

נספח ו': נוהל ליישום המודל הרב תחומי לטיפול ברשויות המקומיות

א. כללי -

1. להלן פירוט התחומים אשר נכללים במסגרת המודל הרב תחומי, כבסיס לאפיון ולבניית

תוכנית רבת תחומית :

תחום כספי -

יותווה בהתאם לעקרונות הטיפול במסגרת תוכנית הבראה כספית :

- טיפול במבנה התקציב הקיים של הרשות המקומית.
- בצד ההכנסות יכול הטיפול מקסום פוטנציאל ההכנסות הקיים ברשות ובכללו העלאת שיעורי הגבייה, העלאת תעריפי ארנונה, ביצוע סקר נכסים להגדלת בסיס החיוב ועדכון חוקי עזר.
- בצד ההוצאות יכול הטיפול צמצום עלויות ובכלל זה הפחתת השירותים בשלב ראשוני (שלב הבלימה), מחזור מלוות הנובע מכדאיות כלכלית, טיפול במערך כ"א וכד'.
תכלית הטיפול הינה בלימת הגירעון ברשות ובתוך ייצובה בטווח הקצר והובלתה לאיזון תקציבי.

תחום ארגוני - ניהולי -

עקרונות טיפול במסגרת תוכנית ארגונית - ניהולית :

ככלל, הטיפול בתחום הארגוני אמור לשקף צעדים לשיפור איכות הניהול, מיסוד התשתיות הארגוניות ברשות המקומית, וייעול תהליכי ליבה בעלי זיקה תקציבית בפרט.
הטיפול בתחום זה מכוון ליצירת תשתית ארגונית יציבה ואפקטיבית לניהול נכון של הרשות לטווח הארוך, תוך התייחסות להיבטים ארגוניים - ניהוליים שיש לטפל בהם במטרה לתמוך בתוכנית הבראה הכספית ובתוכנית האסטרטגית שעתידה להתבצע ברשות המקומית כחלק מתהליך של פיתוח כלכלי וצמיחה. בתוך כך, במסגרת הטיפול בתחום הארגוני יינתן מענה ארגוני תומך לניהול תהליכים של פיתוח כלכלי ויצירת מנועי צמיחה ברשות וזאת בהתאם לאסטרטגיות הפיתוח השונות שאותן מתכוונת הרשות ליישם.
התחום הארגוני יכול ביסוס תהליכי מפתח של ניהול וארגון תקינים בהלימה ליעדי הרשות בדגש על ייעול תהליכי ליבה תקציביים וכספיים. מיסוד ארגוני הכולל ביסוס מבנה ארגוני, הגדרת התפקידים ותחומי האחריות בהתאמה, תכנון והטמעת תהליכי עבודה, מנגנוני קבלת החלטות ומעקב ובקרה אחר ביצועם, הכשרה ופיתוח ניהולי ומקצועי וכו'.
במסגרת התחום הנ"ל יינתן ביטוי לאסטרטגיות הבראה מסוגים שונים כגון : צמצום שירותים ושינויים ארגוניים במובן של הפחתת עלויות לרשות והגברת היעילות הארגונית כגון : פרישה \ פיטורי עובדים, איחוד מחלקות \ פונקציות וכד'.

תחום אסטרטגי-כלכלי (בדגש על פיתוח כלכלי – מקומי) –

עקרונות הטיפול במסגרת תוכנית אסטרטגית לפיתוח כלכלי:

ככלל התחום האסטרטגי מיוחס ליצירת מנועי צמיחה ברשות במטרה להרחיב את בסיס ההכנסות בה. במסגרת התחום האסטרטגי יינתן דגש למציאת מוקדים לפיתוח כלכלי \ עסקי מקומי (פיתוח אזורי תעשייה \ תעסוקה ותיירות, עידוד יזמות עסקית מקומית, פרויקטים כלכליים מניבים וכד') בהתייחס להיבטים בפיתוח הקהילתי וכן היבטים תכנוניים, לרבות פיתוח תשתיות כדלקמן:

1. המישור הפיסי –

1.1 פיתוח תשתיות פיסי (גישה \ שילוט \ טיפול בבעיות ניקוז וביוב וכד')

ושיפור פני העיר

1.2 קידום הליכי תכנון ובנייה כגון: אישור תוכניות מתאר, קידום תוכניות על

בסיס עסקי \ אסטרטגי בוועדות וכד' במטרה ליצור בסיס להובלת מהלכים של פיתוח כלכלי.

