RISE IMPACT
המכון לחקר חברה וכלכלה
האקדמית תל-אביב-יפו

انـــجـــاز | אינג'אז | Injaz

חברה כלכלית בבעלות רשות ערבית בישראל
החברה הכלכלית כפר קאסם – כמקרה בוחן

גורמים מעודדים ומעכבים הקמה והצלחת פעילות של חברה כלכלית תרומותיה החברתיות, הכלכליות והסביבתיות של החברה בכפר קאסם

ד"ר רחל אזוראל כאליפא

2022

חברה כלכלית בבעלות רשות ערבית בישראל
החברה הכלכלית כפר קאסם – כמקרה בוחן:
גורמים מעודדים ומעכבים הקמה והצלחת פעילות של חברה כלכלית
תרומותיה החברתיות, הכלכליות והסביבתיות של החברה בכפר קאסם

החוקרת: ד"ר רחל אזוראל כאליפא, המכללה האקדמית תל-אביב יפו

ועדת היגוי: גאדה אבו ג'אבר ניג'ים, מנכ"לית לשעבר של מרכז אינגאז;
מר עימאד ג'ראיסי, מנכ"ל מרכז אינג'אז; ומר רגב אבנר, סמנכ"ל לשעבר של החברה הכלכלית בכפר קאסם.

הועדה האקדמית: פרופ' אסף מידני, עו"ד, פרופ' אריה קרמפף, ד"ר ורד הולצמן, וד"ר אודליה הייזלר

מאי 2022

המחקר נתמך ע"י קרן אדמונד דה רוטשילד

קרן אדמונד דה רוטשילד

مركز انجاز- المركز المهني لتطوير السلطات المحلية العربية
אינג'אז-מרכז מקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות

רחוב ואדי אלחאג 44 ת.ד 50724, נצרת 16000
شارع وادي الحاج 4 4 ص.ب 50724، الناصرة 16000

04-6566572 **Injaz@injaz.org.il** **Injaz.org.il**

דברי תודה

דוח מחקר זה הינו פרי יוזמתו של מרכז אינג'אז, הפועל לחיזוק הרשויות המקומיות הערביות, להעצמתן וקידום הצרכים שלהם בפני משרדי ממשלה. כחלק ממאמציו לחיזוק הרשויות הערביות, הארגון מקדם את ההקמה וההפעלה של תשתיות ארגוניות לפיתוח כלכלי בכלל וחברות כלכליות בבעלות הרשות במיוחד. לאור מספרן הנמוך של החברות הכלכליות ברשויות הערביות, המרכז ביקש לבחון לעומק מקרה בוחן אחד – החברה הכלכלית בכפר קאסם – אותה מלווה המרכז כבר מתהליך הקמתה ועד היום, ואשר מהווה מודל להצלחה מנקודת מבטו של המרכז, כדי להציגו בפני כל הגורמים המעורבים לעידוד הקמת חברות נוספות ברשויות המקומיות הערביות. המחקר יבחן את הגורמים המעודדים או המעכבים את הקמתה של חברה כלכלית ואת הישרדותה, את מדדי הצלחתה, ואת תרומותיה הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של החברה הכלכלית כפר קאסם, לעיר בכלל ולתושביה בפרט.
המחקר נערך במסגרת המכון לתאגידים עירוניים, המהווה כיום חטיבה במכון לחקר חברה וכלכלה RISE Impact של המכללה האקדמית תל אביב-יפו, במהלך 2021. החטיבה פועלת לשיפור מדיניות הממשל המקומי והמרכזי בישראל בתחום התאגידים העירוניים.

ברצוננו להודות לקרן אדמונד דה רוטשילד (ישראל), אשר מימנו מחקר זה. בנוסף, ברצוננו להודות גם לקרן דיאן וגילפורד גלייזר וקרן ראסל ברי אשר תומכים בעבודת מרכז אינג'אז בהקמת חברות כלכליות בחברה הערבית בכלל, ובכפר כאסם בפרט. כמו כן, ברצוננו להודות לשותפים שלנו בכפר כאסם מהחברה האזרחית, עמותת צופן-מרכזי טכנולוגיה עילית.

תודה לצוות וועדת ההיגוי למחקר: הגב' גאדה אבו ג'אבר ניג'ים, מנכ"לית לשעבר של מרכז אינגאז; מר עימאד ג'ראיסי, מנכ"ל מרכז אינג'אז; ומר רגב אבנר, סמנכ"ל לשעבר של החברה הכלכלית בכפר קאסם.

תודה לצוות הועדה האקדמית: פרופ' אסף מידני, עו"ד, פרופ' אריה קרמפף, ד"ר ורד הולצמן, וד"ר אודליה הייזלר.

תודה לכל המרואיינים: ראש עיריית כפר קאסם, נציגי משרד הפנים, הנהלת החברה הכלכלית בכפר קאסם, עובדי החברה, יועצים חיצוניים, נותני שירות, ומקבלי השירות שהסכימו לחלוק איתנו את המידע על החברה הכלכלית בראיונות העומק ובמענה לשאלונים (ראו נספח 1 – רשימת המרואיינים).

כן ברצוני להודות לעוזרי המחקר – מר תומר גלברד, סטודנט תואר ראשון שנה ג' בתוכנית לכלכלה וניהול במכללה האקדמית תל אביב-יפו ומר מוסא ג'ברין, סטודנט לתואר שני בתוכנית מנהלים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

ד"ר רחל אזוראל כאליפא

תוכן עניינים

פרק	הנושא	עמוד
תקציר		1
מבוא		11
ראשון	**רקע תיאורטי**	**13**
	חלק ראשון: תאגידים עירוניים בעולם	**13**
	התפתחותם של תאגידים עירוניים בעולם	13
	המניעים להקמת MOCs	14
	מאפייני ה- MOCs	15
	יעילות של MOCs	16
	גורמי הצלחה ומדדי הצלחה	17
	חלק שני: תאגידים עירוניים בישראל	**19**
	רשויות מקומיות בישראל	19
	השוואה בין מקורות הכנסה של רשויות מקומיות יהודיות לאלה של רשויות מקומיות ערביות	22
	מניעים להקמת תאגיד עירוני	23
	תאגידים עירוניים	25
	חברה עירונית כלכלית בע"מ	26
	חברות כלכליות בחברה הערבית כיום	27
	תהליך הקמת חברה עירונית כלכלית	31
	מרכז אינג'אז ותרומתו לפיתוח חברות כלכליות	34
	מטרת המחקר	37
שני	**שיטת המחקר**	**38**
	אוכלוסיית המחקר	39
	כלי המחקר	41
	תהליכי איסוף נתונים	42
	ניתוח הנתונים	43
שלישי	**מקרה הבוחן: החברה הכלכלית כפר קאסם**	**43**
	עיריית כפר קאסם	44
	החברה הכלכלית כפר קאסם	47
	תהליך ההקמה	47
	פעילות החברה הכלכלית	49
	מבנה ארגוני	50
	תיאור ארבעת פרויקטים:	52
	1- פיתוח וניהול האזור תעשייה	52

פרק	הנושא	עמוד
	2- פרויקטים ציבוריים	55
	3- פרויקטים יזמיים	57
	4- קידום יזמות ותעסוקה איכותית – מרכז יזמות – קליקה האב	62
	פרויקטים נוספים	67
	החברה כיום	70
רביעי	ממצאים	72
	חלק ראשון:	72
	חלק שני: מדדי הצלחה לפעילות חברה כלכלית	84
	חלק שלישי: הצלחתה של החברה הכלכלית כפר קאסם	87
	תרומותיה החברתיות, הכלכליות והסביבתיות של החברה הכלכלית כפר קאסם	87
	שביעות רצונם של מקבלי השירות – בתי עסק	91
	ביצועים פיננסיים: ניתוח דוחותיה הכספיים של החברה הכלכלית כפר קאסם	94
חמישי	דיון והמלצות	101
שישי	מגבלות המחקר	109
	ביבליוגרפיה	110
	נספחים	118
	נספח 1: טבלת מרואיינים	118
	נספח 2: פרוטוקול הראיון	119
	נספח 3: שאלון בתי עסק באזור התעשייה לב הארץ	120
	נספח 4: שאלון בתי עסק המופיעים בפורטל העסקים	124
	נספח 5: דו"ח מאזן של החברה הכלכלית כפר קאסם 2020-2018	127
	נספח 6: דו"ח רווח והפסד של החברה הכלכלית כפר קאסם 2020-2018	128
	נספח 7: דו"ח תזרימי המזומנים של החברה הכלכלית כפר קאסם 2020-2018	129
	נספח 8: דו"ח שינויים בהון העצמי של חברה כלכלית כפר קאסם 2020-2018	130

תקציר

לפי תיאוריית הערך הציבורי, יצירת ערך ציבורי – שניתן לתיאור כתרומה כלכלית, חברתית וסביבתית של הסקטור הציבורי לחברה – הינו יעד מפתח של הסקטור הציבורי. לצורך אספקת יעד זה, נדרשת, בין היתר, יעילות ואפקטיביות של אספקת השירות. הגברת יעילות השירות והאפקטיביות שלו ניתנת להשגה על ידי תאגידים עירוניים ולכן קיימת חשיבות גבוהה לקיומם.

המונח 'תאגידים עירוניים' קיים בצורות שונות בספרות; מחקר זה בחר להשתמש במונח MOCs (Municipally Owned Corporation), המוגדר כ-"ארגונים אוטונומיים בבעלות רשויות עירוניות, המשמשים לייצור או להענקה של שירותי ציבור מקומיים מחוץ לבירוקרטיה המקומית".

מספרם של התאגידים העירוניים בארץ ובעולם במגמת עלייה מתחילת שנות ה- 2000. חרף צמיחה זאת, מספרם של המחקרים האמפיריים בתחום הוא נמוך.

מטרת מחקר זה היא להרחיב את גבולות הידע אודות תאגידים עירוניים בישראל, תוך התמקדות בחברות כלכליות בבעלות רשויות ערביות; להרחיב את הידע אודות תהליך הקמה ואודות גורמים המעודדים או מעכבים את תהליך ההקמה ואת הצלחת פעילותה של החברה; להרחיב את הידע אודות המדדים למדידת הצלחה של חברה כלכלית; לתאר את תרומותיה האפשריות של חברה כלכלית בבעלות רשות ערבית ליישוב ולתושביו, ומדידת הצלחתה הלכה למעשה.

כמקרה הבוחן (Case Study) למחקר נבחרה החברה הכלכלית של כפר קאסם. בניתוח המקרה, בחנו את עמדותיהם של 13 בעלי תפקידים שונים, ביניהם ראש עיריית כפר קאסם, נציגי משרד הפנים, חברי הנהלת החברה הכלכלית בכפר קאסם, עובדי החברה, יועצים חיצוניים ונותני שירות, וזאת באמצעות ראיונות עומק חצי-מובנים בשלושה נושאים עיקריים בהם התמקד המחקר: 1) גורמים מעודדים או מעכבים את הקמתה של חברה כלכלית ואת הצלחת פעילותה; 2) מדדים למדידת הצלחה של חברה כלכלית; ו- 3) תרומותיה של החברה הכלכלית כפר קאסם מבחינה חברתית, כלכלית וסביבתית לעיר ולתושביה.

לממצאי הראיונות נעשה ניתוח תוכן. כמו כן בחנו, באמצעות שאלונים, את שביעות הרצון של עובדי בתי עסק המקבלים שירות מהחברה הכלכלית כפר קאסם במסגרת שני פרויקטים המנוהלים על ידי החברה: אזור התעשייה ופורטל העסקים. שביעות הרצון נמדדה בסקאלה 1-5 (5 – במידה גבוהה ביותר, 1 – כלל לא). ההיענות הנמוכה של מקבלי שירות באזור התעשייה, שהסתכמה בחמישה משיבים, הובילה לניתוח תוכן בלבד, ואילו היענותם של 23 מקבלי שירות פורטל עסקים איפשרה ניתוח סטטיסטי. בנוסף, בחנו את הביצוע הפיננסי של החברה הכלכלית כפר קאסם באמצעות ניתוח דוחותיה הכספיים. כמו כן, נכתב מקרה בוחן המתאר את תהליך הקמתה של החברה הכלכלית כפר קאסם ופעילותה תוך התמקדות בארבעה תחומים בהם שעוסקת החברה. המידע לכך נאסף באמצעות הכלים שצויינו קודם ואף נעשה שימוש במקורות נוספים כגון מסמכים שפורסמו באתר החברה או נמסרו על ידי החברה, מחקרים שבוצעו על ידי מרכז אינג'אז, ומסמכים שפורסמו באתרי רשויות מקומיות ערביות וכו'.

1- הגורמים המעודדים והמעכבים בשני שלבי חייה של החברה:
שלב ההקמה ובזמן פעילות החברה

*גורמים המעודדים את הקמתה של חברה כלכלית
בשלב אישור המועצה, זוהו הגורמים הבאים: ההכרה ביתרונותיה של חברה כלכלית על ידי מקבלי ההחלטות בעירייה. גורם פוליטי: קואליציה חזקה במועצת הרשות שמאפשרת תמיכה בהקמה של החברה. גורם כלכלי: קיומם של משאבים פיננסיים לצורך מימון התחלתי של החברה הכלכלית עבור הוצאות שכר ופרויקטים ראשוניים, בהעדר מקור המימון מועצת העירייה לא מאשרת את ההקמה.

*בשלב הגשת בקשה למשרד הפנים: גורמים המיוחסים למאפייני הרשות המקומית: מחויבות העירייה לתהליך הקמת החברה, מערכת יחסים טובה של העירייה עם משרד הפנים. איכות התוכנית העסקית: תוכנית עסקית המציעה פרויקטים בעלי פוטנציאל כלכלי. גורם חיצוני: ליווי של התהליך על ידי יועץ חיצוני הבקיא בתהליך ההקמה של חברה כלכלית כגון יועץ מטעם אינג'אז. לעיתים הידע חסר ברשות ולעיתים אין פניות לטפל בכך מסיבות שונות כגון העדר כוח אדם או עדיפויות קודמות לכך.

*בשלב בחירת מנכ"ל, הסכמה לגיוס מנכ"ל מקצועי ולא על בסיס שיוך פוליטי, לפיו הבחירה נקבעת בהתאם להשפעות בבחירות העתידיות. גורם חיצוני: שימוש בגוף חיצוני בעל ידע וניסיון בתהליך מיון לכתיבת קולות קוראים המתאימים לחיפוש מועמד למנכ"ל, ולביצוע ראיונות כגון מרכז אינג'אז או כל גוף מיון אחר.

2- הגורמים המעכבים את הקמתה של חברה כלכלית

*בשלב אישור המועצה, התנגדות של בעלי תפקיד בעירייה הנובעת ממספר סיבות, כגון הצורך בשקיפות הנתונים והתנגדות שנובעת מתחושת איום על מעמדם של בעלי תפקיד בעירייה בעקבות יצירת תפקידים מקבילים בחברה הכלכלית (מנכ"ל נוסף, רו"ח נוסף וכדומה). כמו כן, גורם פוליטי: קואליציה חלשה, המונעת תמיכה להקמת החברה. גורם נוסף הינו עיתוי מועד ההקמה – שנת בחירות יכולה להוביל לבחירת ראש מועצה חדש שלא יתמוך בהליך ההקמה, וכמו כן שנת בחירות יכולה להוביל להקפאת הליך ההקמה. כמו כן, זוהה גורם כלכלי – העדר משאבים פיננסיים הנדרשים להנעת פעילותה של החברה הכלכלית בתחילת הדרך, בעיקר עבור משכורות, הוצאות כלליות נוספות וסיוע בפרויקטים ראשוניים (רו"ח, משרדיות וכו') .

*בשלב תהליך הגשת הבקשה להקמה זוהו מספר גורמים הקשורים למאפייני הרשות המקומית: גודל האוכלוסייה, כאשר הרשות קטנה, כנגזרת גודל האוכלוסייה, משרד הפנים נוטה לתמוך בהקמת אגף או מחלקה נוספת מאשר הקמה של חברה כלכלית; מיקום גיאוגרפי שאינו מהווה יתרון לפוטנציאל כלכלי כגון העדר אזור תעשייה ועסקים, ומיקום פריפריאלי; העדר ידע של הרשות בבניית תוכנית עסקית וחשיבה יזמית; מחסור בכוח אדם בתוך הרשות, כך שאין זמינות לבעל תפקיד שינהל את תהליך ההקמה; מאפייני ההון האנושי המיוחסים למוביל התהליך בתוך הרשות: יש צורך בגורם מחוייב לתהליך ובעל יכולת ההשפעה על קבלת ההחלטות ברשות.

*בשלב תהליך בחירת דירקטוריון, זוהו הקריטריונים לבחירת דירקטוריון כגורם מעכב משמעותי, כגון הדרישות לאישה בעלת השכלה ספציפית ומספר שנות ניסיון היו גורם מעכב בהקמת הדירקטוריון החברה הכלכלית כפר קאסם לאור הקושי במציאת מועמדת מתאימה.

*בשלב בחירת מנכ"ל, זוהה הגורם הפוליטי כמשמעותי בעיכוב ההקמה, הצורך בבחירת המנכ"ל לפי שיוך לקבוצה פוליטית, שלה גם השפעה על בחירות עתידיות, ולא רק לפי ניסיון מקצועי.

3- הגורמים המעודדים את הצלחת פעילותה של חברה כלכלית

הגורמים המעודדים את ההצלחת פעילותה של החברה, שנקבעו לפי תפישותיהם של המרואיינים, הינם: מאפייני העובדים הבכירים, כגון מנכ"ל מקצועי ובעל ניסיון, סמנכ"ל שהינו צוער של השלטון המקומי, ומנהל תפעול בעל ידע בתחום ובעל קשרים מקומיים; מאפייני החברה הכלכלית – חברה בעלת אופי יזמי המפתחת פרויקטים חדשניים; מערכת יחסים טובה בין החברה הכלכלית והעירייה – מערכת של שותפות, אמון ותיאום ציפיות; ניהול עצמאי – העדר תלות פיננסית וניהולית בעירייה דהיינו יצירת פרויקטים מניבי הכנסות באופן עצמאי והעדר תלות בפרויקטים המועברים על ידי העירייה; ניהול אסטרטגי-קביעת תוכנית מקיפה, אסטרטגיה ארוכת-טווח. אופן העבודה: שימוש במספר קבלנים ביצוע ולא קבלן יחיד, וכמו כן יצירת פונקציית מנהל תפעול המנהלת את קבלני הביצוע; שימוש ביועצים חיצוניים מקצועיים בתחום הפרויקט, הידע הנרכש מוביל לחסכון משמעותי בעלויות הפרויקט; קיומם של משאבים כלכליים: קבלת מענק ראשוני מהעירייה מאפשר פיתוח פרויקטים ראשוניים, יתרת הרווח מפרויקטים מניבי הכנסות מאפשרת יצירת פרויקטים חדשים אחרים. קיומו של משאב הטבע- הקרקע: כאשר יש לרשות קרקעות, החברה הכלכלית יכולה ליזום ולפתח פרויקטי בינוי מניבי הכנסות שישמשו לפיתוח העיר ולשירותי תושביה. בקרה: קיום בקרה קבועה ליישום העבודה, שימוש באפלקציה למעקב עבודה בזמן אמת נמצאה יעילה עבור החברה הכלכלית בכפר קאסם.

4- גורמים המעכבים את הצלחת פעילותה של החברה הכלכלית

מספר גורמים שצויינו לעיל כגורמים מעודדים, זוהו כגורמים מעכבים בהעדרם כגון העדר מקצועיות וניסיון של בכירים, העדר יחסים טובים עם העירייה, העדר חשיבה יזמית, העדר משאבים פיננסיים, מחסור בקרקעות, והעדר בקרה. גורם נוסף שזוהה הינו תלות בתקצוב ממשלתי-כאשר ישנה תלות בתקציב ממשלה, חל עיכוב בפרוייקטים. כגון: שלוש מערכות בחירות שהתרחשו בישראל מנעו את ביצוע פרויקט 'קריית ההייטק' על ידי החברה הכלכלית בכפר קאסם.

1- מדדי הצלחה

הוצעו מספר מדדים על ידי המרואיינים שסווגו לשני סוגים: מדדים ישירים, המשפיעים באופן ישיר על ביצועי החברה, ומדדים עקיפים, הבוחנים את התוצרים הנלווים של פעילות חברה כלכלית.

*מדדים ישירים: גידול בהיקף פעילות ובהכנסות החברה, עמידה במטרות (הנגזרות מהחזון) וביעדים שנקבעו על ידי החברה (דוגמא למטרת חברה: לפתח, ליזום, לבנות ולנהל נכסים עירוניים ופרויקטים לרווחת תושבי העירייה, לרבות חנייה, שילוט, אחזקה, ניקיון וכל פרויקט או משימה אחרת שתידרש על ידי העירייה; יעדים מיוחסים לפרויקט ממוקד עם תאריך יעד וכמות), יצירת ערך לתושבים ולעיר (תרומות כלכליות, חברתיות וסביבתיות לתושבים ולעיר). שביעות רצונם של מקבלי השירות מהשירות, עצמאות ניהולית (העדר תלות בעירייה, יצירת פרויקטים חדשים), עצמאות פיננסית (יצירת פרויקטים מניבי הכנסה וגיוס כספים באופן עצמאי), והישרדותה של החברה הכלכלית.

*מדדים עקיפים: פניותה של העירייה לפרויקטיה (ביזור פרויקטים לחברה הכלכלית מאפשר לעירייה להיות פנויה לפרוייקטים אחרים כגון חינוך ורווחה וכו'), שיפור ברמת חיים של תושבי העיר (משיכת הגירה לעיר של אוכלוסייה בעלי השכלה והכנסה גבוהה), שיפור באיכות חיים של תושבי העיר (כגון: יצירת סביבה ידידותית, העדר ואנדליזם, ויצירת מקומות בילוי), עלייה באחוז תשלומי הארנונה.

2-מדידת ההצלחה של החברה הכלכלית כפר קאסם

הגורמים המעודדים את ההצלחת פעילותה של החברה, שנקבעו לפי תפישותיהם של הצלחתה של החברה נמדדה לפי שלושה מדדים: המדד האחד הינו 'יצירת ערך ציבורי' על ידי בדיקת תרומותיה הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של החברה כלכלית כפר קאסם לעיר ולתושביה, לפי תפישותיהם של עובדי החברה הכלכלית ונתוני פעילותה של החברה. המדד השני הינו 'שביעות רצונם של מקבלי השירות של החברה' שנמדד בשני פרויקטים מסך פרויקטי החברה: ניהול אזור התעשייה ופיתוח פורטל העסקים. והמדד השלישי הינו 'ביצוע פיננסי' שמדד את פעילות החברה לפי יחסים פיננסיים בהתאם לדוחותיה הכספיים.

1- תרומותיה הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של החברה

*תרומות כלכליות

תרומה לגידול בהכנסות או קיטון בהוצאות העירייה – החברה הכלכלית יכולה להשפיע על הכנסות או הוצאות העירייה ממספר מקורות: לדוגמא, קיטון בעליות העירייה עבור זכיניה וזאת באמצעות החברה הכלכלית שעושה עבודת שטח מעמיקה לתמחור, משתמשת ביועצים המומחים בתחום הפרויקט ומעבירה את הידע לעירייה.

דוגמא לכך הינם הזכיינים שנבחרו לשילוט החוצות, בעקבות החברה הכלכלית, העירייה שילמה סכום נמוך לזכיין מבעבר. מקור נוסף הינו שביעות רצון מניהול שטחי העירייה, כגון ניהול אזור התעשייה. לדברי ראש העיר, כאשר הניהול נעשה בצורה טובה, בתי העסקים מרוצים ונשארים באזור ואף מצטרפים חדשים, וכך גביית הארנונה מבתי עסק עולה עבור העירייה. בהתייחסות למקור האחרון, נראה בהמשך כי שביעות הרצון לא גבוהה לפי מדגם הנמוך של המשיבים, אך יחד עם זאת לא נעשה ניתוח אמפירי הבוחן גידול או קיטון בתי העסק וההשפעה על גביית הארנונה.

הקטנת שיעור האבטלה – לדברי עובדי החברה, העסקה של תושבי המקום במסגרת הפרויקטים של החברה הכלכלית משפיעה על האבטלה. מדד זה איננו נבחן אמפירית. ממאגרי המידע הממשלתיים (Data Gov) נמצא כי נתוני האבטלה בכפר קאסם ב- 2017, 2018, 2019 הינם 1.73%, 1.53% ו-1.56% בהתאמה. שיעור זה נמוך בהרבה מהממוצע הארצי שהינו, 3.9%, 4.1%, ו-3.7% בהתאמה.

יתרת הרווח: לחברה יתרת רווח הנובעת מפרויקטים מניבי הכנסות כגון שילוט ושירות החניה, המאפשרת לחברה לבצע פרויקטים נוספים לטובת העיר כפר קאסם.

***תרומות חברתיות:** החברה תורמת לפיתוח התעסוקה במספר אופנים: ראשית, החברה מעסיקה עובדים מקומיים בחברה עצמה ובדירקטוריון שלה חברות נשים מקומיות. החברה מנהלת מספר פרויקטים המאפשרים העסקת עובדים מקומיים כגון פיתוח אזור התעשייה (בעלי הקרקעות הפכו ליזמים, תושבי המקום מועסקים על ידי בתי העסק באזור התעשייה), פיתוח פרויקט הפאנלים הסולארים (העסקת עובדים כמתקיני הפאנלים). בנוסף החברה עובדת על פרויקט עתידי – הקמת פארק הייטק, העתיד להרחיב את מספר המועסקים.

חינוך ופיתוח הון אנושי: במרכז היזמות שהוקם על ידי החברה פועלים מספר ארגונים, כגון ארגון מונא המכשיר מהנדסים והנדסאיות לתחום תעשייה מתקדמת, עמותת אג'יק המלמדת מכינה קדם אקדמאית לבוגרי תיכון מצטיינים מכפר קאסם והסביבה לקראת לימודים אקדמאיים ועמותת צופן שמפעילה שתי תוכניות בבתי ספר התיכון ביישוב. כמו כן, מפעילים ארגון מונא עם החברה הכלכלית ומערכת החינוך העירונית תוכנית לתלמידים בנושאים כרחפנים, רובוטיקה וחדרי בריחה. במסגרת תוכנית מיינדסט מתקיימת הכשרה למורים שמתמקדת בהטמעת טכנולוגיה. כן מפותחות במרכז תוכניות ליצירת סטארט-אפים חינוכיים על ידי יזמים ערביים.

בנוסף, החברה מנהלת את תוכנית 'ניצנים' בתקצוב משרד החינוך לפיו ישנו קשר ישיר בין ההשקעה בילדים לבין פיתוח העיר בכלכלה, תעסוקה ואיכות חיים. התוכנית פועלת בגנים ובבתי ספר יסודיים ומקנה תכנים חינוכיים, חברתיים וערכיים הכוללים פעילויות תרבות, למידה והעשרה, חוגים, פעילות להורים ולילדים.

פרויקטים לטובת החברה
החברה הכלכלית ארגנה את פרויקט Takeway רמדאן, פרויקט משלוחי מזון לכפר קאסם ויישובי הסביבה במהלך חודש הרמדאן.

שיפור איכות החיים
פיתוח אזורי תעשייה ב' על ידי החברה הכלכלית תורם לקיום אזור מסחרי המאפשר נגישות למצרכים לכל התושבים. פיתוח מגרש הכדורגל, הגורם המאחד את משפחות הישוב, מעניק בילוי לתושבים. מרכז היזמות ובתי קפה מהווים מקום לפגישות תרבותיות. הסדרת רשות החנייה תרמה לסדר בעיר. מגוון פעילויות אלה משפר את איכות החיים של התושבים.

שיפור רמת חיים – החברה הכלכלית מחזקת את מעמדם של תושבי העיר. בעלי קרקעות הפכו ליזמים והגדילו את הכנסתם, התרומות החברתיות שצויינו לעיל במסגרת פיתוח התעסוקה וההון האנושי יאפשרו לתושבים להעלות את שכרם. לדברי ראש העיר, ישנה הגירה של אוכלוסיות בעלי הכנסה והשכלה גבוהה ליישוב.

***תרומות סביבתיות:** החברה מנהלת פרויקט פאנלים סולאריים, הכולל הקמה של 18 מערכות חדשות על גבי מבני ציבור. הפאנלים הסולאריים מסייעים בעמידה ביעדי אנרגיה המתחדשת ובצמצום זיהום האוויר. התרומה מתבטאת גם עבור מבני הציבור, בעיקרם גגות בתי ספר, בהצללה למגרשי המשחק ובהפחתת קרינת השמש והחום הנקלטים במבנה ועקב כך – חסכון בעלויות צריכת החשמל. כן שיקמה החברה את וואדי אבו עמראן, פארק טבע עירוני להנאת התושבים והסביבה.

שביעות רצונם של מקבלי השירות באזור תעשייה ופורטל העסקים
החברה הכלכלית מנהלת ומעניקה שירותים ל-44 בעלי עסקים באזור תעשייה לב הארץ. ניתוח תוכן של בחינת שביעות רצונם של חמישה מקבלי שירות, מתוכם, ארבעה מנהלי בתי עסק ובעלים אחד באזור התעשייה לב הארץ הציגו נתונים מעניינים למרות המדגם הקטן.

הבעלים היחיד שהיה תושב הכפר, היה מרוצה מכל השירותים: ניהול, פינוי אשפה, ניקון, גיזום וגינון, וחנייה, והעניק 5, דהיינו שביעות הרצון הגבוהה ביותר (מתוך 1-5 סקאלת המדד לשביעות רצון לכל השירותים). ואילו ארבעת המנהלים, שאינם תושבי הכפר, העניקו מקסימום 3 לכל השירותים, ואילו לחניה, העניקו שלושה מנהלים את שביעות רצון הנמוכה ביותר, 1. ואף במלל ציינו אי שביעות רצון מתשלומי החנייה של עובדיהם.

* החברה הכלכלית פיתחה את פורטל העסקים ל-139 בעלי עסק. ניתוח סטטיסטי הראה כי שביעות רצונם של 23 בעלי עסקים המופיעים בפלטפורמת פורטל העסקים הינה בטווח האמצע 2.74 (מתוך 1-5 סקאלת המדד לשביעות רצון לכל השירותים). עוד נמצא כי שביעות רצונם מפורטל העסקים של המשיבים מכפר קאסם הייתה גבוהה יותר מזו של המשיבים שאינם תושבי הכפר (רמת מובהקות מתחת ל- 5%). 65% מהמשיבים טענו שלדעתם לא הייתה לפורטל העסקים השפעה על עסקיהם מבחינת מותג ומוניטין, ו-70% טענו שלא היה שינוי במאפייני הלקוחות שהגיעו אליהם בעקבות הפורטל. למרות שלדעת המשיבים לא הייתה השפעה על הלקוחות ועל המותג, עדיין 45% טענו שהפורטל תרם לכפר ו-35% טענו שהפורטל השפיע על תושבי הכפר. לא ניתן הסבר ממוקד לכך, אך צויינו משפטים כמו " כל דבר חיצוני תורם בצורה חיובית למצב הכלכלי של התושבים", "חושבת שתרם לחלק מהתושבים, שומעת דיבורים חיוביים".

ניתוח אחר של הפורטל הינו ממצאי מייסדת הפלטפורמה, לדעתה, לא ניתן למדוד את מספר הלקוחות שמגיעים לעסקים דרך הפלטפורמה, אך הממצאים מצביעים על כך שבשלושת חודשי ההשקה, נרשמו כ- 13,000 כניסות לאתר ולעמודי העסקים, ועד כה, נרשמו כ- 41,665 כניסות. דהיינו הייתה חשיפה גבוהה לעסקי הפורטל.

3- ממצאי ניתוח דוחותיה של החברה הכלכלית

בחנו מספר מדדים מתוך ארבעת היחסים הפיננסיים: יחסי רווחיות, יחסי נזילות, יחסי מבנה הון ויחסי יעילות תפעולית. בניתוח רווחיותה של החברה נמצא כי חל שיפור משמעותי בשולי הרווח. בנוסף, החברה מפיקה רווח מההון המושקע, מה שמעיד על שימוש יעיל בנכסיה. בניתוח נזילותה, החברה הכלכלית פגיעה, לאור התחייבויותיה הגבוהות ביחס לנכסיה השוטפים. מאידך, בניתוח מבנה ההון, החברה משתפרת על ידי הקטנת התחייבויותיה והגדלת הונה העצמי. בניתוח יעילותה התפעולית, מחזור נכסיה גדול מ-1, דהיינו מחזור המכירות גבוה יותר יחסית לנכסי החברה, החברה יעילה, היא מנצלת טוב יותר את סך המקורות העומדים לרשותה. אך במהלך 2020 חלה ירידה במדד עקב ירידה מהכנסות בפרויקטים.

מחקר זה הינו מחקר חלוץ בישראל בתחום חברות כלכליות בבעלות הרשויות הערביות. מחקרים שנעשו בארץ התמקדו ברשויות המקומיות בחברה הערבית ובמדיניות הממשלתית כלפי אוכלוסייה זו. נערכו מחקרים כגון השוואה במקורות ההכנסה של הרשויות הערביות לעומת הרשויות היהודיות. כמו כן נעשה מחקר מקיף על בחינת הגורמים המעכבים את פיתוחן של הרשויות הערביות. מחקר זה מצא כי ברוב הרשויות המקומיות הערביות לא קיימות כלל מחלקות כגון פיתוח כלכלי, חברה כלכלית, שיפור פני הרשות או דוברות. המחקר הנוכחי הראה שקיימות כיום ארבע חברות כלכליות פעילות.

המחקר הנוכחי בחן את החברה הכלכלית בשני שלבי חייה, בתהליך ההקמה ובזמן פעילותה לאחר ההקמה, ובכל אחד מהשלבים זוהו גורמים מעודדים ומעכבים. בספרות העולמית ישנו מיקוד בזמן פעילות החברה ובו זוהו גורמים המשפיעים על הצלחת התאגיד כגון חזון משותף בין הרשות והתאגיד העירוני, תיאום אסטרטגי ומטרה ברורה. יעילות, אפקטיביות ואמון הוגדרו כשלושת עמודי תווך להצלחת הארגון (Daiser & Wirtz, 2021). במחקר הנוכחי זוהו גורמים נוספים, כגון מאפייני ההנהלה הבכירה, מאפייני החברה – חברה יזמית, קיומם של משאבים כלכליים ומשאבי טבע ושימוש ביועץ חיצוני.

הצורך ביעוץ חיצוני בעקבות מחסור בכוח אדם והעדר ידע נתמך במחקר של סנד, רוזן-צבי, חמאייסי ואבו חבלה (2015), שמצא כי רוב הרשויות הערביות דיווחו על מחסור בעובדים תקניים בכל המחלקות, לרבות במחלקות ההנדסה, הרווחה, החינוך והתברואה. סוגיית כח האדם נמצאה כחסם להתפתחות רשות ערבית. עוד נמצא כי העדר כוח אדם מיומן נובע משילוב בין אי-קיומם של מנגנוני פיקוח מובנים על איוש משרות, בעיית הגודל והגירעון התקציבי, המקשה על הרשות המקומית הערבית להעסיק בעלי תפקידים ראויים, והעדר משרה סטטוטורית של מנהל משאבי אנוש, אשר עשויה להוות פתרון ולקדם יצירת מעטפת מקצועית להון האנושי האיכותי שקיים ברשות.

בספרות צויינו מספר מדדי ביצוע כגון יציבות, שביעות רצון, השגת מטרה ויעדים, איכות שירות, יעילות, אפקטיביות, גמישות ויצירת ערך ציבורי. במחקר הנוכחי נעשתה אבחנה בין מדדים ישירים לעקיפים וכן הוצעו מדדים נוספים לספרות כגון עצמאות ניהולית ופיננסית.

בבחינת הצלחתה של החברה הכלכלית כפר קאסם, נעשה שימוש בשלושה מדדים המצוינים בספרות. לפי מדד יצירת ערך ציבורי, לחברה תרומות חברתיות, כלכליות וסביבתיות ולפי המדדים הפיננסיים, החברה במצב טוב. לפי מדד שביעות הרצון של מקבלי השירות בשני פרויקטים בלבד מסך פרויקטי החברה, יש צורך בשיפור השירות באזור התעשייה, ובבדיקת יעילות פורטל העסקים.

למחקר מצורפות המלצות המופנות למספר גורמים:

1- לרשויות מקומיות בכלל ולרשויות ערביות בפרט.

2- למקבלי החלטות בממשלה, באופן ספציפי – למשרד הפנים, הממונה על הליכי אישור הקמתן של חברות כלכליות והשותף בקבלת ההחלטות.

3- לחברות כלכליות פעילות, לצוות ההנהלה.

4-לחברה הכלכלית כפר קאסם.
אנו מקווים שהמחקר יוביל לגידול במספר החברות הכלכליות בבעלות רשויות ערביות, יסייע לחברות פעילות וישפיע חברתית, כלכלית וסביבתית על הרשות ועל תושביה.

מבוא

הרשויות המקומיות בישראל בעלות השפעה מכרעת על רמת חייהם ואיכות חייהם של תושביהן. הן אמונות, בין היתר, על אספקת שירותים מגוונים, כשירותי חינוך, רווחה, תברואה ואחרים. בנוסף, הרשויות המקומיות מופקדות על פיתוח תשתיות, ניהול המרחב הציבורי והובלת תהליכי פיתוח כלכלי וחברתי ביישוב. הפעולות והצעדים שנוקטת הרשות המקומית בתחומים אלה עשויים להשפיע על רמת התעסוקה והיזמות ביישוב, על המוביליות החברתית ועל איכות הסביבה – ובכך, לתרום משמעותית לרמת חייהם ולאיכות חייהם של התושבים.

