

מיצוי משאבים וניהול אזורי

סקירה עולמית לפתרונות וכלי מדיניות



ינואר 2017

תוכן עניינים

2.....	מבוא
3.....	סקוטלנד
3.....	ממשלת סקוטלנד
4.....	הארגון לשיפור השירות המקומי – The Improvement Service
7.....	אמנת הרשויות המקומיות בסקוטלנד
8.....	צוות רכש משותף לרשויות מקומיות בצפון סקוטלנד
9.....	ועדות תכנון קהילתי משותף
10.....	סיכום מדינת סקוטלנד
11.....	אנגליה
11.....	רקע
12.....	המכון לממשל – Institute for Government
16.....	Cooperative Councils Innovation Network
16.....	Idox Group Grant Finder
16.....	ארגון ה-LGA (Local Government Association)
18.....	שותפות ליוזמות מקומיות (LEP) Local Enterprise Partnership
20.....	Centre For Cities
21.....	סיכום מדינת אנגליה
22.....	ארצות הברית
22.....	רקע
22.....	California Forward (CA FWD)
23.....	המכון לממשל מקומי – Institute for Local Government
24.....	GovLeaders
25.....	International City/County Management Association (ICMA)
25.....	אוניברסיטת California State
25.....	West Virginia University – Institute for Public Affairs
26.....	סיכום ארצות הברית
27.....	ניו זילנד
27.....	ממשלת ניו זילנד
28.....	Local Governments New Zealand (LGNZ)
30.....	סיכום מדינת ניו זילנד
31.....	ממשלת קנדה
31.....	ממשלת גרמניה
31.....	סיכום מדינות קנדה וגרמניה

מבוא

סקירה עולמית זו נעשתה עבור מכון אלכא למנהיגות וממשל, במסגרת תהליך אסטרטגי שהמכון עובר בשנה האחרונה ובו מתגבש, בין היתר, תחום פעילות חדש של מיצוי משאבים ממשלתיים עבור הרשויות המקומיות בישראל.

הסקירה מציגה סל פתרונות ממגוון נרחב של ארגונים ומדינות. כל פרק מציג מדינה, ובה דגימה של מגוון ארגונים מכלל המגזרים (העסקי, הציבורי והאזרחי). בכל ארגון מוצגים המנגנונים והכלים שפותחו על ידי אותו ארגון לעבר קידום התחום של מיצוי המשאבים.

מטרות הסקירה הן: (1) להוות בנצ'מארק לנושא מיצוי משאבים בעולם; (2) להכיר ולהבין את התהליכים והרפורמות שנעשו במדינות אחרות על מנת לקדם את הנושא; (3) להציג את האתגרים וההתמודדויות עם אותם אתגרים שהתרחשו במדינות אחרות; (4) לסקור רעיונות רלוונטיים שיכולים לסייע בבניית הפתרונות הייעודיים לישראל בהקשר של מיצוי משאבים.

מטרות אלו נועדו, בסופו של דבר, לסייע למכון בתהליך העיצוב והחשיבה לקידום מיצוי משאבים, תוך התאמת הרעיונות המוצגים בסקירה למאפיינים הייחודיים בישראל.

קריאה מהנה!

סקוטלנד

ממשלת סקוטלנד

בשנת 2003 ממשלת סקוטלנד חוקקה את חוק הרשויות המקומיות (Local Government in Scotland Act 2003). חוק זה מאפשר לרשויות יותר כוח לקדם ולנצל יותר משאבים שיקדמו את איכות חיי התושבים, כמו גם הגדלת התקציבים והמענקים לרשויות המקומיות. בין היתר, החוק מקדם שיתוף פעולה בין הרשויות על ידי הקמת גופים שונים שיסייעו בקידום הרשויות. בעקבות התהליך האסטרטגי שעברה סקוטלנד, התפתחו בשנים האחרונות מספר כלים וגופים לקידום ההתנהלות ומיצוי המשאבים של הרשויות המקומיות במגוון כיוונים.

מנגנונים ממשלתיים

ייעוץ לעבודה עם כספי-ציבור – במסגרת משותפת של הארגון לשיפור השירות המקומי (IS), הממשלה הסקוטית, והארגון לסיוע משפטי הסקוטי, פותחה מסגרת עבודה שמטרתה למקסם את היעילות של עובדי הציבור מול תהליכים כספיים וספקי שירות לייעוץ כספי. תהליך הטמעת העבודה כוללת כנסי חשיפה, סדנאות וקבוצות מיקוד, וגם סיוע מפורט למועצות ולבעלי העניין שלהן בסוגיות ספציפיות. בנוסף, ניתן לחלוק מידע וללמוד מדוגמאות טובות באמצעות אתר מרכז הידע הארגון הלאומי לייעוץ כספי.¹

שולחן עגול לשיפור שיתוף הפעולה בין השלטון המרכזי, המקומי והמגזר העסקי – הממשלה, בהובלת השר לענייני דיור ושלטון מקומי מארגנת שולחנות עגולים לסדרת דיונים אודות שיתוף פעולה בין השלטונות ובין המגזרים. אל שולחן הדיון מוזמנים נציגים מכל המגזרים כאשר הדיון נועד ליצור מדיניות מוסכמת אודות שיתופי הפעולה השונים. כך למשל, השולחן העגול שהתרחש בסוף אוקטובר 2016 עמד בסימן השאלה כיצד לפתח שיטות ממשק בין המגזרים על מנת לשפר את שיטות השירות הציבורי והרכש הציבורי לטובת התושבים.

מנגנוני חשיפה דיגיטליים למיצוי משאבים

פורטל Tellmesotland – מרכז מידע על הודעות לציבור על תכנון ורישוי, עבודות תשתית ועוד (כולל התרעות ל-SMS ולדואר האלקטרוני של הרשומים לשירות).

¹ לקריאה וצפייה בכנס החשיפה בנושא שיפור שירותי ייעוץ כספי שנערך באפריל 2016 לחצו [כאן](#).

הארגון לשיפור השירות המקומי – The Improvement Service²

ארגון זה מסייע לרשויות המקומיות בסקוטלנד לשפר את יכולותיהן במתן השירות ובמיצוי המשאבים הקיימים לרשותן, לטובת הקהילות המקומיות. בין אלו ניתן למנות פיתוח מנהיגות מקומית, חיזוק משילות מקומית, אספקת שירותים ברמה גבוהה, יעילה ואיכותית. הארגון לשיפור השירות מסייע לרשויות באמצעות הכשרות, ידע ובנייה של תכניות אסטרטגיות לפיתוח: זיהוי האתגרים שאיתם יתמודדו, האופן שבו יש לייצר משאבים, הבקרה על תהליכי העבודה, מיפוי של השותפים הפוטנציאליים לתהליך, ומגוון שירותים למעקב אחר תפוקות למיצוי משאבי הרשות.

מנגנוני הכשרה ליישום החלטות ממשלה ברשות

קורס והכשרה לנבחרי ציבור (Elected Member Masterclass Program) – הארגון מעניק קורס שנועד לפתח אצל נבחרי הציבור את המידע, הידע והיכולות להתמודד עם סוגיות מול הממשלה הסקוטית מחד ומול התושבים מאידך. הקורס משלב בין לימוד נושאי ולימוד הכשרתי. כך למשל, התכנייה של הקורס לשנים 2015-16 כוללת מפגשים בנושאים כגון: תקצוב השתתפותי, למידה ממקרי בוחן (בנצ'מרקינג), כיצד להבין טוב יותר מהם הנושאים שהתושבים מתמודדים איתם, שיפור התנהלות כספית, שיפור מיצוי משאבים כלכליים, הקניית יכולות התנהלות במדיה האישית והחברתית, והתפקיד של המגזר השלישי בשירותים לילד.

Access 2 Learning – פלטפורמה אלקטרונית חנימית למקורות מידע ולימודים ייעודיים לרשויות מקומיות ולשותפים לשלטון המקומי מהמגזר הציבורי והמגזר השלישי. מטרת הפלטפורמה היא ללמד ולפתח את היכולות והידע של מנהלים וצוותי השלטון המקומי. הפלטפורמה מספקת גם הכשרות לצוותים בין-מגזריים הפועלים לצורך הכשרה ספציפית. דוגמאות לנושאים המוצעים: מנהיגות וניהול, ניהול פיננסי, רפורמת הרווחה הממשלתית, בריאות ואיכות חיים ועוד.

כלי מדידה לשביעות רצון לקוחות של השלטון המקומי – מעוצב כסטנדרט אחיד ברמה הלאומית כדי להעריך את איכות השירותים שהשלטון מעניק. הכלי הינו שאלון האומד 5 מדדים לקביעת רמת שביעות הרצון, ומועבר בצורת סקרים טלפוניים, ברשת, או בפגישות אישיות. הפעלת הכלי היא קלה ליישום, עקבית, מאפשרת להשתמש בבנצ'מארקים באופן

² לאתר הארגון לחצו [כאן](#)

אפקטיבי, ובעל עלות תועלת חיובית. יצירת הכלי נעשתה בשיתוף של הממשלה הסקוטית, ארגונים אזרחיים (IS) וחברות מומחיות בשירות לקוחות.

[מדריך לשיפור הפיתוח הכלכלי ברשות המקומית](#) – לאור אתגרי הקצאות ומיצוי משאבים כלכליים במגזר הציבורי, הצורך להשיג ערך לכסף המושקע ולתוצאות יעילות ומקיימות הולך וגדל. במציאות של קיצוצים ותחרות על משאבים כלכליים, ההבנה כיצד להשקיע את המשאבים לטובת פיתוח כלכלי הולכת ומקבלת משנה תוקף. לכן, מטרת המדריך היא לספק למועצות: דוגמאות יישום מוצלחות, לקדם שיתופי פעולה, לדעת איך למדוד את התפקוד הכללי של הרשות בנושאים כלכליים, להשוות את התפוקה לבנצ'מארקים נוספים ולזהות צעדים פרקטיים שיחזקו את הצמיחה והתפוקה של הרשות המקומית.

[אינדיקטור לפיתוח כלכלי](#) – הכלי מכון באופן ממוקד את נבחרי הציבור כיצד למדוד ההשפעה הכלכלית של המועצה, להשוות את מצבה הנוכחי ולתכנן את הצעדים הכלכליים המושכלים ביותר שיאפשרו מיצוי מקסימלי של המשאבים וההזדמנויות שלרשותם בעתיד. הוא כולל גם קובץ אקסל ובו רשימה של פעולות שיש לבצע כדי להוציא את התהליך לפועל. האינדיקטור נוסד מעבודה משותפת של נציגי רשויות מקומיות מכל המדינה ואנשי מקצוע בתחום הכלכלי.³

[מסגרת עבודה לשיפור השירות הציבורי](#) – אינדיקטור הלוקח מדדים עצמיים בכדי למדוד את הפעילות והעבודה של השלטונות על עצמם. בעזרת צוות המסביר ומספק תמיכה לתהליך, התכנית מייצרת בסופו של דבר מדדים לעובדי המועצה המקומית. כך המועצה מקבלת למעשה מראה המספקת לנבחרי הציבור תמונה ברורה של איפה היא חזקה ואיפה חלשה, אילו משאבים יש בידי הרשות וכיצד ניתן להרחיב ולמצות טוב יותר את המשאבים הקיימים, ומייצרת מסגרת ארגונית של מצוינות ושל רצון לשיפור. האינדיקטור צבר הרבה משובים חיוביים ותחושות הצלחה מצד העובדים בשלטונות המקומיים שעברו את התהליך.

