



מדריך יישובי לראש רשות מקומית

פברואר 2024



ראש הרשות

מזל טוב על בחירתך.
שמחים להגיש לך מדריך פרקטי
שיעשה סדר וילווה אותך בחודשים
הראשונים של כניסתך לתפקיד.
בחרנו להביא את נושאי הליבה
העקריים בניהול הרשות המקומית,
בצרוף סיפים והפניות למידע נוסף
להמשך העמקה.
כל המידע במדריך זה מתומצת עבורך
בגנט פעולות שנתיות, בסוף המצגת.
אנחנו ממשיכים ללוות אותך ותמיד
לצדך לאורך כל הדרך.



נושאי ליבה בניהול הרשות

46  חקיקה מקומית

48  ניהול מבוסס נתונים

50  לו"ז שנה ראשונה

33  ניהול המועצה

39  היערכות לחירום

41  תפעול מוניציפאלי

20  שירותים ממלכתיים

25  תכנון והנדסה

28  הון אנושי

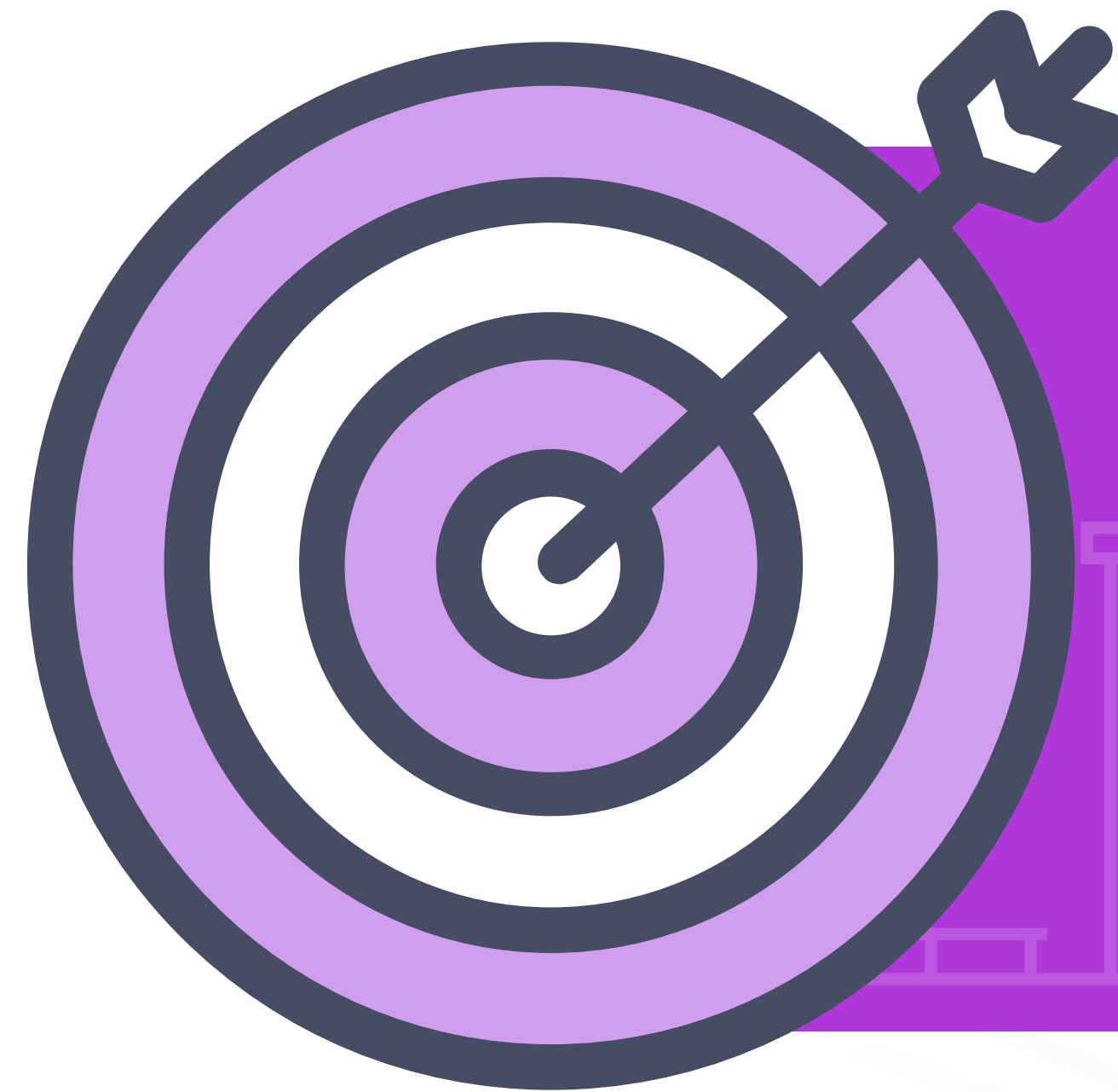
4  אסטרטגיה

8  כלכלה

18  ביקורת

אסטרטגיה

חזון, יעדים ותוכניות עבודה
ממשקי עבודה עקריים



בניית תמונת מצב

ישיבות חפיפה והכרות: ראש הרשות יפגש עם כלל בעלי התפקידים הבכירים ברשות בעת הכניסה לתפקיד לבניית תמונת הנושאים המרכזיים לעבודה והובלה

דוגמאות
לפגישות

ראש רשות היוצאת

◀ חפיפה מול ראש הרשות היוצא

גזבר/ית

- ◀ סוגיות תקציביות בוערות
- ◀ תמונת מצב תקציבית
- ◀ תביעות פתוחות עם משמעות כלכלית
- ◀ פרויקטים כלכליים עם משמעות תקציבית
- ◀ סטטוס הכנת תקציב

יועמ"ש/ית

- ◀ סוגיות משפטיות קיימות (מערכת התביעה העירונית, אכיפת דיני תכנון ובנייה, רישוי עסקים וכדומה)
- ◀ היכרות עם חקיקה מרכזית ברשות
- ◀ היכרות עם נהלי העבודה ע"פ חוק בישיבות המועצה (זמני כינוס וניהול ישיבות)
- ◀ היכרות עם ועדות הרשות

מנכ"ל/ית

- ◀ סוגיות כלכליות בוערות
- ◀ תמונת מצב כלכלית
- ◀ החלטות ממשלה וחוזרי מנכ"ל שצריך להכיר
- ◀ חפיפת מנכ"ל נכנס במידה ומתחלף
- ◀ סטטוס הכנת תוכנית עבודה שנתית בשיתוף בעלי התפקידים הרלוונטיים

