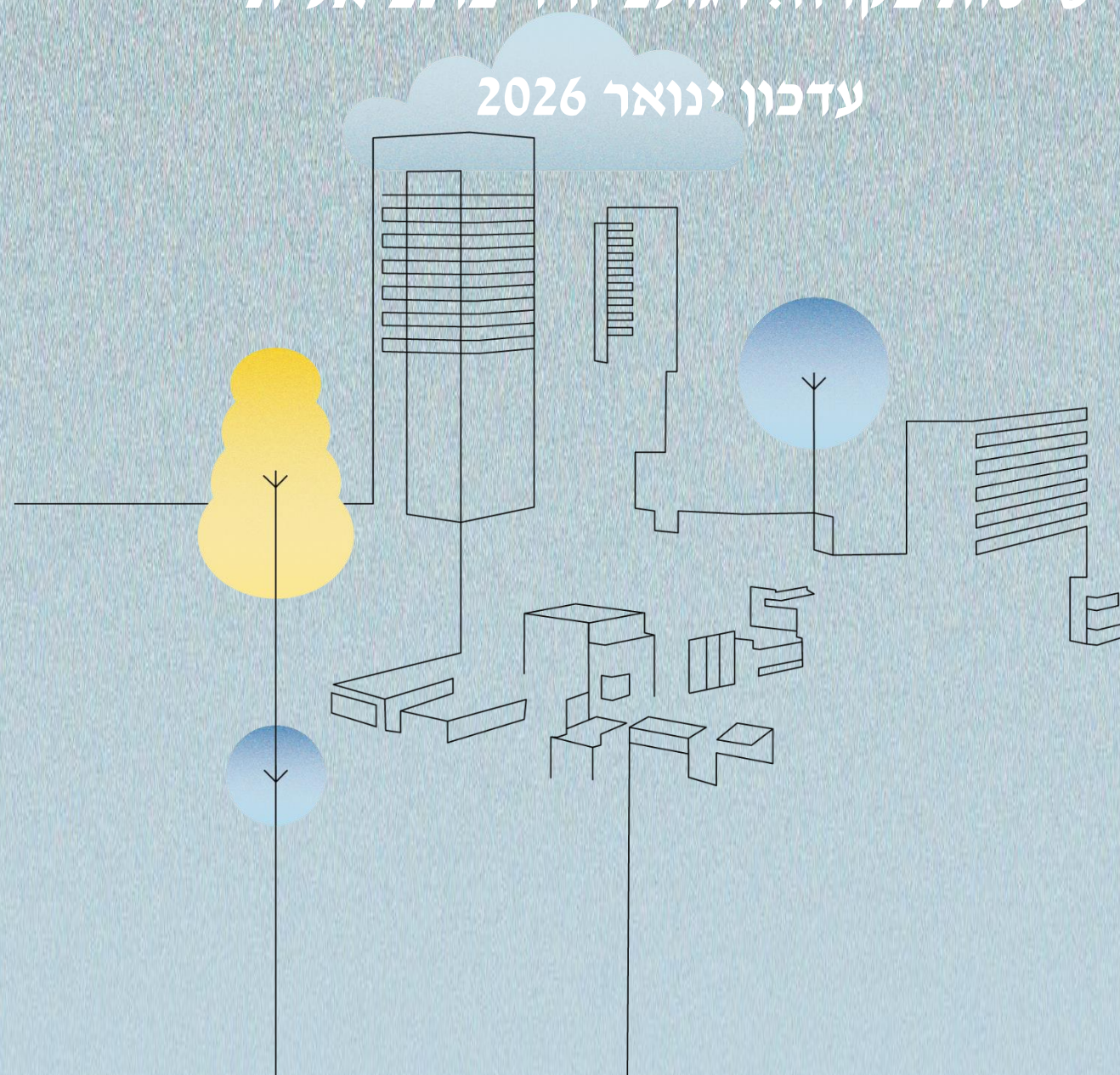


פרויקט נקודת ראות

חוזר הנחיות לבקרה דיפרנציאלית בתחום ההון
האנושי ברשויות המקומיות - יישום מסקנות צוות
"שיטות בקרה: רגולציה דיפרנציאלית"

עדכון ינואר 2026





מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



ב' שבת תשפ"ו
20 ינואר, 2026

לכבוד
ראשי הרשויות המקומיות
מנכ"לים ברשויות המקומיות
מנהלי משאבי אנוש ברשויות המקומיות

שלום רב,

הנדון: עדכון לחוזר הנחיות לבקרה דיפרנציאלית בתחום ההון האנושי ברשויות המקומיות - יישום

מסקנות צוות "שיטות בקרה: רגולציה דיפרנציאלית" ומדד ההון האנושי לשנת 2025

ביום 31.12.2020 פרסם אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות במשרד הפנים בשיתוף עם הממונה על השכר במשרד האוצר, חוזר הנחיות בקרה דיפרנציאלית בתחום ההון האנושי ברשויות המקומיות (להלן: "החוזר"), החוזר התבסס על מסקנות צוות מדיניות "שיטות בקרה: רגולציה דיפרנציאלית" אשר הוקם במסגרת פרויקט נקודת ראות. הצוות הגדיר את הקריטריונים לפיהם יבוזרו סמכויות בתחום ההון האנושי. כפי שצוין בחוזר, מדי שנה המדד יתעדכן ויפורסם לרשויות, כשהעדכון האחרון לחוזר פורסם ביום 10/2/2025.

מצורף בזאת לעיונכם עדכון החוזר עם התבחינים המעודכנים [המפורטים באתר האגף](#).

במסגרת חוזר זה נוספו תבחינים נוספים: נוספה בחינה של הצהרות הון של סגני ראש הרשות ודיווח מינוי, חדילה מכהונה וחילופי סגנים, כמו"כ לאור צרכים ובקשות שעלו מהשטח ובמסגרת הפקת לקחים שנעשתה, השתנתה שיטת חישוב הניקוד של הליכי מכרזים, תקן כ"א, ייצוג אע"מ, ועוד.

בתחום גיוון תעסוקתי (בנוסף נוספה בחינה של קיום סעיף תקציבי למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה, ובייצוג הולם לאנשים עם מוגבלות השתנה הפרמטר כך שהבנוס יינתן רק עבור עמידה בינונית ומעלה (3.5%).

כמו כן, הוגדרו תנאים מקדימים נוספים לביזור הסמכויות:

1. איוש בעל תפקיד האמון על תחום ההון האנושי, כאשר ברשות מקומית בה מעל 15,000 תושבים המשרה לא תפחת ממנהל מחלקה.
2. איוש המשרות הסטטוטוריות במהלך 12 החודשים האחרונים שקדמו למדד או חלקן (כמפורט בחוזר).

כמו כן, במהלך השנה ייבחן תחום התכנון השנתי ברשויות המקומיות, והחל מהמדד הבא, כחלק מהתבחינים, ייבחנו גם הממשקים הדיגיטליים של תכניות העבודה.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



יצוין כי חלק מהמדדים מתבססים על הצהרות של הרשות המקומית בפני האגף. ככל ובהתאם לבדיקה שיבצע האגף ימצא כי הנתונים הלכה למעשה שונים מהאמור בהצהרות ובמצגים שהציגה הרשות, יעודכנו הנתונים בהתאם.
להלן העדכון לחוזר.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



תוכן

הנדון: עדכון לחוזר הנחיות לבקרה דיפרנציאלית בתחום ההון האנושי ברשויות המקומיות - יישום מסקנות צוות	
1. <u>שיטות בקרה: רגולציה דיפרנציאלית ומדד ההון האנושי לשנת 2025</u>	1
תוכן	3
1. <u>יישום מדיניות בקרה דיפרנציאלית- מדד בקרת ההון האנושי ונוהל ביזור סמכויות</u>	5
פרסום המדד:	5
2. <u>תנאי סף לביזור</u>	6
3. <u>רשימת התבחינים המרכיבים את מדד ההון האנושי</u>	7
3.1. <u>הגשת הצהרות הון</u>	7
3.1.1. <u>הציון במדד ייקבע על בסיס שני התנאים להלן:</u>	7
3.1.2. <u>משקולות:</u>	7
3.1.3. <u>איסוף נתונים ובקרה:</u>	7
3.2. <u>הליכי מכרזים וקליטת עובדים ברשות המקומית</u>	7
לצורך כך נקבעו שני תבחינים כדלקמן:	7
3.2.1. <u>הציון במדד ייקבע באופן הבא:</u>	8
3.2.2. <u>משקולות:</u>	8
3.2.3. <u>איסוף נתונים ובקרה:</u>	8
3.3. <u>איוש משרות סטטוטוריות (נושאי משרה)</u>	8
<u>במסגרת תפקוד זה ייבחן איוש המשרות הסטטוטוריות המנויות להלן:</u>	9
3.3.1. <u>הציון במדד ייקבע באופן הבא:</u>	9
3.3.2. <u>משקולות:</u>	9
3.3.3. <u>איסוף נתונים ובקרה:</u>	9
3.4. <u>חריגות שכר</u>	9
3.4.1. <u>הציון במדד ייקבע באופן הבא:</u>	9
3.4.2. <u>משקולות:</u>	10
3.4.3. <u>איסוף נתונים ובקרה:</u>	10
3.5. <u>מעמד ההון האנושי ברשות המקומית</u>	10
נקבעו שני תבחינים המהווים אמצעי למדידת מעמד ההון האנושי ברשות:	10
3.5.1. <u>הציון במדד ייקבע באופן הבא:</u>	10
3.5.2. <u>משקולות:</u>	10
3.5.3. <u>איסוף נתונים ובקרה:</u>	11
3.6. <u>מנגנון הערכת עובדים</u>	11



