

נספח ח': דו"ח אפיון אינטגרטיבי

(מוגש ע"י צוות בדיקה רב תחומי בראשות המבצע)

א. רקע

| אסטרטגי - כלכלי | ארגוני | כספי |
|---|--|---|
| מאפייני רשות וסביבה המושפעים ומשפיעים על תהליכי פיתוח ברשות המקומית (בדגש על יתרונות \ חסרונות הרשות אל מול רשויות בסביבה). | רקע כללי על המצב הארגוני ברשות, מבנה ארגוני וכדי | סקירה של נתונים כספיים (הצגה על פני תקופה) |
| סקירה של פרויקטים בפיתוח כלכלי אשר פעילים (קודמו לאחרונה ומקודמים ע"י הרשות בתקופת האפיון). | | הצגה של מדדים פיננסיים – ניתוח מגמות |
| סקירה על תוכנית אסטרטגית – ככל שקיימת | | התייחסות לתוכנית הבראה קודמת \ תוכנית הבראה פעילה |

ב. שיטת האפיון

האפיון יתבצע באמצעות ראיונות עם בעלי תפקידים ברשות ומחוצה לה, תחקור נתונים כספיים, בחינת פרויקטים ומיזמים שנעשו בעבר ו/או ניסיונות לקידום יוזמות שונות במסגרת הרשות, בחינת שיתוף הפעולה עם גורמים שונים וקבלת נתונים מגורמי תכנון שונים ביחס לכיוונים ומגמות לפיתוח הרשות המקומית. נוסף על כך, ייעזרו אנשי במקצוע בכלים מקובלים בתחומם על מנת להתחקות אחר הנתונים לשם גיבוש תמונת מצב והעברת המלצות המבוססות על נתונים.

ג. מחויבות ומסוגלות של הרשות והנהגתה להובלת תהליך

הבראה במתכונת רב תחומית

בפרק הנ"ל יוצגו מילולית ממצאים וניתוח מסקנות עפ"י רכיבי האפיון כדלקמן :

היבטים מהאפיון הארגוני – ניהולי :

- מודעות ההנהגה למשבר הכספי ולצורך בטיפול רב תחומי ברשות
 - מוכנות ההנהגה להתמודד ולטפל בבעיות שורשיות
 - מידת הגיבוי הפוליטי והארגוני
 - הערכות ארגונית מתאימה לביצוע תהליך הבראה בדגש על במתכונת רב תחומית
- היבטים ארגוניים מהאפיון האסטרטגי-כלכלי התומכים ביצירת בסיס הכנסות :**
- מסוגלות להתוות מדיניות אסטרטגית
 - מסוגלות להתוות מדיניות כלכלית מרחבית
 - המצאות בעלי תפקידים מתאימים לתהליך + התייחסות למבנה הארגוני

לסיכום הפרק תינתן המלצה מילולית בנושא לאחר שקלול כלל ההיבטים והמסקנות בפרק הנ"ל.

ד. התייחסות לרכיבים מקצועיים בתחומים השונים, בעלי

השלכה על הצורך במתן טיפול בכל תחום ותחום

בפרק הנ"ל יוצגו מילולית ממצאים וניתוח מסקנות עפ"י רכיבי האפיון כדלקמן :

ד.1. היבטים מהאפיון הכספי :

בפרק זה יוצגו הממצאים, ניתוחם, מסקנות והמלצות בהתאם למתווה המפורט ב"דו"ח אפיון כספי - נספח ז" המצורף כנספח מקצועי במסגרת מסמכי המכרז.

