

الخططة الإستراتيجية

مصلحة مياه بلديات الساحل

2017-2012

Strategic Plan

تجسّد المصالحات المائية

أن نكون المؤسسة الوطنية الرائدة في تقديم خدمات

أغسطس 2012

مصلحة مياه بلديات الساحل

تلفون: + 972 288 1446

فاكس: + 972 288 1445

www.cmwu.ps



رسالة مدير عام المصلحة

ولدت فكرة إنشاء مصلحة مياه بلديات الساحل في العام 1995 خلال اجتماع ضم خبراء وأكاديميين

فلسطينيين في مجال المياه لتكون أول مؤسسة وطنية مهنية ينطوي تحت مظلتها جميع إدارات المياه والصرف الصحي في

بلديات القطاع وذلك ضمن أربع مصالح للمياه ثلاثة منها في الضفة الغربية وواحدة في غزة، وشكل العام 2000 شهادة ميلاد للمصلحة حينما تم اعتماد مذكرة التفاهم التي وقعها رؤساء بلديات قطاع غزة.

لقد عملنا في المصلحة منذ بداية انطلاقها في ظل وجود مجموعة من المصاعب والتحديات، ولعل أبرزها الخلافات الفلسطينية الداخلية، وتراجع المؤسسات المانحة عن الوفاء بالتزاماتها بتمويل الاستثمارات المطلوبة، والاحتياحات الإسرائيلية المتكررة والحصار الشامل الذي أدى إلى نقص إمكانيات المصلحة في تطوير عملها وتنفيذ بعض من مشاريعها، وتدني كفاءة محطة الكهرباء بغزة، وانهيار الوضع الاقتصادي والذي أدى إلى انخفاض نسبة الجباية كمصدر أساسي لتحسين خدمات المياه.

ورغم ذلك فإن المصلحة تمكنت من تنفيذ برامجها التطويرية ووصلت إلى مرحلة من الكفاءة في الأداء المبني على نظام إداري ومالي متكامل وذلك من خلال متابعة مجلس إدارتها برئاسة د. ماجد عوني

أبو رمضان لجميع مراحل الإنشاء، وثقة المؤسسات الإنسانية والجهات المانحة، ودعم بعض المؤسسات الوطنية ورعايتها للمصلحة كفكرة ومشروع، إضافة إلى طاقم المصلحة المتميز.

تأتي الخطة الاستراتيجية لمصلحة المياه 2012 -

"تأتي الخطة الاستراتيجية لمصلحة المياه 2012 - 2017 تماشياً مع دور المصلحة كمؤسسة وطنية رائدة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي"

2017 تماشياً مع دور المصلحة كمؤسسة وطنية رائدة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي، حيث تم من خلال هذه الخطة وضع الإطار الاستراتيجي لعمل المصلحة والذي انعكس في أهداف الخطة والمشاريع المقترحة.

وفي هذا السياق لابد من تقدير الجهد والأداء المميزين لجميع العاملين في مصلحة المياه من الإخوة الزملاء في المقر الرئيسي والمقرات الفرعية من مهندسين وإداريين وفنيين وعمال. ورسالة شكر نوجهها لكل من احتضن مشروع إنشاء المصلحة عبر تمويل جميع برامجها وبالأخص البنك الدولي واليونيسيف وكالة الغوث (الاونروا) والصليب الأحمر والهلال الأحمر القطري والبنك الإسلامي للتنمية والهلال الأحمر التركي والاتحاد الأوروبي ومؤسسة التنمية الألمانية (KFW) ومؤسسة التنمية الفرنسية (AFD) والعديد من المؤسسات الأهلية والدولية.

شكر وعرفان

وفق متغيرات الوضع المحلي. لقد بذل الجميع جهداً واضحاً في وضع الأهداف الاستراتيجية والتي بدأنا فعلاً في الوصول إليها. من خلال عملكم في المشروع شكلتم فرقاً واضحة وملحوظاً للأفضل في مجال تقديم خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة.

نحن في مصلحة مياه بلديات الساحل بصدد استخدام هذه الخطة الاستراتيجية كخريطة طريق لمتابعة وضمان تلبية جميع الأهداف التي وضعناها، كما سنقوم بتحديثها وتغييرها حسب الضرورة. وذلك لأنه لا تغيب عن مخيلتنا أننا مقدمو خدمة لأكثر من مليون وستمئة شخص يتوقعون منا الأفضل دائماً، لذلك التحديات التي تواجهنا هائلة، واستراتيجيتنا تقوم على مواجهة تلك التحديات.

تتقدم مصلحة مياه بلديات الساحل بالشكر لجميع الطواقم التي عملت على إعداد وتجهيز الخطة الاستراتيجية، وبالذات موظفي المصلحة الذين لم يدخروا جهداً إلا وبذلوه من أجل خروج الخطة بالشكل المهني والتميز المعهود من مصلحة مياه بلديات الساحل. كما وتشكر المصلحة أصحاب العلاقة من المؤسسات الشريكة والداعمة والجهات التشريعية ومختلف أصحاب القرار وعلى رأسهم مجلس إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل وفريق الاستشاري، وذلك لمساعدتهم في إنجاز المشروع خلال الوقت المحدد.

تؤكد هذه الخطة من جديد على حرص المصلحة المستمر على إنجاز ما هو أفضل للمجتمع الفلسطيني، حيث عززت الخطة الحالية الخطط القائمة وخرجت بأهداف استراتيجية جديدة لتحقيقها



جدول المحتويات

4.....	تقديم
4.....	خطة المصلحة 2012 – 2017
5.....	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
6.....	ملاح الخطة الاستراتيجية
6.....	المبادئ والأسس
7.....	رؤيتنا
7.....	رسالتنا
7.....	قيمنا
7.....	الإطار الاستراتيجي
8.....	المسؤولية الاجتماعية لمصلحة المياه
9.....	القضايا حسب الأولوية لخدمات المياه والصرف الصحي
9.....	أولويات المصلحة والأهداف الاستراتيجية
10.....	الغاية الاستراتيجية (1)
10.....	الغاية الاستراتيجية (2)
12.....	الغاية الاستراتيجية (3)
13.....	مؤشرات قياس الأداء
13.....	خطة التنفيذ
16.....	دور أصحاب العلاقة
16.....	مصفوفة المسؤوليات
18.....	مصفوفة التنفيذ
27.....	موائمة الهيكل الإداري مع الخطة الاستراتيجية
27.....	ربط الخطة الاستراتيجية بالأداء العام للمصلحة
28.....	إدارة المخاطر المتوقعة
27.....	المخاطر المتوقعة
28.....	آلية التعامل مع المخاطر
29.....	تقارير تقييم الوضع الحالي
29.....	توصيف المشاريع الإستراتيجية
29.....	ملاحق

خطة المصلحة 2012 – 2017

تقديم

تم في عملية إعداد الخطة تحديد تطلعات المصلحة في مجال تحسين خدمات المياه والصرف الصحي المقدمة للمواطنين وتقييم الوضع الراهن لتلك الخدمات بالإضافة إلى قدرة المصلحة على تحقيق طموحاتها في الرقي بمستوى الخدمة. تم أثناء إعداد الخطة إشراك مختلف مستويات الإدارة في المصلحة في بلورة رؤية المؤسسة والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها ومستوى الأداء المطلوب للخدمات المقدمة للمواطنين.

