



השולחן הרשותי במסגרת מיזם מוארד למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות

כתיבה: צוות מיצוי משאבים ואזוריות אלכא – רותם אריאב, סיגל בר-טל ועינת כץ שרוני
ייעוץ תוכן ותהליך: קרן דורון כץ
עריכה: פזית הוכמן

מבנה המסמך

1. הקדמה

2. רקע- מיזם מוארד למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי במסגרת החלטות 922 ו-1480

3. מודל השולחן העגול ויישומו ברשויות המקומיות

a. מודל השולחן העגול

b. הצורך בהטמעת המודל בעבודת הרשות המקומית

c. שולחנות עגולים בממשל המרכזי

d. שולחנות עגולים בממשל המקומי- שולחנות רשותיים

i. מודל שדרות

ii. מודל עבודה יישובי התכנית הלאומית 360

4. השולחן הרשותי- כלי אסטרטגי עבורך! יישום מודל השולחן הרשותי במיזם

מוארד למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות

a. מטרת השולחן הרשותי בראי מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי

b. קווים מנחים להפעלת השולחן הרשותי במסגרת המיזם

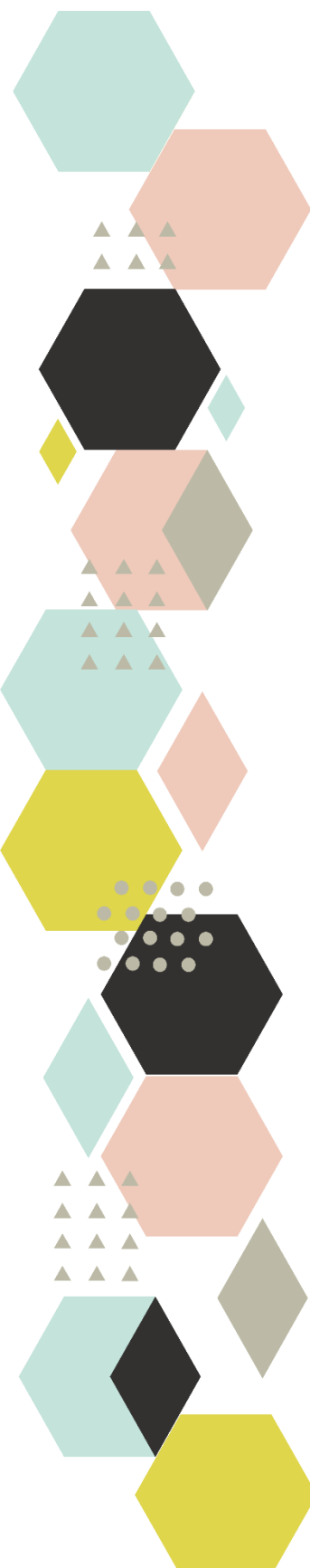
5. התפתחות מודל העבודה ברשות- מודל תלת שלבי להתקדמות

a. שלבים בהתפתחות השולחן הרשותי

b. קריטריונים להתאמת המודל לרשות המקומית

6. סיכום

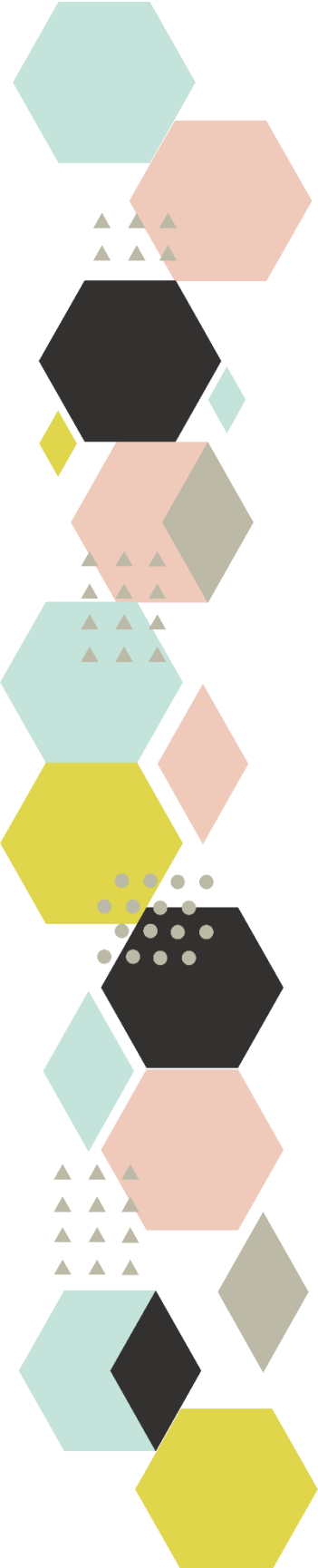
7. נספחים



הקדמה

השולחן הרשומי הוא כלי עבודה שמטרתו לבסס שגרות עבודה בתוך הרשות, לקידום **עבודה רוחבית ורב מערכתית** בתוך הרשות המקומית. במסגרת מיזם מוארד למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות יפעלו 44 "ממצי משאבים ומפתחים כלכליים" (להלן- "הממצים")- בעלי תפקידים ייעודיים שמטרתם לטייב את היכולות של הרשויות המקומיות הערביות למצות את משאבי הממשלה המוקצים להן במסגרת החלטות הממשלה 922 ו 1480 וכן משאבים ממקורות נוספים. בשלב שני, מהלכים אלה יאפשרו קידום פעולות לפיתוח כלכלי של הרשות. **מסמך זה בא לתאר כיצד שיטת עבודה העושה שימוש בשולחן הרשומי תסייע לממצים להשיג את מטרותיהם.**

המסמך מתאר את עיקרי תפקיד הממצים ברשויות, סוקר מודלים של שולחן רשומי המבוסס על עבודת ג'וינט אלכא בתוכניות אחרות - תוך התאמה לעבודה ברשויות הערביות, ולבסוף מציג מודל לעבודת ממצי המשאבים ברשויות המקומיות במסגרת המיזם.



רקע - מיזם מוארד למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות במסגרת החלטות ממשלה 922 ו 1480

החברה הערבית בישראל מאופיינת בפערים משמעותיים ביחס לחברה כולה במונחי איכות התשתיות, ביצועי מערכות ציבוריות כגון חינוך ופנים, נגישות לתעסוקה והשכלה, תחבורה ציבורית ועוד. פערים אלה נוצרו בין השאר בשל מנגנוני תקצוב לקויים שאינם מותאמים למדיניות לשילוב כלכלי של אוכלוסיות חלשות.

החלטות 922 ו 1480: על רקע האמור לעיל, ובהמשך לשורה של החלטות ממשלה קודמות שעוסקות בחברה הערבית, התקבלו החלטות 922 ו 1480 כתכניות חומש שמטרתן להביא לצמצום הפערים ולשילובה הכלכלי של החברה הערבית בכלכלת המדינה.

אל מול הפוטנציאל העצום הגלום בתכניות החומש לחיזוק החברה הערבית ואוכלוסיית הבדואים בצפון, קיימים אתגרים רבים, בטווח הקצר והארוך, עמם יש להתמודד בתהליך יישום החלטות החומש. מחקרים מצביעים על כך שכספים שניתנים במסגרת החלטות הממשלה - בין אם מדובר בחיזוק אזור גיאוגרפי, אוכלוסייה מסוימת או תחום עשייה - אינם מנוצלים כתוצאה מחסמים מבניים מסוגים שונים. אתגר זה מתעצם עוד יותר כאשר הדברים אמורים ברשויות מקומיות פריפריאליות ובמיוחד ברשויות מקומיות במגזר המיעוטים.

