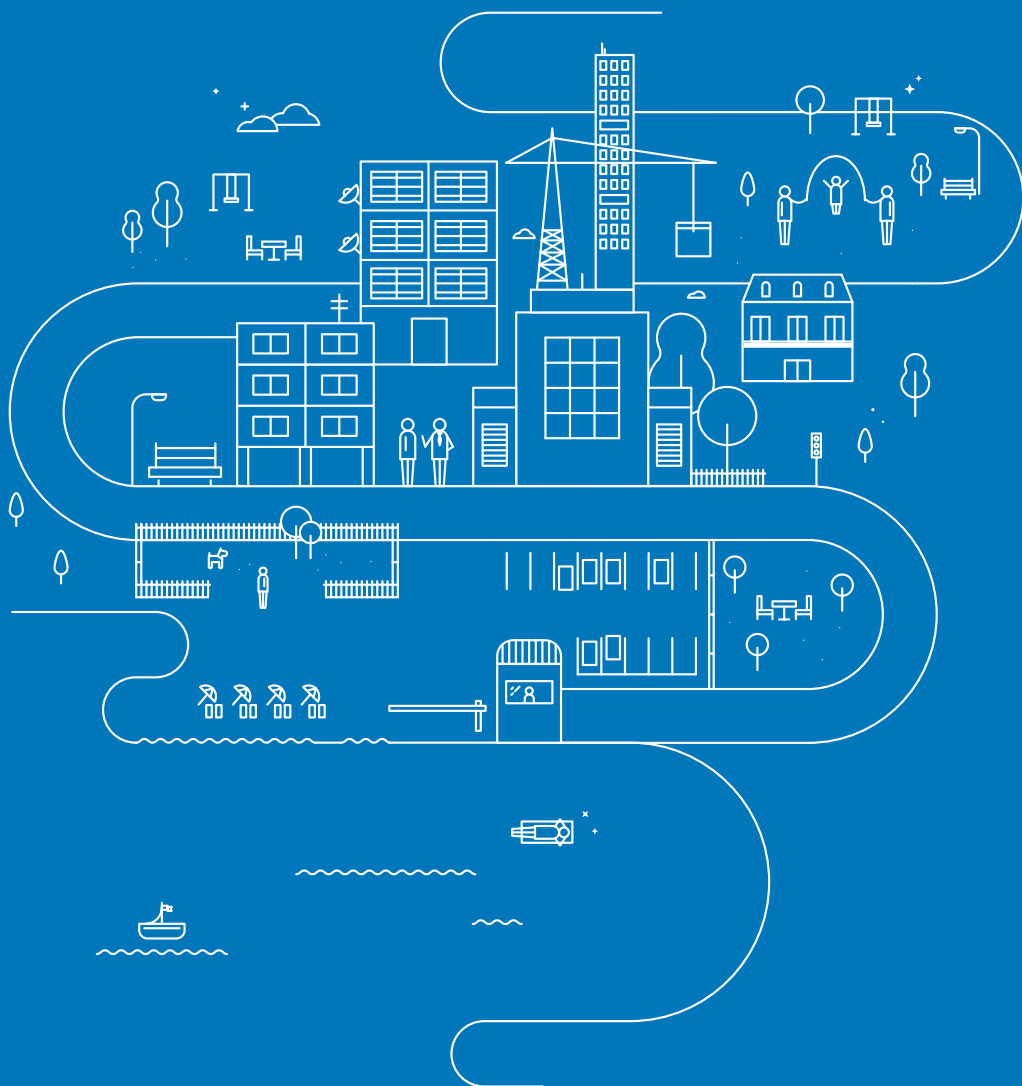


מדריך להטמעת שקיפות מידע ברשות המקומית



**מדריך להטמעת שקיפות
מידע ברשות המקומית**

המדריך מנוסח בלשון זכר למניעת סרבול,
אך הוא מיועד לגברים ולנשים כאחד.

הוכן על ידי: ד"ר חיים אמסל, רחל חביב M.A, יובל דובי M.A.

צוות מייעץ: זוהר שרון, מנהל מינהלת הידע העירוני, עיריית תל אביב-יפו; ד"ר עדי קפליוק, לשעבר מנהל אגף מינהל כללי, עיריית גבעתיים ויו"ר פורום מנהלי מערכות מידע בשלטון המקומי; אסתי פילוס, מנהלת היחידה לתכנון אסטרטגי, עיריית אשדוד; זיו וולך, מנהל התחום הדיגיטלי ומנהל פרויקטים, עיריית נתניה; רמה ורדיאל, מנהלת מחלקת הסברה, עיריית חולון; נסיה שטרסבורג, לשעבר יועצת ראש העיר לקידום מעמד האישה ומנהלת פרויקטים, עיריית כפר סבא; אריה יוגב, מנהל מחלקת תכנון תשתיות ועיר חכמה, עיריית רעננה; אילה תורג'מן, לשעבר מנהלת מחלקת אינטרנט, עיריית ירושלים; גליה שגיא, לשעבר מנכ"לית עמותת שקיפות בינ"ל ישראל; יפעת זמיר, לשעבר מנכ"לית עמותת שקיפות בינ"ל ישראל; תמר נויגרטר, לשעבר מנהלת מקצועית בקליניקה למדיניות סביבה, אוניברסיטת תל אביב; עידו עברי, הסדנה לידע ציבורי; יוגב שרביט, הסדנה לידע ציבורי; זינגר דנה ושות', משרד עורכי-דין; עו"ד מירה סלומון, מנהלת המחלקה המשפטית, מרכז השלטון המקומי. **צוות פורום ה-15:** עו"ד איתן אטיה, מנכ"ל; עו"ד דנה כהן, עוזרת מנכ"ל ומנהלת פרויקטים; מאיה קרבטרי, מנהלת תחום סביבה וקיימות; תמר שטרצר, רכזת פרויקטים סביבה וקיימות. **צוות פורום ה-15 לשעבר:** חן רוזנק, עוזרת מנכ"ל ומנהלת פרויקטים; עו"ד יעל פרומן-אידסס, עוזרת מנכ"ל ומנהלת פרויקטים; חופית וינרב-דיאמנט, עוזרת מנכ"ל ומנהלת פרויקטים; עדי דוידוביץ, רכזת פרויקטים סביבה וקיימות.

עיצוב גרפי: סטודיו שי חיון

השימוש במדריך הינו באחריות המשתמש בלבד. אין באמור ובשאינו אמור במדריך משום אחריות של פורום ה-15 ומרכז השלטון המקומי לתכנון, ובכל מקום של סתירה בין האמור במדריך לבין הוראות הדין גוברות הוראות הדין.

מדריך להטמעת שקיפות מידע ברשות המקומית
מהדורה ראשונה, 2019

פורום ה-15 (פורום הערים העצמאיות)

בית מרכז השלטון המקומי בישראל

הארבעה 19, תל אביב, 6473919

info@forum15.org.il

www.forum15.org.il

29

דגשים וכלים

16

שלבי העבודה -
הליך השינוי

15

תהליך הטמעת
השקיפות

12

שקיפות: כיצד
נגדיר אותה?

10

רקע
תיאורטי

7

למה לי
שקיפות?

6

הקדמה

42

נסכחים

41

מקורות

38

המלצות
לגבי הכשרת
העובדים ואופן
פרסום המידע
לציבור

34

המלצות
ליישום
התהליך

31

אתגרים
אפשריים
בתהליך

30

הטמעת
שקיפות -
למה לצפות?

1

למה לי שקיפות?

הקדמה

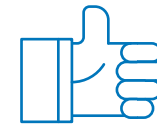
האם נהגת פעם ברכב שבו השמשה הקדמית מלוכלכת, אפילו מלוכלכת מאוד? זוכר את התחושה?

שקיפות ברשות המקומית היא כמו נהיגה כשהשמשה נקייה - השקיפות מאפשרת ודאות באשר לכיוון ההתקדמות וראייה מדויקת ונכונה של המציאות, ועל כן מעניקה תחושת ביטחון ומסוגלות ומעוררת אמון בין המשתתפים ב"נסיעה" - הרשות המקומית והתושבים.

המדריך להטמעת שקיפות מידע ברשויות המקומיות נכתב ביוזמת פורום ה-15 עבור הדרג הבכיר ברשויות המקומיות, מנהלי המנגנון העירוני וממלאי תפקידים נוספים ברשות. בעידן הנוכחי, שקיפות, יחד עם שיתוף ציבור, היא כלי עבודה וניהול מהמתקדמים והחשובים בשלטון בכלל, ובשלטון המקומי בפרט. שקיפות היא הבסיס לתרבות של אמון בין התושבים לבין הרשות המקומית. לאמון תרומה מכרעת לשגשוג המערכת, הקהילה והכלכלה העירונית.

מטרת מדריך זה שלפניכם היא להציג מתווה פשוט ומעשי להטמעת שקיפות ברשות המקומית, **בדגש על שקיפות מידע והצגתו לציבור באתר האינטרנט של הרשות**. המדריך מספק תשתית רעיונית וכלים לקידום וניהול התהליך ולגיבוש מדיניות עירונית בנושא שקיפות מידע.

למה לי שקיפות?



יצירת תדמית
חיובית



אמון



השתתפות הציבור
בתהליכי קבלת
החלטות



עלות-תועלת

אמון

התוצאה החיובית והבולטת ביותר של שקיפות ברשות המקומית היא יצירת אמון בין התושבים לבין הרשות. העדר שקיפות, גם כשאינו מסתיר מאומה, מעורר אצל התושב תחושה של חשדנות. תחושה זו מייצרת מעגל שלילי, המחזק את עצמו ומעמיק את תחושת חוסר האמון (סגל, 2000).

אמון דורש מוכנות ל"פגיעות" (Vulnerability). משמעותה של פגיעות היא הנכונות לשאת את מחיר הביקורת שעלולה לעלות בעקבות גילוי תקלה אפשרית. לאחר "תקופת הרצה" ראשונית של תהליכי שקיפות, "העלות הציבורית" של תיקון כל תקלה פוחתת והולכת. כך, תוך פרק זמן קצר, עלות הביקורת פוחתת משמעותית מעלותה של אותה תקלה במצב של העדר שקיפות. למעשה, מחקרים מצביעים על כך שעם המעבר לעולם דיגיטלי, עלותה של השקיפות פוחתת, ואף נמוכה מהעלות של העדר שקיפות. כמו כן, שקיפות נושאת מגוון תועלות נוספות עבור הרשות המקומית, כפי שיפורט בהמשך.

יצירת תדמית חיובית

שקיפות תורמת רבות לשינוי חיובי באופן שבו התושבים מתייחסים אל הרשות המקומית, ובאופן בו עובדי הרשות רואים עצמם כחלק ממנה. התושבים והעובדים גאים יותר להיות חלק מרשות מקומית אשר משתפת אותם באופן שבו היא מתנהלת ובתהליכי קבלת ההחלטות הנוגעים אליהם.

עלות-תועלת

מידע שלטוני פתוח יכול לחזק את המשילות העירונית. במקרים שונים, בהם מידע יכול לאפשר לציבור להעריך את השירותים והטובין, פרסום מידע יכול לחסוך ברגולציה (Mayo & Steinberg, 2007). תועלת נוספת של שקיפות היא צמצום האפשרות להשפעה של בעלי אינטרסים צרים. השפעות אלה אמנם אפשריות גם במצב של שקיפות, אולם כאשר המידע פתוח לכל, הביקורת הציבורית (ולפעמים אף עצם האפשרות של קיומה) תורמת להפחתת שכיחותן.

השתתפות הציבור בהליכי קבלת החלטות

שיתוף וידוע הציבור במידע רלוונטי עשויים להעלות בצורה משמעותית את יעילות התפקוד של הרשות המקומית וכתוצאה מכך לחסוך משאבים רבים. הפרסום מנגיש את המידע לציבור ולעובדים, ומאפשר להם להציע פתרונות ורעיונות לשיפור תהליכים עירוניים.

רקע תיאורטי

שקיפות מידע שלטונית היא קריטית למהלך הדמוקרטי התקין ועל כן היא תורמת לכלל הציבור. השקיפות מהווה תנאי מרכזי ביכולתו של הציבור לפקח על הנעשה ברשות המקומית ולבקרה. בנוסף לכך, שקיפות יכולה לתרום לשיפור יעילותה של הרשות המקומית. שקיפות מידע עשויה להגביר את אמון הציבור ברשות המקומית ובמהלכיה ועל כן יש לה תפקיד חשוב בחיזוק הלגיטימיות של הרשות המקומית בעיני הציבור. מחקרים מצביעים על כך שככל שהתושבים תופסים את השלטון כמושחת יותר ואת השקיפות השלטונית כמצומצמת יותר, כך הם גם תופסים את רמת החופש האישי שלהם ורמת השוויון החברתי כנמוכות יותר, וכפועל יוצא מכך יורד האמון שלהם בשלטון (Mahoney and Webley, 2004).

חשיפת מידע לציבור היא כלי מרכזי בשילוב הציבור בהליך הדמוקרטי ובביסוס הלגיטימיות השלטונית. כדברי נשיא בית המשפט העליון לשעבר, השופט אהרון ברק: "ללא מידע אין דעה, בלא דעה אין ביטוי, ללא ביטוי אין שכנוע, ללא שכנוע אין התמודדות, ובאין התמודדות קיים חשש שהאמת לא תצא לאור". מאחר שהציבור ברובו אינו מודע לאופי המידע הקיים ברשות המקומית, ישנה חשיבות עליונה בשיתוף נרחב של הציבור במידע העשוי להימצא כרלוונטי.



**ללא מידע אין דעה, בלא דעה אין ביטוי,
ללא ביטוי אין שכנוע, ללא שכנוע אין התמודדות,
ובאין התמודדות קיים חשש שהאמת לא תצא לאור."**

בג"ץ 399/85 כהנא נ' הוועד המנהל של רשות
השידור, פ"ד מא, 255 (1987).

1. בג"ץ 399/85 כהנא נ' הוועד המנהל של רשות השידור, פ"ד מא, 255 (1987).

