



מועצה
אזורית
שומרון



לכידת להתיישב המדריך המקצועי להנהגות היישובים

מדריך ידידותי לחברי ועדים ולבעלי תפקידים בהנהגות יישובי השומרון



החטיבה להתיישבות



מפעם מעלה אדומים
מרכז אזורי לפיתוח המינהל
בשלטון המקומי
במרחב יהודה ושומרון



משרד הפנים
מינהל שלטון מקומי
אגף בכיר למינהל מוניציפאלי

מהדורה שניה
חשוון תשע"ו - נובמבר 2015



הנהגות יישובי השומרון חברות וחברים יקרים!



משב הרוח השומרוני מרחיב את הנפש ומזמין אליו עוד ועוד "עמך ישראל" המבקשים לחיות חיים מלאים ומשמעותיים.

היישובים גדלים ומתפתחים ואיתם האתגרים הארגוניים, הפיזיים והקהילתיים. אגף יישובים אשר הוקם במועצה מהווה כתובת מקצועית להנהגות היישובים ומעניק ליווי הכרחי בכל הקשור לצמיחה ופיתוח הישוב והקהילה.

תפקידנו, מועצה ויישובים כאחד, להמשיך ליזום ולפעול לחיזוק וגדילת היישובים בד בבד עם העצמת הקהילות, התמקצעות הניהול וחיזוק החוסן והחברות בין התושבים.

אני שמח להגיש לכם את המהדורה השנייה של המדריך להנהגות היישובים בשומרון, מדריך עשיר בכלים מקצועיים לבעלי התפקידים בישוב, מתנדבים ועובדים כאחד.

אני מודה לצוות המקצועי באגף יישובים אשר עמל בהפקת מהדורה זו וכן לשאר השותפים לעשייה ביישובים, במועצה ובמוסדות המיישבים.

בעזרת ה' נצליח יחד במשימתנו המשותפת, בניין המועצה והעצמת הקהילה.

בברכה

יוסי דגן

ראש המועצה האזורית שומרון



חברינו בהנהגות היישובים

ה"מדריך להנהגות היישובים בשומרון", נכתב מתוך היכרות עם המורכבות הרבה הכרוכה בניהול ישוב בעל אופי קהילתי, ומתוך הערכה רבה למאמצייהם של חברי ועדים, המזכיר, רכת הקהילה וכלל העוסקים במלאכה.

מטרת המדריך להכניס סדר והגיון בסבך המשימות, הסכנות והמושגים הרבים הקשורים בהנהגת היישוב, לערוך הבחנות ולהציב גבולות בין תפקידים שונים, תוך הדגשת הסוגיות החשובות ביותר.

חשיבה רבה הוקדשה בבחירת ההמלצות הכתובות במדריך. עבור חלק מכם, המלצות רבות הן ה"מובן מאליו" ולאחרים הן יהוו כלי עבודה. אנו מאמינים שבחינה מעמיקה, בראש פתוח, של התובנות וההמלצות המובאות במדריך, עשויה לעורר חשיבה מחודשת על ניהול הישוב ולשדרג את העשייה המנהיגותית כולה.

חשוב לציין, החומרים נכתבו בהתאמה ודיוק מרבי לנהלים ולחוקים על פיהם נדרשות המערכות לפעול, אך אין לראות במדריך זה ייעוץ משפטי, ספר חוקים או נהלים, ובוודאי שלא אסמכתא משפטית.

"המדריך להנהגות היישובים בשומרון" ראה אור לראשונה בשנת תשע"ב 2012, ומוגש בפניכם כעת ע"י אגף יישובים במהדורה שניה, מעודכנת ורלוונטית.

אנו מאחלים לכם שימוש פורה במדריך
צוות אגף היישובים, תשע"ה

ניהול הישוב



"כל מי שעוסקים בצרכי ציבור באמונה

הקב"ה ישלם שכרם"

(כי אף אחד אחר לא יעשה את זה...)

ניהול הישוב - בשלטון הדורבדי

על מועצה אזורית, ועד מקומי, אגודה שיתופית ומה שביניהם

ברוכים המצטרפים לשלטון המקומי! כחברי ועד הישוב אתם חלק ממערך השלטון בארץ שראשו בחברי הכנסת ובממשלה, המשכו בראש המועצה, בנבחריה במנהליה ועובדיה וסופו בכם - נבחרי הישוב - ועובדיו.

כתושבים ביישובי המועצה אתם משתייכים לשלטון הדו רובדי. בניגוד לתושבי הערים והמועצות המקומיות שמקבלים שירות ישירות מעובדי העירייה/המועצה, רוב הקשר שלכם, כתושבים, עם המועצה האזורית (הרובד העליון) נעשה באמצעות הוועד המקומי (הרובד התחתון).

המועצה האזורית היא רשות מקומית שבה מספר יישובים כפריים, יישובים עירוניים ויישובים קהילתיים שכל אחד מהם בנפרד קטן מכדי לזכות במעמד של מועצה מקומית. המועצה האזורית מהווה מסגרת ארגונית ושלטונית משותפת עבור כל אותם היישובים.

לפני כשלוש מאות שנה, הגה הפילוסוף הצרפתי מונטסקייה את רעיון הפרדת הרשויות (המחוקקת, המבצעת והשופטת) כתריס בפני עריצות השלטונות. מטרתו היתה למנוע ריכוז כוח רב מידי בידי אדם אחד או קבוצה שולטת באופן שיוכלו לעשות בו שימוש שרירותי כנגד האזרחים.

אחת התולדות של רעיון זה היא ההפרדה בין נבחרי הישוב, קובעי המדיניות, מי שאמורים לגבש סדרי עדיפויות ולהגדיר מטרות בתחומים השונים לבין עובדי הישוב שאמורים להוציא לפועל את אותה מדיניות שנקבעה ולהגשים את המטרות שנבחרו בדרך הטובה והיעילה ביותר.



לצפייה בחזרי מנכל ליישובי המועצה האזורית שומרון ולנהלים השונים שהופצו על ידי אגף יישובים לחץ כאן

הנבחרים אמורים לעסוק ב"מה" והעובדים ב"איך"

הפרדה זו טומנת בחובה מתח רב בכל רמות השלטון, שמקורו בסירובם של הנבחרים להסתפק בקביעת הכיוון וברצונם לומר גם כיצד להגיע ליעד, ומנגד העובדים רוצים להיות שותפים בקביעת המטרות ולא רק להוציא אותן לפועל.

פירוש הדבר שהמתח הקיים לעיתים בין הוועד לבין המזכיר ושאר העובדים איננו דבר שניתן לביטול. זו אינה אשמת המזכיר פחות מאשמת הוועד (והחלפתו, לרוב, לא תפתור את הבעיה). רוב המתח מקורו בכוונות טובות וברצון של כל הצדדים לקדם את הישוב בדרך שנראית להם הטובה ביותר. **זהו קונפליקט מן הסוג שאי אפשר לפתור, אך יש לנהל!**

כמו כן עליכם להבין שבהצטרפותכם לשלטון בישראל אתם הופכים מטרה לאותה ביקורת ויחס שלילי שלו זוכים רוב נבחרי הציבור ועובדיו בדרגים השונים שמעליכם.

ניתן לומר שיחס לא מפרגן זה שמפנה האזרח לנבחריו ולעובדי המנגנון, הוא חלק מן המערכת עצמה כמו המתח שבין נבחרים לעובדים. ולכן,

● **אל תהפכו כהים לביקורת, לא פעם יש בה ממש, אך אל תראו בה פגיעה אישית והבעת אי אמון המצדיקה נטישת התפקיד.**

● **אל תצפו מתושבי הישוב ומעובדיו להערכה ותודה על מאמצים, לא תמיד זה יבוא.**

● **חתרו בנחישות ובאורך רוח למטרות אותן הצבתם לישוב, והצלחה תהיה התמורה על פועלכם.**

הנבחרים ופעילותם

יושב הראש

בחרו לתפקיד יושב הראש את המתאים ביותר מבין חברי הוועד, זה שיש לו ניסיון ניהולי (מחייב הפרטיים או מעבודה ציבורית), שיש לו פנאי ויחסי אנוש טובים, ולא בהכרח את המבוגר ביותר, הותיק מכולם ואפילו לא בהכרח את זה שזכה למירב הקולות.

יושב הראש הוא איש הקשר בינכם ובין החלטות שתקבלו לבין המערכת הביצועית - המזכיר והעובדים - שצריכים להוציא החלטות אלה לפועל.

פרוש הדבר לנהל צוות עובדים, מערכת מתנדבים, קהילה פעילה ומעורבת והכל כחלק מן המגזר הציבורי - זה לא קל. **לכן בחרו במתאים ביותר!!**

עם זאת, יושב ראש איננו שליט יחיד, אין לו סמכות עודפת על פני שאר חברי הוועד, למעט הזכות לנהל את דיוני ישיבות הוועד, להכריע בהצבעות תיקו ולהיות איש הקשר למזכיר הישוב.

למרות חשיבותו הרבה ותפקידו המורכב, על פי התקנות, יו"ר הוועד לא יקבל שכר או כל תשלום אחר מן הישוב (למעט החזר הוצאות).

שאר חברי הוועד

ישוב הוא מעין מדינה קטנה, מגוון התחומים והמשימות הניצבות בכל רגע נתון לפתחם של מובילי הדרך הוא עצום, אין אדם אחד שיכול לעסוק בכל.

חלקו בינכם את תחומי העניין כך שכל חבר ועד ירכז את תשומת ליבו ומאמציו במספר קטן של נושאים בהם הוא מבין ומתעניין. הוא יהווה כתובת לפניות הציבור בנושא, איש קשר לוועדות העוסקות בכך ומקור מידע לשאר חברי הוועד לקראת קבלת החלטות, שבכל מקרה יתקבלו ע"י הוועד כולו.

עבודת הוועד

- תפקידכם כחברי ועד הוא להסתכל קדימה, לחלום עבור הישוב, לגבש חזון ולקבל החלטות שיקרבו את הישוב אל החזון הזה. קל מאוד להישאב אל היום יום, לויכוחים לדיונים ולהחלטות הנוגעות להתנהלות השוטפת, אל תעשו את זה! עובדי הישוב יתפקדו טוב יותר אם תשאירו להם את הסמכות למלא את תפקידם. וחשוב מכך לא יישאר לכם זמן וכוח לתכנון, לחלום וליזום פעולות שיציעו את הישוב לעשור הבא.

- תכננו את הקדנציה שלכם מתחילתה. חישובו היטב במה הייתם רוצים לקדם את הישוב, ובנו תוכנית עבודה שתוביל אתכם להשגתם (על תוכנית זו להשתקף, כמובן, בתקציב ובתוכניות העבודה של עובדי הישוב).

- תפקיד נוסף אותו עליכם למלא הוא להוות כתובת לפניות, טענות ובקשות של תושבים. הקפידו להשיב על כל פניה. גם תשובה שלילית היא תגובה.

ודאו שתגובות הוועד מגיעות לפונים תוך זמן סביר, והן נכתבות מתוך תודעת שירות ובשפה אדיבה.

קבלת החלטות

כחברי ועד אתם נושאים יחד באחריות על החלטותיכם. כל אחד מחברי הוועד נושא באחריות אישית וישירה לכל החלטות הוועד - גם אלה שהתנגד להן וגם אם לא השתתף כלל בישיבה בה התקבלה ההחלטה. אין אפשרות להתנער מהאחריות, ולכן:

פעלו תמיד לאור חובת הזהירות

חובת הזהירות אומרת שעליכם לפעול במידת ההקפדה על העניין הציבורי באותה המידה כפי שאדם סביר היה פועל, לו היה פועל למען ענייניו הפרטיים.

חובת הזהירות קובעת שכחברי וועד לא תקבלו החלטה על הוצאה או עניין כספי בלי שבחנתם היטב את מקורות המימון ומידת הביטחונות למימושם. נהלו משא ומתן מוקפד מתוך כוונה לקבל את המיטב עבור היישוב, פעלו תוך הקפדה על בטיחות ושמירת חיי אדם ללא התרשלות.

פעלו תמיד לאור חובת הנאמנות

חובת הנאמנות אומרת כי בהיותכם חברי וועד עליכם לפעול מתוך נאמנות לטובת היישוב ומתוך שמירה על צנעת הפרט. במקרה של ניגוד עניינים עליכם להצהיר על כך מתוך גילוי נאות, ולהימנע ממעורבות בתהליך קבלת ההחלטות הנוגע לכם (בין במישרין ובין בעקיפין). חובת הנאמנות קובעת כי בעת קבלת החלטה או ביצוע פעולה אתם רואים את טובת העניין עצמו, ללא שום שיקול זר.



להורדת דוגמא לקוד אתי לבעלי תפקידים ביישוב
הקהילתי - פתוח לעריכה

- אל תשתמשו ברכוש או ציוד השייכים לציבור לתועלתכם הפרטית (אלא על פי הכללים הנהוגים לכלל התושבים).
- אל תעשו שימוש במידע שהגיע אליכם בתוקף תפקידכם לתועלתכם האישית, או כדי לקדם אינטרסים הזרים לתועלתו של הישוב ועלולים לפגוע בו.
- אל תתנו לעצמכם הנחה או טובה אחרת שאחרים לא יקבלו בתנאים דומים.
- רצוי שלא יכהן חבר וועד אשר הוא או בן משפחתו הקרוב מועסק על ידי הישוב בשכר.
- רצוי שלא יכהן חבר וועד שיש לו או לקרובי משפחתו קשרים עסקיים עם הישוב.

פעלו תמיד על פי החוק

כחברי וועד אתם מוגנים ולא תישאו באחריות אישית, פלילית או אזרחית כל עוד פעלתם על פי התקנון, לא חרגתם מסמכויותיכם ולא ביצעתם מחדלים. לעומת זאת אם פעלתם בניגוד לחוק, גם אם מחוסר ידיעה, שלטונות האכיפה עלולים להטיל עליכם **אחריות אישית** ולתבוע את מחירה מכם. לכן ודאו לעיתים קרובות שהחלטותיכם אינן עומדות בניגוד לחוק ושהפעולות הנעשות בשמכם ע"י עובדי הישוב ומתנדביו אינן מתנגשות עימו. הקפידו להיוועץ ביועץ המשפטי של הישוב, ואם אין לכם - דאגו למנות - זה שווה את ההוצאה!

אל תדברו עם מי שאינו בעל תפקיד רלוונטי על נושאים רגישים שעלו בישיבות ועד או ועדות הנמצאים בטיפולכם (במיוחד נושאים הנוגעים לבעיות הפרט של עובדי הישוב והתושבים), אתם עלולים להיכשל בעברה על צנעת הפרט.

נהלו דיונים עקרוניים ולא פרטניים

בכל סוגיה המתגלגלת לשולחנכם חפשו את **השאלה העקרונית**. זו שאם תענו עליה בצורה טובה, תיתן מענה אוטומטי לבעיות רבות נוספות שדומות לה ונגזרות ממנה.

מה תחליטו? מי יקבל את הקראון?

לדוגמא: זלמן פנה לועד, סיפר שהוא נמצא בהליכי גירושין וביקש להתגורר באחד הקרוונים הפנויים. בדיקה של מצבת הקרוונים העלתה שיש קרוון פנוי, אך זה מיועד למשפחה שאמורה להצטרף בקרוב לישוב.

מה תחליטו?

ניתן לנהל דיון פרטני, בו יפרסו צרותיו ותלאותיו של זלמן ומנגד יתרונותיה וציפיותיה של המשפחה החדשה. הרבה פרטים אישיים יצופו, הרבה זמן יחלוף, יעלו טענות על פרוטקציה והעדפה אישית ולבסוף כל החלטה שתתקבל בהכרח תפגע באחד הצדדים.

המלצתנו:

נצלו את ההזדמנות ונהלו דיון עקרוני על סדרי העדיפויות. אספו מידע רלוונטי, התייעצו עם ועדת הקליטה והמלווה היישובי, הגדירו מטרות ובנו רשימה המורכבת מסוגי מבקשים, כגון: חברים, מועמדים, בנים ממשיכים, שוכרים לתקופה קצרה, מי שמיצו את זכאותם למגורים בקראון, ומי שמעולם לא גרו, בעלי הכרה כמשפחה נזקקת, רווקים, בודדים, משפחות וכו'.

סדר העדיפויות יהפוך את ההחלטה לקלה ופשוטה. נוח יהיה להטות את כעסו של מי שלא קיבל קראון לדיון על סדר העדיפויות שנקבע ולשכנע אותו שהחלטה לא נבעה מאיבה אישית כלפיו.

בדרך זו תחסכו לעצמכם זמן דיונים רב, ואף טענות וכעסים כאילו העדפתם אדם זה או אחר. למעשה לאחר קיום הדיון, שאלות מסוג זה לא יחזרו כלל לשולחנכם (למעט במקרים יוצאים מן הכלל, שלא נתתם עליהם את דעתכם בעת בניית הקוד הבסיסי) ויפתרו בלעדית על ידי עובדי הישוב.

רב הישוב

לצידה של המנהיגות הנבחרת וצוות עובדי המזכירות, כפי שהוזכר לעיל, מכהן בישובים רבים רב ישוב. הרב (במידה ואושר לו "תקן רב יישוב" ע"י משרד הדתות) מקבל את שכרו מהמועצה הדתית, ותקופת כהונתו אינה מוגבלת בזמן. במידה והרב נזקק לשירותי משרד ותקציב פעילות, תקציבים אלה יבואו מקופת הישוב. תפקידו וסמכויותיו של הרב מושפעים רבות מאישיותו ומאופיו של הישוב. לעיתים דעתו של הרב נשמעת ופוסקת בכל סוגיה ועניין ולעיתים תחום השפעתו מצומצם לבית הכנסת ולפעילות הנושאת אופי דתי מובהק בלבד.

בין המנהיגות הנבחרת לבין הרב עשויים להיווצר שיתופי פעולה פוריים או לחילופין מתחים רבים, במיוחד כאשר תחום השפעתו של הרב רחב ומגוון. במקומות אלה, על חברי הוועד לפעול בשום שְׂכָל, לקחת בחשבון את דעת הרב בכל סוגיה שבה דעתו עשויה להישמע ולנסות ליצור עימו הידברות ושותפות בקבלת ההחלטות, כך שהאינטרסים של כלל הקהילה ישמרו.

ניהול ישיבות

קיבעו לכם מסגרת פעילות, ולמעט מקרים חריגים, אל תסטו ממנה.

• עם תחילת הקדנציה קיבעו לעצמם יום קבוע ושעה קבועה בהם יתקיימו ישיבות הוועד – תחשכו כך זמן רב, טרחה וכד'.

• אל תקיימו ישיבות ועד בתכיפות רבה מידי, בין לבין יישאר לכם זמן לישיבות עבודה, עם תושבים, עובדים, מתנדבים, אנשי מקצוע, נציגי המועצה, יועצים וכו'. ישיבות אותן יקיים כל חבר ועד בתחום אחריותו ובלי נוכחות מלאה של הוועד.



להורדת קובץ לוח שנה בתצוגה שנתית לסיוע בתכנון עבודת הוועד לשנה הקרובה - קובץ מתעדכן

- את סדר היום יקבע יושב ראש הוועד (או המזכיר), סכמו ביניכם עד מתי וכיצד יש להעביר אליו בקשות להעלאת נושאים לדיון.
- וודאו שסדר היום מחלק נכונה את הזמן בין דיון בסוגיות שוטפות ובין עיסוק בתכנון ובגיבוש מדיניות הצופה פני עתיד.
- הגבילו את משך הזמן בו אתם דנים, כך שהישיבות לא יגלשו לשעות הקטנות של הלילה – אינכם סופרמן, שיקול הדעת שלכם משתבש לאחר שעות ערנות ארוכות מידי וכך גם היכולת שלכם להתמיד ולתפקד בחייכם הפרטיים ללא שעות שינה.
- אל תקבעו יותר מידי נושאים לישיבה, כך לא תתפתו להאריך את הישיבה עד לאמצע הלילה ולקיים דיון דווקא בנושאים החשובים יותר כשעינכם עצומות ומוחכם ישן.
- כל אחד מן המשתתפים חייב לקבל סדר יום ומידע רלוונטי לדיון שעתידי להתקיים כמה ימים מראש, כך שיוכל להתכונן (לחשוב, לברר, לאסוף מידע משלו וכד').
- כחברי ועד עשו כל מאמץ לפנות את היום הזה לישיבת הוועד, אל תקבעו שמחות, חגיגות או נסיעות ביום הזה. אל תתפנקו, גם אם אתם עייפים, קצת חולים או עבר עליכם יום קשה, זכרו התנדבתם להתחייב וזהו רגע התשלום.
- רשמו פרוטוקול תוך כדי הישיבה. קראו אותו בקול בסופה, תקנו אם צריך וחתמו במקום (או לכל המאוחר בתחילת הישיבה הבאה).
- אם ברצונכם שהחלטותיכם גם ייושמו, קיבעו מיד עם קבלת ההחלטה מי לוקח על עצמו לקדם את יישומה ובאיזה לוח זמנים מדובר.
- בתחילת כל ישיבה הקדישו זמן למעבר על החלטותיכם מן הישיבה הקודמת ולקבלת דיווח מן האחראים על ההתקדמות ביישומן.

פרוטוקולים

כתבו פרוטוקולים ברצינות - כי הם טביעות אצבעותיכם לנצח

הפרוטוקולים של ישיבות ועד כמו גם של אספות חברים, הם הבסיס החוקי להתנהלות של הישוב בדומה לחקיקה של הכנסת. לכל החלטה ולעיתים אף למילה יש השפעה על חייהם של פרטים ושל קבוצות בישוב, היום או בעתיד. אי לכך יש לייחס חשיבות רבה מאוד לרישום מדויק וענייני של ההחלטות המתקבלות.

על כל פרוטוקול של ישיבת ועד להכיל:

- תאריך, שמות הנוכחים בדיון והנעדרים ממנו, סדר היום, תמצית הדיון, ההחלטה, חתימות.
- לכל נושא שנידון הקדישו פסקה (לא יותר), והשתדלו לכלול בה את הנקודות העיקריות שעלו בדיון.
- רשמו גם את הצעות ההחלטה שלא נתקבלו.
- כתבו את ההחלטות בצורה ברורה, מפורשת וכללית ככל האפשר (אם כי אין צורך בשפה משפטית).
- אשרו וחתמו (יו"ר + מזכיר) על הפרוטוקול מיד בתום הישיבה בנוכחות כל החברים שהשתתפו בדיון - כדי שלא תמצאו את עצמכם מתווכחים לאחר זמן האם אכן כך הוחלט, האם זו היתה רוח הדברים וכד'.
- זכרו, על פי חוק, פרוטוקולים אלה פתוחים לעיון הציבור ונשמרים כחלק מן ההיסטוריה היישובית ולכן הימנעו מאזכור שמות ומפגיעה בצנעת הפרט, הקפידו על לשון נקייה ועברית צחה וחסכו לעצמכם מבוכות וחשיפה משפטית מיותרת.
- אנו ממליצים לפרסם פרוטוקולים בלוח המודעות או אתר האינטרנט היישובי. שקיפות זו תורמת רבות לאמון הציבור בעבודת הוועד והחלטותיו.
- כתבו סיכומים גם של ישיבות שאינן ישיבות ועד - אף שאין התקנות מחייבות זאת - ישיבה שלא נכתב בסיומה סיכום, כאילו לא התקיימה!



להורדת מקבץ דוגמאות פרוטוקולים
לעבודת הוועד המקומי והאגודה השיתופית



ג'ינס

אסיפות חברים

(רלוונטי ליושבים המתנהלים כאגודה שיתופית /כפר שיתופי וכד')

בישוב המתנהל כאגודה שיתופית, אסיפת החברים היא הסמכות העליונה - ולהחלטותיה כפופים כלל מוסדות הישוב - וועד ההנהלה, הועדות והעובדים, ואין לחרוג מהחלטותיה.