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



11.....	הנושאים שימדדו לבדיקת המנגנון :	3.6.1
11.....	הציון עבור מרכיב מנגנון הערכת עובדים ייקבע באופן הבא :	3.6.2.
12.....	משקולות :	3.6.3.
12.....	איסוף נתונים ובקרה :	3.6.4.
12.....	עמידה בתקן כוח אדם	3.7.
12.....	הציון עבור מרכיב עמידה בתקן כוח אדם ייקבע באופן הבא :	3.7.1.
12.....	משקולות :	3.7.2.
12.....	איסוף נתונים ובקרה :	3.7.3.
13.....	תכנית עבודה מקושרת תקציב	3.8.
13.....	הציון במדד ייקבע באופן הבא :	3.8.1.
13.....	משקולות :	3.8.2.
13.....	איסוף נתונים ובקרה :	3.8.3.
13.....	גיוון תעסוקתי- בונוס	3.9.
14.....	הציון במדד ייקבע באופן הבא :	3.9.1.
15.....	משקולות :	3.9.2.
15.....	איסוף נתונים ובקרה :	3.9.3.
16.....	ריכוז השינויים בתבחינים בין מדד 2024 למדד 2025 :	3.10
18	ביזור סמכויות לרשויות המקומיות.....	4.
18.....	אישור שכר בחוזים אישיים	4.1.
18.....	קידום שכר תקופתי לעובדים בחוזה אישי נגזרת שכר בכירים על בסיס עמידה ביעדים	4.2.
18.....	שכר אמצע או שכר מרבי לטווח השכר הצמוד למשרה	4.3.
19.....	עדכון דרגת הרשות המקומית	4.4.
19.....	איוש משרה ניהולית חדשה	4.5.
20.....	הקלה בתנאי סף למשרות שאינן ניהוליות	4.6.
20.....	עיסוק נוסף למועסק בחוזה אישי עד רמת מנהל מחלקה (כולל)	4.7
20.....	הגדלת היקף משרה	4.8.
21.....	אישור חופשה ללא תשלום לעובדים המועסקים בחוזה אישי	4.9.
21.....	ריכוז השינויים בביזור הסמכויות בין מדד 2024 למדד 2025 :	4.10.
22	סיכום משקולות התפקודים	5.
22	חלוקת קבוצות התפקוד לפי ציון במדד.....	6.
23	לומדות ומדריכים	7.
24	בקרה והגבלות.....	8.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

1. יישום מדיניות בקרה דיפרנציאלית- מדד בקרת ההון האנושי ונוהל ביזור

סמכויות

- 1.1 מדיניות הבקרה הדיפרנציאלית נועדה לקדם שיטת בקרה חכמה, גמישה ושקופה, אשר תאפשר ביזור סמכויות נרחב בתחום ההון האנושי לרשויות מקומיות שיפעלו בהתאם לכללי המנהל התקין ויצוגו ביצועים גבוהים בתחום ההון האנושי גם לרשויות שלא זכו עד כה לקבל ביזור סמכויות בתחומים שונים. ביזור הסמכויות כאמור יאפשר מרחב שיקול דעת וגמישות ניהולית עבור אותן רשויות.
- 1.2 המדד מדרג את הרשויות המקומיות, בהתאם לביצועים בתחום ההון האנושי שלוש קבוצות תפקוד (נמוך, בינוני וגבוה). קבוצת התפקוד של כל רשות מקומית תיקבע לפי הציון המשוקלל, בהתאם לתבחינים המפורטים להלן.
- 1.3 בהתאם לאמור להלן, האגף יחד עם אגף השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר, יבזרו סמכויות בתחום ההון האנושי ובענייני שכר וחוזים אישיים (בהתאם לסיכום בין האגפים) לרשויות המקומיות אשר יוגדרו בקבוצת התפקוד הגבוהה ובקבוצת התפקוד הבינונית. נושאי ההון האנושי אשר מבזרים לרשויות המקומיות ואופן ביזור הסמכויות לפי קבוצות התפקוד יעודכנו מעת לעת ובהתאם לצורך. **יובהר, כי במקרים חריגים בהם ימצא כי בשל התנהלות הרשות קיימת הצדקה לביטול או הקפאת ביזור הסמכויות כולן או חלקן, יהא רשאי מנהל האגף או מי מטעמו להודיע לרשות על ביטול או הקפאה כאמור.**
- 1.4 המדד יתעדכן על בסיס שנתי בכל תחילת שנה לועזית. האגף יעדכן כל רשות מקומית ואת אגף השכר במשרד האוצר בדבר הציון במדד וקבוצת התפקוד אליה משתייכת הרשות. האישור בדבר דירוג הרשות המקומית יהיה תקף עד לסוף השנה הלוועזית או עד לתחילת דירוג הרשות במסגרת המדד החדש (המאוחר מביניהם).
- 1.5 טווחי הציונים לכל אחת מקבוצות התפקוד הוגדרו [בסעיף 6](#) להלן. משקלו היחסי של כל תבחין במדד ההון האנושי נקבע מראש כמפורט להלן. טווחי הציונים לכל קבוצת תפקוד והמשקל היחסי של כל תבחין יעודכנו בהתאם לצורך, תוך שקיפות לרשויות המקומיות.
- 1.6 האגף יקצה לכל רשות מקומית פרק זמן סביר לצורך ערעור על הדירוג שנקבע במדד באותה השנה. רשות מקומית המבקשת להגיש ערעור כאמור, תעשה זאת בפניה מנומקת תוך התייחסות קונקרטית לתבחין מסוים במדד ובצירוף תימוכין רלוונטיים. על אף האמור, לא ייבחן ערעור אם תיקון הציון המבוקש בו לא משנה את רמת התפקוד של הרשות המקומית (לדוגמא – רשות שקבלה ציון של 90 ומעלה לא תוכל לערער על הציון, רשות שקבלה ציון של 75, וגם אם הערעור שלה יתקבל הציון הסופי שלה לא יעלה על 89 – לא תוכל לערער על הציון וכד').
- 1.7 האגף יערוך בקרה על תחומי ההון האנושי ברשויות המקומיות בהתאם לשיקול דעת מקצועי ולפי הצורך.
- 1.8 ברשויות איתנות ו-3 הערים הגדולות במדד הון אנושי גבוה ובינוני תבזר הסמכות לגורם הרלוונטי ברשות בכפוף לביצוע לומדות ייעודיות בהצלחה. לא יתבצע ביזור סמכויות לרשויות איתנות שדירוגן נמוך. בכל הנוגע ל-3 הערים הגדולות חוזר זה לא בא לגרוע מהאמור בסיכום דיון מיום 6/5/15 שכותרתו העסקת עובדים בחוזים אישיים (בכירים ודירוגיים) בשלוש הערים הגדולות.

פרסום המדד:

- 1.9 האגף יפרסם לרשויות המקומיות שאלון אודות מצב ההון האנושי (להלן: "השאלון") מידי סוף שנה לועזית. הנתונים שיתקבלו במסגרת השאלון יישמשו את האגף לצורך קביעת דירוג הרשות המקומית במדד. אי העברת נתונים מדויקים לאגף ו/או אי שיתוף פעולה במסגרת פעולות בקרה עשויים לפגוע בציון ובדירוג הרשות המקומית במדד. רשות אשר לא תעביר את הנתונים בזמן שייקבע, לא תהיה זכאית לביזור סמכויות.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



2. תנאי סף לביזור

רשויות יהיו זכאיות לביזור בתחום ההון האנושי, שכר ותנאי העסקה מתוקף חוזר זה בכפוף לעמידה בכל התנאים להלן במצטבר.

רשות אשר במהלך השנה לא תעמוד באחד מהתנאים המפורטים מטה, יישלל ממנה ביזור הסמכויות מיום השינוי בעמידה באותו תנאי.