האוכלוסייה הערבית-פלסטינית בישראל נאמדת כ- 1.95 מיליון נפש, ומהווה כ- 21.1% מאוכלוסיית מדינת ישראל. כ- 70% מהאזרחים הערבים בישראל (כ-61.3 מיליון איש) מתגוררים ב-128 ישובים ערבים. רובם המוחלט של ישובים אלו נמצא בפריפריה הגיאוגרפית של מדינת ישראל, ומרביתם – באשכולות הסוציואקונומיים הנמוכים ביותר (92% מהרשויות הערביות נמצאות בדירוג 1 עד 5 במדד הפריפראליות; מקור – הלמ"ס, 2020).

לאורך השנים, סבלו הרשויות הערביות מאפליה חמורה בהקצאת תקציבים ובחלוקת משאבים ציבוריים. בעקבות אפליה זו מצויות הרשויות המקומיות הערביות במשבר פיננסי מתמשך, הפוגע ביכולתן לספק שירותים מגוונים ואיכותיים לתושביהן. בשנים האחרונות, פעלו וועד ראשי הרשויות המקומיות הערביות, ארגוני חברה אזרחית ומשרדי הממשלה לגיבוש מספר החלטות ומסמכים, ביניהם דו"ח 'צוות 120 הימים' להתמודדות עם מצוקת הדיור ביישובים הערביים, החלטת ממשלה 922 לפיתוח כלכלי ביישובי המיעוטים בשנים 2016-2020 ותכנית 550, תכנית החומש לפיתוח כלכלי-חברתי לחברה הערבית לשנים 2022-2026 (סנד, רוזן-צבי, חמאייסי, ואבו חבלה, 2015; שני וסוויד, 2021).

אינג'אז ("הישג" בערבית) הינה עמותה ללא מטרות רווח שנוסדה בשנת 2008 בהחלטה של הועד הארצי של ראשי הרשויות המקומיות הערביות בישראל. אינג'אז רואה ברשויות המקומיות המפתח לאיכות חיים גבוהה ביישובים הערבים ומטרת המרכז היא לקדם חיזוק ופיתוח יכולות של הרשויות הערביות, פיתוח תשתיות לפיתוח כלכלי-חברתי ברשויות הערביות, כמו גם לקדם מתן מענה לצרכי הרשויות ערביות על ידי משרדי ממשלה. המשימה אותה חרתה אינג'אז על דגלה היא קידום מקצועיות וחדשנות ברשויות המקומיות הערביות על ידי בנייה ופיתוח הכלים והתשתיות לפיתוח כלכלי-חברתי, במטרה להגדיל את רווחת התושבים ביישובים הערביים, לתרום לאיכות חיים טובה יותר לכל תושבי הרשויות הערביות.

נוסף על כך, אינג'אז פועלת לסגור את הפער הסוציואקונומי בין ערבים ויהודים ולסלול את הדרך לחברה שוויונית על ידי קידם מתן מענים לצרכי הרשויות הערביות והאזרחים הערבים על ידי משרדי ממשלה, ובכלל זה, על ידי תוכניות ייעודיות ותקצוב רלבנטי.

כחלק מפעילותו של מרכז אינג'אז, הוא מסייע בהקמת חברות כלכליות ברשויות המקומיות הערביות כאחת התשתיות המשמעותיות לפיתוח כלכלי-חברתי. לאור מספרן הנמוך של החברות הכלכליות ברשויות הערביות בישראל, המרכז ביקש לנתח את מקרה הבוחן של "החברה הכלכלית בכפר קאסם", התאגיד שהארגון היה שותף להקמתו ומלווה אותו עד היום, על מנת שהרשויות הערביות ובעלי עניין אחרים ילמדו מממצאי המחקר.

החברה הכלכלית כפר קאסם הוקמה על מנת להוות זרוע ביצועית של העירייה ולסייע לה להפוך לעיר מתקדמת, מובילה ופורחת במרכז מדינת ישראל. החברה נמצאת בבעלות מלאה של העירייה ופעולותיה המרכזיות הן פיתוח וניהול אזורי תעשייה, פיתוח שטחי ומבני ציבור, פרויקטים יזמיים, קידום יזמות ותעסוקה איכותית.

באמצעות ניתוח החברה הכלכלית כפר קאסם ואיסוף הנתונים ממקורות שונים מתוך החברה ומחוצה לה, מחקר זה מבקש לזהות את הגורמים המעודדים והמעכבים את הקמתה והצלחתה של חברה כלכלית, לזהות את המדדים להצלחה, ולהבין את תרומותיה הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של החברה הכלכלית כפר קאסם לעיר בכלל ולתושביה בפרט.

דו"ח זה מורכב מחמישה פרקים. הפרק הראשון סוקר את הרקע התיאורטי. הפרק השני דן בשיטת המחקר שנעשה בה שימוש בעבודה זו. הפרק השלישי מתאר בצורה נרחבת את המקרה הבוחן של החברה הכלכלית כפר קאסם. הפרק הרביעי דן בממצאי המחקר והפרק האחרון כולל דיון והמלצות לפעולה למשרד הפנים, לראשי הרשויות המקומיות, לממשלה, ולחברה הכלכלית כפר קאסם.

רקע תיאורטי

בפרק זה שני חלקים: סקירת הספרות העוסקת בתאגידים עירוניים ומשתמשת במונח (MOCs Municipally Owned Corporation) , אשר מציגה מחקרים על תאגידים בעולם, דנה במאפיינים, במניעים להקמה, בגורמים ובמדדי הצלחה ובאופן דיווח הביצועים במדינות שונות. חלקו השני סוקר את השוק הישראלי, את הרשויות המקומיות, את המניעים להקמת תאגיד, את אופן ההגדרה של תאגיד עירוני לפי החוק הישראלי, ולסיום מוצג מיקוד בחברות כלכליות ערביות, תיאור המצב היום, תיאור תהליך ההקמה ומעורבותו של מרכז אינג'אז בקידום ההקמה וההפעלה של תאגידים עירוניים ברשויות ערביות.

חלק ראשון: תאגידים עירוניים בעולם

בספרות מספר מונחים ל'תאגידים עירוניים': Local Economic Development Organizations, , Local Public Companies,Municipal Corporation, Municipal Companies Public Enterprises, Municipal Enterprises Agencies, ו-Municipally Owned Corporation (MOCs).

מחקר זה בחר להגדיר את המונח (MOCs Municipally Owned Corporation): ארגונים אוטונומיים בבעלות רשויות עירוניות, המשמשים לייצור או להענקה של שירותי ציבור מקומיים מחוץ לבירוקרטיה המקומית
(Voorn et. al, 2017; Papenfuß et al, 2019; Daiser & Wirtz, 2021).

התפתחותם של תאגידים עירוניים בעולם

ההתפתחות של מודל הניהול הציבורי החדש (New Public Management) בשנות ה-80 הביאה למעורבות השוק באספקת שירותים ציבוריים. בשנות ה-90 צמחה המגמה של חתימה על חוזים עם גורמים חיצוניים להענקת שירותים מקומיים.

מחקרים ראשונים הראו חסכון גדול בעלויות, אך נמצא שהחסכון מצטמצם עם הזמן ובתחילת שנות ה-2000 שלטון מקומי החל להחזיר בחזרה לשליטתו את הביצוע של הפרויקטים (Voorn et. al, 2017). אם במה שמכונה בעולם הספרות 'הלוקליות החדשה' 'New-Localism' (Beeri & Yuval2015), ואם במעבר לא פורמלי של סמכויות מהשלטון המרכזי למקומי כפי הדוגמא הישראלית (Meydani, 2010), רשויות החלו להתנסות באופן אינטנסיבי בהקמה של MOCs.

רשויות מקומיות בגרמניה, איטליה, והולנד משתמשות בממוצע ב- 10 ל-20 תאגידים מקומיים לאספקת שירותים ציבוריים. חלק גדול מהרשויות בפורטוגל מחזיקות לפחות ב-MOC אחד. מספרם של התאגידים המקומיים המשמשים לאספקת שירותים עלה בארה"ב ובאירופה באופן רחב יותר. אך למרות צמיחתם של MOCs, מחקרים אמפיריים בתחום הינם מעטים (Voorn et. al, 2017).

Rubin, 1986.
Dexia Crediop, 2004.
Grossi & Reichard, 2008.
Da Cruz & Marques, 2011.
Florio & Fecher, 2011.
Garrone, Grilli, & Rousseau, 2013.
Perez -Lopez, Prior, & Zafra-Gomez, 2015.
Voorn et. al, 2017.

המניעים להקמת MOCs

ישנם מספר גורמים להקמתMOCs כגון: הגברת היעילות והאפקטיביות של אספקת השירות הציבורי (ראו פירוט בהמשך), התמודדות עם לחץ כלכלי (fiscal stress) של הרשות המקומית (כגון חוב, גרעון בתקציב, תזרים מזומנים שלילי; Zafra-Gómez, Pedauga, Plata-Díaz, & López-Hernández, 2014), החדרה של תחרות וטכניקות עסקיות לאספקת השירות הציבורי המקומי (Voorn, Borst, & Blom, 2019). ואף ייתכן מניע שלילי לפיו התאגיד מהווה כלי לפוליטיקאים למניעה מההאשמה על בעיות באספקת השירות הציבורי (העברת ההאשמה לדירקטורים של MOCs, Bourdeaux, 2004).

מאפייני ה- MOCs

ניתן לזהות מספר מאפיינים בתאגידים. במחקר ממוקד שנעשה על ידי Voorn et al. (2019b) על MOCs בהולנד זוהו חמישה מאפיינים:

1- מעמד התאגיד, אשר סווג לארבעה סוגים: ארגון הפועל לפי החוק הציבורי (Public-law organization), ישות (Enterprise), קרן (Foundation) ועמותה (Association).

2- סקטור בו פועל הארגון. נמצא כי ה-MOCs בהולנד פועלים במספר סקטורים, המאופיינים גם בתאגידים שונים: כללי ופיננסיים (בעיקר Public-law organization) כלכלה ופיתוח (בעיקר Enterprise), תשתיות ואיסוף אשפה (בעיקר Enterprise), טבע וחקלאות (בעיקר Public-law organization, השכלה ותרבות (בעיקר Foundation), עניינים חברתיים (רווחה) ותעסוקה (בעיקר Public-law organization), ספורט ורווחה (אושר) (בעיקר Enterprise), בטחון ובריאות (בעיקר Public law organization.

3- הבעלות על ה-MOCs. תיתכן בעלות יחיד או משותפת למספר רשויות מקומיות. Public-law organization בהולנד לא מורשים להיות בבעלות יחידנית.

4- גיל ה- MOCs. רובם הוקמו לאחרונה, שנת הקמה ממוצעת: 2001, למרות שקיים מרווח גדול. ה- MOC הוותיק ביותר הוקם ב- 1936 והצעיר ביותר ב- 2018. ישנה צמיחה של התאגידים מסוג זה לאחרונה, שהפכו להיות יותר פופולריים, לא רק בהולנד, אלא גם בעולם.

5- גודל, הנקבע על פי התקציב או מספר עובדים. Public-law corporation בעלי מספר עובדים גדול (מעל 126) בהשוואה לאחרים. ה- Enterprise ו-Foundation קטנים יותר מבחינה תקציבית (פחות מ- 4 מיליון יורו).

משתנים נוספים שנבחנו הינם רמת האוטונומיה, אמון ודיווח לרשויות ((Voorn et al., 2019b. האוטונומיה יוחסה לשלושה תחומים: המשאב האנושי, פיננסים ומקור ההכנסה. ל- MOCs יש שליטה גבוהה על מדיניות המשאב האנושי (קליטת עובד חיצוני, עובד חדש, פיטורין, קביעת שכר, טיפול בתנאי פנסיה). מבחינת אוטונומיה פיננסית, בחלק מהדברים קיימת אוטונומיה ובחלק לא (כגון בלקיחת הלוואות וביצוע השקעות). מקורות ההכנסה האפשריים: תקציב הרשויות, תעריף למשתמשים ולרשויות, תקציב מסקטור ציבורי אחר או מתקצוב פרטי. כל סוגי התאגידים מקבלים את רוב התקציב מהרשות, מלבד Enterprise, שבו התקציב מקורו בעיקר במשתמשים.

אמון בין הרשויות ל- MOCs: בעיות עיקריות נמצאו בארגונים שבבעלות מספר רשויות מקומיות, בעקבות קונפליקטים אפשריים בין הבעלים, אם כי לרשויות מקומיות ישנה פחות שליטה בארגונים מסוג זה. כן נמצא שדווקא ברשויות גדולות ישנה פחות שליטה. לגבי דיווח לרשויות מקומיות, רוב התאגידים מדווחים 3-6 פעמים בשנה.

מאפיין נוסף הוא שה- MOCs ממוקדים יותר מבחינה מקצועית בהשוואה ל'בירוקרטיה' (Bourdeaux, 2008; Voorn et. al, 2017). מגדירים MOCs כבעלי אוטונומיה חוקית (כלומר בעלי מעמד תאגידי בלתי-תלוי), בעלי ניהול אוטונומי ורוב הבעלות – ציבורית.

יעילות של MOCs

ישנם מספר גורמים שיכולים להפוך את ה- MOCs ליעילים באספקת השירותים. אחד מהם הינו צמצום עלויות עסקה. עלויות עסקה נוצרות כאשר אין מערכת יחסים טובה בין הרשות ל- MOCs, יש אסימטריה במידע וצורך במימון מנגנוני בקרה. בנוסף, במקרים אלו יעדי הרשות אינם מתממשים והחוזים ההדדיים נכשלים. נמצא כי בעקבות עלויות עסקה ואסימטריות במידע, לעיתים קרובות ה- MOCs בעלי שיעורי כישלון התחלתיים גבוהים, אך אם הם מצליחים להתגבר עליהם, התאגידים הופכים ליעילים באספקת השירותים אף יותר ממקור בירוקרטי בתחומים כשירותי איסוף אשפה, חלוקת מים ושינוע. עוד נמצא כיMOCs יכולים להעניק איכות חיים טובה יותר לתושבים מרשות בירוקרטית בתעשיות כגון שירותי בריאות, הסעה ציבורית, ושירותי מסחר (Cuadrado-Ballesteros, Garcia-Sanchez, & Prado-Lorenzo, 2012).

גורם נוסף שמשפיע על יעילות הינו תחרות. נמצא ש-MOC שהינם בבעלות יחיד אינם יעילים כאשר אינם נחשפים ללחצי תחרות (Albalate et al., 2012). הדבר מתרחש כאשר ממשלות יוצרות חסמי כניסה לחברות, הן מבודדות את ה- MOCs מתחרות ומסירות את לחץ השוק למיקסום היעילות (Voorn et. al, 2017); כמו כן MOCs שאין להם הגדרה ברורה יעילים פחות מהרשות הבירוקרטית (Da Cruz & Marques, 2011).

גורמי הצלחה ומדדי הצלחה

על פי תיאוריית הערך הציבורי (Public Value Theory), יצירת ערך ציבורי, שניתן לתארו כתרומה כלכלית, חברתית, וסביבתית של הסקטור הציבורי לחברה, היא יעד המפתח של הסקטור הציבורי (Moore, 1995). לפי תיאוריה זו, יצירת ערך ציבורי היא ערך הליבה של ארגונים ציבוריים, שהם יכולים לממש באמצעות אספקה יעילה של שירותים באיכות גבוהה. באמצעות הסתכלות מעבר לרווחים פיננסיים ועלות הענקת השירות הציבורי, תיאורית הערך הציבורי פועלת "מעבר" לגישות הניהול הציבוריות החדשות והמסורתיות ומספקת נקודת מבט חדשה על היעדים והביצוע של הארגונים הציבוריים.

תפיסת הערך הציבורי טוענת שיצירת ערך ציבורי מתבססת על שלושה עמודי תווך:
1- אספקה יעילה של שירות ציבורי. יעילות ה- MOC מתוארת בדרך כלל על פי תפוקות חלקי תשומות, כלומר היחס בין התוצרים למשאבים שנדרשו להשיגן. בהתאם לכך, על מנת ליצור ערך ציבורי, על הרשות לשאוף ליעילות גבוהה.

2- אספקה אפקטיבית של שירות ציבורי. האפקטיביות מיוחסת ליחס בין התכנון לתפוקה בפועל. האפקטיביות מתארת את המידה שבה העירייה משיגה את יעדי מתן השירות הציבורי שלה באמצעות שימוש ב- MOCs.

3- אמון בספק השירות הציבורי. לאמון השפעה חיובית על מערכת יחסים בין שני צדדים (או יותר) והוא רכיב חיוני בשיתוף פעולה ארוך-טווח. האמון קיים כאשר לרשות יש בטחון באמינותם וביושרתם של ה- MOCs.

מדד להצלחת הארגון צריך לכלול את שלושת עמודי התווך – יעילות, אפקטיביות ואמון (Daiser & Wirtz, 2021).

גורמים נוספים בעלי השפעה על הצלחת תאגיד הינם חזון משותף, תיאום אסטרטגי ובהירות המטרה. חזון משותף מתייחס להתגלמות המטרות והשאיפות הקולקטיביות של הצדדים (הרשות והתאגיד). באמצעות שיפור ההבנה ההדדית והאמון בין הצדדים, חזון משותף נחשב כעמוד תווך חשוב במערכת יחסים ארוכת-טווח ולויאלית. תיאום אסטרטגי הינו תיאום הפעילויות הקרובות והעתידיות, המטרות ושגרת העבודה של הארגונים אותם מצפה הרשות מהתאגיד העירוני. מטרה ברורה מיוחסת לתוצאה ייחודית, או ביצוע ייחודי שנדרש להשיגו בזמן קצוב ((Daiser & Wirtz, 2021. קיומם של חוזים ברורים בין הרשות העירונית והתאגיד העירוני יוצרים תיאום ברור בין הצדדים. הצלחה של ה- MOC, מנקודת מבטה של הרשות, מיוחסת להישג המטרות או הצרכים שהרשות מבקשת מהתאגידים העירוניים.

מחקר עבר (Daiser and Wirtz, 2021) בחן את הקשר בין יצירת ערך ציבורי לביצועים פיננסיים של MOCs. לטענת עורכי המחקר, אף שהשגת רווח איננה מטרה ראשית של אספקת שירות ציבורית, ביצוע כלכלי סביר של ה- MOC מהווה דרישה מקדימה לניהול כלכלי בר קיימא. היות וחלק מה- MOCs פועלים בהפסדים, אינדיקטורים לביצוע תפעולי או פיננסי לא מתאימים לשיקוף הביצוע הפיננסי. לאור זאת, החוקרים מדדו את השגת היעד הפיננסי שנקבע (הרווח שנקבע או ציפיות פיננסיות אחרות) ומצאו קשר חיובי חזק, כך שארגונים שיצרו ערך היו גם בעלי ביצועים פיננסיים גבוהים, דהיינו השיגו את יעדם. מדדי ביצוע נבחנו למול יעדים: תוצאות פיננסיות, איכות השירות, השפעות חברתיות אחרות.

במחקר אחר (Voorn et. al, 2019b) שנעשה בהולנד, הביצוע נמדד לפי מספר אינדיקטורים: יציבות, יעילות, אפקטיביות, שביעות רצון, הנהלה, איכות השירות, גמישות, אחריות לחברה society))، מתן שירות דמוקרטי, היענות לחברה, מוטיבציה. הנשאלים דירגו את האינדיקטורים בין 1-10. נמצא שה- MOCs גבוהים במוטיבציה, אך נמוכים במתן שירות דמוקרטי וביעילות. ממצא זה יוצר ל- MOCs תדמית של ארגונים עם תשומות גבוהות לצד תפוקה מוגבלת.

בהתייחסות לדיווח ביצוע התאגיד, בעבר דווח מידע פיננסי בלבד, אך בעשורים האחרונים החלו להתקבל צורות דיווח שונות. דיווח מסוגIntegrated Reporting IR),) דיווח המציג משילות, הון פיננסי, הון אינטלקטואלי, הון חברתי, והון סביבתי בפלטפורמה משותפת. מדובר בדיווח הוליסטי יותר, המבוסס הן על מידע פיננסי והן על מידע שאינו פיננסי, הניתן להערכה על ידי כל בעלי העניין ((Abeysekera, 2013 . דיווח (2011) Global Reporting Initiative (GRI), כולל קווים מנחים בצורה מקיפה ליישום ולפיתוח מערכות דיווח וולונטריות בשלושה ממדים: חברתי, סביבתי וכלכלי. GRI הושק לראשונה בשנות ה- 90 המאוחרות. כיום יש צמיחה גלובלית במספר החברות שמיישמות דיווח במתווה .GRI בשנת 2016, דיווח GRI הפך למשלים/משולב לדיווח IR.

בחנו את ה-IR המשולב GRI ב- MOC (Dicorato, Gerio, Fiorani & Paciullo(2020 באיטליה. החוקרים סיווגו את ממצאי החברה לשלושה ממדי GRI לפי שישה " capitals" המוגדרים על ידי :IR 1) ממד חברתי, שנבחן לפי ניתוח ה"הון האנושי" (מתייחס לניהול המשאב האנושי המאפשר יציבות בתעסוקה וצמיחה) וניתוח "הון יחסים וחברה" (מתייחס למערכת יחסים עם בעלי עניין: לקוחות, ספקים, אנשי צוות, בעלי מניות וסביבה חיצונית) 2) ממד הכלכלי, שנבחן לפי ניתוח "ההון המיוצר" ו"ההון האינטלקטואלי" (לחברה שש חנויות ברשות והן זוהו כאתיות, מוכוונות אנשים על ידי שיפור ממושך בשירות וסיוע ביצירת צמיחה בתעסוקה) וניתוח "ההון הפיננסי" (המשתמש באינדיקטורים העיקריים ROE, ROI, ROS). ו-3) ממד הסביבתי, שנבחן לפי ניתוח "ההון הטבעי".

חלק שני: תאגידים עירוניים בישראל

בפרק זה נסקור ראשית את הרשויות המקומיות, נערוך השוואה בין הרשויות המקומיות היהודיות לערביות, ונבחן את המניעים להקמת תאגיד עירוני, תוך הגדרת תאגיד עירוני בישראל ובחינת הממשק שלו עם הרשויות המקומיות. בהמשך, נציג את נתוני התאגידים העירוניים בישראל כיום, נתמקד בחברות כלכליות ערביות, נתאר את תהליך ההקמה של חברה כלכלית ואת החסמים להקמה חברה כלכלית בחברה הערבית. נסיים בתיאור מרכז אינגאז', הגוף המסייע לפיתוח תשתיות לפיתוח כלכלי-חברתי ברשויות המקומיות הערביות בכלל ובהקמת חברות כלכליות בפרט.

רשויות מקומיות בישראל

שלטון מקומי בעידן המודרני הינו "מוסד, בדרך כלל רשמי, אשר מגלם את הסמכות לנהל את ענייניהם הציבוריים המקומיים של התושבים באזור מוגבל ומוגדר, בפיקוחה של המדינה. השלטון המקומי מתפקד בעת בעונה אחת במספר זירות. הוא גוף ממשלי, שהמדינה באמצעות מוסדותייה השלטוניים, מעצבת את תפקודו במישרין ובעקיפין, ומשתמשת בו כזרוע לביצוע תפקידים שלטוניים שונים. בה בעת זהו ממשל עצמי מקומי, אשר משמש כלי ביטוי לקהילה המקומית. נוסף על כך, השלטון המקומי הוא שחקן חשוב בכלכלת השוק: הוא מספק שירותים, מעצב את פניה של הכלכלה המקומית, משתלב במגמות גלובליות, וגם מושפע מהן. תפקיד זה מעצב לא אחת את זהות התושבים כצרכנים או כלקוחות, הרואים בשלטון המקומי ספק שירותים" (לוי ושריג, 2014).

קיימות בישראל ארבע צורות לרשות המקומית:

1-עירייה, רשות מקומית של עיר שבה מעל 20,0000 תושבים, בכפוף להחלטת משרד הפנים.

2-מועצה מקומית, רשות מקומית של יישוב בעל אופי עירוני, כפרי או קהילתי, שכולל 2,000 עד 20,000 תושבים.

3-מועצה אזורית, מאגדת בתוכה מספר צורות יישוב כמושבים, קיבוצים ויישובים כפריים.

4-מועצות תעשייתיות – בישראל שתי מועצות מקומיות תעשייתיות: נאות-חובב ומגדל תפן, שבתחומן נמצאים רק מפעלי תעשייה (בניטה, 2015; המנהל לשלטון מקומי, 2012).

בישראל 257 רשויות מקומיות: 75 עיריות, 128 מועצות מקומיות ו- 54 מועצות אזוריות. בין 255 הרשויות בישראל (ללא שתי הרשויות התעשייתיות), 170 הן רשויות יהודיות ו- 85 הן רשויות ערביות (לרר, 2021).

השירותים שמעניקות הרשויות המקומיות לתושביהן נחלקים לשני סוגים:

1- שירותים ממלכתיים: שירותים באחריותם ובפיקוחם של משרדי ממשלה, אך הרשויות המקומיות הן שמספקות אותם, כגון שירותי חינוך ורווחה.

2- שירותים מוניציפליים (להלן גם 'מקומיים') אותם מספקות הרשויות בהתאם לחובות ולסמכויות שנקבעו בדין, כגון שירותי ניקיון.

לשירותים הממלכתיים זיקה ישירה למשרדי ממשלה שונים, המכונים 'ייעודיים', שעיסוקם בתחום השירות הניתן. באמצעות תקציבם, מפעילים משרדים אלה מערכי שירות שונים ברמה המקומית, דרך הרשות המקומית. הם משתתפים במימון השירות שבתחום אחריותם, ויש להם גם חלק מרכזי בקביעת מאפייני השירות ורמתו, הן באמצעות הנחיות והן באמצעות אסדרה (רגולציה) ופיקוח. המשרדים נושאים באחריות ישירה לטיב השירות הניתן.

השירותים המוניציפליים הם כאמור אלה שהרשויות המקומיות מספקות בהתאם לחובותיהן ולסמכויותיהן שנקבעו בדין, ובהענקתם הרשויות אינן כפופות במישרין לאסדרה ולפיקוח ממשלתיים, ובכלל זה של משרד הפנים. אף שמתן שירותים אלה ממומן ממקורות ממשלתיים פעמים רבות, וחלקם ניתנים בהתאם להנחיות השלטון המרכזי, הרשות המקומית היא האחראית לאספקתם והיא זו שמתקצבת אותם. עמם נמנים בייחוד 'שירותי הליבה', המיועדים לתחזוקתה של הסביבה הפיזית ולשיפורה – דרכים, תאורה, ניקיון ונוי. הללו נתמכים בשירותים נוספים, בכללם הפעלת מוקד עירוני ומתן שירותי מידע (דוח מבקר המדינה ,2012).

המאזן התקציבי של הרשויות מושפע הן ממקורות ההכנסה של הרשות והן מניהול ההוצאות. מקורות ההכנסה של הרשויות כוללים הכנסות עצמיות – קרי, כספים הנגבים ישירות מן התושבים והעסקים שבתחומי הרשות המקומית (ארנונה ממגורים וארנונה מנכסים שאינם משמשים למגורים, שימוש בשירותים עירוניים, תקבולים מחוקי עזר, אגרות והיטלים שונים, הכנסות מדמי שימוש בנכסי הרשות ועוד), הכנסות מהשתתפות ממשלתית (כספים המועברים מתקציבי משרדי הממשלה אל הרשויות המקומיות כדי לממן אספקת שירותים ממלכתיים הניתנים על פי חוק או כמימון כללי ומענקים דוגמת מענקי איזון) והכנסות אחרות)כגון תרומות, הכנסות מתאגידים עירוניים אשר בכוחם להקים פרויקטים כלכליים ולהביא לצמיחת כלכלת הרשות, ועוד). עיקר הוצאות הרשויות הן על משכורות לעובדי הרשות, רכישת מים ופעולות כלליות שנדרשות להפעלת שוטפת של הרשות, לשיפור ולשימור תשתיות הרשות, הוצאות על חינוך ורווחה, ופעולות ופירעון הלוואות (לרר, 2021).

היות ומחקר זה בוחן את החברות הכלכליות ברשויות המקומיות הערביות, נערוך השוואה בין מקורות ההכנסה של הרשויות המקומיות היהודיות לבין אלה של הרשויות הערביות.

השוואה בין מקורות ההכנסה של רשויות מקומיות יהודיות לאלה של רשויות מקומיות ערביות

מרכז אינג'אז ועמותת סיכוי-אופוק (שני וסוייד, 2021) ערכו מחקר השוואתי. ממצאיו העיקריים – להלן. ההכנסה הממוצעת לתושב ברשויות המקומיות בישראל עמדה בשנת 2018 על 4,959 ₪; ההכנסה הממוצעת לתושב ברשויות הערביות עמדה על 1,373 בלבד. כלומר ההכנסות העצמיות של הרשויות המקומיות הערביות לתושב היו נמוכות משמעותית מהממוצע הארצי.

לצורך בדיקת הסיבה לפערים נותח מבנה ההכנסות של הרשויות המקומיות הערביות ממיסי ארנונה. נמצא כי ברשויות היהודיות חיוב הארנונה התבסס על ארנונה שלא למגורים (56% מחיוב הארנונה), ואילו ברשויות הערביות חיוב הארנונה התבסס בעיקר על ארנונה למגורים (68% מחיוב הארנונה). המחקר מצא כי הסיבה המרכזית לשוני בהתפלגות חיוב הארנונה ברשויות הערביות היא המחסור הגדול באזורי תעשייה, תעסוקה ומסחר (שטחים מניבים). תעריף למטר רבוע מארנונה שלא למגורים היה גבוה משמעותית מהתעריף למטר רבוע מארנונה למגורים. כלומר, כתוצאה מאפלית ארוכת שנים בהקצאת קרקעות ותקציבים, סובלות הרשויות הערביות ממחסור חריף בשטחים מניבים. מחסור זה פוגע בהכנסותיהן ומייצר פער כלכלי גדול בינן לבין הרשויות היהודיות.

ממצא נוסף של המחקר הינו ככל שרשות מדורגת נמוך יותר בדירוג הסוציו-אקונומי, כך שיעור הזכאים להנחות ולפטורים בארנונה גבוה יותר. מכיוון שמרבית הרשויות הערביות מדורגות באשכולות הסוציו-אקונומיים הנמוכים, שיעור ההנחות בהן יחסית גבוה. כלומר, בממוצע, גביית הארנונה ברשויות הערביות נמוכה יותר מגביית הארנונה ברשויות היהודיות גם בשל חולשתם הכלכלית של תושביה.

כן נבדקו ההכנסות ממקורות ממשלתיים. מניתוח התקציב הרגיל של הרשויות הערביות נמצא כי המענקים הממשלתיים ('מענק איזון' ו'הקרן לצמצום פערים') אמנם מקצים סכומים לא מבוטלים לרשויות המקומיות הערביות, אך בשל פרמטרים מפלים ותקציב לא מספק, הם לא מצליחים לסגור את הפערים העצומים בין הרשויות יהודיות וערביות. בנוסף, נותח אופן ההקצאה של תקציבי חינוך ורווחה ונמצא שהמדינה מרבה להשתמש בשיטת ההתאמה (שיטת המצ'ינג, המשרד הממשלתי מקצה את מרבית הסכום והרשות המקומית משלימה את היתרה הנדרשת). שיטה זו פוגעת לעיתים ברשויות המוחלשות ביותר, אשר אינן מצליחות להקצות את המשאבים הנדרשים כדי לקבל את התקציב המגיע להן.

לבסוף נותחו ההוצאות של הרשויות המקומיות על שירותים לתושב. מהניתוח עלה שההוצאה לתושב ברשויות יהודיות הייתה גבוהה פי 1.4 מאשר ברשויות הערביות, 7,914 לנפש אל מול 5,403 בלבד. כלומר, כמות ההכנסות הנמוכה של הרשויות המקומיות הערביות משפיעה באופן ישיר על יכולתן לספק שירותי חינוך, שירותי רווחה ושירותי תברואה איכותיים לתושביהן.

מניעים להקמת תאגיד עירוני

הרשות המקומית מתמודדת עם אתגרים רבים, בכללם ריבוי תחומי תוכן, ניהול אסטרטגי לצד ניהול שוטף, עיסוק בפיתוח בסביבה מרובת משימות מורכבות, ארגון עתיר עובדים, קשיחות גבוהה בתקציב, וממשק מורכב עם השלטון המרכזי. בנוסף לחוקים ולתקנות, כללי רגולציה ותקצוב; קיימת טענה כי בעשור השביעי לקיומו של שלטון מקומי בישראל, השלטון המרכזי עדיין מחזיק בידיו את הרוב המכריע של הסמכויות, גם בתחום השלטון המקומי, ואינה רואה בשלטון המקומי שותף, אלא סוכן לביצוע פעולות ולמתן שירותים הנחוצים לתושבים (בריכטה, ויגודה-גדות ופדה, 2010)).

אתגרים אלה עלולים לפגוע בתחומים חשובים כקביעת מדיניות, פיתוח הרשות המקומית ותהליכי תכנון ובקרה. פתרון אפשרי הוא ניהול הרשות המקומית כגוף מצומצם תוך ביצוע פעילויות באמצעות גופים ייעודיים – תאגידים עירוניים או מיקור חוץ (שוורצר ושוורצר, 2021).

"מענק איזון היא לאזן בין ההוצאות של הרשות המקומית לבין הכנסותיה. בשנת 2018 הוקצו כ-4 מיליארד ש"ח לרשויות מקומיות במסגרת מענק איזון. כ-31% מהכסף, הוקצה לרשויות המקומיות הערביות (1.2 מיליארד ש"ח). מענק האיזון מהווה 23% מתוך ההכנסות הממשלתיות של הרשויות הערביות, לעומת ממוצע ארצי שעמד על כ-15% בלבד.
מטרותיה של 'הקרן לצמצום פערים' כפי שהוגדרו ב-2016 " לתקן עיוותים של למעלה מ-60 שנה, (לייצר) חלוקה ראויה וצודקת של הכסף הממשלתי בין הרשויות השונות ולחזק את השלטון המקומי בישראל עקב התוספת התקציבית שניתנה בו לטובת הרשויות המקומיות. בשנת 2018 הוקצתה הקרן כ-15 מיליון לאשויות המקו־ מיות, ג-28% מהכסף, 52.4 מיליון ש"ח, הוקצה לרשויות המקומיות הערביות" (שני וסוייד, 2021, עמ' 39)

לפני קבלת ההחלטה להקמת תאגיד עירוני, על הרשות לבחון את השאלה, האם יש צורך בהקמת תאגיד עירוני או שניתן להעביר את הפעילות למיקור חוץ?

יתרונותיו של תאגיד עירוני ובהשוואה למיקור חוץ או לפעילות פנימית (ברשות) לפי המדריך להקמת תאגיד עירוני (2021) הינם:

1- התאגיד מהווה גוף ייעודי ומתמחה בתחום עיסוקו – קידום הנושא או הפרויקט באמצעות הקמת גוף ייעודי מומחה ויעיל, בראשות מנכ"ל, העוסק בתחום אחד או במספר תחומים מצומצם.

2- פטור ממכרזים ומהצעות מחיר – העברת פעילויות מהרשות המקומית לתאגיד פטורה ממכרז ומקבלת הצעות מחיר, ולכן זה יכול לחסוך זמן לרשות ולייעל בביצוע עבודות ופרוייקטים.

3- תקצוב ישיר – הרשות המקומית יכולה להעמיד הלוואות וערבויות לטובת התאגיד העירוני ויכולה אף לתקצב פעילויות במסגרת התאגיד ללא מכרז וכך לזרז את התהליך במקרים דחופים.

4- גמישות תפעולית – ככל שאופי פעילותו של התאגיד העירוני הוא פרויקטלי, קיימת גמישות רבה יותר בהעסקת הון אנושי ביחס לרשות מקומית.

5- ניהול יעיל – בתאגידים עירוניים בעלי ממשק משמעותי עם השוק הפרטי או בתאגידים מניבים, הניהול דומה יותר לניהול בסביבה עסקית, ולכן לעתים קרובות ניהול תחום על ידי תאגיד עירוני יהיה יעיל יותר מניהולו ברשות מקומית.

כמו כן, בהשוואה למיקור חוץ, כל רווח של התאגיד מתקורות הניהול והיזמויות שהוא מבצע נשאר למעשה "בבית", כלומר ברשות המקומית, להמשך פרויקטים ופיתוח בתוך העיר (אבנר, 27.04.2021).

נסיבות נוספות המצדיקות הקמת תאגיד עירוני יכולות להיות תחום רב היקף המבוצע בידי העיריה הרוצה לשמור את הפיקוח על ביצועו בידיה שלה תוך יצירת התמחות מיוחדת. או פיתוח רב היקף של קרקעות הרשות המקומית המלווה ברצון לצמצם בעלויות תקורה וכדומה (חוק העיריות, 2007).

תאגידים עירוניים

תאגיד עירוני לפי ההגדרה בפקודת העיריות [נוסח חדש], הוא חברה, עמותה, אגודה שיתופית או אגודה אחרת שהוקמה על ידי העירייה שמטרותיה הן בגדר סמכויות העירייה ותפקידיה, ויש בידי העירייה לפחות מחצית ההון או מחצית כוח ההצבעה בה.