[אתר בנצ'מארק של השלטונות המקומיים בסקוטלנד](#) – האתר מאגד מגוון רחב של מידע אודות האופן שבו שלטונות מקומיים פועלים לשיפור השירות ומיצוי המשאבים המקומיים, כולל העלויות של השירותים ועד כמה התושבים מרוצים מאספקת השירות. האתר מבסס

³ לקריאה נוספת לחצו [כאן](#).

את הידע המוצלח שנערך במקום אחד לטובת אימוצו במקומות אחרים ובכך מלמד ומתמרץ שלטונות מקומיים נוספים להשתפר ולשפר את השירות המקומי שלהם.

מנגנוני הכשרות מובילים ליישום החלטות ממשלה

מסגרת מקצועית לנבחר ציבור מקומיים (Continuous Professional Development Framework)

– המסגרת בנויה כפורטל אישי לנבחר השלטון המקומי שבו הוא יכול להכניס מידע באופן עצמאי או לקבל פידבק חיצוני, כאשר בסוף התהליך נבחר הציבור מקבל דוח המספק את החזקות והחולשות של האזור. לאחר מכן יש פגישת ייעוץ לביסוס תכנית פיתוח אזורית.

חוברות להקניית ידע, מידע וגיוס משאבים לנבחר ציבור – יחד עם הרשויות המקומיות,

הארגון מפיק בכל שנה סדרה של 10 חוברות מידע המיועדות לנבחר הציבור. אלו נועדו לספק לחברי המועצה מידע, תמיכה והנחייה כדי לסייע להם למצות את תפקידם בצורה הטובה ביותר. החוברות מכסות מגוון נושאים: למה לצפות בשבועות הראשונים במשרד, הסבר על התפקידים והאחריות, מערכת היחסים עם השלטונות האחרים, עם התושבים, הסבר על המשילות במדינה, ועוד. כל אחת מ-32 הרשויות המקומיות בסקוטלנד מקבלת גרסה אישית של החוברות, כאשר הגרסה הגנרית מסופקת לקהל הרחב באתר. כך למשל חוברת מספר 7, המסבירה על המשילות של סקוטלנד, מספקת תכנים כגון: מערכת היחסים של השלטון המקומי עם גורמי ממשלה אחרים, הייצוגיות הלאומית של השלטון המקומי וארגונים לשיפור השלטון המקומי, תהליכי ביקורת ובדיקות, היחסים עם נציגי תלונות הציבור, וכדומה.

סדרת כתבי תדריך לנבחר ציבור – אלו מסמכים שנועדו לספק לנבחר הציבור את המידע

העדכני ביותר של נושאי מפתח שאיתם רשויות מקומיות מתמודדות. חלק מכתבי התדריך נכתבים על ידי ארגון ה-IS וחלק על ידי גופים חיצוניים רלוונטיים אחרים. בין היתר, ניתן למצוא חוברות תדריך בנושאים כגון: נציב תלונות הציבור, רפורמת הרווחה שהמדינה הכניסה בארבע השנים האחרונות, מהו ייעוץ חיצוני, תקצוב השתתפותי, פיתוח מקומי בר-קיימא, ועוד. בשונה מהחוברות הקודמות, מסמכים אלו עוסקים בידע ספציפי, ללא התאמה אישית לרשות וכתובתם נערכה על ידי מגוון רחב יותר של גורמים.

[קורסים והכשרה לשיפור איכות השירות הציבורי](#) – קורס אונליין לכל עובד ציבור ברמה המקומית. הקורס פותח על ידי ועדה משותפת של רשויות מקומיות ומטרתו לשפר את השירות לתושבים.

[דף אירועים באתר של הארגון הלאומי לשיפור השירות המקומי](#) – הארגון מארגן ומשתף את מגוון האירועים הרלוונטיים לרשויות המקומיות. חלק מהאירועים מיועדים לחשוף את עובדי הציבור מהשלטון המקומי והמרכזי למגוון נושאים מרכזיים של מיצוי משאבים, של ניהול כלכלי, אירועים החושפים תהליכי התייעלות שקרו בשנה האחרונה ועוד. חלק מהאירועים ספציפיים יוצר להקניית ידע.

מנגנוני חשיפה דיגיטליים למיצוי משאבים
[מערכת מידע דינמית](#) – המרכזת מידע חיוני על הרווחה, החלטות ממשלה ברמה הפנים ארצית, איסורים וחקיקה, מידע סטטיסטי על תעסוקה, דיור וכדומה.
[כלי מיפוי אינטראקטיבי](#) – המספק מידע חיוני אודות השכונות השונות בכל רשות בסקוטלנד (כולל דיור, בריאות, סביבה ועוד).

אמנת הרשויות המקומיות בסקוטלנד

⁴The Convention of Scottish Local Authorities (COSLA)

האמנה היא למעשה הארגון הלאומי של 28 מתוך 32 המועצות המקומיות של סקוטלנד.⁵ הארגון משמש כקול המייצג של 28 הרשויות אל מול הפעילות הממשלתית. האמנה נוסדה כבר בשנת 1975, ומטרתה לקדם את תפקיד השלטון המקומי וסמכויותיו, לשפר את השירותים המקומיים, לפתח מנהיגות אחריות מקומית. כמו כן, הארגון הוא הגוף המגשר אל מול הממשלה והפרלמנט הסקוטיים, על מנת להשפיע על היבטי המדיניות הציבורית בנושאים המקומיים.

מנגנונים בין רשותיים

[נציגות הרשויות מול הממשלה](#) – מכיוון שבארגון מבינים בצורה עמוקה יותר את צרכי השלטונות המקומיים החברים בה, הארגון הוא המנגנון דרכו מעבירים את המסרים הנחוצים ביותר לשלטון המרכזי ולפרלמנט ובו בזמן לדרוש את המשאבים הנכונים.

⁴ לאתר COSLA לחצו כאן

⁵ בשנת 2015, 4 רשויות מקומיות עזבו את COSLA והקימו ארגון חדש, [שותפות הרשויות המקומיות הסקוטי - Scottish Local Government Partnership \(SLGP\)](#), שמספק להם ייצוג וקול בשלטון המרכזי ודואג לזכויות העובדים.

מנגנון התארגנות – הארגון מהווה את ארגון העובדים של הרשויות המקומיות החברות בו ולכן פועל גם לקידום זכויותיהם של העובדים בשלטון המקומי. בעקבות הרפורמה שעברה סקוטלנד בשנים האחרונות, הארגון מקבל משנה תוקף לפעילויותיו, המתבטא בלובי חזק יותר, פעילות מקצועית יותר ומיצוי תקציבי בשלטונות המקומיים.

צוות רכש משותף לרשויות מקומיות בצפון סקוטלנד

בסוף חודש אוקטובר 2016, שלוש רשויות בצפון סקוטלנד (אברדין סיטי, אברדינשייר והיילנד) [סיכמו על חיבור תקציבי לתהליכי רכש ציבורי](#). שלוש הרשויות הקימו צוות משותף שיקבע את הסדרי הרכש בכל אחת מהרשויות, לפי הצרכים השונים של כל רשות והצרכים שיכולים להיות משותפים לרשויות. כך נוצר יתרון לגודל, ותקציב הרכש המשותף יהיה קרוב למיליארד ליש"ט. יתרון מרכזי נוסף לצוות החדש הוא שיתוף הידע העירוני של כל אחת מהרשויות, כך שניסיון של רשות אחת מסייע לאחרת.

מנגנונים בין רשויות

מנגנון בקרה ויישום – ההסכם בין הרשויות כולל בקרה על האפקטיביות של ההסדר, הכולל מדדי תפוקה של נושאים מרכזיים כגון: אחוז ההוצאה על עסקים מקומיים, חוזים עם קהילות מקומיות, התייעלות כלכלית בניהול התקציבי, הוצאות במסגרת חזית וחץ חזית ועוד. הצוות מייצר מנגנון המחזק את כוח הקנייה של שלושת הרשויות אל מול מכרזים ממשלתיים.

מנגנון מומחיות – שיתוף הפעולה בין אנשי הצוות מייצר ידע הכרחי במגוון קני מידה – החל מחוזים של אחזקה ותשתיות בשווי מיליוני ליש"ט ועד התייעלות ברכישות של סחורה יומיומית. כך, הצוות אמור לייצר חיסכון משמעותי של כ-24 מיליון ליש"ט בחמש השנים הבאות. חיסכון זה מתרחש לא רק בגלל יתרון הגודל של פרויקטים משותפים, אלא כאמור בעקבות יצירת המומחיות שמעבר לשיפור כוח הקנייה של רכש ציבורי, מחזק את מערכת היחסים של הרשויות אל מול השלטון המרכזי. כמו כן, הוא גם "מתמרץ עסקים להשקיע ברשויות המקומיות, בגלל שההזדמנות להרחיב את העסק גדלה והסיכון של העבודה מול הרשויות יורד". כך טוען ראש שירותי הרכש הציבורי-מסחרי של סקוטלנד, קרייג אינס.

ועדות תכנון קהילתי משותף⁶

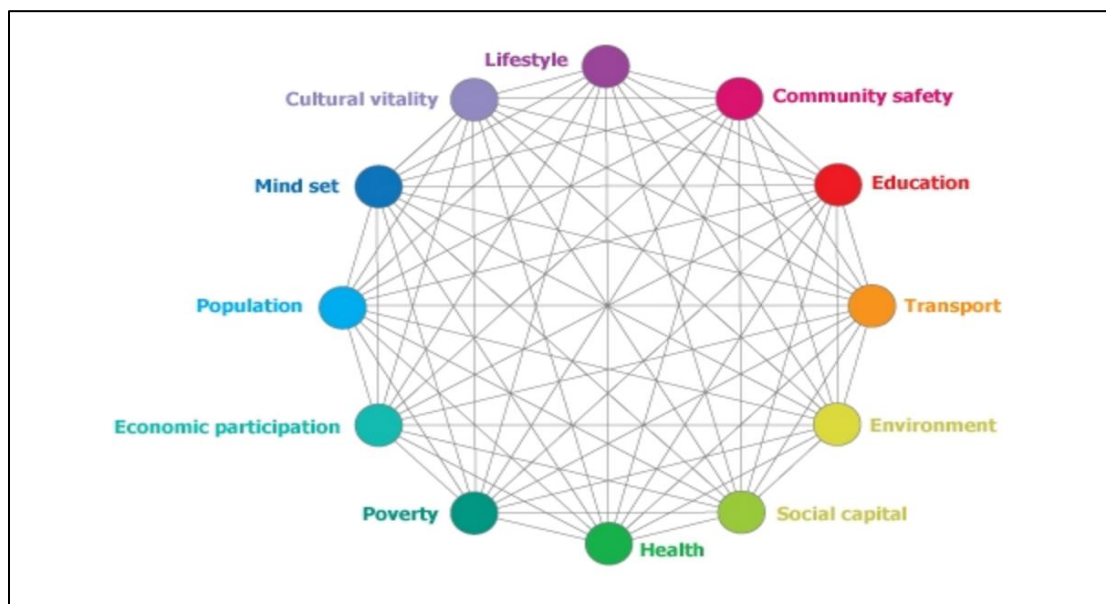
הרפורמה הממשלתית לשלטון המקומי בשנת 2003, הנחתה את הרשויות להקים ועדות מקומיות שחבריהן הם נציגים מהמגזר הציבורי, העסקי, השלישי וההתנדבותי. כך, [בוועדת התכנון הקהילתי של העיר גלזגו](#) יושבים חברי מועצה, נציג מהתאחדות התעשיינים, נציג משטרה וכבאות מהמרחב המקומי, נציג מגזר שלישי ונציג ארגון הדיור העירוני.

