



بلدية كفر قاسم
עיריית כפר קאסם

נוודת יזעזים
אסטרטגיה. ביצועים. אנשים.



המלצות למבנה ארגוני מותאם

מטרה, רקע ואתגרי מבנה וכ"א בכפר קאסם

מטרה

מטרת עבודה זו - לבחון את המבנה הארגוני בעיריית כפר קאסם, להציג אתגרים ופערים במבנה הקיים ולהציע שינויים מבניים הנותנים להם מענים.

רקע

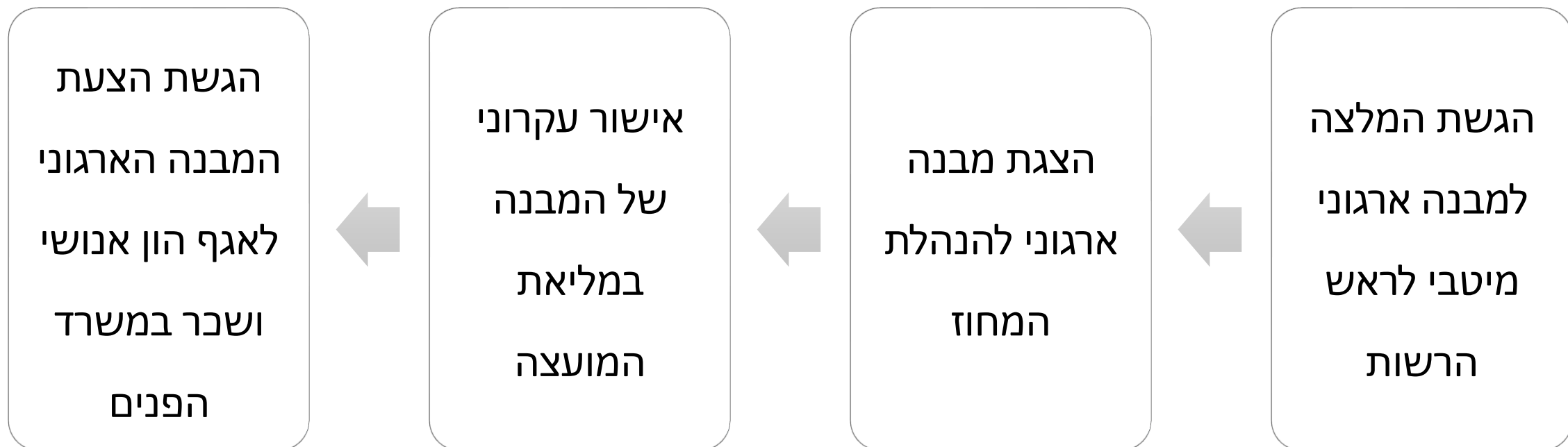
בשנת 1996 כאשר ברשות היו כ-15,000 תושבים, אישר משרד הפנים לרשות מסגרת כ"א מוניציפלי של 72 משרות. מיפוי שערכנו העלה כי ברשות כיום 69 משרות מוניציפליות בלבד, זאת על אף צמיחה משמעותית באוכלוסייה – 24,733 תושבים בשנת 2020 (על פי נתוני מ. הפנים), ומבלי לקחת בחשבון אתגרים ייחודיים ומהותיים עימם מתמודדת הרשות, להם השפעה ישירה על כ"א הנדרש:

- צמיחה מואצת של העיר - מוקדי מסחר, תעסוקה ותעשייה מגוונים לצד אתגרי תב"ע, ריבוי קרקעות בבעלות פרטית ואתגרי רישוי עסקים
- הכנסה לא ייעודית נמוכה לתושב
- סל שירותים לא מוגדר ורמת שירות הדורשת קפיצת מדרגה.
- אתגרים סוציאקונומיים המחייבים הקצאת תשומות ומשאבים לפעילויות רווחה ומקשים על יצירת מקורות הכנסה עצמיים
- מערכת חינוך המושתתת כולה על עובדי רשות ללא מיקור חוץ
- התמודדות עם מחפשי תעסוקה המגיעים מחוץ לרשות, חלקם שוהים באופן חוקי וחלקם באופן לא חוקי
- מבנה ארגוני שטוח, מוטות שליטה רחבות המקשות על קיום שגרות ניהוליות, מספר תקנים נמוך לתושב.
- רשות "שטוחה" – שטח בנוי גדול יחסית ואספקת שירותים מקומיים מאתגרת (מסלולים ארוכים, פיזור וריחוק נקודות שירות ועוד) יחסית לרשויות הבנויות לגובה לאור אלה, יש "לקבע" מבנה ארגוני המותאם לצרכים עכשוויים ועתידיים של הרשות, ולבחון האפשרות לתקצוב התקנים המוניציפליים הנדרשים על ידי מ. הפנים.

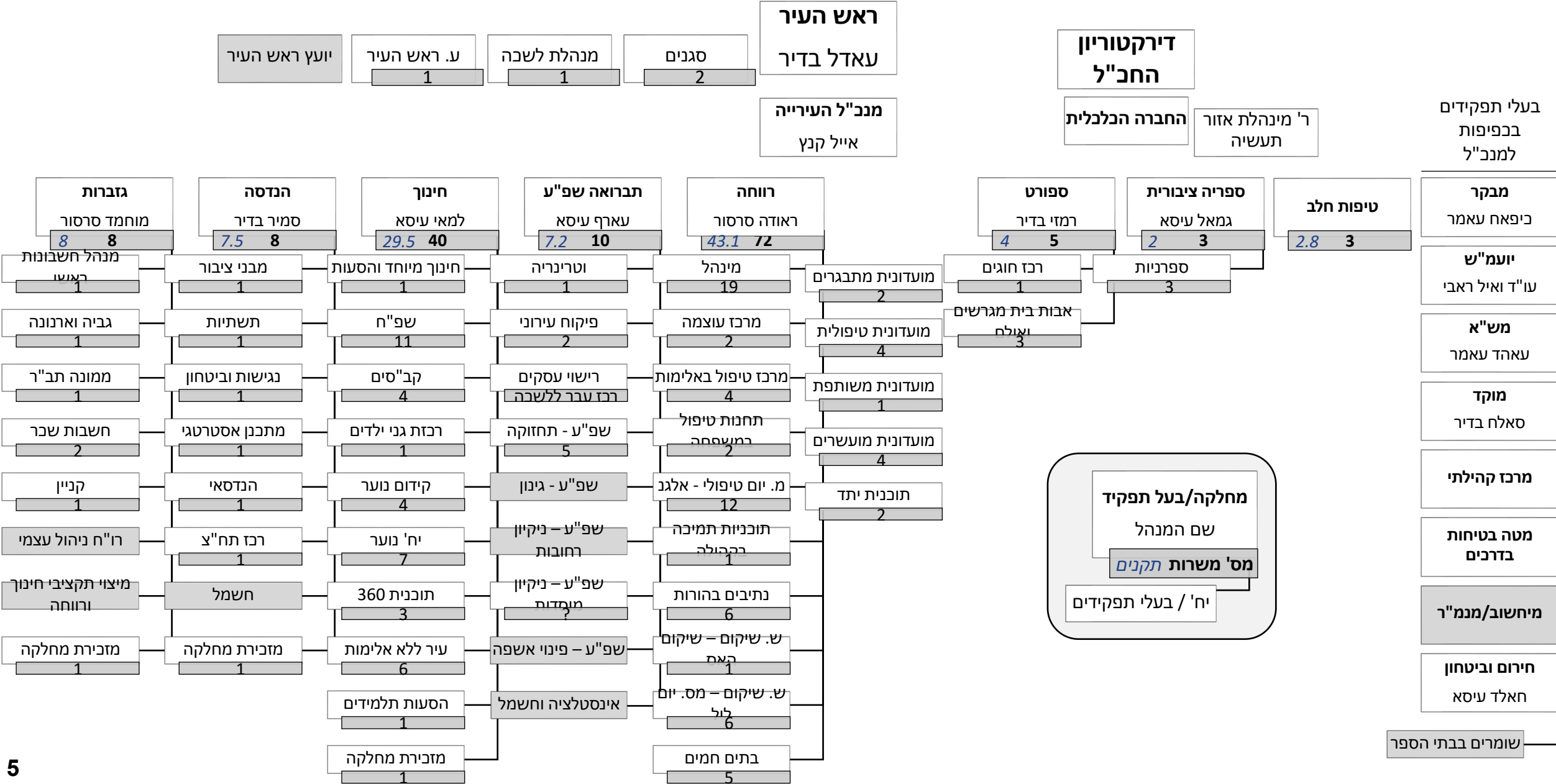
חוזקות והזדמנויות המשפיעות על צרכי מבנה וכ"א כיום ובעתיד