- 2.1. הרשות אינה מצויה בתכנית הבראה או התייעלות ולא מלווה ע"י חשב מלווה.
- 2.2. עבור רשויות מקומיות עם 15,000 תושבים או יותר (בהתאם לנתוני הלמ"ס העדכניים) – איוש משרת מנהל יחידת הון אנושי שלא תפחת ממנהל מחלקה.
- עבור רשויות מקומיות בה פחות מ-15,000 תושבים – איוש משרה של בעל תפקיד שהגדרת תפקידו הייעודית הינה תחום ההון האנושי. (כגון: רכז/ת משאבי אנוש, מנהל/ת מדור משא"ן וכו').
- 2.3. מנהל יחידת ההון האנושי ברשות המקומית וכל גורם נוסף ברשות שמבוקש לבזר לו את הסמכות, עבר בהצלחה לומדה עיונית בתחום המבזר אשר תפורסם כחלק בלתי נפרד מחוזר זה.
- יובהר כי נערכו עדכונים ללומדות בשנת 2025 ועל כן, עובד שעבר את הלומדות לפני ה- 1/5/2025 יידרש לעבור את הלומדות בשנית. עדכון בדבר סיום הלומדה בהצלחה יועבר באופן אוטומטי לאגף, ואין צורך לשלוח עדכון על כך, אך על העובד לשמור את העתק התעודה המאשרת את סיום הלומדה בהצלחה לצרכי בקרה.
- 2.4. ברשות המקומיות, יש איוש מלא של המשרות הסטטוטוריות המנויות [בסעיף 3.3 \(א\)](#) במהלך 12 החודשים האחרונים או חלקם. יובהר כי ככל ויתברר שאחד מהתפקידים האמורים מעלה לא מאויש במשך למעלה מ-6 חודשים, המשרד רשאי לשלול את הביזור מהרשות.
- 2.5. ראש הרשות הגיש הצהרת הון בהתאם למחויב בחוק.
- 2.6. הרשות הגישה את שאלון המדד והנספחים כנדרש, בהתאם למועד שייקבע ע"י מנהל אגף ניהול ההון האנושי ברשומ"ק.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

3. רשימת התבחינים המרכיבים את מדד ההון האנושי

3.1. הגשת הצהרות הון

מטרת התבחין לוודא עמידה בהוראות אשר נקבעו בחקיקה לעניין מסירת הצהרות הון. יובהר כי כפי שנקבע בסעיף 2.5, רשות בה ראש הרשות לא הגיש הצהרת הון בהתאם למחויב בחוק לא תהא זכאית לביזור סמכויות במסגרת המדד.

במסגרת תבחין זה אנו בוחנים הגשת טופס דיווח על מינוי סגנים, הגשת הצהרת הון של כל סגני ראשי רשויות (סגנים בשכר וסגנים בתואר) בהמשך, תורחב הבדיקה גם ביחס ליתר בעלי התפקידים המחויבים בהגשת הצהרת הון בהתאם לדין.

3.1.1. הציון במדד ייקבע על בסיס שני התנאים להלן:

- רשות מקומית בה הוגש טופס דיווח סגנים כנדרש.
- רשות מקומית בה כלל הסגנים (בשכר ובתואר) הגישו הצהרות הון כנדרש, או שבוצעה הפחתת שכר על ידי הרשות לכל סגני ראש הרשות בשכר שלא הגישו הצהרת הון בהתאם לנדרש.

ציון מקסימלי (5) – 2 התנאים המפורטים לעיל מתקיימים.

ציון אמצעי (2.5) – מתקיים אחד מ-2 התנאים המפורטים לעיל.

ציון מינימלי (0) – לא מתקיים אף אחד מ-2 התנאים המפורטים לעיל.

3.1.2. משקולות:

הציון בגין תפקוד זה יהווה 5% מהציון הכולל במדד.

3.1.3. איסוף נתונים ובקרה:

תפקוד הרשות והציון בתבחין הצהרות הון יקבעו לפי הצהרת הרשות בשאלון, בקרה יזומה ושוטפת של האגף, ובדיקת ההצהרות והדיווחים בפועל. איסוף הנתונים וקביעת הציון יתבצע על בסיס שנתי, בסיום השנה הלועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת. הגשת הצהרת הון במהלך השנה תיחשב כליקוי שתוקן בשנה העוקבת ותזכה את הרשות המקומית בציון המקסימלי.

3.2. הליכי מכרזים וקליטת עובדים ברשות המקומית

התבחין נועד לבדוק את תקינותם של הליכי מכרזי ההון האנושי ברשויות המקומיות.

לצורך כך נקבעו שני תבחינים כדלקמן:

א. ניהול תקין של מכרזים וקליטת עובדים

הסעיפים שיבדקו:

- הכללת כלל הפרטים הנדרשים בהתאם לתקנה 3 לתקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים ברשויות המקומיות), התש"ס-1979 (להלן: "**התקנות**"), במסגרת פרסום המכרז (תיאור משרה, היקף משרה, דרגת משרה וכו'); ;
- התאמת המכרז לקובץ תיאור התפקיד הרלוונטי ;
- פרק הזמן שהוקצה להגשת בקשות להשתתף במכרז (בהתאם לקבוע בדיון) ;
- אמצעי פרסום המכרז (בהתאם לקבוע בדיון) ;
- עמידת המועמדים בתנאי הסף שנקבעו מכרז ;
- קיום הליכי מיון (בהתאם לקבוע בדיון) ;
- הרכב ועדת הבחינה (בהתאם לקבוע בתקנות) ;
- קיום הריאיון (מועד ההזמנה לראיון, מועד הישיבה וכו') ;



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

9. עריכת פרוטוקול ועדת הבחינה כנדרש בתקנות;
10. חתימה על מסמכי ועדת הבחינה;
11. קרבת משפחה – לא ישב בוועדת המכרזים קרוב משפחה של מועמד;
12. קיום הליך שוויוני הוגן ושקוף עבור משרות הפטורות ממכרז;
13. הבאת עניינם של מועמדים שנבחרו, אשר להם קרובי משפחה ברשות בפני ועדת שירות לעיריות/ועדת מנהל שירות למועצות בטרם קליטתם בתפקיד.

ב. שקיפות בפרסום מכרזים

במסגרת תבחין השקיפות ייבדק האם הרשות מפרסמת את כלל מכרזיה הפומביים אונליין במערכת נמ"ר כנדרש בתקנות.

3.2.1. הציון במדד ייקבע באופן הבא:

לצורך בדיקת תבחין זה, יימדדו המכרזים שלא התנהלו באופן תקין (בהתאם למפורט לעיל בסעיף א'), ו/או שלא פורסמו במערכת נמ"ר (להלן: "המכרזים שאינם תקינים"), אל מול כמות כלל המכרזים השנתיים שפורסמו ברשות במהלך השנה.

ציון מקסימלי (20) – כמות המכרזים שאינם תקינים לא עולה על מכרז אחד, או אחוז המכרזים שאינם תקינים לא עולה על 1% (הגבוה מביניהם).

לדוגמא: אם ברשות המקומית פורסמו 200 מכרזים במהלך השנה אליה מתייחס המדד, וברשות היו 2 מכרזים שאינם תקינים, אחוז המכרזים שאינם תקינים הינו 1%, ולכן הרשות תקבל ציון מקסימלי עבור סעיף זה (20).

ציון אמצע (0-20) – אם כמות המכרזים שאינם תקינים עולה על מכרז אחד ואחוז המכרזים שאינם תקינים גבוה מ-1% ונמוך מ-20%, יופחת אחוז המכרזים שאינם תקינים מסך הניקוד לתבחין זה.

לדוגמא: אם ברשות המקומית פורסמו 100 מכרזים במהלך השנה אליה מתייחס המדד, וברשות היו 5 מכרזים שאינם תקינים, אחוז המכרזים שאינם תקינים הינו 5%, ולכן יופחת מסך הניקוד לסעיף זה – 20% = 15%, כך שהניקוד עבור סעיף זה יהיה 15.

ציון מינימלי (0) – כמות המכרזים שאינם תקינים עולה על מכרז אחד ואחוז המכרזים שאינם תקינים הינו 20% או יותר.

לדוגמא: אם ברשות המקומית פורסמו 100 מכרזים במהלך השנה אליה מתייחס המדד, וברשות היו 20 מכרזים שאינם תקינים, אחוז המכרזים שאינם תקינים הינו 20%, ולכן הרשות תקבל ציון מינימלי (0).

3.2.2. משקולות:

הציון בגין תבחין זה יהווה 20% מהציון הכולל במדד.

3.2.3. איסוף נתונים ובקרה:

תפקוד הרשות והציון בתבחין המכרזים יקבעו לפי הצהרת הרשות בשאלון, בקרה יזומה ושוטפת של האגף ונתונים שיתקבלו ממערכת נמ"ר. הציון ייקבע על בסיס שנתי לפי נתוני השנה החולפת, בסיום השנה הלועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת.

3.3. איוש משרות סטטוטוריות (נושאי משרה)

בסעיף זה "משרות סטטוטוריות" – מנכ"ל, גזבר, יועמ"ש, מבקר פנים והממונה על תלונות הציבור, מהנדס, מנהל יחידת החינוך, וטרינר ויועצת לקידום מעמד האישה, ממונה/אחראי על מניעת הטרדה מינית, ממונה על העסקת אנשים עם מוגבלות.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

סעיף זה בודק איוש כדין של המשרות הסטטוטוריות בהתאם להיקף המשרה שנקבע לגביהן מעבר לחובה החוקית החלה על הרשויות לאיוש המשרות הללו, הן מהוות נדבך משמעותי ביכולת של הרשות לנהל את ענייניה כרשות מוניציפאלית שמטרתה לספק שירותים לתושבים בתחום שיפוטא.