➤ להרחבה בנושא

יחסי דרג נבחר אל מול דרג מקצועי ברשות

חזון, יעדים ותוכניות עבודה

הערכת תמונת מצב ופיתוח תוכנית אסטרטגית בהתבסס על חזון ראש הרשות



➤ המדריך המלא

מדריך התכנון המלא לרשויות המקומיות

ממשקי עבודה מרכזיים

בעידן של
מורכבות
שיתופי פעולה
הם המנוע
להצלחה
של רשויות

- רשויות שכנות (מכרזים משותפים, שותפות בין האיגודים, ופיתוח עסקי, ועדות גאוגרפיות)
- מרכז השלטון המקומי
- מרכז השלטון האזורי
- ממוני המחוזות של משרדי הממשלה: פנים (כולל ועדה מחוזית), תחבורה, חינוך, רווחה, כלכלה, הבינוי והשיכון
- משרדי ממשלה (קולות קוראים של משרדי הממשלה)
- איגודי ערים
- אשכולות אזוריים

כלכלה

מיצוי תקציבים
מקרקעין
תמיכות
תקציב שוטף
תב"רים

ארנונה
גביית חובות
אגרות
שיפור מאזן נטו-
של הרשות



מדיניות הרשות ופרוצדורות

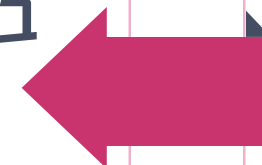
שינוי חריג בצו הארנונה

עבודה מול גורמים במועצה

- ◀ אישור יועמ"ש וגזבר על השינויים המבוקשים.
- ◀ דיון בצו הארנונה בוועדת הכספים והצגת שינויים מבוקשים במידה ומוגשים.
- ◀ דיון במליאת המועצה על צו הארנונה כולל הצגת משמעויות כספיות.
- ◀ הודעה לנישומים על השינוי המבוקש.
- ◀ העברת הבקשה לאגף מקרקעין ומיסוי מקומי במשרד הפנים לאישור השרים ע"פ [הנוהל המפורסם](#).

ניתוח הצו הקיים והשינויים הנדרשים

- ◀ ניתוח הצו הקיים.
- ◀ הגדרת מדיניות הארנונה של הרשות בהתאם ליעדיה הכלכליים וכפי שבאים לידי ביטוי בתוכנית האסטרטגית הרשותית.
- ◀ בחינת שינויים נדרשים בצו הארנונה לפי שינוי במגוון היצע הנכסים ובהתאם לצרכי הרשות המקומית.
- ◀ הגדרת השינויים הנדרשים בצו הארנונה בהתבסס על צרכי הרשות ובהתאם לקווים מנחים שהגדיר אגף מקרקעין ומיסוי מקומי במשרד הפנים (המתעדכן מידי שנה).



* הטלה ראשונה, הבהרות בצו והסדרת תעריפים שכיום חורגים ממגבלות המינימום והמקסימום לא דורשים את אישור השר – [קווים מנחים](#)

** ביוני 2023 הועברה הסמכות של שר האוצר לידי שר הפנים וכיום אין צורך באישורו הפרטני של שר האוצר ובלבד שהבקשה תואמת את הקווים המנחים שנקבעו על ידי השרים הנ"ל למתן אישורים [לפי הסעיף האמור](#).

בשנת בחירות – החלטת המועצה על הטלת הארנונה לא יאוחר מ-3 חודשים מיום תחילת הכהונה של ראש הרשות

(כמעט) כל שינוי בצו הארנונה*, מחייב את אישור שר הפנים**

הנחות ופטורים מקומיים*

שינוי חריג בצו הארנונה



*ע"פ חוזר מנכ"ל משרד הפנים
רצוי כל 5 שנים לבצע סקר נכסים

חוזר מנכ"ל

*טבלת ההנחות והפטורים מוגדרת [בתקנות](#). בניגוד לשינויים חריגים, סוגיית ההנחות והפטורים אינה דורשת את אישור השרים
**בשנת בחירות - החלטת המועצה על הטלת הארנונה (ובהתאם הנחות) לא יאוחר מ-3 חודשים מיום תחילת הכהונה של ראש הרשות

גביית חובות ומיצוי תקציבים

ארנונה, אגרות, היטלים ועוד

על פי פקודת העיריות 120 (10), החלה גם על מועצות מקומיות ואזוריות, הוגדר כי אי תשלום חבר מועצה את חובות הארנונה שלו לרשות, יוביל בסופו של דבר להפסקת פעילותו כחבר המועצה



גביית פיגורים

החל מ-30 ימים ממועד הנקבע לתשלום בהתאם לחוק הרשויות המקומיות **ע"פ חוזר מנכ"ל משרד הפנים 2/2007, הרשות יכולה למנות פקיד גבייה בהמלצת שר הפנים ובאישור שר האוצר

לחוק הרשויות המקומיות

חובות אבודים

בקשה לממונה המחוז בצירוף פרטי החוב, העתק החלטת מועצת העירייה והצהרה של ראש הרשות, הגזבר והיועמ"ש על כך שכלל תנאי הנוהל למחיקת חובות מתקיימים*

לנוהל מחיקת חובות
ע"פ חוזר מנכ"ל 5/2012

מיצוי משאבים**

הפניית משאבים ומענה לקולות קוראים

יצירת שת"פים דרך האשכול האזורי

מענקים ותקציבי ממשלה*

ניתוח גורמים המשפיעים על מענקי משרד הפנים

פעולות למיצוי תקציבים ממשלתיים

*מענק איזון, קרן צמצום פערים, תמרוץ דיור, קרן הארנונה
**מאגר ריכוז קולות קוראים לרשויות המקומיות

אגרות גבייה

אלו הן אגרות מרכזיות שמהוות כסף תוספתי חשוב לתקציב הרשות. יש לוודא שחוקי העזר מעודכנים וניתן לגבות אגרות על בסיסם, ושיש מערך פיקוח ובקרה שמאפשר בפועל את גביית האגרות וניהולן. ניתן להקים Dashboard של מידע שוטף אודות ההכנסות מאגרות והיטלים אל מול התקציב המתוכנן בכדי להבין בכל עת מה מצבה הכלכלי של הרשות.

