



**תוכניות עבודה**  
**מקושרות תקציב**  
**לשנת 2020**

לשכת המנכ"ל

# תוכן עניינים

## שירותים חברתיים

|     |                            |    |
|-----|----------------------------|----|
| 85  | הנהלה                      | 3  |
| 89  | רווחה - נוער וצעירים       | 4  |
| 96  | מש"ה                       | 6  |
| 98  | קשישים                     | 14 |
| 101 | צרכים מיוחדים              |    |
| 105 | מרכז עוצמה                 |    |
| 110 | התמכרויות                  | 15 |
| 112 | עבודה קהילתית              | 18 |
| 118 | חוק נוער                   | 23 |
| 127 | הזדמנות לתעסוקה            |    |
| 128 | יתד - נוער וצעירים         |    |
| 131 | בראשית - מרכז הורים וילדים | 25 |
| 135 | התנדבות                    | 27 |

## ביטחון וסדר ציבורי

|     |   |          |
|-----|---|----------|
| 140 | משא"ז                                   | 29       |
| 143 | תשתיות                                  | 32       |
| 144 | תרבות הדיור                             | 38       |
| 145 | רישוי עסקים                             |          |
| 147 | פיקוח                                   |          |
| 149 | הרשות למאבק באלימות,<br>בסמים ובאלכוהול | 42<br>50 |

## שפ"ע

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 151 | גינון                | 51 |
| 152 | חשמל                 |    |
| 153 | טכני                 | 57 |
| 154 | תברואה               | 82 |
| 155 | תברואן ואיכות הסביבה | 83 |
| 156 | מתקני משחק           |    |
| 157 | בטיחות               |    |

## כללי

|                |    |
|----------------|----|
| מנכ"ל העירייה  | 3  |
| רקע לתהליך     | 4  |
| מדיניות ודגשים | 6  |
| חזון ראש העיר  | 14 |

## תוכניות עבודה

|                  |    |
|------------------|----|
| דוברות           | 15 |
| משאבי אנוש       | 18 |
| קידום מעמד האישה | 23 |

## גזברות

|       |    |
|-------|----|
| כספים | 25 |
| פיתוח | 27 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| המחלקה המשפטית        | 29 |
| מחשוב                 | 32 |
| היחידה לתכנון אסטרטגי | 38 |

## הנדסה

|           |    |
|-----------|----|
| הנדסה     | 42 |
| פרוייקטים | 50 |

## חכ"ל

## מינהל חינוך

|                        |     |
|------------------------|-----|
| פרוייקטים              | 57  |
| שירות פסיכולוגי חינוכי | 82  |
|                        | 83  |
|                        | 360 |

## הנדון: ספר תוכניות עבודה מקושרות תקציב לשנת 2020

חובה שנתית נעימה ומשמחת היא להגיש לאישורך את ספר תוכניות העבודה מקושרות התקציב, במקביל לספר התקציב.

העיר והעירייה עומדות כיום, בפתח כהונתך השנייה כראש העיר, במקום שונה בו היינו לפני כ-7 שנים במהלך תקופה זו, תנופת העשייה, הפיתוח וההתחדשות העירונית המואצת מורגשת היטב בכל רחבי העיר והשינוי נראה לעין ומשפיע על כלל תושבי העיר.

שנת 2020 הסתיימה לאחר סיום השנה השנייה של תוכנית ההמראה, הגשנו דיווח המציג עמידה בלמעלה מ-95% המשימות זו השנה השנייה, העמידה ביעדים מצביעים על אחריות ניהולית ועמידה במסגרת התקציב תוך שמירה על סטנדרט גבוה.

במסגרת הסכמי הגג הוצאנו לפועל את כל המשימות המתוכננות לדרך, שכונת הפארק- תחילת באכלוס כבר בחציון הראשון של השנה, בחורשת נוח רוב המגרשים כבר שווקו ובשכונת אפיקי נחל שווקו למעלה מ-1500 יח' וחצי מהם כבר נרכשו. מגמות השיווק ממשיכות להצביע שאופקים עיר אטרקטיבית ליזמים, לזוגות צעירים ולמשפחות המבקשות איכות חיים, חתך הגילאים ומאפייני האוכלוסייה הוכיחה את מה שהאמנו בו. בנוסף מדדי ההגירה החיוביים גדלים משנה לשנה. חצינו את רף 34,000 תושבים (לפי מערכת המימד- משרד הפנים), גידול של מעל 11% מאז ינואר 2019 דפוסי הניהול המתקדמים אשר מוטמעים במהלך תקופה זו בעבודת העירייה עצמה, הופכים ללשון השגורה ולשפה המדוברת בארגון, שילוב טכנולוגיה ותפיסות מתקדמות מעולם הערים החכמות מאפשרים ומבטיחים שיפור מתמיד באיכות השירות שהעירייה מספקת ובאיכות החיים של התושבים באופקים, לצד שיפור השירות הפנים הארגוני והתייעלות בעבודה.

לפני חמש שנים התחלנו בתהליך כתיבת תוכניות העבודה וניתן לומר בסיפוק שמודל העבודה הוטמע ואומץ על ידי המנהלים והפך כחלק משגרת העבודה.

מעגל זה כולל תהליכי הערכת מצב, חשיבה ותכנון מובנים, דפוסי חשיבה שיטתיים, ניהול פעולות חוצות ארגון, בצד מערך מקיף המשפר ומשכלל באופן רציף את מנגנוני הפיקוח, המדידה, הבקרה וההערכה. אין לי כל ספק כי אנו מקדמים בכך את הניהול האיכותי בעירייה ומשפרים את כלל השירותים הניתנים לתושב. במסגרת תהליך התכנון והכתיבה של תוכניות העבודה לשנת 2020 המוגשות בזאת, קיימנו מהלך מקיף של הערכת מצב, זיהוי פערים, אתגרים ונקודות טעונות שיפור בכל אחת ואחת ממחלקות העירייה. קיימנו בדיקה קפדנית של כלל הפעילות השונים, במטרה להביא לייעול מרבי והידוק משמעותי וניכר של מסגרות התקציב, וכל זאת מבלי לפגוע באיכות השירות הניתן לתושב.

