

# ניהול כלכלי בעת משבר ביישובים

# שלבים בהתמודדות עם משבר (של כל ארגון ומשפחה)

# שלבים בהתמודדות עם משבר (של כל ארגון ומשפחה)

1. שלב ראשון:

א- ניהול התחייבויות

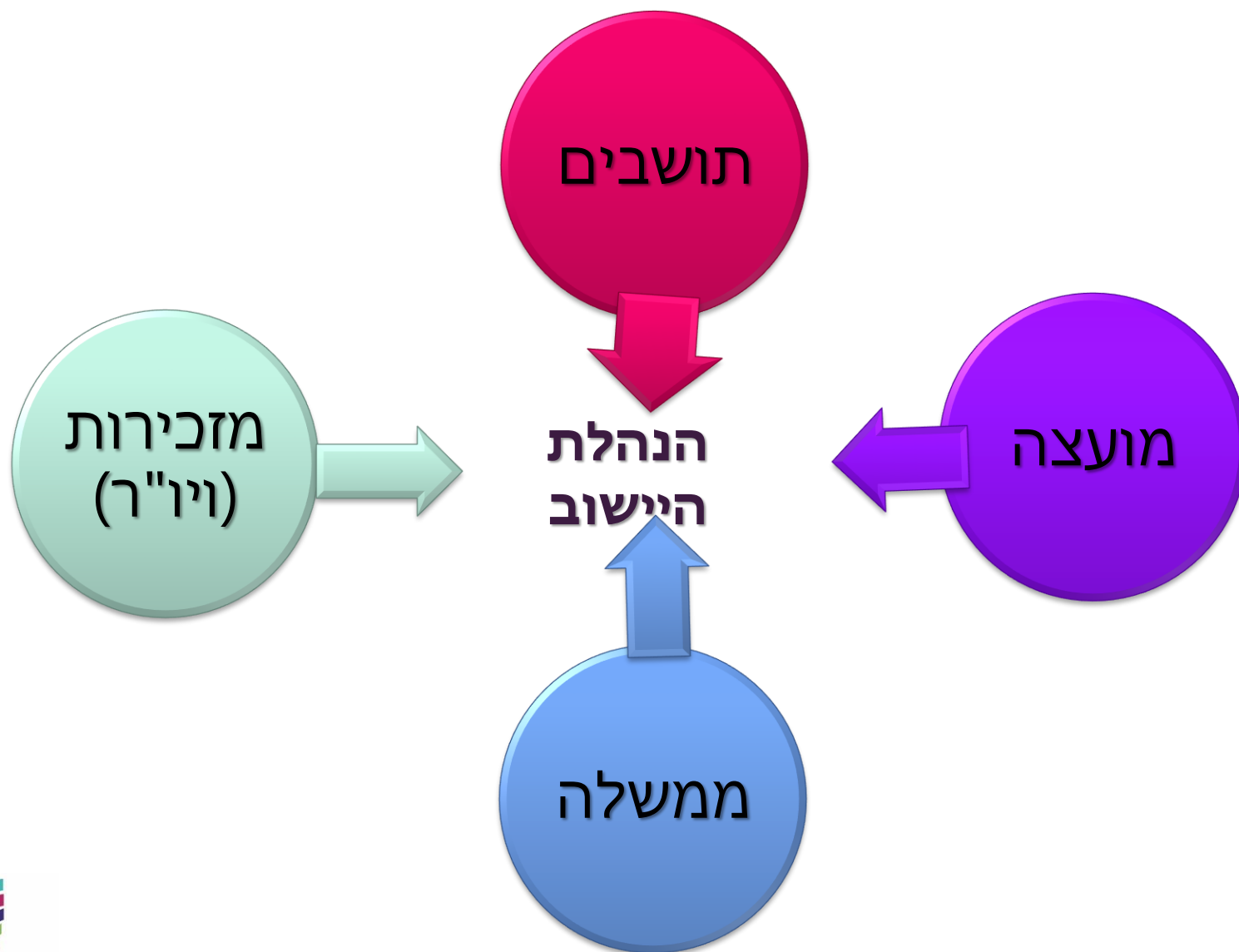
ב- עוגן גמיש

**מייצוב לצמיחה:**

2. שלב שני

3. שלב שלישי

**אבל בניהול משבר ברשות מקומית וביישוב זה יותר מורכב...**



# איך מתמודדים?

# לוקחים אוויר, מבינים את האתגר והתמודדות פשוטה יותר

# התפתחות של משבר כלכלי אקוטי (משבר פיננסי, פגע טבע משמעותי...)

1. פגיעה קשה בעסקים / גופים החשופים ישירות  
למשבר
2. אבטלה עולה (במיוחד במגזר העסקי) לטווח  
בינוני/ ארוך וסכנה משמעותית למיתון ממושך
3. קיצוץ דרמטי בתקציב המדינה

# מדוע האבטלה עולה ולא חוזרים למצב הקודם?

1. פגיעה בהכנסות מובילה להאטת הפעילות
2. השפעות עולמיות (במקרה של משבר עולמי)
3. עסקים שנפגעו מצמצמים כוח אדם
4. התייעלות
5. ועוד...



