

מיפוי תמיכות הניתנות ע"י המשרד ממצאים טיוטה לדיון

05/05/2014








מטרת העבודה:

בחינת פוטנציאל לשיפור השירות לחקלאי,
התיעלות ארגונית ושיפור השקיפות כלפי הלקוח
ובתוך המשרד בנוגע לתהליך מתן התמיכות



מיפוי תמיכות שנותן המשרד

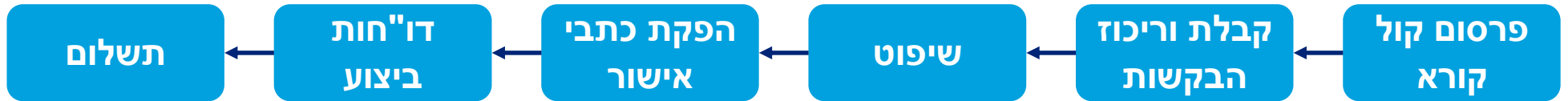
נושאים שנבחנו במסגרת התהליך

- היקף הבקשות לתמיכה 
- הממשק מול מגיש הבקשה 
- אופי תהליך הטיפול הפנים-משרדי בבקשת תמיכה 
- זרימת מידע בין מגיש הבקשה, המחוזות והמטה 
- מערכות המידע המעורבות בתהליך 

מיפוי תמיכות שנותן המשרד

הקדמה

תהליך מתן התמיכות הוגדר באופן הבא:



המיפוי בוצע באמצעות ראיונות עם הגורמים המקצועיים במשרד האחראים על התמיכות השונות. סה"כ מופו כ-30 תמיכות שונות שמעניק המשרד.

המיפוי בוצע בשני הבטים:

- הבט הלקוח: חווית השירות שמקבל הלקוח מגיש התמיכה (בדגש על מקרים בהם הלקוח הוא ברמת החקלאי הבודד).
 - הבט התהליך: שונות בתהליכי העבודה בין התמיכות השונות.
- בנוסף, התהליכים חולקו למקומות בהם עיקר העבודה היא מקומות בהם עיקר העבודה היא מקצועית.

מיפוי תמיכות שנותן המשרד

תמיכות בהן לא מתקיים תהליך של שיפוט

שם	מס' בקשות בשנה	אגף מקבל בקשה / קהל היעד	מחוז	תכנון כלכלי	תכנון כלכלי + שו"ט	מנהלת	סחר חוץ	השרותים להגנ"צ
פיצויים לפי חוק אסון טבע	100-500	חקלאי בודד	+					
מתווה לוקר	50-100	חקלאי בודד	+					
פיצויים על פי חוק	50-100	חקלאי בודד		+				
שיפוי יצואנים	10-50	חקלאי בודד					+	
חוק הגליל	50-100	מועצת הלול		+				
סבסוד פרמיות ביטוח	0-10	חברות ביטוח				+		
הדברה קונבנציונלית (לפי חוק הגנת הצומח)	0-10	ארגוני חקלאים						+

משקל נמוך בתהליך ליחידה המקצועית, עיקר העבודה היא טכנית-פרוצדורלית:

- אין דירוג, כל הבקשות העונות על התנאים מתקבלות.
- אין מגבלת תקציב, כל הבקשות העונות על התנאים יקבלו פיצוי מלא.
- בדיקת המסמכים המוגשים לצורך חישוב הזכות לקבלת פיצוי היא טכנית בלבד.

מיפוי תמיכות שנותן המשרד

תמיכות המיועדות עד רמת החקלאי הבודד

11 תמיכות מיועדות עד רמת החקלאי הבודד:

שם התמיכה	מס' בקשות בשנה
מיכון חוסך כ"א	מעל 500
חיזוק ופיתוח הפריפריה	מעל 500
ענף הבקר הצאן והמרעה	100-500
שנת שמיטה	100-500
מענקי השקעות	100-500
שימור קרקע	100-500
עובדים ישראלים	100-500
קד"מ לייצוא (תוצרת טרייה)	10-50
פיצויים לפני משורת הדין	10-50
פיתוח הכפר - מרכזי מבקרים	10-50
פרויקטים בהדברה משולבת	0-10

