

מדריך למיצוי משאבים ברשויות המקומיות



תוכן עניינים

2.....	<u>מבוא ומטרות המסמך</u>
4.....	<u>פרק א'- הכנסות ממשלתיות</u>
4.....	<u>תקציבי משרד החינוך</u>
5.....	<u>תקציבי משרד העבודה והרווחה</u>
6.....	<u>תקציבי משרד הפנים</u>
7.....	<u>תקציבי משרדים נוספים</u>
11.....	<u>תמיכות ממשלתיות מזדמנות</u>
15.....	<u>פרק ב'- הכנסות עצמיות</u>
15.....	<u>ארנונה למגורים</u>
16.....	<u>ארנונה שאינה ממגורים</u>
18.....	<u>הכנסות עצמיות אחרות</u>
22.....	<u>פרק ג'- הכנסות נוספות</u>
22.....	<u>תמיכות גופים חוץ ממשלתיים</u>
23.....	<u>הכנסות מגופים בבעלות הרשות המקומית</u>
27.....	<u>תרומות</u>
28.....	<u>טבלה מסכמת</u>

מבוא- מיצוי משאבים ברשות מקומית

הרשויות המקומיות בישראל נדרשות לספק שירותים איכותיים לתושבים שבשטח שיפוטן וזקוקות לשם כך למשאבים ניכרים. יכולתה של רשות מקומית למצות את המשאבים הפוטנציאליים העומדים לרשותה ולפתח משאבים נוספים היא המפתח בתהליך צמצום הפערים בין רשויות מקומיות בישראל. רשויות מקומיות חלשות מבחינה כלכלית סובלות ממעגל שמביא להחלשתן. רשויות אלו מתקשות להעסיק כוח אדם איכותי כתוצאה ממצוקה תקציבית, כוח אדם זה מתקשה למצות את המשאבים העומדים לרשותו ולפתח משאבים נוספים וכך השירותים לתושבים נפגעים. מעגל זה המביא להרחבת הפערים החברתיים בישראל המתבטא בפערי הוצאות על שירותים לתושב לשנה של כפי 8 בין הרשויות החזקות ביותר לחלשות בישראל, פערים אלו, הם שבכוונתנו לסייע לצמצם.¹

רשות מקומית נדרשת לשני תפקידים מרכזיים מבחינה כלכלית, האחד הוא ביצוע- אספקת שירותים איכותיים ומיצוי המשאבים הקיימים עד תומם לשם כך. השני הוא פיתוח, הרשויות המקומיות נדרשות ליזום פיתוח כלכלי שיניב משאבים עתידיים ויאפשר הרחבה ושיפור השירותים באופן שוטף. לפיכך היכולת למצות משאבים נתונים ולפתח משאבים חדשים חיונית עבור הרשות המקומית בניסיונה לספק איכות חיים לתושביה.

על רקע הפערים הגדולים בין רשויות מקומיות בישראל בכלל ובין ישובי המיעוטים (הכוללים כ-85 רשויות מקומיות) לשאר הישובים בפרט, קיבלה הממשלה ב-30/12/2015 את החלטה [922](#)- פעילות הממשלה לפיתוח כלכלי באוכלוסיית המיעוטים בשנים 2016-2020.² ההחלטה שכללה מגוון משרדי ממשלה, הביאה לשינוי מנגנוני ההקצאה בחלק ממשרדי הממשלה בהם נמצאה אפליה בהקצאת התקציבים וכן הקצאת תקציבים תוספתיים. המשרד לשוויון חברתי אחראי מטעם הממשלה על ניהול התכנית ומנהל וועדת ההיגוי בינמשרדית ליישומה. המשרד לשוויון חברתי אף הקים [אתר](#) למעקב אחר יישום ההחלטה ומתן מידע נגיש לרשויות כיצד לבצע את ההחלטה בכל תחום.³ תהליך יישום ההחלטה הביא את המשרד לשוויון חברתי להכיר בקשיים בפניהם עומדות רשויות מקומיות במיצוי המשאבים העומדים לרשותן ולכן גיבש, בשיתוף עם מכון אלכא למנהיגות וממשל תכנית לשילוב ממצי משאבים, שיסייעו לרשויות המקומיות לקדם תחום חשוב זה.

¹ סיון להבי וגל חגית רומנו, 2016. ניתוח הפערים בין רשויות מקומיות בישראל. משרד הפנים.

² אתר משרד ראש הממשלה, החלטות ממשלה. אוחר ב-23.8.2018, מ-

https://www.gov.il/he/Departments/policies/2015_des922.

³ אתר יישום החלטת ממשלה 922. המשרד לשוויון חברתי. אוחר ב-23.8.2018, מ-<https://d922.shivyon.gov.il>.

מטרות המסמך

להרחיב ולהעמיק את היכרות הרשויות המקומיות וממצי המשאבים עם המרכיבים העיקריים של מלאכת מיצוי המשאבים:

1. המשאבים העומדים לרשותכם- המדריך כולל הסברים מפורטים על מגוון רחב של משאבים העומדים לרשות הרשויות המקומיות.
2. תהליך המיצוי של כל משאב- יוצגו השלבים המרכזיים למיצוי כל משאב במלל ובתרשים מסכם.
3. האתגרים והחסמים בפני המיצוי של אותם משאבים- יוצגו החסמים המרכזיים בכדי לסייע לכם להתכונן אליהם ולצלוח אותם.
4. הזדמנויות המלצות- יוצעו דרכים כיצד להתמודד עם החסמים ולהביא למיצוי מקסימלי של כל משאב.

המשאבים העומדים לרשות הרשויות המקומיות

פרק א'- הכנסות ממשלתיות

השתתפות משרדי הממשלה בתקציב הרשות המקומית כוללת השתתפות ייעודית בשירותים שמספקת הרשות (כמו הפעלת צהרונים לדוגמה) והשתתפות כללית למימון הוצאות באופן שאינו מוגדר (כמו במענק איזון). הכנסות רשויות מקומיות ממשרדי ממשלה מהוות כ-40% במוצע מהכנסותיהן של רשויות מקומיות ולכן ניצול יעיל של משאב זה חיוני לחוסנה הכלכלי של רשות מקומית.⁴ מרבית התקציבים המתקבלים ממשרדי הממשלה הינם תקציבים קבועים, המבוססים על קריטריונים ונתונים סטטיסטיים המדווחים ע"י הרשות ו/או מצויים במאגרי המידע הממשלתיים. תקציבים אלו מנוהלים בתקציב הרגיל של רשות מקומית הכולל את הוצאותיה והכנסותיה בשנה קלנדרית. בנוסף לתקציבים אלה ישנן הכנסות ממשלתיות (ולא ממשלתיות עליהן נרחיב בהמשך) המתקבלות באופן לא קבוע, בהתאם למנגנון הקצאה קונקרטי וייחודי (כמו קול קורא לדוגמה), או למטרה מוגדרת ולא קבועה (כמו מענקי פיתוח תשתיות או שיפוץ מבני חינוך) המנוהלים בתקציב הבלתי רגיל של רשות מקומית כ"משק סגור" אך ורק למטרה לשמן הוקצו ובנפרד מהתקציב הרגיל. תקציבים אלו מיועדים לפעולה חד פעמית או לתחום פעילות מסוים.⁵

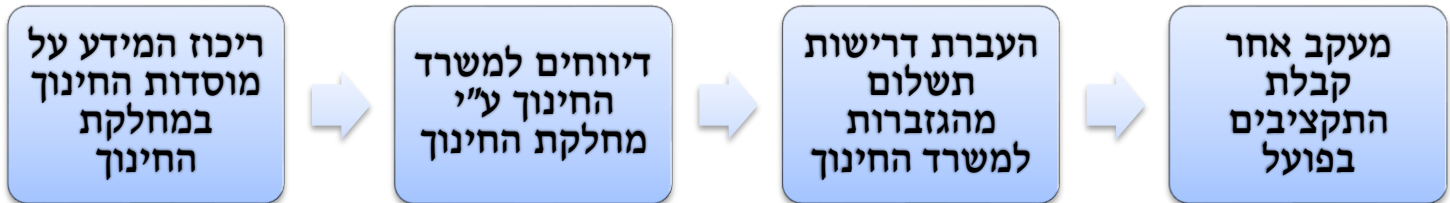
1. תקציבי משרד החינוך

משרד החינוך מקצה תקציבים קבועים בהתאם לדיווחי הרשות המקומית על נתונים כמו כמות התלמידים, מספר הכיתות, נתוני הסעות וכו'. תקציבי משרד החינוך מהווים כ-22% במוצע מהכנסותיהן של רשויות מקומיות ואף למעלה מכך ברשויות חלשות מבחינה כלכלית. התקציב מיועד לנושאים כמו- תשלום שכר למורים, גננות והצוותים, להסעות לילדי חינוך מיוחד, לתחזוקה והצטיידות ועוד. בנוסף לכך מחלקות החינוך והגזברות יכולות להגיש בקשות תמיכה למשרד עבור בנייה, שיפוץ והצטיידות מוסדות חינוך והפעלת תכניות נבחרות בכל שנה המוקצות ברוב המקרים באמצעות קולות קוראים המוזנים במערכת המרכזת.

⁴ סיון להבי וגל חגית רומנו, 2016. ניתוח הפערים בין רשויות מקומיות בישראל. משרד הפנים.

⁵ אתר הלמ"ס. מילון מונחים. אוחר ב- 26.8.2018. מ-
http://www.cbs.gov.il/reader/Milon/Milon_AllTermsInSubject.html?IdContext=11&OnlyFinal=1

- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. ריכוז המידע מבתי הספר והגנים במחלקת החינוך ברשות. 2. דיווחים למשרד החינוך בנקודות ציון קבועות. 3. העברת דרישות תשלום ממחלקת הגזברות ברשות על ביצוע בפועל. 4. מעקב אחר קבלת התקציבים במחלקת הגזברות.



- ב. אתגרים וחסמים- 1. מידע לא מעודכן או אמיץ. 2. חוסר תיאום בין מוסדות החינוך למחלקת החינוך. 3. דיווח חסר על ביצוע בפועל. 4. חוסר מעקב על העברת התקציבים בפועל. 5. חוסר תיאום בין מחלקות העירייה שמביא לדיווח לקוי.
- ג. הזדמנויות והמלצות- 1. חשוב להחזיק במידע אמיץ ומדויק ולעדכן אותו תדיר. 2. להדריך את מוסדות החינוך כיצד לדווח ומתי. 3. לסייע למחלקת החינוך באיגום המידע, ניהולו וביסוס שגרות דיווח למשרד החינוך. 4. חשוב לשמור על קשר רציף ויחסי עבודה טובים עם המחוז הרלבנטי לרשות במשרד החינוך, הוא גורם בעל משמעות רבה שיכול לסייע בפתרון בעיות פנימיות וחיצוניות הן מבחינה תקציבית והן מבחינה חינוכית. 5. נדרש לבסס נהלי עבודה ברורים ויחסי עבודה תקינים בין מחלקת החינוך לגזברות- התיאום ביניהם חיוני למיצוי התקציבים.

