

## היום שאחרי הבחירה

טוב, אז נבחרת ואתה עכשיו ראש עיר ובאמת נראה לך שעשית את הדבר הכי קשה, להיבחר, אז זה ממש לא כך. הדבר הכי קל במטלות שמוטלות על ראש עיר זה להיבחר, זאת משימה מוגדרת שמתחילה ונגמרת, יש לה יעדים ברורים והתוצאה שלה מהירה ונראית לעין.

לנהל עיר זאת משימה סיוזיפית, הרבה פעמים מתסכלת, התוצאות הן לטווח ארוך ובדרך יש המון קשיים, כשלים ומהמורות ואל תשכח - על זה תיבחר ותיבחן בפעם הבאה.

חשבנו שיהיה זה כדאי לשתף אותך במספר תובנות בנוגע לדרך הפעולה בניהול העיר, ולהציע מספר הצעות, שכולן פרי ניסיוננו הארוך והמעשי, בהתנהלות במגזר המוניציפאלי, נשמח אם יהיו לך לתועלת!

### כמה עצות פרקטיות מיידיות

1. תקיף את עצמך באנשים טובים שאתה סומך עליהם, אנשי מקצוע, לא אנשים שצריך לשלם להם משהו. אל תיצור סביבך חצר, אלא סביבה עובדת שתוכל גם להגן עלייך, גם להרחיק אותך מתקלות וגם לתת לך היזון חוזר. אלה שיגידו לך מה שתרצה לשמוע - לא שווים להיות שם.
  2. כל העולם ואשתו יספרו לך, וינסו גם לגרום לך להרגיש, שאתה חייב להם את הניצחון בבחירות ולכן מגיע להם. מגיע להם נתח מהשלל, מגיע להם להיות קרובים לאוזן שלך, מגיע להם להשפיע עליך, מגיע להם שתתחשב בדעתם. אז זהו זה ממש לא כך!  
ראשית – הניצחון הזה הוא שלך בראש ובראשונה, אם אתה לא היית לא היה כלום. תזכור את זה תמיד גם אם משהו ינסה להגיד או לגרום לך להרגיש אחרת.  
שנית – מרגע שנבחרת אתה צריך לתעדף חלופות, אין אפשרות לרצות את כל האנשים – אפילו הם הכי טובים, ואפילו מהסיבות הנכונות, כל הזמן, ואפילו לא חלק מהזמן. תזכור את זה טוב, אנשים שחושבים שאתה חייב להם ישכחו את זה מהר.  
שלישית – מרגע שנבחרת אתה השלטון, תפנים את זה טוב טוב. מה שנכון באופוזיציה ובמרוץ לבחירות לא נכון כאשר מנהלים עיר, ומפעילים כוחות שלטונים. כאן מה שחשוב זה מה טוב לרוב הציבור רוב הזמן.  
חובת הנאמנות שלך היא לעיר, ולכן בהכרח יהיו אינטרסים שאולי חשובים לאנשים יקרים לך אבל לא ניתן יהיה לקדםם כי זה לא נכון ציבורית.  
המבחן המהותי הוא לא מה כל אחד חושב עליך, אלא האם רוב הציבור, רוב הזמן יהיה סבור שאתה פועל עבורו, באופן נקי, ומתוך שיקול ענייני.
- מותר לך למנות כאנשי אמון שלך מנכ"ל (צריך שיהיו לו כישורי סף) - בועדה למינויי עובדים בכירים, עוזר אישי - אפשר לשלם לו 40%-50% שכר בכירים, נהג ומנהל/ת לשכה. תמנה לתפקידים האלה, לכולם, אנשים ראויים ונאמנים לך, בגלל זה קוראים לזה משרת אמון.

