

רצף התהליך ציר ארגוני

שלב	פעולות	מסמכים	הערות
התנעה	ראש הרשות והנהלה הבכירה כנס פתיחה - מפגש התנעת התהליך	קיט ההתנעה	הצגת מסגרת תקציבית כוללת לרשות והנחיות
	החלטת הרשות על כניסה לתהליך	הצהרת הרשות	
	הקמת צוות מוביל ברשות - קביעת מוביל התהליך והרכב ועדת היגוי רשותית	מילוי פרטי חברי ועדת היגוי רשותית	
	פרסום מכרז ליועצים	נוסח מכרז	כולל מידע לבחירת יועץ
	קיום תהליך בחירת יועצים	כלי עזר: אופן בחירת היועץ טופס ניקוד ליועצים אישור ו. היגוי לבחירת היועצים	בחירה והתקשרות כספית
	דיון פתיחה של ראש הרשות, הנהלה הבכירה והיועץ עם ועדת ההיגוי העליונה		אישור התנעת תהליך וציאה למיפוי ואבחון
זיון ואבחון	הרשות לאן - תהליכי חשיבה אסטרטגיים הגדרת המטרות המרכזיות		החלטה של הרשות על מסגרת הדיון: הנהלה בכירה? עובדי הרשות? בעלי עניין מרכזיים ביישוב?
	בניית זיון ובחירת מיקודים אסטרטגיים	2-3 מיקודים אסטרטגיים לרשות	
	ניתוח מצב וגיבוש דגשים לתהליך הארגוני;	דוח אבחון ודגשים ארגוניים	
בניית תהליך ארגוני	דיון בוועדת היגוי מחוזית	פרוטוקול ו. היגוי מחוזית	
	בניית תוכנית לתהליך הארגוני בהתאם לממצאי האבחון והיעדים של הרשות המקומית	תוכנית מפורטת לתהליך היעוץ כולל עלויות ומדדים לרבות תקציב פעולות נספח: תוכנית לבניית תשתיות ארגוניות	
תוכנית אישור	ועדת ההיגוי העליונה - דיון בדוח האבחון הארגוני המסכם והתוכנית המפורטת ואישורם	תוכנית מאושרת ומדדים מאושרים	פרוטוקול ועדת ההיגוי מהווה כלי עבודה ומסמך רשמי לתחילת היישום ואישור תקציב הפעולות
יישום התהליך	הגדרת תוכנית העבודה המפורטת לביצוע במסגרת התקשרות כספית עם היועץ, בהתאם לתוכנית היעוץ שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה	תוכנית העבודה	פרוטוקול ו. היגוי עליונה לאישור תוכנית העבודה, לרבות שעות ייעוץ ותקציב פעולות תומכות
	יישום והטמעה של התוכנית	פגישות קבועות של ועדת היגוי רשותית בחנינת עמידה ביעדי ומדדי התכנית	
	ועדת היגוי עליונה	דוח מעקב וליווי הרשות וסטטוס מדדים	פגישות מתואמות מראש בפרקי זמן קבועים
	דוח מסכם - דיון בוועדת היגוי עליונה	דוח מסכם	סיכום ועיבוד התהליך הפקת תובנות ולקחים להמשך

מודל העבודה בתהליך הארגוני

לפרויקט נבנה מודל סדור שיפורט במסמך זה.

התהליך בנוי משלושה שלבים:

- כיוון ואבחון** – שלב הגדרת המטרות של הרשות, אבחון ומיפוי על בסיס מערך מובנה.
- בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני** – לאור הגדרת הכיוון והאבחון שהתבצע, יגבש הזוכה ביחד עם הרשות תוכנית מפורטת לתהליכי פיתוח ארגוני למימוש במסגרת הנושאים המרכזיים של הפרויקט.
- ביצוע התוכנית הארגונית והטמעת השינויים מחוללי הצמיחה** – ביצוע התהליכים הארגוניים שהוגדרו בתוכנית העבודה לתהליך הארגוני ואישורו לביצוע על ידי ועדת היגוי העליונה, תוך מיקוד במנופי השינוי העיקריים אותם מובילה הרשות המקומית.

