

מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית

הנחיות לצורך סיוע בהכנת מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית
(מבנה הרשות המקומית ובעלי תפקידים)
תוך הצגת המאפיינים (פרמטרים) לתקינת הרשות המקומית ובעיות חריגות

נכתב על ידי ד"ר יוני נוקד
במסגרת פרויקט לפיתוח משאבי אנוש בפריפריה
ינואר 2015

תוכן

1	מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית
4	מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית
4	רקע
4	2. מבנה ארגוני
6	3. תקינה
8	4. מבנים ארגוניים סכמטיים
10	5. כיצד להשתמש במבנים ארגוניים סכמטיים
13	6. תהליך ההנמקה של החריגה מהמבנה הסכמטי למבנה השונה-ייחודי
17	7. שיטת העבודה
21	8. לסיכום,
22	רשויות מקומיות עד 4,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי
23	הערות למבנה ארגוני של רשות מקומית עד 4,000 תושבים
23	הערות כלליות
23	לשכות ראש הרשות והמנכ"ל
24	שפ"ע
26	גזברות
27	מינהל ומשאבי אנוש
27	הנדסה
28	חינוך, תרבות וקהילה
30	הערות נוספות
32	הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 4,000 תושבים
32	מאפיינים ייחודיים למועצה אזורית
32	פירוט של בעלי תפקידים הייחודיים למועצות אזוריות:
34	רשויות מקומיות עד 10,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי
35	הערות למבנה ארגוני של רשות מקומית עד 10,000 תושבים
35	הערות כלליות
35	לשכות ראש הרשות והמנכ"ל
36	שפ"ע
38	גזברות
39	מינהל ומשאבי אנוש
41	הנדסה
42	חינוך, תרבות וקהילה
45	שירותים חברתיים
47	הערות נוספות
48	רשות מקומית עד 10,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי

49	הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 10,000 תושבים
51	רשות מקומית עד 15,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי
52	הערות למבנה ארגוני של רשות עד 15,000 תושבים
52	הערות כלליות
53	לשכות ראש הרשות והמנכ"ל
54	שפ"ע
57	גזברות
58	מינהל ומשאבי אנוש
60	הנדסה
61	חינוך, נוער וקהילה
65	שירותים חברתיים
66	הערות נוספות
67	הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 15,000 תושבים
70	רשות מקומית עד 20,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי
73	הערות למבנה ארגוני של רשות עד 20,000 תושבים
73	הערות כלליות
74	לשכות ראש הרשות והמנכ"ל
75	שפ"ע
78	גזברות
79	מינהל ומשאבי אנוש
82	הנדסה
83	חינוך, תרבות וקהילה
87	שירותים חברתיים
88	הערות נוספות
89	הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 20,000 תושבים
91	הערות למבנה ארגוני של רשות מעל 20,000 תושבים
91	הערות כלליות
93	לשכות ראש הרשות והמנכ"ל
94	אגף שפ"ע
97	גזברות
99	מחלקת מינהל ומשאבי אנוש
102	הנדסה
103	אגף חינוך נוער וקהילה
110	הערות נוספות
111	הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית מעל 20,000 תושבים

מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית

הנחיות לצורך סיוע בהכנת מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית
(מבנה הרשות המקומית ובעלי תפקידים)
תוך הצגת המאפיינים (פרמטרים) לתקינת הרשות המקומית ובעיות חריגות
המסמך נכתב בלשון זכר, אך מתייחס לגברים ולנשים כאחד.

רקע

- 1.1 בפני כל רשות מקומית עומד אתגר ענק והוא: לספק את מיטב השירותים לתושביה. תמיד נשאלות השאלות: האם עובדי הרשות מרימים את הנטל והאם איכות עבודתם מספקת את ציפיות התושבים.
- 1.2 קיימים גורמים רבים שמשפיעים על איכות השירותים שהציבור מקבל, ומסמך זה יעסוק רק באחד המרכיבים היותר בעייתיים והוא: המבנה הארגוני של הרשות.
- 1.3 אחד היעדים של הפרוייקט ל"קידום ניהול משאבי אנוש ברשויות מקומיות בפריפריה" הוא קיומו של מבנה ארגוני, התואם את מאפייני הרשות המקומית וצרכיה, מאושר רשמית על ידי משרד הפנים. קיומו של מבנה ארגוני מתאים ותקף יאפשר מתן שירותים איכותיים לתושבי הרשות המקומית וייצור סביבת עבודה בריאה ובהירה, אשר תקנה מוטיבציה לעובדי הרשות המקומית.

2. מבנה ארגוני

מהו הקשר בין מבנה ארגוני לבין שירותי הרשות? ולמה חשוב מבנה ארגוני?

- 2.1 הרשות המקומית הינה גוף ציבורי, האמור לספק שירותים מסויימים לתושבים החיים בתחום גיאוגרפי מסויים. למרות שהגדרת השירותים שהרשות מספקת לתושביה אינה קבועה ומוחלטת, הרי שבסה"כ יש הסכמה בין השלטון המרכזי לבין רשויות השלטון המקומי לגבי חלוקת הנטל בין שני גורמים אלה לגבי השירותים, שכל גורם מספק לתושבי כלל הרשויות המקומיות. אמנם, אם נבחן את כללי החלוקה לאורך השנים נראה כי קיים תהליך מתמשך של העברת מטלות ממשרדי הממשלה השונים לרשויות המקומיות.
- 2.2 כאשר אומרים "מבנה ארגוני", אין הכוונה לעובדים המתפקדים כיום ברשות המקומית, אשר מבצעים את תפקידיהם תוך קיום היררכיה מוגדרת, ולא לרמת האיוש של כל המשרות הקיימות או המאושרות ברשות.

- 2.3. המבנה הארגוני משמש כשלד לבניין אותו צריך לאייש בבעלי התפקידים השונים, הנדרשים להפעלתה של המערכת המוניציפאלית, החל מאנשי מטה של ראש הרשות, כמו: מנכ"ל, עובדים סטטוטוריים (שהעסקתם מחוייבת על פי חוק) כמו: גזבר, מהנדס עיר, יועץ משפטי ומבקר, וכן מנהלי יחידות שונות ועובדיהם.
- 2.4. הגדרת המבנה הארגוני נועדה באופן עקרוני להגדיר תחומי אחריות של המדרג הניהולי-מינהלי היררכי ברשות. כלומר, לאחר קביעת המבנה הארגוני במדרג של כפיפויות, לכל מנהל בכיר כפופים מנהלי דרג ביניים ולמנהלים אלה יש עובדים הכפופים להם, שאמורים לבצע הוראותיהם.
- 2.5. המטרה היא לארגן את פעילות הרשות מדרג מנכ"ל הרשות ועד לאחרון העובדים, כך שלכל בעל תפקיד תהיה אחריות מלאה על תחום פעילויות מוגדר, וזאת ללא חפיפה בין שני בעלי תפקידים, מחד גיסא, וללא השארת נושאים ללא גורם אחראי, מאידך גיסא.
- 2.6. לצורך הדיון, גם עובדים במיקור חוץ (כולל בעלי תפקידים בכירים, שאינם עובדי הרשות), או ספקי שירותים, המספקים את שירותיהם על פי התקשרות חוזית, הינם חלק מהמבנה הארגוני של הרשות. (כמובן, ככל שלא מדובר בעקיפת כללי קליטת עובדים ברשות המקומית ו/או מצג העלול להביא לטענת קיום יחסי עובד-מעביד עם עובדים אלו בעתיד).
- 2.7. המבנה הארגוני ה"נכון" הוא פרי חשיבה כיצד תשרת הרשות את תושביה בצורה הטובה ביותר, וזאת באמצעות ארגון היררכי (כפיפויות) של כל המשרות שדרושות לביצוע מטלות הרשות המקומית.
- 2.8. במצב אופטימלי צריך היה לבחון את צורכי התושבים בכל יישוב או רשות מקומית ולהתאים את המבנה הארגוני, כך שישפך את המענה המיטבי לתושבים. כלומר, אם קיים צורך גדל והולך בתחום מסויים, הרי שיש לשקול, האם צריך להקצות עובד במשרה מלאה לטפל בנושא, וזאת כדי לספק את השירות הטוב ביותר לקהילה; אם אותו נושא "תופס תאוצה" וכדי לתת מענה לצורך הגדל באותו תחום יש לבחון האם יש מקום להקצות עובדים נוספים; משלב מסויים, כאשר מספר עובדים מטפלים בנושא, יש לשקול האם למנות לאותו נושא גם מנהל. כלומר, במודל האידיאלי, הקביעה כיצד להקצות כ"א לביצוע השירותים היתה צריכה להתבסס על צורכי תושבי הרשות.
- 2.9. מערכות השלטון המקומיות הקיימות אינן משקפות את המצב האופטימלי ברשויות השונות. במרבית הרשויות המקומיות המבנה הארגוני הקיים אינו פרי תכנון מוקדם, ניתוח ובחינה של סל השירותים שיש לספק לתושבים ובניית מערכת ארגונית בהתאם, אלא תוצאה של התפתחות הדרגתית לאורך שנים, תוך מענה לצרכים שונים בשטח,

לפוליטיקה יישובית או ארגונית ולאילו ציפים תקציביים. לכן, המבנים הארגוניים ברשות המקומית משקפים בדרך כלל תוצאות של תהליך בלתי מתוכנן, שאינו בהכרח אופטימלי מבחינת יכולת המערכת הארגונית לספק את השירות לציבור.

2.10. אין כוונה להתמודד במסגרת הפרוייקט עם סוגיה מורכבת זאת, מאחר וקיים ספק רב אם ניתן יהיה לבצע את כל השינויים הנדרשים, וזאת מאחר והמבנים הארגוניים הקיימים מאויישים בעובדים בדרגים שונים. כלומר, העובדה שיבוצע ניסיון להגדרת מבנה ארגוני נכון יותר ארגונית, אינו בהכרח בר-מימוש בטווח המידי. אולם, חשיבותו של התהליך הינה רבה ביותר והיא תשפיע ישירות ובאופן מיידי על מספר נושאים: הגדרת המבנה הארגוני וקיבועו תבטיח רמת שקיפות גבוהה של הרשות המקומית, תאפשר קביעת סל תקנים באופן מקצועי ותכנון לטווח ארוך של הרשות המקומית ("כיצד תיראה הרשות בעוד 10 שנים!").

2.11. אין ספק כי הגדרת המבנה ה"רצוי" והסכמה עליו, עשוי לשמש גם תוכנית-אב להתכנסות באופן הדרגתי ובטווח זמן ממושך יותר למבנה הארגוני החדש ולסל תקנים מוסכם, וזאת ללא זעזועים ופיטורין ברשות המקומית. כמובן, שבמצבים קריטיים תדרש הרשות לבצע מהלכים קשים ובטווח קצר.

2.12. יודגש, כי הפער בין מצבת כ"א קיים לבין כוח האדם הדרוש על פי "המבנה הארגוני הנכון" משפיעים רק על תכנון רמת האיוש העתידית ונושא זה יידון בסעיף 7.6.

3. תקינה

3.1. לאחר הקמת השלד הארגוני, יש צורך לרדת לרמת פירוט גבוהה יותר ולהגדיר, במסגרת המבנים הארגוניים, את התפקידים השונים ואת מספר העובדים הדרושים לכל מטלה.

3.2. תהליך התקינה מורכב ומחייב התאמה לכל סביבה ארגונית.

3.3. למרות שלבעלי התפקידים יש מאפיינים אחידים ומשותפים גם ברשות קטנה וגם ברשות גדולה, הרי שיש הבחנה מאוד משמעותית בין מספר רב של מטלות שמבצע עובד אחד ברשות קטנה לעומת עובד רשות גדולה, בה העובד יבצע מספר מצומצם יותר של מטלות אך בהיקף גדול הרבה יותר.

3.4. בדיקת התקנים הקיימים ברשויות המקומיות תציג בדרך כלל כי בצד התקנים ה"סבירים", קיימות משרות שונות שהן ביטוי לתהליכי גיוס עובדים שחרגו ממינהל תקין, והסיבות לכך שונות. להלן אחדות מהן:

- 3.4.1 תקינה עודפת מסיבות אישיות, חמולתיות, מפלגתיות.
- 3.4.2 תוספת כ"א לתקופה זמנית, שנתקבעה עקב צורך, אך ללא אישור רשמי וללא אישור תקציבי.
- 3.4.3 כתוצאה מאיחוד רשויות יש כפל בבעלי תפקידים מסויימים. עד שיסתיים תהליך פרישה לגמלאות או התפטרות במסגרת תוכנית הבראה, מספר המשרות העודפות יהיה רב.
- 3.4.4 כ"א זמני, שהעסקתו התארכה עקב חוסר הקפדה ושלכאורה לא ניתן חוקית לפטרו באופן מיידי.
- 3.4.5 יצירת מעקפים ארגוניים, וזאת באמצעות גיוס כ"א חדש, כדי להימנע מעימותים עם עובדים שאינם מתפקדים או שיש עימם סכסוך על רקע מקצועי, פוליטי או אחר. כלומר, לצורך ביצוע אותה משרה יש יותר מעובד אחד.
- 3.5 כאשר מגדירים את המבנה הארגוני ומבצעים את התקינה, יש לעשות זאת ביחס לכל הפעילויות של הרשות המקומית. הסוגיה אם יעשה שימוש במקורות כ"א שאינם "עובדי הרשות" לפי משרות או לפי תפוקות, אינה רלוטית לצורך תהליך התקינה. תפקיד התקינה הוא להגדיר כמה עובדים נדרשים לבצע את התפקידים המפורטים במבנה הארגוני ומה תהיה הגדרת תפקידם המדוייקת.
- 3.6 העובדה כי הרשות המקומית, מסיבות של תחשיב כלכלי או של צורכי הרשות, תחליט על העסקת עובדים במיקור חוץ בתפקידים מוגדרים במסגרת הרשות או כעובדי קבלן, לא צריכה להשפיע על התקינה. בעיקרון, עובדים אלה פועלים לביצוע מטלות הרשות המקומית במסגרת תקציב הרשות המקומית, אך לא כחלק מתקן כ"א המאושר, ואופן ההתקשרות עם עובדים אלה אינו משנה את המבנה הארגוני של הרשות. יובהר שוב כי בעת התקשרות עם ספק במיקור חוץ, על הרשות לוודא שאין מדובר בעקיפת כללי קליטת כ"א ו/או בסיטואציה שעלולה לייצר טענה בדבר קיומם של יחסי עובד מעביד עם נותן השירות מסיבה זאת או אחרת.
- 3.7 יצויין כי לעיתים, במסגרת דוחות שונים המוגשים מעת לעת, לא ניתן ביטוי להעסקתם של עובדים חיצוניים, דבר שמעוות את הנתונים על היקף כ"א המספק שירותים לתושבים במסגרת הרשות. לצורך הדוגמה, אם תיערך השוואה בין שתי רשויות מקומיות, כאשר ברשות אחת שכרו את שירותיו של קבלן לטפל בנושא עתיר כ"א ביחידת התברואה (פינוי אשפה וטיאוט) או שהשירות מבוצע על ידי עובדי תאגיד עירוני, הנמצא בשליטת הרשות, בעוד שברשות השנייה מבצעים את העבודה עובדי הרשות, הרי שהשוואת סה"כ העובדים

בשתי הרשויות תצביע על פער משמעותי, על אף שבפועל, מספר האנשים המספקים את השירות לציבור עשוי להיות זהה בשתי הרשויות.

4. מבנים ארגוניים סכמטיים

4.1. מהו מבנה ארגוני סכמטי?

4.1.1. מבנה ארגוני שלדי, שאינו מתייחס לרשות מקומית מסוימת, אלא משמש כאב-טיפוס להקמת מבנה ארגוני לרשות מקומית. מאחר וקיים מתאם גבוה בין גודל האוכלוסייה לבין מספר עובדי הרשות המקומית, הרי שלצורך שימוש יעיל במבנה ארגוני סכמטי, יוכנו בשלב מקדים של הפרוייקט מבנים ארגוניים סכמטיים אחדים, המתאימים לבדיקת המבנים הארגוניים ברשויות בגודל שונה.

4.1.2. בכל מבנה ארגוני סכמטי יפורטו המדרגים הקיימים בכל רשות: דרג נבחרי הציבור; כל בעלי התפקידים הסטטוטוריים; כל בעלי התפקידים הייעודיים, שאינם סטטוטוריים אך חייבים להיות בכל רשות, בהתאם לתקינה הנהוגה במשרד הממשלה השונים, ועובדים אחרים (בלי הגדרת היקף המשרות). [כל מדרג יהיה צבוע בצבע אחר, כדי להקל על היועצים לעשות שימוש באמצעי זה].

4.1.3. המבנה הארגוני הסכמטי אינו מתייחס להיקף המשרות, אלא לעצם הצורך הפונקציונאלי בקיום המשרה.

4.1.4. לרשות היועצים יעמדו המבנים הסכמטיים הבאים (ראה נספחים א'-ו'):

4.1.4.1. רשות מקומית¹ – עד 4,000 תושבים

4.1.4.2. רשות מקומית – מ-4,000 עד 10,000 תושבים

4.1.4.3. רשות מקומית – מ-10,001 ועד 15,000 תושבים

4.1.4.4. רשות מקומית – מ-15,001 ועד 20,000 תושבים

4.1.4.5. רשות מקומית – מעל 20,000 תושבים

4.1.4.6. מבנה אופציונאלי של אגף שפ"ע ברשות מעל 20,000 תושבים

4.1.4.7. מבנה אופציונאלי של מחלקת מינהל ומשאבי אנוש ברשות מעל 20,000 תושבים

¹ לרבות מועצה אזורית

4.1.4.8. מבנה אופציונאלי של אגף חינוך, נוער וקהילה ברשות מעל 20,000 תושבים

4.1.5. כמו כן יצורף לכל מבנה ארגוני סכמטי, על פי גודל האוכלוסייה, פירוט של היקף המשרות של בעלי התפקידים המשמעותיים במסגרת הרשות וכן הדרג הניהולי שלהם.

4.2. יתרונות השימוש במבנה ארגוני סכמטי

4.2.1. השימוש באמצעי זה כבסיס לעבודה עשוי לחסוך זמן רב, מאחר ויש תפקידים שאינם פתוחים לדיון או לבדיקה ויש להציגם במבנה הארגוני ולאחר מכן לאיישם על פי הנחיות משרד הפנים.

4.2.2. השלד הארגוני אינו כובל את היועץ ואת הרשות למבנה המוצע. ניתן להציג שירותים מיוחדים שהמבנה הארגוני המוצע אינו עוסק בהם, או להציג דרישה לרמת שירות גבוהה יותר מהמקובל עקב צרכים ספיציפיים של אותה רשות מקומית, דבר המשפיע על היקף כ"א, לרבות גורמי ניהול. ניתן להציג דוגמאות לכך: תוספת של מנהל יחידת ספורט ביישוב מבודד, אשר יעסיק את צעירי היישוב בספורט עממי, כדי למנוע תופעות חברתיות לא-נורמטיביות; ברשות מקומית, המטפלת בפינוי אשפה מאיזור תעשייה המשותף למספר יישובים, יהיה צורך בתוספת ניכרת של כ"א למתן שירותים אלו, וכיו"ב.

4.2.3. יודגש, כי בכל מקרה שיועץ יתחיל לבצע את תפקידו ברשות מסויימת, תמיד ייצא "מצב קיים" של מבנה ארגוני באותה נקודת זמן, גם אם למעשה אין מבנה ארגוני כתוב. גם אם המבנה הארגוני הקיים בפועל בשטח לא אושר, הרי שבפועל חיי הרשות מתנהלים מכורח השגרה במבנה הארגוני הקיים.

4.2.4. השימוש במבנה הארגוני הסכמטי יאפשר ליועץ לקבל פרספקטיה על המבנה הארגוני התואם את גודל הרשות בה הוא יעסוק. אמנם, אין הוא מחוייב למבנה הסכמטי, אך התבוננות כוללת של העוסקים במלאכת התקינה עשויה למנוע הגזמות בתקינת מספר עובדים מופרז או לחליפין – מצומצם מדי.

4.3. חסרונות השימוש במבנה ארגוני סכמטי

4.3.1. החיסרון המרכזי הוא בשימוש לא נכון במודל המבנה הארגוני. הנחת המוצא חייבת להיות כי המבנה הינו תשתית לבחינת הנסיבות הייחודיות של הרשות המקומית. אמנם, יתכן כי לאחר עבודה מחושבת ובדיקה איכותית, הפערים בין

המודל לבין המבנה הארגוני הסופי יהיו מצומצמים. אך אם הופעלו שיקול דעת, ניתוח ותהליך הסקת מסקנות ולא היצמדות למודל הקיים של המבנה הארגוני, הרי שהיועץ ואנשי הרשות עשו עבודתם נאמנה. היצמדות למודל ללא חשיבה ושיקול דעת מהווים שימוש לא מושכל במודל זה.

5. כיצד להשתמש במבנים ארגוניים סכמטיים

- 5.1. המבנה הארגוני הסכמטי אינו מתייחס לרשות מקומית מקומית ספציפית ולכן היועץ, יחד עם אנשי הרשות, נדרשים לבדוק באופן שיטתי את הייחודיות ואת המאפיינים של הרשות הרלוונטית, כאשר הבסיס לבדיקה הוא המבנה הסכמטי.
- 5.2. להלן יוצג מגוון של נושאים, אשר להם השפעה על התקינה של הרשויות. יודגש, כי נושאים אלה הינם בחזקת דוגמאות בלבד ולא רשימה מחייבת או סופית.
- 5.3. לאחר שיבוצע תהליך בדיקה יסודית של המאפיינים הייחודיים לרשות, יש לכמת את היקף העבודה הנדרשת עקב מאפיינים אלה.
- 5.4. לאחר שייעשה ניתוח כולל של מאפייני הרשות, לעוסקים בהכנת ההצעה למבנה ארגוני ומלאכת התקינה יהיה ברור עד כמה הם הרחיבו את מסגרת כ"א המוצעת מעבר למודל הראשוני. אולם, תהליך זה הינו שלב ראשוני בלבד.
- 5.5. לאחר תום שלב הניתוח, יש צורך לנמק את היקפי הפעילות הדרושים בכל נושא שהרשות הגדירה ואת היקפי כ"א הדרושים למימוש הפעילויות (ראה הרחבה בסעיף 6).
- 5.6. לאחר שהסתיים שלב גיבוש הרצונות וברור כמה כ"א נדרש לביצוע כל אותם רצונות, יש לבחון האם המסגרת התקציבית של הרשות מאפשרת לממן את הגידול בכ"א.
- 5.7. בדרך כלל, סעיף הצרכים/הרצונות גדול באופן משמעותי מהיכולת הכלכלית של הרשות. לכן, יש לקבוע סדרי עדיפויות בין מכלול הצרכים החדשים שהועלו לדיון, או אפילו לבצע חשיבה מחודשת לגבי רמת הניצול של משרות/תפקידים שקיימים בפועל, אך אינם מופיעים בתסריט הסכמטי ולא נתפסו כנושאים בעלי עדיפות. יודגש, כי שלב זה מורכב מאוד ורגיש מאוד וחייב להתנהל בדרג הארגוני-ניהולי הבכיר ביותר, וזאת בתיאום מלא עם הגורמים הרלוונטיים במשרד הפנים.
- 5.8. להלן דוגמאות לנושאים אשר יש להם השפעה על התקינה של הרשויות:
 - 5.8.1. תנאי שטח הינם ייחודיים

5.8.1.1 ככל ששטח הרשות גדול יותר

5.8.1.2 ככל שמספר היישובים רב יותר (במועצות איזוריות)

5.8.1.3 ככל שהשטח הבנוי ביישוב גדול יותר

5.8.1.4 ככל שהריחוק מערים וממרכזים עירוניים גדול יותר

5.8.1.5 ככל שיש קרבה לגבול או לשטח עם בעייתיות בטחונת

5.8.1.6 כאשר מערכת תנועה מצוייה באחריות הרשות

5.8.2 לאוכלוסייה תהיה השפעה

5.8.2.1 ככל שהיקף אוכלוסיית מקבלי השירות גדול יותר

5.8.2.2 ככל שהאוכלוסייה הטרוגנית בהיבטי דתות שונות, חרדים-חילונים או שקיימים פערי השכלה.

5.8.2.3 ככל שהרכב האוכלוסייה משתנה ויש ריבוי מבוגרים-גימלאים או ריבוי של ילדים-צעירים.

5.8.3 רמות שירות ישפיעו

5.8.3.1 ככל שהרשות תחליט לקדם נושא מסויים ולספק לתושבים את השירות ברמה גבוהה מבעבר. מתן השירות המשופר יחייב הקצאת משאבים גדולה יותר ובדרך כלל, הגדלת המשאבים תקבל את ביטוייה גם בהגדלת מסגרת כ"א. לדוגמה: תגבור נושא החינוך יחייב תוספת סגל הוראה, שאינו ממומן על ידי משרד החינוך, אלא מתקציב הרשות; בתקופה של הפשרת אדמות חקלאיות, יש צורך בתוספת איש מקצוע בתחום ההנדסי לצורך מתן מענה ללחץ שנוצר בתחום הגשת תוכניות בנייה לאישור, וכיו"ב.

5.8.4 קידום פרויקטים הממומנים באופן חלקי או מלא על ידי משרדי הממשלה

5.8.4.1 משרדי ממשלה שונים יוזמים פרויקטים שונים לקידום הפריפריה, איזורי העימות ועוד. פרויקטים רבים שמופעלים לאורך זמן הופכים לחלק בלתי נפרד מתהליכי העבודה ברשות. לכן, בעת ניתוח הרשות, יש לבחון את משך הפרוייקט והאם הוא הפך כבר לחלק משגרת העבודה ברשות.

- 5.8.4.2. הזרמת כסף ממשלתי לצורך פרויקטים של שיקום שכונות או העדפה מתקנת לסקטור אחר, המחייבת את הרשות להקצות כ"א כדי להתמודד עם סוגיות שלקו בחוסר טיפול הולם.
- 5.8.4.3. פרויקטים חינוכיים, הממומנים על ידי משרד החינוך, מחייבים לעיתים התאמת המערכת החינוכית ביישוב לתהליך הפרוייקטלי.
- 5.8.5. יחידות איזוריות משותפות מחוץ למסגרת הרשות
- 5.8.5.1. כל יחידה איזורית משותפת, כמו: בית ספר תיכון או איזור תעשייה, צריכה לקבל ביטוי במבנה הארגוני של הרשות, וחלק מעובדי יחידות אלה נמנים על עובדי הרשות המקומית במסגרת היחידה האיזורית המשותפת. בכל מקרה, יש למנות את העובדים במסגרת תקני הרשות, ככל שתלוש שכרם משולם על ידי הרשות המקומית.
- 5.8.6. יחידה ברשות שמעמדה מחוזק לצורך מתן שירותים לאוכלוסייה רחבה יותר
- 5.8.6.1. יש מקרים בהם נבנית יחידה איזורית, המספקת שירותים ליותר מרשות אחת. יש לתת ביטוי ליחידה המשותפת במסגרת המבנה הארגוני של כלל הרשויות ולשקף את הזיקה בין העובדים לבין הרשות בה הם מועסקים. לעיתים, כל העובדים שייכים ארגונית לרשות אחת ומתקיימת התחשבות כספית בין הרשויות, ולעיתים כל רשות מעסיקה את העובדים שלה במסגרת היחידה המשותפת. במקרה זה יש לבחון משפטית, האם ההסדר הקיים עומד בכללי החוק לעניין מתן שירותים על ידי רשות אחת לרשות מקומית אחרת.
- 5.8.7. גורמים משפיעים אחרים (דוגמאות)
- 5.8.7.1. החלטות ממשלה בנושא דיור מוזל באיזורים מסויימים גורם להאצת בנייה ברשויות מסויימות והיווצרות צורך בהגדלת העובדים המטפלים בתהליכי אישור בנייה ופיקוח על הבנייה.
- 5.8.7.2. באיזורי תיירות, הקצאת משאבים של משרד התיירות לצורך פיתוח תשתיות, תהליך שירחיב מאוד את הפעילות העסקית-כלכלית, עשוי אף הוא להשפיע על המבנה הארגוני של הרשות.

5.8.7.3. קביעת תקני בקרה חדשים המחייבים את הרשות המקומית להיערך לצורך ביצוע בקרה (כמו: תקנות איכות הסביבה, תקנות בריאות הציבור וכ"ו"ב).

5.8.7.4. התפתחות איזורי תעשייה או מרכזי מסחר בתחום הרשות.

5.8.7.5. ההיקף והמצב הפיזי של המבנים שמשרתים את הציבור (לרבות מוסדות חינוך) והתשתיות (שבאחריות הרשות המקומית).

6. תהליך ההנמקה של החריגה מהמבנה הסכמטי למבנה השונה-ייחודי

6.1 חשיבה כמותית

6.1.1. המבנה הארגוני הסכמטי מתאים להיקפי אוכלוסייה שונים. אולם, כשם שגורמים מסויימים עשויים להשפיע על גידול במספר המשרות (תקנים) הדרושים לצורך ביצוע משימות הרשות, כך במקרים מסויימים גורמים אחרים עשויים לצמצם את הצורך במשרות או בתפקידים מסויימים.

6.1.2. דוגמה להשפעת אותו גורם, וזאת בשני הכיוונים: ברשות קטנה בפריפריה כמעט ולא היתה פעילות מסחרית או תעשייתית. לכן, נושא רישוי עסקים נמצא באחריות מנהל מחלקת תברואה כנע"ת (= נוסף על תפקידו). כלומר, היקף הפעילות הנדרש היה כה מצומצם, שלא היתה הצדקה להעסקת עובד במשרה מלאה בתחום זה. אולם, לאחר הקמת איזור תעשייה משותף למספר יישובים בתחום הרשות, ולידו מרכז קניות גדול, התפתח צורך שחייב גיוס עובד במשרה מלאה ורכישת שירותים של בעלי מקצוע נוספים, שהועסקו במיקור חוץ. כלומר, הבדיקה המתחייבת אינה אם הפונקציה השירותית קיימת (כי היא התקיימה כל הזמן) אלא היקף השירותים שאותה פונקציה צריכה לספק לרשות המקומית.

6.1.3. לכן, החשיבה בעיקרה כמותית ויש לבחון לגופו של עניין את היקף הפעילות.

6.1.4. כאשר מחשבים את היקף הפעילות של בעל תפקיד (וזאת בלי להיכנס לקורס מזורז ב"תעשייה וניהול"), יש להתייחס לפרמטרים אחדים:

6.1.4.1. היקף העבודה הנדרשת לביצוע פעולה שגרתית אחת כפול מספר הפעולות הנדרשות בחודש/שנה. לדוגמה: הזמן הדרוש לפתיחת תיק בתחום רישוי עסקים כפול מספר התיקים + זמני הביקורת/פיקוח על עסק בודד כפול מספר העסקים + טיפול בבעיות מינהליות, וכל זאת

באופן ממוצע. בד"כ ניתן כלל לקבל מידע על היקפי הפעילות ועל הזמן הדרוש לביצוען מהעובדים בשטח.

6.1.4.2. יש להתייחס תמיד גם לזמן הדרוש כדי להגיע למקום האירוע, אם הוא מתרחש באחד מיישובי מועצה איזורית, או לישיבות במסגרת המחוז או למשרדי הממשלה המטפלים בנושאי הרשות. לעיתים, משך הזמן הדרוש לנסיעות לצורך תהליכי קבלת אישורים שונים או הצגת תוכניות הוא רב ביותר, ובפרט ביישובי הפריפריה.

6.1.4.3. יש לזכור, כי לצורך ביצוע שירותים מסויימים על בעל התפקיד להמתין במשרדו-יחידתו, שם עליו לספק את השירותים. דוגמאות לבעלי תפקיד מסוג זה הן איש הגבייה ביישוב או הקופאי. ההחלטה אם עובדים אלה מבצעים רק תפקיד זה או מספר תפקידים תתבסס על היקף הפעילות שלהם בתחום גבייה או קבלת כספים. אולם, יש לכמת את הפעילות כך, שיהיה ברור כי העובד יכול לספק את השירות בצורה יעילה ולא יהיה מצב בו העובד יידרש לתת מענה לשני תפקידים שונים בו זמנית ולעיתים אף במקומות שונים.

6.2. תהליך לאורך זמן של יישום עקב מגבלות אישיות, פוליטיות, משפטיות ואחרות

6.2.1. כאשר מספר מטלות מבוצעות על ידי עובד אחד שמתוגמל על כך, עלולה להיות התנגדות להעברת חלק מהן לאדם אחר. במקרים אלה רצוי יהיה לבדוק את רמת התפקוד של אותו עובד ובנסיבות מסויימות יש לבחון ולשקול את השארת האחריות לנושא אצל אותו עובד ולמצוא פתרונות יצירתיים אחרים.

6.2.2. לעיתים בעל תפקיד מסויים מונה לתפקידו באופן שאינו עולה בקנה אחד עם מינהל ציבורי תקין, אולם לא ניתן לפטרו בהליך מייד, גם אם הערך המוסף שלו לעבודת הרשות הינו שולי ביותר. במקרה זה על הרשות לפעול בהתאם להנחיות משרד הפנים להסדרת עובדים שהתקבלו שלא כדין.

6.2.3. כאשר מאתרים משרה שאינה מהותית ואינה נדרשת, אך נועדה לצורך קליטת אדם מסויים, ממילא המשרה לא תופיע במבנה הסכמטי. ניתן לשאול האם אפשר להעביר את העובד מתפקידו הקיים לתפקיד אחר שיש בו יותר נחיצות. התשובה במקרים רבים אינה חד-משמעית. למרות שסיפורו של אותו עובד ידוע, וגם אם התחלף ראש הרשות, הרי שמסיבות שונות עשוי העובד להישאר בתפקידו וקשה

יהיה להעבירו מתפקידו, למרות שתרומתו לרשות תמשיך להיות כפי שהיתה. אולם, רצוי ואף ניתן להכין את המבנה הארגוני והתקינה על פי מיטב שיקול הדעת ולסמן את התפקיד בצורה מושכלת, שתתעד חשיבה לטווח ארוך ותקבע כי התפקיד יבוטל לאחר שהעובד יסיים את עבודתו או יועבר לתפקיד אחר. יצויין כי קיימים כללים ברורים לעניין אופן ניווד עובדים ברשות מקומית.

6.2.4. לסיכום נושא זה, יש להבהיר כי תהליך העברת עובדים או ביטול משרות הינו מורכב ובעייתי וכי יש לפעול בתחום זה בזהירות מרובה, ולהימנע ככל האפשר מיצירת עימותים והתנגדויות לפרוייקט עצמו, וזאת כמובן תוך זיהוי הנקודות הבעייתיות לצורך גיבוש אסטרטגיה להתמודדות עימן.

6.2.5. על היועץ לשבץ את הנקודות הללו במסגרת דוח המיפוי, לרבות הגשת הצעות יצירתיות לפתרון, תוך נקיטת זהירות רבה.

6.3 מתן פתרונות אמיתיים לבעיות אמיתיות

6.3.1. כאשר מזוהה צורך בפעילות של הרשות המקומית, על היועץ לסייע לרשות בהגדרתו ולבחון את היקף הצורך במימד של תוספת כ"א מעבר לקיים במבנה הארגוני הסכמטי.

6.3.2. יודגש, כי כאשר נושא כלל אינו מופיע במבנה הסכמטי, אין משמעות הדבר כי הנושא אינו חשוב או שלא נכלל במסגרת של תפקידיו של מנכ"ל היישוב, הגזבר או באחריות כל בעל תפקיד אחר. לדוגמה: ביישוב קטן עשוי מנהל יחידת התברואה להיות גם אחראי על רישוי עסקים ואולי גם על נושאי איכות הסביבה. לכן, העובדה שלנושא מסויים אין בעל תפקיד מוגדר, אינה מעידה על כך שהנושא אינו מטופל.

6.3.3. בעיית תקינה קיימת כאשר כוח האדם הקיים אינו נותן מענה לצורך (המהווה בעייה אמיתית). כמו כן יודגש, כי לא כל בעייה מחייבת פתרון בכ"א נוסף ואין למהר ולהוסיף משרות מלאות או חלקיות. ניתן לפעמים לשנות שעות עבודה בהתאם לחיי השטח ולא להכפיל משרות. ניתן להסתפק בשעות נוספות בודדות במקום לגייס עובד בחלקיות משרה ועוד. אולם, וכאן חשוב להדגיש: כאשר יש צורך בתוספת כ"א, יש לנמק זאת בצורה ברורה ומפורטת, תוך הסבר והצגת כל הדגשים.

6.4. חוסן כלכלי (רמות הכנסה גבוהות של היישוב) וקביעת רף גבוה של רמת שירות

6.4.1. רשויות "עשירות", המאוזנות כספית, יכולות לשנות את התקינה ביתר קלות, כך שתתאים למתן רמות השירות שפרנסי היישוב רוצים לספק בתחומים מסויימים. לעומתן, רשויות המקבלות מימון מהשלטון המרכזי, תאלצנה לנמק באופן מאוד מפורט גידול של תקן לפני שיאושר, מאחר וקיים סיכוי כי מקצת תקנים אלו ימומנו באופן מלא או חלקי מקופת המדינה או לחליפין תידרשנה לממן משרות אלה מתקציבן, דבר שיכול לגרום לפגיעה קשה בתקציבה של אותה רשות מקומית. לכן, יש חשיבות רבה ביותר כי תהליך הגדרת הצרכים יהיה מושכל ויתמקד באותם נושאים קריטיים, שיש בהם צורך ממשי וסבירות שהגורמים הקובעים אכן יאשרו עבורם את הגידול במספר התקנים תוך בחינה מעמיקה של הנושא התקציבי בטווח הארוך.

הצגת צרכים/רצונות מוגזמת תגרום לתגובה כמעט הפוכה, ובמקום להתמקד בשינויים הנחוצים במבנה הארגוני הקיים לטובת מערכת ארגונית שתאפשר מתן שירות טוב יותר לתושבי הרשות, הבדיקה עלולה להפוך לבחינה כוללת של כל תקני הרשות, תהליך שהרשות תדע רק איך הוא מתחיל...

7. שיטת העבודה

7.1. תהליך העבודה יכלול מספר שלבים:

- 7.1.1. לימוד המצב הקיים ותיעוד המבנה הארגוני המצוי.
- 7.1.2. השוואת המבנה המצוי מול הסכמטי, הבנת הפערים וקבלת הסברים להנמקת הפערים. יודגש כי כחלק מהמבנה הסכמטי על הרשות לבחון את כל התפקידים המוגדרים כ"תפקידי חובה".
- 7.1.3. גיבוש המבנה הרצוי, הכולל הנמקה מפורטת לתוספות ושינויים.
- 7.1.4. תהליך אישור המבנה הארגוני החדש וגיבוש תוכנית עבודה ליישומו.

