- דו"ח תמצית -

מחקר העמקה
פיתוח מודל להערכת רשויות מקומיות בחברה הבדואית בנגב

פרופ' ארנון אדלשטין, ד"ר שי בן יוסף, גלי מיכל חנן, יניר שמעון, יעל גורן
מכון מחקר+ מקבוצת זוויות דיאלוג חכם

המחקר הוא חלק מסדרת מחקרי אפקטיביות ומחקרי העמקה
אשר בוצעו בשיתוף האגף לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הבדואית בנגב
אודות החלטת ממשלה 1279 - תוכנית חומש לפיתוח כלכלי חברתי
בקרב האוכלוסייה הבדואית בנגב 2022 – 2026.

דצמבר 2025 ט.ל.ח

מכון מחקר+ זוויות דיאלוג חכם
טלפון: 054-3603636; 054-2006185
office@muniplus.co.il | muniplus.co.il

כסלו תשפ"ו | דצמבר 2025

תקציר

רקע

בחודש פברואר 2017 התקבלה החלטת הממשלה 2397 בדבר תוכנית רב שנתית לפיתוח כלכלי-חברתי בקרב האוכלוסייה הבדואית בנגב לשנים 2017-2021. ההחלטה התמקדה בניסיון לצמצם פערים בין האוכלוסייה הבדואית בנגב ובין כלל האוכלוסייה בישראל והתמקדה בארבעה תחומי ליבה: חינוך ושירותים חברתיים, כלכלה ותעסוקה, פיתוח תשתיות והעצמת השלטון המקומי.

החלטת ממשלה 1279, הממשיכה את החלטת הממשלה הקודמת, הציבה יעד מרכזי בענין העצמת הרשויות המקומיות של יישובי הבדואים בנגב בהיבט הכלכלי והארגוני, במטרה להציבן כגורם מוביל בחברה הבדואית.

משרד הפנים פיתח במקביל תוכנית ארגונית שתפקידה לסייע לרשויות המקומיות בבנייה של תשתיות ארגוניות וניהוליות, אשר יאפשרו להן להביא לשגשוג הישוב. המשרד ניסח מדדים על מנת לבחון את "אפקטיביות הרשות" ויצר כלי הנקרא "המצפן הארגוני" (משרד הפנים, 2024). תחת כל אחד מהתחומים מפורטים מדדים המתייחסים לארבעה תתי נושאים: תכנון, תהליכים, טכנולוגיה ודאטה ומשאבים.

עם זאת, בשל המאפיינים הייחודיים של החברה הבדואית וההבדלים התרבותיים והסוציו-אקונומיים המשמעותיים בין הרשויות הבדואיות לרשויות אחרות בישראל, נדרשת התאמה בהערכת הביצועים של רשויות אלו.

המחקר הנוכחי הציע שמונה תחומים לבחינת תפקוד הרשויות המקומיות. המחקר מתמקד במספר תחומים בולטים ובסיסיים מן הגישות התיאורטיות מהספרות בתחום, אשר הופיעו בהחלטות ממשלה שונות, בתוכניות המצפן הארגוני ובמחקרים קודמים שבוצעו על מדדי הביצוע ברשויות המקומיות בישראל, תוך התאמה להיבטים מגוונים של חיי היומיום ברשויות המקומיות הבדואיות. הבחירה אף לקחה בחשבון גם את ההקשר החברתי-ביטחוני העדכני בישראל, בעקבות מלחמת חרבות ברזל. חלק מהמדדים בכל תחום יישענו על אלו הקיימים ב"מצפן הארגוני" של משרד הפנים, מתוך כוונה לבחון את מידת הרלוונטיות שלהם בהערכת ביצועי הרשויות הבדואיות ולדייק אותם. מדדים נוספים ייגזרו מהספרות האקדמית ומהתפתחויות אקטואליות.

ששת התחומים הראשונים, אופן מדידתם וצינונם הינם מתוך ה"מצפן הארגוני": ניהול משאבים ופיתוח כלכלי, ניהול ספקים ומיקור חוץ, ניהול השירות, משילות, שירותים מקוונים ואסטרטגיה ובקרה. שני תחומים נוספים להערכת ביצועי הרשויות הבדואיות, שאינם מהמצפן הארגוני ונבחרו למחקר זה הינם תברואה וניקיון וביטחון אישי.

מטרת המחקר הנוכחי היא לסייע בביצוע מדידה אפקטיבית ומותאמת תרבות לרשויות המקומיות בחברה הבדואית. **שאלת המחקר** היא מהם התחומים הספציפיים והמדדים לפיהם נכון לבדוק את הרשויות המקומיות בחברה הבדואית?

המחקר נערך ביישובים הבאים: רהט, תל שבע, ערערה בנגב, שגב שלום, כסייפה, חורה ולקיה. מחקר זה לא ידון במועצות האזוריות אל קסום ונווה מדבר, אשר עניינן נידון במחקר נפרד.

