

# ניצול הרשאות תקציביות ברשות המקומית

מיזם מוארד



## ניצול הרשאות תקציביות ברשות המקומית

מדריך זה נכתב כחלק ממעטפת מקצועית שלמה, הכוללת כלים, מנגנונים ומדריכים מקצועיים שונים אשר עשויים לסייע למנהלי היחידות למיצוי משאבים ולפיתוח כלכלי ולכלל צוותי הרשויות המקומיות במשימתם החשובה למיצוי משאבים ולחיזוק האיתנות הכלכלית של הרשות.

כותב ראשי: רוי"ח מוטי חן

ייעוץ וליווי בכתיבה: ח'אולה ריחאני, סרגיי ניימן

---

שבט תשפ"ד | ינואר 2024

---

ניתן לצטט מחוברת זו באופן הבא -  
מיזם מוארד. (2024). ניצול הרשאות תקציביות ברשות  
המקומית. המשרד לשוויון חברתי ואלכא-ג'וינט. ירושלים.

# מה במדרין

## תוכן עניינים

4 ← הגדרת הבעיה

1

4 ← מטרת המסמך

2

5 ← הכנסות ממשלתיות ומגופים ציבוריים נוספים

3

6 ← תהליך העבודה למיצוי ההרשאה התקציבית - תרשים

4

7 ← תיאור תהליך עבודה טיפוסי לטיפול בהוצאות התקציביות

5

9 ← מעקב ובקרה

6

11 ← התייחסות פרטנית לפי גורמים מממנים

11 ← משרד החינוך

14 ← משרד הפנים

14 ← משרד השיכון

14 ← משרד התחבורה

15 ← משרד הכלכלה

15 ← משרדי ממשלה אחרים

15 ← מפעל הפיס

15 ← קק"ל

16 ← קרנות המוסד לביטוח לאומי

16 ← קרן העזבונות

16 ← רשות מקרקעי ישראל/הקרן לשטחים פתוחים

17 ← אתגרים וחסמים

7

18 ← הזדמנויות והמלצות

8

# 1 הגדרת הבעיה

רשות מקומית ממוצעת מקבלת בשנת תקציב עשרות עד מאות הרשאות תקציביות בהתאם לגודלה ולמאפייניה. ההרשאות התקציביות מתקבלות ממגוון רב של גורמים מממנים – משרדי ממשלה וגופים אחרים, כגון: מפעל הפיס, קק"ל, הקרן לשטחים פתוחים, ועוד.

ההרשאות התקציביות מנוהלות בחלקן בתקציב הרגיל וברובן במסגרת תקציב בלתי רגיל (להלן תב"ר) ייעודי. לכל גורם מממן אבני דרך נפרדות ושונות לדיווח על הביצוע, בחלק מהמשרדים נמצא אבני דרך להרשאות מסוגים שונים מאותו המשרד.

דיווחי הביצוע מתקיימים במספר רב של מערכות וטפסים, בהתאם להנחיות הגורמים המממנים.

בנוסף לכך, הטיפול במימוש ההרשאה התקציבית כרוך בפעולה מצד גורמים שונים ברשות המקומית: מחלקת ההנדסה, המחלקה הייעודית הרלוונטית ומחלקת הגזברות. כמו כן, לצורך דיווח, הטיפול כרוך באיסוף ובריכוז מידע רב מגורמים שונים.

לעיתים הגורמים האחראים על הדיווח משתנים בין סוגי ההרשאות, כך שיייתכנו מספר גורמים מדווחים באותה הרשות.

**הקושי המרכזי הוא בתכלול ובסנכרון המידע המצוי בקרב גורמים רבים כל כך ודיווח במועד לגורם המממן כדי לממש את התקציב נשוא ההרשאה.**

בנוסף לכל אלה, מערכות המידע אינן מסונכרנות וכדי לקבל מידע יש צורך באיסוף קטעי מידע מהגורמים השונים ברשות ובמערכות המידע הייעודיות לדיווח, דוגמת מערכת מרכב"ה ומערכת מנו"ף של מפעל הפיס.

**התוצאה:** אי-מיצוי או מיצוי חלקי של הרשאות תקציביות ברשויות המקומיות, דבר הגורר תת-ביצוע של פרויקטים מתוקצבים.

**מטרת העל של מסמך זה היא שיפור היכולות למיצוי ההרשאות התקציביות המועברות לרשויות המקומיות באמצעות:**

- 1 יצירת מתודולוגיה ושפה אחידה לתהליך מימוש ההרשאה התקציבית.
- 2 הצגת השלבים העיקריים למימוש הרשאה תקציבית בתהליך טיפוסי.
- 3 פירוט אופני המימוש והדיווח בהתאם להנחיות הגורם המממן.
- 4 הצגת האתגרים והחסמים בפני מיצוי המשאבים כדי לסייע להתגבר בהצלחה על החסמים העיקריים.
- 5 הצעת דרכים להתמודדות עם החסמים ולהביא למיצוי מרבי של כל משאב.

