



משרד הפנים

כלי למיפוי יישוב



פיתוח הכלי נעשה על ידי **מפעם מעלה אדומים לאזור יהודה ושומרון**, בניהולה של **דגנית פוקס**.

צוות הפיתוח:

פיתוח מקצועי: **דפנה גביש**- מפתחת הדרכה ויועצת ארגונית

ניהול מקצועי: **מיכל זהב**-סגנית מנהלת מפעם מעלה אדומים

חברי ועדת היגוי:

אורנה אלגד- מנהלת היחידה לעבודה קהילתית, מ.א. גוש עציון

לאה מנדל- מנהלת קהילה וצמיחה, מ.א. הר חברון

מיקי אלירז- מנהלת המדור לעבודה קהילתית, מתנ"ס, מ.א. מטה בנימין

רחלי ליבמן- מנהלת מח' יישובים, אגף יישובים, מ.א. שומרון

כלי למיפוי יישוב:

כלי למיפוי ואבחון יישוב פותח על ידי מפעם מעלה אדומים לאזור יו"ש בשיתוף עם ועדת היגוי בין מועצתית. הכלי פותח במסגרת הכלים שמפתח המפעם כדי לסייע למועצות לתת מענים מקצועיים לצרכי היישובים

הכלי נועד לסייע למלווי יישובים באבחון כולל של יישוב.

האבחון יכול לשמש כלי היכרות מקיף למלווה חדש, כלי לאיתור צרכים שיסייע בבניית תכנית ליווי תקופתית ושנתי וגם ככלי לקבלת החלטות בסוגיות שונות.

כלי התבסס על מודל לפיו **4 צירים** בחי" היישוב:

- **ציר ארגוני**
 - **ציר פיזי והנדסי**
 - **ציר כלכלי**
 - **ציר קהילתי.**
- מאחר ובתחום הקהילתי קיימים כלים למדידת חוסן קהילתי, הכלי מתמקד רק בשלושת הצירים האחרים: הארגוני, פיסי וההנדסי, והכלכלי.

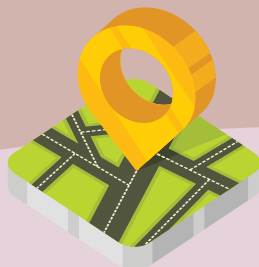
הכלי פותח כדי לתת תמונה רחבה שתאפשר בניית תכנית ליווי אפקטיבית ועל כן אינו מתבסס על ציון כמותי אלא כולל בתוכו תיאור תמונת מצב, הערכת "רמזור", נקודות לעבודה וזיהוי הפארטו בכל ציר.

אופן השימוש בכלי:

- המאבחן יהיה בדרך כלל מלווה היישוב.
 - אם למלווה אין היכרות מעמיקה קודמת עם היישוב: מילוי האבחון נעשה לאחר סיום ביישוב ולאחר שיחות למידה עם בעלי תפקידים רלוונטיים במועצה (מנהלי מחלקות הנדסה, חינוך, תשתיות, מתנ"ס ועוד) וביישוב.
 - המאבחן מתבקש להתייחס לכל אחד מהמרכיבים בפרמטרים.
1. תיאור תמונת המצב - תיאור המצב הקיים
 2. דרוג רמזור: הערכת תמונת המצב
- **אדום**- המרכיב אינו קיים בעבודת היישוב/ מתנהל באופן לא אפקטיבי
 - **כתום**- המרכיב קיים אך פועל באופן מינימלי ונדרש להמשיך לפתחו
 - **צהוב**- המרכיב קיים ופועל באופן סביר אך כדאי להמשיך לפתחו אותו על מנת להגיע לאפקטיביות מלאה
 - **ירוק**- המרכיב פועל באפקטיביות מירבית.
3. נקודות לעבודה- תיאור מילולי של נקודות מרכזיות המומלצות לעבודה
 4. זיהוי הפארטו- בסוף כל תחום מתבקש המאבחן לזהות מתוך הנקודות המרכזיות המומלצות לעבודה 2-3 מרכיבי פארטו - קרי 2-3 המלצות שהישום שלהן יביא לשינוי המשמעותי ביותר בתפקוד היישוב בתחום.