מתודולוגיה

מן הספרות עולה כי הערכת הביצועים ברשויות המקומיות ומדידתם קשורות קשר הדוק לתפיסות חברתיות, לנורמות ולעמדות של החברה בנוגע לסוגיות חברתיות מגוונות. לכן, במחקר זה הקפיד צוות המחקר להיעזר בכלי מחקר מותאמים לאיסוף מידע על נורמות ועמדות של החברה הבדואית, תוך ביצוע התאמות תרבותיות לחברה זו. שיטת המחקר האיכותנית,

המזוהה בספרות כשיטה המיטבית לאיסוף מידע לזיהוי נורמות ותפיסות חברתיות, תעשה שימוש בראיונות עומק חצי מובנים והועדפה במחקר הנוכחי.

לאחר זיהוי התחומים המרכזיים, המחקר ינקוט בשיטה כמותית אשר תתקף את ממצאי השיטה האיכותנית.

משתתפים

בחלק האיכותני של המחקר בוצעו ראיונות עומק עם 17 משתתפים:

- 13 בעלי תפקידים מהעיר רהט והמועצות המקומיות הבדואיות בנגב – לקייה, כסייפה, שגב שלום, ערערה בנגב וחורה (בהם מנכ"לים, פרויקטורים, גזברים ועוד).
- 4 בעלי תפקידים ממשרדי ממשלה (משרד הפנים ומשרד הנגב והגליל והחוסן הלאומי).

בחלק הכמותי של המחקר לקחו חלק 373 תושבים מ-7 הרשויות הנחקרות בגילאי 17 ומעלה. 52% גברים ו-48% נשים. גיל המשיבים נע בין 17 ל-73, כאשר הממוצע עמד על 33.59 וסטיית התקן 12.75. בהקשר של סטטוס משפחתי: 59% נשואים, 36% רווקים, והיתר גרושים/אלמנים.

כלים

כפי שצוין, המחקר נערך בשני שלבים ובשתי שיטות מחקר:

השלב הראשון: מחקר איכותני ובו נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם בעלי תפקידים מרכזיים ברשויות הבדואיות ובעלי תפקידים במשרדי ממשלה העובדים מול רשויות אלו לגבי תפיסתם את חשיבות שמונת התחומים והמדדים שנסקרו ברשויות הבדואיות והאופן בו ניתן למדוד אותם. הראיונות ביקשו להבין מהמרואיינים באיזו מידה, אם בכלל, התחומים והמדדים המופיעים במצפן, רלוונטיים למדידת הרשויות המקומיות הבדואיות. ואם הם אינם מתאימים, מהם התחומים והמדדים שיש לבחון על מנת שניתן יהיה להשתמש בהם למדידה נכונה ואפקטיבית של רשויות אלו. לפני ביצוע הראיונות נסקרה ספרות ענפה כדי ליצור את השאלות והתחומים העיקריים בהם יתמקד הריאיון.

השלב השני: מחקר כמותי ובו השתתפו תושבי אותן הרשויות הבדואיות. המחקר, ביקש לבחון את עמדות התושבים, על בסיס הממצאים שעלו בחלק האיכותני. זאת אומרת, התייחסות לארבעה תחומים שנמצאו כחשובים ביותר לתושבים מממצאי המחקר האיכותני וה**ניתנים לתיקוף על ידי התושבים**. נבנה שאלון כמותי מקוון, אשר התייחס לאותם ארבעה תחומים. משתתפי המחקר נתבקשו לציין על סולם ליקרט (בין 1-5) את מידת החשיבות שהם מייחסים לבחינה של תפקוד הרשות. תחומים אלו הם תחומים גלויים לתושבים בחיי היום יום שלהם: ניהול השירות, שירותים מקוונים, ביטחון אישי ותברואה וניקיון.

נערך מבחן כעקיבות פנימית, לטובת בחינת עולם התוכן של ארבעת המדדים. מבחן זה בדק באיזו מידה, אם בכלל, השאלות השונות לגבי הצורך והחשיבות בבדיקת הרשות בכל תחום, אכן מהוות עולם תוכן אחד (למשל, שאלות הנוגעות לביטחון אישי עוסקות בביטחון אישי ורק בו). ממצאי הבדיקה העלו שמדד אלפא של קרונבך היה ברמות גבוהות מאוד. דבר המצביע על כך שהשאלון ראוי ותקף.

הליך

חלק איכותני – איסוף הנתונים בחלק זה נעשה במהלך חודשים יולי-אוגוסט 2025. כדי להגיע לבעלי התפקידים להם הידע והניסיון שיכלו לתרום בצורה משמעותית למחקר זה, רשימת בעלי התפקידים הפוטנציאליים למחקר הועברה מהאגף לקידום כלכלי-חברתי בחברה הבדואית בנגב במשרד התפוצות. לאחר מכן, צוות המחקר יצר קשר ישיר עם המרואיינים, נתן להם הסבר על המחקר ותואם מועד לראיון מקוון.