מטרת הוועדות היא לסייע לשלטון המקומי לקדם שירותים ציבוריים בצורה היעילה ביותר, כאשר התפיסה היא שהתכנון הקהילתי המשותף הוא האפקטיבי ביותר, משום שהוא עובד עם כלל הידע הציבורי במרחב המקומי.

מנגנונים בין רשותיים

[אינדיקטור עירוני: Understanding Glasgow](#) – הועדה יזמה שורה של פרויקטים משמעותיים ביותר, ביניהם הפרויקט הנוכחי, המספק פלטפורמה למידע ומעקב אחר משאביה של העיר במגוון תחומים מרכזיים. האינדיקטור נותן השוואה בתוך העיר ולערים אחרות בכל תחום (ראו איור 1). כך מצליחים בעלי העניין לזהות את מגמות העיר ולתכנן טוב יותר את משאביה ואת צרכיה העתידיים של העיר גלזגו.

איור 1: מודל האינדיקטורים של העיר גלזגו בפרויקט *Understanding Glasgow*
(מקור: *Understanding Glasgow*)



⁶ לאתר וועדת התכנון הקהילתי לחצו [כאן](#)

סיכום מדינת סקוטלנד

שם הארגון	הכלים שפיתח/מציע בתחום	תובנות מרכזיות
ממשלת סקוטלנד	מנגנונים ממשלתיים: בעיקרם, כלים המייצרים שיתוף פעולה וכלים לדחיפת מידע הניתנים לתחזוקת שיתוף פעולה עם הרשויות מנגנוני חשיפה דיגיטליים: כלי שיקוף ושיתוף הידע על ההחלטות המתקבלות בממשלה לעבר הרשויות	הכלים פותחו כתוצר של תהליך אסטרטגי של הממשלה הכולל חקיקה ורפורמה בתחום.
הארגון לשיפור השירות המקומי – The Improvement Service	מנגנוני הכשרה: לשיפור יכולות הניהול והמנהיגות המקומית מנגנוני חשיפה דיגיטליים: כלים לחיזוק ההתנהלות של הרשויות המקומיות ולניצול יעיל יותר של המשאבים שלרשותן ושל המשאבים המוצעים להן.	הארגון מציע מגוון עשיר של פעילויות היוצאות מנקות הנחה שמיוצגים המשאבים הוא נגזרת של פיתוח ההון האנושי בתוך הרשויות עצמן.
אמנת הרשויות המקומיות בסקוטלנד (COSLA)	מנגנונים בין רשותיים: בעיקרם נועדו לייצר איגוד כוחות למול הממשלה	
צוות רכש משותף לרשויות מקומיות בצפון סקוטלנד	מנגנונים בין רשותיים: פיתוח צוות מומחה שיועד לבצע פעילות של מיצוי משאבים בין הרשויות לממשלה.	פיתוח צוותים כאלו מהווה פוטנציאל של מנגנונים מכפילי כוח לאיתנות הרשויות השותפות, וליכולת גבוהה יותר למיצוי משאבים של כל אחת מהרשויות (רלוונטי בעיקר לרשויות קטנות יותר)
ועדות תכנון קהילתי משותף	מנגנון רשותי: אינדיקטור עירוני הנותן השוואה בתוך העיר ולערים אחרות בכל תחום	פלטפורמה למידע ומעקב מיטבי אחר משאביה של העיר במגוון תחומים מרכזיים. והבנה טובה יותר של ניצול המשאבים

אנגליה

רקע

תהליכי השינוי לעבר התחזקות השלטונות המקומיים:

"For too long, central government has hoarded and concentrated power. Trying to improve people's lives by imposing decisions, setting targets and demanding inspections from Whitehall simply doesn't work. It creates bureaucracy. It leaves no room for adaptation to reflect local circumstances or innovation to deliver services more effectively and at lower cost. And it leaves people feeling 'done to' and imposed upon - the very opposite of the sense of participation and involvement on which a healthy democracy thrives"

(Rt Hon Greg Clark MP, Minister of State for Decentralisation).

בסטנדרטים בינלאומיים, השלטון האנגלי מוגדר כריכוזי מאוד. לכן, במהלך העשורים האחרונים נעשו ניסיונות רבים לייצר תצורות פחות ריכוזיות ויותר דמוקרטיות ברמה הלאומית וברמה המקומית. עם כניסתו של העשור השני של המאה ה-21, הממשלה הבינה שהחלטות שמתקבלות ברמה המקומית יכולות להתאים טוב יותר לצרכים והשאיפות של תושבים המתגוררים ועובדים באזור. כתוצאה מכך, בין השנים 2010-2015, החל תהליך אסטרטגי להטמעת התכנית האסטרטגית להאצלת סמכויות לשלטון המקומי - The Localism Agenda. עיקר המשמעות של הרפורמה מתבטאת בהאצלת סמכויות מהרמה המדינית לרמה המקומית (Devolution).⁷ שנת 2011 מסמלת את תחילתה של הטמעת התהליך, בזכות חקיקת החוק: [The Localism Act 2011 \(c. 20\)](#). החוק פועל בארבע מסגרות: (1) חופש פעולה וגמישות מחודשת לרשויות המקומיות; (2) זכויות וסמכויות חדשים לקהילות ופרטים; (3) רפורמה במערכת התכנון לכיוון דמוקרטי יותר ואפקטיבי יותר; (4) רפורמה בקבלת החלטות לדיור.⁸

⁷ Source: Clayton, N., & McGough, L. (2015). *City deals and skills: How have City and Local Growth Deals supported the development of employment and skills policies that reflect local demand?* London: Centre for Cities and UK Commission for Employment and Skills.

⁸ Source:

Department for Communities and Local Government. (2011). *A plain English guide to the Localism Act*. London: Crown Copyright.

במסגרת זו, הממשלה ביצעה הסכמים ואפשרה להתנסות בגישות חדשות, דרך סוכנויות ההובלה המקומיות שאלו הן השלטונות המקומיים וארגונים מייצגים (כדוגמת LEPs עליהם יורחב בהמשך). כל אלו מאפשרים למצות משאבים ממשלתיים ומקומיים באופן ממוקד יותר, כאשר המיקוד הוא על פיתוח תעסוקה וכישורים מבוקשים. תוצרים מרכזיים כתוצאה מהרפורמות הינם:

[הקרן לגידול מקומי](#) – קרן למשיכת השקעות מהמגזר הפרטי לאזורים בעלי תלות גבוהה בתקציבים ציבוריים. LEP קיבלו כ-570 מיליון ליש"ט, שהועברו לעסקים מקומיים בצורת מענקים לפרויקטים ספציפיים ולמינוף עסקים. חלק מהתקצוב הגיע לטובת הכשרות ספציפיות וחניכה.

[אזורי תעשייה באזורי פיתוח](#) – הממשלה הכריזה על 44 אזורי תעשייה באזורי פיתוח באנגליה, עם תכניות להקמה עתידית של עוד 4 אזורים. כך, עסקים במקומות קטנים יותר יוכלו ליהנות מהטבות במיסוי ומתנאים משופרים לפיתוח עסקי.

[LEP Network](#) – רשת בלתי אמצעית שמאפשרת ל-LEPs לדון בנושאים בעלי חשיבות משותפת לאזורים שונים, להתחבר לממשלה ולחלוק מידע ודוגמאות טובות שישמו (להרחבה אודות המנגנון – ראו אודות ארגוני ה-LEP בהמשך).

המכון לממשל – Institute for Government⁹

המכון הבריטי לממשל הינו Think Tank (מכון מחקר) עצמאי, א-מפלגתי למדיניות ציבורית. המכון יושב במרכז לונדון וליד משרדי הממשלה. מטרתו היא להפוך את הממשלה ליותר אפקטיבית. זאת הוא מספק באמצעות כלים של מחקר, ניתוח, ודיונים משותפים. שנת הקמתו היא 2008 והוא ממומן בעיקר על ידי [Gatsby Charitable Foundation](#).

המכון עובד עם כלל המפלגות הפוליטיות באנגליה ועם משרתי ציבור בכירים בממשל האנגלי, כאשר מטרותיו המוצהרות הן: לתמוך בפיתוח היכולות של משרתי ציבור בכירים, פקידים בעמדות מפתח, פוליטיקאים ויועצים לפוליטיקאים; לייצר ולממן מחקר אודות

⁹ כתובת אתר הבית של המכון לממשל: <http://www.instituteforgovernment.org.uk>

מדיניות ציבורית וממשל; ולייצר מובילי דעה אודות ממשלה אפקטיבית באמצעות פרסומי מחקרים, סמינרים ואירועים עם אנשי מפתח.

מנגנוני הכשרה ליישום החלטות ממשלה ברשות

[English Devolution](#) – במסגרת תהליך ביזור הסמכויות לרשויות המקומיות בממשל האנגלי, המכון לממשל לא רק מעוניין בניתוח המשמעויות של העברת הסמכויות של השלטון המקומי, אלא גם באופנים שבהם ניתן לחזק את האפקטיביות והאחריות של השלטונות המקומיים. לכן, מטרת הפרויקט במסגרת המכון הן:

- המסגרות שבהן הכוח, השליטה והאחריות השלטונית יכולות להתקדם, להתרחב ולצמוח (להרחבה ראו מסמך : [Achieving Political Decentralisation](#));
- בחינת האופן שבו המבנה של השלטון המקומי משפיע על האפקטיביות שלו למשול;
- הדרכים שבהן ניתן לשפר את היחסים ואת שיתוף הפעולה בין השלטון המקומי והשלטון המרכזי.

מנגנוני הכשרות מובילים ליישום החלטות ממשלה

[Connecting Policy with Practice: People Powered Change](#) – בשיתוף עם הקרן Big Lottery Fund, המכון לממשל יצר תכנית המביאה נציגי ממשלה עם האנשים שמבצעים את השירות באופן מעשי. הפרויקטים הם בעיקר מיועדים לענות על הצרכים של קבוצות האוכלוסייה הרגישות ביותר. למעשה, יוזמה זו נבעה מהצורך להביא את הארגונים האזרחיים העוסקים בנושאים אלו באופן יומיומי אך חסרות לעיתים רבות במשאבים לעבוד עם הממשלה בעיצוב המדיניות תוך שיתוף במקרי בוחן מהמציאות. בכל שנה, 30 נציגים עובדים יחד. הנציגים מחולקים לקבוצות ובמשך שנה הנציגים בוחנים כיצד המדיניות מתורגמת למעשים. במהלך השנה הראשונה מתקיימים שני מפגשים לדון בסוגיות השונות שעלו במהלך התהליך.¹⁰ בשנה השנייה של התכנית, הנציגים התמקדו בשאלות הבאות: כיצד ניתן לעבוד בצורה שיטתית ויעילה יותר עם הנכסים, הניסיון והמעורבות של צרכני השירותים בכדי לשפר את מתן השירותים? כיצד ניתן לקדם מדיניות ושירותים שעובדים לפי עיקרון שבעיות מורכבות דורשות פתרונות עם מעורבות מגוונת יותר?¹¹

¹⁰ לקריאת התוצאות של התהליך משנת 2013, לחצו [כאן](#).

