

מדריך

כניסה לתפקיד
מנהל/ת

היחידה לפיתוח כלכלי
ולמיצוי משאבים



שלושת החודשים הראשונים



מדריך כניסה לתפקיד מנהל/ת היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים

שלושת החודשים הראשונים

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.

פיתוח ידע וכתיבה: **רובא סאלם ג'בור**
ליווי ויעוץ: **ח'אולה ריחאני, יוני בן פזי, סרגיי ניימן**

שבט תשפ"ד | ינואר 2024

מה במדרין

תוכן עניינים

4 ← פתח דבר

6 ← מבוא

7 ← על המיזם והתפתחות התפקיד

פרק ראשון

9 ← מרכיבי התפקיד של מנהלי היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים

פרק שני

11 ← מפתחות ההצלחה בתפקיד

11 ← 1. מעטפת המיזם המקצועית

15 ← 2. הרשות המקומית

15 ← 3. מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים

פרק שלישי

16 ← שלושת החודשים הראשונים בתפקיד: משימות ותוצרים ראשונים

18 ← משימה 1: קליטה ברשות

21 ← משימה 2: הכשרה בסיסית - לומדה דיגיטלית

22 ← משימה 3: מיצוב ותיאום ציפיות

26 ← משימה 4: שגרות עבודה וכלים למיצוי משאבים: משימות ותוצרים

פרק רביעי

28 ← הצוות, הנסיון וטיפים להצלחה

פרק חמישי



לחולל שינוי באיתנות הכלכלית של הרשויות הערביות

ברכותיי על כניסתכם לתפקיד משמעותי ובעל השפעה על היישוב שבו בחרתם לעבוד ועל החברה הערבית בכלל.

הרשות לפיתוח כלכלי של המיעוטים הקימה את מיזם מוארד בשותפות עם אגף התקציבים במשרד האוצר, משרד הפנים וג'וינט אלכא. מהות המיזם נשענת על הצלחתכם בתפקידכם החשוב ברשות המקומית, במסגרתו תסייעו למצות כל שקל פוטנציאלי שיכול להיכנס לרשות ובכך תשפיעו על איכות החיים של התושבים.

המיזם יספק לכם מעטפה רחבה של ליווי והכשרה, שבה תיחשפו למגוון כלים, הזדמנויות וידע, שיסייעו לכם במיצוי מיטבי של משאבים לטובת הרשויות, שיביאו אותן לפיתוח שירותים טובים יותר לתושבים.

חוברת זו היא אחד הכלים אשר ישמשו אתכם עם כניסתכם לתפקיד והיא מתארת את תהליך ואסטרטגיית הכניסה לתפקיד על ידי משימות וקווים מנחים למיצוב מיטבי ומוצלח בתוך הרשות המקומית. יש לציין שזהו כלי ראשון מתוך מערך הכשרה מקצועי אשר במסגרתו תקבלו ליווי מצוות מוארד.

עכשיו זה תלוי בכם.

אנחנו מצפים מכם לקחת אחריות, להוביל שגרות עבודה, לבנות תשתית ידע רחבה ולקדם עבודה מקצועית תוך בניית שותפויות בתוך הרשות המקומית ומחוצה לה. לא תמיד זה יהיה קל וזה בדיוק המקום שלכם לגלות שליחות ומנהיגות.

זכרו תמיד ותזכירו לאחרים את המטרה העליונה שלנו – צמצום פערים חברתיים וכלכליים בחברה הערבית.

ובנימה אישית, אני מאחל לכם הצלחה ומברך את הרשות המקומית שלכם שהצטרפה למיזם מוארד, על הנכונות להיות חלק מפסיפס הרשויות שיחוללו שינוי באיתנות הכלכלית של החברה הערבית.

בהצלחה!

בדיע ח'וריה

מנהל מיזם מוארד

הרשות לפיתוח כלכלי של המיעוטים

המשרד לשוויון חברתי

” השפעה אמיתית על איכות חיי התושבים ברשות המקומית הערבית

אני רוצה לברך אתכם עם הכניסה לתפקיד מנהל ומנהלת היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ברשות המקומית. נבחרת לתפקיד משמעותי, המהווה שליחות אמיתית לקידום הפיתוח הכלכלי וההשפעה על איכות חיי התושבים ברשות המקומית הערבית. אני סומכת על כל אחד מכם שתובילו שינויים, תיצרו מנגנוני עבודה חדשים, תיזמו פרויקטים משמעותיים ותהוו מושא לדוגמה בעבודה מקצועית ורצינית במרקם הארגוני ברשות.

מיזם מוארד מספק מעטפת רחבה של ליווי, הכשרה מקצועית ומנגנונים לקידום הרשות המקומית. חוברת זו מתארת את תהליך כניסתך לתפקיד והיא מהווה חלק אחד מתוך מערך הכשרה מקצועי אשר במסגרתו צוות מוארד ילווה כל אחד ואחת מכם. אני גאה לציין את קהילת מנהלי היחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, שהיא העוגן שלך ללמידה הדדית ולתמיכה.

בהזדמנות זו אברך את הרשות המקומית שהצטרפת אליה על היותה חלק ממיזם מוארד ועל הנכונות לחולל שינוי באיתנותה הכלכלית. "שינויים קטנים במבנה, ולא בתרבות, יכולים לחולל מהפכה בהתנהגות של קבוצות, כשם ששינוי קטן בטמפרטורה יכול להפוך קרח נוקשה למים זורמים" / ספי בקל, "הבלחות".

בהצלחה!

לירון שוסטרמן

מנהלת מיזם מוארד

אלכא-ג'וינט

דוגמה אישית

היא לא מקור ההשפעה

העיקרי על אחרים

היא המקור הבלעדי

| אלברט שווייצר |

מדריך הכניסה לתפקיד, המוגש לכם בזאת, הוא כלי העבודה הראשון שמונגש על ידי מעטפת הליווי וההכשרה של מיזם מוארד והוא מיועד למנהלי היחידות לפיתוח כלכלי ומיצוי משאבים עם כניסתם לתפקיד.

המדריך נבנה במטרה לספק מידע, הדרכה וכלי עבודה לקליטה מיטבית של מנהל היחידה ברשות המקומית. המדריך בנוי באופן מודולרי ורציף, מספק תשתית ידע ולמידה על התפקיד ומרכיביו וכולל תוכנית עבודה לשלושת החודשים הראשונים בתפקיד, שהם תקופה קריטית למיצובו של התפקיד ברשות.

המידע והמשימות המופיעים במדריך מתבססים על ההבנה, שהחודשים הראשונים בתפקיד הם מסע של היכרות, למידה ומיפוי לשם בניית בסיס מידע ונתונים להיכרות עם היישוב, האזור והגורמים הפועלים בו.

הפרק הראשון מציג את המיזם ואת התפתחות התפקיד של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים. בפרק השני מפורטים מרכיבי התפקיד והזהות המקצועית של מנהל היחידה ובפרק השלישי מתוארים שלושת מפתחות ההצלחה של מנהל היחידה במרחב פעולתו, שהם: מעטפת הליווי המקצועית, הרשות המקומית הקולטת ומנהל היחידה עצמו. בפרק הרביעי מפורטות המשימות העיקריות בשלושת החודשים הראשונים בתפקיד, במהלכן מנהלי היחידות לומדים להכיר את המערכת והשחקנים בתוכה ומחוצה לה, מנהלים שגרות עבודה ובונים בסיס נתונים ותוכנית עבודה. לקראת כל משימה פרקטית יישומית מתבקש מנהל היחידה לקיים למידה עצמית באמצעות הלומדה הדיגיטלית של המיזם, בפרק הרביעי תמצאו פירוט והפניות לביצוע משימות הלמידה לפני ביצוע כל משימה פרקטית יישומית.

מדריך הכניסה לתפקיד מספק את המידע, ההדרכה וכלי העבודה הנדרשים לשלושת החודשים הראשונים שישמשו את מנהלי היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים בביסוס תפיסת התפקיד ברשויות המקומיות, ביצירת תשתית של עבודה ובבניית מערכות יחסים בתוך הרשות המקומית ומחוצה לה.

קריאה מהנה והצלחה בתפקידכם!