בדו"ח של ארגון ה-OECD משנת 2001, שעסק בחשיבות שיתוף אזרחים, מצוין כי: "לנוכח הבעיות המתעוררות בעקבות מדיניות שלא תוכננה או יושמה כהלכה, ממשלות מוצאות שחזוק קשריהן עם האזרחים מצדיק את ההשקעה. הן גם לומדות שאי-שילובם עלול להיות כרוך בעלויות גבוהות יותר, בעקבות כישלון המדיניות בטווח הקצר, כמו גם אבדן האמון, הלגיטימיות והאפקטיביות של המדיניות בטווח הארוך" (Gramberger, 2001 : 22).

לצד תועלת זו, ניסיון העבר מלמד כי הנגשת מידע לציבור בתחומי העסקים, המשפט, הגיאוגרפיה, התחבורה, המטאורולוגיה ועוד, עשויה להביא לתועלות כלכליות רבות, גם אם אין בדבר תרומה ישירה למהלך הדמוקרטי.

על פי אתר השקיפות הממשלתית של ארה"ב (data.gov) 45 מדינות בעולם מיישמות בסיסי נתוני ממשל פתוחים. מחקר של חברת הייעוץ McKinsey העריך את פוטנציאל הערך לממשלת ארה"ב כתוצאה מהטמעת שקיפות שלטונית במעל לשלושה טריליון דולר בשנה (Maniyika et al., 2011). התועלת הכלכלית תתבטא בייעול והגברת האפקטיביות של תהליכים, פילוח מחדש של שווקים ויצירת מיזמים חדשים.

מחקר של אותה חברה מציין כי ישנם כיום מעל מיליון בסיסי נתונים פתוחים, שעבורם נבנו כבר מעל למאה אלף אפליקציות שימושיות. בארה"ב, יותר מ-500 חברות פרטיות גדולות מפעילות בסיסי נתונים פתוחים. חברות אלו מודעות ליתרון העסקי של פתיחת בסיסי הנתונים שלהן לקהל הרחב. העיקרון העומד מאחורי הנגשת המידע בחברות עסקיות אלו אינו שקיפות, אלא התועלת הכלכלית וההזדמנויות העסקיות שהנגשה זו מאפשרת להן.

שקיפות היא מגמה עולמית, הן במגזר העסקי והן במגזר הציבורי. לשקיפות יתרונות רבים - ייעול העבודה, חיסכון במשאבים וחיזוק האמון בין הרשות המקומית לתושבים.

"השקיפות, תכונה המשמשת פוליטיקאים כמחמאה עצמית (כשהם נוהגים בשקיפות) או כהטחת האשמה (כשמבקרים את התנהלותו של פוליטיקאי אחר), היא מילה מוזרה. היא מוזרה, מפני שהשפה הפוליטית משתמשת בה כמטאפורה, ופיוטיות אינה תכונה ידועה במיוחד של שפה זו. במשמעותה המילונית, שקיפות היא חדירות לאור, בהירות או היכולת לראות דרך גוף או עצם מסוים (מילון אבן-שושן). אם כן, שקיפות בסדרי מנהל משמעה, שההתנהלות נעשית באופן גלוי ולא במחשכים."

(עמליה רוזנבלום וצבי טריגר, ללא מילים: התרבות הישראלית בראי השפה, (2007))

שלוש רמות שקיפות ברשות המקומית



**מידע רצוי
ומומלץ**



**מידע הנרחי
לתושב**



**דרישה על
פי חוק**

שלושה עקרונות לאיכות השקיפות



עדכניות



בהירות



נגישות

השקיפות באה לידי ביטוי בסוג המידע הקיים באתר האינטרנט של הרשות המקומית, על פי שלוש הרמות שהובאו לעיל, בכמות המידע וכן באופן שבו מידע זה מוגש ומוצג, על פי שלושת עקרונות האיכות. ככל שיותר סוגים ופריטי מידע קיימים ונגישים לתושב, כך עיקרון השקיפות חל ביתר עוצמה ברשות המקומית (ראו נספח א', טבלה המפרטת את הקריטריונים השונים לפיהם יש להטמיע שקיפות על פי רמות).

שקיפות: ניצד נגדיר אותה?

שקיפות מהי?

שקיפות היא מושג המתאר התנהלות ארגונית המאפשרת גישה חופשית ופשוטה למידע הקיים בארגון, כך שיהא "שקוף" וגלוי, זאת בניגוד למידע שאיננו "שקוף" ועל כן הוא נחבא ונסתר. מידע זה יכול לכלול נושאים רבים ומגוונים, למשל התנהלות פיננסית, סטטיסטיקות שונות, פרוטוקולים, החלטות ודרכי פעולה, חוקי עזר שאושרו, ישיבות פתוחות וכן כל מידע שעשוי להיות רלוונטי ובעל עניין לציבור.

מושג השקיפות מבטא תפיסה לפיה על המידע שבידי השלטון והמינהל הציבורי להיות גלוי ופתוח לשימוש ולפיקוח ציבורי (נויגרטרן וקרת, 2011). השקיפות היא רכיב חשוב בקידום אחריות ציבורית, שכן היא מספקת מידע חשוב וחיוני לאזרחים בנוגע לנעשה ברשות ומהווה ערך חשוב ביותר במערכת שלטון דמוקרטית (Adam & Lachman, 2009).



2

תהליך הטמעת השקיפות

שלבי העבודה – הליך השינוי

להטמעת שקיפות בעבודת הרשות
המקומית נדרשים הצעדים
המפורטים בתרשים שלהלן:

1.



מחויבות והחלטה
עקרונית

2.



מינוי ממונה
שקיפות

3.



הקמת
צוות היגוי

4.



קביעת מדיניות
השקיפות
ברשות המקומית

5.



מינוי נאמני שקיפות
באגפים השונים

6.



מיפוי מצב השקיפות
הקיים באתר הרשות
המקומית

12.



המשך
תפעול

11.



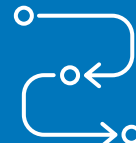
מעקב
ושיפורים

10.



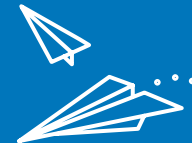
הודעה
לתושבים

9.



הערכה והפקת
לקחים

8.



פיילוט ועדכון אתר
האינטרנט

7.



הכשרת עובדים
ברשות המקומית



1. מחויבות והחלטה עקרונית

- השגת הסכמה ומחויבות של ההנהלה
- הבכירה ברשות המקומית.



2. מינוי ממונה שקיפות

- איתור האדם הנכון לתפקיד ומינויו
- לאחראי על התהליך (ראו נספח ב' - הגדרת תפקיד ממונה שקיפות).



3. הקמת צוות היגוי

- הקמת צוות היגוי בראשות מנכ"ל הרשות לשם קביעת מדיניות השקיפות וליווי תהליך ההטמעה.
- ניסוח משפט אסטרטגי: משפט קליט ש"מוכר" ומכוון את הנושא בתוך הרשות המקומית.
- קביעת לוח זמנים וקיום פגישות עדכון תקופתיות.



4. קביעת מדיניות השקיפות ברשות המקומית

- קבלת החלטות כלליות בנושא מדיניות השקיפות בתחילת התהליך.
- היוועצות וקבלת החלטות נקודתיות לאורך התהליך.



5. מינוי נאמני שקיפות באגפים השונים

- איתור מנהלים ועובדים המתלהבים מהרעיון ויתמכו בנושא: מחשבה על "בניית קואליציה" – אנשים שיירתמו להנעת התהליך ולהטמעתו.



6. מיכוי מצב השקיפות הקיים באתר הרשות המקומית

- בחינת המידע המופיע כבר באתר הרשות המקומית – בהתאם לטבלת הקריטריונים (ראו נספח א').
- הפקת KPI (Key Performance Indicators): מדדים אשר יצביעו על התקדמות השינוי ויעילות התהליך.



7. הכשרת עובדים ברשות המקומית

- הצגת התהליך לכלל עובדי הרשות, הבהרתו והסברת חשיבותו.
- מתן כלים לעובדים להתנהלות בתהליך ולהתמודדות עם אתגרים.



9. הערכה והפקת לקחים

- הסקת מסקנות בנוגע למידת הטמעת השקיפות עד כה, בהתבסס על ה-KPI.
- הסדרת המשך העבודה ואופן שמירת המידע באתר עדכני ונגיש.
- עדכון כלל עובדי הרשות בנוגע לסטטוס התהליך והמשך הפעילות בנושא.



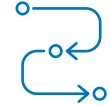
11. מעקב ושיפורים

- קביעת נהלים לתחזוקה שוטפת של המידע.
- לטווח ארוך: בחינת יעילות השינוי לרשות המקומית (מדדי KPI).



8. פיילוט ועדכון אתר האינטרנט

- הגדרת תקופת פיילוט להתנסות בתהליך, תוך התמקדות בנושא יחיד.
- קביעת לו"ז מול המנהלים הממונים (תאריך הגשת/שליחת המידע, תאריך העלאה לאתר).
- הטמעת התהליך בכלל האגפים.
- דיווח ומעקב שוטפים מול צוות ההיגוי.



10. הודעה לתושבים

- בחירת אמצעי פרסום אשר יגדיל את אמון התושבים ברשות המקומית וישתלב בחזון הרשות.
- בחינת אפשרות לפרסום בתקשורת.



12. המשך תפוצל

- פגישות תפעול רבעוניות בדרג ביצועי - ממונה ונאמני השקיפות.
- פגישות עדכון שנתיות - צוות היגוי.

1. מחויבות והחלטה עקרונית

התנגעת תהליך הטמעת השקיפות באתר האינטרנט של הרשות המקומית מצריכה בראש ובראשונה קבלת החלטה עקרונית בנושא על ידי ההנהלה הבכירה ברשות. לאחר אישור ההחלטה העקרונית על ידי ההנהלה הבכירה, יש לאשרה גם במועצת הרשות המקומית.

על ההחלטה להתייחס למשאבים הנדרשים לשם קידום התהליך ולכלול הקצאת תקציב ייעודי רב-שנתי לשם כך. תקצוב התהליך יתייחס לנושאים כגון: שעות העבודה של העובדים אשר ימונו כאחראים לנושא (במחלקות השונות ובמחלקת המחשוב), הכשרות נדרשות, פרסום התהליך ועוד. התקציב הנדרש לנושא אינו גבוה, ולשם מיסוד הנושא ברשות חיוני לציינו בספר התקציב, לשבצו כחלק מהתכנית האסטרטגית של הרשות המקומית ולעקוב אחר מימושו. יש לשים לב כי בנוסף לכך, נדרשת גם השקעת זמן ותשומת לב ניהולית להנעת והובלת התהליך.

[יש חשיבות הצהרתית רבה לאישור מדיניות השקיפות על-ידי ההנהלה הבכירה של העירייה ומועצת הרשות. צעד זה מעיד על מחויבותה של הרשות המקומית לתהליך.](#)

2. מינוי ממונה שקיפות

הנהלת הרשות המקומית תמנה ממונה שקיפות שיהיה כפוף למנכ"ל הרשות המקומית. ממונה השקיפות יהיה אחראי על הנגשת המידע שנצבר ברשות המקומית בפני התושבים. לתפקיד זה תרומה מכרעת להטמעת הליך תקין וביסוס הדמוקרטיה המקומית.

דגשים בבחירת ממונה השקיפות:

- על נושא התפקיד להיות בעל דרגה ניהולית גבוהה (ראש אגף ומעלה) ולדווח ישירות למנכ"ל הרשות. בכירותו של ממונה השקיפות חשובה הן בשל רגישותו של התפקיד והמגע הגבוה שלו עם התושבים, והן בשל הצורך, במיוחד בשלבים הראשונים של התהליך, בהטמעת הנושא בקרב כלל אגפי ועובדי הרשות המקומית, לרבות עובדים שטרם הפנימו את תפיסת העולם החדשה ואשר עלולים לתפוס את התהליך כמטלה נוספת.
- מאחר שעיקר תפקידו של ממונה השקיפות הוא להטמיע תרבות ומדיניות ארגונית, רצוי למנות לתפקיד אדם בעל יכולות בתחום זה. לעתים קרובות הנטייה הראשונית היא למנות לתפקיד עובד מערכות מידע. עם זאת, לרוב זה אינו המינוי המתאים ביותר, מאחר שפעולת העלאת התכנים לאתר האינטרנט היא אחד השלבים האחרונים בתהליך רגיש ומורכב זה (ראה פירוט נוסף על התכונות הנדרשות לתפקיד בנוסף ב' - הגדרת תפקיד ממונה שקיפות).

יש לשים לב כי אין צורך בהוספת תקן נוסף ייעודי לתפקיד זה. התפקיד יכול להיעשות על ידי בעל דרג ניהולי בכיר קיים ברשות המקומית, בנוסף לתפקידו הנוכחי (כגון מנהל אגף). מנהל זה יעבור הכשרה נוספת לשם מילוי תפקיד זה (ראו נספח ב' - הגדרת תפקיד ממונה שקיפות).

3. הקמת צוות היגוי

יש להקים צוות היגוי בראשות מנכ"ל הרשות המקומית על מנת לנהל באופן אפקטיבי את תהליך הטמעת השקיפות. על צוות ההיגוי לכלול את ממונה השקיפות, היועץ המשפטי, נציג מתחום המחשוב, נציג מנהלי האגפים והממונה על חופש המידע ברשות. בנוסף, רצוי לכלול בצוות את דובר הרשות וכן ניתן להוסיף נציגים נוספים מקרב מנהלי האגפים ברשות. צוות ההיגוי יהיה אחראי על קביעת מדיניות השקיפות של הרשות המקומית (כפי שיפורט בפרק הבא) ועל ליווי התהליך לכל אורכו. הצוות יתכנס בתחילת התהליך לשם קביעת מדיניות השקיפות ולו"ז לביצוע תהליך ההטמעה. לאורך תהליך ההטמעה יתכנס הצוות מדי חודשיים לשם ליווי ומעקב. כאשר יתקיים דיון באשר להטמעת השקיפות בתחום מסוים, מומלץ לזמן לפגישת צוות ההיגוי גם בעל תפקיד המומחה או אחראי לתחום זה. כך לדוגמה, שיתוף של גזבר הרשות יסייע בהבנת הצרכים הכלכליים ובקבלת החלטה מאוזנת באשר למידת הטמעת השקיפות; כלומר, קבלת החלטה העונה על הצורך בשקיפות אך גם מתייחסת לאתגרים העשויים להתעורר בעקבות הטמעת עיקרון זה.

