משרד הפנים

תוכנית העבודה לשנת 2024

שר הפנים **חה"כ משה ארבל**
מנכ"ל משרד הפנים **עו"ד רונן פרץ**

2024

הקדמה: **שר הפנים**

חה"כ משה ארבל

תוכנית העבודה של משרד הפנים לשנת 2024 מביאה לידי ביטוי את תפקידו המרכזי של משרד הפנים ואת האחריות העצומה המוטלת על כתפינו לשיקום חברתי ולשיפור איכות חייהם של אזרחי מדינת ישראל.

מלחמת "חרבות ברזל" האירה שוב את התפקיד המכריע של השלטון המקומי בהשפעה על חיי התושבים. תפקידנו במשרד הפנים הוא לטפח, לחזק ולהעצים את השלטון המקומי. בדרך זו נוכל לשפר את איכות חייהם של התושבים במדינת ישראל, להוביל לפיתוח אזורי וכלכלי, לצמצם את הפערים בין הפריפריה למרכז ולהיערך לתרחישי החירום השונים.

החל מפרוץ המלחמה, עובדי השלטון המקומי ועובדי משרד הפנים פועלים מסביב לשעון על מנת לספק מענים מיידיים לצורכי החירום והשיקום, ועל כך אני מבקש להודות להם מעומק הלב. בהזדמנות זו ברצוני לציין את ידידי, אופיר ליבשטיין הי"ד, ראש המועצה האזורית שער הנגב, שנפל בגבורה בתחילת המלחמה בהגנתו על תושביו ועל המדינה. אופיר היה מופת ודוגמה למשרת ציבור מחויב, ערכי וביצועי, שהצעיד את הרשות המקומית שאותה הנהיג לצמיחה ולשגשוג. הי"ד.

לצד העשייה הציבורית הנרחבת בעת מצב החירום הנוכחי, גיבשנו את תוכנית העבודה של המשרד לשנה הקרובה, ואני גאה להציג אותה בפניכם.

תוכנית זו מכילה את עיקרי עשייתנו. נדגיש, כי המשרד עמל בשנה האחרונה על תהליך אסטרטגי מקיף, ובסיומו הכרזתי על חמש תוכניות דגל משרדיות, שינחו את עבודת המשרד בשנים הקרובות. תוכניות הדגל יתמקדו בפיתוח כלכלי, במוכנות לחירום, בטיוב רגולציה, בשיפור השירות ובהטמעת הדיגיטציה בעבודת המשרד כלפי פנים וכלפי חוץ.

מסמך זה משקף רק חלק מהעשייה הרחבה של משרד הפנים, אך חלק זה הינו חלק עיקרי ומשמעותי, ואני מתכבד להציג אותו בפני כלל הציבור בישראל.

אני מאחל לכולנו שנה של שותפות, ביטחון והצלחה בקידום המטרות שהצבנו לשיפור חייהם של כלל תושבי המדינה. אין לי ספק שנצליח בכל אשר יעמוד לפנינו.

הקדמה: **מנכ"ל משרד הפנים**

עו"ד רונן פרץ

מסמך זה, שבו מוצגת תוכנית העבודה של משרד הפנים לשנת 2024, מהווה הצצה לעשייה הענפה של משרד הפנים ולתחומי האחריות והסמכויות הרחבות, שתכליתן פיקוח, בקרה, פיתוח וחיזוק השלטון המקומי בישראל.

ברצוני לפתוח בהערכה לבעלות ולבעלי התפקידים בשלטון המקומי ובמשרד הפנים. במלחמת "חרבות ברזל" שפקדה אותנו, הוכחתם פעם נוספת, כי לשלטון המקומי כלים ויכולות שלא יסולאו בפז למתן מענים מיטביים ואמינים לתושבים גם במצבי חירום משתנים.

בשנה האחרונה הוביל המשרד כמה מהלכים משמעותיים, ובין היתר היערכות מיטבית לבחירות ברשויות המקומיות - בהתחשב במצב החירום; פיתוח מגוון מערכות דיגיטליות לטובת טיוב תהליכי העבודה וקיצורם; גיבוש מתווים לשינויי מדיניות וכן תהליכי פיתוח ארגוני ופיתוח מקצועי בקרב העובדים והמנהלים בשלטון המקומי. כמו כן התקבלו כמה החלטות לשינוי גבולות ולחלוקת הכנסות במטרה לצמצם פערים בין רשויות מקומיות ובמטרה לקדם פיתוח יחידות דיור.

אנו רואים שמאמצינו לטיוב תהליכים נושאים פרי - כדוגמה, משך הזמן הממוצע להנפקת רישיון עסק התקצר בשנה האחרונה ב-39 ימים, למרות ההכפלה במספר הבקשות. זהו נתון משמעותי לאור חשיבות הנושא למשק הישראלי כמנוע צמיחה.

על מנת לקדם תוצאות נוספות שישפיעו לטובה על הציבור בישראל, בחודשים האחרונים הכרזנו על חמש תוכניות דגל משרדיות, שינחו את עבודת המשרד בשנת 2024 והלאה ומהוות מארג אסטרטגי שלם לקידום מטרות המשרד ולחיזוק השלטון המקומי.

תוכנית הדגל הראשונה מתייחסת לתפקיד משרד הפנים בחירום ולשיקום הנדרש בעקבות מלחמת "חרבות ברזל". תוכנית זו כוללת הפקת לקחים מהטיפול בחירום עד כה, הטמעתם, וכן העלאת המוכנות והשמירה על הרציפות התפקודית.

תוכנית הדגל השנייה היא פיתוח כלכלי של הרשויות המקומיות והאשכולות האזוריים, בדגש על צמצום פערים. תוכנית זו תכלול הסרת חסמים בתחום הפיתוח הכלכלי וכן ייזום, הובלה, ליווי וביצוע של תוכניות והחלטות ממשלה לקידום הפיתוח הכלכלי.