وقد تولى فريق التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء مسؤولية تنسيق وإعداد هذه الخطة بمشاركة المسؤولين في قطاعات المؤسسة ومراكزها، وحرصا منهم على أن تكون المعلومات والبيانات التي بنيت عليها الخطة دقيقة وذات صلة فقد اتبع في جمعها عدة أساليب من اجتماعات واستبيانات وزيارات، إضافة إلى الوقوف على التجارب المماثلة في مجال عمل المؤسسة الإقليمي منها والعالمي، وتوفير الدراسات المتخصصة اللازمة.

من منطلق إحساسها بالمسؤولية تجاه المجتمع الفلسطيني، وبناءً على رؤية جادة وطموحة لدى القائمين على المؤسسة، فقد تم صياغة الخطة الاستراتيجية لمصلحة مياه بلديات الساحل في قطاع غزة لتعكس الإطار العام للأولويات وخطط العمل ومؤشرات الأداء لتحقيق أهداف المصلحة التنموية والتطويرية لقطاع المياه والصرف الصحي.

تم إعداد هذه الخطة بجهد مشترك من مصلحة مياه بلديات الساحل والمؤسسات المحلية المشاركة في قطاع المياه والصرف الصحي في قطاع غزة، وقد تم إقرار الخطة الاستراتيجية وآليات العمل المقترحة لتحقيق أهدافها بعد المناقشة والبحث مع مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات المانحة والجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة، وبالتالي خرجت الخطة برؤية معبرة عن توجهات الجهات المشاركة والمستفيدة من تطوير قطاع المياه والصرف الصحي في قطاع غزة.

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

هي: تشخيص قطاع المياه والصرف الصحي، تقييم الاستدامة المالية لأنشطة ومشاريع المصلحة وتقييم البناء المؤسسي. تم بعد ذلك صياغة أولويات المصلحة بناءً على تحديد أهم القضايا الناتجة من التقارير التشخيصية واللقاءات التخصصية، وبناءً عليه تم صياغة الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية بمشاركة واسعة من طواقم المصلحة الفنية والمعنيين في كل مجال على حدة، كذلك أصحاب العلاقة وشركاء المصلحة الاستراتيجيين والداعمين والجهات التشريعية من خلال اجتماعات عمل وورش عمل ولقاءات تشاورية. تم بعد ذلك وضع مؤشرات القياس لأهداف الخطة بناءً على رؤية طموحة تستند إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والاستثمار في الحلول الإبداعية والمبتكرة، وأخيراً تم صياغة آليات التنفيذ للمشاريع المقترحة من بناء شراكات وحشد موارد وتخصيص موازنات بالإضافة إلى عمل خطط المتابعة والتقييم الدورية.

تمت صياغة الخطة الاستراتيجية لمصلحة مياه بلديات الساحل وفقاً لمنهجية علمية تستند على تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وأولوياتها وتوجيه وتنظيم كافة مواردها بما يحقق هذه الأهداف ضمن خطط عمل تفصيلية تتم مراقبتها ومتابعتها بشكل دوري.

تم إتباع منهجية إعداد الخطة بحيث تلبي احتياجات ومتطلبات شركاء المصلحة الداخليين والخارجيين بما يضمن متابعة التنفيذ والمراجعة والتحديث والتطوير المستمر، وبما يقوم على أساس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يضمن تحقيق رؤية المصلحة وتنفيذ رسالتها.

تم في منهجية العمل لصياغة الخطة الاستراتيجية عمل تقييم شامل للوضع الحالي (Baseline Assessment) للمصلحة شمل تحليلاً لأصحاب العلاقة وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والمحددات في المصلحة في ثلاث محاور أساسية



ملاحح الخطة الاستراتيجية

73 مشروعاً ومبادرة في نطاق تنفيذي 5 سنوات، 50 منها تختص بتطوير خدمات المياه والصرف الصحي، بينما يخدم 11 من تلك المشاريع والمبادرات هدف تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة، فيما يهدف 12 مشروع إلى تطوير البنية المؤسساتية للمصلحة كجسم يرعى خدمات المياه والصرف الصحي.

تحتوي خطة مصلحة مياه بلديات الساحل على ثلاثة أولويات استراتيجية أساسية تدرج تحت مظلة تطوير منظومة إدارة قطاع المياه والصرف الصحي في قطاع غزة وهي: تحسين مستوى خدمات المياه والصرف الصحي المقدمة للمواطنين، تحقيق استدامة عمل المصلحة في كافة أنحاء القطاع وتطوير البناء المؤسساتي للمصلحة وعلاقاتها المحلية. يندرج تحت الأهداف الاستراتيجية مجموعة من الأهداف الخاصة ومؤشرات القياس والتي انبثق عنها

المبادئ والأسس

تستند الخطة الاستراتيجية إلى المبادئ العامة الآتية:	
● تحقيق رسالة المصلحة وأهدافها وأولوياتها وتعزيز قيمها.	● توكي العدل وعدم التمييز على أساس الجنس أو الدين أو الفئة الاجتماعية أو المنطقة الجغرافية.
● دعم صمود الشعب الفلسطيني من خلال توفير حقوق المواطن في خدمات مياه وصرف صحي آمنة.	● تبني آليات عمل متطورة ورشيقة والخروج بحلول إبداعية في مجال تقديم الخدمات وفي مجالات الإدارة وتنمية الموارد.
● الاستناد إلى تجربة المصلحة في العمل على تقديم الخدمات بشكل عام، والخبرة السابقة في المجال بشكل خاص والبناء على الدروس المستخلصة، وعلى خبرات كوادر المؤسسة في مجالات التخطيط، ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء.	● تنوع الموارد، وبناء التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأهلية المحلية والعربية والدولية، وبناء شراكات مع المانحين وتوطيد العلاقة مع كافة أصحاب العلاقة وتقبل التدخل المجتمعي في كل الأوقات.

كما وستعمل المصلحة من خلال شبكة مموليها وشركائها المحليين والخارجيين على ترجمة الأهداف الطموحة في الخطة إلى نتائج ملموسة ومشاريع تطويرية وخدماتية متميزة في قطاع غزة.

تأمل إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل أن تكون قد وفقت في إعداد الخطة الاستراتيجية 2012 - 2017 بما يتوافق مع تطلعات وآمال المواطن الفلسطيني وحقوقه في مياه نظيفة آمنة وصرف صحي مناسب،



الإطار الاستراتيجي

المصلحة للإنسان الفلسطيني في قطاع غزة وفيما يلي عرض لعناصر الإطار التنموي الاستراتيجي لمصلحة مياه بلديات الساحل والمعتمد من قبل مجلس الإدارة وأصحاب العلاقة والمجتمع.

