

שם הנוהל: ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים	מס' הנוהל: 3.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 1
		מתוך: 8

1. מטרת הנוהל

מטרת הנוהל להגדיר תהליך ניהול התכנון במועצה מקומית שהם המביא בחשבון את הסיכונים וההזדמנויות העומדים בפני המועצה ולהגדיר את תהליך תכנון השינויים וניהולם.

2. הגדרות

- 2.1 "מועצה" – מועצה מקומית שהם.
- 2.2 SWOT – זיהוי נקודות חוזק, נקודות חולשות, הזדמנויות ואיומים העומדים בפני הארגון.
- 2.3 הערכת סיכונים: תהליך של הערכת רמת הסיכון של התהליכים השונים בארגון. הערכת הסיכונים ממפה את האיומים השונים. תוצר הערכת הסיכונים הנו מסמך המדרג את רמת הרגישות של המערכות השונות בארגון. מסקנות מסמך זה משמשות לגזירת פעילויות/ תכנון העבודה ושיפור התהליכים בארגון.

3. תוכן הנוהל

פעולות המתייחסות לסיכונים ולהזדמנויות

- 3.1 המועצה תקיים תהליך של הערכת סיכונים בתהליכי העבודה השונים.
 - 3.1.1 הערכת הסיכונים תעשה לפחות אחת לשנתיים.
 - 3.1.2 המועצה תעדכן את הערכת הסיכונים עם שינויים משמעותיים בתהליכי העבודה, במערכות המידע או באיומים רלוונטיים כלפי המועצה.
- 3.2 המועצה תקבע קריטריונים בהערכת סיכונים לרבות אילו סיכונים מקובלים ואילו סיכונים מחייבים טיפול לצורך הפחתת רמתם ו/או הפסקת הפעילות עד למתן פתרון להפחתת הסיכון.
 - 3.2.1 להלן הקריטריונים שנבחרו לביצוע ההערכה במועצה:
 - 3.2.1.1 הסתברות להתרחשות: סולם מ-1 עד 4 (1 הסתברות נמוכה, 4 הסתברות גבוהה).
 - 3.2.1.2 עוצמת ההשפעה של הסיכון: סולם מ-1 עד 4 (1 – עוצמה מזערית, 4 עוצמה קריטית).
 - 3.2.1.3 רמת הסיכון לאבטחת המידע תקבע בהתאם למכפלה בין ההסתברות להתרחשות לעוצמת ההשפעה כך שרמת הסיכון יכולה לנוע בין 1 – רמת סיכון מזערית, ל-16 רמת סיכון מרבית שמחייבת טיפול מיידי).
 - ראה פורמט לסיכום הערכת סיכונים – נספח 1. והסבר/ מקרא לטבלה – נספח 2.

שם הנוהל: ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים	מס' הנוהל: 3.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 2
		מתוך: 8

3.3. הערכת הסיכונים תעשה באופן שמבטיח עקיבות, תקפות ויכולת ביצוע השוואות בין תוצאות ההערכה לאורך שנים.

3.4. הערכת הסיכונים תזהה במפורט את סוג הסיכון, הגורם לסיכון והאחראים לאותו סיכון.

3.5. הערכת הסיכונים תכלול ניתוח של העוצמות/השלכות של אותו סיכון, את ההסתברות שאותו סיכון יתרחש ואת רמות הסיכון שהינו מכפלה של העוצמה בהסתברות.

3.6. המועצה תמפה את נקודות החוזק שלה, נקודות החולשה, הזדמנויות ואיומים - SWOT (נספח 3). הנתונים הנ"ל יועלו בין היתר באמצעות סקר הסיכונים הנ"ל.

3.7. תוצר הערכת הסיכונים וניתוח SWOT ינחה את הנהלת המועצה בהפניית משאבים נאותים להטמעת אמצעי תיקון/ שיפור ובתכנון תכניות העבודה.

מטרות איכות והתכנון להשגתן

3.8. מועצת שהם תפעל לתת לתושבים שירותים העונים על כל הדרישות המוגדרות בחוקים ובתקנות, בחוקי העזר של המועצה המקומית שהם וכן שירותים נוספים המתאימים לתושבי שהם.

