

משרד הפנים



מקומות أماكن Places

ניהול המרחב המוניציפלי



# מקומות

ניהול המרחב המוניציפלי  
כירי השלטון המקומי בישראל

פיתוח מקצועי ליועצים משפטיים

29.12.2025



**ברוכים הבאים ליום למידה בנושא**

**יועמ"ש-מנכ"ל:**

**ארבעה צעדים לשותפות**

**אפקטיבית**



'מקומות' הנו מיזם לאומי של משרד הפנים, יד הנדיב וארגון שיתופים המכשיר את בכירי השלטון המקומי בישראל. פועל לפיתוח המנהלים הבכירים בכלל הרשויות המקומיות לאורך כל משך התפקיד.

פיתוח מקצועי לכלל המנהלים

הכשרת ראשי רשויות חדשים

הכשרה בכניסה לתפקיד



## מטרות המפגש:

1. היועמ"ש יעמיק את היכרותו עם נקודת המבט, הצרכים והאינטרסים של המנכ"ל בממשק מול היועמ"ש.
2. היועמ"ש יכיר את מודל היהלום לניהול ממשקים ושותפות ויתרגל זאת בהקשר של הממשק מול המנכ"ל ברשות.
3. היועמ"ש יגדיר פעולות שיסייעו לממשק עבודה מיטבי עם המנכ"ל.

## מה מצפה לנו היום?

פתיחה והיכרות	09:30-10:00
<b>ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית - מודל היהלום</b>	10:00-11:15
הפסקה	11:15-11:30
<b>נקודת המבט של המנכ"ל בשותפות עם היועמ"ש - שיחה עם מורן יצחקי, מנכ"ל.ית מ.א. תמר</b>	11:30-12:15
<b>למידת עמיתים - ניתוח מקרי בוחן מהשטח</b>	12:15-13:30
<b>סיכום יום והורדה לשולחן העבודה</b>	13:30-14:15
ארוחת צהרים ונפרדים לשלום	14:15-15:00



# למידה קצת אחרת..





# ניהול ממשקים ושותפות

COLLABORATION (שותפות) עבודה סינרגטית לאורך זמן

COOPERATION (שיתוף פעולה) פעולות משותפות

COORDINATION (תיאום) העברת ידע וסינכרון



## תיאום (העברת ידע וסינכרון) - COORDINATION

תיאום עם ההנהלה ויחידות הרשות בקביעת מדיניות ויוזמות אסטרטגיות

תיאום עמדות משפטיות בפרויקטים משמעותיים

תיאום לוחות זמנים במסגרת פרויקטים, התקשרויות ומכרזים

תיאום לפני ישיבות הנהלה, ועדות ומועצה להבטחת קו משפטי אחיד

תיאום בשילוב השיקול המשפטי בתכנון ובביצוע של מהלכים בעלי משמעות כלכלית, תכנונית וציבורית



## שיתוף פעולה (פעולות משותפות) - COOPERATION

ליווי פרויקטים והתקשרויות תוך מתן חוות דעת מוקדמת

גיבוש חלופות פעולה חוקיות והערכת סיכונים משפטיים

השתתפות בדיונים והכנה לוועדות, ישיבות הנהלה ומועצה

הטמעת נהלים והנחיות משפטיות בעבודה השוטפת של יחידות הרשות

טיפול משותף בתביעות, השגות, עררים ועתירות תוך תיאום קו משפטי אחיד

עדכון גורמי הרשות בהשפעות שינויי חקיקה, פסיקה ונהלים על פעילות הרשות



## (שותפות אסטרטגית - עבודה סינרגטית לאורך זמן - COLLABORATION)

מעורבות בעיצוב מדיניות ארוכת טווח של הרשות בתחומים כלכליים, תכנוניים וציבוריים

ליווי יוזמות פרויקטים משמעותיים: אזורי תעשייה, שכונות חדשות, פרויקטים כלכליים מניבים וחברות עירוניות

הובלת מהלכים מורכבים תוך הבטחת עמידה בחוק ושילוב נהלים משפטיים בתכנון ובביצוע

השתתפות במעגל קבלת ההחלטות והבטחת קווי פעולה משפטיים אחידים

גיבוש חלופות חוקיות וניתוח סיכונים משפטיים תוך שיתוף עם הנהלה ויחידות הרשות

עדכון והטמעה של שינויים בחקיקה, נהלים ופסיקה והשפעתם על מדיניות ופרויקטים ארוכי טווח





# מודל יהלום | ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית

מה?

בחירה בשותפות

למה?

מטרה משותפת



# מודל יהלום

## ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית

### בחירה בשותפות

- בחירת אסטרטגיית שותפות
- הקצאת משאבי זמן, כ"א וקשב ניהולי
- דוגמא אישית
- תקשור המסר לארגון

### מטרה משותפת

- זיהוי והגדרת המטרה המשותפת
- מימוש אינטרסים ומטרות ייחודיות של כל שותף
- שיח עם השותפים על התרומה והרווח של כל אחד בשותפות





## ענו על השאלות הבאות:

1. באיזה אופן התפקוד וההצלחה שלכם כיועמ"שים תלוי בממשק עם המנכ"ל ומה אתם צריכים ממנו?

---

---

---

---

2. באיזה אופן התפקוד וההצלחה של המנכ"ל תלויים בכם ומה הוא צריך מכם?

---

---

---

---

איך?

ארגון ושיטות עבודה

מה?

בחירה בשותפות

למה?

מטרה משותפת



תקשורת בונה אמון

איך?