אסיפת חברים היא הלא נודע הגדול. קשה לצפות כמה יגיעו, מה תהיה דעתם ומה תהיינה החלטות שיתקבלו. מזכיר ישוב מתוסכל הגדיר פעם את אסיפת החברים כ"אוסף מקרי של אנשים לא מקצועיים המקבלים החלטות לא רלוונטיות" - לעיתים, יש צדק בדבריו.

לא קל להיות כפוף לגוף לא צפוי שכזה, ועם זאת יש בו יופי וקסם רב. זוהי דמוקרטיה השתתפותית ממדרגה ראשונה, כל חבר יכול להשמיע את דעתו ולהשפיע על התנהלות הישוב בו הוא חי.

כיצד אם כן ניתן לשמר את יופיה וכוחה של האספה מבלי לפגוע בכושר ההתנהלות הטבעי והזורם של הישוב?

*סוגיות משפטיות בנושא אסיפות חברים בפרק "סוגיות משפטיות"



להורדת קובץ דוגמא לפרוטוקול אסיפה כללית באגודה שיתופית- פתוח לעריכה

- תכננו את אסיפות החברים, אספו מידע וגבשו בינכם מטרה ואסטרטגיית פעולה. כחלק מההכנה, באפשרותכם להתייעץ עם הגורמים המקצועיים במועצה.
- דאגו להודיע על מועד האסיפה ועל הנושאים לדיון מספיק זמן מראש, בהתאם לרשום בתקנון האגודה.
- זכרו, אין לדון בנושאים שלא פורסמו מראש! (חברי האגודה מחליטים האם להגיע לאסיפה על פי רשימת הנושאים שפורסמו) השתמשו בכלי המדיה המודרניים לשיווק, פרסום ומשיכת חברים לקחת בה חלק.
- דאגו שציבור החברים יגיע מוכן לאסיפה - הפיצו נתונים ורקע על הנושא שידון.
- היצמדו, בכל הנוגע לניהול האסיפה, לתקנון האגודה והוראות רשמ האגודות. בסוגיות רגישות רצוי להתייעץ מראש עם היועץ המשפטי של האגודה, ניתן אף לבקש ממנו להיות נוכח באסיפה.
- עם פתיחת האסיפה חברי האגודה נדרשים לבחור יושב ראש ומזכיר לאסיפה. עודדו איתור אדם מיומן ומקובל על הציבור ובקשו ממנו לנהל את האסיפה.
- במידת הצורך היעזרו במצגות לצורך הצגת הנושא.
- אפשרו דיון פתוח בו כל אדם יכול להביע את דעתו באופן חופשי.
- קבלו את דין האסיפה, בכל מקרה, גם כאשר לא השגתם את מטרתכם.
- שימרו על מינון נכון של אסיפות חברים. אל תכנסו אסיפות רבות מידי ואל תמעטו עד כדי מתן תחושה לציבור שהוא מנותק מהנעשה בישוב.
- אגודה נדרשת לקיים לפחות פעם בשנה אסיפה ולאשר במסגרתה את התקציב השנתי, המאזן המבוקר לשנה שחלפה ועוד נושאים על פי פקודת האגודות השיתופיות.

עובדי הישוב - הדרג המקצועי

מערכת היחסים והקשרים בין נבחר הישוב לעובדיו היא עניין מורכב. מחד, כנציגי הישוב אתם המעסיק של העובדים, אך מאידך, חלק משכרם, מקורו לא פעם בגורמים חיצוניים (משרד הבטחון, מתנ"ס וכד' שאף מעורבים בהפעלתם), יתרה מזאת לרוב, חלקם הגדול של העובדים הם גם שכנים וחברים.

אם כן, כיצד עליכם להיות מעורבים ומתי עליכם לעמוד מן הצד? נהלו

הגדירו תוכנית עבודה בתחומי הסמכות והאחריות של כל עובד ועקבו באופן שוטף אחר ביצועה. אין לצפות שעובד ינחש מה מהם סדרי העדיפויות שלכם הנוגעות לתחום אחריותו, מהן ציפיותיכם ממנו וכיצד אתם מעוניינים לקבל דיווח. אמרו זאת, במפורש, ועימדו על כך שהדברים ייעשו.

הניעו

הנעת עובדים היא אותן פעולות קטנות וגדולות שעושה המעסיק כדי שעובדיו ינצלו את מקסימום כישרונותיהם, יכולותיהם וזמנם לטובת הארגון בו הם עובדים (לענייננו - הישוב). על אף שמבינכם רק המזכיר הוא המנהל הישיר של העובדים בישוב, ביכולתכם ליצור תנאים ואווירה שיקלו על מזכיר הישוב להניע היטב את שאר העובדים, ועליכם מוטלת החובה להניע את מזכיר הישוב.

- אל תחסכו את כספי ההשתלמויות, ימי הכיף והגיבוש של העובדים - תועלתם עולה עשרות מונים על עלותם.
- אל תקמצו ביחס טוב, בשאלת התעניינות או במילת הערכה, ואם אינכם מרוצים אל תשאירו את זה בבטן. חשוב שהעובד ידע את המצב לאשורו.
- הימנעו באופן מוחלט מגערות, הערות וצעקות - זה לא מקדם את העבודה! נסו להיזכר בפעם האחרונה שצעקו עליכם.
- התייעצו עם העובדים בטרם קבלת החלטות, שתפו אותם בדיונים, לא פעם יש להם ניסיון וידע רב ערך. שיתופם בהחלטות ייתן להם תחושת מעורבות ויקל עליהם להוציא את ההחלטות לפועל.
- אין צורך באישור מיוחד בכדי להתעניין, לחייך או לתת מילת הערכה לעובדים.

אל תבקרו

הקשר השוטף עם העובדים נעשה אך ורק באמצעות ישיבות עבודה בין מזכיר הישוב ויושב ראש הועד. ניתוק זה חשוב ביותר כדי לאפשר לעובדים לבצע את משימותיהם בצורה רגועה ומתוכננת, בלי ריבוי של "בוסים" מתחלפים שנותנים הוראות שונות חדשות לבקרים.



להורדת ערכה לגיוס מזכיר



לקריאת נוהל בנושא העסקת עובדים ביישובי המועצה האזורית שומרון (מתוך חוזר מנכ"ל 12.14)

מילון מושגים

שכר נטו – הסכום המועבר לחשבון הבנק של העובד. לעולם אל תתחייבו לשכר נטו כיוון שזה לא תלוי בכם.

שכר ברוטו – הסכום הרשום בתלוש השכר של העובד שכולל מלבד הסכום שהועבר לחשבוננו גם חיובי מס שחלים על העובד (הפרשות סוציאליות, מס הכנסה, ביטוח בריאות, ביטוח לאומי) וגם הפרשות של המעביד עבורו כגון: קרן השתלמות, קרן פנסיה וכד'. לפני שתתחייבו לשכר ברוטו ודאו שהישוב יכול לשאת בגובה עלות השכר.

עלות שכר – עלות העסקת עובד מסוים, שכוללת את כל ההוצאות הכרוכות בכך: השכר ברוטו + מיסים שחלים על המעביד (ביטוח לאומי מעסיקים, מס שכר וכו') + עלויות נלוות כגון קניית רכב או ציוד הנחוץ לצורך העסקתו.

גיוס עובדים – התייחסו ברצינות רבה לתהליך קליטת עובד חדש. החל מהגדרת התפקיד והשכר, דרך הגדרת קריטריונים ברורים לבחינת המועמדים והקפדה על ניקיון המכרז וכלה בחפיפה ובקליטת העובד בפועל לתוך המערכת.

בחלק מהתפקידים שותפים איתכם בתהליך הגיוס גורמים חיצוניים נוספים. אל תתייחסו אליהם כאל סרח עודף, לגורמים אלה לא פעם ניסיון וידע רלוונטי רב ממקומות אחרים. אל תסמכו רק על עצמכם, קבלו עצה ועזרה מהמועצה וממכוני אבחון.

פיטורין – הליך כואב, על אחת כמה וכמה בין חברים ושכנים. לפני שאתם נכנסים לתהליך כזה בדקו היטב אם המהלך אכן יביא לפתרון הבעיה עימה אתם מתמודדים. אם כן, הקפידו לעשות הכל על פי החוק ולפנים משורת הדין, קחו יעוץ מקצועי וחישובי היטב לפני כל פעולה. זכרו – בית הדין לעבודה לרוב מתייצב לצד העובד.

שימוע – בטרם תקבלו החלטה על פיטוריו של עובד, עליכם לקיים עימו שיחת אזהרה בה תשטחו בפניו את טענותיכם, תסבירו מדוע אתם שוקלים לפטר

ותאפשרו לו להשיב. על השיחה להיות גלויה כנה, ובתום לב, ויש לרשום בה פרוטוקול. רק לאחריה, ולאחר שתשקלו שנית את הסוגיה לאור תגובותיו של העובד תוכלו לקבל החלטה בעניין.

פיצויים – רשויות וארגונים רבים בוחרים לשלם את דמי הפיצויים לכל עובד שמסיים את עבודתו (גם אם פרש מיוזמתו). אנו ממליצים לכם לאמץ נוהג זה, המשרה אווירה נינוחה יותר בקרב העובדים ומאפשר לעובד שחוק לסיים את תפקידו מבלי לגרום לכך שיפוט.

לסיכום, עשה ואל תעשה

- הגבילו את מספר ומשך ישיבות הועד שלכם.
- חלקו בינכם את התחומים והמשימות.
- קבלו החלטות לאחר עיון בעובדות ושקילה של אפשרויות שונות.
- הנהיגו – אל תהססו לקבל החלטות שיש להן השפעה על העתיד הקרוב והרחוק.
- רשמו והפיצו פרוטוקול מכל ישיבה.
- זכרו, הפרוטוקולים של ישיבותיכם פתוחים לעיון הציבור.
- נהלו את אסיפות החברים, אל תיתנו להן להתנהל מאליהן.
- התייחסו ברצינות לתפקידכם כמעסיקים של צוות עובדים – פעלו בחכמה, ברגישות ועל פי החוק.
- אל תחסכו מאמץ, זמן ומחשבה בעת קבלת עובד חדש או פיטורין.
- היו קשובים לתושבים והיזהרו בכבודם ובצנעתם.
- שימו את טובת הישוב או רוב תושביו מעל טובתכם האישית או טובת בודדים.

הקהילה



בבואך לנהל ישוב קהילתי עליך לזכור שהקהילה היא מטרת הכל. שלא כמו בגוף עסקי אינך צריך למקסם רווחים, אלא עליך למקסם את "הרווחה" - רווחה במובן של איכות חיים, אווירה טובה וחיי קהילה בריאים עבור כלל התושבים.

חוסן קהילתי

חוסן קהילתי הוא אחד מאותם מושגים חמקמקים שקשה להגדיר אותו אך קל לחוש בו. **חוסן קהילתי** הוא הדבר שהופך ישוב למקום בו התושבים מרגישים שייכים.

חוסן קהילתי הוא הדבר שהופך את המקום למבוקש, למקום שאנשים מתדפקים על דלתו ומבקשים לגור בו. גם כאשר התנאים קשים, המחירים גבוהים ואף אחד לא מבטיח ש"השלום בפתח".

החוסן הקהילתי הוא אותו דבר מסתורי שגורם לכך שקהילה שעברה משבר יוצאת ממנו מגובשת ומחוזקת, שהפרטים באותה קהילה מרגישים שיש להם על מי לסמוך בשעת צרה. הם מרגישים מוקפים אהדה, רצויים ומקובלים כמו שהם.

האם הקהילה שאתם חיים בה נהנית מרמת חוסן גבוהה או נמוכה? מה יוצא מחוסן קהילתי? האם זה מתפקידכם כחברי ועד נבחרים לעסוק בחוסן קהילתי? הלא לשם כך שכרתם רכזת קהילה!

ובכן, אם זכיתם ואתם חיים בקהילה חסונה, אל תזניחו אותה. את החוסן הקהילתי יש לשמר ולטפח. קהילה היא דבר עדין ומצבה יכול להתדרדר מבלי שתרגישו.

ואם לא, והקהילה שאתם חיים בה, אינה חסונה, אל ייאוש. ניתן להגביר את החוסן הקהילתי, ע"י השקעת מחשבה, משאבים ומאמץ משותף של כל הגורמים הישוביים, המועצתיים והתנועות המיישבות בבחינת רמת החוסן ובביצוע פעולות להגברתו.

עוד על חוסן קהילתי וכיצד מחזקים אותו? ראו נספח בסוף פרק הקהילה.

כחברי ועד הישוב, עליכם להציב לעצמכם ולשאר בעלי התפקידים ביישוב את החוסן הקהילתי בסדר עדיפות גבוה. אינכם אמורים לעסוק בפועל בחיזוק החוסן הקהילתי, לשם כך קיימים עובדי הישוב ומתנדביו: רכזי הקהילה והנוער, ועדת תרבות, ועדת עזרה הדדית, ועדת חברה, ועדת קהילה וכד'. **תפקידכם, לוודא שמתקיימים התנאים שמעודדים יצירה של חוסן קהילתי, תוך מתן דוגמא אישית, גיבוי והכוונה.**



לקריאת מאמר מאמר מקצועי בנושא: השתתפות ושותפות בעבודה קהילתית - ד"ר שי בן יוסף

- ודאו שכל המשרות, בשכר ובהתנדבות, הקשורות לטיפול בקהילה, מאוישות על ידי אנשים המתאימים לכך.
- דאגו לכך שבתקציב הישוב יינתן ביטוי הולם לנושא זה.
- דאגו כי כלל תחומי העשייה והפעילות ביישוב מנוהלים באמצעות מערך ועדות איכותי, רענן ומקצועי.
- גייסו ליזמות ממוקדות שותפים ומשאבים חיצוניים. אגף הישובים, המתנ"ס, האגף לשירותים חברתיים במועצה והחטיבה להתיישבות עשויים לסייע בדרכים שונות, פנו אליהם.
- בחרו מבינכם, נציג לענייני חברה וקהילה, שיעמוד בקשר רצוף עם העובדים והמתנדבים שעוסקים בכך וידרבן אותם לעשייה.
- היו קשובים ורגישים לרחשי הקהילה, כך תזהו מוקדים של אי שביעות רצון וטענות טרם התגבשותם.
- דאגו לטפל בסכסוכים קהילתיים בעודם קטנים. אם אין בידכם את המיומנות והיכולת לעשות זאת בעצמכם, שכרו את שירותיו של בעל מקצוע תוך הכוונה ודיוק יחד עם מלווה היישוב.
- כפרטים, קחו חלק פעיל ויזום בפעילויות הקהילתיות והוו דוגמא אישית חיובית לשאר חברי הקהילה.
- קיימו שיחת תיאום ציפיות עם רכזת הקהילה כדי לוודא שאתם רואים עין בעין את מצב הקהילה, את מטרות עבודתה ואת יעדיה לשנה הקרובה.
- בקשו לראות תוכנית עבודה לפעילות בתחום הקהילה ובדקו שהיא תואמת את מטרותיכם.
- התייחסו לצמיחה ופיתוח בתחום הפיזי (קליטה, בינוי שכונות ומבני ציבור) כמניע לעדכון והגשמת החזון היישובי. ואם אין לכם כזה- זו ההזדמנות לייצר - אל תפספסו אותה!



להורדת תבנית לבניית תכנית עבודה שנתית-חברתית

תרבות וקהילה

תחום התרבות בישוב הוא אמצעי מרכזי להשגת מטרות קהילתיות רבות. תחום זה מטופל בשוטף ע"י מספר עובדים - רכז נוער, רכזת קהילה ו/או רכזת תרבות ומתנדבים - ועדת תרבות, ועדת קהילה וכד'.

לצידם, במועצה, נמצא **המתנ"ס** על מחלקותיו השונות - תרבות, נוער, ספורט וגיל שלישי.

בשונה מהעיר, שם המתנ"ס הוא הגורם המפעיל ובו מתקיימות פעילויות חוגים ואירועי תרבות, במועצה האזורית שומרון מטרת המתנ"ס לסייע ולפתח מערכות פנימיות בכל ישוב ולפי צרכיו היחודיים.

תפקידכם, כמנהיגי הישוב, בתחום זה:

הגדירו מטרות ויעדים ע"י תכנית קהילתית הנותנת מענה לכלל האוכלוסיה ביישוב, כזו שתתאים לחזון היישובי ותקדם אותו. למשל, אם הישוב עומד לפני אכלוס או בנית שכונה חדשה, והדבר מעורר (או עלול לעורר) מתחים בישוב, הנחו את רכזת קהילה ליזום תוכניות קהילה ותרבות שיפתחו את הסוגיה ויאפשרו דיון וטיפול במתחים הטמונים בה.

הקצו תקציבים לתחום הקהילה והתרבות. ראו בכך השקעה בחוסן הקהילתי ולא הוצאה שהיא בגדר מתרות.

דאגו להיות מיועדים ומעורבים בנעשה בתחום זה. אם ארע בישוב אירוע שמטופל על ידי רכזי הנוער או הקהילה אל תראו בכך פטור ממעורבות וטיפול שלכם.

המתנ"ס מעמיד מספר כלים ומשאבים לרשות הישוב:

- השתתפות בשכר רכז/ת קהילה.
- השתתפות בשכר רכז/ת נוער.
- סיוע ומעורבות באיתור ובבחירת בעלי תפקידים לתחומים אלה.
- מתן ליווי מקצועי והכנת כלים לרכזי/ות הקהילה, הנוער ואף לרכזות אשכולות תרבות, ספריות, מועדוניות ומשחקיות.

השתתפות בעלויות:

- תקציב שנתי, מותנה פעילות - פעילות תרבות בקהילה.
- תקציב שנתי, מותנה פעילות - פעילות נוער.
- תקציב שנתי, מותנה ביצוע - חוגים.
- תקציב שנתי, לפעילות קהילתית אזורית.
- סיוע בתקצוב פרויקטים קהילתיים וחברתיים- ע"פ אישור (לרוב אף בשותפות מקצועית עם גורמים נוספים).
- היצע פעילויות תרבות ישובית, אזוריות, או לישובי המועצה כולה.
- סיוע בקידום תחום הספורט בישוב.
- חלק מן הפעילויות והשירותים שמעמיד המתנ"ס לרשות הישובים כרוכים בתשלום (מסובסד), בכל מקרה ההשתתפות והשימוש בכלים הן ברמה הפרטית והן ברמת הישוב אינם חובה והם נתונים לבחירתכם.

שיתוף הציבור

המטרה המרכזית בהפעלת התחום החברתי-קהילתי בישוב היא ליצור תחושת שייכות בקרב התושבים ולהגביר את תחושת החוסן הקהילתי.

אחת הדרכים ליצור את אותה תחושה היא ע"י שיתוף הציבור בעשייה ובקבלת ההחלטות.

רבים ממנהיגי הציבור ומנהליו חוששים משיתוף הציבור. יתכן וגם אתם שותפים לחששות אלה. שיתוף הציבור גוזל זמן רב, התהליך מסורבל ויקר, איכות התוצרים שיושגו בדרך זו מוטלת בספק, והתוצאה עלולה להיות כובלת ומפריעה לתפקוד השוטף.

יתרה מזאת, הרי כנבחרי ציבור קיבלתם מנדט להוביל את הישוב על פי שיקול דעתכם (כמובן בכפוף לעקרונות הזהירות והנאמנות).

אז למה בכל זאת לעשות זאת?

- נבחרתם כדי לשרת את הציבור, זכרו זאת גם כאשר אתם יושבים היטב על הכיסא.
- אל תחששו מדעת הציבור, בכל מקרה זכות ההחלטה תמיד בידיים שלכם (למעט כאשר מדובר באספת חברים רשמית באגודה שיתופית).
- מן הציבור עשויים לעלות רעיונות, דרכים וכיווני פעולה שלא חשבתם עליהם.
- תהליכי שיתוף ציבור מגבירים את החוסן הקהילתי, ע"י יצירת קשרים ותחומי עניין משותפים בין חברי ישוב שאינם נמצאים באופן טבעי באותם מעגלים חברתיים.
- קל יותר לרתום מתנדבים מקרב הציבור לפעילויות שנובעות מתהליכים בהם הם היו שותפים.
- להחלטות שהציבור היה שותף לגיבושן יש סיכוי רב יותר לצאת לפועל ולשרוד לאורך שנים, גם לאחר שתקופת כהונתכם תסתיים.
- עצם העובדה שהחלטה התבססה על תהליך פומבי והיו מעורבים בה תושבים רבים תקשה על חברי הועד שיבואו אחריכם לבטל אותה או למסמס אותה, כשם שקורה לעיתים בעת חילופי שלטון.
- שיתוף הציבור מגביר את האמון בהנהגה. בחישוב הסופי שיתוף הציבור מוביל ליותר חופש פעולה והחלטה לנבחרים, מאשר מתקבל במצב שבו רוב פעילות ההנהגה נעשית בדלתיים סגורות.



לקריאת מאמר מקצועי בנושא שיח תכליתי בהשתתפות רחבה - ד"ר שי בן יוסף

ובכן, איך עושים את זה?

קיימים כלים שונים לשיתוף הציבור שנבדלים זה מזה במידת השיתוף והמעורבות שהם מציעים. כל זאת מעבר להפעלת מערך ועדות ומתנדבים במגוון תחומים (פירוט בעמוד הבא).

יידוע

- פרסום שוטף של פרוטוקולים מדיוני הועד והחלטותיו (מחויב על פי החוק) באופן נגיש, ברור ובולט.
- החלטות חשובות יש לפרסם באופן בולט באמצעות ערוצי התקשורת המקובלים ביישוב (לוח מודעות, עלון יישובי, פורום אינטרנטי, תפוצת מייל יישובית וכד').

מתן אפשרות להציע הצעות

- פרסום סוגיות מרכזיות שהועד עתיד לעסוק בהן והזמנה להעלאת הצעות בכתב שישקלו במסגרת הדיון.
- הזמנת בעלי ידע ועניין להצטרף לדיונים מרכזיים שהועד מקיים (מבלי להיות שותפים בהצבעת ההחלטה).
- יצירת ערוץ תקשורת קבוע בין התושבים לועד ע"י קבלת קהל אחת לשבועיים.

פתיחת סוגיה לדיון הציבור

- כינוס מפגש לשיח תושבים, חד פעמי, לדיון בנושא חשוב, שלאחריו יקבל הועד החלטות בנושא.
- יש להבחין בין מפגש כזה לאספת חברים באגודה שיתופית, כיוון שלמפגש הציבורי אין סמכות לקבלת החלטות ואילו לאספת החברים יש סמכות לקבל החלטות שהועד כפוף להן. גם אגודה שיתופית יכולה לכנס דיון ציבורי שאינו מוגדר אספת חברים.

בניית תהליך גיבוש חזון יישובי בשיתוף הציבור

- תהליך כזה עשוי להתמקד בחזון כללי של היישוב לתקופה ארוכה או בסוגיה מרכזית נקודתית אחרת (כגון: מערכת החינוך ביישוב לאן? וכד').
- תהליך כזה חייב להיות מונחה על ידי איש מקצוע, כדי לשמור על האפקטיביות של התהליך ולהגן עליו מהתפזרות והתמוססות.
- רצוי שהמנחה יהיה חיצוני, כדי להגן על התהליך מהאשמות של נטייה לעמדתה של קבוצה זו או אחרת.
- יש לקחת בחשבון שתהליך כזה עלול לעורר מתחים וחילוקי דעות, שעד לרגע זה היו נסתרים מתחת לשטיח, תהליך מונחה מקצועית יוביל את חילוקי הדעות לכדי הסכמות וייתן בסיס איתן להמשך פיתוח הקהילה.