במסגרת תפקוד זה ייבחן איוש המשרות הסטטוטוריות המנויות להלן:

א. מנכ"ל, גזבר, יועמ"ש, מבקר פנים, הממונה על תלונות הציבור¹, מהנדס, מנהל יחידת החינוך, וטרניר ויועצת לקידום מעמד האישה, יובהר כי ככל ואותו אדם ממלא 2 מבין התפקידים האמורים מעלה (למעט תפקיד מבקר והממונה על תלונות הציבור, או תפקיד יועצת לקידום מעמד האישה ואחד מן התפקידים אותם מותר למלא במקביל) יראו את התפקיד כלא מאוּש.

ב. ממונה/אחראי על מניעת הטרדה מינית, ממונה על העסקת אנשים עם מוגבלות.

יובהר כי אם עד למועד האחרון שנקבע להגשת השאלון טרם חלפו שלושה חודשים מיום התפנות המשרה והרשות פועלת לאיושה (לכל הפחות פורסם כבר מכרז כדין) יראו במשרה כמאוּשת.

3.3.1. הציון במדד ייקבע באופן הבא:

ציון מקסימלי (15) – כל המשרות המנויות בסעיפים 3.3.3 א. ו-3.3.3 ב. אוּשו כדין.

ציון אמצע גבוה (11,13) – אם כל המשרות המנויות בסעיפים 3.3.3 א. אוּשו כדין, תקבל הרשות ציון של 16 נקודות. על כל משרה מהמשרות המנויות בסעיפים 3.3.3 ב. שאוּשה כדין תקבל הרשות 2 נקודות נוספות.

ציון אמצע נמוך (2,4) – אם לא כל המשרות המנויות בסעיפים 3.3.3 א. אוּשו כדין, תקבל הרשות ציון של 0 נקודות. על כל משרה מהמשרות המנויות בסעיפים 3.3.3 ב. שאוּשה כדין תקבל הרשות 2 נקודות נוספות.

ציון מינימלי (0) – לא כל המשרות המנויות בסעיפים 3.3.3 א. אוּשו כדין, ולא אוּשו כדין המשרות המנויות בסעיפים 3.3.3 ב. תקבל הרשות ציון של 0 נקודות.

3.3.2. משקולות:

הציון בגין תפקוד זה יהווה 15% מהציון הכולל במדד.

3.3.3. איסוף נתונים ובקרה:

תפקוד הרשות והציון בתבחין איוש המשרות הסטטוטוריות ייקבעו לפי הצהרת הרשות בשאלון ובקרה יזומה ושוטפת של האגף. הציון ייקבע על בסיס שנתי לפי נתוני השנה החולפת, בסיום השנה הלועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת. יובהר כי ככלל, משרה שחלפו למעלה משלושה חודשים מיום התפנותה, וטרם אוּשה כדין, תיחשב כמשרה שלא אוּשה.

3.4. חריגות שכר

התבחין נועד לבחון את קיומן והיקפן של חריגות שכר של עובדי הרשות המקומית, מתוך השקפה כי היעדר חריגות שכר משקף את יכולת הרשות לנהל את ההון האנושי באופן תקין. התפקוד ייבחן על בסיס הנתונים המפורסמים בדו"ח השנתי של יחידת האכיפה באגף הממונה על השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר (להלן: **"יחידת האכיפה"**). יובהר כי הציון בסעיף זה הינו על בסיס פעולות אכיפה שבוצעו, ולחריגות שכר שהופיעו בדו"ח יחידת האכיפה ואין בו כדי להעיד ביחס לחריגות שכר אחרות.

3.4.1. הציון במדד ייקבע באופן הבא:

¹ ככל ותפקיד הממונה על תלונות הציבור אינו מאוּש על ידי מבקר הרשות המקומית, ייבחן האם התפקיד מאוּש בדרך אחרת בהתאם לנדרש.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

ציון מקסימלי (15) – רשות מקומית שבדו"ח חריגות השכר האחרון שפרסם הממונה על השכר במשרד האוצר, לא נרשמו לגביה חריגות לכאורה בשנתיים האחרונות המדווחות בדו"ח.

ציון אמצעי (7.5) – רשות מקומית שבדו"ח חריגות השכר האחרון שפרסם הממונה על השכר במשרד האוצר נרשמו חריגות שכר לכאורה, בשנה אחת מתוך השנתיים האחרונות המדווחות בדו"ח.

ציון מינימלי (0) – רשות מקומית שבדו"ח חריגות השכר האחרון שפרסם הממונה על השכר במשרד האוצר נרשמו חריגות שכר לכאורה, בשנתיים האחרונות המדווחות בדו"ח.

על אף האמור, התקבלה הודעה בכתב מטעם הממונה על השכר או אגף השכר והסכמי עבודה ממנה עולה כי קיימות ברשות חריגות שכר המונעות לדעת הממונה את ביזור הסמכות כולה או חלקה תבוטל או תוקפא הביזור בהתאם.

משקולות: 3.4.2.

הציון בגין תפקוד זה יהווה 15% מהציון הכולל במדד.

3.4.3. **איסוף נתונים ובקרה:**

תפקוד הרשות המקומית והציון בתבחיני חריגות שכר ייקבעו בסוף השנה הלועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת, על פי דו"חות יחידת האכיפה של אגף השכר במשרד האוצר ביחס לשנתיים האחרונות שלגביהן פורסם דו"ח.

3.5. **מעמד ההון האנושי ברשות המקומית**

המעמד הארגוני של תחום ההון האנושי ברשות המקומית נבחר כתבחיני במדד, מתוך הנחה שישנה חשיבות למעמד שמיחסת הרשות לנושא, ולהשפעת המעמד הארגוני על היכולת של מנהל התחום לנהל את ההון האנושי ברשות, לשמור על כללי המנהל התקין ולהוביל מהלכים נדרשים.

נקבעו שני תבחינים המהווים אמצעי למדידת מעמד ההון האנושי ברשות:

א. מתקיימת כפיפות ישירה של מנהל היחידה למנכ"ל הרשות המקומית;

ב. מתקיימים שני התנאים הבאים במצטבר בנוגע למדרג הארגוני של התפקיד:

1. **המיקום ההיררכי של יחידת ההון האנושי ברשות:** המדרג הארגוני (מחלקה/אגף/מנהל)

שווה או **עד רמה אחת מתחת** לזה של היחידות הסטטוטוריות הבאות: חינוך, הנדסה וגזברות².

2. **רמת המשרה של מנהל יחידת ההון האנושי:** ברשויות המונות 15,000-100,000 תושבים

מנהל יחידת ההון האנושי יהיה ברמת מנהל מחלקה לכל הפחות, וברשויות שמונות 100,000 תושבים ומעלה על המנהל להיות ברמת מנהל אגף לכל הפחות.

3.5.1. **הציון במדד ייקבע באופן הבא:**

ציון מקסימלי (15) – שני התבחינים מתקיימים (א + ב).

ציון אמצעי (7.5) – רק אחד משני התבחינים מתקיים (א' או ב').

ציון אמצעי (2.5) – יש בעל תפקיד האמון על התחום אך הוא לא כפוף למנכ"ל ולא במדרג המתאים.

ציון נמוך (0) – אף תנאי לא מתקיים.

משקולות: 3.5.2.

² ככל שלא כל היחידות באותה רמה, יש להתייחס ליחידה ברמה הגבוהה ביותר מביניהן



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

הציון בגין תפקוד זה יהווה 15% מהציון הכולל במדד.

3.5.3. איסוף נתונים ובקרה:

תפקוד הרשות והציון בתבחין מעמד ההון האנושי ברשות המקומית ייקבעו לפי הצהרת הרשות בשאלון ובקרה יזומה ושוטפת של האגף. הציון ייקבע על בסיס שנתי לפי נתוני השנה החולפת, בסיום השנה הלוועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת.

3.6. מנגנון הערכת עובדים

בדומה לתבחינים שנקבעו במדדי ההון האנושי הקודמים ביחס למרכיב זה, גם השנה ייבדקו הן עצם קיומו של מנגנון הערכת עובדים והן איכותו של המנגנון, ככל שקיים. לנוחותכם ניתן למצוא מידע נוסף בנושא [באתר המשרד](#).

3.6.1. הנושאים שימדדו לבדיקת המנגנון:

- התדירות בה מתקיימת הערכת העובדים;
- היקף הערכת העובדים;
- מידת השימוש בהערכת העובדים ככלי לקידום מצוינות הון אנושי והשפעתו.

3.6.2. הציון עבור מרכיב מנגנון הערכת עובדים ייקבע באופן הבא:

3.6.2.1. תדירות:

ציון מקסימלי (3) – הרשות מקיימת הערכת עובדים בתדירות של אחת לשנה.

ציון אמצע (2) – הרשות מקיימת הערכת עובדים בתדירות של אחת לשנתיים לפחות.

ציון מינימלי (0) – הרשות אינה מקיימת תהליך הערכת עובדים, או לחלופין, מקיימת הערכת עובדים בתדירות הנמוכה מאחת לשנתיים.

3.6.2.2. היקף ההערכה:

ציון מקסימלי (3) – ההערכה מתבצעת לכלל עובדי הרשות (מנהלים ועובדים בכלל יחידות המטה).