שלוש תוכניות הדגל הנוספות עוסקות בנושאים ארגוניים תשתיתיים ומהוות בסיס לקידום כלל תוכניות הדגל וכלל המטרות והיעדים של משרד הפנים: טיוב רגולציה, שיפור השירות ודיגיטציה. במסגרת תוכניות אלה יבוצע טיוב שיטתי של כלל תהליכי העבודה במשרד הפנים, הן בהיבטי טיוב רגולציה ופישוט תהליכים, הן בהיבטים של שיפור השירות וקיצורו והן בהיבטים של דיגיטציה של התהליכים והשירותים השונים. שילוב שלוש זרועות אלו הוא מפתח לשירות ציבורי טוב יותר ולשירות מוניציפאלי טוב יותר לכם, תושבי ישראל.

תהליך התכנון השנה נעשה בצל מלחמת "חרבות ברזל" ובתנאים של חוסר ודאות. עם זאת, תפקידנו הוא לנווט ברוחות הסוערות ולהוביל את הספינה בביטחה לעבר שירות ציבורי טוב יותר. לאור החשיבות שרואה הנהלת המשרד בתהליכי תכנון סדורים וביכולת לייצר שקיפות לציבור על עבודת המשרד, עמלו הנהלת המשרד ועובדיו בשבועות האחרונים על בניית התוכנית המוצגת בפניכם כעת. התוכניות מבטאות תהליך תכנון מעמיק, השואף לשפר את יכולות הביצוע של המשרד.

לקראת האתגרים הרבים שעוד נכונו לנו, אני סמוך ובטוח שקידום התוכנית שמוצגת בפניכם הוא תשתית ראויה לשיקום ולצמיחה והוא צעד חשוב בדרך להתאוששות החברה הישראלית ולשגשוגה.

מדדים מרכזיים

		2023	2024	מגמה
1	פרויקטים אסטרטגיים ברשויות קו העימות בצפון, שביצועם החל בהתאם לעבודת המטה הבין-משרדית 2025 | **25** 2026 | **35**	-	10	↑
2	שיעור הגירעון הנצבר ברשויות על פי דו"חות כספיים מבוקרים שפורסמו 2025 | **6.01%** 2026 | **5.86%**	6.17%	6.17%	↓
3	תהליכי בקרת שלטון מקומי שעברו לערוצים דיגיטליים[1] 2025 | **8** 2026 | **20**	3	9	↑
4	רשויות מקומיות איתנות[2] 2025 | **45** 2026 | **60**	36	36	↑
5	בכירים שהשתתפו בהכשרות המחייבות בבית ספר "מקומות"[3] 2025 | **900** 2026 | **1,200**	300	600	↑
6	משך הזמן להנפקת רישיון עסק (בימים) 2025 | **88** 2026 | **85**	94	90	↓

1 מינהל שלטון מקומי מקיים בקרה על פעולתן התקינה של הרשויות המקומיות, ולצורך כך מפותחת מערכת רות"ם - מערכת לריכוז וניהול תהליכים מוניציפאליים. המערכת נבנית בשלבים ועתידה להקל על התהליכים הרגולטוריים שהמשרד מנהל.

2 רשות איתנה היא רשות מקומית העומדת בתנאי סעיף 232א לפקודת העיריות (אינה מקבלת מענק איזון, נטולת גירעון שוטף ועומדת בכמה קריטריונים נוספים הנוגעים לאופן התנהלותה השוטף). רשות שהוכרזה כרשות איתנה זכאית לשורה של הקלות מבחינת האסדרה של משרד הפנים. לאור מצב החירום והמורכבות התקציבית שהביא עימו, הציפייה לשנה זו הינה שימור המצב הקיים. בשנים הבאות הציפייה היא לעלייה במספר הרשויות האיתנות.

3 הכשרה שנתית מחייבת לבעלי תפקידים מרכזיים ברשויות המקומיות - מנכ"ל, מנהל הון אנושי, מנהל אגף שפ"ע, מהנדס, גזבר, מנהל אגף רישוי עסקים, מבקר, יועץ משפטי.

		2023	2024	מגמה
7	שיעור מימוש תקציבי פיתוח תוכניות "המראה"[4]	18%	25%	↑
	2025 | **35%** 2026 | **55%**			
8	רשויות שקיבלו האצלת סמכויות בהתאם למדד ההון האנושי[5]	98	103	↑
	2025 | **105** 2026 | **105**			

4 תוכנית "המראה" היא התערבות של משרד הפנים, שמטרתה לסייע לרשויות המקומיות לקדם שיפורים משמעותיים בארגון הרשות המקומית, באופן התנהלותה וביכולתה לייצר מקורות הכנסה נוספים, שיאפשרו שיפור של רמת השירותים המוניציפאליים לתושבים באותה רשות מקומית.

5 מדד ההון האנושי בודק רשויות מקומיות על פי התנהלותן בתחום ההון האנושי לפי כמה פרמטרים, ובהתאם לכך - רשויות שביצועיהן היו טובים יקבלו האצלת סמכויות. רשויות המצויות בהבראה, בהתייעלות או שמונה להן חשב מלווה אינן נכללות במדד.

מטרות ויעדים

1 חיזוק השלטון המקומי וצמצום פערים בין רשויות מקומיות

יעד 1.1: חלוקה צודקת של משאבים והגדלת היקף המשאבים של הרשויות המקומיות

יעד 1.2: פיתוח ידע ושיפור תשתיות ארגוניות ברשויות המקומיות

יעד 1.3: חיזוק ההון האנושי ברשויות המקומיות ובתאגידים העירוניים

יעד 1.4: קידום חדשנות, דיגיטציה ויזמות בשלטון המקומי

יעד 1.5: מיקוד מאמץ ברשויות נבחרות

2 פיתוח כלכלי בשלטון המקומי

יעד 2.1: פיתוח והטמעה של מנועי צמיחה כלכליים, מקומיים ואזוריים

יעד 2.2: הגדלת ההכנסות העצמיות של הרשויות המקומיות

יעד 2.3: הרחבת שיתופי הפעולה המקומיים והאזוריים

3 קידום רגולציה אפקטיבית

יעד 3.1: חיזוק העמידה של הרשויות המקומיות והתאגידים העירוניים בכללי מינהל תקין

יעד 3.2: טיוב וייעול של מנגנוני הבקרה והפיקוח אל מול השלטון המקומי

יעד 3.3: טיוב הליכי הבקרה הכלכלית, מערכת הארנונה והמיסוי בשלטון המקומי

יעד 3.4: יישום הרפורמה ברישוי עסקים והטמעתה וחיזוק רשויות הרישוי

יעד 3.5: קידום רגולציה מהותית ומאפשרת בתחומי ההון האנושי בשלטון המקומי

4 תפקוד מיטבי בחירום ובשיקום בשלטון המקומי

יעד 4.1: חיזוק יכולותיו של השלטון המקומי להתמודדות מיטבית בתקופת החירום ולאור תרחישי ייחוס שונים