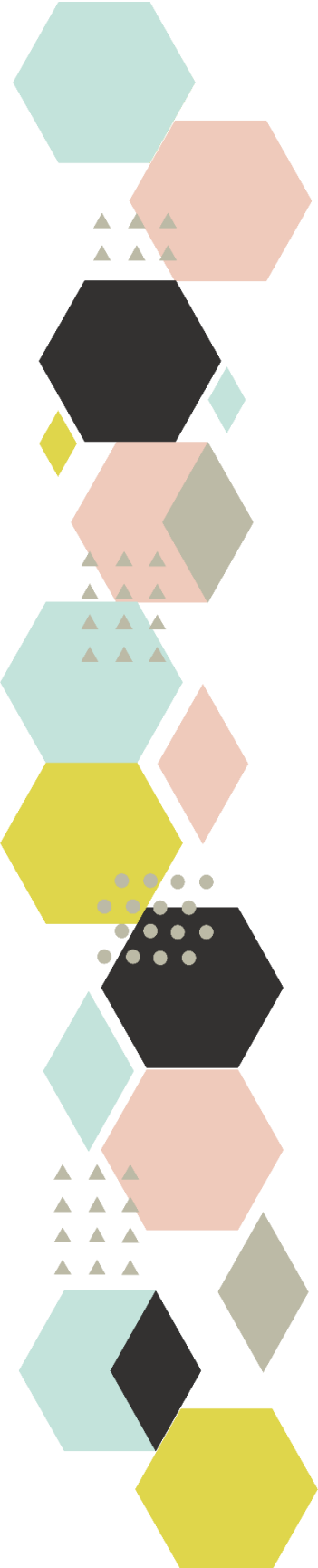
על מנת להבטיח יישום מיטבי של החלטות הממשלה ברשויות הערביות, מקדם המשרד לשוויון חברתי בשיתוף משרד הפנים וג'וינט אלכא **תפקיד חדש** ברשויות המקומיות שיעסוק בנושא. כל רשות בתוכנית המעוניינת בכך, תעסיק בעל תפקיד בשם **ממצה משאבים ומפתח כלכלי** (יכונה במסמך זה "הממצה") אשר יסייע לרשות לממש את המשאבים – הקיימים והפוטנציאליים, העומדים לרשותה.

מטרות התוכנית - שיפור איכות חיי התושבים ברשויות הערביות באמצעות:

- מיצוי המשאבים הזמינים והרחבת הפוטנציאל הכלכלי של הישוב והרשויות המקומיות
- חיזוק היכולות המקצועיות של הרשויות למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי
- הובלת מהלך ליצירת חיבור בין הגופים הרלוונטיים למהלך של מיצוי משאבים ברמה האזורית בהתאם לנכסים ולצרכים המותאמים לישוב ולחברה הערבית.

תפקידי ממצה המשאבים והמפתח הכלכלי – ממצה המשאבים והמפתח הכלכלי יפעל בתוך הרשות לטובת:

- **איתור הזדמנויות** לתקציבים ומשאבים מהממשלה וממקורות נוספים
- **איתור חסמים** למיצוי משאבים ברשות וחתירה לפתרונות **בתוך הרשות ויחד עם משרדי הממשלה**
- **ביסוס תשתיות עבודה רשותיות** כגון בניית בסיסי מידע ונתונים, בניית תכניות עבודה מבוססות תקציבים ועוד



- **בקרה ומעקב** אחר מיצוי תקציבי החלטות החומש ברשות
 - **טיוב ממשקי עבודה** בתוך המחלקות ברשות, בין הרשות למשרדי הממשלה ולגופים נוספים
 - **יצירה וחיזוק קשרים** עם גופי חברה אזרחית, מגזר עסקי ופילנתרופיה להגדלת מעגלי התמיכה והמשאבים
 - **קידום חשיבה ותכנון אסטרטגי** בתוך הרשות למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי
- כלי מרכזי** שיסייע לממצה בפעולתו ברשות, הנוגע ל כלל ההיבטים של תפקידו הוא **השולחן הרשומי** : כלי עבודה שמטרתו לבסס שגרות עבודה חדשות לקידום עבודה רוחבית בתוך הרשות המקומית.

מודל השולחן העגול ויישומו בממשל המרכזי והמקומי בישראל

מודל השולחן העגול

תהליכי שיח ושיתוף פעולה בינמגזריים צוברים תאוצה בעשורים האחרונים על רקע הכרה הולכת וגוברת כי בעיות ציבוריות רבות מתאפיינות במורכבות המחייבת עבודה חוצת אגפים המורכבת מגורמים משלושת המגזרים - לצורך הגדרת הבעיות, גיבוש פתרונות ויישומם.

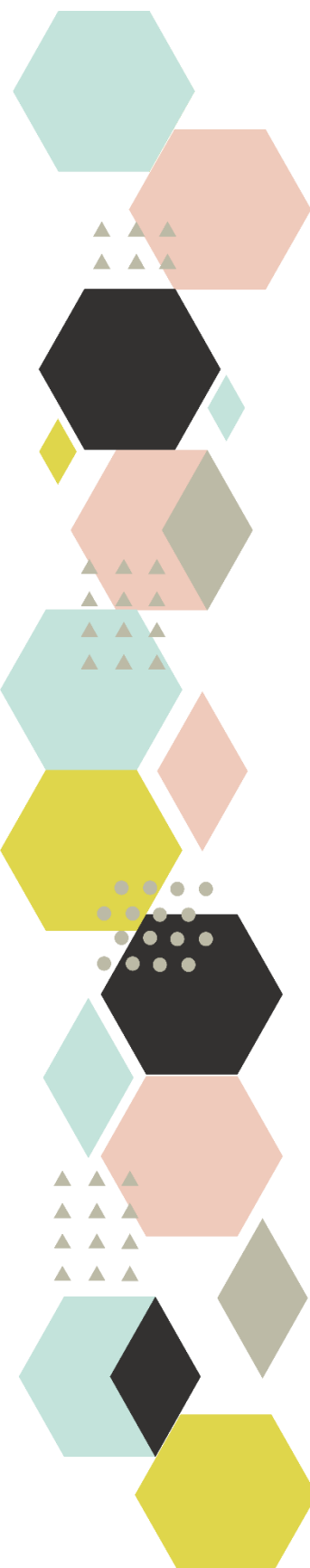
"**השולחנות העגולים**" הם מסגרת לדיאלוג ולעשייה בין אגפית, בין ארגונית או בין מגזרית, אשר קיים ממשק בתחומי העשייה שלהם ו/או במטרות שהם שואפים לקדם. מטרת השולחן העגול הן:

1. היכרות וחשיפה בין הנציגים השונים
2. יצירת דיאלוג משותף ומערכתי בתחומי מדיניות, לאיגום הידע, המידע ונקודות המבט השונות בתחום מסוים
3. חיזוק האמון ויכולות העבודה בשותפות בתוך ובין ארגונים, לקידום ביצוע מיטבי של פעולות ומשימות בתחום מסוים

את תפוקות השולחן העגול ניתן למקם על ציר, שבקצהו האחד, ה"רך" יותר: הגברת אמון, ידע וביסוס רשת מקצועית, ובצידו האחר: התייעלות וחסכון במשאבים, זיהוי צרכים חדשים, גידול בסך המענים וקבלת החלטות מושכלת יותר. תפוקות רבות אינן ניתנות למדידה או הערכה מיידית מכיוון שהמהלך "זורע זרעים" שלא תמיד ניתן לדעת מהם והיכן יניבו. ניתן להניח כי הפעלה מצטברת של שולחנות עגולים מביאה בטווח הארוך גם לשינויים במדיניות הציבורית ולהטמעה של תרבות ארגונית חדשה.