# 2 מטרות המסמך

# 3 הכנסות ממקורות ממשלתיים ומגופים ציבוריים נוספים

מרבית תקציבי הממשלה המועברים לרשויות המקומיות מגיעים כהקצבה ישירה בהתבסס על אמות מידה וקריטריונים. על פי רוב, תקציבים אלו מחולקים מכוחם של חוקים, תקנות וצווים, הם אינם דורשים הגשת בקשה לתמיכה מצד הרשות המקומית והם אינם וולונטריים, שכן המדינה מחויבת בהעברתם. תקציבים המיועדים לתקציב השוטף של הרשות המקומית מועברים מתקציב המדינה השוטף, בעוד שתקציבים רב-שנתיים, כגון תקציבי פיתוח או בינוי, מוגדרים בתקציב המדינה כתקציב הרשאה ומיועדים לתקציב הפיתוח של הרשות (תב"ר).

לצד אלה, רשאית הרשות המקומית להגיש בקשות לתמיכה במסגרת "קולות קוראים" המתפרסמים על ידי משרדי הממשלה השונים וגופים ציבוריים אחרים, כגון: הקרן לשטחים פתוחים, קק"ל, המוסד לביטוח לאומי ואחרים. מדובר בתקציבים שמשרדי ממשלה או גופים אחרים מציעים לרשויות מקומיות באופן וולונטרי. גם תמיכות אלו יכולות להינתן הן לצרכים שוטפים והן לצורכי בינוי ופיתוח.

בשונה מהקצבות, תקציבי הרשאה מאופיינים בכך שהם משולמים בהתבסס על הוכחת הוצאה. מכאן, שלצורך מיצוי התקציבים - הכרחית עבודה מסודרת של הרשות המקומית להוכחת הביצוע וההוצאה.

מסמך זה עוסק במיצוי הרשאות תקציביות, בין אם הן ניתנות לתקציב השוטף ובין אם הן ניתנות לתקציב פיתוח.

כאשר "קול קורא" מאושר או מאושרת תמיכה במנגנון שקבע המשרד הממשלתי, מתקבלת הרשאה תקציבית מהמשרד המממן.



# 4

תהליך  
העבודה  
למיצוי  
ההרשאה  
התקציבית

זכייה ב"קול קורא"/  
החלטת תקצוב יזומה של הגורם  
המממן



קבלת הרשאה תקציבית



החלטה על אופן ניהול  
ההרשאה:  
תקציב רגיל/תב"ר  
לפירוט תהליך טיפול תב"ר לחץ כאן



מתן הנחיות לגורם המבצע:  
מהות ההרשאה, אופן המימוש,  
אבני דרך לביצוע ודיווח



קבלת חשבון ובדיקת  
התאמה לדיווח



דיווח לפי אבני הדרך  
בהרשאה/הנחיות הגורם המממן



מעקב אחר התקדמות  
הדיווח מול הגורם המממן



קבלת המימון ומתן הנחיות  
לרישום



# תהליך עבודה טיפוסי

## 5 תיאור תהליך עבודה טיפוסי לטיפול בהרשאות התקציביות

### הרשות תמנה גורם מתכלל

(להלן: **המתכלל**) למעקב אחר מימוש ההרשאות התקציביות. דיווח על הביצוע יכול להתבצע על ידי גורם אחד ברשות עבור כלל ההרשאות התקציביות או על ידי מספר גורמים מדווחים ביחידות שונות, תוך חלוקה נושאית, לפי מדיניות הרשות. בשל כך, הגורם המתכלל הוא קריטי לשליטה, למעקב, לבקרה ולדיווח אחרי כלל הביצועים של ההרשאות התקציביות. המתכלל יכול להיות ממצה המשאבים או גורם אחר, לפי החלטת הרשות.

- המתכלל יכול להיות גם הגורם המדווח בפועל למשרדים המממנים או לחלקם (להלן: המדווח). אם הוא אינו הגורם המדווח בעצמו, עליו להיות בקשר רציף עם הגורמים המדווחים לקבלת מידע ועדכון.