יעד 4.2: תמיכה ברשויות המקומיות בדרום, בצפון וברשויות הקולטות מפונים

5 שיפור השירות ופיתוח יכולות משרד הפנים למימוש ייעודו

יעד 5.1: ייעול ושיפור של תהליכים פנים-משרדיים

יעד 5.2: ייעולם ושיפורם של הממשקים מול השלטון המקומי וגורמים חוץ-משרדיים

יעד 5.3: הגברת השקיפות, שיתוף הציבור והנגשת מידע

יעד 5.4: קידום הסובלנות הבין-דתית ושירותי הדת לעדות הלא יהודיות

עיקרי תוכנית העבודה

1 חיזוק השלטון המקומי וצמצום פערים בין רשויות מקומיות

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
פרויקטים כלכליים שבוצעו ברשויות הפריפריה החברתית	10	20	12/2025	50

יעד 1.1: חלוקה צודקת של משאבים והגדלת היקף המשאבים של הרשויות המקומיות

משימות מרכזיות

- קידום החלטות לשינוי גבולות וחלוקת הכנסות בראייה מרחבית
- בחינה וקידום של הליכים לאיחוד רשויות קטנות

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
החלטות שהתקבלו בעניין חלוקת הכנסות בין רשויות, לטובת צמצום פערים בין רשויות מקומיות	1	5	12/2024	-
החלטות שהתקבלו בעניין שינוי גבולות בין רשויות לצורך קידום ומימוש של תוכניות בנייה סטטוטוריות	4	5	12/2024	-
רשויות שזכו ב"קול קורא" אופק 306 - Pe-ri-fer-YOU[6]	-	7	06/2024	-

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
שיעור האיחודים של רשויות קטנות שאושרו מתוך הפוטנציאל	-	15%	12/2027	100%

6 גיבוש תוכנית אסטרטגית רשותית לצד תקצוב רשויות בפריפריה החברתית ב"קול קורא" תחרותי ייעודי לרשויות, שנותן מענה 360 לרשות המקומית ונשען על חמישה עמודי תווך: פיתוח כלכלי-עירוני, יצירת מקומות תעסוקה איכותית והגדלת שיעור ההשתתפות בכוח העבודה, חיזוק חוסן קהילתי, טיפוח התרבות, האמנות והספורט, וצמצום פערים בחינוך - סך תקציב לכל רשות, קבלת תוכנית עבודה בהתאם ליעדים שמשרד הפנים מגדיר ובחירה בפרויקטים מתוכנית עבודה של כל רשות בוועדת בחירה משרדית.

יעד 1.2: **פיתוח ידע ושיפור תשתיות ארגוניות ברשויות המקומיות**

משימות מרכזיות

- שיפור תשתיות ארגוניות לרשויות בחבל התקומה בהתאם להחלטת הממשלה
- פיתוח מעטפת מקצועית לליווי הרשויות המקומיות בתהליכי פיתוח ארגוני, לרבות ליווי תהליכי פיתוח ב-140 רשויות
- פיתוח תפיסה של רשת מקומית לבוגרי תוכניות בהובלת משרד הפנים, במטרה לקדם את העשייה במרחב המקומי ולהוות פלטפורמה להאצה של תהליכי שינוי לשיפור השירות לתושב, מיקוד ברשויות מקומיות מפונות/קולטות ורשויות בפריפריה גיאוגרפית וחברתית

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
רשויות שהשתתפו בתוכנית-אב לפיתוח כלכלי ומיצוי תקציבים	-	7	12/2024	-
"קהילות לומדות" פעילות בשלטון המקומי[7]	4	4	12/2026	8
נבחרי ציבור חדשים שהוכשרו לאחר הבחירות המוניציפאליות	-	2,000	12/2024	-
ביצוע מחקר ושיתוף ציבור על הפריפריה החברתית לטובת בניית מסד נתונים למדיניות מבוססת נתונים וקידום תוכניות עבודה רב-שנתיות ברמה המשרדית והממשלתית	-	✓	12/2024	-
הוצאה לפועל של שלושה פיילוטים לפתרון אתגר רשותי באמצעות עבודה רשתית	-	✓	12/2024	-

יעד 1.3: **חיזוק ההון האנושי ברשויות המקומיות ובתאגידים העירוניים**

משימות מרכזיות

- גיבוש מדיניות בנושא חיזוק ההון האנושי ברשויות המקומיות - "נקודת ראות" שלב ג'[8]
- הפעלת תוכנית צוערים לשלטון המקומי במודל הפעלה חדש, הכולל תוכני הכשרה ומודל השמה מעודכנים
- הפעלה רחבה של הכשרות מחייבות לבכירים ולמידה לאורך התפקיד במסגרת בית ספר "מקומות"[9], הפעלת מערך למידה לאורך התפקיד ל-600 בכירים המוגדרים בחוזר מנכ"ל ובחינת אפקטיביות המערך בסקר ייעודי

7 מיזם "קהילות לומדות" נועד ליצור קבוצת עמיתים מובילה של אנשי מקצוע בתפקידים מקבילים ברשויות, שתביא לידי ביטוי את הידע הרב הקיים על הצרכים והפתרונות ותהווה מרחב ללמידה הדדית, להתייעצות, ליצירת קשרים ולפיתוח אישי ומקצועי.