התקשרות עם היועץ המוביל	פרסום מכרז	הקמת ועדת היגוי רשותית	החלטת הרשות על כניסה לתהליך	כנס התנעה	התנעה	
ועדת היגוי עליונה פגישת התנעה						
ניתוח תמונת מצב		הרשות לאן		1	כיוון ואבחון	
ועדת היגוי מחוזית: דיון ביעדים, תמונת מצב ואישור מיקודים אסטרטגיים						
בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני ויצירת מדדי תוצאה					2	תכנון
ועדת היגוי עליונה: דיון בתוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני. אישור התוכנית ותקציב הפעולות						
מעקב ובקרה	יישום ההמלצות בהתאם לתוכנית המאושרת				3	יישום והטמעה
ועדת היגוי עליונה: סטטוס תכנון מול ביצוע, אישור תקציב פעולות לשנה העוקבת						

עקרונות מנחים לתהליך הארגוני

הנחת יסוד במודל היא **שהרשות היא הגורם המוביל בכל השלבים**. זהו מרכיב חיוני בפיתוח והעצמה של הרשויות: הגדרת המטרות והדגשים, מיפוי המצב הקיים, בניית תכנית העבודה לתהליך הארגוני, מעקב אחר ביצוע התוכנית והטמעתה.

הרשות
גורם
מוביל

התוכנית תתייחס לכלל תהליכי הפיתוח שעוברת הרשות המקומית כפועל יוצא של החלטת הממשלה. התוכנית תכוון לבניית מסד הכוח הניהולי והארגוני שיאפשר מימוש ראוי של כלל התוכניות בתחומים השונים וכן צמיחה של היישוב.

מבט רחב

הנושאים המרכזיים שיטופלו במסגרת התהליך הארגוני

התהליך לפיתוח ארגוני של הרשות המקומית נועד לבסס תשתיות ארגוניות וניהוליות איתנות שיאפשרו לרשות לממש ולהוביל פיתוח כלכלי ואת הצמיחה המתוכננת. המטרה היא לפתח את תשתיות הארגון והניהול, כך שירחיבו את היכולת של הרשות לקדם ולספק מערך שירותים איכותי לתושבים ולשמר אותו לאורך זמן.

התוכנית תפעל בשני צירים משלימים:

א. מיקוד בנושאים אסטרטגיים לפיתוח הרשות

התוכנית מכוונת לתמיכה במטרות המרכזיות אותן מעוניינת הרשות לקדם במסגרת תהליך הפיתוח אותו היא מובילה. תמונת המצב העתידי שהרשות המקומית חותרת אליה תכוון לנושאים שייבחרו לטיפול במסגרת התהליך הארגוני.

הרשות תבחר את הנושאים האסטרטגיים המרכזיים אותם היא מעוניינת לקדם. הנושאים לתהליך הארגוני, יתמכו בתחומים לפיתוח הכולל שאותם מתכוונת הרשות להוביל.

ב. פיתוח וחיזוק תשתיות ארגוניות

פיתוח וחיזוק תשתיות ארגוניות הן בסיס לבניית מערך ארגוני איתן שיוכל לסייע לרשות לממש את תהליכי הפיתוח ולחזק את מערך הפעילות הרשותי, לטובת מערך השירותים של הרשות.

פיתוח התשתיות יושלב במסגרת הנושאים במיקוד. במסגרת מיקוד הדגשים לפעילות ייבחנו וייבחרו התשתיות הארגוניות הנדרשות לקידום ומימוש המטרות והיעדים שהוגדרו.

תשתיות בסיס (חובה) – בנוסף, בתהליך הוגדרו תשתיות שהרשות תטפל בהן:

- מיסוד תהליך בנייה, ניהול ובקרה של הליך תכנון ברשות המקומית אשר יחל בבניית תכניות עבודה שנתיות מקושרות תקציב ויתבססו בהמשך על תכנון אסטרטגי ותכניות אב, נושאות;
- בניית מבנה ארגוני התומך את האתגרים שהוגדרו;
- הקמת מערך טיפול בהון אנושי ברשות;
- מיסוד והטמעה של התשתיות הניהוליות.

התוכנית תתבצע במשך שלוש-חמש שנים, במטרה להטמיע הרגלים ותהליכים בני-קיימא.

שלב ההתנעה והיערכות לתהליך הארגוני



כנס התנעה עם משרד הפנים: מפגש ראשי רשויות והנהלה הבכירה עם מובילי התהליך במשרד הפנים. הצגת הפרויקט, מטרותיו ודרך הפעולה.

