

# מיצוי הכנסות ברשויות מקומיות והגדלתן חלק א'

מרס 2017

עריכה לשונית: איילת בר טל

## תוכן העניינים

6	מבוא
8	מתודולוגיית המסמך
8	מבנה המסמך
10	<b>חלק ראשון: סקירת ספרות רלוונטית</b>
10	לוי ושריג, 2014, השלטון המקומי – בין המדינה, הקהילה וכלכלת השוק
13	לסרי, 2012, כלכלה, חברה והפרטה בשלטון המקומי
14	קת (עורך), 2008, הנהגת הקהילה לחיים של איכות – צעדים ראשונים בניהול העיר
15	רזין, 1998, פערים בחוסן התקציבי של רשויות מקומיות בישראל 1972–1995
15	גון, עורך, 1998, ממשל ופיתוח מקומי – סוגיות והצעות מדיניות
17	אברהם, 2003, קידום ושיווק ערים בישראל
	מומי דהן, 1999, האוכלוסייה החרדית והרשות המקומית – השפעת הרכב האוכלוסייה בירושלים
18	על תקציב העירייה
18	UN HABITAT, 2009, A Guide to Municipal Finance
	Fletcher and McArthur, 2010, Local Prosperity – Options for Municipal Revenue
22	Growth in BC
	אופקים חדשים לשלטון המקומי, כרך ב': ההיבט הכלכלי ואיכות הסביבה, ועידת השלטון המקומי
23	ה-1 של ביה"ס לממשל ומדיניות באונ' ת"א, 2005
	Aronson and Schwartz, 2012, (5 <sup>th</sup> edition) - Management Policies in Local
25	Government Finance (Municipal Management)
26	אפלבאום וחזן, 2005, שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות קטנות – לקחים לישראל
27	Bailey, (1999) Local Government Economics – Principles and Practice
	Porter, 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard business Review,
27	March/April 1979
	Florida, 2008, Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to
27	Live the Most Important Decision of Your Life
31	<b>חלק שני: הכנסות עצמיות בתקציב הרגיל של רשויות מקומיות בישראל - סקירת נתונים וניתוחם</b>
31	הקדמה, הגדרות ונתוני יסוד רלוונטיים
36	תקציב ההכנסות של רשויות מקומיות בישראל

37	שיעור ההכנסות העצמיות מסך ההכנסות בנטרול תמיכות הממשלה במחינוך
41	הכנסה עצמית לתושב (בממוצע בשלוש השנים 2013–2015, במחירים שוטפים)
43	הכנסות מארנונה לנפש
45	ניתוח ההכנסה מארנונה למגורים ושלא-למגורים מכלל ההכנסות מארנונה
48	שיעור גביית הארנונה (יחס גבייה נטו)
50	הנחות בארנונה
52	הכנסות ממענק כללי – מענק איזון
<b>55</b>	<b>חלק שלישי: מיצוי תמיכות הממשלה בתקציבי החינוך</b>
55	הבסיס החוקי והנורמטיבי שתקצוב משרד החינוך לרשויות המקומיות נשען עליו:
58	פרקטיקות למיצוי השתתפות הממשלה בתקציבי הרשויות המקומיות
58	תקצוב החינוך ברשויות המקומיות – מבנה כללי
59	שיטת המאצ'ינג
60	מקורות המידע
65	החטיבה העליונה
66	שגרת בקרה מומלצת
74	גני ילדים
79	היסעים
80	שגרות בקרה
83	חינוך מיוחד וסייעות
<b>87</b>	<b>חלק רביעי: הגדלת הכנסות והקטנת הוצאות בתקציב הרווחה (ממשלה)</b>
87	רקע כללי
88	תקצוב הרווחה ברשויות המקומיות
92	דו"חות תקצוב והתחשבנות
93	שיטת ההתחשבנות וחולשותיה - העמקה
93	מתן סיוע לנזקקים
93	סיוע חומרי - תשלומי סעד (מ.ת.ס)
94	השמה במסגרות
94	סמך מקצועי

95	העסקת עובדים באגף הרווחה
95	סיכום והערות
<b>97</b>	<b>חלק חמישי: מיצוי הכנסות מ"קולות קוראים", תמיכות ופרויקטים</b>
97	רקע
99	גופים שתומכים ברשויות מקומיות באמצעות "קולות קוראים"
99	"קולות קוראים" של משרדי ממשלה
102	תמיכות גופי סמך ממשלתיים וגופים ציבוריים אחרים
104	האתגרים במיצוי תקציביהם של "קולות קוראים" וההתמודדות עימם
105	המלצות להתמודד עם האתגרים
<b>106</b>	<b>חלק שישי: מיצוי הכנסות ממיסים</b>
106	התשתית החוקית והאמצעים שעומדים בפני הרשויות למצות הכנסות ממיסים
110	הכנסות וחיסכון בהוצאות של הרשויות בעזרת שימוש במידע מרחבי
114	סקר למיצוי חיוב אגרת שילוט בטכנולוגיית צילומי רחוב
116	מיפוי תמרורים והסדרי חניה קיימים
117	מערכת לניהול גיזום עצים הקרובים לקווי מתח
<b>118</b>	<b>חלק שביעי: מיצוי הכנסות מפסולת ומיחזור ברשויות</b>
118	כמות הפסולת בישראל
119	הרגולציה
120	הקמת מתקני מעבר ומתקני קצה
121	ההפרדה במקור
121	תאגיד המיחזור והסדרי ההפרדה
127	התייעלות והגדלת הכנסות במעגל הפנים-עירוני
129	תוכנית אב לטיפול בפסולת
130	אופטימיזציה של מסלולי פינוי
131	גבייה של אגרת פינוי פסולת מעסקים
131	אכיפה של מניעת מפגעי פסולת
132	הסדרת האחסון והפינוי של פסולת גושית (גזם וגרוטאות)
132	שת"פ אזורי

132	הגדלת הכנסות במעגל החוץ-עירוני : ייזום מתקני קצה
133	מבט לעתיד
<b>135</b>	<b>חלק שמיני: העיר החכמה וחדשנות אורבנית כמנוף למיצוי הכנסות</b>
135	עיר חכמה – הגדרה אופרטיבית
137	אתגרים ביישום תפיסת עיר חכמה
139	דוגמאות של מודולים ליישום בעיר החכמה
139	עמדת ניהול לקברניטי העיר
139	סנטימנט תושבים
140	בטחון עירוני
140	ניהול ובקרה של חניה ואכיפה
141	ניהול ובקרה של פסולת עירונית
142	ניהול ובקרה של מים
<b>143</b>	<b>נספחים</b>
144	נספח א': מילון מונחים ומושגים
149	נספח ב': תקציר ראיונות עם ראש עיריית רעננה ומנכ"ל החברה לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו
149	תקציר תובנות מריאיון עם מר זאב בילסקי – ראש עיריית רעננה
151	תקציר תובנות מריאיון עם עידו שמיר - מנהל הרשות לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו
152	נספח ג': רשימת מרויאנים שהתקיימו עמם פגישות רקע
153	נספח ד': נתוני הכנסות ברשויות המקומיות בישראל ומאפייניהן בשנים 2013–2015
170	נספח ה': איורים, טבלאות ותרשימים
170	איורים
170	טבלאות
171	תרשימים

## מבוא

משרד הפנים ביקש להכין מסמך שירכז ידע בנושא הגדלת הכנסותיהן של רשויות מקומיות בישראל.

חברת **ארמה – ניתוח מידע בע"מ** הציעה מתודולוגיה לכתיבת המסמך והמשרד בחר בה להכינו.

סוכם כי המסמך יסתמך על ידע שייאסף מספרות מקצועית ועל ידע שייאסף מהשטח – באמצעות ראיונות עם בעלי מקצוע שעוסקים בנושא ועם בעלי תפקידים ברשויות מקומיות. כמו כן סוכם שאת התהליך ילוו עובדי האגף לפיתוח במנהל שלטון מקומי במשרד הפנים בראשות מר **סיוון להבי ומפעם ירושלים** בניהול גב' **יעל חקלאי**.

לביצוע העבודה הורכב צוות מולטי-דיסציפלינרי הכולל בעלי מקצוע מכמה תחומים:

**אריה מצליח** – מנהל הפרויקט, מנכ"ל **ארמה – ניתוח מידע בע"מ**, כלכלן ואנליסט, בעבר כיהן כסמנכ"ל כלכלה ומידע במרכז השלטון המקומי וכמנכ"ל החברה לאוטומציה. בעל היכרות מעמיקה עם הנושאים שעל סדר היום בשלטון המקומי ועם בעלי תפקידים מרכזיים ברשויות המקומיות בישראל ובמשרדי הממשלה העובדים מולם. מומחה לניתוח מידע מוניציפלי.

**זיו לזר** – כלכלן ואנליסט מומחה בעל ניסיון של יותר מ-20 שנה בביצוע עבודות כלכליות במגזר העסקי ובמגזר הציבורי. ביצע במשך השנים עשרות עבודות ניתוח כלכליות ממגוון סוגים, כגון בדיקת כדאיות של פרויקטים, בניית מודלים, הערכות שווי ותוכניות עסקיות במגוון רחב של עולמות תוכן ובהם: תחבורה, ביטחון, חינוך, איכות הסביבה, קמעונאות, בניה, נדל"ן ועוד. מתמחה בכלכלה הסביבתית ובכלכלה האורבנית, בעיקר בסביבה המוניציפלית, וכן בניתוח נושאים תחבורתיים.

**עו"ד נועה בן-אריה** – מומחית בדיני השלטון המקומי על מגוון תחומיו: מכרזים, איכות הסביבה, רגולציה וחקיקה, חוקי עזר לרשויות ועוד. משמשת, בין השאר, יועצת משפטית של מרכז השלטון המקומי, פורום 15 הערים העצמאיות ואיגוד מנהלי מחלקות החינוך בשלטון המקומי.

**ד"ר אביחי שניר** – כלכלן ומומחה לסטטיסטיקה ולאקונומטריקה, מרצה באוניברסיטת בר אילן ובמכללת נתניה בחוג לכלכלה.

לצורך כתיבת המסמך הסתייענו בחברות וביועצים מומחים לתחומי הידע הכלולים במדריך. אנו מבקשים להודות במיוחד לרו"ח **רון פישמן**, לרו"ח **רינה וייסלר**, לחברת **אופק צילומי אויר**, לחברת **IBM ישראל**, לחברת **גאומיינד** ולחברת **גילדור איכות הסביבה**.

בנוסף, התקיימו פגישות להעמקת התובנות עם בעלי תפקידים במגזר המוניציפלי, שהאירו את עינינו בנושאים שונים:

מר **זאב בילסקי**, ראש עיריית רעננה, ומר **עידו שמיר**, מנכ"ל **הרשות לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו**, שתמצית התובנות החשובות שעלו בראיונות עימם מובאת בנספח ב'.

מר **גידי טביב**, גזבר עיריית רמת-השרון, גב' **אסא בן-יוסף**, יועצת רווחה של מרכז השלטון המקומי, מר שמואל וולמן, גזבר עיריית קריית-גת היוצא, יו"ר איגוד הגזברים היוצא ועוד רבים אחרים, שכיוונו אותנו לתחומים שבהם יש לתת דגש בכתיבת מסמך זה.

לפירוט רשימת הראיונות המלאה – ראו נספח ג'.

## 1. מתודולוגיית המסמך

מטרת המסמך שהוגדרה היא לתת בידי הקורא – בעל תפקיד ניהולי ברשות המקומית, "ארגז כלים" שיציג בפניו את מגוון התחומים והזירות שהוא יכול לפעול בהם כדי להגדיל את הכנסות הרשות המקומית.

בשל הנפח הגדול של הנושאים המתאימים להגדרה "מיצוי הכנסות במגזר המוניציפלי", המדריך מתמקד בנושאים שאין תשתית ידע ממוסדת בנוגע אליהם והם עלו שוב ושוב בשיחות ובפגישות שקיימנו "בשטח". כמו כן, המדריך מתמקד בנושאים שעיקרם הגדלת ההכנסות ולא הקטנת ההוצאות – אנו ממליצים לטפל גם בנושא זה בעתיד.

## 2. מבנה המסמך

שני החלקים הראשונים במסמך משמשים רקע רלוונטי. בחלק הראשון מובאת סקירת ספרות מקצועית ובכללה מגוון מאמרים מקצועיים, מהם אקדמיים, מאת כותבים ישראלים המתייחסים למגזר המוניציפלי בישראל, קטעים רלוונטיים ומעניינים מספרי לימוד ומדריכים מארצות-הברית, קנדה ומהאזורים וכן מאמרים ותיאוריות מחו"ל שמקצתם יושמו בישראל.

בחלקו השני של המסמך מוצג ניתוח מסכם של נתונים שתכליתו להציג את מצב ההכנסות העצמיות של הרשויות המקומיות בישראל, בממוצע, לפי מאפייניהן, ולהצביע על תחומי ההכנסה החריגים ברשויות בעלות מאפיינים שונים.

החלקים השלישי והרביעי במסמך עוסקים במיצוי תקציבי ממשלה – בהסתמך על התובנה שעולה מהנתונים ולפיה חלק הארי של ההכנסות, ברוב הרשויות המקומיות בישראל, מקורו בהכנסות מהממשלה והוא מיועד לביצוע שירותים ממלכתיים מתחום החינוך והרווחה.

בחלקים אלו אפשר למצוא אוסף עצות וטיפים לביצוע אופטימיזציה של המשאבים המתקבלים מהממשלה, בתחום החינוך ובתחום הרווחה. מדובר בנושאים מורכבים ולא פעם טכניים ולצורך הכתיבה נעזרנו במומחים הנותנים שירותים בתחומים אלה בהרבה רשויות מקומיות בארץ.

חלק נוסף הנוגע גם הוא למיצוי הכנסות, בדרך כלל ממשלתיות, עוסק בתקציבי הכנסות מ"קולות קוראים" ותמיכות, תחום ידע שמחייב לדעתנו התמקצעות ברשויות המקומיות בישראל.



חלקי המסמך הבאים עוסקים בשלושה תחומים חשובים שהמכנה המשותף להם הוא שהם אינם כרוכים בתוכניות פיתוח ארוכות טווח (פיתוח אזורי תעשייה), הם ניתנים ליישום בלוח-זמנים קצר יחסית ואין לגביהם אוגדן ידע מסודר ושלם:

- **מיצוי הכנסות ממיסים** – בדגש על השימוש בכלים גיאוגרפיים מתקדמים שקיימים כיום בשוק.
- **מיצוי הכנסות ממיחזור ומטיפול בפסולת** – תחום שהעיסוק בו הורחב מאוד בשנים האחרונות ואין לגביו אוגדן ידע אחוד.
- **תחום העיר החכמה והחדשנות האורבנית כמנוף להגדלת הכנסות** – חלק זה, שנכתב מתוך שימוש בידע שהתקבל מחברת IBM, סוקר, בין השאר, כמה יישומים של עיר חכמה. יישומים שמקצתם מיושמים כבר היום בכמה ערים בישראל, ועניינם הוא שיפור אפקטיביות הניהול וכפועל יוצא, הגדלת הכנסות העירייה במגוון תחומים.

בסיכומי של דבר, מסמך זה משמש, בראייתנו, בסיס לידע פרקטי בתחום מיצוי הכנסות העירוניות במגוון נושאים.

אנו סבורים שיהיה נכון לתחזק, להרחיב ולעדכן את בסיס הידע בהמשך הדרך ולהפוך אותו לכלי דינמי ומתחדש, אשר ישמש את בעלי התפקידים ברשויות המקומיות האמונים על מיצוי הכנסות.

**מרס 2017**

# חלק ראשון

## סקירת ספרות רלוונטית

### 1. לוי ושריג, 2014, השלטון המקומי – בין המדינה,

#### הקהילה וכלכלת השוק

הספר מציג את מושגי היסוד, כדי להקנות הבנה רחבה של השלטון המקומי ולהעניק כלים עדכניים להבנתו במציאות הישראלית.

פרק 4 בספר עוסק בשלטון המקומי כיחידת ניהול וכתאגיד שירותים וכגוף המממש את צרכיה של הקהילה המקומית. מפורטים בו מושגי יסוד, מבנים, תהליכים ותמורות המאפיינים את המנהל המקומי ואת הניהול המקומי.

הגדלת ההכנסות ברשות המקומית צריכה לבוא כחלק מניהול אסטרטגי שנועד לקדם טיפול בסוגיות עירוניות רב-תחומיות, כלכליות וקהילתיות, ובכלל זה התוויית חזון, תכנון מטרות ותוכניות עבודה לטווח ארוך, הצבת יעדים בני-מדידה המגובים במשאבים מתאימים, זיהוי מגמות, קהילות צרכנים וצרכים, ניהול האקלים הארגוני, קידום תרבות ניהולית פרודוקטיבית, תעדוף תחומי מדיניות ציבורית, קידום צמיחה ארגונית וכן פיתוח בר-קיימא של הרשות המקומית. כל אלה מיתרגמים למדיניות כוללת, הקצאת משאבים וקבלת החלטות רציונליות. ניהול זה כולל הנהגה של הקהילה המקומית וקבלת החלטות כבדות משקל. כך מצפים מראשי הרשויות שיפעלו לפיתוח אזורי של הכלכלה והתיירות, קידום התעסוקה, הגברת הביטחון האישי של התושב, מתן מענה למצבי חירום, שמירה על קיימות וכד'.

הספר מצביע על כך שלאור התחרות הגוברת והרצון לספק שירותים מקומיים איכותיים וחסכוניים, עוד ועוד רשויות, בארץ ובעולם, עוברות מייצור שירותים לאספקת שירותים. בכך הן זונחות את תפקיד יצרן השירותים המקומיים הבלעדי, המונופוליסטי והישיב, ובמקום זאת הן עוסקות באבחון צרכים, קביעת סדרי עדיפויות, הגדרת סטנדרטים של איכות, חיפוש אחר הספק הטוב ביותר ופיקוח על רמת השירות.

תחרות באספקת שירותים – מוצגת התיאוריה המניחה כי השלטון המקומי הוא מעין שוק חופשי שבו רשויות מקומיות מציעות את עצמן כחבילת מוצרים סחירים. כל רשות מציעה לשוקלים להתגרר בתחומה סל שירותים (חינוך, חיי לילה, בילוי, נגישות לתחבורה ציבורית וכד') המאופיין במגוון מסוים של איכות, כמות ומחיר. בד בבד, הרשויות מתחרות ביניהן ושואפות למשוך תושבים ובעלי עסקים בעלי כושר תשלום מיסים גבוה. למשל, פיתוח וקידום של מערכת החינוך כדי למשוך אוכלוסייה מבוססת לרשות או מתן תנאים משופרים כגון ארנונה מופחתת כדי למשוך עסקים חדשים.

מוזכרת בעיית "הטרמפיסט" – פיתוח מוניציפלי גוזל משאבים רבים. ככל שהרשות מבוססת יותר כך היא נוטה להשקיע יותר בפרויקטים עתירי משאבים שלעיתים גם תושבי רשויות אחרות יכולים ליהנות מהם. במקרים כאלו (דוגמת חופי רחצה) הרשויות גובות לעיתים תשלומים מתושבי חוץ או פועלות לקבלת תשלומי השתתפות מרשויות שכנות.

הכנסות הרשויות מיועדות לאספקת שירותים מוניציפליים ברמה נאותה. בהיעדר הגדרה של סל שירותים, חסר כלי לניהול ביצועים של איכות השירותים המקומיים. מן הראוי שניהול הביצועים יתבסס על:

- קביעה של רשימת השירותים הנכללים בסל
- קביעת מדדים מקובלים לאיכות השירותים המוניציפליים
- קביעת תקנים לאיכות השירות
- מדידת ביצועים
- למידה ושיפור לנוכח ממצאי המדידה

פרק 5 עוסק בכלכלת השלטון המקומי וממקם את הרשות כתאגיד שירותים הנדרש לממן את פעולותיו וגם כזרוע של המדינה, שמסדירה ומבקרת את פעילותה הכלכלית. הפרק דן בסוגיות מרכזיות בניהול מדיניות אורבנית, מנקודת מבט כלכלית, כגון מימון ותקצוב של פעולות הרשות, חלוקת נטל המימון בין התושבים, אי שוויון בין רשויות ועוד.

חשיבות התרומה הכלכלית של פיתוח עירוני לצמיחה הכלכלית במדינה מדגישה את חשיבות התכנון הכלכלי האורבני. הרגישות הגוברת לדרישות התושבים מחייבת להשקיע משאבים לא רק בפרויקטים בעלי השלכות כלכליות ישירות, אלא גם בפרויקטים שיתרמו למרקם העירוני ולשיפור איכות החיים, כמו החייאת מרכזי הערים, פינוי-בינוי, שיפור תשתיות ויצירת נגישות טובה למרכזי קניות.

צמצום התמיכה הכספית של המדינה יצר תחרות בין הרשויות על המשאבים המוגבלים, במטרה למצוא מקורות מימון נוספים. כמו כן, סייע הדבר להגדלת שיתוף הפעולה בין הרשויות ובין ובין המגזר העסקי והוולונטרי, כדי להגביר את יעילות הניהול ואת התפקוד הכלכלי של העיר.

פיתוח אזורי מסחר בערים הוא מרכיב קריטי באסטרטגיית הפיתוח שלהן, ויש לו השפעה רבה על איכות החיים ועל דימוי העיר. נסקרו תהליך הפרבור והשלכותיו. מאז שנות ה-90 עולה הקושי להסב קרקע חקלאית לבנייה והתהליך נבלם מעט, ומכאן ההשקעה המחודשת בהחייאת מרכזי הערים.

את נטל המימון של פעולות הרשות אפשר לחלק בין התושבים לפי עקרון ההנאה הסובייקטיבי, שהינו בעיית לכימות ומדידה, או לפי עקרון יכולת התשלום של התושב (מס פרוגרסיבי).

באנגליה, לדוגמה, מוטלת תערובת של מיסים – מס מוניציפלי כללי (תלוי נכסים והכנסה) ומס רכוש לעסקים. את המס גובה המדינה והוא מועבר לרשויות על פי מספר התושבים. בארצות-הברית מחושבת השומה לפי שווי הנכס, אך התשלום מוכר לצורכי מס ההכנסה למדינה. מקובל בכל המדינות לקשור את המס בשווי הנכסים, ותמיד ישנם עיוותים בשל טכניקות מדידה לא נכונות או נגישות חלקית לנתוני השוק.

במדינות אירופה מרחב התמרון של הרשויות מוגבל, שכן השלטון המרכזי מטיל מגבלות על שיעורי המיסוי. השלטון המרכזי בישראל הוא בין המחמירים בעניין המגבלות המוטלות על רשויות, בכל האמור במימון הגירעון. חרף ביטול הסמכות לתת הנחות וחיזוק הפיקוח, לא קטנו הפערים בין הרשויות.

הרכב ההכנסות – עם הכנסותיה של הרשות נמנים הכנסות עצמיות (ארנונה, אגרות והיטלים), השתתפות ממשלתית (בשירותים ממלכתיים, במענק האיזון ובמענקים ייחודיים) ומלוות.

הרשות יכולה להגדיל את הכנסותיה מארנונה באמצעות עידוד המגורים והמסחר באזורים של ארנונה גבוהה וכן באמצעות בחינת סיווג הנכסים. משמעות סיווג הנכסים לפי שימוש היא שעל נכס אחד יכולים לחול שיעורי ארנונה שונים. התעריפים נקבעים על פי השימוש בנכס בפועל ולא על פי השימוש המותר בו.

היטלי השבחה – מתוארת היכולת להשפיע על גובהם באמצעות משא ומתן עם בעלי הקרקע.

נסקר נושא אגרות המים והביוב, הקמת תאגידי המים והביוב והתייקרות המים. כמו כן מוסברים המענק הייעודי, מענק מיוחד, מלוות ומנגנון האג"ח המוניציפליות (כלליות, ארנונה ופרויקטליות).

שותפויות של הרשויות המקומיות עם המגזר הפרטי והוולונטרי – מאפשרות לרשויות לגייס מקורות מימון חלופיים וגם להרחיב את בסיס המס, ליצור מקומות תעסוקה, להגביר את הפעילות הכלכלית ולפתח מתודות חלופיות לחדשנות ולגיוון באספקת השירותים. מחקר מ-2008 גילה של-60% מהרשויות יש שותפות עסקית אחת לפחות.

תחומי השותפויות:

- הקמת מרכזי משרדים ושירותים
- הקמה, אחזקה וניהול של אזורי תעשייה
- פיתוח אתרי מלונאות
- תיירות ונופש

השותפויות עם המגזר ההתנדבותי נועדו להגביר את היעילות והגמישות באספקת שירותים חברתיים ושירותי רווחה אישיים, כאשר הרשויות עוסקות בבקרה על הארגונים ובניווטם. מתוך כלל השותפויות שהרשויות מקיימות, 24% הן עם המגזר ההתנדבותי ויתרון הוא ביכולתן של הרשויות המקומיות להגדיל את פעילותן בלי להגדיל את הוצאותיהן.

חברות עירוניות – הפכו בשנים האחרונות לגורם דומיננטי בפיתוח הכלכלי של הרשויות המקומיות. החברה העירונית משרתת את צרכי הציבור על בסיס שיקולים עסקיים מתוך הכוונה ציבורית. נכון ל-2011, היו רשומות 380 חברות עירוניות (כ-50% פעילות), מהן 80% עוסקות בפיתוח כלכלי אורבני והשאר בתחומים חברתיים כמו חינוך ורווחה.

בשלב הראשון עיקר המימון מגיע מהרשויות כמימון ישיר, כולל הלוואות, או כמימון עקיף על ידי ויתור על חובות או העמדת נכסים עירוניים לטובת החברה. החברה העירונית נעזרת גם במימון חיצוני על ידי מלוות מהבנקים, גיוס כספים ותרומות מחו"ל וכן גיוס הון עצמי מהשקעה של יזמים פרטיים ומוסדיים.

בשלב השני החברה פועלת לצמצום תלותה התקציבית ברשות המקומית ושואפת להסתמך על מקורות מימון עצמאיים. החברה העירונית מסוגלת לזהות ולעודד יוזמות כלכליות בתחומים שהמגזר הפרטי חושש להשקיע בהם עקב סיכון עסקי או חסמים ביורוקרטיים.

לעיתים, הרשויות מעבירות לחברות עירוניות פעולות שבעבר הן נהגו לספק ללא תשלום, ובכך הן מגדילות את הכנסותיהן. למשל – שירותי נמל.

רמת ההכנסה של תושבי הרשות משפיעה על פוטנציאל הגבייה של הארנונה למגורים ובאופן עקיף על גובה הארנונה לעסקים. הרשויות משתמשות בסמכויות המיסוי כדי למשוך אוכלוסיות חזקות ו"להרחיק" אוכלוסיות חלשות יותר, למשל על ידי הגבלת בנייתן של דירות קטנות.

התגברות הלחצים הפיסקליים מאלצת רשויות להטיל מיסים ואגרות שלא נהגו להטיל בעבר, כמו אגרת חיבור מים, אגרת מבני ציבור וגנים ציבוריים, מימון להקמת בית-כנסת והוצאות פיתוח אחרות, היטלים המנוגדים בחלקם למדיניות הממשלה.

ההבדלים בין הרשויות נובעים מהשוני ביכולתן להעלות את שיעור המיסים, מההבדלים במאפייני האוכלוסייה ובכמות העסקים שבתחומן ומיכולתן לסווג מחדש שטחים ואזורים בתחום שיפוטן. כדי להגדיל את הכנסותיהן רשויות יכולות גם להטיל מיסים על גופים שבעבר היו פטורים מארנונה וממיסים מקומיים אחרים.

## 2. לסרי, 2012, כלכלה, חברה והפרטה בשלטון המקומי

הספר עוסק במקורות המימון של הרשויות המקומיות – ניתוח סוגי הכנסות, התפלגותן וההתפתחויות בהכנסות העצמיות עד 2008.

הוא מתאר את כלכלת הבחירות ברשויות המקומיות ומביא דוגמאות מתחום המים והביוב.

עוסק במיקור החוץ ברשויות המקומיות – חברות כוח אדם או קבלני שירותים.

היתרונות: הרחבה וצמצום של שירותים ללא הפרעה, קטנת הוצאות, הכנסת עובדים מיומנים, חיסכון ברכש, תוספת כוח אדם ללא חריגת תקנים.

החסרונות: איבוד השליטה על המערכות האסטרטגיות, הקצאת משאבים לאמצעי פיקוח על קבלנים, נאמנות עובדים פחותה, פגיעה בעובדים.

מימון פעילותה של הרשות באמצעות אג"ח מוניציפלי – סקירת שיטות (Revenue / GO) ומטרות האיגוח. דוגמאות מרעננה, רמלה, יהוד-מונוסון ואילת.

תיאור שיטה נוספת ולפיה התושבים משלמים ארנונה מראש לטובת פרויקט מסוים ומקבלים בהמשך פטור מארנונה בגובה הקרן + ריבית מוסכמת. היתרון – הנחה בארנונה פטורה ממס.

ההמלצות העולות מהספר הן:

- על המדינה לעודד חשיבה לטווח ארוך שתספק לרשויות המצויות בגירעונות כלים להגדלת הכנסותיהן העצמיות ועצמאותן התקציבית.
- שילוב המגזר הפרטי באספקת מקצת השירותים כדי לעמוד בציפיות הגוברות של התושבים לרמת שירותים גבוהה. העברת שירותים לקבלני חוץ מתוך הבאה בחשבון של הסיכויים והסיכונים וכן הקפדה רבה על הפיקוח. תהליכים אלו צריכים להיעשות בשיתוף עובדי הרשות. יש לבחון מתן מענקים לעובדים כאשר הם משתתפים בתהליכי ייעול אספקת השירותים ותפקודם עולה.
- על הרשויות לבחון את סוג השירות שהן אמורות להפריט מתוך התייחסות לשאלה אם ההפרטה מעניקה יתרון איכותי וכלכלי מובהק או שאפשר להשתמש בעובדי הרשות.
- הפיתוח הכלכלי הולך ונעשה חלק אינטגרלי של תפקידי הרשות ולכן יש ליצור תנאים שיסייעו לגיוס מימון לפרויקטים ולמשיכה של יזמים פרטיים. יש לטפח יזמים מקומיים ובעיקר צעירים כדי שיישאו ביישוב.
- יש לערוך בחינה מתמדת של חידושים בכלים הפיננסיים ובשימוש בהם לצורך מימון הפעילות של הרשות המקומית.

### 3. קהת (עורך), 2008, הנהגת הקהילה לחיים של איכות

#### – צעדים ראשוניים בניהול העיר

הפרק "היבטים כלכליים בהנהגה ובניהול הרשות המקומית" עוסק בכמה עניינים:

- החברה הכלכלית – מטרותיה, תחומי העיסוק העיקריים
- היבטים כלכליים ופיננסיים בניהול הרשות המקומית – תיאור מבנה התקציב של הרשות ומאפייני הדיווח החשבונאי

- המבנה והמימון של תקציב הסקטור התת-לאומי [האם תיקנתי נכון?] והמוניציפלי באיחוד האירופי – תיאור הרכב ההוצאות, ההכנסות והחובות באירופה וכן משקל הסקטור במשק. השוואה למצב בישראל.
- עיר של איכות – פירוט מדדים ומאפיינים (בין השאר בין-לאומיים) לאיכות של עיר.

## 4. רזין, 1998, פערים בחוסן התקציבי של רשויות מקומיות בישראל 1972–1995

מחקר זה עוסק בגורמים שהשפיעו על חוסן התקציבי של הרשויות המקומיות, ומתאר כיצד השינויים שהנהיגה הממשלה באופן המימון של הרשויות הפכו את הרשויות לגורם פעיל יותר ועודדו אותן לחתור להגדלת הכנסותיהן באמצעות מדיניות פיתוח. השאיפה להגדלת ההכנסות העצמיות (בפרט הכנסות מארנונה ומהיטלי השבחה) חיזקה את התחרות בין הרשויות המקומיות על פיתוח שימושי קרקע עסקיים, והגדילה את הפערים ביניהן, בעיקר עקב פרישה בלתי שוויונית של שימושי הקרקע שלא למגורים.

נמצא כי גודל האוכלוסייה הוא משתנה מרכזי המשפיע על חוסנה התקציבי של הרשות, ורשויות קטנות אינן נהנות מיתרון לגודל. הרשויות הערביות לא הצליחו להגדיל את הכנסותיהן העצמיות, והדבר נבע מחוסר יעילות בגביית מיסים מהתושבים וממחסור בשימושי קרקע עסקיים. הרמה החברתית-הכלכלית של תושבי רשות מקומית משפיעה על חוסנה התקציבי של הרשות – אוכלוסייה חזקה משלמת מיסים גבוהים יותר וצורכת פחות שירותי רווחה. על פי רוב קל יותר למשוך שימושי קרקע עסקיים לתחומי רשויות מבוססות.

## 5. גונן (עורך), 1998, ממשל ופיתוח מקומי – סוגיות והצעות מדיניות

בפרק "מינהל וממשל בעיר חרדית" מתוארות הבעיות המאפיינות ערים בעלות אוכלוסייה חרדית דומיננטית, לדוגמה:

- בסיס המס – פטור מתשלומי מיסים עירוניים למוסדות דת ולמי שתורתם אומנותם, ניצול חוקי עזר עירוניים לקבלת מעמד של מוסד דת.
  - בעיות ביישום תקנות ואישורי בנייה – חוסר מיומנות באכיפת חוקי עזר עירוניים.
- מובאות דוגמאות של עיר חרדית שראשיה אינם נבחרים, אלא מתמנים ואינם מתגוררים בעיר, וכך נמנעו בעיות אופייניות. פיתוח כלכלי מקומי – העיר כיזם: קידום הפיתוח הכלכלי המקומי

המחקר מביא אסטרטגיות פעולה כלכליות של הרשות המקומית:

- שיווק עצמי כדי למשוך השקעות חוץ
- משיכת יזמים בתחום השירותים, המסחר והפנאי
- ייזום פוליטי להגדלת חלקה של הרשות והבטחת סיווגה כמקום בעל עדיפות גבוהה בסל ההקצבות
- עידוד עסקים מקומיים על ידי הפניית משאבים ליזמות מקומית ולעסקים קטנים – אספקת תעסוקה לאוכלוסייה המקומית בעלות נמוכה ויצירת מכפיל כלכלי

הדגמים של התארגנות מוניציפלית כוללים מגוון רמות של מעורבות הסקטור הפרטי: מעורבות מלאה (למשל יחידה לתכנון אסטרטגי לצד הרשות במימון הג'וינט), מעורבות חלקית או חוסר מעורבות מוחלט.

מנהלים של יחידות לפיתוח כלכלי, יחידות לתכנון אסטרטגי, חממות ומרכזים לטיפול יזמות ניצבים כיום בחזית הפיתוח הכלכלי העירוני והאזורי בארץ. זו עדות לכך שאפשר להגדיל את העוגה ולא רק לפלח ולחלק אותה מחדש. כיום הפעילות בשטח היא שמעצבת את תוכנו של התחום ולא תמיד היא נשאבת מתורה מגובשת. ההמלצה היא לגשר בין עולם הידע לעולם המעשה, וכן לפתח מודלים וכלים לתכנון ולבנייה של אסטרטגיה כלכלית לעיר או אזור. מדובר בכלים אנליטיים ויישומיים לחיזוי דמוגרפי ותעסוקתי, לחיזוי ביקושים לשימושי קרקע, לניתוח הבסיס הכלכלי של העיר, חישוב מכפילים, השפעות פסקליות ועוד.

במקביל, מוצע להקים מסדים עדכניים של נתונים עירוניים ואזוריים אשר ישמשו את העוסקים בפיתוח הכלכלי המקומי. נגישות לנתונים ולמדדים עדכניים תשפר את יכולת הניתוח והחיזוי של העוסקים בפיתוח כלכלי מקומי ותתרום לביסוסו.

הפרק "יזמות ופיתוח כלכלי ביישובים ערביים" עוסק באינטראקציה הכלכלית בין היהודים לערבים מתקיימת בעיקר בשוק העבודה. מרבית הכפריים הערבים מועסקים כשכירים במרכזים עירוניים, והיזמות הערבית היא מרכיב קטן מדי בשיבוץ התעסוקתי. המשק הערבי מאופיין בעודף היצע של הון ועבודה ובמחסור בתשתיות המאפשרות יזמות.

אף על פי שרוב הצעדים הם באחריות הממשלה, הרי פרנסי הערים הערביות יכולים לתרום לקידום: הפצת מידע עסקי, קידום תעסוקה מתאימה לרמת ההשכלה, הקמת מרכזים לפיתוח יזמות דוגמת מט"י, פיתוח תשתית פיזית המתאימה לפעילות כלכלית ולמשיכת יזמים וכן הקמת מסגרות של שיתוף בין יישובים, הנדרש לצורך הקמת אזורי תעשייה ומסחר. שיתוף זה יכול לשמש מכשיר יעיל להתמודדות עם הקשיים הנובעים מהיעדר היתרון לגודל של היישובים הערביים.

כמו כן נסקרים יתרונות העיור המואץ של היישובים הכפריים. מוצע לפעול לקצר תהליכי רישוי, לסייע לקבלנים לרכוש קרקעות ולהקל במיסים, כדי לעודד בנייה רוויה. סקרים הצביעו על נכונות במגזר הערבי לעבור לבנייה רוויה.



**הפרק "שותפות עם המגזר הפרטי בפיתוח מקומי"** - התמריץ לשת"פ כזה הוא גדול, שכן הוא מאפשר לגייס הון מאפיקים חדשים ברמת סיכון נמוכה, ולצמצם את התלות בשלטון המרכזי מתוך מימוש המדיניות העירונית ושיפור רמת החיים. הסיכונים הם אי ודאות בפעילות הכלכלית, הליכים בלתי תקינים ומעבר מתכנון כולל לתכנון בראייה צרה. על הרשויות לפתח מערכת של איזונים בין השיקול של טובת הציבור ושמירת כללי הדמוקרטיה הייצוגית ובין השיקול העסקי של השגת מרב הרווח.

המאמר מפרט את השיטות למימון הפיתוח המקומי באמצעות איגרות חוב.

**הפרק "תחרות ושיתוף בין רשויות"** - התחרות בין הרשויות גורמת לפיצול המאמץ, וכך נוצרים גופי פעילות קטנים ומפוזרים שאין באפשרותם להתייעל. כדי להתגבר על בעיה זו נוקטות כמה מהרשויות מדיניות של שיתוף עם רשויות סמוכות. ישנן המלצות להקמת מרכזי תעסוקה ותעשייה משותפים לכמה רשויות שיחלקו ביניהן את ההכנסות ממיסים (פארק התעשייה צח"ר, אזור צבאים, אזור נע"ם וכיו"ב).

פרק העוסק ב**שיתוף בבסיס המס** – שיתוף כזה נעשה בעיקר כאמצעי להתפשטות עירונית על קרקע כפרית. הסכמים אלו מושגים לעיתים כתחליף לניסיונות של שינוי גבולות מוניציפליים. דפוס שיתוף אחד מתמקד בפרויקטים מוגדרים להקמת אזורי תעשייה. דפוס שני יכול להקיף אזור מטרופוליטני שלם שאפשר לזהות בו אינטרס אזורי משותף והוא מתחלק בין הרשויות בהתאם לקריטריונים כמו גודל אוכלוסייה, שטח רשות, חוסן תקציבי וכד'.

## 6. אברהם, 2003, קידום ושיווק ערים בישראל

הספר עוסק בניתוח אסטרטגיות פרסום, שיווק וקידום שערים בישראל ובעולם נוקטות כדי למשוך תושבים, משקיעים, יזמים, חברות, מבקרים ותיירים. המחקר עוקב אחר כמה מקרי בוחן כדי לזהות את האמצעים שהשתמשו בהם בשיווק וקידום של הערים וכדי להעריך את יעילות מסעות הפרסום. נדונים נושאים כגון פיתוח חזון העיר, תיוג ומיצוב, ניהול הדימוי של העיר, שינוי דימוי שלילי ופיתוח תוכנית שיווק.

מפורטות שיטות לסקירת המצב הקיים ואסטרטגיות למיצוב עיר ומיתוג מקומות.

מוקדשים כמה פרקים למשיכת תושבים, תיירים, יזמים, עסקים ותעשייה.

מובאות דוגמאות מערים בפולין, ארצות-הברית, קנדה וניו-זילנד וכן מקרה בוחן של אשדוד.

מוטיבים מרכזיים בשיווק העיר הם מיקום ונגישות, מאפייני התושבים, התחדשות ועתיד ורוד, טבע, תשתית ואווירה חיובית.

ההמלצות העולות מהספר הן:

- לגבות את מסע הפרסום בשינוי במציאות כדי להראות ראיות בשטח להצלחתו של מסע הפרסום

- לפנות אישית ליזמים ולמשקיעים ולהציע הטבות תשתיות, עובדים מיומנים ועוד. שיווק העיר נעשה גם "אחד על אחד".
- אין להתפרש על קהל יעד גדול מדי. אנשי עסקים יתעניינו בדברים אחרים מאשר תיירים או מהגרים פוטנציאליים וצריך להתמודד עם כל קהל באופן המתאים.
- לבחור מסר קצר ולהיות מחויב אליו – ערים רבות בוחרות להעביר מסרים רבים אך הניסיון מראה שעדיף להתמקד במסרים מעטים, קצרים וקולעים, ולהעבירם בהדרגה.
- המסר צריך להכיל מידע מעשי וסיבות להעדפת העיר, לא רק ברמת הסלוגן
- לפתח גאווה מקומית מתוך שיתוף התושבים – שיתוף בהחלטות הנוגעות לקמפיין, קבלת הצעות וכד'. בערים לא מעטות היוזמה לטיפול בדימוי באה מקרב התושבים עצמם (נתניה, חולון), שהאמינו כי בדימוי הלא מחמיא של עירם אין אמת.
- להעריך ולבדוק את ההצלחה בהעברת המסרים בכל שלב ושלב
- לטפל בכל רכיביהם של יחסי הציבור
- למצוא בידול לעיר ולמצב אותה באופן שונה ממתחריה
- לפתח דרכי התמודדות עם משברים עתידיים בדימוי העיר עוד טרם התרחשותם

## 7. דהן, 1999, האוכלוסייה החרדית והרשות המקומית

### – השפעת הרכב האוכלוסייה בירושלים על תקציב

#### העירייה

מחקר זה מציג את שיעור ההנחות במיסים הניתנות לאוכלוסייה החרדית בירושלים בסוף שנות ה-90. ההכנסה ברוטו, לצורך חישוב הארנונה למגורים, אינה כוללת קצבת ילדים למשפחה של ארבעה ילדים ויותר, אך כוללת קצבאות ביטוח לאומי אחרות. בשל שיטת החישוב, יותר מ-60% מהמשפחות החרדיות זכו לשיעור הנחה של 80%–100% לעומת 10% בלבד מהמשפחות הלא חרדיות (שקיבלו את ההנחה בעיקר מטעמי גיל).

המחקר אינו מציג המלצות, אלא רק קובע שבהינתן שיעור הילודה באוכלוסייה זו ובהיעדר טיפול במצבה הכלכלי של האוכלוסייה החרדית, ייווצר גירעון הולך וגדל בתקציב העירייה, שיהיה צורך לכסותו ממקורות אחרים.

## 8. UN HABITAT, 2009, A Guide to Municipal

### Finance

(פרויקט Habitat של האו"ם – מדריך למימון מוניציפלי)

פרסום זה של האו"ם עוסק במכלול הנושאים הפיננסיים שרשות מקומית כלשהי עוסקת בהם.

בטבלאות הבאות מפורטת התפלגות ההכנסות לפי מקור בערים רבות בעולם:

TABLE 3: DISTRIBUTION OF MUNICIPAL REVENUES, SELECTED OECD COUNTRIES, 2006 (%)

	Taxes								Social contributions	Grants	Other revenue	Total revenues
	Individual income	Corporate income	Payroll	Property	Goods and services	Excise	Other	Total taxes				
Australia	0	0	0	38.6	0	0	0	38.6	0	13.5	47.9	100
Austria	14.6	3.7	10.3	5.5	12.1	4.4	4.8	55.3	4.6	13.9	26.2	100
Canada	0	0	0	37.8	0	0	2.1	39.9	0	41.8	18.3	100
Czech Republic	13.2	13.5	0	1.4	18.8	0	1.3	48.2	0	39.9	11.9	100
Denmark	46.4	1.1	0	3.4	0	0	0	50.9	1.6	39.1	8.4	100
Finland	40.8	3.8	0	2.4	0	0	0	47.1	0.1	28.6	24.2	100
France	0	0	3.1	33.7	0	3.7	4.1	44.6	0.2	29.1	26.1	100
Germany	15.8	0.2	0	5.4	1.8	0	18.8	42	1.3	33.8	23	100
Hungary	15.8	0	0	4.5	13.1	0	2	35.5	0.2	48.4	15.9	100
Iceland	53.1	0	0	10.5	0	0	9.4	72.9	0	8.8	18.3	100
Ireland	0	0	0	9.4	0	0	0	9.4	3.5	59.6	27.6	100
Italy	7.9	0.7	0	5.7	2.2	2.7	25.3	44.5	0.6	43.4	11.5	100
Luxembourg	0	28.6	0	2.2	0	0	0.7	31.4	0.2	46.6	21.7	100
New Zealand	0	0	0	54.5	0	0.5	0	55	0	11.2	33.8	100
Norway	40.1	0	0	4.1	0	0	0.9	45.1	0	36.1	18.8	100
Poland	14.7	4.3	0	9.4	0	0	3.9	32.5	0	50.6	16.9	100
Slovak Republic	38.5	0	0	6.4	0	0	6.8	51.8	0.6	35.1	12.6	100
Spain	7.5	2.3	0	16	13.3	3.1	10	52.2	0.5	34.5	12.8	100
Switzerland	33.8	5.2	0	7.1	0	0	0.1	46.3	0	16.3	37.4	100

TABLE 4: DISTRIBUTION OF MUNICIPAL REVENUES, SELECTED COUNTRIES IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE, ASIA, AFRICA, AND LATIN AMERICA, 2006 (%)

	Taxes								Social contributions	Grants	Other revenue	Total revenues
	Individual income	Corporate income	Payroll	Property	Goods and services	Excise	Other	Total taxes				
<b>Central and Eastern Europe:</b>												
Belarus	17.9	10.5	0	9.2	21.4	1.1	7.2	67.3	0	30.2	2.5	100
Bulgaria	0	0	0	20.1	0	0	0.1	20.3	0	69.9	9.9	100
Croatia	39.5	15.5	0	3.5	0.4	0	2.3	61.2	0	12.3	26.5	100
Georgia	50	2.1	0	11.1	0	0	3.7	66.9	0	28	5	100
Kazakhstan	17.2	0	24.6	5.9	0	3.3	5.3	56.3	0	43	0.6	100
Kyrgyz Republic	9.2	7.5	0	7.8	11.1	2.4	1.7	39.8	0	45.8	14.4	100
Latvia	48.4	0	0	6.5	0	0	0.8	55.6	0	31.3	13.1	100
Lithuania	30.2	0	0	4.1	0	0	0.9	35.3	0	57.9	6.8	100
Moldova	23.4	13.8	0	4.9	0.8	0.1	4.9	47.9	0	45.2	6.9	100
Romania	38.6	0.2	0	7.8	31.4	0	3.7	81.7	0	8.4	10	100
Russian Federation	19.2	4.2	0	3.6	0	0	3.7	30.7	0	58.2	11.1	100
Slovenia	24	0	0	7.2	0	0	2.8	34.1	0	47.5	18.5	100
Ukraine	32.9	1.4	0.2	2.3	0	0.1	5	41.8	0	47.9	10.3	100
<b>Asia, Africa and Latin America:</b>												
China, PR	2	5	0	2.4	18.4	0	2.2	30	13.3	28.9	27.9	100
Kenya	0	0	0	15.6	0	0	5.9	21.4	0	32.8	45.8	100
Mauritius	0	0	0	11.9	0	0	13.9	25.8	0	67.1	7.2	100
South Africa	0	0	0	16.8	0	0	2.8	19.7	0	24.9	55.4	100
Uganda	1.2	0	0	2.8	0	0	0.9	4.9	0	91.3	3.8	100
Bolivia	0	8.2	0	18.6	18	24.5	3.1	72.3	0	17.6	10	100

## כמו כן מפורטת התפלגות ההוצאות:

TABLE 1: DISTRIBUTION OF MUNICIPAL EXPENDITURES, SELECTED OECD COUNTRIES, 2006 (%)

	General Public Services		Public Order, Safety, Defense	Economic Affairs		Total	Environmental Protection	Housing & community amenities	Health	Recreation, culture and religion	Education	Social protection	Total expenditures.
	Public debt transactions	Total		Transport	Total								
Australia	1.6	24.4	2.6	21.5	26.7		9.5	13.7	1.2	15.7	0.4	5.8	100
Austria	0.5	16.9	2.1	n.a.	14.2		2.6	2.8	16.3	7.1	16.7	21.3	100
Canada	2.7	8.7	9.2	11.6	13.2		5.9	7.8	1.5	6.9	41.2	5.5	100
Czech Republic	0.7	14.5	1.8	18.9	21.4		7.3	9.1	2.2	7.5	27.5	8.7	100
Denmark	0.5	6.1	0.3	2.8	4.7		0.9	0.4	20.4	2.7	12.9	51.5	100
Finland	0.6	14	2.1	4.1	6.1		0.7	0.4	28.4	4.6	20.5	23.3	100
France	1.4	19.2	2.8	n.a.	13.1		6.9	15.2	0.6	10.2	16.2	15.8	100
Germany	3.2	17.4	5.4	n.a.	13.5		6.8	7.7	2.3	n.a.	7.2	39.7	100
Hungary	0.5	19.3	1.2	n.a.	5.7		3.9	6.9	15.4	4.8	29.9	12.8	100
Iceland	3.1	10	0.9	11	11.7		2.4	4.5	0.8	17.3	37.2	15	100
Ireland	0.9	11.4	3.2	n.a.	23.8		8.7	22.7	0	4.1	20.7	5.4	100
Italy	1.6	14.6	1.5	n.a.	14.8		4.6	4.7	43.9	3	8.3	4.5	100
Luxembourg	1.3	20.9	1.7	n.a.	15.9		12.1	7.6	0.3	13.1	24.6	3.9	100
New Zealand	2.9	18.3	0.5	29.7	35		21.3	7.3	0	12.1	0	5.5	100
Norway	2.7	10.7	1	4.9	6.5		3.6	4.2	15.2	4.8	28.4	25.6	100
Poland	0.8	9.4	1.8	13	14.8		4	5.6	15.3	5.2	29.6	14.2	100
Slovak Republic	0.7	17.5	1	11.3	15.9		6.2	9.9	0.3	7.1	35.4	6.6	100
Spain	1.3	33.4	7.8	9.8	14.5		10	9.6	1.2	10.9	4.5	8.1	100
Switzerland	3.3	14.3	5.2	7.3	8.7		5.3	2.5	20.5	5.6	21.7	16.2	100

TABLE 2: DISTRIBUTION OF MUNICIPAL EXPENDITURES, SELECTED COUNTRIES IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE, ASIA, AND LATIN AMERICA, 2006 (%)

	General Public Services		Public Order, Safety, Defense	Economic Affairs		Environmental Protection	Housing & community amenities	Health	Recreation, culture and religion	Education	Social protection	Total expenditures.	
	Public debt transactions	Total		Transport	Total								
<b>Central and Eastern Europe:</b>													
Belarus	0.2	7.1	2	5.2	13.3		0	16.8	21.3	5.1	28.5	5.9	100
Bulgaria	0.3	11.5	3.1	9.5	12.1		-6.7	26.3	4.7	5.3	35.7	8	100
Croatia	0.5	16.8	2.6	9.8	13.4		3.5	18.6	4.6	13.2	20.1	7.2	100
Georgia	0.6	9.2	2.1	0.1	-0.3		0	59.7	2.7	8.9	8.7	9	100
Kazakhstan	0.1	16.6	3.9	7.7	12.9		0.4	13.5	18.6	4.4	26	3.8	100
Kyrgyz Republic	0	13.3	1.9	0.6	1.7		0	10.6	5.2	4.3	58.4	4.7	100
Latvia	0.8	13.5	1.4	7.5	8.1		n.a.	14.6	2.8	7.8	44.1	7.8	100
Lithuania	0.2	5	0.7	1.8	7.1		2.3	5.9	21.9	5.4	40.5	11.2	100
Moldova	0.5	12.7	3.1	2.8	9.6		0	17.7	1.7	5.1	45.9	4.1	100
Romania	0.4	10.7	1	14.6	16.7		2.8	18.9	0.7	5.6	30.9	12.8	100
Russian Fed.	0.4	10.7	1.7	2.7	3.4		0.2	19	14.1	4.2	38	8.7	100
Slovenia	0.1	9.5	1.4	8.4	13.2		4.5	5.1	11.8	8	42.5	4	100
Ukraine	0.4	9.9	0.2	4	10.6		0.6	10.3	20.9	4	28.7	14.9	100
<b>Asia, Africa and Latin America:</b>													
China, PR	0.1	21.3	6.0	1.3	39.7		4.4	0.4	3.4	1.6	12.4	10.8	100
Kenya	0.2	32.7	0.0	9.4	45.6		0.0	6.3	6.6	0.0	6.7	2.1	100
Mauritius	0.2	30.9	0	22.4	30.2		0	17.7	1.7	5.1	45.9	10.2	100
South Africa	0	4.9	0.7	4.5	7.1		0.5	3.1	20.8	0.9	34.9	27	100
Uganda	0	24.4	0.8	n.a.	10.8		0.4	3.2	14.1	0.3	44.6	1.3	100
Bolivia	2.1	12.9	1	14.5	21.5		7.3	20.4	11.5	6.9	16.3	2.1	100

קשה לגזור מסקנות גורפות מהתפלגות ההוצאות בשל ההבדלים הגדולים בין הרשויות, הנגזרים מההבדלים בין מדינה למדינה באשר לאחריות הרשויות. למשל – הוצאות על דיור ועל חינוך מהוות אחוז נכבד מכלל ההוצאות בערים במרכזה ובמזרחה של אירופה, ובערים במדינות סקנדינביה ההוצאות על עניינים סוציאליים מהוות אחוז נכבד מכלל ההוצאות.

בצד ההכנסות אפשר לראות כי כל הערים גובות מיסי רכוש כלשהם אבל מיסים אלו מהווים נתח נכבד מכלל ההכנסות רק באוסטרליה, קנדה, ניו זילנד, צרפת ואנגליה (שאינה מופיעה כאן). מס הכנסה חשוב יותר במדינות סקנדינביה. ברוב המדינות יש הגבלה של המדינה על שיעורי המיסים המקומיים. העברות מהמדינה מהוות נדבך חשוב כמעט בכל הערים, אך הן במגמות ירידה במערב אירופה ובצפון אמריקה.

ההכנסות האחרות, הכוללות תשלומי משתמש, קנסות וכיו"ב דומיננטיות פחות במרכז אירופה ובמזרחה מאשר במקומות אחרים בעולם.

מאפייני מס מקומי טוב – בסיס המס אינו נייד כדי למנוע את התדלדלותו. הוא מניב הכנסות מספיקות וגדל עם הגידול בצריכה ובהוצאות, הוא קל לחיזוי יחסית, קשה לייצאו לכאלו שאינם תושבים, הוא שקוף לצורך ביקורת, צודק בעיני הציבור, וקל לגבייה ולאדמיניסטרציה. הניסיון מראה שהממשלים המקומיים האחראיים ביותר הם אלו שיכולים להשפיע בעצמם על מיסיהם. כך הם גם זוכים ביציבות יחסית וכן בגמישות הנדרשת להם.

מיסי הרכוש נפוצים בשל הקשר בין הפעילות המקומית לערך הנכסים. מיסים אלו ידועים בתגובתם האיטית לשינויים בפעילות כלכלית (ביחס למיסי הכנסה) – הם יציבים אך אינם ממהרים להתאים את עצמם בכלכלות מתפתחות נסמכים יותר על מיסים מעסקים.

ישנם מודלים שמעניקים תוספות מס רכוש מיוחדות באזורים הנהנים משירותים מיוחדים, למשל בתחום התאורה, האשפה או התחבורה.

מבחינת יעילות בלבד – יש להטיל מס נמוך יותר על עסקים שכן ניידותם גדולה יותר בדרך כלל מניידותם של משקי הבית. בפועל המצב במקומות רבים הוא הפוך. המיסוי גם יכול לתמוך בהעדפות הממשל המקומי בתחום שימושי הקרקע באזורי העיר השונים. הנטייה של רשויות להטיל מס גבוה יותר על עסקים/מפעלים גוררת ייצוא מס לצרכנים של מוצרי המפעלים האלה מחוץ לרשות.

עוד מיסים שמקובלים בעולם: מיסי קנייה, מיסי רכב (רישום, דלק, גודש), מיסי חדר במלון, מיסי משתמשים.

מיסי משתמש:

- תשלומים כנגד שירות (כלבים, רישום רכב, עסק)
- תשלום בעבור שירותים שונים – כניסה לפארקים, חופים וכיו"ב, מיסי שימוש בכבישים
- מס תועלת – תאורה, חזיתות וכיו"ב

מיסי המשתמש נותנים מידע על היקף השימוש ו/או הנכונות לשלם, וכן יכולים לשמש תמריץ להפחתת הביקוש לתשתיות. למשל מס על כמות הפסולת המעודד מיחזור והפחתה במקור. מיסים אלו הם ברובם גרסיביים. רשויות רבות מתקשות בתמחור שולי נכון של שירותים אלו, בהסברתם לציבור ובשינוי התעריפים כשהדבר נדרש.

הבחירה בשיטות ייצור ההכנסות לרשות תשפר את יכולתה של הרשות להעניק שירותים. כאשר הדבר אפשרי, יש לממן שירותים על בסיס ההנאה מהם. כשאפשר לזהות את המשתמשים, יש להעדיף תשלומי משתמש ועל הרשות לחפש אפיקים נוספים לשימוש במיסים אלו, ולהסביר לתושבים שאין מדובר בהגדלת גבייה גרידא, אלא בזיהוי המשתמשים ובמדידת האיכות והנכונות לשלם.

בנושא מיסוי מקומי יש לאפשר לרשויות מסוגים שונים לגבות מיסים מסוגים שונים לפי צרכיהן. למשל – יש לתת אוטונומיה גדולה יותר לערי מטרופולין.

## **Fletcher and McArthur, 2010, Local .9 Prosperity – Options for Municipal Revenue Growth in BC**

(תרחישים והזדמנויות להגדלת ההכנסות בקנדה – קולומביה הבריטית)

מטרת המסמך לייצר הסכמה סביב הצעדים שהרשויות בקולומביה הבריטית יכולות לנקוט כדי להגדיל את תקציבן ולעמוד בנטל הוצאות ההולך וגדל. הפרק השלישי במסמך עוסק בגיוון מקורות ההכנסה.

התבססות על מגוון מועט של מיסים והיטלים הביאה עיוותים כלכליים ורגישות רבה של התקציב לשינויים. הערים מראות נכונות הולכת וגוברת להטיל מיסי משתמשים, וההתנגדות למיסים האלה פחותה מאשר בעבר. יש הסכמה נרחבת על כך שיש הסתמכות יתר על מיסי רכוש וכן שהעברת הנטל מעסקים לדיירים כמו שעשו בוונקובר ובמקומות אחרים הוא פתרון לא צודק ולא בר-קיימא.

הפחתת המיסים באזורים המקיפים את העיר הביאה נדידה של תושבים ועסקים, שנהנים מתשתית העיר ללא תשלום.

פיתוח כלכלי לטווח ארוך – דיור בר-השגה הוא אחד מתפקידי הרשות המקומית. חוץ מהחשיבות החברתית יש לכך השלכות כלכליות על פיתוח העיר ועל משיכת עסקים. מודגשת החשיבות של רכישת מוצרים ושירותים מקומיים, שבזכותם כסף רב יותר נשאר במערכת המקומית. עיריית טורונטו אימצה מדיניות של רכישת מזון מקומי היכן שהדבר מתאפשר.

מובאות דוגמאות לשימוש באג"ח קהילתי שהרשות מנפיקה בהסכמת התושבים. כלי זה מאפשר מימון פרויקטים קטנים יחסית ומחזק את תחושת הקהילתיות.

מודגשת חשיבות אזורי התעשייה/מקבצי עסקים (clusters). מצוטטת מנכ"לית HP בשיחה עם מושלי מדינות בארצות-הברית: "עזבו את הטבות המס והמחלפים החדשים. אנחנו נלך למקום שבו יהיו בעלי הכישורים". שיטות אלו מקנות לרשות יתר יציבות הכנסות מאשר הקלות מס, הניתנות לשכפול גם במקומות אחרים. חשיבות המקבצים גבוהה במיוחד ברשויות קטנות, שמנסות להימנע מלהסתמך על מעסיק אחד גדול. ברשויות כאלו יש לפעול להגברת היזמות ולגיוון סוגי העסקים.

## 10. אופקים חדשים לשלטון המקומי, כרך ב: ההיבט

### הכלכלי ואיכות הסביבה, ועידת השלטון המקומי ה-

#### 1 של ביה"ס לממשל ומדיניות באונ' ת"א, 2005

במסמך מוצעים כיווני חשיבה לפיתוח כלכלי של רשויות מקומיות. מוצעות כמה פרקטיקות: השקעה בתחבורה, השקעה בחינוך, הפחתת נטל המס ומתן מענקים וסובסידיות. פרקטיקות אלה אינן מתאימות לכל רשות, ולכן יש חשיבות רבה לניהול אסטרטגי של תהליך הפיתוח הכלכלי ולהגדלת ההכנסות. הדגש אינו על המלצות כוללניות, אלא על כיווני חשיבה שנותנים מענה להטרונגיות של הרשויות.