8 פרויקט "נקודת ראות" נוסד במטרה לקדם ולגבש מדיניות בקרת הון אנושי עדכנית ויעילה לתחום ההון האנושי ברשויות המקומיות וליצור שכבת-על רעיונית, המתייחסת לתורה ולדוקטרינה של ביצוע רגולציה על תחום ההון האנושי, תוך הקפדה על כללי מינהל תקין ומקצועיות, כמו גם שמירה והעלאה של אמון הציבור.

9 הכשרה שנתית מחייבת לבעלי תפקידים מרכזיים ברשויות המקומיות - מנכ"ל, מנהל הון אנושי, מנהל אגף שפ"ע, מהנדס, גזבר, מנהל אגף רישוי עסקים, מבקר, יועץ משפטי.

- הכשרות ופיתוח ידע לנבחרי הציבור לאחר חילופי השלטון בבחירות לרשויות המקומיות: מדריך לנבחר/ת, קורסים מקוונים, כנסי אוריינטציה וקורסים פרונטליים

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
בכירים שהשתתפו בהכשרות המחייבות בבית ספר "מקומות"	300	600	12/2024	-
קיום כנס ראשי רשויות לאחר הבחירות	-	✓	12/2024	

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
בוגרי תוכנית צוערים, אשר השלימו בהצלחה את ההכשרה ושהושמו ברשויות המקומיות (מצטבר)[10]	577	610	12/2024	-
שיעור ההתמדה בתוכנית צוערים לשלטון המקומי	75%	75%	12/2024	-
התמדת צוערים בשירות הציבורי	50%	50%	12/2024	-
בוגרי תוכנית "מקום" מקרב הרשויות המקומיות (מצטבר)[11]	250	300	12/2024	-
עובדים שסיימו בהצלחה את תוכנית ההכשרה לעובדים ברשויות המקומיות בתחום הפיתוח הכלכלי	-	50	12/2024	-

יעד 1.4: קידום חדשנות, דיגיטציה ויזמות בשלטון המקומי

משימות מרכזיות

- פיתוח והנגשה של מערכת מכרזים מרכזית לשלטון המקומי
- האצה דיגיטלית בשלטון במקומי
- מערכת פניות אחודה בין השלטון המקומי ומשרד הפנים

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
בוגרי הקורס "מובילים דיגיטליים לשלטון המקומי"	40	40	12/2024	-
הרצת פיילוט של מערכת מקוונת לפרסום מכרזי רכש לשימוש הרשויות המקומיות	-	✓	12/2024	-
גיבוש פלטפורמה לשקיפות, פיתוח מערכת תחקור ומעבר למכרזים ממוכנים	-	✓	12/2024	-

10 "צוערים לשלטון המקומי" הינה תוכנית ייחודית, הפועלת לשיפור השלטון המקומי בישראל על ידי טיפוח והכשרה של קבוצת מנהיגות לניהול מקצועי בתחומים המוניציפאליים.

11 תוכנית "מקום" - עתודות ניהול לדרג הבכיר במרחב המקומי, הוקמה כחלק מיישום החלטת הממשלה "עתודות לישראל" - החלטה מס' 1653 מיום 10.7.2016, "תוכנית אסטרטגית לבניין עתודות כוח האדם למגזר הציבורי בישראל". התוכנית מאתרת, מכשירה ומרשתת מנהיגים בעלי פוטנציאל לאייש את התפקידים הבכירים במערכת השלטון המקומי, החברה האזרחית, המרחב העסקי והשלטון המרכזי במטרה לטפח דור עתידי של מנהיגים ומנהיגות ממלכתיים ומובילי שינוי במרחב המקומי.

מדדי תפוקה	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
רשויות מקומיות שנחשפו למדריך שנבנה על בסיס ניסיון העבר לביצוע מוצלח של פרויקטים מניבים לפי נושאים, כולל חסמים ודרכי התמודדות איתם	-	50	12/2024	-
שיעור העלייה בפרויקטים מסוג PPP ברשויות המקומיות	-	5%	12/2024	-
רשויות הממלאות את מדד הבשלות הדיגיטלית[12]	41	161	12/2024	-

יעד 1.5: **מיקוד מאמץ ברשויות נבחרות**

משימות מרכזיות

- גיבוש והטמעה של תוכנית ארגונית מבוססת "מצפן"[13] לרשויות המקומיות הנכללות במסגרת החלטות הממשלה ליישובי תקומה, החברה הערבית[14] והאוכלוסייה הבדואית בנגב[15]
- ליווי השיקום, לרבות איזון תקציבי, ברשויות שאינן נכללות במינהלת תקומה אך נפגעו כתוצאה מהמלחמה (אופקים, אשקלון, לכיש, מרחבים, נתיבות, אילת)
- ייצוב המועצה המקומית צור הדסה וחיזוקה, לרבות הקמת מערך החירום
- השלמת המוכנות של רשויות במיקוד לכשירות מלאה בחירום (זמר, קלאנסווה, טירה, טייבה, פרדסיה, ג'לג'וליה, כפר קאסם, כפר ברא, גן רווה)

מדדי תפוקה	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
רשויות מקומיות שגיבשו תוכנית ארגונית מבוססת "מצפן"	30	60	12/2024	-
תוכניות שיקום לרשויות במיקוד (אופקים, אשקלון, לכיש, מרחבים, נתיבות) שגובשו	-	5	12/2024	
מימוש ומיצוי כספים המגיעים למועצה מקומית צור הדסה בהתאם למתווה ההפרדה	-	✓	12/2024	
גיבוש ואיוש מבנה ארגוני מתאים בהלימה לצורכי המועצה המקומית צור הדסה	-	✓	12/2024	
השלמת תרגיל משק לשעת חירום רשותי בצור הדסה	-	✓	12/2024	

12 בשלות דיגיטלית היא משתנה רב-ממדי, המשקף את רמת המוכנות של הרשות למימוש המאפיינים של רשות דיגיטלית באופן שיאפשר לה להשיג את המטרות והיעדים שהציבה לעצמה.
13 "המצפן" - כלי למיפוי ולהערכה, אשר פותח על ידי אגף בכיר תכנון ופיתוח הון אנושי ומשמש לטיוב תהליכי פיתוח ארגוני ברשויות המקומיות.
14 התוכנית הכלכלית לצמצום פערים בחברה הערבית עד שנת 2026 (החלטת ממשלה מס' 550 מיום 24.10.2021)
15 התוכנית לפיתוח כלכלי חברתי בקרב האוכלוסייה הבדואית בנגב 2022-2026 (החלטת ממשלה מס' 1279 מיום 14.3.2022).