**לסיכום הפרק תינתן המלצה מילולית לגבי הצורך בטיפול
הכספי ודגשים לגבי צעדי ההתייעלות החיוניים (יעדי סף
ויעדים עיקריים)**

2.4. היבטים מהאפיון הארגוני – ניהולי :

| מסקנות | ניתוח | ממצא | מרכיבים משפיעים על ההכנסות |
|--------|-------|------|--|
| | | | מידת האחריות והמעורבות האישית של ראש הרשות ושל הניהול הבכיר : <ul style="list-style-type: none"> • קיומם של תפיסה ומדיניות • קיומם של ניהול ובקרה תהליכית • ניהול תקין |
| | | | תוכנית עבודה מקושרת תקציב |
| | | | מנגנוני מעקב ובקרה ממוסדים |
| | | | קיומם של מנגנוני תפעול ממוסדים : מבנה ארגוני, נהלים והגדרות תפקיד |
| | | | קיומם של חסמים ונקודות תורפה בתהליכי ליבה : <ul style="list-style-type: none"> • ניהול ובקרה תקציבית • רכש והתקשרויות • כ"א ושכר • גביה וניהול הכנסות • טיפול ותביעות בתיקי הוצאה לפועל |
| | | | מידת הסמכות והשליטה של המנהלים |
| | | | בחינת השירותים לתושב |

**לסיכום הפרק תינתן המלצה מילולית לגבי הצורך בטיפול
הארגוני ואופיו**

ד.3. היבטים מהאפיון האסטרטגי - כלכלי :

ד.3.1. רכיבים בתחום - בהתאם למפורט בפורמט האפיון האסטרטגי :

| מסקנות | ניתוח | ממצא | מרכיבים משפיעים על ההכנסות |
|--------|-------|------|---|
| | | | התייחסות לרכיבים השונים בתחום : |
| | | | תוכנית אב |
| | | | תוכנית מתאר |
| | | | יחסי גומלין עם משרדי ממשלה, עמותות |
| | | | היבטים בכלכלה מוניציפאלית |
| | | | היבטים של פיתוח כלכלי התומכים ביצירת הכנסות |

ד.3.2. מסוגלות כלכלית יוצרת הכנסה לתוכניות שמציעה הרשות - ניתוח פרויקטים :

| דירוג הפרויקט | הערכת ישימות כוללת | טווחי זמן | תלות בגורמים חיצוניים | תועלת | עלות | הנושא/הסעיף |
|---------------|--------------------|-----------|-----------------------|-------|------|-------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

לסיכום הפרק תינתן המלצה מילולית לגבי הצורך בטיפול

האסטרטגי-כלכלי ואופיו (תהליך הפיתוח המומלץ :

תיירות/היי-טק, שילוב וכו')

ה. המלצה על אופי טיפול ברשות

בפרק זה נתגבש המלצה על פורמט הטיפול (GO\NO-GO - באיזה תחום לטפל ומהו אופי הטיפול בכל תחום). בהתחשב בהמלצות המרוכזות שהוצגו בסעיפים ג' + ד' לעיל.

(ג') - היתכנות ההובלה מבחינת ההנהגה – בהתאם להמלצה המשוקללת בפרק ג'.

X

(ד') – קיומם של רכיבים מקצועיים לטיפול - בהתאם להמלצות שרוכזו בכלל התחומים (ד.1, ד.2, ד.3 לעיל)

ו. כיווני פעולה –

בפרק זה יוצגו כיווני הפעולה בכל תחום בהתאמה להמלצה בסעיף ה' לעיל.

- בתחום הכספי
 - הגדרת סעיפי התקציב הרלוונטיים להתייעלות והיקפם
- בתחום הארגוני
 - הגדרת תחומי הליבה הארגוניים לטיפול במסגרת תוכנית הבראה ארגונית
 - פירוט הרכיבים הארגוניים שעל הרשות לבחון ולהעמיק במסגרת האבחון
- בתחום הכלכלי-האסטרטגי
 - מיקוד כיווני פעולה :
 - **תעדוף** פרויקטים להמשך בתהליך האבחון הנעשה ע"י הרשות
 - **המלצות** על כיוונים אסטרטגיים ושיתופי פעולה שעל הרשות לקדם \ לפעול בהם