



# תכנית אסטרטגית להקמת חברה הכלכלית בקדימה צורן

מרץ 2022

# מטרות התוכנית האסטרטגית

- הסדרת מעמדה של החברה הכלכלית
- פירוט התוכניות העתידיות של הרשות המקומית וכיצד החברה משתלבת בתוכניות אלו
- ניתוח חלופות לביצוע הפעולות באמצעות החברה הכלכלית
- איתור פעילויות בלתי רווחיות\שאיןן בליבת העיסוק של החברה והפסקתן
- פירוט תכנית כלכלית מוצעת ומבנה ארגוני הנגזר מהתוכנית

# תקנון מוצע:

החברה תהיה רשאית מכח התקנון שלה לעסוק רק בפעילויות שהן בגדר סמכויותיה של הרשות המקומית, במסגרת זו:

- ✓ לפתח , לקדם , להקים ולנהל אזורי תעשייה ותעסוקה ברחבי המועצה.
- ✓ להקים, להחזיק, לפתח ולנהל אתרים ופרויקטים ברחבי המועצה ולהוציא לפועל כל פעולה חוקית אשר מועצת המנהלים של החברה (להלן: "הדירקטוריון") תחליט לגביה כמועילה להשגת מטרות החברה.
- ✓ לפתח, לקדם וליזום פעילות בתחום שיפוט מועצה מקומית קדימה-צורן (להלן: "המועצה") ולרווחת תושבי המועצה בתחומים פרויקטים בתחום תשתיות ובינוי , בהתאם להסכם שייחתם עם המועצה.
- ✓ ליזום, לפתח, להקים, להחזיק ולנהל פרויקטים שיניבו תשואה כלכלית לרשות המקומית ולרווחת תושבי הרשות.
- ✓ לצורך מימוש המטרות האמורות לעיל , לערוך ולחתום על כל מסמך, שטר, שיק והכל בקשר למטרות החברה ובהתאם לזכויות החתימה בה.

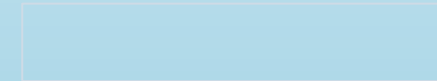
# חזון ראש המועצה: "ישוב עצמאי כלכלית, מוביל בחדשנות ובשירות לתושב. ישוב נקי ומטופח עם איכות חיים וסביבה, שהחינוך בו מהווה מודל לחיקוי".

יעדים לפעילות החברה הכלכלית שתוקם בראי החזון:

- פיתוח מתחם בבעלות המועצה באזור התעשייה - כ-6 דונם, תוך מיקסום תועלות כלכליות למועצה.
- פיתוח אנ"מ אילנות – אזור תעסוקה צפון-מערבי קדימה צורן.
- פיתוח מתחם תעסוקה לפי תכנית מס' הצ/1- 108/4
- פיתוח מתחם תעסוקה על פי תכנית מס' 0301135 – 457, אזור תעשייה מערבי בצפונית ליישוב אבן יהודה, על דרך הגישה המובילה ל"הדסים", אזה"ת הממוקם בגבול המועצה המקומית קדימה-צורן.
- קידום התחדשות עירונית בקדימה הוותיקה (רחובות בן צבי, ז'בוטינסקי, מימון וכיו"ב).
- קידום בניית מבנה המועצה החדש בשילוב מסחר ושירותים – בחינת חלופות, קידום תכנון, קידום בינוי.
- הקמת ושיפוץ מבני ציבור, הקמת ושיקום תשתיות עירוניות, פיתוח ויזמות בנכסי המועצה (שצ"פ, קרקעות לצרכי ציבור, מגרשי ספורט, כבישים ומדרכות, סולארי, אנרגיה וכיו"ב).