כנס התנעה

מחויבות: כביטוי למחויבות של הנהלת הרשות לתהליך, יחתמו ראשיה על הצהרת התחייבות.

החלטה על כניסה לתהליך

התחייבות הרשות: הצהרת הרשות על כניסה לתהליך



מוביל התהליך: את התהליך יוביל **המנכ"ל**. התהליך כרוך בקבלת החלטות אסטרטגיות לרשות, ומשום כך הדמות המובילה ברשות היא שצריכה להוביל אותו.

הקמת צוות מוביל

ועדת היגוי רשותית: ראש הרשות יקים ועדת היגוי רשותית ויעמוד בראשה. בין חבריה יהיו מנכ"ל, גזבר, מנהל משאבי אנוש ומנהלים בכירים בהתאם לשיקול דעתו של ראש הרשות ונציג משרד הפנים. אם יש לרשות חשב מלווה, הוא יהיה חבר בוועדה.

רכו לתהליך: הרשות תמנה גורם פנים-רשותי לתפקיד רכו התהליך, אשר יטפל בהיבטים הארגוניים והתפעוליים של הפרויקט. הוא גם יהיה איש קשר מטעם ראש הרשות שממונה על ריכוז כלל התהליכים אל מול משרד הפנים והגורמים החיצוניים (בנוסף לבעלי התפקידים הרלוונטיים ברשות).

התחייבות הרשות: הקמת צוות היגוי רשותי להובלת התהליך

מכרז למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני: הרשות תקיים הליך מכרזי לבחירת היועץ.

מכרז לשירותי ייעוץ

נוסח מכרז לבחירת היועץ: משרד הפנים הכין נוסח מכרז לבחירת היועץ הארגוני. המסמך מפרט את הפרופיל המקצועי של היועץ, את תהליכי העבודה, את השירותים הנדרשים ואת אופן ההתקשרות עם היועץ- המכרז אינו ניתן לשינוי, מלבד גובה הסכום.

חשיבות הבחירה של היועץ המתאים ביותר לרשות: היועץ הוא דמות מקצועית משמעותית שתוכל לסייע לרשות להגדיר את מטרותיה ולבנות תכנית מתאימה שתוביל למימוש המטרות. **בחירת היועץ המתאים קריטית להצלחת התהליך.**

ועדה מייעצת לבחירת היועץ: הרשות תקים צוות מצומצם שיבחן את ההצעות שיוגשו. הצוות יבחן את עמידת המציעים בתנאי הסף, יראיין את המועמדים על פי מודל מקצועי שפותח, יראיין את הממליצים

של המועמדים וינתח את מידת התאמתם, לפי הקריטריונים שנקבעו. בהתאם לכך, יבחר הצוות את היועצים המובילים ששמותיהם יוגשו להחלטתה של ועדת המכרזים.

חברים בוועדה המייעצת: המנכ"ל/ראש הרשות(אם אין ברשות מנכ"ל), מנהל בכיר ברשות ונציג משרד הפנים. יו"ר ועדת המכרזים ו/או יועמ"ש הרשות/שאים להיות נכחים בדיוני הוועדה.

ועדת המכרזים: ועדת המכרזים תדון בנתונים ובהמלצות של הוועדה המייעצת ותיתן את המלצתה לראש הרשות, בהתבסס על הנתונים וההמלצות שגיבשה הוועדה המקצועית המייעצת. בנוסף, תמליץ הוועדה על כשיר שני במכרז.

ועדת המכרזים		ועדה מייעצת			הגורם המבצע
בחירת יועץ מוביל	ריאיון ממליצים	ריאיון ליועצים	בחינת פרויקט	בחינת עמידה בתנאי הסף	שלב
ועדת המכרזים תדון בנתונים של הוועדה המייעצת ותיתן המלצתה לראש הרשות, בהתבסס על הנתונים וההמלצות של הוועדה המקצועית המייעצת.	הוועדה המייעצת תערוך ראיונות ממליצים; הוועדה תגיש את המלצותיה לוועדת המכרזים;	הוועדה המייעצת תערוך ראיונות; חמישה יועצים שצברו את הניקוד הגבוה ביותר יעברו לשלב הבא, בתנאי שיעברו את הניקוד המינימלי (בשלב זה 35 נקודות);	הוועדה המייעצת תקרא את מסמכי הפרויקט שהוגשו. יועצים שקיבלו לפחות 15 נקודות בשלב זה, יזומנו לראיון בפני הוועדה המייעצת	הוועדה המייעצת תבחן עמידה בתנאי הסף כפי שמופיעים בנוסח המכרז; מציעים שעמדו בתנאי הסף ייבדק וינקד הפרויקט שהגישו בכתב	פעילות