שנת 2020 תאופיין בהטמעת התהליכים הארגונים לצד המשך שילוב והכנסת מערכות טכנולוגיות שיסיעו לנו לקפוץ מדרגה באיכות השירות וצמצום הברוקרטיה.

אנו ממשיכים השנה, בהובלת כל אותן תוכניות עירוניות גדולות ומשמעותיות, חוצות ארגון, המובלות על ידי ועדות היגוי כלל עירונית בראשותך ובראשותי.

"כהלך המטפס על הר, ואינו מודע לדרך הרבה והארוכה שכבר עבר", כך גם אנו נדרשים לעצור מדי פעם את העבודה השוטפת, ולהביט בסיפוק על המעלה הארוך עליו טיפסנו, בצד הציפייה לכיבוש הפסגות הנוספות שלפנינו.

בהזדמנות זו, ברצוני להודות בשמך לראשי האגפים והמחלקות בעירייה אשר מובילים את המהלך בתוך האגפיים שלהם.

תודה לנאמני תוכניות העבודה על השקעתם הרבה לקידום תוכניות העבודה ולהליכי המדידות באגפים והמחלקות השונות על ההובלה של כלל התהליך הרב מערכתי ובהמשך הטמעתו בכל הארגון. בכבוד רב, יורם נחמן, מנכ"ל העירייה

## רקע לתהליך

המינהל הכללי מוביל זו השנה החמישית את תהליך התכנון והכתיבה של תוכניות העבודה מקושרות התקציב בכלל הארגון, בד בבד עם התהליך המשלים את התכנון המדידה והבקרה - דגש נוסף ובקרה מהודקת יינתנו השנה לאור אי הבהירות התקציבית וחרב הקיצוצים המאיימת. זהו תהליך משולב וספירלי, המתפתח מדי שנה בהיקפו, בעומקו וחדירתו לרבדים השונים בארגון.

תוכניות העבודה נבנות על בסיס שפת תכנון משותפת, תשתית מושגית אחידה ובלוחות זמנים מחייבים, זאת תוך פירוט המטרות, היעדים ומדדי הצלחה המרכזיים. מטרות ויעדים אלה נגזרים מחזון ראש העיר ומהדגשי המדיניות, המהווים את עמוד התווך והמגדלור לעבודתנו.

עיריית אופקים, כארגון ציבורי מקצועי ומוביל, מחויבת להתנהל על בסיס כלים ניהוליים מתקדמים המסיעים בהשגת מטרות העירייה ויעודיה. מעגל התכנון השנתי, על שני מרכיביו - התכנון והמדידה מאפשר לחולל שינוי בחשיבה של כלל הדרגים הניהוליים: מעיסוק במידי ובשוטף לחשיבה רב שנתית, המעודדת יוזמה וחיבור של כל פרט בארגון לחזון ראש העיר.

זאת מתוך חשיבה מוכוונת תוצאה המגדירה מדדי ביצוע וקשורה בקשר הדוק לסעיפי התקציב, במסגרת תהליכי תכנון מובנים, דפוסי חשיבה שיטתיים, ניהול פעולות חוצות ארגון ושיגרה ארגונית של מדידה, בקרה והערכה.

אני מאמין כי התכנון המוקפד בקרב המנהלים השונים וחיזוק עבודת המטה בארגון, לצד תהליכי מדידה ובקרה מובנים, הם המפתח להצלחה ולהתקדמות. חשוב וראוי לציין כי המדידה של המדדים התוצאתיים שהוגדרו, יראו שיפור מתמיד ונמשך לאורך השנים באפקטיביות של עבודת העירייה וביעילות שלה. זאת הן מתוך בחינה של מדדים אובייקטיביים והן מתוך בחינה של מדדים סובייקטיביים - כלומר שביעות רצון התושבים מהשירות שאנו נותנים.

לצד ההובלה והתמיכה בכלל יחידות הארגון בכתיבת ותוכניות העבודה, אנו במנהל הכללי בוחנים גם את העשייה שלנו בהובלת התהליך, ומנסים לזהות נקודות להעמקה והרחבה, תוך למידה נמשכת, ובהתאם לפתח מתודולוגיות עבודה ומנגנונים לשיפור התהליך וטיובו.

### מעגל התכנון השנתי

מעגל התכנון השנתי שפותח והוטמע מיושם באופן מלא ורחב היקף, מורכב משני תהליכים ארגוניים משלימים השזורים זה בזה: תהליך התכנון ותהליך המדידה והבקרה. כך מובטח תהליך ארגוני שיטתי ומובנה, ספיראלי ונמשך, מבוסס נתונים, הנשען על לוחות זמנים ברורים ומחייבים. מעגל התכנון השנתי, על שני מרכיביו, נועד לענות על ארבע שאלות אסטרטגיות: א. לאן אנו רוצים להגיע? ב. כיצד נגיע? ג. איך נדע שהגענו? ד. היכן אנו נמצאים כעת?

### תהליך התכנון - לאן רוצים להגיע, וכיצד נגיע לשם?

תהליך התכנון מתחיל עם פרסום ההנחיות לתכנון, דגשי המדיניות של ראש העיר והעקרונות לתכנון תקציבי. ברמה המנהלית, אגפית ומחלקתית החשיבה והתכנון מתחילים בביצוע הערכת מצב, הנשענת על חזון ראש העיר ודגשי המדיניות, מגמות עירוניות, ארציות וגלובליות, תוכניות אסטרטגיות, תוצאות המדידה, הבקרה והמדידה של השנה החולפת והשנה השוטפת, כלל המידע והתובנות העולים מסקרי שביעות רצון ומחקרים שוטפים, דוחות המבקר, שינויים בחקיקה או בסביבת העבודה וכל נתון משמעותי נוסף.

הערכת מצב זו מאפשרת לזהות את הפערים המרכזיים, האתגרים והנקודות טעונות שיפור של כל גוף וגוף, ומהוות הבסיס לכתיבת תוכניות העבודה. אלה הכוללות את המטרות אותן כל מנהל מבקש להשיג, והתוצאות המצורפות, וכל זאת תוך תכנון תקציבי. לבסוף תוכניות העבודה מוצגות לאישור מנכ"ל העירייה.