[יש להקים צוות היגוי בראשות מנכ"ל הרשות על מנת לנהל באופן אפקטיבי את תהליך הטמעת השקיפות. על צוות ההיגוי לכלול את ממונה השקיפות, היועץ המשפטי, נציג מתחום המחשוב, נציג מנהלי האגפים והממונה על חופש המידע ברשות.](#)

4. קביעת מדיניות השקיפות ברשות המקומית

קביעת מדיניות הרשות המקומית בנושא השקיפות היא צעד קריטי להצלחת התהליך. חשיבה מקדימה וקבלת החלטות בנושא השקיפות, בהתאם למדיניות הרשות המקומית, מייעלות את יכולת הרשות לקדם שקיפות בצורה מיטבית.

הרכב המגוון של צוות ההיגוי יאפשר לעמוד על טיבם של האתגרים בתחום השקיפות ויסייע לקביעת מדיניות זו. באופן ספציפי, שיתוף נציגים של מנהלי האגפים בקבלת ההחלטות בנושא יתרום לשיתוף פעולה ולתיאום בין רמת המדיניות לבין רמת הביצוע בהמשך. בנוסף לכך, השיתוף יסייע בהבנת הצרכים בשטח ובקביעת מדיניות המתאימה לעקרונות הרשות המקומית אל מול האתגרים עימם היא מתמודדת בפועל. על הרשות המקומית להקדיש תשומת לב לכל ההיבטים של הנהגת שקיפות בטרם החלת תהליך השינוי ולהתאימה לעקרונות הכלליים של מדיניותה.

5. מינוי נאמני שקיפות באגפים השונים

לאחר ההחלטה העקרונית בקרב הדרג הבכיר, מינוי ממונה השקיפות וצוות ההיגוי, יש להכין את התשתית אשר תתמוך בתהליך ותסייע להנעת התהליך בפועל. בשלב זה יש לבנות קואליציה תומכת לנושא ולאחר עובדים ברשות המקומית שהנושא בנפשם וישמחו להתגייס לטובת קידומו. עובדים אלו יהיו בהמשך התהליך הרוח החיה אשר תניע את הרשות המקומית כולה בתהליך השינוי ותלהיב את העובדים האחרים להטמעת השקיפות. מבין עובדים אלו הרתומים לנושא ימנה ממונה השקיפות, בתיאום עם המנכ"ל ומנהלי האגפים, נאמני שקיפות בכל אגף ברשות המקומית. נאמני השקיפות יהיו עובדים בעלי תקן קיים במחלקות הרשות המקומית, אשר אחראים על הנעת תהליך השקיפות ומייצגים את האגף בנושא השקיפות. מתוקף תפקידם, יוכלו עובדים אחרים באגף להיוועץ עימם בנושא השקיפות, להעביר אליהם מידע לפרסום ועוד.

[גם במקרה זה, אין צורך בגיוס עובדים חדשים מחוץ לרשות המקומית. אדרבא, עובדים מתוך המחלקות, המכירים את התרבות הארגונית ואת הנושאים עליהם אחראי האגף, יוכלו לפעול בצורה טובה יותר להטמעת תהליך השקיפות בתחומם.](#)

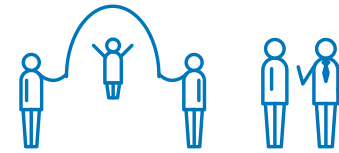
6. מיפוי מצב השקיפות הקיים באתר הרשות המקומית

בשלב זה יש לקיים אבחון ומיפוי מקדימים המתארים את נקודת המוצא המדויקת של הרשות המקומית בנושא השקיפות. במסגרת זו יש לבחון מהו המידע הקיים באתר הרשות המקומית בכל אחד מהנושאים, תוך התייחסות למידת הנגישות ומידת הבהירות שלו. עבור תהליך מיפוי זה יש להיעזר בטבלת הקריטריונים הנמצאת בנספח א' במדריך זה. הטבלה מחולקת על פי קטגוריות פרסום שונות כאשר בכל קטגוריה מפורטים הנושאים אשר יש לפרסם באתר הרשות. עבודה בצמוד לטבלה זו תאפשר אבחון מדויק של נקודת המוצא ותסלול את הדרך לתהליך הטמעת השקיפות בפועל. בסיום המיפוי, יוכל ממונה השקיפות לדעת מהם הנושאים בהם חסר מידע וכן באילו נושאים יש צורך בשיפור הנגישות למידע.

לאחר עבודת המיפוי ולפני תחילת תהליך ההטמעה, יש להפיק מדדי ביצוע - KPI (Key Performance Indicators). מדדי ביצוע הינם סימנים או תופעות הקשורים בתהליך ואשר ניתן לצפות עליהם ולהעריך את טיבם. מדדי הביצוע משתנים על פי איכות התהליך בו הם קשורים ועל כן מאפשרים לבדוק את ההתקדמות לאורך שלבי תהליך הטמעת השקיפות וכן את מידת הצלחתו. על מדדי הביצוע להיות ניתנים למדידה, ברורים בהגדרתם וקשורים באופן מובהק לנושא השקיפות. בחירת מדד עמום או קשה לבדיקה תקשה על האפשרות לבחון בהמשך את הצלחת התהליך.

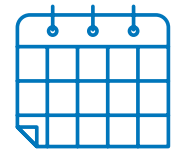
על הרשות המקומית להחליט הן על אופן יישום עיקרון השקיפות והן על התכנים ומידת השקיפות שבה היא תנהג בכל תחום. כך, רשויות מקומיות השונות באופן משמעותי במדיניותן צפויות להטמיע את שקיפות המידע באתר האינטרנט שלהן תוך מתן דגש לנושאים שונים. דוגמה לכך היא עמוד הבית באתר האינטרנט של הרשות המקומית - המידע המפורסם בעמוד הבית, הן בהיבט הכמותי והן בהיבט התוכני, מושפע ממדיניות הרשות המקומית. לדוגמה ברשות מקומית שבה מייחסים חשיבות גדולה לתרבות, יוקדשו משאבים רבים יותר לפרסום ולשקיפות בנושא זה.

מעבר לכך, בנושאים שנויים במחלוקת ובמצבים שבהם עיקרון השקיפות עשוי להתנגש עם עיקרון מרכזי אחר, תכריע המדיניות שבה נונהגת הרשות המקומית ומידת החשיבות שהיא מייחסת לכל עיקרון.



ערכי העירייה והתושבים

מהם הערכים החשובים ביותר לרשות המקומית/לתושבים? מה יופיע בעמוד הבית באתר האינטרנט של הרשות המקומית? במה יושקעו מרב המאמצים לפרסום נוסף, שאינו מחויב על פי עיקרון השקיפות הבסיסי?



פרסום על ציר הזמן

האם הרשות המקומית תפרסם תכניות עתידיות ועבור איזה טווח של זמן (משום שקיים סיכון של אי-מימוש התכניות)? האם הרשות המקומית תפרסם מידע מהעבר או שעקרון השקיפות יונהג רק על מידע חדש מעתה ואילך?

תקציב ופרסומו

האם יש נושאים רגישים, המחייבים מחשבה מיוחדת בפרסום התקציב? מהי מידת הפירוט הרצויה בתקציב? מהו סוג הקובץ שבו רצוי לפרסם (קובץ PDF, שבו לא ניתן לערוך שינויים)? קובץ EXCEL, המאפשר ביצוע שינויים על ידי מקור חיצוני)?



דוגמאות למדדי ביצוע אפשריים:

- מספר הפניות בנושא חופש המידע (השוואה לפני ואחרי התהליך).
- מספר התלונות בנושא היעדר שקיפות (השוואה לפני ואחרי התהליך).
- רמת אמון התושבים ברשות המקומית (ניתן למדוד באמצעות שאלונים).
- מידת השקיפות ברשות המקומית כפי שנתפסת על ידי התושבים (מומלץ למדוד באמצעות שאלונים המועברים לפני ואחרי התהליך).
- מספר הכתבות בעיתונות לשבח ולגנות השקיפות ברשות.

7. הכשרת עובדים ברשות המקומית

הטמעת השקיפות ברשות המקומית משליכה על כלל העובדים. על כן, בנוסף לתפקידי המפתח בנושא השקיפות (ממונה שקיפות, צוות היגוי ונאמני שקיפות), יש לשתף את יתר עובדי הרשות בתהליך ולקיים הכשרה מקדימה בנושא. ההכשרה תתייחס למהות וחשיבות תהליך הטמעת השקיפות והרווחים הנגזרים ממנו, ותעניק לעובדים כלים להתמודדות עם אתגרים אפשריים העלולים להתעורר בתהליך.

בשלב זה מומלץ לקיים כנס כללי בנושא השקיפות, אשר יידע את העובדים על תחילת התהליך, יעלה את הנושא למודעות ברמת היומיום ויפזר עמימות או חששות בנושא.

להלן מספר נושאים אשר מומלץ לשלב בהכשרה לעובדים:

- **הדגשת חשיבותו של עיקרון השקיפות ומשמעותו:** זהו חלק בסיסי בתהליך ההכשרה, שבו מתייחסים למהות עיקרון השקיפות, למשמעות הטמעתו ברשות המקומית, לחשיבותו ולתועלות שבו עבור הרשות והתושבים. הדגשת החשיבות ביישום עיקרון השקיפות בפני מנהלי הרשות המקומית ועובדיה רותמת את העובדים לתהליך.
- **מה אני יכול להרוויח מהתהליך:** התייחסות פרטנית לתועלות האפשריות של הרשות המקומית ושל העובדים מהתהליך. בחלק זה ניתן לתת מקום לשיח של העובדים בנושא - מהם הרווחים שהם רואים בתהליך, הן עבורם והן עבור גורמים נוספים המעורבים בו.
- **התמודדות עם הרגשת אובדן האוטונומיה – "מעורבות" להבדיל מ"התערבות":** מומלץ לכלול התייחסות לחששות העלולים להתעורר במהלך תהליך הטמעת השקיפות, באשר לפגיעה אפשרית באוטונומיה של העובד ובתהליך קבלת ההחלטות ברשות המקומית. יש להדגיש את ההבדל בין "מעורבות" ל"התערבות" ואת החשיבות של תושבים מעורבים ואכפתיים, הן מבחינת הרשות המקומית והן מבחינת התושבים עצמם. חשוב לשלב דוגמאות מהארץ ומהעולם להשפעות חיוביות ולהגברת יעילותם של ארגונים ורשויות שבהם הוטמע עיקרון השקיפות. מומלץ לשלב מקרה רלוונטי מתוך פעילות הרשות המקומית, המדגים השפעה יעילה כזו.

[הטמעת השקיפות ברשות המקומית משליכה על כלל העובדים. על כן, בנוסף לתפקידי המפתח בנושא השקיפות \(ממונה שקיפות, צוות היגוי ונאמני שקיפות\), יש לשתף את יתר עובדי הרשות בתהליך ולקיים הכשרה מקדימה בנושא.](#)

8. פיילוט ועדכון אתר האינטרנט

שלב הפיילוט הינו שלב מקדים קצר אשר נועד לאפשר התנסות בפועל ובניית תחושת מסוגלות בתהליך בצורה "מוגנת". באמצעותו ניתן יהיה ללמוד מהי הדרך המומלצת להטמעת השקיפות בתהליך הכולל. לשלב זה יוגדר טווח זמן קצוב וייקבע לו "ז' מדויק מול בעלי התפקידים המתאימים (כולל זמן העברת מידע בנושאים שונים, זמן ההטמעה באתר וכו').

שלב הפיילוט יתרכז בנושא יחיד מבין כלל הנושאים בהם יש להטמיע שקיפות ויהווה מעין תהליך מיקרו ללמידה על תהליך השקיפות העתידי. מומלץ לבחור עבור הפיילוט נושא בו מדיניות הרשות המקומית ברורה וכמות המידע החסר אינה רבה מדי. האגף האחראי על הנושא הנבחר יעביר את המידע הדרוש (בהתאם לטבלת המיפוי בנושא זה) בצורה נגישה. נאמן השקיפות באגף יחד עם ממונה השקיפות העירוני, יטמיעו את המידע באתר הרשות. צוות ההיגוי ונאמני השקיפות מהאגפים השונים יהיו זמינים לסייע במידת הצורך.

קיום התהליך בצורת מיקרו זו יאפשר ללמוד מה הם האתגרים בהם עשויים להיתקל האחראים לתהליך ולהתכונן מראש לקראת השינוי בכלל הנושאים. יש לשים לב כי תקופת הפיילוט הינה תקופת למידה ועל כן יש חשיבות לשיח משתף בין הגורמים הפועלים ואחראים לשקיפות בתקופה זו, כמו גם לזמינות צוות ההיגוי להתכנסות לאור דילמות העולות מהשטח. אלו יאפשרו הסקת מסקנות ובניית שגרת עבודה עתידית מומלצת.

בתום התקופה תערך ישיבה מסכמת, בשיתוף נאמני השקיפות מכלל האגפים, בה יופקו לקחים ויוסקו מסקנות בנושאים השונים, לקראת הטמעת השקיפות ברשות כולה. לאחר תקופת הפיילוט תחל הטמעת השקיפות בכלל הנושאים והאגפים.