2. המישור הקהילתי - סביבתי - פיתוח תשתיות איכותיות ברשות שישמשו בסיס

ליצירת עניין בה, תוך הפיכתה לאטרקטיבית הן בהיבט יזמי עסקי והן בהיבט הקהילתי. בכלל זה יינתן דגש ליצירת מקומות תעסוקה, העלאת רמת השירותים לתושב, אסטרטגיות לבלימת הגירה שלילית מהרשות, תמריצים למשיכת אוכלוסייה חזקה וכד'.

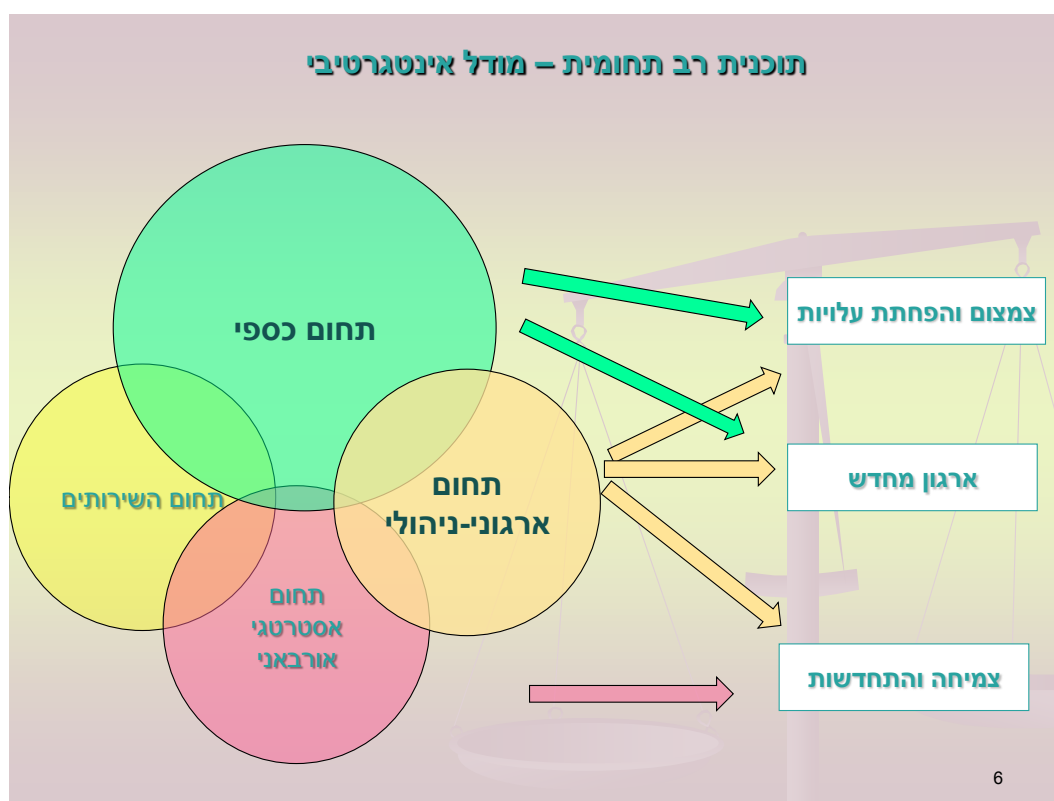
העיקרון המנחה בתחום זה הינו התווית כיוונים לפיתוח כלכלי על בסיס מאפייני הרשות וסביבתה, יתרונותיה וחסרונותיה.

ככלל, הטיפול בתחום הארגוני והאסטרטגי-כלכלי יהווה טיפול תומך לתוכנית ההבראה הכספית שצריכה להתבצע ברשות במטרה להשיג איזון תקציבי. העיקרון הבסיסי עליו תושתת התוכנית הרב תחומית הינו יצירת אינטגרציה וסינרגיה בין התחומים שתיתן טיפול כוללני, תוך ראייה מרחבית של צורכי הרשות הכספיים, הארגוניים והכלכליים במסגרת תוכנית הבראה ברת קיימא.