تحرص مصلحة مياه بلديات الساحل على مراجعة عناصر الإطار العام لعملها بشكل دوري وذلك بغرض ضمان استجابتها للاحتياجات التنموية والطارئة والهادفة لتعزيز الخدمات التي تقدمها

رؤيتنا

أن نكون المؤسسة الوطنية الرائدة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي

رسالتنا

تزويد سكان قطاع غزة بخدمات مياه وصرف صحي متكاملة ومتميزة وآمنة بيئياً من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والحلول الإبداعية

قيمنا

● القيادة: تعمل المصلحة على رفع مستوى التفوق في إدارة موارد المياه والصرف الصحي.	● الابتكار: تعمل طواقم مصلحة مياه بلديات الساحل على التفكير بشكل مختلف وابتكار الحلول الإبداعية للتغلب على الازمات.
● الالتزام بالنجاح: نحن في مصلحة مياه بلديات الساحل حريصون على تقديم الخدمة الأفضل للزبائن.	● الاستجابة: نحن نعمل معاً بطريقة استباقية، قابلة للتكيف وبمسؤولية عالية لتقديم حلول لمشاكل المياه والصرف الصحي في الوقت المناسب.
● النزاهة: من خلال ممارسة مصلحة مياه بلديات الساحل لسلطاتها التنظيمية والتنفيذية، تعامل أصحاب العلاقة والمساهمين وغيرهم وفقاً للقانون، كما تسعى المصلحة لتوظيف واستبقاء قوة عاملة ماهرة ومتنوعة لضمان الجودة والتميز.	● روح الفريق: تعترف المصلحة بأن نجاحها يعتمد على فريق متنوع ومنسق، ملتزم بأعلى مستويات العمل الجاد والتعاون والتواصل، ملتزم بالعمل معاً وبشكل فعال مع أصحاب العلاقة والمستثمرين والحكومات والمؤسسات الأخرى في فلسطين وخارجها

المسؤولية الاجتماعية لمصلحة المياه

استهلاك المياه، بالمقابل فإن الخزان الجوفي يعاني من نقص مستمر في ظل عدم تعويض معدل هطول الأمطار للنقص الحادث. وعليه فإن جهد العاملين في المصلحة ينصب في التفكير والبحث وتنفيذ المشاريع والبرامج التي من شأنها المحافظة على الموارد المتوفرة والبحث عن بدائل جديدة والتي كان من أهمها التوجه لتحليه مياه البحر والاستفادة منها وإعادة استخدام المياه المعالجة في أغراض ملائمة.

"نسعى لإيجاد سبل للحفاظ على المياه وتنويع مصادرها وتحسين جودتها والتخفيف من آثار التغير المناخي"

على الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية وتعتبر تلك الجوانب جزء من جهود المصلحة لضمان وجود كميات مياه مناسبة لليوم وللجيل القادم

تعتبر حاجة المجتمعات لخدمات المياه من الاحتياجات الأساسية وغير الموسمية، فنحن بحاجة إلى الماء للشرب وللزراعة ولإنشاء المنتزهات والحدائق ولممارسة الحياة بشكل طبيعي، فالماء عصب الحياة.

حتى الآن نحن نواجه مشكلة نقص المياه وتراجع جودتها، وبزيادة عدد السكان تزداد المشكلة ومن واجبنا كمصلحة مياه بلديات الساحل العمل على حل

المشكلة وتوقع ما سيحدث والعمل من أجلكم.

كما هو واضح من خلال الدراسات التي تقوم بها

المصلحة، فإنه يوجد زيادة ملحوظة في معدلات

تتضمن استراتيجية مصلحة مياه بلديات الساحل الجديدة 2012-2017 العديد من المفاهيم التي تأخذ بعين الاعتبار اتزان القرارات الادارية والمؤسسية، وخطط العمل، وغيرها من الإجراءات لتخدم الحفاظ



أولويات المصلحة والأهداف الإستراتيجية

لبعضها البعض ولا تستطيع المصلحة العمل على تطوير جانب من جوانب العمل بإغفال الآخر. تنوعت القضايا التي فرضها التحليل للوضع الحالي كما اختلفت في طبيعتها ومن حيث أهميتها للمصلحة ، فكان تدخل فرق التخطيط وأصحاب العلاقة لترتيب القضايا حسب الأولوية من خلال اجتماعات ضمت المختصين حسب المجال على حدة ومن ثم ورش عمل لمناقشة الأولويات من قبل الجميع والخروج بترتيب عام يبرز فيه اهتمام المصلحة خلال السنوات الخمس القادمة، يخدم الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي حددت فيما بعد ويتوافق مع غايات وأهداف المصلحة ويعبر عنه بمشاريع ونشاطات واقعية وقابلة للتنفيذ طموحة نوعاً ما.

يستعرض هذا الجزء، الغايات الاستراتيجية والأهداف الفرعية للخطة الاستراتيجية 2012-2017، وذلك لكل مجالات عمل المصلحة التي تضم الجانب الفني في مجال المياه والصرف الصحي والمجال المالي واستدامة عمل المصلحة وأخيراً البناء المؤسسي. ويجدر الإشارة إلى أن أولويات عمل المصلحة برزت نتاج تشخيص وتحليل علمي مكثف تناول جوانب عمل المصلحة ككل ابتداءً بالجانب الفني للخدمات التي تقدمها مصلحة مياه بلديات الساحل، والوضع المالي واستدامة عمل المؤسسة، وانتهاءً بجانب البناء المؤسسي، حيث تعتبر المجالات مكملة

القضايا حسب الأولوية لخدمات المياه والصرف الصحي

- قلة مصادر المياه وتدهور جودة المياه الجوفية
- تدني كفاءة شبكات المياه
- ضعف كفاءة محطات معالجة الصرف الصحي
- ضعف الإمكانيات والمرافق اللازمة لعمليات التشغيل والصيانة
- عدم توفر الأنظمة الحديثة الخاصة بمراقبة وفحص جودة المياه
- ضعف الصيانة الدورية
- عدم الاهتمام بنظام تجميع الأمطار واستغلالها
- عدم وجود آليات لاستغلال المياه المعالجة

الغاية الإستراتيجية (1)

تحسين وتطوير مستوى خدمات المياه والصرف الصحي المقدمة للمواطنين

وتعالج الغاية الأولى جميع القضايا ذات الأولوية والتي فرضت نفسها من خلال تقييم الوضع الحالي والتي تعتبر لب مجال عمل المصلحة ومجمل الخدمات التي تقدمها المصلحة والتي تعنى بخدمات المياه والصرف الصحي والتي بدورها تحقق رؤية

مصلحة المياه في أن تكون رائدة في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي. وقد تم صياغة مجموعة من الأهداف لتحقيق هذه الغاية وهي:

الأهداف الاستراتيجية	
هدف (1.1):	زيادة كمية المياه وتحسين نوعيتها
عدة قضايا مرتبطة بهذا الهدف والذي يخدم غاية تحسين وتطوير مستوى خدمات المياه حيث تعاني من قلة مصادر المياه وتدهور جودة المياه الجوفية وتدني كفاءة شبكات المياه وعدم توفر الأنظمة الحديثة الخاصة بمراقبة وفحص جودة المياه. ترمج الهدف بعدة مشاريع ونشاطات منها محطات التحلية، وخزانات المياه، شبكات الكهرباء، حفر آبار جديدة، تركيب عدادات منزلية، شبكات مياه جديدة، خطوط ناقلة. القضاء على الوصلات الغير شرعية.	
هدف (1.2):	تحسين كفاءة محطات معالجة مياه الصرف الصحي
يعالج الهدف الثاني خدمة الصرف الصحي والضعف الملحوظ في كفاءة محطات المعالجة وضعف الإمكانيات والمرافق اللازمة للتشغيل والصيانة. وتتركز آلية التحسين المنوي إتباعها في تطوير محطات المعالجة وتوسيعها وإنشاء محطات معالجة جديدة كذلك محطات ضخ ومختبر مركزي لفحص جودة المياه المعالجة وخطوط ناقلة.	
هدف (1.3):	تحسين كفاءة أنظمة التشغيل والصيانة
يعالج هذا الهدف القضايا المتعلقة بضعف الإمكانيات والمرافق اللازمة لعمليات التشغيل والصيانة والتي بدورها تطور مستوى الخدمات كما تؤثر على تحسين أوضاع التشغيل في مجال المياه والصرف الصحي مما يشكل دعماً لاستدامة عمل المصلحة من خلال اختيار نظام التشغيل المناسب والأفضل وتقليل المصاريف التشغيلية، حيث يعالج هذا الهدف عدة مشاريع ونشاطات منها تجهيز المخطط العام للمياه والصرف الصحي، شبكات صرف صحي، مخازن وورش صيانة، ربط نظام الخدمات والصيانة مع نظم المعلومات الجغرافية، برامج تدريب للعاملين والمصممين.	