[קיום פיילוט יסייע בהבנת האתגרים שעשויים להתעורר בתהליך. יש חשיבות יתרה לשיח משתף בין הגורמים האחראים לשקיפות בתקופה זו.](#)

9. הערכה והפקת לקחים

שלב זה מתחיל לאחר שכל המידע הנחוץ הועלה לאתר (על פי טבלת הקריטריונים בנספח א'). התייחסות רצינית לשלב זה היא חשובה להצלחת התהליך ושמירה על עיקרון השקיפות בטווח הארוך. בשלב זה יש לערוך ישיבה מסכמת של הגורמים האחראים בשטח (ממונה השקיפות, נאמני השקיפות) ושל צוות ההיגוי, לשם הסקת מסקנות לגבי צורת העבודה לאורך התהליך ועל מנת לדון באופן המומלץ לשמירה על עדכניותו של המידע באתר הרשות המקומית.

בישיבה זו יש לקבוע חלוקת אחריות לביצוע עבודות העדכון השוטפת של המידע בנושאים השונים. כמו כן, יש להתייחס למדדי הביצוע אשר נקבעו בתחילתו של התהליך ולהיעזר בהם לבחינת השפעת תהליך השינוי - האם היה מוצלח וכיצד בא לידי ביטוי. כמו כן, חשוב ליידע את כלל עובדי הרשות, אשר היו שותפים אף הם לתהליך, על סיומו המוצלח והמשך פעילות שוטפת בנושא. ניתן לעשות זאת באמצעות ישיבה מסכמת בה ינכחו כלל עובדי הרשות או באמצעות הודעה חגיגית מסודרת אשר תמוען לכלל העובדים.

[יש לערוך ישיבה מסכמת של הגורמים האחראים בשטח \(ממונה השקיפות, נאמני השקיפות\) ושל צוות ההיגוי, לשם הסקת מסקנות על צורת העבודה לאורך התהליך ועל מנת לדון באופן המומלץ לשמירה על עדכניותו של המידע באתר הרשות המקומית.](#)

10. הודעה לתושבים

לאחר השלמת תהליך הטמעת השקיפות והעלאת המידע הנדרש לאתר וכן ציון סיום התהליך עם כלל עובדי הרשות המקומית, ניתן לפרסם את העשייה בפני התושבים, בשיתוף מחלקת הדוברות וממונה השקיפות. לצורת הפרסום חשיבות רבה והיא תשפיע על האופן בו יתקבל הנושא בקרב תושבי הרשות המקומית. על כן, יש להקדיש זמן למחשבה על אופן הפרסום המוצלח ביותר, בהתאם לאוכלוסייה ולנורמות הקיימות ברשות. יש להתייחס לנושאים כגון: תוכן הפרסום, ערוצי המידע בהם יתפרסם ואפשרות הרחבת הפרסום לאוכלוסיות נוספות מעבר לתושבי הרשות המקומית.

11. מעקב ושיפורים

כמו בכל תהליך שינוי משמעותי, בסיום תהליך השינוי בפועל, יש לדאוג לשימור השינוי לטווח הארוך. מרב העבודה בנושא הטמעת השקיפות הושלמה בשלבים הקודמים. בשלב זה הן בעלי הדרג הבכיר, הן עובדי הרשות והן התושבים מודעים לנושא השקיפות ולמשמעותו. כעת נותר לקבוע נהלים כלליים לשם שמירה על המצב הקיים.

נהלים אלו יתייחסו לנושאים כגון: תדירות עדכון המידע באתר הרשות המקומית, מדיניות הרשות בנוגע לפרסום מידע בנושאים ייחודיים, חלוקת אחריות מוגדרת בנושא השקיפות, מדדים המאפשרים בחינה של מידת השקיפות (מדדי KPI אשר יבדקו לאורך זמן), תדירות דיווח להנהלת הרשות ועוד.

תהליך שינוי מוצלח הוא תהליך אשר בהתבוננות לאורך זמן חולל שינויים חיוביים בהתנהלות הרשות המקומית ובתפיסת התושבים והגדיל את אמון התושבים ברשות ובעובדיה.

12. המשך תפעול

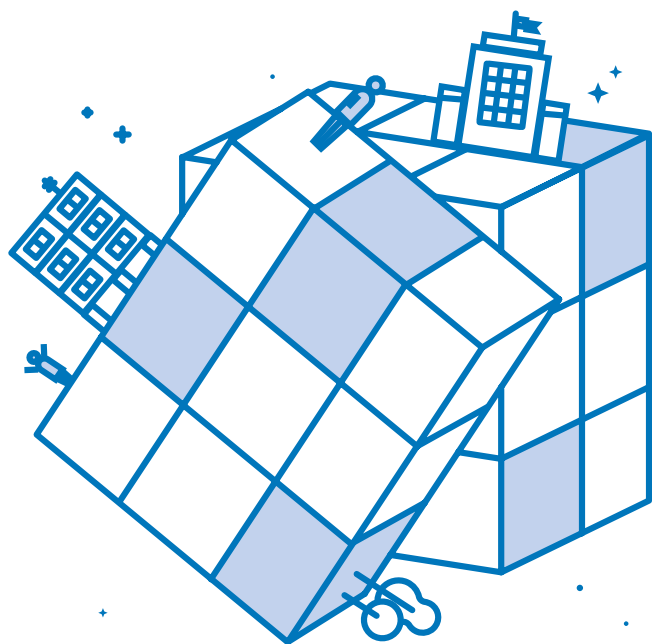
- לאחר הטמעת השקיפות ברשות וקביעת נהלים וחלוקת אחריות להמשך פעילות, יש צורך בתחזוק אקטיבי בהובלת מנכ"ל הרשות, אשר יכלול:
- פגישות עדכון רבעוניות בדרג ביצועי, בהשתתפות ממונה השקיפות ונאמני השקיפות.
 - בפגישות אלו יידונו אתגרים ומכשולים בנושא, וכן יוצעו רעיונות חדשים להגברת השקיפות, חיזוק העובדים המעורבים בעשייה ומניעת תקלות בנושא.
 - קיום דיון שנתי בקרב צוות ההיגוי בהתאם לנושאים לעיל.

3

דגשים ונלים

אתגרים אפשריים בתהליך

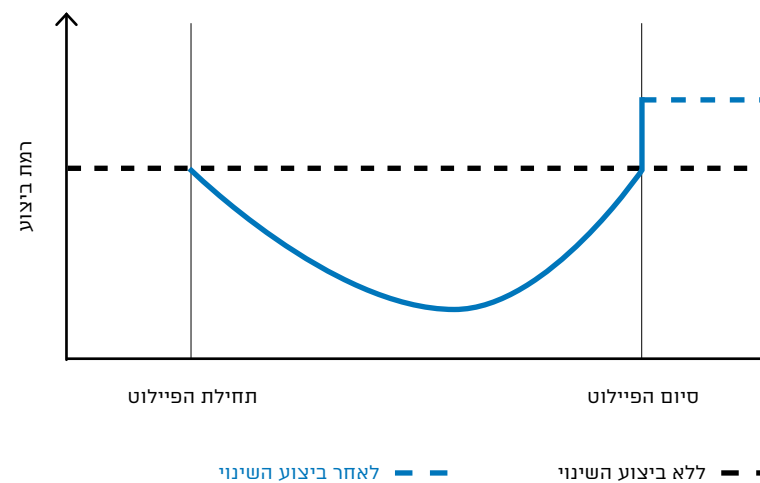
כל תהליך ניהולי ברשות המקומית מציב אתגרים רבים, כך גם תהליך ניהול והטמעת שקיפות, המציב שתי קטגוריות מרכזיות של אתגרים: האתגר הראשון – הגברת השקיפות ברשות המקומית. זהו תהליך שינוי מאתגר במיוחד, הכולל שינוי תפיסות עולם ומדיניות ושינוי התרבות הארגונית ברשות המקומית. האתגר השני נעוץ ב"תחזוקת" השקיפות. בתהליך זה על הרשות המקומית להתמודד עם הנגשת המידע לציבור באופן שוטף ובאופן שיזמין מעורבות של הציבור, אך במידה שלא תפגע בתהליכי ניהול הרשות המקומית.



הטמעת שקיפות למה לצפות?

ארגונים וחברות נמצאים כל הזמן בתהליכי שינוי, יזומים ושאינם יזומים. מחקרים מלמדים כי בעת תהליך השינוי מתרחשים גם שינויים בתפוקות הארגון. כך, בתחילת התהליך, ישנה ירידה בתפוקות בנושא שבו חל השינוי עד להגעה לנקודת קיצון, המהווה גם נקודת שיא שלילית ברמת הביצוע. לאחר נקודת שיא שלילית זו מתחילות התפוקות לעלות, לצד התקדמות בהטמעת תהליך השינוי, עד להגעה לנקודת שיא חיובית חדשה בביצוע. בנקודה זו מסתיים תהליך השינוי. אם התהליך עבר בהצלחה, נשמרת רמת תפוקות גבוהה יותר בהשוואה לנקודה ההתחלתית (ראו גרף תהליך הטמעת שקיפות להלן).

תהליך הטמעת שקיפות



להלן האתגרים המרכזיים שעל הרשות המקומית להתמודד עמם במהלך הנגשת המידע לתושבים:

לגיטימציה

שקיפות עלולה להיתפס כאיום על הפקידות המקצועית, שלעתים חוששת מחשיפת המידע, הן בשל רצון בבלעדיות, הן בשל חשש משימוש בלתי ראוי במידע והן בשל חשש מפגיעה ביעילות העבודה.

התאמת חומרי הגלם

לעתים, קיימים קשיים טכניים בהפיכת החומרים השונים לשקופים וכן קיים קושי באיתור החומרים עצמם במחלקות השונות.

תכנון ארוך טווח

קיים צורך משמעותי לתכנן ולגבש אסטרטגיה ארוכת-טווח לשינוי ההליכים ומיומנויות ההטמעה הנדרשים לתהליך השקיפות. היעדר השקעה שכזו עלול להוביל לכישלון הטמעת השקיפות במערכת.

הנעה

ההנעה ליצור שקיפות חייבת לבוא מהנהלת הרשות המקומית. כפייה חיצונית לנהוג בשקיפות בקרב בכירים ברשות המקומית המתנגדים לכך, עלולה להוביל ל"פרדוקס השקיפות", כלומר חובת השקיפות תרתיע את הרשות המקומית והיא תעשה מאמצים להתחמק ממילוייה.

משאבים

מגבלות כוח אדם ומגבלות תקציב.

מקצועיות וידע בתחום

העדר תקן, העדר הכשרה ראוייה לתפקיד.

טכנולוגיה

שקיפות דורשת את שדרוג המערכת הטכנולוגית - אתר האינטרנט בעיקר, כדי שישמש פלטפורמה נוחה ויעילה לפרסום המידע.

תיאום בין גופים

חסמים הנובעים מחוסר תיאום בין מדיניות הרשות המקומית השקופה ועקרונות פעולה אחרים של הרשות המקומית. על מדיניות השקיפות להשתלב בפרקטיקות הקיימות וכן בכל פרקטיקה חדשה שנוצרת ברשות המקומית. עם זאת, יש לקחת בחשבון

ששקיפות עלולה לעורר בעיות שונות, כגון פגיעה בזכויות יוצרים, פגיעה בביטחון, חובת מסירה של פרטים אישיים. כך מתעוררים קונפליקטים משפטיים, שעלולים ליצור כפילויות, בלבול ודחייה של פעולות הנגזרות מעיקרון השקיפות, שיש לתת להן מענה ראוי ומספק.

המלצות ליישום התהליך

מומלץ ללמוד מהניסיון של רשויות מקומיות אחרות אשר עברו את התהליך. למידה כזו מאפשרת נקודת פתיחה טובה יותר, הימנעות מטעויות ופעילות ממוקדת מטרה. על כן, על ממונה השקיפות ברשות המקומית להיוועץ בממונים נוספים או במנהלים ברשויות נוספות לפני ובמהלך תהליך הטמעת השקיפות. להלן מספר המלצות מבעלי דרגים ניהוליים אשר עברו את תהליך השינוי:

גישה ניהולית בהנחיית התהליך:

בחירת עובדים

יש להיכנס לתהליך מתוך תחושת רצון ומחויבות. יש לבחור עובדים אשר עיקרון השקיפות הוא "בנפשם" ולאפשר להם להיות מעורבים בתהליך מתחילתו, כדי שייסיעו בהנעה ובהטמעת התהליך לאורך הדרך.



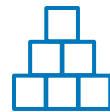
תהליך ארוך טווח

נדרשת הבנה מקדימה כי הטמעת השקיפות משמעותה כניסה לתהליך ארוך-טווח ולא לפרויקט קצר-טווח. הטמעת השקיפות כוללת גיבוש רעיוני מקדים, ולכך נדרש זמן עד להטמעה בפועל (ראו נספח ד' - ציר זמן כללי בביצוע בתהליך).



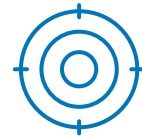
מלמעלה למטה

יש לגשת לתהליך בגישת עבודה של Top-Down (מלמעלה-למטה). בשלב הראשון, על ראש הרשות המקומית להירתם לנושא ולקבוע מדיניות יחד עם חברי ההנהלה הבכירה. בשלב השני, יש לשתף את מנהלי האגפים ולהמשיך בהטמעה (המתחילה בהכשרה) בקרב כלל העובדים, על מנת להחיל את השינוי בכל אגפי הרשות המקומית.



מיקוד הרשות המקומית

על ראש הרשות המקומית להיכנס לתהליך מתוך מודעות והבנה שתהליך זה דורש השקעת אנרגיה ומיקוד של הרשות המקומית, לא רק מבחינת הקצאת משאבים כלכלית, אלא גם בחשיבה מעמיקה על דרך ההתנהלות הנכונה, מעורבות ותיאום בין בעלי התפקידים השונים ברשות המקומית (לדוגמה, הליך קביעת המדיניות והליך המיפוי).



משאבים

לאורך התהליך נדרשת הקצאת משאבים הכוללים, בין השאר, כוח אדם וטכנולוגיה. כך לדוגמה, מיפוי ואבחון מידת השקיפות הקיימת דורשים הקצאת כוח אדם לצורך מיפוי המידע הקיים ואבחון מידת הנגישות שלו באתר האינטרנט של הרשות המקומית.



