

אופקים

20135

מעצבים עתיד יחד

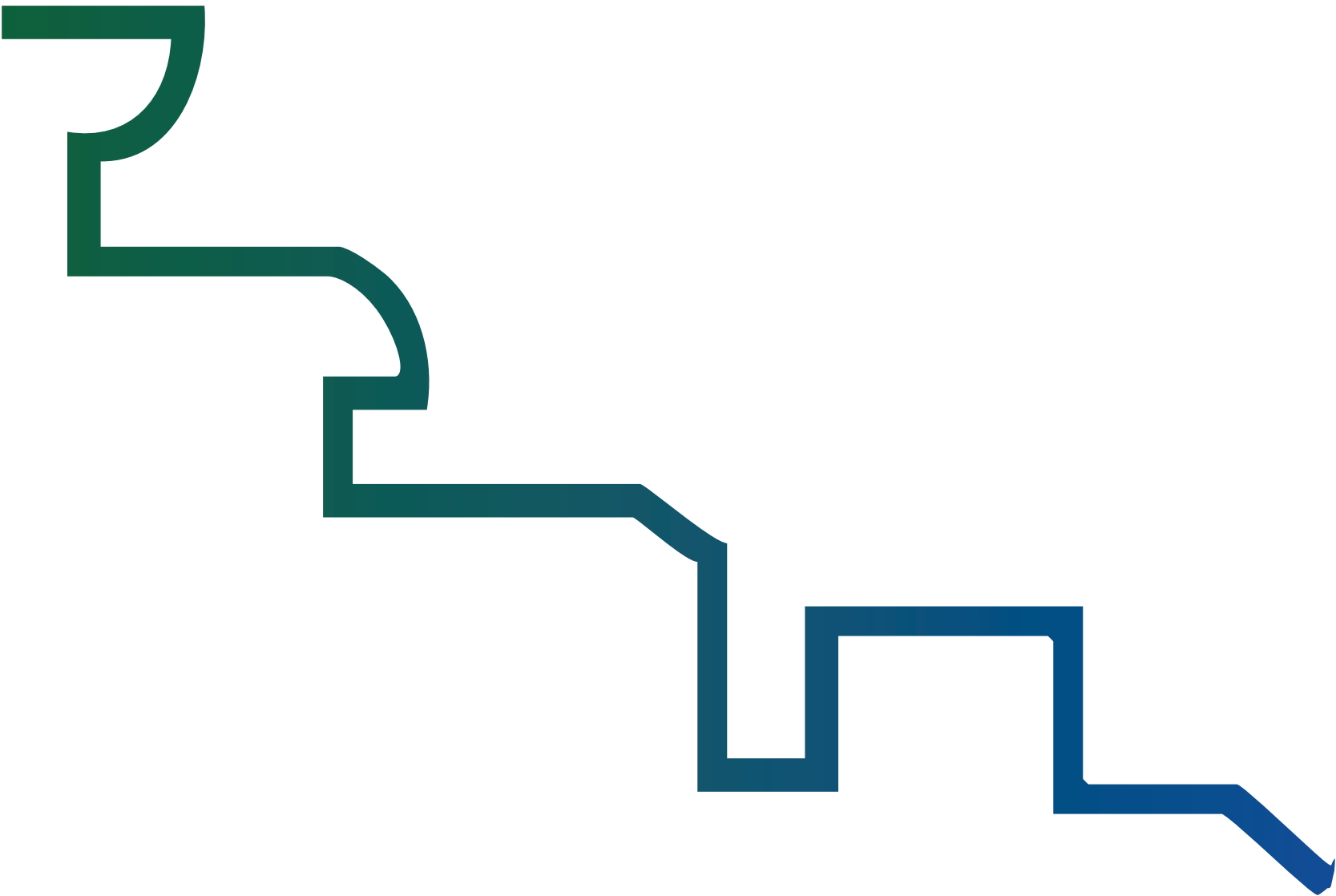
מהלך אסטרטגי

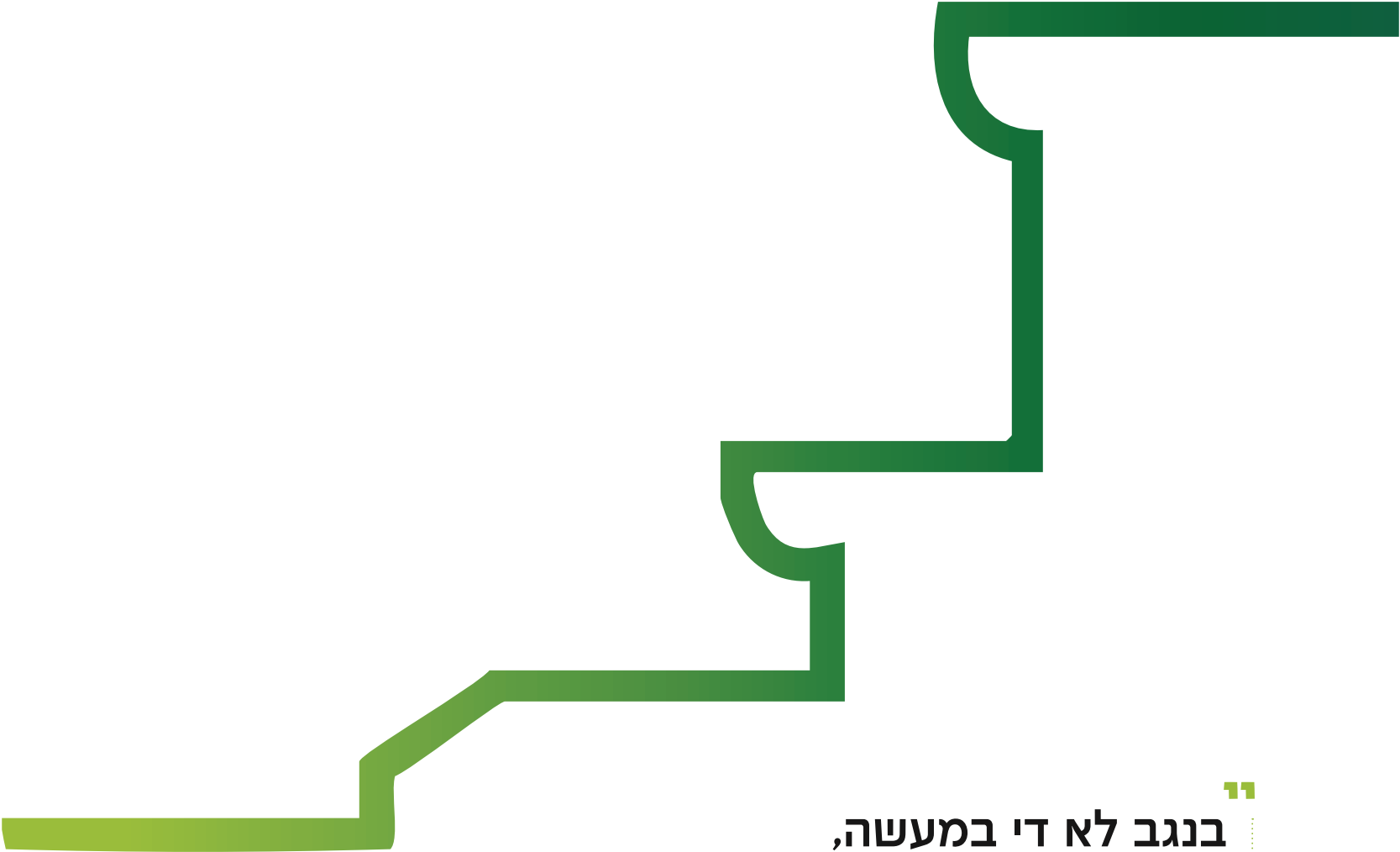
היערכות לצמיחה הדמוגרפית
והפיתוח העירוני בעשור הקרוב