כלי בקובץ הנגיש לעריכה ניתן למצוא באתר מפעם מעלה אדומים ובקישור:



כלי למיפוי יישוב


יישוב _____
 מועצה _____
 מלווה _____
 תאריך המיפוי _____


נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
מידע והתרשמות כלליים			
	-		מספר משפחות
			התרשמות (באמצעות סיור) מרמת האחזקה, מצב תשתיות, גיזום, ניקיון, מבני ציבור, איזור תעשייה, עסקים וכו'
			ועד זהות הוועד, סטטוס הוועד, כל כמה זמן יש בחירות, הרכב הוועד, יציבות פרסונלית ויציבות רעיונית בין ועדים
			רמת שירות האם חלוקת האחריות בין המועצה ליישוב ברורה, האם מנגנון השירות ברור, האם קיימת שביעות רצון מהשירות והמענה השוטף
			תלונות שמגיעות למועצה באילו נושאים, היקף תלונות

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			<p>קשר עם המועצה</p> <p>עם מי יש קשר במועצה ובאילו נושאים, איכות הקשר, על מה קיימות מחלוקות ואי הסכמות, האם קיימים שיתופי פעולה</p> <p>הנדסה חינוך מנכ"ל ביטחון תפעול</p> <p>(להשלים בהתאם לאגפי המועצה)</p>
			<p>קשר עם המלווה</p> <p>איכות הקשר, מידת ההיעזרות והשיתוף, מי מתייעץ עם המלווה וובאילו נושאים, האם מהווה כתובת ראשונה וכו'</p>
		מקדם / מעכב / ניטרלי	<p>נציג היישוב במליאה מהווה גורם</p>
			<p>השתתפות בפורומים</p> <p>(יו"רים, מזכירים, רכזות קהילה ..)</p>
			<p>קשר עם גורמים במרחב</p> <p>עם יישובים, עם גוש, עם מתנס, עם ארגונים ועמותות נוספות במרחב</p>
			<p>בעלי תפקידים</p> <p>מי הם, נסיון, ותק, רמת תחלופה</p>
ציר ניהולי - ארגוני			
א. התנהלות הוועד			
			<p>ישיבות ועד</p> <p>האם קיים מנגנון ברור וסדור, האם הישיבות מתנהלות בצורה אפקטיבית שמאפשרת לקדם נושאים, איך מתקבלות החלטות, איך מתמודדים עם אי הסכמות, האם יש מעקב אחר החלטות</p>
			<p>מנהיגות</p> <p>האם קיימת מנהיגות? מנהיגות פורמלית, מנהיגות לא פורמלית</p>


נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
		<p>מעורה/פעיל/מינורי</p> <p>ריכוזי/משתף/יזם/מנהיג</p>	<p>יז"ר - אופן התנהלות וסגנון ניהולי</p>
		<p>מוביל/נגרר/פאסיבי/לעומתי</p> <p>משתף/ריכוזי</p>	<p>אופן התנהלות הוועד - והקשר עם הקהילה</p>
			<p>קשר יז"ר - מזכיר עד כמה הקשר מאפשר עשייה לקידום היישוב</p>
		<p>מקדם / מעכב / ניטרלי</p>	<p>קשר ועד - מזכיר</p>
			<p>קשר משולש הנהגה יז"ר/מזכיר/רכז קהילה עד כמה הקשר במשולש ההנהגה תורם לקידום העשייה ביישוב. אילו קשרים טעונים שיפור</p>
			<p>ועדות האם חלוקת העבודה בין הדרג הארגוני לוועדות ברורה, האם קיימים סדרי עבודה, נהלים, האם הוועדות מצליחות לשמש גורם מקדם לתחום בו הן פועלות. האם בוועדה שותפים גם בעלי התפקיד המקצועיים וגם התושבים.</p>


נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
<p>זיהוי הפארטו- תיעדוף 2 נק' לעבודה</p>		-	סה"כ התנהלות הועד
ב. מנגנוני ניהול			
			<p>מבנה ארגוני היקף כח אדם, היקפי משרות, חוסרים, עומסים, התאמה של המבנה לצרכים בהווה ובעתיד</p>
			<p>הגדרות תפקיד הגדרה של ציפיות תפקיד, תחומי אחריות, גבולות ברורים בין תפקידים, הגדרת מימשיקים.</p>
			<p>תוכניות עבודה האם קיימת תוכנית שנתית, האם קיימים מדדים, האם נעשה מעקב אחר ביצוע ותהליכי הפקת לקחים, האם יש תכנון לטווח ארוך.</p>
			<p>ישיבות צוות האם יש מנגנון קבוע לאיך ומתי מתנהלות, מי מנהל את הישיבות, איך מתקבלות החלטות, האם יש תוצרים לישיבות, האם נעשה מעקב אחר החלטות</p>
			<p>שגרות ניהול נוספות פגישות עבודה, דוחות, תהליכי מעקב ובקרה</p>