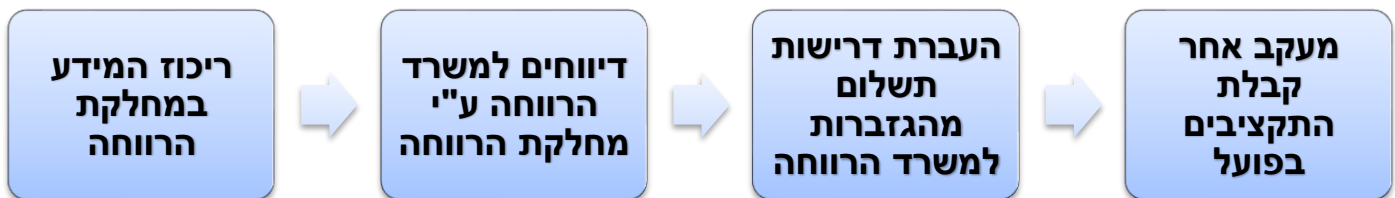
2. תקציבי משרד העבודה והרווחה

המשרד מעביר תקציבים לרשויות מקומיות לצרכים כגון: העסקת צוות מקצועי ומסייע בתחום הרווחה, תחזוקה של מוסדות רווחה, מתן שירותים והפעלת תכניות בתחום הרווחה (לרבות מעונות יום), ניהול המחלקה והצטיידות. תקציבים אלו מהווים כ-9% בממוצע מהכנסותיהן של רשויות מקומיות. התקציב על תקני כוח אדם מקצועיים (עובדות סוציאליות) מוקצה בשיטת ה'מצ'נג', לפיה המשרד מממן 75% משכרה של עו"ס והרשות משלימה 25% מתקציבה. שיטה זו מביאה לתת תקינה ברשויות חלשות מבחינה כלכלית.⁶

⁶ סיון להבי וגל חגית רומנו, 2016. ניתוח הפערים בין רשויות מקומיות בישראל. משרד הפנים.

בנוסף לכך מחלקות הרווחה והגזברות יכולות להגיש בקשות תמיכה למשרד עבור בנייה, שיפוץ והצטיידות מוסדות רווחה והפעלת תכניות נבחרות בכל שנה המוקצות ברוב המקרים באמצעות קולות קוראים⁷.

- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב: 1. ריכוז המידע במחלקת הרווחה. 2. דיווחים בהתאם לדרישות המשרד. 3. העברת דרישות תשלום ע"י מחלקת הגזברות. 4. מעקב אחר קבלת התקציבים.



- ד. אתגרים וחסמים- 1. מידע לא מעודכן או אמין. 2. חוסר תיאום בין מוסדות הרווח למחלקת הרווחה. 3. דיווח חסר על ביצוע בפועל. 4. חוסר מעקב על העברת התקציבים בפועל. 5. חוסר תיאום בין מחלקות העירייה שמביא לדיווח לקוי. 6. שיטת המציג המביאה לתת תקצוב במקרה שהרשות מתקשה להשלים את חלקה.
- ב. הזדמנויות והמלצות- 1. לטייב באופן תדיר את המידע שבידי מחלקת הרווחה בעירייה. 2. גיבוש נהלי עבודה בין הרווחה לגזברות. 3. גיבוש נהלי עבודה בגזברות בכל הנוגע לדיווח ומעקב. 4. לנסות בהסכמת המשרד להעסיק ב-75% משרה ללא השלמה על מנת שלא לאבד לחלוטין את התקן.

3. תקציבי משרד הפנים

משרד הפנים כמשרד האחראי על הרשויות המקומיות בישראל תומך באופן קבוע ומשתנה ברשויות מקומיות בדרכים המרכזיות הבאות: 1. מענקי איזון לכיסוי הפער בין עלות אספקת השירותים לפוטנציאל גביית הארנונה. המענק המרכזי של המשרד. 2. מענקי הבראה- לרשויות בתכניות הבראה. 3. רזרבת/מענק השר- מענק גמיש בהתאם לשיקולי השר. 4. מענקי פיתוח תשתיות- לפרויקטים באישור משרד הפנים. 5. הקרן לצמצום פערים- מקצה תקציבים מארנונה של מוסדות ממשלתיים באופן דיפרנציאלי לרשויות מוחלשות

⁷ אתר משרד העבודה והרווחה. תמיכות ברשויות מקומיות. אוחר ב-23.8.2018 מ-
<http://www.molsa.gov.il/Subsidizing/LocalAuthoritiesBudget/Pages/SupportsForMunicipal.aspx>

בהתאם לקריטריונים. 6. פרס שר הפנים בגין ניהול כספי תקין. 7. סיוע בהיערכות לשעת חירום בהצטיידות, התארגנות והדרכת עובדי הרשות המקומית.⁸

- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. במענק איזון- 85% מהמענק מועברים בהתאם לנוסחא ו-15% מותנים בשיעור גביית הארנונה המדווח. 2. מענקי הבראה- בהתאם לעמידה ביעדי תכנית ההבראה. 3. רזרבת שר הפנים- בהתאם לבקשת סיוע מתקנת רזרבת שר הפנים. 4. מענקי פיתוח- בהתאם לנוסחא ולתכנית מאושרת ע"י המשרד לניצול התקציב. 5. הקרן לצמצום פערים- הקצאה לפי תקנות הקרן. 6. פרס השר- הגשת מועמדות בהתאם לקריטריונים המתפרסמים. 7. נקבעים כל שנה קריטריונים בהתאם לאיומים.
- ב. אתגרים וחסמים- 1. שיעורי גבייה נמוכים. 2. קושי לעמוד ביעדי תכנית ההבראה. 3. אי הגשת בקשות מהשר. 4. קושי בהגשת תכניות.
- ג. הזדמנויות והמלצות- 1. במענק איזון- לבצע הסברה לתושבים על חשיבות הגבייה למקורות העירייה ולשירותים שיקבלו. 2. במענקי פיתוח- להגיש תכנית שנתית לניצול מענקי הפיתוח בהתאם לסדרי העדיפויות העירוניים ובתיאום עם מחלקת הנדסה. 3. ניתן להסתייע בחברות חיצוניות להגשת תכניות פיתוח ומועמדות לפרסים ומענקים.

4. תקציבי משרדים נוספים

משרדי ממשלה רבים נוספים משתתפים בהוצאות הרשויות המקומיות במידה פחותה אך משמעותית. חלק מהתמיכות מוענקות באופן שוטף בתקציב הרגיל של הרשויות המקומיות וחלק מהתמיכות הן ייעודיות לתכניות ספציפיות ומנוהלות כתב"רים (תקציבים בלתי רגילים). חשוב להכיר את התמיכה ששאר משרדי הממשלה מעניקים ולמצות אותה ואף להגדילה במידת האפשר. לשם כך חשוב לברר: 1. מהו שיעור התמיכה. 2. האם התמיכה מבוססת על מידע נכון? 3. האם הרשות מדווחת ומקבלת את התמיכה בפועל? 4. האם יש מקום להרחיב את שיעור התמיכה ע"י הוספת שירותים או לחלופין שיפור המידע שעליו התקצוב מבוסס? המשרדים העיקריים המתקצבים רשויות מקומיות הינם:

א. משרד הבריאות- מפעיל תכניות לאומיות ברשויות מקומיות כמו "אפשרי בריא" ועוד.⁹

⁸ אתר משרד הפנים. אוחר ב-23.8.2018. מ-

<http://www.moin.gov.il/LOCALGOVERNMENT/local%20authority/Financialmanagement>

⁹ אתר משרד הבריאות. אוחר ב-23.8.2018. מ-

<https://www.health.gov.il/Subjects/Finance/Mtmicha/Pages/default.aspx>

- ב. משרד התחבורה- ניתן להגיש בקשה להשתתפות במימון פרויקטים תחבורתיים ברשויות מקומיות. סוגי הפרויקטים בהם המשרד משתתף במימון: 1. תשתית בטיחות- מוקד תאונות או בסמוך למוסד ציבורי. 2. תשתית פיתוח- הקלה על עומסי תנועה ושיפור בטיחות. 3. תשתית תחבורה ציבורית- לשיפור השירות. 4. תשתית שבילי אופניים.¹⁰
- ג. המשרד לביטחון פנים- תמיכה ברשויות מקומיות בשלושה תחומים מרכזיים: 1. שיטור-השתתפות בעלויות השיטור העירוני והקמת תחנות משטרה. 2. מניעת אלימות- הפעלת תכנית "עיר ללא אלימות"- השתתפות בשכר עובדים ובהתקנת מצלמות. 3. סמים ואלכוהול- המשרד מסייע במימון והפעלת תכניות בנושאים אלו ברשויות מקומיות.¹¹
- ד. משרד העלייה והקליטה- תמיכה ברשויות מקומיות בתכניות שונות לעידוד עלייה וקליטה וציון והנצחת העלייה.¹²
- ה. משרד הפריפריה הנגב והגליל- משרד שהרוב המכריע של תמיכותיו הן בלתי קבועות ומשתנות ומיועדות לרשויות שנמצאות תחת הגדרת הממשלה לפריפריה נגב וגליל, במגוון נושאים כמו: 1. תמיכה במרכזי צעירים. 2. הקמה של גני משחקים. 3. תכניות תרבות. 4. מיזמי תיירות. 5. סבסוד קייטנות ועוד.¹³
- ו. משרד האנרגיה- המשרד תומך בתאגידי מים וביוב דרך רשות המים והביוב וברשויות מקומיות באמצעות קולות קוראים תמיכות ומענקים משתנים בנושאים כמו: 1. התייעלות אנרגטית- התחום העיקרי, מתפרסמים כמה קולות קוראים בשנה בנושאים כמו- תאורת רחובות, חסכון בחשמל במוסדות ציבור ועוד. 2. סיוע בהנחת תשתיות גז טבעי. 3. מחקר ופיתוח בתחום האנרגיה.¹⁴
- ז. משרד הכלכלה והתעשייה- המשרד תומך ברשויות המקומיות בתחומים המרכזיים הבאים: 1. שיפוץ ותחזוקה של אזורי תעשייה קיימים. 2. השתתפות בהוצאות ניהול ותפעול של מינהלות תעשייתיות. 3. תמיכה ברשות המקומית בהקמת אזורי תעשייה בעדיפות לאומית באמצעות ביצוע עבודות

¹⁰ אתר משרד התחבורה. אוחר ב-26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/service/financing_of_urban_transport_projects

¹¹ אתר המשרד לביטחון פנים. אוחר ב-26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/Departments/ministry_of_public_security

¹² אתר משרד העלייה והקליטה. אוחר ב-26.8.2018. מ-

<http://www.moia.gov.il/hebrew/subjects/immigrantabsorption/pages/nohalavodashiltonmekomi.aspx>

¹³ אתר המשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל. אוחר ב-26.8.2018. מ- <http://negev.gov.il/MediaCenter/Tenders/Pages/default.aspx>

¹⁴ אתר משרד האנרגיה. אוחר ב-26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/Departments/ministry_of_energy

הפיתוח ע"י חברות מנהלות של המשרד ו/או העברת תקציב לניהול הרשויות המקומיות ב"נוהל

רשויות". בנוסף לתמיכות אלה המשרד תומך ישירות ביזמים ותעשיינים.¹⁵

ח. משרד התרבות והספורט- תומך במוסדות תרבות וספורט ישירות וברשויות מקומיות באמצעות

קולות קוראים, תמיכות ומענקים מזדמנים בהתאם לסל התרבות וסל הספורט שמפרטים את מבחני

התמיכה של המשרד ברשויות בכמה אפיקים מרכזיים: 1. הקמה, הצטיידות ותחזוקה של מוסדות

תרבות וספורט באחריות הרשות המקומית. 2. תמיכה באירועי תרבות וספורט בהתאם לתקציבים

זמינים ולאירועי לוח השנה.