על המיזם והתפתחות התפקיד

פרק
ראשון

מיזם מוארד מקדם מודל בר-קיימא לחיזוק התרבות המקצועית והארגונית, האיתנות והעצמאות הכלכלית של הרשויות המקומיות הערביות באמצעות הטמעת תקן חדש של "מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים" ברשות המקומית. המיזם הוקם בשנת 2019 בעקבות החלטות החומש הממשלתיות לגבי החברה הערבית (החלטות ממשלה 922 ו-1480), בשל ההבנה שברשויות המקומיות הערביות קיימים חסמים מבניים ומנגנוניים למיצוי משאבים, המפריעים להן למצות את תקציבי הממשלה ולפתח הכנסות עצמיות שייטיבו עם תפקודן.

מיזם מוארד לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ברשויות המקומיות הערביות מהווה שותפות בין: הרשות לפיתוח כלכלי במשרד לשוויון חברתי < אג"ת במשרד האוצר > משרד הפנים < ואלכא-ג'וינט.

תפקידי מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים



התפקיד כולל יישום ומיצוי המשאבים הקיימים והפוטנציאליים, תוך איתור חסמים וחתירה לפתרונות, קידום הפיתוח הכלכלי ברשויות, חיזוק שיתופי הפעולה ובניית מנגנוני עבודה פנים-רשותיים וחץ-רשותיים, כמו גם טיוב ממשקי העבודה בין הרשויות למשרדי הממשלה.

החלטת ממשלה 550

באוקטובר 2021 יצאה לדרך החלטת הממשלה 550 כהמשך ישיר להחלטות החומש 922 ו-1480*. המיזם הוטמע בהחלטה במטרה להגביר את היקף מימוש המשאבים הממשלתיים ביישובים הערביים.

כיום (ינואר 2024) פועלים כ-34 מנהלים ומנהלות של יחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ברשויות המקומיות הערביות בצפון הארץ ובמרכזה, כאשר הכוונה להרחיב את המיזם בעתיד ל-58 רשויות ערביות.

מנהל הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים הוא תפקיד מאתגר, המקדם עבודה מרובת ממשקים ומתקיים במרחב שבו מנגנוני העבודה ושגרות העבודה מורכבות. לעיתים הממצה אף נדרש ליצור תהליכי עבודה במקום שאינם קיימים באופן סדור. עם זאת, התפקיד מהווה שליחות אמיתית, כשכל הצלחה, גם אם קטנה, משפיעה בקצה על איכות השירות שהתושב מקבל:



בתי ספר ומבנים
לחינוך הבלתי פורמלי



נבנים מבני טיפת חלב



כבישים חדשים נסללים



מקודמים פרויקטים
מניבי הכנסות,
כמו גגות סולאריים
והתייעלות אנרגטית.



אולמות ספורט
וגני שעשועים



מבנים רב-תכליתיים

• ביום 30.12.15 אישרה הממשלה את החלטה מס' 922 בנושא פעילות הממשלה לפיתוח כלכלי באוכלוסיית המיעוטים בשנים 2016-2020.
ביום 17.5.2016 אישרה ועדת שרים לענייני המגזר הערבי תוכנית ממשלתית להעצמה ולחיזוק כלכלי-חברתי של היישובים הבדואים בצפון לשנים 2016-2020 שקיבלה תוקף של החלטת ממשלה ביום 2.6.2016, [החלטה מס' 1480](#).

מרכיבי תפקיד מנהל היחידה

לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים

פרק
שני

התפקיד של פיתוח כלכלי ומיצוי משאבים הוא חדש בשלטון המקומי וההגדרה שלו נעה בין הגדרה פורמלית על פי אישורו של משרד הפנים לבין הגדרה בהתוואות, הכוללת את מרכיבי התפקיד והעקרונות המנחים.

התפקיד כולל, בין היתר:

סיוע לגורמי המקצוע במיצוי תקציבי מדינה לרבות תקציבים הנובעים מהחלטות ממשלה, ובתהליך יישומן.

סיוע בהרחבת הפוטנציאל הכלכלי של הרשות וחיזוק יכולותיה למיצוי משאבים, להגדלת הכנסות ולניהול אפקטיבי ויעיל של ההוצאות, לצד קידום מהלכים לפיתוח מנועי צמיחה של הרשות.

קידום וייעול פעילות הרשות המקומית בתחום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים.

פיתוח תפיסה של כלכלה מקומית וטיפוח קשרי הרשות עם המגזר העסקי ביישוב. שילוב התפיסה של פיתוח כלכלי אזורי ברשות המקומית.

כאמור, לצד ההגדרה הפורמלית, מתהווים במקביל מרכיבי התפקיד אשר מהווים חלק בלתי נפרד מעיצוב דמותו של מנהל הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים. מרכיבים אלה הם:



"יושרה וטוהר המידות, שירות הציבור במסירות, שוויוניות ואי-משוא פנים, אי-ניצול תפקיד ומעמד, אחריות ומחויבות, שקיפות, דוגמה אישית, מקצועיות ומצוינות" (מתוך: הקוד האתי של משרד הפנים, 2012).

משרת ציבור

משרת ציבור הוא אדם ששם לעצמו למטרה לשרת את הציבור שבתוכו הוא חי ולעשות זאת מתוך הבנה וידיעה שעשייתו נועדה לתרום לרווחת הציבור והחברה בתחום שעליו הוא אחראי. עליו ולזכור שחברה מורכבת מפרטים בודדים, שחבירתם יחד נועדה בבסיסה לקיום עצמי ברווחה ובכבוד.

כדי למלא את תפקידו על הצד הטוב ביותר, על משרת הציבור לשפר כל העת את תכונותיו הטובות, להרחיב את תפיסת עולמו, להיות קשוב לשינויים, לדעת את מקומו בתוך כלל המנגנון הבירוקרטי אשר נועד להגן ולשרת את הציבור והחברה.

מומחה ידע מקצועי הוא אדם המבין את תחום עבודתו בפיתוח כלכלי ובמיצוי משאבים, מבין את חשיבות השלטון המקומי ואת השפעתו על מגוון היבטי חיים, ובעל הבנה עמוקה שהשלטון המקומי מהווה כלי מרכזי לשוויון הזדמנויות ולצמצום פערים. המומחה המקצועי בקי בעולמות התוכן של פיתוח כלכלי ומיצוי משאבים, לצד מומחיותו בשלטון המקומי.

מומחה ידע ציבורי

מומחה מקצועי הוא אדם בעל נכונות ללמידה מתמדת ולהרחבת הידיעות והתובנות, תוך שיפור ובניית ארגז כלים רלוונטי לשימוש במסגרות השונות.

אדם השולט בכל ההיבטים של מבנה הרשות, מתמצא היטב במערכת הסטטוטורית ובקשר שבין השלטון המרכזי לשלטון המקומי. אדם היודע ללמוד מחוזקות ומהצלחות של רשויות אחרות

אדם בעל יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל ברמת ביצוע גבוהה, בעל חשיבה קונסטרוקטיבית וראייה מערכתית; אדם חרוץ, בעל יוזמה ויכולת להתמודד במציאות מורכבת, אי-ודאית ומשתנה, המהווה דוגמה אישית לסביבתו.

מומחה מנגנון

כדי להוביל תהליכים משמעותיים לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ברשות נדרש מוביל השינוי להתחשב במגבלות ובתנאים של הסביבה, להיות בעל יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי-ודאות ובמשאבים מוגבלים ולמצוא את האיזון בין שמירה על הקיים לבין חידוש ובנייה. כל זאת תוך עבודה בצוות ובשיתוף פעולה.

מוביל שינוי

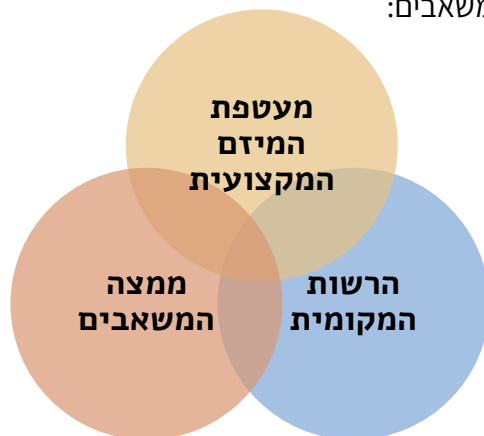
מוביל שינוי הוא אדם בעל חזון, הרואה בשינוי צורך ומכיר בעצמו כנושא ייעודי ובעל אחריות כלשהי ליצירת השינוי; אדם המאמין ביכולת להשתנות, להשתפר ולשגשג. על אדם המוביל שינוי להיות בעל יכולת הבנה של חוקיות המציאות, רגישות לטווח ולקצב השינוי במסגרת הנסיבות, להיות אמיץ ובעל סבלנות, אך מנגד גם לזכור, כי בתנאים הנכונים ניתן לחולל שינוי.