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			תהליכי עבודה מוגדרים באיזה נושאים, הנוהל כתוב, מיושם.
			שימוש בטכנולוגיה תוכנת רכש, אתר אינטרנט, GIS, תוכנה לניהול כספי
תיעודף 2 נק לעבודה:		-	סה"כ רמת הניהול
ג. ניהול המשאב האנושי			
			הסכמי עבודה בהתאם לחוק הקפדה ושמירה על זכויות עובדים
			גיוס האם קיים תהליך/מנגנון מובנה, כלי מיון, האם התהליך אפקטיבי
			תהליכי הערכה ומשוב עובדים
			הכשרה, הדרכה ופיתוח עובדים


נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			רמת מחויבות ושייכות של העובדים לארגון
			ממשקי עבודה, סנכרון ועבודת צוות בפרויקטים משותפים
זיהוי הפארטו- תיעדוף 2 נק' לעבודה		-	סה"כ רמת ניהול המשאב האנושי
ד. רמת שירות			
			האם יש שעות קבלה לבעלי התפקיד במזכירות
			תהליכי מדידה האם השירות נמדד, תהליכי הפקת לקחים ושיפור, מנגנון מעקב אחר תלונות
			רמת שקיפות ומתן מידע לתושב
זיהוי הפארטו- תיעדוף 2 נק' לעבודה		-	סה"כ רמת השירות

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
ציר פיזי - הנדסי			
א. תכנון			
			פלטפורמה משותפת מועצה יישוב לתכנון ארוך טווח האם קיימת, מנגנון התנהלות, מעקב אחר התקדמות
			סטטוס תב"עות - האם הולם את לוז/ התכנון של היישוב?
			פער בין בנייה לתב"עות האם קיימות עתודות קרקע לבנייה, האם קיימות עתודות קרקע לחקלאות
			מתי ניתן היתר הבנייה האחרון
			האם קיימות תוכניות בנייה יישוביות תוקף, רלוונטיות, תוכניות מגירה
			פרויקטים קיימים ומתוכננים למבני ציבור
			פרויקטים קיימים ומתוכננים למגורים

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			<p>האם התכנון תואם חזון וצרכים קהילתיים</p>
			<p>משקעי עבר ולקחים מפרוייקטי בנייה קודמים האם קיימים הסכמי עבר כובלים</p>
<p>זיהוי הפארטו- תיעדוף 2 נק' לעבודה</p>		-	<p>סה"כ תהליכי תכנון</p>
ב. מנגנונים לליווי בנייה (כשרלוונטי)			
			<p>מיהו היזם פרטי, היישוב, תנועה מיישבת</p>
			<p>אם היזם פרטי - האם נבנה הסכם מדורג המאפשר התנתקות, בהתאם לצורך? האם טובת היישוב ומרכיבי הבנייה של שטחים ציבוריים מוקסמו בהסכם?</p>
			<p>צוות מלווה לבינוי האם קיים, מי חבריו, האם כולל נציג מועצה, האם אפקטיבי בקידום וליווי הבנייה</p>
			<p>תכנון האם התכנון עצמאי או ע"י היזם</p>
			<p>מנגנון תיאום הנדסה - חינוך - קהילה האם התפיסה הקהילתית מוטמעת בתכנון, האם לצוות הקהילתי יש נציג בצוות המלווה את הבנייה? האם הצוות מקדם את ההתבוננות האינטגרטיבית על תהליכי התכנון והבנייה</p>
			<p>שיתוף תושבים תהליך התכנון</p>

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			תיאום עם המועצה האם קיים, כיצד עובד, האם מסייע לקידום התהליכים
			קשר עם משרד השיכון האם הקשר מסייע בקידום התהליכים, מוביל למיצוי תקציבים,
			מנגנוני שיווק מי אחראי לשיווק, האם היישוב שותף
			ייעוץ משפטי האם נעזרים בגורמים חיצוניים וליווי משפטי מקצועי, האם הייעוץ מסייע במניעת בעיות ובקידום התהליך לטובת היישוב ותושביו
			האם מתקיים תהליך של ניהול סיכונים
זיהוי הפארטו- תיעדוף 2 נק' לעבודה		-	סה"כ מנגנונים לליווי בנייה
ג. תשתיות ואחזקתן			
			מים- אחוז הפחת שיטת קריאה טיפול בפחת אופן התמחור והגביה בישובים חקלאיים- אופן קביעת המכסות
			גינן
			חשמל