תאגיד עירוני משמש בידי הרשות המקומית ככלי לביצוע משימותיה, אך בה בעת, הוא ישות משפטית עצמאית ואין רואים בו מחלקה ממחלקות הרשות. מרגע התהוותו, יש לתאגיד העירוני זכויות, סמכויות וחובות. על הרשות המקומית מוטלת חובת הזהירות שהתאגיד לא יהפוך לנטל כספי וניהולי.

הקמת תאגידים עירוניים טעונה אישור של משרד הפנים והוא הגורם המאסדר של התאגידים בעניינים שהוענקו לו סמכויות בחוק.

לפי הנחיות משרד הפנים, תאגיד עירוני הוא כל תאגיד שרשות מקומית מחזיקה לפחות חלק מהונו, מכוח ההצבעה בו או מהכוח למנות נציגים לגוף המנהל שלו. יש אבחנה ברמת השליטה לצורך חלק מההנחיות: תאגיד עירוני בשליטה מלאה הוא תאגיד שרשות מקומית מחזיקה ב- 100% מאחד מאמצעי השליטה בו; תאגיד עירוני בשליטה הוא תאגיד שהרשות המקומית מחזיקה לפחות במחצית מאחד מאמצעי השליטה בו; תאגיד שאינו בשליטה הוא תאגיד שהרשות המקומית מחזיקה בפחות ממחצית מכל אחד מאמצעי השליטה בו. (מבקר המדינה, עמוד 418-417).

ממשק בין תאגיד עירוני לבין הרשות המקומית

הרשות המקומית יכולה לפעול בקשר עם התאגיד העירוני בשני אופנים (מדריך להקמה של תאגיד עירוני, 2021):

1- ביזור תחום או פעילות לתאגיד העירוני, דהיינו, התאגיד אחראי ובעל סמכות על כלל תחום הפעילות: תכנון, ביצוע, וניהול כספי ואדמיניסטרטיבי.

2- העברת הפעילות לתאגיד עירוני כקבלן ביצוע, דהיינו, האחריות והסמכות היא של הרשות המקומית, התאגיד אחראי לבצע את הפעילות בהתאם להזמנה מהרשות.

הרשות גם יכולה להעביר חלק מהתחומים בביזור וחלק כקבלן ביצוע.

נתוני התאגידים כיום

בספטמבר 2020 קיימים בישראל 559 תאגידים עירוניים, המאוגדים בשלוש צורות התאגדות: חברה עירונית כלכלית בע"מ (239); חברה עירונית לתועלת הציבור (חל"צ) (36); עמותות עירוניות (284) שחלקן בשליטה של הרשויות המקומיות (117) וחלקן אינן בשליטת הרשויות המקומיות (167) (משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, 2020). מחקר זה מתמקד בחברה עירונית כלכלית בע"מ.

חברה עירונית כלכלית בע"מ

חברה עירונית כלכלית הינה גוף שנמצא בבעלות מלאה של הרשות המקומית ואשר מטרתו רווחת תושבי היישוב. החברה הכלכלית העירונית פועלת בשתי זרועות משולבות: כגוף עסקי ולמען אינטרס חברתי-ציבורי. תפקידה של החברה הכלכלית הוא ליזום ולעודד יוזמות כלכליות ביישוב ולבצע פרויקטים עירוניים. מקור ההכנסות של החברה הכלכלית הוא תקציב ייעודי מהעירייה, דמי ניהול פרויקטים וקולות קוראים ממשלתיים וחוץ-ממשלתיים (ייתכנו מקורות הכנסה נוספים).

חברות עירוניות כלכליות יכולות לעסוק במגוון רחב של נושאים:
מתן שירותים מוניציפאליים; פיתוח אורבאני; פיתוח ותחזוקת תשתיות עירוניות; ייזום בתחום העסקים והתעשייה באמצעות יצירת קשר עם יזמים; יזום, תכנון, פיתוח וניהול פרויקטים בתחום תיירות, תחום נדל"ן הרשות המקומית, תחום תרבות ובידור, משק מים וביוב; הסדרת חנייה: ייזום, הקמה והפעלה חניונים (איגוד התאגידים העירוניים).

במחקר זה, בחרנו לנתח את חברות הכלכליות בחברה הערבית.
להלן נסקור את נתוני החברות הכלכליות כיום.

חברות כלכליות בחברה הערבית כיום

במחקרם של סנד, רוזן-צבי, חמאייסי ואבו חבלה (2015), נערכה סקירה של ההחלטות הממשלתיות ייעודיות לאוכלוסייה הערבית. החוקרים חילקו את ההחלטות לשתי תקופות, וציינו שהאבחנה ביניהן היא אירועי אוקטובר 2000, שביתות הרשויות המקומיות וההתיישבות הבדואית, אירוע מכונן במערכת היחסים בין השלטון המרכזי בישראל לבין האוכלוסייה הערבית. במשרד ראש הממשלה קיימת אבחנה בין קבוצות שונות המרכיבות את האוכלוסייה הערבית, ולכן ההחלטות הייעודיות בממשלה שויכו לשלוש קבוצות עיקריות: א) דרוזים; ב) מיעוטים; ג) בדואים – ולכן ההחלטות מופנות לפי קבוצה.

בתקופה הראשונה לפני אירועי אוקטובר 2000, שכללה את הממשלות רבין־פרס ה- 25-26, ממשלת נתניהו ה- 27 וממשלת אהוד ברק ה- 28, נתקבלו בסך הכל 42 החלטות שמהוות כ- 42% מכלל ההחלטות הייעודיות בעניין האוכלוסייה הערבית. עיקר ההחלטות התמקדו בבדואים ובדרוזים: בגין שתי הקבוצות יחד, נתקבלו 35 החלטות אשר התמקדו בתכנון, הסדרת ההתיישבות הבדואית ותעסוקה.

בתקופה השנייה שכללה את ממשלת אריאל שרון ה- 30, ממשלת אהוד אולמרט ה- 31 וממשלות בנימין נתניהו ה- 32 וה- 33, נתקבלו 56 החלטות ייעודיות המהוות כ- 56% מכלל ההחלטות הייעודיות בעניין האוכלוסייה הערבית. הדגש בהחלטות אלה היה על אוכלוסיית המיעוטים, שנתקבלו בגינה 29 החלטות אשר לרב התמקדו בתעסוקה ויחסי האוכלוסייה עם המדינה, ו- 17 החלטות שעסקו באוכלוסייה הבדואית. יש לציין כי בעניין הבדואים קיים הבדל בין הבדואים המתגוררים בצפון, שמרבית ההחלטות בגינם מתייחסות לפן החברתי־כלכלי, לבין הבדואים שמתגוררים בדרום, שמרבית ההחלטות בגינם מתייחסות לפן ההתיישבותי־תכנוני. האוכלוסייה הדרוזית קיבלה תשומת לב פחותה, עם שמונה החלטות ייעודיות בלבד – מרביתן בתחום השלטון המקומי.

מתוך 29 ההחלטות בענייני מיעוטים, נתקבלו ארבע החלטות בתחום הפיתוח הכלכלי. ההחלטות התמקדו בהכנת תוכנית חומש לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים לשנים 2010-2014, החלטה (1539) התמקדה ב- 13 רשויות מקומיות בלבד, בארבעה תחומים עיקריים. החלטה ראשונה: פיתוח כלכלי תעסוקתי, דיור ונדל"ן, נגישות תחבורתית, ביטחון אישי ואכיפה; תקציב התוכנית יעמוד על סך 778.5 מיליון ש"ח.

החלטה שנייה (4432) מהווה הרחבה להחלטה מספר 1539 בפרק המגורים והנדל"ן,וכוללת את כל יישובי מגזר המיעוטים (למעט ישובים המקבלים סיוע אחר בתחום הדיור אשר אינו נופל בגדר החלטה 1539). החלטה שלישית (1140) מהווה תוכנית רב שנתית לסיוע בפיתוח תשתיות ביוב. החלטה רביעית (2365) מתווה פעילות ממשלה לשנת 2015 בתחום תחבורה, ביטחון פנים, פיתוח כלכלי־ תעסוקתי, פיתוח תשתיות תיירותיות, בינוי.

סעיף 22 בתוכנית החומש נקבעה הקמת חברות כלכליות אזוריות או מנהלות לאזורי תעשייה אזוריים בשווי 15 מיליון ש"ח (תוכנית חומש, 2010).

מאז תוכנית החומש עד היום ישנן 4 חברות כלכליות: אום אל פחם, חורה, רהט וכפר קאסם. ישנה חברה נוספת בשלב בחירת מנכ"ל, החברה הכלכלית בג'וליס, וישנן חברות בהן התהליך לא הסתיים כגון בסכנין ובשפרעם (ג'יראסי, 2021).

מכאן ניתן להניח שהתוכנית ניסתה לעודד את ההקמה של חברות כלכליות אך לא צלחה, אם כי חשוב לציין שהתוכנית העלתה את המודעות לגבי האפשרות של הקמת חברה כלכלית ולגבי הפוטנציאל שלה.

החברה הכלכלית באום אל פאחם

החברה הכלכלית לפיתוח אום אל פאחם היא חברה עירונית בבעלות מלאה של עיריית אום אל פאחם. החברה הוקמה בשנת 1995 על פי חוק העיריות, והינה החברה הוותיקה ביותר בחברה הערבית. דירקטוריון החברה מורכב מתשעה חברים, מהם שלושה חברי עירייה, שלושה עובדי עירייה ושלושה נציגי ציבור. החברה משמשת כזרוע של העירייה בשירות הציבור במגוון תחומים כגון: פרויקטים מניבי הכנסה – פיתוח ושיווק מגרשי מגורים בשותפות מקרקעי ישראל, שיווק מגרשי אזור התעשייה ופיתוח תוכניות להרחבת האזור. כמו כן, החברה שותפה בהקמת תחנת דלק בעסקת B.O.T. בנוסף, החברה מקדמת פרויקטים בתחום הפנאי – החברה שותפה בהקמת מרכז מסחרי (קניון) בעסקת B.O.T, משכירה את מרכז השחייה והספורט, ומנהלת ומתחזקת את האצטדיון העירוני (החברה הכלכלית לפיתוח אום אל פאחם, 2021).

החברה הכלכלית בחורה

החברה הכלכלית בחורה הוקמה ב- 2013, במימון משרד ראש הממשלה ובשותפות עם הרשות לפיתוח כלכלי במגזר הערבי, כחלק מתוכנית החומש 2010-2014. המניע להקמתה הייתה התפתחותה המואצת של המועצה והצורך שנוצר בשל כך, לטפל בפרויקטים שונים דרך פלטפורמה גמישה יותר. יעדי החברה הכלכלית הינם ניהול פרויקטים מניבי הכנסה, פיתוח מנופים כלכליים ביישוב, פיתוח שכונות ואזורים תעשייתיים ביישוב וניהולם, מתן שירותים בתשלום לגורמים חיצוניים.

פירוט עיסוקי החברה: ניהול מוקד 106 יישובי וניהול מוקד מענה טלפוני ללקוחות מחוץ לחורה, ניקיון מוסדות מועצת חורה ובתי-הספר, ניהול מתקן תפיסה שופכי נחל חברון, פיתוח תכנית עסקית חוות נאקות, שמירה ואבטחה לקבלנים, הפעלת ארבעה בתי-ספר תיכוניים החל מ- 1.9.2015, הפעלת קייטנת "קיץ אחר" עבור שישה בתי-ספר יסודיים, הפעלת סניף דואר בחורה הנותן שירות לכ- 15,000 תושבים, רכישת משאית טיאוט כבישים והחלפת הקבלן הקודם; הקמת בריכת שחייה לימודית, הקמת אתר הטמנה. כח אדם בחברה: מוקד – מנהל מוקד + חמישה מוקדנים, ניקיון – 14 עובדות ניקיון בדואיות המועסקות באופן ישיר על ידי החכ"ל; תברואה וגינון – שני עובדי גינון ושלושה עובדי תברואה; הוראה – 160 מורים ועובדי מנהלה; דואר – שתי פקידות (מועצה מקומית חורה, 2021).

החברה הכלכלית ברהט

החברה הכלכלית ברהט החלה את פעילות ב- 2017 כתאגיד עירוני בבעלות מלאה של עיריית רהט. היא מהווה זרוע ביצועית עבור העירייה בפרויקטי בינוי ושיקום, ובניהול ובהפעלה של מוסדות ציבוריים בעיר. על פי מנכ"ל החברה, מחמוד אלעמור, "החזון הוא להפוך את רהט לעיר תיירותית". מדברי המנכ"ל ומפעילות החברה משתמע כי החברה שמה דגש בקידום תיירותי של העיר. היא הקימה מחלקת תיירות, מקדמת עסקים מקומיים ומנגישה אותם לתיירים המעוניינים להגיע. כן מפעילה החברה אתר אינטרנט המאגד את כל המידע התיירותי הרלוונטי.2021).

החברה משמשת כמנוף כלכלי לפיתוח וקידום העיר רהט. מאז תחילת פעילותה מבצעת החברה פעולות לשיקום התשתיות בעיר, בניית גני ילדים, שיפוץ קליקה האב רהט ומנהלת את אזור התעשייה בעיר. החברה מנהלת ומפעילה קאנטרי קלאב, קליקה האב רהט ועתידה להקים ולנהל היכל תרבות, שוק תיירותי, תחנת מעבר לפסולת יבשה, חניון משאיות ועוד. כמו כן, החברה הקימה מנהלת לקידום עסקים. נוסף לכך, החברה מתכננת ומפתחת חזיתות מסחריות בשדרות הראשיות והיא פועלת להקמת חממה טכנולוגית. כל אלה, במטרה לפתח את העיר כלכלית, להגדיל את הכנסות העירייה, להגדיל את ההכנסות של העסקים ומשקי הבית בעיר (החברה הכלכלית רהט, 2021).

החברה הכלכלית בכפר קאסם

החברה הכלכלית בכפר קאסם נוסדה ב- 2016 והחלה את פעילותה במרץ 2018. מחקר זה מתמקד בחברה זו (לכן ראו פירוט אודות החברה בפרק שלישי, חלק א': תיאור מקרה הבוחן).

חברות בתהליך הקמה

מרכז אינג'אז ליווה את תהליך ההקמה של החברה הכלכלית בג'וליס תוך שיתוף פעולה עם הרשות. משרד הפנים אישר את הדירקטוריון, והרשות נמצאת כעת בתהליך מכרז לקליטת מנכ"ל (ג'יראסי, 2021). כמו כן, שפרעם קיבלה אישור להקמת חברה מטעם משרד הפנים אך לא התקדמה בתהליך גיוס מנכ"ל (אבו ג'בר ניז'ים, 2021).

חברות לא פעילות

החברה הכלכלית לפיתוח סכנין בע"מ קיבלה אישור הקמה בתוכנית החומש הראשונה 2010-2014. לחברה נבחר דירקטוריון, אך לא נבחר מנכ"ל עד כה, כמו כן, חברה שאיננה פעילה היא החברה הכלכלית בטירה (אבו ג'בר ניז'ים, 2021).

תהליך הקמת חברה כלכלית עירונית

לפני תהליך ההקמה, מתקיים שלב מקדים ברשויות המקומיות, בו הן בוחנות את היתכנות הקמת חברה כלכלית. מעורבים בקבלת ההחלטה מספר גורמים ברשות: ראש הרשות, המנכ"ל, הגזבר, היועץ המשפטי והמועצה המקומית. בתהליך זה הרשות בוחנת, בין היתר, האם בידיה קיימים המשאבים הכספיים הדרושים לתפעול החברה הכלכלית בשנים הראשונות, דהיינו לפני שהחברה הכלכלית תייצר הכנסות משלה. כאשר מועצת הרשות, על פי המלצת ראש העירייה, מחליטה לפי רוב חבריה על הקמת החברה הכלכלית (לאחר שהוגשו לה חוות דעת של מנכ"ל, גזבר, ויועץ משפטי, כמו כן מידע על מקורות המימון להשקעה והתפקידים שהחברה עתידה למלא, כפי שנדרש לפי חוק העיריות (ראו פירוט חוק העיריות 2007), היא פועלת בהליך הגשת הבקשה לאגף התאגידים העירוניים.

ההגשה למשרד הפנים
ההגשה כוללת את המסמכים הבאים:

1- מכתב פנייה רשמי של ראש הרשות המקומית
2- חוות דעת מוקדמת של מנכ"ל הרשות המקומית בדבר הקמת החברה
3- חוות דעת מוקדמת של גזבר הרשות המקומית בדבר הקמת חברה
4- חוות דעת היועץ המשפטי של הרשות המקומית
5- החלטת מועצת הרשות המקומית
6- תוכנית אסטרטגית כלכלית

תוכנית אסטרטגית-כלכלית: תוכנית מפורטת המציגה את ההכנסות וההוצאות הצפויות בשנים הקרובות של פרויקטים פוטנציאליים שהחברה רוצה ליישם, את מקורות המימון, ואת מידת ודאותם, שתהא מבוססת על הבדיקות הכלכליות ועל ההתחייבויות הכספיות הקיימות. בכתיבת התוכנית מוטל על הרשות המקומית לבחון גורמים שונים (רגישויות) אשר יכולים להשפיע על הכנסות התאגיד העירוני ואת מידת השפעתם של גורמים אלו (למשל, השפעת מצב בטחוני באזורים רגישים, תקציבים ממשלתיים לא יציבים).

התוכנית העסקית נמסרת למשרד הפנים לאישור. סוג הפרויקטים והיתכנותם הכלכלית הם מרכיב חשוב בהחלטת משרד הפנים באם לאשר את ההקמה של החברה. לאחר קבלת האישור ניתן להתקדם לשלב הבא, תהליך בחירת דירקטוריון.

תהליך בחירת דירקטוריון

הרכב הדיקטוריון, לפי סעיף 2ב לתקנות העיריות (מינוי נציגים): שליש חברי מועצה, שליש עובדי העירייה, ושליש נבחרי ציבור. לפי סעיף 2(ד) לתקנות העיריות, מינוי דירקטורים מקרב עובדי הרשות המקומית ומקרב הציבור טעון אישור של ועדת המינויים במשרד הפנים. סעיף 6ג לחוק שיוויון זכויות האישה, התשי"א 1951- קובע שיש לתת ייצוג הולם לנשים בדירקטוריון של גוף ציבורי. סעיף 249א (3א) לפקודת העיריות נקבע כי יש לתת ביטוי הולם לייצוגם של שני המינים, ככל שניתן בנסיבות העניין בקרב נציגי העירייה שאינם חברי המועצה.

תהליך בחירת מנכ"ל לחברה הכלכלית

ראשית, הרשות נדרשת לפרסם מודעה לאיתור מנכ"ל. לצורך בחירת המנכ"ל מורכבת ועדה על ידי משרד הפנים הכוללת יו"ר הדירקטוריון של החברה הכלכלית, נציג משרד הפנים, ומשקיפה. ועדה זו ממליצה על המועמד לתפקיד מנכ"ל.

מוזמנים לוועדה מועמדים לתפקיד שענו על תנאי הסף:

1- בעל תואר אקדמי באחד מהמקצועות הבאים: כלכלה, מינהל עסקים, משפטים, ראיית חשבון, מינהל ציבורי, הנדסה, לימודי עבודה, בעל תואר אקדמי אחר בתחום עיסוקה העיקרי של החברה.

2- בעל ניסיון של לפחות 5 שנים באחד מאלה:
א. בתפקיד בכיר בתחום הניהול העסקי של תאגיד בעל היקף עסקים משמעותי.
ב. בכהונה ציבורית או בתפקיד בשירות הציבורי בנושאים כלכליים, מסחריים, ניהוליים או משפטיים.
ג. בתפקיד בכיר בתחומי עיסוקיה העיקריים של החברה.

ועדת המינויים פועלת בהרכב של שלושה אנשים: (א) יו"ר הועדה, הממונה על ידי שר הפנים בהתייעצות עם היועץ המשפטי לממשלה. היו"ר הוא אדם הכשיר לכהן כשופט של בית המשפט המחוזי או שכיהן ככזה. (ב) נציג ציבור שממנה יו"ר הועדה מתוך רשימת אנשי ציבור שהגיש לשר הפנים. (ג) מנכ"ל העירייה שמטעמה מבוקש המינוי, ואם לא מונה מנכ"ל, מכהן במקומו מזכיר העירייה..

במקרים חריגים ניתן לבחור במי שלא מתקיים בו התנאי שבפסקה 1 – אם הוא בעל ניסיון מצטבר של עשר שנים לפחות בתפקיד או בכהונה, כאמור בפסקה 2, שמתוכן 5 שנים לפחות בגופים בעלי היקף פעילות שאינו נופל מזה של החברה שבה הוא מועמד לכהן וועדת הבחינה אישרה שקיימים נימוקים מיוחדים לבחירה כאמור." (חוזר מנכ"ל 3/2004).

לאחר בחירת דירקטוריון ומנכ"ל, החברה יכולה להתחיל לפעול בהתאם לתוכנית האסטרטגית.

התקשרות הרשות המקומית עם התאגיד העירוני פטורה ממכרז.

על החברה חלה חובת מכרז על פי חוק חובת מכרזים, ובהתאם לתקנות שיותקנו בעניין זה על ידי שר הפנים.

עד להתקנת התקנות, יחולו על החברה דיני המכרזים של הרשויות המקומיות בשינויים המחויבים (חוזר מנכ"ל 5/2004).

החסמים להקמת תאגיד עירוני בחברה ערבית

חסם אחד בהקמת דירקטוריון הוא קושי להחליט מי יהיו נציגי הציבור ונבחרי הציבור. הקושי נובע ממספר סיבות: האחת הינו הרצון לבחור מועמד עם שיוך פוליטי, היות והבחירה משפיעה על תוצאות בחירות עתידיות. כמו כן תנאי הסף לנבחרי הציבור יכולים להוות חסם כאשר לא נמצא מועמד בעל ההשכלה הנדרשת או מספר שנות ניסיון (עמאר, 31.5.2021). חסם נוסף הוא גודל הרשות: כאשר הרשות קטנה, הנטייה היא להעדיף הקמת אגף נוסף או מחלקה נוספת על פני הקמת תאגיד עירוני. כמו כן, החוזק הכלכלי של הרשות מהווה חסם מרכזי בכלל וברשויות קטנות בפרט, לרשויות קטנות בדרך כלל יש תקציבים מועטים יחסית, התאגידים זקוקים לסיוע כלכלי בתחילת דרכם לתשלום משכורות, אך יש העדפה לניצול התקציב על ידי הרשות בהיותה קטנה (פלומבו ויסמן, 9.5.2021). בנוסף, נבחנת השאלה בכלל האם קיימת היתכנות כלכלית (פוטנציאל כלכלי) לחברה כלכלית ביישוב קטן (אבו ג'אבר ניז'ים, 23.6.2021). ניתן להתמודד עם בעיית גודל הרשות על ידי הקמה של חברה כלכלית משותפת לשתי רשויות קטנות, אך לאור העדר תמריצים ומתח בין הזהויות המקומיות, יש קושי בהקמת חברה משותפת (פלומבו ויסמן, 9.5.2021).

חסמים נוספים:
ברשויות הערביות לא הייתה מודעות לגבי היתרונות
של הקמת תאגידים עירוניים עד לעשור האחרון (למעט אום אל-פחם). כמו כן, חוסר הבקיאות בשלבי ההקמה של התאגידים וניהול הקשר מול משרד הפנים בנושא. חסם נוסף הינו העדר היתכנות של פרויקטים כלכליים משמעותיים, במיוחד עקב המחסור בקרקע (אבו ג'אבר ניז'ים, 23.6.2021). כיום בחברות כלכליות בחברה הערבית עוסקים בתחומים שונים מהחברה היהודית. כך למשל, בקרב רשויות ערביות, בעיר של 25,000 תושבים אין פרויקטים של בנייה ופיתוח, בעיקר בשל מחסור בקרקעות. ליישוב יהודי בגודל זהה עשויים להיות עשרה פרויקטים פעילים. העדר פרויקטים אלה מחייב מקורות הכנסה חלופיים. נדרש פתרון להכנסה אלטרנטיבית, שתחזיר את המשכורות של המטה והשכירות של החברה הכלכלית (אבנר, 1.5.2021).

מרכז אינג'אז ותרומתו לפיתוח חברות כלכליות

אינג'אז, ארגון חברה אזרחית (מלכ"ר) שהוקם ב-2008 על ידי יו"ר הועד הארצי לראשי רשויות ערביות לשעבר, מר שאוקי ח'טיב, חרת על דיגלו את קידום המקצועיות והחדשנות ברשויות המקומיות הערביות על ידי בנייה ופיתוח של הכלים והתשתיות לפיתוח כלכלי-חברתי, במטרה לשפר את רווחת התושבים ביישובים הערביים, להביא לשיפור באיכות החיים לכלל תושבי הרשויות הערביות, לסגור את הפער הסוציואקונומי בין ערבים ליהודים ולסלול את הדרך לחברה שוויונית. אחת מדרכי המימוש של מטרות המרכז הינה סיוע בהקמת חברה כלכלית בחברה הערבית.

מרכז אינגא'ז פועל בשותפות בעיקר עם שני גופים שמייצגים את כלל הציבור הערבי:

1- הועד הארצי לראשי הרשויות המקומיות הערביות בישראל. הועד הארצי מתייחס למרכז כאל זרוע מקצועית המטפלת בשלטון המקומי הערבי (ג'אריסי, 2021).

2- ועדת המעקב העליונה לענייני הערבים בישראל.

להלן המיקודים האסטרטגיים החדשים של מרכז אינג'אז שנקבעו ל- 2022-2026:

1- חיזוק הקשר בין אינג'אז וועד ראשי הרשויות וארגוני החברה האזרחית.

2- בניית קהילת אינג'אז: בניית ארבעה פורומים- ראשי רשויות, גזברים, מהנדסים ומנכ"לים/מזכירים. מטרת פורומים אלה היא לבנות תוכניות פעולה/עבודה כוללת נושאים מרכזיים בהחלטת הממשלה 550, מעקב אחרי יישום החלטת הממשלה 550, חיזוק יכולת ההשפעה באמצעות איחוד מאמצים וחיזוק הקול של השלטון המקומי בחברה הערבית.

3- מעקב אחר יישום מקסימאלי של תוכנית 550 בתחומי אינג'אז: הפעלת הפורומים שצוינו לעיל בנוסף להפעלת הוועדות שמנהל מרכז אינג'אז מטעם וועד ראשי הרשויות המקומיות הערביות באופן סדיר. אינג'אז מנהל ארבע וועדות: ועדת הסביבה, ועדת הרשויות המקומיות, ועדת החינוך הבלתי פורמלי, הוועדה לעסקים, יזמות ותשתיות לפיתוח כלכלי-חברתי, בנוסף לתחום הכבאות וההצלה, במטרה לעקוב אחר יישום מקסימאלי של תוכנית 550.

4- בניית מודלים יישומיים לפיתוח וקידום הרשויות המקומיות: בניית שתי מחלקות שיפור פני העיר (שפ"ע) ומחלקה אחת פיתוח כלכלי ואסטרטגיה (פיילוט ראשוני בחברה הערבית) וחברות כלכליות. הגדרת מודל מותאם לרשויות מקומיות ערביות המפרט את השלבים והמשאבים להקמת מחלקות או יחידות ברשויות המקומיות ביצוע פיילוט ולמידה מהשטח, הפצת מודל מעודכן ועידוד בניית מודלים לעבודה אזורית בתחום הפיתוח כלכלי-חברתי.

5- הגדלת הכנסות הרשויות המקומיות וחיזוק החוסן הפיננסי של הרשויות המקומיות הערביות: הבנת והנגשת הקריטריונים של נוסחאות מענקי האיזון והקרן לצמצום פערים. שינוי אחד מהקריטריונים בכל אחד מהם והמשך לעבודה מול משרד הפנים בנושא זה בשותפות וועד ראשי הרשויות המקומיות הערביות ועמותת סיכוי.

6- בניית מאגר ידע – DATA – הקמת מאגר ידע כבסיס לכל החלטה או בניית תוכנית של אינג'אז או של וועד ראשי הרשויות המקומיות הערביות, באמצעות איסוף מידע, הקמת פלטפורמה להנגשה של המידע ופרסום מחקרים שנתיים מקצועיים/אקדמיים מבוססים נתונים.

מרכז אינג'אז שואף להפוך לשחקן המחולל אימפקט משמעותי,
ולכן יתמקד בערך המוסף שהינו העלאת רמת החיים של האזרח הערבי
באמצעות יישום של מודלים לפיתוח כלכלי-חברתי ברשויות המקומיות הערביות ובבניית יכולתן של הרשויות הערביות להוביל תהליכים של פיתוח כלכלי-חברתי באמצעות תהליכים התואמים את צרכיהן הספציפיים של הרשויות הערביות מחד, ומותאמים לגישור על הפער בין ההזדמנויות הכלכליות הקיימות כרגע לבין יכולותיהן מאידך. כל זאת תוך פתיחת חסמים במדיניות ובהתנהלות משרדי הממשלה המקשים על הרשויות הערביות להוביל תהליכי פיתוח כלכלי-חברתי משמעותיים לשיפור רמת ואיכות החיים של התושבים.

תקציב מרכז אינג'אז מקורו בקרנות פילנתרופיות מגוונות, לרבות קרנות יהודיות מקומיות ומחו"ל, האיחוד האירופי, ועוד. אינג'אז המרכז לא מקבל כספים ממקורות ממשלתיים ואיננו גובה תשלומים מהרשויות הערביות על שירותיו על מנת לא להעמיס עליהן.

אופן הפעולה של המרכז בסיוע להקמת חברה כלכלית
כאשר המרכז מקבל פנייה, מתקיים תהליך מיפוי הכולל (ג'ראיסי, 27.04.2021):

1- בחינת רמת מחויבותה של הרשות.

2- יציבות פוליטית, היתכנות אישור המועצה וקיומה של קואליציה ברשות. ראש רשות ללא קואליציה לא יוכל לאשר הקמה של חברה כלכלית.

3- בחינת יציבותה הכלכלית של הרשות. כאשר יש חשב מלווה, אינג'אז לרוב לא יעבוד עם הרשות משום שעובדה זו מהווה אינדיקציה לכך שלרשות אין את המשאבים הדרושים להשקיע בחברה בתחילת דרכה (משכורות מנכ"ל וכו'), בטרם תפתח הכנסות משלה. בחינת מצבה הפיננסי של הרשות: בשנה הראשונה או בשנתיים הראשונות, הרשות צריכה להעניק תקציבים לחכ"ל, עד שהחכ"ל תחל להרוויח באופן עצמאי.

4- היתכנות כללית, הכוללת בדיקת סוגי הפרויקטים שהרשות מעוניינת בהן, בדיקת פוטנציאל כלכלי, מיקום גיאוגרפי, קיומו של אזור תעשייה ועסקים ובחינת מענה לדרישות משרד הפנים.

5- בדיקת מוכנות הרשות להקצות איש קשר מטעמה.

6- בדיקת קיומם של צוערים.

לאחר מיפוי ראשוני וההחלטה לקבלת הפנייה של הרשות ישנו מעבר לסיוע בכתיבת תוכנית עסקית. המרכז מייעץ והרשות אחראית על ההכנה, המימון והגשת התוכנית למשרד הפנים.

בכדי להקל על הרשות בתהליך ולסייע לה לחסוך בזמן ובעלויות, אינג'אז הגיע לסיכום עם משרד הפנים על הגשת טיוטה מצמצמת לקבלת משוב שינחה את הרשות כיצד להתקדם וזאת על מנת לתת מענה מיטבי לדרישות המשרד. המרכז בוחן את ההיתכנות הכלכלית, את החלופות להקמה על מנת להצדיק את ההחלטה להקמת החברה.

מרכז אינג'אז היה שותף בהקמת החברה הכלכלית כפר קאסם, וכיום עובד בשיתוף כל החברות הכלכליות שבבעלות רשויות ערביות שהינן פעילות. כמו כן, המרכז מלווה את החברה הכלכלית בג'וליס שנמצאת בשלב בחירת מנכ"ל. בנוסף, המרכז מעורב בתהליכים הראשוניים בג'לג'וליה ובדבורייה ואף ברשות ערערה, המבקשת שירות להקמת החברה הכלכלית (עימאד, 2021).

מטרות המחקר

לאור הפעילות שתוארה לעיל והרצון לעודד הקמה של חברות כלכליות נוספות, מרכז אינג'אז ביקש לערוך מחקר זה לצורך שתי מטרות עיקריות: **המטרה האחת** היא לתאר את סיפור התפתחותה של החברה הכלכלית בכפר קאסם מהקמתה ועד היום, ובכלל זה, את תהליך ההקמה ואת הפרויקטים המבוצעים על ידה. תיאור זה ישמש רשויות מקומיות אחרות לצורך יישום הקמת תאגיד. מטרה זו תיושם על ידי כתיבת מקרה בוחן תיאורי.

המטרה השנייה היא לענות על ארבע שאלות עיקריות:
1-מהם הגורמים המעודדים או המעכבים את הצלחתה של חברה כלכלית בבעלות רשות ערבית?

2-מהם המדדים להצלחתה של חברה כלכלית?

3- האם החברה הכלכלית כפר קאסם הינה חברה מצליחה? כחלק ממענה לשאלה זו, נבחנה שאלה ממוקדת:

4- מהי תרומתה החברתית, הכלכלית והסביבתית של החברה הכלכלית כפר קאסם לעיר ולתושביה?

פרק שני: שיטת המחקר

לצורך ביצוע המחקר נבחרה שיטת חקר מקרה אינסטרומנטלי (Instrumental Case study) – מתודולוגיה איכותנית המתמקדת במקרה אחד, בוחנת אותו ומאפשרת לחשוף ולהבין לעומק את התופעה הנחקרת ולפרש אותה. שיטה זו מושתתת על ההנחה כי ניתן ללמוד לעומק ממקרה ספציפי על תופעה רחבה יותר, המתקיימת גם מעבר למקרה הנחקר (Yin, 2003).

שיטת חקר מקרה אינסטרומנטלי כוללת מגוון כלים: ניתוח מסמכים, ראיונות, תצפיות ואף ניתוח כמותני (גבתון,2001). מתוך הכלים האלה, בחרנו להשתמש בראיונות חצי מובנים עם בעלי תפקידים שונים לבחינת עמדותיהם של המרואיינים לגבי גורמים מעודדים ומעכבים הקמה של חברה כלכלית, גורמים מעודדים ומעכבים הצלחת פעילות/הישרדותה של חברה כלכלית, מדדים למדידת הצלחה של חברה כלכלית, ותרומותיה הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של החברה הכלכלית בכפר קאסם לתושביה (התרומות היוו אחד מהמדדים לבחינת הצלחתה של החברה). השתמשנו בריאיון עומק חצי מובנה, גישה המאפשרת גמישות בניסוח השאלות ובדרך שבה נשאלים המרואיינים. עם זאת, השאלות הפתוחות שנוסחו בקפידה נראו לעתים מאולצות בשדה המחקר, ונזקקו לכתיבה מחודשת או התאמות למרואיינים (Lawson & Cowling, 2016).

בנוסף, בחרנו לבחון את הצלחתה של החברה הכלכלית בכפר קאסם באמצעות שני מדדים נוספים. המדד האחד הינו שביעות רצון של מקבלי שירותים, וזאת נעשה על ידי איסוף נתונים באמצעות העברת שאלונים למקבלי שירות בשני פרוייקטים שמפעילה החברה הכלכלית: אזור התעשייה ופורטל העסקים. המדד השני הינו ביצועים פיננסיים, מדד זה נמדד באמצעות ניתוח דוחותיה הכספיים של החברה.

אוכלוסיית המחקר

במחקר רואיינו בעלי תפקידים בעיריית כפר קאסם (ראש העיר ומנכ"ל העירייה), בעלי תפקידים בממשלה (הממונה על התאגידים עירוניים במשרד הפנים), בעלי תפקידים בחברה הכלכלית בכפר קאסם (מנכ"ל החברה, סמנכ"ל החברה, מנהל תפעול, רכז חדשנות, מנהלת "קליקה קאסם האב"), וגורמים חיצוניים לחברה הכלכלית – יועצת לפיתוח כלכלי שעבדה מטעם אינג'אז, מייסדת אתר פורטל העסקים ובעלי תפקידים במרכז אינג'אז שליווה את החברה הכלכלית מיום הקמתה (מנכל"ית לשעבר של המרכז והמנכ"ל הנוכחי של המרכז). חשוב לציין שהמרואיינים מייצגים את כלל הזוויות העוטפות את החברה הכלכלית.

לבחינת שביעות רצון של מקבלי שירות, אחד ממדדי ההצלחה, השתתפו במחקר מקבלי השירות מהחברה הכלכלית כפר קאסם בשני פרוייקטים בלבד שהיא מפעילה: בעלי עסקים שעבורם נבנה פורטל העסקים (אתר האינטרנט המהווה פלטפורמה שיווקית) ובעלי העסקים באזור התעשייה "לב הארץ". לא נבחנו פרוייקטים נוספים, כגון שירותי החנייה, היות וסוג זה של שירות, הדורש תשלום, עלול להציג ממצאים מוטים. כמו כן, שירות הפאנלים הסולאריים לא נבחן היות ונמצא בתהליך ביצוע. פרויקט קליקה האב, לשם בחינת יעילות פעילותו היה צורך בקבלת מידע ממקבלי ההכשרות, ולכך לא היו נתונים נגישים. בהתייחסות לבחינת השירות על ידי כלל התושבים, איסוף נתונים זה לא התאפשר, היות ואין מאגר אלקטרוני נגיש לכלל התושבים.