¹¹ לקריאת התובנות מהתהליך בשנים 2014-15, לחצו [כאן](#).

מנגנוני חשיפה דיגיטליים למיצוי משאבים

המוניטור לאבחון הפעילות הממשלתית השנתית – כלי ניתוח לבחון את הפעילות הממשלתית, ההחלטות הממשלתיות והשינויים שנעשו במהלך השנה. המטרה של המוניטור היא לשפר את האופן שבו הממשלה משתמשת במידע ומפרסמת מידע. בין השאר, הפרויקט כולל:

- **פרסום דוח שנתי** וחמש שנתי על אופן הפעילות והביצוע של הממשלה בשנה האחרונה;
- **בלוגים בשידור חי לתיאור השינויים והחלטות הממשלה המתקבלות** לאחר תהליך בחירות, או לאחר החלטות ממשלה משמעותיות. למעשה, מתבצע דיון חי באתר ובו המומחים זמינים ועונים על שאלות לתאר את השינויים המתרחשים בממשלה. בבלוג ניתן גם להגיב באופן שוטף ובסוף השיחה מתפרסמת לקריאה נוספת. פורמט הבלוג מספק למומחים במה לכתוב ולנתח את המעקב אחר יישום ההחלטות.

מנגנונים ממשלתיים

Improving policy implementation – פרויקט לשיפור מדיניות בשלטון המרכזי.¹² הפרויקט בחן ארבעה מקרי בוחן כדי לגבש המלצות לשיטות כיצד הממשלה יכולה לעבוד בצורה יעילה יותר כדי להטמיע את מדיניותה.

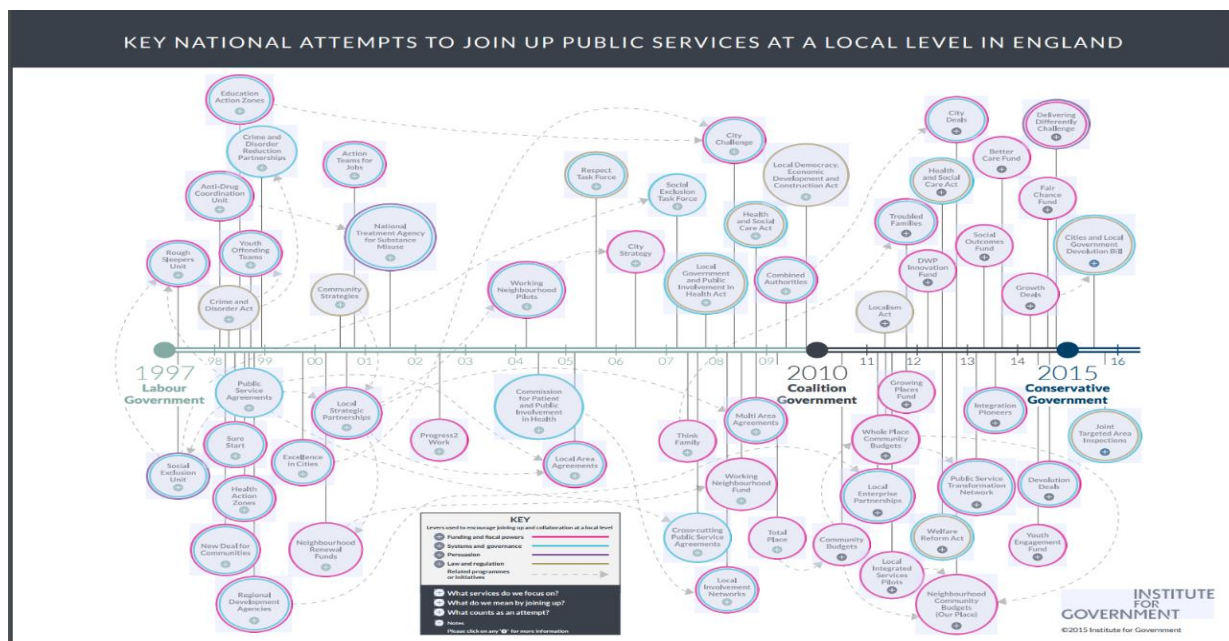
מנגנונים בין רשוטיים

Public service delivery at a local level – הפרויקט מוכוון כולו לשיפור השירות הציבורי ברמה המקומית. בשני העשורים האחרונים נעשו ניסיונות רבים של השלטון המרכזי להתחבר לשלטון המקומי באנגליה (ראו איור 2). עם זאת, השירותים נותרו מורכבים, עם ריבוי של ארגונים מהמגזר הציבורי, העסקי והשלישי שבקושי משתפים פעולה. התוצאה היא שהאזרח נותר מבולבל ובקושי מצליח לנווט כדי למצוא את התמיכה שאותה הוא צריך (ראו את מפת המורכבות המתוארת באיור 3). בכדי להבין כיצד ניתן לייסד מערכת פחות מורכבת ויעילה יותר, המכון לממשל יצא בפרויקט שפעל במסגרת דיונים משותפים עם נציגים מכל הגופים בסדנאות פעולה. הפרויקט כלל גם מחקר בשני שלבים: **בשלב הראשון** – זוהו חמשת החסמים שמונעים אינטגרציה ברמה המקומית וניתחו את התובנות להתמודדות עם חסמים אלו; **בשלב השני** – הפרויקט מתמקד באחד החסמים המרכזיים – החלוקה (המוגבלת) של ידע בין המגזרים. שלב זה מאיר על השיטות הכי טובות לייצר אינטגרציה בין-מגזרית ומציע צעדים שכל מגזר צריך לנקוט – מנהיגי השלטון המקומי,

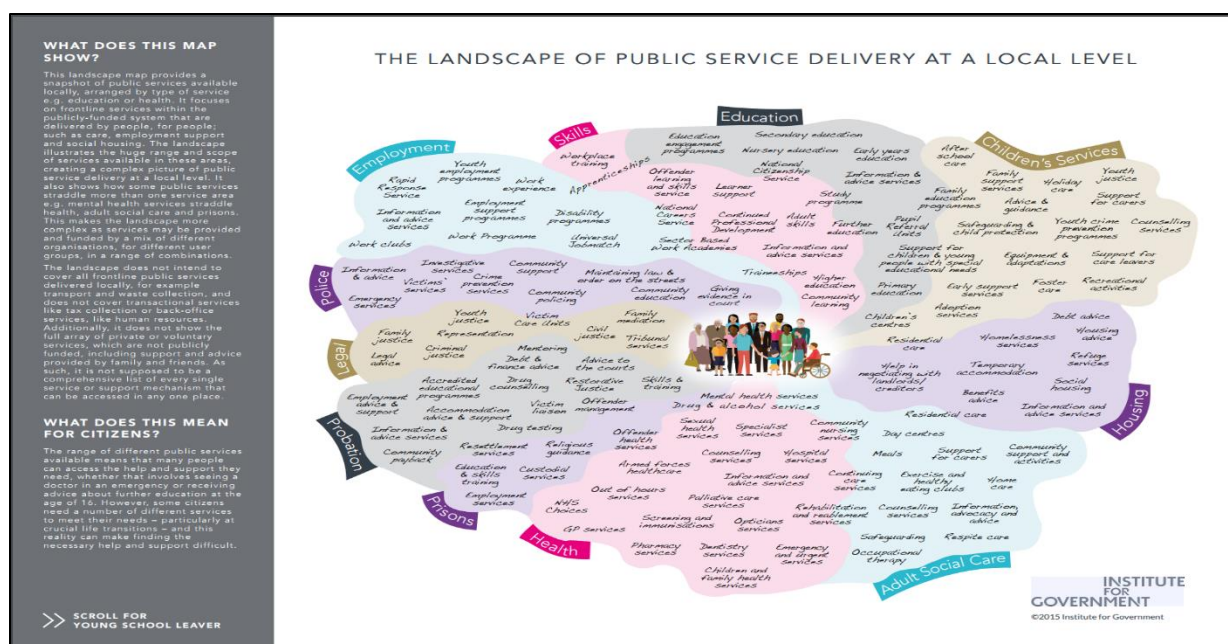
¹² הפרויקט נועד ליישום מדיניות ממשלתית, אולם הכלים והשיטות שבהן פעל יכולות להתבצע גם ברמה המקומית (ולמיצוי משאבים בפרט)

נציגות וגופים מקצועיים, משרדי ממשלה וגופים לאומיים – כל זה כדי לראות תוצאות טובות יותר בשטח.¹³ הפרויקט מציג שמונה מקרי בוחן המספקים מידע עומק על התכניות השונות.

איור 2: ניסיונות המפתח של הממשלה האנגלית להצטרף לשירותים המקומיים
(מקור: Institute for Government)



איור 3: מיפוי מורכבות השירותים הציבוריים ברמה המקומית (מקור: Institute of Government)



¹³ לקריאת אודות הכלים שיאפשרו את האינטגרציה הטובה ביותר בין הגופים, לחצו כאן

Cooperative Councils Innovation Network¹⁴

פורום החולק מידע, משתף פעולה ורעיונות כדי לשפר את העבודה של השלטון המקומי אל מול הקהילות המקומיות. הרעיון הוא לשנות את החשיבה המסורתית של ממשל שפועל רק בשיטת Top-down במתן שירות וממשל. השותפים הם בעיקר חברי מועצות מקומיות, אך גם ארגונים אזרחיים, מכוני מחקר למדיניות ציבורית, וארגונים מקצועיים נוספים.

מנגנונים בין רשותיים

הפורום עצמו מהווה מנגנון לחלוקת מידע, שיתוף פעולה ורעיונות כדי לשיפור עבודת השלטון המקומי אל מול הקהילות המקומיות. כמו כן, המנגנון שואב ידע רב ממגוון רחב של קהילות בפניות עם שאלות ספציפיות לציבור ברשויות המקומיות ובכך נוצר גם שיח לקידום מדיניות לאומית ולא רק מדיניות מקומית.

Idox Group Grant Finder¹⁵

קבוצת Idox היא חברה ציבורית הנסחרת בבורסה הבריטית ומתמחה במידע עסקי ופתרונות לארגונים מהסקטור הפרטי ומהסקטור הציבורי. זו החברה המובילה באירופה במתן מידע אודות מענקים ומידע מדיניות.

מנגנונים ממשלתיים

[אתר בשיטת One-stop-shop](#) – אתר האינטרנט מוצא את המענקים והקולות הקוראים של הממשלה הבריטית, יחד עם בלוגים, חדשות, אפשרויות מימון ומדיניות שמותאמות באופן ישיר לאינטרסים של מחפש השירות. כך למשל יש מנוע חיפוש לדיר, לחינוך, לרשויות מקומיות, לפיתוח קהילתי, לבריאות, לשירותי חירום ועוד.

ארגון ה-LGA (Local Government Association)¹⁶

הארגון פועל באופן צמוד עם רשויות לטובת שיפור העבודה הכוללת של התנהלות הרשות. לצורך העניין, הארגון מפעיל תכניות הכשרה ב-12 נושאים בעלי היבט אסטרטגי שיכולים לסייע לרשות לצמוח.