לאחר תמלול התכנים שעלו בראיונות, נערך ניתוח נתונים נושאי (Thematic analysis) אשר התייחס לתיאורים של הנחקרים כמשקפים את הרגשות, המחשבות, האמונות והידע שלהם. ניתוח התוכן ניסה למצוא קווי דמיון משמעותיים. לאחר מיון ההיגדים לקבוצות ניתן לכל אחת מהן שם מובחן אשר ייצג את כלל הנתונים תחת אותה קטגוריה. במחקר מובאים ציטוטים מראיונות העומק שנערכו ועל מנת לשמור על אנונימיות המרואיינים הציטוטים הוצגו ללא מידע מזהה ונושאים ייחודיים מטושטשים.

הריאיון כלל שישה נושאים שנלקחו מהמצפן של משרד הפנים ושני נושאים חשובים נוספים: תברואה וניקיון וביטחון אישי.

חלק כמותי – השאלון הועלה לפלטפורמה דיגיטלית. נעשתה פנייה לרשויות השונות הנכללות במחקר לטובת הפצת השאלון המקוון באמצעים שונים, כגון קבוצות ווטסאפ, פייסבוק עירוני וכדומה. בנוסף, נעשה איתור של תושבים שונים, כך שיפיצו את השאלון בקרב תושבים שונים אותם הם מכירים (דגימת כדור שלג). לבסוף, עוזר מחקר יצא לשטח ברשויות השונות הנכללות במחקר על מנת למלא את השאלון עם תושבים שונים אותם איתר ברשויות ושאינם נגישים או בקיאים באינטרנט ואמצעים דיגיטליים.

ממצאים ודיון אינטגרטיבי – פרק איכותני וכמותי

משרד הפנים קבע "מצפן ארגוני" עבור רשויות מקומיות בישראל על פי התייחסות למגוון תחומים בהם המשרד רואה חשיבות רבה ליכולת הרשות לתפקד ולספק לתושבים שירותים ראויים.

כפי שסקירת הספרות מראה, למרות השינויים העוברים על החברה הבדואית בישראל, הרי שעדיין קיימים בה מאפיינים מסורתיים, תרבותיים וחברתיים שיש לקחתם בחשבון כאשר רוצים לבחון את התנהלות הרשויות המקומיות בחברה זו. לכן, בשל המאפיינים הייחודיים של החברה הבדואית וההבדלים התרבותיים והסוציו-אקונומיים המשמעותיים בין הרשויות הבדואיות לרשויות אחרות בישראל, מטרתו של מחקר זה הייתה לבחון מהי מידת ההתאמה של התחומים והמדדים השונים לבחינת תפקוד הרשויות המקומיות הבדואיות בנגב. נבחרו 8 תחומים: 6 מהם מקורם במצפן הארגוני של משרד הפנים (ניהול משאבים ופיתוח כלכלי, ניהול ספקים ומיקור חוץ, ניהול השירות, משילות, שירותים מקוונים ואסטרטגיה ובקרה) ו-2 נוספים שאינם מופיעים בו (תברואה וניקיון וביטחון אישי).

הפרק האיכותני, שכלל ראיונות חצי מובנים עם נציגי רשויות ועם בעלי תפקידים בממשלה, בחן באיזו מידה, אם בכלל, התחומים והמדדים שנבדקו קיימים ויכולים להתקיים ברשויות הבדואיות, לטובת בחינת ההתאמה. מבחינה תיאורטית, ממצאי המחקר האיכותני תאמו את פירמידת הצרכים של מאסלו גם כיום. במילים אחרות, רשות נבחרת צריכה להימדד על פי יכולתה לספק לתושביה את צרכיהם הבסיסיים. עם זאת, רוב מוחלט של הנבדקים טענו שיש להתאים את המדדים כך שיאפיינו נכונה את החברה הבדואית ואת הקשיים והצרכים המייחדים אותה, כגון שימוש התושבים באמצעים מקוונים/דיגיטליים, ניהול תקציב רב שנתי או שנתי וכדומה. ממצאי המחקר האיכותני הראו שיש לבצע התאמות במדד, בשיטת המדידה ו/או באופן הציונן (ראו מסמך סופי בנספח ב'). נדגיש כי אין בכך כדי להפחית מרמת הדרישות כלפי רשויות אלו, אלא להבטיח שבחינתן תתחשב במאפיינים ייחודיים להן ותשקף באופן מדויק יותר את השינויים בתפקוד שחלים בהן. **תיאור התחומים עם המדדים המוצעים ואופן ציינונם מופיע בנספח ב'.**

עוד עולה מממצאי המחקר האיכותני, כי ישנו חשש כי מדדים בתחומים השונים הקשורים לשיתוף הציבור עלולים להיות מוטים בשל שיוך חמולתי-משפחתי ולכן יש להסירם מהמודל. טענה זו לא התקבלה על הסף אלא הוחלט כי יש לבחון אותה בקרב התושבים עצמם בפרק הכמותי.

הדיון מחזיר אותנו למחשבה התיאורטית ביחס לשאלה כיצד מודדים את הרשויות הבדואיות. ממצאי המחקר מדגימים בצורה משמעותית את פירמידת הצרכים של מאסלו. המודל הפשוט והמסורתי, לעומת מודלים חדשים וחדשניים. בסופו של יום, רשות נבחרת צריכה להימדד על פי יכולתה לספק לתושביה את צרכיהם הבסיסיים ביותר: ביטחון אישי, תברואה וניקיון תוך מתן שירות ראוי. זהו המקום בו הרשויות הבדואיות נמצאות כיום.