כמות נמוכה של בקשות לתמיכה



ניתוח "חווית הלקוח"

תמיכות המיועדות עד רמת החקלאי הבודד

חקלאי בענף מסוים המעונין להגיש בקשה לתמיכה צריך לפנות לגורמים הבאים במשרד:

הגשה למטה			הגשה למחוז					ענף ←			
סחר חוץ	שה"מ	תכנון כלכלי	מחוז (לשכה וטר') - שו"ט	מחוז (תא ש' קרקע) - אגף ש' קרקע	מחוז - תכנון כלכלי	מחוז - תכנון כפרי	מחוז - מנהלת ההשקעות				
			פיצויים לפנים משורת הדין		מרעה	עובדים ישאלים	מרכזי מבקרים	חייזוק ופיתוח הפרופריה	מיכון חוסר כ"א	מענפי השקעות	בקר וצאן לבשר
											בקר וצאן לחלב
											פטם / הטלה
											דייג
קד"מ לייצוא											פירות / הדרים
קד"מ לייצוא	הדברה			שימור קרקע	שנת שמיטה						נוי זרעים וייעור
קד"מ לייצוא		שנת שמיטה									גד"ש / ירקות
	הדברה			שימור קרקע	שנת שמיטה	תפוז"א / מקשה					
				שימור קרקע	שנת שמיטה						

לחקלאי אין כתובת ברורה אחת להגשת בקשות לתמיכה

ניתוח "חווית הלקוח"

תמיכות שאינן ברמת החקלאי הבודד

מקבל התמיכה	שם התמיכה	מס' בקשות בשנה	גורם אליו מוגשת הבקשה	אופן הגשת הבקשות
רשויות מקומיות	עיקור וסירוס חתולי רחוב	10-50	השירותים הוטרינריים	ישירות למרכבה
	שימור עצים עתיקים	10-50	פקיד היערות	דואר / דוא"ל
התאגדות חקלאים	פיתוח הכפר (עוגנים, קידום מכירות ופסטיבלים, קורסים והדרכות)	100-500	מחוז	פתיחה במרכב"ה + דיסק למחוז
	הסכם המים	100-500	מחוז	הגעה עצמית / דואר / דוא"ל
ארגוני חקלאים	הדברת זבוב הים התיכון	0-10	השירותים להגנת הצומח	דואר / דוא"ל
	דמי חבר ארגונים בינ"ל	0-10	סחר חוץ	דואר / דוא"ל
רשויות ניקוז	רשויות ניקוז	10-50	שימור קרקע	דואר / דוא"ל
ארגוני מחקר	קרן מדען ראשי	100-500	מדען ראשי	אתר האינטרנט של המדען הראשי
גנים בוטניים	גנים בוטניים	0-10	שירות ההדרכה והמקצוע	ישירות למרכבה
עמותות מתנדבים	קבוצות מתנדבים בחקלאות	0-10	תכנון כלכלי	ישירות למרכבה

• בקשה לתמיכה מוגשת לכתובות שונות במשרד (שימו לב לרשויות המקומיות).

• כמו כן, יש פערים באופן הגשת הבקשות.

• בחלק גדול מהתמיכות, כמות הבקשות השנתית נמוכה.

ניתוח תהליך מתן התמיכה

חלוקה לתתי תהליכים שונים

אופינה דרך פעולה לא אחידה בטיפול בבקשת התמיכה:



ניתוח תהליך מתן התמיכה

חלוקה לתתי תהליכים שונים

בכל מקום בו רשום מקצועית
הכוונה ל-מקצועית ורגילה

23 התמיכות שנבחנו מתחלקות ל-14 "משפחות תהליך" בהתאם לתהליך המתבצע בפועל:

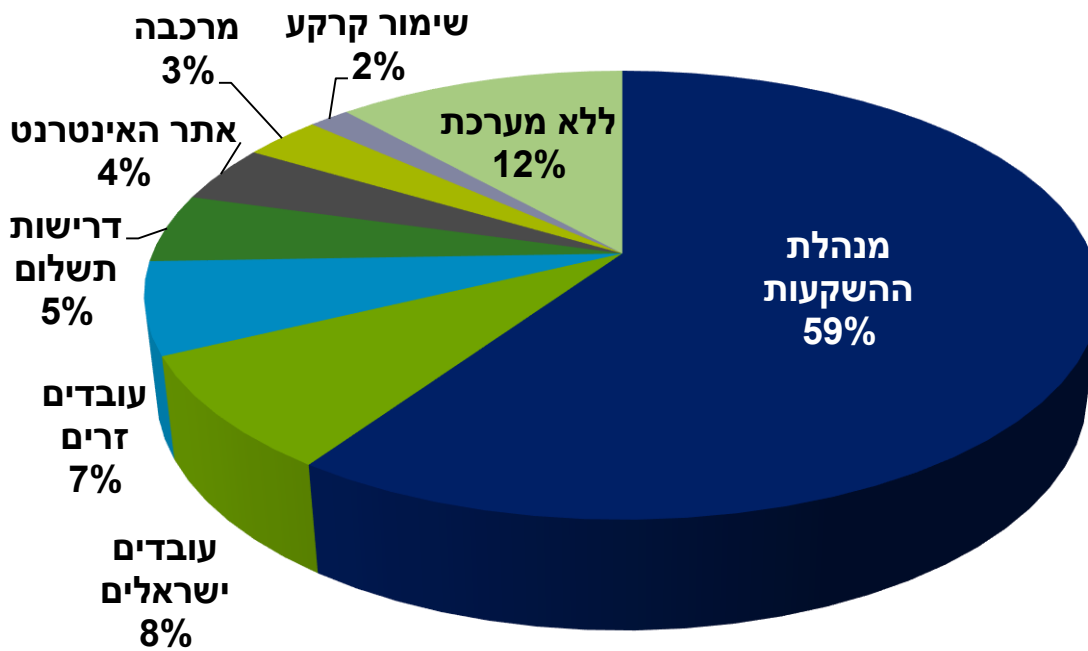
תמיכות	בקשות בשנה	תפקיד המרכז	ועדות שיפוט	אופן הדירוג	בהעדר תקציב	בדיקות דו"חות ביצוע
מענקי השקעות	2000	בחינת תנאי סף	רגילה	סוביק'	כל הקודם זוכה	מקצועי ופרוצדורלי
מיכון חוסך כ"א, פיתוח הפריפריה	1000	בחינת תנאי סף	רגילה	סוביק'	דירוג עד גמר תקציב	מקצועי ופרוצדורלי
קרן מדען, הדברה משולבת (שה"מ), שימור קרקע, רשויות ניקוז, פקיד היערות, פיתוח הכפר	600 (ללא עוגנים)	בחינת תנאי סף	מקצועית ורגילה	סוביק'	דירוג עד גמר תקציב	מקצועי ופרוצדורלי
הסכם המים	500	דירוג כהכנה לשיפוט	רגילה	אוביק'	תמיד יש תקציב	מקצועי ופרוצדורלי
עובדים ישראלים	500	דירוג כהכנה לשיפוט	רגילה	אוביק'	כל הקודם זוכה	פרוצדורלי בלבד
שנת שמיטה	450	דירוג כהכנה לשיפוט	רגילה	אוביק'	קיצוץ רחבי	מקצועי בלבד
ענף הבקר	300	בחינת תנאי סף	רגילה	אוביק'	קיצוץ רחבי	אין
עיקור וסירוס חתולי רחוב	40	דירוג כהכנה לשיפוט	רגילה	אוביק'	דירוג עד גמר תקציב	פרוצדורלי בלבד
פיצויים לפנים משורת הדין	25	דירוג כהכנה לשיפוט	רגילה	אוביק'	תמיד יש תקציב	אין
קד"מ לייצוא	15	דירוג כהכנה לשיפוט	רגילה	אוביק'	קיצוץ רחבי	פרוצדורלי בלבד
גנים בוטניים	10	בחינת תנאי סף	מקצועית	אוביק'	קיצוץ רחבי	מקצועי ופרוצדורלי
הדברה משולבת (הגנ"צ)	10	בחינת תנאי סף	מקצועית	סוביק'	קיצוץ רחבי	מקצועי ופרוצדורלי
מתנדבים בחקלאות	10	דירוג כהכנה לשיפוט	רגילה	סוביק'	קיצוץ רחבי	פרוצדורלי בלבד
דמי חבר ארגונים בינ"ל	10	בחינת תנאי סף	רגילה	סוביק'	קיצוץ רחבי	אין

