

תוכן העניינים

1-2	הקדמה
3	חברי מוסדות האיגוד
4	פרק 1 - מבוא
5-6	מטרות האוגדן
7-12	התפתחות החברה העירונית
13	פרק 2 - החברה העירונית - הגדרה ומאפיינים עיקריים
14	מבוא
15-16	הרקע להקמת חברות עירוניות
17	סוגי חברות עירוניות
17-19	תחומי עיסוקן של חברות עירוניות
20-22	יתרונות וחסרונות של ההפעלה באמצעות חברה עירונית מול הפעלה באמצעות יחידה ברשות המקומית
23-25	סוגיות משפטיות
26-27	הרציונל הכלכלי לחברה עירונית
28-29	הסביבה בה פועלת החברה העירונית
30-31	יחסי הגומלין בין הרשות המקומית לחברה העירונית
32-37	תפקיד המנכ"ל בחברות עירוניות
38	פרק 3 - החברה העירונית - הקמה, ניהול, ארגון ודרכי פעולה
39-44	הקמת חברה עירונית
44-48	ניהול וארגון החברה העירונית
49-64	דרכי פעולה של החברה העירונית
65	פרק 4 - סוגיות מרכזיות
66-71	יחסי ציבור
72-79	מיקור חוץ
80-88	ניהול משא ומתן
89-100	ניהול פרויקטים
101-108	תוכנית עסקית
109-113	תוכנית עבודה
114-121	תכנון אסטרטגי



אוגדן חברות עירוניות הוא פרי יוזמתם של חברי מוסדות האיגוד, ונכתב במטרה ליצור בסיס רחב ככל האפשר של ידע בנושא חברות עירוניות.

הכנתו של אוגדן זה נעשתה ביוזמה וראייה אסטרטגית רחבה של מר אלי דלל ומר הלל גרנות אשר תרמו, דחפו והעמידו לשם כך את כל האמצעים הדרושים והיו שותפים פעילים למלאכת העשייה ולכתיבה.

תודה נתונה לחברי מוסדות האיגוד אשר סייעו בכל שהתבקש ובמתן המידע.

תודה וברכה לשותפים במלאכת העשייה ובכתיבה:

רונאל פישר דורון, לנדא, שדה ושות' - משרד עורכי דין ונוטריונים,

BDO זיו האפט ייעוץ וניהול בע"מ וחברת אורבניקס (1991) בע"מ - עו"ד (רו"ח) רונן שפר, שותף

ב- BDO זיו האפט, וגב' איריס אפרת, Ms.c. בתכנון ערים ואזורים המומחית לתחומי הכלכלה

העירונית והמוניציפאלית,

אופיר בוכניק ושות' - רואי חשבון.

בגיבוש מבנה האוגדן והתפיסה הגראפית הושם דגש על כך שהאוגדן יהיה "ידידותי" והמידע שבו

יהיה נגיש, זמין וממוקד.

האוגדן כולל 4 פרקים עיקריים:

פרק 1 - מבוא

הפרק כולל את מטרת האוגדן, בעלי התפקידים אשר האוגדן יהווה עבורם את בסיס הידע שיעזור להם למלא את תפקידיהם בעבודתם מול החברות העירוניות, הרקע להיווצרותן וגדילתן של חברות עירוניות ומצב קיים.

פרק 2 - הגדרה ומאפיינים עיקריים של חברה עירונית

הפרק מתאר את הבסיס המשפטי, סוגי חברות עירוניות ותחומי עיסוקן, יתרונות וחסרונות בהפעלת חברות עירוניות והרציונל הכלכלי. כמו כן מתאר את הסביבה בה פועלת החברה העירונית ויחסי הגומלין בינה לרשות המקומית ומגדיר את תפקיד המנכ"ל בחברה העירונית, מקור הסמכות ושלו והכישורים הנלקחים בחשבון בבחירתו.

פרק 3 - הקמה, ניהול ודרכי פעולה של חברה עירונית

הפרק מתאר את תהליך הקמתה של חברה עירונית על-פי הוראות משרד הפנים, את ניהול וארגון החברה העירונית (דירקטוריון, ועדות, ומבנה ארגוני) ותיאור דרכי הפעולה.

פרק 4 - סוגיות מרכזיות

הפרק מציג כלי ניהול ובקרה מרכזיים העומדים לרשותו של מנכ"ל חברה עירונית לניהול החברה. הפרק מעניק עצות מעשיות- "טיפים" לשימוש, פרי ניסיונם של מנכ"לים רבים ושל בעלי תפקידים בכירים נוספים בחברות עירוניות. כלי הניהול והבקרה המוצגים הנם:

- יחסי ציבור
- מיקור חוץ
- ניהול משא ומתן
- ניהול פרויקטים
- תוכנית עסקית
- תוכנית עבודה
- תכנון אסטרטגי

לתשומת לב של קוראי / משתמשי האוגדן – יש להתייחס לכל פניה בלשון זכר כאל פניה שהיא גם בלשון נקבה.



פרק 1

מבוא

מטרות האגדן

התפתחות החברה העירונית

מטרות האוגדן



המטרות של אוגדן החברות העירוניות הן:

- אספקת מידע על חברות עירוניות: ייעוד, מטרות, סוגים, תחומי עיסוק, מאפיינים מבניים וארגוניים, ניהול וארגון, דרכי פעולה.
- תיאור קשרי הגומלין בין החברה לבין הרשות המקומית והשלטון המרכזי.
- אספקת מידע בסוגיות מקצועיות מרכזיות המאפיינות את עבודת החברות העירוניות.
- מתן בסיס ידע וכלים למקבלי ההחלטות ברשויות המקומיות ובמשרדי הממשלה, על מנת לסייע בידיהם להעריך ולפקח על עבודת החברות העירוניות.

האוגדן אמור להוות בסיס ידע וכלי עבודה למגוון בעלי תפקידים:

- **המנהלים והעובדים בחברות העירוניות** שתפקידם ליזום ולהפעיל פרויקטים מוניציפאליים, בתיאום עם הרשות המקומית ועם גופים ציבוריים. עבורם יהווה האוגדן את "תורת הפעלה", כלומר, האוגדן יהווה סמן מכוון לארגון וכלי בסיסי לתפעול החברה העירונית.
- **ראשי ערים, מועצות אזוריות ומקומיות סגני ראשי ערים ונושאי תיקים רלבנטיים ברשות המקומית**, שתפקידם לקבל החלטות האם להקים חברה עירונית בכלל תוך התייחסות ליתרונות ולחסרונות של גוף זה. כמו כן עליהם לקבל החלטות על כל ההיבטים הארגוניים, כלכליים, משפטיים ומנהליים הכרוכים בהקמת חברה עירונית. לדוגמא: אישים אלה צריכים גם לקבוע החלטות לגבי הסטטוס התאגידי של החברה. (תאגיד מטה או תאגיד מתפעל). עליהם להחליט על יחסם לחברות עירוניות שאינן פעילות. האוגדן יכול את מירב הכלים שסייעו להם למלא את תפקידם הציבורי גם כמנהלי רשות שמווסתת ומפקחת על החברה העירונית לטובת הציבור.
- **פקידות סטטוטורית וראשי יחידות ארגוניות ביצועיות כגון מנכ"לים, גזברים ומנהלים בכירים ברשות המקומית**, שתפקידם להנחות, לתאם ולסייע בידי החברות העירוניות להשיג את יעדיהן. האוגדן יעזור לאישים אלה לפעול בתיאום עם החברות העירוניות, תוך נתינת מרווח פעולה, במקביל למילוי התפקיד המנהלי והביצועי שלהם.



- **פקידות סטטוטורית וגופים מקצועיים רגולטיביים כגון יועצים משפטיים, מבקרי רשויות מקומיות, שתפקידם לסייע בידי הרשות המקומית לעמוד ביעדיה.** האוגדן יהווה עבורם את בסיס הידע, שיעזור להם למלא את תפקידיהם הרגולטיביים בעבודתם מול החברות העירוניות.
- **גופים ותאגידים ממשלתיים וציבוריים** שיש להם ממשק מינהלי ותפעולי מול החברות העירוניות. האוגדן יהווה עבורם כלי להתמצאות בדרכי העבודה עם חברות עירוניות, כלי שיחזק ויקדם את שיתוף הפעולה עימן.
- **חברות עסקיות וספקי שירותים** המופעלים על ידי החברות העירוניות לצורך ביצוע משימות כחלק מהתפיסה של יזמות ציבורית בראייה כלכלית. האוגדן יהווה עבורן כלי מסייע, שיקל על דרכי ההתמצאות בדרכי ונהלי העבודה עם החברות העירוניות ובכך ישפר את עבודתם איתן.

התפתחות החברה העירונית

מבוא

יותר מ 360 חברות עירוניות, רובן פעילות, רשומות במרשם החברות (מחקר חברות עירוניות 2004). חברות עירוניות קיימות מאז קום המדינה (וחלקן אף לפני כן) כאחד מכלי הביצוע של הרשויות.

החברות העירוניות פועלות על בסיס רציונל עסקי, כמשק סגור, בעל מדדי הצלחה כלכליים: אופי משימתי ויעדים ברורים. כיום מתגברת המגמה, לפיה, לצד רוב הרשויות המקומיות בישראל, פועלות חברות עירוניות. הללו מהוות זרוע ביצועית של הרשויות, המסייעות בידן לעמוד במשימותיהן המורכבות.

הרקע להיווצרותן וצמיחתן של חברות עירוניות

אימוץ דרכים חלופיות לאספקת שירותים בכלל והפעלת חברות עירוניות בפרט, היא תופעה ששכיחותה גדלה בשני העשורים האחרונים ברשויות המקומיות בישראל ובעולם. תהליך זה נקרא גם תהליך של הפרטה למחצה והפרטה מלאה של שירותי הרשויות המקומיות והוא נובע מכמה סיבות:

- א. נסיגה מתמשכת של השלטון המרכזי ממחויבותיו ההיסטוריות בתחומי הרווחה, הכלכלה והפיתוח הפיזי, נוסף על אילוצים פוליטיים, ארציים ומקומיים כאחד, מאלצים רשויות מקומיות לאתר אמצעים חדשים לגיוס משאבים, הדרושים לתקציביהן, וליטול על עצמן תפקידים חדשים.
- ב. במהלך השנים האחרונות, רבות מהרשויות המקומיות בישראל נודעו בגירעונות הכספיים שלהן והואשמו בניהול בלתי זהיר של המערכת הארגונית והפיננסית שלהן, וביצירת גירעונות ופעילות, שלא לפי כללי מינהל תקין. מצב זה הוסיף לצורך בביצוע רפורמות ברשויות ובכללן אימוץ פיתרונות חלופיים לאספקת שירותים. הרפורמות נועדו לאפשר לרשויות המקומיות להמשיך ולספק את השירותים המוניציפאליים. כחלק ממדיניות ציבורית, נדרשות הרשויות המקומיות בישראל, מאז התכנית הכלכלית של 1985, לפעול על פי מדיניות כלכלית חדשה.

הרקע להיווצרותן וצמיחתן של חברות עירוניות (המשך)

מדיניות זו טוענת כי על הסקטור הציבורי להצטמצם, ועל מרכיביו לנהל את ענייניהם באורח כלכלי יותר מבעבר, תוך הפחתת ההתערבות של המדינה במשק, ולאחר הפעלת מספר רפורמות. במסגרת זו, גם הרשויות המקומיות נדרשות למצות את המשאבים העומדים לרשותן, לגבות מה שניתן מהנהנים משירותיהן ולעסוק בפיתוח כלכלי שיקדם את פעילותן. עם הדרישה של הממשלה להתייעלות והקטנת מעורבות ומימון הרשויות המקומיות בתחומים חברתיים וכלכליים, בהכרח אולצו הרשויות לנהל את משקיהן באורח אפקטיבי, יעיל וחסכוני. כל זאת באמצעות כלים כלכליים הנגזרים מרציונל כלכלי, ובמסגרת המשאבים העומדים לרשותן. מגמה זו תואמת לתהליכי ביזור הקיימים במקומות שונים בעולם.

ג. מנקודת ראות העירייה, ביצוע פרויקטים באמצעות חברה עירונית, זול יותר מאשר ביצועם על ידי גורם אחר: הודות לניסיונה ומקצועיותה יכולה החברה העירונית לנהל את הפרויקט בדרך יעילה יותר, תוך בחירת ספק מתאים, עריכת בקרה נכונה ובסופו של דבר מסירת הפרויקט במפרט הנדרש. כמו כן, בשל הצורך להתייעל בביצוע פרויקטים סבורות רשויות מקומיות כי כדאי להקים חברה עירונית לצידן משום שבדרך זו לא יהיה צורך לנפח את המנגנון העירוני הקבוע. החברה העירונית פועלת במתכונת שילדית, מפעילה כוח אדם ומשאבים בהתאם להיקף הפעילות, מבלי לגייס עובדים קבועים (אלא אם כן הצרכים מצדיקים זאת). בחברה העירונית קיימת גמישות בהתאמת היקף וסוג התשומות לפי צרכי הפעילות. כך שלמעשה פעילות באמצעות חברה עירונית יוצרת חיסכון בתקורות (משרד הפנים. 2004. דו"ח מסכם - מחקר בנושא החברות העירוניות). כמו כן גדולה יותר יכולת אכיפת הפיקוח ומדידת התפוקות בחברה העירונית.

ד. בישראל חלו בעשורים האחרונים שינויים בדפוסים הפוליטיים. במסגרת שינויים אלה פחתה באורח ניכר השפעתם של מרכזי המפלגות הלאומיות. ברשויות מקומיות רבות צמחו סיעות מקומיות על בסיס שאינו אידיאולוגי אלא כזה המבוסס על אינטרס לוקאלי וקהילתי. כמו כן בגלל היותן של הבחירות לרשויות המקומיות בחירות ישירות, ניתן לזהות מועמדים מקומיים, לראשות הרשות המקומית, אשר גם אם פעלו במסגרת מפלגתית, הם היו מצליחים לבצר את מעמדם העצמאי ואת השפעתם הבלתי תלויה.

הרקע להיווצרותן וצמיחתן של חברות עירוניות (המשך)



- ה. בעשורים האחרונים ניתן לזהות מגמה מתגברת של התעוררות ציבורית של אזרחים, הדורשים לקבל שירותים נאותים על בסיס תשתיות איכותיות ומוסדות ציבור טובים. גישה זו מתבטאת בכתיבה בעיתונות המקומית של הרשות, בהפגנות מחאה, בפעולה במינהלי שכונות, וגם בפניות מאורגנות ואינדיבידואליות לרשות המקומית הספציפית, בהן עולות דרישות מפורשות לשינוי דפוסי שירותי חינוך ורווחה, תכנון-עיר, איכות הסביבה ועוד. תהליך זה של התביעה לשיפור השירותים נראה גם כתוצר של עליה בציפיות לרמת השירותים, במקביל לעליה ברמת החיים. תהליך זה הוביל להתפתחות והתחדשות של רשויות מקומיות רבות.
- ו. בנקודה זו ניתן לחדד את תפקידה של הרשות המקומית כתאגיד שתפקידו לספק לתושבי הישוב תשתיות איכותיות ככל האפשר, מגוון של מוסדות חינוך וציבור, ולספק שירותים ברמה נאותה, תוך מענה מירבי לרמת החיים העולה של החברה. כל אלה חיוניים למשיכת אוכלוסיות חזקות ויזמים להקמת מוקדים של תעשייה מתקדמת וכדומה. בנוסף לכך, רשויות מקומיות לא רואות את ייעודן רק באספקת שירותים מוניציפאליים בתוקף החוק (גרנות, 2000) שכן:
- הסביבה התחרותית מאלצת לאמץ אוריינטציה של שיפור איכות חיים בישוב.
 - קיימת תחרות על שירות בין רשויות מקומיות.
 - קיימת תחרות על תדמית העיר והרשות ועל הצורך בשיפור מתמיד של התדמית.
 - קיים צורך בהרחבה ובהגנה על מקורות תעסוקה וכן ייזום והקמת אזורי תעסוקה.
 - קיים רצון להרחבת "בסיס המס העירוני" כתוצאה של תכנון מואץ של אזורי תעסוקה.
 - קיים צורך בפיתוח תשתיות ופיתוח אורבאני (צמיחה אורבנית).
 - קיימת שאיפה למשוך "אוכלוסיות חזקות" ויזמים להקמת מוקדי תעשייה, בעיקר הייטק (שם, 2005).
- ז. רשויות מקומיות מאמינות כי חברות עירוניות כלכליות עשויות לנקוט יוזמה בתחומי פעילותן, לחשוב במונחים אסטרטגיים, להקדים רעיונות לפעולות, לתכנן וליישם את הפרויקטים תוך חשיבה על שנים קדימה, לאפשר גמישות בימים ובשעות מתן השירות, יכולת ואכיפת פיקוח ומדידת תפוקות.



בישראל יש כיום מעט יותר מ 250 רשויות מקומיות. מזה כ - 20 שנה הן מכוונות על-ידי משרדי הפנים והאוצר, המעודדים אותן לפתח את נכסיהן על מנת ליצור כלכלה משופרת ליושבים. חלק מהן הקימו חברות עירוניות שבין היתר מזהות אזורי בניה למגורים איכותיים ("בנה-ביתך"), מקימות אזורי תעסוקה המניבים פרנסה לתושבים ומסים לרשות המקומית, וכיו"ב. בעשור האחרון בולטת יותר הדרישה לבחון אפשרויות הפרטה של תשתיות והפעלת שירותים. אכן, מזה שנים רבות (עוד לפני שרווח מושג ההפרטה) מקובל כי עבודות פיתוח של התקנת תשתיות, בניה של מוסדות חינוך וציבור ובנייני מועצה, נמסרים במכרזים לביצוע קבלנים.

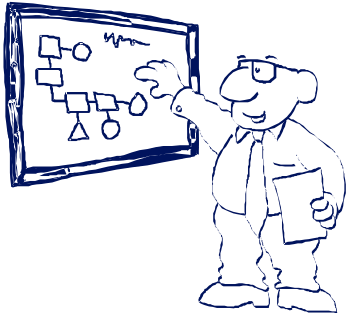
מחקר שנערך לאחרונה (ושטרם פורסם) מעלה כי רשויות מקומיות רבות העבירו לקבלנים ביצוע שירותים באורח מלא כמו פינוי אשפה, שמירת מוסדות, ניהול חשבונות והכנת דוחות כספיים, הדברת מזיקים ושירותים נוספים. לעיתים הועברו גם באופן חלקי שירותים נוספים לביצועם של גורמים פרטיים, ביניהם הכנה וגבית חיובי ארנונה ומים, יעוץ משפטי, תחזוקת מוסדות, תחזוקת תשתיות (דרכים, ביוב, גינון) הפעלת שירותי תרבות ופנאי, ניקיון מוסדות חינוך, הסעות תלמידים, תרבות פנאי, הקמה והפעלה של מאגרי מידע ממוחשבים, והסדרת חנייה. אין פלא, לפיכך, כי קיים חשש רב ברשויות מקומיות מאובדן האוניברסאליות באספקת השירותים.

יחד עם זאת, יש לציין כי בניתוח ההוצאות של הרשויות המקומיות מ 1996 נמצא, שבהתעלם מהוצאות מימון ופירעון מלוות, היחס בין הוצאות השכר להוצאות לפעולות (לרבות השתתפויות ותמיכות והוצאות חד-פעמיות) הוא כ 45% (שכר) לעומת כ 55% (לפעולות). הווי אומר שלא ניתן להצביע על מגמה בולטת וחד משמעית של הפרטה. לו הועברו תפקידים נוספים לקבלנים, חברות ועמותות, היה משקל ההוצאות בסעיפי הפעולות עולה על חשבון הוצאות השכר, המשקפות העסקה ישירה של עובדים על-ידי הרשויות המקומיות.

מחקרים אחרים שנערכו לאחרונה על-ידי משרד הפנים מראים כי ההסתייעות באיגודי ערים לפיתוח שירותים משותפים לרשויות מקומיות סמוכות, נערכה במצבים מיוחדים המחייבים זאת, או בעידוד משרד ממשלתי בלבד (כמו המשרד לאיכות הסביבה). כמו כן נמצא כי חברות עירוניות לא באו בהיקף ניכר במקום הרשויות המקומיות באספקת שירותים, אף כי תרמו רבות לפיתוח העירוני. קרי, רק חלק מהחברות, במספר לא גדול של רשויות מקומיות, מסייע בהפעלת שירותים ציבוריים ומנהליים. יחד עם זאת, אין בנמצא נתונים מספקים על הסכמי שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות לעמותות, שהוקמו על-ידי הרשויות המקומיות ופעולות אחרות לקידום הסתייעות בתאגידי עזר. ניכר כי רשויות מקומיות רבות אינן מודעות לכל הכלים העומדים לרשותן לניהול תקין, ובהמשך - להנהגת גישות מתקדמות לקידום, פיתוח ואספקת השירותים לרמה הנדרשת על-ידי התושבים (הכט, 2005). לצד זאת, יש להדגיש את העובדה, שכיום קיימות בישראל כ- 360 חברות עירוניות רשומות (50% פעילות), כאשר 80% הינן לפיתוח אורבאני והיתר פועלות בתחומים השונים כמוגדר ברשות המקומית הייעודית.

בשנים האחרונות החברות העירוניות הפכו לזרוע ביצועית של הרשויות המקומיות בכל הנוגע, ליישום הפרטת השירותים ולפיתוח הכלכלי של הרשויות המקומיות, לאור: - ההוכחה שהחברות העירוניות עצמן מהוות גורם משמעותי המגשר בין הרשות המקומית (כגוף הקובע והמבצע מדיניות עירונית) לבין הסקטור הפרטי (בעל המשאבים, הכלים והאוריינטציה העסקית להבטחת והצלחת פרויקטים כלכליים בקנה מידה משמעותי). - העובדה שחברה מהשוק הפרטי (למשל ספק שירות או קבלן) פועלת למטרות רווח ונמדדת לפי הרווחים שהשיגה, לעומת חברה עירונית הנמדדת בראש ובראשונה לפי יכולתה לספק את השירותים העירוניים ברמה הנאותה לרווחת תושבי העיר. אם פעילותה השוטפת של חברה עירונית מאפשרת לה להשיג רווחים, תשקיע הרשות המקומית את ההון החוזר בפרויקטים עירוניים נוספים (עיקרון שלא ניתן ליישום כאשר פרויקטים מנהלים על ידי חברה פרטית).

הסקטור השלטוני עובר, במידה רבה, מהפכה והוא נמצא בתהליך של פיתוח כלים אירגוניים כלכליים חדשים כדי לענות למצוקת המשאבים, וזאת כדי להפחית את מעורבות הממשלה במשק ובחברה וכדי להעניק תשובות מספקות לביקושים של הציבור. ניתן לומר כי גישה יותר מודעת לעצמאותה של הרשות המקומית, בביצוע התפקידים המוטלים עליה, והסתייעות בחברות עירוניות, המהוות "כלי ארגוני" מתקדם, עשויים לשפר את ביצוע התפקידים למען התושבים והעסקים שבתחומה, שהם הלקוחות העיקריים של הרשויות המקומיות.



פרק 2

החברה העירונית – הגדרה ומאפיינים עיקריים

- ◀ **מבוא** ▶
- ◀ **הרקע להקמת חברות עירוניות** ▶
- ◀ **סוגי חברות עירוניות** ▶
- ◀ **תחומי עיסוקן של חברות עירוניות** ▶
- ◀ **יתרונות וחסרונות של הפעלה באמצעות חברה עירונית מול הפעלה באמצעות יחידה ברשות המקומית** ▶
- ◀ **סוגיות משפטיות** ▶
- ◀ **הרציונל הכלכלי לחברה עירונית** ▶
- ◀ **הסביבה בה פועלת החברה העירונית** ▶
- ◀ **יחסי הגומלין בין הרשות המקומית לחברה העירונית** ▶
- ◀ **תפקיד המנכ"ל בחברות עירוניות** ▶

מבוא

חברה עירונית היא חברה שיותר ממחצית כוח ההצבעה, או הזכות למנות יותר ממחצית ממספר הדירקטורים שלה, הם בידי רשות מקומית אחת או יותר, או בידי רשות מקומית יחד עם המדינה, או חברה עירונית אחרת או חברת בת עירונית.

החברה העירונית נמצאת בבעלות של רשות מקומית אחת או יותר, או בבעלות משותפת של רשות מקומית עם גורם אחר: ממלכתי, ציבורי או פרטי. החברה העירונית פועלת על בסיס כלכלי, בהתאם למדדי הצלחה כלכליים.

- להלן מאפיינים המייחדים את ההפעלה באמצעות חברות עירוניות:
- א. החברה מנהלת משימות/פרוייקטים בד"כ באמצעות גורמים מהסקטור הפרטי.
 - ב. לחברה שיתופי פעולה עם המגזר הפרטי והציבורי.
 - ג. החברה פועלת על בסיס מדיניות של הרשות המקומית.
 - ד. החברה פועלת על בסיס שיקולים כלכליים ועסקיים.

המטרות של החברות העירוניות בישראל הינן הרחבה, שיפור וקידום של השירותים המוניציפאליים הניתנים לאזרח ברשות המקומית אליה משתייכות החברות, במסגרת ובהתאם ליעדים האסטרטגיים של כל רשות המקומית.

הרקע להקמת חברות עירוניות

הרקע להקמתן והפעלתן של חברות עירוניות נובע ממספר תנאים שחברו יחדיו: התבגרות השלטון המקומי ועליית רמת הנבחרים המקומית מחד, ושאיפה של השלטון המרכזי להאציל סמכויות לשלטון המקומי וליוזמות מקומיות מאידך, שבא לידי ביטוי באימוץ המלצות ועדת זנבר (1985).

אחת האפשרויות לפיתוח מוניציפאלי והתמודדות השלטון המקומי עם הצמיחה הכלכלית שאפיינה את תחילת שנות ה-90, הייתה באמצעות הקמה והפעלה של חברות עירוניות, שהינן גופים בעלי יכולת לפתח יוזמות כלכליות שונות, גופים שאינם בירוקרטיים, בעלי יכולת להתנהל ביעילות, בשקיפות ובמקצועיות תוך ניהול "משקים סגורים" של פעילות וכן ייזום פרויקטים עירוניים באמצעות גיוס הון ממקורות שונים.

החברה העירונית לא באה להחליף את הרשות המקומית, אלא מהווה "זרוע ארוכה" שלה לביצוע מהיר, יעיל וזול יותר של עסקאות ושירותים בעלי אופי כלכלי, מסחרי ושירותי.

בעשור האחרון התרחב סקטור החברות העירוניות, כאשר התרחבות זו באה, בין היתר, בשל דרישת הממשלות השונות להתייעלות והקטנת המעורבות ומימון הרשויות המקומיות בתחומים חברתיים וכלכליים כאחד. כמו כן, היעילות והשגת תוצאות כלכליות טובות בשל השימוש בגוף המכונה חברה עירונית, הביאו בהכרח להרחבת הסקטור.

