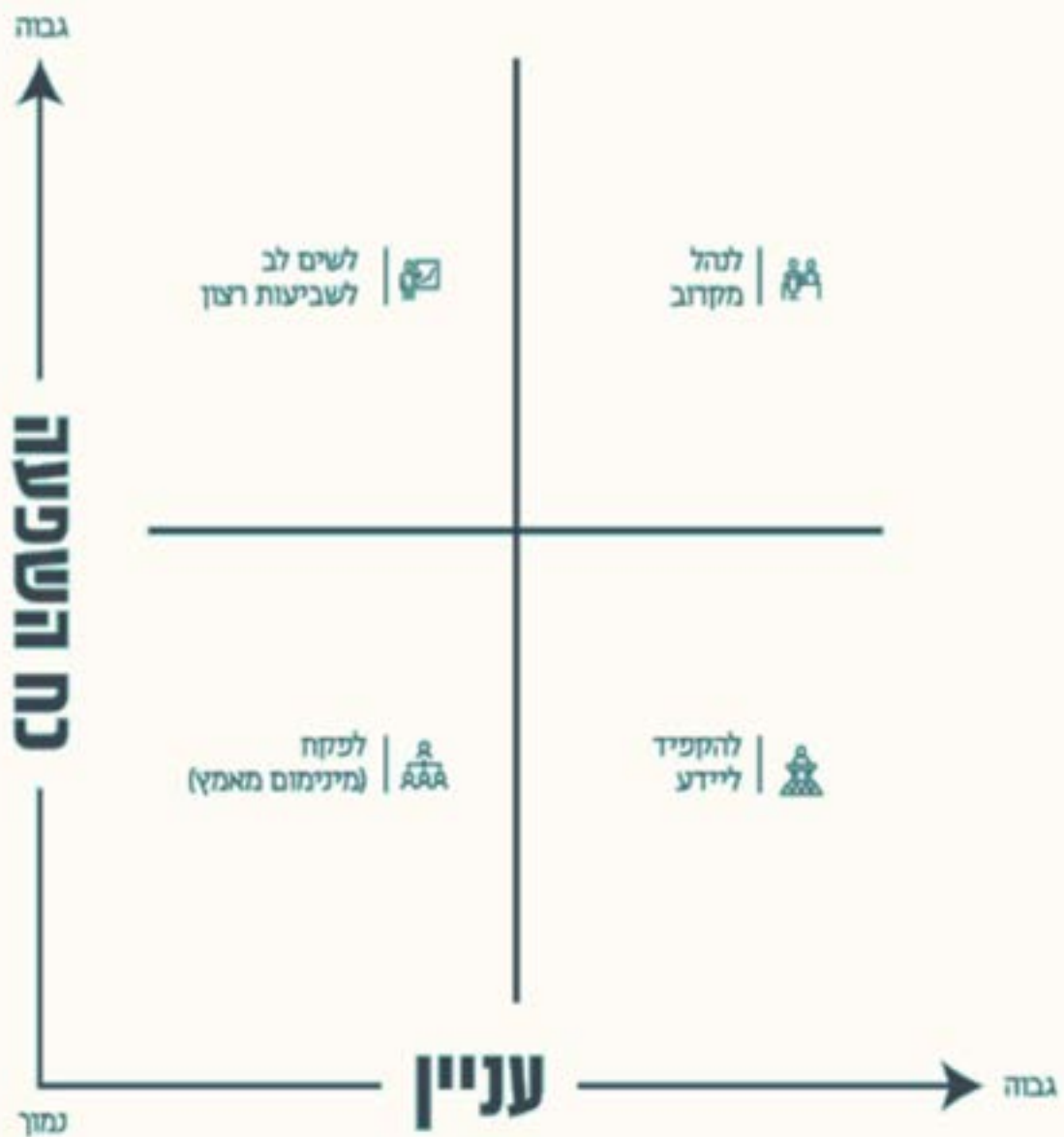
<p>יש לעדכן את מנהל התחום בכל התפתחות שאינה לפי התוכנית המקורית ועלולה לעכב/ לבטל את קבלת הכספים באמצעות הק"ק</p>				*	*		<p>עדכון מנהל</p>
							<p>תהליך דיווח</p>
							<p>שגרות ניהול</p>



תיאור עיקרי הליך הגשת הבקשה:



מטריצת שותפים



הערות	גורם אחראי	התהליך הנדרש	אבני הדרך
		אחראי המערך יאתר את הקו"ק במערכת וינתב לפונקציה המתאימה ברשות, בהתאם להחלטת ההנהלה.	איתור וניתוב הק"ק
		מגיש הבקשה יוודא את רלוונטיות הבקשה ועמידה בכל תנאי הסף, ויקבל החלטה יחד עם גורמי ההנהלה על המשך תהליך/אי הגשה ומהות ההגשה ויקבל אישור יציאה לדרך.	בדיקת התכנות להגשה
		מגיש הבקשה יזהה את השותפים הפוטנציאליים לצורך הגשה/ביצוע הפרויקט ויניע מולם את התהליך.	שותפים
		מנהל המערך/מגיש הבקשה יקבלו אישור תקציבי להגשת הבקשה, יבצעו בחינה של סך העלויות הכולל, השתתפות המשרד, הצבת מאצ'ינג עירוני וסעיף ייעודי עבורו, בדיקת תכנון מול ביצוע לשנה נוכחית ושנה שעברה (במידה וקיים טופס 149)	אישור תקציבי
		מגיש הבקשה בשותפות עם אנשי המקצוע הרלוונטיים ברשות יחל בתהליך כתיבת הקו"ק בהתאם להנחיות.	כתיבת הבקשה ואיסוף מסמכים נדרשים
		מגיש הבקשה יאשר ויחתים את הבקשה ע"י מורשי החתימה ברשות (רה"ע ומנכ"ל/גזבר ובעלי תפקידים נוספי במידה ונדרש)	החתמות
		עם עריכת הבקשה כולה אחראי המערך יוודא את תקינות הבקשה והמסמכים ומגיש הבקשה יבצע את ההגשה בהתאם להנחיות הגוף המתקצב. (מומלץ לגזור זמנים להגשה על מנת לא להיקלע לתקלות טכניות)	הגשת הבקשה
		לאחר קבלת אישור אחראי הביצוע ימתין לקבלת הרשאה תקציבית חתומה מהגורם המממן. ורק לאחריה ניתן להתחיל את ביצוע הפרויקט.	אישור הק"ק והרשאה תקציבית
		אחראי הביצוע יכנס ישיבת ראשונית עם כלל השותפים לבניית גאנט, אבני דרך ובחינת חסמים אפשריים.	ביצוע
		אחראי הביצוע יאסוף את כלל המסמכים הנדרשים לצורך דיווח, ימלא את טפסי הדיווח הרלוונטיים ויגיש לגוף המתקצב תוך עמיד בכלל נהלי הדיווח. אחראי המערך יוודא כי הבקשה דווחה כנדרש והתקציב התקבל בהתאם להרשאה.	דיווח
		כלל בעלי התפקידים יעדכנו את ההנהלה השותפה בכל התפתחות שאינה לפי התוכנית המקורית ועלולה לעכב/לבטל את קבלת הכספים באמצעות הק"ק.	עדכון מקבלי החלטות

דף עזר

הגדרת השינוי הנדרש

לפניכם דף עזר לזיקוק והבנת תהליך העבודה. הדף תומך את שלבי העבודה הקודמים שביצעתם. מלאו אותו באמצעות המידע שקיים אצלכם מניסיונכם ברשות לצד איסוף מידע מגורמים נוספים שלוקחים חלק בתהליך. נסו לאתר בצורה מדויקת וספציפית מה הן החוזקות המרכזיות של הרשות שלכם בתחום לצד החסמים והפערים המרכזיים בתהליך העבודה.

שלב 1

	1.	 <p>חוזקות מרכזיות של הרשות</p>
	2.	
	3.	
	4	
	5	
	1.	 <p>חסמים ופערים מרכזיים</p>
	2.	
	3.	
	4	
	5	

לאחר שזיהיתם הגדירו בצורה בהירה את מאפייני המצב כפי שהוא כיום. לאור זאת בחרו מה הם השינויים המרכזיים שנדרש לבצע.

שלב 2

שינויים עיקריים שנדרש לבצע		המצב הקיים
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
	6.	6.

חזרה לתוכן העניינים →

שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:	בתוקף מיום: לחץ כאן להזנת טקסט.	בתוקף עד: להוראה חדשה
תפקיד: מנהל יחידת נהלים	תאריך פרסום: 6/10/13	שם כותב ההוראה: תמר פרידמן
מנכ"ל:	מאשרים: מנהל מחלקה:	ראש מינהל כספים:

מילות מפתח:

מעטה כל ציון של המילה קול קורא ייחשב גם כבקשת תמיכה.