הצורך בהטמעת המודל בעבודת הרשות המקומית

המבנה הארגוני של המערכת הציבורית, הן של משרדי הממשלה והן של הרשויות המקומיות, מאופיין בחלוקה חד תחומית לאגפים ומחלקות. מבנה זה מביא לחשיבה והתנהלות אורכית וחד-תחומית, המובילה לרוב לחוסר תאום בין המערכות, המתבטא בכפילויות, סתירות, וקשיים במימוש משאבים. זאת ועוד - לעתים נוצר מתח בין אגפים שונים בתוך המערכת הנובע מתחרות על כח, תשומת לב ומשאבים.



בנוסף, במקרים רבים שגרות עבודה ברשויות המקומיות, כגון ישיבות הנהלה, מתקיימות באופן לא סדיר ולא מקצועי, ובמקרים אחרים - אינן מתקיימות כלל. כל אלו פוגעים ביכולת של המערכות להביא לשיפור באיכות החיים של התושב.

לפיכך קיים צורך וחשיבות בביסוס דרכי עבודה המאפשרות הסתכלות רחבה והוליסטית על השקעות ציבוריות ואיכות השירותים הניתנים, תוך הידוק התיאום והקשרים בין היחידות השונות הפועלות במשרדים, ברשויות, בין המשרדים והרשויות ובין המגזרים השונים.

שולחנות עגולים בממשל המרכזי

בעשור האחרון נעשה שימוש הולך וגובר בשולחנות עגולים בממשל המרכזי, זאת כחלק ממאמץ יצירת שיח בין אגפי ובין מגזרי בתוך הממשלה. מגמה זו מתרחבת בין היתר בעקבות החלטת הממשלה מס' 3190 מ-2008 "**יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות**" שמטרתה לחזק את היחסים בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי באמצעות יצירת שיח מתמשך עם ארגוני חברה אזרחית וארגונים עסקיים, תוך קידום מעורבותן של הרשויות המקומיות בתהליך בעתיד. במסגרת ההחלטה אף הוקמה יחידה ייעודית במשרד רה"מ במסגרת האגף לתכנון מדיניות, שעניינה קידום שיתופי פעולה ושיח מתמשך בין המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמגזר השלישי, במסגרת תהליכי תכנון וביצוע מדיניות הממשלה.

שולחנות עגולים בממשל המקומי - שולחנות רשותיים

מודל השולחן הרשותי הינו מודל ל שיתוף פעולה מקומי, המתבסס על כלי של שולחנות עגולים על מנת לקדם עבודה רוחבית ורב מערכתית בתוך הרשות המקומית. בשלב ראשוני כולל השולחן הרשותי נציגים מכלל המחלקות ברשות המקומית ובשלב המתקדם מעורבים בשולחן נציגים מהרשות המקומית, מהמגזר הממשלתי (לרב מחוז), וכן שחקנים מארגוני מגזר שלישי ועסקי במרחב הגאוגרפי. מצב זה מייצר מפגש של נקודות מבט מגוונות, שהינן בסיס ליצירת רעיונות ופתרונות איכותיים יותר, לצד עידוד תרבות של פתיחות, תרומה ושיתוף. כל אלו מסייעים להטמעה של מדיניות רשותית ברת קיימא.

סקירת מודלים של שולחנות רשותיים

1. מודל שדרות- צוותי רוחב ליצירת חוסן עירוני ¹

לפני למעלה מעשור פותח בעיר שדרות מודל ייחודי מובנה לשיתוף פעולה עירוני. המודל פותח במסגרת תכנית מכב"י של אלכא, ג'וינט. במסגרת המודל שהוטמע כמנגנון קבוע בעבודת הרשות, נוטלים חלק נציגי הרשות המקומית, ארגוני מגזר שלישי מקומיים וגורמים מתערבים חיצוניים ליישוב, במערכת ארגונית המשלבת אותם בתהליכי קבלת החלטות וביצוע משימות.

¹להרחבה בנושא מודל שדרות כמודל גנרי להפעלה ברשות מקומית ראו מסמך "מודל לשיתוף פעולה מקומי" שנכתב על ידי מכון צפנת.

מטרות המודל – הוגדרו כניהול מרכזי של הפעילות בעיר, בניית יכולת ניהול ברשות, פיתוח תפיסה מערכתית רב מגזרית והטמעת תהליכים ודרכי עבודה ביישוב.

מבנה ורכיבי המודל : המודל הורכב משלוש רמות עקרוניות: רמת ממונה (דרג נבחר), פורום מוביל וצוותי רוחב נושאים.

- 1. רמת ממונה** – המודל פעל מתוקף הסכמה של הרשות המקומית ובהנהגתה. עובדה זו יצרה לגיטימציה פוליטית לגורמים המקצועיים ברשות לפעול בשיתוף פעולה הדוק עם גורמים חוץ-רשותיים. רמה זו שימשה כגורם על הממונה על כלל פעילות מודל שיתוף הפעולה היישובי ולא כפורום עצמאי.
- 2. הפורום המוביל** – מורכב מהנציגות הבכירה של אגפי העירייה בתחום החברתי ומנהלי עמותות או פרויקטים גדולים הפועלים בעיר. הצוות עוסק בגיבוש תמונת מצב מערכתית על הפעילות בעיר וביצירת מנגנונים לאיסוף מידע.
- 3. צוותי הרוחב** – צוותי עבודה המתמחים בתחום פעולה מקצועי מסוים ומוגדר. צוותי הרוחב מהווים את ליבת העבודה של המודל. בצוותים משתתפים כל הגורמים הקבועים הפועלים בעיר בתחום (יחידות הרשות, עמותות ותכניות שונות הפועלות בעיר). הרכב הצוותים עשוי להשתנות לאורך הפעילות בהתאם לצורך.

משימות צוותי הרוחב נחלקות לשניים:

- מיצוי יכולות ומשאבים קיימים – חיזוק ההיכרות בין גורמי המקצוע בעיר בתחום פעילות מוגדר, מיפוי פעילות ושירותים קיימים, איגום משאבים, ידע וניסיון, תיאום וחלוקת עבודה, חיבור בין תכניות ועוד.
- פיתוח מקצועי והרחבה של שירותים – איתור צרכים תשתיתיים, איתור חסמים מבניים, פיתוח תכניות ויזמות חדשות במקומות שזוהו כחסרים, גיוס משאבים ופיתוח מקצועי של אנשי המקצוע.

התיאום בין הצוותים, ובין הצוותים לפורום המוביל, מתבצע באמצעות מפגשים של יושבי הראש של צוותי הרוחב עם הפורום המוביל אחת לשלושה שבועות.

2. שולחנות יישובים, התכנית הלאומית 360

התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון מכוונת לצמצם את היקף מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער ואת חומרתם, ולהביא לשינוי מקיף בדרכי הטיפול של החברה הישראלית בילדים אלה ובמשפחותיהם.