الغاية الإستراتيجية (2)

تحقيق الاستدامة في خطط وبرامج وخدمات المصلحة

تهتم الغاية الاستراتيجية الثانية بالرقي بالمستوى المالي وتحقيق الاستدامة في عمل مصلحة مياه بلديات الساحل من خلال الخطط والبرامج والخدمات التي تقدمها المصلحة، وتأمل المصلحة في تحقيق هذه الغاية من خلال مشاريع خاصة بها كذلك من خلال مشاريع ونشاطات الغايات والأهداف الاستراتيجية الأخرى.

الأهداف الاستراتيجية	
هدف (2.1): تعزيز كفاءة المصادر المالية للمصلحة	تعاني مصلحة مياه بلديات الساحل من عدم وجود دراسة وآليات شاملة وموحدة لتعرفه المياه مما سبب في حدوث ارتفاع في نسبة النفقات المتحققة وأثر سلبي على استدامة عمل المصلحة في تقديم خدماتها بشكل منتظم للمواطنين، ومن هنا نبعت الحاجة لهدف استراتيجي يعزز كفاءة المصادر المالية ويعالج قضايا انخفاض نسبة التحصيل وعدم وجود نظام التعرف.
هدف (2.2): توسيع دائرة عمل المصلحة لتضم المزيد من البلديات	اتفق الجميع على وضع هدف استراتيجي يجسد غاية إنشاء مصلحة مياه بلديات الساحل، على أن يتم ضم بلديات قطاع غزة إداريا وماليا لمصلحة المياه. كما ترى المصلحة انه بالإمكان تحقيق هدف ضم المزيد من البلديات عن طريق تعزيز مفهوم مزود الخدمة الموحد للمياه والصرف الصحي.
هدف (2.3): تحسين الدعم الخارجي للمصلحة	من خلال تشخيص الوضع الحالي تبين وجود ضعف في الدعم الحكومي والخارجي المقدم لقطاع المياه والصرف الصحي، وعليه ارتأت فرق التخطيط وضع هدف استراتيجي لتحسين الدعم الخارجي حيث يعتبر قطاع المياه والصرف الصحي من أهم القطاعات على اعتبار المياه أساس الحياة، ولا يمكن لهذا القطاع التوقف بأي حال من الأحوال، كما يمكن تحقيق الهدف عن طريق الحصول على إقرار حكومي ورئاسي لاعتبار مصلحة المياه مؤسسة وطنية يجب دعمها وذلك لمسئوليتها عن أهم الخدمات التي تمس مستوى المعيشة للمواطنين في قطاع غزة، وتوقيع اتفاقيات مع المانحين الرئيسيين لدعم المصاريف التشغيلية لمصلحة المياه.

الغاية الإستراتيجية (3)

تطوير البناء المؤسسي للمصلحة وعلاقتها المحلية

المصلحة بما يخدم رؤية المصلحة للخمس سنوات القادمة بأن تكون الرائدة في مجال تقديم خدمات المياه والصرف الصحي.

تنبع الحاجة لتطوير البناء المؤسسي لتحقيق التكافؤ بين الغايات الإستراتيجية فالغاية الثالثة تأتي لتعزيز تطبيق الغايات الأولى والثانية والتي تهدف لتحسين وتطوير الخدمات كذلك تحقيق الاستدامة في عمل

الأهداف الإستراتيجية	
هدف (3.1):	تطوير وتفعيل الأنظمة والإجراءات الإدارية
	يخدم ويعالج هذا الهدف العديد من القضايا الهامة بالنسبة للمصلحة حيث ينتج عنه أنظمة وإجراءات إدارية تحدد عمل المصلحة وتختصر الوقت والجهد المبذول وتطور الوضع الداخلي للمؤسسة والعمل على خلق بيئة عمل إدارية تفاعلية تحقق مرتبة أعلى من الرضا الوظيفي من قبل العاملين في المؤسسة وتنمي روح الانتماء لها وترقى بها إلى مستوى الريادة. كما وتطبيق تلك الأنظمة ونشرها تزداد معرفة الموظفين بمؤسستهم.
هدف (3.2):	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء لدى العاملين بالمصلحة
	إن من أهم مقومات العمل شعور الموظف بانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها ويمكن للعديد من النشاطات البسيطة تحقيق هذا الهدف ومنها إعداد الخطط وأنظمة الحوافز المختلفة، والخروج بمقترحات من قبل الموظفين وتطبيقها ومشاركة الموظفين في القرارات التي تخص محور عملهم.
هدف (3.3):	تطوير أداء وقدرات العاملين بالمصلحة
	قامت مصلحة مياه بلديات الساحل بإعداد خطة تدريبية للعاملين تغطي كل الاهتمامات سواء على صعيد الأمور الفنية أو الإدارية وتبادل الخبرات مع العالم الخارجي ونقل المعرفة من وإلى قطاع غزة.
هدف (3.4):	تعزيز صورة المصلحة والتواصل مع المجتمع المحلي
	إن التواصل مع المجتمع المحلي بدأ فعليا من خلال مشروع إعداد الخطة الإستراتيجية حيث تم إشراك العديد من ممثلي المجتمع المحلي في وضع الخطة الإستراتيجية للمصلحة، ومن النتائج المرجوة من تحقيق هذا الهدف تعزيز صورة المصلحة وكسب رضا الزبائن.

خطة التنفيذ

مؤشرات قياس الأداء

والصرف الصحي ومجال الاستدامة المالية والبناء المؤسسي.