תקציר


MENOMADIN
foundation







י
בנגב לא די במעשה,
דרוש חזון שיקדים את המעשה,
ודרושה מחשבה שתקיף את העתיד.

מתוך מכתב דוד בן-גוריון למשה דיין, אוקטובר 1953

מהלך "אופקים 2035"

אופקים ניצבת בפני נקודת מפנה עירונית משמעותית. העיר מצויה בתנופת צמיחה מואצת, שבמסגרתה היא צפויה להגיע לכ-80,000 תושבים בעשור הקרוב, לצד תוספת של כ-17,700 יחידות דיור במסגרת הסכמי הגג והרחבת שטחי המסחר, התעסוקה והתשתיות העירוניות. במקביל, החלטת ממשלה 3313 ותוכנית החומש לשנים 2025-2029 יצרו חלון הזדמנויות משמעותי לקידום מהלכי פיתוח, חיזוק חוסן, התחדשות עירונית והשקעה במנועי צמיחה. לצד זאת, השלכות מלחמת חרבות ברזל חידדו את חשיבותה של רשות מקומית בעלת יכולת תפקוד רציפה, מתואמת וגמישה בשגרה ובחירום.



על רקע זה חברו הנהגת העיר וקרן מנומדין של משפחת טייב לקידום מהלך האסטרטגי המקיף "אופקים 2035", מתוך הבנה כי העיר נדרשת לא רק להתרחבות פיזית, אלא גם להיערכות מערכתית רחבה. המהלך מתמקד בחיזוק היכולות הארגוניות של הרשות, התאמת השירותים והתשתיות לעיר בצמיחה ושמירה על לכידות עירונית וחוסן קהילתי בתוך מציאות של שינוי דמוגרפי מואץ. ברוח חזון ראש העיר, התהליך מבקש לסייע לאופקים להתפתח כעיר טכנולוגית מתקדמת, עם שירותים עירוניים חדשניים ונגישים, חיזוק תשתיות רשותיות לטווח ארוך ופיתוח מנועי צמיחה עתידיים בדגש על חדשנות ואגרוטק.

מתודולוגיה

תהליך "אופקים 2035" גובש כמהלך אסטרטגי-יישומי, שנועד לחבר בין הגדרת הכיוון האסטרטגי של העיר לבין תרגומו להיערכות ולביצוע. בהתאם לכך, בהתאם לכך, התהליך התבסס על מתודולוגיית מודל DELTA שפותח על ידי ד"ר רמי סולימני ואומץ על ידי קרן מנומדין ומתודולוגיות עבודה של חברת DNAidea, המודל מבחין בין ציר ה"מה" - הגדרת המיקודים האסטרטגיים המרכזיים לצמיחתה של אופקים בעשור הקרוב - לבין ציר ה"איך" - התשתיות, המנגנונים ותהליכי העבודה הנדרשים לצורך מימושם. בתוך כך, שלב א' של התהליך התמקד בגיבוש תמונת מצב רחבה, בזיהוי האתגרים וההזדמנויות המרכזיות, ובדיוק המיקודים האסטרטגיים הפוטנציאליים עבור העיר.

תהליך העבודה נשען על שילוב בין ניתוח נתונים עירוניים, למידה מתהליכי עבר, מפגשי העמקה עם הנהלת העיר ופורום מנהלי האגפים, למידה השוואתית מרשויות מקומיות אחרות וגיבוש משמעויות מערכתיות לצורך בניית כיווני פעולה. התהליך נבנה באופן מדורג, החל משלב ההתנעה וההיערכות, דרך חקירה ולמידה, נמשך בבניית תמונת עתיד ובעיצוב המיקודים הפוטנציאליים, ועד לשלב ההכנה ליישום ולתכנון האופרטיבי.



גישת המערכות וקולקטיב אימפקט

התהליך התבסס על גישת המערכות, מתוך הבנה כי היערכות לצמיחה דמוגרפית מואצת מחייבת הסתכלות אינטגרטיבית על כלל מרכיבי המערכת העירונית, ולא על כל אגף או תחום בנפרד. במסגרת זו עלה כי לצד עשייה מקצועית בכל יחידה, קיימים פערי תיאום, כפילויות וחוסר סנכרון המגבילים את יכולת הרשות לפעול באופן מיטבי סביב מטרות משותפות. לכן הושם דגש על חיזוק עבודה מערכתית, שיתוף פעולה חוצה אגפים ובניית תפיסה משותפת המבוססת על חזון, תוצאות ויעדים עירוניים.

אתגרים מרכזיים לערים בצמיחה מואצת

צמיחה דמוגרפית מואצת מציבה בפני רשויות מקומיות סל אתגרים מובנה, שאינו ייחודי רק לאופקים אלא מאפיין ערים רבות המצויות בתהליכי התרחבות מואצים. אין מדובר רק בגידול כמותי באוכלוסייה, אלא בשינוי מערכתי רחב המחייב התאמה ב-זמנית של תשתיות, שירותים, מבנה ארגוני ומרקם חברתי-קהילתי. במצבים אלה נוטה להיווצר פער בין קצב הפיתוח הפיזי לבין קצב התאמת המערכות העירוניות, לצד לחץ גובר על היכולת הכלכלית, הניהולית והארגונית של הרשות. בד בבד, קליטת אוכלוסיות חדשות ושינויים בהרכב העירוני מחדדים את הצורך בשימור לכידות חברתית, תחושת שייכות וזהות עירונית משותפת. על כן, היערכות לצמיחה דמוגרפית אינה סוגיה תשתיתית בלבד, אלא מהלך אסטרטגי רב-ממדי המחייב חשיבה אינטגרטיבית, תכנון מוקדם ובניית יכולת רשותית מותאמת.