ייחודה של התכנית הלאומית בכך שהיא מנוהלת במשותף על ידי חמישה משרדי ממשלה בתקציב משותף, ובכך שהיא מאפשרת לרשויות המקומיות לבחור בעצמן את המענים המתאימים לילדים ולנוער בסיכון המתגוררים בהן, מתוך מגוון התכניות שמציעים משרדי הממשלה השונים. אופייה הבין משרדי והבין ארגוני של התכנית, כמו גם הסמכות והאחריות המוטלת על הרשויות המקומיות, באות לידי ביטוי במבנה הארגוני שלה.

המבנה הארגוני מתבסס, בין השאר, על עבודה בשולחנות עגולים הקרויים וועדות יישוביות. בכל ישוב/אגד יישובים פועלת ועדה יישובית/אגדית. הוועדה היישובית/אגדית היא ועדה בין מקצועית הכוללת את נציגי כל משרדי הממשלה השותפים לתוכנית ופועלים ביישוב וביישובי האגד: נציגי הציבור, בני נוער ונציגים נוספים על פי הזמנת הרשות/הרשויות. בראש הוועדה עומד הממונה על התוכנית ביישוב/אגד (ראש הרשות או מנכ"ל).

בכפוף לוועדה היישובית/אגדית, פועלות בכל יישוב/אגד ועדות מקצועיות על פי גילאי הילדים: ועדה לגיל הרך (גילאי 0-6), ועדה לגילאי בי"ס יסודי (6-12) וועדה לגילאי בי"ס יסודי (12-18). ייחודה של הוועדה לגיל הרך בכך שהיא כוללת את גילאי 0-3, מאחר ואין במדינת ישראל גוף המאגד את העשייה המוניציפלית עבור גילאים אלו.

בכל יישוב/אגד פועל מנהל תכנית, האחראי להפעלת התכנית ביישוב/אגד. מנהל התוכנית משמש גם כמרכז הוועדה היישובית/אגדית והוועדות המקצועיות (כפוף לממונה על התוכנית ביישוב/אגד, ראש הרשות או מנכ"ל).

באחריות הוועדה היישובית/אגדית:

1. ללמוד את התמונה של מצב הילדים בסיכון ביישוב/אגד בכל הגילאים, ולקבוע יעדים וסדרי עדיפויות על בסיס תמונת מצב זו.
2. ללוות, לתמוך ולסייע בהקמת תשתית המידע היישובית/אגדית; לקדם שימוש ולמידה מתשתית המידע לצורך קביעת יעדים וסדרי עדיפויות, תכנון תוכניות יישוביות/אגדיות ומעקב אחר יישומן.
3. לדון ולאשר את התוכניות היישוביות/אגדיות ולהביאה לאישור הוועדה המחוזית; ללמוד, להפיק לקחים ולקבל החלטות הנוגעות לתוכנית היישובית/אגדית על בסיס הדיווחים וההמלצות של הוועדות המקצועיות.
4. להבטיח היערכות ראויה של היישוב/אגד להפעלת המענים, לסייע בהסרת חסמים בהקמתם והפעלתם, לבקר ולעקוב אחר פעילותם, תוצאותיהם והניצול התקציבי.
5. להוות מסגרת לזיהוי, העלאה ודיון באתגרים/סוגיות העולים ביישוב/אגד ביחס לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון; לקבל החלטות ביחס לדרכי הפעולה להתמודדות עימם ולעקוב אחר יישום ההחלטות שהתקבלו.
6. להתוות מדיניות יישובית/אגדית לאיגום משאבים ותשתיות לטובת ילדים ובני נוער בסיכון.
7. לקדם למידה והתמקצעות ביישוב/אגד לקידום העבודה המשותפת הבין ארגונית ולהעמיק את הידע והכלים לשיפור מצבם של ילדים ונוער בסיכון.
8. לדווח לוועדה המחוזית על יישום התוכניות ויתר פעולות היישוב במסגרת התוכנית ולהביא לידיעתה סוגיות הדורשות תשומת לב מחוזית.

קבלת החלטות בוועדה היישובית/אגדית: ככלל, החלטות בוועדות יתקבלו בהסכמה. יחד עם זאת, בהיעדר הסכמה יובאו החלטות להצבעה, כאשר לכל אחד מהנציגים בוועדה קול אחד. במקרה שיש צורך בהחלטה ביישובים, יכריע יו"ר הוועדה ובאגדים יתבצע תהליך רצף הגישור.

<https://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/Forms/Documents/%D7%90%D7%95%D7%92%D7%93%D7%9F%20%D7%9C%D7%A8%D7%A9%D7%95%D7%99%D7%95%D7%AA%20%20%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%90%D7%A8%202015.pdf>

מקור:

שולחן רשותי- כלי אסטרטגי עבורך!

יישום מודל השולחן הרשותי במיזם מוארך למימון משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות

מוצע כי במסגרת מיזם מוארך למימון משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות ישמש "שולחן עבודה רשותי" מנגנון עבודה קבוע עבור הממצה למעקב ודיווח, לתיאום, ליצירת חיבורים ולתמיכה ביוזמות חדשות במשימת מימון משאבים ופיתוח כלכלי ברשות.

כלי זה ישמש את הממצה לאורך שנות עבודתו ברשות וישתנה בהתאם לשלבי ההתפתחות השונים של התפקיד (פירוט בסעיף הבא "התפתחות המודל"). למודל השולחן הרשותי פוטנציאל להוות כלי אפקטיבי בעבודת ממצה המשאבים והמפתח הכלכלי ברשויות המקומיות הערביות ממספר סיבות:

- 1. היכרות ורישות** - הניסיון מלמד שלהיכרות אישית ורישות בין שחקנים הפועלים באגפים שונים בממשל (מרכזי או מקומי), וכן בין שחקנים הפועלים בגופים שונים באותו שדה, יש ערך בפני עצמו. רשת שחקנים בשדה היא בסיס להתייעלות המתבטאת בעלייה בתפוקות במונחי מימון משאבים.
- 2. טיוב ממשקי עבודה** - השולחן יביא לבנייה וטיוב של ממשקי עבודה סביב נושאים מוגדרים בשלוש רמות: בתוך הרשות, בין הרשות לממשל המרכזי, ובין הרשות ולגופים נוספים. מצב זה יאפשר תיאום בין הגופים וימנע מצב של כפילויות ובזבוז משאבים, ובמקרים מסוימים אף יאפשר איגום של המשאבים הזמינים - במונחי תקציב, תשתיות פיזיות, כח אדם, ידע ועוד. ממשקי עבודה משופרים יאפשרו בנוסף ליצור חלוקת עבודה ותחומי אחריות, ובניית תמונת פעילות בהירה כלפי פנים וחץ.
- 3. מעקב ובקרה** - השולחן יאפשר ניהול מרכזי של פעילות הרשות המקומית תוך קידום שיטות עבודה מבוססות נתונים לטובת בקרה ומעקב אחר מימון תקציבי החלטות החומש ברשות באופן יעיל, משימה שהיא בליבת העשייה של הממצה.
- 4. קידום עשייה רוחבית מסוג חדש** - נוסף על טיוב הממשקים הקיימים, עבודה רב מערכתית נכונה במסגרת השולחן הרשותי תביא ליצירה ופיתוח של יוזמות חדשות, להרחבת מעגלי העבודה וליצירת הזדמנויות בשדה של מימון משאבים ופיתוח כלכלי.

5. **בניית יכולת** של המנהיגות העירונית לתכנון לטווח ארוך, לצד יכולת יישום מהירה, יעילה ומכוונת חזון משותף - יכולות שעומדות בבסיס האיתנות של הרשות והמאפשרות לה להגיע למיצוי משאבים מקסימלי ולפיתוח כלכלי לטווח ארוך.