7.2. הצגת המבנה הסכמטי מול המבנה הקיים והמבנה המבוקש

7.2.1. שלב זה בתהליך העבודה יבוצע בשני שלבי ביניים:

- 7.2.1.1. תחילה יש להשוות את המבנה הארגוני הקיים למבנה הסכמטי ולהציג את ההבדלים העיקריים. בשלב זה יש להציג מדוע קיימות סטיות מהמודל של המבנה הסכמטי.
 - 7.2.1.1.1. ייתכן כי הרשות פועלת באופן יעיל במיוחד וכל בעל תפקיד מבצע מטלות אחדות, וזאת ללא תקלות. קיימת אפשרות כי באותה רשות יש נושאים שכמעט אינם מחייבים טיפול. אולם קיימת אפשרות נוספת – יש נושאים שפשוט אינם מטופלים. בכל האמור לעיל יש לדון ולהציג את הנושאים, שהיקף כ"א המטפל בהם הינו מצומצם.
 - 7.2.1.1.2. בכל מקרה של בדיקת תפקיד מקצועי, שנקבע על פי חוק (תקנות), רצוי להתייעץ עם הרגולטור הממשלתי ולקבל את חוות דעתו לגבי הטיפול ברשות המקומית הנבדקת והיקף המשרה הנדרש לביצוע התפקיד וזאת בתחום עליו אמון אותו הרגולטור.
 - 7.2.1.1.3. כמו כן, יש להציג את התפקידים הקיימים כיום, שהינם מעבר לתקינה הסכמטית, ולנמק את הצורך בהם בהקשר של הרשות המקומית הספציפית.

7.2.1.2. בשלב השני יש להשוות ולנמק מדוע יש דרישה לתפקידים חדשים ולמשרות נוספות שאינם קיימים כיום (במבנה הארגוני הפועל כיום). הצגת הצרכים הינה מאוד משמעותית ויש לעשות שימוש במרכיבים הכמותיים שתוארו לעיל.

יש להציג גם את הגידול הנדרש וגם את כל השינויים (לרבות קיזוזים וצמצומי משרות, העברות ועוד), וזאת בהשוואה למצב הקיים.

מומלץ כי כל התוספות המוצעות לתקנים תוצגנה תוך קביעת סדר עדיפויות של מה נדרש על פי חוק, על פי דרישת משרדי הממשלה ועל פי הרצון לשפר שירותים.

7.3. נימוק התקינה במסגרת המבנה הארגוני

7.3.1. הצגת נימוקי התקינה חייבת להיות ברמה של כל תפקיד בנפרד. כמובן, שאם יש תפקיד שיבוצע על ידי מספר עובדים (נושאי תברואה, פיקוח ועוד), הרי שהצגת הנושא באופן כמותי תתייחס לכלל המשרות המיועדות לאותו נושא על פי פרמטרים מקובלים.

7.3.2. תפקידים רבים יש לאייש על פי חוק, תקנות והוראות משרדי הממשלה השונים. יש להציג כל דרישה לתוספת תקינה לתפקידים אלה, אלא אם כן, וזאת זה לאחר בדיקה, התפקיד אינו מבוצע בפועל תחת שם אחר במסגרת היישוב.

7.3.3. כאשר יש צורך/דרישה/המלצה לתוספת משרה, יש לאמוד את היקף המשרה והאם ניתן להטילה על עובד קיים כתפקיד הנוסף על תפקידיו הקיימים (נע"ת). לדוגמה: אין ספק, כי מתן מידע לציבור ברשות גדולה עשוי לחייב איוש עובד במשרה מלאה בתפקיד הממונה על מתן מידע לציבור, בעוד שביישוב קטן יכולה מזכירת מנכ"ל היישוב לבצע את המטלה.

7.4. הסבר בעיות תקינה עקב איוש תפקידים מסויימים (אם שם הבעייתיות)

7.4.1. קיימים מקרים בהם קיימת בעייה של עובד שמתפקד באופן לקוי מסיבות שונות, אבל המערכת אינה יכולה להפסיק את עבודתו. לעיתים המערכת המוניציפלית סובלת מתפקוד זה לאורך זמן ובמקרים אחרים התפקידים מועברים באופן מעשי (ולעיתים גם באופן רשמי) לעובד אחר. כפילות זאת עשויה להיות בתואר משרה

זהה או בתוספת תואר כלשהו אחר. במקרים אלה יש לשקף את המציאות ולציין מראש את המשרה הבעייתית ואת הצורך לבטל אחת משתי המשרות, לאחר פתרון הבעייה של העובד שתפקודו לקוי (החלמה, יציאה לפנסיה, העברה לתפקיד אחר).

7.5. התייחסות לגורם האנושי המאייש את המבנה הקיים

7.5.1. לאחר הגדרת המבנה הרצוי לרשות המקומית יש לבחון את כוח האדם המאייש תפקידים שונים ולגבש מספר מסקנות אפשריות:

7.5.1.1. העובד נשאר בתפקידו ללא שינוי.

7.5.1.2. העובד ישודרג עקב שדרוג תפקידו.

7.5.1.3. התקן שהעובד מאייש יבוטל בהקדם האפשרי לאחר שתתקיים אחת משתי אפשרויות: העברת העובד מתפקידו לתפקיד אחר קיים או פרישת העובד לגמלאות. לאחר פינוי התקן, יש לבטלו.

7.5.1.4. עובד שאינו מתאים לביצוע תפקיד מסויים, יש לבחון העברתו ופינוי התקן לאיוש על ידי עובד מתאים.

7.6. תכנון ההתמודדות עם איוש פערי כ"א בין המבנה הרצוי למצב הקיים

7.6.1. מנכ"ל הרשות, הגזבר והיועץ (וחשב מלווה אם יש) (להלן: הצוות), יבחנו ויתכננו כיצד הרשות תוכל להגיע למצב הרצוי.

7.6.2. לאחר ריכוז רשימת כל המשרות החדשות והמשודגות, הצוות יקבע סדר עדיפויות לאיוש התקנים החדשים והמשודרגים ללא קשר ליכולת התקציבית של הרשות.

7.6.3. גזבר הרשות יוסיף את הערכים הכספיים לכל תפקיד חדש או משודרג המופיע ברשימת התקנים לפי סדר העדיפויות ויחשב גם את העלות המצטברת של כל תקן.

7.6.4. הגזבר יציג את תחזית התקציב לשנים הבאות וניתן יהיה לתכנן כמה משרות חדשות או משודרגות יאווישו באופן מיידי וכמה בכל אחת משנים הבאות.

למותר לציין כי קיימת אפשרות שעקב התחזית הכספית, הרשות לא תוכל לממש את המבנה הארגוני החדש.

7.7. הצגת הנושא על ידי ראש הרשות

- 7.7.1. בלי קשר לתרומתו של היועץ לתהליך ולחשיבות הסיוע של כל עובדי הרשות המקומית שסיפקו מידע מדוייק ואמין והיו שותפים בגיבוש המבנה הארגוני ותכנון האיוש, הרי שהגורם שמאשר את המסמכים בתחום מבנה ארגוני ותקינה הוא תמיד ראש הרשות המקומית.
- 7.7.2. יש יתרון רב בכך שראש הרשות עצמו, לאחר "הכנת שיעורי הבית", יהיה זה שיציג את המבנה הארגוני ואת רמות האיוש של המשרות לדרגי השלטון המרכזי.

7.8. קבלת אישור המחוז

- 7.8.1. תהליך העבודה הינו רב-שלבי. התחנה הראשונה שתיבחן את המבנה המוצע ואת הדרישות לתקינה חדשה תהיה הנהלת המחוז במשרד הפנים.
- 7.8.2. רק לאחר מתן כל התשובות לשאלות שיעלה המחוז, ולאחר שהנהלת המחוז תתרשם מהצגת הדברים, תיבחן הנהלת המחוז גם את המרכיבים התקציביים ואת התיעוד של פרנסי היישוב.
- 7.8.3. הנהלת המחוז תקיים עם הרשות דיונים לגיבוש המלצה משותפת לאגף אגף כ"א ושכר ברשויות המקומיות שבמשרד הפנים.
- 7.8.4. בסיום התהליך תיקבע ישיבה מרובעת בה ישתתפו הרשות, היועץ המלווה, המחוז והאגף לכ"א ושכר לצורך אישור סופי ועקרוני של המבנה.
- 7.8.5. מבנה מאושר זה יוטמע בתקציב הרשות המקומית המאושר, והרשות תפעל ליישמו באופן מלא על פי תוכנית עבודה רב-שנתית שתיקבע, ושכלול סדרי עדיפויות לטיפול ולוחות זמנים.

7.9. קבלת אישור משרד הפנים

- 7.9.1. משרד הפנים יבחן את ההצעה, על מרכיביה התואמים את המבנה הסכמטי ועל כל הדרישות המנומקות.
- 7.9.2. משרד הפנים עשוי לדרוש השלמות והבהרות. לבסוף, המשרד יאשר את המבנה הארגוני של הרשות על פי שיקול דעתו וייתן לכך פרסום מתאים.

7.10. קיבוע המבנה הארגוני והתקן

7.10.1. עם הפרסום של המבנה הארגוני ותקינת הרשות, המצב החדש יקובע ויוגדר כבסיס לכל תהליך עתידי של גיוס כ"א עבור כל אחת מיחידות העיריה.

7.10.2. משלב זה, כל דרישה לתוספת כ"א (בגין שינויים שהזמן יגרמן) תחייב שינוי התקן הקיים והמאושר.

8. לסיכום,

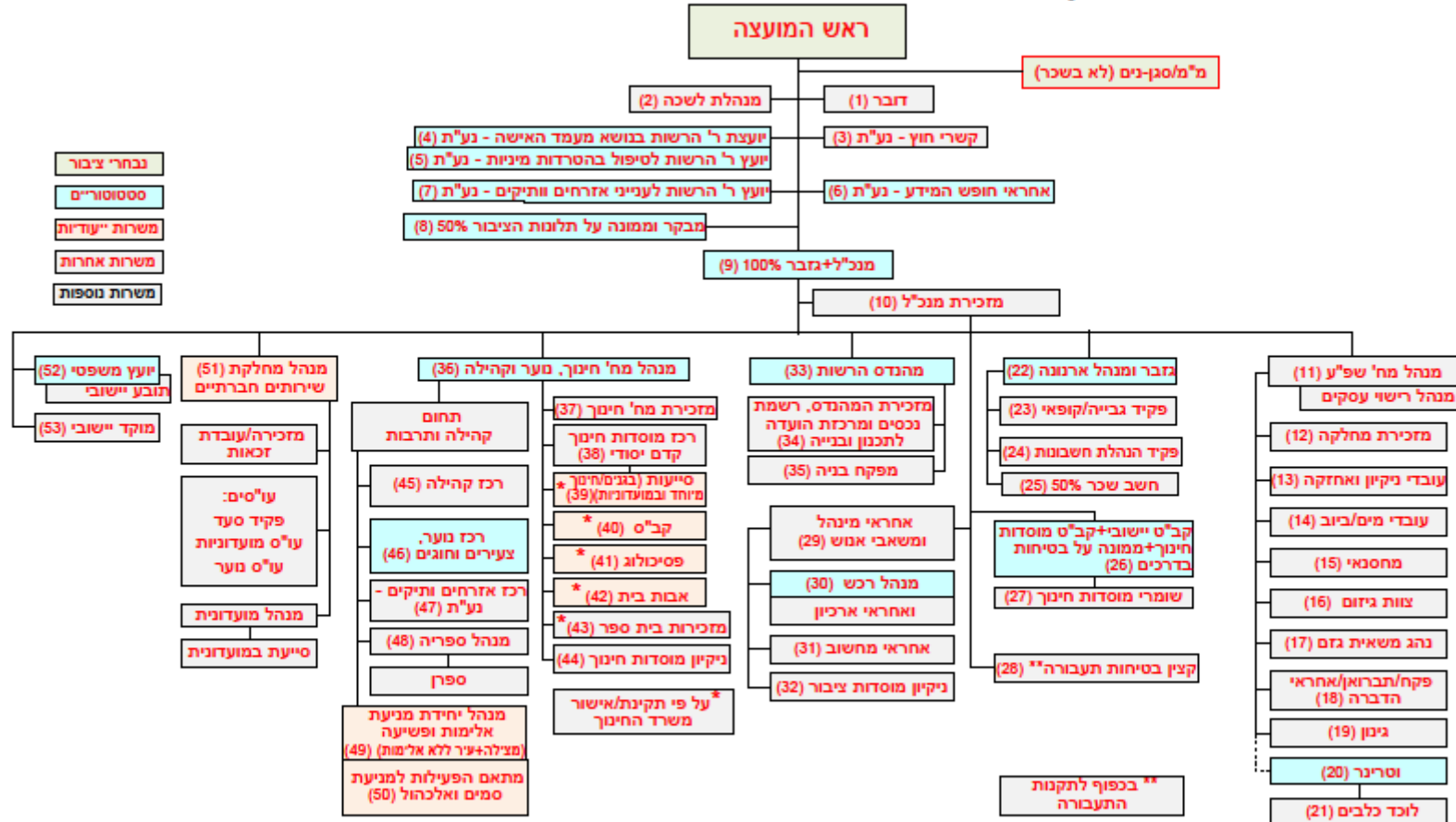
התהליך שהוצג לעיל הינו מורכב ומחייב מקצועיות רבה, בצד רגישות וקשב לעובדי הרשות. מאחר וקביעת מבנה ארגוני ותקינה הינם התשתית לעבודתו של מנהל יחידת משאבי אנוש, הרי שזאת המטלה המרכזית בשלב הראשון של עבודת היועץ.

נספחים:

1. מבנה סכמטי של רשות מקומית עד 4,000 תושבים
2. מבנה סכמטי של רשות מקומית מ-4,001 ועד 10,000 תושבים
3. מבנה סכמטי של רשות מקומית מ-10,001 ועד 15,000 תושבים
4. מבנה סכמטי של רשות מקומית מ-15,001 ועד 20,000 תושבים
5. מבנה סכמטי של רשות מקומית מעל 20,000 תושבים
6. מבנה אופציונאלי של אגף שפ"ע ברשות מקומית מעל 20,000 תושבים
7. מבנה אופציונאלי של מחלקת מינהל ומשאבי אנוש ברשות מקומית מעל 20,000 תושבים
8. מבנה אופציונאלי של אגף חינוך, נוער וקהילה ברשות מקומית מעל 20,000 תושבים

רשויות מקומיות עד 4,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי

רשות מקומית עד 4,000 תושבים - מבנה ארגוני כללי



הערות למבנה ארגוני של רשות מקומית עד 4,000 תושבים

המספור נע מלמעלה למטה ומימין לשמאל

הערות כלליות

1. המבנה הארגוני המוצג הינו סכמטי בלבד. יש להתאים לכל רשות את המבנה המתאים לצרכיה ולמסגרת תקציבה.
2. לאור העובדה כי רשויות מקומיות מרבית להעסיק עובדים במיקור חוץ, יודגש כי באופן עקרוני אין להעסיק בעל תפקיד במיקור חוץ כאשר מאפייני העסקתו מהותית וטכנית דומים למאפייני העסקה של עובד רגיל, וזאת כדי למנוע תביעה עתידית על בסיס קיום יחסי עובד-מעביד ועל מנת למנוע עקיפה של כללי קליטת עובדים ושכרם ברשויות מקומיות.
3. מרבית הגדרות התפקידים המופיעים במסמך זה הן בלשון זכר אך פתוחות לאיוש על ידי נשים וגברים כאחד.
4. להלן התייחסות פרטנית לבעלי התפקידים השונים ברשות:

לשכות ראש הרשות והמנכ"ל

- (1) דובר הרשות חייב להיות עובד הרשות ולא ניתן להעסיק עובד חוץ.
- (2) לעיתים עובדת משותפת ללשכת ראש הרשות ולשכת מנכ"ל.
- (3) הטיפול בקשרי חוץ של הרשות מבוצע על ידי אחד מעובדי הרשות בנוסף על תפקידו. ברשויות קטנות מרכזת בדרך כלל את הטיפול בנושא מנהלת הלשכה.
- (4) תפקיד יועצת ר' הרשות בנושא מעמד האישה הינה עובדת בעלת תפקיד, המבצעת את תפקיד היועצת בנוסף על תפקידה.
- (5) על ראש הרשות למנות יועץ לטיפול בהטרדות מיניות. ניתן למנות יותר מעובד אחד וזאת מסיבות של פריסה גיאוגרפית ומסיבות אחרות. יודגש כי החוק מציין במפורש כי אם העובד הראשון הוא גבר, יש למנות אישה כיועצת השנייה. גם תפקיד זה יבוצע כנע"ת (בדרך כלל על ידי היועצת לקידום מעמד האישה כחלק מתפקידה).

- (6) תפקיד האחראי על חופש המידע יבוצע כנע"ת על פי קביעת ר' הרשות. בד"כ מנהלת לשכת ר' הרשות תבצע תפקיד זה או לחליפין, עם מיסוד תפקיד אחראי מינהל ומשאבי אנוש, מתן מענה לציבור בנושא חופש המידע יוטל על ממלא תפקיד זה.
- (7) גם תפקיד יועץ ר' הרשות לענייני אזרחים וותיקים יוטל על אחד מעובדי הרשות כנע"ת.
- (8) מבקר הרשות וממונה על תלונות הציבור – משרה בהיקף 50% לפחות. ברשויות קטנות ניתן כחריג להעסיק מבקר בחלקיות משרה הקטנה מ-50% בכפוף לאישור מיוחד של אגף כ"א ושכר במשרד הפנים.
- (9) שילוב מנכ"ל+גזבר הינו אופציונאלי. המנכ"ל הינו בדרך כלל גם מנהל משאבי אנוש של הרשות המקומית.
- (10) איוש תפקיד מזכירת מנכ"ל הינו אופציונאלי ומאוד חשובה הקביעה כיצד תפעלנה לשכות ר' הרשות והמנכ"ל. לעיתים מסתפקים בעובדת אחת המנהלת את שתי הלשכות כלשכה משותפת אחת. לעיתים יש אכן לשכה משותפת, אך יש שתי מזכירות המתחלקות בעומס בשעות היום והערב ולעיתים יש שתי לשכות נפרדות.

שפ"ע

(11) מנהל מחלקת שפ"ע

1. בכל רשות מבצע מנהל מחלקת שפ"ע מטלות שונות. במודל במסגרת עבודה זאת רוכזו כל המטלות הקשורות בשפ"ע תחת ניהולו של מנהל המחלקה: תברואה (פינוי אשפה), טיאוט, רישוי עסקים, אחזקה, גינון, איכות הסביבה ו-וטרינר. ברשויות רבות מעסיקים בחלק גדול מפעילויות אלה קבלנים במיקור חוץ, כאשר עובדים מטעם הרשות מפקחים על איכות עבודתם של הקבלנים.
2. את הטיפול בנושאי איכות הסביבה מרכז בדרך כלל מנהל מחלקת שפ"ע, המקבל שירותים מקצועיים מתאגיד איזורי של איכות הסביבה או רוכש שירותים בהתאם לצורך.
3. מנהל מחלקת שפ"ע ינהל את נושא התחזוקה ביישוב עם צוות עובדים מצומצם ויספק את שירותיו גם למוסדות החינוך ברשות המקומית. לצורך טיפול בבעיות מורכבות, עושים שימוש בקבלנים חיצוניים.
4. הצורך במשרת מנהל יחידת רישוי עסקים והיקפה והצורך במשרת פקח מותנים בכמות העסקים ברשות. במקרה של קיום עסקים בודדים, התפקיד יוטל על מנהל מחלקת שפ"ע

- כחלק מתפקידו. פיקוח הרישום יבוצע על ידי הפקח הרשותי והטיפול בבקשות לרישוי עסקים יבוצע על ידי מזכירת המחלקה כחלק מתפקידה.
- (12) מזכירת מנהל מחלקת שפ"ע נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל המחלקה.
- (13) עובדי הניקיון והאחזקה – על פי צורך או מיקור חוץ. עובדי פיננסי האשפה (נהג+2 עובדים) יידרשו לספק רמת שירות של 2 עד 3 שבועי פיננסי בשבוע לכל כתובת בהתאם לצורך ולתקציב.
- (14) ככלל, רשות מקומית שאינה מועצה אזורית מחוייבת להיות חברה בתאגיד ובהתאם אינה נדרשת בהעסקת עובדי מים וביוב. ככל שטרם השתלבה הרשות בתאגיד, יש לבחון בקפידה ולקבוע באופן מינימאלי את צורכי כ"א עד לביצוע החבירה בפועל לתאגיד מים אזורי.
- (15) תקן מחסנאי במסגרת יחידת התברואה ברשות קטנה מותנה בקיום מחסן והיקף הצורך בין 0.5-1 משרה.
- (16) ניתן לשכור שירותי צוות גיזום על פי הצורך.
- (17) ניתן לשכור גם את שירותיו נהג משאית המספק שירותי פיננסי גזם וזאת בהתאם לצורכי הרשות. רק אם היקף העבודה (לפיננסי גזם ולצרכים אחרים) הינו 5 ימים בשבוע, יש מקום להעסיק את הנהג במשרה מלאה.
- (18) נושא הפיקוח הוא תלוי באופי היישוב. לכאורה, ביישוב קטן-קהילתי, בו התושבים מקפידים על קיום חוקי העזר המקומיים, אין צורך אף לא בפקח אחד. ראש הרשות או המנכ"ל או אחד העובדים שמזהה פעילות לא תקינה, פונה אל התושב-דייר ומבקש להימנע מפעילות לא תקינה או מפנה את הבעייה לדרג ממונה ברשות המקומית שיפנו אל אותו תושב והדבר מטופל ברמה הלא-פורמאלית. אולם, לעיתים גם בשטח המוניציפאלי של רשות קטנה נבנה קניון אזורי, או מתחילה בנייה מאסיבית כתוצאה מהפשרת קרקעות. במקרים אלה מתעורר הצורך בפיקוח של בעל סמכות. לרשות עד 4,000 תושבים יהיה עד משרה אחת של פקח.
- (19) ברשויות רבות הגינון מבוצע על ידי צוות עובדי הרשות ובאחרות על ידי קבלן. היקף הגינון ייקבע על פי רצון מקבלי החלטות ובהתאם לתקציב הרשות. מומלץ לטפל בגינון באמצעות קבלן. כאשר מסיבות שונות קיימת עדיפות לטיפול באמצעות עובדים, הרי שהיקף ההעסקה לא יעלה על שלוש משרות בסה"כ וזאת בהתאמה לשטח הגינון ברשות המקומית.
- (20) היקף משרת הוטרניר לא יפחת משליש משרה. לאור האופי המיוחד של התפקיד וכדי לענות על צרכים מיוחדים מומלץ לבחון את הנושא עם מנהל השירותים הוטרניריים במשרד החקלאות.

(21) לוכד כלבים – ביישובים קטנים יועסק במסגרת מיקור חוץ.

גזברות

- (22) את תפקיד מנהל הגבייה יבצע גזבר הרשות המקומית.
- (23) קיימות רשויות בהן הגבייה מבוצעת על ידי חברה חיצונית במיקור חוץ וקיימים מקרים שהרשות מעסיקה פקיד גבייה. ככל שיוחלט לבצע את הגבייה באמצעות עובד, היקף משרתו לא יעלה על משרה אחת. ככל שיוחלט על גבייה באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 2 לנספח זה.
- (24) מספר המשרות בהנה"ח מותנה בהיקף הפעילות הכספית של הרשות ויכול להשתנות בין 0.5 משרה ברשות קטנה מאוד לבין משרה מלאה ברשות עד 4,000 תושבים. ברשויות רבות נושא זה מבוצע במיקור חוץ. לעניין זה ראה האמור בסעיף 2 לנספח זה.
- (25) חשב שכר יהיה כפוף לגזבר והיקף משרתו יהיה בשיעור של 50% משרה.
- (26) הקב"ט היישובי יהיה בדרך כלל גם קב"ט מוסדות החינוך ביישוב. השומרים במוסדות החינוך כפופים לקב"ט. נושא הבטיחות במוסדות החינוך הינו חלק מתפקידו של קב"ט מוסדות חינוך. יצויין כי את היקף משרת קב"ט מוסדות חינוך קובע משרד החינוך.
- בתחום הבטיחות יש תחום נוסף המחייב הכשרה והוא בטיחות מתקני משחקים. באותם מקרים שהקב"ט ואף עובד אחר מתוך הרשות אינו מוסמך לבצע את הבקרה, יש לעשות שימוש בגורם חיצוני במיקור חוץ.
- הקב"ט ביישוב קטן מבצע בדרך כלל מטלות נוספות כמו: אחראי הסעות, מנהל אירועים או כל פעילות אחרת הנובעת מעיסוקו הביטחוני או מצורך יישובי. מאחר וההסעות ביישובים קטנים הם האמצעי המרכזי לניוד תלמידים למוסדות חינוך אזוריים, הרי שהאחראי על הסעות ממונה גם על מלווי הסעות כנדרש.
- (27) מספר המשרות של שומרי מוסדות החינוך ייקבע בהתאם להנחיות משרד החינוך (האגף הבכיר לביטחון, לשעת חירום ולבטיחות סביבתית במשרד החינוך) משרד המשטרה (חטיבת אבטחה, אגף שיטור וביטחון) והמשרד לביטחון הפנים (בנושא העסקת שומרים).
- (28) בהתאם לתקנות התעבורה, חובה לאייש קצין בטיחות תעבורה על פי סוג ומספר הרכבים ולפי הצורך ייקבע היקף משרתו.

מינהל ומשאבי אנוש

- (29) ככל שהיישוב קטן יותר ומספר עובדי הרשות מצומצם, תפקיד מנהל משאבי אנוש יוטל כנע"ת על מזכיר/מנכ"ל הרשות ומזכירתו. ככל שמספר העובדים יגדל, תחילה יוקצה עובד ייחודי לטיפול בנושא. יודגש, תפקיד אחראי מינהל ומשאבי אנוש יכלול גם את מטלות מזכירות הרשות ואדמיניסטרציה של הרשות.
- (30) ברשות קטנה ניתן לנהל את נושא הרכש במשולב עם תפקיד נוסף. לאור העובדה כי תהליך הרכש אינו רציף ואינו מחייב עבודה שוטפת ניתן לשלב עם ניהול הארכיב של הרשות, שהינה מטלה על פי חוק. לאור זאת, יש להקצות את המשאבים הדרושים לניהול רשומות הרשות על פי ההוראות. ביישוב קטן היקף שני התפקידים הינו מצומצם ועובד במשרה אחת יכול לבצעם. יודגש, כי על פי עומסי העבודה, ניתן לפצל מטלות אלה ולהטילן על עובדים שונים כנע"ת.
- (31) הטיפול במערכות מידע של הרשות המקומית הינו נושא מקצועי, אך אינו מחייב העסקת עובד במשרה מלאה. מסיבות שונות יש עדיפות לרכוש שירותי מחשוב במיקור חוץ והיקף העסקת היועץ/טכנאי תושפע מרמת המחשוב של הרשות, כמות המחשבים, גיל המחשבים ועוד.
- (32) בנושא ניקיון מוסדות ציבור יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות.

הנדסה

- (33) היקף משרת מהנדס הרשות מותנה בצורכי היישוב. ליישוב הנמצא בתהליכי פיתוח יהיה צורך במהנדס במשרה מלאה ואפילו עשוי להידרש תגבור (במיקור חוץ), אך יישוב הנמצא כמעט ללא פיתוח ושירותי המהנדס מתמקדים בשגרה של מתן היתרי בנייה, ניתן להסתפק בחצי משרה בלבד. בהקשר זה יש לקחת בחשבון את חברותה של הרשות המקומית בוועדה המרחבית ובשירותים שהוועדה המרחבית מספקת לרשות.
- (34) קיימת שונות רבה בתפקיד מרכז הוועדה המקומית לתכנון ובנייה. יש רשויות שמעסיקות הנדסאי, שגם בודק תוכניות וגם מרכז את הוועדה וכן, מסייע בשעת הצורך בעבודות מזכירות של מהנדס הרשות. מאידך גיסא, יש מקרים, שרוב הפעילות המקצועית מבוצעת

באמצעות מיקור חוץ ומזכירת מהנדס הרשות הינה מזכירת הוועדה, אשר מבצעת גם את המרכיבים הניהוליים של הוועדה לתכנון ובניה.

(35) הצורך במפקח בנייה מותנה בצורכי היישוב. ככל שיש יותר בנייה, הצורך בפיקוח גדל, אולם שירותי פיקוח אלו אמורים להינתן על ידי הוועדה המרחבית וזאת במסגרת שירותי הוועדה לרשויות החברות בה. אולם, כאשר הרשות מקדמת בעצמה פרויקטי בנייה ותשתיות שונים ומתמשכים, יש מקום לשקול העסקת עובד בעל כישורים הנדסיים כמפקח בנייה ישירות על ידי הרשות.

חינוך, תרבות וקהילה

(36) מנהל מחלקת חינוך ביישובים קטנים מרכז את החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי ואת פעילויות הקהילה השונות. המנהל חייב להיות במשרה מלאה. ככל שמסיבות היסטוריות או אחרות מנהל יחידת החינוך לא טיפל בתחום הנוער, יש להגדיר זאת מחדש כך שהרשות תעמוד בהנחיית חוק הרשויות המקומיות (מנהל יחידת נוער ומועצת תלמידים ונוער), ויוגדר מחדש תפקיד מנהל מחלקת החינוך או שימונה בעל תפקיד ייחודי לטיפול בתחום הנוער. בהקשר זה מוצע להתייעץ עם הגורמים הרלוונטיים במינהל הנוער במשרד החינוך.

(37) נושא ריכוז הסעות ביישובים קטנים הינו בהיקף מצומצם ומטופל כנע"ת על ידי אחד העובדים, לדוגמא, מזכירת מנהל מחלקת חינוך.

(38) ביישובים קטנים בהם מוסדות החינוך ביישוב עצמו מצומצמים למדי, מנהל מחלקת החינוך מטפל באופן ישיר גם בגני הילדים. כאשר יתחיל עומס משמעותי על מנהל מחלקת החינוך, יופרד הטיפול בגיל הרך ממשרת מנהל המחלקה ויוגדר תפקיד של "רכז הגיל הרך", "אחראי גני-ילדים" או "רכז מוסדות חינוך קדם-יסודי", אשר יוכל להקדיש לגני הילדים יותר משאבי ניהול ופיקוח.

(39) היקף משרות הסייעות ייקבע על ידי משרד החינוך.

(40) היקף משרות הקב"סים ייקבע על פי תקני משרד החינוך בהתחשב בצורכי היישוב – היקף הנוער הנושר ממערכת הלימודים.

(41) היקף השירות הפסיכולוגי ייקבע על פי תקני משרד החינוך.

(42) היקף משרות אבות בית ייקבע על פי תקני משרד החינוך.

(43) מספר המזכירות והיקף משרתן ייקבע על פי תקני משרד החינוך.

- (44) ניקיון מוסדות חינוך מבוצע בד"כ באמצעות מיקור חוץ. ראה הערה 32 לגבי ניקיון מוסדות ציבור.
- (45) מרכיב התרבות במבנה הארגוני עשוי להשתנות על פי החשיבות שמייחסים לנושא תושבי הרשות. נושא זה מושפע מהמרחק הפיזי של הרשות ממרכזי תרבות עירוניים והמצב הסוציו-אקונומי של התושבים. ביישוב מרוחק המנהל האחראי על תרבות וקהילה עשוי להיות מנהל מחלקה, הממונה על מספר אנשים, שמטפלים במגזרים שונים של אוכלוסייה. וביישוב, שקרוב יותר למרכזי תרבות אחרים, הרשות תסתפק בהעסקת רכז תרבות, שמפעיל בעיקר חוגים לפעילות ילדים ונוער. יודגש כי בתחום הקהילה יש ביישובים שונים משרות שונות בעלות מכוונות קהילתית כמו "יזמות חברתית" או "מנהל אירועים".
- (46) רכז נוער יפעל על פי חוק הנוער ויפעיל חוגים ופעילויות שונות באמצעות כ"א ומדריכים חיצוניים. ככלל, מנהל מחלקת החינוך יהיה מנהל יחידת הנוער ובהתאם לצורך ימנה רכז נוער בכפיפות אליו.
- (47) תפקיד רכז אזרחים ותיקים יבוצע כנע"ת על ידי עובד אחר.
- (48) מנהל ספרייה רק על פי צורך וקיום ספרייה פעילה המונה יותר מ-2 עובדים.
- (49) את הפעילות והטיפול בנושא הפשיעה, אלימות סמים ואלכוהול יש לתאם עם הגורמים הרלוונטיים במשרד לביטחון פנים. רק על פי החלטתם ייקבע אם ימונה ביישוב מנהל יחידת מניעת אלימות ופשיעה שמרכז את נושא מציל"ה ו"עיר ללא אלימות". קיימת דילמה ארגונית, האם העובד צריך להיות כפוף למערכת החינוך, למערכת הרווחה, או לפעול בכפיפות למנכ"ל היישוב.
- (50) פעילות מתאם הסמים והאלכוהול הינה בעיקר חינוכית-מניעתית-הסברתית. בדרך כלל, ביישוב עד 5,000 תושבים עדיין לא מעסיקים עובד בחלקיות משרה לקידום המאמץ לצמצם את התפשטות השימוש בסמים ובאלכוהול. אולם, במקרים של בעיות חריגות בתחומים אלה יש למקום לאיוש משרה בהיקף של עד 50%. קיימת דילמה ארגונית, האם העובד צריך להיות כפוף למערכת החינוך, למערכת הרווחה, או לפעול בכפיפות למנכ"ל הרשות.
- (51) מספר העובדים ביחידת השירותים הקהילתיים על פי הנחיות משרד הרווחה (מבוסס על מצב סוציו-אקונומי ומספר מטופלים).
- (52) יועץ משפטי בדרך כלל מועסק במיקור חוץ וממלא גם את תפקיד התובע היישובי.
- (53) ביישובים קטנים המוקד היישובי מופעל על ידי אחת מפקידות הרשות כנע"ת בין השעות 08:00-16:00. ביישובים גדולים יותר ניתן לבצע את המטלה במשך יותר שעות, וכן ביצוע

התפקיד על ידי עובדים שזה עיקר תפקידם. בשעות הלילה ניתן לעשות שימוש במיקור חוץ לצורך קבלת הודעות דחופות והפצתן לבעלי התפקידים הרלוונטיים.

הערות נוספות

1. ככלל, כאשר על עובד מוטל תפקיד נוסף על תפקידו הרגיל (נע"ת), הרי ככל שמדובר בתפקיד נוסף ששכרו בציודו, חובה לקיים מכרז לפני הטלת התפקיד הנוסף על העובד.
2. ברשות קטנה בעלי תפקידים בהנדסה או בגזברות מבצעים גם את נושא ניהול הנכסים של היישוב. במסמך זה הוצג כי המטלה תבוצע על ידי מזכירת מהנדס הרשות.
3. ברשויות קטנות בהן יש מערכת חינוך הכוללת בית ספר תיכון, יש למנות גם לבורנט.
4. ברשויות קטנות בד"כ אין בעלי תפקידים ייעודיים לביצוע הנושאים הבאים במשרה מלאה אך בדרך כלל הם מבוצעים על ידי גורמים שונים בחלקיות משרה או כנע"ת:
 - 4.1 ממונה בטיחות וגיהות – ביצוע התפקיד מחייב התמחות מקצועית, לכן יש לעשות שימוש בשירותי מיקור חוץ;
 - 4.2 נושא היטל השבחה מטופל על ידי מהנדס היישוב בסיוע שמאי מקרקעין;
 - 4.3 נושא תכנון ורישוי מטופל על ידי מהנדס היישוב בסיוע עובדיו (יודגש כי הפקח חייב להיות טכנאי בניין לפחות);
 - 4.4 ארכיב הנדסה מנוהל על ידי מזכירת מהנדס הרשות;
 - 4.5 ממונה בריאות הציבור – הנושא מוטל כנע"ת על אחד מעובדי הרשות;
 - 4.6 מנהל בתי הרשות – ברשות קטנה מאוד הנושא מרוכז על ידי אחראי מינהל ומשאבי אנוש;
 - 4.7 פקח פרסום ושילוט בדרך כלל הנושא יהיה כפוף לעובד גזברות/תברואה ויבוצע כנע"ת;
 - 4.8 התפקידים מנהל יחידת חירום (פס"ח/מל"ח) ואחראי מיקלוט יבוצעו על ידי הקב"ט.
5. ברשויות קטנות בהן יש צורך בבעל תפקיד לצורך קליטת עלייה, תפקיד זה יבוצע בחלקיות משרה או על ידי אחד העובדים כנע"ת.



משרד הפנים
מינהל הפיתוח



הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 4,000 תושבים

1. באופן בסיסי, מבנה מועצה אזורית דומה מאוד לזה של מועצה מקומית. יודגש כי כל שיקולי איוש כ"א בהקשר של מועצות אזוריות יוגבלו על ידי מסגרת התקציב. מיגוון התפקידים והיקף המשרות ישתנו מיישוב ליישוב על פי צורכי היישוב הספציפיים ועל פי יכולתו הכלכלית של היישוב.

2. ניתן למנות מבקר במועצה אזורית עד 5,000 תושבים במשרה הקטנה מ-50% בכפוף לאישור פרטני של משרד הפנים.

מאפיינים ייחודיים למועצה אזורית

למועצה אזורית יש מספר מאפיינים ייחודיים, המושפעים מהגורמים הבאים:

- 3.1 מספר היישובים הנכללים במועצה האזורית וסה"כ האוכלוסייה;
- 3.2 העובדה כי המועצה נמצאת פיזית במרחב חקלאי;
- 3.3 השירותים ניתנים ליישובים בכל שטח המועצה ולא ממוקדים ביישוב אחד גדול;
- 3.4 בגלל פיזור היישובים מחד גיסא וריכוז מוסדות החינוך מאידך גיסא, נוצר צורך משמעותי בהסעת תלמידים מהיישובים למוסדות חינוך;
- 3.5 אחריות המועצה לפעילותם התקינה של הוועדים המקומיים (ועדי היישובים) שתחת אחריותה.

פירוט של בעלי תפקידים הייחודיים למועצות אזוריות:

- 4.1 עובד שתפקידו הוא ריכוז/עידוד האיכלוס ולעיתים נקרא מנהל קשרי חוץ.
- 4.2 במועצות אזוריות עולה הצורך בקיום ועדה חקלאית. יחידה זאת עשויה למנות עובדים אחדים: רכז הוועדה (מנהל מחלקה), מזכירה וכן עובדי מעבדה המיועדת לצרכים חקלאיים: מנהל מעבדה, טכנאי ועובדים מינהליים (על פי הצורך: 1-2).
- 4.3 עקב פעילות המועצה בשטח חקלאי, מאויש לעיתים תפקיד של נהג מפעיל רכב צמ"ה (ציוד מכני הנדסי) כבד.