2. להלן עקרונות היישום של תוכנית הבראה אינטגרטיבית במתכונת רב תחומית –

תחומי הטיפול הכלולים במודל הרב תחומי יכללו אלמנטים בסיסיים בהבראה של רשות מקומית כדלקמן :

- **צמצום והפחתה** – יבוא לידי ביטוי בעיקר בתחום הכספי והארגוני – ניהולי בהיבט של צמצום השירותים, במקביל להעלאת ההכנסות העצמיות ברשות.
- **ארגון מחדש** – יבוא לידי ביטוי בתחום הארגוני – ניהולי והאסטרטגי – כלכלי כחלק מהיערכות ליצירת תשתית ארגונית שתתמוך בתוכנית הבראה ובהתנהלות שוטפת תקינה בטווח הארוך וכן תמיכה בניהול תהליכי צמיחה ופיתוח כלכלי.
- **צמיחה והתחדשות** – יבוא לידי ביטוי בתהליכים לפיתוח כלכלי מקומי המתבססים על תהליכים עסקיים שיניבו הכנסות עתידיות לרשות. במסגרת השלב הנ"ל תינתן התייחסות כחלק מהליך הצמיחה ברשות להיבטים הקשורים לפיתוח פיסי (פיתוח תשתיות וקידום הליכי תכנון ובנייה) והיבטים קהילתיים הנוגעים לחיזוק התשתית האיכותית ברשות המקומית ובכלל זה יצירת מקומות תעסוקה, כחלק מהליך כולל של העלאת הרמה ומגוון השירותים הניתנים לתושב במטרה להוביל להגירה חיובית של אוכלוסייה איכותית.



3. להלן פירוט השלבים העקרוניים להפעלת המודל הרב תחומי –

שלב א' – אפיון אינטגרטיבי מטעם המשרד

- האפיון ישמש בידי המשרד כלי לקבלת החלטות לגבי אופן הטיפול ברשות המקומית ובכלל זה יעלה ממצאים לגבי הצורך ביישום תוכנית הבראה רב תחומית ומתכונתה, כיווני פעולה נוספים לטיפול ברשות, השלכות הטיפול, צרכים תקציביים ואילווצים שונים.
- האפיון האינטגרטיבי יכלול היבטים כספיים, ארגוניים ואסטרטגיים בהתאם לתוכנית עבודה שיגבש המשרד.
- האפיון יתבצע ע"י צוות בדיקה מטעם המשרד אשר יכלול 3 מומחים מקצועיים בתחום הכספי, הארגוני והאסטרטגי (להלן: "צוות בודקי תוכניות הבראה"). צוות זה ילווה את המשך הליך גיבוש התוכנית וביצוע מעקב אחר יישומה. בראש הצוות יעמוד היועץ הכספי אשר יהיה אמון על תכלול ממצאי האפיון בכל תחום לרמת אפיון אינטגרטיבית המקיפה את כלל התחומים.
- על בסיס ממצאי האפיון ייקבע המשרד את אופן הטיפול ברשות ומתווה עקרוני לבניית תוכנית הבראה רב תחומית ככל שיימצא לנכון (פורמט חד תחומי(כספי בלבד) ו/או תחומי (כספי + ארגוני או אסטרטגי) ורב תחומי (כספי, ארגוני ואסטרטגי)).
- האפיון יכלול כיווני פעולה לרשות המקומית להמשך התקדמות בתהליך ובכלל זה היבטים לביצוע אבחון ככל שיידרש ודגשים למתווה תוכנית הבראה הצפויה.