6. **מנגנון בר קיימא** - בנייה של שולחן רשותי היא הזדמנות ליצירת מנגנון בר קיימא ברשות שניתן למינוף לטובת תכנון אסטרטגי ארוך טווח – מעבר למשימת מיצוי המשאבים במסגרת המיזם. מנגנון זה מחזק את הדרג המקצועי ברשות בהיותו בלתי תלוי בזהות הדרג הנבחר וביכולתו להניע מהלכים ארוכי טווח שרואים את טובת התושב לנגד עיניהם.

קווים מנחים להקמת שולחן רשותי במסגרת מיזם מוארך למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות - צוות מוביל

שולחן רשותי- צוות מוביל בכל רשות יגבש הממצה צוות מוביל שיראה עצמו אחראי (accountable) על משימת מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשות ויסייע בקידומה. הצוות המוביל יהווה את השולחן המוביל ברשות:

a. **יו"ר צוות השולחן המוביל** בכל רשות ימונה יו"ר- בכיר מטעם הרשות (ראש רשות/מזכיר/גזבר) האחראי על זימון, הכנת סדר יום והוצאת פרוטוקולים של שולחן הצוות המוביל בשיתוף עם הממצה הפועל ברשות.

b. **הרכב שולחן הצוות המוביל**

- בשלב ראשון יכלול שולחן הצוות המוביל ברשות את כלל מנהלי המחלקות ברשות המקומית. בהתאם לצורך ולנושאים אותם תקדם הרשות, יזומנו אד הוק לפגישות נציגים נוספים מהרשות ו/או מהמחוז ו/או מארגונים נוספים הפועלים ברשות המקומית או בתחומים הרלוונטיים.
- לאחר התבססות הצוות המוביל, תיבחן אפשרות להרחבת השולחן למשתתפים קבועים נוספים ממגזרים שונים.

שולחן צוות מוביל

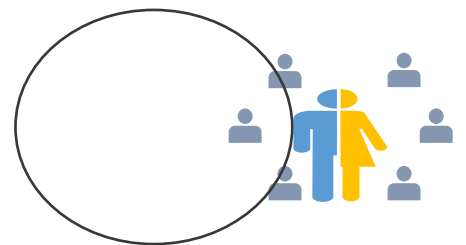
יו"ר השולחן:

ראש הרשות/ בכיר ברשות

הרכב השולחן:

בשלב ראשון- כלל מנהלי המחלקות ברשות

שלב שני- נציגי ממשל/ מחוז/ חברה אזרחית/ גופים עסקיים רלוונטיים במרחב



c. מחזור התכנסות השולחן יתכנס בתדירות של אחת לשלושה שבועות, לפגישות בנות שעתיים-שלוש. זאת במטרה ליצור שגרת עבודה משמעותית לצד יכולת עיבוד ועבודה בין המפגשים.

d. תחומי אחריות סדר היום השוטף של השולחן יכלול דיווח על התקדמות שוטפת, יצירת חיבורים, איתור משאבים נוספים ממקורות ממשלתיים ואחרים ומציאת פתרונות לחסמים המונעים מיצוי משאבים מיטבי. בשלב מתקדם יוכל השולחן

להחליט על כינוס שולחנות נושאים וצירוף משתתפים במקומות שזוהה צורך (פירוט בסעיף הבא- התפתחות המודל).

e. בניית השולחן- יצירת הסכמות שלב בניית השולחן יכלול:

- הסכמה על הרכב המשתתפים בשולחן ורתימתם לנושא (ראו נספח- מדריך האשכולות, פרק בניית תשתית עבודה אזורית)
- הסכמה על מטרות התהליך בחלוקה לטווחי זמן
- קביעת עקרונות מנחים לדיון

f. מבנה המפגשים מבנה כל מפגש יכלול:

- הכרות ובניית שותפות ואמון בין המשתתפים (נספח- הנחייה וליווי, כלי עבודה: שיתופים)

- דיון בהתקדמות מיצוי משאבים במסגרת החלטות 922/1480 וכן בנושא יוזמות לפיתוח כלכלי נוספות ברשות- עדכון בראשי פרקים על ידי יו"ר השולחן והממצה.

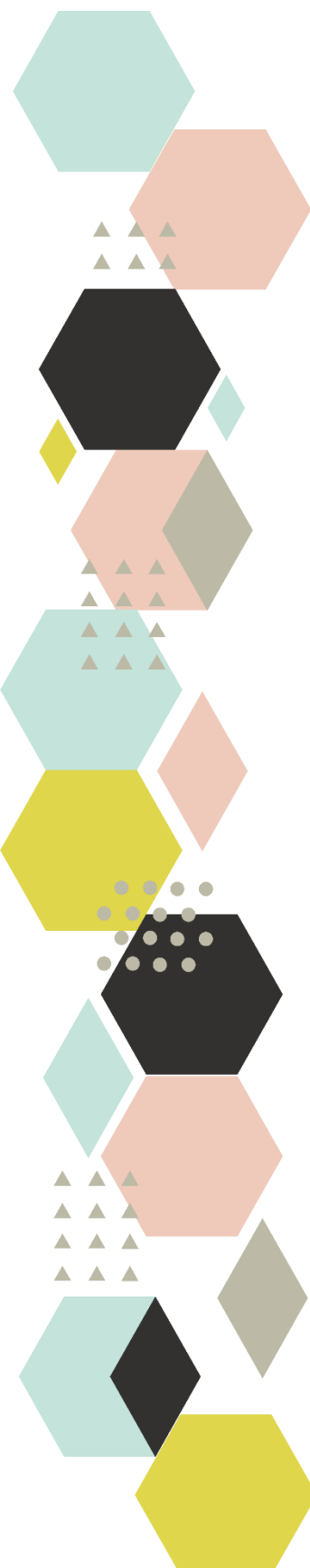
- תיאום בין מחלקות הרשות במיצוי המשאבים וגיוס משאבים נוספים, יצירת וביסוס שיתופי פעולה בין מחלקות הרשות ואיגום משאבים לצורך קידום תוכנית העבודה הרשותית.

- למידה קבוצתית משותפת- הצגה של משתתפי השולחן לצד למידה ממקורות חיצוניים - ממשלתיים ואחרים.

- הגדרת משימות עתידיות פרטניות וקבוצתיות למימוש עד המפגש הבא- במסגרת המטרות הרחבות של הפורום שיוגדרו עם הקמתו.

g. תפקיד הממצה כמכנס הצוות המוביל הממצה ברשות ישמש כ"מכנס" (convener) השולחן ויהיה אמון על תכנון, התנעה והוצאה לפועל של מנגנון השולחן באמצעות מספר מרכיבים:

- **המרכיב הטכני** – קביעת מקום המפגש; ארגון המפגש ותיעודו
- **המרכיב התוכני** – קביעת התכנים למפגשים בתיאום ושיתוף יו"ר השולחן; ניהול הידע – פיתוח, שימור והפצה של ידע מכין ומקדם לדיון ושל סיכומי הפגישות



• **המרכיב התהליכי** –גיבוש הרכב השולחן ורתימת המשתתפים; עיצוב התהליך; יצירת מתווה מתודולוגי; קידום השיח ויצירת הסכמות במהלך המפגשים בהתאם למטרות שהוגדרו; התערבות הנחייתית בהתאם לצורך. (נספח- תפקיד המנחה; כלי עבודה).