מקומם ותפקידם של חברי הועד הוא מרכזי וחשוב בכל צורה ומינון של שיתוף הציבור. המעורבות באה לידי ביטוי בבחירת הסוגיה לשיתוף והדרך בה התהליך יעשה, באישור נוסח ההודעות לציבור, בהנחיית הדיונים הציבוריים והשתתפות פעילה בהם ובמעורבות בועדת ההיגוי של תהליכי גיבוש חזון ציבורי.

זהירות !

הקפידו על הנוסח של כל הודעה. כל טעות תגרור אחריה גל של תגובות וטענות ולא תישכח.

אם אתם יוצאים לתהליך מורכב וארוך אל תחסכו בהנחיה המקצועית. זה מה שעשוי לעשות את ההבדל בין תהליך מוצלח לכישלון.

הדגישו באופן ברור ובולט את גבולות הסמכות של הציבור בתהליך. מי שחשב שבסוף התהליך ההחלטה בידו וגילה שהוא "רק" מיעץ עלול להתאכזב ולהוציא את דיבת התהליך ודיבתכם רעה.

מתנדבים

מתנדב הוא אדם שפועל להשיג מטרה מסוימת, לבצע משימה או לקדם עניין מבלי לקבל שכר. למען האמת, המתנדב לא עושה את עבודתו מבלי לקבל תמורה. התמורה על פעילותו עשויה להגיע בצורות שונות כגון: הערכה וכבוד מצד החברה, תחושה של משמעות וערך עצמי, נגישות למוקדי השפעה וקבלת החלטות, עניין וכד'.

מנקודת מבט **קהילתית** - מתנדבים זה טוב! כמה שיותר, כך הקהילה חסונה יותר, מעורבת ובריאה.

אך מנקודת מבט **ניהולית** - לעבוד עם מתנדבים זה מסורבל, לא ודאי, לעיתים לא מקצועי כך שנוצרת התחושה כי עדיף בלעדיהם...

כחברי ועד, כמתנדבים בעצמכם, מה יחסכם לשאר המתנדבים בקהילה? האם אתם רואים בהם את היתרונות הקהילתיים או את החסרונות הניהוליים?

המלצתנו היא לראות בועדות הישוב ובשאר המתנדבים משאב של זמן, ידע ונסיון חיים שאתם יכולים להנות ממנו אם תעשו בו שימוש נכון.

תיאום ציפיות עם מתנדבים

לא פעם נשמעות אמירות כאילו מחויבותם של המתנדבים לפעילות נמוכה מזו של העובדים, ובהתאם מתפתחות ציפיות נמוכות. גישה זו בטעות יסודה. המתנדב שבחר מרצונו החופשי להקדיש זמן ומרץ לטובת עניין מסוים עושה זאת מתוך תחושת מחויבות פנימית ודחף חזק להגיע להישגים. לכן תפקידכם כחברי ועד, לשדר כי המתנדבים רלוונטים ונחוצים ממש כשם שבעלי התפקידים נחוצים.

מתנדבים פורשים מתפקידם בכעס או באכזבה, בדרך כלל, בגלל אי בהירות לגבי גבולות הסמכות והאחריות בנוגע לתפקיד שלקחו על עצמם. אי בהירות זו גוררת אחריה, לא פעם, חוסר הערכה וציפיות נמוכות או גבוהות מידי מצד בעלי תפקידים ומתנדבים אחרים וגם חסמים ועקבות מצד המתנדב עצמו, שאינו רוצה או מסוגל להידחק ולקחת לעצמו סמכויות שלא ניתנו לו או להתערב בפורומים שלא הוזמן אליהם.

תפקיד הועדות

תפקידן העיקרי של הועדות הוא להיות בקשר הדוק עם השטח, לאסוף מידע, לגבש את עמדתם בנושא ולהגיש לכם הצעות לפעולה באופן שהוא לעוס, מוכן ובשל להחלטה, ולעיתים אף לקחת חלק פעיל בביצוע.

בכל מקרה, ההחלטה על הוצאה כספית או על מהלך בעל משמעות יישובית כזה או אחר, חייבת להיות שלכם, או של העובדים מטעמכם.

- בקשו לקבל את סיכומי ישיבות הועדות. אל תחששו לבקש זאת, כמתנדבים הם לקחו על עצמם משימה והתחייבו לבצע אותה על הצד הטוב ביותר. רישום פרוטוקולים של ישיבות הם ללא ספק חלק מן המשימה.
- הקדישו זמן למפגש עם ראשי הועדות השונות, תאמו איתם ציפיות לגבי עבודתם במסגרת הועדה, והבהירו היטב את גבולות הסמכויות של הועדות השונות.
- הקפידו על כבודם, אינכם חייבים לקבל את המלצותיהם אך לעולם אל תזלזלו בעבודתם ועל תפסלו על הסף את הצעותיהם. אם תעשו זאת, תאבדו את שיתוף הפעולה שלהם ואיתו את מעורבותם, זמנם, כוחם והאמון שלהם בכם.
- אם מתנדבים אינם עושים את עבודתם, הציעו להם בעדינות לפרוש מן הועדה ולפנות את מקומם לאחרים, או חכו למועד הבחירות/מועד מינוי חברי ועדות ובקשו מאנשים רציניים לגשת למשימה.
- הפגינו דוגמא אישית ואל תהוו גורם מעכב להתנדבות - דברו על פעילותכם ההתנדבותית בחיוב, אל תדגישו דווקא את הקשיים ואל תיראו כמי שעושים טובה.
- דאגו שהישוב יפגין את הערכתו לפעילות המתנדבים בוועדות (גם אם איש לא מעריך את פעילותכם...).
- במידה ולוועדה קיים סעיף תקציבי קבוע (כגון תקציב תרבות לוועדת תרבות, תקציב גינון לוועדת נוי) דאגו להגדיר מי מנהל את התקציב וסייעו לו לנצלו באופן המיטבי.

קליטה

מקובל לחשוב על קליטה של משפחות חדשות כעל רצף פעולות הנעשות אל מול המשפחות המתעניינות ביישוב, בתהליך היכרות, טפסים וכניסה לבית. חשוב להבין שהפעולות הנ"ל הן רק מקטע אחד מתוך תהליך קליטה שלם. כדי להצליח בו יש לתת את הדעת גם למקטעים האחרים שבו.

גבשו מדיניות קליטה

הקדישו זמן ומחשבה לשאלות שעוסקות ביעדי הצמיחה אליהם אתם שואפים, בקצב קליטה, בקהלי היעד וכד' וקבלו החלטה שתהווה בסיס לפעולות המערכת הישובית. ייתכן ותהיו מעוניינים לקיים שיח ציבורי בנושא כדי לשמוע את עמדת הקהילה.

אל תתבלבלו בין מדיניות קליטה לבין המציאות הקונקרטית ביישוב. המדיניות איננה נגזרת ממספר הקראוונים הפנויים ואף לא מ"גזירה" שלטונית כזו או אחרת, אלא מן החזון של מובילי היישוב ומהרצונות של חבריו. ייתכן ומציאות מסוימת לא תאפשר להוציא מדיניות קליטה לפועל בזמן נתון, או אז, ידרשו מעשים ופעולות כדי לשנות את המציאות (או לחכות עד שהיא תשתנה מאליה).

אם צריך, שווקו את היישוב

אם היישוב שאתם גרים בו מבוקש מאוד. עבודתה של ועדת הקליטה שלכם תישא אופי של הכרות הדדית עם המועמדים. אך אם היישוב איננו כל כך מבוקש, יהיה עליכם להשקיע מאמצים ומשאבים בשיווק ובהגעה למועמדים פוטנציאליים.

- העמידו את נושא שיווק היישוב כחלק מסדר היום בישיבות הועד.
- הקימו ועדת קליטה והעמידו לרשותה את המשאבים והכלים לשיווק היישוב.
- הקפידו שחברי הועדה יהיו לבביים וחברותיים, שאוהבים את היישוב בכל ליבם - אל תתפשרו על כך.
- השקיעו בחוסן הקהילתי ובתחושה הטובה של התושבים. התחושה של האנשים, שהם גרים במקום נפלא, היא המשאב המרכזי שעומד לרשות היישוב בכל הנוגע לקליטה. אין לטעות ולחשוב שניתן להטיל את המשימה על עובד או מתנדב ובכך העניין מטופל. קליטה טובה נובעת מתחושה טובה של תושבי היישוב.
- חשבו מחוץ לקופסה - ניתן ליצור שתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים לצורך הגברת הקליטה ביישוב, כפרי סטודנטים ועוד.

השפת צ'אט'ה חוצה את הקווים



מה יהפוך משפחה חדשה למרוצה?

אין לכך תשובה אחת. יש משפחות שמעונינות בקשר הדוק, רצוף ומיידי עם אנשים אחרים בישוב, ואחרות מעדיפות זמן התאקלמות שקט ואינטימי (לא התעלמות והזנחה אבל קצת פרטיות). יש משפחות שזקוקות למידע בתחום החינוך, אחרת בתחום הבינוי וכד' לכן יש לברר עם המשפחה בתהליך הקליטה כיצד תיראה בעיניהם שנה ראשונה מוצלחת בישוב? או מהן הציפיות שלהם מהקהילה הקולטת? דאגו שבעלי התפקידים בתחום הקהילה יבררו ויפעלו בהתאם.

- וודאו שכל המידע הרלוונטי על פעילות חברתית, קהילתית, חינוכית, ניהולית ואחרת מגיע, נקלט ומובן. לעיתים הפרסומים מתבססים על ידע קודם ומתנהלים בקודים פנימיים, יש לוודא שהחדשים יודעים לפענח את הקודים הללו.
- לא פעם אנשים חדשים זקוקים להזמנה אישית או למעט דחיפה כדי לצאת מן הבית הבטוח אל הזירה הציבורית הזרה. דאגו שזה יעשה.
- רצוי לערב מצטרפים חדשים בעשייה הישובית, אך לא להטיל עליהם מיד משימות שלהן השפעה הרת גורל על עתיד הישוב (כגון חברות בועד הנהלה, בועדת קליטה וכד').
- הכי חשוב, היו נחמדים, אדיבים, סבלניים ומסבירי פנים.

גייסו את צוות המשרד לתהליך

בדרך כלל המפגש הראשון של משפחה חדשה עם הישוב מתקיים עם המזכירה פנים אל פנים או בטלפון (למעט יישובים בהם פועל רכז קליטה). כדי שהמפגש יהיה חיובי ויניב המשך התעניינות ורצון להגיע ליישוב, יש להכין את המזכירה ולשתף אותה בסוד העניינים. כיצד?

- שתפו אותה בדיונים ובחשיבה על מדיניות הקליטה באופן שהיא תדבק בהתלהבות וברצון של מי שמובילים את הקליטה.
- דאגו לכך שכל המידע הרלוונטי והמעודכן ביותר יהיה נגיש לה (מידע על מוסדות החינוך, על תחבורה, על שירותי הדת בישוב ואף על מחירי הבתים והמגרשים וכד'). והחשוב ביותר שתדע למי להפנות במקרה שאיננה יודעת את התשובה.
- הנחו אותה לסייע, לכוון ולפעול באדיבות יתרה כלפי כל מתעניין חדש.
- ראו במזכירה חלק חשוב מתהליך הקליטה. החמיאו לה כשזה הולך ושמעו את דעתה כשיש קשיים בקליטה - לא פעם יש לה מידע שלאחרים אין כיוון שהיא היחידה ששוחחה עם המשפחות שבחרו שלא לבוא.

טפלו בבירוקרטיה

- בררו מהם השלבים וההליכים שעל משפחה לעבור כשהיא מבקשת להתקבל ליישוב ובדקו אם אכן כולם הכרחיים. האם התהליך מכבד את המבקש להצטרף או מעליב אותו? האם אין חדירה מוגזמת לרשות הפרט? האם אתם מעבירים את המצטרפים החדשים "מסלול יסורים"? וכד'.
- ודאו שתהליך הקליטה יהיה אחיד וזהה לכ-ו-ל-ם. שלא יזכה "בן של" או חבר או מכר בתהליך קבלה "חפוף" וקל ואילו משפחה שאיננה מקושרת תיאלץ לשאת בכל חומרת התהליך.

דאגו שתתקיים קליטת פנים

הקליטה המשמעותית מתחילה מרגע שמשפחה עברה את כל התהליך והגיעה בשלום לישוב.

תקופת ההתאקלמות הראשונית אינה קלה. עליהם להסתגל לביתם החדש, לאקלים ולסביבה הקהילתית והפיזית, אולי למקום עבודה או לסביבה לימודית חדשה והקשה מכל עליהם למצוא את מקומם במארג החברתי.

ודאו שועדת קליטה מקיימת מערכת תמיכה וליווי חברתי המסייעת למשפחה בצעדיה הראשונים ומהווה עבורה מקור עידוד, נחמה וכתובת להצפת קשיים מיוחדים. (אנו ממליצים על הקמת ושימור מערך משפחות מלוות).

חשוב לזכור, אנשים שנקלטו היטב יתרמו להון החברתי של הישוב ויוסיפו מכוחם, מרצם ורעיונותיהם לפעילות היישובית. עם זאת, אנשים לא מרוצים - עוזבים תחלופה תכופה של משפחות מזיקה לדימוי העצמי והחיצוני של הישוב לא פחות מאשר אי קליטה.

קליטה ובנים ממשיכים

רוב ישובי השומרון נמצאים כיום שנות דור לאחר הקמתם, פרוש הדבר שישנו קאדר גדול של בני 20 עד 30 שנולדו וגדלו בישוב. עבורם הישוב הוא הבית הטבעי ביותר, לא צריך להסביר להם מה המרחק לעיר הקרובה ואף לא להפיג את חששותיהם מן הסכנות באזור. עם זאת הם מכירים את הישוב על יתרונותיו וחסרונותיו ויש להם ביקורת על הניהול והאווירה כפי שיש לצעירים כלפי הוריהם בכל מקום.

הבנים הממשיכים הם **הלקוח החוזר**. ההשקעה בהם, גדולה ככל שתהיה, תהיה תמיד קטנה יותר מאשר בזרים מוחלטים. יתכן והם חושבים ש"הכל מגיע להם" יתכן והם רוצים לשנות סדרי עולם, יתכן והם בכלל לא רוצים לבוא לגור בישוב ורק רוצים לברוח למקום טוב יותר.

בכל אחד מן המקרים שווה לכנס אותם ולנהל איתם דיון של אנשים מבוגרים (לא כדבר הורים לילדים) שווים אל שווים, לדבר על חזון, על עתיד לשמוע מהם באיזה יישוב הם היו רוצים לחיות. הדיאלוג הזה, אם יקרה, יצור בקרבם תחושה של שייכות ואכפתיות גם אם רוב הערותיהם לא ייושמו והשינויים מרחיקי הלכת עליהם דיברו לא יתרחשו במהרה. אם תצליחו לשכנע אותם, שמבפנים אפשר לשנות, שהדרך להנהגה ולפעילות לא חסומה בפניהם תמצאו אותם מרימים את הכפפה ומצטרפים ליישוב. כמו בשאר הדברים לא צריך לעשות הכל, רק להתחיל לגלגל את הגלגל, השאר כבר מתרחש מעצמו (אם תאפשרו זאת).

תחום הרווחה

חוזקה של שרשרת נמדד בחוזקה של החוליה החלשה ביותר. כך גם קהילה. חוסנה של הקהילה מושפע באופן משמעותי ביותר מיכולתה להכליל, להתייחס, לסייע ולטפל בחוליות החלשות שבה. **אין קהילה שאין בה חוליות חלשות!**

חוליה חלשה עשויה להיות משפחה במשבר זוגיות, או במשבר כלכלי, משפחה שנפגעה מאסון, קשישים, גלמודים, אנשים בעלי מוגבלויות, ילדים ונוער בסיכון וכד'.

לא פעם אנשים מסתירים את מצוקותיהם או מנסים להתמודד איתן לבד, כך גם קהילות. לכאורה הדבר מעיד על חולשה, על חוסר אונים או על פחיתות ערך של הקהילה. אל תנהגו כך. הכלים והידע המצויים ברשותכם אינם מספיקים כדי לטפל במקרים הבעייתיים באמת. גם כאשר מצויים בקהילה אנשי מקצוע בתחומי הטיפול, קירבתם אל האנשים ואל המאורעות מקשה עליהם להפעיל את מלא כליהם המקצועיים. העדר טיפול, הדחקה, הסתרה לרוב רק מחמירים את המצב עד לנקודה שבה הדברים מתפוצצים ויוצאים החוצה ללא שליטה ובקרה.

ניתן לאפיין את תפקידם של חברי הועד במקרים כאלה כך:

- היו רגישים וקשובים לקהילה.
- דאגו לקבל מידע רלוונטי מהועדות (עזרה הדדית, צח"י וכד')
- ומהעובדים (רכזת קהילה, רכז נוער וכד').
- וודאו שהאדם, הילד או המשפחה מקבלים את הטיפול לו הם זקוקים מהרשיות. במידה ולא, אל תהססו להתערב לטובתו של חבר הקהילה שלכם, תופתעו עד כמה מעורבות כזו מסייעת בעת פניה לרשיות.
- בעת הצורך, צרו מעטפת תומכת ככל היותר של עובדי היישוב והתושבים שתייצר כלים להתמודדות עם המשבר וכן תעצים את החוסן בקהילתכם.
- וודאו שהקהילה על עובדיה ונבחריה **לא דוחה**, לא מזניחה ובוודאי שלא פוגעת בחבריה שנמצאים במצוקה.
- גלו התחשבות, הבנה וגמישות בכל הנוגע לחובות ולתשלומים ליישוב של אנשים במצוקה – מבלי לפגוע, לאורך זמן, באינטרסים הכלכליים של כלל הקהילה.
- **ערבו גורמי מקצוע רלוונטיים** הן ברמת המועצה והן מעבר לכך, הכל בהתאם לסוגיה שבנידון.

מה ניתן לקבל מהמועצה בתחום זה?

במועצה עומד לרשות התושבים והקהילות האגף לשירותים חברתיים.

- לכל אחד מן הישובים ממונה עובד סוציאלי, שתפקידו להיות דמות טיפולית קבועה ואיש קשר לגורמי טיפול נוספים, עבור משפחות ופרטים שנזקקים לכך מן הישוב.
- צרו איתו קשר, הכירו את עבודתו, תאמו ציפיות והציעו לו כל עזרה וסיוע שיידרש בעת הטיפול בחברי הקהילה שלכם.
- התמידו בקשר איתו. שיתוף פעולה שכזה עשוי להכפיל את התועלת שתצמח מעבודתו לטובת הקהילה שלכם.
- מגוון **שירותים מקצועיים** בתחומים שונים (מרכז הורים ומתבגרים, קו חם לקשישים, מרכז טיפול באלימות, איתור נוער בסיכון, המרכז לגישור בקהילה וכד').
- **סיוע ברמה הקהילתית.** התערבות מקצועית לאחר אסון, בעת התמודדות עם טראומה, בעת משבר קהילתי, תחזוק והכשרת צוות הצח"י (ראו בפרק על בטיחות וביטחון).
- שימו לב, ניתן להתבסס (ובועד מקומי - חובה) על החלטות ועדת ההנחות של המועצה לקביעת זכאות להנחות במיסי הישוב.

חשוב לדעת ! חוק חובת הדיווח

אם מתעורר חשד סביר שמי שאחראי על קטין פוגע בו (פיזית, מינית או נפשית) או מזניח אותו, חייבים לדווח על כך.

- ניתן לדווח למשטרה או לפקידת סעד לחוק נוער היושבת במחלקה לשירותים חברתיים במועצה.
- מטעמים של חיסיון וצנעת הפרט, בקשר שבין המדווח לבין הרווחה **אין הדדיות.** ניתן לקבל מן הרווחה תשובה כי הדברים מטופלים - אך אין לצפות ליותר מזה.
- חשוב לדווח גם אם המשפחה אינה מעוניינת בכך כיוון שלעיתים דיווח זה מצטרף למידע נוסף שקיים בידי הרשויות ומאפשר לרווחה להגיע למשפחה מכיוונים אחרים.
- לסיכום: **פנו והתייעצו לקבלת סיוע. אל תנסו "לכבס את הכביסה המלוכלכת בעצמכם בבית", הבית כולו עלול להיפגע מכך.**



המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה- מוא"ז שומרון



מהו חוסן קהילתי? / יעל כהן

חברי הקבוצה המגובשת מרגישים לרוב תחושה טובה של חברות וליכוד כמעט עד כדי היטמעות זה בזה. אך לאורך זמן, חוסר היכולת שלהם לקלוט חברים חדשים לתוך הקהילה, אפילו לא את ילדיהם, עלול לעורר תחושת כישלון ואכזבה המצטרפות לשחיקה, שנובעת מהצורך להמשיך ולהוביל את הקהילה בהעדר כוחות רעננים שניתן יהיה להתחלף איתם.

מה מייצר או מחזק חוסן קהילתי?

כדי לייצר חוסן קהילתי, יש לעודד מפגשים, עבודה משותפת, בילוי משותף וכל פעילות יצירתית אחרת שתוביל להיכרות בין פרטים בישוב, גם כאלה שבאופן טבעי אין להם סיכוי להחליף מילה למעט שלום ברחוב. היכרות זו תהווה בסיס לשבירת הקירות הפנימיים בין קבוצות בישוב וליצירת קשרים חברתיים בין ותיקים לחדשים, מבוגרים לצעירים, אשכנזים לספרדים, תושבי שכונה א' לשכונה ב', דתיים לחילונים, ילדים ונוער למבוגרים, עולים חדשים וותיקים בארץ וכו' בכל ישוב בהתאם למאפייניו הייחודיים.

כאשר יפגע, חס וחלילה, אחד החברים בקהילה, הוא ימצא את עצמו מנוחם ומטופל על ידי מגוון גדול של אנשים שעימם היה לו קשר (במסגרת פעילות בועדת ביטחון/תרבות/חינוך וכד', במסגרת שותפות באותה קבוצה בפעילות חנוכה, במסגרת נטיעות משותפות בפעילות ט"ו בשבט, במסגרת מגורים באותה שכונה, ממעגל החברים הקרובים, ממעגל מתפללי בית הכנסת וכו' וכו') מגוון זה נותן לאדם תחושה שיש לו המון חברים, שהוא מוקף בחום ואהבה, ושהוא חלק מקהילה נהדרת.

בפעם הבאה שחבר אחר בקהילה יזדקק לעזרה או לתמיכה, אותו אדם ירגיש חובה להשיב באותה מטבע, וכך מעגל האכפתיות ילך ויתרחב.

השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה מגדיר זאת כך: **"חוסן קהילתי מתבטא ביכולתה של הקהילה לנקוט פעולות מכוונות לשיפור היכולת האישית והמשותפת של תושביה ומוסדותיה, להגיב על שינוי בטחוני, כלכלי או חברתי ולהשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה"**.

הגדרה זו מתמקדת בתוצאות החוסן הקהילתי ובביטוייו בשעת משבר, אך לא נוגעת בדבר עצמו. בכדי להבין מהו חוסן קהילתי, ניגע לרגע במושג קהילה.

הבה נדמה את הקהילה למבנה רב שכבתי (שתי וערב) שבו מתקיימים קשרים אופקיים ואנכיים. כל שכבה מייצגת קבוצה בתוך הקהילה. הקשרים האופקיים מיצגים את מערכת היחסים בתוך הקבוצה, בין חבריה, והקשרים האנכיים מיצגים את מערכות היחסים בין חברי הקבוצות השונות.

קהילה חסונה היא רשת חברתית המורכבת משכבות אופקיות צפופות, אך לא הדוקות מידי, המקיימות ביניהן קשרים אנכיים ואלכסוניים רבים ומגוונים.