הסכם מסגרת: הרשות תחתום עם היועץ על הסכם מסגרת על פי נוסח שהכין משרד הפנים בהתאם לסכום שהוקצה לתהליך הארגוני, כמפורט בטבלת ההקצאות באופן הבא:

התקשרות עם היועץ

שלב ראשון - כיוון, אבחון ומיפוי: ההתקשרות לפרק זה תהיה **10%** מסך התקציב לליווי המקצועי, כמפורט בנהל התקציבי. התמורה היא בגין הגדרת המטרות, אבחון ומיפוי של הרשות המקומית, הגדרת היעדים האסטרטגיים למינוף, ובניית תכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני.

שלב שני - יישום והטמעה של התוכנית: לאחר שוועדת ההיגוי העליונה תאשר את תכנית העבודה לתהליך הארגוני ואת היקפי השעות המוקצים לכל פרק, תאשר הרשות ליועץ את ביצוע התוכנית בהתאם למסגרת זו עד למיצוי גובה יתרת התקציב של הליווי המקצועי.

הרשות תקוב באופן שוטף אחר התקדמות התהליך בהתאם למסגרות התקציביות שהוקצו לכל נושא.

לאחר בחירת היועץ, תתקיים פגישה של הנהלת הרשות והיועץ עם ועדת ההיגוי העליונה להתנעת תהליך העבודה.

ועדת היגוי עליונה: פגישת התנועה



כיוון ואבחון: דיון ביעדים, תמונת מצב ואישור מיקודים אסטרטגיים

הרשות לאן	ניתוח תמונת מצב	כיוון ואבחון
מטרות ויעדים מרכזיים	ניתוח תמונת מצב בהיבט התושב, פיננסי, תהליכים ארגוניים וניהוליים ותשתיות ארגוניות	
ניתוח חוזקות	בחירת תשתית ארגונית לקידום הרשות	
האתגרים ומוקדי העשייה	ממשקי עבודה ויחסי גומלין	
ועדת היגוי מחוזית: דיון ביעדים, תמונת מצב ואישור מוקדים אסטרטגיים		

תכליתו של שלב זה היא להצביע על הכיוונים ועל פוטנציאל הצמיחה של הרשות, ההתחדשות וההצלחה העתידית שלה, לפי המטרות והיעדים שיוגדרו לאחר בחינת המצב הקיים.

תהליכי חשיבה אסטרטגיים: בשלב זה יתקיימו תהליכי חשיבה במסגרת של ההנהלה הבכירה להגדרת הכיוונים והמטרות המרכזיות. תמונת המצב העיתידי שהרשות המקומית חותרת אליה תכוון לנושאים שייבחרו לטיפול במסגרת התהליך הארגוני:

1. הגדרת המטרות של הרשות המקומית, כיווני צמיחה והאתגרים המרכזיים העומדים לפתחה. בחירת התחומים שהרשות מעוניינת לקדם במסגרת התהליך הארגוני, כך שיתמכו ברשות ויסייעו לה להשיג את מטרותיה ואת יעדיה;
2. ניתוח S.W.O.T – הבנת ההזדמנויות והתהליכים האסטרטגיים העומדים לפתחה של הרשות.

הרשות לאן

חשוב להתייחס לכלל התחומים והמטרות שהרשות המקומית מקדמת, הנובעים מהחלטת הממשלה ומתהליכי הצמיחה והפיתוח שהיא מובילה.

שיתוף גורמים בעלי עניין בתהליך – מומלץ לערב בתהליכי החשיבה הללו מנהלים בדרג הביניים, עובדים או גורמים מרכזיים ביישוב: בעלי עסקים, אנשי חינוך, תושבים וכו'. שיתוף מגוון רחב של גורמים בתהליך החשיבה יאפשר התבוננות בצרכים מזוויות שונות וירתום את העובדים ואת התושבים לתהליכי השינוי.

ניתוח תמונת מצב וגיבוש דגשים לתהליך הארגוני: כל הנתונים מתהליכי האבחון מגובשים יחדיו לכדי תמונה מלאה ומאפשרים למנהלים לבחון באיזו מידה ממוצה פוטנציאל המשאבים. האבחון מאפשר לקבל החלטות לגבי כיווני פעולה נדרשים, מתוך הדגשת תחומי העוצמה והחוזקה של הרשות, לצד חסמים ותחומים טעוני שיפור.