מפתחות ההצלחה בתפקיד

פרק
שלישי

שלב כניסתו של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים לרשות המקומית הוא קריטי להצלחתו בתפקיד ולמיצוב התחום בתוך הרשות. בפרק זה נציג את התובנות שלנו המסכמות את המרכיבים המקדמים הצלחה, כפי שלמדנו מניסיוננו. תובנות אלה משמשות אותנו במשימה להכנתו של בעל התפקיד ולהכנתה של הרשות המקומית הקולטת וכן לקביעת מדדים למעקב הליווי של בעל התפקיד, המתבצע על ידי ג'וינט-אלכא.

קיימים שלושה שחקנים עיקריים המשפיעים על קליטה מיטבית ברשות של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים:

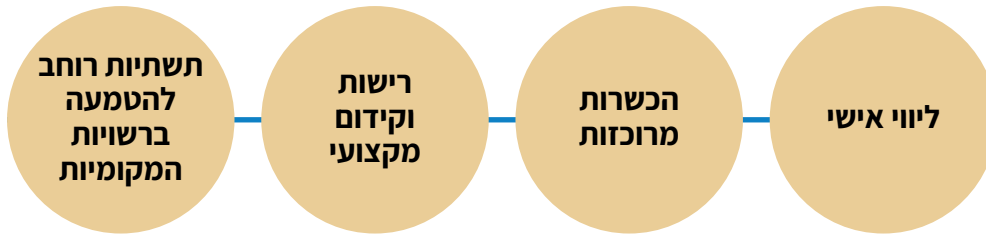


עבור כל שחקן ריכזנו סט של מרכיבים והמלצות אשר השימוש בהם יסייע לקדם את עבודתו של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים.

מעטפת המיזם המקצועית

מיזם מוארך חרט על דגלו לקדם את תחום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים ברשויות הערביות והוא מעניק לבעל התפקיד, מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, מעטפה מקצועית רחבה של כלים, ליווי צמוד והכשרות. בנוסף למענים המיועדים לבעל התפקיד, חלק בלתי מבוטל מהמענים מיועדים לגורמים נוספים ברשות. כל אלה נחוצים וחיוניים למיצוב התפקיד גם ברשות המקומית וגם בקשר עם משרדי הממשלה. המיזם דואג להקשיב לשטח, לעדכן, לפתח ולהתאים את המעטפת המקצועית לפי הצורך ולתת מענה, פרטני וקבוצתי, כבר מהיום הראשון לעבודתו של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים.

המעטפת כוללת:



הליווי האישי מהווה חלק מהמעטפת המקצועית שמספק המיזם למנהלי היחידות לפיתוח הכלכלי ולמיצוי המשאבים. הליווי נבנה על בסיס של קשר אישי, מבוסס אמון, בין מלווה מטעם המיזם למנהל הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים. תדירות ומינון הליווי נקבעים בהתאם לוותק של בעל התפקיד ברשות ולצרכיו.

ליווי אישי

מטרות

- לפתח זהות מקצועית ומשמעותית.
- להעצים את בעל התפקיד ולשפר את יכולותיו המקצועיות הנדרשות לביצוע מיטבי.
- לסייע בקידום פרויקטים ובפתרון חסמים פנים וחוץ-רשותיים.
- למצב את מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ומיצוי משאבים בתוך הרשות.
- לחבר את בעל התפקיד למעטפת המיזם כדי לקדם קשרים ממשלתיים, יוזמות ושיתופי פעולה ולמתן פרספקטיבה לנעשה ברשויות אחרות המשתתפות במיזם.

הכשרות בנושאי ליבה הנחוצות לבעל התפקיד בדגש על שלושה עולמות: תוכן, כלים ומקצועיים ומיומנויות רכות.

הכשרות מרוכזות

הכשרה בסיסית: מבואות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים

תוכנית ההכשרה המרוכזת היא התחנה הראשונה בתוכנית הפיתוח המקצועי לתפקיד מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ומיצוי משאבים ברשות המקומית. במסגרת ההכשרה, המנהלים החדשים משתתפים בימי הכשרה, תוך כדי עבודה שוטפת ברשות ומתמקדים בלמידה של מבואות ותהליכים בסיסיים מעולמות התוכן של פיתוח כלכלי ומיצוי משאבים ברשויות, היכרות עם ממשל מקומי וממשל מרכזי, הקניית כלים ומיומנויות אשר יוכלו לשרת את המנהל החדש במרכיבי התפקיד ובמרחבי הפעולה השונים שיידרשו ממנו במסגרת תפקידו.

בנוסף להכשרה הקבוצתית, המנהלים החדשים מקבלים הכשרה אישית מרוכזת מצוות התוכנית. מטרתם של מפגשי הנחיה אישיים אלה היא לסייע בעיבוד הלמידה, במיצוב ובביצוע מיטבי של התפקיד.

הכשרות ארציות

סיוורים יומי עיון ארציים לכלל מנהלי היחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ולבעלי תפקידים רלוונטיים ברשות המקומית. מפגשים אלו עוסקים בלמידה ובהקניית כלים בנושאי רוחב חשובים ורלוונטיים למנהל היחידה ולצוות הרשות. בכלל זה, למידה של סוגיות מתקדמות בעולמות התוכן של פיתוח כלכלי, מיצוי משאבים ותכנון עירוני. הטמעתם של מנגנונים ותשתיות חיונית לקידום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים, כמו גם הקנייתן של מיומנות רכות, למשל ניהול קונפליקטים, פוליטיקה ארגונית, סטורי טלינג, בניית שותפויות, ועוד.

קורס דיגיטלי

בשנה השלישית למיזם מוארד הוחלט על בניית קורס דיגיטלי להכשרת מנהלי היחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ברשויות המקומיות. עם התפתחות המיזם והגדלת מספר מנהלי ומנהלות מיצוי המשאבים הוחלט על העברת ההכשרה הפרונטלית לתפקיד להכשרה דיגיטלית באמצעות קורס אינטראקטיבי א-סינכרוני. הקורס מספק את הבסיס המקצועי לעולם הידע הרחב של פיתוח כלכלי ומיצוי משאבים ברשויות.

החממה לקידום פתרונות לחסמים ולהזדמנויות

במסגרת פעולות המיזם קיימים משאבים נוספים לשימושם של מנהלי היחידות, למשל: "החממה לקידום הזדמנויות ופתרון חסמים".

החממה מציעה פתרונות ורעיונות לטיפול בחסמים/אתגרים/הזדמנויות של הרשויות המקומיות הערביות להעלאת פוטנציאל הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים. הפעילות מתבצעת על ידי תהליך של מיפוי לצורך איתור ההזדמנויות והחסמים, תחקור מעמיק וניהול הפתרון. כמו כן, החממה מאפשרת להצמיד יועצים רלוונטיים לפעילותן של הרשויות המקומיות בתחומים: פיתוח כלכלי, תכנון עירוני, תחבורה ותשתיות, תקציבים וגיוס משאבים.

קשר עם הממשלה:

יצירת קשר עם הממשלה באמצעות: "קפה עם הממשלה" וספורים.

"קפה עם הממשלה": זהו פורמט וובינר שמתקיים אחת לחודש, המיועד למנהלי היחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ולבעלי תפקידים נוספים ברשויות המקומיות הערביות. במפגשים משתתפים נציגי ממשלה משרדים שונים, במטרה להיפגש ולשוחח עם בעלי התפקידים ברשויות, לשתף אותם בתוכניות, בפרויקטים וב"קולות קוראים", ללמוד מהם על אתגרים וצרכים ולהטמיע תובנות מהשיח בתוכניות ובמסמכי המדיניות. בנוסף לנציגים בכירים ממשרדי הממשלה, האחראים על הנושא שבו עוסק המפגש, משתתפים שותפי המיזם מהרשות לפיתוח כלכלי במשרד לשוויון חברתי, נציגי משרד הפנים, האוצר וצוות המיזם מג'וינט אלכא.

המפגשים מאפשרים לרשויות המקומיות הערביות נגישות לפקידות המקצועית במשרדים ואילו לבעלי התפקידים במשרדים ניתנת הזדמנות לשמוע את "קול השטח" וללמוד מהניסיון החשוב שהוא מביא. הדיאלוג המתמיד בין הצדדים מגשר על פערי תפיסות, מייצר קשרי עבודה חזקים יותר ומגביר את האמון ההדדי.