תיאור בעלי העסקים המופיעים בפורטל העסקים:
בפורטל העסקים רשומים 139 עסקים, כולם בבעלות ערבית. תחומי עיסוקם נחלקים לשלושה: 18 עוסקים במסעדנות, 59 בחנויות ובקמעונאות ו- 62 עסקים של נותני שירותים.

כל תחומי העיסוק נחלקים לתת-תחומי עיסוק, כדלקמן:
***בתחום המסעדנות:** 11 מסעדות, שישה בתי קפה וקונדיטוריות וגלידריה אחת.

בתחום החנויות והמסחר: 14 חנויות ביגוד ואופנה, עשר חנויות חשמל ואלקטרוניקה, תשע חנויות העוסקות בבנייה, שמונה חנויות מזון, שתי חנויות מוצרים לרכב, שני בתי מרקחת, שתי חנויות אופטיקה ו- 12 חנויות בתחומים שונים.

בתחום נותני השירותים: 12 בתחום הבנייה, עשרה בתחום הבריאות והכושר, שישה עוסקים ברפואה, חמישה בתחום החינוך, ארבעה משרדי עורכי דין, ארבעה מוסכים, שלושה בתחום עיצוב פנים, שניים בתחום הביטוח, שניים עוסקים בנדל"ן, שניים בתחום הכלכלי, שניים בשיווק ופרסום ועשרה עוסקים בתחומים שונים. השיבו 23 עסקים שעסקיהם פורסמו בפורטל העסקים. להלן מאפייניהם:

מאפיין	התפלגות / ממוצע (סטיית תקן)
מגדר	גברים 82.61% נשים 17.39%
לאום	ערבים 100%
מקום מגורים	כפר קאסם 86.96% אחר 13.04%
תפקיד	בעלים 91.30% אחר 8.70%
ותק בארגון (שנים)	9.04 (8.27)
ותק בית העסק (שנים)	10.30 (8.66)

תיאור בעלי העסקים באזור התעשייה לב הארץ:

באזור התעשייה פועלים 44 בתי עסק, חמישה בבעלות ערבית ו- 39 בבעלות יהודית. עשרה מבתי עסק הם חלק מרשת חנויות הקיימות במקומות נוספים בארץ ו- 34 ייחודיים לאזור זה. תחומי העיסוק של בתי העסק נחלקים למספר תחומים: חמישה משרדי הייטק, ארבעה משרדי נדל"ן, ארבעה בתחום הבנייה, ארבעה בתחום החשמל והאלקטרוניקה, שלושה עוסקים בלוגיסטיקה ואחסנה, שלושה בתחום הבריאות, שתי חנויות לילדים, שני עסקים המוכרים מוצרים לבית, שניים בתחום המזון, שלושה בתחום הקמעונאות, שניים בתחום הרכב ועשרה עסקים בתחומים שונים. חמישה בעלי עסקים בלבד הסכימו למלא את השאלון ואף לשוחח טלפונית. אנו משערים שהחברות לא מילאו לאור כך שעובדיה היו עסוקים, בעיקר בתקופה מאתגרת זו. למרות המדגם הקטן בחרנו להציג את הממצאים, היות ולתכנים שעלו יש חשיבות ותרומה לידע. לאור הכמות, נעשה ניתוח תוכן לשאלות הפתוחות ולא ניתוח סטטיסטי לממצאי השאלונים.

כלי המחקר

נעשה שימוש בכלים איכותניים וכמותניים.

כלי המחקר האיכותני כללו:

1- ראיונות עומק חצי מובנים בני שעה וחצי של 13 מרואיינים בעלי תפקידים שונים (ראו פירוט בנספח 1). הראיון כלל שאלות פתוחות (לרשימת השאלות, ראו נספח 2). מגוון תפקידי המרואיינים איפשר לנו לזהות זוויות ראייה שונות בתוך החברה הכלכלית ומחוצה לה.

2- מסמכים שנמסרו על ידי החברה (כגון אודות החברה ורשימת מקבלי השירות),העירייה (כגון מצגת אודות העירייה הכוללת ביצועים עדכניים), מרכז אינג'אז (מחקרים שבוצעו על ידי המרכז, אודות המרכז) ואתרי האינטרנט השונים (כגון אתרי החברות הכלכליות).

כלי המחקר הכמותי כללו:

1- שימוש בדו"חות הכספיים של החברה הכלכלית מיום הקמתה ועד היום 2018-2020.

2- שני שאלונים שהועברו לבעלי העסקים באזור התעשייה "לב הארץ" ולבתי עסק המופיעים בפורטל העסקים.

השאלון לבתי העסק באזור התעשייה "לב הארץ" כלל שלושה חלקים: פרטיהם האישיים של המשיבים; שאלות תיאוריות על בית העסק; שאלות לבחינת שביעות רצונם של בתי העסק מהשירות שניתן על ידי החברה הכלכלית ושאלות לבחינת תרומותיה החברתיות והכלכליות של החברה הכלכלית מנקודת מבטו של בעל העסק (ראו נספח 3).

השאלון לבתי העסק בפורטל העסקים כלל שלושה חלקים: שאלות פרטים אישיים של המשיבים; שאלות תיאוריות על בית העסק; שאלות שבחנו את תרומת פורטל העסקים לעסק (ראו נספח 4). נבחנה תרומה פיננסית, תרומה על בעלי עניין הקשורים לעסק (לקוחות), והתרומה לכפר קאסם בכלל ולתושבי הכפר בפרט.

תהליכי איסוף נתונים

נתוני המחקר נאספו במהלך 2021 ממקורות שונים:

1- ראיונות באמצעות הזום או טלפונית (לאור התפשטות מגיפת הקורונה).

2- שאלונים שנשלחו במייל ושיחות טלפון עם בעלי העסקים באזור תעשייה "לב הארץ", ועם בעלי העסקים שפורסמו בפורטל העסקים. רשימת בעלי העסקים הכוללת כתובות מייל וטלפונים נמסרה לנו על ידי סמנכ"ל החברה הכלכלית בכפר קאסם לשעבר. רשימת בעלי העסקים המופיעים בפורטל העסקים, הכוללת טלפונים ומיילים, נמסרה על ידי מייסדת האתר.

3- מסמכים: סמנכ"ל החברה הכלכלית לשעבר מסר מסמכים שלא היו נגישים (דו"חות כספיים), מנכ"ל העירייה מסר מסמכים בהם נתונים עדכניים על עיריית כפר קאסם. כן נאספו מסמכים מהאינטרנט, מאתרי הבית של החברה הכלכלית וכתבות שפורסמו עליה.

4- סיור באזור התעשייה בכפר קאסם.

ניתוח הנתונים

הניתות האיכותני, ניתוח ראיונות המחקר, נשען על שיטת ניתוח לפי תימות. שיטה זו גוזרת יחידות משמעות העולות מהראיונות שנערכו במחקר. זוהו תימות, קרי נושאים מרכזיים, שעלו בשיחות עם המרואיינים, ובהמשך נבחרו התימות שמהוות נושאי ליבה ועונות על שאלות המחקר.

בניתוח הכמותי, ניתוח ממצאי השאלון כלל סטטיסטיקה תיאורית. מבחני t-test (לשונויות שוות ושאינן שוות, בהתאם לממצאי F-test). כמו כן, נעשה ניתוח של הדו"חות הכספיים – ניתוח מגמות רווח והפסד, ניתוח מגמות מאזן, וניתוח יחסים פיננסיים – יחסי נזילות, יחסי רווחיות, יחסי יעילות תפעולית ויחסי מבנה הון. נעשה גם ניתוח פיננסי ממוקד של הפרויקטים הספציפיים שצויינו בדוחות החברה.

פרק שלישי: מקרה הבוחן: החברה הכלכלית כפר קאסם

עו"ד עדאל בדיר, ראש עיריית כפר קאסם, מביט ממשרדו על העיר בגאווה רבה, העיר הערבית השוכנת בדרום השרון, בקצה הדרומי של "המשולש" ובשכנות לראש העין, התפתחה ונמצאת בתנופה של בנייה, פיתוח ועשייה עסקית. להתפתחות זו, שותפה גם החברה הכלכלית, הזרוע הביצועית של העירייה. כיום, בישראל פועלות רק ארבע חברות כלכליות ברשויות הערביות.

ג'אדה אבו ג'אבר ניז'ים, מנכ"לית אינג'אז לשעבר, עסוקה בשאלה: "איך אפשר לעזור לרשויות ערביות לפתח ולהפעיל תשתיות לפיתוח כלכלי?" לדבריה: הלמידה מהחברה הכלכלית בכפר קאסם יכולה לעזור לקידום הנושא, כדאי לבחון מה הביא להצלחתה של החברה הכלכלית בכפר קאסם? מה נחשבת הצלחה? והאם אכן לחברה תרומות כלכליות וחברתיות לעיר בכלל ולתושבי הכפר בפרט?

(אבו ג'אבר ניז'ים, 23.6.2021).

עיריית כפר קאסם

כפר קאסם נוסדה בתחילת המאה ה- 19 וקיבלה מעמד של עירייה בשנת 2008. כיום מתגוררים בה כ- 24,400 תושבים בכ- 4,800 בתי אב.

ראש העיר הינו עו"ד עאדל בדיר, אשר נבחר לתפקידו ב- 2013. בעירייה כיום 13 חברי מועצה, מנכ"ל, מבקר, מנהל לשכת ראש עיר, יועץ משפטי, מנהלת משאבי אנוש ונציב תלונות הציבור. בעירייה פועלות מחלקות שונות – רווחה, הנדסה, תברואה, יחידת נוער, שפ"ע, חינוך ותרבות, ספורט ונוער, הרשות הלאומית לבקרת סמים.

כן פועלות במסגרת העירייה ועדות שונות –כספים, הנחות, מאבק בסמים, קידום מעמד הילד, ספורט, איכות הסביבה, רכש ובלאי, בטיחות בדרכים, הקצאות, מיגור האלימות, ועדת משנה לתמיכות, ביקורת, מכרזים, מינוי בכירים, וחינוך.

לשכת ראש העירייה אחראית על גיבוש מדיניות כוללת ומערכתית של פעילות העירייה לטווחי הזמן הקצר, הבינוני והארוך. בין תפקידיו של ראש לשכת העירייה לקדם את החברה הכלכלית (לשכת ראש העירייה, 2021).

נתוני כפר קאסם (מקור: מצגת עיריית כפר קאסם, אלא אם צויין אחרת):
כפר קאסם היא עיר קולטת הגירה (לדברי ראש העיר, לעיר היגרה אוכלוסייה בדואית מהדרום והצפון, רופאים, אחים, אחיות וסטודנטים), כאשר אוכלוסייתה צומחת בקצב שנתי של 2.4%, קצב מהיר מזה של כלל ערי המדינה (1.96%) ואף מקצב הגידול בערים הערביות בישראל (1.24%). אוכלוסיית העיר צעירה ברובה – גילם של 63% מהתושבים מתחת ל- 30 ורק 3.3% מעל גיל 65. הצפי הוא כי ב- 2030 אוכלוסיית העיר תהיה 30,000 תושבים וב- 2040 – 35,931 תושבים.

כפר קאסם מדורגת באשכול סוציואקונומי 3, עם הכנסה חודשית ממוצעת לנפש של 2,319 ש"ח. הממוצע לערים באותו דירוג הוא 2,270 ש"ח והממוצע הארצי עומד על 4,630 ש"ח.

כפר קאסם היא אחת מ- 14 הרשויות באשכול השרון, שבו כ- 467,000 תושבים, ותושביה נהנים ממיקום נוח – סמוך לכביש 6 וקרוב לגוש דן – ומתנופה של בנייה, פיתוח ועשייה עסקית. בעיר פועלים שני אזורי תעשייה: אזור התעשייה "נוף הארץ" ו"לב הארץ" (ראו פירוט בהמשך).

ריבוי התעשייה והקרבה לגוש דן מקנים לתושבי העיר אפשרויות תעסוקה רבות. ממאגרי המידע הממשלתיים (Data Gov) נמצא כי נתוני האבטלה בכפר קאסם ב- 2017, 2018, 2019 הינם 1.73%, 1.53% ו-1.56% בהתאמה. שיעור זה נמוך בהרבה מהממוצע שהינו, 3.9%, 4.1%, ו-3.7% בהתאמה.

בעיר פועלים 60 מוסדות חינוך, מתוכם 13 בתי ספר (שבעה יסודיים, שתי חטיבות ביניים, שלושה תיכונים, בית ספר אזורי לחינוך מיוחד) , 22 גני חובה ו- 25 גני טרום חובה. בכיתה ממוצעת בעיר יש 28 תלמידים, מספר נמוך מהממוצע הארצי בחברה הערבית ודומה לממוצע במגזר היהודי. לאחרונה נוסדה בעיר עמותה קהילתית לתושבים חירשים ובימים אלה מוקם מרכז גדול לטיפול בחירשים, שיסייע גם לתושבי יישובים נוספים.

לפי נתוני משרד החינוך שיעור הזכאים לבגרות בשנת 2020 בכפר קאסם הינו 77.7%, ואילו שיעור הזכאים בחברה הערבית לאותה שנה הינו 69.4%. שיעור האקדמאים בעיר עמד על כ- 15% בשנת 2008 וההערכה היא שכיום הוא קרוב ל- 20%. ממוצע הציונים במתמטיקה ובערבית הוא 70. סקרים מראים שכ- 80% מהתלמידים מרוצים ממערכת החינוך ופחות מ- 10% נתקלו באלימות בבית הספר. העירייה משקיעה באופן נרחב ומשמעותי בחינוך בעיר, ובימים אלה מקימה בית ספר תיכון שש-שנתי.

תקציב העירייה צומח באופן קבוע ובשנת 2021 עמד על 197.39 מיליון ש"ח (על פי דוחות כספיים מבוקרים של העירייה). שיעור גביית הארנונה מהחיוב השוטף קבוע בחמש השנים האחרונות ועומד על כ- 85%. חלק התקציב הממומן על ידי הלוואות נמצא במגמת ירידה והעירייה מצליחה להגדיל את תקציבה אף שהיא לא הגדילה את שיעור ההלוואות שהיא לוקחת, כך שגם הגרעון המצטבר יורד בהתאמה ובצורה משמעותית, הן בסכום והן כאחוז בהוצאות (6% ב- 2020 לעומת 26% ב- 2011). ההכנסות מארנונה עולות עם השנים; אחוז ההכנסות מארנונה למגורים מכלל התקציב יורד בעוד ההכנסות ארנונה ממקורות אחרים עולה, ומכאן שהעירייה מתבססת בעיקר על תשלומי ארנונה מגופים שאינם מבני מגורים.

בשנים האחרונות, העירייה משקיעה בפיתוח פרויקטים קהילתיים וחברתיים. כפר קאסם היא העיר הערבית היחידה שיש בה שני פארקים עירוניים. המתנ"ס בעיר פעיל ומעניק מגוון רחב של חוגים ופעילויות. תלמידי בתי הספר משתתפים בפעילויות קבועות של לימוד משותף וחינוך לחיים משותפים עם תלמידים מהרצליה. בנוסף, פועל בעיר בית ספר משלים לתלמידים מצטיינים.

העירייה פועלת רבות על מנת לפתח את העיר,
ובכלל זה, לקידום פיתוחם של ארבעה מתחמי דיור חדשים
עם כ- 6,000 יחידות דיור, והקמת מבנה רב תכליתי (בית עם). כמו כן, באמצעות הזרוע הביצועית שלה, החברה הכלכלית, הוקמה מנהלת חנייה והוקמו גגות סולאריים. בנוסף, העירייה מקדמת חדשנות עירונית ומעוניינת להפוך לחממה ליזמות טכנולוגית, וזאת גם באמצעות סיוע הזרוע הביצועית. החברה הכלכלית מנהלת מספר פרויקטים במסגרת מרכז חדשנות קליקה קאסם האב שהקימה ב-2019, הראשון מסוגו בחברה הערבית. המרכז מעניק לתושבי העיר והאזור חלל עבודה פתוח במחיר מוזל ומעטפת תמיכה ליזמים ובעלי עסקים קטנים הכוללת הרצאות, מנטורינג, הכשרות וליווי עסקי. **בין הפרויקטים במרכז:**

1- מרכז צופן – מרכז להכשרת הון אנושי מהחברה הערבית ולשילובו בתחום ההייטק (הוקם ב- 2017).

2- מכינה קדם אקדמית ללימודי המחשב (הוקמה בשנת 2020).

3- מרכז מונא לפיתוח כישורים ומיומנויות טכנולוגיות חברתיות (הוקם בשנת 2021).

4- גשר טכנולוגי לעולם הערבי – חממת מיינדסט לסטארט-אפיסטים בתחום החינוך (הוקמה ב- 2021).

בעתיד, מתכננת העירייה להקים קריית הייטק חדשנית ומרכז עירוני חדש, שוב בשותפות החברה הכלכלית. (ראו פירוט המידע לעיל בתיאור החברה הכלכלית בהמשך).

לעיר הישגי ספורט ארציים ובינלאומיים. פועלות בה ארבע קבוצות כדורגל. קבוצת מועדון הספורט כפר קאסם משחקת באופן קבוע בליגה א' וזכתה פעמיים באליפות המדינה. העירייה מקימה בימים אלה מרכז ספורט חדש ומודרני, משדרגת את מגרש הכדורגל ובונה אצטדיון עירוני.

החברה הכלכלית כפר קאסם

החברה הכלכלית (החכ"ל) נוסדה בספטמבר 2016 והחלה לפעול במרץ 2018. החברה מהווה זרוע ביצועית של עיריית כפר קאסם, וכל מניותיה מוחזקות על ידי העירייה.

מטרות החברה הינן לפתח, ליזום, לבנות ולנהל נכסים עירוניים ופרויקטים לרווחת תושבי העירייה, לרבות חנייה, שילוט, אחזקה, ניקיון, וכל פרויקט או משימה אחרת שתידרש על ידי העירייה (דו"ח כספים שנתי, 2019).

תהליך ההקמה

החברה הוקמה בליווי מרכז אינג'אז. ראש עיריית כפר קאסם תמך בהקמת החברה הכלכלית היזמית והיה מחויב לתהליך, מרכז אינגאז' סייע בייעוץ לכתיבת התוכנית העסקית שמומנה על ידי העירייה. את התהליך ליוותה יועצת חיצונית, ד"ר נילי שחורי, שהייתה מועסקת על ידי אינג'אז כיועצת פרילנסרית בכל הקשור בליווי רשויות המעוניינות בהקמה של חברות כלכליות במשך שמונה שנים. לד"ר שחורי דוקטורט בתכנון ערים, והיא עוסקת בייעוץ לפיתוח כלכלי ברשויות מקומיות. ד"ר שחורי רואה בחברה הכלכלית "מנגנון חוץ עצמאי, יזמי וכלכלי"; לדבריה, "הרשויות המקומיות אינן פועלות כיזמיות אלא כמגיבות, הן סובלות מתת תקינה של משרות, העדר התמקצעות, ולעיתים קבלת החלטות המושפעות משיקולים פוליטיים. אצל יזם הדינמיקה של הזמן שונה מהדינמיקה הבירוקרטית של רשות מקומית: היזם לא ימתין יום אחד אם לא תהיה התאמה לצרכיו ולציר הזמן. ולכן זהו הרציונל להקים חברה כלכלית, שהיא בעלת מנגנון יזמי שמבין את השפה" (שחורי, 10.05.2021).

לדברי גורם בעירייה, בשלב תהליך הקמה התעורר מתח רב בקרב הדרג הנבחר. היו חששות שנבעו מכך שההקמה נתפסת כאיום על בעלי תפקידים כמנכ"ל העירייה והגזבר, משום שבהקמת חברה כלכלית מתווספים בעלי תפקידים דומים.

תמיכה מצד כלל הגורמים התקבלה בתהליך מדורג, בעקבותיה הוגשה בקשה למשרד הפנים. לאחר אישור הבקשה החל תהליך בחירת חברי הדירקטוריון.

במהלך קליטת חברי הדירקטוריון היה קושי במציאת נשים ערביות בעלות ניסיון משמעותי שיענו על הקריטריונים הנדרשים על ידי משרד הפנים. בסופו של דבר, אותרו שתי חברות דירקטוריון (ראו פירוט מבנה דירקטוריון בהמשך).

מינויו של מר נאג'ח עאמר לתפקיד המנכ"ל אושר ב-2017. עאמר הינו דמות ציבורית פוליטית ידועה ומכובדת בכפר קאסם, אשר היה מועמד לראשות העיר בשנת 2008 (עאמר, 20.9.2021). אחת ממטרותיו הינה "להוביל את החברה הכלכלית של כפר קאסם לעצמאות כלכלית".

מרכז אינגאז' העניק ליווי מקצועי וסייע בבניית תיקי פרויקטים לחברה הכלכלית. כמו כן, קיים ימי עיון בנושא החברות הכלכליות בשיתוף אגף התאגידים במשרד הפנים להרחבת הידע בתחום. בנוסף, סייע בקליטת עובדים, בביצוע ראיונות (כולל כתיבת השאלות), כולל גיוסו של צוער, מר רגב אבנר כמנהל פיתוח ופרויקטים. לאבנר, בוגר תוכנית הצוערים של השלטון המקומי, ניסיון אופרטיבי. לאחר כשנה וחצי קודם למנהל האגף לפיתוח עסקי, ולאחר שנה הפך לסמנכ"ל בחברה. לדברי מנהל התוכניות באינג'אז, "רגב בעל ידע ויכולות ניהול של שלטון מקומי. מקצועי מאוד, ותמורתו לארגון מורגשת מאוד".

לדברי ראש העיר, ליווי מרכז אינג'אז היה משמעותי, חדשני, וכלל שיתוף פעולה פורה – מומלץ לקידום הקמה של חברות כלכליות בישראל.

פעילות החברה הכלכלית

תקשורת עם העירייה
בשלב ההתחלתי, היו שתי אפשריות פעולה להנעת פעילות החברה הכלכלית בעירייה:

1- העברת תקציבים למימון החברה הכלכלית.

2- העברת פרויקטים לניהול החברה הכלכלית.

עיריית כפר קאסם בחרה להעביר פרויקטים לחברה הכלכלית. לפיכך הוכן מסמך קבוע להתקשרות בין החברה הכלכלית לעירייה. העירייה העבירה פרויקטים בעלי מורכבויות בניהול ופרויקטים שהיו לקראת תפוגת מועד ההסכם עם הספק החיצוני. בהסכם הניהול שנחתם בין החברה הכלכלית לעירייה, הוסכם כי החברה הכלכלית תהיה זכאית לדמי ניהול משתנים אשר יקבעו כשיעור מכל פרויקט אשר יועבר על ידי העירייה לטיפול החברה הכלכלית.

בתחילת פעילותה של החברה הכלכלית, העבירה אליה העירייה הלוואת בעלים בסכום של 250,000 ש"ח, המופיעה בהתחייבויות החברה. בתחילת הדרך היה סיוע בכספים לצורך תשלום משכורת מנכ"ל, יועצים לפרויקטים שונים, הוצאות כלליות נוספות . ב- 2020 העבירה העירייה סכום נוסף של 500,000 ש"ח לביצוע פרויקטים נוספים.

במהלך השנים, העבירה העירייה פרויקטים נוספים לחברה הכלכלית (דבר המעיד על צמיחתה של החברה ועל מערכת יחסים טובה בין שני הגופים): בשנת 2018 פיתוח כלכלי שכלל בין היתר הפעלת שירות טיאוט רחובות, תחזוקה שוטפת וביצוע עבודות ניקיון לאזורי התעשייה החדש וב- 2019 ניהול ותפעול אזור התעשייה, הקמה, ניהול ותפעול רשות החניה, פרויקט שילוט, פרויקטים חינוכיים (כגון פרויקט "ניצנים" ופרויקטים נוספים במסגרת מרכז היזמות, ראו פירוט בהמשך), הקמת מרכז יזמות קליקה האב, פיתוח אזור התעשייה והקמה של פרויקטים שונים.

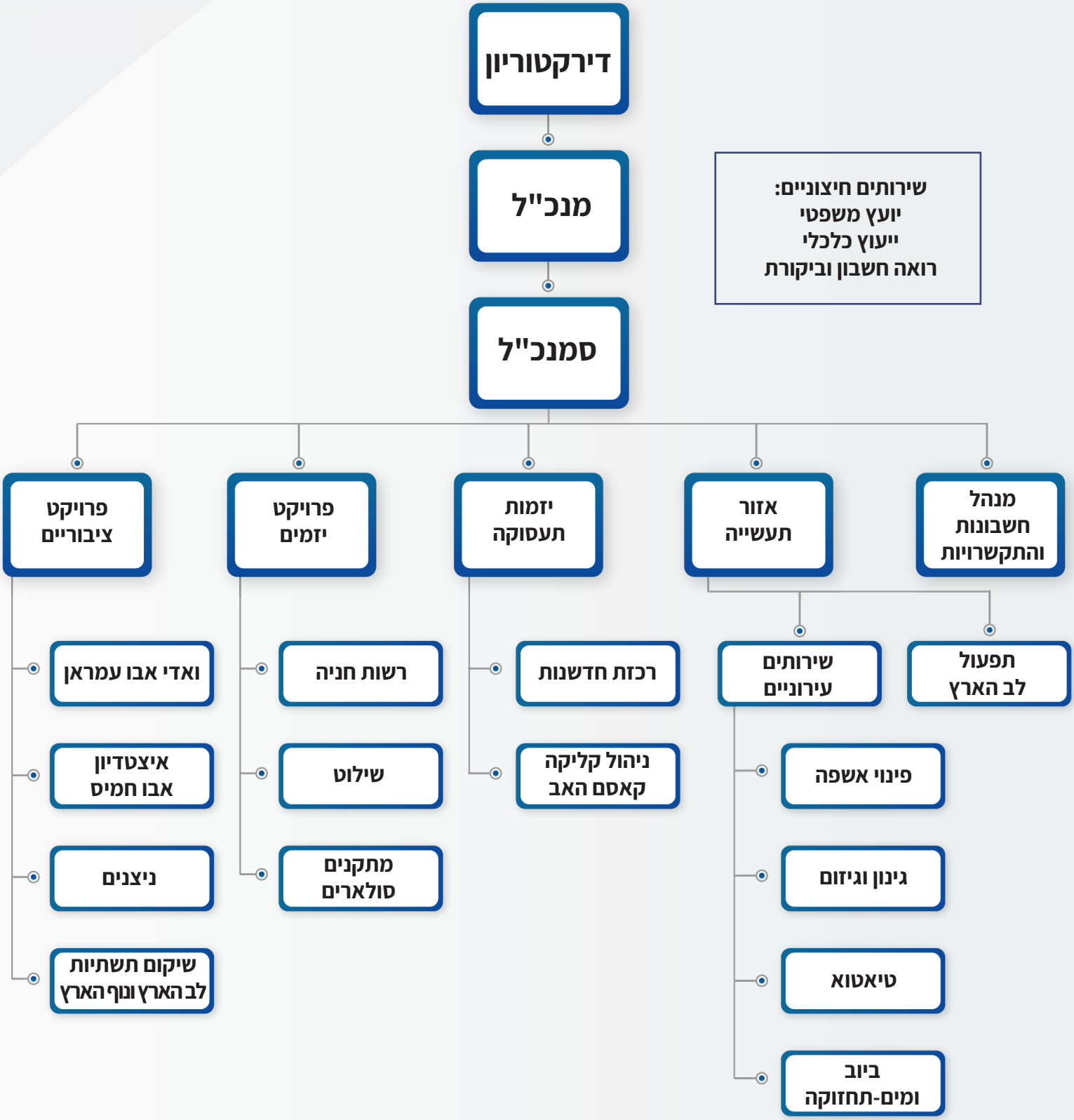
לדברי ראש העיר,
מערכת היחסים עם החברה הכלכלית טובה מאוד: "הכל בנוי על אמון, הצוות מקצועי, אני מרוצה מאוד מהתפקוד ועם הזמן מעניק להם עוד ועוד פרויקטים. העירייה מתכננת להקים פארק הייטק [ראו המשך פרויקטים עתידיים], ולאור מערכת היחסים, השותפות תהיה 50% עיריית כפר קאסם ו-50% החברה הכלכלית".

מבנה ארגוני

המבנה הארגוני של החברה הכלכלית כולל דירקטוריון, מנכ"ל, סמנכ"ל ותחתיו חטיבות הפרויקטים שמבצעת החברה. הרכב הדירקטוריון כולל יושב ראש ושישה חברים. יו"ר הדירקטוריון הינו ראש העיר, עו"ד עאדל בדיר. חברי הדירקטוריון כוללים שתי נציגות ציבור (בעלות השכלה משפטית), שני חברי מועצה, ראש העיר ומ"מ ראש העיר, ושני עובדים בכירים בעירייה – מנכ"ל העירייה ומנהלת משאבי אנוש. בנוסף פועלת ועדת ביקורת המורכבת מרואה חשבון חיצוני.

עובדי החברה קבועים הם המנכ"ל, הסמנכ"ל, רכזת מחלקת רשות החניה, רכז החדשנות ושתי מנקות. החברה משתמשת בשירותי מיקור חוץ: שני מנהלי חשבונות, מנהל תפעול "לב הארץ", מנהלת קליקה קאסם האב. כמו כן, לחברה יועץ משפטי חיצוני ורואה חשבון חיצוני, יועץ כלכלי, ויועצים אחרים בהתאם לצורך (ראו תרשים מבנה ארגוני להלן).

החברה הכלכלית כפר קאסם – מבנה ארגוני:



פעילות החברה הכלכלית מתמקדת בארבעה תחומי ליבה עיקריים:

1- פיתוח וניהול אזור תעשייה
2- פרויקטים ציבוריים
3- פרויקטים יזמיים
4- קידום יזמות ותעסוקה איכותית

1- פיתוח וניהול אזור התעשייה

בכפר קאסם פועלים שני אזורי תעשייה: "לב הארץ" ו- "נוף הארץ". באזורי התעשייה קיימים בעיקר מגרשים לוגיסטיים תפעוליים, מרכזים לוגיסטיים של חברות מסחריות, וחנויות מסחר. במסגרת הפרויקט, החברה הכלכלית קיבלה את ניהול אזור התעשייה "לב הארץ".

אודות אזור התעשייה "לב הארץ"
הרעיון להקמת אזור התעשייה "לב הארץ" החל בחזון שהתגבש אצל בעלי הקרקעות מהעיר בשנת 2000, לשנות את ייעוד הקרקע מהשימוש שרווח עד אז – חקלאות – לפעילות כלכלית (מסחר ותעשייה). בעלי הקרקעות חברו לקבוצת יצחקי בראשות היזם רוני יצחקי וב- 2007 אושרה התוכנית להקמת פארק התעשייה, בשיתוף פעולה בין בעלי הקרקעות, קבוצת יצחקי ועיריית כפר קאסם. הקרקעות פותחו על ידי היזם, לפיכך האזור הוסדר מבחינה סטטוטורית, והעירייה ניהלה את האזור. שטח הפרויקט: כ- 600 דונם ברוטו וכ- 380 דונם נטו. אזור התעשייה ממוקם בסמוך למחלף קסם בסמוך לראש העין, בשטח השיפוט של עיריית כפר-קאסם, במתחם שבין כביש חוצה ישראל (כביש 6) לבין כביש חוצה שומרון (כביש 5) וכביש 444, וחטיבות הקרקע הגדולות שהוא מציע מתאימות במיוחד להקמתם של מרכזים לוגיסטיים, לחברות טכנולוגיות בצמיחה, למסחר ועוד. "לב הארץ" נחשב כאזור עדיפות לאומית (אזור פיתוח א') ולכן יזמים אשר משקיעים בו זוכים לתמיכה ולהטבות מהמדינה.

הביצוע באזור נעשה בשני שלבים:
שלב א: ב- 2008 החלה העירייה בביצוע עבודות הפיתוח של שלב א, המהווה כ- 55% אחוזים משטח אזור התעשייה. עיקר הפיתוח התמקד בביצוע דרך הגישה, בניית תחנת שאיבה, סלילת כבישים וכלל התשתיות התת-קרקעיות כגון תקשורת, מים ביוב וחשמל. כלל ההשקעה בפרויקט הסתכמה ב- 48 מיליון ש"ח. במתחם של שלב א שוכנות כיום חברות מובילות בארץ כגון: חברת טבת, בזק בינלאומי, אוריין, כמיפל (סופר פארם), אטלס, גטר גרופ, חברת פרי.

שלב ב: השלמת שלב ב החלה עם כניסתו לתפקיד של ראש העיר ב-2013, עאדל בדיר, שהקציב לטובת שלב זה כ- 30 מיליון ש"ח. כיום אנו עדים לכניסת חברות נוספות כסטימצקי, קינג סטור מחסני תאורה ועוד.

אופן ניהול אזור התעשייה
בשנת 2018, החברה הכלכלית החלה להעניק לאזור התעשייה שירותים עירוניים, ביניהם פינוי אשפה, גינון וגיזום, טאטוא רחובות, ביוב ומים. תחום זה מתוקצב על ידי העירייה. פנייה בכל תקלה הינה לחברה הכלכלית המהווה "one-stop shop".

לכל הפרויקטים מנהל תפעול אחד –עבדאללה צרצור. ב- 2011, טרם הקמתה של החברה הכלכלית, התבקש צרצור לנהל את אזור התעשייה. הוא בעל קשרים עם יזמים, כמו כן בעל ידע ויכולות מתאימות. הוא החל למפות את השטחים וקישר בין היזם לבעלי הקרקעות. במקביל, יצר רשימת עסקים, שם ח.פ.(חברה פרטית, מספר ההתאגדות של החברה), והעביר את העדכון למערכת גבייה וארנונה. עם הקמת החברה הכלכלית, הפך צרצור למנהל פיקוח התחזוקה ב"לב הארץ", ואחראי לשמירה על רמת איכות השירותים שהחברה מספקת.

בחברה מתקיימות ישיבות קבועות; תוכניות העבודה הינן שבועיות, על פיהן מחלק צרצור את המשימות לעובדים. העובדים נחלקים לשני סוגים: ספקים שהינם קבלני משנה ועובדים המועסקים על ידי החברה הכלכלית, במשימות נקיון שוטפות וקבועות.

התשלום עבור העבודה נעשה לפי ביצועה.
אם לא בוצעה – לא ניתן תשלום; אין תשלום גלובלי חודשי. העובד מדווח על עבודתו באפליקציה בזמן אמת. הדבר דורש להעלות תמונות של האזור, כך יש פיקוח שהעובד נמצא במקום העבודה. לצורך קליטת ספקי השירותים, נערך מכרז לביצוע עבודות.

לדברי צרצור, יש יתרונות משמעותיים בקיומה של החברה הכלכלית. "המגזר הערבי צריך להיות מנוהל על ידי גוף מקצועי, גוף הנהלה. צורת החשיבה צריכה להשתנות במקום הדאגה של 'מישהו ישלוט בי', יש להסתכל על כך כ 'יש כתובת למישהו שיכול לעזור' ". לטעמו, חל שינוי בתפיסה. "כמו כן, יתרון הגוף הזה הינו הקישור לעולם החיצוני, במיוחד למשרדי הממשלה ולמשרדי התמ"ת. באזור התעשייה היו יזמים מקומיים, שבתחילה התנגדו, כגון זיאד, שבהמשך האמין בפוטנציאל הפרויקט ובנה בניין והשכיר אותו, לבסוף נבנה מתחם איסמעיל הגדול להשכרה והצטרפו עוד 7-8 יזמים מקומיים. ללא ניהול "לב הארץ", לא הייתה מתרחשת פעילות יזמית זו. כמו כן, יש פניות של מובטלים להעסקה, ונמצאת להם תעסוקה במקום. בנוסף, עבאללה מציין את היתרונות של מיקום אזור התעשייה, "שטח נוח, קל לגישה לכביש 6 וכביש 5. קל לנסוע לאשדוד, הציוד שמגיע מהנמל. וקרוב לשדה התעופה." (צרצור, 6.10.2021).

ניהול אזור התעשייה לב הארץ" הניב לחברה הכלכלית הכנסות ממתן שירותים. בין 2019 ל- 2020, ההכנסות מדמי ניהול עלו ב- 57%, ואילו ההוצאות ירדו ב-55%, מה שמעיד על יעילותה של החברה. לחברה הוצאות שוטפות משירותי טיאוט, פינוי אשפה, גינון וגיזום. בין 2019 ל- 2020 חל קיטון בהוצאות אלו, וב- 2020 התווספה הוצאה של תחנות שאיבה.

בשנת 2018, החברה השקיעה בתשתיות אזור התעשייה. בשנה שלאחריה, התווספו הכנסות לשיקום "לב הארץ", כך שלחברה הייתה יתרה בסוף שנה משיקום אזור התעשייה (ראו נתונים פיננסיים אזור התעשייה).

אזור התעשייה "נוף הארץ"

אזור התעשייה "נוף הארץ" נמצא בשטח אדמות חקלאיות. באזור זה לא בוצעה אסדרה בדומה לאזור התעשייה "לב הארץ". לאחרונה אושרה לאזור התעשייה "נוף הארץ" תוכנית המתאר שלב א שכולל 600 דונם. יש תוכנית עתידית לבקשת אישור של 1,300 דונם לשלב ב. כיום החברה הכלכלית איננה מנהלת אזור תעשייה זה. החברה השקיעה בשיקומו, השקעה אשר הביאה לגירעון בשנת 2020 (ראו נתונים פיננסיים אזור התעשייה להלן).

2- פרויקטים ציבוריים

במסגרת הפרויקטים הציבורים, החברה הכלכלית כפר קאסם ביצעה את פרויקט שיקום ושימור וואדי אבו עמראן, איצטדיון אבו חמיס ותוכנית ניצנים.