### המתכלל יכין גיליון אקסל מרכז

שבו ינוהל המעקב אחר ניצול ההרשאה התקציבית (להלן: **הקובץ המרכז**). מומלץ לנהל את הקובץ בתיקייה משותפת או כמסמך GOOGLE DOCS כדי לאפשר שיתוף והערות של כל הגורמים הרלוונטיים.

- לחילופין, התהליך ינוהל במערכת מידע תומכת לניהול תהליכי עבודה.

- **עם קבלת ההודעה על זכייה וקבלת הרשאה תקציבית**, המתכלל יעדכן בקובץ המרכז את פרטי ההרשאה הרבות: מספר ההרשאה, הסכום, הגורם המממן ותוקף ההרשאה. אם ישנן הנחיות מיוחדות בנוגע לניצול ההרשאה עליו לציין זאת בקובץ המרכז וכן אבני דרך לדיווח.

- באחריות המתכלל, אחת לחודש לכל הפחות, להוריד ממערכת מרכז"ה דוח מצב הבקשות בקובץ אקסל ולערוך השוואה לאיתור הרשאות תקציביות אשר נפתחו במרכז"ה ולא הגיעו לידי דיווח וכן להשוואת סכום ותוקף.

- **המתכלל יבצע בדיקה מול גזבר הרשות** האם התקציב, נשוא ההרשאה, ינוהל במסגרת תקציב בלתי רגיל (תב"ר) או בתקציב רגיל. עליו לבצע רישום בקובץ המרכז של מספר התב"ר או מספר הסעיף בתקציב הרגיל לפי העניין.

- **עם פתיחת התב"ר, המתכלל ידאג לקבלת נתונים** מהגורם האחראי בגזברות ביחס לשלבי אישור התב"ר (במועצה ובמשרד הפנים, לפי העניין). המתכלל יוודא הלימה בין תקציב התב"ר לפי סעיפיו השונים להרשאה התקציבית. תוצאות הבדיקה יתועדו בקובץ המרכז.

**טרם תחילת הביצוע, המתכלל יידע, בכתב ובעל-פה,** את הגורם האחראי על ביצוע המטלה לשמה ניתנה ההרשאה התקציבית וכן בנוגע לדגשים שנקבעו ב"קול הקורא" או בנוהל התקצוב ביחס לביצוע ולאופן הדיווח. המתכלל ינהל רישום של מועד ואופן היידוע בקובץ המרכז.

**דיווחים למשרד הרלוונטי יבוצעו על ידי המדווח** על פי אבני הדרך שנקבעו ב"קול הקורא" או בנוהל התקצוב. המתכלל אחראי לרשום את מועד ואופן הדיווח בקובץ המרכז.

**המתכלל יודא יצירת תיקיות מעקב** לפי המשרד הממשלתי/הגורם המממן וכן תיקיות משנה לפי הרשאה תקציבית ותב"ר. קובצי הדיווח יישמרו בתיקייה הרלוונטית.

**המתכלל יודא קביעת התראה לבדיקת משוב על הדיווח שבוצע.**



## מעקב ובקרה

### אחת לחודש, לכל הפחות, המתכלל יפיק את הדוחות הבאים:

- דוח מצב בקשות מרכב"ה - בקובץ אקסל.
- דוח מענקי פיס.
- דוח תב"רים (ללא שריון) ממערכת הנהלת החשבונות ברשות (דוח 29 אוטומציה) - בקובץ אקסל.
- רשימת חוזים/הסכמים/הזמנות בתב"רים השונים, הכוללת את סכום ההתקשרות.

