



בני ברק 2.0

מהבראה ארגונית לצמיחה כלכלית

כתבו: נעם שרלו בריגה וד"ר חנן כהן

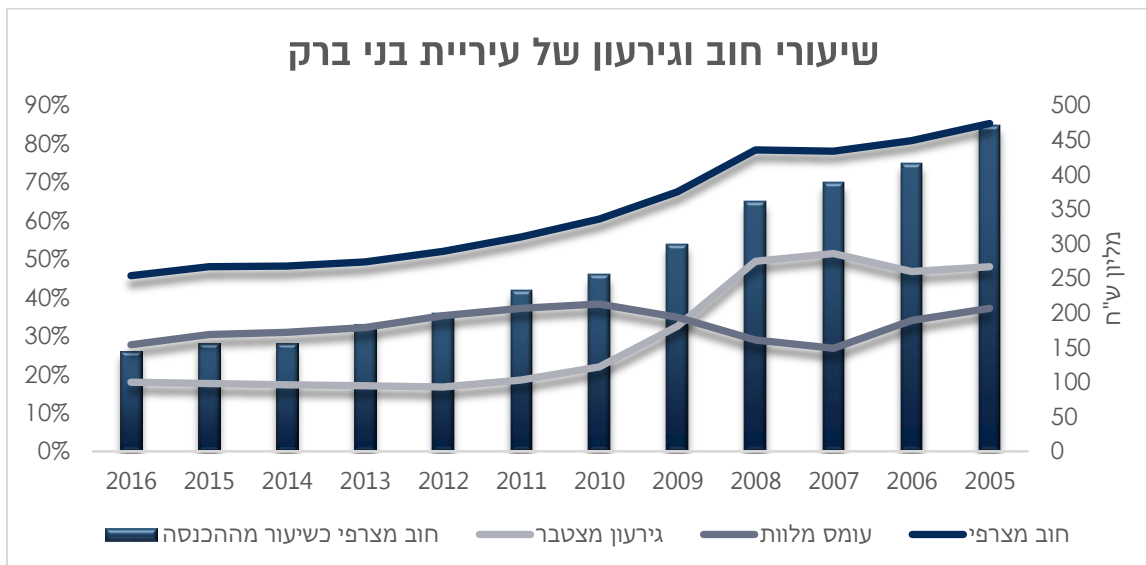
זמן קריאה מוערך: 25 דקות

במהלך יוני 2012, שלח יששכר בן חיים, הבודק המלווה של תכנית ההבראה של העיר בני ברק מטעם משרד הפנים, את האימייל הבא לשלושה בכירים בעירייה: אריק אדלר, גזבר עיריית בני ברק, רחל שרמר, מנהלת אגף התקציבים ושושי לרנר, המשנה למנהלת אגף התקציבים¹.

אריק, רחל ושושי,

קבלו את אישור אבן הדרך לסוף 2010. זה הפרק הנועל את אבני הדרך שכן הגעתם למיצוי של 100% מהמענקים... אני חושב שמגיעות מילים טובות להרבה אנשים שהתגייסו למאמץ, אבל פינה חמה יש לי במיוחד לאנשי הגביה, מהקדקוד ועד אחרון החיילים והחיילות, שבסופו של דבר העניקו את החוסן הבסיסי שישמור על הרשות להרבה שנים קדימה. כידוע לכם, אבני הדרך המורכבות של בני ברק, התפיסות הניהוליות והאירגוניות והיחזמות שנעשו בעיר בתחומי הניהול והארגון היוו נקודת תפנית לתפיסה חדשה של ביצוע ויישום תכניות הבראה ברשויות המקומיות בישראל. שיהיה לכם בהצלחה ולעולם אל תנוחו על זרי הדפנה, כי בשביל לשרוד צריך להיות גם קצת פרנואיד.

בשנת 2008, כארבע שנים קודם לכן, עמד הגרעון השוטף של העיר בני ברק על סכום של קרוב ל-30 מיליון ש. הגירעון המצטבר של העיר עמד על 275 מיליון ש"ח, והיווה כ-41% מתקציבה השנתי של העירייה. מכתבו של בן חיים סיכם מהלך של תכנית הבראה משמעותית, שבסיומה עלתה העיר בני ברק על פסי שגשוג וצמיחה. עדויות ברורות לכך ניתן למצוא בנתונים הכלכליים: ההכנסות מארנונה של עיריית בני ברק זינקו מסכום של 238 מיליון ש בשנת 2008 ל-323 מיליון ש ב-2016, והגרעון המצטבר של העיר הצטמצם מכ-275 מיליון ש לפחות מ-100 מיליון. הגידול בהכנסות נבע הן מעלייה בגביית ארנונה למגורים, הן מגידול בגביית הארנונה לעסקים (בעיקר הודות לפיתוח פארק התעשייה BBC) והן הודות להתייעלות ויזמות עירונית².



תכנית ההבראה של בני ברק בשנים 2008-2012

בני ברק – רקע

בני ברק היא העיר התשיעית בגודלה בישראל מבחינת מספר התושבים. נכון לשנת 2016 התגוררו בעיר כ- 194,000 תושבים וקצב גידול האוכלוסייה הוא מהגבוהים בארץ: 3.4% בשנה. לשם השוואה, בעיר השכנה רמת גן קצב גידול האוכלוסייה עומד על 0.7% בלבד.³ בני ברק היא גם העיר הצפופה בישראל: שטח השיפוט שלה משתרע על פני 7.35 קמ"ר בלבד והצפיפות בה עומדת על 25,709 תושבים לקמ"ר. לשם השוואה, הצפיפות בירושלים עומדת על 6,297 נפש לקמ"ר ובבאר שבע על 1,599 נפש לקמ"ר.⁴ בני ברק ממוקמת במחוז המרכז וגובלת בתל אביב, רמת גן, פתח תקווה וגבעתיים שמואל. העיר נוסדה ב-1924 על ידי קבוצת חסידים ומאופיינת בצביון חרדי שמתבטא, למשל, בכך שמרבית העיר סגורה לנסיעת כלי רכב בשבת. היבט נוסף הקשור לאופייה החרדי של העיר הוא שיעור הילודה הגבוה המביא לכך שמעל 50% מתושבי בני ברק הם מתחת לגיל 19. מבחינה חברתית-כלכלית בני ברק שייכת לאשכול סוציאקונומי 2,⁵ השכר הממוצע לשכיר עומד על 5,577 ₪ לחדש (ממוצע ארצי 8,868) ושיעור השכירים המשתכרים פחות משכר המינימום עומד על 52.2% (לעומת 29.9% ברמת גן השכנה).⁶



הכנסה לנפש בערים נבחרות, 2010



תכניות הבראה במדינת ישראל

כפי שכתב בן חיים, תכנית הבראה של בני ברק בשנת 2008 היוותה מבחינת משרד הפנים נקודת מפנה בכל הנוגע לתכניות הבראה במדינת ישראל. רשויות מקומיות שמשתייכות לעשירון חברתי-כלכלי נמוך, אשר שיעור הגירעון הכולל שלהן גבוה מ-17.5% מהכנסות הרשות, ושיעור החוב של הרשות גבוה מ-51% מהכנסותיה, זכאיות לקבל תמיכה ממשרד הפנים במסגרת תכנית התערבות הנקראת "תכנית הבראה". יישום תכנית הבראה ברשות המקומית נועד להביא את הרשות לאיזון תקציבי באמצעות צעדי קיצוץ והתייעלות מן הצד האחד, וצעדים להגדלת הכנסותיה העצמיות מן הצד האחר. במסגרת תוכנית הבראה מאשר משרד הפנים לרשות סיוע לכיסוי חלק מהגירעון המצטבר באמצעות מענקים או היתרים להלוואות לזמן ארוך. הסיוע עצמו מועבר בשלבים ("אבני דרך"), על-פי עמידה בתכנית הבראה שקובע משרד הפנים.⁷ לרוב, תכניות הבראה מתמקדות בהיבטים הפיננסיים של הרשות - איזון התקציב השוטף, הקטנת הגירעון המצטבר, העלאת שיעורי הגבייה והגדלת מקורות המימון של העירייה. תכניות הבראה כוללות לרוב אמצעים לצמצום הוצאות הרשות הכוללים פיטורי עובדים, התייעלות בעבודה מול ספקים ועוד.⁸ בעבר, תכניות הבראה נטו שלא להתמקד באתגרי שורש של הרשויות, כמו למשל טיפוח הון אנושי או שיפור התרבות ארגונית.

תכנית הבראה של בני ברק בשנת 2008

בשני העשורים שקדמו לתכנית הבראה של שנת 2008 ידעה בני ברק מספר תכניות הבראה. בשנים 1995-1997, בשל המצב הפיננסי הקשה אף פזרה מועצת העיר על ידי שר הפנים ולעיר מונתה וועדה קרואה.⁹ התקווה הייתה שגורמים מקצועיים חיצוניים יביאו לשינוי בתפקוד העירייה, אך גם הוועדה הקרואה לא הצליחה להוביל לשינוי משמעותי ובר קיימא. תכניות הבראה הרבות, אשר דרשו הצגה של תקציב מאוזן, כללו תכנון תקציבי שגובש כך שיראה מצב מאוזן ללא קשר לצרכים האמתיים בשטח. הדבר הוביל רבים מעובדי הרשות לתחושה כי אין משמעות אמיתית לתקציב העירוני ולבקרה עליו, ורוב מנהלי האגפים בעירייה לא הביאו בחשבון שיקולים תקציביים בבניית תכניות העבודה השנתיות. הכישלונות החוזרים ונשנים של הסכמי הבראה יצרו בקרב אנשי משרד הפנים תחושה שהעירייה לא מעוניינת להבריא אלא רק לקבל מענקים והלוואות מהממשלה.



את שנת 2007 סיימה עיריית בני ברק עם גרעון שוטף של כ-30 מיליון ₪, המשכורות לעובדים שולמו באיחור (לעיתים בפער של 3 חודשים), הפרשות לקרנות פנסיה ולביטוח הלאומי בעבור העובדים לא בוצעו וספקים לא קיבלו תשלומים עבור השירותים שהעניקו לרשות. הגרעון המצטבר עמד כבר על 285 מיליון ₪ ועומס המלוות עמד על 161 מיליון ₪. "התחושה הייתה שעיריית בני ברק הגיעה לשפל המדרגה וכי מכאן אין עוד לאן להידרדר" מתאר זאת אריק אדלר גזבר העירייה. קובי קדם, יועץ ארגוני שעבד עם העירייה בשנים אלו מתאר את השפל הארגוני שהתלווה לשפל הכלכלי. "העירייה הייתה עירייה בקיפאון – עובדים לא מקבלים משכורות בזמן, משבר אמון גדול עם הספקים שלא רצו לעבוד יותר עם העירייה, משבר אמון מול רגולטור שמתייחס לעירייה כפרטנר פלילי כמעט. העובדים למעשה לא הרגישו מוטיבציה להגיע לעבודה ואפילו בצדק, הם היו במצב של ניתוק שבא לידי ביטוי ברמת השירותים לתושב – כמעט לא היה אפיק שירות שהיו מרוצים ממנו, מתורים בלתי נסבלים בגבייה ובהנדסה ועד ניקיון ופינוי אשפה".