קשרים אלה יוצרים מארג רב עוצמה שבו כל יחיד יכול למצוא את המקום הייחודי המתאים לו, הן מבחינת הצפיפות החברתית והן מבחינת המיקום (במרכז או בשוליים בשכבה זו או באחרת). הכוח החברתי לא מרוכז בידי של אדם או קבוצה אחת וכך לא ניתן לפורר אותה בקלות, הזרימה והתנועה בין השכבות השונות יוצרת הון חברתי רב מאוד.

לעומת זאת, קהילה חלשה מתאפיינת בשכבות חברתיות דלילות ומיעוט קשרים אנכיים. הפרט בקהילה כזו מרגיש חשוף, בודד ומנותק, כיוון שרוב חבריו לקהילה לא מהווים עבורו מקור תמיכה ועניין. גם המקרה ההפוך לא מהווה עדות לחוסן: קהילה המורכבת משכבות חברתיות בודדות הדוקות וצפופות, אף שהיא יוצרת תחושת חוסן ועוצמה, מועדת להתפוררות מהירה במקרה של סכסוך או עזיבה של מספר קטן של אנשים מרכזיים. מבנה זה אף מהווה מחסום ומכשול בפני קליטת חברים חדשים, כיוון שהם מתקשים למצוא קצוות רופפים אליהם יוכלו להתחבר, דבר הגורם להם להרגיש מחוץ לתמונה, בודדים ומנוכרים.

התקציב



מי שמסתכל היטב רואה שבתוך אותן שורות מספרים משמימות
וסעיפי התקציב היבשים מסתתרים החלומות כולם.
מה שלא נמצא שם, כנראה כבר לא יקרה השנה...

התקציב

לצורך ביצוע התקציב. זכרו, ככל שתמהרו לגבש ולאשר את התקציב, כך תוכלו להשתמש בו ככלי עבודה איכותי.

- בישוב המתנהל באמצעות **אגודה שיתופית**, טרם הגשת התקציב למועצה יש להגיש את התקציב לאישור **האסיפה הכללית**. על הוועד להודיע על האסיפה ולפרסם את הצעת התקציב מספר ימים מראש (על פי הרשום בתקנון הישוע). לאחר מכן יוגש התקציב למועצה האזורית.

מרגע שאושר התקציב השנתי, הוא משמש כלי עבודה למעקב ובקרה אחר ביצוע תוכנית העבודה השנתית.

הגשת דוחות "ביצוע מול תקציב" על פי הנהלים, מקלה על חברי הוועד לבדוק באיזו מידה מתאים הביצוע בפועל לתוכנית העבודה שנבנתה בתחילת השנה. מעקב אחר התקציב הופך אותו לכלי בקרה מקצועי על פעילות הישוע, ומאפשר לחברי הוועד לבחון האם בעלי התפקידים מבצעים את עבודתם כמצופה.

במידת הצורך יכול הוועד לבצע את השינויים הנדרשים בתוכנית או בהוראות לביצוע בפועל של העובדים והמתנדבים.

סל ישוב - השתתפות המועצה בתקציב השוטף

מחצית מהתקציב הוא סכום קבוע, אחיד לכל הישובים, המחצית השניה תלויה במספר התושבים.

מעבר לכך מעבירה המועצה תקציבים לתחומים הבאים:

- תאורת ביטחון
- דלק לרכב ביטחון
- מעונות (תמיכת משרד הכלכלה)
- הפעלת בריכה / הסעות לבריכה
- מענקי פרס ניהול תקין



להורדת פורמט הצעת תקציב שנתי ליישוב
כפי שנדרש להגיש למועצה

התקציב הינו תוכנית המבטאת במונחים פיזיים וכספיים את המדיניות שלכם, סדרי העדיפויות והחלומות לתקופה הבאה, ומשמש כלי עזר לתכנון, תיאום ושליטה על הביצוע מתוך כוונה למקסם את השירותים לתושבים. אם יש לכם תוכנית ואין לה ביטוי בסעיפי התקציב, היא לא תצא לפועל.

בכדי להשפיע על התקציב ולוודא שהוא אכן משקף את החלומות שלכם, עליכם להיות מעורבים בבנייתו.

בנית התקציב מתחילה לקראת הרבע האחרון של השנה האזרחית. אז מתחילה להתגבש תמונת הפעילות התקציבית של השנה החולפת, כמו כן ניתן לראות מה מצב המשימות של אותה שנה ואלה הצפויות לשנה הבאה.

- מזכיר הישוב, בעלי התפקידים וחברי הוועדות מגבשים טיוטא ראשונית של התקציב לשנה הבאה, על בסיס ביצוע התקציב של השנה החולפת, והצגת התוכניות הידועות והרצויות לשנה הקרובה ומניחים אותה על שולחן הוועד.

- זה המקום בו חברי הוועד יכולים להעיר, לשאול ולבקש. בכדי ששיחות אלה יתנהלו באופן אפקטיבי רצוי לנהל אותן באמצעות המושגים המתאימים: הוצאה קשיחה, הוצאה גמישה, סל סגור וכד' (ראו להלן- מילון מונחים).

- זכרו, בכל בקשה לפעילות הכרוכה בהוצאה כספית, יש להקדיש מחשבה רצינית לשאלה על איזו פעילות קיימת ניתן לוותר בכדי לשחרר תקציב עבור הפעילות החדשה (זהו המחיר האלטרנטיבי של הפעילות), למעט במקרים בהם נמצא מקור הכנסה נוסף שיממן את ההוצאה.

- לאחר גיבוש התקציב המוסכם על הוועד והמזכירות, יוגש התקציב לאגף הכספים במועצה האזורית ולועדת הישובים של המועצה. לאחר שהועדה אישרה את התקציב הוא יועבר לאישור מליאת המועצה. בעת מתן אישור זה למעשה מאצילה המועצה סמכויות לישוב לבצע את כל הפעולות הנדרשות

לוח זמנים להגשת דוחות כספיים

- שימו לב, לויז זה מתעדכן מעת לעת ועל המזכיר להיות ערני לתאריכים המתפרסמים מעת לעת ע"י אגף כספים.
- יש להתעדכן מידי שנה בהנחיות לבקרות השוטפות ולמתן פרס ניהול תקין כפי שיפורסמו ע"י אגף יישובים.

***מאזן מבוקר וחתום** לשנת התקציב הקודמת

יוגש עד ה-30.4 בכל שנה.

במידה ולא יוגש עד ה-1.7 של אותה שנה - יחל עיכוב / קיזוז בהעברת סל התקציב הישובי.

***תקציב שנתי** שעבר אישור ועדת יישובים ומליאת המועצה

יוגש טרם החלה שנת הכספים (1.10).

במידה ולא יוגש עד ל-1.03 בשנת הכספים - יחל עיכוב / קיזוז בהעברת סל התקציב הישובי.

***דו"חות ביצוע מול תקציב** על בסיס תקציב הישוב המאושר

נדרש להגיש תוך 60 יום מתום הרבעון.

במידה ולא יוגשו - יחל עיכוב / קיזוז בהעברת סל התקציב הישובי החל ממחציתו ועד לעיכוב מלא.

*עפ"י הפורמטים שמפיץ אגף יישובים



להורדת הנחיות גזבר המועצה בדבר מועדי הדיווחים הכספיים- קובץ מתעדכן



להורדת נוהל בנושא תבר ביישובי המועצה האזורית שומרון (מתוך חוזר מנכ"ל 12.14)

מילון מונחים

שהתהוותה. ללא תיקוני תקציב, לא יכול התקציב לשמש כלי ניהולי משמעותי במהלך השנה. תיקון תקציב דורש את אישור אגף הכספים במועצה באותו הליך בו הוא מאושר.

- **תקציב רגיל** – כולל את כל סעיפי ההכנסה וההוצאה השוטפים. תקציב זה הינו לשנה אחת בלבד, עודפים או גרעונות שנוצרו בו לא עוברים (תקציבית) לשנה הבאה.

- תקציב בלתי רגיל (תב"ר) – לעיתים תקציב זה נקרא "תקציב פיתוח". תקציב רב שנתי המיועד לביצוע פרויקט ספציפי. חשוב מאוד להפריד את סעיפי התב"ר מן התקציב השוטף כיוון שאחרת עלולה להתקבל תמונה מעוותת ומטעה הן בתקציב הרגיל והן בפרויקט שעבורו ניתן התב"ר. החל מ-1.1.15 על הישובים לפעול על-פי נוהל תב"ר כפי שהופץ ע"י אגף יישובים.

- **תקציב אפס** – תקציב שלא מתבסס על נתוני השנה שעברה.

- **סל סגור** – צורת רישום הכנסות והוצאות באופן שניתן יהיה לעקוב אחר הפסדים או רווחים בניהול תחום מסוים. כגון: בריכת שחיה, בית כנסת, ספריה, מוסד חינוכי וכד'. על פי צורת רישום זו אוספים את כל סעיפי ההכנסות וההוצאות הרלוונטיים לאותו תחום ורושמים אותם זה בצד זה כך שניתן יהיה לחשב בקלות יחסית רווח או הפסד. ניתן לנהל מעקב אחר סלים סגורים כדו"ח עזר לצד התקציב הראשי.

- **הוצאה מותנית** – היא הוצאה המותנית בהכנסה מסוימת שאיננה בטוחה. כגון בניית מבנה בכפוף להגעת התרומה המיועדת לו.

- **שכר נטו** – הסכום המועבר לחשבון הבנק של העובד. לעולם אל תתחייבו ל"שכר נטו" כיוון שהוא לא תלוי בכם כמעבידים אלא מושפע מהניכויים השונים.

- **שכר ברוטו** – הסכום הרשום בתלוש השכר של העובד והכולל מלבד הסכום שהועבר לחשבוננו גם חיובים המוטלים על העובד (חלקו של העובד בביטוח לאומי, גמל, קרן פנסיה, קרן השתלמות, ועוד) וכן מס הכנסה, הבראה, חופשה ושויי שכר.

- **שווי לצורך מס** – סכום שמתווסף לברוטו רק לצורך חיובי מס הכנסה וביטוח לאומי בגין הטבה (שווי רכב, שווי נייד, שווי מתנה וכו').

- **עלות שכר** – עלות כוללת אותה סופג המעביד, דהיינו שכר הברוטו בתוספת עלויות המעביד (פיצויים, וחלקו של המעביד בביטוח לאומי, גמל, ועוד). זו העלות אותה צריך היישוב לקחת בחשבון בעת התקשרות עם העובד.

- **תקציב ראשוני** – התקציב שנבנה לקראת סוף השנה הקודמת ומבוסס על הערכות הן בסעיפי ההכנסה והן בסעיפי ההוצאה.

- **תזרים מזומנים** – מערך התקבולים והתשלומים במזומן כפי שבוצעו / יבוצעו בפועל. מתזרים המזומנים ניתן לייצר צפי של מצב הקופה / חשבון הבנק בכל זמן נתון. שימו לב, יש להבדיל בין תזרים מזומנים לבין התקציב! לעיתים ע"פ התקציב, מצב הכספים ביישוב מאוזן ואף בעודף ואילו ע"פ תזרים המזומנים הקופה ריקה (וההיפך בהתאמה).

- **תיקון תקציב** (תקציב מילואים) – תיקוני התקציב שנעשים לפחות פעם אחת במהלך השנה, שמטרתם התאמת התקציב הראשוני למציאות התקציבית

- **סעיפי הוצאה** – אלה סעיפי תקציב שמיועדים לביצוע הוצאות כגון: קניית ציוד, תשלום שכר, ביצוע פעולות תרבות, ניקיון, גינון וכד'
- **הוצאות קשיחות** – אלה הם סעיפים בתקציב שכל שינוי בהם כרוך בקשיים ובזמן רב, כגון: הוצאות שכר, הוצאות המחויבות על פי חוק (כגון הפרשה לביטוח לאומי או למס הכנסה), הוצאות שמיועדות לשירותים חיוניים (כגון: חשמל ומים למוסדות החינוך וכד'). שינויים בסעיפים אלה כמעט בלתי אפשריים, למעט במסגרת תוכנית לשינוי מבני או תוך ניצול הזדמנויות כגון פרישה של עובד מעבודתו.
- **הוצאות גמישות** – אלה הם סעיפי תקציב שקל יותר לקצץ בהם. אין פירוש הדבר ששינוי כזה לא גורר אחריו התנגדויות, פגיעה בשירות ומתחים, אך בשעת הצורך כאשר יש גירעון תקציבי ונדרש צמצום, הם המקור הזמין ביותר לכך. כמו כן, כאשר מבקשים לבצע פעילות חדשה שלא שורין עבודה תקציב ולא נמצא עבודה מקור הכנסה חדש, סעיפי התקציב הגמישים הם המקור היחיד למימוןה, באמצעות הצבת/שינוי סדרי עדיפויות.
- **סעיפי השקעה** – אלה סעיפי תקציב שהכסף היוצא מהם אמור להניב הכנסות הגבוהות מן הסכום שיצא. כגון: שיפוץ מבנים להשכרה, הכשרת שטחים לחקלאות או לתעשייה, התקנת מערכת לייצור חשמל סולארי וכד'.
- **סעיפי מניעה** – אלה סעיפי תקציב שהכסף היוצא מהם אמור למנוע הוצאות גדולות יותר. כגון: תשלומי ביטוח, ייעוץ משפטי, תשלומי מיסים ולעיתים אף סיוע לנזקקים (שללא הסיוע יגיעו לקריסה מוחלטת ולאי תשלום חובות).
- **קיצוץ תקציבי** – בעת משבר, כאשר נדרש קיצוץ תקציבי יש לשים לב היטב לסעיפים בהם נערך הקיצוץ. האם הם סעיפים קשיחים? האם הקיצוץ בהם ריאלי? האם אלה סעיפי השקעה? אולי ההפסד מן הרווח יהיה גדול מן הרווח שבקיצוץ? האם אלה סעיפי מניעה? האם אנו מעוניינים לקחת את הסיכון? על פי רוב, קיצוץ תקציבי יבוצע באמצעות הקטנת הסעיפים הגמישים ולעיתים נדירות באמצעות שינוי מבני במערכת כולה.

- **מסגרת התקציב** – נקבעת ע"י סך כל ההכנסות הצפויות לאותה שנה (ולא על ידי סך הצרכים או הדרישות להוצאות תקציביות). אין לחרוג ממסגרת התקציב בעת התכנון (תקציב כזה לא יאושר) ואף לא בעת הביצוע. זכרו – פעילות שאינה אחראית בתקציב האגודה השותפת / הועד המקומי, עלולה לעלות לכם בתביעה אישית ולהשלכות קשות על תפקוד וקידום היישוב.
- **מחיר אלטרנטיבי** – מכיוון שאיננו יכולים לפרוץ את מסגרת התקציב, כל הוצאה חדשה שלא תוכננה מחייבת ויתור על הוצאה אחרת שתוכננה. לדוגמה: המחיר האלטרנטיבי של שיפוץ בית נוער ב-50 אלף ש"ח הוא ויתור על ביצוע פעילות לנוער באותו סכום באותה שנה.
- **בקרה תקציבית** – בניגוד לביקורת שנעשית בדיעבד ע"י אנשי מקצוע, הבקרה התקציבית נעשית תוך כדי ניהול התקציב. במהלך השנה, תפקידו של אחד מחברי המזכירות שמונה לכך, לבקש (באמצעות אנשי המקצוע – מזכיר/הנהלת חשבונות) דוחות תקציביים, לשאול שאלות, לקבל הסברים ולבדוק בפועל את ההתאמה בין תוכנית העבודה והתקציב שהוגש ואושר לבין הביצוע בפועל. בקרה זו הינה הכלי המשמעותי ביותר לשיקוף הפעילות שמתבצעת בפועל אל מול התכנון. **זו חובה ציבורית חשובה ביותר ואין להתייחס אליה כאל פעילות מעיקה, קנטרנית שמעידה על אי אמון באנשי הביצוע.**

מאזן מבוקר

מידי שנה חייב כל ישוב להכין דו"ח על מצבו הכספי של היישוב נכון ל-31 לדצמבר של השנה שחלפה. מכיוון שדו"ח זה, בניגוד לדוחות רבעוניים שוטפים מחויב בבקרה של רואה חשבון הוא נקרא: מאזן מבוקר.

להלן שלבי הכנתו:

- איסוף כל הנתונים ומסירתם להנהלת החשבונות ע"י עובדי היישוב (מזכיר, מזכירה).
- הכנת דו"ח ע"י הנהלת החשבונות של היישוב והגשתו לרואה חשבון חיצוני (מאזן בוחן).
- בקרה על הדו"ח ע"י רואה חשבון חיצוני, תוך רישום פקודות נוספות, תיקון פקודות ולבסוף מתן חוות דעת מקצועית.
- אישור הדו"ח המבוקר ע"י הוועד.
- רק באגודה שיתופית - אישור הדו"ח המבוקר גם ע"י אספת החברים.
- הגשה למועצה האזורית מייד עם החתימה על הדו"ח וע"פ הנחיות המועצה.
- רק באגודה שיתופית - הגשה גם לרשם האגודות בפרק זמן המחייב ע"פ נהלי הרשם.
- כאשר יש לאגודה פעילות עסקית, הגשה גם למס הכנסה בפרק זמן המחייב ע"פ נהלי רשות המסים.

המאזן המבוקר הוא אחד הכלים המרכזיים בעבודת אנשי הכספים. מנהלי חשבונות, בנקאים, גזברים, כלכלנים, שלטונות המס וכד' מייחסים לו חשיבות רבה מאוד. לעומת זאת, אנשים מן השורה, לרוב לא מכירים את הדו"ח, לא יודעים כיצד לקרוא אותו, לא מבינים אותו ולפיכך מתעלמים ממנו.

מכיוון שכחברי ועד עליכם לחתום שאתם מאשרים את הדו"ח, להלן כמה טיפים שיעזרו לכם לקרוא בו כך שלא תהפכו לחותמת גומי:

- אל תתביישו לבקש מהרו"ח הסבר עממי ופשוט למשמעות הדו"ח, זה מקובל וזוהי חובתו
- דו"ח רווח והפסד (הכנסות והוצאות) - שיקוף של תוצאות הפעילות הכלכליות שקרו במהלך השנה המדוברת.
- מאזן הוא שיקוף של המצב הכלכלי של היישוב ברגע נתון. כמו צילום סטילס שמקפיא בשנייה אחת מציאות נעה וזורמת. כדי להבין את הדו"ח חשוב לזכור נקודה זו.
- הקדישו תשומת לב רבה למכתב הפותח של הדו"ח שנקרא "חוות דעת רואה החשבון". שם רואה החשבון המבקר מעלה את כל הנקודות שעלולות להוות בעיה בהתנהלות הכספית. הוא עושה זאת כדי להגן על עצמו מפני תביעה שתבוא במקרה שמהו בניהול היישוב ישתבש, אך עבורכם אלה הם סימני הדרך למקומות ולסוגיות אותן עליכם לברר בטרם תחתמו.
- מקור נוסף לבעיות ולסוגיות שדורשות את תשומת ליבכם הוא סעיף: "הוצאות הנהלה וכלליות". בדו"ח השנתי סעיף זה כמו שאר הסעיפים מגיע בצורה מקוצרת, בקשו את הפירוט המלא של הסעיף - שם תוכלו לראות ממה מורכב הסעיף ואם יש בו משהו שמעורר שאלה.
- שימו לב לשינויים בכל סעיף (שנת הדו"ח וזו שקדמה לה) - המופיעות זו לצד זו) כל קפיצה גדולה כלפי מעלה או מטה אמורה להדליק נורה אדומה ולבקש בירור.
- אל תתרשמו מהאיזון בין הנכסים להתחייבויות / הון עצמי, המאזן, כשמו כן הוא - מאזן. זה לא בגלל שהיישוב כל כך מסודר אלא מכיוון שכך כללי הרישום החשבונאי מחייבים.
- אם משהו נראה לכם לא הגיוני, לא מסתדר, אל תניחו שאתם הטועים, גם רואי חשבון טועים (ואפילו לעיתים קרובות), אלא שהם דואגים להגן על עצמם מפני החוק ומפני תביעות, ואילו אתם, אם לא תפעלו על פי חובת הזהירות - כלומר תשאלו, תבררו ותבקשו הסברים, אפילו אם לפעמים יחשבו שאתם נודניקים, תמצאו עצמכם חשופים בצריח.



חובות

חובות חברים

ועדים לעיתים רבות מתחמקים מגביית חובות חברים, עקב אי הנעימות והקושי שבדבר. בעשותם כך הם פוגעים פגיעה אנושה הן בחייב והן בשאר החברים תושבי הישוב.

החייב, מתרגל לחשוב שחוב לישוב - איננו חוב חמור כמו חוב לחברת חשמל או לבנק, ולפיכך הוא דוחה אותו ומאפשר לו לתפוח עד שהוא מגיע למימדים שהוא אינו מסוגל להתמודד איתם, והחוב הופך לו לנטל רגשי, כלכלי ולעיתים אף חברתי.

הפגיעה **בתושבים** מתבטאת בקיצוץ פעילויות תרבות נוער וילדים שנובעת ממחסור בהכנסות שלא מאפשר להוציא לפועל את תוכנית העבודה במלואה. לרוב התחומים שמקוצצים ראשונה הם דווקא בתחומים החברתיים, כיוון שהן הוצאות גמישות בניגוד להוצאות שטר, תפעול וכד' שהינן הוצאות קשיחות. בנוסף, תופעה זו, עלולה לגרום לתחושות קשות בקהילה.

גביית חובות דומה ל"ריקוד על חבל דק", מחד, על הגובה להפגין נחישות ונוקשות ולהלחם על כל שקל שמגיע לישוב, מאידך עליו לגלות רגישות ואמפטיה שישמרו על כבודו של החייב ויאפשרו לו ולבני משפחתו להמשיך להלך בראש מורם בישוב בו הם גרים - משימה לא קלה!

מומלץ למנות את אחד מחברי הועד, שכישוריו, אישיותו וניסיונו בחיים מתאימים לפעילות כזו, כנציג הועד בדיונים ובישיבות עם החייבים.

מעבר לכך החוק מעמיד לרשות הישוב מגוון כלים לגביית החוב החל ממכתבי תזכורת, אזהרה ובקשה, דרך פריסת חובות, ויתור על ריבת והצמדה, מבצעי תשלום, וכד' ועד פניה באמצעות עורך דין, עיקולים ותביעה משפטית (או בוררות).

אל תחששו להפעיל את מגוון השיטות באופן יצירתי (תוך קבלת יעוץ משפטי) ועיל ודאגו להכניס את כל החייבים חזרה למעגל האנשים שהם "בסדר".

חובות לספקים

נוהג נפסד הוא משיכת תשלומים, עמידה על המקח עם ספק לאחר שזכה במכרז, הפעלת לחץ כבד על ספקים ונותני שירותים להוריד מחירים עוד ועוד, והכל בכדי להציג חזות קשוחה ויעילה בניהול הפן העסקי של הישוב.

לעיתים, לנוהג זה השלכות שליליות על התנהלות הישוב, שלא תמיד מבחינים בהן:

- ספקים שמכירים את צורת ההתנהלות של הישוב, מעלים מחירים מראש, כדי להתמודד עם הלחץ להורדה ועם תקופת האשראי הארוכה שעליהם לתת לישוב. כתוצאה מכך לאורך זמן הישוב זוכה לעליות מחירים אישית, שלא תמיד מתקדזת במלואה בעת המשא והמתן.
 - נותני שירותים שנלחצו להוריד מחיר מעבר לנקודת האיזון בין רווח והפסד, עוזבים עבודות באמצע, חוסכים בחומרים ובציוד שבו הם משתמשים ואת התוצאה הפחות טובה יגלה הישוב רק בעת השימוש בתוצר.
 - ישוב שמתנהל בצורה כזו מאבד את זכותו המוסרית לתבוע חובות של מי שחייבים כלפיו.
- כחברי ועד הנחו את העובדים לקיים פעילות עסקית ריווחית, אנושית, הוגנת ואפקטיבית.