הספר מתייחס לנושאים הבאים:

- הפרשות לצורכי ציבור כמנוף כלכלי
- שיעור הפרשות ומיחזור קרקע לצורכי ציבור לרשות המקומית
- מקרקעין כמשאב כלכלי – רצוי ומצוי
- פיתוח כלכלי: מקורות מימון – שותפויות מגזר עסקי, גיוס באמצעות אג"ח, שיתוף סקטור פרטי BOT JV PFI
- מימון באמצעות אג"ח – שיטות, יתרונות וחסרונות
- שיפור המנהל – בקרה, דוחות ומדדים
- בניית הון אנושי
- ניהול מערכות מידע





# Schwartz, 2012, (5th edition) and Aronson.11

## - Management Policies in Local Government Finance (Municipal Management)

(ניהול פיננסי במגזר המוניציפלי בארצות-הברית)

בספר זה דוגמאות לפיתוח כלכלי בערים שונות בארצות-הברית:

- פיתוח מרכז העיר בוסטון – הפיכת שלושה בנייני מסחר סיטונאי ישנים למרכזי מסעדות וחנויות (Faneuil Hall). הפרויקט סובסד ב-30% על ידי העירייה והגדיל את התיירות בעיר. שלישי מהמבקרים אינם גרים בעיר.
- הכנסת עסקים לעיר מוביל, אלבאמה – בתגובה לדעיכת העסקים הגדולים בעיר בתעשיות הספנות והתעשייה הפטרוכימית, החל תהליך, בהובלת העירייה ובמימון הסקטור הפרטי, של שיווק העיר לעסקים שונים. הוקם צוות של 11 עובדים שמטרתו לשווק את העיר למגזרים שונים, והוקם פארק מסחר ותעשייה לשכן את העסקים. הצליחו למשוך לעיר השקעות בסכום של 2.5 מיליארדי דולר ו-11 אלף משרות.
- סיוע במציאת עבודה בפורטלנד – החברה הכלכלית של פורטלנד מפעילה את תוכנית Jobnet, שמעודדת מעסיקים לגייס עובדים מאוכלוסיות נחשלות. מדובר בקונסורציום של חברות ציבוריות להכשרת עובדים וכן חברות השמה. חברות שמקבלות סיוע כלכלי כלשהו מהעיר מחויבות לפנות בגיוס קודם כול לקונסורציום.
- סיוע בתהליכי ייצור לחברות בקליבלנד – Cleveland Advanced Manufacturing Program, חיבור של מנכ"לי חברות בעיר ומרכז טכנולוגיות הייצור של האוניברסיטה המקומית, שמטרתו לסייע לחברות בינוניות וקטנות להטמיע טכנולוגיות מתקדמות בייצור. מדובר בתקציב של 14 מיליון דולר בשנה שחלקו מהמדינה וחלקו מתקציב העירייה.
- סיוע בייצוא במחוזות שונים בפנסילבניה (SEDA) – הדרכה וסיוע על ידי צוות קטן שנפגש עם החברות הקטנות ומסייע להן להכין תוכניות ייצוא, להתמודד עם רגולציה, להשיג מימון ולמצוא לקוחות. הייצוא ממחוזות אלו גדל משני מיליון דולר ל-46 מיליון דולר.
- פיתוח מיקרו עסקים, טוסון, אריזונה – הקמת ארגון ללא מטרות רווח שמעניק מימון ויעוץ לעסקים קטנים המוקמים על ידי נשים והיספנים בדרום-מערב אריזונה. מתן הלוואות של עד 10,000 דולר לעסקים בתחום האומנות, התפירה והמזון, שלא קיבלו מימון בנקאי בעבר.
- אזורי מסחר פטורים ממס, אוונסוויל, אינדיאנה – העסקים צריכים להחזיר חלק מהפטור לקרן המשקיעה בהכשרה ובהקמת מעונות יום לילדי העובדים באזור המסחר.

## 12. אפלבאום וחזן, 2005, שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות קטנות – לקחים לישראל

ספר זה מפרט את אופני שיתוף הפעולה בקטגוריות הבאות:

- היתרונות וסוגי התועלת הצפויים משיתוף פעולה
- גורמים מעודדים ומגבילים
- למידה מניסיון של מדינות אחרות
- שיתוף באזורי תעשייה
- מסגרות סטטוטוריות – איגודי ערים
- מסגרות לא-סטטוטוריות לשיתוף פעולה

ההמלצות העולות מהספר הן:

- יש להקציב את הזמן הדרוש לצורך בניית האמון בין השותפים המיועדים ולהכין את התשתית הארגונית המשפטית והפיננסית, בעיקר בהסדרים מורכבים.
- חשוב מאוד לקיים עבודה קהילתית מקדימה במצבים של ניכור בין מקבלי ההחלטות וגם בין תושבי הרשויות המיועדות.
- כפיית הסדרים על ידי השלטון המרכזי איננה רצויה. אפשר לקדם הסדרים באמצעות תמריצים פיננסיים, תשתית משפטית מאפשרת ולעיתים גם הטלת סנקציות כלכליות.
- נדרשת הגדרה ברורה ומוסכמת של המטרות, הכנת כלים ארגוניים וחלוקת תפקידים ברורה בין השותפים וכן מנגנונים ליישוב קונפליקטים.
- בניסיון הראשון לקיום שיתוף פעולה בין-מוניציפלי, רצוי לבחור נושאים פשוטים ולהסתפק במספר קטן של שותפים.
- כיוון שהצלחה מעוררת נכונות לשיתוף פעולה נוסף, רצוי לבחור תחילה תחום שבו סיכויי ההצלחה גבוהים ויש בו נראות גבוהה לציבור. כמו כן כדאי לתת עדיפות ליוזמה שהיא בגדר חידוש על שיפור של תפקוד קיים.
- נדרשת נוכחות של גורם מוביל, יחיד או קבוצה, אם מתוך הרשויות או מבחוץ, כגורם מתווך.

## Local Government ,Bailey, 1999.13

### Economics – Principles and Practice

(עקרונות ופרקטיקות בכלכלה מוניציפלית)

הספר מדבר על עקרונות נכונים בגביית המיסים העירוניים:

- שוויון – תושבים שמצבם הפיננסי דומה צריכים להיות ממוסים באופן דומה.
- יעילות – על המס לשקף יעילות חלוקתית. תושבים מקומיים צריכים לשלם מיסים בגין שירותים שהם נהנים מהם. השימוש בשירותי העיר צריך לשקף את הנכונות לשלם בעבור שירותים אלו.
- נראות – שקיפות מערכת המיסוי מעודדת אחריותיות ומאפשרת למשלמי המס לדעת בבירור לאילו מטרות הוא מנוצל.
- אוטונומיה מקומית – יש להעניק לרשות חופש רב ככל האפשר בבחירת שיעורי המס.
- כלכליות המס – יש להימנע ממיסים שעלויות הניהול והגבייה שלהם נוגסות חלק ניכר מההכנסות, עקב מורכבות חישובם או גבייתם.
- יציבות – מיסים אשר תלויים בגורמים המשתנים משמעותית בטווח הקצר מקשים תכנון נכון של משאבי הרשות.
- בסיס המס – יש להקטין ככל האפשר תלות במיסים שבסיסם נייד מאוד.

## Porter, 1979, How Competitive Forces .14

### Shape Strategy, Harvard business Review,

### March/April 1979

## Florida, 2008, Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life

(המודלים של אריק פורטר וריצ'רד פלורידה ויישומם ברשות מקומית בישראל)

ספרים אלו עוסקים בעיר כארגון/חברה המתחרה על חברים/לקוחות פוטנציאליים, וכן בקשר בין החוסן והצמיחה הכלכלית של עיר ובין מספר האנשים היצירתיים המתגוררים, עובדים ומבלים בה.

מודל **חמשת הכוחות של פורטר** פותח כמסגרת לניתוח ענף עסקי שארגון פועל בו, כתגובה למודל SWOT הנפוץ, שאותו ראה כלא יסודי, לא מתאים ואף עלול לפגוע בביצועי הארגון.

על פי המודל, ישנם חמישה כוחות שעל פיהם נקבע מצב התחרות בתעשייה מסוימת, והם שצריכים לעצב את האסטרטגיה העסקית של הארגון. השילוב של חמשת הכוחות הללו קובע את רמת הרווחיות הפוטנציאלית של אותו ענף או את מידת האטרקטיביות של המוסד/ארגון.

ניתוח הכוחות והגורמים להם משקף את היתרונות והחסרונות של הארגון באותו ענף בתעשייה, והוא משמש הבסיס לבניית האסטרטגיה העסקית. בכל מקרה, על מקבלי ההחלטות בארגון, האחראים על האסטרטגיה העסקית, למצב את הארגון כך שיוכל לנצלם לטובתו לאורך זמן.

הכוח התחרותי החזק ביותר מבין הכוחות הוא שיקבע את רמת הרווחיות בענף מסוים.

את חמשת הכוחות של פורטר אפשר לסווג לשתי מחלקות:

- כוחות תחרותיים פנימיים (לקוחות וספקים)
- כוחות תחרותיים חיצוניים (מתחרים חדשים, מתחרים קיימים ומוצרים תחליפיים)

חמשת הכוחות הם:

- איום חדירה של מתחרים חדשים
- מוצרים תחליפיים
- כוח המיקוח של הלקוחות
- כוח המיקוח של הספקים
- יריבות בין מתחרים קיימים

ריצ'רד פלורידה פיתח את תיאוריית הקשר בין החוסן והצמיחה הכלכלית של עיר ובין מספר האנשים ה"יצירתיים" המתגוררים, עובדים ומבלים בה – אמנים למיניהם, אנשי היי-טק ולייף-סטייל, בני הקהילה הגאה, עובדי צווארון לבן ואוכלוסייה רב-תרבותית ורב-אתנית.

אנשי המעמד היצירתי רוכבים על אופניים בעיר (שבילי אופניים הם סימן מובהק לקיומו של מעמד יצירתי בעיר) לא רק כי יש להם ילדים קטנים שעליהם להסיע לגן. הם ממשיכים לצאת לאירועי תרבות ולצרוך את העיר. ריכוז של אנשי המעמד היצירתי מושך אל העיר, לטענתו של פלורידה, עוד אנשים כמוהם, ובעקבותיהם השקעות הון שמבטיחות שגשוג עירוני.

מתואר כיצד 40 אזורי-על הם המרכזיים בכלכלה העולמית. רק 17% מאוכלוסיית העולם מתגוררת בהם, אולם הם מייצרים 85% מהחדשנות העולמית ושני שלישי מהתוצר. כמו כן הצמיחה באזורים אלו גבוהה יותר מבשאר העולם.

המחשה לכך מספקות מפות שמחלקות את ארצות-הברית לפי אותם מגה אזורים הכלולים בה, לפי בוגרי אוניברסיטאות, לפי הכנסה לנפש, לפי מחירי הנדל"ן ולפי מספר אנשי המעמד היצירתי. מפות אלו מתארות דברים שונים אך נראות דומות מאוד זו לזו.

בעיריית ירושלים החליטו לשלב בין המודלים של שני הכותבים לעיל. פורטר מדבר על יתרון תחרותי ומסביר כיצד להפוך את ירושלים לעיר מתאימה יותר לעסקים, ופלורידה מגיע מאסכולת הכלכלה היצירתית, הדוגלת בפיתוח אומנות, קולנוע, מדיה ומיזמים חדשניים ככלי לפיתוח העיר ולשימור הקהל הצעיר בירושלים. המטרה הייתה להציג תוכנית חומש ייחודית לעיר לשנים 2016–2020. בניית התוכנית האסטרטגית והכלכלית נמשכה חודשים ארוכים, ומחבריה טוענים שלא החביאו את הנתונים הבעייתיים של העיר, מתוך ניסיון להתמודד איתם.

תוכנית הפיתוח מושתתת על שני המודלים. מוקד התיאוריה של פורטר הוא ההבנה שאנו מתחרים על עסקים, והשאלה היא מה צריך לעשות כדי לשמור על יתרון תחרותי. פרופ' פלורידה מדבר על מה צריך לעשות כדי לשמר את בני "המעמד היצירתי".

בירושלים הלכו בכיוונים הבאים:

- להמשיך ולהתמקד בסטארט-אפים ולהבין אילו סוגי תמריצים צריך לתת להם.
- תמהיל התעשייה – למשוך חברות עוגן ולחשוב איך משלבים בחוכמה את המגזרים החרדי והערבי בתהליך.
- עוד יעד מרכזי הוא תחום האקדמיה בעיר – האוניברסיטה העברית, הפועלת בירושלים, וכמה מכללות שהולכות וצומחות הופכות את ירושלים ליעד מבוקש בעבור הסטודנטים. התוכנית שואפת להגדיל את מספר הסטודנטים, ונוסף על כך להקים מרכז מחקרי מתקדם בצמוד לאוניברסיטה העברית, שיעבוד בשיתוף פעולה צמוד עם החוקרים באוניברסיטה.
- נושא התיירות והתרבות – פיתוח אגרסיבי של נושא חדרי המלון.
- צד פיתוח הביקושים – להמשיך ולהשקיע בפורטפוליו של אירועי עוגן בעלי תהודה בין-לאומית, שמכוונים למיתוג העיר ברמה הלאומית והבין-לאומית.
- יעדים מדידים להצלחה – גידול של 50% בכמות המשרות, גידול של 25% בכמות הסטארט-אפים בעיר, הכפלת היקף השקעות הון סיכון בעיר לחצי מיליארד דולר והכנסת עוד חמש חברות בין-לאומיות משמעותיות לעיר.

בעזרת תוכנית אסטרטגית מקיפה, שנעשתה עם פרופ' מייקל פורטר מאוניברסיטת הרווארד ופרופ' ריצ'רד פלורידה מאוניברסיטת טורונטו, העירייה שואפת להציב את עיר הבירה על מסלול הצמיחה המהיר.

על פי פורטר, "העיר מתקדמת כיום בכיוון הנכון, הסביבה העסקית בעיר דווקא די יציבה. פני העיר משתנים, המוביליות בעיר משתנה, הנגישות, היעילות סביב העיר משתנה. התחושה, האיכות והנראות משתנות. החדשות הטובות הן שכל זה קרה. פיתוח כלכלי הוא לא משהו שנעשה בשנה או שנתיים, אתה מתחיל בתהליך, ואתה מעלה את הרף שוב ושוב, ועם הזמן אתה רואה את השגשוג. הדבר החשוב ביותר הוא שלפני שבע-שמונה שנים המגמה הייתה שלילית, כעת היא חיובית. אך יש עוד דרך ארוכה, זו עדיין העיר הענייה ביותר בישראל, וזה לא ישתנה אם לא נקדם פיתוח בהיקף נרחב".

פורטר מדבר על המשימות שעומדות בפני העיר: "ליצור עיר תחרותית, שהעסקים הפועלים בה יכולים לשגשג, יכולים להיות יעילים ולהשיג את השירותים שהם צריכים. עלינו לעשות זאת בדרך שמאפשרת לכל תושבי העיר לראות שיפור בחייהם. עיר תחרותית זו עיר שבה התושבים ה'ממוצעים' רואים התקדמות. עלינו להביא את כל הקבוצות לפעול תחת אסטרטגיה זו. כדי ליצור עיר כזו, עלינו ליצור עיר פרודוקטיבית, שמקומות עבודה יוכלו להעסיק את האנשים המתאימים, לגרום לכך שדברים יוכלו לקרות ביתר קלות וביתר מהירות. תחרותיות היא לא שכר נמוך, אלא להפך, שכר גבוה, כי אתה יעיל ובעל כישורים. אנחנו לא רוצים ליצור סתם עבודות, אלא עבודות טובות, עם עתיד ועם שכר טוב. אנחנו על התיב, יש לנו כמה ניצחונות אך נדרשת לנו עוד עבודה רבה כדי להגיע לאן שאנחנו רוצים להגיע בעתיד".

ראש העירייה ביקר את המנגנון הממשלתי, היוצר, לטענתו, מציאות שבה "כל הערים רוצות עוד ועוד עסקים, משום שההכנסות מהם גבוהות יותר מההכנסות מתושבים. כל הערים רוצות להגדיל את אזורי התעשייה. אז באה הממשלה ושואלת מה עם התושבים. לכן בעבר המגמה הייתה לבנות עוד ועוד מקומות מגורים וזנחנו את העסקים. אני חושב שצריך למקד את העסקים בעיר כמרכז מטרופוליני, לצד חיזוק שכונות המגורים הוותיקות בעיר, ולתקצב את ההתחדשות העירונית".

# חלק שני

## הכנסות עצמיות בתקציב הרגיל של רשויות מקומיות בישראל – סקירת נתונים וניתוחם

### 1. הקדמה, הגדרות ונתוני יסוד רלוונטיים

החלק הזה בעבודה מבקש לנתח את הנתונים של ביצוע הכנסות עצמיות ברשויות מקומיות בישראל, כדי לאתר מאפיינים ומגמות ראשיים בתחום.

לצורך הניתוח נבנה מודל בינה עסקית, שהסתמך על מסד נתונים הכולל את נתוני ההכנסות בתקציב הרגיל של כלל הרשויות המקומיות בישראל בשנים 2013–2015. מקור הנתונים: תמצית הדוחות הכספיים של הרשויות המקומיות בישראל בשילוב עם נתוני הכנסות שהתקבלו ממשרד הפנים.

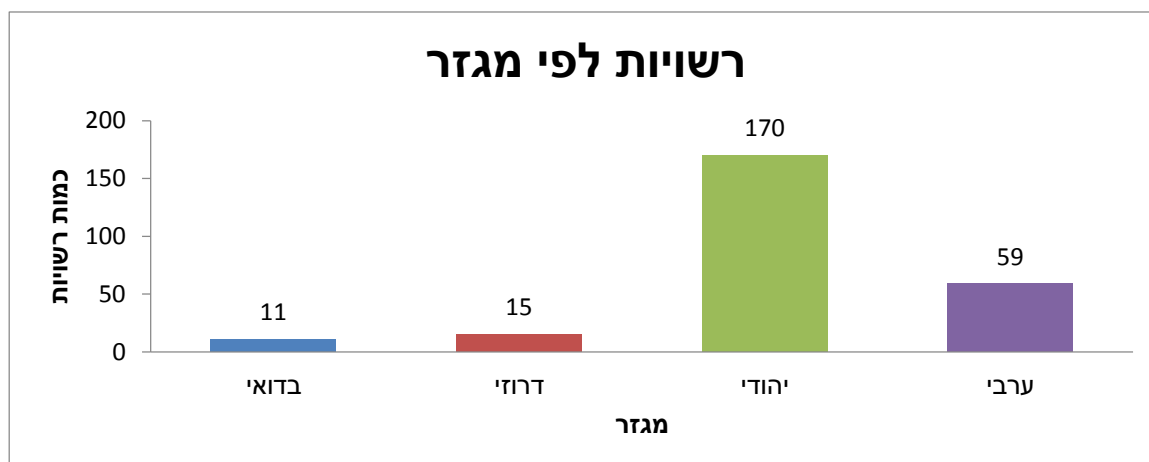
הנתונים תויגו לפי כמה מאפיינים ובהם מעמד מוניציפלי, מגזר, שיוך לאשכול חברתי-כלכלי, שיוך למדד פריפריאליות ומספר התושבים ברשות.

ממסד הנתונים נופו נתוני שתי המועצות התעשייתיות (רשויות ללא תושבים: רמת-חובב, ומגדל-תפן), וכן נופו במקצת השנים כמה רשויות שהמידע שהתקבל לגביהן היה חלקי או חשוד כשגוי. לרשימת כלל נתוני הגלם, ראו נספח ד'.

הפרמטר הראשי ששימש לניתוח הוא הכנסות עצמיות. ההגדרה: סך ההכנסות שמייצרת הרשות המקומית לעצמה מגביית מיסים, אגרות ורישיונות, תשלומי הורים ומכל פעילות נוספת שהיא יוזמת ונרשמת בתקציב הרגיל.

בסך הכול נדגמו נתוניהן של 255 רשויות מקומיות.

להלן חלוקת הרשויות המקומיות בישראל ששימשו לניתוח לפי השייך הלאומי (מגזר) של רוב התושבים הגרים בכל אחת מהן.

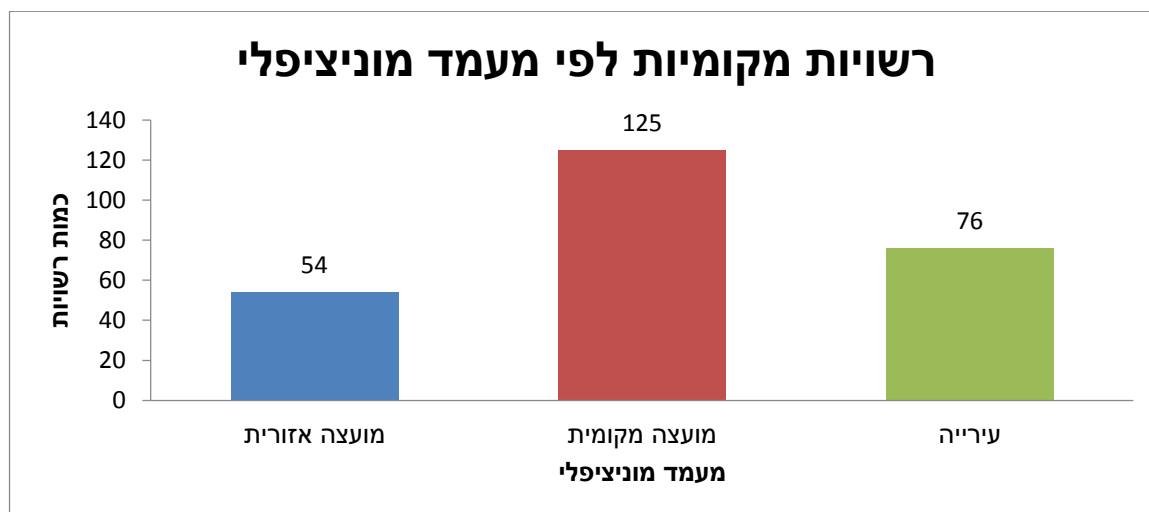


תרשים 1: התפלגות הרשויות לפי מגזר

הרשויות המקומות בישראל משתייכות, כידוע, לשלושה מעמדות משפטיים של התארגנויות (מעמד מוניציפלי):

- מועצות מקומיות – יישובים עירוניים וקהילתיים שבדרך כלל מתגוררים בהם עד 20 אלף תושבים
- מועצות אזוריות – איגוד של יישובים כפריים (מושבים וקיבוצים) וקהילתיים
- ערים

להלן חלוקת 255 הרשויות המקומיות בישראל לפי מעמד מוניציפלי:

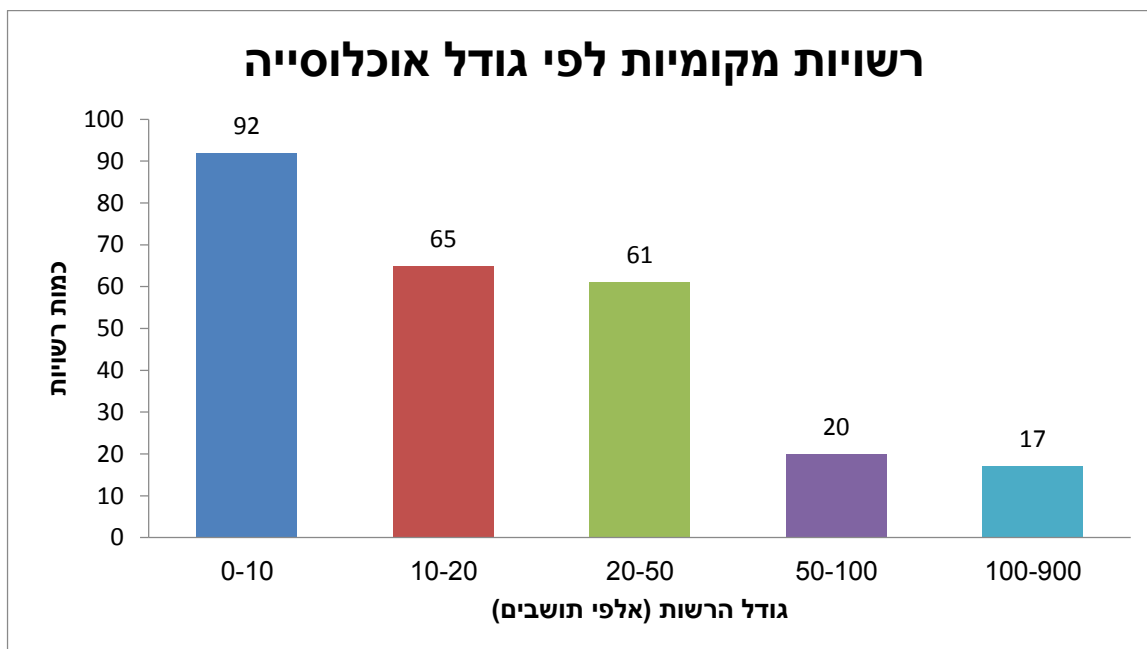


תרשים 2: התפלגות הרשויות לפי המעמד המוניציפלי



רוב הרשויות המקומיות בישראל הן קטנות ובינוניות. בסך הכול יש בישראל, כפי שמוצג בטבלה הבאה (נתוני 2015, ציר ה-X באלפים) 37 ערים שבהן יותר מ-50 אלף תושבים כל אחת.

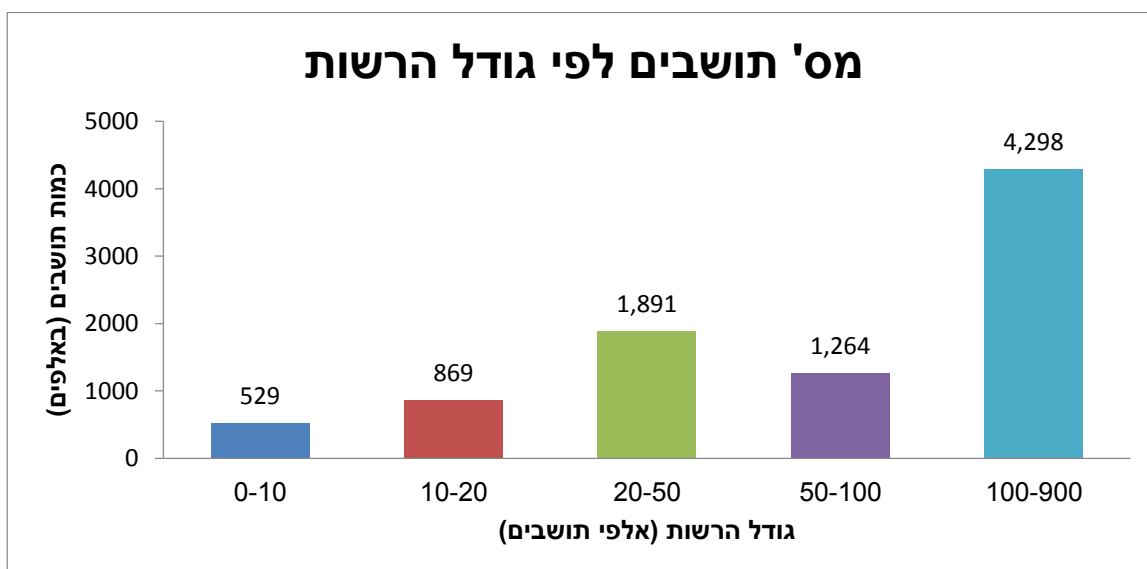
להלן פילוח הרשויות המקומיות בישראל לפי קבוצות של גודל אוכלוסייה:



תרשים 3: התפלגות הרשויות לפי גודל האוכלוסייה

עם זאת, רוב תושבי המדינה גרים בערים בינוניות וגדולות. מתוך כ-8.8 מיליוני תושבים שמדווחים במרשם התושבים בסוף שנת 2015 כרשומים ביישובים בישראל, כ-5.6 מיליון תושבים (כ-63%) הם תושבי ערים שבהן יותר מ-50 אלף תושבים.

בתרשים הבא מוצג פילוח תושבי ישראל לפי גודל הרשויות המקומיות שהם רשומים בהן:

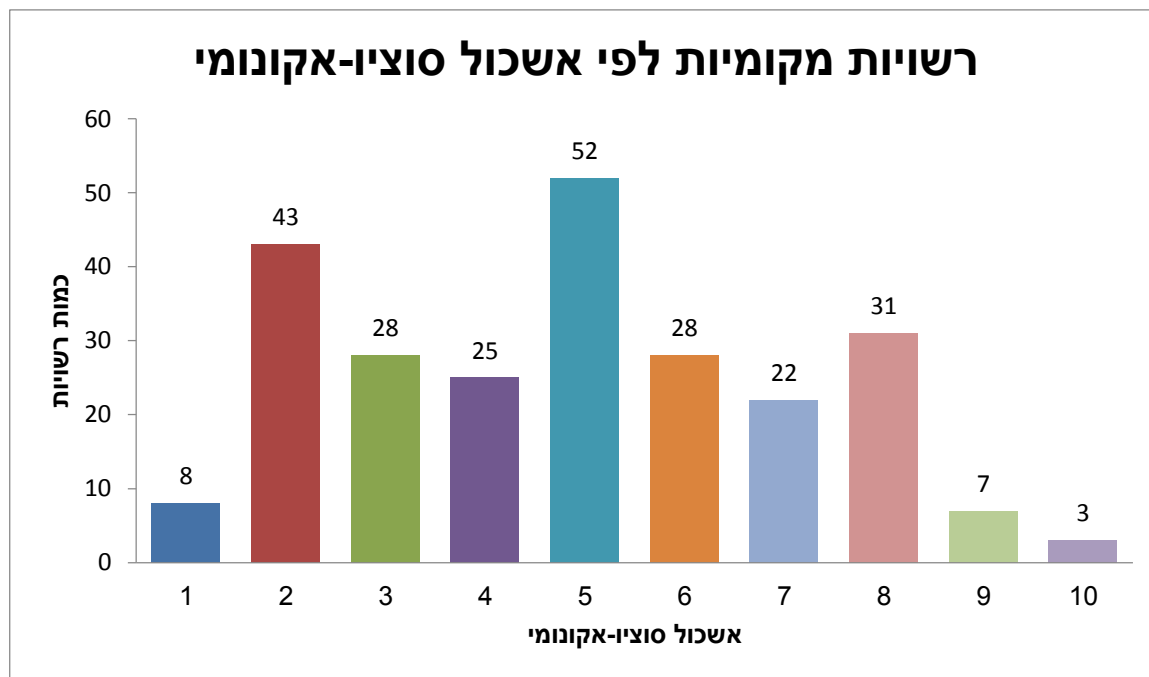


תרשים 4: מספר התושבים לפי גודל הרשות

המיון הנפוץ ביותר של רשויות מקומיות נעשה על פי שיוך לאשכול סוציו-אקונומי. המדד מסווג את כל הרשויות המקומיות בישראל לפי עשירונים של איתנות כלכלית-חברתית בסולם של 1-10.

המדד החברתי-הכלכלי נשען על מודל בו מוצבים 14 משתנים המתייחסים לתושבי הרשות (ולא לרשות המקומית כגוף מוניציפלי כלכלי) מהתחומים האלה: הרכב דמוגרפי, השכלה וחינוך, רמת חיים, תעסוקה וגמלאות. המשתנים מוכנסים למודל ובאמצעותו ממוינות הרשויות ל-10 קבוצות סטטיסטיות דומות. העיבוד האחרון שהתפרסם (נובמבר 2016) מתבסס על נתוני האוכלוסין 2013. העיבוד הקודם בוצע על נתוני 2008. יצוין שעיבוד נובמבר 2016 העלה את שיוכן הסוציו-אקונומי של יותר מ-70 רשויות והוריד את שיוכן של יותר מ-30 רשויות.

להלן שיוך 255 הרשויות המקומיות בישראל לפי המדד החברתי-הכלכלי שהיה רלוונטי בשנים 2013-2015 (שנות המדגם):



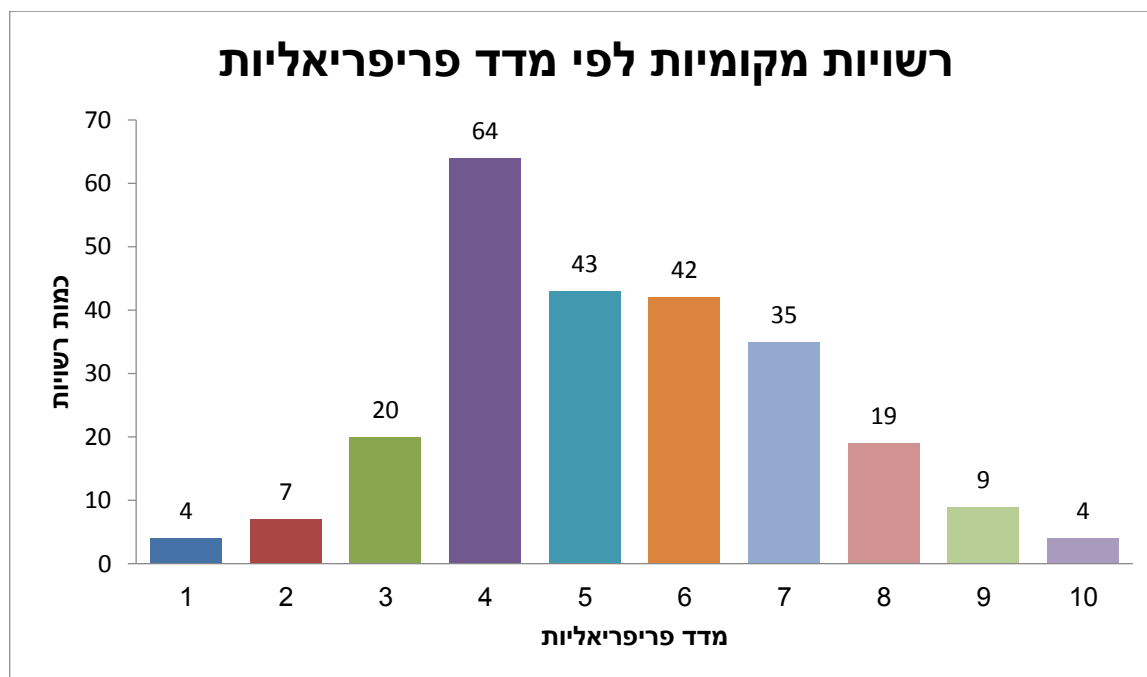
תרשים 5: הרשויות המקומיות לפי אשכול סוציו-אקונומי

מדד נוסף שהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מחשבת בעבור משרד הפנים הוא מדד הפריפריאליות. המדד נסמך על תיאוריה ולפיה לאזורי המרכז יש יתרונות לעומת אזורי הפריפריה, ויתרונות אלו הולכים וגדלים ככל שמיקום האזור מרכזי יותר. מדד הפריפריאליות מחושב כשקלול של שני מרכיבים (במשקלות שווים):

- מרכיב נגישות פוטנציאלית של הרשות המקומית לכל הרשויות המקומיות בארץ
- מרכיב הקרבה של רשות מקומית לגבול מחוז תל-אביב, המכונה "הלב הכלכלי של המדינה".

מדד הפריפריאליות נבנה בעבור כל סוגי הרשויות המקומיות בישראל (עיריות, מועצות מקומיות ומועצות אזוריות) לפי מעמדן המוניציפלי המעודכן לסוף שנת 2004. הרשויות המקומיות מדורגות לפי המדד בסדר עולה של רמת המרכזיות, ומסווגות ל-10 אשכולות, החל מאשכול 1 הכולל את הרשויות המקומיות הפריפריאליות ביותר ועד אשכול 10 הכולל את הרשויות המקומיות המרכזיות ביותר.

להלן חלוקת הרשויות המקומיות בישראל לפי מדד הפריפריאליות:



תרשים 6: הרשויות המקומיות לפי מדד פריפריאליות

## 2. תקציב ההכנסות של רשויות מקומיות בישראל

נהוג לחלק את תקציב הרשויות המקומיות בישראל לתקציב רגיל ולתקציב פיתוח. התקציב הרגיל משמש את פעילותן השוטפת והוא מנוהל על בסיס שנתי, ואילו תקציב הפיתוח משמש למשימות פיתוח חד-פעמיות ומנוהל באופן רב-שנתי. מקורותיו של תקציב הפיתוח הם תמיכות ממשלתיות והיטלי פיתוח והשבחה. פרק זה יתמקד בתקציב הרגיל ובהכנסות התומכות אותו.

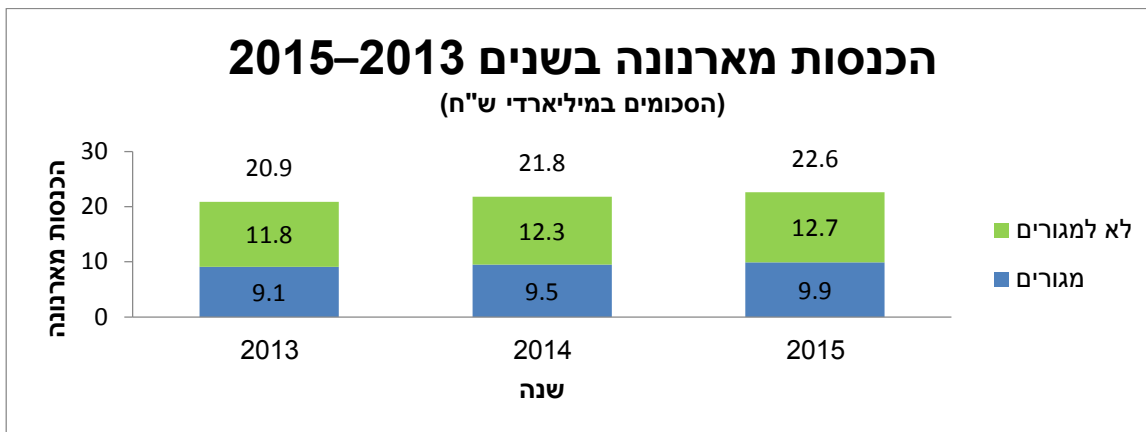
סך ההכנסות התומכות את פעילותן של כלל הרשויות המקומיות בישראל בשנים 2013–2015 הוא בסדר גודל של 51–55 מיליארד שקל.

מקור ההכנסות – "עצמיות" ו"ממשלתיות". להלן טבלה שמציגה את התפלגות ההכנסות של כלל הרשויות המקומיות בישראל בשנים 2013–2015 (הסכומים במיליארדי שקלים – מחירים שוטפים):

הכנסות	שיעור ממוצע	שנה		
		2015	2014	2013
סה"כ	100.0%	55.4	53.4	51.8
<b>הכנסות עצמיות</b>	<b>62.2%</b>	<b>34.2</b>	<b>33.4</b>	<b>32.1</b>
הכנסות מארנונה	40.4%	22.6	21.8	20.9
הכנסות עצמיות אחרות	21.8%	11.6	11.6	11.2
<b>הכנסות מהממשלה</b>	<b>37.8%</b>	<b>21.2</b>	<b>20.1</b>	<b>19.7</b>
משרד החינוך	20.8%	11.8	11.1	10.4
משרד הרווחה	8.1%	4.5	4.3	4.1
משרדים אחרים	1.4%	0.8	0.8	0.7
מענקי איזון	5.5%	3.0	2.9	2.9
מענקים אחרים	2.3%	1.1	0.9	1.7

טבלה 1: התפלגות ההכנסות של רשויות מקומיות 2013–2015

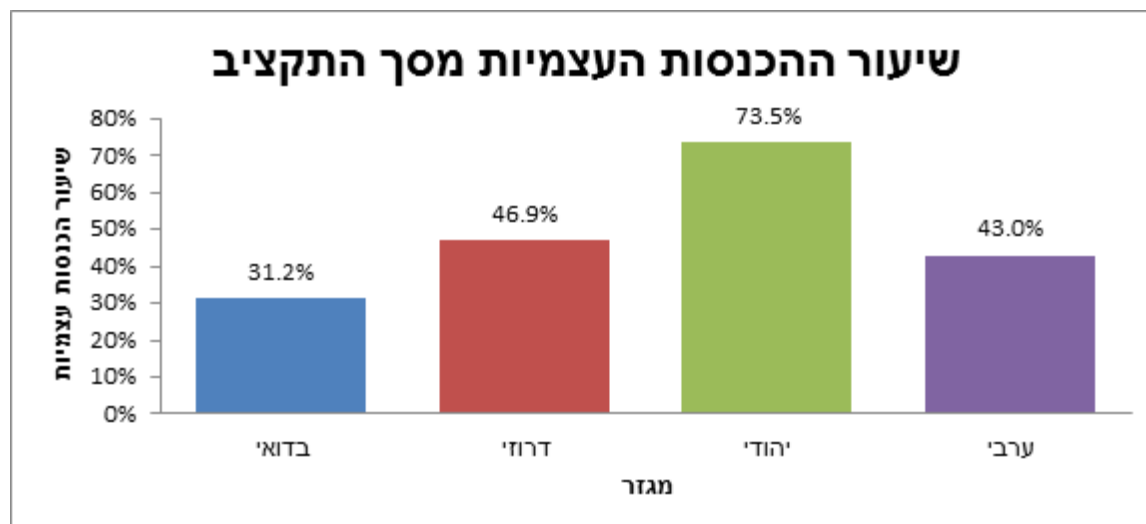
חלק הארי של ההכנסות העצמיות מקורו בארנונה. עיקר ההכנסות מהממשלה מקורן בתקציב החינוך והרווחה (שירותים ממלכתיים), שייחדנו להם פרקים ייעודיים במסמך. בתרשים הבא מוצגות ההכנסות מארנונה בפילוח לפי ארנונה למגורים וארנונה שאינה למגורים בשנים 2013–2015:



תרשים 7: הכנסות מארנונה 2013–2015

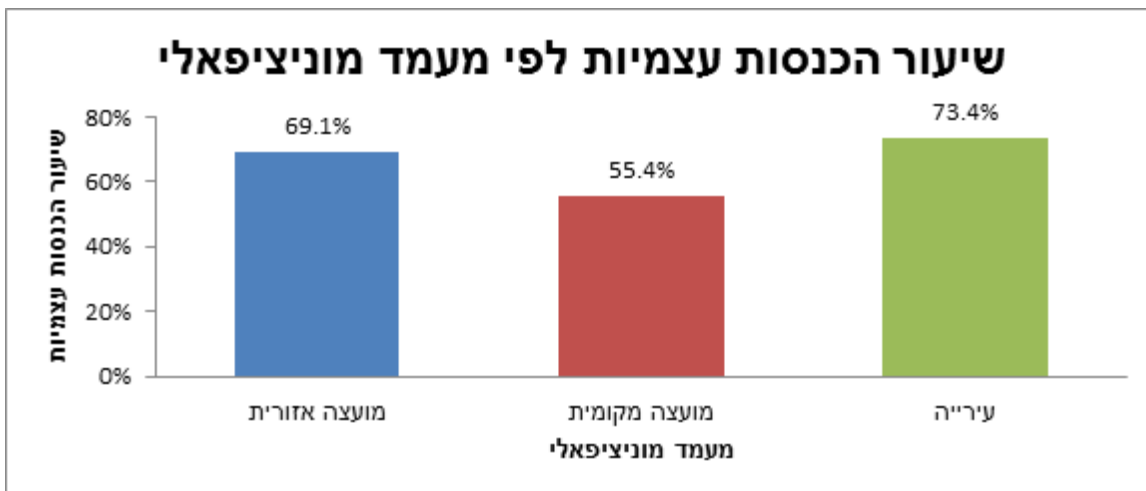
### 3. שיעור ההכנסות העצמיות מסך ההכנסות בנטרול תמיכות הממשלה בחינוך

בחרנו להשתמש בפרמטר של סך ההכנסות העצמיות מתוך כלל ההכנסות בנטרול תמיכות הממשלה בחינוך, שכן התמיכה של משרד החינוך ברשויות המקומיות אינה אחידה, והיא נגזרת מקיומם של בתי-ספר על-יסודיים בבעלות הרשות המקומית. עיוות נוסף שעלול להיווצר בהשוואה בין הרשויות, בהקשר זה, טמון במרכיב ההסעות בחינוך – בתמיכת המשרד, שאף הוא משמעותי, בעיקר במועצות האזוריות. נטרול הרכיב הזה נותן השוואה נכונה יותר בשיעור ההכנסות העצמיות מסך ההכנסות העירוניות.



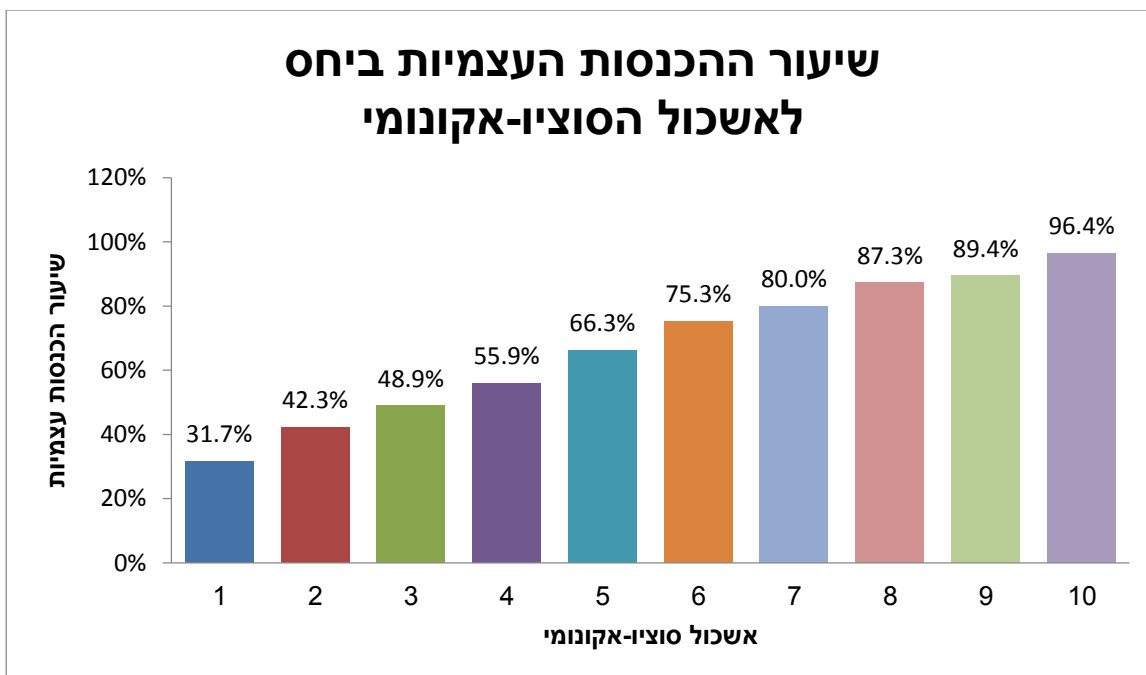
תרשים 8: שיעור ההכנסות העצמיות מסך מקורות התקציב

בעוד ההכנסות העצמיות מהוות כ-75% ממקור התקציב של רשויות מקומיות במגזר היהודי, הרי המגזר הלא-יהודי נשען ברובו על סיוע ממשלתי. הצגת הנתונים לפי מעמד מוניציפלי מראה שרוב הרשויות המקומיות נשענות באופן ניכר, בממוצע בין 26%–45%, על התקצוב הממשלתי (כאמור – בניכוי חינוך):



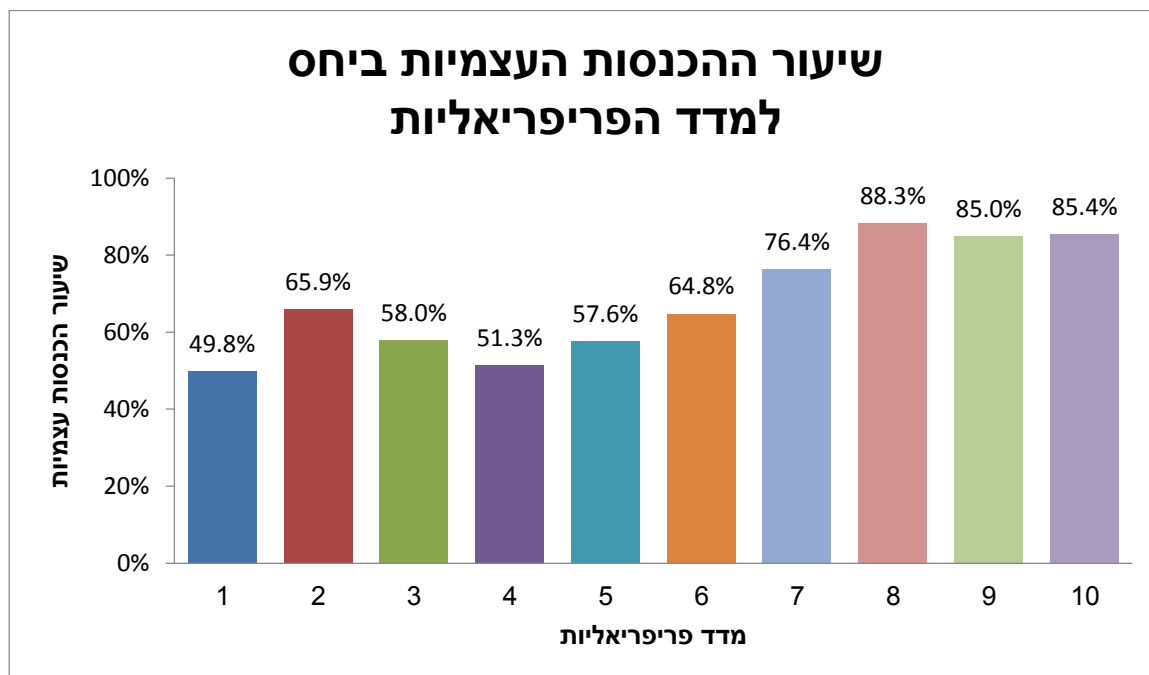
תרשים 9: שיעור ההכנסות העצמיות לפי מעמד מוניציפאלי

מהתרשים הבא אפשר ללמוד שקיימת הלימה בין מצבם הסוציו-אקונומי של התושבים ובין שיעור ההכנסות העצמיות במבנה ההכנסות העירוני:



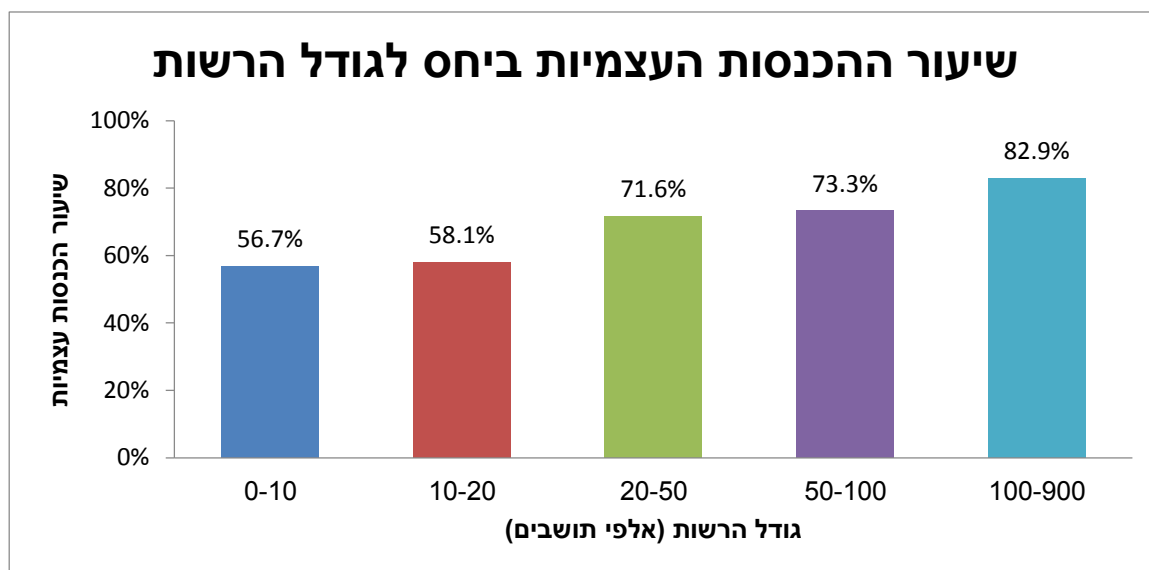
תרשים 10: שיעור ההכנסות העצמיות לפי אשכול סוציו-אקונומי

מדד הפריפריאליות מדגים היטב אף הוא את מגמת הקשר בין המרחק מהמרכז ובין שיעור התמיכה הממשלתית בכלל הכנסות הרשות.



תרשים 11: שיעור ההכנסות העצמיות לפי מדד הפריפריאליות

גם החיתוך לפי מספר תושבי הרשות מצביע על היתרון לגודל בתמהיל ההכנסות של הרשויות המקומיות. ככל שהרשות גדולה יותר באוכלוסייתה (בממוצע) כך שיעור המקורות העצמיים בתקציבה גבוה יותר.



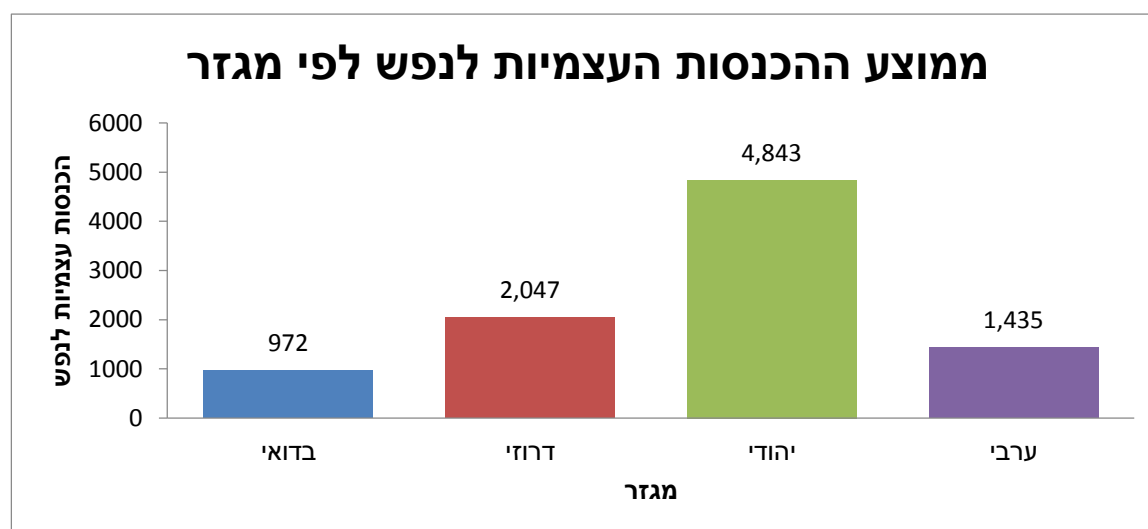
תרשים 12: שיעור ההכנסות העצמיות לפי גודל הרשות



## 4. הכנסה עצמית לתושב (במוצע בשלוש השנים 2013–2015, במחירים שוטפים)

מדד זה מחלק את סך ההכנסות העצמיות שכל רשות מקומית מדווחת עליהן במספר התושבים הרשומים בה.

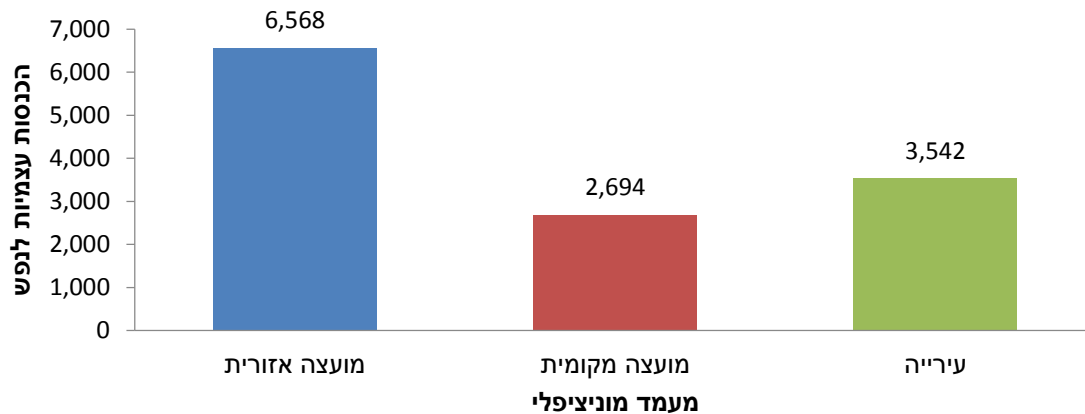
בהשוואה מגזרית בולט ההבדל העצום הממוצע בהכנסות העצמיות לנפש בין הרשויות היהודיות לרשויות המשתייכות למגזר הלא-יהודי.



תרשים 13: ממוצע ההכנסות העצמיות לנפש לפי מגזר

בהשוואת המדד בין רשויות מקומיות לפי מעמד מוניציפלי – נראה שההכנסה לנפש מהכנסות עצמיות גבוהה במידה ניכרת במועצות אזוריות, לעומת עיריות ומועצות מקומיות. ההסבר הטבעי לכך הוא מיעוט התושבים אל מול ההכנסות הגבוהות יחסית מארנונה שאינה למגורים (ראו להלן). יובהר כי הנתון מוטה מעט כלפי מעלה בשל כמה מועצות שנתוניהן חריגים (בעיקר תמר), אך המגמה עדיין קיימת.

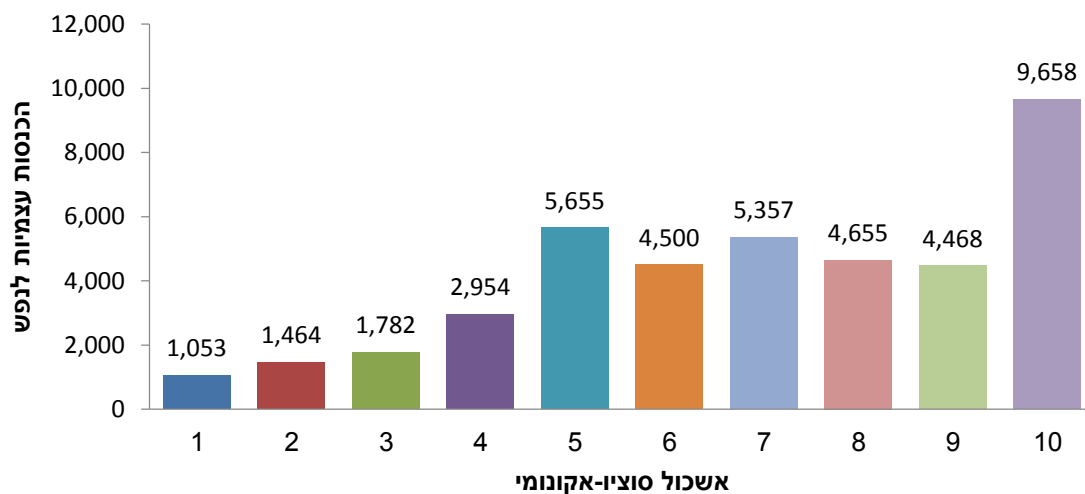
## ממוצע ההכנסות העצמיות לנפש לפי המעמד המוניציפלי



תרשים 14: ממוצע ההכנסות העצמיות לנפש לפי מעמד מוניציפלי

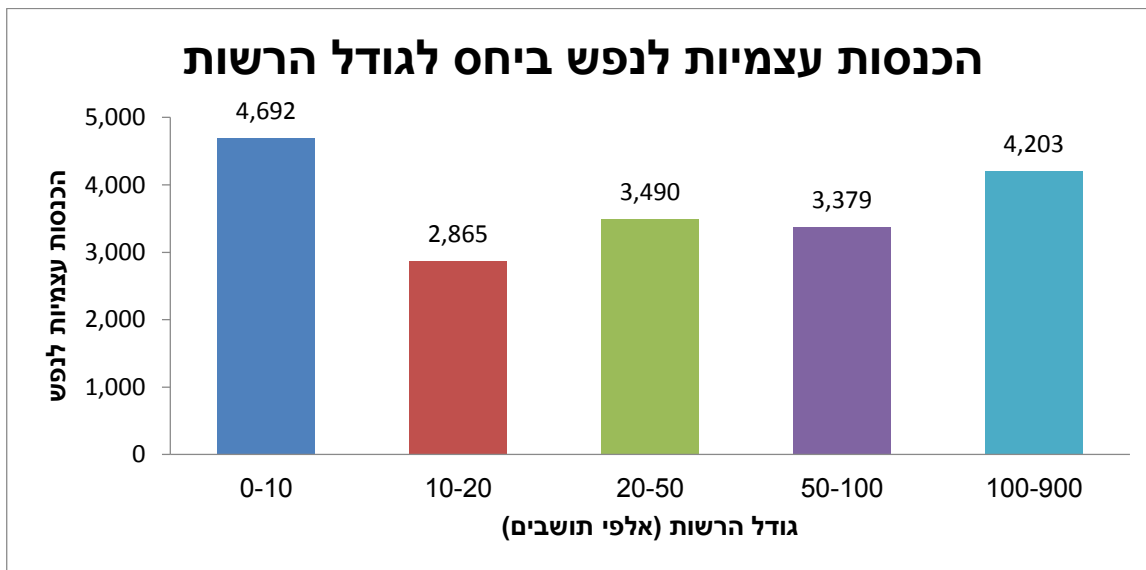
**בבדיקת המדד לפי שיוך סוציו-אקונומי** נראה שיש קשר ברור בין מצבם הכלכלי של תושבי הרשות המקומית להכנסה לנפש של הרשות מהם. הנתון החד באשר ליישובים החזקים בישראל (אשכול סוציו אקונומי 10) מקורו מן הסתם בהיקף השטחים הפרטיים לחיוב ארנונה למגורים.

## ההכנסות העצמיות לנפש ביחס לאשכול הסוציו-אקונומי



תרשים 15: ההכנסה העצמית לנפש לפי אשכול סוציו-אקונומי

בניתוח המדד ופילווחו לפי גודל הרשות מזהים כי ברשויות קטנות בישראל, שמספר תושביהן נמוך (עד 10,000) ההכנסה העצמית לנפש גדולה יחסית.