החברות העירוניות נועדו לגשר בין התחום העסקי שבו ההתנהגות מוכתבת בדרך כלל משיקולי יעילות ורווח, לבין התחום השלטוני-ציבורי שבו השיקולים המנחים והמוכתבים הנם מינהל תקין ושמירה על אינטרס ציבורי.

החברה העירונית מסוגלת לזהות, ליצור ולעודד יוזמות כלכליות בתחומים בהם הסקטור הפרטי חושש להשקיע, מסיבות של סיכון גבוה או חשש מפני עיכובים בירוקרטים עירוניים.

הרקע להקמת חברות עירוניות

ניתן למנות מספר סיבות עיקריות, המניעות רשויות מקומיות להקים חברות עירוניות נפרדות לתחומי פעולה מוגדרים, במקום לטפל באותם תחומים באמצעות המנגנונים העירוניים הקיימים. סיבות אלה דומות לא במעט לסיבות המניעות את הממשלה וגופים ציבוריים לנתק פעולות מסוימות מהמסגרת הכללית ולייחד אותן למסגרות עצמאיות.

בין הסיבות ניתן למנות:

- א. זירוז ביצוע של פרויקטים ותוכניות.
- ב. הבטחת יעוד ההכנסות בעקבות הפעילות הכלכלית.
- ג. משיכת כוח אדם מקצועי לשירות הציבור, תוך חריגה ממגבלות חוזים קולקטיביים, ומתן עצמאות לנושאי המשרה הבכירים לתפקד בדרך עסקים עצמאית וללא ההגבלות החלות על רשות ציבורית בעניין זה.
- ד. גיוס הון לפרויקטים מעבר למגבלות הכספיות והחוקתיות המוטלות על רשות שלטונית.
- ה. מתן ייחודיות לפעילות מסוימת, באמצעות ניתוקה מכלל הפעילות של הרשות המקומית והפקדת גוף על ביצוע משימה ייעודית.

סוגי חברות עירונית

חברות עירוניות מוקמות בדרך כלל לצורך ייזום, ניהול ותפעול תחום עירוני מסוים. החברות מטפלות בתחום אחד או במספר תחומים. חלק מן החברות הינן למטרות רווח, וחלקן חברות שאינן למטרות רווח, אלא מתפעלות שרות עירוני מוגדר, כאשר המטרה הינה ייעול של התחום והקטנת הוצאות. בשני המקרים החברה תפעל מתוך שיקולים כלכליים.

קיימת היום מגמה והסכמה עקרונית לפעול להכנת תשתית משפטית ל – 2 סוגי חברות עירוניות (לפי משרד הפנים – פרסומים – מדריך שימושי לנבחרים ברשויות המקומיות, 2003), כדלהלן:

א. חברה מופרטת אשר תעסוק בנושאי פיתוח כלכלי.

ב. חברה מסורתית עם נאמנות לרשות המקומית אשר תפעל לצורך מתן שירותים משופרים לתושב.

תחומי עיסוקן של חברות עירוניות

החברות העירוניות בארץ עוסקות במגוון רחב של נושאים כגון:

- א. חברות למתן שירותים מוניציפאליים:
- תברואה (פינוי אשפה, שירותי ניקיון).
 - גינון.
 - הפעלת מוקד עירוני.
 - שירותי גבייה עירוניים (מיסים, אגרות, קריאת מוני מים וגביית מים, שילוט, אכיפה).
 - סקר נכסים וגבייה בגין נכסים.
 - הקמה ותחזוקת אתר אינטרנט.
 - תפעול מוסדות ציבור, חינוך, תרבות וספורט.
 - תחזוקת מוסדות ציבור, חינוך, תרבות וספורט.
- ב. חברות לפיתוח אורבאני:
- הכנת תכניות בנוי ערים.
 - פיתוח שכונות חדשות.
 - הקמת מוסדות ציבור, בתי ספר, גנים, מוסדות ספורט.
 - פיתוח אזורי תעשייה.

תחומי עיסוקן של חברות עירוניות (המשך)

- ג. חברות לפיתוח ותחזוקת תשתיות עירוניות:
- סלילת כבישים ומדרכות, תיקון כבישים ומדרכות.
 - פיתוח ותחזוקת גנים ציבוריים.
 - פיתוח ותחזוקת כיכרות.
 - פיתוח ותחזוקת חופים.
 - פיתוח ותחזוקת טיילות.
 - פיתוח ותחזוקת מתקני רשות מקומית.
 - פיתוח ותחזוקת מתקני ספורט ומגרשים.
 - פיתוח ותחזוקת תשתיות שונות במוסדות חינוך.
- ד. חברות העוסקות ביזום בתחום העסקים והתעשייה באמצעות יצירת קשר עם יזמים פרטיים.
- ה. חברות העוסקות ביזום, תכנון, פיתוח וניהול פרויקטים בתחום תיירות:
- יזום אטרקציות תיירותיות.
 - הקמת בתי מלון.
 - הקמת מתקני תשתית לנופש.
 - שחזור אתרים היסטוריים.
 - הפעלת המתקנים.
 - הפקת חומרים פרסומיים, מפות וחומרי עזר לתיירים.
 - הקמת אתר אינטרנט.
- ו. חברות העוסקות בתחום נדל"ן הרשות המקומית:
- ביצוע עסקאות רכישה והשכרה של נדל"ן השייך לרשות המקומית.
 - ניהול נכסי הרשות המקומית.
 - מינוף נדל"ן הרשות המקומית.
- ז. חברות העוסקות בתחום תרבות ובידור:
- הפקת אירועים ציבוריים.

תחומי עיסוקן של חברות עירוניות (המשך)

ח. חברות משק מים וביוב - חברות העוסקות בהקמה ואחזקה של מערכת ביוב ופיתוח של קווי ביוב ומים.

ט. חברות העוסקות בהסדרת חנייה: ייזום, הקמה והפעלת חניונים.

יתרונות וחסרונות של הפעלה באמצעות חברה עירונית מול הפעלה באמצעות יחידה ברשות המקומית

להלן רשימת יתרונות וחסרונות של הפעלת שירותים באמצעות חברה עירונית מול הפעלתם באמצעות יחידה ברשות המקומית:

יתרונות

- א. גמישות ויעילות תפעולית המתבטאת בנושאים הבאים:
 - כוח אדם: היכולת לשנות את הרכב והיקפי כ"א בהתאם לסוג ולהיקף הפעילות, יכולת התיגמול על בסיס הישגים, מצוינות וכו'.
 - ביצוע פעולות באמצעות ספקים על פי התמחותם.
 - הפעלה באמצעות מנגנון מצומצם: מרבית החברות העירוניות מספקות שירותים באמצעות קבלני משנה. מבנה זה מאפשר תקורות ועלויות תפעול נמוכות ביחס להיקף המחזור.
 - מיקוד בתחום מסוים: מערכת השיקולים של הרשות המקומית הינה רב-גורמית לעומת מיקוד בתחום עשייה מוגדר בחברה העירונית.
- ב. הפעילות מנוהלת כ"משק סגור" לעומת קופה כללית ברשות המקומית. מכאן ניתן להרוויח:
 - שקיפות.
 - שליטה ובקרה.
 - הפקת לקחים ושיפור ביצועים.
 - זיהוי פעילות גירעונית ונקיטת דרכים לשיפור/שינוי.
- ג. מקורות מימון: לחברה העירונית אפשרויות רחבות להשגת מקורות מימון מהסקטור הפרטי.

יתרונות (המשך)

- ד. יכולת קידום פרויקטים: החברה מותאמת ליישום רעיונות חדשים ויזמות על פי גישה כלכלית. החברה שקועה פחות בניהול שוטף ובאילוץ מנגנון.
- ה. שיתופי פעולה: לחברה העירונית היכולת לשיתופי פעולה עם גורמים פרטיים וציבוריים וכן עם רשויות מקומיות נוספות.
- ו. לחברה יכולת התמקדות בנושא מוגדר מהיבט כלכלי ובכך להבטיח את הרציפות במתן השירות.
- ז. מהירות תגובה: החברה יכולה לקבל החלטות מהירות על בסיס מערכת שיקולים מובנית ועניינית.
- ח. תחום מיסוי: החברה מזדכה על המע"מ, רשות מקומית סופגת את המע"מ.

חסרונות

- א. לחברה העירונית גמישות יתר בביצוע עבודות, העסקת קבלנים והעברת תשלומים.
- ב. ניגודי עניינים: בסביבתן של החברות העירוניות נוצרות הזדמנויות לחריגה מכללי "ניגוד עניינים" על ידי בעלי תפקידים שונים בחברות וברשויות בתחומי התכנון, עסקאות, תנאי העסקה, מכרזים וכו'.
- ג. הגדלת אי הודאות עקב שותפויות עם המגזר הפרטי.

חסרונות (המשך)



- ד. אפשרות לניגוד עניינים בין שיקולים כלכליים לשיקולים ערכיים.
- ה. תופעת חברות לא פעילות: התופעה מעידה לעיתים על תפקוד שאינו יעיל, כשלים בניהול, תכנון לא מציאותי. דוגמאות:
- הפרויקט שלשמו הוקמה החברה אינו כלכלי.
 - החברה נמצאת בגרעון עקב חוסר במימון.
 - החברה נמצאת בהמתנה לאישור ביצוע הפרויקט.
 - הערכה לא נכונה בוצעה לגבי יכולת החברה והיתכנות הפרויקט.
 - הפרויקט שלשמו הוקמה החברה לא רלוונטי.
 - מחלוקת ברשות המקומית באשר לאופן ניהול החברה.

סוגיות משפטיות

כללי

סעיף 249(30) לפקודת העיריות מעניק לרשות המקומית סמכות: "לייסד חברה, אגודה שיתופית או כל אגודה אחרת לכל מטרה שהיא בגדר סמכויות הרשות ותפקידיה, לרכוש מניות או ניירות ערך או זכות הנאה אחרת של כל חברה, אגודה שיתופית או אגודה אחרת, שמטרותיה מסייעות, לדעת המועצה, להשגת כל מטרה כאמור, ולנהוג בהם דרך בעלים";

הסעיף מנוסח בצורה רחבה ביותר המאפשרת לרשות המקומית להקים כל גוף משפטי המוכר והמאוגד בדין הישראלי. הסעיף משאיר בידי הרשות המקומית שיקול דעת נרחב גם בנושא זהות המטרות אותן מבקשת הרשות המקומית ליחס לגוף המשפטי הנ"ל.

סעיף 249(31) לפקודת העיריות מוסיף ומעניק לרשות המקומית את האפשרות: "לבצע כל סמכות מסמכויותיה ולמלא כל תפקיד מתפקידיה יחד או בשותפות עם מוסדות המדינה, רשויות מקומיות אחרות, חברות, אגודות שיתופיות וגופים או אנשים אחרים".

גם סעיף זה מנוסח בצורה רחבה, ובמצורף לסעיף הקודם, 249(30) לפקודה, נותנים שניהם בידי הרשות המקומית, יכולת להקים ולייסד מגוון רחב של גופים משפטיים שונים הן בעצמה והן במשותף עם כל גוף/תאגיד פרטי ו/או סטטוטורי אחר.

גמול ושכר בחברות עירוניות

• גמול השתתפות לחברי דירקטוריון

חברי מועצה מקומית או עובדיה, החברים מכוח תפקידם בחברה עירונית פלונית, אינם זכאים לתגמול כלשהו בגין השתתפותם בישיבות הדירקטוריון של החברה או להחזר הוצאות כלשהו. ברם, ישנה אפשרות למתן תגמול בגין השתתפות בישיבות החברה העירונית בדרך של חיוב הרשות המקומית ב"שעות נוספות" ככל ובמידה והחזרה עם העובד/חבר המועצה מתיר לעשות כן.

• שכר עובדים בחברות עירוניות

שכר הבכירים בחברות העירוניות מוסדר בחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש מרץ 2003 (אדר ב' תשס"ג). תחולתו מיום 1/1/2003. באופן כללי דורש חוזר המנכ"ל, כי חוזה העסקת מנכ"ל חברה עירונית, כמו גם עובדי החברה יובאו לאישור האגף לכ"א ושכר ברשויות המקומיות במשרד הפנים. נקבע מפורשות, כי נדרש אישור בכתב ומראש לחוזה העסקה הנ"ל וכן לציין המקור התקציבי בתקציב החברה לצורך העסקה.

הוראות חוזר זה חלות כאמור על חברות עירוניות. בפס"ד קופת חולים נ' מדינת ישראל¹ נקבע, בין היתר כי "הסכם או הסדר לגבי כל בעלי מקצוע או בעלי דרגה מסוימים אשר בשירות המדינה, הוא גם הסכם או הסדר מותר לגבי כל בעלי מקצוע או בעלי דרגה מסוימים בגוף מתוקצב של ההסדר".

על פי הוראות החוזר, שכר מנכ"ל בחברה עירונית ייקבע על פי שיקלול של שני מרכיבים, האחד - מאזן החברה המאושר האחרון (משקלו יהיה 1/3) והשני - ההכנסה הממוצעת של החברה בשלוש השנים האחרונות (משקלו יהיה 2/3) על פי הטבלה המופיעה בחוזר עצמו.

¹ בר"ע 2920/90 קופ"ח נ' מדינת ישראל, פ"ד מ"ז (1) עמ' 401.

חובת המכרזים



חוק חובת המכרזים, התשנ"ב-1992 המוחל באופן טבעי על תאגידים ממשלתיים או חברות שהוקמו על פי חוק, הוחל גם על החברות העירוניות.

על עיריות ורשויות מקומיות חלה חובת עריכת מכרז, מכוח הוראות תקנות הרשות מכרזים¹. על תאגידים סטטוטוריים, חברות ממשלתיות וחברות בת ממשלתיות חלה חובת עריכת מכרזים לגבי ביצוע עסקה בטובין או במקרקעין, ביצוע עבודה או רכישת שירותים, מכוח חוק חובת מכרזים ותקנותיו. עד לחקיקת חוק חובת מכרזים, לא חלה על התאגידים הסטטוטוריים והחברות ממשלתיות חובה כללית מכוח הדין לערוך מכרז לגבי ביצוע עסקה בטובין או במקרקעין, ביצוע עבודה או רכישת שירותים, אם כי על חלקם לפחות חלה חובת עריכת מכרז מכוח הנחיות פנימיות. התקשרות ללא מכרז בחוזה הטעון מכרז על פי דין, מהווה חריגה מסמכות אשר תוצאתה - התקשרות חסרת תוקף מחייב², כאשר ניתן גם לקבל צו שיפוטי המונע עריכתה. לגבי הנחיות פנימיות המחילות חובת עריכת מכרז וקובעות את נהליו, חלות ההלכות הכלליות שנפסקו לגבי הנחיות פנימיות אשר תמציתן היא, כי "עצם ההוראות, אפילו הן פנימיות, נוטעת בלב האזרח ציפייה לכך, שהמינהל יכלכל מעשיו בהתאם להוראות אלו, וכן רשאי האזרח לצפות לכך שסטייה מן ההוראות, תבוא רק מטעמים ענייניים סבירים. החובה להראות שקיים טעם סביר מן ההוראות הפנימיות מוטלת על כתפי הרשות. לעיתים, סירובה של רשות ציבורית לסטות מהנחיות כאשר הנסיבות מצדיקות זאת, עלול להיחשב כהתנהגות בלתי סבירה מצד הרשות".

¹ חוק חובת המכרזים, התשנ"ב-1992.

² בג"צ 340/84 "אגד" אגודה שיתופית נ' רשות שדות התעופה, פ"ד לח(3), 354, עמ' 358.

הרציונל הכלכלי לחברה עירונית

הצלחתה של חברה עירונית אינה נמדדת כאמור רק בהיקף העודפים שתקבל עבור הפרויקטים, אלא ביכולתה לנהל פרויקטים כמשקים כספיים סגורים, בתמחור ריאלי של שירותיה, במחירים סבירים לתושב, כאשר החברה עומדת ביעדי הפרויקט על פי תמורות ותקורות המחושבות מראש.

התפיסה שרווחה בעבר כי על חברות העירוניות שהינן מלכ"ר, אשר עוסקות במתן שירותים "ציבוריים" להתנהל כש"טובת התושב" הינה לנגד עיניהן ולא יציבותה הכלכלית של החברה, אינה רלוונטית עוד.

גם אם הפעילות המתוכננת מראש, היא כזו "שאינה מכסה" עצמה ונובעת מרצונה של הרשות המקומית לספק שירותים ייחודיים ויקרים, לדוגמא חוגי מוסיקה או הפעלת בתי תלמיד באמצעותה, על החברה לאמוד מראש את הפער הצפוי בין הכנסותיה והוצאותיה, ולדרשם מהרשות המקומית כמקור הכנסה ידוע מראש.

הפרקטיקה מצביעה על כך כי כאשר פרויקט עירוני מתנהל בצורה כלכלית ותומך במחיר ריאלי ולא בחוסר, התועלת, הן הישירה והן העקיפה לציבור, הינה גבוהה. דבר זה בא לידי ביטוי בעצם אספקת השרות וברמה גבוהה ובהעדף הצורך ל"כסות" את הגירעונות שעשויים להיווצר בחברה כלכלית ע"י השרות המקומית או עקב אי אספקת השרות.

לשם הדגמה, חברה עירונית המפעילה חוף ים עבור הרשות המקומית, לעולם תחשוב כיצד להגדיל את מס' המבקרים וכיצד להגדיל הכנסותיה: תכשיר מגרשי חניה ותגבה תשלום ריאלי עבור חניה, תשכיר דוכנים בחוף למפעילים, תשכיר שטחי פרסום לנותני חסויות, תפעל לארגון מסיבות ואירועים ואף לאפשר קיום פעילות קהילתית בחוף (אירועי ספורט), תוך כיסוי עלויות ויצירת מקורות כספיים לפיתוח נוסף שמהם יינה התושב.

הרציונל הכלכלי לחברה עירונית (המשך)

שימוש נכון בחברה
כלכלית מאפשר הפניית
משאבים לטיפול
ולטיפול תחומי
שירותים חשובים
ונוספים ע"י הרשות
המקומית.

כך, כאשר חברה עירונית מפתחת תשתיות כבישים עירוניים במחיר ריאלי המוטל על הציבור/היזמים/הרשות, והפרויקט מתבצע באיכות גבוהה תוך מתן אחריות מלאה לביצוע, סעיף "אחזקת כבישים", אשר מהווה מרכיב כבד בתקציב הרשות המקומית, הולך וקטן עקב עלויות התחזוקה הנמוכות להן נדרשת הרשות המקומית. אותם סכומים הנחסכים ברשות המקומית, יופנו לתחומי שירותים חשובים אחרים כגון חינוך, איכות הסביבה וכו'.

פעילותה הכלכלית של
החברה העירונית מהווה
ברוב המקרים
קטליזאטור לפיתוח
כלכלת הרשות.

ניתן לסכם ולומר כי פעילותה הכלכלית של החברה העירונית מהווה ברוב המקרים קטליזאטור לפיתוח כלכלת הרשות המקומית. חברות עירוניות מצליחות, מותירות חותמן על הפעילות הכלכלית הכוללת בפרט בתחומים שהרשות המקומית אינה מתפנה אליהם או שאינם בראש סדרי עדיפויותיה.

חברות עירוניות רבות שזיהו את הפוטנציאל העירוני מחד ואת ה"חוסר" בפיתוח מאידך, ושעסקו בפיתוח שכונות מגורים, פיתוח אזורי תעסוקה ומיזמים אחרים, למעשה יצרו פעילות שהביאה לגידול דמוגרפי ברשות, להגדלת מקומות התעסוקה ול"המראה" של הרשות.

הסביבה בה פועלת החברה העירונית

החברה העירונית מסייעת לרשות המקומית להשיג את יעדיה האסטרטגיים כשהיא משתמשת באוריינטציה משימתית, כלכלית ועסקית.

החברה נמדדת בהתאם לתוצאות עסקיות או בהתאם לעמידתה ביעדים שהוגדרו.

החברה העירונית הפועלת תחת הנחות יסוד כלכליות, פועלת בסביבה ובניהול בעל מאפיינים פוליטיים. מצב זה יוצר דילמות לא פשוטות ומצריך ממנכ"ל החברה להכיר ולהבין את העולם הפוליטי, את השפה הפוליטית, ואת יחסי הכוחות במועצת הרשות אליה שייך, לפעול ברגישות אך גם בעקביות תוך שמירה על קווי היסוד של החברה העירונית.

החברה העירונית פועלת בסביבה מגוונת הכוללת:

משרדי ממשלה בהתאם לתחום התוכן בו החברה עוסקת, משרד הפנים, הרשות המקומית, נציגי ציבור, תושבי הרשות המקומית, יזמים פרטיים, ספקים, עמותות, חברות מתחרות, גורמים בעלי פוטנציאל לשיתופי פעולה.

להלן מספר דגשים:

- לצורך תפקודה של החברה עליה לפתח ולשמר קשרים עם גורמי הסביבה ולפעול לחיזוק יחסי הציבור שלה עם כל אחד מהם בין באופן ישיר ובין באופן עקיף ע"י פרסומים.
- על החברה לפעול בהלימה למדיניות ולאסטרטגית הרשות המקומית מבלי להאפיל על בעלי תפקידים ברשות המקומית, אלא מתוך מגמה להעצים את פעילותה של הרשות המקומית ולהשאיר את הגורמים הפוליטיים ברשות בקדמת הבמה הציבורית.
- על החברה לפעול באופן שיעלה בקנה אחד עם מדיניות והנחיות משרד הפנים, למרות שהחברה אינה כפופה ישירות למשרד הפנים, כל זאת מתוקף היותה חברה עירונית השייכת לרשות מקומית.

חשוב ביותר שמנכ"ל החברה העירונית יכיר ויבין את העולם הפוליטי, את השפה הפוליטית, ואת יחסי הכוחות במועצות הרשות אליה שייך. על המנכ"ל לפעול ברגישות אך גם בעקביות תוך שמירה על קווי היסוד של החברה העירונית.

החברה העירונית פועלת בסביבה מורכבת ומגוונת. על מנכ"ל החברה לפעול לקיומם של יחסי ציבור ויחסי עבודה תקינים וחיוניים עם כל אחד ממרכיבי סביבת העבודה של החברה.

הסביבה בה פועלת החברה העירונית (המשך)

- על החברה לעמוד בקשר עם משרדי ממשלה רלוונטיים לתחום עיסוקה, לצורך קידום הפרויקטים אותם מבצעת, ביחד עם הרשות המקומית.
- על החברה לפעול להידוק הקשרים עם נציגי ציבור רלוונטיים לתחום עיסוקה על מנת להגביר את התמיכה הציבורית ולצורך מניעת התנגדויות ציבוריות אפשריות הנובעות מפעילות החברה.
- על החברה לפעול ביושר, בהגינות וביעילות, תוך השגת יעדיה המוצהרים, וכדי להיתפס ככזו בקהילה העסקית, למטרת תדמית חיובית שתוכל לסייע במקרי הצורך בעת שקילת האפשרות לשיתופי פעולה עם גורמים עסקיים מתחרים או אחרים.
- על החברה לעודד יזמים פרטיים לפנות אליה לצורך אפשרות לשיתופי פעולה.
- על החברה לנהוג ביושר ובהגינות מול ספקיה, תוך שמירה על מוסר תשלומים מוסכם ובהתאם לחוזים ולהסכמים עם הספקים.
- על החברה לפעול לרווחתם של תושבי הרשות, שהם במקרים רבים, הלקוחות של החברה, ותבצע את המרב שביכולתה על מנת להתחשב בתושבי הרשות בכל פעילות אותה היא מבצעת.

יחסי הגומלין בין הרשות המקומית לחברה העירונית

הקשר עם הרשות המקומית

רוב החברות העירוניות מתפקדות כ"זרוע ארוכה" של הרשות המקומית ולא כגוף כלכלי נפרד, ועל כן, בדרך כלל כאשר לחברה עירונית אפשרות לבצע פרויקט עבור הרשות המקומית, יימסר הפרויקט לחברה הכלכלית ללא מכרז.

הרשות המקומית כבעלים של החברה העירונית, יכולה לפעול ולסייע לקידום ענייניה של החברה העירונית, על מנכ"ל החברה להכיר ביכולות אלו, ולהסתייע בהן במידת הצורך.

הרשות המקומית כבעלים של החברה העירונית, מסייעת במקרים רבים לחברה העירונית באמצעות הפעלת "לובי" במשרדי ממשלה רלוונטיים, לצורך ישום פרויקטים שאותם יזמה החברה העירונית. כמו כן מסייעת הרשות המקומית לחברה העירונית בתחומים הקשורים להליכי תכנון ולקבלת אישורים סטטוטוריים.

מערכת היחסים, הקשרים ורמת המעורבות של הרשות המקומית בפעילות של החברה העירונית מושפעת משורה של פרמטרים, כמפורט להלן:

א. ככל שהכנסות החברה העירונית מגיעות ממקורות חיצוניים שאין לרשות המקומית השפעה עליהם, כך החברה העירונית פחות תלויה ברשות המקומית וחופשייה יותר לקבוע יעדים באופן עצמאי, נתונה פחות לבקרה מצד הרשות ונדרשת להעביר דיווח כוללני ולא פרטני. ככל שהחברה העירונית מצליחה לגייס בכוחות עצמה "לקוחות" חיצוניים (מלבד הרשות המקומית) כך הרשות תהייה פחות מעורבת באותה פעילות. לדוגמא: עיקר הכנסותיה של חברה עירונית מגיעה משותפות עם חברה עירונית אחרת ולא מהרשות המקומית, לכן היא גמישה יחסית בקביעת יעדים וביצוע.

הקשר עם הרשות המקומית (המשך)



- ב. ככל שפעילות החברה העירונית קרובה יותר לתחומי העיסוק המסורתיים המוניציפאליים של הרשות המקומית, כך סביר להניח שקיימת יחידה מקצועית כלשהי ברשות המקומית המלווה מקרוב את פעילות החברה ועורכת בקרה שוטפת על פעילותה. כאשר חברה עירונית יוזמת פעילויות בתחומים חדשים שלא טופלו קודם לכן במסגרת הרשות המקומית, הרשות המקומית מסתפקת בבקרה דרך הדירקטוריון ובדיווחים שוטפים.
- ג. כאשר מדובר בהקמת פרויקט שלאחר השלמתו הרשות המקומית היא זאת שתהייה אחראית על אחזקתו, אזי הרשות תהיה מעורבת יותר בקביעת היעדים, בביצוע הבקרה וביישום נהלי דיווח וכד'. במקרה כזה מסירת הפרויקט לרשות המקומית תהיה בדרך כלל לאחר בקרה יסודית ופרטנית ועל פי שיקולים מקצועיים.
- ד. כאשר חברה עירונית מקימה את הפרויקט והיא זאת שמתחזקת אותו לאחר הקמתו, הרשות המקומית מעורבת ברמה כוללת בלבד. כאשר החברה העירונית תלויה בהכנסות מהפרויקט גם לאחר הקמתו, לרשות המקומית פחות מוטיבציה למעורבות.
- ה. כשהחברה בתחילת דרכה, נאבקות על מקומה ועדיין אינה מבוססת, הרשות המקומית נדרשת להיות יותר מעורבת בתחומי הפעילות השונים. כשהחברה ותיקה, מעמדה יציב וקימה אינו מוטל בספק, לרשות המקומית יש פחות סיבות להיות מעורבת.
- ו. בישובים קטנים, בהם פועלת חברה עירונית אחת יש סיכוי שהרשות המקומית תהיה מעורבת יותר בתחומי הפעילות השונים כולל בתחומי כוח אדם, ספקים, החלטות ניהול פרטניות וכד'. במקומות אלה האווירה פחות פורמאלית ועדכונים של מנכ"ל החברה לראש הרשות המקומית הם כמעט יומיומיים.