הפרק הכמותי כלל שאלונים מקוונים בהם נשאלו תושבי הרשויות הנחקרות מגילאי 17 ומעלה לציין את מידת החשיבות אותה הם מעניקים למדדים השונים בתחומים שנבחרו. חשוב לציין כי התושבים לא נתבקשו לדרג את תפקוד הרשויות בפועל. פרק זה כלל ארבעה תחומים בלבד- ניהול השירות, שירותים מקוונים, ביטחון אישי ותברואה וניקיון. מדדים אלו נבחרו מכיוון שהתושבים באים איתם במגע ישיר, בהשוואה לארבעת התחומים האחרים שהינם עוסקים בתפקוד פנים-ארגוני של הרשויות והתושבים פחות חשופים אליהם. כמו כן, הפרק האיכותני העלה כי 4 תחומים אלו ותחום המשילות הינם החשובים ביותר לבחינת הרשויות. כלומר, הפרק הכמותי ביקש לתקף את ממצאי הפרק האיכותני בקרב התושבים עצמם, ואף לבחון האם חלה הטיה בממצאים שהעלו נציגי הרשויות.

מממצאי הפרק הכמותי ניתן לראות שקיימת הסכמיות רבה בין התושבים לגבי ארבעת התחומים שנבחרו. ההסכמיות באה לידי ביטוי בבחינה הסטטיסטית שנערכה לגבי ממוצע התשובות על סולם ליקרט לגבי חשיבות המדידה של כל מדד בתחומים השונים (טווח של 3.51-3.9 בסולם 1-5) ועלה מבדיקת סטיית התקן בתשובותיהם של הנבדקים אשר היה נמוך יחסית (1.34-1.54). כלומר, התושבים העניקו חשיבות בינונית-רבה לכל אחד מהמדדים שנבחנו. לבסוף, נבחנו ממוצעים של ארבעת התחומים באופן כולל, ולא עבור כל מדד בנפרד. נמצא כי ארבעת התחומים שנבדקו, דומים עד זהים זה לזה בחשיבותם בעיני התושבים, תוך סטיית תקן קטנה מאד יחסית (ראו לוח מס' 4). מדדי שיתוף הציבור קיבלו ציונים דומים לשאר המדדים ולכן הוחלט לכלול אותם במודל הסופי.

ממצאי המחקר הכמותי הראו שהתושבים מבקשים שהרשויות ייבחנו בארבעת המדדים אלו כמעין חלון ראווה פרקטי של תפקוד הרשות. מכאן, שארבעת התחומים שנמצאו במחקר האיכותני כחשובים ביותר, תוקפו במחקר הכמותי.

נספח א' מציג את המודל הראשוני של שמונת התחומים והמדדים שהוצגו בתחילת המחקר, כאשר נספח ב' מציג את המודל החדש, המוצע, לבחינת הרשויות המקומיות הבדואיות בדרום הארץ. הנספח כולל לא רק את התחומים והמדדים, אלא גם את שיטת הניקוד ואופן הציינון. המדדים המוצעים אינם בהכרח אלו הקיימים במצפן של משרד הפנים במקור, אלא עברו תהליך התאמה מתוך התובנות שעלו מהמחקר האיכותני והכמותי.

בכך, נוצר כלי בו ניתן להשתמש כעת לבדיקת תפקוד הרשויות הבדואיות, אשר תוקף על ידי נציגי הרשויות, נציגי הממשלה והתושבים. זהו כלי מעשי למדידת הרשויות: בכל אחד מהתחומים ניתן לערוך ממוצע משוקלל ולבחון את תפקודן ואף השוואה ביניהן. חשוב לציין, כלי זה מאפשר בחינה של הרשויות הבדואיות בנקודת זמן זו, כאשר המאפיינים הנדונים הינם כפי שהם. ייתכן כי יהיה צורך לבצע תיקון לכלי ככל שיחולו שינויים ותמורות ברשויות ו/או בחברה הבדואית. כמו כן, אין במחקר זה לציין כי תחומים אחרים אינם חשובים לבחינת תפקוד הרשויות, אלא מודל זה הינו כלי ממוקד אשר יכול לספק בחינה מהירה יותר המותאמת תרבותית לחברה הבדואית בנגב בשמונה תחומים מרכזיים.

