



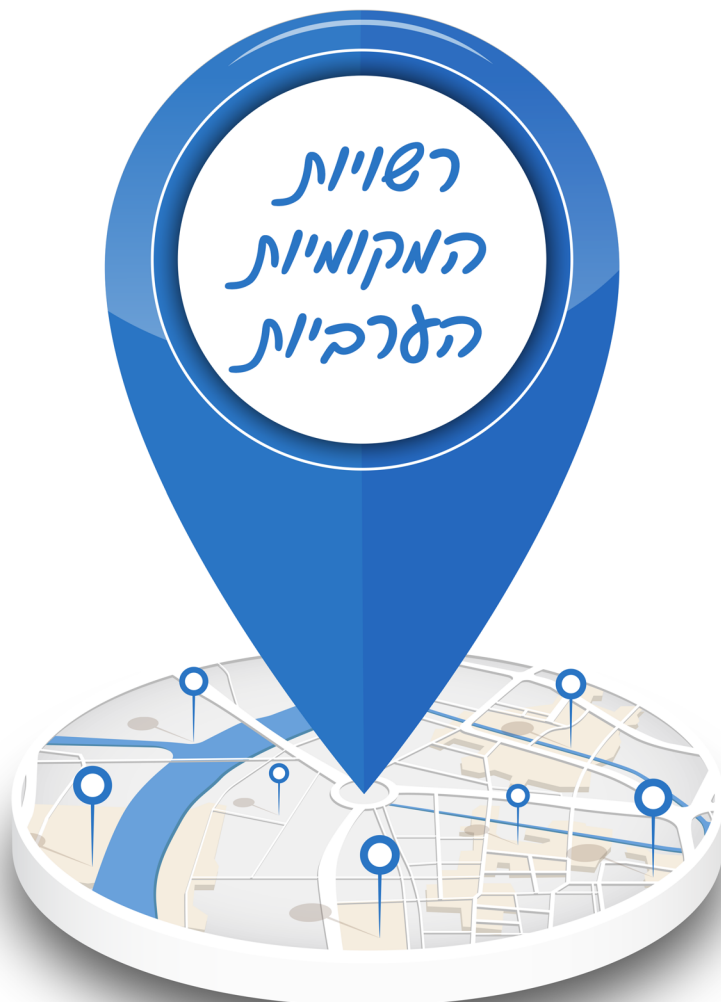
انجاز | אינג'אז | Injaz

# הקמת מחלקות שפי"ע ברשויות המקומיות הערביות: חסמים והזדמנויות

אינג'אז-מרכז מקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות

הוכן ע"י לילא סויד ושהירה שלבי

יולי 2022



## הקדמה

מסמך זה מציג את התהליך שמרכז אינג'אז יזם במטרה להקמת שתי מחלקות שפ"ע בשתי רשויות ערביות. מסמך זה מפרט הליך בחירת הרשויות והקשיים שנתקלנו בהם בדרך, בנוסף למסקנות חשובות על ההליך הזה שיכולים להיות שימושיים מאוד עבור כל רשות ששוקלת הקמת מחלקה כזו.

### א. המצב הסביבתי הירוד ביישובים הערביים

הרשויות הערביות בישראל מהוות כ-30% מסך כלל הרשויות במדינה, ובאופן היסטורי הן סובלות מאפליה בהקצאת תקציבים. מצב זה יוצר מציאות שמאופיינת על ידי חוסר יכולת להניע תהליכי ייעול, סיפוק שירותים ברמה נמוכה לתושבים בכל התחומים, בדגש על שירותים בנושא התברואה וסביבה. על פי הנתונים שאספנו, מתוך 69 רשויות ערביות רק ב-15 רשויות קיימת מחלקה לאיכות הסביבה, ב-20 רשויות קיימת מחלקת שפ"ע/או פקח סביבתי או עירוני, ב-34 רשויות יש רק מחלקת תברואה או שלא קיימת אף מחלקה שמטפלת בענייני סביבה. כמו כן, רוב העיסוק של הרשויות נתחם בטיפול בפסולת ביתית, פסולת בניין, ניקיון היישוב או העיר.

העיסוק בענייני הסביבה בעצם נטמעים בעבודה השוטפת של מחלקת התברואה, שכמובן אינה מוסמכת או מוכשרת לטפל בנושאים סביבתיים, כגון תכנון סביבתי, בנייה ירוקה, פיתוח בר קיימא, מוכנות לחירום אקלימי, ועוד. זוהי כמובן רשימה קטנה וחלקית מכלל הרשויות הערביות שאין בהם מחלקת סביבה.

למרות מחסור חמור זה, ישנה הבנה ההולכת וגוברת בחשיבות פיתוח מודל של מחלקה שתטפל באופן הוליסטי ומקיף גם בנושאי תברואה בסיסיים אך גם כן בנושאי סביבה אסטרטגיים וארוכי טווח.