3.9. ראשי האגפים והיחידות הארגוניות יהיו אחראים למילוי ההתחייבויות השוטפות והקבועות של המועצה המקומית שמצויים בתחום אחריותם.

3.10. ראשי האגפים והיחידות הארגוניות יכינו תכנית עבודה שנתית שתכליתה מילוי ההתחייבויות של האגף כפי שמוגדר ע"י:

3.10.1. חוקי מדינת ישראל ותקנותיה.

3.10.2. חוקי עזר של המועצה המקומית שהם.

3.10.3. נהלי המועצה המקומית.

3.10.4. מסגרת התקציב שנקבעה לכל יחידה.

3.11. בכל אחת מהיחידות הארגוניות של המועצה המקומית תוגדרנה פעילויות שירות לתושבים.

3.12. תכנית העבודה השנתית של המועצה המקומית שהם תיגזר מתוך מטרות העל של המועצה:

3.12.1. שהם תשאף להיות בעלת איכות חיים הטובה בישראל.

3.12.2. שהם תפעל להעניק את מרבית השירותים העירוניים להם נזקק התושב.

3.12.3. המועצה תלמד מהצלחות ניהוליות ותכנוניות שנעשו בערים אחרות בארץ ובעולם.

3.12.4. המועצה תוביל חדשנות עירונית בתחומים רבים.

שם הנוהל: ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים	מס' הנוהל: 3.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 3
		מתוך: 8

3.12.5. בשהם התושב הוא לקוח הנמצא במרכז העשייה של המועצה.

- 3.13.** בהסתמך על מטרות העל וסדרי העדיפויות של הנהלת המועצה, חשיבה מבוססת סיכונים /או ניתוח SWOT כל אחד מאגפי המועצה והיחידות הארגוניות יגדיר, לקראת כל שנה: יעדים, פעולות שוטפות הנגזרות מהיעדים, ופרויקטים חדשים, תוך מתן הסבר לפרויקטים החדשים.
- 3.14.** דו"ח תקציב מפורט לפי הכנסות והוצאות בכל פעילות.
- 3.15.** לגבי פרויקטים חדשים תוצג טבלה המכילה את הפרטים הבאים: סעיף תקציבי, שם הפרויקט, תיאור הפרויקט ואוכלוסיית יעד, עלות בש"ח, תקציב שנה קודמת, מקורות מימון מחוץ למועצה (תוך ציון הגורם וסכום מימון) לוח זמנים (הכולל אבני דרך, תאריך יעד) הערות ותנאים קריטיים.
- 3.16.** לאחר הצגת היעדים, הפעולות והפרויקטים החדשים תוצג מסגרת התקציב של המועצה הכוללת פירוט של הוצאות, הכנסות ותקציב עזר.
- 3.16.1.** המסמך התקציבי המפרט את ההוצאות מכיל את המרכיבים הבאים: סעיף, פרק, שם הפרק, עדכון תקציב שנה קודמת, ותקציב שנה נוכחית. הפרקים הנכללים במסמך ההוצאות הם:
- פרק 6 – כולל הנהלה כללית (611 – הנהלת המועצה, 613 – מזכירות, 614 – הסברה ויחסי ציבור, 616 – או"ש והדרכה, 617 – שירות משפטי, 621 – מינהל כספי, 623 – גביה).
 - פרק 7 – כולל שירותים מקומיים (71 – תברואה, 72 – שמירה בטחונות, 731 – מהנדס המועצה, 74 נכסים ציבוריים, 75 – חגיגות, טקסים ואימוץ, 761 – מוקד עירוני).
 - פרק 8 – כולל שירותים ממלכתיים (81 – חינוך, 82 – תרבות, 84 – רווחה, 85 – שירותי דת).
 - פרק 91 – מפעלים ותשלומים לא רגילים.
- 3.16.2.** המסמך התקציבי המפרט את ההכנסות מכיל את המרכיבים הבאים: סעיף, פרק, שם הפרק תקציב מעודכן ותקציב לשנה הנוכחית.
- פרק 1 – כולל מיסים ומענק כללי.
 - פרק 2 – כולל שירותים מקומיים.
 - פרק 3 – כולל שירותים ממלכתיים.
- 3.17.** החוברת המסכמת של תוכנית העבודה השנתית המכילה מטרות, יעדים, פעולות ופרויקטים חדשים של כל אחד מהאגפים והיחידות הארגוניות וכן מסגרת התקציב לביצוע הפעולות, תופץ בקרב המנהלים לאחר אישורה הסופי.