3. המטבע שהכי נכון לשלם בו זה כבוד - תתפלא כמה הרבה אנשים מוכנים לעשות, פשוט אם מכבדים אותם, ומתייחסים אליהם. אנשים מוכנים לשמוע לא מנומק אם הוא בא מתוך כבוד, אנשים מוכנים לקרוע את התחת עבור מי שמכבד אותם - תזכור את זה.
4. לכבד זה לא אומר להתרפס. צריך לקבוע קווים ברורים, רצוי להיות כמה שיותר ברור במסר שמעבירים. אם צריך להתעמת - צריך לעשות זה בצורה יעילה ולא להסס, איך שתקבע את עצמך בחודשים הראשונים ייראה העתיד. כמובן שחייבים לשמור על קווים אדומים – אסור לנהוג ברוטליות, צריך אמירות ברורות, חדות ולא ניתנות לפרשנות.
5. צר לי, המושג עשית ולא פרסמת לא עשית, נכון. תמצא את הדרך לעבוד באופן צמוד עם יועץ תקשורת אפקטיבי. לאורך כל הדרך צריך להעביר מסר, אינפורמציה וידיעות לציבור. ראש עיר נמצא בתהליך בחירות בעצימות נמוכה 4 שנים ובשנה האחרונה בעצימות גבוהה. תחפש את הגורם הנכון שיעבוד עימך על זה.
6. אל תהסס לנצל את הקווים האפורים לטובתך. העולם לא מורכב משחור ולבן, הצבע המרכזי זה אפור ובתוך הטווח האפור ניתן למצוא פתרונות חוקיים (אולי לא הכי נחמדים אבל ככה זה) שיביאו אותך לתוצאה הנכונה והרצויה לך ולעיר - תדאג שיהיה לידך תמיד מישהו שיוכל להזהיר אותך מתי אפור הופך לשחור - שלא תיכנס למקום שלא תוכל לצאת ממנו - שוב, זה חייב להיות מישהו שלא פוחד להגיד לך את האמת ולא את מה שאתה רוצה לשמוע.
7. כאשר תתחיל לנהל את המערכת תגלה כמה הרבה אתה לא יודע. כותב שורות אלה כבר 25 שנה נמצא בתוך המכונה הזאת שקוראים לה שלטון מקומי, וברור לי כמה היא מורכבת וכמה צריך ללמוד. תשקיע תהליך למידה בלהכיר את המערכת מבפנים. תשקיע למידה בתהליכים, תנסה להיעזר בגורמים מתמחים ותקבל החלטות מתוך ידע.
8. הצד השני של לנהל הוא הצורך לקבל החלטות. אין מה לעשות, קבלת החלטות זאת המשימה החשובה ביותר של ראש עיר, אלפי החלטות קטנות וגדולות. אם תקיים ביחס לכל החלטה תהליך מכיל ותשמע את כל העולם לא תגיע לשום מקום. גם לקבלת החלטות יש מחיר, לפעמים מקבלים החלטות לא טובות. אם אתה חושב שתקבל רק החלטות טובות אתה טועה, אני מבטיח שיהיו גם החלטות גרועות, גם כשלונות, גם פשרות והרבה החלטות טובות. התוכמה זה לדעת לחיות עם ההחלטה ולהבין שלא ניתן לתקן את העבר אלא רק ללמוד מזה ולתקן בעתיד.

9.

אל תהסס לבקש מראש רשות מוצלח לחנוך אותך. ניסיון שווה זהב בהקשר זה.

10.

מהפכות גדולות בנושאים כואבים עושים בהתחלה, בשנה וחצי הראשונות של הכהונה ורק אחרי שמבינים מה התהליך, קובעים את האסטרטגיה ובונים את כל התרחישים האפשריים. משתדלים לתכנן את המקסימום מראש. אבל נזהרים שלא להישאר רק בשלב התכנון. הביצוע הוא מה שקובע בסוף.

11.

עובדים בעירייה הם לא אויבים - יש ביניהם כאלה שצריך להיפרד מהם ואת זה צריך לעשות כמה שיותר מהר, אבל רובם הגדול מסתגלים למי שמנהל אותם. מנהל טוב יוכל להפיק מהם יותר, מנהל רע לא יצליח בשום אופן. אחת המטלות הראשונות שלך - לערוך מפגש של כל העובדים איתך, להעביר להם מסרים ברורים, להרגיע אותם ולהבהיר כי המטבע כלפיהם תהיה כבוד מחד ודרישות לספק שירות מאידך.

12.

תזכור, תמיד ראש העיר הוא מקור הסמכות הביצועית בעירייה. החוק קובע שהעירייה תפעל באמצעות ראש העיר. תמיד, אבל תמיד, תזכור שכל סמכות שהאצלת אתה יכול לקחת בחזרה, אבל תמיד האחריות תהיה שלך.

### ועכשיו לעבודה

1.

עד ליום התחלת הכהונה שלך יעברו 21 יום - בימים אלה עדיין הקודם בתפקיד. את התקופה הזאת צריך לעבור בהתארגנות כך ששיבת המועצה הראשונה תהיה מדוגמת ותעבור חלקה. בישיבה הראשונה ייקבעו מספר רב של נושאים שיש להם משמעות מבחינתך - נדבר על זה.

2.

עד לישיבה הראשונה צריך לסגור את כל הקצוות הקואליציוניות ולראות בדיוק את מי רוצים למנות לוועדות השונות.

3.