ציון אמצע (2) – קיום של 2 מתוך האפשרויות הבאות:

1. ההערכה מתבצעת לכל הדרג הניהולי³;
2. ההערכה מתבצעת לכל העובדים שאינם בדרג ניהולי;
3. ההערכה מתבצעת לחלק מעובדי הרשות (חלק מהיחידות, חלק מהמנהלים או חלק מהעובדים שאינם בדרג ניהולי).

ציון אמצע (1) – כל דרג המנהלים או כל העובדים שאינם בדרג ניהולי או חלק מעובדי הרשות (חלק מהיחידות, חלק מהמנהלים או חלק מהעובדים שאינם בדרג ניהולי).

ציון מינימלי (0) – הרשות אינה מקיימת תהליך הערכת עובדים כלל.

3.6.2.3. השפעה על תהליכי קידום מצוינות הון אנושי:

השימוש בתהליכי קידום מצוינות יבוא לידי ביטוי באחד או יותר מהמדדים הבאים:

- 1) המידע משמש לבניית תכנית הדרכה שנתית;
- 2) המידע משמש לזיהוי עתודות ניהול;

³ דרג ניהולי – מרמת מנהל מחלקה ומעלה.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

- (3) המידע משמש לבחירת המצטיינים ברשות;
- (4) המידע מסייע בקבלת החלטות על קידום;
- (5) המידע מסייע בקבלת החלטות על ניווד עובדים;
- (6) המידע מסייע בבניית תכנית לפיתוח מנהלים.

ציון מקסימלי (4) – קיום של 4 מדדים ומעלה מתוך האפשרויות הנ"ל.

ציון אמצע (1-3) – קיום של 1-3 מדדים מתוך האפשרויות הנ"ל.

ציון מינימלי (0) – לא נעשה שימוש במידע שנאסף.

3.6.3. משקולות:

הציון בגין תפקוד זה יהווה 10% מהציון הכולל במדד.

3.6.4. איסוף נתונים ובקרה:

תפקוד הרשות והציון בתבחין מנגנון הערכת עובדים יקבעו לפי הצהרת הרשות בשאלון בצירוף אסמכתאות המעידות על הצהרת הרשות בדבר המרכיבים השונים. כמו כן תתבצע בקרה יזומה ושוטפת של האגף. הציון ייקבע על בסיס שנתי לפי נתוני השנה החולפת, בסיום השנה הלוועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת.

3.7. עמידה בתקן כוח אדם

מטרת התבחין לבדוק את תקינות ניהול ההון האנושי באמצעות בחינת עמידת הרשות בתקן כוח האדם שאושר כדין על ידי המועצה, תקן כוח האדם שנקבע על ידי המועצה נועד להבטיח מתן שירות מיטבי לתושב, וכל חריגה ממנו עלולה להעיד על פגיעה בשירותים אותם נדרשת הרשות המקומית להעניק לתושביה, ובנסיבות מסוימות עלולה גם להעיד על חריגה מהתקציב המאושר לרשות המקומית.

התבחין יימדד באמצעות בחינה של מספר התקנים המאושרים על ידי ועדת הכספים ומועצת הרשות המקומית, אל מול מספר התקנים בפועל בדו"ח השנתי המבוקר של הרשות המקומית שפורסם באותה השנה, המתייחס לשנה שקדמה לו.

יובהר כי במידה ולא הוגש ע"י הרשות המקומית דו"ח כספי שנתי חתום עד לתאריך 30/10 באותה השנה, הציון עבור תבחין זה יהיה מינימלי.

3.7.1. הציון עבור מרכיב עמידה בתקן כוח אדם ייקבע באופן הבא:

ציון מקסימלי (10) – 94%-100% ביצוע בפועל לעומת התקן.

ציון אמצע גבוה (7.5) – 90%-93.9% ביצוע בפועל לעומת התקן.

ציון אמצע (5) – 85%-89.9% או 100%-103.9% ביצוע בפועל לעומת התקן.

ציון מינימלי (0) – מעל 104% או מתחת ל-85%* ביצוע בפועל לעומת התקן, או שלא הוגש ע"י הרשות דו"ח כספי שנתי חתום כנדרש.

3.7.2. משקולות:

הציון בגין תפקוד זה יהווה 10% מהציון הכולל במדד.

3.7.3. איסוף נתונים ובקרה:

* רשויות מקומיות המעסיקות פחות מ-100 עובדים וקיימת בהן חריגה של הביצוע בפועל לעומת תקן כוח האדם המאושר, תינתן זכות ערעור, אשר תיבחן לגופו של עניין.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

איסוף הנתונים יתבצע בתחילת כל שנה לועזית, בהתאם לדו"ח השנתי המבוקר האחרון לגבי אותה רשות מקומית. תפקוד הרשות והציון בתבחין עמידה בתקן כוח אדם ייקבעו על בסיס שנתי, בסיום השנה הלוועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת לפי הנתונים של הפרש המשרות בדו"ח השנתי המבוקר האחרון של הרשות המקומית.

3.8. תכנית עבודה מקושרת תקציב

מדד בקרת ההון האנושי בודק את חוסן הרשות בכל הנוגע לתחום ההון האנושי באותה רשות. בין הנושאים המשפיעים על תחום ההון האנושי הוא יכולת הרשות להניע עובדים ולקדם מצוינות. תכנית עבודה סדורה ממנה נגזרים יעדים לעובדי הרשות הינה אבן יסוד בקידום ביצועי העובדים. בכדי להבטיח את יכולתם של העובדים לעמוד ביעדים שנקבעו בתכנית, יש להבטיח כי הוקצו לצורך כך המשאבים הנדרשים. לפיכך, המדד שנבחר הינו קיומה של תכנית עבודה מקושרת תקציב, כך שבצד כל סעיף בתכנית העבודה הדורש מימון, מצוין הסעיף התקציבי למימונו. בשלב זה יבחן המדד רק את עצם קיומה של תוכנית כאמור, לנוחיותכם, ניתן למצוא מידע נוסף בנושא באתר משרד הפנים. [בדף תכניות עבודה ברשויות המקומיות.](#)

יובהר כי במהלך השנה ייבחן תחום התכנון השנתי ברשויות המקומיות, והחל מהמדד הבא, כחלק מהתבחינים, ייבחנו גם הממשקים הדיגיטליים של תכניות העבודה.

3.8.1. הציון במדד ייקבע באופן הבא:

ציון מקסימלי (10) – ברשות קיימת תוכנית עבודה מקושרת תקציב.

ציון מינימלי (0) – לרשות אין תוכנית עבודה מקושרת תקציב.

3.8.2. משקולות:

הציון בגין תפקוד זה יהווה 10% מהציון הכולל במדד.

3.8.3. איסוף נתונים ובקרה:

הציון בתבחין ייקבע לפי הצהרת הרשות ובדיקת האסמכתאות הדרושות.

3.9. גיוון תעסוקתי- בונוס

הון אנושי מגוון בשלטון מקומי, היא אבן יסוד בבניית הון אנושי איכותי. רשות מקומית המעסיקה עובדים מאוכלוסיות הגיוון, אשר מייצגים את כלל החלקים באוכלוסייה, תוכל לתת מענה מדויק יותר עבור תושביה, תדע לקחת בחשבון אוכלוסיות שונות בעת קבלת החלטות וכן לקבל נקודות מבט אחרות. תבחין זה בא לתמרץ רשויות אשר קיים אצלן גיוון תעסוקתי וכן רשויות הפועלות לקדם גיוון בקרב עובדיהן. בסעיף זה, ייצוג הולם ליוצאי אתיופיה יימדד ביחס לשיעורם במדינה, אך לא יפחת משיעורם בקרב תושבי הרשות, לגבי שאר אוכלוסיות הגיוון הייצוג יהיה ביחס לשיעורן בקרב תושבי הרשות. למען הסר ספק רשות אשר מעל 50% מתושביה נמנים על אחת מאוכלוסיות הגיוון, לא תקבל ניקוד על ייצוג הולם של אותה אוכלוסייה, ומאידך, רשות מקומית שאין בה אוכלוסיות גיוון תוכל לקבל את הניקוד המקסימלי אם היא עומדת בחובת הייצוג של יוצאי אתיופיה.

לצורך כך נקבעו חמשת התבחינים כדלקמן;

א. שיעור הנשים בתפקידים הסטטוטוריים המפורטים [בסעיף 3.3\(א\)](#) למעט היועצת לקידום מעמד האישה (להלן בסעיף זה: "משרות סטטוטוריות"), וכן אחוז הנשים המאיישות משרות ניהוליות בדרגה גבוהה כהגדרתה בתקנות העיריות (מכרזים לקבלת עובדים ברשויות המקומיות), התש"ס-1979 (לא כולל המשרות הסטטוטוריות) (להלן: "ניהול בכיר"), ואחוז הנשים המאיישות משרות ניהוליות בדרגת מנהל מחלקה (לא



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

כולל המשרות הסטטוטוריות (להלן: "ניהול ביניים") וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

ב. ייצוג הולם בקרב עובדי הרשות לבני האוכלוסיות הבאות (להלן "אוכלוסיות הגיוון"):

1. בני האוכלוסייה הערבית לרבות הדרוזית והצ'רקסית;
2. של מי שהוא או שאחד מהוריו נולדו באתיופיה (להלן: "יוצאי אתיופיה");
3. בני האוכלוסייה החרדית;
4. עולים חדשים - מי שעלה לישראל בהיותו בגיר וטרם עברו 12 שנים מיום עלייתו.