يستعرض هذا الجزء من الخطة مؤشرات قياس الأداء مع الأهداف والغايات الاستراتيجية لمصلحة مياه بلديات الساحل 2012-2017، في مجال المياه

مجال المياه والصرف الصحي				
الغاية الاستراتيجية	الأهداف الخاصة	مؤشر القياس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة
تحسين وتطوير مستوى خدمات المياه والصرف الصحي المقدمة للمواطنين	زيادة كمية المياه وتحسين نوعيتها	معدل استهلاك الفرد لتر/فرد/يوم	70	100
		TDS	1500 ppm	1200 ppm
		CL	900 ppm	600 ppm
		System efficiency	60 %	68%
		disinfection	99%	99.5%
		نسبة المياه المرشحة	20%	25%
	تحسين كفاءة محطات معالجة مياه الصرف الصحي	BOD TSS COD	70%	85%
		% availability	90%	92%
	تحسين كفاءة أنظمة التشغيل والصيانة			

المجال المالي والاستدامة				
الغاية الاستراتيجية	الأهداف الخاصة	مؤشر القياس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة
تحقيق الاستدامة في خطط وبرامج وخدمات المصلحة	تعزيز كفاءة المصادر المالية للمصلحة	وجود نظام التعرف الموحد	0	1
		نسبة التحصيل الشهري	%49	%60
		نسبة تحصيل من المتأخرات		
		إيرادات المعاملات		
		النفقات التشغيلية السنوية *	%14.9	%12
	توسيع دائرة عمل المصلحة لتضم المزيد من البلديات	الإيرادات الخاصة بالنفقات التشغيلية **	6.5%	8%
		عدد البلديات المنضمة فنيا	23	25
		عدد البلديات المنضمة إدارياً	14	23
	تحسين الدعم الخارجي للمصلحة	عدد البلديات المنضمة مالياً	1	8
		عدد الممولين الداعمين للمصاريف التشغيلية	1	5
		نسبة الدعم الحكومي المالي من إجمالي الدعم	%0	%5
		نسبة التمويل الخارجي من إجمالي التمويل	88.7%	91%

* النفقات التشغيلية السنوية تمثل 14.9% من موازنة مصلحة المياه السنوية وهي عبارة عن المصاريف الإدارية والعمومية و الرواتب وبدل الإيجارات و التأمينات الخ.

**الإيرادات الخاصة بالنفقات التشغيلية تمثل 6.5% من موازنة مصلحة المياه وهي عبارة عن نسبة الإيراد الغير مقيد الذي تستطيع المصلحة استخدامه لمصروفاتها التشغيلية خارج بنود المشاريع مثل عوائد الإدارية من المشاريع، تحصيلات الجباية ومبيعات المياه الخ.

البناء المؤسسي				
الغاية الإستراتيجية	الأهداف الخاصة	مؤشر القياس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة
تطوير البناء المؤسسي للمصلحة وعلاقتها المحلية	تطوير وتفعيل الأنظمة والإجراءات الإدارية	وجود نظام إداري موحد يخص عمل المصلحة	0	1
		مدى تطبيق الأنظمة والقوانين	0	1
	تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء لدى العاملين بالمصلحة	نسبة الرضا الوظيفي	%20	%70
	تطوير أداء وقدرات العاملين بالمصلحة	نسبة تحقق الأهداف الإستراتيجية	%0	%95
		نسبة عدد البرامج التدريبية المرتبطة بالأهداف - سنويا	%0	%100
		نسبة المبالغ المخصصة سنويا للتدريب	%2.4	%3
	تعزيز صورة المصلحة والتواصل مع المجتمع المحلي	نسبة الأخبار الإيجابية المنشورة عن المصلحة - سنويا	%60	%90
		عدد مرات تحديث وتطوير الموقع الإلكتروني/ سنويا	1	2
		وجود نظام لتوثيق مستويات الأخطاء وشكاوى المواطنين	-	2

دور أصحاب العلاقة

وتمثل دور أصحاب العلاقة في تمثيل المجتمع المحلي والمشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة بالإضافة إلى دعم فرق العمل وتزويدها بالآراء والمعلومات اللازمة. كذلك مراجعة القضايا ذات الأولوية والإطار الاستراتيجي والمشاريع الإستراتيجية وترتيبها حسب الأولوية ومتابعة الانجازات من قبل مجلس الإدارة بما يتعلق بتنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تعتمد مصلحة مياه بلديات الساحل مبدأ المشاركة في مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك من حيث الاعتماد على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وجميع ذوي الشأن في تحديد القضايا والأولويات الإستراتيجية التي تخص قطاع المياه والصرف الصحي وعمليات اتخاذ القرار على المستوى المحلي وذلك تحقيقاً لشفافية عالية متكاملة مع البعد الاستراتيجي واهتمامات مصلحة مياه بلديات الساحل.

مصفوفة المسؤوليات

تتكون لجنة التخطيط الاستراتيجي من خمس أعضاء معظمهم من أعضاء مجلس إدارة المصلحة، بينما يتكون فريق التخطيط الأساسي من أحد عشر عضواً ويضم مهندسين وفنيين وخبراء في مجال المياه والصرف الصحي، أما بالنسبة للبناء المؤسسي واستدامة عمل المصلحة فيتكون الفريق من ستة أعضاء كلهم كوادراً عاملة في المؤسسة.

يستعرض الشكل التالي مهام ومسؤوليات لجان وفرق التخطيط الاستراتيجي، والتي شكلت خلال تنفيذ الخطوة الأولى من خطوات عملية التخطيط، حيث اعتمدت المصلحة على كوادرها الفنية والإدارية في إعداد وتجهيز الخطة الإستراتيجية بمساعدة وتوجيه من قبل استشاري التخطيط الاستراتيجي وبمراجعة واعتماد من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي والتي تمثل مجلس إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل.

المرحلة	لجنة التخطيط الاستراتيجي	البناء المؤسسي والاستدامة	فريق التخطيط الأساسي	الاستشاري
دعم ومساندة مستمرة في كل المراحل	مرحلة تقييم الوضع الحالي			
	تشكيل الفرق			
	تحليل أصحاب العلاقة			
	تحليل الوضع الحالي			
	الإطار الاستراتيجي			
	تحديد الأولويات			
	الرؤية والرسالة والأهداف			
	الخطة الإستراتيجية			
	تحديد المشاريع الإستراتيجية			
	خطط التنفيذ والمتابعة			
	الخطة الإستراتيجية			
	تنفيذ الخطة			
	تحضيرات التنفيذ			
	حشد الموارد			
	تقييم وتحديث			
	تقييم			
	تعديل وتحديث			

مصفوفة التنفيذ

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017						الجهة المرشحة للتنفيذ	
			الصرف السنوي						المصلحة	غير المصلحة
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	القسم المعني	الجهة	
المياه والصرف الصحي	استبدال وتركيب 20000 عداد مياه منزلي مع جميع الوصلات المنزلية	2000	0	2000	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	تشطيب و تجهيز المختبر المركزي بمراقبة وفحص جودة المياه والفحوصات الخاصة بكفاءة معالجة مياه الصرف الصحي	1500	800	700	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء مخازن وورشه صيانة مركزية للمصلحة	700	500	200	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	نقل وإعادة حفر خمسة أبار مياه في كل من دير البلح ,المغرة ,النصيرات ووادي السلقا	500	500	0	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	مشروع للكشف عن التسربات من خلال فحص الخطوط الناقلة خاصة التي تمر في مناطق زراعية	50	0	50	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع + دائرة الصيانة	-	
	شراء وتوريد معدات وآليات لزوم عمليات الصيانة والتشغيل	700	0	100	200	200	200	دائرة الصيانة + العطاءات	-	
	تنفيذ برامج تدريبية مكثفة للعاملين والفنيين في مجالات وآليات التشغيل والصيانة والصحة والسلامة	100	30	30	40	0	0	-	إستشاري	
	استكمال الخط الناقل من خزان رفح وتشغيل خزان رفح وخزان النصر	600	0	600	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017					الجهة المرشحة للتنفيذ	
			الصرف السنوي					غير المصلحة	المصلحة
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	الجهة	القسم المعني
	استبدال خطوط المياه في مناطق متفرقة من مدينة غزة	2000	0	1000	1000	0	0	-	دائرة تنفيذ المشاريع
	إنشاء شبكات مياه في دير البلح، المغازي، البريج، النصيرات، الزهراء	400	400	0	0	0	0	-	دائرة تنفيذ المشاريع
	استبدال خطوط المياه في منطقة الفوايدة و منطقة Block 7 في مخيم الشاطئ	500	0	0	0	500	0	-	دائرة تنفيذ المشاريع
	شبكات مياه و وصلات منزلية في حي الاسراء-بيت لاهيا	300	0	300	0	0	0	-	دائرة تنفيذ المشاريع
	مسح شامل للمناطق غير المخدومة بشبكات الصرف الصحي وإعداد مخطط شامل Master Plan خاص بهذه المناطق و تجهيز ما يلزم من تصاميم بالخصوص	130	45	5	30	30	20	-	دائرة نظم المعلومات
	زيادة عدد محطات الصيانة المتحركة الى 4 محطات رئيسية يتم ربطها ب Call Center مع تطوير المعدات والآليات والسيارات التي يعمل بها طاقم الصيانة	510	0	80	430	0	0	-	دائرة تنفيذ المشاريع + دائرة الصيانة
	إنشاء وتجهيز خزانات مياه ومحطات للضخ وخطوط ناقلية في المغرقة وبني سهيلا ومنطقة شهداء الأقصى في دير البلح	3200	1000	2000	200	0	0	-	دائرة تنفيذ المشاريع
	ربط خدمات الصيانة للشبكات مع نظام المعلومات الجغرافية	55	0	55	0	0	0	-	دائرة نظم المعلومات
	إنشاء خزان مياه ومحطة للضخ في منطقة البركة التابعة لدير البلح مع ملحقاته من خطوط ناقلية ومحطة ضخ	1500	0	500	1000	0	0	-	دائرة تنفيذ المشاريع