- יכולות טכנולוגיות גבוהות
- מוטיבציה גבוהה של הנהלת והנהגת הרשות למצוינות בכל תחומי הפעילות של הרשות
- רמת שירות גבוהה בתחומי החינוך
- מספר רב של פרויקטים כלכליים ותקציבי ממשלה למימוש המהווים הזדמנות לצמיחה
- רמת תכנון ובקרה, עבודה עם נתונים, תוכניות אב ואסטרטגיות הדורשות קפיצת מדרגה לאור אתגרי הצמיחה

תהליך הגדרת ואישור המבנה הארגוני של העירייה



עיריית כפר קאסם - מבנה ארגוני כיום



כמה מילים על המבנה הארגוני הקיים

- המבנה הארגוני של עיריית כפר קאסם אינו "שגוי". הוא נבנה והתעצב לאורך שנים מכורח גורמים ונסיבות ייחודיים המאפיינים את הרשות, והוא משרת אותה באופן שוטף. עם זאת, קיימים בו מספר אתגרים. לכן, בהצעה למבנה מיטבי לא יהיו "מהפיכות" ושינויים מרחיקי לכת. במקום זאת, נציע מספר מהלכים שיאפשרו מענה מדויק לאתגרים המהותיים ביותר עימם מתמודדות העיר והעירייה כיום.
- לכן, המודל הסכמטי המוצע על ידי משרד הפנים ישמש להארת אזורי שוני וחשיבה לגביהם, ולא יתפס כמודל מנחה ויעד הכרחי לחתירה והשגה. כן תינתן אינדיקציה למידת החריגה של המבנה המוצע מהמודל הסכמטי, שתאפשר בחינת היקפי כ"א והתקציב הנדרש למימוש המבנה, ותיעדוף לאור צרכי העיר והעירייה.
- נחתור להגדרה מלאה של היררכיה ותפקידים ברשות, כך ש:
 - i. לכל יחידה ועובד אחריות מלאה על תחום ספציפי ללא חפיפה או חפיפה מועטה ככל האפשר לתחום הפעילות של יחידה או עובד אחר ברשות
 - ii. אין נושאים שלא מוגדרים יחידה או בעל תפקיד אחראים להם