התפתחות מודל העבודה ברשות

שלבים בהתפתחות השולחן הרשותי- מודל עירוני להתקדמות

התפתחות השולחן הרשותי הינה הדרגתית מטבעה. מוצע כי שולחן העבודה הרשותי יתפתח לאורך שנות פעולתו של הממצה ברשות עם התבססות תפקידו ברשות, תוך התאמה לצרכים העולים מהשטח ולמאפיינים הייחודיים של הרשות.

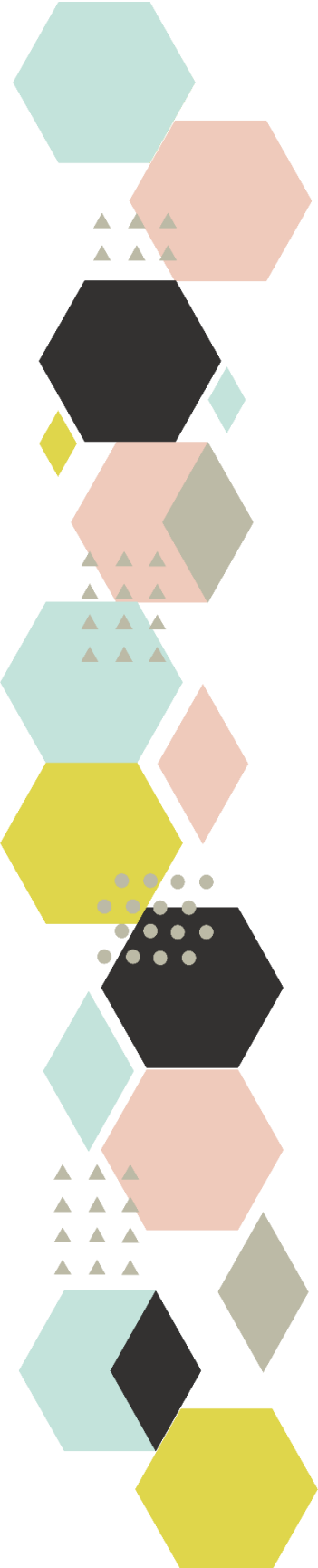
התאמה לרשות ושימוש במשאבים קיימים התהליך המתואר להלן מניח מצב בו לא קיימות ברשות שגרות של עבודת רוחב ו/או שולחן לנושא מסוים. במקרים בהם קיימת תשתית ארגונית רלוונטית ברשות, נכון יהיה להשתמש בתשתית זו ולשכפלה באופן שיאפשר את קיצור תהליך הקמת התשתית ברגישות הדרושה. ראו סעיף –קריטריונים להתאמת המודל לרשות.

1. שולחן פנים רשותי- צוות מוביל כמתואר לעיל, שולחן זה הינו שולחן שיקום בכל אחת מהרשויות בהן יפעל ממצה- כשלב ראשון לביסוס עבודה רשותית רב מערכתית חוצת אגפים. יו"ר השולחן יהיה ראש הרשות, מזכיר או גזבר הרשות והרכבו יכלול את כלל מנהלי המחלקות ברשות המקומית. הצוות יהווה תשתית ובסיס מקצועי לעבודת הרשות בקידום משימת מיצוי המשאבים והפיתוח הכלכלי, ודרכו יוטמעו המאמצים לקידום עבודת הממצה בתוך העבודה השוטפת של כלל המחלקות ברשות. ברשויות בהן לא קיימות שגרות עבודה רחביות, שולחן זה הוא בעל פוטנציאל להפוך לתשתית ארגונית שגוזרת תכניות עבודה רשותיות בראייה רחבית.

2. שולחנות נושאים בתוך הרשות כמפורט בסעיף 2, מורכבותו של תחום מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי טמונה בכך שקיימים חסמים מבניים ביכולת של הרשות המקומית למצות את המשאבים המגיעים לה במסגרת החלטות ממשלה, לא כל שכן לייצר הזדמנויות לפיתוח כלכלי מקומי. אסטרטגיה יעילה להתמודדות עם חסמים אלו היא הקמה של שולחנות נושאים סביב נושאים שזוהו כמורכבים במיוחד. הרכב השולחנות הנושאים יכלול את כל בעלי העניין הפועלים ברשות סביב אותו עולם תוכן - מהרשות, מהממשל, ומארגוני מגזר עסקי ומגזר שלישי הפועלים במרחב.

שולחנות אלו יקומו לאחר התבססות פורום השולחן הרשותי המוביל (כשנה לערך לאחר הקמתו) בהתאם לצורך העולה מעבודת הצוות.

השולחנות הנושאים יתכנסו בתדירות גבוהה (אחת לשבועיים- שלושה) ומטרתם תהיה למפות את החסמים הייחודיים לתחום ולקדם פתרונות חדשים שיביאו



לעליית מדרגה ביכולת של הרשות למקסם את מיצוי המשאבים בתחום ולייצר הזדמנויות לפיתוח כלכלי בר קיימא.

לכל צוות רוחב נושאי ימונה מוביל שולחן בכיר- בעל תפקיד מהרשות, חבר בצוות המוביל שיהיה אחראי על קידום מטרות הפורום כפי שיגודרו במשותף ולדיווח לצוות המוביל. כך לדוגמא, שולחן רשותי בנושא פיתוח תשתיות תחבורה ברשות יכול לכלול:

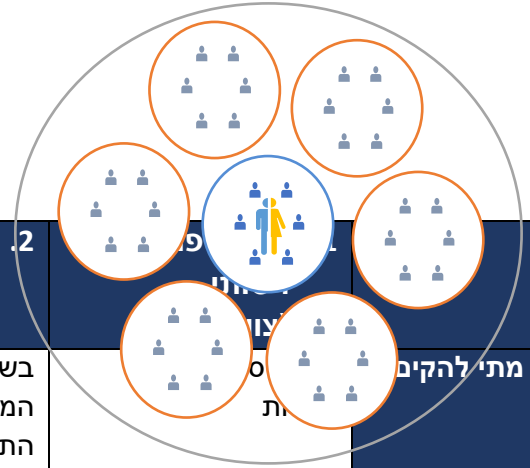
- מוביל השולחן: מהנדס הרשות
- בכירים נוספים מהרשות
- נציג ממשל מרכזי ו/או נציגי המחוז
- נציג ארגוני חברה אזרחית מקומיים וארציים הפעילים בתחום
- נציגי תושבים
- בעלי עניין רלוונטיים נוספים

3. פורום מליאה- שולחנית רב תחומיים רב מגזריים כשלב שלישי בתהליך, מוצע לייצר פורום



מליאה רחב בהובלת ראש הרשות. בפורום יהיו שותפים כלל הנציגים המשתתפים בצוותים השונים, והוא יתכנס בתדירות נמוכה (פעם – פעמיים בשנה). מהלך זה יקרה לרב לאחר שנתיים - שלוש מתחילת עבודת הצוות המוביל ובהתאם למידת הבשלות של הרשות והצוותים, בהסכמה ורתימה של ראש הרשות והממצה. המפגש בין השולחנות הנושאים השונים בהובלה של ראש הרשות יאפשר רתימת מספר רב של שחקנים בשדה המקומי והגדלת האמון בין התושבים והדרג הנבחר ברשות. כמו כן, המהלך ייצר תמונת רוחב רשותית ויאפשר למידה ותיאום בין פעולת צוותי הרוחב - תנאים חשובים לקידום מהלכים אסטרטגיים ברשות למיצוי משאבים ולפיתוח כלכלי בר קיימא.