ג. עמידה ביעדי הייצוג ההולם לאנשים עם מוגבלות כקבוע ב**חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998**.

ד. היערכות הרשות המקומית לקידום גיוון תעסוקתי:

1. מינוי ממונה גיוון תעסוקתי.
2. כתיבת תכנית עבודה לגיוון תעסוקתי.

ה. ביצוע פעולות לקידום ייצוג הולם של יוצאי אתיופיה בהתאם ל**סעיף 173ב' לפקודת העיריות**.

3.9.1. **הציון בממד ייקבע באופן הבא:**

3.9.1.1. **אחוז הנשים:**

ציון מקסימלי (4) – 3 או יותר מהמשרות הסטטוטוריות כהגדרתן ב**סעיף 3.9(א)**, וכן 50% או יותר ממשרות הניהול הבכיר מאוישות על ידי נשים וכן 50% או יותר ממשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

על אף האמור, ברשות מקומית בה הניהול הבכיר כולל שני תקנים או פחות, תוכל הרשות המקומית לקבל ציון מקסימלי אם 3 או יותר מהמשרות הסטטוטוריות כהגדרתן ב**סעיף 3.9(א)**, וכן 50% או יותר מסך משרות הניהול הבכיר ומשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

ציון אמצע גבוה (3) – 2 מהמשרות הסטטוטוריות כהגדרתן ב**סעיף 3.9(א)** מאוישות על ידי נשים, וכן 50% או יותר ממשרות הניהול הבכיר מאוישות על ידי נשים וכן 50% או יותר ממשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

על אף האמור, ברשות מקומית בה הניהול הבכיר כולל שני תקנים או פחות, תוכל הרשות המקומית לקבל ציון אמצע גבוה אם 2 או יותר מהמשרות הסטטוטוריות כהגדרתן ב**סעיף 3.9(א)**, וכן 50% או יותר מסך משרות הניהול הבכיר ומשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

לחלופין, 3 או יותר מהמשרות הסטטוטוריות מאוישות על ידי נשים, ו-50% או יותר ממשרות הניהול הבכיר מאוישות על ידי נשים או 50% או יותר ממשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

ציון אמצע (2) – 2 מהמשרות הסטטוטוריות כהגדרתן ב**סעיף 3.9(א)** מאוישות על ידי נשים, או 50% או יותר ממשרות הניהול הבכיר מאוישות על ידי נשים וכן 50% או יותר ממשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

על אף האמור, ברשות מקומית בה הניהול הבכיר כולל שני תקנים או פחות, תוכל הרשות המקומית לקבל ציון אמצע אם 50% או יותר מסך משרות הניהול הבכיר ומשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

ציון אמצע נמוך (1) – 1 מהמשרות הסטטוטוריות כהגדרתן בסעיף 3.9(א) מאוישת על ידי אישה, או 50% או יותר ממשרות הניהול הבכיר מאוישות על ידי נשים או 50% או יותר ממשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים, וכן קיומו של סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה. על אף האמור, ברשות מקומית בה הניהול הבכיר כולל שני תקנים או פחות, תוכל הרשות המקומית לקבל ציון אמצע נמוך אם 50% או יותר מסך משרות הניהול הבכיר ומשרות ניהול הביניים מאוישות על ידי נשים.

ציון מינימלי (0) – הרשות אינה עומדת באף אחד מהתבחינים המפורטים לעיל או שלא קיים סעיף נפרד בתקציב הרשות למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.

3.9.1.2. ייצוג הולם:

ציון מקסימלי (2) – **ישנה** עמידה בייצוג הולם של כלל אוכלוסיות הגיוון בהתאם למפורט בסעיף 2.9(ב) לעיל.

ציון אמצע (1) – **ישנה** עמידה בייצוג הולם לגבי 50% או יותר מאוכלוסיות הגיוון

ציון מינימלי (0) – הרשות אינה עומדת באף אחד מהתבחינים המפורטים לעיל.

3.9.1.3. ייצוג הולם לאנשים עם מוגבלות (אע"מ):

ציון מקסימלי (2) – ישנם מעל 5% אע"מ המועסקים ברשות.

ציון אמצע (1) – ישנם בין 3.5%-5% אע"מ המועסקים ברשות.

ציון מינימלי (0) – מועסקים ברשות פחות מ-3.5% אע"מ.

3.9.1.4. היערכות הרשות לגיוון:

ציון מקסימלי (1) – קיימת תכנית עבודה להשגת ייצוג הולם לכלל אוכלוסיות הגיוון בקרב עובדי הרשות המקומית, ומונה ממונה לגיוון תעסוקתי.

ציון אמצע (0.5) – קיימת תכנית עבודה לייצוג הולם לכלל אוכלוסיות הגיוון בקרב עובדי הרשות המקומית, או מונה ממונה לגיוון תעסוקתי.

ציון מינימלי (0) – אין תכנית עבודה לייצוג הולם לאוכלוסיות הגיוון בקרב עובדי הרשות המקומית, ולא מונה ממונה לגיוון תעסוקתי.

3.9.1.5. פעולות לייצוג הולם של יוצאי אתיופיה בהתאם לסעיף 173ב' לפקודת העיריות:

ציון מקסימלי (1) – ננקטו פעולות לקידום ייצוג הולם ליוצאי אתיופיה בקרב עובדי הרשות המקומית.

ציון מינימלי (0) – לא ננקטו פעולות לקידום ייצוג הולם ליוצאי אתיופיה בקרב עובדי הרשות המקומית.

3.9.2. משקולות:

הציון בגין תבחין זה יהיה עד 10% בנוסף.

3.9.3. איסוף נתונים ובקרה:

הציון בתבחין גיוון תעסוקתי ייקבע לפי הצהרת הרשות בשאלון, ובקרה יזומה ושוטפת של האגף. הציון ייקבע על בסיס שנתי לפי נתוני השנה החולפת, בסיום השנה הלוועזית ועד לסוף חודש ינואר בשנה העוקבת. על אף האמור, הציון בתבחין של ייצוג הולם לאנשים עם מוגבלות ייקבע בהתאם לנתונים המועברים מנציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



3.10.

ריכוז השינויים בתבחינים בין מדד 2024 למדד 2025:

שם התבחין	שנת 2024	שנת 2025	מהות השינוי
הגשת הצהרת הון	הגשת הצהרת הון של ראש הרשות, מעקב אודות כלל בעלי התפקידים המחויבים בהצהרת הון, ללא שינוי בציון.	נוסף מעקב אודות כלל בעלי התפקידים המחויבים בהצהרת הון, ללא שינוי בציון, בחינת דיווח אודות מינוי סגנים והצהרות הון של סגני ראש רשות, נוסף ניקוד עבור תבחין זה בסך 5%.	הוספת בחינה
הליכי מכרזים ברשות המקומית	1. ניהול תקין של מכרזים. 2. פרסום במערכת נמ"ר.	ללא שינוי בעצם התבחין, בוצע שינוי בניקוד עבור תבחין זה, כך שישתנה דיפרנציאלית בהתאם לכמות המכרזים הלא תקינים.	שינוי שיטת חישוב הניקוד.
איוש משרות סטטוטוריות	בתפקידים: מנכ"ל, גזבר, יועמ"ש, מבקר פנים והממונה על תלונות הציבור, מהנדס, מנהל יחידת החינוך ויועצת לקידום מעמד האישה וטרינר ותפקידים נוספים עם חובה חוקית למינוי: ממונה על מניעת הטרדה מינית וממונה על העסקת אנשים עם מוגבלות.	תנאי הסף לביזור סמכויות במסגרת המדד ברשויות מקומיות מעל 15,000 תושבים הינו איוש משרת מנהל יחידת הון אנושי ברמת משרה שלא תפחת ממנהל מחלקה. השתנה אחוז הניקוד עבור סעיף זה.	הוספת תנאי סף. שינוי אחוז הניקוד.
חריגות שכר	בדיקת השנתיים האחרונות שקיים לגביהן דיווח.	השתנה אחוז הניקוד עבור סעיף זה.	שינוי אחוז הניקוד.
מעמד ההון האנושי ברשות המקומית	1. כפיפות ישירה של מנהל היחידה למנכ"ל. 2. מדרג ארגוני זהה או עד רמה אחת מתחת ביחס לסטטוטוריים.	רשות בה לא מאוישת אחת מהמשרות הסטטוטוריות למעלה מ-12 חודשים, לא תהא זכאית לביזור סמכויות במסגרת המדד	הוספת תנאי סף.
מנגנון הערכת עובדים	האם קיים מנגנון הערכת עובדים, ועל אילו תהליכים הם משפיעים.	ללא שינוי.	
עמידה בתקן כוח אדם	עמידה בתקן שאושר בתקציב מול ביצוע בפועל ע"פ דו"ח מבוקר אחרון.	עודכנו הפרמטרים לתת איוש, נוסף ציון אמצע גבוה, וירדה הכמות המינימלית לאיוש.	שינוי שיטת חישוב הניקוד.
תכנית עבודה מקושרת תקציב	האם קיימת ברשות תכנית עבודה מקושרת תקציב.	השתנה אחוז הניקוד עבור סעיף זה.	שינוי אחוז הניקוד.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