מצבת המשרות בעיריית כפר קאסם נמוכה יחסית. יחס התושבים על כל משרה גבוה ומצביע על

צורך אקוטי להרחבת מערך כוח האדם והתאמתו לצרכי העיר

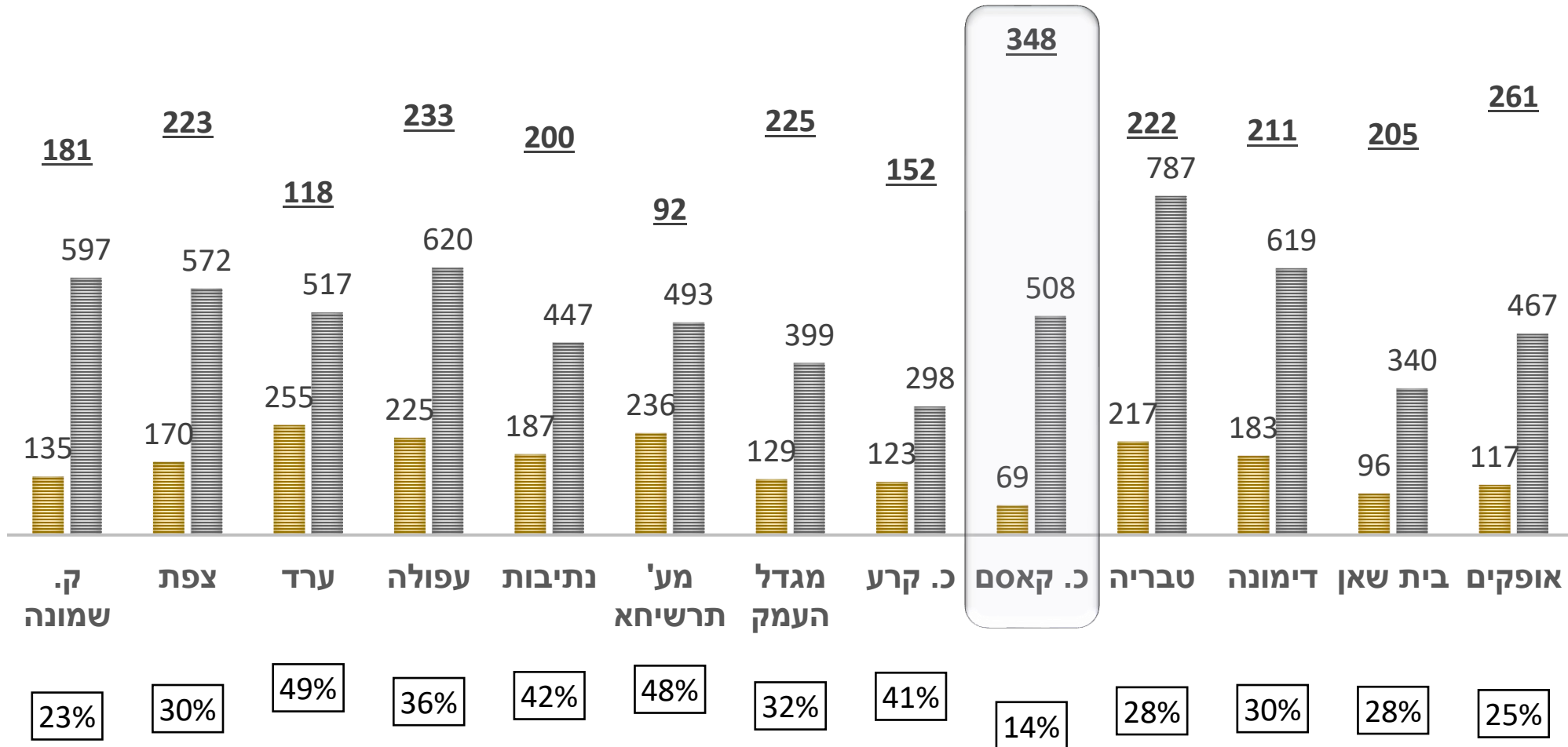
כפר קאסם ביחס לממוצע כלל הרשויות -%-

| רשות | מספר תושבים | דירוג סוציאקונומי | סה"כ הנהלה וכלליות | סה"כ שירותים ממלכתיים ללא חינוך ורווחה | סה"כ שירותים ממלכתיים | סה"כ שירותים מקומיים | סה"כ מפעלים | גימלאים | סה"כ כללי | סה"כ כללי ללא חינוך רווחה וגמלאים | יחס תושבים למשרה |
|-------------------|---------------|-------------------|--------------------|--|-----------------------|----------------------|-------------|------------|------------|-----------------------------------|------------------|
| אופקים | 30,495 | 3 | 34 | 23 | 248 | 58 | 2 | 126 | 467 | 117 | 261 |
| בית שאן | 19,664 | 4 | 31 | 10 | 155 | 53 | 2 | 99 | 340 | 96 | 205 |
| דימונה | 38,607 | 4 | 61 | 39 | 267 | 69 | 14 | 208 | 619 | 183 | 211 |
| טבריה | 48,034 | 4 | 24 | 73 | 430 | 109 | 11 | 213 | 787 | 217 | 222 |
| כפר קאסם | 23,851 | 3 | 24 | 25 | 441 | 17 | 3 | 24 | 508 | 69 | 348 |
| כפר קרע | 18,701 | 4 | 21 | 87 | 242 | 15 | 0 | 20 | 298 | 123 | 152 |
| מגדל העמק | 28,982 | 4 | 33 | 19 | 181 | 68 | 9 | 108 | 399 | 129 | 225 |
| מעלות-תרשיחא | 21,836 | 5 | 49 | 45 | 231 | 130 | 12 | 71 | 493 | 236 | 92 |
| נתיבות | 37,543 | 3 | 47 | 29 | 220 | 96 | 14 | 68 | 447 | 187 | 200 |
| עפולה | 52,528 | 5 | 55 | 58 | 333 | 112 | 1 | 120 | 620 | 225 | 233 |
| ערד | 30,093 | 4 | 65 | 32 | 192 | 148 | 10 | 102 | 517 | 255 | 118 |
| צפת | 37,785 | 2 | 34 | 14 | 273 | 113 | 9 | 143 | 572 | 170 | 223 |
| קרית שמונה | 24,566 | 5 | 40 | 23 | 293 | 73 | 0 | 191 | 597 | 135 | 181 |
| סה"כ/ממוצע | 31,745 | 4 | 40 | 37 | 270 | 82 | 7 | 115 | 513 | 165 | 193 |

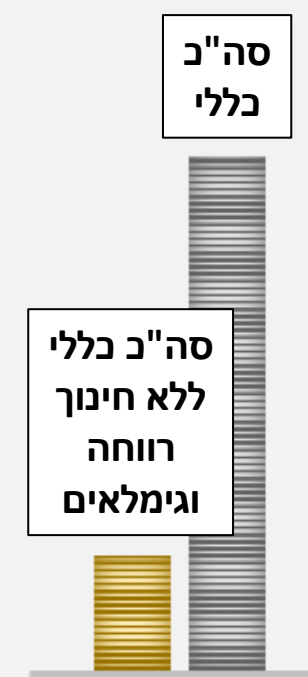
במבט ראשון נראה כי סך המשרות בכפר קאסם שווה לממוצע הכללי במדגם. בחינת המשרות ללא חינוך ורווחה (אך עם משרות מוניציפליות של חינוך בעירייה) מעלה כי מצבת המשרות נמוכה ביותר – 42% מממוצע כלל הרשויות במדגם, עם יחס תושבים פר משרה הגבוה כמעט פי שניים מממוצע הרשויות. המשמעויות – זמינות לא אופטימלית, קושי באספקת שירותים, צווארי בקבוק.

מס' התושבים על כל "משרת מנגנון" (תקנים מוניציפליים) בעיריית כפר קאסם גבוה מאוד ביחס לרשויות הייחוס. המשמעויות – זמינות לא אופטימלית, קושי באספקת שירותים, צווארי בקבוק.

<< המשך



מס' תושבים על "משרת מנגנון"



שיעור "משרות מנגנון" מתוך סה"כ כללי

עלויות השכר בכפר קאסם גבוהות משמעותית, בעיקר בשל מספר המשרות בחינוך. במצב זה

האפשרות להניע מהלכי שינוי מורכבים נפגעת

עלויות שכר אלפי ₪

כפר קאסם ביחס לממוצע כלל הרשויות

-%-

| רשות | מספר תושבים | דירוג סוציאקונומי | סה"כ הנהלה וכלליות | סה"כ שרותים ממלכתיים | סה"כ שרותים מקומיים | סה"כ מפעלים | סה"כ כללי ללא גימלאים | הוצאה לתושב |
|-------------------|---------------|-------------------|--------------------|----------------------|---------------------|--------------|-----------------------|-------------|
| אופקים | 30,495 | 3 | 8,976 | 34,304 | 10,551 | 263 | 54,094 | 1.77 |
| בית שאן | 19,664 | 4 | 6,597 | 21,606 | 8,384 | 397 | 36,984 | 1.88 |
| דימונה | 38,607 | 4 | 14,352 | 39,733 | 13,358 | 2,302 | 69,745 | 1.81 |
| טבריה | 48,034 | 4 | 8,020 | 60,942 | 18,389 | 1,824 | 89,175 | 1.86 |
| כפר קאסם | 23,851 | 3 | 6,578 | 72,760 | 3,168 | 402 | 82,908 | 3.48 |
| כפר קרע | 18,701 | 4 | 5,321 | 37,375 | 2,894 | 0 | 45,590 | 2.44 |
| מגדל העמק | 28,982 | 4 | 9,511 | 26,163 | 10,820 | 1,426 | 47,920 | 1.65 |
| מעלות-תרשיחא | 21,836 | 5 | 11,587 | 31,758 | 19,414 | 1,960 | 64,719 | 2.96 |
| נתיבות | 37,543 | 3 | 11,772 | 32,027 | 14,869 | 2,518 | 61,186 | 1.63 |
| עפולה | 52,528 | 5 | 11,288 | 48,567 | 18,060 | 1,909 | 79,824 | 1.52 |
| ערד | 30,093 | 4 | 13,007 | 27,268 | 22,440 | 1,641 | 64,356 | 2.14 |
| צפת | 37,785 | 2 | 9,736 | 36,868 | 18,462 | 1,887 | 66,953 | 1.77 |
| קרית שמונה | 24,566 | 5 | 8,369 | 40,111 | 11,944 | 19 | 60,443 | 2.46 |
| סה"כ/ממוצע | 31,745 | 4 | 9,624 | 39,191 | 13,289 | 1,273 | 63,377 | 2.00 |