ט. משרד המדע והטכנולוגיה- תומך תמיכות מזדמנות ברשויות מקומיות בהפעלת מיזמים מדעיים

וחינוכיים כמו: 1. קייטנות קיץ למדענים צעירים. 2. חונכות ללימודי מדעים. 3. תמיכה בהקמת

והפעלת מרכזי להב"ה (לצמצום הפער הדיגיטלי בחברה הישראלית) ועוד.¹⁶

י. משרד החקלאות ופיתוח הכפר- תומך בעיקר במועצות אזוריות ובחקלאים ולעתים במחלקות

וטרינריה ברשויות בהתאם לתקציב.¹⁷

יא. משרד הבינוי והשיכון- תומך ברשויות מקומיות בשישה אפיקים מרכזיים: 1. תכנון- במקרים רבים

המשרד מסייע במימון הוצאות תכנון בשכונות שהוא משווק ומפתח בקרקעות מדינה. 2. סבסוד

פיתוח תשתיות- בשכונות שהמשרד משווק בהתאם לקריטריונים. 3. ביצוע עבודות פיתוח ושיווק

שכונות- מנהל פרויקטי בנייה עבור הרשויות המקומיות באמצעות חברות מנהלות. 4. התחדשות

עירונית- סיוע בהקמת מינהלות להתחדשות עירונית ובתפעולן. 5. קהילה- סיוע לערים הכלולות

בפרויקט שיקום שכונות בהקמת מוסדות ציבור ועוד. 6. סיוע ייעודי בהתאם להחלטות ממשלה-

לדוגמה בהחלטה 922 המשרד מסייע לרשויות בהיבטי תכנון, פיתוח תשתיות ושיווק ומממן הקמת

מוסדות ציבור בהתאם.¹⁸

יב. משרד התיירות- המשרד תומך ברשויות בהקצאה תחרותית מזדמנת באפיקים המרכזיים הבאים:

1. פיתוח תשתיות תיירותיות- קול קורא שנתי ש-70% מתקציבו מיועד לערים קבועות והשאר

¹⁵ אתר משרד הכלכלה והתעשייה. אוחר ב- 26.8.2018 מ- https://www.gov.il/he/Departments/ministry_of_economy

¹⁶ אתר משרד המדע והטכנולוגיה. אוחר ב- 26.8.2018 מ-

https://www.gov.il/he/Departments/Topics/most_topic_lehava

¹⁷ אתר משרד החקלאות ופיתוח הכפר. אוחר ב- 26.8.2018 מ-

[https://www.moag.gov.il/pages/predefinedsearch_pages.aspx#k=\(owstaxIdMMDFields%3a%22|D7%AA%D7%9E%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%AA%22](https://www.moag.gov.il/pages/predefinedsearch_pages.aspx#k=(owstaxIdMMDFields%3a%22|D7%AA%D7%9E%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%AA%22)

¹⁸ אתר משרד הבינוי והשיכון. אוחר ב- 26.8.2018 מ-

https://www.gov.il/he/Departments/ministry_of_construction_and_housing

תחרותי בהתאם לקריטריונים. 2. תמיכה בקיום קורסים והכשרת תיירנים. 3. תמיכה בפסטיבלים,

אירועים ומיזמים תיירותיים מזדמנים.¹⁹

יג. המשרד לשירותי דת- תומך ברשויות מקומיות בהפעלת המועצות הדתיות ושירותיהן ובמספר נושאים

מרכזיים כגון: 1. הקמה ושיפוץ של בתי עלמין. 2. תמיכה באירועי דת ומורשת. 3. הנגשה ושיפוץ של

מוסדות דת שונים.²⁰

יד. המשרד לשוויון חברתי- תומך ברשויות המקומיות תמיכות מזדמנות בהתאם לענפי פעילותו

העיקריים: 1. מיעוטים- מוביל את יישום תכנית החומש לפיתוח החברה הערבית- החלטת ממשלה

מס' 922. 2. אזרחים וותיקים- הפעלת תכניות ותמיכה במוסדות רלבנטיים. 3. צעירים- תמיכה במרכזי

צעירים בכוח אדם, בנייה, תכניות והצטיידות. 4. עיר דיגיטלית- תמיכות באתרי אינטרנט, מרכזי

יזמות ומיזמים המקדמים דיגיטציה. 5. קידום מעמד האישה- תכניות מזדמנות ופרסים.²¹

טו. המשרד להגנת הסביבה- המשרד מפרסם בכל שנה תמיכות בתחומים כמו: 1. סיוע בהקמה, הצטיידות

ותחזוקה של מתקנים למחזור ומיון פסולת ברשויות מקומיות. 2. סיוע בהפעלת תכניות חינוכיות

בתחום איכות הסביבה. 3. סיוע ברכישת ציוד תברואה. 4. סיוע בהתאם להחלטות ממשלה כמו

סביבה שווה (תמיכה בפרויקטים סביבתיים ברשויות מיעוטים). 5. תמיכה במיזמי התייעלות

אנרגטית.²²

טז. המוסד לביטוח לאומי- מוסד ממשלתי שתומך באופן קבוע בהקצאה תחרותית (בעיקר קולות קוראים)

ברשויות מקומיות באמצעות קרנות הביטוח הלאומי התומכות במיזמים ותכניות בתחומים הבאים:

1. פיתוח שירותים לנכים. 2. שירותי סיעוד. 3. מפעלים מיוחדים- מסייעת בפיתוח מיזמי רווחה

חדשניים בנושאים שונים. 4. תכניות ומוסדות לילדים ונוער בסיכון. 5. בטיחות בעבודה- תמיכה

בפעולות הסברה והדרכה.²³

¹⁹ אתר משרד התיירות. אוחר ב- 26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/Departments/ministry_of_tourism.

²⁰ אתר המשרד לשירותי דת. אוחר ב- 26.8.2018. מ-

https://www.gov.il/he/Departments/Topics/religious_councils_and_local_authorities_support.

²¹ אתר המשרד לשוויון חברתי. אוחר ב- 26.8.2018. מ-

https://www.gov.il/he/Departments/ministry_for_social_equality.

²² אתר המשרד להגנת הסביבה. אוחר ב- 26.8.2018. מ-

<http://www.sviva.gov.il/InfoServices/MimshalZamin/Support/Pages/defaultSupport.aspx>.

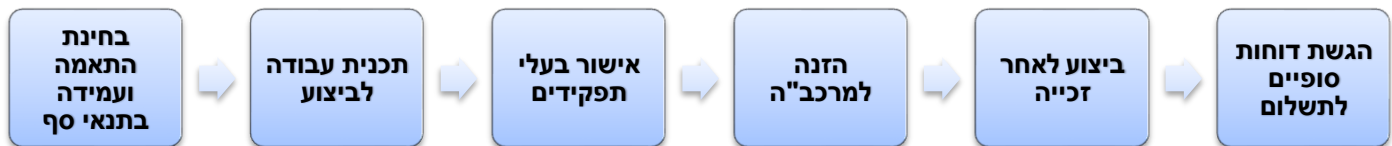
²³ אתר הביטוח הלאומי. אוחר ב- 26.8.2018. מ- <https://www.btl.gov.il/Funds/Pages/default.aspx>.

5. תמיכות ממשלתיות מזדמנות

תמיכות ממשלתיות שוטפות וקבועות מועברות לרשות המקומית בהתאם לכללים מוסכמים (נוסחאות, קריטריונים ונתונים). שאר התמיכות הן משתנות ומזדמנות ומועברות לפי רוב באמצעים של הקצאה תחרותית או החלטת ממשלה ייעודית. תמיכות מזדמנות ומוקדות מנוהלות בדך כלל בתקציב בלתי רגיל ייעודי שנפתח עבורן. להלן נסקור את האמצעים המרכזיים להעברת תמיכות ממשלתיות לרשויות מקומיות:

- קולות קוראים

הגוף החיצוני מגיש פנייה פומבית לרשויות להגשת הצעות לביצוע תקציבים למטרות מסוימות בהתאם לקריטריונים. ההצעות כוללות במקרים רבים הכנת תכנית עבודה לביצוע. מענקים, תמיכות ושותפויות בלתי קבועות ברשויות מקומיות מוקצות בשנים האחרונות במרבית המקרים באמצעות קולות קוראים. הקוראים מהווים הקצאה תחרותית בה יש לעמוד בתנאי סף וקריטריונים מחד ולשכנע ביכולתך למצות את המשאב ביעילות מאידך. לכן גורמים ממשלתיים וחץ ממשלתיים רבים מקצים תקציבים ייעודיים למטרות שהם רוצים לקדם באמצעות קולות קוראים. המשאבים המרכזיים המוקצים כוללים: 1. מענק-תקציב למטרה ייעודית. 2. תמיכה- השתתפות שוות כסף, אספקת שירות או ציוד. 3. השתתפות- במימון פעילות או שכר. א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. בחינה של התאמת הק"ק לצרכים ועמידה בתנאי הסף. 2. בניית תכנית עבודה לביצוע הק"ק. 3. אישורה ע"י בעלי התפקיד ברשות המקומית. 4. הזנתו למערכת המרכב"ה. 5. ביצוע הפרויקט. 6. הגשת דו"חות סופיים לתשלום (בד"כ כולל חשבוניות).



ב. אתגרים וחסמים- 1. רשויות לא עוקבות ולכן לא מודעות לחלק מהקולות הקוראים. 2. רשויות לעתים מתקשות בגיבוש תכנית לביצוע התקציב. 3. דיווח חסר על ביצוע המביא לתקצוב חלקי וספיגת חלק מעלות הביצוע של הקול הקורא. 4. מצי"נג- לעתים הקולות הקוראים דורשים מצי"נג גבוה המקשה על רשויות חלשות מבחינה כלכלית לגשת וגזברים שמרנים נוטים לא לאשר הוצאות כאלו.

- ג. הזדמנויות והמלצות- 1. היעזרות בחברה חיצונית שתנטר קולות קוראים רלבנטיים. 2. היעזרות בחברות מתמחות בהגשת תכניות לביצוע הקול הקורא. 3. יצירת מנגנון דיווח ייעודי לקולות קוראים בגזברות או העברת ניהול הפרויקט והדיווחים לחברת ניהול ופיקוח חיצונית. 4. שכנוע הגזבר למציאת המצ'ינג בקולות קוראים חיוניים או מניבי הכנסות.

- החלטות ממשלה

ממשלות ישראל מקבלות עשרות החלטות ממשלה כל חודש בנושאים שונים, חלקן הצהרות ולא בעלות אופי מעשי וחלקן מחייבות את משרדי הממשלה והגופים המיישמים את מדיניותה לנקוט צעדים ממשיים. החלטות הממשלה המעשיות המשפיעות על משאבי רשויות מקומיות מתחלקות לשלוש: 1. החלטות לביצוע ללא תוספת תקציבית- מטילות את עלות הביצוע על הרשויות המקומיות. 2. החלטות לביצוע הכוללות שינוי מנגנון ההקצאה של המשרד הממשלתי- תקציב המשרד לא גדל והממשלה קובעת סדר עדיפויות לביצועו. 3. החלטות לביצוע הכוללות תקציב תוספתי- הממשלה מחליטה להרחיב את פעילות המשרד ולהקצות תקציב חדש לרשויות לשם כך. בנוסף להחלטה 922 שהצגנו, התקבלו בשנים האחרונות מספר החלטות ממשלה משמעותיות ביותר לרשויות המקומיות, שחלק גדול מהן ממוקד למגזר ואזור גיאוגרפי. כמה דוגמאות:

1. החלטת מס' [2397](#)- תכנית החומש לפיתוח כלכלי במגזר הבדואי בנגב לשנים 2017-2021.²⁴ 2. החלטה מס' [1480](#)- תכנית ממשלתית להעצמה ולחיזוק כלכלי- חברתי של היישובים הבדואים בצפון לשנים 2016-2020.²⁵

3. החלטה מס' [1052](#)- תכנית רב שנתית לפיתוח ולהעצמת היישובים הדרוזים ברמת הגולן לשנים 2014 – 2017.²⁶ 4. החלטה מס' [959](#)- תכנית לפיתוח ולהעצמת היישובים הדרוזיים והצ'רקסיים לשנים 2016 – 2019.²⁷

החלטות אלו ממקדות מאמץ ממשלתי מיוחד ברשויות מקומיות במגזרי מיעוטים ומהוות הזדמנות יוצאת דופן למיצוי משאבים עבור הרשויות המקומיות. החלטות כוללות שינוי מנגנוני הקצאה במשרדי הממשלה ובמקרים רבים גם תקציבים תוספתיים המגדילים הן את כמות המשאבים הממשלתיים למיצוי מחד ואת היכולת לפתח משאבים פוטנציאליים למיצוי בעתיד מאידך.

