



מקומות أماكن Places

ניהול המרחב המוניציפלי

מקומות

ניהול המרחב המוניציפלי
לבכירי השלטון המקומי בישראל



מקומות אִמָּאן Places
ניהול המרחב המוניציפלי

משרד הפנים



ברוכים הבאים ליום פיתוח מקצועי בנושא

ניהול ממשקי פנים וחוץ ככלי אסטרטגי ברישוי עסקים

16 פברואר, 2026

מטרות היום

מטרת על:

מנהל הרישוי ירכוש כלים יישומיים לניהול ממשקי פנים וחוץ באופן אסטרטגי כחלק מתפקידו.

מטרות ביניים:

- מנהל הרישוי יכיר ויתרגל את מודל ארבעת הצעדים לבניית שותפות אפקטיבית ברשות המקומית (מודל יהלום).
- מנהל הרישוי יפתח ערוצי תקשורת ויעמיק את היכרותו עם נק' המבט של ממשקים נבחרים: משטרה, משרד הבריאות ויועמ"ש הרשות.

* כתוב בלשון זכר אך מתייחס לגברים ונשים כאחד



לו"ז המפגש

09:00-09:30	התכנסות ורישום
09:30-10:00	פתיחה והיכרות
10:00-11:15	ניהול ממשקים ברשות המקומית: 4 צעדים לבניית שותפות ארוכת טווח עם גורמי מפתח
11:30-13:00	ניהול ממשקי חוץ - מפגש עם נותני אישור: עו"ד נורית ניסני, סגנית תובעת רישוי עסקים ארצית, משטרת ישראל ד"ר לילה יעקב, מנהלת הרפורמה ברישוי עסקים, משרד הבריאות
13:15-14:00	ניהול ממשקי פנים: מפגש עם עו"ד לאון אליעזר, לשעבר סגן ומ"מ יועמ"ש עיריית חולון
14:00-14:30	סיכום יום ומשוב
14:30-15:00	ארוחת צהרים



היכרות עמדו בשורה לפי -



למידה קצת אחרת...





ניהול ממשקים ושותפות

במרחב המוניציפלי



3 רמות של שותפות

ממשקים ושותפויות

שותפות (עבודה סינרגטית לאורך זמן) - COLLABORATION

שיתוף פעולה (פעולות משותפות) - COOPERATION

תיאום (העברת ידע וסינכרון) - COORDINATION

מודל יהלום

ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית במרחב המוניציפלי

איך?

מה?

למה?



איך?



מודל יהלום

ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית במרחב המוניציפלי

מה?

בחירה בשותפות



למה?

מטרה משותפת

מודל יהלום

ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית במרחב המוניציפלי

בחירה בשותפות

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

מטרה משותפת

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



איך?

ארגון ושיטות עבודה



שותפות
מוניציפלית

למה?

מטרה משותפת

מה?

בחירה בשותפות

תקשורת בונה אמון

איך?



מודל יהלום

ארבעה צעדים לבניית שותפות אפקטיבית במרחב המוניציפלי

תקשורת בונה אמון

- שקיפות
- 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





ניתוח מקרה

ניהול ממשקים ברישוי עסקים



ניתוח מקרה

עבודה בזוגות – כל זוג עובר בין השולחנות ועונה על השאלות ביחס
לממשקים השונים



שולחן
6



תושבים



שולחן
5



הגנת
הסביבה



שולחן
4



יועמ"ש



שולחן
3



הנדסה



שולחן
2



משטרה



שולחן
1



בעל העסק



מטרה משותפת

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

בחירה בשותפות

האם יש במקרה שלפניכם בחירה של מנהלת הרישוי בשותפות
עם הממשק? כיצד זה בא לידי ביטוי (מחויבות, הקצאת זמן,
קשב ניהולי)? מה עוד ניתן לעשות בהקשר זה?



ארגון ושיטות עבודה

מהם מנגנוני העבודה, שגרות העבודה והתיאום הקיימים בין
מנהלת הרישוי לממשק? מה עוד ניתן לעשות בהקשר זה?

תקשורת בונה אמון

אילו פעולות ננקטות כדי ליצור תקשורת בונה אמון עם
הממשק? מה עוד ניתן לעשות?