פורום מליאה: בהובלת ראש הרשות, בהשתתפות כלל הנציגים הלוקחים חלק בשולחן המוביל ובשולחנות הנושאים



<p>בשנה השלישית לעבודת הממצה ברשות, לאחר התבססות השולחנות הנושאים ובהתאם לשיקול דעת</p>	<p>בשנה השנייה לעבודת הממצה ברשות- לאחר התבססות הצוות המוביל ובהתאם לשיקול דעת</p>	<p>מתי להקים</p>
<p>ראש הרשות</p>	<p>מוביל השולחן- ראש אגף רלוונטי ברשות</p>	<p>ראש הרשות/ מזכיר /גזבר הרשות</p>

הטב
לה
המוצ
גת
להלן
מסכ
מת
את
שלוש
ת
שלבי
ההת
פתחו
ת
הרצוי
השל
השול
חן
הרשו
תי

בהיבטים שונים לאורך שלוש שנות ליווי עבודת הממצה ברשות המקומית. זאת, בכפוף לרצון הצוות המוביל ולצורך האמיתי העולה מהשטח.

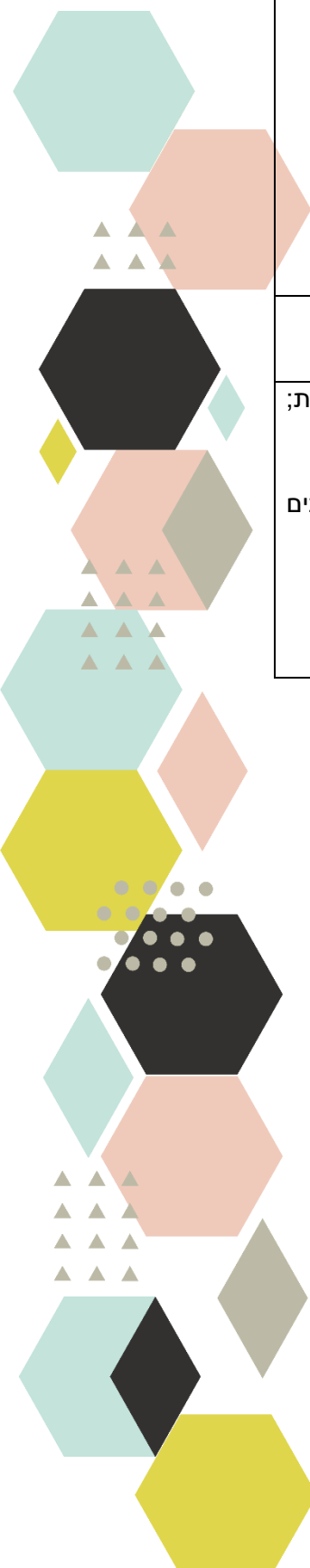
הרכב הפורום	כל מנהלי המחלקות ברשות, בצירוף בעלי תפקידים מהרשות בהתאם לצורך	הרכב גמיש ומתעצב בהתאם לצורך: בעלי תפקידים מהרשות, נציגי ממשל ומחוז, נציגי ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי ברשות ובאזור הפעילים והבקיאים בעולם התוכן	כל בעלי התפקידים המשתתפים בשולחנות הנושאים השונים
מחזור התכנסות	אחת לשלושה שבועות	אחת לשבועיים- שלושה	אחת לחצי שנה/שנה
מטרות ותחומי אחריות	מעקב ובקרה אחר מיצוי המשאבים; ביסוס העבודה בתחום בתוך עבודת המחלקות, זיהוי חסמים והזדמנויות; סנכרון פעולות ויצירת חיבורים; הקמה ותמיכה בשולחנות הנושאים	קביעת יעדים לעולם התוכן המסוים; מיפוי וחיבור כלל השחקנים הרלוונטים בשדה; זיהוי חסמים ויצירת פתרונות ייעודיים; קידום קשרים עם ממשל מרכזי	יצירת תמונת רוחב רשותית; למידה ותיאום בין פעולת השולחנות הנושאים; הרחבת האמון בין התושבים והדרג הנבחר ברשות

תפקיד הממצה בכל אחד מהשולחנות שיוקמו יהיה לשמש גורם מניע בהתנעה, תכנון וניהול השולחן, וכן ללוות ולסייע ליו"ר השולחן ברמה הטכנית, התכנית והתהליכית (ראו פירוט בנספחים).

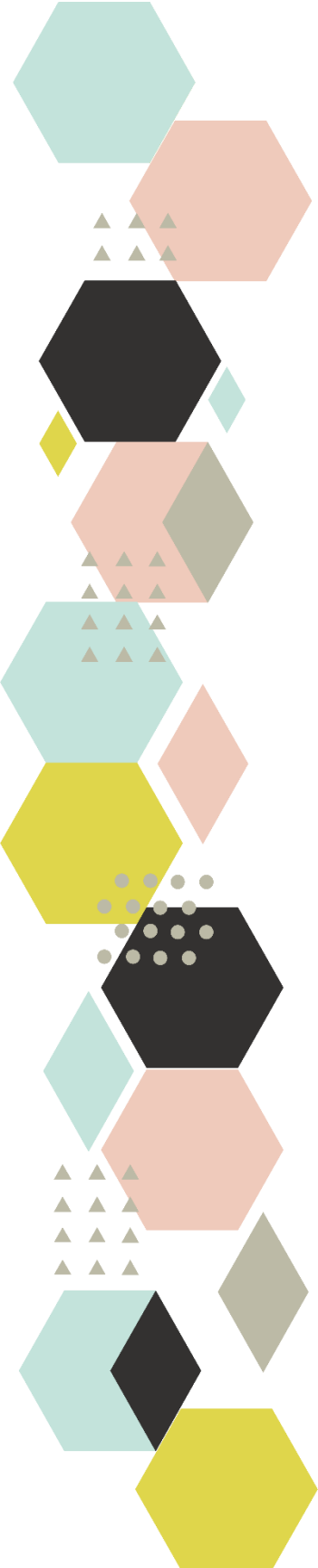
קריטריונים להתאמת המודל לרשות המקומי

מודל השולחן הרשותי הינו גנרי מצד אחד, ועם זאת האופן הנכון להפעילו עשוי להשתנות מהותית בין רשויות שונות . התאמת המודל לרשות מסוימת דורשת התייחסות למספר היבטים:

- **גודל הרשות** - משפיע הן על גודל המועצה המקומית והן על מספר הגורמים הפועלים בשטח שיש לקחת בחשבון בבניית השולחנות.
- **ראש הרשות** - רתימת ראש הרשות / בכיר מטעמו היא קריטית להצלחת המהלך: ככל שראש הרשות תומך במהלך ועובד בצורה משתפת, מרחב הפעולה שינתן לצוותים יהיה רחב יותר והתוצרים שהם יוכלו להציע יהיו יצירתיים יותר. ככל שראש הרשות עובד בצורה ריכוזית יותר, מרחב הפעולה של הצוותים יהיה מצומצם יותר ויש לשקול הפעלתם.
- **תשתיות ארגוניות** - בחינת מנגנוני עבודה והרגלים קיימים ברשות, ומידת גמישות אפשרית בהכנסת שינויים- על מנת להתאים את העבודה לתרבות העבודה הקיימת ולייצר שינוי הדרגתי, שאינו מאיים וכזה אשר ניתן להכלה על ידי הצוותים המקצועיים והנהגת הרשות המקומית.