תפקיד המנכ"ל בחברה העירונית

פעילות עסקית בסביבה שאינה עסקית עלולה לגרום לניגוד בין אינטרסים שונים ומהותיים כמו בין אינטרס כלכלי לאינטרס ערכי. ניגודים אלו עלולים להעמיד את מנכ"ל החברה העירונית בדילמה שעלולה לפגוע בטובת החברה ובתפקודה, על כן נדרש מנכ"ל שמסוגל להוביל את החברה ולנהלה באופן מיטבי בסביבה שאינה חד ממדית.

האפשרויות הגלומות בהפעלת חברה עירונית, מגוון משימותיה ואופייה הכלכלי, מחייב מינוי של מנכ"ל מקצועי אשר יוביל אותה להשגת היעדים המוסכמים ולפיתוח והשגת יעדים נוספים. מטרת פרק זה הינה הגדרת תפקיד, סמכות ואחריות של מנכ"ל חברה עירונית.

תפקיד המנכ"ל

תפקידי המנכ"ל נגזרים מהמאפיינים של כל חברה עירונית, ובהתאם לתחום התוכן עשויים להיות שונים בין חברה עירונית אחת לאחרת.

• כללי

- מנהל את החברה העירונית בהתאם לתחום עיסוקה ולהנחיות הדירקטוריון.
- אחראי ליזום, פיתוח, אחזקה ותפעול של נושאים שבתחום אחריותה של החברה.
- אחראי לגיבוש הצעה לאסטרטגיה ומדיניות להפעלת החברה והגשתם לאישור הדירקטוריון.
- אחראי ליישום האסטרטגיה והמדיניות שנקבעו לחברה על ידי הדירקטוריון.
- אחראי לגיבוש תכנית העבודה והתקציב של החברה והגשתם לאישור הדירקטוריון.
- אחראי ליישום תכנית העבודה והתקציב.
- אחראי ליישום תרבות האיכות והשירות בחברה.
- אחראי לתפקוד יעיל, אפקטיבי, תקין, אמין, אחראי, איכותי, בטיחותי ומצוין בחברה.
- שותף בישיבות דירקטוריון וועדות הדירקטוריון.
- אחראי למסירת מידע אמין לגורמים ברשות המקומית ולדירקטוריון החברה.

תפקיד המנכ"ל (המשך)



- תכנית עבודה ותקצוב
 - אחראי לגיבוש הצעת תקציב שנתית ולהבאתה לאישור הדירקטוריון.
 - אחראי להגדרת מסגרות התקציב וסדרי עדיפויות לפעילות החברה ואישורם ע"י דירקטוריון החברה.
 - אחראי להכנת תכנית עבודה רב-שנתית ותכנית שנתית לחברה בהתאם לאסטרטגיית החברה ואישורם ע"י דירקטוריון החברה.
 - אחראי ליישום תכנית העבודה ולעמידה בתקציב. אחראי להציג בפני דירקטוריון החברה את מהלך התקדמות הביצוע וניצול התקציב.
 - אחראי לסיכום ולניתוח הפעילות אל מול תכנית העבודה והתקציב ברמת החברה, לביצוע תהליכי הסקת מסקנות, לביצוע תהליכי הפקת לקחים, להצגת הממצאים בפני דירקטוריון החברה ולביצוע פעולות נדרשות בהתאם להנחיות דירקטוריון החברה.
- מעקב בקרה ודיווח
 - אחראי להכנת דו"חות תקופתיים ושנתיים המציגים איכותית וכמותית את הפעילות המתבצעת בחברה.
 - אחראי לניתוח הדוחות ולייצור התמונה העדכנית והעניינית שתהווה בסיס להחלטות הדירקטוריון.
 - אחראי לדווח לדירקטוריון החברה על פעילות החברה ולפעול בהתאם להנחיית הדירקטוריון.
 - אחראי לביצוע מעקב ובקרה על כל פעולות החברה.
 - אחראי לבניה ולתפעול של כלים למדידה ולהערכה של פעילויות, ולשיפור שיטות עבודה ותפעול.

תפקיד המנכ"ל (המשך)



- ניהול ותיאום העבודה
 - אחראי לניהול מושכל של תהליכי קבלת החלטות בחברה ולמעקב אחר ביצוע ההחלטות.
 - מגדיר ומחלק את המטלות בין העובדים בחברה ובין גורמים חיצוניים המועסקים לצורך ביצוע פעולות שונות.
 - מקבל דוחות מעקב ובקרה אחר ביצוע הפעילות בחברה מעובדי החברה, מקיים דיוני מעקב אחר ביצוע הפעילויות בחברה, פועל לקידום נושאים על-פי סדרי עדיפויות.
 - קובע עקרונות תפקוד לנושאים שונים בחברה.
 - מספק תמיכה מקצועית לעובדים.
 - אחראי לגיוס עובדים לחברה.
- יזמות
 - מזהה תהליכים ומגמות שוק הנוגעים לפעילות החברה ולשיפור השירות לתושב. אחראי לביצוע בדיקות כלכליות בהתאם, להסקת מסקנות, לגיבוש המלצות, להצגתם בפני הדירקטוריון, ולביצוע פעולות בהתאם להחלטת הדירקטוריון.
 - אחראי לייזום ופיתוח פעילויות ומשאבים באמצעות הסקטור הפרטי והציבורי והבאתם לאישור דירקטוריון החברה.
- ארגון ומינהל
 - אחראי לניהול תקין, יעיל, מקצועי ואיכותי בחברה.
 - אחראי למערך המחשוב בהתאם לצרכי החברה.
 - אחראי לפעילות אמינה וחוקית בכל הנוגע לביצוע התקשרויות בחברה.
 - אחראי לתקינות המכרזים.
 - אחראי לכללי מינהל תקינים בחברה.
 - אחראי לקביעת נהלים לתפעול החברה.

תפקיד המנכ"ל (המשך)



ביצוע וניהול פרויקטים

- אחראי לקביעת הכללים לניהול הפרויקטים בחברה ולהפעלת כלים ממוחשבים מתאימים לניהול הפרויקטים. אחראי למעקב אחר ביצוע הפרויקטים, לניהול התקציב ולניהול של לוחות הזמנים. אחראי לדווח על חריגות לדירקטוריון החברה.
- אחראי לניהול תקין, יעיל, מקצועי, איכותי ומותאם לסטנדרטים קבועים, של מערך התכנון, הביצוע, התפעול והאחזקה בתחומי עיסוק החברה.

כספים

- אחראי לאישור התקציב הרגיל ותקציב הפיתוח של החברה ברמה הרב-שנתית והשנתית. אחראי לעמידת החברה בתקציב המאושר.
- אחראי לניהול תקין, יעיל, איכותי ומקצועי של מערך החשבות בחברה.
- אחראי להגשת המאזנים והדו"חות הכספיים לדירקטוריון החברה ולאישורם.
- מאשר חשבונות ספקים וביצוע תשלומים.

חתימת הסכמים וחוזים

- אחראי לביצוע חוזי ההתקשרויות עם ספקים, קבלנים, מתכננים, יועצים, מנהלי פרויקטים, ועם הרשות המקומית.
- אחראי לתחזוקת החוזים, תקפותם, וניהולם באופן יעיל, כולל ביצוע שינויים נדרשים והארכות, בהתאם לאישורים של דירקטוריון החברה.
- אחראי לביצוע הזמנות מספקים. אחראי לבקרה על ביצוע ההזמנות.

תפקיד המנכ"ל (המשך)

- ייצוג החברה וקשרי חוץ
- מקיים פגישות סדירות עם נבחרים, חברי דירקטוריון ונציגי ציבור כדי לקדם את יחסי הציבור של החברה וכדי למכור רעיונות לקידום פעילות החברה.
- אחראי ליצירת תדמית חיובית ולחיזוק יתרונות החברה וחוזקותיה.
- מייצג את החברה בפני דירקטוריון החברה, הרשות המקומית, יזמים פרטיים, נציגי תקשורת, ארגונים, מוסדות ציבוריים ושאר גורמי חוץ.
- שותף לישיבות ברשות המקומית בהתאם לתחום העניין.

מקור הסמכות

- מקור סמכות פורמאלי: סמכויותיו של מנכ"ל החברה העירונית מואצלות לו על ידי דירקטוריון החברה העירונית הממנה אותו.
- מקור סמכות בלתי פורמאלי: מקור הסמכות המרכזי של מנכ"ל החברה העירונית הוא כישוריו ויכולתו הניהוליים, שהינם מקור סמכות בלתי פורמאלי. מידת הסמכות שלו מושפעת מהמיומנות והידע שלו כפי שבאים לידי ביטוי בעבודתו עם עובדי החברה העירונית, הספקים, ראש הרשות, נבחרים ציבור ועם גורמי הציבור השונים הקשורים לעבודת החברה העירונית.

כישורים ותכונות כגון:
ידע, מיומנות, ניסיון,
יכולת ניהולית מוכחת,
מנהיגות, קשרים
פוליטיים, מיומנות
ביחסי ציבור ועוד, הם
אלו שיקנו למנכ"ל את
מעמדו כגורם מוביל
ביזום ובניהול של
החברה העירונית.

שיקולים בבחירת מנכ"ל

בבחירתו של המנכ"ל מתרכז הדירקטוריון בהיבטים הבאים:

- היכולת לעבוד ביחד
מעצם היות המנכ"ל מבצע המדיניות של הדירקטוריון, יעדיף ראש הרשות המקומית מנכ"ל אשר ייטיב לעבוד עמו. מעבר לכך בגלל האפקט הציבורי שיש לחברה העירונית יעדיף ראש הרשות מנכ"ל שיוכל לסמוך עליו גם מבחינה פוליטית (למשל שלא יתחרה בו על מינוי לראש הרשות בעתיד או שלא יפעל לקידום מתחריו הפוליטיים).

- מקצועיות
ניסיונו הניהולי והמקצועי הקודם של המנכ"ל, השכלתו והכשרתו המקצועית.

- תכונות ומיומנויות אישיות
 - אוריינטציה כלכלית - על המנכ"ל לפעול בהתאם לניהול על פי תקציב ומכוונות להשגת רווחים, אלא אם הוגדר פרויקט שאינו למטרת רווח.
 - חוכמה פוליטית - על המנכ"ל לדעת להתנהל בדיפלומטיות מול כל הגורמים הפוליטיים הקשורים לעבודתו. שימוש בכישורים דיפלומטיים יגדיל את סיכויו למלא בהצלחה את תפקידו וכן למכור את הרעיונות, היוזמות והביצועים של החברה.
 - יוזמה – על המנכ"ל להיות בעל כושר יזום ותרגום היוזמות לביצועים.
 - יצירתיות – על המנכ"ל להיות בעל יכולת לאתר הזדמנויות וליצור שיתופי פעולה מתאימים.
 - יושר אישי ומקצועי – על המנכ"ל לפעול ביושר אישי ומקצועי, ולחתור להשגת יעדי החברה, תוך אמונה בנכונות דרכו ובתרומתו לחברה.
 - מנהיגות – אישיותו של המנכ"ל ויכולתו להנהיג את העשייה של החברה.

- היכרות עם הסביבה הארגונית, הפוליטית והסביבה המקצועית
הרלוונטית לתחום עיסוק החברה.

במינויו של מנכ"ל ראוי לחברה הכלכלית בעל השכלה וניסיון מתאימים, יש כדי להעביר מסר ציבורי בדבר החשיבות שמייחס ראש הרשות לניהול מתקדם ויעיל של גוף כלכלי בבעלות הרשות המקומית.

פעילותו של המנכ"ל צריכה להתבסס על שיקולים מקצועיים וכלכליים, אך יחד עם זאת הוא חייב להיות מסוגל לנווט בעבודתו בין מרכיבים נוספים, ארגוניים, פוליטיים ומקצועיים.



פרק 3

החברה העירונית – הקמה, ניהול, ארגון ודרכי פעולה

- ◀ [הקמת חברה עירונית](#)
- ◀ [ניהול וארגון החברה העירונית](#)
- ◀ [דרכי פעולה של החברה העירונית](#)

הקמת חברה עירונית

כללי

הצורך בהקמת חברה עירונית מתעורר בדרך כלל על-ידי הנהלת הרשות לצורך טיפול בתחום מוגדר. כאשר רשות מקומית מעוניינת להקים חברה עירונית עליה לפעול בהתאם לנוהל שהוכתב על-ידי משרד הפנים, אשר מגדיר את התנאים והשלבים הנדרשים לצורך הקמת חברה. הרשות המקומית תכין תכנית שתתייחס לפעילויות מתוכננות של הרשות המקומית לעתיד ואופן השתלבות החברה בפעילויות אילו. התכנית תכלול תחזית תזרים מזומנים, ניתוחי רגישות, מקורות מימון, תקופת החזר השקעה ועמידה בהתחייבויות כספיות. בתכנית יצינו תחומים חדשים שלא היו קיימים עד היום ברשות, על מה התבססו הנחות העבודה, תחשיבי הכנסות והוצאות. התכנית תתייחס לשיקולי המס השונים כולל מע"מ ומס הכנסה. מה יהיה מעמד החברה בכל אחת מרשויות המס (עוסק מורשה, פטור מלכ"ר וכד'). במסגרת התכנית תהיה התייחסות לניתוח רגישות כדי לבחון את תוצאות הפרויקט על פי מספר חלופות של מעמד לצרכי מס. התכנית תציג ניתוח אפשרויות ביצוע הפעילות שתבצע החברה על ידי הרשות המקומית במישרין ולחילופין על ידי גורם פרטי, השיקולים בעד ונגד כל אפשרות. התכנית להקמת החברה תכלול את הנושאים המפורטים:

- הגדרת הפעילות המתוכננת של החברה.
- עלויות צפויות.
- הכנסות צפויות.
- תכנית כוח אדם: סוג כח אדם, תנאי העסקה.
- מטלות ותפקידים, קריטריונים מקצועיים לבחירת כח אדם, שיטת גיוס עובדים, התייחסות לעובדים שעוסקים כיום בתחום במסגרת הרשות המקומית.
- תחזית הוצאות הנהלה וכלליות.
- סה"כ עלויות ניהול החברה.
- דו"ח רווח והפסד (תחזית ל – 5 שנים).
- תכנון תזרים מזומנים.

נוהל הקמת חברה עירונית

משרד הפנים פרסם הוראות הקובעות תהליך מוסדר של פעולות שהם תנאי לאישור הקמתה של חברה עירונית. הוראות אילו נועדו:

- לענות לדרישות החוק.
- להבטיח את השגת מטרותיה של חברה עירונית.

לפירוט נוסף ראה נספח 1 חלק משפט: הקמת חברה עירונית - הלכה למעשה.

שלבים לאישור הקמת חברה עירונית

מומלץ לרשות המקומית למנות רפרנט מטעמה שילווה את תהליך הקמת החברה העירונית וישמש בהמשך כגורם מקשר בין החברה העירונית לרשות המקומית.

- להלן עיקרי השלבים שעל הרשות המקומית לבצע לצורך אישור ההקמה, השלבים יתבצעו באחריות רפרנט ייעודי ברשות המקומית:
- החלטת מועצת הרשות ברוב חבריה על הקמת חברה עירונית לרשות המקומית.
 - הכנת תוכנית אסטרטגית לפיתוח היישוב, הצגת יעדי התוכנית ואופן הפעלת החברה המוצעת ככלי להשגת יעדים.
 - סקירת הזדמנויות כלכליות והכנת רשימה של תכניות מוצעות לביצוע.
 - בדיקה כלכלית ובחירת חלופות ארגוניות לקידום שני פרויקטים לפחות.
 - חוות דעת היועץ המשפטי של הרשות המקומית.
 - מינוי ועדת ביקורת ומבקר פנים לחברה.

- להלן רשימת המסמכים שיש להגיש למשרד הפנים על פי החוק:
- פרטיכל מלא של ישיבת המועצה בדבר החלטת ההקמה.
 - תזכיר החברה המוצעת ובו:
 - המטרות בפועל של החברה.
 - ציטוט ההוראות המיוחדות בנושאים הטעונים את אישור משרד הפנים.
 - חלוקת הון המניות ושמות מייסדי החברה.

רשימת מסמכים להגשה למשרד הפנים



- תקנון החברה המוצעת ובו:
 - דרכי הניהול וההפעלה.
 - הגדרות סמכות ותפקיד.
 - הרכב הדירקטוריון.
- ציון מפורש שכל העבודות הקבלניות בחברה יבוצעו לאחר פרסום מכרז על פי אמות מידה של גוף ציבורי.
- שמות המייסדים.
- חלוקת הון המניות.

להלן רשימת מסמכים נוספים להגשה בהתאם לדרישת משרד הפנים:

- תכנית אסטרטגית ליישוב.
- רשימת תכניות מוצעות בהן תעסוק החברה אם תאושר הקמתה.
- בדיקה כלכלית של לפחות שתיים מן התכניות.
- הצעה לסיור אופציונאלי של אנשי משרד הפנים ברשות המקומית, להתרשמות אודות התרומה האפשרית של חברה עירונית לקידום ענייני הרשות.
- פניית הרשות המקומית לרשם החברות בצירוף אישור משרד הפנים, כל מסמכי ההקמה שבחוק ומכתבי הסכמה של המועמדים לשמש כדירקטורים בחברה.

בחינת הבקשה להקמת חברה עירונית חדשה

בקשה להקמת חברה עירונית תיבחן על-ידי משרד הפנים בהתאם למספר פרמטרים המפורטים להלן (דו"ח מסכם: מחקר על חברות עירוניות. 2004. משרד הפנים):

- **גודל היישוב**

בישובים קטנים קיים קושי להקים חברה עירונית בגלל סף נמוך של אוכלוסייה היוצרת ביקושים. במקרה כזה אי הוודאות עשוי להיות רב ועל כן תידרש הרשות המקומית להכין תוכנית עסקית מפורטת בהתייחס להיקף האוכלוסייה בישוב. במקרים מסוימים רצוי לשקול שיתוף פעולה בין רשויות עירוניות ברשויות מקומיות סמוכות ובכך לנצל יתרונות לגודל.

- **איגום פעילות בחברות עירוניות באותה רשות**

אם קיימת חברה עירונית לא פעילה, תידרש הרשות המקומית למצות מנגנון זה לפני הקמת מנגנון נוסף. אם הרשות מעוניינת להקים חברה עירונית נוספת לחברות העירוניות הפועלות בה, מומלץ לה להגיש בבקשה להקמה, מסמך הכולל את סך הוצאות ההנהלה וכלליות בכל החברות העירוניות מתוך כלל ההוצאות בחברות העירוניות. על הרשות להסביר את הממצאים וכן לתת סיבות מדוע אינה מאגמת פעילות בחברות הללו.

- **מסורת של הפעלת חברות עירוניות בתחום הרשות המקומית**

בקשות להקמת חברה עירונית יבחנו בהתאם לפרמטרים והנתונים הבאים:

- תוצאות כלכליות ומקצועיות של יתר החברות העירוניות באותה הרשות (אם ישנן).

- מצב כלכלי של החברות העירוניות ברשות.

- חברות שאינן פעילות וסיבות להפסקת הפעילות.

אם ברשות המקומית פועלות חברות כושלות או לא פעילות, יוחמרו הדרישות, ייבדק הרקע על בסיס נכשלו החברות, ייבדקו הצעדים בהם נקטה הרשות כדי להימנע בעתיד מלחזור על אותן טעויות.

בחינת הבקשה להקמת חברה עירונית חדשה (המשך)



• התוכנית העסקית

התכנית העסקית תיבדק על בסיס: תכנון תזרים המזומנים, ניתוחי רגישות, מקורות מימון, תקופת החזר השקעה, יכולת עמידה בהתחייבויות כספיות, תחומי עיסוק, הנחות העבודה, צפי הוצאות והכנסות, שיקולי מס (מס הכנסה ומע"מ), מעמד החברה בכל אחת מרשויות המס (עוסק מורשה, פטור, מלכ"ר וכו').

• תכנית בקרה ברשות המקומית

הרשות תציג למשרד הפנים את הנושאים הבאים:

- מה יהיו כלי הבקרה על יישום הפעילות בחברה העירונית ברמת הביצוע וברמה הכספית והתקציבית.
- איזה יחידה ברשות המקומית תלווה ותבקר את הפעילות של החברה.
- כיצד תבצע היחידה את הליווי והבקרה. מהי חובת הדיווח של החברה כלפי היחידה המבקרת, תדירות הדיווח, רמת פירוט הדיווח, גורם אחראי בחברה וגורם אחראי ביחידה.
- מה תהיה שיטת הבקרה, מהם כלי הבקרה, הגדרת כלים ממוחשבים.

• תכניות כוח אדם

הרשות המקומית תכין מבנה ארגוני לחברה, הגדרות תפקידים, קריטריונים מקצועיים ואישיים, תגדיר מדיניות גיוס ותהליך לאיוש משרות.

• תכנית התקשרות עם ספקים

הרשות המקומית תציג את המאפיינים הנדרשים מספקי החברה, שמות הספקים העיקריים לתחום התוכן בו תעסוק החברה, היקפים משוערים, עיקרי ההתקשרות, ותתחייב לתהליך מוסדר לבחירת ספקים.

בחינת הבקשה להקמת חברה עירונית חדשה (המשך)

• טיפול באמצעות חברה פרטית

טרם הגשת בקשה להקמת חברה עירונית על הרשות המקומית לבחון אפשרות שחברה פרטית תנהל את הפעילות. נוכח כך, עליה לציין מהם השיקולים להעדפת ביצוע הפעילות על-ידי חברה עירונית. על הרשות להמציא ולצרף תוצאות הבחינה שביצעה בעת הגשת בקשה להקמת חברה.

• הגבלה ענפית

הרשות המקומית תגדיר את התחום העיקרי שבו תעסוק החברה.

ניהול וארגון החברה העירונית

דירקטוריון החברה

• כללי

הדירקטוריון עוסק בעיצוב מדיניות, קביעת תקציב שנתי, תכנית עבודה ומעקב אחר הביצוע.

בהתאם לחוק החברות, חובת הנאמנות ותום הלב המוטלת על נושא משרה בחברה הנה כלפי החברה ולטובתה, הדבר שונה בחברה עירונית שבה חברי הדירקטוריון ממונים על ידי הרשות המקומית וחובת הנאמנות שלהם הינה כלפיה ולא כלפי החברה. בחברה עירונית מיוחדת הדבר שונה וחובת הנאמנות זהה לחברה רגילה, קרי חובת הנאמנות לחברה ולא לרשות המקומית.

חובת הנאמנות הראשונית של חברי הדירקטוריון בחברה עירונית הינה לרשות המקומית ולמטרותיה.

דירקטוריון החברה



• מבנה הדירקטוריון

דירקטוריון החברה העירונית מונה לא פחות מ 5 חברים ולא יותר מ 9 חברים. שליש מהדירקטוריון מורכב מחברי מועצה, שליש מהדירקטוריון מורכב מעובדי הרשות ושליש נוסף מנציגי ציבור. חברי הדירקטוריון שהם נציגי הרשות המקומית, ממונים על-ידי מועצת הרשות.

נציגי הרשות שהם חברי המועצה נבחרים כך שיישמר האיזון בין הסיעות במועצה. חברי הדירקטוריון ממונים ככל שניתן לפי יחס ההרכב כדלקמן: 1/3 חברי מועצת הרשות המקומית, 1/3 סגל בכיר, 1/3 נציגי ציבור. כן קיים ייצוג הולם לגברים ולנשים באופן שווה. כיושב ראש הדירקטוריון של התאגיד משמש ראש הרשות המקומית בתוקף תפקידו.

- כהונתו של נציג הרשות המקומית בדירקטוריון, שמונה בתוקף תפקידו כחבר מועצה או כעובד הרשות המקומית, פוקעת בסיום עבודתו או תפקידו ברשות המקומית.
- חברי הדירקטוריון שהם נציגי המועצה, ממונים על ידי מועצת הרשות. פינוי מקומו של דירקטור אינו מעכב את המשך פעולת הדירקטוריון, אך אם יורד מספר הדירקטורים או שונה יחס הרכב הדירקטוריון ועומד על פחות ממה שנקבע בתקנון כמניין או היחס החוקי הדרוש, אין הנשארים רשאים לפעול אלא להגדלת מספרם או שינוי היחס כדי המספר או היחס הדרוש, או לכינוס אסיפה כללית של החברה.
- לא הגיע הדירקטור תוך 30 דקות לאחר המועד שנקבע לפתיחתה, רשאים הדירקטורים הנוכחים לבחור אחד מביניהם לשמש כיושב ראש הדירקטורים.
- הדירקטוריון מתכנס בתדירות חודשית לפחות בכדי לדון בנושאים שוטפים ועל מנת לעקוב אחר ביצוע תכנית העבודה והתקציב של החברה.

מבנה הדירקטוריון מייצג את מבנה הבעלות של החברה העירונית ואת יחסי הכוחות של הגורמים הפוליטיים המרכיבים את מועצת הרשות המקומית.

דירקטוריון החברה (המשך)

- חברי הדירקטוריון שמונו מטעם הרשות הינם בעלי מחויבות ונאמנות לרשות ורק אחר-כך לחברה העירונית. היתרון העיקרי במצב זה הינו: שמירה על פעילות בהתאם למדיניות הרשות ולסדרי העדיפויות שלה. החסרונות הינם: קבלת ההחלטות שלא על בסיס טובת החברה והשיקולים העסקיים שלה, סיכון של כניסה לפרויקטים שאינם כלכליים. פעילות עסקית בסביבה שאינה עסקית מהווה לעיתים ניגוד אינטרסים שעלול להעמיד את מנכ"ל החברה העירונית בדילמה שעלולה לפגוע בטובת החברה ובתפקודה, יצירת מצב שבו חברי הדירקטוריון ממודרים עקב ניגודי אינטרסים בין טובת החברה לשיקולים פוליטיים.
- נציגי ציבור מתאימים מסייעים לחברה באמצעות כישוריהם וניסיונם בתחומי עיסוקה, לפעול במסגרת מקצועית ועניינית. נציגי הציבור תורמים לישיבות הדירקטוריון וועדות הדירקטוריון את הפן המקצועי בעוד הנציגים הפוליטיים מייצגים במקרים רבים את האינטרס הפוליטי.
- נציגים שהינם עובדי רשות יכולים לתרום ולהעשיר את הדירקטוריון בתחום התוכן, בעיקר אם הנציגים עסקו בתחום זה במסגרת העירונית. לעומת זאת נציגים אילו עלולים להיות "שבויים" בקונספט התפעול העירוני ולגרום להטיית קבלת ההחלטות מהמיקוד הכלכלי. על כן יש לשקול מי הם הנציגים המתאימים להיבחר לדירקטוריון ותרומתם הרצויה.