### ב. מחלקות שפ"ע: רקע ותחומי אחריות

מחלקת "שיפור פני העיר" (להלן: מחלקת שפ"ע) הינה מחלקה האחראית על הניקיון הכולל בעיר ובכלל זה לפינוי האשפה הביתית, גזם וגרוטאות, טיאוט וניקיון הרחובות והמדרכות. המחלקות הכפופות לאגף שפ"ע הינן: אחזקת דרך ושיפור סביבתי, אחזקת גנים ונוף, אחזקת חשמל ומאור, תחנת מעבר, חזות עיר ותברואה, פינוי אשפה ומחזור, אחזקת מוסדות העירייה,

רכב, רישוי עסקים. ברשויות רבות מעסיקים בחלק גדול מפעילויות אלה קבלנים במיקור חוץ, כאשר עובדים מטעם הרשות מפקחים על איכות עבודתם של הקבלנים.

## תחומי האחריות של מחלקות ש.פ.ע

פירוט	תחום האחריות
אחזקה שוטפת של שטח הגנים הציבוריים, תחזוקת מבני ומוסדות חינוך, טיפול בתשתיות לקויות.	<b>תחזוקה</b>
אחזקה שוטפת של הגיבון הציבורי, ניקיון שטח הגנים הציבוריים, הסדרת מערכות השקיה לפי הצורך המשתנה בהתאם לעונות השנה בדגש על חיסכון במים.	<b>גיבון</b>
ניקיון רחובות ומגרשים, איסוף ופינו אשפה לרבות פחי מחזור על סוגיהם השונים, גזם וגרוטאות ופסולת בניין, הדברה מפני מזיקים לרבות אלו שמקורם אינם בצמחייה.	<b>תברואה</b>
הסברה על הפרדת אשפה, הטמעת החינוך הסביבתי וחשיבות השמירה על הניקיון בסביבה, מניעה ומצמום של מפגעים סביבתיים לרבות מפגעי ריח, רעש, זיהום אוויר, פיקוח על נושאי איכות הסביבה.	<b>איכות הסביבה</b>
לוגיסטיקה ושינוע של ציוד לאירועים ופיקוח על חוקי עזר עירוניים.	<b>תפעול, לוגיסטיקה ופיקוח</b>
שמירה על בריאות הציבור מפני מחלקות וסכנות שמקורן בבעלי החיים, הנפקת רישיון לאחזקת רכב או היתר לאחזקת בע"ח, חילוץ בע"ח, פיקוח ואכיפה על חוק צער בעלי חיים, פיקוח על מזון שמקורו בבעלי חיים, מתן חיסונים וכו'.	<b>וטרינריה</b>

## רקע על תהליך בחירת הרשויות לפרויקט הקמת מחלקות שפ"ע בשתי רשויות

1.

במסגרת עבודת אינג'אז – מרכז מקצועי לקידום הרשויות המקומיות הערביות בישראל (להלן: אינג'אז) בריכוז וועדת הסביבה, אחת מ-13 הוועדות שהוועד הארצי לראשי הרשויות המקומיות הערביות הקים בשנת 2016 בעקבות החלטת הממשלה הקודמת "922", העלינו את המודעות בקרב הרשויות לחשיבות חיזוק כוח האדם בתחום הסביבה בתוך הרשות ולחשיבות הקמת מחלקות שפ"ע וזאת לשם שיפור רמת השירותים שהרשויות מספקת לתושביה ולשם בניית יכולת הרשות להתמודדות עם האתגרים הסביבתיים הרבים כמו נושא הפסולת, שינוי האקלים, התשתיות וכדומה.

רשויות רבות פנו לאינג'אז לשם בדיקת האפשרות לקבל סיוע בבניית מחלקת שפ"ע. כמו כן, אינג'אז פנה באופן יזום גם למספר רשויות, הכול כמפורט למטה.

חשוב להדגיש שלפני שהתחלנו באיתור רשויות לפרויקט זה, למדנו לעומק את מצב מחלקות השפ"ע המעטות הקיימות היום ברשויות הערביות. נעשו שלושה ראיונות עומק וביקורים בשלוש מחלקות שפ"ע מתפקדות ברשויות ערביות. הרשויות הינן: סח'נין, ג'ת ושפרעם. מהביקור במחלקות אלה וראיונות העומק שנעשו עם מנהלי יחידות אלה נסינו להבין את מקדמי ההצלחה שלהן והאתגרים העיקריים איתם הן מתמודדות.

## הרשויות שאיתן נעשה הליך בדיקת היתכנות מתקדם

א.1

במסגרת בחירת הרשויות צוות אינג'אז היה בקשר עם שמונה רשויות כמפורט למטה, וזאת במטרה לבדוק את ההיתכנות לבניית מחלקות שפ"ע ברשויות אלה. תהליך זה כלל פגישות עם עובדי הרשות, ראש הרשות, ביקורים ביישובים לשם ההתרשמות ממצב הניקיון והשירותים.

### הרשויות הינן:

עין מאהל

רשות במחוז צפון במעמד סוציו-אקונומי 2, שמספר תושביה נכון לתחילת 2022 הוא כ-13,500 תושבים. רשות שסובלת ממחסור עמוק בהכנסות מארנונה עסקית, אחוזי זכאים להנחות בארנונה גבוה מאוד, מה שמשמעו גם הכנסות מאוד נמוכות. לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מדובר על אחת הרשויות הכי חלשות כלכלית בצפון.