- 4.4 במועצות הקרובות לגבול נמצא תפקיד רבש"ץ, (רכז בטחון שוטף צה"לי). לעיתים יש צורך בחיזוק מרכיב ההגנה על איזור התעשייה במועצה ולכן עשוי להיות תקן נוסף (מלא או בחלקיות משרה) של קב"ט לאזור תעשייה.
- 4.5 מרכיב המדיה המקומית מקבל ביטוי בשני תפקידים הממומנים על ידי הרשות: עורך עיתון מקומי ומנהל יחידת התקשורת האלקטרונית (לצורך העברת מידע אינטראקטיבית במסגרת אתר האינטרנט של הרשות או דף הפייסבוק של הרשות).
- 4.6 על פי צורכי היישוב מוקמת לעיתים יחידת רכב. בראש היחידה עומד מנהל וכפופים לו נהגים מורשים בלבד. מספר הנהגים על פי היישובים וצורכי המקום. נעיר כי במועצות מקומיות הפזורות על שטח רב, יש לעיתים מעל ל-20 נהגים. בנוסף למזכירה מתחייב ברשות זאת גם קצין בטיחות תעבורה.
- 4.7 היקף משרת הווטריןר לא יפחת משליש משרה. נושא הווטריןרניה במועצה אזורית הינו נגזרת של הצורך בטיפול בבעלי חיים ברפתות, דירים ולולים ביישובי המועצה. לכן, במועצה אזורית קטנה, בה קיימים בעלי חיים רבים, היקף משרת הווטריןר עשוי להגיע למשרה מלאה. לאור האופי המיוחד של התפקיד וכדי לענות על צרכים מיוחדים מומלץ לבחון את הנושא עם מנהל השירותים הווטריןריים במשרד החקלאות.
- 4.8 עקב הריחוק של מועצות שונות, יש יוזמות לפיתוח מענה מהיר לבעיות רפואיות. בכל רשות שנתנה פתרון הוא מבוסס על מודל מקומי וכולל בעלי תפקידים שונים ובסגל רפואי ההולם את הצורך של אותה רשות: מנהל, מזכירה, נהג/מינהלן ומספר משתנה של רופאים ואחיות.
3. יש לבחון הטלת תפקידים נוספים כנע"ת על בעלי תפקידים המפורטים בתשריט או מינוי בעלי תפקידים ייחודיים כמנהל מחלקת יישובים וזאת בנוסף לבעלי התפקידים המפורטים בתשריט.

הערות למבנה ארגוני של רשות מקומית עד 10,000 תושבים המספור נע מלמעלה למטה ומימין לשמאל.

הערות כלליות

1. המבנה הארגוני המוצג הינו סכמטי בלבד. יש להתאים לכל רשות את המבנה המתאים לצרכיה.
2. לאור העובדה כי רשויות מקומיות מרבית להעסיק עובדים במיקור חוץ, יודגש כי באופן עקרוני אין להעסיק בעל תפקיד במיקור חוץ כאשר מאפייני העסקתו מהותית וטכנית דומים למאפייני העסקה של עובד רגיל, וזאת כדי למנוע תביעה עתידית על בסיס קיום יחסי עובד-מעביד ועל מנת למנוע עקיפה של כללי קליטת עובדים ושכרם ברשויות מקומיות.
3. מרבית הגדרות התפקידים המופיעים במסמך זה הן בלשון זכר אך פתוחות לאיוש על ידי נשים וגברים כאחד.
4. להלן התייחסות פרטנית לבעלי התפקידים השונים ברשות:

לשכות ראש הרשות והמנכ"ל

- (1) דובר רשות חייב להיות עובד הרשות.
- (2) ככל שהרשות גדולה יותר, מנהלת הלשכה מקדישה את מרבית זמנה לטיפול בנושאי הלשכה וראש הרשות.
- (3) ברשויות בהן שעות העבודה של ראש הרשות חורגות באופן שיטתי משעות העבודה הרגילות, נדרשת מזכירה נוספת לעבודה בשעות אלו. לעיתים הלשכה מספקת שירותי מזכירות לגורמי מטה כמו מבקר הרשות ואחרים, ולכן יש צורך במזכירה הנוספת.
- (4) גיוסו של נהג הינו על פי צורכי ראש הרשות. ככל שהרשות רחוקה יותר מהמרכז, ויש צורך בנסיעות ארוכות, מאוייש תפקיד הנהג. כעיקרון, ראשי רשויות מגייסים נהג בהתאם לרמת הנחיצות ומתוך שיקול של עלות-תועלת.
- (5) הטיפול בקשרי חוץ של הרשות מבוצע על ידי אחד מעובדי הרשות בנוסף על תפקידו. ברשויות קטנות מנהלת הלשכה מרכזת בדרך כלל את הטיפול בנושא.
- (6) תפקיד יועצת ר' הרשות בנושא מעמד האישה מבוצע ע"י בעלת תפקיד כנע"ת, בנוסף על תפקידה.

- (7) על ראש הרשות למנות יועץ לטיפול בהטרדות מיניות. ניתן למנות יותר מעובד אחד וזאת מסיבות של פריסה גיאוגרפית ומסיבות אחרות. יודגש כי החוק מציין במפורש כי אם העובד הראשון הוא גבר, יש למנות אישה כיועצת השנייה. גם תפקיד זה יבוצע כנע"ת (בדרך כלל על ידי היועצת לקידום מעמד האישה כחלק מתפקידה).
- (8) תפקיד האחראי על חופש המידע יבוצע כנע"ת על פי קביעת ר' הרשות. בד"כ מנהלת לשכת ר' הרשות תבצע תפקיד זה או לחליפין, עם מיסוד תפקיד אחראי מינהל ומשאבי אנוש, מתן מענה לציבור בנושא חופש המידע יוטל על ממלא תפקיד זה.
- (9) גם תפקיד יועץ ר' הרשות לענייני אזרחים ותיקים יוטל על אחד מעובדי הרשות כנע"ת.
- (10) מבקר הרשות וממונה על לתלונות הציבור – משרה בהיקף 50%.
- (11) משרות מנכ"ל וגזבר נפרדות ברשויות מעל 5,000 תושב והיקף כל משרה הינו 100%. לעיתים המנכ"ל הינו גם מנהל משאבי אנוש.
- (12) מזכירת המנכ"ל נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל המנכ"ל. לעיתים תפקיד מזכירת מנכ"ל נפרד מלשכת ראש הרשות. אולם, לעיתים יש לשכה משותפת, המונה שתי עובדות, שנותנות שירותים גם לבעלי תפקידים נוספים ומייתרות את הצורך במזכירה שנייה בלשכת ראש הרשות.

שפ"ע

- (13) מנהל מחלקת שפ"ע – בכל רשות מבצע מנהל מחלקת שפ"ע מטלות שונות. במודל במסגרת עבודה זאת רוכזו כל מטלות הקשורות בשפ"ע תחת ניהולו של מנהל המחלקה: תברואה (פינוי אשפה), טיאוט, גינון, רישוי עסקים, איכות הסביבה ו-וטרינר. ברשויות רבות מעסיקים בחלק גדול מפעילויות אלה עובדים במיקור חוץ, כאשר עובדים מטעם הרשות מפקחים על איכות עבודתם של הקבלנים.
- את הטיפול בנושאי איכות הסביבה מרכז בדרך כלל מנהל מחלקת התברואה, והוא מקבל שירותים מקצועיים מתאגיד איזורי של איכות הסביבה או רוכש שירותים בהתאם לצורך.
- (14) מזכירת מחלקת שפ"ע נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל המחלקה.
- (15) עובדי הניקיון ואחזקה – העסקה של עובדי הרשות על פי צורך או במיקור חוץ. רצוי שאחד מהעובדים יהיה תיקונציק+מסגר+שרברב.

בדרך כלל, ביישוב קטן די בצוות מצומצם של עובדים כדי לתת שירותים בנושאי מסגרות, תיקונים קטנים במדרכות וכבישים וטיפול בתקלות אחרות. רצוי מאוד כי בצוות המצומצם יהיה עובד אחד בעל הסמכה לעבודות חשמל וכן מסגר מקצועי. יודגש כי מנהל מחלקת שפ"ע מספק את שירותיו גם למוסדות החינוך ברשות המקומית. שיפוצים גדולים, תיקוני חשמל ומאור או תיקוני דרך, המחייבים ציוד הנדסי כבד, יועברו לטיפול קבלנים חיצוניים. מספר העובדים בצוות מותאם בד"כ לצורכי היישוב. יש להקפיד כי לא יהיה נהג ייעודי לצוות, והנהיגה תבוצע על ידי אחד העובדים.

(16) ככל שהיישוב גדל, יש הבחנה בין צוות פיננסי האשפה לבין צוות הניקיון. עובדי פיננסי האשפה (נהג+2 עובדים) יידרשו לספק רמת שירות של 2 עד 3 סבבי פיננסי בשבוע לכל כתובת בהתאם לצורך ולתקציב.

(17) ככלל, רשות מקומית שאינה מועצה אזורית מחוייבת להיות חברה בתאגיד ובהתאם אינה נדרשת בהעסקת עובדים מים וביוב. ככל שטרם השתלבה הרשות בתאגיד, יש לבחון בקפידה ולקבוע באופן מינימאלי את צורכי כ"א עד לביצוע החבירה בפועל לתאגיד מים אזורי.

(18) מחסנאי נדרש לחלוקת ציוד ייעודי בהתאם לצורך. ייתכן כי המחסנאי יהיה משותף גם למחלקת שפ"ע וגם למחלקת/יחידת האחזקה.

(19) ניתן לשכור שירותי צוות גיזום על פי הצורך.

(20) ניתן לשכור גם את שירותיו נהג משאית המספק שירותי פיננסי גזם וזאת בהתאם לצורכי הרשות. רק אם היקף העבודה (לפיננסי גזם ולצרכים אחרים) הינו 5 ימים בשבוע, יש מקום להעסיק את הנהג במשרה מלאה.

(21) עבודת המדביר הינה עונתית ומזדמנת ולכן בדרך כלל רוכשים שירות זה במיקור חוץ.

(22) נושא הפיקוח תלוי בגודל היישוב, אופי היישוב וגורמים נוספים כמו בנייה או איזורי מסחר. מספר הפקחים ברשות עד 10,000 תושבים יהיה בין 1 ל-2 במצב המירבי של עסקים רבים או בנייה מאסיבית.

(23) פונקציה שמתחילה לתפוס מקום חשוב הינה רישוי עסקים. ככל שהיישוב גדל ומספר העסקים בהתאם, יידרש עובד אחראי שירכז את הטיפול ברישוי העסקים. דירוגו של העובד מותנה בהיקף הפעילות. כאשר בשטח רשות מקומית קטנה יחסית יש קניון/מרכז קניות איזורי, הרי שהיקף הפעילות המחייב פיקוח הינו רב. לעומת זאת, יש יישובים שהיקף הפעילות המסחרית נשאר מצומצם ביותר למרות הגידול באוכלוסייה. גם במקרה זה דירוגו והיקף פעילותו של מנהל היחידה יהיה בהתאם וניתן לשקול את השארת התפקיד כנע"ת באחריות מנהל מחלקת שפ"ע.

- (24) ברשויות רבות הגינון מבוצע על ידי צוות עובדי הרשות ובאחרות על ידי קבלן. היקף הגינון ייקבע על פי רצון מקבלי ההחלטות ובהתאם לתקציב הרשות. מומלץ לטפל בגינון באמצעות קבלן. כאשר מסיבות שונות קיימת עדיפות לטיפול באמצעות עובדים, הרי שלא יועסקו עובדים ביותר משלוש משרות בסה"כ וזאת בהתאמה לשטח הגינון ברשות המקומית.
- (25) טיפוח פינת חי יישובית מקנה לתושבים ערך מוסף לתרבות הפנאי ולחינוך הילדים. אולם, לקיום פינת חי לאורך זמן יש צורך במשאבי כ"א. הגודל של פינת החי וההיערכות הפיזית, מספר בעלי החיים וגו', ישפיעו על היקף כוח האדם שיידרש. כמובן, אם משלבים את הפינה כחלק מבית ספר והילדים הינם חלק מכוח העבודה, המצב מחייב פחות משאבים ייעודיים (פעילות רשות).
- (26) היקף משרת הווטרין לא יפחת משליש משרה. במקרים שיש ביישוב משחטה או מסחר רב בבשר יידרש וטרין במשרה מלאה. לאור האופי המיוחד של התפקיד וכדי לענות על צרכים מיוחדים מומלץ לבחון את הנושא עם מנהל השירותים הווטרינריים במשרד החקלאות.
- (27) לוכד כלבים – מיקור חוץ.

גזברות

- (28) ביישובים שמספר תושביהם גדול מ-5,000 הורה משרד הפנים שהיקף משרת הגזבר הינו 100%. גזבר הרשות המקומית יבצע את תפקיד מנהל הגביה.
- (29) מזכירת הגזבר נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל הגזבר. מזכירת הגזבר עשויה לבצע מטלות נוספות, כמו אחריות על נושא הביטוח (מבנים, רכבים, צד ג', תלמידים, אחריות מקצועית וגו'). באותן מועצות שכפוף לגזבר בעל תפקיד שמטפל בביטוח, המזכירה לא תעסוק בכך.
- (30) ככל שתקציב הרשות גדל, יש צורך בעובד שהינו אחראי על נושאי התקציב. אמנם יש גזברים שמנהלים אישית את התקציבים, אולם רצוי שיהיה עובד נוסף בתפקיד מנהל מדור תקציבים, הבקיא בתקציבי הרשות. בעל התפקיד יוכל להיות גם הממונה על נושאי הביטוח ברשות.
- (31) מספר משרות עובדי הגבייה (לרבות מנהל) מותנה במספר המשפחות ביישוב (המונה בין 10-5 אלף תושבים) וברמת הגבייה, ויכול לנוע בין 2-3 משרות (מנהל ושני עובדים). ככל שיוחלט על גבייה באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 2 לנספח זה.

- (32) מספר המשרות בהנה"ח מותנה בהיקף הפעילות הכספית של הרשות ויכול להשתנות (בישוב המונה בין 5-10 אלף תושבים) בין 3-5 משרות (מנהל ו- 2-4 פקידי הנה"ח). ברשויות רבות נושא זה מבוצע במיקור חוץ. לעניין זה ראה האמור בסעיף 2 לנספח זה.
- (33) משרת חשב השכר תהיה מותאמת למספר העובדים ברשות ובכפוף למטלות נוספות שיוטלו עליו. יודגש כי לעיתים חשב השכר כפוף למנהל משאבי אנוש.
- (34) הקב"ט היישובי יהיה בדרך כלל גם קב"ט מוסדות החינוך ביישוב. השומרים במוסדות החינוך כפופים לקב"ט. מאחר ונושא הבטיחות הינו חלק מתפקידו של קב"ט מוסדות חינוך, הרי שתחום זה נופל במקרים רבים באחריות הקב"ט. בתחום הבטיחות יש תחום נוסף המחייב הכשרה והוא בטיחות מתקני משחקים. באותם מקרים שהקב"ט או עובד אחר מתוך הרשות אינם מוסמכים לבצע את הבקרה, יש להיעזר בגורם חיצוני במיקור חוץ.
- הקב"ט ביישוב קטן מבצע בדרך כלל מטלות נוספות, כמו: אחראי הסעות, מנהל אירועים או כל פעילות אחרת הנובעת מעיסוקו הביטחוני או מצורך יישובי.
- (35) מספר המשרות של שומרי מוסדות החינוך ייקבע בהתאם להנחיות משרד החינוך (האגף הבכיר לביטחון, לשעת חירום ולבטיחות סביבתית במשרד החינוך) משרד המשטרה (חטיבת אבטחה, אגף שיטור וביטחון) והמשרד לביטחון פנים (בנושא העסקת שומרים).
- (36) בהתאם לתקנות התעבורה, חובה לאייש קצין בטיחות תעבורה על פי סוג ומספר הרכבים, ולפי הצורך ייקבע היקף משרתו.

מינהל ומשאבי אנוש

- (37) ביישוב המונה מעל 5,000 תושבים ומספר עובדי הרשות עדיין מצומצם, ניתן עדיין להטיל את תפקיד מנהל משאבי אנוש על מנכ"ל הרשות ועל מזכירתו כנע"ת. ככל שמספר העובדים יגדל, יוקצה עובד ייחודי לטיפול בנושא ותפקידו יוגדר כאחראי מינהל ומשאבי אנוש והוא יהיה האחראי גם על מטלות מזכירות הרשות והאדמיניסטרציה של הרשות.
- (38) החל מהיקף פעילות מסויים, ביצוע כלל המטלות של מנהל מינהל ומשאבי אנוש מחייבות סיוע של מזכירה או רכזת משאבי אנוש (בהתאם לחלוקת העבודה בין שני העובדים). היקף משרת המזכירה ייקבע על פי המטלות של מנהל/אחראי מינהל ומשאבי אנוש והצורך שלו בשירותי מזכירות וסיוע. ברשויות רבות בהן היקף מוגבל של כ"א, מנהל משאבי אנוש נעזר בשירותי מזכירות במסגרת הרשות.

- (39) ככל שהישוב גדל היקף הרכש מחייב הקצאת עובד ייעודי לנושא. ביישוב קטן מנהל הרכש הוא גם מרכז הדרישות, מבצע את תפקיד הקניין, אחראי על המכרזים וההתקשרויות ואחראי על תקינות הניפוק ולעיתים גם המחסנאי של הטובין שרכש.
- (40) כאשר העומס על מנהל הרכש הינו גבוה מדי ונדרש מחסנאי שיהיה זמין לניפוק הטובין, יש לאייש גם משרה זאת. ניתן לאחד את תפקיד המחסנאי של הרכש עם המחסנאי של אגף שפ"ע (בכפוף למגבלות הפריסה הפיזית).
- (41) ניהול נכסים של הרשות הינו חובה המעוגנת בחוק. ביישובים קטנים, תפקיד רשם הנכסים מבוצע כנע"ת (= נוסף על תפקידו) על ידי מהנדס הרשות, מנכ"ל הרשות או הגזבר. ביישובים קטנים, שאינם נמצאים בתהליך הפשרת שטחי חקלאות, היקף העבודה בנושא הינו מצומצם למדי, אך היקף העבודה יגדל אם יש איזור תעשייה או מרכז מסחרי על שטח בבעלות הרשות המקומית וקיומם של נכסים מניבים. היקף המשרה תלוי בפעילות הנדרשת.
- (42) הטיפול במערכות מידע של הרשות המקומית הינו נושא מקצועי, אך היקף המשרה/שעות עבודה ייקבע בהתאם לרמת המחשוב של הרשות, כמות המחשבים, גיל המחשבים ועוד. ניתן להניח כי ככל שהישוב גדול יותר, היקף העבודה יגדל, אך לא בהכרח באופן ליניארי והפרמטר החשוב ביותר הינו רמת המחשוב ביישוב. ביישוב קטן מומלץ להיעזר בשירותי מיקור חוץ, אך יש למנות עובד הרשות שיהיה הממונה על איש מערכות המידע/מחשבים של הרשות. יודגש כי רשויות קטנות רבות משתמשות במערכות המחשב המסופקות על ידי החברה לאוטומציה, אשר גם מעסיקה עובדים מטעמה במסגרת אותם יישובים, וזאת כאופציה של מיקור חוץ. כלומר, היקף המשרה עשוי להשתנות באופן משמעותי ותלוי בעיקר ברמת השימושיות של מערכות מידע ברשות המקומית.
- (43) ביישובים רבים מעודדים את נושא התנדבות, בין אם מדובר בהתנדבות צעירים ובין אם בהתנדבות של פנסיונרים. ריכוז הנושא באופן מסודר מחייב הקצאת כוח אדם לנושא. הנושא תלוי ברמת המוטיבציה היישובית וברצונו של ראש הרשות לקדם את הנושא. יש רשויות שנושא ההתנדבות מטופל במסגרת יחידת הקהילה או הרווחה (פעילות רשות).
- (44) ביישובים רבים יש תהליך של עידוד קליטת תושבים לרשות המקומית (ולא קליטת עלייה). נושא זה מקבל ביטוי חשוב ומשמעותי ביישובים רבים, אשר מקצים לנושא רכז קליטה ברמת מדור (ואפילו בדרג בכיר יותר) ועובד קליטה, וזאת בהתאם למאמצים שמשקיע היישוב בקליטת תושבים חדשים. לעיתים התפקיד נקרא "צמיחה דמוגרפית וקליטה". גם תפקיד זה יכול להיות כפוף למסגרת ה"קהילה". (פעילות רשות).

- (45) ברשות קטנה לשכת המנכ"ל אחראית גם על הטיפול בבניין הרשות. אולם ככל שמספר עובדי הרשות גדל, הדבר מחייב גם פריסה יותר גדולה בשטחים ואף במבנים נוספים. ברשויות מקומיות מסויימות ניתן למנות, בכפיפות ישירה למנכ"ל, אחראי למבני הרשות (אב בית) שהוא אחראי גם על הארכיון וגם על הניקיון. ניתן גם להטיל את הטיפול בבניין הרשות על אחראי מינהל ומשאבי אנוש, שיהיה הממונה על האחראי למבני הרשות ויעסוק בתחום הניקיון והתחזוקה השוטפת, לרבות חשמל, מאור, מיזוג, שמירה, שיפוצים ועוד.
- (46) ניהול ארכיב הינה מטלה ארגונית על פי חוק ותקנות, המחייבת ביישובים קטנים חלקיות משרה. הארכיב יכול להיות בכפיפות לאחראי על מבני העירייה ובאותה מידה גם ללשכת מנכ"ל.
- (47) בנושא ניקיון מוסדות ציבור יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות. היקף המשרות הינו תלוי השטח המחייב ניקוי.

הנדסה

- (48) היקף משרת מהנדס הרשות ברשות היא 100%. ליישוב הנמצא בתהליכי פיתוח יהיה צורך בתגבור בכ"א מקצועי (במיקור חוץ). בהקשר זה יש לקחת בחשבון את חברותה של הרשות המקומית בוועדה המרחבית ובשירותים שהוועדה המרחבית מספקת לתושבי הרשות.
- (49) מזכירת מהנדס הרשות הינה במקרים רבים גם מזכירת הוועדה לתכנון ובנייה, אשר מבצעת גם את המרכיבים הניהוליים של הוועדה.
- (50) רק כאשר העומס של תיקי הוועדה הינו גבוה וקבוע, יש צורך בעובד ייעודי לתפקיד מזכיר הוועדה. יש רשויות שמעסיקות הנדסאי, שגם בודק תוכניות וגם מרכז את הוועדה וכן, מסייע בשעת הצורך בעבודות מזכירות של מהנדס הרשות.
- (51) יש צורך בגורם רישוי על בסיס קבוע. עובד זה יכול להיות מהנדס או הנדסאי ותפקידו לבחון את תיקי הבניין והבקשות לאישור רישוי ולוודא כי פניות אלה מוכנות לדיון בוועדה המשנה (המקומית) לתכנון ובנייה. הפעילות המקצועית (בתחום הרישוי) מבוצעת באמצעות עובד מקומי (מהנדס או הנדסאי) או במיקור חוץ, אם היקף העבודה משתנה ואינו מחייב משרה קבועה.
- (52) תפקיד מהנדס פרויקטים (=מנהל יחידת/מחלקת בינוי ותשתיות) נדרש רק כאשר רשות עוסקת בבניית מבני ציבור, מבצעת שיפוצים בהיקף גדול, ונדרש איש מקצועי לליווי התכנון

והביצוע. כאשר היקף העבודה אינו רב או אקראי, תבוצע העבודה באמצעות עובד במיקור חוץ.

(53) ככל ששטח הרשות גדול יותר, מספר המבנים ברשות וכמות התשתיות רבים יותר, נדרשת תוכנה גיאוגראפית לניהול התכנון ולשליטה במקרקעין של הרשות. ברשות קטנה די בעובד G.I.S. בחלקיות משרה לצורך ביצוע עבודות השגרה. אולם, ככל שברשות מתבצעים יותר תהליכי מקרקעין שונים, נדרשות יותר תפוקות ממערכת המידע הגיאוגרפית. במקרים כאלה יש לשקול האם ברשות המקומית זקוקים לתוספת כ"א בתחום זה כדי לענות על צורכי העבודה.

(54) תפקיד תכנון ובטיחות תחבורה הינו תפקיד מקצועי המנתח את צורכי התעבורה ביישוב ובסביבתו ומתכנן את הפתרונות התעבורתיים בהתאם. בדרך כלל ברשויות קטנות ניתן שירות זה כיעוץ במיקור חוץ למהנדס היישוב.

(55) הצורך במפקח בנייה מותנה בצורכי היישוב. ככל שיש יותר בנייה, הצורך בפיקוח גדל. אולם שירותי פיקוח אלו אמורים להינתן על ידי הוועדה המרחבית וזאת במסגרת שירותי הוועדה לרשויות החברות בה. אולם כאשר הרשות מקדמת בעצמה פרויקטי בנייה ותשתיות שונים ומתמשכים, יש מקום לשקול העסקת עובד בעל כישורים הנדסיים כמפקח בנייה ישירות על ידי הרשות. ככל שהיקף הבנייה והשיפוצים גדל, יש לבחון הוספת כ"א חיצוני בהתאם לצרכים, לתקופות קצובות או בהיקף משרה חלקי בתחום קריטי זה.

חינוך, תרבות וקהילה

(56) מנהל מחלקת חינוך ביישובים קטנים מרכז את החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי ואת פעילויות הקהילה השונות. המנהל חייב להיות במשרה מלאה. ככל שמסיבות היסטוריות או אחרות מנהל יחידת החינוך לא טיפל בתחום הנוער, יש להגדיר זאת מחדש כך שהרשות תעמוד בהנחיית חוק הרשויות המקומיות (מנהל יחידת נוער ומועצת תלמידים ונוער), ויוגדר מחדש תפקיד מנהל מחלקת החינוך או שימונה בעל תפקיד ייחודי לטיפול בתחום הנוער. בהקשר זה מוצע להתייעץ עם הגורמים הרלוונטיים במינהל הנוער במשרד החינוך.

(57) מזכירת המחלקה נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל מחלקת החינוך. נושא ריכוז הסעות ביישובים קטנים הינו בהיקף מצומצם ומטופל כנע"ת על ידי אחד העובדים, לדוגמה, מזכירת מנהל מחלקת חינוך.

(58) סגן למינהל וכספים, שהוא גם חשב המחלקה, הוא בעל תפקיד מינהלי חשוב ביותר. באותן רשויות שמנהל יחידת החינוך רוצה לפנות את זמנו המוגבל לנושאים פדגוגיים, הסגן מטפל

בכל נושאי אחזקה, הצטיידות ורכש, שיפוצי קיץ וכמובן בכל הטיפול במרכיב התקציבי-חשבונאי. שירותי האחזקה מבוצעים באמצעות בעלי מקצוע במיקור חוץ.

(59) הטיפול בהסעות (לרבות הפעלת מלווי ההסעות) יכול להיות מבוצע על ידי קב"ט היישוב וכן על ידי מזכירת מנהל המחלקה. ההסעות ביישובים קטנים הם האמצעי המרכזי לניוד תלמידים למוסדות חינוך אזוריים ולא רק עבור החינוך המיוחד. לכן, יש צורך לוודא בעיקר מדי בוקר את תקינות ההסעות.

(60) ביישובים קטנים בהם מוסדות החינוך ביישוב עצמו מצומצמים למדי, מנהל מחלקת החינוך מטפל באופן ישיר גם בגני הילדים. כאשר יתחיל עומס משמעותי על מנהל מחלקת החינוך, יופרד הטיפול בגיל הרך ממשרת מנהל המחלקה ויוגדר תפקיד של "רכז הגיל הרך", "אחראי גני-ילדים" או "רכז מוסדות חינוך קדם-יסודי", אשר יוכל להקדיש לגני הילדים יותר משאבי ניהול ופיקוח. ברשות בה היקף הפעילות בגני הילדים הינו מצומצם, רכז מוסדות חינוך קדם יסודי עשוי למלא תפקיד נוסף בחלק מזמנו. העובד ירכז את עבודת הסייעות העובדות ברשות (בגני החינוך הרגיל והחינוך המיוחד).

(61) הטיפול בילדי החינוך המיוחד שונה מהטיפול בכלל אוכלוסיית התלמידים. תחילה יש לבדוק מה גודל האוכלוסייה הזקוקה לשירותי החינוך המיוחד ובהתאם – האם עובדי מחלקת החינוך "סופגים" את הטיפול בילדי החינוך המיוחד במסגרת התקנים הקיימים, או שעקב ריבוי הילדים המטופלים במסגרות החינוך המיוחד, יש צורך בעובד ייחודי שירכז את הטיפול באוכלוסייה זאת.

(62) מספר הסייעות בגנים ובחינוך המיוחד ייקבע בהתאם לתקני משרד החינוך על פי הצרכים.

(63) למנהל יחידת קידום נוער כפופים על פי הצורך מדריכים-עובדי הוראה בתחומים נדרשים לקידום הנוער הזקוק לתמיכה.

(64) היקף משרות הקב"סים ייקבע על פי תקני משרד החינוך בהתחשב בצורכי היישוב - היקף הנוער הנושר ממערכת הלימודים. אם יהיו מספר קב"סים, ימונה אחד כממונה (מנהל מדור).

(65) היקף משרות הפסיכולוגים ייקבע אף הוא על פי תקני משרד החינוך בהתאם לצורכי היישוב (מספר התלמידים, היקף הבעיות וגורמים משפיעים אחרים).

(66) רשויות אשר מקדמות הישגיות והרוצות לטפח את מצוינות התלמידים, עשויות לאייש משרה של עובד חינוך בתפקיד כמו "רכז הון אנושי והישגים" (פעילות רשות).

(67) לכל מוסד חינוכי, לרבות חווה חקלאית או כל מתקן בו מתקיימת פעילות חינוכית, נדרש אב בית. למען הסר ספק, אם יש אולם ספורט והוא פעיל בשעות מעבר לשעות הלימוד, נדרש

מתחייב פתרון הולם לשהיית גורם מינהלי אחראי במתקן בשעות אלה. משרות אב בית ייקבעו על פי תקני משרד החינוך.

- (68) מספר מזכירות בתי ספר ייקבע בהתאם למספר הכיתות על פי הנחיות משרד החינוך.
- (69) ניקיון מוסדות החינוך יבוצע בדרך כלל באמצעות מיקור חוץ ומספר המנקים ייקבע על פי תנאי ההתקשרות. ראה הערה 47 לגבי ניקיון מוסדות ציבור.
- (70) בדרך כלל, סגלי החינוך ביישובים קטנים עוברים את תהליך הפיתוח הפדגוגי במתקנים אזוריים. החל מגודל מסויים, מתחילות רשויות להפעיל מתקן לפיתוח סגלי הוראה (פסג"ה). במתקן ברשות קטנה ידרשו בשלב ההתחלתי מנהל פדגוגי ומזכירה בלבד וכל שאר גורמי ההדרכה יועסקו בהתקשרות לפי שעות הדרכה.
- (71) בכל מסגרת של חינוך נושא הבטיחות חייב להיות חלק מתפקידו של אחד מעובדי היחידה (ראה לעיל תפקיד קב"ט מוסדות חינוך). יתכן, כי ביישוב בו מספר מוסדות החינוך הוא מצומצם, אין לעובד תעסוקה רבה בתחום הבטיחות ולכן תפקידו יהיה משולב עם תפקידים נוספים ברשות ואפילו במערכת החינוך. אולם, חייבת להיות כתובת ייחודית לנושא מורכב זה, והעובד חייב לעבור הכשרה הולמת. לצורך השלמת התמונה, יכול להיות שאחראי הבטיחות יבצע גם את מטלת מנהל הבריכה ברשות או כל תפקיד אחר ברשות. יצויין כי משרד החינוך רואה בקב"ט מוסדות החינוך את הגורם האחראי על הבטיחות.
- (72) מרכיב התרבות במבנה הארגוני עשוי להשתנות על פי החשיבות שמייחסים לנושא תושבי הרשות. נושא זה מושפע מהמרחק הפיזי של הרשות ממרכזי תרבות עירוניים והמצב הסוציו-אקונומי של התושבים. ביישוב מרוחק המנהל האחראי על תרבות וקהילה עשוי להיות מנהל מחלקה, הממונה על מספר אנשים, שמטפלים במגזרים שונים של אוכלוסייה. וביישוב, שקרוב יותר למרכזי תרבות אחרים, הרשות תסתפק בהעסקת רכז תרבות, שמפעיל בעיקר חוגים לפעילות ילדים ונוער. יודגש כי בתחום הקהילה יש ביישובים שונים משרות שונות בעלות מכוונות קהילתית כמו "יזמות חברתית" או "מנהל אירועים". עמדת משרד הפנים היא כי על אף שמרבית השירותים הניתנים בתחום זה הינם חשובים מאוד לרווחת התושבים, עדיין מרבית שירותים אלו הינם שירותי רשות ואין זו חובת הרשות המקומית לספקם (פעילות רשות).
- (73) רכז נוער צעירים וחוגים יפעל על פי חוק הנוער ויפעיל חוגים ופעילויות שונות באמצעות כ"א ומדריכים חיצוניים. ככלל, מנהל מחלקת החינוך יהיה מנהל יחידת הנוער ובהתאם לצורך ימנה רכז נוער בכפיפות אליו.
- (74) רכז תנועות נוער הוא בעל תפקיד מוגדר במסגרת פעילויות הנוער (פעילות רשות).

- (75) מדור אזרחים ותיקים אמור לטפח את פעילות הפנאי המותאמת לתושבי הרשות המבוגרים. התפקיד יבוצע כנע"ת על ידי עובד אחר (פעילות רשות).
- (76) היקף כוח האדם לטיפול בספריות הינו נגזרת של מספר הספריות, גודל הספריות ורמת השימושיות שלהן. לדוגמה: ספרייה המשמשת רק להחלפת ספרים יכולה להיות פתוחה 3 פעמים בשבוע בשעות אחר הצהריים בלבד, וזאת על פי צורכי הקהילה. אולם, ספרייה בה יש מחשבים המשמשים לסיוע בהכנת שיעורי בית, ניתן לצפות כי תהיה פתוחה 5 ימים בשבוע לפחות וגם בשעות אחר הצהריים, ואז תידרש גם הדרכה לתלמידים באיתור ובאיחזור חומרים מתוך מאגרי המידע. לספרייה מרכזית ביישוב, הפועלת ברציפות כל שעות היום ועד שעות הערב, נדרשים מנהל ו-4 ספרנים.
- (77) נושא קליטת עלייה מאפיין יישובים רבים בהם קבעו עולים חדשים את ביתם. רכז קליטת עלייה הינו גורם רב חשיבות בתהליך קליטתם בארץ וביישוב. אולם, יש לבחון האם עדיין ביישוב יש עולים חדשים המחייבים טיפול וסיוע וכן מה מספר המשפחות של העולים החדשים (לבדיקת הצורך במשרה מלאה) או שהתקן נוסף בשנות התשעים עקב גל העלייה וכיום משמש לתפקיד אחר. יודגש כי נושא קליטת עלייה כפוף ברשויות מסוימות למחלקת שירותים חברתיים.
- (78) יחידת רשות נוספת הינה יחידת/מחלקת תיירות, המתאימה לצרכיה: ניהול פארק מבקרים או מוקד מסלולי הליכה ונסיעה או ביקור באתרי מורשת באותו היישוב (פעילות רשות).
- (79) החל מגודל יישוב מסויים הפעילות של "עיר ללא אלימות" מרוכזת על ידי עובד בחלקיות משרה. ברשות קטנה היקף משרתו יעמוד על 50% משרה וככל שהרשות גדלה, היקף המשרה יגדל בהתאם. לעיתים באותה רשות יש פרויקטים שונים בנושא מניעת פשיעה, כגון פרויקט "מציל"ה", המחייב אף הוא מינוי רכז.
- (80) פעילות מתאם למניעת סמים ואלכוהול הינה בעיקר חינוכית-מניעתית-הסברתית. בדרך כלל, ביישוב שגודלו מ-5,000 תושבים ומעלה מעסיקים עובד בהיקף של 50% משרה לקידום המאמץ לצמצום התפשטות השימוש בסמים ובאלכוהול. קיימת דילמה האם העובד צריך להיות כפוף למערכת החינוך, למערכת הרווחה, או לפעול בכפיפות למנכ"ל היישוב.

שירותים חברתיים

- (81) מנהל מחלקת שירותים חברתיים אחראי על הפעילות הרחבה ביותר של טיפול באוכלוסיות החלשות בקהילה. תקינת המשרות במחלקת השירותים החברתיים (רווחה) נעשית על פי

תקנות משרד הרווחה ובתיאום עימם (ומבוסס על מספר מטופלים והמצב הסוציו-אקונומי של היישוב).

(82) תפקידי עובדות זכאות נקבעים בהתאם לתקנים ולצרכים.

(83) משרות מינהלה נקבעות בהתאם לפעילות האגף ופריסתו.

(84) ברשויות רבות קיימות מועדוניות לילדים, שנמצאות באחריות היחידה לשירותים חברתיים. בכל מועדונית יש משרת מנהל המועדונית וכן משרת סייעת אחת. בגנים מסויימים נדרשת סייעת נוספת.

(85) מתאם בריאות יישובית הינו האחראי על התחנות לבריאות המשפחה ("טיפות חלב"), על אחריות בתי ספר ועל ההדרכות בתחום ההיגיינה וטיפול בשיניים במוסדות חינוך. היקף המשרה ביישובים קטנים הינו מצומצם ביותר ויכול להתבצע כנע"ת על ידי גורמים שונים ברשות (וזאת בכפוף לקיום תחנת "טיפת חלב" ביישוב). כמובן, שפרנסי היישוב יכולים להגדיל את נפח התפקיד בשילוב הרשות במסגרת "רשות בריאה" ולהפעיל יוזמות רבות בתחום הבריאות.

(86) מספר מזכירות "טיפות חלב" ייקבע בהתאם למספר התחנות והיקף הפעילות.

(87) יועץ משפטי בדרך כלל מועסק במיקור חוץ וממלא גם את תפקיד התובע היישובי.

(88) קיימות תפיסות שונות לגבי הפעלת מוקד 106 ביישובים קטנים. להלן פירוט אחדות מתפיסות ניהוליות אלה:

1. מזכירת המנכ"ל או הלשכה המשותפת למנכ"ל ולראש הרשות המקומית מקבלות, נוסף על תפקידן, גם פניות תושבים על מפגעים ומפעילות את העובד המתאים או פונות לקבלן הייעודי. משעות אחר הצהרים פועל מוקד חיצוני לקבלת הודעות (פרטי או משותף למספר יישובים), אשר מפעיל בשעת הצורך את הכוננים.