**לאן אנו רוצים להגיע?**

הערכת מצב:

חזון ראש העיר ודגשי מדיניות  
תוכניות אסטרטגיות  
נתוני מדידה, בקרה והערכה  
סקרי שביעות רצון  
תהליכי שיתוף ציבור

**כיצד נגיע לשם?**

הגדרה של:

מטרות ויעדים  
עקרונות וכיווני פעולה  
מדדים תוצאתיים

**הערכה ומדידה - היכן אנו נמצאים ואיך נדע שהגענו?**

בצד התכנון ובאופן משולב עמו, מתקיים תהליך המדידה, הבקרה וההערכה. תהליך זה בודק שני מרכיבים משלימים: ראשית, היכן אנו בכל הקשור לביצוע לעומת התכנון, ושנית, האם הגענו לאן שרצינו - כלומר האם ובאיזו מידה השגנו את התוצאות המקוות. מדידה והערכה אלה מתקיימים פעמיים בשנה, בישיבות מדידה מובנות בפני המנכ"ל. בישיבות אלה נבדקת העמידה בתוכנית העבודה והשגת המדדים התוצאתיים שנקבעו, שהם מדדי המנכ"ל, זאת תוך הפקת לקחים, איתור פערים, למידה ארגונית ופיתוח תובנות חוצות ארגון.

תובנות אלה, בתורן, מזינות את תהליך התכנון ומשלימות בכך את מעגל התכנון השנתי. ראוי וחשוב להדגיש כי מדדי המנכ"ל המוטמעים בכלל מחלקות העיריה הינם כלי ניהולי ייחודי, משמעותי ומרכזי, שהחלנו בו בשנה זו. מדדים אלה הם מדדים תוצאתיים, הממוקדים במדידה, בקרה ומעקב אחר הביצועים והתוצאות של כל מחלקה ומחלקה באותם נושאים ותחומים שהם בליבת העשייה השוטפת. מדדי ליבה אלה הוגדרו בתהליך ארוך ומשתף מול כלל המנהלים. זאת לצד מדדים תוצאתיים הממוקדים באיכות השירות והתוצאות לתושב, כפי שיעלה מסקרי שביעות רצון ונתוני המוקד העירוני.

**איך נדע שהגענו?**

איסוף נתונים וניתוחם  
תכנון מול ביצוע  
עמדות הציבור  
איתור פערים  
הפקת לקחים

**פיתוח תובנות מערכתיות**

היכן אנו כעת?  
תכנון מול ביצוע  
מדדים תוצאתיים  
מדדי מנכ"ל

**ומה הלאה?**

במסגרת מעגל התכנון השנתי, עומדים לפנינו מספר אתגרים חדשים אותם אנו מבקשים לקדם וליישם במהלך שנת העבודה 2020:

תוכנית ההמראה שהחלה לפני כשנתיים ממשיכה להתרחב ובמסגרתה אנו נעזרים ביועצת אירוגנית אשר תסייע לנו "במסע" מאתגר לפיתוח מודל ארגוני מיטיבי, במסגרתו אנו נגדיר מיקודים אסטרטגיים, נבחן את המבנה הארגוני ושיטות הניהול ונבצע התאמות בפן הניהול והארגון ובפן האסטרטגי.

החזון: חזון ראש העיר נקבע בשנת 2014 מהווה המגדלור לכלל העשייה שלנו. השנה אנו שואפים להמשיך ולפתח את חזון, לדייק, לפתח ולהתאים לצרכים המשתנים. שחלקם החלו לקבל ביטוי במהלך 2019. נשאף להיערך ולבנות תוכנית אסטרטגית מקיפה - אופקים 2048.

תבחינים עירוניים: אנו נמשיך לדייק את התבחינים עירוניים לחזון ראש העיר. התבחינים מאפשרים מעקב רב שנתי אחר מדדים מרכזיים המצביעים על התקדמות מצב העיר, וניטור של מידת ההטמעה והיישום של חזון ראש העיר.

בקביעת התבחינים והתאמתם לחזון ראש העיר שותפים מנהלי האגפים, ומנהלי המחלקות.

מדדי מנכ"ל - תחום הניהול והמנהיגות: אנו מתכוונים להשלים במהלך השנה הקרובה את הפיתוח וההטמעה של מדדים תוצאתיים בתחום הניהול והמנהיגות במדדי המנכ"ל, מעבר למדדים הקיימים כיום. זאת כחלק ממהלך כולל של חיזוק ארגז הכלים הניהולי והעצמתו.

שילוב תפיסה תכנונית מתקדמת, הלוקחת בחשבון גישות מתקדמות של עיר חכמה המותאמת לצורכי התושבים.

לסיכום, אין ספק שעברנו דרך ארוכה ומשמעותית, ודרך ארוכה ועבודה רבה עוד לפנינו. את מרבית הדגשים התחלנו ליישם במהלך 2019 חלקם קיבלו ביטוי בתוכניות העבודה, בדגשי ראש העיר למנהלים וביישומם בפועל וחלקם ממתניים למקורות תקציב ואישור, עם זאת אנו מאמינים כי מחויבותינו כארגון לדרך ולערכים של מצוינות, התמדה ושיפור תמידי יסיעו לנו בהשגת מטרותינו.