הטיפול בבקשת התמיכה מתבצע באופנים שונים ולא אחידים

ניתוח תהליך מתן התמיכה

מערכות מידע

המידע בנושא התמיכות מרוכז במספר מערכות מידע. להלן התפלגות מערכות המידע אליהן מוזנת בקשת התמיכה (סה"כ כ-6,000 בקשות בשנה*):



מערכת	תמיכות רלוונטיות
מנהלת השקעות	מענקי השקעות, מיכון חוסך כ"א, הסכם המים, פיתוח הפריפריה
עובדים ישראלים	עובדים ישראלים
עובדים זרים	שנת שמיטה (ללא משתלות)
דרישות תשלום	ענף הבקר הצאן והמרעה
אתר האינטרנט	קרוני מדען ראשי

מערכת	תמיכות רלוונטיות
מרכבה	מתווה לוקר, שנת שמיטה (משתלות), עיקור וסירוס חתולי רחוב, מתנדבים בחקלאות, גנים בוטניים
שימור קרקע	שימור קרקע
ללא מערכת**	חוק אסון טבע, חוק הגליל, שיפוי יצואנים, רשויות ניקוז, קד"מ לייצוא, שימור עצים, דמי חבר ארב"ל, סבסוד פרמיות ביטוח, הדברה משולבת, הדברה קונב', פיצויים (ע"פ חוק ולפנים משורת הדין), פיתוח הכפר

*ללא תמיכת פיתוח הכפר - עוגנים

** לתמיכות פיתוח הכפר יש מערכת יעודית שאינה נמצאת בשימוש

ניתוח תהליך מתן התמיכה

מערכות מידע

התמיכות שנבחנו (ללא תמיכות בהן לא מתבצע שיפוט) מתחלקות כך מבחינת מערכות המידע:

תמיכות	בקשות בשנה	מערכת מידע מטפלת	שלב הכניסה למרכבה
מיכון חוסך כ"א, מענקי השקעות, הסכם המים, ענף הבקר	3,650	מערכת יעודית	לאחר שיפוט (ממשק)
חיזוק ופיתוח הפריפריה, שימור קרקע, שנת שמיטה, עובדים ישראלים	1,300	מערכת יעודית	לאחר שיפוט (הזנה ידנית)
קרן מדען ראשי	250	אתר האינטרנט	לאחר שיפוט (הזנה ידנית)
פיתוח הכפר – עוגנים, קד"מ, קורסים והדרכות	150 (ללא עוגנים)	מערכת יעודית – לא בשימוש	קבלת הבקשה (פתיחה במרכבה)
פרויקטים בהדברה משולבת (שה"מ), רשויות ניקוז, פקיד היערות, מיזמים בהדברה משולבת (הגנ"צ), קד"מ לייצוא, דמי חבר, פיצויים לפני משורת הדין	125	אין	לאחר שיפוט (הזנה ידנית)
גנים בוטניים, עיקור וסירוס חתולי רחוב	50	הכל במרכבה	קבלת הבקשה (פתיחה במרכבה)
שנת שמיטה (משתלות בלבד), מתנדבים בחקלאות	50	הכל במרכבה	קבלת הבקשה (סריקה למרכבה)
פיתוח הכפר – מרכזי מבקרים	20	מערכת יעודית – לא בשימוש	לאחר שיפוט (הזנה ידנית)
סה"כ	5,600		