ראש הרשות ובעלי תפקידים בכירים ברשות הראו עניין רב בפגישות שערכנו בהסדרת נושא הסביבה ביישוב שסובל מאתגרים סביבתיים רבים. הליך בדיקת ההיתכנות ארך כחודשיים שבמהלכו נעשה מיפוי ראשוני למצב היישוב והאתגרים הסביבתיים העיקריים ביישוב וקיום פגישות עם ראש הרשות, הגזבר, ממצא המשאבים ומזכירת המועצה לשם הבנת ההיתכנות הכלכלית של התהליך.

ההליך נפסק עקב ההבנה שמדובר ברשות חלשה מאוד מבחינה כלכלית, לכן אין שום אפשרות לתקצב עובדים חדשים בנושאי גינון, ניקיון, תחזוקה וכו', ושהרשות כיום לא מרשה לעצמה להעסיק עובדים כאלה אלא מקבלת שירותים אלה לעיתים רחוקות מקבלנים חיצוניים עקב המחסור החמור בתקציבים. כמו כן, אחרי הפגישות שקיימנו, הבנו שבמצב כוח האדם הקיים כיום ברשות ועל סמך התחזית לשנה הבאה אין באופק כל סימן שמראה על פוטנציאל להקמת מחלקה כזו.



רשות במחוז צפון במעמד סוציו-אקונומי 5, מספר התושבים נכון לתחילת 2022 הוא כ-5700 תושבים. מה שנחשב יישוב איתן יחסית בהשוואה ליישובים הערבים בישראל. הפניה לבדיקת הייתכנות הקמת מחלקת שפ"ע במועצה מקומית עיילבון בא עקב הרצון העז שהשמייע ראש הרשות בכל הזדמנות לשפר את רמת השירותים הניתנת תושבים וגם לאור המצב הפיננסי היחסית טוב של הרשות, מה שמעלה את סיכויי הצלחת הקמה מחלקה כזו בתוך הרשות.

הליך בדיקת ההיתכנות בעיילבון כלל למידה ראשונית על מצב הרשות ועל האתגרים הסביבתיים העיקריים שהיישוב מתמודד איתם, לצד שתי פגישות עם ראש הרשות והגזברית. בפגישה הראשונה הוסבר לרשות על מחלקות השפ"ע באופן כללי, התרומה שלהן ליישוב ומהם הדברים הכרוכים בהליך ההקמה. בפגישה השנייה, אחרי שהרשות בדקה את העניין ועשתה התייעצות פנימית, הרשות הסבירה לנו שהיא החליטה לא להתחיל בהקמת מחלקת שפ"ע עקב זה שמדובר על רשות קטנה שאין ביכולתה להעסיק באופן ישיר עובדים לשם הקמת מחלקה כזו ובמצב הדברים כיום הרשות נעזרת באשכול כנרת שמספק לה חלק מהשירותים ושאין הייתכנות כלכלית להקמת מחלקה כזו. הרשות הדגישה שהיא אכן רואה עניין רב בקידום נושא הסביבה ביישובים ובשיפור השירותים הניתנים לתושב, אבל אין כרגע תקנים להעסקת עובדים לשם הקמת המחלקה.

רשות במחוז צפון במעמד סוציו- אקונומי 4, מספר תושביה נכון לתחילת שנת 2022 הוא כ- 10,500 תושבים. היישוב סובל מאתגרים סביבתיים רבים כמו בעיית פסולת, זיהום אויר, מצב תשתיות ירוד ועוד.

הרשות הביעה רצון לבדוק את ההיתכנות להקמת מחלקת שפ"ע. בדיקת ההיתכנות כללה פגישה כללית עם ראש הרשות שהביע עניין בשיפור מצב השירותים הניתנים לתושב ועוד פגישה עם ממצא המשאבים ברשות. הרשות נטשה את ההליך עקב זה שהבינה שהפרויקט הזה כרוך בהעסקת עוד עובדים בתוך הרשות, דבר שהרשות במצב הדברים הנוכחיים לא מעוניינת ולא יכולה לממן. הרשות מקבלת חלק מהשירותים דרך אשכול גליל מערבי ולא רואה היתכנות כלכלית להעסקת עובדים באופן ישיר.

## מעליא ופסוטה

שני יישובים קטנים במחוז הצפון, במעמד סוציו אקונומי גבוה במיוחד ביחס לרשויות הערביות (מעליא 7 ופסוטה 6). פנינו לרשויות אלה לשם בדיקת ההיתכנות להקמת מחלקות שפ"ע עקב הרצון לשפר את רמת השירותים לתושב, לעזור לרשות בהתמודדות עם האתגרים הסביבתיים ביישובים אלה וגם עקב המצב הכלכלי הטוב יחסית של הרשויות, מה שמעלה את הסיכויים להצלחת הפרויקט.