שיקום ושימור וואדי אבו עמראן

פרויקט שיקום הוואדי בצפון העיר והסדרת תוואי הזרימה כחלק ראשון בדרך להפיכתו לפארק טבע עירוני במימון הקרן לשטחים פתוחים. לדברי ראש העיר, הפארק גובל בשכונה שאיננה מאוכלסת במלואה. הפארק נועד לרווחת התושבים, ללא תשלום. באזור מתוכננות 2,500 יחידות דיור. חלקן כבר בבנייה מאסיבית לגובה, בשטח שניתן במחיר למשתכן. הפארק משפיע על מחירי המגרשים. וכמו כן, מתוכנן שלב ב', בו יינטעו עצים ויטפחו את המקום.

נתונים פיננסיים – שיקום הוואדי אבו עמראן
בשנת 2019 הכנסות בשווי 718,105 ש"ח והוצאות בשווי של **555,471 ש"ח**. יתרה בסך **162,634 ש"ח**.
בשנת 2020 הכנסות בשווי **427,350 ש"ח** והוצאות **299,145 ש"ח**,יתרה בסך של **128,205 ש"ח**.

לדברי סמנכ"ל החברה לשעבר,
הכנסות מפרויקטים נובעות מתקורות ניהול.

אצטדיון אבו חמיס

תכנון אצטדיון כדורגל, בניית תוכנית אב שטחי ציבור. האצטדיון עתיד להיבנות בכפר קאסם באתר מגרש הכדורגל הקיים בחלקה המערבי של העיר מ- 1980 וישמש כמגרשה הביתי של קבוצת מ.ס. כפר קאסם המשחקת בליגה הלאומית. בשלב זה הוצאות על האצטדיון מובילות לתזרים שלילי.

נתונים פיננסיים – איצטדיון אבו חמיס
בשנת 2020 דווח הכנסות של **170,940 ש"ח**, ואילו הוצאות 280,896 ש"ח. סה"כ גרעון של **109,956 ש"ח.**

ניצנים

תכנית מטעם משרד החינוך עבור ילדים המייצגת תפיסה לפיה קיים קשר ישיר בין ההשקעה בילדים לבין פיתוח העיר בכלכלה, בתעסוקה ובאיכות חיים ("הניצנים של היום הם הפירות של המחר") .לפרויקט יתרה לניצול בכל שנה. מימון התוכנית על ידי משרד החינוך, החברה הכלכלית גובה תקורה עבור ניהול.

3- פרויקטים יזמיים

הפרויקטים היזמיים שביצעה החברה הכלכלית כפר קאסם כללו את פרויקט השילוט העירוני, פרויקט החנייה, והפרויקט החדשני – הפאנלים הסולאריים.

ניהול תחום שילוט עירוני
לעירייה שני סוגי שטחי פרסום: שלטי חוצות גדולים ומתקני רחוב. לצורך שימוש בהם, העירייה מפרסמת מכרז לחברות הפרסום, ולזוכה הכרז מוענק זיכיון שימוש. העירייה העבירה את ניהול שטחי הפרסום של שלטי חוצות גדולים לחברה הכלכלית, העברה שנעשתה על ידי פטור ממכרז.

במסגרת הניהול, על החברה הכלכלית למצוא זכיין שיפעיל את שלטי החוצות וזאת – באמצעות מכרז. הזיכיון מוענק לשלוש שנים עם אפשרות להארכה. נערך מכרז פומבי בכל המדיות בקרב כל החברות הגדולות להפעלת זיכיון לשילוט חוצות במתחם 1000, מתחם הנמצא בכניסה לעיר. החברה הכלכלית נעזרה ביועצים חיצוניים לצורך הבנת תמחור ההצעה למשתתפי המכרז. עלות יועץ חיצוני נעה בין 35,000-50,000 ש"ח לשנה. במכרז הוכרז זוכה, העוסק כעת בהפעלה השוטפת.

בנוסף, מנהלת החברה הכלכלית עבור העירייה את נושא גביית אגרות השילוט מעסקים. פרויקט זה מניב הכנסות שוטפות לחברה הכלכלית. ב- 2020 חלה עליה של 92% בהכנסות השילוט (ראו נתונים פיננסיים להלן).

העירייה שוקלת את ההעברת ניהול הזיכיון למתקני ריהוט רחוב במתחם 1000 לחברה הכלכלית, בזיכיון הכולל הסכם לארבע שנים.

נתונים פיננסיים – שילוט
בשנת 2019 ההכנסות משילוט היו **119,986 ש"ח,**
ובשנת 2020 ההכנסות משילוט היו **231,448 ש"ח,**

פרויקט הקמת רשות החנייה
החברה הכלכלית ייסדה את רשות החנייה בעיר. במסגרת הפרויקט, הוצעו לתושבים תווי חנייה ללא תשלום. העדר גבייה מונע את התנגדות התושבים (ציבור הבוחרים העתידי). נערך קמפיין ברשתות השיווק להענקת התווים. כן הגיעו למתנ"ס ארבע נציגות שירות למשך חמישה ימים לצורך הענקת תווי החנייה לתושבים. מבקרים ועובדים שאינם תושבי כפר קאסם נדרשים לשלם בעבור החנייה.

החברה הכלכלית נעזרה בשירותי יועץ משפטי על מנת להבין את צרכי המכרז לניהול החנייה.

בארץ פועלות שתי חברות גדולות לניהול חנייה, מילאון 92 ומילגם; יחד, הן משרתות 90% מהרשויות בתחום החנייה. כל אחת מהן מפעילה תוכנה לשירות הפקח, מערכת ניהול, מערכת סליקה והוצאת דוחות וכן אתר אינטרנט לגבייה תשלום. חברת מילאון 92 זכתה במכרז.

אופן הגבייה נחלק לשניים:
1- גבייה תשלומים באמצעות פנגו וסלופארק. לחברה הכלכלית יש הסכם עם חברות אלה; הן גובות את העמלה שנקבעה ומעבירות את שאר הסכום הנגבה לחברה הכלכלית.

2- גבייה מקנסות, למילאון יש מערכת סליקה. התשלום עובר לחשבון הבנק של החברה הכלכלית והיא מעבירה אחוז שנקבע מראש מהסכום לחברת הניהול.

הפרויקט מתנהל באופן עצמאי לחלוטין, ממשרד באזור התעשייה עם מספרי טלפון שונים מאלה של העירייה, על מנת להוריד לחצים מהרשות. לדברי ראש העיר, כפר קאסם היא העיר הערבית השנייה (אחרי נצרת) שבה בוצעה אסדרה של רשות החנייה. הפרויקט 'עושה סדר' בעסקים באזור התעשייה.

ההסכם עם העירייה להמשך ניהול פרויקט החנייה חודש. ניתן לזהות עלייה של 116% בהכנסות וירידה של 32% בהוצאות התפעול, מה שמעיד על צמיחת הפרויקט ועל שיפור ביעילותו (ראו להלן נתונים פיננסיים של פרויקט רשות החנייה).

נתונים פיננסיים – פרויקט רשות החנייה
בשנת 2019, ההכנסות מאגרות החנייה היו **315,629 ש"ח**
ואילו ההוצאות מתפעול רשות החניה היו **149,663 ש"ח.**

הפעילות נערכה רק לאורך מחצית שנה זו (החל מיוני) 2019
בשנת 2020 ההכנסות היו **682,186 ש"ח**
ואילו הוצאות מתפעול היו **101,069 ש"ח.**

פרויקט הפאנלים הסולאריים
בפרויקט הלוחות סולאריים שני שלבים: שלב א' פעיל ומנוהל על גבי בניין העירייה, ושלב ב' בתהליך הקמה של 18 מערכות חדשות על גבי מבני ציבור-בתי ספר, גנים, אולמות ספורט, מרכז פיס ומתנ"ס. שטח הגג נדרש לפחות להיות בין 80-100 מ"ר. לדברי ראש העיר, פרויקט הפאנלים הסולאריים היה קיים בצורה מצומצמת באחריות העירייה, עם 7-8 פאנלים סולאריים. עם כניסתה לתחום, החברה הכלכלית בחנה את החוזים ומצאה כי תנאיהם לא היטיבו עם העירייה ובעקבות זאת, הוכנסו שינויים.

נתונים פיננסים – פרויקט פאנלים סולאריים
בשנת 2018 הכנסות מדמי שכירות מתקני סלולר: **41,947 ש"ח.**

החברה השתמשה בשירותים של חברת 'גולן סולאר', חברה לייעוץ וניהול פרויקטים בתחום האנרגיה הסולארית. גולן סולאר מלווה את הלקוח משלב בדיקת היתכנות טכנית וכלכלית, ועד שלב חיבור המערכת לרשת החשמל. הליווי כולל הכנת פרוגרמה ותחשיבים לפרויקט, בחינת אפשרויות מימון והתקדמות במקביל לרישוי והיתרים מול הרשויות. לאחר קבלת ההיתר וסיום התכנון, החברה עורכת מכרז מול חברות סולאריות וקבלנים שיבצעו את העבודה. החברה מפקחת על ההתקנה ומלווה את הלקוח בפתיחת חשבון בחברת חשמל.

לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית לשעבר
"החברה הכלכלית הינה היזם, כלומר היא השקיעה בהקמת הפרויקט כולו והיא זו שמקבלת את ההכנסות אשר חלקן להחזר מימון וחלקן לקופת החברה לטובת פיתוח פרויקטים נוספים עבור התושבים והציבור".

כמו כן לפאנלים תועלות נוספות, "הקמה של מבני קירוי שעליהם יורכבו הפאנלים הסולאריים מאפשרת הצללה למגרשי משחק עבור תלמידים. כשהלוחות מורכבים על גבי מבני ציבור, הדבר מפחית את קרינת השמש והחום הנקלטים במבנה ועקב כך, את השימוש באנרגיה (בשל הפעלה פחותה של מערכות מיזוג אוויר), ולכן מוביל לחיסכון. בתי הספר בכפר קאסם בניהול עצמי, כך שחסכון בעלויות צריכת חשמל תורמת ליעילות התפעול ומאפשרת ניצול הכספים לצרכים חיוניים אחרים של בית הספר".

מחקר שנערך על ידי מרכז השל ומרכז אינג'אז סיכם את היתרונות הבאים לשימוש בפאנלים סולאריים עבור הרשות והתושבים (מרכז השל ומרכז אינג'אז, 2020):

1- ייצור חשמל: מקור הכנסה נוסף וחדש לרשויות.

2- יצירת מקומות עבודה מקומיים בהתקנה, אחזקה, עבודות בנייה, מכירות, שיווק מערכות סולאריות ועוד.

3- התקנת מערכות סולאריות על גגות בתי תושבים ועסקים מקומיים הופכת אותם ליצרנים, ומהווה מקור הכנסה קבועה עבורם. הרשות בתורה מרוויחה מהשגשוג הכלכלי של התושבים והעסקים שבתחומה.

4- הייצור המקומי תורם לחוסנה האנרגטי של הרשות: ייצור מקומי מקטין את תלות הצרכנים ברשת ההולכה של החשמל, שעלולה להיפגע מאירועים כמו מזג אוויר קיצוני.

שימוש בפאנלים הסולאריים מסייע גם בעמידה ביעדי האנרגיה המתחדשת וצמצום זיהום אויר (באוקטובר 2020 הממשלה אישרה יעד לפיו עד 2030, 30% מייצור החשמל במדינת ישראל יתבסס על אנרגיות מתחדשות). ועוד: היתרונות שצוינו לעיל עשויים לסייע בצמצום אי-שוויון, צמצום הוצאות רווחה ועוד. יתרונות אלו משמעותיים אף יותר עבור אוכלוסיות מוחלשות.

חרף היתרונות, במגזר הערבי לא נעשה כמעט שימוש בפאנלים סולאריים. המחקר זיהה את החסמים הבאים:

***מגבלות של שטחים פתוחים:** דווח על מחסור חמור בשטחים פתוחים בתוך השטח הבנוי. הדעה הרווחת הייתה שעתודות קרקע שאינן יכולות לשמש למגורים צריכות לשמש לפיתוח שטחים ירוקים, ובכלל זה גינות ציבוריות. כפועל יוצא, הפוטנציאל לקירוי של שצ"פים בישוב עם פאנלים סולאריים מוגבל.

***חסמי ידע:** דווח על חוסר ידע בסיסי בכל הקשור למערכות סולאריות, וחוסר ניסיון בהתקנתן על מבני ציבור. חלקם ציינו, כי אינם יודעים לאיזה יזם כדאי לפנות, כיצד מפקחים על היזם, מהי האחריות שלו, האם מודל של חלוקת רווחים עם יזם הוא חוקי, ועוד. יתר על כן, חסר להם מנגנון של העברת ידע ולמידה מניסיון קודם בתוך הרשות. כתוצאה מכך, לקחים שהופקו מניסיונות לא מוצלחים קודמים להתקין מערכות סולאריות לא עברו בצורה מסודרת, ונותר רק הרושם כי הדבר לא כדאי.

חסמים פיננסיים: המודל הכלכלי המקובל להקמת מערכות סולאריות הוא נטילת הלוואה לתקופה של 7-8 שנים, המוחזרת מההכנסות המתקבלות עבור ייצור החשמל. בתום תקופת ההחזר, הרשות מתחילה להכניס לקופתה את ההכנסות מייצור החשמל. מודל זה נתפס כלא מוצלח על-ידי בעלי תפקידים ברשויות, שהעלו מגוון חששות –התחייבות כספית נוספת על קופתה, הגדלת עומס המלוות של הרשות, וגורמים כגון תחזוקה לא טובה של המערכות עלולים להוות סיכון לכדאיות העסקה בטווח הארוך. היבט נוסף של החסם הפיננסי הוא סדרי העדיפות של הרשות. כאשר התבקשו המרואיינים לדרג השקעות על פי חשיבותן, הם תיעדפו במקום גבוה יותר פעולות כגון שיפור השירות לתושב, החלפת תאורה לנורות לד, בניית גנים, בתי ספר ומגרשי ספורט וכן טיפוח הסביבה ופתיחת גינות ציבוריות.

מכך ניתן להסיק, שבהינתן מחסור במשאבים,
הרשויות מתעדפות השקעה בפרויקטים
שיגדילו את רווחת התושבים ופחות בפרויקטים עם תשואה כלכלית בטווח הבינוני והארוך. נראה כי בכפר קאסם התמודדו עם החסמים לעיל. ההקמה היא אמנם בשלב זה רק במבני גג ציבורים, אך נמצאו שטחים לכך. החברה השתמשה בייעוץ חיצוני על מנת ללמוד על כל ההליך וכך התמודדה עם חסם הידע. החברה גייסה כספים למימון, היא מאמינה בפרויקט, וכמו כן הסביבה נמצאת בעדיפות גבוהה של החברה.

4- קידום יזמות ותעסוקה איכותית – מרכז יזמות – קליקה האב

"קליקה" הינה רשת מתחמי עבודה משותפים שהוקמה על ידי המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל במטרה לחזק את היזמות ואת התעסוקה בפריפריה הגאוגרפית והחברתית. הרשת כוללת כ- 45 מתחמי עבודה משותפים ברחבי הארץ אשר מעניקים ליזמים, מעבר לעלויות מופחתות, שירותים מקדמים כגון מנטורינג, חדרי ישיבות המצוידים במערכות תקשורת מתקדמות, הרצאות מקצועיות בנושא קידום עסקים, פיתוח כלכלי ועסקי, מיסוי לעסקים קטנים, שיווק באינטרנט ועוד. עלויות ההשכרה נמוכות ביחס למקובל בשוק.

אריאל משעל, מנכ"ל המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל: "חיזוק התעסוקה והיזמות בפריפריה הוא יעד. מתחמי העבודה המשותפים יחברו בין יזמים וקהילות טכנולוגיות בכל רחבי הארץ בכלל, ויחזקו את התעסוקה ואת היזמות בנגב בפרט. אין כל סיבה שלתושבי הפריפריה לא יהיו אפשרויות תעסוקה מגוונות ליד הבית. על כן המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל יצא במהלך להקמת 45 מתחמי עבודה משותפים שיתנו מענה ליזמים שעד כה לא היו בסביבתם מתחמי עבודה משותפים שבאמצעותם יוכל צעיר מהנגב להיות מקושר עם צעירים ויזמים בהאבים שהקים המשרד במרכז או בגליל כך שכל הארץ תהיה קהילה עסקית אחת גדולה."

נחנכו מתחמי עבודה משותפים, בצומת וואסט (צומת האמיר) שברמת הגולן, בצפת, במגדל תפן, בטירת כרמל, בכפר קאסם, במטה בנימין, בחריש, בשומרון, בבת ים, ברמלה, בלוד, ברמת הנגב, בערבה תיכונה ברהט, בירוחם ובחבל אילות (המשרד לפיתוח הנגב והגליל, 15.07.2021).

מרכז החדשנות והיזמות קליקה קאסם האב

המרכז הוקם ב- 2019 במסגרת רשת קליקה של המשרד לפיתוח הנגב והגליל. מלבד חלל העבודה ליזמים, המרכז מתכלל את פעילות החדשנות העירונית. המקום מופעל על ידי החברה הכלכלית של כפר קאסם, אשר משרדיה נמצאים בחלל העבודה. עבד אלרחמן אבן ברי מונה כמנהל חדשנות עירוני במרכז מטעם החברה הכלכלית. הוא אמון על פיתוח תכנית אסטרטגית לקידום תחום החדשנות בעיר, ניהול שיתופי הפעולה של החברה הכלכלית בתחום ויצירת תוכניות חדשות, וכן לקידום המרכז כמקום ציבורי שתושבי כפר קאסם מכירים ומחוברים אליו.

המרכז מנוהל על ידי חברת בייסקמפ, היוזמת ומנהלת אזורי חדשנות למטרת פיתוח כלכלי אזורי. החברה מעורבת בפרויקט הקמת פארק הייטק בעיר וזכתה במכרז להפעלת המרכז והפיתוח העסקי במקום. משום כך, מנהלת המרכז, אופיר לוין, היא עובדת של חברת בייסקמפ. מלבד ניהול לוגיסטי של המרכז (השכרת המשרדים, תפעול וכו') היא אחראית גם על יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים וניהול חלק מהפרויקטים הנוצרים במסגרת שיתופי פעולה אלו. לאור זאת, המקום מתפקד הן כחלל עבודה להשכרת משרדים והן כמרכז הפועל לקידום ההון האנושי בעיר בתחומי החדשנות והיזמות.

בחלל העבודה שישה משרדים גדולים, שבעה משרדים אישיים וחלל עבודה פתוח שבו כ- 10 עמדות עבודה. בנוסף, ישנו חדר ישיבות העומד לרשות השוכרים והארגונים הפועלים במתחם. מלבד יזמים עצמאיים השוכרים משרדים במתחם העבודה, שוכרים משרדים מספר ארגונים שיתוארו בהמשך.

שוכרי חללי העבודה הם ערבים ויהודים (בשיעורים שמשתנים מעת לעת לאור חילופי שוכרים) מכלל האזור (כפר קאסם, ראש העין, יישובי דרום השרון וכו'). המרכז פועל שבעה ימים בשבוע, מ- 8:00 עד 22:00.

לדברי מנהלת המרכז (לוין, 24.11.2021) ורכז החדשנות של המרכז (אל רחמן, 14.9.2021):

התרומה לתושבי העיר:
* המקום מהווה חלל עבודה פוטנציאלי לתושבי העיר.

* במקום מתקיימים אירועים פתוחים, כולל הרצאות וחלקם מיועדים גם לתושבי העיר.

* ארגונים שונים מפעילים במקום קורסים/תוכניות שעשויים להיות רלוונטיים לתושבי העיר.

* המרכז עובד גם עם ספקים מקומיים מכפר קאסם, ברמה הלוגיסטית, מכולת, שירותי דפוס, וקייטרינג.

תרומתו העקיפה של המרכז לעיר עשויה להיות שיפור ממוצע במשכורותיהם של המשתתפים בתוכניות בעקבות פיתוח אישי ומקצועי שעברו במרכז. בתוך כך, גדלה יכולתם לשלם ארנונה לעירייה.

פעילות החדשנות העירונית
במרכז פעילים מספר ארגונים:

* עמותת Moona – רשת האקדמיות היישומיות להייטק. לרשת מרכזים שמאפשרים לעשרות אלפים של מהנדסים ומהנדסות, יהודים, ערבים, בדואים, חרדים ודרוזים להשתלב בתעשיית ההייטק. העמותה ממוקמת במרכז וברשותה כיתת לימוד וכיתת סדנא עם מדפסות תלת מימד, מדפסות לייזר ועוד. העמותה מפעילה קורס להכשרת מהנדסים והנדסאים לתחום התעשייה המתקדמת (Industry 4.0) שמשתתפיו מגיעים מכל קצוות הארץ ומכל קבוצות האוכלוסייה במדינה. כל קבוצת הכשרה מורכבת מ- 20 אנשים. ב- 2021 נפתח מחזור ההכשרה החמישי, ועד כה עברו את ההכשרה 100 משתתפים.

* מונא מפעילה גם פרויקטים בשיתוף החברה הכלכלית ומערכת החינוך העירונית בבתי הספר, במסגרתם נחשפים תלמידים לנושאים כרחפנים, רובוטיקה, חדרי בריחה טכנולוגיים ועוד.

* עמותת אג'יק – מפעילה בשיתוף החברה הכלכלית את מכינת "Bridge-Tech", מכינה קדם אקדמית לבוגרי תיכון מצטיינים מכפר קאסם והסביבה (ג'לג'וליה וכפר ברא) לקראת לימודים אקדמיים טכנולוגיים. במסגרת שנת המכינה, התלמידים מתכוננים לפסיכומטרי, משפרים אנגלית, מתמטיקה ועברית ועוברים פעילויות לקידום כישורים אישיים ובינאישיים.

* עמותת צופן – פועלת לקידום החברה הערבית בהייטק. לעמותה שני משרדים במרכז והיא מפעילה תכנית בבתי הספר התיכון בעיר. פעילותה הרחבה של צופן עוסקת בהכשרות והשמות של סטודנטים ערבים בעולם ההייטק.

שיתופי פעולה עם ארגונים שאינם ממוקמים פיזית במרכז:

* מרכז החדשנות ARC של בית חולים שיבא תל השומר – במסגרת פעילותה של חברת בייסקמפ בכפר קאסם, נעשה חיבור בין ARC לבין פעילות החדשנות בעיר. שיתוף הפעולה, אשר הושק באוגוסט 2021, יתמקד בהגדלת החשיפה של צעירים מהחברה הערבית, הן מתחומי הרפואה והן מתחומי הטכנולוגיה, לעולם החדשנות הרפואית, במטרה להגדיל את מספרם של הערבים המשתלבים בתחום. בנוסף יקודמו סטארטאפים ומיזמים בתחום מכל הארץ, כחלק מהשאיפה לקדם את כפר קאסם כעיר הייטק המתמקדת בתחומי החדשנות הרפואית (בחינת תחום הרפואה כגשר אפשרי עבור החברה הערבית להייטק). כן יתקיימו במרכז פעילויות חשיפה לבני נוער.

* MindCET, מרכז לחדשנות ולפיתוח טכנולוגיות בחינוך מייסודו של המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מט"ח) – ארגון נוסף שהגיע במסגרת הקשר עם בייסקמפ. בראיית תחום החינוך כבעל חשיבות מכרעת לקידום התושבים, הובלת חדשנות עירונית צועדת יד ביד עם חדשנות בחנוך. במסגרת פעילות מיינדסט בכפר קאסם, החלה תוכנית הכשרה למורים שמתמקדת בהטמעת טכנולוגיות למידה בתהליכי החינוך והלמידה. כן מפותחות במרכז תוכניות ליצירת סטארט אפים חינוכיים על ידי יזמים ערביים, לפתיחת שער לאמירויות לסטארט אפים חינוכיים בישראל בעזרת התאמתם לשפה הערבית, ועוד.

מול כל ארגון נבנית תוכנית עבודה המותאמת ליעדים המשותפים ולאפשרויות שכל ארגון יכול להציע.

תוכניות נוספות העתידות לפעול במרכז:
* מעוף, תוכנית ליזמי סטארט-אפ צעירים – המשתתפים מקבלים ליווי והדרכה כיצד ליזום חברת סטארט אפ, לנהל אותה ולשווק את הרעיון שלהם.

לדברי אופיר, חזון המרכז הוא "להיות מרכז ליזמות וחדשנות, גוף ידע בתחומים האלה וגם וכחלק מחזון ראש העיר להפוך את כפר קאסם לעיר הייטק ראשונה מסוגה במגזר הערבי שמביאה את עולם המחר" (לוין, 24.11.2021).

לדברי רכז החדשנות, "החברה הכלכלית רוצה להיות שותפה בהובלת האוכלוסייה, הכנת הקרקע האנושית ולא רק הפיזית. לא ניתן לבנות קריית הייטק בלי להכין את ההון האנושי. צריך להתחיל תהליך למידה בקהילה" (אל רחמן, 14.9.2021).

ההוצאות במרכז גבוהות מההכנסות. בשנת 2020 חל גידול של 245% בהוצאות (ראו נתונים פיננסיים להלן).

נתונים פיננסיים – מרכז היזמות
בשנת 2018 הושקעו **91,833 ש"ח.**
בשנת 2019 ההכנסות מהפעלת מרכז היזמות היו **76,643 ש"ח**, והוצאות הפעלת מרכז היזמות היו **106,576 ש"ח.**
גרעון: **29,933 ש"ח**. בשנת 2020 לא היו הכנסות ואילו ההוצאות היו **368,027 ש"ח**, גרעון של **368,027 ש"ח.**

פרויקטים נוספים

פרויקטים נוספים שעסקה בהן החברה הכלכלית הינם בניית זירה דיגיטלית לעסקים, ורמדאן Take-Away.

זירת העסקים של כפר קאסם Qazzem.Biz
קאסם ביז, מיסודה נועדה לתת במה דיגיטלית איכותית תדמיתית לעסקים בכפר קאסם כתחליף לאינדקסים הרגילים המוכרים, שמכילים פרטים בסיסיים אודות בעל העסק.

חברת "Yourhomepage" (בניית אתרים ושיווק באינטרנט), הציעה פלטפורמה מיוחדת, מדויקת, המתייחסת למאפייני העסק והייחודיות שלו, במטרה לבנות לעסק עמוד אינטרנטי מעוצב מותאם אישית. הפלטפורמה היא ויזואלית חווייתית שנותנת המון מידע וערך.

להלן הקישור לאתר: https://qassem.biz

מטרת המיזם לפי החברה:
"ליצור מקום אחד שניתן יהיה למצוא את כל העסקים האיכותיים בכפר קאסם שיכולים לתת שירות לכל האזור, ליהודים ולערבים. להנגיש את העסקים להודיע על קיומם."

הקאסם ביז הוא אתר אינטרנט שמכיל מנוע חיפוש ו-139 עמודים של עסקים שכל עמוד מהווה מעין אתר האינטרנט. הרבה עסקים בכפר קאסם אינם מחוברים לדיגיטל, ולכן באמצעות האתר, החברה הכלכלית רצתה לתת לעסקים את הבמה הזאת בצורה הטובה ביותר. כמו כן, משבר הקורונה האיץ את התהליך, לאור הצורך בשירות מרחוק.

לאחר בניה של הפלטפורמה נעשה קמפיין של שלושה חודשים בדף פייסבוק שנבנה עבור הפלטפורמה שחשף את הסביבה לאתר החדש. בשלושת החודשים של ההשקה נרשמו כ- 13,000 כניסות לאתר ולעמודי העסקים. עד כה נרשמו כ- 41,665 כניסות.

לפי מיטל מייסדת האתר,
"חשוב לציין שלא ניתן למדוד את כמות הלקוחות שמגיעים לעסקים דרך הפלטפורמה. עסק לא יכול לדעת דרך איפה הגיעו לחנות שלו או למוסך או למסעדה. אבל ללא ספק זה יצר תנועה משמעותית ובעיקר מיצב את קאסם עם עסקים איכותיים וטובים. לחברה הכלכלית ישנו רצון להמשיך ולפתח את הפלטפורמה ולהכניס לה עוד דברים שיתנו לעסקים ערך מוסף והמשך קידומה בסביבה. הפלטפורמה יחסית חדשה היא בת פחות משנה, עם הזמן היא אמורה לתפוס יותר ויותר תאוצה והיא קרקע להתפתחות עסקית משמעותית" (ורנשטיין, 2.12.2021).

כיום 139 עסקים רשומים וכולם בבעלות ערבית. תחומי העיסוק של העסקים מתחלקים לשלושה סוגים: 18 עסקים עוסקים במסעדנות, 59 בחנויות ומסחר ו- 62 עסקים של נותני שירותים.

כל תחומי העיסוק מתחלקים לתת תחומי עיסוק כדלקמן:
* בתחום המסעדנות: 11 מסעדות, 6 בתי קפה וקונדיטוריות וגלידריה אחת.

* בתחום החנויות והמסחר: 14 חנויות ביגוד ואופנה, 10 חנויות חשמל ואלקטרוניקה, 9 חנויות העוסקות בבנייה, 8 חנויות מזון, 2 חנויות של מוצרים לרכב, 2 בתי מרקחת, 2 חנויות אופטיקה ו- 12 חנויות בתחומים שנים.

* בתחום נותני השירות: 12 נותני שירותים בתחום הבנייה, 10 בתחום הבריאות והכושר, 6 עוסקים ברפואה, 5 בתחום החינוך, 4 משרדי עורכי דין, 4 מוסכים, 3 עוסקים בעיצוב פנים, 2 בתחום הביטוח, 2 עוסקים בנדל"ן, 2 בתחום הכלכלי, 2 בשיווק ופרסום ו- 10 עוסקים בתחומים שונים. את השאלון מילאו 23 בעלי עסקים.

רמדאן Take Away
בפרויקט זה הוכנו משלוחי מזון ברוח שוק הרמדאן ומוצרים נוספים מעסקים בכפר קאסם ליישובי הסביבה במהלך חודש הרמדאן. זהו פרויקט משותף של עמותת דרכים שלובות, החברה הכלכלית של כפר קאסם והוועד העממי, אשר חברו יחד כדי ליצור מרחב של ערבות הדדית, סולידריות כלכלית וחברתית וחיים משותפים בין יהודים וערבים.

פרויקטים עתידיים
הקמת פארק היי טייק שיהווה מרכז תעסוקה וחדשנות.

הקמת פארק היי טייק הינו פרויקט שראש העיר מקדם מזה שנים, אך רק לאחרונה החלו להתקדם בנושא.

עוזי צוובנר, מייסד ומנכ"ל Basecamp , אמר בוועידת "משנים את הקודים- מצמיחים את ההייטק בחברה הערבית" של גלובס וארגון צופן, **"פיתוח מרכז התעסוקה בכפר קאסם הוא פרויקט לאומי".**

לדבריו, לאור המעורבות של אנשי הרפואה מהמגזר הערבי בקורונה (רופאים, רוקחים ואחיות) הוחלט כי נושא הרפואה יהיה הנושא המרכזי בפארק ההייטק העתידי בכפר קאסם.

מטרת הפארק לשלב את החברה הערבית ב-startup nation, למקום יזומנו חברות גדולות, חברות עוגן, וסביבם המטרה ליצור חברות startup, האבים וחממות.

כמו כן, הוא אומר: ישנם מספר רכיבים שמובילים חברות להגיע, האחד, כוח אדם האיכותי, המיקום (המקום הינו מרכז הארץ), וכאשר יש תמיכה ממשלתית למקום. בנוסף, על מנת שהפרויקט יצליח, נדרשת שותפות של העירייה, היזמים והממשלה.

התהליך החל ב-2016, מעורבים בהקמה הינם: משרד הכלכלה, באמצעות הרשות להשקעות ולפיתוח התעשייה והכלכלה, עיריית כפר קאסם, וארגון צופן שמאתר את העובדים ומכשיר אותם. פיתוח האקוסיסטם יאפשר יתרון יחסי למקומות אחרים.

ההליך הוא הליך בירוקרטי, בשלב זה, נחתם הסכם עם העירייה, אושרה התב"ע, והם בתהליך הקצאת קרקע, מתוכננת ישיבה עם שר הכלכלה לבחון את חבילת ההטבות, במידה ויקבלו את הקרקעות בסוף השנה, יפעלו לצורך קבלת היתר, ולכן הערכה שבעוד חצי שנה יהיו טרקטורים בשטח, בתוכנית 50,000 מ"ר, התוכנית לבנות בשלבים. במקביל תעשה עבודה של שיווק, גיוס כוח אדם, הנדל"ן הוא "hardware" והתוכן הוא"ה-"software".

לדבריו של ראש העיר, קריית ההייטק היא לא רק מבנה, אלא תוכן וכוח אדם. במקום יהיו 300 עובדים, מחציתם יהודים.

החברה כיום

שנת 2020 היא השנה השלישית להפעלת החברה הכלכלית כפר קאסם. לפי רגב (אבנר, 27.04.2021) , סמנכ"ל החברה לשעבר, שנה זו, על אף משבר הקורונה, התאפיינה בפיתוח נוסף ומשמעותי של החברה:

1- התמקצעות ניהולית בתחומי הליבה.
2- חיזוק השלד הארגוני באמצעות עובדים קבועים ושירותי מיקור חוץ.
3- שיפור ממשקי העבודה עם העירייה.
4- הגדלת ההיקף הכספי של הפעילות.

מצבה הפיננסי של החברה הכלכלית-סיכום

החברה הכלכלית הינה חברה בצמיחה (ראו נספחים 8-5), ישנו גידול משמעותי בסך ההכנסות מפעילויות שוטפות משנת 2018 ל-2019, גידול של 107% ואף ב-2020 ישנו גידול של 28%. המקור לצמיחה והכנסות הינם הפרויקטים שהחברה מבצעת ומרחיבה עם השנים כפי שתואר לעיל. תחילה החברה ניהלה רק את אזור התעשייה והייתה אחראית לטיפול בטיאוט רחובות, פינוי אשפה, וגינון וגיזום. פרויקט זה הניב הכנסות ואף עם השנים הראה יעילות בקיטון ההוצאות. אך בשנת 2019, החברה החלה גם בפרויקטים יזמיים כגון שילוט העירוני ורשות החניה שהניבו הכנסות בתחילת הדרך, ואף הגדילו את הכנסותיהם בשנת 2020. בשנת 2020 החברה החלה בהרחבת פרויקט הפאנלים הסולאריים שהינו בעל פוטנציאל רווח משמעותי בעתיד (לא דווחו נתונים פיננסיים עד כה). רווחים מפרויקטים יזמיים אלו הם המקור למימון פרויקטים לא רווחיים ולפרויקטים חדשים שהינם בעלי ערך לעיר ולתושבים.

פרויקט מרכז היזמות, קליקה קאסם האב, שמהווה הדגל לפיתוח החדשנות והטכנולוגיה בעיר, הינו פרויקט יזמי גרעוני, אך תרומתו משמעותית מאוד. במקום נעשית הכשרה של מהנדסים והנדסאים (במסגרת מונא), בוגרי תיכון לקראת לימודים אקדמיים (במסגרת אג'יק), השמה והכשרה של סטודנטים בעולם ההייטק (במסגרת צופן), ובעתיד מתוכננת חשיפה של צעירים לחדשנות והכשרת מורים להטמעת טכנולוגיות (במסגרת מעוף). החברה משפיעה על החינוך גם באמצעות ניהול תוכנית ניצנים המתוקצבת גם על ידי משרד החינוך. כמו כן, החברה אף ביצעה פרוייקטים נוספים בדאגה לחברה: פורטל העסקים שהיה מקור הוצאה ללא הכנסה אך מתוך סיוע לשיווק בעלי העסקים ולהגדלת הכנסותיהם, ופרוייקט הרמדאן Take away שסייע לתושבים בהענקת מזון במשך תקופת הרמאדאן.

בנוסף, החברה מפתחת את העיר באמצעות פרוייקטים ציבוריים כגון: שימור ושיקום ואדי אבו עמראן, ושיקום איצטדיון אבו חמיס, ואף שיקום נוף הארץ ושיקום לב הארץ. עבור פרויקטים אלו, החברה מקבלת תקורת ניהול, אך פרויקט האיצטדיון ושיקום נוף ולב הארץ היו גרעוניים ב-2020.

סך פעילויות החברה משקפות שיפור ברווח במהלך השנים, ב-2018 החברה מציגה הפסד לפני מימון, אך ב-2019 חל שינוי, ולחברה רווח לפני מימון של 3.9% מסך ההכנסות ואף ב-2020 הרווח לפני מימון הינו 3.1% מסך ההכנסות. הרווח הנקי מסך ההכנסות עולה ב-2019 ל-2.9% וב-2020 חלה ירידה ל-2%. הרווח שהצטבר עם השנים הוביל לגידול ההון העצמי של החברה. כמו כן בשנת 2020 ישנו גידול בתזרים המזומנים שמקורו מהפעילות שוטפת שתוארה לעיל. בנוסף, מניתוח המאזן ניתן לראות כי בשנים 2020 - 2019 החברה קונה רכוש ואף מגדילה את כוח האדם (נראה גידול בהוצאות הנהלה בדוח רווח והפסד). כל זאת מעיד על התפתחות החברה.
לסיכום, החברה מתפתחת, גדלה, פועלת באופן יעיל, ומייצרת פרויקטים מניבים לצורך פרויקטים חשובים ובכך מיצרת ערך לעיר ולתושבים.