הטיפול בבקשת התמיכה מבחינת מערכות המידע מתבצע באופנים שונים ולא אחידים

** - מערכות יעודיות: עובדים זרים, דרישות תשלום, עובדים ישראלים, מנהלת, שימור קרקע

ניתוח תהליך מתן התמיכה

הממשק מול מגיש הבקשה

החל מרגע הגשת הבקשה, הממשק מול מגיש הבקשה אינו ברמה מספקת:

- באופן רשמי, עדכון הסטטוס הראשון למגיש הבקשה הינו רק עם הגעת או אי הגעת כתב אישור, תהליך שיכול לקחת כמספר חודשים.
– יש לציין כי ישנן יחידות המעדכנות את מגישי הבקשה עוד קודם.
- במקרה וחסרים מסמכים המהווים תנאי סף המשרד יוצר קשר עם הלקוח.
• נוסחת חישוב התמיכה מסובכת לפעמים ולמגיש הבקשה קשה להעריך כמה כסף יקבל (לדוגמא נוסחת התמיכה בגנים בוטניים).
- בקשת החשבות למסמכים מקוריים אינה מאפשרת העברה של דו"חות ביצוע במייל, מה שיכול היה לקצר תהליכים.
- מרבית היחידות המקצועיות עמן נפגשנו התלוננו על תהליך התשלום המתבצע בחשבות, הן מבחינת משך התהליך והן מבחינת חוסר העדכון ליחידה המקצועית.



ניתוח תהליך מתן התמיכה

אפיון סוגי הפעילויות

להלן השלבים בתהליך בהם אין צורך בידע מקצועי ייחודי לביצוע המטלה (מסומן באפור):

תמיכות	בקשות בשנה	תפקיד המרכז	ועדות שיפוט	אופן הדירוג	בהעדר תקציב	בדיקות דו"חות ביצוע
מענקי השקעות	2000	בחינת תנאי סף	1	סוביק'	כל הקודם זוכה	מקצועי ופרוצדורלי
מיכון חוסך כ"א, פיתוח הפריפריה	1000	בחינת תנאי סף	1	סוביק'	דירוג עד גמר תקציב	מקצועי ופרוצדורלי
קרן מדען, הדברה משולבת (שה"מ), שימור קרקע, רשויות ניקוז, פקיד היערות, פיתוח הכפר	600 (ללא עוגנים)	בחינת תנאי סף	2	סוביק'	דירוג עד גמר תקציב	מקצועי ופרוצדורלי
הסכם המים	500	דירוג כהכנה לשיפוט	1	אוביק'	תמיד יש תקציב	מקצועי ופרוצדורלי
עובדים ישראלים	500	דירוג כהכנה לשיפוט	1	אוביק'	כל הקודם זוכה	פרוצדורלי בלבד
שנת שמיטה	450	דירוג כהכנה לשיפוט	1	אוביק'	קיצוץ רוחבי	מקצועי בלבד
ענף הבקר	300	בחינת תנאי סף	1	אוביק'	קיצוץ רוחבי	אין
עיקור וסירוס חתולי רחוב	40	דירוג כהכנה לשיפוט	1	אוביק'	דירוג עד גמר תקציב	פרוצדורלי בלבד
פיצויים לפני משורת הדין	25	דירוג כהכנה לשיפוט	1	אוביק'	תמיד יש תקציב	אין
קד"מ לייצוא	15	דירוג כהכנה לשיפוט	1	אוביק'	קיצוץ רוחבי	פרוצדורלי בלבד
גנים בוטניים	10	בחינת תנאי סף	2	אוביק'	קיצוץ רוחבי	מקצועי ופרוצדורלי
הדברה משולבת (הגנ"צ)	10	בחינת תנאי סף	2	סוביק'	קיצוץ רוחבי	מקצועי ופרוצדורלי
מתנדבים בחקלאות	10	דירוג כהכנה לשיפוט	1	סוביק'	קיצוץ רוחבי	פרוצדורלי בלבד
דמי חבר ארגונים בינ"ל	10	בחינת תנאי סף	1	סוביק'	קיצוץ רוחבי	אין

בחלקים רבים של התהליך העבודה היא טכנית בעיקרה

ניתוח תהליך מתן התמיכה

אפיון סוגי הפעילויות

הזנה למרכבה גם כן אינה מחייבת ידע מקצועי כלשהו (מסומן באפור):