בבחירות המקומיות של שנת 2008,¹⁰ בשל הסכם רוטציה בין רבני החסידיים והליטאים בבני ברק (שתי הקהילות הדומיננטיות בעיר), הוסכם מראש על מועמד לראשות העיר המקובל על שני הזרמים: יעקב אשר – אשר שימש עד לאותה נקודת זמן כסגן ראש העיר ומחזיק תיק התכנון והבנייה בעירייה.¹¹ יעקב אשר גם עמד בראש רשימה מאוחדת למועצת העיר שבה נכללו נציגי המפלגות אגודת ישראל, דגל התורה, ש"ס והמפד"ל. מכיוון שהמינוי הוסכם מראש ולא התמודדו רשימות נוספות, לא נערכו בפועל בחירות לרשות. עוד קודם הבחירות, פנו גזבר העירייה אריק אדלר וראש העיר דאז למנכ"ל משרד הפנים רם בלינקוב על מנת לבקש הלוואה מהמשרד לצורך כיסוי חובות העירייה ותשלום משכורות לעובדים. בתשובה לבקשתם הרים מנכ"ל המשרד זר פרחים משולחנו וענה: "הלוואה לא תקבלו, אבל קחו פרחים". אדלר מעיד כי בסוף פגישה זו הוא הוא נשבע לעצמו כי העירייה תהפוך לעירייה משגשגת. כאשר הוא נשאל כמה זמן נמשכה ההבראה של עיריית בני ברק נוהג אדלר לענות – "חמש דקות של פגישה עם משרד הפנים".

מערכת היחסים בין העירייה למשרד הפנים

האתגר הראשון שעמד בפני עיריית בני ברק היה בניית תכנית הבראה ישימה ואישורה מול משרד הפנים. חזונו של ראש העיר אשר וגזבר העירייה אדלר היה לגבש, בשיתוף פעולה צמוד עם משרד הפנים, תכנית הבראה שתהלוך את הצרכים השוטפים של אגפי העירייה. תכנית הבראה שכזו, כך קיוו בעירייה, תוביל לשינוי אמתי ובר קיימא.

נקודות המחלוקת המרכזית בין משרד הפנים לבני ברק בתקופה שקדמה למינויו של יעקב אשר לראש העיר סבבה סביב סוגיית החשב המלווה.¹² מנכ"ל משרד הפנים הקודם, רם בלינקוב, דרש כי תכנית הבראה תחייב נוכחות של חשב מלווה שיאשר ויחתום על כל הוצאה והוצאה, פרקטיקה הנחשבת מקובלת בקרב רשויות בהליכי הבראה. ראש העיר הקודם, יששכר פרנקנטל, התעקש כי סמכות החתימה תישאר של העירייה ולא של משרד הפנים. פריצת הדרך במשבר בין משרד הפנים לעירייה הגיעה, כך נראה, בעקבות שינויים פרסונאליים במשרד הפנים ובעירייה. שר האוצר דאז, אברהם הירשזון, נאלץ להתפטר מתפקידו ביולי 2007 בעקבות חקירה פלילית שנפתחה כנגדו ובמקומו מונה שר הפנים רוני בר און לשר האוצר.¹³ מנכ"ל משרד הפנים בלינקוב עזב את המשרד בעקבות חילופי התפקידים ובמקומו מונה לתפקיד אריה בר. יששכר בן חיים, שמונה בסופו של דבר לתפקיד חשב-יועץ (תפקיד דומה לחשב מלווה אך ללא סמכות חתימה), מספר כי "כאשר אריה בר נכנס לתפקיד, ולקראת דיון בו



ביקש ראש עיריית בני ברק הלוואה של 35 מיליון ש"ח, הגשתי לו מסמך המנתח את מצבה של בני ברק ואת פוטנציאל ההבראה של העיר. אמרתי לו שלא ייתכן כי בירת החרדים תהיה עיר לא בריאה ולא חסונה. המלצתי לו להעניק לעירייה הלוואה על מנת שתוכל להמשיך לתפקד, זאת רק בתנאי שייכנסו לתוכנית הבראה כוללת עם יעדים ומדדים מוגדרים". ראש העיר הטרי, יעקב אשר, שכנע בפגישה זו את מנכ"ל המשרד החדש כי על מנת להפגין מנהיגות מול עובדי העירייה לא ייתכן שראש העיר לא יהיה בעל זכות חתימה על הוצאות העירייה. כפשרה הוחלט למנות חשב-יועץ ולא חשב מלווה.

אחת הדרישות של עיריית בני ברק ממשרד הפנים הייתה לאשר תכנית הבראה שתכלול "אבני דרך" קטנות להעברת תקציבים לעירייה, או כמו שיעקב אשר מכנה אותן – "מצציות". תכניות ההבראה הקודמות היו בנויות מאבני דרך גדולות שאפשרו העברות תקציביות במרחקי זמן גדולים. לפי תפיסתם של אדלר ואשר, פירוק התכנית לאבני דרך קטנות, מלבד העברת כספים בטווחי זמן קצרים, אפשרה חוויות הצלחה מהירות שנתנו רוח גבית למהלכים שבוצעו בתוך העירייה. שתי דרישות נוספות של ראש העיר ממשרד הפנים היו הימנעות מפיטורי עובדים ושימוש בליווי של יועצים ארגוניים חיצוניים על מנת לבנות תהליך שינוי ארגוני משמעותי. מנקודת מבטו של משרד הפנים באותו זמן, רשויות שנמצאו בתכניות הבראה נמדדו בעיקר בפרמטרים כלכליים של תקציב וגובה גירעון, כך שחשיבה במונחים של הבראה ארגונית לא הייתה חלק אינטגרלי בתהליך. בהובלת מערכת המפעמים (זרוע ביצועית של משרד הפנים להדרכה והטמעת מדיניות ברשויות המוניציפאליות), התפתחה מתודולוגיה זו ונעשתה מקובלת יותר כיום בשיטות העבודה של משרד הפנים אל מול רשויות חלשות.

בחודשים הראשונים ליישום התכנית התמקד משרד הפנים במדידת היעדים התקציביים. כשנה לאחר תחילתה של תכנית ההבראה הגיע לשיא המתח בין גישת השינוי הארגוני של העירייה לבין השינוי התקציבי שדרש משרד הפנים. כך, למשל, אחת הדרישות של משרד הפנים הייתה לייצר הגדרת תפקיד לכל אחד ואחת מעובדי העירייה, כאשר העירייה מצידה חשבה שמדובר בתהליך ארוך ומסובך שהתועלת ממנו שולית. לאחר ויכוחים בין עיריית בני ברק לבין הגורמים המלווים מטעם משרד הפנים, החליטו בעירייה לפנות ישירות למנכ"ל המשרד על מנת לשכנע אותו בצדקת דרכם. הפגישה עם מנכ"ל משרד הפנים הייתה רגע מכונן בתהליך ההבראה. במהלך הפגישה הציגה הנהגת העירייה את הפעולות שנקטו בתחום הארגוני ואת ההצלחות בתחום זה. התהליכים הארגוניים שהעירייה מימנה בכוחות עצמה מחוץ למסגרת של תכנית ההבראה, יחד עם נכונותה למדוד את עצמה בשקיפות מלאה ולהציג גם את המדדים הפחות מחמיאים, שכנעו את בכירי משרד הפנים שהעירייה מעוניינת באמת ובתמים לשנות לעומק את אופן התנהלותה ולא רק להשיג תקציבים ומענקים מהממשלה.

לתחושת קברניטי העירייה, לאחר פגישה זו ההירתמות של משרד הפנים לתהליך הארגוני הייתה טוטאלית. מנכ"ל המשרד אף הגיע לשיבת המועצה של בני ברק על מנת להפיח תקווה בחברי המועצה ולעזור לראש העיר ברתימתם לתהליך. "הגישה הייתה גישה של שותפות", מתארת שושי לרנר מאגף התקציבים בעירייה. "כשמישהו ממשרד הפנים צעק עלינו אמרנו לו שהוא יכול לצעוק על עצמו באותה מידה, אנחנו באותו צד". כאשר עלו ספקות מצד גורמים שונים בתוך המשרד היה מנכ"ל משרד הפנים מתערב ומגן על העירייה. עם זאת אריק אדלר מעיר כי "מי שהאמין בנו בתקופה זו היה מהמר כבד".



רתימת ההון האנושי בעיריית בני ברק

על מנת לתמוך בתהליך הארוך והמורכב אליו נכנסה עיריית בני ברק, הוחלט על הקמת ועדת היגוי שתהווה פורום מוביל לתכנון ויישום של תכנית ההבראה. את ועדת ההיגוי הוביל ראש העיר יעקב אשר והיו חברים בה גזר העירייה אריק אדלר, רחל שרמר ושושי לרנר מאגף התקציבים בעירייה, היועץ הארגוני קובי קדם ומנהלת מפעם השפלה הדס עבדת. הוועדה נפגשה אחת לשבועיים ולדברי המשתתפים בה היא היוותה גורם משמעותי בהנעת התהליך. "השותפות שנוצרה בוועדת ההיגוי הייתה ייחודית", מתאר אדלר, "העובדה שהדס מהמפעם בחרה להקדיש מזמנה ולהיות מעורבת עד כדי כך בתהליך הבראה של רשות בודדת היא ייחודית מאוד"

לתפיסת ועדת ההיגוי, האתגר שעמד בפניה היה רתימה של 660 עובדי עירייה "כבויים" לתהליך מורכב ומאתגר. בשלב הראשון הוחלט לרתום את מנהלי האגפים ורק לאחר מכן לבצע שינויי עומק בתוך האגפים. העבודה בשנה הראשונה התמקדה בשני צירים. הציר הראשון התמקד בשינוי רוח הארגון והתרבות הארגונית - מתרבות של "מסכנות" ונזקקות לתרבות של מצוינות והצלחה. הציר השני התמקד ביצירת תהליכי עבודה סדורים וממוקדים באותם אגפי עירייה שהוגדרו כאגפי מפתח כגון אגף התקציבים ואגף משאבי אנוש. על כל אחד מהצירים היה אמון יועץ ארגוני מתמחה, כאשר בשלבים מאוחרים יותר צורפו יועצים נוספים שליוו את מנהלי האגפים בבניית תכניות עבודה ויצירת שינויי עומק באגפיהם.