על מנכ"ל החברה העירונית לנווט בין ה"כוחות" הפועלים בדירקטוריון באופן כזה שישמור על המטרות המוצהרות של החברה, על אופייה הכלכלי, אלא אם הוחלט אחרת לגבי פרויקט מסוים, על קווי המדיניות שהוגדרו, על רמות הסיכון שנלקחות ועל סוג הפרויקטים אותם תבצע החברה.

ועדת דירקטוריון החברה העירונית

בחברה עירונית פועלות הועדות הבאות:

- ביקורת: תפקידי הועדה לקבוע את מדיניות הביקורת בחברה ואת תכנית העבודה של הביקורת וכן לעקוב אחר הממצאים ויישומם.
 - כספים: הועדה עוסקת בניהול הכספים וההשקעות בחברה.
 - מכרזים: הועדה מפקחת על המכרזים המבוצעים בחברה ואחראית לטוהר המידות בכל הקשור לטיפול וניהול המכרזים.
 - כ"א: מלווה תהליכי גיוס עובדים.
- הועדות תתכנסנה בתדירות קבועה או על פי הצורך.

מבקר פנים

החברה נדרשת למנות מבקר פנים שיפעל בכפוף לוועדת הביקורת של החברה. במידה והיקפי הפעילות של החברה נמוכים, על החברה להסתייע בביקורת פנים שתבוצע על-ידי מבקר הרשות.

יועץ משפטי

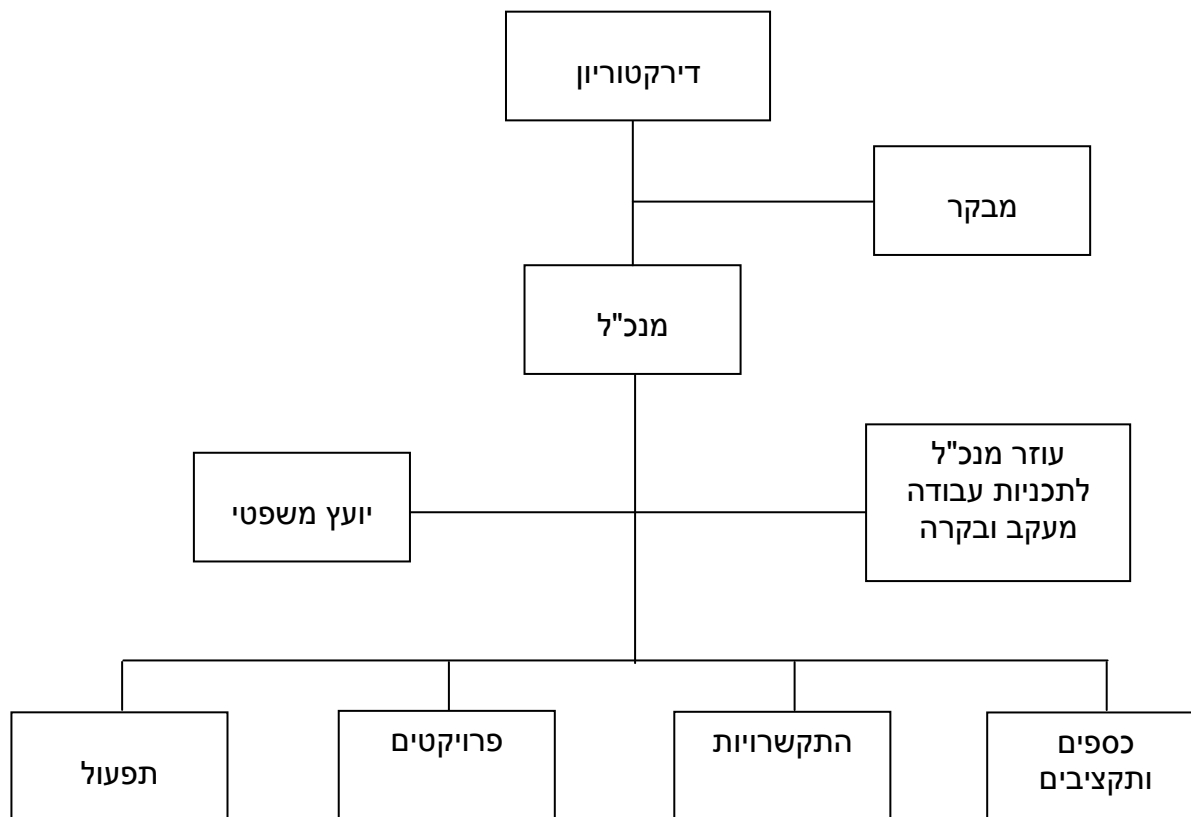
החברה נדרשת למנות יועץ משפטי מיד עם הקמתה.

מבנה ארגוני

מבנים ארגוניים נוצרים בהתאמה לגודל חברה ולמשימותיה. מכיוון שהחברה העירונית מפעילה במקרים רבים קבלנים חיצוניים, החברה נבנית במתכונת של חברה מנהלת, וככזו, המבנה הנפוץ הינו מבנה בעל מספר נמוך של רמות היררכיה ארגונית.

במבנה הארגוני המאפיין חברה עירונית יימצא מנכ"ל ותחתיו מנהלי תחומים / מנהלי פרויקטים שינהלו פעילות המתבצעת על-ידי גורם חיצוני, מנהל כספים, מנהל יחידה כלכלית, מנהל אדמיניסטרטיבי, מנהל תפעול, ומזכירות.

מבנה ארגוני מאפיין של חברה עירונית יהיה לפיכך כדוגמת המבנה הבא:



דרכי פעולה של החברה העירונית

תהליך קבלת החלטות בחברה העירונית

קבלת ההחלטות בחברה עירונית מתבצעת על-ידי הדירקטוריון, ועדות הדירקטוריון או על-ידי מנכ"ל ומנהלים בחברה באופן ענייני בהתאם לסוג ההחלטה הנדרשת, ומבוצעת באחריות מנכ"ל החברה.

העברת עבודות מהרשות לחברה העירונית

כאשר חברה עירונית נמצאת בבעלות מלאה של רשות מקומית, ניתן להעביר אליה עבודות תוך מתן העדפה ברורה וללא מכרז. מאידך, חל איסור על חברה עירונית להשתתף במכרז לגבי פעילות שאיננה שייכת לרשות אליה היא משתייכת. כאשר רשות מקומית מעוניינת להעביר עבודה לביצוע החברה העירונית עליה לפעול באמצעות הזמנת עבודה, חוזה או הסכם עם החברה העירונית.

התקשרויות

החברות הכלכליות מבצעות התקשרויות עם ספקים לצורך תכנון, הקמה והפעלה של פרויקטים. החברה העירונית פועלת בשאיפה להתקשר עם ספקים איכותיים בתנאים ובמחירים העונים על עקרונות כלכליים עליהם מושתתת החברה. ההתקשרות תתבצע לאחר בחירת ספק מתאים בהתאם לאפשרויות המפורטות להלן:

- באמצעות מכרזים פומביים לבחירת ספקים, על פי נהלים המחייבים את החברה.

התקשרויות (המשך)



- באמצעות מכרזים סגורים. החברות ישתמשו באפשרות זו כאשר נדרשת מומחיות בתחום מסוים הקיימת רק לספקים מסוימים ומוגדרים. במקרים אלה של מכרז סגור, תפנה החברה אל הספקים האפשריים ואלה יידרשו להציע את הצעתם בהתאם להנחיות החברה.
- על בסיס הסכמי התקשרות של הרשות המקומית עם ספקים.
- על בסיס הסכמים של החברה למשק ולכלכלה.

בשתי האפשרויות האחרונות החברה מנצלת את היתרון לגודל של גוף גדול יותר, לקבלת מחירים ותנאים טובים יותר.

התקשרות עם ספקי החברה מתבצעת באמצעות חוזים בין החברה לספקיה. החברה חותמת על חוזים, באמצעות מורשה החתימה בחברה, מנכ"ל החברה ומנהל הכספים, או כל גורם אחר שהוגדר כמורשה חתימה, לאחר שאושרו על-ידי היועץ המשפטי ודירקטוריון החברה. החברה פועלת לניהול מערך החוזים עם ספקיה. ניהול החוזים כולל מעקב אחר עמידת הצדדים בהסכם, הפעלת ערכאות משפטיות במקרים נדרשים, מעקב אחר תקפות חוזים וערבבויות והפעלת גורמים מתאימים לצורך חידוש והארכת חוזים וערבבויות וכן חילוט ערבבויות בהתאם לאישורים נדרשים.



תהליך גיוס עובד לחברה עירונית משתנה בהתאם למאפייני החברה ובהתאם לסוג המשרה אליה מגויס העובד.

לדירקטוריון החברה העירונית השפעה על שלבי גיוס העובד החל מהגדרת הצורך בעובד חדש, הגדרת הקריטריונים המקצועיים, ההחלטה על תהליך המיון, ההשמה וקביעת תנאי ההעסקה. הדירקטוריון יכול להיות מעורב בתהליך בהתאם לשתי הגישות המפורטות להלן:

- מעורבות מלאה של הדירקטוריון: בחברה מוקמת ועדה לגיוס כוח אדם המורכבת מחברי הדירקטוריון, גזבר ומנכ"ל. הועדה מלווה את תהליך הגיוס והקליטה של העובד החדש. החיסרון העיקרי בגישה זו נובע מהמעורבות וההשפעה של הרשות המקומית בבחירת העובדים ובאפשרות הניתנת לגורמים ברשות ולגורמים פוליטיים להכתיב לחברה מי יהיו העובדים.
- גיוס ללא מעורבות הדירקטוריון: לאחר קבלת החלטה עקרונית בדירקטוריון לגבי תהליך הגיוס, הגדרת תקציב מתאים לגיוס, והגדרת תקציב שכר, אחראי המנכ"ל לגיוס העובד. היתרונות בגישה זו הינם: סיכוי גבוה יותר לגיוס גורם מקצועי מתאים לתפקיד, תהליך שאינו מסורבל.

תהליך איתור המועמדים, גיוסם וקליטתם בחברה יתבצע בהתאם לסוג המשרה הנדרשת ובהתאם לנהוג בחברה, בין אם באמצעות פרסום בעיתונות ובין אם באמצעות משרד השמה.

כללים לניהול תזרים מזומנים בחברה העירונית



ניהול תזרים המזומנים, ביצוע תחזית תזרים מזומנים צפויה לתקופה הבאה ומעקב ובקרה אחר תזרים המזומנים בפועל אל מול התחזית, הינם כלים בסיסיים והכרחיים למינהל תקין בחברה העירונית, כבכל חברה אחרת.

לוח הזמנים, התקציב והתכנון יבוטאו בתחזית תזרים המזומנים ברמת פרוט חודשית לפחות. תכניות פעולה ותזרים מזומנים, שיבטאו גידול משמעותי של ההוצאות לעומת הכנסות, יחייבו הצגת פתרונות פיננסיים ל"גישור" ויצביעו על גידול בנטל הוצאות המימון וההזדקקות לאשראי.

להלן מספר "כללים" המסייעים בניהול תזרים המזומנים:

- ניתוח זרם הוצאות לפי סוגי ההוצאה ועיתויה והכרת ההתנהגות של כל הוצאה: קבועה, משתנה, עונתית, מחזורית, חד פעמית וכיו"ב.
- ניתוח זרם ההכנסות לפי מקורות הכנסה ומועדן והכרת ההתנהגות של כל הכנסה: הכנסות חד פעמיות, הכנסות מיועדות, סכום קבוע, סכום משתנה, נומינלי, צמוד וכיו"ב.
- ניתוח יכולת השפעה על העיתוי בזרם הוצאות ובזרם ההכנסות: תכנון בקבלת אשראי מספקים וקביעת תנאי התשלום.
- הכרה בבעיית החיכוך בתזמון המזומנים ויצירת סינכרוניזציה, עד כמה שניתן.
- שימוש בתזרים מזומנים חודשי, שבועי ולעיתים אף יומי, וניתוח המצב לאחר מעשה כבסיס לתיקון התזרים בעתיד. החשיבות בתזרים מזומנים לתקופה קצרה נעוצה בעיתויים השונים לזרמי הוצאות וההכנסות כגון תשלום משכורות, תשלומי מע"מ ומיסים אחרים, תשלומים לספקים, פירעון מלוות וכיו"ב.

כללים לניהול תזרים מזומנים בחברה העירונית (המשך)

- חישובי כדאיות כלכליים של מחיר הכסף מול אמצעי מימון אלטרנטיביים כגון בנקים, ספקים וכיו"ב.
- אם קיימים מספר חשבונות בנק, וויסות היתרות בין חשבונות הבנקים השונים.
- חשיבות השימוש בכלים כגון הוראות קבע, מסלולי תשלומים בכרטיס אשראי או השימוש במ.ס.ב, אשר מאפשרים תכנון עיתוי התקבולים והתשלומים.

תכנית עסקית

תוכנית עסקית הינה מסמך מפורט המגדיר את מהות העסק, תשומות, מחיר השירותים, מקורות ודרכי מימון ורווחים צפויים.

ניתן לשלב בשלב התכנון גורמים חיצוניים שיסייעו בהכנת התכנית העסקית.

על החברה להכין תכנית עסקית כבר בשלב הקמתה. התכנית מתייחסת למספר נושאים מהותיים כמפורט:

- סקר ביקושים
בסקר נבחנים פרמטרים כגון: קהל היעד הפוטנציאלי, הגדרת הביקוש הצפוי מתוך קהל יעד זה, בחינת המתחרים העיקריים הפועלים בתחום בסביבה המיידית, עריכת סקר מחירים בקרב המתחרים.
במסגרת זאת מבוצע אומדן ביקושים על סמך פעילות קיימת ומתוך מגמה להגביר את החשיפה לשרות ולהגדיל את מספר המשתמשים.
פרמטרים אלה מסייעים לקביעת מחיר השרות האופטימאלי והמחיר הריאלי לעומת מחירי המתחרים המשקף נקודת איזון של שיווי משקל בין ביקוש והיצע.

תכנית עסקית (המשך)



- מקורות ודרכי מימון של חברה עירונית

מקורות מימון מגוונים ותלות כספית מינימאלית ברשות המקומית, מקלים על החברה העירונית לתכנן את צעדיה, לפעול בצורה עסקית, להתחייב כלפי קבלנים וספקים וליהנות מחוסן ויציבות פיננסית.

ההחלטה על הרכב ההון של חברה עירונית מתבצעת בשלב הקמת החברה.

ההחלטה על הרכב ומקורות המימון צריכה להתחשב במספר גורמים כמפורט להלן:

 - זמינות מקורות המימון.
 - העלות הכספית של מקורות המימון.
 - טווח הזמן.
 - תרומת המימון לרווחיות החברה.
 - השפעת המימון על הרכב השליטה ויכולת הפעולה שלה.

ניתן להבחין בשלושה מקורות מימון לפירמה:

הון מניות

גיוס הון מניות יכול להיעשות באמצעות השקעת הון עצמי של הבעלים (הרשות המקומית) כנגד מניות החברה, באמצעות הקצאת מניות לגורם פרטי חיצוני, או באמצעות הנפקת מניות לציבור.

מבחינת החברה העירונית, שיטת מימון באמצעות הון מניות עצמי של הרשות המקומית עדיפה, משום שהיא אינה מעמיסה הוצאות מימון על החברה בשלבים הראשונים של פעילותה, טווח הזמן שלה אינו מוגבל, תרומתה לרווחיות החברה חיובית, והיא אינה מעוררת בעיות שליטה בחברה. החיסרון העיקרי מבחינת הרשות המקומית, הוא זמינות המימון, שכן לא כל רשות מקומית יכולה להקצות משאבים כספיים מספיקים להשקעה בהון מניות של חברה עירונית.

תכנית עסקית (המשך)



הקצאה פרטית (הקצאת מניות לגורם חיצוני), לעומת זאת, מהווה מנוף פיננסי מבחינת החברה העירונית, אך מבחינתה של הרשות המקומית היא מהווה איבוד מסוים של השליטה בחברה העירונית.

הנפקת מניות לציבור יכולה לקדם במידה רבה את החברה העירונית, לשפר את מבנה ההון שלה ואת דפוסי הניהול העסקי שלה וליצור מנוף לפיתוח פרויקטים כלכליים בתחום השלטון המקומי.

מימון באמצעות הלוואות

מימון באמצעות הלוואות כולל הלוואות בעלים, הלוואות מגורם חיצוני, או הנפקת אג"ח.

הלוואות בעלים היא דרך מקובלת למימון חברה עירונית. הרשות המקומית מעניקה לחברה העירונית הלוואה בריבית ובתנאי החזר הנקבעים מראש. ההלוואה יכולה להינתן למימון ביניים או לצורך השקעה בפרויקט כלשהו. חסרונותיה העיקריים של הלוואות בעלים הם כי היא מעמיסה על החברה הוצאות מימון כבר בשלבים הראשונים לפעילותה וכי היא יוצרת תלות בין החברה לרשות המקומית אשר עשויה להכתיב את השימוש בכספי ההלוואה שלא משיקולים עסקיים.

הלוואות בעלים מגדילה את ה"מנוף הפיננסי" של החברה, אך גם את הסיכון שלה. לכן, שימוש בהלוואות בעלים צריך להיעשות רק אם שיעור התשואה של החברה על ההשקעה גבוה יותר משיעור הריבית. הלוואה מגורם חיצוני יכולה להיות מגורמים שונים כגון: בנקים, חברות מימון, קבלנים, יזמים ומשקיעים פרטיים. מקורות המימון העיקריים הם אשראי ספקים, אשראי בנקאי ושכר-מכר.

תכנית עסקית (המשך)



לגבי כל אחד ממקורות מימון אלה יש לשקול את טווח הזמן, עלות המימון והביטחונות הנדרשים. הלוואות כאלו, רצוי לקחת למטרת השקעה בפרויקט מסוים, אך לא לצורך החזר הון. להנפקת אג"ח לציבור יתרונות רבים כגון שמירה על השליטה, גמישות בביטחונות, אפשרות מימון לטווח ארוך וריבית קבועה וזולה.

שיטות מימון משולבות

קיימות שיטות מימון נוספות, המשלבות צורות שונות של התקשרות החברה עם יזם או עם משקיע חיצוני. בין שיטות אלה: הלוואה לציבור באמצעות אג"ח הניתנות להמרה, שותפות כללית, שותפות מוגבלת, עסקת קומבינציה, או זיכיונות.

• אומדן תקבולים

כל פרויקט בו עוסקת חברה עירונית, יגובה במקורות הכנסה ודאיים וידועים מראש.

מקורות ההכנסה תלויים באופיו של הפרויקט כמפורט להלן: כאשר מדובר בשרות חובה לתושב, אותו מעניקה החברה העירונית כקבלן במקומה של הרשות המקומית, ואין ברשותה של הרשות לגבות אגרה מהתושב בגין שרות זה, הרי שאז תקציב התקבולים מקורו בתקציב הרשות המקומית, כאשר אחריותה של החברה לבחון לעומק את ההוצאות הכרוכות במתן השרות ולקבוע מראש את התמורות מהרשות המקומית.

תכנית עסקית (המשך)



אם חברה עירונית התבקשה לספק שירותים בתחום אחזקת תשתיות עירוניות, חייבת החברה לערוך סקר נכסים הכולל את מיפוי התשתיות, מצבם הפיסי, לאמוד את עלויות האחזקה על-ידי קבלת אומדנים מדויקים מבעלי מקצוע ולחשב מראש את עלות השרות והתקורות.

התמורה בגין פרויקט זה תתקבל, כאמור מהרשות המקומית, בכפוף לעמידת התמורות/התקורות המיועדות לה באמות מידה ציבוריות (כלומר על פי תוצאת מכרזים דומים, או על פי זכייתה של החברה במכרז אותו תבצע הרשות המקומית).

כאשר מדובר בשרות חובה אותו מעניקה החברה העירונית במקומה של הרשות המקומית, אך יש באפשרותה של הרשות המקומית לגבות אגרות/היטלים בגין שרות זה, כמו למשל פיתוח תשתיות כבישים, תיעול וניקוז בשכונה חדשה, או הקמת מתקן טיהור לביוב, הרי שאז תקציב ההכנסות של החברה העירונית, מקורו יהיה באותם אגרות והיטלים.

יש לציין, כי מרבית האגרות וההיטלים נקבעים במסגרת חוקי עזר עירוניים. ברוב המקרים, עקב אי עדכון תעריפי האגרות וההיטלים על-ידי הרשות במשך שנים רבות, תעריפי ההיטלים והאגרות אינם מביאים לכיסוי הקמת/אחזקת התשתיות וליצירת משק כספים סגור.

תכנית עסקית (המשך)



לפיכך, צעד ראשון והכרחי, שהינו בהחלט באחריות החברה העירונית על מנת להקטין את התלות במקורות כספיים אחרים שיהיו בידי הרשות, הינו בחינת תעריפי האגרות וההיטלים ומידת התאמתם להיקף הפעילות ועדכונם במידת הצורך¹, על מנת שיהיה בידי הרשות המקור התקציבי לתשלום לחברה העירונית^{2,3}.

כאמור, אם האגרות וההיטלים אינם מביאים לכיסוי העלויות, יש להתחיל מיידית בתהליך עדכון תעריפי חוקי העזר, תהליך אשר דורש גם את אישור מליאת הרשות המקומית⁴ ומשרד הפנים⁵.

כניסה לפרויקט הקמת תשתיות פיזיות, ללא עדכון תעריפי חוקי העזר הרלוונטיים, או ללא יצירת מערך הסכמי פיתוח הכולל גם עלויות פיתוח תשתיות על עירוניות ואזוריות, יביא את החברה העירונית לחוסר וודאות בעניין התקבולים ויפגום ביכולתה ליצור משק כספים סגור לפרויקטים של פיתוח תשתיות ואחזקתן, היות ובידי הרשות המקומית לא יהיו מקורות מימון.

¹ יש לציין כי חברות עירוניות רבות, מהטעם הנ"ל פועלות מול יזמים בהסכמי פיתוח, המכסים חלקית את צד ההוצאה של התקנת התשתיות היות ומתייחסים לעלויות הפיתוח של שכונה / מתחם ספציפי וברוב המקרים אינם מתייחסים לתשתיות - על עירוניות.

² ישנם הגורסים כי אין זה עניינה של החברה העירונית, וללא גבית היטלים, תיאלץ הרשות להשלים החסרים מכספה, אך להערכתנו, לאור ניסיון העבר ומתוך ראייה פרקטית, על החכ"ל להיות מעורבת בעדכון החוקים.

³ לעניין זה, ישנן שתי אפשרויות: הסמכת החברה העירונית על-ידי הרשות המקומית לגביית האגרות וההיטלים ישירות מהתושב/היזם (כקבלן גבייה), או לחילופין, גביית האגרות וההיטלים על-ידי הרשות המקומית והעברתם לידי החברה העירונית.

⁴ לעיתים זהו הליך בעייתי, עקב אי רצונה של מליאת המועצה "להכביד" נטל המיסים.

⁵ בתאגיד מים וביוב, תהליך זה חשוב שיתבצע עוד בטרם הקמת התאגיד / החברה העירונית וזאת לאור הנחיות משרד הפנים המורות על עדכון חוקי העזר כשלב ראשון לפני הקמת תאגיד.

תכנית עסקית (המשך)



כאשר מדובר בסוג של פרויקטים יזמיים אשר אינם נכללים במסגרת שירותי החובה של הרשות המקומית, תקציב התקבולים מקורו בהכנסות ממשתמשים וזאת על-פי היקף הביקוש שנאמד.

• אומדן הוצאות

אומדן נוסף שייכלל בתכנית העסקית הינו תקציב ההוצאות בגין הפרויקט. על תקציב ההוצאות לכלול עלויות הקמה של הפרויקט, עלויות תפעול של הפרויקט, עלויות כ"א, עלויות מימון, עלויות עקיפות שונות כגון פיקוח, פרסום ועלויות תקורה לחברה העירונית.

• תמחיר ריאלי של שירותים

על סמך הנתונים שנאספו, יערך תמחיר ריאלי של השרות, וכן "מבחן סבירות" ביחס למחירים של שירותים דומים במקומות אחרים (על מנת לא ליצור תחושה בציבור של ניצול המונופול שנוצר בעצם העברת השרות שניתן קודם על-ידי הרשות, לחברה העירונית).

לדוגמא: הכנת תכנית עסקית להפעלת מרכז ספורט במרכז הארץ על-ידי חברה עירונית (כאשר קודם לכן הופעל על-ידי הרשות המקומית), הביאה לתמחור ריאלי של מחירי המנויים. מרכז הספורט, אשר פעל תחת תנאי תזרים מזומנים שלילי, החל לפעול בתנאי משק כספים סגור אשר הביא לכיסוי כלל העלויות.

עובדה זו מאפשרת את צמצום התמיכה של הרשות המקומית במרכז הספורט והפניית משאבים כספיים לתחומי פעילות אחרים ברשות המקומית.

תכנית עסקית (המשך)



- תמחיר ריאלי של שירותים
יצוין, כי אמנם מחירי המנויים עלו באופן יחסי למחירים שהיו טרם יישומה של התכנית העסקית, אך עדיין נשמר מחיר מנוי נמוך לתושביה של הרשות המקומית, ביחס למחירי מרכזי הספורט המתחרים בסביבה.

התושב, ישלם מחיר ריאלי, אמנם יקר יותר מזה ששילם קודם, אך עדיין סביר יחסית לשירותים הניתנים על-ידי גופים פרטיים אחרים, ובמקביל, יזכה לרמת שירותים משופרת מצדה של החברה העירונית לאור המשאבים שהתפנו.