עד לישיבה הראשונה תבקש להיפגש עם כל מנהלי האגפים והמחלקות בעירייה. תבקש מהם להכין לך סקירה כתובה של מצב האגף, מספר עובדים באגף, מבנה ארגוני, מטלות המוטלות על האגף וכן את כל תוכניות העבודה לשנת העבודה הקרובה.

פגישה חשובה - אתה צריך להיפגש עם גזבר העירייה, להבין את המצב הכספי, תעשה את זה עם גורם מקצועי שמבין מה זאת כלכלה מוניציפאלית.

צריך להבין את התקציב והמצב שבו הוא נמצא - תזכור, צריך להגיש תקציב עד 31.12.18. ניתן להאריך המועד עד 31.3.19, אבל זה לא רצוי. רצוי להגיש תקציב ואחר כך לתקנו, אם יש אי התאמות.

פגישה חשובה - מנהל משאבי אנוש. תבקש ממנו סקירה על מצבת העובדים בעירייה. תבקש שיכין לך מבנה ארגוני של העירייה וביחס לכל עובד יציין את דרך הקליטה שלו בעירייה. עובדים שלא נקלטו במכרז, או שלא קודמו בתוך העירייה במכרז פנימי כדין - לציין. תבקש שיציין מועד קבלה לקביעות של העובדים ושימפה את כל הבעיות שהוא מבין שקיימות במערך.

פגישה חשובה - מהנדס/ת העירייה - תבקש סקירה על המצב התכנוני, תבקש סקירה של נושאים תכנוניים העומדים בפתח והתייחסות של המהנדס/ת להערכות לטפל בהם.

פגישה פחות חשובה - אבל בכל זאת - ועד עובדים. תדבר עימם, תבהיר להם שאתה רואה את העובדים ואותם גורם חשוב במערכת, תבהיר להם שמול ההצעה לראות בהם שותפים חשובים בעירייה, הם מחוייבים לתרבות של שירות, מקצועיות ואמינות.

פגישה חשובה - יועץ משפטי - במובנים רבים זה אחד השותפים המרכזיים בעשייה. מדובר במי שרבות מפעולות העירייה עוברות דרכו, הוא שלטון החוק בעירייה. ראוי לשדר לו מחויבות לשלטון החוק מחד וצפיה לחשיבה יצירתית ופתרונות אפשריים בתוך הטווח החוקי מאידך. ככל שתרתום את היועץ המשפטי לערכים שלך ולחזון שלך לניהול העיר ותבהיר שהמחויבות שלך היא לציבור וזה מה שאתה מצפה גם מהיועץ המשפטי, כך ייטב.

תבקש מהיועץ סקירה של הנושאים המשפטיים התלויים ועומדים, תבקש לדעת מה ההליכים שיש בהם סיכון לעירייה בטווח קצר, תכנונית, כספית ונורמטיבית.

תבקש מידע מי היועצים החיצוניים שעובדים איתם ותשקול לרענן את השורות.

4. תבחר לך עוזר/ת אישית טוב/ה - מי שיבוא לבצע את התפקיד צריך להבין שהוא כלי עבודה מהותי שלך ושלא יהיה לו אגו לנהל אותך, כך שתשתדל להביא מישהו שיש לו ערך מוסף אבל שהאגו שלו לא יעשה נזק, כי תפקידו יהיה גם לעשות עבודה שחורה ממש.