# מדוע הממשלה מקצצת?

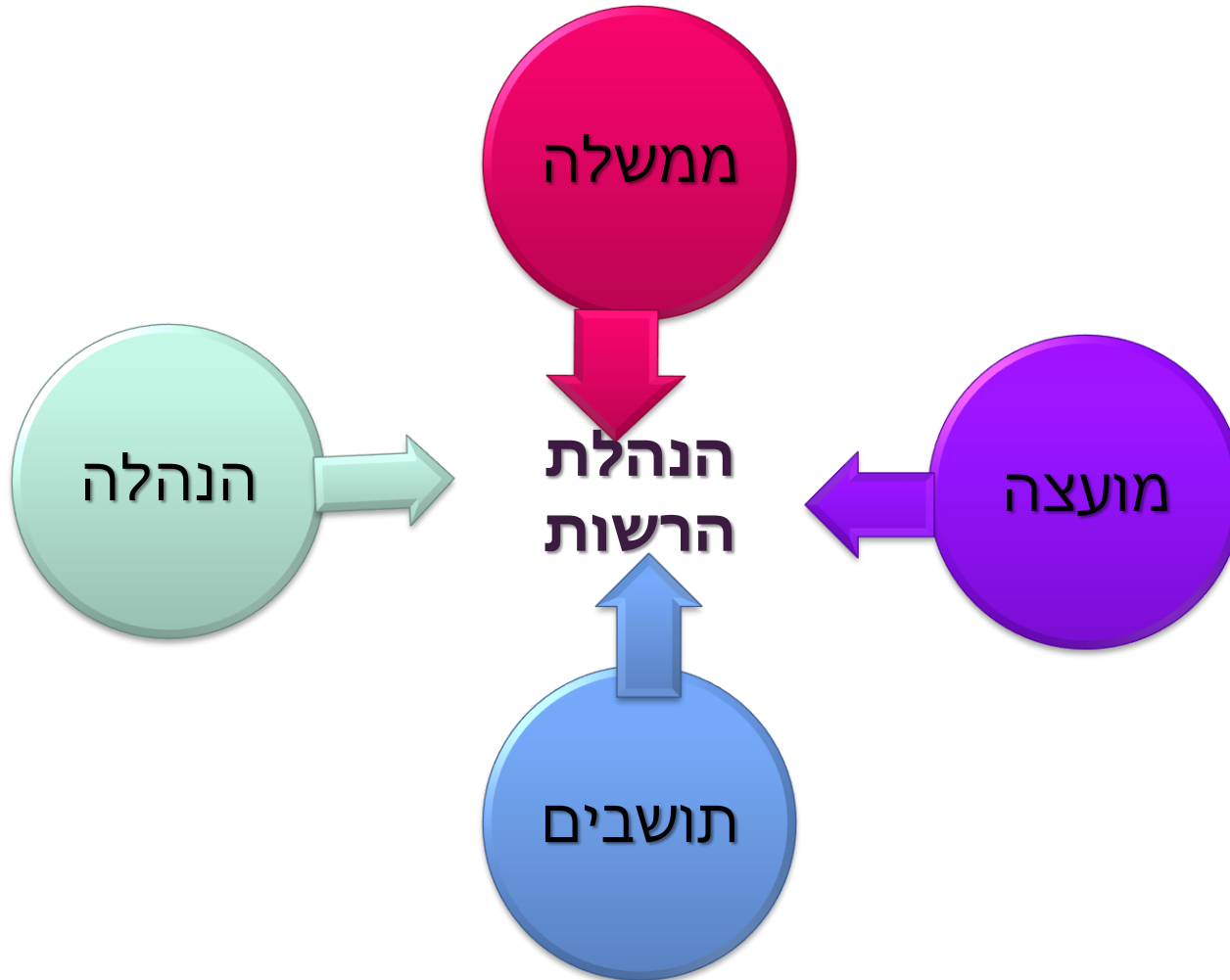
1. הוצאות משמעותיות בזמן המשבר (חייבים בסוף לשלם...)
2. הקטנת מיסים
3. ואצלנו - נכנסנו למשבר במצב לא משהו..