רשתות חברתיות

מלבד אתר האינטרנט של הרשות המקומית, יש להתייחס גם לרשתות חברתיות (כגון פייסבוק ואינסטגרם), המשמשות אף הן ערוץ לצריכת מידע על ידי התושב - איזה מידע מועלה לרשתות אלה, הלימה בין הרשתות השונות, התייחסות להתארגנויות בלתי רשמיות ברשתות החברתיות וכן הלאה.



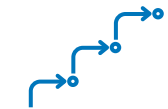
רמת ביצוע בפועל:

טבלת קריטריונים



הטבלה המפרטת את הקריטריונים הנדרשים לפרסום (ראו נספח א') היא בסיס לתהליך. הקריטריונים המופיעים בה מסייעים במיפוי הראשוני, במעקב אחר התקדמות התהליך וכן בביצוע מובנה ומסודר שלו.

שלביות התהליך



שלביות התהליך חשובה אף היא. יש לשים לב לנקודת הפתיחה של הרשות המקומית - עד כמה הרשות כבר "שקופה". בהתאם לכך, יש לבחור במטרה מתאימה. למשל, רשות מקומית המתחילה מנקודת פתיחה טובה, יכולה לקבוע לה למטרה להגיע לשקיפות ברמה גבוהה יותר. לעומת זאת, חשוב כי רשות מקומית לא תקבע מטרה התחלתית גבוהה מדי, שלא תהיה מעשית, כי לכך עשוי להיות מחיר גבוה הן מבחינת העובדים והן מבחינת תגובת הציבור ואמונו ברשות המקומית.

נגישות המידע



יש לשים דגש רב על נגישות המידע ולא רק על קיומו, שכן השקיפות עשויה להיפגע אם המידע לא יהיה נגיש ולא יהיה ניתן למצואו בקלות יחסית. איסוף ותיעוד המידע בידי הרשות המקומית הם שלבים הכרחיים וחשובים, אך גם הנגשתו והפיכתו לידידותי לתושב הינם קריטיים להצלחת התהליך.

שקיפות המידע



על מנת לבחון את יעילות שקיפות המידע בפועל, יש לתת לאדם שאינו מצוי באתר הרשות המקומית לחפש את המידע הנדרש, הן בתחילת התהליך של העלאת המידע והן לאחריו. חיפוש המתבצע על ידי אדם שאינו מתמצא באתר מאפשר אבחון טוב יותר של נגישות המידע, ומכאן גם את מידת שקיפותו לתושב.

חזון הרשות המקומית



בעת קבלת החלטות בנושאים שונים הקשורים בתהליך, יש לשים לב לאופן שבו הם משתלבים בחזון ובערכים של הרשות המקומית. שימוש בעיקרון זה מאפשר לעבור את השינוי בצורה מיטבית ולמנף את התהליך לטובת קידום ערכיה של הרשות. הדבר נכון גם לגבי אופן הפרסום לעובדי הרשות ולתושבים (פרסום והכשרה התואמים לחזון הרשות מאפשרים הבנה וקבלה).

פרסומים שונים



פרסומים שונים, בייחוד כאלה המתייחסים לנושאים רגישים, יש לסייג באמצעים שונים (רצוי להתייעץ עם הדובר/היועץ משפטי של הרשות המקומית בנושא). אפשר למשל לציין בראש מסמך מעין זה כי הוא מוגדר כטיוטה או שהנושא עדיין כפוף להחלטות עתידיות ונתון לשינויים. כותרות מעין אלו יש לציין באופן בולט.

המלצות לגני הנשרת העובדים ואופן פרסום המידע לציבור

הכשרה מקדימה, אשר תצייד את העובדים בכלים יישומיים להתמודדות עם אתגרים אפשריים בשטח, תסייע לקדם את השינוי בצורה יעילה, תוך מעורבות רבה של העובדים והתמודדות אפקטיבית עם בעיות שונות העשויות להתעורר במהלך הטמעת השינוי. בנוסף לכך, הכשרה מקדימה תורמת לתחושת הרווחה הכללית של העובדים לכל אורך תהליך השינוי.

להלן מספר נושאים שתומלץ לשלב בהכשרה מקדימה לעובדים:

הדגשת חשיבותו של עיקרון השקיפות ומשמעותו

זהו חלק בסיסי בתהליך ההכשרה, שבו מתייחסים למהות עיקרון השקיפות, למשמעות הטמעתו ברשות המקומית, לחשיבותו ולתועלות שבו עבור הרשות המקומית והתושבים. הדגשת החשיבות של יישום השקיפות בפני מנהלי הרשות המקומית ועובדיה רותמת את העובדים לתהליך.

מה אני יכול להרוויח מהתהליך?

התייחסות פרטנית לתועלות האפשריות של הרשות המקומית ושל העובדים מהתהליך. בחלק זה ניתן לתת מקום לשיח של העובדים בנושא - מהם הרווחים שהם רואים בתהליך הן עבורם והן עבור גורמים נוספים המעורבים בו.

התמודדות עם הרגשת אובדן האוטונומיה – "מעורבות" להבדיל מ"התערבות"

חלק זה בהכשרה כולל התייחסות לחשיבה העשויה להיווצר סביב הליך השינוי, לפיה השקיפות פוגעת באוטונומיה ובאפשרות של קבלת החלטות ברשות המקומית. יש להדגיש את ההבדל בין מעורבות להתערבות ואת החשיבות של תושבים מעורבים ואכפתיים, הן מבחינת הרשות המקומית והן מבחינת התושבים עצמם.

חשוב לשלב דוגמאות מהארץ ומהעולם להשפעות חיוביות ולהגברת יעילותם של ארגונים ורשויות מקומיות שבהם הונהג עיקרון השקיפות. במידת האפשר, יש לשלב אירוע רלוונטי שהתרחש ברשות המקומית, המדגים השפעה יעילה כזו.

המלצות לגני אופן פרסום המידע לציבור:

הכנת המידע

כיצד על העובד להכין מידע לפני הצגתו לפרסום, ניסוחים מחייבים, מידת הפירוט, סוג הקובץ המפורסם, ערוצי פרסום שונים וההבדלים ביניהם. בחלק זה של ההכשרה מומלץ לשלב הדרכות יישומיות של היועץ המשפטי ושל דובר הרשות המקומית.

חשיבה מקדימה

"מה קורה כש...?" - לפני כל פרסום יש לקיים חשיבה מקדימה על תוצאות אפשריות. למשל: מהו טווח ההשלכות האפשריות של מסמך זה, כולל השלכות הקצה – "מה עשוי לקרות למחרת הפרסום". יש להתייחס לטווחי זמן שונים לאחר הפרסום ולאפשרויות תגובתם של גורמים שונים. במידת הצורך, מומלץ להתייעץ עם בעל תפקיד מתאים ברשות המקומית לגבי אופן פרסום המידע (לרוב דובר / יועץ משפטי). חשיבה מסוג זה מאפשרת הקדמת פיתרון לבעיה. כך לדוגמה, מסמך שהעובד חושש כי יתפרש בצורה מחייבת, ניתן לפרסם עם כותרת המציינת כי מסמך זה הינו בגדר טיוטה וחלק מתהליך עבודה, דבר שיצמצם דרישות עתידיות.

כיצד נסוגים מ"הבטחה"

התייחסות למניעת בעיות מראש וכן להתמודדות עם בעיות המתעוררות כתוצאה מהפרסום, למשל שינוי מידע שכבר פורסם. לדוגמה, אם פורסמה החלטה שקיבלה הרשות המקומית בשיתוף עם הציבור, שינוי אפשרי שלה ייבחן גם כן בהחלטה משותפת עם הציבור.

הוספת סעיף שקיפות לכל החלטה המתקבלת

בכל החלטה משמעותית המתקבלת, בעיקר בתחילתו של התהליך, יש להוסיף סעיף נוסף המתייחס להחלטה מהזווית של עיקרון השקיפות - מהי המדיניות בנושא, האם וכיצד מפרסמים מידע בנוגע להחלטה זו. בדרך זו אפשר למנוע בעיות עתידיות שעשויות לנבוע מחוסר תשומת-לב של העובדים ולהחיל את השקיפות בצורה נכונה ושקולה.

חיבור הפרסום לחזון הרשות המקומית ולייחודיותה

בעת פרסום המידע, יש לתת את הדעת לשילוב המידע עם חזונה של הרשות המקומית ועם ייחודיותה. לדוגמה, רשות מקומית המדגישה את נושא התרבות תפרסם יותר חומר בנושא זה. על העוסקים בפרסום המידע להכיר היטב את חזונה של הרשות המקומית ואת ערכיה.

מקורות

ספרים ומאמרים

טריגר, צ. ורוזנבלום, ע. (2007). **ללא מילים, התרבות הישראלית בראי השפה**. אור יהודה: כנרת דביר.

נויגרטר, ת. וקרת, ד. (2011). **צעדים לקידום שקיפות סביבתית - המלצות לרשות המקומית**. תל אביב: אוניברסיטת תל אביב.

סגל, ז. (2000). **הזכות לדעת באור חוק חופש המידע**. תל אביב: ההוצאה לאור של לשכת עורכי הדין.

Avshalom, A. & Lachman R. (2009). **The Concept of Information Transparency: A Spectrum in Four-Dimensional Space**, Working Paper No. 01/09, School of Business Administration, College of Management, Academic Studies.

Manyika, J. Chui, M, Brown, B, Bughin, J, Dobbs, R, Roxburgh, C & Byers, A (2011). **Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition and Productivity**, McKinsey Global Institute:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>

Gramberger, M (2001). **Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making**, France: OECD.

Mayo, E., & Steinberg, T. (2007). **The Power of Information**. Cabinet Office.

Michelle S. Mahoney and Webley, P (2004). **The Impact of Transparency A Cross-National Study**.

אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה <https://www.idi.org.il>

בלוג | Open Knowledge of the Inter - American Development Bank

<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/4-razones-para-apostar-por-open-knowledge>

אתר מפקד שקיפות עירונית בארה"ב <http://us-city.census.okfn.org/about>

האתר העיקרי לנתונים פתוחים של ממשל ארה"ב [/https://www.data.gov](https://www.data.gov)

מדריך תהליכים מיטביים לפרסומים ממשלתיים מטעם הסוכנות של גאליסיה (ספרד) להתחדשות טכנולוגית <https://www.mancomun.gal/wp-content/uploads/2016/12/20140327-BoasPracticasLiberacionContidos.pdf>

אתר עמותת שקיפות בינל ישראל-שבייל [/http://www.ti-israel.org](http://www.ti-israel.org)

שוורץ אלטשולר, ת. (2012). **מדיניות ממשל פתוח בישראל בעידן הדיגיטלי**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

Trubek, L. G. (2006). **New Governance and Soft Law in Health Care Reform**. Univ. of Wisconsin Legal Studies Research Paper, pp. 1018.

Khosrow-Pour, M. (Editor). (2005). **Practicing E-Government: A Global Perspective**. OECD. Hershey: Idea Group Publishing.

Transparency International Canada. (2005). **Transparency and Good Governance at the Municipal Level**. Report, prepared for Infrastructure Canada.

ציון החלטות בנושאים שאינם מועלים לאתר או מפורסמים לציבור

יש להקדיש מחשבה כיצד לציין נושאים שלגביהם החליטה הרשות המקומית מראש על פרסום בפורמט מסוים וכן על פרסום מידע הדורש אישור מראש. התייחסות לנושא זה חשובה לשם תיאום בין הגופים המבצעים בשטח לבין הנציגים המקבלים החלטות בנושא בתחום השקיפות.

הצגת נציגים מתאימים להתייעצות ולפנייה בנושא השקיפות

יש להציג את הגורמים המתאימים ברשות המקומית, שאליהם ניתן לפנות בכל שאלה או צורך בהתייעצות מקדימה לפני פרסום. נציגים אלה הם: הממונה על שקיפות המידע ברשות המקומית, דובר הרשות המקומית והיועץ המשפטי.

אתרי אינטרנט

מקורות נוספים לעיון

נספחים

נספח א'

טבלת קריטריונים: מיפוי והעלאת מידע לאתר האינטרנט של הרשות המקומית

יש לבצע מיפוי של אתר האינטרנט של הרשות המקומית לצורך הבנת צרכי התושב וקביעת מטרות ממוקדות של הרשות. יש לעשות מיפוי זה באמצעות סריקה תקופתית של האתר ובדיקת הימצאות ונגישות המידע בהתאם לטבלה המצורפת. במקרים בהם מתעוררת שאלה באשר לבהירות המידע הקיים באתר, מומלץ לסמן את הנושא בכוכבית בטבלה.

מומלץ כי סריקת האתר תעשה על ידי אדם שאינו מתמצא בו, ובכך שקול לתושב. כמו כן, מעבר לבדיקה השיטתית לפי הקטגוריות השונות המופיעות באתר, מומלץ לבחון את נגישות המידע באתר גם באמצעות כפתור החיפוש של האתר ועל ידי שימוש במילות מפתח מרכזיות. סריקת המידע גם בדרך זו מומלצת בשל השימוש התדיר של תושבים באפשרות זו.

מידע קיים, נגיש ובהיר הוא מידע מסייע ובעל ערך לתושב.

עמודת "רמה" מתייחסת לרמת הדרישה של המידע: 1 - דרישה על פי חוק; 2 - מידע הכרחי לתושב; 3 - מידע רצוי ומומלץ. עמודת "האם מופיע באתר הרשות המקומית?" מיועדת למילוי עצמאי לגבי קיום המידע בפועל.

שלוש רמות שקיפות ברשות המקומית

-  **1. דרישה על פי חוק**
-  **2. מידע הכרחי לתושב**
-  **3. מידע רצוי ומומלץ**

התאמת נגישות - כללי: על פי תקנות הנגישות, יש לבצע התאמת נגישות עבור אתר האינטרנט של הרשות המקומית ולפרסם במקום בולט לעין באתר כי בוצעו בו ההתאמות עבור אנשים עם מוגבלויות.