- הכנת תזרים מזומנים וחישוב ערך נוכחי נקי לפרויקט
רק פרויקט אשר ערכו הנוכחי הנקי (ענ"נ) הינו לפחות אפס, או במילים אחרות רק פרויקט אשר מתנהל כמשק כספים סגור, מצדיק את פעילות החברה העירונית.
שיטת הערך הנוכחי מעריכה את זרמי המזומנים הקשורים בפרויקט, בהתחשב בעיתוי התקבולים והתשלומים ובמחיר ההון, ומביאה את כל הסכומים למכנה משותף לתקופה "אפס" (היוון).
שיטת ההיוון מאפשרת את מדידת הפרויקט לאורך זמן שכן קיימים סוגים רבים של פרויקטים בהם תזרים המזומנים נטו הינו שלילי בטווח הקצר אך חיובי בטווח הארוך.
מחיר ההון שנבחר לצורך חישוב הערך הנוכחי הנקי של הפרויקט, מביא בחשבון את שיעור הריבית במשק באותו מועד, את רמת הסיכון העסקי והסיכון הכרוך בקבלת זרמי המזומנים (משקף את נכונות הנתונים, איכותם, דיוקם ויכולתם לשקף נאמנה וברמה סבירה את הפרויקט הנבחן).

תכנית עסקית (המשך)

- רצוי לבצע מבחני רגישות על ידי שינוי הנחות מרכזיות במודל (עלויות, מחירי מכירה, שינוי לוח זמנים, שיעורי היוון ופרמטרים כלכליים) כדי לקבוע את רגישות תחום השינוי.

ארגון הפעילות באמצעות תכנית עבודה ותקציב שנתי

ארגון הפעילות באמצעות תכנית עבודה מאפשר את מיקוד פעילות החברה לעבר המטרות, הנעת העובדים בהתאם, מדידת ביצועים ותוצאות ושיפורם.

הגדרת תכנית עבודה רב שנתית שנגזרת ממנה תכנית עבודה שנתית לחברה העירונית תסייע לניהול החברה בהיבטים המפורטים להלן:

- ביצוע פעילות באופן מתוכנן.
- ביצוע בקרה על הפעילות.
- מדידה וכימות למדדי הצלחה.
- הפקת לקחים ושיפור הביצועים.
- חסינות בפני לחצים פוליטיים שאינם רלוונטיים לפעילות החברה.
- תאפשר לחברה להציג לגורמים חיצוניים את תכניתה ופעילותה.

מדדי הצלחה

תכנון הפעילות, מדידת הביצועים ופרסומם, תורם לקשר וליחסי הציבור של החברה הכלכלית עם התושבים ברשות המקומית.

על מנת למדוד את תוצאות עבודת החברה העירונית, יש לקבוע מדדים כמותיים. על מנת להפיק את המרב מיעדים אילו יש להגדיר בעת גיבושם מועדים שבהם יבחנו התוצאות. בקרה זו מחויבת לצורך הפקת לקחים והצבת יעדים חדשים לצורך קידום מטרותיה של החברה. יש לתעד את תהליך הבקרה החל מקביעת היעדים בתחילת התהליך דרך תוצאות מבחני הביניים ועד לניתוח תוצאות הבדיקה בסוף התקופה והפקת הלקחים. הלקחים יסייעו לצורך שיפור תהליכים ותוצאות בחברה.

מדדי הצלחה (המשך)

מדדי הצלחה נבנים בהתאם לתכנית העבודה וליעדי החברה על ידי הנהלת החברה. ניתן לחלק את המדדים לשני סוגים עיקריים כמפורט להלן:

מדדים כמותיים

- עמידה בתקציב החברה.
- שמירה על מאזן רווחי.
- הגדלת נפח הפעילות.
- הגדלת הרווח.

מדדים איכותיים

- עמידה ביעדי איכות השירות.
- שיפור שביעות רצון התושבים.

לכל מדד יש לקבוע יעד ונוסחה לצורך חישובו. את המדד יש לבנות על בסיס נתונים כמותיים זמינים ואפשריים. הנתונים יתקבלו על בסיס מידע ממוחשב או מידע קיים אחר. במקרים מסוימים יוגדר מידע נדרש שייאסף במהלך התקופה הנמדדת. הערכת חברה עירונית שונה מהערכת חברה עסקית בבעלות פרטית המוערכת על פי קריטריונים חשבונאיים פיננסיים ברורים. חברה עירונית נמדדת, בנוסף להשגת היעדים העסקיים - כלכליים, גם קריטריונים חברתיים – ציבוריים. להלן דוגמאות:

1. מדדי הערכה חשבונאיים פיננסיים לאיתנות פיננסית

דוחות פיננסיים, בעיקר מאזן החברה, הם הכלי העיקרי לקבלת מידע על תפקודה ופעילותה של החברה. ניתוח פעילות החברה לאורך שנים, ואם ניתן גם עריכת ניתוח השוואתי לחברות העוסקות בתחומים דומים של פעילות, אפיין את מצבה של החברה. היחסים הפיננסיים העיקריים המצביעים על מצבה של החברה הם:

מדידת הביצועים מאפשרת מתן משוב לתכנון ולביצוע הפעילות ומסייעת לשיפור תהליכים ותוצאות בחברה.

מדדי הצלחה (המשך)

- יחסי נזילות – בוחן את יכולתה של החברה לעמוד בהתחייבויות לזמן קצר. אי עמידה בפירעון חובות לטווח קצר עשוי להוביל לפשיטת רגל. הבחינה היא נכסים שוטפים/התחייבויות שוטפות = יחס שוטף. אם יחס זה גבוה מ-1, הנכסים השוטפים גדולים מההתחייבויות השוטפות. לכאורה, ככל שהיחס גדול יותר, תוכל החברה לפרוע התחייבויותיה במהירות. אולם נתון זה עשוי גם להצביע על ניהול כושל של הנכסים השוטפים כגון עודף מלאי, מלאי מת או מזומנים לא מנוצלים.
- יחס הון עצמי לסך הנכסים – יחס הבודק את שיעור הנכסים, הממומן על-ידי ההון העצמי. הוא נבדק באופן הבא:
סה"כ הון עצמי/סה"כ נכסים = יחס הון עצמי לסך נכסים. ככל שהיחס קרוב ל-1, הוא מעיד על חלק רב יותר של הבעלים בהון המושקע.
- יחסי יעילות תפעולית – היחס מצביע על רמת היעילות של השימוש בנכסים המשמשים ליצור הכנסה. ככל שמחזור המכירות גבוה יותר, רמת היעילות גבוהה יותר שכן המחזור על כמות הנכסים הנתונה, גבוהה יותר. היחס נבחן באופן הבא:
מחזור/רכוש קבוע נטו = יחס בין מכירות לנכסים קבועים.
- יחסי רווחיות – מבטא את יכולתה של החברה לייצר הכנסה העולה על הוצאותיה. המדד נבחן בשלשה אופנים:
א. שולי רווח למחזור, נמדד על-ידי חלוקת רווח נקי / מחזור = שולי הרווח הנקי במחזור
ב. רווח שולי במחזור, שנמדד: רווח לפני מס / מחזור = שולי הרווח לפני מס למחזור

מדדי הצלחה (המשך)



ג. שיעור התשואה על ההון העצמי. מודד שיעור תשואה על השקעת בעלים והוא נמדד באופן הבא: רווח נקי / סך כל ההון העצמי = שיעור התשואה על ההון העצמי.

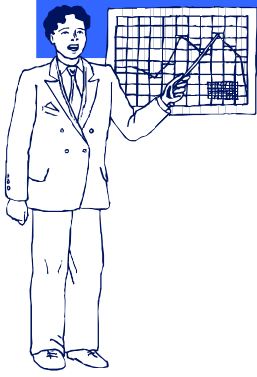
- מוניטין טוב בתחום הפיננסי, הנובע מעמידה בהתחייבויות לספקים ולבנקים, ולפיכך יכולת לגייס אשראי בתנאים טובים.

2. מידת עמידת החברה ביעדים הכלכליים והאיכותיים שנקבעו מראש בתכנית הרב שנתית שהוכנה על ידי מנהלי החברה. הכוונה היא לעמידה בתקציב המתוכנן, עמידה בלוחות הזמנים לפרויקטים ועמידה בתזרים המזומנים הצפוי.

3. עמידה במטרות של יצירת תועלת ציבורית לתושבי הרשות המקומית, בעיקר על-ידי העלאה ושיפור איכות השרות. מדד זה יבחן תדירות על-ידי ביצוע סקר שביעות הרצון מכלל הנהנים - הרשות המקומית והתושבים.

4. יחס תלות נמוך ברשות המקומית של החברה הבא לידי ביטוי הן בפיתוח מגוון רחב של שירותים והן בהגדלת מספרם של לקוחות החברה לשם פיזור הסיכון והקטנת תלותה ברשות המקומית.

5. "טביעת רגל" כלכלית – או הטבעת חותם על הפעילות הכלכלית הכוללת ברשות המקומית - האם החברה תרמה להיקף הפעילות הכוללת בישוב, האם שינתה ושיפרה תהליכים כלכליים ברשות? האם יצרו "אזורה" של פיתוח?



פרק 4

סוגיות מרכזיות

- ◀ יחסי ציבור ▶
- ◀ מיקור חוץ ▶
- ◀ ניהול משא ומתן ▶
- ◀ ניהול פרויקטים ▶
- ◀ תוכנית עסקית ▶
- ◀ תוכנית עבודה ▶
- ◀ תכנון אסטרטגי ▶

יחסי ציבור

מהם יחסי ציבור ומהם עוצמתם?

המכון הבריטי ליחסי ציבור (IRP) מגדיר יחסי ציבור כך: "פעילות מתוכננת וממושכת, המכוונת ליצור ולקיים רצון טוב והבנה הדדית בין ארגון כלשהו לבין הקהל שלו".

יחסי ציבור הם למעשה ענף בתחום התקשורת, בהם משתמשים חברות וארגונים כדי לשווק את תוצרתם או את שירותיהם, או כדי להעביר מסר כלשהו.

זכור ! יחסי ציבור הם הערוץ העתידי לתקשורת עם ציבור הלקוחות.

זכור: יחסי ציבור אינם זהים לפרסומת או לשיווק "חינם אין כסף". אלה שני דברים שונים. יחסי ציבור טובים דורשים זמן, התמדה במאמץ ותכנון לזמן ארוך. גישה זו סופה להשתלם.

יחסי ציבור הם לכולם. כל אחד יכול ללמוד את הטכניקות הבסיסיות. עתה הזמן ללמוד, כי כלי התקשורת מתפתחים במהירות וצריך לדעת להשתמש בהם לשיפור הקשרים עם השוק.

אל תוותר עליהם גם בתקופות שפל, שבהן אינך יכול להרשות לעצמך פעילויות קידום אחרות. שמור על פרופיל כלשהו, כי זיכרוןם של הלקוחות קצר מאוד.

במה הם יכולים להועיל לך?

- לתרום תרומה משמעותית למחזור המכירות שלך.
- לפתוח בפניך שווקים חדשים.
- לסייע בידך בזיהוי מוצרים וספקים חדשים.
- להקנות לחברה שלך מעמד בכורה במישור הלאומי או המקומי.
- להעלות את ערכן של פעילויותיך השיווקיות.
- לסייע לבנות לחברתך תדמית ייחודית.
- להעלות את המוטיבציה של עובדיך.
- לסייע בגיוס צוות חדש.
- לסייע בגיוס מימון, משיכת משקיעים ובחיזוק האמינות של החברה.

כלי תקשורת, עיתונאים ואנשי תקשורת

כלי התקשורת הממוניים הם הערוץ העיקרי של יחסי ציבור:

- אמצעי התקשורת הכלל ארציים.
 - מקומונים הפועלים ברשות העירונית בה פועלת החברה.
 - אתר האינטרנט של הרשות המקומית ואתרים ממשלתיים או ציבוריים הנוגעים לפעילויות החברה.
 - טלוויזיה מקומית.
 - עיתון שיווקי של החברה.
- קיימים ערוצים נוספים להעברת מסרים כמו חוברות הסברה, תערוכות וסמינרים המשלימים ומחזקים את הפעילות העיקרית המתנהלת בכלי התקשורת.
- דרוש זמן כדי להבין את כלי התקשורת ואת האופן שבו הם פועלים. עם זאת, ישנם צעדים מעשיים אותם תוכל לנקוט כדי להעמיק את הבנתך בנושא, אותם נביא בהמשך.

מי הם העיתונאי ואיש יחסי ציבור?

העיתונאי: איש יחסי ציבור:

- דיווח על הנעשה בצורה מבוקרת
- העמדת החדשות והידיעות בפרספקטיבה נכונה, לקבוע מה אמיתי, מעניין או רלוונטי
- משרת את קוראיו
- החדרת "סיפורים" אל כלי התקשורת שמעוניין בפרסומם
- חשיפה עבור לקוחותיו בלי התלבטות אם מוצדק
- מייצג את לקוחותיו/החברה שלו

אז כיצד נעבוד עם עיתונאים? להלן כללי העבודה

כלל 1: התאם את הנושא של יחסי ציבור לדרישות העיתונות ולא להיפך.

- אל תחשוב שהעיתונאים נתונים בידך והם חייבים לך.
- שלח להם אך ורק חומר רלוונטי, המכיל מידע חדשותי מובהק.
- אל תטריד אותם ללא צורך.
- בכותבך או בדברך אליהם היה קצר וברור, ודבר לעניין.

כלל 2: למד לחשוב כעיתונאי ופתח כמוהו את החוש לחדשות.

- היה מודע ללחצים בהם הם פועלים.
- צא מנקודת הנחה שאתה מספק שירות לכלי התקשורת. שפר אותו, היה קשוב לביקורת מצד העיתונאים, לבקשות שלהם להשלמת מידע או לתגובה, ופעל בהתאם.

כלל 3: למד להבין את כלי התקשורת.

- בדוק כיצד מתייחסים עיתונאים שונים ותחנות שידור לאותו אירוע.
- שים לב איך מטפלים כלי התקשורת בקטעי מידע הנוגעים ליחסי ציבור. למד מהצלחתם ומכישלונותיהם של אחרים.

זכור! יחסי ציבור חייבים תמיד להתאים את עצמם לצרכי העיתונאים בדרך כלל אתה זקוק להם.

זכור! לעיתים קרובות קיים ניגוד אינטרסים בין העיתונות לבין יחסי ציבור.

ישנם סוגים רבים של עיתונאים (רדיו וטלוויזיה, כלליים, לנושאים מיוחדים, בעיתונות המקצועית, מקומיים), אך זכור! לכולם גישה דומה בנוגע לאיסוף מידע חדשותי למרות השוני ביניהם.

כללי הברזל של מתראיין

3 משימות לביצוע לקראת ראיון:

1. הכן 3 מסרים: הקדש מחשבה בבחירתם. עדיף שיהיו עובדות או טענות, ולא אזכור שטחי של המוצר /שירות שלך.
2. בחן את העיתונאי: עיין בכתבות טריות שלו, רשום לפניך מסרים בהם הוא מגלה עניין מיוחד והתכונן מראש לנימת הראיון הצפויה.
3. בחן את כלי התקשורת: אסוף מידע על תוכנית הרדיו או הטלוויזיה שבהם יהיה הראיון. הוא חיוני להערכת הנימה והסגנון של הראיון.

במהלך הראיון:

תן לעיתונאי להציג את השאלות. תן לו להרגיש שהוא שולט בשיחה. שמור על גישה חיובית.

היה פתוח ומשתף פעולה, אך לא ידידותי מידי.

קנה לך שליטה.

שמור על מגע עין במשך כל הראיון.

אל "תמרח". אם אינך יודע לענות אמור זאת בגלוי.

דבר אמת.

היה קצר וקולע, אל תאריך בדיבור.

אל תתרגש משאלות קשות. נסה להסיט את השאלה או לשנות את הנושא.

תן תשובות ברורות והגיוניות.

הישמר משתייה. לא לפני הראיון ולא במהלכו.

שים לב לשאלות מנחות.

זכור! כל ראיון הוא פתח לקידום יחסי ציבור.

למשל העיתונאי הכללי ייגש אל הנושא מנקודת מבט של הציבור "האיש הקטן ברחוב".

הטקטיקה שלך: נצל כל הזדמנות להסיט השיחה לעבר 3 המסרים שלך. חשוב גם לפתוח באזכור אוהד של מאמר/תוכנית שלו. אל תקטע. המתן לסיום השאלה ושלב תיקון לטעות כבדרך אגב. שגיאות גסות תקן מייד. זה סימן שאתה קשוב ושתשובותיך כנות.

מוטב שתבטיח השלמת תשובה מאדם בקיא, ועמוד בדיבורך.

סופה של האמת לצאת לאור.

תן תשובות מלאות, ישר, לעניין ובקיצור.

תמיד תוכל לומר שאתה לא האדם המתאים לדבר על הנושא או שאינך בקיא בו.

זכור! עיתונאים מחפשים נקודות תורפה בדבריך.

זכור! שתייה היא אחד הגורמים העיקריים לחשיפה לא רצויה. הישמר מהצהרות.

כללי הברזל של מתראיין (המשך)

הישמר ממלכוד "ההפסקה" לאחר שענית על שאלה והמתן לשאלה הבאה.

אל תפריז באזכור של חברתך/מוצריך/שירותיך שאתה מעוניין לציין.

זכור! לעולם בפגישתך עם עיתונאי אין **"Off the record"**. הוא ישתמש בכל פיסת מידע שקיבל ממך.

כללי הברזל של עיתונות כתובה

זכור! הודעה לעיתונות מהווה עבודה כרטיס ביקור כדי ליידע את הציבור.

כל פתיח "האם היית אומר ש...?", הוא סימן ברור לציטוט דברייך

זו הדרך לפיתוח קשרים בני-קיימא עם עיתונאים.

סיכון לציטוט דברייך בצורה מסולפת או פרסום פרטים לא נכונים.

הודעה לעיתונות צריכה להיות ברורה קלה ומובנת, ומושתתת על אמיתות הפרטים ומעוררת אמינות ציבורית.

- אמור/כתוב את הדברים החשובים לך בתחילת ההודעה. ישנם עיתונאים שלא מגיעים לקרוא את הקטעים הסופיים.
- דאג שהעיתונאי לא ישים מילים בפוך.
- אל תירתע משאלות המכוונות לאיסוף מידע. היה סבלני ושתף פעולה.
- אל תבקש מעיתונאי שיראה לך את הכתבה לפני פרסומה לבדיקת הכתוב.

תכנון תוכנית יחסי ציבור

עקרונות בניית תוכנית יחסי ציבור:

- הגדר טווח זמן לתוכנית- רצוי שנה.

- הגדר יעדים לתוכנית.

- הגדר את האוכלוסייה הספציפית אליה פונים.

- זהה מצב קיים.

- זהה את מקורות הקשר הספציפיים לחשיפה.

- תכנן לוחות זמנים לפעולה.

- בנה דרכי חשיפה

בבניית תוכנית יחסי הציבור יש להתייחס בתחילה ליעדים ארוכי טווח. תוכנית יחסי הציבור צריכה להיגזר מתוך האסטרטגיה השיווקית של החברה ומשם לגזור גם את הטקטיקה. יש לבחון אילו יעדים רוצים להשיג בטווח הקצר ואילו הם לטווח רחוק. זאת בנוסף לצורך לתת מענה מיידי לנושאים שעולים מהשטח. חשוב להחליט באופן עקרוני האם נכון לחברה לנקוט באסטרטגיה של חשיפה מסיבית או לא, אילו נושאים וגורמים רוצים לחשוף, מי מדבר בשם החברה.

- בנה מערך של ניהול משברים מול התקשורת.

- בצע מעקב ומשוב מתמשכים אחר ביצוע התוכנית.

כיצד נתפסת החברה כיום? מהי המודעות לקיומה ולתחומי פעילותה? האם מי שמכיר את החברה הוא באמת קהל היעד שלה? מי הם העיתונאים המתאימים, אילו דמויות קהילתיות יכולות להיות רלבנטיות לנושא.

מי מגיב בעת משבר, כיצד מתנהלים מול עובדי הארגון וחושפים בפניהם את הבעיה. כיצד מוודאים כי כולם "מדברים באותה השפה" ועוד. תוכנית שלא נבדקת אחת לתקופה ואין לה בקרה, יכולה להפוך לבומרנג הואיל והיא הופכת לא רלוונטית או לא יעילה.

מי יעשה זאת עבורך בחברה?

אם החלטת להעסיק איש יחסי ציבור, בחפשך את האיש המתאים, שים לב לתכונות העיקריות הבאות:

- כושר ביטוי בכתב ובעל-פה.
- כושר ליצירת מערכת אמצעים לתקשורת, בכל מצב.
- גישה עניינית כלפי חוץ.
- הבנת תפקידו והכרת הגוף המיוצג.
- ידע והבנה בתקשורת ובעיתונות.
- בעל יכולת החלטה עצמית.
- בעל ידע לייעץ בתחומו.
- בעל הופעה אסתטית, מנומס.
- בעל התמצאות בשטחים ובנושאים רחבים ומגוונים.
- בעל אינטליגנציה גבוהה.
- בעל ידע לנתח ולבחון עובדות.
- בעל ידע ליצור קשרים נכונים עם עיתונאים.

מיקור חוץ

מהו מיקור חוץ?

מיקור חוץ (outsourcing), הינה שיטת ניהול מודרנית, שבבסיסה עומד הרעיון להוציא מהארגון את תפעול הפעילויות שאינן נמצאות בבסיסו, ולהותיר בתפעול ובניהול ישיר רק את פעילויות הליבה. שיטה זו מאפשרת לארגון להתמקד בתחום התמחותו, להשקיע את מרב המשאבים בכך, ולקיים מוטת שליטה יעילה על האגפים היצרניים בו. בניגוד לקבלנות משנה בה הקבלן/הספק אחראי לביצוע בלבד, במיקור חוץ, הספק אחראי לניהול, לתחזוקה ולהפעלת האנשים העוסקים בתחום ואינו מטריח את הרשות המקומית בכל בעיה. הארגון הוא זה המבקר והמעריך את הביצועים של הספק.

התפתחות השימוש במיקור חוץ

השימוש בשיטת מיקור חוץ תפס תאוצה החל מסוף המאה העשרים, עם התפתחות תעשיית ההיי-טק, מערכות המידע והכלכלה העולמית, והיווצרות "הכפר הגלובלי". שיטה זו נתנה מענה לצורך לקצר זמני תגובה, לחסוך בעלויות, לעבוד מסביב לשעון ולהעסיק עובדים מיומנים בעלויות מינימאליות. בארצות הברית, למשל, הרווח ממיקור חוץ של שירותים אל מחוץ לארצות הברית, הסתכם בשנת 2004 ביותר מ-60 מיליארד דולר.

מיקור חוץ בשלטון המקומי

בשנים האחרונות התחזקה המגמה על פיה ארגונים, ביניהם רשויות מקומיות, מעבירים פעילויות לביצוע לספקי חוץ. העיקרון הניהולי אשר מנחה ומוביל את המגמה של העברת שירותים, המתופעלים על-ידי יחידות ארגוניות פנימיות, לביצוע על-ידי ספקי חוץ נובע מהצורך של הארגון להתרכז בליבה העיקרית של פעולותיו בהתאם למאפייני השלטון המקומי ולהחלטות קברניטי היישוב. במציאות בה הסקטור העסקי אינו יכול להחליף את הסקטור הציבורי, אלא להיות שותף לו, ובמציאות בה לא קיים תחום פעילות אותו לא ניתן להוציא לביצוע על-ידי ספקי חוץ

מיקור חוץ בשלטון המקומי (המשך)

החל מפינוי פסולת וניקיון, וכלה בשירותי רווחה ומינהל), השלטון המקומי מאמץ לעצמו זהות ומיקוד בעשייה, המתיישבת עם מאפייניו. כך לדוגמא, יתכן ורשות מוכת אבטלה תבחר לספק עבודה לתושביה. דוגמאות לתחומים בהם ניתן להשתמש במיקור חוץ בשלטון המקומי הם:

- שירותי תברואה (ניקיון הרשות המקומית, פינוי אשפה, איכות הסביבה וכו').
- שירותי אחזקה (מבנים, גנים ציבוריים וכו').
- שירותי חינוך משלים.
- הפקת אירועי תרבות.
- הקמה ואחזקה של מערכות מידע (מחשוב).
- שירותי שמירה ואבטחה.
- שירותי תכנון (תחום ההנדסה והתשתיות).

תהליך החלטה וביצוע מיקור חוץ

מתי משתמשים במיקור חוץ

בעידן זה, בו ניתן לשווק מכל מקום, לממן מכל מקום ולייצר בכל מקום, אין עוד צורך במבנה הריכוזי המסורתי של כלל האגפים תחת קורת גג אחת. על פי שיטה זו, בסביבה דינמית ולא צפויה, זמן התגובה של הארגון לשינויים הינו גורם קריטי. בשיטה זו נבחנות כלל פעילויות הארגון, ואלו שאינן מהוות גורמי ליבה, קרי, לארגון יש יתרון בשמירתם, מוצאות החוצה באמצעות חברות משנה, קבלנים חיצוניים, ארגונים מומחים וכו'. כך נחסכות התשומות אותן משקיע הארגון בקשרים החיצוניים, ומופנות לטיפול בבעיותיו הפנימיות.

מתי משתמשים במיקור חוץ (המשך)



- קריטריונים מרכזיים בהחלטה האם להשתמש בשירותי מיקור חוץ:
- מידת החשיבות האסטרטגית של הפעילות הנבחרת – באיזו מידה השינויים שיחולו בפעילות הנבחרת (ברמת השירות, בעלויות) עקב המעבר למיקור חוץ ישרתו את היעדים האסטרטגיים של הרשות המקומית.
 - מידת הכדאיות הכלכלית ב"הוצאה החוצה" של הפעילות הנבחרת.
 - מידת השיפור שיושג ברמת השירות לתושב.
- מבין שלושת הקריטריונים, לשיקול האסטרטגי משקל רב יותר בקבלת ההחלטה.

רשות מקומית צריכה לשאול את עצמה את השאלות הבאות כדי לדעת האם כדאי לה לעבור למיקור חוץ:

- האם המשאבים מנוצלים כהלכה?
- האם מטרות היחידה אשר פעילותה מיועדת לעבור למיקור חוץ תומכות בכיוון האסטרטגי של הרשות המקומית?
- האם היחידה תומכת במטרות של הרשות המקומית?
- האם יש שיטות חדשות ויעילות יותר לטיפול בתחום האמור?
- האם אפשר יהיה להגיע לחיסכון משמעותי בעקבות המעבר למיקור חוץ?
- מה יקרה לעובדים?
- אם ההחלטה תתברר כשגויה, מה יהיו תוצאות?
- הוצאת הפעילות החוצה היא בד"כ תהליך בלתי הפיך. לכן יש לשקול האם הפחתת העלות הצפויה שווה את הסיכון.

מתי משתמשים במיקור חוץ (המשך)

רשות מקומית עשויה להחליט על מיקור חוץ במקרים הבאים:

- צורך בפריסה מהירה של מערך שירות. שימוש במערך חיצוני עשוי לזרז את משך הזמן הנדרש לביצוע ולתפעול הקמת מערך שירות.
- לרשות המקומית אין יכולת, במשאביה הפנימיים, לספק שירות איכותי לכמות התושבים הקיימת או החזויה.
- לרשות המקומית אין יכולות פנימיות (מיומנות כוח אדם, טכנולוגיה וכו') הנדרשות לשם קיום של מערך שירות איכותי. כמו כן, לרשות המקומית סדרי עדיפויות אחרים לביצוע השקעות בהכשרת כוח האדם וברכישת טכנולוגיה.