לסיכום, עשה ואל תעשה

עשה

- הגדירו סלים סגורים - מסייע לעקוב אחר ביצוע התקציב ומלמד שיעור חשוב על מרכזי רווח והפסד בישוב.
- גייסו תרומות - ככל האפשר אך אל תתפתו לסמוך עליהן עד שהכסף לא נכנס לבנק (הוצאה מותנית).
- הקדישו זמן להבנת הקריטריונים של תקציב המועצה - בין סעיפיו מסתתרים תקציבים שאולי טרם מימשתם. היעזרו לצורך כך במנהלי המחלקות השונים.
- נצלו הזדמנויות - קראו היטב את מפת סדרי העדיפויות של המדינה ושל המועצה והכינו תוכניות מגרה למימושן.
- הגמישו את התקציב - בדיוני התקציב הקפידו על מגמה של הגדלת אחוז התקציב הגמיש על חשבון הקשיח אך בדקו את המחיר, לא תמיד זה משתלם כלכלית.
- עשו בקרה תקציבית שוטפת - אל תוותרו עליה ואל תיראו בה כפוגעת באמון.
- נהלו את עסקיכם בהגינות - אל תמשכו תשלומים, נהלו משא ומתן קשוח אך הוגן, גלו הבנה גם לצורכי הספקים ונותני השירותים שלכם.
- מנפו - חפשו את הדרך להפוך את מעט הכסף שיש לכם בקופה ואת הנכסים שיש לכם ביישוב למקור הכנסה גדול יותר.

אל תעשה

- העברה מסעיף לסעיף - המעיטו בכך זה פוגע ביכולת שלכם לעקוב אחר ביצוע התקציב.
- תקציב אפס - אין באמת דבר כזה! אל תנסו ואל תשאפו לכך.
- חובות חברים - אל תאפשרו להם לתפוח, החייבים לא יזכרו לכם זאת לטובה, וההיפך.
- קמצנות - אל תהיו קמצנים, אל תשאפו להשאיר תקציב שאושר בקופה. כספי הישוב נועדו לשימוש לרווחת התושבים אל תמנעו זאת מהם.
- נדיבות - בוודאי, בכסף הפרטי שלכם!

זכרו אלה כספי ציבור, לא כספכם הפרטי.

אמות המידה לשימוש בכספים אלה הם טובת הציבור כולו, רצון הציבור וסדר העדיפויות שלו.

חינוך



"הדואג לימים - זורע חיטים,
הדואג לשנים - נוטע עצים,
הדואג לדורות - מחנך אנשים"

יאנוש קורצ'ק

תפקיד הנהגת הישוב בתחום החינוך

אחד המפתחות להצלחת יישוב, ליכולתו לקלוט משפחות חדשות, להתפתח ולהתרחב היא איכות מערכת החינוך שהוא מציע לתושביו.

לכאורה, החינוך איננו בידי הנהגת הישוב. שותפים בניהול החינוך, משרד החינוך ואגף החינוך במועצה האחראים על גני ילדים ובתי ספר. משרד הכלכלה האחראי על מעונות היום. המועצה האחראית על הקמת / אחזקת המבנים, התכנים וניהול המערך, אנשי החינוך: מורים, מנהלים וגננות אחראים על הנעשה בכיתות, וועדת החינוך היישובית מנצחת על הכל.

מה נותר, אם כך, להנהגת הישוב ועובדיו?

היו מעורבים בגיבוש אסטרטגיה חינוכית יישובית

אל תשאירו תחום זה, אם מתוך ענווה ואם מתוך עצלות, לאנשי החינוך ולועדת החינוך בלבד. גם לכם, כתושבים, כהורים (היום, בעתיד או בעבר) וכמי שיש להם את נקודת המבט הרחבה ביותר על הישוב יש מה לומר בתחום זה.

זכרו - בסופו של דבר, אתם, כמנהיגי הישוב, תקצרו את ההצלחה או תתנו את הדין על כישלון של תחום החינוך היישובי. היו מעורבים אך לא מתערבים.

דאגו למיקומו של הישוב במערך סדרי העדיפויות של המועצה

המועצה האזורית, המטפלת בעשרות יישובים ובמאות מוסדות חינוך, עושה כמיטב יכולתה לתת שירות טוב, שווה ומתאים לכולם. עם זאת, איש מלבדכם לא רואה את הצרכים והתנאים המיוחדים בהם הישוב שלכם נתון ואם לא תפנו את תשומת לב מקבלי ההחלטות שמעליכם לפרטים אלו, מקומכם ברשימה עלול להידחק לאחור, ע"י יישובים אחרים שכן טרחו, פנו והתעניינו בנעשה במועצה.

ועדת חינוך

ועדת חינוך היא העיניים והאוזניים שלכם בשטח, אליה רוב המידע והתלונות מגיעים, היא נמצאת שם כשקורים דברים. לכן ביכולתה לצפות קשיים או בעיות ולהציע להם פתרונות.

כמו בתחומים אחרים, מנו מבינכם מסונה על תחום החינוך שיהיה בקשר הדוק ורצוף עם ועדת החינוך ויעדכן את שאר חברי הוועד על הנעשה בתחום זה.

עם זאת, למרות שועדת החינוך צוברת מומחיות בנושא ומגבשת הצעות שונות, הסמכות לקבל החלטות גדולות, שלהן השפעה על דמותו ואופיו של הישוב, על תקציבו, על עובדיו ועל תושביו, נתונה בידי ועד הישוב, ובידיו בלבד!

זכרו, ועדת חינוך אוספת מידע וממליצה, ועד הישוב מחליט.

גייסו כספים וממנו בעצמכם

אל תהססו לפנות לגורמים נוספים, לגייס כספים, לתת מימון ביניים או אף לממן מכספי הישוב (אם וכאשר זה מתאפשר) עלויות הנדרשות לצורך קיום מערכת חינוך (פורמאלית ובלתי פורמאלית) איכותית. קל יותר לגייס שותפים כשיש הון ראשוני, אל תטילו אחריות רק על גורמי הממשל השונים.

ודאו שהמערכות פועלות כסדרן

תהליכי הרישום, הגשת הבקשות להנחות, תקצוב, גיוס כוח אדם, טיפול בילדים שנושרים ממערכת החינוך, החיבור אל מערכת הרווחה ועוד, חלקם אמורים להיעשות ע"י עובדי הישוב ומתנדביו וחלקם ע"י עובדי המועצה. **היו ערניים, קשובים לצרכים ולבקשות, אך אל תפריעו לעובדים לעשות את עבודתם**, שמרו על קשר עימם, הם נמצאים למענכם.

תשלומי הורים למוסדות חינוך

מדינת ישראל מגבילה את גובה התשלומים שמותר לגבות מהורים עבור לימודי ילדיהם. בכל שנה מפרסם משרד החינוך רשימה מעודכנת של שירותי החובה והרשות, ואת המחירים המרביים המותרים לגבייה עבור כל אחד משירותים אלה.

תשלומי החובה היחידים שעל ההורים לשלם הם עבור ביטוח תאונות אישיות ועבור בריאות השן (בבתי הספר בהם שירות זה ניתן בפועל). כל יתר התשלומים לביה"ס הינם תשלומי רשות.

חשוב לדעת שלא ניתן יהיה לחייב הורה שמסרב לשלם, גם אם ההחלטה נתקבלה כחלק מהחלטות האגודה בה הוא חבר.

אל דאגה, מחד - רוב ההורים מבינים את חשיבות התשלומים לשימור איכות החינוך, ומאידך - כמעט ואין אפשרות לחייב הורים גם לא בתשלומי החובה. חשוב, עם זאת, להקפיד לפעול אך ורק במסגרת החוק כדי שלא למוטט את המערכת כולה במקרה של סכסוך עם הורה בודד.

תקצוב מוסדות החינוך ע"י המועצה

- עבור תקנים לעובדי מינהלה בכל בי"ס: אב בית, מזכירה, איש ניקיון ואיש אחזקה, ובגנים סייעת לגננת.
- עבור ציוד מתכלה.
- החל מהטמעת "דו"ח ועדת טרכטנברג" - הקמת גני ילדים לגילאי שלוש (תהליך מדורג) וכן הפסקת הגביה של שכר לימוד לגיל זה.
- אחזקה וגיבון מוסדות החינוך

צפו פני עתיד

- אספו מידע, התעניינו, בררו ועדכנו את צפי התפוסה במוסדות החינוך הישוביים לקראת שנת הלימודים הבאה.
- האם נדרשת פתיחת כיתה נוספת (בגן, במעון או בבית הספר)? או אולי מוסד חינוכי מתרוקן מילדיו? האם יש מקום פיזי לכיתה נוספת? מהי הסיבה להתרוקנות המוסד החינוכי? - הסבו את תשומת לבם של הגורמים באגף החינוך לכל תופעה חריגה.
- בישובים בהם קיימת בניה וקליטה מואצת, ישנה חשיבות מרבית על דיווח מהיר, אמין ובזמן אמת לאגף החינוך על כל ילד שצפוי להיכנס למערכת החינוך (0-18).
- לדיווח זה קיימת משמעות רבה ביכולת להעמיד תשתיות, מבנה והסעות הנדרשים.
- מהיכן יגיע מימון לבניה? כמה זמן ואילו אישורים נדרשים לשם כך?
- בקשו את המידע הרלוונטי וקבלו את ההחלטות הנדרשות. עשו זאת מבעוד מועד, כך שתהיו ערוכים בזמן הנכון לכל תהליך הדורש מכם נתונים/הכנה והערכות.

שמשו בלם זעזועים בין ההורים למערכת החינוך

- הטו אוזן קשבת לטענות, לתלונות ולכעסים כשהם מגיעים לשולחנכם, טפלו בהם, אך היזהרו מאוד לא לפגוע במערכת!
- שמשו גב וכתובת לעובדים במערכות החינוך היישוביות - אנשי צוות מרוצים, קבועים ונינוחים הם נכס שערכו בל יתואר למערכת חינוך.
- הבחינו בין תפקיד ועדת החינוך היישובית לתפקידכם.

העסקת אנשי חינוך על ידי הישוב

ישובים רבים בוחרים להוסיף מתקציבם או מכספי ההורים שעות הוראה. שעות אלה משמשות לפיצול כיתות גדולות (שאינן מעל לתקן משרד החינוך), למתן תגבור במקצועות חשובים, להעשרה, להארכת יום הלימודים וכד'. כתוצאה מכך חלק מצוות המורים/הגננות/מטפלות מועסק (לעיתים בחלק ממשרתו) ע"י הישוב ולא על ידי משרד החינוך.

חשוב מאוד לשים לב שההעסקה נעשית על פי החוק, שנחתם חוזה מסודר ושכל ההפרשות לשלטונות המס, לקרנות, לפיצויים וכד' נעשים כסדרם. חשוב להבין, שכאשר הישוב מעסיק עובדים במערכות החינוך, חובת המעסיק חלה על הישוב, ובבוא העת הוא יידרש להמציא את כספי הפיצויים, או לתת את הדין על אי העברת תשלום לביטוח לאומי, מס הכנסה וכד'.

מעונות יום וצהרונים

בתחומי המועצה האזורית שומרון, מעונות היום והצהרונים מופעלים ע"י הישובים. עבור רבים מהם המעון הוא מקור הכנסה כספית (כאשר מספר הילדים במעון עולה על 17 והוא מנוהל כראוי), ואף מקום עבודה ראוי עבור נשים ונערות תושבות הישוב. עם זאת מטרתם העיקרית של המעונות והצהרונים היא לאפשר לאמהות לילדים קטנים לצאת לעבודה.

לפיכך גם אם תפיסתכם החינוכית גורסת הישארות הילד עם אימו עד גיל מבוגר, ואף אם המעון או הצהרון שלכם איננו כלכלי, אל תחסכו מאמצים לקיים אותו עבור נשים שתפיסתן החינוכית שונה או שהמציאות הכלכלית לא מאפשרת להן להישאר בבית.

זכרו - ישוב ללא מעון - (או פתרון דומה אחר לשמירה על ילדים)

- מתקשה בקליטת משפחות צעירות.
- מחייב את אחד מבני הזוג לא לצאת לעבוד, גם אם אינו רוצה בכך.
- עלול להפוך למלכודת עוני למשפחות צעירות שמתקשות לפרנס את עצמן ממשכורת אחת.

הנחות ממשרד הכלכלה

משפחות רבות זכאיות להנחה ממשרד הכלכלה בעלויות המעון והמשפחתון (במידה ומוכרים על ידם), הדבר כרוך בפרוצדורה בירוקרטית הן עבור הישוב והן עבור מבקשי ההנחה.

ההפרשים בגין ההנחות המגיעות לתושב חוזרות לישוב באמצעות המועצה, דרך הסל הישובי.



חינוך בלתי פורמאלי

חוגים, תנועת נוער, קייטנות

אין צורך להכביר מילים על חשיבות החינוך הבלתי פורמלי, במיוחד בישובים קטנים ומרוחקים בהם הילדים והנוער מנותקים מהעיר הגדולה ומאפשרויות הבילוי שבה. פעילויות אלה, אם הן מוצלחות מסייעות בהפגת השעמום, מקנות עניין, ידע והעשרה, מהוות זירה ללימוד מיומנויות חברתיות חשובות ואף יוצרות את הבסיס הקהילתי של הדור הבא בישוב. אל תראו בהן מותרות, חפשו דרכים לקיים אותן ולהרחיב את פעילותן.

- בתחום זה יש יתרון מובהק לגודל, אם אתם מנהלים ישוב קטן עשו מאמצים לשתף פעולה עם יישובים שכנים. אל תצפו מעובדי הישוב ליזום ולהוציא לפועל את הקשר עם היישובים השכנים. בנו עבורם את הקשרים והתשתית ודאגו שהם יבצעו את העבודה השוטפת.

- מומלץ לנהל כל אחד מתחומים אלה **כסל תקציבי סגור ומבוקר**. הדבר מונע יצירת גירעונות בתקציב הישוב, מסייע בהתמודדות עם בקשות להורדה במחיר, אך לא מונע מתן הנחה לדכאים על פי שיקול דעתכם מתקציב הרווחה היישובי, מכספי גמ"ח או ממקורות חיצוניים.

לסיכום:

- היו מעורבים בגיבוש חזון בתחום החינוך היישובי.
- שימרו על העובדים ועל מערכת החינוך היישובית – להורים רבים יש נטייה "להיכנס בה".
- נהלו, עקבו, אבל אל תפריעו לעובדים ולמתנדבים לעשות את עבודתם.
- דאגו לשוויון – היו רגישים ונדיבים ומנעו היווצרות פערים בין קבוצות שונות במערכת החינוך היישובי.
- היו ערניים לכל הקשור בקבלת תקציבי המועצה והממשלה וגייסו תקציבים נוספים עבור החינוך.
- בנו ושווקו את ייחודיות מוסדות החינוך שלכם, כך תצליחו לרתום גורמים נוספים ולגייס משאבים.

פיתוח, בניה ואחזקה



"כשהגעתי לראשונה לישוב,

אמרתי לבעלי לעתיד, שהמקום נראה כמו כפר ערבי...

מאז דברים השתנו שכוונות חדשות נבנו, כבישים נסללו, עצים ניטעו

וגם אני השתניתי, העיניים שלי רואות את הדברים מבפנים".

פיתוח ובניה

וועדת בניה

ועדת בניה היא אחת הוועדות החשובות ביותר בישוב המבקש להתפתח, להתרחב ולגדול. ניתן לחלק את תפקידי הוועדה לשניים:

- טיפול בסוגיות הנוגעות להתפתחותו העתידית של הישוב: קידום תוכניות פיתוח לשכונות עתידיות ולהתקשרויות עם יזמים, פיתוח והקמת מבני ציבור, אישורי ושינויי תב"ע ישובית וכד'.
- טיפול בסוגיות שוטפות הנוגעות לבניה פרטית בישוב: אישור תוספות בניה, בניית בתים חדשים, קבלת תלונות על חריגות בניה וכד'.

כדי למלא את החלק הראשון בתפקידה כראוי, זקוקה הוועדה לזמן ולמשאבים.

זמן: מכיוון שהתהליכים הכרוכים בתכנון ובפיתוח אורכים זמן רב, הרבה יותר מקדנציה אחת של ועדה, אנו ממליצים להגדיר את משך פעילותה של ועדת בניה לקדנציה כפולה לפחות (חוצת מזכירויות). או לחילופין לעודד את חבריה להמשיך לקדנציה נוספת על מנת לשמור על רצף תכנוני, לשמר ולעקוב אחרי החלטות שהתקבלו וכן לא לקטוע יוזמות בעיצומן.

זכרו, ההחלטות שהתקבלו בשנים הקודמות נעשו לאחר חשיבה מושכלת, אל תמהרו לפתוח אותן לדין נוסף. דיונים אלה מטבעם עלולים לקחת זמן רב ולדחות את קידום פיתוח היישוב במספר שנים.



להורדת מצגת- איך קוראים תב"ע

משאבים: כחלק מתפקידה הוועדה נדרשת לעמוד בקשר עם אנשי מקצוע (אגף הנדסה, חטיבה להתיישבות, מתכננים, מודדים, יועצי בניה למיניהם וכד'), ששירותיהם עולים כסף.

חשוב להבהיר היטב את גבולות הסמכויות בין חברי הוועדה לוועד ואת נוהל הפעלת היועצים באופן שלא יהיו חריגות מתקציב הישוב ולא יתקיימו פעולות שאינן תקינות.

כדי למלא את החלק השני של תפקידה כראוי, זקוקה הוועדה לידע וליחסי אנוש טובים.

ידע: מכיוון שתפקידה לדאוג שתוכניות הבניה הכלליות תואמות את התב"ע השכונתית הרלוונטית, ולעיתים אף לדון בהתנגדויות השכנים ולהמליץ לוועד על חתימה/אי חתימה של "אישור הוועד המקומי" בתוכניות הבניה. חשוב שבין חברי ועדת בניה ימצא לפחות חבר אחד שיועד לקרא תוכניות בניה כדי שיהיה תוקף ומשמעות להמלצותיהם.

יחסי אנוש טובים: לא פעם תופסים חברי ועדת בניה את תפקידם כפקח הבניה היישובי. תפקיד זה גורר אותם למריבות, כעסים ומתחים שבדרך כלל מסתיימים בעזיבתם את התפקיד ובמשקעים אישיים שנשארים איתם לאורך שנים.

חשוב להבהיר לחברי הוועדה שאין בידי הישוב ובוודאי שלא בידיהם את הסמכות והכלים לטפל בחריגות בניה. כל תלונה המגיעה לשולחנם, יש להעבירה למועצה. בדרך זו יישאר בידיהם זמן מספיק בכדי לעסוק בחשיבה קדימה, בתכנון ובהכנת תוכניות מגירה לשכונות הבאות.

בנייה ציבורית

מבני ציבור ושכונות

בבנייה ציבורית מעורבים אנשי מקצוע רבים: מהנדסים, מתכננים, יועצי בטיחות, אקוסטיקה, ביטחון, תאורה, עיצוב וכו' וגם גורמים מקצועיים כגון: המועצה האזורית, מפעל הפיס, משרד החינוך, משרד השיכון וכד'.

לכאורה, מה תפקידכם בכל זה? הרי בניה איננו המקצוע שלכם, וממילא איש אינו שואל לדעתכם.

ובכן, חשוב לזכור שאתם מייצגים את הלקוחות של הפרויקט הזה...

איש לא יודע טוב מכם, מה מתאים לקהילה הזו? כיצד המבנה אמור לתפקד ולשרת אותה? מהם תנאי האקלים והסביבה בישוב שלכם? מה הן המגבלות הכספיות שלכם? מהי האידיאולוגיה שלכם? מה החזון לעתיד? וכד'. לצידכם עומדת ועדת בניה (ואם לא- דאגו שתהיה). אחד מתפקידיה הוא לאסוף את המידע מן הציבור ומאנשי המקצוע, לנסוע למקומות אחרים, להתלבט, לחשוב ולהציע לכם חברי הוועד כמה אפשרויות פעולה בכל אחד מן הפרויקטים שאתם רוצים לקדם. כמו כן הם עשויים להעלות רעיונות, יוזמות ופרויקטים משלהם אותם הם חושבים שמן הראוי לקדם.

ההחלטה הסופית, כמו תמיד, היא רק שלכם. ועדת בניה ממליצה, אתם מחליטים!

כדי שהדברים יתנהלו ואף יבנו בהתאם לרצונות ולצרכים של הישוב:

- דאגו שיהיה נציג שלכם (יכול להיות גם חבר ועדת בניה) מראשית הדיונים על הפרויקט. דווקא בהתחלה כשאינן עדיין שום דבר בשטח נסגרים הפרטים החשובים ביותר.
- דאגו להכנת פרוגרמה מפורטת ע"י איש מקצוע, בטרם היציאה למכרז המאתר קבלן או יזם.
- אל תחתמו הסכם או זיכרון דברים עם יזם לבניית שכונה, בתים או פיתוח ציבורי ללא אישור אגף הנדסה במועצה זה מנוגד לחוק ולהנחיות המועצה! ועל פי רוב מהלך כזה יוביל להפסד כלכלי.
- דאגו שהמבנה שאתם בונים יעבור את ההליך הרשמי המסודר ויקבל את כל האישורים הנדרשים. ערבו לשם כך את אגף הנדסה במועצה מרגע העלאת הרעיון, כדי לקבל הנחיות והוראות שימנעו טעויות שתיקונו יעלה כסף רב בשלבים מאוחרים יותר.
- דאגו להכניס לתמחור של כל פרויקט מפקח מטעם הישוב (גם בפרויקטים קטנים כגון: קיר ניקיון, או גרם מדרגות). אל תסמכו על הקבלן, היזם או כל גוף מעורב אחר כיוון שהאינטרסים שלהם אחרים משלכם.
- אל תבחרו בהכרח את ההצעה הזולה ביותר, אלא את ההצעה שסיכוייה להביא לתוצאה הרצויה גדולים ביותר.
- דאגו שינוהל משא ומתן הוגן עם הקבלנים/יזמים. אם תלחצו אותם יותר מידי הם יפצו את עצמם על הנזק שנגרם להם באיכות ובמשך הבניה.

- לפרויקטים גדולים קחו פרויקטור שהוא איש מקצוע בתחום ואל תטילו על מזכיר הישוב להוביל פרויקטים גדולים של בניה בעצמו. במקרה הטוב זה יגזול את כל זמנו והוא לא יוכל להתפנות לתפקידיו האחרים, במקרה הרע הוא יעשה שגיאות חמורות, כיוון שזה איננו תחום ההתמחות שלו ועיסוקיו הרבים לא אפשרו לו לשים לב לכל הפרטים.
- דאגו שכל מבני הציבור שלכם יהיו נגישים לנכים / מוגבלי נידות. כי זה ראוי, כדאי ואף החוק מחייב זאת!
- כבר בעת התכנון חישבו על אחזקת המבנה/השכונה. בדקו אפשרות לשימוש באנרגיות מתחדשות, בקשו מהמתכנן לחשוב לא רק על העיצוב, אלא גם על הניקיון, האחזקה וחיי היום יום בפרויקט. התוצאה עשויה להיות חיסכון ויעילות לאורך שנים.
- דרשו מהמתכננים ומאנשי הביצוע לפגוע מעט ככל האפשר בסביבה הטבעית בה אתם חיים. להם קל יותר ליישר את ההר כולו, או לכרות את החורשה, אך עבורכם זהו נזק בלתי הפיך שאינו הכרחי.
- במקרים בהם הנזק לסביבה הכרחי, דאגו שתוכנס בתוכנית מראש עלות שיקום נופי.
- אל תתביישו לשאול, לברר ולהתעניין, זו חובתכם הציבורית. כל אנשי המקצוע שעסוקים כרגע מעל לראשם ואינם פנויים לשאלותיכם, יעברו לפרויקט הבא ואתם תצטרכו לחיות עוד שנים ארוכות עם הטעויות שלהם (בית כנסת ללא חדר שירותים, חלל גבוה מידי שלא ניתן לחימום ולקירור, שכונה יקרה מידי שקשה למכור את בתיה, נזק סביבתי מכוער ובלתי הפיך וכד').