מנגנוני הכשרה ליישום החלטות ממשלה ברשות

[Decision Making Accountability \(DMA\)](#) – תכנית המכשירה את עובדי הרשות בשיפור יכולת קבלת החלטות. התכנית מכשירה את עובדי הרשות כיצד לחסוך בכסף, להגדיר את

¹⁴ לאתר הפורום של הרשויות המקומיות, לחצו [כאן](#)

¹⁵ לאתר הארגון לחצו [כאן](#)

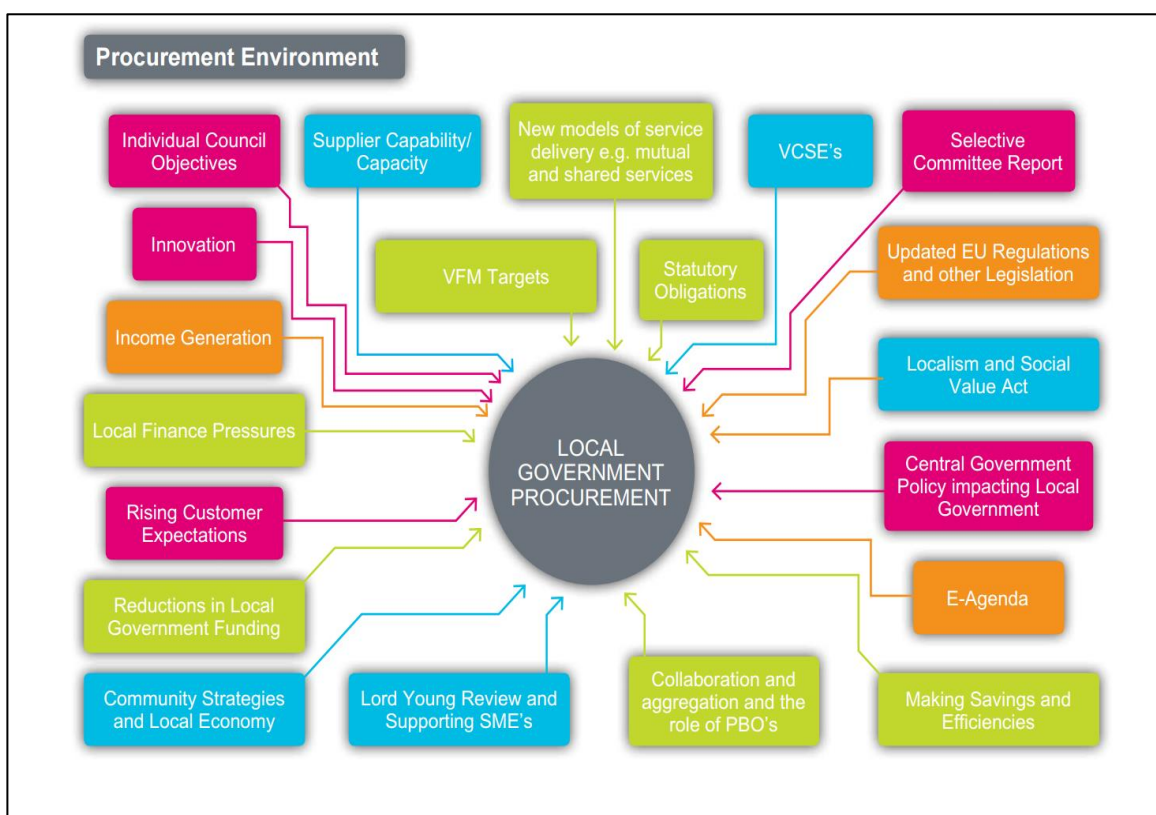
¹⁶ לאתר הארגון לחצו [כאן](#)

המטרות והאחריות של העובדים בארגון וחיוק המנהיגות של הרשות. ההכשרה מנגישה היבטים ניהוליים וחשיבה אסטרטגית בתכניות השגרתיות ובתכניות הפיתוח של הרשות, מול השלטון המרכזי, מול רשויות נוספות ובתוך הארגון.

בניית תכנית אסטרטגית לרשויות מקומיות למיצוי תהליכי רכש ממשלתי ומקומי – התכנית מספקת מידע וכישורים לפיתוח התנהלות הרשויות מול הממשלה האנגלית. כמו כן, התכנית מספקת את המידע הדרוש לייצר תוצאות מוצלחות במגוון נושאי מפתח (ראו איור 4), ביניהם:

- *ניהול משאבים* – כמו אנרגיה, מערכות מידע ותקשורת, בנייה, ניהול ספקים והבנת היצע המשאבים הקיימים לרשות השלטון המקומי.
- *שיתופי פעולה למיצוי משאבים* – התכנית מעניקה לעובדי הרשויות מידע כיצד לעבוד בשיתופי פעולה עם רשויות נוספות בבקשות למענקים ממשלתיים ובמיצוי משותף של משאבים משותפים לרשויות, תוך הורדת תחרות לא נחוצה ביניהן.
- *מעקב אחר תפוקות ושקיפות* – כולל הטמעה של פרסום מידע מסחרי ותפקודי במגוון שירותים שהרשות מספקת. פיתוח נושא זה פותח לרשויות מקומיות את הדלת לא רק בפני עסקים המעוניינים להשקיע ברשות, אלא גם לשיתופי פעולה עם ארגונים חברתיים בכדי לספק שירותים או לנהל נכסים ציבוריים.
- *הכשרה בניהול סיכונים* – זהו חלק אינטגרלי מתהליכים תאגידיים של השלטון המקומי. הכשרה זו מלמדת את עובדי הרשות לזהות ולהפחית חסמים בהתנהלות הרשות המקומית בנושאי רכש ובנושאי שירותים ציבוריים – גם בתהליכים שלפני חתימת חוזים (מול ממשלה או מול ספקים גדולים) וגם לאחר חתימת החוזים.
- *הכשרת מנהיגות ומומחיות בנושאי רכש בשלטון המקומי* – הכשרה זו מייצרת לרשות מומחים בתחום זה, כך שיידעו לפנות לראש הרשות ולייצר קואליציה להתנהלות בנושאי רכש לאורך זמן, מבפנים ומחוץ לרשות.

איור 4 : מודל למדיניות רכש - הנושאים שמועברים על ידי התכנית להכשרת עובדי הרשויות
(מקור: Local Government Association, 2014)



שותפות ליזמות מקומיות (LEP) Local Enterprise Partnership¹⁷

הגישה החדשה של הממשלה התמקדה בהאצלת סמכויות וכוחות מהשלטון המרכזי לקהילות מקומיות, לאזרחים ולספקים עצמאיים – זאת באמצעות הקמת ה-LEPs. שותפויות אלו הן למעשה גופים המורכבים מנציגי רשויות מקומיות ועסקים. גופים אלו הוקמו בשנת 2011 על ידי משרד העסקים, האנרגיה והאסטרטגיה המסחרית בממשלה הבריטית (Department for Business, Energy & Industrial Strategy) במטרה לקבוע את סדרי העדיפויות הכלכליים המקומיים ולייצר פיתוח כלכלי מקומי ולייצר מקומות עבודה במרחב המקומי. כיום ישנם 39 רשויות המכסות את כל אנגליה. לגופים אלו ישנן סמכויות רבות שנקלחו מהסוכנויות לפיתוח המחוזיות, כולל התפעול, הניהול וההקמה של אזורי תעשייה. כמו כן, ל-LEPs יש יכולת לגשת למכרזים ממשלתיים של הקרן לפיתוח אזורי, המיועדת לפיתוח כלכלי באזורים בעלי תלות גבוהה בתקציבים ציבוריים (אודות הקרן – ראו בתחילת

¹⁷ לאתר ה-LEP לחצו כאן

הפרק). במרץ 2014, כל LEP חויב להציג תכנית אסטרטגית לפיתוח כלכלי אזורי, אשר משמש למשא ומתן כלכלי עם הממשלה הבריטית. כך הממשלה יכלה לתקצב באופן פרטני את המימון שכל LEP יקבל בין השנים 2015-2021. נכון למרץ 2016, סוכם על הסכמים תקציביים בגובה של כ-7.3 מיליארד ליש"ט ל-LEPs. עד לפני יציאת בריטניה מהאיחוד האירופאי, יכלו ה-LEPs לגשת למכרזים של קרנות לפיתוח מקומי של ה-EU.

דוגמאות :

[Black Country LEP](#) – הארגון פועל ב-4 רשויות מקומיות במרכז אנגליה. בשנת 2014, הארגון סייע לכ-300 עסקים מכל הגדלים לקבל מימון ציבורי של כ-55 מיליון ליש"ט ולייצר השקעות בשווי 145 מיליון ליש"ט, שיסייעו לייצר כ-11,000 מקומות עבודה .

[Sheffield City Region LEP](#) – הארגון פועל ב-9 רשויות מקומיות. הארגון מפעיל מרכז צמיחה (Hub) ומממן כ-4.82 מיליון ליש"ט לטובת פרויקטים לצמיחה כלכלית בעסקים המקומיים כגון: חדשנות, ייצוא, גישה להשקעות והכשרות. בנוסף, הארגון פועל לטובת תכנון ובנייה של דיור בהישג-יד ואיכותי, תכנון והשקעה ברכבת מהירה, ארגון כנסים כלכליים (כמו כנס הנדל"ן הגדול בעולם שייערך במחוז בשנת 2017) ועוד.

מנגנונים בין רשותיים

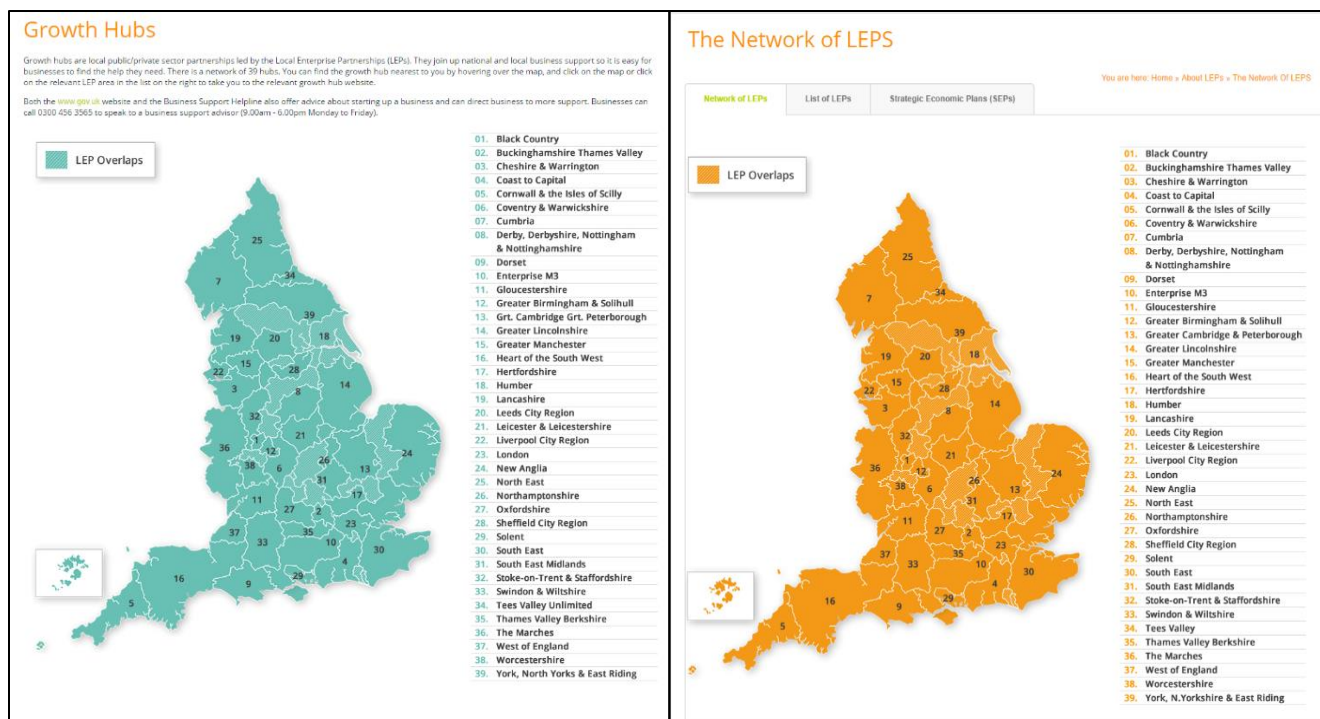
[LEP Network](#) – מנגנון מרכזי שמהווה פלטפורמה הדיגיטלית של ה-LEP. המנגנון מכיל את כל המידע המעודכן ביותר אודות הגופים השונים, התקציבים, הפעילויות, חיבור הפעילות לממשלה ועוד. בתוכו גם מנוע חיפוש שמאפשר לבעלי העניין לקבל מידע מדויק עבור כל LEP באזור הרלוונטי לו (ראו איור 5, מימין). בכך ה-LEP Network מהווה כמרכז לשיתופי פעולה והכנסת בעלי עניין חדשים לקהילה הקיימת.