שיקוף תמונת מצב

ניתוח נתונים עירוניים

תמונת המצב העירונית מצביעה על עיר המצויה בתנופת צמיחה מואצת, אך גם על פערים מהותיים המחייבים היערכות מוקדמת ומכוונת. מצד אחד, אופקים נהנית מגידול דמוגרפי מהיר, מהגירה חיובית ומפיתוח מואץ של מגורים ותשתיות. מצד שני, קצב הצמיחה מחדד את הפער בין תנופת הפיתוח לבין היכולת הרשותית, הכלכלית והחברתית להבטיח שירותים איכותיים, חוסן ארגוני ומענה מותאם לעיר הגדלה במהירות.

- **דמוגרפיה וצמיחה:** אוכלוסיית אופקים גדלה ביותר מפי 3 מאז 1972, מכ-10,000 תושבים לכ-53,000 בשנת 2022, ומעל 41,000 תושבים בשנת 2025. התחזית לעשור הקרוב מצביעה על הגעה ליותר מ-80,000 תושבים, על בסיס שילוב של ריבוי טבעי גבוה והגירה חיובית.
- **בינוי ופיתוח:** העיר מצויה בתנופת פיתוח חסרת תקדים, עם יעד להגדלת מצבת הדיור ליותר מ-30,000 יחידות דיור עד 2039. רק בין השנים 2022-2025 הונפקו כ-5,000 היתרי בנייה, נתון הממחיש את קצב ההתרחבות ואת הלחץ הצפוי על תשתיות ושירותים.

ר

התמיהה ארנונה בין עסקים לאזורים הוא קריטי,
שאינו נקודה משמעותית, כאלו זה חשוב
להצליח עם האזורים.

מתוך מפגשי התהליך

- **כלכלה ותעסוקה:** בסיס ההכנסות העירוני נשען במידה רבה על ארנונה למגורים, בעוד השכר הממוצע בעיר נמוך בכ-2,500 ש"ח מהממוצע הארצי וכ-15% מהשכירים משתכרים מתחת לשכר המינימום. המשמעות היא צורך מובהק בחיזוק מנועי צמיחה, בהרחבת בסיס התעסוקה המקומי ובהגדלת ההכנסות העצמיות של הרשות.
- **חינוך והון אנושי:** שיעור הזכאות לבגרות עומד על 52.13% בלבד, לעומת 70.6% ברמה הארצית, ושיעור בעלי השכלה אקדמית בעיר עומד על 11.6%. נתונים אלו מצביעים על פערים משמעותיים בהון האנושי המקומי ועל צורך בהשקעה מתמשכת בחינוך, מיומנויות והכשרה.
- **מרקם חברתי וקהילתי:** הרכב האוכלוסייה בעיר מגוון, עם כ-31% משקי בית מסורתיים, כ-29% חילוניים, כ-19% דתיים-לאומיים וכ-17% חרדיים. לצד זאת, בתהליך ובמפגשי הלמידה עלה כי קצב הקליטה של אוכלוסיות חדשות מחדד מתחים בין ותיקים לחדשים ומחייב חיזוק יזום של זהות עירונית משותפת ותשתיות קהילתיות.

המשמעות המצטברת של נתונים אלו היא כי אתגר הצמיחה של אופקים איננו רק כמותי. מדובר בשינוי מערכתי רחב, המחייב התאמה מקבילה של המנגנון הארגוני, מערכות השירות, מנועי הצמיחה הכלכליים והתשתית הקהילתית, כדי להבטיח שעיר בצמיחה מהירה תוכל גם לשמר איכות חיים, לכידות עירונית ויכולת ניהול אפקטיבית.

מיפוי אתגרים והזדמנויות

מיפוי האתגרים וההזדמנויות מצביע על כך שאופקים ניצבת בצומת הכרעה: מחד, תנופת הצמיחה והפיתוח מציבה בפני הרשות אתגרי עומק הנוגעים למבנה הארגוני, ליציבות הכלכלית, ללכידות החברתית וליכולת לספק שירותים לעיר בהיקף חדש; מאידך, לעיר עומדים נכסים משמעותיים היכולים לשמש בסיס למהלך צמיחה איכותי ומכוון.

אתגרים רשומים מרכזיים:

- **תשתית ארגונית תחת עומס גובר:** פער בתיאום בין אגפים, מיעוט בשגרות עבודה רוחבית ומבנה ארגוני שאינו מותאם לקצב הצמיחה מקשים על היכולת לנהל את ההתרחבות העירונית באופן סדור.
- **פגיעות פיסקלית:** הצמיחה נשענת כיום במידה רבה על ארנונה למגורים, החלטות ממשלה, הטבות מס ומשאבים חיצוניים, בעוד הבסיס הכלכלי העצמאי של העיר עדיין מוגבל.
- **מתחים חברתיים ודמוגרפיים:** התרחבות העיר, הפערים בין ותיקים לחדשים ושינויי ההרכב הדמוגרפי מחייבים חיזוק יזום של לכידות עירונית וזהות משותפת.
- **פער בין קצב הפיתוח לבין יכולת המענה:** תנופת הבנייה וההשקעות מחייבת התאמה מהירה של השירותים, התשתיות והמענים העירוניים, כדי למנוע היווצרות עומסים ופערים באיכות החיים.

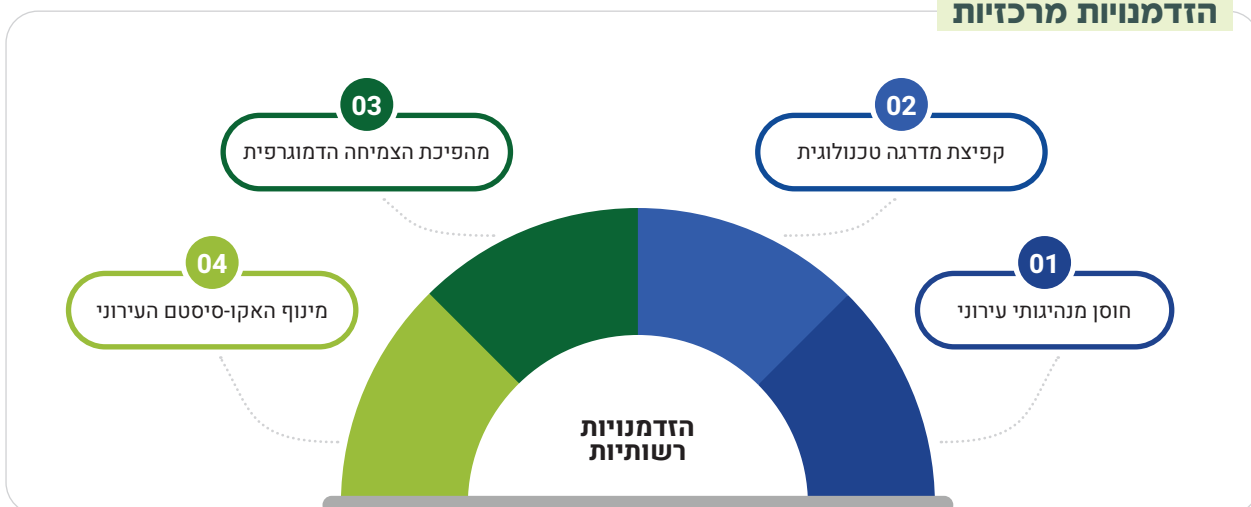
אנחנו צריכים לשפר את הדרך שלנו לחשוב יחד, האחד זה אקחת את הכוחות ביחד ולאחר אותם. זאת לא משימה פשוטה.