141%

131%

31%

24%

185%

68%

העומס על השכר נובע ממספר גורמים, כולם קשורים לשירותים הממלכתיים ברשות – החזקת כל מערך הסייעות ועובדות הניקיון בבתי"ס כעובדות רשות, ואי הפרטת התיכונים כפי שקורה בחלק משמעותי מהרשויות האחרות במדגם

בחינה ממוקדת של מרכיב שכר החינוך בתקציב הרגיל מעלה שיעור גבוה כמעט פי 3 מממוצע

שאר הרשויות בעוד שיעור השכר במנגנון המוניציפלי נמוך יחסית

כפר קאסם ביחס לממוצע כלל הרשויות -%-

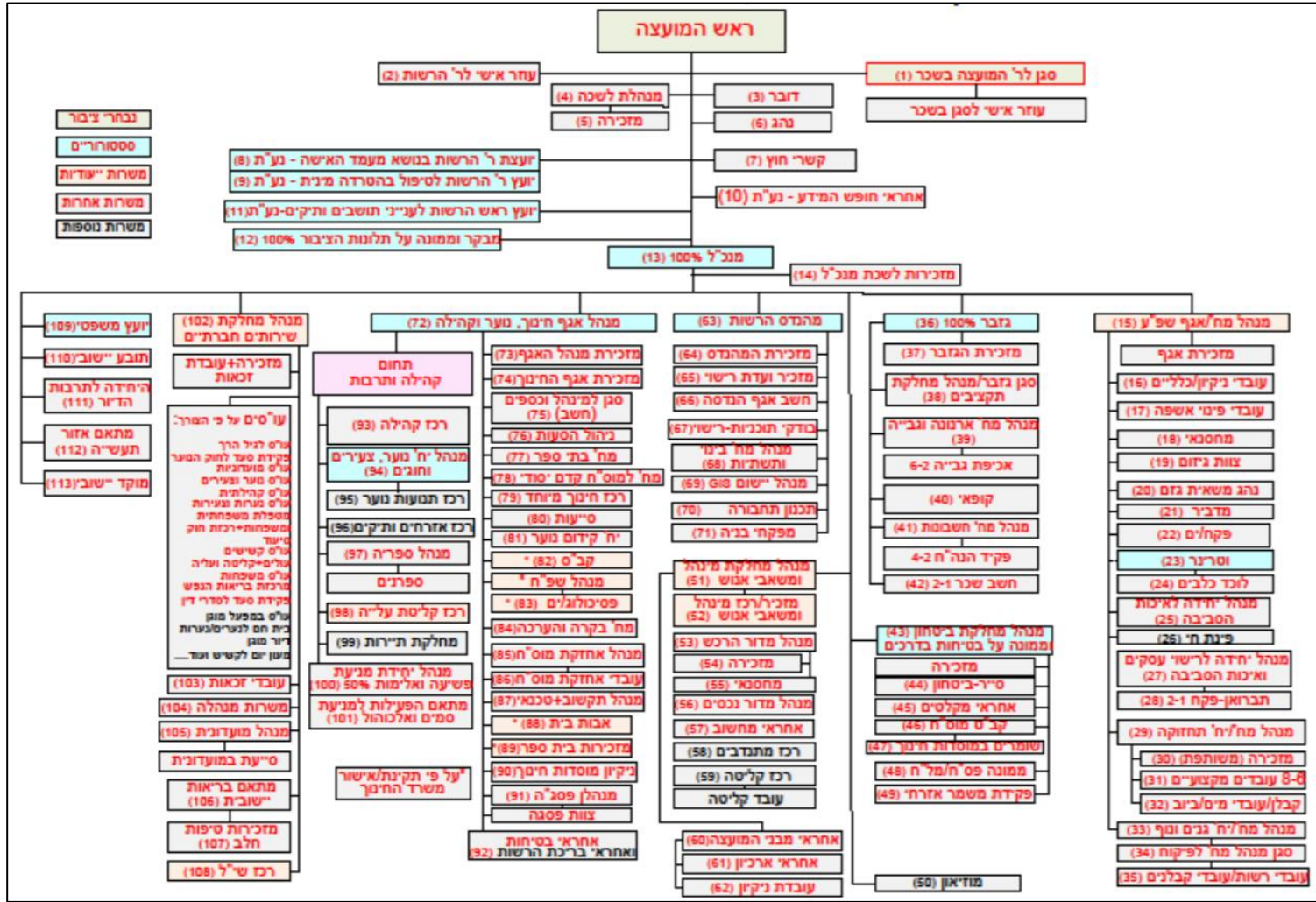
| ממוצע הרשויות | נתיבות | ערד | מעלות תרשיחא | בית שאן | טבריה | עפולה | דימונה | צפת | ק. שמונה | מגדל העמק | אופקים | רשות כ. קאסם | רשות סעיף הוצאות |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| 20% | 18% | 29% | 28% | 18% | 17% | 15% | 20% | 18% | 25% | 20% | 19% | 9% | משכורות ושכר כללי |
| 20% | 25% | 19% | 19% | 20% | 18% | 21% | 18% | 17% | 17% | 22% | 22% | 22% | פעולות כלליות |
| 13% | 11% | 9% | 12% | 11% | 10% | 10% | 12% | 10% | 16% | 9% | 12% | 35% | שכר חינוך |
| 17% | 21% | 13% | 13% | 18% | 11% | 19% | 13% | 22% | 14% | 22% | 20% | 17% | פעולות חינוך |
| 3% | 2% | 4% | 4% | 3% | 2% | 2% | 4% | 3% | 4% | 3% | 4% | 4% | שכר רווחה |
| 13% | 11% | 14% | 11% | 18% | 15% | 16% | 14% | 15% | 13% | 15% | 13% | 6% | פעולות רווחה |
| 4% | 4% | 4% | 6% | 4% | 5% | 4% | 5% | 3% | 4% | 3% | 3% | 2% | פרעון מלוות |
| 1% | 2% | 0% | 1% | 0% | 0% | 1% | 0% | 1% | 0% | 0% | 1% | 0% | מימון |
| 2% | 0% | 2% | 0% | 1% | 14% | 1% | 1% | 1% | 0% | 0% | 1% | 0% | חד פעמיות |
| 8% | 7% | 6% | 6% | 7% | 7% | 11% | 14% | 9% | 6% | 6% | 6% | 5% | הנחות בארנונה |
| 100% | 221,083 | 183,011 | 162,619 | 153,503 | 406,624 | 344,534 | 318,311 | 268,436 | 185,623 | 197,066 | 200,934 | 181,768 | סה"כ ביצוע תקציב רגיל |