בחירת הספק

שיטה נפוצה לבחירת חברת מיקור חוץ היא באמצעות מכרז - הארגון מגדיר את סוג ואופי השרות לו הוא זקוק, מחשב עלויות, ופונה למכרז חיצוני. אם הדבר נעשה בצורה נכונה, מובטחת תחרות בין מספר חברות, המובילה להפחתת המחיר הסופי. השלב הראשון הוא אם כן הכנת המכרז. התהליך מתחיל בהגדרה מדויקת של הפרמטרים הקשורים בעבודה: כמות, איכות ולוחות זמנים. במקביל, חייב הגורם האחראי להכנת המכרז לפתח מערכת יעילה של בדיקה ופיקוח על התהליך (הוצאת העבודה "החוצה"), כאשר בסיס המערכת חייב להיות הגדרה מדויקת של מאפייני התוצר הנדרש. יחד עם זאת, אין זה מספיק להגדיר רק את מערך הפיקוח על התפוקות, אלא יש גם להגדיר מערך בדיקות של איכות התשומות והתהליכים, על מנת להבטיח שאלו יהיו איכותיים והמוצר הסופי יהיה איכותי.

בחירת הספק (המשך)

התקשרות נכונה עם ספק מבוססת על תפיסת הספק כשותף אסטרטגי, הנהנה אף הוא מהחיסכון וההתייעלות. רק מצב WIN-WIN יכול להביא להצלחה. למכרז לחוזה ההתקשרות עם הספק השלכה מכרעת על מידת ההצלחה של המעבר למיקור חוץ. חובה לבצע תהליך נכון של איתור ובחינת ספקים. יש לאתר מספר ספקים, לחקור אודותם ולקיים את המו"מ איתם במיומנות רבה, תוך דרישה ל"הוכחת יכולת". בעת בחירת ספק יש להתייחס להתאמה תרבותית של הספק, למחויבות הספק, לאיכות, להמלצות ולמוניטין הספק.

חתימת חוזה

השלב השני הוא חתימת חוזה ההתקשרות, המכונה "הסכם רמת שירות". החוזה מגדיר:

- חלוקת תחומי האחריות בין הרשות המקומית לספק.
- המדדים של רמת שירות.
- הכלים למדידה ולהצגה של רמת השירות.
- נהלי העבודה השוטפים.
- מנגנוני התכנון והבקרה שיופעלו.
- התמורה שתשלם הרשות המקומית בגין שירותי הספק ותנאי התשלום הנלווים.
- עקרונות הפרידה אשר מגדירים את תנאי הסיום של ההתקשרות בין הצדדים.

בקרה

מיקור חוץ אמנם אמור לחסוך בעלויות, אך מחייב פיקוח ובקרה שנוגסים בחיסכון זה. עם זאת, אין לוותר על מנגנון פיקוח ובקרה מקצועי ובעל משאבים ואמצעי פעולה.

יש להגדיר ולפרט את הביצועים הרצויים והמצויים ואת האמצעים למדידתם, ולקיים תהליך מתמשך של הערכת התועלת המופקת. לדוגמא, הספק בתחום פינוי האשפה יבחן על פי עמידה במטלות שהוגדרו לו: פינוי X רחובות מידי Y ימים, העדר פסולת/אשפה בצידי הכבישים, מספר תלונות של תושבים וכו'.

מומלץ להוציא ל-מיקור חוץ תחילה את התחומים הקלים יותר לפיקוח ולמדידה, שקל יותר לאמוד בהם את רמת שביעות הרצון מהשירות. מילת המפתח היא יכולת ניהול פרויקטים. באם אתה מתקשה לנהל פרויקטים פנימיים, על אחת כמה וכמה שתתקשה לנהל פרויקטים חיצוניים.

יתרונות ובעיות בשימוש במיקור חוץ

יתרונות

לשיטה מספר יתרונות:

- שיפור יכולת המיקוד של הרשות המקומית בפעילויות העיקריות.
- נגישות לשירותים איכותיים הניתנים על-ידי ספק המתמחה בשירות ספציפי – חשיפה.
- חשיפה לכישורים, לטכנולוגיות ולידע ברמה המתקדמת ביותר.
- הקטנת סיכונים לרשות המקומית, וכשתמע מכך לתושבים (כדוגמת סכסוכי שכר, שביתות וכד').
- הפניית משאבים למטרות אחרות החשובות יותר לתפעול ולניהול הרשות המקומית.

יתרונות (המשך)

-
- חיסכון בעלויות - בעיקר בעלויות שכר עבודה ובתנאים נלווים יקרים.
- גמישות מרבית בהרכב כוח אדם, במבנה ארגוני ובתשתיות.
- מעבר מהוצאות קבועות להוצאות גמישות.
- שיפור תהליכי הפיקוח והבקרה אחר רמת ביצוע השירותים.

חסרונות

- לשיטה קיימים מספר חסרונות בולטים, אשר עשויים למנוע את יישומה:
- התערורות של התנגדות בקרב העובדים הוותיקים בשל חשש למקום עבודתם ולפגיעה בדימוי העצמי שלהם.
 - היווצרות מצב של תלות בספק אשר פוגמת ביכולת הרשות המקומית לקבל החלטות נכונות (חשש מקרטל).
 - קיום חשש מתמיד של דליפת מידע, מאחר ומעגל גדול יותר של אנשים (עובדי ספק המיקור חוץ) נגיש למידע ולתהליכים.
 - קשיים ושגיאות בתמחור שירותי המיקור חוץ מובילים להפסדים של כספי ציבור.
 - חוסר היכולת לחסוך במהלך תקופת ההתקשרות עקב התקשרות חוזית מגבילה.
 - קושי בבקרה ופיקוח, וכן בהתווית מדיניות עסקית אחידה.
 - קשיים כלכליים מצד ספק השרות עלולים לפגוע בלקוח.
 - קושי בהטמעת מערכות חכמות לניהול ידע ומידע בארגונים מסורתיים.
 - רצון מצד ספק השרות להוזיל את העלויות עלול לפגוע ברמת וטיב השירות.



ביישום עבודה עם מיקור חוץ יש לנסות להימנע מ:

- הגדרות לא ברורות של הדרישות והתנאים לאספקת השירותים על-ידי הספק. הגדרות הניתנות לפרשנות עשויות לגרום לפגיעה ברמת השירות ולהשקעות מיותרות בשיפורים ובתיקונים.
- הגדרה לא מדויקת של תחומי אחריות (כגון: אחריות למינוי/פיטורין של מנהל פרויקט, תדירות הדיווח, אחריות לטיפול בתקלות מסוגים שונים וכו') עשויה ליצור איבוד שליטה של הרשות המקומית על תפעול הפרויקט.
- תחילת התפעול מאופיינת בדרך כלל בתחושת אופוריה. כתוצאה מכך, קיים חשש לאיבוד הערנות לגבי קשיים, בעיות ואי-עמידה במטרות.
- הבניית יחסי ספק - לקוח אשר אינם מבוססים על תפיסת שותפות בה שני הצדדים שותפים לטווח ארוך.
- העדר הכנה מספקת של המנהלים והעובדים, ובכלל זה קביעת מנגנוני פיקוח ובקרה, מדדים לתפעול ולביצוע, מנגנוני תיאום ושיתוף פעולה נאותים.
- חוזים הקושרים את הרשות המקומית לספק המיקור חוץ לאורך זמן, אם אינה מאפשרת לרשות המקומית להטיל סנקציות, כדוגמת אי-חידוש החוזה.

ניהול משא ומתן

מבוא

מנכ"ל חברה עירונית האחראי לניהול השוטף, משמש כצומת מרכזי בהתקשרויות ובהתדיינויות עם גורמים פנימיים וחיצוניים, לרבות ברשות המקומית.

בכדי להתמודד עם הדינאמיקות המאפיינות מצבים אלו, עליו לרכוש מיומנויות ולעשות שימוש בכלים הנוגעים לניהול משא ומתן (להלן מו"מ).

מו"מ הוא אחד מההליכים להתמודדות עם קונפליקט. קיימות דרכים נוספות לפתרון קונפליקטים כמו ייעוץ, גישור ופישור, תיווך, בוררות ותהליך שיפוטי.

מנהלי מו"מ מגיעים לשולחן המו"מ לא משום שהם מוכרחים לנהל מו"מ, אלא משום שהם בוחרים בפתרון בדרך של מו"מ.

הנחת היסוד

מנהל המו"מ צריך לדאוג להשגת ה"עסקה" הטובה ביותר האפשרית. המו"מ מתנהל באווירה של אי-וודאות בכל הנוגע לצד שכנגד וכרוך בניגוד אינטרסים בין הצדדים.

ארבעת השלבים במשא ומתן

שלב 1 **ההכנה**: לקראת המו"מ יש לבחון את כל העובדות, להעריך את המצב מנקודת מבטך ומנקודת המבט של הצד השני. עליך לברר לעצמך, מה אתה רוצה להשיג ומה הדרך הטובה ביותר להשיג זאת ("המקסימום שאני רוצה והמינימום שאוכל לקבל"). עליך לדעת שתסיים את המו"מ במקום כלשהו באמצע.

שלב 2 **הפתיחה**: הנושאים והנותנים מגלים את עמדות המיקוח ההתחלתיות שלהם לצד שכנגד.

ארבעת השלבים במשא ומתן (המשך)

שלב 3 המיקוח: בשלב זה לשני הצדדים מטרות דומות: לאתר את הסוגיות שהצד שמנגד יהיה מוכן לוותר עליהן ולשכנע את הצד השני להתקרב לעמדתך, מבלי שיחוש כי הוא נוטש את עמדתו Win Win Situation.

שלב 4 הסגירה: כל צד מעריך האם הצד השני נחוש בדעתו להיצמד לעמדתו או יסכים לפשרה. נערכים הצעדים הסופיים. בשלב זה הוויתורים ההדדיים עשויים להוליך להסדר. סיום המוצלח: הישג - הישג.

כיצד להתכונן למשא ומתן מוצלח

- **הכנה מוקדמת:** כוללת איסוף מידע, קביעת יעדים, וקביעת דרך פעולה.

! כניסה לישיבת משא ומתן ללא הכנה מוקדמת היא כמו ניסיון למצוא מטמון חבוי ללא מפה ורמזים

- **קבע מנהל למשא ומתן.** מנהל המשא ומתן צריך להיות אדם המכיר את נושא המשא ומתן ובעל מיומנות משא ומתן.

תכונות מוערכות הנדרשות אצל מנהל המו"מ בתרבות הישראלית:

- ירשר.
- יכולת שיפוט ואינטליגנציה.
- יכולת להשיג כבוד ואמון.
- יכולת תכנון והכנה מראש.
- יכולת הקשבה.
- התמדה והחלטיות.
- ידע בנוגע לתחומי התוכן הרלוונטיים למו"מ.

כיצד להתכונן למשא ומתן מוצלח (המשך)

- **מפה את דרך הפעולה** באמצעות השאלות הבאות שתשאל את עצמך מראש:

- מהם המכנים המשותפים ביני לבין האדם השני?

בדומה לרוב השאלות האחרות, גם כאן יש חשיבות למחקר. מהו הרקע של האדם השני? אם שניכם מתחום השיווק, כי אז ניתן להניח שתתייחסו לבעיות מאותה נקודת מבט. אולם אם הרקע שלכם שונה לחלוטין, עליך להיזהר. אתה צריך לאמוד מחדש את הצעתך ולהיות מוכן להציגה מפרספקטיבה שונה, למשל מנקודת מבט הנדסית אם זהו הרקע ממנו בא האדם השני.

- מהם לדעתי צרכיו ורצונותיו של האדם השני?

אם החברה של האדם השני נמצאת כרגע בקשיי נזילות, למשל, כדאי שתתמקד בהיבטים כלכליים. אולם אם החברה של האדם השני עשירה במזומנים, היבטים כלכליים לא יעניינו אותו. יכול להיות שהוא מעוניין בחשיפה גבוהה לשוק בכל מחיר. וודא שאתה יודע מה בדיוק הוא רוצה והדגש את הנקודות האלו. ולא, להצעתך לא תהיה כל משיכה עבירו.

- מה יהיה סגנון המשא ומתן?

האם אתה ניצב מול יריב תחרותי וחסר רחמים ששואף רק לנצח על חשבונך? או שאתה עוסק עם אדם המעוניין למצוא פתרון שוויוני? אם היה לך ניסיון בעבר עם אדם זה, תוכל לענות על שאלות אלו בקלות. אם זהו המפגש הראשון שלך איתו, כדאי אולי לשאול אנשים אחרים מהו סגנון המשא ומתן שלו כדי שתהיה מוכן.

- מהי תכלית הפתיחה?

מה אני מנסה להשיג? באיזו נקודה אפסיק את המשא ומתן? ללא מודעות לצרכיך ולדרכי פעולה אפשריות, לא תהיה מסוגל להתמודד עם צרכיו של האדם השני.



1. פקח על רגשותיך.

לכל מי שאתה פוגש יש השפעה רגשית עליך, מועטה או רבה. ניסיון לפרש את דבריו של האדם השני דרך ערפל רגשי הוא בעייתני. "הדבר הראשון שכדאי לעשות הוא להקדיש זמן לחיזוי הרגשות," מציע בראון. "קח בחשבון פגישות קודמות עם אדם זה. האם הוא ניסה לעתים קרובות להרגיז אותך? האם אתה מרגיש מפוחד במקצת?" הבנה מראש של הדברים האלה זכירתם במהלך הישיבה יסייעו לך לנתח את המוטיבציה מאחורי החלטותיך. לדוגמה, אם אינך מחבב את הצד השני למשא ומתן ואתה מודע לעובדה זאת, אתה תבין שאולי דחית כמה הצעות שהיית עשוי לקבל עם קצת עידוד. או, אם האדם השני מפחיד אותך, יכול להיות שויתרת על כמה פרטים חשובים עבורך ושעליהם לא היית מוותר לולא חששת מאדם זה.

חיזוי רגשות ישפר את סיכויך במשא ומתן

עזרה ראשונה רגשית במשא ומתן:

- הכר את האותות הרגשיים של גופך.

האם אתה נועל את הלסת שלך כאשר אתה כועס? האם אתה מרגיש התכווצויות בבטן כאשר אתה עצבני? הייה מודע למצב גופך במהלך המשא ומתן, והשתמש במשוב הזה כאמצעי אזהרה מוקדם לדחק רגשי חמור.

- כאשר המצב מתחיל להתחמם, צא להפסקה.

יציאה כדי לשתות כוס מים מאפשרת לכולם להירגע, להעריך מחדש את המצב ולהתמקד בתמורות שיושגו מבניית יחסים.

טקטיקות לקידום דיונים (המשך)



דעתו האובייקטיבית של אדם אחר עשויה לאזן את נקודת מבטו על המצב.

- אם אתה מתקשה לנתק את רגשותיך מהמשא ומתן, התייעץ עם אנשים אחרים לפני שאתה פועל.

- כאשר אתה מתמודד עם אנשים קשים, השתמש בטקטיקות שישאירו אותם במסגרת מבלי שהם ייפגעו.

ישנם "טורפים": אנשים שיצליחו למתוח כל עצב רגשי בגופך. אתה מרגיש רצון עז להחזיר להם באותו מטבע, אבל ירייה ישירה בתוקף רק תחמיר את המצב ותהרוס את היחסים. אז מה לעשות? עדיף להשתמש בטקטיקות הגורמות לצד השני לדעת שיש גבול ומתי הם עוברים את הגבול הזה.

עדיף להשתמש בטקטיקות הבאות כדי להחזיר את היחסים למסלול כאשר אחד הצדדים הוא חמום מוח.

- **אסרטיביות.** היא שימושית כאשר הצד השני מציע שוב ושוב הצעה בלתי מעשית ואתה אינך מצליח להמשיך הלאה למרות כל סירוביך האדיבים. ניתן להפסיק דיונים נוספים על הנושא עם הצהרה קצרה ואסרטיבית.

הצהרות אסרטיביות קלאסיות כוללות: "אני מצטער, אנחנו פשוט לא יכולים לקבל את זה, אז בוא נראה מה עוד יש על סדר היום." "אנחנו לא עושים עסקים כך." "הצעתך אינה אפשרות עבורנו." בהירות ותמציתיות ללא טינה יעבירו את המסר שהגיע הזמן לעבור לנושא אחר.

טקטיקות לקידום דיונים (המשך)

- **הקשבה בדממה.** מתאימה כאשר מישהו מתפרץ עליך ומנסה להוציא ממך את התגובה הותיקה של הילחם או ברח.

מאחר שמנוסה בצרחות מחדר הישיבות אינה התנהגות מקובלת, תוכל להגן על עצמך או להיכנע לתביעותיו הקולניות של האדם השני. "אבל לפני שתעשה משהו, עליך להמתין ולהקשיב כמה שיותר," מציע היגנס. לדממה יש יתרון במצב כזה. "ראשית כל, שחרור הכעס הוא בריא מאד ומהווה תהליך קתארטי עבור האדם השני. שנית, ועוד יותר חשוב, במהלך ההתפרצות, האדם השני עשוי לחשוף מידע בעל ערך רב עבורך."

- הטקטיקה האחרונה היא **כנות**. זוהי פשוט הצהרת רגשות. למרות שכדאי לשלוט ברגשות כאשר מנסים להגיע להחלטה ברורה, אין זה אומר שצריך תמיד להסתירם.

לעתים, כאשר המצב נעשה קשה, לא מזיק לומר, "אני מרגיש מתוסכל. אני מנסה להבין את מצבך אבל אתה אינך מנסה להבין את מצבי." אם האדם השני אומר "זה לא מעניין אותי", כדאי לעיתים להביע את זעמך.

2. היזהר מקיבעון מחשבתי.

כל אחד רואה דברים באופן שונה ותמיד יש שתי דרכים להתייחס לבעיה. נסה תמיד לראות את הדברים מנקודת מבטו של האדם השני, אבל אל תפסיק שם. אוורר את דעותיך ואז בקש לשמוע את דעותיו של האדם השני.

3. שאל שאלות רווחיות.

אילו הן שאלות שאתה שואל את הצד השני כדי להעריך, לנתח, לשער או להביע רגשות. שאיפתך היא שהצד השני ימסור כמה שיותר מידע כדי שהדיון לא ייתקע וינוע בקו מחשבה רווחי יותר. לדוגמא: במקום לומר לבוס שלך, "אתה לא נותן לי העלאה?" תוכל לשאול, "אם אינך יכול לתת לי העלאה, האם יש אפשרות נוספת שתשפר את הקריירה שלי בחברה?" לפתע עברת ממבוי סתום למבחר אפשרויות נוספות. אולי תוכל לקבל על עצמך תחומי אחריות חדשים שיובילו לקידום בעתיד הקרוב.

טקטיקות לקידום דיונים (המשך)

4. ככלל, המנע משאלות סגורות הדורשות תשובות כן או לא ושאל שאלות פתוחות המקדמות את התהליך.

לדוגמא: "האם אתה מסכים ש-X הוא הגורם החשוב ביותר עבורנו?" במקום זה, שאל אילו גורמים חשובים עשויים להיות חשובים יותר מגורם X. כאשר הדיונים נתקעים והאדם השני מרגיש שאינך נותן מספיק, תוכל לשאול אותו: "מה היית עושה לו היית במקומי?" שאלה פתוחה עשויה לעורר כמה הצעות מעניינות ולסייע לאדם השני להתמקד במגבלותיך.

חמש שגיאות שכיחות במשא ומתן

- אל תיכנס למשא ומתן עם תביעות גבוהות מדי באופן מלאכותי כדי להמריץ פשרה שהינה תוצאה של מיקוח וממכר.

תמיד יש מקום לפשרה, אבל ראשית כל יש לגלות מה באמת חשוב לך ומה חשוב לצד השני. אין צורך לבקש את כל העולם כאשר יתכן שאתה זקוק רק לחלק ממנו שאינו דרוש לאיש.

- אל תמהר להתנגד או לדחות אופציות שליליות על הסף.

רק לעתים נדירות אנו יודעים כל מה שאפשר לדעת על מצב נתון, דחייה מוקדמת מדי של הצעה עלולה לשלול ממך את יחידת המידע שהייתה עשויה להפוך את המצב לכדאי עבורך. בנוסף, דברים משתנים. מה שלא עבד בשבוע שעבר עשוי לעבור מערך שלם של משתנים שיהפכו את המצב לכדאי השבוע. מלבד נטישה לא נבונה של עסקה אשר בבדיקה מדוקדקת יותר הייתה מתבררת כבעלת יתרונות, דחייה על הסף מעוררת תגובה שלילית ובלתי רצויה אצל האדם מצידו השני של השולחן. אם אתה מציג לאדם השני דימוי של סגירות, הוא לא יראה כל טעם בחקירות או דיונים נוספים. אין כל רע בתקיפות, אבל הגבול בין תקיפות לצרות אופקים הוא דק מאד. במשא ומתן, הגבל מראש את מספר הפעמים שתאמר לא.

חמש שגיאות שכיחות במשא ומתן (המשך)

- אל תנסה להתמודד קודם כל עם הנושאים הקשים.

הדבר הטוב ביותר לעשות הוא להתחיל עם נושאים פעוטים עליהם קל יותר לשאת ולתת. בניית מערכת יחסים טובה מעניקה תנופה להתמודדות עם הבעיות הקשות יותר.

- אל תניח כלום.

כאשר פועלים כאילו ההנחה היא עובדה, נתקעים עם ההנחה וחייבים להמשיך לפיה, לעתים קרובות עד לתוצאות הרסניות. אל תניח שאתה יודע מה רוצה הצד השני. ברר וודא.

- אל תתגונן ואל תסתיר מידע.

במקום להתייחס לאנשים מצידו השני של השולחן כאל אויבים מהם אתה חייב להסתיר את תוכניות הקרב שלך, חשוב עליהם כעל חלק מצוות לפתרון בעיה הדדית. ככל שהצוות יצליח לאסוף יותר מידע, כך יגיעו שני הצדדים מהר יותר ליעד. שתף את הצד השני במה שאתה יודע ועודד אותו לנהוג כמוך.

ארבעה סימנים למשא ומתן מוצלח

בדוק את ארבעת האינדיקטורים בבואך להעריך הצלחת המשא ומתן:

1. כל האינטרסים החשובים שלך התמלאו.
2. האינטרסים החיוניים של הצד השני התמלאו.
3. היחסים טובים (כך אפשר להניח בפעם הבאה שתיפגשו, הפגישה תהיה קלה לפחות כמו זאת שהסתיימה).
4. התוצאה טובה יותר מכל חלופה אחרת עליה אתה מסוגל לחשוב.

ואם המשא ומתן נכשל...



1. זהה וסכם את הפערים שנותרו בין הצדדים.
2. יש להשאיר את היחסים עם צד השני בתחושה טובה. אינך יכול לדעת האם תפגוש את האדם הזה שנית בעתיד.

השאיר דלת פתוחה לאפשרות של מו"מ מחדש.

באילו פעולות ניתן לנקוט כאשר אין מצליחים

להתקדם במו"מ?

- החלפת צוות המו"מ.
- החלפת חבר בצוות המו"מ.
- שינוי מיקום הדיונים.
- הקלת המתח על-ידי שיחות חולין או בדיחות.
- דיון בשיטות לחלוקת הסיכון בין הצדדים.
- ניסיון לשנות את אוירת הדיונים.
- הצעת שיטת בוררות או גישור לטיפול בחילוקי דעות כלשהם בעתיד.

ניהול פרויקטים

כללי

פרויקט הוא פעילות להשגת מטרה הנקבעת מראש בתוכנית עבודה. לפרויקט נקודת התחלה ונקודת סיום מוגדרים ותוצרים מוגדרים. השגת תוצרי הפרויקט תלויה באילוצים המשפיעים על תהליך הפרויקט:

- אילוצי זמן. הזמן הנדרש עד להשלמת תוצר הפרויקט והעברתו ללקוח.
- היקף ותכולה.
- המשאבים המוקצים לפרויקט (תקציב כוח אדם, כלים).

ידע מעמיק מקצועי בתחום הפרויקט אינו מספק. יש לדאוג לבניית תשתית ניהולית בחברה העירונית ולהכשרת מנהל הפרויקט.

לכל פרויקט יש לקוח. הלקוח יכול להיות חיצוני לארגון או פנימי. עמידה ביעדי הפרויקט והצלחתו תוביל להגברת שביעות רצון הלקוח ונאמנותו ושיפור מתמיד של ביצועי הארגון. לכן חשוב להגדיר היטב את מטרות הפרויקט בשיתוף הלקוח.

מטרת פרק ניהול פרויקטים, היא לתת כלים וללמד צורת עבודה על מנת להשיג את מטרות הפרויקט תוך כד"י שמירה על מסגרת התקציב והמשאבים, עמידה ביעדי לוחות הזמנים, ועמידה ביעדי איכות התוצר הסופי.

שלבים עיקריים בניהול הפרויקט:

- ייזום
- תכנון
- ביצוע
- מעקב ובקרה אחר ביצוע

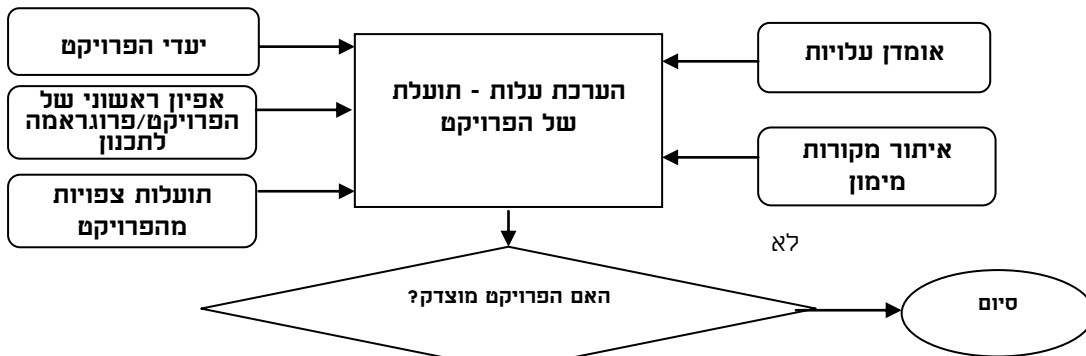
ניהול פרויקטים הוא מיומנות נלמדת. הפרק ישמש הן ללימוד ניהול פרויקטים והן ככלי עזר והכוונה בזמן ניהול פרויקט בפועל.

בהמשך הפרק נתאר את השלבים השונים של פרויקט.