## הכנה לישיבת מועצה ראשונה

1. ישיבת מועצה ראשונה, מעבר לטקסים, צריכה להיות כזאת שתמנה ביעילות את כל הפונקציות החשובות לעירייה ע"מ שהמערכת תוכל לזרום קדימה. להלן הפעולות ההכרחיות בישיבה זאת:
- 1.1 מתן זכויות חתימה - יש לשלול מראש העיר היוצא ומכל מי שהואצלה לו סמכות ראש העיר לחתימה על מסמכים את הסמכות לחתימה ולתת לך סמכות זאת. אח"כ תחליט למי לאצול סמכויות.
- 1.2 מינוי סגנים ואצילת סמכויות - סגן בשכר חייב שתהיה לו אצילת סמכויות של ראש העיר בתחום עליו הוא מופקד. האצילה צריכה להיות באישור המועצה, כמו גם המינוי. זה גם השוט - תמיד הגורם האוצל את הסמכות יכול לשלול את האצילה, לפעולת השלילה, להבדיל מפעולת האצילה, אין צורך בהחלטה מועצה.
- 1.3 מינוי ועדות - אין חובה למנות בישיבה הראשונה את כל הועדות. מה שיש לך הסכמה קואליציונית עליו, תמנה, אבל חובה למנות לפחות 4 ועדות על מנת שהמערכת תוכל לתפקד. ועדת כספים, ועדת מכרזים, ועדת משנה לתכנון ובנייה וועדה למינוי עובדים בכירים. רצוי למנות ועדת הנהלה שתשמש גם כועדת הקואליציה שלך ומשם תתחיל את הניהול העירוני. ככלל, רצוי שהשלטון יקבל החלטות בועדת ההנהלה ויביא אותן כחזית אחידה לישיבות מועצה. לועדות יש מבנה סטטוטורי, תשמור עליו ותאייש את הוועדות כך שיהיה לקואליציה רוב בכל ועדה.
- יש צורך למנות יו"ר לועדות, בשים לב למבנה הקואליציוני. שימת ליבך, המועצה היא זאת שמאשרת החלפה ומינוי. זה מקור בעיה אם יש מועצה לעומתית, לכן האיוש של יו"ר ועדה צריך להיות תמיד מישהו שאתה סומך עליו, אלא אם קיימת התחייבות קואליציונית אחרת. מינויים קריטיים הם בועדת מכרזים תכנון ובנייה, וכספים.
- ועדה למינוי עובדים בכירים - זאת ועדה הכרחית למינוי נושאי משרה בכירים למשל מנכ"ל. ניתן להעסיק ממלא מקום עד שהתהליך מושלם, אבל רק ועדה זאת יכולה למנות חוקית עובדים סטטוטוריים. עובדים סטטוטוריים הם מנכ"ל, יועמ"ש, גזבר, מהנדס, וטרינר, מנהל אגף חינוך, מבקר ומזכיר (במקום שאין מנכ"ל יש מזכיר).

הרכב הועדה הוא ראש העיר או סגנו (אל תתן מינוי בוועדה לסגן) חבר מועצה מסיעת הנהלה - חבר מסיעה שאינה סיעת הנהלה - מנכ"ל העירייה (בוועדה למינוי מנכ"ל ישב היועץ המשפטי) ונושא משרה מעיר אחרת באותה משרה בה מתקיימת הועדה שממנה משרד הפנים.

יש הבדל בין מינוי מנכ"ל לשאר העובדים - מנכ"ל הוא מינוי שלך - אתה מביא מועמד לוועדה הועדה יכולה רק לבחון את סבירות המינוי, על פי קריטריונים מוגדרים, אסור קרבה משפחתית, השכלה וניסיון. מנכ"ל הוא מינוי קריטי להצלחה שלך בתפקיד. אל תמנה למנכ"ל מישהו רק בגלל שאתה חייב לו. תמנה מישהו בעל ניסיון ניהולי מהותי ראוי ברשות מקומית. ניהול של רשות מקומית זה מקצוע. רצוי שמי שתמנה יהיה איש שזה מקצועו.

1.4 תמנה נציגי ציבור לוועדות בחינה לעובדים. החוק מחייב בעירייה הרכב ועדה אי זוגי, דהיינו לפחות 3 חברי ועדה במכרז כ"א, אחד מהם צריך להיות נציג ציבור, מישהו בעל ערך מוסף בתחום העסקת עובדים / ראיון / ייעוץ ארגוני / ניסיון ניהולי - תמני למשל את עופר ענבל אם הוא יהיה מוכן לזה.

הרכב ועדה כזאת רצוי שיהיה בין 3 או 5 נציגים, תלוי סוג המשרה. רצוי למנות כבר בישיבה הראשונה 2 נציגי ציבור (כדי שלא תיווצר בעיה עם אחד שלא יוכל להגיע).

#### הימים שאחרי הישיבה הראשונה

זהו, עכשיו צריך לעבוד. תקציב 2019 ותוכניות עבודה ל-2019, מיפוי צרכי הארגון, רצוי לערוך סקר צרכים וסקר צפייה של התושבים על מנת להבין לאיזה כיוון הולכים, בדיקת הצורך בתוכניות הבראה / התייעלות, בבחירת המקורות הכספיים, תכנון אסטרטגי של העיר ל-5 השנים הקרובות, איתור יועצים הולמים (החטא הכי גדול הוא יועצים שלא שווים את הכסף שמשלמים להם) בחינת התקשרויות העירייה לאיתור הסכמים פגומים ופוגעים בעירייה וסילוק יועצי אחיתופל, קביעת מדיניות משאבי אנוש, קביעת חזון תכנוני, בדיקת המצב התכנוני והבנה איזה תהליכים יש לשנות.

אם תתנהל נכון השמיים הם הגבול!