מתוך מפגשי התהליך

אנחנו מושכים אופוזיציות חזקות באלא המיסוי, ההטבת מיסוי היא באלא שהמזכר פה לא טוב, ההטבה היא הסיבה שהם הגיעו ובאלאם יכולו את ההטבה הפא.

מתוך מפגשי התהליך

הזדמנויות מרכזיות



- **חוסן מנהיגותי וארגוני:** קיימת מחויבות של הנהגת העיר, איכות השדרה הניהולית ויכולת להניע מהלכים רוחביים גם בתנאי מורכבות.
- **בסיס לדיגיטציה ולהתייעלות:** קיימת ברשות תשתית דיגיטלית רחבה יחסית, המאפשרת להעמיק מהלכי התייעלות דיגיטלית, חיזוק עבודה מבוססת נתונים ושיפור השירות לתושב.
- **מהפיכת הצמיחה הדמוגרפית:** הגידול הדמוגרפי, פיתוח המסחר והתעסוקה והאפשרות לחזק מנועי צמיחה מקומיים יוצרים הזדמנות לתרגם את ההתרחבות העירונית לערך כלכלי, חברתי וקהילתי ארוך טווח.
- **חלון הזדמנויות לפיתוח מואץ:** החלטות ממשלה, פילנתרופיה, הטבות מס ותנופת הפיתוח מייצרים תנאים משמעותיים לקידום מהיר של מהלכים אסטרטגיים.

י"ד
התקציבים וההצטרפות של הממשלה באופקים
או יישורו לאורך זמן, זה חלון זמן.
מתוך ראיונות מנהלי אגפים

י"ד
יש מנהיגות יציבה אצלנו, אנחנו מקדימים
ברמה רבה את היציבות, כל מה שקשור
להנהלה מובילה אנחנו לשם.
מתוך ראיונות מנהלי אגפים

מיקודים אסטרטגיים הרעיון המארגן

בהתאם לאתגרים ולתמונת המצב העירונית שנסקרה, גובשו שישה מיקודים אסטרטגיים פוטנציאליים, שנועדו להתמודד עם אתגרי הצמיחה הדמוגרפית המואצת של אופקים ולהבטיח את יציבותה של העיר לאורך זמן, תוך שמירה על איכות חיים גבוהה ופיתוח חברתי, קהילתי וכלכלי. לצד המיקודים הפוטנציאליים, הוגדרו גם שני מיקודים רוחביים-ארגוניים, מתוך הבנה כי הצלחתה של העיר בצמיחה אינה תלויה רק בבחירת תחומי הפעולה הנכונים, אלא גם ביכולת הרשותית להוציאם לפועל באופן מתואם, אפקטיבי ובר-קיימא.

בהתאם לכך, מבנה המיקודים שנבחר בתהליך מבחין בין **מיקודים רוחביים**, המתמקדים בתשתית הארגונית והניהולית של העירייה, לבין **מיקודים תוכניים**, המתייחסים למנועי צמיחה ולאתגרי הליבה של אופקים בשנים הקרובות. שני המיקודים הרוחביים עוסקים בהתייעלות ואופטימיזציה באמצעות דיגיטציה AI-ו, ובעבודה מערכתית ושיתוף פעולה פנים ארגוני ובין מגזרי. לצדם, הוגדרו מיקודים תוכניים בתחומי עיר חכמה, פיתוח כלכלי מקומי, אגרוטק, ותיקי אופקים, עיר של כולם ועיר בטוחה. מבנה זה נועד לחבר בין התשתית הארגונית הנדרשת לבין תחומי ההשפעה האסטרטגיים שבהם תידרש העיר לפעול.

תוצר תהליך אופקים 2035



מיקודים רוחביים כתשתית ליישום

ההתייעלות ואופטימיזציה באמצעות דיגיטציה ו-AI

מיקוד זה מבוסס על ההבנה כי עירייה המנהלת את תהליכיה באמצעות דיגיטציה, תשתיות נתונים ואוטומציה חכמה יכולה להגדיל את תפוקות הארגון ולתת מענה לעיר בצמיחה ללא גידול ליניארי מקביל בכוח האדם. עבור אופקים, המעבר לעיר של כ-80,000 תושבים מחייב מעבר מדיגיטציה בסיסית ליכולת ניהולית שבה נתונים, מערכות מידע ו-AI הם חלק ממנגנון קבלת ההחלטות העירוני.

מדוע מיקוד זה קריטי דווקא לאופקים?

ההתייעלות באמצעות דיגיטציה ו-AI איננה רק מענה לעומסים, אלא תנאי לשימור רמת שירות גבוהה, לחיזוק אמון ציבורי ולשמירה על שליטה תפעולית בתקופה של שינוי מואץ. ככל שהעיר גדלה, מתרבים מוקדי החיכוך בין התושב לרשות, ולכן נדרש מעבר לניהול מהיר, שקוף ומתואם יותר.

מיקוד זה כולל שני מימדים משלימים:

פנים ארגוני

קיצור תהליכים, אינטגרציה בין אגפים, אוטומציה וניהול מבוסס נתונים.

שירות לתושב

שיפור חוויית השירות, הנגשת מידע ותהליכים והרחבת שירותים דיגיטליים.

כפי שניתן לראות, שירות איכותי לתושב נשען קודם כל על תשתית פנים ארגונית חזקה.

תמונת מצב: מיפוי המערכות הקיימות

מיפוי תמונת המצב מצביע על תשתית דיגיטלית רחבה יחסית, הכוללת מערכות ליבה ארגוניות, CRM עירוני, GIS, שירותים דיגיטליים לתושב ופיתוח ראשוני של סוכן AI. לצד זאת, קיימים פערים של אינטגרציה, אחדות נתונים, הטמעה ארגונית ואוריינות דיגיטלית, המגבילים מיצוי מלא של הפוטנציאל. האתגרים המרכזיים הם טיוב ואחידות המידע, זרימת מידע בין אגפים ובניית יכולות דיגיטליות ושימוש מושכל ב-AI בקרב עובדי הרשות.