מהו הסיוע שניתן לקבל בתחום מבני הציבור?

מוסדות חינוך

מוסדות חינוך נבנים במימון משרד החינוך והמועצה ובביצוע אגף הנדסה. בגני ילדים יבילים, את עבודות הפיתוח מבצע הישוב.

תחילת ההליך הוא ה"הכרה בצורך" של משרד החינוך בכיתה נוספת או בגן נוסף באחד הישובים. מי שמוביל את התהליך מול משרד החינוך הוא אגף החינוך במועצה.

דאגו להיות מעורבים ולהעלות את הצרכים שלכם וצפי גידול אוכלוסית הילדים בישוב בפני אגפים אלה מעת לעת.

זכרו, יש מתחרים על כל בינוי מאושר.

מעון יום

מידי פעם מקציב משרד הכלכלה סכום קטן לבניית מעונות ביישובים ולשיפוץ מעונות קיימים ברחבי המדינה. במועצה, לרוב המימון מספיק לבניה חלקית. ראוי וכדאי להגיש את הצורך למועצה מתוך תקווה לאישור גדול ככל שניתן.

הגורם במועצה העוסק בנושא הוא **המדור הקדם יסודי** באגף החינוך במועצה.

מבני ציבור

המועצה פועלת לגיוס משאבים לבניית מוסדות ציבור ומתקנים ציבוריים ממוסדות וממשרדי הממשלה השונים ביניהם מפעל הפיס, קרן המתקנים, משרד השיכון ומשרד התרבות והספורט.

- דאגו תמיד שהצרכים בתחומים אלו יהיו מונחים על שולחנם של מקבלי ההחלטות במועצה ומוכרים להם.
- ייעוץ - יש לכם צורך? פנו לאגף הנדסה בכל שאלה ובעיה בתחומים אלו ובקשו את עזרתם!
- מנו מטעמכם אנשים (בשכר או בהתנדבות) לגיוס משאבים ויחסי ציבור. הכינו תיק פרוייקט לכל מיזם אותו תרצו לקדם. שווקו, אל תתיאשו - זה עובד!
- אישורים ותקציבים מגיעים לעיתים ללא התרעה ומועברים למי שמוכן. השקיעו בתכנון מפורט ככל שניתן תמיד תדעו מה אתם צריכים, איך זה נראה וכמה זה עולה.

מבנים ושירותי דת

בתחום שירותי הדת עומדת לרשותכם המועצה הדתית אזורית, אשר תומכת, משתתפת ומסייעת בפעילויות שונות בהתאם לצרכים הישובים ולתקציב העומד לרשותה, כגון: בניית עירובין בהתאם לצורך, הכשרות כלים לפסח, פעילויות תרבות שונות וכד'.

כמו כן מפעילה המועצה הדתית אזורית את מקוואות הנשים, החל מליווי והכשרה של הבלנית ושכרה וכלה באחזקה השוטפת של המקווה. אולם כאשר נדרש שיפוץ בקנה מידה גדול (ומגויס לכך תקציב) הדברים נעשים בתיאום ובשיתוף הישוב.

לעומת זאת אין המועצה הדתית אזורית מעורבת בהפעלתם ואחזקתם של מקוואות לגברים ובתי הכנסת.

- דאגו שרבי הישוב, המזכיר ורכזת הקהילה יעמדו בקשר קבוע עם המועצה הדתית אזורית כדי שהישוב יינה ממירב התועלת ושיתופי הפעולה שניתן להפיק מכך.



בניה פרטית

בניה פרטית בישובים היא דבר נפוץ מאוד, בין אם מדובר בבניית בית מראשיתו ובין אם מדובר על הרחבת בית קיים. לעיתים, פעילות מבורכת זו מטילה מעמסה לא קלה על המערכת היישובית, סוגיות של שמירה, אישורים, טפסים, מריבות שכנים וכד'.

כחברי ועד עומדים לרשותכם לצורך ניהול המערכה הזו מתנדבים ועובדים:

ועדת בניה

תפקידה לדאוג שתוכניות הבניה הכלליות תואמות את התב"ע השכונתית הרלוונטית, לדון בהתנגדויות השכנים ולהמליץ לוועד על חתימה/אי חתימה של "אישור הוועד המקומי" בתוכניות הבניה. זכרו, ללא חתימתכם, לא ניתן להוציא היתר בניה.

רבש"ץ, שומרים, ועדת ביטחון

ביישובים בהם מועסקים עובדים פלשתינאים, חלק נכבד מעבודת אנשי הביטחון של הישוב עוסקת בכניסה ויציאה של פועלים לתחומי הישוב. לא פעם הדבר מעמיד אותם בתווך בין הרצון לסייע למשפחה שעושה כל מאמץ לסיים את בניית ביתה בתנאי אי ודאות, סגרים וקשיים אובייקטיביים לבין שלום הקהילה המצפה לביטחון מקסימאלי בתחומי הישוב.

• תנו גב לאנשי הביטחון, הם ממלאים תפקיד לא קל. עם זאת, וודאו מדי פעם שהם אינם עושים שימוש חורג בכוח שניתן להם.

• דאגו שמערכת הבטחון הישובית פועלת על-פי נהלים ברורים וכתובים המאשרים ע"י גורמי המקצוע הרלוונטים (אגף בטחון במועצה, חטמ"ר וכד').

מזכיר הישוב ומזכירת הישוב

אנשים שמגיעים לשלב הבניה, לא פעם עומדים נבוכים מול שלל הטפסים, האישורים, הבקשות והנהלים עימם עליהם להתמודד. משרד הישוב עשוי להיות אי של שלוה וסיוע בו ניתן לקבל עצה טובה.

כיצד נהפוך את משרד הישוב לכזה שלא משרד אדישות וזלזול כלפי הבונים?

• דאגו שעובדי המשרד יראו את תפקידם בתחום זה (כמו גם בתחומים אחרים) כמשרתים את הציבור ומנסים לסייע לו כמיטב יכולתם ולא כמי שהציבור מפריע לו בעבודתו.

• דאגו שכל המידע וכל הטפסים יהיו זמינים לעובדי המשרד כך שהיכולת האובייקטיבית שלהם לתת שירות תגדל.

• יחד עם זאת, תנו גב לעובדים אל מול תושבים שמפרים את כללי ההתנהגות המקובלים.

חריגות בניה

כמנהיגי הישוב בוודאי מגיעות לשולחנכם לא מעט תלונות על חריגות בניה. בבואכם להתייחס לטענות אלה ולטפל בהן הקפידו להפריד בין פלישה לשטח ציבורי, שעליו אתם אחראים, לבין חריגת בניה בתוך השטח הפרטי או פלישה לשטחו של אדם פרטי אחר.

בשני המקרים עליכם לדעת שמרב הסמכויות לאכוף את חוקי התכנון והבניה נמצאים בידי המועצה האזורית ורשויות האכיפה השונות.

יחד עם זאת, מומלץ להתייעץ במקרים חריגים עם היועץ המשפטי של הישוב.

פלישה לשטח ציבורי

- הגיבו מידית על כל פלישה של אדם פרטי לשטח ציבורי הן בבניה והן בנטיעה.
- פנו לאדם הפולש ותנו לו זמן לחזור לשטחו.
- אם לא נעניתם בחיוב והפלישה נמשכת, פנו לאגף הנדסה במועצה ובקשו ממנה לטפל בחריגה.
- נהלו את כל התקשורת בכתב, כך שאם תידרשו תוכלו להמציא עדויות לבקשות ולהתרעות שניתנו.
- הזדרזו, ככל שהזמן עובר כך קשה יותר לפרק מבנה קיים או לעקור עצים שניטעו.
- אל תמעיטו בחשיבות פלישה ע"י נטיעת עצים, גם אם כוונת הנוטע היא טובת הישוב כולו. הדברים עלולים להסתבך כאשר השטח יידרש לצורך אחר כגון: הרחבת הכביש, סלילת שביל, מעבר וכד'. תופתעו לגלות עד כמה קשה לעקור עץ, הדבר כרוך בהליך בירוקראטי וקבלת אישור מפורש ובהתמודדות עם רגשות עזים מצד מי שנטע, השקה וטיפח את העץ במשך השנים.
- הקפידו על כך, כי כל ההתנהלות תתבצע באופן כתוב ומתועד.

חריגת בניה בשטח פרטי או פלישה לשטח של שכן

מעט לעת, המועצה מבצעת ביקורת בישובים, מוצאת את חריגות הבניה ומקיימת הליך חוקי כנגד העבריינים.

- אל תתנדבו להיות התליין. מעבר לטינה כלפיכם ואווירה עכורה בישוב, לא תפיקו מכך דבר.
- העבירו כל תלונה מסודרת שהגיעה לשולחנכם לאגף הנדסה במועצה ודווחו למתלונן על המהלך. זכרו אין לכם סמכות לטפל בכך ישירות.
- תנו דוגמא אישית. וודאו שכל פעילות בניה שהישוב מבצע תיעשה בדיוק על פי הוראות התב"ע והחוק. כל חריגה שלכם כיישוב וכאנשי ציבור, מן הכללים, שומטת את הבסיס המוסרי לטפל בחריגות של אנשים פרטים.

תכנון אסטרטגי

לעיתים נדמה כי המציאות הביטחונית והפוליטית בה נבנים הישובים ביהודה ושומרון מקשה מאוד או לא מאפשרת לקיים תכנון וביצוע מסודר לטווח הארוך.

מחשבה זו בטעות יסודה. מחובתן של הנהגות הישובים לקיים תהליכי תכנון ארוכי טווח שאינם תלויים בהזדמנויות או בעיכובים הנקרים בדרך. תכנון יזום מאפשר ליישוב ולמקבלי ההחלטות לדעת לאן פניו מועדות ומסמן את הכיוון בתחומי הפיתוח בכל זמן נתון.

יישובים אשר לא פועלים באופן זה, ומתפתחים צעד אחר צעד מהזדמנות להזדמנות, עלולים למצוא את עצמם בישוב שאין בו התאמה בין התשתית הפיזית לחיים החברתיים בישוב.

לדוגמה בית ספר או בית כנסת צרים מלהכיל את לקוחותיהם, מחסור חמור במקומות חניה, מערכות תשתית צרות מידי שאינן מסוגלות לספק את צרכי הישוב הגדל, נתק פיזי בין שכונות שיוצר ניתוק חברתי, אי וודאות לגבי המשך הפיתוח המידי ועוד ועוד.

בנוסף, במקרים בהם קיים תכנון ראשוני ו/או אף מפורט, קל יותר להיעזר במועצה ובגופים נוספים להשגת תקציבי ממשלה לפרוייקטים שונים.

אחד הכלים העומדים לרשות הנהגת הישוב כדי להימנע מטעויות תכנוניות נוספות ולטפל בבעיות הקיימות הוא חשיבה ותכנון אסטרטגי.

תכנון אסטרטגי לוקח בחשבון את מגמות התפתחות עתידיות של האזור והישוב, את מאפייניו האנושיים, הסביבתיים והכלכליים, את חזונו ושאיפותיו וכמובן את הקיים, ומספק תוכנית כוללת לישוב המסמנת את כיווני ההתפתחות שלו בהתאם למאפיינים ולצרכים היישוב.

- על אף לחצי העבודה השוטפת, עליכם "להרים ראש" ולדאוג להכנת תוכנית אסטרטגית ליישוב.

- יש להבחין בין תוכנית אסטרטגית לתב"ע (תוכנית בניין ערים) מאושרת.

- תב"ע מאושרת היא המפתח לחוקיות המבנים שיבנו בהתאם לה, אך תהליך הכנתה ובמיוחד אישורה עלול לקחת שנים ארוכות.

- תוכנית אסטרטגית היא תוכנית פנימית שלא זקוקה לאישורים מגופים חיצוניים כל עוד היא מותאמת לתב"ע הקיימת. במידה ולא ניתן לתכנן בהתאם לתב"ע המאושרת או שאין תב"ע כלל, התוכנית האסטרטגית יכולה להיות הבסיס לתב"ע שתוכן כשהמצב יאפשר זאת.

- עלות התכנון, תחזיר את עצמה במניעת טעויות ומחדלים.

- רצוי להקדים לתכנון האסטרטגי תהליך של שיתוף תושבים שמטרתו גיבוש חזון יישובי, אם לא נעשה כזה בשנים האחרונות (ראו חוברת הקהילה, בפרק העוסק בשיתוף תושבים).

- חזון יישובי הוא חלומם של התושבים על דמותו של היישוב בעתיד (חמש, עשר, עשרים שנה קדימה) והוא מכונן את היישוב ומקבלי ההחלטות לאורך כל תקופת כהונתם.

אחזקה

כידוע, דירה נאה מרחיבה דעתו של אדם. חלפו הימים בהם אנשים הסתפקו בקורת גג דולפת, שביל חצץ ועץ בודד למען יישוב ארץ ישראל. כיום יש לדאוג לניקיון, לתאורה, לתקינות הכבישים והמדרכות, לגני משחקים, למוסדות ציבור וכד'.

תפקידים אלה לרוב מבוצעים על הצד הטוב ביותר ע"י איש האחזקה של הישוב (החצרן) בפיקוח ובסיוע של המזכיר ואנשי מקצוע חיצוניים. אל תנסו להחליף אותם!

תפקידכם לוודא שהדברים מתנהלים כראוי:

- ודאו שאנשי המקצוע שהישוב מעסיק (חצרן, גנן, איש ניקיון וכד') עושים את עבודתם נאמנה ובצורה מקצועית ויעילה. במידה ואין זה כך, בררו מה מונע מהם לפעול כמצופה ותכננו ביחד עם מזכיר הישוב כיצד לשפר את המצב.
- זכרו אינכם ה"בוסים" הישירים של העובדים, כל תקשורת בנוגע לעבודתם תיעשה באמצעות המזכיר בלבד!
- ודאו שכל ההתקשרויות הכספיות בתחום זה נעשות על פי החוק.
- ודאו שבכל הסוגיות המצריכות הוצאה כספית גדולה נעשה מכרז מסודר ונבחר הגורם המקצועי המתאים ביותר.
- במקרים בהם אין חובת מכרז, ודאו שנעשה מאמץ סביר לאתר את הספקים הטובים ביותר והזולים ביותר.
- תנו העדפה לאנשי מקצוע תושבי הישוב, אך לא על חשבון טיב העבודה, עלותה ותקינות המכרז.
- ודאו שהמזכיר לא נשאב רובו ככולו לתחום זה ונשאר לו מספיק זמן למשימות האחרות שלשמן התנדבתם לוועד.
- שימרו על האיזון הראוי בין עבודת האחזקה השוטפת לבין הפעלת עובדי האחזקה בפרויקטים מיוחדים.

גיבון, נקיין ותאורת רחוב

במסגרת סל הישוב המועבר מידי חודש ע"י המועצה, נדרש הישוב לבצע (בין השאר) פעולות הקמה ותחזוקה של מערך הגיבון היישובי, תשלום החשמל של תאורת הרחוב ותפעול מערך הניקיון. בנוסף לניקיון המבוצע ע"י הישוב, קבלן טיאוט של המועצה עובר ומבצע "טיאוט כבישים" בכל ישוב אחת לחודש.

התשלום לקבלן מתחלק בין הישוב (300 ש"ח לחודש) לבין המועצה (500 ש"ח לחודש). התשלום מנוכה מסל היישוב במועצה.

ביוב

המועצה אחראית על תחזוקת הקווים הציבוריים (מחוץ למגרשים פרטיים) המונחים ביישובי המועצה.

במקרה של תקלה, ניתן להזמין ללא עלות את רכב הביובית המועצתי, באמצעות פניה למוקד השומרון.

המועצה נושאת בעלות מלאה של החשמל למתקני הטיהור והביוב בישוב.

תחזוקת מוסדות חינוך

תחזוקת המעונות הינה באחריות הישוב.

תחזוקת גני ילדים ובתי-ספר מתבצעת ע"י קבלני משנה בהפעלת אגף החינוך במועצה והנהלת בתי-הספר.

אחזקת כבישים ומדרכות

ככלל, האחריות על תחום זה, כפי שאושר בהנהלת המועצה, נמצאת בידי הישוב.

מידי שנה מקיים אגף הנדסה במועצה בשיתוף משרד התחבורה, מבצע לתיקון ליקויי בטיחות בכבישים ובמתקנים ציבוריים. יש לעקוב אחר ההנחיות שמפרסם אגף הנדסה.

מעת לעת מתקיים מבצע לצביעת כבישים ומדרכות בהובלת אגף הנדסה ובתיאום עם המזכירות.

מים

בכל רשות מקומית קיימת אגודת מים / חברה עירונית לאספקת מים. בשומרון, נמכרים המים היישר מחברת מקורות ליישובים (ספקי המים). מחיר המים נקבע ע"י רשות המים.

קיים פער קבוע בין עלות המים ליישוב למחיר המים לתושב, כך שבגין אספקת המים אמור להיווצר רווח.

את הרווח **מחויבים** היישוביים להכניס לקרן שמטרתה שיפור ותחזוקת המערכות - "קרן מים".

ליקויים במערכת המים עלולים לפגוע קשות באיכות החיים של התושבים ובקופת הישוב.

כמנהלי הישוב אתם אחראים הן על מערכת המים והן על "קרן המים".

משק המים הינו "סל סגור" אשר אמור לייצר רווחים תפעוליים רבים וכן משאבים לתיקון ושדרוג מערכות אספקת המים - אם הוא מנוהל נכון. במידה ולא, משק זה עלול לייצר הפסדים רבים.

זכרו, הפעלת משק המים הינה בכפוף לנהלי רשות המים והמועצה.



להורדת נוהל בנושא התנהלות ספק המים היישובי

- דאגו לתחזוקה שוטפת של המערכת כדי שלא תמצאו את עצמכם מול שוקת שבורה.
- בדקו האם קיימת קרן מים בישוב וכמה כסף מופקד בה בפועל מידי חודש
- אם גיליתם שמצבה הכספי של הקרן מדולדל, דאגו להשלים את החסר מתקציבי הישוב השוטפים.
- בררו מה מצב מערכת המים, האם תקינה? האם טעונה טיפול?
- אם טעונת טיפול, דאגו להכין תוכנית מקצועית לתיקונה בהקדם האפשרי!
- חשוב לנסות ולגייס לשם כך סיוע כספי וייעוץ מקצועי מהמועצה ומגורמים חיצוניים נוספים.
- השוו מפעם לפעם את כמות המים הנקנית ממקורות לזו הנמכרת לתושבים. פער בין שני הנתונים מעיד על דליפות במערכת.
- בדקו האם הישוב מוכר מים במחיר שקבע החוק?
- הנחות? זה לא המקום להנחות! אם אתם רוצים לסייע למי מתושבי הישוב עשו זאת בדרכים אחרות, המים הוא נושא רגיש מידי וחשוב מידי לאיכות החיים של הישוב כולו. (למעט הנחות לזכאים בהתאם לנהלי רשות המים וביטוח לאומי).

חירום וביטחון



תחושת הביטחון של התושבים היא אינטרס התיישבותי ממדרגה ראשונה, ועם זאת היא איננה מטרה בפני עצמה, אלא הכלי שאמור לאפשר חיי שיגרה.

מבוא

באזור השומרון, וביו"ש בכלל, צה"ל הוא 'הריבון' מטעם מדינת ישראל והוא הנושא באחריות המלאה לניהול התקין של כל תחומי החיים. צה"ל עושה זאת באמצעות הקמ"טים (קציני מטה) היושבים במינהל האזרחי ומקבילים למשרדי הממשלה השונים. בתחום הביטחון מפעיל צה"ל בשטחי המועצה האזורית שומרון שלוש חטיבות מרחביות (חטמ"ר), הכפופות לאוגדת יהודה ושומרון השייכת לפיקוד מרכז.

מלבד צה"ל פועלים בשטח גורמים נוספים שעיסוקם בתחום החירום והביטחון כגון: משטרה, מד"א, כיבוי-אש, אגף הביטחון במועצה וגורמי הביטחון השונים ביישובים.

תפקידה של הנהלת הישוב הוא לייצג את האינטרסים האזרחיים וההתיישבותיים של הישוב מול צה"ל ומול הגורמים הנוספים הפועלים בשטח במטרה ליצור תיאום בן כולם ושיתוף פעולה ואיזון בין צרכי הביטחון לצרכים היישוביים.

תקציב הביטחון היישובי

חלק גדול מתקציב הביטחון היישובי מגיע ממקורות חיצוניים.

- **מרכיבי הביטחון**, הקמתם ואחזקתם נעשית באופן מרוכז ע"י המועצה על פי הצורך ובתיאום עם רבש"ץ הישוב. קיים פער מובנה בין הצרכים בשטח ובין התקציב שמקבלת המועצה ממשרד הביטחון ופיקוד העורף. הפתרון הוא שיתוף פעולה הדוק בין הישוב לבין המועצה ודאגה לשמירה מיטבית על הציוד יקר הערך, על התשתיות הבטחוניות, הרכבים הדרכים והמתקנים.

- **תקציב השתתפות עבור דלק לרכב הביטחון*** - מועבר מן המועצה אחת לחודש. ע"פ הנוסחה:

עלות הדלק לק"מ (עלות מוגדרת) X אורך דרך הביטחון (שנבנתה ומוכרת ע"י פיקוד העורף) X 10 פעמים ביממה X 30 ימים בחודש. (תעריף עלות הדלק נקבע מעת לעת ע"י המועצה ופיקוד העורף).

- **תקציב עבור צריכת חשמל של תאורת ביטחון*** - מועבר מן המועצה אחת לחודש. על פי הנוסחה:

כמות הפנסים בישוב וגודלם כפי שאושר ע"י פיקוד העורף X עלות קוט"ש X 10.4 שעות ביממה X 30 ימים בחודש.

- **שכר הרבש"ץ*** - מועבר ליישוב באופן ישיר על ידי משרד הביטחון.

- **ציוד אישי בסיסי לכיתת הכוננות** - מתקבל מפיקוד העורף באמצעות החטמ"ר. מעת לעת מבצע אגף הביטחון שדרוג ורכישת אמצעים לכתות הכוננות.

- **אחזקת אמבולנסים וציוד רפואי** - על ידי אגף הביטחון.

- **אימונים והדרכות** - על פי מדיניות האוגדה, בהתאם לצרכים ולבקשות שמגיעות מן הישוב כל זאת בכפוף ליכולות המועצה ועל פי שיקול דעתו של קב"ט המועצה.

* תקציבים אלו מועברים מהמועצה לישוב כפי שפיקוד העורף מאשר ומעביר ותלויים בהנחיותיו

שמירה

ככלל, השמירה בישובים היא חובה על פי חוק, המסמיך את היישוב באמצעות רכז הביטחון להורות על חובת שמירה בישוב. בשנים האחרונות עברו רוב הישובים לשמירה ע"י שומרים קבועים בשכר. תהליך המחייב קבלת אישור של גורמי הצבא וחקיקת חוק עזר עירוני עבור כל ישוב.

עליכם, כחברי ועד לוודא כי השמירה ביישוב, מתבצעת ע"פ הנהלים המאושרים ספציפית ליישובכם (חוק עזר אגרת שמירה/שמירת תושבים). בכל הקשור לנושא זה, יש לפעול באופן ישיר ע"פ הנחיות קב"ט המועצה.

אבטחת מוסדות חינוך

(מוס"ח)

אבטחת מוסדות החינוך הינה בתחום אחריותו של משרד החינוך, אשר מסמיך את אגף הביטחון במועצה, באמצעות הקב"טים האזוריים לנהל את הנושא ולפקח על פעילותו. מימון שכר המאבטחים של מוסדות החינוך מגיע מן המשטרה (בתוספת תקציב של המועצה), כמו גם ההגדרות והכללים בתחום זה.