# במה הממשלה מקצצת?

**תלוי כמה היא יציבה!** האפשרויות המשמעותיות הן:

1. בכוח אדם במגזר הממשלתי ו/או הורדת שכר במגזר הממשלתי
2. העברות לרשויות מקומיות
3. הפחתת הזמנות מספקים במגזר הפרטי
4. תשלומי העברה (קיצבאות)

# לכל אחד מהשלבים השפעה על היישוב



# מדוע יישוב שונה ממשפחה ומרבית העסקים

1. הפגיעה ההתחלתית היא קלה יותר. לעיתים נכנסים

לשאננות

2. הכנסות ממקורות מגוונים

3. רמת קשיחות גבוהה בהוצאות

4. הרבה "בוחשים" בקדירה

# לנהל את ההתחייבויות

# התחייבות ולא רק חובות

- ❖ דחיית תשלומים לספקים
- ❖ דחיית שכ"ד
- ❖ הלוואה
- ❖ דחיית שירות שאנו חייבים לתת
- ❖ דחיית טיפול שוטף

# לנהל ולא להתנהל

## 1. הבנת המצב - אומדן ההתחייבויות:

❖ האומדן מתייחס לטווח קצר ובינוני במונחי המשבר

❖ בטווח הארוך במונחי המשבר אנו מטפלים ב"עוגן

הגמיש" (הכולל גם שימוש בניהול התחייבויות)

## 2. לנהל את ההתחייבויות באופן מושכל

# הקושי לבצע אומדן

## סיבות רבות לקושי ביצירת אומדן התחייבויות:

1. חוסר הוודאות מה תהיה התפתחות המשבר
2. ההנחה ש"מה שהיה הוא שיהיה"
3. "משבר מתגלגל"
4. פעילות מנע - יש נטיה להזניח. ייעלה מאוד יקר (ואנו מתעלמים..)
5. ועוד...



# ניהול התחייבויות: לנהל ולא להתנהל

# לנהל ולא להתנהל

« לשקף את כלל ההתחייבויות כל הזמן

(לא להסתמך על האומדן!)

« ליזום ולא להגיב

« להקפיד על קשר שוטף עם כולם (תושבים, מועצה,

ממשלה, ספקים...)

# כיצד לתכנן במצב אי וודאות?

# כיצד לצפות פני עתיד (ואפילו הקרוב)?

אוסף תרחישים



בחינת מספר תרחישים  
לצורך תגובה נכונה.  
בתקציב - שמירה על  
גמישות מקסימלית

תרחיש ייחוס



קביעת תרחיש ייחוס  
מדויק ותכנון כולל  
לאור התרחיש.  
בניית התקציב לאור  
התרחיש

לא לתכנן



עדיף לשמור על  
גמישות ותגובה מהירה.  
בתקציב: העתק הדבק  
עם שינויים

# נשווה בין האלטרנטיבות

תגובה להתרחשות	מגוון תרחישים	תרחיש ייחוס	
Red	Red	Green	קבלת החלטות
Yellow	Green	Red	ניהול סיכונים
Green	Yellow	Red	גמישות נדרשת בעת שינוי
Red	Red	Green	יעילות בארגון עם ממשקים רבים
Yellow	Yellow	Red	מהירות תגובה במקרה קיצון
Green	Red אפשרי?	Red	מורכבות ביישום התהליך באמצע משבר

אף אחד משיטות לא יעילה מספיק.  
 ברור מדוע רוב הארגונים בוחרים בתגובה.  
 האם יש פתרון נוסף?

# עוגן גמיש

# מדוע עוגן גמיש?

« ישים גם במשבר

« משלב בין הפתרונות (בעיקר מעצים תועלות וממזער

נזקים)

« גם עוגן וגם גמיש (חלק מהמודל של "לתכנן בראש

פתוח")

# איך בונים עוגן גמיש

## עוגן

« מבוסס על אומדן ההתחייבויות והצעדים לניהול ההתחייבויות

« "תמונה עתידית" הכוללת את כלל המרכיבים הביצועיים

והכלכליים (ולא תרחיש המתייחס לנושאים מרכזיים וכולל

מרכיבים רבים של ניהול סיכונים)

« שילוב כלל הנהלת הארגון ככל האפשר (התמקדות במידע פנים

ופחות באיסוף נתונים שיטתי ומורכב)

« תיאור תמונה אופטימית ופסימית ומציאת "נקודת האיזון"

« כתיבת העוגן באופן מפורט והפצתו לפורומים רבים ככל האפשר





# איך בונים עוגן גמיש

## גמיש

- « שינוי העוגן בזמנים קבועים לאור המידע המתקבל
- « החלטה על שינויים מבניים בזהירות! אם השינוי רצוי ללא המשבר ניתן לבצע. אם לא רצוי לנסות ולדחות (ייתכן שהעוגן ישתנה)
- « דיון בפורומים בזמנים קבועים (חלוקה בין פורום מצומצם לפורום רחב)
- « מנגנון החלטות ומעקב החלטות המשולב בפורומים
- « ההחלטות כוללות שיפור מתמיד של העוגן הגמיש