# מודל יהלום

## ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית

### תקשורת בונה אמון

- תהליכי קבלת החלטות מוסכמים ומשותפים
- אינטראקציה מתוך כבוד (שיתוף בתובנות פרטיות והפיכתן למשותפות)
- הקשבה וסקרנות
- אמפתיה, ייחוס כוונות טובות
- גמישות ביכולת להוביל ולהיות מובל

### ארגון ושיטות עבודה

- תהליכי עבודה ושגרות תומכות
- חלוקת אחריות וסמכות
- תקשורת פורמלית (ישיבות, מסמכים)
- מערכות מידע
- POC בעלי תפקיד בממשקים
- מדידה ובקרה של השותפות עצמה
- קרדיטים משותפים





## ענו על השאלות הבאות:

1. מניסיונכם, מהם התחומים שבהם מתקיימים שיתוף פעולה ושותפות בין יועמ"ש ומנכ"ל?  
**מה מאפשר את זה?**

---

---

---

---

2. מניסיונכם, מהם התחומים שבהם מתקיים/עלול להתקיים חיכוך/מתח בין יועמ"ש ומנכ"ל?  
**מה גורם לזה?**

---

---

---

---

## מטרה משותפת

- זיהוי והגדרת המטרה המשותפת
- מימוש אינטרסים ומטרות ייחודיות של כל שותף
- שיח עם השותפים על התרומה והרווח של כל אחד בשותפות

## ארגון ושיטות עבודה

- תהליכי עבודה ושגרות תומכות
- חלוקת אחריות וסמכות
- תקשורת פורמלית (ישיבות, מסמכים)
- מערכות מידע
- POC בעלי תפקיד בממשקים
- מדידה ובקרה של השותפות עצמה
- קרדיטים משותפים

## בחירה בשותפות

- בחירת אסטרטגיית שותפות
- הקצאת משאבי זמן, כ"א וקשב ניהולי
- דוגמא אישית
- תקשור המסר לארגון

## תקשורת בונה אמון

- תהליכי קבלת החלטות מוסכמים ומשותפים
- אינטראקציה מתוך כבוד (שיתוף בתובנות פרטיות והפיכתן למשותפות)
- הקשבה וסקרנות
- אמפטיה, ייחוס כוונות טובות
- גמישות ביכולת להוביל ולהיות מובל





# נקודת המבט של המנכ"ל במשק עם היועמ"ש

עו"ד מורן יצחקי  
מנכ"לית מ.א. תמר



# סוגיות משולחן העבודה של היועמ"ש





## סוגיה 1

הרשות המקומית מקדמת בדחיפות פרויקט אסטרטגי להקמת מרכז תרבות עירוני רב־תכליתי, שנועד לתת מענה לצורך ציבורי מהותי ולעמוד ביעדים, תקציבים ולוחות זמנים מחייבים. המנכ"ל מפעיל לחץ לקידום מהיר ומצפה מהלשכה המשפטית לגלות גמישות בהתקשרות עם קבלן מקומי שמספק שירותים לעירייה בפרויקטים אחרים, מחשש שעיכוב יסכל את הפרויקט ויפגע באמון הציבור. מנגד, היועץ המשפטי מדגיש את החובה לעמידה מלאה בדין, לרבות חובת מכרז, שמירה על עקרונות השוויון, השקיפות והסבירות ותיעוד החלטות, ומתריע מפני חשיפה לביקורת, עתירות ואחריות אישית.



## סוגיה 2

ברשות מקומית מתקבלת החלטה עקרונית להקים יחידת אחיפה ייעודית לחיזוק המשילות בתחומי חניה, רישוי עסקים, איכות הסביבה ואכיפה מוניציפלית, על רקע לחץ ציבורי, ממצאי ביקורת ועלייה בעבירות. ראש הרשות והמנכ"ל רואים במהלך צורך דחוף ובעל ערך ציבורי, ודורשים תוצאות מהירות והפעלת היחידה בתוך חודשים ספורים, כולל גיוס כוח אדם, רכישת ציוד ותחילת אחיפה. מנגד, היועץ המשפטי מזהה מהלך מורכב הכפוף להסדרים משפטיים מחמירים: מקור סמכות, התאמה לחקיקה, נהלים, הסמכת פקחים, שמירה על זכויות תושבים, יחסי עבודה והפרדה משיקולים פוליטיים, לצד רגישות ציבורית גבוהה להפעלת כוח אכיפתי חדש. נוצר פער בין הרצון להקים במהירות יחידה פעילה בשטח לבין הצורך בהקמת יחידה מקצועית, חוקית ועמידה לביקורת שיפוטית וציבורית.

## מטרה משותפת

מה המטרה של כל אחד מהצדדים במקרה שלפניכם?  
האם ניתן להגדיר מטרה משותפת?

## בחירה בשותפות

האם יש במקרה שלפניכם בחירה של שני הצדדים (יועמ"ש ומנכ"ל) בשותפות - מחויבות, הקצאת זמן, קשב ניהולי - ובאיזה אופן?

## ארגון ושיטות עבודה










במקרה שלפניכם - מהם מנגנוני העבודה, שגרות הניהול והתיאום שהיועמ"ש צריך לנקוט כדי לנהל את הממשק בצורה מיטבית?

## תקשורת בונה אמון

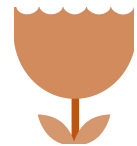
במקרה שלפניכם, מהם הפעולות שהיועמ"ש צריך לנקוט כדי ליצור תקשורת בונה אמון עם המנכ"ל?



# מתרגמים לשולחן העבודה האישי...

STOP	START	CONTINUE
		
		
		

מילוי שאלון משוב קצר



תודה רבה

Tel: 054-7808187

Mail: [info.school@mekomot.org.il](mailto:info.school@mekomot.org.il)



מקומות أماكن Places  
ניהול המרחב המוניציפלי

