

**עקרונות בניית תוכנית אסטרטגית**

# התכנון האסטרטגי - מהותו

- תכנון הוא עיצוב העתיד הרצוי והדרכים היעילות ביותר כדי להביא עתיד זה.
- אסטרטגיה היא סדרת פעולות מתוכננות היטב להשגת מטרה
- התכנון האסטרטגי מקורו בשני מגזרים עיקריים – המגזר הצבאי והמגזר העסקי.
- במגזר הצבאי, הניהול מרחוק של שדה הקרב דרש תכנון מראש, סינכרוניזציה וחשיבה לטווח ארוך. הביא להעברת תדריכים מורכבים לשדה הלחימה (טקטיקה) ללא נוכחותם הישירה של המצביאים.
- המגזר העסקי המודע לצורך בייעול ובשליטה על מערכות מורכבות, מכיר בעובדה שפועלים בסביבה דינאמית ומושפעים ממנה. התכנון האסטרטגי נועד להגדיל את רווחיותן של החברות העסקיות ולהתחרות בהצלחה בעסקים דומים אחרים. התכנון האסטרטגי הגדיר את תחומי פעילותן של החברות, זיהה דרכים להישרדות, שיפור יכולת ההתמודדות בשוק ויצירת יתרונות תחרותיים.

# תהליך התכנון האסטרטגי - עקרונות

התהליך הוא אסטרטגי – כרוך בהכנת הדרך הטובה ביותר להגיב לנסיבות שבהן פועל הארגון.

## עקרונות מובילים בתכנון אסטרטגי:

- גיבוש חזון המדריך את תהליך התכנון
- זיהוי הנושאים בעלי השפעה מכרעת
- יצירת יתרון תחרותי תוך התאמת הארגון בצורה היעילה ביותר למגמות העתידיות
- חדשנות, יצירתיות, יצירת ערך מוסף
- אסטרטגיה המכוונת עשייה.

# חזון - Vision

■ "חזון משול לכוכב, אין אנו משיגים אותו, אך לפיו אנו מכוונים

את דרכינו"

■ חזון = עתיד רצוי

■ מבטא ערכים



LUX

Dove



פינוק



בלויבנד



להיות החברה המובילה **בישראל**  
 במותגי המזון, הטיפוח האישי והניקיון,  
 לתועלת **צרכנינו** ולהנאתם,  
 ולשביעות רצונם המרבית של  
**העובדים, הבעלים והלקוחות.**



אודות

יוניליוור בעולם  
 יוניליוור ישראל  
 קוד עקרונות החברה  
 מבטיחים איכות

חזון

מבנה ארגוני  
 חברי ההנהלה  
 היסטוריה

- המותגים שלנו
- יוניליוור בקהילה
- קריירה
- חושבים בריאות
- יוניליוור ברשת
- צור קשר
- דף הבית

Meeting the everyday  
 needs of people  
 everywhere



הפסקת פרסומות

# החזון של מיקרוסופט

▪ החזון הראשון:

**"מחשב בכל בית ועל שולחנו של כל עובד"**

▪ בתחילת שנות ה-90 חזון חדש:

**"מידע בקצות אצבעותיך"** - הפיכת המחשב האישי לכלי גישה למידע

▪ בתחילת העשור הנוכחי החזון - **"מימוש הפוטנציאל"**

# חזון אקים ישראל:

לעשות את החברה הישראלית מקום טוב יותר  
לאנשים עם פיגור שכלי ולבני משפחותיהם:  
חברה מכבדת, חמה ומקבלת, המאפשרת  
מימוש עצמי מתוך הכרה בשונות ומחויבות לשוויון הזדמנויות.

# שלבים בתכנון אסטרטגי

- הגדרת החזון והיעוד (שליחות) של הארגון.
- ניתוח סביבת העבודה הפנימית והחיצונית.
- הערכת הפערים בין מצב נתון והעתיד הרצוי.
- השוואה של הארגון (פעולותיו, תהליכיו, ביצועיו) עם ארגונים איכותיים דומים, כבסיס לקביעת תוצאות איכותיות ומחויבות להשגתן.
- הצבת נושאים אסטרטגיים, הנושאים הבסיסיים שבהם על הארגון להתמקד כדי לממש את שליחותו ולהתקדם לעבר עתיד רצוי.
- תכנון אסטרטגי: הצבת יעדים אסטרטגיים, הכנת תכניות פעולה להשגתם (כיצד נפעל כדי לבצע את התכנית האסטרטגית שלנו?), ופיתוח טקטיקות של ביצוע ויישום.