בכבוד רב  
יורם נחמן  
מנכ"ל העיריה

## חזון ראש העיר

### מדיניות ודגשים - תכנית עבודה 2020

#### אופקים עיר של אנשים

לקראת גיבוש תוכניות העבודה לשנת 2020 ולצורך חיזוק והידוק הקשר בין החזון העירוני, מדיניות ראש העיר לעבודה בשטח, הגדרנו את התכנים והדגשים אליהם יש להתייחס במהלך התכנון וכתיבת תוכניות העבודה, ברמה הכלל ארגונית:

א. דגשי המדיניות העירוניים, הם:

- "התושב במרכז" כמרכיב מרכזי בעבודות התכנון בא לידי ביטוי באמצעות:
- חיזוק תהליכי שיתוף ציבור ושותפויות פנים ארגוניות וחץ ארגוניות.
- הזדמנויות ליצירת מרחב ציבורי מקיים: ירוק, בריא פעיל.
- פיתוח החדש לצד שיקום והשבחת הקיים והישן.
- פיתוח תפיסה חדשנית לנושא אכיפה וסדר ציבורי ברמה העירונית.
- פיתוח מודל קליטה וליזוי משפחות חדשות
- העמקה והרחבה של כלל מרכיבי האפקטיביות הניהולית בכלל רמות הארגון: עבודה לאור החזון, הערכים והקוד האתי, תכנון מדידה ובקרה, בדגש על מדדי תוצאה ומדדי מנכ"ל, פיתוח המשאב האנושי, קידום הטכנולוגיה והמידענות הארגונית, חיזוק ממשקי העבודה, שיתופי פעולה ארגוניים, העשרת ארגז הכלים הניהולי.

חשוב לציין כי דגשי המדיניות הם מרכיבים המגדירים את ה"איך", ותומכים בביצוע ה"מה" הנגזר מתחומי הפעילות השונים.

ב. דגשים נוספים:

- עיר ידידותית לנשים המיישמת תקציבים בראייה מגדרית ומיסוד מועצת נשים הפועלת זו השנה השנייה בהצלחה.
  - עיר מקיימת ובריאה.
  - עיר מוכוונת לאזרחים ותיקים.
  - עיר המקדמת חדשנות.
- בנוסף לאלו גובשו דגשים ניהוליים פנים ארגוניים בכל אחד מהמנהלים, אשר תומכים בביצוע הדגשי המדיניות.

כל מנהל, ימשיך לקדם בעקביות ובנחרצות את הדגשים הנגזרים מחזון ראש העיר ומישיבות העבודה מול ראש העיר ומנכ"ל העיריה: חינוך, תרבות, פנאי וספורט, חוסן קהילתי, קיימות, תיירות, התחדשות עירונית.

## מעגל תכנון ובקרה שנתי לתוכניות עבודה החל משנת 2018

החל חשיבה של דיוק תוכניות העבודה. לצד חידוש ועדכון התהליכים, נמשיך לקיים שגרות עבודה מוגדרות, לצד קידום תהליכים ארגונים ואסטרטגים.

| מעגל התכנון השנתי | לוח | יחידות העירייה   | תכנון ובקרה | תקציבים |
|-------------------|-----|--|-------------|---------|
| ינואר             |     | בקרה שנתית וסיכום שנה - תכנון מול ביצוע, ניצול תקציב והערכות לתוכנית ההמראה. |             |         |
|                   |     | סיכום שנה  |             |         |
| יוני              |     | תחילת בקרה חצי שנתית   |             |         |
| יולי              |     | כינוס פורום מנהלים - בקרה חצי שנתית  |             |         |
| אוגוסט            |     | מיקוד יעדי ליבה - מדיניות ואסטרטגיה  |             |         |
| אוקטובר           |     | הערכות אגפית - הכנת טיוטת תקציב ותוכניות עבודה 2020                          |             |         |
| נובמבר            |     | אישור תוכניות עבודה ותכנון אסטרטגי   |             |         |
| דצמבר             |     | אישור תוכניות עבודה 2020 והצגת ספר תוכניות עבודה לאישור                      |             |         |

גם השנה נשאף לקדם תפיסת עבודה רב שנתית באגפים השונים בהתאם למוכנות של מנהלי האגפים, מהלך שיתבצע בליווי היועצת הארגונית בהתאם לצורך.

שיטת העבודה - גיבוש תוכניות עבודה שנתיות, ומעקב ובקרה על ביצוען בקרת תכנון מול ביצוע שנתית ( נובמבר - ינואר ) מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי בשיתוף מנכ"ל העירייה יבצעו בקרת תכנון מול ביצוע על תוכניות העבודה של שנה קודמת. המשתתפים בבקרה: מנהל ת. אסטרטגי, גזבר, מנהלי היחידות המקצועיות - אגפים, מנהלי מחלקות/ מנכ"לי תאגידים.

דגשים לביצוע הבקרה השנתית: הצגת נתוני כוח אדם, דו"ח תקציב ופניות ציבור הרלוונטיים ליחידה. השגה /אי השגת יעדים שנקבעו (יסומנו על פי הצבעים המקובלים בארגון) ניתוח פערים משמעותיים בין תכנון לביצוע והצגת סיבות אפשריות לאי השגת יעדים. מסקנות ראשוניות על תהליך העבודה ודגשים לשנה הבאה: מנהל היחידה יגבש מסמך של מסקנות עיקריות של הבקרה, אשר יהווה בסיס להתייחסות בגיבוש תוכניות העבודה לשנה הבאה. ראש היחידה המקצועית מקדם את משימותיו בהתאם למסקנות שהתקבלו בדיון - מול הגורמים המקצועיים. יש להשתמש בתבנית בנספח 4 לסיכום הבקרה

### כנס סיכום שנת פעילות קודמת (ינואר - פב')

אחראי תכנון ובקרה (ת. אסטרטגי) בשיתוף עם לשכת ראש העיר ולשכת מנכ"ל יתאמו ויארגנו כנס סיכום שנת עבודה קודמת:

המשתתפים בכנס: מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי, ראש העיר, גזבר, מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות, מנכ"לי תאגידים

נושאי הכנס: סיכום שנת עבודה קודמת, הישגים ופערים, עמידה ביעדי שנת עבודה קודמת, דגשים לשנת עבודה חדשה.

## בקרת תכנון מול ביצוע חצי שנתית (יולי)

מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי בשיתוף עם מנכ"ל העירייה יבצעו בקרה חצי שנתית תכנון מול ביצוע בתוכניות העבודה.

המשתתפים בבקרה: תכנון אסטרטגי, גזבר, ראשי יחידות מקצועיות - מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות, מנכ"לי תאגידים.

