



## בעלי תפקידי מנהלה ביישובי עמק חפר

### תקציר

מסמך זה נכתב בעקבות הצורך לבחון כיצד מתמודדים הוועדים המקומיים המתנדבים עם ניהול ישוב והאם מנגנון בשכר הוא פתרון הולם שעל המועצה לקדם את הטמעתו. על מנת לבחון סוגיה זו נערך מיפוי ביישובי המועצה, התקיים סיור במועצה דומה בארץ ונערכה למידה ממועצות נוספות. עקב השינויים הדמוגרפיים, חברתיים וקהילתיים בישובים ובדמויות המרכיבות את חברי הוועד יש צורך לקדם פיתוח של מנגנונים בשכר לניהול הישובים הכפריים בעמק חפר. על כל ישוב יהיה לבחון את המנגנון המתאים לו והוא יכול להיות מורכב ממזכיר, מנהל קהילה או שילוב בין השניים. היחידה לפיתוח קהילתי תקדם את תהליך בניית המנגנונים בשכר בישובים בעזרת ליווי הוועדים בבחירת המועמדים, הגדרת תפקידם ופגישות אישיות וקבוצתיות עם בעלי התפקידים נבחרים.

### רקע

הצמיחה הדמוגרפית והשינויים בהרכב האוכלוסייה ביישובי המועצה משנה את המציאות החברתית קהילתית בישובים ודורשת התוויה של מענה מקצועי ההולם את הצרכים המשתנים הן במטה המועצה והן בישובים.

הניסיון היום יומי שלנו במועצה וניסיונם של אחרים, כמו גם השולחנות העגולים ודיונים נוספים שהתקיימו בנושא בפורומים שונים מראים, מעל לכל ספק, כי כל ישוב חייב ניהול מקצועי מתחזק ומבוקר. חברי הוועד המתנדבים עסוקים מטבע הדברים בראש ובראשונה בחייהם הפרטיים בפרנסה, גידול ילדים וכו'. כנבחר ציבור, הם עושים זאת בזמנם הפנוי עם הרבה רצון טוב. אולם, במקרים רבים ללא ידע מקצועי ובפניות משתנה. התפקיד תובעני, גוזל משאבי זמן רבים ונתקל לא אחת בכפיות טובה וקונפליקטים מול התושבים ובמוקדם או מאוחר, נוצרת שחיקה. במצב זה אין ביכולת המועצה או הישוב ליצר סטנדרטיזציה ומקצועיות. מעבר לניהול התקין ולמתן השירותים השוטפים לתושבים, עולה החשש כי ללא חיי קהילה, ללא התייחסות לחינוך הבלתי פורמאלי ולנושאים ההופכים ישוב לקהילה חיה ונושמת ייווצר מצב בו הישובים יהפכו לכפרי שינה.

הנחת המוצא היא כי במבנה הדו רובדי, על מנת לייצר רצף שלטוני, הימנעות משחיקה של ועד מתנדב, מתן שירות בסטנדרט ראוי לתושבים ושמירה על ישוב מתפקד הן בהיבטים המוניציפאליים והן הקהילתיים יש לדאוג כי לכל ישוב יהיה מנגנון ניהול בשכר התואם את גודלו וצרכיו.

### מהלכים קודמים

היחידה לפיתוח קהילתי זיהתה את הצורך בחיזוק רובד בעלי התפקידים בשכר והובילה בשנים האחרונות מספר מהלכים שמטרתם הייתה התמקצעות של בעלי התפקיד הקיימים וקידום מהלכים



# המועצה האזורית עמק חפר

ליד מדרשת רופין מיקוד 40250 טל. 09-8981666 פקס. 09-8989292  
היחידה לפיתוח קהילתי ואסטרטגי בישובים

שיעודדו יישובים נוספים להעסיק בעל מקצוע לניהול הישוב. בין השאר, נושא מנגנון בשכר בישובים נדון בשולחן עגול בתהליך שיתוף ציבור בנושא כתב האצלת הסמכויות ויצא מסמך מסכם (מצ"ב כנספח)., הוקם פורום מזכירים/מזכירות – אשר נפגש אחת לחודשיים, מזה שנתיים במתכונת של למידת עמיתים. מתחילת קדנציה זו הפורום אוחד לכלל בעלי תפקיד מנהלתי בישובים וכולל גם מזכירות טכניות וכן נערך פיילוט מטעם היחידה לקידום מזכיר משותף לאשכול יישובי ים חפר בשלבי סיום וגיבוש מודל מתוך ההתנסות (מסקנות הפיילוט במסמך נפרד).