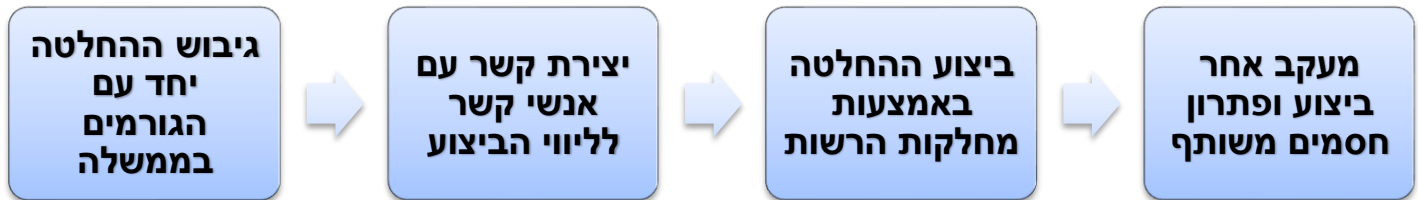
²⁴ אתר משרד ראש הממשלה. אוחר ב- 26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/Departments/Policies/five_yearp.

²⁵ אתר משרד ראש הממשלה. אוחר ב- 26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/Departments/policies/2016_des1480.

²⁶ אתר משרד ראש הממשלה. אוחר ב- 26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/Departments/policies/2013_dec1052.

²⁷ אתר משרד ראש הממשלה. אוחר ב- 26.8.2018. מ- https://www.gov.il/he/Departments/policies/2016_dec959.

- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. שותפות הרשות בגיבוש ההחלטה מול פקידי הממשלה, חברי הכנסת והשרים. 2. יצירת קשר עם הממונים במשרד על ביצוע ההחלטה. 3. ביצוע ע"י הרשות. 4. מעקב ופתרון חסמים במשותף עם המשרד הממשלתי האחראי.



- ב. אתגרים וחסמים- 1. רשויות מקומיות לא תמיד שותפות להחלטות וכך עלולות שלא להתאים לצרכיהן או לקושי ביישום ההחלטות. 2. אין כתובת ברורה בממשלה ליישום. 3. הרשות לא נערכת לביצוע ההחלטה. 4. אין וועדת היגוי משותפת ליישום יחד עם הממשלה. ג. הזדמנויות והמלצות- 1. לפעול יחד עם ראש הרשות לקיום קשרי עבודה טובים עם הממשלה ולנסות להשפיע על תוכן ההחלטה. 2. לעגן בהחלטה כתובת עבור הרשויות ליישומה. 3. לבצע ישיבת התנעה ברשות להיערכות לביצוע ההחלטה ולשלב את יישומה בתקציב הרשות. 4. לעגן מנגנון יישום משותף עם הממשלה בשלב גיבוש ההחלטה.²⁸

- **ביצוע תב"רים (קרנות)**

- במקרים רבים תקציבים שמקורם חיצוני לרשות מקומית בין אם ממשלתיים או חוץ ממשלתיים הם תקציבים ייעודיים המשמשים כקרנות לפרויקטים מסוימים ולכן יחייבו אישור תב"ר (תקציב בלתי רגיל) ייעודי לפרויקט וניהולו כמשק סגור ונפרד מהתקציב הרגיל. תב"רים רבים מצויים בתת מיצוי ולכן מיצוי המשאבים הנתונים בתב"רים הינו אחד המקורות החשובים והיעילים למיצוי משאבי הרשות המקומית. התב"רים הבלתי מנוצלים הם תקציבים שהוקצו ע"י גורם חיצוני לעירייה ולפעמים חייבו השלמה עירונית, עברו את אישור מועצת הרשות ומשרד הפנים ומחכים לביצוע בפועל. ניצול תקציבים אלו הוא הזדמנות מצוינת למיצוי משאבים קיימים.²⁹
- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. מיפוי התב"רים מספר התקציב והבנת סטטוס היישום. 2. ביצוע של התב"רים באמצעות הוצאת המכרזים הדרושים. 3. דיווח למשרדים על הביצוע בפועל- הגשת חשבונות לתשלום.

²⁸ אדווה אשל רבינוביץ', 2015. אתגרים במיצוי החלטות ממשלה. אוניברסיטת תל אביב.

²⁹ אתר הלמ"ס. מילון מונחים. אוחר ב- 26.8.2018. מ- http://www.cbs.gov.il/reader/Milon/Milon_AllTermsInSubject.html?IdContext=11&OnlyFinal=1



- ב. אתגרים וחסמים- 1. אין מעקב או זיכרון ארגוני מהו סטטוס ביצוע התב"רים. 2. מחלקות הגזברות לא מגישות חשבונות סופיים לגורם המתקצב.
- ג. הזדמנויות והמלצות- 1. ליצור מנגנון עירוני, בעיקר במחלקת הנדסה למעקב אחר הביצוע של התב"רים. 2. ליצור נהלי עבודה בגזברות לאיסוף חומר והגשתו לתשלום בכל תב"ר.

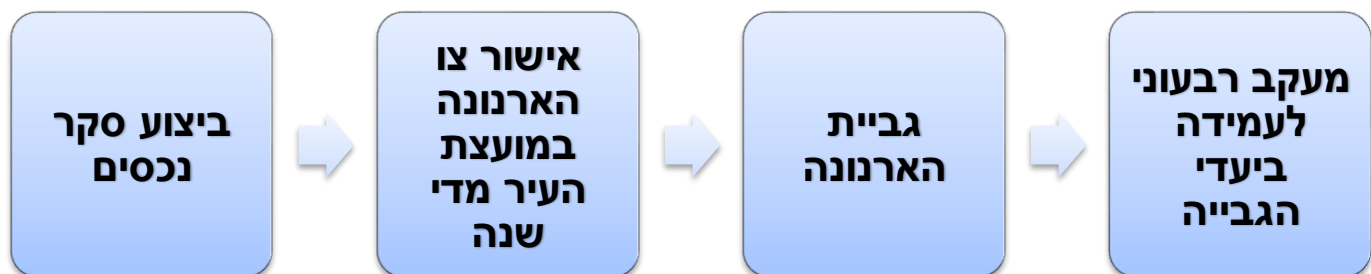
פרק ב' - הכנסות עצמיות

הכנסות עצמיות הן הכנסות שרשות מקומית גובה מפרטים וממוסדות שפועלים בתחומה. מרבית הכנסות הרשויות המקומיות מקורן בהכנסות עצמיות הנובעות משלושה מקורות מרכזיים שאותם נציג בפירוט: ארנונה למגורים, ארנונה שאינה ממגורים והכנסות עצמיות אחרות. ככל ששיעור ההכנסות העצמיות מסך ההכנסות של רשות מקומית גדול יותר כך זה מעיד על חוסנה הכלכלי. לפיכך הפער המרכזי בין רשויות מקומיות בישראל הוא בשיעור ההכנסות העצמיות שלהן מסך התקציב ולכן זהו המקור המרכזי למיצוי משאבים.³⁰

1. ארנונה למגורים

מהווה חלק משמעותי של כ-19% בממוצע מהכנסותיהן של רשויות מקומיות. ארנונה למגורים נגבית מכל יחידת דיור למגורים לשנה על פי התעריף הנקבע למ"ר לפי המדידה המעודכנת של הנכס. תעריף הארנונה נקבע בצו הארנונה המאושר ע"י מועצת הרשות המקומית בכל שנה. התעריף מתייקר בכל שנה בשיעור הנקבע בחוק ההסדרים. מיצוי יכולת הגבייה הפוטנציאלית של הארנונה למגורים הינו משמעותי הן למשאבי הרשות העצמיים והן ליכולת הרשות לגייס משאבים ממשרדי ממשלה שדורשים עמידה בשיעורי גבייה גבוהים כתנאי לתקצוב.³¹

א. תהליך העבודה למיצוי המשאב - 1. יש לבצע מדידה עדכנית (סקר נכסים) אחת ל-5 שנים ולעדכן את שטח החיוב בהתאם לכך. 2. יש לאשר במועצת העיר את התעריף בכל שנה, במידה ורוצים לחרוג מהעדכון הנקבע בחוק ההסדרים יש לעשות זאת בתיאום עם משרד הפנים. 3. יש לגבות את הארנונה באמצעות מחלקת הגבייה ברשות או באמצעות בחירת חברה חיצונית והאצלת סמכות הגבייה אליה. 4. לבצע מעקב רבעוני לעמידה ביעדי הגבייה.



³⁰ אתר הלמ"ס. מילון מונחים. אוחר ב- 26.8.2018. מ-
http://www.cbs.gov.il/reader/Milon/Milon_AllTermsInSubject.html?IdContext=11&OnlyFinal=1
³¹ סיון להבי וגל חגית רומנו, 2016. ניתוח הפערים בין רשויות מקומיות בישראל. משרד הפנים.

ב. אתגרים וחסמים- 1. ברשויות רבות אין סקר נכסים עדכני ולכן פוטנציאל הגבייה לא ממוצה. 2. קיים פער גדול בין רשויות מקומיות בשיעור הגבייה המשפיע באופן משמעותי על הכנסותיהן.

ג. הזדמנויות והמלצות- 1. ניתן לממן סקר נכסים מעודכן מהגידול בגבייה שצפוי בעקבות הסקר. 2. באזורים חדשים המיועדים לפיתוח ניתן לבקש ממוסד הפנים קביעת אזור ארנונה חדש עם תעריף שונה ואטרקטיבי. 3. בכדי לשפר את הגבייה ניתן למנות חברה חיצונית שתתוגמל על פי עמידה ביעדים כמותיים. 4. כדאי לבצע הסברה לתושבים שעמידה בשיעור גבייה גבוה (מעל 82%) מביאה את הרשות לזכות בהטבות מהממשלה כמו מענק המותנה בעמידה ביעדי הגבייה (15% ממענק האיזון) והשתתפות בתכניות ממשלתיות עתירות תקציב (כמו תכנית הרשויות הערביות המצטיינות של משרד הפנים).³²

2. ארנונה שאינה ממגורים

מדובר בארנונה הנגבית בעיקר משטחי תעשייה, מסחר ותעסוקה ומוסדות ממשלתיים הפועלים בשטח שיפוטה של הרשות המקומית. מדובר ברכיב הכנסות המשמעותי ביותר המהווה כ-25% במוצא מהכנסותיהן של רשויות מקומיות. הכנסות מעסקים מניבות את הכנסה נטו הגבוה ביותר לרשות מקומית, שכן שיעור הארנונה הממוצע של עסקים ומוסדות ממשלתיים גבוה ביחס למגורים וכמות השירותים שהם דורשים נמוכה יותר. לפיכך, ככל ששיעור הארנונה שאינה ממגורים גבוה יותר, כך חוסנה הכלכלי של הרשות המקומית גדל ולכן זהו הפקטור המרכזי ביותר בפער בין הרשויות החזקות לחלשות בישראל. מדיניות אקטיבית של הרשות המקומית לעידוד ותכנון שטחי תעשייה, מסחר ותעסוקה תביא להגדלה המשמעותית ביותר בחוסנה הכלכלי.