קול קורא/בקשת תמיכה הינו כרוז, מנשר, פרסום רשמי מטעם גוף או אדם.

לקול קורא תפקיד ברור, לחבר בין תקציב ייעודי לתקציב לביצוע. לפיכך, תכני הקול קורא יכללו לרוב: פירוט העבודה הנדרשת, תקציב ייעודי שהגוף המפרסם מוכן להעמיד לטובת ביצוע העבודה, תנאים להגשת תוכנית עבודה, תנאי סף של מגישי ההצעה (דירוג סוציו-אקונומי, מחזור כספי וכיוצא בזה), קריטריונים שמשמשים את הגוף המפרסם לבחירת ההצעה/ות שעומדות במבחני קבלת התמיכה.

1. כללי

- 1.1. באחריות מנהל מחלקה לאתר את הקול קורא שיש לו קשר לתחום טיפולו במחלקה ולהגיש את מסמכיו בהתאם ללוחות הזמנים הנקובים, אחרת העירייה לא תוכל לממש את התקציב המגיע לה.
- 1.2. בנוסף, הוטמעה מערכת ייעודית ("ארמה") אשר כל תפקידה הוא לאתר קולות קוראים רלוונטיים ולהפיץ אותם באופן אוטומטי למחלקות הרלוונטיות
- 1.3. המערכת מנטרת באופן שוטף את מרחבי הרשת ומקומות פרסום ייעודיים ומאתרת קולות קוראים רלוונטיים לרשות שלנו בלבד, הביצוע בפועל נעשה ע"י שליחת מייל עם פירוט מלא של הקול קורא כולל לינק לאתר בו התפרסם הקול.
- 1.4. תפעול ועדכון המערכת לניהול קולות קוראים, נמצא באחריות הבלעדית של מחלקת בקרה וכלכלה.
- למערכת "ארמה" יש שתי מטרות עיקריות, האחת היא לנתב ולהפיץ קולות קוראים רלוונטיים ישירות למחלקות, מטרה שנייה היא לספק כלי בקרתי לטובת בחינת אופן ההגשות של המחלקות ואחוזי ההגשה. טיפול לקוי בקול קורא או התעלמות מקול קורא גורמת לאיבוד כספים המגיעים לעירייה.
- 1.5. לפי הנחיות משרדי הממשלה, בקשה שתוגש באיחור, תידחה ללא דיון.

שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:

בתוקף מיום: 29/9/2013

מהדורה: 1

בתוקף עד: להוראה חדשה אחרת

2. מטרת המסמך

2.1 להגדיר ולפרט שיטה אחידה להליך הטיפול בקול קורא.

3. הגדרות

3.1 **קול קורא** - הינו כרוז, מנשר, קול קורא הוא פרסום רשמי מטעם גוף או אדם. מטרת הפרסום

הינה האפשרות להגשת בקשת מימון.

3.2 **רפרנט קולות קוראים**- רפרנט במחלקת בקרה וכלכלה (גזברות), אשר מרכז את כל נושא קולות

קוראים ברשות.

4. איתור קול קורא

4.1 באחריות מנהל מחלקה לאתר פרסומי קול קורא ששיך לתחום טיפולו במחלקה.

4.2 במקביל, מערכת "ארמה", תפיץ באופן שוטף קולות קוראים רלוונטיים עפ"י טבלה שמבצעת

הצלבה בין הקולות קוראים שמתפרסמים אל מול תחומי אחריות של המחלקות.

כל קול קורא שמתקבל במערכת של הרשות, מופץ למחלקות נמצא בסבירות כמעט וודאית

כמתאים להגשה מבחינת קריטריונים, אי הגשה של קול קורא תאושר אך ורק ע"י ראש מנהל ובמקביל יש להביא זאת לידיעת המנכ"ל והגזבר תוך כדי הנמקה לסיבת אי הגשה.

כל ההערות יוטמעו במערכת "ארמה" ויוצגו בדיווח הרבעוני לראשי

מנהלים ולמנכ"ל. יהיו מקרים בהם קול קורא שמופץ ע"י מערכת "ארמה" יופץ במקביל ליותר

שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:

בתוקף מיום: 29/9/2013

מהדורה: 1

בתוקף עד: להוראה חדשה אחרת

ממחלקה אחת, זאת ע"מ להבטיח את הטיפול בקול קורא מבלי "שייפול בין הכיסאות".