2. עובדת המודיעין/מרכזיה מבצעת גם את תפקיד המוקד היישובי בשעות עבודתה.

3. מוקד משותף למספר יישובים קטנים הפועל גם ביום וגם בלילה.

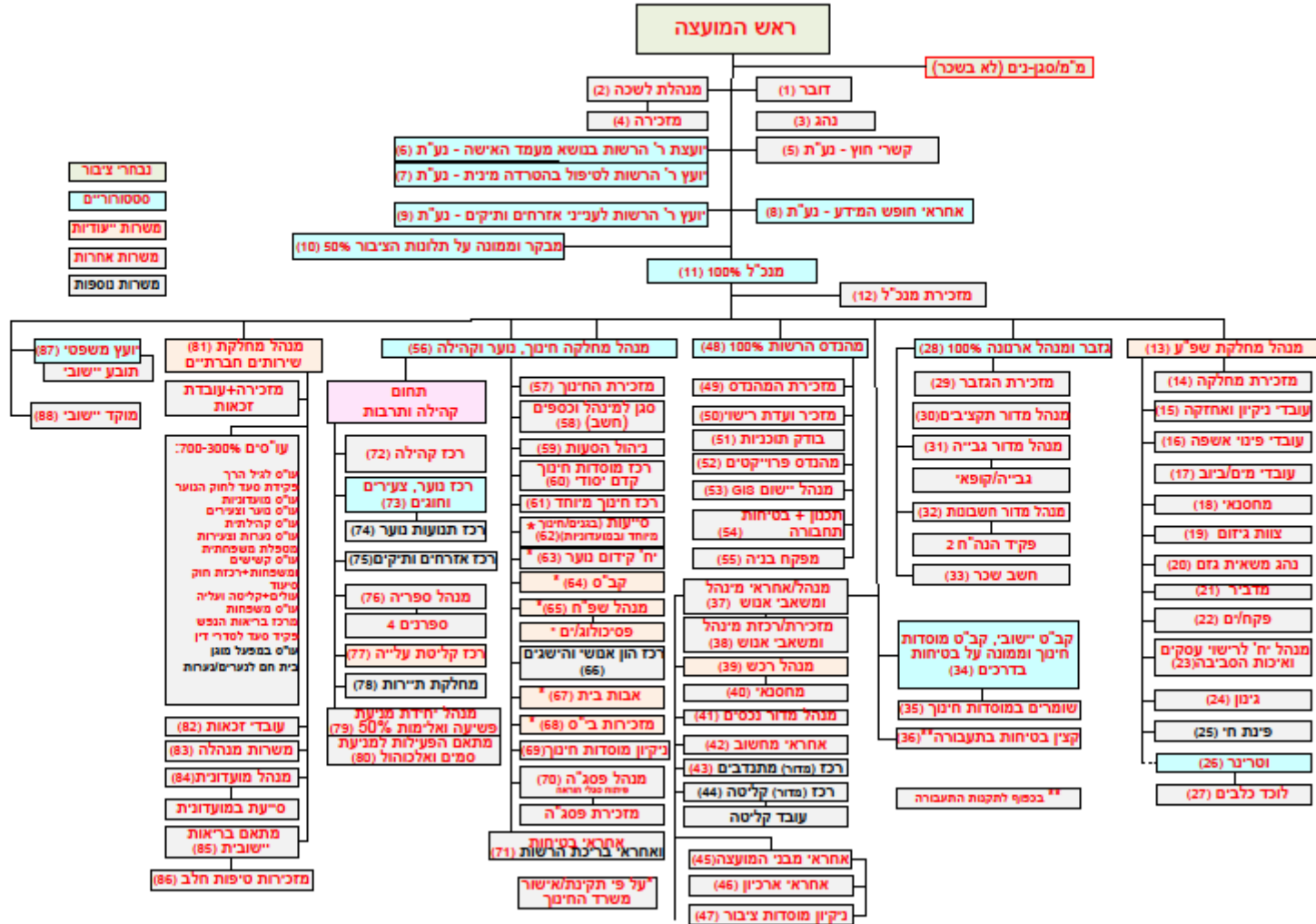
4. כאשר היקף הפניות במהלך היום הינו גדול דיו כדי להעסיק עובדת בשעות היום, יופעל מוקד ייעודי.

הערות נוספות

1. ככלל, כאשר על עובד מוטל תפקיד נוסף תפקידו הרגיל (נע"ת), הרי ככל שמדובר בתפקיד נוסף ששכרו בצידו, חובה לקיים מכרז לפני הטלת התפקיד הנוסף על העובד.
2. ברשויות קטנות בהן יש מערכת חינוך הכוללת בית ספר תיכון, יש למנות גם לבורנט.
3. ברשויות שונות יש הקצאת כוח אדם עירוני למטלות מחוץ לרשות בהיקפי משרה שונים, כמו למשמר אזרחי או למתי"א (מרכז תמיכה איזורי בתחום החינוך).
4. ברשויות קטנות בד"כ אין בעלי תפקידים ייעודיים לביצוע הנושאים הבאים במשרה מלאה, אך בדרך כלל הם מבוצעים על ידי גורמים שונים בחלקיות משרה או כנע"ת:
 - 4.1 ממונה בטיחות וגיהות – ביצוע התפקיד מחייב התמחות מקצועית, לכן יש לעשות שימוש בשירותי מיקור חוץ;
 - 4.2 נושא היטל השבחה – מבוצע על ידי מהנדס היישוב בסיוע שמאי מקרקעין;
 - 4.3 נושא תכנון ורישוי מטופל על ידי מהנדס היישוב בסיוע עובדיו (יודגש כי הפקח חייב להיות טכנאי בניין לפחות);
 - 4.4 ארכיב הנדסה – מנוהל על ידי עובד מקצועי בסיוע מזכירת מהנדס הרשות;
 - 4.5 ממונה בריאות הציבור – הנושא מוטל כנע"ת על אחד מעובדי הרשות;
 - 4.6 מנהל בתי הרשות – ברשות קטנה מאוד הנושא מרוכז בלשכת המנכ"ל;
 - 4.7 פקח פרסום ושילוט – הנושא יהיה כפוף לעובד גזברות/תברואה ויבוצע כנע"ת;
 - 4.8 תפקידי מנהל יחידת חירום (פס"ח/מ"ח) ואחראי מיקלוט יבוצעו על ידי הקב"ט.
5. ברשויות קטנות בהן יש צורך בבעל תפקיד לצורך קליטת עלייה, תפקיד זה יבוצע בחלקיות משרה או על ידי אחד העובדים כנע"ת.

רשות מקומית עד 10,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי

רשות מקומית עד 10,000 תושבים מבנה ארגוני כללי



הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 10,000 תושבים

1. באופן בסיסי, מבנה מועצה אזורית דומה מאוד למבנה מועצה מקומית. יודגש כי כל שיקולי איוש כ"א בהקשר של מועצות אזוריות יוגבלו על ידי מסגרת התקציב. מיגוון התפקידים והיקף המשרות ישתנו מיישוב ליישוב על פי צורכי היישוב הספציפיים ועל פי יכולתו הכלכלית של היישוב.

2. למועצה אזורית יש מספר מאפיינים ייחודיים, המושפעים מהגורמים הבאים:

- 2.1 מספר היישובים הנכללים במועצה האזורית וסה"כ האוכלוסייה;
- 2.2 העובדה כי המועצה נמצאת פיזית במרחב חקלאי;
- 2.3 השירותים ניתנים ליישובים בכל שטח המועצה ולא ממוקדים ביישוב אחד גדול;
- 2.4 בגלל פיזור היישובים מחד גיסא וריכוז מוסדות החינוך מאידך גיסא, נוצר צורך משמעותי בהסעת תלמידים מהיישובים למוסדות חינוך;
- 2.5 מיקום מועצות אזוריות אחדות הינו באזורים הסמוכים לגבול.
- 2.6 מדיניות עידוד תושבים להצטרף ליישובי המועצה.

3. פירוט של בעלי תפקידים הייחודיים למועצות אזוריות:

- 3.1 עובד שתפקידו הוא ריכוז/עידוד האיכלוס ולעיתים נקרא: מנהל קשרי חוץ.
- 3.2 כדי לשפר את תהליך קליטת מתיישבים חדשים, הוגדר תפקיד נוסף במועצות הפועלות בתחום זה באופן אגרסיבי: מהנדס שאחראי על תכנון והקמת מבני מגורים לקליטת המשפחות החדשות.
- 3.3 במועצות אזוריות עולה הצורך בקיום ועדה חקלאית. יחידה זאת עשויה למנות עובדים אחדים: רכז הוועדה (מנהל מחלקה), מזכירה וכן עובדי מעבדה המיועדת לצרכים חקלאיים: מנהל מעבדה, טכנאי ועובדים מנהליים (על פי הצורך: 1-2).
- 3.4 עקב פעילות המועצה בשטח חקלאי, מאויש לעיתים תפקיד של נהג מפעיל רכב צמ"ה (ציוד מכני הנדסי) כבד.

3.5. מרכיב המדיה המקומית מקבל ביטוי בשני תפקידים הממומנים על ידי הרשות: עורך עיתון מקומי ומנהל יחידת התקשורת האלקטרונית (לצורך העברת מידע אינטראקטיבית במסגרת אתר האינטרנט של הרשות או דף הפייסבוק של הרשות).

3.6. על פי צורכי היישוב מוקמת לעיתים יחידת רכב בדרוג של מחלקה או אגף. בראש היחידה עומד מנהל וכפופים לו נהגים מורשים בלבד. מספר הנהגים על פי היישובים וצורכי המקום. נעיר כי במועצות מקומיות הפזורות על שטח רב, יש לעיתים מעל ל-20 נהגים. בנוסף למזכירה מתחייב ביחידה מסוג זה, על פי תקנות התעבורה, גם קצין בטיחות תעבורה.

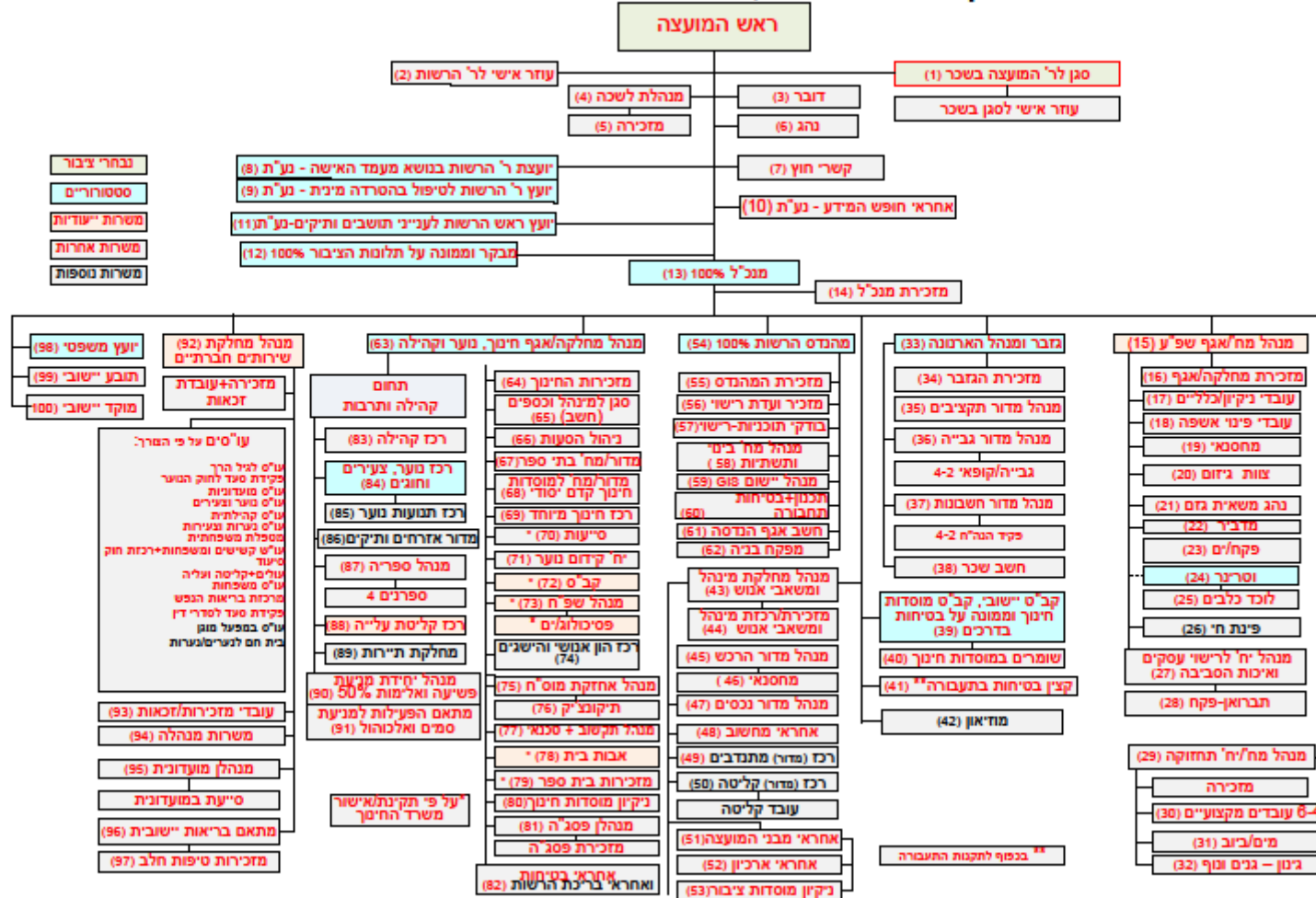
3.7. עובד שתפקידו סיוע לניהול מושבים, אשר בתחום המועצה האזורית.

3.8. קיומו של עובד בדרג בכיר (מנהל מחלקה) בתחום האסטרטגי הינו מענה לצורך משמעותי בריכוז מידע וניתוחו לצורך קבלת החלטות.

3.9. נושא הוטריןריה במועצה אזורית הינו נגזרת של הצורך בטיפול בבעלי חיים ברפתות, דירים ולולים ביישובי המועצה. לכן, במועצה אזורית מסויימת עשויה להידרש יותר ממשרה מלאה של וטריןר.

רשות מקומית עד 15,000 תושבים – מבנה ארגוני כללי

רשות מקומית עד 15,000 תושבים - מבנה ארגוני כללי



הערות למבנה ארגוני של רשות עד 15,000 תושבים

המספור נע מלמעלה למטה ומימין לשמאל.

הערות כלליות

1. ככל שמספר תושבי הרשות יותר גדול, הצרכים גדלים. מחד גיסא, ניתן לתת מענה לצרכים הגדלים והולכים על ידי גידול במספר המשרות, כאשר מספר תפקידים שבוצעו ברשות קטנה על ידי מנהל או עובד בודד, מפוצלים בין שני עובדים או יותר. מאידך גיסא, מסגרת התקציב של היישוב מגבילה את יכולת פרנסי היישוב לגייס עובדים ולספק יותר שירותים. כלומר, מתקיים מאבק בין הרצון לתת שירות טוב יותר לבין מגבלת התקציב שמחייבת קביעת סדרי עדיפויות ביחס לשירותים שיינתנו והיקפם ובהתאם – היקפי כ"א שיספק שירותים אלה.
2. לכן, בעוד שברשויות קטנות קיימת התמקדות ב"חייב" (MUST) ולכן השונות בין הרשויות הקטנות הינה מצומצמת, הרי שככל שמספר עובדי הרשות גדול יותר, נמצא כי סדרי העדפות שונים משפיעים באופן ניכר על המבנה הארגוני. ברשות אחת תינתן עדיפות לטיפול בנוער נושר, ל"עיר ללא אלימות" או לצוות עובדי הרווחה, בעוד שברשות אחרת תחום התרבות ופעילות מבוגרים הינם במוקד העשייה.
3. למשתמש במבנה הסכמטי של רשות המונה עד 15,000 תושבים תוצג קשת של תפקידים אפשריים בכפוף למגבלות שונות, המפורטות לתפקידים השונים. אולם, ברשויות רבות, שאין הפרטה מצויה בתקציבן, ניתן יהיה לראות כי מספר העובדים יהיה מצומצם יותר, ותפקידים רבים ימשיכו להתבצע ע"י עובדים כנע"ת (= נוסף על תפקידם).
4. בעוד שברשות קטנה התשריט של המבנה הארגוני מציג מבנה שטוח למדי, מצב המאפיין רשויות מקומיות בהן קיימת היררכיה בשלושה מדרגים בלבד (מנהלי דרג הביניים כפופים למנהלים הבכירים ואחראים ישירות על צוותי עובדים), הרי ככל שהרשות גדלה מנהלי המחלקות הופכים למנהלי אגפים והמדרג ההיררכי גדל לפחות בדרג ניהול נוסף.
5. לאור העובדה כי רשויות מקומיות מרבית להעסיק עובדים במיקור חוץ, יודגש כי באופן עקרוני אין להעסיק בעל תפקיד במיקור חוץ כאשר מאפייני העסקתו מהותית וטכנית דומים למאפייני העסקה של עובד רגיל, וזאת כדי למנוע תביעה עתידית על בסיס קיום יחסי עובד-מעביד ועל מנת למנוע עקיפה של כללי קליטת עובדים ושכרם ברשויות מקומיות.
6. להלן התייחסות פרטנית לבעלי התפקידים השונים ברשות:

לשכות ראש הרשות והמנכ"ל

- (1) ביישוב המונה עד 10,000 תושבים, כל סגני ראש הרשות אינם מקבלים שכר בגין פעילותם ברשות. רק ביישובים המונים 10,000 תושבים ומעלה ניתן למנות סגן אחד בשכר בכפוף לחוק ולהוראות מנכ"ל הפנים. לסגן בשכר ניתן למנות עוזר בשכר.
- (2) רק ביישוב המונה 10,000 תושבים ומעלה רשאי ראש רשות למנות עוזר אישי בשכר.
- (3) דובר הרשות חייב להיות עובד הרשות.
- (4) ככל שהרשות גדולה יותר, מנהלת הלשכה מקדישה את מרבית זמנה לטיפול בנושאי הלשכה וראש הרשות. אחד מתפקידי החשובים של מנהלת הלשכה הוא מתן מענה לפניית הציבור. ברשות עד 15,000 תושבים הנושא יכול עדיין להיות מטופל על ידי מנהלת הלשכה.
- (5) ברשויות עד 15,000 נדרשת מזכירה נוספת בלשכת ראש הרשות. לעיתים הלשכה מספקת שירותי מזכירות לגורמי מטה כמו מבקר הרשות ואחרים.
- (6) גיוסו של נהג הינו על פי צורכי ראש הרשות. ככל שהרשות רחוקה יותר מהמרכז, ויש צורך בנסיעות ארוכות, מאוייש תפקיד הנהג. כעיקרון, ראשי רשויות מגייסים נהג בהתאם לרמת הנחיצות ומתוך שיקול של עלות-תועלת.
- (7) ככל שהרשות גדולה יותר, מיוחסת חשיבות רבה יותר לנושא קשרי חוץ והמשמעות הארגונית הינה עובד בחלקיות משרה, מבצע את הנושא בנע"ת, או במשרה שלמה (בכפוף להגדרת תפקידו). לעיתים עובד זה אחראי בין היתר על גיוס משאבים ותרומות.
- (8) תפקיד יועצת ר' הרשות בנושא מעמד האישה הינה עובדת בעלת תפקיד, המבצעת את תפקיד היועצת בנוסף על תפקידה.
- (9) על ראש הרשות למנות יועץ לטיפול בהטרדות מיניות. ניתן למנות יותר מעובד אחד וזאת מסיבות של פריסה גיאוגרפית וסיבות אחרות. יודגש כי החוק מציין במפורש כי אם העובד הראשון הוא גבר, יש למנות אישה כיועצת השנייה. גם תפקיד זה יבוצע כנע"ת (בדרך כלל על ידי היועצת לקידום מעמד האישה כחלק מתפקידה).
- (10) תפקיד האחראי על חופש המידע יבוצע כנע"ת על פי קביעת ר' הרשות. בד"כ מנהלת לשכת ר' הרשות תבצע תפקיד זה או לחליפין, עם מיסוד תפקיד אחראי מינהל ומשאבי אנוש, מתן מענה לציבור בנושא חופש המידע יוטל על ממלא תפקיד זה.
- (11) גם תפקיד יועץ ר' הרשות לענייני תושבים וותיקים יוטל על אחד מעובדי הרשות כנע"ת.
- (12) מבקר הרשות וממונה על לתלונות הציבור – משרה בהיקף 100%.

(13) היקף משרת מנכ"ל הינה 100%. לעיתים המנכ"ל הינו גם מנהל משאבי אנוש.

(14) מזכירת הגזבר נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל המנכ"ל. המזכירה עשויה לבצע מטלות נוספות אשר יוטלו עליה. לעיתים תפקיד מזכירת מנכ"ל נפרד מלשכת ראש הרשות. אולם, לעיתים יש לשכה משותפת, המונה שתי עובדות, שנותנות שירותים גם לבעלי תפקידים נוספים ומייתרות את הצורך במזכירה שנייה בלשכת ראש הרשות.

שפ"ע

יודגש כי ברשות המונה מעל ל-10,000 תושבים אין מניעה להמשך הגדרת היחידה כמחלקה. ככל שהרשות מונה יותר תושבים (לעבר 15,000 תושבים), ברבות מהרשויות המקומיות היחידה מוגדרת כאגף.

(15) מנהל אגף/מחלקת שפ"ע – בכל רשות מבצע מנהל אגף/מחלקת שפ"ע מטלות שונות. במודל במסגרת עבודה זאת רוכזו כל מטלות הקשורות בשפ"ע תחת ניהולו של מנהל האגף/המחלקה: תברואה (פינוי אשפה), טיאוט, וטרינר ואיכות הסביבה. לעיתים גם נושאי רישוי עסקים וגינון הינם באחריותו של מנהל אגף/מחלקת שפ"ע ברשות המקומית. ברשויות רבות מעסיקים בחלק גדול מפעילויות אלה עובדים במיקור חוץ, כאשר עובדים מטעם הרשות מפקחים על איכות עבודתם של הקבלנים. בתרשים המפרט את אגף שפ"ע, מנהל האגף אחראי גם על יחידות נוספות כמו מחלקת גנים ונוף או מחלקת תחזוקה.

את הטיפול בנושאי איכות הסביבה מרכז בדרך כלל מנהל אגף/מחלקת שפ"ע, המקבל שירותים מקצועיים מתאגיד איזורי של איכות הסביבה או רוכש שירותים בהתאם לצורך (הנחיות המשרד להגנת הסביבה) אם כי לעיתים הנושא מוטל בחלקיות משרה על אחד העובדים, כפי שיפורט בהמשך.

(16) מזכירת אגף/מחלקת שפ"ע נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל המחלקה.

(17) עובדי הניקיון/עובדים כלליים – ככל שהיישוב גדל, יש הבחנה בין צוות פינוי האשפה לבין צוות הניקיון. העסקה של עובדי הרשות על פי צורך או במיקור חוץ.

(18) עובדי פינוי האשפה יידרשו לספק רמת שירות של 2 עד 3 סבבי פינוי בשבוע לכל כתובת, בהתאם לצורך ולתקציב. קיומו של מרכז מסחרי יחייב פינוי אשפה בתדירות יומית.

(19) מחסנאי נדרש לחלוקת ציוד ייעודי בהתאם לצורך. ייתכן כי המחסנאי יהיה משותף גם לאגף/מחלקת שפ"ע וגם למחלקת/יחידת האחזקה.

(20) ניתן לשכור שירותי צוות גיזום על פי הצורך.

- (21) ניתן לשכור גם את שירותיו נהג משאית המספק שירותי פינוי גזם וזאת בהתאם לצורכי הרשות. רק אם היקף העבודה (לפינוי גזם ולצרכים אחרים) הינו 5 ימים בשבוע, יש מקום להעסיק את הנהג במשרה מלאה.
- (22) עבודת המדביר הינה עונתית ומזדמנת ולכן בדרך כלל רוכשים שירות זה במיקור חוץ.
- (23) נושא הפיקוח תלוי בגודל היישוב, אופי היישוב וגורמים נוספים, כמו בנייה או איזורי מסחר. מספר הפקחים ברשות עד 15,000 תושבים יהיה בין 2 ל-3 במצב המירבי של עסקים רבים או בנייה מאסיבית. יודגש כי הערכת היקף משרות הפקחים אינה כוללת פקחי חניה, שמספרם נקבע בכפוף לשיקולים אחרים.
- (24) היקף משרת הוטרניר לא יפחת משליש משרה. במקרים שיש ביישוב משחטה או מסחר רב בבשר יידרש וטרניר במשרה מלאה. לאור האופי המיוחד של התפקיד וכדי לענות על צרכים מיוחדים מומלץ לבחון את הנושא עם מנהל השירותים הוטרניריים במשרד החקלאות.
- (25) לוכד כלבים – מיקור חוץ.
- (26) טיפוח פינת חי יישובית מקנה לתושבים ערך מוסף לתרבות הפנאי ולחינוך הילדים. אולם, לקיום פינת חי לאורך זמן יש צורך במשאבי כ"א. הגודל של פינת החי וההיערכות הפיזית, מספר בעלי החיים וגו' ישפיעו על היקף כוח האדם שיידרש. כמובן, אם משלבים את הפינה כחלק מבית ספר והילדים הינם חלק מכוח העבודה, המצב מחייב פחות משאבים ייעודיים (פעילות רשות).
- (27) ככל שהיישוב גדל ומספר העסקים בהתאם, יידרש מנהל מחלקה/מדור/אחראי נושא שירכז את הטיפול ברישוי העסקים. דירוגו של העובד מותנה בהיקף הפעילות. כאשר בשטח רשות מקומית קטנה יחסית יש קניון/מרכז קניות איזורי, הרי שהיקף הפעילות המחייב פיקוח הינו רב. לעומת זאת יש יישובים שהיקף הפעילות המסחרית מצומצם ביותר ולכן, דירוגו של מנהל היחידה יהיה בהתאם. כאשר מתקיימת פעילות עסקית רבה המחייבת רישוי, יש לבחון העסקת מזכירה.
- נושא איכות הסביבה הינו חשוב וברשות קטנה בדרך כלל משולב בפעילות מחלקת שפ"ע. למרות שהמשרד להגנת הסביבה ממליץ על הקמת יחידה קטנה של איכות הסביבה ביישוב המונה מעל ל-20,000 תושבים, הרי שבפועל הרשויות מגייסות עובד אחד או יותר לטיפול בנושא ולהיות איש הקשר עם התאגיד האזורי לאיכות הסביבה וכן להיות אחראי על קבלני המיחזור. בהיקף הפעילות ביישוב עד 15,000 תושבים מוצע כי עובד אחד ירכז שני תחומים אלה.

- (28) בהתאם לצורך הנגזר מכמות העסקים, יש להפעיל בהיקף משתנה מפקח רישוי עסקים. יודגש כי כאשר אין קניון או מרכז תעשייה, אין הצדקה ביישוב קטן לפקח עצמאי ייעודי לרישוי עסקים והגנת הסביבה ואחד מפקחי האגף יוכשר לתת מענה גם לצרכים אלה.
- (29) תפקיד מנהל מח' תחזוקה יידרש ככל שהיישוב הינו יותר גדול ובהתאם – כמות העובדים שיידרשו לתת שירותים ברשות. עם מינוי מנהל תחזוקה, ניתן להכפיף אליו גם את נושא הגינון.
- יודגש כי עד קבלת החלטה אחרת, מנהל מחלקת תחזוקה יספק את שירותיו גם למוסדות החינוך ברשות המקומית. אולם, כאשר עומס העבודה במוסדות החינוך הולך וגדל ומנהל מחלקת התחזוקה של הרשות אינו יכול להכיל את הטיפול גם במוסדות החינוך, ימונה בעל תפקיד נוסף במסגרת המערכת החינוך לטפל באחזקה.
- (30) בדרך כלל ביישוב מצומצם די בצוות מצומצם של 4-6 עובדים כדי לתת שירותים בנושאי מסגרות, תיקונים קטנים במדרכות וכבישים ותקלות אחרות והדבר מותנה בהיקף השימוש בעבודת קבלנים. רצוי מאוד כי בצוות המצומצם יהיה עובד אחד בעל הסמכה לעבודות חשמל וכן מסגר מקצועי. שיפוצים גדולים, תיקוני חשמל ומאור או תיקוני דרך המחייבים ציוד הנדסי כבד יועברו לטיפול קבלנים חיצוניים. מספר העובדים בצוות מותאם בד"כ לצורכי היישוב. יש להקפיד כי לא יהיה נהג ייעודי לצוות, והנהיגה תבוצע על ידי אחד העובדים. יודגש כי יש רשויות מקומיות שמעדיפות בנושא קריטי כמו תיקוני חשמל להתבסס על כ"א מקומי וימונה מנהל מדור או מנהל מחלקת חשמל ומאור ולמנהל יהיה כפוף עובד אחד.
- (31) ככלל, רשות מקומית שאינה מועצה אזורית מחוייבת להיות חברה בתאגיד ובהתאם אינה נדרשת בהעסקת עובדי מים וביוב. ככל שטרם השתלבה הרשות בתאגיד, יש לבחון בקפידה ולקבוע באופן מינימאלי את צורכי כ"א עד לביצוע החבירה בפועל לתאגיד מים אזורי.
- (32) ברשויות רבות הגינון מבוצע על ידי צוות עובדי הרשות ובאחרות על ידי קבלן. היקף הגינון ייקבע על פי רצון מקבלי ההחלטות ועל פי היקף שטחי הגנים, הכיכרות ואיי-התנועה המטופלים ברשות. ברשויות אחרות כבר ניתן למצוא מנהל מחלקת גנים ונוף, המפעיל בדרך כלל את עובדי הקבלן. מינויו של מנהל נפרד לנושא נובע מחשיבות המראה החיצוני-נופי של הרשות המקומית. מומלץ לטפל בגינון באמצעות קבלן. כאשר מסיבות שונות קיימת עדיפות לטיפול באמצעות עובדים, הרי שלא יועסקו יותר משלוש משרות בסה"כ וזאת בהתאמה לשטח הגינון ברשות המקומית.

גזברות

- (33) ביישובים שמספר תושביהם הוא גדול מ-10,000 היקף משרת הגזבר הינה 100%.
- (34) מזכירת הגזבר נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל הגזבר. מזכירת הגזבר עשויה לבצע מטלות נוספות כמו אחריות על נושא הביטוח (מבנים, רכבים, צד ג', תלמידים, אחריות מקצועית וגו'). באותן מועצות שכפוף לגזבר בעל תפקיד שמטפל בביטוח, המזכירה לא תעסוק בכך.
- (35) ככל שתקציב הרשות גדל, יש צורך בעובד שהינו אחראי על נושאי התקציב. אמנם יש גזברים שמנהלים אישית את התקציבים, אולם רצוי שיהיה עובד נוסף, בתפקיד מנהל מדור תקציבים, הבקיא בתקציבי הרשות. בעל התפקיד יוכל לטפל גם בנושאי הביטוח של הרשות.
- (36) מספר משרות עובדי הגבייה (לרבות מנהל) מותנה במספר המשפחות ביישוב (המונה 10-15 אלף תושבים) וברמת הגבייה ויכול להשתנות בין 2-3 משרות (מנהל ושני עובדים). ביישובים רבים נושא הגבייה מבוצע על ידי חברה חיצונית. ככל שהרשות גדולה יותר, דרוג מנהל הגבייה הוא של מנהל מחלקה. ככל שיוחלט על גבייה באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 5 לנספח זה.
- (37) מספר המשרות בהנה"ח מותנה בהיקף הפעילות הכספית של הרשות ויכול להשתנות (בישוב המונה עד 15 אלף תושבים) בין 3-5 משרות (מנהל ו-2-4 פקידי הנה"ח). ברשויות רבות נושא זה מופקד בידי עובדים מקצועיים חיצוניים. ככל שהרשות גדולה יותר דרוג מנהל הנהלת החשבונות הוא של מנהל מחלקה. ככל שיוחלט על ביצוע הנה"ח באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 5 לנספח זה.
- (38) משרת חשב השכר תהיה מותאמת למספר העובדים ברשות ובכפוף למטלות נוספות שיוטלו עליו. יודגש כי לעיתים חשב השכר כפוף למנהל משאבי אנוש.
- (39) הקב"ט ביישוב קטן מבצע בדרך כלל מטלות נוספות כמו אחראי הסעות, מנהל אירועים או כל פעילות אחרת הנובעת מעיסוקו הביטחוני או מצורך יישובי. הקב"ט היישובי יהיה בדרך כלל גם קב"ט מוסדות החינוך ביישוב. השומרים במוסדות החינוך כפופים לקב"ט. מאחר ונושא הבטיחות הינו חלק מתפקידו של קב"ט מוסדות חינוך, הרי שגם תחום זה נכלל במקרים רבים באחריות הקב"ט. בתחום הבטיחות יש תחום נוסף המחייב הכשרה, והוא בטיחות מתקני משחקים. באותם מקרים שהקב"ט ואף לא עובד אחר מתוך הרשות מוסמך לבצע את הבקרה, יש להיעזר בגורם חיצוני במיקור חוץ.
- הקב"ט ביישוב קטן מבצע בדרך כלל מטלות נוספות כמו אחראי הסעות, מנהל אירועים או כל פעילות אחרת הנובעת מעיסוקו הביטחוני או מצורך יישובי.

- (40) מספר המשרות של שומרי מוסדות החינוך ייקבע בהתאם להנחיות משרד החינוך (האגף הבכיר לביטחון, לשעת חירום ולבטיחות סביבתית במשרד החינוך) משרד המשטרה (חטיבת אבטחה, אגף שיטור וביטחון) והמשרד לביטחון פנים (בנושא העסקת שומרים).
- (41) חובה לאייש קצין בטיחות תעבורה בהתאם לתקנות התעבורה על פי סוג ומספר הרכבים ולפי הצורך ייקבע היקף משרתו.
- (42) הקמת מוזיאון ואחזקתו הינם פעילות רשות ומאפיינת רשויות ותיקות המחזיקות מוזיאון שמטרתו טיפוח מורשת היישוב. לשם תפעול מוזיאון הרשות עשויה להחזיק מספר בעלי תפקידים: מנהל/אוצר, מדריך, אב-בית, מזכירה/קופאית ומנקה (פעילות רשות).

מינהל ומשאבי אנוש

- (43) במועצות שמספר עובדיהן מצומצם, תפקיד מנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש יכלול גם את מטלות מזכירות הרשות ואדמיניסטרציה. יש רשויות שהרחיבו את התפקיד ותחת מחלקת מינהל ומשאבי אנוש הוכפפו הגורמים הבאים: מוקד הרשות, יחידת מתנדבים, משאבי אנוש, תקשוב ומערכות מידע, פיתוח והדרכה, ספרייה, ארכיון, ניהול ועדות ואירועים.
- (44) החל מהיקף פעילות מסויים, ביצוע כלל המטלות של מנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש מחייבות סיוע של מזכירה או של רכז משאבי אנוש (בהתאם לחלוקת העבודה בין שני העובדים). היקף משרת המזכירה ייקבע על פי המטלות של מנהל/אחראי מינהל ומשאבי אנוש והצורך שלו בשירותי מזכירות וסיוע. ברשויות רבות בהיקף מוגבל של כ"א, מנהל משאבי אנוש נעזר בשירותי מזכירות במסגרת הרשות.
- (45) בישוב של עד 15,000 תושבים יש צורך בהקצאת עובד ייעודי לנושא הרכש. בדרך כלל מנהל הרכש הוא גם מרכז הדרישות, מבצע את תפקיד הקניין, אחראי על המכרזים וההתקשרויות ואחראי על תקינות הניפוק ולעיתים גם המחסנאי של הטובין שרכש.
- (46) ניתן להעריך כי ברשות המונה כ-15,000 תושבים נדרש מחסנאי שיהיה זמין לניפוק הטובין ללא תלות בפעילות מנהל הרכש.
- (47) ניהול נכסים יישוביים הינה חובה המעוגנת בחוק. ביישובים קטנים, תפקיד רשם הנכסים מבוצע כנע"ת על ידי מהנדס הרשות, מנכ"ל הרשות או הגזבר. ביישובים קטנים, שאינם נמצאים בתהליך הפשרת שטחי חקלאות, היקף העבודה בנושא הינו מצומצם למדי, אך היקף העבודה יגדל אם יש איזור תעשייה או מרכז מסחרי על שטח בבעלות הרשות המקומית

וקיומם של נכסים מניבים. היקף המשרה הנדרש הוא תלוי הפעילות הקיימת בתחום הנכסים. ככל שהיקף התפקיד יגדל הוא יחייב עובד עצמאי לניהול נכסי הרשות. כפיפות העובד משתנה בין רשות לרשות ורשם הנכסים ברשות כפוף בדרך כלל לאחד משלושת בעלי התפקידים הבאים: מהנדס הרשות, מנכ"ל או גזבר.

(48) הטיפול במערכות מידע של הרשות המקומית הינו נושא מקצועי, אך היקף המשרה/שעות עבודה ייקבע בהתאם לרמת המחשוב של הרשות, כמות המחשבים, גיל המחשבים ועוד. ניתן להניח כי ככל שהיישוב גדול יותר, היקף העבודה יגדל, אך לא בהכרח באופן ליניארי והפרמטר החשוב ביותר הינה רמת המחשוב ביישוב. מומלץ להיעזר בשירותי מיקור חוץ, אך יש למנות עובד הרשות שיהיה הממונה על איש מערכות המידע/מחשבים של הרשות. כברירת מחדל גזבר הרשות הינו הממונה על אחראי המחשוב אך ברשויות שיש בהן מחלקת מינהל ומשאבי אנוש, ניתן להכפיף את נושאי המחשוב ומערכות המידע תחת מסגרת זאת. יודגש כי רשויות קטנות רבות משתמשות במערכות המחשב המסופקות על ידי החברה לאוטומציה, אשר גם מעסיקה עובדים מטעמה במסגרת אותם יישובים, וזאת כאופציה של מיקור חוץ. כלומר, הזמן הדרוש לטיפול ולקיום מערכות מידע עשוי להשתנות באופן משמעותי בין יישובים שונים (ללא תלות בגודלם) ותלוי בעיקר ברמת השימושיות של מערכות מידע ברשות המקומית.