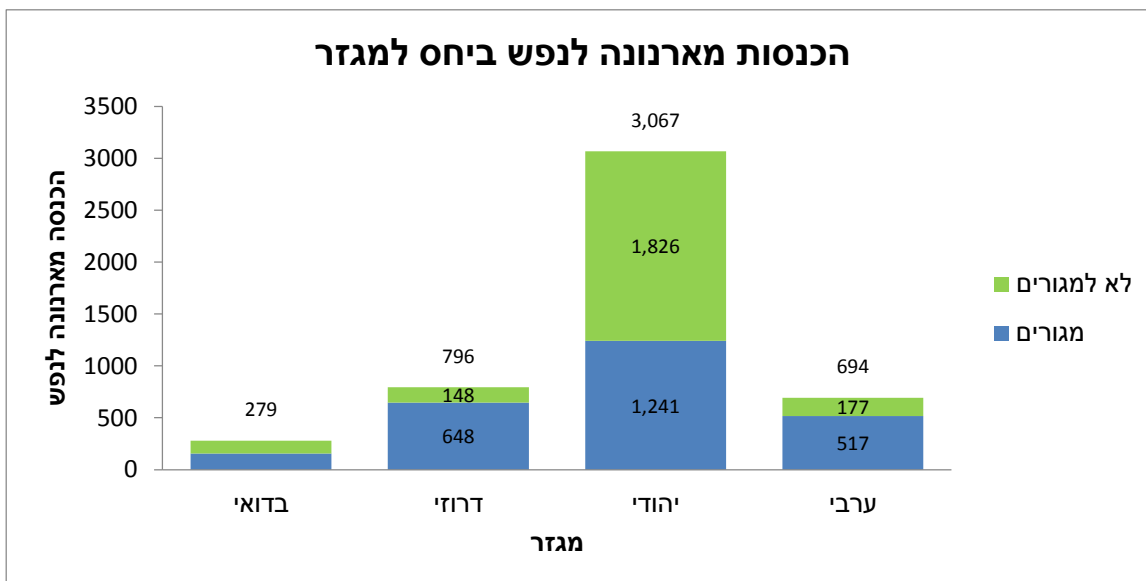


תרשים 16: ההכנסות העצמיות לנפש לפי גודל הרשות

## 5. הכנסות מארנונה לנפש

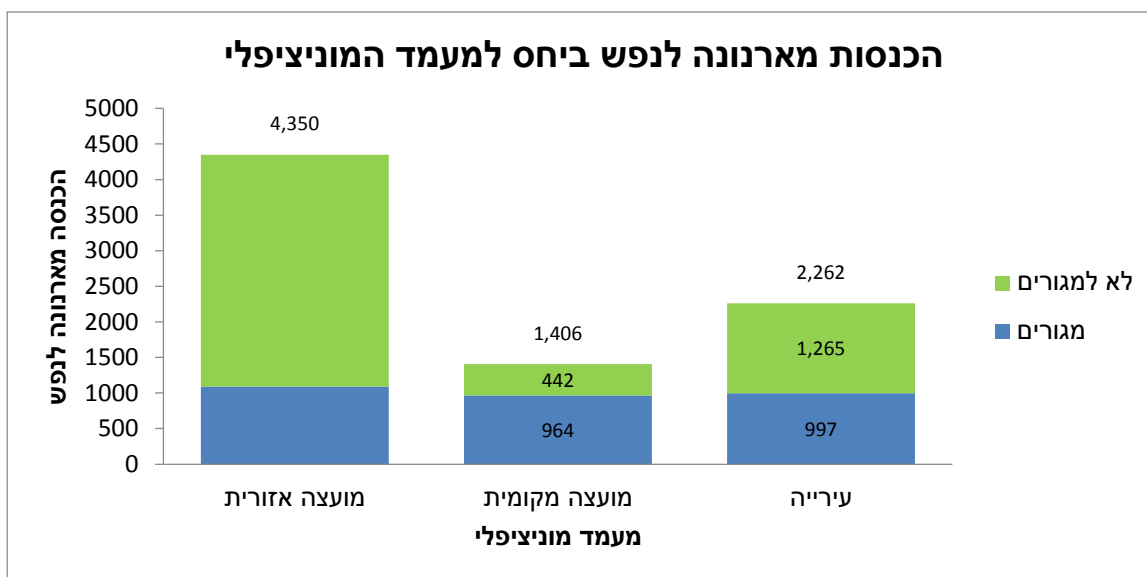
מדד זה, המחושב לפי סך ההכנסות מארנונה (למגורים ולא למגורים), מחולק לפי מספר תושבי הרשות (לפי מרשם האוכלוסין), שגור מאוד להשוואה בין רשויות.

ההשוואה לפי מגזר מראה היטב את הפער בין המגזר היהודי למגזר הלא-יהודי, בהכנסה שמקורה בארנונה, הן למגורים והן אחרת. ברשויות המשתייכות למגזר היהודי, ההכנסה לנפש גבוהה פי יותר מארבעה מההכנסה בשאר המגזרים (הסכומים בשקלים, נתונים שוטפים).



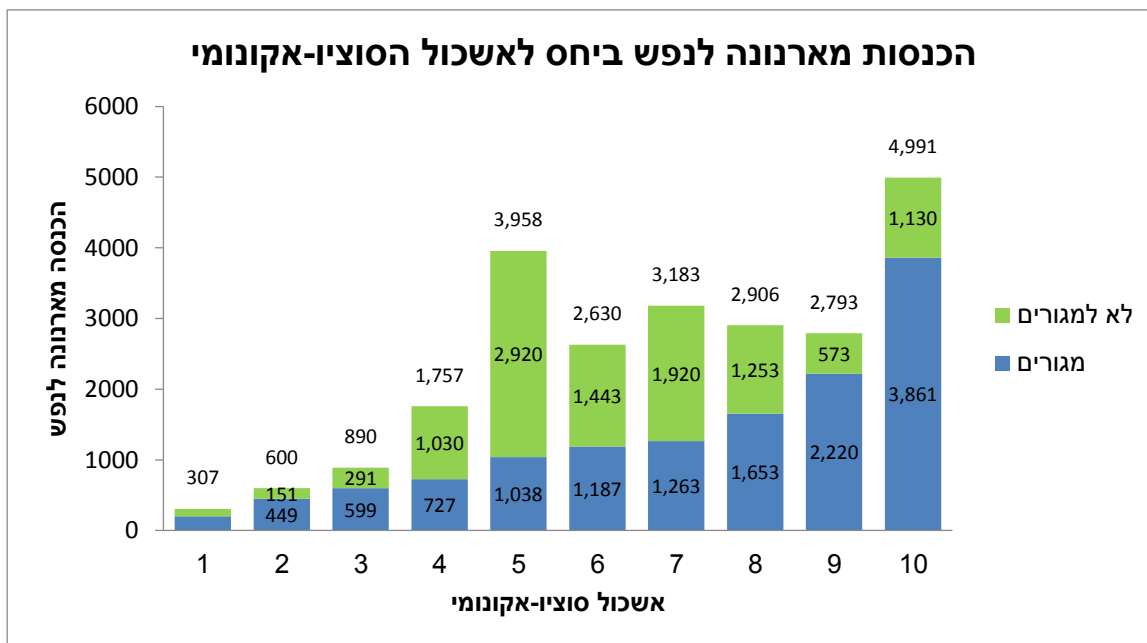
תרשים 17: ההכנסות מארנונה לנפש לפי מגזר

מנגד, כשמפלחים את המדד לפי מעמד הרשות, עולה כי ההכנסה מארנונה לנפש במועצות האזוריות גבוהה משמעותית מאשר במגזר העירוני:



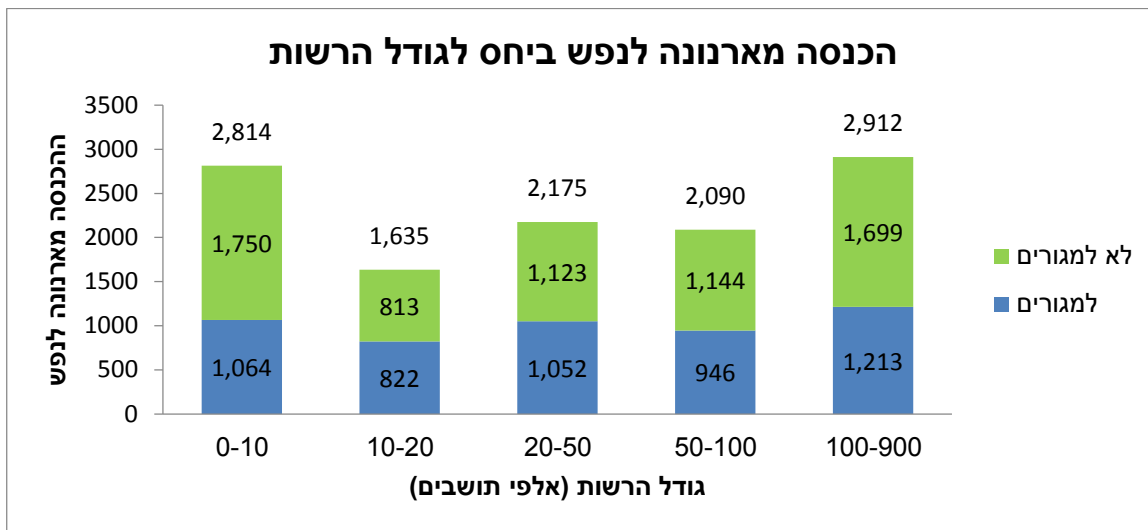
תרשים 18: הכנסות מארנונה לנפש לפי מעמד מוניציפלי

ישנו קשר גם בין ההכנסה מארנונה לנפש למעמד הסוציו-אקונומי של תושבי הרשות.



תרשים 19: הכנסות מארנונה לנפש לפי אשכול סוציו-אקונומי

מעניין לבחון את המדד גם לפי גודל הרשות (מספר תושבים):



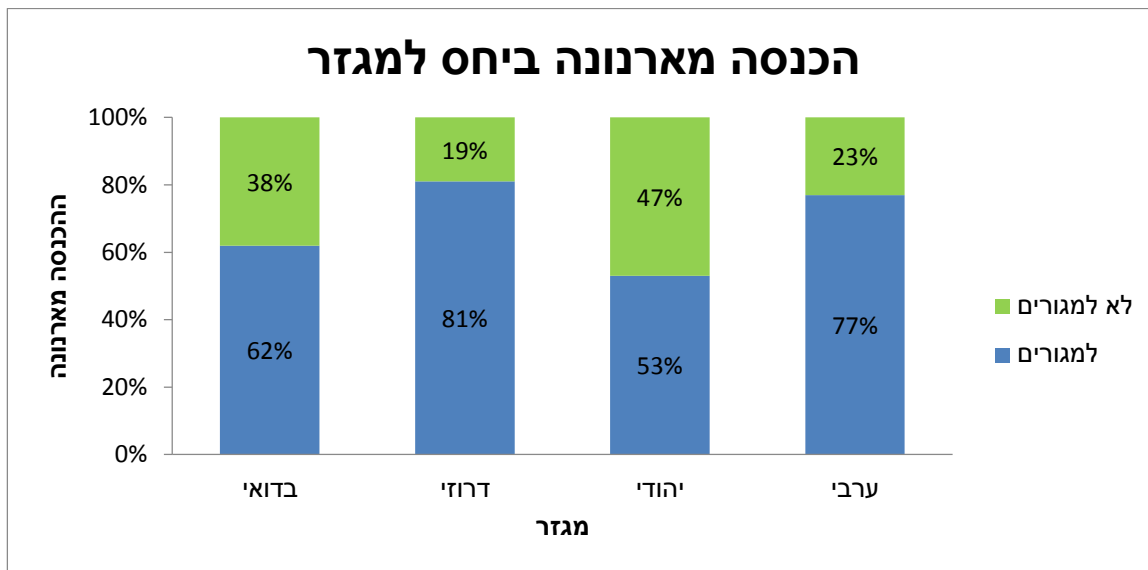
תרשים 20: ההכנסה מארנונה לנפש לפי גודל הרשות

למעט ברשויות קטנות, יש קשר ישיר בין גודל האוכלוסייה לסך ההכנסה העצמית לנפש מארנונה בכלל ומארנונה לעסקים בפרט.

## 6. ניתוח ההכנסה מארנונה למגורים ושלא-למגורים מכלל ההכנסות מארנונה

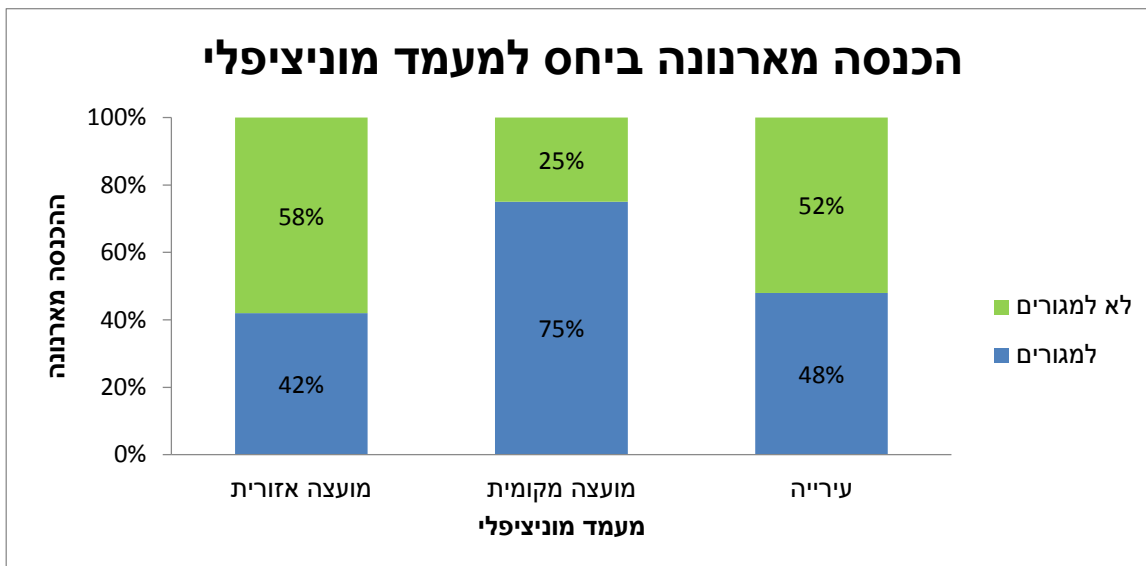
מדד זה משקף, קודם כול, את היקף ייצור ההכנסה של הרשות המקומית מארנונה של עסקים הפועלים בשטחה.

ההבדל בין המגזר היהודי למגזר הלא-יהודי בולט גם במדד זה. במגזר היהודי שיעור ההכנסות מארנונה על נכס שאינו למגורים הוא מעט פחות מ-50% מכלל הכנסותיו מארנונה. במגזר הערבי שיעור ההכנסות מארנונה שאינה למגורים נמוך מאוד (23% במוצע).



תרשים 21: ההכנסה מארנונה לפי מגזר

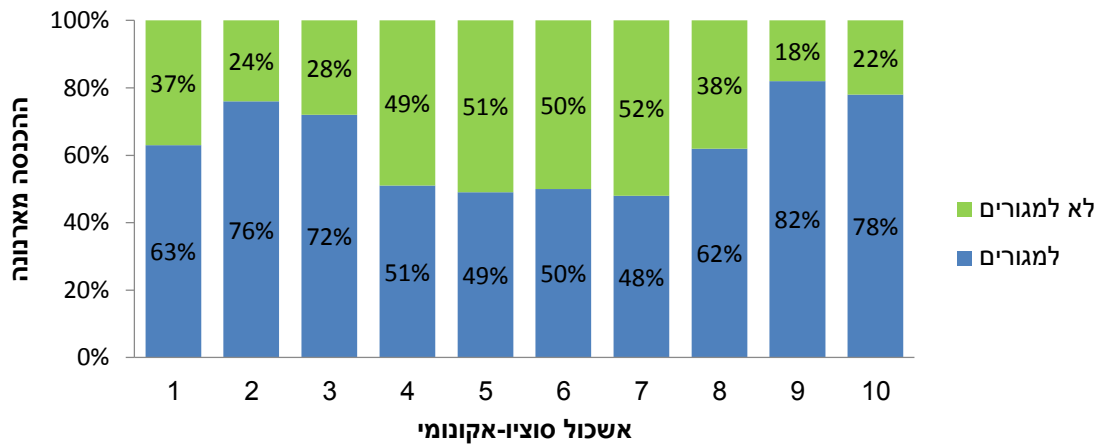
חיתוך המדד לפי מעמד מוניציפלי מראה שבמועצות האזוריות ההסתמכות על הכנסה מארנונה שאינה למגורים גבוהה באופן יחסי, לעומת זאת ברשויות המקומיות העירוניות שאינן ערים, השיעור הממוצע נמוך יחסית (25%).



תרשים 22: ההכנסות מארנונה לפי מעמד מוניציפלי

מניתוח הרשויות בישראל לפי המעמד הסוציו-אקונומי, עולה כי ברשויות שנמצאות באשכולות הביניים (אשכולות 4-7), התפלגות ההכנסות מארנונה למגורים דומה להתפלגות ההכנסות מארנונה שאינה למגורים (כ-50%).

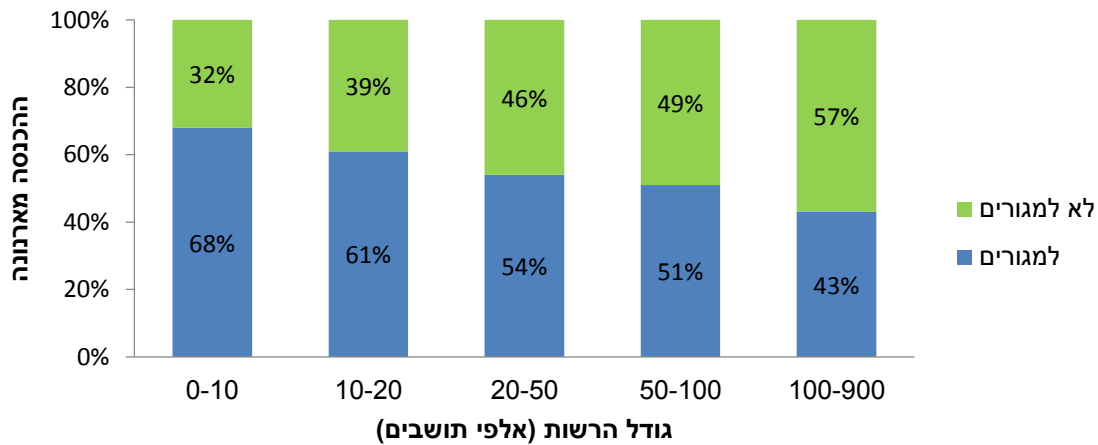
## ההכנסה מארנונה ביחס לאשכול סוציו-אקונומי



תרשים 23: ההכנסות מארנונה לפי אשכול סוציו-אקונומי

מניתוח המדד לפי גודל הרשות, אפשר לראות בבירור כי ככל שהרשות גדולה יותר, כך גדול יותר שיעור ההכנסה מארנונה שאינה למגורים מכלל ההכנסה מארנונה.

## ההכנסה מארנונה ביחס לגודל הרשות

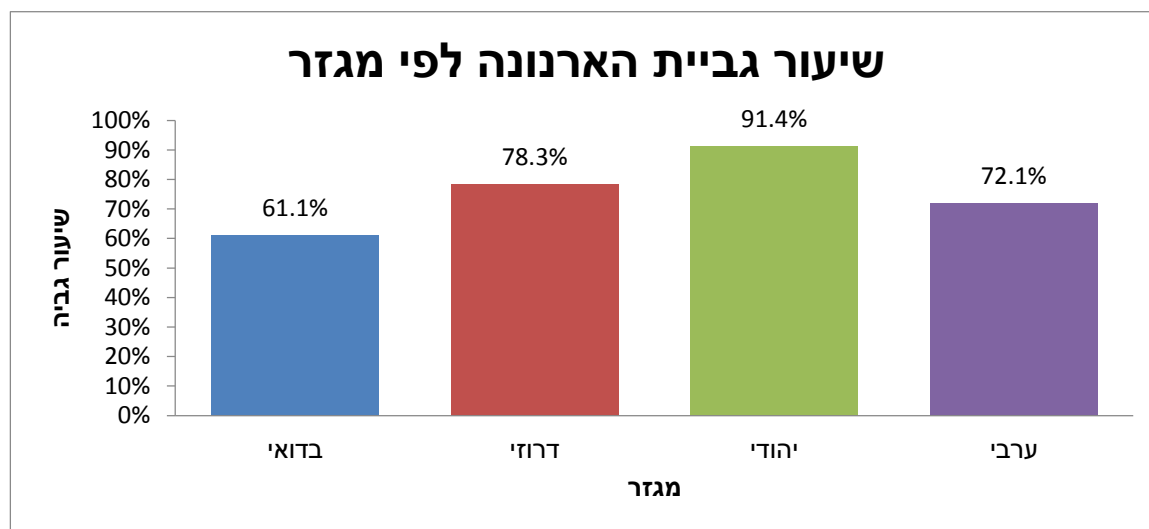


תרשים 24: ההכנסה מארנונה ביחס לגודל הרשות

## 7. שיעור גביית הארנונה (יחס גבייה נטו)

מדד זה, שלקוח מתוך תמצית הדוחות הכספיים של הרשויות, בוחן את שיעור הגבייה מהחייב השנתי השוטף של הארנונה, לאחר הנחות, בממוצע ברשויות מקומיות בשנים 2013–2015.

אפשר לראות כי במגזר הלא-יהודי שיעורי גביית הארנונה עדיין נמוכים לעומת המגזר היהודי, שבו ממוצע הגבייה מחייב שוטף הוא היום יותר מ-90%.

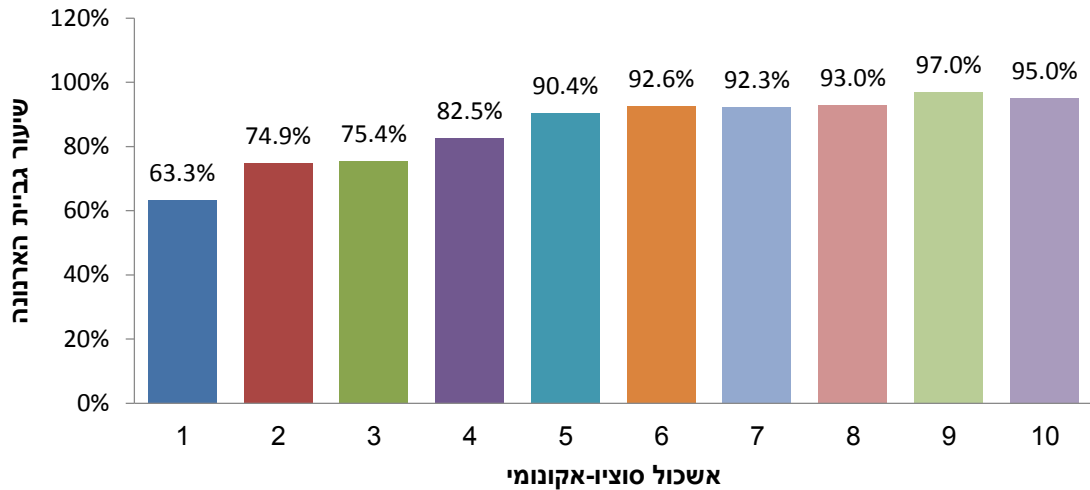


ממעמד הרשות אין ללמוד הרבה על שיעור הגבייה, ולכן פילוח זה אינו מוצג.

התרשים הבא מראה שקיים קשר ישיר בין המדד/המצב הסוציו-אקונומי של האוכלוסייה ובין שיעור גביית הארנונה הממוצע ברשות.



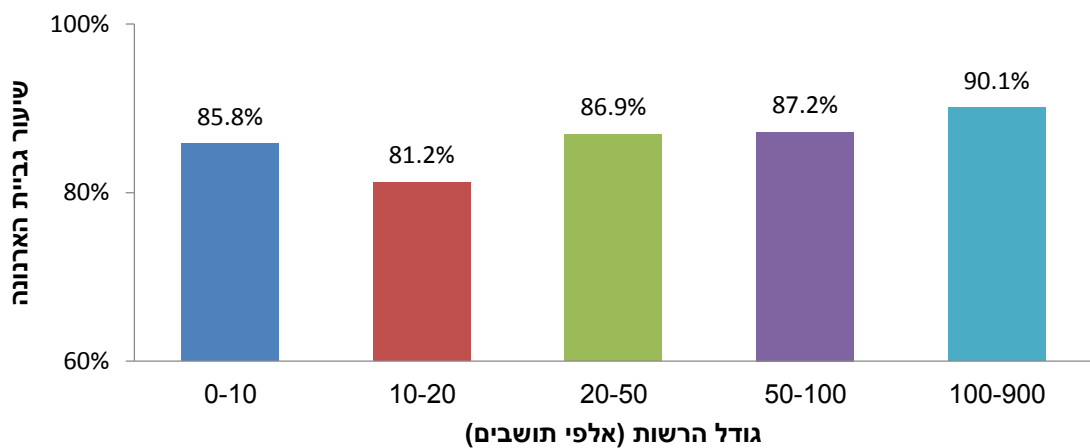
## שיעור גביית הארנונה ביחס לאשכול הסוציו-אקונומי



תרשים 26: שיעור גביית הארנונה לפי אשכול סוציו-אקונומי

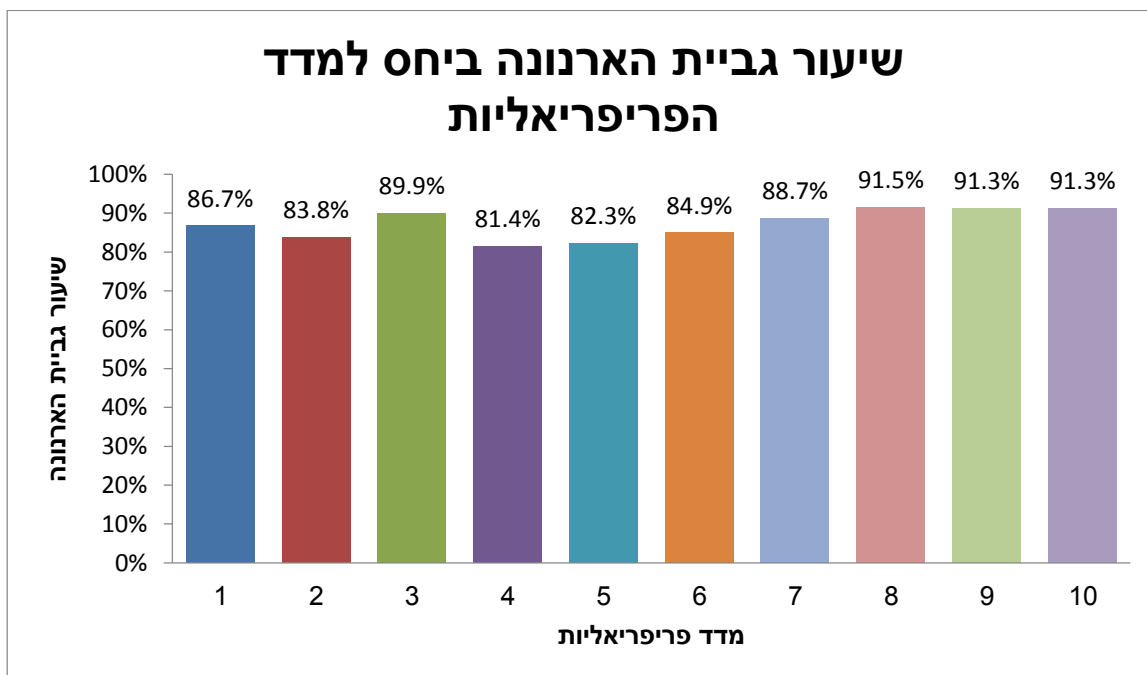
קשר הדוק קיים, כפי שאפשר לראות בתרשים הבא, בין גודל הרשות לשיעור גביית הארנונה. ככל שהרשות גדולה יותר (בממוצע), כך גדל שיעור גביית הארנונה.

## שיעור גביית הארנונה ביחס לגודל הרשות



תרשים 27: שיעור גביית הארנונה לפי גודל הרשות

בנוסף, אפשר לזהות ששיעור הגבייה עולה ברשויות שאינן פריפריאליות (מדד פריפריאליות 4 ומעלה)

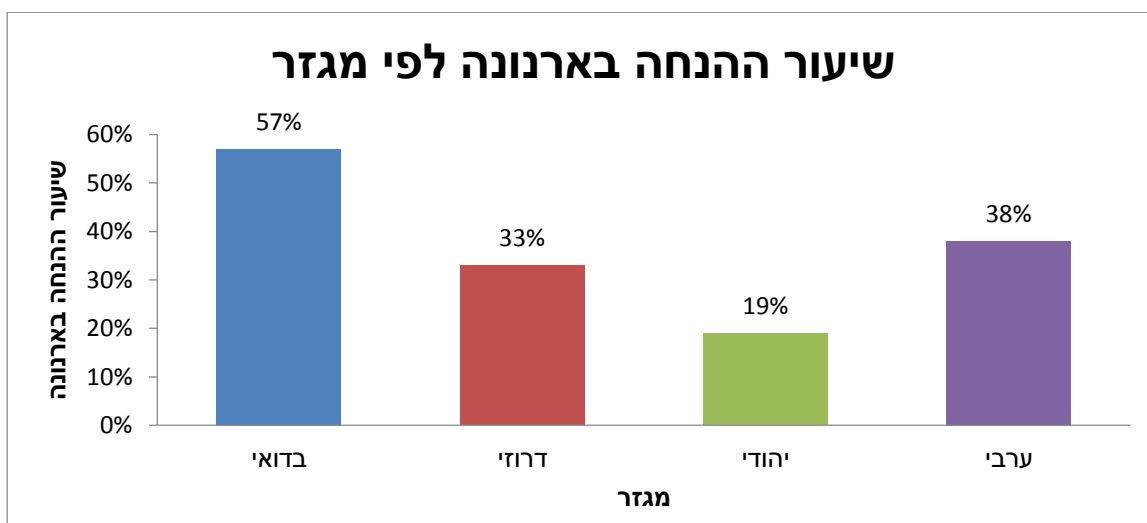


תרשים 28: שיעור גביית הארנונה לפי מדד הפריפריאליות

## 8. הנחות בארנונה

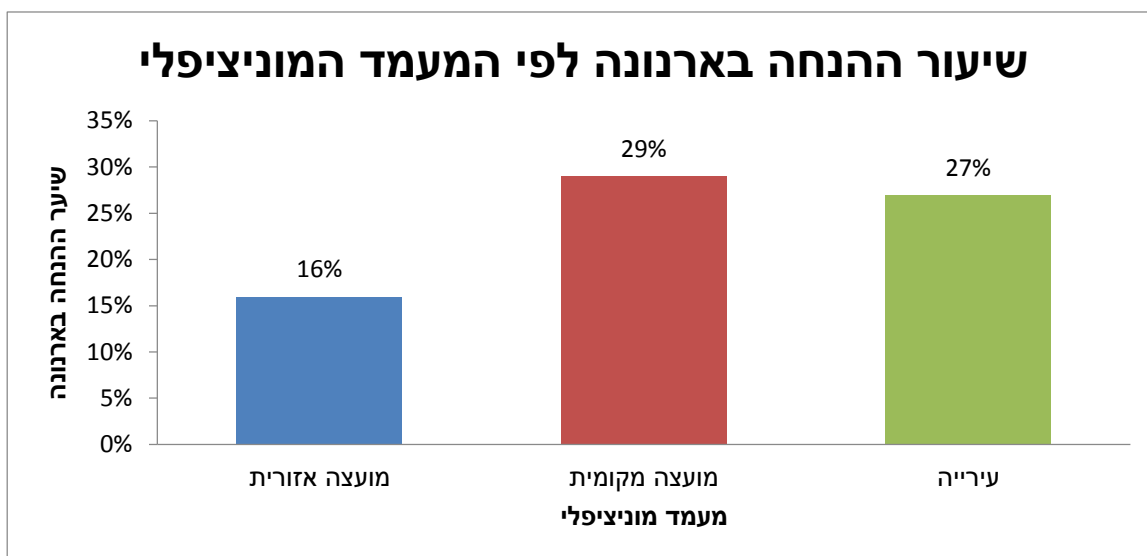
המדד האחרון שהשתמשנו בו להשוואה בין רשויות מקומיות בישראל הוא מדד שיעור ההנחות בארנונה למגורים מכלל החיוב בארנונה למגורים.

שיעור ההנחות במגזר הערבי כפול מאשר במגזר היהודי (38% לעומת 19%)



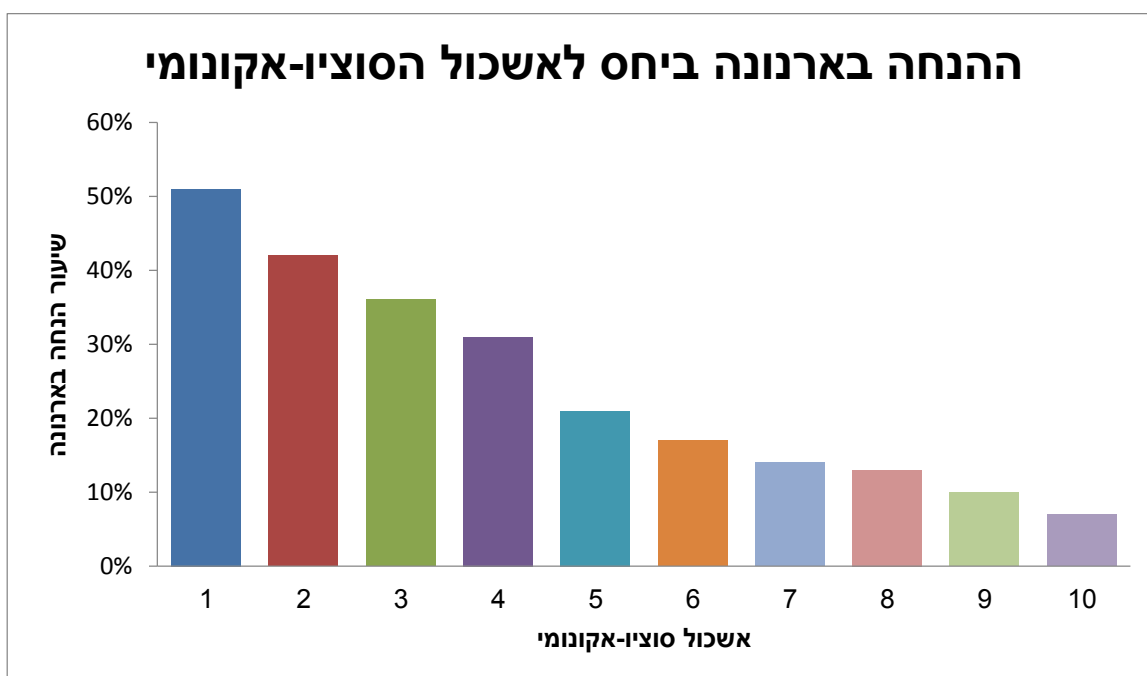
תרשים 29: שיעור ההנחה בארנונה לפי מגזר

שיעור ההנחות מסך החיוב בארנונה למגורים ברשויות שהן מועצות אזוריות נמוך משמעותית מאשר ברשויות העירוניות.



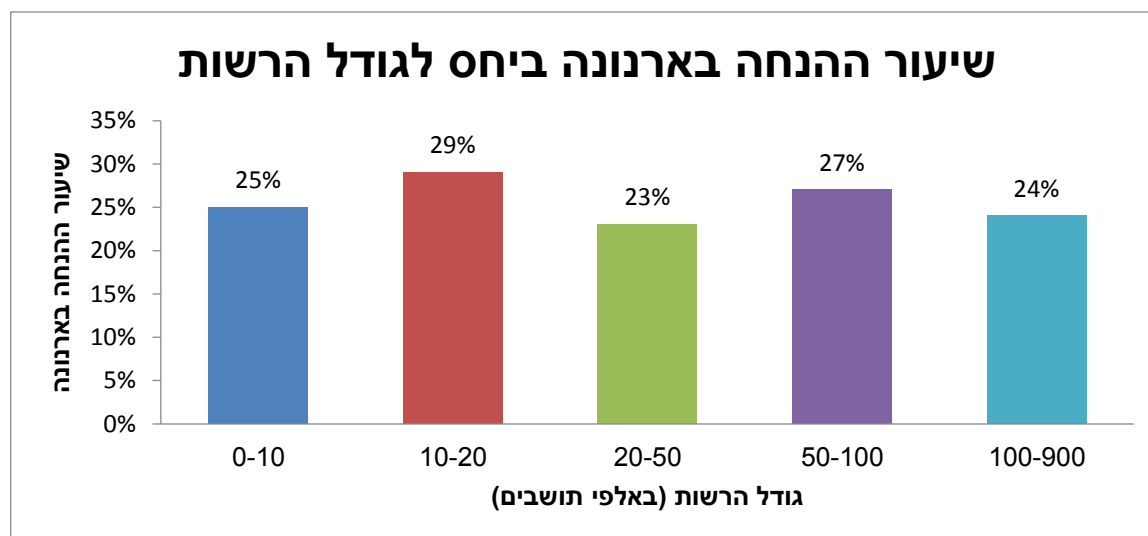
תרשים 30: שיעור ההנחה בארנונה לפי מעמד מוניציפלי

כמו שהיה אפשר לצפות, שיעור ההנחות קשור קשר הדוק למצב הסוציו-אקונומי של תושבי הרשויות המקומיות. הדבר משתקף היטב בתרשים.



תרשים 31: שיעור ההנחה בארנונה ביחס לאשכול סוציו-אקונומי

לא מצאנו קשר מעניין בין גודל הרשות ובין שיעור ההנחה הממוצע בארנונה למגורים מהחייב, כפי שמוצג בתרשים הבא:



תרשים 32: שיעור ההנחה בארנונה ביחס לגודל הרשות

## 9. הכנסות ממענק כללי – מענק איזון

מענק האיזון (מענק כללי) הוא הכלי המרכזי שממשלת ישראל משתמשת בו כדי להקטין את הפערים בין הרשויות המקומיות בישראל. נוסחת החישוב של מענק האיזון נקבעה בזמנו על ידי ועדה ציבורית (ועדת גדיש). בבסיס החישוב עומד הפער בין ההכנסה הנורמטיבית לנפש ובין ההוצאה הנורמטיבית לנפש. נתון זה מוכפל במספר הנפשות, ומתקבל מדד שנקרא "מענק מודל", בעבור כל רשות. מענק המודל מוכפל במקדם שנקבע על פי מגבלת מסגרת התקציב – מדי שנה בשנה.

להלן נתוני הביצוע של מענק האיזון בשלוש השנים 2013–2015, כפי שהם משתקפים מסיכום כלל הנתונים שהופיעו בדוחות הכספיים של הרשויות המקומיות בישראל שבידנו, בחתכים ששימשו לניתוחים שבפרק זה (המספרים במיליוני שקלים).

שנה	2015	2014	2013
מעמד			
סה"כ	3,030	2,939	2,872
מועצה אזורית	548	528	536
מועצה מקומית	1,020	985	957
עירייה	1,462	1,426	1,379

טבלה 2: נתוני ההכנסות בחתך המעמד המוניציפלי

2015	2014	2013	שנה
			מעמד
<b>3,030</b>	<b>2,939</b>	<b>2,872</b>	סה"כ
141	144	124	בדואי
160	151	145	דרוזי
2,007	1,956	1,951	יהודי
722	688	652	ערבי

טבלה 3: נתוני ההכנסות בחתך מגזר האוכלוסייה

2015	2014	2013	שנה
			אשכול סוציו-אקונומי
<b>3,030</b>	<b>2,939</b>	<b>2,872</b>	סה"כ
155	139	140	1
565	570	540	2
523	498	478	3
721	726	725	4
640	618	589	5
318	263	253	6
55	77	88	7
49	44	56	8
3	5	5	9

טבלה 4: נתוני ההכנסות בחתך האשכול הסוציו-אקונומי

2015	2014	2013	שנה
			פריפריאליות
<b>3,030</b>	<b>2,939</b>	<b>2,872</b>	סה"כ
32	30	26	1
35	41	36	2
309	300	305	3
872	827	789	4
479	455	434	5
645	623	604	6
196	206	200	7

86	91	99	<b>8</b>
312	303	311	<b>9</b>
64	64	68	<b>10</b>

טבלה 5: נתוני ההכנסות בחתך מדד הפריפריאליות

<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>שנה גודל אוכלוסייה</b>
<b>3,030</b>	<b>2,939</b>	<b>2,872</b>	<b>סה"כ</b>
581	548	542	<b>10-0</b>
724	711	687	<b>20-10</b>
890	854	813	<b>50-20</b>
424	425	410	<b>100-50</b>
411	401	420	<b>900-100</b>

טבלה 6: נתוני ההכנסות בחתך גודל האוכלוסייה (באלפים)

# חלק שלישי

## מיצוי תמיכות הממשלה בתקציבי החינוך

תקציב משרד החינוך הוא מגדולי התקציבים של משרדי הממשלה, ובשנים האחרונות הושווה לתקציב הביטחון ואף עלה עליו. סך ההשתתפות של משרד החינוך בתקציבי הרשויות המקומיות מסתכם כיום בכ- 12 מיליארד שקל בשנה, בתקציב הרגיל לבדו.

מיצוי תקציב החינוך שמשרד החינוך מקצה לרשויות המקומיות הוא מרכיב חשוב בהגדלת סך ההכנסות.

חלק זה במסמך סוקר את רכיביו של התקצוב הממשלתי הישיר לרשויות מקומיות באמצעות משרד החינוך ומציע פרקטיקות אפקטיביות שנכתבו בסיוע אנשי מקצוע אשר עוסקים בנושא הזה באופן שוטף, למיצוי רכיבים חשובים בו:

### 1. הבסיס החוקי והנורמטיבי שתקצוב משרד החינוך לרשויות המקומיות נשען עליו

- חוק לימוד חובה, תש"ט – 1949:
- 7" (א) המדינה אחראית למתן חינוך חובה לפי חוק זה.
- (ב) קיום מוסדות חינוך רשמיים למתן חינוך חובה חייבים לפי חוק זה לילדים ולנערים הגרים בתחום שיפוטה של רשות חינוך מקומית מסוימת, יהא מוטל על המדינה ועל אותה רשות חינוך מקומית במשותף. השר, בהתייעצות עם שר הפנים, ועם ועדת החינוך והתרבות של הכנסת יקבע, בצו שיפורסם ברשומות, לגבי כל שנת לימודים ולגבי כל רשות חינוך מקומית, את שיעור ההשתתפות של המדינה ושל רשות החינוך המקומית בקיום מוסדות החינוך הרשמיים שבהם ניתן חינוך חובה לילדים ולנערים הגרים בתחום שיפוטה על אותה רשות חינוך מקומית".
- מכוח הסעיף לעיל, מדי שנת לימודים, מותקן צו לימוד חובה (שיעור ההשתתפות של המדינה ושל רשויות החינוך המקומיות בקיום מוסדות חינוך רשמיים לשנת הלימודים).
- כדי לקבל את ההקצבות למטרות חינוך, על הרשות לפעול על פי חוק הרשויות המקומיות (ייעוד כספי הקצבות למטרות חינוך, תש"ס – 2000) הקובע כי רשות חינוך מקומית שאינה פועלת על פי הוראותיו, רשאית המדינה שלא להעביר לה הקצבות.

- תשלום בעבור תלמידי חוץ** – התשלום מחויב מתוקף אחריותן המשפטית של הרשויות המקומיות השולחות תלמידים הגרים בתחומן, על פי מקורו בסעיף 7(א) לחוק לימוד חובה, התש"ט – 1949, וכן בסעיפים 4(ב) ו-4(ג) לחוק החינוך המיוחד, התשמ"ח – 1988. חוזר מנכ"ל משרד החינוך עג/7(א) מסדיר את סוגיית התשלום בעבור תלמידי החוץ, על ידי הרשות המקומית השולחת, באמצעות פנייה של גזבר/מנהל מחלקת החינוך של הרשות הקולטת למנהל מחלקת החינוך ברשות השולחת ובה דרישת תשלום. תשלום ייעשה כאמור רק במקרים שבהם הרשות המקומית מחויבת לספק מענה חינוכי בעבור זרם החינוך שהתלמיד משתייך אליו, ועל כן, ובהיעדר יכולתה לספק מענה בתחומי הרשות שאותו תלמיד מתגורר בה, יישלח זה אל מחוץ לתחום, אל "רשות קולטת", ובעבור זה תשלם "הרשות השולחת" את האגרה בגין לימודיו.
- הסעות תלמידים** – חוזר מנכ"ל משרד החינוך עד/1(ב) מסדיר את הנהלים להשתתפות משרד החינוך במימון הסעות לתלמידים ועובדי הוראה למוסדות החינוך הרשמיים. הוא קובע את קני המידה לזכאות, את סוג המוסד שמזכה בהשתתפות האמורה, את האוכלוסייה הזכאית לה ואת המרחק המצדיק את ההשתתפות. יש לשים לב כי שיעורי ההשתתפות משתנים בין סוגי הרשויות המקומיות, וכי ישנם מקרים שבהם לכאורה לא קיימת זכאות, אלא באישור ועדת חריגים (במשרד החינוך), אשר מקצה לטובת חריגי זכאות תקציבים מתאימים בכל שנה. חריגים אלה יתאפיינו בדרך כלל בסוגיות הבאות: רשות שבה תנאי טופוגרפיה חריגים, ריבוי כבישים אדומים, תנאי מזג אוויר מיוחדים. אל אלה יש להוסיף את העובדה כי קיימים לא מעט מקרים שבהם אפשר לקבל השתתפות של משרד החינוך בתקציבי הסעה לתלמידים בעלי לקויות מיוחדות אשר באופן רגיל אינן מזכות בהסעה אלא על פי מרחק מזכה, בכפוף להגשת בקשה חריגה לוועדת ההסעות העליונה במשרד החינוך.
- אבטחה במוסדות חינוך** – משטרת ישראל תאשר הצבת מאבטח במוסדות חינוך במימון של 100% או 64% בהתאם לתבחינים שנקבעו על ידה, על פי חוזר מנכ"ל תשע"ג/2(א). מינוי קציני ביטחון במוסדות החינוך מוסדר בחוזר הוראות הקבע 3/10(ב) שבו קבוע כי 75% ממשרתו תמומן על ידי משרד החינוך. יש לציין כי תקצוב זה יאושר רק במוסדות חינוך שבהם מתחנכים יותר ממאה תלמידים. כמו כן יש לשים לב לחוזרים מיוחדים ולהוראות שעה לעניין הארכת משך זמן האבטחה הניתנת במוסדות ותקצוב המדינה את הרשויות בגין הארכת השעות כאמור.
- שימוש במתקני בית הספר לאחר שעות הלימודים** – בחוזר מנכ"ל משרד החינוך תשעה/1(ב) מומלץ לבתי הספר לפתוח שעריהם בשעות אחר הצהריים והערב להפעלת חוגים, מועדוני נוער, פעילויות ספורט וכיו"ב. יש לוודא כי מיצוי ההכנסות מפעילות בלתי פורמלית במוסדות החינוך נעשית בתיאום בין בתי הספר והרשות המקומית וכי ההכנסות מחולקות בפועל בין שני גורמים אלה.
- גמולים ותמריצים לעובדי הוראה** – על פי תקנון שירות עובדי הוראה, מורים המכינים לבגרות, מדריכים תלמידים בעבודת גמר וכיו"ב זכאים לגמול. מורים המתגוררים באזורים מסוימים בארץ זכאים לתמריצים בקידום הוותק, בהשתתפות בשכר הדירה וכיו"ב. יצוין כי לעניין כוח אדם מנהלתי במוסדות החינוך השונים, יש לפעול למיצוי תקציבי, בין היתר בהתאם לשינויים ותוספות בגין תוספות שכר הסכמייות, תוספות שכר מכוח החלטות ממשלה ו/או פסיקה לפי העניין.
- סיוע רפואי (סייעות רפואיות)** – על פי חוזר מנכ"ל משרד הבריאות 11/13, בקשות לתקצוב בגין סיוע יש להגיש באמצעות אגף החינוך ברשות המקומית, לוועדה בין-משרדית של משרד החינוך והבריאות, אשר בהתאם להמלצותיה, שכר הסייעות ימומן במשותף על ידי משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד האוצר ומרכז השלטון המקומי.
- בינוי מוסדות חינוך** – אגף הבינוי והתקצוב במינהל הפיתוח במשרד החינוך אחראי להפעלתו ולמימושו של תקציב הפיתוח, אשר כולל, בין היתר:
- מימון מוקדם של תכנון מבני חינוך



- בנייה חדשה של מוסדות חינוך
- שינויים, התאמות וחידושים של מוסדות חינוך
- התקנות של מערכות מיזוג אוויר
- בנייה של אולמות ספורט
- איטום אקוסטי של מוסדות חינוך
- עיצוב חזותי של מוסדות חינוך
- תמיכות לבינוי ושיפוץ בחינוך הבלתי פורמלי
- האגף אחראי, בין היתר, על בניית מוסדות חינוך חדשים והרחבת מוסדות קיימים, הכול בהתאם להוראות חוזרי מנכ"ל משרד החינוך, הוראות חוק התכנון והבנייה והוראות תכנון של משרדים אחרים (כגון משרד הבריאות ומשרד הביטחון). יוער כי הנושאים שצינו לעיל אינם נכללים בתקציב הפיתוח באופן קבוע והם משתנים מדי שנה במסגרת חוק התקציב השנתי. עם קביעתה של תוכנית התקציב השנתית נשלחות לרשויות המקומיות (או לבעליות, לפי העניין) הרשאות והתחייבויות תקציביות לצורך פרסום מכרזים לביצוע העבודות. התשלומים יתקבלו על ידי האגף בכפוף לדיווחים ולחשבונות שיתקבלו אצל הרשות מהגופים המבצעים במסגרת המימון השנתי הנקבע על ידי משרד האוצר.
- **הנגשה פרטנית במוסדות חינוך** – על פי "קול קורא" לשנת הלימודים התשע"ז שפרסם אגף א' לחינוך מיוחד במינהל הפדגוגי במשרד החינוך, מטרת הנגישות הפרטנית היא לאפשר לתלמידים עם מוגבלות לקחת חלק פעיל ועצמאי, ככל האפשר, בחיי המוסד החינוכי. מאחר שתקנות הנגישות הפרטנית לתלמיד ולהורה טרם אושרו, משרד החינוך פועל באמצעות "קולות קוראים" כאמור, ומציין כי בכל שנה יוקצו לנושא 135 מיליון שקל, מתוכם:
  - כ-85 מיליון שקל לטובת הנגשה פיזית
  - כ-25 מיליון שקל לטובת טיולים ופעילות חוץ-בית ספרית
  - כ-21 מיליון שקל להנגשת ספרי לימוד, חומרי לימוד ועזרים לתלמיד/ה וכן הנגשה להורה עם מוגבלות
  - כ-4 מיליון שקל הנגשה לעובדי הוראה, הדרך למצות את התקציב לעניין זה מפורטת ב"קול הקורא".

## 2. פרקטיקות למיצוי השתתפות הממשלה בתקציבי הרשויות המקומיות

הפרק נכתב בסיוע רו"ח רון פישמן, מומחה בבקרה ובמיצוי תקציבי חינוך, הפועל בעשרות רשויות מקומיות.

פרק זה של העבודה מסביר ומפרט את רכיבי השיטה שבה משרד החינוך מתקצב את תחום החינוך ברשויות המקומיות, ומתמקד בתחומי בקרה ודיווח, שהקפדה עליהם עשויה להביא אופטימיזציה של תקצוב משרד החינוך לרשות המקומית.

המונחים המקצועיים המשמשים בפרק זה מוגדרים ומבוארים בנספח א'.

### 2.1. תקצוב החינוך ברשויות המקומיות – מבנה כללי

משרד החינוך מתקצב ילדים בני 3–18 שנה. את רוב שירותי החינוך מפעילות הרשויות המקומיות, ומשרד החינוך מעביר תקצוב בהתאם לקריטריונים שנקבעו כמפורט בחוברת התקצוב השנתית שהוא מפרסם.

מדובר בהקצאת תקציב משמעותית, אשר מסתכמת לעיתים ב-40% מכלל התקציב של הרשות המקומית, ועל כן חשוב מאוד למצות את הקצאות תקציב משרד החינוך. מיצוי מלא של תקצוב משרד החינוך יסייע לרשות המקומית להתמודד עם האתגר הגדול של תפעול טוב של מערכת החינוך שהיא מנהלת.

#### א. גני הילדים

הגננות מועסקות על ידי משרד החינוך ואילו הסייעות לגננות, לרבות סייעת סבב וסייעת שנייה, מועסקות על ידי הרשות המקומית. הרשות המקומית נושאת גם בעלויות האחזקה והתפעול של גני הילדים.

#### ב. בתי ספר יסודיים וחיטבות הביניים

משרד החינוך מעסיק את המורים, והרשות המקומית מעסיקה את עובדי המינהל (שרתים, לרבות עובדי ניקיון, ומזכירות). הרשות המקומית נושאת גם בעלויות התחזוקה והתפעול של בית-הספר (חשמל, מים, טלפון וכד').

#### ג. חטיבה עליונה

הרשות המקומית מעסיקה הן את עובדי ההוראה והן את עובדי המינהל. הרשות המקומית נושאת גם בעלויות התחזוקה והתפעול של בתי הספר התיכוניים – משרד החינוך מעביר לבעלויות את השתתפותו בתקצוב החטיבות העליונות.

#### ד. כוח אדם נוסף

הרשות המקומית מעסיקה קב"טים, קב"סים ופסיכולוגים חינוכיים – הרשות המקומית מקבלת ממשרד החינוך תקצוב לנושא בהתאם לכללים.

## 2.2. שיטת המאצי'נג

מאצי'נג (מוגדר בנספח א') – המימון המשלים של הרשות המקומית, המיתוסף לתקצוב משרד החינוך. כל תקציבי החינוך בנויים על עקרון המאצי'נג. מאחר שבישראל אין חוק אשר מסדיר את היחסים בין השלטון המקומי ובין השלטון המרכזי, גם אין חוק שמסדיר את המאצי'נג, אשר משתנה בין סעיף לסעיף. כך למשל, המאצי'נג התיאורטי בעובדי מינהל הוא 13%, בגני טרום-חובה 10%, ובהסעות הוא יכול לנוע בין 10% ל-60%.

חשוב להבחין בין המאצי'נג המחושב (התיאורטי) ובין המאצי'נג בפועל (המעשי). בדרך כלל, השתתפות משרד החינוך היא נורמטיבית, דהיינו, המשרד אינו בודק מה מספר העובדים שהרשות מעסיקה בפועל ומה עלותם, אלא קובע מפתחות תקצוב נורמטיביים שמייצגים לכאורה את הצורך, הן מבחינת תקן והן מבחינת עלות המשרה המתוקנת.

בהתאם לכך, ככל כשמספר המועסקים בפועל על ידי הרשות ושכרם גבוהים מהערכים הנורמטיביים שקובע משרד החינוך, מתפתח פער בין המאצי'נג המחושב ובין המאצי'נג בפועל. כלי חשוב ביותר בבואנו לבחון את מצבה הכספי של הרשות המקומית בתחום החינוך הוא השוואה בין המאצי'נג התיאורטי למאצי'נג בפועל וניתוח הסיבות לפער ביניהם. הפער כאמור נובע מ:

- **סטיית כמות** – פער בין תקן המשרות הנורמטיבי (התקן שקבע משרד החינוך) ובין כמות המשרות בפועל
- **סטיית מחיר** – פער בין עלות המשרות הנורמטיביות (התעריף שקבע משרד החינוך) לעלות המשרות בפועל

## 2.3. מקורות המידע

משרד החינוך דוגל בהנגשת נתונים. לציבור מונגשים הן כללי התקצוב והן התקציבים עצמם באמצעות מערכות פתוחות הפועלות ברשת האינטרנט. לצד המערכות הפתוחות, קיימות גם מערכות מידע ייעודיות שפתוחות לרשויות ולבעליות, והגישה אליהן מתאפשרת באמצעות שם משתמש וסיסמה.

### א. כללי התקצוב

- חוברת השתתפות של משרד החינוך בתקציבי רשויות מקומיות  
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/MinhalCalcala/TakzivHachinuch/2014.htm>  
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/MinhalCalcala/TakzivHachinuch/2014.htm>  
 החוברת מכילה הסברים מפורטים בנוגע לאופן החישוב של כל נושאי התקצוב הרלוונטיים לרשויות המקומיות
- חוברת תקצוב מוניציפלי  
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/MinhalCalcala/TakzivHachinuch/monzipaly2014.htm>  
 החוברת מכילה הסברים טכניים בנוגע לאופן החישוב של כל נושאי התקצוב הרלוונטיים לרשויות המקומיות.
- חוזרים של מנהל הכלכלה במשרד החינוך:  
<http://apps.education.gov.il/mtrnet/chipushozrim.aspx>  
 החוזרים החודשיים של מנהל הכלכלה המתפרסמים לצד דוח מית"ר (ראו להלן) חודשי כוללים עדכונים חשובים של אותו החודש, דגשים וטעויות שנתגלו וכד'.
- חוזרים של תקנון שירות עובדי הוראה  
<http://cms.education.gov.il/educationcms/units/sherut/odot/odot.htm>  
 החוזרים לבעליות כוללים עדכון בתנאי השירות של עובדי ההוראה וגם את אופן השיפוי לבעליות, אם ישנן כאלה.
- האתר נותן מידע רחב ומפורט על אודות זכויות וחובות של עובדי ההוראה.

## ב. תקצוב בפועל

מערכת מית"ר (מידע על תשלומים לרשויות מקומיות) היא מערכת מרכזית הפתוחה לציבור הרחב, ללא צורך בסיסמה, ומציגה את התקצוב החודשי והמצטבר של כל הבעלויות. אפשר לאתר בעלות לפי שם או סמל מוטב.

(קישור למערכת: <http://apps.education.gov.il/MtrNet/home.aspx>)

המערכת מאפשרת להפיק מגוון דוחות בקרה, שניים מהם יתוארו בפירוט להלן.

הדוח הראשי והמרכזי במערכת הוא דוח ריכוז תשלומים (דוח חשבונות) – דוח אשר מרכז תקבולים לפי חודשים בכל אחד מהנושאים.

קוד נושא	תאור נושא	תחולה	חודש	סך הכל מגיע	שולם	הפרש לתשלום	יתרת חוב	יתרת ביצוע החודש	הערות
571	ניהול עצמי משופר א-ו	09/2016	85,029.12	85,155.84	-126.72	0.00	-126.72		
572	ניהול עצמי משופר א-ו	10/2016	94,945.50	94,804.84	140.66	0.00	140.66		
571	ניהול עצמי משופר א-ו	11/2016	85,536.00	85,536.00	0.00	0.00	85,536.00		
598	מסגרת קיץ לתלמיד	08/2016	-25,882.00	0.00	-25,882.00	0.00	-25,882.00		
600	מסגרת קיץ פר מוסד	05/2016	54,846.00	76,793.00	-21,947.00	0.00	-21,947.00		
604	רכז מעורבות חברתית	09/2016	4,330.50	4,297.46	33.04	0.00	33.04		
604	רכז מעורבות חברתית	10/2016	4,330.50	4,297.46	33.04	0.00	33.04		
604	רכז מעורבות חברתית	11/2016	4,325.78	4,325.78	0.00	0.00	4,325.78		
סה"כ	לנושא 001 שכל"ל על-יסודי		1,910,559.38	1,263,514.73	647,044.65	0.00	647,044.65		
סה"כ	לנושא 002 שרתים		7,278.75	0.00	7,278.75	0.00	7,278.75		
סה"כ	לנושא 003 שכל"ס גני" קדם חובה		995,256.07	673,298.25	321,957.82	0.00	321,957.82		
סה"כ	לנושא 005 הוראת הערבית		38,675.85	0.00	38,675.85	0.00	38,675.85		
סה"כ	לנושא 009 שעורי עזר לעולים		4,000.95	0.00	4,000.95	0.00	4,000.95		
סה"כ	לנושא 019 עוזרות לגנות		96,527.98	0.00	96,527.98	0.00	96,527.98		
סה"כ	לנושא 033 גנות עובדות מדינה		-243,199.82	0.00	-243,199.82	0.00	-243,199.82		
סה"כ	לנושא 034 השתלמות לשכל"ל		144,975.70	95,590.74	49,384.96	0.00	49,384.96		
סה"כ	למוטב		5,145,921.55	3,251,075.00	1,894,846.55	0.00	1,894,846.55		

איור 1 : מסך מערכת מית"ר – דוח חשבונות

סכום סה"כ למוטב בעמודה "יתרת ביצוע החודש" הוא סכום שמועבר לבנק (מסומן במלבן מס' 1).

בנוסף לנתוני החודש השוטף, עשוי ריכוז תשלומים לכלול עדכונים רטרואקטיביים (מסומן במלבן מס' 2).

ריכוז התשלומים אינו כולל אופן חישוב של הנושאים למיניהם אלא רק סכומים.

דוח שימושי נוסף שמפורט כאן – דוח שכר לימוד של בית ספר על-יסודי.