פרק רביעי: ממצאים

פרק זה כולל שלושה חלקים. החלק הראשון יציג את הגורמים המעודדים והמעכבים את ההקמה והישרדותה של חברה כלכלית. החלק השני ידון במדדי הצלחה של חברה כלכלית. החלק השלישי ידון בבחינת הצלחתה של החברה הכלכלית כפר קאסם לפי שלושה מדדים. המדד הראשון הינו יצירת ערך ציבורי על ידי בחינת תרומותיה הכלכליות, החברתיות והסביבתיות של חברה על העיר ותושביה. המדד השני הינו שביעות רצונם של מקבלי השירות על ידי החברה הכלכלית בשני פרויקטים: בעלי העסקים מאזור התעשייה לב הארץ, ובעלי עסקים שהיוו חלק מפורטל העסקים. המדד השלישי הינו ביצוע פיננסי שנמדד על ידי יחסים פיננסיים.

חלק ראשון: גורמים המעודדים והמעכבים

הקמה והצלחת פעילותה של חברה כלכלית
תהליך ההקמה של חברה כלכלית כולל מספר שלבים כפי שתואר במקרה הבוחן, שלב ראשון הינו דיון במועצת העירייה להקמת חברה כלכלית. השלב השני, לאחר אישור המועצה, מוגשת בקשה להקמת חברה כלכלית למשרד הפנים. שלב שלישי, לאחר אישור משרד הפנים, יש צורך בבחירת דירקטוריון, ובשלב הרביעי יש צורך בבחירת מנכ"ל. לאחר שנבחרו כל בעלי התפקיד, החברה יכולה להתחיל לפעול.

בחלק זה גורמים מעודדים בתהליך ההקמה של חברה כלכלית
שלב אישור מועצת העירייה
הכרה ביתרונותיה של חברה כלכלית
חברה כלכלית הינה מקצועית ובעלת תגובה מהירה. לדברי מנהל תפעול אזור התעשייה, "החברה הכלכלית מנוהלת בצורה מקצועית. מתווה העבודה ברור. ישנו סדר." המרואיין השווה את אי סדר בגוף מנהל ל- "רכב ללא נהג". לדבריו "בחברה הכלכלית צורת החשיבה נכונה, יש ועדות, בקרה, פיקוח, הכל מתוקצב. החברה הכלכלית מהווה כתובת לתושבים/לעסקים שהיא יכולה לסייע." לדברי סמנכ"ל החברה, "החברה הכלכלית מונעת בירוקרטיה, תיקון תקלה יעשה בזמן קצר, בהשוואה להליך של 3-4 ימים בעירייה".

דוגמא נוספת לכך שהמודעות ליתרונות של החברה הכלכלית מהווה גורם בתהליך ההקמה: לדברי מנכ"ל העירייה, "בעירייה שעובדת באופן יעיל אין צורך בחברה כלכלית (אם נשים בצד את יתרונות ההיבטים הפיננסיים, גמישות בתקציב, ושלא כל דבר דורש אישור משרד הפנים). אך הבעיה ברשויות מוחלשות הן מתעסקות ב'כיבוי שרפות, 'פלסטר' על בעיות ולרוב אין זמן לחשוב אסטרטגית, כלכלית ויזמית.

"כמו כן, ברשויות מקומיות קטנות שקיבלו לפתע תקציבים גדולים (החלטה 922) יש קושי בניהול פרויקטים גדולים. לרשות כוח אדם מצומצם, מהנדס אחד. הניהול פחות ממוקצע. כמו כן יש קושי בשינוי תודעה. אם קודם התודעה היא של 'אסור להוציא כסף', פתאום זה 'צריך לסיים את הכסף, נוצרת חרדה. הדנ"א שונה מדנ"א יזמי, מכזה שמסתכל על כל שקל שיוצא, לכזה ששורף את הכסף ומתקדם קדימה.

"ולכן, אם רוצים להפוך רשות מקומית לגוף יזמי, עליה לחשוב בצורה חדשה – במחשבה יזמית. לבנות דברים חדשים, להגדיל הכנסות. יותר קל לעשות זאת על ידי בניית מנגנון חדש. אפשר היה ליצור משרה של רכז פיתוח כלכלי או אגף האחראי על כך. אך הבעיה היא כאשר העובד הינו עובד עירייה, תמיד קל לקחת אותו לדברים אחרים, קל למשוך לבעיות יומיומיות, ולכן בפועל זה לא יעשה. מכאן היתרון בהקמה של חברה כלכלית".

גורם פוליטי
קואליציה חזקה במועצת הרשות שמאפשרת תמיכה בהקמה של החברה. לדברי מנהל תוכניות באינג'אז " כאשר הקואליציה חלשה, התהליך לא מתקדם". ברשות כפר קאסם הייתה קואליציה חזקה שתמכה בתהליך ההקמה.

גורם כלכלי
קיומם של משאבים פיננסיים לצורך מימון התחלתי של החברה הכלכלית עבור הוצאות שכר ופרויקטים ראשוניים, בהעדר מקור המימון מועצה העירייה לא מאשרת את ההקמה. לרשות כפר קאסם היו משאבים למימון החברה הכלכלית.

שלב הגשת הבקשה
בשלב הגשת הבקשה זוהו מאפייני הרשות המקומית, וגורם חיצוני.

מאפייני הרשות המקומית
מאפייני הרשות המקומית – מחויבות העירייה, ומערכת יחסים טובה עם משרד הפנים.

* מחויבות ותמיכת העירייה: לדברי מנהל תוכניות באינג'אז, "יש מחויבות של ראש העירייה לתהליך ההקמה. כאשר יש הסכמה בעירייה לגבי הקמת חברה כלכלית, הדבר מקדם את הקמת החברה". ברשות כפר קאסם הייתה תמיכה מלאה של ראש הרשות.

* מערכת יחסים טובה עם בין הרשות למשרד הפנים: לדברי מנהל התוכניות באינג'אז, "מערכת יחסים טובה עם משרד הפנים מקדמת את ההליך". מערכת היחסים הטובה של הרשות ושל מרכז אינג'אז, שליווה את תהליך ההקמה בכפר קאסם, עם משרד הפנים קידמה את התהליך.

איכות התוכנית העסקית
* התוכנית העסקית הינה תוכנית המתארת את הפרויקטים שיבוצעו על ידי התאגיד ומקורות המימון לכך. לדברי בכיר במשרד הפנים, "התוכנית נדרשת להציג פוטנציאל כלכלי". יש לציין בבקשה את היתרונות בביצוע הפרויקטים על ידי התאגיד ולא על ידי הרשות או על ידי מיקור חוץ.

גורם חיצוני
* הסתייעות בגורם חיצוני, כגון מרכז אינג'אז המסייע בבניית תוכנית עסקית, ויצירת הקשר עם אגף תאגידים במשרד הפנים. לדברי מנהל התוכניות באינג'אז, "ראשי רשויות ערביות סובלות בכוח אדם, ולכן הניהול הכולל של התהליך על ידי אינג'אז יכול לסייע מאוד. זאת בנוסף לידע ולניסיון של המרכז, ולמערכת היחסים הטובה שלו עם משרד הפנים".

שלב בחירת מנכ"ל
גורם פוליטי

שלב בחירת המנכ"ל הפך להיות שלב מעכב, חברות בהקמה 'נתקעו' בשלב זה לאור אי הסכמה בבחירת המועמד בגלל השפעות פוליטיות, דהיינו הרצון שיבחר מועמד המשויך לקבוצה בעיר שעלולה להשפיע בעתיד על תוצאות הבחירות. ולכן החלטה על בחירה מקצועית יכולה לקדם את ההליך. לדברי מנהל התוכניות באינג'אז, "יש להוביל להסכמה לגיוס מנכ"ל מקצועי, הטוב ביותר – ולא מבחינה פוליטית". במקרה הבוחן של כפר קאסם הייתה בחירה מקצועית, המנכ"ל עו"ד, איש עסקים ובעל ניסיון רב.

גורם חיצוני

הסתייעות בגורם חיצוני, כגון מרכז אינג'אז או כל גוף השמה אחר שהינו בעל ידע וניסיון בראיונות, וכתיבת קולות קוראים ולכן יכול לסייע בגיוס מנכ"ל מקצועי. לדברי ראש העיר ולדברי המנכ"ל המכהן, מרכז אינג'אז גוף בעל ידע שסייע מאוד בהליך ההקמה.

להלן רשימת גורמים מעודדים בתהליך הקמת חברת כלכלית:

שלב בתהליך ההקמה	הגורם המעודד	פירוט
אישור מועצת הרשות	הכרה ביתרונותיה של חברה כלכלית על ידי מקבלי ההחלטה	ניהול מקצועי, מהירה בביצוע משימות, העדר בירוקרטיה, חשיבה יזמית
אישור מועצת הרשות	גורם פוליטי	יציבות פוליטית
אישור מועצת הרשות	גורם כלכלי	קיומם של משאבים פיננסיים
הגשת בקשה	מאפייני הרשות המקומית	מחויבות של העירייה מערכת יחסים טובה עם משרד הפנים
הגשת בקשה	איכות תוכנית עסקית	תוכנית עסקית בעלת פוטנציאל כלכלי
הגשת בקשה	גורם חיצוני	ייעוץ – מרכז אינג'אז סיוע בתהליך וליווי בדרישותיו
בחירת מנכ"ל	גורמים פוליטיים	בחירת מנכ"ל מקצועי ללא שיוך פוליטי
	גורם חיצוני	סיוע מרכז אינג'אז בשלבי מיון לתפקיד (ידע וניסיון)

גורמים מעכבים בתהליך ההקמה של החברה הכלכלית שלב אישור מועצת העירייה התנגדות

התנגדויות יכולות לנבוע מסיבות אחרות כגון הצורך בשקיפות נתונים ותחושת איום. לדברי גורם בעירייה: "הקושי בהקמת גוף ארגוני חדש הינו החששות של בעלי תפקיד בעירייה. מנכ"ל נוסף ורו"ח נוסף, כשיש מנכ"ל במערכת ויש גזבר. יוצר תחושת איום". לדברי גורם אחר, "הקמה של חברה תדרוש שקיפות לנתונים, והגורמים המעורבים אינם מעוניינים בכך". בכפר קאסם הייתה קואליציה יציבה, ולמרות החששות הסכימו להליך ההקמה.

גורמים פוליטיים

* לגורמים פוליטיים ישנה השפעה על תהליך ההקמה. גורם האחד הינו קואליציה חלשה. לצורך הקמה של חברה כלכלית יש צורך בהסכמתם של מספר גורמים ברשות. לדברי מנהל תוכניות באינג'אז, "ראש רשות שאין לו קואליציה יציבה, לא יכול לאשר הקמה של חברה כלכלית. קואליציה חלשה יכול לנבוע מתפיסות פוליטיות שונות".

* גורם פוליטי נוסף הינו קיומם של בחירות בזמן ההליך. "שנת בחירות היא שנה המקשה על התהליך. יש קיפאון במהלך התקופה. בבחירות ייתכנו שינויים מהותיים כגון המועמד הנבחר והתקציב הנקבע, מה שיכול למנוע את ההסכמה והאישור להקמת חברה כלכלית."

גורמים כלכליים

* מצבה הפיננסי של הרשות משמעותי מבחינת יכולתה להעניק תמיכה לחברה הכלכלית. החברה הכללית צריכה את התמיכה הכלכלית של הרשות לפחות בשנותיה הראשונות כדי לתפקד ולשלם משכורות. לדברי מנכ"ל הרשות, "בשנה הראשונה או בשנתיים הראשונות, הרשות צריכה להניק תקציבים לחכ"ל, עד שהחכ"ל תחל להרוויח באופן עצמאי. ללא תקציב הרשות, החכ"ל לא תוכל להתקיים". לרשות כפר קאסם היו המשאבים למימון החכ"ל.

שלב הגשת הבקשה
מאפייני הרשות המקומית

זוהו מספר מאפיינים של הרשות שמונעים את הקמתה של החברה הכלכלית: גודל, מיקום גיאוגרפי, יכולות, וההון האנושי.

* גודל האוכלוסייה– אישור ההקמה של חברה כלכלית על ידי משרד הפנים תלוי בין היתר בגודל האוכלוסייה של הרשות. לפי בכיר במשרד הפנים, "רשויות קטנות שמגישות בקשה להקמה, אין נטייה לאשר כרגולטור. להקים תאגיד של 3-4 מיליון שקלים שעלויותיו יופנו בעיקר להוצאות שכר – עדיף להקים ברשויות המקומיות עוד אגף, עוד מחלקה. או להקים חברה משותפת עם רשות מקומית נוספת. עדיין אין תמריצים לשיתופי פעולה בין רשויות מקומיות. יש מתח בין זהויות לדחף האוניברסלי להצליח ולשגשג" (פלומבו ויסמן, 9.5.2021). במקרה הבוחן של כפר קאסם הרשות איננה קטנה, וקיבלה אישור משרד הפנים להקמה של חברה כלכלית.

* מיקום גיאוגרפי/הקצאת שטח – למיקום הרשות ולשטחי הרשות יש השפעה על פעילותה. כאשר לרשות אזור תעשייה ועסקים ישנו פונציאל כלכלי. כמו כן המיקום הגיאוגרפי מהווה יתרון. לדברי מנהל תפעול בכפר קאסם "היתרונות של מיקום אזור התעשייה של כפר קאסם: שטח נוח, קל לגישה לכביש 6 וכביש 5. קל לנסוע לאשדוד, הציוד שמגיע מהנמל. והמקום קרוב לשדה התעופה." – יתרון עצום לבעלי העסקים.

* יכולות/ידע – בתהליך ההקמה יש צורך בכתיבת תוכנית עסקית שתוגש למשרד הפנים. לדברי מנהל התוכניות באינג'אז, "ברשויות אין את הידע או את היכולת לכתוב תוכנית עסקית". עוד חסר ברשויות ערביות זו החשיבה היזמית והעסקית (אבו ג'אבר ניז'ים, 23.6.2021). בכפר קאסם הכירו בחשיבות החשיבה היזמית של חברה כלכלית ולכן יש צורך בהקמתה. כמו כן לרשות היו משאבים למימון כתיבת התוכנית העסקית.

* הון אנושי
תהליך ההקמה של חברה כלכלית הוא תהליך מורכב, הדורש הקצאה של כוח אדם ברשות שיטפל בכך. לדברי מנהלי תוכניות באינג'אז, "רשויות ערביות סובלות ממחסור בכוח אדם. לרשות יכולים להיות רק מהנדס אחד". כמו כן, מאפייני ההון האנושי המעורב בתהליך מאוד משמעותי. הוא צריך להיות מחוייב, בעל ידע ובעל השפעה. לדברי מנהל התוכניות באינג'אז, " חשוב מאוד שיהיה איש קשר מחוייב ברשות. וכמו כן, איש קשר בעל השפעה, אישיות חזקה, מכבד את העובדים והעובדים מכבדים אותו, בעל יכולת הובלה של התהליך ללא מכשולים". במקרה הבוחן של כפר קאסם מרכז אינג'אז סייע בהליך, והרשות הייתה שותפה ומחוייבת.

הליך בחירת הדירקטוריון
הון האנושי
* תנאי הסף שנקבעו על ידי משרד הפנים מגבילים במציאת מועמדים מתאימים, כגון קושי במציאת ייצוג נשי ובעלי תארים בתחומים שהוגדרו בקריטריונים. לדברי מנכ"ל החברה הכלכלית בכפר קאסם, "הליך מציאת נשים בעלות השכלה מתאימה לא היה פשוט".

גורם פוליטי
קושי בבחירת חברי הדירקטוריון מתוך עובדי העירייה; ישנן השפעות פוליטיות. לדברי בכיר במשרד הפנים, "קושי מרכזי נובע מההחלטה לגבי זהות חברי הדירקטוריון, קושי בקביעת זהות נציגי ציבור ונבחרי הציבור. לא מצליחים להתגבר על כך. בלי דירקטוריון אי אפשר להתקיים. ריק מתוכן ומהווה סכנה לכספי ציבור. דירקטוריון אפקטיבי מהווה חסם עיקרי. בכפר קאסם הדירקטוריון נבחר במהירות".

הליך בחירת המנכ"ל
גורמים פוליטיים
קושי בבחירת מנכ"ל- הרצון לבחור מועמד המשתייך לקבוצה פוליטית, לה יש השפעה בבחירות העתידיות. הקושי הוא בבחירת מנכ"ל שמצד אחד יש לו את היכולות המקצועיות הדרושות ומצד שני כזה שהזהות הפוליטית שלו לא מתנגשת עם הזהות של ראש הרשות. חוסר "ההתאמה" הפוליטית בין הצדדים עלולה להשפיע לרעה על קבלת החלטות ואיכות העבודה ביניהם.

רשימת הגורמים המעכבים בתהליך הקמת חברת כלכלית:

שלב בתהליך ההקמה	הגורם המעודד	פירוט
אישור מועצת העירייה	התנגדות מקבלי ההחלטות	הצורך בשקיפות נתונים חשש לאיום בעקבות תפקידים מקבילים
אישור מועצת העירייה	גורמים פוליטיים	העדר יציבות פוליטית שנת בחירות
אישור מועצת העירייה	גורמים כלכליים	משאבים פיננסיים
הגשת בקשה	מאפייני הרשות המקומית	גודל, מיקום גיאוגרפי, יכולות וידע, כוח אדם, מאפייני ההון האנושי
בחירת דירקטוריון	הון האנושי גורם פוליטי	איכות כוח אדם שיוך לקבוצה פוליטית
בחירת מנכ"ל	גורמים פוליטיים	שיוך לקבוצה פוליטית

גורמים מעודדים הצלחה בפעילות החברה

המשאב האנושי

לדברי המרואיינים, נודעה חשיבות רבה למאפייני עובדיה הבכירים של החברה: המנכ"ל ומנהל תפעול.

* מאפייני מנכ"ל: "חשוב לבחור מנכ"ל בעל קשרים עם הקהילה המקומית וניסיון עסקי. חשוב לגייס מנכ"ל בעל ידע ויכולות ניהוליות טובות (ניהול מקצועי), כגון צוער לשלטון המקומי." (ג'ראיסי, 27.04.2021).

בכפר קאסם היה שילוב ניהולי: מנכ"ל מהחברה הערבית וסמנכ"ל החברה היהודית. נראה כי שילוב זה הוביל לניהול מוצלח של החברה הכלכלית בכפר קאסם. המנכ"ל הינו מקומי, מכיר היטב את העיר והתושבים, בעל ניסיון רב, והסמנכ"ל יהודי בעל ידע מקצועי, עבר הכשרה של השלטון המקומי.

* מאפייני מנהל תפעול אזור התעשייה: בבחירת מנהל תפעול באזור תעשייה, הדגש הוא על אדם בעל קשרים מקומיים וידע בתחום.

אופן העבודה

* עבודה עם מספר ספקים ופיקוח על ידי גורם פנימי בתוך החברה הינה עדיפה על עבודה עם ספק יחיד במסגרת ניהול פרויקטים על ידי החברה הכלכלית. לדעת סמנכ"ל החברה הכלכלית, "חשוב : א. שימוש במספר קבלנים לביצוע העבודות, ולא קבלן יחיד; ו- ב. תפקיד מנהל תפעול – פונקציה המנהלת את קבלני הביצוע".

מאפייני החברה הכלכלית

* על חברה כלכלית להיות חברה בעלת אופי יזמי. לדברי מנכ"ל העירייה "יזמי משמעו בין היתר לבחירת פרויקטים חדשניים – על החברה הכלכלית לקדם פרויקטים מלבד בינוי, מיזמים שיובילו להכנסות שוטפות, למשל פרויקט החנייה והפאנלים הסולרים. כמו כן החברה יכולה לחשוב על פרויקטים אחרים שאינם מייצרים הכנסה נטו לרשות, אבל כן יוצרים כלכלה חדשה – לדוגמא, קידום חדשנות / הון אנושי / שיתופי פעולה עם עמותות. אלה הם פרויקטים שבאמצעותם החברה מרוויחה הון תודעתי. בקידום עסקים קטנים, החברה למעשה מהווה חברה לפיתוח עירוני עם ערך תפיסתי. יחד עם זאת, יש לוודא שפרויקטים אלו לא מובילים להפסד."(קאנץ, 4.11.2021).

ניהול עצמאי – לדברי אחד מהמרואיינים, "אסור לה שתהיה תלויה בעירייה. היא צריכה לחשוב על פרויקטים. אי-תלות בעירייה חשוב כי לעיתים אין לעירייה פרויקטים. כמו כן מוסר התשלומים של העירייה הוא לעיתים בעייתי. דבר שעלול להציב את החברה הכלכלית בחובות והיא תידרש לקחת הלוואות".

ניהול מקצועי
לדברי מנכ"לית אינג'אז לשעבר "ניהול שאינו כפוף לשיקולים פוליטיים או בירוקרטיים שמאפיינים את הרשויות המקומיות בדרך כלל".

מערכת יחסים עם העירייה – עבודה בשותפות עם העירייה. לדברי אחד מהמרואיינים, "צריכה להיות הגדרה של מערכת יחסים בין החברה הכלכלית והעירייה. תיאום ציפיות, כגון ציפייה של העירייה שתהיה היכרות עם אופני דיווח הנדרשים לממשלה על ידי החברה הכלכלית; החברה הכלכלית איננה קבלן רגיל".

חזון ברור ומקובל על ידי בעלי עניין המרכזיים. לדברי מנכ"לית אינג'אז לשעבר זהו גורם חשוב להצלחה.

אמון בין העירייה והחכ"ל – לדברי ראש העיר, "הכל בנוי על אמון, הצוות מקצועי, אני מרוצה מאוד מהתפקוד ועם הזמן מעניק להם עוד ועוד פרויקטים. העירייה מתכננת להקים פארק הייטק (ראו פרויקטים עתידיים), ולאור מערכת היחסים, השותפות מצד כפר קאסם תהיה 50% עיריית כפר קאסם ו-50% החברה הכלכלית".

משאבים פיננסיים – לדברי מנכ"ל העירייה, "יש להעניק לחברה הכלכלית מענק הקמה, לפחות מיליון שקל".

ניהול אסטרטגי – לדברי מנכ"ל העירייה, "יש להכין תוכנית פעולה אמיתית. לא התוכנית העסקית שאושרה, אלא יותר מעמיקה. מיפוי נכסים שניתן להפוך לנכסים מכניסים. מיפוי פרויקטים שניתן להגדיל באמצעותם הכנסות. יש לבנות אסטרטגיה ארוכת טווח על ידי החברה הכלכלית, לחמש שנים. יש ליצור פרויקטים מניבים לעירייה ולחברה הכלכלית".

בקרה – לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית, "אנו מקיימים פגישות קבועות מידי שבוע של מנכ"ל החברה עם מנהל התפעול לדון בתוכנית העבודה השבועית. מנהל התפעול יוצר בהתאם קשר עם קבלני משנה. כמו כן פיתחנו טכנולוגיה- שימוש באפליקציה המאפשרת מעקב עבודה בכל זמן. הבקרה חשובה מאוד".

גורמים חיצונים

ייעוץ חיצוני – שימוש ביועצים חיצוניים, המומחים בנושא הספציפי הנדרש לביצוע. לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית, "כדאי להשתמש בידע מומחים, הם סייעו לנו רבות בהפחתת עלויות". החברה השתמשה ביועצים לפרויקט החנייה, שילוט, ופרויקט הפאנלים הסולאריים כמו כן ליווי מקצועי של מרכז אינג'אז לאורך כל חיי החברה הכלכלית, תרם תרומה משמעותית. בנוסף, סיוע בגורמי ייעוץ אחרים בתחומים שונים כגון ייעוץ בגיבוש נהלים ובשיפור דרכי ניהול כספי.

גורמים מעכבי הצלחה

מספר גורמים שצויינו לעיל כגורמים מעודדים, זוהו כגורמים מעכבים בהעדרם כגון העדר מקצועיות וניסיון של בכירים, העדר יחסים טובים עם העירייה, העדר חשיבה יזמית, העדר משאבים פיננסיים, מחסור בקרקעות, והעדר בקרה.

משאבים פיננסיים

תקצוב ממשלתי – לדברי מנכ"ל העירייה, "חל עיכוב ביצוע פרויקטים התלויים בתקציב או בהחלטות ממשלתיות. החברה הכלכלית כבר פועלת מזה שש שנים להקמת קריית ההייטק; הרשות הכינה את הקרקע, אך בשלוש שנים האחרונות נערכו שלוש מערכות בחירות שמנעו את אישור התקציב". כמו כן, העדר מתן תקציב ראשוני של הרשות לחברה הכלכלית בשנותיה הראשונות יכול למנוע את הצלחתה כפי שצוין לעיל.

רשימת הגורמים המעכבים בתהליך הקמת חברת כלכלית:

סוג הגורם	הגורם	תיאור
מעודד	מאפייני החברה הכלכלית	חברה יזמית
	משאב האנושי	מאפייני העובדים הבכירים (כגון מנכ"ל), הגדרת תפקידים, ניהול מקצועי
	מערכת יחסים עם העירייה	שותפות, אמון, ניהול עצמאי, חזון ברור לכל הצדדים
	ניהול אסטרטגי	תוכנית פעולה מעמיקה, אסטרטגיית ארוכת טווח
	משאבים פיננסיים	מתן מענק הקמה
	משאב טבע	קרקעות
	גורמים חיצוניים	ייעוץ חיצוני – מרכז אינג'אז
מעכב	משאבים פיננסיים	תלות בתקציב ממשלה העדר מתן תקציב ראשוני

חלק שני: מדדי הצלחה לפעילות חברה כלכלית

בבחינת מדדי ההצלחה, ניתן לבחון שני סוגים – מדדים ישירים, המשפיעים באופן ישיר על ביצועי החברה, ומדדים עקיפים, הבוחנים את תוצרים הנלווים של פעילות החברה הכלכלית.

מדדים ישירים

*גידול בהכנסות והיקף פעילות. לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית לשעבר, "החברה מגדילה את הכנסותיה משנה לשנה". לדברי מנכ"לית אינג'אז לשעבר, "צמיחה בהיקף התקציבים ובהיקף הפרויקטים שהחברה מבצעת הינם מדד להצלחה".

* עמידה במטרות וביעדים. לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית לשעבר, "החברה מממשת את היעדים שתכננה. כגון פרויקטים שיצאו לפועל".

* יצירת ערך מוסף. לדברי אחד המרואיינים, "החברה צריכה להיות חברה שמייצרת ערך מוסף דהיינו לא בניית בניין או כסף, אלא פרויקטים אנושיים שללא החברה הכלכלית הם לא היו מתקיימים".

* יצירת ערך עבור היישוב והתושבים. לדברי מנכ"לית אינג'אז לשעבר זהו מדד חשוב להצלחה.

* שביעות רצון של מקבלי השירות. מנקודת השקפתו של ראש העיר, "כל עוד אין תלונות, סימן שהביצועים טובים. התחזוקה האיכותית של אזור התעשייה על ידי החברה הכלכלית מעודד את הישארותם של אנשי העסקים".

*עצמאות ניהולית/העדר תלות בעירייה. לדברי ראש העיר, "סוד ההצלחה של החברה הכלכלית הינו, עצמאות ניהולית, ללא התערבות העירייה. הצוות מגויס ועובד בצורה מקצועית". לדברי אחד המרואיינים "חברה כלכלית טובה היא חברה הפועלת עבור העיר ולא העירייה, במשמעות שלא לעשות את הפרויקטים של העירייה, אלא לייצר פרויקטים חדשים".

* עצמאות פיננסית. לדברי מנכ"ל העיריה, "חברה כלכלית טובה היא שמגייסת תקציבים בכוחות עצמה, ללא סיוע של העירייה".

* יזמות עצמאית. לדברי מנכ"לית אינג'אז לשעבר, "בשנים הראשונות החברה קיבלה סיוע לפיתוח תיק הפרויקט, כעת החשיבה עצמאית. בעל יכולת לקבל החלטות".

* הישרדותה של החברה הכלכלית. לדברי מנהל תוכניות אינג'אז, "עצם המשך קיומה של החברה הכלכלית מהווה מדד הצלחה".

מדדים עקיפים
חשוב לציין שהמדדים מטה משקפים את תפישותיהם של מועסקים בחברה או של אנשי העירייה.

* **פניותה של העירייה לפרויקטים שלה**. לדברי ראש העיר, "קיום החברה הכלכלית מאפשר לעירייה להתפנות לנושאי אחרים, כגון נושאי חינוך ורווחה".

שיפור ברמת החיים של תושבי העיר. לדברי ראש העיר, "ככל שיש הכנסה, רמת החיים עולה. כפר קאסם נחשבת לעיר קולטת. עברו אליה אוכלוסייה בדואית מהדרום והצפון, רופאים, אחים, אחיות וסטודנטים. דהיינו ישנה הגירה של אוכלוסייה בעלת הכנסה והשכלה גבוהה בעיר. כמו כן, אם רמת החיים הייתה נמוכה, מתחת לממוצע, התושבים היו רוצים לגור בערים ערביות אחרות".

שיפור באיכות חיי התושבים. לדברי מנהל תפעול אזור התעשייה, "אזור המסחרי מאפשר לתושבים נגישות למצרכים, במקום לנסוע, הכל נמצא בהישג יד. הפיתוחים שנעשו על ידי החברה הכלכלית הפחיתו את הואנדליזם, והתושבים מרגישים יותר שייכות ליישוב. כמו כן, ההתפתחות משפיעה פסיכולוגית, נפשית וחברתית על האוכלוסיה". לדברי מנהל תוכניות של מרכז אינג'אז, "פיתוח מגרש הכדורגל על ידי החברה הכלכלית יאפשר ליישוב לממש 'חלום' – קבוצת הכדורגל הגיעה לליגה לאומית. קבוצת הכדורגל מאחדת את משפחות היישוב".

עלייה באחוז תשלומי העירייה.
לדברי מנהל תפעול אזור התעשייה,
"בעלי הקרקעות הם תושבי כפר קאסם, הם משכירים את המגרשים, או מקימים מבנים ומשכירים, והדבר מוביל להעלאת ההכנסה של התושבים. רמת ההכנסה עולה, הם משלמים את התשלומים הנדרשים".

סוג מדד ההצלחה	פירוט
ישיר	גידול בהכנסות והיקף פעילות עמידה במטרות וביעדים יצירת ערך מוסף יצירת ערך לעיר ולתושב שביעות רצון של מקבלי השירות עצמאות ניהולית עצמאות פיננסית יזמות עצמאית הישרדותה של החברה הכלכלית
עקיף	פניותה של העירייה לפרויקטיה שיפור ברמת חיים ובאיכות חיים של תושבי העיר עלייה באחוז תשלומי העירייה

חלק שלישי: הצלחתה של החברה הכלכלית כפר קאסם

הצלחתה של החברה הכלכלית כפר קאסם נבחנה על ידי שלושה מדדים. המדד האחד הינו יצירת ערך ציבורי, באמצעות בדיקת תרומותיה הכלכליות, החברתיות והסביבתיות לתושבים ולעיר. המדד השני הינו בדיקת שביעות רצונם של מקבלי שירות במסגרת שני פרויקטים שהחברה מנהלת: אזור התעשייה ופורטל העסקים (פלטפורמה דיגיטלית). והמדד השלישי ביצועים פיננסיים של החברה הכלכלית.

תרומותיה הכלכליות, חברתיות וסביבתיות של החברה הכלכלית כפר קאסם

חשוב לציין שעיקר התרומות המצויינות מטה משקף את תפישותיהם של מועסקים בחברה או של אנשי העירייה.

תרומה כלכלית

* **הכנסות לעירייה:** לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית לשעבר, "הפרויקטים המנוהלים על ידי החברה הכלכלית מניבים הכנסות לעירייה".

- מקורות ההכנסה לעירייה: החברה הכלכלית מבצעת ניתוח מעמיק להערכת תמחור הוגן של ספקים חיצוניים הנדרשים לביצוע פרויקט באמצעות שימוש ביועצים המומחים בתחום הפרויקט ובכך מפחיתה את הוצאות העירייה, לדוגמא הזכיינים שנבחרו לשילוט החוצות גבו סכום נמוך יותר מהמחיר שנגבה בעברעל ידי העירייה.

- כאשר הניהול נעשה בצורה טובה, בתי העסקים מרוצים ונשארים באזור התעשייה וכמו כן מצטרפים חדשים וכך גביית הארנונה עולה עבור העירייה.

צמצום שיעור אבטלה: לדברי מנהל תפעול אזור תעשייה, "העסקה בפרויקטי החברה הכלכלית, מובילה לקיטון שיעור האבטלה. התפתחות כפר קאסם מובילה גם לתרומה לתל"ג המדינה".

ממאגרי המידע הממשלתיים (Data Gov) נמצא כי נתוני האבטלה בכפר קאסם ב- 2017, 2018, 2019 הינם 1.73%, 1.53% ו-1.56% בהתאמה. שיעור זה נמוך בהרבה מהממוצע הארצי שהינו, 3.9%, 4.1%, ו-3.7% בהתאמה.

*** יתרת רווח:** לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית לשעבר, "יתרת הרווח מאפשרת ביצוע פרויקטים חדשים לטובת העיר כפר קאסם".

תרומה חברתית

פיתוח תעסוקה: לדברי מנהל התפעול אזור התעשייה "מקום פרנסה מכובד, מאפשר תעסוקה. כמו כן, התפתחות זו מובילה לתקווה, פותחת אופק. אפשרה לנשים לצאת לעבודה, ונשים אף ממלאות תפקידי הנהלה כגון בדירקטוריון החברה הכלכלית". כמו כן, ממידע המתואר במקרה הבוחן, ניתן לסכם כי החברה מנהלת מספר פרויקטים המאפשרים העסקת עובדים מקומיים כגון פיתוח אזור התעשייה (בעלי הקרקעות הפכו ליזמים, תושבי המקום מועסקים על ידי בתי העסק באזור התעשייה), פיתוח פרויקט הפאנלים הסולארים (העסקת עובדים כמתקיני הפאנלים). תוכניות הקמת פארק ההייטק יאפשרו פיתוח אקדמאיים והעסקתם.

חינוך: לדברי סמנכ"ל החברה הכלכלית, "קליקה קאסם האב מעניק לסטודנטים שירות של מחשבים, חלל פתוח ואינטרנט". מניתוח מקרה הבוחן, שמתואר בהרחבה בפרק שלישי, ניתן לסכם כי במרכז היזמות שהוקם על ידי החברה פועלים מספר ארגונים כגון ארגון מונא המכשיר מהנדסים והנדסאיות לתחום תעשייה מתקדמת, עמותת אג'יק המלמדת מכינה קדם אקדמאית לבוגרי תיכון מצטיינים מכפר קאסם והסביבה לקראת לימודים אקדמאיים. עמותת צופן מפעילה שתי תוכניות בבתי ספר התיכון ביישוב. כמו כן ארגון מונא, יחד עם החברה הכלכלית ומערכת החינוך העירונית מפעילים תוכנית להוראת תלמידים בנושאים כמו רחפנים, רובוטיקה וחדרי בריחה. במסגרת תוכנית מיינדסט, ישנה הכשרה למורים שמתמקדת בהטמעת טכנולוגיה. כמו כן מפותחות במרכז תוכניות ליצירת סטארט-אפ חינוכיים על ידי יזמים ערביים.

בנוסף החברה מנהלת את תוכנית 'ניצנים' בתקצוב משרד החינוך לפין ישנו קשר ישיר בין ההשקעה בילדים לבין פיתוח העיר בכלכלה, תעסוקה ואיכות חיים. התוכנית פועלת בגנים ובבתי ספר יסודיים ומקנה תכנים חינוכיים, חברתיים וערכיים הכוללים פעילויות תרבות, למידה והעשרה, חוגים, פעילות הורים וילדים.

פרויקטים לחברה- החברה ארגנה את פרויקטTake away רמדאן, פרויקט משלוחי מזון לכפר קאסם ויישובי הסביבה במהלך חודש הרמדאן.

פיתוח ההון האנושי: החברה הכלכלית מאפשרת את פיתוח ההון האנושי באמצעות פיתוח תוכניות בקליקה קאסם האב. פיתוח זה יאפשר את הקמת פארק ההייטק העתידי. לדברי רכז החדשנות, "החברה הכלכלית רוצה להיות שותפה בהובלת האוכלוסייה, הכנת הקרקע האנושית ולא רק הפיזית. לא ניתן לבנות קריית הייטק בלי להכין את ההון האנושי. צריך להתחיל תהליך למידה בקהילה".

איכות חיי התושבים: לדברי מנהל תפעול אזור התעשייה, "אזור המסחרי מאפשר לתושבים נגישות למצרכים, במקום לנסוע, הכל נמצא בהישג יד. הפיתוחים שנעשו על ידי החברה הכלכלית הפחיתו את הוונדליזם, והתושבים מרגישים יותר שייכות ליישוב. כמו כן, ההתפתחות משפיעה פסיכולוגית, נפשית וחברתית על האוכלוסייה". לדברי מנהל תוכניות של מרכז אינג'אז, "פיתוח מגרש הכדורגל על ידי החברה הכלכלית יאפשר ליישוב לממש 'חלום' – קבוצת הכדורגל הגיעה לליגה לאומית. קבוצת הכדורגל מאחדת את משפחות היישוב".

בילוי: לדברי מנהל התפעול אזור התעשייה, "אזור התעשייה מעניק לתושבים בילוי יחד עם מסחר, ניתן לבוא לקנות מוצרים כגון מלט, אך יחד עם זאת יש בתי קפה, מסעדות באזור. קליקה קאסם האב מהווה גם מקום לפגישות תרבותיות".