נושא המחשוב מטופל באופן שונה ברשויות שונות ובעיקר בתחום החינוך. ברשויות קטנות, איש מחשבים של הרשות יכול לתת תמיכה גם למערכת החינוך. אולם, ככל שמערכת החינוך גדולה יותר וממוחשבת יותר, הרי שיהיה צורך במערכת החינוך בעובד שיהיה אחראי על הרכש של תוכנות, לומדות וציוד המחשוב עצמו ועובד אחר שתפקידו לטפל באחזקה שוטפת.

(49) ביישובים רבים מעודדים את נושא ההתנדבות, בין אם מדובר בהתנדבות צעירים ועד התנדבות של פנסיונרים. ריכוז הנושא באופן מסודר מחייב הקצאת כוח אדם לנושא. הנושא תלוי ברמת המוטיבציה היישובית וברצונו של ראש הרשות לקדם את הנושא. יש רשויות שנושא ההתנדבות מטופל במסגרת יחידת הקהילה או הרווחה (פעילות רשות).

(50) ביישובים רבים יש תהליך של עידוד קליטת תושבים לרשות המקומית (ולא קליטת עלייה). נושא זה מקבל ביטוי חשוב ומשמעותי ביישובים רבים, אשר מקצים לנושא רכז קליטה ברמת מדור (ואפילו בדרג בכיר יותר) ועובד קליטה, וזאת בהתאם למאמצים שמשקיע היישוב בקליטת תושבים חדשים. לעיתים התפקיד נקרא "צמיחה דמוגרפית וקליטה". גם תפקיד זה יכול להיות כפוף למסגרת ה"קהילה" (פעילות רשות).

- (51) ניתן להטיל את הטיפול בבניין הרשות על אחראי מינהל ומשאבי אנוש. על פי הצורך ייקבע אם דרוש עובד נוסף שיהיה האחראי למבני הרשות ויעסוק בתחום הניקיון, תחזוקה שוטפת לרבות חשמל, מאור, מיזוג, שמירה, שיפוצים ועוד.
- (52) ניהול ארכיב הינה מטלה ארגונית על פי חוק, המחייבת ביישובים קטנים חלקיות משרה. הארכיב יכול להיות בכפיפות לאחראי על מבני העירייה ובאותה מידה גם ללשכת מנכ"ל.
- (53) בנושא ניקיון מוסדות ציבור יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות. היקף המשרות הינו תלוי השטח המחייב ניקוי.

הנדסה

- (54) היקף משרת מהנדס הרשות ברשות המונה עד 15,000 תושבים הוא 100%. ליישוב הנמצא בתהליכי פיתוח יהיה צורך בתגבור בכ"א מקצועי (במיקור חוץ). בהקשר זה יש לקחת בחשבון את חברותה של הרשות המקומית בוועדה המרחבית ובשירותים שהוועדה המרחבית מספקת לתושבי הרשות.
- (55) מזכירת מהנדס הרשות הינה מזכירת הוועדה, אשר מבצעת גם את המרכיבים הניהוליים של הוועדה לתכנון ובניה. רק כאשר העומס של תיקי הוועדה הינו גבוה וקבוע, יש צורך בעובד ייעודי לתפקיד מזכירת הוועדה.
- (56) רק כאשר העומס של תיקי הוועדה הינו גבוה וקבוע, יש צורך בעובד ייעודי לתפקיד מזכיר הוועדה. יש רשויות שמעסיקות הנדסאי, שגם בודק תוכניות וגם מרכז את הוועדה, וכן מסייע בשעת הצורך בעבודות מזכירות של מהנדס הרשות.
- (57) יש צורך בגורם תכנון ורישוי על בסיס קבוע. עובד זה יכול להיות מהנדס או הנדסאי ותפקידו לבדוק את תיקי הבניין והבקשות לאישור רישוי ולוודא כי פניות אלה מוכנות לדיון בוועדה המשנה (המקומית) לתכנון ובנייה. הפעילות המקצועית (בתחום הרישוי) מבוצעת באמצעות עובד מקומי (מהנדס או הנדסאי) או במיקור חוץ אם היקף העבודה משתנה ואינו מחייב משרה קבועה.
- (58) תפקיד מהנדס פרוייקטים (=מנהל יחידת בינוי ותשתיות) נדרש כאשר רשות עוסקת בבניית מבני ציבור, מבצעת שיפוצים בהיקף גדול, ונדרש איש מקצועי לליווי התכנון והביצוע. כאשר היקף העבודה אינו רב או אקראי, תבוצע העבודה באמצעות עובד במיקור חוץ.

- (59) ככל ששטח הרשות גדול יותר, מספר המבנים ברשות וכמות התשתיות רבים יותר, נדרשת תוכנה גיאוגראפית לניהול התכנון והשליטה במקרקעין של הרשות. ברשות קטנה די בעובד G.I.S. בחלקיות משרה לצורך ביצוע עבודות השגרה. אולם, ככל שברשות מתבצעים יותר תהליכי מקרקעין שונים, נדרשות יותר תפוקות ממערכת המידע הגיאוגרפית. במקרים כאלה יש לשקול האם ברשות המקומית זקוקים לתוספת בכ"א בתחום זה כדי לענות על צורכי העבודה.
- (60) תפקיד תכנון ובטיחות תחבורה הינו תפקיד מקצועי המנתח את צורכי התעבורה ביישוב ובסביבתו ומתכנן את הפתרונות התעבורתיים בהתאם. בדרך כלל ברשויות קטנות ניתן שירות זה כיעוץ חיצוני למהנדס היישוב.
- (61) היקף הפעילות הכספית והעבודה מול קבלנים וספקי שירות (כאדריכלים, מפקחי פרויקטים ועוד), מחייב ניהול כספי צמוד ושירות זה מבוצע על ידי חשב אגף/מחלקת הנדסה.
- (62) הצורך בפקח בנייה מותנה בצורכי היישוב. ככל שיש יותר בנייה, הצורך בפיקוח גדל. שירותי פיקוח אלו אמורים להינתן על ידי הוועדה המרחבית וזאת במסגרת שירותי הוועדה לרשויות החברות בה. אולם, כאשר הרשות מקדמת בעצמה פרויקטי בנייה ותשתיות שונים ומתמשכים, יש מקום לשקול העסקת עובד בעל כישורים הנדסיים כפקח בנייה ישירות על ידי הרשות. ככל שהיקף הבנייה והשיפוצים גדל, יש לבחון הוספת כ"א חיצוני בהתאם לצרכים – לתקופות קצובות או בהיקף משרה חלקי בתחום קריטי זה.

חינוך, נוער וקהילה

- (63) מנהל מחלקת חינוך ביישובים קטנים מרכז את החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי ואת פעילויות הקהילה השונות. המנהל חייב להיות במשרה מלאה. ככל שמסיבות היסטוריות או אחרות מנהל יחידת החינוך לא טיפל בתחום הנוער, יש להגדיר זאת מחדש כך שהרשות תעמוד בהנחיית חוק הרשויות המקומיות (מנהל יחידת נוער ומועצת תלמידים ונוער), ויוגדר מחדש תפקיד מנהל מחלקת החינוך או שימונה בעל תפקיד ייחודי לטיפול בתחום הנוער. בהקשר זה מוצע להתייעץ עם הגורמים הרלוונטיים במינהל הנוער במשרד החינוך.
- מנהל אגף/מחלקת חינוך, נוער וקהילה מטפל בנוסף לנושא החינוך והנוער גם בשירותים התרבותיים של תושבי היישוב ובשעות הפנאי שלהם. ברשויות רבות מנהל המחלקה מטפל אישית במוסדות מערכת החינוך (חינוך יסודי, חטיבת ביניים ועל יסודי) ובגני ילדים מטפל גורם מקצועי נפרד. אולם ככל שמספר מוסדות החינוך ביישוב גדל, תידרש פונקציה נוספת לניהול מוסדות החינוך היסודיים והעל-יסודיים (ראה בהמשך). לעיתים הפרדה מתבצעת בניתוק פונקצית הקהילה והתרבות מיחידת החינוך בדרג של מנהל אגף/מחלקה.

- (64) מזכירת אגף/המחלקה נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל האגף/מחלקת החינוך. כאשר נושא ריכוז הסעות ביישובים קטנים הינו בהיקף מצומצם הוא יטופל כנע"ת על ידי המזכירה. ככל שמערכת החינוך גדולה יותר, יש למנהל האגף/מחלקה בצורך במזכירה אישית בנוסף למזכירת האגף/מחלקה.
- (65) סגן למינהל וכספים שהוא גם חשב אגף/מחלקת החינוך הוא בעל תפקיד מינהלי חשוב ביותר. באותן רשויות שמנהל יחידת החינוך רוצה לפנות את זמנו המוגבל לנושאים פדגוגיים, הסגן מטפל בכל נושא האחזקה, ההצטיידות והרכש, שיפוצי קיץ וכמובן בכל הטיפול במרכיב התקציבי-חשבונאי. ברשויות בהן קיימים מוסדות חינוך רבים, תפקידיו של הסגן מתפצלים בין שני בעלי תפקידים שונים: מנהל אחזקת מוסדות חינוך (ראה סעיף 75) וחשב. בד"כ לסגן למינהל וכספים תוכפף מנהלת חשבונות/מזכירה.
- (66) הטיפול בהסעות (לרבות הפעלת מלווי ההסעות) יכול להיות מבוצע על ידי קב"ט היישוב וכן על ידי מזכירת מנהל האגף/מחלקה. ההסעות ביישובים קטנים הם האמצעי המרכזי לניוד תלמידים למוסדות חינוך אזוריים ולא רק עבור תלמידי החינוך המיוחד. לכן, יש צורך לוודא בעיקר מדי בוקר את תקינות ההסעות.
- (67) ברשויות קטנות ממלא מנהל אגף/מחלקת החינוך את תפקיד האחראי לבתי הספר (מיסודי ועד תיכוניים). החל מגודל יישוב מסויים ובכפוף למספר בתי הספר, תהיה הפרדה וימונה מנהל בדירוג המתאים למבנה הארגוני לריכוז הטיפול בבתי הספר. יודגש כי ביישובים קטנים אין בתי ספר רבים ולכן במקרה של הפרדת התפקיד, המנהל האחראי על בתי הספר יבצע תפקידים נוספים.
- (68) ברשות עד 15,000 תושבים יידרש מנהל מדור/מחלקה למוסדות חינוך קדם יסודי במשרה מלאה. מנהל המחלקה עשוי להזדקק לשירותיה של מזכירת מחלקה וזאת בכפוף להיקף העבודה והצורך בגיבוי לטיפול באיוש גננות וסייעות מדי בוקר. העובד ירכז את עבודת הסייעות ועובדות הרשות בגנים הרגילים ובגני החינוך המיוחד (אם אין עובד ייעודי לנושא).
- (69) הטיפול בילדי החינוך המיוחד שונה מהטיפול בכלל אוכלוסיית התלמידים. תחילה יש לבדוק מה גודל האוכלוסייה הזקוקה לשירותי החינוך המיוחד ובהתאם – האם עובדי המחלקה "סופגים" את הטיפול בילדי החינוך המיוחד במסגרת התקנים הקיימים, או שעקב ריבוי הילדים המטופלים במסגרת החינוך המיוחד, יש צורך בעובד ייחודי שירכז את הטיפול באוכלוסייה זאת.
- (70) מספר הסייעות בגנים ובחינוך המיוחד ייקבע בהתאם לתקני משרד החינוך על פי צורכי היישוב בהתייחס להיקף הנוער הנושר ממערכת הלימודים.

- (71) למנהל יחידת קידום נוער כפופים על פי הצורך מדריכים-עובדי הוראה בתחומים נדרשים לקידום הנוער הזקוק לתמיכה.
- (72) היקף משרות הקב"סים ייקבע על פי תקני משרד החינוך בהתחשב בצורכי היישוב – היקף הנוער הנושר ממערכת הלימודים. אם יהיו מספר קב"סים, ימונה אחד כממונה (מנהל מדור).
- (73) היקף משרות הפסיכולוגים ייקבע אף הוא על פי תקני משרד החינוך וצריך להתאים לצורכי היישוב (מספר התלמידים, היקף הבעיות וגורמים משפיעים אחרים על התנהגות התלמידים).
- (74) רשויות אשר מקדמות הישגיות והרוצות לטפח את מצוינות התלמידים, עשויות לאיש משרה של עובד חינוך בתפקיד כמו "רכז הון אנושי והישגים" (פעילות רשות).
- (75) מנהל אחזקת מוסדות חינוך יבצע את התיקונים הדורשים והאחזקה השוטפת באמצעות בעלי מקצוע במיקור חוץ. יודגש כי בהיקף אוכלוסייה של עד 15,000 תושבים כבר יש מקום לבחון הפרדה בין יחידת התחזוקה היישובית לבין תחזוקת מוסדות החינוך. ברשויות מסוימות רמת השירות באמצעות יחידת התחזוקה היישובית הינה כה טובה, שמנהלי מערכת החינוך מעדיפים להשאיר את התחזוקה בידי מערכת השירות הטובה הקיימת.
- (76) ברשות בה יש מוסדות חינוך רבים, מנהל אחזקת מוסדות חינוך ישקול גיוס עובד כפיים (תיקונצ'יק/שרברב, רצוי גם מסגר), כעובד הרשות, וזאת כגורם עבודה קבוע בנוסף לעובדי מיקור חוץ.
- (77) ככל שמערכת החינוך יותר מתוקשבת, יש צורך בגורם מקצועי לניהול הנושא: התקנת תשתיות, רכישת לומדות, ניהול פורטל יישובי-חינוכי, הטמעת מערכות מידע ולומדות וכן סיוע לטכנאי וללבורנטים בתיקון תקלות. מספר תחנות הקצה והרשתות המקומיות מחייבות העסקת טכנאי. היקף משרת הטכנאי ייקבע בהתאם למספר תחנות העבודה והיקף התקלות.
- (78) לכל מוסד חינוכי, לרבות חווה חקלאית או כל מתקן בו מתקיימת פעילות חינוכית, נדרש אב בית. למען הסר ספק, אם יש אולם ספורט והוא פעיל בשעות מעבר לשעות הלימוד, מתחייב פתרון הולם לשהיית גורם מינהלי אחראי במתקן בשעות אלה. משרות אב בית ייקבעו על פי תקני משרד החינוך.
- (79) מספר מזכירות בתי ספר ייקבע בהתאם למספר הכיתות על פי הנחיות משרד החינוך.
- (80) בנושא ניקיון מוסדות חינוך יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות. היקף המשרות הינו תלוי השטח המחייב ניקוי.

- (81) בדרך כלל סגלי החינוך ביישובים קטנים עוברים את תהליך הפיתוח הפדגוגי במתקנים אזוריים. רשויות שמתחילות להפעיל מתקן לפיתוח סגלי הוראה (פסג"ה), תידרשנה להעסיק בשלב ההתחלתי מנהל פדגוגי ומזכירה בלבד וכל שאר גורמי ההדרכה יהיו בהתקשרות לפי שעות הדרכה. ברשות בה יש תהליכי הכשרת מורים בהיקף המחייב גיוס של עובד פדגוגי אחד או יותר, תהליך זה יבוצע אם לעובד יש לפחות חצי משרה במשך כל השנה.
- (82) בכל מסגרת של חינוך חייב נושא הבטיחות להיות חלק מתפקידו של אחד מעובדי היחידה (ראה לעיל תפקיד קב"ט מוסדות חינוך). יתכן, כי ביישוב בו מספר מוסדות החינוך הוא מצומצם, אין לעובד תעסוקה רבה בתחום הבטיחות ולכן תפקידו יהיה משולב עם תפקידים נוספים ברשות ואפילו במערכת החינוך. אולם, חייבת להיות כתובת ייחודית לנושא מורכב זה, והעובד חייב לעבור הכשרה הולמת. לעובד הבטיחות עשויות להיות מטלות נוספות, כמו אחראי על מאבטחי זה"ב (זהירות בדרכים) וכן יכול להיות שאחראי בטיחות יבצע גם את מטלת מנהל הבריכה ברשות או כל תפקיד אחר ברשות. יצויין כי משרד החינוך רואה בקב"ט מוסדות החינוך את הגורם האחראי על הבטיחות.
- (83) בתחום קהילה ותרבות השונויות גדולה מאוד בין היישובים השונים. למרות שכיום ביישובים רבים (ובדרך כלל מבוססים או רחוקים ממרכזי בילוי עירוניים), ניתן למצוא עובדי רשויות בדרג מנהל מחלקה, עמדת משרד הפנים הינה כי על אף שמרבית השירותים הניתנים בתחום זה הינם חשובים מאוד לרווחת התושבים, עדיין שירותים אלו הינם שירותי רשות ואין חובת הרשות המקומית לספקם. יתכן, על פי שיקול דעת והיקף הפעילות, רכז הקהילה עשוי להיות בסטאטוס של מנהל מחלקה בצד מנהל מחלקת או אגף החינוך. קיימים יישובים בהם קיימת פעילות רבה בתחומי מוסיקה, מחול וספורט, ובאותן רשויות הקימו מרכזים/מחלקות לכל נושא בנפרד (פעילות רשות).
- (84) רכז נוער צעירים וחוגים יפעל על פי חוק הנוער ויפעיל חוגים ופעילויות שונות באמצעות כ"א ומדריכים חיצוניים. ככלל, מנהל מחלקת החינוך יהיה מנהל יחידת הנוער ובהתאם לצורך ימנה רכז נוער בכפיפות אליו.
- (85) רכז תנועות נוער הוא בעל תפקיד מוגדר במסגרת פעילויות הנוער. (פעילות רשות).
- (86) מדור אזרחים ותיקים אמור לטפח את פעילות הפנאי המותאמת לתושבי הרשות המבוגרים. יצויין כי פעילות זאת עבור אוכלוסיית המבוגרים הינה בנוסף למרכיב הטיפול במחלקה לשירותים חברתיים (פעילות רשות).
- (87) היקף כוח האדם לטיפול בספריות הינו נגזרת של מספר הספריות, גודל הספריות ורמת השימושיות שלהן. לדוגמה: ספרייה המשמשת רק להחלפת ספרים יכולה להיות פתוחה 3

פעמים בשבוע בשעות אחר הצהריים בלבד, וזאת על פי צורכי הקהילה. אולם, בספרייה בה יש מחשבים המשמשים לסיוע בהכנת שיעורי בית, ניתן לצפות שתהיה פתוחה 5 ימים בשבוע לפחות וגם בשעות אחר הצהריים ואז תידרש גם הדרכה לתלמידים באיתור ובאיחזור חומרים מתוך מאגרי המידע. לספרייה מרכזית ביישוב, הפועלת ברציפות כל שעות היום ועד שעות הערב נדרשים מנהל ו-4 ספרנים.

(88) נושא קליטת עלייה מאפיין יישובים רבים בהם קבעו עולים חדשים את ביתם. רכז קליטת עלייה הינו גורם רב חשיבות בתהליך קליטתם בארץ וביישוב. אולם, יש לבחון האם עדיין יש ביישוב עולים חדשים המחייבים טיפול וסיוע וכן מה מספר המשפחות של העולים החדשים (לבדיקת הצורך במשרה מלאה) או שהתקן נוסף בשנות התשעים עקב גל העלייה וכיום משמש לתפקיד אחר. יודגש כי נושא קליטת עלייה כפוף ברשויות מסוימות למחלקת שירותים חברתיים.

(89) יחידת רשות נוספת הינה יחידת/מחלקת תיירות המתאימה לצורכי אותה הרשות: ניהול פארק מבקרים או מוקד מסלולי הליכה ונסיעה או ביקור באתרי מורשת ביישוב (פעילות רשות).

(90) החל מגודל יישוב מסויים הפעילות של "עיר ללא אלימות" מרוכזת על ידי עובד בחלקיות משרה. ברשות קטנה היקף משרתו תהיה 50% משרה וככל שהרשות גדלה יותר, היקף המשרה יגדל בהתאם. לעיתים באותה רשות יש פרויקטים שונים בנושא מניעת פשיעה כגון פרויקט "מציל"ה", המחייב אף הוא מינוי רכז.

(91) פעילות מתאם למניעת שימוש בסמים ואלכוהול הינה בעיקר חינוכית-מניעתית-הסברתית. יש הצדקה להעסיק עובד (ב-50% משרה) לקידום המאמץ לצמצם את התפשטות השימוש בסמים ובאלכוהול. קיימת דילמה האם העובד צריך להיות כפוף למערכת החינוך, למערכת הרווחה, או לפעול בכפיפות למנכ"ל היישוב.

שירותים חברתיים

(92) מנהל מחלקת שירותים חברתיים אחראי על הפעילות הרחבה ביותר של טיפול באוכלוסיות החלשות בקהילה. תקינת המשרות במחלקת השירותים החברתיים (רווחה) נעשית על פי תקנות משרד הרווחה ובתיאום עימם (ומבוסס על מספר המטופלים והמצב הסוציו-אקונומי של היישוב).

(93) תפקידי מזכירות/עובדות זכאות בהתאם לתקנים ולצרכים.

(94) משרות מינהלה בהתאם לפעילות של האגף ופריסתו.

- (95) ברשויות רבות קיימות מועדוניות לילדים שנמצאות באחריות היחידה לשירותים חברתיים. בכל מועדונית יש משרת מנהל המועדונית וכן משרת סייעת אחת. בגנים מסויימים נדרשת סייעת נוספת. ברשות ייקבע עובד אחראי על המועדוניות. בתחילה כנע"ת וכאשר תהיינה מספר מועדוניות, ייקבע מנהל מדור/מחלקה לניהול ופיקוח על הנושא.
- (96) מתאם בריאות יישובית הינו האחראי על התחנות לבריאות המשפחה ("טיפות חלב"), על אחיות בתי ספר ועל ההדרכות בתחום ההיגיינה וטיפול השיניים במוסדות חינוך. היקף המשרה ביישובים קטנים הינו מצומצם ביותר ויכול להתבצע כנע"ת על ידי גורמים שונים ברשות (וזאת בכפוף לקיום תחנת "טיפות חלב" ביישוב). כמוכן, שפרנסי היישוב יכולים להגדיל את נפח התפקיד בשילוב יישובם במסגרת רשות בריאה ולהפעיל יוזמות והפעלות רבות בתחום הבריאות.
- (97) מספר מזכירות "טיפות חלב" ייקבע בהתאם למספר התחנות והיקף הפעילות.
- (98) יועץ משפטי יכול להיות עובד ב- 100% או במיקור חוץ.
- (99) יש לשקול את היקף פעילותו של תובע יישובי. כאשר היקף הפעילות מצומצם, היועץ המשפטי ימלא גם את תפקיד התובע היישובי. אם היקף פעילות התובע הגיעה לכלל משרה, יכול להיות עובד ב-100% משרה או עובד במיקור חוץ.
- (100) קיימות תפיסות שונות לגבי הפעלת מוקד 106 ביישובים קטנים. להלן פירוט של אחדות מתפיסות ניהוליות אלה:
1. מזכירות המנכ"ל או הלשכה המשותפת למנכ"ל ולראש הרשות המקומית מקבלות נוסף על תפקידן גם פניות תושבים על מפגעים ומפעילות את העובד המתאים או פונות לקבלן הייעודי. משעות אחר הצהרים פועל מוקד חיצוני לקבלת הודעות (פרטי או משותף למספר יישובים) אשר מפעיל בשעת צורך את הכוננים.
 2. עובד המודיעין/מרכזיה ביישוב מבצע גם את תפקיד המוקד היישובי בשעות העבודה.
 3. מוקד משותף למספר יישובים קטנים הפועל גם ביום וגם בלילה.
 4. כאשר היקף הפניות במהלך היום הינו גדול דיו כדי להעסיק עובד בשעות היום, יופעל מוקד ייעודי.

הערות נוספות

1. ככלל, כאשר על עובד מוטל תפקיד נוסף תפקידו הרגיל (נע"ת), הרי ככל שמדובר בתפקיד נוסף ששכרו בציודו, חובה לקיים מכרז לפני הטלת התפקיד הנוסף על העובד.

2. ברשויות שונות יש הקצאת כוח אדם עירוני למטלות מחוץ לרשות בהיקפי משרה שונים כמו למשמר אזרחי או למתי"א (מרכז תמיכה איזורי בתחום החינוך).
3. ברשויות קטנות בהן יש מערכת חינוך הכוללת חטיבת ביניים או בית ספר תיכון, יש למנות גם לבורנט.
4. ברשויות קטנות בד"כ אין בעלי תפקידים ייעודיים לביצוע הנושאים הבאים במשרה מלאה אך בדרך כלל הם מבוצעים על ידי גורמים שונים בחלקיות משרה או כנע"ת:
 - 4.1. ממונה בטיחות וגיהות – ביצוע התפקיד מחייב התמחות מקצועית, לכן יש לעשות שימוש בשירותי מיקור חוץ;
 - 4.2. נושא היטל השבחה – מבוצע על ידי מהנדס היישוב בסיוע שמאי מקרקעין;
 - 4.3. נושא תכנון ורישוי מטופל על ידי מהנדס היישוב בסיוע עובדיו (יודגש כי הפקח חייב להיות טכנאי בניין לפחות);
 - 4.4. ארכיב הנדסה – מנוהל על ידי אחד העובדים המקצועיים בסיוע מזכירת מהנדס הרשות;
 - 4.5. פקח פרסום ושילוט – בדרך כלל הנושא יהיה כפוף לעובד גזברות/תברואה ויבוצע כנע"ת;
 - 4.6. תפקידי מנהל יחידת חירום (פס"ח/מל"ח) ואחראי מיקלוט יבוצעו על ידי הקב"ט.

הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 15,000 תושבים

1. באופן בסיסי, מבנה מועצה אזורית דומה מאוד למבנה מועצה מקומית. יודגש כי כל שיקולי איוש כ"א בהקשר של מועצות אזוריות יוגבלו על ידי מסגרת התקציב. מיגוון התפקידים והיקף המשרות ישתנו מיישוב ליישוב על פי צורכי היישוב הספציפיים ועל פי יכולתו הכלכלית של היישוב.
2. כדי להתמודד עם בעיית השכר של מתח הדרגות המאפיין רשויות ברמה ג' ("מסלולי קידום – לעובדים ברשויות מקומיות") קיימת תופעה שמרבית המנהלים הזוטרים הינם מנהלי מחלקות ולא מנהלי מדורים, ותפקידי מנהלי מחלקות משודרגים לתפקידי מנהלי אגפים.

(101)

3. למועצה אזורית יש מספר מאפיינים ייחודיים, המושפעים מהגורמים הבאים:

- 3.1. מספר היישובים הנכללים במועצה האזורית וסה"כ האוכלוסייה;

- 3.2. העובדה כי הרשות נמצאת פיזית במרחב חקלאי;
- 3.3. השירותים ניתנים ליישובים בכל שטח המועצה ואינם ממוקדים ביישוב אחד גדול;
- 3.4. בגלל פיזור היישובים מחד גיסא וריכוז מוסדות החינוך מאידך גיסא, נוצר צורך משמעותי בהסעת תלמידים מהיישובים למוסדות חינוך;
- 3.5. מיקום מועצות אזוריות אחדות הינו באזורים הסמוכים לגבול.
- 3.6. מדיניות עידוד תושבים להצטרף ליישובי המועצה.
4. פירוט של בעלי תפקידים הייחודיים למועצות אזוריות:
- 4.1. עובד שתפקידו הוא ריכוז/עידוד האיכלוס ולעיתים נקרא מנהל קשרי חוץ.
- 4.2. כדי לשפר את תהליך קליטתם של מתיישבים חדשים, הוגדר תפקיד נוסף במועצות הפועלות בתחום זה באופן אגרסיבי והוא (מהנדס) שאחראי על תכנון והקמת מבני מגורים לקליטת המשפחות החדשות.
- 4.3. כתוצאה מהעובדה שברשות אחת כלול מספר רב של יישובים, שאינם בעלי מאפיינים זהים, הרי שקיומו של עובד בדרג בכיר (מנהל מחלקה) בתחום האסטרטגי הינו מענה לצורך משמעותי בריכוז מידע רב ושונה על צורכי היישובים השונים (והאוכלוסיות) וניתוחו לצורך קבלת החלטות.
- 4.4. עובד שתפקידו סיוע לניהול מושבים, אשר בתחום המועצה האזורית.
- 4.5. במועצות אזוריות עולה הצורך בקיום ועדה חקלאית. יחידה זאת עשויה למנות עובדים אחדים: רכז הוועדה (מנהל מחלקה), מזכירה וכן עובדי מעבדה המיועדת לצרכים חקלאיים: מנהל מעבדה, טכנאי ועובדים מינהליים (על פי הצורך: 1-2).
- 4.6. עקב פעילות המועצה בשטח חקלאי, מאוייש לעיתים תפקיד של נהג מפעיל רכב צמ"ה (ציוד מכני הנדסי) כבד.
- 4.7. מרכיב המדיה המקומית מקבל ביטוי בשני תפקידים הממומנים על ידי הרשות: עורך עיתון מקומי (כעובד או במיקור חוץ) ומנהל יחידת התקשורת האלקטרונית (לצורך העברת מידע אינטראקטיבית במסגרת אתר האינטרנט של הרשות או דף הפייסבוק של הרשות).
- 4.8. על פי צורכי היישוב מוקמת לעיתים יחידת רכב בדרוג של מחלקה או אגף. בראש היחידה עומד מנהל וכפופים לו נהגים מורשים בלבד. מספר הנהגים על פי היישובים וצורכי

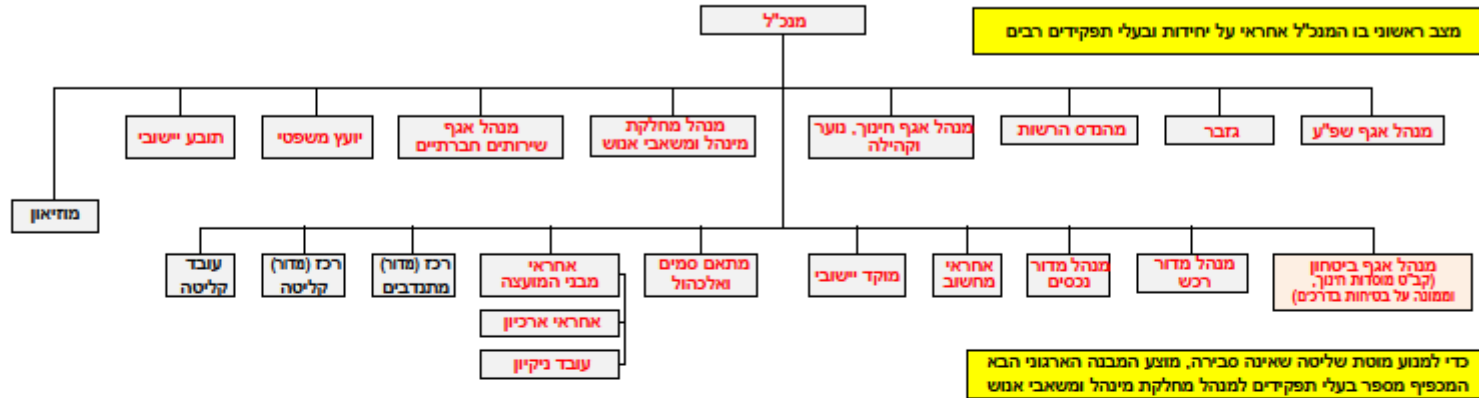
המקום. נעיר כי במועצות מקומיות הפזורות על שטח רב, יש לעיתים מעל ל-20 נהגים. בנוסף למזכירה מתחייב ביחידה מסוג זה גם קצין בטיחות תעבורה על פי תקנות התעבורה.

4.9. נושא הווטריןריה במועצה אזורית הינו נגזרת של הצורך בטיפול בבעלי חיים ברפתות, דירים ולולים ביישובי המועצה. לכן, במועצה אזורית מסויימת עשויה להידרש יותר ממשרה מלאה של וטריןר.

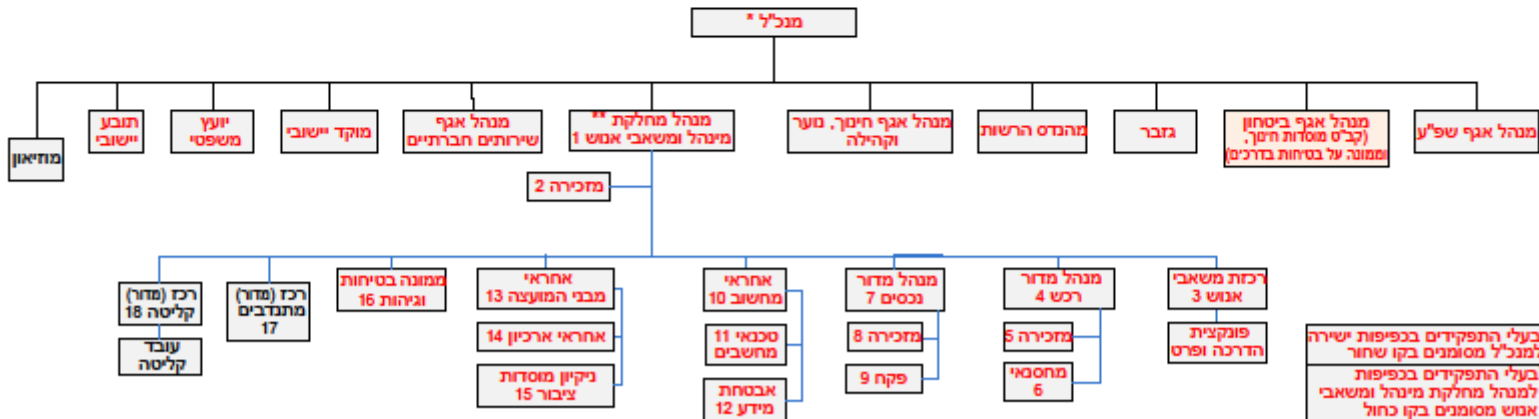
4.10. תפקיד הקיים במועצות שונות הוא מגשר, ליישוב ויכוחים שגלשו לפסים לא רצויים מתוך כוונה לפתור את הבעיות ולמנוע החרפה או צורך בהבאת הנושא לערכאות משפטיות (פעילות רשות).

4.11. פעילות יזומה במספר מועצות אזוריות הינה התארגנות לסיוע בתעסוקה ואיתור מקומות עבודה. הפעילות מבוצעת בהתארגנות אזורית ובמיקור חוץ.

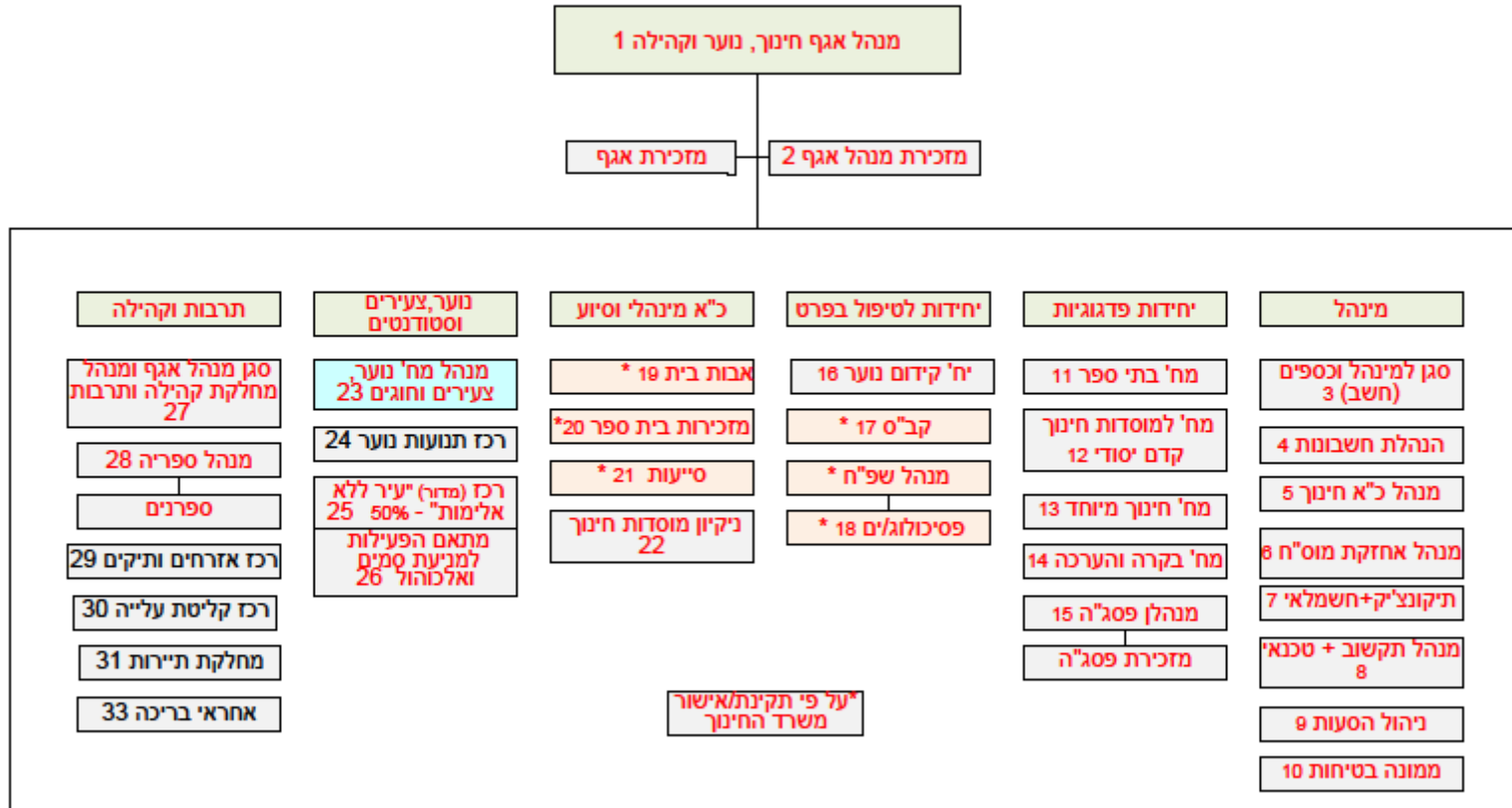
העברת יחידות מכפיפות מנכ"ל לכפיפות למנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש - מבנה אופציונלי - ביישובים מעל 20,000 תושבים - (31)



צמצום מספר היחידות בכפיפות ישירה למנכ"ל והכפפת יחידות למנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש



אגף חינוך, נוער וקהילה - מבנה אופציונאלי ביישובים מעל 20,000 תושבים (43)



הערות למבנה ארגוני של רשות עד 20,000 תושבים

המספור נע מלמעלה למטה ומימין לשמאל.