# להלן תחומי והעיסוק המוצעים

## במסגרת התוכנית האסטרטגית



# יתרונות פעילות באמצעות חברה כלכלית

- 1. גמישות ניהולית ותפעולית** – החברה הכלכלית מעצם מהותה ומנגנון הניהול ה"רזה" המפעיל אותה תמשיך לפעול ביתר גמישות ויעילות בכל הקשור בהתקשרויות עם גורמים בסקטור הפרטי, בהעסקה ובפיטורין של כוח אדם וכיו"ב. גמישות זו חשובה והכרחית בפעילות הכלכלית.
- 2. תהליכי קבלת החלטות מהירים** – קבלת החלטות מהירה, הכרחית בתחומים כלכליים המאופיינים בסביבה משתנה. כמו כן, אי הוודאות הרבה הקיימת בה מצויה המועצה מחייבת יכולת הערכות מהירה ותגובה מהירה לשינויים.
- 3. עלויות תפעול נמוכות** – היכולת של החברה הכלכלית לספק שירותים באמצעות קבלני משנה מאפשרת תקורות ועלויות תפעול נמוכות ביחס להיקף המחזור. הגמישות הניהולית והתפעולית מאפשרת הרחבה וצמצום של היקפי הפעילות לפי הצרכים כך שלא נוצרות עלויות מיותרות.
- 4. יוזמה וחדשנות** – תחומי העיסוק והמומחיות של החברה הכלכלית כולל כח האדם שישולב בה יוכל להתמקד בפיתוח ועשייה שאינם בליבת העיסוק של השירות לתושב על מנת לאפשר מינוף כלכלי ופיתוח נכסי המועצה.
- 5. אפקטיביות ויעילות** – היתרונות המוזכרים לעיל יאפשרו הפעלה אפקטיבית ויעילה של יוזמות כלכליות במועצה תוך מינוף כל הגורמים ושיתוף פעולה ביניהם.
- 6. ניהול משק סגור** – החברה העירונית תפעל כמשק סגור ועל כן תתאפשר בקרה וזיהוי פעילות גירעונית בכל הקשור לתוצאות הפיננסיות ולמבנה הכלכלי של תפעול הפרויקטים והפעילויות תחת אחריותה. זיהוי זה יאפשר נקיטת דרכים לשיפור/שינוי. משק כספים סגור מאפשר: א. שקיפות גבוהה יותר, ב. שליטה ובקרה, ג. יכולת להפיק לקחים ולשפר ביצועים.

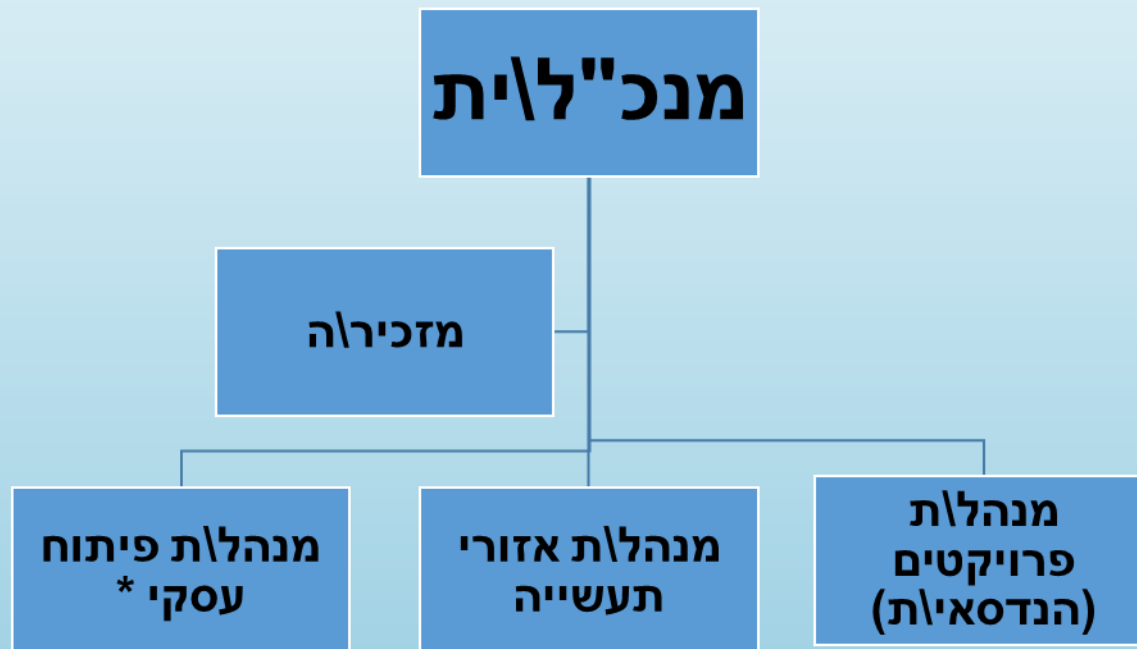
# עקרונות הפעלת החברה הכלכלית

- ייחתם הסכם מסגרת בין המועצה לחברה ובמסגרתו יסוכמו תחומי הפעילות שיועברו לטיפול החברה, תקורת החברה הכלכלית בביצוע פרויקטים עבור המועצה (5%-7%), חלוקת סמכויות ואחריות בין המועצה לחברה וכיו"ב.
- עבור כל פרויקט שיועבר בפועל לחברה, ייחתם נספח נפרד אשר יפרט את תנאי הפרויקט הספציפי.
- החברה תערוך תקציב ודוחות רבעוניים, בדומה למועצה ותעבירם לדיון במועצה.
- המועצה תעביר לחברה רק פרויקטים הנושאים בצידם פוטנציאל לרווח. במידה והוסכם בין הצדדים מראש כי פעילות הפרויקט הינה הפסדית, תישא המועצה בפער בין הכנסות הפרויקט להוצאותיו וזאת מעבר לעמלת החברה הכלכלית.
- החברה תיזום פרויקטים ותחומי פעילות אשר יניבו לה ולמועצה תשואה כלכלית, אך ורק בתחומים שיוגדרו בתקנון החברה ובתיאום עם המועצה.

