

1. מבוא - רקע על הארגון

עיריית יבנה הינה עירייה הממונה על שירותים מוניציפליים בעיר יבנה החל משנת 1986 בה קיבלה העיר את מעמדה כעיר בישראל. נכון לסוף שנת 2016 בעיריית יבנה מועסקים כ- 231 עובדים. כ- 82 עובדים מועסקים במשרות מוניציפליות. כ- 92 עובדים מועסקים במשרות במחלקת החינוך. כ- 33 עובדים מועסקים במשרות במחלקת רווחה. יתר המשרות הינם באגפים אחרים בעירייה. מבנה העירייה מורכב בעיקר מאגפים שונים בהם מועסקים בעלי תפקידים שונים כאשר בכל אגף מועסק מנהל אגף. אגפי העירייה כוללים את: אגף ביטחון, משאבי אנוש, הנדסה, שפ"ע, גזברות, חינוך ורווחה. מעל אגפים ממונה מנכ"ל העירייה כאשר מעל המנכ"ל ממונה ראש העיר. לראש העיר שני סגנים, יועץ משפטי ומבקר. המבנה הארגוני הנוכחי מבוסס באופן כללי על התפקידים ותחומי אחריות המקובלים ברמת האגפים. הכנסותיה של העירייה הינם בעיקר מארנונה וממענקי איזון ממשלתיים אשר מאפשרים את פעילותה לצורך הוצאתם לפועל של פרויקטים בתחום הבינוי, הרווחה והתרבות לצורך רווחת התושבים.

2. תיאור הבעיה בעיריית יבנה

הבעיה שניתן לזהות בעיריית יבנה כי לעירייה קיימות מטלות רבות לצורך במתן מענה שיגרתי לשירותים המוניציפליים הניתנים לתושבי העיר יחד עם פיתוח העיר באמצעות הקמתם של פרויקטים עירוניים בתחום בינוי למגורים, תעשייה, תעסוקה תרבות ופנאי. אנו מזהים כי העירייה כעירייה מהווה מערכת סגורה וזאת לאור העובדה כי הכנסותיה של העירייה מוגבלים להכנסות מארנונה למגורים ומעסקים בלבד וממענקי איזון ממשלתיים. זאת אומרת, המשאבים של העירייה מצומצמים ולכן קשה למערכת שכזו להפוך משאבים אלו לתפוקות. כלומר, קיימת בעיה קשה של מימון לצורך הוצאתם לפועל של פרויקטים חדשים לצורך שיפור תדמית העיר. כמו כן, כוח האדם הקיים בעירייה מוגבל ביכולתו ליזום פרויקטים מורכבים בתחום הבינוי והתשתיות לצורך המשך פיתוחה של העיר. עניין זה עלול לפגוע בשירות לתושב וליצור עבודה לא אפקטיבית של העירייה לפיתוח העיר.

3. הצעה להתערבות

מוצע, כי העירייה תפעל להקמת חברה כלכלית כמערכת פתוחה שתתמקד בפיתוח תשתיות והקמתם של פרויקטים בתחום הבינוי והתעסוקה לצדה של העירייה שתתמקד במתן שירותים מוניציפליים לאזרח. בפתרון המוצע של הקמתה של חברה כלכלית נתייחס לגישת של כץ וקאהן (1978), כפתרון לבעיה של העירייה בתשומות, תהליכים ותפוקות תוך התאמת לארגון ולפרט:

תשומות, תהליכים ותפוקות ברמת החברה הכלכלית - לחברה הכלכלית תשומות רבות המושפעות בסביבה. אחד התשומות המרכזיות הינם באמצעות יזמים פרטיים להוצאתם של פרויקטים הקשורים לעיר. יזמים אלו בדרך כלל הינם גורמים עסקיים בעלי משאבי כוח אדם וכסף היכולים לשמש תשומות להוצאתם לפועל של פרויקטים בקנה מידה גדול. תשומות נוספות יכולות להיות באמצעות ממשלת ישראל והשלטון המקומי המהווים תשומות לצורך מימון פרויקטים לטווח ארוך בעיקר בשיטת BOT (תכנון – ביצוע – מימון – הפעלה והחזרת הנכס לבעלים). כך למשל, באמצעות עזרתם של גורמים ממשלתיים הוקמו פרויקטים בתחום הקמתם של מכוני טיהור קולחין בערים נתניה, אשדוד, קריית גת ובאר שבע. קיימים גם תשומות ברמה הרגולטורית כאשר חברה עירונית מוגדרת כישות משפטית לצורך השאת רווחיה וזאת בניגוד לעירייה שנועדה לשרת את התושבים בעיר ללא רווחים מעבר לכך. לאור עובדה זו, לחברה העירונית יכולת רגולטורית למשוך יזמים וגופים עסקיים להקמתם של פרויקטים עסקיים ברחבי העיר המהווים תשומות לחברה הכלכלית. אפשרות זו מתאפשרת הודות להגדרתה של החברה כחברה עסקית שמטרתה להגדיל את רווחיה.

תהליכים ברמת החברה הכלכלית מתרחשים באמצעות יזום, תכנון ובנייה של פרויקטים לפיתוחה של העיר ולאיכות החיים שלה. תפוקות ברמת הארגון יהיו באמצעות הוצאתם לפועל של פרויקטים שונים תוך אפקטיביות ארגונית, שביעות רצון וביצועים לתושבי העיר.

תשומות, תהליכים ותפוקות ברמת הקבוצה – תשומות ברמת הקבוצה יהיו בדרך כלל עיצוב ארגוני של הקבוצה. תהליכים אלו יהיו באמצעות עבודה כקבוצה מגובשת לצורך השגת מטרות ויעדי הארגון עם משימות ברורות לביצוע. תפוקות ברמת הקבוצה יהיו באמצעות יעילות וביצועים ברמה קבוצתית ואיכות העבודה.

תשומות, תהליכים ותפוקות ברמת הפרט – גם ברמת הפרט קיימים תשומות כאשר החברה מקבלת כוח אדם מיומן המסוגל ליזום פרויקטים עירוניים. כוח אדם זה יכול בעלי מקצועות שונים כמו מהנדסים, כלכלנים, קבלנים, מתכננים וכיו"ב כל אלו מהווים תשומות ברמת הפרט. תהליכים ברמת הפרט יהיו מגוון כישורים של העובדים המזדהים עם המשימות ויעדי הארגון. תפוקות ברמת הפרט יהיו שביעות רצון מהעבודה, ביצועים גבוהים, היעדרויות נמוכות והתפתחות אישית.

4. הרציונל של השינוי בהקמת חברה כלכלית כמערכת פתוחה לצורך הוצאת פרויקטים לפועל

בשנים האחרונות תפיסתם של רשויות מקומיות רבות השתנתה כאשר מטרתם אינה לספק רק שירותים מוניציפליים מכוח החוק אלא הם פועלות לשיפור איכות החיים של העיר, הרחבה וגיוון מקומות תעסוקה ופיתוח תשתיות עירוניות לצורך משיכת אוכלוסיות חזקות והקמת עסקים בעיר ובכך תדמיתה של העיר תשתנה. לאור הפיתוח האורבני המואץ והצורך במקביל לספק את