- אזורי תעשייה, תעסוקה ומסחר

עסקים הם מקור חשוב ויעיל מאוד למיצוי משאבים שכן שיעור הארנונה הממוצע שהם משלמים גבוה מעלות השירותים שהם צורכים (בניגוד לתושבים) ולכן כל הערים החזקות בישראל מבחינה כלכלית נשענות על הכנסות גבוהות מעסקים. עסקים משלמים ארנונה על פי צו הארנונה והמדידה המאושרים ולכן כל הכללים הכתובים בנוגע לארנונה למגורים (הגורמים המאשרים את הצו) חלים עליהם וכן ההמלצות (סקר נכסים וכו').

³² אתר משרד הפנים. תכנית רשויות מצטיינות. אוחר ב- 26.8.2018. מ-
http://www.moin.gov.il/LOCALGOVERNMENT/Pages/Economic_development_and_promoting_excellence_in_Arab_society.aspx

פיתוח מקורות ארנונה עסקית תלוי במידה רבה באקטיביות של כל רשות מקומית ובהתייחסות ליתרונות היחסיים של הרשות ולמאפייני תושביה ותושבי האזור- כצרכנים, עובדים ומעסיקים פוטנציאליים. יש להתייחס ליתרונות היחסיים ולמאפייני הישוב והסביבה בתהליך התכנון, השיווק והאכלוס של שטחים אלו.

א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- יש לגבות את הארנונה מעסקים על בסיס סקר הנכסים וצו הארנונה המעודכנים, לסייע בהנפקת רישיון עסק לעידוד סביבה עסקית נוחה ולתכנן הגדלת מלאי השטחים המניבים במידה ויש מחסור. כדאי לבצע פעולות אלו במקביל.

תכנון	סיוע	גבייה
• מיפוי המלאי התכנוני • במידת הצורך ליזום תכנון ו/או להגדיל זכויות בנייה	• רישוי עסקים יעיל • מתן מענה ושירות • סיוע מול גורמים ממשלתיים	• ביצוע סקר נכסים עדכני • גבייה לפי הסקר וצו הארנונה המאושר

- ב. אתגרים וחסמים- 1. רשויות רבות סובלות ממלאי שטחים מניבים מוגבל. 2. רשויות בהם התנאים אינם די אטרקטיביים לפיתוח עסקי לדוגמה: רשויות במיקום דליל אוכלוסין, כ"א לא מתאים כצרכנים או עובדים, תעריף ארנונה גבוה ועוד. 3. חסמים ביורוקרטים- מחלקת רישוי עסקים לא יעילה שלא מסייעת בפתרון חסמים ולא מהווה כתובת ליזמים. 4. שירותים עירוניים לא מספקים לעסקים.
- ג. הזדמנויות והמלצות- 1. ליזום תכנון של שטחים מניבים חדשים ו/או להגדיל זכויות בנייה בשטחים קיימים. 2. השקעה בשיווק הרשות ויצירת חבילת הטבות ממשלתיות ועירוניות לעסקים. 3. הטמעת הרפורמה לרישוי עסקים במחלקה העירונית וסיוע לעסקים מול רשויות הרישוי הממשלתיות.³³
4. קיום סקר שביעות רצון לבעלי עסקים והטמעת מסקנותיו בכדי להביא לשיפור השירות.

- ארנונה ממשלתית

הכנסות ממוסדות ממשלתיים המצויים בשטח שיפוטה של רשות מקומית. למעט בערי עולים בהן המדינה משלמת 100% מהתעריף המאושר בצו הארנונה, בשאר הרשויות המקומיות הסכום נע בין 30-55% מהארנונה

³³ אתר משרד הפנים. הרפורמה לרישוי עסקים. אוזר ב- 26.8.2018. מ- <http://business.gov.il/Pages/Mifratim--HomePage.aspx>

של נכס דומה שאינו של המדינה. כדאי לעודד הקמה של מוסדות ממשלתיים ברשות בשל שתי תועלות חיוביות מרכזיות. האחת היא שמוסדות אלו משלמים ארנונה גבוה יותר מהשירותים שהם צורכים (בדומה לעסקים). השנייה היא שיפור השירות לתושבים באמצעות הנגשת המוסדות הממשלתיים. בשנים האחרונות חיפשה הממשלה להקים תחנות משטרה חדשות, לשכות של רשות האוכלוסין וההגירה ועוד.³⁴

א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. מיפוי המוסדות הממשלתיים הנוכחיים ברשות. 2. יצירת מאגר שטחים חומים בבעלות הרשות המקומית או המדינה, המתאימים לקליטת מוסדות ממשלתיים בעתיד. 3. מעקב אחר הזדמנויות לקליטת מוסדות חדשים.



ב. אתגרים וחסמים- מלאי השטחים הציבוריים בחלק מהישובים מוגבל בשל ריבוי קרקעות פרטיות (במיוחד בחברה הערבית).
 ג. הזדמנויות והמלצות- תכנון אסטרטגי של מלאי השטחים הציבוריים יחד עם מחלקת הנדסה יסייע לנצל אותם ביעילות.

3. הכנסות עצמיות אחרות

4. חוקי עזר- אגרות והיטלים וקנסות

חוק עזר עירוני מהווה חקיקה משנית התקפה בתחומה של הרשות המקומית שחוקקה אותו. כל חוק צריך להתקבל במועצת הרשות המקומית ולהתקבל/לא להידחות (תלוי בסוג החוק) על ידי שר הפנים. גביית תשלום מתושב דורשת עיגון בחוק עזר עירוני. חוקי העזר המניבים הכנסות בנוסף לצו הארנונה הם אגרות והיטלים ואכיפתם מייצרת הכנסות מגבייה ו/או מקנסות.

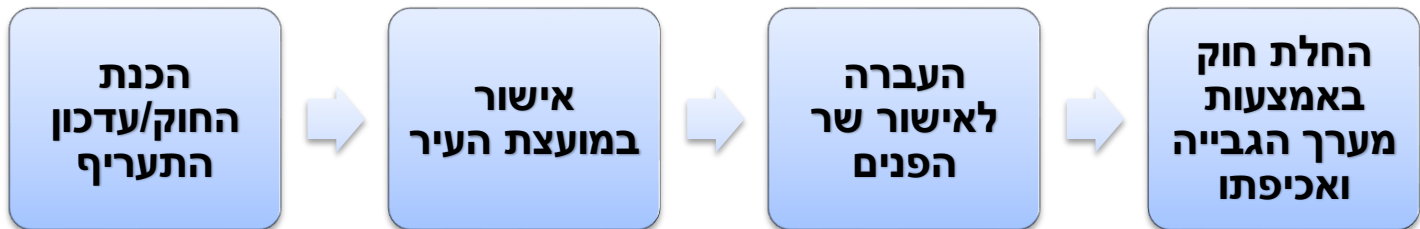
³⁴ אתר הלמ"ס. מילון מונחים. אוחר ב- 26.8.2018. מ-
http://www.cbs.gov.il/reader/Milon/Milon_AllTermsInSubject.html?IdContext=11&OnlyFinal=1

אגרות משולמות ע"י התושבים עבור השתתפות בשירות שהעירייה רוצה לספק, דוגמאות נפוצות לכך הן אגרות שמירה, בנייה, פינוי אשפה, שילוט ושירותים נוספים במערכת החינוך. ההכנסות מאגרות נרשמות בתקציב הרגיל כמו ארנונה ולכן אין זיקה ישירה בין התשלום לבין השירות.

היטל להבדיל מיועד לממן ישירות שירות מסוים ולכן תשלומי ההיטל מועברים לתב"ר ייעודי ותעריף ההיטל צריך לשקף את העלות הממוצעת של השירות. סוג נפוץ של היטלים הם היטלי הפיתוח שנגבים מנכסים חדשים או מהרחבת נכסים קיימים. תעריף ההיטל אמור לשקף את העלות הממוצעת של הקמת התשתיות לכל יחידת דיור. דוגמאות להיטלים נוספים: סלילת כבישים ומדרכות, תיעול וניקוז, מים וביוב (בד"כ משולם לתאגיד המים והביוב) ופיתוח שטחים ציבוריים פתוחים.

בנוסף לאלו, אכיפת חוקי עזר כגון עישון, חנייה, עבירות בנייה, שמירה על הסדר הציבורי, רישוי עסקים ועוד, מביאה גם היא להגדלת הכנסות.³⁵

א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. להכין חוק עזר או עדכון תעריף. 2. לאשר את חוק העזר במועצת העיר. 3. להעביר לאישור שר הפנים. 4. לאחר קבלת האישור להחילו באמצעות מערך הגבייה העירוני ומחלקות נוספות רלבנטיות בהתאם לסוג האגרה/ההיטל.



- ב. אתגרים וחסמים- 1. היעדרם של חוקי עזר. 2. חוקי עזר ו/או תעריפים מיושנים. 3. חוקי עזר שמתקבלים אך לא נאכפים.
- ג. הזדמנויות והמלצות- 1. למנות עו"ד יועץ שיבחן את כל חוקי העזר העירוניים ויגבש נוסחים חדשים ותעריפים מעודכנים ויסייע בהחלתם. 2. להציב יעדי גבייה ואכיפה למחלקות הרלבנטיות להפעלת האגרות וההיטלים.

³⁵ דו"ח מבקר המדינה, 2005. גביית אגרות בידי רשויות מקומיות. מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור.

5. שירותים עירוניים בתשלום

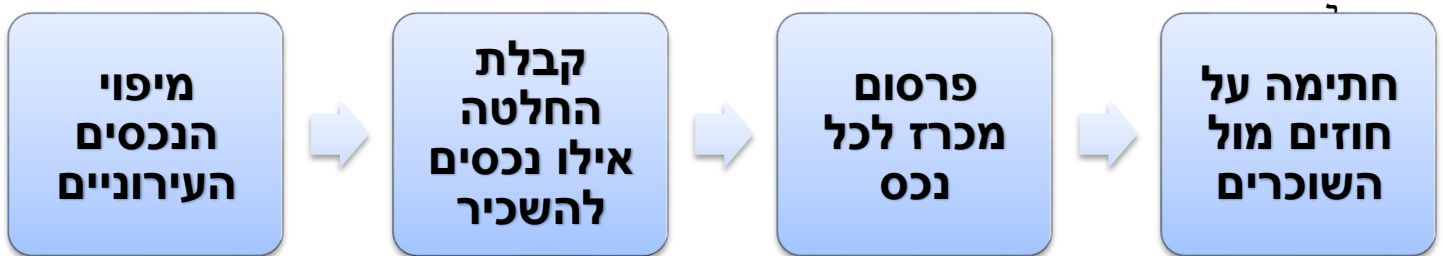
שירותים עירוניים מסוימים המסופקים רק לתושבים המעוניינים לצרוך אותם ולרוב מסובסדים ע"י הרשות המקומית דורשים תשלום נוסף מהמשתמשים. דוגמאות נפוצות לכך- תשלום על הופעות ואירועים, מנוי מסובסד לבריכה עירונית, מנוי למשחקי קבוצת ספורט עירונית, תשלום על חיסונים לבעלי חיים ועוד.

- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- גביית תשלום מהתושבים המשתמשים בשירות.
- ב. אתגרים וחסמים- מנגנוני גבייה בלתי נגישים.
- ג. הזדמנויות והמלצות- לגבש ולהטמיע מערכת גבייה מקוונת וגמישה הכוללת אפליקציה ואתר המאפשרים להוסיף מנגנוני תשלום עבור אירועים מזדמנים וכך לאפשר תשלום נוח ונגיש.

6. השכרת נכסי הרשות המקומית

בבעלותה של הרשות המקומית מבנים רבים בשימושים מגוונים. בחלק גדול מהמבנים ניתן לשלב שוכרים, או להשכיר את הנכס בשלמותו הן משיקולי יעילות תפעולית (לדוגמה השכרת בריכה עירונית למפעיל פרטי) והן משיקולי השאת רווחים לקופת הרשות המקומית.

- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. מיפוי הנכסים בבעלות עירונית. 2. קבלת החלטה אילו נכסים יש להשכיר. 3. פרסום מכרז לכל נכס. 4. חתימה על חוזים עם השוכרים.



- ג. אתגרים וחסמים- 1. רשויות רבות אינן אקטיביות ולא מחזיקות מידע עדכני מהם הנכסים שבבלותן ולא מגבשות אסטרטגיה כיצד להשתמש בהם. 2. נכסים מסוימים דורשים השקעה על מנת שיוכלו להניב. 3. קשיים בעבודה מול המגזר הפרטי.
- ד. הזדמנויות והמלצות- 1. לבצע מיפוי נכסים עירוני ולגבש אסטרטגיה כיצד להניב מהם את התשואה הגדולה ביותר. 2. נכסים הדורשים השקעה (שיפוץ או הרחבה) בכדי להשכירם, ניתן לקחת הלוואה

להשקעה הדרושה ולשלם אותה מתוך דמי השכירות. 3. ניתן להעביר את ניהול הנכסים לידי חברה עירונית המורגלת בעבודה מול המגזר הפרטי.

ד. השכרת שטחים בבעלות הרשות המקומית

בבעלותן של הרשויות המקומיות יש שטחים רבים שיכולים לשמש גם להגדלת הכנסות הרשות. לדוגמה- צמתים ברחבי העיר יכולים לשמש גם שטח מסחרי לשילוט ופרסום שיניב הכנסות.

א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. מיפוי שטחים בבעלות עירונית בעלי פוטנציאל מניב. 2. הוצאת מכרזים לניצולם. 3. חתימת חוזי שכירות.



ב. אתגרים וחסמים- 1. חוסר מידע חסר על השטחים הקיימים. 2. קשיים בעבודה מול המגזר הפרטי. 3. חוסר אקטיביות מצד הרשויות.

ג. הזדמנויות והמלצות- 1. כל שטח בבעלות רמ"י שאינו מנוצל ניתן לבקש העברתו בחוזה חכירה לרשות המקומית (בתשלום בד"כ) ולבצע בו שימושים מניבי הכנסות. 2. כדאי לבצע מיפוי השטחים ולגבש תכנית עסקית כיצד להניב מהם הכנסות. 3. בדומה להשכרת נכסים, ניתן לבצע את הפרויקט דרך חברה כלכלית עירונית המורגלת בעבודה מול המגזר הפרטי.

פרק ג'- הכנסות נוספות

פרק זה יוקדש למשאבים ממקורות חיצוניים שאינם ממשלתיים. הכנסות אלו הן בעלות פוטנציאל צמיחה רב בשל התפתחותם של שיתופי פעולה אזוריים וגמישותם של גורמים חוץ ממשלתיים להירתם לפרויקטים ולסייע לרשויות. לפיכך יכולותיה של הרשות לגייס שותפים לרעיונותיה וליוזמותיה הן קריטיות בכדי למצות את פוטנציאל מיצוי המשאבים הטמון בכל רשות מקומית.

1. תמיכות גופים חוץ ממשלתיים

ישנם גופים מוסדיים חוץ ממשלתיים בעלי אופי ציבורי המנהלים תקציבים משמעותיים ותומכים באופן קבוע ברשויות מקומיות. הדוגמאות הבולטות:

א. מפעל הפיס- חלק משמעותי מהכנסותיו (כשליש) מועבר לרשויות המקומיות בהקצאה תחרותית לפי קריטריונים שקופים. מפעל הפיס תומך בהקמה, שיפוץ והצטיידות של מוסדות ובהפעלת תכניות בתחומים המרכזיים הבאים: חינוך ומחשוב, תרבות, ספורט, רווחה וקהילה ובריאות. מדובר בגורם החוץ ממשלתי המשמעותי ביותר ברשויות המקומיות ויש להקדיש תשומת לב רבה למיצוי המשאבים מגורם זה.³⁶

ב. טוטו- המועצה להסדר ההימורים בספורט- המועצה מפעילה קרן מתקנים שתומכת בהקמה ושיפוץ של מתקני ספורט ובפעילויות עממיות בתחום הספורט בהקצאה תחרותית עפ"י קריטריונים שהיא מפרסמת בהתאם לסוג התמיכה וההקצאה.³⁷

ג. הקרן הקיימת לישראל (קק"ל)- היא הגוף המוביל בפיתוח שטחים ציבוריים פתוחים בישראל ומקצה באופן תחרותי מדי שנה תמיכות בעיקר לרשויות בפריפריה הגיאוגרפית במגוון פרויקטים כמו: השתתפות בתקצוב גני קק"ל, תמיכה במיזמי תיירות, שיקום נופי, אנרגיות מתחדשות, שבילי הליכה ואופניים, פיתוח נופי סביב מבני ציבור ועוד. כמו כן, קק"ל נותנת חסות לאירועים שעורכות רשויות מקומיות וכדאי להגיש בקשה לתמיכה בכל אירוע. קק"ל היא גוף עתיר משאבים שניתן וכדאי למצות.³⁸

³⁶ אתר מפעל הפיס. אוחר ב- 27.8.2018. מ- <http://www.pais.co.il/Thanks-To/Pages/AreasOfAssistance.aspx>

³⁷ אתר הטוטו- המועצה להסדר ההימורים בספורט, אוחר ב- 27.8.2018. מ- <https://www.winner.co.il/info/about>

³⁸ אתר הקרן הקיימת לישראל, אוחר ב- 27.8.2018. מ- <http://www.kkl.org.il/tenders/call-for-proposals>

ד. הסוכנות יהודית- הסוכנות היהודית מפעילה תכניות חינוכיות, חברתיות וקהילתיות שונות בישובים יהודים בישראל. חלקו הקטן של תקציב הפעילות הזה מועבר לרשויות המקומיות להפעלת תכניות או דרך הרשויות המקומיות לארגונים הפועלים בשטחן ומפעילים תכניות של הסוכנות היהודית.

ה. החטיבה להתיישבות- גוף זה תומך ברשויות המקומיות היהודיות באופן מזדמן ומשתנה בהתאם למטרותיו ולתקציבו. החטיבה מממנת הוצאות תכנון ומנהלת צוותי תכנון עבור תכניות מתאר לישובים חדשים או הרחבת ישובים קיימים ומסייעת בפרויקטים המעודדים צמיחה דמוגרפית, פיתוח מקורות תעסוקה, פעילות חברתית-קהילתית ועוד. מרבית פעילות החטיבה בפריפריה הגיאוגרפית.

+ המלצות: 1. לכל רשות מקומית מומלץ למנות בעל תפקיד במחלקת ההנדסה או הגזברות שיפעל למיצוי תמיכות הגופים החוץ ממשלתיים. 2. ניתן לנטר קולות קוראים מגופים אלו באמצעות אותן חברות המנטרות קולות קוראים ממשלתיים, זה כלול בעבודתם. 3. מומלץ לאתר איש קשר אחד לפחות בכל גוף שייתן מענה לפתרון בעיות בהגשת בקשות תמיכה. 4. התמיכות הגדולות תלויות במציאת אתר מתאים למימושן (אולם, פארק וכו') ולכן מומלץ להכין מאגר רשותי למיקום מוסדות ציבור ולפיתוח שטחי ציבור.

2. הכנסות מגופים בבעלות הרשות המקומית

בכל רשות מקומית ישנם גופים בבעלותה המלאה או החלקית המספקים שירותים לתושביה ופעילותם מניבה רווחים המועברים לרשות בסיום שנת פעילות ולכן מהווים משאב ראוי למיצוי. להלן נסקור את הגופים המרכזיים ואת המנגנונים למיצוי משאבים מפעילותם.

7. וועדות תכנון מרחביות

וועדות התכנון גובות תשלומים רבים מתושבים, במידה ומדובר בוועדה מקומית לישוב אחד תקציבה נכלל בתקציב הרשות, במידה ובמדובר בוועדה מרחבית היא מעבירה חלק יחסי מהכנסותיה לרשויות המרכיבות אותה בניכוי הוצאות ניהול הוועדה. ההכנסות המרכזיות של וועדות תכנון הן: 1. היטלי השבחה. 2. אגרות בנייה. 3. קנסות של מערך הפיקוח. 4. בקשות חופש מידע. ככל שערך הקרקע גבוה, כך הכנסות הוועדה מהיטלי השבחה גדלות וזהו מנגנון מרחיב פערים בין רשויות מקומיות במיקום מרכזי עם ביקושי קרקע גבוהים, לבין רשויות פריפריאליות בעלות ערכי קרקע נמוכים.³⁹

³⁹ דו"ח מבקר המדינה, 2002. ועדות מרחביות לתכנון ולבנייה. מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור.

- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- העברה תקציבית בד"כ ברבעון השני של השנה על הכנסות שנה שעברה. ההעברה מאושרת ע"י מועצת העיר.
- ב. אתגרים וחסמים- לעתים ההכנסות הצפויות מהוועדות לא נלקחות בחשבון בתקציב הרשות המקומית ולכן לא ממוצות ביעילות.
- ג. הזדמנויות והמלצות- לוודא שההכנסה הממוצעת מהוועדה נלקחת בחשבון בתקציב הרשות ושקבעו לה יעד רצוי.

8. תאגידי מים וביוב

- תאגידי המים והביוב מספקים בד"כ שירותים למספר ישובים ומוכרים מים לצרכנים שבשטחם (משקי בית, מוסדות ציבור, עסקים וחקלאים) וגובים אגרות ביוב עבור תחזוקת התשתיות שבאחריותם. לאחר סיום שנת פעילות התאגיד נערכים דו"חות כספיים שנתיים מבוקרים ע"י רואי חשבון. דו"חות אלו קובעים מהם רווחי התאגיד המותרים לחלוקה, שזהו חישוב של הרווחים בניכוי ההוצאות בתוספת שיעור פחת. הרשויות השותפות לתאגיד הן בעלות מניות בו ולכן מושכות את הרווחים המותרים לחלוקה כדיבידנד.⁴⁰
- ד. תהליך העבודה למיצוי המשאב- העברה תקציבית בד"כ ברבעון השני של השנה על הכנסות שנה שעברה. ההעברה מאושרת ע"י מועצת העיר.
 9. אתגרים וחסמים- לעתים ההכנסות הצפויות מהתאגיד לא נלקחות בחשבון בתקציב הרשות המקומית ולכן לא ממוצות ביעילות.
 10. הזדמנויות והמלצות- לוודא שההכנסה הממוצעת מהתאגיד נלקחת בחשבון בתקציב הרשות ושקבעו לה יעד רצוי.