דגשים לביצוע הבקרה החצי-שנתית:

הצגת נתוני כוח אדם, דו"ח תקציב ופניות ציבור הרלוונטיים ליחידה רמת ההתקדמות לעבר השגת היעדים שנקבעו

בחינת מכשולים בדרך להשגת היעד וגיבוש דרכי פתרון אפשריות אחראי תכנון ובקרה יגבש מסמך של מסקנות עיקריות של הבקרה, אשר יוצג לראש העיר ולגזבר ויהווה בסיס להתייחסות/התערבות/סיוע במטרה להגיע ליעדים אסטרטגיים.

יש להשתמש בתבנית בנספח 4 לסיכום הבקרה

## פיתוח ארגוני ומיקוד אסטרטגי

במסגרת תהליך תוכנית ההמראה והפיתוח הארגוני, מלווה את עיריית אופקים יועצת ארגונית המסייעת להנהלת העיר לבחון את המבנה הארגוני, לסייע בפיתוחו, הטמעת שגרות ניהול מותאמות לצד הגדרת מיקודים אסטרטגיים. לצד הליווי של חברת הייעוץ, מתקיימים עוד 2 תהליכים משמעותיים בעיר המהווים נגזרת של תהליכים אסטרטגיים:

תהליך האסטרטגי במתודה "קולקטיב אימפקט" (ברקאי) בשיתוף תנועת אור ממשיך כחלק ממיזם "עיר שווה". אופקים זכתה בקול קורא של משרד השיכון, המשרד לשיווין חברתי ותנועת אור בקול קורא להמשיך תהליך של הקולקטיב אימפקט " עיר שווה" כבר בשנת 2019 המיזם החל לפעול. המיזם אימץ את עיקרי ההחלטות בקולקטיב וממשיך להתמקד ב 3 נושאים מרכזיים:

צמיחה דמוגרפית וקליטת משפחות חדשות וחיבור בין התושבים הוותיקים לחדשים - מודל קליטה וליווי. שיווק שכונת אפיקי נחל ופיתוח תפיסה קהילתית בשכונות החדשות המתכתבות עם המאפיין הייחודי של העיר. פיתוח כלכלי, יזמות ותעסוקה- פיתוח אזור תעשייה העונה לצורכי העיר בראיה לטווח חדש ובנית תפיסה כוללת.

לטובת המהלך הוקם בורד של שותפים ויזמים מובילים מהארץ אשר יסיעו למימוש הנושאים לעיל בדגש על הפיתוח הכלכלי.

נושא נוסף - פיתוח פארק אופקים ונחל אופקים שהיה חלק מתהליך הקולקטיב ממשיך לפעול באופן עצמאי ו מקבל ביטוי בהחלטה להקים מנהלת משותפת לעיריית אופקים ולקק"ל יחד עם שותפים נוספים במטרה להפוך את פארק אופקים ונחל אופקים ללב הפועם של העיר - מרכז ומגנט לתושבי השכונות הוותיקות והחדשות, למוקד הבילוי והחיבור לטבע וכהזדמנות לפיתוח תיירות עירוני.

תחום התיירות, בשנת 2019 עיריית אופקים זכתה בקול קורא של משרד התיירות והכניסה יועץ תיירות אשר יסיע לנו לבחון את נושא התיירות באופקים ולמקד את תחומי הפעילות בעיר.

מיזם משותף עם קרן רש"י "אופקים במרכז" נועד למקד אסטרטגיות התערבות בתחום החינוך החברה והקהילה, מגיע השנה לשלב אופרטיבי לאחר בחירת 5 תחומי התערבות, יוקם צוות מקצועי לטובת הנושא הנבחר הראשון, הצוות יכין תוכנית התערבות אשר תאושר יחד עם מנכ"ל העירייה וראש העיר ולאחריו יוקצו משאבים ליישום התוכנית.

המהלכים האסטרטגיים ( תוכנית ההמראה -פיתוח ארגוני, עיר שווה ותוכנית אופקים במרכז ) יחלו ביישום כבר השנה והשפעתם תורגש בשנים הקרובות.

## השקת תהליך גיבוש תוכניות העבודה

כמו בכל שנה במהלך חודש ינואר מתקיימת ישיבה עם פורום המנהלים, מנכ"ל וראש העיר לסיכום שנה והצגת תוכניות עבודה. השנה, בהתאם למציאות המורכבת בממשלה, ראש העיר הנחה את הפורום הבכיר להיערך לשנת תקציב מהודקת וביקש לפעול במשנה זהירות. לאור זאת תקציבי העיירה יהיו מבוססים על 90% מהחלק היחסי של 1/12 על מנת למנוע חריגה ולהתמודד עם צפי הקיצוצים.

על בסיס האתגר התקציבי והרצון לא לפרוץ את מגבלות התקציב ומאידך לא להקפיא את המשך העשייה ולתת מענה אופטימלי לתושבים, תוכניות העבודה דויקו וניתנו הנחיות בהתאם.

בשנת 2020, תוכניות העבודה, יקבלו תשומת לב נוספת- מנכ"ל העיר ומנהל היחידה לתכנון אסטרטגי יעבירו



הנחיות ברורות להמשך תהליך של תוכניות העבודה כבר בתחילת הרבעון השני של השנה ובמקביל נשאף לבצע קפיצת מדרגה בתוכניות העבודה.

### מפגש אסטרטגי ברמת אגף:

קיום המפגש - בהתאם לצורך ולהחלטת ראש האגף ואחראי תכנון ובקרה המשתתפים במפגשים: ראש היחידה, מנהלי מחלקות ותחומים בכל יחידה. המפגשים יתקיימו בהתאם לשלושת המהלכים האסטרטגים שצוינו לעיל. בהתאם להתקדמות.

### גיבוש תוכנית עבודה ברמת יחידה בהלימה לבקשת תקציב

ראשי האגפים והמחלקות יגבשו תוכניות עבודה פרטניות בהתאם לדגשים שהועברו במפגש האסטרטגי. רפרנט תכניות העבודה ביחידה ירכז את תכנית העבודה ואחראי הבקרה ומעקב יסייע ויתמוך בפתרון סוגיות מקצועיות בעת בניית התוכניות.