בשני היישובים הליך זה לא הבשיל וזאת עקב כך שמדובר על רשויות קטנות שלא רואות כל הצדקה ויכולת פיננסית להעסקת מספר עובדים באופן ישיר בתוך הרשות. רשויות אלה בינתיים מעדיפות לקבל חלק מהשירותים דרך האשכול (אשכול גליל מערבי).

## טיירה

רשות מקומית במחוז מרכז במעמד סוציו-אקונומי 4, מספר התושבים נכון לשנת 2021 הוא כ-29,000 תושבים. לרשות היום יש מחלקת סביבה מתפקדת יחסית. הרשות התעניינה לבדוק אפשרות הפיכת מחלקת הסביבה הקיימת היום למחלקת שפ"ע מתוך אמונה שהליך זה יכול לשפר את רמת ואיכות השירותים לתושב.

בדיקת ההיתכנות כללה למידה ראשונית למצב היישוב ולאתגרים הסביבתיים העיקריים שהרשות מתמודדת איתם וגם שיחה ארוכה עם ממצא המשאבים בעירייה. העירייה נטשה את ההליך לאחר שהבינה שהקמת מחלקה כזו משמעו צורך בתקנים חדשים שהעירייה בשלב הזו לא מאמינה שהיא יכולה להרשות לעצמה לממן את זה.

### בסמת טבעון

רשות מקומית במחוז צפון, במעמד סוציו-אקונומי 3.. מספר התושבים נכון לתחילת 2022 עמד על כ-8000 תושבים.

הרשות פנתה לאינג'אז במטרה ללוות אותה בהליך הקמת מחלקת שפ"ע ברשות. יש קונצנזוס ברשות סביב חשיבות הקמת מחלקה כזו ותרומתה לאיכות החיים של התושבים וגם העלאת יכולת הרשות בהתמודדות עם האתגרים הסביבתיים.

הליך בדיקת ההיתכנות כלל מספר פגישות עם ממצא המשאבים ברשות, ראש המועצה והתברואן של המועצה. הרשות כבר פרסמה מכרז למנהל יחידת שפ"ע אך ההליך הוקפא בינתיים עקב מחלוקת משפטית סביב שאלת התאמת המועמדים לתפקיד. מחלוקת משפטית זו עקבה את ההליך.

### מזרעה

רשות מקומית במחוז צפון, במעמד סוציו-אקונומי 4. מספר התושבים נכון לתחילת שנת 2022 עמד על כ-4000 תושבים.

הליך בדיקת ההיתכנות הקמת מחלקת שפ"ע כלל מספר מפגשים עם ראש הרשות, מזכירת הרשות, הגזבר, מהנדס הרשות ומנהלי המחלקות השונות ברשות (כדוגמה מנהלי מחלקות החינוך והנוער). ההליך התאפיין במחויבות מאוד עמוקה מצד הרשות להליך ושיתוף פעולה יוצא מן הכלל.

ראש הרשות וכל צוות הרשות הראו עניין רב בהסדרת נושא הסביבה ברשות ובשיפור איכות השירותים הניתנים לתושבים. שיתוף הפעולה הייחודי והמחויבות העמוקה שהרשות הפגינה לצד הרצון להסדיר את הטיפול בנושא הסביבה ברשות היווה הבסיס להחלטה שלנו להמשיך את העבודה עם רשות זו. בהמשך נפרט לגבי הקשיים שגילנו בהמשך הדרך והפתרון המוצע על ידינו.

כפי שנכתב לעיל הליך בחירת שתי רשויות לעבוד מולם היה הליך יותר ארוך ומורכב ממה שחשבנו. עקב הליך זה אנו מבינים יותר לעומק את הקשיים וההזדמנויות להקמת מחלקות בשפ"ע ברשויות הערביות.

## הקשיים והחסמים

א

### \*מצב פיננסי ירוד ומחסור בתקנים

מהניסיון שלנו מדובר על מחסום העיקרי שמחבל בהליך. בשביל להקים מחלקת שפ"ע בתוך הרשות ובשביל שהמחלקה הזו תתפקד ותיתן שירותים ברמה טובה לתושבים ישנו צורך בעובדים לאיוש משרות. איוש משרות כרוך בתשלום משכורות ע"י הרשות, מה שמקשה מאוד על רשות במצב פיננסי לא טוב להרשות לעמה להתחיל בהליך הזה.

### \*שיקולים פוליטיים בתוך הרשות

ישנן רשויות שיכולות להרשות לעצמן להתחיל הליך כזה אבל שיקולים פוליטיים פנימיים בתוך הרשות מונעות הנעת תהליך כזה. לרוב זה נובע מאי הסכמה בין ראש הרשות לבין הצוות הבכיר (מנכ"ל וגזבר בעיקר) וחברי המועצה על חשיבות הנעת תהליך זה. זה המקום להדגיש שהעובדה שמדובר על שנה לפני שנת הבחירות ברשויות המקומיות זה מעצים את המחלוקות הפוליטיות הפנימיות בתוך הרשות ומקטין את הסיכוי להתחיל בתהליך כזה.