היטלי פיתוח

ביוב

סלילה

שטחים ציבוריים פתוחים

* רשויות שיש להן תאגיד מים וביוב גובות דמי הקמה במקום היטלי המים והביוב

דמי הקמה*

תיעול

מים

אגרות מניבות

שמירה

שילוט

חניה

פסולת עודפת

שיפור המאזן נטו של הרשות

שימוש במודלים של PPP (הפרטת שירותים ושותפות ציבורית-פרטית) למשל, יכול לייצר פיתוח תוך "הגמשת" תקציב הרשות, וללא צורך בהגדלת הלוואות או הזרמת תקציב עירוני לפרויקטים מניבים



התייעלות בהוצאות

בחינת מבנה ארגוני וניהול ההון האנושי

התייעלות ברכש

בחינת התקשרויות ומכרזים

דיגיטציה - הטמעת מערכות ושירותים דיגיטליים

טיוב הליכי גיוס אשראי ברשות

הגדלות הכנסות הרשות

העמקת גביית מיסים, מכסות וחובות לרשות

מימוש נכסים בבעלות הרשות

מיצוי צו הארנונה

פיתוח עסקי

שימוש בנכסים עירוניים

חוקי עזר מניבים

פיתוח אזורים עסקיים חדשים

ניצול מסחרי של שטחים חומים (שטחים המוקצים לטובת הציבור)

קשר עם תורמים

יצירת שיתופי פעולה באשכול

מיצוי הכנסות ממיסים

מיצוי הכנסות ממחזור וטיפול בכסולת

פיתוח כלכלי - סביבתי

[תכנית פעולה לאקלים ואנרגיה מקיימת](#)

פאנלים סולאריים

[תחבורה חדשנית](#)

[קיימות וסביבה ככלי פיתוח בשלטון המקומי](#)

[התייעלות אנרגטית](#)

(רשימת "חברות התייעלות אנרגטית וחברות אסקו" רשומות במשרד האנרגיה)

[רכש ציבורי ירוק](#)

בחינה האם מוצו זכויות בנייה מסחריות או השכרה בבעלות הרשות בשטחים ציבוריים

פרוגרמה להקצאת קרקעות – תכנון להקצאת קרקעות וייעודים לצורכי ציבור ועירוב שימושים, תוך בחינת זכויות מסחריות בהיקף של עד 20%*

ועדת הקצאות - הקצאות ופיקוח בהתאם לנוהל הקצאת קרקעות ומבנים ללא תמורה או בתמורה סמלית**

רישום וניהול נכסי הרשות בפנקס מקרקעין*** – הסמכת רשם נכסים מתוך עובדי הרשות

סקר נכסים ציבוריים (אחת ל-5 שנים)

בחינת הסכמי החכירה ותעריפים של נכסי ציבור

פיקוח על השימוש בנכסי הרשות ומצבם - בהתאם לייעוד המקורי ולזהות המחזיק בנכס

ביטוח נכסי הרשות - סקר סיכוני ביטוח, בדיקת ביטוח נכסים שהוקצו או הושכרו, ניהול מעקב הוצאות ביטוח

* דגשים מרכזיים לרפורמה בתכנון ובנייה

** ראה בנושא חוזרי מנכ"ל 5/2001, 6/2002, 7/2004, 7/2005, 4/2007

*** כולל שימוש בתוכנת ניהול נכסים ציבוריים

הגדרת מדיניות התמיכות של הרשות עבור מוסדות ציבוריים והכללת תקציב התמיכות בתקציב הרשות.

ועדה מקצועית לתמיכות תדון בבקשות לתמיכה ותמליץ בפני המועצה על שיעור התמיכה לכל בקשה.

בקרה ופיקוח על התמיכות הניתנות – כל תמיכה היא עבור שנת כספים אחת.

➤ נוהל מתן תמיכות בחוזר מנכ"ל משרד הפנים 4/2006

תקציב שוטף

כלל מדיניות ניהול תזרים המזומנים של הרשות*

תקציב הרשות
מבטא את סדר
העדיפויות של
הרשות ואת מימוש
החזון והמדיניות



התקציב המאושר
הינו מסמך משפטי
מחייב ובאחריות אישית של
ראש הרשות והגזבר לאי-
חריגה ממנו

4 גיבוש סיוטת הצעת תקציב

5 דיון מקדים בועדת הכספים
והגשה על ידי הגזבר לראש
הרשות

6 אישור התקציב במועצה והעברה
לאישור ממונה המחוז

1 גיבוש מדיניות הרשות לשנת
התקציב הנדונה ודגשים לתקציב

2 ריכוז דרישות התקציב של כל
אחת מיחידות הרשות

3 ניתוח הדרישות, בחינתן על פי
מדיניות הרשות ושיבוצן על פי
סדרי הקדימויות של הרשות

* מקורות מימון (הלוואות, גיוס אג"ח, הגדלת מיסוי מקומי). גרעון כמקור מימון אינו חוקי ועל התקציב להיות מאוזן על פי המקורות הצפויים למימושו

** החוק מטיל על הגזבר וראש הרשות להגיש תקציב, אולם לגיבושו ואישורו נדרשים גם ועדת הכספים / ועדת הנהלה והמועצה

תב"רים (תקציב בלתי רגיל)

כלל תוכניות הפיתוח וההשקעות החד-פעמיות של הרשות

קידום תב"רים חדשים

בניית תוכניות עבודה ותקציב פיתוח נפרד לכל תב"ר

אישור תב"ר – אישור במועצה והגשה למחוז* בפירוט מהות התב"ר, סכום התקציב, מקורות המימון, פירוט התוכניות

ניהול שוטף של תב"רים קיימים

תב"רים בחריגה/ תב"רים מוקפאים וסגירת תב"רים בהתאם

ביצוע מעקב תקציבי לכל תב"ר בנפרד ובניהול בחשבון נפרד מהתקציב הרגיל

ביצוע שינויים בתב"רים בהתאם לניהולם** – פקיעת תוקפו של תב"ר ושינוי ייעוד

* רשות איתנה אינה מחוייבת לאישור המחוז לתב"ר

* [בהנחיות להנהלת חשבונות ודיווח כספי ברשויות המקומיות](#) – סעיף 3.3.4 וסעיפים 4.6.1.3 – 4.6.1.7 [ואישור תב"ר](#)

ביקורת

- ביקורת ובקרה פנימית
- ביקורת חיצונית



ביקורת ובקרה פנימית וחיצונית

ביקורת חשבונאית

- ◀ ראש הרשות מתבקש: להביא את דוחות רו"ח המבקר לדיון בפני ועדת הביקורת ומועצת הרשות לנקוט בצעדים למניעת הישנות הליקויים שנמצאו בביקורת החיצונית ולהגיש דיווח המאשר שהפעולות הנ"ל בוצעו

ביקורת מנהלית

- ◀ על ראש הרשות להגיש את התייחסותו לטיוטת דוח הביקורת תוך חודש ימים

מבקר המדינה

- ◀ [בחינת ביקורות מבקר המדינה](#) ותיקון ליקויים בהתאם

חובתם של ראש הרשות, הגופים המבוקרים וגורמי הביקורת ברשות היא לפעול בדרך מהירה ויעילה לתיקון הליקויים שהועלו בדוחות כדי לקדם את השירות הציבורי בישראל ובכך גם לשפר את איכות החיים של תושבי הרשויות



ביקורת מבקר הרשות*

- ◀ ראש הרשות רשאי על פי החוק לדרוש נושא ביקורת מהמבקר
- ◀ על ראש הרשות לבחון את דוח מבקר הרשות ולספק הערות על פי לוח הזמנים הקבוע בחוק
- ◀ על ראש הרשות לבחון את דוח תיקון הליקויים ואת המלצותיו
- ◀ פרסום דוח הביקורת לעיון הציבור
- ◀ ניתוח דוח תלונות הציבור

חיוב אישי

[היכרות עם נוהל חיוב אישי](#) – חיוב לנבחרי ציבור או עובדי ציבור

*למבקר הרשות שיקול דעת בקביעת נושאי הביקורת, אולם לוועדת הביקורת ולראש הרשות סמכות לדרוש נושאי ביקורת פרטניים.