Benchmarks ומקרי בוחן: כיצד ערים בונות יכולת דיגיטלית ואוטומציה ליכולת ארגונית

הבנצ'מארק מחדד כי ערים מצליחות אינן רק מוסיפות טכנולוגיה, אלא בונות מודל ניהולי. תל אביב מדגימה כיצד ערוץ דיגיטלי מחזק את הקשר עם התושב, בריטניה מדגישה כי דיגיטל הוא יכולת ארגונית ולא רק פרויקט טכנולוגי, ו-Trelleborg בשוודיה מראה כי טרנספורמציה אמיתית מתחילה בפישוט ואוטומציה של תהליכים פנימיים. מודל 311 בארה"ב מדגים כיצד מוקד עירוני ו-CRM יכולים לשמש גם כמנגנון ניהול ביצועים. הדוגמאות מלמדות כי דיגיטל הוא מודל ניהולי ולא רק טכנולוגיה; כי אוטומציה ו-AI מחייבים תהליכים סדורים, אינטגרציה ונתונים איכותיים; וכי עבור רשות בצמיחה מואצת, חיזוק היכולת הפנים ארגונית הוא תנאי לשירות איכותי וליכולת ביצוע לאורך זמן.

תהליכים נפוצים ברשויות: מה דיגיטציה ו-AI מייצרים בפועל?

ברשויות מקומיות, דיגיטציה ו-AI משפרים את מוקדי השירות וה-CRM, מיעלים גבייה, מקצרים תהליכי רישוי והנדסה, מחזקים תחזוקה מונעת בתפעול ובשפ"ע, משפרים שימוש ב-GIS, מיעלים תהליכי משאבי אנוש ותומכים בקבלת החלטות ניהולית באמצעות דשבורדים וכלי AI לעובדים ולמנהלים.

היבט אסטרטגי קדימה: מעבר מדיגיטציה ליכולת עירונית מבוססת AI

ההזדמנות של אופקים היא להפוך את הדיגיטל ממערך שירותים למנגנון ניהול עירוני. המשמעות היא מעבר ממודל תגובתי למודל פרואקטיבי, הנשען על נתונים, חיזוי עומסים, אוטומציה והקצאת משאבים חכמה. לשם כך נדרשים תשתית נתונים איכותית, הכשרת עובדים, סטנדרטים של אבטחת מידע ושיתוף פעולה בין אגפים. לכן מיקוד זה כרוך באופן ישיר גם בחיזוק העבודה המערכתית החוצה אגפים.

התוצאה הרשותית הרצויה הינה מערכת עבודה ארגונית דיגיטלית אחודה, המרכזת תהליכים ונתונים בפלטפורמה אחת, מאפשרת אוטומציה של שגרות עבודה רוחביות ומספקת למנהלים ולעובדים תמונת מצב בזמן אמת לניהול משימות, עומסים וקבלת החלטות.



דיגיטציה ו-AI | להתייעלות ואופטימיזציה

למה זה חשוב?

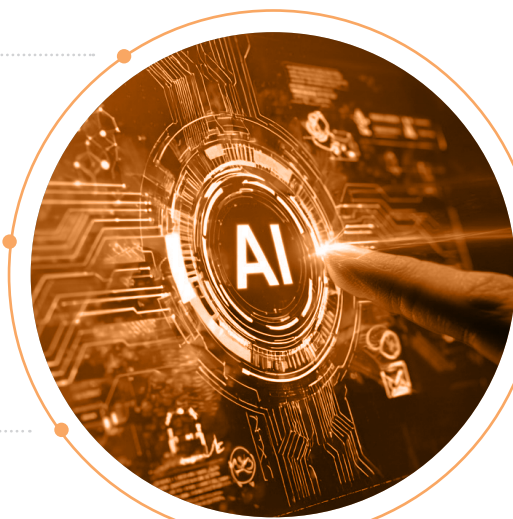
פחות עומסים וכפילויות, זמני טיפול קצרים יותר, יותר שירותים דיגיטליים, יוצר סנכרון בין אגפים ויכולת לתת מענה רחב יותר בהיקף ובמהירות, תוך עבודה מבוססת נתונים ואוטומציה.

תוצאה רשותית

מערכת עירונית דיגיטלית אחודה, המנגישה מידע ושירותים רשותיים וממשלתיים בפלטפורמה אחת, ומספקת מענה אוטומטי ומיידי לרוב השירותים העירוניים.

כיווני פעולה

- ניהול תהליכים פנים ארגוניים.
- ניהול מידע ונתונים.
- יישום בינה מלאכותית בעבודה השוטפת.
- סנכרון ותיאום בין אגפים.
- ניהול משאבי אנוש ופיתוח ארגוני.
- בקרה, מניעה ואיכות תפעולית.



עבודה מערכתית ושיתוף פעולה פנים ארגוני ובין מגזרי

מיקוד זה נבחר מתוך ההבנה כי היערכות לצמיחה מהירה של העיר אינה יכולה להתבסס על עבודה אגפית נפרדת. כדי להתמודד עם אתגרי הצמיחה של אופקים נדרשת יכולת רשותית לפעול כמערכת אחת: מתואמת יותר, מסונכרנת יותר, ובעלת יכולת לחבר בין אגפים, תחומי פעולה ושותפים חיצוניים סביב יעדים משותפים. בהתאם לכך, מודגש כי לצד הצורך במיקודים תוכניים, נדרש גם חיזוק של התשתית הארגונית והניהולית המאפשרת לרשות לפעול באופן אינטגרטיבי, להפחית כפילויות, לשפר זרימת מידע ובכך לייצר מענה רוחבי לאתגרים מורכבים.

נקודת המוצא היא כי קיימת בעירייה מחויבות גבוהה, הובלה ניהולית ונכונות לקדם מהלכים רחבים. לצד זאת, זוהו פערים החוזרים במספר תחומים: תיאום חלקי בין אגפים, היעדר שגרות עבודה משותפות, תלות גבוהה בקשרים בלתי פורמליים, ואובדן ידע ומידע בין יחידות. בתוך מציאות של צמיחה מואצת, פערים אלו עלולים להתרחב ולהקשות על היכולת לנהל פרויקטים חוצי ארגון, לתת מענה מהיר ואחיד ולחבר בין הרשות לבין משרדי ממשלה, החברה האזרחית, פילנתרופיה והמגזר העסקי. מכאן שמטרת המיקוד היא לחזק את יכולת העבודה המערכתית של העירייה, לא רק בתוך הארגון אלא גם בממשקי העבודה החיצוניים הנדרשים לעיר בצמיחה.