11. הכנסות מתאגידים עירוניים

רשויות רבות בישראל הקימו חברות עירוניות (שמרבית מניותיהן בבעלות העירייה) למגוון תחומים. החברות מתמחות בתחום פעילות מוגדר (ספורט, פיתוח כלכלי, תרבות, תעשייה ועוד) ומסייעות לרשויות המקומיות לבצע פרויקטים במהירות וביעילות ולנהל אותם כמשק סגור באיזון תקציבי. התאגידים מנהלים את התחומים

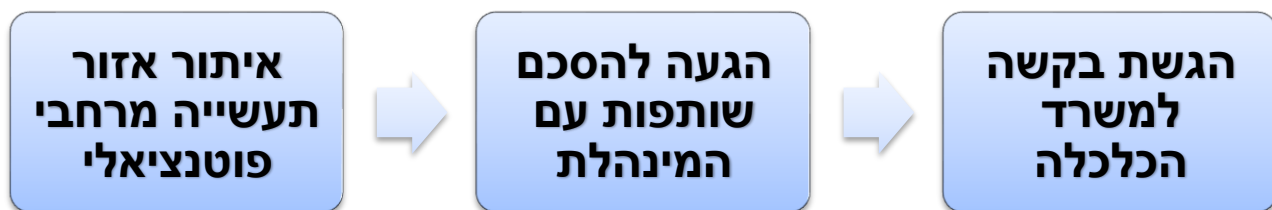
⁴⁰ אתר רשות המים והביוב. תאגידי מים וביוב. אוחר ב- 28.8.2018. מ--<http://www.water.gov.il/Hebrew/Municipal-sector/Pages/Water-and-sewage-corporations.aspx>

שתחת אחריותם עבור העירייה בתמורה לתקורות ניהול המחשבות כמספר אחוזים מכל פרויקט. במידה והתאגיד מסיים את שנת הפעילות בעודף תקציבי הדירקטוריון המנהל אותו יכול להחליט למשוך את העודפים כדיבידנד. הכנסות אלו מעטות יחסית בשל שיעור המס הגבוה (כ-35%) הנגבה מהן. לכן במרבית המקרים בוחרות הרשויות להפנות את העודפים להשקעות שמבצעת החברה בתחום פעילותה.⁴¹

12. יזמות עם רשויות נוספות

שותפות בין רשויות מקומיות באספקת שירותים מתרחשת מזה שנים רבות בתחומים כמו איכות סביבה, שירותי חינוך ומוסדות ציבור ייחודיים שאין הצדקה להקים בשוב אחד. לצד שותפויות אלה, הממשלה מקדמת בשנים האחרונות שותפויות בין רשויות מקומיות בזירה הכלכלית. היזמות הכלכלית של מספר רשויות יכולה לסייע לייצר יתרון לגודל שמהיעדרו סובלות רשויות קטנות ולצמצם פערים חברתיים. שני הערוצים המרכזיים לקידום שותפויות על בסיס כלכלי הם:

1. שילוב רשויות מיעוטים באזורי תעשייה מרחביים המשותפים לכמה רשויות מקומיות. משרד הכלכלה מתמרץ את אזורי התעשייה לקלוט את הרשויות באמצעות הוראת מנכ"ל 6.3. אזורי התעשייה שקולטים שותפות חדשות זוכים למענקים ולאישורים להרחבת האזור וכן בהשתתפות במימון הוצאות תפעול המינהלת התעשייתית המשותפת, שהיא הגוף שמנהל את אזור התעשייה. השתלבות באזור תעשייה עשויה להניב הכנסות שנתיות של מיליוני שקלים מארנונה עסקית בכל שנה.⁴²
- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב: 1. לאתר אזור תעשייה מרחבי פוטנציאלי להצטרפות. 2. להגיע להסכם הצטרפות עם המינהלת של אזור התעשייה. 3. להגיש בקשה למינהל אזורי תעשייה במשרד הכלכלה.

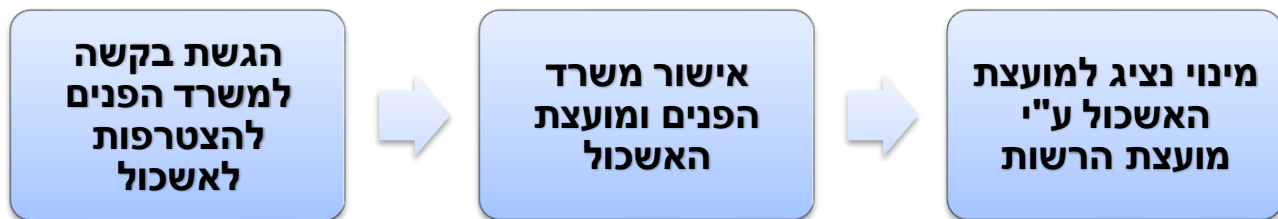


⁴¹ אתר משרד הפנים. תאגידים עירוניים. אוחר ב- 28.8.2018. מ-
http://www.moin.gov.il/LOCALGOVERNMENT/Municipal_corporations/Pages/%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%9D%20%D7%A2%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%9D.aspx

⁴² אתר משרד הכלכלה. הוראת מנכ"ל 6.3. אוחר ב- 28.8.2018. מ-
http://economy.gov.il/legislation/ceoinstructions/instructions/06_03_18_12_2011.pdf

- ב. אתגרים וחסמים- רשויות רבות מתקשות להגיע להסכם הקובע את שיעור חלוקת ההכנסות עם הרשויות הנוספות.⁴³
- ג. הזדמנויות והמלצות- במקרה של קשיים בהגעה להסכם מומלץ להגיש בקשה לוועדה הגיאוגרפית במשרד הפנים לחלוקת הכנסות והיא יכולה לכפות על הרשויות השותפות צירוף רשות נוספת ולקבוע את שיעור חלוקת ההכנסות.⁴⁴

2. הקמת אשכולות אזוריים- משרד הפנים מקדם הקמה של מספר אשכולות בתקופה האחרונה. הפוטנציאל למיצוי המשאבים בשותפויות הללו כפול: 1. הפחתת הוצאות ע"י התמחרות גוף גדול המייצג כמות תושבים גדולה. 2. פיתוח יוזמות בעלות יתרון לגודל המסייעות להגדיל את משאבי הרשות העתידיים. משרד הפנים מתמרץ את הקמת האשכולות ותומך בהקמתם ותפעולם. האשכולות יכולים לפעול במגוון רחב של תחומי פעילות ולכן ולהניב הכנסות משמעותיות לרשויות השותפות בהם.
- א. תהליך העבודה למיצוי המשאב- 1. להגיש למשרד הפנים בקשת הצטרפות לאשכול (במידה והרשות אינה חברה באשכול שהוקם). 2. אישור משרד הפנים ומועצת האשכול. 3. מינוי נציג למועצת האשכול מטעם הרשות ע"י מועצת הרשות.



- ב. אתגרים וחסמים- רשויות רבות אינן מבינות את הפוטנציאל הטמון באשכולות ולכן לא משקיעות אנרגיה בהצטרפות אליהם.
- ג. הזדמנויות והמלצות- 1. לבצע הסברה להנהלת הרשות בנוגע לפוטנציאל הגדול הטמון באשכול. 2. האשכול יכול לשמש פלטפורמה יעילה לצמצום הוצאות מופרזות של הרשות על שירותים שונים לכן לאחר ההצטרפות מומלץ למפות את השירותים שעלותם גבוה וניתן לייעל אותם באמצעות

⁴³ עאזר דקאר, 2014. שילוב רשויות מקומיות ערביות במינהלות אזורי תעשייה מרחביים משותפים. עמותת סיכוי.

⁴⁴ אתר משרד הפנים. שינוי גבולות וחלוקת הכנסות. אוחר ב- 28.8.2018. מ-
<http://www.moin.gov.il/LOCALGOVERNMENT/local%20authority/CHMap>

ההתאגדות באשכול. 3. לנצל את היתרון לגודל גם בהשפעה על הממשלה בכדי לאגם משאבים

לפרויקטים של פיתוח כלכלי אזורי.⁴⁵

3. תרומות

רשויות מקומיות רבות מגייסות תורמים כשותפים חד פעמיים או קבועים לפעילויות ששני הצדדים מעוניינים לקדם. השותפויות הקבועות נוצרות בדרך כלל בין ערים שונות בעולם לערים בישראל או בין רשות בישראל לקהילה יהודית מחו"ל. במרבית המקרים תרומות מהוות מימון משלים לפעילויות ולא מממן יחיד ולכן אם חסרים מקורות מימון חלקיים לפרויקט, פנייה לגיוס תרומות עשויה להועיל.

המלצות: 1. למנות אחראי רשותי לנושא השולט בשפה האנגלית. 2. לתחזק את הקשר עם כל תורם בכדי לשמר את זיקתו לעיר בעתיד. 3. להיעזר במרכז לשלטון מקומי שלו קשרים בינלאומיים ענפים ואגף קשרי חוץ שיכול לסייע לרשויות מקומיות במאמצים למציאת שותפים בזירה הבינלאומית.⁴⁶

⁴⁵ אתר משרד הפנים, אשכולות אזוריים. אוחר ב- 29.8.2018. מ-
<http://www.moin.gov.il/LOCALGOVERNMENT/Pages/%D7%90%D7%A9%D7%9B%D7%95%D7%9C%D7%95%D7%AA.aspx>

⁴⁶ אתר המרכז לשלטון מקומי. אוחר ב- 29.8.2018. מ-
http://www.masham.org.il/html5/?_id=11767&did=11357&G=11128&SM=11767

פרק ד' - טבלה מסכמת

הזדמנויות והמלצות	אתגרים וחסמים	תהליך עבודה למיצוי המשאב	פירוט	המקור למשאב	סוג התקציב
1. עדכון וטיוב המידע. 2. הדרכת המוסדות המדווחים למחלקת העירייה 3. ביסוס שגרות דיווח ואיגום ידע במחלקה העירונית. 4. קיום יחסי עבודה טובים וקשר רציף עם המחוז המפקח מטעם המשרד.	1. מידע לא מעודכן 2. חוסר תיאום בין המוסדות למחלקת החינוך 3. דיווח חסר מהגזברות 4. חוסר מעקב על העברת התקציב בפועל. 5. חוסר תיאום בין מחלקות העירייה.	1. ריכוז הנתונים העירוניים במחלקת החינוך. 2. דיווח למשרד החינוך. 3. העברת דרישת תשלום מהגזברות. 4. מעקב אחר התשלום מהמשרד.	מימון פעילות הרשות המקומית בתחום החינוך בהתאם לקריטריונים ולנתונים	משרד החינוך	הכנסות ממשלתיות
1. עדכון וטיוב המידע. 2. גיבוש נהלי עבודה בין הרווחה לגזברות. 3. גיבוש נהלי עבודה בגזברות לדיווח ומעקב. 4. לנסות למלא תקנים ללא השלמת המצ'ינג בהסכמת המשרד.	1. מיד לא מעודכן. 2. חוסר תיאום בין המוסדות למחלקת הרווחה. 3. דיווח חסר למשרד. 4. חוסר מעקב על העברת התקציב בפועל. 5. חוסר תיאום בין מחלקות העירייה. 6. שיטת המצ'ינג.	1. ריכוז המידע במחלקת הרווחה. 2. דיווחים בהתאם לדרישות המשרד. 3. העברת דרישות תשלום ע"י מחלקת הגזברות. 4. מעקב אחר קבלת התקציבים.	מימון פעילות הרשות המקומית בתחום הרווחה בהתאם לקריטריונים ולנתונים	משרד העבודה והרווחה	הכנסות ממשלתיות
1. במענק איזון- הסברה לתושבים על הגבייה. 2. מענקי פיתוח- גיבוש תכנית אסטרטגית לניצול. 3. להסתייע בחברות חיצוניות להגשת	1. שיעורי גבייה נמוכים. 2. קושי לעמוד ביעדי תכנית ההבראה. 3. אי הגשת בקשות מהשר. 4. קושי בהגשת תכניות.	1. 85% נוסחא, 15% מותנה בשיעור הגבייה. 2. בהתאם לעמידה ביעדי תכנית ההבראה 3. בקשת סיוע ייעודית 4. נוסחא והגשת	1. מענקי איזון. 2. מענקי הבראה. 3. רזרבת שר. 4. פיתוח תשתיות. 5. קרן לצמצום פערים.	משרד הפנים	הכנסות ממשלתיות