שירותים ממלכתיים

לצד השירותים המוניצפלים שהרשות
נותנת לתושבים, מתקיימים שירותים
ממלכתיים שניתנים על ידי המדינה
בשותפות הרשות, בתחומי ליבה.

- ◀ חינוך
- ◀ סביבה
- ◀ רווחה
- ◀ שירותים ממלכתיים אחרים



קידום מדיניות החינוך ופעולות

תוכנית-אב לחינוך (תוכנית רב-שנתית) – תוכנית אב לבינוי, תוכניות פדגוגיות ותוכנית למסגרות חינוכיות

ניהול מערך החינוך ברשות מול מנהל יחידת החינוך – היכרות ההון האנושי (מנהלים, צוות מקומי), קבלה ומסירת מידע ועדכונים בנושא החינוך במועצה

קידום וניהול פורום חינוך יישובי – גורמים ממשלתיים, גורמים רשותיים ונציגי הקהילה (לדוג' בהתאמה - מנהל המחוז, ראש הרשות ומנהל החינוך, ועדי הורים ותלמידים)

מוכנות לשנת הלימודים והפעילות

ניהול חשבון בנק נפרד לחינוך*

סיור בבתי ספר, גנים ומוסדות חינוך בלתי-פורמליים ושיפוצי קיץ

בקרת רישום מקוון למערכות החינוך ופריסת גנים

חשוב לבצע הגדרת יעדים מדידים להישגי חינוך בתוכנית האב



*בהתאם לחוק הרשויות המקומיות (ייעוד כספי הקצבות והגנת נכסים למטרות חינוך), התש"ס – 2000.

 ראש הרשות צריך להכיר את היקף מקרי הרווחה, האלימות והפגיעה הקיימים בעיר

תקנון נכון של ההון האנושי

בחירת צוות בכיר והתאמת המבנה הארגוני לרשות – מנהל, ראשי צוותים, עובדים סוציאליים ומדריכים**

הבחנה בין עובדי רשות לבין עובדים חיצוניים (עובדי עמותות, חברות כח אדם וכו')

קידום מדיניות רווחה ותוכנית

עבודה מול ועדות נוספות*: מיגור אלימות, מאבק בסמים

מיצוי תקציבים לתוכניות רווחה: קרנות, תרומות ישירות לגופים

תיאום תוכנית העבודה השנתית לניתוח התקציבי ברשות ואישור התוכנית

* מספר ועדות מועצה עוסקות בסוגיות של רווחה כגון ועדה למיגור אלימות, ועדת תמיכות ועוד.

** [להלן אוגדן שירותי הרווחה](#)

סביבה

מדיניות סביבתית ופעולות
פרסום מידע לציבור בנוגע לאיכות הסביבה בתחום הרשות
"מעבר לישראל נקייה" – שיפור ניקיון המרחב הציבורי בישראל
קידום <u>חינוך סביבתי</u> ומיצוי תקציבים ממשלתיים <u>לתוכניות חינוך אקלימי</u>

רגולציה ואכיפה
עדכון שוטף בתקנים סביבתיים לפי <u>רגולציית המשרד להגנת הסביבה</u>
מעקב אחר גופי תעשייה ברשות ומינוי פקחים סביבתיים אזוריים
תקנות, חוקי הגנת הסביבה <u>ומידע משפטי נדרש לרשות</u>
ניטור, מדידות ופעולות במסגרת איגודי הערים הקיימים

ועדת איכות הסביבה ברשות המקומית אחראית על התוויית מדיניות בנושא, על פיתוח וקידום יוזמות בנושא סביבה תוך שימוש מושכל במשאביה



הקשר מול הרשות - תחומים ודוגמאות

שירותים ממלכתיים נוספים המסופקים ע"י המדינה



ראש הרשות צריך לוודא כי תחומים אלו מקבלים את המענה הנדרש מהרגולטור

דיו, בינוי ושיכון

- ◀ עבודה מול רמ"י, משרד השיכון, חברות ממשלתיות
- ◀ הקצאת קרקעות ממשלתיות לייעודים שונים

תחבורה

- ◀ קידום ושיפור בטיחות ותחבורה ציבורית ותקצוב פרויקטים
- ◀ תחבורתיים ברשויות

תרבות וספורט

- ◀ סל תרבות עירוני וסל הספורט לרשויות - תמיכה בספריות עירוניות, הנגשת תשתיות ספורט

תעסוקה

- ◀ סיוע לעסקים קטנים ובינוניים
- ◀ פיתוח תעשייה עילית
- ◀ קידום תעסוקה באוכלוסיות יעד

ביטחון לאומי

- ◀ שיטור עירוני/מחוזי
- ◀ "עיר ללא אלימות"
- ◀ צוותי חוסן וחירום יישוביים (צח"י)

בריאות

- ◀ פיקוח משולב (וטרינרי ומזון אחר)
- ◀ תקנות בריאות לרישוי עסקים מול משרד הבריאות ומשרד החקלאות

תכנון והנדסה

מינויים <
סמכויות <



ראש הרשות הינו יו"ר הוועדה המקומית לתכנון ובנייה או חבר בוועדה המרחבית

בקשת חברות
בוועדה הארצית
לתכנון ובנייה
ובוועדות המשנה
שלה

בקשת חברות
בוועדה המחוזית
לתכנון ובנייה
ובוועדות המשנה
שלה

החלטה לגבי
מינוי גם כיו"ר
ועדת המשנה
לתכנון ובנייה

מדריך הוועדה המקומית לתכנון ובנייה

סמכויות הוועדה המקומית לתכנון ובנייה

לרשויות בהן הוועדה מוסמכת כעצמאית?
היכרות עם סמכויות וועדה עצמאית
עמידה בתנאים הנדרשים לצורך קבלת מעמד וועדה עצמאית

שקיפות
הטמעת הליכי שיתוף ציבור
בחינה ועדכון של "טופס הטיולים" הנדרש בכל היתר בנייה
הסדרת הליך הטיפול בבקשות להיתר בנייה*