# מבנה ארגוני ותקן כח אדם

□ במהלך 2 שנות הפעילות הראשונות ניהול החברה יבוצע בידי בעלי תפקידים מהמועצה שימונו לכך ללא תמורה נוספת.

להלן מבנה ארגוני מוצע:



\* רלוונטי במקרה של הרחבת הפעילות.

\*\* שאר הפעילות תופעל במיקור חוץ לפי פרויקט.

\*\*\* עם הרחבת פעילות ימונו בעלי תפקידים נוספים על מנת לאפשר פיתוח כלכלי משמעותי.



# הרכב הכנסות – תחזית ל-5 שנים:

הכנסות	שנה 1	שנה 2	שנה 3	שנה 4	שנה 5	הערות
הכנסות משילוט חוצות	100,000	150,000	180,000	200,000	250,000	
הכנסות מפרויקטי אנרגיה (נטו בניכוי הוצאות מימון)	75,000	100,000	150,000	200,000	250,000	תלקח הלוואה למימון הביצוע
הכנסות מיזמות כלכליות \ניהול אזורי תעשייה		100,000	150,000	200,000	250,000	הגידול המשמעותי יחל בטווח מעל 5 שנים
הכנסות מתקורת ביצוע פרויקטים עבור המועצה (מבוסס על הערכת פעילות פרויקטים עתידיים)	650,000	780,000	975,000	1,170,000	1,300,000	חושב לפי תקורה בגובה 6% מפרויקטים בהיקף שנתי משתנה, כולל פרויקטים לתכנון ולביצוע
<b>סה"כ</b>	<b>825,000</b>	<b>1,130,000</b>	<b>1,455,000</b>	<b>1,770,000</b>	<b>2,050,000</b>	

# הרכב הוצאות – תחזית ל-5 שנים:

הוצאות הנהלה וכלליות	שנה 1	שנה 2	שנה 3	שנה 4	שנה 5	הערות
שכ"ע מנכ"ל , מנהל\ת פרויקטים , מנהל\ת אזורי תעשייה ומזכיר\ה	275,000	275,000	592,000	750,000	770,000	שכ"כ מנהלים\ות מחושב לפי אחוז יחסי משכר מנכ"ל המועצה (40%-60%)
רכב ליסינג והוצאות רכב			100,000	150,000	150,000	
הצטיידות	3,000	3,000	3,000	5,000	5,000	
הנהלת חשבונות	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	מיקור חוץ
תחזוקה ומשרדיות	10,000	15,000	110,000	115,000	120,000	שכירות חושבה לפי 100 מ"ר לפי 50 ₪ למ"ר
הנה"ח , ביקורת , ייעוץ משפטי וייעוץ ביטוח	10,000	10,000	48,000	54,000	54,000	
<b>סה"כ הוצאות</b>	<b>358,000</b>	<b>363,000</b>	<b>913,000</b>	<b>1,134,000</b>	<b>1,159,000</b>	

## רווח והפסד 5 שנתי:

שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1	פרטים
2,050,000	1,770,000	1,455,000	1,130,000	825,000	סה"כ הכנסות
1,159,000	1,134,000	913,000	363,000	358,000	סה"כ הוצאות
<b>891,000</b>	<b>636,000</b>	<b>542,000</b>	<b>767,000</b>	<b>467,000</b>	<b>סה"כ רווח\הפסד)*</b>

\* בשנתיים הראשונות אין העסקת כח אדם ,  
 פרט למנכ"ל ב-75% משרה.  
 הצטיידות ראשונית בסך כ-50,000 ₪ תרשם  
 כהשקעה

# ניתוח רגישות

שנה 5	שנה 4	שנה 3	שנה 2	שנה 1	רווח\ (הפסד) במקרה של:
788,500	548,500	469,250	710,500	425,750	קיטון בהכנסות 5%
686,000	460,000	396,500	654,000	384,500	קיטון בהכנסות 10%
833,050	579,300	496,350	748,850	449,100	גידול בהוצאות 5%
775,100	522,600	450,700	730,700	431,200	גידול בהוצאות 10%

# תהליך הקמת החברה

□ הכנת תכנית אסטרטגית ואישורה במועצה.

□ הגשת בקשה לאגף תאגידיים עירוניים במשרד הפנים להקמת החברה וקיום הליך בדיקה עד קבלת אישור.

□ הקמת חברה , רישומה ומינוי דירקטוריון על ידי מליאת המועצה לפי הכללים הקבועים בחוק:

1/3 נבחרו ציבור מקרב חברי המועצה

1/3 נציגי ציבור שאינם חברי מועצה

1/3 עובדים מקרב עובדי המועצה

□ אישור הדירקטוריון על ידי ועדת המינויים במשרד המשפטים.

□ תחילת פעילות.