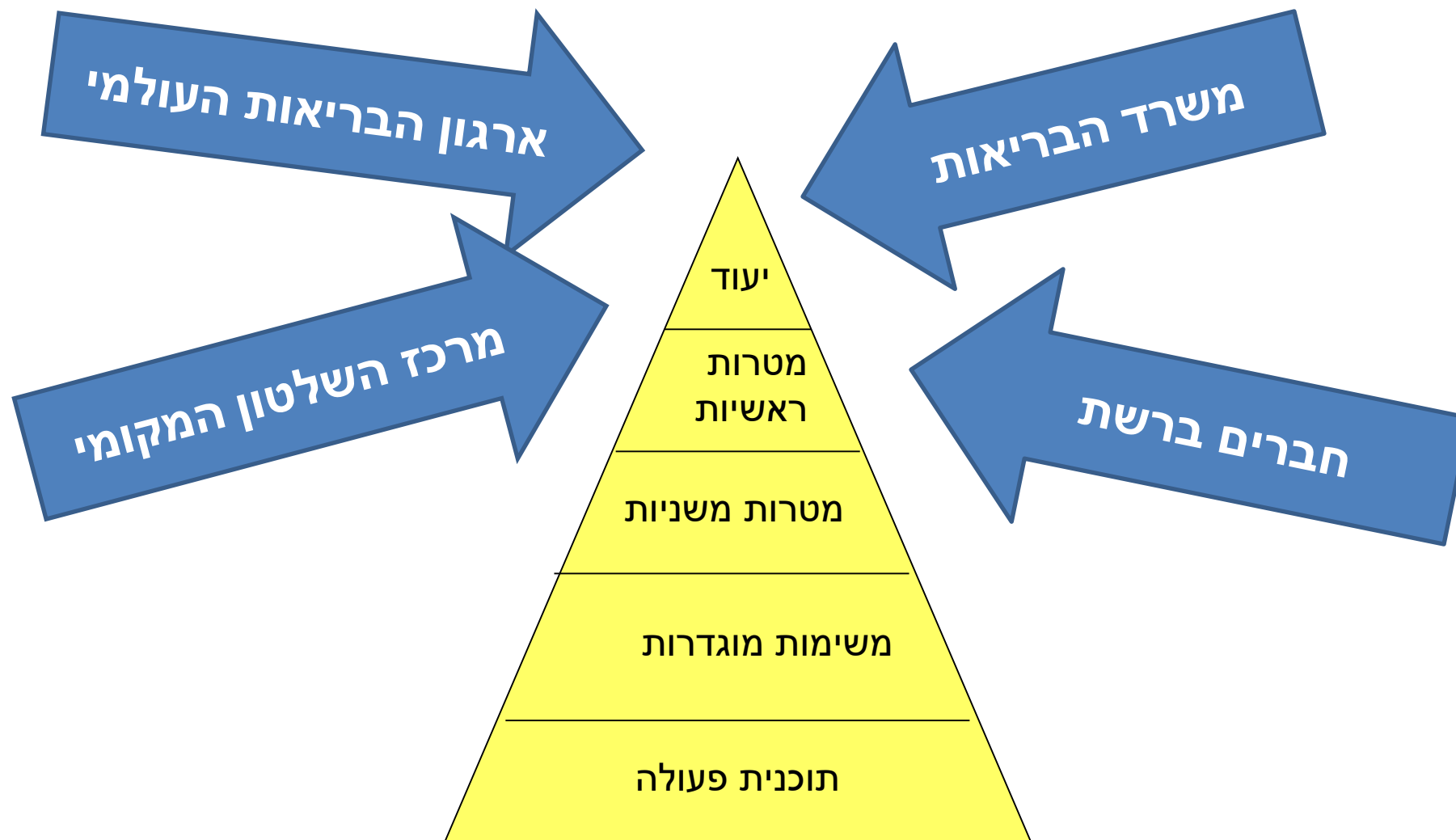


# יעוד - Mission

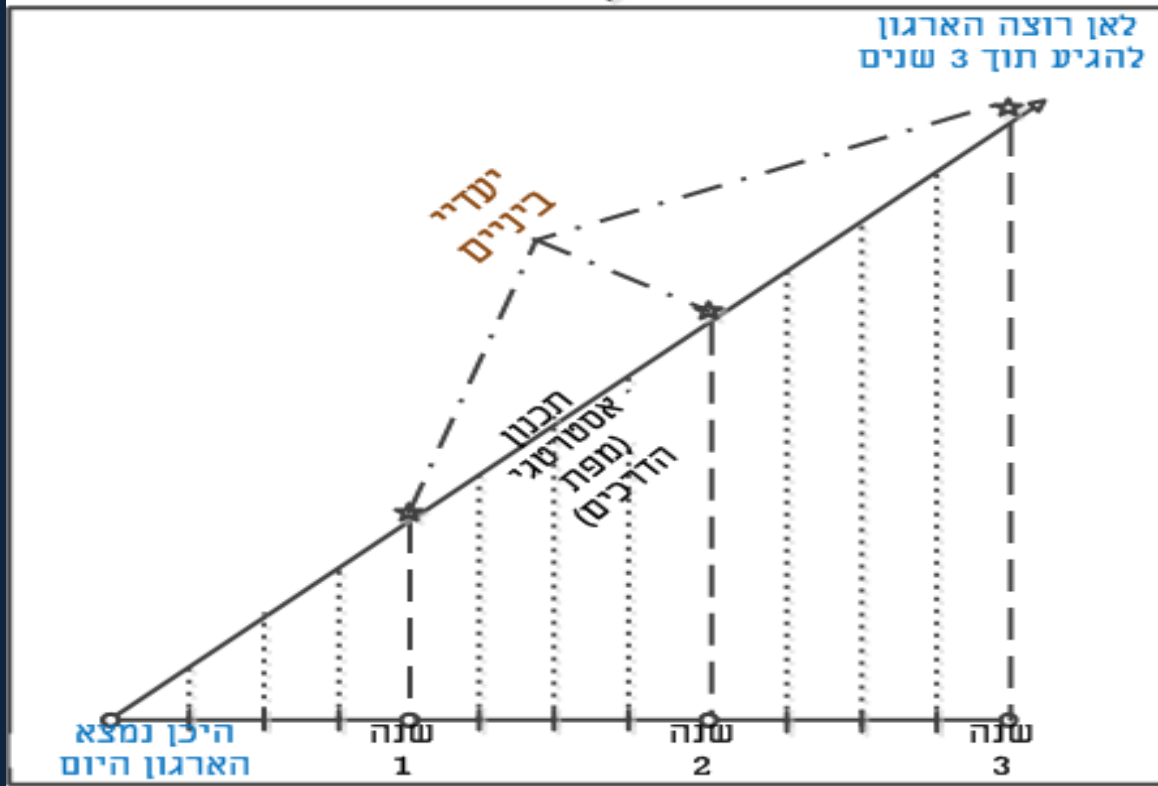
■ הסיבה לקיומו של הארגון – תכלית, מטרה עליונה



# הארגון אינו פועל בחלל



גורמים פנימיים (מאפייני הארגון)	מסייע בהשגת היעדים <b>חזקות</b>	מפריע בהשגת היעדים <b>חולשות</b>
גורמים חיצוניים (מאפייני סביבת התפעולה)	הזדמנויות	איומים