שעות גיל: 1.29 (6) מוטב: 1003 (1) סמל ושם מוסד: 248088 תיכון השאם אבו רומי (2) עזת הצגה: מלא (7) קוד עוז לתמורה: 01

ותק מוסד: 22 אחוז גמול השתלמות: 22.6 גמול בגרות: 1 אחוז רמת שרות: 98.59 עוז לתמורה מלא: 78.96 (2) אחוז ללא עוז לתמורה: 21.04

**חישוב שכר לימוד על-יסודי לעיריית טמרה מוסד 248088 תיכון השאם אבו רומי - חודש 11/2016**

סוג כיתה	חודש תחילה	כיתה / מקבילה	מסלול	מגמה	סטטוס	מחיר לתלמיד	מספר תלמידים	שעות לתלמיד	עלות שנה שבועית	עלות מרכיב קבוע	עלות חומרים	סכום מחושב	סכום קודם	הפרש מחושב	
רגיל	09/2016	1001	1	0097	פעיל	874.37	26	1.54	459.16	167.26	0	22,413.08	22,413.08	0.00	
רגיל	09/2016	1001	9	0097	פעיל	0.00	0	1.48	459.16	167.26	0	0.00	0.00	0.00	
רגיל	09/2016	1002	1	0097	פעיל	874.37	7	1.54	459.16	167.26	0	6,034.29	6,034.29	0.00	
רגיל	09/2016	1002	1	3310	פעיל	0.00	0	2.03	459.16	167.26	0	0.00	0.00	0.00	
סה"כ לחודש 09/2016 מלא													-587.91	701,718.38	701,130.47
סה"כ לחודש 10/2016 מלא													262.84	711,067.05	711,329.89
סה"כ לחודש 11/2016 מלא													700,286.41	0.00	700,286.41
סה"כ למוסד 248088 שנת לימודים תשע"ז - מלא													699,961.34	1,412,785.43	2,112,746.77

**חישוב תוספת שכר לימוד בגין עוז לתמורה**

תחילה	משא	שם נושא	סטטוס	מס' יחידות	תאורי יחידה	אחוז	עלות	סכום מחושב	סכום מחושב קודם	הפרש מחושב			
09/2016	556	ש. פרטניות-עוז לתמורה	פעיל	263.76	שעות רפ. מלאה	98.59	435.29	113,193.23	113,291.94	-98.71			
09/2016	557	ש. תומכות-עוז לתמורה	פעיל	439.59	שעות רפ. מלאה	98.59	435.29	188,651.10	188,822.76	-171.66			
09/2016	558	מנהל/מנהל עוז	פעיל	6.00	הפחתת שעות	98.59	487.40	-2,883.16	-2,883.16	0.00			
סה"כ לנשא 556 ש. פרטניות-עוז לתמורה (מלא)											112,987.24	226,317.81	339,305.05
סה"כ לנשא 557 ש. תומכות-עוז לתמורה (מלא)											188,307.77	377,199.21	565,506.98
סה"כ לנשא 558 מנהל/מנהל עוז לתמורה (מלא)											23,920.44	47,473.59	71,394.03
סה"כ תוספת שכ"ל למוסד בגין עוז לתמורה - מלא											334,421.22	669,365.69	1,003,786.91
סה"כ למוסד - מלא											1,034,382.56	2,082,151.12	3,116,533.68

איור 2: מסך מערכת מית"ר – שכר לימוד על-יסודי

הדוח מציג נתונים בעבור "סמל מוסד" של בית הספר. כאשר למוטב יש יותר מבית ספר אחד, אפשר לבחור בעזרת החץ בית ספר מתאים (1). בצד העליון של הדוח פרמטרים שמשפיעים על התקצוב: (2) אחוז רמת שירות (3) מאפיין הגשה לבגרות.

בנוסף, פרמטרים שמשפיעים על ערך השעה – (4) פרופיל (5) מ"מ גמולי השתלמות, מאפיין שעות גיל (7) אחוז מורים ב"עוז לתמורה".

הסבר מפורט על פרופיל מופיע בחוברת "מערכת שכר לימוד לבתי ספר עיוניים וטכנולוגיים", בעמ' 17–21, מ"מ גמולי השתלמות מופיע שם בעמ' 53–56.

בחלק התחתון מוצג חישוב שעות לפי מספר התלמידים במגמות השונות ותרומתו לכסף.

ניתוח דוח שכר לימוד מאפשר להשוות פרמטרים שמוצגים בו לעומת נתוני אמת של בית הספר ולבדוק את תקינותם. אם יש שינויים רטרואקטיביים יש לאתר דוח שכר לימוד של החודש שעבר ולבדוק אילו מהפרמטרים השתנו.

דוחות נוספים שאפשר להפיק במערכת:

- דוח שכר לימוד – הדוח מציג סמל מוסד של בית הספר, אם למוטב יש יותר מבית ספר אחד
- דוח אכלוס כיתות – הדוח מציג תקני כיתות בחטיבה העליונה הן במסלול החינוך המיוחד והן בכיתות ל"ב עיוני וטכנולוגי. הדוח מציג את מספר התלמידים שאושרו בכיתה ובכלל זה אישור מספר תלמידים החורג מהתקן או תקן חסר.
- דוח שרתים ומזכירים – הדוח מציג תקני שרתים ומזכירים בבתי הספר היסודיים ובחטיבות הביניים וכן תקצוב בעבור נושאי ניהול עצמי: תוספת דיפרנציאלית פדגוגית וסיוע לניהול עצמי. הערה: תקצוב בגין שרתים ומזכירים בחטיבה עליונה מוצג בדוח שכל"ם במסגרת המרכיב הקבוע.
- דוח גני ילדים שכר לימוד – הדוח מציג תקצוב בגין גני טרום-חובה וטרום-טרום-חובה – גילאי 4-3.
- דוח גני ילדים עוזרות – הדוח כולל חישוב של מספר משרות תקניות של עוזרות גנות בגני חובה (גילאי 5).
- דוח גני ילדים גנות – הדוח מציג חיוב בעבור גנות המועסקות על ידי המדינה בניכוי הגנות שהרשות המקומית זכאית להן בגילאי חובה.
- דוח הסעות כללי – מציג את החישוב הכולל של נושאי ההסעות ברשות.
- דוח הסעות-נט
- דוח שירות פסיכולוגי ייעוצי – מציג תקני פסיכולוגים.
- דוח מוכרים – מציג את כל יתר הנושאים שמתקצבים ברמה של מוסד.
- דוח מוטבים – מציג את כל יתר הנושאים שמתקצבים ברמה של מוטב (בעלות).
- דוח ידניים – מציג נושאים מיוחדים ומקדמות.

- לצד מערכת מית"ר, שפתוחה לציבור ללא צורך בהזדהות, משרד החינוך מפעיל מערכות מידע נוספות לצורכי דיווח ובקרה. אלה מערכות שהכניסה אליהן אפשרית אך ורק באמצעות שימוש בשם משתמש וסיסמה שהמשרד מנפיק.
  - עוש"ר (עובדי הוראה שאינם רשמיים)
  - רמת שירות
  - מנב"ס (מערכת לניהול בית הספר)
  - מנבסנ"ט (מערכת ניהול בית ספרית באינטרנט)
  - שוה"ם (שאיילה והשאלת מורים)
  - משכית (מערכת שיבוץ עובדי הוראה)
  - סייעות-נט (מערכת לניהול שיבוצי הסייעות ושעות הביצוע שלהן)
  - הסעות-נט
  - דוח זכאות גני ילדים
  - שילובית (מערכת למתן תמונה כוללת על התלמיד במסגרת פעילות השילוב)
  - מדב"ס (מערכת בית ספרית המיועדת לדיווח נתוני שכר למורים עובדי מדינה)
  - פורטל שער ("שולחן עבודה" לשירות מנהלי בתי הספר ובעלי תפקידים נוספים)



## 2.4. החטיבה העליונה

### א. כללי התקצוב

כללי התקצוב של החטיבה העליונה מתוארים בפירוט בחוברת של משרד החינוך "מערכת שכר לימוד לבתי ספר עיוניים וטכנולוגיים", אשר מתעדכנת בכל שנת לימודים. התקצוב בנוי מרכיבים ומנוסחה שמשקללת אותם:

רכיבי התקצוב:

- שעות לימוד – כל תלמיד בחטיבה העליונה מקבל תקצוב בגין שעות שבועיות שנגזרות ממאפיינים שונים של בית הספר (הגשה לבגרות, גיוון מקצועות לימוד, פיצול חינוך גופני) ושל המגמה שהוא לומד בה. פירוט בכתובת זו באינטרנט:

<http://meyda.education.gov.il/files/MinhalCalcala/Tavlatsstshav.pdf>.

- קביעת ערך השעה – ערך השעה מחושב לכל בית ספר בהתאם לתמהיל המורים שהוא מעסיק. מדי שנה בשנה בית הספר מגיש מצבת עובדי הוראה במערכת עוש"ר (עובדי הוראה שאינם רשמיים), ומשרד החינוך מחשב ארבעה פרמטרים שמשפיעים על ערך השעה:

○ פרופיל מורים (ממוצע משוקלל של נתוני ההשכלה והוותק)

○ ממוצע גמולי השתלמות

○ ממוצע שעות גיל

○ אחוז מורים ברפורמה

- המרכיב הקבוע – מכסה עלויות העסקת שרתים, מזכירים ומרכיבי רמת שירות. ישנם חמישה ערכים קבועים לתלמידים במגמות העיוניות, הטכנולוגיות, כיתות ל"ב עיוני, ל"ב טכנולוגי והחינוך המיוחד.

- חומרים – תקצוב קבוע בעבור חומרים לתלמידים במגמות הטכנולוגיות.

- רמת שירות – מכלול השירותים אשר אינם הוראה שמספק בית הספר. על פי הדיווח של בית הספר נקבע לו אחוז רמת שירות אשר נע בין 88% ל-100%.

הנוסחה המלאה שלפיה נקבע שכר הלימוד שמשרד החינוך מעביר לבעלות בעבור בית ספר בחטיבה העליונה:

**מספר תלמידים X (שעות לתלמיד X ערך שעה + המרכיב הקבוע + חומרים) X אחוז רמת שירות**

## 2.5. שגרת בקרה מומלצת

### א. פרופיל המורים

על פי הנחיות משרד החינוך על הבעלות לדיווח על כלל המורים שהיא מעסיקה, לרבות בשעות שמעבר לתקן של משרד החינוך. אי לכך, אי אפשר לברור מורים לצורך העלאת הפרופיל. בעלות שנוהגת לעשות כך חשופה לביקורת פערי פרופיל של משרד החינוך. זוהי ביקורת שמשווה בין המורים שמועסקים בבית הספר בפועל ובין דיווחי המצבות. אם הבעלות לא נהגה לדווח על כלל המורים, לצורך העלאה מלאכותית של הפרופיל, הביקורת תצביע על פערי פרופיל ומשרד החינוך יקזז לבעלות תקציבים באופן רטרואקטיבי, וחישוב שכר הלימוד יבוצע על פי ערכי שכר הלימוד שתקבע הביקורת.

לצורך חישוב ערך השעה משרד החינוך שואב את נתוני המורים (ותק, השכלה, גמולי השתלמות) מתוך תיקי המורים, אשר מנוהלים במחוזות. על כן, ייתכן שתהיה אי התאמה בין נתוני המורים אשר שוקללו לצורך חישוב ערכי השעה ובין נתוני המורים שעל פיהם משולם השכר. מצב זה יכול להתקיים מפני שהבעלות קולטת עובדי הוראה או מעדכנת את נתוניהם שלא על פי האישורים מהמחוז וכן בגלל תקלות שונות בזרימת המידע בתוך המערכות של משרד החינוך.

לצורך מניעת אי התאמה זו על הבעלות לנהוג כדלקמן:

- לאמץ נוהל ולפיו כל קליטה של עובד הוראה במערכת או עדכון פרטיו מתבצעים אך ורק על פי האישורים מהמחוז.
- לאמץ נוהל ולפיו היא מצליבה פעם בשנה באופן יזום נתוני כוח אדם בהוראה, בין מערכת עוש"ר ובין תלושי השכר של המורים, ומאתרת פערים. את ההצלבה די לעשות אחת לשנה בחודשים ינואר-פברואר, לאחר קליטת דיווח על מצבת כוח אדם. אם נמצאים פערים על הבעלות לבדוק אם בתיק האישי של מורה ישנם אישורים מהמחוז המעידים על זכאותו.
  - אם ישנם אישורים, מדובר בתקלות בתוך משרד החינוך – (אי התאמה בין מערכת עוש"ר ובין תיקי כוח אדם בהוראה) ועל הבעלות לפנות למשרד החינוך.
  - אם למורה אין אישורים המעידים על זכאותו, על הבעלות להודיע למורה שקיימת אי התאמה ועליו לדאוג לעדכון נתוניו במחוז, אם הוא סבור שאכן הוא זכאי. אם המורה לא יבצע עדכון במחוז ולא יביא אישור על כך, יש לעדכן את שכרו בהתאם לנתונים המעודכנים במחוז.

אופטימיזציה של פרופיל:

היות שהפרופיל מחושב במספרים שלמים (בלי ספרות אחרי הנקודה), ייתכן מצב שבו הגדלת היקף העסקה זניח של מורה אחד מעלה את הפרופיל הבית-ספרי ב-1.00. על הבעלות לבחון, באמצעות סימולציה, אם יש מורים כאלה. כדי לבדוק את העניין יש להשוות בין תוספת תקצוב בעקבות העלאה של פרופיל ביחידה אחת ובין הגדלת עלות השכר של אותו מורה עקב העלאת משרתו. יש לשים לב לכך שייתכן שינוי של התחייבות פרופסיונלית כלפי אותו מורה עקב הגדלת משרתו, ולכן מומלץ ככל האפשר לבדוק רק מורים שמועסקים מעבר ל-100% מאחר שאין קביעות על שעות שמעבר לכך.

## ב. שגרת בקרה – רמת השירות

רמת השירות מחושבת לפי מספר הכיתות התקניות ולא לפי מספר הכיתות בפועל. על כן, יש לחשב תחילה את מספר הכיתות הטכני בבית הספר מתוך הפרדה בין כיתות טכנולוגיות לכיתות עיוניות. אופן החישוב הוא כדלקמן:

מספר כיתות תקניות עיוניות

$$= \frac{\text{מספר תלמידים במגמות העיוניות בכיתות רגילות}}{36} + \frac{\text{מספר תלמידים בכיתות ל"ב עיוני}}{25}$$

מספר כיתות תקניות טכנולוגיות

$$= \frac{\text{מספר תלמידים במגמות הטכנולוגיות בכיתות רגילות}}{36} + \frac{\text{מספר תלמידים בכיתות ל"ב טכנולוגי}}{25}$$

לצורך אופטימיזציה של רמת השירות יש לחשב תקנים של כל אחד מבעלי התפקידים הבאים:

- מפעיל ציוד אור-קולי
- מתאם מחשוב
- טכנאי מעבדת מדעים
- טכנאי מעבדת מחשבים
- ספרן
- יועץ חינוכי
- רכז חינוך חברתי
- הוצאות חברה

- השקעות במעבדות טכנולוגיות
- ימי טיולים

כדי לקבל רמת שירות מקסימלית על בית הספר להקצות תקנים בהתאם לאופטימיזציה שחושבה. יש לשים לב לכך שיייתכן שמקצת התקנים (לדוגמה: מתאמי מחשוב) מועסקים על ידי הרשות המקומית באופן מרוכז בעבור כלל בתי הספר בעיר ואולי אף במיקור חוץ. במצב כזה יש להנחות את בית הספר לדווח על החלק היחסי.

על בית הספר לדווח על מרכיבי רמת השירות באמצעות מערכת רמת שירות ולהעביר לאחר מכן חוות דעת רואה חשבון. כמו כן יש לצרף אישורים של העסקת יועץ חינוכי ורכז חינוך חברתי החתומים על ידי הפיקוח.

דוגמה 3 – מסכי מערכת רמת שירות:

פרטי עובדי סיוע						
תפקיד	מס' רשיון	מס' זהות	שם משפחה	שם פרטי	ש"ש במוסד	בסיס משרה
אחות					2.50	36
טכנאי מעבדה טכנולוגי					3	42.50
טכנאי מעבדה טכנולוגי					17	42.50
טכנאי מעבדת מדעים					37	42.50
יועץ					23.23	40
מפעיל ציוד אור קולי					12	42.50
מתאם מחשוב בית ספרי					8	42.50
ספרן					42.50	42.50
רופא					1.20	45
רכז ח"ח					2	24
+ נתוני יועץ חינוכי ורכז חינוך חברתי נלקחים מדיווח מצבת מורים בחטיבה עליונה						
פרטי עובדי סיוע						
תפקיד	מס' רשיון	מס' זהות	שם משפחה	שם פרטי	ש"ש במוסד	בסיס משרה
אחות					2.50	36
טכנאי מעבדה טכנולוגי					3	42.50
טכנאי מעבדה טכנולוגי					17	42.50
טכנאי מעבדת מדעים					37	42.50
יועץ					23.23	40
מפעיל ציוד אור קולי					12	42.50
מתאם מחשוב בית ספרי					8	42.50
ספרן					42.50	42.50
רופא					1.20	45
רכז ח"ח					2	24
+ נתוני יועץ חינוכי ורכז חינוך חברתי נלקחים מדיווח מצבת מורים בחטיבה עליונה						

איור 3: מסך מערכת רמת השירות (רשימת עובדים)

נתונים נוספים	
80	מספר עמדות מחשב פעילות (למעט מחשבי מינהלה)
1	מספר חדרי מעבדה (כימיה, פיסיקה, ביולוגיה)
4	מספר חדרי מעבדה טכנולוגית (חשמל, אלקטרוניקה)
7	מספר ימי טיולים וסידורים (ממוצע לכיתה לשנה)
10000	הוצאות פעולות תרבות וחברה
70000	הוצאות תחזוקת ציוד, הפעלה של מעבדות וסדנאות
15510	מספר ספרים בספריית בית הספר
24	מספר עמדות מחשב פעילות לצרכי מינהלה
128	מספר ש"ש הנלמדות במעבדה טכנולוגית
30	מספר ש"ש הנלמדות במעבדה עיונית כולל הפיצול
7	מספר שעות לריכוז טכני, מעבדות וסדנאות טכנולוגיות

איור 4: מסך מערכת רמת השירות (נתונים נוספים)

לאחר קבלת הדיווח וביצוע חישוב רמת השירות (מתבצע על ידי משרד החינוך באופן מרוכז לכלל בתי הספר), אפשר להפיק מהמערכת דוח של חישוב מרכיבי רמת השירות, ובו מצוין אחוז רמת השירות אשר ניתן לכל רכיב. יש לוודא שכל המרכיבים שדווחו נקלטו בשלמותם. ישנן כמה תקלות שכיחות אשר מונעות את קליטת רכיבי רמת שירות:

- אי קליטת שעות יועץ חינוכי – נגרמת בדרך כלל כתוצאה מכך שמשרד החינוך לא קיבל אישור העסקת יועץ חינוכי חתום על ידי הפיקוח או שהאישור לא היה תקין.
- אי קליטת שעות רכז חינוך חברתי – נגרמת בדרך כלל כתוצאה מכך שמשרד החינוך לא קיבל אישור העסקת רכז חינוך חברתי חתום על ידי הפיקוח או שהאישור לא היה תקין.
- אי קליטת שעות טכנאי מעבדות – נגרמת כתוצאה מכך שלא דווחו מספר המעבדות וכמות שעות הלימוד במעבדה.
- אי קליטת שעות ספרן – נגרמת מכך שישנם ספרים בספרייה שלא דווח עליהם. לאחר איתור התקלה יש לבדוק מול מטה האיסוף במשרד החינוך את סיבתה ולתפל בה בהתאם. לאחר תיקון התקלה יש לוודא שמשרד החינוך יבצע חישוב מחדש ועל כן חשוב להשלים את התהליך לא יאחר מתחילת מאי.

**הערה:** אם במהלך השנה נקלטים תקנים נוספים אשר משפיעים על רמת השירות, אפשר להגיש בקשה למשרד החינוך לפתוח מערכת רמת שירות (המערכת נחסמת לאחר הדיווח הראשוני) ולדווח על התקנים הנוספים בהתאם. במצב כזה כשיבוצע החישוב הוא ישליך באופן רטרואקטיבי מתחילת שנת הלימודים.

### ג. שגרת בקרה – טיפול בשגויים [בנתונים שגויים?]

נתוני התלמידים נקלטים על ידי בית הספר ונשאבים על ידי משרד החינוך באמצעות ממשק ובו כמה בקרות. על הבעלות לוודא שכל התלמידים הקלוטים נשאבו והועברו לתקצוב. לשם כך יש להצליב בין דוחות התלמידים ממערכת מנב"ס ובין המית"ר ולזהות פערים. כאשר מאתרים תלמידים אשר לא נקלטו יש לבדוק מה הסיבה לכך ולטפל בבעיה בהתאם. ישנן **שלוש שגיאות נפוצות:**

- תלמידים "כפולים" – תלמידים שקלוטים בשני סמלי מוסד או יותר - נפלטים מהמערכת. על הבעלות שהתלמידים לומדים אצלה בפועל לשלוח למשרד החינוך הצהרה חתומה על כך.
- תלמידים חריגי גיל – יש להגיש בקשה למשרד החינוך אם התלמיד עומד בקריטריונים.
- שגויי אוטומציה – תעודות זהות שגויות וכיו"ב.

## ד. שגרת בקרה – תקצוב כיתות מיוחדות, מגמות וברירות מחדל

על הבעלות לוודא שכל התלמידים קלוטים בהתאם למגמות שלהם, מאחר שהתקצוב למגמות גבוה יותר מאשר לכיתות עיוניות. לכל מגמה ישנה מכסה של תלמידים. אם נקלטים תלמידים מעל המכסה יתקצבו התלמידים העודפים בתקצוב של מסלול עיוני. התלמידים האלה מסומנים בדוחות מית"ר כמסלול 9 – מגמות מעל המכסה. במקרה כזה יש לפנות למשרד החינוך בבקשה להגדלת המכסה. אפשר לצרף לבקשה הוכחה שהתלמידים אכן לומדים במגמות הללו.

יש כיתות שלהן תקן מיוחד – כיתות ל"ב עיוני, ל"ב טכנולוגי וכיתות טו"ב. בכיתות הללו התלמידים מתקצבים ביותר שעות משאר התלמידים. לכיתות אלו יש תקן מיוחד של 18–25 תלמידים בכיתה. אם מספר התלמידים בכיתה חורג מהתקן כל הכיתה מתקצבת לפי מסלול עיוני (ברירת מחדל) ומדובר באובדן הכנסות משמעותי לרשות. בדוח מית"ר מסומנות הכיתות הללו בסימן (\*).

אם בדוח מית"ר יש ברירות מחדל (מסלול עיוני) יש לאתר את הסיבה לכך ולטפל בהתאם. ישנן שתי סיבות נפוצות:

- חריגה מהתקן – אם יש חריגה של תלמיד אחד מהתקן, בסמכות אגף שח"ר במשרד החינוך לאשר אותה. יש לבדוק עם בית הספר אם יש אישור לחריגה בכתב מאגף שח"ר. אם יש אישור לחריגה על הבעלות לפנות למצבת מוסדות ולאגף ארגון לימודים א' במשרד החינוך לתיקון התקלה. אם לבית הספר אין אישור בכתב מאגף שח"ר לחריגה מהתקן, יש לדרוש מבית הספר להעביר את התלמידים/ים העודף/ים לכיתות רגילות.
- ברירת מחדל יכולה להיווצר אם תלמיד הועבר לכיתה ל"ב עיוני/ל"ב טכנולוגי שלא על פי אישור של אגף שח"ר.

על הבעלות להנחות את בתי הספר שלא לקלוט תלמידים בכיתות אלו, גם כשמספר התלמידים הכולל אינו חורג מהתקן, שלא באישור אגף שח"ר.

## ה. שגרת בקרה – מאפיין הגשה לבגרות

מספר השעות בבית ספר שמגיש לבגרות באופן מלא כולל מרכיב בגרות (המיועד לתשלום גמולי בגרות שעתיים). משרד החינוך מחשב בעבור בית הספר מאפיין הגשה לבגרות על פי נתוני השאלונים שבית הספר הזמין בשנה שקדמה לשנת התקצוב. קיימות ארבע רמות של הגשה לבגרות:

- 1 - מלא
- 2 - חלקי גבוה
- 3 - חלקי נמוך
- 0 - ללא הגשה

מאחר שבתי הספר הרשמיים מגישים לבגרות (למעט בתי ספר במזרח-ירושלים), על הבעלות לוודא שמאפיין ההגשה לבגרות הינו 1. קיימת בעיה בבתי ספר צומחים: מאחר שמשרד החינוך שואב את נתוני השאלונים מהשנה שקדמה לשנת התקצוב במערכת, בבתי ספר צומחים אין נתונים בנוגע לשאלונים ומאפיין ההגשה לבגרות יהיה 0. כדי לעדכן את מאפיין ההגשה באופן ידני יש לפנות למשרד החינוך בבקשה.

## ו. שגרת בקרה – תלמידי 07

תלמידי 07 הם תלמידי החינוך המיוחד הלומדים בבתי ספר רגילים, במסגרת כיתות חינוך מיוחד או שהם משולבים בכיתות רגילות על פי החלטה של ועדת ההשמה. תלמידים כאלה מתוקצבים פי שלושה ויותר מתלמידים רגילים – כך למשל בבית ספר ממלכתי תלמיד 07 יקבל 4.35 ש"ש (שעות שבועיות) לעומת 1.45 ש"ש שיקבל תלמיד במסלול עיוני.

מדי שנה בשנה על בית הספר להגיש בקשה למשרד החינוך, להכרה בתלמידי 07 שנכנסים לשכבה י' עד לא יאחר מ-30.11 לאחר החתימה של הפיקוח.

על הבעלות לוודא שבתי הספר אכן מגישים בקשה במועד. בדרך כלל יסרב משרד החינוך לדון בבקשות שהוגשו לאחר המועד.

לאחר מכן, יש לוודא שכל התלמידים שפרטיהם הוגשו נקלטו כתלמידי 07. אם ישנם פערים יש לפנות לאגף חינוך מיוחד במשרד החינוך כדי לבדוק את פשר הפער. שתי הסיבות השכיחות לפערים:

- קיומה של ועדת ההשמה הושמט או שמסקנותיה הושמטו או הוקלדו באופן שגוי
- שגיאות בקליטת התלמיד במנב"ס.

## ז. שגרת בקרה – דוחות ביצוע במגוון נושאים



על בתי הספר להגיש דוחות ביצוע במגוון נושאים, כמו סייעות, תגבור לימודי יהדות, תמריצים, תלמידים בעלי צרכים מיוחדים, שעות תגבור למיניהן ועוד. על הבעלות לעקוב אחר הגשת דוחות הביצוע ולוודא עמידה בלוחות הזמנים. אי עמידה בלוחות הזמנים עלולה לגרום קיזוז תקציבים שהועברו בעבר.

## ח. שגרת בקרה – שעות תקן ואיחוד משכורות

המשאב המשמעותי ביותר שעומד לרשות בית הספר הוא שעות הוראה. על כן, חשוב מאוד שבית הספר ינהל בקרה ומעקב אחר ניצול תקן השעות. יש לבצע את הבקרה בהתחשב בהוראות ההסכמים הקיבוציים של עובדי ההוראה. כאמור, בהתאם להסכמים, יש להודיע למורה קבוע לפני 31 במאי מהו היקף משרתו לשנה הבאה.

כל השינויים בהיקף העסקתם של מורים קבועים, בכפוף לכללים שחלים עליהם, חייבים להיעשות לפני 31 במאי. בדרך כלל נהוג כי מורים שאינם קבועים (עד שנתיים) מקבלים הודעת פיטורין מנהלית לפני המועד הזה. חידוש החוזים של המורים שאינם קבועים חייב להיעשות לפני תחילת שנת הלימודים.

להלן אבני דרך מומלצות בעת תכנון תקן השעות, הבקרה והמעקב:

- בניית צפי תקן ראשוני עד 30.04 – את שכבות י' ו"א יש לדאוג לקדם בשנה. יש לקבל תחזית של מורי שכבה י' הנכנסת, לרבות התפלגות על פי מגמות, ממנהל בית הספר. רצוי שהתחזית תהיה מגובה בדוח מנב"ס. רצוי שלא להביא בחשבון תגבורים שאישרה הוועדה הפדגוגית שכן בשלב הזה של השנה אין ודאות שאכן יתקבלו. כמו כן, רצוי להודיע לבית הספר על תקן צפוי שכולל הפחתה של 2%–5% להקצאה בתחילת שנת הלימודים כדי שלא ייווצר מצב שמספר התלמידים בפועל נמוך מהתחזית, וכתוצאה מכך הוקצו שעות שחורגות מהתקן.
- בניית צפי תקן שני עד 15.08 – יש לקבל מבתי הספר דוחות מנב"ס מעודכנים ולבנות תחזית תקן מעודכנת בהתאם לכך. לא מומלץ להקצות שעות תגבורים.
- תחילת שנת הלימודים – יש לאמת את מספרי התלמידים בדוחות המנב"ס, לקבל אישורים מהמזכירות הפדגוגית על התגבורים שאושרו לבית הספר ולבנות תקן מעודכן וסופי. אפשר כבר להקצות את מלוא שעות התקן.

- בקרה על תקן שעות – את התקן שאושר לבית הספר יש להשוות מול הביצוע בפועל. יש להביא בחשבון איחוד משכורות כאשר מורים מלמדים הן בחטיבה העליונה והן בחטיבת הביניים.

ניצול התקן מחושב כך:

A - סה"כ שעות המורים שמשולמות על ידי הבעלות

B - סה"כ שעות חטיבה עליונה המשולמות על ידי משרד החינוך (שאלת מורים)

C - סה"כ שעות חטיבת ביניים המשולמות על ידי הבעלות (השאלת מורים)

U – ניצול התקן

$$U=A+B-C$$

מומלץ לאמת הן את שעות השאילה והן את שעות ההשאלה שבית הספר מדווח עליהן, שכן ייתכן שהניצול בפועל יהיה גבוה יותר עקב שינוי בכמות שעות שאילה/השאלה.

אפשר לאמת את שעות השאילה שהבעלות מקבלת עליהן החזר ממשרד החינוך במערכת שוה"ם. אם יש שוני בין הדיווח ובין מערכת שוה"ם, יש לבדוק מדוע למורים שבית הספר דיווח עליהם לא אושר איחוד משכורות בבעלות, וכתוצאה מכך משרד החינוך לא ישפה בגין שעות חטיבת ביניים שהם נותנים. הסיבות הנפוצות הן אי עמידה בהוראות ההסכמים הקיבוציים בכל הקשור לאיחוד משכורות או חריגה של חטיבת הביניים מתקן השעות שהוקצה לה.

שעות שאילה – יש לדרוש מבית הספר דוח ממערכת מדב"ס (מערכת דיווח בית ספרית) לגבי כל מורי משרד החינוך שנותנים שעות בחטיבת הביניים ולאמת את סה"כ השעות.

## 2.6. גני ילדים

### א. כללי התקצוב

**נושא 19: סייעות** – מיועד לתקצוב גילאי חמש. המשרד מתקצב סייעות בהתאם לחישוב **מספר תקני** של סייעות בשכבת גיל ז. התקציב מתקבל על ידי חלוקת סה"כ ילדים, כולל "ילדי סטייה" (תוספת ילדים להשלמת גני חינוך מיוחד לתקן ברשות), בתקן לתקצוב (33 ברשות נטולת מענק ו-31 ברשות מקבלת מענק). המשרד מתקצב סייעת באופן נורמטיבי על פי דרגה 6 וותק 10. ברשויות מקומיות אשר מפעילות את הגנים שישה ימים בשבוע מוכפל שכר הסייעת במקדם 17.85%.

**נושא 3: שכל"ם גני ילדים** – המשרד מתקצב בשיטת פר-קפיטה. סה"כ ההוצאות של הגן שכוללות עלות העסקת גננת, עלות העסקת עוזרת והוצאות שאינן שכר, מחולק בתקן לתקצוב (33 ברשות נטולת מענק ו-31 ברשות מקבלת מענק). ברשויות מקומיות אשר מפעילות את הגנים שישה ימים בשבוע מוכפל שכר של הסייעת והגננת במקדם 17.85%. המשרד משתתף ב-90% מהעלות המחושבת למעט ילדי חינוך מיוחד, ילדי שיקום שכונות וילדי עולים, שבעבורם שיעור ההשתתפות הוא 100%. כמו כן באותו נושא מתקצב משרד החינוך את ילדי ההשלמה – ראו להלן.

**נושא 33: גננות עובדות מדינה** – המשרד מחייב את הרשות המקומית בגין גננות עודפות לגילאי חמש וכל הגננות לגילאי שלוש-ארבע (שכן עלות העסקת הגננת כבר כלולה בתעריף פר-קפיטה). מספר הגננות לחיוב מתקבל על ידי הפחתת מספר משרות תקני בגילאי חמש מתוך סה"כ משרות מדווחות של גננות. מספר משרות תקני לגילאי חמש מתקבל על ידי חלוקת סה"כ הילדים, כולל ילדי סטייה ברשות, בתקן לתקצוב (33 ברשות נטולת מענק ו-31 ברשות מקבלת מענק). העלות של הגננת לחיוב היא עלות נורמטיבית לפי גננת מוסמכת בעלת 12 שנות ותק. ברשויות מקומיות אשר מפעילות את הגנים שישה ימים בשבוע מוכפל שכר הגננת במקדם 17.85%.

**נושא 614: סייעת שנייה ומרכיב העשרה** – בגני ילדים שבהם 30 ילדים ויותר בני שלוש-ארבע המשרד מתקצב סייעת שנייה. המשרד מתקצב סייעת באופן נורמטיבי על פי דרגה 6 וותק 10 ללא יום שישי. שיעור ההשתתפות של המשרד הוא 100% באשכולות 1-5 ו-80% באשכולות 6-10.

## **ב. שגרת בקרה – טיפול בפערי קליטה**

קליטת הילדים מבוצעת ברשות המקומית באמצעות מערכת כלשהי (אוטומציה/ספרת/מטרופולי-נט וכיו"ב). לאחר מכן, פרטי הילדים מועברים באמצעות ממשק למערכת של משרד החינוך. בממשק משולבות כמה בקורות אשר גורמות לכך שלא כל הילדים ייקלטו.

כדי לוודא שאין טעויות, יש להפיק דוח גני ילדים ממערכת "דוח זכאות של משרד החינוך" ולהצליבו עם דוח מהמערכת המקומית. לאחר שאותר באילו גנים קיימים פערים יש לבדוק את סיבת הפער ולטפל בהתאם. סיבות נפוצות לפערים:

- רישום כפול של ילדים – ילדים שקלוטים ביותר מגן אחד נפלטים משני המקומות. יש לוודא שהילדים אכן נמצאים בגן שבו דווחו במערכת הרשותית ולשלוח למשרד החינוך הצהרה.
- ילדים חריגי גיל – יש להגיש בקשה למשרד החינוך בתיאור נסיבות המקרה, למעט חריגי גיל בני שלוש, שבעבורם אי אפשר להגיש בקשה. בגין ילדים שנולדו אחרי 31.12 והתקבלו לגן ילדים, על הרשות המקומית לגבות תשלום מהוריהם בהתאם לסכומים המפורטים בחוזר המנכ"ל.
- טעויות אחרות, כגון תעודות זהות וכיו"ב, יש לבדוק את סיבתן ולטפל בהתאם.

בדוח הזכאות עצמו מצוינים ילדים שכבר נקלטו במערכת אך עדיין אינם מתוקצבים. שתי סיבות שכיחות לכך:

- גנים הפועלים ללא רישיון – ילדים שקלוטים בגנים הללו לא יתוקצבו. יש להשלים את הליך הרישוי בהקדם האפשרי.
- ילדים מעל התקן – ילדים שקלוטים מעל התקן המקסימלי לאכלוס לא יתוקצבו. התקן הרגיל לאכלוס הינו 35 ילדים אך במקרים מסוימים הגן רשום בתקן נמוך יותר בגלל שטח הגן (התקן הוא 1.2 מ"ר לילד בחדר ריכוז). כאשר אנו מוצאים גנים שבהם מעודכן תקן נמוך יותר מ-35 יש לבדוק אם קיימת לכך הצדקה עניינית שכן ייתכן שמדובר בנתונים היסטוריים שטרם עודכנו או בטעות של המחוז. כאשר מגיעים למסקנה שהתקן צריך להיות רגיל, יש לפנות למחוז בצירוף אישור מהנדס על מדידת חדר הריכוז ולבקש עדכון התקן.

### ג. שגרת בקרה – בקשה לילדי השלמה

משרד החינוך מאפשר לרשויות המקומיות להגיש בקשות לשיפוי בגין תת-אכלוס של כיתות הגן. הסיבה לכך היא שמאחר שהרשות המקומית חייבת לתת מענה חינוכי לכלל תושביה, בהכרח יהיו גני ילדים שאינם מאוכלסים במלואם. השיפוי נקרא "ילדי השלמה". את הבקשות לתקצוב בגין ילדי השלמה יש להגיש עד לא יאחר מ-30 בנובמבר בכל שנה. מדובר בתקנה תקציבית סגורה, דהיינו, סה"כ התקציב של המשרד בנושא ילדי השלמה מחולק בין כלל הרשויות. להלן הכללים להגשת בקשה לילדי השלמה:

- משרד החינוך אינו מאשר ילדי השלמה לגילאי שלוש-ארבע.
- משרד החינוך אינו מאשר ילדי השלמה בגנים שבהם יותר מ-28 ילדים.
- משרד החינוך אינו מאשר ילדי השלמה באזורי הרישום שבהם אפשר לצמצם מספר כיתות גן וכך להשיג אכלוס מלא. הבדיקה נעשית כאמור לכל אזור רישום מתוך הפרדה בין הזרם הממלכתי לזרם הממלכתי-דתי במגזר היהודי אך ללא הפרדה בין שכבות הגיל. כך לדוגמה אם באזור רישום מסוים ישנם 70 ילדים בזרם הממלכתי והרשות המקומית פתחה שלושה גני ילדים שבהם 23, 23 ו-24 ילדים בהתאמה, משרד החינוך לא יאשר ילדי השלמה באזור הרישום, שכן 70 ילדים מצדיקים פתיחה של שתי כיתות גן בלבד שבכל אחת מהן יהיו 35 ילדים.

### ד. שגרת בקרה – ילדי סטייה

בגני חינוך מיוחד שינוי תקן תלוי בסוג הלקות. כך למשל, בגן עם עיכוב התפתחותי התקן הינו 10-12 ילדים. כדי למנוע עיוות, משרד החינוך מוסיף לחישוב "ילדי סטייה" שמשלימים את מספר הילדים בגן לתקן לתקצוב (33 ברשות נטולת מענק ו-31 ברשות מקבלת מענק). כאשר הגן אינו בתקן הוא אינו מקבל ילדי סטייה. על הרשות המקומית לבדוק את דוח הזכאות ולוודא שכל גני החינוך המיוחד מקבלים ילדי סטייה. אם לא, יש צורך לבדוק מה הסיבה לכך ולטפל בהתאם. קיימות שתי אפשרויות:

- מספר הילדים בגן הוא תקני אך כמה מהילדים לא נקלטו במערכת מסיבות שמתוארות בסעיף 5.2.1. במצב כזה יש לדאוג לתיקון הטעות ולוודא שמשרד החינוך מעדכן ילדי סטייה רטרואקטיבית מתחילת השנה.
- מספר הילדים בגן חורג מהתקן – יש לזהות מצבים כאלה מבעוד מועד ולפנות לפיקוח במחוז לקבלת אישור להפעיל את הגן בתקן חסר/עודף.

## **ה. שגרת בקרה – אימות חיוב בגין גננות עובדות מדינה**

מספר המשרות המדווחות אשר מצוין בנושא 33 – "גננות עובדות מדינה", אמור להיות זהה למספר הגנים הפועלים ברשות. ייתכן מקרה שמשרד החינוך ממשיך לחייב את הרשות המקומית בגין גננת בגן שאינו פעיל. בעת זיהוי מצב כזה, יש לפנות למחוז ללא דיחוי ולהשלים את הפרוצדורה של סגירת הגן. ככלל, על הרשות לפעול לסגירת הגן מול המחוז מבעוד מועד. בדרך כלל ידוע על כוונה שלא לפתוח כיתת גן בשנת הלימודים הבאה עד סוף אפריל – מועד סיום הרישום.

## ו. שגרת בקרה – הסייעת השנייה

גן שיש בו 30 ילדים או יותר בני שלוש-ארבע זכאי לתקצוב בגין הסייעת השנייה. המועד הקובע לבדיקה, נכון להיום, הינו 28 בדצמבר, דהיינו, גן שיש בו 30 גילאי שלוש-ארבע נכון למועד זה יתקצב בגין הסייעת השנייה גם אם ילד אחד נשר לאחר מכן. על הרשות המקומית לוודא קליטה של כל הילדים בגנים לגילאי שלוש-ארבע מוקדם ככל האפשר ולא יאוחר מ-28 בפברואר, כדי לוודא תקצוב מלא בגין הסייעת השנייה.

אם הרשות העסיקה סייעת בגן שהיו בו 30 ילדים בתחילת השנה, אך כמה ילדים נשרו לאחר מכן, לפני המועד הקובע, על הרשות להגיש בקשה לוועדת החריגים באגף אמח"י במשרד החינוך, מלווה בהתחייבות להמשיך ולהעסיק את הסייעת השנייה עד סוף שנת הלימודים. יודגש כי על הרשות המקומית לדווח על העסקה בפועל של הסייעות השניות באמצעות מערכת "סייעות-נט". אי דיווח יגרום קיזוז תקציבים שהועברו לרשות המקומית בגין הסייעת השנייה.

## ז. שגרת בקרה – מועצות אזוריות

במועצות האזוריות התקצוב הינו בעבור יישוב. כל יישוב שיש בו 11 ילדים מקבל תקצוב מלא בעבור גן אחד והמשרד מחייב את המועצה בעבור גננת. כאשר יש 36 ילדים ומעלה יש להגיש בקשה לפתיחת גן נוסף. יש לוודא כי מספר הגנים בכל יישוב זהה למספר הגננות לחיוב. במועצות אזוריות שמפעילות קומפלקס גנים, המשרד מתקצב לפי יישוב מגורים ולא לפי יישוב לימודים, על פי סיכום בין משרד החינוך למרכז המועצות האזוריות, מאחר שאין תקצוב להסעות. אי לכך, יש לוודא שהילדים מדווחים במערכת לפי מקום המגורים.

## 2.7. היסעים

### א. כללי התקצוב – חינוך רגיל

קריטריון המרחק – רשות תהיה זכאית להשתתפות של משרד החינוך בהוצאות הסעתו של תלמיד בתנאי שהמרחק בין בית הספר ממקום מגוריו של התלמיד הוא שני קילומטרים לפחות לגבי תלמידי גן חובה ועד כיתה ד' (ועד בכלל) ושלושה קילומטרים לפחות מכיתה ה' ואילך. מדידת המרחק מתבצעת באמצעות מערכת GIS אשר מודדת את המרחק בין מקום המגורים המדויק של התלמיד ובין מוסד הלימודים שהוא משויך אליו על פי מיפוי. המדידה מתבצעת על פי מרחק ההליכה הקצר ביותר.

התקצוב הוא פר-קפיטה על פי תעריף שקובע משרד החינוך לכל רשות. שיעורי ההשתתפות כיום הם:

מעמד	שיעור השתתפות	הערות
רשות מקבלת מענק	50%	בהיעדר פתרון ברשות 60%
רשות נטול מענק	40%	בהיעדר פתרון ברשות 50%
מועצות אזוריות	85%	
רשויות במדד החדש	80%	
רשויות קו העימות	90%	

טבלה 7: שיעורי ההשתתפות בהסעות בחינוך הרגיל

בתחילת השנה מערכת "הסעות-נט" מציגה רשימת ילדים שעומדים בקריטריון המרחק בתור "רשימת מומלצים להסעה", ועל הרשות המקומית לדווח מי מבין התלמידים המומלצים מוסע בפועל.

### ב. כללי תקצוב – חינוך מיוחד

ההסעות בחינוך המיוחד מתוקצבות פר-מסלול, מחיר המסלול נקבע על פי מרכז שערך הרשות המקומית בכפוף למגבלת מחיר מקסימום. מגבלת מחיר המקסימום משמעותה שכאשר מחיר המרכז החדש עולה על מחיר המרכז הקודם, משרד החינוך אינו מכיר במחיר החדש. שיעורי ההשתתפות הם:

מעמד	שיעור השתתפות	הערות
רשות מקבלת מענק	50%	
רשות נטול מענק	40%	

	85%	מועצות אזוריות
	80%	רשויות במדד החדש
	90%	רשויות קו העימות
	100%	תלמידי הוסטלים, פנימיות ומשפחות אומנה

טבלה 8: שיעורי ההשתתפות בהסעות בחינוך המיוחד

הדיווח מתבצע באמצעות מערכת "הסעות-נט" ונבדק לאחר מכן על ידי המחוז. יש לשים לב שהדיווח על מסלולים של הסעות בחופשות מתבצע בנפרד.

### ג. כללי תקצוב – ליווי הסעות

תלמידי החינוך המיוחד בלקויות מסוימות זכאים לתקצוב בגין מלווה (ההשתתפות של משרד החינוך הינה קבועה – כ- 800 שקל לחודש נכון לשנה"ל תשע"ז). על הרשות לדווח על התלמידים המלווים באמצעות מערכת "הסעות-נט".

### ד. כללי תקצוב – הסעות מורים

כלל עובדי ההוראה הנזקקים לתחבורה ציבורית זכאים לקצובת נסיעה. אם אין תחבורה ציבורית סדירה לבית הספר המשרד רשאי לממן הסעה מאורגנת, באישור ועדת הסעות מחוזית. שיעור ההשתתפות של המשרד במימון ההסעה הינו 100%. במקרה כזה על המורים המוסעים לחתום על ויתור על קצובת הנסיעה בשכר כדי שלא יהיה כפל מימון.

## 2.8. שגרות בקרה

### א. חינוך רגיל

יש לבדוק את רשימת המומלצים ולהשוותה עם הרשימה של המוסעים בפועל. במקצת המקרים תלמידים שעומדים בקריטריון המרחק אינם מופיעים כמומלצים להסעה מסיבות כגון: תעודות זהות שגויות, כתובות שגויות וכיו"ב. יש לברר את סוגי הטעות ולטפל בהתאם. יש לשים לב כי משרד החינוך גוזר את רשימת המומלצים להסעה פעמיים במהלך השנה. יש לעקוב אחרי הגזירה השנייה.

פיצוי על תנאי טופוגרפיה קשים ו/או על תנאי אקלים קשים (על פי רשימה שמפרסם המשרד) – ניתן פיצוי בעבור הסעת תלמידים שאינם זכאים להסעה. על הרשות להגיש את בקשתה במסגרת "קול קורא" במערכת מרכז"ה, והמשרד מעביר את השתתפותו על פי הקריטריונים ועל פי מגבלות התקציב הקיים. על הרשות להצהיר על מספר התלמידים הלא-זכאים שהיא מסיעה, כתנאי לקבלת השתתפות המשרד.



נוסחת החישוב מורכבת ממספר הימים הרלוונטיים במדד הקור – 70 יום, במדד החום – 50 יום. אחוז התלמידים שאינם זכאים – כל שנה ייקבעו על ידי היחידה המקצועית טווחי הציונים המזכים בשלושת המדדים: שיפוע, חום וקור. כמו כן, ייקבע לגבי כל טווח ציונים בכל אחד מהמדדים שיעור התלמידים הלא זכאים שיתוקצב. כל הנתונים האמורים יתפרסמו במסגרת ה"קול קורא" השנתי.

## **ב. חינוך מיוחד**

על הרשות להצליב בין קליטת המסלולים (קטלוג) על ידי משרד החינוך ובין הדיווח, לרבות הסעות בחופשות. יש לזהות פערים ולבדוק מהי סיבתם. פערים שניתנים לטיפול הם שינוי מחיר המסלול מסיבה כגון הוספת תחנות הסעה. במקרה כזה יש להגיש בקשה לוועדת ההסעות המחוזית לעדכון המסלול. כמו כן יש לוודא תקינות אחוז ההשתתפות בכל המסלולים.

## ג. ליווי הסעות

יש לוודא את שלמות הדיווח בגין כל התלמידים שסובלים מלקות המזכה במימון מלווה (הפרעות נפשיות, אוטיזם, הפרעות התנהגותיות רגשיות קשות, מוגבלות שכלית התפתחותית עמוקה), ילדים סיעודיים (מוגבלות שכלית התפתחותית קשה, מוגבלות שכלית התפתחותית בינונית, מוגבלות שכלית התפתחותית בינונית-מורכבת, מוגבלות פיזית), כמו כן, אפשר להגיש בקשה לוועדת חריגים למימון מלווה במקרים חריגים.

## 2.9. חינוך מיוחד וסייעות

### א. כללי התקצוב – סייעות

סייעת שילוב – תלמידים בעלי צרכים מיוחדים אשר משולבים בכיתות רגילות זכאים למימון שעות סייעת. שיעור ההשתתפות של המשרד הוא 70%.

#### 1) כללי התקצוב – סייעות רפואיות

תלמידים בעלי צרכים רפואיים ייחודיים הלומדים במסגרות חינוכיות רגילות ונדרשים לביצוע טיפולים פולשניים או פעולות למניעת מצב מסכן חיים, זכאים למימון שעות סייעת רפואית. שיעור השתתפות של המשרד הוא 75%.

#### 2) כללי התקצוב – סייעות כיתתיות

ישנה הקצאה אוטומטית של סייעות כיתתיות במסגרות החינוך המיוחד על פי סוג הכיתה במערכת התקן. מקצת הכיתות מתוקצבות ב-70% ומקצתן ב-100%.

#### 3) כללי התקצוב – סייעות חריגות

סל שעות סיוע תגבור המועבר למחוזות ומשמש למקרים הבאים:

- לכיתות שמאכלסות תלמידים עם לקויות מורכבות – אפשר להקצות שעות חריגות לסייעות כיתתיות ממכסת שעות התגבור המחוזית העומדת לרשות המחוז מדי שנה בשנה.
- לכיתות של לקויות מורכבות בתפקוד נמוך שבהן נדרשת יותר מסייעת אחת בו זמנית – הוספת שעות סיוע תגבור על פי קריטריונים שייקבעו במחוז
- תגבור דיפרנציאלי של בתי ספר לחינוך מיוחד הוא מורכב ובעל אפיונים ייחודיים

## ב. כללי התקצוב – שירותי היקף

משרד החינוך משתתף בהוצאות שירותי היקף וניקיון במוסדות חינוך שבהם יום הלימודים מוארך כדלקמן (נכון לשנה"ל תשע"ז):

בתי ספר	גני ילדים	
10,930 ₪ לשנה	6,930 ₪ לשנה	עד 16:00
13,140 ₪ לשנה	8,140 ₪ לשנה	16:45

טבלה 9: השתתפות משרד החינוך בהוצאות שירותי היקף וניקיון

## ג. כללי התקצוב – תוכניות חופשה במסגרות החינוך המיוחד, לרבות אוטיסטים

המשרד מתקצב בנפרד מוסדות חינוך מיוחד שפועלים בחופשות וכן מעביר בנפרד תקצוב בגין הארכת יום הלימודים בחופשות. התקצוב מיועד לתשלום משכורות של סייעות, הוצאות העשרה והוצאות נלוות. התקצוב בגין הארכת יום הלימודים מיועד למוסדות המטפלים באוטיסטים בלבד שבהם מאריכים את יום הלימודים עד השעה 16:45. להלן רשימת הנושאים:

שם נושא	מספר נושא
פעולות העשרה גני ילדים מגזר יהודי	31
פעולות העשרה גני ילדים מגזר דרוזי	406
פעולות העשרה גני ילדים מגזר ערבי	402
פעולות העשרה בתי ספר מגזר יהודי	250
פעולות העשרה בתי ספר מגזר דרוזי	408
פעולות העשרה בתי ספר מגזר ערבי	404
הוצאות ארגוניות גני ילדים מגזר יהודי	31
הוצאות ארגוניות גני ילדים מגזר דרוזי	405
הוצאות ארגוניות גני ילדים מגזר ערבי	401
הוצאות ארגוניות בתי ספר מגזר יהודי	249
הוצאות ארגוניות בתי ספר מגזר דרוזי	407

הוצאות ארגוניות בתי ספר מגזר ערבי	403
חופשות לאוטיסטים גני ילדים	277
חופשות לאוטיסטים חטיבה עליונה	389

טבלה 10: רשימת נושאי תקצוב

על בית הספר להגיש דוחות ביצוע ולדווח במערכת התקן.

## ד. כללי התקצוב – הזנת יוח"א

מוסדות חינוך מיוחד שיש בהם הארכת יום הלימודים זכאים לתקצוב בגין הארוחות.

## ה. כללי התקצוב – תלמידים עם צרכים מיוחדים

מיועד לתלמידים עם לקות בשכיחות גבוהה או לתלמידים חולים שצברו פערים לימודיים. המשרד מתקצב שעות אפקטיביות עד עשר שעות לחודש לכל ילד. עלות השעה היא כ-80 שקל. על בית הספר להגיש בקשה לקבלת תקצוב בעבור התלמידים עם צרכים מיוחדים ולאחר מכן להגיש דוחות ביצוע על פי לוחות הזמנים שקבע המשרד.

## ו. שגרות בקרה

יש להקפיד על הגשת דוחות ביצוע על העסקת סייעות באמצעות מערכת "סייעות-נט". אי הגשת דוחות ביצוע יכולה לגרור קיזוז.

יש להצליב את שעות הסייעות המאושרות על פי אישורים עם השעות הרשומות במערכת מית"ר. השעות של סייעות השילוב מנוהלות במערכת "סייעותנט". אם מזהים פער יש לבדוק מה סיבתו ולטפל בהתאם. בדרך כלל יש תקלות רבות בקליטת שעות הסייעות הרפואיות שכן המידע אודות השעות הללו מוקלד באופן ידני על ידי הוועדה לסייעות רפואיות של משרד החינוך.

יש למפות כיתות/מוסדות חינוך מיוחד שהרשות המקומית מפעילה ולבדוק מה סוגי הלקויות. לאחר מכן יש לוודא שכל כיתה/מוסד מקבלים תקצוב בגין שירותי היקף, הזנה, חופשות וסייעות כיתתיות לפי סוג הלקות. אם הנושאים הללו אינם מתוקצבים יש לבדוק את הסיבה לכך. מומלץ לעשות זאת מול מתי"א – מרכז תמיכה יישובי/אזורי. תפקידו של מתי"א לרכז ידע ושירות מקצועי פדגוגי כדי לסייע למסגרות החינוך המיוחד ולמסגרות החינוך הרגיל ביישום חוק החינוך המיוחד וחוק חינוך חינם לילדים חולים.

### בעיות נפוצות

- לא הוגשו דוחות ביצוע.
- דוחות הביצוע שהוגשו לא נקלטו על ידי המחוז מסיבות כלשהן.
- קיימת בעיה במערכת התקן.

# חלק רביעי

## הגדלת הכנסות והקטנת הוצאות בתקציב הרווחה (ממשלה)

הכנסותיהן של הרשויות המקומיות ממשרד הרווחה נאמדות בסדר גודל שנתי של 4.5 מיליארד שקל. מדובר במנגנון התחשבנות מורכב, שלמיטב התרשמותנו, אינו מבוקר בדרך כלל באופן מלא ברשויות המקומיות.

בפרק זה ננסה להבהיר אותו בתמציתיות כדי לתת כלים להבנת החלקים הרגישים בו ששומה על מנהלי הכספים ברשויות המקומיות לתת את דעתם עליהם.

הפרק נכתב בסיוע ר"ח רינה וייסלר, מומחית למיצוי ולבקרה של תקציבי רווחה ברשויות מקומיות.

### 1. רקע כללי

חוק שירותי הסעד התשי"ח – 1958 מטיל על הרשות המקומית להפעיל "לשכת סעד לשם טיפול סוציאלי בנזקקים והגשת סעד להם. שר הרווחה והשירותים החברתיים רשאי להתקין תקנות בדבר ארגון של לשכות הסעד ברשויות המקומיות".

הוראה מספר 16.2 של תקנון עבודה סוציאלית (תע"ס) קובעת אמות מידה לתקצוב הרשויות המקומיות בשירותי הרווחה.

תקציב המדינה משקף את מדיניות הממשלה במגוון תחומים הנוגעים למשרדי הממשלה. תקציב משרד הרווחה משקף את מדיניות הממשלה בתחומי הרווחה והשירותים החברתיים.

התקציב מיועד לאוכלוסיות הרשויות המקומיות ועל כן הוא מועבר לרשויות המקומיות לצורך מתן השירותים.

הנתונים שחלוקת התקציב בין הרשויות המקומיות נקבעת לפיהם נאספים מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, המוסד לביטוח לאומי, משרד הפנים והחלטות הממשלה. ישנם גם נתונים הנאספים בידי העובדים הסוציאליים ברשויות המקומיות ומועברים למשרד הרווחה.

במרבית העלויות של הפעלת שירותי הרווחה ברשות המקומית, משרד הרווחה משתתף בשיעור של 75% מההוצאה, ובחלק קטן מהעלויות בשיעור של 100% מההוצאה (אוכלוסיות נבחרות על פי מדיניות הממשלה ומשרד הרווחה).

לפיכך, משרד הרווחה חייב לאשר את כל פעולותיו של אגף הרווחה ברשות המקומית וכפועל יוצא – משרד הרווחה חייב לממן, ככלל, את עלות הפעולות האלה (בהגדרת מערכת ההתחשבות בין הצדדים).

תקציב שירותי הרווחה המקומיים מבוסס על הכנסות מתקציב המדינה (משרד הרווחה), וכן הוא ממומן מקופת הרשות המקומית, ככל שידה משגת, ומהשתתפות עצמית של לקוחות (פונים) ככל שמבוצעת הגבייה.

הסיוע לתושבים מוענק בפועל על פי שני קריטריונים מצטברים – נזקקות וזכאות, הנקבעים על פי תקנות הסעד של משרד הרווחה (תע"ס) ועל פי התקציב וכוח האדם העומדים לרשות האגף.

מודגש כי כל פעולות אגף הרווחה מתבצעות תחת חיסיון מלא ואין לשום גורם אחר ברשות המקומית היכולת והידע לבחון את נכונותן וכשירותן.

מדובר בהוצאה כוללת בסך כ-6.5 מיליארד שקל בשנת 2014 (על פי דוחות כספיים מבוקרים של הרשויות המקומיות), מהם משרד הרווחה משתתף בסך כ-4.5 מיליארד שקל בשנה. דהיינו, הרשויות המקומיות נשאו בעלות בסך 2 מיליארד שקל בשנה (כ-30% בממוצע) במקום 1.625 מיליארד. כלומר "ביצוע יתר" מעבר לתקצוב הנורמטיבי בסדר גודל של 385 מיליארד שקל בשנת 2014.

## 2. תקצוב הרווחה ברשויות המקומיות

הוראות התע"ס (הוראה 2 לפרק 1) קובעות כי משרד הרווחה ישתתף במימון הוצאות הרווחה של הרשויות המקומיות בשיעור של 75%, אם ההוצאה בוצעה לפי הנחיות המשרד ואין היא עולה על הסכום ו/או המכסה המרביים שאושרו לרשות המקומית. יתרת ההוצאה, בגובה 25%, ממומנת על ידי הרשות המקומית.

בהתאם לכך, משרד הרווחה מאשר לרשויות המקומיות, מדי שנה בשנה, רשימה של נושאים תקציביים המוכרים על ידו. ברשימה מפורטים הסכומים המרביים והמכסות הכמותיות המרביות שאושרו לביצוע בהשתתפות המשרד לאותה שנת התקציב.

כל חודש הרשות המקומית מדווחת למשרד הרווחה על הוצאות אגף הרווחה. הדיווח מתבצע בחמישה אופנים:

- **מערכת תשלומי סעד (מת"ס)**

תשלומים שמשרד הרווחה מעביר ישירות לספקים או למטופלים באמצעות המחאה, בעבור שירות/טובין שניתן למטופל (כגון טיפולי שיניים, רכישת ריהוט, רכישת ציוד סיעודי ועוד), על פי קביעת עובדי הרווחה ברשות המקומית. אגף הרווחה ברשות המקומית מדווח למשרד על סכום המימון הנדרש לכל מקרה (בהתבסס על הצעות מחיר מקומיות שאסף). משרד הרווחה מנפיק המחאות משוכות על חשבון, ואלו מועברות כל חודש לאגף הרווחה להפצה בין הספקים ו/או המטופלים.



גזבר הרשות המקומית נדרש לחתום על טופס הזמנת ההמחאות. ברוב המקרים הגזבר מאציל מסמכותו ולרוב, אף על פי שהוא חותם, אין ביכולתו לבדוק את מהות התשלום. תשלומים אלו מועברים למקבלי השירות או לספקים בדרך כלל ללא כל בקרה של בעל תפקיד בגזברות העירייה.

כנגד התשלומים האלה משרד הרווחה מחייב את הרשות המקומית באופן מלא. אם יש לרשות המקומית תקציב להוצאות אלו תזכה הרשות המקומית בשיעור של 75%.

#### ● טופס ט"ז 17

הוצאות שהרשות משלמת באופן ישיר ומדווחת למשרד. מדובר בעיקר בתשלומים לספקים שנותנים שירות לרשות המקומית (כגון שירותי הסעות למע"ש). גם כאן אם יש לרשות המקומית תקציב להוצאות אלו תזכה הרשות המקומית בשיעור של 75%. ההחלטה על ההוצאה ועל הספק – באחריות אגף הרווחה.

#### ● טופס השמה למסגרות (הוועדות)

כתב התחייבות שבו המשרד נדרש לשלם למוסד או לעמותה תשלום חודשי קבוע בעבור סידור במוסד, פנימייה או מועדונית יומית (מסגרות) לנזקקים מהרשות המקומית, על פי המלצת אגף הרווחה של הרשות המקומית. התעריף החודשי נקבע על ידי המשרד בהתאם לשירותים הנרכשים מהעמותה בעבור המטופל. את התשלום מעביר משרד הרווחה ישירות לעמותה, והרשות המקומית מחויבת מול המשרד בחלקה (25%).

בדרך כלל אין לרשות המקומית (גזברות, אגף הרווחה) בקרה על הכספים שמשרד הרווחה מעביר למוסדות/עמותות. אלו מקבלים מהמשרד תשלום קבוע בעבור המטופלים, אולם לרוב אין בקרה שוטפת של נוכחות המטופלים במסגרות ואין מעקב אחר עזיבתם את המוסד הטיפולי.

#### ● סמך מקצועי

תשלום בגין העסקת עובד סמך מקצועי (למשל בעבור מתן סיוע למטופלים בניהול משק הבית), שאותו יכולה הרשות המקומית לספק בעצמה (עובדי הרשות המקומית) או באמצעות חברת כוח אדם.