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017				الجهة المرشحة للتنفيذ		
			الصرف السنوي				المصلحة	غير المصلحة	
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع			الخامس
							القسم المعني	الجهة	
	إنشاء خزانات المياه في منطقة السطر والأمل في خان يونس مع ملحقاتها من محطات للضخ وخطوط ناقلية	3000	0	2000	1000	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	تمديد شبكات كهرباء لما تبقى من محطات و آبار	2000	0	2000	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	إنشاء خزان مياه في منطقة النصيرات ومحطة لضخ المياه	1100	0	1100	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	البدء بمشروع إنشاء محطة معالجة خان يونس المركزية	56000	0	0	20000	20000	16000	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	انشاء محطة معالجة وادي غزة المؤقتة والخطوط الناقلة اللازمة	2200	1000	1200	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	إنشاء محطتي لضخ مياه الصرف الصحي في رفح و الزهراء مع ما يلزم من خطوط ناقلية	2500	0	0	1000	1000	500	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	الاعتماد على النمذجة الالكترونية في عمليات إدارة شبكات المياه من حيث التشغيل والتوزيع والصيانة المياه	45	0	45	0	0	0	دائرة البرمجة	استشاري
	إنشاء خطوط ناقلية من محطة عامر في الشمال إلى محطة الهواير ومحطة عنان	1000	0	500	500	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	انشاء شبكة صرف صحي و محطة ضخ في حي الزيتون	700	0	700	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	انشاء شبكات صرف صحي في المنطقة المحيطة بمحطة البركة في دير البلح وإنشاء خط overflow وشبكة كهرباء لزوم تشغيل محطة البركة	1000	0	500	500	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017						الجهة المرشحة للتنفيذ	
			الصرف السنوي						المصلحة	غير المصلحة
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	القسم المعني	الجهة	
	إنشاء شبكات صرف صحي في شرق محافظة رفح وذلك بعد تنفيذ محطة ضخ المصباح	4000	0	0	4000	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء شبكات صرف صحي في دير البلح (البصة، المزرعة)	500	0	500	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء شبكات صرف صحي في منطقة السموني ومنطقة بطن السين	1400	0	1400	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء Call Center خاص بمصلحة المياه	60	0	60	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	تطوير وتحديث أقسام التفتيش والمتابعة وتجهيز فريق العمل بمعدات كشف التسربات والتجهيزات اللازمة	450	0	140	310	0	0	دائرة العطاءات + دائرة ضبط الجودة	-	
	تطوير وتوسعة محطة معالجة مياه الصرف الصحي المؤقتة في خان يونس	800	500	300	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	البدء بتنفيذ مشروع محطة المعالجة المركزية شرق البريج	100000	0	0	25000	35000	40000	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إعادة إنشاء محطة الوكالة في النصيرات	1000	0	500	500	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء خطوط ناقلية من محطة 3 الى محطة 11 ومن أحواض المعالجة إلى البحر في مدينة غزة	2500	0	1000	1500	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء محطة تحلية لخدمة منطقتي خانيونس ورفح بقدرة من 6000 - 8000 متر مكعب يوميا	12000	4000	4000	4000	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017						الجهة المرشحة للتنفيذ	
			الصرف السنوي						غير المصلحة	المصلحة
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	القسم المعني	الجهة	
	توسعة محطة خانيونس ورفع وصولاً إلى 7.3 مليون متر مكعب سنوياً	20000	0	5000	10000	5000	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	توسعة محطة التحلية في دير البلح وصولاً إلى 2600 متر مكعب يومياً	2000	0	1000	1000	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء محطات تحليه بقدرة 50m3/day لبعض آبار مدينة غزة في منطقة النصر والشيخ رضوان والشجاعية وآبار الصفا	2500	0	0	0	2500	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء محطة لتحلية مياه البحر بقدرة 3.7 مليون متر مكعب في منطقة غزة	15000	0	5000	5000	5000	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء وتنفيذ مرحلة التطوير الثالثة لمحطة معالجة مياه الصرف الصحي في رفح	2000	0	750	1000	250	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	تطوير محطات ضخ مياه الصرف الصحي في مناطق مختلفة من قطاع غزة من ضمنها محطة رقم 3 - 5 - 7B في مدينة غزة	1000	0	1000	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	إنشاء خزان مياه في مدينة غزة في منطقة محاذية لبركة الشيخ رضوان لاستيعاب آبار الشمال مع ما يلزمه من خطوط ناقلة	1500	0	600	900	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	
	تشغيل محطة معالجة الشمال المركزية	12000	0	3000	3000	3000	3000	الإدارة الفنية	-	
	صيانة و تطوير محطة ضخ الهواير	300	0	300	0	0	0	الإدارة الفنية	-	
	استكمال خطوط تصريف مياه الأمطار وحوض الترشيح في حي	1500	0	1500	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-	

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017					الجهة المرشحة للتنفيذ	
			المصرف السنوي					المصلحة	غير المصلحة
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	القسم المعني	الجهة
	الجنينة - رفح								
	توريد مواسير وقطع غيار لزوم شبكات المياه	500	0	500	0	0	0	قسم المشتريات	-
	حفر و انشاء ثلاثة آبار في شمال غزة	500	0	0	500	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	انشاء بئري مياه في مدينة رفح	330	0	330	0	0	0	دائرة تنفيذ المشاريع	-
	المجموع الجزئي	244030	19825	52945	68110	53430	49720		
المالي والإستدامة	إشراك المجتمع المحلي في إقناع المواطنين بدفع المتأخرات من خلال تنظيم اللقاءات الدورية	25	5	5	5	5	5	دائرة خدمات المشتركين	-
	توقيع اتفاقيات مع الحكومة لخصم قيمة فاتورة المياه من موظفي السلطة وتحويلها إلى حساب مصلحة المياه	-	-	-	-	-	-	مكتب المدير العام	-
	إعداد واعتماد وتطبيق دراسة شاملة لتعرفه المياه في قطاع غزة	20	20	0	0	0	0	دائرة خدمات المشتركين	-
	الحصول على إقرار حكومي ورئاسي لاعتبار مصلحة المياه مؤسسة وطنية يجب دعمها	-	-	-	-	-	-	مكتب المدير العام	-
	تحويل نسبة من تحصيلات الفاتورة الشهرية في المناطق التي تعمل بها مصلحة المياه والتي لم تنتقل ماليا إلى المصلحة (لا تقل عن 10% من التحصيلات الشهرية).	-	-	-	-	-	-	الدائرة المالية	-