הערות כלליות

1. ככל שמספר תושבי הרשות יותר גדול, הצרכים גדלים. מחד גיסא, ניתן לתת מענה לצרכים הגדלים והולכים על ידי גידול במספר המשרות, כאשר מספר תפקידים שבוצעו ברשות קטנה יותר על ידי מנהל או עובד בודד, מפוצלים בין שני עובדים או יותר. מאידך גיסא, מסגרת התקציב של היישוב מגבילה את יכולת פרנסי היישוב לגייס עובדים ולספק יותר שירותים. כלומר, מתקיים מאבק בין הרצון לתת שירות טוב יותר לבין מגבלת התקציב, שמחייבת קביעת סדרי עדיפויות ביחס לשירותים שינתנו והיקפם ובהתאם ביחס לכ"א שיספק שירותים אלה.
2. לכן, בעוד שברשויות קטנות קיימת התמקדות ב"חייב" (MUST) ולכן השונות בין הרשויות הקטנות הינה מצומצמת, הרי שככל שמספר עובדי הרשות גדול יותר, נמצא כי סדרי העדפות שונים משפיעים באופן ניכר על המבנה הארגוני. ברשות אחת תינתן עדיפות לטיפול בנוער נושר, ל"עיר ללא אלימות" או לצוות עובדי הרווחה, בעוד שברשות אחרת תחום התרבות ופעילות מבוגרים הינם במוקד העשייה.
3. למשתמש במבנה הסכמטי של רשות המונה עד 20,000 תושבים תוצג קשת של תפקידים אפשריים בכפוף למגבלות שונות המפורטות ביחס לתפקידים השונים. אולם, ברשויות רבות, שאין הפרוטה מצויה בתקציבן, ניתן יהיה לראות כי מספר העובדים יהיה מצומצם יותר, ותפקידים רבים ימשיכו להתבצע כנע"ת (נוסף על התפקיד העיקרי של אותו עובד).
4. בעוד שברשות קטנה התשריט של המבנה הארגוני מציג מבנה שטוח למדי, מצב המאפיין רשויות מקומיות בהן קיימת היררכיה בשלושה מדרגים בלבד (מנהלי דרג הביניים כפופים למנהלים הבכירים ואחראים ישירות על צוותי עובדים), הרי ככל שהרשות גדלה, מנהלי המחלקות הופכים למנהלי אגפים והמדרג ההיררכי גדל בדרג ניהול נוסף אחד לפחות.
5. לאור העובדה כי רשויות מקומיות מרבית להעסיק עובדים במיקור חוץ, יודגש כי באופן עקרוני אין להעסיק בעל תפקיד במיקור חוץ כאשר מאפייני העסקתו מהותית וטכנית דומים למאפייני העסקה של עובד רגיל, וזאת כדי למנוע תביעה עתידית על בסיס קיום יחסי עובד-מעביד ועל מנת למנוע עקיפה של כללי קליטת עובדים ושכרם ברשויות מקומיות.
6. להלן התייחסות פרטנית לבעלי התפקידים השונים ברשות:

לשכות ראש הרשות והמנכ"ל

- (1) מ-10,000 תושבים ועד 20,000 בכפוף לחוק ולהוראות מנכ"ל הפנים ניתן למנות סגן אחד בשכר. לכל סגן בשכר ניתן למנות עוזר בשכר.
- (2) רק מ-10,000 תושבים ומעלה רשאי ראש רשות למנות עוזר אישי בשכר.
- (3) דובר חייב להיות עובד הרשות.
- (4) מנהלת הלשכה מקדישה את מרבית זמנה לטיפול בנושאי הלשכה וראש הרשות. בדרך כלל אחד מתפקידי החשובים של מנהלת הלשכה הוא מתן מענה לפניות הציבור. ברשות עד 20,000 תושבים הנושא עדיין יכול להיות מטופל על ידי מנהלת הלשכה.
- (5) ברשויות עד 20,000 נדרשת מזכירה נוספת בלשכת ראש הרשות, שמספקת לעיתים שירותי מזכירות לגורמי מטה כמו מבקר הרשות ואחרים.
- (6) גיוסו של נהג הינו על פי צורכי ראש הרשות. ככל שהרשות רחוקה יותר מהמרכז, ויש צורך בנסיעות ארוכות, מאוייש תפקיד הנהג. כעיקרון, ראשי רשויות מגייסים נהג בהתאם לרמת הנחיצות ומתוך שיקול של עלות-תועלת.
- (7) ככל שהרשות יותר גדולה, ניתנת יותר חשיבות לנושא קשרי חוץ והמשמעות הארגונית הינה עובד בחלקיות משרה או במשרה שלמה (בכפוף להגדרת תפקידו). לעיתים עובד זה אחראי בין היתר על גיוס משאבים ותרומות.
- (8) תפקיד יועצת ר' הרשות בנושא מעמד האישה הינה עובדת בעלת תפקיד, המבצעת את תפקיד היועצת בנוסף על תפקידה.
- (9) על ראש הרשות למנות יועץ לטיפול בהטרדות מיניות. ניתן למנות יותר מעובד אחד וזאת מסיבות של פריסה גיאוגרפית וסיבות אחרות. יודגש כי החוק מציין במפורש כי אם העובד הראשון הוא גבר, יש למנות אישה כיועצת השנייה. גם תפקיד זה יבוצע כנע"ת (בדרך כלל על ידי היועצת לקידום מעמד האישה כחלק מתפקידה).
- (10) תפקיד האחראי על חופש המידע יבוצע כנע"ת על פי קביעת ר' הרשות. בד"כ מנהלת לשכת ר' הרשות תבצע תפקיד זה או לחליפין, עם מיסוד תפקיד אחראי מינהל ומשאבי אנוש, מתן מענה לציבור בנושא חופש המידע יוטל על ממלא תפקיד זה.
- (11) גם תפקיד יועץ ר' הרשות לענייני אזרחים וותיקים יוטל על אחד מעובדי הרשות כנע"ת.
- (12) מבקר הרשות וממונה על לתלונות הציבור – משרה בהיקף 100%.
- (13) היקף משרת מנכ"ל הינו 100%. לעיתים המנכ"ל הינו גם מנהל משאבי אנוש.

(14) מזכירת הגזבר נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל המנכ"ל. מזכירת המנכ"ל עשויה לבצע מטלות נוספות אשר יוטלו עליה. לעיתים יש לשכה משותפת עם לשכת ראש הרשות המונה שתי עובדות, שנותנות שירותים גם לבעלי תפקידים נוספים ומייתרות את הצורך במזכירה שנייה בלשכת ראש הרשות.

שפ"ע

(15) מנהל מחלקת/אגף שפ"ע – בכל רשות מבצע מנהל מחלקת/אגף שפ"ע מטלות שונות. במודל במסגרת עבודה זאת רוכזו כל מטלות הקשורות בשפ"ע תחת ניהולו של מנהל המחלקה/אגף: תברואה (פינוי אשפה), טיאוט, וטרניר ואיכות הסביבה. לעיתים גם נושאי רישוי עסקים וגינון הינם באחריותו של מנהל יחידת שפ"ע (מחלקה או אגף) ברשות המקומית. ברשויות רבות מעסיקים בחלק גדול מפעילויות אלה עובדים במיקור חוץ, כאשר עובדים מטעם הרשות מפקחים על איכות עבודתם של הקבלנים. בתרשים המפרט את אגף שפ"ע, מנהל האגף אחראי גם על יחידות נוספות כמו מחלקת גנים ונוף או מחלקת תחזוקה.

את הטיפול בנושאי איכות הסביבה מרכז בדרך כלל מנהל אגף/מחלקת שפ"ע, המקבל שירותים מקצועיים מתאגיד איזורי של איכות הסביבה או רוכש שירותים בהתאם לצורך (הנחיות המשרד להגנת הסביבה) אם כי לעיתים הנושא מוטל בחלקיות משרה על אחד העובדים, כפי שיפורט בהמשך.

(16) עובדי הניקיון/עובדים כלליים – ככל שהיישוב גדל, יש הבחנה בין צוות פינוי האשפה לבין צוות הניקיון. העסקה של עובדי הרשות על פי צורך או במיקור חוץ. יודגש כי במקרים מסויימים מנהל המחלקה/אגף מנהל אישית את צוותי הניקיון והאשפה ויש רשויות בהן מונה עובד כמנהל ניקיון/תברואה.

(17) צוותי פינוי האשפה ידרשו לספק רמת שירות של 2 עד 3 סבבי פינוי בשבוע לכל כתובת, בהתאם לצורך ולתקציב. אם קיים ביישוב מרכז מסחרי, יידרש במקום פינוי אשפה יומי והדבר יגדיל את הצורך בעבודת צוותי הפינוי.

(18) מחסנאי נדרש לחלוקת ציוד ייעודי בהתאם לצורך. ייתכן כי המחסנאי יהיה משותף גם למחלקת/אגף שפ"ע וגם למחלקת/יחידת האחזקה.

(19) ניתן לשכור שירותי צוות גיזום על פי הצורך.

(20) ניתן לשכור גם את שירותיו נהג משאית המספק שירותי פינוי גזם וזאת בהתאם לצורכי הרשות. רק אם היקף העבודה (לפינוי גזם ולצרכים אחרים) הינו 5 ימים בשבוע, יש מקום להעסיק את הנהג במשרה מלאה.

- (21) עבודת המדביר הינה עונתית ומזדמנת ולכן בדרך כלל רוכשים שירות זה במיקור חוץ.
- (22) נושא הפיקוח תלוי בגודל היישוב, אופי היישוב וגורמים נוספים כמו בנייה או איזורי מסחר. מספר הפקחים ברשות עד 20,000 תושבים יהיה בין 3 ל-4 במצב המירבי של עסקים רבים או בנייה מאסיבית. יצויין כי יש רשויות שכבר הפעילו ביחד עם המשטרה את השיטור המשולב.
- (23) היקף משרת הווטריןר לא יפחת משליש משרה. במקרים שיש ביישוב משחטה או מסחר רב בבשר יידרש וטריןר במשרה מלאה. לאור האופי המיוחד של התפקיד וכדי לענות על צרכים מיוחדים מומלץ לבחון את הנושא עם מנהל השירותים הווטריןריים במשרד החקלאות.
- (24) לוכד כלבים – מיקור חוץ.
- (25) את הטיפול בנושאי איכות הסביבה מרכז בדרך כלל מנהל מחלקת התברואה, המקבל שירותים מקצועיים מתאגיד איזורי של איכות הסביבה או רוכש שירותים בהתאם לצורך. ככל שהיישוב גדל, חשוב בידול הנושא והצבת ממונה על נושא זה כבעל תפקיד עצמאי. יודגש כי נושא המיחזור (מסלול רטוב-יבש, פחים כתומים, איסוף בקבוקים ועוד) הינו חלק בלתי נפרד מפעילות שפ"ע, אך בעל התפקיד בתחום איכות הסביבה אחראי על פעילות רבה נוספת, החל ממדידות וטיפול בזיהום אוויר, קרינה ורעש וכלה בהדרכת תלמידים במערכת החינוך. מדידות תבוצענה ברשות קטנה על פי הצורך. אמנם, המשרד להגנת הסביבה ממליץ להקים יחידה עצמאית רק ביישוב המונה מעל 20,000 תושבים, אבל רשויות רבות ממנות מנהל יחידת איכות הסביבה גם אם טרם הגיעו לרף ה-20,000 תושבים. לעיתים קרובות מופעלים במסגרת הרשות מנהל יחידה, מזכירה, רכז חינוך והסברה וכן רכז תעשיות/אגרוואקולוגיה וכן פקח.
- הדרכת תלמידים תבוצע בכפוף לחשיבות הנושא בקרב מקבלי החלטות וזאת בחלקיות משרה או בשעות נוספות לעובד מסגל ההוראה.
- (26) טיפוח פינת חי יישובית מקנה לתושבים ערך מוסף לתרבות הפנאי ולחינוך הילדים. לקיום פינת חי לאורך זמן יש צורך במשאבי כ"א. הגודל של פינת החי וההיערכות הפיזית, מספר בעלי החיים מחלקת הנוער והצעירים וגו', ישפיעו על היקף כוח האדם שיידרש. כמובן, אם מצרפים את הפינה כחלק מבית ספר והילדים הינם חלק מכוח העבודה, המצב מחייב פחות משאבים ייעודיים (פעילות רשות).
- (27) ככל שהיישוב גדל ומספר העסקים בהתאם, יידרש מנהל מדור/מנהל מחלקה שירכז את הטיפול ברישוי העסקים. כאשר בשטח רשות מקומית קטנה יחסית יש קניון/מרכז קניות איזורי, הרי שהיקף הפעילות המחייב פיקוח הינו רב יותר. כאשר מתקיימת פעילות עסקית

- רבה המחייבת רישוי, יש לבחון העסקת מזכירה. לעומת זאת, יש יישובים בהם היקף הפעילות המסחרית מצומצם ביותר ולכן, דירוגו של מנהל היחידה יהיה בהתאם.
- (28) בהתאם לצורך הנגזר מכמות העסקים, יש להפעיל בהיקף משתנה פקח רישוי עסקים. יודגש כי כאשר אין קניון או מרכז תעשייה, אין הצדקה ביישוב קטן לפקח עצמאי ייעודי לרישוי עסקים והגנת הסביבה ואחד מפקחי האגף יוכשר לתת מענה גם לצרכים אלה.
- (29) תפקיד מנהל מחלקת תחזוקה יידרש ככל שהיישוב הינו יותר גדול ובהתאם כמות העובדים שיידרשו לתת שירותים ברשות. עם מינוי מנהל תחזוקה, ניתן להכפיף אליו גם את נושא הגינון. יודגש כי עד קבלת החלטה אחרת, מנהל מחלקת תחזוקה יספק את שירותיו גם למוסדות החינוך ברשות המקומית. אולם, כאשר עומס העבודה במוסדות החינוך הולך וגדל ומנהל מחלקת התחזוקה של הרשות אינו יכול להכיל את הטיפול גם במוסדות החינוך, ימונה בעל תפקיד נוסף במסגרת המערכת החינוך לטפל באחזקה. מומלץ שלא לפצל את הטיפול בתחזוקת מוסדות החינוך ברשויות עד 20,000, אלא אם כן הנסיבות מחייבות זאת.
- (30) מזכירת מחלקת תחזוקה נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל המחלקה, אך גם מפעילה קבלנים בעת הצורך ובודקת חשבונות של ספקי שירותים.
- (31) בדרך כלל, ביישוב המונה עד 20,000 תושבים די בצוות מצומצם של 6-8 עובדים כדי לתת שירותים בנושאי מסגרות, תיקונים קטנים במדרכות וכבישים ותקלות אחרות והדבר מותנה בהיקף השימוש בעבודת קבלנים.
- רצוי מאוד כי בצוות המצומצם יהיה עובד אחד בעל הסמכה לעבודות חשמל וכן מסגר מקצועי. מספר העובדים בצוות מותאם בד"כ לצורכי היישוב. יש להקפיד כי לא יהיה נהג ייעודי לצוות, והנהיגה תבוצע על ידי אחד העובדים. יודגש כי יש רשויות מקומיות שמעדיפות בנושא קריטי כמו תיקוני חשמל להתבסס על כ"א מקומי וימונה מנהל מדור או מנהל מחלקת חשמל ומאור ולמנהל יהיה כפוף עובד אחד. שיפוצים גדולים, תיקוני חשמל ומאור או תיקוני דרך המחייבים ציוד הנדסי כבד יועברו לטיפול קבלנים חיצוניים.
- (32) ככלל, רשות מקומית שאינה מועצה אזורית מחוייבת להיות חברה בתאגיד ובהתאם אינה נדרשת בהעסקת עובדים מים וביוב. ככל שטרם השתלבה הרשות בתאגיד, יש לבחון בקפידה ולקבוע באופן מינימאלי את צורכי כ"א עד לביצוע החבירה בפועל לתאגיד מים אזורי.
- (33) יישוב שגדל ממנה בדרך כלל מנהל מחלקת גנים ונוף. מינויו של מנהל נפרד לנושא נובע מחשיבות המראה החיצוני-נופי של הרשות המקומית. היקף הגינון ייקבע על פי רצון מקבלי ההחלטות ועל פי היקף שטחי הגנים, הכיכרות ואיי-התנועה המטופלים ברשות.

- (34) ברשויות רבות מינו מפקח חיצוני לבקרה על ביצוע עבודת קבלני הגינון ויש שמינו סגן מנהל מחלקה שתפקידו העיקרי פיקוח על עבודות הקבלנים.
- (35) הגינון מבוצע על ידי צוות עובדי הרשות ובאחרות על ידי קבלן (ריסוס, כריתה וגיזום, פיתוח גנים, התקנת ותפעול מערכות השקיה וכן טיפול שוטף בגנים). מומלץ לטפל בגינון באמצעות קבלן. כאשר מסיבות שונות קיימת עדיפות לטיפול באמצעות עובדים, הרי שיועסקו עובדים בהתאמה לשטח הגינון ברשות המקומית.

גזברות

- (36) היקף משרת הגזבר הינה 100%.
- (37) מזכירת הגזבר נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל הגזבר. מזכירת הגזבר עשויה לבצע מטלות נוספות כמו אחריות על נושא הביטוח (מבנים, רכבים, צד ג'), תלמידים, אחריות מקצועית וגו'). באותן מועצות שכפוף לגזבר בעל תפקיד שמטפל בביטוח, המזכירה לא תעסוק בכך.
- (38) ככל שתקציב הרשות גדל, יש צורך בעובד שהינו אחראי על נושאי התקציב. אמנם, יש גזברים שמנהלים אישית את התקציבים, אולם רצוי שיהיה עובד נוסף הבקיא בתקציבי הרשות. יש רשויות בהן בעל תפקיד זה הוא סגן גזבר ויש לו אחריות על נושאים נוספים כמו מכרזים, חוזים וביטוח (מבנים, רכבים, צד ג', תלמידים, אחריות מקצועית וגו').
- (39) מספר משרות עובדי הגבייה (לרבות מנהל) מותנה במספר המשפחות ביישוב (המונה בין 20-15 אלף תושבים) וברמת הגבייה, ויכול להשתנות בין 2-4 משרות (מנהל ועוד שלושה עובדים). ביישובים רבים נושא הגבייה מבוצע על ידי חברה חיצונית. במועצות עד 20,000 דרוג מנהל הגבייה הוא בדרך כלל של מנהל מחלקה. ככל שיוחלט על גבייה באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 5 לנספח זה.
- (40) ברשויות רבות מתבצעת גביית תשלומים במסגרת הרשות על ידי עובד יחידת הגבייה, המבצע גם את תפקיד הקופאי.
- (41) מספר המשרות בהנה"ח מותנה בהיקף הפעילות הכספית של הרשות ויכול להשתנות (ביישוב המונה עד 20 אלף תושבים) בין 3-5 משרות (מנהל ו-4 פקידי הנה"ח). ברשויות רבות נושא זה מופקד בידי עובדים מקצועיים חיצוניים. במועצות עד 20 אלף תושבים דרוג מנהל הנהלת החשבונות הוא בדרך כלל של מנהל מחלקה. ככל שיוחלט על ביצוע הנה"ח באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 5 לנספח זה.

- (42) משרת חשב השכר תהיה מותאמת למספר העובדים ברשות ובכפוף למטלות נוספות שיוטלו עליו. יודגש כי לעיתים חשב השכר כפוף למנהל משאבי אנוש.
- (43) ככל שהישוב גדל, מטלותיו הביטחוניות של הקב"ט הולכות וגדלות והוא הופך למנהל מחלקת הביטחון.
- (44) יתכן כי לצורך קיום בקרה על הנעשה בשטח הרשות, יידרש סייר-ביטחון וזאת בכפוף למספר מוסדות החינוך בעיר וגורמים משפיעים אחרים.
- (45) במסגרת תפקידו אחראי הממונה על הביטחון על תקינות המקלטים. היקף הפעילות (ומספר העובדים) הינו נגזרת של כמות המקלטים הציבוריים ביישוב, וזאת על פי הנחיות משרד הפנים.
- (46) מנהל מחלקת הביטחון ממונה על קב"ט מוסדות החינוך ביישוב ויכול להיות מצב שקב"ט היישוב יבצע גם את תפקיד קב"ט מוס"ח. קב"ט מוסדות חינוך אחראי על תחום הבטיחות במוסדות החינוך וגם על מתקני משחקים. באותם מקרים שהקב"ט ואף לא עובד אחר מתוך הרשות אינו מוסמך לבצע את הבקרה, יש להיעזר בגורם חיצוני במיקור חוץ.
- (47) שומרים במוסדות חינוך כפופים לקב"ט מוס"ח. מספר המשרות של שומרי מוסדות החינוך ייקבע בהתאם להנחיות משרד החינוך (האגף הבכיר לביטחון, לשעת חירום ולבטיחות סביבתית במשרד החינוך) משרד המשטרה (חטיבת אבטחה, אגף שיטור וביטחון) והמשרד לביטחון פנים (בנושא העסקת שומרים).
- (48) בכל רשות נדרשת הפונקציה האחראית על נושא פס"ח/מל"ח. עד שלב מסויים הקב"ט אחראי על מרבית מרכיבי הביטחון. אולם ברשות המתקרבת לאוכלוסיה של 20,000 תושבים, מוצע למנות בעל תפקיד ייעודי לנושא.
- (49) ביישובים בהם יש משמר אזרחי, ימונה עובד בחלקיות משרה לרכז את פעילות המתנדבים.
- (50) הקמת מוזיאון ואחזקתו הינן פעילות רשות המאפיינת רשויות ותיקות המחזיקות מוזיאון, שמטרתו טיפוח מורשת היישוב. לשם תפעול מוזיאון הרשות עשויה להחזיק מספר בעלי תפקידים: מנהל/אוצר, מדריך, אב-בית, מזכירה/קופאית ומנקה (פעילות רשות).

מינהל ומשאבי אנוש

- (51) תפקיד מנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש יכלול מטלות מזכירות הרשות ואדמיניסטרציה. יש רשויות שהרחיבו את התפקיד ותחת מחלקת מינהל ומשאבי אנוש הוכפפו הגורמים

הבאים: מוקד הרשות, יחידת מתנדבים, משאבי אנוש, תקשוב ומערכות מידע, פיתוח והדרכה, ספרייה, ארכיון, ניהול ועדות ואירועים.

(52) החל מהיקף פעילות מסויים, ביצוע כלל המטלות של מנהל משאבי אנוש מחייבות סיוע של מזכירה או רכז משאבי אנוש (בהתאם לחלוקת העבודה בין שני העובדים). היקף משרת המזכירה ייקבע על פי המטלות של מנהל/אחראי מינהל ומשאבי אנוש והצורך שלו בשירותי מזכירות וסיוע. יודגש כי ברשויות בהן נושא ההדרכה הינו מפותח ומחולל פעילות רבה, תתווסף פונקציה נוספת למשאבי אנוש שתטפל בהדרכה ובתנאי שירות אחרים של עובדי הרשות.

(53) עובד ייעודי לנושא הרכש בדרך כלל מרכז הדרישות, מבצע את תפקיד הקניין, אחראי על המכרזים וההתקשרויות, אחראי על תקינות הניפוק ולעיתים גם המחסנאי של הטובין שרכש. ברשות מסויימת אוחדו הפונקציות של רכש עם מכרזים וחוזים בדרוג של מנהל מחלקה (לתשומת הלב – ברשויות מסויימות האחריות על המכרזים והחוזים הוטלה על סגן הגזבר).

(54) יודגש כי עקב צורכי העבודה, יש רשויות שתאיישנה את תפקיד מזכירת המדור, אשר תעסוק גם בבדיקת החשבוניות מול ההזמנות.

(55) מחסנאי שאחראי לניפוק הטובין ללא תלות בפעילות מנהל הרכש.

(56) ניהול (רישום) נכסים של הרשות המקומית הינה חובה המעוגנת בחוק. ביישובים קטנים, תפקיד רשם הנכסים מבוצע כנע"ת על ידי מהנדס הרשות, מנכ"ל הרשות או הגזבר. ביישובים קטנים, שאינם נמצאים בתהליך הפשרת שטחי חקלאות, היקף העבודה בנושא הינו מצומצם למדי. היקף העבודה יגדל אם יש איזור תעשייה או מרכז מסחרי על שטח בבעלות הרשות המקומית וקיומם של נכסים מניבים. היקף המשרה הנדרש תלוי בפעילות הקיימת בתחום הנכסים. ככל שהיקף התפקיד יגדל הוא יחייב עובד עצמאי לניהול נכסי הרשות. כפיפות העובד משתנה בין רשות לרשות ורשם הנכסים ברשות כפוף בדרך כלל לאחד משלושת בעלי התפקידים הבאים: מהנדס הרשות, מנכ"ל או גזבר.

(57) הטיפול במערכות מידע של הרשות המקומית הינו נושא מקצועי, אך היקף המשרה/שעות עבודה ייקבע בהתאם לרמת המחשוב של הרשות, כמות המחשבים, גיל המחשבים ועוד. ניתן להניח כי ככל שהיישוב גדול יותר, היקף העבודה יגדל, אך לא בהכרח באופן ליניארי והפרמטר החשוב ביותר הינה רמת המחשוב ביישוב. מומלץ להיעזר בשירותי מיקור חוץ, אך יש למנות עובד הרשות שיהיה הממונה על איש מערכות המידע/מחשבים של הרשות. כבירת מחדל, גזבר הרשות הינו הממונה על אחראי המחשוב אך ברשויות בהן יש מחלקת

מינהל ומשאבי אנוש, ניתן להכפיף את נושאי המחשוב ומערכות המידע תחת מסגרת זאת. יודגש כי רשויות רבות משתמשות במערכות המחשב המסופקות על ידי החברה לאוטומציה, אשר גם מעסיקה עובדים מטעמה במסגרת אותם יישובים, וזאת כאופציה של מיקור חוץ. כלומר, הזמן הדרוש לטיפול וקיום מערכות מידע עשוי להשתנות באופן משמעותי בין יישובים שונים (ללא תלות בגודלם) ותלוי בעיקר ברמת השימושיות של מערכות מידע ברשות המקומית.

נושא המחשוב מטופל באופן שונה ברשויות שונות ובעיקר בתחום החינוך. ברשויות קטנות, איש מחשבים של הרשות יכול לתת תמיכה גם למערכת החינוך. אולם, ככל שמערכת החינוך גדולה יותר וממוחשבת יותר, הרי שיהיה צורך במערכת החינוך בעובד שיהיה אחראי על הרכש של תוכנות, לומדות, וציוד המחשוב עצמו ועובד אחר שתפקידו לטפל באחזקה שוטפת.

(58) ביישובים רבים מעודדים את נושא התנדבות, בין אם המדובר בהתנדבות צעירים ועד התנדבות של פנסיונרים. ריכוז הנושא באופן מסודר מחייב הקצאת כוח אדם לנושא. הנושא תלוי ברמת המוטיבציה היישובית וברצונו של ראש הרשות לקדם את הנושא. יש רשויות שנושא ההתנדבות מטופל במסגרת יחידת הקהילה או הרווחה (פעילות רשות).

(59) ביישובים רבים יש תהליך של עידוד קליטת תושבים לרשות המקומית (ולא קליטת עלייה). נושא זה מקבל ביטוי חשוב ומשמעותי ביישובים רבים, אשר מקצים לנושא רכז קליטה ברמת מדור (ואפילו בדרג יותר בכיר) ועובד קליטה וזאת בהתאם למאמצים שמשקיע היישוב בקליטת תושבים חדשים. לעיתים התפקיד נקרא "צמיחה דמוגרפית וקליטה". גם תפקיד זה יכול להיות כפוף למסגרת ה"קהילה" (פעילות רשות).

(60) ניתן להטיל את הטיפול בבניין הרשות על מנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש. על פי הצורך ייקבע אם דרוש עובד נוסף, שיהיה האחראי למבני הרשות ויעסוק בתחום הניקיון, תחזוקה שוטפת לרבות חשמל, מאור, מיזוג, שמירה, שיפוצים ועוד.

(61) ניהול ארכיב הינה מטלה ארגונית על פי חוק, המחייבת ביישובים קטנים חלקיות משרה. הארכיב יכול להיות בכפיפות לאחראי על מבני העירייה.

(62) בנושא ניקיון מוסדות ציבור יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות. היקף המשרות הינו תלוי השטח המחייב ניקוי.

הנדסה

- (63) היקף משרת מהנדס הרשות ברשות עד 20,000 תושבים היא 100%. ליישוב הנמצא בתהליכי פיתוח יהיה צורך בתגבור בכ"א מקצועי (במיקור חוץ).
- (64) מזכירת מהנדס הרשות הינה מזכירת הוועדה לתכנון ובנייה, אשר מבצעת גם את המרכיבים הניהוליים של הוועדה. רק כאשר העומס של תיקי הוועדה הינו גבוה וקבוע, יש צורך בעובד ייעודי לתפקיד מזכיר הוועדה.
- (65) כאמור, כאשר העומס של תיקי הוועדה הינו גבוה וקבוע, יש צורך בעובד ייעודי לתפקיד מזכיר הוועדה. יש רשויות שמעסיקות הנדסאי, שגם בודק תוכניות וגם מרכז את הוועדה וכן, מסייע בשעת הצורך בעבודות מזכירות של מהנדס הרשות.
- (66) היקף הפעילות הכספית והעבודה מול קבלנים וספקי שירות (כאדריכלים, מפקחי פרוייקטים ועוד), מחייבת ניהול כספי צמוד ושירות זה מבוצע על ידי חשב האגף. בדרך כלל תפקיד החשב מלווה במנהל חשבונות.
- (67) יש צורך בגורם רישוי על בסיס קבוע. עובד זה יכול להיות מהנדס או הנדסאי ותפקידו לבחון את תיקי הבניין והבקשות לאישור רישוי ולוודא כי הן פניות אלה מוכנות לדיון בוועדה המשנה (המקומית) לתכנון ובנייה. הפעילות המקצועית (בתחום הרישוי) מבוצעת באמצעות עובד מקומי (מהנדס או הנדסאי) או במיקור חוץ אם היקף העבודה משתנה מעת לעת ואינו מחייב משרה קבועה.
- (68) מנהל מחלקת בינוי ותשתיות נדרש כאשר רשות עוסקת בבניית מבני ציבור, מבצעת שיפוצים והתקנת תשתיות בהיקף גדול, ונדרש איש מקצועי לליווי התכנון והביצוע.
- (69) ברשות קטנה די בעובד בחלקיות משרה לצורך ביצוע עבודות השגרה ב-G.I.S. אולם, ככל שברשות מתבצעים יותר תהליכי מקרקעין שונים, נדרשות יותר תפוקות ממערכת המידע הגיאוגרפית. במקרים כאלה יש לשקול היקף כ"א הנדרש כדי לענות על צורכי העבודה.
- (70) תפקיד תכנון ובטיחות תחבורה הינו תפקיד מקצועי המנתח את צורכי התעבורה ביישוב ובסביבתו ומתכנן את הפתרונות התחבורתיים בהתאם. בדרך כלל ברשויות קטנות ניתן שירות זה כיעוץ חיצוני למהנדס היישוב.
- (71) הצורך במפקח בנייה מותנה בצורכי היישוב. ברשויות עד 20 אלף תושבים, במצב של בנייה ושיפוצים מאוד מצומצמים יש צורך לפחות במפקח אחד. ככל שהיקף הבנייה והשיפוצים גדל, יש צורך בתגבור הפיקוח. שירותי פיקוח אלו אמורים להינתן על ידי הוועדה המרחבית, וזאת במסגרת שירותי הוועדה לרשויות החברות בה. אולם, כאשר הרשות מקדמת בעצמה

פרוייקטי בנייה ותשתיות שונים ומתמשכים, יש מקום לשקול העסקת עובד בעל כישורים הנדסיים כמפקח בנייה ישירות על ידי הרשות. ככל שהיקף הבנייה והשיפוצים גדל, יש לבחון הוספת כ"א חיצוני בהתאם לצרכים, לתקופות קצובות או בהיקף משרה חלקי בתחום קריטי זה. מומלץ לתגבר את מערך הפיקוח באמצעות מפקחים במיקור חוץ ולא לקלוט אותם כעובדים.

חינוך, תרבות וקהילה

(72) מנהל אגף חינוך, נוער וקהילה מטפל בנושא החינוך והנוער גם בשירותים התרבותיים של תושבי היישוב ובשעות הפנאי שלהם. לעיתים מתבצעת הפרדה בניתוק פונקציית הקהילה והתרבות מיחידת החינוך בדרג של מנהל אגף/מחלקה.

יודגש כי במסגרת אגף החינוך קיימות ברשויות מקומיות שונות פונקציות נוספות על פי תפיסת הרשות המקומית, כמו: רכז פרוייקטים פדגוגיים, רכז מידע וטכנולוגיה, רכז הון אנושי והישגים ועוד.

(73) ככל שמערכת החינוך גדולה יותר, יש למנהל המחלקה/אגף בצורך במזכירה אישית בנוסף למזכירת המחלקה/אגף.

(74) מזכירת האגף נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל האגף/מחלקת החינוך. כאשר נושא ריכוז הסעות ביישובים קטנים הינו בהיקף מצומצם, הוא יטופל כנע"ת על ידי מזכירת האגף.

(75) סגן למינהל וכספים שהוא גם חשב האגף הוא בעל תפקיד מינהלי חשוב ביותר. באותן רשויות שמנהל אגף החינוך רוצה לפנות את זמנו המוגבל לנושאים פדגוגיים, הסגן מטפל בכל נושא האחזקה, ההצטיידות והרכש, שיפוצי קיץ וכמובן בכל הטיפול במרכיב התקציבי-חשבונאי. ברשויות בהן קיימים מוסדות חינוך רבים, תפקידו של הסגן מתפצלים בין שני בעלי תפקידים שונים: מנהל אחזקת מוסדות חינוך וחשב. בד"כ לסגן למינהל וכספים תוכפף מנהלת חשבונות/מזכירה.

(76) הטיפול בהסעות (לרבות הפעלת מלווי ההסעות) יכול להיות מבוצע על ידי קב"ט היישוב וכן על ידי מזכירת המחלקה/אגף. ההסעות ביישובים קטנים הם האמצעי המרכזי לניוד תלמידים למוסדות חינוך אזוריים ולא רק עבור תלמידי החינוך המיוחד. לכן, יש צורך לוודא בעיקר מדי בוקר את תקינות ההסעות. החל מגודל יישוב מסויים היקף הפעילות בנושא מחייב הקצאת כוח אדם ייעודי לנושא.

- (77) ברשויות רבות מנהל אגף החינוך מטפל אישית במוסדות מערכת החינוך (חינוך יסודי, חטיבת ביניים ועל יסודי) ובגני ילדים מטפל גורם מקצועי נפרד. אולם ככל שמספר מוסדות החינוך ביישוב גדל, תידרש פונקציה נוספת לניהול מוסדות החינוך היסודיים והעל יסודיים.
- (78) מנהלת המחלקה למוסדות חינוך קדם יסודי עשויה להזדקק לשירותיה של מזכירת מחלקה וזאת בכפוף להיקף העבודה והצורך בגיבוי לטיפול באיוש גננות וסייעות מדי בוקר. העובדת תרכז את עבודת הסייעות ועובדות הרשות בגני החינוך הרגיל ובגני החינוך המיוחד (אם אין עובד ייעודי לנושא).
- (79) ביישוב עד 20 אלף תושבים יש צורך בעובד ייחודי שירכז את הטיפול באוכלוסייה הזקוקה לשירותי החינוך המיוחד. אולם רמת דירוגו של בעל התפקיד תיקבע על פי גודל האוכלוסייה שתהיה באחריותו של בעל התפקיד.
- (80) מספר הסייעות בגנים ובחינוך המיוחד ייקבע בהתאם לתקני משרד החינוך על פי צורכי היישוב, בהתייחס להיקף הנוער הנושר ממערכת הלימודים.
- (81) למנהל יחידת קידום נוער כפופים על פי הצורך מדריכים-עובדי הוראה בתחומים נדרשים לקידום הנוער הזקוק לתמיכה.
- (82) היקף משרות הקב"סים ייקבע על פי תקני משרד החינוך בהתחשב בצורכי היישוב – היקף הנוער הנושר ממערכת הלימודים. אם יהיו מספר קב"סים, ימונה אחד כממונה (מנהל מדור).
- (83) היקף משרות היקף משרות הפסיכולוגים ייקבע על פי תקני משרד החינוך בהתחשב בצורכי היישוב – מספר התלמידים, היקף הבעיות וגורמים משפיעים אחרים על התנהגות התלמידים כמו לדוגמה: קירבה לקו גבול.
- (84) מחלקת בקרה והערכה הינה חשובה לכל מערכת חינוכית כגורם משוב וככלי תכנון ופיתוח תוכניות פדגוגיות.
- (85) בהיקף אוכלוסייה של עד 20 אלף תושבים יש מקום לבחון הפרדה בין יחידת התחזוקה היישובית לבין תחזוקת מוסדות חינוך. ברשויות מסוימות רמת השירות הינה כה טובה, עד כי מנהלי מערכת החינוך מעדיפים להמשיך ולקבל שירות מהמערכת הטובה הקיימת.
- (86) ברשות בה יש מוסדות חינוך רבים, מנהל אחזקת מוסדות חינוך ישקול גיוס צוות מצומצם כעובדי הרשות, וזאת כגורם עבודה קבוע: עובד כפיים (תיקונצ'יק), רצוי מסגר/שרברב וכן חשמלאי על מנת לתת שירותים מידיים שימנעו הפרעות בלימודים. כ"כ מוצע לשקול העסקת צוות לצביעת מוסדות החינוך וביצוע תיקוני צבע וטיח קלים. מנהל אחזקת מוסדות

חינוך יבצע את התיקונים או השיפוצים הנדרשים לאחזקה השוטפת באמצעות בעלי מקצוע במיקור חוץ.

(87) ככל שמערכת החינוך יותר מתוקשבת, יש צורך בגורם מקצועי לנהל את הנושא: התקנת תשתיות, רכישת לומדות, ניהול פורטל יישובי-חינוכי, הטמעת מערכות מידע ולומדות וכן סיוע לטכנאי וללבורנטים בתיקון תקלות. מספר תחנות הקצה והרשתות המקומיות מחייבות העסקת טכנאי. היקף משרת הטכנאי ייקבע בהתאם למספר תחנות העבודה והיקף התקלות.

(88) לכל מוסד חינוכי, לרבות חווה חקלאית או כל מתקן בו מתקיימת פעילות חינוכית, נדרש אב בית. למען הסר ספק, אם יש אולם ספורט והוא פעיל בשעות מעבר לשעות הלימוד, מתחייב פתרון הולם לשהיית גורם מינהלי אחראי במתקן בשעות אלה. משרות אב בית ייקבעו על פי תקני משרד החינוך.

(89) מספר מזכירות בתי ספר ייקבע בהתאם למספר הכיתות על פי הנחיות משרד החינוך.