## **תהליך למידה ואיסוף נתונים**

על רקע ההבנה כי יישובים רבים מתנהלים ללא מנגנון ניהולי מספק ומתוך הבנה כי הדבר פוגע בסופו של דבר בתושבים ובאיכות השירותים הנתינים להם. הוחלט על מהלך נוסף שיקדם את הנושא. בשלב ראשון צוות היחידה לפיתוח קהילתי ערך תהליך של למידה ואיסוף נתונים שמטרתו היה מעבר מתחושות לעובדות בנוגע למנגנונים הקיימים כיום בישובים וכן להציג חלופות להגדרת התפקיד ודרכי פעולה לקידום הנושא. המיפוי כלל:

- איסוף נתונים מכל יישובי המועצה אודות בעלי תפקידי מנהלה בשכר בישובים: קיומו של בעל תפקיד, הגדרת התפקיד, אחוזי המשרה, כמה זמן קיים התפקיד, חיצוני או תושב, תחומי האחריות (מוניציפאלי ו/או קהילתי), מי המעסיק (ועד מקומי או אגודה) ועוד.
- סיור לימודי במועצה אזורית עמק יזרעאל והיכרות עם מודל עבודה של רכז קהילה לצד מזכיר ישוב.
- נלמדו מודלים קיימים במועצות אחרות באמצעות קולגות ומחקרים בנושא.

## **ממצאים מרכזיים**

- ב 2/3 מהיישובים לוועד המקומי יש מנגנון כלשהו וב 1/3 אין מנגנון או יש רק מזכירות מינימאלית. אחוזי המשרה נעים בין חצי משרה למשרה מלאה.
- ברוב היישובים קיים מנגנון וותיק הנשען על מנגנון האגודה שהיה בעבר. ישנה מגמה עולה, אך איטית, של מנגנון "חדש" המכוון גם לצורכי הוועד המקומי והתושבים ולוקח בחשבון גם חלקים חברתיים-קהילתיים.
- מרבית בעלי התפקידים עוסקים בעקר בתחום המוניציפאלי השוטף וישנה מעט עשייה מקצועית ומאורגנת בתחום התשתית החברתית - קהילתית בישובים.
- ניתן לראות בבירור כי ישנה עליה משמעותית בקדנציה זו ביו"ר ועדים אשר אינם נמצאים רוב שעות היום בישוב (קריירה, משפחה צעירה) ופניותם שונה מיו"רים קודמים אשר היו מאוד זמינים ונוכחים בישוב (ותיקים / חקלאים / בהנהלת האגודה). עובדה זו מעלה עוד יותר את החשיבות של בעל תפקיד בשכר לניהול שוטף, זמין, תקין ומקצועי.



### אחריות העסקה

- ✓ מזכיר היישוב מועסק על ידי היישוב בשכר ותפקידו העיקרי הוא לנהל את היישוב ניהול שוטף ולממש את החלטות הוועד המקומי ושל מוסדותיו האחרים (וועדות).
- ✓ הממונה הישיר של המזכיר יהיה יו"ר הוועד המקומי ואו נציג וועד אחד שיבחר בכפוף להנחיות הוועד המקומי.
- ✓ סמכותו של מזכיר הוועד המקומי תבוא לידי ביטוי ביכולת ובזכות המוקנים לו על ידי הוועד המקומי.

### חלופות קיימות להגדרת תפקיד ניהולי בישוב

להלן מספר הגדרות תפקיד בתחום ניהול הישוב וכן רשימת מטלות אפשריות לביצוע על ידי אותו בעל תפקיד. על כל ישוב לבחון את הצרכים בישוב ולבנות הגדרת תפקיד התואמת את הצרכים בישוב ועל פי הגדרת התפקיד לבחור את דרישות התפקיד.

#### 1. מזכיר ישוב מוניציפאלי –

הגדרת תפקיד: איש הביצוע ליישום מדיניות והחלטות הוועד המקומי, דואג למתן השירותים המוניציפליים לתושבים.