נספחים

נספח א – המודל הראשוני של הצעת המחקר

תחום	מדד	אופן המדידה
ניהול משאבים ופיתוח כלכלי	א. האם קיים מיפוי נכסי ציבור? ולמתי הוא מעודכן?	קיים לא מעודכן (מעל 3 שנים) ולא מתקיים מיפוי נכסי ציבור בקביעות – 30 קיים מעודכן (מתחת ל-3 שנים) אך לא מתקיים מיפוי נכסי ציבור בקביעות – 70 קיים מעודכן ומתקיים מיפוי נכסי ציבור בקביעות - 100
	ב. האם בוצע סקר ארנונה? מתי הסקר בוצע?	קיים לא מעודכן (מעל 3 שנים) ולא מתקיים סקר ארנונה בקביעות – 30 קיים מעודכן (מתחת ל-3 שנים) אך לא מתקיים סקר ארנונה בקביעות – 70 קיים מעודכן ומתקיים מיפוי סקר ארנונה בקביעות - 100
	ג. האם קיימת תוכנית תקציבית רב-שנתית המעוגנת בתוכניות העבודה של הרשות?	לא קיימת, או קיימת ואינה כוללת יעדים בהירים- 0 קיימת וכוללת יעדים בהירים אך היעדים אינם מתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך שנתיות- 50 קיימת וכוללת יעדים בהירים המתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך שנתיות-100
	ד. האם קיים תכנון הכנסות רב שנתי המקושר לבניה, שיווק ונכסי ציבור (הגדלת הכנסות לתושב)?	לא קיימת, או קיימת ואינה כוללת יעדים בהירים- 0 קיימת וכוללת יעדים בהירים אך היעדים אינם מתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך שנתיות- 50 קיימת וכוללת יעדים בהירים המתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך שנתיות-100
	ה. האם קיים מיפוי לסוגי עסקים?	לא קיים-0 קיים אך אינו מקיף ואינו מאפשר לרשות תובנות פרקטיות-50 קיים ומאפשר לרשות תובנות פרקטיות-100
	ו. האם קיים מיפוי לצרכי תושבים?	לא קיים-0 קיים אך אינו מקיף ואינו מאפשר לרשות תובנות פרקטיות-50 קיים ומאפשר לרשות תובנות פרקטיות-100
ניהול ספקים ומיקור חוץ	א. האם ברשות יש בעל תפקיד ייעודי לניהול התקשרויות וניהול ספקים?	לא קיים – 0 קיים אך במשרה חלקית וכנע"ת - 50 קיים במשרה מלאה וייעודית - 100

ניהול השירות	א. האם הרשות מקיימת סקר שביעות רצון בקרב לקוחותיה (תושבים, עסקים)?	לא-0 מקיימת אך לא באופן סדיר (פעם בכמה שנים)-50 מקיימת באופן סדיר בתדירות שנתית-100
	ב. האם קיימת מדידת שביעות רצון תושבים מטיפול בפניות בעזרת סקר אוטו' הנשלח לאחר השלמת טיפול (בחינת האפשרות לבניית סקר סטנדרטי לרשויות)?	לא קיימת-0 קיימת אך הסקר הינו כללי למדי (למשל, מתייחס רק לשביעות רצון מאיכות הטיפול בפניה באופן כללי)-50 קיימת, הסקר מתייחס לכמה וכמה היבטים של שירות איכותי (למשל, שביעות רצון ממהירות הטיפול, מאדיבות הנציג, מאיכות הטיפול ועוד)-100
	ג. האם קיים תהליך מתמיד לאיתור וקידום הזדמנויות ליוזמה בשירות – זיהוי מראש של צרכים ומתן מענים יזומים על ידי הרשות?	לא קיים-0 קיים אך אינו מקיף ואינו מאפשר לרשות תובנות פרקטיות-50 קיים ומאפשר לרשות תובנות פרקטיות-100
	ד. האם קיים פרסום והנגשה שוטפים של מידע עדכני על שירותי הרשות ומידע שימושי לתושבים (כבישים סגורים, אירועים ועוד) באתר ובמגוון ערוצים?	לא מתקיים-0 מתקיים אך קיימים פערים משמעותיים מבחינת רלוונטיות ואיכות התכנים-50 מתקיים וכולל תכנים רלוונטיים ומעודכנים-100
	ה. האם קיימות שעות מוגדרות לקבלת קהל בכל היחידות?	לא קיימת – 0 קיימות אך ניכר כי אין הקפדה על שמירתן- 50 קיימות באופן מוקפד וכולל גם אחידות בשעות בין יחידות שקיימת ביניהן זיקה כמו ההנדסה והרישוי, הגבייה והפיקוח, החינוך והרווחה-100
	ו. האם מתקיימת שגרת מפגשי "מטה מול מטה" של מנהלי יחידות מטה עם מנהלי יחידות תפעול להעמקת שיתופי פעולה, קידום ביצוע והסרת חסמים?	לא מתקיימת – 0 מתקיימת באופן שאינו סדור ושאינו מוביל לשיפור ממשקים משמעותי – 50 מתקיימת באופן סדור המוביל לשיפור ממשקים משמעותי-100
	ז. האם מופקים דוחות למדידת רמת השירות באופן שוטף ? אם כן, באיזו תדירות הם מופקים?	אין הפקת דוחות 0- רבעונית – 50 חודשית – 70 שבועית – 80 יומית-100
	ח. האם תוצאות מדידת רמת השירות משוקפות ללקוחות הרשות (תושבים, עסקים, ספקים)?	לא – 0 כן, בדברי דואר של הרשות – 50 כן, בערוצים המקוונים - 100
	ט. האם קיים מוקד/ מרכז שירות רשותי?	לא קיים – 0 קיים אך פועל באוריינטציה לביטחון בלבד – 30 קיים ומאפשר פניות לגבי תחומי שירות מסוימים בלבד – 50 קיים ומאפשר פניות לגבי כל תחומי השירות לתושב - 100