הרשת היא בלתי אמצעית ומאפשרת ל-LEPs לדון בנושאים בעלי חשיבות משותפת לאזורים שונים ולחלוק מידע ודוגמאות טובות שיושמו. בכל LEP, המנגנון מספק מרכז צמיחה (Hub) המשמש כמרכז לפעילות עסקית משותפת בין עסקים מקומיים לעסקים ברמה הארצית (ראו איור 5, משמאל). המנגנון הוקם במקור על ידי לשכת המסחר הבריטית, אך החל משנת 2014 הוקם שירות חדש, המנוהל על ידי דירקטוריון של ראשי LEP ברחבי אנגליה.¹⁸

¹⁸ Source: Ward, M. (2016). *Briefing Paper - Local Enterprise Partnerships*. London: The House of Commons Library.

איור 5: מימין, מפה אינטראקטיבית של ה-LEPs; משמאל, מפה אינטראקטיבית של ה-Hubs בכל LEP

(מקור: LEP Network)



Centre For Cities¹⁹

המרכז לערים הינו מכון מחקר א-פוליטי שהוקם בשנת 2005. המרכז פועל לקידום הפעילות והביצועים הכלכליים של הערים בבריטניה. מטרתם המרכזית היא לאבחן את האופנים שבהם ניתן להגדיל את ההצלחה הכלכלית של הערים בבריטניה ולייצר מחקרים שמסייעים לערים לצמוח מבחינה כלכלית. המרכז פועל בחמש מסגרות מרכזיות: **מימון ומיסוי; עסקים ותעשייה; דיור ותחבורה; תעסוקה והכשרות; מנהיגות ועצמאות עירונית.**

מנגנונים בין רשותיים

Data Tool: [מפת מידע דיגיטלית](#) – המרכז חוקר את הערים המרכזיות ומייצר מסקנות פרטניות לכל עיר ומפרסם אותן על גבי כלי מידע דיגיטלי שממנו ניתן לייצר מיפוי ולקבל תמונת מצב עדכנית על כל הערים שאיתן המרכז עובד.

¹⁹ לאתר המרכז לערים לחצו [כאן](#)

סיכום מדינת אנגליה

שם הארגון	הכלים שפיתח/מציע בתחום	תובנות מרכזיות
Institute for – Government המכון לממשל	מנגנוני הכשרה: מבוססי מחקר, דיונים והמלצות יישום. מנגנונים ממשלתיים: ניתוח הנעשה בפועל ומה יש לשנות בנושאים ממוקדים מנגנון חשיפה דיגיטליים: חשיפת הנעשה בפועל באמצעות כלי אינטראקטיבי (מוניטור) ובאמצעות שיח עם הציבור על המדיניות המקומית. מנגנונים בין רשוטיים: מבוססי מחקר, דיונים והמלצות יישום.	עיקר המנגנונים עוסקים בניתוח הנעשה בפועל ודחיפת הידע לעבר הרשויות. כמו כן, הארגון מחבר באופן אקטיבי בין אנשי ממשלה לרשויות מקומיות בסוגיות ספציפיות שיובילו למסקנות לשיפור המדיניות.
Cooperative Councils Innovation Network	מנגנון רשוטי: פורום שנועד לקדם מדיניות מחשיבה המסורתית של ממשל שפועל רק בשיטת Top-down במתן שירות וממשל לעבר מדיניות שעולה מהציבור	בהקשר של מיצוי משאבים, המנגנון יכול לסייע רבות בהקשר של מיצוי סדרי עדיפויות מקומיים ולהשקיע את המשאבים לדברים החשובים בעיני העיר עצמה.
Idox Group Grant Finder	מנגנון ממשלתי: מוצא את המענקים והקולות הקוראים של הממשלה הבריטית במקום אחד	פלטפורמה יעילה ונוחה הרבה יותר למיצוי מענקים וקולות קוראים
ארגון ה-LGA (Local Government Association)	מנגנוני הכשרה: תכנית המכשירה את עובדי הרשות בשיפור יכולת קבלת החלטות; ותכנית לפיתוח התנהלות הרשויות מול הממשלה האנגלית	השקעה בהון האנושי, ביכולות מנהיגות ובניהול
שותפות ליוזמות מקומיות Local Enterprise Partnership (LEP)	מנגנון רשוטי: LEP Network, רשת ליוזמות ולשיתופי פעולה בפרויקטים של פיתוח מקומי.	הרשת היא בלתי אמצעית ומאפשרת ל-LEPs לדון בנושאים בעלי חשיבות משותפת לאזורים שונים ולחלוק מידע ודוגמאות טובות שיושמו.
Centre For Cities	מנגנון רשוטי: מיפוי דיגיטלי לביצועים של ערים ספציפיות, בדגש על נושאים של פיתוח כלכלי	פלטפורמה דיגיטלית למידע, מעקב ושיתוף ידע אודות ניצול משאבי העיר במגוון תחומים מרכזיים.

ארצות הברית

רקע

במהלך שני העשורים האחרונים, החלו בארצות הברית תהליכים של פילוג והקצנה בין מפלגות. תהליכים אלו קורים ברמה הפדרלית והמדינית (שאת שיאם ניתן לחוות בימים אלו, ערב בחירתו של הנשיא החדש) ויוצרים קשיים רבים על המערכת הפוליטית בארה"ב. אולם, בעוד פילוגים אלו הולכים ומעמיקים, ישנו תהליך הפוך, הקורה מתוך הקהילות המקומיות שדווקא הולך ותופס תאוצה ומייצר תהליכי שיפור במדיניות האמריקאית. ערים ומטרופולינים ברחבי ארה"ב מייצרים פתרונות שאפתניים שיוזמותיהן קורות מבפנים. פתרונות אלו עולים כמעט בכל נושא בעל חשיבות לאומית: הכשרת עובדים, פיתוח מנהיגות, חינוך, הפחתת השפעות שינויי האקלים, מימון תשתיות, פיתוח של פתרונות דיור בהישג-יד, יצירת מרחבים ציבוריים איכותיים לאוכלוסיות המבוגרות והאוכלוסיות הצעירות ועוד. נסיקתה של הפעילות המקומית, במקביל לקשייה של המדיניות הממשלתית הגבוהה יותר, יצרה דינמיות חדשה של פתרון בעיות ציבוריות בארה"ב. ערים הופכות להיות מנועים מרכזיים של קידום חברתי וכלכלי באמצעות תכנון, עיצוב והוצאת תכניות אסטרטגיות להתגבר על אתגרים עם סיוע מוגבל או ללא סיוע מהבית הלבן או מהשלטון במדינות השונות. יש שקוראים לתהליך זה *the New American Localism*.²⁰

להלן מספר ארגונים המפעילים מנגנונים לעבר חיזוק התהליך המקומי, הרלוונטיים לתהליך מיצוי משאבים.

California Forward (CA FWD)²¹

ארגון CA FWD הינו מלכ"ר שפועל לשיפור המדיניות הציבורית במדינת קליפורניה. הארגון הוקם ב-2008 עם שלוש מטרות מרכזיות: לשבור את הפילוג מפלגתי, לשפר את הניהול הכספי-ציבורי ולבנות מערכת יחסים מחודשת בין השלטון המדיני ושלטונות המקומיים. הארגון הצליח ליזום וליצור כמה רפורמות משמעותיות במנהל הציבורי בקליפורניה.

²⁰ Source:

Katz, B. (2016, July 14). *Metropolitan Revolution - Go local: Help cities pursue the new American Localism to break partisan gridlock*. Retrieved from [Brookings Institution website](#)

²¹ לאתר הארגון לחצו כאן; לסרטון אודות הארגון לחצו כאן

מנגנוני חשיפה והזדמנויות למיצוי כספי ממשלה

פרויקט – What's Next California – פרויקט יחיד מסוגו בשיטת [Deliberative Polling](#) (סקר השתתפות/דיוני). שנועד להביא את האזרחים לתהליך החלטות ממשלה והקצאת משאבים ממשלתיים, באופן שהוא מייצג ומחושב. דגימה מדעית של נציגים מוזמנים לסופשבוע שבו נערכים דיונים, בקבוצות קטנות ועם מומחים בנושאי הדיון. מעניקים למשתתפים מידע עובדתי אודות הסוגיה ולבסוף מבצעים תשאול שתוצאותיו יעצבו את ההחלטה. כך היא מתקבלת באופן השתתפותי. בענייני רפורמה מדינית-מקומית, שיטה זו בוצעה על מנת להבין מהנציגים את הצרכים השונים של השלטונות המקומיים בעלי איתנות וגודל שונים. כך למשל, דנו בסוגיות כגון: מבנה המערכת השלטונית בין המדינה לרשות; הצורך של הרשות לקבל תקצוב וחופש פעולה כל עוד יש בקרה טובה אחר הפעולות שהיא עושה; לאפשר לרשויות שמצליחות לחסוך במשאבים כתוצאה מניהול טוב, לשמור את התקציב לעצמם כל עוד ישנה שקיפות מלאה ובקרה קבועה; לדרוש מרשויות ומהשלטון המרכזי לקבוע באופן מפורש ונגיש מהם המטרות שהשלטונות רוצות לקבל ולפרסם דוחות שנתיים לגבי מצב ההתקדמות של אותן מטרות; ועוד.

מנגנונים ממשלתיים

The 50 State Solution – פלטפורמה דיגיטלית המשקפת את כל הרפורמות הממשלתיות ברמה המדינית. מטרת הפלטפורמה היא לא רק להציג את התהליכים הקורים במדינות השונות, אלא גם לייצר מקום לשיתוף פעולה וחלוקת מידע בין הממשלות. בתחילת שנת 2016, ארגון California Forward, בנה את הפלטפורמה בכדי לייצר את השיח, אך חזון הפרויקט הוא שזו תהיה הפלטפורמה המייצרת מנהיגות משותפת בין הקהילות הממשלתיות במדינות ארה"ב. המטרה המרכזית היא לוודא שכולם בהכרח לא עושים את אותה העבודה לגבי אותו הנושא, ובמקום זה, המטרה היא לייצר קהילה לומדת ומשוחחת שבה חולקים הצלחות וכישלונות, ומייצרים שיתופי פעולה.