מדדי תוצאה	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד	
רשויות במיקוד (אופקים, אשקלון, לכיש, מרחבים, נתיבות) באיזון תקציבי בסוף השנה	-	5	12/2024	-	
רשויות במיקוד שהגישו תוכניות עבודה מאושרות (זמר, קלנסווה, טירה, טייבה, פרדסיה, ג'לג'וליה, כפר קאסם, כפר ברא, גן רווה)	-	9	12/2024	-	

2 פיתוח כלכלי בשלטון המקומי

יעד 2.1: פיתוח והטמעה של מנועי צמיחה כלכליים, מקומיים ואזוריים

משימות מרכזיות

- הקמת תאגידי אנרגיה בשיתוף רשויות מקומיות והסקטור הפרטי
- פיתוח מסלול "ירוק" לקידום פעילות כלכלית מהירה בשלטון המקומי ולצידו קרן לתקצוב פרויקטים מקומיים ואזוריים
- הקמה והפעלה של פורום "התרת חסמים" לטובת איתור והסרה של חסמים במשרד הפנים
- פרסום מכרזים עבור שירותים שונים שהרשויות רוכשות כיום בנפרד

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
שיעור המימוש של תקציבי הפיתוח של הרשויות המקומיות	18%	25%	12/2024	-
שיעור החסמים שנפתרו בפורום "התרת חסמים"	-	30%	12/2024	-

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
התקשרויות שהתבצעו באמצעות מכרזים מרכזיים	-	10	-	-
פרויקטים לפיתוח כלכלי שבוצעו ברשויות כתוצאה מהקמת זרוע ביצועית לרשויות בטווח של 5 שנים	-	15	12/2028	45
תאגידי אנרגיה שהוקמו	-	15	12/2024	-

יעד 2.2: הגדלת ההכנסות העצמיות של הרשויות המקומיות

משימות מרכזיות

- ליווי היישום של תוכניות "המראה" ברשויות מקומיות נבחרות[16]
- הגדלת ההכנסות העצמיות של עיריית בית שמש בהתאם להחלטת ממשלה 986 מיום 16.1.2022 בנושא חיזוק העיר בית שמש
- הגדלת ההכנסות העצמיות של מטה יהודה במסגרת תוכנית ה"המראה"
- פיקוח, מעקב ובקרה על מערך הגבייה, ההכנסות העצמיות והתוצאות הכספיות של הרשויות המקומיות במיקוד (אור עקיבא, ג'סר א-זרקא, פרדיס, באקה, ג'ת, אום אל-פחם, כפר קרע, מעלה עירון, קריית ים, ערערה, חריש, דלית אל כרמל, עוספיא)

16 תוכניות "המראה" נועדו לסייע לרשויות, אשר מצד אחד מתנהלות בצורה כלכלית אחראית, המתבטאת באיזון תקציבי, בגירעון נמוך ובגבייה גבוהה מהתושבים; ומצד שני סובלות מהעדר הכנסות עצמיות ומתלות גבוהה במענקי האיזון. לתוכניות "המראה" ציר כלכלי וציר ארגוני. מטרת הציר הכלכלי היא לקדם את הרשויות בדרך לעצמאות כלכלית.

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
רשויות מקומיות איתנות[17]	36	36	12/2026	60
שיעור הגידול בהכנסות עצמאיות של עיריית בית שמש[18]	8% (2022)	2%	12/2024	-
שיעור הגידול בהכנסות עצמאיות של המועצה האזורית מטה יהודה[19]	13% (2022)	1%	12/2024	-
רשויות במיקוד ממחוז חיפה העומדות באיזון תקציבי וביעדי הגבייה (אור עקיבא, ג'סר, פרדיס, באקה, ג'ת, אום אל-פחם, כפר קרע, מעלה עירון, קריית ים, ערערה, חריש, דלית אל כרמל, עוספיא)	-	13	12/2024	-

יעד 2.3: הרחבת שיתופי הפעולה המקומיים והאזוריים

משימות מרכזיות

- גיבוש תוכנית אסטרטגית לאשכולות האזוריים במטרה להוביל לצמצום פערים בין רשויות מקומיות ולחיזוק רשויות הפריפריה[20]
- גיבוש מפת מחוזות אחידה והטמעתה בקרב כלל משרדי הממשלה וברשויות המקומיות
- גיבוש מפה מנחה לחלוקה לאזורים פונקציונליים, שממצה את היתרונות של כל אזור ואת היתרון לגודל

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
אישור תוכנית אסטרטגית לפיתוח אזורי ותקצובה	-	✓	12/2024	-
יצירת מפת מחוזות אחידה לכלל משרדי הממשלה	-	✓	12/2024	-
יצירת מפת אזורים פונקציונלית	-	✓	12/2024	-

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
בניית סל מדדים אזורי לבחינת הפעילות האזורית	-	✓	12/2024	
פרויקטים מניבים ברשויות כתוצאה מבניית תוכנית "המראה" המתמקדת בסוגי פרויקטים ספציפיים ופתוחה לכל הרשויות בטווח של 5 שנים	-	10	12/2024	-

17 מאז חקיקת חוק רשויות איתנות בשנת 2014, המשרד פועל בכלים שונים במטרה שרשויות רבות ככל האפשר יהיו חלק מקבוצת הרשויות האיתנות. רשויות מוגדרות כאיתנות בהתאם לעמידה בפרמטרים כספיים ובפרמטרים של התנהלות תקינה במגוון תחומים, כמוגדר בחוק רשויות איתנות. לאור מלחמת "חרבות ברזל" והשפעותיה, הצפי הוא שמספר הרשויות האיתנות לא יגדל בשנה זו.