מועמדות לפרסים ומענקים.		5. לפי תקנות הקרן. 6. הגשת מועמדות. 7. קריטריונים הנקבעים מדי שנה.	6. פרס שר- ניהול תקין. 7. היערכות לחירום		
הזדמנויות והמלצות	אתגרים וחסמים	תהליך עבודה למיצוי המשאב	פירוט	המקור למשאב	סוג התקציב
להשקיע בהיכרות עם המשרדים השונים ולהתעדכן תדיר בתמיכות להיות אקטיביים מול הממשלה במיצוי התמיכות	1. חוסר היכרות ומודעות לתמיכות השונות. 2. חוסר אקטיביות בניסיון למצות משאבים.	1. יצירת קשרי עבודה מול כל משרד. 2. ניטור והגשת קולות קוראים. 3. לנסות ולגבש החלטות ממשלה ייעודיות	משרדי ממשלה רבים תומכים ברשויות המקומיות הן בתקציב הרגיל והן בתמיכות מזדמנות	משרדי הממשלה הנוספים	הכנסות ממשלתיות
1. חברה חיצונית שתנטר. 2. הסתייעות בחברות המתמחות בהגשת ק"ק. 3. נהלי עבודה ומנגנון דיווח בגזברות. 4. שכנוע הגזבר למציאת מצ'ינג בק"ק מניבי הכנסות.	1. חוסר מעקב ומודעות. 2. גיבוש תכניות עבודה לביצוע הק"ק. 3. דיווח חסר מהגזברות. 4. מצ'ינג גבוה.	1. בחינה של התאמת הק"ק ועמידה בתנאי הסף. 2. בניית תכנית עבודה לביצוע הק"ק. 3. אישורה ברשות. 4. הזנתו למרכז"ה. 5. ביצוע הפרויקט. 6. הגשת דו"חות סופיים לתשלום.	פנייה פומבית של גוף חיצוני לתמיכה בפעילות ייעודית בהתאם לקריטריונים	קולות קוראים	הכנסות ממשלתיות
1. יצירת יחסי אמון בין ראש הרשות לממשלה. 2. עיגון כתובת ממשלתית. 3. ישיבת התנעה רשותית להיערכות ליישום. 4. לעגן מנגנון יישום משותף בהחלטת הממשלה.	1. חוסר שותפות בגיבוש ההחלטה. 2. היעדר כתובת ברורה בממשלה ליישום. 3. הרשות לא נערכת לביצוע. 4. אין וועדת היגוי משותפת ליישום ופתרון בעיות.	1. שותפות הרשות בשלב גיבוש ההחלטה. 2. עבודה מול פקידי הממשלה המבצעים. 3. ביצוע ההחלטה ע"י הרשות. 4. מעקב ופתרון	החלטות הכוללות שינוי הקצאה של משרדי הממשלה או תקציב תוספתי לרשויות	החלטות ממשלה	הכנסות ממשלתיות

סוג התקציב	המקור למשאב	פירוט	תהליך עבודה למיצוי המשאב	אתגרים וחסמים	הזדמנויות והמלצות
הכנסות ממשלתיות	ביצוע תב"רים	תקציבים ייעודיים וסגורים למטרה מוגדרת.	1. מיפוי התב"רים שבתת ביצוע. 2. ביצוע- הוצאת מכרזים והתקשרויות. 3. דיווח על ביצוע וקבלת התקציבים.	1. חוסר מעקב אחר ביצוע התב"רים. 2. מחלקות הגזברות לא מגישות חשבונות לתשלום בהתאם לדרישות המתקצב.	1. יצירת מנגנון עירוני בהנדסה/גזברות למעקב אחר התב"רים. 2. יצירת נהלי עבודה בגזברות לאיסוף חומר והגשתו לגורם המתקצב.
הכנסות עצמיות	ארנונה למגורים	נגבית מכל יחידת דיור לשנה לפי המדידה האחרונה וצו הארנונה המאושר	1. ביצוע סקר נכסים. 2. אישור התעריף במועצה. 3. גביית הארנונה. 4. ביצוע מעקב רבעוני לעמידה ביעדי הגבייה.	1. היעדר סקר נכסים עדכני. 2. שיעורי גבייה נמוכים.	1. מימון סקר נכסים מעודכן מהגידול בגבייה. 2. קביעת תעריפי ארנונה שונים באזורים חדשים. 3. מינוי חברה חיצונית עם יעדים כמותיים לגבייה. 4. הסברה לתושבים.
הכנסות עצמיות	אזורי תעשייה תעסוקה ומסחר	נגבית מכל עסק לשנה לפי המדידה האחרונה וצו הארנונה המאושר.	1. גביית הארנונה בהתאם למדידה והצו. 2. סיוע ברישוי עסקים ושירות לעסקים. 3. תכנון להגדלת מלאי השטחים או זכויותיהם	1. מלאי שטחים מוגבל. 2. תנאים לא אטרקטיביים. 3. חסמים ביורוקרטים. 4. שירותים עירוניים לא מספקים.	1. ליזום תכנון. 2. השקעה בשיווק הרשות ויצירת תנאים מושכים. 3. הטמעת הרפורמה לרישוי עסקים וסיוע שוטף 4. סקר שביעות רצון מהשירות ושיפורו.
הכנסות עצמיות	ארנונה ממשלתית	נגבית ממוסדות ממשלתיים הפועלים בשטח הרשות המקומית	1. מיפוי המוסדות הנוכחיים. 2. יצירת מאגר שטחים חומים לקליטה. 3. מעקב אחר הזדמנויות לקליטה.	מלאי שטחים ציבוריים מוגבל (במיוחד בחברה הערבית).	תכנון אסטרטגי לניצול יעיל של מלאי השטחים הציבוריים.

סוג התקציב	המקור למשאב	פירוט	תהליך עבודה למיצוי המשאב	אתגרים וחסמים	הזדמנויות והמלצות
הכנסות עצמיות	חוקי עזר-אגרות היטלים וקנסות	גביית תשלום מתושבים באמצעות אכיפת חוקי העזר מניבי ההכנסות	1. הכנת חוק עזר או עדכון תעריף. 2. אישור במועצה. 3. העברה לאישור שר הפנים. 4. החלה באמצעות מערך הגבייה והאכיפה.	1. היעדרם של חוקי עזר. 2. חוקי עזר ו/או תעריפים מיושנים. 3. חוקי עזר שמתקבלים אך לא נאכפים.	1. מינוי עו"ד יועץ למיפוי חוקי העזר ועדכוןם. 2. הצבת יעדי גבייה ואכיפה למחלקות.
הכנסות עצמיות	שירותים עירוניים בתשלום	גביית תשלום מתושבים הצורכים שירות מסוים.	גביית תשלום באמצעות מערך הגבייה	מנגנוני גבייה בלתי נגישים.	הטמעת מערכת גבייה גמישה המאפשרת תשלום לאירועים מזדמנים.
הכנסות עצמיות	השכרת נכסי הרשות המקומית	שילוב שוכרים במבנים קיימים או השכרת מבנים בשלמותם	1. מיפוי הנכסים העירוניים. 2. החלטה אילו נכסים להשכיר. 3. פרסום מכרזים. 4. חתימת חוזי שכירות	1. חוסר אקטיביות ומידע לא מעודכן. 2. נכסים הדורשים השקעה. 3. קשיים בעבודה עם המגזר הפרטי.	1. ביצוע מיפוי נכסים עירוניים. 2. ניתן לממן עלויות השקעה מתשלום השכירות. 3. העברת ניהול הנכסים לחברה עירונית.
הכנסות עצמיות	השכרת שטחים בבעלות הרשות המקומית	השכרת שטחים בבעלות הרשות המקומית	1. מיפוי שטחים בעלי פוטנציאל מניב. 2. הוצאת מכרזים. 3. חתימת חוזי שכירות	1. היעדר מידע. 2. קשיים בעבודה עם המגזר הפרטי. 3. חוסר אקטיביות.	1. לבקש לחכור שטחים מרמ"י ולהשכירם. 2. מיפוי שטחים ותכנית עסקית לניצולם. 3. העברה לניהול חכ"ל.
הכנסות נוספות	תמיכות גופים חוץ ממשלתיים	תמיכות ייעודיות בתחומי פעילות מוגדרים	1. מעקב וניטור התמיכות. 2. הגשת בקשות בהתאם לקריטריונים. 3. ביצוע הפרויקט. 4. מעקב אחר מיצוי התקציב	1. חוסר מודעות או מעקב אחר התמיכות הקיימות. 2. היעדר שטחים מתאימים וזמינים לביצוע פרויקטים.	1. מינוי בעל תפקיד למעקב ומיצוי משאבים אלו. 2. ניטור התמיכות באמצעות חברות הק"ק. 3. איתור איש קשר בכל גוף. 4. הכנת מאגר למיקום מוסדות ציבור ושצ"פים.

הזדמנויות והמלצות	אתגרים וחסמים	תהליך עבודה למיצוי המשאב	פירוט	המקור למשאב	סוג התקציב
הקצאת ההכנסה הממוצעת החזויה ליעד רצוי בתקציב העירייה.	לעתים ההכנסות אינן נלקחות בחשבון ולא ממוצות ביעילות	העברה תקציבית לאחר שנת פעילות בהתאם לדו"ח המבוקר ובאישור המועצה.	מעבירות חלק יחסי מהכנסותיהן לרשויות המרכיבות אותן בניכוי הוצאות ניהול הוועדה	וועדות תכנון מרחביות	הכנסות נוספות
הקצאת ההכנסה הממוצעת החזויה ליעד רצוי בתקציב העירייה.	לעתים ההכנסות אינן נלקחות בחשבון ולא ממוצות ביעילות	העברה תקציבית לאחר שנת פעילות בהתאם לדו"ח המבוקר ובאישור המועצה.	חלוקת הרווחים המותרים לחלוקה לרשויות השותפות בתאגיד לאחר שנת פעילות.	תאגידי מים וביוב	הכנסות נוספות
להשקיע את עודפי התקציב בשירותים ציבוריים שמספק התאגיד לתושבים.	שיעור מס גבוה שהופך את ההעברה לפחות כדאית.	החלטת דירקטוריון לאחר סיום שנת פעילות ודו"ח מבוקר.	דירקטוריון החברה מחליט להעביר עודפי תקציב לקופת העירייה.	הכנסות מתאגידים עירוניים	הכנסות נוספות
פנייה לוועדה הגיאוגרפית במשרד הפנים שיכולה לכפות צירוף רשות לאזור תעשייה ולקבוע את שיעור חלוקת הרווחים.	קושי בהגעה להסכם הצטרפות ושיעור חלוקת הרווחים.	1. איתור אזור תעשייה פוטנציאלי להצטרפות 2. הגעה להסכם שותפות עם המינהלת. 3. הגשת בקשה למשרד הכלכלה.	הצטרפות למינהלת משותפת וקבלת חלקה היחסי של הרשות מרווחיה בסיום השנה	שילוב רשויות מיעוטים באזורי תעשייה מרחביים	הכנסות נוספות
1. הסברה להנהלת הרשות. 2. שימוש באשכול כאמצעי לייעול הוצאות מופרזות. 3. ניצול היתרון לגודל באשכול למשיכת משאבים ממשלתיים לפרויקטים כלכליים אזוריים.	רשויות רבות לא מבינות את פוטנציאל האשכולות.	1. הגשת בקשת הצטרפות למשרד הפנים. 2. אישור המשרד ומועצת האשכול. 3. מינוי נציג הרשות למועצת האשכול.	העברת הכנסות יוזמות מניבות של פעילות האשכולות וחסכון במשאבים	הקמת אשכולות אזוריים	הכנסות נוספות

סוג התקציב	המקור למשאב	פירוט	תהליך עבודה למיצוי המשאב	אתגרים וחסמים	הזדמנויות והמלצות
הכנסות נוספות	תרומות	גיוס שותפים חד פעמיים או קבועים לתמיכה בפעילות הרשות	תלוי סוג הפעילות ודמות התורם.	תלוי סוג הפעילות ודמות התורם.	1. מינוי אחראי רשותי עם אנגלית טובה לנושא. 2. תחזוקה שוטפת של הקשר עם התורמים. 3. היעזרות באגף קשרי חוץ של המרכז לשלטון מקומי ליצירת שותפויות בינלאומיות.