עבודה מערכתית | שיתוף פעולה פנים ארגוני ובין מגזרי

למה זה חשוב?

בהינתן צמיחה מואצת ואתגרים חוצי תחומים, עבודה מערכתית ותיאום בין אגפים, מהווים מנגנון לשיפור הרציפות הניהולית, צמצום כפילויות ואובדן מידע, והגברת היכולת לתכנן וליישם מהלכים מורכבים באופן מתואם.

תוצאה רשותית

עיריית אופקים פועלת כארגון מסונכרן עם שגרות עבודה חוצות אגפים ושותפויות בין מגזריות, התומכים בקבלת החלטות מבוססת נתונים ובמימוש מהלכים עירוניים.

כיווני פעולה

- פורומים וצוותי עבודה בין אגפיים
- פורומים ועבודה בין מגזרית סביב נושאים ומיקודים אסטרטגיים.
- הגברת השימוש בשיתוף ציבור ובעלי עניין.
- פיתוח מנגנוני מעקב ובקרה על יעדים חוצי ארגון.



המיקודים התוכניים הפוטנציאליים

עיר בטוחה

מיקוד "עיר בטוחה" עוסק בחיזוק היכולת העירונית להבטיח ביטחון אישי וקהילתי, בשגרה ובחירום, באמצעות ניהול עירוני חכם, רגיש ומבוסס נתונים. המיקוד נשען על ההבנה כי לנוכח צמיחתה המואצת של אופקים נדרשת יכולת רשותית עצמאית יותר, המשלבת תגובה מהירה, חיזוק החוסן הקהילתי והאישי, ופיתוח מענים אפקטיביים להתמודדות עם מצבי קיצון.

ר

אנחנו רוצים שופקים יהיה עיר חכמה ובטוחה, כזו שמטפלת בטכנולוגיה מתקדמת. ביטחון זה לא רק שאם יהיה פליטה, אלא שונשים ירגישו טוב, בטוח ונעים לחיות כאן. אכן חשוב אולם בין ביטחון ותחילת ביטחון לבין טכנולוגיות מתקדמות ואמצעים חדשים, כולל גם רובוטיקה.

מתוך מפגשי התהליך



עיר בטוחה | ביטחון וחוסן אישי וקהילתי בשגרה ובחירום

למה זה חשוב?

המציאות הביטחונית והצמיחה העירונית מחייבות חיזוק יכולת רשותית עצמאית, תגובה מהירה וניהול מבוסס נתונים, לצד צמצום תלות בגורמים חיצוניים.

תוצאה רשותית

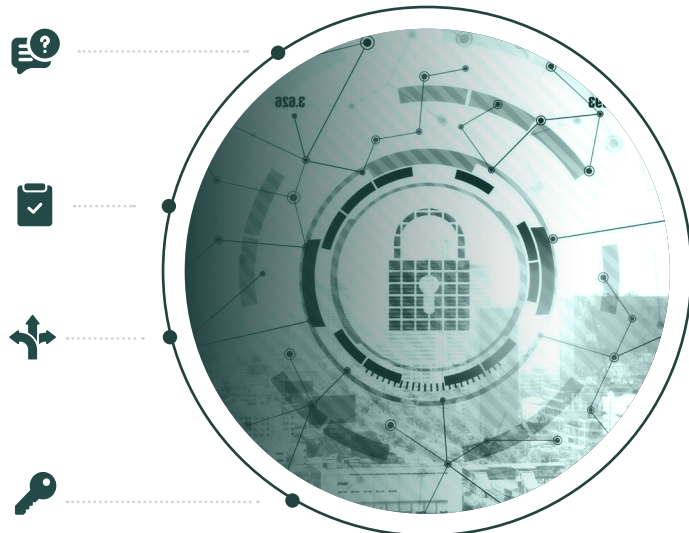
אופקים כמרחב עירוני מוגן ומוכוון נתונים, עם חוסן קהילתי ויכולת פעולה עצמאית במצבי חירום.

כיווני פעולה

- ניטור וניהול המרחב הציבורי והדיגיטלי.
- מדד חוסן קהילתי עירוני.
- חיזוק סולידריות והתארגנות קהילתית.

פעולות מפתח

- חיישנים, מצלמות ותאורה חכמה.
- מערכת נתונים אינטגרטיבית למוקדי חירום ורווחה.
- מיפוי אוכלוסיות וצידוד תקשורת לקהילה.



עיר חכמה

מיקוד "עיר חכמה" עוסק בקידום חדשנות עירונית ובפיתוח שירותים דיגיטליים מתקדמים לתושבים, באמצעות שימוש בטכנולוגיות, סנכרון בין מערכות מידע וניהול יעיל של משאבים עירוניים. המיקוד נשען על ההבנה כי לנוכח צמיחתה המואצת של אופקים נדרשת מערכת עירונית חכמה יותר, המאפשרת לשפר את חוויית השירות, לחזק את היעילות התפעולית ולבסס חיבור דיגיטלי אפקטיבי בין התושבים לרשות.

ר

היום התולש כבר לא צריך להזיז אצרייה כמו פעם. הוא יכול אצלת כמעט הכול דרך
אחד הרשת, ואנחנו מצויחים את מענה כמעט אף הבקשת. השלב הבא יהיה להכניס
גם AI אצלת, כדי אסף עוד יותר את השירות.

מתוך ראיונות מנהלי אגפים



עיר חכמה | קידום חדשנות עירונית ושירותים דיגיטליים לתושבים

למה זה חשוב?

ריבוי מערכות, תהליכים ידניים ופיצול מידע מקשים על תושב ועל הארגון. עיר חכמה מחייבת שירות דיגיטלי פשוט, מהיר ומבוסס נתונים, לצד סנכרון עבודה פנים ארגוני.

תוצאה רשותית

מערכת עירונית דיגיטלית אחודה, המנגישה מידע ושירותים עירוניים וממשלתיים בפלטפורמה אחת, עם מענה אוטומטי ומיידי לרוב שירותי העירייה.

כיווני פעולה

- איחוד והנגשת מאגרי מידע עירוניים וממשלתיים
- דיגיטציה ואוטומציה של שירותים וזכויות תושב
- באמצעות AI.
- סנכרון עבודה פנים ארגונית מבוססת נתונים.

פעולות מפתח

- שיתופי פעולה עם משרדי ממשלה ויחידות סמך.
- פיתוח שירותים דיגיטליים אוטומטיים עם בקרה אנושית
- הקמת צוות ייעודי למיפוי תהליכים והטמעת מערכת
- ניהול אחודה.