ניתוח תמונת מצב

ניתוח תמונת המצב בכל תחום יתייחס ל-4 היבטים :

1. **היבט הלקוח - התושב:** איזה תושבים נשרת, מה השירותים שאנחנו מספקים להם או מעוניינים לספק בכל תחום?
2. **היבט הפיננסי:** מה ההיבטים הפיננסיים – תקציביים של כל תחום נבדק?
3. **היבט התהליכים הארגוניים והניהוליים:** אלו תהליכים ארגוניים וניהוליים נדרשים לטיפול בתחום הנבדק, בכדי לתת שירות מיטבי או לקדם באופן יעיל את המטרה?
4. **היבט התשתיות:** איזה תשתיות נדרשות לצורך טיפול בתחום וקידומו: מה נדרש בתחום משאבי אנוש? איזה מערכת מידע נדרשת? איזה תרבות ארגונית תתמוך בתהליכים הרצויים?

בחירת תחומים מרכזיים לטיפול:

בהתייחס לכיוונים האסטרטגיים אותם הגדירה הרשות המקומית, ייבחרו 2-3 נושאים בדגש לטיפול. לנשאים אלו תהייה התייחסות מפורטת על פי ארבעת ההיבטים ותיבנה להם תכנית ייעוץ ופיתוח מתאימה.

בפרק זה יתוארו

1. החזון המוסכם על ההנהלה, תמונת מצב עתידית ל-3-5 שנים
2. בחירת 2-3 מיקודים למימוש החזון מוסכמים על הנהלה
3. רציונאל לבחירת המיקודים – כיצד המיקודים יתרמו למימוש החזון? מהם המקורות התקציביים, תמיכת בעלי העניין
4. לכל מיקוד – מה המצב הקיים במדדים הרלבנטיים?
5. לכל מיקוד – מה היעדים הרצויים בראייה של שנה עד שלוש שנים?
6. מהן היוזמות העיקריות הנדרשות למימוש המיקוד?

תוצר: דוח תמונת מצב



על הרשות להגיש דוח ביניים למחוז לפחות שבוע לפני וועדת ההיגוי המחוזית.

בחינה ראשונית של הדוח תבצע על ידי **הצוות המקצועי במחוז, לרבות אגף בכיר בקרת הון אנושי**. הצוות יוכל לבקש הבהרות ולהנחות את הרשות להכניס שינויים או תוספות בדוח לפני הגשתו לוועדת ההיגוי העליונה. לאחר אישור וועדת ההיגוי המחוזית, תתכנס ועדת ההיגוי העליונה לדיון בדוח ולאישור המשך הפעילות. הוועדה תדון בדוח ובכיווני הפעולה המוצעים ותאשר את המשך ההתקדמות.

דיון בוועדת ההיגוי מחוזית: דיון בממצאים לאור המטרות, מיקוד ואישור המשך התקדמות



שלב תכנון: בניית תכנית העבודה לתהליך הארגוני

בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני ויצירת מדדים מדידים ואיכותיים

תכנון

ועדת היגוי עליונה

דיון בתוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני. אישור התוכנית הארגוני. אישור התוכנית.

בשלב הזה תיבנה תכנית מפורטת לתהליך הארגוני, לאור הדיון שיתקיים בוועדת ההיגוי העליונה, בהתייחס לניתוח הכולל המשתקף בדוח הביניים ולכיווני הפעולה שהוצעו. התוכנית תפרט את הצעדים הדרושים כדי להשיג את המטרות שנקבעו ותגדיר את המדדים, לוחות הזמנים והעלויות. בשלב הזה יטופלו במקביל שני תחומים:

- 1. בניית תכנית מפורטת רב-שנתית לתהליך הארגוני**, בהתאם לנושאים שהוגדרו במיקוד; תוך שילוב תשתיות ארגוניות נדרשות, התומכות את השגת היעדים בתחומים שהוגדרו במיקוד. התוכנית תיכתב בקווים כלליים ועקרונות לשלוש שנים ותוכנית עבודה מפורטת לתהליך הייעוצי בשנה הקרובה.
- 2. תכנית לפיתוח תשתיות ארגוניות:** תכנית רב שנתית לפיתוח התשתיות שהוגדרו: תכניות עבודה כולל מדידה, מעקב ובקרה; פיתוח מערך לניהול ההון האנושי; בניית מבנה ארגוני מתאים; מיסוד שגרות ניהול והטמעתן.