18 בשנת 2022 שיעור הגידול בהכנסות העצמיות היה גבוה במיוחד לאור ההתאוששות הכלכלית שחלה בשנה שלאחר משבר הקורונה. הצפי לשנת 2024 הוא צמיחה בשיעור נמוך יותר.

19 בשנת 2022 שיעור הגידול בהכנסות העצמיות היה גבוה במיוחד לאור ההתאוששות הכלכלית שחלה בשנה שלאחר משבר הקורונה. הצפי לשנת 2024 הוא צמיחה בשיעור נמוך יותר.

20 אשכול רשויות מקומיות הינו צורה של איגוד ערים, המוקם כדי לעודד פיתוח אזורי וקידום שיתופי פעולה בנושאים שונים בין הרשויות המקומיות החברות בו. האשכול מבוסס על התאגדות וולונטרית של רשויות שכנות, שחוברות יחד במטרה להביא להעלאת איכות החיים לתושב ולצמצום פערים, תוך מיצוי ואיגום משאבים וקידום ראייה אזורית כוללת במגוון נושאים.

יעד 3.1: חיזוק העמידה של הרשויות המקומיות והתאגידים העירוניים בכללי מינהל תקין

משימות מרכזיות

- גיבוש מדיניות ומנגנוני עבודה לחיזוק הביקורת ולחיזוק מעמדם של מבקרי הפנים ברשויות המקומיות
- הקמת בית הדין למשמעת לעובדי הרשויות המקומיות במשרד הפנים

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
הגדרת מסמך הנחיות ואמות מידה להגברת מנגנוני הביקורת ברשויות המקומיות	-	✓	12/2024	
העברת פעילות בית הדין למשמעת לעובדי הרשויות המקומיות לאחריות משרד הפנים באופן מלא	-	✓	12/2024	

יעד 3.2: טיוב וייעול של מנגנוני הבקרה והפיקוח אל מול השלטון המקומי

משימות מרכזיות

- טיוב רגולציה ונוהלי בקרה בכלל הסמכויות[21]
- הטמעת הרפורמה בתאגידים העירוניים בהתאם למודל הסיווג הדיפרנציאלי וטיוב תהליכים הנגזרים מהרפורמה

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
פרסום מסמך מדיניות עץ הדעת לשלטון המקומי - "נקודת ראות" שלב ג'	-	✓	12/2024	-
רשויות שקיבלו האצלה בהתאם למדד ההון האנושי[22]	98	103	12/2024	-
גיבוש המודל לסיווג תאגידים	-	✓	12/2024	-
התנעת תהליכי טיוב רגולציה בתחומי חוזה העסקה ואישור מבנה ארגוני בתאגידים	-	✓	12/2024	-

21 מינהל שלטון מקומי עורך בחינה מעמיקה של תהליכי הבקרה שהוא מנהל אל מול הרשויות המקומיות על מנת לטייב ולייעל אותם, וזאת לטובת שיפור השירות לרשויות והקלה על הנטל הרגולטורי.

22 במסגרת פרויקט "נקודת ראות" של משרד הפנים בהובלת האגף הבכיר לבקרת ההון האנושי ברשויות המקומיות גובשה מדיניות בקרה דיפרנציאלית, שתאפשר ביזור סמכויות תוך פיקוח יעיל ואפקטיבי. בבסיס הבקרה הדיפרנציאלית עומד מדד שהוגדר על ידי צוות "נקודת ראות", אשר בוחן את איכות ניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות ואת יכולותיו. רשויות מקומיות שיציגו ביצועים טובים בתחום ניהול ההון האנושי והמינהל התקין יזכו להקלות רגולטוריות ולביזור סמכויות רחב. מודל הבקרה הדיפרנציאלי יאפשר גמישות ניהולית מרבית, הפחתת ביורוקרטיה ומיטוב משאבים רגולטוריים ויהווה כר פורה לחיזוק היכולות של ניהול ההון האנושי, אשר בתורן יתורגמו לשיפור איכות השירות לתושבים ברשויות המקומיות. עוד על "נקודת ראות" ניתן לקרוא באתר משרד הפנים: https://www.gov.il/he/Departments/Guides/point-of-view?chapterIndex=1

יעד 3.3: **טיוב הליכי הבקרה הכלכלית, מערכת הארנונה והמיסוי בשלטון המקומי**

משימות מרכזיות

- גיבוש נהלים לטיובם של תהליכי הבקרה הכלכלית על הרשויות המקומיות והטמעתם

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
גיבוש נוהל אחיד ובהיר לתהליך אישור תקציב רגיל, המגדיר SLA והנחיות עבודה למחוזות ולרשויות המקומיות	-	✓	12/2024	
גיבוש נוהל אחיד ובהיר לתהליך אישור תקציב בלתי רגיל, המגדיר SLA והנחיות עבודה למחוזות ולרשויות המקומיות	-	✓	12/2024	

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
שיעור הגירעון הנצבר ברשויות על פי דו"חות כספיים מבוקרים שפורסמו	6.17%	6.17%	12/2026	5%

יעד 3.4: **יישום הרפורמה ברישוי עסקים והטמעתה וחיזוק רשויות הרישוי**

משימות מרכזיות

- גיבוש נוהלי עבודה ומדיניות רישוי ואכיפה לעסקים בשטחים הגליליים
- חיזוק השירותיות, הידע המקצועי וצמצום פערי הידע ברשויות המקומיות בתחום רישוי עסקים

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
שיעור עסקים בעלי רישיון עסק מכלל העסקים טעוני הרישוי[23]	75%	78%	12/2024	-

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
ממוצע משך הזמן להנפקת רישיון עסק (ימים)	94	90	12/2024	
שיעור הנפקת רישיונות עסק באמצעות המסלולים המקוצרים	46%	50%	12/2024	-

23 המדד בוחן את שיעור העסקים הפועלים ברישיון עסק בהתאם לחוק, לתקנות ולצו רישוי עסקים, מתוך כלל העסקים טעוני הרישוי בישראל.