פיתוח כלכלי מקומי

מיקוד "פיתוח כלכלי מקומי" עוסק בצורך בביסוס הכלכלה המקומית באמצעות משיכת עסקים חדשים, השקעה בהכשרות מקצועיות, הגברת התעסוקה האיכותית בעיר וליווי עסקים בצמיחה. המיקוד נשען על ההבנה כי חיזוק שוק העבודה המקומי, הרחבת ההזדמנויות התעסוקתיות ושיפור כישורי התושבים הם תנאי מרכזי לצמיחה כלכלית, להפחתת תלות במוקדי תעסוקה חוץ-עירוניים ולהגדלת איכות החיים וההכנסה לנפש בעיר.

11

כעירייה אנחנו נערכים לכן להאזינו לא
העצמו ולכן אנחנו שומרים לנו רגליים בלילות
אחרות- רכבת, וכו'.

מתוך ראיונות מנהלי אגפים

11

זר נסל זה ציר העצמים-
צריך להשקיע את העצמים שלנו.

מתוך מפגשי התהליך



פיתוח כלכלי מקומי | משיכת עסקים, הכשרות מקצועיות וליווי עסקים בצמיחה

למה זה חשוב?

צמיחה דמוגרפית ופיתוח עירוני מחייבים כלכלה מקומית חזקה, מגוונת ובעלת אופק. חיזוק תעסוקה איכותית הוא תנאי ליציבות כלכלית, להכנסה לנפש ולמשיכת אוכלוסייה חזקה.

תוצאה רשותית

כלכלה עירונית מגוונת ויציבה, עם תמהיל ארנונה איכותי, הכנסה לנפש מעל הממוצע הארצי ושיעור גבוה של תעסוקה איכותית ומקצועות חופשיים.

כיווני פעולה

- שיתופי פעולה אזוריים למשיכת עסקים איכותיים.
- חיזוק קשרים עם מעסיקים קיימים בעיר.
- חיבור שיטתי לאקדמיה ולהכשרות מותאמות שוק.

פעולות מפתח

- מינוי מנהל תחום תעסוקה איכותית ופורום תעסוקה עירוני.
- תגבור הכשרות מקצועיות בשיתוף האקדמיה.
- יצירת גרעיני אקדמאים, חוקרים ועמודאים בעיר.



אגרוטק כמנוע צמיחה אזורי ולאומי

מיקוד "אגרוטק" עוסק בפיתוח תחום החקלאות והחדשנות הטכנולוגית כמנוע צמיחה אזורי ולאומי, מתוך פוטנציאל לקדם פתרונות בתחומי ביטחון המזון, הקיימות והחדשנות היישומית. המיקוד נשען על ההבנה כי מיקומה של אופקים בנגב המערבי, בסמיכות למרחב חקלאי משמעותי, מייצר הזדמנות לחזק אקוסיסטם אזורי של מחקר, פיתוח, יזמות ושיתופי פעולה בין רשות, אקדמיה, חקלאות ותעשייה.

11

האגרוטק זה סבב מעלות, נקבר לאגרוטק הרבה מאוד פעילות ציונית, הוא יוכל ומסביבו יש הרבה מאוד עליה מטרות, פרנסה, מקומות תעסוקה חדשים איכותיים ועוד דברים שברצו אנחנו לא צופים ויבואו יחד איתו, גם הכנסות וחיון.

מנכ"ל העירייה



אגרוטק | חקלאות וחדשנות טכנולוגית כמנוע צמיחה אזורי ולאומי

למה זה חשוב?

אגרוטק מהווה מנוע צמיחה כלכלי משמעותי, עם פוטנציאל לשדרג תעשיות מקומיות, ליצור מקומות עבודה איכותיים ולהקים מרכזי מו"פ, תוך יצירת אקוסיסטם אזורי של חדשנות טכנולוגית. בכך, תוכל אופקים למנף את יתרונותיה כאזור חקלאי פורה.

תוצאה רשותית

אקוסיסטם אגרוטק אזורי, הכולל מחקר, פיתוח, תעשייה והכשרות, הממצב את אופקים כעוגן לאומי בתחום האגרוטק.

כיווני פעולה

- יצירת שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים, תעשייתיים וממשלתיים.
- חיזוק תשתית למו"פ ופיתוח פתרונות חדשניים בתעשיית האגרוטק.

פעולות מפתח

- הקמת מתחם מעבדות ומחקר.
- פיתוח אזורי תעשייה ושיווק מגרשים.
- הכשרות לחקלאים ויזמים.
- קידום כנסים ותערוכות.
- שיתופי פעולה בינלאומיים.



ותיקי אופקים

מיקוד "הגיל השלישי" עוסק ברתימת אזרחים ותיקים כמשאב אנושי בעל ניסיון, ידע ומחויבות קהילתית, באמצעות שילובם בתעסוקה, בהתנדבות, בתרבות ובהעשרה. המיקוד נשען על ההבנה כי חיזוק המעורבות של אוכלוסיית הגיל השלישי תורם הן לאיכות החיים של האזרחים הוותיקים והן לחוסן הקהילתי, למעורבות החברתית ולבניית מענה עירוני מותאם לשלב החיים שלאחר הפרישה.

ר

צריך ליהיה צוות של צעירים וותיקים שיחלבו ויקבלו מחלטת יחד, ויבדקו איפה הם יכולים להתחבר, להלפץ ואצבור ביחד. חשוב לשים דגל על מעורבות, כדי שגילאים ירגישו שהם חלק מהעלייה וההכיוון של העיר.

מתוך מפגשי התהליך



ותיקי אופקים | רתימת אזרחים ותיקים בעלי ניסיון וידע ייחודי לטובת הקהילה

למה זה חשוב?

הגיל השלישי מהווה משאב אנושי בעל ניסיון וידע עשיר שילוב אזרחים ותיקים בתעסוקה והתנדבות מסייע בשמירה על איכות חיים גבוהה, הפגת בדידות ותחושת משמעותיות, תוך חיזוק הקשר עם הקהילה.

תוצאה רשותית

אזרחים ותיקים משולבים בתעסוקה, התנדבות, תרבות והעשרה, עם היערכות מוקדמת איכותית לשלב החיים שלאחר הפרישה.

כיווני פעולה

- מיפוי צרכים בקרב בני 55+ בתחומי תעסוקה, פנאי והעשרה.
- הרחבת הזדמנויות להתנדבות ותעסוקה משמעותית.
- חשיפה והנגשה של תוכניות ייעודיות לאזרחים ותיקים.

פעולות מפתח

- הקמת צוות עירוני ייעודי לגיל השלישי.
- קמפיין חשיפה רשותי.
- שילוב אזרחים ותיקים במשרות ובתפקידי חינוך וקהילה.
- פיתוח תוכניות הכנה לגיל פרישה.