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|--------------------------------|---|-----|--|---|-------------------------------|
| מידע בסיסי לגבי מוקדי קבלת קהל | שעות/ימי קבלת קהל, כתובת פיזית, טלפונים מרכזיים/שם המנהל | 1 | כלול בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | | |
| המבנה הארגוני | מבנה ארגוני - פירוט אגפים ויחידות | 1 | כלול בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | מוצע לפרסם את המבנה הארגוני של העירייה כאיור, אך אין חובה חוקית לפרסם המידע דווקא באופן זה. | |
| המבנה הארגוני | שמות בעלי תפקידים שתפקידם לטפל בפניות הציבור או ליתן שירות לאזרח, ופרטי יצירת קשר | 1 | כלול בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | שם, כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). ביום 26.7.19 ייכנס לתוקפו חוק פנייה לגופים ציבוריים באמצעי קשר דיגיטליים, התשע"ח-2018, ובו סעיף 3 החופף לדרישה שבתקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999. | |
| המבנה הארגוני | שמות כלל בעלי התפקידים הראשיים (ראשי אגפים) | 1 | כלול בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | אין חובה לפרסם פרטי יצירת קשר, ואולם מומלץ לעשות כן; ככל שמדובר בבעל תפקיד ראשי שתפקידו לטפל בפניות הציבור או ליתן שירות לאזרח, יש לפרט גם את פרטי יצירת הקשר. | |
| מידע בסיסי | פרסום כתובת (או כתובות) אליה ניתן לשלוח פניות או טפסים הנדרשים לקבלת שירות מהשירותים שהעירייה מספקת | 1 | סעיף 2248 לפקודת העיריות | ביום 26.7.19 ייכנס לתוקפו חוק פנייה לגופים ציבוריים באמצעי קשר דיגיטליים, התשע"ח - 2018, ובו סעיף 2 שיחליף את הדרישה שבסעיף 2248 לפקודת העיריות. | |
| מידע בסיסי | פרטי יצירת קשר עם בעלי התפקידים הראשיים (ראשי אגפים) | 2 | | שם, כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). | |
| מידע בסיסי | אלפון כתובות וטלפונים עירוני | 2 | | ניתן להציג באלפון לא רק את בעלי התפקידים הבכירים, אלא גם עובדים נוספים. מומלץ ברמת פירוט מחלקתית ולא פרטנית. | |
| פרסום דו"חות כספיים שנתיים | תמצית הדו"חות הכספיים | 1 | סעיף 216 לפקודת העיריות; יש להקפיד כי הדו"חות רלוונטיים ועדכניים. | ישנן כמה אפשרויות לפרסום מידע זה: (א) דו"ח מקיף ומפורט; (ב) קצר ושיווקי; (ג) קישור ישיר לדו"ח באתר משרד הפנים. | |
| תקציבים | פירוט הוצאותיה של העירייה בשנה החולפת, לפי סעיפי התקציב; תקציב לשנה החולפת ולשנה הנוכחית; תמיכות ומימונים | 1 | כלול בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | | |
| דו"ח שנתי | דו"ח מפורט על ניהול הרשות המקומית בשנת הכספים הקודמת | 3 | סעיפים 228-232 לפקודת העיריות | החוק מחייב עריכתו של הדו"ח, אך לא את פרסומו באתר האינטרנט. | |
| נתונים סטטיסטיים | שנתון סטטיסטי | 3 | ככל שהרשות המקומית עורכת שנתון סטטיסטי, מומלץ להעלותו לאתר. | המקבילה העירונית לשנתון הסטטיסטי שמפרסם הלמ"ס מדי שנה. | |
| חוקי העזר | | 1 | סעיפים 224 ו-258 לפקודת העיריות | ניתן להציגם על פי נושאים - עניין אשר מקל על יכולת המעקב והעיון בחוקי העזר, וכן לפי מחלקות העירייה או תקופות, או באמצעות קישור ישיר לאתר משרד הפנים. | |

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרשה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|---|--|-----|---|---|-------------------------------|
| נהלים עירוניים | רשימת הנהלים השונים | 2 | סעיף 6 לחוק חופש המידע קובע כי על העירייה להעמיד לעיון הציבור את הנחיות המינהליות הכתובות שעל פיהן היא פועלת ושיש להן נגיעה או חשיבות לציבור, אך אין חובה לפרסם הנחיות אלו באתר האינטרנט דווקא. | מוצע לפרסם נהלים בכפוף לסייגים בסעיף 8 לחוק חופש המידע המסדיר את המידע שאין למסרו או שאין חובה למסרו. | |
| ייעול אכיפה ופיקוח עירוניים | הודעות על הסמכת פקח עירוני לפיקוח על חוקי עזר, ועל הסמכת פקח מסייע בפעולות למניעת אלימות | 1 | סעיפים 3(ב) ו-10(ב) לחוק לייעול האכיפה והפיקוח העירוניים ברשויות המקומיות (הוראת שעה), תשע"א-2011, בהתאמה. | בתוקף עד ה-31.12.2019 | |
| דו"חות ביקורת עירוניים | מידע על מבקר העירייה ופרטי קשר | 1 | מבקר שהוא גם ממונה תלונות הציבור – חובה לפרסם את פרטיו באינטרנט, מכח חוק הרשויות המקומיות (ממונה על תלונות הציבור), התשס"ח-2008 ותקנות חופש המידע; מבקר שאינו ממונה תלונות הציבור – חובה לפרסם את שמו במסגרת הדו"ח השנתי, אך לא בהכרח את פרטי ההתקשרות עמו. | מידע אודות הכשרתו, סמכויותיו, פעילותו. בכל הנוגע לפרטי הקשר, אפשרויות: כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). | |
| דו"חות ביקורת עירוניים | פרסום דו"חות ביקורת לאחר דיון בהם במועצה | 3 | לפי תקופות/נושאים. ניתן לשקול להקדיש תת אתר ייעודי לנושא זה. | | |
| מכרזים פומביים להעסקת עובדים | פרסום הודעה על המכרז | 1 | סעיף 6 לתקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים), התש"מ-1979 בשילוב עם סעיף 248 לפקודת העיריות | הודעה צריכה לכלול: תיאור המשרה המוצעת; המקום והמועד האחרון להגשת מסמכי המכרז; המקום לקבלת פרטים נוספים וטפסי מסמכי המכרז. יש לוודא כי מופיעים אמצעי יצירת קשר לצורך היענות למכרז. | |
| מכרזים פומביים להעסקת עובדים | פרסום תנאי הסף ואמות מידה לבחירה בהצעה הזוכה ו/או תנאי ההתקשרות עם הזוכה | 3 | כמו כן, מומלץ לפרסם את המשתתף שהצעתו נבחרה כזוכה במכרז (בכפוף לכללי הגנת הפרטיות ושמירה על סוד מסחרי). | | |
| תקנות בעניין תנאי שירות וגמלאות של עובדים | הודעה על התקנת תקנות על-ידי המועצה בעניין תנאי שירות לפי סעיף 184 לפקודת העיריות | 1 | סעיף 186 לפקודת העיריות | הכוונה היא לתקנות בעניין תנאי שירות וגמלאות של עובדים, חופשות, קיצבאות ומענקים וקופת תגמולים. הפקודה אינה מחייבת לפרסם את התקנות עצמן. | |
| מכרזים עירוניים (מכרזים תפעוליים ומכרזי כוח אדם חיצוני) | פרסום הודעה על המכרז | 1 | תקנה 9 לתקנות העיריות (מכרזים), התשמ"ח-1987 בשילוב עם סעיף 248 לפקודת העיריות | הודעה צריכה לכלול: תיאור נושא החוזה המוצע; המקום והמועד האחרון להגשת מסמכי המכרז; המקום לקבלת פרטים נוספים וטפסי מסמכי המכרז. יש לוודא כי מופיעים אמצעי יצירת קשר לצורך היענות למכרז. | |
| מכרזים עירוניים (מכרזים תפעוליים ומכרזי כוח אדם חיצוני) | פרסום תנאי הסף ואמות מידה לבחירה בהצעה הזוכה ו/או תנאי ההתקשרות עם הזוכה | 3 | כמו כן, מומלץ לפרסם את המשתתף שהצעתו נבחרה כזוכה במכרז (בכפוף לכללי הגנת הפרטיות ושמירה על סוד מסחרי). | | |

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרשה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|-------------------------------|--|-----|---|---|-------------------------------|
| תמיכות במוסדות ציבור | הודעות לפי נוהל משרד הפנים לתמיכות במוסדות ציבור | 1 | נוהל משרד הפנים לתמיכות במוסדות ציבור | בהתאם לנוהל יש לפרסם באתר האינטרנט את התבחינים לתמיכה ואת החלטות ועדת התמיכות. ניתן להעלות לאתר פרסומים נוספים הנערכים בהתאם לנוהל. | |
| הקצאת קרקעות ומבנים ללא תמורה | פרסומים לפי נוהל משרד הפנים להקצאת קרקעות ומבנים ללא תמורה או בתמורה סמלית | 3 | ניתן לפרסם באתר האינטרנט את ההודעות המתפרסמות בעיתונות בהתאם לנוהל משרד הפנים להקצאת קרקעות ומבנים ללא תמורה או בתמורה סמלית, וכן את ספר ההקצאות. | | |
| דרכי תשלום אגרות חופש המידע | פירוט דרכי תשלום האגרות הנגבות מכח תקנות חופש המידע (אגרות), התשנ"ט-1999 | 1 | תקנה לא לתקנות חופש המידע (אגרות), התשנ"ט-1999 | | |
| עירייה איתנה | הכרזת שר הפנים על עירייה איתנה וביטול הכרזה | 1 | סעיפים 232א(ה) + 232ב(ג) לפקודת העיריות | | |
| פעולות במקרקעין | אישור מועצת העירייה לעשייה במקרקעין | 1 | סעיף 188(ב) לפקודת העיריות | בעירייה איתנה בלבד; פרסום הודעה על אישור המועצה תוך 15 יום ממועד האישור. | |
| זכיונות | אישור מועצת העירייה לחוזה של העירייה המעניק זיכיון או מונופולין | 1 | סעיף 196(ב) לפקודת העיריות | בעירייה איתנה בלבד; פרסום הודעה על אישור החוזה תוך 15 יום ממועד האישור. | |

מידע סביבתי

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרשה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|------------------------------|---|-----|---|---|-------------------------------|
| מידע בסיסי – היחידה הסביבתית | תחומי טיפול | 1 | כלול בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | בנוסף, מומלץ לייצר פלטפורמה לדיווח על מפגעים סביבתיים בזמן אמת. וכן לפרט באתר אודות אופן הטיפול במפגעים סביבתיים. | |
| מידע בסיסי – היחידה הסביבתית | פרטי קשר – ראש היחידה הסביבתית והיחידה עצמה | 2 | קיימת חובה לפרסום פרטי קשר עם בעלי תפקידים בכירים ו/או עובדים המטפלים בפניות התושבים ו/או הנותנים שירות לאזרח בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999; ככל שהתפקידים המצוינים כאן אינם כלולים בחובה שבחוק – מומלץ לפרסמם. | שם, כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). | |

| תת סגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|------------------------------|---------------|-----|---|--|-------------------------------|
| פרסום נתונים סביבתיים | | 1 | תקנות חופש המידע (העמדת מידע על איכות הסביבה לעיון הציבור), התשס"ט-2009 | הוראות החוק מחייבות את הרשויות להיות אקטיביות בכל הנוגע לפרסום מידע סביבתי המצוי ברשותן, אך לא מוטלת עליהן החובה לאספו ו/או לעבדו. כמו כן, על העיריות לפרסם את המידע מוקדם ככל שניתן, ולא יאוחר משלושה חודשים לאחר פרסום הדו"ח. אופן הפרסום נדרש להיות נגיש בפורמט המאפשר חיפוש ושליפת מידע. ככל שקיים גוף ממשלתי המופקד על התחום הסביבתי, ועיקר פעילות איסוף המידע נעשית על ידו, הרי שחובת הפרסום מוטלת עליו, ולא על הרשות המקומית (סעיף 8(5) לחוק חופש המידע). | |
| מידע על זיהומים ומפגעים בעיר | זיהום אוויר | 1 | תקנות חופש המידע (העמדת מידע על איכות הסביבה לעיון הציבור), התשס"ט-2009 | הוראות החוק מחייבות את הרשויות להיות אקטיביות בכל הנוגע לפרסום מידע סביבתי המצוי ברשותן, אך לא מוטלת עליהן החובה לאספו ו/או לעבדו. נושא זה נדרש לפרסום באופן המתעדכן בתדירות גבוהה. כמו כן, יש לציין את מועד העדכון. ככל שקיים גוף ממשלתי המופקד על התחום הסביבתי, ועיקר פעילות איסוף המידע נעשית על ידו, הרי שחובת הפרסום מוטלת עליו, ולא על הרשות המקומית (סעיף 8(5) לחוק חופש המידע). | |
| מידע על זיהומים ומפגעים בעיר | זיהום קרקע | 1 | תקנות חופש המידע (העמדת מידע על איכות הסביבה לעיון הציבור), התשס"ט-2009 | הוראות החוק מחייבות את הרשויות להיות אקטיביות בכל הנוגע לפרסום מידע סביבתי המצוי ברשותן, אך לא מוטלת עליהן החובה לאספו ו/או לעבדו. יש לפרסם מפה של מוקדי הזיהום. ככל שקיים גוף ממשלתי המופקד על התחום הסביבתי, ועיקר פעילות איסוף המידע נעשית על ידו, הרי שחובת הפרסום מוטלת עליו, ולא על הרשות המקומית (סעיף 8(5) לחוק חופש המידע). | |
| מידע על זיהומים ומפגעים בעיר | זיהום ים | 1 | תקנות חופש המידע (העמדת מידע על איכות הסביבה לעיון הציבור), התשס"ט-2009 | הוראות החוק מחייבות את הרשויות להיות אקטיביות בכל הנוגע לפרסום מידע סביבתי המצוי ברשותן, אך לא מוטלת עליהן החובה לאספו ו/או לעבדו. ככל שקיים גוף ממשלתי המופקד על התחום הסביבתי, ועיקר פעילות איסוף המידע נעשית על ידו, הרי שחובת הפרסום מוטלת עליו, ולא על הרשות המקומית (סעיף 8(5) לחוק חופש המידע). | |