ממפגשי "קפה עם הממשלה" יוצאים תמיד עם תשובות והבהרות, אך לא פחות חשוב מכך עם סימני שאלה חדשים, משימות להמשך ושאיפה לברר ולדייק את העשייה של כל הנוגעים בדבר למען התושבים בקצה ולעשות זאת בשותפות.

לדוגמה: ב-21.3.23 התקיים מפגש "קפה עם משרד הבינוי והשיכון". המפגש עסק בפעילות המשרד בחברה הערבית בדגש על החלטת ממשלה 550. נציגי המשרד מאגף מיעוטים, אגף בכיר תקצוב ובקרה ואגף בכיר תכנון, שיתפו בתוכניות העיקריות לשנת 2023 ובלמידה מהנעשה בשנת 2022. במפגש השתתפו מעל 70 בעלי תפקידים מהרשויות המקומיות – ראשי רשויות, מנכ"לים, מהנדסים, מתכננים, צוערים לשלטון מקומי וכמובן מובילי מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי. מודר יונס, ראש מועצת ערערה ויו"ר הוועד הארצי של ראשי הרשויות המקומיות הערביות בישראל, בירך את המשתתפים ואת מיזם מוארד על העבודה החשובה והתרומה הגדולה שלו לרשויות המקומיות הערביות.

ספורים ברשויות: במסגרת הספורים מגיעים נציגי ממשלה משרדים שונים לבקר ברשויות מקומיות ערביות. הביקורים נקבעים על פי צרכים שמעלים שותפי המיזם יחד עם משרדי ממשלה שונים, ובהתאם לצרכים נקבע באיזה מהרשויות יערך הביקור. במהלך הספור נחשפים בעלי התפקידים מהמשרדים השונים באופן בלתי אמצעי לפרויקטים שונים

רישות וקידום מקצועי



שמקדמות הרשויות, לומדים על האתגרים והצרכים של הרשויות, עונים על שאלות ומטמיעים תובנות מהשיח בתוכניות ובמסמכי המדיניות. לדוגמה: ב-6.3.23 התקיים סיור לחברי ועדת ההיגוי של מוארד במטרה לשמוע ובעיקר לראות הישגים, אתגרים וצרכים של הרשויות המקומיות. במהלך הסיור נערך ביקור ברשויות המקומיות שפרעם ומזרעה ובמבצר דאהר-אלעומאר, המהווה פרויקט דגל של עיריית שפרעם. המסיירים עברו דרך ציר 500 ועצרו בשדרה העסקית לשיחה עם בעלי עסקים מקומיים. לאחר מכן, בליווי של ראש המועצה המקומית מזרעה ביקרו במגוון פרויקטים חינוכיים חדשים במועצה, בטיילת נחל בית העמק, בקומפלקס מבנה המועצה החדש, במגרשי טניס, במגרש הכדורגל, ועוד. בסיור נכחו נציגי משרד הפנים, האוצר, המשרד לשוויון חברתי, כולל חשב המשרד והיועצת המשפטית וכמובן מנהלי היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ברשויות המקומיות שבהן נערך הסיור ובעלי תפקידים נוספים מהרשויות.

קהילת עמיתים

למיזם יש רשת מקצועית משמעותית של מנהלי יחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים. זוהי קהילת עמיתים לשיתוף ידע, הצלחות, אתגרים ודילמות. בנוסף לכך, הקהילה עוסקת בשימור ידע, ביצירת מרחב של שותפות והשפעה ומעודדת חשיבה מחוץ לקופסה, חיבורים בין שותפים, מקוריות וחדשנות.

תורה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים:

לאור הניסיון המשמעותי שנצבר במיזם קיימות פרקטיקות העוסקות בפיתוח כלכלי ובמיצוי משאבים והן יונגשו לרשויות המקומיות ויאפשרו יישום על פי צרכים והתאמות.

שולחן רשות:

השולחן הרשותי הוא מודל התכנסות לניהול פרויקטים רחביים ברשות, למתן מענה, לריכוז ולתכלול החלטת ממשלה 550 ברמה הרשותית. השולחן הוא פלטפורמה לקבלת החלטות מבוססות נתונים ביחס לקידום תוכניות עבודה ברשות המקומית, מעקב ובקרה אחר התקציבים והתמיכות המתקבלות מתוקף ההחלטה, וטיוב ממשקי העבודה הפנים-רשותיים לתמיכה ביישום ההחלטה.

תשתיות רוחב להטמעה ברשויות המקומיות

ועדות מחוזיות ליישום החלטה 550:

הוקמו שלוש ועדות במחוזות צפון, חיפה ומרכז מתוקף החלטת ממשלה 550, המשמשות מנגנון בקרה ופתרון חסמים ברמת המחוז. הוועדות מורכבות מנציגי תשעה משרדי ממשלה ובמסגרתן פוגשים חברי הוועדה רשויות מקומיות בסיורי שטח, צופים בהתקדמות הפרויקטים השונים וכן דנים ומעמיקים באתגרי הרשויות המקומיות ומייצרים פתרונות משותפים לחסמים שעולים.

חברי הוועדות הם מנהלי וממוני המחוזות במשרדי הממשלה הבאים: משרד הפנים, משרד החינוך, משרד הרווחה, משרד הבריאות, משרד הבינוי והשיכון, רשות מקרקעי ישראל, משרד התרבות והספורט, המשרד להגנת הסביבה ומינהל התכנון.

דשבורד רשותי בנושא מיצוי משאבים

אחת הדרכים העיקריות ליעול התפקוד המקצועי והארגוני של הרשות המקומית היא עבודה על פי בסיס נתונים מעודכן ומדויק אשר מסייע להנהלת הרשות בקבלת החלטות מבוססות נתונים.

לאור כך, פותח כלי דיגיטלי פשוט ויעיל, המשקף בצורה עדכנית ומיידית למקבלי ההחלטות תמונת מצב מדויקת לגבי כלל הפעולות הנעשות בתחום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים ברשות.

על ידי הזנת נתונים לאקסל, הכלי מרכז את הנתונים ומציגם בדשבורד מתאים. בדרך זו יכולים בעלי התפקידים ברשות לקבל תמונה רחבה וממצה על כלל תקציבי הרשות, לראות צווארי בקבוק בשרשרת המיצוי, סטטוס מרוכז של תהליכים, לוחות זמנים ותוכניות עבודה להמשך ביצוע ומיצוי. ההנחה היא, שבעזרת כלי דיגיטלי זה הרשות תצליח למצות את המשאבים בצורה אפקטיבית הרבה יותר, כך שמקבלי החלטות יוכלו לקבל החלטות בצורה מושכלת ומבוססת דאטה עדכנית. הדשבורד הרשותי פועל כפיילוט בחמש רשויות של המיזם ונמצא בתהליכי פיתוח מתמיד להמשך הרחבה לרשויות נוספות.

הרשות המקומית

מרחב הפעילות המרכזי של מנהלי היחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים הוא ברשות המקומית. להצלחת הפעילות נדרשים תנאים מקדימים מהרשות, כגון: מחויבות, יכולת מנהיגות ורצון להיות חלק מפעילות זו. במסגרת עבודת הכנה מקדימה לכניסת מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים לרשות, חברו צוות המיזם ומשרדי הממשלה השותפים לבנות תהליכים להעמקת ההיכרות עם המיזם, לבחינת המעורבות של הנהלת הרשות ומחויבותה לתהליך. נקבע כי מנהל היחידה יהיה כפוף לבעל תפקיד בכיר ברשות (ראש הרשות/מזכיר/גזבר) אשר ינחה אותו בפעולה לקידום מיצוי המשאבים באמצעות בניית תוכנית עבודה משותפת של המשימות המרכזיות של הרשות. חופש פעולה בעבודה אל מול מנהלי היחידות השונות ברשות וגורמים בממשל המרכזי ורתימה מיטבית של בעלי התפקידים לעבודה משותפת, יגדילו את הסיכוי לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים מיטבי ברשות. במהלך העבודה ברשות המקומית נוצרת תשתית לשיתוף פעולה עם דרג מקבלי החלטות ובכירים וכן תשתית לקידום פרויקטים ומשימות ייחודיים לטובת הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים, כמפורט בפרק 4.

מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים

תנאי מהותי להצלחה בתפקיד הוא היכולת של בעל התפקיד לפתח שותפויות ולנהל אותן לאורך זמן. מנהל היחידה ייכנס לרשות המקומית ויקדם רשת של יחסי גומלין וממשקים בין השחקנים השונים, בין אם מדובר על שחקנים פנים-רשותיים, כגון: עובדי הרשות המקומית, או שחקנים חוץ-רשותיים, כגון: השלטון המרכזי, המגזר השלישי, המגזר העסקי, האקדמיה והתושבים. לשם כך, על מנהל היחידה לקיים תהליך למידה מתמיד של השחקנים והאירועים המתרחשים ביישוב ובאזור, זיהוי המנהיגים ודמויות המפתח, השותפים האפשריים, ההזדמנויות והחסמים.

בשלב ראשון, עם כניסתו של מנהל היחידה לרשות, עליו לערוך היכרות עם ראש הרשות ומנהלי המחלקות/האגפים, עם צוערים, מתכננים אסטרטגיים, מלווים מומחים מטעם ארגוני החברה האזרחית, בוגרי תוכניות של עתודות לרשויות מקומיות וגורמים נוספים. חשוב להיפגש ולהכיר את כלל הגורמים ולהגדיר את התחומים שבהם יש למנהל היחידה ערך מוסף ותרומה משמעותית.

הפגישות עם כלל השותפים מאפשרות לא רק היכרות, אלא גם תיאום ציפיות וחלוקת אחריות אשר יקדמו עבודה מסונכרנת בין כל הגורמים. סנכרון זה ימנף את עבודתם של כל בעלי התפקידים ובהתאם יסייע להביא לעלייה בפיתוח הכלכלי ובמיצוי המשאבים של הרשות (ראו בהמשך הפרק הרביעי).

שלושת החודשים הראשונים בתפקיד

פרק
רביעי

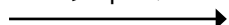
הצלחה היא מסע. לא יעד

| ראלף ארביטל

שלושת החודשים הראשונים בתפקיד הם מסע של היכרות, למידה ומיפוי לשם בניית בסיס מידע ונתונים להיכרות עם היישוב, האזור והגורמים הפועלים בו. עיבוד המידע ונתונים אלו יאפשר הבנת המאפיינים, הצרכים, האתגרים, הכוחות הפועלים, יחסי הכוחות, הנכסים וההזדמנויות כחלק מבניית תמונת מצב יישובית שתסייע לכוון את תהליכי קבלת ההחלטות ביישוב.

משימות ותוצרים ראשונים

עם תום המשימות, מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים יהיה בקי במיפוי, בתיאום ציפיות, ביצירת חיבורים ובפיתוח שותפויות לצורך בניית תוכנית עבודה לקידום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים ברשות. חשוב לציין, שהמשימות של שלושת החודשים הראשונים הן באחריותו של מנהל היחידה, בחלקן הוא מנהל ומוביל את המשימה ובחלק אחר הוא אחראי לקידומן מול גורמים בתוך הרשות ומחוצה לה.



להלן המשימות הייעודיות שמנהל היחידה יתבקש לבצע עם כניסתו לתפקיד. הפירוט ואופן ניהול המשימות מסודרים לפי ציר זמן.

משימת על	תת משימות	תקופות ביצוע חודש ראשון חודש שני חודש שלישי
1 קליטה ברשות	<ul style="list-style-type: none"> חווה עבודה ותנאים פגישת התנעת תפקיד משולשת פגישת התנעת תפקיד רשותית 	שבוע ראשון בתפקיד
2 הכשרה בסיסית למנהלי היחידות לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים	קורס דיגיטלי - למידה עצמאית	
3 מיצוב ותיאום ציפיות	<ul style="list-style-type: none"> היכרות עם מנהלי מחלקות ברשות היכרות עם הממשל והמחוז בניית מפת שותפות פנים-/חוץ-רשותית 	
4 שגרות עבודה וכלים לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים	<ul style="list-style-type: none"> מיפוי רשותי תוכנית עבודה אישית למנהל היחידה בניית בסיס נתונים מעקב ובקרה על קידום החלטת ממשלה 	

אנא הדפיסו את הטבלה וסמנו את המשימות שביצעתם





קליטה ברשות

הסכם ההעסקה של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי המשאבים נקבע מול הרשות המקומית במסגרת חוזה עבודה. תנאי העסקה, כגון: ניידות, שעות נוספות וכוננות נקבעים מול הרשות המקומית. באחריות מנהל היחידה לדאוג לכך, שיש ברשותו חוזה העבודה חתום כמקובל ולוודא את שליחת המסמכים לרשות לפיתוח כלכלי במשרד לשוויון חברתי תוך שבועיים מכניסתו לתפקיד ולא יותר. בנוסף לאמור, בין הרשות המקומית למשרד לשוויון חברתי, קיים הסכם מוארך אשר מפרט את התקציב, האחריות, התוצרים והעלויות, התנהלות והתחייבות הרשות המקומית. אחד הסעיפים בהסכם זה קשור לחוזה העבודה של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים.

חוזה העסקה ותנאי עבודה

משתתפים:

מנהל היחידה | הממונה הישיר ברשות המקומית | המלווה האישי מטעם ג'וינט-אלכא.

פגישת התנעה משולשת

מטרות הפגישה:

- היכרות ותיאום צפיות ראשוני.
- הסבר על גזרות התפקיד של המשתתפים.
- קביעת צעדי המשך: קביעת ישיבת היכרות רשותית רחבה; המשך למידה בקורס הדיגיטלי.

פגישת ההתנעה המשולשת היא פגישה מצומצמת בין שלושה משתתפים (מנהל היחידה, המלווה מטעם ג'וינט-אלכא והממונה הבכיר ברשות המקומית). הפגישה נועדה להיכרות ראשונית, לתיאום ציפיות ולתחילת בניית יחסי אמון ועבודה. מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים יכיר את הדמויות שיהוו הכתובת הישירה עבורו לאורך כל תקופת ההשמה, הן בחניכה ובפיתוח המקצועי והן בחלוקת המשימות ובעבודה השוטפת.

הכנה לפגישה:

למנהל היחידה

לפני הפגישה המשולשת נדרש מנהל היחידה ללמוד את התפקיד באמצעות הקורס הדיגיטלי. חובה עליו לעבור לפחות על שני הפרקים הבאים לפני הפגישה:



פרק שני:

תיאור תפקיד מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי המשאבים

מסביר את עיקרי תפקיד, את המעגלים המשפיעים עליו, את התפתחות התפקיד ומפרט את תוכנית העבודה השנתית.

פרק ראשון:

על המיזם

מציג את מיזם מוארך: רקע למיזם, עיקרי המיזם וחשיפה לסיפורי הצלחה ולפרויקטים שבוצעו במסגרת המיזם.

פעילות הכנה למפגש

- הגדר לעצמך עם אילו תובנות/תחושות/ביצועים חשוב לך לצאת מהפגישה.
- חשוב כיצד תרצה להציג את עצמך ומה חשוב לך להגדיר בהקשר המשותף.
- חשוב על שניים-שלושה דברים שחשובים לך כדי שתהליך הקליטה ברשות יהיה מלמד, נעים, מוצלח ואפקטיבי.
- חשוב על שניים-שלושה דברים כדי שתהליכי הליווי וההכשרה יהיו מלמדים, אפקטיביים, נעימים ומוצלחים.
- מומלץ להציג למשתתפים מה אתה מצפה מעצמך ברמה האישית ומה אתה צריך מהמלווה/הממונה.
- כדי שתהליך תיאום הציפיות יהיה אפקטיבי אנחנו יוצאים מנקודת הנחה, שמנהל היחידה עומד במשימות הלמידה האישית, מבצע את המשימות המקצועיות בשטח ושומר על לוחות הזמנים שהוגדרו במסגרת ההכשרה/הליווי האישית.

פגישת התנעה רשותית

משתתפים:

- **מטעם הרשות:** ראש הרשות, המנכ"ל, הגזבר, כל מנהלי המחלקות הבכירים, נציגי החברה הכלכלית (אם קיימת).
- **מטעם המיזם:** נציג הרשות לפיתוח כלכלי במשרד לשוויון חברתי, מנהל המיזם, מנהל תוכניות מלווה, מנהלת ההכשרה, מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים.

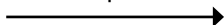
מטרות הפגישה

- היכרות ומיצוב ראשוני של מנהל היחידה מול הגורמים הבכירים ברשות.
- הסבר על מהות הפרויקט והצגת הגדרת התפקיד.
- הצגת תנאים להצלחה.
- הצגת הממונה ישיר של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים והמלווה מטעם המיזם מול כלל הגורמים.