יעד 3.5: **קידום רגולציה מהותית ומאפשרת בתחומי ההון האנושי בשלטון המקומי**

משימות מרכזיות

- אישור מתווה מעודכן לשכר בכירים
- גיבוש מדיניות פיתוח עבור תאגידים מעין עירוניים, לרבות בניית מודל שכר לתאגידים ואוגדן תיאור התפקידים בתאגידים
- גיבוש והטמעה של נוהל ומנגנונים לטיוב הרגולציה בוועדה לאישור מינוי דירקטורים

מדדי תפוקה:

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
הגדרות תפקידים מאושרות שפורסמו במסגרת אוגדן התפקידים בתאגידים העירוניים	-	100	12/2024	-
עדכון מודל שכר בכירים	-	✓	12/2024	-
דירקטורים שאושרו	400	500	12/2024	-
קליטה תקינה ובמועד של הנבחרים והבכירים באופן מלא ברשויות בהתאם להוראות החוק והנוהל	-	✓	12/2024	-

4 תפקוד מיטבי בחירום ובשיקום בשלטון המקומי

יעד 4.1: חיזוק יכולותיו של השלטון המקומי להתמודדות מיטבית בתקופת החירום ולאור תרחישי ייחוס שונים

משימות מרכזיות

- כתיבת תו תקן אחיד והכשרת מרכז ההפעלה בהתאם
- שיפור המוכנות הלאומית לקליטת אוכלוסייה מפונה
- שיפור המוכנות של הרשויות המקומיות לתרחישי הייחוס השונים

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
אישור נוהל לעבודת מינהל החירום אל מול הרשויות המקומיות בחירום	-	✓	12/2024	-
קביעת תו תקן אחיד והכשרת מרכז ההפעלה לפיו	-	✓	12/2024	-
סגלי מתקני קליטה שהוכשרו	300	800	12/2024	-
רשויות מקומיות שעמדו ביעד מוכנות לקליטת אוכלוסייה של 4%	254	255	12/2024	-
שיעור מתקני הקליטה בעלי נגישות לאנשים עם מוגבלות	40%	80%	12/2024	-
שיעור הרשויות המקומיות בעלות מלאי ציוד המתאים לתרחיש הייחוס[24]	90%	92%	12/2024	-

יעד 4.2: תמיכה ברשויות המקומיות בדרום ובצפון, וברשויות הקולטות מפונים

משימות מרכזיות

- המשך העלאה וחיזוק של מוכנות הרשויות המקומיות במיקוד למצבי חירום
- תכלול מענים נדרשים בטווח המיידי, הבינוני והארוך לרשויות קו העימות בצפון
- הקמת מרכזי הפעלה לחירום לצורך יצירת רציפות תפקודית ברשויות במיקוד (חיפה, קריית אתא, קריית ים, קריית מוצקין, קריית ביאליק, קריית טבעון)

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
שיעור הצרכים שהועלו על ידי רשויות קו עימות צפון וקיבלו מענה ממשלתי	-	80%	12/2027	100%

24 לצורכי האוכלוסייה המפונה ולטיפול בחללים אזרחיים.

מדדי תוצאה	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד	
רשויות במיקוד שהקימו מרכז הפעלה בחירום[25]	-	6	12/2024	-	

25 חיפה, קריית אתא, קריית ים, קריית מוצקין, קריית ביאליק, קריית טבעון.

5 שיפור השירות ופיתוח יכולות משרד הפנים למימוש ייעודו

יעד 5.1: ייעול ושיפור של תהליכים פנים-משרדיים

משימות מרכזיות

- ביצוע הערכת מצב אסטרטגית למשרד כבסיס לגיבוש תוכנית אסטרטגית רב-שנתית עדכנית
- שיפור ניהול הידע והנתונים והטמעת תהליכים לקבלת החלטות מבוססות נתונים ומחקר
- טיוב שירותי המיפוי והמידע הגיאוגרפי כבסיס לקבלת החלטות
- הקמת פלטפורמה לעיבוד מידע, אשר תשמש את הארגון כמנוע אסטרטגי לקבלת החלטות מבוססות נתונים עדכניים[26]
- שינוי המבנה הארגוני ותפיסת ההפעלה התומכת את התפתחות המשרד בתחומי האסטרטגיה, הפיתוח הכלכלי וטיוב הרגולציה
- קידום חדשנות ושימוש בכלים דיגיטליים בקרב העובדים
- ⚔ הסדרת תוכנית וכתיבת נוהלי עבודה לשגרת חירום וכן היערכות המשרד לתרחישי ייחוס

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
משימות מרכזיות מחמש תוכניות הדגל המשרדיות שיושמו[27]	-	15	12/2025	20
עובדים שהשתתפו בהכשרת מאיצי דיגיטל	-	25	12/2024	-
מדדי ביצוע של שירות נבחר (פנים או חוץ-משרדי) שהשתפרו בכל יחידה במשרד[28]	-	24	12/2025	50
תוצרי המדיניות האופרטיביים שנכתבו כתוצאה מגיבוש מדיניות בנושאים במיקוד עד לתחילת יישום	-	5	12/2024	-
נושאים שבוצעה בהם הערכת מדיניות ואושרו המלצות מדיניות אופרטיביות כתוצאה מהקמת אגף נתונים, מחקר והערכת מדיניות תוך הסדרת שגרת העבודה בתחום זה במשרד	-	3	12/2024	-
שיעור היעדים במשרד שיש להם מדד תוצאתי בתוכנית העבודה של 2025	20%	50%	12/2024	-
הקמת אגף נתונים, מחקר והערכת מדיניות	-	✓	6/2024	-
ניהול הליך של הערכת מצב אסטרטגית למשרד הפנים ותכנון תואם	-	✓	12/2024	-

26 הרחבה ושדרוג לוח מחוונים שלטון מקומי לשר ולמנכ"ל. יצירת לוח מחוונים מינהלי/מחוזי.
27 שר הפנים הכריז לקראת שנת 2024 על חמש תוכניות דגל משרדיות: חירום ושיקום, פיתוח כלכלי, טיוב רגולציה, שירות והון אנושי ודיגיטציה. בכל אחת מתוכניות אלו מגובשת בימים אלו תוכנית אסטרטגית מפורטת.
28 שר הפנים הכריז לאחרונה על חמש תוכניות דגל משרדיות. תוכנית הדגל הון אנושי ושיפור השירות מבקשת לשפר את השירות שנותן משרד הפנים לשלטון המקומי ואת תהליכי העבודה הפנים-משרדיים. בשנת 2024 נבחרו 24 תהליכי עבודה לשיפור והוצבו יעדי הצלחה מדידים ביחס לכל אחד מהם.