שם הנוהל: ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים	מס' הנוהל: 3.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 4
		מתוך: 8

3.18. אחת לשנה, בחודש פברואר, תופק חוברת יעדים. בחוברת היעדים יינתן דיווח על תוכניות ופעילויות אשר בוצעו וכן על הפעילויות שלא בוצעו במהלך השנה החולפת. כמו כן, בחוברת היעדים תפורסם תוכנית הפעילות לקראת השנה הקרובה.

תכנון שינויים

- 3.19.** המועצה מקדמת התחדשות ושינויים לטובת שיפור מתמיד.
- 3.20.** שינויים מהותיים בתהליכים הארגוניים לרבות תהליכי השירות והאיכות יבוצעו לאחר אישור מנכ"ל המועצה.
- 3.20.1. מנהל תחום/ עובד המזמין או מציע את השינוי יפרט, בין היתר, בפני ממונה ישיר את הסיבה לשינוי הנדרש.
- 3.17. חל איסור על ביצוע שינוי לא מבוקר - חל איסור על ביצוע שינוי בנתונים, בתוכנה, בחומרה בתשתיות וכדומה, אלא אם הדבר נעשה באופן מאובטח, מבוקר ומתועד ובהתאם להנחיה מפורשת של מנהל האגף ו/או מנכ"ל.
- 3.18. מנכ"ל המועצה, או מי מטעמו ו/או מנהל האגף הרלוונטי, יוודאו טרם ביצוע השינוי, קיום תכנית חזרה לאחור על מנת להחזיר את המצב לקדמותו במידה והשינוי לא יצלח.

4. מסמכים ושימים

- 4.1. מסמך ישים 1 – נוהל מס' 1.0 - תיאור הארגון.
- 4.2. מסמך ישים 2 – נוהל 2.0 – ניהול המדיניות.
- 4.3. מסמך ישים 3 – נוהל 5.01.1 - - תהליך הכנת תקציב ובקרה תקציבית.

5. אחריות ביצוע

- 5.1. בעלי תפקיד עיקריים.
- 5.2. מאמתת איכות ראשית

6. נספחים

- 6.1. נספח 1 – טבלת ניהול סיכונים ארגוני
- 6.2. נספח 2 – מקרא לטבלת ניהול סיכונים
- 6.3. נספח 3 - טבלת הסוגיות המשפיעות על תכנון פעילות המועצה בפירוט נקודות חוזק, נקודות חולשה, איומים והזדמנויות.



ISO 9001:2015

שם הנוהל: ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים	מס' הנוהל: 3.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 5
		מתוך: 8

7. תפוצה

7.1. ראש המועצה מקומית.

7.2. מנכ"לית המועצה.

7.3. מאמתת איכות ראשית

7.4. מנהלי אגפים

7.5. עובדים

כותב הנוהל: מכון אופק לניהול בע"מ	תפקיד: יעוץ ארגוני, הנדסת תעשייה וניהול
מנחה תהליך: גב' דליה בסן	תפקיד: מנהלת משאבי אנוש ומאמתת איכות ראשית
מאשר הנוהל: דינה פרומוביץ	תפקיד: מנכ"לית המועצה תאריך:

שם הנוהל: ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים	מס' הנוהל: 3.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 7
		מתוך: 8

נספח 2 – מקרא לטבלת הערכת סיכונים

להלן מקרא לטבלה להערכת רמת סיכון משוכללת שמשמעותה: חומרת הסיכון * הסתברות הסיכון.