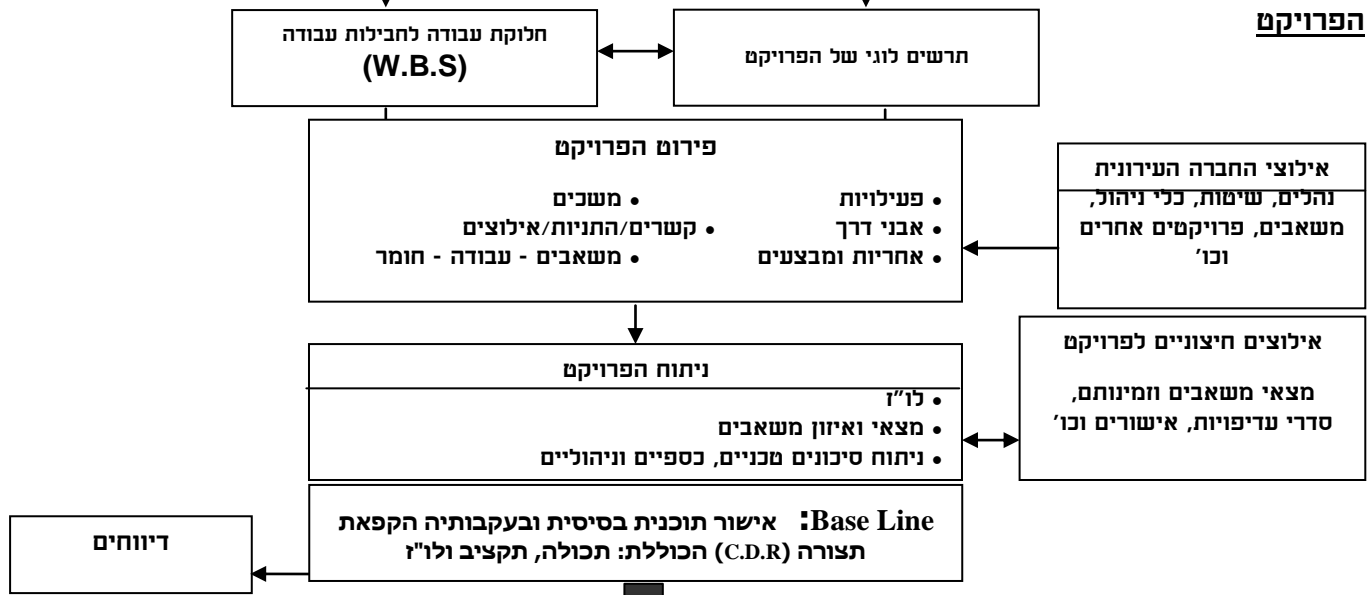
תרשים זרימה

שלבים עיקריים בניהול פרויקט

שלב ייזום הפרויקט



שלב תכנון הפרויקט



שלב ביצוע הפרויקט





יישום מתודולוגיות
ניהול פרויקטי מתחיל
בשלב של ניתוח
המצב הקיים ואיתור
צרכי החברה

בשלב ייזום פרויקט יבדקו יעדי הפרויקט והתועלות הצפויות ממנו כנגד העלויות החזויות.

- הערך את ההשקעה הצפויה בפרויקט בכלים כלכליים שונים (כגון: היוון תזרים מזומנים וכד'), על מנת להבטיח כי הפרויקט יעמוד בקנה מידה של הארגון.
- בחן את מקורות המימון לפרויקט והבטח זמינותם בכל עת.

זכור!
בעיות שעוללות להתעורר
בשלב הבחינה הן בעיות של
הערכת עלות-תועלת של
תועלות לא מוחשיות (כולל
תועלות חברתיות), שעל-פי
רוב אינן נכללות בחישובי
תמחיר רגילים.

אם ההערכה מראה שהפרויקט מוצדק במונחי עלות-תועלת וניתן לממנו, ניתן לעבור לשלב התכנון.

תכנון

הקם את צוות הפרויקט

- זהה את הגורם האחראי שייתן גיבוי והכוונה, שיאשר את תוכנית הפרויקט ויידרש לתת פתרונות שהם מעבר לסמכות מנהל הפרויקט.
- מנה מנהל פרויקט והגדר את סמכויותיו, תוך הבהרת אחריותו הניהולית והמקצועית לפרויקט. מנהל הפרויקט צריך למנות את התכונות והכישורים הבאים:
 - כישורי ארגון ותקשורת בן אישית טובים.
 - מוטיבציה.
 - הכרת נושא הפרויקט.
 - הכרת ממשקים הדרושים בתוך ומחוץ לארגון.
 - יכולת לצפות מראש בעיות ולתת פתרונות.
 - בעל תקשורת טובה עם הלקוח.
 - יכולת ניהול מו"מ עם הלקוח (תנאים, הקף, שינויים וכו').
 - יכולת החדרת מוטיבציה בצוות הפרויקט להעלאת תפוקות ושמירה על רמה וקצב הביצוע.
- זהה את הגורמים האחראים והמבצעים של הפרויקט.

ניתן לשלב בשלב התכנון גורמים חיצוניים בלתי תלויים המסייעים בנייתו והכדאיות וההשלכות של הפרויקט הפוטנציאלי.

הגדר את מטרות הפרויקט

- הגדר את מטרות הפרויקט ביחד עם הלקוח. הבן את צרכיו הנוכחיים והעתידיים של הלקוח וענה על דרישותיו. פרט את התוצרים שיימסרו בתום הפרויקט.

תכנן את מסגרת הפרויקט

הכן רשימה מפורטת המתייחסת לתכנון נושאים, כגון:

- מי יכתוב את תוכנית הפרויקט.
- מהו מנגנון המעקב אחר התקדמות הפרויקט.
- למי צריך, ובאיזה נקודות זמן, לדווח על התקדמות הפרויקט.
- תכנן את מסגרת הזמן והתקציב של הפרויקט.

בתום שלב זה, פרסם מסמך עליו יש להשיג את הסכמת הלקוח והגורם האחראי על הפרויקט. המסמך צריך להתייחס לכל הנושאים שפורטו בפרק שתיים.

זהה שלבים עיקריים ובצע סקירה של גורמים משפיעים:

- הכן רשימה מפורטת של שלבי הפרויקט כל שלב יכלול משימות ותתי משימות. רשימת המשימות צריכה להיות כתובה באופן היררכי. כלומר לכל משימה עיקרית צריכות להיות תת משימות הנחוצות לשם השגת המשימה העיקרית.

הגורם האחראי הוא לא בהכרח אותו גורם שמבצע את המשימה. אחראי המשימה מזהה מה נחוץ להשלמת המשימה במסגרת המשאבים המוקצים למשימה הספציפית. האחראי הוא הגורם הדואג ועוקב אחרי השלמת המשימה לפי הנחיות התכנון מראש.

- זהה את אבני הדרך העיקריות.
- מנה גורמים אחראים ומבצעים.
- הגדר תוצרים ברי מדידה ומעקב. כל אחראי משימה יגדיר את תוצרי המשימה במונחים ברי מעקב ומדידה.

קבע לוח זמנים ראשוני

- זהה והגדר תלויות בן המשימות השונות ברשימת שלבי הפרויקט. בשלב זה התלויות צריכות לנבוע מאופי המשימה ולא מהמשאבים המוקצים לביצוע המשימה.
- הגדר כמות הזמן הנחוצה לכל משימה. כל אחראי משימה צריך לספק הערכת זמנים לביצוע המשימה.
- זהה את רצף המשימות והגדר אבני דרך.

המטרה בשלב זה היא לקבל הערכה ראשונית על משך ועל תאריכי התחלה וסיום של כל משימה. בשלב זה לוחות הזמנים הם רק טיוטא.

הגדר משאבים

- פרט את רשימת המשאבים הנחוצים להשלמת הפרויקט.

שפר הערכות זמנים ונתח התחייבויות

בחן את התוכנית תוך בחינת אספקטים שונים כגון:

- זמינות משאבים.
- חגים וחופשות.
- השווה מול זמנים של פרויקטים דומים בעבר

בחן עומסים בלוחות הזמנים והאם הם ריאליים עבור המשאבים הספציפיים.

אופטימיזציה של חלופות

בדוק האם התוכנית שהוכנה עומדת ביעדים שהוצבו מבחינת:

- תוצרים
- לוחות זמנים
- משאבים

אם זיהית בעיות, יש להגדיר חלופות לתוכנית הראשונית על מנת להבטיח עמידה ביעדים. בשלב בו קיימת תוכנית מגובשת יש לשתף את מנהלי הפרויקט ולהשיג את התחייבותם למימוש הפרויקט לפי התוכנית.

הכן תוכנית ניהול סיכונים

זהה נושאים ושלבים המהווים סיכון לאי עמידה ביעדי הפרויקט בזמן ובמשאבים שהוגדרו. הכן רשימת סיכונים אפשריים. לכל סיכון תן ציון לרמת הסיכוי שהסיכון יתממש ויפגע בתוכנית הפרויקט ותן ציון למידת הנזק שיגרם לפרויקט אם הסיכון יתממש. לסיכונים בעלי ציון משוקלל גבוה (סכויי התרחשות ורמת נזק), יש להכין תוכנית ניהול סיכונים.

תוכנית ניהול סיכונים צריכה לכלול את הגורמים הבאים לכל סיכון:

- תוכנית מניעה. הרצוי ביותר הוא כמובן להקטין את הסבירות שסיכון מסוים יתממש. למשל במקרה של משימה מורכבת הקריטית לפרויקט אשר קיים עבורה חשש לאי עמידה בלוחות הזמנים, אפשר להקצות, לביצוע משימה זו, את המשאב בעל הניסיון והאמינות הגבוהים ביותר.
- תוכנית התאוששות. הגדר אלו צעדים יש לנקוט אם הסיכון יתממש.

הגדר מנגנון לזהות שאכן סיכון מסוים יתממש.

הכן תוכנית איכות לפרויקט

הגדר יעדי איכות לתוצרי הפרויקט. לכל יעד איכות, פרט כיצד תיבדק העמידה ביעד.

הניתוח הנ"ל לפרויקט ישמש לצורך בניית תוכנית הפרויקט:

מה תכלול תוכנית פרויקט:

תוכנית הפרויקט תכלול את הנושאים הבאים:

- רשימה של רצף הפעולות העיקריות.
- פיצול כל פעולה עיקרית למשימות משנה.
- ניתוח היחסים והקשרים בין משימות עיקריות למשימות משנה.
- אומדן הזמן הנדרש להשלמת כל פעולה (תרשימי גאנט, תכנון רשת ונתיבים קריטיים וכו').
- תוכנית רכש להזמנת ולהשגת אספקה של חומרים, מתקנים, ציוד וכיוצ"ב.
- תוכנית כוח אדם להשגת המספר הדרוש של כישורים בכל שלב של הפרויקט.
- הקצאת משאבים.
- תכנון הבקרה על ביצוע הפרויקט.
- ניהול סיכונים.

הצג התוכנית והשג אישור ההנהלה

הצג בפני הגורם האחראי לפרויקט בארגון את התוכנית.

התוכנית המוצגת צריכה לכלול את המרכיבים הבאים:

- הקדמה המפרטת את מטרות הפרויקט והמשאבים למימוש.
- לוחות זמנים מפורטים.
- תוכנית ניהול סיכונים.
- תוכנית ניהול איכות.

ביצוע הפרויקט



שלב זה כולל את הביצוע הממשי של הפרויקט, תוך יישום תוכנית הפרויקט. בשלב זה בצע מעקב ובקרה על התקדמות הפרויקט כמפורט בהמשך.

אל תחשוש ממניעת מימון. לעיתים נכון יותר לעצור מימון לפרויקט בעייתי, עד לקבלת מידע שיעזור להחליט האם להמשיך בפרויקט.

מעקב אחר ביצוע



איסוף נתוני מצב הפרויקט



- מנהל הפרויקט יקבל דיווח שוטף מהגורמים המבצעים והאחראיים בתדירות קבועה.
- כדאי לשתף את כל חברי הנהלת הפרויקט בנתוני המצב של כל הקבוצות. על ידי תהליך זה ניתן לזהות ולפתור בעיות בעזרת כל הגורמים המעורבים בפרויקט, וכן לזהות בעיות שעדיין לא צפו על פני השטח.
- כמו כן קיים פגישות מצב אישיות עם כל אחד ממנהלי הפרויקט.
- תדירות ומשך הפגישות ישתנו מפרויקט לפרויקט, ותלויות במשך הפרויקט ובקצב השינויים.
- במהלך הפגישות יש לסקור בעיות שעלו ודרך פתרון, ולזהות סיכונים חדשים בפרויקט.

איסוף נתוני מצב הפרויקט (המשך)

בחן לאורך כל ביצוע הפרויקט האם הוא עדיין משרת את המטרה לשמה תוכנו.

זכור שהקבלנים וספקי המשנה הם חלק אינטגרלי מצוות הפרויקט ולכן יש לשתף ולבדוק גם אותם ביחס לכל הפרמטרים הנבדקים.

תהליך מעקב ובקרת פרויקט מתייחס לפרמטרים הבאים:

- לוחות הזמנים.
- ניצול התקציב והעלויות השונות.
- בקרה על סיכונים שעלו בתכנון הפרויקט.
- האם חלק מהם הפכו מסיכון לבעיה אמיתית? האם צצו סיכונים חדשים?
- האם ניצול המשאבים נעשה בהתאם לתוכנית המקורית?
- שביעות רצון הלקוח אם הוא מעורב במהלך הפרויקט.

במידת הצורך יש לעדכן מסמכי הפרויקט הרלוונטיים, כגון מסמך לוחות הזמנים.

נתח שינויים וחריגות מהתוכנית המקורית

בהתבסס על נתוני תמונת המצב יש לזהות שינויים מהתוכנית המקורית. השינויים יכולים להיות

- בלוחות הזמנים (למשל קצב מהיר או איטי מהמתוכנן).
- כמות המשאבים הנחוצה או המנוצלת בפועל.
- תקציב מתוכנן מול תקציב מנוצל בפועל.
- תוצרים שהם מעבר או פחותים מהיעד.

יש לזהות את הגורם לשינוי ולהבין כיצד השינוי המזוהה ישפיע על ביצוע הפרויקט. אם מזוהה שינוי מהתוכנית המקורית העשוי להשפיע על התוצרים, לוחות הזמנים הסופיים, או העלויות, יש לידע ולקבל את אישור הלקוח.

תכנן ונקט צעדים לתיקון

- תכנן צעדים לתיקון התוכנית. שתף את חברי הנהלת הפרויקט בתהליך. ודא שהצעדים לתיקון לא פוגעים במקום אחר בתוכנית. ודא שאכן הצעת התיקון מטפלת בבעיה ולא רק בסימפטומים. הקדש את הזמן הנחוץ לתהליך תכנון צעדי התיקון.
- בצע את תוכנית התיקון תוך כדי שאתה מוודא שכל מי שאמור להיות מעורב מבין את מהות הפעולות הננקטות. תעד את התהליך. מה היו השיקולים ומה היו הצעדים שננקטו.
- עקוב על מנת לוודא שהצעדים שננקטו אכן פותרים את הבעיה שזוהתה.

דווח על מצב הפרויקט

דיווח על מצב הפרויקט
יעזור לוודא שאכן אתה מבין
את הציפיות כראוי.

- בדוק שאכן הפרויקט מתקדם באופן ובכיוון שתוכנן בהתחלה.
- דיווח בזמנים קבועים יעזור לפרויקט להישאר ממוקד על המטרות ויעזור בקבלת גיבוי ועזרה במקום שיש צורך בכך.
- דיווח תקופתי חייב להיות מתועד וצריך להתייחס לנקודות הבאות:
- שינויים במשאבים בפועל לעומת המתוכנן.
 - הישגים מאז הדיווח הקודם.
 - העבודה המתוכננת לתקופה הקרובה.
 - סקירת הבעיות והשינויים מהתכנון.
 - נושאים נוספים כפי שיתבקשו על ידי ההנהלה.



הזהר מלפתח מחויבות
יתר לפרויקטים נכשלים

פרויקט מסתיים באחד משני התנאים הבאים:

- כל מטרות ויעדי הפרויקט הושגו.
- הלקוח של הפרויקט החליט לסגור את הפרויקט לפני סיומו.

כל משימה שמסתיימת יש לבדוק ולוודא שאכן כל מטרות המשימה הושגו. לא לשכוח לוודא עמידה ביעדי האיכות. שאל ונתח סקר שביעות רצון הלקוח מתוצרי והישגיי הפרויקט. התייחס להערות והצע פעולות מתקנות או מונעות.

תעד מסקנות ולקחים מהפרויקט לשימוש מתכנני ומנהלי פרויקטים עתידיים. שתף את כל הגורמים הרלוונטיים בפרויקט בתהליך הפקת הלקחים. הסיכום צריך להיעשות באווירה חיובית ובונה. ולסיום לא לשכוח לשבח ולתגמל את הגורמים המשתתפים הראויים לכך.

תוכנית עסקית

מבוא

מטרות התוכנית עסקית

- בוחנת את הסיכוי מול הסיכון שברעיון העסקי שלך.
- נותנת מענה לשאלות כמו; מתי יהיה העסק רווחי, ואיזה רווח הוא יציג.
- משמשת כלי מכירה למשקיעים פוטנציאלים, שותפים עסקיים ובנקים.
- מפרטת את סכום הכסף לו תזדקק לצורכי השקעה וממי ומתי יהיה נכון לגייסו.
- מציגה ניתוחים אובייקטיביים ומסננת הערכות מופרזות.
- משקפת היבטים תפעוליים הנוגעים לשלבים שלאחר הקמת העסק.
- מפרטת את אבני הדרך בשלבי התפתחות העסקית.
- מהווה תוכנית עבודה ליישום.
- נותנת ביטוי למשתנים בתחום המאקרו הכוללים: התפתחויות ענפיות, התפתחויות מאקרו כלכליות והתייחסות למתחרים.
- מהווה מדריך מפורט מיום ההקמה ועד לשלבים המאוחרים של העסק.

הנחיות כלליות

בכדי ליצור תוכנית טובה יש להשתמש בהרבה הגיון, מידע עסקי ומידע ספציפי לתחום בו עוסקת התוכנית. רשימת התוכן המופיעה בהמשך היא הנחיה כללית בלבד. כל תוכנית עסקית תבנה בהתאם למשתנים הייחודיים לתוכנית.

אורך התוכנית העסקית הרצוי הינו 35 - 20 עמודים ולכל היותר עון 4 – 3 עמודי נספחים.

זכור! תוכנית ארוכה לא תקרא על ידי מקבלי ההחלטות.

מספר כללים החשובים בעת כתיבת התכנית

זכרו! תוכנית
עסקית צריכה
להיות ממוקדת
מדויקת וברורה.

- המנע מכתובת מונחים מקצועיים מסובכים וארוכים.
- השתמש במשפטים קצרים וחדים ובנקודות מודגשות.
- התרכז בנושאים המשמעותיים והרלוונטיים.
- כתוב את תקציר המנהלים רק לאחר שסיימת לכתוב את כל התכנית.
- הקפד על מבנה ורמת כתיבה גבוהה. למשל: הכן שער ותוכן עניינים, הקפד על ספרור נכון ומדויק של כל התכנית, הקפד מאוד על האיות, הדקדוק והאסתטיקה.

מבנה ותוכן התוכנית העסקית

תקציר מנהלים

פרק זה בעל חשיבות מרבית שכן זהו הפרק המייצג אותך ייצוג ראשוני, בעזרתו מתבצע הסינון הראשוני של הקוראים. עליו להיות ממוקד, קצר ומרשים מאוד. אם לא הצלחת לכתוב אותו בפחות מ 5 - 4 עמודים, עליך לבחון היכן הארכת יתר על המידה. האורך האידיאלי לתקציר הוא 3 – 2 עמודים.

הפרטים שרצוי שיופיעו בתקציר המנהלים:

- תיאור החברה.
- החזון.
- יעדים לשלוש עד חמש שנים הבאות.
- תיאור המוצר/השרות.
- יתרונות יחסיים המהווים מפתח להצלחה.
- תיאור מחמיא אך אמיתי של בעלי המניות/מייסדים והנהלה אם כבר יש.
- המודל העסקי, עקרונות האסטרטגיה, עקרונות החדירה לשוק ותכנית השיווק.
- אבני הדרך העיקריות.
- תמצית תזרים המזומנים. תמצית ניתוח עלויות ורווחים.
- תמצית ניתוח נקודת האיזון.



מטרת פרק זה הינה להבהיר באופן ברור את השוק ומגמותיו, את הצורך הקיים בשוק למוצר או לשרות, מהי ההזדמנות העסקית. יש להראות פוטנציאל שוק גדול, להציג את המתחרים, התחרות הקיימת ואת חסמי הכניסה הקיימים בשוק. לכל נושאים אלו יש למצוא מקורות עסקיים מקובלים כגון מחקרי שוק, מאמרים שנכתבו על ידי גורמים שלפחות לכאורה אינם מוטים, כגון: גופים ממשלתיים וציבוריים, מחקרים אוניברסיטאיים וכדומה.

זכור! תכנית שתתבסס על הנחות שאינן מעוגנות במקורות טובים תדחה על ידי הגופים שלמענם נכתבת התכנית.

חשוב לבסס ניתוח שוק על מקורות טובים ומוסמכים.

ניתוח השוק יתייחס לנושאים כגון:

- תיאור השוק: איזה שוק הוא, מי המוביל בשוק, האם השוק בצמיחה, מדוע נכון עכשיו להיכנס עם המוצר.
- פוטנציאל השוק: יש להבהיר מהו פוטנציאל השוק אליו מתייחסים, האם מדובר במאות מיליוני דולרים או במיליארדים. יש לזכור כי מדובר בפוטנציאל ולא בתכנית המכירות הצפויה.
- פילוח השוק: יש לפלח את השוק לפלחים שאליהם החברה תפנה ולהסביר עבור כל פלח מדוע כדאי להתמקד בו.
- צרכי השוק ואופנות: כדאי לנתח את צרכי השוק והלקוחות. מהן האופנות הקיימות, מתי הן עומדות להסתיים ומה השפעתן על השוק.
- ניתוח התעשייה: כדאי לנתח את התעשייה הכללית העוסקת בתחום אליו החברה פונה.
- מתחרים ותחרות: יש להציג את המתחרים העיקריים, את יתרונותיהם וחסרונותיהם ומהם הפתרונות של החברה להתמודדות מוצלחת איתם.
- אם התקיים מחקר שוק, יש לתאר אותו ולסכם את המסקנות באופן ברור ותמציתי.

המוצר/השרות ושירותים נלווים

בפרק זה יש לפרט כל הפרטים הנדרשים על המוצר והטכנולוגיה, יש להתמקד בנקודות החשובות. התיאור צריך להיכתב מנקודת מבטו של הלקוח ולא מהצד המשוחד של היזם. אם יש טכנולוגיה ייחודית לחברה, יש להדגישה תוך פרוט אמצעי ההגנה החוקיים, אם הם קיימים. חברה המתבססת על אתר באינטרנט תתאר בפרק זה את האתר. אם הוא כבר קיים, רצוי להוסיף צילום של עמוד הבית. הפרק יתייחס לנושאים כגון: תיאור המוצר והשירותים מנקודת מבטו של הלקוח. תיאור הצורך עליו עונה המוצר והתאמתו כמענה לצורך זה. תיאור האתר אם ישנו. מאפייני איכות המוצר ותרומתו לגורמים השונים: לקוחות, ספקים, בעלי ברית אסטרטגיים וכדומה. תיאור הטכנולוגיה וההגנות עליה. אמצעי ייצור נדרשים ועלותם.

מודל עסקי, אסטרטגיה ותכנית שיווק

ישנה חשיבות רבה, לפני כתיבת האסטרטגיה, לבחינת הסביבה העסקית בה עומדת החברה לפעול. בנוסף לכך חשוב להגדיר את הפרמטרים הבאים: מהן הנקודות החזקות ומהן הנקודות החלשות של החברה, מה האיומים המצויים בסביבה ומה ההזדמנויות שכדאי לנצל בכדי שהחברה תצליח. בעת בניית המודל העסקי, יש להשקיע מחשבה מרובה בכדי ליצור מודל הכנסות ורווחים הגיוני, המאפשר לחברה להגיע למצב מאוזן בזמן סביר ובקצב גידול הכנסות ורווחים הגיוני וריאלי. מבנה הפרק והנושאים אותם יכסה:

1. כתוב את המטרות האסטרטגיות.
2. הסבר את המודל העסקי של החברה.
3. הסבר במפורט את מקור ההכנסות והרווחים של החברה.
4. מהי האסטרטגיה השיווקית של החברה, פרט את כל התמהילים המפורטים בהמשך:

מודל עסקי, אסטרטגיה ותכנית שיווק (המשך)

מוצר/שרות - ייחודיות המוצר, פיתוח המוצר בשנים הבאות, יתרונות המוצר.

תמחור - מהי מדיניות התמחור,

- צינורות מכירה והפצה.
- תמהיל השיווק - תמהיל זה מורכב מהשילוב הנכון בין האמצעים הבאים: פרסום, יחסי ציבור, קידום מכירות ומכירה אישית.
- 5. הסבר את אסטרטגיית החדירה לשוק.
- 6. פרט את הדרכים בהן מתכננת החברה להשיג את לקוחותיה וכיצד היא מתכננת להחזיק בהם לאחר מכן.

הארגון, היזמים וההנהלה

אחד הגורמים המרכזיים הנבחנים על ידי קרנות הון סיכון כפרמטר להשקעה בחברה, הינו הרכב היזמים וההנהלה הקיימים בחברה וקשרי העבודה ביניהם. ישנה חשיבות להציג את היתרון היחסי של כל אחד מהיזמים והמנהלים ועל ידי כך ליצור פסיפס אנושי שלם שביכולתו להוביל את החברה להצלחה.

יש לכתוב תיאור מחמיא של 4 - 5 שורות על כל אחד מאנשי המפתח, יש להבליט את ניסיונו וכישוריו הרלוונטיים לחברה המוצגת בתוכנית.

חשוב להציג את היתרון היחסי של כל אחד מהמנהלים.

ישנה חשיבות להציג את מבנה הארגון ולהראות כי המבנה הארגוני יעיל, אינו מסורבל והוא מעודד חריצות ויזמה.

הנושאים הרצויים בפרק זה הם:

- הצגת ועדת הייעוץ (Advisory Board) אם יש.
- הצגת היזמים.
- הצגת הנהלת החברה.
- הצגת המבנה הארגוני של החברה.
- הצגת מדיניות גיוס כוח אדם ומצבת כוח אדם נוכחית.
- הצגת גרף אבני דרך לשלוש השנים הבאות.

הארגון, היזמים וההנהלה (המשך)

- יש לציין תכניות חלוקת רווחים או הקצאת מניות עתידית לעובדים או לכל גורם אחר.
- יש לציין את חברי מועצת המנהלים אם ישנם, או את אלו המועמדים לתפקיד.

גורמים קריטיים להצלחה

בכל תכנית עסקית נדרש להיות פרק העוסק בנושא זה. יש לציין כאן את הנושאים המהווים גורמים קריטיים שללא קיומם החברה לא תצליח. יש לדון בכל נושא בנפרד ולהציג הסבר לוגי ומנומק לדרכי הפתרון של הבעיה. מומלץ להעלות 4-5 נקודות.