תוכנית מתאר כוללנית ומסמכי מדיניות
תוכניות בינוי מרכזיות
רשימת שימור

*שקיפות בנוגע לסדר הדיון בוועדה לצורך צמצום תופעת ה-"מאכערים" לקידום תוכניות

להעמקה בעולמות התכנון ברשויות

➤ תיק מהנדס הרשות

הון אנושי

- ◀ תפקידים, מבנה ארגוני ותהליכי בקרה
- ◀ ייצוג ושוויון מגדרי



תפקידים סטטוטוריים

תפקידים אלו מוגדרים חובה בחקיקה אולם ישנם כאלו שהנוהל לגביהם שונה מרשות לרשות

נושאי משרה

יועמ"ש/ית

מהנדס/ת

גזבר/ית

מזכירה/מנכ"ל/ית

מנהל/ת יחידת החינוך

מבקר/ת פנים

מינויי חובה ברשות המקומית

מנהל/ת יחידת נוער

מנהל/ת יחידת רווחה

מנהל/ת יחידת רכש

וטרינר/ית

יועץ/ת לאזרחים וותיקים

יועצת לקידום מעמד האישה

מבנה ארגוני ותהליכי ובקרה

המבנה הארגוני אמור לשרת את יעדי הרשות. קיומו של מבנה ארגוני מתאים ותקף יאפשר מתן שירותים איכותיים לתושבי הרשות המקומית.

מבנה ארגוני
פורום הון אנושי – הקמת צוות אסטרטגי לניהול ההון האנושי ברשות
גיבוש ואישור מבנה ארגוני לרשות
מיפוי תמונת מצב של ההון האנושי וסטטוס איושים מדי שנת עבודה
תהליכי עבודה ובקרה
הקפדה על סביבת עבודה מאפשרת*
בחירת חריגות שכר ותנאי העסקה
הכשרות- קביעת מדיניות ונוהל הכשרות והשתלמות
מדד ההון האנושי – תמריץ בונוס לרשויות (הקיימות במדד) לפי דירוג ההון האנושי

*מניעת הטרדות על רקע מין, גזע, דת, וכד'

ייצוג ושוויון

קידום נשים אינו באחריות היועצת לקידום מעמד האישה אלא באחריות ראש הרשות



פילוח מגדרי של תקצוב שוטף ופיתוח של הרשות

איוש והגדרת יעדים ומשימות ליועצת לקידום מעמד האישה

הבטחת הזדמנויות לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם ברשויות המקומיות*

הגשת לשר הפנים, אחת לשנה, דין וחשבון לגבי ייצוג הולם בקרב עובדי הרשות**

* האוכלוסיות שהוגדרו כזכאיות הן: נשים, חרדים, עולים חדשים, חברה ערבית, בני העדה האתיופית, אנשים עם מוגבלויות

** ראה סעיף 173 לפקודת העיריות שחל על מועצות מקומיות ואזוריות מתוקף סעיף 34 לפקודת המועצות המקומיות

הערכת עובדים שנתית

יצירת אקלים בטוח מאפשר להערכה, משוב עצמי ומשוב מנהל, הגדרת מטרות וכיווני פעולה עתידיים

אופן ההערכה: ניתנת על ידי העובד עצמו/ ממונה ישיר/ עמיתים

יש לוודא שיוגדרו מועדים קבועים מראש לאירועי הערכה ומדידת ביצועים

הערכת היבטים ניהוליים – רלוונטי בתפקידי ניהול

תגמול עובדים מצטיינים

ניהול המועצה

- ◀ מינויים
- ◀ מליאת המועצה



מינויים במועצה

מינויים הדורשים את אישור המועצה

מינויים בגופים חוץ עירוניים

מורשי חתימה

מינויי עובדים בכירים ברשות*

ועדות חובה

דירקטוריון תאגידים עירוניים**

ועדות רשות



חשוב לבצע מינוי יו"רים וחברים לכלל הוועדות ולוודא כי אלו מתפקדות (כולל הקפדה על שקיפות בפרסום הפרוטוקולים)

*מינוי סגן אחד לפחות היא פעולת חובה, גם אם לא בשכר (אם לא מונה אז חבר המועצה הוותיק ביותר ימלא מקום)
**רק חברי המליאה מתחלפים בדירקטוריון לאחר הבחירות

ועדות חובה - עירייה

עירייה

מועד: כינוס
ועדה לפחות
אחת ל-3
חודשים*

- ◀ ועדה מקומית לתכנון ובנייה
- ◀ ועדת משנה לתכנון ובנייה
- ◀ ועדת כספים
- ◀ ועדת מל"ח
- ◀ ועדה לאיכות הסביבה
- ◀ ועדה לבטיחות בדרכים
- ◀ ועדה לענייני ביקורת
- ◀ ועדת הנחות
- ◀ ועדת כינוך
- ◀ ועדה לקידום מעמד הילד
- ◀ ועדה למאבק בסמים
- ◀ ועדת ערר על קביעת ארנונה כללית
- ◀ ועדה לקליטת עליה**
- ◀ ועדת מכרזים
- ◀ ועדת רכש ובלאי
- ◀ ועדת תמיכות
- ◀ ועדה חקלאית***
- ◀ ועדה להנצחת נרצחי הטרור
- ◀ ועדה להקצאת קרקעות ומבנים
- ◀ ועדה למיגור אלימות
- ◀ ועדה לשימור אתרים

* לא כונסה הוועדה כנדרש - יורה ראש הרשות לכנסה וייקבע את סדר היום. לא נכח היושב-ראש או סירב לנהלה, ינהלה זקן חברי הוועדה

** ברשות שלפחות 10% מתושביה עלו לישראל לאחר 1/1990

** עניין הקמתה של ועדה חקלאית בעיריות - תלוי בנסיבות מחייבות המוגדרות בחוק (ראה סימן ב': ועדה חקלאית בפקודת העיריות)

ועדות חובה - מועצה מקומית

מועצה מקומית

מועד: כינוס
ועדה לפחות
אחת ל-3
חודשים*

- ◀ ועדה מקומית לתכנון ובנייה
- ◀ ועדת משנה לתכנון ובנייה
- ◀ ועדת הנהלה
- ◀ ועדת מל"ח
- ◀ ועדת ביטחון
- ◀ ועדה לאיכות הסביבה
- ◀ ועדה לענייני ביקורת
- ◀ ועדת הנחות
- ◀ ועדה למאבק בסמים
- ◀ ועדת ערר על קביעת ארנונה כללית
- ◀ ועדה לקליטת עליה**
- ◀ ועדת מכרזים
- ◀ ועדת רכש ובלאי
- ◀ ועדת תמיכות
- ◀ ועדה חקלאית***
- ◀ ועדה להנצחת נרצחי הטרור
- ◀ ועדה להקצאת קרקעות ומבנים
- ◀ ועדה למיגור אלימות
- ◀ ועדה לשימור אתרים