#### תיאור התפקיד:

- ✓ הפעלת הוועד ומוסדותיו ותפעול שירותים באחריות הוועד
- ✓ ניהול עובדי משנה, עבודה עם ספקים וקבלנים, מכרזים
- ✓ ביצוע ומעקב אחר החלטות הוועד
- ✓ אחריות לכל נושאי הגזברות, הנהלת חשבונות וגבייה כולל התנהלות כספית ותקציבית אשר תהיה במסגרת של תכנית העבודה השנתית הנגזרת מתוכנית
- ✓ שירות, טיפול ומענה לפניות תושבים
- ✓ עבודה עם מחלקות המועצה וגופים נוספים
- ✓ הובלה וקידום פרויקטים עליהם החליט הוועד המקומי
- ✓ ניהול מאגר נתונים של הישוב ומעקב דמוגרפי על הנעשה בישוב כולל קליטת תושב חדש
- ✓ תיאום וסיוע בפעילות הוועדות בהתאם לצורך
- ✓ ייצוג המושב בפורומים חיצוניים שונים בהתאם לצורך

#### דרישות התפקיד:

- ✓ תודעת שירות גבוהה
- ✓ תקשורת ויחסי אנוש טובים
- ✓ ניסיון בניהול וידע בניהול כספים ובקרה תקציבית
- ✓ יכולות ביצוע גבוהות וניהול פרויקטים



**המועצה האזורית עמק חפר**  
ליד מדרשת רופן מיקוד 40250 טל. 09-8981666 פקס. 09-8989292  
היחידה לפיתוח קהילתי ואסטרטגי בישובים

✓ יכולת עבודה רב ממשקית

✓ היכרות עם התחום המוניציפאלי ועבודה עם רשויות אזוריות

**2. מנהל / רכז קהילה חברתי – קהילתי**

הגדרת תפקיד: אמון על חיזוק החוסן הקהילתי ומהווה כתובת מקצועית כלפי פנים וחוץ לענייני חברה וקהילה בישוב.

תיאור התפקיד:

✓ כתיבת תכנית חברה וקהילה

✓ עבודה עם מתנדבים בישוב באמצעות ועדות

✓ ייזום הנעה וליווי פרויקטים ותהליכים מיוחדים

✓ פיתוח ותחזוקת שירותים קהילתיים (ספרייה, מועדון ותיקים וכדו), חוגים, תרבות, רווחה

✓ אחריות על עובדים בתחום החברתי (ספרנית, מד"ב)

✓ קליטת משפחות חדשות לישוב,

✓ צח"י

דרישות התפקיד:

✓ ידע וניסיון בתחומי קהילה

✓ ניסיון בהובלת תהליכים חברתיים

✓ תפיסה קהילתית וראיה מערכתית

✓ יכולת ניהול תקציב

✓ תקשורת ויחסי אנוש טובים

✓ ניהול והובלת צוות

**3. מזכיר משולב מוניציפאלי עם ראייה ומעורבות בקהילה –** אדם בעל יכולת, ידע מקצועי והבנה בשני התחומים הללו אשר יעסוק גם בחלקים המוניציפאליים וגם בתחומים של תשתית חברתית קהילתית בהתאם לצרכים של הישוב ולהגדרות של הועד המקומי.

**4. המזכיר האשכולי-** שותפות בין ישובים ע"י העסקה של מזכיר/מנהל קהילה לשירות מספר ועדים מקומיים המרכיבים יחד משרה באחוזים נכבדים המאפשרים להביא אדם מקצועי ומיומן לתפקיד. מהלך זה דורש ממספר ישובים (עדיף סמוכים אך לא מחייב) להגדיר את הצרכים שלהם (בין אם מוניציפאליים ובין אם קהילתיים) ולבוא בפתיחות לשותפות מתוך ההבנה שהרווח של כל ישוב גדול מעצם האפשרות להעסיק בעל תפקיד ומהעובדה שחלקים רבים מהמשרה מתחלקים על פני מספר ישובים (כגון הכשרה, ביקורים במועצה וכדומה).



### **במה היחידה לפיתוח קהילתי יכולה לסייע?**

מעורבות בבחירת בעלי תפקידים בשכר בישובים הנמצאים בצומת 12 - סיוע בהגדרת התפקיד המבוקש, סיוע במציאת מועמדים ובחירת המועמד המתאים לישוב.  
**תהליך קליטה של בעל תפקיד חדש** – היחידה בנתה תהליך כניסה לתפקיד מזכיר / מנהל קהילה בישוב. התהליך כולל המלצות לגבי התהליך מול גורמי המועצה (עם מי להיפגש, באלו נושאים וכ"ו) והמלצות לגבי התהליך בישוב.  
**מתן תשתית של למידה ויעוץ** לבעלי התפקידים הקיימים (פורום מזכירים, ליווי לועד ולבעל התפקיד בכניסה לתפקיד ועוד) לאורך כל חיי התפקיד.

**כתבו:** איילת אפשטיין עו"ס קהילתית, נחמה כהן – עו"ס קהילתית, יפתח חן- מלווה ישובים, היחידה לפיתוח קהילתי