עקרונות בבניית תכנית העבודה לתהליך הארגוני |

הרשות יכולה להחליט, בתיאום עם ועדת ההיגוי העליונה ובאישורה, שיועץ מומחה יבצע פרקים מסוימים הדורשים התמחות מקצועית ממוקדת. לדוגמה: טיוב תהליכים כספיים בגזרות, תהליכי עבודה ברווחה או בחינוך, ניתוח כלכלי של הוצאות הרשות וכו'.

היעצים נדרשים לשיתוף פעולה מקצועי ענייני ומקדם.

שיתופי פעולה

תכנית העבודה שתיבנה לתהליך תתייחס לפריסה של כשלוש שנים, כדי להטמיע הרגלים ותהליכים בני-קיימא. התוכנית תיבנה בקווים כלליים ועקרונות לשלוש שנים ותוכנית מפורטת לשנה הקרובה.

תוכנית רב-שנתית

לגבי כל סעיף מוצע בתוכנית העבודה, תוגש תכנית מפורטת של התהליך: הנושאים שיוטופלו, הדרך לביצוע ולוח הזמנים המתוכנן. התוכנית תפרט את היקפי החלקים בתהליך על פי שלבים, כולל התייחסות לפריסת העלויות בתוכנית הרב-שנתית.

בתוכנית המוצעת יוצגו מדדים לכל אחד מהפרקים המתוכננים – מדדי תהליך ומדדי תוצאות

תוכנית מפורטת

תוכנית מפורטת לתהליך הייעוץ והפיתוח הארגוני

תוצר: תוכנית עבודה מפורטת לרבות תהליכים מפורטים, לוחות זמנים, עלויות ומדדים, ותוכנית מפורטת לפיתוח התשתיות הארגוניות



תכנית ייעוץ מפורטת, תיבנה ביחס לכל אחד מהתחומים שהוגדרו במיקוד.

התוכנית תתייחס לפעולות והתהליכים שיש לנקוט ביחס לארבעת ההיבטים:

- 1. היבט הלקוח - התושב:** פעולות ותהליכים נדרשים בכדי לקדם את השירותים שאנחנו מספקים להם או מעוניינים לספק בכל תחום?

2. **ההיבט הפיננסי:** מה הפעולות והתהליכים שיש לנקוט ההיבטים בפיננסיים – תקציביים של כל תחום נבדק?
3. **היבט התהליכים הארגוניים והניהוליים:** אלו תהליכים ארגוניים וניהוליים נדרשים לטיפול בתחום, בכדי לתת לקדם באופן יעיל את המטרה?
4. **היבט התשתיות:** איזה תשתיות נדרשות לצורך טיפול בתחום וקידומו: מה נדרש בתחום המשאב אנושי נדרש? איזה מערכת מידע נדרשת? איזה תרבות ארגונית תתמוך בתהליכים הרצויים?

התוכנית תתייחס בפירוט:

- לפעולות הייעוציות המתוכננות והיקף השעות
- להתערבויות ייעוציות אחרות שמומלץ לקיים כתמיכה בקידום המטרה והיקף השעות

תכנית מפורטת לפיתוח התשתיות הארגוניות

שיפור תשתיות ליבה ארגוניות

בנוסף לתשתיות הארגוניות שיוגדרו במסגרת קידום התחומים שנבחרו במיקוד, יטופלו ארבעה תחומים המהווים תשתיות יסוד קריטיות לפעילות תקינה של רשות מקומית.

לתחומים אלו תיבנה תכנית עבודה ייעוצית המתבססת על המצב הקיים והיעדים אותם יש לקדם בכל תחום.

תכנית פעולה אופרטיבית לשיפור תהליכי ליבה ארגונית בנושאים הבאים:

- א. **תכניות עבודה** – מיסוד תהליך בנייה של תכניות עבודה מקושרות תקציב, ניהול תהליך של מדידה ובקרה
- ב. **מערך לניהול ההון האנושי** - בנייה והפעלה של יחידה לניהול וטיפול במעגל הפעילות המלא של העובד ברשות המקומית, בניית מערך התומך את מטרות הרשות ויעדיה.
- ג. **מבנה ארגוני** – הצעה למבנה ארגוני ההולם את צרכי הרשות, בהתאם למיקודים האסטרטגיים ולפיתוח הרשות **המקומית (ראו בהרחבה)**
- ד. **מיסוד שגרות ניהול והטמעתן** – מיפוי שגרות הניהול שיש לפתח והתהליך הנדרש להטמעתן.