הפסקה



ניהול ממשקי פנים

מפגש עם יועמ"ש

ניהול ממשקי חוץ

מפגש עם נותני אישור

עו"ד לאון
אליעזר

לשעבר סגן ומ"מ
יועמ"ש חולון

ד"ר לילה יעקב

מנהלת הרפורמה
ברישוי עסקים, משרד
הבריאות

פקד עו"ד
נורית ניסני

סגנית תובעת רישוי
עסקים ארצית,
משטרת ישראל





נקודת המוצא הניהולית

מנהל רישוי עסקים איננו רק "רגולטור תפעולי" אלא "רשות מנהלית" לכל דבר, הפועל בהתאם למגוון רחב של חוקים והוראות, כגון:



וכפוף לעקרונות המשפט המנהלי:

סבירות, מידתיות, שוויון, שקיפות, הנמקה, היעדר ניגוד עניינים, זכות טיעון.

כל החלטה לרבות סירוב, התליה, ביטול, תנאים, דרישות, חייבת לעמוד בביקורת שיפוטית.



השאלה המנחה:
האם ההחלטה תעמוד בבית המשפט?



חלוקת תפקידים "בריאה"

מנהל רישוי עסקים:
מדיניות מקצועית ואכיפה



יועץ משפטי:
חוקיות וניהול סיכונים



שותפות!

לא חותמת גומי ולא עיכוב תהליכים



ממשק מנהל רישוי- יועמ"ש: מודל היהלום

ארגון ושיטות עבודה

1. **תיאום מוקדם** - שיתוף הייעוץ בשלבי גיבוש מדיניות, וקבלת החלטות (שגרות עבודה קבועות ומשותפות).

תקשורת בונה אמון

2. **שקיפות מלאה** - הצגת מלוא התמונה העובדתית והסיכונים.

מטרה משותפת

3. **אחריות משותפת** - חלוקת תפקידים ברורה ללא טשטוש סמכויות.

בחירה בשותפות

4. **למידה מתמשכת** - הפקת לקחים משותפת מתיקים והליכים משפטיים.



מקרה בוחן

הרקע: מסעדה פועלת ללא רישיון תקף, הצטברו דוחות פיקוח, ומנהל הרישוי מחליט להוציא צו סגירה מידי עקב לחץ ציבורי ותלונות שכנים. הצו יוצא באותו יום, ללא שימוע מוקדם.

הבעיה: לא תועדה סכנה מיידית לציבור, לא התקיימה בחינת חלופה פחות פוגענית, לא בוצעה היוועצות מוקדמת עם היועמ"ש, אין תיעוד מסודר של תשתית ראייתית מלאה, בעל העסק פונה לבית המשפט.

תוצאת ההליך: בית המשפט קובע, היעדר תשתית לסכנה מיידית, פגיעה בזכות הטיעון, חוסר מידתיות, הצו מבוטל, הרשות מחויבת בהוצאות.

מה היה נכון לעשות?

לקיים שימוע מזורז, לבסס חוות דעת מקצועית (בריאות/כבאות), להיוועץ טרם הוצאת הצו, לשקול התליה או תנאים מגבילים במקום סגירה מלאה.

מסקנה: סבירות, כי שיתוף מוקדם (עוד בשלב ריבוי הדוחות), עם הייעוץ המשפטי היה מונע את התוצאה.



ביחסים עם הייעוץ המשפטי "עשה ואל תעשה"



1. אל תפנה ליועץ המשפטי לאחר שהחלטה כבר התקבלה.
2. אל תציג "תמונה חלקית".
3. אל "תעקוף" את הייעוץ המשפטי בהחלטות "רגישות".
4. אל תפעיל לחץ לא ענייני.
5. אל תסטה מעמדה משפטית ללא דיון מתועד.



1. שתף מוקדם ולא בדיעבד.
2. הצג "תמונה מלאה".
3. בקש חוות דעת כתובה במקרים עקרוניים.
4. כבד עמדה משפטית מחייבת.
5. קבע שגרות עבודה קבועות.












המסר המרכזי:

**שותפות נכונה מגינה על ההחלטות ועל
מקבלי ההחלטות.**



מתרגמים לשולחן העבודה האישי...

STOP	START	CONTINUE
		
		
		



מקומות של למידה



מוזמנות.ים להצטרף לקבוצת הוואטסאפ שלנו – מקומות של למידה

מרחב מקצועי וירטואלי המרכז ידע ניהולי עדכני, יישומי ורלוונטי, ומאפשר חשיפה רציפה לתכנים וכלים המותאמים לאתגרי הניהול ברשויות המקומיות ולעולם עבודה משתנה.

תודה רבה!

ניפגש בהרצאה הבאה