שלב ב' – אבחון ובניית תוכנית הבראה ע"י הרשות המקומית

- יבשלב זה הרשות נדרשת לפעול להכנת תוכנית הבראה רב תחומית בהתאם למתווה שייקבע ע"י המשרד בהתאם לתוצאות האפיון. ככלל, תכליתה של התוכנית הרב תחומית הינו השגת 3 מטרות כדלקמן:
- (1) השגת איזון תקציבי – באמצעות תוכנית כספית המטפלת במבנה התקציב של הרשות
 - (2) יצירת תשתית ארגונית – ניהולית יציבה ואפקטיבית – באמצעות תוכנית ארגונית המטפלת בהיבטים ארגוניים-ניהוליים שיאפשרו התנהלות תקינה בכלל ובמסגרת תוכנית הבראה בפרט.
 - (3) מימוש מנועי צמיחה להרחבת בסיס ההכנסות ברשות – באמצעות תוכנית אסטרטגית הכוללת היבטים של פיתוח כלכלי/עסקי, פיתוח קהילתי והיבטים תכנוניים(לרבות פיתוח תשתיות).
- יבשלב ראשוני, הרשות תבצע אבחון בהתאם להיבטים שהועלו במסגרת האפיון. מטרת האבחון הינה ניתוח מעמיק של הממצאים שהועלו באפיון תוך בחינת תהליכים והיבטים שונים באופן ממוקד. יממצאי האבחון יעלו מתווה עקרוני מוצע לתוכנית הבראה אשר יכלול התייחסות לצעדים אופרטיביים הנדרשים במסגרת תוכנית הבראה ואותם מתכוונת הרשות לבצע לשם השגת המטרות לעיל. יאבחון והמתווה העקרוני המוצע לבניית תוכנית הבראה יוגשו לצוות בודקי תוכניות הבראה אשר יאשר המשך הליך בניית תוכנית.
- יבתום התהליך צוות בודקי תוכניות הבראה יכין דו"ח מרכז לאישור התוכנית הכולל המלצה לאבני דרך הנדרשות בתוכנית על כל תחומיה ויגישו למשרד לאישור סופי. יאישור סופי של תוכנית הבראה במשרד יכלול קביעת אבני דרך, צמתי בקרה והקצאת מקורות לכיסוי גירעון.
- יבמסגרת השלב הזה והמשך התהליך, תסתייע הרשות ביועצים מומחים מטעמה (להלן: "צוות היועצים ברשות") אשר יבחרו מתוך מאגר מאושר ע"י המשרד לאחר שעברו הכשרה רלוונטית.

שלב ג' – הפעלת התוכנית ע"י הרשות המקומית וביצוע מעקב ובקרה אחר יישומה

- בשלב זה תחל הרשות בהפעלה ויישום הלכה למעשה של תוכנית הבראה שאושרה במשרד.
- הרשות תגיש דיווח תקופתי מדי רבעון הכולל דוחות כספיים ודוחות ביצוע ספציפיים בתחום הארגוני והאסטרטגי בהם תדווח על עמידה באבני הדרך ובשלבי התוכנית השונים.
- צוות היועצים ברשות ילווה את הרשות בשלב זה לאורך חיי התוכנית ויסייע עבורה ביישום ובדיווח.
- צוות בודקי תוכניות הבראה יהיה אמון על הבקרה, במסגרתה יפיק דוחות על התקדמות הרשות בתהליך בהתאם לצמתי הבקרה ויתן המלצה על שחרור אבני הדרך.

ב. נוהל לביצוע אפיון אינטגרטיבי :

1. אחריות לביצוע האפיון האינטגרטיבי -

האפיון האינטגרטיבי יבוצע ע"י צוות הבדיקה הרב תחומי, באחריות תפעולית של יו"ר הצוות – היועץ הכספי.

האחריות המקצועית לתוכן האפיון והדיווחים המוגשים למשרד תהיה לשלל חברי הצוות.

2. עקרונות לביצוע האפיון האינטגרטיבי –

האפיון האינטגרטיבי יכלול 2 תתי שלבים ברמת הביצוע כדלקמן :

2.1. **אפיון ספציפי בכל תחום ותחום** - יבוצע ע"י כל יועץ בתחומו, בהתאם לעקרונות

האפיון המוצגים להלן. כל יועץ יגיש דו"ח אפיון ספציפי אשר מבוסס על פורמט אחיד לדיווח בתואם את כלל התחומים.