| אתגרי תקינה | אתגרי מבנה |
|--|--|
| <p>בחלק מהיחידות מצבת כ"א שאינה מותאמת לצרכים עכשוויים של העיר</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ לשכת המנכ"ל למעשה אינה קיימת – הלשכה משותפת עם ראש העיר. הנושא תורם לעומסים הגבוהים על שתי הפונקציות המובילות את הרשות. ▪ עומס גבוה מאוד על ההנדסה מעכב עמידה בתב"רים ופרויקטים. ▪ במחלקת גזברות עומס רב למרות תלות גבוהה של כלל יחידות הרשות. ▪ לעירייה אין דובר. ▪ מבקר העירייה נאלץ לטפל בתלונות ציבור על אף תקנות המחייבות קליטת עובד ביקורת. ▪ כ"א חסר בנושאים שבאופן מסורתי אינם בדגש ברשות קטנה אך הולכים ותופסים מקום משמעותי לאור מאפיינים משתנים של הרשות – רישוי עסקים, ניראות העיר, פיקוח ועוד. | <p>מבנה שטוח וריבוי מנהלי מחלקות לצד הגדרות חסרות או לא מובהקות לגבי כפיפות ניהולית</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ בחינוך, מנהל המחלקה אחראי גם על החינוך היסודי והעל-יסודי. אין פניות ל"ניהול מלמעלה", נושא החינוך המיוחד מטופל כנע"ת באופן שאינו תואם את הצורך העכשווי של העיר. ▪ תחום משאבי האנוש וכ"א נדרש לקפיצת מדרגה משמעותית. ▪ חסרה פונציה האמונה על תכנון ובקרה, חשיבה אסטרטגית ומעקב אחר מימוש תוכניות ויעדים. ▪ חסרה יחידה ארגונית מתכללת לתחום השירות. ▪ לא מתקיימת פעילות של התייעלות ומיצוי משאבים בשוטף. ▪ לתחומים רבים ברשות יש לייצר תוכנית אב רב-שנתית ושנתית והגדרת בעל תפקיד ייעודי להטמעתה – יצירת תשתית ניהולית לשנים הבאות. |
| <p>חלק מתחומי הפעילות אינם יכולים לקבל פניות ומיקוד הנדרשים יותר ויותר לאור צמיחת הרשות</p> | <p>אי-הסדרה מבנית וניהולית-מתכללת של תחומים מרכזיים וחשובים לרשות</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ יחידות הפועלות בתחומי פעילות דומים ולקידום יעדים משותפים אינן מרוכזות במבנה הארגוני הקיים תחת ניהול מרכזי ומתכלל. ▪ בין אלה יחידות ובעלי תפקידים בתחום החינוך בלתי פורמלי והתרבות, מח' תחזוקה ועוד. ▪ האכיפה מבוזרת בין מספר יחידות, ורמת האכיפה נמוכה. חסרה מדיניות לתחום ונדרש איגום משאבים ואיגום מקצועי ▪ מתקבע המבנה השטוח של העירייה, ולא מתאפשר מיצוי פוטנציאל הפעילות לאור יעדים אגפיים משותפים המאפשרים ומקדמים שיתופי פעולה ואיגום משאבים. |
| | <p>מבנה שטוח וריבוי מנהלי מחלקות לצד הגדרות חסרות או לא מובהקות לגבי כפיפות ניהולית</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ברשות באופן מסורתי מנהלי מחלקות. אין מנהלי אגפים או מנהלי מדורים. ▪ יחידות קטנות יחסית (שברשויות אחרות "דרות יחד" וכפופות למנהל יחיד) אינן כפופות לגורם ניהולי בפועל. בין אלה ניתן לציין לדוגמה את הספורט, הספריות, טיפות חלב, מס' יחידות במח' חינוך ועוד. ▪ מס' תוכניות (נוער וקידום נוער, 360, עיר ללא אלימות) מוגדרות כ"פועלות בממשק" עם החינוך אך אינן כפופות למנהל המחלקה באופן רשמי. ▪ כתוצאה מאלה על ראש העיר והמנכ"ל להיות מעורבים בערוצי פעילות רבים באופן שמקשה על אפקטיביות ויעילות בעבודה השוטפת. |

פערים מרכזיים בין המבנה הארגוני ברשות כיום למבנה הסכמטי המומלץ לרשות עד 20,000 תושבים*

במבנה הסכמטי-

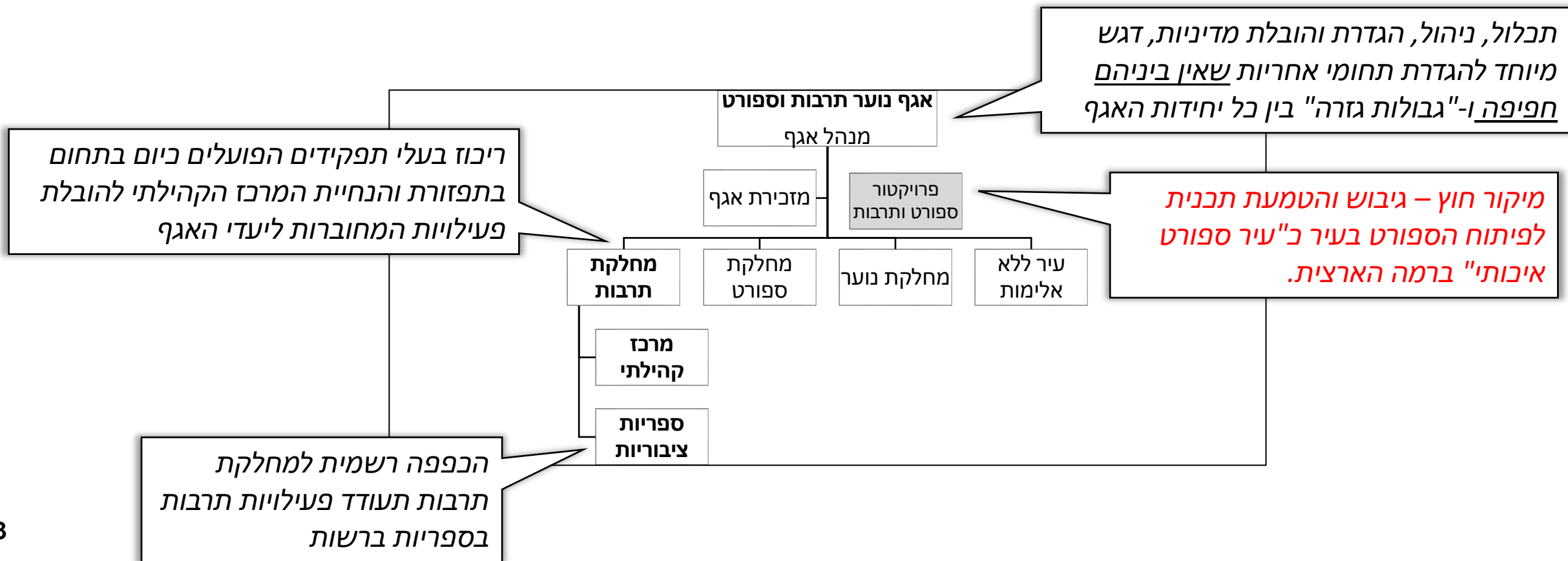
- אגף חינוך מתכלל גם את הפעילות הבלתי-פורמלית הכוללת את תחום קהילה ותרבות אליו כפופות הספרייה והיחידות למניעת פשיעה ואלימות ולמניעת סמים ואלכוהול
- אגף שפ"ע מורחב וכולל מזכירה, יחידת רישוי עסקים ואיכ"ס עם פקח ומזכירה ייעודית, ויחידת תחזוקה רחבה. בכפר קאסם חלק משמעותי מהפעילויות המוצגות מתבצעות במיקור חוץ.
- מחלקת ביטחון הממונה גם על נושא הבטיחות בדרכים.