משילות	א. בחר את התחומים שכולל מערך חוקי העזר לפיהם פועלת הרשות (ניתן לבחור מספר תחומים): ארנונה, איכות הסביבה, אספקת מים, שילוט, חניה, עסקים, ביוב	(חוקי עזר בכל תחום מוסיפים 14.3 לניקוד)
	ב. האם קיימת מדיניות אכיפה מאושרת?	לא קיימת – 0 קיימת אך אינה מציינת אזורים ו/או עבירות המתועדפים לאכיפה במיקוד גבוה- 40 קיימת ומציינת אזורים ו/או עבירות המתועדפים לאכיפה במיקוד גבוה אך אינה מנחה לאכיפה יזומה שלהם-70 קיימת, מציינת אזורים ו/או עבירות המתועדפים לאכיפה במיקוד גבוה ומנחה לאכיפה יזומה שלהם-100
	ג. האם קיים אישור צו לעבירות קנס?	לא קיים – 0 קיים - 100
	ד. האם מתקיים תהליך סדור למפגשי שיתוף ציבור בנושאים שהרשות מגדירה כקריטיים לשיתוף?	לא מתקיים – 0 מתקיים באופן לא קבוע ו/או על ידי חלק קטן מיחידות הרשות – 50 מתקיים באופן קבוע ועל ידי רוב יחידות הרשות-100
	ה. האם מתקיים תהליך סדור לשיתוף ויידוע תושבים בנושא אכיפה?	לא מתקיים – 0 מתקיים באופן לא קבוע ו/או על ידי חלק קטן מיחידות הרשות – 50 מתקיים באופן קבוע ועל ידי רוב יחידות הרשות-100
	ו. האם קיימים קריטריונים לציינון ותיעדוף מכרזים?	לא קיימים – 0 קיימים - 100
שירותים מקוונים	<u>צור קשר</u> א. פנייה ליחידות העירייה השונות ב. זימון תורים ושירות מהבית ועד הבית	שירות דיגיטלי מלא: יש – 100, אין - 0 (נדרש לציין באיזה ערוץ- באתר/ אפליקציה/מוקד טלפוני)
	<u>ארנונה ומים</u> א. תשלום ארנונה ומים ב. זימון תורים לשירות ג. ביצוע חילופי מחזיקים ד. בקשה להנחות אישיות למגורים ה. פנייה כללית לאגף גביית ארנונה ו. בדיקת יתרות זכות בארנונה ז. בקשות להנחות לבניין ריק ח. בקשה לפטור ט. תשלום היטל שמירה	
	<u>חינוך</u> א. רישום לגני ילדים ב. רישום לבתי ספר יסודיים	
אסטרטגיה ובקרה	א. האם קיים בעל תפקיד האמון על אסטרטגיה רשותית ועל תהליך התכנון והבקרה ולמי הוא כפוף?	לא קיים – 0 קיים, אך אינו כפוף למנכ"ל ומבצע תפקיד זה כנע"ת – 40 קיים וכפוף למנכ"ל, אך מבצע תפקיד זה כנע"ת – 70 קיים, כפוף למנכ"ל ואמון על תפקיד זה בתקן מלא - 100
תברואה וניקיון	ב. שיעור תקציב הניקיון מתוך סך התקציב של הרשות לכל תושב	מדדי תשומה. אין ציון. אפשר להשוות לרשויות אחרות או לעשות מעקב באותה רשות לאורך לשינויים באורך זמן
	ג. יחס מספר פחים לתושב	
	ד. האם מתקיים סקר שביעות רצון מניקיון העיר?	

ביטחון אישי	א. האם קיימות מצלמות אבטחה בעיר	(צריכים להחליט על תשובות מדרג –בעקבות התשובות בחלק האיכותני יהיה ניתן לדייק)
	ב. האם קיימת תאורה ברחובות	
	ג. האם קיים מערך של פיקוח עירוני ו/או שיטור קהילתי	(מדד צריך להתייחס לזמינות שעות פעילות, תדירות סיורים, מידת שיתוף הפעולה עם המשטרה)
	ד. האם מתקיימות פעילויות / תוכניות הסברה (למשל בביה"ס, שיתוף ציבור, פעילות של הלשכות לשירותים חברתיים)	