שלב הכניסה למרכבה	מערכת מידע מטפלת	בקשות בשנה	תמיכות
לאחר שיפוט (ממשק)	מערכת יעודית	3,650	מיכון חוסך כ"א, מענקי השקעות, הסכם המים, ענף הבקר
לאחר שיפוט (הזנה ידנית)	מערכת יעודית	1,300	חיזוק ופיתוח הפריפריה, שימור קרקע, שנת שמיטה, עובדים ישראלים
לאחר שיפוט (הזנה ידנית)	אתר האינטרנט	250	קרן מדען ראשי
קבלת הבקשה (פתיחה במרכבה)	מערכת יעודית – לא בשימוש	150 (ללא עוגנים)	פיתוח הכפר – עוגנים, קד"מ, קורסים והדרכות
לאחר שיפוט (הזנה ידנית)	אין	125	פרויקטים בהדברה משולבת (שה"מ), רשויות ניקוז, פקיד היערות, מיזמים בהדברה משולבת (הגנ"צ), קד"מ לייצוא, דמי חבר, פיצויים לפנים משורת הדין
קבלת הבקשה (פתיחה במרכבה)	הכל במרכבה	50	גנים בוטניים, עיקור וסירוס חתולי רחוב
קבלת הבקשה (סריקה למרכבה)	הכל במרכבה	50	שנת שמיטה (משתלות בלבד), מתנדבים בחקלאות
לאחר שיפוט (הזנה ידנית)	מערכת יעודית – לא בשימוש	20	פיתוח הכפר – מרכזי מבקרים

בחלקים רבים של התהליך העבודה היא טכנית בעיקרה

** - מערכות מידע יעודיות: עובדים זרים, דרישות תשלום, עובדים ישראלים, מנהלת השקעות, שימור קרקע

מיפוי התמיכות שנותן המשרד

סיכום ומסקנות – חווית הלקוח

- לחקלאי אין כתובת ברורה אחת להגשת הבקשות.
 - גם בבקשות המוגשות למחוז, קיים ממשק מסוים בין מגיש הבקשה לבין גורמים מקצועיים שונים במטה, דבר העשוי ליצור בלבול.
- בתמיכות רבות, כמות הבקשות המוגשת נמוכה. האם במקרים כאלו התמיכה משיגה את יעדיה?
 - כמו כן במקרים אלו מושקעים מאמצים "קבועים" (ניסוח קול קורא, כינוס ועדת תמיכות) עבור מספר קטן של בקשות.
- אין ממשק דיווח מוסדר בין המשרד לבין מגיש הבקשה מרגע ההגשה ועד לקבלת התשובה הסופית בגין זכאות או אי זכאות לתמיכה.



מומלץ להגדיר כתובת אחת במשרד אשר תטפל במגישי הבקשה, החל משלב קליטת הבקשה דרך שמירה על ממשק לאורך התהליך ועד מתן החלטה סופית ותשלום התמיכה.

מיפוי התמיכות שנותן המשרד

סיכום ומסקנות – אופן ניהול התהליך

- התמיכה מנוהלת ע"י היחידות המקצועיות. עם זאת, הבטים רבים מאוד בתהליך הם טכניים ופרצודורליים בעיקרם, ואינם דורשים מומחיות מקצועיות.



- תהליך אישור ומתן התמיכה אינו מתנהל באופן קבוע; ישנן וריאציות רבות על התהליך הבסיסי, דבר היוצר חוסר אחידות מבחינת המשרד ואולי אף בלבול בקרב מגישי הבקשה.



- אין נהלים ברורים לגבי אופן הטיפול בבקשת תמיכה בתוך המשרד, בדגש על:



– חלוקת תחומי האחריות בין היחידות השנות (מחוז / יחידת מטה מקצועית / חשבות)

– הגדרת לוחות זמנים ומנגנון דיווח למגיש הבקשה בנקודות השונות לאורך התהליך

מומלץ לאפיין מחדש תהליך תמיכה גנרי מגובה בנהלי עבודה מוסדרים, תוך התייחסות למקומות בהם יש חשיבות למומחיות מקצועית ולמקומות בהם עיקר העבודה היא טכנית.