שם התבחין	שנת 2024	שנת 2025	מהות השינוי
גיוון תעסוקתי- בונוס	1. איוש נשים במשרות סטטוטוריות, ייצוג הולם ופעולות לייצוג הולם, ייעוד משרות, איוש נשים במשרות בכירות וביניים ;	1. איוש נשים במשרות בכירות וביניים - נוספה בחינה של קיום סעיף תקציבי למימון פעילות היועצת לקידום מעמד האישה.	שינוי שיטת חישוב הניקוד.
	2. ייצוג הולם של אוכלוסיות נוספות	2. ייצוג לאנשים עם מוגבלות - השתנה הפרמטר לאיוש, כך שיינתן ציון עבור עמידה בינונית ומעלה (3.5%)	
	3. מינוי ממונה גיוון ותכנית עבודה לגיוון ; ייצוג לאנשים עם מוגבלות		



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

4. ביזור סמכויות לרשויות המקומיות

לצד גיבוש המדד, אשר החל ע"י צוות המדיניות שעבד על הסמכויות שיבזרו לרשויות המקומיות במסגרת שיטת הבקרה הדיפרנציאלית ומתפתח באופן תמידי ע"י המשרד, נבחרו סמכויות משמעותיות אשר יאפשרו גמישות ניהולית, הפחתת בירוקרטיה וחיוזוק יכולות ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות, תוך הפחתת הנטל הרגולטורי המוטל על הרשויות המקומיות. להלן רשימת הנושאים תוך פירוט מאפייני הבקרה הדיפרנציאלית עבור כל דרגת תפקוד:

4.1. אישור שכר בחוזים אישיים

מתן סמכות לרשות המקומית לאשר העסקה בחוזה אישי על פי הכללים הקבועים בחוזרים ובהנחיות שפורסמו בעניין זה ובנוסח החוזים המאושרים ללא צורך בקבלת אישור פרטני של האגף.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: רשאויות לאשר חוזים אישיים בכפוף למכסות ולכללים החלים בנושא זה על הרשויות המקומיות.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: רשאויות לאשר חוזים אישיים בכפוף למכסות ולכללים החלים בנושא זה על הרשויות המקומיות עד לרמה של מנהל מחלקה (כולל) למעט המשרות הסטטוטוריות המנויות [בסעיף 3.3 \(א\)](#), אך נדרשות לקבל את אישור משרד הפנים לחוזים אישיים **חדשים** מעל רמת מנהל מחלקה וכן למשרות הסטטוטוריות המנויות [בסעיף 3.3 \(א\)](#) על אף האמור, רשויות איתנות בתפקוד הון אנושי בינוני יפעלו בדומה לכללים החלים על רשויות בתפקוד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: רשויות אלו נדרשות לקבל את אישור משרד הפנים עבור אישורי חוזים אישיים.

4.2. קידום שכר תקופתי לעובדים בחוזה אישי נגזרת שכר בכירים על בסיס עמידה ביעדים

מתן סמכות לרשות המקומית להשתמש בקידום השכר במסגרת הטווח הצמוד למשרה ככלי ניהולי, כך שניתן יהיה להעלות את השכר לעובדים המועסקים בחוזה אישי נגזרת שכר בכירים ב- 2.5% בכל שנה, על פי שיקול דעת הרשות ובכפוף לביצוע הערכות עובדים, עמידה ביעדים, ביצוע הכשרה מחייבת ככל שנדרש, ועל פי כללים שיגובשו יחד עם אגף השכר במשרד האוצר.

עדכון השכר כאמור יתבצע בהתאם למדריך ייעודי שנבנה לטובת הנושא על ידי האגף.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: לא נדרש אישור האגף לעדכון שכר, במסגרת הטווח הצמוד למשרה, ב- 2.5% בחלוף שנה מיום אישור השכר האחרון, בכפוף לקיומו של מנגנון הערכת עובדים ברשות המקומית, וכן שהעובד המועמד לקידום עומד בשתי הדרישות המצטברות הבאות:

- העובד עבר, ככל הנדרש, הכשרה מחייבת;
- מהערכת העובד עולה כי הוא עומד ביעדי התפוקות השנתיים שהוגדרו לו על ידי הממונה הישיר.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: לא ניתן לעדכן ב- 2.5% בחלוף שנה. על אף האמור, רשויות איתנות בתפקוד הון אנושי בינוני יפעלו בדומה לכללים החלים על רשויות בתפקוד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: לא ניתן לעדכן ב- 2.5% בחלוף שנה.

4.3. שכר אמצע או שכר מרבי לטווח השכר הצמוד למשרה

מתן סמכות לשלם לעובד שכר גבוה מהשכר התחילי ובלבד שלא יעלה על השכר המרבי הקבוע לתפקיד, בכפוף לקיומם של אחד או יותר מהתנאים הבאים:



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



נקודת ראות

(1) העובד עומד בתנאים שנקבעו בחוזר הממונה על השכר שכותרתו "[הנחיות בעניין קליטת עובדים בחוזים אישיים בשכר מעבר לשכר התחילי בשלטון המקומי](#)" מיום 29/07/2020.

(2) פורסמו שני מכרזים פומביים לפחות, מבלי שנגשו למכרז מועמדים העונים על תנאי הסף / כל המועמדים המתאימים הסירו מועמדותם, יתאפשר במכרז הפומבי השלישי מתן שכר אמצע במסגרת הטווח הנורמטיבי ביחס למעמד המשרה ללא אישור נוסף של האגף בכפוף לתנאים הבאים:

- א. לא אושרה הקלה בדרישות הסף למכרז.
- ב. בנוסח פרסום המכרז יופיע כי השכר התחילי שישולם יהיה בטווח האמצע של השכר הצמוד למשרה בחוזה אישי; הרשות תפעל בהתאם לאמור בחוזר הממונה על השכר מיום 29/07/2020 בכל הנוגע לשכר שווה לעובד ולעובדת.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: לא יידרשו לאישור האגף לתשלום שכר אמצע או שכר מרבי בטווח.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: נדרש אישור האגף עבור כל בקשה לשכר שאינו השכר התחילי בטווח. על אף האמור, רשויות איתנות בתפקוד הון אנושי בינוני יפעלו כרשויות בתפקוד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: נדרש אישור האגף עבור כל בקשה לשכר שאינו השכר התחילי בטווח.

4.4. עדכון דרגת הרשות המקומית

מתן סמכות לעדכון את דרגת הרשות המקומית, בהתאם לנתוני מספר התושבים ברשות על פי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (להלן: "הלמ"ס"), לצורך עדכון שכר עובדים בחוזים אישיים נגזרת שכר בכירים.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: לא נדרש אישור האגף, אולם יש ליידע את האגף בדבר עדכון דרגת הרשות המקומית.

עדכון דרגת הרשות המקומית, ללא אישור האגף, יהיה בהתאם לנוהל שמפורסם במדריך לרשויות שבזרוע להן סמכויות מלאות.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: נדרש אישור משרד הפנים לעדכון דרגת הרשות המקומית. על אף האמור, רשויות איתנות בתפקוד הון אנושי בינוני יפעלו בדומה לכללים החלים על רשויות בתפקוד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: נדרש אישור משרד הפנים לעדכון דרגת הרשות.

4.5. איש משרה ניהולית חדשה

מתן סמכות לרשות המקומית לאיש משרה ניהולית חדשה ללא כפיפים, על פי הגדרות "[חוזר הנחיות בדבר הגדרת תקן ייחודי להון האנושי בשלטון המקומי](#)" שפורסם ב-08/06/2020 באתר משרד הפנים כפי תוקפו מעת לעת.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: לא נדרש אישור האגף, אולם יש ליידע את האגף בדבר איש משרה ניהולית חדשה ללא כפיפים.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: נדרש אישור משרד הפנים לאיש משרה ניהולית חדשה ללא כפיפים. על אף האמור, רשויות איתנות בתפקוד הון אנושי בינוני יפעלו בדומה לכללים החלים על רשויות בתפקוד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: נדרש אישור משרד הפנים לאיש משרה ניהולית חדשה.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



4.6. הקלה בתנאי סף למשרות שאינן ניהוליות

מתן סמכות לרשות המקומית להקל בתנאי הסף למשרה ובלבד שאין מדובר במשרה ניהולית בדרגת מנהל מחלקה ומעלה, וזאת בהתאם לנוהל הקלה בתנאי סף, לרשויות בעלות מדד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: רשות מקומית במדד גבוה תוכל להקל בתנאי הסף למשרה ללא צורך באישור משרד הפנים ובלבד שהיא פועלת בהתאם לנוהל לאישור הקלה בתנאי הסף לתפקידים עד רמת מנהל מחלקה (לא כולל).