תכנית ההבראה הוצגה בכנס חגיגי בפני מנהלי האגפים, ראש העיר חתם על המסמך בטקסיות והזמין את שאר המנהלים לחתום על הבמה. מרבית המנהלים חתמו על המסמך שצולם ונתלה בכל משרדי העירייה. "שלושה ימים לאחר הכנס בא אחד המנהלים שלא חתם על המסמך וביקש לחתום עליו", מספרת הדס עבדת, "ענו לו שהם מצטערים אך המסמך כבר צולם ונתלה בכל משרדי העירייה". לאחר שכפול המסמך ביקשו מנהלים נוספים לחתום עליו אולם זה היה מאוחר מדי. תפיסה זו יושמה בהמשך גם בנוגע לכתיבת תכניות העבודה. אליעזר ונועה שוורצר, ממשרד "בינות" העוסק בפיתוח תשתיות ניהול במגזר הציבורי מספרים: "לאחר דיון בנוגע לחשש שמנהלי אגפים לא ירצו לכתוב אתנו תכניות עבודה, ראש העיר נפגש אתנו ביחידות ואמר 'אתם תכתבו רק עם מנהלים שרוצים לכתוב אתכם, לאחר מכן נעשה כנס "מפוצץ" להשקת תכניות העבודה ומי שלא כתב תכנית עבודה לא קיים". השיטה הוכיחה את עצמה, בהתחלה כ-60 מתוך 90 מנהלים כתבו ולאחר חצי שנה כל המנהלים ביקשו לכתוב תכניות עבודה".

במסגרת פעולות ועדת ההיגוי הוקם פורום מנהלים בהמלצתו של היועץ הארגוני קובי קדם. הפורום היה פורום לומד שהתמקד בבניית הרוח הארגונית והמפגשים התמקדו בלימוד של מתודות ניהול חדשות ובמפגשי השראה עם מנהלים בעלי ניסיון מוצלח בהובלת שינוי. המנהלים התחלקו לקבוצות עבודה סביב עולמות התוכן של מודל המצוינות הארגונית: מנהיגות ניהולית, איכות מקצועית, שביעות רצון עובדים, שביעות רצון לקוחות (פנימיים/חיצוניים) ויעילות כלכלית. בנוסף, ניתנה למנהלים אפשרות לקבל אימון אישי בהיקף של 30-50 שעות לשיפור יכולות הניהול שלהם. כחלק מהעצמת המנהלים, בחרו בכירי העירייה, לתת למנהלי האגפים ולדרגי השטח להציג את הישגי העירייה ואתגריה בפגישות קריטיות עם בכירי משרד הפנים והאוצר ולקבל את הקרדיט על הישגים הללו. כאשר נשאלת רחל שרמר כיצד התאפשר מבחינה תקציבית להשקיע בתרבות הארגונית כאשר העירייה במציאות גרעונית היא משיבה: "בתכניות הבראה קודמות קוצצו כמעט תמיד התקציבים הגמישים יחסית, למשל השתלמויות. זמתי אישור בתוך תכנית ההבראה באמצעות תב"ר (תקציב בלתי רגיל) הן תקציב לפיתוח



הון אנושי והן תקציב למערכות מידע ומחשוב על מנת שלנושאים אלו תינתן עדיפות. ידענו שאלו כלים ותהליכים הכרחיים כדי ללוות את תהליך ההבראה". בנוסף לתהליך זה בוצע ניתוח ארגוני של העיריה על ידי היועץ הארגוני יוני נוקד שיצר נהלי עבודה סדורים על מנת להפוך את כלל השינויים לברי קיימא.

אתגר נוסף שעמד בפני העיריה היה רתימת עובדים שאינם בעמדות ניהול. נזכיר כי תכנית ההבראה יצאה לפועל לאחר תקופה ארוכה של פיגור בתשלום המשכורות. בנוסף, העובדה שתכניות הבראה כללו לרוב פיטורי עובדים העלתה את חששם של העובדים לעתידם והגבירה את החשדנות לגבי כוונותיהם של בכירי העירייה. מתוך מודעות להלך רוח זה הבטיח ראש העיר בפומבי כבר בתחילת המהלך כי אף אחד מהעובדים והעובדות לא יפוטר וכי אתגר ההבראה יהיה אתגר משותף לכלל עובדי העיריה. על מנת לעמוד בדרישות משרד הפנים לקיצוץ במשכורות העובדים, הסכימה ההנהלה ביחד עם וועד העובדים על פתרון יצירתי: כל אחד מעובדי העירייה יוותר באופן חד פעמי על חלק ממשכורתו ויותר בנוסף על שני ימי חופש שנתיים. לשם כך, כל עובד נתן את הסכמתו וחתם באופן אישי על אישור לקיצוץ בשכרו. בהמשך תכנית ההבראה נבנה הסכם פרישה מרצון שהוביל לפרישה של מעל ל-60 עובדים. על הנכונות של עובדי העירייה לוותר על שכרם מספר אדלר: "כולם הבינו שזה הצ'אנס האחרון של העירייה אחרי ששבענו מתוכניות הבראה. ברגע שהעובדים הבינו שזה מונע מ-50-60 עובדים ללכת הביתה ומאפשר בשלב הבא פרישה מרצון עם פנסייה מוקדמת הם ידעו שזה פתרון חלומי. בנוסף ההסכם הזה הגיע לאחר שבפעם הראשונה לאחר עשר שנים המשכורות שולמו לעובדים בזמן במשך ארבעה חודשים ברצף". רחל שרמר מוסיפה על ההתמודדות עם העובדים: "זה נעשה בצורה בה העובדים הזוטרים נפגעו הכי מעט – הם נדרשו רק לוותר על ימי חופש ולא על משכורת. מי שהרוויח יותר שילם יותר. העובדה שלא שולחים עובדים הביתה העבירה מסר חזק".

בהמשך, מינפו קברניטי העירייה את העובדה שעובדות חרדיות רבות, מזכירות ברובן, בחרו לעבוד במשרה צנועה שלא ממצה את כישוריהן, בעקבות אילוצים של שעות עבודה ורצון לטפל בילדיהן. אותן עובדות שמחו לקבל עליהן משימות אסטרטגיות שהלמו את יכולותיהן הגבוהות ואילו העירייה ניצלה טוב יותר את ההון האנושי האיכותי שלה. כך לדוגמה, הועברה הכשרה כלכלית מינווית למספר עובדים זוטרים מכלל אגפי העיריה, אותם העובדים כונסו לפורום שכונה "פורום חשבים". עובדים אלו נחשפו על בסיס קבוע לנעשה בכלל האגפים ושיקפו את המצב האחד לשני ולקברניטי העירייה. כמה שנים לאחר מכן, כשהעיר כבר עמדה על הרגליים, הוקמה "סיירת קולות קוראים" - 12 מזכירות ממגוון מחלקות גובשו לצוות שלמד כיצד להגיש בצורה האפקטיבית ביותר תכניות במענה לקולות קוראים של הממשלה.¹⁴ הצוות התמקצע בתחום הקולות הקוראים ובעקבות פעילותו זכתה העיר במספר רב של קולות קוראים חדשים (לדוגמא, בהיקף של 17 מיליון ₪ בשנים 2016-2017).

צעדי התייעלות

כפי שצוין, עקב ריבוי תכניות ההבראה שלא תאמו את צרכי המערכת, התפתח בעירייה נוהג שלפיו התקציב השנתי לא היווה מסגרת מחייבת לפעילות האגפים. האתגר של קברניטי השינוי היה ללמד את ראשי האגפים לבנות תכניות עבודה מקושרות משאבים. עבור המנהלים היה מדובר בשינוי הסתגלוני - למידה של שפה חדשה ושינוי בתפיסת התפקיד. על מנת להנחיל למנהלים חשיבה תקציבית קיימה וועדת ההיגוי פגישות אישיות עם מנהלי האגפים בליווי יועצים חיצוניים ובהן נבנו תכניות עבודה מבוססות תקציב. תכניות העבודה היו עוגן משמעותי בתכנית ההבראה ואפשרו למידה, מדידה והוצאה לפועל של החלטות העירייה האסטרטגיות. על מנת



לתחזק התנהלות זו, בוצעה אחת לרבעון ביקורת יחד עם ראש העיר בכל אחד מהאגפים. תהליך זה אפשר למנהלי האגפים להציג את עשייתם בפני ראש העיר ולהציף את הבעיות והאתגרים בדרך לעמידה ביעדים שהציבו לעצמם. רבים מאנשי העירייה מציינים כי מפגשי הביקורת הללו לא נתפשו אך ורק כמבחן של מנהלי האגפים אלא היוו הזדמנות לשיפור וצמיחה. באופן רחב יותר, המפגשים אפשרו לראש העיר למפות את כלל העשייה הארגונית ולסייע לו בקביעת סדרי עדיפויות עירוניים.

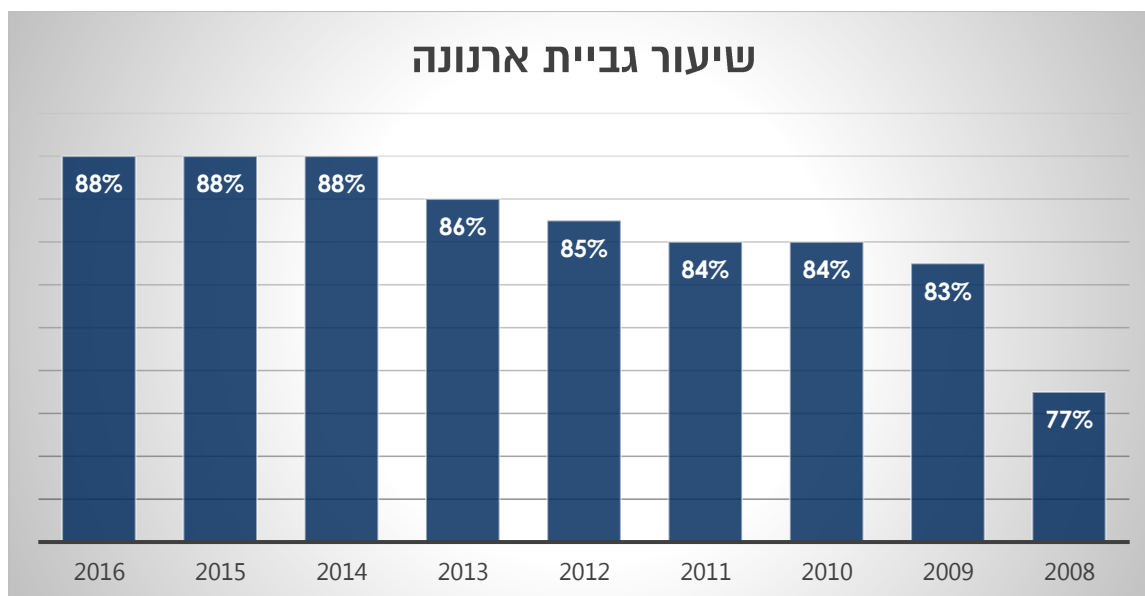
הזוג שוורצר מסביר: "בשנה הראשונה תכנית העבודה לא אמורה לשקף את יעדי ההנהלה ואת השינויים הנדרשים אלא בעיקר להציג את המצב כמו שהוא על מנת ליצור שפה משותפת. מנכ"לים תמיד רוצים לשנות את תכנית העבודה של המנהלים תחתיהם ואנו משכנעים אותם קודם כל לתת למנהלים להתחייב על משהו ולעמוד בו. בסוף השנה הראשונה המנהלים היו מופתעים כאשר הגיעו למדוד אותם. המדידה נעשתה באווירה נעימה ואפשרה שיח עם המנהלים לגבי העקרונות שהנחו אותם בבחירת היעדים והמדידים, לא כועסים אלא מנסים ללמד".