מיפוי התמיכות שנותן המשרד

סיכום ומסקנות – מערכות המידע התומכות בתהליך

- התמיכות השונות מנוהלות באמצעות מגוון רב של מערכות מידע
 - מהווה קושי בניתוח נתונים והסקת מסקנות לגבי האופן בו משיגה התמיכה את מטרותיה
 - יוצר מצב בו מגישי הבקשה נדרשים להגיש את אותו מסמך כמה פעמים, עבור תמיכות שונות
- ישנן אפשרויות לייעול וקיצור התהליך באמצעות מערכות המידע, אך הן לא תמיד מתקיימות
 - מומלץ כי מגיש בקשה שיש לו גישה למערכת המרכבה יפתח את הבקשה במערכת זו
 - דרישה לחשבונות מקור אינה מאפשרת ניהול של כלל התהליך במרכבה או העברת מסמכים באופן מהיר יותר - דוא"ל / פקס



מומלץ להשתמש היכן שניתן ביכולות של מערכות המידע ע"מ לייעל את אופן הטיפול בבקשת התמיכה. כמו כן, יש לשקול תכנית אב למערכות מידע במטרה לאחד כמה שיותר

תמיכות תחת מערכת מידע אחת

מיפוי התמיכות שנותן המשרד

מבנים פונקציונליים אפשריים לכתובת מרכזת לטיפול בבקשות התמיכה

יח' התמיכות כגוף האחראי על טיפול
במרבית השלבים ה"לא מקצועיים" תוך
שאיבת סמכויות מהאגפים המקצועיים

- היחידה תרכז את הטיפול הפרוצדורלי בבקשת תמיכה:
 - מסמכים, הכנה לשיפוט, יצירת כתבי אישור, בדיקת חשבוניות וכו'
- כתובת אחת עבור כל בקשות התמיכה שאינן ברמת חקלאי בודד
- אחראית לייעול התהליך:
 - מניעת כפל הגשת מסמכים
 - התמקצעות בתחומי פעילות וזירוז תהליכי השיפוט והתשלום

יח' התמיכות כגוף שירות המשמש
ככתובת ואחראי על הקשר ורמת
השירות מול מגיש הבקשה

- יחידת שירות בלבד, ללא סמכויות טיפול בבקשת תמיכה
- אחראית לקבלת הבקשות ולעדכון שוטף למגישים לגבי סטטוס הבקשה
- כתובת אחת אליה מוגשות כל בקשות התמיכה
- "פרויקטור" לגבי אופן הטיפול בבקשת התמיכה ורמת השירות למגיש התמיכה (קיצור משך הזמן למענה ולהעברת התמיכה למבקש)
- היחידה תייצר מדדי SLA עבור מגישי הבקשות

הדוגמאות הנ"ל ממחישות מצבי קיצון; ניתן להגדיר גם מבני ביניים על הטווח שביניהן

מרכז שירותים משותפים (Shared Services Center) מניעים והשלכות

שיפור השירות



אפקטיביות והתייעלות בתהליכי העבודה כתוצאה מהתמקצעות בנהלים ובתהליכים



חסכון בהוצאות כתוצאה מהתייעלות בתהליכי עבודה



יכולת בקרה משופרת: על תהליכי העבודה ועל ביצועי היחידה



שינוי מבנה ארגוני: הסטת עובדים מיחידותיהם למרכז השירותים



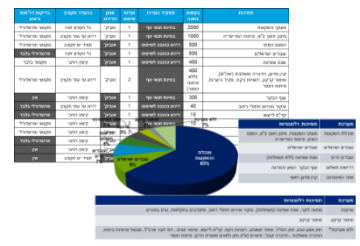
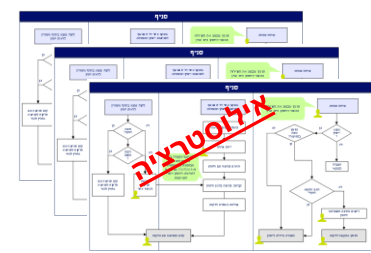
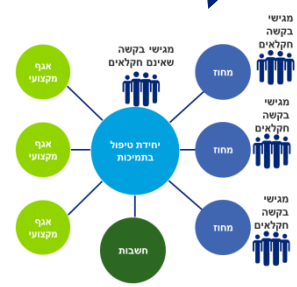
הקמת מרכז שירותים משותפים