כמו כן, ברוב המקרים קיים היום עובד שלכאורה אחראי על נושא השפ"ע ברשות, אבל אותו עובד לא עונה על הקריטריונים של תפקיד מנהל מחלקת שפ"ע לפי החוק. במצב דברים אלה הרשות בוחרת לא להניע הליך הקמת מחלקת שפ"ע בשביל לא למצוא עצמה חייבת לשלוח אותו עובד ותיק הביתה.



## נושא השפ"ע לא נמצא בסולם העדיפות של הרשות המקומית

ב

\* ביישובים רבים הרשות כן מזהה את הצורך בהקמת מחלקת שפ"ע שתביא לשיפור השירותים שניתנים לתושב אך הנושא הזה לא נמצא בסולם העדיפות שלה, לכן היא מחליטה לדחות את הטיפול בנושא ולתעדף נושאים אחרים.

## מקדמי הצלחה

ג

\* ביישובים רבים הרשות כן מזהה את הצורך בהקמת מחלקת שפ"ע שתביא לשיפור השירותים שניתנים לתושב אך הנושא הזה לא נמצא בסולם העדיפות שלה, לכן היא מחליטה לדחות את הטיפול בנושא ולתעדף נושאים אחרים.

- \* ראש רשות ועובדי רשות ששמים נושא השפ"ע בראש סולם העדיפות
- \* תושבים שמראים נכונות לקחת חלק בתהליך ולשתף פעולה עם הרשות
- \* הליך פיתוח ארגוני שהרשות עוברת
- \* יישוב חזק כלכלית (גם באופן יחסי)

## הצגת תהליך התערבות עם מזרעה ובסמת טבעטון כמקרה בוחן

2

כאמור לעיל, רוב הרשויות המקומיות הערביות אינן ערוכות להקמת מחלקות שפ"ע וזאת בעיקר בגלל היעדר התקציבים הדרושים לפתיחת תקנים מתאימים, ואיוש המשרות הדרושות. הרשויות המקומיות הערביות הן בעלות הכנסה עצמית נמוכה דבר אשר מקשה עליהן לפתח את השירותים הנדרשים בתחום שיפור פני העיר, לכן הן מסתפקות בניהול שוטף של המצב התברואתי וניקיון העיר ופחות עוסקות בפיתוח וקידום תוכניות ארוכות טווח.

### בסמת טבעטון

הרשות המקומית החליטה להקים מחלקת שפ"ע בשנת 2021, ואף פורם מכרז לניהול המחלקה, לפני מספר חודשים. אך איוש משרת מנהל מחלקת שפ"ע נעצר בגלל סוגיות פוליטיות ומשפטיות.

במסגרת ההתערבות של מרכז אינג'אז בבסמת טבעטון, התקיימו שלושה מפגשים לתכנון תהליך הקמת מחלקת שפ"ע ברשות המקומית.

המפגש הראשון התקיים בחודש דצמבר 2021 בהשתתפות ראש הרשות וחלק מהצוות הבכיר. במפגש זה, ראש הרשות הביע נכונות להליך וציין בפני צוות איג'אז שברצונו להקים מחלקת שפע, והנחה אותנו להמשיך את תהליך העבודה מול הצוות הבכיר. הישיבה השנייה התקיימה עם ממצא המשאבים והשלישית עם מנהל מחלקת תברואה. וזאת במטרה ללמוד את המצב הקיים, ובניית תהליך ההתערבות מול הרשות. בשלב הזה של התהליך, נחשפנו לקשיים הפוליטיים הקשורים למכרז משרת מנהל מחלקת שפ"ע והבנו שהתהליך מתעכב, ותהליך קליטת מנהל מחלקה הולך להתארך. תהליך העבודה מול הרשות הופסק בעקבות בקשת הרשות לחכות לאיוש משרת המנהל. בכוונת צוות איג'אז להמשיך להתעדכן ולעודד את הרשות לקלוט מנהל מחלק ולהקים את מחלקת השפ"ע.

## הצעת התערבות

הרשות מתוך הבנת עומק לחשיבות שיפור השירות לתושב, החליטה להקים מחלקת שפע, ומתכוונת לקלוט מנהל מחלקה. מאחר וישנן מעוט מאוד רשויות מקומיות אשר מוכנות לצעד הבא, אנו מציעים ללוות את הרשות בבניית המחלקה, בתחומים הבאים:

- **למידת צרכים מקומיים**
- **הכנת תוכנית עבודה שנתית**
- **בניית תקציב מותאם**
- **בחינת התפקידים הדרושים למחלקה**
- **הגדרת תפקידים ברורה בין עובדי המחלקה**
- **בניית תשתית עירונית לפניות הציבורי**



התחלנו את העבודה מול מועצה מקומית מזרעה בינואר 2022, במטרה לסייע לישוב בהקמת מחלקת שפ"ע. בפגישה שהתקיימה עם ראש הרשות ומנהלי מהחלקות השונות, (מחלקת הנדסה, חינוך, רווחה, נוער, מתנ"ס, תברואה ותחזוקה) התברר לנו שבגלל המחסור במשאבים אין ביכולת הרשות המקומות לקלוט מנהל מחלקת שפע או להקים מחלקת שפע בשלב זה. עם זאת, הרשות והעומד בראשה, דברו על הצורך בפיתוח אסטרטגיה יישובית להתנהלות שפ"ע בישוב שתגרום לאיגום משאבים, ארגון השירותים השייכים לתחום שפ"ע תחת קורת גג אחת, ותפתח את שיתופי פעולה בין כלל המחלקות בתוך הרשות, זאת כהכנה להקמת מחלקת שפ"ע בעתיד הקרוב..