התחום הראשון שהוסדר במטרה לצמצם את הוצאות הרשות היה תחום הרכש. בעקבות המצב הכלכלי הקשה של העירייה פעמים רבות עוכב התשלום לספקים. מוסר התשלומים הלקוי גרם לכך שספקים רבים סירבו לעבוד עם העירייה ואחרים העלו מחירים כתנאי לאספקת השירותים. הגבר אדלר הבין שהנוהג שהעירייה משלמת לספקים בשיטת שוטף+180 (התשלום מתבצע עד 180 יום לאחר אספקת השירות) הוביל למחירים גבוהים מאוד ועליו לקצר את זמן התשלום בכדי לחסוך בהוצאות. בשלב הראשון החזירה עיריית בני ברק את חובותיה לספקים השונים ובנתה מערך תשלומים סדיר על מנת לשקם את האמון. במקביל הוקם מערך רכש מרכזי על מנת למנוע כפילות חזים של אגפים שונים בעירייה מול אותם הספקים. כך, למשל, גילה מערך הרכש כי שלושה אגפים שונים התקשרו עם אותו הספק עצמו בחזים נפרדים ובתמחור שונה. בהמשך לכך, פרסמה העירייה מכרזים חדשים בנוגע לרוב פעילותה. בהמשך הוקם בעירייה אגף לחזים, מכרזים והתקשרויות שאפשר עבודה יעילה יותר של כלל אגפי העירייה.

תחום חשוב נוסף שהוסדר היה תחום גביית הארנונה (מסי העירייה). הגרעון הגדול של בני ברק הביא לכך שלקראת כל סיום שנת כספים פנתה העירייה לעסקים גדולים בתחומה, דוגמת מפעל "קוקה קולה", וביקשה מהם לשלם מראש את דמי הארנונה לשנה הבאה. כך זכתה העירייה לכסף מזיל שסייע לה בסגירת מאזן הכספים של שנת כספים אחת על חשבון השנה שלאחר מכן, והעסקים בתמורה קיבלו הנחה משמעותית בדמי הארנונה. לדברי אדלר "זו דוגמה ל'מוגלה' של עירייה בגרעון", שכן מדובר בטריק תקציבי שבמבט ארוך טווח פוגע בהכנסות הרשות. מבחינת הארנונה הפרטית למגורים, בתחילת תהליך ההבראה עמד שיעור הגבייה בעיר על כ-72%. אתגר משמעותי בתחום הגבייה נבע, כפי הנראה, מהאופי הקהילתי של העיר בני ברק, "התושב ממנו אתה מתחיל לגבות תשלום ארנונה נוסף, מתפלל אתך למחרת באותו בית הכנסת", מתאר אדלר. כך, במשך 92 שנות קיומה לא בוצע בבני ברק סקר נכסים. על מנת להימנע מאי נעימויות, יצאה עיריית בני ברק לסקר זה באמצעות חברה חיצונית החברה נדרשה להעמיד לצורך המשימה שבעה צוותי מדידה והובטח לה תגמול של 19% מההכנסות העודפות בשנה הראשונה לאחר העדכון. העיקרון המנחה בתהליך היה ש"מי שצריך הנחה יקבל אותה עם פרח" אולם מי שחייב ואינו משלם יטופל ביד קשה. יצוין כי כ-50% מהתושבים ממשלמי הארנונה בבני ברק זוכים להנחה משמעותית בתשלום בגלל מיעוט הכנסות (הכללים בעניין הנחות בארנונה נקבעים בישראל ברמת המדינה ולרשות המקומית אין שיקול דעת בעניין זה).



לסקר הנכסים הוגדרו יעדים שנתיים שהיוו אבני דרך לקבלת מענק בתכנית ההבראה. משרד הפנים העניק לרשות 1200 ₪ על כל נכס שנסקר, כאשר הדגש היה על כמות הדירות שנסקרו ולא על השטח שנוסף או נגרע לתשלום המס בעקבות הסקר. הנכסים נסקרו באופן שוויוני, ללא הבחנה בין קהילות ושכונות, וכך נמנעו טענות כי המהלך אמור להיטיב או להרע עם קהילות מסוימות בעיר. תושבים שסרבו להיסקר קיבלו באופן אוטומטי תוספת של 10% לתשלום הארנונה וכך התמריץ להשתתפות בסקר עבר מהערייה לתושבים. בנוסף, בתכנון סקר הנכסים ניתנה התייחסות לייחודיות של התרבות החרדית, ולדוגמה הוחלט כי סוקר גבר לא ייכנס לבית שבו נמצאת רק אישה אלא יחכה לחזרתו של אב המשפחה. בתוך 4-5 שנים נסקרו כ-90% מהמבנים בעיר ושיעור גביית הארנונה עלה ל-88%. ההכנסה מארנונה פרטית למגורים עלתה מ-140 מיליון ש"ח בשנת 2008 ל-185 מיליון ש"ח בשנת 2013 ובשנת 2016 כבר עמדה על כ-212 מיליון ש"ח.¹⁵ עם זאת לסקר היו מחירים משמעותיים ביחסיה של העיריה עם תושבי העיר. אדלר מספר לדוגמה כי הסקר היה עד כדי כך שוויוני עד שיום אחד קיבל ראש העיר שיחה מלשכתו של הרב שטיינמן, ראש מועצת גדולי התורה, ש"זכה" למכתב התראה לפני עיקול בעקבות חוב זעום למחלקת הארנונה. "למהלכים אמיצים שכאלו יש מחירים ציבוריים", מסכם אדלר. בנוסף לסקר הנכסים שנועד למיצוי ארנונה פרטית, בוצע מיפוי של מקורות הכנסה נוספים ובכללם הגדלת הגבייה מהסדרי חניה ומדוחות חניה והכנסות משטחי פרסום. באשר לארנונה העסקית, העירייה הבינה שמוסדות רבים שנהנים מפטור מארנונה, בעיקר ישיבות ובתי כנסת, נוהגים להפעיל בשטחם אולמות אירועים ועסקים נוספים. במיפוי שיטתי הופרדו החלקים ששימשו כמוסדות לימוד מחלקים ששימשו לפעילות מסחרית והמוסדות נדרשו לשלם בגינם ארנונה. את תהליכי הייעול בגביית הארנונה הוביל מערך הגבייה בעירייה שהועצם בצורה משמעותית על ידי ראש העיר והיווה עוגן משמעותי בתהליך ההבראה.



על מנת לקבל את תמיכתם של התושבים, תכנית ההבראה כללה גם "גזרים" בנוסף ל"מקלות". כך, למשל, בשנת 2013 לקראת חגיגות ה-90 שנה לייסוד בני ברק, החליטה העירייה לפתוח בתכנית "מתחדשים ל-90". במסגרת התכנית אוגדו תקציבי תב"ר (תקציב בלתי רגיל) רבים וחוודשו רוב הכבישים והמדרכות בעיר. בנוסף לשיפורים בתשתיות הפיזיות הוקם מוקד עירוני שריכז את פניות התושבים ודרש מצוותי התחזוקה בשטח לתעד את טיפולם



בפניות השונות. מבחינת רווחת התושבים העירייה הציבה לעצמה יעד שההוצאה על שירותים לתושבים תעמוד על סכום של 5,000-6,000 ש"ח לתושב. ביחס ליישובים אחרים באשכול החברתי-כלכלי של בני ברק מדובר בסכום גבוה מאוד (יחסית לרשויות אחרות בישראל, רק יישובים באשכולות 8-10 מוציאים סכומים בסדר גודל זהה). בנוסף, העירייה שהייתה מודעת לכך ששיעור גדול מתושביה נעזרים בשירותי הרווחה בעיר, שיפצה בסטנדרט גבוה את בניין הרווחה העירוני. לדברי אדלר, הבניין המפואר מעניק לתושבים הנעזרים בשירותי הרווחה תחושה שהם מקבלים את שמגיע להם בצורה מכובדת ולא כקבצנים.

בנוסף לשירותים הסטנדרטיים שכל עירייה נדרשת לספק, בני ברק כעיר חרדית התמודדה גם עם אתגר של אספקת שירותי דת משמעותיים לתושבים. תחום פעילות שמדגים את תהליך ההתייעלות הוא תחום המקוואות אשר מלמד על השילוב שבין התייעלות כלכלית ורמת שירותים גבוהה. על פי היהדות מקווה הוא מאגר מים המשמש לטהרה מטומאה, ולפי ההלכה היהודית נשים מחויבות לטבול במקווה אחת לחודש. בחסידויות שונות נוהגים גם הגברים לטבול במקווה בתדירות שונות, החל מטבילות לקראת חגים מיוחדים ועד לטבילה יומיומית. ברור, אם כן, כי בעיר חרדית כמו בני ברק תחום המקוואות הוא תחום שנוגע לחיי היומיום של מרבית האוכלוסייה. בבני ברק, שירותי המקוואות ניתנים על ידי העירייה עצמה, ולא על ידי המועצה הדתית כמקובל בערים אחרות, ונכון לתחילת תכנית ההבראה נתפסו המקוואות כתחום המאופייין ברמת שירות נמוכה ביותר. עלות ההפעלה נטו של המקוואות עמדה בשנת 2012 על כ-20 מיליון ש"ח בשנה וכללה ניקיון, כוח אדם, מים וסולר לחימום המים. בנוסף, גבתה העירייה מחיר כניסה מסובסד שהיה נמוך מהנורמה הנהוגה בארץ בעקבות הנחייתה של המנהיגות הרבנית. ההכנסות ברוטו מדמי הכניסה למקוואות עמדו על כ-2.5 מיליון ש"ח בשנה, אולם זאת לאחר שחברת גבייה חיצונית גבתה 35% דמי עמלה. הצעד הראשון בדרך להתייעלות היה הפרדות מחברת הגבייה. העירייה רכשה קופות רושמות וכספות והעבירה הכשרת גבייה לעובדות המקווה. צעד זה לבדו הגדיל את הכנסות העירייה בכ-5 מיליון ש"ח בשנה. בנוסף, חימום המקוואות הוסב למערכת של משאבות חום במקום סולר, העלות החד פעמית של התקנת המערכת עמדה על 10 מיליון ש"ח, אולם החיסכון התפעולי עמד על כחצי מיליון ש"ח בשנה. מכיוון שרמת השירות במקוואות הייתה חשובה לראש העיר, הוחלט לשפץ את כלל המקוואות בעיר ולעצבם בצורה יוקרתית, וכן נשכרה חברת ניקיון שהקפידה על ניקיון של המקוואות מספר פעמים ביום (לפני כן הניקיון בוצע על ידי עובדות ישירות של העירייה והיו תלונות רבות על רמת הניקיון). עלות הניקיון עלתה בכ-6.5 מיליון ש"ח בשנה אולם השירות השתפר. השיפור ברמת השירות במקוואות נתן לגיטימציה לעירייה להעלות את מחירי הכניסה למקווה ל-40-25 ש"ח וכן להציע שירותים נוספים ויקרים יותר לטובלות המעוניינות בכך כגון אמבטיות, חדר כלה, חדר סטודיו וכדומה. נכון לשנת 2019, ההכנסות מהמקוואות עומדות על 11 מיליון ש"ח ואילו ההוצאות נטו עומדות על 22 מיליון ש"ח.