כאחראי ראשי על תחום הביטחון בישוב, על הרבש"ץ להיות מתואם עם מאבטחים אלה ולדאוג לתפעולם בשגרה ובחירום בכפוף להנחיית קב"ט המועצה האזורי.

מעונות יום אינם באחריות משרד החינוך, ולכן אינם כלולים במערך אבטחה זה.

רבש"ץ - רכז בטחון שוטף צבאי

מבחינה מקצועית הרבש"ץ כפוף לפקודות הצבא המגיעות, בדרך כלל, מקצין הגמ"ר (הגנה המרחבית) והמח"ט של החטמ"ר. מבחינה מנהלתית הוא עובד הישוב, וכל ההוראות והנהלים הכרוכים בגיוס עובדים, העסקתם ופיטוריהם חלים גם עליו (ראו בחוברת "ניהול הישוב", בפרק "העובדים") ושכרו מועבר במלואו עפ"י החוזה עם משרד הביטחון.

על הרבש"ץ מוטלת האחריות הכוללת בכל נושא הקשור לביטחון הישוב, להלן תחומי אחריותו:

- **פיקוד על אירועי חירום בישוב ובדרכי הגישה** - כולל אירועים הקשורים לפעילות חבלנית עוינת, תאונות דרכים, שריפות, תאונות וכד'.
- **ניהול וארגון השמירה** - הן מול חברת שמירה חיצונית והן מול תושבים, כולל אחריות על אבטחת מוסדות החינוך, ומערך הכנסת פועלים פלשתינאים בעלי אשרות עבודה לישוב ע"ס הנהלים.
- **אחריות על מוכנות הישוב לשעת חירום** - גיוס ושימור מתנדבים לתחום הביטחון, אימון ותרגול כיתת הכוננות, תכנון וביצוע מערך תרגילים והשתלמויות בתחומי החירום לכלל הישוב.
- **דאגה לתקינות ושלימות מרכיבי הביטחון היישוביים** - על פי הגדרות אגף הביטחון במועצה (גדר, דרך ביטחון, תאורת ביטחון, רכב ביטחון, מקלטים).
- **אחריות על מתקני התראה, ציוד רפואה, ציוד כיבוי אש, ציוד חירום אזורי, נשקייה ואפסניה צבאית** (כולל חלוקת כלי נשק לתושבי היישוב על פי הנחיות הצבא).
- **הפעלת רכבי הביטחון ונשיאה באחריות לתחזוקתם, תדלוקם וכד' על פי נהלי אגף הביטחון ומחלקת רכב במועצה.**



* יריות שמה

מרכיבי הביטחון היישוביים

מרכיבי הביטחון כוללים – דרך פטרול היקפית, גדר היקפית, תאורת ביטחון, ביתן שמירה, שער חשמלי, רכבי ביטחון, מכשירי קשר, חדרי נשק ואזעקות. בחלק מהישובים, עפ"י הנחיות הצבא, בהתאם לצורך הביטחוני, קיימים גם מרכיבי ביטחון חכמים יותר או פחות כגון: גדרות אלקטרוניות, מכ"מים ומצלמות.

מרכיבים אלו הוקמו על ידי ע"י פיקוד העורף ומשרד הביטחון, ומתוחזקים ע"י המועצה, המהווה זרוע מבצעת של מערכת הביטחון בתחום זה.

ישנו פער גדול בין התקציב המיועד להקמת ואחזקת מערכות אלו ובין הצורך בשטח. הישוב והמועצה נאלצים להתמודד עם פער זה ע"י שיתוף פעולה באחזקה מונעת ומניעת נזקי שבר.

כמי שאחראים על הקופה היישובית, עליכם להיות ערניים ולוודא שבכל מקרה של תקלה במרכיבי בטחון תיפתח באופן מידי קריאה במוקד השומרון, כדי למנוע מנזקים להחריף ולהתדרדר.

ועדת הביטחון היישובית

תפקידה של ועדת הביטחון להוות כתובת לפניות הציבור בתחום הביטחון, לגבש עם הרבש"ץ את תכנית העבודה, לפקח על ביצועה, לדון בסוגיות הנוגעות לביטחון שעולות על סדר היום היישובי ולגבש את המלצותיה.

כשאר ועדות הישוב, אין בידי ועדת הביטחון סמכות לקבל החלטות בעלות משמעות כספית ומהותית עבור הישוב, ולכן את המידע שהיא אספה ואת המלצותיה, עליה להעביר לוועד היישוב באופן שחברי הוועד יוכלו לקבל החלטה מושכלת ומיטיבת עבור הישוב.

(ראו מידע נוסף בנוגע להפעלת הוועדות בחוברת "הקהילה" בפרק "מתנדבים – עבודת הוועדות")

כיתת כוננות

צוות לוחמים מקצועי, המונה מינימום 12 איש, שמאומן ומאושר ע"י הצבא. הציוד הבסיסי לכל לוחם בכיתה ניתן ע"י פיקוד העורף / החטמ"ר / אגף ביטחון, והוא כולל אפוד, קסדה, מכשיר קשר ועוד.

תפקיד כיתת הכוננות הוא לתת מענה ראשוני במקרה של חדירה לישוב ו/או איום ביטחוני באשר הוא. הכיתה מבצעת טריקות, איתור וחיסול האיום עד להגעת כוחות הצבא והעברת האחריות לפיקודם.

מכיוון שמדובר במתנדבים, על הישוב להשקיע באימונם ולוודא שרמת המוטיבציה שלהם גבוהה כך שהכיתה תפעל היטב במקרה הצורך. משימה זו מוטלת על הרבש"ץ, המועצה מסייעת בתקציב ובהדרכות ועליכם לוודא שהדברים אכן נעשים כראוי.

זכרו! בשעת חירום, ככל הנראה, כיתת הכוננות היא זו שתגיע ראשונה למקום, דאגו שהם יהיו כשירים, מאומנים ומיומנים לכך בכל ההיבטים.

מוקד השומרון

מוקד השומרון הינו מוקד מוניציפלי ובטחוני גם יחד, שנותן שירות לכלל התושבים ובעלי התפקידים בישובים. אנשי המוקד מפנים את הקריאות למחלקות השונות בהתאם לתוכנן, מקיימים מעקב ובקרה על מתן השירות ומעדכנים את הפונה בגמר הטיפול.

כאשר מתעורר חשש לאירוע בעל אופי ביטחוני הדרך היעילה והמהירה ביותר להזניק את כל גורמי הביטחון הרבים והשונים הפועלים בשטח היא באמצעות המוקד. תפקידו של המוקד הוא לנהל באופן מקצועי את איסוף המידע והעברתו לגורמים הרלוונטיים במהלך האירוע כולו.

מערך רפואת חירום

מערך רפואת החירום בשומרון מחולק ל 3 גורמים - צה"ל (האחראי הראשי), מד"א ומועצה.

ברחבי המועצה קיימות מספר נקודות הזנקה לאמבולנסים, חלק קטן מהן מופעלות ע"י מד"א, ובאחרות מוצבים אמבולנסים שנרכשו ע"י המועצה ומופעלים ע"י מתנדבים תושבי הישובים. כל האמבולנסים נותנים מענה גזרתי, כך שגם ישוב שאין בו אמבולנס יקבל מענה מישוב שכן, וככל שיהיו יותר מתנדבים מבין תושבי האזור כך המענה בחירום יהיה מהיר יותר ומוצלח יותר.

התשלום עבור השימוש באמבולנס לתושבי המועצה מתבצע דרך סלי הישובים. במקרה של בעיית גבייה משמעותית מתושב מסוים, אחריות הגבייה עוברת למועצה לאחר קבלת אישור חריג בנושא.

יחידת חילוץ

יחידת חילוץ שומרון הינה יחידת מתנדבים משטרית, העוסקת ב 5 תחומי חילוץ - תאונות דרכים, חילוץ מגובה ובורות, חילוץ מהריסות, איתור נעדרים, וחילוץ מנחלים זורמים.

מתנדבי היחידה (כ-45 איש) הינם תושבי השומרון, אשר עוברים הכשרות ואימונים במהלך כל חודשי השנה, ומצוידים בציוד מתקדם. הקפצת היחידה בעת הצורך מתבצעת ע"י מוקד השומרון.

צח"י - צוות חירום ישובי

כי מה שעובד בשגרה - עובד בחירום

צוותי החירום הישובים הוקמו בסביבות שנת 2000 עם פרוץ גל הפיגועים הקשים ביהודה ושומרון. הניסיון מצביע על קשר דו כיווני בין התמודדות טובה בשעת חרום לחוסן הקהילתי הבא לידי ביטוי בשגרה.

בבסיס פעילותם של הצח"י עומדים כמה עקרונות:

- **התכוננות לגרוע מכל** - למרות הרתיעה והתחושה הלא מוצדקת כאילו עצם העיסוק באסונות מזמין אותם.

- **הישענות על מתנדבים תושבי הישוב** - אנשי הישוב מכירים את השטח, את העובדים, את האוכלוסיות שבסיכון. הם נמצאים במקום באופן מיידי שלא כמו עזרה חיצונית של אנשי מקצוע שעלולה, בשעת חירום, להתעכב בהגעה.

- **תרגול וריענון בלתי פוסקים** - כדי לשמר את הכוחות, את הידע ואת התיאום בין חלקי הצוות השונים. לעיתים שווה להפעיל את צוות הצח"י גם באירועים קטנים יחסית, שהמערכת היישובית יכולה להתמודד איתם בעצמה, ולו רק כדי לשמר את העירנות והמיומנות של אנשי הצוות.

- **חלוקת תפקידים** - מערכת רבת משתתפים שבה כל אחד יודע את תפקידו ואף אחד לא נדרש להתמודד עם כל המשבר בבת אחת. כמו כן, קיימת אפשרות להחליף תפקידים במקרה של היכרות אישית וקירבה אל נפגע.

עוד על צוות צח"י ואופן הפעלתו? ראו נספח בסוף חוברת חירום ובטחון.

לסיכום

עיקר המענה בשעת חירום מבוסס על פעילותם של מתנדבים מסוגים שונים: כיתת כוננות, צח", נהגי אמבולנס, צוותי רפואה, בני נוער המסייעים לאוכלוסיות נזקקות ועוד.

גיוס מתנדבים, הפעלתם ושימורם הינה מיומנות שיש לפתח ולשכלל בישוב. הדבר מצריך חשיבה, תשומת לב ולעיתים גם השקעת משאבים (עיינו גם בחוברת "הקהילה" בפרק "מתנדבים").

עקרון מרכזי נוסף, הרלוונטי לתחום החירום הוא ההיערכות מראש. ברור לכל בר דעת שבשעת החירום עצמה מאוחר מידי להתארגן, ועם זאת רבים מאיתנו בחיינו הפרטיים ואף בתפקידים ציבוריים דוחים את ההכנות לזמנים קשים עד בלי די. לאחר מעשה אנו מקיימים תחקירים, מחפשים אשמים, מצטערים, אך כמובן דבר כבר לא יועיל.

כחברי ועד הישוב, מוטלת עליכם האחריות לפעול בניגוד לטבע האנושי וליזום דווקא בימי שיגרה, היערכות יישובית לשעת חירום. עומדים לרשותכם לשם כך אנשי מקצוע במועצה וכן הרבש"ץ, שתחום זה הוא בגדר תפקידו, ודאו שהדברים נעשים על הצד הטוב ביותר!



מבנה צוות צח"י ואופן הפעלתו

צוות החירום היישובי הינו צוות רב תחומי המחולק למספר צוותים. בראש הצוות עומד יו"ר הצח"י שתפקידו להפעיל באופן יעיל את כל חלקי צוות החירום.

תחום זה של ההיערכות לחירום נמצא באחריות האגף לשירותים קהילתיים ואגף הביטחון במועצה, העוסקים באופן שוטף בהכשרה, ליווי, וריענון מקצועי לצוותי החירום היישוביים.

אנו ממליצים לעיין באוגדן המקצועי לצוותי צח"י שהפיקה המועצה בשיתוף גורמי מקצוע מהטובים בארץ ונמצא בכל אחד מן היישובים. קראו, הבינו והפנימו, ובע"ה שלא תזדקקו.

להלן שמות הצוותים ותפקידיהם:

צוות מטה

- ביצוע הערכות מצב, קבלת החלטות והעברת הוראות לצוותי הצח"י השונים.
- קשר עם גורמים רלוונטיים (ראש המועצה, הנהלתה וגורמים נוספים).

צוות רווחה

- טיפול בפרט ובמשפחת הנפגעים.
- איתור וטיפול באוכלוסיות סיכון.
- קשר עם בתי חולים.
- הפעלת מערכות תמיכה קהילתיות.
- קשר עם גורמי רווחה במועצה.

צוות חינוך

- אחריות לגבי כל הילדים (0-18) ביישוב.
- קשר עם כל מסגרות החינוך, בתיאום עם צוותי החינוך הבלתי פורמאלי ואגף החינוך במועצה.
- טיפול בכל מסגרות הטיפול הלא-פורמאלי.
- תיאום בין מסגרות החינוך והקהילה.

צוות לוגיסטיקה

- אחריות לאספקת מים, חשמל, וציוד מכני.
- הסעות לכל הצוותים.

צוות ביטחון

- קשר עם גורמי צבא ובטחון.
- אבטחת אזור האירוע מפני פגיעה אפשרית נוספת.
- אבטחת הצוותים בזמן עבודתם המקצועית בשטח פתוח.

צוות מידע ודוברות

- גיבוש תיק נתונים עדכני על תושבי הישוב, מוסדותיו והשירותים החיוניים הרלוונטיים.
- טיפול במידע המתקבל במהלך אירוע החירום.
- טיפול מבוקר ורגיש במידע הרפואי והטיפול.
- העברת מידע לציבור באופן שימנע שמועות ו/או פאניקה.
- דוברות חוץ, ארגון ראיונות על פי הנחיות מהמטה.

צוות רפואה

- טיפול בנפגעים ופינויים על פי הנחיות המוקד ומד"א.
- העברת מידע רפואי לצוות מידע או למטה באופן מבוקר ומיידי.

אחראי תחום צח"י במועצה - גדי רונן - 03-9061182

סוגיות משפטיות



במקום שבו בית המשפט
מטפל במערכות היחסים בין האנשים -
אין קהילה!

מבוא

מטרת פרק זה היא להבהיר מושגים בתחום המשפטי הנוגעים לזהות של הארגון שאותו נבחרתם להוביל, הוא אינו מחליף בשום צורה ספר חוק ומשפט או ייעוץ משפטי ואין להתבסס על הכתוב בו (או בשאר החוברות) כהצדקה לפעילות שאינה מקצועית, זהירה, הגונה או כשרה.

בימינו קיימת נטייה לייחס לבית המשפט יכולת בלתי מוגבלת לתקן את המציאות. על כן, האיום בתביעה משפטית עולה בכל אי הסכמה או סכסוך. כמנהיגי הישוב עליכם להתמצא ברקע החוקי המהווה בסיס לקיום הישוב ולהיות ערים למגבלות שהחוק מטיל על פעולותיכם.

להלן כמה מושגי יסוד בסיסים מתחום המשפט הציבורי (בכל הנוגע לועד המקומי) ומתחום המשפט הפרטי (בכל הנוגע להתנהלות האגודה השיתופית) שיתנו לכם רקע, כיוון ומושג, ועם זאת אל תסמכו על עצמכם ועל שיקול דעתכם. בכל סוגיה שעלולה להגיע לכדי תביעה או במקרים בהם החוק מגביל את פעילותיכם או בכל מקרה שמתעורר אצלכם ספק משפטי היוועצו והיעזרו ביועץ המשפטי של הישוב.

יעוץ משפטי מקצועי

כמו כל מוצר, גם יעוץ משפטי עולה כסף. עם זאת הוא הכרחי. אל תתפתו לחסוך בהוצאה זו, יועץ משפטי מיומן ומסור עשוי לחסוך לכם הוצאות רבות ולא מעט עוגמת נפש.

ניתן להתקשר עם עורכי הדין בדרכים שונות (על בסיס פניה, על בסיס גלובלי, על בסיס נושא טיפול וכד').

- בדקו מהו אופן ההתקשרות עם היועץ המשפטי של הישוב, והאם קודמיכם לתפקיד ועובדי הישוב היו שבעי רצון משירותיו.
- אל תתבטלו בפני עורכי הדין, מותר ואף רצוי לנהל איתם משא ומתן כמו עם כל נותן שירותים אחר, ולדאוג לכך שהישוב יקבל תמורה ראויה בעד כספו.
- רצוי להתקשר עם עורך דין המתמחה בדיני רשויות מקומיות, במגזר הכפרי ובאגודות שיתופיות, אלא אם כן מדובר ביועץ משפטי עבור סוגיה ספציפית (ניהול משפט עבור הישוב, גביה וכד').
- את כל פניותיכם ליועץ המשפטי, ערכו בכתב, וודאו שאת תשובותיו ישיב בכתב גם כן. כך תהיה בידכם, בעת הצורך, ההוכחה שהדברים נעשו על פי חובת הזהירות תוך התייעצות עם גורם מקצועי.

ספרי החוקים

החוק שמכוחו פועלות המועצות האזוריות והועדים המקומיים **בתחומי הקו הירוק** נקרא: **"צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) תשי"ח-1958"**.

ניתן לעיין בו גם באתר האינטרנט של משרד הכלכלה.

כידוע מדינת ישראל טרם החילה את החוק הישראלי על שטחי יהודה ושומרון ובשטח זה שולט ממשל צבאי. חוקי הכנסת בדרכם לאזורנו עוברים סינון קפדני של הלשכה המשפטית באיו"ש. נבדקת מידת התאמתם לחוק הבינלאומי, ולחוק שכבר קיים באיזור, מידת נחיצותם לחיים השוטפים בשטח ורק לאחר מכן הם מוחלים על האזור ועל תושביו (ולעיתים רק בתחומי היישובים הישראליים) באמצעות צו של אלוף פיקוד המרכז ו/או הממונה על המחוז במשרד הפנים.

החוק שמכוחו פועלות המועצות האזוריות והועדים המקומיים ביו"ש נקרא: **"הצו בדבר ניהול מועצות אזוריות (יהודה ושומרון) (מס' 783) תשל"ט-1979"**. צו זה טרם הועלה לרשת האינטרנט, אך נמצא ברבים מן היישובים ובמועצה בתוך אוגדן "דיני המועצות המקומיות והמועצות האזוריות באזור יהודה ושומרון". אוגדן זה מתעדכן מעת לעת, בהתאם לצווים המתפרסמים ע"י הלשכה המשפטית באיו"ש, וניתן לרכוש אותו ממפעם (מעלה אדומים) במשרד הפנים.

מועצה אזורית

בישראל פועלות כיום 250 רשויות מקומיות מהן 77 ערים, 120 מועצות מקומיות ו-53 מועצות אזוריות. תחת כנפיהן של המועצות האזוריות מתקיימים קרוב ל-1000 ועדים מקומיים.

מצב זה משתנה מעת לעת מכיוון שכאשר ישוב או מועצה מקומית גדלים ועוברים סף מסוים של מספר תושבים ותנאים נוספים, משרד הפנים עשוי להכריז עליהם כעל מועצה מקומית או עיר (בהתאמה). לחילופין, פועלת המדינה לאיחוד בין רשויות מקומיות והפיכתן לרשות אחת.

במשך שנים רבות שאיפתם של היישובים הגדולים הייתה להתנתק מהמועצה האזורית ולזכות במעמד של מועצה מקומית, כך קיוו לזכות בעצמאות גדולה יותר ואולי אף בתוספת משאבים. בפועל, גם כאשר ישוב גדל וזוכה למעמד של מועצה מקומית הוא עדיין קטן מאוד ביחס לשירותים ולצרכים שמועצה מקומית נדרשת לתת לתושביה, ולכן פעמים רבות תוצאת המהלך הייתה דווקא ירידה ברמת השירותים ולא עליה ושיפור כפי שהיה מצופה. לאור זאת, העלה משרד הפנים את רף ההיתכנות לזכאות בקבלת מעמד של מועצה מקומית אל מעל 10,000 נפש כדי למנוע הקמתן של מועצות מקומיות קטנות מידי.

הקשר בין המועצה לישוב

מבחינה היסטורית, המועצות האזוריות הוכרזו לאחר היישובים. לכן, מקום המדינה ועד לסוף שנות ה-90 מעמדן ומכונותיהם של היישובים היו גדולים ורבים משל המועצה האזורית. תפקידה היה לסייע ליישובים להוציא לפועל משימות שבהן יש יתרון לגודל ולטפל בסוגיות שאינן נופלות בתחומי האחריות או השיפוט של אף אחד מן היישובים.

במשך השנים, עם המשבר בחקלאות והשינויים במגזר הכפרי חל פיחות במעמדן של היישובים ועליה במעמדן של המועצות האזוריות שהחלו להיתפס כגוף שלטוני נפרד, שאמון על ראייה אזורית, על שמירת השטחים הפתוחים ואדמות הלאום. בשנת 2004 לאחר שנים של דיונים במסגרת "ועדת אמרני" ובמסגרות אחרות תוקן צו המועצות המקומיות באופן שמעביר את מרב הסמכויות לידי המועצה האזורית. יצוין, כי מרבית השטחים במדינה הינם בתחומי המועצות האזוריות. לא פעם נשמעים קולות הקוראים לבטל לחלוטין את רובד השלטון השני - הועד המקומי - ולאפשר למועצות לנהל את תושביהן כדוגמת עיריות המנהלת שכונות מרוחקות.

תפקידה המרכזי של המועצה האזורית הוא כמובן לתת שירות לתושביה. אופן חלוקת המשימות והסמכויות בין המועצה ליישובים הוא תוצר של מערכת היחסים הספציפית בכל מועצה עם יישוביה. לדוגמא: יש מועצות המנהלות בעצמן מערך גביה מן התושבים (מיסים, אגרות ותשלומים שונים) ואילו באחרות מואצלת סמכות הגביה ליישובים, שגובים את הכסף ומעבירים אותו למועצה.

דוגמא נוספת, בשומרון תחום ניקיון הרחובות נעשה במרכז ע"י המועצה בהשתתפות כספית של היישוב לעומת זאת תחום התרבות מבוצע ע"י היישובים ובליווי מקצועי והשתתפות כספית של המועצה.

חלוקת תחומי האחריות והסמכות בין היישוב לבין המועצה מתבצעת באמצעות "האצלת סמכויות". כאשר מליאת המועצה מקבלת החלטה בדבר "האצלת סמכויות" חייב הועד המקומי לקבל החלטות, לגבות כספים ולבצע תשלומים ע"פ החלטת "האצלת סמכויות" שהתקבלה. בתחומים בהם לא הוצאה לועד סמכות או אחריות אין הוא רשאי לפעול.

רוב הקשר היום יומי בין היישוב למועצה נעשה באמצעות עובדי היישוב ובעיקר המזכיר. התושבים לרוב לא נחשפים לקשר ישיר עם המועצה ומקבלים את מרבית שירותיהם מן היישוב עצמו.

כחברי ועד, בפעילות השוטפת (מלבד פעילות הקשורה בקביעת מדיניות וקידום נושאים משמעותיים) אינכם נדרשים להיות בקשר רצוף עם המועצה ועובדיה, ובוודאי שלא כדאי לכם לעקוף את מזכיר היישוב ולפגוע בקשרי העבודה שבנה עם מנהלי האגפים והמחלקות.



לעיון בפרוטוקול מליאת מוא"ז שומרון בדבר האצלת סמכויות לוועדים מקומיים

נציג הישוב במליאת המועצה

במועצות האזוריות, לכל ישוב נציג אחד במליאת המועצה, למעט יישובים גדולים במיוחד הזכאים לשלוח מספר נציגים. נציגים אלה מהווים את מליאת המועצה המקיימת דיונים ומקבלת החלטות בסוגיות עקרוניות, מאשרת את תוכנית העבודה ותקציבי המועצה ואף פועלת במסגרת ועדות משנה לקידום נושאים שעל סדר היום.