לכן, הוחלט לקדם תהליך עבודה שהתוצר שלו יהיה בניית תוכנית יישובית, המחברת בין הגורמים השונים, במטרה לשפר את חזות העיר, שמירה על הניקיון והעלאת המודעות בנושא הסביבה.

## תוכנית העבודה עם הרשות כוללת:

1. תהליך אבחון ולמידת המציאות

2. הצגת נתונים ובניית תוכנית אסטרטגית יישובית

3. פיילוט יישומי

## תהליך האבחון כלל:

1. מפגש עם ראש הרשות והצוות הבכיר (מנהלי המחלקות השונות), בנינו הסכמות בעניין תחילת תהליך בבניית תוכנית אסטרטגית יישובית.

2. ראיונות עומק עם כל מנהלי המחלקות בתוך הרשות, (התקיימו 8 ראיונות), שמטרתם הבנת המצב הקיים בתחום הסביבה, הניקיון, התברואה והקהילתיות ביישוב.

3. מפגשי שיתוף ציבור בתהליך החשיבה, ובניית האסטרטגיה ותוכניות העבודה בתחום הסביבה ושיפור פני העיר. התקיימו עד כה, שני מפגשים של קבוצות מיקוד:

**\* קבוצת נוער וצעירים** - השתתפו בה כ- 50 בני נוער, משתי תנועות נוער, אג'יאל והנוער העובד והלומד. שבה ביקשנו את התייחסותם למצב הניקיון, התחזוקה, התברואה, הסביבה והקהילה בישוב שלהם. שאלנו אותם: מה האתגרים והבעיות בתחומים אלה, ומה חשוב לקדם ולשפר? וביקשנו מהם להציע רעיונות לפעולות ותוכניות שאפשר לקדם בעתיד.

**\* קבוצת נשים** - נפגשנו עם כ- 20 נשים מפורום הנשים הפעילות ביישוב. ביקשנו שתייחסו לאותן סוגיות אשר העלינו בקבוצת הנוער.

בתוכנית שלנו, לקיים מפגש תושבים נוסף, מעין מרחב פתוח שבו צוות הרשות יזמין את כלל הציבור להציע רעיונות לקידום תחום השפ"ע בעיר. במטרה ללמוד את הצרכים השונים ולהגביר מחויבות ציבורית לתחום.

הישוב הכפיל את שטח המתאר שלו, כתוצאה של הוספת שטחים לישוב, בשטח החדש נבנתה שכונת וילות חדשה, והיא כוללת כ- 750 יחידות דיור, מבני ציבור, בתי ספר, מעונות יום, גנים מרפאות, וגן ציבורי רחב. הרשות נמצאת בתהליך של הקמת שכונה חדשה נוספת, שתכלול מאות יחידות דיור חדשות. הרחבת שטח הרשות והגברת הבניית מחייב את הרשות לקדם תוכנית שמירה על הסביבה, הרחבת שירותי הניקיון והתחזוקה וכן הוספת תקנים וציוד בהתאם לצרכים החדשים. ראש העיר והצוות הבכיר מאמינים שהשכונה החדשה נבנתה בסטנדרט גבוה הן ברמת הפיתוח והן ברמת הבנייה. ואפשר להחיל עליה את חוקי הסדר והניקיון בסטנדרטים של ערים מפותחות. לכן הקמת מחלקת שפ"ע היא צורך מרכזי שחשוב לקדם אותו.

קיימת בישוב תוכנית חומש לקידום בניית מוסדות ציבור, שבמסגרתה נבנו בשנים האחרונות בתי ספר חדשים, מעונות יום, אולם ספורט, מרכז קהילתי ומרכז יום לקשיש, בתהליך בנייה מרכז רב תכליתי ובניין חדש למועצה. בישוב ישנם שני גנים ציבוריים לשירות הציבור הכוללים מתקני שעשועים לילדים. תהליך הבנייה והפיתוח המואץ של הישוב מחייב פיתוח שירותי ניקיון ותחזוקה ייחודיים שאינה קיימת במסגרת הצוות של הרשות, לכן בשלב זה הרשות שוכרת שירותי קבלן, לניקיון ותחזוקה, דבר מעמיס על קופת הרשות, דלת המשאבים.

מערך הניקיון והתחזוקה ברשות כולל פינוי אשפה, פינוי גרוטאות, וניקוי רחובות באופן שוטף. צוות הניקיון והשמירה על פני העיר מורכב משני עובדי ניקיון, שני עובדי תחזוקה, ופקח, והם אמונים על הטיפול השוטף בכל הקשור, לניקיון, תחזוקה, תברואה וסביבה. לרשות יש הסכם עם קבלן גינון וגיזום, המטפל בענייני הגיזום והעצים. פורסם מכרז לגנן יישובי, אך עדיין לא נקלט עובד. עובדי המועצה וגם התושבים מרוצים מרמת הניקיון ביישוב, מעידים על כך שהרחובות נקיים והטיפול בתחזוקת הישוב ברמה גבוהה.

