

התוכנית להעצמת הרשויות המקומיות הבדואיות בנגב – מחקר הערכה

עיקרי דוח הביניים



יואב לפ, וולאא חג'אג'רא, יונתן אייל

הפורום הציבורי השני
למחקר הערכת תוכנית החומש
לאוכלוסייה הבדואית בנגב







- כשישית מתקציב תוכנית החומש – 525 מיליון ש"ח
- חיזוק הרשויות כנותנות שירותים וכגורם מרכזי ביישום תוכנית החומש
- מודל פעולה חדשני:



- סל פעילויות ושירותים לבחירת הרשות
- מתן תקציבי פיתוח לרשויות ובקרה על בחירת פרויקטים ויישומם
- פרויקטור לכל רשות
- מערך מדדים ויעדים
- בקרה על ידי חברה חיצונית

- מופעלת על ידי משרד הפנים בתשע הרשויות הבדואיות
(עיר, שש עיירות ושתי מועצות אזוריות)



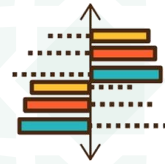
תחומי ליבה



מצוינות ארגונית
(פיתוח ארגוני של הרשות)



משילות



פיתוח
כלכלי



חברה
וקהילה



שירותים
לתושב/שיפור
פני היישוב

מערך מדדים ויעדים לכל אחד מתחומי הליבה







- לנתח את הבסיס הרעיוני של התוכנית (תיאוריית השינוי)
- לתאר את יישום התוכנית
- לבחון ולתאר חסמים
- לעמוד ככל האפשר על השפעות ותוצאות
- ללמוד מן הניסיון בעולם בתחום של חיזוק רשויות מקומיות
- לסייע בהפקת מסקנות, להציע דרכים לשיפור ולשמש בסיס לתוכניות המשך
- לסייע בשיפור מערך היעדים והמדדים של התוכנית



סקירת ספרות בנושא
חיזוק רשויות
מקומיות בעולם



ניתוח מסמכים
וראיונות לפיענוח
"תיאוריית השינוי"



איסוף וניתוח נתונים
מנהליים



שיחות רקע
וסיורי היכרות



ראיונות עומק עם 44
בעלי תפקידים

עיקרי הממצאים מדוח הביניים





שירותים משופרים
בקביעות ותפקוד
מיטבי של הרשות



לחץ על הרשות
להשתפר
(בתוספת השקעה
בתחום הארגוני)



יותר ציפיות ודרישה
של התושבים מן
הרשות



שירותים
משופרים



שיפור השירות
והתשתיות
(סיוע תקציבי
ותמיכה מקצועית)



איטי יחסית

החל מימוש 61% מתקציבי 2019-2017



תחומים שבהם ההתקדמות הייתה איטית במיוחד

פיתוח כלכלי – ניצול של 15% מתקציבי 2019-2017

פיתוח ארגוני – ניצול של 1% מתקציבי 2019-2017

מרחב ציבורי ושירותים לתושב – התחום שבו ניצול התקציב היה הרב ביותר: 37% מתקציבי 2019-2017

שונות רבה בתחילת מימוש תקציבי 2019-2017

79% בכסיפה ↔ 38% בחורה (מדד תחילת היישום)

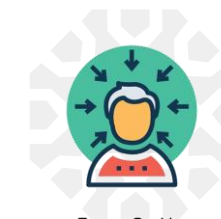
**הבדלי דגשים בין רשויות:
פיתוח לעומת שירותים**



תרומה תקציבית של ממש, לדעת רבים ברשויות, אך לא שינוי מקצה אל קצה



תוספת שירותים < תחילת השפעה על איכות חיים



שיפור בתהליכי עבודה ומינהל





- מסרים מתחרים: קידום שירותים $\leftrightarrow$ העצמה
- שימור שגרות עבודה חדשות שהפרויקטור הטמיע ברשות
- מחסור ניכר בכוח אדם, בכמות ובאיכות
(נוסף על כך – הנעה מאוחרת של הפיתוח הארגוני)
- מערך בקרה תובעני





- אתגרים בתחום מערך המדידה
- מטה מצומצם במשרד הפנים לצורך יישום התוכנית
- קושי לנצל את תקציב הפיתוח הכלכלי
- חסמים פנימיים באוכלוסייה הבדואית:
 - ריבוי תביעות בעלות וסכסוכי קרקעות
 - קושי לקדם משילות ולהגדיל הכנסות (סקרי נכסים)



הבקרה בפועל שונה מן התכנון המקורי. צמחה ללא דיון שיטתי.



בצד תרומה לשיפור תהליכי עבודה – "עומס בירוקרטי" רב שמעכב יישום:

- החסם המרכזי, לדעת רבים

- ריבוי שלבי בקרה



תחושה שנתפסים כ"גנבים" – פגיעה באמון

עיקרי ההמלצות





- לנסח את האיזון הרצוי בין פיתוח מואץ להעצמת יכולות
- לערוך חשיבה מחודשת על מנגנון הבקרה – הקלות, מבלי להתפשר על מינהל תקין
- להרחיב את מטה התוכנית במשרד הפנים, להעניק ליווי והדרכה לרשויות, להעביר מסר של חשיבות התוכנית בעיני משרד הפנים
- לשים דגש על פיתוח ארגוני, לרבות מציאת פתרונות למחסור בכוח אדם



- לשקול מחדש את דרישת הסף לתקצוב פיתוח כלכלי
- לשקול מחדש העסקת פרויקטור או גורם פנים-רשותי
- לבחון את תחושות הציבור באשר לתפקוד הרשויות ולשירותים שלהן באמצעות סקרים תקופתיים
- לטייב את מערך המדידה
- להתייחס לשונות בין הרשויות

'חליפת התערבות' מותאמת לכל רשות



'חליפה' מותאמת לכל רשות תאפשר להתמודד עם השונות בין הרשויות ולתמרץ אותן לשפר את תפקודן



התאמה ראשונית + עדכון תקופתי לפי תבחינים ומדרג שייקבעו מראש



התאמת ה'חליפה' תתייחס, למשל, להיבטים האלה:



- מנגנון הבקרה
- פיתוח כלכלי
- פיתוח ארגוני
- העסקת פרויקטור / גורם פנים-רשותי
- קביעת האיזון בין שתי תכליות התוכנית: קידום מהיר של פרויקטים אל מול העצמת יכולות



תודה על ההקשבה

yoavl@jdc.org