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
הטמעת מערכת דיגיטלית לניהול ההליך המכרזי במשרד	-	✓	12/2024	-

מדדי תוצאה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
עמידה מלאה במתקפות סייבר על המשרד	✓	✓	12/2024	-
משך זמן ממוצע למענה בפניות הציבור (ימים)	7	6	12/2024	-
שיעור העמידה הכלל-משרדית בתוכניות העבודה[29]	50%	75%	12/2024	-

יעד 5.2: **ייעולם ושיפורם של הממשקים מול השלטון המקומי וגורמים חוץ-משרדיים**

משימות מרכזיות

- שדרוג פורטל רותם לניהול הקשר מול השלטון המקומי ולחיזוק יכולות מחקר, בקרה וקבלת החלטות מבוססת נתונים, לשימוש הממשלה, הרשויות ובעלי עניין
- הקמת מערכת פניות אחידה של השלטון המקומי למשרד הפנים
- ייעול ושיפור של הליך התמיכה בתחום פיתוח ובינוי מבני דת ובתי עלמין

מדדי תפוקה

	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
משך זמן ממוצע לטיפול בקבלת אשרות של אנשי דת זרים (ימים)	45	30	12/2024	-
יצירת אוגדן נהלים והסדרת תחומי אחריות בעבודה מול המועצה הדתית הדרוזית	-	✓	12/2024	-
השקת מערכת פניות אחידה לשימוש ברשויות	-	✓	12/2024	-
משך זמן ממוצע לטיפול בבקשות לאישור חוזה אישי ברשויות (ימים)	26	20	12/2024	-
שיעור חוזרי המנכ"ל שטויבו[30]	-	75%	12/2025	100%

יעד 5.3: **הגברת השקיפות, שיתוף הציבור והנגשת מידע**

משימות מרכזיות

- הגברת השקיפות באתרי האינטרנט של רשויות במיקוד, בדגש על שקיפות בתחום שימוש במשאבים ציבוריים בעת חירום וביצוע הסדרה לנושא התרומות ושיקופו לציבור
- טיוב תהליכי העבודה ביחס לפניות הציבור ובקשות חופש המידע

29 אנו צופים עלייה משמעותית במדד זה כתוצאה ממקצוע מוביל תכנון בכל יחידה משרדית, תוך העצמת יכולות החשיבה האסטרטגית והתכנון בקרב בעלי תפקידים במשרד.

30 מהלך שיטתי למיפוי וטיוב כלל חוזרי המנכ"ל הנוגעים לרשויות המקומיות ופרסום נוסחים מעודכנים ונגישים באתר משרד הפנים.

מדדי תפוקה	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
שיעור הרשויות המקומיות שפרסמו דו"ח שנתי לטיפול בבקשות חופש המידע	81%	85%	12/2024	-
פיתוח פלטפורמה לשיקוף נתונים כספיים של הרשויות המקומיות	-	✓	12/2024	-

יעד 5.4: **קידום הסובלנות הבין-דתית ושירותי הדת לעדות הלא יהודיות**

משימות מרכזיות

- חיזוק אנשי הדת כמנהיגים בקהילות השונות
- קידום סובלנות בין-דתית באמצעות חיזוק מועצת ראשי הדתות ופעילותה בארץ ובחו"ל, לרבות מנהיגי דתות בערים מעורבות

מדדי תפוקה	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
הכשרות מקצועיות לאימאמים בנושא מנהיגות דתית	90	150	12/2024	-
אימאמים שהשתלבו בתוכנית התערבות למניעת **אלימות ופשיעה** בחברה הערבית[31]	24	30	12/2024	-
כתיבה ופרסום של אמנה בין-דתית לקידום הסובלנות[32]	-	✓	12/2024	-

מדדי תוצאה	2023	2024	מועד סיום	ערך במועד
שיתופי פעולה בין-דתיים לקידום מטרות משותפות[33]	50	51	12/2024	-

31 במסגרת החלטת ממשלה מס' 549 מיום 24.3.2022 בנושא "תוכנית לטיפול בתופעות הפשיעה והאלימות בחברה הערבית 2022-2026" לקח על עצמו אגף עדות לא יהודיות במשרד הפנים הפעלה של תוכנית הכשרה לאימאמים (אנשי דת מוסלמים) למניעת הרחבה של מעגלי הפשיעה בחברה הערבית.

32 לשנת 2023 תוכנן כנס בין-דתי, אשר נדחה בשל מלחמת "חרבות ברזל", שבמסגרתו הייתה צריכה להתפרסם אמנה בין-דתית.

33 במהלך שנת 2023 התבצעו כמה שיתופי פעולה בין-דתיים: פעילות לחיזוק הסובלנות ורגיעה במלחמת "חרבות ברזל" בקהילות, איסוף תרומות, פעילויות לבני נוער בבתי ספר ובקהילות, שיתופי פעולה עם כבאות וגורמי חירום, ביקורים בבתי חולים מטעם אנשי דת וחלוקת פרחים, אירועי דת משותפים (כדוגמת הדלקת נרות משותפת ליהודים ולערבים בחנוכה), אירועי שיא וחגים לעדות השונות, שיתוף פעולה עם איחוד האמירויות - פרויקט חוסן קהילתי, וכן חשיפה לפעילות אגף עדות והמחלקה המוסלמית והאימאמים. המספר לשנת 2024 אינו סופי ותלוי בהתפתחות המלחמה.