בדרך כלל אין בקרה על העבודה שמבצעים העובדים בפועל, והתשלומים מועברים ישירות לחברה המעסיקה. גזברות העירייה אינה צד להעסקה זו אף על פי שהיא מחויבת ב-25% מעלותה.

#### ● שכר עובדים

דיווח חודשי על השינויים שחלו באיוש משרות באגף הרווחה, בתנאי העסקת העובדים ובהיקפי משרתם – רוב הדיווחים המועברים למשרד הרווחה מאושרים בחתימתם של מנהל האגף, עובדת הזכאות וגזבר הרשות המקומית.

שיטת ההתחשבות העקרונית בין משרד הרווחה לרשות היא כזו: במקרים שבהם התשלומים מבוצעים ישירות על ידי משרד הרווחה, בהתאם להזמנת הרשות המקומית, המשרד מחייב את הרשות בחלקה (25%), וכן הוא מחייב בכל סכום העולה על ההקצבה המרבית, שעליה הודיע המשרד מראש, ובכל הוצאה החורגת מהנחיות המשרד. לעומת זאת, במקרים שבהם דיווחה הרשות המקומית למשרד הרווחה על תשלום שביצעה במישרין, המשרד מזכה את הרשות המקומית בחלקה על ההוצאה (בשיעור 75%), בהתאם לתקרת התקציב ולהנחיות המשרד.

משרד הרווחה מעביר לרשות המקומית, כל חודש, דוח התחשבות בנוגע לנתוני הניצול שלה את התקציב, המשקף את יתרת ניצול התקציב הקיים של הרשות המקומית בסעיפי הסיוע השונים ואת התקציב שנוצל במהלך החודש הרלוונטי. הדיווחים מועברים הן לאגף הרווחה לצורכי מעקב (הרחבה בהמשך) והן להנהלת החשבונות לצורך רישום ההוצאה והזיכוי אשר התקבל מהמשרד.

יודגש כי ההוצאות הרשומות בדוח ההתחשבות אינן משקפות את כלל ההוצאות של הרשות המקומית, **אלא רק את ההוצאות אשר דווחו למשרד הרווחה ועודכנו על ידו**, בעיקר את ההוצאות אשר נגרמו עקב תשלומים ישירים של משרד הרווחה לספקי שירותים. ייתכנו מצבים שבהם דווח על הוצאות הרשות המקומית, אך ההוצאות לא עודכנו, וכמובן ייתכנו מצבים שבהם לא דווח כלל על ההוצאה למשרד הרווחה.

השתתפות משרד הרווחה נרשמת בספרי החשבונות בסעיפי הכנסות. תקציב האגף לשירותים חברתיים נרשם בספרי הרשות המקומית בשני הפרקים הבאים:

פרק הוצאות – פרק 1.840000 בספר התקציב

פרק הכנסות – פרק 1.340000 בספר התקציב

פרק ההכנסות קטן תמיד מפרק ההוצאות ב-25% לפחות, שכן נרשמות בו רק הכנסות שמתקבלות בעבור סעיפי תקציב של משרד הרווחה, אשר מממן כ-75% ממרכיב ההוצאה.

באופן עקרוני, משרד הרווחה מתקצב את הרשות המקומית על פי צרכיה ובהתאם ליכולותיו התקציביות. צורכי הרשות המקומית באים לידי ביטוי בדיווחים שמתקבלים ונקלטים במערכת המיכון של משרד הרווחה. כך, אם רשות המקומית תבצע פעילות כלשהי ולא תדווח עליה או שהפעילות לא תיקלט מסיבה כלשהי במערכות המיכון של המשרד, מבחינת המשרד לא בוצעה פעילות ולא נוצל תקציב שהרשות זכאית לו. לפיכך יש חשיבות רבה לדיווחים שוטפים, אמינים ועקיבים למשרד הרווחה ולבקרה עליהם.

בהתאם לסעיף 4.2.1 להוראות התע"ס (הוראה 2.1), השתתפות משרד הרווחה היא חודשית ורק במקרים חריגים יאשר המשרד השתתפות בתשלומים רטרואקטיביים, אשר לא יעלו על תקופה של **שלושה חודשים**.

### 3. דוחות תקצוב והתחשבות

כל חודש משרד הרווחה מעביר דוחות לרשות המקומית, כלהלן:

- **דוח הקצבה** – דוח זה מבוסס על תוצאות הביצוע של פעולות אגף הרווחה בשנה שחלפה. בדוח זה נקבע התקציב השנתי לכל סעיף. הדוח נקבע מחדש בכל חודש, למרות היותו שנתי, בהתאם לתקציב משרד הרווחה.

- **דוח תקצוב והתחשבות** – דוח חודשי שמפרט את סעיפי ההוצאה במונחים כספיים או במונחי כמות (מספר התקנים המאושרים), וכולל את תשלומי הרשות המקומית ואת תשלומי משרד הרווחה, כפי שנקלטו במערכות המיכון של משרד הרווחה. הדוח מאפשר בקרה שוטפת על כל סעיפי תקציב הרווחה באופן פרטני, בשלושה אופנים:

- גובה ההוצאה שבוצעה בכל סעיף בחודש הדוח

- הסכום בפועל שבעבורו זוכתה הרשות המקומית בחודש הדוח

- תקציב שנתי, ביצוע מצטבר ויתרת התקציב לכל סעיף

- **דוח מסגרות** – מפרט את שמותיהם, פרטיהם האישיים, תאריכי הקליטה והיציאה, העלות לחודש במסגרת והשתתפות צד ג' של כל מטופל שהעירייה שמה אותו במסגרת כלשהי.

דוח תקצוב והתחשבות מתקבל באגף כל חודש, והעתק שלו מועבר להנהלת החשבונות לצורך הזנת נתוני ניצול התקציב החודשי (ההוצאה בפועל וסך מימון המשרד) לפי סעיפים.

בהתאם לתדריך משרד הרווחה "עבודת עובד מנהל זכאות – מהלכה למעשה", עובדי הזכאות באגף הרווחה נדרשים לבדוק אם חלו שינויים בדוחות ההתחשבות לעומת הדוחות הקודמים (כגון הוספה או הפחתה של תקציב ו/או הוספת מכסות), וכן לוודא כי כל הדיווחים שהעבירה הרשות המקומית למשרד בחודש האחרון נקלטו וכי יתרת התקציב העומדת לרשותה של הרשות המקומית נכונה.

יצוין כי משרד הרווחה אינו בודק את גובה התשלום – לדוגמה, תשלום למסגרת, פנימייה, **בהיעדר מכסה מתאימה**, והתאמתו לתקציב העירייה – אלא מבצע את הוראות הרשות המקומית ומחייב/מזכה את הרשות המקומית בהתאם לדיווחיה. החובה לבדוק ולוודא כי החיובים אכן בוצעו בהתאם לפעילות האגף והתקציב הנדרש מוטלת על הרשות המקומית.

באגף הרווחה קיימת, כאמור, תוכנה לניהול מערכת הרווחה (למשל מערכת נ.מ.ר של החברה לאוטומציה) שבאמצעותה אפשר לנהל את תקציב האגף, ובין היתר, להזין את סכום התקציב השנתי (במימון המשרד ובמימון הרשות המקומית לפי סעיפים), לשייך הוצאות לסעיפי התקציב, להפיק דרישות תשלום למטופלים ולהפיק דוחות מעקב בנושא.

בדוח תקצוב והתחשבות של משרד הרווחה שיוצא בחודש דצמבר מדי שנה בשנה כלולה כל ההתחשבות עם משרד הרווחה בעבור כל השנה.

בדוח זה אמורות לבוא לידי ביטוי כל ההוצאות שהרשות המקומית הוציאה ודיווחה עליהן במהלך כל השנה. לפיכך צריכה להיות הלימה בין ההוצאות כפי שנרשמו בספרי הרשות המקומית ובין אלו שהוצגו בדוחות ההתחשבות.

## 4. שיטת ההתחשבות וחולשותיה – העמקה

### 1.1. מתן סיוע לנזקקים

משרד הרווחה מאשר לרשות המקומית כל שנה "הקצבה" – רשימה של נושאים תקציביים המוכרים על ידו, הכוללת את הסכומים המרביים/המכסות הכמותיות המרביות שאושרו לביצוע בהשתתפות המשרד לאותה שנת התקציב (להלן: "פירוט הקצבה").

סעיף 2 לתקנות שירותי הסעד (טיפול בנזקקים), תשנ"ז – 1986, מטיל חובה על רשות מקומית להגיש סעד וטיפול סוציאלי לנזקק שפנה אליה בבקשה לכך ולשאת בהוצאות סעד וטיפול סוציאלי.

בהתאם להוראה 1.36 לתע"ס, תושב שמעוניין לקבל טיפול סוציאלי או סעד נדרש לפנות לאגף לשירותים חברתיים במקום מגוריו (אגף הרווחה). אפשר לחלק את סוגי העזרה הניתנים לפונים לשתי קטגוריות: עזרה חד-פעמית ועזרה מתמשכת.

קביעת **נזקקות** הלקוח נעשית על ידי העובד הסוציאלי בהתבסס על מבחן צורך, לפי קריטריונים מקצועיים. אם מצא העובד הסוציאלי כי בקשת הפונה נמצאת בטיפולו של האגף, נדרש העובד למלא טופס נתוני יסוד לגבי הפונה.

קביעת **זכאותו** של הפונה לסיוע וגובה ההשתתפות העצמית שהוא נדרש לשלם בגין הסיוע נעשים על ידי עובדת הזכאות באגף, בהתאם למבחני הכנסה שנקבעו, בהתבסס על אישורים שהגיש הפונה לעובד הסוציאלי (כגון תלושי שכר ואישורים מביטוח לאומי).

החלטת עובדת הזכאות בנוגע לזכאות הפונה לסיוע וכן היקף השתתפותו העצמית במימון הסיוע מועברות לאישורו של מנהל האגף. עובדת הזכאות מבצעת רישום של הסיוע שמעניקה העירייה בטופס דיווח מתאים המועבר למשרד הרווחה.

### 1.2. סיוע חומרי – תשלומי סעד (מ.ת.ס)

תושב שנזקק לסיוע חומרי או לקבלת טיפול נדרש לצרף לבקשתו הצעת מחיר מספק מתאים בנוגע לעלות הטובין/השירות (ריהוט, טיפול שיניים, ציוד סיעודי וכיו"ב). הצעת המחיר נבדקת על ידי אגף הרווחה, והוא קובע את סכום הסיוע שיינתן לפונה ואת היקף השתתפותו העצמית במימון, בהתאם לתנאי הזכאות שנקבעו, הנגזרים, בין היתר, מגובה הכנסותיו של הפונה ומתקציב הרווחה העומד לרשותו.

אגף הרווחה מנפיק טופס התחייבות לספק המציין את סכום ההשתתפות של הרשות המקומית. טופס ההתחייבות מועבר לאישור בכתב של מנהל האגף. עובדת הזכאות מדווחת למשרד הרווחה על סכום הסיוע שניתן (לרבות סכום ההשתתפות שנדרש הפונה לשלם) ועל פרטי הספק, לצורך הפקת המחאה לפקודת הספק. המשרד מקבל דיווח מרוכז לגבי כל הפונים שקיבלו סיוע עד לאותו מועד. לאחר מתן הטובין/השירות, הפונה מאשר בחתימתו את קבלת השירות על טופס ההתחייבות.

משרד הרווחה מפיק המחאה מתאימה לספק או ללקוח. את המחאה רשאי הספק/הפונה לפדות בסניף בנק הדואר בלבד באמצעות הצגת תעודה מזהה.

### 1.3. השמה במסגרות

במסגרת פעילותו אגף הרווחה רוכש שירותים מעמותות אשר פיתחו שירותים מקצועיים: מעונות יום, מועדוניות, פנימיות, צהרונים ובתי אבות. ההחלטה על ההשמה במסגרת מתקבלת על ידי ועדה מקצועית באגף.

את התשלום בעבור השמת המטופל מעביר משרד הרווחה ישירות למסגרת הרלוונטית והוא אינו מתקבל בעירייה. ואולם העירייה מחויבת בגין חלקה בשיעור 25% ובתוספת החיוב ("השתתפות עצמית") אשר הוטל על הפונה.

### 1.4. סמך מקצועי

משרד הרווחה התקין הוראה מספר 3.4 העוסקת במתן שירותים באמצעות עובדי סמך מקצועיים. על פי הוראה זו, אגף הרווחה מספק לתושבים סיוע של גורמים מקצועיים, כגון מתן עזרה בניהול משק הבית, באמצעות חברות סיעוד שונות.

כל חודש החברה (חברת הסיעוד) מגישה לעירייה דיווח חודשי על היקף השעות הכולל שביצעה במהלך החודש ופרטי המטופלים שקיבלו את השירות, בצירוף דוחות מעקב המפרטים את התאריכים שבהם ניתן השירות, המאושרים בחתימתם של הגורם המטפל והמטופל. עובדת הזכאות רושמת את מספר השעות שהיא מאשרת לתשלום על טופס הדיווח ומעבירה את הטופס למשרד הרווחה.

יצוין כי הזמנת שירות זה מהחברה אינה מחויבת בחתימתו של גזבר הרשות המקומית אף כי הרשות המקומית עתידה להיות מחויבת בגינה.

את התשלום בעבור הסיוע המקצועי משרד הרווחה מעביר ישירות לחברה והוא אינו מתקבל בעירייה. משרד הרווחה מעביר לספק את מלוא התמורה, והעירייה מחויבת בגינה בשיעור של 25%.

## 1.5. העסקת עובדים באגף הרווחה

משרד הרווחה מאשר לכל רשות מקומית מבנה ארגוני ותקנים הנובעים ממנו. משרד הרווחה מקצה תקני כוח האדם בהתאם למספר התיקים המטופלים ברשות ובהתאם לרמה הסוציו-אקונומית ברשות.

המשרד משתתף במימון התקנים המאושרים על ידו בהיקף של 75% מגובה השכר שאישר לכל אחד מהעובדים לצורכי ההתחשבות, ואת היתרה מממנת הרשות המקומית. ההשתתפות בשכר העובד מבוצעת בהתאם להיקף המשרה של העובד בפועל.

בהתאם לסעיף 4.22 להוראה 1.2 לתקנון עבודה סוציאלית, השתתפות משרד הרווחה בשכר העובדים נקבעת בין היתר לפי דירוג העובד, וכוללת הפרשה לקופת גמל בגובה קצובת נסיעה, דמי הבראה, ביגוד וכד'.

כאשר יש שינויים בשיבוץ המשרות באגף, לרבות עזיבה של אחד מעובדי האגף או קליטתו של עובד חדש, עובדת הזכאות מעבירה דיווח פרטני בנושא למשרד הרווחה.

יודגש כי העירייה אינה מדווחת למשרד הרווחה על תשלומי השכר שהיא משלמת בפועל לעובדי האגף, מאחר שהשתתפות המשרד במימון הוצאות השכר נעשית בהתאם לגובה השכר התקני שנקבע על ידי המשרד לגבי כל אחד מהתקנים המאושרים ולא בהתאם לגובה השכר בפועל.

## 5. סיכום והערות

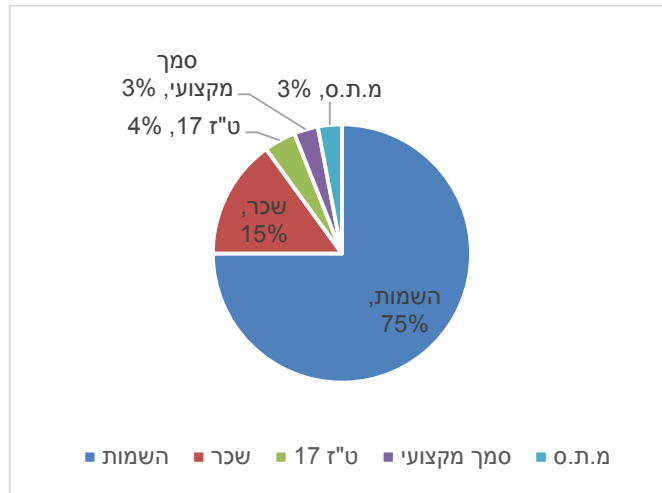
המעקב אחר ניצול התקציב מבוצע רק בהתבסס על דוחות שמתקבלים ממשרד הרווחה ולא בהתאם לנתונים הקיימים ברשות המקומית, וכן לא מבוצעת הבקרה המתאימה שמצליבה בין נתוני ניצול התקציב המופיעים בדוח ההתחשבות של משרד הרווחה ובין הנתונים שדווחו על ידי הרשות המקומית בפועל. באופן זה, אם ייקלטו נתונים שגויים במשרד הרווחה הם לא יתגלו, וכך ייפגע היקף המימון שהרשות המקומית מקבלת מהמשרד.

תשלומי מ.ת.ס – מבוצעים באופן שוטף ועקיב לספקים ולנותני שירותים קבועים, מבלי לבחון עלויות ולהשוות מחירים בין הספקים.

רכישת שעות עבודה של עובדים אינה מפוקחת על ידי אגף הרווחה.

נושא תקני כוח האדם דורש התייחסות מתאימה ופנייה למשרד הרווחה לתיקון המבנה הארגוני ולהשתתפות בעלויות השכר בעירייה.

לסיכום: על פי הערכת רוי"ח רינה וייסלר, הרשות המקומית מנהלת מעקב ובקרה על כ-19% בלבד מתקציב הרווחה (המוקצים לשכר ולהוצאות דרך הרשות). יתר התקציב מועבר לגורמים שלישיים המספקים את השירותים, ישירות ממשרד הרווחה. הרשות המקומית יודעת על כך רק בדיעבד כשהיא מחויבת בהשתתפות בשיעור 25% מסכומים אלו בהתחשבותה השוטפת מול משרד הרווחה.



תרשים 33: פילוח התקציב



# חלק חמישי

## מיצוי הכנסות מ"קולות קוראים", תמיכות ופרויקטים

### 1. רקע

כידוע, כדי לממן את השירותים הממלכתיים שהרשויות המקומיות מופקדות עליהן, משרדי הממשלה השונים מתקצבים את הרשויות על פי מפתחות. שלושת המשרדים הראשיים שתומכים בקיום שירותים ממלכתיים ברשויות מקומיות באופן שוטף ושיטתי הם משרד הפנים, משרד החינוך ומשרד הרווחה.

**משרד הפנים** מקציב לרשויות מקומיות באופן קבוע ולפי נוסחה ומדיניות מענקי פיתוח, מענקי איזון ומענקים מיוחדים.

**משרד החינוך** מתקצב באופן שוטף את תחזוקת מוסדות החינוך, השרתים, המזכירות, המורים בחינוך העל-יסודי, היסעים, ליווי ועוד (ראו פירוט בפרק החינוך).

**משרד הרווחה** מממן את שכר עובדי הרווחה ברשויות המקומיות וכן תחומים נוספים על פי מפתחות שונים.

מעבר לתקצוב זה, "לפי מפתחות", עומדים לרשותן של הרשויות המקומיות מקורות תקציביים משתנים המוצעים על ידי משרדי הממשלה וגופי הסמך הממשלתיים בתצורה של "קולות קוראים", תמיכות, הקצבות ופרויקטים. תקציבים אלו מיועדים לממש את מדיניות הממשלה, את מדיניות הגוף המתקצב ואת מדיניות העומד בראשו.

הרעיון המסדר הוא שהגוף התומך (משרד ממשלתי, רשות ממשלתית או גוף ציבורי) מפרסם בכלים שונים שבכוונתו לתמוך ברשויות מקומיות לטובת משימה כלשהי. הרשויות המקומיות בודקות אם הן עומדות בתנאי הסף לתמיכה ואם התמיכה רלוונטית לפעילותן וכן את "מחיר" התמיכה (השתתפות עצמית) ומחליטות אם להגיש בקשה לקבלת התקציב מהגורם התומך.

ראוי לציין כי תחום התמיכות הממשלתיות, בכללותו, היה פרוץ מאוד בעבר. עד שנת 1985, כונו התמיכות הממשלתיות "תקציבים ייחודיים", וקבלתן הייתה כרוכה לעיתים קרובות בקיום קשר פוליטי בין המתקצב למתקצב.

התשתית החוקית:

- חוק התקציב השנתי מתיר חלוקת כספים מתוך תקציבי משרדי הממשלה לצורך תמיכה בגופים אחרים. ישנם שני מסלולים לחלוקת כספים על ידי הממשלה, בכסף או בשווה כסף, לגורמים חוץ-ממשלתיים, כדי לסייע במימון פעולות שהממשלה מעודדת את קיומן. מסלול אחד הוא תמיכה במוסדות ציבור, והשני הוא תמיכה בגופים אחרים (ובהם רשויות מקומיות).

- ההנחיות לביצוע "הקולות הקוראים" (ובהן קביעה ופרסום של מבחני תמיכה, פרסום דבר מתן התמיכה וריכוז התמיכות) קבועות בהוראה מספר 6.2.1 להוראות התכ"ם. מבחני התמיכה לחלוקת הסכום, שייקבע בתקנה התקציבית לצורך התמיכה, ייקבעו על ידי מנכ"ל המשרד הממשלתי הרלוונטי והם יפורסמו באתר האינטרנט של המשרד, שגם יהיה אחראי להמציאם לכל דורש. המשרד אף ידאג, בכפוף לאישור התקציב, לפרסם כל שנה (באתר האינטרנט של המשרד ובהתאם להחלטת ועדת התמיכות גם בעיתונות יומית) הודעה בדבר האפשרות לקבלת התמיכה האמורה, אשר תכלול את סכום הצעת התקציב, סוג הגופים הזכאים לקבלת התמיכה, מקום פרסומם של מבחני התמיכה וטופסי הבקשה וכיו"ב. על הרשות המגישה בקשת תמיכה לפי סעיף זה לוודא כי בבקשתה יכלול פירוט של כל בקשות התמיכה הנוספות אשר הגישה/תגיש באותה שנה למשרדים/גופים ציבוריים אחרים.

היקף התמיכות באמצעות "קולות קוראים" ופרויקטים ממשלתיים נאמד בסדר גודל של 4–6 מיליארד שקל בשנה. מיצוי תקציבים אלה יכול לסייע מאוד לרשויות מקומיות בביצוע משימותיהן השוטפות.

בפרק זה נסביר מהן הבעיות הקיימות בתחום זה ומהן הדרכים להתמודד איתן. את הפרק כתב **אריה מצליח**, העומד בראש חברה המסייעת לרשויות מקומיות למצות את תקציבי "הקולות הקוראים".

## 2. גופים שתומכים ברשויות מקומיות באמצעות "קולות קוראים"

### 2.1. "קולות קוראים" של משרדי ממשלה

מבין משרדי הממשלה, יותר מ-20 מייעדים כל שנה נתחים נכבדים מתקציבם לתמיכה במשימות המבוצעות ברשויות מקומיות בשיטה של "קולות קוראים". המשימות משתנות ותואמות את סדר היום שקובעים המשרד הממשלתי והעומד בראשו.

הסיבה לכך ברורה, הרשויות המקומיות הן למעשה זרוע הביצוע של הממשלה ויש להן כלים ומנגנונים (נהלים, בעלי תפקידים, יכולת לקיים עבודת מטה) למימוש יעיל של מדיניות באמצעות תקציבים.

לפי פרסומי החשב הכללי באוצר בפורטל התמיכות שבאינטרנט (<http://www.tmichot.gov.il>), בשנת 2015 לבדה הקצו משרדי הממשלה באמצעות מערכת **מרכב"ה** כ-5.1 מיליארד שקל שהוגדרו תמיכות ועוד כ-1.5 מיליארד שקל – הקצבות. הללו אינם כוללים תקצוב לפי מפתחות (חינוך, רווחה, מענקי איזון וכיו"ב). יש לזכור כי חוץ מהאמור לעיל מוקצות תמיכות שלא דרך **המרכב"ה**.

להלן דוגמאות לנושאים שבעבורם הקצו משרדי הממשלה תקציבים לרשויות המקומיות באמצעות "קולות קוראים" שפרסמו במגוון ערוצים (**מרכב"ה**, עיתונות יומית, אתרי אינטרנט, פניות ישירות לרשויות) בשנים האחרונות:

**משרד החינוך** – הקצה בשנים האחרונות תקציבים גבוהים מאוד לתוכנית לתקשוב בתי הספר, תמך בתוכניות חינוך ייחודיות, בתנועות נוער, ביחידות נוער וביחידות קידום נוער, פעילויות בקונסרבטוריונים, לימודי מורשת, פעילויות ילדים ובני נוער בקיץ (עיר הילדים), הקמת מעבדות בבתי ספר, תוכניות התערבות למניעת שימוש בסמים ואלכוהול, שיקום שכונות, הפעלת תוכניות מצוינות ותוכניות למחוננים, השכלת מבוגרים ועוד.

**משרד הפנים** – מקצה תקציבים באמצעות "קולות קוראים" למשימות שונות תחת תקנות רזרבת שר ומענקי פיתוח, משתתף במימון התאמות נגישות, תחזוקת חופי רחצה, רכישת ציוד הצלה לחופי רחצה ועוד.

**המשרד להגנת הסביבה** – תמך בשנים האחרונות בביצוע הפרדת האשפה הביתית לשני זרמים ("הפרדה במקור"). בנוסף השתתף במימון מנהלי יחידות סביבתיות, רכישת מכשירי מדידה לזיהוי מפגעים, עידוד טיפוח סביבתי בשכונות טעונות פיתוח, צמצום זיהום אוויר בשל יוממות (נסיעה יומיומית של אנשים שאינם עובדים במקום מגוריהם), תמיכה בפרויקטים להפחתת זיהום אוויר ופליטות, סיוע בעידוד מיחזור אשפה, תמיכה בהקמת מערך להסעה באמצעות כלי רכב חשמליים ועוד.

**משרד התרבות והספורט** – תמך בקידום פעילויות ספורט עממיות ברשויות המקומיות, שיפוצי מוסדות תרבות והקצאת סל תרבות עירוני לייזום פסטיבלים. משרד התרבות והספורט מעניק מדי שנה בשנה פרסים כספיים לרשויות מקומיות שהצטיינו בפעילותן בתחום הספורט והתרבות.

**משרד התמ"ת (הכלכלה)** – הקצה לרשויות המקומיות בדרך של "קולות קוראים" תקציבים לבניית מעונות יום חדשים, הרחבת מעונות יום קיימים והסבת מבנים לשימוש כמעונות יום והוא מתקצב אבטחה במעונות יום המוכרים על ידי הממשלה.

**משרד הבינוי והשיכון** – השתתף במימונה של הקמת מנהלת עירונית להתחדשות לצורך הנעת תוכניות להתחדשות עירונית.

**משרד ראש הממשלה** – מימן באמצעות "קולות קוראים" השקעה ממשלתית בתחומי המורשת הלאומית המוחשית והלא-מוחשית.

**המשרד לשירותי דת** – מקצה באמצעות "קולות קוראים" מימון בנייה, תחזוקה והפעלה של מוסדות דת ובתי עלמין במגזר היהודי והלא-יהודי.

**המשרד לביטחון פנים** – קידם באמצעות תמיכות לרשויות מקומיות את התוכניות "עיר בטוחה" ו"עיר ללא אלימות" מתוך הקצאת תקציבים למצלמות, מרכזי שליטה, פעילויות חינוך והדרכה ועוד.

**משרד התחבורה** – מימן מאות פרויקטים תחבורתיים מקומיים בכל רחבי הארץ.

**המשרד לשוויון חברתי** – הפעיל באמצעות תמיכות תוכנית מעורבות חברתית במרכזי צעירים, מימן הכשרת מובילים דיגיטליים ברשויות, תומך בהפעלת כיתות לאזרחים ותיקים בבתי הספר, מקדם שוויון מגדרי, חשיבה מגדרית, העצמת נשים ועוד.

**משרד הרווחה** – הקצה באמצעות "קולות קוראים" תקציבים לא מבוטלים, בין השאר, לטובת מחשוב לשכות הרווחה ולטובת הפעילות השוטפת של רשויות מקומיות במרכזי הסיוע לנפגעי תקיפה מינית.

**משרד החקלאות ופיתוח הכפר** – טיפל באמצעות תמיכות בהקמה ובשיקום של גנים בוטניים ברחבי המדינה ובשימור ושיקום של עצים ותיקים וכן מימן סירוס חתולי רחוב.

**משרד המדע, הטכנולוגיה והחלל** – השתתף במימון של חוגים מדעיים ברשויות המקומיות ושל תוכנית "מדעניות העתיד" ושל תחרויות רובוטיקה.

**המשרד לקליטת עלייה** – העניק תמיכות להפעלת תוכניות לקליטת עלייה, מימןרכזי תמיכה ברשויות שקלטו עלייה, מימן הפעלת מוקדי קליטה ליוצאי אתיופיה ועוד.

**המשרד לאזרחים ותיקים** – תמך בעשרות פרויקטים של השכלת מבוגרים ברשויות מקומיות ובקידום קתדרות ואוניברסיטאות עממיות.

**משרד התיירות** – תמך בפיתוח תשתיות תיירותיות והשתתף בפעולות שיווק לאירועים תיירותיים ובפיתוח תשתיות תיירותיות ציבוריות.

**משרד התשתיות הלאומיות, האנרגיה והמים** – משתתף במימון פרויקטים של התייעלות אנרגטית ובכנסים, ימי עיון ותערוכות שרשויות מקומיות מקיימות בתחום הזה.

**המשרד לשיתוף פעולה אזורי** – תומך ברשויות מקומיות שיוזמות אירועי ספורט וכנסים שמקדמים שיתוף פעולה אזורי.

**המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל** – מקדם פרויקטים ציבוריים בפריפריה, שדרוג מרכזים מסחריים ושווקים, קיום אירועי תרבות ומימון קייטנות בנגב, בגליל ובפריפריה החברתית.

## 2.2. תמיכות גופי סמך ממשלתיים וגופים ציבוריים אחרים

לצד פעילות משרדי הממשלה, פועלים בישראל רשויות וגופים "סמי-ממשלתיים" המקצים אף הם תקציבים גדולים מאוד לרשויות המקומיות, במתכונת של תמיכות ו"קולות קוראים". הנה החשובים שבהם:

### מפעל הפיס

מצוי למעשה בבעלות השלטון המקומי ומנוהל במשותף עם ממשלת ישראל. מקצה כל שנה תקציבים ניכרים (בסדר גודל שנתי של 250 מיליון שקל) לרשויות המקומיות על פי מפתחות (כללי "מורה הדרך 2000" ו"אמות מידה") המתעדכנים מזמן לזמן. פרקי המפתחות הם אלה: גודל האוכלוסייה – 50%, דירוג חברתי – 25%, מרחק ממרכז הארץ – 20% ושיעור המשרתים בצה"ל – 5%. התמיכה המינימלית לרשות מקומית אחת לפי אמות המידה היא, החל משנת 2012, 500 אלף שקל. תהליך הגשת הבקשות, ניהולן ותקצובן מבוצע באמצעות כלי ייעודי שפתוח לבעלי תפקידים ברשויות המקומיות ושמו **מנו"ף**.

חוץ מההקצאה לפי מפתחות (כאמור בלשון מפעל הפיס "אמות מידה"), מפעל הפיס מפרסם במהלך השנה "קולות קוראים" ובהם הוא מזמין רשויות מקומיות להגיש בקשות להשתתפותו במגוון פעילויות.

להלן כמה דוגמאות מהשנים האחרונות:

- השתתפות במימון כתיבת תוכנית למדיניות תרבות רב-שנתית ברשות
- תמיכה באירועי תרבות פתוחים לציבור ברחבי הארץ (בימות פיס)
- תמיכה בקיום פסטיבלים נושאים ברשויות מקומיות
- השתתפות במיזם הקניית מיומנויות בשחמט: "שחמט לכל ילד"
- תמיכה בפעילות קהילתית אמנותית
- הזמנת רשויות מקומיות להגיש בקשה לארח קבוצות מהליגה המקצוענית בכדורסל

### טוטו ווינר

מופעל על ידי המועצה להסדר ההימורים בספורט, המקציבה כל שנה חלק מיתרת הכנסותיה, לאחר ניכוי פרסים לזוכים והוצאות המועצה, להתאחדויות ולאגודות ומועדוני ספורט.

לצד התמיכה בהתאחדויות ובאגודות ספורט, המועצה להסדר ההימורים תומכת ברשויות מקומיות באמצעות הקצאת תקציבים על ידי קרן המתקנים לרשויות מקומיות. התקציבים מיועדים בעיקר להשתתפות במימון מתקנים לספורט עממי, ובכלל זה מגרשי כדורגל ואתלטיקה, מגרשי טניס וכן אולמות ספורט סגורים. בדומה למפעל הפיס, גם קרן זו קובעת את הסכומים ואת שיעור ההשתתפות בתמיכות ברשויות מקומיות (מאצ'ינג) בכפוף לתבחינים שמביאים בחשבון את גודל הרשות, מעמדה הסוציו-אקונומי ומיקומה הגיאוגרפי.

### המוסד לביטוח לאומי

מפעיל חמש קרנות לפיתוח שירותים חברתיים בקהילה. הקרנות מסייעות בפיתוח שירותים לרווחה של קבוצות בסיכון, מתן מענה לצרכים חברתיים חיוניים, כמו צרכים הנובעים ממוגבלות והדרה חברתית, אלימות במשפחה, היעדר מיומנויות בתעסוקה, חשיפה לסביבה שאינה בטיחותית ועוד. כל שנה הוא מפרסם "קולות קוראים" ובהם הוא מציע תמיכה והשתתפות במיזמים שמקצתם מתאימים לרשויות מקומיות.

כך למשל הקרן לקידום תוכניות סיעוד תומכת במימון מרכזי יום לקשישים, התוכניות להקניית אופק תעסוקתי לבני נוער בסיכון, קבוצות תמיכה לבני משפחה המטפלים בקשישים, הקרן לפיתוח שירותים לנכים משתתפת במימון הנגשת צפייה ושמיעה באולמות תרבות וכן בשיפוץ ובבנייה של שירותים לנכים, הקרן לילדים ונוער בסיכון מפעילה תוכניות בנושא בריונות ברשת וכן מיזם לטיפול בילדים ובבני נוער שנמצאים בסיכון בשל הזנחה מצד משפחותיהם ועוד.

### **ועדת העיזבונות שליד האפוטרופוס הכללי**

מאפשרת לגופים ציבוריים – משרדי ממשלה(!), מלכ"רים, עמותות וגם רשויות מקומיות – להגיש בקשות לקבלת תמיכות מכספי עיזבונות מיועדים ולא מיועדים שקיבלה המדינה (כספי מתנות בחיים, ירושות וקרנות נאמנות/הקדשים). בתחילת כל שנה הוועדה מפרסמת את מדיניותה ואת הנושאים שנמצאים בסדר עדיפות גבוה לתמיכה בשנה שלאחר מכן, ומזמינה גופים להגיש את בקשותיהם. הגשת הבקשות לוועדה מתבצעת כיום באמצעות מערכת ייעודית ושמה יעל"ה, המחייבת שימוש בכרטיס חכם.

הוועדה ידועה בהקפדתה על שלמות ורהיטות של נוסח הבקשות והיא נוהגת לפסול רבות מהן על בסיס טכני. כל שנה הוועדה מפרסמת ברשומות את החלטות ההקצאה שלה לשנה שעברה.

### **הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים**

תומכת ברשויות מקומיות בביצוע פעילות חינוך והדרכה ענפה במגזר המוניציפלי.

### **הקרן לשטחים פתוחים הפועלת ברשות מנהל מקרקעי ישראל**

מפרסמת כל שנה "קול קורא" שמזמין רשויות מקומיות להגיש בקשות לתמיכה במימון השמירה, הפיתוח הסביבתי והטיפוח של השטחים הפתוחים שמחוץ לשטחים העירוניים הבנויים, לרבות שטחים פתוחים שיש להם חשיבות לשמירה על המגוון הביולוגי והמערכות האקולוגיות בישראל, פארקים ואזורי נופש ופנאי. כל שנה הקרן מקצה עשרות מיליוני שקלים לנושא ומאשרת עשרות פרויקטים לרשויות מקומיות ברחבי הארץ.

## הקן הקיימת לישראל

תומכת ברשויות מקומיות, בדרך כלל בתחום של מימון גנים ציבוריים. החל משנת 2017, על רקע הביקורת על שקיפות קק"ל, יפורסמו כל הצעותיה לתמיכות, ובכלל זה ברשויות מקומיות, באמצעות "קולות קוראים" פומביים.

### חברת "דירה להשכיר"

חברה ממשלתית שהחלה לפעול בשנת 2016 ומקדמת בניית דירות מגורים להשכרה ברחבי הארץ. החברה פרסמה עד כה שני "קולות קוראים" התומכים בתכנון מגורים על קרקעות פרטיות.

## 3. האתגרים במיצוי תקציביהם של "קולות קוראים" והתמודדות עימם

בשונה מהתקצוב הממשלתי הרגיל המגיע לרשויות המקומיות בשיטה של "דחיפה" בהתאם למאפייניהן השונים, הרי קבלת תמיכות מהסוג שפורט בחלק הקודם של פרק זה מחייבת פעילות יזומה של הרשות המקומית לאיתור ולהגשה של בקשות לתמיכה באמצעות "קולות קוראים".

רשות שתעשה כן יכולה להרחיב את מקורות התקציב שלה במידה ניכרת.

אנו מזהים שלושה אתגרים בסיסיים בטיפול ב"קולות קוראים" ברשות מקומית:

האתגר הראשון הוא **אתגר הידיעה** – היות ש"הקולות הקוראים" מתפרסמים במגוון רחב של ערוצים, יש להקפיד על חיפוש שיטתי שלהם בכל הערוצים הרלוונטיים. בשנים האחרונות הצטמצמה הבעיה במידה ניכרת שכן רוב משרדי הממשלה החלו לפרסם "קולות קוראים" באמצעות מערכת **מרכב"ה**. עם זאת, היות שעדיין יש כמה משרדי ממשלה שטרם עברו לשימוש ב**מרכב"ה**, וכן יש גופי סמך רבים שמפרסמים בעיקר בעיתונים, יש להקפיד ולערוך בדיקה שיטתית גם שם.

זאת ועוד, הפרסום המופיע ב**מרכב"ה** הוא תמציתי מאוד ומסתכם בשורה אחת שמכילה את הפרטים הבאים: שם התמיכה, פרטי המשרד המפרסם, שמו של העובד במשרד הממשלתי שהעלה את הפרסום למערכת, תאריך הפרסום ותאריך התפוגה, סוג התמיכה (הקצבה, תמיכה ברשות מקומית או תמיכה מסוג א'3) ומספר התקנה התקציבית שממנה תשולם התמיכה. בנוסף מופיע בדרך כלל בשורת הפרסום קישור שמפנה לאתר אינטרנט רלוונטי שיש בו מידע נוסף. לעיתים הגוף המפרסם את "הקול הקורא" מעדכן את מועד תפוגתה של ההודעה או שהוא מסיר את הפרסום לחלוטין מהמערכת ללא כל הודעה מוקדמת.



אתגר חשוב שני הוא **אתגר ההבנה** – מאחר שרבים מהפרסומים על תמיכות באמצעות "קולות קוראים" מנוסחים ניסוח מסורבל ולא ברור, דרושה מיומנות כדי להבין מהי מהות "הקול הקורא", באיזו מידה הרשות עומדת בתנאי הסף, איזו פעילות צריך לבצע כדי להגיש בקשה ומן הסתם מהו הסיכוי לזכות בתמיכה. המיומנות חשובה שכן לעיתים משך הזמן שמוקצה להגשת בקשה במסגרת "קול קורא" קצר מאוד ומחייב התארגנות מהירה של הרשות.

האתגר השלישי הוא **אתגר הבקרה** – הטיפול ב"קולות הקוראים" הוא מתמשך. תחילתו כאמור באיתור התמיכה, סופו בהשלמת הקבלה של כל הכספים שאושרו על ידי הגורם התומך. לעיתים הפער בין שני המועדים הוא כמה שנים! לכן מתחייבים טיפול שיטתי ובקרה מתמשכת אחרי כל "קול קורא" שהרשות המקומית הגישה בגינו בקשה.

מומלץ לאמץ כלל ולפיו מגישים בקשת תמיכה על כל "קול קורא" אלא אם כן בעל תפקיד רלוונטי ברשות החליט, לאחר שבחן את כל המשמעויות, שהרשות לא תגיש בקשה מסיבות טובות, כגון שהתמיכה אינה רלוונטית לרשות, שהמאצינג הנדרש גבוה מדי, שהוגשה בקשה בשנה שעברה/תוגש בשנה הבאה וכעת לא רלוונטי ועוד.

### 3.1. המלצות להתמודד עם האתגרים

- יש למנות בעל תפקיד שיוגדר "רכז תמיכות" או "ממונה הכנסות עירוני", שיהיה אחראי מטעם גזבר הרשות/מנכ"ל הרשות לריכוז הטיפול ב"קולות הקוראים" ברשות. אם יש אילוצי כוח-אדם, אפשר בליט ברירה שהרכז ימלא את המשימה בנוסף על תפקידו הרגיל.

בין תפקידיו:

- לדאוג לאיתור כל הקולות הקוראים הרלוונטיים לרשות המקומית.
- להפיץ אותם לבעלי התפקידים הרלוונטיים ברשות.
- לדאוג שתתקבל החלטה מושכלת ברשות אם להגיש או לא להגיש בקשה.
- לוודא שבמקרים שהוחלט להגיש בקשה לתמיכה באמצעות "קול קורא", ההגשה תבצע בזמן ותהיה איכותית.
- להגיש לגוף התומך חשבוניות כנדרש, ולוודא קבלת התשלומים ברשות בהתאם לתנאי "הקול הקורא".
- לקיים אחת לתקופה דיון, אצל הגזבר או אצל המנכ"ל, שתכליתו לבדוק סטטוס הגשת "קולות קוראים", לדון ולהחליט בנוגע ל"קולות קוראים" בעייתיים ולקבל מידע על סטטוס הגעת הכספים.

- לנסח נוהל עירוני שמגדיר את תהליך הטיפול ב"קול קורא", מרגע קבלת המידע על אודותיו ועד גמר קבלת התשלומים מהגוף התומך בגינו.

מיצוי איכותי של "קולות קוראים" אפשרי באמצעות ניהול נכון ומוקפד. מומלץ שלא לוותר על טיפול איכותי בנושא זה. הצבה של בעל תפקיד מקצועי לריכוז הטיפול ב"קולות קוראים" היא לכל הדעות "השקעה מניבה" שחשובה לקידום הרשות ולאיכות השירותים שתספק לתושביה.

## חלק שישי

# מיצוי הכנסות ממיסים

חלק זה עוסק בנושא הנדוש ביותר הקשור לשיפור הכנסותיה העצמיות של הרשות המקומית ועניינו מיצוי הכספים מגביית ארנונה. בחרנו לחלק את הנושא לשני פרקי משנה. הפרק הראשון יציג בתמציתיות את הבסיס החוקי ולפיו רשות מקומית רשאית לגבות מיסים בנושאים למיניהם. החלק השני, שלצורך כתיבתו נעזרנו בגורם שטח מקצועי העוסק בנושא, מפרט מהם הכלים שמאפשרים מיצוי של גביית כספי הארנונה.

## 1. התשתית החוקית והאמצעים שעומדים בפני הרשויות למצות הכנסות ממיסים

- סעיפים 325–326 לפקודת העיריות קובעים את חבות הארנונה בשל חילופי חזקה בנכס:

"הארנונה בחדילת בעלות או החזקה

325. חדל אדם ביום מן הימים להיות בעלם או מחזיקם של קרקע או של בנין שהוא חב עליהם בארנונה לפי הוראות הפקודה, ימסור הוא או נציגו הודעה על כך בכתב לעירייה ולאחר מכן לא יהיה חייב בשיעורי ארנונה נוספים; אין האמור גורע מחבותו בשיעורי הארנונה המגיעים מלפני מסירת ההודעה.

הארנונה ברכישת בעלות או החזקה

326. נעשה אדם בעלו או מחזיקו של נכס שמשלמת עליו ארנונה, יהא חייב בכל שיעורי הארנונה המגיעים ממנו לאחר שנעשה בעל או מחזיק של הנכס, אלא שאם היתה כאן מכירה או העברה חייבים המוכר או המעביר או נציגיהם – ואם היתה כאן השכרה לתקופה של שנה או יותר חייבים המשכיר או נציגו – למסור לעירייה הודעה על העסקה כאמור, ובה יפרשו שמו של הקונה, הנעבר או השוכר; כל עוד לא ניתנה הודעה כאמור, יהיו המוכר, המעביר או המשכיר חייבים בארנונה שהקונה, הנעבר או השוכר היו חייבים לשלם ולא שילמו; בהשכרה לתקופה הקצרה משנה אחת, יהיה המשכיר חייב בארנונה".

- מכוח סעיפים אלו אפשר לבצע איתור נכסי נפטרים/נכסים נטושים (עקב נסיבות כגון פשט"ר, כינוס נכסים וכיו"ב) – רלוונטי לנסיבות שבהן הנפטר שכר את הנכס והתגורר בו בגפו עד לפטירתו, וממועד פטירתו לא הוסבה החזקה על שם הבעלים, מה שיצר חובות ארנונה/מים וכד' בספרים, הואיל והפטירה אירעה בתוך תקופת השכירות והבעלים לא דיווח למחלקת הארנונה בעירייה על פטירת השוכר או שלא ידע עליה. במקרים רבים נצברים חובות על שם השוכר המנוח. מוצע לפעול לאיתור מקרים של פטירת חייבים בנסיבות כאמור כדי לשלוח הודעות שומה ודרישות תשלום לבעלים של דירות ששוכרין נפטרו לפני תום תקופת השכירות (בתחולה ממועד הפטירה או מועד אחר לפי העניין ובכפוף לדין).
- האמור לעיל רלוונטי גם למקרים של נטישת נכסים בידי גופים עסקיים/תעשייתיים עקב סיבות כמו פשיטת רגל/כינוס חברות וכיו"ב (אולי אפשר להסתייע במאגרים כמו BDI ודומיהם).
- בהקשר זה לאמור לעיל, כאשר בעליו של נכס נפטר, והחובות רובצים על שם עיזבון המנוח, יש להפנות את הודעות השומה והגבייה ישירות אל יורשי המנוח כדי לגבות מהם את חובות העיזבון ולהימנע משיהוי בגביית החובות מהם (הרבה פעמים יש עיכוב בגביית חובות ישירות מאת העיזבון/היורשים, מה שפוחת פתח ליורשים לתקוף את החבות בערכאות משפטיות) (הדבר כרוך בפעולות אקטיביות מצד העירייה לאיתור יורשים מכוח צו ירושה או צו קיום צוואה).
- איתור עסקים הפועלים בתוך דירות בדרך של "הצלבה" בין מסדי נתונים ובין מסד הנתונים של העירייה.
- הגברת הממשק למאגר המידע של מחלקת ההנדסה בעירייה לצורך איתור מקרים של תוספות בנייה חוקיות/לא חוקיות.
- סריקה של זכאי הנחה ובדיקת המשך זכאות, בין היתר בהתאם לשינויים שנעשו במחזיקי הנכסים (החזקה משותפת בנכס על ידי זכאי הנחה ועל ידי נישום שאינו זכאי הנחה, שימושים שונים המסווגים בתעריפים שונים, בחינת ייעודים מזמן לזמן לצורך עדכון שומת המס וכיו"ב).
- מיצוי הכנסות באמצעות ניטור ופיקוח שוטפים וביקורים פיזיים בנכסים למיניהם, לרבות מגרשים, אתרי בנייה, מרכזי תעשייה ותעסוקה.

- מיצוי הכנסה מארנונה מחיוב קרקע משותפת (לרבות חניה, דרכי גישה ותמרון) המצויים במתחמי קנינות/עסקים/תעשייה מתוחמים (בכפוף לצו הארנונה העירוני. ככל שלא נקבעה הוראה הפוטר, אפשר להשית ארנונה על בעלי המתחם או על בעלי העסקים במתחם לפי חלקם היחסי ולפי הוראות צו הארנונה הספציפי והפרקטיקה הנוהגת בתחום העירייה).
- סוגיות למיניהן של נכס ריק ונכס שאינו ראוי לשימוש המחייבות בדיקות קפדניות לשם מזעור, ככל האפשר, של זכאות לפטורים שאין לתיתם בגין נכסים אלה, בין מפאת מיצוי הזכאות ובין משום שאין עמידה בתנאי סעיף הפטור האמור.
- לשם הדוגמה: פרויקטים של תמ"א 38/1, שבהם ייתכן שניתן פטור לדירות הנטושות מכוח הוראת הפטור הקבועה בסעיף 330 לפקודת העיריות, לבניין שנהרס או ניזוק. ואולם כמה מן הדירות נותרות מאוכלסות בריהוט גם כאשר הדיירים אינם גרים שם בפועל במהלך הפרויקט. דירות אלו בנות חיוב בארנונה כללית שכן הותרת רהיטים ופריטי ציוד מהווה שימוש לכל דבר ועניין המחייב בארנונה.
- איתור "דירות רפאים" ואימוץ תעריפים לחיוב דירות אלו בצו הארנונה, בהתאם לתעריף המיוחד המותר לפי תקנות הסדרים במשק המדינה (ארנונה כללית ברשויות מקומיות) (הוראת שעה), התשע"ד – 2014.
- איתור נישומים המקבלים כפל הנחות (למשל דירה הרשומה על שם מחזיק סיעודי שמתגורר בבית אבות).
- מדידה מחזורית של נכסי הרשות מזמן לזמן לשם בדיקת נכונות ואמיתות החיוב הן לעניין הסיווג והן לעניין השטח הנמדד.
- ניהול מערך הגבייה ברשות באמצעות העסקת חברות גבייה – נוהל העסקת חברות גבייה נקבע בחוזר מנכ"ל משרד הפנים 2/2003, המתיר העסקת חברות גבייה על ידי הרשויות המקומיות לביצוע הפעולות הבאות: משלוח הודעות חיוב בגין מיסוי עירוני; גבייה שוטפת של חיובי ארנונה ומיסים עירוניים; גביית חובות פיגורים בגין ארנונה ומיסים עירוניים.
- לצורך הגדלת הכנסותיה ומימון פעולותיה הרשות יכולה, על פי סעיף 251 לפקודת העיריות, לחוקק חוקי עזר המטילים חובת תשלום על תושביה בנושאים מגוונים כגון חניה, שילוט, תיעול, סלילה, שצ"פ, שמירה ואשפה, ולפעול לאכיפתם באופן אפקטיבי כדי למצות את הכנסותיה מהם.

**הערה כללית:** למיצוי הכנסות ולגבייה אפקטיבית של חובות, יש לוודא כי הרשות המקומית מקפידה לנהל מעקב אחר פעולות שנעשו לגבייה ואכיפה, החל מיום יצירת החוב ועד לגבייתו בפועל. אי ביצוע פעולות לגבייה והיעדר מעקב עלולים להביא התיישנות מנהלית של החוב ומניעת הרשות מגבייתו. לשם כך, נקבע בחוזר מנכ"ל משרד הפנים 5/2012 נוהל מחיקת חובות לרשות המקומית, הקובע את הצעדים שעל הרשות לנקוט כדי למצות את הליכי הגבייה ובהם משלוח מכתבי התראה, ביצוע הליכי עיקול, מיצוי אפשרות גבייה מבעלי שליטה (במקרה של חוב מתאגיד), הליכי פשיטת רגל, חקירה על אודות החייב, הליכי פירוק (במקרה של תאגיד) וכיו"ב.

## 2. הכנסות וחיסכון בהוצאות של הרשויות בעזרת שימוש במידע מרחבי

פרק זה נכתב בסיוע מר אורי אייזנברג מחברת "אופק צילומי אויר"

הרשויות המקומיות יכולות להשתמש במגוון טכנולוגיות מיפוי המאפשרות ניתוח המצב הקיים במרחב האורבני ושינויים של המצב כיום אל מול נקודות זמן בעבר. מעקב אחר שינויים אלו והבנת משמעותם החוקית מאפשרים התאמות מתבקשות בחיובי ארנונה למגורים, עסקים, שילוט, חריגות בנייה וכיו"ב.

להלן דוגמאות אחדות ליישומים כאלו שהופעלו על ידי רשויות בישראל:

### אורתופוטו ומיפוי GIS לצורכי סקר עדכון שומת ארנונה

מהות הסקר היא בדיקה מחודשת, בנוגע לכל נכס בעיר, אם הקריטריונים לארנונה אכן מחושבים לפי הנתונים בפועל, מתוך היעזרות בצילומי אוויר ותוכניות הבנייה הקיימות.

מקור ההכנסה לרשות הינו מציאת פערים בין המצב בשטח ובין החיוב בפועל, מבחינת שטח הנכס, סיווג והשימוש בו. בנוסף, איסור על "עיגול" השטחים לחיוב ("חוק הנקודה העשורנית") מחייב ציון שטח מדויק לחישוב בכל נכס.

סקר ארנונה שלם של כל העיר עשוי להביא תוספת של עשרות אחוזים מכלל הנכסים בתחום השיפוט של הרשות, בהתאם לרמת הדיוק שהייתה טרם ביצוע הסקר.

טווח תוספת השטח הממוצעת לחיוב חשבון ארנונה שנרשם ברשויות שונות: 3-50 מ"ר.

ההפחתות לזיכויים שונים שניתנים לתושבים כ-1%.

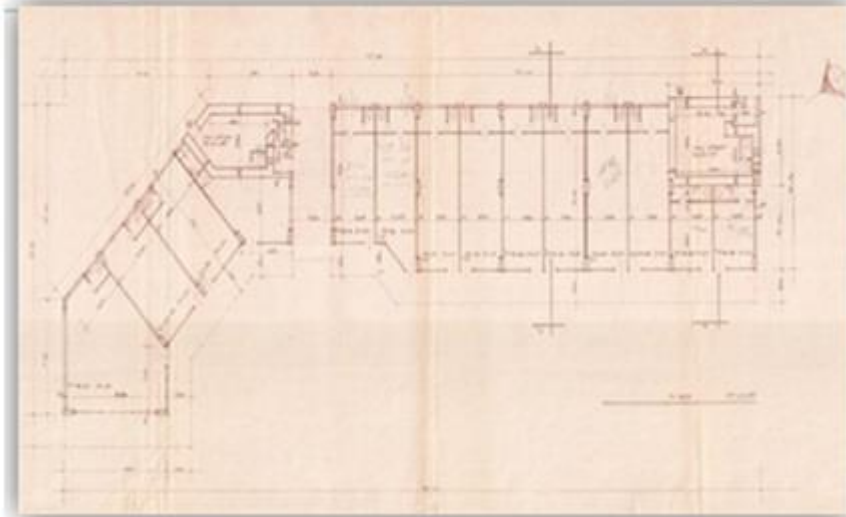
הרשות מחייבת/מזכה נישומים במסגרת סקר נכסים על שנת מס אחת.

דוגמאות יישום:

- רשות ובה כ-20 אלף תושבים – 8 מיליון שקלתוספת גביית היטלים וארנונה ב-30% מהמקרים שנבדקו.
- רשות ובה 100 אלף תושבים – נמצאו תוספות ב-65% מהמקרים, שהסתכמו ב-7.5 מיליון שקל תוספת גביית ארנונה.
- רשות ובה כ-50 אלף תושבים – נמצאו תוספות ב-95% מהמקרים, וכתוצאה מכך, תוספת גבייה בסך 15 מיליון שקל של ארנונה והיטלים.
- רשות ובה 40 אלף תושבים – תוספת גבייה בסך 7 מיליון שקל בארנונה בלבד!

## שלבי ביצוע הסקר

- בחירת הנכס והעלאת הנתונים הרלוונטיים לחיוב ארנונה (שטח מבנה, סוג שימוש, פנים/חוץ וכיו"ב).



איור 5: שרטוט מבנה (גרמושקה)

מקור: אופק צילומי אוויר

- הפקה מחדש של נתוני השטחים לחיוב – מדידה מחדש של הנתונים הנ"ל, בעזרת מערכת צילומי אוויר תלת-ממדית. מערכת זו מאפשרת לרשות לבצע מדידות מדויקות לכל נכס, לסווג אותו כנדרש ולהפיק מחדש נתוני שטחים.



איור 6: תצלום אוויר (תלת-ממדי)

מקור: אופק צילומי אוויר

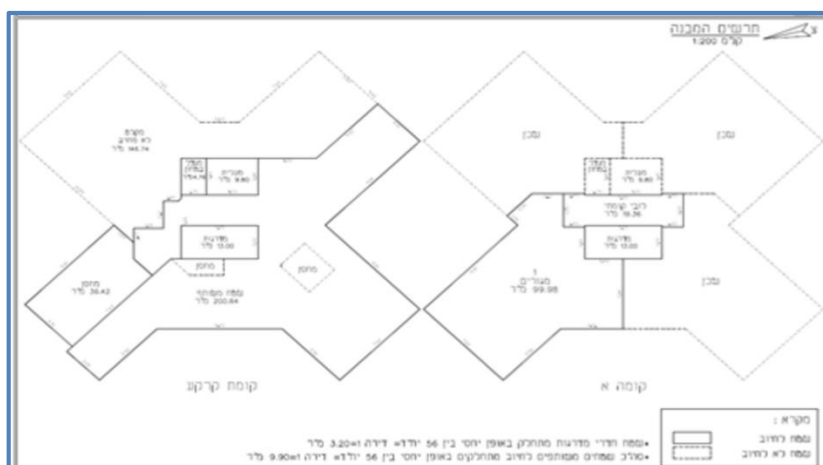
- בתמונה אפשר לראות נכס בנייה רוויה למגורים + מתחם מסחרי בתוכנה המאפשרת חישובי שטחים על בסיס צילומי אוויר.

- הכנת תיק לצורכי ארנונה והפקת תלוש לחיוב הנישום – בתלוש החדש מפורטים השטחים שעודכנו לפי הפענוח החדש.



איור 7: שרטוט מבנה (דיגטילי)

מקור: אופק צילומי אוויר



איור 8: שרטוט מבנים (דיגטילי)

מקור: אופק צילומי אוויר

דוח נתוני ממצאי ארנונה			
מספר משלם:	05545505	כתובת הנכס:	תל אביב-יפו, רמת השרון, רמת השרון 5150000
מספר נכס:	04444444	שם בעלים:	התאגדות ארנונה
גוש/חלקה:	40005.08	שם משלם:	התאגדות ארנונה
הערת:			
א. פירוט שטחים לצורך חיוב ארנונה הרשום בספרי מדור הגביה			
מספר פיזי	גודל לחיוב	תאור הנכס	שטח רשום (לפי מדידה) (מ"ר)
000000000	101	מגורים א' ב' ב'	93
ב. פירוט מצב בפועל			
קומה/מפלס	תאור	שטח מדוד (מ"ר)	שטח לחיוב (מ"ר)
0	שטחים משותפים	9.90	9.90
1	מגורים	99.96	99.96
1	חזר מדרגות	3.20	3.20
סה"כ 113.08 מ"ר / סה"כ 113.08 מ"ר			
מספר פיזי: 18005068001			
מספר פיזי: 18005068001			
סוג נכס	תאור סוג נכס	שטח רשום (לפי מדידה) לחיוב	תוספת שטח (אחרי מדידה) שטח לחיוב
101.00	מגורים א' ב' ב'	93.00	20.06
סה"כ 113.08 מ"ר			

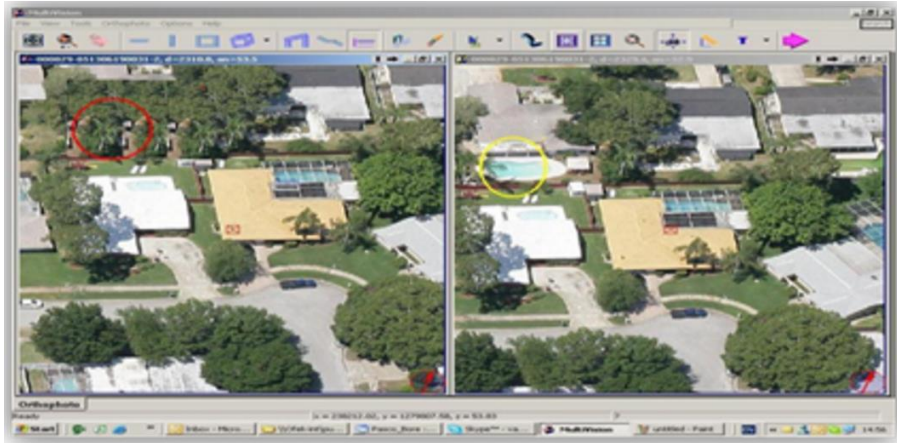
איור 9: דוח נתוני ממצאי ארנונה



מקור : אופק צילומי אוויר

שימושים נוספים: חריגות בנייה – במעמד אותו הסקר אפשר לאתר כמובן בקלות חריגות בנייה, כלומר לגלות מצבים אשר חורגים מהיתר הבנייה המקורי, לא רק מבחינת הסיווג.

אפשר לבצע פעולות אלו על ידי השוואת תוכניות לצילומים אלכסוניים או על ידי השוואה בין צילומים שנעשו במועדים שונים.



איור 10: בדיקה השוואתית בין צילומים שנעשו במועדים שונים לאיתור שינויי בנייה

מקור : אופק צילומי אוויר

## 2.1. סקר למיצוי חיוב אגרת שילוט בטכנולוגיית צילומי רחוב

מטרת הסקר – להפיק שכבת נתונים אמינה ומלאה על מצב שלטי הרחוב המחויבים באגרה, ובכך לנצל את יכולת העירייה לגבות תשלום בעבורם עד תום.

מקור ההכנסה – על כל שלט שמוצב במרחב הציבורי או נחשף למרחב הציבורי יש צורך באישור הרשות, וכן מוטלת אגרה בהתאם לקבוע בחוק באותו אזור. מקור ההכנסה לסקר זה הינו אותם שלטים אשר הוצבו ללא אישור או ששטחם לא חושב במדויק ובוצעה בהם גביית חסר.