רפרנט תכניות העבודה ביחידה ירכז את כלל החומרים לכדי תכנית יחידתית, תוך בחינת משימות ואיתור משימות מיותרות/מפורטות מדי ויעדים בעייתיים/מאתגרים מדי/לא מנוסחים היטב ויגיש את התוכנית לאישור ראש היחידה.

ראש היחידה יאשר את הצעת התוכנית והתקציב, בהתאם לאג'נדה המקצועית ובהתאם להנחיות אחראי מעקב ובקרה.

סיוטת תכנית העבודה והצעת התקציב תועבר לאחראי המעקב ובקרה ולמנהל הכספים להמשך טיפול.

### דיון בתוכניות העבודה

תכניות העבודה יובאו לדיון בראשות אחראי מעקב ובקרה, גזבר העירייה, ובהשתתפות ראש היחידה. הדיון בתוכניות העבודה ייערך בהתייחס לטיוטת התקציב שגובשה ע"י אגף הכספים.

עדכון תכניות העבודה יעשה באופן המאפשר השגת יעדי העל ובהתאם למגבלות התקציב.

עדכון התוכניות יבוצע על ידי המנהלים בהתאם לאישור התקציבי.

הצגת ספר תכניות העבודה וספר התקציב למועצת העיר (דצמבר)

תכניות העבודה הערוכות יועברו לדיון במועצת העיר.

אישור תכניות העבודה וספר התקציב על ידי מועצת העיר (דצמבר)

בעקבות הדיון במועצת העיר, יפורסמו ספר תכניות העבודה וספר התקציב הסופיים.

### מינהל כללי

#### מטרות ויעדים לשנת 2020

המינהל הכללי בעיריית אופקים מורכב מיחידות מטה ויחידות ביצוע האמונות בעיקר על מערך השירות הפנים ארגוני התומך ביתר יחידות הרשות. בהתאם לחזון ראש העיר, פועלים מנהלי ועובדי המינהל הכללי למימוש תוכנית עבודה הנגזרת מיעדים המכוונים להשגת שיפור ביצוע הרשות לצד שדרוג משמעותי של השירות לתושב.

המינהל הכללי מוביל את מהפכת השירות בעיריית אופקים ועומד בראש יחידות העירייה במבדקי בקרת השירות החיצוני.

כמנכ"ל וראש המינהל הצבתי את היעדים המרכזיים הבאים לשנת 2020 כהמשך ישיר למה שנעשה בשנים האחרונות עבור המינהל הכללי:

- הובלת עבודת המטה למטרות ותשתיות אסטרטגיות ע"פ חזון ראש העיר והמטרות המצוינות בתהליכי הבניה.
- קידום תרבות ארגונית הרואה את התושב במרכז באמצעות עשייה והטמעת תודעת שירות גבוהה תוך קידום תהליכי שיפור תמידיים בחוויית השירות וחתירה מצוינות.
- עמידה ביעדי תוכנית ההמראה ושילובה בתוך תוכניות העבודה.
- בחינת המבנה הארגוני העירוני לאור יעדי תוכנית ההמראה והערכות לתכנון אסטרטגי 2048
- בניית מערכת שירותים עירונית איכותית המתאפיינת בנגישות, זמינות, שקיפות וסטנדרטים גבוהים של איכות.
- הגברת הקשר האישי בין התושב לעירייה וחיזוק המחויבות כלפיו.
- חדשנות וטכנולוגיה: רתימת הטכנולוגיות המתקדמות ביותר במתן השירות לתושב ואיכות החיים.
- פרסום ודיוור בכל האמצעים התקשורתיים, כל נושאי העשייה העירונית תוך עידוד ליוזמות מכלל המנהלים

והחברות העירוניות לשיפור התדמית העירונית וחשיפה מקומית וארצית של העשייה והתקדמות בכל תחומי החיים.

- שיתוף הציבור - יצירת מגוון ערוצי תקשורת והתקשורת עם כלל התושבים על מנת לאפשר דיאלוג מתמיד ודיוק קבלת החלטות.
- הגברת המודעות לחיסכון והתייעלות בתהליכי עבודה תוך שימוש אפקטיבי במשאב האנושי.
- בקרה מתמדת על רמת ביצוע תכניות עבודה של כלל המנהלים במינהל הכללי.
- בחינת מערך משאבי אנוש והתאמתו.
- השלמת/תוספת תקני כ"א לשיפור השירות הניתן לתושבים.
- הטמעת רפורמת רישוי העסקים.
- פעילויות בנושאי מניעה בתחומי הרווחה ובמתן מענה נוער.

### מערכות מידע

לאחר איפון ואבחון תמונת מצב הוחלט לשים את נושא המחשוב בראש סדר העדיפויות ולבצע הסדרה מאורגנת של המערך. מהלך שיתבצע על פני השנים הקרובות.

- הסדרת מערך המחשוב וכלי העבודה.
- הקמת מאגרי נתונים והסדרתם, והטמעת יישומים לייעול עבודת העיריה.
- יישום טכנולוגיות מתקדמות לשיפור השירות לתושבים.
- מתן ייעוץ מקצועי לאגפי העיריה בנושאי מערכות מידע.
- הטמעת גישה ירוקה במערך המחשוב העירוני.
- תמיכה וסיוע לעובדים בשימוש ביישומים ובטכנולוגיות.
- תפעול ותחזוקה של מרכז מחשבים עירוני ואתר לשעת חירום.
- תחזוקה של מערכי החומרה, התוכנה והתקשורת באתרי העיריה.
- גיוס עובד לנושא מערכות מידע
- הדרכת עובדים וסיוע בהטמעת כלי מחשוב מתקדמים.

### שיפור פני העיר

- אחד האתגרים הגדולים של אופקים הנו להמשיך ולתת שירות אופטימלי ברמת זמינות גבוהה ובסטנדרטים גבוהים גם במציאות שהכנסות העיר לא תואמות עדין את הגידול במספר התושבים.
- המשך מתן מענה לשטחים הציבוריים לאור הגידול הפיזי.
- מתן מענה אופטימלי של פינוי אשפה ופסולת בהתאם לגידול במספר התושבים.
- המשך התייעלות האנרגטית בחלקי העיר.
- הרחבת התייעלות בחסכון במים על ידי מעבר להשקיה במים מושבים והתקנת בקרי השקיה ממוחשבים.
- המשך תחזוקת מתקני המשחקים, השתמשותם והסדרתם.
- לאור ריבוי ההרס כתוצאה מתאונות דרכים, ונדליזם וזלזול. הוחלט על הגברת האכיפה ושימוש באמצעים טכנולוגיים. הרשות תפעל ביד קשה ועקבית נגד תופעות הוונדליזם בעיר.