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|------------------------------|-------------------------------|-----|---|--|-------------------------------|
| מידע על זיהומים ומפגעים בעיר | רעש | 1 | תקנות חופש המידע (העמדת מידע על איכות הסביבה לעיון הציבור), התשס"ט-2009 | הוראות החוק מחייבות את הרשויות להיות אקטיביות בכל הנוגע לפרסום מידע סביבתי המצוי ברשותן, אך לא מוטלת עליהן החובה לאספו ו/או לעבדו. נוסף על חובת פרסום המידע על זיהומים ומפגעים קיימים, מומלץ לפרסם הפנייה לחוקי העזר העירוניים אשר מטפלים במפגעי רעש ובשעות המותרות לכך. ככל שקיים גוף ממשלתי המופקד על התחום הסביבתי, ועיקר פעילות איסוף המידע נעשית על ידו, הרי שחובת הפרסום מוטלת עליו, ולא על הרשות המקומית (סעיף 8(5) לחוק חופש המידע). | |
| מידע על זיהומים ומפגעים בעיר | קרינה | 1 | תקנות חופש המידע (העמדת מידע על איכות הסביבה לעיון הציבור), התשס"ט-2009 | פרסום מפה המסמנת את האזורים שבהם רמת הקרינה גבוהה. הוראות החוק מחייבות את הרשויות להיות אקטיביות בכל הנוגע לפרסום מידע סביבתי המצוי ברשותן, אך לא מוטלת עליהן החובה לאספו ו/או לעבדו. ככל שקיים גוף ממשלתי המופקד על התחום הסביבתי, ועיקר פעילות איסוף המידע נעשית על ידו, הרי שחובת הפרסום מוטלת עליו, ולא על הרשות המקומית. | |
| נתוני איכות מי השתייה | | 1 | סעיפים 238(ב) ו-248ב לפקודת העיריות | רשויות מקומיות בישראל מחויבות על פי חוק לפרסם באתרי האינטרנט שלהן מידע רבעוני על תוצאות בדיקות איכות מי השתייה. | |
| מידע ונתונים על מיחזור | מידע כללי על מיחזור - לתושבים | 2 | | הצגת אפשרויות המיחזור הקיימות וכן פרסום מיפוי אזורי המיחזור. | |
| מידע ונתונים על מיחזור | מידע כללי על מיחזור - לעסקים | 2 | | | |
| מידע ונתונים על מיחזור | אחוזי מיחזור | 2 | | מאפשר מעקב אחר הטיפול והתודעה העירונית בנושא הסביבתי. | |
| מידע ונתונים על מיחזור | רשימת/מפת מכלי מיחזור | 2 | | פרסום אזורי המיחזור הקיימים וסיווגם על פי סוגיהם השונים. | |
| מידע בנושא הגנה על עצים בעיר | כריתה/העתקה | 2 | עפ"י סעיף 159(ב) לפקודת היערות, חובת הפרסום חלה על משרד החקלאות/פקיד היערות, באתרי האינטרנט שלהם, ולא על העירייה. | מומלץ להגיש את המידע בכדי לאפשר לתושבים להביע התנגדויות לכריתה. | |
| מידע בנושא הגנה על עצים בעיר | סקר עצים | 3 | | ניתן לסימון על ידי מערכת GIS | |
| מידע בנושא הגנה על עצים בעיר | פריטי פקיד היערות | 2 | | שם, כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). | |

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|-------------------|---|-----|-------------|--|-------------------------------|
| אתרי טבע עירוניים | רשימת האתרים ואופיים, שעות הפתיחה וכללי ההתנהגות במקום וכן סוגיות כגון: נגישות, חניה, בעלי חיים, ועוד | 2 | | | |
| מידע בנושא תחבורה | מידע על תכנית תחבורתית לצמצום זיהום אוויר | 1 | | עירייה שבה למעלה מ-30,000 תושבים ושהכינה תכנית תחבורתית לצמצום זיהום אוויר – מחויבת לפרסם ההצעה לתכנית עפ"י סעיף 77א(ו) לפקודת התעבורה. | |
| מידע בנושא תחבורה | מידע על תחבורה בת קיימא | 2 | | מידע אודות תחבורה ציבורית לעיר, מהעיר ובייחוד בתוך העיר – קווים, מסלולים, שעות פעילות ולוחות זמנים. כמו כן, מומלץ לפרסם מידע אודות שבילי האופניים בעיר וכן שבילי ההליכה. רצוי לפרסם מפה אינטראקטיבית המסייעת למצוא את הדרך היעילה ביותר להגיע מנקודת המוצא אל נקודת היעד על פי האמצעי הזמין ורצוי. | |
| מידע בנושא תחבורה | מידע על תכניות לרכיבה על אופניים בעיר | 2 | | הצגת מפה אשר תבליט את השבילים המיועדים לכך, ניתן אף לעודד תיירות על ידי תכנית כזו. | |

מידע ומשוב מהציבור

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|---|---|-----|---|--|-------------------------------|
| פניות ותלונות הציבור | פרטי קשר של הממונה על תלונות הציבור | 1 | חוק הרשויות המקומיות (ממונה על תלונות הציבור), התשס"ח-2008, וכן תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | שם, כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). | |
| פניות ותלונות הציבור | דיווח שנתי | 1 | חוק הרשויות המקומיות (ממונה על תלונות הציבור), התשס"ח-2008 | בנוסף, יש לייצר הלימה לפירוט שבתקנות חוק חופש המידע. | |
| פניות ותלונות הציבור | הסבר לציבור על דרכי פניה להגשת תלונה ועל שלבי הטיפול בה | 2 | | | |
| פניות ותלונות בדבר עישון במקומות ציבוריים | פרסום מספר טלפון פעיל לצורך הגשת תלונה על הפרת החוק | 1 | סעיף 2א(ג) לחוק למניעת העישון במקומות ציבוריים והחשיפה לעישון, התשמ"ג-1983 | על המספר להיות פעיל 24 שעות ביממה. | |

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|------------------------------------|----------------------------|-----|---|--|-------------------------------|
| פעילות הוועדה המקומית לתכנון ובניה | תמצית התקציב המאושר | 1 | סעיף 24(ה) לחוק התכנון והבניה, התשכ"ה-1965 | | |
| מידע תכנוני עירוני עדכני | תכניות בניה מתאר/אסטרטגיות | 2 | חובת פרסום המידע מוטלת על הוועדה המקומית לתכנון ובניה | מתן אפשרות לעדכון על התהליך ואופן התקדמותו. | |
| הוועדה המקומית לתכנון ובניה | פרוטוקולים | 2 | חובת פרסום המידע מוטלת על הוועדה המקומית לתכנון ובניה | | |
| הוועדה המקומית לתכנון ובניה | ועדות משנה | 2 | חובת פרסום המידע מוטלת על הוועדה המקומית לתכנון ובניה | | |
| מערכת ה-GIS העירונית | מערכת ה-GIS | 3 | חובת פרסום המידע מוטלת על הוועדה המקומית לתכנון ובניה | Geographic Information System הינה מערכת המאפשרת צפייה במידע גיאוגרפי, ניהולו וניתוחו. | |
| מערכת ה-GIS העירונית | מספר שכבות-על | 3 | חובת פרסום המידע מוטלת על הוועדה המקומית לתכנון ובניה | ככלי לבדיקת יעילותה של מערכת GIS, ניתן לבדוק את מספר הנושאים שלגביהם המערכת מציעה פתרון. | |
| מערכת ה-GIS העירונית | מידע סביבתי ומידע תכנוני | 3 | חובת פרסום המידע מוטלת על הוועדה המקומית לתכנון ובניה | מתן אפשרות לעדכון על התהליך ואופן התקדמותו. | |

יישום חוק חופש המידע¹

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|----------------------|--|-----|--|---|-------------------------------|
| יישום חוק חופש המידע | ממונה על חופש המידע | 1 | כלול בדו"ח השנתי שאותו חובה לפרסם באינטרנט לפי תקנות חופש המידע, התשנ"ט-1999 | שם, כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). על כל רשות מקומית להציג באופן ברור את דרכי ההתקשרות עם הממונה ודרכים נוספות לקבלת מידע המצוי בתחומי העירייה. | |
| דו"ח פעילות שנתי | פעילות, תחומי אחריות, תפקידים וסמכויות העירייה | 1 | סעיף 5 לחוק חופש המידע, התשנ"ח-1998 | יש לפרסם את הדו"ח אחת לשנה, לא יאוחר מה-1.7. ניתן להוסיף לדו"ח תחומים נוספים מעבר למפורט על פי החלטת העירייה. הדו"ח השנתי של הממונה על חופש המידע יכול להיות כלול בדו"ח הפעילות השנתי, או להיות מפורסם בנפרד. | |

1. ישנם נושאים ותחומים שיש לכלול במסגרת הדו"ח השנתי שלפי חוק חופש המידע, המצויים בפרקים שונים בנספח זה (כגון: טבלת המידע המינהלי).

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|---|--|-----|--------------------------------|--|-------------------------------|
| נבחרי ציבור | רשימת חברי מועצה | 2 | | מומלץ לשייך את החבר לרשימה שמכוחה נבחר, תחומי התמחותם של חברי המועצה בעירייה, תחום עיסוקם הכללי ותמצית קורות חיים. | |
| נבחרי ציבור | פרטי קשר | 2 | | אפשרויות: טלפון, פקס, דוא"ל או טופס פנייה. מומלץ לאפשר קישור ישיר לשליחת דוא"ל. | |
| נבחרי ציבור | יצירת קשר עם ראש העירייה | 2 | | אפשרויות: שעות קבלה, טלפון, פקס, דוא"ל או טופס פנייה. ניתן לפרסם מפגשים של ראש העיר עם תושביו ואירועי מפגש מתוכננים. | |
| נבחרי ציבור | סגני ראש העירייה ומחזיקי תיקים – תחומי אחריות | 2 | | פירוט התיקים, התפקידים והסמכויות. | |
| מידע בדבר יציאה לבחירות מוניציפליות | מועד היציאה לבחירות, הסיעות המתמודדות בבחירות ורשימת הרשאים להיבחר | 2 | | מומלץ לפרסם קישורית לאתרי משרד הפנים ומשרד המשפטים, המאגמים את המידע האמור. | |
| הסכמים קואליציוניים | פרטי קשר | 3 | | | |
| הצהרת ניגוד עניינים | | 3 | | | |
| חזרה או עסקה של הרשות עם חבר מועצה או קרובו | הודעה על מתן היתר של המועצה להתקשרות בחזרה או עסקה של חבר מועצה או קרובו | 1 | סעיף 122א(ב)(3) לפקודת העיריות | | |

פעילות מועצת העירייה וארגונים של העירייה

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|--------------------------------------|--|-----|--------------------------|--|-------------------------------|
| ישיבות מועצה | מועדים ומקום | 2 | | | |
| ישיבות מועצה - פרוטוקולים | פרוטוקולים של ישיבות המועצה בדלתיים פתוחות | 1 | סעיף 248ב לפקודת העיריות | יש לפרסם את הפרוטוקולים לא יאוחר משני ימי עבודה מיום אישורם במועצה, וכן הקלטות או תמלילים של הישיבות הנ"ל. | |
| הוועדות העירוניות (למעט תכנון ובניה) | רשימת ועדות החובה של הרשות המקומית | 2 | | ועדות החובה כהגדרתן מכח פקודת העיריות וכן ועדות המשנה, ככל שישנן, לרבות פרסום תחומי העיסוק של ועדה. | |

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|--------------------------------------|---|-----|---|--|-------------------------------|
| הוועדות העירוניות (למעט תכנון ובניה) | רשימת החברים בוועדות | 2 | | ציון יו"ר הוועדה וחברי הוועדה ואמצעים ליצירת קשר איתם. יש לקחת בחשבון את סוגיית צנעת הפרט לגבי חברים שאינם נבחרים ציבור. | |
| הוועדות העירוניות (למעט תכנון ובניה) | פרוטוקולים של הוועדות הסטטוטוריות | 2 | | חשיבות יתרה בעניין ועדת הכספים, המכרזים ואיכות הסביבה. יש לציין את מועדי הדיון והנוכחים. | |
| ארנונה | שיעורי הארנונה ומועדי תשלומה | 1 | סעיף 277(א) לפקודת העיריות | פרסום הודעה תוך 15 יום ממועד אישור צו הארנונה. | |
| ועדת הערר לארנונה | החלטות של ועדת הערר | 1 | תקנה 20(ג) לתקנות הרשויות המקומיות (ערר על קביעת ארנונה כללית) (סדר דין בוועדת ערר) התשלז-1977 | פרסום החלטות וועדת ערר לארנונה באתר האינטרנט של העירייה, כפי שיקבע יו"ר הוועדה. | |
| שינוי שמו של מקום ציבורי | הודעה על הכוונה לשנות את שמו של מקום ציבורי | 1 | סעיף 235א(ג1) לפקודת העיריות | | |
| תאגידים עירוניים | רשימת התאגידים ותחומי אחריותם | 2 | עפ"י חוק חופש המידע, על העירייה להעמיד לרשות הציבור את המידע הנ"ל, אך אין חובה לפרסמו באתר האינטרנט. | | |
| תאגידים עירוניים | פרטי קשר | 2 | עפ"י חוק חופש המידע, על העירייה להעמיד לרשות הציבור, אך את פרטי יצירת קשר עם הממונה על חופש המידע ודרכים נוספות לקבל מידע, וגם את המידע הזה אין חובה לפרסם באתר האינטרנט. | כתובת ושעות קבלת קהל, טלפון, פקס, דוא"ל, טופס פנייה (ככל שקיים). | |
| תאגידים עירוניים | רשימת חברי דריקטוריון | 3 | | ניתן להסתפק בתמצית הפעילות של התאגיד העירוני. | |
| תאגידים עירוניים | דו"ח פעילות מילולי | 3 | | | |
| תאגידים עירוניים | תקציב | 3 | | ניתן להסתפק בנתוני התקציב מתוך הדו"ח הכספי השנתי של הרשות המקומית. | |