עם זאת, מדידה של שלטים נחשבת בעייתית מכמה סיבות:

- היא לא ניתנת לביצוע מתוך צילומי אוויר.
- אין גישה נוחה לשלטים, לעיתים קרובות הם ממוקמים באזורים גבוהים ולא נגישים.
- ישנם אזורים שבהם המדידה בפועל קשה משום שהאוכלוסייה עוינת כלפי הפקח/מודד אשר מבצע את הפעולה.

בשל כל אלו אין נתונים מדויקים על מצב השלטים או שאין נתונים בכלל. הפתרון לבעיה זו הוא טכנולוגיית mobile mapping, אשר מפיקה צילומי רחוב המאפשרים מדידה של שלטים על גבי התמונות ושיוך המדידה למסד נתונים טבלאי.

אופן ביצוע הסקר בפועל :

- סריקת אזור העניין במערכת Mobile mapping
- מדידת כלל השלטים במערכת
- שיוך השלטים למסד הנתונים הקיים והשוואה בין השטח בפועל ובין השטח המוצהר
- איתור שלטים חדשים שבנוגע אליהם אין כלל הסדר
- סריקה חוזרת ומהירה כדי לבדוק כי אין שילוט חדש



איור 11: סקר שילוט

מקור: אופק צילומי אוויר

בסקר מסוג זה אפשר לאתר גם:

- עסקים ללא היתר באזורי מגורים – לאחר איתור כל השלטים בעיר, מבצעים חיתוך אוטומטי בין אזורים שמוגדרים למגורים בלבד ובין השלטים אשר נמצאים באזורים אלו. חיתוך זה יציף את כל השלטים החריגים אשר דורשים בדיקה.
- עבירות הנוגעות למרחב הציבורי – כל רחובות העיר נסרקים ולכן אפשר לאתר ולתעד עבירות כגון פלישה של עסקים לתחומי הרחוב, עבירות בנייה מתוך אתרי בנייה כגון חסימת מדרכות, שפיכת בטון ופסולת וכד'. בכל התמונות מופיעים תאריך ושעה אשר אינם ניתנים לערעור.



איור 12: פיקוח עסקים לפי ייעוד הקרקע

מקור: אופק צילומי אוויר

## 2.2. מיפוי תמרורים והסדרי חניה קיימים

מטרת הסקר – מיפוי מרחבי ממוחשב של כל התמרורים והשטחים אשר קשורים להסדרי חניה ברחבי העיר באופן המאפשר איתור מרחבי חניה לא מנוצלים, חישוב פוטנציאל החניה בהתאם לצפיפות האזור וכן יכולת פסיקה מידית בדבר ערעורים בנושא חניות.

מקור ההכנסה/חיסכון – ניצול שטחים לחניה בתשלום שטרם נוצלו וכן צמצום הביורוקרטיה הכרוכה בבדיקת ערעורים בנושא עבירות חניה.

נתונים נוספים – נושא הסדרי החניה עלול להפוך למשאב קשה לשליטה מפאת אופיו המרחבי. החניות פזורות בכל העיר באופן שאינו תואם בהכרח את מספר הבתים או החלקות ולכן הן מחייבות תיעוד ממוחשב ומרחבי. תמרור 817 (סימון כחול-לבן על המדרכה) יכול לשנות את מהותו במשך שעות היממה עקב תמרור אחר הצמוד אליו. מרגע שכל הנתונים עולים בצורה מרחבית וטבלאית למערכת GIS אפשר לבצע שאילתות בסגנון:

- מהו פוטנציאל התשלום לקנסות בעבור אזור מסוים בעיר?
- האם חלוקת הפקחים תואמת את מלאי החניות?
- האם נוצלו כל אזורי החניה הפוטנציאליים בצורה אופטימלית?

אופן ביצוע הסקר בפועל:

- סריקת כלל רחובות העיר בצילומי רחוב בטכנולוגיית Mobile Mapping
- הקמת מסד נתונים בדבר התמרורים בעיר ישירות בתוך מערכת ה-GIS העירונית
- ביצוע שאילתות וחיתוכים לפי הצורך



איור 13: מיפוי תמרורים והסדרי חניה

מקור: אופק צילומי אויר





איור 14: מיפוי תמרורים והסדרי חניה

מקור: אופק צילומי אויר

## 2.3. מערכת לניהול גיזום עצים הקרובים לקווי מתח

- איתור אוטומטי לכלל מפגעי הצמחייה בעיר
- פיקוח על קבלנים
- הפקת תוכנית גיזום
- תיעוד כנגד תביעות משפטיות



איור 15: ניהול גיזום עצים ליד קווי מתח

מקור: אופק צילומי אויר

# חלק שביעי

## מיצוי הכנסות מפסולת ומיחזור ברשויות

פרק זה הוכן בסיועו של מר יצחק גיל, "גילדור איכות הסביבה בע"מ"

### 1. כמות הפסולת בישראל

במדינת ישראל מיוצרת מדי שנה בשנה פסולת עירונית ומסחרית (MSW) במשקל כולל של כחמישה מיליון טונות. כל תושב מייצר בכל יום כ-1.7 ק"ג אשפה בממוצע. קצב הגידול בסך הפסולת היה בעשור האחרון 2.4% ואילו כמות הפסולת לאדם צמחה ב-0.7% לשנה.

חלק מהכמות לעיל מקורה בגזם ופסולת גושית. כמות הפסולת המעורבת ללא גזם וגרוטאות מסתכמות בממוצע בכ-1.4 ק"ג לאדם ביום, ויש רשויות עירוניות רבות שבהן המספר אף נמוך יותר.

על פי נתוני המשרד להגנת הסביבה, מתוך כלל הפסולת המיוצרת במדינת ישראל, כ-80% מהפסולת המוצקה מוטמנים באתרי הטמנה וכ-20% בלבד מועברים למיחזור. מצב זה הפוך מהמגמות הקיימות ברוב מדינות האיחוד האירופי, שבהן רוב הפסולת מועברת למיחזור ולהשבה ומיעוטה מוטמנת.

הטמנה אינה חלופה מועדפת לטיפול בפסולת, בשל השלכות סביבתיות רחבות היקף, לרבות זיהום אוויר ופליטת גזי חממה, זיהום קרקע ומי תהום ותפיסת שטחי קרקע, המהווים משאב במחסור. העולם המערבי מקדים אותנו בטיפול בפסולת, והשימוש בהטמנה הולך וקטן ומסתכם באחוזים יחידים בלבד.

המשרד להגנת הסביבה פועל לצמצום כמות הפסולת הנוצרת בישראל ולהפחתת הפסולת המועברת להטמנה. מדיניות המשרד מכוונת ל"אפס פסולת" בדרך של הפחתה הדרגתית של כמויות הפסולת המועברות להטמנה.

העיקרון המרכזי במדיניות המשרד להגנת הסביבה לטיפול בפסולת מוצקה הוא להפוך את הפסולת ממטרד למשאב, ולהקטין את כמות הפסולת המועברת להטמנה, באמצעות פתרון משולב בר-קיימא של הייררכיית טיפול בפסולת שיש למצות בה כל שלב לפני המעבר לשלב הבא.

בשל היעדר אלטרנטיבות במחירים סבירים ומרחקי הובלה קצרים עד לאתרי ההטמנה, ההטמנה מהווה פתרון למרבית הפסולת בישראל.

במסגרת מדיניות המשרד להגנת הסביבה בנושא הטיפול בפסולת, פעילות המשרד מתמקדת בשני שלבים מרכזיים בתהליך:

- שלב ייצור הפסולת – באמצעות סיוע לרשויות המקומיות בהפרדת הפסולת הביתית לשני זרמים לפחות.
- שלב פתרון הקצה – באמצעות סיוע לרשויות המקומיות וליזמים פרטיים בהקמת מתקני מיון ומיחזור פסולת.

המטרה היא להעניק פתרון משולב הן להפרדה במקור, ברשויות המקומיות, והן לקליטת החומר האורגני המופרד במקור, על ידי הקמת תשתית אזורית לטיפול בפסולת.

## 2. הרגולציה

בעבר מטרת הרגולציה הייתה הסרת מפגעי פסולת והטמנה כפתרון רווח, ואילו כיום המשרד מקדם את המהלך הרגולטורי המשולב:

- קביעה של חובת מיחזור על אחראי איסוף ופינוי פסולת (הרשויות המקומיות)
  - מיסוי על הטמנה ואחריות יצרן מורחבת
- הכלים ליישום המדיניות כוללים כמה חוקים. הבולטים שבהם: חוק המיחזור התשנ"ג – 1993, חוק הפיקדון, חוק הצמיגים, תיקון חוק שמירת הניקיון לעניין היטל ההטמנה והאחרון שבהם – חוק האריזות.

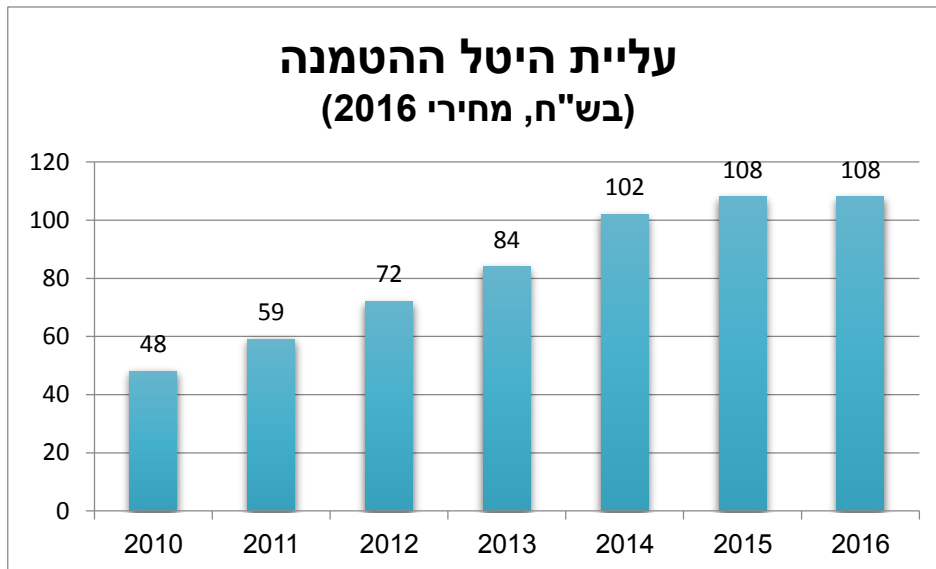
כהמשך למדיניות הטיפול בפסולת, המשרד מקדם בימים אלה כמה כלים נוספים, ובהם:

- תקנות להפרדת פסולת אורגנית (פריקה ביולוגית) המחייבות הפרדת פסולת אורגנית כזרם נקי ברשויות המקומיות.
- תקנות להפרדת נייר וקרטון מתוקף חוק המיחזור התשנ"ג – 1993.

כמו כן, המשרד שוקד על הכנת חוק פסולת אשר יהווה מסגרת חוקית כוללת לטיפול בפסולת, לרבות איגוד כלל החוקים הנוגעים לטיפול בפסולת, עדכון הגדרת סוגי הפסולת הקיימים ושיטות הטיפול בהם, איסור הטמנה ועוד.

יעדי המשרד לשנת 2017 הם מיליון וחצי תושבים שמפרידים פסולת ומיחזור של 350 אלף טונה פסולת ביתית בשנה תוך שימוש במתקני קצה למרכיב האורגני ומתקני מיון והפרדה לטיפול בשיעור גבוה ככל האפשר מהמרכיב היבש.

גובה היטל ההטמנה על פסולת ביתית מעורבת נמצא בתוואי עלייה של 125% בשנים 2010–2015. כיום הוא 108 שקל (הסכום שהרשויות רואות לנגד עיניהן הוא 129 שקל כולל מע"מ).



תרשים 34: עליית היטל ההטמנה 2016–2010

העלייה הדרמטית בהיטל מהווה תמריץ לרשויות ולמפעלי תחנות המיון וההפרדה להקטין את כמויות הפסולת המוטמנת ככל האפשר.

### 3. הקמת מתקני מעבר ומתקני קצה

המשרד הקצה סך של 247 מיליון שקל כסיוע להקמת מתקני טיפול בפסולת אורגנית ומעורבת (הפקת אנרגיה וקומפוסטציה) וכן 139 מיליון שקל להקמת תחנות מיון והפרדה (MRF).

במחוז צפון מתוכננים חמישה מתקני טיפול בפסולת רטובה ושלוש תחנות מיון והפרדה.

בשאר הארץ אמורים לקום 14 מתקני טיפול ושמונה תחנות מיון והפרדה.

המתקנים לעיכול אנאירובי (פירוק מלאכותי של פסולת אורגנית) שקיבלו תמיכה מהמשרד יטפלו ב-2,300 טונה פסולת מופרדת במקור ביום, ולצד מתקן הפקת האנרגיה הגדול שיקום במרכז, ייצרו 33 מגה-ואטשעה חשמל אשר מספקים את צריכת החשמל השנתית של כ-30 אלף משקי בית.



## 4. ההפרדה במקור

מדיניות המשרד נותנת עדיפות להפרדת הפסולת בבתי התושבים (לעומת הפרדתה במתקני מיון והפרדה שמוצגת בתוכניות המשרד כשלב מעבר לקראת הפרדה בכל הרשויות).

על פי נתוני המשרד, כיום מפרידים פסולת כ-345 אלף משקי בית (כ-1.1 מיליון תושבים).

במסגרת חוק האריזות, על הרשות המקומית חלה חובת התקשרות עם "גוף מוכר" (כלומר תאגיד המיחזור "תמיר") מתוך ביצוע הסדר הפרדה אחד מתוך כמה אפשריים.

המדיניות הרשמית בשנים האחרונות הייתה הפרדה של הפסולת הביתית לשני זרמים (פסולת פריקה ביולוגית – "רטובה"; כל יתר סוגי הפסולת – "יבשה") או יותר, בכלי אצירה נפרדים. התושבים אמורים להפריד את הפסולת במתקנים נפרדים, לפסולת רטובה ולפסולת יבשה, כבר בבית. הזרם הרטוב יועבר למפעל לטיפול בפסולת הפריקה הביולוגית, והזרם היבש יועבר לתחנת מעבר למיון פסולת, לצורך מיון של מרכיבי פסולת למיחזור, ומשם למפעל מיחזור פסולת. פסולת שאינה בת מיחזור תועבר לאתרי הטמנה לפסולת מעורבת. המשרד הקצה 500 מיליון שקל בשני קולות קוראים, מ-2011 ומ-2014, למענקי סיוע לרשויות שיפרידו פסולת במקור לשני זרמים לפחות כאשר אחד מהם רטוב.

הסדרי ההפרדה בפועל משקפים שיקולים תפעוליים וכלכליים של הרשויות ושל תאגיד המיחזור כמו שיוסבר להלן.

## 5. תאגיד המיחזור והסדרי ההפרדה

החוק להסדרת הטיפול באריזות התשע"א – 2011 ("חוק האריזות") מטיל, בין היתר, על יצרן/יבואן של מוצרים ארוזים או אריזות שירות למחזר פסולת אריזות של המוצרים הארוזים או אריזות השירות שייצרו או ייבאו בהתאם ליעדי מיחזור הקבועים בחוק האריזות:

שנה	יעד מחזור אריזות כולל	זכוכית, נייר וקרטון	מתכת	פלסטיק	עץ
2011	30%	30%	15%	15%	15%
2012	40%	40%	30%	22.5%	15%
2013	50%	50%	40%	22.5%	15%
2014	55%	55%	40%	22.5%	15%
2015 ואילך	60%	60%	50%	22.5%	15%

טבלה 11: נתוני מיחזור

כמו כן החוק מתיר השבה בשיעור של עד 10% וייצוא בשיעור של עד 20% מהכמות הכוללת ולפי חומר. מטרת סעיף זה לתת מענה לחומרים שאינם בני מיחזור בישראל, כגון סוגי פלסטיק שונים, אבל אפשר להופכם לחומרי הסקה (RDF) או שיש להם שימושים בחו"ל.

מטרת החוק להביא לצמצום כמות הפסולת הנוצרת מאריזות, למנוע את הטמנתה ולעודד שימוש חוזר באריזות המועברות להטמנה.

במסגרת חוק האריזות נדרשים היצרן/יבואן לדווח דיווחים חצי-שנתיים ושנתיים על המוצרים הארוזים או על אריזות השירות שמכרו בישראל בכל שנה, בהתאם לדרישות שנקבעו בחוק האריזות וקבע המשרד להגנת הסביבה.

חוק האריזות אף קובע כי לשם קיום חובותיהם הנ"ל, נדרשים יצרן/יבואן להתקשר בהסכם עם חברה אשר קיבלה "הכרה" (רישיון) מהמשרד להגנת הסביבה כ"גוף מוכר", ואשר תפעל לקיום חובותיהם הנ"ל של היצרן/יבואן. אי התקשרות עם "גוף מוכר" מהווה עבירה על חוק האריזות ועלולה לגרור קנסות.

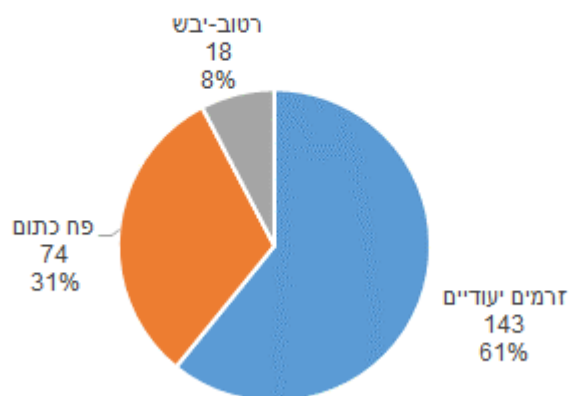
"תמיר" הוקמה ב-2011 כחברה לתועלת הציבור (חל"צ) שאינה פועלת למטרות רווח. היא הוכרה על ידי המשרד להגנת הסביבה כ"גוף מוכר", שמטרתו היחידה הינה ביצוע חובות היצרן/יבואן על פי חוק האריזות.

החוק מטיל על הרשויות המקומיות חובת התקשרות עם תאגיד מיחזור להסדרת פינוי פסולת האריזות מתחומה וכן חובת עמידה באחד מהסדרי הפרדת פסולת:

- רטוב (חום) /יבש כולל אריזות (ירוק)
- רטוב/אריזות (מכל כתום)/יבש שאינו אריזות
- אריזות (כתום)/פסולת שירית (ירוק – כל מה שאינו אריזות)
- הפרדת זרמים ייעודיים במוקדי מיחזור שכונתיים ברשויות שאינן מעוניינות להפריד לרטוב/יבש או כשתאגיד המיחזור אינו חושב שהצבת מכלי אריזות בבתים היא יעילה. עד היום בוצע בעיקר במועצות אזוריות וביישובים המאופיינים במורכבות מיוחדת של בנייה ומערך אצירה.

התפלגות החתימה של 235 הרשויות שחתמו על ההסדרים עד סוף 2016 מראה את התמונה הבאה:

### התפלגות הרשויות על פי הסדר הפרדה (מספר רשויות / %)



תרשים 35: התפלגות הרשויות לפי הסדר הפרדת פסולת

הסדר הזרמים הייעודיים קיים ברשויות קטנות ובמועצות אזוריות, בין השאר, בשל העלויות הגבוהות של פרישת מכלי אצירה בבתים לתאגיד המיחזור, לעומת עלויות הקמתם של מוקדי מיחזור שכונתיים. עם זאת, יכולת האיסוף של פסולת אריזות במוקדי המיחזור נמוכה יותר מיכולתם של מכלים בבתים, ולפיכך הכנסתה של הרשות מתאגיד המיחזור נמוכה יותר.

## להלן רשימת הרשויות לפי סוג ההסדר:

## אריזות פח כתום:

תאריך חתימה	שם רשות
13/04/2015	מבשרת ציון
15/01/2013	מגדל העמק
04/07/2013	מודיעין עילית
15/02/2015	מעלה אדומים
30/12/2012	מצפה רמון
06/03/2012	נס ציונה
21/10/2012	נצרת עילית
31/10/2012	נשר
02/09/2013	נתיבות
05/06/2013	נתניה
01/04/2014	עיריית אור יהודה
16/07/2014	עיריית בית שמש
01/07/2014	עיריית חדרה
07/05/2013	עפולה
01/06/2015	ערד
13/05/2013	פרדס חנה כרכור
01/09/2013	פתח תקוה
01/09/2015	צפת
04/07/2012	קריית מוצקין
10/12/2015	קריית שמונה
11/11/2015	קרית אתא
18/09/2014	קרית מלאכי
01/02/2016	קרני שומרון
21/07/2013	ראשון לציון
31/03/2014	רחובות
10/07/2014	רמת גן
14/07/2015	רמת השרון
15/01/2015	שדרות
02/04/2013	שפרעם
11/12/2012	תל-אביב-יפו

תאריך חתימה	שם רשות
12/01/2015	אורנית
12/08/2013	אזור
03/05/2012	אילת
23/11/2015	אלעד
08/11/2015	אפרת
22/11/2015	אריאל
24/07/2013	אשקלון
01/08/2016	בית-אל
30/12/2012	בית שאן
04/03/2012	בת ים
15/05/2016	גבעת זאב
01/09/2013	גבעת שמואל
01/11/2012	גבעתיים
03/02/2015	גדרה
26/03/2015	גני תקווה
08/08/2012	הרצליה
29/12/2013	חולון
07/10/2013	חיפה
01/04/2014	חצור הגלילית
05/01/2016	טבריה
20/03/2013	טירת הכרמל
24/07/2013	יבנה
10/03/2014	יהוד-מונוסון
07/11/2012	יסוד המעלה
15/08/2013	ירוחם
01/07/2013	כרמיאל
07/01/2016	לוד
27/01/2015	מ.א. דרום השרון
04/11/2014	מ.א. נווה מדבר
24/07/2012	מ.א. חבל אילות
21/12/2012	מ.א. גוש עציון
08/02/2014	מ.א. גליל עליון
01/11/2012	מ.א. חוף הכרמל
31/12/2012	מ.א. חוף השרון
01/09/2013	מ.א. מבואות חרמון
13/06/2013	מ.א. מגידו
01/01/2015	מ.א. מטה בנימין
13/02/2012	מ.א. משגב
28/12/2011	מ.א. עמק חפר
15/03/2012	מ.א. עמק יזרעאל
06/01/2016	מ.א. ערבה תיכונה
20/02/2014	מ.א. שומרון
05/02/2015	מ.א. תמר

## זרמים ייעודיים:

תאריך חתימה	שם רשות	תאריך חתימה	שם רשות
03/05/2015	אבו גוש	21/05/2013	מ.א. זבולון
01/06/2015	אבו סנאן	19/08/2012	מ.א. חבל מודיעין
13/05/2013	אבן יהודה	01/02/2013	מ.א. יואב
18/12/2014	אום אל פאחם	03/09/2013	מ.א. לב השרון
18/02/2014	אכסאל	03/12/2013	מ.א. לכיש
01/05/2013	אליכין	01/10/2014	מ.א. מגילות ים-המלח
20/07/2014	אלפי מנשה	20/03/2012	מ.א. מטה אשר
01/04/2014	אלקנה	15/10/2013	מ.א. מנשה
18/05/2015	באר יעקב	25/12/2012	מ.א. מעלה יוסף
02/10/2016	בוסתן אל מרג'	29/07/2013	מ.א. מרום גליל
29/05/2014	בועינה-נוג'ידאת	08/09/2013	מ.א. מרחבים
01/01/2016	בוקעתא	16/03/2015	מ.א. נחל שורק
05/10/2016	בית אריה	25/06/2013	מ.א. עמק הירדן
24/07/2013	בית ג'ן	05/11/2012	מ.א. עמק המעינות
22/11/2015	בית דגן	08/09/2013	מ.א. עמק לוד
04/05/2014	בני עיי"ש	01/10/2015	מ.א. רמת הנגב
16/02/2014	בנימינה	15/01/2015	מ.א. שדות נגב
01/10/2016	בסמ"ה	01/05/2013	מ.א. שער הנגב
22/06/2014	בענה	15/09/2013	מ.א. שפיר
03/02/2015	ג'וליס	01/05/2014	מ.מ. להבים
30/09/2013	גלג'וליה	22/06/2014	מ.מ. מסעדה
21/04/2015	ג'סר אל זרקא	13/06/2013	מ.מ. סאג'ור
13/03/2014	ג'ת	03/12/2013	מ.מ. עומר
21/04/2015	גוש חלב	03/09/2013	מ.מ. שלומי
26/10/2014	גן יבנה	12/11/2012	מג'אר
10/07/2014	דבוריה	01/05/2013	מג'ד אל כרום
01/05/2013	דיר אל אסד	15/08/2013	מג'דל שמש
22/02/2015	דלית אל כרמל	10/10/2012	מגדל
15/06/2014	זמר	24/07/2013	מזכרת בתיה
15/08/2013	חוף אשקלון	03/04/2013	מזרעה
15/04/2016	חורה	25/07/2013	מטולה
09/07/2013	חורפיש	19/03/2013	מיתר
08/11/2015	חריש	29/11/2012	מעיליא
01/11/2015	טובא זנגריה	01/07/2015	מעלה אפריים
17/09/2014	טורעאן	22/06/2014	מעלה עירון
01/07/2013	טירה	19/02/2013	מעלות תרשיחא
14/04/2014	טמרה	19/09/2016	משהד
22/05/2015	יאנוח-ג'ת	15/06/2015	נאות חובב
19/11/2012	יפיע	22/06/2014	נאחף
10/07/2014	ירכא	20/01/2015	ע'ג'ר
15/08/2013	כאוכב אבו אלהיג'א	01/01/2016	עילבון
14/05/2014	כוכב יאיר - צור יגאל	01/04/2014	עילוט
27/12/2012	כסיפה	01/10/2016	עין מאהל
31/07/2013	כסרע-סמיע	31/12/2012	עין קניה
01/09/2013	כפר ברא	08/07/2014	עיריית באקה אל גרביה
06/11/2012	כפר ורדים	03/08/2014	עיריית טייבה
01/06/2015	כפר יאסיף	20/05/2014	עיריית סח'נין
22/06/2014	כפר יונה	03/03/2016	עספ'א
03/03/2014	כפר כמא	15/01/2014	עראבה
21/05/2013	כפר מנדא	28/11/2012	פסוטה
15/08/2013	כפר קאסם	24/07/2013	פקיעין
21/04/2015	כפר קרע	18/09/2014	פרדסיה
29/11/2012	כפר שמריהו	08/11/2015	צורן קדימה
20/11/2012	כפר תבור	02/08/2015	קדומים
01/07/2014	לקיה	11/09/2013	קלנסאוה
15/01/2015	מ.א. חבל יבנה	01/11/2012	קצירין
02/06/2014	מ.א. מטה יהודה	01/07/2014	קריית ארבע
15/03/2015	מ.א. אל בטוף	31/12/2012	קריית יערים
15/06/2014	מ.א. אל קסום	08/09/2013	קרית טבעון
14/11/2013	מ.א. אלונה	31/05/2015	קרית עקרון
10/11/2013	מ.א. אשכול	22/06/2014	ראמה
29/05/2014	מ.א. באר טוביה	20/05/2014	ראש פינה
14/11/2013	מ.א. בני שמעון	28/09/2014	רהט
04/11/2012	מ.א. ברנר	12/03/2014	ריינה
24/04/2013	מ.א. גדרות	01/01/2013	רכסים
04/09/2012	מ.א. גולן	01/05/2013	רמת ישי
09/09/2012	מ.א. גזר	13/07/2015	שבלי - אום אל-גנם
01/12/2013	מ.א. גלבוע	27/05/2013	שגב שלום
26/01/2015	מ.א. גליל תחתון	14/06/2015	תל מונד
23/03/2014	מ.א. גן רווה	20/01/2014	תעשייתית מגדל תפן
25/08/2013	מ.א. הר חברון		

רטוב – יבש:

תאריך חתימה	שם רשות
01/03/2013	אופקים
15/01/2014	אור עקיבא
13/06/2013	אשדוד
18/11/2014	הוד השרון
01/06/2013	זכרון יעקב
21/08/2014	יוקנעם
26/12/2012	כפר סבא
14/04/2013	מודיעין מכבים רעות
24/09/2012	סביון
30/04/2014	עיריית באר שבע
15/07/2014	עיריית ראש העין
04/03/2013	קריית אונו
26/12/2012	קריית גת
03/12/2013	קרית ביאליק
18/10/2015	קרית ים
21/08/2013	רמלה
18/07/2013	רעננה
12/05/2013	שוהם

מקור הנתונים: תאגיד המיחזור תמיר

## 6. התייעלות והגדלת הכנסות במעגל הפנים-עירוני

כמה מהרשויות קיבלו סיוע מהמשרד להגנת הסביבה בעבור תשתיות ההפרדה לרטוב/יבש, אולם כיום אין רשויות רבות שמתמידות בהסדר זה בשל הקשיים השונים ביישומו. כמו כן, בחישוב ארוך טווח ההחזרים מתאגיד המיחזור גבוה יותר בעבור רשות שאינה מפרידה את הזרם הרטוב ומפרידה את זרם האריזות במכל כתום, שכן התאגיד מחזיר עלויות שוטפות לאורך כל תקופת ההסכם.

בחישוב גס, עלויות הפינוי והסילוק של הפסולת מסתכמות בכ-260 שקל לתושב, המייצר כ-0.5 טונה פסולת ביתית מעורבת בשנה (מעל 300 שקל לתושב לשנה כולל תקורות הרשות). מרכיב האריזות מהווה כ-18% במשקל וחלקו בעלויות הפינוי והסילוק (מיון והטמנה) הוא כ-26% בשל נפחו הגדול ביחס לשאר הפסולת. עלויות ההטמנה עלו במידה ניכרת בשנים האחרונות גם בשל עליית היטל ההטמנה מכ-50 שקל לטונה ב-2010 לכ-110 שקל לטונה כעת.

רוב הרשויות שנכנסו להפרדת פסולת "מכל כתום" משיגות כיום שיעורי שיתוף פעולה של עד כ-10%. כלומר – רק כ-10% מהאריזות הנמצאות בבתים (לא כולל קרטון מסחרי הנאסף במוקדי מיחזור) מגיעות לבסוף למכל הכתום. רשות כזו מקבלת החזר רק על כ-2.5% מהוצאות הטיפול המשתנות בפסולת. צריך לזכור כי תאגיד המיחזור משלם רק על משקל החומרים היוצאים למכירה מתחנת המיון, ולכן פסולת המופרדת באיכות נמוכה אינה תורמת לקבלת החזרים גבוהים מהתאגיד.

הגברת שיתוף הפעולה של הציבור באיסוף במכל הכתום תביא תוספת מקבילה בהכנסות הרשות מתאגיד המיחזור.

לפעמים די בהגברת ההסברה והחינוך כדי להביא שיפור בשיעור האיסוף, אולם יש לשקול צעדים יסודיים שיכולים להגביר את יעילות המערך כולו, ובכך לנצל באופן אופטימלי את הסדר ההפרדה וההחזרים שהרשות מקבלת במסגרתו.

אחת מנקודות המחלוקת בין תאגיד המיחזור ובין הרשויות היא מספר מכלי האצירה ותדירות הפינוי. התאגיד שואף למספר מינימלי של מכלים ופינויים. הרשות רוצה להימנע ממטרד של פסולת שעולה על גדותיה אך גם מריבוי מכלים מיותרים שגודשים לעיתים את המדרכות מפאת חוסר מקום בחדרי הפסולת הייעודיים. שיתוף הפעולה של הציבור נמצא במגמת שינוי ולכן קשה לקבוע מספר מכלים ותדירות פינוי לטווח הרחוק. מומלץ לעגן בחוזה עם תאגיד המיחזור מפתחות ומנגנונים אוטומטיים לעדכון מספר המכלים ותדירות הפינוי, כך שהרשות תשיג את יעדיה בלי צורך לפתוח את הנושא שוב ושוב מול התאגיד.

ישנן רשויות שקיבלו סיוע מהמשרד להגנת הסביבה בעבור תשתיות ההפרדה לרטוב/יבש, אולם כיום אין רשויות רבות שמתמידות בהסדר זה בשל הקשיים ביישומן, כמו שיתוף הפעולה החלקי של הציבור בעניין המכל החום לפסולת אורגנית-רקבובית המהווה לעיתים מטרד תברואתי, וכן היעדר מתקני קצה לטיפול בזרם זה. יש גם החולקים על הכדאיות שבהפקת קומפוסט מהזרם הביתי בטווח הארוך. הסדר מסוג זה יכול להתאים ביישומי מועצות אזוריות אשר קיים אצלן גם זרם פסולת חקלאית היכול להיתוסף לזרם הביתי בהפקת קומפוסט או אנרגיה (ראו בהמשך). בחישוב ארוך טווח הסדר הפרדת אריזות במכל כתום עדיף לרשות על הפרדה לרטוב/יבש בלבד, שכן התאגיד משלם באופן שוטף וקבוע על זרם אריזות כתום ועל מוקדי מיחזור שכונתיים בלבד, וסיוע המשרד בתשתיות לרשויות המפרידות לרטוב-יבש הוא זמני ומוגבל לשלב הכניסה להפרדה בלבד.

מקצת התהליכים החדשים המתקיימים בעולם של הפרדת פסולת מצריכים בדיקות בשטח כדי לוודא את יעילותם ותקינותם.

דוגמאות לבדיקות שטח:

- איכות ההפרדה בבתיים
- תפוקות מוקדי מיחזור
- מתקני מיון – איכות השירות וההפרדה ויעדי החומרים המופרדים

בדיקות אלו יידרשו גם במקרים שהרשות תטמיע טכנולוגיות שונות לבקרה ממוכנת על האצירה, הפינוי והסילוק, כמו שרשויות מתחילות לעשות כיום. שילוב הנתונים המתקבלים בסקרים עם נתונים דמוגרפיים ואחרים יכול להניב תובנות שיביאו שיפור מתמיד בהפרדה ובהכנסות הרשות ממנה.

כאמור לעיל, הרשות צריכה לשאוף לאיכות ולשיעורי הפרדה גבוהים, כדי להקטין את היקף הפסולת הנאספת ומוטמנת על חשבונה. הדרך הנכונה להצליח בכך היא ביצוע של תוכנית אב לטיפול בפסולת.



## 7. תוכנית אב לטיפול בפסולת

השלב הראשון בתכנון או בבחינה של המערך הקיים לטיפול בפסולת ברשות המקומית הוא ביצוע של תוכנית אב לטיפול בפסולת.

מטרת תוכנית האב היא לבחון את המערך הקיים לטיפול בפסולת ולהמליץ על הדרכים לייעולו.

תוכנית האב עוסקת בהיבטים הטכנולוגיים, הסביבתיים והכלכליים של הטיפול בפסולת ברשות.

ביצוע תוכנית האב כולל:

- איסוף וריכוז של נתוני המצב הקיים
- עיבוד נתוני המצב הקיים
- איתור ליקויים/בעיות במערכת הקיימת
- מתן המלצות לייעול המערך הקיים

הבסיס הראשוני לאיתור הכשלים במערך הטיפול בפסולת הוא חישוב נתוני נפח האצירה הקיים בעבור הפסולת המעורבת ונפח האצירה הדרוש.

קביעת נפח האצירה הקיים והנפח הדרוש מחייבת קבלת נתונים מדויקים ואמינים כמפורט להלן:

- כמות הפסולת המעורבת המיוצרת ברשות
  - כמות יצרני הפסולת (אוכלוסייה, משקי בית, עסקים ומוסדות)
  - כמותם וסוגם של מכלי האצירה המוצבים ברשות ותדירות הפינוי
- כאשר נתונים אלה אינם זמינים, יש לבצע סקר שטח מפורט שבו ייכללו לכל הפחות הנתונים הבאים:

- שם הרחוב
- מספר המבנה
- מספר יחידות הדיור, העסקים והמוסדות במבנה
- סוג מכלי האצירה המשרתים את המבנה

ביצוע סקר השטח יאפשר לקבוע סוג וכמות של מכלי האצירה הדרושים בכל מבנה ברשות ויאפשר לתכנן את פינוי מכלי האצירה באופן האופטימלי.

יישום המסקנות מביצוע סקר פרטני של מכלי האצירה יכול להקטין במידה ניכרת את מספר מכלי האצירה ו/או את תדירות הפינוי.

ישנם מקרים שהטמעת טכנולוגיה הכוללת סנסורים על מכלי האצירה הנקראים על ידי משאיות הפינוי (ראו פרק ערים חכמות) לא הביאה כשלעצמה התייעלות והפחתת עלויות, אבל הצורך לקיים סקר מכלי אצירה כדי לתייג את כולם הוא שהביא באופן חד-פעמי ירידה ניכרת בעלויות באמצעות שינוי מספר המכלים והתאמת תדירות הפינוי למצב החדש.

על הרשות לוודא שהתוכנית תהיה פרטנית ככל האפשר, תביא בחשבון את כל מאפייניה הייחודיים של הרשות ותכלול המלצות ריאליות שניתנות ליישום לדעת מנהלי תחום התברואה ברשות.

## 8. אופטימיזציה של מסלולי פינוי

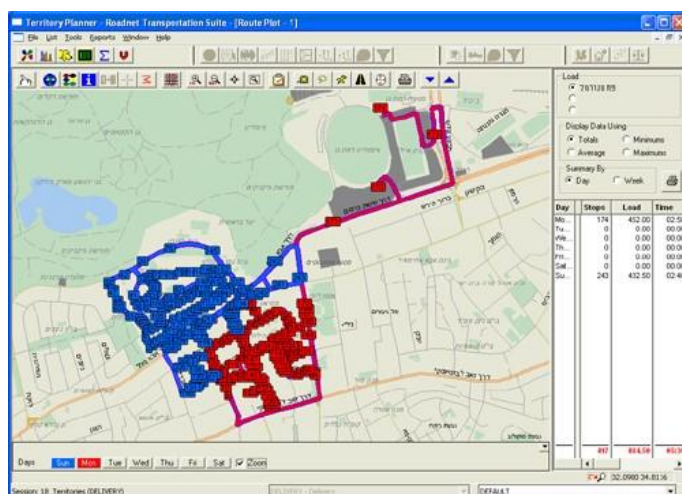
במצב החדש, כאשר יש הפרדה לזרמים ומוקדי מיחזור, נוצר עומס תחבורתי עקב ריבוי מסלולי פינוי שיש לצמצמו ככל האפשר.

נושא זה מחובר לעיתים לנושא העיר החכמה (ראו להלן) אך למעשה הוא נדבך נפרד שיש לטפל בו באופן מקצועי רק מזמן לזמן.

התוצאה המתקבלת ממסלולי פינוי אופטימליים – ייעול וחיסכון בהוצאות, בעומס, בפליטות וברעש.

קיימות תוכנות שמסייעות לתכנון נכון של המסלולים, בהינתן פרמטרים שונים המוזנים לתוכן. מדובר בנושא מורכב, וכדי לקבל תוצאות איכותיות, לא מומלץ לקשור אותו לנושא תיוג מכלי האצירה והדיווח האוטומטי על פינוים. מדובר בשני נושאים שונים, ובהחלט ייתכן שחברה אחת מחזיקה בטכנולוגיה המיטבית לתגים קוראים על משאיות ולדיווחים אוטומטיים, ואילו בית תוכנה אחר מחזיק בפתרון המיטבי לביצוע אופטימיזציה למסלולי פינוי על בסיס מידע זה, כמו גן מידע אחר, בתדירות של אחת לשנה.

מומלץ לשלב את העובדים בתוצאות ובמסקנות הנגזרות מהאופטימיזציה באותן רשויות שבהן שיטת התשלום לעובדים מבוססת על מספר הפינויים.



איור 16: המחשה של תכנון מסלול על מפה

Territory #	Color	Locations	Number of Stop	Service no	Total Time	Service Time	Travel Time	Distance	Distance (Graph)	Service no (Graph)	Steps (Graph)
1		417	004 500	05 30 52	04 24 06	01 12 48	44 13				
10		705	807 730	05 26 37	04 28 47	00 57 50	29 25				
11		246	906 090	05 19 57	04 20 50	00 49 07	26 70				
12		449	014 091	05 25 00	04 33 22	00 51 44	20 08				
13		453	011 730	05 21 46	04 33 46	00 49 00	25 14				
14		639	011 090	05 25 10	04 32 52	00 52 19	25 64				
15		394	013 590	05 15 51	04 35 07	00 40 44	19 39				
16		907	903 261	05 29 36	04 30 35	00 59 01	25 92				
17		532	012 730	05 28 21	04 33 15	00 55 06	26 59				
18		507	902 201	05 20 07	04 28 45	00 50 12	23 87				
2		593	002 590	05 30 05	04 26 59	01 11 06	41 30				
3		402	001 091	05 32 35	04 23 23	01 09 12	40 87				
4		322	006 730	05 29 14	04 27 36	01 03 19	35 45				
5		292	006 591	05 25 09	04 27 54	00 57 14	35 11				
6		358	015 730	05 34 41	04 33 17	01 01 24	35 42				
7		371	009 590	05 21 51	04 25 34	00 56 17	32 40				
8		532	010 590	05 33 00	04 31 45	01 01 15	33 91				
9		491	000 730	05 20 20	04 28 05	00 54 15	29 35				
		53	6,830	6,813	15,736,044	40,001,7	465,428	1,380,48	53,03		

איור 17: תכנון מסלול על פי משאבים ואילוצים

## 9. גבייה של אגרת פינוי פסולת מעסקים

על פי פסיקת כמה ערכאות משפטיות שניתנה בשנים האחרונות, הרשויות המקומיות רשאיות לגבות אגרה בעבור פינוי הפסולת הנורמטיבית (שאינה פסולת חריגה) הנוצרת בעסק.

לצורך כך, יש לקבוע בחוק עזר קריטריונים ברורים לבדיקת קיומה של פסולת חריגה, ולחייב באגרת פינוי הפסולת אך ורק למימון הוצאות החורגות מהשירות הרגיל לתושב.

קביעה פרטנית של שיעור הפסולת הנורמטיבית בעסקים ומלוא עלות הטיפול בפסולת זו תאפשר לרשויות לגבות מהעסקים את אגרת פינוי הפסולת.

## 10. אכיפה של מניעת מפגעי פסולת

בהרבה רשויות מקומיות נפוצה התופעה של השלכת של פסולת בלתי מוסדרת ברשות הרבים, וכך נוצרים מפגעים סביבתיים חמורים.

בנוסף למטרדים הסביבתיים, במקרים רבים הרשות נאלצת להשקיע משאבים רבים כדי לפנות ולסלק את מצבורי הפסולת.

חקיקת חוק עזר רלוונטי שמאפשר הטלת קנסות היא אחד הגורמים העיקריים המונעים השלכת פסולת ברשות הרבים.

הכספים המצטברים כתוצאה מהטלת הקנסות יכולים לשמש לפעילויות מניעה ובכללן פעילות חינוך והסברה, סילוק מצבורי הפסולת ושיקום האתרים שהושלכה בהם הפסולת באופן שימנע הישנות התופעה.

## 11. הסדרת האחסון והפינוי של פסולת גושית (גזם וגרוטאות)

כיום, ברוב הרשויות המקומיות הפסולת הגושית (גזם וגרוטאות) מושלכת בחזית המבנים, על המדרכות ובשולי הכבישים, ללא מגבלה של מיקום, מועד וכמות.

מומלץ לקבוע מגבלות באשר למיקום, למועד ולכמות הפסולת הגושית שאפשר להשליך.

צמצום של הללו עשוי להפחית את עלויות הפינוי במידה ניכרת.

## 12. שת"פ אזורי

ניצול יתרון הגודל באמצעות הכנת מכרזים משותפים לכמה רשויות מקומיות לקבלת שירותי פינוי פסולת, טיאוט רחובות, הדברת מזיקים וכו', עשוי להביא חיסכון ניכר בעלויות הביצוע של השירותים הנ"ל.

כיוון שהיקף העבודה בכמה רשויות יחד גדול משמעותית מהיקף העבודה בכל רשות בנפרד, הצעות המחיר לביצוע העבודות שפורטו לעיל נמוכות במידה ניכרת, וכך נוצר חיסכון שוטף.

המשרד להגנת הסביבה מעודד שיתוף פעולה אזורי כנ"ל באמצעות הקמת אשכולות של רשויות, אשר מקדמים ומבצעים פעילויות שונות משותפות לרשויות החברות בהם.

המשרד מתמרץ את הקמת האשכולות ופעילותם באמצעות הוצאת "קולות קוראים" שבמסגרתם ניתנים לאשכולות תקציבים המיועדים לפעילות משותפת בתחום הטיפול בפסולת, לרבות:

- רכישת רכבי פינוי פסולת
- רכישת מכלי אצירה לפסולת
- הכשרת מתקני טיפול בפסולת יבשה
- הקמת תשתיות למיחזור
- הקמת מערכות ומנגנוני פיקוח ובקרה

רשויות שמתאגדות באופן זה נהנות מחסכונות שוטפים הנגזרים מהפחתת העלויות במרכזי הטיפול בפסולת וכן מהחזרים על השקעות כאמור לעיל.

## 13. הגדלת הכנסות במעגל החוץ-עירוני – ייזום מתקני קצה

כאמור לעיל, המשרד הקצה סך של 247 מיליון שקל כסיוע להקמת מתקני טיפול בפסולת אורגנית ומעורבת (הפקת אנרגיה וקומפוסטציה) וכן 139 מיליון שקל להקמת תחנות מיון.

ככלל, לייזום של הקמת מתקן קצה על ידי רשות מקומית או קבוצת רשויות יש אפשרות בעלת פוטנציאל כלכלי לא מבוטל בסביבת רגולציה מיטיבה ויציבה. הפוטנציאל הכלכלי קיים בשני משורים:

- הפחתת עלויות לרשויות השותפות – מיקום המתקנים וקביעת מדיניות המחירים לשותפים מאפשרים הוזלה ניכרת של עלויות הטיפול הכוללות לרשויות השותפות במיזם. מובן שיש להביא בחשבון הנחות כלשהן שהרשויות נותנות לעצמן בחישוב הכדאיות של המיזם.

- הגדלת הכנסות – ייצור הכנסות לרשויות מדמי כניסה של רשויות אחרות שישלחו למתקן הקצה את הפסולת שלהן. בחינה של אגן ניקוז הפסולת באזור ובחינת האפשרויות העומדות בפני הרשויות תגלה מה היקף ההכנסות הללו וגם מה כמות החומרים שאפשר לחלץ מזרמי הפסולת השונים שיגיעו למתקן ו/או כמה אנרגיה אפשר לייצר מזרמים אלו.

תחילה יש לבצע בחינה כלכלית בסיסית של המיזם ללא קשר לאופן מימונו:

- היסטוריה, מיקום ותוכניות כלליות
- הסדרי ההפרדה ברשויות האזור
- הרכב הפסולת
- תיאור מתקן הטיפול
- הנחות המודל – הכנסות
- הנחות המודל – השקעות
- הנחות המודל – עלויות שוטפות
- תוצאות וניתוח רגישות
- ניתוח SWOT

לאחר מכן יש לבחון שיטות מימון מקובלות כגון BOT/BOO, הלוואה, הכנסות, שותפים וכד'. ההחלטה בעניין זה קשורה במידת היכולת והנכונות של הרשות ליטול סיכונים תפעוליים וכלכליים כדי ליהנות בהמשך מהתשואות שחושבו בבדיקת הכדאיות הכלכלית.

## 14. מבט לעתיד

הטיפול המתקדם בפסולת החל בישראל לפני שנים לא רבות והוא עדיין נמצא בשלבי ניסוי. התוכניות המקוריות של המשרד להגנת הסביבה שתוארו בתחילת הפרק אינן מתקדמות כמתוכנן, למשל הפרדת הפסולת האורגנית במשקי הבית והקמת מתקני קצה להפיכתה לאנרגיה ולקומפוסט. מתקני האנרגיה בטכנולוגיית עיכול אנאירובי הם יקרים להקמה ולתפעול, ובעניין הקומפוסט יש בעיה להשיג איכות וניקיון ברמות הנדרשות לגידולים חקלאיים.

כמו כן הפרדת האריזות והטיפול בהן על ידי תאגיד המיחזור תמיר אינם מתקדמים כצפוי. הסיבות לכך הן, בין השאר, שיעור שיתוף הפעולה של משקי הבית בהכנסת כלל האריזות שהם צורכים למכלים הכתומים וכן יכולת המפעילים של מתקני המיזן וההפרדה ליצור חומר הניתן לשיווק לחברות מיחזור בארץ ובעולם. מדוחות תמיר עולה כי שיעור האריזות המחולצות וממוחזרות בפועל מהזרם הביתי בפח הכתום הוא נמוך ולא עלה משמעותית בשש שנות הפעילות של התאגיד. עיקר העמידה ביעדי חוק האריזות נובע מרישום פסולת מסחרית, בעיקר קרטון, שמוחזר ממילא מסיבות כלכליות עוד לפני הקמת התאגיד.

עם הפתרונות שהמשרד להגנת הסביבה שוקל נמנים הכנסת תחרות אפקטיבית לתאגיד תמיר, כנהוג בכמה ממדינות העולם, וכן הרחבה של מגוון פתרונות הקצה לשאריות המיזן כך שיכלול גם פתרונות שונים לשריפת פסולת (מעבר למתקן ה-RDF/דלק שמקורו בפסולת בחירייה). פתרונות אלו הוכחו במחקרים כסביבתיים לא פחות, לעיתים אף יותר, מהפרדת הפסולת בבתים לצורך מיחזור והטמנת השאריות.

משמעות הדבר היא שהרשות המקומית מסתכנת במעורבותה בפתרונות קצה כאשר הרגולציה בנושא עומדת בפני שינויים.

## חלק שמיני

# העיר החכמה וחדשנות אורבנית כמנוף למיצוי הכנסות

פרק זה נכתב בהסתמך על חומרים שהתקבלו מחברת IBM

### 1. עיר חכמה – הגדרה אופרטיבית

עיר חכמה הינה חזון לפיתוח אורבני, המשלב טכנולוגיות תקשורת ומידע (ICT) עם חיישנים הפזורים ברחבי העיר (IoT), אשר שילובם מאפשר ניהול נכון יותר של משאבי העיר מתוך התייעלות, הפחתת עלויות, הגדלת הכנסות ושיפור הקיימות. כל עיר יכולה להפוך חכמה יותר. ערים חכמות מתחילות במערכות חכמות שפועלות למען התושב והסביבה. הערים שיצליחו במעבר לעיר חכמה יהיו אלה שישפרו את המערכות הקריטיות שלהן על ידי שילוב תפיסה ממוקדת מערכות הנבנית bottom-up, עם תפיסת top-down ממוקדת מידע. הצפי הוא שעד שנת 2050, 70% מאוכלוסיית העולם תחיה בערים. מדינות ששואפות להשאיר את שטחיהן נקיים, בריאים ובני-קיימא בעבור האוכלוסייה הקיימת ולמען הדורות הבאים מציבות את בעיית פליטות המזהמים וגזי החממה מבניינים ופעילויות בערים בראש סדר העדיפויות שלהן.

ההגדרה הבסיסית והקצרה ביותר לעיר חכמה – קהילה יעילה, נוחה למחיה ובת-קיימא.

באופן מסורתי מערכות מים, אנרגיה, תחבורה, שירותי חירום וביטחון מקומי, בניינים, בתי חולים, מערכות תשתית עירוניות וכיו"ב נפרדים זה מזה ופועלים באופן בלתי תלוי. עיר יעילה מחייבת לא רק אופטימיזציה של כל מערכת כזו בנפרד, אלא שהמערכות ינהלו באופן אינטגרטיבי למקסימיזציה של הערך לתושב.

עיר יעילה, שמשפרת את חיי תושביה, גם מיטיבה להתחרות על תושבים חדשים ועל בעלי כישורים ואמצעים, ומשם קצרה הדרך להגדלת הכנסות ולהגדלת היקף העסקים, הפועלים גם הם לשיפור איכות חיי התושבים וחוזר חלילה.

הדרך הטובה ביותר להגשמת החזון היא על ידי הגדרה עצמית של החזון ומיפוי הדרך אליו. תכנון נכון הוא שלב קריטי ואינדיבידואלי, שכן הערים נבדלות ביניהן בגיאוגרפיה, אוכלוסייה, משאבים ובאופי האתגרים והבעיות.

ערים בעולם הצליחו להפחית צריכת אנרגיה ב-30%, אובדני מים ב-20%, פשעי רחוב וונדליזם ב-30% וזמני הגעה למקומות שונים בעיר ב-20%. הישגים מעין אלו, גם בשיעורים נמוכים יותר, מביאים כאמור שיפור של איכות החיים, ומעודדים יצירת מקומות עבודה, משיכת בעלי כישורים והיקפי גבייה משופרים של מיסים עירוניים.





עיר חכמה הינה עיר המשתמשת בטכנולוגיה כדי:

- לשפר ביצועים ורווחת האזרח
- להקטין הוצאות וצריכת משאבים
- לשתף את התושבים ביתר יעילות ואקטיביות

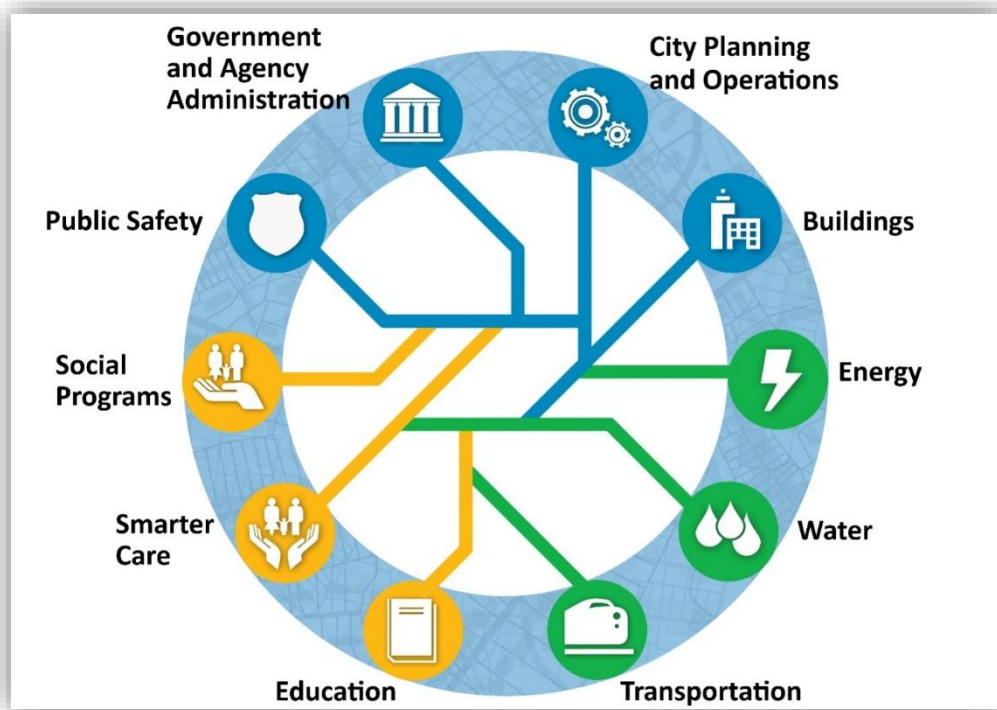
ערים חכמות מממשות את מלוא הפוטנציאל שלהן על ידי אינטגרציה בין הפעילויות השונות בעיר, הפקת תועלת מתובנות חדשות, התייעלות מערכתית, שיתוף מידע ופעולה בדרכים חדשות.

## 2. אתגרים ביישום של תפיסת עיר חכמה

- העיר מבוססת על מתחמים נפרדים ללא יכולות ניהול כיחידה שלמה.
  - היעדר כלי שבאמצעותו מנהלים יכולים לקבל סטטוס בזמן אמת או דיווח היסטורי המתייחס לאירועים שמתרחשים/שהתרחשו בעיר.
  - המערכות המשרתות את התחומים השונים אינן מודעות להשלכות של פעילותן על מערכות ותחומים אחרים.
  - הפעילות העירונית היום-יומית מייצרת כמויות רבות של נתונים ממקורות שונים, אבל העיר חסרה את היכולת להציג את המידע באופן מוחשי ולהפיק ממנו מידע בעל משמעות.
- האתגר הגדול כרוך בהוספת אינטליגנציה למערכות:
- חיזוי בעיות במטרה לפתור אותן מראש באופן יזום.
  - מינוף מידע מכל המחלקות וסוכנויות העיר במטרה לשפר את איכות החלטות.
  - תיאום בין המשאבים של הכוחות השונים במטרה להגיב במהירות וביעילות.

כמה מרכיבי העיר החכמה תלויים ב-IoT ("האינטרנט של הדברים") – מילת קוד לחפצים ומכשירים שמחוברים לרשת, ויהיו להם תפקידים רבים בערי העתיד.

איור 18: תרשים סכמטי – העיר החכמה



מקור: IBM

מדובר במבחר טכנולוגיות, מהן מתקדמות פחות ומהן מתקדמות יותר, שמנסות לנער את התדמית הישנה של הערים ושל העיריות ולהציג ממשקים דיגיטליים מקוונים ופתרונות אורבניים מגוונים שמקשרים בין העירייה, התושבים והעיר עצמה, על רחובותיה וכבישיה, בנייניה והחפצים שנעים בה, ממכוניות ועד פחי אשפה.

בתחום התחבורה למשל:

- פרישת סנסורים במקומות חניה ברחובות העיר ובחניות פתוחות, שמעבירים את המידע למוקד העירוני. המוקד מציג הכוונה לנהגים על שילוט אלקטרוני, והנהג מוריד אפליקציה שמראה לו איפה יש חניה פנויה.
- תנועה רבה של כלי רכב נוצרת, בכמה מהערים, בגלל מחפשי החניה. הללו יכולים להיות מוכוונים ישירות לחניה ובכך להשיג גם הפחתת זיהום האוויר. בערים שמתקנים בהן הסנסורים גם נרשמה ירידה ניכרת בעבירות חניה ועלייה בשימוש במקומות החניה, והכנסות העירייה מחניה עלו בהתאם.
- אפליקציות המאפשרות לתושבים לדווח על כלי רכב שחונה חניה אסורה על מדרכות, על מעברי חצייה ובחניות שמורות לנכים ישירות לאגפי הפיקוח העירוניים. יש גם אפליקציות בעלות פלטפורמה לווידיאו שקביל כראיה בבית המשפט וכן סנסורים שמתקנים בחניות נכים המותרות רק לבעלי תג שמצויד גם בתיוג אלקטרוני על הרכב.

## 3. דוגמאות של מודולים ליישום בעיר החכמה

### 3.1. עמדת ניהול לקברניטי העיר

Dashboard [מוטב לוח שעונים/מחוננים?] ניהולי (iPad, סלולר, ניח) המראה את סטטוס העיר:

- מבט משולב של המחוננים הקריטיים לרמות הניהול השונות
- התרעות/אירועים שעשויים לשנות את סטטוס ה-KPI
- אפשרות לתקשר מיידית עם עמיתים וכפיפים
- אפשרות לצפות בנתונים ביתר פירוט (drill down)
- הערכת ביצועים מול מחוננים ומדדים ארציים

המשתמשים הם קברניטי העיר: ראש הרשות, מנכ"ל, גזבר ומנהלי אגפים.

אפשר להציג מידע מקיף על התושב – כתובת, יתרת חוב, קרובי משפחה, מוסדות חינוך, תצוגה על מפה וכיו"ב. להלן דוגמה למטריצת משתמשים:

דובר	גזבר	מנכ"ל	ראש העיר	"מבט על"/מדד
+		+	+	תחושת התושבים
+		+	+	מוקד התושבים
+		+	+	פניות הציבור
	+	+		גבייה
	+	+		רישוי ובינוי
		+	+	חינוך
+	+	+	+	תושב 360

טבלה 12: מיפוי משתמשים

המקור: IBM

### 3.2. סנטימנט תושבים

מערכות שמזהות סנטימנט תושבים בנושאים הנוגעים לניהול הרשות (מערכות מסוג זה מיושמות כבר היום בכמה ערים בישראל)

- פונקציונליות – ניתוח סנטימנט התושבים בעיר בחתך תחומי עניין מרכזיים.
- אופי המידע – שכבת המידע הגולמי מכילה מידע ציבורי מרשת האינטרנט ובכלל זה מידע מאתרים, בלוגים, פורומים, רשתות חברתיות וכל מידע ציבורי (פתוח) באשר הוא.

### 3.3. ביטחון עירוני

זיהוי אירועים וקבלת התראות ממצלמות:

- שוטטות של אדם באזורים מתוחמים שחורגת מפרק זמן שהוגדר מראש כסביר
- ניסיון טיפוס על גדר
- חדירה/הימצאות באזור אסור (קבוע או בחלונות זמן)
- חפץ חשוד
- זיהוי התקהלות של כמה אנשים באזור מסוים
- זיהוי ונדליזם על בסיס קריטריונים

זיהוי התקהלות וקבלת התראות כגון:

- זיהוי התקהלות של כמה אנשים על בסיס חוק אנליטי באזור המוגדר
- יכולת הגדרת שעות ספציפיות שבהן החוק פעיל, לדוגמה שעות הלילה בפארקים או בגני משחקים
- יכולת להגדיר מספר אנשים מינימלי לצורך התרעה על התקהלות
- תגובה בזמן אמת לאירועי אבטחת מוסדות, גני ילדים/בתי ספר:
- התראה לאירועים בזמן אמת
- ממשק לגורמי ביטחון (מוקד עירוני ו/או שיטור מקומי)
- מניעת ונדליזם מחוץ לשעות הפעילות (כאשר המוסד העירוני אינו מאויש)
- תועלת לתושב – הרתעה למבצעי העבירות ושיפור תחושת הביטחון

### 3.4. ניהול ובקרה של חניה ואכיפה

על פי נתוני ITS (USA), כ-30% מעומס התנועה בערים נגרם בשל מחפשי חניה. מדובר בבזבוז זמן, חוסר נוחות לתושבים והגדלת זיהום האוויר. לכן ניהול נושא החניה בערים הינו אחד האתגרים המרכזיים הניצבים בפני רשויות מקומיות.