שיפור רמת חיים

לדברי ראש העיר, "התפתחותה של העיר כפר קאסם מצמצמת את הבעיות הכספיות של העיר והתושבים. מתן תעסוקה לתושבי כפר קאסם מאפשר את העלאת שכר עבודה, מה שמאפשר את תשלומי הארנונה לעירייה, מה שמאפשר לעירייה לבצע פרויקטים ולהעלות את רמת החיים בעיר. מכאן תרומת החברה הכלכלית הינה חיזוק מעמדם של התושבים והעירייה". לדברי מנהל תפעול אזור התעשייה, "פיתוח אזור תעשייה עודד יזמים מקומיים להשקיע בלב הארץ".

תרומה סביבתית

אחד מהפרויקטים המשמעותיים של החברה הינו פרויקט הפאנלים הסולאריים שהוצבו על מבני ציבור, בעיקר בתי ספר. לפרויקט זה תרומה לסביבה דרך הפחתת צריכת אנרגיה מזהמת והפחתת זיהום אוויר. לדברי אחד המרואיינים, "הקמה של מבני קירוי שעליהם יורכבו הפאנלים הסולריים מאפשרת הצללה למגרשי משחק עבור תלמידים. כשהלוחות מורכבים על גבי מבני ציבור, הדבר מפחית את קרינת השמש והחום הנקלטים במבנה ועקב כך, את השימוש באנרגיה (בשל הפעלה פחותה של מערכות מיזוג אוויר), ולכן מוביל לחיסכון. בתי הספר בכפר קאסם בניהול עצמי, כך שחסכון בעלויות צריכת חשמל תורמת ליעילות התפעול ומאפשרת ניצול הכספים לצרכים חיוניים אחרים של בית הספר".

סוג התרומה	פירוט
כלכלית	הכנסות לעירייה קיטון בשיעור אבטלה יתרת רווח
חברתית	פיתוח תעסוקה חינוך פיתוח ההון האנושי בילוי שיפור איכות חיים שיפור רמת חיים
סביבתית	עמידה ביעדי האנרגיה המתחדשת וצמצום זיהום אויר (שימוש בפאנלים הסולאריים)

שביעות רצונם של מקבלי השירות – בתי עסק

בחלק זה יוצגו ממצאי השאלונים שהופצו לבעלי עסקים באזור התעשייה לב הארץ (ראו נספח 3) ובעלי העסקים שהופיעו בפלטפורמה הדיגיטלית של כפר קאסם (נספח 4).

ניתוח השאלונים לבתי העסקים באזור התעשייה "לב הארץ"
תיאור העסקים (44 חברות): רוב בעלי העסקים, 88%, הנמצאים באזור תעשייה לב הארץ הם בבעלותם של יהודים. במקום רשתות מוכרות, המהוות 22% מסך העסקים. העסקים כוללים מגוון תעשיות.

כפי שצוין בשיטת המחקר, מילאו רק 5 חמישה את השאלונים, אך היות והממצאים מביעים עמדות, גם אפילו אם המדגם קטן, הן חשובות ולכן בחרנו להציגם. מניתוח השאלונים נמצא כי המשיבים הינם ארבעה מנהלי בתי עסק ובעלים אחד. שלושה עסקים ותיקים, 9, 11, 12 ו- שניים צעירים, קיימים שלוש שנים. הבעלים הינו תושב הכפר, בעל עסק צעיר, והוא היחיד שהיה מרוצה מכל השירותים: ניהול, פינוי אשפה, ניקון, גיזום וגינון, וחנייה, והעניק ציון 5, דהיינו שביעות הרצון הגבוהה ביותר (בסקאלת המדד לשביעות רצון לכל השירותים) ואף החמיא במלל (ראו מטה). ואילו ארבעת המנהלים, שאינם תושבי הכפר, העניקו מקסימום 3 לכל השירותים, ואילו לחניה, העניקו שלושה מנהלים את שביעות רצון הנמוכה ביותר, 1. ואף במלל ציינו אי שביעות רצון מתשלומי החנייה של עובדיהם (ראו דברי מנהלים מטה). ממצא זה חשוב היות ותשלומים אלו יכולים להשפיע גם על בעלי העסקים עצמם ולא רק על העובדים שלהם, ייתכן שהעובדים מבקשים מבעלי העסקים לשלם עבורם את החנייה או לפצות אותם בדרך כלשהיא.

הבעלים כתב: "תרומתו של ניהול הפארק בידי החברה הכלכלית כפר קאסם לעסק היא רבה. יש הרבה יותר אנשים באזור, הרבה תנועה, הכל הרבה יותר נגיש ויפה". " ברגע שיש בקשה כלשהיא ואנחנו צריכים עזרה, הם מיד נותנים שירות ופותרים את הבעיה".

המנהלים כתבו: " עובדים שלנו קשי יום שמרוויחים פרוטות, קיבלו דוחות חנייה בגלל שחנו מול המרכז הלוגיסטי בחניית כחול לבן, אלו עובדים שבאו לעבוד ולהתפרנס ולא באו לבילוי, פנאי או מסחר".

"מאז שהתחילו לגבות תשלום על חנייה,
העסק שלנו הפך למגרש חנייה".

"לא רק שאין פינוי אשפה אצלנו, עוד עסקים מפנים את האשפה אצלנו".
"הכביש שופץ בשנה שעברה אך סתמו את בורות הניקוז, דבר שגרם לשלולית ענקית ביציאה מה..., התחילו טיפולים ביומיים האחרונים לאחר שמתלוננים על כך מחורף שעבר".

ניתוח השאלונים של בתי העסקים מפורטל העסקים
תיאור העסקים המופיעים בפורטל העסקים:

* כל העסקים בפורטל בבעלות ערבית
* 82% גברים ו-18% נשים
* 87% תושבי כפר קאסם, האחרים מחוץ לכפר קאסם
* ותק ממוצע של בתי העסק – 10.3 שנים

מבין בעלי העסקים, 23 מילאו את השאלונים ולהלן הממצאים.
הנשאלים נשאלו: האם הינך מרוצה מפיתוח פורטל העסקים
(-1 כלל לא, -5 ברמה הגבוהה ביותר)?

	ממוצע (סטיית תקן) (סולם 1-5)	מגדר	
		גבר	אישה
רמת שביעות רצון	2.74 (1.48)	2.68	3.00

	ותק בארגון		מובהקות המודל (t-test)
	ותיק	חדש	
רמת שביעות רצון	2.79	2.67	0.42

	מקום מגורים		מובהקות המודל (t-test)
	כפר קאסם	אחר	
רמת שביעות רצון	3.00	1.00	0.00

רמת שביעות הרצון של כלל המשיבים הינה באמצע הסולם, ההבדל במגדר וותק נמצא לא מובהק, למעט מקום מגורים. המשיבים מכפר קאסם בעלי רמת שביעות גבוהה יותר מהמשיבים שאינם מהכפר.

ממצאי השאלות פתוחות:

* כ- 75% מהעסקים השיבו שהפורטל לא השפיע על העסק שלהם כלל וכ- 25% השיבו שהוא השפיע בצורה כלשהי על העסק.

* כ- 55% לא עברו את ההכשרה של פורטל העסקים, כ- 30% ציינו שההכשרה לא עזרה להם וכ- 15% ציינו שההכשרה עזרה להם בצורת מסוימת.

* כ- 65% ציינו כי לפורטל לא הייתה השפעה על המותג או המוניטין של העסק שלהם, כ- 30% השיבו שהייתה השפעה חיובית על המותג והמוניטין של העסק שלהם וכ- 5% ענו "לא יודע".

* כ- 70% אמרו שהפורטל לא הגדיל את מספר הלקוחות שלהם וכ- 30% אמרו כי מספר הלקוחות שלהם גדל בעקבות השימוש בפורטל.

* כ- 70% מהעסקים ציינו שלא היה שינוי במאפייני הלקוחות שהגיעו אליהם בעקבות השימוש בפורטל וכ- 30% אמרו שהיה שינוי במאפייני הלקוחות, כאשר לא ניתן להצביע על מגמה ספציפית בשינוי.

* 45% ענו שהגידול בהכנסות בעקבות השימוש בפורטל תרם בצורה כלשהי לכפר קאסם, בעוד 45% אחרים חשבו שלא הייתה לו שום השפעה ו- 10% השיבו "לא יודע". יש לציין כאן שלמרות שמרבית המשיבים העידו שהפורטל לא תרם לגידול ההכנסות/הלקוחות, עדיין אחוז גבוה ממלאי השאלון הצביעו על תרומה לכפר אך לא ציינו תרומה נקודתית. אלא אמרו משפטים כגון: "כל דבר חיצוני יתרום בצורה חיובית למצב הכלכלי של תושבי הכפר", "חושבת שתרם לחלק מהתושבים, שומעת דיבורים חיוביים". ואחרים שיותר מיקדו אמרו "יש יותר בעלי עסקים ובעלי נכסים שהגדילו את העסקים ויש את העסקים הקיימים שהתרחבו". "עשה שוק וירטואלי שחשף את תושבי הכפר לעסקים השונים בכפר והגדיל את ההכנסה שלהם".

כ- 35% חשבו שהפורטל השפיע על תושבי כפר קאסם,
בעוד כ- 30% נוספים חשבו שלפורטל פוטנציאל לא ממומש,
כלומר הוא יכול להשפיע אך יש לשפר אותו, כ- 30% אחרים
חשבו שהפורטל לא השפיע על תושבי העיר וכ- 5% ענו "לא יודע".

ביצועים פיננסיים : ניתוח דוחותיה הכספיים של החברה הכלכלית כפר קאסם

ממצאי ניתוח הדוחות הכספיים של החברה הכלכלית כפר קאסם (נספחים 5-8). לניתוח להלן נעשה שימוש בדו"ח המאזן (נספח 6), דו"ח רווח והפסד (נספח 7) , דו"ח תזרים מזומנים (נספח 8) ודו"ח שינויים על ההון (נספח 9) בין השנים 2018-2020. כמו כן נעשה שימוש בביאורי הדוחות.

ניתוח מגמות המאזן בין 2018-2020

בצד הנכסים: הרכב סך הנכסים השוטפים מסך המאזן קטן במהלך השנים, ואילו הרכב רכוש קבוע מסך המאזן גדל. הרכב הרכוש השוטף נובע בעיקר מלקוחות, ישנה תנודתיות בין השנים. כמו כן, ישנו גידול בהרכב תזרים מזומנים מסך המאזן (7.1%) ב- 2020. מקורו בעיקר מעליה בזכאים, שהינם עיריית כפר קאסם.

בצד התחייבויות והון עצמי: הרכב ההתחייבות שוטפות מסך המאזן קטן במהלך השנים, ואילו הרכב ההון העצמי מסך המאזן גדל. הרכב ההתחייבויות השוטפות נובע בעיקר מספקים וזכאים, ישנה תנודתיות בין השנים ולא נראתה מגמה עקבית.

נתוני המאזן מעידים על צמיחה של החברה, גידול ההון העצמי נובע מיצירת יתרת רווח, והחברה קונה רכוש, דבר המעיד על התפתחותה. כמו כן, ישנו גידול בתזרים המזומנים שמקורו מפעילות שוטפת.

ניתוח מגמות רווח והפסד בין 2018-2020

ישנו גידול בסך ההכנסות מפעילויות שוטפות, בין 2018-2019 הגידול היה משמעותי (107%) ואילו ב- 2020, מדובר ב- 28%. ב- 2018 לא דווחו פרויקטים יזמיים; ביצועם החל ב- 2019 והם היוו 65% מסך ההכנסות, ואילו ב-2020 הם היוו 35% מההכנסות.

הרכב הוצאות מפעילות שוטפת מסך ההכנסות ירד ב- 2019 ועלה ב- 2020, הרכב הוצאות הנהלה וכלליות מסך ההכנסות קטן ב-2019 אך גדל ב-2020.

ב- 2018 נרשם הפסד לפני מימון, ב- 2019 קיים שינוי לרווח לפני מימון מסך ההכנסות 3.9% וב- 2020 חלה ירידה ל- 3.1%. הרווח הנקי מסך ההכנסות עלה ב- 2019 ל- 2.9% וירד ב- 2020 ל- 2%. הקיטון נבע בעיקר מגידול בהוצאות הנהלה וקיטון שמקורו מפרויקטים יזמיים: הוצאות של האיצטדיון, שיקום תשתיות נוף הארץ ופורטל עסקים (הכנסות נטו שלילית).

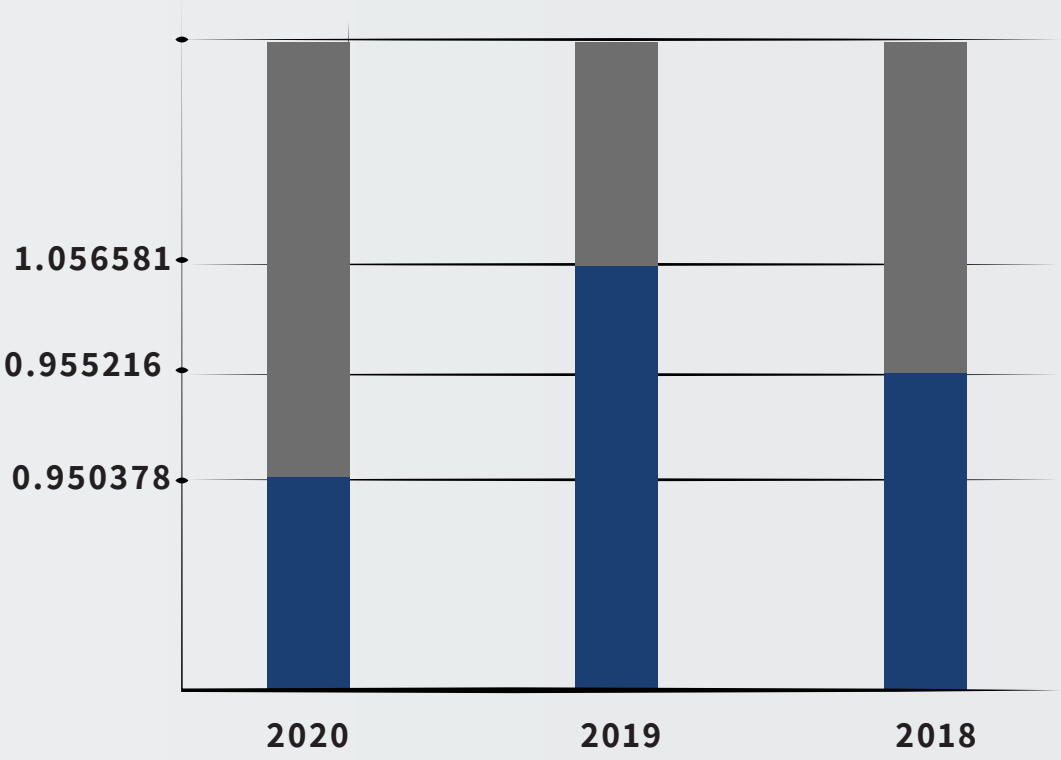
ניתוח רווח והפסד מעיד גם הוא על צמיחתה של החברה, ההפסד ב- 2018 הופך לרווח נקי ב- 2019. אמנם יש קיטון ברווח הנקי ב- 2020 אך הדבר נבע מהוצאות לפרויקטים יזמיים.

ניתוח יחסים פיננסיים בשנים 2018-2020

להלן ננתח מספר יחסים מארבעה סוגי יחסים פיננסיים: נזילות, מבנה הון, יעילות ורווחיות.

יחסי נזילות

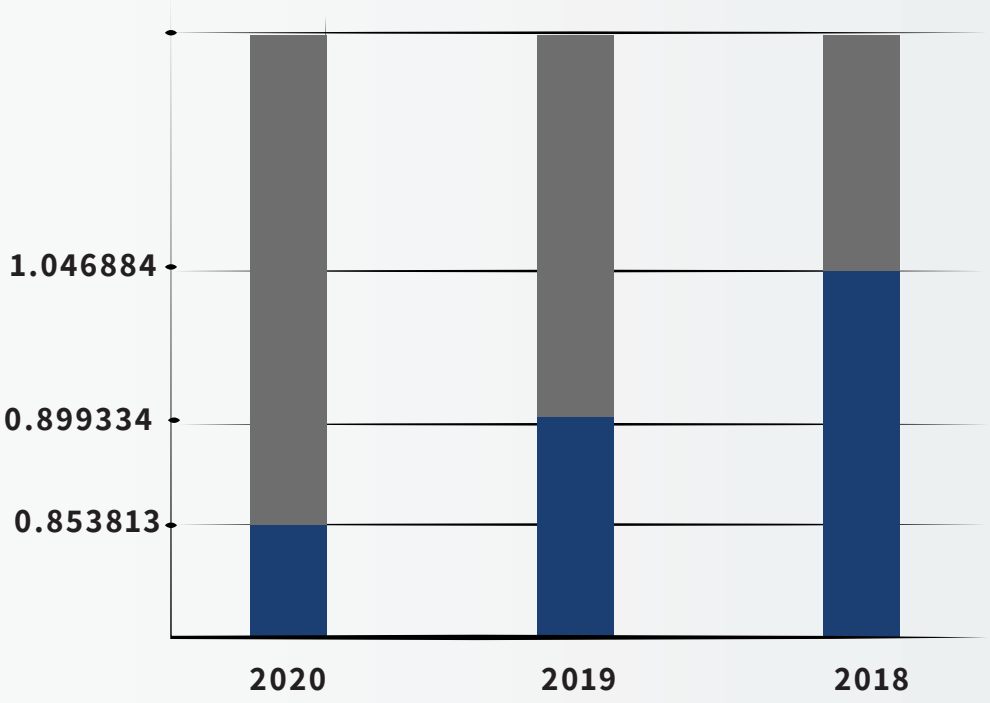
יחס הנזילות בוחן את יכולת החברה לעמוד בהתחייבויותיה ולהתמודד עם לחצים פיננסיים בלתי צפויים בטווח קצר. להלן היחס השוטף של החברה הכלכלית, היחס שבין הנכסים השוטפים של החברה לבין ההתחייבויות השוטפות:



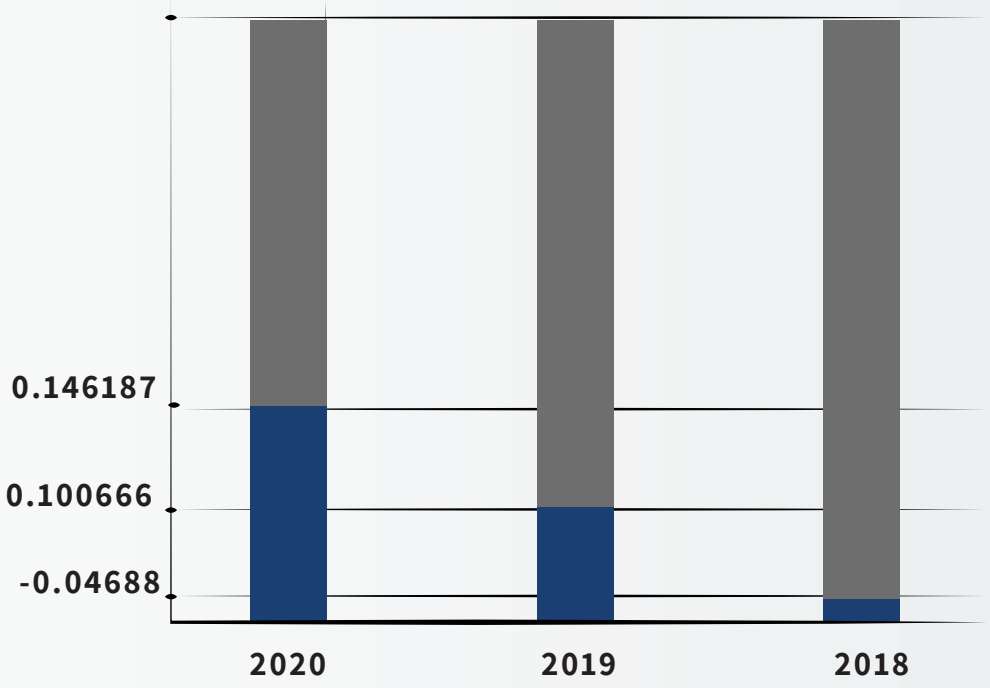
היחס השוטף השתפר ב- 2019, יותר נכסים שוטפים מהתחייבויות, וב- 2020 חזר וירד, כלומר, ההתחייבויות השוטפות היו גדולות מהנכסים השוטפים. כאשר היחס קרוב ל- 1, משמעות הדבר היא שאם החברה תיאלץ לפרוע במהירות אחוז מסוים מהחובות השוטפים שלה, יהיה עליה לממש אחוז זהה מהנכסים השוטפים שלה כדי לעמוד בהתחייבויות. במצב כזה החברה יותר פגיעה. על החברה להגדיל את נכסיה השוטפים או להקטין את ההתחייבויות השוטפות.

יחסי מבנה-הון

חברה יכולה לממן את פעולותיה משני מקורות עיקריים: הון עצמי – במקרה של החברה הכלכלית, בעיקר מיתרת רווחים, והון זר, דהיינו הלוואות, אשראי ספקים ונושים אחרים. ההון הזר ביחס לסה"כ מאזן:



יחס ההון זר לסה"כ מאזן גבוה, אך הוא השתפר (קטן) במהלך השנים. החברה הכלכלית הקטינה את התחייבויותיה.

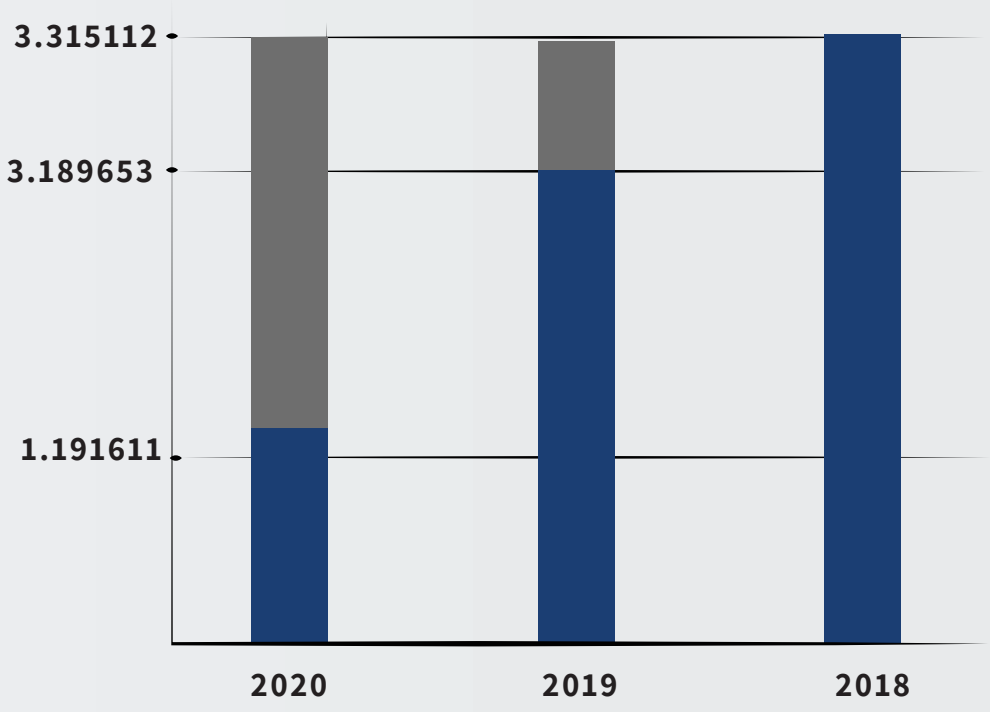


ההון העצמי ביחס לסה"כ מאזן:

יחס ההון העצמי, המשלים של יחס ההון הזר, השתפר במהלך השנים. ההון העצמי של החברה הכלכלית גדל.

יחסי יעילות

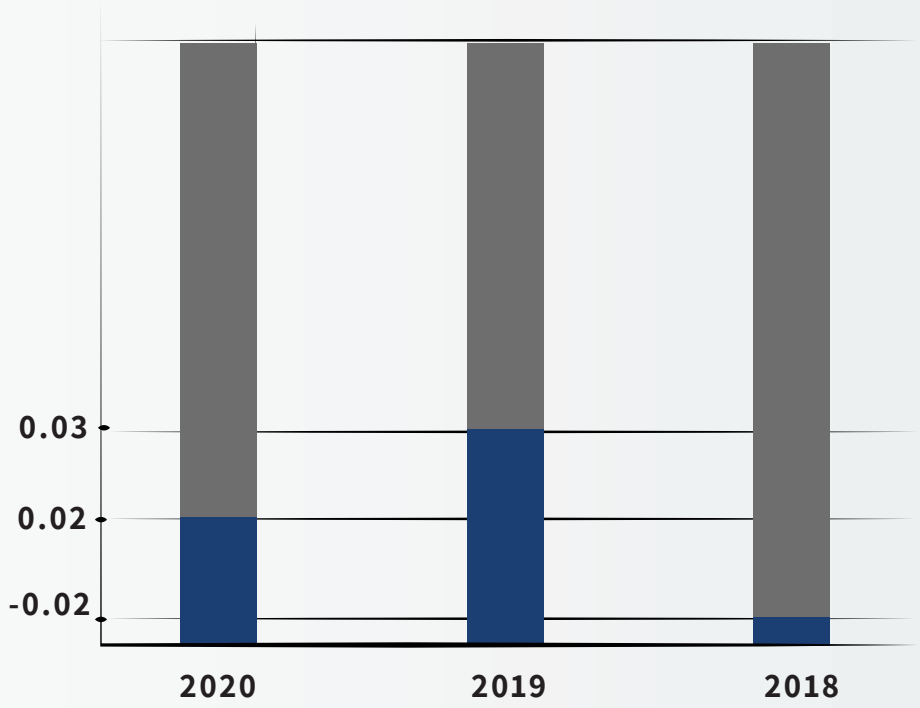
יחסי יעילות מתקדים בעיקר בבחינת הנכסים השוטפים של החברה בעיקר מלאי ולקוחות, המשפיעים על רווחיות. לחברה הכלכלית אין מלאי רק לקוחות. ימי חייבים – מספר הימים שעל החברה להמתין עד שהיא גובה את הכספים המגיעים לה מלקוחות:



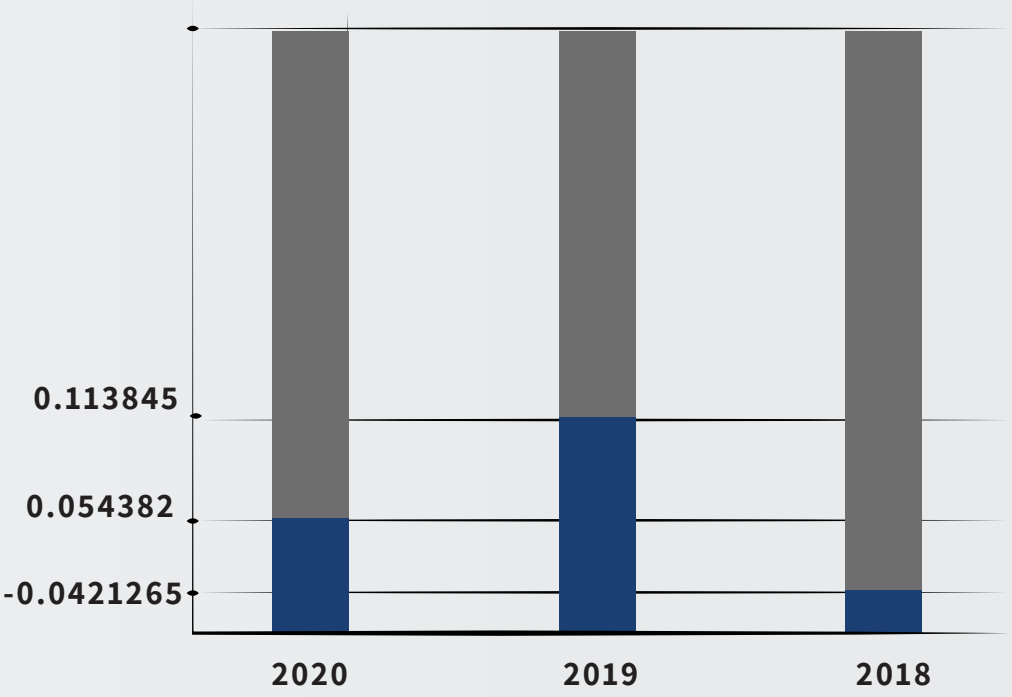
היחס גבוה מ-1, החברה יעילה תפעולית. לאורך השנים חלה ירידה ביעילות התפעולית. ב-2020 הירידה משמעותית, היות וחלה ירידה בהכנסות מפרויקטים.

יחסי רווחיות

הרווח ביחס למכירות (ROS) מודד את שולי הרווח שנשארים בידי החברה מכל שקל של מכירות.



שולי הרווח עלו משמעותית בין 2018 ל- 2019, וב- 2020 ירדו. ככל ששולי הרווח של החברה יהיו גבוהים יותר, החברה תוכל לספוג תנודות חדות במרכיבי העלות שלה או ירידה במחירי המכירה, מבלי להסתכן בהפסדים. הרווח ביחס להון עצמי (ROE) מודד את שיעור התשואה על השקעות בעלים. במקרה זה הון המניות נמוך מאוד, והחלק המשפיע על ההון העצמי הינו יתרת הרווח. בשנים הראשונות הרווח שווה להון העצמי, רק החל משנת 2020, הרווח הנקי נמוך מהרווח המצטבר וישנה תשואה של 19%. הרווח ביחס לסה"כ נכסים (ROA) – ככל שיחס זה גבוה יותר, יעילות השימוש בנכסים של החברה גבוהה יותר. יעילות פירושה כהפקת רווחים גבוהים ככל האפשר מההון המושקע בנכסי החברה.



לחברה שיעור תשואה שלילי בשנה הראשונה לאור ההפסד ברווח. בשנת 2019 החברה מצליחה להפיק רווח מנכסיה ולכן בעלת יעילות תפעולית. בשנת 2020 חלה ירידה ל-5%.

סיכום ממצאי היחסים פיננסיים

בניתוח רווחיותה של החברה, חל שיפור משמעותי בשולי הרווח, כמו כן, החברה מפיקה רווח מההון המושקע, מה שמעיד על שימוש יעיל בנכסיה. בניתוח נזילותה, החברה הכלכלית פגיעה לאור התחייבויותיה שהינן גבוהות יותר מנכסיה השוטפים. מאידך, בניתוח מבנה ההון, החברה משתפרת על ידי הקטנת התחייבויותיה והגדלת ההון העצמי. בניתוח יעילותה התפעולית, מחזור נכסיה גדול מ- 1, אך חלה ירידה ב- 2020 עקב ירידה מהכנסות בפרויקטים.

פרק חמישי: דיון והמלצות

מחקר זה הינו מחקר חלוץ בישראל בתחום חברות כלכליות בבעלות הרשויות הערביות. מחקרים שנעשו בישראל מתמקדים ברשויות המקומיות בחברה הערבית ובמדיניות הממשלתית כלפי אוכלוסייה זו, כגון מחקר השוואתי המשווה בין מקורות ההכנסה של הרשויות הערביות לעומת הרשויות היהודיות (שני וסווייד, 2021). כמו כן נעשה מחקר מקיף על ידי סנד, רוזן-צבי, חמאייסי, ואבו חבלה (2015) שסקר את ההחלטות הממשלתיות הייעודיות לאוכלוסייה הערבית ואף בחן את הגורמים המעכבים את פיתוחן של הרשויות הערביות. אחד מממצאי המחקר הינו כי ברוב הרשויות המקומיות הערביות לא קיימות כלל מחלקות כגון פיתוח כלכלי, חברה כלכלית, שיפור פני הרשות או דוברות. המחקר הנוכחי הראה שכיום קיימות ארבע חברות כלכליות פעילות בבעלות רשויות ערביות, ושתי חברות נוספות מצויות בתהליך הקמה מתקדם ולצורך השוואה, ברשויות מקומיות יהודיות בישראל פועלות 257 חברות כלכליות פעילות.

לאור מספרן הנמוך של החברות הכלכליות ברשויות הערביות, מרכז אינג'אז שמטרותיו לקדם חיזוק ופיתוח יכולות של הרשויות הערביות, פיתוח תשתיות לפיתוח כלכלי-חברתי ברשויות הערביות, וכמו גם לקדם מתן מענה לצרכי הרשויות הערביות על ידי משרדי ממשלה, ביקש לבחון לעומק מקרה בוחן אחד. המקרה הנבחר הינו החברה הכלכלית כפר קאסם – אותה מלווה המרכז כבר מתהליך הקמתה ועד היום, ואשר מהווה מודל להצלחה מנקודת מבטו של המרכז, כדי להציגו בפני כל הגורמים המעורבים לעידוד הקמת חברות נוספות ברשויות המקומיות הערביות.

מחקר זה בחן את תהליך ההקמה של החברה וזיהה גורמים מעודדים ומעכבים בתהליך ובשלבי חייה של חברה כלכלית. כמו כן, המחקר בחן מדדים להצלחה של חברה כלכלית ואף בדק הלכה למעשה, את הצלחתה של החברה כלכלית כפר קאסם על ידי בדיקת תרומותיה של החברה לעיר ולתושביה, בדיקת שביעות רצונם של מקבלי השירות ובדיקת ביצועיה הפיננסיים.

החברה הכלכלית כפר קאסם
הינה חברה בבעלותה היחידנית של עיריית כפר קאסם.
המניע להקמתה היה יצירת חברה יזמית שאליה יועבר ניהולם של חלק מהפרויקטים שמובילה הרשות. החברה הכלכלית כפר קאסם התפתחה משנה לשנה והרחיבה את עיסוקיה בסקטורים שונים. תחילה עסקה בתשתיות ובפינוי אשפה, בהמשך – ברווחה (פיתוח תעסוקה), בחינוך ובכלכלה ופיתוח (תכנון להקמה פארק הייטק).

מדובר בחברה קטנה עם מספר מצומצם של עובדים (שישה) ומחזור של הכנסה של 3 מיליון ש"ח (נכון ל- 2020). מקורות הכנסותיה בתקציב הרשות ובגביית תשלומים מהאזרחים/זכיינים עבור שירותיה. לחברה יחסי עבודה טובים הן עם העירייה והן עם משרד הפנים, מה שמקטין את עלויות העסקה (מימון מנגנוני בקרה), כישלון בחוזים, אי עמידה ביעדים, ואסימטריות במידע, ובכך תורם לשיפור יעילותה. קיומם של שלושת עמודי התווך – החברה יעילה, אפקטיבית ובעלת יחסי אמון מצד הרשות (Daiser & Wirtz, 2021) – מעיד שלחברה ערך ציבורי. היא עונה על צרכי הרשות ומשיגה את מטרותיה.

בספרות המחקרית אין התייחסות לגורמים מעודדים ומעכבים בתהליך הקמת החברה. במסגרת מחקר זה, זיהינו את הגורמים הבאים (בהתאם לשלבי תהליך ההקמה):

הגורמים המעודדים את הקמתה של חברה כלכלית
*בשלב אישור המועצה, זוהו הגורמים הבאים: ההכרה ביתרונותיה של חברה כלכלית על ידי מקבלי ההחלטות בעירייה. גורם פוליטי: קואליציה חזקה במועצת הרשות שמאפשרת תמיכה בהקמה של החברה. גורם כלכלי: קיומם של משאבים פיננסיים לצורך מימון התחלתי של החברה הכלכלית עבור הוצאות שכר ופרויקטים ראשוניים, בהעדר מקור המימון מועצת העירייה לא מאשרת את ההקמה.

*בשלב הגשת בקשה למשרד הפנים: גורמים המיוחסים למאפייני הרשות המקומית: מחויבות העירייה לתהליך הקמת החברה, מערכת יחסים טובה של העירייה עם משרד הפנים. איכות התוכנית העסקית: תוכנית עסקית המציעה פרויקטים בעלי פוטנציאל כלכלי. גורם חיצוני: ליווי של התהליך על ידי יועץ חיצוני הבקיא בתהליך ההקמה של חברה כלכלית כגון יועץ מטעם אינג'אז. לעיתים הידע חסר ברשות ולעיתים אין פניות לטפל בכך מסיבות שונות כגון העדר כוח אדם או עדיפויות קודמות לכך.

*בשלב בחירת מנכ"ל, הסכמה לגיוס מנכ"ל מקצועי ולא על בסיס שיוך פוליטי, לפיו הבחירה נקבעת בהתאם להשפעות בבחירות העתידיות. גורם חיצוני: שימוש בגוף חיצוני בעל ידע וניסיון בתהליך מיון לכתיבת קולות קוראים המתאימים לחיפוש מועמד למנכ"ל, ולביצוע ראיונות כגון מרכז אינג'אז או כל גוף מיון אחר.

הגורמים המעכבים את הקמתה של חברה כלכלית

* בשלב אישור המועצה, התנגדות של בעלי תפקיד בעירייה הנובעת ממספר סיבות כגון: הצורך בשקיפות הנתונים, והתנגדות שנובעת מתחושת איום על מעמדם של בעלי תפקיד בעירייה בעקבות יצירת תפקידים המקבילים להם בחברה הכלכלית, כגון: מנכ"ל נוסף, רו"ח נוסף וכדומה. כמו כן, גורם פוליטי: קואליציה חלשה, המונעת תמיכה להקמת החברה. גורם נוסף הינו עיתוי מועד ההקמה- שנת בחירות יכולה להוביל לבחירת ראש מועצה חדש שלא יתמוך בהליך ההקמה, וכמו כן שנת בחירות יכולה להוביל להקפאת הליך ההקמה. כמו כן, זוהה גורם כלכלי – העדר משאבים פיננסיים הנדרשים להנעת פעילותה של החברה הכלכלית בתחילת הדרך, בעיקר עבור משכורות, הוצאות כלליות נוספות וסיוע בפרויקטים ראשוניים (רו"ח, משרדיות וכו') .