* לא כונסה הוועדה כנדרש - יורה ראש הרשות לכנסה וייקבע את סדר היום. לא נכח יושב-הראש או סירב לנהלה, ינהלה זקן חברי הוועדה

** ברשות שלפחות 10% מתושביה עלו לישראל לאחר 1/1990

*** במועצה מקומית אם הורה על כך השר וכל עוד לא ביטל הוראתו

ועדות חובה - מועצה אזורית

מועצה אזורית

מועד: כינוס ועדה לפחות אחת ל-3 חודשים*

- ◀ ועדה מקומית לתכנון ובנייה
- ◀ ועדת משנה לתכנון ובנייה
- ◀ ועדת הנהלה
- ◀ ועדת מ"ח
- ◀ ועדת ביטחון
- ◀ ועדה לאיכות הסביבה
- ◀ ועדה לענייני ביקורת
- ◀ ועדת הנחות
- ◀ ועדה למאבק בסמים
- ◀ ועדת ערר על קביעת ארנונה כללית
- ◀ ועדה לקליטת עליה**
- ◀ ועדת מכרזים
- ◀ ועדת רכש ובלאי
- ◀ ועדת תמיכות
- ◀ ועדה חקלאית
- ◀ ועדה להנצחת נרצחי הטרור
- ◀ ועדה להקצאת קרקעות ומבנים
- ◀ ועדה לשימור אתרים

*לא כונסה הוועדה כנדרש - יורה ראש הרשות לכנסה וייקבע את סדר היום. לא נכח היושב-ראש או סירב לנהלה, ינהלה זקן חברי הוועדה

**ברשות שלפחות 10% מתושביה עלו לישראל לאחר 1/1990

מליאת המועצה

הגדרת תבנית לעבודת המליאה

המליאה היא הבמה ללמוד ולהעמיק בנושאים מוניציפאליים שונים, לקדם הצעות לסדר, להעלות נושאים לדיון ותפיסות מדיניות

- ◀ בחירת יום קבוע להתכנסות אחת לחודש לפחות
- ◀ נאומים, מענה על שאילתות, העלאת נושאים מוניציפאליים לסדר היום, הצהרות
- ◀ קבלת חומרים ודיון בדוחות ופרוטוקולים
- ◀ קביעת סדר דיון, העלאת שאילתות, הגשת הצעות לסדר יום
- ◀ קבלת החלטות על מינויים, דיונים על תוכניות עבודה ותקציבים, חקיקת חוקי עזר, בקרה וביקורת על מצב הרשות

היערכות לחירום



היערכות לחירום

הכרות עם עבודת המשל"ט העירוני
 לימוד עקרי הלקחים מתקופת הקורונה
 וחרבות ברזל

הכרה עם מערך החירום
 מנהל יחידת חירום וביטחון, עובדים ומתנדבים,
 מוקד עירוני

הכרת בעלי התפקיד בגופי הביטחון והחירום
 פקע"ר (יקל"ר) משטרה, מכבי אש, ומד"א

בדיקה תקופתית
 בדיקה תקופתית של מערך
 המקלטים ומשאבי החירום

בעת הכניסה לתפקיד

א תיק אב להערכות הערייה

תפעול מוניציפאלי

- ◀ תפיסת שירות רשותית
- ◀ רישוי עסקים
- ◀ מוקד עירוני
- ◀ חברות כלכליות ותאגידים



תפיסת שירות רשות

- ◀ מדידת איכות השירות – נגישות, זמינות וניטור זמני המתנה
- ◀ סקרי שביעות רצון והנעת תהליכים לשיפור איכות השירות
- ◀ דיגיטציה – הנגשת שירותים באמצעים טכנולוגיים זמינים [ושקיפות מידע](#)
- ◀ שמירה על פרטיות הפונים
- ◀ הנגשת שירות לאנשים עם מוגבלויות

ע"פ המלצות [דוח איכות השירות לתושב 2015-2016](#), "ישנה חשיבות רבה לקיומה של אמנת שירות בגופים ממשלתיים, שיפורטו בה כל השירותים שהציבור זכאי להם והמדדים לאיכותם."
 ב-2019 פורסמה [תמונת מצב על איכות השירות ברשויות המקומיות](#).

*[דוח מבקר המדינה 2015-2016](#) – איכות מתן השירות לתושב ברשויות המקומיות

[השירות ברשויות המקומיות](#) 

כל מה שצריך לדעת

רישוי עסקים

ראש הרשות הוא ראש רשות הרישוי בתחום הרשות, או מי שהוא הסמיכו לכך

רישוי עסקים הוא ה"זירה" בה יש לשקול איזון בין פיתוח עסקי לבין שלום הציבור. על ראש הרשות לפעול להקלה בירוקרטית על עסקים ולקידום הליכי הרישוי, לצד עמידה על דרישות החוק השומרות על הציבור ועל הצרכים המקומיים



- ◀ גיבוש מטרות חוק רישוי עסקים מקומי ומדיניות הרשות המקומית
- ◀ היכרות עם בעלי התפקידים בתחום הרישוי ברשות וניהול קשרי עבודה
- ◀ היכרות עם גורמים ממשלתיים נותני אישור בתחום הרישוי: משרד הבריאות, משרד העבודה, רשות הכיבוי ועוד.
- ◀ היכרות עם הרפורמה לרישוי עסקים*

* ראה מדריך יישומי להטמעת תיקון 34 לחוק רישוי עסקים

למדריך היישומי

מוקד עירוני

המוקד העירוני הוא הלב הפועם של הרשות המאפשר להכיר את צרכי התושבים ולזהות מגמות בחיי הרשות.

- ◀ הגדרת ממשקי עבודה בשגרה ובחירום בין גופי העירייה
- ◀ [ניהול המוקד העירוני](#) - גישה למידע מקומי והנגשתו לתושבים ולגורמים הרלוונטיים
- ◀ בקרה על מתן שירות מיטבי לתושב ולהנהלת הרשות
- ◀ עבודה בשלושת מצבי התפקוד - שגרה, מעבר משגרה לחירום וחירום
- ◀ בניית יכולות המוקד ומקסום ביצועים לאורך זמן - שדרוג תשתיות טכנולוגיות, מיצוי תשתיות וכח אדם



כחלק מאספקת שירותים לתושבים, המוקד העירוני הוא כתובת מקצועית המספקת מענה זמין לתושב 24 שעות ביממה, על כן, יש חשיבות גבוהה לעיון בדוחות המוקד באופן שוטף

➤ **הקמה וניהול מוקדי 106 ברשויות המקומיות**

חברות כלכליות ותאגידים

אסטרטגיה
מינוי דירקטוריון**
דוחות גורמי ביקורת: רואה חשבון, מבקר פנים, ועדת ביקורת
דוחות כספיים שנתיים לאגף התאגידים