א

### המתכלל יבצע השוואה בין הדוחות שהופקו לבין הקובץ המרכזי. מטרת השוואה:

- איתור ביצוע כספי בהוצאות התב"ר אשר כנגדו ניתן לדווח לגורם המממן. באחריות המתכלל לבדוק את מהות הרישום בתב"ר וכן - אם הוא הגורם המדווח - קבלת חשבונות לצורך דיווח או לחילופין יידוע הגורם המדווח בדבר אבן הדרך לדיווח.
- איתור נקודות דיווח אשר טרם בוצעו על אף שבשלו התנאים לדיווח, לדוגמה: הקדמת כספי תכנון במשרד החינוך כבר בשלב קבלת ההרשאה התקציבית/ אישור פרוגרמה לתכנון.
- איתור רישום ביצוע כספי בתב"ר אשר חורג ממטרות התב"ר והנחיות הגורם המממן באופן כללי ובהרשאה התקציבית בפרט.
- איתור הרשאות תקציביות אשר טרם נפתח כנגדן תב"ר.
- איתור פערים בין התב"ר להסכמים מול הקבלנים והמתכננים בפרויקט.
- איתור פערים בין תקציב לביצוע בתב"ר ועדכון הגזבר בנוגע לצורך לעדכן את תקציב התב"ר.
- איתור חסמים לדיווח. לדוגמה: פגמים במסמכי בעלות על הקרקע, חוסר באישורים רלוונטיים (נגישות, בטיחות וכדומה), חוסר קיום מקור תקציבי למימון תואם (מצ'ינג) רשותי וכדומה. יש לערוך בקרה מול הגורם המדווח ולוודא כי כל החסמים מוכרים ומטופלים וכי אין חסמים נוספים וכן לתעד את החסמים ואת הגורם האחראי לטיפול בפתרונם.
- איתור פערים ברישום ההכנסות בתב"ר אל מול התקבול במרכב"ה/מנו"ף.

ב

### המתכלל יתעד את כל ממצאי הבדיקה בקובץ המרכזי.

**אחת לחודש, תיערך ישיבת סטטוס דיווח פרויקטים** בהשתתפות הגורם המתכלל, הגזבר, המהנדס ומנכ"ל הרשות, שבה יוצגו הנתונים מהקובץ המרכזי בנוגע לסטטוס התקדמות הדיווחים והחסמים שנתגלו בבדיקה. המתכלל יערוך רישום בקובץ המרכזי של ההנחיות וההחלטות שהתקבלו בישיבת הסטטוס.

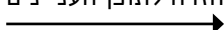
ג  
ד

**באחריות ממונה תב"רים בגזברות הרשות לעדכן את המתכלל** עם קבלת תקבול מהגורם המממן לצורך עדכון הקובץ המרכזי. למרות זאת, באחריות המתכלל לבצע, אחת לשבוע לפחות, בדיקה מקבילה מול גזברות הרשות.

ה

**המתכלל יוציא הנחיות להנהלת החשבונות** לרישום ההכנסות שהתקבלו בסעיף התקציבי המתאים ובהלימה לקובץ המרכזי.

ו



**יש לוודא כי החשבונות לדיווח הם במועד מאוחר יותר ממועד קבלת ההרשאה** ואילך ולא לפני כן, אחרת ההוצאות לא יוכרו לצורך הדיווח. בהתאם לצורך יש לרשום הערה בקובץ המרכז.

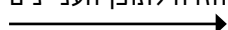
ד

**יש לוודא התאמת התקציב בתב"ר לתקציב ההרשאה התקציבית** וזיהוי ודאי של מקורות מימון משלימים (מצ'ינג). בהתאם לצורך יש לרשום הערה בקובץ המרכז.

ח

**יש לוודא כי החשבונות תואמים להנחיות ההרשאה התקציבית.** בהתאם לצורך יש לרשום הערה בקובץ המרכז.

ט

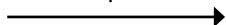


# התייחסות פרטנית לפי גורמים מממנים

## משרד החינוך

### מערכת שחרור כספים

משרד החינוך מפעיל מערכת מקוונת לשחרור כספים אשר באמצעותה ניתן להגיש דיווחי ביצוע, לעקוב אחר שלבי השחרור, לקבל משוב אחר תקינות הדיווח ולתקן בהתאם לנדרש. מומלץ כי המתכלל יקבל גישה למערכת זו גם אם הוא אינו הגורם המדווח. זאת לצורך מעקב ובקרה.



## קישורים:

- קישור להורדה ולמילוי טופס הרשאה לשימוש במערכת:  
[הרשאה למערכת שחרור כספים משרד החינוך](#)
- לאחר קבלת הרשאה ניתן להיכנס למערכת באמצעות קוד כניסה חד-פעמי או שם משתמש וסיסמה קבועים בכתובת הבאה:  
[כניסה למערכת שחרור כספים](#)
- לצורך תרגול ולימוד הקישור ללומדה להכרת המערכת:  
[לומדה להכרת מערכת שחרור כספים משרד החינוך](#)

### נוהלי שחרור כספים לבינוי ולפיתוח מוסדות חינוך

המשרד הגדיר סדרה של נהלים פרטניים לשחרור כספים לפי כל אחד מתחומי התמיכה להלן:

- עיצוב ושיפור חזות מבני חינוך.
- בניית מוסדות חינוך.
- חידוש מבנים, שיפוצים ו/או שינויים והתאמות במבני חינוך.
- שדרוג מבני חינוך לעמידה בפני רעידות אדמה.
- נגישות אקוסטית במוסדות חינוך.
- נגישות פיזית במוסדות חינוך.
- הנגשת מבני חינוך קיימים.
- מרחבי 21M.
- התאמת גן ילדים חדשני 21M.
- שיפוצים והתאמות בספריות.
- מרחבי הכלה.
- מימון כיתות במבנים יבילים (ניידים).
- מימון תשתיות היקפיות.
- בינוי מוסדות חינוך בלתי פורמליים.