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			מבני ציבור מבנה קבע / מבנים ארעים אחזקה עונים על הצורך הקיים/ התכנון ביזור גאוגרפי של מבנה ציבור באופן המותאם לצרכים ולטופוגרפיה
			מבני חינוך עונים לצורך הקיים/ מותאמים לתכנון?
			ביוב האם המט"ש מותאם ליישוב הקיים ולתכנון
			תכנון תעבורתי אחזקה נגישות דרכים
			קליטה סולרית
זיהוי הפארטו- תיעדוף 2 נק' לעבודה		-	סה"כ מצב ואחזקת תשתיות
ציר פיננסי - כלכלי			
נקודות לעבודה		תמונת מצב	
		עודף/גרעון	דו"ח כספי מבוקר מהשנתיים האחרונות ועד, אגודה
			אישור תקציב כיצד מתקבלות החלטות הנוגעות לתקציב
			תקציב קשיח מול גמיש
			אחוז שכר מכלל הפעילות היקף משרות

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			<p>העסקת עובדים</p> <p>העסקה בחוזים מוסדרים פרשות סדירות לפנסיה ועוד היסטוריה של תביעות עובדים</p>
			<p>מים</p> <p>האם משק המים כולו משוען ומנותח? כולל הציבורי? האם משק המים הפסדי? (הוצאות/ הכנסת/אחוז פחת)</p>
			<p>חשמל</p> <p>הוצאות/הכנסות שיעון ומעקב (בייחוד במכירה לתושבים)</p>
			<p>מעון</p> <p>מנוהל על ידי היישוב- איזון הוצאות/הכנסות, אחוז תקציב מעון מהתקציב היישובי רמת שירות לא מנוהל על ידי היישוב- גובה התקורה שמקבל היישוב, רמת הפיקוח</p>
			<p>בטחון</p> <p>הוצאות/הכנסות</p>
			<p>ברכה</p> <p>האם גרעונית ומה אחוז הגרעון? האם נעשתה חשיבה על האיזון בין רמת הגרעון לתרומה הקהילתית?</p>
			<p>מיסי אגודה, ארננה</p> <p>סוג החיוביים (וועד/אגודה) אחוז גבייה נהל גבייה אחיד? מיושם? נהל אכיפה אחיד? מיושם? חובות קודמים, תביעות קיימות</p>

נקודות לעבודה		תמונת מצב	הנושא
			מערך רכש והתשלומים לספקים תשלום סדיר ושותף קיום נהל פנימי? נאכף? אופן תשלום (מס"ב, שיקים, מזומן) תביעות ספקים (עבר/פתוחות)
			פרויקטים- קיימים וצפויים: מנוהלים בתקציב סגור? סדרי גודל ביחס לתקציב שוטף
			צפי קליטה הבנת משמעויות כלכליות והיערכות
			בנייה צפויה הסכמים למניעת חשיפה
			הוצאות מימון מדיניות אשראי הלוואות בפועל (למי, כמה)
		פעילה/לא פעילה	ועדת כספים איך פועלת, במה עוסקת
			הנה"ח פנימית/חיצונית תוכנה, נהלי העברת חומר, קשר עם ר"ח
			מיצוי תקציבים האם היישוב פועל לקידום גיוס ומיצוי תקציבים אל מול המועצה?
			פיתוח כלכלי ויצירת הכנסות האם נעשות פעולות/פרויקטים לפיתוח כלכלי, יצירת הכנסות, גיוס כספים זיהוי הזדמנויות
זיהוי הפארטו- תיעדוף 2 נקודות לעבודה:			

מפעם מעלה אדומים

- קידום פעילות מקצועית וניהולית של ביצועי הרשות המקומית ועובדיה:
- התמחות בחינוך, רווחה, שפ"ע ואשכולות ברמה הארצית.
 - הדרכה ברשויות.
 - פיתוח ארגוני ברשויות.
 - ניהול שותפויות.
 - ניהול ידע.
 - פיתוח חומרים מקצועיים.


מפעם מעלה אדומים - לאזור יהודה ושומרון

טלפונים: 02-5900363

פקס: 02-5353388

דוא"ל: info@mafmyosh.com

אתר אינטרנט: www.mifam.org.il

חפשו אותנו ב-  פייסבוק "מפעם מעלה אדומים"