בתוכנית יש להתייחס:

1. **תיאור המצב הקיים** ברשות בתחום
2. **מטרות** ברורות של התהליך
3. **תכנית הפעולה** המוצעת, תוך פירוט שלבי הפעולה לאורך ציר הזמן
4. **יעדים מדידים** ומדדי הצלחה לפעילות
5. **היקף שעות** נדרש בהתאמה לתוכנית הפעולה המוצעת

ועדת היגוי עליונה: דיון בתוכנית העבודה המוצעת לפרויקט ואישורה.



מבנה ארגוני (קישור תורה מקצועית לגיבוש מבנה ארגוני)

מבנה ארגוני משקף את אופני החלוקה של הפעילות הארגונית לתפקידים, לתתי-יחידות ולתחומי אחריות וסמכות. המבנה נועד לווסת את הפעילות הארגונית, לתחום אותה, לנתב את מהלכה ולפקח עליה.

בשלב זה תיבנה תוכנית עבודה ייעוצית לטיפול בתחום:

הקשר בין מבנה ארגוני ובין שירותי הרשות וחשיבותו של מבנה ארגוני מתאים |

המבנה הארגוני נועד לשרת את השגת המטרות של הרשות המקומית, כך שהיחידות יוכלו לתת את המענה המתאים לצרכים ולשירותים שהרשות המקומית מספקת ולאפשר את תהליכי הפיתוח והצמיחה המתוכננים.

גיבוש המבנה הארגוני המתאים מצריך חשיבה לגבי הדרכים שבאמצעותן תשרת הרשות את תושביה בצורה הטובה ביותר. לשם כך נדרשים תכנון מוקדם, ניתוח ובחינה של סל השירותים שהרשות מעוניינת לספק לתושבים ולבנות את המערכת הארגונית בהתאם. המטרה של גיבוש מבנה ארגוני היא חלוקת העבודה בארגון וקביעת מנגנוני התיאום.

בבניית המבנה הארגוני העתידי, חשוב להביא בחשבון את תוכניות הצמיחה המתוכננות מן ההיבטים החברתי-הכלכלי והאורבני ולבנות מערך שיאפשר את תהליכי הפיתוח הללו. **עיצוב המבנה הארגוני** ייבנה כך שייתמוך את המטרות והיעדים של הרשות, הן ברמת הרשות כולה והן ברמה היחידתית. המבנה הארגוני המוצע צריך להיבנות מתוך חשיבה לטווח ארוך, ויש להביא בחשבון את כלל הצרכים בהווה ובעתיד. **מימוש המבנה ייעשה לאורך זמן ובהתאם ליכולת התקציבית של הרשות.**

דגשים מרכזיים בבחינת המבנה הארגוני ובתכנון המבנה הרצוי |

- ✓ מיפוי המבנה הארגוני הקיים ובחינתו ביחס לפעילות הקיימת של הרשות, בהתאם להנחיות המפורטת בנספח ה;
- ✓ בחינת ההתאמה של היחידות השונות למתן השירותים הנדרשים ולצמיחה המתוכננת;
- ✓ מיפוי של תהליכי העבודה ובעלי התפקידים הממלאים אותם, בחינת הטיפול בתחומים השונים ובדיקה אם קיימת חפיפה בין עובדים ותחומים;
- ✓ בהתבוננות בתהליכי העבודה והשירותים יש להביא בחשבון אילו תהליכים או שירותים מבוצעים באמצעות מיקור חוץ ולהתאים את אופי היחידה לדרך הפעולה;
- ✓ מתן המלצות למבנה ארגוני חדש התואם את יעדי הרשות המקומית שהוגדרו, בכלל זה תהליכי עידוד פרישה, העלויות הנגזרות מכך ולוחות זמנים צפויים. ההמלצות יפרטו רמות קדימות, תכניות לעידוד פרישה לעובדים ותיקים, אומדן פערים בעלויות כוח אדם בין המבנה הקיים למבנה המוצע, אילוצים מבניים בטווח הקצר וכו'.