נציג זה נבחר ע"י כלל התושבים. **תפקיד נציג הישוב במליאה הוא כפול ולא פעם מורכב.**

ראשית, עליו לקחת חלק בקבלת החלטות מועצתית בה נדרשת ראייה כוללת, מערכתית, שאינה שמה את טובת הישוב הפרטי שלו מעל כולם.

שנית, עליו לייצג את הישוב שממנו נשלח, לקדם אינטרסים יישובים, להכיר את תקציבי מועצה, להיות ערני להחלטות מועצתיות שלהן השלכה והשפעה על חיי הישוב ממנו הוא בא וכד'.

חשוב לציין כי על פי פסיקת בית המשפט העליון, האינטרס הראשון לו אמור חבר המליאה לדאוג, הוא ענייני כלל המועצה ולא ענייני היישוב בו הוא מתגורר.

כמנהיגי הישוב, עליכם לראות בנציג הישוב במועצה שליח שלכם ומשאב שניתן לעשות בו שימוש לטובת הישוב. עם זאת עליכם להיות מודעים למורכבות תפקידו ולמגבלות הכוח וההשפעה שיש לו במועצה.

- עם התקרב מועד הבחירות למועצה, דאגו לפרסם את העובדה שבאותו מועד על הישוב לבחור נציג למליאת המועצה, ועודדו אנשים רציניים שיתמודדו על התפקיד.
- ערבו את נציג הישוב בהחלטות ועד חשובות הנוגעות לחזון הישוב, לאופיו ולעתידו וכמובן בכל הנוגע לקשר עם המועצה.
- שימרו על קשר רצוף וטוב עם נציג הישוב כדי שתוכלו להפנות דרכו בקשות למועצה ואף לקבל ממנו מידע רלוונטי בזמן אמת.
- לידיעתכם - על פי חוק, חובת יו"ר הועד המקומי לזמן את נציג הישוב במליאת המועצה לכל ישיבת ועד מקומי. הנציג רשאי אך אינו חייב להשתתף בישיבות אלה.

יישוב

יש להדגיש כי גם במקום בו קיימת זהות ועדים, האגודה השיתופית והועד המקומי הם שני גופים נפרדים לחלוטין, כאלה שאמורים לנהל תקציב נפרד, חשבונות בנק נפרדים, פרטוקולים נפרדים וכד'.

כפי שנכתב בפתיחה לחוברת ניהול הישוב, מרגע שנבחרתם לועד הישוב אתם חלק ממערך השלטון המקומי בישראל. אמנם אתם הגוף הקטן ביותר במערכת, מספר התושבים שעליכם להוביל והשטח הגיאוגרפי הנתון להחלטותיכם הם הקטנים ביותר ביחס למועצה מקומית, עירייה או מועצה אזורית, אך העקרונות והכללים החלים עליכם זהים לאלה שחלים על נבחרים הרמות הגבוהות יותר של מערך השלטון.

ועד מקומי = ישוב

האמנם? בישובים רבים אין בחירות לועד מקומי אלא רק לועד המנהל של האגודה השיתופית!

חשוב להבין שבכל ישוב שאיננו עיר או מועצה מקומית, על פי חוק, פועל **ועד מקומי** גם אם ועד זה אינו נראה לעין כיוון שבפועל, רוב הפעולות ביישוב מבוצעות על-ידי האגודה השיתופית (חקלאית / קהילתית / קיבוץ וכד').

זהות ועדים / פיצול ועדים

מדובר על הזהות בין חברי הועד המקומי (הגוף המוסמך לנהל את הישוב - מערכת של שלטון מקומי) לבין חברי הועד המנהל באגודה שיתופית המתקיימת כאשר יש חפיפה רבה בין תושבי הישוב לחברי האגודה השיתופית.

הסיבות להסכמתה של המדינה לזהות ועדים נובעות הן מהיבט אידיאולוגי - ההכרה בזכות האגודות השיתופיות לעצמאות וניהול עצמי - והן מהיבט מעשי - קיומם של שני ועדים נבחרים, מקבילים ונפרדים בתוך ישוב קטן תעורר ללא ספק מתח רב ומאבקים ותפגע קשות ביעילות.



זהות ועדים במוא"ז שומרון -
מיימוני שלוש ושות' משרד עורכי דין

מאפייני הועד המקומי

- נבחר אחת לחמש שנים, במקביל לבחירות למועצה האזורית.
- ההצבעה היא ל"רשימה" ולא לבודדים.
- שואב את סמכותו מן המועצה האזורית ולא מן האסיפה הכללית.
- מחויב להוראות החוק החלות על רשויות מקומיות, ועדים מקומיים ועקרונות המשפט הציבורי (לאוגדן דיני המועצות המקומיות והמועצות האזוריות באזור יהודה ושומרון, המתעדכן מעת לעת).
- רשאי להטיל ארנונה יישובית (מיסי וועד מקומי) לגביה מן התושבים עד לגובה מסוים (30% מהתעריף שמטילה המועצה) חישוב הארנונה הנו על-פי צו הארנונה, כפי שאושר על-ידי המועצה ומשרד הפנים.
- חייב להגיש תקציב, אחת לשנה למועצה האזורית אך אינו זקוק לאישור התושבים לתקציב ואף לא לפעולותיו האחרות.
- רשאי להעסיק עובדים בהתאם כללי ההעסקה החלים על המגזר הציבורי ובאישור המועצה.
- פטור ממס הכנסה, אינו יכול להתקזז עם מע"מ וברוב ענייניו אינו עוסק מורשה.
- לעיתים יכולות להיות עסקאות מקרקעין בהם יחוייב במע"מ. על כן יש להתיעץ עם רו"ח לפני ביצוע עסקאות מקרקעין (מכירה, שכירות וכד').
- אינו רשאי לדחות אדם המבקש לרכוש בית ולהתגורר בישוב.
- מחויב לתת שירות זהה לכל התושבים (חברי האגודה ושאינם חברי אגודה).
- רשאי לפעול, במסגרת הנהלים לעיקול חשבונות תושבים "בעלי חוב"

התנאים בהם יש לקיים בחירות נפרדות לועד מקומי

ההחלטה על קיום בחירות לועד מקומי מתקבלת אחת ל-5 שנים ע"י מנהל הבחירות מטעם משרד הפנים. בעת קיום מערכת בחירות לרשות המקומית (ראש מועצה, מליאת מועצה וועדים מקומיים).

בסיס הנתונים לצורך בירור עניין זה הוא מרשם התושבים כפי שמופיע במרשם האוכלוסין. כל אזרח שבסעיף כתובת מגוריו מופיע שם הישוב, נחשב לתושב הישוב.

בישובים בהם קיימת אגודה שיתופית חקלאית:

- אם מעל ל- 50% מן התושבים, אינם חברים באגודה השיתופית - חובה לקיים בחירות נפרדות לועד מקומי.
- שימו לב, כל נער או נערה מעל לגיל 17 שלא שינו כתובת מגורים (גם אם כרגע הם מטיילים בעולם, גרים במעונות סטודנטים או משרתים בצבא) מצטרפים לתושבים שאינם חברי אגודה ומשנים את המאזן.
- אם תושבי הישוב, שאינם חברי אגודה, המהווים פחות מ- 50% אך יותר מ- 20% מסך התושבים פנו למשרד הפנים וביקשו זאת - חובה על הישוב לקיים בחירות נפרדות לועד מקומי.
- אם תושבי הישוב, שאינם חברי אגודה, המהווים פחות מ- 20% אך יותר מ- 10% פנו למשרד הפנים - חובה על הישוב לקיים בחירות לנציג התושבים בועד האגודה.



לעיון בתרשים זרימה של משרד הפנים בבחינת הפרמטרים והנתונים לקבלת החלטה בדבר זהות ועדים/ בחירות לועד המקומי

מה וכיצד יש להפריד?

למועצות האזוריות, בהיותן גוף שלטוני, אסור להאציל מסמכויותיהן ולהעביר מתקציביהן לגופים פרטים (אגודה שיתופית, כזכור הינה גוף פרטי). לכן כל תיקצוב ישיר של היישוב יעשה לעולם אך ורק אל מול הועד המקומי.

לפיכך המועצות האזוריות, המבקשות לפעול על פי החוק, דורשות מן הישובים להבחין בין ההיבטים המוניציפאליים (השייכים לוועד המקומי) להיבטים העסקיים פרטיים (השייכים לוועד האגודה) ולהסדיר את מערך היחסים ביניהם, זאת בין כאשר מדובר בפיצול ועדים ובין כאשר מתקיימת זהות ועדים.

מאפייני ועד מנהל באגודה השיתופית

- נבחר בהתאם לרשום בתקנון האגודה.
- שואב את סמכותו מתקנון האגודה ובכפוף לפקודת האגודות השיתופיות.
- כלל מוסדות האגודה (ועד, ועדות וכד') כפופות במסגרת החוק להחלטות אסיפת החברים).
- רשאי לגבות מיסי חבר אגודה מחבריו (בכפוף לחוק ולתקנון).
- חייב לקבל מדי שנה אישור של אסיפת החברים לתקציב השנתי ולמאזן מבוקר.
- רשאי להעסיק עובדים בכפוף לשמירה על חוקי העבודה.
- רשאי לעסוק בכל פעילות כלכלית, עסקית, חברתית ואחרת בכפוף לחוקי מדינת ישראל ובהתאם לתקנון האגודה.
- זכאי לסנן ולבחור מבין המבקשים להצטרף לאגודה.
- אינו מחויב לתת שירות למי שאינם חברים באגודה אלא אם כן התחייב לכך.



לא!!!
חכה שהעורך-דין
יכוון את הפוקוס!

מה צריך לעשות?

בישוב בו מתקיימת זהות ועדים / פיצול ועדים

- לפתוח חשבון בנק נפרד לכל ישות משפטית (ועד מקומי, אגודה שיתופית).
- לאשר לכל אחד מהגופים תקציב שנתי בנפרד.
- לנהל את החשבונות ולהגיש דוחות נפרדים עבור כל ישות משפטית.
- להסדיר את ההתקשרות בין הועד המקומי לאגודה - כדאי להתייעץ עם היועץ המשפטי של האגודה.
- לנהל מערך פרוטוקולים נפרד עבור כל ועד.
- לקיים מערך התקשרויות כתוב, שקוף ומסודר בין ועד האגודה לוועד המקומי בכל הנוגע לשימוש במבני הציבור ובכוח האדם (עובדי הישוב).
- לקיים התקשרות חוזית מסודרת (ע"פ הנחיות היועץ המשפטי של היישוב) בכל מקרה שבו האגודה השיתופית משמשת קבלן ביצוע עבור הועד המקומי (כגון ניהול תחום האחזקה היישובי, הפעלת מערכת החוגים וכד').
- להסדיר התחייבויות עבר מן התקופה שבה הועדים לא היו מפוצלים.
- להסדיר את סוגיית הבעלות על מבני הציבור.
- להסדיר את אופן השימוש של תושבי הישוב שאינם חברי אגודה בנכסי האגודה (ברכית שחיה, אולם ספורט וכד').

יש לשים לב לסוגיית המיסוי

בעוד שועד מקומי פטור בדרך כלל ממס הכנסה וממע"מ הרי שרווחי האגודה השיתופית חייבים במס (למעט אגודות שבמעמד מלכ"ר). על כן, יש להתייעץ עם רו"ח / יועץ מס לפני כל התקשרות משמעותית על מנת לדעת האם יש חובת מע"מ או לאו.

אגודה שיתופית

אגודה שיתופית היא ישות משפטית עצמאית שפועלת במסגרת מערכת המשפט הפרטי בישראל (בניגוד לוועד המקומי הפועל במסגרת מערכת המשפט הציבורי) ומטרתה לדאוג לרווחת חבריה באופן שוויוני.

על פי פקודת האגודות השיתופיות (1933), כל קבוצת בני-אדם המונה לפחות 7 אנשים רשאית להתאגד כאגודה שיתופית.

העקרונות המנחים את פעילות האגודה הם ניהול עצמי בדרך דמוקרטית, בעלות של החברים על האגודה ונכסיה ושוויון ושותפות כחלק מהחשיבה הסוציאליסטית ממנה צמחה.

תקנון האגודה

בבסיס פעילותה של האגודה השיתופית מונח תקנון האגודה, שנכתב ונחתם בעת הקמתה. רוב התקנונים מכילים פרקים העוסקים ב:

- שם האגודה, מטרותיה וסמכויותיה.
- חברות באגודה - כיצד מצטרפים חברים חדשים, מתי פוקעת החברות.
- רשויות האגודה - אסיפת חברים, ועד הנהלה, ועדת ביקורת עובדים וכד'.
- פרקים העוסקים בפעילות השוטפת של האגודה בתחומים שונים, כגון: כספים, חינוך, אורח חיים, יישוב סיכסוכים וכד'.
- שינוי התקנון - מהו ההליך באמצעותו ניתן יהיה בעתיד לשנות את התקנון.

מכיוון שתקנון האגודה מגדיר חלקים גדולים מתחומי הפעילות הציבורית בישוב חשוב מאוד להכיר אותו היטב ולהתמצא בסעיפיו השונים.

● השיגו לעצמכם עותק של התקנון ולימדו אותו היטב !!

תקנון טוב מגדיר מטרות וכיווני פעולה ומשאיר מספיק מרחב לשינויי העיתים. עם זאת, אתם עשויים לגלות שנפער פער גדול בין המציאות היישובית כפי שאתם מכירים אותה לבין זו הרשומה בתקנון.

במקרה כזה, **פעלו לחדש את ההתאמה**. אם ע"י מתן תזכורת לעובדים ולחברים על דרך הפעולה הנכונה והרצויה ואם ע"י שינוי התקנון באופן שיתאים למציאות המתחדשת.

פנקס חברי האגודה

רשימת שמות החברים שהתקבלו בהליך רשמי ומסודר לחברות באגודה כולל התאריך המדויק בו נתקבלו לחברות. בעזיבת חבר, שמו יגרע מן הרשימה. ניהול הפנקס נתון בידי הנהלת האגודה ועותק ממנו שמור אצל רשם האגודות.

שמירה על תקינותו ועדכונו של פנקס החברים עשויה למנוע סכסוכים ומריבות רבים.

משמעות הרישום בפנקס באה לידי ביטוי במקרים הבאים:

- **שלב ההצבעה באסיפת חברים.** רק חבר הרשום כחוק בפנקס החברים רשאי להצביע באסיפה ולהשפיע על החלטותיה. נוכחות באסיפה עם או בלי הזכות להשתתף בדיוניה תתאפשר גם למי שאינם חברי אגודה בכפוף לתקנון האגודה ולהחלטות חבריה.
- **בחירות למוסדות האגודה:** ועד הנהלה ועדת ביקורת. מוסדות אלה יאוישו אך ורק על ידי חברי אגודה. פעילות במסגרת ועדות אחרות (כגון: ועדת חינוך, תרבות, ביטחון וכד') תתאפשר גם למי שאינם חברי אגודה בכפוף לתקנון האגודה ולהחלטות חבריה.
- **חובות של האגודה יחולו על חבריה בלבד.** במקרים קיצוניים עלולים החברים להידרש לשלם מכיסם את חובות האגודה (בשנות ה-80 אגודות שיתופיות חקלאיות רבות נכנסו לחובות כבדים וגררו אחריהן חקלאים רבים מכוח הערבות ההדדית - ומכאן הסדר חובות המושבים).
- **רווחים של האגודה מנכסיה ומעסקיה יחולקו בין חבריה בלבד.** לפיכך,
 - דאגו שפנקס החברים יעודכן.
 - פעלו להסיר ממנו שמות חברים שעזבו את היישוב ולא מחזיקים בו נכסים (עזבו, נפטרו וכד').
 - דאגו שיתקיים הליך קבלה רשמי, מסודר ואחיד בסופו ירשמו שמות החברים החדשים בפנקס חברי האגודה.

ועדת ביקורת באגודה שיתופית

- בסמכותה לכנס אסיפת חברים באופן ישיר וזאת כאשר ההליכים הרגילים לטפל בליקוי שנמצא - מוצו, והועדה לא באה על סיפוקה.

לצורך כך, חברי הועדה רשאים לעיין בכל מסמכי האגודה, למעט מסמכים המכילים מידע שעלול לפגוע בצנעת הפרט של החברים, כפי שמוגדר בחוק צנעת הפרט, לקבל שירותים וסיוע מעובדי הישוב בהתאם לצורך (אך ורק באמצעות ובתיאום ועד הנהלה), לקבל ייעוץ מרשם האגודות השיתופיות והיועץ המשפטי של האגודה.

על חברי ועדת ביקורת להיזהר משנה זהירות

- שלא לעשות שימוש לרעת האגודה או מי מחבריה במידע שנחשף לעיניהם.

- שלא לחשוף מידע אישי שלא לצורך ולא לעבור על חוק צנעת הפרט.

- שלא לנסות להשפיע על החלטות ועד הנהלה, ולפגוע בכך בסמכות הועד להוביל את הישוב.

- שלא לעכב, למנוע, לפגוע, לתקוע וכד' את פעילות הישוב.

ועדת ביקורת איננה "האופוזיציה" של ועד הנהלה, עליה לעבוד בצמוד אליו לאור החזון שסימנו חבריו.

באגודה בה התקנון מחייב בחירת ועדת ביקורת, חובה לקיים בחירות לחברות בועדה. מספר חברי הועדה ומשך כהונתה - כפי שרשום בתקנון. בחלק מהאגודות אין חובה / צורך לבחור ועדת ביקורת.

ועדת ביקורת אינה רשות ביצועית רשמית של האגודה ואין לה סמכות לפסול או להחליט בשם האגודה בכל נושא, עבודתה מתמקדת אך ורק בנושא הפיקוח והביקורת.

תפקידה

- לוודא שאופן קבלת החלטות וההתנהלות של מוסדות האגודה (אסיפת החברים ועד הנהלה) תואמים את הוראות התקנון ועומדים בדרישות פקודת האגודות השיתופיות.

ועדת ביקורת אינה מוסמכת לבקר את תוכן החלטות אלא את הליך קבלתן בלבד!!

- לקבל פניות מחברים, לבדוק אותן ובמידת הצורך להעבירן לטיפול הגורמים המוסמכים.

- לבדוק את התקינות החשבונאית ואת נוהלי הטיפול בכספי ובנכסי האגודה.

- לוודא שועד הנהלה ועובדיו אכן מקיימים את החלטות אספות החברים.

- להגיש מעת לעת דו"ח ביקורת כללי או בנושא ספציפי לכלל חברי האגודה (לאחר שניתנה לגורם המבוקר הזדמנות לתקן את הליקויים ולהגיב על הדו"ח).

ועדת ביקורת של הוועד המקומי

בניגוד לאגודה השיתופית, בוועד המקומי חייבת לפעול ועדת ביקורת ו/או גוף ביקורת פנים אשר מונה ע"י המועצה.

בין השאר, תפקידם:

- לבדוק אם החלטות הוועד המקומי הוצאו לפועל כדן.
- לבדוק את חשבונות הוועד ולוודא שפעולותיו נעשו במסגרת תקציבו המאושר.
- לבדוק אם תוקנו הליקויים בפעולות הוועד המקומי שנמצאו בביקורות קודמות.
- להגיש מידי שנה לידי הוועד המקומי, ראש המועצה האזורית ועדת הביקורת של המועצה דו"ח ביקורת שנתי (לאחר שטייטא שלו הוגשה לוועד המקומי וניתנה לו אפשרות לתקן את הליקויים ולהגיב על הדו"ח).
- דו"ח זה יהיה פתוח לעיון תושבי הישוב.
- לצורך עבודתה רשאית ועדת ביקורת לקבל מכל חבר או עובד של הוועד המקומי ידיעות, מסמכים והסברים הדרושים לה.

זהות ועדים לעניין ועדת ביקורת

- בישוב המתנהל בזהות ועדים פרסונאלית, חברי הוועד הנבחרים באגודה השיתופית בבחירות פנימיות הינם באופן אוטומטי גם חברי ועד בוועד המקומי.

אך לא כן בעניין ועדת ביקורת! מובהר כי ועדת ביקורת הנבחרת באגודה השיתופית אינה באופן אוטומטי גם ועדת ביקורת של הוועד המקומי, אלא נדרש הליך הגשת מועמדות אישית ואישורה ע"י מליאת המועצה לכל מועמד בנפרד. ניתן לקבל 'טופס הגשת מועמדות' ממזכירות אגף ישובים.



להורדת נוהל ועדת ביקורת ביישובי מוא"ז שומרון

רשם האגודות השיתופיות

בניגוד לוועד המקומי שמפוקח ומבוקר ע"י המועצה האזורית ומשרד הפנים הרי שהאגודה השיתופית כפופה לרשם האגודות השיתופיות, במשרד הכלכלה. תפקידיו הם: רישום אגודות חדשות, פיקוח ובקרה- על התנהלות האגודות הקיימות, חקירת פנקסי האגודה במקרים של תביעה, אישור שינויים בתקנוני האגודות, פעילות חקיקתית בתחום האגודות השיתופיות, בוררות בסכסוכים הנוגעים לעסקי האגודות ועוד.

פיקוח ובקרה

- **ביקורת מנהלית** - מפקח מטעם רשם האגודות מבקר מעת לעת בישובים, מדריך ומוודא שמוסדות האגודה פועלים כראוי על פי הוראות "פקודת האגודות השיתופיות".
- בפקודה האגודות ובחקיקת המשנה, ניתן לעיין באמצעות אתר האינטרנט של משרד הכלכלה.
- **ביקורת תקציבית** - עד 8 חודשים מתום שנת תקציב, על האגודה להגיש לרשם האגודות דו"ח תקציבי מבוקר (ראו חוברת התקציב). איחור בהגשת הדו"ח עלול לגרור הטלת קנס מנהלי על האגודה ועל כל אחד מחברי הועד באופן אישי!

בוררות בסכסוכים פנימיים

בסכסוכים הנוגעים לעסקי האגודה, בין האגודה למי מחבריה ועובדיה או בין חברי האגודה לבין עצמם ניתן לפנות לרשם האגודות לצורך ישוב הסכסוך בהליך בוררות (בכפוף לרשום בתקנון האגודה).

”הַרְחִיבִי מְקוֹם אֶהְלֵךְ
וַיְרִיעוֹת מִשְׁכְּנוֹתַי יָטוּ אֶל תַּחֲשֻׁכֵי
הָאָרֶץ מִיַּתְרֵיהָ וַיִּתְדַתְּךָ חֹזְקִי”

ישעיהו נ"ד ב'

המדריך להנהגות יישובי השומרון הינו כלי עבודה ידידותי ומקצועי הנוגע במגוון התחומים איתם מתמודדים הנהגות היישובים ובעלי התפקידים.

לאורך השנים, הצטבר ביישובים, במועצה, במועצות שכנות ובתנועות המיישבות ידע וניסיון רב המהווים ערך לימודי יישובי בכלל הקשור בניהול היישובים ושגשוגם.

המדריך, הינו תוצר של לימוד מעמיק, ליקוט, כתיבה ועיבוד ההופכים אותו לארגז כלים שימושי.

המהדורה השנייה של המדריך להנהגות יישובי השומרון, הופקה ע"י אגף היישובים במועצה האזורית שומרון.

מערכת: הלל רוט, בתיה קורט, יעל כהן

כתיבה ועריכה: יעל כהן

עיצוב והפקה: סטודיו מרקם@חזני

איורים: שי צ'רקה

הוצאה לאור: אגף היישובים - מועצה אזורית שומרון טבת תשע"ה - ינואר 2015

© כל הזכויות שמורות