## האתגרים המרכזיים העומדים בפני הרשות, ברמת העבודה בתוך הרשות וברמת הישוב:

### אתגרים בתוך הרשות:

\* חלוקת התפקידים לא ברורה בין העובדים השונים, כך שקיימת מחלוקת בחלק מהמקרים אודות מי אמור לטפל בכל נושא.

\* העובדים מתלוננים על חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין הגופים השונים, ואין תוכנית שנתית של הטיפול בסוגיות הקשורות לניקיון, סביבה תברואה ועוד.

\* אין גוף מתכלל של עבודת הצוות, כך שראש הרשות נאלץ לחלק משימות בעצמו על מנת להבטיח מענה מהיר לתושבים.

\* בישוב אין מוקד פניות ציבור מסודר ומאורגן. הפניות של תושבים מגיעות לרוב לפקידות אשר מעבירה את המידע לאחראיים על הטיפול. לא קיימת תוכנית מעקב ואין רישום מסודר של הפניות ושל הטיפול בהן.

\* קיים מחסור בתקציבים עירוניים מהכנסות עצמיות. הרשות מתבססת על תקציבים מממשלתיים שמשיגים אותם דרך קולות קוראים. הרשות טוענה שיש לה יכולת מצוינת במיצוי משאבים ובהגשת קולות קוראים, וזה מה שמאפשר לה לתת שירותים ברמה סבירה, אבל זה כמובן לא מספיק בשביל לתת עוד שירותים ברמה יותר גבוהה.

### אתגרים ברמת הישוב:

\* כמות גדולה מאוד של זבל וגרוטאות ביחס לגודל האוכלוסייה, אשר הטיפול השוטף בה מכביד כלכלית על רשות.

\* ונדליזם של צעירים, אשר פוגעים ברכשו הציבורי, כמו שריפת ספסלים, ופגיעה במתקנים בפארקים.

\* שמירה לקויה על הניקיון במרחב הציבורי והשתלטות על המרחב הציבורי בקרב חלק מהתושבים.

\* כמות גדול של רכבים שלא בשימוש אשר תופסות מקום ברחובות ובמרחב הציבורי.

\* העדר תוכניות העשרה והעלאת תודעה לציבור בכל הקשור לניקיון ואיכות סביבה.

## מטרת ההתערבות של אינג'אז

- \* בניית תוכנית אסטרטגית לקידום תחום השפ"ע בעיר.
- \* לסייע לרשות לארגן את המשרות והמשאבים הקיימים, תחת מסגרת\מחלקה אחת שמתכללת את העבודה השוטפת.
- \* מינוי תפקיד של מתכלל העבודה המשותפת מתוך הרשות, עד להקמת מחלקת שפע.
- \* בניית תוכנית של שיתופי פעולה בין המחלקות השונות.
- \* הגדרת תפקידים ברורה, והגדרת המענה הדרוש לפניית הציבור.
- \* הסדרת דרכי הפניה של התושבים ונהלי המענה לתושב, כולל בקרה ומעקב.
- \* בניית תוכניות חינוך ותוכניות קהילתיות לעבודה מול הקהל הרחב.

## גורמים שמעלים את פוטנציאל ההצלחה של התהליך

- \* ראש רשות מחויב לרווחת התושבים ולשיפור פני העיר, ועובד בצורה מקצועית ועקבית עם הצוות שלו.
- \* צוות רשות מקצועי וחרוץ.
- \* תושבים מעורבים, מגויסים לתהליך ומוכנים להיות שותפים בקידום הישוב שלהם.
- \* מחלקות מקצועיות שמוכנות לשתף פעולה לקידום תוכניות חינוך וקהילה.
- \* יכולת גבוהה של גיוס כספים ממשלתיים לתמיכה במימון פעולות הרשות.

רוב הרשויות הערביות, במציאות הנוכחית שמתאפיינת במחסור עמוק במשאבים מקומיים ובתקציבים ממשלתיים, אין ביכולתן להקים מחלקות שפ"ע ולקלוט צוות עבודה מתאים ומספק. הרשויות הערביות סובלות ממחסור חמור בתקנים ובכלי עבודה דרושים והינן עובדות לרוב במתכנת של תחזוקה הישרדותית (חיונית). הדבר גורם לפגיעה חמורה במצב הניקיון, התברואה, התחזוקה והסביבה ביישוב. כמו כן, מגמת האשכול של הרשויות המקומיות שמתחזק בשנים האחרונות עקב מדיניות ברורה של משרד הפנים נותנת מענה חלקי לחלק גדול מן הרשויות בנושאים.

ספציפיים כמו ניקיון ופסולת, מה שגורם לחלק מהן להסתפק בקבלת שירותים אלה דרך האשכולות ולא לשאוף לבצע בעצמן עבודות אלה דרך העסקה ישירה של עובדים ובניית מחלקת שפ"ע בתוך הרשות.