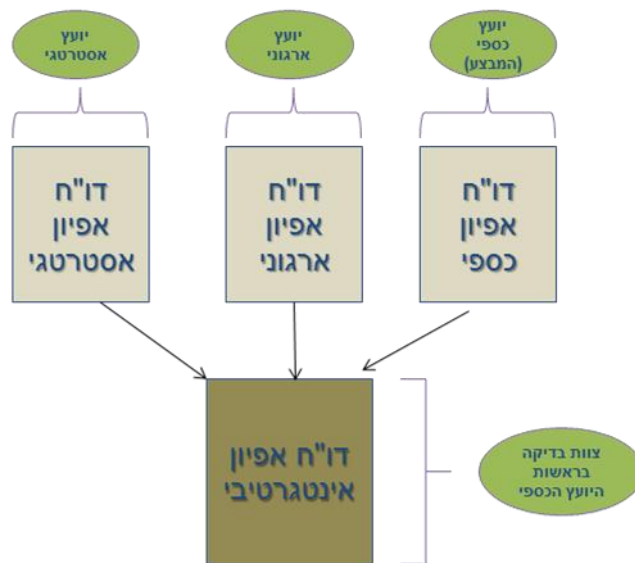
2.2. **שלב האינטגרציה** - בשלב זה יתבצע תכלול של הממצאים והמסקנות בכל תחום

ותחום אשר גובשו במסגרת שלב 2.1 לעיל. בהתאם יגובשו המלצות ברמה

אינטגרטיבית. בתום שלב זה ינפיק צוות הבדיקה הרב תחומי **דו"ח אפיון**

אינטגרטיבי אשר יבוסס משילוב האינפורמציה הכלולה בדוחות האפיון

הספציפיים ומההמלצות האינטגרטיביות שגובשו.



3. מתודולוגיה –

כלי האבחון ושיטת האפיון יוגדרו ע"י כל מאפיין בתחומו בהתאם למתווה עקרוני לביצוע האפיון כמוצג להלן. ככלל שלב האפיון יתבסס על איסוף נתונים תוך ביצוע ראיונות אישיים עם בעלי תפקידים רלוונטיים, קבוצות מיקוד של מעגל השכנים ברשות, בעלי עניין וגופים המנהלים עימה קשרי גומלין וניתוח תוכן של מסמכים רלוונטיים.

4. מטרות האפיון האינטגרטיבי –

מטרת האפיון הינה בחינת היתכנות לקיום תוכנית הבראה בתחומים השונים ברשות ומתן המלצה על מתווה הטיפול הנדרש וכיווני הפעולה לרשות ולגורמים נוספים רלוונטיים (ככל שקיימים) לצורך המשך תהליך בניית התוכנית.

4.1. הערכת ההיתכנות לניהול, בנייה ויישום של תוכנית הבראה רב תחומית -

תבוסס על קיומם של 2 תנאי סף עיקריים -

א. מחויבות ומסוגלות מצד הנהגת הרשות להוביל וליישם הליך של תוכנית הבראה רב תחומית. תינתן התייחסות למרכיבים ארגוניים וניהוליים כדלקמן :

- מודעות לעומק המשבר ולצורך בטיפול ברשות
- מוכנות לטפל בבעיות שורשיות
- מידת הגיבוי הפוליטי והארגוני
- נכונות ליצירת מנגנונים ארגוניים ממוסדים ואפקטיביים

ב. היתכנות ליישום תוכנית הבראה בתחומים השונים –

1. תחום כספי – יבחנו המרכיבים הכספיים לטיפול במסגרת תוכנית כספית, בהתבסס על סעיפי התקציב הרלוונטיים. כמו כן יוערך הפוטנציאל לקיומה הכלכלי של הרשות לאחר השלמת התוכנית הכספית בדגש על פוטנציאל להתנהלות כספית מאוזנת.

2. תחום ארגוני - יבחן הצורך בבניית תוכנית בתחום הארגוני - ניהולי תוך אמידה על היבטים ארגוניים חיוניים התומכים בתוכנית הכספית ובהתנהלות יציבה של הרשות, לרבות רכיבים לטיפול במסגרת שיפור ומיצוב התרבות הארגונית ברשות.

3. תחום אסטרטגי – כלכלי – יבחן הפוטנציאל לקיום תהליך של פיתוח כלכלי, תוך פיתוח מנועי צמיחה להגדלת בסיס ההכנסות העצמיות של הרשות.

התנאים הנ"ל ייבחנו בשלב האפיון ויהוו בסיס להסקת המסקנות וגיבוש ההמלצות לגבי אופן הטיפול ברשות וכיווני הפעולה. כל מאפיין בתחומי, יבחן את התנאים הנ"ל, בדגש על הביטוי שלהם בתחום הספציפי וייתן המלצותיו בהתאם. ההמלצה הסופית תינתן במסגרת דו"ח האפיון האינטגרטיבי, תוך שקלול ההמלצות בכלל התחומים.