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: נדרש אישור משרד הפנים להקלה בתנאי סף בהתאם לכללים האמורים בהנחיות הנלוות לאוגדן תיאורי התפקידים לכל סוגי התפקידים. על אף האמור, רשויות איתנות בתפקוד הון אנושי בינוני יפעלו בדומה לכללים החלים על רשויות בתפקוד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: נדרש אישור משרד הפנים להקלה בתנאי סף בהתאם לכללים האמורים בהנחיות הנלוות לאוגדן תיאורי התפקידים לכל סוגי התפקידים.

4.7. עיסוק נוסף למועסק בחוזה אישי עד רמת מנהל מחלקה (כולל)

מתן סמכות לרשות המקומית לאשר עיסוק נוסף לעובדים בחוזה אישי בתפקיד שרמתו עד לרמת מנהל מחלקה (כולל) וזאת בהתאם לנוהל אישור עבודה נוספת לעובד המועסק בחוזה אישי.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: יוכלו לאשר עיסוק נוסף לעובד המועסק בחוזה אישי ללא צורך באישור האגף בכפוף לתנאים הבאים:

- א. דרגת המשרה עד רמת מנהל מחלקה (כולל).
 - ב. הרשות פועלת בהתאם לנוהל לאישור עבודה נוספת לעובד המועסק בחוזה אישי.
- למען הסר ספק, אין שינוי במדיניות בכל הנוגע ליתר התפקידים.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: יוכלו לאשר עיסוק נוסף לעובד המועסק בחוזה אישי ללא צורך באישור האגף בכפוף לתנאים הבאים:

- א. דרגת המשרה עד לרמת מנהל מחלקה (לא כולל).
 - ב. הרשות פועלת בהתאם לנוהל לאישור עבודה נוספת לעובד המועסק בחוזה אישי.
- למען הסר ספק, אין שינוי במדיניות בכל הנוגע ליתר התפקידים.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: ידרשו באישור משרד הפנים לעיסוק נוסף לכל עובד המועסק בחוזה אישי.

4.8. הגדלת היקף משרה

מתן סמכות לרשות להגדיל היקף משרה בהתאם לכללים והנהלים הקבועים בנוהל הגדלת היקף משרה שפורסם ביום 03/02/2022 ועדכנו מיום 10/11/2022, למעט הגדלת היקף משרה לאחת מהמשרות הסטטוטוריות המנויות לעיל בסעיף 3.3 (א)

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: לא נדרש אישור האגף, אולם יש ליידע את האגף בעת שינוי היקף משרה.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: לא נדרש אישור האגף, אולם יש ליידע את האגף בעת שינוי היקף משרה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: נדרש אישור משרד הפנים להגדלת היקף משרה.

4.9. אישור חופשה ללא תשלום לעובדים המועסקים בחוזה אישי

מתן סמכות לרשות המקומית לאשר חופשה ללא תשלום לעובדים המועסקים בחוזה אישי וזאת בהתאם לנוהל אישור חל"ת לעובד המועסק בחוזה אישי.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי גבוה: רשות מקומית במדד גבוה תוכל לאשר חופשה ללא תשלום לעובדים המועסקים בחוזה אישי ללא צורך באישור משרד הפנים.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי בינוני: נדרש אישור משרד הפנים לחופשה ללא תשלום לעובדים המועסקים בחוזה אישי בהתאם לכללים האמורים בחוזר מנכ"ל 1.2011 ועדכוניו. על אף האמור, רשויות איתנות בתפקוד הון אנושי בינוני יפעלו בדומה לכללים החלים על רשויות בתפקוד הון אנושי גבוה.

רשויות מקומיות בתפקוד הון אנושי נמוך: נדרש אישור משרד הפנים לחופשה ללא תשלום לעובדים המועסקים בחוזה אישי בהתאם לכללים האמורים בחוזר מנכ"ל 1.2011 ועדכוניו.

4.10. ריכוז השינויים בביזור הסמכויות בין מדד 2024 למדד 2025:

שם הפרמטר	שנת 2025	מהות השינוי
אישורי ועדכוני שכר בחוזה אישי	ללא שינוי	נוספה אפשרות לרשויות עם ציון "בינוני" לאשר חוזים אישיים עד לרמה של מנהל מחלקה (כולל). באשר לעדכון שכר, הרי שהנושא הוסר מהחוזר. על הרשויות לפעול בהתאם להוראת שעה - ביזור סמכויות הנוגע לעדכוני שכר בחוזים אישיים ללא צורך באישור אגף בכיר ניהול ההון האנושי לשנת 2026.
קידום שכר תקופתי לעובדים בחוזה אישי	ללא שינוי	
שכר אמצע או שכר מרבי	ללא שינוי	
עדכון דרגת הרשות המקומית	ללא שינוי	
איוש משרה ניהולית חדשה	ללא שינוי	
הקלה בתנאי סף למשרות שאינן ניהוליות	ללא שינוי	
עיסוק נוסף למועסק בחוזה אישי עד רמת מנהל מחלקה (כולל)	ללא שינוי	נוספה האפשרות לאשר עיסוק נוסף גם עבור רמת מנהל מחלקה ברשויות בתפקוד גבוה
הגדלת היקף משרה	ללא שינוי	הוסרה האפשרות לאשר הגדלת היקף משרה במשרות סטטוטוריות.
אישור חופשה ללא תשלום	ללא שינוי	הנושא נוסף לביזור כמפורט.
		הוספת נושא



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



5. סיכום משקולות התפקודים

להלן טבלת המשקולות של כל אחד מהתפקודים המרכיבים את המדד :

משקולות	תבחין
20%	הליכי מכרזים ברשות
15%	איוש משרות סטטוטוריות (נושאי משרה)
15%	חריגות שכר
15%	מעמד ההון האנושי ברשות המקומית
10%	מנגנון הערכת עובדים
10%	עמידה בתקן כוח אדם
10%	תכנית עבודה מקושרת תקציב
5%	הצהרות הון
100%	סה"כ –
10%	גיוון – ניקוד בונוס

6. חלוקת קבוצות התפקוד לפי ציון במדד

ציון משוקלל	דירוג
90-100	תפקוד גבוה
75-89	תפקוד בינוני
0-74	תפקוד נמוך



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



7. לומדות ומדריכים

רשויות אשר סווגו בתפקוד הון אנושי גבוה או בינוני ידרשו לעבור לומדות לצורך קבלת הסמכויות. הסמכות תבוצר רק לאדם שעבר את הלומדה הנוגעת לאותה סמכות. אין מניעה שהסמכות תבוצר למספר עובדים ובלבד שעברו את הלומדה.

ככל ובעל התפקיד שעבר את הלומדה עבר לרשות אחרת הביזור אינו עובר עם בעל התפקיד, ככל שירצה בעל התפקיד לקבל את הביזור גם ברשות החדשה (בהתאם לסיווג הרשות), **יידרש לחזור על הלומדה**.

על בעל הסמכות לפעול בהתאם למדריכים שמפורסמים על ידי האגף באתר הלומדות.

תוקף הביזור הינו כל עוד הרשות עומדת בתנאי הסף שנקבעו לעיל בפרק 2 לחוזר, עד לתאריך 31/12 של אותה שנה בה ניתן הביזור ו/או עד לכניסה לתוקף של מדד בקרת הון האנושי בשנה העוקבת – המאוחר מביניהם אלא אם ייקבע במפורש אחרת על ידי האגף.

יובהר כי משרד הפנים רשאי לבטל הביזור שניתן לבעל תפקיד או לרשות מקומית בכל עת בהתאם לשיקול דעתו.



מדינת ישראל
משרד הפנים

אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות



8. בקרה והגבלות

הבקרה על רשויות בתפקוד הגבוה תתבצע באופן מדגמי ומעת לעת בהתאם לשיקול דעת האגף. הבקרה על יתר הרשויות תתבצע באופן שוטף.

רשות שיימצא שפעלה שלא בהתאם לכללים הקבועים ב**פרק 4** לעיל ו/או פעלה בניגוד לכללי המנהל התקין ו/או להנחיות האגף, **תיד לאלתר ולמשך השנה הנוכחית והשנה העוקבת בדרגת תפקוד אחת לפחות** בהתאם להחלטת האגף. יובהר כי האמור חל לגבי כל חריגה בנפרד.

רשות שתחרוג מהאמור ב**סעיף 4.4**, ללא אישור משרד הפנים, **תיד לאלתר לדרגת התפקוד הנמוכה במדד**, על כל המשתמע מכך. הורדת הציון במדד תחול גם בשנה העוקבת לאיתור החריגה. יובהר כי עדכון שכר לעובדים בחוזים אישיים נגזרת שכר בכירים עקב עדכון דרגת רשות שלא בהתאם לכללים עלולה להוות חריגת שכר. בכפוף לכללי הדין המנהלי, ולשיקול דעתו, ראשי האגף לבטל ביזור שניתן לבעל תפקיד או לרשות מקומית בכל עת.

בכבוד רב


חיים יפראח

מנהל אגף בכיר ניהול ההון האנושי ברשומ"ק