*בשלב תהליך הגשת הבקשה להקמה
זוהו מספר גורמים הקשורים למאפייני הרשות המקומית:
גודל האוכלוסייה, כאשר הרשות קטנה, כנגזרת גודל האוכלוסייה, משרד הפנים נוטה לתמוך בהקמת אגף או מחלקה נוספת מאשר הקמה של חברה כלכלית; מיקום גיאוגרפי שאינו מהווה יתרון לפוטנציאל כלכלי כגון העדר אזור תעשייה ועסקים, ומיקום פריפריאלי; העדר ידע של הרשות בבניית תוכנית עסקית וחשיבה יזמית; מחסור בכוח אדם בתוך הרשות, כך שאין זמינות לבעל תפקיד שינהל את תהליך ההקמה; מאפייני ההון האנושי המיוחסים למוביל התהליך בתוך הרשות: יש צורך בגורם מחוייב לתהליך ובעל יכולת ההשפעה על קבלת ההחלטות ברשות.

* בשלב תהליך בחירת דירקטוריון, זוהו הקריטריונים לבחירת דירקטוריון כגורם מעכב משמעותי, כגון הדרישות לאישה בעלת השכלה ספציפית ומספר שנות ניסיון היו גורם מעכב בהקמת הדירקטוריון החברה הכלכלית כפר קאסם לאור הקושי במציאת מועמדת מתאימה.

* בשלב בחירת מנכ"ל, זוהה הגורם הפוליטי כמשמעותי בעיכוב ההקמה, הצורך בבחירת המנכ"ל לפי שיוך לקבוצה פוליטית, שלה גם השפעה על בחירות עתידיות, ולא רק לפי ניסיון מקצועי. הספרות דנה במספר גורמים שיכולים להשפיע על הצלחתו של תאגיד עירוני, בכללם חזון משותף, תיאום אסטרטגי, בהירות במטרה (Daiser & Wirtz, 2021), ואמון בין החברה לרשות. כמו כן יעילות ואפקטיביות זוהו כגורמים משמעותיים ליצירת ערך (Voorn et. al, 2017).

מחקרנו זיהה גורמים נוספים: מאפיין החברה הכלכלית- היותה חברה יזמית. כמו כן, מאפייני העובדים הבכירים- מקצועיותם, ניהול אסטרטגי (קביעת תוכנית פעולה מעמיקה ואסטרטגיית ארוכת טווח), תמיכה פיננסית על ידי הבעלים- הרשות המקומית. כמו כן סיוע בגורמים חיצוניים : מומחים בעלי ידע בשירות ספציפי, ומרכז אינג'אז כגורם מלווה. גורמים מעכבים יכולים להיות תלות בתקציב ממשלה.

הצורך ביעוץ חיצוני, בעקבות מחסור בכוח אדם והעדר ידע, נתמך במחקרם של סנד, רוזן-צבי, חמאייסי ואבו חבלה (2015) שמצאו כי רוב הרשויות הערביות דיווחו על מחסור בעובדים תקניים בכל המחלקות, לרבות במחלקות ההנדסה, הרווחה, החינוך והתברואה. סוגיית כח האדם נמצאה כחסם להתפתחות רשות ערבית. עוד נמצא כי העדר כוח אדם מיומן נובע משילוב של אי קיומם של מנגנוני פיקוח מובנים על איוש משרות, בעיית הגודל והגירעון התקציבי המקשה על הרשות המקומית הערבית להעסיק בעלי תפקידים ראויים וכן העדר משרה סטטוטורית של מנהל משאבי אנוש העשויה להוות פתרון וכן לקדם יצירת מעטפת מקצועית להון האנושי האיכותי שקיים ברשות.

בהתייחסות למדדי הצלחה, בספרות צוינו מספר מדדי ביצוע כגון יציבות, שביעות רצון, איכות שירות, יעילות, אפקטיביות, גמישות (Voorn et. al, 2019b) השגת מטרה ויעדים, ויצירת ערך ציבורי (Daiser & Wirtz, 2021). המחקר הנוכחי מציע אבחנה בין מדדים ישירים למדדים עקיפים כדלקמן: מדדים ישירים – גידול בהכנסות ובהיקף הפעילות, עמידה במטרות ויעדים, חברה שמייצרת ערך מוסף, שביעות רצון של מקבלי שירות, עצמאות ניהולית, עצמאות פיננסית, והישרדותה של חברה. מדדים עקיפים – פניותה של העירייה לפרויקט שלה, שיפור ברמת חיים ובאיכות חיים של תושבי העיר, ועלייה באחוז תשלומי העירייה.

בבחינת הצלחתה של החברה הכלכלית כפר קאסם, נעשה שימוש בשלושה מדדים המצוינים בספרות. המדד האחד הינו יצירת ערך ציבורי שניתן לתארו כתרומה חברתית, כלכלית וסביבתית (Moore, 1995), שנבחן לפי תפישותיהם של אנשים שעובדים בחברה או בעירייה. הממצאים הציגו כי לחברה הכלכלית תרומות חברתיות הכוללות פיתוח תעסוקתי, טיפול בחינוך, פיתוח ההון האנושי, שיפור איכות חיי התושבים, ושיפור רמת חיים. תרומות סביבתיות – סיוע בעמידה ביעדי האנרגיה המתחדשת וצמצום זיהום אויר באמצעות שימוש בפאנלים סולאריים. תרומות כלכליות: תרומה לגידול בהכנסות או קיטון בהוצאות העירייה, קיטון בשיעור אבטלה, ויתרת רווח המשמשת לפרויקטים.

במדד השני, שביעות הרצון של מקבלי השירות (Voorn et. al, 2019b), נמצא כי בשני הפרויקטים שנבדקו מסך הפרויקטים של החברה, יש צורך בשיפור השירות באזור התעשייה, ובבדיקת יעילות פורטל העסקים.

בבדיקת מדד הביצוע הפיננסי, מחקרם של Dicorato, Gerio, Fiorani & Paciullo(2020) התייחס ליחסים פיננסיים כגון ROS, ROE, ROA. בניתוח רווחיותה של החברה כלכלית כפר קאסם נבחנו מדדים נוספים כמו שולי הרווח, לחברה שיפור בשולי רווח. כמו כן, נמצא כי החברה מפיקה רווח מההון המושקע, מה שמעיד על שימוש יעיל בנכסיה. בנוסף בחנו את נזילותה, את מבנה ההון ויעילותה התפעולית. נמצא בניתוח נזילותה כי החברה הכלכלית פגיעה לאור התחייבויותיה, שהינן גבוהות מנכסיה השוטפים. מאידך, בניתוח מבנה ההון, החברה משתפרת על ידי הקטנת התחייבויותיה והגדלת ההון העצמי. בניתוח יעילותה התפעולית, מחזור נכסיה גדול מאחד. בחנו גם את מגמות המאזן והרווח והפסד של החברה הכלכלית. החברה הכלכלית משתמשת ברווחיה לביצוע פרויקטים חדשים. דוחותיה של החברה מציגים חברה בצמיחה, ישנו גידול משמעותי בסך ההכנסות מפעילויות שוטפות (גידול של 107%; ואף ב- 2020 ישנו גידול של 28%). כמו כן, במהלך השנים ישנו גידול בהון העצמי שנבע מיצירת יתרת רווח, והחברה קונה רכוש במהלך השנים. התנהלות זו מעידה על חברה יעילה, מתפתחת, המשתמשת ברווחיה לביצוע פרויקטים חדשניים ובכך תורמת לעיר ולתושביה. ממצאי המחקר מעידים על חברה שיכולה לשמש כמודל לחיקוי על ידי חברות כלכליות אחרות ואף לתרום מניסיונה להקמת חברות כלכליות חדשות.

לאור ממצאי המחקר להלן המלצותינו למספר גופים:

המלצות למשרד הפנים

לעודד את הקמתן של חברות כלכליות לאור תרומתן הכלכלית, חברתית, וסביבתית לרשות ולתושביה. יש לסייע לרשויות בשלבי תהליך ההקמה, להקצות גורם ייעוץ מהמשרד או להעניק הכשרות מטעם המשרד בנושא זה. לאור הקריטריונים לחברי הדירקטוריון, יש לעודד או לסייע במתן הכשרה בתחומים הנדרשים לתפקיד.

המלצות לראשי רשויות

לאור תרומתן של החברות הכלכליות, אנו ממליצים לרשויות לקדם את ההקמה של חברה כזו ברשות. במהלך ההקמה, על הרשות להיות מחויבת לתהליך ואף למנות גורם בתוך הארגון שיהיה אחראי לקידום התהליך. בהעדר ידע, מומלץ להשתמש בגופים חיצוניים לסיוע בכתיבת התוכנית העסקית וביצירת קשר עם משרדי הממשלה. בתהליך קליטת מנכ"ל, חשוב לקלוט אדם מקצועי וחסר פניות פוליטיות. שילוב של מנכ"ל מקומי ומנכ"ל חיצוני עשוי להוות פתרון למשרת מנכ"ל ברשויות מקומיות ערביות. חשוב להעניק מענק הקמה משמעותי לחברה הכלכלית כדי לאפשר לה לשרוד בשנותיה הראשונות.

המלצות לחברות כלכליות בבעלות רשויות מקומיות

לשאוף להיות יזמיות, לשאוף לניהול עצמאי ללא תלות בתקציב הרשות המקומית. לנהל פרויקטים מניבים כדוגמא: פרויקט החנייה, ופרויקט השילוט. כמו כן להיות חדשניות ולהציע פרויקטים חדשנים כגון הפאנלים הסולאריים, והקמת פארק הייטק, ולפתח פרויקטים שעושים שימוש נכון בנכסים של היישוב ועוד יותר מגדילים ומפתחים אותם. בנוסף, עליהן לנהל בצורה אסטרטגית מתוכננת לטווח הארוך, וליצור תוכנית פעולה מקיפה ועדכנית. עליהן להתנהל בצורה מקצועית ותקינה, ולהימנע משיקולים פוליטיים.

מומלץ להשתמש ביועצים חיצוניים, בעלי ידע כגון שירות מומחה לניהול מכרזים בתחום החנייה, או בתחום השילוט, שימוש בשירות זה מאפשר הצעות מחיר הוגנות, חוסך בעלויות ומוביל לגידול בהכנסות. חשוב לעבוד בשיתוף פעולה עם העירייה, ליצור מערכת יחסים טובה, ולבנות אמון בין הצדדים. על מנת לבחון את ביצוע החברה, מומלץ להשתמש במדדי ההצלחה, ולקבוע אותם כיעדי החברה. מומלץ לבחון את שביעות רצונם של מקבלי השירות בסקרים, על מנת לזהות את נקודות הדורשות שיפור.

המלצות למקבלי ההחלטות בממשלה

ראשית לאפשר הקצאות קרקע ברשויות ערביות המהוות צורך קיומי וחיוני להמשך הפיתוח של היישוב. קרקעות אלו ינוהלו על ידי החברות הכלכליות ויניבו הכנסות באמצעות פיתוח מיזמים כלכליים מניבי הכנסות; ההכנסות מהקצאות אלו יכולות להגדיל את תזרים המזומנים של החברה הכלכלית לצורך השקעה בפרויקטים העירוניים. כמו כן, מיזמים אלו מייצרים תעסוקה בישוב. לחברות הכלכליות תרומות כלכליות, חברתיות וסביבתיות וחשוב לתמוך בהן. בנוסף, לשיפור מקצועיות כוח האדם בחברות הכלכליות, הממשלה יכולה לעודד שילוב סטודנטים ערבים בתוכנית "צוערים לשלטון מקומי".

המלצות לחברה הכלכלית בכפר קאסם

להקטין את התחייבויותיה השוטפות ולהגדיל את נכסיה השוטפים. להמשיך בפעילות הצמיחה באמצעות פרויקטים חדשניים ומניבי הכנסה. החברה עוסקת בתשתיות (ניהול אזור התעשייה), ברווחה (פיתוח תעסוקה), בחינוך, ספורט (אצטדיון), בכלכלה ובפיתוח (תכנון הקמת פארק הייטק). נושא שהחברה איננה עוסקת בו הינו בריאות; לאור יעילותה, ייתכן שהחברה יכולה לתרום גם בתחום זה.

בהתייחסות לפרויקטים קיימים, החברה נדרשת לבחון את שביעות רצונם של בעלי העסקים באזור תעשייה א', נציין שלמרות שהמדגם נמוך, עדיין המשיבים הביעו אי שביעות רצון ולכן כדאי לבחון את שיפור השירות, למשל על ידי תגבור כוח אדם שישפר את הגינון, פינוי אשפה וכו'. בנוסף, נראה כי היה קיטון בהוצאות שירותי אזור התעשייה, אך יש לבחון מהי נקודת האיזון בין ההוצאות לבין שביעות הרצון. כמו כן על החברה לבחון את שיפור השימוש בפלטפורמת העסקים הדיגיטלית, ייתכן שכדאי לעדכן אותו במבצעים או בהנחות שיעודדו שימוש.

כן מומלץ לבדוק את התרומה של קליקה קאסם האב ליישוב. במיוחד בשל היותו פרויקט מרכזי בחברה וגם משום שעשויה להיות לו תרומה חשובה להצלחת פארק ההייטק העתידי המתוכנן להקמה ביישוב. ניתן לבחון את התרומה למשל על ידי הפצת סקר למקבלי השירות מהמרכז, על מנת לבדוק היכן הם נמצאים היום לאחר ההכשרות שקיבלו במקום במסגרת הפרויקטים השונים. בנוסף אנו ממליצים לחברה להוסיף לדיווחיה השנתיים דיווח GRI, כלומר ניתוח חברתי, כלכלי, וסביבתי (ESG). לחברה יש תרומה משמעותית להצגת בנושאים אלו.

מגבלות המחקר

מחקר זה התבסס בעיקר על ראיונות, ולמרות שהמרואיינים בעלי תפקיד המציגים נקודות מבט שונות (העירייה, החברה הכלכלית, הספק וכו') והינם בעלי ידע וניסיון, דעתם מבוססת על תפישותיהם ולא בהכרח מבוססת על ממצאים אמפיריים. כגון מרואיין שציין כי פעילות החברה הכלכלית מובילה לירידה באחוזי האבטלה בכפר קאסם, זהו נתון שלא נבחן אמפירית.

בנוסף, בבדיקת מדד ההצלחה: שביעות הרצון, המחקר התבסס על שביעות רצונם של מקבלי שירות משני פרויקטים בלבד מכלל הפרויקטים של החברה הכלכלית, עם היענות נמוכה מצידם. נציין כאן כי העדר ניתוח דעתם של שאר מקבלי השירות בכפר קאסם לא התאפשר ממספר סיבות:

המחקר נערך בתקופת הקורונה, תקופה זו מנעה את האפשרות להגיע פיזית לכפר קאסם. ביקור פיזית היה מאפשר עריכת ראיונות של מקבלי שירות, כגון יזמים ותושבי המקום המשתמשים בשירות מרכז היזמות, שלא ניתנים להשגה באמצעים אחרים כמו מייל וטלפון. כמו כן לא הייתה היענות של הארגונים הפועלים במרכז היזמות למסור מידע על ההכשרות המתקיימות בו, כגון היקף הכשרות, מאפייני המשתתפים, ותרומת ההכשרות למשתתפים.

בנוסף, הייתה היענות נמוכה של משיבי השאלון ממקבלי השירות באזור התעשייה למרות שנעשו שיחות טלפוניות בהן נתבקשו למלא את השאלון והוצע להם לבצע את הראיון טלפונית, אך מקבלי השירות ציינו שהם עסוקים וימלאו מאוחר יותר באופן עצמאי, פעולה שלא בוצעה בפועל. ייתכן וביקור פיזי ומילוי הטפסים במקום, בעזרת החוקר, היה מאפשר את הגדלת מספר המשיבים. חשוב לציין שניתן היה לקבל סיוע מעובדי החברה הכלכלית, אך היה חשש להטיית המחקר הנובע מרצון המשיבים לרצות את מפיץ השאלון.

עוד נציין כי החברה הכלכלית ביצעה פרויקטים נוספים כגון שירותי חנייה, שירות הניתן בתשלום למקבלי השירות, שירות זה לא נבחן, היות וממצאיו על שביעות רצון עלולים להיות מוטים. כמו כן, פרויקט הפאנלים הסולאריים נמצא בתהליכי ביצוע ראשוניים ולכן אין עדיין לא ניתן שירות בשלב זה. ובהתייחסות לבחינת השירות על ידי כלל התושבים, איסוף נתונים זה לא התאפשר, היות ולא היה בידינו מאגר אלקטרוני נגיש לכלל התושבים.

ביבליוגרפיה

אבו ג'אבר ניזי'ם גאדה, 23.6.2021, מנכ"לית מרכז אינג'אז, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

אבנר רגב, 27.04.2021, סמנכ"ל החברה כלכלית כפר קאסם, לשעבר, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

אבנר רגב, 1.5.2021, סמנכ"ל החברה כלכלית כפר קאסםלשעבר, ראיון בזום על ידי ד"ר אזוראל כאליפא.

איגוד התאגידים העירוניים, אוגדן החברות העירוניות https://www.calcalit.org.il/wp-content/uploads/%D7%90%D7%95%D7%92%D7%93%D7%9F-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%9C%D7%99%D7%9D.pdf

אל רחמן עבד, 14.9.2021, רכז חדשנות, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא

ארלוזרוב מירב, 19.04.2014. הרשויות הערביות כושלות, לא רק באשמתן. דה מארקר, חדשות.

בורבא יצחק, 19.9.2021, יו"ר התאגידים העירוניים, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא

בניטה רינת, 17 במאי 2015, רשויות מקומיות בישראל, מסמך רקע לועדת הפנים והגנת הסביבה. הכנסת, מרכז המחקר והמידע.
https://m.knesset.gov.il/Activity/Info/MMMSummaries19/Local.pdf

בריכטה אברהם, ויגודה-גדות ערן ופדה גיא, "השלטון המקומי בישראל בעשור השביעי: המשכיות ושינוי", בתוך: הנ"ל (עורכים), עיר ומדינה בישראל: שלטון מקומי לקראת העשור השביעי, ירושלים, כרמל, 5.

גבתון, ד' (2001). תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר האיכותי. בתוך נ' צבר-בן יהושע (עורכת), מסורות וזרמים במחקר האיכותי עמ' 195-228 . לוד: דביר.

ג'ראיסי עימאד, 27.04.2021, מנהל תוכניות לשעבר במרכז אינג'אז, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

החברה הכלכלית כפר קאסם
https://qec.org.il

החברה הכלכלית לפיתוח אום אל פאחם,
http://he.umelfahem.org/cat.asp?RecordID=3011&root=148&sub=163&grid=grid_3

הלשכה מרכזית לסטטיסטיקה, הרשויות המקומיות, 2020.
המשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל, 15.07.201,
https://negev-galil.gov.il/economicdevelopment/klika/

ורנשטיין מיטל, 2.12.2021, מייסדת פורטל העסקים של כפר קאסם, ראיון טלפוני על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

חוזר מנכ"ל 3/2004 , מינוי מנהל כללי ובעלי תפקידים בחברות עירוניות.
https://www.gov.il/he/Departments/Guides/appointment-of-ceo-1

חוק העיריות 2007, סעיף ג' תאגידים עירוניים עמוד--446 455.
https://fs.knesset.gov.il/17/law/17_ls1_566611.pdf

יגיל לוי ואתי שריג (2014). השלטון המקומי- בין המדינה, הקהילה וכלכלת השוק. האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

לוין אופיר, 24.11.2021, מנהלת קליקה קאסם האב, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

לוין אופיר,20.9.2021, מנהלת קליקה קאסם האב, ראיון בשדה על ידי מוסא ג'פרין.

לרר מיכל, 2021, חשבים מלווים ברשויות המקומיות. מרכז המידע והמ־חקר של הכנסת.

https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/727a8dda-55bf-ea11-8107-00155d0aee38/2_727a8dda-55bf-ea11-8107-00155d0aee38_11_17979.pdf

מבקר המדינה, דוחות על הביקורת בשלטון המקומי לשנים 2011-2012. אתר מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור.
https://www.mevaker.gov.il/he/Reports/Pages/111.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1#

מבקר המדינה, דוחות על הביקורת בשלטון המקומי לשנת 2020. פעולות הרשויות המקומיות באמצעות עמותות עירוניות.
https://www.mevaker.gov.il/sites/DigitalLibrary/Pages/Reports/3486-5.aspx

מועצה מקומית חורה

https://www.huranet.org

מרכז אינג'אז

https://injaz.org.il

סנד איתי, רוזן-צבי יששכר (איסי), חמאייסי ראסם, אבו חבלה זיאד. דצמבר 2015, מחקר לבדיקת המדיניות הממשלתית כלפי האוכלוסייה הערבית במסגרת עבודת הרשויות המקומיות בחברות הערביות, מרכז השלון המקומי בישראל.

עו"ד עדאל בדיר, 12.9.2021, ראש עיריית כפר קאסם, ראיון על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא
עיריית כפר קאסם

https://kfar-qasem.muni.il/

עמאר נג'אח, 31.5.2021, מנכ"ל חברה כלכלית כפר קאסם, ראיון בזום על ידי ד"ר אזוראל כאליפא

עמאר נג'אח, 12.9.2021, מנכ"ל חברה כלכלית כפר קאסם, ראיון בזום על ידי ד"ר אזוראל כאליפא

עמאר נג'אח, 20.9.2021,
מנכ"ל חברה כלכלית כפר קאסם,
סיור בכפר קאסם על ידי מוסא ג'פרין.

פלומבו ויסמן איתי, 9.5.2021, סגן מנהל אגף בכיר תאגידים עירוניים, מינהל לשלטון מקומי, משרד הפנים, ראיון טלפוני על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא

צרצור עבדאללה, 6.10.2021, מנהל אזור תעשייה כפר קאסם, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

קאנץ איל, 4.11.2021, מנכ"ל עיריית כפר קאסם, ראיון טלפוני על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

שווצר אליעזר ושווצר נועה, אייר, תשפ"א,2021, שיקולים בהקמת תאגיד עירוני מהלכה למעשה. מדריך להקמה/אסדרה של תאגיד עירוני.

שחורי נילי, 10.05.2021, יועצת לחברה הכלכלית כפר קאסם, ראיון בזום על ידי ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

שני נגה וסוייד לילא, דצמבר 2021, מקורות ההכנסה של הרשויות המקומיות הערביות, מחקר השוואתי. מרכז אינג'אז

ועמותת סיכוי-אופוק.

תוכנית חומש לפיתוח כלכלי של ישובים במגזר המיעוטים. 21.03.2010. משרד ראש הממשלה. עודכן ב-18.9.2017.
https://www.gov.il/he/departments/policies/2010_des1539

Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2011). Viability of municipal companies in the provision of urban infrastructure services. Local Government Studies, 37(1), 93-110.

Daiser, P., & Wirtz, B., W. (2021). Strategic corporate governance factors for municipality owned companies: an empirical analysis from a municipal perspective, International Review of Administrative Sciences, 87(1), 135-153.

Dexia Crediop. (2004). Local Public Companies in the 25 countries of the European Union). Paris, France: Dexia.

Dicorato, S. L., Gerio, C. Di., Fiorani, G., & Paciullo, G. (2020). Integrated reporting in municipally owned corporations: A case study in Italy. In New Trends in Public Sector Reporting (pp. 175-194). Palgrave Macmillan, Cham.

Levy Orelli, R., New Trends in Public Sector Reporting (pp. 175- 194). Palgrave Macmillan.

Florio, M., & Fecher, F. (2011). The future of public enterprises: contributions to a new discourse. Annals of Public and Cooperative Economics, 82(4), 361-373.

Garrone, P., Grilli, L., & Rousseau, X. (2013). Management discretion and political interference in municipal enterprises. Evidence from Italian utilities. Local government studies, 39(4), 514-540.

Grossi, G., & Reichard, C. (2008). Municipal corporatization in Germany and Italy. Public management review, 10(5), 597-617.

Meydani, A. (2010). Political entrepreneurs and public administration reform: The case of the local authorit'es' unification reform in Israel. International Journal of Public Administration, 33(4), 200-206.

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard university press.

Papenfuß, U., Steinhauer, L., & Friedländer, B. (2019). Clearing the fog for an overall view on state-owned enterprises: Quality of aggregate holdings reporting by public administrations in 12 countries. International Review of Administrative Sciences, 85(1), 116-136.

Pérez-López, G., Prior, D., & Zafra-Gómez, J. L. (2015). Rethinking new public management delivery forms and efficiency: Long-term effects in Spanish local government. Journal of public administration research and theory, 25(4), 1157-1183.

Rubin, H. J. 1986. Local economic development organizations and the activities of small cities in encouraging economic growth, Policy Studies Journal, 14 (3), 363-388.

Voorn, B., Van Genugten, M. L., Van Thiel, S. (2017).
The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review, Local Government Studies, 43, 820-841.

Voorn, B., Borst, R. T., & Blom, R. (2019a). Business techniques as an explanation of the autonomy-performance link after corporatization: Evidence from Dutch municipally owned corporations. When politics meets professionalism: Features and performance predictors of municipally owned corporations, 214-245.

Voorn, B., Van Genugten, M., & Van Thiel, S. (2019b). The features of Dutch municipally owned corporations. In B. Voorn (Ed.), When politics meets professionalism: Features and performance predictors of municipally owned corporations (pp. 113– 138). Nijmegen: Institute for Management Research.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. Qualitative Research Methods, 5, 359-386.

Zafra-Gómez, J. L., Pedauga, L. E., Plata-Díaz, A. M., & López-Hernández, A. M. (2014). Do local authorities use NPM delivery forms to overcome problems of fiscal stress? Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 43(1), 21-46.

נספחים

נספח 1: רשימת המרואיינים

	שם	תפקיד
1	עו"ד עאדל בדיר	ראש עיריית כפר קאסם
2	גאדה אבו ג'אבר ניז'ים	מנכ"לית מרכז אינג'אז
3	עמאד ג'ראיסי	מנהל מחקר מרכז אינג'אז
4	נאג'ח עמאר	מנכ"ל החברה הכלכלית
5	רגב אבנר	סגן מנכ"ל החברה הכלכלית
6	עבדאללה סרסור	מנהל תפעול אזור התעשייה
7	עבד אל רחמן	רכז חדשנות
8	אופיר לוין	מנהלת קליקה קאסם האב
9	איתי פלומבו ויסמן	סגן מנהל אגף בכיר תאגידים עירוניים, משרד הפנים
10	יצחק בורבא	יו"ר התאגידים העירוניים
11	ד"ר שחורי נילי	יועצת למרכז אינג'אז
12	אייל קאנץ	מנכ"ל העירייה
13	מיטל ורנשטיין	מייסדת פורטל העסקים

נספח 2: פרוטוקול הראיון

במחקר זה היו מרואיינים שונים. מרואיינים מתוך הארגון, ומרואיינים מחוץ לו. לארגונים החיצוניים היה קשר כמובן עם הארגון.

שאלות למרואיינים בתוך הארגון:
1- מה שמך?
2- מהו תפקידך בחברה הכלכלית?
3- כמה זמן הינך מועסק בחברה?

שאלות למרואיינים מחוץ לחברה הכלכלית:
המראויינים תחילה נשאלו על הארגון שאליו הם משוייכים:
-ספר על הארגון שלך
- מה תפקידך בארגון?
-ספר על הקשר עם החברה הכלכלית, על מערכת היחסים בין הארגון לחברה הכלכלית.

בשלב הבא נשאלה שאלה כללית על החברה הכלכלית, לאפשר למרואיין לספר ללא התערבות.
- אנא ספר/י לי על הידוע לך על החברה הכלכלית ועל מעורבותך בחברה.

לאחר מכן, המרואיין נשאל שאלות ספיציפיות במידה ולא התייחס אליהן בתיאור המקדים. כגון:

1- מה הם הפרויקטים שפועלים בחברה הכלכלית?
2- האם הפרויקטים מצליחים?

אם המרואיין היה מעורב בתהליך הקמת החברה, הוא נשאל:
1- ספר על תהליך ההקמה? האם היו גורמים מעודדים או גורמים מעכבים בתהליך?

מדוע לדעתך, כמות החברות הכלכליות ברשויות הערביות נמוכה בהשוואה לחברות הכלכליות ברשויות היהודיות?

- האם לדעתך החברה הכלכלית בכפר קאסם מצליחה?
- מה הם הגורמים המעודדים או המעכבים את הצלחתה של החברה הכלכלית בכפר קאסם?
-מהי לדעתך תרומתה הכלכלית והחברתית של החברה הכלכלית בכפר קאסם?

נספח 3: שאלון לבתי העסק באזור התעשייה לב הארץ

שלום רב,

המכון לחקר וחברה וכלכלה RISE IMPACT של המכללה האקדמית ות"א יפו בשיתוף מרכז אינג'אז, מרכז לקידום הרשויות המקומיות הערביות עורך מחקר שמטרתו לבחון את תרומותיה החברתיות והכלכליות של החברה הכלכלית בכפר קאסם. שאלון זה מתמקד בבתי העסק באזור התעשייה לב הארץ.

אזור התעשייה / פארק לב הארץ הוקם בשנת 2008 ובהדרגה התפתח עם שיווק המגרשים ליזמים. בתחילת שנת 2018 עם סיום פיתוח תשתיות שלב ב', עבר ניהול הפארק לידי החברה הכלכלית כפר קאסם והוסדרו נותני השירותים עם בניית מנגנון ניהול מאורגן. דעתך חשובה לנו ולכן נשמח למילוי השאלון. תודה על שיתוף הפעולה

פרופ' אסף מידני וד"ר רחל אזוראל כאליפא

חלק א פרטים אישיים

5- הקף/סמן את התשובה המתאימה לשאלות 11. מין

1- נקבה

2- זכר

6- א2. לאום

7- יהודי

8- ערבי

9- א3. תושב כפר קאסם

1- כן

2- לא

חלק ב: שאלות על בתי העסק

השלם את המשפטים לשאלות 4-7

4. תחום העיסוק של בית העסק בו אתה עובד_____

5. משך זמן שהעסק קיים_____

6. תפקידך בעסק_____

7. משך זמן העבודה שלך בעסק_____

חלק ג : חוות דעת בתי העסק על השירות המתקבל מהחברה הכלכלית בכפר קאסם

בשאלות להלן, הקף/סמן את התשובה המתאימה ביותר לדעתך

8. האם הינך מרוצה משיקום אזור התעשייה?

1 = כלל לא	2	3	4	5 = במידה הגבוה הביותר	0 = לא יודע / אין לי דעה
1	1	3	4	5	0

9. האם הינך מרוצה מניהול אזור התעשייה?

1 = כלל לא	2	3	4	5 = במידה הגבוה הביותר	0 = לא יודע / אין לי דעה
1	1	3	4	5	0

10. האם הינך שבע רצון מעבודת הגינון והגיזום?

1 = כלל לא	2	3	4	5 = במידה הגבוה הביותר	0 = לא יודע / אין לי דעה
1	1	3	4	5	0

11. האם הינך שבע רצון מפינוי האשפה?

1 = כלל לא	2	3	4	5 = במידה הגבוה הביותר	0 = לא יודע / אין לי דעה
1	1	3	4	5	0

12. האם הינך שבע רצון מניקיון המרחב הציבורי?

1 = כלל לא	2	3	4	5 = במידה הגבוה הביותר	0 = לא יודע / אין לי דעה
1	1	3	4	5	0

13. האם הינך שבע רצון מהסדר הציבורי, לרבות העמדת רכבים?

1 = כלל לא	2	3	4	5 = במידה הגבוה הביותר	0 = לא יודע / אין לי דעה
1	1	3	4	5	0

14. האם הינך מקבל שירותים נוספים מהחברה הכלכלית שלא צויינו לעיל?

אם כן, תאר את שירות והבע את דעתך על השירות
(הינך שבע רצון מהשירות)

_____

_____

_____

הבע את דעתך על השינוי באזור התעשייה מלפני הפעלתו בידי החברה הכלכלית החל מ-2018 ולאחריו

_____

_____

_____

15. מה תרומתו של ניהול הפארק בידי החברה הכלכלית כפר קאסם על העסק שלך ?

תאר כל תרומה אפשרית. חברתית/כלכלית וכדומה

_____

_____

_____

תודה רבה!

נספח 4: שאלון בתי העסק המופיעים בפורטל העסקים

שאלון בנוגע לפורטל העסקים

שלום רב,
המכון לחקר וחברה וכלכלה RISE IMPACT של המכללה האקדמית ות"א יפו בשיתוף מרכז אינג'אז, מרכז לקידום הרשויות המקומיות הערביות עורך סקר לבחון את תרומותיה החברתיות והכלכליות של החברה הכלכלית בכפר קאסם. שאלון זה מתמקד בהשפעת פורטל העסקים.
תודה על שיתוף הפעולה
פרופ' אסף מידני וד"ר רחל אזוראל כאליפא

חלק א פרטים אישיים

10. הקף בעיגול את התשובה המתאים1. מין
3. נקבה
4. זכר
11. א2. לאום
12. יהודי
13. ערבי
14. א3. תושב כפר קאסם
3. כן
4. לא

חלק ב: שאלות על בתי העסק

4. תחום העיסוק של בית העסק בו אתה עובד_____
5. משך זמן שהעסק קיים_____
6. תפקידך בעסק_____
7. משך זמן העבודה שלך בעסק_____

חלק ג :

1. האם הינך מרוצה מפיתוח פורטל העסקים?

1 = כלל לא	2	3	4	5 = במידה הגבוה הביותר	0 = לא יודע / אין לי דעה
1	1	3	4	5	0

- כיצד בניית פורטל העסקים השפיעה על העסק שלך? פ_____

- האם ההכשרה לפרסום בפורטל העסקים העניקה לך ידע או כלים חדשי

_____

- האם העסק הפך למוכר יותר (האם חלה השפעה על מותג/מוניטין
_____

- האם מספר הלקוחות גדל בעקבות פורטל העסקים

_____

- האם חל שינוי במאפייני הלקוחות בעקבות פורטל העסקים? כגון גיל/ מגדר/לאום. פ_____

- האם גידול בהכנסות תרם בצורה כלשהיא לכפר קאסם?

פ_____

האם פורטל עסקים השפיע על תושבי כפר קאסם לדעת_____

נספח 5: דו"ח המאזן של החברה הכלכלית בכפר קאסם 2020-2018

	2018	2019	2020
רכוש שוטף			
מזומנים ושווי מזומנים	42853		148351
לקוחות	297938	1623336	1532867
חייבים ויתרות חובה	8158	63890	
	348949	1687226	1681218
רכוש קבוע			
		115903	419642
סה"כ נכסים	348949	1803129	2100860
התחייבויות שוטפות			
משיכת יתר		67958	
ספקים והמחאות לפרעון	24687	1164892	689385
זכאים ויתרות זכות	365309	1596873	1768999
התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד		24743	24743
הון עצמי			
הון מניות	1000	1000	1000
יתרת הפסד	-17360	180513	306118
	-16360	181513	307118
סה"כ הון עצמי + התחייבויות	348949	1803129	2100860

נספח 6: דו"ח רווח והפסד של החברה הכלכלית בכפר קאסם 2020-2018

	2018	2019	2020
הכנסות מפעילויות שוטפות	1,156,805	2396201	3064390
פרויקטים יזמיים			
הכנסות מפרויקטים יזמיים			
הוצאות מפרויקטים יזמים			
	-91833	531433	89518
הוצאות מפעילות שוטפת	640,115	1890976	1944641
רווח תפעולי	424,857	1,036,658	1,209,267
הוצאות הנהלה וכלליות	439,557	769956	1067176
הפסד/רווח מפעילות לפני הוצאות מימון	-14,700	266,702	142,091
הוצאות מימון, נטו	2,660	7405	21033
רווח(הפסד) הפעלה לפני מיסים על ההכנסה	-17,360	259,297	121,058
מיסים על הכנסה-בפרשה		-61,424	-27843
הפסד/רווח נקי לתקופה	-17,360	197,873	93,215

נספח 7: דו"ח תזרימי מזומנים של החברה הכלכלית כפר קאסם 2020-2018

	2018	2019	2020
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת			
הפסד נקי לפי דוח התוצאות העסקיות	-17360	197873	125605
ההתאמות הדרושות להצגת תזרים המזומנים מפעילות שוטפת	59213	-191256	437249
	41853	6617	562854
תזרים מזומנים מפעילות השקעה			
רכישת נכסים קבועים		-117428	-346545
מזומנים נטו ששימשו לפעילות השקעה		-117428	-346545
תזרימי מזומנים מפעולות מימון			
הנפקת הון	1000		
אשראי לזמן קצר מבנקים, נטו		67958	-67958
מזומנים נטו שנבעו מפעילות מימון	1000	67958	-67958
עליה במזומנים ושווי מזומנים	42853	-42853	148351
יתרת מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה	42853	42853	0
יתרת מזומנים ושווי מזומנים לסוף השנה		0	148351

נספח 7: דו"ח תזרימי מזומנים של החברה הכלכלית כפר קאסם 2020-2018

	הון מניות	יתרת רווח (הפסד)	סה"כ
הון המניות	1000		
הפסד		-17360	-17360
יתרה ליום דצמבר 2018	1000	-17360	-16360
רווח נקי		197873	197873
יתרה ליום דצמבר 2019	1000	180513	181513
רווח נקי		93,215	93,215
	1000	273,728	274,728