* לא קיים מבנה מומלץ לרשויות בהן מעל 20,000 תושבים; ברשויות אלה המבנה מתרחב מעבר ל"Must" בהתאם לצרכים ספציפיים של הרשות

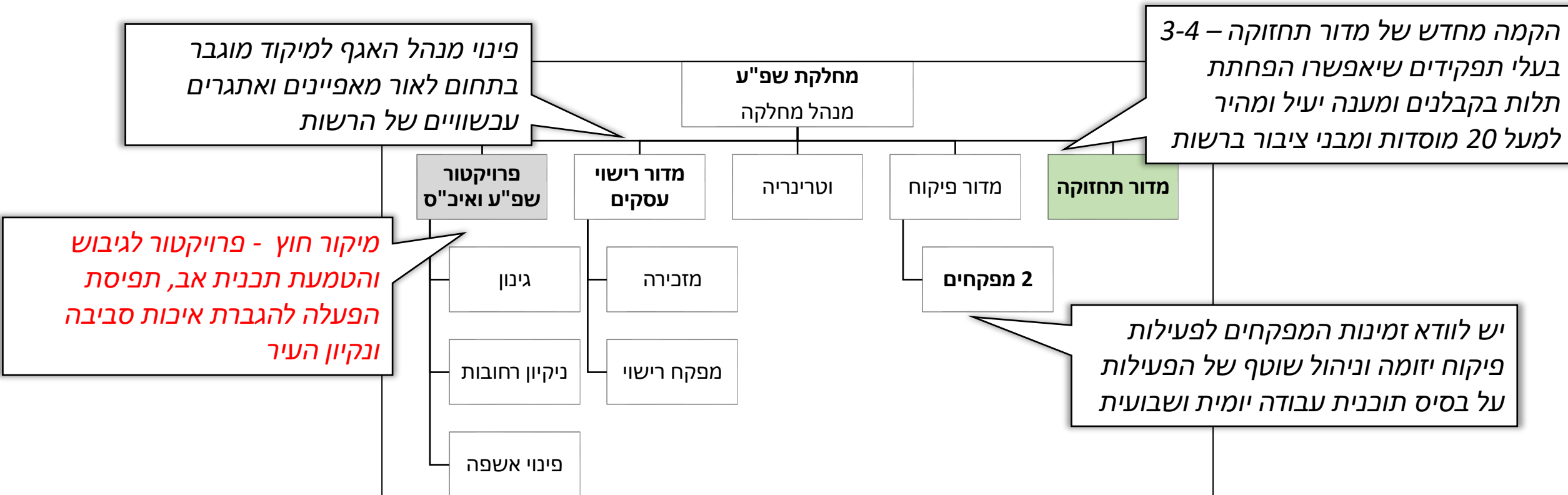
הקמת אגף "נוער תרבות וספורט" האחראי על ניהול ותכלול מערך החינוך הבלתי-פורמלי בעיר

במבנה הארגוני הסכמטי של מ. הפנים מוצעת הקמת אגף "חינוך נוער וקהילה" המצטרף לחינוך את תחום התרבות והספריות הכפופות לתרבות (תחום הספורט אינו מופיע במבנה הסכמטי). עם זאת, לאור השינויים המומלצים במבנה מח' חינוך והרחבתה בכפר קאסם, מומלץ הקמת אגף נפרד לטיפול ייעודי בנושאי החינוך הבלתי-פורמלי.



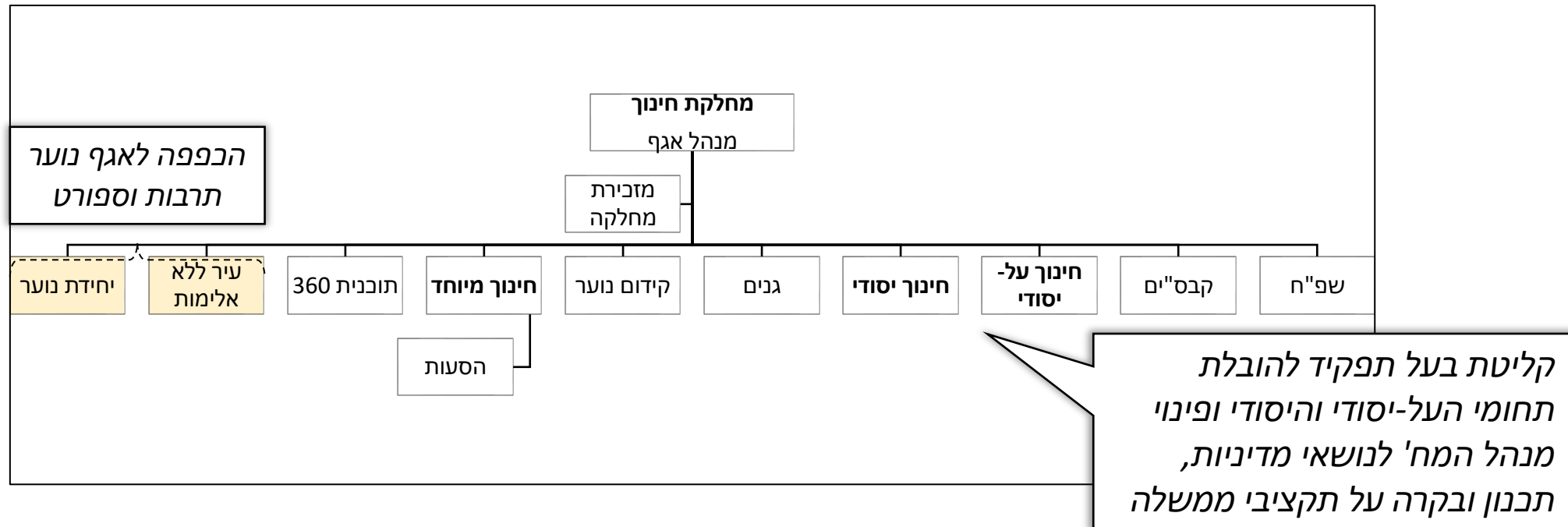
הרחבת מחלקת שפ"ע וקליטת בעלי תפקידים שיאפשרו הגברת התמחות ומיקוד לצד הפחתת עומסים ושיפור השירותים לתושבים

המחלקה פועלת כיום בכ"א חסר ותוך פיזור רוב תחומי האחריות בין בעלי תפקידים ספורים. מומלץ להקים מדורים נפרדים לטיפול בנושאים שהיום הינם לא פחות מקריטיים לכפר קאסם הצומחת ומתפתחת – שירותים עירוניים, רישוי עסקים, תחזוקה ופיקוח.