ישיבת ההתנעה הרשותית נועדה למצב את מנהל היחידה מול הגורמים הבכירים ברשות המקומית, תוך הצגת המיזם, תפקיד מנהל היחידה והממונה הישיר מטעם הרשות. הישיבה נועדה, בין היתר, לתיאום ציפיות ולמענה על שאלות צוות הרשות בכל הנוגע לתפקידו של מנהל היחידה.

במהלך הישיבה צוות המיזם יציג את המעטפת המקצועית הניתנת למנהל היחידה במהלך כל תקופת ההשמה ואת תפקיד המלווה האישי גם בתור הכתובת הישירה של הרשות המקומית בכל הנדרש להצלחה בתפקיד. בנוסף לכך, יינתן הסבר על התמקמות מנהל היחידה מבחינת המבנה הארגוני בתוך הרשות והגורם הממונה עליו (הגזבר, המנכ"ל, ראש הרשות).

בהמהלך הפגישה יוצגו מפתחות ההצלחה של התפקיד ובין היתר, ייעשה תיאום ציפיות ראשוני. הישיבה הפורמלית תתנהל באופן פתוח ונגיש, המאפשר שאלות והבהרות בכל הנוגע לתפקידו של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים.



הכנה לפגישה:

למנהל היחידה:



ממנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים נדרשת שליטה בחומר הנלמד. לשם כך חובה עליו לעבור על הפרק שלישי בלומדה הדיגיטלית, שנושאו: המבנה השלטוני ויחסי הגומלין בין השלטון המקומי למרכזי. כמו כן, עליו לחשוב כיצד ירצה להציג את עצמו ומה חשוב לו להגדיר בהקשר הרשותי. ההמלצה היא להתייחס לניסיון תעסוקתי קודם, לחזון אישי ולפרט מדוע בחר לעבוד במגזר בציבורי ברשות X.

הכנה נוספת לפגישה כוללת לשדר לגורמים השונים, שאתה:

משרת ציבור, שחרט על דגלו מסירות, שוויוניות ואי-משוא פנים, מגלה אחריות ומחויבות,

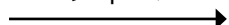
שקיפות, דוגמה אישית, מקצועיות ומצוינות

מומחה מקצועי בעל נכונות ללמידה מתמדת ולהרחבת הידיעות והתובנות

מומחה מנגנון עם ראייה מערכתית

ומוביל שינוי עם יכולת הבנה של חוקיות המציאות, רגישות לקצב העבודה במסגרת

הנסיבות, אמיץ ובעל סבלנות.





הכשרה בסיסית – קורס דיגיטלי

כאמור, עם כניסתו לתפקיד מתבקש מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים ללמוד באופן עצמאי על המיזם ועל התפקיד. זאת משום שהמיזם התפתח וגדל והרשויות קולטות את בעלי התפקידים במועדים שונים. כדי להבטיח בסיס מקצועי למנהל היחידה בכל עת, הועברה ההכשרה הפרונטלית להכשרה דיגיטלית באמצעות קורס אינטראקטיבי א-סינכרוני, המספק את הבסיס המקצועי לעולם הידע הרחב של פיתוח כלכלי ומיצוי משאבים.

הקורס יתבצע בלמידה עצמאית, כל אחד מתקדם בקצב שלו ובזמן שמתאים לו. משך הקורס בסך הכול הוא כ-15 שעות, ויש להשלים אותו בתוך חודש. ההמלצה היא להקדיש ללימודים כחמש שעות בשבוע, כלומר כשעה ביום. במהלך הקורס ישנם מספר מבחנים, שיש לעבור אותם בציון 80 ומעלה. ניתן לחזור על מבחן בהתאם לצורך.

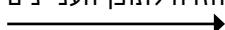
המלווה נוכח גם במערכת הלמידה, הוא יבדוק וייתן משוב על ביצוע המשימות הניתנות במהלך הקורס. כמו כן, ניתן להפנות אליו שאלות מקצועיות.

במהלך שלושת החודשים הראשונים, מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ומיצוי משאבים נדרש עבור על חלק מהפרקים לפני שהוא ניגש לביצוע המשימות שמפורטות בלוח שלעיל וזאת כדי להכין אותו לתפקידו בצורה מיטבית, לפי פרקי הזמן ולפי המשימה.

הקורס מחולק לשבעה פרקים, כאשר כל פרק מופיע בנפרד במערכת הלמידה, להלן טעימה מהסילבוס:

שם הפרק	הסבר
על מיזם מווארד	הפרק מתייחס לרקע למיזם, לעיקריו ולערכיו תוך צפייה בסיפורי הצלחה.
התפקיד: מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי המשאבים	עיקרי תפקיד, מעטפת הליווי, תוכנית העבודה השנתית.
מבנה שלטוני ויחסי גומלין	היכרות עם עבודת הממשלה והיחסים בין הממשלה לשלטון המקומי בהקשר לתפקיד של מנהל היחידה.
מיצוי משאבים	אתגרים וחסמים במיצוי משאבים, הזדמנויות.
פיתוח כלכלי	הבדל בין פיתוח כלכלי למיצוי משאבים, גישות, מודלים וזיהוי הזדמנויות.
כלים ושיטות עבודה	תהליך הכניסה לתפקיד, משימות בתחילת התפקיד, תוצרים וכלים.
סיכום	

להלן הקישור לקורס הדיגיטלי: <https://learn.mse.gov.il>



3

מיצוב ותיאום צפיות

כאמור, יכולתו של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים להביא לשיפור בנושאים אלה ברשות תלויה בבניית שותפויות בתוך הרשות המקומית, ביישוב עצמו וברמה הארצית אל מול משרדי הממשלה. לשם כך עליו לקיים תהליך למידה מתמיד של השחקנים והאירועים המתרחשים ביישוב ובאזור, של זיהוי המנהיגים ודמויות המפתח, השותפים האפשריים, ההזדמנויות והחסמים.

שלב ראשון בבניית הממשקים הוא בקביעת פגישות היכרות ותיאום צפיות מול השחקנים השונים. בשלושת החודשים הראשונים המיקוד יהיה בשחקנים בתוך הרשות המקומית ולאחר מכן עם שחקנים מרכזיים במחוז ובממשל, לפי הפירוט הבא.



טרם תיאום פגישות אלה, על מנהל היחידה לוודא שיש בידו את פרטי הקשר המדויקים של בעלי התפקיד שעימם בכוונתו להיפגש.

- חיזוק ההיכרות ופיתוח קשרים אישיים.
- העמקת הידע על תהליכי העבודה של מנהלי המחלקות/אנשי הממשל והמחוז.
- התחלת בניית יחסי עבודה.
- העמקת ההיכרות עם מאפיינים אישיים ומקצועיים של בעלי התפקידים.
- הנחת תשתית לבניית שותפויות עתידיות.

מטרות הפגישות

בפרק זה נציג למנהל היחידה מדריך כללי לניהול פגישות היכרות, שיכול לשמש אותו בעבודה מול כל גורם (אנשי הממשל והמחוז). בנוסף לאמור, יש הדגשים מיוחדים לניהול הפגישה עם מחלקת הגזברות ברשות היות ומדובר במחלקת-על, העוסקת בניהול המדיניות הכספית והתקציבית ברשות.

לפני קביעת הפגישות חשוב לעדכן את הממונה הישיר על תוכנית העבודה של מנהל היחידה, במיוחד בשלב ההיכרות ותיאום הצפיות ולבקש דגשים חשובים שעליו לדעת לפני הישיבות.

המדריך המלא לניהול פגישה

טרם הפגישה על מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולניהול משאבים לבדוק מספר תאריכים לפגישה אפשרית, לשלוח זימון ליומן ולבצע את הפעולות הבאות:

- **טרם הפגישה**
- **להגדיר את מטרת הפגישה:** היכרות אישית ומקצועית עם מנהל המחלקה, עם התחומים העיקריים שבהם המחלקה עוסקת, מחשבות ויעדים לעתיד.
- **לקבוע מי המשתתפים שייקחו חלק בפגישה:** יש לשאול: האם תרצה שעוד מישהו ישתתף בפגישה מלבד מנהל/ת המחלקה?
- **לקבוע את מסגרת הזמן:** שעה (המסר הוא: ענייניות, שמירה על מיקוד).
- **לבקש לעדכן מראש בכל הנוגע לשינויים** (המסר הוא: מקצועיות, הזמן יקר לא מבטלים באותו יום, אלא אם כן יש עניין חשוב בעל קדימות).
- **להגיע לפגישה עם מחברת וכלי כתיבה,** לתעד, להקשיב ולשאול (המסר: מקצועיות, עקביות, נכונות למידה ואחריות).