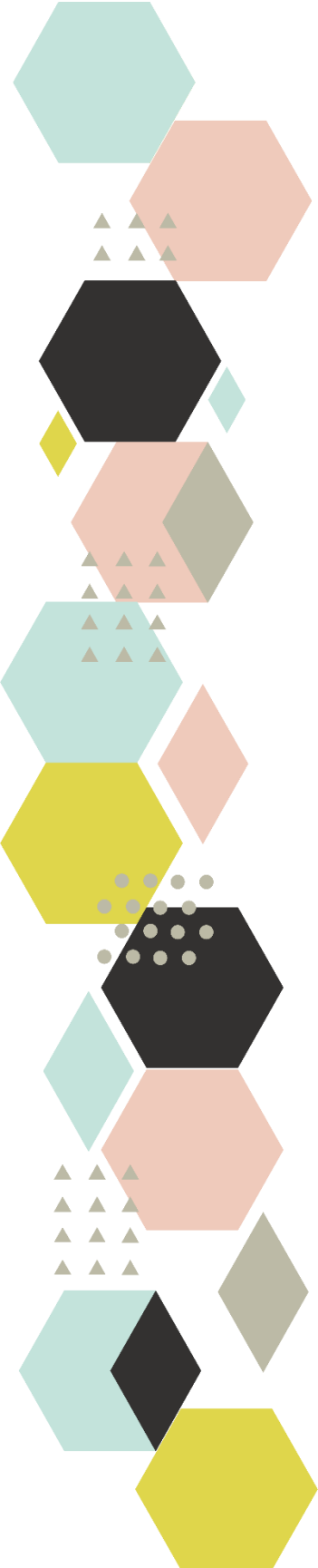
- נושאים על סדר היום הרשותי - חיבור הדוק של הנושאים בהם עוסק השולחן העגול לבין סדר היום היישובי או תוכנית העבודה של הרשות המקומית מבטיח מצד אחד רלוונטיות של פעילות הצוותים לצרכי היישוב, ומצד שני מגדיל את הסיכוי להפיכתם משמעותיים בעבודת היישוב
- תשתיות מגזר שלישי ועסקי ככל שמעורבות המגזר השלישי ו/או העסקי גדולה יותר, מרחב ההזדמנויות שמייצר השולחן גדל. עם זאת במידה שנוכחות שני המגזרים מוגבלת ברשות, נכון יהיה להתמקד בחיזוק העבודה הפנים רשותית.
- תשתיות מעורבות תושבים בהתאמת המודל לרשות יש לבחון מהי התרבות הרווחת לגבי שיתוף תושבים, ועד כמה תופס הנושא מקום בתוכנית העבודה הרשותית - כדי להכריע עד כמה ומתי נכון יהיה לערב תושבים בתהליך.



סיכום

לשולחן הרשותי פוטנציאל לשמש כלי עבודה משמעותי עבור ממצי המשאבים והמפתחים הכלכליים בעבודתם במסגרת מיזם מוארד למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ברשויות הערביות, שמקדם המשרד לשוויון חברתי בשיתוף משרד הפנים וג'וינט אלכא. ההנחה הבסיסית היא שהשולחן הרשותי יסייע לממציים ב קידום עבודה רשותית רוחבית ורב מערכתית שלעתים רבות חסרה ברשויות. הניסיון מלמד כי לעבודה רוחבית חשיבות מכרעת בקידום היכולת של הרשות המקומית לתכנן ארוך טווח, להתייעלות ואיגום משאבים, ליצירת שותפויות עם ארגונים חוץ רשותיים ועוד.

בהקשר של מיזם מיצוי משאבים ופיתוח כלכלי, השולחן הרשותי יסייע לממציים במעקב ובקרה אחר מיצוי כספי החלטות ממשלה ומשאבים נוספים, בטיוב ממשקי עבודה קיימים בתוך הרשות ומחוץ לה, ביצירת תשתית לפיתוחים חדשים סביב עולמות תוכן נבחרים וכן בבניית יכולות ברשות, הכוללות חשיבה אסטרטגית ארוכת טווח והטמעה של מנגנוני עבודה ברי קיימא.



נספחים

כלי עבודה עבור הממצה:

• הקמת שולחן

- בניית תשתית עבודה אזורית: ערכים מובילים והמלצות יישומיות. מדריך האשכולות, פרק בניית תשתיות עבודה אזוריות, "הערכים המנחים שבבסיס תהליך יצירת השותפות"

• מיפוי ורתימת שחקנים

- מדריך האשכולות, פרק בניית תמונת מצב אזורית

• שולחנות נושאים

- מקרה מדגים- פורומים מקצועיים באשכולות האזוריים- מדריך האשכולות, פרק בניית תשתיות אזוריות
- מקרה מדגים: התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון 360: אוגדן יישובי, שלבי הכנת תכנית יישובית

• מ עקב

סטאטוס

○

<https://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/Forms/Documents/%D7%90%D7%95%D7%92%D7%93%D7%9F%20%D7%99%D7%99%D7%A9%D7%95%D7%91%D7%99.pdf>

קרה מדגים- כלי בקרה של התכנית הלאומית 360 : התכנית הלאומית, אוגדן מחוזי

• ה נחיה וליווי

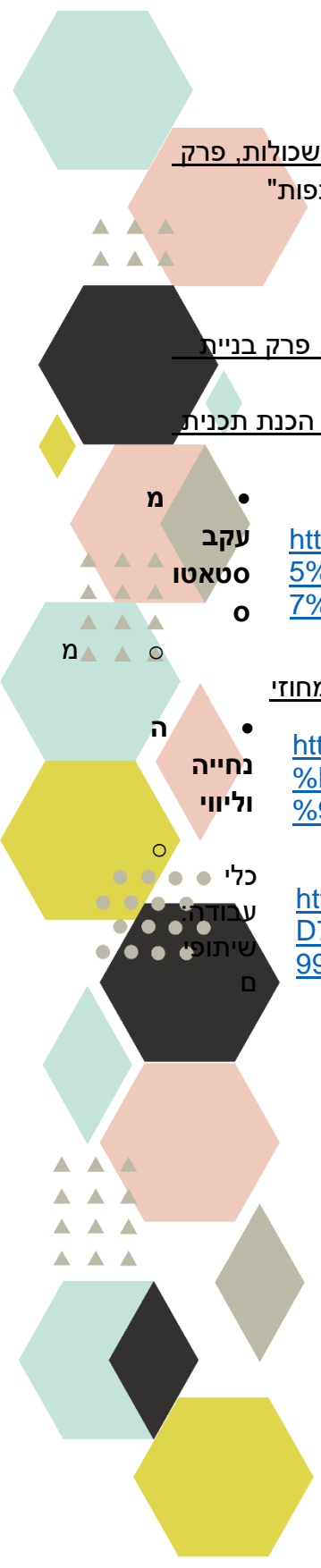
<https://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/DistrictEmploy/documents/%D7%90%D7%95%D7%92%D7%93%D7%9F%20%D7%9E%D7%97%D7%95%D7%96.pdf>

כלי עבודה

שיתופי

○

http://wiki.sheatufim.org.il/%D7%9E%D7%AA%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA_%D7%A9%D7%9C_%D7%A9%D7%99%D7%97_%D7%91%D7%99%D7%9F_%D7%9E%D7%92%D7%96%D7%A8%D7%99





<https://www.maavarimod.co.il/%D7%A9%D7%95%D7%9C%D7%97%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%A2%D7%92%D7%95%D7%9C%D7%99%D7%9D-%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%93%D7%99%D7%95%D7%9F/>