קיימות כיום יכולות רבות בתחום זה, להלן כמה מהן:

- יכולת זיהוי והתראה אוטומטית של רכב העומד במקום אסור מעל פרק זמן שהוגדר
- יכולת להגדיר פרק זמן לחניה ואת שעות היום שבהן מתבצעת אכיפת חניה
- זיהוי מספר הרישוי של הרכב מבצע העבירה
- קבלת המידע הכולל את תמונת העבירה, מספר הרכב ושעת העבירה
- יכולת הפקה אוטומטית של דוח חניה המציג את המידע ושליחתו לעברייני החניה
- קבלת דוח סטטיסטי על כמות העבירות ומועדיהן בכל אזור שהאכיפה מתבצעת בו

מדובר בהתייעלות במשאבים ובתשומות לאכיפת חניה, תגובה בזמן אמת לאירועי חניה כפולה, הרתעה למבצעי העבירות ושיפור העבירות בצירי התנועה.

### 3.5. ניהול ובקרה של פסולת עירונית

קיימים כיום מודולים שונים בתחום זה כגון:

- ניטור מכלי אצירה
- חיישני משקל
- חיישני נפח
- ניטור משאיות אשפה
- חיישני הנפה
- חיישני משקל

אפליקציית הניהול יודעת לבצע:

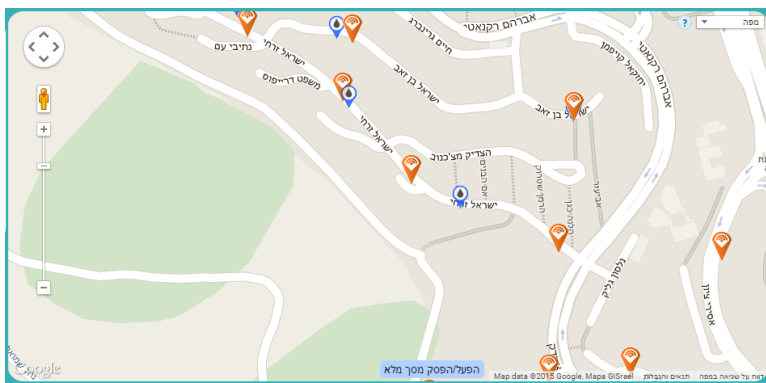
- אופטימיזציה למסלולי איסוף אשפה
- ניהול זרמי אשפה
- ניהול תלונות תושבים

התועלת והחסכונות לרשות נובעים מבקרה על חיזוי הקבלנות ווידוא שמשלמים רק על העבודה בפועל:

- תשלום בעבור פינוי בפועל של פחים מזהים (תשלום לפי מונה הנפה של מכל)
- שקילה של מכלי האצירה והשוואת התוצאה למה שהתקבל בתחנת המעבר
- בקרת איסוף זרמי אשפה (ניהול עלויות היטל הטמנה)
- החלפת מכלי אצירה פגומים

### 3.6. ניהול ובקרה של מים

- חיישנים לגילוי דליפות ונזילות של מים
- מערכת לניהול
- צריכת המים
- תחזוקת רשת המים



איור 19: דוגמאות למערכת ניטור של התראות וחיישנים

מקור: IBM

התועלת לרשות באה מאיתור נזילות בזמן אמת והפחתת עלויות תחזוקה (תחזוקה מונעת במקום תחזוקת שבר). אפשר לספק התראות על חשד לדליפות בחצר הלקוח, כמו כן נרשמות ירידות בגניבות מים/התחברות פיראטית.

## נספחים

# נספח א'

## מילון מונחים ומושגים

בנספח זה מרוכזים מושגים ומונחים מקצועיים אשר משמשים לאורך המסמך. המושגים מופיעים לפי סדר האלף-בית. במקרים שיש שימוש ייחודי במונח, מצוין בסוגריים החלק הרלוונטי שבו הוא משמש.

### אשכול למ"ס

דירוג הרשויות המקומיות לפי סולם של 1–10. המדד נערך על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. הוא מודד למעשה את מצבם הכלכלי-החברתי של תושבי הרשויות לפי 14 פרמטרים. המדד משמש אחד הקריטריונים הנפוצים להקצאת משאבים לרשויות המקומיות. הוא עודכן לאחרונה בנובמבר 2016 על בסיס נתונים של שנת 2013.

### בעלות

גוף שמפעיל מוסד חינוכי ומתקצב בגינו על ידי משרד החינוך. יש בעלויות שהן רשויות מקומיות, ויש רשתות חינוך (אורט, עמל, עתיד, אמתית וכד').

### בקשה (בהקשר לחלק החמישי)

מסמך שהרשות המקומית מתארת ומפרטת בו את רכיבי המשימה, הפרויקט או התפקיד שברצונה לממן באמצעות התקציב שמוקצה ב"קול הקורא". הגוף התומך מגדיר מראש את מתכונת הגשת הבקשה.

### גוף תומך

משרד ממשלתי, רשות ממשלתית, גוף ציבורי ישראלי, גוף פילנתרופי, גוף בין-לאומי

### הקצבה

תמיכה שאינה כפופה למגבלת תקציב. כל רשות מקומית שעומדת בתנאי הסף ותגיש בקשה תקינה, תקבל את ההקצבה בהתאם לסכום שנקבע מראש.

### התחשבות (בהקשר לחלק החמישי)

הגופים התומכים נוהגים להעביר את השתתפותם כנגד העברת חשבוניות המוכיחות את הביצוע בפועל של תשלום בעבור המשימה. כתוצאה מכך, הטיפול ב"קולות קוראים" הוא ארוך. הוא מתחיל באיתור "הקול הקורא" ומסתיים במועד קבלת התשלום האחרון מהגורם המשלם. הטיפול יכול להימשך לעיתים כמה שנים.



## מאצ'ינג

בעברית – מימון תואם, שיעור ההשתתפות העצמית

גוף תומך דורש בדרך כלל מהרשות המקומית להשתתף במימון המשימה. גובה המאצ'ינג נקבע לרוב לפי מאפייני הרשות: שיוכה לאשכול חברתי כלכלי, מיקומה הגיאוגרפי (פריפריאליות), מספר תושביה, מעמדה המוניציפלי ועוד. על פי רוב יש תאימות בין השיוך הסוציו-אקונומי של הרשות המקומית לשיעור המאצ'ינג שנדרש ממנה. רשויות בשיוך סוציו-אקונומי נמוך יידרשו בדרך כלל להשתתפות עצמית (מאצ'ינג) נמוכה, ואילו רשויות המשתייכות לאשכולות סוציו-אקונומיים גבוהים יידרשו להשתתפות עצמית גבוהה, לרוב הרשות משתתפת בתשלום של שיעור קבוע מן המימון של הגורם התומך.

לדוגמה, כשפעילות מסוימת מותנית במאצ'ינג של 25%, המשמעות היא שמתוך כל 100 שקל שנדרשים למימון, 75 שקל יתקצב המשרד ו-25 שקל תתקצב הרשות המקומית.

## מדד חברתי-כלכלי

מדד שמחשבת הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה על פי הזמנת משרד הפנים. המדד שמופיע כמעט תמיד בתנאי הסף של "קולות קוראים", מסווג את כל הרשויות המקומיות בישראל לפי עשירונים של איתנות כלכלית-חברתית מ-1 (הנמוך ביותר) ועד 10 (הגבוה ביותר). הוא משמש את משרדי הממשלה ואת גופי הסמך הממשלתיים להקצאות דיפרנציאליות של תקציבים ותמיכות.

המדד החברתי-הכלכלי נשען על מודל שמוצבים בו 14 משתנים המתייחסים לתושבי הרשות (ולא לרשות המקומית כגוף מוניציפלי כלכלי) מהתחומים האלה: הרכב דמוגרפי, השכלה וחינוך, רמת חיים, תעסוקה וגמלאות. המשתנים מוכנסים למודל ובאמצעותו ממוינות הרשויות לעשר קבוצות סטטיסטיות דומות. העיבוד האחרון שהתפרסם (נובמבר 2016) מתבסס על נתוני האוכלוסין 2013. העיבוד הקודם בוצע על סמך נתוני 2008.

## מדד פריפריאליות

מדד נוסף שהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מחשבת בעבור משרד הפנים, המשמש אף הוא אחד התבחינים החשובים בעת הקצאת תקציבים לרשויות מקומיות. מאחורי המדד עומדת התיאוריה יישובי המרכז יש יתרונות לעומת יישובי הפריפריה, ויתרונות אלו הולכים וגדלים ככל שמיקום היישוב מרכזי יותר. מדד הפריפריאליות מחושב כשקלול של שני מרכיבים (במשקלות שווים): מרכיב הנגישות הפוטנציאלית של הרשות המקומית המבטא את קרבתה לכל אחת מכלל הרשויות כשהיא משוקללת בגודל האוכלוסייה שלה ומרכיב הקרבה של רשות מקומית לגבול מחוז תל-אביב המבטא את המבנה המונוצנטרי של מדינת ישראל, כאשר מחוז תל-אביב מכונה "הלב הכלכלי של המדינה".

מדד הפריפריאליות נבנה בעבור כל סוגי הרשויות המקומיות בישראל (עיריות, מועצות מקומיות ומועצות אזריות) לפי מעמדן המוניציפלי המעודכן לסוף שנת 2004. הרשויות המקומיות מדורגות לפי המדד בסדר עולה של רמת המרכזיות, ומסווגות לעשרה אשכולות, החל מאשכול 1 הכולל רשויות מקומיות הפריפריאליות ביותר וכלה באשכול 10 הכולל את הרשויות המקומיות המרכזיות ביותר.

### **מוכר (שאינו רשמי, בהקשר לפרק החינוך)**

מוסד חינוך שמעמדו המשפטי אינו רשמי והוא אינו בבעלות המדינה

### **מחוז (בהקשר לפרק החינוך)**

מחוז משרד החינוך שהבעלות משויכת אליו

### **מסמך תבחינים**

מסמך שמפרט (בדרך כלל) את התנאים שמגישה הבקשה צריך לעמוד בהם (מעמדו החוקי, מצבו הכלכלי, מיקומו הגיאוגרפי, מספר התושבים בו – הכול על פי העניין), את סך התקציב המוקצה למשימה, את אופן מיון הבקשות ואת הצוות שעושה זאת, את מתכונת ההגשה של הבקשה, את המועד להגשתה, את איש הקשר שאפשר לשאול אותו שאלות או לשלוח אליו שאלות וכד'.

### **מענק איזון**

מענק איזון של משרד הפנים המחושב על פי נוסחת ועדת גדיש ותכליתו לגשר על פער התקציב בין ההכנסה הנורמטיבית להוצאה הנורמטיבית של רשויות מקומיות.

### **מרכב"ה**

מערכת המידע מבוססת ERP הראשית של מדינת ישראל. היא כוללת בתוכה גם את מודול הנהלת החשבונות, המשמש כיום הכלי הראשי של הממשלה להעברת כספים לרשויות מקומיות. פורטל **מרכב"ה**, שאפשר להיכנס אליו רק לאחר הזדהות באמצעות כרטיס חכם ייעודי, משמש, חוץ מנושא ההתחשבות השוטפת, גם סוג של לוח מודעות לפרסום "קולות קוראים" למקצת משרדי הממשלה וגם "צינור" להעברת הבקשות ולהתעדכנות על שלבי אישורן. באופן הדרגתי יעברו כל משרדי הממשלה שטרם עשו זאת להשתמש בכלי זה לטובת פרסום "קולות קוראים".

### **קול קורא (בהקשר לחלק החמישי)**

פרסום פומבי שמציע לרשויות מקומיות להציע את מועמדותן לקבלת השתתפות במימון משימה, משרה או פרויקט שגורם ציבורי (הגוף התומך) מעוניין בקידומו. הפרסום מופיע במגוון צורות: כמודעה, כמסמך ולעיתים גם במתכונת של מכרז.

### **קול קורא לפי סעיף 3א**

"קול קורא" שמתפרסם במערכת **מרכב"ה** ומיועד לגוף ציבורי ולא לרשות מקומית. לעיתים רשיות מקומיות יכולות ליהנות מ"קולות קוראים" מסוג זה באמצעות גופים ציבוריים שפועלים בסביבתן (עמותות של חינוך לא פורמלי, עמותות רווחה, מתנ"ס).

### **שעה שבועית**

שעת לימוד בשבוע במהלך כל השנה

### **תנאי סף (בהקשר לחלק החמישי)**

תנאי או תנאים בסיסיים שרק רשות מקומית שעומדת בהם רשאית להגיש בקשה לגוף התומך.

### **תקצוב נורמטיבי**

תקצוב על פי הנחות קבועות. זהו תקצוב זהה לכלל הרשויות המקומיות, להבדיל מתקצוב על פי מבנה העלויות בפועל.

### **תקצוב פר-קפיטה**

תקצוב לגולגולת – לפי כמות האנשים בפועל

### **פורטל התמיכות הממשלתי**

במסגרת הרצון להרחיב את שקיפות המידע בנוגע לסוגיית התמיכות הממשלתיות בכללה, הקימה הממשלה לפני כמה שנים פורטל שמציג את כלל תמיכות הממשלה כפי שהן משתקפות במערכת הנהלת החשבונות הראשית של המדינה – **מרכב"ה**.

- לשם הנוחות: כתובת הדף הראשי של המערכת באינטרנט <http://www.tmichot.gov.il> לאחר הכניסה לאתר, יש בחלקו הימני של הדף כפתור שמוביל אל עמוד ריכוז הדוחות.
- בעזרת מערכת זו אפשר לערוך בקרה ומעקב שנתיים, בין השאר, אחרי כלל התמיכות שמקבלת הרשות המקומית מהממשלה, באמצעות **מרכב"ה**, ברמת התמיכה הבודדת. להלן צילום של עמוד זה במערכת:

**משרד האוצר | החשב הכללי**  
**אתר התמיכות הממשלתי**




דוחות
יד הבית

**סך התמיכות בחלוקה למשרד ממשלה לשנה מבוקשת ולסוג תמיכה מבוקשת**

פירוט סכום התמיכות שאושר ושולמו בשנת הכספים המבוקשת, בחלוקה לסוג תמיכה מבוקשת ובחלוקה למשרד הממשלה התומכים. הנתונים מוצגים בטבלה ובתרשים.

[כניסה לדוח](#)

**סך התמיכות בחלוקה למשרד ממשלה לשנה מבוקשת**

פירוט סכום התמיכות ששולמו בשנת הכספים המבוקשת, ניתן לקבל פירוט של כלל התמיכות או של תמיכות בגופים שאינם מוסדות ציבור.

[כניסה לדוח](#)

**סך התמיכות במוסדות ציבור בחלוקה למשרד ממשלה**

פירוט סכום התמיכות למוסדות ציבור ששולמו בשנת הכספים הקודמת, בחלוקה למשרד הממשלה התומכים. הנתונים מוצגים בטבלה ובתרשים.

[כניסה לדוח](#)

**פירוט תמיכות לגוף נתמך**

פירוט סכום התמיכות שאושר בשנה מבוקשת ושולמו לגוף מסוים, בחלוקה על פי המשרד הממשלתי התומך, סוג ונושא התמיכה.

[כניסה לדוח](#)

**פירוט תמיכות של משרד ממשלתי לשנה מבוקשת בחלוקה לפי נושא**

פירוט סכום התמיכות שאושר בשנה מבוקשת ושולמו על ידי משרד ממשלתי נבחר, בתצוגה על פי סוג התמיכה והנושא הנתמך.

[כניסה לדוח](#)

**פירוט תמיכות של משרד ממשלתי לשנה מבוקשת בחלוקה לפי נושאים**

פירוט סכום התמיכות שאושר בשנה מבוקשת ושולמו על ידי משרד ממשלתי נבחר, בתצוגה על פי סוג התמיכה והנושא הנתמך ורשימת הגופים הנתמכים לאותו נושא.

איור 20: צילום מסך מאתר התמיכות הממשלתי

# נספח ב'

## תקציר ראיונות עם ראש עיריית רעננה ועם מנכ"ל הרשות לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו

### 1. תקציר תובנות מריאיון עם מר זאב בילסקי – ראש

#### עיריית רעננה

הכרחי לראות את התנהלות העיר בראייה כלכלית בעידן שבו תוספת ההכנסה השולית בגין כל תושב גדולה במידה ניכרת מעלות השירותים שהוא צורך (1,000 שקל לעומת 2,000 בשנה). דרישות התושבים לשירותים ועלות השירותים עצמם הולכות וגדלות, בין השאר בשל קביעת תקנים מחמירים בכל תחום (הביא כדוגמה את עלות הקמתן ותחזוקתן של גינות כיום).

ראש העירייה חייב להבין שעירייה מצליחה מתנהלת כמו עסק מצליח, ועליו לחשוב עסקית.

כך למשל ניהול עצמי של בתי ספר בחשיבה כלכלית מביא לכך ש-30 בתי ספר בעיר פעילים עסקית בשעות הערב לטובת חוגי ריקודים וחוגי מדע.

כל תקציבי העירייה מנוהלים כמשקים סגורים המותירים את ההתייעלות בידי מנהלי התחומים. העירייה מפיצה את המידע על סטטוס ניצול התקציב למנהלי התחומים – אחת לחודש!

יש לבדוק כל נושא לגופו בשל ההשתנות של השוק ושל המחירים. הוא מביא כדוגמה את צביעת הכבישים בעיר, יש שנים שהעירייה מבצעת אותה עצמאית ובשנים אחרות, משיקולים כלכליים, קבלן חיצוני.

כמה טיפים:

- ועדת מכרזים טובה, בניהול מנכ"ל העירייה, היא מרכיב חיוני בניהול העסקי/כלכלי הנכון של העיר.
- יש לטפח ולקדם עובדים מקצועיים.
- שיפור גביית הארנונה – בעיני ראש העירייה, הדבר החשוב ביותר הוא להכניס תושבים למעגל המשלמים. לא לפטור איש מתשלום.

- עסקים – יש להיות מעורה במצבם של העסקים בעיר כדי שלא להיקלע בהפתעה למצב של פשיטת רגל ומחיקת חובות.
- גיוס מקורות שיטתי מגורמי חוץ – משרדי הממשלה, קרן שלם, המוסד לביטוח לאומי. ברעננה יש ניהול שיטתי של גיוס מקורות.
- מעקב אחרי החלטות נציגי ממשלה – בשל ההתנהלות האיטית של משרדי הממשלה יש לעקוב אחריהם ולתזכר אותם כל העת על החלטותיהם, בעיקר בתחום הגבולות ותכנון ובנייה.

## 2. תקציר תובנות מריאיון עם עידו שמיר – מנהל הרשות לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו

הרשות לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו היא תאגיד עירוני שתחום הפעולה שלו, בשונה מכ-30 תאגידי אחרים הפועלים בעירייה, אינו מוגבל. תכליתו לייצר מיזמים עסקיים בעיר.

תחומי הליבה שהתאגיד עוסק בהם היום הם:

- פרסום חוצות – התאגיד הוא למעשה הבעלים של תחנות האוטובוס, מכווני התנועה והשלטים (הכניסה לתחום הזה העלתה את ההכנסות של העירייה מ-4 מיליון שקל ל-30 מיליון שקל לשנה)
  - בינוי – הרשות מנהלת פרויקטים גדולים של בינוי תמורת דמי ניהול. בין הפרויקטים שהייתה מעורבת בהם הרשות לאחרונה: שיפוץ בתי ספר, שיפוץ אצטדיון בלומפילד, בניית היכל הפועל תל-אביב.
  - יוזמות שונות של הרשות בשנים האחרונות
    - פרויקט תל אופן – מורחב כעת לערים נוספות בישראל
    - Car Share – מושק בימים אלה (תחילת 2017), תכליתו לתת פתרון לנסיעות קצרות לתושבי העיר שאינם מחזיקים רכב בשיטה של שכירות לפי שעה.
    - פנלים סולריים – בוצע ב-28 בתי ספר ובקרוב בעוד 14.
    - פרויקט כרטיס תושב מצומד לכרטיס אשראי
    - מכירת ידע של עיריית תל-אביב לגופים בארץ ובחו"ל (בתחומים כמו אופניים, אגרונומיה, וטרינריה, בטיחות ועוד)
- הרשות עובדת בשיטה של שולחנות עגולים. בנו בעיר מתודולוגיה לאיתור רעיונות ומקיימים אחת לשנה סדנה מרוכזת בנושא.
- ראש הרשות לפיתוח תל-אביב ממליץ לכל רשות מקומית לאמץ מתודולוגיה של תהליך סיעור מוחות עיתי שתכליתו לאתר את מה שאפשר להפיק ממנו כסף. סיעור המוחות יכול להיות לוקאלי אך גם רב-אזורי.

# נספח ג'

## רשימת מרויאנים שהתקיימו עימם פגישות רקע

מר זאב בילסקי – ראש עיריית רעננה

מר עידו שמיר – מנהל הרשות לפיתוח כלכלי תל-אביב-יפו

מר קובי אלון – מנכ"ל עיריית כפר קאסם

גב' אסא בן יוסף – מנהלת תחום הרווחה במרכז השלטון המקומי, לשעבר יו"ר איגוד מנהלי מחלקת הרווחה  
ברשויות המקומיות

רו"ח רינה וייסלר – מומחית לכלכלת רווחה בשלטון המקומי

רו"ח רון פישמן – מומחה למימון תקציבי חינוך בבעלויות חינוך בכלל וברשויות המקומיות בפרט

מר שמואל וולמן – גזבר עיריית קריית-גת היוצא

רו"ח גידי טביב – גזבר עיריית רמת-השרון, לשעבר גזבר עיריית נס-ציונה

מר עופר פרידמן – ערים חכמות, IBM ישראל

מר אבנר גרא – ראש המועצה המקומית מיתר

מר אלון גרינברג – גזבר המועצה המקומית קריית-עקרון

רו"ח גולן זריהן – יו"ר איגוד הגזברים היוצא

מר פיליפ אזרד – מנכ"ל עיריית אילת

מר דוד פרץ – מנכ"ל אופק צילומי אויר

מר שי וייזר – מנהל מחלקת ההכנסות בעיריית יהוד-מונוסון

מר אייל פדר – מנכ"ל ומייסד של ZenCity, מרצה ומומחה בתחום ערים חכמות – אוניברסיטת תל-אביב



# נספח ד'

## נתוני הכנסות ברשויות המקומיות בישראל ומאפייניהן בשנים 2013- 2015

הסכומים – באלפי ש"ח (מחירים שוטפים), במקצת הרשויות חסרים נתונים של שנה אחת או יותר

מס' סד'	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אקונומי	אשכול	מספר תושבי	מספר משקי בית	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ גביית ארונה ספר לבן	גביית ארונה למגורים	שיעור גביית ארונה מחיוב שוטף (%-ב)
א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טו	
1	אבו גוש	90472	2013	מ' מקומית	ערבי	2	6	7,139	1,716	14,180	43,192	7,642	5,793	4,470	60.4
2		90472	2014	מ' מקומית	ערבי	2	6	7,332	1,777	15,523	46,025	8,050	8,237	6,637	88.0
3		90472	2015	מ' מקומית	ערבי	2	6	7,502	1,739	17,276	49,988	11,768	7,975	6,418	88.0
4	אבו סגאן	90473	2013	מ' מקומית	ערבי	3	4	12,595	2,871	23,211	68,305	12,927	6,768	5,752	55.5
5		90473	2014	מ' מקומית	ערבי	3	4	12,721	3,048	16,892	61,992	13,584	7,684	6,120	82.0
6		90473	2015	מ' מקומית	ערבי	3	4	12,866	3,105	17,082	64,304	15,750	7,333	5,932	81.0
7	אבן יהודה	60182	2013	מ' מקומית	יהודי	8	7	13,106	3,800	48,424	61,796	0	36,972	24,434	93.8
8		60182	2014	מ' מקומית	יהודי	8	7	13,455	3,959	52,140	66,899	0	38,658	25,887	93.0
9		60182	2015	מ' מקומית	יהודי	8	7	13,737	3,558	58,025	74,212	8	39,743	27,340	93.0
10	אום אל-פחם	92710	2013	עירייה	ערבי	2	6	51,041	14,844	60,268	259,982	21,419	33,959	22,710	67.7
11		92710	2014	עירייה	ערבי	2	6	51,952	15,035	68,768	252,634	18,979	38,969	26,675	78.0
12		92710	2015	עירייה	ערבי	2	6	52,915	15,180	68,497	255,189	23,564	37,924	26,455	81.0
13	אופקים	50031	2013	עירייה	יהודי	3	4	27,792	7,650	54,728	137,115	32,346	32,141	32,141	87.0
14		50031	2014	עירייה	יהודי	3	4	28,259	7,260	48,118	136,246	34,521	30,950	30,950	88.0
15		50031	2015	עירייה	יהודי	3	4	28,509	7,376	53,607	144,547	35,427	31,813	31,813	89.0
16	אור יהודה	52400	2013	עירייה	יהודי	5	8	36,380	10,420	154,357	228,095	6,262	107,614	40,567	87.2
17		52400	2014	עירייה	יהודי	5	8	36,702	10,443	160,250	235,902	6,234	113,082	42,811	90.0
18		52400	2015	עירייה	יהודי	5	8	37,024	10,517	157,202	244,408	3,981	107,479	42,741	90.0
19	אור עקיבא	51020	2013	עירייה	יהודי	4	6	19,311	5,339	65,115	111,978	16,049	32,576	11,593	74.6
20		51020	2014	עירייה	יהודי	4	6	19,626	5,430	77,266	130,561	19,571	42,737	12,561	81.0
21		51020	2015	עירייה	יהודי	4	6	19,966	5,561	81,990	139,758	21,473	43,600	13,792	84.0
22	אורנית	83760	2013	מ' מקומית	יהודי	8	7	8,137	1,817	39,084	58,222	4,020	14,389	12,100	89.5
23		83760	2014	מ' מקומית	יהודי	8	7	8,637	1,995	40,537	60,668	3,521	18,088	14,511	98.0
24		83760	2015	מ' מקומית	יהודי	8	7	9,037	2,003	37,443	61,163	4,618	16,487	15,392	94.0
25	אזור	40565	2013	מ' מקומית	יהודי	6	9	12,504	3,618	53,755	70,774	0	37,326	19,248	93.4
26		40565	2014	מ' מקומית	יהודי	6	9	12,570	3,619	55,670	70,585	0	37,788	16,277	90.0
27		40565	2015	מ' מקומית	יהודי	6	9	12,770	3,638	59,447	74,612	0	38,729	19,745	91.0
28	אילת	32600	2013	עירייה	יהודי	5	1	62,272	17,607	338,695	479,930	0	252,353	62,325	92.2
29		32600	2014	עירייה	יהודי	5	1	63,257	17,747	352,280	507,907	0	266,550	65,759	94.0
30		32600	2015	עירייה	יהודי	5	1	64,463	18,171	339,791	503,264	0	265,973	66,777	95.0
31	אכסאל	90478	2013	מ' מקומית	ערבי	2	5	13,428	2,774	13,750	55,981	12,916	7,092	5,343	40.5
32		90478	2014	מ' מקומית	ערבי	2	5	13,654	2,853	15,989	59,399	11,750	8,471	6,266	67.0
33		90478	2015	מ' מקומית	ערבי	2	5	13,902	3,004	14,904	65,273	14,683	7,558	5,281	59.0

מס' סל	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	מספר תושבי מספר	מספר משקי בית	סה"כ הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	מנקט איזון (כללי)	סה"כ גביית ספר לבן	גביית ארנונה למגורים	שיעור גביית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)
טו	א	ב	ג	ד	ה	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טז
34	אל-בטוף	92565	2013	מ' אזורית	בדואי	7,476	1,140	11,378	45,516	8,485	3,160	2,870	71.6
35		92565	2014	מ' אזורית	בדואי	7,626	1,238	10,598	46,777	7,775	3,225	3,011	72.0
36		92565	2015	מ' אזורית	בדואי	7,769	1,290	10,053	49,836	9,949	2,937	2,733	76.0
37	אל קיסום	6269	2013	מ' אזורית	בדואי	5,082	4,500	4,416	153,678	14,905	2,705	0	97.8
38		6269	2014	מ' אזורית	בדואי	5,338	4,500	3,786	170,653	14,500	1,744	0	15.0
39		6269	2015	מ' אזורית	בדואי	5,308	4,500	7,545	180,404	17,125	4,143	0	100.0
40	אלונה	3245	2013	מ' אזורית	יהודי	2,127	540	5,968	15,998	6,503	2,328	2,131	77.5
41		3245	2014	מ' אזורית	יהודי	2,166	535	6,144	16,339	6,564	2,575	2,421	81.0
42		3245	2015	מ' אזורית	יהודי	2,241	530	6,038	17,023	6,807	2,446	2,291	73.0
43	אליכין	60041	2013	מ' מקומית	יהודי	3,571	1,088	11,276	22,692	7,338	5,423	5,138	89.1
44		60041	2014	מ' מקומית	יהודי	3,638	912	11,621	23,665	7,338	5,756	5,308	88.0
45		60041	2015	מ' מקומית	יהודי	3,687	911	11,007	23,876	7,413	5,628	5,381	88.0
46	אלעד	81309	2013	עירייה	יהודי	42,031	7,174	54,926	136,902	27,450	32,516	21,769	89.3
47		81309	2014	עירייה	יהודי	43,264	7,509	60,689	143,879	26,265	35,205	24,765	91.0
48		81309	2015	עירייה	יהודי	43,264	7,595	60,353	157,708	26,530	36,403	26,282	98.0
49	אלפי מנשה	73750	2015	מ' מקומית	יהודי	8,159	1,961	28,391	51,227	4,617	15,967	12,933	96.0
50	אלקנה	83560	2013	מ' מקומית	יהודי	3,855	807	11,705	24,880	5,096	6,236	5,090	92.1
51		83560	2014	מ' מקומית	יהודי	3,855	816	13,892	27,462	5,689	7,185	5,836	95.0
52		83560	2015	מ' מקומית	יהודי	3,933	816	14,511	28,725	5,858	7,370	6,255	92.0
53	אעבלין	90529	2013	מ' מקומית	ערבי	12,249	2,592	15,082	48,341	14,306	8,498	5,354	75.3
54		90529	2014	מ' מקומית	ערבי	12,506	2,705	16,750	47,072	13,979	8,937	5,720	78.0
55		90529	2015	מ' מקומית	ערבי	12,681	2,730	16,866	51,492	14,904	8,876	5,326	81.0
56	אפרתה	83650	2013	מ' מקומית	יהודי	9,335	1,757	30,906	69,054	11,183	13,447	12,469	96.6
57		83650	2014	מ' מקומית	יהודי	9,482	1,747	33,902	73,577	10,289	14,017	12,888	97.0
58		83650	2015	מ' מקומית	יהודי	9,610	1,821	36,722	82,071	9,836	15,027	13,032	96.0
59	אריאל	83570	2013	עירייה	יהודי	18,766	4,772	51,064	98,797	13,556	31,631	16,627	83.3
60		83570	2014	עירייה	יהודי	18,912	4,774	59,696	108,480	15,589	35,458	17,567	88.0
61		83570	2015	עירייה	יהודי	19,260	4,795	58,059	107,769	16,244	36,120	18,334	93.0
62	אשרוד	30070	2013	עירייה	יהודי	241,162	63,929	870,098	1,255,249	0	62,719	21,637	93.9
63		30070	2014	עירייה	יהודי	243,490	65,234	888,569	1,313,715	0	65,061	22,370	94.0
64		30070	2015	עירייה	יהודי	246,837	64,860	964,865	1,392,916	0	67,562	23,012	94.0
65	אשכול	6238	2013	מ' אזורית	יהודי	13,951	5,268	56,084	126,429	20,696	25,907	10,203	90.1
66		6238	2014	מ' אזורית	יהודי	14,300	3,718	51,718	150,647	20,539	27,458	11,424	101.0
67		6238	2015	מ' אזורית	יהודי	14,587	3,718	55,527	149,536	23,444	33,963	10,693	91.0
68	אשקלון	37100	2013	עירייה	יהודי	134,239	42,810	489,244	731,918	0	32,385	10,055	91.7
69		37100	2014	עירייה	יהודי	137,891	43,661	481,430	752,007	0	34,276	10,719	93.0
70		37100	2015	עירייה	יהודי	142,322	44,944	505,156	791,993	0	35,295	11,628	93.0
71	באקה-ג'ת	96000	2013	עירייה	ערבי	27,055	7,029	48,293	132,013	15,755	25,943	17,388	70.7
72		96000	2014	עירייה	ערבי	27,504	7,328	52,947	132,281	14,950	26,158	18,357	60.0
73		96000	2015	עירייה	ערבי	28,029	7,527	50,338	138,067	21,662	26,824	18,671	63.0
74	באר טוביה	6133	2013	מ' אזורית	יהודי	21,087	5,792	17,540	51,749	0	13,087	28,142	88.1
75		6133	2014	מ' אזורית	יהודי	21,405	5,864	18,046	50,464	0	13,351	24,648	89.0
76		6133	2015	מ' אזורית	יהודי	21,730	5,921	20,450	52,837	0	15,626	24,510	86.0
77	באר יעקב	62530	2013	מ' מקומית	יהודי	16,153	4,339	9,671	121,179	0	61,264	17,442	94.9
78		62530	2014	מ' מקומית	יהודי	16,988	4,607	10,629	134,762	0	62,697	19,830	92.0

שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות עממיות לבן	מספר מבתי	מספר תושבי	פרופורציה אשכול	אשכול סוגי-אקדמי	מגזר	מעמד	שנה	סמל	רשות	מס' סל
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
96.0	21685	68725	0	160642	109927	4923	17,649	8	6	יהודי	מ' מקומית	2015	62530		79
91.6	23313	633454	0	1271988	881083	72729	209,898	5	5	יהודי	עירייה	2013	39000	באר שבע	80
91.0	24349	653929	0	1343950	926501	73373	212,059	5	5	יהודי	עירייה	2014	39000		81
93.0	247606	686887	0	1456632	1015676	73800	215,160	5	5	יהודי	עירייה	2015	39000		82
59.7	3258	3806	8416	32929	12044	1499	7,803	5	2	ערבי	מ' אזורית	2013	92566	בוסתאן אל-מרג'	83
87.0	4,070	4,070	5,179	44,457	17,509	1,690	8,012	5	2	ערבי	מ' אזורית	2015	92566		84
50.4	4380	5111	8202	56695	10834	1954	9,037	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90482	בוטינה-נוג'ידאת	85
70.0	4646	6192	8694	48656	10855	1962	9,240	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90482		86
64.0	4,808	5,645	11,003	52,045	11,315	2,113	9,450	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90482		87
84.9	2554	3557	8972	38544	20322	1500	6,222	2	2	דרוזי	מ' מקומית	2013	94001	בוקעאתא	88
87.0	2600	3631	8780	41100	20813	1534	6,320	2	2	דרוזי	מ' מקומית	2014	94001		89
66.0	2163	3018	9243	42385	18148	1657	6,392	2	2	דרוזי	מ' מקומית	2015	94001		90
75.2	2942	3097	9768	40568	8458	1570	8,958	5	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90998	ביר אל-מכסור	91
76.0	3116	3284	9281	42858	7607	1699	9,136	5	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90998		92
76.0	3,181	3,334	9,772	45,922	8,616	1,827	9,326	5	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90998		93
94.4	4847	5300	10792	51238	16400	1195	5,988	5	5	יהודי	מ' מקומית	2013	83574	בית אל	94
94.0	5291	5748	10086	53022	18331	1165	6,036	5	5	יהודי	מ' מקומית	2014	83574		95
97.0	5448	6040	10066	57085	19211	1172	6,136	5	5	יהודי	מ' מקומית	2015	83574		96
91.2	5466	5740	6541	37521	18106	1027	4,462	6	7	יהודי	מ' מקומית	2013	83652	בית אריה	97
92.0	5803	6144	6761	37577	17634	1188	4,678	6	7	יהודי	מ' מקומית	2014	83652		98
93.0	6287	6546	6869	37528	18477	1262	4,911	6	7	יהודי	מ' מקומית	2015	83652		99
78.9	6282	7966	12010	72804	13445	2874	11,369	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2013	90480	בית ג'ן	100
82.0	6282	8694	13063	72607	18254	2997	11,529	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2014	90480		101
82.0	6717	9171	13305	72419	17186	2997	11,693	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2015	90480		102
91.5	7920	17243	2464	30931	21067	1940	6,936	8	7	יהודי	מ' מקומית	2013	50466	בית דגן	103
91.0	8253	18326	1810	33605	22925	1942	6,841	8	7	יהודי	מ' מקומית	2014	50466		104
93.0	8404	18589	1357	32728	23057	1937	6,893	8	7	יהודי	מ' מקומית	2015	50466		105
82.8	5063	31401	24193	142813	70868	4877	19,044	4	4	יהודי	עירייה	2013	59200	בית שאן	106
87.0	198654	33109	24568	130969	64534	4956	19,183	4	4	יהודי	עירייה	2014	59200		107
86.0	9148	33014	25353	179669	64655	5112	19,310	4	4	יהודי	עירייה	2015	59200		108
83.3	57698	117860	48882	348052	181665	19001	99,346	6	3	יהודי	עירייה	2013	52610	בית שמש	109
86.0	60449	124226	42284	354800	185618	19995	103,570	6	3	יהודי	עירייה	2014	52610		110
88.0	65170	142391	41143	386668	210546	21331	110,396	6	3	יהודי	עירייה	2015	52610		111
80.2	14292	18517	31580	151955	60684	7346	46,840	6	1	יהודי	עירייה	2013	53780	ביתר עילית	112
87.0	15745	21441	29673	175004	67798	6903	49,211	6	1	יהודי	עירייה	2014	53780		113
87.0	14612	21778	30609	167457	69151	7438	51,770	6	1	יהודי	עירייה	2015	53780		114
86.1	93801	287416	68427	946298	490965	41065	180,452	10	3	יהודי	עירייה	2013	26100	בני ברק	115
88.0	95809	304876	63845	1081834	534276	41701	185,935	10	3	יהודי	עירייה	2014	26100		116
89.0	97074	311724	64369	1057237	548736	42435	190,779	10	3	יהודי	עירייה	2015	26100		117
88.1	5293	5566	9324	30669	12248	2288	7,523	7	5	יהודי	מ' מקומית	2013	71066	בני עייש	118
87.0	5556	5894	9013	31807	12647	2199	7,522	7	5	יהודי	מ' מקומית	2014	71066		119
94.0	6139	6670	8817	34309	15824	2204	7,551	7	5	יהודי	מ' מקומית	2015	71066		120
99.0	8245	29444	675	148861	107808	2200	8,295	5	7	יהודי	מ' אזורית	2013	6241	בני שמעון	121
98.0	8781	31407	0	163106	121515	2344	8,757	5	7	יהודי	מ' אזורית	2014	6241		122
98.0	14814	38230	0	128690	84567	2365	9,277	5	7	יהודי	מ' אזורית	2015	6241		123

שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע עממיות לבן	מספר משקי בית	מספר תושבי	פירפראלי אשכול	אשכול סוגי-אקדמי	מגזר	מעמד	שנה	סמל	רשות	מס' סל
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
94.9	21,102	26,614	4,422	77,535	53,415	6,520	14,018	6	8	יהודי	מ' מקומית	2013	1352	בנימינה-גבעת עדה	124
94.6	21,491	28,997	4,087	80,990	57,633	6,843	13,347	6	8	יהודי	מ' מקומית	2014	1352		125
98.5	23,710	32,444	4,651	87,113	61,484		14,682	6	8	יהודי	מ' מקומית	2015	1352		126
57.0	2804	3047	9330	34525	8553	1651	9,515	6	2	ערבי	מ' מקומית	2013	91326	בסמ"ה	127
77.0	3668	4172	8432	35630	8414	1724	9,713	6	2	ערבי	מ' מקומית	2014	91326		128
78.0	3,903	4,340	8,224	36,239	8,775	1,689	9,954	6	2	ערבי	מ' מקומית	2015	91326		129
39.3	1861	2471	8508	47198	10785	1594	7,316	5	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90944	בסמת טבעון	130
72.0	3309	4565	8170	39094	8886	1644	7,425	5	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90944		131
73.0	3,432	4,762	10,333	41,717	9,093	1,726	7,571	5	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90944		132
95.8	9450	34614	0	79221	46752	2345	7,865	7	8	יהודי	מ' אזורית	2013	4428	ברנר	133
96.0	9929	35010	0	95516	50086	2342	8,026	7	8	יהודי	מ' אזורית	2014	4428		134
96.0	9961	35023	0	89917	51045	2349	8,112	7	8	יהודי	מ' אזורית	2015	4428		135
88.6	159350	282069	38472	802710	483241	50246	157,459	9	5	יהודי	עירייה	2013	26200	בת ים	136
94.0	165555	285656	37435	757267	494057	50288	157,358	9	5	יהודי	עירייה	2014	26200		137
90.0	165464	294652	38239	766054	469527	51226	158,746	9	5	יהודי	עירייה	2015	26200		138
56.8	8538	8538	15113	94601	20291	4999	19,391	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90486	גדידה-מכר	139
52.0	8477	8477	13940	83192	20319	5102	19,650	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90486		140
48.0	0	8,543	13,531	86,649	20,854	5,194	19,892	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90486		141
81.7	4279	5170	8161	27803	7814	1394	6,015	4	3	דרוזי	מ' מקומית	2013	90485	ג'ולס	142
47.1	2564	3063	9035	37678	5983	1412	9,439	7	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90627	גלג'ליה	143
71.0	3961	4738	8289	41799	8683	1446	9,619	7	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90627		144
81.0	4,597	5,780	10,059	50,342	10,435	1,471	9,781	7	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90627		145
34.5	4320	4589	11932	62870	14586	2026	13,640	6	1	בדואי	מ' מקומית	2013	90541	ג'סר א-זרקא	146
53.0	5806	6129	12843	67485	17671	2097	13,909	6	1	בדואי	מ' מקומית	2014	90541		147
53.0	4857	5109	16673	80230	20059	2213	14,185	6	1	בדואי	מ' מקומית	2015	90541		148
76.6	2181	2181	6193	15166	3819	1026	3,187	3	5	ערבי	מ' מקומית	2013	90487	ג'ש (גוש חלב)	149
79.0	1812	2355	6187	15332	3826	1049	3,218	3	5	ערבי	מ' מקומית	2014	90487		150
83.0	2,656	2,656	6,118	16,857	4,231	1,056	3,256	3	5	ערבי	מ' מקומית	2015	90487		151
90.1	17723	25747	15300	83664	47985	3648	15,215	6	5	יהודי	מ' מקומית	2013	83730	גבעת זאב	152
89.0	18544	24103	17175	87736	47831	3426	15,998	6	5	יהודי	מ' מקומית	2014	83730		153
88.0	18728	24741	17756	88544	47672	3950	17,092	6	5	יהודי	מ' מקומית	2015	83730		154
94.7	42377	59482	3994	134150	101235	7353	24,495	9	8	יהודי	עירייה	2013	40681	גבעת שמואל	155
95.0	43854	61924	2939	140587	106245	7361	25,017	9	8	יהודי	עירייה	2014	40681		156
95.0	44306	62315	2407	140850	104553	7423	25,651	9	8	יהודי	עירייה	2015	40681		157
93.6	107065	175550	0	328349	255035	23247	58,787	10	8	יהודי	עירייה	2013	26300	גבעתיים	158
94.0	109847	181263	0	340720	264367	23316	59,516	10	8	יהודי	עירייה	2014	26300		159
94.0	110804	180616	0	396658	266357	23356	60,026	10	8	יהודי	עירייה	2015	26300		160
93.6	29478	38774	11140	120739	76680	6435	23,840	7	6	יהודי	מ' מקומית	2013	62550	גדרה	161
91.0	31080	40248	12811	139387	89645	6456	24,334	7	6	יהודי	מ' מקומית	2014	62550		162
92.0	37057	49085	15071	140692	86176	6598	24,817	7	6	יהודי	מ' מקומית	2015	62550		163
96.2	8995	12269	2213	34715	24171	1458	4,892	7	8	יהודי	מ' אזורית	2013	4432	גדרות	164
93.0	9539	12784	1890	35914	24107	1473	4,919	7	8	יהודי	מ' אזורית	2014	4432		165
96.0	10222	13763	1767	45357	25434	1497	5,000	7	8	יהודי	מ' אזורית	2015	4432		166
91.3	15314	34893	22612	156006	66054	4030	15,253	3	6	יהודי	מ' אזורית	2013	2971	גולן	167
122.0	16587	46728	20900	165324	78110	4658	15,879	3	6	יהודי	מ' אזורית	2014	2971		168

מס' סל	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אשכול אקדמי-אוניברסיטאי	פריפראלי אשכול	מספר תושבי מספר	מספר ממשק בית	סה"כ הכנסות ביצוע לבן	סה"כ הכנסות ביצוע לבן	מענק איון (כללי)	סה"כ גבית ספר לבן	גבית ארנונה למגורים	שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)
טו	א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טו
169		2971	2015	מ' אזורית	יהודי	6	3	16,447	7584	65721	140770	21366	41315	17430	92.0
170	גוש עציון	7676	2013	מ' אזורית	יהודי	5	5	20,765	3396	39480	141562	12080	22813	19683	92.8
171		7676	2014	מ' אזורית	יהודי	5	5	21,968	3928	41915	155687	11851	25477	21604	94.0
172		7676	2015	מ' אזורית	יהודי	5	5	23,073	3996	45713	157947	12187	27088	22518	96.0
173	גזר	4330	2013	מ' אזורית	יהודי	7	7	25,407	6992	107267	148590	2504	80062	30061	91.1
174		4330	2014	מ' אזורית	יהודי	7	7	26,038	7557	115366	159270	311	86011	31297	87.0
175		4330	2015	מ' אזורית	יהודי	7	7	26,591	9446	130846	172520	0	94541	31979	87.0
176	גן יבנה	60166	2013	מ' מקומית	יהודי	6	6	21,462	5150	51971	85409	10172	34536	24393	97.6
177		60166	2014	מ' מקומית	יהודי	6	6	21,986	5150	51454	90616	11796	37714	27546	97.0
178		60166	2015	מ' מקומית	יהודי	6	6	22,807	5400	55856	97672	14295	40475	27670	100.0
179	גן רוה	4427	2013	מ' אזורית	יהודי	8	8	5,314	1538	30781	38093	0	18138	6063	93.3
180		4427	2014	מ' אזורית	יהודי	8	8	5,445	1588	32433	41134	23	21578	6904	91.0
181		4427	2015	מ' אזורית	יהודי	8	8	5,703	1629	31898	40639	0	21384	7339	94.0
182	גני תקווה	50229	2013	מ' מקומית	יהודי	8	9	16,056	4747	55180	76629	4315	31206	28220	94.8
183		50229	2014	מ' מקומית	יהודי	8	9	16,752	4969	57466	81253	4962	34446	31092	95.0
184		50229	2015	מ' מקומית	יהודי	8	9	17,191	5286	61303	87238	4629	35333	32255	96.0
185	דאלית אל-כרמל	90494	2013	מ' מקומית	דרוזי	3	5	16,271	4201	35887	80195	10706	14090	11413	72.1
186		90494	2014	מ' מקומית	דרוזי	3	5	16,532	4463	33466	78757	11033	14138	11392	74.0
187		90494	2015	מ' מקומית	דרוזי	3	5	16,775	4463	51350	131085	15020	15508	12447	79.0
188	דבוריה	90489	2013	מ' מקומית	ערבי	2	4	9,667	2301	10200	37506	12573	6061	4900	75.0
189		90489	2014	מ' מקומית	ערבי	2	4	9,845	2310	11481	37696	10461	6790	5139	76.0
190		90489	2015	מ' מקומית	ערבי	2	4	9,949	2,370	10,889	42,298	13,915	6,704	5,299	76.0
191	דייר אל-אסד	90490	2013	מ' מקומית	ערבי	2	4	11,508	1848	11547	56625	10401	5311	4428	76.5
192		90490	2014	מ' מקומית	ערבי	2	4	11,697	1888	11385	51772	9909	5419	4406	78.0
193		90490	2015	מ' מקומית	ערבי	2	4	11,900	1,873	10,921	55,247	14,382	5,428	4,530	81.0
194	דייר חנא	90492	2013	מ' מקומית	ערבי	3	4	9,882	2273	11850	45292	11853	5092	4405	78.5
195		90492	2014	מ' מקומית	ערבי	3	4	10,003	2328	11097	42747	10925	5470	5470	79.0
196		90492	2015	מ' מקומית	ערבי	3	4	10,140	2,409	11,522	48,939	11,090	6,354	5,400	78.0
197	דימונה	32200	2013	עירייה	יהודי	4	3	38,104	11519	87877	203482	40831	57805	57805	86.2
198		32200	2014	עירייה	יהודי	4	3	38,160	11898	94597	226229	40202	66074	28644	92.0
199		32200	2015	עירייה	יהודי	4	3	38,218	11974	118590	230314	41326	88002	30593	90.0
200	דרום השרון	4220	2013	מ' אזורית	יהודי	8	8	28,791	9159	145907	225193	0	87303	41029	89.9
201		4220	2014	מ' אזורית	יהודי	8	8	29,942	9390	164390	243903	0	94384	33586	90.0
202		4220	2015	מ' אזורית	יהודי	8	8	30,809	9616	170102	254705	0	97755	45725	92.0
203	הגלובע	2308	2013	מ' אזורית	יהודי	5	4	29,241	6238	64501	151472	25929	36518	18436	73.9
204		2308	2014	מ' אזורית	יהודי	5	4	29,812	7280	74130	160863	26011	42607	20268	75.0
205		2308	2015	מ' אזורית	יהודי	5	4	30,446	7377	78913	169242	24748	47907	28305	82.0
206	הגליל העליון	2101	2013	מ' אזורית	יהודי	6	3	17,460	6493	81306	147595	17184	47363	17922	96.3
207		2101	2014	מ' אזורית	יהודי	6	3	18,198	6491	82459	162413	19339	50484	19727	98.0
208		2101	2015	מ' אזורית	יהודי	6	3	18,648	7147	91036	185518	21385	54112	20674	98.0
209	הגליל התחתון	2203	2013	מ' אזורית	יהודי	7	4	11,430	3093	51173	86741	9196	30205	12622	91.4
210		2203	2014	מ' אזורית	יהודי	7	4	11,714	3184	52980	88394	8001	33204	13582	96.0
211		2203	2015	מ' אזורית	יהודי	7	4	12,054	3015	56796	95530	6045	34282	14115	95.0
212	הוד השרון	69700	2013	עירייה	יהודי	8	8	54,071	15887	265088	350938	0	165311	81632	88.9
213		69700	2014	עירייה	יהודי	8	8	55,426	16719	277622	369215	0	180503	91863	90.0

מס' סל	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אקטול סוגי-אקדמי	פריפראלי אשכול	מספר תושבי	מספר מושקי בית	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ גביית ארנונה ספר לבן	גביית ארנונה למגורים	שיעור גביית מחיוב שוטף (%-ב)
טו	א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טו
214		69700	2015	עירייה	יהודי	8	8	58,142	18143	285583	384237	0	191871	104686	89.0
215	הערבה התיכונה	6254	2013	מ' אזורית	יהודי	7	2	3,409	890	25493	40273	2686	18680	4028	95.8
216		6254	2014	מ' אזורית	יהודי	7	2	3,516	900	27139	38380	1838	19923	4378	95.0
217		6254	2015	מ' אזורית	יהודי	7	2	3,584	900	29512	41809	1378	22041	4625	98.0
218	הר אדר	83769	2013	מ' מקומית	יהודי	9	6	4,018	909	22004	28786	661	10556	9678	95.8
219		83769	2014	מ' מקומית	יהודי	9	6	4,043	851	23313	29775	764	10866	10136	96.0
220		83769	2015	מ' מקומית	יהודי	9	6	4,113	849	22270	28014	618	10738	10230	95.0
221	הר חברון	7778	2013	מ' אזורית	יהודי	5	4	7,447	1491	15659	90718	20301	8601	5011	89.6
222		7778	2014	מ' אזורית	יהודי	5	4	7,770	1661	18974	97767	19130	9046	5503	90.0
223		7778	2015	מ' אזורית	יהודי	5	4	8,149	1702	19313	101388	18796	9660	6016	92.0
224	הרצליה	26400	2013	עירייה	יהודי	8	8	100,062	33445	592406	766111	0	434556	169979	86.0
225		26400	2014	עירייה	יהודי	8	8	101,302	33937	613719	795695	0	453833	178737	86.0
226		26400	2015	עירייה	יהודי	8	8	102,642	34384	662635	853785	0	491977	184627	89.0
227	זבולון	3112	2013	מ' אזורית	יהודי	6	5	12,570	3195	64144	116441	6172	24476	13752	92.5
228		3112	2014	מ' אזורית	יהודי	6	5	13,132	3259	68168	126242	7089	26038	14114	93.0
229		3112	2015	מ' אזורית	יהודי	6	5	12,990	3318	80833	137027	7327	26446	14379	93.0
230	זכרון יעקב	69300	2013	מ' מקומית	יהודי	8	6	22,305	5912	94976	132976	0	52309	36414	87.8
231		69300	2014	מ' מקומית	יהודי	8	6	22,815	6076	104169	147782	0	57858	39880	89.0
232		69300	2015	מ' מקומית	יהודי	8	6	23,522	6301	105643	151110	0	61111	41357	92.0
233	זמר	91290	2013	מ' מקומית	ערבי	3	6	6,471	1270	9735	26799	6245	5409	5126	56.7
234		91290	2014	מ' מקומית	ערבי	3	6	6,600	1279	9917	26022	6591	5671	5425	70.0
235		91290	2015	מ' מקומית	ערבי	3	6	6,717	1,314	9,842	26,876	6,704	5,267	5,030	62.0
236	זחיר	90975	2013	מ' מקומית	ערבי	2	5	7,621	1901	8508	34744	7596	4624	3734	63.8
237		90975	2014	מ' מקומית	ערבי	2	5	7,801	1484	9825	30484	7585	5260	4198	75.0
238		90975	2015	מ' מקומית	ערבי	2	5	7,986	1,362	9,871	33,023	7,378	5,577	4,556	79.0
239	חבל אילות	6253	2013	מ' אזורית	יהודי	5	1	4,236	710	59954	84471	0	43449	12835	83.2
240		6253	2014	מ' אזורית	יהודי	5	1	4,427	1033	64029	90107	0	49323	11699	78.0
241		6253	2015	מ' אזורית	יהודי	5	1	4,503	1116	73602	99503	0	58365	14989	82.0
242	חבל יבנה	4429	2013	מ' אזורית	יהודי	7	7	5,149	1518	27146	48168	2893	22599	5693	96.8
243		4429	2014	מ' אזורית	יהודי	7	7	5,301	1831	29393	50401	2125	22239	5032	96.0
244		4429	2015	מ' אזורית	יהודי	7	7	5,466	1878	30810	52603	1594	22343	5319	94.0
245	חבל מודיעין	4225	2013	מ' אזורית	יהודי	6	7	21,386	5603	123711.4	169329.8	2418.7	96433	29032	86.6
246		4225	2014	מ' אזורית	יהודי	7	7	21,729	5594	142953	192041	287	114310	22785	94.0
247		4225	2015	מ' אזורית	יהודי	7	7	22,136	5806	143618	194726	0	115974	31892	95.0
248	חדרה	26500	2013	עירייה	יהודי	5	7	92,165	34321	374723	497906	640	271919	96054	87.1
249		26500	2014	עירייה	יהודי	5	7	93,605	29700	406365	541593	0	290643	103956	89.0
250		26500	2015	עירייה	יהודי	5	7	95,641	30836	419569	557386	0	298250	109938	91.0
251	חולון	26600	2013	עירייה	יהודי	5	9	203,786	63599	699707	1021265	0	463575	225378	93.3
252		26600	2014	עירייה	יהודי	5	9	205,046	64738	722881	1060312	0	487959	233549	93.0
253		26600	2015	עירייה	יהודי	5	9	207,111	68667	754342	1100757	0	513924	242257	95.0
254	חוף אשקלון	6136	2013	מ' אזורית	יהודי	6	6	16,046	5204	64490	129067	8029	39330	13739	90.2
255		6136	2014	מ' אזורית	יהודי	6	6	16,473	3735	66505	138034	9393	35858	14794	96.0
256		6136	2015	מ' אזורית	יהודי	6	6	16,758	3840	65113	139470	11059	37481	15927	94.0
257	חוף הכרמל	3215	2013	מ' אזורית	יהודי	8	5	27,931	8366	133474	198346	2437	71134	42659	94.0
258		3215	2014	מ' אזורית	יהודי	8	5	28,446	8797	140266	208453	687	76882	44474	94.0

שיעור גבית ארנונה מחיוב שטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ הביצוע הכנסות לבן	סה"כ הביצוע עממיות לבן	מספר מבתי	מספר תושבי	פירפראלי	אשכול אשכול סווי-אקומו	מגזר	מעמד	שנה	סמל	רשות	מס' סל
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
93.0	45469	77386	555.28	217963	145019	9065	29,547	5	8	יהודי	מ' אזורית	2015	3215		259
81.4	20796	57381	0	105235	87645	3591	11,420	7	8	יהודי	מ' אזורית	2013	4119	חוף השרון	260
87.0	23074	62436	0	116139	98165	4751	11,598	7	8	יהודי	מ' אזורית	2014	4119		261
90.0	22969	59917	0	111234	88750	4507	11,910	7	8	יהודי	מ' אזורית	2015	4119		262
82.0	2612	3865	10790	128289	19107	1096	14,227	4	2	בדואי	מ' מקומית	2014	9130	חורה	263
88.0	3359	4044	12668	138653	16905	1548	14,809	4	2	בדואי	מ' מקומית	2015	9130		264
74.2	4459	5596	9993	41307	12686	1422	6,083	3	3	דרוזי	מ' מקומית	2013	9049	חורפיש	265
80.0	4708	5948	10289	39380	10628	1451	6,184	3	3	דרוזי	מ' מקומית	2014	9049		266
76.0	4703	5990	10289	41089	10217	1499	6,294	3	3	דרוזי	מ' מקומית	2015	9049		267
85.5	43889	1140908	0	2367474	1558406	114613	310,971	6	7	יהודי	עירייה	2013	1400	חיפה	268
86.0	44488	1115948	0	2444999	1533376	115577	313,590	6	7	יהודי	עירייה	2014	1400		269
84.0	45896	1256232	0	2500005	1587289	117835	316,610	6	7	יהודי	עירייה	2015	1400		270
89.7	7118	14246	15268	66226	30711	3636	10,037	3	3	יהודי	מ' מקומית	2013	5203	חצור הגלילית	271
88.0	6788	16530	16329	74165	32008	3624	10,032	3	3	יהודי	מ' מקומית	2014	5203		272
99.0	7357	17222	16459	69017	30424	3864	10,075	3	3	יהודי	מ' מקומית	2015	5203		273
92.0	39707	112861	14008	264215	166034	14651	46,423	4	4	יהודי	עירייה	2013	3670	טבריה	274
91.0	42361	117894	26343	286879	172328	14689	46,571	4	4	יהודי	עירייה	2014	3670		275
93.0	41233	118734	27340	298953	176001	14887	47,055	4	4	יהודי	עירייה	2015	3670		276
80.6	3287	3579	7283	41853	10084	1167	6,145	3	2	ערבי	מ' מקומית	2013	9096	טובא-זנגריה	277
84.0	2900	3227	7327	34192	8389	1169	6,244	3	2	ערבי	מ' מקומית	2014	9096		278
85.0	3,180	3,427	8,885	31,929	9,084	1,235	6,353	3	2	ערבי	מ' מקומית	2015	9096		279
83.6	6461	12073	14798	67841	21329	3068	13,190	4	3	ערבי	מ' מקומית	2013	9049	טורעאן	280
86.0	6208	11769	14345	57897	25526	3114	13,430	4	3	ערבי	מ' מקומית	2014	9049		281
85.0	6,388	12,448	13,495	63,435	26,486	3,119	13,658	4	3	ערבי	מ' מקומית	2015	9049		282
	23079		24277			-	-	7	-	ערבי	עירייה	2014	9273	טיבה	283
45.1	9336	13199	14366	88735	30561	6048	24,542	7	3	ערבי	עירייה	2013	9272	טירה	284
56.0	16024	22710	15142	86648	34442	6146	24,974	7	3	ערבי	עירייה	2014	9272		285
68.0	19,690	29,051	18,771	100,307	41,075	6,435	25,403	7	3	ערבי	עירייה	2015	9272		286
83.1	12169	76170	2710	178124	116621	6396	20,926	5	4	יהודי	עירייה	2013	5210	טירת כרמל	287
96.0	12529	75374	5753	184995	117930	6590	21,115	5	4	יהודי	עירייה	2014	5210		288
88.0	14542	94683	7019	201415	130053	6985	21,640	5	4	יהודי	עירייה	2015	5210		289
51.5	17584	24720	21058	155137	45024	6645	31,289	4	3	ערבי	עירייה	2013	9890	טמרה	290
59.0	20434	43029	20409	174410	61853	7169	31,777	4	3	ערבי	עירייה	2014	9890		291
68.0	23,911	33,334	22,582	182,609	57,454	7,337	32,376	4	3	ערבי	עירייה	2015	9890		292
89.4	4019	4525	10248	35746	7703	1403	6,130	4	3	דרוזי	מ' מקומית	2013	9050	יאנוח-ג'ת	293
88.0	4405	4966	9620	40841	10255	1456	6,221	4	3	דרוזי	מ' מקומית	2014	9050		294
91.0	5232	5232	11563	41010	8877	1495	6,317	4	3	דרוזי	מ' מקומית	2015	9050		295
82.3	3227	4911	8206	23644	9577	953	4,023	4	4	יהודי	מ' מקומית	2013	8004	יבנאל	296
84.0	3663	5543	8169	24874	10203	1000	4,087	4	4	יהודי	מ' מקומית	2014	8004		297
81.0	3793	5582	8169	24632	9406	1030	4,114	4	4	יהודי	מ' מקומית	2015	8004		298
92.9	44015	127118	0	240595	164607	11079	37,894	7	5	יהודי	עירייה	2013	5266	יבנה	299
94.0	53152	141215	0	257831	174745	12000	40,992	7	5	יהודי	עירייה	2014	5266		300
97.0	62041	151330	0	274819	184774	12551	43,959	7	5	יהודי	עירייה	2015	5266		301
92.8	45796	97309	320	174524	142508	9407	30,011	8	7	יהודי	עירייה	2013	5940	יהוד - מונסון	302