• תנאי א' ייבחן בראייה כללית ובדגש על נכונות הירתמות ומסוגלותו של ראש הרשות לטפל בבעיות שורשיות, להוביל שינויים ארגוניים ולבצע ויתורים הנובעים מאילוצים תקציביים.

• ככל שלא תימצא היתכנות ליישום תוכנית הבראה בתחום כלשהו מהתחומים המפורטים בתנאי ב' לעיל הוא לא ייכלל במסגרת התוכנית הרב תחומית, כך שייתכנו למעשה מספר אפשרויות לטיפול ברשות המקומית כדלקמן :

i. **מסלול רב תחומי** – תוכנית הבראה הכוללת את שלושת התחומים.

ii. **מסלול דו תחומי** – תוכנית הבראה הכוללת את התחום הכספי ותחום נוסף (ארגוני-ניהולי או אסטרטגי-כלכלי).

iii. **מסלול חד תחומי** – תוכנית הבראה כספית בלבד – במידה ולא תימצא היתכנות בשני התחומים הנוספים תופעל ברשות תוכנית הבראה במתכונת כספית כבסיס לקיום כלכלי בסיסי ברשות.

• **טיפול במסלול שאינו תוכנית הבראה** - ייעשה בהיעדר ישימות והיתכנות לניהול תהליך הבראה כלשהו ברשות ו/או בהיעדר אפשרות קיום כלכלית בסיסית ברשות. במצב זה תינתן ע"י צוות הבדיקה הרב תחומי במסגרת האפיון המלצה על חלופות טיפול אחרות ברשות (כגון : איחוד רשויות, מינוי ועדה קרואה וכד').

• **דגש – ההחלטה על אופן הטיפול ברשות הלכה למעשה תתקבל ע"י משרד הפנים , בהתבסס על דו"ח האפיון.**

4.2. מתן המלצה על כיווני פעולה -

בכפוף להערכת הצוות המאפיין בהתאם לסעיף 4.1 לעיל ולהמלצות שיינתנו באשר לאופן הטיפול ברשויות, יוצג בדו"ח מתווה לכיווני פעולה ברשות על מנת לבצע אבחון מעמיק יותר בתחומים ובהיבטים הרלוונטיים ובתוך כך לגבש תוכנית הבראה מתאימה.

5. הנחיות מקצועיות לביצוע האפיון התחומים השונים –

1. עקרונות האפיון בתחום כספי :

האפיון בתחום הכספי יתבסס על היבטים כדלקמן :

- יעשה ניתוח של הדוחות הכספיים ושל תקציב הרשות והתפתחותו לאורך השנים ויוצגו נתונים כספיים בהתאם.
- תינתן התייחסות לניתוח מדדים פיננסיים עיקריים והשלכתם על מצב הרשות מבחינת היעילות הכספית, החוזק המבני והחוסן הכלכלי.
- תינתן התייחסות לניתוח תוכניות ההבראה הכספיות בעבר ותוצאותיהן וללקחים שיש להפיק מהן ברמה הכספית.
- יאופיינו היבטים כספיים, לרבות תהליכי ליבה כספיים המצריכים בחינה במסגרת האפיון הארגוני – ניהולי ו/ או האסטרטגי – כלכלי.
- יאופיינו היבטים כספיים לטיפול במסגרת תוכנית הבראה ומגמות שיפור נדרשות בסעיפי התקציב הרלוונטיים (בהתייחס למודלים להשוואת תקציב הרשות המיושמים ע"י המשרד).
- יוגדרו צעדי התייעלות הכרחיים שעל הרשות לבצע במסגרת תוכנית הבראה והיקפם הכספי.
- יוגדרו צעדי התייעלות עיקריים שיהוו תאי סף ליישום תוכנית הבראה הכספית.

היבטים לעיל ופורמט הדיווח לאפיון הכספי מפורטים בפורמט עקרוני לביצוע אפיון בתחום

הכספי – נספח ז': דו"ח אפיון כספי.