יצוין כי השינויים במערך המקוואות לא עברו ללא התנגדות. לדברי מנהלים בעירייה, המנקות העירוניות שעמדו בפני פיטורין, יחד עם חלק מהבלניות (העובדות האחראיות על תפעול המקווה) שהפגינו סולידריות כלפיהן, התנגדו למהלך באמצעות "שביתות איטלקיות". ההתנגדות לא הייתה גלויה אך נעשו ניסיונות להפעיל לחץ על העירייה. העירייה מצדה שכרה חברת כח-אדם כגיבוי לימים בהם העובדות לא הגיעו לעבודתן. במקביל, על מנת לרתום את הבלניות לתהליך, נעשה כנס הסברה על תהליך ההתייעלות בו חולקו מתנות לבלניות כאות הערכה על עבודתן וכן שופרו תנאי העסקתן. התנגדות נוספת הגיעה מכיוון התושבים, שחלקם מחו על העלאת תעריפי הכניסה למקוואות. גם כאן ביצעה העירייה הסברה כי עליית מחירי הטבילה באה יד ביד עם השבחת השירותים הניתנים לטובלים ולטובלות.¹⁶



מהלכי ההתייעלות לא נתקבלו בברכה בכמה מאגפי העירייה. כך, לדוגמא, באחת ממחלקות התחזוקה הייתה התנגדות עזה לחיוב בדיווח שעות העבודה. מנהל המחלקה טען כי מערכת דיווח השעות לא מתאימה לאופי העבודה של מחלקתו אשר אנשיה נקראים לטפל באירועים שונים ברחבי העיר בשעות שונות ומשונות. הנהלת העירייה, מצדה, חשדה כי הסיבה האמתית להתנגדות לדיווח השעות הייתה שחלק מהעובדים ביצעו עבודות תחזוקה פרטיות על חשבון שעות העבודה. על מנת להתמודד עם המחלוקת נקבעה פגישה בין מנהל המחלקה והגזבר אדלר על מנת לנתח באופן ענייני את התנגדותו. לאחר שמנהל המחלקה הציג את טיעונו באופן מפורט סוכם על פתרון ביניים לפיו רק חלק מהעובדים יעבדו עם מערכת הדיווח בשלב הראשון. בהמשך נחלשה ההתנגדות באופן הדרגתי וכעבור שנה כלל עובדי המחלקה השתמשו במערכת. לדברי אדלר, "הסבלנות הייתה הכלי העיקרי של העירייה בתכנית ההבראה ולאורך זמן היא השתלמה".

בהקשר זה, מספר החשב-היועץ יששכר בן חיים, כי "אחת הדרישות שלנו הייתה שמשכורות המנהלים ישולמו רק אם ייכנס נוהל של החתמה כפולה (בתחילת ובסוף יום) של שעות הנוכחות. המנהלים הרגישו שאנחנו שוללים מהם פריבילגיות ששמורות למנהלים. האפקט של החלטה מסוג זה היה משמעותי – זה הכריח את המנהלים להגיע בזמן, זה הכריח את העובדים להגיע מוקדם כי המנהל נמצא ואי אפשר לחפף. כקוריו סיפרה אחת העובדות שמאז שהחלטה זו נכנסה לתוקף התחיל להיות צפוף בחניון".

אפיק נוסף שהביא להתייעלות העירייה ולשיפור השירותים היה הפרטה חלקית של מחלקת התברואה והקמת תאגיד המים העירוני. ההחלטה להקים את תאגיד המים הייתה קשה, מכיוון שמשק המים והביוב יצר לעירייה עודפי מימון שמימנו את התקציב השוטף, אולם התאגיד החדש הבטיח התנהלות מקצועית, השקעות בתחום המים והביוב ושיפור רמת השירות. בתחום התברואה הוכנסו אמצעים חדשים כגון: מכוניות דחס, מטמונות ומכונות דחס לקרטונים באזורי המסחר. ההתייעלות חסכה כסף רב, מחד, ושדרגה את איכות הנקיון, מאידך.

לדברי אריק אדלר, ניתן לומר כי בשנת 2013 העיר "עמדה על הרגליים". העירייה אמנם התאזנה תקציבית כבר בשנת 2009 אולם רק לאחר ארבע שנים של יציבות חלחלה תחושת ההצלחה. לאחר ההבראה הכלכלית הגיע הרעב להמראה כלכלית. התרבות הארגונית היציבה, כמו גם הרצון להרחיב את השירותים לתושבים, עודדו את העירייה לחשוב כיצד ניתן להגדיל את המשאבים הכספיים מעבר לתקציבים השוטפים. תהליכים אלו גרמו לעירייה לחשוב באופן יזמי על הגדלת מקורות ההכנסה העצמיים.

יזמות עירונית

BBC

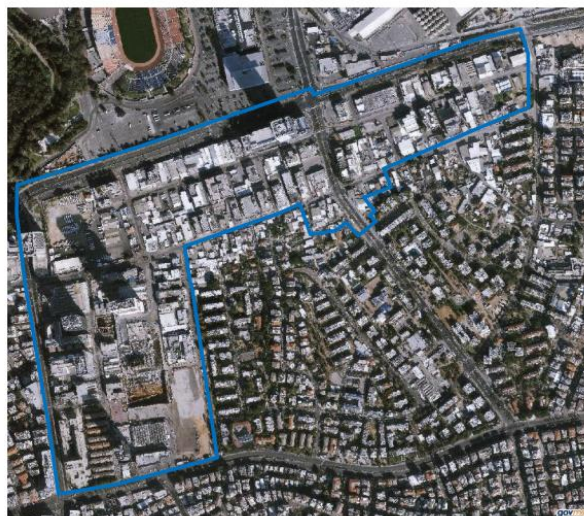
מאפיין משמעותי בפיתוח הכלכלי של בני ברק בעשור האחרון הוא נושא היזמות העסקית. המיזם המשמעותי ביותר של העיר בני ברק בעשור האחרון היה פיתוח מרכז העסקים BBC ([Bnei-brak Business Center](#)) בצפון-מערב העיר, בגבול עם העיר רמת גן.



היות וההכנסות מארנונה פרטית לוו במתן הנחות משמעותיות (פעמים רבות עד רמה של 80% הנחה), פרנסי העירייה הבינו שעל מנת ליצור יציבות כלכלית לאורך זמן צריך שעל כל מטר רבוע למגורים בעיר יהיו שני מטרים של תעשייה או מסחר. בעיה מרכזית בפיתוח תעשייה ועסקים בעיר נבעה מכך שבעבר הוחלט ששיבות ומוסדות לימוד יכולים לקום על מגרשים המיועדים לתעשייה. בעקבות כך התמלאו מגרשים אלו בשיבות הפטורות מארנונה, הביקוש למגרשים עלה ויחד אתו עלתה עלות המגרשים. כך, מגרשים המיועדים לתעשייה באזורים הסמוכים לבני ברק, דוגמת קריית אריה, זולים בהרבה ממגרשי התעשייה בבני ברק ועל כן מועדפים על ידי היזמים. כבר בשנת 1989 הבין ראש העיר משה אירנשטיין את מצוקת שטחי המסחר בעיר והגיש לוועדה המחזית לתכנון ובנייה תכנית בניין עיר (תב"ע) לבנייה לגובה ופיתוח אזור תעסוקה ומסחר בשטח של כ-900 דונם שמספר שנים לאחר מכן יהפוך לאזור ה-BBC. התכנית אושרה בשנת 2001 בתקופת כהונתו של ראש העיר מרדכי קרליץ אך בתקופה זו יזמים לא האמינו בפוטנציאל הכלכלי של האזור ונמנעו מלהשקיע בו. בשנת 2007, עוד טרם תכנית ההבראה, גיבש זים נדל"ן מקומי קבוצת יזמים שהסכימו לבנות באזור את מגדלי בסר 3 ובסר 4.

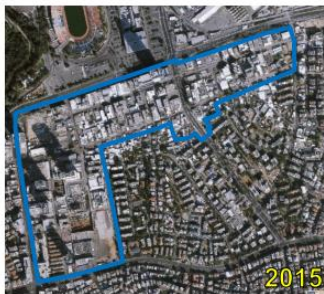
אתגר משמעותי שעמד בפני עיריית בני ברק בפיתוח מרכז העסקים היה המיתוג השלילי של העיר. כך, לדוגמה, בשנת 2005 נבנו ואוכלסו שני מגדלי משרדים – בסר 1 ובסר 2. המגדלים נבנו במרחק של מאות מטרים בודדים זה מזה, האחד בשטחה המוניציפלי של בני ברק והשני בשטחה של רמת גן. על אף הדמיון בין המגדלים, מחיר השכירות של המשרדים במגדל בסר 2, הנמצא בבני ברק, היה נמוך ממקבילו בעיר השכנה. אדלר מעיד כי גם כיום, כעשור לאחר המראתה הכלכלית של העיר, עדיין הוא נתקל מפעם לפעם בחברות היושבות בבני ברק אך שכתובתן בכרטיס הביקור היא רמת גן. לצורך בניית הבניינים היה צורך בפינוי פולשים שהשתלטו על השטח, רובם בעלי עסקים קטנים אשר פעלו בו מזה שנים ארוכות. המורכבות של הפינוי נבעה גם מכך שהעירייה עצמה, שבמשך שנים הזניחה את האזור ואת הטיפול בסוגיית הבעלות, גבתה מהפולשים דמי ארנונה עסקית על העסקים שפתחו ובעצם הכשירה דה פקטו את פלישתם.

תצלום אוויר מתחם ה-BBC 2015, מקור: מסמך מדיניות התכנון של ה-BBC





מתחם ה-BBC כרונולוגיה של פיתוח, מקור: מסמך מדיניות התכנון של ה-BBC



עיריית בני ברק, באמצעות החברה הכלכלית, עמלה רבות על פינוי פולשים משטחים עירוניים על מנת לסלול דרך ישירה שתחבר את אזור העסקים לכביש 4, מתוך הבנה כי המיקום של בני ברק במרכז הארץ והנגישות של אזור ה-BBC לכביש 4 ללא צורך לכניסה לעומסי התנועה של תל אביב מהווים יתרון משמעותי לחברות המחזיקות משרדים באזור העסקים. בנוסף, ריבוי האוכלוסייה החרדית בעיר, שמאופיינת במצב סוציו אקונומי נמוך, הביאה לכך שבאופן יחסי לערים אחרות בישראל העיר תוכננה בצורה המתעדפת תחבורה ציבורית. לבסוף, מרכז העסקים ממוקם קרוב לתחנת הרכבת העירונית ולקו האדום העתידי של הרכבת הקלה. השילוב של נגישות ברכב ונגישות בתחבורה ציבורית מהווה יתרון שהופך משמעותי משנה לשנה ככל שהעומס בכבישי ישראל גדל. יזם נדל"ן שהיה מעורב ב-BBS מסביר כי "יזמים מביטים 15 שנה קדימה ומזהים את הפוטנציאל. ברגע שהם הבינו שיש תכניות להקמת תחנת רכבת קלה בקרבת האזור הם ידעו שהוא עוד יתפתח ושזו השקעה טובה. העירייה פשוט מכרה בזול והנגישה את הקניה".