המכון לממשל מקומי – Institute for Local Government²²

המכון בקליפורניה פועל למען קידום ממשל מקומי טוב יותר באמצעות יצירת כלים פרקטיים ואובייקטיביים ופשוטים לשימוש בקרב הקהילות המקומיות במדינת קליפורניה. בין היתר, המכון מספק חומרים מרכזיים של: [חומרי אוריינטציה לנבחר ציבור חדשים בשלטון](#)

²² לאתר המכון לחצו [כאן](#)

המקומי, כיצד לעבוד ולנצל את הניהול הכספי והתקצוב, שיפור המעורבות הציבורית במקום ועוד.

מנגנונים בין רשותיים

Cities-Counties-Schools partnership, CCS – המכון מייצר מנגנוני עבודה לשיתוף פעולה בין ארגון בתי הספר הארצי, ארגון מחוזות מדינת קליפורניה והליגה של ערי קליפורניה באמצעות פרויקט שותפות מחוזות, ערים, בתי-ספר. השותפות פועלת לייצר שיתוף פעולה בין המגזרים ובתחילה הוקמה כמלכ"ר א-פוליטי ולאחר כ-17 שנה התמזג הפרויקט תחת מטריית המכון לממשל מקומי.

השותפות עם מלכ"רים וארגונים קהילתיים – המכון לממשל מקומי מעודד את הרשויות המקומיות לעבוד עם ארגונים אזרחיים אלו, משום שהמשאבים של השלטון המקומי אינם מספיקים והצרכים מהשלטון המקומי הולכים וגדלים. המטרה בשותפות היא למתוח את יכולות הרשות כדי למלא צרכים נוספים. בעקבות כך, המכון עובד עם נציגי הציבור ומדריך אותם למה זה חשוב וכיצד לעשות זאת.

ספר הדרכה (guidebook) למיצוי משאבים באמצעות שיתוף פעולה בין-מגזרי – Stretching Community Dollars: Building for the Future – מטרתו של הספר היא לעודד ולייצר השראה אצל הממשל המקומי בקליפורניה לקדם שיתוף פעולה בין-מגזרי. בעוד ישנם מסמכים רבים שמתארים את חשיבות שיתופי הפעולה, מדריך זה מסביר כיצד לעשות זאת. כך למשל, ישנם הסברים כיצד לשלב כוחות במגוון נושאים כגון: מניעת אלימות, אורח חיים פעיל ותזונה בריאה לתושבים. המדריך מסביר הלכה למעשה כיצד אלו יונגשו באופן אפקטיבי יותר לתושבים. בנוסף, מסביר המדריך לעובדי הרשויות כיצד ניתן "למתוח" או למצות טוב יותר את התקציבים באמצעות שיתופי הפעולה ובכך למנף את יכולות הרשות לייצר סביבה בריאה וטובה יותר לתושבים.

GovLeaders

ישנם עשרות גופים שמספקים מידע, תמיכה והכשרה לשלטון המקומי. GovLeaders הינו אתר שהוקם על ידי מנהלים בממשלה בגלל אמונתם בצורך להכשיר למנהיגות בכל שלבי השירות הציבורי. האתר מרכז בתוכו מידע אודות תכניות מנהיגות רבות המוצעות ברחבי מדינות ארה"ב, (ובמדינות נוספות) לחיזוק המנהיגות האזורית והמקומית. להלן דוגמאות מרכזיות:

International City/County Management Association (ICMA)²³

ארגון שמטרתו לקדם מצוינות ניהולית בשלטון המקומי. הארגון מספק שירותים, הכשרות, מחקר ופרסומים לטובת שיפור השלטון המקומי ברמה הגלובלית.

מנגנוני הכשרה עם היבטים אסטרטגיים לרשות

תכנית עמיתים למנהל השלטון המקומי – התכנית מכשירה עמיתים שנבחרו בתהליך סינון, לתוך מסלול ניהולי ברשויות המקומיות. העמיתים מקבלים ייעוץ ישיר ממנטורים בתפקידים בכירים בשלטון המקומי, תוך שהם מקבלים הכשרה ומשימות במגוון תחומים מרכזיים. תכנית זו מיועדת לבוגרי תואר שני במנהל ציבורי, מדיניות ציבורית או תואר רלוונטי אחר באחד מבתי הספר המוגדרים במסגרת זו. משך התכנית היא כשנה.²⁴

California State University Chico²⁵

אוניברסיטת צ'יקו קליפורניה, הינה מוסד אקדמי ציבורי, ומהווה את הסניף הצפוני שבשרשרת האוניברסיטאות של מדינת קליפורניה. מעבר לפעילות האקדמאית, מציעה האוניברסיטה מגוון הכשרות, כאשר אחת התכניות הבולטות הינה המכון למנהיגות בשלטון המקומי (ראו מטה).

מנגנוני הכשרה עם היבטים אסטרטגיים לרשות

תכנית מנהיגות בשלטון המקומי: תכנית ההכשרה, היא בסדנא שאורכה חמישה ימים או יומיים מלאים ומטרתה בעיקר לשפר את יכולת ההנהגה המקומית בנושאים מרכזיים בתחומי השלטון המקומי כגון: ניהול ארגוני, פיתוח חזון, אסטרטגיות תקשורתיות, פיתוח מדיניות וחשיבה אסטרטגית ויצירת שיתופי פעולה עם מגזרים נוספים.

West Virginia University – Institute for Public Affairs²⁶

המכון למדיניות ציבורית באוניברסיטת מערב וירג'יניה הינו מכון מחקר המציע מגוון רחב של פעילויות לשיפור הפעילות הציבורית של מערב וירג'יניה. המכון יושב באוניברסיטה ולכן ביחסים קרובים למחלקה למדעי המדינה ולתכנית הלימודים המתקדמים למדיניות ציבורית שבאוניברסיטה. בשנים האחרונות, זיהה המכון את העלייה בדרישות מהשלטון המקומי תוך

²³ לאתר הארגון לחצו כאן

²⁴ לקריאה אודות תכניות הכשרה נוספות שהמרכז מציע, לחצו כאן

²⁵ לאתר האוניברסיטה לחצו כאן

²⁶ לאתר המכון לחצו כאן

ירידה במשאבי הרשויות המקומיות. מסקנה זו הצמיחה תכנית הכשרה לעובדים בכירים ברשות (פי שתתואר מטה).

מנגנוני הכשרה עם היבטים אסטרטגיים לרשות

[The Local Government Leadership Academy](http://TheLocalGovernmentLeadershipAcademy.com) – המכון מציע תכנית אקדמית למנהלים בשלטון המקומי. התכנית מציעה ארבע תכניות התמחות בנושאי שלטון מקומי: פיתוח כלכלי, תכנון עירוני, ניהול הסדרי מדיניות, משילות, ומוכנות לחירום. כדי לפנות באופן ממוקד יותר לצרכים של מנהלים בשלטון המקומי, כל תכנית התמחות מחייבת סדנא בת 16 מפגשים, משך כל מפגש כשלוש שעות. התכנית מעוצבת וממומנת בשיתוף עם ארגון המחוזות של מערב וירג'יניה, ארגון נציבי המחוזות וארגון הרשויות המוניציפליות של מערב וירג'יניה ומועברת על ידי חוקרים, נציגי שלטונות בכירים של המדינה ומומחים נוספים.

סיכום ארצות הברית

שם הארגון	הכלים שפיתח/מציע בתחום	תובנות מרכזיות
California Forward	מנגנוני חשיפה: Deliberative Polling - סקר השתתפות/דיוני שנועד להביא את האזרחים לתהליך החלטות ממשלה והקצאת משאבים ממשלתיים מנגנונים ממשלתיים: The 50 state solution, פלטפורמה דיגיטלית המשקפת את כל הרפורמות הממשלתיות ברמה המדינית.	שיטות חדשניות אלו עיצבו החלטות ממשלה באופן שבו ניצלו את דעת ההמונים. בענייני רפורמה מדינית-מקומית, שיטות אלו מביאות להבנה מדויקת יותר של הצרכים השונים של השלטונות המקומיים בעלי איתנות וגודל שונים ועל פי כן התקבלו החלטות מדיניות חשובות.
המכון לממשל מקומי – Institute for Local Government	מנגנונים בין רשוטיים: המכון הוציא שלושה כלים שעיקרם הם שיתופי פעולה בין מגזריים ובין רשויות מקומיות.	הכלים שהמכון פיתח מהווים pivot לעבודה משותפת בין אנשי השטח, אנשי המחקר ואנשי הממשל
International City/County Management Association (ICMA)	מנגנוני הכשרה עם היבטים אסטרטגיים לרשות: תכניות הכשרה לפיתוח מנהיגות וניהול בשלטון המקומי.	השקעה בהון האנושי ובפיתוח המנהיגות המקומית מעידה על משנה החשיבות שמכוני המחקר למדיניות וממשל ציבורי מביעים לחיזוק התנהלות ומנהיגות הרשויות המקומיות.
אוניברסיטת California State		
West Virginia University – Institute for Public Affairs		

ניו זילנד

בשנים האחרונות נעשה תהליך עומק לחיזוק הקשר בין השלטון המקומי והשלטון המרכזי בניו זילנד. בשנת 2002, יצא החוק לשיפור יחסי השלטונות ([LGA 2002](#)), אולם האופן שבו נעשו צעדים לחיזוק הקשר הם דווקא לא באופן חד משמעי תחת הסכמים פורמליים או בחקיקה מסוימת של הסכמים בין הרשויות. הביטוי המרכזי לחקיקה היא הרפורמה בתחום [Better Local Government](#), המציעה שמונה תחומי מיקוד בשיפור מערכות השלטון המקומי.

במאמר שבחן את מערכת היחסים בין השלטון המקומי והשלטון המרכזי בניו זילנד, נטען כי אמנם האימפקט של מערכת היחסים תפס תאוצה משמעותית ברגע שהממשלה החלה במהלכים מדיניים לחיזוק הקשר, אולם המעורבות משתנה מאוד בין משרדי הממשלה. יחד עם זאת, בשנים האחרונות השלטון המרכזי הנבחר דוגל באג'נדה שתומכת רק במערכת יחסים פרויקטלית בלבד.²⁷

ממשלת ניו זילנד²⁸

על בסיס הרפורמה, ממשלת ניו זילנד מפעילה מגוון רחב של מנגנונים לשיתוף וחזקת הרשויות המקומיות. להלן מספר דוגמאות מרכזיות הרלוונטיות לסקירה זו.

מנגנונים ממשלתיים

משרד קישור ממשלתי בתוך מחוז – על מנת לשפר את יחסי העבודה בין השלטון המקומי והשלטון המרכזי, הממשלה פתחה משרד לקידום מדיניות ממשלתית במחוז אוקלנד, המהווה מחוז בעל שיעור אוכלוסייה ניכר ממדינת ניו זילנד. כל מטרותיו של המשרד הוא לחזק את הקישור של הממשלה עם שבע הרשויות במחוז. המשרד קישור מייצג שבעה משרדי ממשלה שונים בתוכו. כך, נציגי ממשלה משחקים תפקיד אקטיבי בתכנון העירוני וביחסים בין הממשלה לרשויות ומקדמים את מטרות הממשלה (בדגש על היבטים של פיתוח בר-קיימא).