הרחבת מחלקת חינוך וקליטת בעלי תפקידים שיאפשרו הגברת התמחות ומיקוד שיפנו את מנהל המחלקה לנושאי מדיניות, ניהול ובקרה ותכלול הפעילות המחלקתית

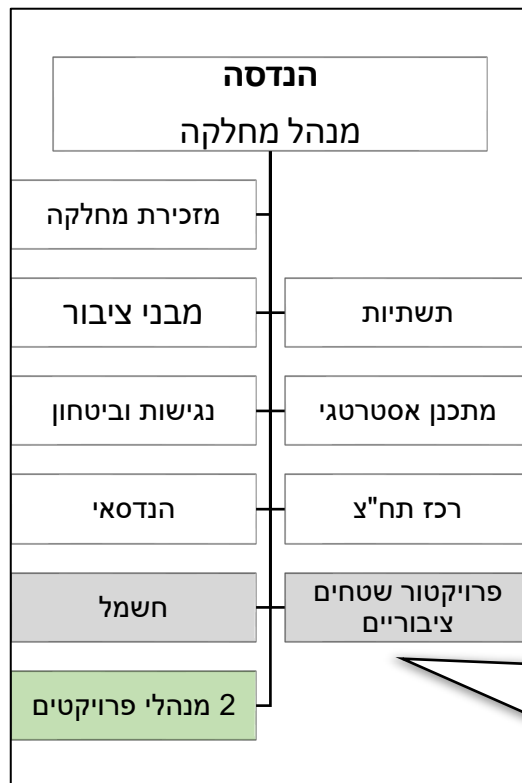
מנהל מח' חינוך אחראי גם על תחומי העל-יסודי והיסודי. בשל כך אינו יכול להתפנות לנושאי ניהול הכרחיים כמו תכנון מערך החינוך בהתאם לצפי עתידי, פיקוח ובקרה על קבלת תקציבים מתאימים ממשדד החינוך, קביעת מדיניות והובלת שגרת ניהול שוטפת של המחלקה. מומלצת קליטת בעל/י תפקיד לתחומים הללו על מנת לפנותו לניהול המחלקה.



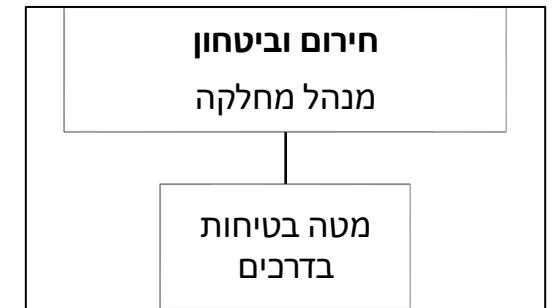
הרחבת כ"א נדרשת לניהול איכותי ופתיחת "צווארי בקבוק" ברשות

קליטת שני מנהלי פרויקטים
בהנדסה ופרויקטור במיקור
חוץ לנושא השטחים
הציבוריים

הכפפת מטה הבטיחות
בדרכים לאגף חירום וביטחון
להגדרת גורם ניהולי ישיר
האחראי לתכלול הפעילות
בתחום

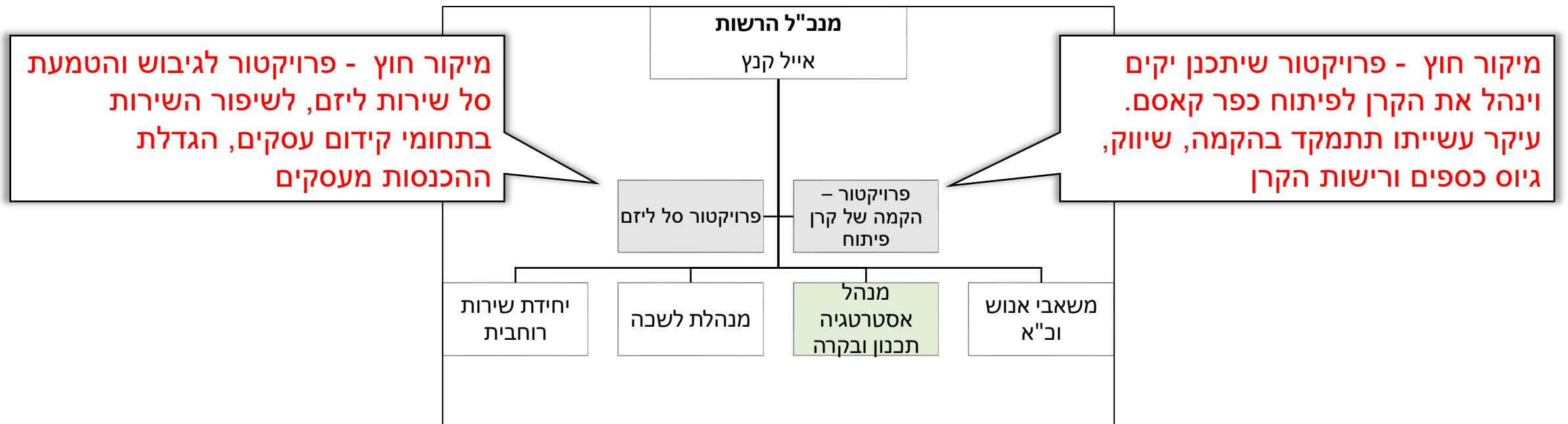


מיקור חוץ - פרויקטור לגיבוש תכנית אסטרטגית לפיתוח שטחי ציבור וליווי ישומה, ניהול וקידום פרויקטים כלכליים ואסטרטגיים מחוללי צמיחה כלכלית וחברתית, השבחת נכסי עיר ושטחים ציבוריים



הרחבת לשכת מנכ"ל והפרדה מלשכת ראש העיר, הקמת יחידת שירות ויחידת מש"א

תגבור לשכת מנכ"ל בתקנים מלאים של מנהל אסטרטגיה, תכנון ובקרה ומנהלת לשכה להגברת האפשרות לנהל באופן אפקטיבי את כלל הפעילות הרשותית (כיום בעלי התפקידים בלשכה פועלים ב"הלואה" מלשכת ראש העיר). כמו כן הובלת פעילות צמודה יותר עם מנהל מש"א וכ"א, והקמת יחידת שירות רוחבית שתאפשר בקרה מלאה ומבוססת נתונים על תמונת מצב השירות (פיקוח ובקרה על ובאמצעות המוקד העירוני)



עיריית כפר קאסם - מבנה ארגוני רצוי מלא

| | |
|----|--------------------------------|
| 14 | בעלי תפקידים שיש לקלוט בעירייה |
| 5 | בעלי תפקידים לקליטה במיקור חוץ |
| 7 | שינויי כפיפות |