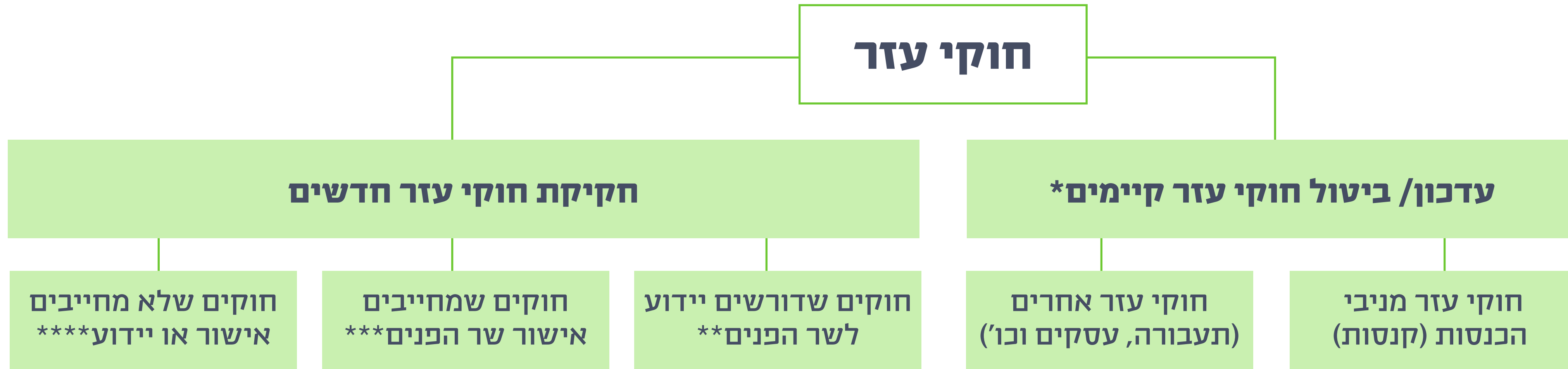
אסטרטגיה
תוכנית אסטרטגית - הגדרת תחומי הפעילות של התאגיד
הגדרת תקנון התאגיד*
הגדרת מבנה ארגוני ואישורו
תוכנית כלכלית
הקמה/ סגירת תאגידים עירוניים בהתאם לצורך


* שינוי תקנון לתאגיד המגדיר את מטרותיו מצריך את אישור משרד הפנים
 ** רצוי לבחור חברי דירקטוריון היכולים לתרום לפעולתו - שלישי מקרב המועצה, שלישי מקרב עובדי הרשות ושלישי חיצוניים על פי החלטת המליאה (שני האחרונים באישור ועדת המינויים במשרד הפנים ובעמידה בדרישות ייצוג הולם)

חקיקה מקומית



חקיקה מקומית - חוקי עזר



רצוי לבחון חוקי עזר בשימוש ברשויות אחרות וחוקים לדוגמה של משרד הפנים לפני שמחוקקים חוקים ברשות, בנוסף לכך, חוקי העזר צריכים להיות מפורסמים באתר הרשות 


*תיקון ועדכון חוקים בהתאם לחלוקה בין חוקים המצריכים תחשיב כלכלי, לבין חוקים ללא צורך בתחשיב, בהתאם לסעיפים 7,9,10.4,10.5,11 [במדריך המצורף](#)
 **ע"פ סעיף 258 לפקודת העיריות כל חוק עזר יועבר לשר הפנים לידיעה בטרם פרסומו ברשומות. השר רשאי להתנגד תוך 60 יום.
 ***למשל חוק עזר עבור פתיחתם וסגירתם של עסקים בימי מנוחה, לגביו נדרש אישור השר.
 ****חוק שפורסם כדוגמה ע"י משרד הפנים לפי סעיף 262 לפקודת העיריות

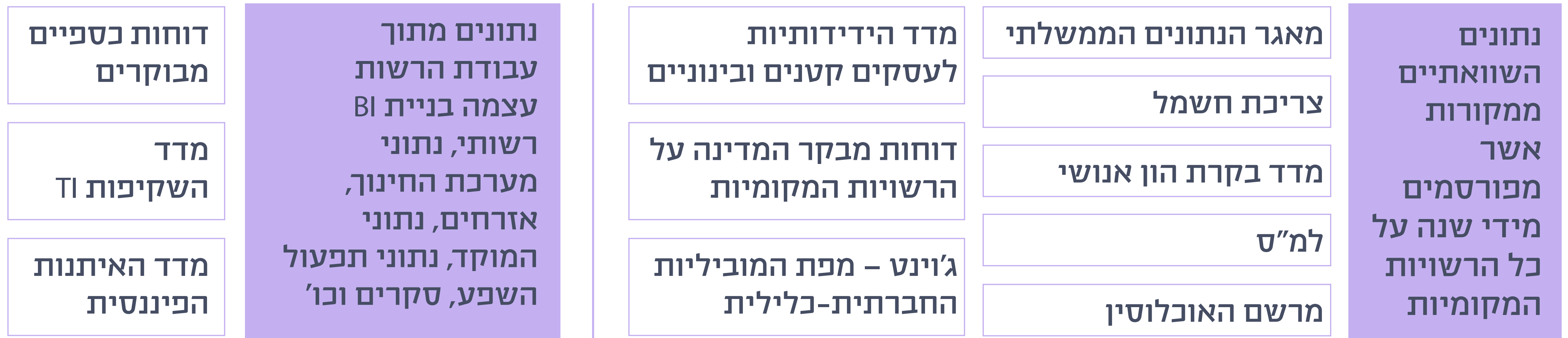
ניהול מבוסס נתונים



ניהול מבוסס נתונים

תהליך קבלת החלטות וקביעת מדיניות ברשות חייב להתבסס על נתונים משני סוגים:

 נתונים אלו מאפשרים לרשויות לעבוד עם מאגרי נתונים ולבצע השוואה לבנצ'מרק ברמה הארצית לרשויות בעלות מאפיינים דומים (למשל: פילוח ע"פ מגזר, מחוז, גודל רשות), וכן השוואה לרשויות המהוות יעד (למשל: רשויות מאשכול חברתי כלכלי גבוה יותר, רשויות המוגדרות כיציבות)