(90) בנושא ניקיון מוסדות חינוך יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות. היקף המשרות הינו תלוי השטח המחייב ניקוי.

(91) בדרך כלל, סגלי החינוך ביישובים קטנים עוברים את תהליך הפיתוח הפדגוגי במתקנים אזוריים. ברשויות שמתחילות להפעיל מתקן לפיתוח סגלי הוראה (פסג"ה), ידרשו בשלב ההתחלתי מנהלן ומזכירה בלבד וכל שאר גורמי ההדרכה יועסקו בהתקשרות לפי שעות הדרכה. ברשות בה יש תהליכי הכשרת מורים בהיקף המחייב גיוס של עובד פדגוגי אחד או יותר, יבוצע תהליך זה אם לעובד יש עבודה בהיקף של חצי משרה לפחות במשך כל השנה.

(92) בכל מסגרת של חינוך נושא הבטיחות חייב להיות חלק מתפקידו של אחד מעובדי היחידה. יתכן, כי ביישוב בו מספר מוסדות החינוך הוא מצומצם, אין לעובד הרבה תעסוקה בתחום הבטיחות ולכן תפקידו יהיה משולב עם תפקידים נוספים ברשות ואפילו במערכת החינוך. אולם, חייבת להיות כתובת ייחודית לנושא מורכב זה, והעובד חייב לעבור הכשרה הולמת. לעובד הבטיחות עשויות להיות מטלות נוספות כמו אחראי על מאבטחי זה"ב (זהירות בדרכים) וכן יכול להיות שאחראי בטיחות יבצע גם את מטלת מנהל הבריכה ברשות או כל תפקיד אחר ברשות. יצויין כי משרד החינוך רואה בקב"ט מוסדות החינוך את הגורם האחראי על הבטיחות.

(93) בתחום קהילה ותרבות השונוית גדולה מאוד בין היישובים השונים. כיום ביישובים רבים (ובדרך כלל מבוססים או רחוקים ממרכזי בילוי עירוניים), ניתן למצוא עובדי רשויות בדרג

מנהל מחלקה. עמדת משרד הפנים הינה כי על אף שמרבית השירותים הניתנים בתחום זה הינם חשובים מאוד לרווחת התושבים, עדיין שירותים אלו הינם שירותי רשות ואין חובת הרשות המקומית לספקם. על פי היקף פעילות, רכז הקהילה עשוי להיות בסטאטוס של מנהל מחלקה או סגן מנהל אגף בצד מנהל אגף החינוך. קיימים יישובים בהם קיימת פעילות רבה בתחומי מוסיקה, מחול וספורט, ובאותן רשויות הקימו מרכזים/מחלקות לכל נושא בנפרד (פעילות רשות).

(94) עובד אחד יבצע את תפקיד מנהל מחלקת הנוער והצעירים (על פי חוק הנוער) ועובד זה ירכז גם את הפעילות החברתית של הנוער ואת פעילות החוגים היישובית. מנהל יחידת נוער יפעיל חוגים ופעילויות שונות באמצעות כ"א ומדריכים חיצוניים.

(95) רכז תנועות נוער הוא בעל תפקיד מוגדר במסגרת פעילויות הנוער כפעילות רשות (פעילות רשות).

(96) הפעלת אזרחים ותיקים אמורה לטפח את פעילות הפנאי המותאמת לתושבי הרשות המבוגרים. דרג מבצע התפקיד ייקבע על פי היקף פעילותו (בין מדור למחלקה). יצויין כי פעילות זאת עבור אוכלוסיית המבוגרים הינה בנוסף למרכיב הטיפול במחלקה לשירותים חברתיים (פעילות רשות).

(97) היקף כוח האדם לטיפול בספריות הינו נגזרת של מספר הספריות, גודל הספריות ורמת השימושיות שלהן. לדוגמה: ספרייה המשמשת רק להחלפת ספרים יכולה להיות פתוחה 3 פעמים בשבוע וזאת בשעות אחר הצהריים בלבד וזאת על פי צורכי הקהילה. אולם, ספרייה בה יש מחשבים המשמשים לסיוע בהכנת שיעורי בית, ניתן לצפות כי תהיה פתוחה 5 ימי השבוע לפחות וגם בשעות אחר הצהריים, ואז תידרש גם הדרכה לתלמידים באיתור ובאיחזור חומרים מתוך מאגרי המידע. לספרייה מרכזית ביישוב, הפועלת ברציפות כל שעות היום ועד שעות הערב נדרשים מנהל ו-4 ספרנים.

(98) נושא קליטת עלייה מאפיין יישובים רבים בהם קבעו עולים חדשים את ביתם. רכז קליטת עלייה הינו גורם רב חשיבות בתהליך קליטתם בארץ וביישוב. אולם, יש לבחון האם עדיין ביישוב יש עולים חדשים המחייבים טיפול וסיוע וכן מה מספר המשפחות של העולים החדשים (לבדיקת הצורך במשרה מלאה), או שהתקן נוסף בשנות התשעים עקב גל העלייה וכיום משמש לתפקיד אחר. יודגש כי נושא קליטת עלייה כפוף ברשויות מסוימות למחלקת שירותים חברתיים.

- (99) יחידת רשות נוספת הינה יחידת/מחלקת תיירות המתאימה לצורכי אותה הרשות: ניהול פארק מבקרים או מוקד מסלולי הליכה ונסיעה או ביקור באתרי מורשת באותו יישוב (פעילות רשות).
- (100) החל מגודל יישוב מסויים, הפעילות של "עיר ללא אלימות" מרוכזת על ידי עובד בחלקיות משרה. ברשות קטנה היקף משרתו יהיה 50% משרה וככל שהרשות גדלה, יגדל היקף המשרה בהתאם. לעיתים באותה רשות יש פרויקטים שונים בנושא מניעת פשיעה כגון פרויקט "מציל"ה", המחייב אף הוא מינוי רכז.
- (101) פעילות המתאם למניעת שימוש בסמים ואלכוהול הינה בעיקר חינוכית-מניעתית-הסברתית לקידום המאמץ לצמצם את התפשטות השימוש בסמים ובאלכוהול ותבוצע בהיקף של 50% משרה. קיימת דילמה האם העובד צריך להיות כפוף למערכת החינוך, למערכת הרווחה, או לפעול בכפיפות למנכ"ל היישוב או למחלקת מינהל ומשאבי אנוש.

שירותים חברתיים

- (102) מנהל מחלקת שירותים חברתיים אחראי על הפעילות הרחבה ביותר של טיפול באוכלוסיות החלשות בקהילה. תקינת המשרות במחלקת השירותים החברתיים (רווחה) נעשית על פי תקנות משרד הרווחה ובתיאום עימם (ומבוסס על מספר מטופלים והמצב הסוציו-אקונומי של היישוב).
- (103) תפקידי מזכירות/עובדות זכאות בהתאם לתקנים ולצרכים.
- (104) משרות מינהלה בהתאם לפעילות של האגף ופריסתו.
- (105) ברשויות רבות קיימות מועדוניות לילדים שנמצאות באחריות היחידה לשירותים חברתיים. בכל מועדונית יש משרת מנהל המועדונית וכן משרת סייעת אחת. בגנים מסויימים נדרשת סייעת נוספת. ברשות ייקבע עובד אחראי על המועדוניות. בתחילה, כנע"ת וכאשר תהיינה מספר מועדוניות, ייקבע מנהל מדור/מחלקה לניהול ופיקוח על הנושא.
- (106) מתאם בריאות יישובית הינו האחראי על התחנות לבריאות המשפחה ("טיפות חלב"), על אחיות בתי ספר ועל ההדרכות בתחום ההיגיינה וטיפול בשיניים במוסדות חינוך. היקף המשרה ביישובים קטנים הינו מצומצם ביותר ויכול להתבצע כנע"ת על ידי גורמים שונים ברשות (וזאת בכפוף לקיום תחנת "טיפות חלב" ביישוב). כמובן, שפרנסי היישוב יכולים להגדיל את נפח התפקיד בשילוב יישובם במסגרת "רשות בריאה" ולהפעיל יוזמות והפעלות רבות בתחום הבריאות.

- (107) מספר מזכירות "טיפות חלב" ייקבע בהתאם למספר התחנות והיקף הפעילות.
- (108) תפקיד רכז שי"ל הוא מתן שירות ייעוץ לתושב. בד"כ עובד במשרה מגייס צוות מתנדבים לצורך מתן שירותים לתושבי הרשות.
- (109) יועץ משפטי יכול להיות עובד ב- 100% משרה או במיקור חוץ.
- (110) יש לשקול את היקף פעילותו של תובע יישובי. כאשר היקף הפעילות מצומצם, היועץ המשפטי ימלא גם את תפקיד התובע היישובי. אם היקף פעילות התובע הגיעה לכלל משרה, יכול להיות עובד ב-100% משרה או עובד במיקור חוץ.
- (111) מיקומה של היחידה לתרבות הדיור הינו פתוח לדיון ולהחלטה מקומית. היחידה מספקת שירותים מגוונים אך אינה שייכת במובהק לאף אגף או מחלקה. ניתן למקמה באגף שפ"ע או בכפיפות למהנדס העיר.
- (112) מתאם אזור תעשייה הינו תפקיד שקיים כאשר בשטח הרשות יש אזור תעשייה או מסחר המחייבים טיפול מוניציפאלי מיוחד. מתאם הינו ברמת מחלקה או אגף ובאזורי תעשייה קטנים, עובדת מזכירה עם המנהל.
- (113) קיימות תפיסות שונות לגבי הפעלת מוקד 106 ביישובים קטנים. להלן פירוט לאחדות מתפיסות ניהוליות אלה:
1. מזכירת המנכ"ל או הלשכה המשותפת למנכ"ל ולראש הרשות המקומית מקבלות, נוסף על תפקידן, גם פניות תושבים על מפגעים ומפעילות את העובד המתאים או פונות לקבלן הייעודי. משעות אחר הצהריים פועל מוקד חיצוני לקבלת הודעות (פרטי או משותף למספר יישובים), אשר מפעיל בשעת צורך את הכוננים.
 2. עובד המודיעין/מרכזיה ביישוב מבצע גם את תפקיד המוקד היישובי בשעות עבודתו.
 3. מוקד משותף למספר יישובים קטנים הפועל גם ביום וגם בלילה.
 4. כאשר היקף הפניות במהלך היום הינו גדול דיו כדי להעסיק עובד בשעות היום יופעל מוקד ייעודי.

הערות נוספות

1. ככלל, כאשר על עובד מוטל תפקיד נוסף תפקידו הרגיל (נע"ת), הרי ככל שמדובר בתפקיד נוסף ששכרו בצידו, חובה לקיים מרכז לפני הטלת התפקיד הנוסף על העובד.

2. ברשויות שונות יש הקצאת כוח אדם עירוני למטלות מחוץ לרשות בהיקפי משרה שונים כמו למשמר אזרחי או למתי"א (מרכז תמיכה איזורי בתחום החינוך).
3. ברשויות קטנות בהן יש מערכת חינוך הכוללת חטיבת ביניים או בית ספר תיכון, יש למנות גם לבורנט.
4. ברשויות קטנות בד"כ אין בעלי תפקידים ייעודיים לביצוע הנושאים הבאים במשרה מלאה אך בדרך כלל הם מבוצעים על ידי גורמים שונים בחלקיות משרה או כנע"ת:
- 4.7. ממונה בטיחות וגיהות – ביצוע התפקיד מחייב התמחות מקצועית, לכן יש לעשות שימוש בשירותי מיקור חוץ;
- 5.1. יחידת היטל השבחה – מבוצע על ידי מהנדס היישוב בסיוע שמאי מקרקעין;
- 5.2. נושא תכנון ורישוי מטופל על ידי מהנדס היישוב בסיוע עובדיו (יודגש כי הפקח חייב להיות טכנאי בניין לפחות);
- 5.3. ארכיב הנדסה – מנוהל על ידי אחד העובדים המקצועיים בסיוע מזכירת מהנדס הרשות;
- 5.4. פקח פרסום ושילוט – בד"כ הנושא כפוף לעובד גזברות/תברואה ויבוצע כנע"ת.

הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית עד 20,000 תושבים²

1. באופן בסיסי, מבנה מועצה אזורית דומה מאוד למבנה מועצה מקומית. יודגש, כי כל שיקולי איוש כ"א בהקשר של מועצות אזוריות יוגבלו על ידי מסגרת התקציב. מיגוון התפקידים והיקף המשרות ישתנו מיישוב ליישוב על פי צורכי היישוב הספציפיים ועל פי יכולתו הכלכלית של היישוב.

² ללא הבדל מהותי ממועצה מקומית עד 20,000 תושבים.

2. כדי להתמודד עם בעיית השכר של מתח הדרגות המאפיין רשויות ברמה ג' ("מסלולי קידום – לעובדים ברשויות מקומיות") קיימת תופעה שמרבית המנהלים הזוטרים הינם מנהלי מחלקות ולא מנהלי מדורים, ותפקידי מנהלי מחלקות משודרגים לתפקידי מנהלי אגפים.

3. למועצה אזורית יש מספר מאפיינים ייחודיים, המושפעים מהגורמים הבאים:

- 3.1 מספר היישובים הנכללים במועצה האזורית וסה"כ האוכלוסייה;
- 3.2 העובדה כי המועצה נמצאת פיזית במרחב חקלאי;
- 3.3 השירותים ניתנים ליישובים בכל שטח המועצה ולא ממוקדים ביישוב אחד גדול;
- 3.4 בגלל פיזור היישובים מחד גיסא וריכוז מוסדות החינוך מאידך גיסא, נוצר צורך משמעותי בהסעת תלמידים מהיישובים למוסדות חינוך;
- 3.5 מיקום מועצות אזוריות אחדות הינו באזורים הסמוכים לגבול;
- 3.6 מדיניות עידוד תושבים להצטרף ליישובי המועצה.

4. להלן פירוט של בעלי תפקידים הייחודיים למועצות אזוריות:

- 4.1 עובד שתפקידו הוא ריכוז/עידוד האיכלוס ולעיתים נקרא מנהל קשרי חוץ.
- 4.2 כדי לשפר את תהליך קליטת מתיישבים חדשים, הוגדר תפקיד נוסף במועצות הפועלות בתחום זה באופן אגרסיבי והוא (מהנדס) שאחראי על תכנון והקמת מבני מגורים לקליטת המשפחות החדשות.
- 4.3 כתוצאה מהעובדה שברשות אחת ישנו מספר רב של יישובים, שאינם בעלי מאפיינים זהים, הרי שקיומו של עובד בדרג בכיר (מנהל מחלקה) בתחום האסטרטגי הינו מענה לצורך משמעותי בריכוז מידע רב ושונה על צורכי היישובים השונים (והאוכלוסיות) וניתוחו לצורך קבלת החלטות.
- 4.4 עובד שתפקידו סיוע לניהול מושבים, אשר בתחום המועצה האזורית.
- 4.5 במועצות אזוריות עולה הצורך בקיום ועדה חקלאית. יחידה זאת עשויה למנות עובדים אחדים: רכז הוועדה (מנהל מחלקה), מזכירה וכן עובדי מעבדה המיועדת לצרכים חקלאיים: מנהל מעבדה, טכנאי ועובדים מינהליים (על פי הצורך: 1-2).

- 4.6. עקב פעילות המועצה בשטח חקלאי, מאוייש לעיתים תפקיד של נהג מפעיל רכב צמ"ה (ציוד מכני הנדסי) כבד.
- 4.7. מרכיב המדיה המקומית מקבל ביטוי בשני תפקידים הממומנים על ידי הרשות: עורך עיתון מקומי (כעובד או במיקור חוץ) ומנהל יחידת התקשורת האלקטרונית (לצורך העברת מידע אינטראקטיבית במסגרת אתר האינטרנט של הרשות או דף הפייסבוק של הרשות).
- 4.8. על פי צורכי היישוב מוקמת לעיתים יחידת רכב בדרוג של מחלקה או אגף. בראש היחידה עומד מנהל וכפופים לו נהגים מורשים בלבד. מספר הנהגים על פי היישובים וצורכי המקום. נעיר כי במועצות מקומיות הפזורות על שטח רב, יש לעיתים מעל ל-20 נהגים. בנוסף למזכירה מתחייב ביחידה מסוג זה גם קצין בטיחות תעבורה על פי תקנות התעבורה.
- 4.9. נושא הוטרירייה במועצה אזורית הינו נגזרת של הצורך בטיפול בבעלי חיים ברפתות, דירים ולולים ביישובי המועצה. לכן, במועצה אזורית מסויימת עשויה להידרש יותר ממשרה מלאה של וטרירינר.
- 4.10. תפקיד הקיים במועצות שונות הוא מגשר, ליישוב ויכוחים שגלשו לפסים לא רצויים מתוך כוונה לפתור את הבעיות ולמנוע החרפה או צורך בהבאת הנושא לערכאות משפטיות (פעילות רשות).
- 4.11. פעילות יזומה במספר מועצות אזוריות הינה התארגנות לסיוע בתעסוקה ובאיתור מקומות עבודה. הפעילות מבוצעת בהתארגנות אזורית ובמיקור חוץ.

הערות למבנה ארגוני של רשות מעל 20,000 תושבים

המספור נע מלמעלה למטה ומימין לשמאל.

הערות כלליות

1. ככל שמספר תושבי הרשות יותר גדול, הצרכים גדלים. בעוד שברשות קטנה הצרכים הינם בדרך כלל הומוגניים עם סדרי עדיפויות זהים או דומים, הרי שברשות (רשות גדולה או עיר) המונה מעל ל-20,000 תושבים, האוכלוסייה כבר אינה הומוגנית ויש לתושבים צרכים שונים. לדוגמה: בתחום החינוך על הרשות המקומית לתת מענה לזרמים שונים בחינוך. גידול של רשות בעלת

מאפייני אוכלוסייה דומים מחייב "לתת יותר מאותו הדבר", אולם ברשות בעלת אוכלוסייה מגוונת וצרכים שונים, רמת המורכבות במתן השירותים גדלה באופן משמעותי ויש צורך בהיערכות שונה של הרשות.

2. מחד גיסא, ניתן לתת מענה לצרכים הגדלים והולכים על ידי גידול במספר המשרות. ברשות קטנה מנהל או עובד בודד ביצע מספר תפקידים, בעוד שברשות גדולה מפוצלים תפקידים אלה בין שני עובדים או יותר. מאידך גיסא, מסגרת התקציב של היישוב מגבילה את יכולת פרנסי היישוב לגייס עובדים ולספק יותר שירותים. כלומר, מתקיים מאבק בין הרצון לתת שירות טוב יותר לבין מגבלת התקציב, שמחייבת קביעת סדרי עדיפויות ביחס לשירותים שיינתנו והיקפם ובהתאם – כ"א שיספק שירותים אלה.

3. לכן, בעוד שברשויות קטנות קיימת התמקדות ב"חייב" (MUST) ולכן השונות בין הרשויות הקטנות הינה מצומצמת, הרי שככל שמספר עובדי הרשות גדול יותר, נמצא כי סדרי העדפות שונים משפיעים באופן ניכר על המבנה הארגוני. ברשות אחת תינתן עדיפות לטיפול בנוער נושר, ל"עיר ללא אלימות" או לצוות עובדי הרווחה, בעוד שברשות אחרת תחום התרבות ופעילות נוער ומבוגרים הינם במוקד העשייה.

4. למשתמש במבנה הסכמטי של רשות המונה מעל 20,000 תושבים תוצג קשת של תפקידים אפשריים בכפוף למגבלות שונות המפורטות לתפקידים השונים. אולם, ברשויות רבות, שאין הפרוטה מצויה בתקציבן, ניתן יהיה לראות כי מספר העובדים יהיה מצומצם יותר, ותפקידים רבים ימשיכו להתבצע כנע"ת (= נוסף על תפקיד).

5. אין הבדלים משמעותיים במבנה הארגוני של רשות שמספר תושביה הוא מעל ל-20,000 לבין רשות שמספר תושביה הוא עד 20,000 תושבים. בעיקרון ניתן לזהות מספר הבדלים:

5.1. ככל כשהרשות גדלה, מנהלי המחלקות הופכים למנהלי אגפים והמדרג ההיררכי גדל בדרג ניהול נוסף אחד לפחות.

5.2. מספר העובדים בכל יחידה מותאם לצרכים הייחודיים של אותה הרשות. לכן, לעיתים ברשות המונה מעל 20,000 תושבים לא יהיה גידול בכ"א בתחומים מסויימים בהשוואה לרשות קטנה יותר במספר תושביה.

5.3. אולם בתחומים אחרים היקף יחידות מסויימות יגדל מאוד, כמו בתחום איכות הסביבה, כאשר לפי המלצת המשרד להגנת הסביבה מומלץ להקים "יחידה קטנה" במסגרת הרשות.

5.4. כ"כ, ייקלטו מספר בעלי תפקידים נוספים לתפקידים ייעודיים כמו: קצין בטיחות תעבורה, ממונה בטיחות וגיהות ועוד.

6. לאור העובדה כי רשויות מקומיות מרביות להעסיק עובדים במיקור חוץ, יודגש כי באופן עקרוני אין להעסיק בעל תפקיד במיקור חוץ כאשר מאפייני העסקתו מהותית וטכנית דומים למאפייני העסקה של עובד רגיל, וזאת כדי למנוע תביעה עתידית על בסיס קיום יחסי עובד-מעביד ועל מנת למנוע עקיפה של כללי קליטת עובדים ושכרם ברשויות מקומיות.
7. להלן התייחסות פרטנית לבעלי התפקידים השונים ברשות:

לשכות ראש הרשות והמנכ"ל

1. מעל 20,000 ועד 100,000 תושבים, בכפוף לחוק ולהוראות מנכ"ל הפנים, ניתן למנות שני סגנים בשכר. לכל סגן בשכר ניתן למנות עוזר אישי בשכר.
2. רק מ-10,000 תושבים ומעלה רשאי ראש רשות למנות עוזר אישי בשכר.
3. דובר רשות מקומית חייב להיות עבוד הרשות.
4. מנהלת הלשכה מקדישה את מרבית זמנה לטיפול בנושאי הלשכה וראש הרשות. בדרך כלל, אחד מתפקידיה החשובים של מנהלת הלשכה הוא מתן מענה לפניות הציבור. ברשות מעל 20,000 תושבים הנושא עדיין יכול להיות מטופל על ידי מנהלת הלשכה, אולם, בהתאם לעומס ולחשיבות הנושא במסגרת הרשות, ניתן למנות במסגרת הלשכה עובד ייעודי לריכוז הטיפול בפניות הציבור.
5. מזכירה נוספת בלשכת ראש הרשות שמספקת לעיתים שירותי מזכירות לגורמי מטה כמו מבקר הרשות ואחרים.
6. ראשי רשויות מגייסים נהג בהתאם לרמת הנחיצות ומתוך שיקול של עלות-תועלת.
7. הממונה על קשרי חוץ עשוי להיות במשרה שלמה בהתאם למשימות המוטלות על העובד. לעיתים עובד זה אחראי בין היתר על גיוס משאבים ותרומות.
8. תפקיד יועצת ר' הרשות בנושא מעמד האישה הינה עובדת בעלת תפקיד, המבצעת את תפקיד היועצת בנוסף על תפקידה.
9. על ראש הרשות למנות יועץ לטיפול בהטרדות מיניות. ניתן למנות יותר מעובד אחד וזאת מסיבות של פריסה גיאוגרפית וסיבות אחרות. יודגש כי החוק מציינ במפורש כי אם העובד הראשון הוא גבר, יש למנות אישה כיועצת השנייה. גם תפקיד זה יבוצע כנע"ת (בדרך כלל על ידי היועצת לקידום מעמד האישה כחלק מתפקידה).

10. תפקיד האחראי על חופש המידע יבוצע כנע"ת על פי קביעת ר' הרשות. בד"כ מנהלת לשכת ר' הרשות תבצע תפקיד זה או לחליפין, עם מיסוד תפקיד אחראי מינהל ומשאבי אנוש, מתן מענה לציבור בנושא חופש המידע יוטל על ממלא תפקיד זה.

11. גם תפקיד יועץ ר' הרשות לענייני אזרחים וותיקים יוטל על אחד מעובדי הרשות כנע"ת.

12. מבקר הרשות וממונה על תלונות הציבור – משרה בהיקף 100%.

13. היקף משרת מנכ"ל הינו 100%.

14. ככל שהרשות גדלה יתר, יש צורך במזכירה נוספת בלשכת המנכ"ל, בעיקר לשעות אחר הצהריים – ערב. ברשויות שיש בהן יש לשכה משותפת עם לשכת ראש הרשות המונה שלוש עובדות, פקידה אחת מתוכן עובדת עבור ראש הרשות והמנכ"ל בשעות המאוחרות ומייתרת את הצורך במזכירה נוספת בלשכת מנכ"ל העירייה.

אגף שפ"ע

1. מנהל אגף שפ"ע – בכל רשות מבצע מנהל אגף שפ"ע מטלות שונות. במסגרת עבודה זאת רוכזו כל המטלות הקשורות בשפ"ע תחת ניהולו של מנהל האגף: תברואה-שירותי ניקיון (פינוי אשפה), טיאוט, וטרינר ואיכות הסביבה. לעיתים גם נושאי רישוי עסקים ונים ונוף הינם באחריותו של מנהל אגף שפ"ע ברשות המקומית.

2. מזכירת האגף נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל האגף.

3. עקב גודלו של האגף מוצע כי מנהל המחלקה שיהיה אחראי על נושא הניקיון ביישוב, יהיה גם סגן מנהל האגף ויהיה ממונה גם על מחלקת הפיקוח.

4. מחסנאי נדרש לחלוקת ציוד ייעודי בהתאם לצורך. ייתכן כי המחסנאי יהיה משותף גם למחלקת שפ"ע וגם למחלקת/יחידת האחזקה.

5. ביישוב המונה מעל ל-20,000 תושבים עשוי להיות קצין רכב במשרה מלאה, אולם גם במקרה זה הצורך הוא שיכתיב את היקף המשרה.

6. עבודות הטיאוט והניקיון יבוצעו בדרך כלל על ידי עובדים במיקור חוץ.

7. צוותי פינוי האשפה יידרשו לספק רמת שירות של 2 עד 3 סבבי פינוי בשבוע לכל כתובת, בהתאם לצורך ולתקציב. אם קיים ביישוב מרכז מסחרי, יידרש במקום פינוי אשפה יומי והדבר יגדיל את הצורך בעבודת צוותי הפינוי.

8. מינוי מנהל יחידת הפיקוח ואכיפת חוקי העזר מותנה במספר הפקחים הפעילים ברשות. רק אם צוות הפקחים מונה מספר עובדים, ויש צורך בסידור עבודה, הדרכה ובקרה על עבודתם, יש מקום למינוי מנהל וזאת החל מרמת ר' צוות (מנהל מדור) ועד דרוג של מנהל מחלקה.
9. מזכירת מחלקת פיקוח אחראית, בנוסף לעבודתה המזכירותית, גם על המשך הטיפול בדוחות ובמתן מענה לערעורים ופניות בנושא דוחות.
10. מספר הפקחים תלוי בגודל היישוב, אופי היישוב וגורמים נוספים כמו בנייה או איזורי מסחר. מספר הפקחים ברשות מעל 20,000 תושבים ייקבע על פי צורכי היישוב, כאשר תינתן התייחסות מיוחדת לריבוי עסקים ולבנייה מאסיבית. יצוין כי יש רשויות שכבר הפעילו ביחד עם המשטרה את השיטור המשולב.
11. את הטיפול בנושאי איכות הסביבה מרכז בדרך כלל מנהל מחלקת התברואה, המקבל שירותים מקצועיים מתאגיד איזורי של איכות הסביבה או רוכש שירותים בהתאם לצורך. ככל שהיישוב גדל, חשוב בידול הנושא והצבת ממונה על נושא זה כבעל תפקיד עצמאי. יודגש כי נושא המיחזור (מסלול רטוב-יבש, פחים כתומים, איסוף בקבוקים ועוד) הינו חלק בלתי נפרד מפעילות שפ"ע, אך בעל התפקיד בתחום איכות הסביבה אחראי על פעילות רבה נוספת, החל ממדידות וטיפול בזיהום אוויר, קרינה ורעש וכלה בהדרכת תלמידים במערכת החינוך. המשרד להגנת הסביבה ממליץ להקים יחידה עצמאית רק ביישוב המונה מעל ל-20,000 תושבים. היחידה המומלצת תמנה: מנהל יחידה, מזכירה, רכז חינוך והסברה וכן רכז תעשיות/אגרואקולוגיה, מתכנן סביבתי וכן פקח ייעודי על פי הצורך.
12. הדרכת תלמידים תבוצע בכפוף לחשיבות הנושא בקרב מקבלי החלטות ביישוב וזאת בחלקיות משרה או בשעות נוספות לעובד מסגל ההוראה.
13. היקף משרת הווטרנר לא יפחת משליש משרה. במקרים שיש ביישוב משחטה או מסחר רב בבשר יידרש וטרנר במשרה מלאה. לאור האופי המיוחד של התפקיד וכדי לענות על צרכים מיוחדים מומלץ לבחון את הנושא עם מנהל השירותים הווטרנריים במשרד החקלאות.
14. לוכד כלבים – במיקור חוץ.
15. ככל שהיישוב גדל ומספר העסקים בהתאם, יידרש מנהל מדור/מנהל מחלקה שירכז את הטיפול ברישוי העסקים. כאשר בשטח רשות מקומית קטנה יחסית יש קניון/מרכז קניות איזורי, הרי שהיקף הפעילות המחייב פיקוח הינו רב יותר. לעומת זאת, יש

- ישובים בהם היקף הפעילות המסחרית מצומצם ביותר ולכן, דירוגו של מנהל היחידה יהיה בהתאם.
16. בהתאם לצורך הנגזר מכמות העסקים, יש להפעיל בהיקף משתנה של מפקח רישוי עסקים אחד או שנים.
17. יישוב שגדל ממנה בדרך כלל מנהל מחלקת גנים ונוף. מינויו של מנהל נפרד לנושא נובע מחשיבות המראה החיצוני-נופי של הרשות המקומית. היקף הגינון ייקבע על פי רצון מקבלי החלטות ועל פי היקף שטחי הגנים, הכיכרות ואיי-התנועה המטופלים ברשות.
18. ברשויות רבות מינו מפקח חיצוני לבקרה על ביצוע עבודות הקבלנים ויש שמינו סגן מנהל מחלקה, שתפקידו העיקרי פיקוח על עבודות הקבלנים.
19. רק אם שיטת העבודה מחייבת רכישה ואחסון ציוד לשימוש עובדי הרשות או שימוש עובדי הקבלן, יש צורך במחסנאי. אין מניעה לקבלת שירותים ממחסנאי אגפי אחד, אלא אם כן יש בעיית מיקום פיזי (של המחסנים).
20. הגינון מבוצע על ידי צוות עובדי הרשות ובאחרות על ידי קבלן (ריסוס, כריתה וגיזום, פיתוח גנים, התקנת ותפעול מערכות השקיה וכן טיפול שוטף בגנים). מומלץ לטפל בגינון באמצעות קבלן. כאשר מסיבות שונות קיימת עדיפות לטיפול באמצעות עובדים, הרי שיועסקו עובדים בהתאמה לשטח הגינון ברשות המקומית.
21. תפקיד ממונה השקיה קיים ברשויות בהן פעילות ההשקיה נתונה תחת שליטה מרכזית ובאמצעות מחשבים. תפקיד זה אינו משרה מלאה והוא יוטל על העובד האחראי על תשתיות צנרת המים והטפטפות.
22. ניתן לשכור שירותי צוות גיזום על פי הצורך.
23. ניתן לשכור גם את שירותיו נהג משאית המספק שירותי פינוי גזם וזאת בהתאם לצורכי הרשות. רק אם היקף העבודה (לפינוי גזם ולצרכים אחרים) הינו 5 ימים בשבוע, יש מקום להעסיק את הנהג במשרה מלאה.
24. תפקיד מנהל מחלקת תחזוקה יידרש ככל שהיישוב הינו יותר גדול ובהתאם כמות העובדים שיידרשו לתת שירותים ברשות. יודגש כי עד קבלת החלטה אחרת, מנהל מחלקת תחזוקה יספק את שירותיו גם למוסדות החינוך ברשות המקומית. אולם, כאשר עומס העבודה במוסדות החינוך הולך וגדל ומנהל מחלקת התחזוקה של הרשות אינו יכול להכיל גם את הטיפול במוסדות החינוך, ימונה בעל תפקיד נוסף במסגרת מערכת החינוך לטפל באחזקה השוטפת של מבני החינוך.

25. מזכירת מחלקת תחזוקה נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל מנהל המחלקה, אך גם מפעילה קבלנים בעת הצורך ובודקת חשבונות של ספקי שירותים.
26. בדרך כלל ביישוב המונה מעל 20,000 תושבים די בצוות מצומצם של 6-8 עובדים כדי לתת שירותים מיידיים בנושאי מסגרות, תיקונים קטנים במדרכות וכבישים ותקלות אחרות. לכן יש צורך כי לפחות אחד העובדים יהיה מסגר. שיטת העבודה והיקף השימוש בעבודת קבלנים ישפיעו על הצורך בכ"א נוסף. שיפוצים גדולים, תיקוני חשמל ומאור או תיקוני דרך המחייבים ציוד הנדסי כבד יועברו לטיפול קבלנים חיצוניים. יש להקפיד כי לא יהיה נהג ייעודי לצוות, והנהיגה תבוצע על ידי אחד העובדים. יודגש כי ככל שגדל מספרם של עובדי הרשות במחלקה, כך תיעזר הרשות פחות בשירותי קבלנים חיצוניים.
27. יש רשויות מקומיות שמעדיפות להתבסס בנושא קריטי כמו תיקוני חשמל על כ"א מקומי. לכן, רצוי מאוד כי בצוות המצומצם יהיו שני עובדים בעלי הסמכה לעבודות חשמל, שאחד מהם יהיה מנהל מדור או מנהל מחלקת חשמל ומאור.
28. צוות כבישים ומדרכות ייתן מענה מהיר לתקלות או למפגעים בכבישים ובמדרכות עד גודל מסויים. תקלות גדולות בהיקף העבודה תועברנה לטיפול קבלנים.
29. עבודת המדביר הינה עונתית ומזדמנת ולכן בדרך כלל רוכשים שירות זה במיקור חוץ.
30. ככלל, רשות מקומית שאינה מועצה אזורית מחוייבת להיות חברה בתאגיד ובהתאם אינה נדרשת בהעסקת עובדים מים וביוב. ככל שטרם השתלבה הרשות בתאגיד, יש לבחון בקפידה ולקבוע באופן מינימאלי את צורכי כ"א עד לביצוע החבירה בפועל לתאגיד מים אזורי.
31. טיפוח פינת חי יישובית מקנה לתושבים ערך מוסף לתרבות הפנאי ולחינוך הילדים. לקיום פינת חי לאורך זמן יש צורך במשאבי כ"א. הגודל של פינת החי וההיערכות הפיזית, מספר בעלי החיים וגו', ישפיעו על היקף כוח האדם שיידרש. כמובן, אם משלבים את הפינה כחלק מבית ספר והילדים הינם חלק מכוח העבודה, המצב מחייב פחות משאבים ייעודיים (פעילות רשות).

גזברות

- (1) היקף משרת הגזבר הינה 100%.
- (2) מזכירת הגזבר נותנת מענה פקידותי-מינהלי לכל הנושאים בהם מטפל הגזבר.

- (3) ככל שתקציב הרשות גדל, יש צורך בעובד שהינו אחראי על נושאי התקציב. אמנם, יש גזברים שמנהלים אישית את התקציבים, אולם רצוי שיהיה עובד נוסף הבקיא בתקציבי הרשות. יש רשויות שבעל תפקיד זה הוא סגן גזבר/מנהל מחלקת תקציבים ויש לו אחריות על נושאים נוספים כמו מכרזים, חוזים וביטוח (מבנים, רכבים, צד ג', תלמידים, אחריות מקצועית וגו').
- (4) ככל שהרשות המקומית גדלה, גם צורכי הביטוח שלה גדלים וגם היקף התביעות. ברור שאת הטיפול המקצועי בתחום הביטוח מבצעים סוכן-יועץ ביטוח וכן יועץ משפטי, אולם את כל הטיפול הארגוני ברשות מבצע רכז ביטוח.
- (102) מספר משרות עובדי הגבייה (לרבות מנהל) מותנה במספר המשפחות ביישוב (המונה מעל ל-20 אלף תושבים) וברמת הגבייה ויכול להשתנות בין 3-5 משרות (מנהל מחלקה ובנוסף עד ארבעה עובדים). ביישובים רבים נושא הגבייה מבוצע על ידי חברה חיצונית. ככל שיוחלט על ביצוע הגבייה באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 6 לנספח זה.
- (5) ברשויות רבות מתבצעת גביית תשלומים במסגרת הרשות על ידי עובד יחידת הגבייה המבצע גם את תפקיד הקופאי. מטרת קיומו של שירות זה במסגרת הרשות הינה שיפור השירות לתושב ומניעת הצורך בפנייה לבנק לצורך ביצוע התשלום.
- (103) מספר המשרות בהנה"ח מותנה בהיקף הפעילות הכספית של הרשות ויכול להשתנות (ביישוב המונה עד 20 אלף תושבים) בין 3-5 משרות (מנהל ובנוסף ארבעה פקידי הנה"ח). ברשויות רבות נושא זה מופקד בידי עובדים מקצועיים חיצוניים. ברשויות המונות מעל 20 אלף תושבים דרוג מנהל הנהלת החשבונות הוא בדרך כלל של מנהל מחלקה. ככל שיוחלט על ביצוע הנה"ח באמצעות מיקור חוץ, ראה האמור בסעיף 6 לנספח זה.
- (6) משרת חשב השכר תהיה מותאמת למספר העובדים ברשות ובכפוף למטלות נוספות שיוטלו עליו. יודגש כי לעיתים חשב השכר כפוף למנהל משאבי אנוש.
- (7) ככל שהיישוב גדל, מטלותיו הביטחוניות של הקב"ט הולכות וגדלות והוא הופך למנהל מחלקת הביטחון.
- (8) יתכן כי לצורך קיום בקרה על הנעשה בשטח הרשות, יידרש סיי-ר-ביטחון וזאת בכפוף למספר מוסדות החינוך בעיר ולגורמים משפיעים אחרים.
- (9) במסגרת תפקידו אחראי הממונה על הביטחון על תקינות המקלטים. היקף הפעילות (ומספר העובדים) הינו נגזרת של כמות המקלטים הציבוריים ביישוב וזאת על פי הנחיות משרד הפנים.