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017						الجهة المرشحة للتنفيذ	
			الصرف السنوي						غير المصلحة	المصلحة
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	القسم المعني	الجهة	
	إعداد دراسة شاملة لتوضيح متطلبات واحتياجات عمليات النقل المالي والإداري للبلديات	20	0	20	0	0	0	-	استشاري	
	توقيع اتفاقيات تساعد الهيئات المحلية ومنها مصلحة المياه في تحصيل الفواتير الشهرية من المواطنين	-	-	-	-	-	-	الدائرة القانونية	-	
	تعزيز مفهوم مزود الخدمة الموحد للمياه والصرف الصحي لدى الحكومة وحشد الجهود لاستجلاب قرار حكومي لضم البلديات ماليا وإداريا إلى المصلحة	-	-	-	-	-	-	مجلس الإدارة	-	
	توقيع اتفاقية مع عدد 2 من المانحين الرئيسيين لدعم المصاريف التشغيلية لمصلحة المياه إضافة إلى البنك الدولي	-	-	-	-	-	-	مكتب المدير العام	-	
	رفع نسبة الإشراف على المشاريع المتحصلة من العقود الموقعة إلى 10% من قيمة العقد.	-	-	-	-	-	-	السياسات والتخطيط	-	
	تعزيز التعاون القضائي في عملية تحصيل الديون المتراكمة على المشتركين	25	5	5	5	5	5	الدائرة المالية	-	
	المجموع الجزئي	90	50	10	10	10	10			
البناء المؤسسي	اعداد الدليل المالي والإجرائي والإداري لمصلحة المياه، وإعداد دليل الموظف الخاص بأنظمة المؤسسة وعلاقته مع المصلحة	60	0	60	0	0	0	الإدارة المالية والإدارية	استشاري	
	إعداد نظام التعويضات الموحد وسلم الرواتب واجراءات التنفيذ	20	10	10	0	0	0	الإدارة المالية والإدارية	استشاري	
	اعداد خطة عمل لتعزيز الرضى والأمان والانتماء الوظيفي لدى	10	10	0	0	0	0	الإدارة المالية والإدارية	استشاري	

المجال	اسم المشروع	التكلفة التقديرية × 1000\$	خطة 2012 - 2017						الجهة المرشحة للتنفيذ	
			المصرف السنوي						المصلحة	غير المصلحة
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	القسم المعني	الجهة	
	العاملين في مصلحة المياه									
	اعداد خطة تدريبية للعاملين مرتبطة بإجراءات تقييم الأداء السنوية	100	20	20	20	20	20	دائرة الموارد البشرية	-	
	تعزيز دور المصلحة الريادي في قطاع خدمات المياه والصرف الصحي من خلال الحملات الاعلامية والتوعوية	275	55	55	55	55	55	وحدة العلاقات العامة والاعلام	-	
	تطوير المعرفة المؤسسية داخل المصلحة	10	10					الادارة المالية والادارية	استشاري	
	إدراج المصلحة وموظفيها كافة في هيئة التقاعد والمعاشات	-	-	-	-	-	-	الدائرة المالية	-	
	تحديد الوضع القانوني النهائي للمصلحة	30	0	30	0	0	0	الادارة المالية والادارية	استشاري	
	حوسبة الأنظمة المالية والإدارية	-	-	-	-	-	-	الادارة المالية والادارية	-	
	إعداد نظام تقييم شامل عادل يضمن حق المصلحة وحق الموظف وتحقيق العلاقة المثلى بينهم	-	-	-	-	-	-	الادارة المالية والادارية	-	
	إنشاء مكتبة خاصة بالمصلحة تشمل نشرات الدوائر وتقاريرها وانجازاتها، تشمل قاعدة بيانات للشبكات والمرافق وقارنتها بالشكاوى والمقترحات	-	-	-	-	-	-	الادارة المالية والادارية	-	
	اعتماد نوعية وآلية وشكل وموعد ومضمون التقارير المالية والادارية وحتى الفنية وفقا لمعايير عالمية	-	-	-	-	-	-	الادارة المالية والادارية	-	
	المجموع الجزئي	495	185	85	75	75	75			
	المجموع الكلي	244535	20050	53030	68175	53495	49785			

ربط الخطة الاستراتيجية بالأداء العام للمصلحة

الوقت المناسب لأصحاب القرار والإدارة العليا. كما توفر هذه الآلية نتائج فعلية عن الأداء حتى تاريخه، فضلا عن نتائج التقييم المقدمة من قبل مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، التي توضح مسار العمل وهل المصلحة ذاهبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مع نهاية كل سنة مالية. وفي حال بدا أن الأهداف قد لا تتحقق يتم تشجيع مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام على اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أداء الدائرة المعنية.

في خطوة أخرى تم ملائمة الهيكل الإداري مع متطلبات الخطة الاستراتيجية كما تم وضع خطط للمتابعة والتقييم والتحديث وفي النهاية توقعات المصلحة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الخطة وآليات إدارتها لتجنب حدوث أي تأخير حول دون تحقيق الأهداف والوصول للرؤية المنشودة.

إن مصلحة مياه بلديات الساحل تلتزم بتحسين قياس الأداء وتحقيق درجة أعلى من الشفافية والمساءلة في المؤسسة من خلال زيادة جودة ونوعية مؤشرات قياس الأداء، بالإضافة إلى ربط تلك المؤشرات بمخرجات رسالة المصلحة التي نصت عليها هذه الخطة.

تقوم المصلحة بعمل تقييم مستمر للأداء العام وبناء عليه تتخذ التدابير اللازمة لموائمة عملها مع المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتقوم بوضع خطة لرفع كفاءة البناء المؤسسي والأداء الشامل التي من شأنها أن توفر الأساس للتخطيط الاستراتيجي والرقابة الإدارية.

تعتمد الخطة الاستراتيجية على تتبع وتسجيل ونشر مقاييس الأداء في التقارير الربعية لمصلحة المياه، وذلك بهدف تعزيز الشفافية وتوفير المعلومات في

موائمة الهيكل الإداري مع الخطة الاستراتيجية

المنبثقة عن الخطة. قامت مصلحة مياه بلديات الساحل بمراجعة وإعادة موائمة الهيكل الإداري لضمان النجاح في تطبيق الخطة والمحاذاة مع تغير الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

إن الهيكل الإداري والتنظيمي لمصلحة مياه بلديات الساحل يجب أن يتمتع بالمرونة المستقبلية والملائمة في الوقت الحاضر، يأخذ بعين الاعتبار الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية كذلك المشـاريع والأنشـطة

إدارة المخاطر المتوقعة

تنفيذ مشاريع الطوارئ والتي تعتمد على التشغيل والصيانة وتقديم الخدمات الكفيلة بالبقاء على قيد الحياة.