לו"ז
שנה ראשונה
בתפקיד



מרץ	אפריל	מאי	יוני
כניסה לתפקיד	כינוס ועדות חובה - כל 3 חודשים	הגשת דוח כספי חצי שנתי לממונה (עד 60 יום מתום הרבעון)	
השבעה	דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	דיון דו"ח כספי חצי שנתי במועצה (לכל המאוחר חודש לאחר הגשתו)
מינוי סגן ממלא מקום - עד חודשיים מתחילת כהונת ראש הרשות			
מינויי ועדות	דו"ח כספי רבעון *1 (הגשה עד 60 יום מתום הרבעון ודיון במועצה)		פרסום טיוטת צו ארנונה 10 ימים טרם קבלת החלטת מועצה בנושא
הגשת תקציב למועצה בשנה הבחירות **2024		הגדרת חזון ופיתוח אסטרטגיה רשותית	אישור צו הארנונה לשנת 2024 במועצה***
הגשת דוח מבקר שנתי עבור השנה הקודמת (עד ה-1 באפריל)	הגשת דוח כספי שנתי תאגיד עירוני עבור שנה קודמת למשרד הפנים (עד ה-30 באפריל)	ישיבת מועצה	החלטת מועצה על הטלת ארנונה כללית עבור שנת הכספים הבאה (עד סוף יוני)
הגשת דוח כספי שנתי שנה קודמת למועצה	דיון דו"ח כספי שנתי במועצה (לכל המאוחר חודש לאחר הגשתו)		ישיבת מועצה
דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	הגדרת חזון ופיתוח אסטרטגיה רשותית	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">פעולות כלליות שוטפות, לא תחומות בזמן:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">תב"רים, אישור הזמנות רכש במערכת מרכבה</div>	
מינוי נציגי המועצה לדירקטוריון בתאגידים עירוניים	סיור כניסה במשל"ט והכרת תמונת מצב מל"ח ברשות		
הגדרת מורשי חתימה	למידה והתמקצעות לאורך קדנציה		
איוש משרות אמון	ישיבת מועצה		
הגדרת חזון ופיתוח אסטרטגיה רשותית	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">ישיבות מועצה</div> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; text-align: center;">פעולות מומלצות</div> <div style="background-color: #0099cc; color: white; padding: 5px; text-align: center;">פעולות חובה</div> </div>		
מיפוי נושאים בוערים			
ישיבת מועצה			
<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">קורסים תלויי מועד:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ראשי רשויות חדשים, קורס המשך לנבחרי ציבור</div>			

*דו"ח כספי רבעוני מוגש בשילוב דוח על מצב הכספי של הרשות אותו מחויב להגיש ראש הרשות
 **בשנת בחירות, על הרשויות המקומיות להתכנס להגשת תקציב למועצה מוקדם ככל הניתן לאחר בחירתה. לכן, יש גמישות למועד זה בהתאם לזמני הבחירות שייקבעו.
 ***בשנת בחירות - החלטת המועצה על הטלת הארנונה תתקבל לא יאוחר מ-3 חודשים מיום תחילת הכהונה של ראש הרשות לכן, יש גמישות למועד משימות אלו בהתאם לזמני הבחירות שייקבעו.

אוקטובר	ספטמבר	אוגוסט	יולי
דו"ח כספי רבעון *3 (הגשה עד 60 יום מתום הרבעון ודיון במועצה)	פתיחת שנת לימודים	דו"ח כספי רבעון *2 (הגשה עד 60 יום מתום הרבעון ודיון במועצה)	
הגשת דוח כספי חצי שנתי לממונה (עד 60 יום מתום הרבעון)		דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	הגשת הערות ראש רשות על דוח המבקר לוועדה לענייני ביקורת
דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	שיפוצי קיץ במוסדות חינוך	כינוס ועדות חובה - כל 3 חודשים
פרסום תמצית הדוחות הכספיים לשנה הקודמת (עד ה-1 באוקטובר)	ישיבת מועצה	עיון בחוזרי מנכ"ל של משרד החינוך	הגשת פרוטוקול דיון מועצה על דו"ח שנתי תאגיד לאגף תאגידים
הגשת תקציב למועצה (עד חודשיים לפני ה-1 בינואר)		מסדר מוכנות לימודים	פרסום צו ארנונה לאחר החלטת מועצה
כינוס ועדות חובה - כל 3 חודשים וכינוס שנתי של ועדת בטיחות בדרכים בראשות ראש הרשות		ישיבת מועצה	דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)
ישיבת מועצה			הגשת בקשות חריגות לארנונה לשנת הכספים הנוכחית והבאה**
			הכנת כוח אדם מערכת חינוך
			ישיבת מועצה

פעולות כלליות שוטפות, לא תחומות בזמן:

תב"רים, אישור הזמנות רכש במערכת מרכבה

קורסים תלויי מועד:

ראשי רשויות חדשים, קורס המשך לנבחרי ציבור

ישיבות מועצה | פעולות מומלצות | פעולות חובה

*דו"ח כספי רבעוני מוגש בשילוב דוח על מצב הכספי של הרשות, אותו מחויב להגיש ראש הרשות
 ** בשנת בחירות הרשויות שמעוניינות, יכולות להגיש בקשה חריגה כפולה- הן עבור שנת הכספים הנוכחית והן עבור שנת הכספים הבאה

פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר
הכנת דו"ח כספי שנה קודמת		דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)
הגשת דו"ח כספי רבעון 4 שנה קודמת* (עד 60 יום מתום הרבעון ודיון במועצה)		הערכת עובדים שנתית	דיון מיוחד דו"ח המבקר והמלצות ועדת ביקורת
הגשת דוח כספי שנתי שנה קודמת לרו"ח המבקר (עד סוף פברואר)	כינוס ועדות חובה - כל 3 חודשים	ישיבת מועצה	ישיבת מועצה
דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)	דו"ח חודשי של הגזבר לראש רשות (עד ה-25 לחודש שאחריו)		
הגשת המלצות צוות תיקון ליקויים - מעקב יישום כל 3 חודשים	ישיבת מועצה		
ישיבת מועצה			

פעולות כלליות שוטפות, לא תחומות בזמן:
 תב"רים, אישור הזמנות רכש במערכת מרכבה

קורסים תלויי מועד:
 ראשי רשויות חדשים, קורס המשך לנבחרי ציבור

ישיבות מועצה | פעולות מומלצות | פעולות חובה

*דו"ח כספי רבעוני מוגש בשילוב דוח על מצב הכספי של הרשות, אותו מחויב להגיש ראש הרשות

חומרים נוספים להעמקה

אוגדן תיאורי התפקידים ברשויות, משרד הפנים

מרכז ידע מוניציפלי, משרד הפנים

חקיקה ותקנות החלים על הרשויות המקומיות

המדריך לנבחר ועבודת הוועדות

חוזרי מנכ"ל והנחיות משרד הפנים

אתר נבחרי הציבור של משרד הפנים

ספר ממצאי ביקורת עיקריים (2022)

ליקויים נפוצים בהתנהלות רשויות מקומיות

אתר מרכז השלטון המקומי בישראל

אתר מרכז השלטון האזורי בישראל