עיר של כולם

מיקוד "עיר של כולם" עוסק בחיזוק תחושת השייכות, הגיוון והחיבור בין הקהילות השונות בעיר, ביסוס זהות עירונית משותפת בין תושבים ותיקים לחדשים והשקעה בצעירים כמנוע צמיחה. המיקוד נשען על ההבנה כי לנוכח צמיחתה המואצת של אופקים נדרש לחזק את ההשתתפות והמעורבות של כלל התושבים, לקדם שוויון הזדמנויות ולשמר לכידות קהילתית ודינמיקה עירונית משותפת גם בתנאי שינוי דמוגרפי ופיתוח מואץ.

ר

אחת המשימות המרכזיות כרגע באופקים היא לחזק את האיחוד בעיר, כדי שלא ייווצרו פערים בין אזורים. מיעוט משפחות חדלות אסכולות, ויש גם הפרדה פנימית בין החלק הוותיק לחלק החדש של העיר. זה יוצר במידה מסוימת מצב של חדלים מול ותיקים. ככל שנצליח ליצור יותר חיבורים בין האנשים ובין חלקי העיר, כך יהיה טוב יותר לכולם.

מתוך ראיונות מנהלי אגפים



עיר של כולם | גיוון קהילות וביסוס זהות עירונית משותפת

למה זה חשוב?

יצירת תחושת שייכות עירונית והעצמת המעורבות החברתית של הקהילות בעיר, במטרה להבטיח יציבות חברתית וקהילתית ולחזק את הזהות העירונית בעיר צומחת ומגוונת.

תוצאה רשותית

עיר עם זהות ברורה ותחושת שייכות גבוהה של התושבים, השתתפות רחבה בחיי תרבות וקהילה, ופלטפורמות פעילות לחיבור בין קהילות.

כיווני פעולה

- יצירת שותפויות בין קהילות שונות בעיר.
- חיזוק תחושת השייכות העירונית ושוויון הזדמנויות.
- פיתוח שיח משותף ופעילויות קהילתיות מגוונות.

פעולות מפתח

- תהליכי שיתוף ציבור רב תחומיים.
- פיתוח מנהיגות שכונתית וקהילתית.
- חיזוק תרבות מגוונת ומפגשי היכרות בין קהילות.
- קמפיין רשותי והקמת קבוצות עניין בהובלת תושבים.
- הפיכת מרחבים ציבוריים למוקדי מפגש קהילתיים תוססים.



הכנה ליישום

השלב הבא בתהליך נועד לתרגם את הכיוון האסטרטגי שגובש למסלול יישומי, מדורג ומנוהל. לאחר מספר חודשי עבודה שכללו למידה, מיפוי, גיבוש מיקודים ובניית שפה משותפת של הנהלת העיר ופורום מנהלי האגפים, האתגר המרכזי של הרשות הוא לעבור משלב האבחון וההגדרה לשלב של מימוש בפועל: בניית מנגנונים, שגרות עבודה, צוותים ותהליכי ניהול שיאפשרו להטמיע את המיקודים שנבחרו בתוך עבודת העירייה ובממשקי העבודה עם שותפים חיצוניים. במובן זה, שלב ההכנה ליישום מבקש לתרגם באופן יישומי את עקרונות ה"קולקטיב אימפקט" ושיתוף הפעולה החוצה-אגפי שנבנו לאורך התהליך, כך שהמיקודים האסטרטגיים לא יישארו ברמת כיוון בלבד, אלא יתורגמו לתוכניות עבודה, לאחריות ברורה וליכולת ביצוע מתמשכת.

בהתאם לכך, שלב ההכנה ליישום מתמקד בחיזוק יכולת הביצוע הרשותית: תרגום המיקודים לתוכניות עבודה רב-שנתיות, בניית שגרות ניהול והטמעה, הפעלת צוותי משימה חוצי ארגון, חיזוק שותפויות בין-מגזריות, והמשך פיתוח יכולות ארגוניות, דיגיטליות וניהוליות. המטרה היא לבסס תשתית אופרטיבית שתאפשר לעירייה להוביל את מהלכי הצמיחה באופן שיטתי, מתואם ומבוסס בקרה.



כיווני פעולה מרכזיים

- תרגום כל מיקוד אסטרטגי לתוכנית עבודה ישימה
- הקמת צוותי משימה משולבים סביב מיקודים מרכזיים
- פיתוח שגרות ניהול, מעקב והטמעה
- חיזוק שותפויות עם משרדי ממשלה, פילנתרופיה ומגזר אזרחי ועסקי
- פיתוח יכולות ארגוניות, ניהוליות ודיגיטליות
- שילוב מנגנוני בקרה, מדידה ולמידה לאורך היישום

פעולות מפתח

- 🔒 בניית תוכנית עבודה רב שנתית לכל מיקוד
- 🔒 הגדרת אחריות, אבני דרך ומדדי התקדמות
- 🔒 הקמת צוותי עבודה חוצי אגפים וחוצי מגזרים
- 🔒 קביעת שגרות מעקב אחר יישום
- 🔒 הטמעת מערכות ניהול משולבות תומכות ביצוע
- 🔒 קידום הכשרות מקצועיות בתחומי ניהול, נתונים, דיגיטציה ו-AI
- 🔒 חיזוק תהליכי שיתוף עם בעלי עניין רלוונטיים

המשמעות הניהולית

- ⚙ מעבר מאסטרטגיה כללית לתוכנית פעולה סדורה
- ⚙ חיזוק יכולת הביצוע של העירייה לאורך זמן
- ⚙ יצירת רציפות בין חזון, תכנון ויישום
- ⚙ שיפור היכולת לנהל מהלכים מורכבים תחת תנאי צמיחה מואצת
- ⚙ ביסוס תשתית רשותית מתאימה לעיר גדולה, צומחת ומתפתחת

סיכום שלב התכנון תשתית לשינוי מערכתי

שלב התכנון של "אופקים 2035" הניח תשתית משמעותית לשינוי מערכתי ברשות. מעבר לגיבוש המיקודים האסטרטגיים, התהליך חיזק תפיסה ארגונית הרואה בצמיחה הדמוגרפית אתגר ניהולי, תפעולי וטכנולוגי המחייב עבודה מתואמת, מבוססת נתונים וחוצת אגפים. בתוך כך, הונחו יסודות לשפה משותפת, לשגרות עבודה רוחביות ולחשיבה יישומית המבחינה בין המיקודים האסטרטגיים לבין מנגנוני המימוש. עם סיום שלב זה, המיקוד עובר לבניית תשתית ניהולית ותפעולית שתאפשר לעירייה לנהל את הצמיחה באופן סדור, יעיל ובר-קיימא, תוך שימוש בדיגיטציה וב-AI כמכפילי כוח לחיזוק יכולת הביצוע הרשותית.

הופק ע"י: i-visual.co.il

אופקים
20135
מעצבים עתיד יחד