נספח ב – מודל להערכת רשויות מקומיות בחברה הבדואית בנגב

תחום	מדד	אופן המדידה	ציינון
ניהול משאבים ופיתוח כלכלי	א. האם קיים מיפוי נכסי ציבור? ולמתי הוא מעודכן?	קיים לא מעודכן (מעל 3 שנים) ולא מתקיים מיפוי נכסי ציבור בקביעות קיים מעודכן (מתחת ל-3 שנים), אך לא מתקיים מיפוי נכסי ציבור בקביעות קיים מעודכן ומתקיים מיפוי נכסי ציבור בקביעות	30 70 100
	ב. האם בוצע סקר ארנונה? מתי הסקר בוצע?	קיים לא מעודכן (מעל 3 שנים) ולא מתקיים סקר ארנונה בקביעות קיים מעודכן (מתחת ל-3 שנים), אך לא מתקיים סקר ארנונה בקביעות קיים מעודכן ומתקיים מיפוי סקר ארנונה בקביעות	30 70 100
	ג. האם קיימת תוכנית תקציבית שנתית המעוגנת בתוכניות העבודה של הרשות?	לא קיימת, או קיימת ואינה כוללת יעדים בהירים קיימת וכוללת יעדים בהירים, אך היעדים אינם מתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך קבועות קיימת וכוללת יעדים בהירים המתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך קבועות	0 50 100
	ד. האם קיים תכנון הכנסות שנתי המקושר לבניה, שיווק ונכסי ציבור (הגדלת הכנסות לתושב)?	לא קיימת, או קיימת ואינה כוללת יעדים בהירים קיימת וכוללת יעדים בהירים, אך היעדים אינם מתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך קבועות קיימת וכוללת יעדים בהירים המתורגמים לתוכניות עבודה ואבני-דרך קבועות	0 50 100
	ה. האם קיים מיפוי לסוגי עסקים?	לא קיים קיים, אך אינו מקיף ואינו מאפשר לרשות תובנות פרקטיות קיים ומאפשר לרשות תובנות פרקטיות	0 50 100
	ו. האם קיים מיפוי לצרכי תושבים?	לא קיים קיים, אך אינו מקיף ואינו מאפשר לרשות תובנות פרקטיות קיים ומאפשר לרשות תובנות פרקטיות	0 50 100
ניהול ספקים ומיקור חוץ	א. האם ברשות יש בעל תפקיד ייעודי לניהול התקשרויות וניהול ספקים?	לא קיים קיים, אך במשרה חלקית וכנע"ת קיים במשרה מלאה וייעודית	0 50 100
	ב. האם קיימים קריטריונים לציינון ותיעדוף מכרזים?	לא קיימים קיימים	0 100

ניהול השירות	א. האם הרשות מקיימת סקר שביעות רצון בקרב לקוחותיה (תושבים, עסקים)?	לא מקיימת, אך לא באופן סדיר (פעם בכמה שנים) מקיימת באופן סדיר בתדירות שנתית	0 50 100
	ב. האם קיימת מדידת שביעות רצון תושבים מטיפול בפניות בעזרת סקר אוטו' הנשלח לאחר השלמת טיפול (בחינת האפשרות לבניית סקר סטנדרטי לרשויות)?	לא קיימת – לא רלוונטי קיימת, אך הסקר הינו כללי למדי (למשל, מתייחס רק לשביעות רצון מאיכות הטיפול בפניה באופן כללי) קיימת, הסקר מתייחס לכמה וכמה היבטים של שירות איכותי (למשל, שביעות רצון ממהירות הטיפול, מאדיבות הנציג, מאיכות הטיפול ועוד)	(ללא ציון) 50 100
	ג. האם קיים תהליך מתמיד לאיתור וקידום הזדמנויות ליוזמה בשירות – זיהוי מראש של צרכים ומתן מענים יזומים על ידי הרשות?	לא קיים קיים, אך אינו מקיף ואינו מאפשר לרשות תובנות פרקטיות קיים ומאפשר לרשות תובנות פרקטיות	0 50 100
	ד. האם קיים פרסום והנגשה שוטפים של מידע עדכני על שירותי הרשות ומידע שימושי לתושבים (כבישים סגורים, אירועים ועוד) באתר ובמגוון ערוצים?	לא קיים קיים, אך קיימים פערים משמעותיים מבחינת רלוונטיות ואיכות התכנים קיים וכולל תכנים רלוונטיים ומעודכנים	0 50 100
	ה. האם קיימות שעות מוגדרות לקבלת קהל בכל היחידות?	לא קיימות קיימות, אך ניכר כי אין הקפדה על שמירתן קיימות באופן מוקפד וכולל גם אחידות בשעות בין יחידות שקיימת ביניהן זיקה כמו ההנדסה והרישוי, הגבייה והפיקוח, החינוך והרווחה	0 50 100
	ו. האם מופקים דוחות למדידת רמת השירות באופן שוטף ? אם כן, באיזו תדירות הם מופקים?	אין הפקת דוחות רבעונית חודשית שבועית	0 50 70 100
	ז. האם תוצאות מדידת רמת השירות משוקפות ללקוחות הרשות (תושבים, עסקים, ספקים)?	לא כן, בדברי דואר של הרשות ו/או בערוצים המקוונים	0 100
	ח. האם קיים מוקד/ מרכז שירות רשותי?	לא קיים קיים ומאפשר פניות לגבי תחומי שירות מסוימים בלבד קיים ומאפשר פניות לגבי כל תחומי השירות לתושב	0 50 100
משילות	א. בחר את התחומים שכולל מערך חוקי העזר לפיהם פועלת הרשות (ניתן לבחור מספר תחומים) : ארנונה, איכות הסביבה, שילוט, חניה, עסקים	(חוקי עזר בכל תחום מוסיפים 20 נקודות)	
	ב. האם קיימת מדיניות אכיפה מאושרת?	לא קיימת קיימת, אך אינה מציינת אזורים ו/או עבירות המתועדפים לאכיפה במיקוד גבוה קיימת ומציינת אזורים ו/או עבירות המתועדפים לאכיפה במיקוד גבוה אך אינה מנחה לאכיפה יזומה שלהם קיימת, מציינת אזורים ו/או עבירות המתועדפים לאכיפה במיקוד גבוה ומנחה לאכיפה יזומה שלהם	0 40 70 100
	ג. האם קיים אישור צו לעבירות קנס?	לא קיים קיים	0 100
	ד. האם מתקיים תהליך סדור לשיתוף ויידוע תושבים בנושא אכיפה?	לא מתקיים מתקיים באופן לא קבוע ו/או על ידי חלק קטן מיחידות הרשות מתקיים באופן קבוע ועל ידי רוב יחידות הרשות	0 50 100