עיריית בני ברק הבינה כי על אזור העסקים העירוני להתחרות על ליבם וכספם של היזמים והחברות מול אזורי עסקים אחרים באזור. על מנת לעודד יזמים הוקמה מנהלת ייעודית שכל תפקידה לסייע ליזמים לקבל שירותים איכותיים מהעירייה (ארנונה, שימושים חורגים, תברואה וכו'). המנהלת אף היוותה אוזן קשבת לצרכי אנשי העסקים והתאימה את פעולות העירייה לצרכי השטח. במקביל, אגף ההנדסה בראשות מהנדס העיר ישראל קשטן, פתח ערוץ ייחודי לקידום תכניות עסקיות שהקל על היזמים את המטלות הבירוקרטיות הכרוכות בהקמת בנייני משרדים. הרעיון שהנחה את קשטן הוא ש"יזם עסקי ראוי לשירות טוב יותר מתושב המעוניין לסגור מרפסת". אחד מבכירי העירייה סיפר כי: "עסקים ידעו שהעירייה זקוקה להם, זה היה ברור לגמרי. כשאחד מהיזמים רוצה משהו בעירייה הוא מכיר שלושה מספרי טלפון – של אריק, של שושי ושל ראש העיר. בסוף אצל אנשי העסקים האלה time is money. לא עקפנו אף פרוצדורה נדרשת אבל גרמנו לכך שהליך אישור בנייה ייקח 4-6 שבועות במקום חצי שנה. המיתוג מבחינתנו היה לא רק של אזור העסקים אלא של הרשות עצמה. אנשים שלנו הלכו לוועדות מחוזיות ונלחמו על כל אחוז בנייה לכל מגדל ומגדל. שושי לרנר מספרת כי אחד מגורמי ההצלחה המרכזיים של



פארק העסקים היה המאמץ של העירייה להתאים ולהפחית את צו הארנונה על מנת למשוך עסקים: "הלכנו למשרד הפנים וביקשנו אפליה מתקנת, להוריד את צו הארנונה לעסקים גדולים. הצלחנו להוריד לעסקים של מעל 10-15-20 אלף מטרים 20-30-40 אחוזים מדמי הארנונה בהתאמה".

אחד מיזמי הנדל"ן מתאר את יחס העירייה ליזמים: "אין מקום במדינה שיותר קל להוציא בו היתר בניה לעסקים מאשר בני ברק. אם יגיע מישהו מעיר אחרת וייראה את היחס של העירייה ליזמים הוא יחשוב שהם שילמו שוחד. העירייה מבינה שהיזמים הם נכס לעיר ועל כן עושים להם כבוד מלכים. העירייה לא מוותרת על קוצו של יד מבחינה בירוקרטית אבל דואגת שמה שלוקח חצי שנה במקום אחר, לוקח שבועיים בבני ברק. יזם שרוצה פגישה עם ראש העיר או עם מהנדס העיר מחכה גג 24 שעות". נראה, אם כן, כי אלמנט הזמן הוא קריטי בעבור היזמים. כאשר פרויקט מתעכב תנאי השוק עשויים להשתנות והרווחים הצפויים ליזם עלולים לרדת. במובן זה, פרויקטים שמקודמים במהירות הם בעלי סיכון נמוך יותר: היזמים בבני ברק היו מוכנים לקבל תשואות נמוכות יותר מכיוון שהסיכון מבחינתם נמוך יותר. "התפיסה היא שהרפרנט מטעם העירייה הוא שותף עסקי של היזם", הוא מוסיף. "בעירייה כמו עיריית ת"א ויזמים עשויים להסתיים בתביעה של היזם את העירייה, זהו נוהל מקובל. אבל אם אני אתבע את עיריית בני ברק אני שרוף, מערכת היחסים הסתיימה כי התפיסה היא של שותפות".

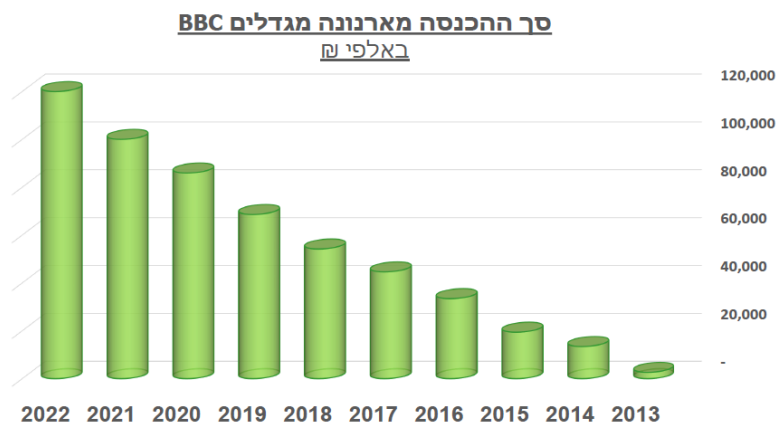
הצלחת אזור התעסוקה הביאה להתעניינות הולכת וגוברת באזור. כך, לדוגמה, חברת הכשרת היישוב שמזה 46 שנים היה בבעלותה שטח לא מפותח באזור ביקשה לפתחו. עיריית בני ברק, שכבר הפנימה את החשיבות של הנגשת שירותי העירייה ליזמים, הצמידה רפרנט מטעמה לעופר נמרודי, מנכ"ל החברה, לצורך קידום הפרויקט. בנוסף לליווי הברוקרטי החליטה העירייה להצטרף לפרויקט יזמי ביחד עם נמרודי: העירייה צירפה שטח שהיה בבעלותה ונמצא בסמיכות לשטח בבעלות הכשרת היישוב, ואפשרה לחברה לבנות מגדל עסקים על שני השטחים יחד. בתמורה קיבלה העירייה לבעלותה עשר קומות משרדים שהשכרתם תהווה הכנסה נוספת בנוסף לתשלומי הארנונה.

מאפיין נוסף שהשפיע על פיתוח אזור העסקים היה אופייה הדתי של העיר. בשל ההקפדה על שמירת שבת, והימנעות האוכלוסייה החרדית משימוש במעליות שבת, בנייני המגורים בבני ברק לא מתנשאים לגובה של יותר משש וחצי קומות. מאפיין זה פוגע משמעותית בפוטנציאל הכלכלי של תהליכי התחדשות עירונית ופינוי בינוי למגורים, משום שהקבלנים לא יכולים לבנות מספיק דירות חדשות שמצדיקות כלכלית את הפרויקט. היעדר הפוטנציאל הכלכלי של "פינוי בינוי" למגורים הפנה את האנרגיות של היזמים למהלך תקדימי של "פינוי בינוי" לעסקים. אחד היזמים זיהה שטח מגורים במצב גרוע בו התגוררו פגועי נפש בקרבת ה-BBC. בסיועה של עיריית בני ברק נעשה מהלך לבנייה מחדש של בנייני המגורים מבלי להוסיף יחידות דיור נוספות, אולם תוך תכנון של מגדל עסקים בגובה 58 קומות שעתידי לקום בתקופה הקרובה.¹⁷

נכון לשנת 2019 קיימים באזור המסחר שמונה מגדלים – מגדלי בסר 2-4, בגובה 32-40 קומות כל אחד, מגדל אפי קונקורד בגובה 19 קומות, צ'מפיון מוטורס בגובה 40 קומות, מגדל בר כוכבא (21 קומות), בית נועה (12) ו-V Tower בגובה של 16 קומות. כמו כן קיימים חמישה מגדלים נוספים בבניה ושני מגדלים בתכנון, בהם מגדל בן 60 קומות.



פיתוח אזור התעשייה הביא לגידול משמעותי בהכנסות העיריה מארנונה עסקית וצפוי להביא לגידול נוסף בשנים הקרובות. נכון לשנת 2008 סכום ההכנסות מארנונה עסקית עמד על כ-169 מיליון ₪. שמונה שנים לאחר מכן, בשנת 2016, סכום ההכנסות מארנונה עסקית עמד כבר על כ-244 מיליון ש"ח.¹⁸ בעירייה צופים כי סכום ההכנסות ממתחם ה-BBC לבדו צפוי להגיע לקרוב ל-200 מיליון ₪ בשנה. "אם צריך לבחור שלושה גורמי מפתח להצלחת ה-BBC" מסכם מהנדס העירייה, ישראל קשטן, "הגורמים הם נגישות תחבורתית שיצרנו באמצעות פינוי המוסכים, קיצור זמני בירוקרטיה ליזמים, וההנחות בארנונה שאושרו על ידי משרד הפנים וסייעו ליזמים לשווק את המגדלים".



19 סה"כ מגדלים בהליכי בנייה בצפון העיר- אזור BBC 17 בשטח כולל של כ- 800,000 מ"ר

זימות באמצעות החברה הכלכלית של העירייה.

אפיק זימי נוסף שמגדיל את הכנסות העיריה ומאפשר לה לספק שירותים איכותיים יותר לתושבים הוא החברה הכלכלית (חכ"ל). חברה כלכלית היא חברה שמוקמת על ידי הרשות המקומית ומשמשת כלי לקידום פרויקטים כלכליים ותפעולם. חברות אלו פועלות כגוף עסקי שנמצא בבעלות הרשות המקומית ועל כן מטרתן אינה למקסם רווחים אלא לייעל את פעולות העירייה ולשפר את רווחת התושבים. "כאשר אתה פועל כחברה עסקית אתה מתחיל להתייעל ולחשוב יצירתי" מספר יהודה מורגנשטרן, ממלא מקום מנכ"ל החברה הכלכלית בשלוש השנים האחרונות. החברה הכלכלית של בני ברק הוקמה כבר בשנת 1999 ככלי לניהול כוח אדם על מנת לחסוך את העלויות הגבוהות הכרוכות במיקור חוץ של תחום זה. מכיוון שהעיסוק בניהול כוח אדם אינו רווחי ומתוך רצון ליצור אפיק הכנסה שיממן את משכורות העובדים בחברה, לקחה על עצמה החברה תחומים נוספים כגון גביית דוחות חניה. כיום, החברה הכלכלית בבני ברק עוסקת בשלושה סוגים של יזמות – שימוש כגוף מיקור חוץ לעירייה על מנת למקסם רווחים מהפעילות העירונית השוטפת, לקיחת אחריות על פעולות גרעוניות של הרשות ויזמות עסקית קלאסית על מנת לייצר אפיקי הכנסה נוספים.