יועץ ראש העיר ע. ראש העיר 1 מנהלת לשכה 1 סגנים 2

ראש העיר
עאדל בדיר

מנכ"ל העירייה
אייל קנץ

דירקטוריון החכ"ל

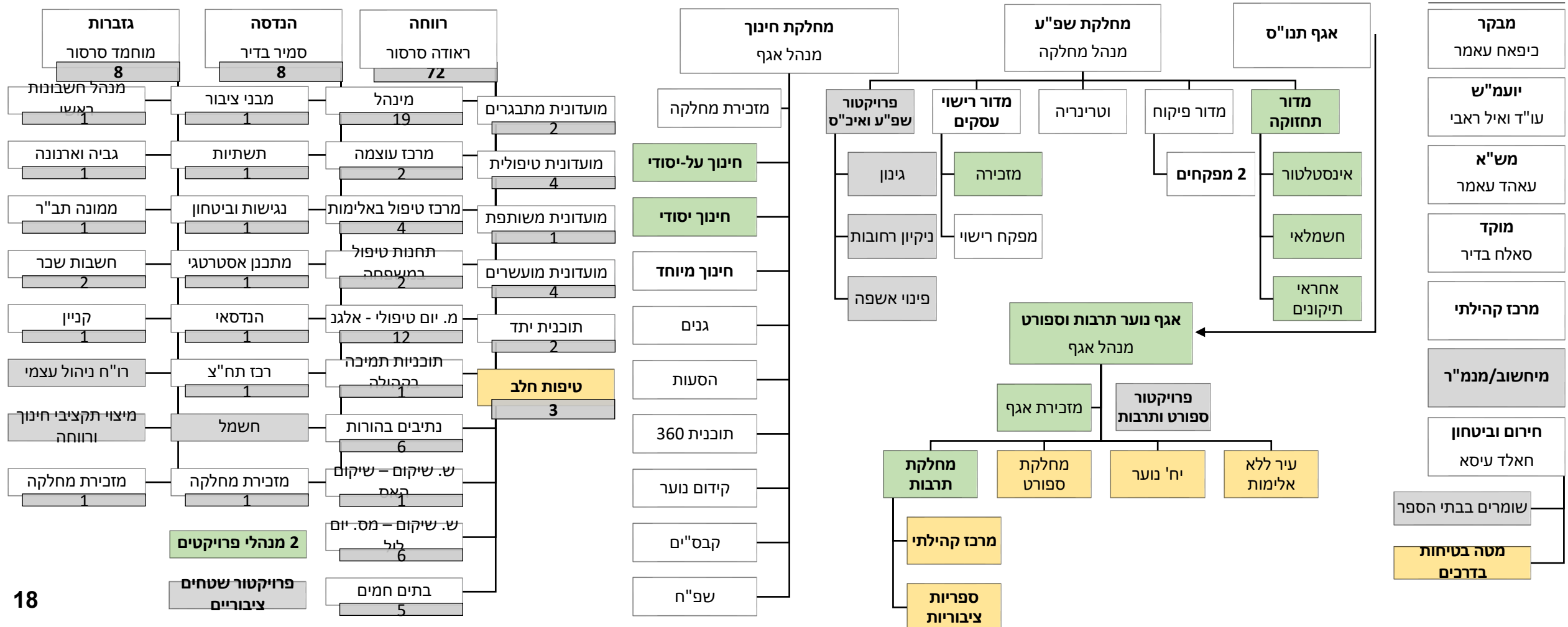
החברה הכלכלית

ר' מינהלת אזור תעשייה

מנהלת לשכה

מנהל אסטרטגיה
תכנון ובקרה

בעלי תפקידים בכפיפות למנכ"ל



ריכוז ותיעדוף השינויים הנדרשים

| נושא | פעולה נדרשת | סיבה | דחיפות (1-5) |
|----------------------------|---|--|--------------|
| עיבוי לשכת מנכ"ל | קליטת מנהל אסטרטגיה תכנון ובקרה | מתן מענה ממוקד לצמיחת העיר הקיימת והצפויה מבחינת יכולות תכנון, ניהול ובקרת פרויקטים ומשימות ברשות | 5 |
| | קליטת מנהלת לשכה | הגברת היכולת לתת מענה שוטף ליחידות הרשות ולבצע את המשימות הרבות של המנכ"ל והלשכה | 4 |
| | מיקור חוץ – פרויקטור הקמת קרן פיתוח מיקור חוץ – פרויקטור סם ליזם | | |
| הקמת אגף נוער תרבות וספורט | קליטת מנהל אגף | תכלול כלל פעילות החינוך הבלתי-פורמלי והובלת קפיצת מדרגה בתחום תמיכה אדמיניסטרטיבית ולוגיסטית בפעילות האגף והמחלקות | 5 |
| | קליטת מזכירת אגף | הובלה ממוקדת של התחום ומענה לצורך עצום בקרב האוכלוסייה בעיר (אופציה – הגדרת מנהל המרכז הקהילתי להובלת התחום) | 4 |
| | קליטת מנהל מחלקת תרבות | הגברת החיבור של תחום הספורט לנושאי תרבות ואירועים | 4 |
| | מיקור חוץ – קליטת פרויקטור ספורט ותרבות | | |
| עיבוי מחלקת שפ"ע ואיכ"ס | קליטת מנהל מדור ו-3 בעלי תפקידים למדור תחזוקה | מתן מענים מידיים הנדרשים למוסדות ציבור רבים ברשות והפחתת התלות בקבלנים | 3 |
| | קליטת מזכירת רישוי עסקים | קידום מיקוד הפעילויות הנדרשות בתחום | 3 |
| | מיקור חוץ – קליטת פרויקטור שפ"ע ואיכ"ס | פינוי מנהל המחלקה והגברת פיקוח ובקרה על קבלנים במיקור חוץ | 4 |
| עיבוי מחלקת חינוך | קליטת מנהל חינוך יסודי | הגברת התמחות בתחום לאור צמיחה עצומה במספר התלמידים ברשות | 4 |
| | קליטת מנהל חינוך על-יסודי | הגברת התמחות בתחום לאור צמיחה עצומה במספר התלמידים ברשות | 3 |
| עיבוי מחלקת הנדסה | קליטת 2 מנהלי פרויקטים | התגברות על עומסים וקידום תוכניות המתאר ופרויקטים תב"ריים | 5 |
| | מיקור חוץ – קליטת פרויקטור שטחים ציבוריים | מתן מענה ממוקד לאתגרים המשמעותיים הקיימים כיום בתחום | 4 |

משמעויות תקציביות ותוכנית מימון

| נושא | פעולה נדרשת | דחיפות (1-5) | עלות שנתית מוערכת | מקורות מימון (להשלמה ע"י גזבר הרשות) |
|----------------------------|---|--------------|-------------------|--------------------------------------|
| עיבוי לשכת מנכ"ל | קליטת מנהל אסטרטגיה תכנון ובקרה | 5 | ₪ 150,000 | |
| | קליטת מנהלת לשכה | 4 | ₪ 100,000 | |
| הקמת אגף נוער תרבות וספורט | קליטת מנהל אגף | 5 | ₪ 200,000 | |
| | קליטת מזכירת אגף | 4 | ₪ 100,000 | |
| | קליטת מנהל מחלקת תרבות | 4 | ₪ 150,000 | |
| | מיקור חוץ – קליטת פרויקטור ספורט ותרבות | 4 | - | |
| עיבוי מחלקת שפ"ע ואיכ"ס | קליטת מנהל ו-3 בעלי תפקידים למדור תחזוקה | 3 | ₪ 300,000 | |
| | קליטת מזכירת רישוי עסקים | 3 | ₪ 100,000 | |
| | מיקור חוץ – קליטת פרויקטור שפ"ע ואיכ"ס | 4 | - | |
| עיבוי מחלקת חינוך | קליטת מנהל מדור חינוך יסודי | 4 | ₪ 150,000 | |
| | קליטת מנהל מדור חינוך על-יסודי | 3 | ₪ 150,000 | |
| עיבוי מחלקת הנדסה | קליטת 2 מנהלי פרויקטים | 5 | ₪ 250,000 | |
| | מיקור חוץ – קליטת פרויקטור שטחים ציבוריים | 4 | - | |