### מחלקת משאבי אנוש והדרכה

- הקמת תכנית הדרכה שנתית - כלל ארגונית, לשיפור איכות השירות בעירייה.
- העשרה ושיפור רמת המקצועיות של מנהלים ועובדים במגוון תחומי עיסוקים.
- שיפור מיומנויות עבודת המחשב ברמה הכלל אירגונית.
- הכשרת מנחים פנים אירגוניים בשיתוף פורום שירות לשימוש יעיל ואפקטיבי במשאב האנושי.
- איתור צורכי הדרכה, שיפור וייעוץ בתחומי למידה מגוונים.
- שימור ותחזוקת ידע בתחומי עבודת הרשות העירונית.
- הכשרת פקחים בתחומי איכות הסביבה ובכלל.
- פיתוח תכנית הדרכה למנהלי דרג בכיר וביניים.
- הכשרות מקצועיות ללימודי תעודה לסייעות בחינוך המיוחד ובגני הילדים.
- הכשרת מנהלי מחלקות, אגפים ורפרנטים בכתיבת נהלים.
- פרויקט סיוע לבעלי מקצועות שוחקים באמצעות פיתוח מערך הכשרה ייעודי.
- הכשרת בני נוער כמתנדבים בתחומי החניכה והדרכה כחלק מחזון ראש העיר, ליישום שיתוף הציבור.
- המשך פיתוח מערך המתנדבים וחוסן יישובי.
- הוספת תקני כ"א בהתאם לתכניות לרוב מחלקות העירייה

- יישום תכנית ארגונית למערך משאבי אנוש בליווי יועצים ארגוניים

### מכרזים

- שיפור מיומנויות עבודת המכרזים, תוך עמידה בנוהל הוצאת מכרזים כמתחייב בתוכנית העבודה.
- שימור ושיפור איכות השירות לקבלנים וספקים באמצעות הגברת השימוש בשירותים מקוונים, לרבות אתר העיריה, פרסום תוצאות מכרזים, וכן ניהול ומעקב אחר קבלנים אשר מבקשים לצפות במסכי המכרז באתר העיריה.
- הגברת המחויבות לאתיקה מקצועית הכוללת התחייבות לשמירת סודיות, הנוגעת לתכני המכרז.

### מזכירות

- מעקב ובקרה על עמידה ביעדים ובתקציב המחלקה.
- ייעול, חסכון ושיפור תהליכי עבודה במחלקת מזכירות בתחום שירותי הדואר הפנימי, ניהול ועדות העיריה, ואספקת שירותי תקשורת לעובדים.
- עמידה ביעדי מעקב אחר החלטות הנהלה ומועצה.
- רישום ובקרה בנוכחות ועדות העיריה.
- תוכנית עבודה מפורטת לארכיון "הזיכרון ההיסטורי" והכנת תשתית הכוללת איסוף מידע.

### תרבות הדיור

- העלאת מספר ועדי הבתים בעיר - כחלק מהחדרת המודעות לשמירת הרכוש המשותף.
- קיום ימי עיון וסדנאות לוועדי בתים.
- שיפור השירות לפונים למחלקה באמצעות מעקב ממוחשב לטיפול בפניות.
- המשך החדרת מודעות לנושא הקיימות ואיכות הסביבה בקרב ועדי בתים ותושבי העיר.
- שיפור וסיוע בטיפול המקלטים וברכוש המשותף, בשיתוף האגף לביטחון וסדר ציבורי.

### זכרות ויחסי ציבור

- חיזוק ממשקי עבודה עם המנהלים, תוך הצבת יעדי חשיפת הפעילות מכל מנהל ברמה שבועית, חודשית ורבעונית.
- סיפור אופקים - יצירת פלטפורמה באתר העירוני לסיפורים שיוצגו ע"י התושבים.
- מינוף תדמית העיר באמצעות דף הפייסבוק.
- ביצוע קמפיינים פרסומיים בנושאים שונים.
- הפקת חומרי הסברה ואביזרי פרסום בשפות שונות.
- הרחבת נפח הפרסומים במדיה האלקטרונית.
- הפקת איגרת סיכום שנתית לתושב הכוללת את פעילות העירייה, בכל יחידותיה.
- חשיפה אטרקציות מקומיות בעיתונות המקומית והארצית.

### מעמד האישה

- "עיר ידידותית לנשים" פרויקט ייחודי לאפיון האסטרטגיה הכלל עירונית, המעלה את צורכיהם של הנשים בעיר אופקים לסדר היום, בכל תחומי החיים בעיר.
- מימוש תקציב עירוני בראייה מגדרית.
- הרחבה ומיסוד של מועצת נשים והוצאה לפועל פעולות ותוכניות.
- פעילות מוגברת לקידום יזמות עסקיות והחזרת נשים למעגל העבודה.
- העצמת נשים מכל המגזרים באמצעות קיום סדנאות, פורומים, הדרכות וקורסים.
- אירועי יום האישה הבינלאומי.
- פעילות עירונית בנושא מאבק באלימות כלפי נשים.
- ארגון כנסים להעלאת המודעות לנושאים הקשורים למעמד האישה.

### הלשכה המשפטית

- שיפור איכות השירות הניתן ע"י הלשכה המשפטית.
- הרחבת מאגר הנוסחים הסטנדרטיים שהוקם להתקשרויות ע"פ קטגוריות לקיצור זמני טיפול.
- הרחבת המידע המשפטי העומד לרשות מקבלי החלטות בעירייה על מנת שיהווה נדבך בתהליך קבלת ההחלטות בארגון.
- קיום הדרכות שוטפות למחלקות העירייה השונות לצורך הוספת ידע וכלים מקצועיים לעובדים.