²⁷Source: Reid, M. (2012) Managing Central-Local Government Relationships: The Case of New Zealand: *Commonwealth Journal of Local Governance*, 3-32.

²⁸ לאתר הרשמי של ממשלת ניו זילנד לחצו [כאן](#)

מנגנוני חשיפה דיגיטליים למיצוי משאבים

[אתר מידע לשלטון המרכזי והמקומי](#) – אתר המרכז את כל הקישורים והמידע בכל הנוגע לפעילות הציבורית (משותפת ולחוד). למשל – מדריך למימון יעיל, מידע למועצות מקומיות, מידע אודות תלונות הציבור ותביעות, אתר להתייעצויות בין-ממשלתית (ראו מטה), ועוד.

[אתר להתייעצות בין-ממשלתית](#) – פלטפורמה דיגיטלית שחושפת את כל דיוני הממשלה בתחומי פנים אזוריים. האתר מאפשר לגולשים (ובעיקר לעובדי ציבור) להכיר את הנושאים שעולים על סדר היום, לעקוב ולהשפיע לפני ההחלטה (באמצעות כתיבת משוב ויצירת קשר), אותם מספק האתר.

כנסי חשיפה והזדמנויות למיצוי כספי ממשלה

[הפורום לממשל מרכזי-מקומי](#) – פורום המרכזי מתקיים פעמיים בשנה, והוא מהווה למעשה את החיבור המשמעותי ביותר בין הממשלה המרכזית לשלטון המקומי. מובילי הפורום הם ראש הממשלה הניו-זילנדי ונשיא התאחדות השלטון המקומי. תשעה שרים נוספים, ראשי ערים, עובדי השלטון המקומי ומכירי השלטונות משני המגזרים נוכחים גם הם בפורום. בכל פורום מגדירים את שלוש הנושאים המרכזיים שעליהם ידונו לטובת חיזוק הקשר בין שני השלטונות.

[מפגש שנתי לענייני סביבה](#) – בכל שנה, המשרד להגנת הסביבה מזמן בכירים מהשלטון המקומי לדון בעניינים מרכזיים בתחומי הסביבה המקומית. בעקבות כך נוצרו גם שיתופי פעולה בין בכירי שלטונות מרכזיים בנושאים שונים של קיימות.

Local Governments New Zealand (LGNZ)²⁹

על בסיס האג'נדה לחיזוק השלטונות, הוקם ארגון LGNZ אשר מטרתו היא לקדם את הקשר בין מטרות הממשלה ומטרות השלטון המקומי.³⁰ נגזרות של מטרות זו הן הפעילויות, ההדרכות והפורמטים השונים לשיפור מערכת היחסים ההדדית ומיצוי המשאבים ברשות המקומית, עליהן אחראי הארגון. עבודה זו סובבת סביב שבעה נושאים עיקריים: [ממשל](#) ו**[תפקוד שלטוני](#)**, [פיתוח אזורי](#), [מימון בר-קיימא](#), [תשתיות](#), [טיוב רגולציה](#), [נושאים סביבתיים](#), ו**[דמוקרטיה מקומית](#)**.

²⁹ לאתר הארגון לחצו [כאן](#)

³⁰ להרחבה אודות סמכויותיו, מטרותיו וכוחו המשפטי של ארגון LGNZ, לחצו [כאן](#).

תכניות הכשרה עם היבטים אסטרטגיים לרשות

[Local Government Excellence Programme](#) – התכנית למצוינות בשלטון המקומי נועדה לתמוך המועצות מקומיות להעלאת איכות השירות והערך שלהן לאזרחים. התכנית כוללת תהליך הערכה עצמאית, שמעריך את הביצועים של המועצה. התהליך כולל גם ניצול מענקים ממשלתיים ושימוש מושכל בתקצוב, אך בעיקר כולל אספקת שירותים לתושבים. ארבע המטרות של התכנית הן: (1) לייצר מצוינות בממשל, במנהיגות ובאסטרטגיה הארגונית; (2) מצוינות בשקיפות בתהליכי קבלת החלטות פיננסיות; (3) סטנדרט גבוה במתן שירות ובמיצוי (ניהול) משאבים; (4) חיזוק היחסים עם הציבור ועם עסקים פרטיים. התכנית נבנתה לאחר מחקר מעמיק בנושאי הליבה והיא כוללת סקר ציבורי שתושבים יכולים לענות ולהציע נקודות לשיפור.

[EquiP: המרכז למצוינות בשלטון המקומי](#) – המרכז מאגד מגוון רחב של תכניות הכשרה לעובדי הרשות המקומית, לראשי ערים, לנבחרי השלטון המקומי, ולשותפים. מטרת תכניות ההכשרה הן לספק הדרכה מותאמת אישית וכלים לקידום התייעלות ומשמעות בשלטון המקומי. מטרת התכניות היא לייצר מצוינות ממשלתית ומנהיגותית. בין התכניות השונות, ניתן למצוא:

- ספר הדרכה לנבחרי ציבור בשלטון המקומי;
- שירותי ייעוץ אסטרטגי;
- פיתוח מקצועי – בנושאים מקצועיים בלבד (כמו תהליכי בקרה, הכרת רגולציה מרכזית, ניהול משאבי טבע ועוד);
- סדנאות פיננסיות – מלמדות על נגישות למכרזים ממשלתיים, שימוש מושכל בתקציב מקומי ועוד;
- סמינרים שונים ורלוונטיים ב-webinar- למשל, לשאלות FAQs של עובדי רשויות מקומיות ישנו מנגנון המועבר אחת לכמה חודשים ברשת, המאפשר לעובדי כל הרשויות בניו זילנד לשאול שאלות מרכזיות ולדון בשאלות העיקריות. התשובות מתקבלות ממומחים של ארגון LGNZ, מראשי ערים ותיקים ומבכירים נוספים בשלטון המקומי.

[המרכז למצוינות בניהול סיכונים](#) – מאגד מגוון תכניות הכשרה, לימוד והערכות לסיכונים מפני אסונות ברשות המקומית. המרכז מלמד את העובדים לא רק אודות הסיכונים השונים, אלא להבין את נושאי הביטוח השונים, את המידע שיש לשגרר לתושבים ועוד.

מנגנונים בין רשותיים

הכנס השנתי של LGNZ וטקס פרסי המצוינות – הכנס מעניק בכל שנה פרסים על פעילויות יוצאות דופן בחיזוק השלטון המקומי. מעבר לכך מתקיימים הרצאות ודיונים בין מגוון השחקנים במגוון נושאים עיקריים. בכנס משתתפים כ-565 משתתפים מכל המגזרים, כולל בכירים מהמגזרים הממשלתיים, המקומיים, האזרחיים והעסקיים.

מנגנוני חשיפה דיגיטליים למיצוי משאבים

התייחסויות לחוקים ולהצעות חוק – ארגון LGNZ מפרסם התייחסויות לשלטונות בנושאי הצעות החוק או תיקוני החוק שהוא מציע, שכל כולן מוקדשות לשיפור יכולות הרשויות המקומיות, כולל חיזוק הנגישות למידע ממשלתי.

סיכום מדינת ניו זילנד

שם הארגון	הכלים שפיתח/מציע בתחום	תובנות מרכזיות
ממשלת ניו זילנד	מנגנונים ממשלתיים: משרד קישור ממשלתי בתוך מחוז, על מנת לשפר את יחסי העבודה בין השלטון המקומי והשלטון המרכזי. מנגנוני חשיפה למיצוי משאבים: אתר מידע לשלטון המרכזי והמקומי אתר להתייעצות בין-ממשלתית הפורום לממשל מרכזי-מקומי מפגש שנתי לענייני סביבה	הביטוי המרכזי ביותר לחיזוק קשרי שלטון מקומי-מרכזי הוא הרפורמה בתחום – Better Local Government, ממנו יוצאים מגוון יוזמות יעילות ומשמעותיות
Local Governments New Zealand (LGNZ)	תכניות הכשרה: התכנית למצוינות בשלטון המקומי; Equip: המרכז למצוינות בשלטון המקומי; המרכז למצוינות בניהול סיכונים מנגנוני חשיפה לפעילות הממשלה: מנגנון דיגיטלי להתייחסויות לחוקים ולהצעות חוק	מנגנוני ההכשרה מהווים השקעה מרכזית ליכולת הרשויות להיות מעורבות יותר בהחלטות ממשלתיות. מנגנוני החשיפה להחלטות ממשלה מהוות מצע חשוב לדיונים משותפים ושיתופי פעולה בין הרשויות לבין עצמן ובין הרשויות לממשלה.

ממשלת קנדה

מנגנוני חשיפה דיגיטליים למיצוי משאבים

[Open Data](#) – מנגנון דיגיטלי, פשוט ונגיש למציאת מידע, ללמידה כיצד לעבוד עם מאגרי המידע ולמעקב אחר ביצוע ברחבי המדינה. המנגנון מציע One stop shop למגוון שירותים ציבוריים שמעניקה הממשלה הקנדית לנושאי פנים, כולל תמיכות, מידע סטטיסטי ומידע גאוגרפי. כמו כן, זהו מנגנון שעובד בשיטת Open Source, כך שניתן לשתף בו מידע ולהציע מנגנוני ייעול של המשתמשים. באמצעות [ממשק משותף בין הממשלה לרשויות](#), מנגנון זה מתרחב, כך שניתן להוציא ממנו מידע גם אודות שירותים מוניציפליים, שיתופי פעולה בין ממשלתיים ועוד.

ממשלת גרמניה

מנגנונים ממשלתיים

[Customer Service 115](#) – שירות לקוחות של הממשלה הגרמנית. בחיג למספר 115 יכול המתקשר לקבל מענה מידי (עד 30 שניות) לסוכנויות הממשל הפדרלי, הארצי והמקומי מכל רחבי גרמניה ובכך הנגישות לממשלה היא מהירה ויעילה. המערכת מחברת קרוב ל-90 סוכנויות, ו-360 רשויות מקומיות ומגוון רחב של רשויות ארציות (ובעתיד לכל הארגונים הציבוריים בגרמניה). מערכת זו היא דוגמה לשיתוף פעולה וולונטרי בין כל רחבי הממשל הגרמני וקישור חכם בין הגופים השונים: הממשל הפדרלי והממשלות הארציות חולקים את העלויות של התשתית המרכזית ושל המטה הממוקם במשרד הפנים, והרשויות מספקות שית השירות המקומי.³¹

סיכום מדינות קנדה וגרמניה

שם הארגון	הכלים שפיתח/מציע בתחום	תובנות מרכזיות
ממשלת קנדה	מנגנוני חשיפה דיגיטליים: מנגנון דיגיטלי, הכולל מידע אודות תמיכות והחלטות ממשלה	אתר נוח לתפעול ונגיש לכלל האוכלוסייה
Local Governments New Zealand (LGNZ)	מנגנון ממשלתי: שירות לקוחות של הממשלה הגרמנית	מערכת זו היא דוגמה לשיתוף פעולה וולונטרי בין כל רחבי הממשל הגרמני וקישור חכם בין הגופים השונים

³¹ לדוגמה נוספת של שירות זה, ברמה המקומית, ראו אתר [311 NYC](#)