5. הפצות/תזכורות

5.1 מערכת ההפצה של "ארמה" פעולת באופן הבא:

הפצה ראשונית- נעשית באופן אוטומטי ושוטף עפ"י הצלבה בין נושא הקול קורא לבין תחומי אחריות של המחלקות, הקול קורא יתקבל דרך האוטלוק כמייל מין המניין, כאשר שולח המייל יהיה: מערכת קולות קוראים tmichot@arma.co.il.

בהפצה הראשונית הוגדרו אנשי מפתח לכל מחלקה אשר יקבלו את הקול קורא, כאשר עותק מהמייל יישלח גם לחשב הרלוונטי ולקבוצת "קבועים" (גזברות).

ציוות- לאחר בחינת הקול קורא במחלקה, מנהל המחלקה יחליט מיהו האחראי הבלעדי אשר אמון על הגשת הקול קורא, במידה ואין כזה או שהקול קורא לא רלוונטי, יש לעדכן במייל את רפרנט קולות קוראים (במחלקת בקרה וכלכלה) ובאחריותו יהיה למצוא אחראי אחר אשר יגיש את הקול קורא.

כאשר מנהל המחלקה איתר את האחראי שיגיש את הקול קורא, הוא מעדכן את רפרנט קולות קוראים, אשר אחראי להיכנס ולעדכן זאת במערכת "ארמה".

לאחר עדכון הציוות במערכת, יקבל האחראי שנבחר מייל נוסף אשר יודיע לו כי הוא נבחר להיות האחראי ושהוא נדרש לבצע את המקסימום ע"מ לוודא שההגשה מתבצעת בצורה הטובה ביותר.

הערה- חשוב ביותר לעדכן את רפרנט קולות קוראים בכל שינוי/עדכון של האחראי להגשה של הקול קורא, במקרה שבו נבחר אחראי להגשה של קול קורא מסוים והוא קיבל ציוות לקול, גם אם הקול קורא בסוף לא נמצא תחת האחריות שלו אך הוא לא עדכן את מנהל מדור הכנסות, אי הגשה של הקול קורא תהיה באחריותו

תזכורות- ע"מ לוודא מיצוי מקסימלי להגשת קולות קוראים, נקבעו מספר תזכורות שישלחו באופן ידני/אוטומטי לאחראי על הגשת הקול קורא, התזכורות יישלחו 3 פעמים במועדים שונים (שבועיים לפני פקיעת תוקף, שבוע לפני ושלושה ימים לפני פקיעת תוקף של הקול קורא), להלן טבלת תזכורות:

שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:

בתוקף מיום: 29/9/2013

מהדורה: 1

בתוקף עד: להוראה חדשה אחרת

מס' ימים טרם פקיעת מועד הגשה			תזכורות
3	7	14	
✓			מנכ"ל
✓	✓		ראש מנהל
✓	✓		גזבר
✓	✓	✓	ממונה אחראי
✓	✓		חשב
✓	✓		קבועים

6. בדיקת נתוני פרסום ובחינת תנאי הסף

5.1 מנהל המחלקה יקרא ויבדוק את תנאי הסף מול נתוני העירייה. כמו כן, המחלקה תעדכן את

מחלקת בקרה וכלכלה בדבר עמידה/אי עמידה בתנאי הסף.

7. תהליכי הכנת הטיפול בטופס קול קורא שהעירייה עומדת בתנאי הסף:

7.1 הכנת נתונים כספיים לפרויקט: בחינת עלויות, בדיקת עלות מול השתתפות, נכונות לתקצוב

מהעירייה וכד'.

7.2 קבלת אישור תקציבי או אישור כדאיות מול ראש המינהל, החשב המנהל' וגזבר העירייה

7.3 מילוי טופסי קול קורא בהתאם לדרישות המפורטות בקול הקורא.

7.4 החתמת הטפסים והאישורים כנדרש בטופסי הקול קורא.

שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:

בתוקף מיום: 29/9/2013

מהדורה: 1

בתוקף עד: להוראה חדשה אחרת

7.5 צילום ושמירת כל הטפסים והנספחים שהוגשו בגין אותו כל קורא.

7.6 במקרים בהם נמצא כי חסרים נתונים או נספחים לטופס הקול קורא, יש להשלים אותם בהתאם

לדרישות הקול קורא.