התאמת חקיקת העזר העירונית בתחום האכיפה הסביבתית, לחוקי מדינת ישראל. ניהול וייעול מאגרי מידע משפטיים תוך שימוש פעיל בתוכנה לניהול מסמכים בלשכה. בדיקה מקיפה של חוקי העזר הקיימים (למעט חוקי עזר פיסקאליים) והתאמת קובץ החוקים לפעילות העירונית העדכנית. יישום השינוי החקיקתי היזום בנוגע לאכיפה וגביית דו"חות הפיקוח העירוני, השיטור המשולב והיחידה הסביבתית (המעבר מ"ברירות קנס"). שיפור סביבת העבודה. ליווי בתהליך הטמעה של תוכנית ההמראה בהיבטים המשפטיים.

## בטיחות

שיפור תנאי הבטיחות והגהות לעובדים במטרה לצמצם את מספר התאונות בעבודה וימי היעדרות. הרצאות והדרכות לעובדים והפצת מידע לגורמי סיכון הנמצאים באתרי העבודה ודרכי התמודדות מולם. ביצוע סיורים ובדיקות במחלקות העיריה לאיתור לגורמי סיכון הנמצאים באתרי העבודה ודרכי התמודדות מולם. מיפוי באמצעות סיורים ובדיקות במחלקות העיריה לאיתור סיכונים ומפגעים בטיחותיים ודיווח למנהלים לתיקונם כולל מעקב עד גמר הטיפול. חלוקת ציוד מגן אישי לעובדים וביצוע בקרה בדבר שימוש. חקירת תאונות עבודה, זיהוי הסיבות ונסיבות התאונות, הפקת לקחים ופרסום המלצות למניעת התאונות. המשך כתיבה ועדכון נוהלי בטיחות למגוון מחלקות העיריה ופרסומם. הדרכות בטיחות לקבלנים, ספקים ונותני שירות המבצעים עבודות לעירייה. בדיקת שמיעה לעובדים החשופים לרעש מזיק. בדיקות שדות אלקטרומגנטיים בארונות חשמל וחדרי תקשורת. הטמעת לומדות בטיחות ממוחשבות ללימוד והדרכת עובדים. בניית תכנית בטיחותית לרשות. הפעלת מערך נאמני בטיחות והכשרתם. בניית תוכנית גאנט רב שנתית להשלמת כל הליקויים הנדרשים בהתאם לדרישות.

## מבקר העיריה

קיצור זמן הטיפול בתלונות תושבים המתקבלות מנציבות תלונות הציבור וממשרד הפנים. קיום שלוש ביקורת עומק, לפחות אחת בכל מינהל. ביצוע מעקב אחר עבודת צוות תיקון ליקויים. שיפור המיומנויות המקצועיות והשתתפות בהשתלמויות וימי עיון בתחומים הרלוונטיים לרשות המקומית.

## מנהל הבניין

מענה מהיר ויעיל לתקלות אחזקה בבניין העיריה. שדרוג מערכות המבנה כגון: מעליות, טלוויזיה במעגל סגור ומערכת כריזה. יעילות וחסכון בהפעלת מערכות אחזקת המבנה. שיפור חזות מבנה וחדרי בניין העיריה. עדכון שילוט והכוונה ברחבי הבניין באופן שוטף, כולל הצגת מידע שוטף בדבר פעילות העיריה. שיפור השירות בבניין העירייה לכלל האוכלוסייה, ובפרט לבעלי מוגבלויות וצרכים מיוחדים. הוספת משרדים ושיפור סביבת העבודה.

## רכב

בקרה, ייעול וחסכון בהוצאות תפעול רכבי העיריה. מניעת תאונות ברכבי העיריה באמצעות ביקורות, הסברה והדרכות נהגים. יצירת בסיס נתונים ממוחשב לכל רכב/נהל הכולל יצירת "כרטיס רכב". הכנה, יישום והטמעה של פרופיל דלק לכלל מחזיקי הרכב.

## תכנון אסטרטגי

ליווי מנהלי האגפים בישום וכתיבה של תוכניות עבודה מקושרות תקציב, ביצוע בקרה, ליווי וסיוע בכתיבת תוכנית אב לאגפים הרלוונטיים.

המשך ליווי תוכנית ההמראה ויישומה בפועל עם כל האגפים השונים בליווי החשב המלווה. ליווי מערך הפיתוח הארגוני במסגרת תוכנית ההמראה. קידום ושילוב תחום ערים חכמות ותחבורה חכמה כחלק מתהליך הפיתוח העירוני. ליווי התהליכים האסטרטגים העירוניים. ליווי מודל היישוב במרכז יחד עם קרן רש"י. העמקת שיתוף הפעולה עם אגפי הנדסה והחכ"ל בהיבטי תכנון. הובלת תוכנית אסטרטגית עירונית אופקים 2048 בהתאם להנחיית שכת ראש העיר.

### **הערכות בחירום**

בשנת 2019 בוצע ביקורת בנושא היערכות בחירום בו צוינו לטובה כל האגפים בעירייה והנהלת העיר, אנו שואפים לשמר את הסטנדרטים הגבוהים שהצבנו גם השנה. לאור סבבי הלחימה החוזרים ונשנים ברצועת עזה ולאור העובדה שאופקים נמצאת בטווח האיום המידי. הוקם צוות חירום הכולל את בעלי התפקידים הנדרשים מהאגפים השונים. בכל שנה אנו מקימים אימונים ותרגולים להתנהלות במצב חירום. ומחדדים את הנהלים ואופן העבודה גם בשגרת חירום. השנה נשים דגש על המשך פריסת מיגונויות והוצאת מערכי הגנה מאולתרים (צינורות אסבסט). נמפה ונעדכן את שכבת ה-GIS ונמשיך להכניס כלים טכנולוגים לסיוע במצבי חירום ברווחה, נתגבר ונתחזק את מערך התנדבות בחירום, נשפר את אמצעי הקשר לתושב ונחדד את הנהלים. המטרה שלנו להיות תמיד מוכנים וערוכים למצבי חירום בהפתעה ובהסלמה מזדחלת ולאפשר מתן שירות אופטימלי.