מס' סל	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אשכול אקדמי	פריפראלי אשכול אקדמי	מספר תושבים	מספר מבתי	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ גביית ספר לבן	גביית ארנונה למגורים	שיעור גביית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
87.0	47023	99415	0	183201	150011	9407	30,202	8	7	יהודי	עירייה	2014	59400		303
94.0	50654	106544	0	191634	152254	9565	30,852	8	7	יהודי	עירייה	2015	59400		304
90.7	7576	23570	294	86722	55952	2694	7,900	6	7	יהודי	מ' אזורית	2013	6135	יאב	305
94.0	8323	30947	100	93494	64493	4071	8,235	6	7	יהודי	מ' אזורית	2014	6135		306
95.0	8848	27195	0	92377	58939	3188	8,492	6	7	יהודי	מ' אזורית	2015	6135		307
92.2	3205	5099	1052	13973	9689	460	1,642	3	8	יהודי	מ' מקומית	2013	80029	יסוד המעלה	308
94.0	3252	5310	985	10788	6591	460	1,638	3	8	יהודי	מ' מקומית	2014	80029		309
94.0	3370	5432	1121	11083	6806	460	1,638	3	8	יהודי	מ' מקומית	2015	80029		310
43.0	8705	11876	13052	83014	25275	4771	18,012	5	3	ערבי	מ' מקומית	2013	90499	יפייע	311
52.0	7610	11952	13340	77640	22115	4923	18,276	5	3	ערבי	מ' מקומית	2014	90499		312
49.0	7,543	11,161	15,917	86,068	26,293	5,011	18,533	5	3	ערבי	מ' מקומית	2015	90499		313
99.5	18346	60281	5922	131400	79741	6057	22,000	5	6	יהודי	עירייה	2013	60240	יקנעם עלית	314
97.0	19002	62981	5283	139797	84953	6533	22,381	5	6	יהודי	עירייה	2014	60240		315
99.0	19393	64980	3517	147658	89817	8041	23,027	5	6	יהודי	עירייה	2015	60240		316
93.5	5778	18364	15674	70659	26443	2679	9,797	3	4	יהודי	מ' מקומית	2013	50831	ירוחם	317
93.0	5839	18360	14796	69693	27712	2758	9,966	3	4	יהודי	מ' מקומית	2014	50831		318
94.0	5840	17602	14658	68388	28501	2836	10,064	3	4	יהודי	מ' מקומית	2015	50831		319
84.3	834321	1789885	261083	4317850	2870051	207431	897,045	9	4	יהודי	עירייה	2013	13000	ירושלים	320
85.0	871861	1869480	257217	4563283	2970894	210781	913,581	9	4	יהודי	עירייה	2014	13000		321
85.0	905946	1901217	267102	4818404	3012406	210781	933,550	9	4	יהודי	עירייה	2015	13000		322
93.4	14082	14082	18372	73279	24525	3267	14,551	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2013	90502	ירכא	323
94.0	16438	16438	17832	70015	27577	3347	14,799	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2014	90502		324
82.0	16819	16819	15281	79320	31782	3474	15,044	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2015	90502		325
127.4	6150	7432	12052	66654	15956	3384	11,113	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90504	כאבול	326
66.0	5863	18355	11579	68783	25832	3183	11,301	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90504		327
73.0	7,400	9,308	13,989	62,925	15,965	3,324	11,466	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90504		328
80.2	1429	1502	5638	20904	3667	667	3,475	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90505	כאוכב אבו אל-היג'א	329
82.0	1454	1548	5873	18401	2627	689	3,562	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90505		330
66.0	1,963	2,035	6,606	26,451	5,005	731	3,654	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90505		331
92.9	21182	29862	1425	52718	38314	2494	10,682	7	8	יהודי	מ' מקומית	2013	71224	כוכב יאיר	332
95.0	21895	32119	1153	55089	41359	2494	10,594	7	9	יהודי	מ' מקומית	2014	71224		333
95.0	21840	31666	778	55610	41610	2496	10,503	7	9	יהודי	מ' מקומית	2015	71224		334
58.5	1429	1922	12849	54141	10720	852	14,088	4	2	בדואי	מ' מקומית	2013	91059	כסיפה	335
44.0	1551	1983	11529	57505	12063	737	14,591	4	2	בדואי	מ' מקומית	2014	91059		336
82.0	1813	4257	12163	61843	12054	879	15,047	4	2	בדואי	מ' מקומית	2015	91059		337
87.8	5040	5558	10653	38685	11246	1687	7,923	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2013	90506	כסרא-סמיע	338
88.0	5505	6050	9690	38505	11349	1731	8,075	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2014	90506		339
89.0	5615	6185	9747	40780	11888	1805	8,228	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2015	90506		340
81.3	1004	1030	7559	18947	4427	652	5,161	5	3	ערבי	מ' מקומית	2013	90978	כעביה-טבאש-ח'אלג'רה	341
81.0	1109	1134	7309	19772	4266	716	5,254	5	3	ערבי	מ' מקומית	2014	90978		342
80.0	1,206	1,226	7,209	20,820	4,305	734	5,355	5	3	ערבי	מ' מקומית	2015	90978		343
83.8	2049	2495	6415	18731	5827	824	3,411	7	3	ערבי	מ' מקומית	2013	90633	כפר ברא	344
86.0	2190	2564	6921	21919	6352	846	3,498	7	3	ערבי	מ' מקומית	2014	90633		345
87.0	2,488	2,715	6,904	24,591	6,144	857	3,580	7	3	ערבי	מ' מקומית	2015	90633		346
98.4	14962	16102	737	45163	23108	1569	6,202	4	9	יהודי	מ' מקומית	2013	81263	כפר ורדים	347



שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע עזמיות לבן	מספר משקי בית	מספר תושבים	פירפראלי אשכול	אשכול סוגי-אקדמי	מגזר	מעמד	שנה	סמל	רשות	מס' סל'
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
98.0	15585	16747	661	44745	24169	1585	6,130	4	9	יהודי	מ' מקומית	2014	81263		348
99.0	15816	16954	0	45856	24362	1600	6,094	4	9	יהודי	מ' מקומית	2015	81263		349
63.4	8100	8100	10634	54592	15260	3434	10,161	4	4	ערבי	מ' מקומית	2013	90507	כפר יאסיף	350
77.0	10132	10132	10598	49616	16553	3718	10,252	4	4	ערבי	מ' מקומית	2014	90507		351
77.0	6,632	11,054	9,391	53,160	17,204	3,811	10,433	4	4	ערבי	מ' מקומית	2015	90507		352
93.5	23188	35875	16735	105828	50762	5385	20,106	7	7	יהודי	מ' מקומית	2013	60168	כפר יונה	353
94.0	25244	38715	14551	113793	56512	5437	20,852	7	7	יהודי	עירייה	2014	60168		354
95.0	27649	40971	14105	124694	60530	5385	21,290	7	7	יהודי	עירייה	2015	60168		355
77.0	2323	2988	6048	15583	5175	1137	3,218	4	4	ערבי	מ' מקומית	2013	90508	כפר כמא	356
77.0	2652	3218	5889	16131	5312	1193	3,252	4	4	ערבי	מ' מקומית	2014	90508		357
83.0	2,165	3,234	7,633	20,244	5,780	1,198	3,297	4	4	ערבי	מ' מקומית	2015	90508		358
79.4	7902	13959	18421	103146	28370	4034	20,714	5	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90509	כפר כנא	359
80.0	8314	15520	17543	94169	33275	4117	21,092	5	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90509		360
81.0	9,079	16,172	18,344	100,765	31,506	4,235	21,474	5	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90509		361
81.2	6738	8634	15546	93146	16334	3761	17,950	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90510	כפר מנדא	362
81.0	6773	8804	14610	91742	18581	4014	18,303	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90510		363
82.0	7,591	9,988	16,846	97,964	18,544	4,355	18,662	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90510		364
95.1	154673	272716	0	611575	431224	33111	99,326	8	8	יהודי	עירייה	2013	26900	כפר סבא	365
95.0	166854	293916	0	642946	446747	31798	101,643	8	8	יהודי	עירייה	2014	26900		366
94.0	175303	310992	0	675099	475205	32513	104,742	8	8	יהודי	עירייה	2015	26900		367
56.4	8882	23147	18706	99107	31835	3945	21,556	7	3	ערבי	עירייה	2013	90634	כפר קאסם	368
63.0	12760	28508	16581	114842	44157	4186	21,958	7	3	ערבי	עירייה	2014	90634		369
86.0	12,399	31,699	19,719	130,408	52,783	4,179	22,424	7	3	ערבי	עירייה	2015	90634		370
32.6	8969	11882	12987	61602	16165	4100	17,443	6	4	ערבי	מ' מקומית	2013	90654	כפר קרע	371
57.0	14437	17868	12832	73338	25797	4102	17,735	6	4	ערבי	מ' מקומית	2014	90654		372
68.0	16,728	20,661	14,195	85,290	28,503	4,215	18,049	6	4	ערבי	מ' מקומית	2015	90654		373
97.4	11604	15557	0	31425	29598	670	2,310	8	10	יהודי	מ' מקומית	2013	70267	כפר שמריהו	374
94.0	11420	15791	0	34337	31707	670	2,378	8	10	יהודי	מ' מקומית	2014	70267		375
97.0	11975	16551	0	35362	33250	670	2,361	8	10	יהודי	מ' מקומית	2015	70267		376
98.3	6507	9773	405	23268	19383	960	3,760	4	8	יהודי	מ' מקומית	2013	80047	כפר תבור	377
96.0	6787	9820	1378	24861	19077	1018	3,964	4	8	יהודי	מ' מקומית	2014	80047		378
96.0	7263	11078	2018	26335	19727	1061	4,175	4	8	יהודי	מ' מקומית	2015	80047		379
91.7	51779	135074	3382	245604	182250	15612	51,763	4	5	יהודי	עירייה	2013	51139	כרמיאל	380
91.0	51991	134957	7412	260112	189279	15779	52,084	4	5	יהודי	עירייה	2014	51139		381
94.0	54158	141364	6977	268273	193860	15896	52,434	4	5	יהודי	עירייה	2015	51139		382
84.9	33498	56054	0	175096	107135	5663	22,091	7	8	יהודי	מ' אזורית	2013	4118	לב השרון	383
85.0	37321	61476	0	185007	111284	5928	22,741	7	8	יהודי	מ' אזורית	2014	4118		384
91.0	39885	64400	0	195872	118271	6390	22,780	7	8	יהודי	מ' אזורית	2015	4118		385
99.3	13200	15018	0	35290	27716	1514	6,572	4	9	יהודי	מ' מקומית	2013	71271	להבים	386
99.0	14699	16328	0	37256	28832	1542	6,635	4	9	יהודי	מ' מקומית	2014	71271		387
99.0	15225	16834	0	38253	29759	1550	6,749	4	9	יהודי	מ' מקומית	2015	71271		388
86.0	48914	152760	46076	362968	198549	22028	78,034	8	4	יהודי	עירייה	2013	37000	לוד	389
88.0	50603	173430	41000	391895	223756	22161	78,558	8	4	יהודי	עירייה	2014	37000		390
88.0	53015	163625	38640	391522	212590	22204	79,275	8	4	יהודי	עירייה	2015	37000		391
87.4	7658	18296	13231	69943	27423	2642	9,786	5	5	יהודי	מ' אזורית	2013	6150	לכיש	392

שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ הביצוע לבן	סה"כ הביצוע עממיות לבן	מספר משקי בית	מספר תושבי	פירפראלי אשכול	אשכול סומי-אקונומי	מגזר	מעמד	שנה	סמל		רשות	מס' סל
													ב	ג		
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א		
90.0	9079	20236	14598	77206	31304	2700	10,351	5	5	יהודי	מ' אזורית	2014	6150			393
87.0	9597	21157	15304	89294	35056	2760	10,823	5	5	יהודי	מ' אזורית	2015	6150			394
12.1	334	383	12442	38245	2872	1800	12,144	4	1	בדואי	מ' מקומית	2013	91060	לקיה		395
31.0	1880	2392	12058	48343	5858	572	12,611	4	1	בדואי	מ' מקומית	2014	91060			396
37.0	1403	1566	15316	50548	4591	844	13,139	4	1	בדואי	מ' מקומית	2015	91060			397
86.3	6497	13712	12841	65220	33016	1873	6,881	3	6	יהודי	מ' אזורית	2013	2155	מבואות החרמון		398
86.0	7065	13331	12790	66126	32711	1930	7,081	3	6	יהודי	מ' אזורית	2014	2155			399
77.0	8211	14338	12940	71648	33213	2042	7,266	3	6	יהודי	מ' אזורית	2015	2155			400
90.9	57515	57515	11498	123534	78342	6401	26,403	7	8	יהודי	מ' מקומית	2013	51015	מבשרת ציון		401
92.0	49019	59678	12193	134890	85519	6431	26,302	7	8	יהודי	מ' מקומית	2014	51015			402
91.0	49569	59509	11624	126682	80940	6486	26,811	7	8	יהודי	מ' מקומית	2015	51015			403
87.5	13243	13243	12730	101645	46575	2991	14,354	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90516	מג'ד אל כרום		404
89.0	9237	13283	14997	85500	32180	3067	14,567	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90516			405
79.0	8,168	12,626	17,925	80,933	20,325	3,148	14,821	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90516			406
73.9	4265	6137	10557	59586	30526	1829	10,564	2	2	דרוזי	מ' מקומית	2013	94201	מג'דל שמש		407
77.0	4793	6799	11026	60600	34670	2190	10,740	2	2	דרוזי	מ' מקומית	2014	94201			408
61.0	5268	7315	11104	65714	34216	2225	10,897	2	2	דרוזי	מ' מקומית	2015	94201			409
73.8	7729	13136	17137	114970	23677	4070	21,352	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2013	90481	מגאר		410
79.0	9693	13338	15716	103236	24677	4106	21,626	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2014	90481			411
81.0	10382	13804	22069	106953	24097	4189	21,881	4	2	דרוזי	מ' מקומית	2015	90481			412
88.1	3374	4499	2962	15201	8154	737	1,856	4	5	יהודי	מ' מקומית	2013	80065	מגדל		413
88.0	3611	5110	2867	14635	8719	739	1,875	4	5	יהודי	מ' מקומית	2014	80065			414
83.0	3666	5363	3058	15120	9307	784	1,900	4	5	יהודי	מ' מקומית	2015	80065			415
92.0	17916	62912	15873	171079	110174	8236	28,024	5	5	יהודי	עירייה	2013	50874	מגדל העמק		416
92.0	18943	65724	14245	174898	111989	8300	28,108	5	5	יהודי	עירייה	2014	50874			417
103.0	20003	68969	13930	180686	96239	8470	28,453	5	5	יהודי	עירייה	2015	50874			418
97.6	14204	32510	0	95949.082	55208.082	3528	12,303	5	6	יהודי	מ' אזורית	2013	2313	מגידו		419
95.0	14686	30970	167	95498	55509	3692	12,714	5	6	יהודי	מ' אזורית	2015	2313			420
93.0	1033	5074	2107	20264	7001	420	1,316	4	5	יהודי	מ' אזורית	2013	7574	מגילות ים המלח		421
94.0	1084	5229	2423	21660	7435	420	1,349	4	5	יהודי	מ' אזורית	2014	7574			422
95.0	1071	5116	2781	20108	6917	425	1,424	4	5	יהודי	מ' אזורית	2015	7574			423
96.3	130159	189702	0	452223	248197	22351	86,330	7	8	יהודי	עירייה	2013	81200	מודיעין-מכבים-רעות		424
97.0	135049	204087	0	463605	268967	23805	88,109	7	8	יהודי	עירייה	2014	81200			425
97.0	137700	213314	0	500577	291109	22451	89,907	7	8	יהודי	עירייה	2015	81200			426
82.0	12630	17716	34727	219026	84511	9908	60,712	6	1	יהודי	עירייה	2013	83797	מודיעין עילית		427
82.0	12956	17997	32628	216168	88878	9969	64,307	6	1	יהודי	עירייה	2014	83797			428
82.0	13547	21458	34300	236509	92308	10135	64,676	6	1	יהודי	עירייה	2015	83797			429
99.3	17090	23030	3523	60158	41412	3723	12,446	7	8	יהודי	מ' מקומית	2013	80028	מזכרת בתיה		430
95.0	18842	24958	2792	65513	45944	3128	13,086	7	8	יהודי	מ' מקומית	2014	80028			431
97.0	21055	26814	2549	63322	43107	3277	13,893	7	8	יהודי	מ' מקומית	2015	80028			432
76.2	1682	2785	6319	18360	4739	746	3,641	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90517	מזרעה		433
77.0	1429	2862	6169	16969	4541	785	3,682	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90517			434
79.0	1,652	2,872	7,118	18,520	4,652	794	3,731	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90517			435
86.8	29402	71389	25080	264357	151868	7149	26,392	4	6	יהודי	מ' אזורית	2013	2404	מטה אשר		436

שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ הביצוע לבן	סה"כ הביצוע עממיות לבן	מספר מבתי	מספר תושבי	פרופורציה אשכול	אשכול סטנדרטי	מגזר	מעמד	שנה	סמל	רשות	מס' סל
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
92.0	27846	69246	27445	266192	150878	7943	27,185	4	6	יהודי	מ' אזורית	2014	2404		437
95.0	29647	75841	28607	278286	147478	7943	28,238	4	6	יהודי	מ' אזורית	2015	2404		438
96.3	46013	52463	46735	411315	155051	11663	56,062	6	5	יהודי	מ' אזורית	2013	7473	מטה בנימין	439
93.0	50448	58414	40971	421655	138901	12339	58,126	6	5	יהודי	מ' אזורית	2014	7473		440
98.0	50883	66879	39156	434778	148507	12476	63,729	6	5	יהודי	מ' אזורית	2015	7473		441
83.4	60622	132134	26284	348987	200814	9294	47,140	6	6	יהודי	מ' אזורית	2013	1026	מטה יהודה	442
88.0	56076	124614	36742	356770	198500	12740	48,913	6	6	יהודי	מ' אזורית	2014	1026		443
89.0	70199	120617	39816	363362	192042	9976	50,550	6	6	יהודי	מ' אזורית	2015	1026		444
86.9	2516	4425	1928	11745	6993	581	1,703	2	7	יהודי	מ' מקומית	2013	70043	מטולה	445
96.0	2620	4714	1842	12861	7671	592	1,736	2	7	יהודי	מ' מקומית	2014	70043		446
90.0	2697	4750	1871	11849	6724	551	1,772	2	7	יהודי	מ' מקומית	2015	70043		447
93.7	17421	17421	293	45981	35427	1940	8,345	4	9	יהודי	מ' מקומית	2013	71268	מיתר	448
97.0	19243	20959	0	48314	37844	1989	8,537	4	9	יהודי	מ' מקומית	2014	71268		449
97.0	21289	22978	0	49293	39085	1989	8,708	4	9	יהודי	מ' מקומית	2015	71268		450
93.6	19353	40909	11783	145277	75561	4628	18,396	6	6	יהודי	מ' אזורית	2013	3214	מנשה	451
96.0	21189	48753	8545	153780	84043	3418	18,889	6	6	יהודי	מ' אזורית	2014	3214		452
95.0	20427	55208	13254	168851	90540	3650	19,367	6	6	יהודי	מ' אזורית	2015	3214		453
74.0	2152	2933	5883	26295	11226	854	3,812	2	2	דרוזי	מ' מקומית	2014	94203	מסעדה	454
77.7	2490	3789	6416	17629	7557	814	3,244	4	5	ערבי	מ' מקומית	2013	90518	מעיליא	455
81.0	2719	4206	6497	19042	8531	845	3,282	4	5	ערבי	מ' מקומית	2014	90518		456
83.0	2,931	4,466	7,729	21,110	8,461	855	3,315	4	5	ערבי	מ' מקומית	2015	90518		457
93.0	42532	79600	17170	224829	142331	9400	39,367	6	5	יהודי	עירייה	2013	83616	מעלה אדומים	458
93.0	42499	78164	22048	236546	145576	9600	39,889	6	5	יהודי	עירייה	2014	83616		459
95.0	44314	80607	28140	290045	156948	9800	40,667	6	5	יהודי	עירייה	2015	83616		460
85.3	1183	2044	3851	18794	5514	425	1,575	5	5	יהודי	מ' מקומית	2013	83608	מעלה אפרים	461
91.0	1294	2129	3659	19043	7433	425	1,602	5	5	יהודי	מ' מקומית	2014	83608		462
91.0	1278	2096	3659	18571	6478	425	1,673	5	5	יהודי	מ' מקומית	2015	83608		463
82.6	8621	16989	18392	106557	32380	2412	9,923	3	5	יהודי	מ' אזורית	2013	6252	מעלה יוסף	464
84.0	9040	16788	19888	109527	34706	2632	10,075	3	5	יהודי	מ' אזורית	2014	6252		465
84.0	9270	18371	20352	115138	35121	2673	10,467	3	5	יהודי	מ' אזורית	2015	6252		466
95.1	5428	6805	9894	64582	18607	3092	13,878	5	2	ערבי	מ' מקומית	2013	91327	מעלה עירון	467
81.0	5314	6139	9955	60381	16746	3113	14,131	5	2	ערבי	מ' מקומית	2014	91327		468
87.0	4,940	7,915	13,944	68,828	21,473	3,135	14,353	5	2	ערבי	מ' מקומית	2015	91327		469
88.7	18475	37963	26333	123960	58614	7458	24,031	4	5	יהודי	עירייה	2013	51063	מעלות-תרשיחא	470
92.0	20318	41761	25439	128824	66095	6611	24,130	4	5	יהודי	עירייה	2014	51063		471
93.0	22393	43951	28013	135668	68296	6658	24,370	4	5	יהודי	עירייה	2015	51063		472
85.9	6754	21805	2865	51491	28272	1881	5,480	2	4	יהודי	מ' מקומית	2013	50099	מצפה רמון	473
95.0	7548	24769	2322	53746	31171	1887	5,437	2	4	יהודי	מ' מקומית	2014	50099		474
93.0	4941	24446	2300	55233	32579	1893	5,407	2	4	יהודי	מ' מקומית	2015	50099		475
88.5	9587	18531	23275	102937	36600	2866	13,827	3	5	יהודי	מ' אזורית	2013	2102	מרום הגליל	476
87.0	10230	19512	21297	124986	43482	2969	14,170	3	5	יהודי	מ' אזורית	2014	2102		477
87.0	12105	22466	23205	119241	47004	3073	14,499	3	5	יהודי	מ' אזורית	2015	2102		478
92.5	10171	81313	10566	102305	54680	2986	11,840	4	5	יהודי	מ' אזורית	2013	6242	מרחבים	479
92.0	10914	45375	10907	110129	55974	3035	12,328	4	5	יהודי	מ' אזורית	2014	6242		480
94.0	14047	47119	10126	113968	59180	3100	12,606	4	5	יהודי	מ' אזורית	2015	6242		481

שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע עממיות לבן	מספר משקי בית	מספר תושבי	פריפראלי אשכול	אשכול סוגי-אזורי	מגזר	מעמד	שנה	סמל	רשות	מס' סל'
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
94.7	25214	53623	19518	174293	75217	6002	26,255	4	7	יהודי	מ' אזורית	2013	2456	משגב	482
95.0	27673	57312	16257	178859	80716	5859	27,077	4	7	יהודי	מ' אזורית	2014	2456		483
97.0	29348	58725	17576	187500	81538	6001	27,727	4	6	יהודי	מ' אזורית	2015	2456		484
43.0	3937	4379	8909	35649	10532	1965	8,125	5	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90520	משהד	485
64.0	4,448	5,075	10,556	37,683	9,970	1,510	8,266	5	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90520		486
86.8	68839	131977	27493	349426	239842	19418	61,683	4	5	יהודי	עירייה	2013	29100	נהריה	487
88.0	75026	138569	35672	370022	246790	19875	62,467	4	5	יהודי	עירייה	2014	29100		488
86.0	77192	142979	40585	378263	250692	20316	63,282	4	5	יהודי	עירייה	2015	29100		489
100.0	0	55	11500	129990	3398	0	2,849	1	1	בדואי	מ' אזורית	2013	6268	נווה מדבר	490
103.0	0	428	15750	140515	2206	-	2,994	1	1	בדואי	מ' אזורית	2014	6268		491
100.0	0	195	14500	165506	2257	-	3,266	1	1	בדואי	מ' אזורית	2015	6268		492
90.5	6530	15511	8506	63016	25584	1893	7,604	6	4	יהודי	מ' אזורית	2013	4431	נחל שורק	493
91.0	6497	15542	7561	67805	27517	1917	8,158	6	4	יהודי	מ' אזורית	2014	4431		494
89.0	7229	16221	7127	69904	29447	2016	8,527	6	4	יהודי	מ' אזורית	2015	4431		495
77.0	3503	4925	13010	60255	12546	1972	12,075	4	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90522	נחף	496
84.0	3327	4728	12097	56910	11322	1972	12,278	4	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90522		497
84.0	4,179	5,661	12,410	63,079	13,537	2,738	12,534	4	2	ערבי	מ' מקומית	2015	90522		498
91.2	65967	122865	0	293509	204346	12663	43,601	8	7	יהודי	עירייה	2013	47200	נס ציונה	499
93.0	74446	138106	0	324741	223982	13376	46,026	8	7	יהודי	עירייה	2015	47200		500
62.0	41393	78505	23878	311384	152069	22733	79,067	6	3	ערבי	עירייה	2013	37300	נצרת	501
59.0	37160	77515	29074	283061	135869	28890	79,591	6	3	ערבי	עירייה	2014	37300		502
	42,172		40,159			-	-	6	-	ערבי	עירייה	2015	37300		503
86.8	39630	103850	8648	258635	158650	16081	50,049	5	5	יהודי	עירייה	2013	31061	נצרת עלית	504
83.0	40561	107870	9823	261941	162128	17077	50,104	5	5	יהודי	עירייה	2014	31061		505
86.0	40274	115802	12969	311756	168454	17089	49,998	5	5	יהודי	עירייה	2015	31061		506
97.2	21793	68973	0	162646	122992	10788	24,375	6	7	יהודי	עירייה	2013	42500	נשר	507
96.0	22238	72980	0	190254	148232	10802	24,541	6	7	יהודי	עירייה	2014	42500		508
93.0	22281	77182	0	189265	146340	10802	24,649	6	7	יהודי	עירייה	2015	42500		509
77.6	12559	26119	31275	147030	55239	6958	31,712	5	3	יהודי	עירייה	2013	50246	נתיבות	510
77.0	14217	29474	30458	154517	55933	7016	32,442	5	3	יהודי	עירייה	2014	50246		511
80.0	16276	34044	30441	161707	63633	7179	33,349	5	3	יהודי	עירייה	2015	50246		512
91.3	29989	568859	0	1236555	862015	84290	222,487	7	5	יהודי	עירייה	2013	27400	נתניה	513
90.0	321770	600161	0	1597542	966409	86790	228,610	7	5	יהודי	עירייה	2014	27400		514
90.0	328159	617719	0	1358215	941728	89486	235,304	7	5	יהודי	עירייה	2015	27400		515
76.8	2148	2358	6270	21612	5086	831	3,989	4	3	דרוזי	מ' מקומית	2013	90525	סאג'ור	516
82.0	2050	2292	9707	28124	7195	846	4,071	4	3	דרוזי	מ' מקומית	2015	90525		517
93.5	17276	20630	0	46458	42915	1150	4,624	8	10	יהודי	מ' מקומית	2013	70587	סביון	518
93.0	20608	23073	0	50962	46888	1200	4,789	8	10	יהודי	מ' מקומית	2014	70587		519
95.0	21195	24625	0	52583	48445	1420	4,964	8	10	יהודי	מ' מקומית	2015	70587		520
69.9	12469	17936	20973	137348	40252	6969	29,209	4	2	ערבי	עירייה	2013	97500	סח'נין	521
75.0	14,419	23,849	26,750	158,051	48,684	6,972	30,379	4	2	ערבי	עירייה	2015	97500		522
87.8	1082	1318	4538	15346	5457	320	2,406	2	3	ערבי	מ' מקומית	2013	94501	ע'ג'ר	523
91.0	1390	1620	4554	14839	6549	370	2,459	2	3	ערבי	מ' מקומית	2014	94501		524
91.0	1,341	1,577	4,687	15,310	6,852	385	2,516	2	3	ערבי	מ' מקומית	2015	94501		525
93.7	20595	28243	0	71494	49869	2350	8,519	4	10	יהודי	מ' מקומית	2013	70666	עומר	526

מס' סל	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אשכול אקדמי	אשכול אקדמי-אזורי	מספר תושבי מספר	מספר ממשק בית	סה"כ הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	גבית ארנונה למגורים	שיעור גבית מחיוב שוטף (%-ב)
טו	א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טו
527		70666	2014	מ' מקומית	יהודי	10	4	8,572	2375	50732	74514	0	29429	21687	96.0
528		70666	2015	מ' מקומית	יהודי	10	4	8,631	2392	52567	76459	0	30572	22377	95.0
529	עילבון	90530	2013	מ' מקומית	ערבי	4	4	5,461	1745	8005	28809	6760	3898	3157	62.5
530		90530	2014	מ' מקומית	ערבי	4	4	5,562	1831	8507	25511	6428	4989	4208	75.0
531		90530	2015	מ' מקומית	ערבי	4	4	5,644	1,896	8,708	26,299	7,044	4,823	3,940	66.0
532	עילוט	90511	2013	מ' מקומית	ערבי	2	5	7,393	1370	15249	45093	9268	3308	2123	78.3
533		90511	2014	מ' מקומית	ערבי	2	5	7,517	1369	9019	41402	8864	3324	2362	79.0
534		90511	2015	מ' מקומית	ערבי	2	5	7,631	1,422	13,401	41,788	11,125	4,245	2,471	82.0
535	עין קנייא	94502	2013	מ' מקומית	דרוזי	2	2	2,171	501	6537	14618	4056	1605	1347	66.3
536		94502	2014	מ' מקומית	דרוזי	2	2	2,214	539	8165	16304	4386	1620	1351	71.0
537		94502	2015	מ' מקומית	דרוזי	2	2	2,245	541	7958	17478	4405	1551	1321	77.0
538	עכו	37600	2013	עירייה	יהודי	4	4	54,190	15039	217011	339138	42394	123823	38694	88.5
539		37600	2014	עירייה	יהודי	4	4	54,666	15169	208849	341401	41072	114054	41204	85.0
540		37600	2015	עירייה	יהודי	4	4	54,989	15537	227680	366571	40093	113801	43158	90.0
541	עמנאל	53660	2013	מ' מקומית	יהודי	2	6	3,650	857	9046	32593	11018	3493	1249	82.6
542		53660	2014	מ' מקומית	יהודי	2	6	3,769	877	10038	32298	7782	4164	1688	84.0
543		53660	2015	מ' מקומית	יהודי	2	6	3,799	887	10598	34575	9028	4222	1569	84.0
544	עמק הירדן	2206	2013	מ' אזורית	יהודי	5	4	13,345	4054	80098	162799	1519	44709	16660	97.2
545		2206	2014	מ' אזורית	יהודי	5	4	13,606	4063	77910	150744	5233	45387	17063	97.0
546		2206	2015	מ' אזורית	יהודי	5	4	14,008	4446	80665	150742	5359	48000	17528	98.0
547	עמק המעינות	2307	2013	מ' אזורית	יהודי	5	4	12,787	6824	77282	143799	9678	35903	12435	92.5
548		2307	2014	מ' אזורית	יהודי	5	4	12,983	6989	80124	135878	10505	35298	13504	95.0
549		2307	2015	מ' אזורית	יהודי	5	4	13,287	7228	81280	142052	11295	36546	14216	94.0
550	עמק חפר	4116	2013	מ' אזורית	יהודי	8	7	40,283	11973	199619	311320	5760	109607	59295	95.1
551		4116	2014	מ' אזורית	יהודי	8	7	40,996	11973	214148	335958	2880	112511	67507	94.0
552		4116	2015	מ' אזורית	יהודי	8	7	41,398	12773	216056	336140	2160	123378	74027	93.0
553	עמק יזרעאל	2309	2013	מ' אזורית	יהודי	7	5	36,931	7635	174890	266974	87	111227	39332	96.0
554		2309	2014	מ' אזורית	יהודי	7	5	37,849	7823	184435	285521	0	117042	42508	96.0
555		2309	2015	מ' אזורית	יהודי	7	5	38,826	9821	187734	300027	0	123397	45585	96.0
556	עמק לוד	4340	2013	מ' אזורית	יהודי	5	8	14,513	3086	57852	89367	2144	41041	12198	87.4
557		4340	2014	מ' אזורית	יהודי	5	8	14,994	3358	64031	98489	1324	49278	14625	89.0
558		4340	2015	מ' אזורית	יהודי	5	8	15,330	3316	64640	98812	1168	44225	154005	88.0
559	עספיא	90534	2013	מ' מקומית	דרוזי	4	5	11,739	2629	53929	10262	8609	10262	7969	56.7
560		90534	2014	מ' מקומית	דרוזי	4	5	11,840	2742	59037	12626	8697	12626	9470	66.0
561		90534	2015	מ' מקומית	דרוזי	4	5	11,987	2990	29786	73338	10173	13035	10199	60.0
562	עפולה	37700	2013	עירייה	יהודי	5	5	46,621	15348	169822	266076	4425	113031	38440	86.2
563		37700	2014	עירייה	יהודי	5	5	47,444	15415	178053	277740	3138	121031	42664	86.0
564		37700	2015	עירייה	יהודי	5	5	48,647	16330	187214	299796	2353	123721	45349	88.0
565	עראבה	90531	2013	מ' מקומית	ערבי	2	4	23,711	4794	29054	120102	18139	12841	8991	75.5
566		90531	2014	מ' מקומית	ערבי	2	4	24,205	5104	30526	119300	19950	13899	13899	76.0
567		90531	2015	מ' מקומית	ערבי	2	4	24,681	5,215	35,246	133,870	19,516	16,610	13,410	79.0
568	ערבות הירדן	7575	2013	מ' אזורית	יהודי	6	4	4,509	1209	16915	65231	13309	8908	5232	92.1
569		7575	2014	מ' אזורית	יהודי	6	4	4,770	1247	19742	64782	13225	10356	5484	94.0
570		7575	2015	מ' אזורית	יהודי	6	4	4,959	1292	18089	65080	13662	10324	6611	94.0
571	ערד	52560	2013	עירייה	יהודי	5	3	28,702	8975	76612	142496	25748	48262	26529	90.8

שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)	גבית ארנונה למגורים	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע עזמיות לבן	מספר משקי בית	מספר תושבי	פריפראלי אשכול	אשכול סוגי-אקדמי	מגזר	מעמד	שנה	סמל	רשות	מס' סל'
טו	יד	יג	יב	יא	י	ט	ח	ז	ו	ה	ד	ג	ב	א	
92.0	27849	50202	24658	147019	84064	10060	28,778	3	5	יהודי	עירייה	2014	52560		572
90.0	27799	51187	25102	148743	85131	10060	28,965	3	5	יהודי	עירייה	2015	52560		573
72.4	12137	14595	13843	104317	36158	3439	18,420	6	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90637	ערעה	574
66.0	9245	11485	13290	89658	27080	3519	18,700	6	2	ערבי	מ' מקומית	2014	90637		575
75.7	2242	2964	12777	57260	17086	1382	14,744	4	2	בדואי	מ' מקומית	2013	91192	ערה-בנגב	576
69.0	2420	3258	11915	57642	16202	1107	15,218	4	2	בדואי	מ' מקומית	2014	91192		577
96.0	12184	14879	0	50722	27480	1935	8,139	7	8	יהודי	מ' מקומית	2014	73750	פרץ	578
42.6	3270	3881	10323	49299	12688	2424	12,012	6	2	ערבי	מ' מקומית	2013	90537	פריידיס	579
76.2	1845	2194	7542	19387	4198	830	3,293	3	4	ערבי	מ' מקומית	2013	90535	פסטה	580
79.0	2,152	2,428	8,519	18,459	4,653	883	3,362	3	4	ערבי	מ' מקומית	2015	90535		581
76.1	4113	5436	9211	41635	8144	1746	5,611	4	4	דרוזי	מ' מקומית	2013	90536	פקיעין (בוקיעה)	582
80.0	4262	5925	9055	35677	8721	1769	5,668	4	4	דרוזי	מ' מקומית	2014	90536		583
82.0	4463	5884	8567	38852	8665	1815	5,744	4	4	דרוזי	מ' מקומית	2015	90536		584
91.3	49282	75372	12876	170750	102714	10525	36,947	6	6	יהודי	מ' מקומית	2013	67800	פרדס חנה-כרכור	585
91.0	52581	80244	11774	176149	107449	11000	38,140	6	6	יהודי	מ' מקומית	2014	67800		586
86.0	54667	79861	10550	200397	125088	11000	39,529	6	6	יהודי	מ' מקומית	2015	67800		587
96.8	11494	11494	4293	38277	27910	1400	6,269	7	6	יהודי	מ' מקומית	2013	80171	פרדסה	588
96.0	10383	11525	5653	34300	22563	1405	6,191	7	6	יהודי	מ' מקומית	2014	80171		589
97.0	10790	11924	6953	35630	22239	1472	6,306	7	6	יהודי	מ' מקומית	2015	80171		590
88.2	327358	840874	0	1440855	1109756	77260	239,079	9	6	יהודי	עירייה	2013	27900	פתח תקווה	591
91.0	353468	879108	0	1494676	1139024	78750	245,731	9	6	יהודי	עירייה	2014	27900		592
92.0	368789	941738	0	1611995	1216084	83186	252,635	9	6	יהודי	עירייה	2015	27900		593
89.4	39229	39229	3858	87229	57468.857	5242	18,704	7	7	יהודי	מ' מקומית	2013	1350	צורן קדימה	594
93.0	34917	45880	2862	94836	63980	5522	19,790	7	7	יהודי	מ' מקומית	2014	1350		595
89.0	37811	47131	2266	99555	67077	5629	20,727	7	7	יהודי	מ' מקומית	2015	1350		596
90.0	20160	56991	44183	206989	89865	10907	35,280	3	4	יהודי	עירייה	2013	38000	צפת	597
89.0	21280	55647	41401	192967	87543	10609	35,553	3	4	יהודי	עירייה	2014	38000		598
88.0	21180	55632	40245	193901	84715	10508	36,395	3	4	יהודי	עירייה	2015	38000		599
93.0	4587	5397	0	40442	15642	961	4,224	6	5	יהודי	מ' מקומית	2013	83557	קדומים	600
96.0	5039	5749	0	42135	17088	1005	4,325	6	5	יהודי	מ' מקומית	2014	83557		601
91.0	5218	5865	0	42535	17325	1034	4,498	6	5	יהודי	מ' מקומית	2015	83557		602
38.0	7694	9598	14293	69265	25494	5600	20,916	7	2	ערבי	עירייה	2013	90638	קלנסווה	603
43.0	8808	10704	13425	71521	26001	5600	21,350	7	2	ערבי	עירייה	2014	90638		604
44.0	9,841	11,648	13,007	78,300	26,994	4,300	21,770	7	2	ערבי	עירייה	2015	90638		605
84.0	1012	1351	2553	20143	6269	348	1,085	5	7	יהודי	מ' מקומית	2015	81247	קצר-חריש	606
95.2	5800	12134	9203	51436	21965	2423	7,809	3	5	יהודי	מ' מקומית	2013	84100	קצרין	607
94.0	6130	12755	9280	53488	22214	2426	7,919	3	5	יהודי	מ' מקומית	2014	84100		608
94.0	6415	13317	9404	58317	21927	2459	7,995	3	5	יהודי	מ' מקומית	2015	84100		609
94.7	64766	89175	0	228938	154269	13000	36,707	9	8	יהודי	עירייה	2013	42620	קרית אונו	610
81.0	71792	93888	0	247145	161021	14000	37,816	9	8	יהודי	עירייה	2014	42620		611
91.0	71883	93983	0	246572	158059	12469	38,958	9	8	יהודי	עירייה	2015	42620		612
76.8	3689	5606	11895	63208	20405	1655	7,340	4	4	יהודי	מ' מקומית	2013	83611	קרית ארבע	613
81.0	4372	6268	11492	70166	20745	1666	7,532	4	4	יהודי	מ' מקומית	2014	83611		614
84.0	4448	6313	11436	65826	21356	1711	7,878	4	4	יהודי	מ' מקומית	2015	83611		615
88.1	66506	132595	12758	328595	210206	18427	58,183	6	6	יהודי	עירייה	2013	36880	קרית אתא	616

מס' סל	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אשכול אקדמי	פריפראלי אשכול	מספר תושבי	מספר משקי בית	סה"כ הכנסות לבן	סה"כ הכנסות לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ גבית ארנונה	גבית ארנונה למגורים	שיעור גבית מחיוב שוטף (%-ב)
טו	א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טו
617		36800	2014	עירייה	יהודי	5	6	59,049	18874	209172	342277	20013	137727	71637	88.0
618		36800	2015	עירייה	יהודי	5	6	60,302	19299	242837	385604	23835	151110	75581	89.0
619	קרית ביאליק	39500	2013	עירייה	יהודי	6	6	43,029	15296	207442	254301	0	110036	53974	91.4
620		39500	2014	עירייה	יהודי	6	6	43,355	15386	208418	263211	5975	114567	56972	93.0
621		39500	2015	עירייה	יהודי	6	6	43,634	15391	206007	268135	11104	116242	57276	92.0
622	קרית גת	32630	2013	עירייה	יהודי	4	6	54,118	15276	243095	390101	25591	153807	36440	94.1
623		32630	2014	עירייה	יהודי	4	6	55,280	15695	257105	412937	26016	166830	38227	94.0
624	קרית טבעון	42300	2013	מ' מקומית	יהודי	8	5	17,343	5340	68517	116546	0	51841	24355	95.2
625		42300	2014	מ' מקומית	יהודי	8	5	17,512	5340	67812	104340	0	53318	24555	95.0
626		42300	2015	מ' מקומית	יהודי	8	5	17,789	5434	70363	107184	0	54430	28660	97.0
627	קרית ים	39600	2013	עירייה	יהודי	5	6	44,433	15289	89810	207040	34064	52017	39515	89.7
628		39600	2014	עירייה	יהודי	5	6	44,813	14000	101557	243307	31376	56333	42527	92.0
629		39600	2015	עירייה	יהודי	5	6	45,261	14000	92701	217091	31625	55070	43436	93.0
630	קרית יערים	81137	2013	מ' מקומית	יהודי	3	6	4,478	722	10208	26208	7543	3762	3503	86.7
631		81137	2014	מ' מקומית	יהודי	3	6	4,638	751	11656	26918	7632	3648	3380	93.0
632		81137	2015	מ' מקומית	יהודי	3	6	4,836	729	11320	27158	7792	4051	4051	89.0
633	קרית מוצקין	38200	2013	עירייה	יהודי	6	6	44,870	15646	150956	207872	13072	76211	58779	92.0
634		38200	2014	עירייה	יהודי	6	6	45,280	15899	159283	223785	20730	77915	61163	92.0
635		38200	2015	עירייה	יהודי	6	6	46,098	16105	161897	239222	30597	82054	64356	93.0
636	קרית מלאכי	51034	2013	עירייה	יהודי	4	6	23,356	5778	80043	150044	22017	43265	13782	79.6
637		51034	2014	עירייה	יהודי	4	6	23,460	5898	92011	173358	22591	55121	10915	84.0
638		51034	2015	עירייה	יהודי	4	6	23,735	6744	88227	172884	23247	52939	10548	81.0
639	קרית עקרון	50469	2013	מ' מקומית	יהודי	5	7	11,110	2855	48645	68089	4437	35824	10940	94.3
640		50469	2014	מ' מקומית	יהודי	5	7	11,061	2867	53967	74679	4237	36704	11239	95.0
641		50469	2015	מ' מקומית	יהודי	5	7	11,120	2868	49847	74961	2992	37924	11411	96.0
642	קרית שמונה	32800	2013	עירייה	יהודי	5	3	24,673	7743	67777	142763	27041	42613	19449	88.9
643		32800	2014	עירייה	יהודי	5	3	24,692	7818	70354	154314	27041	43257	18532	90.0
644		32800	2015	עירייה	יהודי	5	3	24,814	7906	71426	154000	27140	44760	20247	90.0
645	קרני שומרון	83640	2013	מ' מקומית	יהודי	6	6	7,211	1559	24279	64247	9996	9248	6565	89.8
646		83640	2014	מ' מקומית	יהודי	6	6	7,222	1574	25965	65489	9431	9610	6946	84.0
647		83640	2015	מ' מקומית	יהודי	6	6	7,492	1613	29413	71115	9237	11594	8123	90.0
648	ראמה	90543	2013	מ' מקומית	ערבי	4	4	8,280	2179	19730	59068	12564	6553	5209	80.4
649		90543	2014	מ' מקומית	ערבי	4	4	8,342	2949	14945	49133	8533	6469	5138	85.0
650		90543	2015	מ' מקומית	ערבי	4	4	8,415	2,687	17,479	53,507	10,254	6,392	6,392	80.0
651	ראש העין	52640	2013	עירייה	יהודי	6	8	42,534	11071	193740	282677	0	137855	53857	90.0
652		52640	2014	עירייה	יהודי	6	8	43,283	11123	202043	295005	0	146765	63200	93.0
653		52640	2015	עירייה	יהודי	6	8	43,956	11699	210125	305409	0	143354	51531	93.0
654	ראש פינה	80026	2013	מ' מקומית	יהודי	7	3	2,970	858	32454	36740	200	19791	3715	96.3
655		80026	2014	מ' מקומית	יהודי	7	3	3,070	891	31976	45974	0	20723	3866	97.0
656		80026	2015	מ' מקומית	יהודי	7	3	3,061	924	32204	36704	0	21211	4031	98.0
657	ראשון לציון	28300	2013	עירייה	יהודי	6	9	253,871	74942	1083362	1626578	2668	749948	344719	89.8
658		28300	2014	עירייה	יהודי	6	9	256,866	75997	1081193	1522437	0	783085	361402	91.0
659		28300	2015	עירייה	יהודי	6	9	260,813	77206	1125728	1903140	0	801892	373511	92.0
660	רהט	91161	2013	עירייה	בדואי	2	5	54,484	4015	52438	214733	25376	16288	9434	48.8
661		91161	2014	עירייה	בדואי	2	5	56,325	4174	56109	232707	25360	21801	12270	73.0



מס' סל	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אשכול אקדמי	פריפראי אשכול	מספר תושבי	מספר מבתי	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ גבית ארנונה ספר לבן	גבית ארנונה למגורים	שיעור גבית ארנונה מחיוב שוטף (%-ב)
טו	א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טו
66.2		9116.1	2015	עירייה	בדואי	2	5	58,259	4277	57621	254025	25518	20908	10621	80.0
66.3	רחובות	2840.0	2013	עירייה	יהודי	6	8	134,072	40362	595840	803520	0	359200	178478	86.5
66.4		2840.0	2014	עירייה	יהודי	6	8	137,761	41570	636318	863428	0	374654	191305	88.0
66.5		2840.0	2015	עירייה	יהודי	6	8	141,801	42853	685490	937906	0	388941	201075	90.0
66.6	ריינה	9054.2	2013	מ' מקומית	ערבי	3	5	15,740	3520	21622	70844	12043	10899	8200	54.8
66.7		9054.2	2014	מ' מקומית	ערבי	3	5	16,078	3885	24620	70131	11133	11521	8780	62.0
66.8		9054.2	2015	מ' מקומית	ערבי	3	5	16,303	3,797	24,986	75,134	13,855	10,135	7,803	60.0
66.9	רכסים	5092.2	2013	מ' מקומית	יהודי	2	5	10,222	1964	9697	37615	14321	3970	3358	96.3
67.0		5092.2	2014	מ' מקומית	יהודי	2	5	10,553	2011	9865	37751	13983	4081	3460	94.0
67.1		5092.2	2015	מ' מקומית	יהודי	2	5	10,887	2136	10933	40255	14492	4540	3782	84.0
67.2	רמלה	3850.0	2013	עירייה	יהודי	4	8	74,846	19971	240425	399323	41793	165313	52542	89.8
67.3		3850.0	2014	עירייה	יהודי	4	8	76,864	21700	262499	429581	40259	172913	56538	89.0
67.4		3850.0	2015	עירייה	יהודי	4	8	78,373	21262	265385	439169	40861	184594	63409	89.0
67.5	רמת גן	1860.0	2013	עירייה	יהודי	7	10	156,239	64723	747928	994322	0	543183	270586	89.7
67.6		1860.0	2014	עירייה	יהודי	7	10	157,662	66109	784745	1050481	0	577457	268306	91.0
67.7		1860.0	2015	עירייה	יהודי	7	10	159,369	66205	822001	1104451	0	583472	274511	91.0
67.8	רמת השרון	4265.0	2013	עירייה	יהודי	9	8	48,204	15478	286738	366333	0	207586	107989	94.5
67.9		4265.0	2014	עירייה	יהודי	9	8	48,588	15592	288247	370866	0	220186	114002	95.0
68.0		4265.0	2015	עירייה	יהודי	9	8	49,061	15571	288471	372357	225	219789	132741	95.0
68.1	רמת ישי	8012.2	2013	מ' מקומית	יהודי	8	5	7,344	2052	22992	31544	651	16437	11999	91.8
68.2		8012.2	2014	מ' מקומית	יהודי	8	5	7,506	2090	25576	33892	331	18741	13527	91.0
68.3		8012.2	2015	מ' מקומית	יהודי	8	5	7,592	2113	25138	33929	244	18659	12664	93.0
68.4	רמת נגב	6248	2013	מ' אזורית	יהודי	5	3	5,952	1599	68528	81891	0	57067	13584	99.2
68.5		6248	2014	מ' אזורית	יהודי	5	3	6,325	1642	85782	102178	0	64784	8303	99.0
68.6		6248	2015	מ' אזורית	יהודי	5	3	6,742	1658	76563	93323	0	62086	17692	98.0
68.7	רעננה	4870.0	2013	עירייה	יהודי	8	8	82,793	22930	498061	634072	0	257562	135023	95.5
68.8		4870.0	2014	עירייה	יהודי	8	8	83,501	23120	524881	674281	0	269285	141076	96.0
68.9		4870.0	2015	עירייה	יהודי	8	8	84,749	23180	523096	683927	0	274127	144738	96.0
69.0	שביל-אום אל ג'נם	9091.3	2013	מ' מקומית	ערבי	2	4	5,982	1267	7017	27318	8409	3555	3363	76.7
69.1		9091.3	2014	מ' מקומית	ערבי	2	4	6,094	1315	6291	24101	8933	3626	3406	78.0
69.2	שגב-שלום	9128.6	2014	מ' מקומית	בדואי	2	4	8,740	574	9503	44343	8011	2959	1097	50.0
69.3	שדות נגב	6239	2013	מ' אזורית	יהודי	5	5	8,807	2133	32786	86953	15380	18058	5818	94.1
69.4		6239	2014	מ' אזורית	יהודי	5	5	9,081	2421	35632	95332	14629	18433	6425	94.0
69.5		6239	2015	מ' אזורית	יהודי	5	5	9,401	2471	39868	106685	14038	19690	6142	96.0
69.6	שדרות	5103.1	2013	עירייה	יהודי	4	5	23,560	6699	76703	164889	22643	30757	11710	86.6
69.7		5103.1	2014	עירייה	יהודי	4	5	24,049	4784	82196	203866	26826	29172	10914	89.0
69.8		5103.1	2015	עירייה	יהודי	4	5	24,694	7075	86190	226297	28995	30067	11110	88.0
69.9	שוהם	8130.4	2013	מ' מקומית	יהודי	8	7	20,439	4668	73285	121404	699	42178	33069	96.2
70.0		8130.4	2014	מ' מקומית	יהודי	8	7	20,717	5140	75655	121912	0	43493	34153	97.0
70.1		8130.4	2015	מ' מקומית	יהודי	8	7	21,119	5172	66212	114474	0	50561	36155	92.0
70.2	שומרון	7372	2013	מ' אזורית	יהודי	5	5	32,550	8038	76482	242250	44445	47329	23724	89.4
70.3		7372	2014	מ' אזורית	יהודי	5	5	35,114	8235	82314	282012	44808	49473	26284	84.0
70.4		7372	2015	מ' אזורית	יהודי	5	5	37,748	10670	100324	287211	46931	63322	33721	85.0
70.5	שלומי	5081.2	2013	מ' מקומית	יהודי	5	4	6,866	1820	24133	45034	4427	15116	5794	89.7
70.6		5081.2	2014	מ' מקומית	יהודי	5	4	6,910	1942	25264	45633	5703	16335	6056	90.0



מס' סד'	רשות	סמל	שנה	מעמד	מגזר	אשכול אקדמי-אשכול פריפראי	מספר תושבים	מספר משקי בית	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	סה"כ ביצוע הכנסות לבן	מענק איזון (כללי)	סה"כ גביית ארנונה ספר לבן	גביית ארנונה למגורים	שיעור גביית מחיוב שוטף (%-ב)
א	ב	ג	ד	ה	ו	ז	ח	ט	י	יא	יב	יג	יד	טו
707		50812	2015	מ' מקומית	יהודי	5	6,893	1886	25215	48296	6934	17297	6349	92.0
708	שעב	90538	2013	מ' מקומית	ערבי	2	6,679	1838	7147	43645	8236	2944	1986	77.2
709		90538	2014	מ' מקומית	ערבי	2	6,778	1905	7758	36950	9571	3342	2286	79.0
710		90538	2015	מ' מקומית	ערבי	2	6,896	1,958	6,994	39,682	9,774	3,524	2,484	80.0
711	שער הנגב	6137	2013	מ' אזורית	יהודי	6	7,840	4424	48986	102381	3574	21246	7956	94.3
712		6137	2014	מ' אזורית	יהודי	6	7,872	4517	52795	108576	3043	21050	7206	96.0
713		6137	2015	מ' אזורית	יהודי	6	7,718	4257	53816	113730	6432	21689	7225	98.0
714	שפיר	6134	2013	מ' אזורית	יהודי	5	10,447	2274	36943	91651	13817	23177	7605	91.5
715		6134	2014	מ' אזורית	יהודי	5	10,467	2474	41731	97688	12133	25596	8033	88.0
716		6134	2015	מ' אזורית	יהודי	5	10,504	2412	42159	108081	11522	25880	8481	85.0
717	שפרעם	38800	2013	עירייה	ערבי	3	38,643	8433	52938	144585	20557	29621	19099	47.8
718		38800	2014	עירייה	ערבי	3	39,223	8451	62260	153615	22410	35512	22397	55.0
719		38800	2015	עירייה	ערבי	3	39,788	8,534	68,634	163,207	25,103	35,581	21,553	56.0
720	תל אביב-יפו	15000	2013	עירייה	יהודי	8	502,207	197881	3565074	4148901	0	2721797	705537	91.6
721		15000	2014	עירייה	יהודי	8	510,274	197550	3625645	4272990	0	2837759	749871	95.0
722		15000	2015	עירייה	יהודי	8	519,595	204012	3701911	4383611	0	2894215	773149	93.0
723	תל מונד	60154	2013	מ' מקומית	יהודי	9	12,134	2960	36181	75129	3180	23471	18125	99.9
724		60154	2014	מ' מקומית	יהודי	9	12,416	2973	38293	77745	2329	25423	19891	100.0
725		60154	2015	מ' מקומית	יהודי	9	12,726	3081	40723	86253	1746	26121	20922	99.0
726	תל שבע	91054	2013	מ' מקומית	בדואי	1	17,202	1442	16459	60110	14197	3974	3656	14.2
727		91054	2014	מ' מקומית	בדואי	1	17,829	1437	13235	61644	13465	3496	3334	22.0
728		91054	2015	מ' מקומית	בדואי	1	18,419	1440	13544	67953	16881	3992	3631	28.0
729	תמר	6251	2013	מ' אזורית	יהודי	5	1,263	212	115404	122701	0	93245	2134	98.1
730		6251	2014	מ' אזורית	יהודי	5	1,289	362	118601	126674	0	96601	2093	90.0
731		6251	2015	מ' אזורית	יהודי	5	1,270	461	124199	133776	0	109252	1935	95.0

# נספח ה'

## איורים, טבלאות ותרשימים

### איורים

- איור 1: מסך מערכת מית"ר – דוח חשבונית ..... 61
- איור 2: מסך מערכת מית"ר – שכר לימוד על-יסודי ..... 62
- איור 3: מסך מערכת רמת שירות (רשימת עובדים) ..... 68
- איור 4: מסך מערכת רמת שירות (נתונים נוספים) ..... 69
- איור 5: שרטוט מבנה (גרמושקה) ..... 111
- איור 6: תצלום אוויר (תלת-ממדי) ..... 111
- איור 7: שרטוט מבנה (דיגיטלי) ..... 112
- איור 8: שרטוט מבנים (דיגיטלי) ..... 112
- איור 9: דוח נתוני ממצאי ארנונה ..... 112
- איור 10: בדיקה השוואתית בין צילומים שנעשו במועדים שונים לאיתור שינויי בנייה ..... 113
- איור 11: סקר שילוט ..... 115
- איור 12: פיקוח עסקים לפי ייעוד הקרקע ..... 115
- איור 13: מיפוי תמרורים והסדרי חניה ..... 116
- איור 14: מיפוי תמרורים והסדרי חניה ..... 117
- איור 15: ניהול גיזום עצים ליד קווי מתח ..... 117
- איור 16: המחשה של תכנון מסלול על מפה ..... 130
- איור 17: תכנון מסלול על פי משאבים ואילוצים ..... 131
- איור 18: תרשים סכמטי – העיר החכמה ..... 138
- איור 19: דוגמאות למערכת ניטור של התראות וחיישנים ..... 142
- איור 20: צילום מסך מאתר התמיכות הממשלתי ..... 148

### טבלאות

36	טבלה 1: התפלגות ההכנסות של רשויות מקומיות 2013–2015
52	טבלה 2: נתוני ההכנסות בחתך המעמד המוניציפלי
53	טבלה 3: נתוני ההכנסות בחתך מגזר האוכלוסייה
53	טבלה 4: נתוני ההכנסות בחתך האשכול הסוציו-אקונומי
54	טבלה 5: נתוני ההכנסות בחתך מדד הפריפריאליות
54	טבלה 6: נתוני ההכנסות בחתך גודל האוכלוסייה (באלפים)
79	טבלה 7: שיעורי ההשתתפות בהסעות בחינוך הרגיל
80	טבלה 8: שיעורי ההשתתפות בהסעות בחינוך המיוחד
84	טבלה 9: השתתפות משרד החינוך בהוצאות שירותי היקף וניקיון
85	טבלה 10: רשימת נושאי תקצוב
121	טבלה 11: נתוני מיחזור
139	טבלה 12: מיפוי משתמשים

## תרשימים

32	תרשים 1: התפלגות הרשויות לפי מגזר
32	תרשים 2: התפלגות הרשויות לפי המעמד המוניציפלי
33	תרשים 3: התפלגות הרשויות לפי גודל האוכלוסייה
34	תרשים 4: מספר התושבים לפי גודל הרשות
34	תרשים 5: הרשויות המקומיות לפי אשכול סוציו-אקונומי
35	תרשים 6: הרשויות המקומיות לפי מדד פריפריאליות
37	תרשים 7: הכנסות מארנונה 2013–2015
37	תרשים 8: שיעור ההכנסות העצמיות מסך מקורות התקציב
38	תרשים 9: שיעור ההכנסות העצמיות לפי מעמד מוניציפלי
38	תרשים 10: שיעור ההכנסות העצמיות לפי אשכול סוציו-אקונומי
39	תרשים 11: שיעור ההכנסות העצמיות לפי מדד הפריפריאליות
40	תרשים 12: שיעור ההכנסות העצמיות לפי גודל הרשות
41	תרשים 13: ממוצע ההכנסות העצמיות לנפש לפי מגזר

42	תרשים 14: ממוצע ההכנסות העצמיות לנפש לפי מעמד מוניציפלי
42	תרשים 15: ההכנסה העצמית לנפש לפי אשכול סוציו-אקונומי
43	תרשים 16: ההכנסות העצמיות לנפש לפי גודל הרשות
43	תרשים 17: ההכנסות מארנונה לנפש לפי מגזר
44	תרשים 18: ההכנסות מארנונה לנפש לפי מעמד מוניציפלי
44	תרשים 19: ההכנסות מארנונה לנפש לפי אשכול סוציו-אקונומי
45	תרשים 20: ההכנסה מארנונה לנפש לפי גודל הרשות
46	תרשים 21: ההכנסה מארנונה לפי מגזר
46	תרשים 22: ההכנסות מארנונה לפי מעמד מוניציפלי
47	תרשים 23: ההכנסות מארנונה לפי אשכול סוציו-אקונומי
47	תרשים 24: ההכנסה מארנונה ביחס לגודל הרשות
48	תרשים 25: שיעור גביית הארנונה לפי מגזר
49	תרשים 26: שיעור גביית הארנונה לפי אשכול סוציו-אקונומי
49	תרשים 27: שיעור גביית הארנונה לפי גודל הרשות
50	תרשים 28: שיעור גביית הארנונה לפי מדד הפריפריאליות
50	תרשים 29: שיעור ההנחה בארנונה לפי מגזר
51	תרשים 30: שיעור ההנחה בארנונה לפי מעמד מוניציפלי
51	תרשים 31: שיעור ההנחה בארנונה ביחס לאשכול סוציו-אקונומי
52	תרשים 32: שיעור ההנחה בארנונה ביחס לגודל הרשות
96	תרשים 33: פילוח התקציב
120	תרשים 34: עליית היטל ההטמנה 2010–2016
123	תרשים 35: התפלגות הרשויות לפי הסדר הפרדת פסולת