- להלן הקישור להורדת כל הנהלים בליווי טפסים רלוונטיים לדיווח:  
[נוהלי דיווח משרד החינוך](#)

### דיווח פרויקטים של שיפוץ מבנים

מעבר לפתיחת פנייה לדיווח במערכת שחרור כספים יש לשלוח את הדיווח בדוא"ל לחברת הבקרה מרמנת בכתובת: [shiputzim@marmanet.co.il](mailto:shiputzim@marmanet.co.il)

**לתשומת-לב: דיווח בשלבים - 50% לפחות בשלב הראשון וחשבון סופי בשלב השני.**

### דיווח ביצוע תוכנית אתגרים

כחלק מיישום החלטות ממשלה 922 ו-550 הוקמה ומיושמת תוכנית "אתגרים לקידום מערכת חינוך חברתית-ערכית-קהילתית בחברה הערבית והבדואית".

- להלן קישור לדף הנחיתה לצורך דיווח:  
[דיווח פרויקט אתגרים](#)

## דיווח ביצוע "קולות קוראים"

בפורטל הרשויות המקומיות ובעלויות יש ללחוץ על לשונית "קולות קוראים" ולדווח לפי ההנחיות הרלוונטיות. להלן הקישור:

[דיווח קולות קוראים](#)

### פעולות נדרשות לתכלול מיצוי תקציבי משרד החינוך

הרשאות משרד החינוך נכללות במערכת מרכב"ה, אך הדיווח מבוצע במערכת לשחרור כספים. לכן נדרש מעקב מקביל והתייחסות מיוחדת, הן בשל ריבוי ההרשאות והן בשל המגוון של סוגי התקציב לתמיכה, ייעוד השימוש בתקציב ואופן הדיווח. לצורך כך מומלץ להתייחס לנקודות הבאות:

#### במערכת מרכב"ה

ההרשאות מופיעות לפי מספר השריון התקציבי, המתחיל בספרות 100. לדוגמה: הרשאה תקציבית מס' 1001673944 בניית 5 כיתות גן בכניסה לעיר. עם זאת, ההרשאה נושאת גם מספר הרשאה נפרד (ייחודי למשרד החינוך בלבד), לדוגמה: 2023/22/864. הדיווח למשרד החינוך מתבצע לפי מספר ההרשאה (2023/22/864 בדוגמה), אולם המעקב במרכב"ה מתבצע לפי מספר השריון התקציבי (1001673944 בדוגמה). על המתכלל לבצע תיאום בקובץ המרכז בין שני המספרים.

#### סוג ההרשאה התקציבית

יש לזהות מראש את סוג ההרשאה התקציבית והתאמתה לנוהל הדיווח הרלוונטי וזאת כדי למנוע טעויות באופן הדיווח אשר יגרמו לעיכוב בשחרור הכספים.

#### אבני הדרך לדיווח

יש לוודא את אבני הדרך לדיווח ולדאוג לביצוע כל אבן דרך מיד בסמוך להגעה אליה. לדוגמה, בבינוי מוסדות חינוך ניתן לדווח עבור הקדמת כספי תכנון מיד עם קבלת ההרשאה התקציבית והחתימה על הסכם עם המתכנן ולא להמתין לחשבון המתכנן או לחשבונות ביצוע. מעקב כאמור יבטיח, כי במקרה הטוב, הרשות נמנעת ממימוני ביניים ככל האפשר, או מעצירת העבודה על ידי הגורם המתכנן/מבצע – בשל עיכובים בתשלום עקב כשלים בדיווח למימוש ההרשאה מצד הרשות – במקרה הרע.

#### רשימת מוסדות החינוך

על המתכלל לקבל לידיו את רשימת מוסדות החינוך, כולל סמלי מוסד הנדרשים לטובת הדיווח, כתובות, נתוני מקרקעין: גוש, חלקה ומסמכי בעלות. כל הנתונים יתועדו בקובץ המרכז.