2. עקרונות האפיון בתחום הארגוני - ניהולי :

האפיון בתחום הארגוני – ניהולי יתבסס על היבטים עיקריים כדלקמן :

- **הערכת מחויבות הנהגת הרשות להובלה אפקטיבית של תהליך הבראה הרב תחומי :**
 - מודעות לעומק המשבר ולקיחת אחריות אישית על מציאת פתרונות
 - מוכנות לטפל בבעיות שורשיות
 - מידת הגיבוי הפוליטי והארגוני
 - נכונות ליצירת מנגנוני תמיכה ארגוניים

- **אפיון מרכיבים ארגוניים ניהוליים בעלי זיקה להיווצרות הגירעון והיקפו:**
- מידת האחריות והמעורבות של ראש הרשות ובכירה בניהול הכספי
- קיומם של תפיסה ומדיניות המתווים ניהול כספי אפקטיבי (תכנון ובקרה, מדיניות איזון, גבייה אפקטיבית, סדרי עדיפויות תקציביים...)
- ניהול ובקרה (התערבויות בצמתים קריטיים)
- ניהול תקין (שמירה על נהלים והנחיות מקצועיות, קידום הליכים לתיקון ליקויים...)
- מידת הסמכות והשליטה של המנהלים
- קיומה של תוכנית עבודה מקושרת תקציב
- קיומם של מנגנוני בקרה ומעקב ממוסדים
- קיומם של הגדרות ארגוניות רלוונטיות (מבנה ארגוני, תפקידים, יחסי גומלין בין מחלקות)
- קיומם של חסמים ונקודות תורפה בתהליכי ליבה
- רמת השירות לתושב

ניתוח ממצאים, הסקת מסקנות ומתן המלצות :

מסמך האפיון יכול לכולל ניתוח ההיבטים שתוארו לעיל והסקת מסקנות לגבי היתכנות לקיים תוכנית הבראה ארגונית ברשות הן בהיבט של מחויבות ראש הרשות והנהגתה להוביל את התהליך והן בהיבט של המוקדים לטיפול בתחום הארגוני-ניהולי והשפעתם על מיצוב ושיפור התרבות הארגונית וייצוב הרשות תוך תמיכה בצעדי ההתייעלות הכלולים בתוכנית ההבראה הכספית.

2. עקרונות לאפיון בתחום אסטרטגי (בדגש על פיתוח כלכלי מקומי):

- האפיון בתחום האסטרטגי (בדגש על פיתוח כלכלי מקומי) יתבסס על הקווים המנחים להערכת הפוטנציאל האסטרטגי-כלכלי בכלל ובשלב האפיון בפרט כדלקמן :
- בניית התהליך לפיתוח כלכלי מקומי ייעשה על **בסיס החזון** של הנהגת הרשות – להנהגת הרשות תפקיד מכריע בקידום התהליך והצלחתו .
 - לכל רשות מקומית **מאפיינים שונים** - מינוף הרשות ייעשה על בסיס המאפיינים שלה (מיקום, תשתיות תיירותיות, טבע, אופי והרכב האוכלוסייה, ניצול שטח וגבולות מוניציפאליים קיימים וכד').
 - איתור **יתרונות יחסיים ברשות** ביחס למאפיינים שלה וביחס למאפייני הסביבה שלה (לרבות השפעה של רשויות סמוכות).
 - שיפור נקודות תורפה \ חסרונות של הרשות - מינוף חסרונות ליתרונות.
 - יצירתיות **לפיתוח מוקדים להיצע רלוונטי** ואיכותי בעל תחרות במטרה **לעורר עניין וביקוש ברשות** הן ברמה העסקית והן ברמה הקהילתית.
 - בחינת חלופות אופרטיביות לשימוש באסטרטגיות למשיכת יזמים ובעלי עניין – תמריצים, עסקאות B.O.T, מיתוג, פרסום ויח"צ.