ניתוח סביבת העבודה  
הפנימית והחיצונית

**תוכנית אסטרטגית לרשת ערים בריאות**

**2010-2012**

**חזון: איכות חיים, בריאות, קיימות והוגנות בישראל**

**יעוד:** "רשת ערים בריאות בישראל" מובילה לשיפור איכות החיים, ההוגנות, הבריאות והקיימות

במישור המקומי



# תוכנית אסטרטגית לרשת ערים בריאות 2013-2015

**חזון: איכות חיים, בריאות, קיימות והוגנות בישראל**



## מטרות הרשת – במישור העירוני

- הטמעת תפיסת הבריאות בקרב כלל האוכלוסייה בישוב ברשות המקומית: מעורבות ושותפות התושבים בלקיחת אחריות/מחויבות לשיפור איכות החיים בישוב/ ברשות.
- קיום מדיניות אינטגרטיבית לקידום איכות החיים והבריאות אשר ממנה ייגזרו תוכניות עבודה אגפיות מתוקצבות.
- קיום מנגנון מתוקצב בכל רשות, בעל אחריות וסמכות ברורה, לקידום עיר בריאה ומקיימת.

# מטרות הרשת - במישור הארצי

- הרשת תוכר ע"י גורמים מוסדיים וארגוניים לא ממשלתיים כגוף מוביל בשיפור איכות החיים, הוגנות, בריאות וקיימות במישור המקומי.
- איגום והפצה של הידע הפרקטי והמחקרי הנוצר ומצטבר בתחומי קידום בריאות בארץ ובעולם
- הרשת תהווה פלטפורמה של אינטראקציות הנתפסות כמשמעותיות ע"י החברים בה.
- הגדלה מתמדת של מספר הרשויות הפעילות החברות ברשת ערים בריאות.

# הערכת הערים הבריאות 2013-14

## מחויבות פוליטית:

- תמיכה רבה של ראש העיר לעיר בריאה – 74%
- מדיניות מוצהרת לצמצום פערים – 55%
- הקצאת תקציבים לצמצום פערים – 54%
- פרופיל עירוני – בוצע או בתהליך ביצוע – 39%



# תשתיות

- קיים מתאם עירוני – 100%
- מתאם מועסק במשרה מלאה – 57%
- יש וועדת היגוי - 87%
- וועדת היגוי נפגשה לפחות פעם בשנה – 73%
- צוותי עבודה משותפים בעירייה – 77%
- רשום באתר הרשות כי היא עיר בריאה – 60%
- קישור באתר הרשות לרשת ערים בריאות – 26%

## קידום אורח חיים בריא בערים בריאות - % מהמשיבים

75.0	עוסקים בעישון – אכיפה או הסברה
63.0	פועלים למניעת השמנה
74.2	תזונה –הגדרת הרכב תזונתי במוסדות חינוך
96.3	מקיימים פעילות ספורט לציבור הרחב ללא תשלום
67.9	עידוד שתיית מים
60.7	מתקני ספורט מיוחדים לבעלי מוגבלויות
88.4	הצללה – לפחות בחלק ממתקני ספורט בטבע

מתוך עבודת המוסמך בבריאות הציבור של סימא ווצלר – 31 מתאמי בריאות השיבו (מתוך 37), 2013-14

# בערים בריאות פועלים עם מערכת החינוך

- מעודדים את בתי הספר לאמץ מדיניות של בית ספר מקדם בריאות
- % בתי ספר מקדמי בריאות מסך בתי הספר היסודיים:

ב'ערים בריאות' - 32.8

ביישובי ביקורת - 20.1

# מסקנות

- ישנה התפתחות של הרשת מבחינת מספר הרשויות החברות בה אך ישנה שונות בין הערים החברות ברשת מבחינת תהליכים ומבנים הקיימים בה.
- הרשת עומדת בכל תנאי הסף של הרשת האירופית מלבד במדד הכנת הפרופיל העירוני אך בעיה זו נצפתה בשאר ערי הדגל החברות ברשת האירופית.
- מתאמי הבריאות מאמינים בעקרונות עליהן מושתת הרשת הישראלית אך דורשות יותר נראות, תקצוב ונהלים ברורים יותר .
- לא נצפתה עדות מספקת במחקר זה להצביע על יתרון משמעותי לחברות ברשת ערים בריאות על פני הערים שהושאו אליהן, אך נצפתה מגמה ליתרון זה.
- יש צורך לחזק את המחויבות הפוליטית של ראשי הרשויות ליישום העקרונות והאסטרטגיות של העיר הבריאה.



שנה טובה