#### רשימת ההתקשרויות

על המתכלל לקבל לידיו את רשימת ההתקשרויות לביצוע העבודה נשוא ההרשאה: חוזה ופרטי איש קשר לקבלת נתונים לטובת הדיווח. כל הנתונים יתועדו בקובץ המרכז.

#### הרשאות תקציביות חדשות

אחת לשישה חודשים המתכלל ידרוש דוח ממשרד החינוך הכולל ריכוז נתונים על הרשאות תקציביות שניתנו לרשות. יש להשוות בין נתוני הדוח לקובץ המרכז.



## משרד הפנים

הרשאות ממשרד הפנים נחלקות להרשאות בגין תקציבי פיתוח להרשאות בגין תקציבים אחרים, כגון: תוכניות המראה, תוכניות לייעוץ ארגוני, ועוד. אופן הדיווח בכל המקרים זהה ומבוצע במערכת מרכב"ה באמצעות כניסה להרשאה הספציפית והעלאת טופס דיווח. פרט להעלאת המסמכים למרכב"ה יש לשלוח דוא"ל לרפרנט הרלוונטי במחוז, האחראי על שחרור כספים.

- להלן קישור לרשימת אנשי קשר לדיווח לפי המחוזות:  
[אנשי קשר משרד הפנים](#)  
מעקב אחר השחרור במערכת מרכב"ה.

לתשומת-לב: דיווח מינימלי - לפחות 15% מהיקף ההרשאה התקציבית.

## משרד השיכון

- הרשאות ממשרד השיכון אינן מופיעות במערכת מרכב"ה.
- דיווח ביצוע למשרד השיכון ייעשה במשלוח לרפרנט המקצועי במחוז ויכלול:
  - טופס הגשת חשבון (מצ"ב נספח בקובץ אקסל).
  - תצהירי ראש הרשות ומהנדס הרשות.
  - חשבונות חתומים.
  - להלן קישור לנוהל הגשת חשבונות ביצוע עבודות תכנון וניהול תכנון באמצעות רשויות מקומיות בהשתתפות המשרד:  
[נוהל הגשת חשבונות תכנון וניהול תכנון](#)
  - המשרד מתקצב רשויות מקומיות שנמצאות בתהליכי בינוי של יח"ד בהקצאה בגין כל יח"ד לטובת שיפור ושיקום המרקם הוותיק ברשות בשכונות הוותיקות. להלן קישור לנוהל בנושא:  
[נוהל חדש מול ישן](#)

## משרד התחבורה

- דיווח למשרד התחבורה מבוצע באמצעות מערכת מרכב"ה.
- להלן קישור לנוהלי הדיווח של משרד התחבורה, כולל הטפסים הרלוונטיים:  
[נוהל עבודה שותפים לדרך 2023-2024](#).
- יש להעלות למרכב"ה גם את קובץ האקסל, הכולל פירוט החשבונות המדווחים. את מסמכי הדיווח יש להעביר במקביל לחברת הבקרה מטעם המשרד. יש לברר מי היא קבוצת הבקרה.

## משרד הכלכלה

רשויות אשר זכו ב"קולות קוראים" להפחתת פליטות/התייעלות אנרגטית ממשרד הכלכלה אמורות לבצע את הדיווח באמצעות מערכת "קלכלית" של חברת ענבל. יש לוודא, כי ברשות המדווחת קיימים פרטי ההתקשרות למערכת באמצעות פנייה לחברת ענבל בכתובת: [yazamim@inbal.co.il](mailto:yazamim@inbal.co.il). מוקד התמיכה בטלפון: 03-9778065.

## משרדי ממשלה אחרים

ככלל, ביתר משרדי הממשלה הדיווחים נערכים במערכת מרכז"ה, כאשר לרוב טופסי הדיווח מצויים במסגרת המסמכים בלשונית: טיפול בבקשה על פי מסמכים. ישנן הנחיות בהרשאות ספציפיות למשלוח הדיווח לאיש הקשר הרלוונטי.

## מפעל הפיס

הרשאות ממפעל הפיס נחלקות לשני סוגים:

- א. מענקים לפי זכייה ב"קול קורא"  
מענקים אלו ניתנים לאחר זכייה ב"קול קורא" שפורסם על ידי מפעל הפיס. דיווח הביצוע נעשה באמצעות הגשה מקוונת, בהתאם להנחיות ייחודיות המופיעות ב"קול קורא".
- ב. מענקים על פי בקשת הרשות  
לרשות המקומית אמת מידה כספית על פיה נקבע היקף ההקצבה השנתית לרשות. הבקשות למענקים וכל שלבי הדיווח מבוצעים במערכת מנו"ף של מפעל הפיס. יש לוודא כי למתכלל יש גישה למערכת מנו"ף באמצעות הגדרתו כאיש קשר והקצאת שם משתמש למערכת.  
מערכת מנו"ף מדריכה את המשתמש בשלבים השונים של הדיווח; העבודה בה די נוחה.