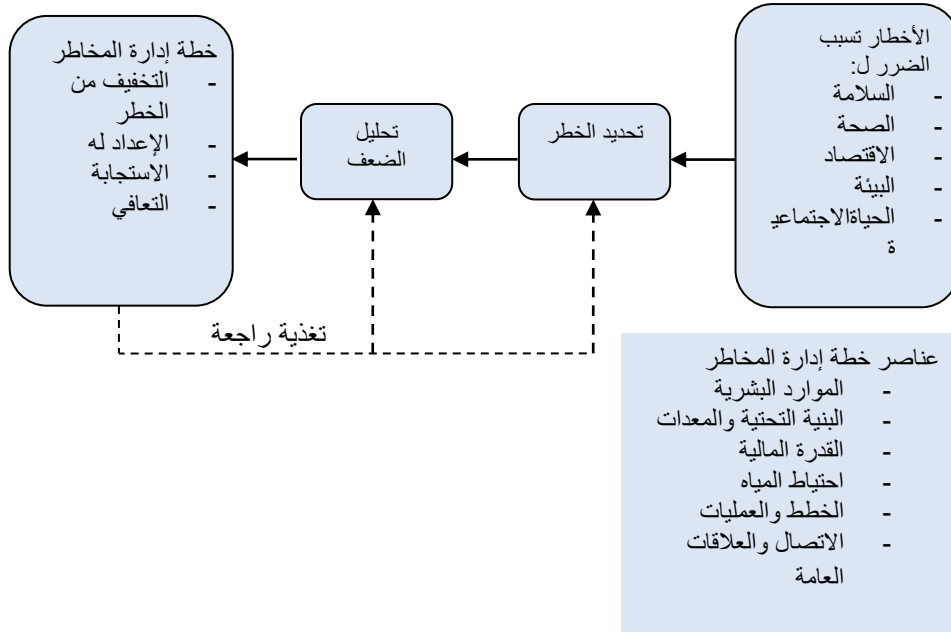
تتمحور الفكرة في النظر إلى المخاطر التي يمكن أن تواجه وتعيق تحقيق الأهداف التي نصت عليها الخطة الإستراتيجية كذلك المخاطر التي يمكن أن تهدد العناصر الضعيفة في النظام، ويتم عمل تقييم للمخاطر والعواقب وتطوير إجراءات إدارة المخاطر والتي تشمل:

إن الحاجة إلى وجود استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر والأزمات آخذة في التزايد، حيث يهدد عمل المصلحة العديد من المخاطر. ولضمان خطة إستراتيجية شاملة ومتكاملة كان على فرق التخطيط في مصلحة مياه بلديات الساحل التفكير في المخاطر والكوارث المتوقعة ووضع تصور لكيفية إدارتها ومواجهتها والحد منها تحت هدف ضمان استمرار تقديم الحد المقبول من الخدمات، وذلك بالانتقال من مرحلة تنفيذ المشاريع التنموية إلى العمل بمرحلة تحديد المخاطر الحالية.

● وضع مؤشرات لقياس المخاطر.

● الحد منها إلى أدنى المستويات.

● ابتكار وسائل جديدة للتعامل مع المخاطر التي لا يمكن تجنبها والسيطرة عليها حيث يمكن للمصلحة أن تستمر في العمل.



المخاطر المتوقعة

ويمكن تلخيص جملة المخاطر والأزمات التي يمكن أن تعيق و تعترض أو توقف تنفيذ الخطة الإستراتيجية في التالي:

المصاريف التشغيلية أكبر خطر يمكن أن يعرقل تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل كبير وملحوظ.

أزمات الكهرباء: تزداد حاجة قطاع غزة للطاقة الكهربائية سواء بالزيادة البشرية الطبيعية أو بزيادة المشاريع التنموية التي تخدم كافة القطاعات ومنها قطاع المياه والصحة والصناعة ... إلخ، بالمقابل فإن مصادر تزويد القطاع بالطاقة آخذة بالنقصان والوضع فيها غير مستقر مما يستدعي أن نضع مشكلة الطاقة على رأس المخاطر المتوقعة والتي يمكن أن تعيق تنفيذ المشاريع التنموية الإستراتيجية والتي تحتاج لمصدر طاقة مضمون ومنتظم للتشغيل ومن تلك المشاريع مشاريع تحليه مياه البحر كذلك مشاريع محطات معالجة الصرف الصحي.

مخاطر طبيعية: لا بد أن تؤخذ المخاطر الطبيعية في الحسبان والتي تشمل المخاطر المتوقعة من الطبيعة مثل الرياح والزلازل وخطر الأمطار والفيضانات والتي يمكن أن تستنفذ جهد الطواقم العاملة وتعيق تنفيذ مشاريع الخطة لتنتقل بنا إلى مرحلة الطوارئ لحل الأزمة.

الأوضاع السياسية: تشكل الأوضاع السياسية في المنطقة خطر كبير على الخطة الإستراتيجية، حيث يحتاج تنفيذ الخطة إلى أجواء مستقرة سياسيا على شتى الأصعدة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. وبتنوع الأوضاع السياسية تختلف درجة الخطر المتوقع، ويمكن اعتبار الحروب التي تشن ضد قطاع غزة الخطر الأكبر والذي يمكن أن يوقف عمل المصلحة بالخطة الاستراتيجية وينتقل بها إلى حالة الطوارئ بشكل مباشر مما يؤثر سلبا على رسالة عمل المصلحة ولا يوجد مجال لتجنب هذا الخطر ولكن يمكن التعامل معه وفق خطة طوارئ لتفادي أكبر قدر ممكن من الخسارة والحفاظ على تقديم مستوى مقبول من الخدمات.

أزمات التمويل: تعتمد المصلحة على مصادر تمويل مختلفة لتنفيذ مشاريع وبرامج الخطة الإستراتيجية وفي حال عدم التزام الجهات المانحة بتقديم الدعم المالي اللازم فإن تنفيذ الخطة سيعرقل بقدر المشاريع التي يتم إرجاءها، ويمكن اعتبار عدم إيفاء الجهات المانحة بالوعدود المرتبطة بها مع المصلحة خصوصا تلك الجهات التي تأخذ على عاتقها دعم المصلحة عن طريق تغطية

آلية التعامل مع المخاطر

هناك مخاطر لا يمكن إيقافها أو الحد منها مثل المخاطر التي تتعلق بالأوضاع السياسية أو المخاطر الطبيعية والتي يمكن أن توقف تقدم المصلحة باتجاه الرؤية الإستراتيجية، ولكن يمكن التعامل معها بشكل أو بآخر حسب ما تقتضيه مصلحة العمل وحسب الضرر الناتج عنها والذي يمس مجال تقديم خدمات المياه والصرف الصحي.

وعلى الجانب الآخر أخطار أقل خطرا ويمكن التعامل معها مثل الأخطار الناتجة عن العوامل البشرية والدعم المالي وأزمات الكهرباء والطاقة، وكل خطر مما سبق يمكن التعامل معه حال حدوثه كذلك يمكن العمل على تجنبه والحد من أثاره السلبية على الخطة الإستراتيجية.

تقارير تقييم الوضع الحالي
توصيف المشاريع الإستراتيجية