- **נקודות חשובות למהלך הפגישה**
- יש לציין בפתיחה שזהו סבב היכרות עם מנהלי המחלקות כדי לבנות את התוכנית האסטרטגית של הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים. זה הזמן ללמוד על התחום ועל הרשות.
- יש לברר על הביוגרפיה של מנהל המחלקה, ללמוד מהדרך שעשה.
- הצגה עצמית מקצועית קצרה מאוד (לבחור שלוש נקודות מרכזיות שרוצים לשתף בהן. יש לזכור שכלפי כל בעל תפקיד חדש שנכנס לרשות קיימת חשדנות, אך גם רצון ליצור קואליציה).

במסגרת ההצגה העצמית חשוב לציין את הגדרת התפקיד ולהדגיש שהתפקיד נקבע במסגרת החלטת ממשלה ושלבעל התפקיד תחום אחריות נוסף של תכלול החלטת ממשלה 550.

להלן ההגדרה הפורמלית של תפקיד מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ומיצוי משאבים:

- סיוע לגורמי המקצוע במיצוי תקציבי מדינה, לרבות תקציבים הנובעים מהחלטות ובתהליך יישומן.
- סיוע בהרחבת הפוטנציאל הכלכלי של הרשות וחיזוק יכולותיה למיצוי משאבים, הגדלת הכנסות וניהול אפקטיבי ויעיל של ההוצאות, לצד קידום מהלכים לפיתוח מנועי צמיחה של הרשות.
- קידום וייעול פעילות הרשות המקומית בתחום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים.
- פיתוח תפיסה של כלכלה מקומית וטיפוח קשרי הרשות עם המגזר העסקי ביישוב. שילוב התפיסה של פיתוח כלכלי אזורי ברשות המקומית.

בעת ההצגה העצמית יש לשמור על צניעות ומקצועיות.

- הנושאים שחשוב לדבר עליהם בפגישה: קודם כל להכיר את מנהל המחלקה (ואנשי הצוות אם הם נוכחים), את תחומי העשייה המרכזיים, תוכנית עבודה מחלקתית, ההצלחות של המחלקה, מחשבות ויעדים לעתיד, החיבור והממשק בין המחלקה לתחום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים.
- הקשבה למנהל המחלקה: זה הזמן להקשיב, להכיר, ללמוד ממנהל המחלקה על המחלקה שהוא מנהל.

בפגישה עם מנהל המחלקה

- שאלות שמנהל היחידה יכול לשאול את מנהל המחלקה
 - אשמח לשמוע על הצלחות שהובלת בתחום? (האם יש אתגרים שאתה מסמן שחשוב שאכיר או האם יש מקומות שאתה מסמן כמקומות לשיפור בשנה הבאה).
 - איזה בעלי תפקידים חשוב להכיר במחלקה שלך?
 - לאיזה מהם כדאי להתחבר לטובת קידום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים?
 - כדי להגדיל את התקציב שלך במחלקה – מה אתה צריך?
 - היכן אתה רואה את הממשק בינך כמנהל מחלקה לביני כמנהל היחידה?
 - מהם כלי העבודה השוטפים שאתה מציע, שיהיה לך נוח שנתנהל בהם (דוא"ל, ווטסאפ, טלפון)?

אם חל שינוי או אם נבצר ממנהל היחידה לקיים את הישיבה עליו להודיע על כך מראש לגורם הבכיר שאתו נקבעה הפגישה וגם לממונה הישיר ולמזכירת המחלקה הרלוונטית.

אחת המחלקות החשובות שמנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים יהיה צריך לעבוד עימה בשיתוף פעולה היא הגזברות.

מחלקת הגזברות היא מחלקת ליבה, מחלקת-על, שומרת הסף של תקציב הרשות המקומית והכיוונים של הפיתוח הכלכלי (למרות היותה מחלקה דומיננטית וחשובה ברשות – היא מחלקה של תהליך ותכנון).

הגזבר הוא הסמכות העליונה של הרשות בענייני כספים, אחראי על גיבוש המדיניות הפיננסית של הרשות. בדרך כלל תחתיו נמצאות תתי-מחלקות, כגון: כספים, חשבות שכר ומשאבי אנוש. הוא פועל מטעם חוק ולכן יש לו מנדט חוקי וסמכות חתימה.

בפגישה עם הגזבר

בשיחה עם הגזבר חשוב לשמור על סדר ההכנות והשאלות המופיעות לעיל ולשים דגש מיוחד להיכרות עם מסגרת התקציב של הרשות והחלוקה בין המחלקות (את הנתונים על כך אפשר לקחת מאתר המועצה או מאתר הלמ"ס).

- אמירות חשובות שכדאי למנהל היחידה לציין בעת פגישה עם הגזבר:
 - מחלקת הגזברות היא ציר מרכזי להעברת מידע ושיתוף פעולה לטובת הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים.
 - הנושאים שחשוב שנדבר עליהם בפגישה: היכרות עם מנהל המחלקה ואנשי הצוות (אם הם נוכחים), היכרות עם תחומי העשייה המרכזיים, ההצלחות של המחלקה, מחשבות ויעדים לעתיד, מנגנון העבודה לתקצוב מחלקות הרשות ותוכניות עבודה רשותיות. חשוב לזכור כי עיקר הפגישה הוא החיבור/הממשק בין המחלקה לפיתוח כלכלי ומיצוי משאבים. לשם כך, רצוי שבפגישה מנהל היחידה יברר וישאל לגבי:
 - נתונים – תקציב רגיל, תקציב בלתי רגיל, גרעון אם יש, חשב מלווה.
 - האם יש בעלי תפקיד של מיצוי משאבים ברשות?
 - איך התנהל ריכוז ה"קולות קוראים"? איך הגזבר רואה את התהליך של ריכוז ה"קולות קוראים"?
 - האם יש צוערים לשלטון המקומי כיום (או היו בעבר)? האם הם מעורבים? מה מידת המעורבות שלהם בתחום הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים?
 - איך רואה הגזבר את תפקיד הפיתוח הכלכלי ומיצוי המשאבים מול המחלקות האחרות?
 - איך הוא רואה את העבודה המשותפת בין הגזברות למנהל היחידה לפיתוח כלכלי ומיצוי משאבים? (האם יש למנהל היחידה נגישות למערכת המרכב"ה, למשל?)
 - הקשבה לגזבר: זה הזמן להקשיב, להכיר, ללמוד מהגזבר עליו ועל המחלקה שהוא מנהל.

סיימתם את הפגישות עם כלל מנהלי המחלקות? מוזמנים לשתף כאן את מפת השחקנים בתוך הרשות, המחוז והממשל.

תפקיד	שם	טלפון	מייל

שחקנים ברשות

תפקידי מפתח ברשות

שחקנים במחוז

שחקנים בממשלה

אנא הדפיסו את הטבלה ורשמו את השחקנים שזיהיתם



4

שגרות עבודה וכלים למיצוי משאבים: משימות ותוצרים

בסעיף זה ריכזנו את המשימות הנדרשות ממנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים לבניית תשתית עבודה מקצועית. **תוצרי משימות אלה הם חלק משמעותי משגרות העבודה המקצועיות של מנהל היחידה**, שיאפשרו לו למלא את תפקידו בצורה מיטבית ובהתאם למטרות הרשות המקומית וליעדיה.

בעת ביצוע המשימות המפורטות, מנהל היחידה מתבקש לעמוד בלוחות הזמנים המצוינים כדי למקסם את פוטנציאל הלמידה שלו בשלושת החודשים הראשונים. כמפורט, חלה עליו חובת דיווח במסגרת ההסכם בין המשרד לשוויון חברתי לבין הרשויות. תשלום שכרו של מנהל היחידה יאושר לאחר ביצוע הפעולות המפורטות ואישורן על ידי המשרד לשוויון חברתי.

הלוח שלהלן מפרט את התוצרים, הסברים, אופן ההגשה ומועדי ההגשה ומנגיש טמפלט לשימוש של מנהל היחידה.