## קק"ל

קק"ל מפרסמת "קולות קוראים" כאשר גם הגשת ה"קול קורא" וגם הדיווח מתבצעים באתר קק"ל בכתובת: [קולות קוראים קק"ל](#)

## קרנות המוסד לביטוח לאומי

להגשת בקשות ודוחות ביצוע יש צורך בשם משתמש וסיסמה למערכת מפת"ח של קרנות הביטוח הלאומי. מומלץ כי גם לגורם המתכלל תהיה גישה למערכת.

- להלן קישור למדריך לשימוש במערכת מפת"ח:  
[מערכת מפת"ח](#)

## קרן העזבונות

להגשת בקשות ומסמכים לוועדת העזבונות יש צורך בכניסה למערכת יעל"ה. להלן הקישור למערכת לכניסה באמצעות כרטיס חכם:  
[מערכת יעל"ה](#)

## רמ"י

(רשות מקרקעי ישראל/הקרן לשטחים פתוחים)

הדיווח מבוצע במערכת פורטל ספקים במרכב"ה. לתשומת לב: רוב הדיווחים/הגשת "קולות קוראים" מתבצעים במערכת מרכב"ה בפורטל התמיכות. כדי לדווח בפורטל ספקים, יש צורך בהרשאה נפרדת ובפתיחת משתמש במערכת. לשם כך יש לפנות לגב' קארין כהן, רכזת תשלומים והתקשרויות ברמ"י בכתובת:  
[karinc@land.gov.il](mailto:karinc@land.gov.il)  
טלפון: 073-3426168; נייד: 050-6218761



# אתגרים וחסמים

# 6

ריכוז מידע מכלל מחלקות העירייה.

**א**

חוסר שליטה של הגורם המתכלל על הרישום בגזברות.

**ב**

חוסר תיאום בין המחלקות השונות ברשות עלול להקשות על תהליך הדיווח.

**ג**

לא תמיד הגורם המתכלל הוא הגורם המדווח בפועל ולכן קיימים פערי מידע.

**ד**

תלות רבה בשיתוף פעולה עם מחלקת ההנדסה, שלרוב עמוסה וחסרה במשאבי הון אנושי מתאים.

**ה**

בעיות תזרימיות ותקציביות מהוות חסם בקידום הליכים לשחרור כספים.

**ו**

מעמדו של המתכלל/ממצה המשאבים ברשות מול בעלי תפקידים קריטיים לתהליכי הדיווח.

**ז**

בשנים האחרונות, החשב הכללי באוצר מקפיד לבטל הרשאות ישנות שלא נוצלו או שמוצו באופן חלקי ולכן חשוב להקפיד על ניצול ההרשאה בפרק הזמן שהמשרד הגדיר, שכן קיים סיכון של התיישנות ואי-כיבוד ההרשאה.

**ח**

# הזדמנויות והמלצות

## 8

**הזדמנות:** קבלת תמונת מצב רחבה ועדכנית בדבר מימוש תקציבי הרשות המקומית הממומנים על ידי גורמי חוץ. המלצה: ניהול קובץ אקסל מרכז להרשאות התקציביות/רכישת רישיון לתוכנת ניהול רלוונטית ככלי עבודה. זאת לצורך גזירת תוכנית העבודה למיצוי ההרשאות התקציביות ולקבלת החלטות מבוססות מידע.

א

הטמעת נוהלי עבודה בנוגע למימוש הרשאות תקציביות בקרב כל יחידות הרשות הנוגעות בדבר, כל אחת לפי חלקה.

ב

ניהול שגרת מעקב ועדכון שוטף כדי לא ליצור פערי מידע.