שירותים מקוונים	<u>צור קשר</u> א. פנייה ליחידות העירייה השונות (20%) ב. זימון תורים ושירות מהבית ועד הבית (80%)	שירות דיגיטלי מלא: אין טופס מקוון והמשך תהליך ידני שירות דיגיטלי מלא	0 50 100
	<u>ארנונה</u> (כל סעיף מהווה 12.5%) א. תשלום ארנונה (10%) ב. זימון תורים לשירות (15%) ג. ביצוע חילופי מחזיקים (20%) ד. בקשה להנחות אישיות למגורים (10%) ה. פנייה כללית לאגף גביית ארנונה (5%) ו. בדיקת יתרות זכות בארנונה (10%) ז. בקשות להנחות לבניין ריק (10%) ח. בקשה לפטור (10%)		
	<u>תחום חינוך</u> (כל סעיף מהווה 50%) א. רישום לגני ילדים ב. רישום לבתי ספר יסודיים		
אסטרטגיה ובקרה	א. האם קיים בעל תפקיד האמון על אסטרטגיה רשותית ועל תהליך התכנון והבקרה ולמי הוא כפוף?	לא קיים קיים, אך אינו כפוף למנכ"ל ומבצע תפקיד זה כנע"ת קיים וכפוף למנכ"ל, אך מבצע תפקיד זה כנע"ת קיים, כפוף למנכ"ל ואמון על תפקיד זה בתקן מלא	0 40 70 100
	ב. האם מתקיימת שגרת מפגשי "מטה מול מטה" של מנהלי יחידות מטה עם מנהלי יחידות תפעול להעמקת שיתופי פעולה, קידום ביצוע והסרת חסמים?	לא מתקיימת מתקיימת באופן שאינו סדור ושאינו מוביל לשיפור ממשקים משמעותי מתקיימת באופן סדור המוביל לשיפור ממשקים משמעותי	0 50 100
תברואה וניקיון	א. שיעור תקציב הניקיון מתוך סך התקציב של הרשות	מדד תשומה. אין ציון. אפשר להשוות לרשויות אחרות	
	ב. יחס מספר תושבים לפח	מדד תשומה. אין ציון. שניתן להשוות לרשויות אחרות	
	ג. האם מתקיים סקר שביעות רצון מניקיון היישוב?	לא מתקיים מתקיים, אך לא באופן סדיר (פחות מפעם בשנה) מתקיים באופן סדיר ותדיר (לפחות פעם בשנה)	0 50 100
	ד. תדירות פינוי האשפה בשבוע	לא מתקיים מתקיים, אך לא באופן סדיר ותדיר (פחות מפעמים בשבוע ובימים לא קבועים מתקיים באופן סדיר ותדיר (לפחות פעמיים בשבוע בימים קבועים)	0 50 100
	ה. תדירות טיאוט וניקיון הרחובות/כבישים	לא מתקיים מתקיים לא באופן סדיר ותדיר (פחות מפעם בשבוע ביום לא קבוע) מתקיים באופן סדיר ותדיר (לפחות פעם בשבוע ביום קבוע)	0 50 100

ביטחון אישי	א. האם קיימות מצלמות אבטחה ביישוב?	לא קיימות קיימות	0 100
	ב. האם קיימת תאורה תקינה ברחובות?	לא קיימת קיימת במקומות מרכזיים בלבד קיימת בכל העיר	0 50 100
	ג. האם קיים מערך של פיקוח עירוני ו/או שיטור קהילתי?	לא קיים קיים, אך לא באופן יומיומי קיים בהיקף פעילות יומיומי	0 50 100
	ד. האם מתקיימות פעילויות / תוכניות הסברה בנושא ביטחון (למשל בביה"ס, שיתוף ציבור, פעילות של הלשכות לשירותים חברתיים)?	לא מתקיימות מתקיימות, אך רק לפי צורך נקודתי ברשות מתקיימות, אך באופן לא קבוע ולא סדיר מתקיימות פעולות קבועות לאורך השנה	0 30 70 100

בתום ציינון כל מדד, יש לחשב את הממוצע עבור כל תחום, כך שיתקבל ציון בטווח 100-0. ככל שהציינון נמוך יותר, כך התפקוד נמוך יותר ולהפך.