שם התוצר	הסבר	אופן ההגשה	מועד ההגשה	טמפלט
תוכנית עבודה שנתית של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולגיוס משאבים	<p>תוכנית העבודה משתנה מרשות לרשות ומותאמת לפי הצרכים ומאפייני הרשות. התוכנית מתעדכנת כל שנה ומאפשרת מעקב אחרי המשימות השנתיות, תוך כדי עבודה מבוססת חזון ומטרות-על של:</p> <ol style="list-style-type: none"> יישום ומיצוי המשאבים הקיימים והפוטנציאליים. בניית מנגנוני עבודה רשתיים. חיזוק ובניית שיתופי פעולה מקומיים ואזוריים. קידום תוכנית פיתוח כלכלי, הכוללת מנועי צמיחה כלכליים יישוביים ואזוריים. 	<p>יש לשלוח למלווה האישי ולרכזת המיזם. להעלות לפורטל ספקים בזמן הדיווח.</p>	<p>ינואר-פברואר בכל שנה. כמו כן, יש לצרף את התוכנית לדיווח של הרבעון הראשון של השנה.</p>	<p>קישור לטמפלט מוצע</p>

<p>פורמט מוצע למיפוי צרכים של הרשות המקומית. פורמט מומלץ לשימוש מנהלי יחידות ותיקים (שנה בתפקיד).</p> <p>פורמט מיפוי רשותי - למנהלי יחידות חדשים.</p>	<p>מרץ-אפריל, לצרפו יחד עם הדיווח של הרבעון השני של השנה.</p>	<p>יש לשלוח למלווה האישי ולרכזת המיזם. להעלות לפורטל ספקים בזמן הדיווח.</p>	<p>כלי המיפוי הרשותי הוא הכלי הרלוונטי למנהלי היחידות החדשים ומסייע להם לאסוף נתונים הקשורים לרשות המקומית ולהעמיק למידה במנועי חיפוש רלוונטיים לעולם המוניציפלי.</p>	<p>מיפוי רשותי למנהלי היחידות החדשים בלבד</p>
<p>קישור לכלי המאחד</p>	<p>אוקטובר-נובמבר, לצרפו יחד עם דיווח של הרבעון השלישי של השנה.</p>	<p>יש לשלוח למלווה האישי ולרכזת המיזם. להעלות לפורטל ספקים בזמן הדיווח.</p>	<p>להערכת מנהל היחידה את השינוי המתחולל ברשות בנוגע לתרבות הארגונית ולשגרות העבודה של הרשות בפיתוח כלכלי ובמיצוי משאבים.</p>	<p>כלי מאוחד</p>
<p>דוגמא לדוח מצב בקשות מהמרכב"ה</p>	<p>דצמבר, יוגש יחד עם הדיווח לרבעון הרביעי של השנה.</p>	<p>יש לשלוח למלווה האישי ולרכזת המיזם. להעלות לפורטל ספקים בזמן הדיווח. לשלוח לטאסק (חברת הבקרה).</p>	<p>דוח מרכב"ה.</p>	<p>דוח מצב בקשות/ מיצוי תקציבים</p>

אנא הדפיסו את הטבלה וסמנו את המשימות שמילאתם



הצוות הניסיון וטיפים להצלחה

נעים להכיר צוות המיזם



לירון שוסטמן
מנהלת מיזם מוארד,
אלכא ג'וינט



בדיע ח'וריה
מנהל מיזם מוארד, הרשות
לפיתוח כלכלי של המיעוטים,
המשרד לשוויון חברתי



סלימה מוסטפא סלימאן
מנהלת אגף בכיר, הרשות
לפיתוח כלכלי של המיעוטים,
המשרד לשוויון חברתי.



ח'אולה ריחאני
מנהלת תוכניות, מיזם
מוארד, אלכא ג'וינט



סרגיי ניימן
מנהל תכניות, תחום מיצוי
משאבים, אלכא ג'וינט



רובא סאלם ג'בור
מנהלת תוכניות, מיזם
מוארד, אלכא ג'וינט



רולא זיאדנה מחאמיד
רכזת מיזם מוארד,
אלכא ג'וינט



גיא להב
מנהל תוכניות, מיזם מוארד,
אלכא ג'וינט



עיסאם חג'אג'רה
מנהל תוכניות, מיזם מוארד,
אלכא ג'וינט



לעולם אל תטילו ספק בכך שקבוצה קטנה של אזרחים מודאגים ואכפתיים יכולה לשנות את העולם; זה הדבר היחיד שאי פעם הביא לשינוי

| מרגרט מיד

מדריך זה הוא תוצר ידע מלמידת מהות ותפיסת התפקיד של מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים וישמש את מנהלי ומנהלות היחידות בהמשך העבודה כמקור ללמידה, יהדהד את עקרונות התפקיד ומרכיביו ואת מהות המיזם וחשיבותו. המדריך מספק כלים והדרכה לבניית תשתיות וממשקים מקצועיים בתחילת הדרך המקצועית בתפקיד והוא מסייע למיצוב התפקיד בתוך הרשות המקומית ומחוצה לה, תוך כדי מתן משימות למידה ומשימות פרקטיות לביצוע.

לקראת סיום, נביא לפניכם עצות אחדות שנאספו ממנהלי פיתוח כלכלי ומיצוי משאבים ותיקים בתפקיד. התובנות שלהם נרכשו מתוך ניסיונם בעבודה דומה ובארגונים אחרים ואין לנו ספק שיביאו תועלת למנהלים החדשים. חשוב לציין, שלרשות מנהלי היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי המשאבים, עומדת קהילת עמיתים מקצועית אשר מהווה עוגן מרכזי ללמידה הדדית ולתמיכה. חבריה נפגשים באופן פרונטלי סדיר במהלך ימי קהילה והכשרות ארציות. בנוסף, קהילת מוארד פעילה בכמה ערוצים:



ערוץ ווטסאפ ייעודי
"מיזם מוארד"



קבוצת פייסבוק
נהר نهر



אתר אינטרנט למיזם

להצטרפות לערוצי הקהילה הנכם מוזמנים להקליק על האייקונים



הטיפים שלנו

מקבץ עצות מהוותיקים

שים את עצמך במקום האחר כדי להבין את המניע להתנהגויות שלו, במיוחד בזירת עבודה פוליטית

| **איה נסאר**, מנהלת היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, מועצה מקומית משהד

נסי לזהות ולהתחבר לצורך של הצד השני ולסייע במתן מענה לצורך שמעסיק אותו. כאשר הצד השני יראה שאת מבינה אותו ותורמת לצרכים שלו הוא יתחיל להקשיב להצעות הפיתוח והטיוב שלך וייתן בך אמון.

| **עמאד מלחם**, מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, מועצה מקומית עארה ערערה

שמור תמיד על המקצועיות והייחודיות שלך ברשות. אתה כן שונה מרגע שנבחרת למלא תפקיד זה. אל תלך עם הזרם, למרות שהם הרוב. תתנגד אם צריך, תביע עמדה שונה, אם אתה מרגיש שזה נכון. מי שמנצח הוא מי ששומר על הייחודיות והמקצועיות שלו.

| **אנסאם חג'אג'רה**, מנהלת היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, מועצה מקומית כעביה טבאש חג'אג'רה

עקביות היא סוד ההצלחה. תעד הכול והיי פתוחה ללמוד מטעויות.

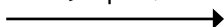
| **רנא יוסף שדאפנה**, מנהלת היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, מועצה מקומית דבוריה

שיתוף הפעולה בתוך הארגון ויצירת תרבות ארגונית יעילה ופרודוקטיבית מהווים בסיס לכל התחלה והדרך לכל הצלחה... חייבים לחפש את הכלים והאמצעים האפשריים כדי לייצור עבודה בהרמוניה מכוונת מטרה.

| **זיאד כבהה**, מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, מועצה מקומית בסמ"ה

תעבדו מתוך סבלנות והקשבה לאחר, תוך צניעות ודיבור בגובה העיניים. זכרו, הצלחה ברשויות מחייבת בניית שותפויות ורתימת שחקנים לשיתוף פעולה ולמעקב מתמיד אחרי ביצוע המשימות. לבעל תפקיד חדש אני ממליץ לתעד הכול ולבנות טבלת משימות אישיות. תשתמשו במעטפת המיזם, תמיד אפשר להסתייע במלווה האישי. ההשתתפות במפגשי הלמידה יפתחו את הראש שלכם לכיווני חשיבה חדשים. נצלו את למידת עמיתים.

| **זידאן בדראן**, מנהל היחידה לפיתוח כלכלי ולמיצוי משאבים, עיריית אום אלפחם





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.

פיתוח ידע וכתיבה: רובא סאלם ג'בור

ליווי ויעוץ: ח'אולה ריחאני, יוני בן פדי, סרגיי ניימן

שבט תשפ"ד | ינואר 2024