הדיון במבנה הארגוני המוצע ואישורו יתקיימו במסגרת שלב ההטמעה של התהליך הארגוני. גורמי המקצוע במשרד הפנים יתנו את המלצתם ובהתאם לכך, הוועדה תאשר את השינויים הנדרשים במבנה הארגוני, כולל תכנית לעידוד פרישה, ואת התקציב הנדרש לביצועם.

תוצר: מבנה ארגוני אגילי לתואם לצרכי הרשות



מעקב ובקרה	יישום ההמלצות בהתאם לתוכנית המאשרת	3 יישום והטמעה
ועדת היגוי עליונה: דיון בדוחות ההתקדמות		

השלב הזה הוא לב התהליך הארגוני, במסגרתו ימומשו התהליכים הארגוניים שאושרו בוועדת ההיגוי העליונה.



תהליך השינוי והצמיחה יתחולל בשילוב של בניית תהליכי עבודה, מנגנונים ושגרות המבססות אותן עם הטמעה של תרבות ארגונית המעודדת אחריות, מעורבות ומציאות.


כדי לבסס רשות מקומית איכותית ואפקטיבית שמצליחה להציב מטרות ולהשיג אותן לאורך זמן, יש להישען על הטמעת תרבות ארגונית המעודדת יצירת תשתיות ומנגנונים ארגוניים תומכי למידה, עבודה מתוך שיתוף פעולה וניצול הזדמנויות. תהליכים אלו משפרים את יכולות הביצוע של העובדים, מקנים להם התנהגויות חדשות המכוונות למטרות הרשות, מעלים את המוטיבציה ומגבירים את מידת המחויבות של ההנהלה והעובדים לקידום העשייה ברשות המקומית.

עבודה על פי אבני דרך: העבודה תתקיים בהתאם לתוכנית העבודה המפורטת שאושרה.

פעילות ארגונית

- ✓ היועץ או היועצים יבצעו את עבודתם בדרך המקצועית המיטבית;
- ✓ הרשות המקומית תסייע בכל צורך לקידום השגת המטרות, לבניית שיתוף פעולה עם הגורמים המקצועיים ברשות ולהעמדת משאבי הזמן הארגוניים והניהוליים הנדרשים;
- ✓ הרשות המקומית תהיה שותפה מלאה בתהליכים הארגוניים;
- ✓ הרשות תוביל בנייה והטמעה של התשתיות הארגוניות כפי שיוגדרו בתהליכי העבודה;
- ✓ הרשות תקיים מסגרת עבודה קבועה ושטפת של ועדת ההיגוי הרשותית ובמסגרתה יידונו נושאים ודילמות העולים בתהליכי היעוץ הארגוני. במסגרת זו יתקבלו החלטות ויפתרו בעיות.

ועדת היגוי עליונה: דיון בהתקדמות תהליכי פיתוח ארגוני



דוח תמונת מצב ותהליך הארגוני המתוכנן

רשות מקומית _____ שם היועץ _____

רקע

- רקע תמציתי המתאר את הרשות המקומית ואת התהליך האבחוני שהתקיים:
- נתוני רקע על הרשות המקומית** - מיקום; אוכלוסייה; היקף, אפיון דמוגרפי; מרחב סביבתי; תהליכים מרכזיים המתרחשים ברשות המקומית ובאזור.
- רקע לתהליך** - תיאור התהליך שהתקיים להגדרת הדגשים והאבחון: אילו גורמים השתתפו, אלו בעלי תפקיד השתתפו וכו'...

רובד אסטרטגי

SWOT

מבט על של הרשות בפורמט BSC/SWOT					
סביבה חיצונית לרשות		סביבה פנים רשותית		פרמטרים	
הודמנויות	איומים	עוצמות	חולשות		
				היבט לקוח - תושב	
				היבט פיננסי	
				תהליכי ליבה	
					חינוך
					רווחה ושירותים חברתיים
					R .H,
					גזרות,
					הנדסה
					תכנון רישוי ופיקוח
				פיתוח עירוני	
				חזות העיר ותשתיות, קב"ט	
				תשתיות ארגוניות	
					הון אנושי יכולות / מוטיבציה
					הון מידע
					הון ארגוני מבנה מנהיגות תרבות
					תהליכי ניהול פנימיים
				ניהול ממשקים עם גורמים חיצוניים (ממשלה...)	