שלבי עבודה מרכזיים



פעילויות מרכזיות

- א** מיפוי, ניתוח ותיקוף התהליכים אשר אינם מצריכים ידע מקצועי ותהליכים פוטנציאליים נוספים
 - בחינת השלכות, האתגרים והתועלות מהעברת התהליכים ליחידת תמיכות מרכזת
- ב** אפיון תהליכי עבודה חדשים
 - ניתוח ההשפעות על גורמי פעילות שונים במשרד
- ג** גיבוש המבנה הארגוני התומך הנדרש ביחידה
 - תכנון מפורט של היחידה הכולל, בין היתר, את תהליכי העבודה, המבנה הארגוני ושיטות העבודה
- ד** יישום
 - תכנון מפורט למהלך היישום
 - גיבוש מסמך יישום מפורט הכולל את לוחות הזמנים והפעילויות העיקריות
 - הכשרת וליווי שלב היישום לאורך התהליך



- השלכות השינוי המוצע על עבודת המחוזות ויחידות המטה
- האם עבודה לפי המודל שהוצג מחייבת שינויים כלשהם במבנה הארגוני
- פוטנציאל לשיפור הממשק בין החשבות ליחידות המטה המקצועי
- איך ממשיכים מכאן



Deloitte.

בריטמן אלמגור זהר

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

נספח – רשימת הראיונות שבוצעו

תמיכה	אגף	מראין	הערות
פרויקטים בהדברה משולבת	שה"מ	שלמה ישראל	
גנים בוטניים	שה"מ	ברכה גל	
תכנית הפיתוח	מנהלת	אסתי גזית	הסכם המים, מענקי השקעה, מיכון חוסך כ"א
חיזוק ופיתוח הפריפריה	מנהלת	אסתי גזית	
סבסוד פרמיות ביטוח	מנהלת	מעמר חאג' יחיא	ביטוח נזקי טבע, ביטוח הכנסה, ביטוח אסונות טבע
חוק אסון טבע	מנהלת	מעמר חאג' יחיא	
שימור קרקע	שימור קרקע וניקוז	נטע פינשטיין	
רשויות ניקוז	שימור קרקע וניקוז	נטע פינשטיין	
הדברת זבוב הים התיכון	השירותים להגנ"צ	מרים פרוינד	מיזמים, הדברה קונבנציונלית, זבובים עקרים
פיתוח הכפר	תכנון כפרי	רותי פרום	עוגנים, מרכזי מבקרים, פסטיבלים וקורסים

תמיכה	אגף	מראין	הערות
מתווה לוקר	תכנון כלכלי	אהוד אלפרט	
ענף הבקר והצאן	תכנון כלכלי	אהוד אלפרט	
שנת שמיטה	תכנון כלכלי	אהוד אלפרט	יש גם במנהלת
עמותות מתנדבים	תכנון כלכלי	אורית גינצבורג	
העסקת עובדים ישראלים	תכנון כלכלי	אינה שמרלינג	
חוק הגליל	תכנון כלכלי	דנה שטרית	
פיצויים ע"פ חוק	תכנון כלכלי	דנה שטרית	גם שרית קורן משו"ט
פיצויים לפני משורת הדין	שו"ט	שרית קורן	
עיקור וסירוס חתולי רחוב	שו"ט	דגנית בן דב	במייל
דמי חבר ארב"ל	סחר חוץ	אריה רגב	
קידום מכירות תוצרת	סחר חוץ	גלעד אלירז	
שיפוי יצואנים	סחר חוץ	גלעד אלירז	
קרן מדען ראשי	מדען ראשי	אבי פרל	
שימור עצים עתיקים	פקיד היערות	חגי שניר	