הסתברות	חומרת פגיעה במערכות מידע	(גבוהה - 4)	(בינונית - 3)	(נמוכה - 2)	(נמוכה מאד - 1)
עלול לקרות בכל יום	עלול לקרות מדי פעם	עלול לקרות, אך רק לעתים רחוקות	עלול לקרות, אך כנראה לא יקרה אף פעם		
(חמורה - 4) נטרול מערכות ופעילות המועצה לצמיתות	16	12	8	4	
(בינונית - 3) פגיעה רצינית במערכות המועצה המשבשת את תהליכי מתן השירותים לאורך ימים	12	9	6	3	
(קלה - 2) שיבוש קל במערכות המועצה / בשירות הניתן ללקוחות	8	6	4	2	
(שולית - 1) שיבוש קל מאוד / לא מורגש במערכות המועצה / בשירות הניתן ללקוחות	4	3	2	1	

שם הנוהל: ניהול תכנון וחשיבה מבוססת סיכונים	מס' הנוהל: 3.0	עדכון מס': 1
תאריך נוהל קודם: 1.6.18	תאריך עדכון: 1.7.19	דף מס': 8
		מתוך: 8

נספח 3 – טבלת הסוגיות המשפיעות על תכנון פעילות מועצה מקומית שהם בפירוט איומים והזדמנויות.

הגורם המשפיע	סוג ההשפעה	הסוגיה	הסבר
דרישות עפ"י דין ורגולציה	חיצוני	איומים	המועצה בבואה לנהל ולפתח את המועצה מקומית שהם צריכה להביא בחשבון שיקולים מגוונים והענות לדרישות עפ"י דין בנושא תכנון ובנייה, בטיחות, שמירה על זכויות עובדים וכדומה. כל פגיעה באחד או יותר מנושאים אלו עשויה להביא לתביעות כנגד המועצה
בעלי עניין	חיצוני	איומים והזדמנויות	איומים - התייחסות לצרכי בעלי עניין לרבות משרדי ממשלה בעדכונים שוטפים, במידע נגיש וכדומה. רשויות שונות עשויות להעלות חסמים בפעילויות המועצה. הזדמנויות - משרדי ממשלה שונים ומוסדות שונים עשויים להשתתף במימון פרויקטים שונים לצרכי ציבור.
גורמים עוינים	חיצוני	איומים	מועצת שהם כמו כל גוף אחר במדינה נמצא תחת סיכון/ איומי מתקפות סייבר מגורמים עוינים
עובדים	פנימי	איומים והזדמנויות	איומים - עובדים הלוקחים חלק בניהול ותפעול מערכת ניהול איכות וכלל העובדים המשתמשים במערכות מידע ארגוניות נחשפים למידע רגיש וישנה חשיבות לא להוציאו החוצה ללא אישור. הזדמנויות - העובדים הינם הנכס החשוב ביותר של המועצה ומקצועיותם הרבה מהווה הזדמנויות לפיתוח וקידום פעילויות המועצה.
תקציב	פנימי	איומים	מועצת שהם הינה רשות מקומית בישראל הפועלת תחת אילוצי תקציב
תלות בגורמים מקצועיים חיצוניים	חיצוני	איומים	המועצה מפעילה ספקים וקבלנים חיצוניים וכדומה. הנדון עשוי ליצור תלות בגורמים הנ"ל וחלילה אם נוצרת בעיה בעקבות היעדרות ארוכה של מי מהם (מחלה/ קריסה כלכלית וכדומה) הנדון יכול להשפיע גם על פעילות המועצה
מתחרים	חיצוני	איומים	למועצה לא קיימים בפועל מתחרים היות והם מהווים את השלטון המקומי בשהם.
פיתוח המועצה מקומית	חיצוני	הזדמנויות	המועצה כחלק מיעודה פועלת לניצול הזדמנויות ויוזמת פעילויות רבות לפיתוח המועצה מקומית שהם, הקמת שכונות חדשות ועוד לטובת תושבי המועצה המקומית וישראל בכלל.