1. מקסום הכנסות מפעילות שוטפת של הרשות

תחום דו"חות חניה, לדוגמה, הוא תחום שעל אף שהוא מכניס כספים לקופת העירייה הוא גרעוני ברשויות מקומיות רבות. עלות משכורותיהם של פקחי החניה בתוספת התשלום לחברת הגבייה וההוצאות המשפטיות



הנדרשות לעיתים גבוה יותר מסכום הגביה. "התפיסה המקובלת היא שהעירייה אמורה לספק שירותי חניה מסודרים ואכיפה מסודרת אבל זה לא אומר שהיא לא יכולה לעשות מזה כסף" מסביר מורגנשטרן. החברה הכלכלית לקחה על עצמה את גביית הדוחות העירוניים על מנת לחסוך את הוצאות מיקור החוץ. הנוהג במדינת ישראל הוא שעל מנת לוודא שהתושב קיבל את הדו"ח, ההתראה הראשונה נשלחת בדואר רשום בעלות של כחמישה שקלים. החברה הכלכלית גילתה כי ב-90% מהמקרים, גם כאשר לא נשלח דואר רשום, התושבים לא הכיחו שהדו"ח הגיע לידיהם. עקב כך החליטו בחברה להפסיק לשלוח התראות בדואר רשום דבר שהגדיל את רווחיות הגבייה פי ארבעה. בנוסף, בתחום החנייה נעשה מיפוי מחדש של העיר, נמדדה ההכנסה הממוצעת מגביית תשלום על חניה ב"כחול לבן" אל מול גבייה מדו"חות חניה ב"אדום לבן" באזורים שונים והוסבו שטחים לחניית בהתאם. ההתבססות על נתוני הגבייה אפשרה מקסום של הרווחים בתחום. במקביל החלה הקצאה של פקחי חניה על פי עומסים ולא על פי רובעים ונבנו מגרשי חניה נוספים באזורי העומס העירוניים ובקרבת אולמות האירועים. תחום נוסף שיועל הוא תחום "חינוך" הפקחים. פקח שנתן דו"ח בצורה לא תקינה גורם להפסד כלכלי, שכן ההוצאות המשפטיות במקרה של בקשה לביטול הדו"ח על ידי התושב גבוהות. על מנת לשפר את תפקוד הפקחים פותחה לומדה מסודרת שמזהה דפוסי פעולה בעיתיים ומלמדת את הפקחים לפעול נכון.

תחום נוסף שמדגים את יכולת הייעול של החברה הכלכלית הוא תחום השילוט והפרסום. כאשר החברה הכלכלית קיבלה לידיה את רשות השילוט והפרסום הרשות הייתה גרעונית. לאחר בדיקה התברר כי קיימת בעיה במדידת שטחי הפרסום וקיימת גביית חסר של כמיליון וחצי ש"ח בשנה. החברה החליטה לרכז את שטחי הפרסום העירוניים ולצאת למכר שייתן בלעדיות לחברה אחת על כל שטחי הפרסום. בעקבות המכר גדלה ההכנסה השנתית מפרסום מ-2.5 ל-5.5 מיליון ש"ח בשנה. החשיבה היזמית בתחום השילוט לא הסתפקה בתיקון הקיים אלא גם בתכנון העתיד: כיום נמצאת בתכנון שכונה חדשה של רשות מקרקעי ישראל במסגרת תכנית "מחיר למשתכן". במסגרת התכנון מתקיימות כבר כיום ישיבות משותפות של החברה הכלכלית עם האדריכלית וחברת הפרסום לתכנון שטחי הפרסום העתידיים בשכונה. במקום לשלם בעתיד לחברה שתציב שלטי פרסום, תכנון שטחי המסחר כולל בתוכו שטחי פרסום מובנים.

2. לקיחת אחריות על פעולות גרעוניות לשם יצירת איזון תקציבי

כאמור, חברה כלכלית אינה חברה למטרות רווח ועל כן אין לה אינטרס לייצר רווחים בעבור עצמה. עם זאת במקרים בהם החברה מסיימת את השנה ברווח כלכלי עליה לשלם מס על רווחיה. על מנת למנוע מצבים מעין אלו, החברה הכלכלית מבצעת, לעיתים, פעילויות גרעוניות של העירייה. כך לדוגמה החברה הכלכלית בבני ברק מפעילה את מוקד 106 של העירייה. הפתרון המשפטי למצבים מעין אלו הוא יצירת "עסקת חבילה" בה העירייה מציעה לחברה הכלכלית את הפרויקטים הרווחיים והגרעוניים יחד ולא מאפשרת לה לקחת רק את הפרויקטים הרווחיים. גם פתרון זה הוא חלק מהחשיבה היצרית של החברה הכלכלית.

3. יזמות עסקית קלאסית

הסוג השלישי של יזמות הוא יזמות עסקית קלאסית. כך, לדוגמה, במדינת ישראל מעונות יום עשויים להיות עסק רווחי שכן פתיחת מעון יום מזכה את בעליו במענק מצד משרד הרווחה. בדומה לבתי אבות, מעונות סטודנטים ומבנים אחרים לתועלת הציבור, גם מעונות יום יכולים להיבנות על שטח עירוני "חום" (שטח שמוקצה לבנייה



ציבורית בתכנית המתאר). כחלק מהחשיבה היזמית של החברה הכלכלית, הוחלט למסחר שטחים חומים שהיו בבעלות העירייה ולהקים עליהם מעונות יום. ההקמה המתוכננת של מעונות ל-156 ילדים צפויה להכניס לקופת החברה כמיליון ₪ בשנה, ומכיוון שהשכירות משולמת על ידי החברה לעירייה מדובר ברווח עירוני נקי. יתרון נוסף של מעונות היום הוא שהם יכולים להיבנות בעירוב שימושים על גבי מבני ציבור קיימים כגון בתי כנסת. בעתיד אף שוקלת החברה הכלכלית לנסות לפתוח מעונות יום על שטחים "חומים" שנמצאים בשטח פארק העסקים כך שיפנו לעובדי ה-BBC ולא רק לתושבי העיר. בה בעת, מנכ"ל החברה הכלכלית מציין כי אין בהכרח הגיון כלכלי בכך שהחברה תנהל את המעונות וכי ייתכן שבעוד מספר שנים ניהול המעונות יעבור לעירייה באמצעות עמותה עירונית.

דוגמה נוספת ליזמות עסקית היא תחום ההתחדשות העירונית. במרבית המקרים, כאשר עירייה מעוניינת לקדם תהליכי התחדשות עירונית בשטחה היא מאפשרת ליזמים לבצע את הפרויקטים חזקה למענק ממשרד השיכון המכסה את הוצאות הרשות. החברה הכלכלית בבני ברק הבינה שבמקום לבקש תקציב ממשרד השיכון היא מסוגלת להגיע להסכמות עם הדיירים בעצמה ולאחר מכן למכור ליזם את עבודת בניית ההסכמות שכבר נעשתה. כך החברה חולקת עם היזם את הרווח על הקרקע ולא רק מאפשרת לו לבנות. היזם מצדו זוכה בפרויקט שיכול לצאת לפועל באופן מידי, ואילו החברה הכלכלית מרוויחה סכומים גדולים יותר מאשר מענק משרד השיכון. כך למשל על פרויקט של 3,000 יחידות דיור שמבוצע בשיתוף פעולה עם חברת "הזורעים" צפויה החברה להרוויח כ-50 מיליון ₪. כמובן שפעולה מעין זו כרוכה בסיכון כלכלי (בעיקר בדמות תשלום ליועצים ועלות התכנון) במידה והפרויקט לא יוצא לפועל מסיבה כלשהי.

יזמות עירונית

במקביל לעבודה היזמית של החברה הכלכלית, הקימה עיריית בני ברק בשנת 2016 אגף עירוני ליזמות וכלכלה שבראשו עומדת שושי לרנר. האגף עוסק בקידום פרויקטים אשר יכניסו הון נוסף לקופת העירייה או ישפרו את חיי התושבים בעיר. לדברי קברניטי העירייה, שני הגופים פועלים בתיאום: אגף היזמות והחברה הכלכלית מציעים תכניות עבודה וראש העיר מכריע על פי שיקולים כלכליים מי מהם יקבל את הפרויקט. בנוסף קיימים פרויקטים בהם החברה הכלכלית אחראית על החלק הביצועי והעירייה לוקחת על עצמה את הנושאים הפיננסיים. כך למשל בפרויקט "תב"ע 572" המוערך בשווי של 1.3 מיליארד ₪ נחתם הסכם שיתוף פעולה בין העירייה לבין רשות מקרקעי ישראל. העירייה הותירה בידיה את הניהול הכספי ושכרה את החברה הכלכלית לביצוע בפועל של הפרויקט. "זהו תחום שלפעמים דורכים בו אחד לשני על הרגליים ויש לעיתים וויכוח על קרדיטים, אבל בגדול, זה תחום שכל שיותר אנשים דוחפים בו קדימה וככל שיותר אנשים מחוברים ומחויבים, כך גדלים סיכויי ההצלחה". מציינת רחל שרמר.

אחת הדוגמאות המעניינות ליזמות העירונית בבני ברק שקידמה לרנר כמנהלת האגף ליזמות וכלכלה היא חניון גדול המוקם בימים אלה. פיתוח אזור העסקים יצר ביקוש רב למקומות חניה בצפון העיר. בעקבות תקנה חדשה של הממשלה, האוסרת על הקמת חניונים גדולים בקרבת תחנות עתידיות של הרכבת הקלה על מנת לתמרץ נסיעה בתחבורה הציבורית, נמנעה הקמה של חניונים על ידי יזמים פרטיים. העירייה החליטה לבדוק את האפשרות של הקמת החניון בעצמה והבינה שהמגבלות החוקיות לא חלות על חניונים ציבוריים המוקמים על קרקע חומה. לאחר בדיקת היתכנות החליטה העירייה לקחת הלוואה ולהקים חניון בן 1,200 מקומות חניה. "יהינו



שטח קרקע בבעלות עירונית בייעוד ציבורי בן 12 דונם הממוקם במיקום אטרקטיבי במיוחד לצורך חניון". מספרת לרנר, "בתחילה חשבנו לשתף פעולה עם חברה שבונה בסמוך לאתר העירוני ולבצע במשותף חניון אחד ענק, אך משהבנו את הקושי שבהשגת אישור לביצוע מהלך כזה החלטנו לבצע את הפרויקט בעצמנו. הסתייענו בטובי היועצים ולנוכח נתוני התשואות הגבוהות החלטנו להשאיר את הפרויקט בידיים עירוניות כדי להביא הכנסות נוספות לרשות שיאפשרו כל הזמן להעלות את רמת השירות בעיר". צפי העירייה הוא כי החל מיומו הראשון בשנת 2021, יכניס החניון לקופת העירייה כ-11 מיליון ש"ח בשנה בעוד פירעון המלוות מסתכם בשבעה מיליון ש"ח בשנה בלבד, כלומר רווח נקי של ארבעה מיליון ש"ח בשנה. על מנת להפחית את רמת הסיכון הכלכלית בחרו בעירייה לחתום מראש על חוזה ל-16 שנים להשכרת חצי מקומות החניון לחברות פרטיות אשר ישלמו עבור החניות כחמישה מיליון ש"ח בשנה. בנוסף הוסיפה העירייה לתוכנית מגדל משרדים בן 25 קומות מעל החניון שישימש כנדל"ן מניב.