ראשי הרשויות הערביות והצוות הבכיר של הרשויות מודאגים ממצב זה ומודעים לחשיבות קידום עבודה מקצועית בתחום השפ"ע היישובי ומעוניינים לשפר את השירות לתושבים. הם מודעים לחשיבות קליטת עובדים בתחומי הניקיון, תברואה, סביבה, חינוך סביבתי ועוד, אך המצב הפיננסי הירוד של הרשות קובל את ידיהם ומי שנפגע בסופו של יום אלה התושבים ביישובים אלה שמקבלים שירותים ברמה ירודה מאוד, בניגוד לתושבים ביישובים היהודים.

מתוך הבנת הצורך של הרשויות למתן שירות מקצועי וברמה טובה לתושביה, ועל אף הקשיים התקציביים של הרשויות הערביות בצל המחסור בתקנים ותקציבים, מהניסיון שלנו בפרויקט זה הגענו למסקנה **שניתן עדיין לשפר את רמת השירותים שהרשות נותנת בתחום השפ"ע בישוב וזאת על ידי השקעה בפיתוח המשאבים הקיימים ברשות גם בהיעדר מחלקת שפ"ע. ליווי מקצועי של הצוותים ברשות המקומית ובניית תוכנית עבודה סדורה יכולה לסייע בשיפור כלל השירותים הניתנים לתושב ולעלות את רמת החיים של התושבים.**

תוכנית ליווי הרשות לפיתוח חשיבה אסטרטגית ובניית תוכנית עבודה שנתית לשיפור פני העיר, צריכה להיות מותאמת באופן פרטני לכל ישוב, ולהתבסס על המשאבים המקומיים הקיימים, ובניית תוכנית עבודה לפיתוח משאבים אלה. תהליך זה יכול לקדם עבודה מקצועית שתהווה חלופה זמנית למחלקת שפ"ע ברשויות. עם זאת, זה המקום להדגיש שאנו עדיין רואים חשיבות רבה בהקמת מחלקות שפ"ע ברשויות הערביות כי מחלקות אלה לרוב מביאות לשיפור רמת השירותים שהתושבים מקבלים ברשויות אלה.

**תוכנית זו תחתור לקידום הדברים הבאים:**

\* חיבור ראש הרשות והצוות הבכיר לחזון יישובי שמדגיש חשיבות שיפור פני העיר.

\* הבנת הצרכים הייחודיים של כל ישוב.

\* בניית תוכנית עבודה שנתית של הישוב.

\* הגדרת תפקידים ברורה של כל עובדי התחום ברשות.

\* פיתוח מענה פניות הציבור.

\* הגברת שיתופי הפעולה בין הצוותים השונים.

\* קביעת נהלים לטיפול בסוגיות השונות.

\* הגדרת מדדי הצלחה שנתיים.

\* קביעת גורם מתכלל בתוך הרשות לכל השירותים הדורים.

כמובן, תהליך זה אינו מהווה חלופה קבועה להקמת מחלקות שפ"ע, אנו מאמינים שיש להמשיך בפעילות לקידום שינוי מדניות ממשלתית שתביא להגדלת התמיכה ברשויות המקומיות הערביות שסובלות ממצב כלכלי ירוד, והשקעה בפיתוח הכלכלי ברשויות אלה שתביא להגדלת ההכנסות העצמיות של רשויות אלה על מנת לאפשר לרשויות אלה לספק לתושביהן שירותים ברמה גבוהה, מה שיביא לשיפור איכות החיים של התושבים הערבים.



במצבים בהם לא ניתן להקים מחלקת שפ"ע בישוב, בגלל כל מה שתואר לעיל, אנו ממליצים לרשויות המקומיות לבנות **תוכנית אסטרטגית יישובית** שמטרתה קידום תחום השפ"ע. מדובר על תוכנית המתבססת על המשאבים המקומיים של הישוב, ועל הצוות הקיים ברשות. תוכנית קידום תחום שפ"ע תפעל ל:

\* הגדרת החזון של הישוב בתחום שפ"ע.

\* הגדרת הצרכים ותחומי הפעולה.

\* איגום משאבים – חיבור כל התפקידים לביצוע המשימות הדרושות.

\* הגדרת וחלוקת תפקידים בין אנשי הצוות הקיים.

\* קביעת מחלקה קיימת כאחראית על תחום השפ"ע (לשקול שינוי ארגוני בתוך הרשות).

\* קביעת בעל תפקיד אחראי מתוך הרשות לתיאום בין כל הגופים המעורבים.

\* הקמת מוקד לפניות הציבור וקביעת נהלים למענה הולם.

\* לפעול להרחיב תקציבים מקומיים וממשלתיים לטובת השקעה בתחום.

\* הגברת שיתופי הפעולה עם ארגוני החברה האזרחית כדרך בהרחבת שירותים בעיקר בתחום העלאת התודעה והסביבה.

\* חיבור התושבים לחזון העיר הנקייה השומרת על איכות הסביבה, במטרה לצמצם נזק לסביבה במרחב היישוב.