- בחינת אפשרויות לשיתופי פעולה כלליים - מעגל פנימי (תושבים) , מעגל "שכנים" (רשויות סמוכות) , מעגל חיצוני (בעלי עניין ברשות \ גופים העוסקים בפעילות הרלוונטית למינוף הרשות \ תורמים וכד').
- זיהוי פתרונות ואמצעים למינוף הרשות על בסיס משאבים טבעיים הקשורים ברשות. האפשרות לשימוש באמצעים מלאכותיים להגדלת הכנסות הרשות כגון חלוקת הכנסות, שינוי גבולות וכו' תיבחן בעדיפות אחרונה, בהיעדר אופציות אחרות.
- גיבוש המתווה לתוכנית אסטרטגית צריך להתייחס לאילוצים ומגבלות הכרוכים ביישום התהליך על כל ההיבטים כגון תקציב, זמן, תכנון וכד'.
- בחינת הסטאטוס התכנוני – בבסיס האפיון האסטרטגי ילקח בחשבון הסטאטוס התכנוני ברשות:
 - ככל שקיימת תוכנית מתאר עדכנית מאושרת, בניית החזון לפיתוח האסטרטגי וגיבוש צעדי הפיתוח האופרטיביים ייעשה בהלימה לתוכנית המתאר.
 - ככל שלא קיימת תוכנית מתאר מאושרת, הרשות תידרש לקדם תוכנית במתאר כחלק מהתוכנית האסטרטגית.
- במסגרת האפיון תינתן אינדיקציה כלכלית למתווה התוכנית האסטרטגית המומלץ ע"י המאפיון, תוך התייחסות להשקעה נדרשת, הצגת התייחסות למימון פרויקטים\תהליכים בטכניקות שונות (שימוש בתקציבי ממשלה ייעודיים, גיוס משקיעים וכד') והערכת תוספת ההכנסות הצפויה כתוצאה מהתהליך בהתפלגות לפרקי זמן רלוונטיים.
- במסגרת האפיון יוצגו כיוונים רלוונטיים לפיתוח אסטרטגי בדגש על פיתוח כללי מקומי לצורך ביצוע אבחון ובין היתר הכנת תוכנית עסקית מפורטת.

4. אינטגרציה :

עקרונות לקיום האינטגרציה :

- תכלית הבחינה האינטגרטיבית הינה ראייה רוחבית של צורכי הרשות והביטי הטיפול הכוללניים הרלוונטיים על מנת למצוא את הצורך בתוכנית רב תחומית ואת ההיתכנות ליישומה בפועל.
- ניתוח צורכי הרשות ברמה האינטגרטיבית ימוקד בהיבטים הקיימים בכל תחום ותחום שיש בהם בכדי לתמוך בהליך כולל של הבראה כספית וצמיחה ברשות המקומית.
- ניתוח הרשות ברמה אינטגרטיבית יביא לידי ביטוי את הצרכים הרלוונטיים בכלל התחומים ואת המגבלות ואו האילוצים הדרושים בכדי ליישם את הטיפול בכל התחומים ביחד ובכל אחד לחוד.
- ההערכה האינטגרטיבית תבוסס על זיהוי רלוונטיות וחיוניות בכל תחום ותחום לתהליך הבראה וצמיחה ברשות, וקביעת סדרי עדיפויות לטיפול הכוללני, תחת האילוצים והמגבלות הקיימים כגון : משאבי זמן, תקציב, הון אנושי וכד'.

עקרונות האפיון האינטגרטיבי :

- ייעשה תכלול של כלל הנתונים, הצרכים והאילוצים בתחומים השונים בהתבסס על הממצאים והמסקנות שהוצגו בכל תחום בדוחות האפיון הספציפיים. בהתאם לכך יופקו מסקנות עקרוניות בראייה אינטגרטיבית ויינתנו המלצות בסיסן תוך ראיית התמונה בכללותה.
- בחינת ההיתכנות לקיום התהליך עפ"י המודל הרב תחומי הן בהיבט של המחויבות להובלת התהליך מצד הנהגת הרשות והן בהיבט של ההיבטים לטיפול ברשות בתחומים השונים, תיעשה בשקלול כלל הממצאים לגבי הייתכנות שנמצאו בכל תחום ותחום והוצגו בדוחות הספציפיים.
- ברשויות המוגדרות רשויות להבראה - הטיפול הכספי הינו בסיס לכל התהליך. ככל שאין היתכנות בתחום הכספי תינתן המלצה על כיווני טיפול אחרים שאינם במסגרת תוכנית הבראה רב תחומית.
- ברשויות המוגדרות רשויות להעצמה – הנחת היסוד היא כי הטיפול בתחום האסטרטגי הוא הבסיס לתהליך הצמיחה והעצמה כלכלית, כאשר במידת הצורך תינתן התייחסות גם לחשיבות בטיפול בתחום הכספי והתחום הארגוני – ניהולי.