החשיבה היזמית לא מסתכמת רק ביחזמות להגדלת ההכנסות ויש לה היבטים נוספים כגון מיצוב ההצלחות הקיימות. אחת הדוגמאות לכך היא יצירת דירוג אשראי עירוני. חברות דירוג אשראי נוהגות לדרג חברות עסקיות על פי מדדים הבוחנים את איתנותן הכלכלית ואת יכולת פירעון ההלוואות שלהן. הדירוג מתבסס על כמות ההון העצמי שנמצא בידי החברה וכן על ההיסטוריה הפיננסית של החברה. כחלק מפיתוח הכלכלי של העיר החליטה עיריית בני ברק להגיש עצמה לבחינה של חברה חיצונית שתעניק לה דירוג אשראי. אמנם עריות מעטות בוחרות לקבוע לעצמן דירוג אשראי, שכן לדירוג האשראי חשיבות מועטה בגופים שאינם עסקיים, אך בעיריית בני ברק ראו בדירוג האשראי מדד שיאפשר לקברניטי הרשות לשמור על דריכות בנוגע למצבה הכלכלי. אחד החששות של עיריית בני ברק הוא שהפיתוח המרשים של העיר יגרום לשאננות שתביא עמה כישלונות כלכליים. דירוג האשראי הגבוה (AA+), כך מקווים בעירייה, מהווה עוגן משמעותי ותזכורת לכך שחשוב להמשיך ולהתפתח כלכלית, כמו שכתב יששכר בן חיים בסוף תכנית ההבראה "לעולם אל תנוחו על זרי הדפנה, כי בשביל לשרוד צריך להיות גם קצת פרנואיד".

כתיבת מקרה המבחן התבססה על ראיונות עומק עם 13 בכירים ממגזרים וארגונים שהיו קשורים לתהליך הפיתוח הכלכלי של בני ברק. כמו כן נסקרו מסמכים, התכתבויות ומחקרים שונים שתיעדו את התהליך מזוויות שונות. אנחנו מודים לאנשים אלה ולבכירי עיריית בני ברק בפרט על השותפות והפתיחות בתהליך הכתיבה.

מסמך זה נכתב למטרות לימוד ופדגוגיה, ועל כן אינו מציג בהכרח את התמונה המלאה כפי שרואים אותה כלל השחקנים שהיו שותפים במהלך.

נספח 1: דוח בדיקת תכנית ההבראה, דצמבר 2011

עיריית בני ברק
דוח בדיקת יישום תכנית ההבראה לחודש דצמבר 2011
אבן דרך מס' 15

התייחסות כללית:

התוכנית אושרה במועצת העירייה ב- 25/2/2009.
שנת 2008 הסתיימה בגרעון של 25,757 אלש"ח. [3.3%]
שנת 2009 - הסתיימה העירייה באיזון תקציבי. [גירעון של שניים עשר אלף ₪ בלבד].
שנת 2010 - התקציב הסתיימה באיזון [גירעון מזערי של 49 אלף ₪].
שנת 2011 - התקציב הסתיימה באיזון [גירעון מזערי של 46 אלף ₪]. שנה שלישית ברציפות.
הגירעון המצטבר הסתכם ב- 31/12/2011 ב- 102.7 מלש"ח לעומת הגירעון המצטבר טרם ביצוע התוכנית - 275.4 מלש"ח נכון ל- 31/12/2008. קיטון של 62.7%. שיעור הגירעון 13.6%. שיעור הנושק ליעד הנורמטיבי של 12.5%
גביה - העירייה גבתה בשנת 2010 255.4 מלש"ח. סכום הנמוך ב- 7 מלש"ח מיעד הגביה. בשנת 2011 גבתה העירייה 261.7 מיליון ₪. שהוא נמוך מהיעד שנקבע בתוכנית ההבראה [262.5 מלש"ח] ב- 0.8 מלש"ח. דהיינו פער של 0.3% בלבד שניתן לציין כהשגת היעד, בשיהוי של שנה. אבל המגמה של שיפור והעצמת הגביה ע"פ שנות התוכנית הינה מובהקת.
עומס מילוות ופירעון מילוות - עומס מילוות נכון ל- 31/12/2011 הסתכם ב- 207 מלש"ח - 27.5%. הפירעון השנתי הסתכם ב- 40 מלש"ח - 5.4% מהתקציב. שיעורים סבירים.

סקר נכסים - היעד המצטבר לפי תוכנית ההבראה היה 1,200 לחודש במשך 24 חודשים = 28,800 נכסים במסגרת תוכנית ההבראה. נכון לסוף 2011 השלימה הרשות מדידה של 29,306 נכסים המהווים 100% ויותר מהיעד המצטבר, נכון למועד זה. יצוין כי הסקר לא נפסק ונמשכת מדידה של יתרת הבתים. בבני ברק יש כ-45 אלף יח"ד.

שנה	הכנסות שנתיות בפועל באלפי ₪	סך תוס' שטח נטו	סך תוס' חיוב בש"ח		
2007	216,500				
2008	237,064	21,580	6,879,989		
2009	252,165	130,889	10,458,700		
2010	255,432	"	9,770,862		
2011	261,716	60,671	10,514,000		
סה"כ		152,469	37,623,551	תוספת ההכנסות מ-2007 הסתכמו ב-45 מלש"ח.	

גביית דמי כניסה ממיקוואות - רצ"ב גיליון עם סקירה של צעדים מהותיים שהעירייה ביצעה. שיפור והגדלת ההכנסות ביחס ליעד ההגדלה של ההכנסות הגיע ל-50%. אולם הרשות נקטה צעדים מהותיים לשיפור הבקרה והניהול והקטנת עלות השרות בדגש להגברת בקרה ואכיפה וביצוע רישום תקין של ההכנסות והפסקת תשלום העמלה לחברה במיקוואות לנשים, נתון שיבטיח הגדלת הכנסה נטו ב-0.5 מלש"ח. סקירה מפורטת מופיעה בלשונית - סקירת מיקוואות [צבע סגול]. לאור האמור לעיל מאושר מתן מענק מצטבר בשיעור 70%. [מתייחס לאבן דרך 12-06]

סיכום - האבן דרך הזו מביאה לידי מיצוי את כול התקציב וזאת נוכח העמידה של הרשות בכול היעדים. הרשות מתנהלת בצורה מאוזנת זה 3 שנים ברציפות. הרשות הקטינה את הגירעון המצטבר לרמה הנורמטיבית [כמעט] ולאחר קבלת המענקים תרד מתחת לרמה הנורמטיבית [12.5%]. הרשות שיפרה באופן מהותי את בסיס המס שלה. יצוין כי במסגרת היישום של תוכנית ההבראה חל עידכון ושינוי בתוכנית ההבראה כאשר נוספו אבני דרך חדשות שנועדו לעודד פרישת עובדים. למטרה זו הוענקו 4.5 מלש"ח באבן דרך 8.3 וכן 1 מלש"ח לשיפוי [אבן דרך 8.2].



הפניות

- ¹ אריק אדלר שימש משנת 2004 כגזבר ומנהל משאבי האנוש של עיריית בני ברק. שושי לרנר התחילה את תפקידה בעירייה בשנת 2004 כתקציבנית באגף התקציבים, פוטרה ב-2005 במסגרת אחת מתכניות ההבראה וחזרה לעירייה בשנת 2006 לאחר הכשרה כרואת חשבון. בשנת 2012 מונתה למשנה למנהלת אגף התקציבים וכיום מנהלת את אגף היזמות העירוני. רחל שרמר מנהלת את אגף התקציבים משנת 1988 (כשהעבודה עוד בוצעה באמצעות מכוונות חישוב עם סרט נייר), קודם לכן עבדה בבנק ישראל, במשרד הפנים ובסוכנות היהודית. שלושתם יחד היו שותפים בשנת 2008 לכתיבת אבני הדרך של תכנית ההבראה שאושרה בשנת 2009.
- ² מצגת כלכלית בני ברק 2017
- ³ [למס 2016](#)
- ⁴ מצגת כלכלית בני ברק 2017
- ⁵ אשכול סוציו אקונומי הינו מדד הבוחן את מצבן של כלל היישובים בארץ על פי מספר קריטריונים ביניהם הכנסה, השכלה, רמת חיים, חינוך ותעסוקה. היישובים החלשים ביותר משתייכים לאשכול 1 והחזקים לאשכול 10. החלטות ממשלה שונות וכן חלוקת תקציבי איזון מתבססים על דירוג זה ועל כן יש לו חשיבות רבה.
- ⁶ [למס בני ברק 2016](#), [למס רמת גן 2016](#)
- ⁷ [שירי ספקטור – בן ארי, מרכז המידע והמחקר, "רשויות מקומיות בישראל", 2013.](#)
- ⁸ [אייתי בארי, "הבראת רשויות מקומיות כושלות בישראל", מחקרי פלורסהיימר, 2009.](#)
- ⁹ [פרוטוקול משיבת ועדת הפנים ואיכות הסביבה, הכנסת ה-14, 23.7.1996.](#)
- ¹⁰ הבחירות המקומיות בישראל נערכות פעם ב-5 שנים והן כוללות הצבעה בשני פתקים. פתק צהוב בעבור המועמד לראשות העיר, ופתק לבן בעבור רשימה למועצת העיר. המועמד לראשות העיר צריך לזכות לפחות ב-40% מקולות הבוחרים כדי לנצח בסיבוב הראשון ומעל 50% בסיבוב שני שבו מתמודדים שני המועמדים שהגיעו ראשונים. הקולות למועצה מתחלקים באופן יחסי בין הרשימות.
- ¹¹ ["כוחן של המפלגות החרדיות ברשויות המקומיות בישראל", פרלמנט, גליון 82, המכון הישראלי לדמוקרטיה 2018](#)
- ¹² חשב מלווה הוא אדם הממונה מטעם משרד הפנים להיות אחראי לניהול התקציב של הרשות המקומית במקרים של גירעונות חריגים. במקרים מעין אלו כל התחייבות כספית של הרשות כולל מינוי עובדים מותנה בחתימה של החשב המלווה.
- ¹³ [שר האוצר אברהם הירשזון התפטר מהממשלה](#), רוני סופר, ynet, 1.7.2007.
- ¹⁴ כאשר משרד הפנים (או כל גוף ממשלתי אחר) מעונין לקדם פרויקטים בתחומים מסוימים הוא מפרסם קול קורא המזמין רשויות מקומיות להגיש בקשות לתקצוב או עזרה עבור הפעלת פרויקטים אלו. אפיק זה מהווה מקור אפשרי למימון ממשלתי לפרויקטים עירוניים.
- ¹⁵ [למס 2008, 2014, 2016](#)
- ¹⁶ [זעם על מחירי הכניסה למקוואות בבני ברק](#), ארי שבקס, אתר לדעת 2017.
- ¹⁷ [דה מרקר, החזון של בני ברק להפוך את אזור המוסכים למתחם משרדים ענק](#), 8.1.2011.
- ¹⁸ הארנונה העסקית חושבה על ידי סכימה של כלל סעיפי ההכנסה מארנונה שאינם מוגדרים כ-"מגורים", "קרקע תפוסה" או "יתר סוגי הנכסים". על פי נתוני הלמ"ס.
- ¹⁹ הגרף נכון לשנת 2017, מאז תוכננו מגדלים נוספים ותחזיות ההכנסה גדלו.