7.7 בהנחה שהכול תקין וכל החומרים והנספחים מאוגדים ביחד עם הקול קורא, יש להגיש. כל גורם

דורש אופן הגשה אחר(בד"כ רשום בטופס הקול קורא אופן הגשת המסמכים) , כדלקמן:

7.7.1 **הגשה פיזית** ישירות לגורם המפרסם את הקול קורא באמצעות שליח (דואר שליחים)

7.7.2 ישנם בקשות קול קורא שניתן לשלוח **במייל** ישירות לגורם המפרסם את הקול קורא.

7.7.3 הגשה **ישירה למערכת המרכבה** – במקרים אלו יועברו כל הטפסים והנספחים

החתומים למזכירות הגזבר לצורך שליחת הבקשה. אולם באחריות מנהל המחלקה

להגיש את המסמכים בשלמותם ולוודא כי למערכת המרכבה(תוכנה שנמצאת אצל

מזכירת הגזבר) הוגשו כל המסמכים. באחריות מנהל המחלקה לוודא את תקינות

הנתונים הנרשמים בבקשה ועליהם חותמים מורשי החתימה .

7.8 מנהל מדור הכנסות והחשב המנהלי אחראים לרכז את כל נתוני הקול קורא.

7.9 מיד עם שליחת הטפסים ע"י מנהל המחלקה, תימסר הודעה למנהל מדור הכנסות על שליחת

הבקשה וסכומיה.

7.10 מנהל המחלקה שהגיש את הקול קורא, יבצע מעקב ובקרה בעניין שלמות המסמכים בכל שלב

שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:

בתוקף מיום: 29/9/2013

מהדורה: 1

בתוקף עד: להוראה חדשה אחרת

הנדרש בקול הקורא.

7.11 עם קבלת הודעה כי בקשת התמיכה אושרה/נדחתה, על מנהל המחלקה להעביר המסמך אל מנהל מדור הכנסות והחשב המנהלי. באחריות החשב המנהלי לרכז את ההרשאות התקציביות.

7.12 עם קבלת מידע סופי בגין אישור התמיכה/התקציב, יש לעדכן תקציב העירייה והמחלקה תצא לביצוע לאחר אישור התקציב על ידי העירייה.

7.13 המחלקה תבצע ותדווח בהתאם ללוחות הזמנים המחייבים בקול קורא.

7.14 מחלקת בקרה וכלכלה תעקוב אחר הדיווחים וקבלת הכספים.

7.15 עם קבלת התשלום בחשבות, תרשם ההכנסה בתיאום עם החשב המנהלי בסעיף הרלוונטי, ותמסור הודעה למנהל מדור הכנסות.

8. בקרה ודיווח

8.1 מנהל מחלקת בקרה וכלכלה יגיש אחת לרבעון סיכום וממצאים על הרבעון האחרון.

8.2 כדי לוודא דיווח מדויק, כל סוף רבעון ייצאו מיילים עם רשימות הקולות שהיו אמורים להיות מוגשים לכל אותם אחראיים והם יתבקשו לאשר את הרשימה.

8.3 תוך שבוע ימים על האחראים לעדכן/להגיב וזאת לפני שהמערכת תיסגר לעדכונים, מי שלא יעדכן עד זמן סגירת המערכת ייחשב הדבר כאי הגשה.

שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:

בתוקף מיום: 29/9/2013

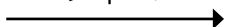
מהדורה: 1

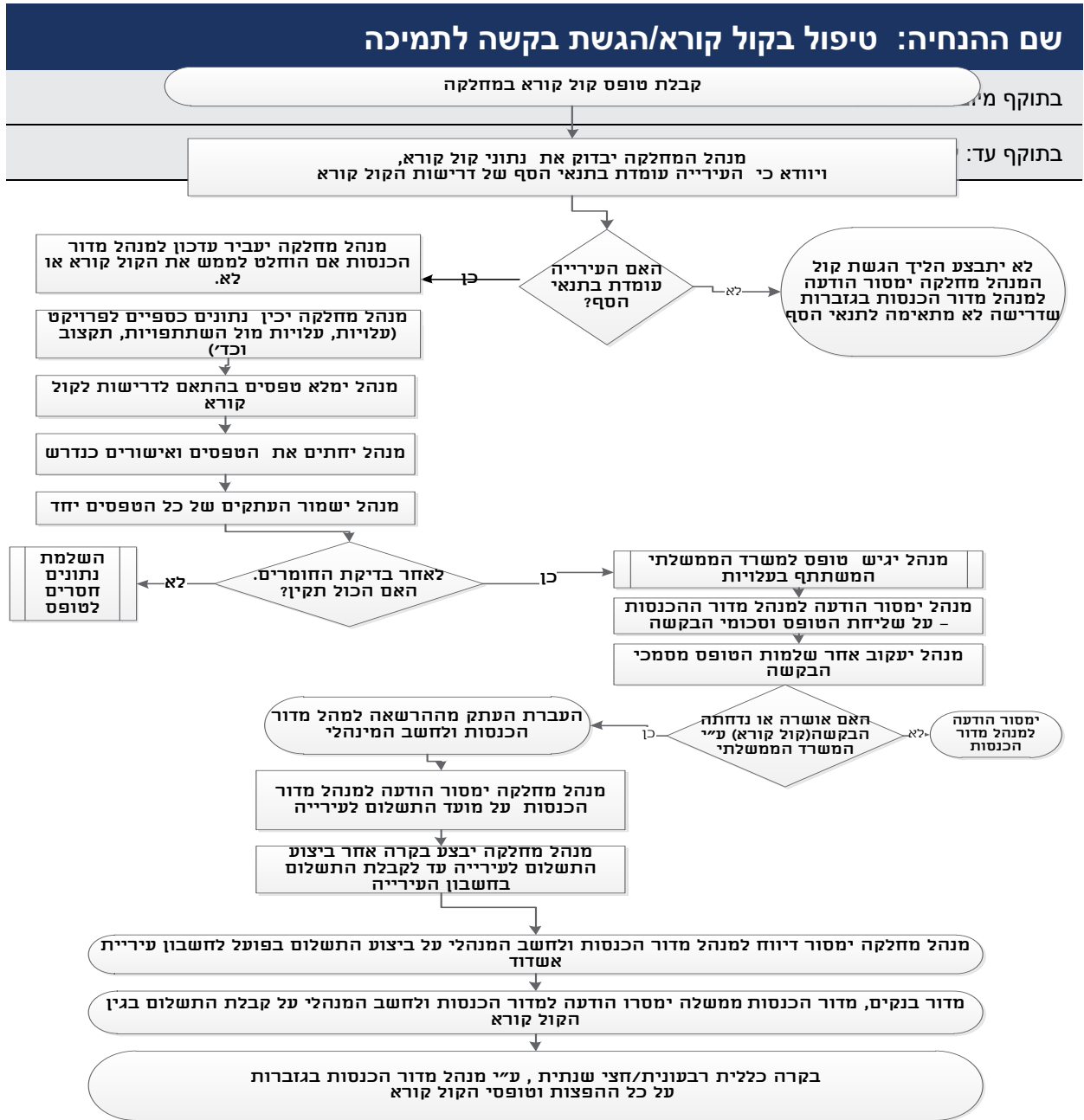
בתוקף עד: להוראה חדשה אחרת

8.4 לאחר סגירת המערכת, יופקו דוחות, בהם יוצגו נתוני הגשה של המחלקות השונות עד רמת האחראי, הממצאים יוצגו לראשי מנהלים ולמנכ"ל.

8.5 ככל שמצאו קולות קוראים אשר לא נמסר לגביהם עדכון ו/או לא הוגשו ללא הסבר מספק, יזומן המנהל הרלוונטי לראש המינהל ו/או גזבר העירייה ו/או מנכ"ל העירייה לבירור.

9. תרשים זרימה





שם ההנחיה: טיפול בקול קורא/הגשת בקשה לתמיכה

מספר הוראה:

בתוקף מיום: 29/9/2013

מהדורה: 1

בתוקף עד: להוראה חדשה אחרת

מהדורה חדשה	תאריך ביצוע עדכון	סעיף/ים מושפע/ים	תיאור עדכון/נימוקים



מדריך זה נכתב כחלק ממעטפת מקצועית שלמה, הכוללת כלים, מנגנונים ומדריכים מקצועיים שונים אשר עשויים לסייע למנהלי היחידות למיצוי משאבים ולפיתוח כלכלי ולכלל צוותי הרשויות המקומיות במשימתם החשובה למיצוי משאבים ולחיזוק האיתנות הכלכלית של הרשות.

כותב ראשי: דנה שמש לוביץ

ייעוץ וליווי בכתיבה: ח'אולה ריחאני, סרגיי ניימן

שבט תשפ"ד | ינואר 2024

ניתן לצטט מחוברת זו באופן הבא -
מיזם מוארד. (2024). ניצול הרשאות תקציביות ברשות
המקומית. המשרד לשוויון חברתי ואלכא-ג'וינט. ירושלים.