ג

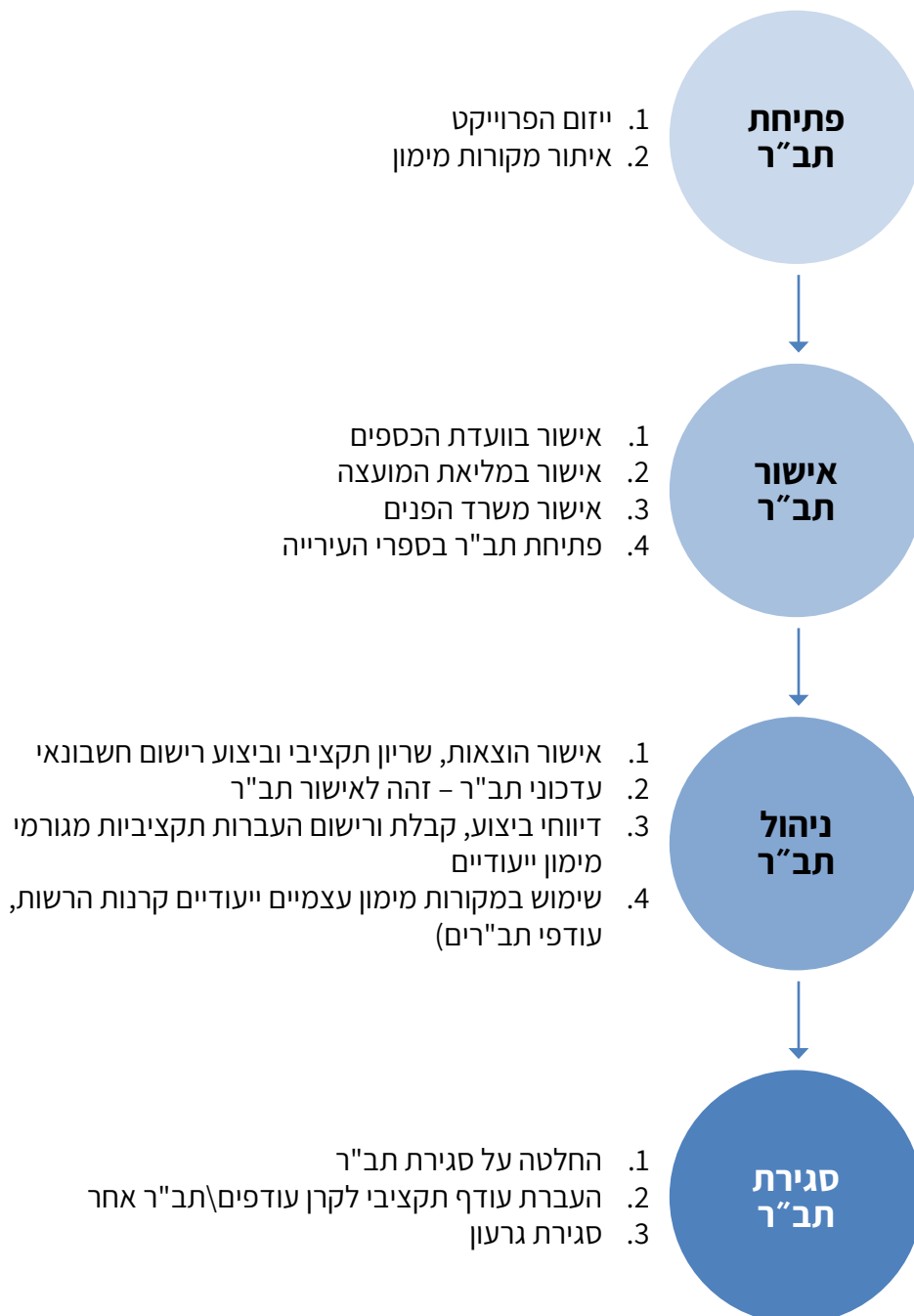
רישום מתמיד של הערות, קשיים וחסמים בגין הדיווח והרמת "דגל אדום" לגזבר/מנכ"ל בזמן אמיתי.

ד

קיום ישיבות סטטוס תקופתיות על בסיס הקובץ המרכז.

ה

# תהליך פתיחת ועדכון תקציב בלתי רגיל (תב"ר)





מדריך זה נכתב כחלק ממעטפת מקצועית שלמה, הכוללת כלים, מנגנונים ומדריכים מקצועיים שונים אשר עשויים לסייע למנהלי היחידות למיצוי משאבים ולפיתוח כלכלי ולכלל צוותי הרשויות המקומיות במשימתם החשובה למיצוי משאבים ולחיזוק האיתנות הכלכלית של הרשות.

כותב ראשי: רו"ח מוטי חן

ייעוץ וליווי בכתיבה: ח'אולה ריחאני, סרגיי ניימן

---

שבט תשפ"ד | ינואר 2024

---

ניתן לצטט מחוברת זו באופן הבא -  
מיזם מוארד. (2024). ניצול הרשאות תקציביות ברשות  
המקומית. המשרד לשוויון חברתי ואלכא-ג'וינט. ירושלים.