- (10) מנהל המחלקה ממונה על קב"ט מוסדות החינוך ביישוב. קב"ט מוסדות חינוך אחראי על תחום הבטיחות במוסדות החינוך וגם על מתקני משחקים. באותם מקרים שהקב"ט ואף לא עובד אחר מתוך הרשות אינו מוסמך לבצע את הבקרה, יש להיעזר בגורם חיצוני במיקור חוץ.
- (11) שומרים במוסדות חינוך כפופים לקב"ט מוס"ח. מספר המשרות של שומרי מוסדות החינוך ייקבע בהתאם להנחיות משרד החינוך (האגף הבכיר לביטחון, לשעת חירום ולבטיחות סביבתית במשרד החינוך) משרד המשטרה (חטיבת אבטחה, אגף שיטור וביטחון) והמשרד לביטחון פנים (בנושא העסקת שומרים).
- (12) בכל רשות נדרשת הפונקציה האחראית על נושא פס"ח/מל"ח. עד שלב מסויים הקב"ט אחראי על מרבית מרכיבי הביטחון. אולם ברשות שאוכלוסייתה גדולה מ-20 אלף תושבים, מוצע למנות בעל תפקיד ייעודי לנושא.
- (13) ביישובים בהם יש משמר אזרחי, ימונה עובד בחלקיות משרה לרכז את פעילות המתנדבים.

מחלקת מינהל ומשאבי אנוש

1. תפקיד מנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש יכול גם את מטלות מזכירות הרשות ואדמיניסטרציה. יש רשויות שהרחיבו את התפקיד ולמחלקת מינהל ומשאבי אנוש הוכפפו הגורמים הבאים: מוקד הרשות, יחידת מתנדבים, משאבי אנוש, תקשוב ומערכות מידע, פיתוח והדרכה, ספרייה, ארכיון, ניהול ועדות ואירועים. בהצגת המודל הארגוני, המוקד אינו כפוף למחלקת מינהל ומשאבי אנוש.
2. היקף משרת המזכירה ייקבע על פי המטלות של מנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש והצורך שלו בשירותי מזכירות וסיוע.
3. ביצוע כלל המטלות של מנהל משאבי אנוש מחייב משרת רכז משאבי אנוש (בהתאם לחלוקת העבודה בין שני העובדים). יודגש כי ברשויות בהן נושא ההדרכה הינו מפותח ויוצר פעילות רבה, תתווסף פונקציה נוספת למשאבי אנוש שתטפל בהדרכה ובתנאי שירות אחרים של עובדי הרשות.
4. עובד ייעודי לתפקיד מנהל הרכש מרכז הדרישות, מבצע את תפקיד הקניין ואחראי על תקינות הניפוק של הטובין שרכש ועל עבודת המחסנאי. לעיתים אותו עובד אחראי גם על המכרזים וההתקשרויות בדרוג של מנהל מחלקה (לתשומת הלב – כאמור, ברשויות מסוימות האחריות על המכרזים והחוזים הוטלה על סגן הגזבר).

5. יודגש כי עקב צורכי העבודה, יש רשויות שתאיישנה את תפקיד מזכירת מדור הרכש, אשר תעסוק גם בבדיקת החשבוניות מול ההזמנות.
6. מחסנאי שאחראי לניפוק הטובין ללא תלות בפעילות מנהל הרכש.
7. ניהול (רישום) נכסים של הרשות המקומית הינה חובה המעוגנת בחוק. ביישובים קטנים, תפקיד רשם הנכסים מבוצע כנע"ת על ידי מהנדס הרשות, מנכ"ל הרשות או הגזבר, בעיקר אם קיימים נכסים מניבים רבים. ביישובים קטנים, שאינם נמצאים בתהליך הפשרת שטחי חקלאות, היקף העבודה בנושא הינו מצומצם למדי. היקף העבודה יגדל אם יש איזור תעשייה או מרכז מסחרי על שטח בבעלות הרשות המקומית וקיימים נכסים מניבים. היקף המשרה הנדרש תלוי בפעילות הקיימת בתחום הנכסים. ככל שהיקף התפקיד יגדל הוא יחייב עובד עצמאי לניהול נכסי הרשות. כפיפות העובד משתנה בין רשות לרשות ורשם הנכסים ברשות כפוף בדרך כלל לאחד משלושת בעלי התפקידים הבאים: מהנדס הרשות, מנכ"ל או גזבר.
8. ככל שהרשות גדולה יותר, יש לבצע פיקוח על נכסי הרשות למניעת השתלטות, פגיעה או שימוש לא חוקי בנכס עירוני ולשם כך נדרשת משרת פקח. היקף המשרה הינו פועל יוצא של כמות הנכסים ושטח הרשות.
9. הטיפול במערכות מידע של הרשות המקומית הינו נושא מקצועי, אך היקף המשרה/שעות עבודה ייקבע בהתאם לרמת המחשוב של הרשות, כמות המחשבים, גיל המחשבים ועוד. ניתן להניח כי ככל שהיישוב גדול יותר, היקף העבודה יגדל, אך לא בהכרח באופן ליניארי והפרמטר החשוב ביותר הינה רמת המחשוב ביישוב. מומלץ להיעזר בשירותי מיקור חוץ, אך יש למנות עובד הרשות שיהיה הממונה על איש מערכות המידע/מחשבים של הרשות. כברירת מחדל גזבר הרשות הינו הממונה על אחראי המחשוב, אך ברשויות שיש מחלקת מינהל ומשאבי אנוש, ניתן להכפיף את נושאי המחשוב ומערכות המידע תחת מסגרת זאת. יודגש כי רשויות רבות משתמשות במערכות המחשב המסופקות על ידי החברה לאוטומציה, אשר גם מעסיקה עובדים מטעמה במסגרת אותם היישובים, וזאת כאופציה של מיקור חוץ. כלומר, הזמן הדרוש לטיפול וקידום מערכות מידע עשוי להשתנות באופן משמעותי בין יישובים שונים (ללא תלות בגודלם) ותלוי בעיקר ברמת השימושיות של מערכות מידע ברשות המקומית. יודגש כי נושא המחשוב מטופל באופן שונה הרשויות שונות ובעיקר בתחום החינוך. ברשויות קטנות, איש מחשבים של הרשות יכול לתת תמיכה גם למערכת החינוך. אולם, ככל שמערכת החינוך גדולה יותר ומממוחשבת יותר, הרי שיהיה צורך במערכת החינוך בעובד שיהיה אחראי על הרכש של תוכנות, לומדות, וציוד המחשוב עצמו

ועובד אחר שתפקידו לטפל באחזקה שוטפת. (ראה תשריט "מערכת חינוך, נוער וקהילה").

10. בכפוף לאחראי המחשוב יש צורך באיש טכני לתמיכה בהפעלה השוטפת של המחשבים והציוד של משתמשי הקצה. הטיפול ברשתות התקשורת ובשרתים הוא מקצועי יותר ובדרך כלל יבוצע באמצעות מיקור חוץ או במסגרת חוזה השירות של הספקים.
11. יש חשיבות רבה גם לנושא אבטחת מידע. תפקיד זה יבוצע בחלקיות משרה ביישוב של מעל ל-20,000 תושבים.
12. ניתן להטיל את הטיפול בבניין הרשות על מנהל מחלקת מינהל ומשאבי אנוש. על פי הצורך ייקבע אם דרוש עובד נוסף, שיהיה האחראי למבני הרשות ויעסוק בתחום הניקיון, תחזוקה שוטפת לרבות חשמל, מאור, מיזוג, שמירה, שיפוצים ועוד.
13. ניהול ארכיב הינה מטלה ארגונית על פי חוק, המחייבת ביישובים קטנים חלקיות משרה. הארכיב יכול להיות בכפיפות לאחראי על מבני העירייה.
14. בנושא ניקיון מוסדות ציבור יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות. היקף המשרות הינו תלוי השטח המחייב ניקוי.
15. ממונה בטיחות וגיהות הינו תפקיד מהותי לשמירת איכות חיי העובדים וביטחונם. יש למנות עובד לתפקיד זה או לקבל שירותים באמצעות מיקור חוץ. ברשות בסדר גודל של 20,000 תושבים די בעובד ב-50% משרה.
16. ביישובים רבים מעודדים את נושא התנדבות, בין אם מדובר בהתנדבות צעירים ועד התנדבות של פנסיונרים. ריכוז הנושא באופן מסודר מחייב הקצאת כוח אדם לנושא. הנושא תלוי ברמת המוטיבציה היישובית וברצונו של ראש הרשות לקדם את הנושא. יש רשויות שנושא ההתנדבות מטופל במסגרת יחידת הקהילה או הרווחה (פעילות רשות).
17. ביישובים רבים יש תהליך של עידוד קליטת תושבים לרשות המקומית (ולא קליטת עלייה). נושא זה מקבל ביטוי חשוב ומשמעותי ביישובים רבים, אשר מקצים לנושא רכז קליטה ברמת מדור (ואפילו בדרג בכיר יותר) ועובד קליטה וזאת בהתאם למאמצים שמשקיע היישוב בקליטת תושבים חדשים. (פעילות רשות). לעיתים התפקיד נקרא "צמיחה דמוגרפית וקליטה". גם תפקיד זה יכול להיות כפוף למסגרת ה"קהילה" (פעילות רשות).

הנדסה

- (14) היקף משרת מהנדס הרשות ברשות המונה מעל ל-20,000 תושבים הוא 100%. ליישוב הנמצא בתהליכי פיתוח יהיה צורך בתגבור בכ"א מקצועי (במיקור חוץ).
- (15) מזכירת מהנדס הרשות הינה מזכירת הוועדה לתכנון ובניה, אשר מבצעת גם את המרכיבים הניהוליים של הוועדה. רק כאשר העומס של תיקי הוועדה הינו גבוה וקבוע, יש צורך בעובד ייעודי לתפקיד מזכיר הוועדה.
- (16) כאמור, רק כאשר העומס של תיקי הוועדה הינו גבוה וקבוע, יש צורך בעובד ייעודי לתפקיד מזכיר הוועדה. יש רשויות שמעסיקות הנדסאי, שגם בודק תוכניות וגם מרכז את הוועדה וכן, מסייע בשעת הצורך בעבודות מזכירות של מהנדס הרשות.
- (17) היקף הפעילות הכספית והעבודה מול קבלנים וספקי שירות (כמו אדריכלים, מפקחי פרויקטים ועוד), לרבות היטלי השבחה ואגרות בניה, מחייב ניהול כספי צמוד ושירות זה מבוצע על ידי חשב האגף. החשב גם יטפל במכרזים, חוזים והתקשרויות עם קבלנים וספקי שירותים.
- (18) יש צורך בגורם תכנון (מנהל מחלקת תכנון) שמטפל ומתכלל את קידום התב"עות והתמ"אות שרלוונטיות לרשות, ופרוייקטים תכנוניים מבוצעים באמצעות מיקור חוץ.
- (19) יש צורך בגורם מקצועי בכיר (בדרג של מנהל מחלקה) לריכוז הטיפול ברישוי בנייה על בסיס קבוע. עובד זה יכול להיות מהנדס בניין או אדריכל ותפקידו לבחון את תיקי הבניין והבקשות לאישור רישוי שנבדקו על ידי בודקי התוכניות ולוודא כי פניות אלה מוכנות לדיון בוועדה הרלוונטית לתכנון ובניה.
- (20) הפעילות המקצועית של בדיקת הבקשות מבוצעת באמצעות עובדים מקומיים (מהנדס או הנדסאי) או במיקור חוץ. מספר משרות הבודקים הקבועים ייקבע על פי העומס בעבודה לאורך זמן. אם היקף העבודה משתנה מעת לעת, יש לוודא שלא להעסיק כ"א עודף אלא לתת פתרונות זמניים לתקופות עומס.
- (21) ברשויות המונות מעל 20 תושבים, במצב של בנייה ושיפוצים מצומצמים מאוד יש צורך במפקח אחד לפחות. ככל שהיקף הבנייה והשיפוצים גדל, יש צורך ביותר ממפקח אחד. שירותי פיקוח אלו אמורים להינתן על ידי הוועדה המרחבית וזאת במסגרת שירותי הוועדה לרשויות החברות בה. אולם כאשר הרשות מקדמת בעצמה פרויקטי בנייה ותשתיות שונים ומתמשכים, יש מקום לשקול העסקת עובד בעל כישורים הנדסיים כפקח בנייה ישירות על

ידי הרשות. ככל שהיקף הבנייה והשיפוצים גדל, יש לבחון הוספת כ"א חיצוני בהתאם לצרכים – לתקופות קצובות או בהיקף משרה חלקי בתחום קריטי זה. מומלץ לתגבר את מערך הפיקוח באמצעות פקחים במיקור חוץ ולא לקלוט אותם כעובדים.

אם המדובר בוועדה מקומית לתכנון ובנייה, הרי שהרשות תגייס צוות פיקוח מינימאלי. אם יש תהליך בנייה מואץ ובהיקף גדול, אך מתוכנן לטווח קצר יחסית, יש לתגבר את מערך הפיקוח באמצעות פקחים במיקור חוץ ולא לקלוט אותם כעובדים.

(22) מנהל מחלקת בינוי ותשתיות נדרש כאשר רשות עוסקת בבניית מבני ציבור, מבצעת שיפוצים והתקנת תשתיות בהיקף גדול, ונדרש איש מקצועי לליווי התכנון והביצוע. יודגש שיש רשויות בהן יש פרויקטים רבים, ולכל פרויקט יש הקצאת כ"א בתפקיד של רכז פרויקט, בדרך כלל במיקור חוץ, אלא אם כן הפרוייקט אמור להתמשך לפרק זמן בלתי מוגדר.

(23) ברשות קטנה, לצורך ביצוע עבודות השגרה ב-G.I.S. די בעובד בחלקיות משרה. אולם, ככל שברשות מתבצעים יותר תהליכי מקרקעין שונים, נדרשות יותר תפוקות ממערכת המידע הגיאוגרפית. במקרים כאלה יש לשקול מהו היקף כ"א הנדרש כדי לענות על צורכי העבודה.

(24) תפקיד תכנון ובטיחות תחבורה הינו תפקיד מקצועי המנתח את צורכי התעבורה ביישוב ובסביבתו ומתכנן את הפתרונות התחבורתיים בהתאם. בדרך כלל, ברשויות קטנות ניתן שירות זה כיעוץ חיצוני למהנדס היישוב.

אגף חינוך נוער וקהילה כללי

- בתשריט המציין את תפקידי האגף מויינו כל תפקידי עובדי האגף לפי נושאי טיפול. רק בשתי מחלקות צויין שמן-מהותן באופן מובהק וגם זה עשוי להשתנות מיישוב ליישוב. כלומר, התשריט מרכז את כל "חומרי הגלם" אך בהיעדר נתונים על היישוב, מערכת החינוך והתרבות, לא ניתן להציג מודל של מבנה ארגוני אחיד.
- יודגש כי כל עמודה יכולה להיות מחלקה, כאשר מנהל המחלקה גם מבצע את אחד התפקידים באותה עמודה.
- במסגרת אגף החינוך קיימות ברשויות מקומיות שונות פונקציות רשות נוספות על פי תפיסת הרשות המקומית, כמו: רכז פרויקטים פדגוגיים, רכז מידע וטכנולוגיה, רכז הון אנושי והישגים ועוד.

- להלן פירוט התפקידים באגף החינוך בתחומי הפעילות השונים:

הנהלת האגף

1. מנהל אגף חינוך, נוער וקהילה מטפל בנוסף לנושא החינוך והנוער גם בשירותים התרבותיים של תושבי היישוב ובשעות הפנאי שלהם. ברשויות רבות המנהל מטפל אישית במוסדות מערכת החינוך (חינוך יסודי, חטיבת ביניים ועל יסודי) ובגני ילדים מטפל גורם מקצועי נפרד. אולם ככל שמספר מוסדות החינוך ביישוב גדל, תידרש פונקציה נוספת לניהול מוסדות החינוך היסודיים והעל-יסודיים. לעיתים ההפרדה מתבצעת בניתוק פונקציית הקהילה והתרבות מיחידת החינוך בדרג של מנהל אגף/מחלקה.
2. ככל שמערכת החינוך גדולה יותר, יש למנהל המחלקה/אגף בצורך במזכירה אישית בנוסף למזכירת המחלקה/אגף.

מינהל

3. סגן למינהל וכספים שהוא גם חשב המחלקה הוא בעל תפקיד מינהלי חשוב ביותר. באותן רשויות שמנהל יחידת החינוך רוצה לפנות את זמנו המוגבל לנושאים פדגוגיים, הסגן מטפל בכל נושא האחזקה, ההצטיידות והרכש, שיפוצי הקיץ וכמובן בכל הטיפול במרכיב התקציבי-חשבונאי. ברשויות בהן קיימים מוסדות חינוך רבים, תפקידיו של הסגן מתפצלים בין שני בעלי תפקידים שונים: מנהל אחזקת מוסדות חינוך וחשב. בד"כ לסגן למינהל וכספים תוכפף מזכירה.
4. רשויות מקומיות רבות הקימו צוות מצומצם מאוד של הנה"ח חינוך, אשר מטפל בכל נושאי הכספים (גבייה, קופות קטנות, בקרת ניהול כספי עצמי ועוד) וכן בכל העבודה מול ספקים (התקשרויות וביצוע תשלומים).
5. ניהול כ"א עובדי הוראה וסייעות הינו מטלה בהיקף גדול. בהתאם למספר עובדי ההוראה יסוכם היקף המשרה/משרות של העובדים בתחום זה בחינוך. יש רשויות אשר מעדיפות שכל העובדים בתחום משאבי אנוש ירוכזו תחת ניהולו הישיר של מנהל משאבי אנוש של הרשות.

6. בהיקף אוכלוסייה של מעל 20 אלף תושבים יש מקום לבחון הפרדה בין יחידת התחזוקה היישובית לבין תחזוקת מוסדות חינוך. ברשויות מסוימות רמת השירות הינה כה טובה, עד כי מנהלי מערכת החינוך מעדיפים להשאיר את מערכת השירות הטובה הקיימת.
7. מנהל אחזקת מוסדות חינוך יבצע את התיקונים הדורשים והאחזקה השוטפת באמצעות בעלי מקצוע במיקור חוץ. ברשות בה יש מוסדות חינוך רבים, מנהל אחזקת מוסדות חינוך ישקול גיוס צוות מצומצם כעובדי הרשות וזאת כגורם עבודה קבוע, בנוסף לעובדי מיקור חוץ: עובד כפיים (תיקונצ'יק), רצוי מסגר/שרברב וכן חשמלאי, על מנת לתת שירותים מידיים שימנעו הפרעות בלימודים. כ"כ מוצע לשקול העסקת צוות לצביעת מוסדות החינוך וביצוע תיקוני צבע וטיח קלים.
8. ככל שמערכת החינוך יותר מתקשבת, יש צורך בגורם מקצועי לנהל את הנושא (התקנת תשתיות, רכישת לומדות, ניהול פורטל יישובי-חינוכי, הטמעת מערכות מידע ולומדות וכן סיוע לטכנאי וללבורנטים בתיקון תקלות. מספר תחנות הקצה והרשתות המקומיות מחייבות העסקת טכנאי. היקף משרת הטכנאי תקבע בהתאם למספר תחנות העבודה והיקף התקלות.
9. כאמור הטיפול בהסעות (לרבות הפעלת מלווי ההסעות) יכול להיות מבוצע על ידי קב"ט היישוב וכן על ידי מזכירת האגף. אולם, ככל שהיישוב גדל, יהיה צורך במינוי עובד ייעודי לטיפול בנושא.
10. בכל מערכת חינוך חייב להיות ממונה בטיחות. ככל שמערכת החינוך גדלה, הצורך בתפקיד זה הינו משמעותי. היקף המשרה ייקבע בהתאם לצורך. יצויין כי משרד החינוך רואה בקב"ט מוסדות החינוך את הגורם האחראי על הבטיחות. יודגש כי חייבת להיות ביקורת תקופתית של ממונה על בטיחות מתקני משחקים ובדרך כלל נושא זה יטופל במסגרת אחריותו של ממונה הבטיחות ובודק מתקני משחקים יכול להיות במיקור חוץ.

יחידות פדגוגיות

11. כאמור, מנהל האגף לפעמים ממלא את תפקיד מנהל מחלקת בתי הספר. כאשר המנהל נשאר רק עם המרכיב הניהולי של האגף, יש לאייש תפקיד מרכזי זה.
12. מנהל המחלקה למוסדות חינוך קדם יסודי עשוי להזדקק לשירותיה של מזכירת מחלקה וזאת בכפוף להיקף העבודה והצורך בגיבוי לטיפול באיוש גננות וסייעות מדי בוקר. העובדת תרכז את עבודת הסייעות ועובדות הרשות בגני החינוך הרגיל ובגני החינוך המיוחד (אם אין עובד ייעודי לנושא).

13. ביישוב מעל 20,000 תושבים יש צורך בעובד ייחודי שירכז את הטיפול באוכלוסייה הזקוקה לשירותי החינוך המיוחד. אולם רמת דירוגו של בעל התפקיד תיקבע על פי גודל האוכלוסייה שתהיה באחריותו של בעל התפקיד.
14. מחלקת בקרה והערכה הינה חשובה לכל מערכת חינוכית כגורם משוב וככלי תכנון ופיתוח תוכניות פדגוגיות.
15. בדרך כלל סגלי החינוך ביישובים קטנים עוברים את תהליך הפיתוח הפדגוגי במתקנים אזוריים. רשויות שמתחילות להפעיל מתקן לפיתוח סגלי הוראה (פסג"ה), תידרשנה בשלב ההתחלתי למנהלן ולמזכירה בלבד וכל שאר גורמי ההדרכה יועסקו בהתקשרות לפי שעות הדרכה. ברשות בה יש תהליכי הכשרת מורים בהיקף המחייב גיוס של עובד פדגוגי אחד או יותר, תהליך זה יבוצע אם לעובד יש תעסוקה בהיקף של חצי משרה לפחות במשך כל השנה.

יחידה לטיפול בפרט

16. למנהל יחידת קידום נוער כפופים על פי הצורך מדריכים-עובדי הוראה בתחומים נדרשים לקידום הנוער הזקוק לתמיכה.
17. משרות הקב"סים ייקבעו על פי תקני משרד החינוך בהתחשב בצורכי היישוב - בהתאם להיקף הנוער הנושר ממערכת הלימודים. אם יהיו מספר קב"סים, ימונה אחד כממונה (מנהל מדור).
18. היקף משרות הפסיכולוגים ייקבע על פי תקני משרד החינוך בהתייחס לצורכי היישוב (מספר התלמידים, היקף הבעיות וגורמים משפיעים אחרים על התנהגות התלמידים).

כ"א מינהלי וסיוע

19. לכל מוסד חינוכי, לרבות חווה חקלאית או כל מתקן בו מתקיימת פעילות חינוכית, נדרש אב בית. למען הסר ספק, אם יש אולם ספורט והוא פעיל בשעות שמעבר לשעות הלימוד, מתחייב פתרון הולם לשהיית גורם מינהלי אחראי במתקן בשעות אלה. משרות אב בית ייקבעו על פי תקני משרד החינוך.
20. מספר מזכירות בתי ספר ייקבע בהתאם למספר הכיתות על פי הנחיות משרד החינוך.
21. מספר הסייעות בגנים ובחינוך המיוחד ייקבעו על פי הצורך ואישור משרד החינוך.

22. בנושא ניקיון מוסדות חינוך יש לבחון את האפשרות לבצע את הפעילות באמצעות מיקור חוץ (קבלן שירותי ניקיון). ככל שמסיבות שונות הדבר בלתי אפשרי, יבוצע הניקיון באמצעות עובדי הרשות. היקף המשרות הינו תלוי השטח המחייב ניקוי.

נוער, צעירים וסטודנטים

23. תפקיד מנהל מחלקת הנוער והצעירים נקבע על פי חוק הנוער ועובד זה ירכז גם את הפעילות החברתית של הנוער ואת פעילות החוגים היישובית. מנהל יחידת נוער יפעיל חוגים ופעילויות שונות באמצעות כ"א ומדריכים חיצוניים.

24. רכז תנועות נוער הוא בעל תפקיד מוגדר במסגרת פעילויות הנוער (פעילות רשות).

25. החל מגודל יישוב מסויים הפעילות של "עיר ללא אלימות" מרוכזת על ידי עובד בחלקיות משרה. ברשות קטנה היקף משרתו יהיה 50% משרה וככל שהרשות גדלה, היקף המשרה יגדל בהתאם. לעיתים באותה רשות יש פרויקטים שונים בנושא מניעת פשיעה כגון פרויקט "מציל"ה", המחייב אף הוא מינוי רכז.

26. פעילות מתאם פעילות למניעת שימוש בסמים ואלכוהול הינה בעיקר חינוכית-מניעתית-הסברתית לקידום המאמץ לצמצום התפשטות השימוש בסמים ובאלכוהול ותבוצע בהיקף של 100% משרה. קיימת דילמה האם העובד צריך להיות כפוף למערכת החינוך, למערכת הרווחה, או לפעול בכפיפות למנכ"ל היישוב/מחלקת מינהל ומשאבי אנוש.

תרבות וקהילה

27. בתחום קהילה ותרבות השונויות גדולה מאוד בין היישובים השונים. למרות שכיום ביישובים רבים (ובדרך כלל מבוססים או רחוקים ממרכזי בילוי עירוניים), ניתן למצוא עובדי רשויות בדרג מנהל מחלקה. עמדת משרד הפנים היא כי על אף שמרבית השירותים הניתנים בתחום זה הינם חשובים מאוד לרווחת התושבים, עדיין שירותים אלו הינם שירותי רשות ואין חובת הרשות המקומית לספקם. על פי היקף פעילות, רכז הפעילות הקהילתית עשוי להיות בסטאטוס של מנהל מחלקה או סגן מנהל אגף בצד מנהל אגף החינוך. קיימים יישובים בהם קיימת פעילות רבה בתחומי מוסיקה, מחול וספורט, ובאותן רשויות הקימו מרכזים/מחלקות לכל נושא בנפרד.

28. היקף כוח האדם לטיפול בספריות הינו נגזרת של מספר הספריות, גודל הספריות ורמת השימושיות שלהן. לדוגמה: ספרייה המשמשת רק להחלפת ספרים יכולה להיות פתוחה 3 פעמים בשבוע בשעות אחר הצהריים בלבד, וזאת על פי צורכי הקהילה. אולם, ספרייה בה יש מחשבים המשמשים לסיוע בהכנת שיעורי בית, יש לצפות כי תהיה פתוחה 5 ימי השבוע לפחות וגם בשעות אחר הצהריים, ואז תידרש גם הדרכה לתלמידים באיתור ובאיחזור חומרים מתוך מאגרי המידע. לספרייה מרכזית ביישוב, הפועלת ברציפות כל שעות היום ועד שעות הערב נדרשים מנהל ו-4 ספרנים.

29. הפעלת אזרחים ותיקים אמורה לטפח את פעילות הפנאי המותאמת לתושבי הרשות המבוגרים. דרג מבצע התפקיד ייקבע על פי היקף פעילותו (בין מדור למחלקה). יצוין כי פעילות זאת עבור אוכלוסיית המבוגרים הינה בנוסף למרכיב הטיפול במחלקה לשירותים חברתיים (פעילות רשות).

30. נושא קליטת עלייה מאפיין יישובים רבים בהם קבעו עולים חדשים את ביתם. רכז קליטת עלייה הינו גורם רב חשיבות בתהליך קליטתם בארץ וביישוב. אולם, יש לבחון האם עדיין ביישוב יש עולים חדשים המחייבים טיפול וסיוע וכן מה מספר המשפחות של העולים החדשים (לבדיקת הצורך במשרה מלאה), או שהתקן נוסף בשנות התשעים עקב גל העלייה וכיום משמש לתפקיד אחר. יודגש כי נושא קליטת עלייה כפוף ברשויות מסוימות למחלקת שירותים חברתיים.

31. יחידת רשות נוספת הינה יחידת/מחלקת תיירות המתאימה לצורכי אותה הרשות: ניהול פארק מבקרים או מוקד מסלולי הליכה ונסיעה או ביקור באתרי מורשת באותו יישוב (פעילות רשות).

32. קיימים מיגוון שירותי רשות נוספים כמו הפעלת בריכה ברשות ולצורך הפעלתה ממנים אחראי בריכה (פעילות רשות).

שירותים חברתיים

(25) מנהל מחלקת שירותים חברתיים אחראי על הפעילות הרחבה ביותר של טיפול באוכלוסיות החלשות בקהילה. תקינת המשרות במחלקת השירותים החברתיים (רווחה) נעשית על פי תקנות משרד הרווחה ובתיאום עימם (ומבוסס על מספר מטופלים והמצב הסוציו-אקונומי של היישוב).

(26) תפקידי מזכירות/עובדות זכאות בהתאם לתקנים ולצרכים.

- (27) משרות מינהלה בהתאם לפעילות של האגף ופריסתו.
- (28) ברשויות רבות קיימות מועדוניות לילדים שנמצאות באחריות היחידה לשירותים חברתיים. בכל מועדונית יש משרת מנהלת המועדונית וכן משרת סייעת אחת. בגנים מסויימים נדרשת סייעת נוספת.
- (29) מתאם בריאות יישובי הינו האחראי על התחנות לבריאות המשפחה ("טיפות חלב"), על אחיות בתי ספר והדרכות במוסדות חינוך בתחום ההיגיינה וטיפול בשיניים. היקף המשרה ביישובים קטנים הינו מצומצם ביותר ויכול להתבצע כנע"ת על ידי גורמים שונים ברשות (וזאת בכפוף לקיום תחנת "טיפות חלב" ביישוב). כמובן, שפרנסי היישוב יכולים להגדיל את נפח התפקיד בשילוב יישובם במסגרת "רשות בריאה" ולהפעיל יוזמות והפעלות רבות בתחום הבריאות.
- (30) תפקיד רכז ש"ל הוא מתן שירות ייעוץ לתושב. בד"כ עובד במשרה מגייס צוות מתנדבים לצורך מתן שירותים לתושבי הרשות.
- (31) יועץ משפטי יכול להיות עובד ב- 100% משרה או במיקור חוץ.
- (32) יש לשקול את היקף פעילותו של תובע יישובי. אם אכן היקף פעילותו הגיע לכלל משרה, יכול להיות עובד ב- 100% משרה או עובד במיקור חוץ.
- (33) גם מיקומה של היחידה לתרבות הדיור הינו פתוח לדיון ולהחלטה מקומית. היחידה מספקת שירותים מגוונים אך אינה שייכת במובהק לאף אגף או מחלקה. ניתן למקמה באגף שפ"ע או בכפיפות למהנדס העיר.
- (34) מתאם אזור תעשייה הינו תפקיד שקיים כאשר בשטח הרשות יש אזור תעשייה או מסחר המחייבים טיפול מוניציפאלי מיוחד. המתאם הינו ברמת מחלקה או אגף ובאזורי תעשייה קטנים עובדת עם המנהל מזכירה.
- (35) קיימות תפיסות שונות לגבי הפעלת מוקד 106 ביישובים קטנים. להלן פירוט לאחדות מתפיסות ניהוליות אלה:
1. מזכירת המנכ"ל או הלשכה המשותפת למנכ"ל ולראש הרשות המקומית מקבלות נוסף על תפקידן גם פניות תושבים על מפגעים ומפעילות את העובד המתאים או פונות לקבלן הייעודי. משעות אחר הצהרים פועל מוקד חיצוני לקבלת הודעות (פרטי או משותף למספר יישובים), אשר מפעיל בשעת צורך את הכוונים.

2. עובד המודיעין/מרכזיה ביישוב מבצע גם את תפקיד המוקד היישובי בשעות העבודה.
 3. מוקד משותף למספר יישובים קטנים הפועל גם ביום וגם בלילה.
 4. כאשר היקף הפניות במהלך היום הינו גדול דיו כדי להעסיק עובד בשעות היום, יופעל מוקד ייעודי.
- (36) הקמת מוזיאון ואחזקתו הינן פעולות רשות ומאפיינות רשויות ותיקות, המחזיקות מוזיאון שמטרתו טיפוח מורשת היישוב. לשם תפעול מוזיאון הרשות עשויה להעסיק מספר בעלי תפקידים: מנהל/אוצר, מדריכה, אב-בית, מזכירה/קופאית ומנקה.

הערות נוספות

1. ככלל, כאשר על עובד מוטל תפקיד נוסף תפקידו הרגיל (נע"ת), הרי ככל שמדובר בתפקיד נוסף ששכרו בצידו, חובה לקיים מכרז לפני הטלת התפקיד הנוסף על העובד.
2. ברשויות שונות יש הקצאת כוח אדם עירוני למטלות מחוץ לרשות בהיקפי משרה שונים כמו למשמר אזרחי או למת"א (מרכז תמיכה איזורי בתחום החינוך).
3. ברשויות קטנות בהן יש מערכת חינוך הכוללת חטיבת ביניים או בית ספר תיכון, יש למנות גם לבורנט.
4. ברשויות קטנות בד"כ אין בעלי תפקידים ייעודיים לביצוע הנושאים הבאים במשרה מלאה אך בדרך כלל הם מבוצעים על ידי גורמים שונים בחלקיות משרה או כנע"ת:
 - 5.1 מנהל יחידת מחשב – הנושא מבוצע באמצעות מיקור חוץ וכאמור הטלת האחריות הינה על עובד בדרג בכיר;
 - 5.2 ארכיב הנדסה – מנוהל על ידי אחד העובדים המקצועיים בסיוע מזכירת מהנדס הרשות;
 - 5.3 פקח פרסום ושילוט – בד"כ הנושא כפוף לעובד גזברות/תברואה ויבוצע כנע"ת.

הערות למבנה ארגוני של מועצה אזורית מעל 20,000 תושבים³

1. באופן בסיסי, מבנה מועצה אזורית דומה מאוד למועצה מקומית. יודגש כי כל שיקולי איוש כ"א בהקשר של מועצות אזוריות יוגבלו על ידי מסגרת התקציב. מיגוון התפקידים והיקף המשרות ישתנו מיישוב ליישוב על פי צורכי היישוב הספציפיים ועל פי יכולתו הכלכלית של היישוב.

2. כדי להתמודד עם בעיית השכר של מתח הדרגות המאפיין רשויות ברמה ג' ("מסלולי קידום – לעובדים ברשויות מקומיות") קיימת תופעה שמרבית המנהלים הזוטרים הינם מנהלי מחלקות ולא מנהלי מדורים, ותפקידי מנהלי מחלקות משודרגים לתפקידי מנהלי אגפים.

3. למועצה אזורית יש מספר מאפיינים ייחודיים, המושפעים מהגורמים הבאים:

3.1 מספר היישובים הנכללים במועצה האזורית וסה"כ האוכלוסייה;

3.2 העובדה כי המועצה נמצאת פיזית במרחב חקלאי;

3.3 השירותים ניתנים ליישובים בכל שטח המועצה ולא ממוקדים ביישוב אחד גדול;

3.4 בגלל פיזור היישובים מחד גיסא וריכוז מוסדות החינוך מאידך גיסא, נוצר צורך משמעותי בהסעת תלמידים מהיישובים למוסדות חינוך;

3.5 מיקום מועצות אזוריות אחדות הינו באזורים הסמוכים לגבול.

3.6 מדיניות עידוד תושבים להצטרף ליישובי המועצה.

4. פירוט של בעלי תפקידים הייחודיים למועצות אזוריות:

³ ללא הבדל מהותי מרשות מקומית מעל 20,000 תושבים.

- 4.1 עובד שתפקידו הוא ריכוז/עידוד האיכלוס ולעיתים נקרא מנהל קשרי חוץ.
- 4.2 כדי לשפר את תהליך קליטת מתיישבים חדשים, הוגדר תפקיד נוסף במועצות הפועלות בתחום זה באופן אגרסיבי והוא (מהנדס) שאחראי על תכנון והקמת מבני מגורים לקליטת המשפחות החדשות.
- 4.3 כתוצאה מהעובדה שברשות אחת קיים מספר רב של יישובים, שאינם בעלי מאפיינים זהים, הרי שקיומו של עובד בדרג בכיר (מנהל מחלקה) בתחום האסטרטגי הינו מענה לצורך משמעותי בריכוז מידע רב ושונה על צורכי היישובים השונים (והאוכלוסיות) וניתוחו לצורך קבלת החלטות.
- 4.4 עובד שתפקידו סיוע לניהול מושבים, אשר בתחום המועצה האזורית.
- 4.5 במועצות אזוריות עולה הצורך בקיום ועדה חקלאית. יחידה זאת עשויה למנות עובדים אחדים: רכז הוועדה (מנהל מחלקה), מזכירה וכן עובדי מעבדה המיועדת לצרכים חקלאיים: מנהל מעבדה, טכנאי ועובדים מינהליים (על פי הצורך: 1-2).
- 4.6 עקב פעילות המועצה בשטח חקלאי, מאוייש לעיתים תפקיד של נהג מפעיל רכב צמ"ה (ציוד מכני הנדסי) כבד.
- 4.7 מרכיב המדיה המקומית מקבל ביטוי בשני תפקידים הממומנים על ידי הרשות: עורך עיתון מקומי (כעובד או במיקור חוץ) ומנהל יחידת התקשורת האלקטרונית (לצורך העברת מידע אינטראקטיבית במסגרת אתר האינטרנט של הרשות או דף הפייסבוק של הרשות).
- 4.8 על פי צורכי היישוב מוקמת לעיתים יחידת רכב בדרוג של מחלקה או אגף. בראש היחידה עומד מנהל וכפופים לו נהגים מורשים בלבד. מספר הנהגים על פי היישובים וצורכי המקום. נעיר כי במועצות מקומיות הפזורות על שטח נרחב, יש לעיתים מעל ל-20 נהגים. ככל שהיישוב גדול יותר, תידרשנה יותר עובדים בנושא תיאום הסעות ועשוי להגיע ל-3 עובדים (כולל מזכירת מנהל היחידה) וזאת בשעות הבוקר ובשעות סיום הלימודים. חובה להעסיק קצין בטיחות תעבורה על פי תקנות התעבורה.
- 4.9 נושא הווטרינריה במועצה אזורית הינו נגזרת של הצורך בטיפול בבעלי חיים ברפתות, דירים ולולים ביישובי המועצה. לכן, במועצה אזורית מסוימת עשויה להידרש יותר ממשרה מלאה של וטרינר.

4.10. תפקיד הקיים במועצות שונות הוא מגשר, ליישוב ויכוחים שגלשו לפסים לא רצויים מתוך כוונה לפתור את הבעיות ולמנוע החרפה או צורך בהבאת הנושא לערכאות משפטיות (פעילות רשות).

4.11. פעילות יזומה במספר מועצות אזוריות הינה התארגנות לסיוע בתעסוקה ובאיתור מקומות עבודה. הפעילות מבוצעת בהתארגנות אזורית ובמיקור חוץ.