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר הרשות המקומית? |
|--|---|-----|---|--|-------------------------------|
| פעולות בנושא אזרחים ותיקים | פירוט ודיווח פעולות היועץ לענייני אזרחים ותיקים בעירייה | 1 | סעיף 7ה(ב) לחוק האזרחים הוותיקים, התש"ן-1989 | מומלץ לפרסם קישורית לחוברת המידע המתפרסמת באתר המשרד לשוויון חברתי. | |
| נגישות | פרטי רכז נגישות | 1 | תקנה 91(ה) לתקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות והתאמת נגישות לשרות התשע"ג-2013 | שם, מקום משרד ודרכי פנייה. | |
| נגישות | ביצוע התאמות נגישות | 1 | תקנה 34(א) ותקנה 86(ז) לתקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמות נגישות לשרות) התשע"ג-2013 | קיימת חובת פרסום באינטרנט של התאמות נגישות שבוצעו, ושל התאמות נגישות חלופיות שבוצעו. | |
| נגישות | ביצוע התאמות נגישות לאתר האינטרנט | 1 | תקנה 35 לתקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמות נגישות לשרות) התשע"ג-2013 | | |
| בחירות - אוכלוסיות ייחודיות | מידע להצבעת אנשים מאוכלוסיות ייחודיות - פרטי קלפיות מונגשות | 1 | סעיף 31א(ט) (1) לחוק הרשויות המקומיות (בחירות), תשכ"ה-1965 | | |
| מנהל יחידת הנוער - מועצת התלמידים והנוער | סדרי בחירת מועצת התלמידים והנוער | 1 | סעיף 8 לחוק הרשויות המקומיות (מנהל יחידת נוער ומועצת תלמידים ונוער), תשע"א-2011 | | |
| מנהל יחידת הנוער - מועצת התלמידים והנוער | מועדים, מקום וסדרי כינוס המועצה | 1 | סעיף 8 לחוק הרשויות המקומיות (מנהל יחידת נוער ומועצת תלמידים ונוער), תשע"א-2011 | | |
| מנהל יחידת הנוער - מועצת התלמידים והנוער | ארגון פעילות המועצה | 1 | סעיף 8 לחוק הרשויות המקומיות (מנהל יחידת נוער ומועצת תלמידים ונוער), תשע"א-2011 | | |

רישוי עסקים

| תת קטגוריה | תוכן/קריטריון | רמה | מקור הדרישה | הערות והמלצות רלוונטיות | האם מופיע באתר השרות המקומית? |
|-------------|--|-----|--|--|-------------------------------|
| רישוי עסקים | דרישות ותנאים ספציפיים של השרות המקומית לצורך מתן רישוי עסק לפי סוגי עסקים. לא ניתן לדרוש מסמכים ותנאים שאין פרסום לגביהם באתר האינטרנט. | 1 | סעיף 37 לחוק רישוי עסקים התשכ"ח-1968 ותקנה 15 לתקנות רישוי עסקים (הוראות כלליות) התשס"א-2001 | | |
| רישוי עסקים | דרישות ותנאים של נותני אישור אחרים לצורך מתן רישיון עסק | 2 | סעיף 72 לחוק רישוי עסקים התשכ"ח-1968 | מומלץ להפנות באמצעות קישוריות לפורטל "ממשל זמין" לקבלת 'המפרט האחיד' לפי סעיף 72 לחוק רישוי עסקים (ככל שקיים כזה). | |
| רישוי עסקים | כל החלטה/הוראה אחרת מטעם השרות | 1 | סעיף 37 לחוק רישוי עסקים התשכ"ח-1968 ותקנה 15 לתקנות רישוי עסקים (הוראות כלליות) התשס"א-2001 | | |
| רישוי עסקים | נוסח תצהיר של בעל עסק המבקש רישוי עסק ללא אישור נותן אישור (אלא על בסיס התצהיר) | 1 | סעיף 6(ג)(2)(א) לחוק רישוי עסקים | | |

נספח ב'

הגדרת תפקיד ממונה שקיפות

| שם תפקיד | ממונה שקיפות |
|--------------------------|---|
| מחלקה | |
| מדווח בעקיפין | מנהלים ברשות המקומית |
| מדווח ישירות | מנכ"ל הרשות המקומית |
| מטרת התפקיד | ממונה השקיפות יהיה האחראי על ההוצאה לפועל של מדיניות שקיפות המידע של הרשות המקומית. מתוקף תפקידו, יהיה אחראי ממונה השקיפות על פרסום ועדכון שוטף של תכנים ומאגרי מידע העוסקים בעבודה היומיומית של הרשות המקומית וכן על עידוד מנהלים ועובדים להנגיש מידע חדש וחיוני לציבור. |
| מה הן התפוקות של התפקיד? | <ul style="list-style-type: none"> עמידה בקריטריונים שנקבעו על ידי הרשות המקומית, בתיאום עם טבלת הקריטריונים המופיעה בנספח א' למדריך פורום ה-15 לשקיפות מידע (להלן: טבלת הקריטריונים), על פי סדר העדיפויות שהוגדר. כל פריטי המידע המפורטים בטבלת הקריטריונים נגישים לציבור. ירידה במספר הפניות מהציבור מכוח חוק חופש המידע ו/או כתוצאה מחוסר נגישות למידע. תושבי הרשות המקומית רואים את הרשות כשקופה, אמינה והוגנת. |
| יימדד על ידי | |
| תיאור מקוצר | אחראי על יישום מדיניות שקיפות המידע של הרשות המקומית. |
| תיאור מפורט | <ul style="list-style-type: none"> וידוא עמידת הרשות המקומית בקריטריונים שהוגדרו בטבלת הקריטריונים בכל הנוגע לפרסום ועדכון תכנים שוטפים. מעקב שוטף אחר פרסום חומרים חדשים שיש להנגיש לציבור. קידום תרבות ארגונית של שקיפות כלפי הציבור, שיתוף ונגישות למידע. |
| אחריות על נכסים מוחשיים | |
| לקוחות פנימיים | ראש רשות המקומית מנכ"ל הרשות המקומית מנהלים ברשות המקומית |
| לקוחות חיצוניים | תושבי הרשות המקומית כלל האזרחים כלי התקשורת |

אחריות על נכסים לא מוחשיים | תדמית הרשות המקומית | יחסים עם התושב והתקשורת

| | |
|----------------------|---|
| ספקים | האחראי על האתר כל יחידה ברשות המקומית שמייצרת תכנים |
| עבודה באמצעות | עצמאית – כפוף להנחיות המנכ"ל |
| תעודות נדרשות | |
| הכשרה נדרשת | |
| השכלה נדרשת | |
| ניסיון דרוש | לפחות שלוש שנות ניסיון כעובד ברשות המקומית |
| מיומנויות נדרשות | <ul style="list-style-type: none"> יכולת הבחנה בין עיקר וטפל בעיני התושב. יכולת הבנה מעמיקה של תהליכים פנימיים ברשות המקומית. יכולת מעקב ובקרה שוטפים אחר תכנית עבודה ויישום טבלת הקריטריונים. |
| מיומנויות בין-אישיות | יכולת ניהול עצמי, יכולת שכנוע, יחסי אנוש מצוינים, יכולת ניווט בפוליטיקה הארגונית, זיהוי המוטיבציה לבעלי התפקידים הרלוונטיים (MPS) - רמת מוטיבציה מובנית תפקיד. |
| משמעות התפקיד לארגון | שיפור התדמית העירונית, הפחתת פניות הציבור. |
| אוטונומיה | מלאה, כפוף להנחיית מנכ"ל הרשות המקומית. |
| ראיית השלם של המוצר | אחראי על כל שרשרת הפעולות, החל מפנייה לעובדי הרשות המקומית לקבלת התכנים הרלוונטיים הנוצרים על ידם, דרך ביצוע – הנגשת התכנים, וכלה במענה לפניות התושב לרשות. |
| מגוון כישורים | יחסי אנוש מצוינים, ניהול פרויקט, ניהול עצמי, יכולת הנעה ללא סמכות, צפיית ומניעת בעיות, יכולת עבודה מול גורמים רבים ויחידות רבות ברשות המקומית. |
| משוב | עמידה בקריטריונים ובלוחות זמנים ברורים, הפחתה במספר פניות הציבור והתקשורת בבקשות לקבלת מידע, וכן הערכת עמיתים לפעילות הממונה ויחסם לתחום השקיפות לאורך זמן. |

נספח ג'

רשימות תיוג: ביצוע בפועל של הטמעת השקיפות ברשות המקומית

רשימת תיוג למנכ"ל הרשות – מיסוד שקיפות ברשות

בוצע טרם בוצע בתהליך הערה לתשומת לב

| סטטוס | פעולה | אחראי | תאריך מעקב |
|-------|---|-------|------------|
| | קבלת החלטה עקרונית בידי הנהלת הרשות | | |
| | אישור מועצת הרשות המקומית | | |
| | איתור וגיוס ממונה שקיפות בקרב העובדים | | |
| | הקמת צוות היגוי | | |
| | קביעת מדיניות שקיפות | | |
| | מינוי צוות להטמעת השקיפות - נאמני שקיפות אגפיים | | |
| | מיפוי מצב השקיפות באתר האינטרנט של הרשות | | |
| | הכשרת עובדי הרשות | | |
| | ביצוע "פיילוט" בנושא | | |
| | הפקת לקחים מהפיילוט | | |
| | הטמעת השקיפות בכלל הנושאים | | |
| | הודעה לתושבים | | |
| | מעקב אחר יישום | | |
| | פגישות עדכון, קביעת מדיניות והפקת לקחים | | |

רשימת תיוג לממונה השקיפות – ניהול שקיפות ברשות

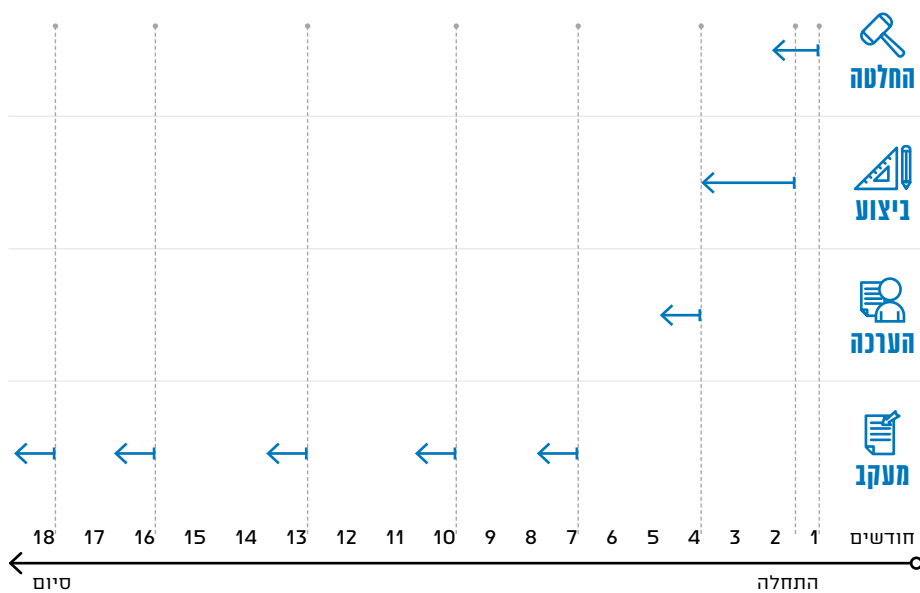
בוצע טרם בוצע בתהליך הערה לתשומת לב

| סטטוס | פעולה | אחראי | תאריך מעקב |
|-------|---|-------|------------|
| | סיוע בבניית צוות היגוי בראשות מנכ"ל | | |
| | איתור וגיוס נאמני שקיפות אגפיים | | |
| | אישור מינוי נאמני שקיפות אגפיים | | |
| | מיפוי נושאי שקיפות ברשות | | |
| | קביעת וקא – מדדי הצלחת שקיפות ברשות | | |
| | אישור מדדים בצוות היגוי שקיפות | | |
| | פיתוח ואישור תכנית עבודה ברשות המקומית | | |
| | בניית הכשרה לעובדי הרשות | | |
| | ביצוע "פיילוט" בנושא | | |
| | הפקת לקחים מהפיילוט | | |
| | מעקב אחר ביצוע תכנית העבודה בכלל אגפי הרשות | | |
| | הכרה, הוקרה וחגיגת "ניצחונות קטנים" | | |
| | פגישות הפקת לקחים ורעיונות קידום | | |

נספח ד'

ציר זמן כללי בביצוע תהליך

—



פורום ה-15 | מדריך לרמת מעט שקיפות מידע ברישור תקימות

רשימת תיוג לזמן השקיפות – שקיפות באגף

בוצע
 טרם בוצע
 בתהליך
 הערה לתשומת לב

| סטטוס | פעולה | אחראי | תאריך מעקב |
|-------|------------------------------------|-------|------------|
| | "מכירת" שקיפות למנהל האגף והעובדים | | |
| | איתור תומכים בנושא באגף | | |
| | מיפוי נושאי שקיפות באגף | | |
| | קביעת KPI – מדדי הצלחת שקיפות באגף | | |
| | פיתוח ואישור תכנית עבודה | | |
| | מעקב אחר ביצוע תכנית העבודה | | |
| | פגישות הפקת לקחים ורעיונות קידום | | |

מדריך להטמעת שקיפות מידע ברשות המקומית



ליצירת קשר:

03-6844236

info@forum15.org.il

www.forum15.org.il