תכנית פיננסית

הצגת התכנית הפיננסית צריכה להבהיר למשקיעים ולהנהלת החברה להיכן וכיצד יצא הון החברה. על התכנית להיות ברורה. יש להבהיר מה מקורות הנתונים ואם יש נתונים המסתמכים על הערכות יש לכתוב אותן בבירור. בסופה של התכנית צריך להיות ברור כמה רווחים צופים, מתי יהיו רווחים, מהו תזרים המזומנים של החברה ומתי החברה מגיעה לנקודת האיזון.

הפרקים הנדרשים בתוכנית הפיננסית:

- יש להציג בקצרה את ההיסטוריה הכספית של החברה ואת צרכי המימון הנוכחי והעתיד.
- יש לכתוב את כל ההנחות המשמשות בהכנת התכנית.
- יש להבהיר בקצרה את המקורות להכנסות.
- הצג טבלת רווח והפסד מפורטת לשלוש השנים הראשונות.

תכנית פיננסית (המשך)

- הצג טבלת ניתוח הוצאות (לדוגמא: עלות המכר, שיווק ומכירות, הוצאות כלליות והנהלה) ורווח תפעולי באחוזים לשלוש השנים הראשונות.
- הצג טבלת תזרים מזומנים לכל חודש עבור השנה הראשונה.
- הצג טבלת תזרים מזומנים לחמש השנים הראשונות.
- הצג ניתוח נקודת האיזון.

נספחים

יש להוסיף כנספח רק מסמכים קצרים ובעלי חשיבות גבוהה שיכולה להיות להם השפעה על מקבלי ההחלטות האמורים לקרוא את התכנית.

תוכנית עבודה

מבוא

תוכנית העבודה הינה כלי ניהולי הפורט את התוכנית האסטרטגית לתוכנית משימות תקופתית. במסגרת תוכנית העבודה נקבעים הנושאים הבאים: מה יעשה, כיצד, היכן, על-ידי מי, מתי, האמצעים הנחוצים.

בניית תוכנית העבודה באופן מתודולוגי מאפשרת:

- הבנת המשמעויות של מימוש התוכנית האסטרטגית מבחינת משאבים, ההערכות ואופק הזמן הנדרשים.
- ניצול טוב יותר של המשאבים העומדים לרשותנו (זמן, תקציב, כח-אדם).
- צמצום של תחום הסיכון ושל אי-הוודאות.
- תיאום בין יחידות ובתוך היחידות, תוך יצירת "שפה אחידה".
- שיפור יכולות הניהול, השליטה והבקרה אחר פעילות הרשות המקומית.

השותפים בהכנת תוכנית העבודה

תוכנית עבודה מבוצעת בשלבים. לפיכך, בכל שלב ישותפו הגורמים הרלבנטיים לשלב הנדון.

תוכנית העבודה נבנית תוך שותפות בין מגוון בעלי תפקידים בחברה העירונית ובראש ובראשונה מנכ"ל החברה העירונית.

השותפים בהכנת תוכנית עבודה:

תוכנית העבודה נבנית תוך שותפות בין מגוון בעלי תפקידים בחברה העירונית ובראש ובראשונה מנכ"ל החברה העירונית.

השותפים בהכנת תוכנית עבודה:

- **יושב ראש דירקטוריון החברה העירונית נציגי הדירקטוריון ומנכ"ל החברה העירונית** אחראים להתוויית החזון של החברה העירונית.
- מנכ"ל החברה העירונית אחראי לתרגום חזון הדירקטוריון למטרות וליעדים אופרטיביים, תוך הגדרת קווים מנחים להערכות להשגתם (כגון מדיניות העסקת קבלני חוץ, שיתוף פעולה עם הרשות המקומית, דרכי ניהול ובקרה וכד').

השותפים בהכנת תוכנית העבודה (המשך)

- נוסף לכך, אחראי מנכ"ל החברה העירונית על עבודת המטה המתבצעת במסגרת הכנת התוכנית. מטרתה של עבודת המטה הינה יצירת האינטגרציה בין תוכניות היחידות השונות, התקציב והתוכניות האסטרטגיות של הרשות המקומית. בעבודת המטה שותפים מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי, הגזבר, יחידת התקציבים ויחידות התכנון.
- **גופי מטה** – כדוגמת יחידת התכנון האסטרטגי, פיתוח כלכלי וכד', האחראים לריכוז ולהצגת מידע לצורכי תכנון, הרלוונטי ליחידות השונות ברשות המקומית.
- **גזבר הרשות המקומית ויחידת התקציבים** – אחראים להעמדת המסגרות התקציביות ומסייעים בתקצוב פעולות.
- **מנהלי היחידות השונות והעובדים הכפופים להם** – אחראים להצגת צרכים מול פעולות נדרשות לביצוע, להגדרת סדרי עדיפויות, להגדרת תקציב (בסיוע יחידות התקציב), ליצירת מסגרת לוחות זמנים לביצוע ולפריטת הפעולות למשימות.

הפרקים העיקריים בתוכנית העבודה

פרק א האסטרטגי: חזון וערכים

- הערה: הפרק האסטרטגי ייגזר מתוך התוכנית האסטרטגית אשר תהליך הכנתה פורט לעיל, בפרק "תכנון אסטרטגי" של האוגדן.
- חזון:** הגדרת יעוד היחידה המתאר את מודל "שיא ההצלחה", אליו שואפת היחידה להגיע בראיה ארוכת טווח:
- החזון הינו תיאור תכליתי, אופייה, כללי ההתנהגות ושאיפותיה של היחידה ביחס לעובדיה.

פרק א האסטרטגי: חזון וערכים (המשך)

- במסגרת החזון מוגדרת מטרה ארגונית (קבועה): הגדרת התפוקות או התוצאות האסטרטגיות, מסך כל פעולות היחידה, אשר השגתן תוביל את היחידה למימוש החזון.

ערכים: בראשם מוצג ערך מרכזי, המבטא את תרומת היחידה לקהילה. נוסף על כך, מוצגים הערכים הפנימיים, המהווים את מערך האמונות המקצועיות והאתיות המנחות את היחידה.

פרק ב הטקטי: מטרות מרכזיות ודגשים לשנת העבודה

קביעת מטרות משפיעה

על הביצוע על-ידי:

- מיקוד ההתנהגות לעבר המטרות.

- הנעה למאמץ לאורך זמן (כשהמטרות

גבוהות אך עדיין ברות השגה).

מטרות מרכזיות ויעדים לשנת הפעילות של יחידה הם נגזרת של הנושאים הבאים:

- התוכנית האסטרטגית, ארוכת הטווח, שנבנתה לחברה העירונית.
- המדיניות המוצהרת והמודגשת על-ידי מנכ"ל החברה וההנהלה הבכירה.
- ביטוי ברמה השנתית של המטרות הארגוניות הקבועות באסטרטגיה, המיועדות למימוש החזון.
- צרכים ואילוצים בניהול השוטף.

פרק ג משאבים: תשומות לביצוע המטרות והיעדים

המשאבים מבטאים את התשומות שהקצתה החברה העירונית ליחידה, לצורך ביצוע המטרות והיעדים לשנת העבודה, לאור מדיניות החברה. הצגת המשאבים מאפשרת לבחון את הקצאת התשומות בכלים המקובלים על החברה העירונית: התקציב הרגיל (פלחיו העיקריים הינם שכר ופעילות) ותוכניות הפיתוח (שהינן מסגרת רב-שנתית - תב"ר).

פרק ד אופרטיבי: יעדים וכלי מדידה

- תחומי האפקטיביות כוללים אפקטיביות:
- במשימות מיוחדות.
 - בפיתוח אישי.
 - בחדשנות.
 - של כפיפים.
 - של עמיתים בעבודה ועוד.

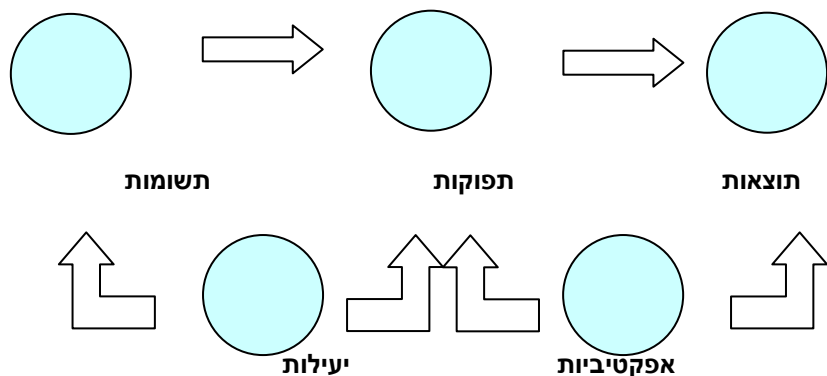
- הגדרת יעדים צריכה להתבצע תוך הקפדה על היותם:
- מדידים.
 - גבוהים אך אפשריים להשגה.
 - קשורים לעולם העבודה.
 - תחומים בל"ז.

תחומי אפקטיביות - תחומי העשייה באמצעותם ניתן להשיג את המטרות והיעדים. תחומי האפקטיביות יוצגו על-פי סדרי העדיפויות הנגזרים מהאסטרטגיה של היחידה, מהמטרות ומהדגשים של החברה העירונית, כפי שבאו לידי ביטוי בתוכנית האסטרטגית של החברה העירונית.

יעדים - הלב האופרטיבי של תוכניות העבודה השנתיות עבור כל יחידה. היעדים מנוסחים במונחי תפוקה-תוצאה. המדובר בהיבט הכמותי, בלוח הזמנים לביצוע ובהיבט האיכותי, המדגישים בתוצאה את המשקל הסגולי של סוגיה מסוימת ביחס למכלול (לדוגמא: אחוז המשתתפים בחוגים שהינם מקרב אוכלוסיות מצוקה, מספר התלונות על שירות בשנה). הדגש שינתן הוא על ניהול מוכוון תוצאות ולשם כך יש ליצור מערכת בקרה ניהולית המבוססת על מדדי ביצוע.

כלי מדידה – כלים ניהוליים לקביעת רמת ההצלחה של תוצאה מצופה. כלי המדידה יתבססו על "מערכת מדדי הביצוע ברשות המקומית" כפי שהוגדרו על-ידי משרד הפנים והגופים העוסקים בעבודת הרשויות המקומיות (כגון: פורום מנכ"לים, מש"מ, המפעמים השונים וכיו"ב). מערכת מדדי הביצוע מיועדת ליצור קשר ישיר בין:

- הקצאת משאבים (תשומות).
- מסגרות פעילות (תפוקות).
- תוצאות בנות מדידה.



התרשים מציג את מערך הקשרים בין פרמטרים אלה ובין יעילות ואפקטיביות.

פרק ד אופרטיבי: יעדים וכלי מדידה (המשך)

לפיכך ניתן להצביע על שלושה סוגי מדדים עיקריים:

מדד תשומות – מתייחסים להוצאות כספיות, כוח אדם ואמצעים (ציוד ומתקנים) הנדרשים לביצוע פעילויות החברה העירונית.

מדד תפוקות – מבטא יחידת שירות המיוצרת על-ידי חברה עירונית בהתאם לאופי החברה (למשל קיום חוגים, שיפור איכות המים, הפחתת חניות בחניות נכים ועוד).

מדד תוצאות – משקף את התוצר הסופי של הפעילות, אם ביחס ליעד המדיניות, למטרה ניהולית או לסטנדרט מקצועי-נורמטיבי.

מתוך מדדים אלה נגזרות 2 קבוצות נוספות של מדדים:

מדד יעילות – מספק מידע לגבי היחס שבין הוצאות לתפוקות, בהתאם ליכולת הניהולית והמקצועית של החברה.

מדד אפקטיביות – מיועד להצביע על יכולתה של החברה להשיג תוצאות מצופות לאור מכלול האמצעים המופעלים על ידה.

אישור תוכנית העבודה

תוכנית העבודה תוגש לאישור הדירקטוריון אשר יסתייע, לצורך קבלת הסברים והבהרות, במנכ"ל ובגורמי המטה בחברה העירונית (גזבר, היחידה לתכנון אסטרטגי וכו').

בקרה תקופתית אחר הביצוע וניתוח של הביצוע מול התכנון

תוכנית העבודה תגובש ותופץ לפני תחילת השנה כך שכל היחידות והגופים ברשות המקומית יוכלו להיערך לביצועה.

לצורך ביצוע הבקרה נדרשים בתוכנית העבודה מדדים כמותיים הניתנים לבחינה. מדדים אילו נכללים בשלבי התכנון ויכללו בפרק האופרטיבי של תוכנית העבודה, וכן מוגדרים פרקי הזמן בהם יבחן כל מדד.

חיוני כי בסיום כל תקופה (רבעון/שנה) ינותחו המדדים מול היעדים, וכי יפורסם דו"ח ביצוע.

דו"ח הביצוע יהיה בנוי בהתאם לתוכנית העבודה המקורית, ויפרט את היעדים שהושגו, הפערים (ניתוח של הביצוע מול התכנון) ודרישות/דגשים לתקופה הבאה בגין יעדים שלא הושגו.

תכנון אסטרטגי

מהו תכנון אסטרטגי ומהן מטרותיו

בספרו של העתידן אלווין טופלר, נכתב: "מי שאינו יוצר לעצמו אסטרטגיה, יאלץ להתאים את עצמו לאסטרטגיה של מישהו אחר".

התכנון האסטרטגי מתרגם את החזון של הדרג הנבחר ליעדים בני השגה.

זכור! התכנון האסטרטגי אינו תחליף לניהול התפעולי, אלא משלים שלו

תכנון אסטרטגי הוא:

- תהליך המאלץ את הארגון לבטא את חזונו לעתיד ולקבוע סדר עדיפויות.
- כלי המסייע לארגון להתוות מדיניות (מטרות, יעדים, עדיפויות) וקביעת דגשים ניהוליים.
- כלי המאפשר לארגון לזהות מגמות, תהליכים, ואירועים ולטפל בהן בזמן.
- כלי ניהולי המסייע לארגון לבצע עבודה טובה יותר.
- תהליך המסייע לארגון למצב את עצמו לקראת העתיד.
- תהליך המבטיח כי חברי הארגון יפעלו להשגת מטרות זהות.
- תהליך המסייע לארגון להבין כיצד להפיק תועלת מנקודות החוזק היחסי, לנצל את ההזדמנויות הנקרות בדרכו, למזער את חולשותיו ולהתגבר על איומים.
- כלי המסייע לחברה בקביעת יעדי פיתוח.
- כלי המסייע לחברה במיצוי הפוטנציאל הקיים בישוב.
- כלי המסייע לחברה בניצול הזדמנויות כלכליות ואחרות.
- כלי המסייע לחברה בשימוש אופטימאלי במשאבים.

מתי חשוב לעשות תכנון אסטרטגי

כאשר נוצרים שינויים:

- סביבתיים: כלכליים, ממשלתיים, חברתיים, טכנולוגיים.
- בצרכי הלקוחות.
- ביעדי המממנים או תומכים אחרים.
- כהכנה ליוזמה גדולה חדשה.
- כאשר שוקלים שותפות חדשה.
- במבנה ארגוני של הארגון (או בתחילת פעילותו).
- לפני תהליך קביעת תוכנית עבודה שנתית ותקציב.

כאשר מתעוררות בעיות:

- נתקלים בבעיה או בעיות קריטיות ספציפיות שצפוי כי תהיה להן השפעה על הארגון.
- מתעוררות בעיות תקציביות, קיימות או חזויות.
- נוצר עומס בדרישות שמחייב קביעת סדר עדיפויות.

השותפים בהכנת תוכנית אסטרטגית

- יו"ר וחברי הדירקטוריון.
- מנכ"ל החברה העירונית.
- פונקציות מתאימות מהרשות המקומית (למשל: גזבר הרשות המקומית).
- ראש היחידה לפיתוח כלכלי (אם יש כזה).
- ראשי היחידות השונות (כל אחד בתחומו).
- היחידה לתכנון אסטרטגי ולמידע (אם קיימת).
- בהכנת התוכנית, יש לשלב נציגים מקצועיים (רצוי מבין עובדי החברה העירונית) על מנת להיעזר בידע המקצועי שלהם ובניסיונם, ועל מנת ליצור אצלם תחושת שיתוף ומחויבות לתוכנית.
- צוות מגוון – עשוי להוביל לרעיונות ולתהליכים חדשים.

שלב נציגים מקצועיים (מבין עובדי הרשות המקומית), על מנת להיעזר בידע המקצועי שלהם ובניסיונם, ועל מנת ליצור אצלם תחושת שיתוף ומחויבות לתוכנית.

צוות מגוון - יוביל לרעיונות ולתהליכים חדשים.
צוות "מנופח" - יוביל לסחבת ולקשיים בקבלת החלטות.

שלבים בתכנון אסטרטגי

זכור מהם התנאים מוקדמים להצלחה

- הגדרה וניסוח ציפיות הארגון.
- מחויבות ותמיכה של הנהלה, דירקטוריון ועובדים.
- בחירת המשתתפים בתהליך התכנון האסטרטגי.
- בחירת עובד בכיר בעל ניסיון בהובלת תכנון אסטרטגי ובעל עניין בתהליך.
- הקצאת משאבים מתאימים ותכנון לוחות זמנים.

הכנה

- תכנון אסטרטגי מתחיל בהגדרת החזון והערכים של הארגון.
חזון: הגדרת יעוד היחידה, המתאר את מודל "שיא ההצלחה", אליו שואף הארגון להגיע בראיה ארוכת טווח: החזון הינו תיאור תכלית, אופייה, כללי ההתנהגות והשאיפות של הארגון ביחס לעובדים. במסגרת החזון מוגדרת מטרה ארגונית (קבועה): הגדרת התפוקות או התוצאות האסטרטגיות, מסך כל פעולות הארגון, אשר השגתן תוביל את הארגון למימוש החזון.
 - **ערכים:** בראשם מוצג ערך מרכזי, המבטא את תרומת הארגון לקהילה. נוסף על כך, מוצגים הערכים הפנימיים, המהווים את מערך האמונות המקצועיות והאתיות המנחות את הארגון.
 - הגדרה של היקף הארגון, מוצריו או שירותיו, פלחי השוק.
 - זיהוי ליבת העסקים של הארגון.
- בנושאים אלו יש להתייחס הן למצב הנוכחי והן למקום בו הארגון היה רוצה להיות. בסוף תהליך התכנון האסטרטגי ייתכן ויעשה עדכון בהגדרת החזון והערכים של הארגון.

סקירה פנימית וחיצונית (ניתוח SWOT)

בלב התהליך - סקירה פנימית וחיצונית של הארגון. בדיקה פנימית היא סקר הבדק מהם החוזקות והחולשות של הארגון כפי שהוא מתפקד היום. בדיקה חיצונית היא סקר הבדק האם הארגון מתמודד נכון עם אימים חיצוניים ומודע ומנצל הזדמנויות.

סקירה חיצונית הכוללת - ניתוח הסביבה בה פועל הארגון, זיהוי הזדמנויות להשגת יתרון תחרותי ואימים העומדים מולו (OT), והחלטה כיצד לפעול, תתייחס לגורמים הבאים:

<p>התנהגות מתחרים מוצרים חדשים תהליכים חדשים מיזוגים</p>	<p>מגמות שוק: התנהגות צרכנים</p>	<p>השפעות ממשלתיות: פיקוח הסרת פיקוח הפרטה</p>	<p>גורמים כלכליים: שערי חליפין שיעורי ריבית שיעורי צמיחה</p>
	<p>גורמי היצע: עלויות חומרים חדשים</p>	<p>גורמים חברתיים: תנועות צרכן אקולוגיה בריאות ובטיחות</p>	<p>שינויים טכנולוגיים: שערי חליפין שיעורי ריבית שיעורי צמיחה</p>

דרך משלימה להשגת נתונים על הסביבה היא על ידי שימוש במודל חמשת הכוחות של פורטר. המודל מתייחס לסביבת הענף. לסביבת הענף יש השפעה ישירה על התחרותיות האסטרטגית ועל התשואות מעל הממוצע. עוצמת התחרות וסיכויי הרווחיות בענף הם פונקציה של חמשת הכוחות התחרותיים: אימים מצד מצטרפים חדשים, ספקים, קונים, תחליפי מוצרים ועוצמת היריבות בין המתחרים.

סקירה פנימית וחיצונית (ניתוח SWOT) (המשך)

סקירה פנימית, זיהוי נקודות חזקות ונקודות חלשות של הארגון (SW) והחלטה כיצד לנצל את הנקודות החזקות ולהתגבר על החולשות, תתייחס לגורמים:

- סוגי השירותים ומאפייניהם
- איכות בשלות וזמינות המוצר
- מבנה העלויות
- פלח השוק
- נאמנות לקוחות
- תפיסת ניהול
- הערכות ארגונית
- משאבי אנוש
- עתודות כספיות ותזרים מזומנים

בנית תוכנית אסטרטגית

- הגדרת מטרות.
- הגדרת כיוונים אסטרטגיים אפשריים בהתאם ליכולות בהן הארגון חזק תוך התייחסות לניתוח הסביבה ולניתוחי פערים.
- בדיקת השוק לכיוונים האסטרטגיים בהתאם ליכולות.
- הגדרה ובדיקת חלופות אסטרטגיות לפעולה וקביעת קדימויות.
- החלטה והצהרה על האסטרטגיה הנבחרת.

הפעלת האסטרטגיה

- הגדרת יעדים וגורמי הצלחה קריטיים – ניתן להגדיר יעדים במונחים של תפוקה (מה הנושאים האסטרטגיים צריכים להניב) ושל תוצאות (השפעת התפוקות על התוצאות שהשיגה הרשות המקומית). כאשר קובעים יעדים חשוב להגדיר את גורמי ההצלחה הקריטיים או את אמות המידה להערכת ההצלחה, תוך ציון מתי הם יושגו. חשוב כי היעדים יבטאו את כל הגורמים שיתרמו לביצועים מוצלחים ואת המדדים שיש לעמוד בהם.
- הכנת **תוכנית אב** לכל אחד מהתחומים השונים. תוכנית האב תהווה בסיס לתוכניות הפעולה בתחומים השונים.
- הכנת תוכניות פעולה: תוכנית עסקית (אסטרטגית שיווק ופיננסית) ותוכנית עבודה מפורטת עם קדימויות.
- תקצוב.

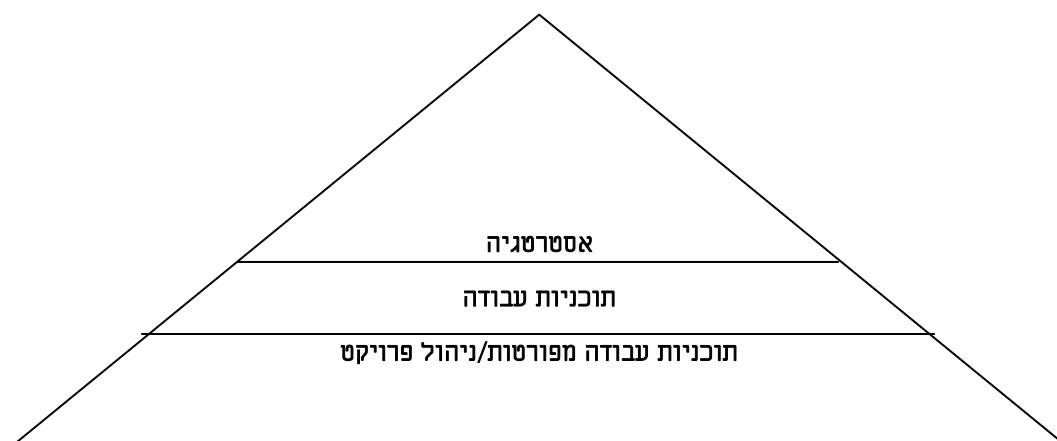
מימוש

כאמור, תוכנית אסטרטגית תביא לידי ביטוי יעדים, מטרות, גורמי הצלחה קריטיים, תוכניות פעולה ותקציבים. יישום התוכנית מושג בראש ובראשונה באמצעות יידוע של בעלי תפקידים בחברה אודות היבטי התוכנית ותפקידו של כל בעל תפקיד ביישומה. תוכנית אסטרטגית אינה באה להחליף את הצורך בניהול אפקטיבי כחלק מתהליך יומיומי. אולם, התוכנית האסטרטגית מעניקה לכל המעורבים בדבר תחושת כיוון ברורה ומסגרת מוגדרת לפעולה, הקושרת בין הכיוון/היעד האסטרטגי לבין הביצוע.

מימוש (המשך)

גורמי מפתח במימוש התוכנית האסטרטגית:

- מסמך תוכנית האסטרטגיה יהווה נקודת מוצא לדיון מתמשך. האסטרטגיה ממומשת תוך בחינה מתמדת של מסמך האסטרטגיה, והתאמתה לסביבה ולתמורות החלות בה.
- האסטרטגיה ממומשת באמצעות פריטתה לתוכניות עבודה – טקטיקה. ככול שיותר אנשים מעורבים בגיבוש האסטרטגיה ובבניית תוכניות העבודה הנגזרות ממנה ומזהים עימן, כך עולה תחושת האחריות כלפי היישום.



תוכנית אב

תוכנית אב היא אחד הכלים שהחברה העירונית משלבת בתהליך של תכנון אסטרטגי.

מטרותיהן העיקריות של תוכניות האב הן:

- להוות בסיס להערכות מתאימה ונבונה של החברה העירונית לקראת תמורות חזויות/צפויות בחברה ובישוב, אשר עשויות להשפיע הן על תנועת התושבים ברשות המקומית והן על צרכיהם.
- התאמת ההערכות של החברה העירונית לאסטרטגיה של החברה העירונית בתחום מסוים או בכלל תחומי העשייה שלה, תוך התייחסות לצרכי האוכלוסייה.

תוכנית אב (המשך)

- להוות בסיס להכנת תוכנית מתאר מקומית (תוכנית המגדירה ייעודי ושימושי קרקע על-פי העקרונות שנקבעו בתוכנית האב).

תוכנית אב מציגה מטרות ויעדים, מספר חלופות לפיתוח ואת התהליך להערכת החלופות ולבחירת החלופה המועדפת. לרוב, התוכנית המוצעת מגדירה את החלופה הנבחרת ומכילה פרוגרמה לחלופה זו. תוכניות האב נותנות מענה לטווח התכנון הבינוני והארוך.

בקרה והיזון חוזר

זכור! חשוב לבצע בקרה והיזון חוזר לתוכנית האסטרטגית.

- יש לקיים תהליכי בקרה ופיקוח על ביצוע תוכניות העבודה (ראה פרק ניהול פרויקטים).
- הפקת לקחים ומשוב ללקוח (מזמין התכנון האסטרטגי).

יישום האסטרטגיה מושתת על מעגל בקרה הכולל:

