

1974-2024

50



מאירס ג'וינט
ברוקדייל

מדדי ביצוע ברשויות המקומיות

יניב ריינגוורץ עדי ארד אלכסנדר זבלוצקי

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תקציר): עמי אשר
עיצוב גרפי: ענת פרקו טולדנו

מחקר זה הוזמן על ידי משרד האוצר ומומן בסיועו

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | אייר תשפ"ד | מאי 2024

רקע

מדידת ביצועים של ארגון היא תהליך של איסוף נתונים על ביצועיו, ניתוחם ודיווח עליהם. בין אם המדידה היא של שירותים מוניציפליים, שירותים חברתיים, שירותי חינוך או פיתוח תשתיות, מדידת ביצועים בשלטון המקומי יכולה להיות כלי רב עוצמה המסייע לנבחרי ציבור וצוותיהם לשפר את איכות השירותים או התוכניות, תוצאותיהם ויעילותם. ממצאי סקירת הספרות מראים כי מדידה של ביצועים ברשויות המקומיות, כגון מעקב אחר תוצאות ואיכות השירות, היא כלי שנמצא בשימוש רחב יחסית בעולם. בפרט ישנו שימוש במדדי ביצוע מרכזיים (Key Performance Indicators – KPI) אשר משרתים שלוש מטרות עיקריות: הם עוזרים לרשות המקומית להציב ולמדוד יעדים אסטרטגיים, פיננסיים ותפעוליים, הם מסייעים לשלטון המרכזי לבצע בקרה מוצלחת יותר על השלטון המקומי, והם מספקים לאזרחים מידע המתאר את פעילות השלטון.

עם זאת, מערכת מדידת ביצועים בפני עצמה אינה מבטיחה שיפור בביצועים, ויש צורך ליישם תהליך של ניהול ביצועים המשתמש במדדי הביצוע לצורך יעול עבודת הרשויות המקומיות. כמו כן כדי שמדדים יוגדרו יעילים עליהם להיות מדדים ספציפיים, ניתנים למדידה, מציאותיים וקבועים בזמן. נוסף על כך אומנם מדדי הביצוע משמשים גם להשוואה בין רשויות, אולם כאשר בוחנים את ההבדל בין הרשויות יש להביא בחשבון את השוני הרב ביניהן במונחי גודל, מיקום ויכולת כלכלית. מדדים יעילים הם מדדים המביאים בחשבון את ההבדלים הקיימים ביכולת הכלכלית ובחלוקת הסמכויות בין דרגי השלטון השונים במגזר הציבורי, ולכן מדדי הביצוע משתנים ממדינה למדינה, וכן מרשות לרשות.

מטרות

משרד האוצר פנה אל מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לערוך מחקר שמטרותיו:

1. לזהות את תחומי הפעילות של הרשויות המקומיות שיימדדו באמצעות מדדי הביצוע
2. להציע מדדי ביצוע ברשויות המקומיות, אשר יוכלו לתאר את כמות ואיכות הביצועים שלהן במגוון תחומי פעילות
3. להמחיש את השימושויות של מדדי הביצוע באמצעות אפיון הרשויות המקומיות המובילות
4. להשוות בין רשות מקומית לרשויות מקומיות אחרות בקבוצת ההשוואה שלה, וכך לספק אומדן מדויק יותר של יכולות הביצוע היחסיות שלה

שיטה

תחומי הפעילות ומדדי הביצוע נבחרו באמצעות סקירה של הספרות המקצועית והאקדמית בארץ ובעולם, תוך הסתמכות רבה על מחקר מקיף שבוצע בנושא בישראל לפני כ-20 שנה¹. נוסף על כך נערכו התייעצויות עם אנשי מקצוע מהרשויות המקומיות וכן עם אנשי אקדמיה שעוסקים בתחום השלטון המקומי. בחירת המדדים שמה דגש על זמינות הנתונים כדי להבטיח אפשרות לעקוב אחרי מדדי הביצוע לאורך זמן.

ממצאים

נבחרו 36 מדדי ביצוע בתשעה תחומי פעילות של הרשויות המקומיות – שירותים מוניציפליים, חינוך, רווחה, תכנון ובנייה, ארנונה, הנהלה וכלליות, תקציב, כספים ומדדים כלליים. מדדי הביצוע מתארים את ביצועי הרשויות המקומיות, ובמחקר מוצג דירוג של הרשויות המקומיות בכל מדד, תוך השוואה לרשויות דומות, ומודגם השימוש במדד באמצעות ניתוח חקר-מקרה עבור שלוש רשויות מקומיות.

31 מתוך 245 הרשויות הוגדרו כמובילות בתחום ספציפי כלשהו (כלומר נמצאות בין חמש הרשויות המובילות בדירוג בתחום), כאשר חלק מהרשויות מצטיינות בכמה תחומים. מן ההשוואה בין הרשויות המקומיות עולים גם פערים בין סוגים שונים של רשויות. כך לדוגמה רשויות יהודיות מדורגות גבוה יותר במדדי הביצועים – 27 (87%) מהרשויות המובילות הן יהודיות ו-4 הן רשויות ערביות. נוסף על כך רשויות מקומיות המדורגות גבוה במדד חברתי-כלכלי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס) מדורגות גבוה יותר במדדי הביצועים. אפשר לראות כי 13 מהרשויות המובילות הן רשויות עם מדד חברתי-כלכלי גבוה (8 ומעלה); 16 הן רשויות עם מדד חברתית-כלכלי בינוני (4–7); ו-2 הן רשויות עם מדד חברתי-כלכלי נמוך (2–3). לבסוף, הפיזור הגאוגרפי של רשויות מובילות הוא גדול יחסית – 9 מהרשויות המובילות נמצאות במחוז תל אביב ומרכז; 12 במחוז חיפה וצפון; 5 במחוז דרום; ו-5 באזור יהודה ושומרון. מכלל האמור עולה כי ישנה שונות בין הרשויות המובילות את הדירוג לפי כל תחום, אך עם זאת, ישנן נקודות דמיון בין הרשויות המובילות, אשר נוטות להיות מהאוכלוסייה היהודית ובמצב כלכלי-חברתי גבוה יחסית.

דין

הרשויות בישראל משקיעות מאמצים רבים כדי לתת את השירות הטוב ביותר ולשפר את איכות השירותים הניתנים לתושבים. לצורך כך, נדרשת מדידה של איכות השירותים כך שאפשר יהיה לבדוק אם אכן חל שיפור, הן ביחס לרשות עצמה הן ביחס לשאר הרשויות. מדידה של ביצועים בשלטון המקומי מספקת מידע על מידת היעילות והמועילות של השירות הציבורי הניתן לתושבים. מדידת הביצועים יכולה לסייע בבקרה על הרשויות – האם הן עושות את הנדרש מהן ומשיגות את התוצאות שישפרו את חיי התושבים. מחקר זה מציע כמה מדדי ביצוע שיכולים לשמש את קובעי המדיניות לשיפור ניהול ביצועי הארגון.

¹ בן אליא, נ. (2006). מערכת מדדי ביצוע בשלטון המקומי. משרד הפנים, המינהל לשלטון מקומי.

השימוש במדדי הביצוע יכול להתבצע בדרכים אחדות. ראשית השוואה נאיבית בין רשות ספציפית ובין ממוצע הרשויות יכול לספק אומדן התחלתי של יכולות הביצוע של הרשות המקומית. השוואה ממוקדת יותר, בין הרשות המקומית לרשויות אחרות בקבוצת ההשוואה שלה, יכולה לספק אומדן מדויק יותר של יכולות הביצוע היחסיות שלה. לבסוף, הסתכלות על כל אחד מהתחומים בנפרד תאפשר זיהוי של החוזקות והחולשות העיקריות של הרשות המקומית. הסתכלות על כל מדד בנפרד מאפשרת גם שימוש בערך המוחלט של הנתונים, ולא רק בדירוג היחסי.

במדדי הביצועים שמוצגים במחקר זה אפשר להשתמש בכמה אופנים. ראשית, אנשי המינהל הציבורי ברשויות המקומיות יכולים להשתמש במדדי הביצוע כדי לעקוב אחר הביצועים של אנשי הרשות השונים. שנית, משרדי הממשלה בשלטון המרכזי יכולים להשתמש במדדים אלו כדי לעקוב אחר המועילות של תוכניות סיוע לרשויות השונות, וכן כדי למקד תוכניות התערבות ברשויות מקומיות הזקוקות להן ביותר. לבסוף, תושבי הרשויות המקומיות יכולים להיעזר במדדי הביצוע כדי לעקוב אחר הביצועים של הרשות המקומית. יצוין כי למדדי הביצוע חסרונות אחדים – הם אינם כוללים את כל פעילות הרשויות המקומיות, חלקם מתייחסים לתשומות ולא לתוצאות עצמן, והם עלולים לתת תמונה חלקית של ביצועי הרשות בפועל. לכן מומלץ להשתמש במדדים בזהירות.

המלצות

- **הגברת הזמינות של נתונים נוספים:** מן ההתייעצות עם אנשי מקצוע עלה כי ישנו חוסר בנתונים, בעיקר בתחום הרווחה. מומלץ לאסוף ולפרסם נתונים על היקף שירותי הרווחה ברשות ועל עובדים המועסקים במיקור חוץ. למשל, כמה אנשים מקבלים מענים בקהילה, כמה תוכניות הרשות מפעילה, כמה שירותים ניתנים על פי חוק (המינימום שהרשות נותנת). כמו כן מומלץ לאסוף נתונים על מספר הפניות של התושבים בנושא רווחה, שבגינן נפתחו תיקים (האם התושבים שפנו לשירותי הרווחה אכן קיבלו מענה).
- **ביצוע מעקב אחרי מדדי הביצוע ופרסום נתוני המדדים:** בהינתן החשיבות של מדדי הביצוע עבור הרשויות המקומיות מומלץ לחזור ולבדוק בקביעות את ביצועי הרשויות בישראל כדי לבחון אם חל שינוי ושיפור ברשויות וכן לפרסם את נתוני המדדים לכלל הציבור.
- **סיוע לרשויות:** השלטון המרכזי יכול להשתמש במדדים אלו כדי לעקוב אחר המועילות של תוכניות סיוע לרשויות, וכן למקד תוכניות התערבות ברשויות מקומיות הזקוקות להן ביותר.

דברי תודה

אנו מודים מקרב לב לרון שני, עודד סטקלוב, תמי זוזל, יוגב שרביט, איתי בארי, טל ארזי, ערן רזין ומיטל ניסים, וכן לחברי ועדת ההיגוי – סלימה סלימאן, בדיע חוריה, מירב קפלן וקלייר סלע על הערות וההצעות המועילות.

תוכן עניינים

1	1. רקע
2	2. סקירת הספרות המקצועית
2	2.1 מדידת ביצועים ברשויות המקומיות
4	2.2 מערכות של מדידת ביצועים
7	2.3 מדידת ביצועים בעולם
10	2.4 ניהול ביצועים ברשויות המקומיות
11	3. מטרת המחקר
11	4. שיטת המחקר
13	5. מדדי ביצועים ברשויות המקומיות בישראל
21	6. דירוג הרשויות המקומיות לפי מדדי ביצוע
21	6.1 שימוש בנתונים
42	6.2 דוגמה לשימוש בלוחות
44	7. מגבלות המחקר
45	8. דיון, מסקנות והמלצות
47	עוד פרסומים של המכון בנושא
48	מקורות
54	נספחים
54	נספח א: שיטת כרטיס הנקודות המאוזן עם מדדי ביצוע באינדונזיה
55	נספח ב: מדדי ביצוע למחוזות במינסוטה, ארצות הברית
56	נספח ג: יעדים ומדדי ביצוע באירלנד
57	נספח ד: מדדי ביצוע באוסטרליה
58	נספח ה: מדדי ביצוע באיטליה
61	נספח ו: ניתוח גורמים משותפים

רשימת לוחות

13	לוח 1: רשימת מדדי הביצוע
23	לוח 2: חלוקה של הרשויות המקומיות לפי קבוצות השוואה
25	לוח 3: דירוג הרשויות המקומיות לפי מדדי הביצוע בתחום השירותים המוניציפליים
26	לוח 4: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום החינוך

28	לוח 5: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום הרווחה
29	לוח 6: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום תכנון ובנייה
31	לוח 7: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום ארנונה
33	לוח 8: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום הנהלה וכלליות
35	לוח 9: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום התקציב
37	לוח 10: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום כספים ומימון
39	לוח 11: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום המדדים הכלליים
41	לוח 12: דירוג הרשויות לפי המדד הכולל

רשימת לוחות בנספחים

54	לוח א-1: מדדי ביצוע מרכזיים בנושא שמירה על ניקיון
54	לוח א-2: מדדי ביצוע מרכזיים בנושא מסחר
55	לוח ב-1: מדדי ביצוע לפי תחומים, מינסוטה
56	לוח ג-1: יעדים ומדדי ביצוע, לפי תחומים נבחרים
57	לוח ד-1: ממדים של מחוון לביצועי שירות
57	לוח ד-2: ממדים של מחוון לביצועים פיננסיים
58	לוח ה-1: מחוון כללי לכלל התחומים
59	לוח ה-2: מחוון ספציפי לכל תחום
62	לוח ו-1: הרכיבים המרכזיים ברשויות היהודיות, לפי ניתוח PCA
64	לוח ו-2: הרכיבים המרכזיים ברשויות הערביות, לפי ניתוח PCA

רשימת תרשימים

22	תרשים 1: ציון התקן במדד אל מול האשכול החברתי-כלכלי
----	--

1. רקע

הרשויות המקומיות הן דרג השלטון הקרוב ביותר לאזרח. תפקידן הוא לספק שירותים ציבוריים לתושבי הרשות וככאלה הן נוגעות בחייהם של כלל התושבים. השלטון המקומי אחראי לתשתית הפיזית – פינוי אשפה, גינון, כבישים ומדרכות, תכנון ובנייה – וגם לתשתית הסוציאלית, שירותי החינוך, הרווחה, התרבות והספורט ועוד. אספקה יעילה של שירותים ציבוריים לתושבי הרשות מחייבת הסתכלות כלכלית על השירותים – מדידה של התשומות המופנות לאספקת שירותים כמו גם התפוקות שמתקבלות (במונחים של כמות ואיכות השירותים). השוואה של התשומות והתפוקות המופנות לכל שירות תאפשר הבנה של מידת היעילות שבה פועלת הרשות המקומית. ברם, מדידת התפוקות והביצועים במגזר הציבורי מורכבת מאוד לביצוע. מחקר זה יציע מדדי ביצוע שיאפשרו ללמוד על ביצועי הרשויות המקומיות בתחומי הפעילות השונים שלהן. בפרט, המחקר יתמקד באחת השיטות המובילות בעולם למדידת ביצועים באמצעות מדדי ביצוע מרכזיים (Key Performance Indicators – KPI) (להרחבה ר' סעיף 2.2.2).

בישראל ישנן 258 רשויות מקומיות, מהן 82 ערים, 120 מועצות מקומיות, 54 מועצות אזוריות ו-2 מועצות מקומיות תעשייתיות (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה [למ"ס], 2023).¹ אחד המאפיינים העיקריים של עולם השלטון המקומי הוא ההבדלים בין הרשויות המקומיות. רשויות מקומיות שונות זו מזו במגוון היבטים, שהעיקריים שבהם הם סוג הרשות המקומית (עיר, מועצה מקומית, מועצה אזורית), הרכב אתני ודתי, רמה חברתית-כלכלית, גודל ומיקום גאוגרפי. לפיכך, השוואה של מדדי ביצוע בין רשויות מקומיות שונות מחייבת התייחסות להבדלים ביניהן. במחקר ינתן מענה לחוסר אחידות זה בכמה דרכים, ובפרט השוואה בין כל רשות מקומית לקבוצה של רשויות אשר דומות לה בהיבטים הללו. כדי להסתכל על ביצועי השלטון המקומי בשלמותם, יש צורך במדדי ביצוע שאפשר ליישם בקרב כל הרשויות המקומיות. יישום שכזה מחייב איסוף נתונים שמתבסס על נתונים זמינים. החיסרון של גישה זו הוא בהגעה למספר מצומצם של מדדי ביצוע, אשר חלקם הם מדדי תשומות ולא מדדי תפוקות.

¹ שתי הרשויות התעשייתיות נאות חובב ותפן, וכן מועצה אזורית תמר, שחלק ניכר מפעילותה משרת את צורכי התיירות, הוצאו מהניתוח

2. סקירת הספרות המקצועית

2.1 מדידת ביצועים ברשויות המקומיות

מדידת ביצועים היא תהליך של איסוף נתונים על ביצועי הארגון הנמדד, ניתוחם ודיווח עליהם (Kuhlmann, 2010). זהו כלי המסייע להעריך את האיכות והיעילות של הארגון, ובכך לשפר אותו. מדידת ביצועים מוגדרת כתהליך לביסוס הבנה משותפת על אודות מה יש להשיג וכיצד יש להשיגו. זה מאפשר לאנשים לזהות את התרומה הייחודית שלהם להשגת יעדי הארגון על ידי יצירת קשרים משמעותיים בין יעדים אישיים ליעדים כלליים (Hurley, 1999).

הרשויות המקומיות משקיעות מאמצים רבים לשיפור איכות השירותים הניתנים לתושבים. לכן, כדי לבדוק אם אכן חל שיפור, הן ביחס לרשות עצמה הן ביחס לשאר הרשויות, הרשות המקומית אינה יכולה להתבסס רק על נתונים כספיים אלא עליה להעריך את תפקודה בעזרת מערכת מדדי ביצוע המשקפת אובייקטיבית את ביצועיה. לפי בן אליא (2006), מדד ביצוע הוא ביטוי כמותי מדוד לעשייה ארגונית מוגדרת. מדד ביצוע יכול לשקף את אופן הקצאת המשאבים (מדד תשומות); סוגי הפעילויות והשירותים המופקים (מדד תפוקות); אופן ניצול המשאבים ביחס לתפוקות (מדד יעילות); השגת מטרות (מדד תוצאות); ויכולת התפוקות להשיג את התוצאות הרצויות (מדד אפקטיביות).

בספרות אפשר למצוא שתי גישות למדידת הביצועים של השלטון המקומי. לפי הגישה הראשונה, המדדים צריכים לשקף את הפעילות שהרשויות המקומיות ממלאות, כגון ניהול משאבי אנוש, כספים, גביית ארנונה ואספקת שירותים ציבוריים (Downs & Carter, 1991; Larkey, 1986; Leithe, 1996). לפי הגישה השנייה, יש לאמץ מדדים פיננסיים במטרה להעריך את יעילות הרשות המקומית במונחים של אמצעים פיננסיים (עלות לתושב) ומועילות במונחים של השגת יעדים תקציביים (Carmeli, 2002; Lewis, 2015). לפי ג'ורנלי וסיטי-נביהה (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015) כדי להשיג תוצאות טובות, תהליך מדידת ביצועים בשלטון המקומי צריך לכלול את המטרות והיעדים של הארגון ואת האסטרטגיות או התהליכים המשמשים ליישום ומדידה של הישגים. במילים אחרות, תהליך מדידת ביצועים כולל מה יימדד (מדדי ביצוע), מתי וכיצד (מדידת ביצועים) (Fryer et al., 2009).

החל משנות השמונים של המאה ה-20, יושם הרעיון של מדידת ביצועים במגוון רחב של יישומים מקצועיים בתוך השלטון המקומי במדינות שונות בעולם (Ghobadian & Ashworth, 1994). בין במסגרת אכיפת החוק, שירותים חברתיים, עבודות ציבוריות, חינוך או פיתוח כלכלי, מדידה של ביצועים יכולה להוות כלי חשוב עבור השלטון המרכזי כדי לשפר את האיכות, התוצאות והעלות-תועלת של השירותים שהרשות המקומית מספקת. מדידת ביצועים יכולה לאפשר לשלטון המרכזי להפנות תקציבים לרשויות שלהן יכולות ביצוע גבוהות יותר, או לאפשר לשלטון המרכזי לדעת מתי עליו לפקח באדיקות רבה יותר על עבודת השלטון המקומי. השימוש במדידת ביצועים מונע מדרישה מוגברת של האזרחים לאחריות ממשלתית, מעניין גובר של השלטון המרכזי במידע הקשור לביצועי הרשויות המקומיות כדי לסייע בהערכת תוכניות והקצאת משאבים ומאמציהם של ארגונים ואיגודים מקצועיים להפוך ממשלות למכוונות יותר לתוצאות. מדידת הביצועים של המגזר הציבורי, ושל השלטון המקומי בפרט, שמה דגש בשלוש נקודות מרכזיות של ביצועים: אספקת שירותים לתושבים; ניהול פיננסי, תוך שימת דגש בשימוש מושכל בכספי הציבור; וניהול משאבי אנוש, תוך שימת דגש בתפקיד של העובדים במתן שירותים איכותיים (Boyle, 1997; Kelly, 2003).

ישנה ספרות רחבה העוסקת בחקר השימוש במידע על ביצועים בארגונים במגזר הציבורי. באופן כללי, עבור המגזר הציבורי, מידע על ביצועים מייצג מידע מודיעיני, כגון נתונים וידע, שיכולים להקל על ביצוע המנדט של הממשלה; ומהווה מפתח לניהול יעיל הכולל תכנון, יישום, ניטור, דיווח ושיפור (Department of Finance [DOF], 2015; National Treasury, 2007). מדידה ודיווח של ביצועים משרתים שתי מטרות – שיפור ביצועים באספקת שירות ושיפור האחריות של המגזר הציבורי (Bromberg, 2009; DOF, 2015). מחקרים מצביעים על כך שהשימוש במידע על ביצועים יכול לספק כלי לפיקודי ציבור בארגונים ממשלתיים לתכנון, ליישם ולהעריך טוב יותר את התוכניות שלהם, וכך לספק ביצועים טובים יותר (Ammons, 1995; Behn, 2003; Poister, 2003). השימוש במדידה של ביצועים כדי לשפר תוצאות במתן שירות, הועלה גם במחקר של דורן (Sanger, 2013; Streib, 1999). ההצלחות והכישלונות של תוכניות המגזר הציבורי מסתמכים על השימוש בו. מדידה של ביצועים שהיא איננה רק פיננסית יכולה לפתוח תחומי דיון נוספים על ידי הדגשת סוגיות על פני ממדים מרובים של אחריות ממשלתית באספקת שירותים. מידע זה יכול להגדיל את תחושת האחריות של השלטון המקומי, ויכול לגשר ולקרר תקשורת עם בעלי עניין רבים יותר (Kloot, 2009).

מדידה של ביצועים בשלטון המקומי מספקת מידע על מידת היעילות והמועילות של השירות הציבורי הניתן לתושבים. מדידת הביצועים יכולה לסייע בבקרה על ממשלות – האם הן עושות את הנדרש מהן ומשיגות את התוצאות שישפרו את חיי התושבים (Greiling, 2006; Spearman, 2013; Speklé & Verbeeten, 2014). מדדי הביצוע כוללים תשומות (המשאבים הנדרשים לקיום התפוקות), תפוקות (הסוג וההיקף של פעילויות התוכנית), מדדי יעילות (היחס בין תשומות לתפוקות) ותוצאות (התוצאות בפועל של תוכניות ושירותים). מדידה של ביצועים יכולה להועיל לרשויות המקומיות במגוון דרכים: קבלת תמונה ברורה של ביצועים של תוכניות ושירותים לאורך זמן; הערכת המועילות של תוכניות על סמך נתונים; והתאמת תוכניות ויעדים לטווח קצר וארוך, כגון תקציבים או תוכניות אסטרטגיה לפי הצורך, והערכת היעילות של התאמות אלו.

עם זאת, מדידה של ביצועים ברשויות המקומיות היא משימה מורכבת ולעיתים קרובות יש בעיות ביישומה. רנטנן ואח' (Rantanen et al., 2007) זיהו במחקרם את הגורמים העיקריים לבעיות מדידה של ביצועים בארגונים ציבוריים: השוואת בין הארגונים והיעדים השונים של כל ארגון; קושי בהגדרת התוצרים הסופיים של התהליך עקב מגוון רחב של שירותים עם תפוקות מוחשיות ובלתי מוחשיות כאחד; ומבנה ארגוני בעייתי וכישורי ניהול בלתי מספקים של מנהלים במגזר הציבורי. סנגר (Sanger, 2013) השווה את מאמצי מדידת הביצועים בין רשויות מקומיות בארצות הברית, ומצאה שרק 27 מתוך 190 רשויות השתמשו היטב במערכות של מדידת ביצועים. מתוכן, רק שבע רשויות השתמשו בנתונים למטרות השגת יעדים וניהול טוב יותר.

בשנים הראשונות של מדידת ביצועים, בשנות השמונים והתשעים, לשלטון המרכזי בבריטניה ובלוס אנג'לס לא היה כמעט מידע על יעילות השירותים הקיימים, ולשלטון המקומי הייתה נטייה לבחון בפשטנות את המדדים במונחים של עלויות ואיסוף נתונים. פאלמר (Palmer, 1993), במחקרה על ביצועי השלטון המקומי בבריטניה, הגיעה למסקנה שהרשויות מתרכזות בהיבטים הניתנים למדידה בקלות, והדבר מביא להטיה של מדידת הביצועים. עם אותה השקפה, קרט (Carter, 1989) ציין כי מדדי הביצועים של השלטון המקומי בלוס אנג'לס כמעט אינם רגישים לצורכי התושבים או לאיכות השירותים. לעומת זאת, פעילויות מדידת הביצועים של היום, כגון מעקב אחר תוצאות ואיכות השירות, הפכו להיבטים נפוצים בתהליכי ניהול. עם זאת, אפילו עם ההתקדמות בשיטות

המדידה של ביצועי הממשלה עדיין ישנן טכנולוגיות חדשות יותר שיכולות לשפר את מדידת הביצועים ולהביא להתקדמות. בישראל, בשנת 2006 נעשה ניסיון בראשות משרד הפנים ובהשתתפות השלטון המרכזי, המקומי והמחקר המוניציפאלי לבנות כלי אופרטיבי המאפשר הצגת מדדי ביצוע של השלטון המקומי אשר בעזרתו אפשר יהיה לשפר את מערך אספקת השירותים של הרשות המקומית (בן אליא, 2006). ברם, בפועל לא נעשה שימוש בכלי זה.

2.2 מערכות של מדידת ביצועים

כאמור, מדידה של ביצועים ברשויות המקומיות, כגון מעקב אחר תוצאות ואיכות השירות, הפכה לנפוצה בעולם. נכון להיום אין מערכות אחידות למדידת ביצועים לכלל המדינות, אלא כל מדינה יוצרת מערכות משלה לשם כך. מדינות אלו מנסות לאזן בין היבטים 'דמויי מגזר פרטי' של אחריות ביצועים ובין הדרישות לספק ערך ציבורי ומוצרים ציבוריים, שזהו תחום הפעילות של ארגוני המגזר הציבורי (Chaston, 2011; De Vries & Nemeč, 2013; Moura et al., 2019).

פולץ ואח' (Folz et al., 2009) ערכו סקר של עיריות בארצות הברית ומצאו כי מבין העיריות שביצעו מדידה של ביצועים, 71.9% טענו כי המידע תומך בהחלטות ובהחלטות תקציביות. עוד נמצא שהצידוק לאימוץ מדידת ביצועים ברשויות בארצות הברית היה התועלת שלה בהכוונת ראשי העיריות בנוגע לסדרי העדיפויות של התוכניות ואספקת השירותים. פויסטר וסטרייב (Poister & Streib, 2005) מצאו שמספר ניכר של רשויות בארצות הברית משתמשות בתכנון אסטרטגי כדי לקבוע כיוונים ארוכי טווח, לקבוע סדרי עדיפויות ולהנחות את קבלת ההחלטות. מבין הערים העוסקות בתכנון אסטרטגי, שיעור גבוה דיווחו גם על שימוש בשיטות מסוימות של תקצוב, ניהול ביצועים ומדידה שמטרתן ליישם תוכניות אסטרטגיות ביעילות.

הספרות האקדמית מספקת כמה מתודולוגיות סטטיסטיות אשר מאפשרות לאמוד את היעילות של אספקת שירותים ציבוריים (Stochastic Frontier Analysis – SFA) (Fried et al., 2008, Parmeter & Kumbhakar, 2014), כגון ניתוח גבולות סטוכסטי (Data Envelopment Analysis – DEA). ישנן דוגמאות רבות ליישומים בתעשיות שירות ציבוריות, כגון בתעשיית הבריאות (Blank & Valdmanis, 2017; Jacobs et al., 2006) ותשתיות מים וחשמל (Bottasso et al., 2011, Murillo-) (Zamorano & Vega-Cervera, 2001). השיטות מיושמות גם בהשוואה של ביצועי מדינות או תעשיות במדינות שונות (Chen et al., 2009; Shao & Lin, 2016). פריאטו וזופיו (Prieto & Zofio, 2011) השתמשו בניתוח מעטפת נתונים כדי לפתח מדד מועילות הכולל תקנים המשמשים כאמות מידה שאליהם מגיעות כל העיריות באספקת שירותים כגון אספקת מים, ביוב, סלילת רחובות ותאורה, ניהול מתקני ספורט ותרבות. בלאנק (Blank, 2018) בחן את היעילות של שירותי מינהל ציבורי מקומי בהולנד באמצעות ניתוח גבולות סטוכסטי.

בשני העשורים האחרונים, בכל רחבי העולם גובר העניין בהערכת ביצועי הרשויות המקומיות. מספר רב של מחקרים אמפיריים מדדו את היעילות הכוללת של עיריות או את היעילות של שירותים ספציפיים המסופקים לאזרחים, כגון אספקת מים, חינוך, תחזוקת כבישים, ניהול מתקני ספורט. צ'ארנס ואח' (Charnes et al., 1989) בחנו את הביצועים הכלכליים של 28 ערים בסין בעזרת ניתוח מעטפת נתונים (Data Envelopment Analysis – DEA), וכך זיהו היכן יש חוסר יעילות בביצועים של כל רשות. סואיושי (Sueyoshi, 1992) מדד את הביצועים התעשייתיים של 35 ערים בסין על ידי שימוש בניתוח מעטפת נתונים והראה

כיצד אפשר בעזרת הקצאת יעילות (Allocative Efficiency – AE) למדוד באופן אמפירי את הביצועים הכלכליים של הרשויות בסין. דה-בורגר ואח' (De Borger et al., 1994) מדדו את היעילות היצרנית של 589 רשויות בבלגיה תוך שימוש במתודולוגיה של Free Disposal Hull (FDH) והסבירו את הבדלי היעילות במונחים של המאפיינים המבניים של העירייה והסביבה המוסדית. כאמור, ישנן כמה שיטות למדידת ביצועים, אחת העיקריות היא כרטיס הניקוד המאוזן הכולל את מדדי הביצוע המרכזיים (KPI). מחקר זה יתמקד בשיטת KPI עבור מדידת ביצועים, שכן יש יתרונות רבים לשיטה זו, ובהם היכולת לקבוע מה חשוב עבור הצלחת הגוף הציבורי והיכולת להראות מהי רמת הביצועים הצפויה על ידי הצמדת יעד לכל מדד. שלא כמו שיטות אחרות הבודקות את היעילות ברשויות המקומיות, כגון ניתוח גבולות סטוכסטי (SFA) וניתוח מעטפת נתונים (DEA), KPI היא שיטה קלה יותר לביצוע ומורכבת פחות, שכן היא אינה שיטה אקונומטרית. כמו כן אותן שיטות מתמקדות פחות בניהול הביצועים ויותר במדידתם.

2.2.1 כרטיס הניקוד המאוזן

כרטיס הניקוד המאוזן (Balanced Scorecard Card – BSC) הוא מערכת תכנון וניהול אסטרטגי המשלבת בין מדדים אסטרטגיים ומדדים פיננסיים כדי לקבל ראייה רחבה יותר של ביצועים. ארגונים משתמשים בשיטה זו כדי לבחון מה הם מנסים להשיג, להתאים את העבודה ליעדים, לתעדף תוכניות ושירותים, למדוד את היעדים שהוגדרו ולעקוב אחריהם. מחקר על שיטת כרטיס הניקוד המאוזן באיטליה נערך על ידי פרנטי וגות'רי (Farneti & Guthrie, 2008). במחקר נמצא שארגונים המיישמים את השיטה מצליחים להשיג מידע ונתונים טובים יותר כדי לשפר את קבלת ההחלטות.

כרטיס הניקוד המאוזן כולל ארבעה מדדי בחינה ומספק מודל שימושי שלפיו אפשר לחקור את יישום אספקת השירותים ברשויות המקומיות (Kloot & Martin, 2000). מדדי הבחינה הם נקודת המבט של התושב; נקודת המבט הפנימית של הארגון (תהליכים פנימיים); נקודת מבט של למידה וצמיחה של הארגון; ונקודת המבט הפיננסית:

- נקודת המבט של הלקוח בוחנת מידע על מי הם הלקוחות של הארגון ומאפשרת לענות על השאלות: למה הלקוחות הללו מצפים או מה הם דורשים? ואיך הלקוחות תופסים את הארגון לעומת חברות אחרות? (Niven, 2008).
- נקודת המבט הפנימית של התהליך העסקי מתייחסת לתהליכים הפנימיים הקריטיים שבהם על הארגון להצטיין כדי ליצור ערך לייצור, אספקה ושירות ללקוחות (Kaplan & Norton, 1996). זה עשוי לכלול פיתוח ואספקת שירותים, שיתוף פעולה עם התושבים ודיווח להם (Niven, 2008).
- נקודת המבט של למידה וצמיחה בוחנת את היכולת של האנשים, המערכות והנהלים הארגוניים לפתח ולספק שירותים (Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2008).
- נקודת המבט הפיננסית כוללת שיקולי הכנסה ועלות. עבור המגזר הפרטי ההתמקדות היא ברווחיות, בעוד במגזר הציבורי הדגש הוא ביעילות הארגון וניהול והקצאת משאבים למיציאת אספקת השירותים והציפייה של הציבור מהמשלה לנהל נכון את ההכנסות ממיסים (Niven, 2008).

באמצעות שיטת כרטיס הניקוד המאוזן, ארגונים עסקיים או ממשלתיים קובעים מהם מדדי הביצוע המרכזיים (KPI) עבור יעדיהם האסטרטגיים, ובעזרת מדדי הביצוע מנהלים יכולים לפקח ולדווח על הנעשה בשטח. עדויות של רשויות מקומיות בקנדה ובארצות הברית מצביעות על כך שהגדרת יעדים על פי מדדי ביצוע מרכזיים היא קריטית להתמודדות עם שיטת הכרטיס המאוזן (Chan, 2004).

2.2.2 מדדי ביצוע מרכזיים (Key Performance Indicators – KPI)

מדדי ביצוע מרכזיים הם מדדים שעל פיהם ארגון אומד את רמת ביצועיו. אלו יכולים להיות מדדים כלכליים או מדדים לא כלכליים. למדדי הביצוע המרכזיים יש שתי תכונות בולטות: הם קובעים מה חשוב להצלחת הארגון והם מציינים את רמת הביצועים הצפויה על ידי הצמדת יעד לכל מדד. המדדים אשר נקבעים כמדדי ביצוע הם לרוב יעדים אסטרטגיים של הארגון ולכן שונים מארגון לארגון ועוזרים לכמת את התקדמות הארגון לעבר מטרותיו האסטרטגיות. מדדי ביצוע נחשבים לטובים כאשר הם עוקבים אחר המדדים שמשקפים את הביצועים בפועל, בוחנים אותם ומדווחים עליהם בקביעות.

מדדי ביצוע ממשלתיים הם מדדים שאפשר לכמת ובהם משתמש המגזר הציבורי כדי להעריך את ביצועיו בטווח הארוך. מדדי הביצוע הממשלתיים מתפקדים כמו מדדי ביצוע המשמשים את המגזר העסקי – הם מדגימים את הביצועים הכוללים של הארגון ואת האחריות שלו לבעלי העניין. כלומר, מדדי ביצוע של המגזר הציבורי משרתים שתי מטרות: הם עוזרים לגוף הציבורי (במקרה זה הרשות המקומית) לקבוע הישגים אסטרטגיים, פיננסיים ותפעוליים והם מספקים לאזרחים מידע המתאר את פעילות השלטון.

מכיוון שלרשויות המקומיות יש תקציב מוגבל אך סטנדרטים גבוהים לביצוע, מדדי הביצוע הם אמצעי עבורן להפיק את המרב מהתקציב שלהן ולשפר את היעילות במגוון תחומים. קביעת יעדים עם מדדי ביצוע יכולה לעזור לשלטון המקומי להציג את הצלחותיו, לסייע בשיפור התוכניות, לאמוד את שביעות הרצון של התושבים ולבחון היכן יש לתעדף מימון ומאמץ בעתיד. נוסף על כך שימוש במדדים אלו מאפשר לנטר את הביצועים של הרשות, בתוך מחלקות ספציפיות בכלל, וברמת הפרט או הצוות בפרט, ולהשוות בין התוצאות בפועל ובין המטרות שנקבעו.

קאירוז ואח' (Kairuz et al., 2016) הגדירו את מדדי הביצוע כמדדים שאפשר לכמת המשקפים גורמים קריטיים להצלחה, ואלו יכולים לעזור באמידת ביצועים ארגוניים ביחס ליעדים אסטרטגיים ותפעוליים. טיילור (Taylor, 2007) טענה כי מדדי ביצוע הם כלי הניהול הציבורי העיקרי למתן דין וחשבון של ביצועים לציבור ולרשויות, כגון פרלמנט ומבקר ממשלה. כדי לייצר את היתרונות שלהם, יש לקשר את מדדי הביצוע ליעדים האסטרטגיים שנקבעו מראש, אשר חייבים להתאים להצהרות המשימה ולחזון של הארגון (Wall & Martin, 2003).

מדדי הביצוע הממשלתיים הם מדדים המשמשים להערכת ביצועי הגוף הציבורי בכל הנוגע לתקצוב, הקצאת זמן, שביעות רצון של התושבים ושיעורי ההצלחה בהשלמת פרויקטים עירוניים. לדוגמה, אם אחת מהמטרות של השלטון המקומי היא להפוך את הרשות לעיר הידידותית ביותר לעסקים במדינה, אזי שני מדדי הביצוע יכולים להיות ההכנסות מארנונה עסקית ומספר מקומות העבודה החדשים שנוצרו. במעקב אחר אותם המדדים אפשר לראות אם היעדים מקרבים את הרשות להשגת המטרה בפועל. מדדי ביצוע ממשלתיים מביאים את המגזר הציבורי לדווח על ביצועיו ולקחת אחריות על התוכניות שלו. עם זאת, אף שהן הכרח

לשלטון אחראי, לא תמיד קל לבחור את המדדים הנכונים. לכן על חלק מהמדדים להדגיש את השימוש במשאבים זמינים ועל חלק להדגים כיצד המשאבים שנבחרו השיגו את התוצאות הרצויות (insightsoftware, 2023). נוסף על כך כדי שמדדים יוגדרו יעילים עליהם להיות מדדים ספציפיים, ניתנים למדידה, בני השגה, מציאותיים וקבועים בזמן.²

כמו כן מדדים יעילים הם מדדים המביאים בחשבון את השוני במגזר הציבורי, שכן מדדי הביצוע משתנים ממדינה למדינה (Maurel et al., 2014). בצרפת, הרשויות המקומיות מעדיפות מדדים המתמקדים בדינמיקה של יעילות, החלטות תקציביות, מעקב אחר פעילויות ותקשורת המכוונת כלפי גורמים ציבוריים פנימיים (Carassus & Gardey, 2009). לעומת זאת, מחקרים הראו כי לבריטניה וארצות הברית יש תפיסה רחבה יותר והדגש מושם במדדים הבודקים תוכניות ציבוריות ובהתקשרות בין התושבים לשלטון (Ammons & Rivenbark, 2008; Folz et al., 2009; Fryer et al., 2009). בדומה, בוין (Boyne, 1997) בחן את מדדי הביצוע ביותר מ-400 רשויות מקומיות בבריטניה. הוא מצא כי הערכת הביצועים היחסיים של מועצות שונות אך ורק על בסיס הנתונים של המדדים אינה כדאית, לא עבור התושבים המקומיים ולא עבור הממשלה המרכזית, וזאת בשל השוני בין הרשויות. כלומר, כאשר בוחנים את ההבדל בין הרשויות יש להביא בחשבון את השוני ביניהן, לדוגמה, אם אחד המדדים הוא חינוך, ובפרט שיעור הניגשים לבגרות, צריך להביא בחשבון כי יש הבדל גדול בין רשות מבוססת שבה ההורים יכולים להשקיע בחינוך ילדיהם גם לאחר שעות הלימודים ובין רשות בעלת מדד חברתי-כלכלי נמוך. לכן, כדי להסתכל על ביצועי השלטון המקומי בשלמותם, יש צורך במדדי ביצוע שאפשר ליישם בקרב כל הרשויות המקומיות.

2.3 מדידת ביצועים בעולם

כאמור, מדידת ביצועים ברשויות המקומיות הפכה לנכוצה בעולם. הרשויות המקומיות משתמשות במדדי הביצוע לשיפור השירות של השלטון המקומי וכדי ללמוד מהו תהליך נכון ויעיל של מדידת ביצועים. להלן יובאו כמה דוגמאות של מדידת ביצועים במדינות שונות בעולם. ראשית יתואר המקרה של אינדונזיה אשר ייסדה ב-1999 מערכת של מדידת ביצועים. החל משנה זו כל מחוז במדינה נדרש לפתח מערכת ביצועים ולהכין דוח של מדידת ביצועים, ובו השלטון המקומי צריך לנתח את התשומות והתוצאות של כל תוכנית, במקום להתמקד רק במימוש התקציב. מטרת הדוח היא לשפר את המועילות, היעילות והאחריות של כל עיר ומחוז (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015). הרפורמה הצריכה מהרשות המקומית תכנון אסטרטגי ומדידת ביצועים מדי שנה והערכה של התכנון עם התפוקה המיועדת של כל רשות מקומית. בהכנת התהליך נדרש מהשלטון המקומי לגבש יעד תכנון וביצוע מוגדר היטב, מדדי ביצוע עבור היעדים, מערכת איסוף נתונים ואסטרטגיות להשגת המטרות. מדידת הביצועים תיארה את המשימה, החזון, היעדים האסטרטגיים, מדדי הביצוע המרכזיים ופעולות המקשרות בין מדדי הביצוע ליעדי המחוז (Rhodes et al., 2012).³

² לפי מודל S.M.A.R.T - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound
(<https://www.clearpointstrategy.com/blog/143-local-government-kpis-scorecard-measures>)

³ לדוגמאות של שיטת כרטיס הנקודות המאוזן עם מדדי ביצוע, ר' נספח א

אך אף על פי שהשלטון המקומי באינדונזיה מיישם את הרפורמה של מדידת הביצועים במשך כשני עשורים, יישום הרפורמה לא השיג את המטרות של שיפור הביצועים (Ahyaruddin & Akbar, 2018). תקנת מדדי הביצוע המרכזיים (KPI) מחייבת את השלטון המקומי לפתח את מדדי הביצוע שלהם, אך בשל נתונים לא אמינים, היעדר מערכת פיקוח מהממשל המרכזי וכישורים לא מספקים, איכות מדדי הביצוע עדיין מוטלת בספק. אכבר ואח' (Akbar et al., 2012) בדקו את יישום הרפורמה ברשויות המקומיות באינדונזיה ומצאו כי מדדי הביצועים שפותחו משמשים בעיקר כדי לעמוד בדרישות הרגולטוריות, ולא כדי להפוך את הארגון שלהם למועיל ויעיל יותר. חוקרים מעריכים כי המחוזות נתונים ללחצים חיצוניים רבים ביישום של מדידת הביצועים (Ahyaruddin & Akbar, 2018; Sihaloho & Halim, 2005), מה שמביא לצייתנות מזויפת של המחוז כדי למלא התחייבויות רשמיות לשלטון המרכזי במקום להשתמש בו לתכנון יישומי ומציאותי (Gudono, 2014), וכן לניגוד אינטרסים המביא למצב שבו רוב המחוזות בוחרים לעמוד בדרישות של השלטון המרכזי ולא באספקת השירותים הנצרכים בפועל עבור התושבים (Akbar et al., 2012).

דוגמה נוספת היא מדינת מינסוטה שבארצות הברית. בשנת 2011 המועצה לתוצאות וחדשנות מקומית במינסוטה פרסמה תוכנית למדידת ביצועים יחד עם מסמך ובו עשרה מדדי ביצוע למחוזות של מינסוטה ועשרה מדדי ביצועי לערים שייטעו בקביעת יעדים אשר יהפכו את המועצות והערים ליעילות יותר. בשנת 2013, תיקנה המועצה את מדדי הביצועים ל-11 מדדים וחיידה את דרישות המערכת להגברת ההשתתפות בתוכנית. כיום ישנם 27 מדדי ביצוע עבור עשרה יעדים למחוזות ו-27 מדדי ביצוע עבור עשרה יעדים לערים במינסוטה.⁴ תוכנית מדידת הביצועים המקומית של מינסוטה נוצרה כדי לתמוך במחוזות ובערים במאמצייהן לשפר את מתן השירות ולעודד שיתוף פעולה עם האזרחים. מדי שנה מתפרסם דוח לכל מחוז ועיר עם פירוט התוצאות של התוכנית (MOE, 2022).

באירלנד, בשנת 2014 החלה רפורמה חדשה בשלטון המקומי (putting people first: action programme for effective local government), ובמקביל לה הוקמה נציבות לפיקוח וביקורת (The National Oversight and Audit Commission – NOAC). בשנת 2020 החלה הנציבות לסקור את יישום הרפורמה לכל שנה, החל משנת 2014, בכלל השלטון המקומי וכן לשקול את האפשרות להעברת סמכויות נוספות לרשויות המקומיות. לצד סקירה זו, הנציבות מבצעת בחינה של הפעולות של כל רשות באמצעות מדדים שונים כדי לקבוע את התמיכות והשיפורים הנדרשים לשיפור ביצועי הרשות. מדי שנה הנציבות מפרסמת את ממצאי הבחינה. הבחינה מתבצעת באמצעות סקר בקרב 31 הרשויות בעקבות השינויים שחלו במגוון נושאים, כגון אספקת שירותים לתושבים. הדוח מתעד את ביצועי הרשויות ביישום השירותים וכולל 42 מדדים מ-11 תחומים המבוצעים על ידי הרשויות המקומיות: דיור, כבישים, תכנון, מים, סביבה, שירותי כבאות, מקומות בילוי, נוער/קהילה, חברות תאגידיות, מימון, פיתוח כלכלי. מטרת המדדים היא לספק מידע על הביצועים של כל רשות בנפרד, שבאמצעותו אפשר יהיה להשוות תפוקות או תוצאות בין רשויות מקומיות שונות ולשקף ביצועים בנקודות זמן מוגדרות המספקות קו בסיס שממנו אפשר למדוד ביצועים בעתיד (NOAC, 2021).

במדינת ויקטוריה שבאוסטרליה, בעקבות תהליך של שינוי בניהול השלטון המקומי לשיפור הביצועים, מדדי הביצועים היו לאחד מכלי הניהול המדינתיים להפיכת הממשל המקומי לאחראי ויעיל יותר. בשנת 1998 חוקקה ממשלת ויקטוריה חקיקה המחייבת

⁴ לדוח מדדי הביצוע במחוזות, ר' נספח ב

את 78 הרשויות המקומיות במדינה לדווח על ביצועיהן באמצעות משרד השלטון המקומי. בשנת 2014 הממשלה הוויקטוריאנית הקימה מערכת מדידה בשם LGPRF (Local Government Performance Reporting Framework) כדי להבטיח שכל המועצות המקומיות ימדדו את ביצועיהן וידווחו עליהם בעקביות. באמצעות מדידת הביצועים למועצות יש מידע רב יותר עבור קבלת החלטות אסטרטגיות המבטיחות מערכת יעילה; לאזרחים יש מידע על ביצועי הרשות המקומית; ולרגולטורים יש מידע כדי לפקח על עמידה ביעדים. הנתונים המופקים על ידי LGPRF יכולים לספק תמריץ לשיפור הביצועים של השלטון המקומי באמצעות שיפור גישות וטכניקות מדידה, קידום שקיפות רבה יותר ודיון מושכל על ביצועים השוואתיים ועזרה לרשויות לזהות היכן יש מקום לשיפור (Department of Jobs, Precincts and Regions, 2022).

כדי לספק תמונה מקיפה של ביצועי הרשות, פותחו בוויקטוריה מערכות אינדיקטורים על פני ארבעה תחומים: ביצועי שירות (41 מדדים), ביצועים פיננסיים (12 מדדים) קיימות (6 מדדים) וניהול (24 מדדים).⁵ עבור כל אחד מארבעת תחומי הביצוע האלה נקבעו מטרות מרכזיות ובהתאם מדדי ביצועים המודדים את השגתן. מדדי הביצוע הם זהים עבור כל רשות מקומית, אם כי המשקל שכל רשות נותנת לכל מדד עשוי להיות שונה. כיום, ממשלת ויקטוריה אוספת את המידע על ביצועי הרשויות ומכרסמת אותו בשלוש דרכים: אתר [Know Your Council](#) המאפשר לאזרחים למצוא את הרשות שלהם ולהשוות את ביצועיה לאלו של רשויות דומות אחרות, וכן למצוא מידע נרחב על מה רשויות עושות, איך הן עובדות ולכן לפנות כדי להגיש תלונה; סקרי שביעות רצון הבוחנים מה התושבים חושבים על ביצועי הרשות; ודוחות השלטון המקומי המספקים הן ניתוח היסטורי הן ניתוח עכשווי על ביצועי הרשות.

הדוגמה האחרונה לקוחה מאיטליה. בסוף שנות התשעים איטליה עברה תהליך משמעותי של ביזור שחייק את השלטון המקומי והתבסס בחלקו על עקרונות הניהול הציבורי החדש (New Public Management – NPM). באוקטובר 2009 אישרה הממשלה את רפורמת 'ברונטה' לשיפור היעילות והשקיפות במינהל הציבורי. מטרת הרפורמה הייתה לשפר את יעילות ומועילות העבודה של המגזר הציבורי על ידי העלאת איכות השירותים הציבוריים ועל ידי הגדלת הפרודוקטיביות של העובדים בכלל המגזר הציבורי, להגביר את האחריות הכוללת של הממשלה כך שתכלול ערכים כמו שקיפות, יושרה ושוויון, ולשפר את הביצועים הארגוניים במינהל הציבורי באמצעות שימוש בתהליך תכנון ובקרה ובעיקר באמצעות שני כלים: תוכנית ביצועים ודוח ביצועים. דוח הביצועים הפך לכלי לקבלת מידע מפורט כדי להעריך את רמת היעילות, המועילות והחיסכון שהושגו מנקודת מבט תפעולית ואסטרטגית, וכדי לשנות ולהתאים תוכניות לשנים הבאות (Bigoni & Gagliardo, 2013). עם השנים חלה הסדרה בנושא והוקם אתר בשם [OpenCivitas](#) המשמש כלי להערכה ולמעקב אחר הפעילות של הרשויות המקומיות. בעזרת האתר אפשר להשוות את ביצועי הרשויות, להבין גורמים חברתיים-כלכליים המשפיעים על צרכי ההוצאה הכוללים ולהעריך את השירותים הניתנים בעזרת מערכת של אינדיקטורים.

ישנם מדדים כלליים המספקים תמונת מצב של הערים באיטליה, המאפשרים לכמת ולהשוות בין אינדיקטורים כגון הוצאה היסטורית ודרישות תקן.⁶ בסך הכול יש 28 משתנים התורמים לקביעת הצרכים הסטנדרטיים. הנתונים של הרשויות נאספו

⁵ לפירוט המדדים, ר' נספח ג

⁶ לפירוט של המדדים, ר' נספח ה

באמצעות שאלונים שהוגשו לרשויות המקומיות ושולבו עם נתונים ממקורות רשמיים אחרים (משרד הפנים, מס הכנסה וכו'). כך נבנה מאגר מידע חדש המאפשר לנתח בפירוט תפוקות, תשומות, דרכי ניהול ובחירות ארגוניות שאומצו על ידי הרשויות המקומיות במתן שירותים חברתיים. היעילות של מערכת הביצועים לכל רשות נבדקת על ידי יחידה עצמאית ממשלתית להערכת ביצועים (organismo indipendente di valutazione) אשר אחראית לתיאום כל הבקרה הפנימית והערכת הביצועים.

כפי שאפשר לראות מהדוגמאות שנסקרו, מדינות שונות מטמיעות מערכות שונות של מדידת ביצועים. מערכות אלו הן בדרך כלל יוזמה של השלטון המרכזי, כאשר המדידה עצמה מתבצעת לעיתים על ידי השלטון המרכזי ולעיתים על ידי השלטון המקומי. מהסקירה עולה גם כי מערכת מדידת ביצועים בפני עצמה אינה מבטיחה שיפור בביצועים, ויש צורך ליישם תהליך של ניהול ביצועים שמשתמש במדדי הביצוע לייעול עבודת הרשויות המקומיות.

2.4 ניהול ביצועים ברשויות המקומיות

החשיבות של מדידת ביצועים היא בעיקר בכך שהיא מספקת כלים ונתונים לצורך ניהול הביצועים ושיפורם. ניהול ביצועים הוא תהליך שבו ארגון כלשהו מציב יעדי ביצוע ובוחן את ההתקדמות בהשגתם. התהליך יכול להתמקד בביצועים של אדם, צוות או ארגון או בניהול משימות מסוימות. האנטר ונילסן (Hunter & Nielsen, 2013) מגדירים ניהול ביצועים כ"יכולתו של ארגון להשיג את מטרותיו ויעדיו באופן מדיד, מהימן ובר קיימה באמצעות פעולות מכוונות. ניהול ביצועים הוא מכלול התהליכים המבוססים על מדידה, ניטור וניתוח נתונים בזמן אמת, שארגון משתמש בהם כדי ללמוד מעבודתו ולבצע התאמות אסטרטגיות להשגת מטרותיו ויעדיו" (עמ' 10).

אם בעבר ניהול ביצועים היה מושג הקשור בעיקר לחברות עם מטרות רווח, כיום גם המגזר הציבורי מכיר בחשיבות של ניהול ביצועים כדי שיוכל לספק שירותים טובים יותר לתושבים ושקיפות רבה יותר על הפעילות שלו כדי שיוכל לבנות אמון בינו ובין התושבים. לכן, חלק גדול מהממשלות אימצו את שיטות העבודה של המגזר העסקי – ניהול ביצועים – כדי לעזור להן ליצור יעדים מוגדרים ולוודא שהן פועלות נכון להשגת היעדים. איגוד מנהלי הערים הבינלאומי (ICMA – International City Managers Association) מסביר כי נתוני הביצועים הם אמצעי לקבלת החלטות מושכלת יותר. כלומר, ניהול ביצועים יכול להיות יעיל רק כאשר מתקיימים התנאים האלה: מטרות ברורות; שליחת נתונים בזמן; ערכים מדידים; ואסטרטגיה חזקה.

מטרתו העיקרית של השלטון המקומי היא לספק שירותים ציבוריים עבור התושבים. לכן, ניהול ביצועים ממקסם את ההשפעה של אותם שירותים כדי לשרת טוב יותר את התושבים על צורכיהם המגוונים. היתרונות העיקריים של ניהול ביצועים עבור הממשלה הם זיהוי מעמיק יותר של הצלחות וכשלים, והזדמנות לשנות מסלול לכיוון טוב יותר.

חשוב להבחין בין ניהול ביצועים למדידת ביצועים, שכן אף על פי שיש דמיון בין השניים ושניהם חיוניים לארגון עבור קבלת החלטות טובה יותר ומשלימים זה את זה, הם אינם זהים. ניהול ביצועים מתקיים כאשר ארגון משתמש במדידת ביצועים לצד תקנים ונורמות כדי להשיג מבט השוואתי וריאלי לצורך שיפור פעילות הארגון.

3. מטרת המחקר

משרד האוצר פנה אל מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לערוך סקירה שמטרתה להציע מדדי ביצוע ברשויות המקומיות אשר יוכלו לתאר את כמות ואיכות הביצועים של הרשויות המקומיות בתחומי הפעולה שלהן. כמו כן בעזרת מדדי הביצוע אפשר יהיה להשוות בין ביצועי רשות מסוימת לביצועים של רשויות אחרות הדומות לה, וכן להשוות לביצועים של אותה רשות בשנים קודמות.

4. שיטת המחקר

מדדי הביצוע גובשו בשלבים אחדים כדקלמן:

א. בוצעה סקירת ספרות בין-לאומית שבחנה את דרכי המדידה של אספקת השירותים על ידי הרשויות המקומיות, ובפרט בחנה את שיטת מדדי הביצוע המרכזיים, במדינות שונות בעולם. נעשה שימוש במנועי חיפוש אקדמיים, כגון Scholar Google ו-Core Core-1, לפי מילות החיפוש: performance measurement in local governments, key performance indicator, performance management ו-government KPIs. נוסף על סקירה זו העמיקו החוקרים במחקר שהוכן עבור משרד הפנים בישראל – בן אליא (2006) אשר הציע מספר רב של ממדים לפי תחומי פעילות שונים. מסקירת הספרות יצרו החוקרים רשימה של עשרות מדדים פוטנציאליים, כגון הוצאות על מינהל כללי לתושב, אחוז הוצאות המימון מסך החוב, הוצאות בתקציב בלתי רגיל לתושב, אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה ושטח גינון שמיש (במ"ר) לתושב.

ב. הצוות המקצועי במכון ברוקדייל חילק את המדדים לתשעה תחומי פעילות, ובחר את המדדים שעבורם זמינות הנתונים גבוהה. ג. בוצעה התייעצות עם אנשי מקצוע. לדברי המומחים ניתוח ביצועי הרשויות צריך לכלול את **כל תחומי הפעילות העיקריים** שלהן. המומחים הסכימו שהמדדים אמורים לשקף הן את **התנהלותן הפיננסית** של הרשויות, הן את **מתן השירותים המוניציפליים לתושב**. הם המליצו להשתמש במדדים המופיעים בספרות המקצועית, כגון במחקרו של בן אליא (2006).

המומחים ציינו שבניתוח ביצועי רשויות יש להבחין בין **שלושה סוגי מדדים: מדדי תשומות, מדדי תפוקות ומדדי תוצאות**. סוגי המדדים האלה נבדלים ביניהם לפי **עוצמת הקשר בין המדד ובין הביצועים**. מצד אחד, עדיף להשתמש במדדים שהקשר ביניהם ובין ביצועי הרשות הוא חזק יותר, כלומר, במדדי תוצאות או לכל הפחות במדדי תפוקות. מן הצד האחר, השימוש במדדים תלוי **ביכולת המדידה ובזמינות נתונים כמותיים**. לדוגמה, מומחים אחדים טענו שבתחומים רבים, בהעדר נתונים זמינים על מדדי תוצאות ומדדי תפוקות, אפשר להשתמש בהוצאות לפי סעיפי התקציב, אף על פי שמדובר במדדי תשומות. נוסף על כך המומחים ציינו כי ישנם מדדים חשובים שאי אפשר להשתמש בהם בגלל העדר נתונים כמותיים מהימנים וזמינים. כדוגמאות לכך הזכירו: מיומנויות מקצועיות וניהוליות של עובדי הרשות, זמן המענה לפניות למוקד עירוני, זמן הטיפול באישורי בנייה, רמת הניקיון ברשות, שיעור הנשירה של תלמידים ממערכת החינוך ועוד.

מומחים אחדים ציינו את הקושי בשימוש במדדי **איתנות פיננסית** המשמשים למדידת ביצועי החברות **בשוק הפרטי**. הסיבה לכך היא שהגורמים האחראים לניהול רשויות אינם עומדים בפני אותם התמריצים, דוגמת השאת רווח לבעלי המניות. בעוד מנהלי החברה שואפים להגדיל את רווחי החברה עבור בעלי המניות, הגורמים בשלטון המקומי שואפים בעיקר לנצל את המשאבים העומדים לרשותם, ואין להם תמריץ לייעל את השירותים שהם מעניקים לתושבים.

לטענת המומחים, בחישוב חלק מן המדדים יש **להתחשב במספר תושבי הרשות ובגודל שטחה**, לכן יש לחלק אותם בנתונים האלה. כמו כן הוצע לחשב את ההוצאות לפי סעיפי התקציב **ביחס לכלל הוצאות הרשות**. המומחים טענו שחלק מן המדדים – כגון התחלות בנייה והתחלות סלילת כבישים – נתונים לשינויים משמעותיים **על פני זמן**, לכן המדידה בנקודת זמן מסוימת אינה משקפת את ביצועי הרשות בטווח הארוך. לפיכך עבור המדדים האלה הוצע לחשב ממוצע רב-שנתי.

ד. בוצעה התייעצות עם ועדת היגוי ובעזרתה צומצמו ודויקו מדדי הביצוע.

ה. גובשה רשימה של 36 מדדים סופיים.

5. מדדי ביצועים ברשויות המקומיות בישראל

ביצועי הרשויות המקומיות נמדדו בתשעת תחומי הפעילות האלה:

1. הנהלה וכלליות
2. כספים ומימון
3. תקציב
4. ארנונה
5. שירותים מוניציפליים
6. תכנון ובנייה
7. חינוך
8. רווחה
9. מדדים כלליים

לוח 1 מפרט את 36 מדדי הביצוע שנבחרו עבור תשעת תחומי הפעילות.

לוח 1: רשימת מדדי הביצוע

תחום פעילות	שם המדד	דרך חישוב המדד	מטרת המדד	סוג המדד
שירותים מוניציפליים	הוצאות על שירותים מקומיים בתקציב הרגיל לתושב (ש)	הוצאות על שירותים מקומיים בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את עלות תשומות הרשות במתן שירותים מקומיים יחסית למספר התושבים	תשומות
שירותים מוניציפליים	הוצאות על תברואה בתקציב הרגיל לתושב (ש)	הוצאות על תברואה בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את עלות תשומות הרשות במתן שירותי תברואה לכל תושבי הרשות	תשומות
שירותים מוניציפליים	הוצאות בתקציב בלתי רגיל לתושב (ש)	סך הכול הוצאות בתקציב הבלתי רגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את עלות תשומות הרשות בפיתוח לכל תושבי הרשות	תשומות
שירותים מוניציפליים	אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה	אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה ביתית, מסחרית וגזם	להעריך את ביצועי הרשות בתחום איכות הסביבה באמצעות אחוז מחזור פסולת מוצקה	תוצאות

סוג המדד	מטרת המדד	דרך חישוב המדד	שם המדד	תחום פעילות
תוצאות	להעריך את היקף השטח הירוק העומד לרווחת תושבי הרשות	גינן לנוי, פארק ציבורי (שטח בקמ"ר) חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	שטח גינן שמיש (במ"ר) לתושב	שירותים מוניציפליים
תוצאות	להעריך את ביצועי הרשות בתחום החינוך באמצעות אחוז הזכאים לתעודת בגרות מבין תלמידי כיתות י"ב	תשפ"א 2020/21: אחוז הזכאים לתעודת בגרות מבין תלמידי כיתות י"ב	אחוז הזכאים לתעודת בגרות	חינוך
תוצאות	להעריך את ביצועי הרשות בתחום החינוך באמצעות אחוז הזכאים לתעודת בגרות העומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות מבין תלמידי כיתות י"ב	תשפ"א 2020/21: אחוז הזכאים לתעודת בגרות העומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות מבין תלמידי כיתות י"ב	אחוז הזכאים לתעודת בגרות העומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות	חינוך
תשומות	להעריך את עלות התשומות העצמיות של הרשות בתחום החינוך	הוצאות על חינוך מחושבות כסכום של הוצאות על שכר חינוך ופעולות חינוך. הוצאות עצמיות על חינוך מחושבות כהוצאות על חינוך כחות השתתפות משרד החינוך. המדד מחושב כהוצאות עצמיות על חינוך חלקי הוצאות על חינוך	שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על חינוך	חינוך
תשומות	להעריך את מוכנות הרשות ויכולתה לממן שירותי רווחה ממקורות עצמיים	הוצאות על רווחה מחושבות כסכום של הוצאות על שכר רווחה ופעולות רווחה בתקציב הרגיל. הוצאות עצמיות על רווחה מחושבות כהוצאות על רווחה כחות השתתפות משרד הרווחה. המדד מחושב כהוצאות עצמיות על רווחה חלקי הוצאות על רווחה	שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על רווחה	רווחה

תחום פעילות	שם המדד	דרך חישוב המדד	מטרת המדד	סוג המדד
תכנון ובנייה	התחלות בנייה – מ"ר לתושב: ממוצע רב-שנתי	התחלות בנייה – שטח (אלפי מ"ר): ממוצע על פני השנים 2017–2021 חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את ביצועי הרשות בתחום הבנייה	תוצאות
תכנון ובנייה	התחלה של סלילת כבישים חדשים, הרחבה ושיקום של כבישים – מ"ר לתושב: ממוצע רב-שנתי	התחלה של סלילת כבישים חדשים, הרחבה ושיקום של כבישים – שטח (אלפי מ"ר): ממוצע על פני השנים 2017–2021 חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את הביצועים הממוצעים של הרשות בתחום סלילת כבישים בשנים האחרונות	תוצאות
ארנונה	חיובים בארנונה למגורים לתושב (₪)	סך הכול חיובים נטו בארנונה למגורים חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את האיתנות הכלכלית של הרשות	תשומות
ארנונה	חיובים בארנונה אחרת לתושב (₪)	סך הכול חיובים נטו בארנונה אחרת חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את האיתנות הכלכלית של הרשות	תשומות
ארנונה	הכנסות עצמיות מארנונה למגורים לתושב (₪)	הכנסות עצמיות מארנונה למגורים בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את מידת האוטונומיה הכספית של הרשות ואת חוזקה הכלכלי	תשומות
ארנונה	הכנסות עצמיות מארנונה אחרת לתושב (₪)	הכנסות עצמיות מארנונה אחרת בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את מידת האוטונומיה הכספית של הרשות ואת חוזקה הכלכלי	תשומות
ארנונה	ארנונה: חוב לתושב (מגורים+אחרת) (₪)	יתרה לסוף השנה בארנונה למגורים וארנונה אחרת חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את יכולת הרשות לגבות כספים בטווח הארוך	תשומות
ארנונה	ארנונה למגורים: יחס גבייה	ארנונה למגורים – יחס גבייה באחוזים לכלל החיובים	להעריך את יכולת הרשות לגבות כספים ממשקי בית בשוטף	תוצאות
ארנונה	ארנונה אחרת: יחס גבייה	ארנונה אחרת – יחס גבייה באחוזים לכלל החיובים	להעריך את יכולת הרשות לגבות כספים מעסקים בשוטף	תוצאות
הוצאות הנהלה והוצאות כלליות	הוצאות על מינהל כללי לתושב (₪)	סך הוצאות על מינהל כללי בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את הוצאות מינהל הרשות יחסית למספר התושבים כדי לבחון את יעילות הרשות	תשומות

תחום פעילות	שם המדד	דרך חישוב המדד	מטרת המדד	סוג המדד
הוצאות הנהלה והוצאות כלליות	הוצאות על מינהל כספי לתושב (ש)	סך הוצאות מינהל כספי בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את הוצאות המינהל הכספי יחסית למספר התושבים כדי לבחון את יעילות הרשות	תשומות
תקציב	הוצאות בתקציב הרגיל לתושב (ש)	סך הכול הוצאות בביצוע התקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את סך ההוצאות לתושב בתקציב הרגיל, כמדד לאיכות השירותים שמקבל התושב	תשומות
תקציב	הכנסות בתקציב הרגיל לתושב (ש)	סך ההכנסות בביצוע התקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את סך התקבולים הזמינים לצורך מימון פעילות שוטפת (תקציב רגיל)	תשומות
תקציב	הכנסות עצמיות לתושב, ללא ארנונה (ש)	הכנסות עצמיות בתקציב הרגיל (כולל מים) פחות הכנסות עצמיות מארנונה חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך את מידת האוטונומיה הכספית של הרשות ואת חוזקה הכלכלי	תשומות
תקציב	מענק איזון לתושב (ש)	מענק כללי בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	להעריך אם הרשות מנוהלת בכוחות עצמה או זקוקה לעזרה מהשלטון המרכזי	תשומות
תקציב	אחוז שינוי ההכנסות העצמיות לעומת השנה הקודמת: ממוצע רב-שנתי	הכנסות עצמיות בתקציב הרגיל בשנה הנוכחית פחות הכנסות עצמיות בתקציב הרגיל בשנה קודמת, חלקי הכנסות עצמיות בתקציב הרגיל בשנה הקודמת. ממוצע על פני השנים 2016-2021	להעריך את השיפור היחסי שחל בהיקף ההכנסות העצמיות. רשות מנוהלת היטב תחתור לעצמאות תקציבית ותשאף להגדיל בהתמדה את המשקל היחסי של ההכנסה העצמית לעומת השנים הקודמות	תשומות
תקציב	הכנסות עצמיות כאחוז מסך ההכנסות	הכנסות עצמיות בתקציב הרגיל חלקי סך ההכנסות בביצוע התקציב הרגיל	ככל שאחוז ההכנסות העצמיות גדל יותר, כך גדלה האוטונומיה התקציבית של הרשות	תשומות
תקציב	הוצאה – ביצוע לעומת תקציב	סך ההוצאות בביצוע התקציב הרגיל חלקי סך ההוצאות בתקציב הרגיל	להעריך את יכולת התכנון של הנהלת הרשות המקומית	תשומות
תקציב	הכנסה – ביצוע לעומת תקציב	סך ההכנסות בביצוע התקציב הרגיל חלקי סך ההכנסות בתקציב הרגיל	להעריך את יכולת התכנון של הנהלת הרשות המקומית	תשומות

סוג המדד	מטרת המדד	דרך חישוב המדד	שם המדד	תחום פעילות
תשומות	להעריך את עלות המימון של הרשות ביחס לחוב של הרשות	הוצאות מימון בתקציב הרגיל חלקי החוב (גירעון מצטבר + עומס מלוות)	אחוז הוצאות המימון מסך החוב	כספים ומימון
תשומות	לאמוד את גמישות התקציב בגין הנטל הכספי המוטל על תושבים בעקבות הלוואה שלקחה הרשות	סעיף פירעון מלוות בתקציב הרגיל חלקי החוב (גירעון מצטבר + עומס מלוות)	פירעון מלוות ביחס לסך החוב	כספים ומימון
תשומות	להעריך את היציבות הפיננסית של הרשות ביחס לפעולות השוטפות שלה	חוב (גירעון מצטבר + עומס מלוות) חלקי סך הכנסות הרשות בביצוע בתקציב הרגיל	גובה החוב ביחס לסך הכנסות הרשות בתקציב הרגיל	כספים ומימון
תשומות	להעריך את היציבות הפיננסית של הרשות ביחס לפעולות הפיתוח שלה	חוב (גירעון מצטבר + עומס מלוות) חלקי סך הוצאות הרשות בביצוע התקציב הבלתי רגיל	גובה החוב ביחס לסך ההוצאות בתקציב הבלתי רגיל	כספים ומימון
תשומות	מדד זה משקף את הנטל הכספי המוטל על הרשות בגין גירעונות משנים קודמות. ככל שהחוב גדול יותר, קטנה יכולת הרשות להעניק לציבור שירותים בשל הצורך להפנות משאבים לכיסוי החוב	(דוח כספי: גירעון מצטבר בתקציב הרגיל לסוף השנה + דוח כספי: עומס מלוות) חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	חוב לתושב (ש)	כספים ומימון
תשומות	להעריך את יכולת ההנהלה להתאים את ההוצאות השנתיות לסך התקבולים הזמינים	עודף (גירעון) שנתי בתקציב הרגיל חלקי אוכלוסייה בסוף שנה	גירעון לתושב (ש)	כספים ומימון
תוצאות	להעריך את ביצועי הרשות הכלליים באמצעות הגירה לתוך היישוב ומחוץ לו	נכנסים מיישובים אחרים פחות יוצאים ליישובים אחרים בשנה קלנדרית	מאזן הגירה פנימית	מדדים כלליים
תוצאות	להעריך את אופן התושבים ברשות באמצעות אחוז ההצבעה לבחירות המוניציפליות	אחוזי ההצבעה בבחירות המוניציפליות לראש רשות – סבב א 30/10/18	אחוז ההצבעה לבחירות המוניציפליות	מדדים כלליים

מקורות:

דוח כספי, משרד הפנים, שנים 2017–2021

דוח רשויות מקומיות, למ"ס, 2017–2021

להלן יפורטו תחומי הפעילות והמדדים שנבחרו כדי לייצג את הביצועים בכל תחום פעילות. התחומים מסודרים לפי סדר חשיבות מוערך.

התחום הראשון הוא תחום השירותים המוניציפליים. כאן מוצעים חמשת המדדים האלה: הוצאות על שירותים מקומיים בתקציב הרגיל לתושב, הוצאות על תברואה בתקציב הרגיל לתושב, הוצאות בתקציב בלתי רגיל לתושב, שטח גינון לתושב ואחוז המחזור. שלושת המדדים הראשונים הם מדדי תשומה, שמראים את היקף הכספים שהרשות משקיעה בכלל השירותים המקומיים, תברואה ופיתוח עירוני. בפרט, הוצאות על שירותים מקומיים ותברואה מראים כמה כסף מוקדש לצורך אספקת שירותים לאזרח, וההוצאות על תקציב בלתי רגיל מלמדות על היקף תקציבי הפיתוח והתחזוקה ברשות. שני המדדים האחרונים הם מדדי תוצאה – שטחי גינון שזמינים לאזרח ואחוז המחזור (יעד של המשרד להגנת הסביבה בתחום הפסולת).

התחום השני הוא תחום החינוך, ובו יש שלושה מדדים. שניים מהם הם מדדי תוצאה: אחוז הזכאות לבגרות ואחוז הזכאות לבגרות שעומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות. המדד השלישי הוא מדד תשומה: שיעור הוצאות עצמיות מסך הוצאות על חינוך. מדדי התוצאה מצביעים על תוצאות של מערכת החינוך המקומית – ובפרט על הישגים לימודיים. המדד של שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על חינוך מראה באיזו מידה הרשות המקומית מקצה תקציבים לחינוך מתוך מקורותיה העצמיים. מדד זה מראה על הרצון של הרשות המקומית לממן שירותי חינוך.

התחום השלישי הוא תחום הרווחה, ובו מוצע מדד אחד בלבד: שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על רווחה. מדד זה מראה באיזו מידה הרשות המקומית מוכנה להקצות כספים ממקורות עצמיים למימון שירותי רווחה לתושב.

התחום הרביעי הוא תחום התכנון והבנייה. כאן יש שני מדדים: התחלות בנייה בשטח לתושב (ממוצע רב-שנתי) וסלילת כבישים בשטח לתושב (ממוצע רב-שנתי). שני המדדים הם מדדי תוצאה. יצוין כי יש מגבלה אמיתית של נתונים בכל הקשור למדדים אלו, מה שמפחית מהתוקף שלהם. אחת הדרכים להתמודד עם מגבלת הנתונים הייתה לאסוף נתונים מכמה שנים. מדדי תוצאה אלו מראים באיזו מידה העיר גדלה ומתפתחת – הן מבחינת היקפי בנייה הן מבחינת סלילת כבישים.

התחום החמישי הוא תחום גביית הארנונה. מוצע להתמקד בתחום זה אף שהוא כלול במידה רבה בתחום התקציבי. התחום חשוב במיוחד מכיוון שהכנסות עצמיות דוגמת ארנונה הן נדבך מרכזי בחוסן הכלכלי של הרשויות המקומיות. נוסף על כך התמקדות בתחום הארנונה מאפשרת להציע מדדי תוצאה. המדדים שנבחרו לייצג את תחום הארנונה הם שבעת המדדים האלה: חיובים בארנונה למגורים לתושב, חיובים בארנונה אחרת לתושב, הכנסות עצמיות מארנונה למגורים לתושב, הכנסות עצמיות מארנונה אחרת לתושב, חוב כולל של ארנונה לתושב (מגורים + ארנונה אחרת), יחס גבייה של ארנונה למגורים, יחס גבייה של ארנונה אחרת (הגבייה של הרשויות המקומיות מסך כל חיובי הארנונה נטו, בניכוי פטורים, שחרורים והנחות). חיובי הארנונה וכן הכספים שנגבו בפועל הם מדד ליכולת של הרשות לגייס הכנסות עצמיות. שלושת המדדים האחרים מאפשרים הסתכלות ממוקדת על המאמצים שמשקיעה הרשות המקומית בגביית ארנונה. ראשית, יחס הגבייה של ארנונה משקי בית או ארנונה עסקית (מוגדרת כארנונה אחרת בדוחות משרד הפנים) מספק הסתכלות שנתית. שנית, חובות ארנונה מציגים תמונה מצטברת בנוגע לתפקוד הרשות בתחום הגבייה.

התחום השישי הוא תחום ההנהלה והכלליות. בתחום זה ישנם שני מדדים, שהם מדדי תשומה, עקב הקושי במדידה של "הנהלה" ו"כלליות": הוצאות על מינהל כללי לתושב והוצאות על מינהל כספי לתושב. מדדים אלו מראים באיזו מידה הרשות המקומית מוציאה כספים ומקדישה משאבי כוח אדם לתחום ההנהלה והכלליות. מכיוון שהוצאות על הנהלה וכלליות אינן מתורגמות ישירות לשירותים ספציפיים לאזרח, נהוג להתייחס להוצאות גבוהות על תחומים אלו בתור מצב לא יעיל. ברם, יש הטוענים שהוצאות על הנהלה וכלליות כן מתורגמות לרמת שירותים גבוהה יותר לאזרח, בשירותים אחרים. לכן יש חשיבות להשוואה בין רשויות מקומיות דומות. הוצאות גבוהות במיוחד או נמוכות במיוחד עשויות לאבחן תופעות שונות – הוצאות גבוהות עלולות להעיד על בזבז, ואילו הוצאות נמוכות, לפחות ברשויות חלשות, יכולות להיות עדות לרמת שירותים נמוכה.

התחום השביעי הוא תחום התקציב. בתחום זה נבחרו שמונה מדדים: סך הכנסה בתקציב הרגיל לתושב, סך הוצאה בתקציב הרגיל לתושב, הכנסות עצמיות ללא ארנונה לתושב, מענק איזון לתושב, אחוז גידול הכנסות עצמיות – ממוצע של חמש שנים, הכנסות עצמיות כאחוז מסך ההכנסות, הוצאה – תקציב לעומת ביצוע, הכנסה – תקציב לעומת ביצוע. משתנים אלו הם בעיקר מדדי תשומה, שמלמדים על היכולת התקציבית של הרשות המקומית – כך למשל סך הכנסה לתושב וסך הוצאה לתושב קשורים ליכולת של הרשות המקומית לספק שירותים לתושב, ולממן אותם. היכולת התקציבית של הרשות מושפעת מהיכולת שלה להפיק הכנסות ממקורותיה העצמיים – בין שמדובר בארנונה (שמופיעה בתור תחום נפרד) או תקבולים עצמיים אחרים, וכן מהעברות שהיא מקבלת ממשרד הפנים (מענק איזון). מענק האיזון מוענק לרשויות שמקורותיהן העצמיים דלים ולכן הוא מהווה אינדיקציה ליכולת תקציבית נמוכה. מדד נוסף של איתנות תקציבית בוחן שינויים בהכנסות העצמיות לאורך זמן. לבסוף, שני מדדי תוצאה שכלולים בתחום התקציב הם הסטייה של הוצאה וההכנסה בין התקציב לביצוע. מדדים אלו מלמדים על יכולת תכנון התקציב של הרשות המקומית.

התחום השמיני הוא תחום הכספים והמימון. בתחום זה נבחרו שישה מדדים: אחוז הוצאות המימון מסך החוב, פירעון מלוות ביחס לסך החוב, גובה החוב ביחס לסך הכנסות הרשות, גובה החוב ביחס להוצאות בתקציב הבלתי רגיל, חוב לתושב וגירעון לתושב. המדדים של גובה החוב מלמדים על היציבות הפיננסית של הרשות המקומית – חוב גבוה ביחס לסך ההכנסות (וכן החוב לתושב) מטיל צל על היכולת של הרשות המקומית להחזיר אותו בעתיד. מדד החוב הנוסף משווה את החוב להוצאות התקציב הבלתי רגיל. מדד זה בא לענות על הצורך להשוות את גובה החוב לפיתוח שנעשה ברשות – רשות עם חוב גבוה ביחס להכנסות בתקציב הרגיל, אך גובה חוב נמוך יחסית להוצאות בתקציב הבלתי רגיל היא רשות שמשקיעה הרבה בפיתוח. הפרשנות של מדדי החוב תלויה במידה מסוימת במאפייני הרשות – רשות במצב חברתי-כלכלי חזק פגיעה פחות לחוב גבוה, ורשות במצב כלכלי חלש היא פעמים רבות בעלת חוב נמוך בגלל חוסר יכולת לשכנע את המוסדות הפיננסיים להלוות לה כספים, ולא בגלל יכולותיה בתחום האיזון הכלכלי. לצד מדדי החוב, מוצגים מדדים על החזר חוב – הוצאות מימון ופירעון מלוות. החזרי חוב גבוהים של הרשות מלמדים על שיפור במצב הפיננסי של הרשות. לבסוף, המדד של הגירעון לתושב מלמד על המצב הכספי העכשווי, והוא משלים את מדדי החוב שנוסף על השפעה שלהם על מצבה הכספי של הרשות כיום הם במידה רבה מתארים את המצב הכספי של הרשות בעבר.

נוסף על שמונת התחומים שתוארו לעיל, מוצעים עוד שני מדדים כלליים. המדד הראשון הוא מאזן הגירה פנימית, והמדד השני הוא אחוז ההצבעה לבחירות המוניציפליות. הפרשנות של שני המדדים הללו מורכבת, אך עדיין מלמדת:

המדד הראשון – מאזן הגירה פנימית: אחד מהעקרונות הבסיסיים בעולם השלטון המקומי הוא "הצבעה עם הרגליים". תושב שאינו מרוצה מרמת השירות שהוא מקבל יכול לעבור לגור ברשות אחרת. לכן רשויות שמאבדות תושבים עשויות להיות בעלות רמת ביצועים נמוכה. יחד עם זאת, ישנם הסברים נוספים להגירה בין רשויות. הסבר עיקרי הוא מצאי הדירות, שנקבע על ידי הרשות המקומית. כלומר רשות שמאבדת תושבים היא לאו דווקא רשות עם ביצועים נמוכים באופן כללי, אלא אולי רשות מקומית שמיצתה את מלאי הקרקעות שלה לבנייה.

המדד השני – אחוז ההצבעה לבחירות המוניציפליות: אחוז הצבעה נתפס בספרות האקדמית כמדד לאמון של התושב ברשות המקומית. אחוז הצבעה גבוה משמעו שהתושב נותן אמון במערכת הפוליטית המקומית והוא מעוניין למלא את חובתו הדמוקרטית. גם כאן הפרשנות היא בעייתית – לעיתים אחוז הצבעה גבוה מלמד דווקא על חוסר שביעות רצון מביצועי הרשות (ורצון להחליף את העומד בראשה). ולעיתים אחוז ההצבעה קשור יותר לקבוצה באוכלוסייה שאליה שייכים התושבים מאשר לסוגיות של אמון. יחד עם זאת, השוואה בין רשויות דומות יכולה לחשוף הבדלים באחוזי הצבעה שאינם תוצאה של השתייכות לקבוצה זו או אחרת.

6. דירוג הרשויות המקומיות לפי מדדי ביצוע

6.1. שימוש בנתונים

מדדי הביצוע המרכזיים עבור הרשויות המקומיות חולקו לתשעה תחומים ומוצגים בלוחות 3–11. כל לוח מציג את המדדים של כל תחום לפי הנתונים של כל רשות. עבור כל אחת מן הרשויות חושב ציון תקן של כל אחד מן המדדים, ועל סמך ציוני התקן נבנה מדד אחד כולל לכל תחום, המחושב כממוצע של ציוני התקן של המדדים. הרשויות מופיעות בלוחות לפי הדירוג שלהן בכל תחום יחסית לכל שאר הרשויות (258⁷). בכל לוח מוצגות 30 רשויות בסך הכול: עשר הרשויות שדורגו במקום הגבוה ביותר בכל תחום; עשר הרשויות שדורגו באמצע; ועשר הרשויות שדורגו במקום הנמוך ביותר בכל תחום.

הלוחות מציגים גם דירוג נוסף של כל רשות, בהשוואה לרשויות דומות. כדי להשוות בין רשויות דומות חולקו הרשויות המקומיות ל-15 קבוצות לפי מאפיינים דומים של הרשויות. החלוקה לקבוצות התבססה על ארבעה מאפיינים – סיווג כללי (עירויות, מועצות מקומיות, מועצות אזוריות), מצב חברתי-כלכלי (לפי אשכולות למ"ס), מספר תושבים וקבוצה באוכלוסייה (יהודים לא חרדים, יהודים חרדים, בדואים ומיעוטים אחרים). הקבוצה באוכלוסייה מתייחסת לרוב תושבי הרשות כך שרשויות כמו חיפה, לוד ועכו מסווגות כרשויות יהודיות. **לוח 2** מציג את חלוקת הרשויות לקבוצות.

כל לוח מציג תחום אחד מתוך תשעה שנבדקו. כדי להדגים את השימוש בלוחות יובא הסבר על **לוח 3**, המציג את התחום המוניציפלי המכיל שבעה מדדים. בראש הדירוג של הביצועים המוניציפליים עומדות הרשויות: כפר שמריהו, חבל אילות וסביון. כך לדוגמה בכפר שמריהו יש מספר עובדים גבוה יחסית למספר התושבים (11.06 לעומת 4.42 בממוצע) וכן כלל ההוצאות של הרשות בתחום המוניציפלי גבוה מעל הממוצע, למשל מדד ההוצאות על שירותים מקומיים לתושב עומד על 7,980 ₪ לעומת 1,542 ₪ בממוצע. באותו האופן גם במדד אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה הרשות מדורגת מעל הממוצע ואחוז המחזור עומד על 35.22. בתחתית הדירוג יש רשויות אחרות: כסיפה, ג'דידה-מכר וביר אל-מכסור. כך לדוגמה ביר אל-מכסור היא מתחת לממוצע הכללי בכל אחד מן המדדים. **לוח 12** מציג את המדד הכולל של כלל התחומים, לפי ממוצע פשוט של כל התחומים.

הדירוג של הרשויות המקומיות במדדי הביצוע השונים יכול ללמד לא רק על הביצועים של רשות ספציפית אלא גם על הבדלים בין רשויות מקומיות בעלות מאפיינים שונים. כך למשל, אפשר לנתח את ההבדלים הללו תוך הסתכלות על הרשויות המובילות, ובפרט על חמש הרשויות המובילות את הדירוג בכל תחום. ישנן 31 רשויות מובילות,⁸ כאשר חלק מהן מובילות בכמה תחומים. מתוך ההשוואה בין הרשויות המובילות עולים הפערים בין סוגים שונים של רשויות. כך לדוגמה רשויות יהודיות מדורגות

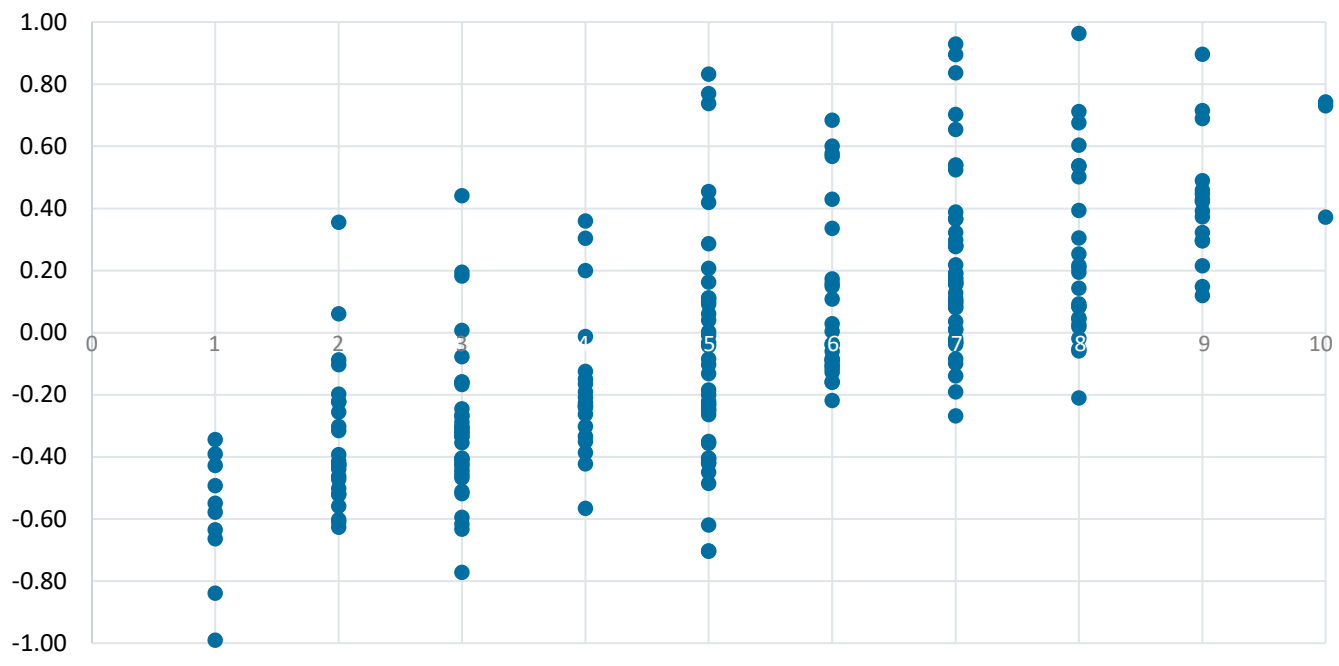
⁷ שתי הרשויות התעשייתיות נאות חובב ותפן, וכן מועצה אזורית תמר, שחלק ניכר מפעילותה משרת את צורכי התיירות, הוצאו מהניתוח

⁸ רשות מובילה הוגדרה כרשות שנמצאת בין חמש הרשויות המובילות בדירוג בלפחות אחד ממדדי הביצוע. הרשויות הן: אור יהודה, אור עקיבא, אלונה, אלקנה, באר טוביה, גבעת שמואל, גן רוזה, הר אדר, חבל אילות, חריש, תירת הכרמל, יבנה, ירוחם, כפר ורדים, כפר שמריהו, מגדל, מגילות ים המלח, מיתר, מסעדה, מעיליא, מעלה אפרים, מרום הגליל, סאג'ור, סביון, ע'ג'ר, עומר, ערבות הירדן, פרדסייה, ראש פינה, רמת השרון ותל-אביב יפו

גבוה יחסית במדדי הביצועים – 27 מהרשויות המובילות הן יהודיות ו-4 מהן הן רשויות ערביות. נוסף על כך רשויות מקומיות המדרגות גבוה במדד חברתי-כלכלי של הלמ"ס מדרגות גבוה יותר במדדי הביצועים. אפשר לראות כי 13 מהרשויות המובילות הן רשויות חזקות (מדד חברתי 8 ומעלה); 16 רשויות הן רשויות במעמד חברתי-כלכלי בינוני (מדד חברתי 4–7); ו-2 רשויות הן רשויות חלשות (מדד חברתי 2–3). לבסוף, הפיזור הגאוגרפי של רשויות מובילות הוא גדול יחסית – 9 רשויות נמצאות במחוז תל אביב ומרכז; 12 במחוז חיפה וצפון; 5 במחוז דרום; ו-5 באזור יהודה ושומרון. מכלל האמור עולה כי ישנה שונות בין הרשויות המובילות את הדירוג לפי כל תחום, אך עם זאת, ישנן נקודות השקה בין רשויות שונות, כגון מעמד מוניציפלי וקבוצה באוכלוסייה.

תרשים 1 מציג את ציוני התקן במדד הכללי כתלות באשכול החברתי-כלכלי שבו מדרגת הרשות המקומית. כפי שאפשר לראות, יש מתאם חיובי בין האשכול לציון התקן – רשויות שנמצאות באשכולות החזקים נוטות להיות בעלות ציון תקן גבוה יותר. יחד עם זאת, אפשר לראות את השונות הגדולה הקיימת בין רשויות מקומיות הנמצאות באותו האשכול.

תרשים 1: ציון התקן במדד אל מול האשכול החברתי-כלכלי



לוח 2: חלוקה של הרשויות המקומיות לפי קבוצות השוואה

מספר הרשויות	הרשויות	קבוצה
18	אשדוד, אשקלון, באר שבע, בית שמש, בני ברק, בת ים, הרצליה, חדרה, חולון, חיפה, ירושלים, כפר סבא, נתניה, פתח תקווה, ראשון לציון, רחובות, רמת גן ותל-אביב יפו	רשויות יהודיות מעל 100 אלף תושבים
27	באר יעקב, בנימינה-גבעת עדה, גבעת שמואל, גבעתיים, גדרה, גן יבנה, גני תקווה, הוד השרון, זכרון יעקב, יבנה, יהוד-מונסון, יקנעם עילית, כפר יונה, מבשרת ציון, מודיעין-מכבים-רעות, מזכרת בתיה, נס ציונה, נשר, פרדס חנה-כרכור, קדימה צורן, קרית אונו, קרית טבעון, קרית מוצקין, ראש העין, רמת השרון, רעננה ושוהם	רשויות יהודיות מתחת ל-100 אלף תושבים ומועצות מקומיות יהודיות מעל 15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 7 ומעלה
31	אופקים, אור יהודה, אור עקיבא, אילת, אריאל, בית שאן, גבעת זאב, דימונה, חריש, טבריה, טירת כרמל, כרמיאל, לוד, מגדל העמק, מעלה אדומים, מעלות-תרשיחא, נהריה, נוף הגליל, נתיבות, עכו, עפולה, ערד, צפת, קרית אתא, קרית ביאליק, קרית גת, קרית ים, קרית מלאכי, קרית שמונה, רמלה ושדרות	ערים יהודיות מתחת ל-100 אלף תושבים ומועצות מקומיות יהודיות מעל 15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 6 ומטה
23	אבן יהודה, אורנית, אזור, אליכין, אלפי מנשה, אלקנה, אפרת, בית אריה-עופרים, בית דגן, הר אדר, יסוד המעלה, כוכב יאיר, כפר ורדים, כפר שמריהו, כפא תבור, להבים, מטולה, מיתר, סביון, עומר, פרדסייה, ראש פינה, רמת ישי ותל מונד	מועצות מקומיות יהודיות מתחת ל-15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 7 ומעלה
13	בית אל, בני עייש, חצור הגלילית, ירוחם, מגדל, מעלה אפרים, מצפה רמון, קדומים, קצרין, קריית ארבע, קריית עקרון, קרני שומרון ושלומי	מועצות מקומיות יהודיות מתחת ל-15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 6 ומטה
5	באקה אל-גרביה, דאלית אל-כרמל, טירה, כפר קרע וסחינין	רשויות ומועצות מקומיות ערביות מעל 15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 4 ומעלה
20	אום אל-פחם, אכסאל, ג'דיידה-מכר, ג'סר א-זרקא, טייבה, טמרה, יפיע, ירכא, כפר כנא, כפר מנדא, כפר קאסם, מג'ד אל-כרום, מגר, מעלה עירון, נצרת, עראבה, ערעה, קלנסוואה, ריינה ושפרעם	רשויות ומועצות מקומיות ערביות מעל 15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 3 ומטה
22	בית ג'ן, ג'ולס, ג'ש, ג'ת, דבורייה, דייר אל-אסד, דייר חנא, זמר, חורפיש, יאנוח-ג'ת, כאוכב אבו אל-היג'א, כפר ברא, כפר יאסיף, כפר כמא, מזרעה, מעיליא, סאג'ור, עיילבון, עספיא, פסוטה, פקיעין וראמה	מועצות מקומיות ערביות מתחת ל-15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 4 ומעלה

מספר הרשויות	הרשויות	קבוצה
27	אבו גוש, אבו סנאן, אעבלין, בוועיינה-נוג'ידאת, בוקעתא, ביר אל-מכסור, בסמ"ה, בסמת טבעון, בענה, גלג'וליה, זרזיר, טובא-זנגרייה, טורעאן, כאבול, כסרא-סמיע, כעביה-טבאש-חג'אג'רה, מג'דל שמס, מסעדה, משהד, נחף, ע'ג'ר, עילוט, עין מהאל, עין קנייא, פורדייס, שבלי - אום אל-גנם ושעב	מועצות מקומיות ערביות מתחת ל-15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 3 ומטה
7	אלעד, ביתר עילית, יבנאל, מודיעין עילית, עמנואל, קריית יערים ורכסים	רשויות חרדיות [^]
9	אל קסום, חורה, כסיפה, לקיה, נווה מדבר, ערעה-בנגב, רהט, שגב-שלום ותל שבע	רשויות בדואיות
14	באר טוביה, גזר, דרום השרון, הגליל העליון, חבל מודיעין, חוף אשקלון, חוף הכרמל, לב השרון, מטה אשר, מטה יהודה, מנשה, משגב, עמק חפר, עמק יזרעאל	מועצות אזוריות מעל 15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 7 ומעלה
8	אשכול, גולן, גוש עציון, הגלבע, מטה בנימין, מרום הגליל, שדות דן ושומרון	מועצות אזוריות מעל 15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 6 ומטה
16	אלונה, בני שמעון, ברנר, גדרות, גן רווה, הגליל העליון, הערבה התיכונה, חוף השרון, יואב, לכיש, מבואות החרמון, מגידו, מגילות ים המלח, מעלה יוסף, עמק הירדן ושער הנגב	מועצות אזוריות מתחת ל-15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 7 ומעלה ^{^^}
13	אל בטוף, בוסתן אל-מרג', הר חברון, זבולון, חבל אילות, חבל יבנה, מרחבים, נחל שורק, עמק המעיינות, ערבות הירדן, רמת נגב, שדות נגב ושפיר	מועצות אזוריות מתחת ל-15 אלף תושבים – במדד חברתי-כלכלי 6 ומטה

[^]לא כולל בני ברק
^{^^}לא כולל מועצה אזורית תמר

לוח 3: דירוג הרשויות המקומיות לפי מדדי הביצוע בתחום השירותים המוניציפליים[^]

דירוג	שם רשות	הוצאות על שירותים מקומיים בתקציב הרגיל לתושב (מדד חיובי)	הוצאות על תברואה בתקציב הרגיל לתושב (מדד חיובי)	הוצאות בתקציב בלתי רגיל לתושב (מדד חיובי)	אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה (מדד חיובי)	שטח גינון שמיש (במ"ר) לתושב ^{^^} (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
	ממוצע כולל	1,542	578	2,418	17.93	7.07		
1	כפר שמריהו	7,980	1,776	5,543	35.22	-	3.95	1/24
2	טביון	5,458	2,085	2,167	36.13	2.47	3.08	2/24
3	חבל אילות	6,314	1,169	6,627	16.01	77.98	2.62	1/12
4	שלומי	1,695	937	8,829	44.22	4.25	1.82	1/13
5	תל אביב - יפו	3,139	1,198	4,312	36.79	8.38	1.75	1/18
6	מגילות ים המלח	3,309	875	9,480	3.52	-	1.62	1/16
7	אור יהודה	2,056	816	8,375	34.73	3.80	1.56	1/28
8	יואב	1,399	532	12,130	32.05	8.70	1.55	2/16
9	רמת נגב	3,041	828	9,433	7.25	39.73	1.54	2/12
10	ערבות הירדן	4,086	474	6,628	19.58	-	1.27	3/12
119	אופקים	1,376	534	4,669	3.30	5.29	-0.02	17/28
120	נהרייה	1,711	746	1,766	8.04	2.30	-0.03	18/28
121	כפר קאסם	1,272	479	1,309	36.09	-	-0.04	1/18
122	באר יעקב	1,335	554	4,091	6.39	1.34	-0.04	20/25
123	בית דגן	1,131	514	1,400	35.18	6.54	-0.04	21/24
124	קצרין	1,580	557	2,498	15.33	3.94	-0.04	8/13
125	ראש העין	1,294	590	2,461	18.44	3.21	-0.04	21/25
126	בית אל	1,952	346	4,505	4.53	-	-0.06	9/13
127	הגליל התחתון	1,514	672	3,119	2.44	5.47	-0.07	15/16
128	ע'נ'ר	1,479	721	2,633	3.81	-	-0.07	3/23
228	זרזיר	728	355	949	0.58	-	-0.99	21/23
229	ערערה	554	310	561	9.10	0.39	-1.00	17/18
230	ג'דידה-מכר	601	364	950	1.44	-	-1.00	18/18

22/23	-1.02	-	1.22	1,147	278	773	ביר אל-מכסור	231
3/6	-1.04	0.13	1.16	1,671	280	470	רהט	232
21/21	-1.07	-	0.83	497	352	690	עיילבון	233
4/6	-1.09	-	0.37	2,208	180	439	אל קסום	234
23/23	-1.12	-	0.44	891	258	705	כעביה-טבאש- חג'אג'רה	235
5/6	-1.14	-	1.12	2,054	153	420	לקיה	236
6/6	-1.19	-	2.06	1,383	181	389	כסיפה	237

הלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים בתחום השירותים המוניציפליים של שבע עשרה רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: אל-בטוף, אעבלין, בוקעאתא, בית שאן, גן יבנה, חריש, טייבה, משהד, נווה מדבר, נצרת, סאג'ור, סח'נין, עין מאהל, ערעה-בנגב, קדימה-צורן, קריית שמונה, תל שבע ^^ עקב המחסור בנתונים המדד לא נכלל בחישוב הדירוג

לוח 4: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום החינוך^א

דירוג	שם רשות	אחוז הזכאים לתעודת בגרות (מדד חיובי)	אחוז הזכאים לתעודת בגרות העומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות (מדד חיובי)	שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על חינוך (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
	ממוצע כולל	79.74	66.04	28.58		
1	סביון	97.53	92.59	62.44	1.78	1/24
2	אלונה	91.67	86.11	56.37	1.39	1/16
3	גן רווה	90.72	89.69	50.46	1.29	2/16
4	הר אדר	94.44	87.78	48.39	1.29	2/24
5	כפר שמריהו	80.00	76.67	68.94	1.26	3/24
6	להבים	95.31	92.19	43.17	1.26	4/24
7	אורנית	90.59	88.82	46.43	1.17	5/24
8	כוכב יאיר	94.80	91.33	39.80	1.15	6/24
9	ראש פינה	82.69	69.23	67.60	1.15	7/24
10	רעננה	89.72	85.32	47.25	1.11	1/25
123	שפיר	84.62	73.50	21.63	0.17	6/13

דירוג	שם רשות	אחוז הזכאים לתעודת בגרות (מדד חיובי)	אחוז הזכאים לתעודת בגרות העומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות (מדד חיובי)	שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על חינוך (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
124	מסעדה	94.74	71.05	14.19	0.16	2/25
125	ג'ולס	84.26	64.81	28.35	0.16	9/22
126	עפולה	79.36	59.74	35.81	0.14	13/28
127	זכרון יעקב	82.78	78.95	18.04	0.14	23/25
128	כסוטה	76.92	71.15	29.22	0.14	10/22
129	עמק הירדן	81.58	70.39	25.44	0.14	13/16
130	שער הנגב	78.38	74.77	24.86	0.13	14/16
131	הר חברון	80.56	70.56	26.07	0.13	7/13
132	יאנוח-ג'ת	84.62	55.38	33.75	0.13	11/22
236	אלעד	31.06	20.60	35.22	-1.65	1/7
237	עמנואל	43.24	21.62	23.04	-1.65	2/7
238	יבנאל	42.11	15.79	28.09	-1.66	3/7
239	לקיה	55.33	37.46	-1.55	-1.69	8/8
240	ג'סר א-זרקא	52.50	27.50	8.46	-1.69	19/19
241	קריית יערים	17.31	15.38	25.30	-2.28	4/7
242	רכסים	18.35	10.09	24.18	-2.38	5/7
243	ביתר עילית	10.45	4.93	23.86	-2.66	6/7
244	בני ברק	6.18	4.78	23.55	-2.76	18/18
245	מודיעין עילית	2.62	1.61	22.79	-2.91	7/7

^הלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים בתחום החינוך של תשע רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: בוקעאתא, בית שאן, גן יבנה, חריש, משהד, נצרת, קדימה-צורן, קריית שמונה, תל שבע

לוח 5: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום הרווחה^ה

דירוג	שם רשות	שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על רווחה (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
	ממוצע כולל	28.57		
1	כפר שמריהו	47.75	2.94	1/24
2	בני שמעון	46.13	2.69	1/16
3	מגילות ים המלח	42.45	2.13	2/16
4	חבל מודיעין	42.24	2.10	1/14
5	חבל אילות	42.23	2.10	1/13
6	הרצלייה	41.97	2.06	1/18
7	רמת גן	41.82	2.04	2/18
8	חוף השרון	41.35	1.96	3/16
9	מנשה	40.34	1.81	2/14
10	ע'זר	40.11	1.78	1/25
123	חיפה	28.08	-0.06	15/18
124	סח'נין	28.06	-0.06	1/5
125	קצרין	27.95	-0.08	4/13
126	נהרייה	27.89	-0.09	14/28
127	בנימינה-גבעת עדה	27.80	-0.10	19/25
128	גוש עציון	27.71	-0.12	4/8
129	כפר כמא	27.67	-0.12	9/22
130	שומרון	27.61	-0.13	5/8
131	אור עקיבא	27.54	-0.14	15/28
132	שגב-שלום	27.51	-0.15	2/8
236	בית אריה-עופרים	16.15	-1.88	22/24
237	מטה אשר	15.35	-2.00	14/14
238	אורנית	15.27	-2.01	23/24
239	הגלבוע	14.91	-2.07	7/8
240	מטולה	13.11	-2.34	24/24
241	עמק הירדן	12.52	-2.43	15/16

דירוג	שם רשות	שיעור הוצאות עצמיות מסך ההוצאות על רווחה (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
242	הערבה התיכונה	11.89	-2.53	16/16
243	נווה מדבר	4.20	-3.70	7/8
244	אל קסום	4.05	-3.72	8/8
245	מטה בנימין	-5.20	-5.13	8/8

ההלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים בתחום הרווחה של תשע רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: בוקעאטא, בית שאן, גן יבנה, חריש, משהד, נצרת, קדימה-צורן, קריית שמונה, תל שבע

לוח 6: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום תכנון ובנייה[^]

דירוג	שם רשות	התחלות בנייה – שטח (מ"ר לתושב): ממוצע רב-שנתי (מדד חיובי)	התחלה של סלילת כבישים חדשים, הרחבה ושיקום של כבישים – שטח (מ"ר לתושב): ממוצע רב-שנתי (מדד חיובי) ^{^^}	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
	ממוצע כולל	1.44	1.18		
1	קריית אונו	5.56	0.27	4.338	1/25
2	אור יהודה	5.42	1.19	4.192	1/28
3	אור עקיבא	5.24	0.82	4.004	2/28
4	באר יעקב	5.17	0.18	3.931	2/25
5	אלקנה	5.11	-	3.867	1/24
6	נתיבות	4.38	0.78	3.094	3/28
7	בני שמעון	4.12	1.83	2.827	1/16
8	להבים	3.78	-	2.462	2/24
9	קריית גת	3.68	0.39	2.355	4/28
10	הערבה התיכונה	3.48	2.19	2.152	2/16
122	רחובות	1.23	0.50	-0.221	13/18
123	זבולון	1.22	7.12	-0.229	11/13

דירוג	שם רשות	התחלות בנייה – שטח (מ"ר לתושב): ממוצע רב-שנתי (מדד חיובי)	התחלה של סלילת כבישים חדשים, הרחבה ושיקום של כבישים – שטח (מ"ר לתושב): ממוצע רב-שנתי (מדד חיובי)^^	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
124	כפר ברא	1.21	0.47	-0.237	6/22
125	יקנעם עילית	1.21	0.99	-0.243	20/25
126	שגב-שלום	1.21	-	-0.246	1/8
127	כפר כנא	1.20	1.34	-0.256	3/19
128	ג'ולס	1.19	1.50	-0.263	7/22
129	בענה	1.18	1.65	-0.272	9/25
130	בני ברק	1.18	0.10	-0.273	14/18
131	קריית ארבע	1.14	-	-0.318	6/12
235	אלונה	0.27	1.41	-1.226	16/16
236	אלעד	0.23	0.17	-1.271	7/7
237	קריית עקרון	0.21	0.09	-1.298	10/12
238	גוש עציון	0.20	0.84	-1.300	8/8
239	נווה מדבר	0.19	-	-1.312	8/8
240	כפר קרע	0.19	0.47	-1.319	5/5
241	בסמ"ה	0.16	-	-1.346	25/25
242	ערערה	0.14	0.63	-1.370	19/19
243	בני עי"ש	0.05	-	-1.465	11/12
244	בית אל	0.02	1.25	-1.496	12/12

^^הלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים בתחום תכנון ובנייה של עשר רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: בוקעאטא, בית שאן, גן יבנה, חריש, משהד, נצרת, קדומים, קדימה-צורן, קריית שמונה, תל שבע

^^עקב המחסור בנתונים המדד לא נכלל בחישוב הדירוג

לוח 7: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום ארנונה^

דירוג	שם הרשות	חיובים בארנונה למגורים לתושב (מדד חיובי)	חיובים בארנונה אחרת לתושב (מדד חיובי)	הכנסות עצמיות מארנונה למגורים לתושב (מדד חיובי)	הכנסות עצמיות מארנונה אחרת לתושב (מדד חיובי)	ארנונה: חוב לתושב (מדד שלילי)	ארנונה למגורים: יחס גבייה (מדד חיובי)	ארנונה אחרת: יחס גבייה (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
	ממוצע כולל	1,885	1,532	1,315	1,118	984	0.69	0.67		
1	כפר שמריהו	8,544	2,386	7,967	2,176	787	0.93	0.91	2.40	1/24
2	סביון	7,363	1,225	6,662	1,084	841	0.90	0.89	1.92	2/24
3	עומר	3,786	1,640	3,648	1,565	214	0.96	0.95	1.11	3/24
4	כפר ורדים	3,611	244	3,426	210	220	0.95	0.86	0.90	4/24
5	רמת השרון	3,326	2,575	3,148	2,188	565	0.95	0.85	0.87	1/25
6	הר אדר	3,537	152	3,225	137	327	0.91	0.90	0.85	5/24
7	כוכב יאיר	3,381	1,577	3,081	1,373	503	0.91	0.87	0.83	6/24
8	רעננה	2,612	2,292	2,520	1,989	396	0.96	0.87	0.70	2/25
9	להבים	3,154	422	3,088	284	205	0.98	0.67	0.69	7/24
10	גדרות	2,391	1,616	2,234	1,567	206	0.93	0.97	0.67	1/16
123	מרום הגליל	1,379	1,039	1,036	886	495	0.75	0.85	0.07	5/8
124	שלומי	1,992	2,532	1,251	2,081	1,191	0.63	0.82	0.07	9/13
125	מעלה אדומים	1,752	2,380	1,424	1,572	1,136	0.81	0.66	0.06	17/28
126	מעלה אפרים	1,489	1,136	1,138	897	589	0.76	0.79	0.06	10/13
127	אליכין	2,461	265	2,012	96	618	0.82	0.36	0.05	24/24
128	נוף הגליל	1,653	2,441	1,134	1,977	983	0.69	0.81	0.05	18/28
129	קריית יערים	1,224	264	1,000	213	275	0.82	0.81	0.05	1/7
130	קריית ארבע	969	432	789	370	242	0.81	0.86	0.02	11/13
131	מנשה	1,784	2,302	1,152	1,830	1,104	0.65	0.80	0.01	12/14
132	גוש עציון	1,328	497	1,209	290	325	0.91	0.58	0.01	6/8
236	פורידיס	3,643	165	463	48	3,297	0.13	0.29	-0.89	23/25
237	מגדל שמס	7,523	1,289	625	451	7,736	0.08	0.35	-0.90	24/25
238	ערערה	1,724	624	488	109	1,751	0.28	0.17	-0.90	18/19
239	לקיה	656	130	166	31	589	0.25	0.24	-0.93	6/8
240	סאג'ור	1,691	1,061	612	52	2,088	0.36	0.05	-0.96	21/22

דירוג	שם הרשות	חייבים בארנונה למגורים לתושב (מדד חיובי)	חייבים בארנונה אחרת לתושב (מדד חיובי)	הכנסות עצמיות מארנונה למגורים לתושב (מדד חיובי)	הכנסות עצמיות מארנונה אחרת לתושב (מדד חיובי)	ארנונה: חוב לתושב (מדד שלילי)	ארנונה למגורים: יחס גבייה (מדד חיובי)	ארנונה אחרת: יחס גבייה (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
241	ג'סר א-זרקא	2,081	330	491	30	1,890	0.24	0.09	-0.96	19/19
242	כעביה-טבאש-חג'אג'רה	1,064	88	218	9	927	0.20	0.10	-1.04	25/25
243	כפר יאסיף	3,492	2,628	801	383	4,935	0.23	0.15	-1.05	22/22
244	נווה מדבר	457	57	6	19	489	0.01	0.34	-1.06	7/8
245	ערערה-בנגב	548	-103	98	48	299	0.18	0.00	-1.12	8/8

ההלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים הכספיים בתחום הארנונה של תשע רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: בית שאן, עיריית נצרת, קריית שמונה, בוקעאתא, גן יבנה, חריש, משהד, קדימה-צורן ותל שבע

לוח 8: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום הנהלה וכלליות^

דירוג	שם הרשות	הוצאות על מינהל כללי לתושב (מדד חיובי)	הוצאות על מינהל כספי לתושב (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
	ממוצע כולל	423	245		
1	כפר שמריהו	1,568	879	2.86	1/24
2	מעלה אפרים	1,494	761	2.50	1/13
3	מגדל	1,187	926	2.44	2/13
4	ערבות הירדן	1,263	435	1.49	1/13
5	מגילות ים המלח	908	619	1.41	1/16
6	תל אביב -יפו	505	864	1.39	1/18
7	ראש פינה	1,044	487	1.31	2/24
8	הערבה התיכונה	676	693	1.25	2/16
9	חבל אילות	968	509	1.25	2/13
10	מטולה	1,001	437	1.14	3/24
123	נוף הגליל	292	261	-0.19	16/28
124	רמת ישי	395	194	-0.20	19/24
125	תל מונד	371	209	-0.20	20/24
126	אבו סנאן	307	249	-0.20	16/25
127	חורפיש	384	199	-0.20	17/22
128	יקנעם עילית	391	193	-0.21	5/25
129	בנימינה-גבעת עדה	391	190	-0.21	6/25
130	רמת השרון	424	169	-0.21	7/25
131	הוד השרון	301	242	-0.22	8/25
132	אבן יהודה	372	197	-0.22	21/24
236	חולון	135	161	-0.62	15/18
237	ירושלים	207	112	-0.63	16/18
238	רחובות	186	111	-0.66	17/18
239	טייבה	214	93	-0.66	18/19
240	נהרייה	173	115	-0.67	28/28
241	רהט	180	109	-0.67	8/8

דירוג	שם הרשות	הוצאות על מינהל כללי לתושב (מדד חיובי)	הוצאות על מינהל כספי לתושב (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
242	ביתר עילית	183	98	-0.69	6/7
243	ערערה	155	95	-0.74	19/19
244	מודיעין עילית	182	62	-0.77	7/7
245	בית שמש	130	93	-0.77	18/18

ההלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים הכספיים בתחום הנהלה וכלליות של תשע רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: בית שאן, עיריית נצרת, קריית שמונה, בוקעתא, גן יבנה, חריש, משהד, קדימה-צורן ותל שבע

לוח 9: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום התקציב^א

דירוג	שם הרשות	הכנסות עצמיות לתושב (מדד חיובי)	הוצאה לתושב (מדד חיובי)	הכנסה לתושב (מדד חיובי)	מענק איזון לתושב (מדד שלילי)	אחוז שינוי ההכנסות העצמיות (מדד חיובי)	הוצאה – ביצוע לעומת תקציב (מדד שלילי)	הכנסה – ביצוע לעומת תקציב (מדד חיובי)	הכנסות עצמיות כאחוז מההכנסות (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
	ממוצע כולל	995	8,676	8,703	812	0.06	1.02	1.03	0.46		
1	טביון	6,740	17,135	17,316	0	0.01	1.01	1.02	0.88	1.27	1/24
2	רמת השרון	1,376	10,155	10,167	0	0.64	0.97	0.98	0.72	1.27	1/25
3	חבל אילות	3,685	30,844	30,557	0	0.06	1.02	1.01	0.58	1.19	1/13
4	כפר שמריהו	5,810	18,170	18,221	0	0.00	1.03	1.04	0.90	1.18	2/24
5	ראש פינה	4,078	15,211	15,216	0	0.06	1.07	1.07	0.85	0.92	3/24
6	בית אריה-עופרים	1,762	10,995	12,376	1,361	0.34	1.25	1.41	0.60	0.85	4/24
7	בני שמעון	3,667	15,287	15,339	0	0.06	1.04	1.05	0.65	0.76	1/16
8	רמת גן	916	8,656	9,002	0	0.30	1.00	1.04	0.72	0.72	1/18
9	באר טוביה	2,255	13,072	13,339	0	0.04	1.03	1.05	0.80	0.64	1/14
10	יואב	3,282	13,536	13,559	0	0.04	1.01	1.02	0.62	0.61	2/16
123	קריית מוצקין	461	5,834	5,911	395	0.02	0.99	1.01	0.62	-0.04	24/25
124	קרני שומרון	1,871	11,315	11,296	1,291	0.03	1.03	1.03	0.35	-0.04	6/13
125	לוד	377	7,346	7,367	531	0.06	0.96	0.96	0.50	-0.05	18/28
126	אפרת	1,490	9,520	9,586	1,184	0.04	1.04	1.04	0.41	-0.06	22/24
127	מגדל שמס	2,057	7,562	7,564	1,324	0.03	0.97	0.97	0.48	-0.06	3/25
128	כפר יונה	362	6,796	6,798	410	0.08	0.97	0.97	0.45	-0.07	25/25
129	מעלה יוסף	1,491	11,803	11,904	1,650	0.06	0.99	1.00	0.36	-0.08	14/16
130	קדומים	2,276	12,934	12,936	2,137	0.03	1.05	1.05	0.38	-0.08	7/13
131	מגדל העמק	494	8,262	8,289	783	0.03	1.05	1.05	0.53	-0.09	19/28
132	ערבות הירדן	1,636	16,800	16,802	2,824	0.10	1.20	1.20	0.31	-0.09	9/13
236	כפר כמא	358	7,401	7,331	1,990	0.03	0.95	0.94	0.25	-0.55	19/22
237	כאוכב אבו אל-היג'א	224	9,783	9,871	2,095	0.03	1.03	1.04	0.13	-0.56	20/22
238	בסמת טבעון	181	5,415	5,413	1,644	0.03	1.01	1.01	0.24	-0.56	23/25
239	אלונה	1,111	8,371	8,462	3,202	0.01	0.93	0.94	0.36	-0.57	16/16
240	כסיפה	239	4,199	4,232	1,020	0.00	0.97	0.98	0.15	-0.57	8/8

דירוג	שם הרשות	הכנסות עצמיות לתושב (מדד חיובי)	הוצאה לתושב (מדד חיובי)	הכנסה לתושב (מדד חיובי)	מענק איזון לתושב (מדד שלילי)	אחוז שינוי ההכנסות העצמיות (מדד חיובי)	הוצאה – ביצוע לעומת תקציב (מדד שלילי)	הכנסה – ביצוע לעומת תקציב (מדד חיובי)	הכנסות עצמיות כאחוז מההכנסות (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
241	סאג'ור	234	7,120	7,084	2,002	0.03	1.03	1.02	0.24	-0.58	21/22
242	כפר ברא	382	8,498	8,519	2,113	-0.01	0.99	0.99	0.20	-0.60	22/22
243	טייבה	341	5,603	4,762	688	0.02	1.22	1.04	0.42	-0.62	19/19
244	כעביה-טבאש -חג'א	152	5,516	5,509	1,573	-0.04	1.01	1.01	0.15	-0.73	24/25
245	טובא-זנגרייה	462	7,602	6,546	1,482	-0.06	1.27	1.10	0.25	-0.91	25/25

הלהלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים הכספיים בתחום התקציב של תשע רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: בית שאן, עיריית נצרת, קריית שמונה, בוקעאטא, גן יבנה, חריש, משהד, קדימה-צורן ותל שבע

לוח 10: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום כספים ומימון^א

דירוג	שם הרשות	אחוז הוצאות המימון מסך החוב (מדד חיובי)	פירעון מלוות ביחס לסך החוב (מדד חיובי)	גובה החוב ביחס לסך הכנסות הרשות (מדד שלילי)	גובה החוב ביחס להוצאות תב"ר (מדד שלילי)	חוב לנפש (מדד שלילי)	גירעון לנפש (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
	ממוצע כולל	0.05	0.16	0.22	1.07	1,920	27		
1	ע'ג'ר	1.41	1.53	0.00	0.01	24	1	3.57	1/25
2	באר טוביה	1.20	0.76	0.01	0.08	90	267	2.70	1/14
3	עומר	0.83	0.85	0.01	0.03	65	90	2.28	1/24
4	מסעדה	0.13	0.40	0.02	0.13	217	1,700	2.06	2/25
5	גבעת שמואל	0.33	0.62	0.01	0.04	101	946	2.04	1/25
6	גן רווה	1.26	0.14	0.01	0.04	53	6	1.95	1/16
7	הרצלייה	0.21	0.66	0.02	0.04	160	801	1.85	1/18
8	עין קנייא	0.06	0.35	0.03	0.11	302	1,170	1.56	3/25
9	יהוד-מונטסון	0.15	0.84	0.05	0.14	376	60	1.39	2/25
10	גזר	0.25	0.68	0.02	0.10	169	6	1.36	2/14
123	כתח תקווה	0.02	0.07	0.18	0.95	1,550	13	-0.02	7/18
124	נווה מדבר	0.01	0.12	0.03	0.15	627	-693	-0.02	7/8
125	קצרין	0.02	0.12	0.20	0.78	1,949	-9	-0.03	5/13
126	מרחבים	0.02	0.15	0.22	0.79	2,288	46	-0.03	7/13
127	כפר ורדים	0.04	0.09	0.15	1.34	1,583	-29	-0.04	16/24
128	מנשה	0.01	0.17	0.20	1.26	1,835	12	-0.04	6/14
129	עפולה	0.03	0.17	0.25	0.99	1,842	4	-0.05	11/28
130	קריית מוצקין	0.01	0.13	0.28	0.93	1,682	77	-0.06	15/25
131	כעביה- טבאש- חג'אג'רה	0.01	0.22	0.25	1.56	1,390	-7	-0.07	16/25
132	גלג'וליה	0.02	0.04	0.22	0.40	1,240	-152	-0.07	15/25
234	מעלות- תרשיחא	0.02	0.11	0.44	3.34	3,375	-69	-0.99	27/28

דירוג	שם הרשות	אחוז הוצאות המימון מסך השוב (מדד חיובי)	פירעון מלוות ביחס לסך השוב (מדד חיובי)	גובה החוב ביחס לסך הכנסות הרשות (מדד שלילי)	גובה החוב ביחס להוצאות תב"ר (מדד שלילי)	חוב לנפש (מדד שלילי)	גירעון לנפש (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
235	צפת	0.01	0.08	0.40	2.17	3,008	-488	-1.00	28/28
236	אורנית	0.01	0.10	0.42	1.29	2,863	-932	-1.13	23/24
237	חיפה	0.01	0.13	0.40	4.04	4,379	1	-1.14	18/18
238	אליכין	0.01	0.05	0.56	1.31	4,574	-313	-1.14	24/24
239	בית אל	0.00	0.09	0.54	1.45	6,534	-58	-1.19	13/13
240	עספיא	0.01	0.09	0.74	1.83	5,036	-172	-1.37	21/22
241	עיילבון	0.01	0.07	0.46	5.90	2,934	71	-1.37	22/22
242	טייבה	0.01	0.05	0.58	3.27	2,768	-841	-1.65	18/19
243	דאלית אל-כרמל	0.01	0.10	0.68	3.65	5,543	-296	-1.76	5/5
244	טובא-זנגרייה	0.01	0.09	0.53	3.58	3,487	-1,056	-1.84	25/25
245	קלנסווה	0.00	0.03	0.59	6.27	3,822	-655	-2.23	19/19

הלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים הכספיים בתחום כספים ומימון של תשע רשויות אינם זמינים ולכן אותן רשויות הוצאו מתחום זה. הרשויות החסרות הן: בית שאן, עיריית נצרת, קריית שמונה, בוקעתא, גן יבנה, חריש, משהד, קדימה-צורן ותל שבע

לוח 11: דירוג הרשויות לפי מדדי הביצוע בתחום המדדים הכלליים[^]

דירוג	שם רשות	מאזן הגירה פנימית לאסף תושבים (מדד חיובי)	אחוז הצבעה לבחירות המוניציפליות ^{^^} (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
	ממוצע כולל	3.69	72.61		
1	חריש	241.35	80.13	10.90	1/31
2	טירת כרמל	79.39	68.20	3.46	2/31
3	פרדסייה	67.71	69.65	2.93	1/24
4	יבנה	53.74	68.50	2.29	1/27
5	מיתר	46.85	73.54	1.97	2/24
6	כפר יונה	46.02	72.17	1.93	2/27
7	גדרה	43.27	77.48	1.80	3/27
8	גני תקווה	40.05	66.34	1.66	4/27
9	להבים	37.41	75.55	1.54	3/24
10	שלומי	36.57	74.26	1.50	1/13
127	בנימינה-גבעת עדה	0.31	67.11	-0.17	21/27
128	רהט	0.22	84.55	-0.17	7/9
129	רמת השרון	0.15	59.97	-0.18	22/27
130	כפר מנדא	0.14	95.49	-0.18	6/20
131	מבואות החרמון	0.13	70.30	-0.18	12/16
132	בענה	0.12	90.17	-0.18	9/27
133	עראבה	0.11	83.90	-0.18	7/20
134	ג'ת	0.08	-	-0.18	4/22
135	כעביה-טבאש-חג'אג'רה	0.00	95.68	-0.18	10/27
136	כפר ברא	0.00	94.36	-0.18	5/22
244	שדות דן	-18.20	-	-1.02	8/8
245	נשר	-18.81	55.98	-1.05	27/27
246	בת ים	-19.91	39.10	-1.10	18/18
247	אלעד	-20.22	84.13	-1.11	7/7
248	קדומים	-21.13	75.74	-1.15	11/13
249	מעלה אדומים	-24.50	61.67	-1.31	30/31

דירוג	שם רשות	מאזן הגירה פנימית לאֶלֶף תושבים (מדד חיובי)	אחוז הצבעה לבחירות המוניציפליות ^{^^} (מדד חיובי)	ציון תקן ממוצע	דירוג בקבוצה
250	מצפה רמון	-26.07	63.36	-1.38	12/13
251	חבל יבנה	-28.03	76.23	-1.47	13/13
252	בית אל	-30.45	70.30	-1.58	13/13
253	בית שאן	-97.88	78.32	-4.68	31/31

^הלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים בתחום המדדים הכלליים עבור באר טוביה אינם זמינים ולכן רשות זו הוצאה מתחום זה
 ^^עקב המחסור בנתונים המדד לא נכלל בחישוב הדירוג

לוח 12: דירוג הרשויות לפי המדד הכולל^א

דירוג	שם רשות	ציון תקן ממוצע	דירוג יחסי בקבוצה
1	כפר שמריהו	1.72	1/24
2	סביון	1.15	2/24
3	הרצלייה	0.96	1/18
4	בני שמעון	0.93	1/16
5	קריית אונו	0.90	1/25
6	מגילות ים המלח	0.90	2/16
7	באר טוביה	0.84	1/14
8	טירת כרמל	0.83	1/28
9	חבל אילות	0.77	1/13
10	להבים	0.74	3/24
123	מרחבים	-0.04	11/13
124	רמלה	-0.04	15/28
125	אלפי מנשה	-0.05	22/24
126	לב השרון	-0.06	12/14
127	מעלה אדומים	-0.06	16/28
128	אופקים	-0.08	17/28
129	כפר כמא	-0.08	3/22
130	קדומים	-0.08	7/13
131	מטה אשר	-0.08	13/14
132	קריית יערים	-0.09	2/7
236	ראמה	-0.62	21/22
237	ג'סר א-זרקא	-0.63	17/19
238	טייבה	-0.63	18/19
239	מודיעין עילית	-0.63	7/7
240	לקיה	-0.66	6/8
241	מטה בנימין	-0.70	8/8
242	עיילבון	-0.70	22/22
243	קלנסווה	-0.77	19/19
244	נווה מדבר	-0.84	7/8
245	אל קסום	-0.99	8/8

^אהלוח מציג 30 רשויות: 10 רשויות ראשונות, 10 רשויות אמצעיות ו-10 רשויות אחרונות בדירוג. הנתונים של תשע רשויות אינם זמינים ברוב התחומים ולכן אותן רשויות הוצאו מחישוב המדד הכללי. הרשויות החסרות הן: בוקעתא, בית שאן, גן יבנה, חריש, משהד, נצרת, קדימה-צורן, קריית שמונה, תל שבע

6.2 דוגמה לשימוש בלוחות

הלוחות שהוצגו לעיל מאפשרים ללמוד על ביצועי הרשויות המקומיות בממדים השונים. כדי להמחיש את השימוש במדדי הביצועים בוצע ניתוח ממוקד עבור שלוש רשויות: מגדל, אופקים וכעביה-טבאש-חג'אג'רה. חלק מרשויות אלו אינן מופיעות בכל הלוחות עקב מגבלת מקום. במקרים אלו ניעזר בנתוני קובץ האקסל.

מועצה מקומית מגדל

מועצה מקומית מגדל היא מועצה מקומית יהודית הממוקמת במחוז הצפון ומתגוררים בה כ-2,000 תושבים. רשות זו מדורגת גבוה בתחומי פעילות רבים – הן יחסית לסך הרשויות המקומיות, הן יחסית ל-13 הרשויות שנמצאות בקבוצת ההשוואה שלה. בתחום המוניציפלי מדורגת מגדל במקום 14. רשות זו מאופיינת בהוצאות גבוהות מאוד על שירותים מקומיים בכלל ועל שירותי תברואה בפרט ובהוצאות גבוהות בתקציב הבלתי רגיל. עם זאת, אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה במגדל נמוך מהמוצע. בתחום החינוך מגדל מדורגת במקום 50 בלבד – דירוג שאינו גבוה במיוחד, אך לעומת קבוצת ההתייחסות שלה היא דווקא נמצאת במקום גבוה (3/13 בקבוצה). שיעור הזכאות הכולל לבגרות ושיעור הזכאות לבגרות אוניברסיטאית במגדל קרובים למוצע הארצי. עם זאת, שיעור ההוצאות העצמיות על חינוך במגדל גבוה מן הממוצע הארצי. לעומת חינוך, בתחום הרווחה מגדל מדורגת גבוה בדירוג הכולל ובמקום ראשון בקבוצת התייחסות שלה עקב הוצאות עצמיות גבוהות יחסית על רווחה. גם בתחום התכנון והבנייה מדורגת מגדל במקום גבוה יחסית, במקום 21 בדירוג הכללי ובמקום ראשון בתוך קבוצת ההתייחסות שלה. הן התחלות בנייה הן התחלות סלילת כבישים ברשות זו גבוהים משמעותית מן הממוצע הארצי.

בתחום הארנונה מגדל מדורגת במקום ה-12 (1/13 בקבוצה). החיובים וההכנסות מארנונה למשקי בית במגדל גבוהים משמעותית מן הממוצע הארצי, והחיובים וההכנסות מארנונה עסקית גבוהים במעט מן הממוצע. חוב הארנונה הוא גבוה יחסית לחוב ביתר הרשויות, אך גם יחס הגבייה הן בארנונה למגורים הן בארנונה אחרת גבוה יחסית מיחס הגבייה ביתר הרשויות. בתחום הוצאות ההנהלה והכלליות דירוג הרשות הוא גבוה למדי: המקום השלישי מכלל הרשויות. מגדל מאופיינת בהוצאות גבוהות מן הממוצע הן על מינהל כללי הן על מינהל כספי. בתחום התקציב מגדל אינה מדורגת במקום גבוה במיוחד יחסית לכלל הרשויות (81 מכלל הרשויות) אך היא מדורגת גבוה בקבוצה (3/13). ההוצאה וההכנסה לתושב במגדל גבוהות למדי יחסית למוצע. ההכנסות העצמיות שלה (למעט ארנונה) גם כן גבוהות מן הממוצע אך לא בהרבה. הרשות מקבלת מענק איזון בגובה של 1,397 ₪ לתושב. יתר המדדים התקציביים שלה – אחוז הגידול בהכנסות עצמיות, ביצוע לעומת תקציב של הכנסות והוצאות ואחוז ההכנסות העצמיות מסך ההכנסות בתקציב הרגיל – גבוהים מעט מן הממוצע.

לעומת זאת, בתחום הכספים והמימון מגדל מדורגת במקום נמוך יחסית לשאר הרשויות: 198 מכלל הרשויות, 10/13 בקבוצה. מגדל מדווחת על חוב גבוה יחסית למוצע הכללי: 4,398 ₪ לתושב לעומת הממוצע הכללי של 1,910 ₪. גם במדדים הכלליים הרשות מדורגת במקום נמוך יחסית לשאר הרשויות: 162 מכלל הרשויות (7/13 בקבוצה). לבסוף, מגדל מדווחת על הגירה שלילית של 1.51 לאלף תושבים.

העיר אופקים

אופקים היא עיר במחוז הדרום, המונה כ-36,500 תושבים. רשות זו מדורגת באמצע בדירוג הכללי של תחומי הפעילות הן ביחס לכלל הרשויות הן ביחס לקבוצת ההשוואה שלה. ישנה שונות רבה במיקום היחסי של אופקים בתחומים שונים. בתחומים מסוימים היא מדורגת באמצע (שירותים מוניציפליים, הנהלה וכלליות ורווחה), בתחומים אחרים היא מדורגת גבוה יחסית (כספים, תכנון ובנייה ומדדים כלליים), ובתחומים אחרים היא מדורגת נמוך יחסית (תקציב, ארנונה, חינוך). בתחום השירותים המוניציפליים אופקים ממוקמת באמצע הן יחסית לכלל הרשויות (119) הן יחסית ל-28 הרשויות שנמצאות בקבוצת ההשוואה שלה (17/28). בתחום החינוך אופקים מדורגת נמוך הן יחסית לסך הרשויות (217) הן יחסית לרשויות הדומות לה (26/28), דבר זה מתבטא באחוז זכאים נמוך לתעודת בגרות רגילה ואוניברסיטאית. בתחום הרווחה, אופקים ממוקמת נמוך יחסית הן ביחס לכלל הרשויות הן ביחס לרשויות הדומות לה (24/28), כאשר שיעור ההוצאות העצמיות שלה מסך ההוצאות על רווחה הוא נמוך יחסית לשאר הרשויות. אופקים ממוקמת גבוה יחסית בתחומי התכנון והבנייה ובמדדים הכלליים, הן בדירוג הכללי (מקום 42 ו-28 בהתאמה) הן ביחס לקבוצת ההשוואה שלה (7/28 ו-7/31, בהתאמה). בתחום הכספי, אופקים מדווחת על חוב נמוך יחסית ולכן היא ממוקמת גבוה ביחס לרשויות הדומות לה (5/28). עם זאת, בתחומי התקציב והארנונה היא מדורגת נמוך ביחס לקבוצת ההשוואה שלה (27/28 ו-22/28, בהתאמה), עקב שיעורי גבייה נמוכים ובהתאם חוב ארנונה גבוה, והכנסות עצמיות נמוכות. בתחום ההנהלה והכלליות הרשות מדורגת באמצע לכיוון התחתית הן ביחס לכלל הרשויות (171) הן ביחס לרשויות הדומות לה (20/28), עקב הוצאות נמוכות על מינהל כללי.

המועצה המקומית כעביה-טבאש-חג'אג'רה

כעביה-טבאש-חג'אג'רה היא מועצה מקומית ערבית הממוקמת במחוז הצפון ומתגוררים בה כ-6,000 תושבים. רשות זו מדורגת נמוך ברוב מדדי הביצוע – הן יחסית לסך הרשויות המקומיות הן יחסית ל-25 הרשויות שנמצאות בקבוצת ההשוואה שלה. בתחום המוניציפלי כעביה-טבאש-חג'אג'רה מאופיינת בהוצאות נמוכות מאוד על שירותים מקומיים בכלל ועל תברואה בפרט, וכן בהוצאות נמוכות בתקציב הבלתי רגיל. דבר זה מתבטא בין השאר באחוז נמוך מאוד של מחזור פסולת. בתחומי החינוך והרווחה היא מדורגת נמוך ביחס לסך הרשויות (194 ו-202, בהתאמה), אך ממוקמת באמצע ביחס לקבוצת ההשוואה שלה (14/25 ו-19/25, בהתאמה). מיעוט ההוצאות של הרשות מוסבר על ידי חולשה תקציבית וכספית – הכנסות נמוכות מאוד מארנונה למגורים ומארנונה עסקית, שנובעות בין היתר מאחוזי גבייה נמוכים מאוד. כמו כן הרשות מדווחת על גירעון וכן על חוב גבוה יחסית ליתר הרשויות. החולשה התקציבית מדאיגה במיוחד בהינתן שאין גידול בהכנסות העצמיות לאורך זמן. בתחום ההנהלה והכלליות הרשות מדורגת באמצע לכיוון התחתית (16/25), והיא מאופיינת במיעוט של עובדים מוניציפליים וכן בשכר נמוך יחסית ליתר הרשויות. כעביה-טבאש-חג'אג'רה מדורגת קרוב לאמצע בתחום התכנון והבנייה ובתחום המדדים הכלליים. התחלות בנייה ברשות זו קרובות לממוצע, ומאזן ההגירה שלה מאוזן, כלומר, אין בה הגירה שלילית, אך אין גם הגירה חיובית. לסיכום, כעביה-טבאש-חג'אג'רה היא רשות שמאופיינת במדדי ביצוע נמוכים בתחום התקציב, מה שמביא לחולשה גם בתחום המוניציפלי.

נוסף על מדדי הביצוע של הרשויות, בוצע ניתוח גורמים משותפים עבור המדדים. נספח ו מצגי ניתוח גורמים משותפים (PCA – Principal Component Analysis), שבעזרתו אפשר לנסות ולתת "מבט על" של פעילותה הכוללת של הרשות ולצמצם את מספר המשתנים הרלוונטיים על ידי התמקדות במשתנים המכונים "המאפיינים המסבירים ביותר" (manufactured features) אשר תופסים את מרבית השונות של הרכיבים הראשיים.

7. מגבלות המחקר

מחקר זה מציע רשימה של מדדי ביצוע אשר יכולים לשמש למדידת ביצועים של רשויות מקומיות. אף שהושקעה עבודה רבה בגיבוש המדדים ובתיקוף שלהם, מדדי הביצוע שנבחרו אינם יכולים לתאר במדויק את כלל הפעילות של הרשות המקומית. להלן המגבלות העיקריות של המחקר:

1. **שימוש רב במדדי תשומות.** במחקר זה נעשה שימוש בשלושה סוגים של מדדים: מדדי תוצאות, מדדי תפוקות ומדדי תשומות. מתוכם, רק מדדי תוצאות מודדים ישירות את ביצועי הרשות המקומית. לעומת זאת, מדדי תשומות ומדדי תפוקות אינם מודדים את הביצועים כשלעצמם אלא את היקף המשאבים שהושקעו או יוצרו כדי להגיע לביצועים. יש להביא בחשבון שחלק גדול מן המדדים שבמחקר שייך לשני הסוגים האלה, אף על פי שהקשר בינם ובין הביצועים הוא עקיף בלבד. הסיבה העיקרית לשימוש המועט במדדי תוצאות היא הקושי בהשגת נתונים זמינים על מדדים אלו.
2. **שימוש בנתונים זמינים.** במחקר זה המדדים חושבו באמצעות נתונים זמינים בלבד שאפשר להגיע אליהם דרך מקורות מידע פתוחים לציבור והם מתעדכנים בתדירות גבוהה. לא נעשה שימוש בנתונים חסויים או בנתונים שנמצאים בידי גורמים שונים בשלטון המרכזי או בשלטון המקומי ואינם מתפרסמים עבור כל הרשויות. מצד אחד, המדדים שהתקבלו בדרך זו נגישים לחוקרים ולקובעי מדיניות ומאפשרים להם לבצע ניתוח והשוואה עדכנית של ביצועי כל הרשויות בישראל. מצד שני, שיטה זו אינה מאפשרת לחשב מדדים רלוונטיים לביצועי הרשויות במגוון תחומים, לכן התמונה שמתקבלת מן המדדים אינה מלאה.
3. **תחומי הפעילות שעבורם לא חושבו מדדי ביצוע.** כפי שעולה מן הסעיף הקודם, בחירת מדדי הביצוע במחקר זה הייתה תלויה בזמינות הנתונים עבור כל הרשויות. על חלק מתחומי הפעילות של הרשויות אין נתונים זמינים, או שהנתונים זמינים אך אינם משקפים מספיק את ביצועי הרשות. לפיכך עבור כמה תחומי פעילות, כגון ביטחון שוטף, נכסים ציבוריים, בריאות, תרבות, איכות הסביבה, קליטת עלייה, לא חושבו מדדי ביצוע במחקר זה. מדדי הביצוע כן מכסים היטב את תחומי הפעילות העיקריים של הרשות המקומית, כגון חינוך, תברואה וניהול תקציב.
4. **המחקר התבצע ברובו בנקודת זמן אחת.** רוב מדדי הביצוע חושבו בשנה האחרונה שבה היו עליהם נתונים, לכן הם משקפים את ביצועי הרשויות בנקודת זמן נתונה. עם זאת, הביצועים יכולים להשתפר או להידרדר על פני זמן. כדי לקבל תמונה דינמית של ביצועי הרשויות יש לחזור על חישוב המדדים בשנים הבאות ולהשוות אותם למדדים שחושבו במחקר הנוכחי. יצוין כי חלק מהמדדים שנבחרו בוחנים התפתחות לאורך זמן כדי לאפשר הבנה של הדינמיקה של פעילות הרשות לאורך זמן.
5. **מאפייני הרשויות משפיעים על הביצועים.** במחקר זה הוצע דירוג כללי של כל הרשויות בישראל על סמך מדדי הביצוע שחושבו עבורם. עם זאת, הביצועים בתחומים שונים מושפעים בין היתר ממאפייני הרשות, כגון הקבוצות באוכלוסייה המרכיבות אותה, מצב חברתי-כלכלי, גודל הרשות ומידת הפרפריאליות שלה. כדי לקבל תמונה מלאה יותר שמתחשבת בהשפעה זו בוצעה השוואה של ביצועים בין תת-קבוצות של רשויות בעלות מאפיינים דומים. יחד עם זאת, גם בתוך תתי-קבוצות אלו עלולים להיות הבדלים משמעותיים במאפיינים של רשויות מקומיות שונות.

8. דיון, מסקנות והמלצות

מחקר זה מציע שימוש בשיטה של מדדי ביצוע מרכזיים (KPI) כדי לאמוד את הביצועים של רשויות מקומיות בישראל. המחקר כלל תהליך מקיף לזיהוי מדדי ביצוע, כאשר לבסוף נבחרו ארבעים מדדי ביצוע בתשעה תחומים מרכזיים של פעילות הרשויות המקומיות. דוח זה מספק הסבר על בחירת המדדים והמשמעות של כל מדד. נוסף על כך סופקו דירוגים של הרשויות המקומיות בכל אחד ממדדי הביצוע שנבחרו. השימוש במדדי הביצוע יכול להתבצע בדרכים אחדות. ראשית, השוואה נאיבית בין רשות ספציפית ובין ממוצע הרשויות יכול לספק אומדן התחלתי בנוגע ליכולת הביצוע של הרשות המקומית. שנית, השוואה ממוקדת יותר, בין הרשות המקומית לרשויות אחרות בקבוצת ההשוואה שלה, יכולה לספק אומדן מדויק יותר בנוגע ליכולת הביצוע היחסיות שלה. לבסוף, הסתכלות על כל אחד מהתחומים בנפרד מאפשרת זיהוי של החוזקות והחולשות העיקריות של הרשות המקומית. הסתכלות על כל מדד בנפרד מאפשרת גם שימוש בערך המוחלט של הנתונים, ולא רק בדירוג היחסי. כל אלו יכולים לספק אומדן בנוגע ליכולת של הרשות המקומית לספק שירותים בכמות ובאיכות מספקת לתושביה.

ארבעים מדדי הביצוע שנבחרו הם מדדי תשומות ותוצאות שבעזרתם אפשר ללמוד על מצב הרשות והחוזק שלה. המדדים הכספיים הם מדדי תשומה שמלמדים הן על היקף הכספים שהרשות מוציאה עבור התושבים במגוון תחומים, כמו שירותים מוניציפליים, חינוך, רווחה, תכנון ובנייה ותברואה, הן על היכולת התקציבית של הרשות המקומית, כגון הכנסה לתושב וסך ההוצאה לתושב הקשורים ליכולתה לספק שירותים לתושב ולממן אותם. לדוגמה, במועצה המקומית מגדל, רשות המובילה בדירוג בכמה תחומים, היקף ההוצאות במדדים השונים הוא מעל הממוצע הכללי.

כמו כן חלק מהמדדים הם מדדי תוצאה המשקפים את הביצוע של הרשות. למשל, בתחום החינוך, מדדי התוצאה מצביעים על תוצאות של מערכת החינוך המקומית או בתחום התכנון והבנייה, מדדי הביצוע מראים באיזו מידה העיר גדלה ומתפתחת. לדוגמה, המועצה המקומית כעביה-טבאש-חג'אג'רה מאופיינת בביצועים טובים מבחינת תכנון ובנייה אך בד בבד מאופיינת במדדי ביצוע נמוכים בתחום התקציב, מה שמביא לחולשה גם בתחום המוניציפלי.

נוסף על המבט הממוקד שמספק כל מדד, אפשר לנסות ולתת "מבט על" של פעילותה הכוללת של הרשות. לצורך מתן מבט על שכזה נעשה שימוש בשיטה סטטיסטית שנקראת ניתוח רכיבים ראשיים – PCA (Principal Component Analysis), ובאמצעותה מצמצמים את מספר המשתנים הרלוונטיים על ידי התמקדות במשתנים המכונים "המאפיינים המסבירים ביותר" (manufactured features) אשר תופסים את מרבית השונות של הרכיבים הראשיים. כלומר, מצמצמים את כל המדדים לשבעה רכיבים ראשיים הלוכדים את מרב המידע האפשרי מהמשתנים המקוריים. עקב שונות רבה בין רשויות יהודיות לערביות בוצע ניתוח נפרד לכל קבוצת אוכלוסייה. נמצא כי הרכיב הראשון והגדול ביותר ברשויות היהודיות מורכב בעיקר ממשתנים המעידים על החוסן הכלכלי של הרשות (ארנונה, תקציב ושירותים מוניציפליים) ועבור הרשויות הערביות, הרכיב הראשון והגדול ביותר מורכב בעיקר מהשירותים המוניציפליים של הרשות (כללי, חינוך ותכנון ובנייה).

במדדי הביצועים שמוצגים במחקר זה אפשר להשתמש בכמה דרכים. ראשית, אנשי המינהל הציבורי ברשויות המקומיות יכולים להשתמש במדדי הביצוע כדי לעקוב אחר הביצועים של אגפי הרשות השונים. שנית, משרדי הממשלה בשלטון המרכזי יכולים להשתמש במדדים אלו כדי לעקוב אחר היעילות של תוכניות סיוע לרשויות, וכן כדי למקד תוכניות התערבות ברשויות מקומיות הזקוקות להן ביותר. לבסוף, תושבי הרשויות המקומיות יכולים להיעזר במדדי הביצוע כדי לעקוב אחר הביצועים של הרשות המקומית.

הרשויות בישראל משקיעות מאמצים רבים כדי לתת את השירות הטוב ביותר ולשפר את איכות השירותים הניתנים לתושבים. לשם כך הרשות צריכה להיות מסוגלת למדוד את עצמה וכן לבדוק אם אכן חל שיפור, הן ביחס לרשות עצמה הן ביחס לשאר הרשויות. הרשות המקומית אינה יכולה להתבסס רק על נתונים כספיים אלא עליה להעריך את תפקודה בעזרת מערכת מדדי ביצוע המשקפת אובייקטיבית את ביצועיה. מדידה של ביצועים בשלטון המקומי מספקת מידע על אודות מידת היעילות והמועילות של השירות הציבורי הניתן לתושבים. כמו כן מדידת הביצועים יכולה לסייע בבקרה על רשויות – האם הן עושות את הנדרש מהן ומשיגות את התוצאות שישפרו את חיי התושבים.

בהינתן החשיבות של מדדי הביצוע עבור הרשויות המקומיות כדאי לחזור ולבדוק את ביצועי הרשויות בישראל. בדיקה חוזרת שכזאת יכולה לעזור לרשויות לאמוד את מידת השיפור (או הנסיגה) שחלה בביצועיהן בין שתיים או יותר נקודות זמן מוגדרות באופן כללי, ובפרט אם חל שינוי בכל תחום שנבדק, כספי או מוניציפלי.

להלן המלצות המחקר:

- **הגברת הזמינות של נתונים נוספים:** מן ההתייעצות עם אנשי מקצוע עלה כי ישנו חוסר של נתונים, בעיקר בתחום הרווחה ועובדים המועסקים במיקור חוץ. מומלץ לאסוף ולפרסם נתונים על היקף שירותי הרווחה ברשות. למשל, כמה אנשים מקבלים מענים בקהילה, כמה תוכניות הרשות מפעילה, כמה שירותים ניתנים על פי חוק (המינימום שהרשות נותנת). כמו כן מומלץ לאסוף נתונים על מספר הפניות של התושבים בנושא רווחה, שבגינן נפתחו תיקים (האם התושבים שפנו לשירותי הרווחה אכן קיבלו מענה).
- **ביצוע מעקב אחרי מדדי הביצוע ופרסום נתוני המדדים:** בהינתן החשיבות של מדדי הביצוע עבור הרשויות המקומיות מומלץ לחזור ולבדוק בקביעות את ביצועי הרשויות בישראל כדי לבחון אם חל שינוי ושיפור ברשויות וכן לפרסם את נתוני המדדים לכלל הציבור.
- **סיוע לרשויות:** השלטון המרכזי יכול להשתמש במדדים אלו כדי לעקוב אחר המועילות של תוכניות סיוע לרשויות, וכן למקד תוכניות התערבות ברשויות מקומיות הזקוקות להן ביותר.

עוד פרסומים של המכון בנושא

ריינגורץ, י. וזבלוצקי, א. (2021). ליווי רשויות מקומיות בהספקת שירותים חברתיים: מודל לזיהוי רשויות מתאימות. דמ-846-21.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: brookdale.jdc.org.il

מקורות

בן אליא, נ. (2006). מערכת מדדי ביצוע בשלטון המקומי. משרד הפנים, המינהל לשלטון מקומי.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס). (2017–2021). קובץ הרשויות המקומיות בישראל.

משרד הפנים. אגף בכיר לביקורת ברשויות מקומיות. המחלקה לביקורת ראיית חשבון. (2017–2021). *דוח נתונים כספיים מבוקרים של הרשויות המקומיות לשנת התקציב*. <https://www.gov.il/he/Departments/Guides/local-government-criticism?chapterIndex=2>

Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2018). Indonesian Local Government's Accountability and Performance: the Isomorphism Institutional Perspective. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.18196/jai.190187>

Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2012). Performance measurement in Indonesia: The case of local government. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 262–291. <https://doi.org/10.1108/01140581211283878>

Ammons, D. N. (1995). Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services. *Public Administration Review*, 55(1), 37–47. <https://doi.org/10.2307/976826>

Ammons, D. N., & Rivenbark, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project. *Public Administration Review*, 68(2), 304–318. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00864.x>

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>

Bigoni, M., & Gagliardo, E. D. (2013). Brunetta's Reform swan song? An assessment of its success in local governments through the analysis of its tools. *European Scientific Journal*, 9(29). https://www.researchgate.net/profile/Michele-Bigoni/publication/280730923_Brunetta's_reform_swan_song_An_assessment_of_its_success_in_local_governments_through_the_analysis_of_its_tools/links/55c376cc08aeca747d5f92c0/Brunettas-reform-swan-song-An-assessment-of-its-success-in-local-governments-through-the-analysis-of-its-tools.pdf

Blank J.L.T., & Valdmanis V.G., (2017). *Principles of Productivity Measurement: An Elementary Introduction to Quantative Research on the Productivity, Efficiency, Effectiveness and Quality of the Public Sector, second rev.* IPSE Studies Delft.

Blank, J. L. (2018). Measuring the performance of local administrative public services. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(4), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.09.001>

- Bottasso, A., Conti, M., Piacenz, M., & Vannoni, D., (2011). The appropriateness of the poolability assumption for multi-product technologies: Evidence from the English water and sewerage utilities. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 112–117. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.12.002>.
- Boyle, R. (1997). *Developing an integrated performance measurement framework for the Irish Civil Service*. Committee for Public Management Research Discussion Paper no. 3. Institute of Public Administration. https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_DP_3_Developing_Integrated_Performance_Measurement_Framework_CS.pdf
- Boyne, G., (1997). Comparing the performance of local authorities: An evaluation of the Audit Commission Indicators. *Local Government Studies*, 23(4), 17–43. <https://doi.org/10.1080/03003939708433884>
- Bromberg, D. (2009). Performance measurement: A system with a purpose or a purposeless system?. *Public Performance & Management Review*, 33(2), 214–221. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330202>
- Carassus, D., & Gardey, D. (2009). Une analyse de la gestion de la performance par les collectivités locales françaises: Un modèle administratif ou politique?. *Revue française de finances publiques-RFFP*, 107, 101. <https://univ-pau.hal.science/hal-02431100/document>
- Carmeli, A. (2002). A conceptual and practical framework of measuring performance of local authorities in financial terms: Analysing the case of Israel. *Local Government Studies*, 28(1), 21–36. <https://doi.org/10.1080/714004135>
- Carter, N. (1989). Performance indicators: 'Backseat driving' or 'hands off' control?. *Policy & Politics*, 17(2), 131–138.
- Carter, N. (1991). Learning to measure performance: The use of indicators in organizations. *Public Administration*, 69(1), 85–101. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00783.x>
- Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203–221. <https://doi.org/10.1108/14635770410532624>
- Chaston, I. (2011). *Public Sector Management: Mission Impossible?* Bloomsbury Publishing.
- Charnes, A., Cooper, W.W., & Li, S. (1989). Using data envelopment analysis to evaluate efficiency in the economic performance of Chinese cities. *Socio-Economic Planning Sciences*, 23(6), 325–344. [https://doi.org/10.1016/0038-0121\(89\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0038-0121(89)90001-3)
- Chen, L.C., Lu, W.M., & Yang, C. (2009). Does knowledge management matter? Assessing the performance of electricity distribution districts based on slacks-based data envelopment analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 60, 1583–1593. <https://doi.org/10.1057/jors.2008.182>

- De Borger, B., Kerstens, K., Moesen, W., & Vanneste, J. (1994). Explaining differences in productive efficiency: An application to Belgian municipalities. *Public Choice*, 80(3-4), 339–358. <https://doi.org/10.1007/BF01053225>
- De Vries, M. & Nemeč, J. (2013). Public sector reform: An overview of current literature and research on New Public Management and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/09513551311293408>
- Department of Finance (DOF). (2015). *Public Governance, Performance and Accountability (Financial Reporting) Rule 2015*. Minister for Finance, Australia. <file:///C:/Users/AdiAr/Downloads/F2015L00131.pdf>
- Department of Jobs, Precincts and Regions. (2022). *Local government better practice guide. Annual report performance statement 2021-22*. https://www.localgovernment.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0030/168429/Local-Government-Better-Practice-Guide-Performance-Statement-2021-22.pdf
- Downs, G. W., & Larkey, P. D. (1986). The search for government efficiency: From hubris to helplessness. <https://lccn.loc.gov/85020798>
- Farneti, F., & Guthrie, J. (2008). Italian and Australian local governments: Balanced scorecard practices. A research note. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), 4–13. <https://doi.org/10.1108/14013380810872743>
- Folz, D. H., Abdelrazek, R., & Chung, Y. (2009). The adoption, use, and impacts of performance measures in medium-size cities: Progress toward performance management. *Public Performance & Management Review*, 33(1), 63–87. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330103>
- Fried H.O., Lovell, C.A.K., & Schmidt S.S., (2008). *The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Growth*. Oxford University Press.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478–498. <https://doi.org/10.1108/09513550910982850>
- GAMMA. (2013). *GAMMA's strategic plan 2013-2019*. Makassar: Makassar.
- Ghobadian, A., & Ashworth, J. (1994). Performance measurement in local government—concept and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 35–51. <https://doi.org/10.1108/01443579410056786>
- Greiling, D. (2006). Performance measurement: A remedy for increasing the efficiency of public services? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6), 448–456. <https://doi.org/10.1108/17410400610682488>
- Gudono, M. (2014). *Analisis Data Multivariat Edisi Kedua*. BPFE: Yogyakarta.

- Hunter, D.E., & Nielsen, S.B. (2013). Performance management and evaluation: Exploring complementarities. *New Directions for Evaluation*, 2013(137), 7–17. <https://doi.org/10.1002/ev.20042>
- Hurley, J. (1999). The public service ready for the new millennium challenge?. In *Management of Government in the New Millennium conference*, University College Cork, Cork, Ireland.
- insightsoftware. (2023). 10+ Government KPIs for 2023 Reporting. <https://insightsoftware.com/blog/10-government-kpis-for-2023-reporting/>
- Jacobs, R., Smith P.C., & Street A. (2006). *Measuring Efficiency in Health Care. Analytic Techniques and Health Policy*. Cambridge University Press.
- Jurnali, T., & Siti-Nabiha, A. K. (2015). Performance management system for local government: The Indonesian experience. *Global Business Review*, 16(3), 351–363. <https://doi.org/10.1177/0972150915569923>
- Kairuz, T., Andriés, L., Nickloes, T., & Truter, I. (2016). Consequences of KPIs and performance management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 881–893. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2015-0067>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kelly, J. M. (2003). Citizen satisfaction and administrative performance measures: is there really a link?. *Urban Affairs Review*, 38(6), 855–866.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management accounting research*, 11(2), 231–251. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>
- Kloot, L. (2009). Performance measurement and accountability in an Australian fire service. *International Journal of Public Sector Management*, 22(2), 128–145. <https://doi.org/10.1108/09513550910934538>
- Kuhlmann, S. (2010). Performance measurement in European local governments: A comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 331–345. <https://doi.org/10.1177/0020852310372050>
- Leithe, J. (1996). Managing for results: Advancing the art of performance measurement. *Government Finance Review*, 12(3), 40–42.
- Lewis, C. W. (2015). Budgetary balance: The norm, concept, and practice in large US cities. In: D.J. Watson, & W.L. Hassett (eds.), *Local Government Management: Current Issues and Best Practices* (pp. 423–441).

- Maurel, C., Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014). Characterization and definition of public performance: An application to local government authorities. *Gestion et management public*, 2(3), 23–44. <https://doi.org/10.3917/gmp.023.0023>
- MOE. (2022). *2021 Minnesota K-12 Academic Standards in Social Studies*. Minnesota: Department of education.
- MoLC. (2014). *Rencana Strategis (Renstra) 2014-2019*. Makassar: Makassar.
- Moura, L.F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Van Aken, E., Gouvea da Costa, S.E., Tvaes Treinta, F., & Prado Cestari, J.M.A. (2019), Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1373–1410. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2018-0236>
- Murillo-Zamorano L.R., & Vega-Cervera J.A. (2001). The use of parametric and non-parametric frontier methods to measure productive efficiency in the industrial sector: A comparative study. *International Journal of Production Economics* 69(3), 265–275. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00027-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00027-X)
- National Treasury (2007). *Framework for managing programme performance information*.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- NOAC. (2021). *Local Authority Performance Indicator Report 2020*. Report No. 44.
- Palmer, A. J. (1993). Performance measurement in local government. *Public Money and Management*, 13(4), 31–36. <https://doi.org/10.1080/09540969309387786>
- Parmeter C., & Kumbhakar S. (2014). Efficiency analysis: A primer on recent advances. *Foundations and Trends® in Econometrics*, 7(3–4), 191–385. <http://dx.doi.org/10.1561/0800000023>
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 23(3), 308–325. <https://doi.org/10.2307/3380706>
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>
- Prieto, A. M., & Zofio, J. L. (2001). Evaluating effectiveness in public provision of infrastructure and equipment: The case of Spanish municipalities. *Journal of productivity Analysis*, 15, 41–58. <https://doi.org/10.1023/A:1026595807015>
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A., & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415–433. <https://doi.org/10.1108/09513550710772521>

- Rhodes, M., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A., Ohemeng, F., Perez-Lopez, G., Rossi, A., & Sutiyono, W. (2012). Current State of public sector performance management in seven selected countries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 235–271. <https://doi.org/10.1108/17410401211205632>
- Sanger, M. B. (2013). Does measuring performance lead to better performance?. *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1), 185–203. <http://www.jstor.org/stable/42001521>
- Shao, B.B.M., & Lin, W.T., (2016). Assessing output performance of information technology service industries: Productivity, innovation and catch-up. *International Journal of Production Economics* 172, 43–53. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.026>
- Sihaloho, F.L., & Halim, A. (2005). Pengaruh faktor-faktor rasional, politik dan kultur organisasi terhadap pemanfaatan informasi kinerja instansi pemerintah daerah. Presented in Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo, 15– 16 September, p. 774–790. https://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/28670
- SOSE. (2018). *Nota Illustrativa Del Sistema Di Calcolo Degli Indicatori*. https://www.opencivitas.it/sites/default/files/Nota%20illustrativa%20del%20sistema%20di%20calcolo%20degli%20indicatori_11_09.pdf
- Spearman K. (2013). *Financial Management for Local Government*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management accounting research*, 25(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- Sueyoshi, T. (1992). Measuring the industrial performance of Chinese cities by data envelopment analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 26(2), 75–88. [https://doi.org/10.1016/0038-0121\(92\)90015-W](https://doi.org/10.1016/0038-0121(92)90015-W)
- Taylor, J. (2007). The usefulness of key performance indicators to public accountability authorities in East Asia. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 27(4), 341–352. <https://doi.org/10.1002/pad.460>
- Van Dooren, W. (2008, June). *Performance indicators: A wolf in sheep's clothing*. In Changing Educational Accountability in Europe. International Conference, Social Science Research Centre, Berlin, Germany (pp. 163–178). https://www.researchgate.net/profile/Wouter-Van-Dooren-2/publication/264037449_Performance_indicators_a_wolf_in_sheep's_clothing/links/0046353c915982c13f000000/Performance-indicators-a-wolf-in-sheeps-clothing.pdf
- Wall, A., & Martin, G. (2003). The disclosure of key performance indicators in the public sector: How Irish organizations are performing. *Public Management Review*, 5(4), 491-509. <https://doi.org/10.1080/1471903032000178554>

נספח א: שיטת כרטיס הנקודות המאוזן עם מדדי ביצוע באינדונזיה

לוח א-1: מדדי ביצוע מרכזיים בנושא שמירה על ניקיון

נקודת מבט	מטרה	מדדי ביצוע
לקוחות	שליטה בייצור הפסולת	להפחית את ייצור הפסולת
תהליך עסקי פנימי	שמירה על פארקים	להגדיל את כמות השטחים הירוקים ואיכותם
למידה וצמיחה	מילוי הצורך בבתי קברות לאזרחים	זמינות בתי העלמין הציבוריים
	שיפור השלטון המקומי בניהול פסולת	גידול ביחס המתקנים והתשתיות לעובדים
		עלייה במדד שביעות רצון העובדים
		מספר הצוותים שמסוגלים לנהל סוגיות סביבתיות

מקור: התוכנית האסטרטגית 2014–2019 (MoLC, 2014)

לוח א-2: מדדי ביצוע מרכזיים בנושא מסחר

נקודת מבט	מטרה	מדדי ביצוע
לקוחות	הגנה על זכויות הצרכנים, השגת יציבות מחירים והבטחת זמינות של סחורות ושירותים	צמיחה במסחר
	הגדלת סחורות ייצוא תחרותיות בשוק העולמי	מספר החקלאים המשתמשים בקבלות המחסן [^] מספר המשקיעים
	הגדלת המתקנים והתשתיות למסחר ולעסקים	מספר ההיתרים לסוחרים תוצר מקומי גולמי (תוצר) ממסחר
	הגדלת מקורות האנרגיה החדשים והמתחדשים לייצור חשמל לתאורת תושבי הכפר ולתפעול התעשייה	אחוז האזורים המרוחקים המשתמשים בחשמל לתאורה
תהליכים עסקיים פנימיים	הגדלת המתקנים והתשתיות למסחר ולעסקים	אחוז הכפרים שיש להם שווקים
פיננסי	הגדלת סחורות ייצוא תחרותיות בשוק העולמי	הכנסה אזורית ממגזרי תעשייה, מסחר וכרייה

מקור: GAMMA's strategic plan 2013–2019 (GAMMA, 2013)

[^] סוג של תיעוד המשמש בשווקי החוזים העתידיים כדי להבטיח את הכמות והאיכות של סחורה מסוימת המאוחסנת בתוך מתקן מאושר

נספח ב: מדדי ביצוע למחוזות במינסוטה, ארצות הברית

לוח ב-1: מדדי ביצוע לפי תחומים, מינסוטה

תחום	מדד ביצוע
ביטחון	1. שיעור הפשיעה
	2. דירוג הבטיחות של האזרחים במחוז
	3. זמן תגובה של נציג מועצה
	4. אחוז העבריינים המבוגרים עם הרשעה חדשה בפלילים תוך שלוש שנים מהשחרור
	5. המספר הכולל של תאונות המתרחשות בכבישים של המחוז הכוללות הרוגים ופצועים
עבודות ציבוריות	6. מספר השעות לפיניו שלג
	7. דירוג האזרחים על מצב המדרכה במחוז
	8. דירוג האזרחים על תנאי הדרך במחוז
בריאות הציבור, השירות הסוציאלי	9. זמן ממוצע של בניית גשר
	10. תוחלת חיים כללית
	11. טבק ואלכוהול
	12. שיעור השתתפות בכוח העבודה בקרב משתתפי תוכניות במינסוטה (DWP ו-MFIP)
	13. אחוז הילדים שעוברים התעללות חוזרת תוך 12 חודשים לאחר התערבות תוכנית ממשלתית
	14. עלות-תועלת של תוכנית ממשלתית בנושא ילדים בסיכון
	15. אחוז הלידות במשקל נמוך
רישומי נכס והערכת שווי	16. רמת יחס הערכה [^]
	17. זמן אספקה לרישום והחזרת מסמכי מקרקעין
בחירות	18. דיוק הבדיקה לאחר הבחירות (שיעור הקלפיות שנספרו במדויק)
שירות חיילים משוחררים	19. אחוז החיילים המשוחררים שהשיבו ששאלותיהם נענו כאשר חיפשו מידע על הטבות
	20. דולרים שהוכנסו למחוז לטובת חיילים משוחררים
	21. אחוז החיילים המשוחררים המקבלים הטבות פדרליות
פארקים וספריות	22. דירוג האזרחים בנוגע לאיכות הפארקים המחוזיים, תוכניות הפנאי והמתקנים
	23. מספר ביקורים שנתיים לכל 1,000 תושבים
פיננסי	24. דירוג אג"ח
	25. היטל שירות חוב לתושב; חוב לתושב
סביבה	26. אחוז מחזור
	27. כמות פסולת ביתית מסוכנת שנאספה

מקור: MOE, 2022

[^] יחס ההערכה הוא היחס שבין שווי ההערכה של נכס על ידי פקיד שומה לשווי השוק

נספח ג: יעדים ומדדי ביצוע באירלנד

לוח ג-1: יעדים ומדדי ביצוע, לפי תחומים נבחרים

תחום	יעד	מדדי ביצוע
כבישים	דירוג PSCI (Pavement Surface Condition Index)	<p>אחוז הכבישים שקיבלו דירוג מצב PSCI בתקופה של 24 חודשים</p> <p>אחוז העסקאות במס רכב שטופלו באינטרנט (כלומר, העסקה מעובדת ומונפק דיסק המס) בשנת 2020</p> <p>מספר הקילומטרים של כביש אזורי/מקומי שחוזק בשנת 2020, הסכום שהוצא על עבודה זו ועלות היחידה הממוצעת של עבודות כאלה</p> <p>מספר קילומטרים של כביש אזורי שנשלל מחדש בשנת 2020, הסכום שהוצא על עבודה זו ועלות יחידה ממוצעת של עבודות כאלה</p>
פסולת/סביבה	אחוז ממשקי הבית שמשתמשים בשירות של שלושה פחים מספר התלונות על זיהום סביבתי שנסגרו	<p>מספר משקי הבית, הממוקמים באזור המופעל על ידי מפעיל מורשה המספק שירות של שלושה פחים</p> <p>סך מקרי זיהום מכל הסוגים שהופיעו בשנת 2020 שלא נסגרו בתאריך 31/12/2020</p> <p>מספר התיקים הפתוחים שעברו מסוף שנת 2019</p> <p>המספר הכולל של מקרי זיהום שבנוגע להם הוגשה תלונה בכל אמצעי, בין על ידי הציבור ובין על ידי הרשות עצמה מיום 1/1/2020 עד 31/12/2020</p> <p>הספק כולל שניתן לחיוב של מערכת התאורה הציבורית</p> <p>הספק ממוצע שניתן לחיוב של מערכת התאורה הציבורית</p> <p>אחוז מכלל המערכת שנורות לד מייצגות</p>
תכנון	מבנים חדשים שנבדקו אחוז תיקי אכיפת תכנון שנסגרו כי נפתרו	<p>מבנים שנבדקו כאחוז מהמבנים החדשים שנבנו ברשות המקומית</p> <p>סך כל תיקי התכנון שהופנו על ידי הרשות המקומית בתקופה 1/1/2020 עד 31/12/2020 שנחקרו</p> <p>סך כל התיקים שנחקרו ונסגרו בשנת 2020</p> <p>סך כל תיקי התכנון שנבדקו נכון ליום 31/12/2020</p>

מקור: NOAC, 2021

נספח ד: מדדי ביצוע באוסטרליה

לוח ד-1: ממדים של מחוון לביצועי שירות

ממד	הגדרה	מדד ביצוע
זמן	מדדי תפוקה המודדים עד כמה המועצה מצליחה להבטיח את יעילות התהליכים והשירותים	שיעור בזמן תגובה
איכות	מדדי תפוקה המודדים את מידת מתן השירות בהתאם לסטנדרטים מוגדרים	תקן משאבים ותקן שירותים
עלות	מדדי תפוקה המודדים באיזו יעילות שירותים משתמשים במשאבים שלהם	עלות ממוצעת ליחידה
תנאים	מדדי תוצאה המודדים אם המועצה מתכננת ביעילות את המשאבים והתשתית	שביעות רצון האזרחים מבריאות ובטיחות

מקור: Department of Jobs, Precincts and Regions, 2022

לוח ד-2: ממדים של מחוון לביצועים פיננסיים

ממד	הגדרה	מדד ביצוע
מצב תפעולי	מודד אם המועצה מסוגלת לייצר עודף בסיס מותאם	האם המועצה מייצרת מספיק הכנסות כדי להישאר יעילה?
נזילות	מודד אם המועצה מסוגלת לייצר מספיק כסף מזומן כדי לשלם חשבונות בזמן	האם המועצה יכולה לעמוד בהתחייבויותיה הכספיות עם הנכסים הנזילים הזמינים?
חובות	מודד אם גובה החוב וההתחייבויות האחרות לטווח ארוך מתאימים לגודל ואופי פעילות המועצה	האם המועצה מנהלת את רמת החוב שלה כדי לענות על הצרכים הנוכחיים והעתידיים?
יעילות	מודד אם המועצה משתמשת במשאבים ביעילות	האם המועצה יעילה בניהול הוצאותיה?

מקור: Department of Jobs, Precincts and Regions, 2022

נספח ה: מדדי ביצוע באיטליה

לוח ה-1: מחוון כללי לכלל התחומים[^]

שם המחוון	תיאור המחוון
דרישת תקן – יורו לתושב	מתאר את דרישת התקן שהוקצתה לרשות, ביחס למספר התושבים
דרישת תקן – יורו (כללי)	מתאר את הדרישה הכללית הסטנדרטית שהוקצתה לרשות
הוצאה היסטורית – יורו לתושב	מתאר את ההוצאה ההיסטורית של הרשות בתחום השירותים המבוקש, ביחס למספר התושבים
הוצאה היסטורית – יורו (כללי)	מתאר את ההוצאה ההיסטורית של הרשות בתחום השירותים המבוקש
הוצאות המוסד לעומת דרישות התקן – באחוזים	מציין את ההבדל באחוזים בין ההוצאה ההיסטורית של הרשות לדרישת התקן שהוקצתה לה

מקור: SOSE, 2018

[^] המחוונים הכלליים זהים בכל התחומים, לכן יפורטו רק המחוונים הספציפיים לכל תחום

לוח ה-2: מחוון ספציפי לכלל תחום

תחום	שם המחוון	תיאור המחוון	
חינוך	עלות עבודה ממוצעת	מתאר את ההוצאה הממוצעת שהוציאה הרשות עבור הצוות המועסק	
	אחוז ההוצאה השוטפת לאחזקת מבני בתי ספר מסך ההוצאה השוטפת	מתאר את אחוז ההוצאה השוטפת המוקדש לתחזוקת מבני בתי ספר	
	אחוז ההוצאה ההונית המוקדש לאחזקת מבני בתי ספר מתוך סך ההוצאה ההונית	מתאר את האחוז מסך ההוצאה ההונית המוקדש לתחזוקת מבני בתי ספר	
	אחוז פני השטח במ"ר של מבני בתי ספר הממוקמים באזור אקלים קר מתוך השטח הכולל של מבני בתי ספר המנוהלים על ידי המוסד	מתאר את אחוז השטח במ"ר של מבני בתי ספר הממוקמים באזור אקלים קר	
	אחוז הנפח שאפשר לחמם במטר מעוקב של מבני בתי ספר הממוקמים באזור אקלים קר מתוך הנפח הכולל של מבני בתי הספר המנוהלים על ידי הרשות	מתאר את אחוז הנפח שאפשר לחמם במטר מעוקב של מבני בית הספר הממוקמים באזור אקלים קר	
	אחוז תלמידים עם מוגבלות בקבוצת הגיל 14-19	מתאר את אחוז התלמידים עם מוגבלות בקבוצת הגיל 14-19	
	שטח במ"ר של מבני בתי ספר בניהול הרשות לתלמיד	מתאר את המ"ר של מבני בתי הספר שמעמידה העירייה לרשות כל תלמיד	
	נפח חימום כולל במטר מעוקב של מבני בתי ספר בניהול הרשות לתלמיד	מתאר את המטר מעוקב של נפח חימום של מבני בתי ספר שמעמידה העירייה לרשות כל תלמיד	
	טריטוריה	עלות עבודה ממוצעת	מתאר את ההוצאה הממוצעת שהוציאה הרשות עבור הצוות המועסק
		ק"מ של כבישים בשטח הרשות	מתאר את הק"מ הליניארי המנוהל על ידי הרשות
נקודות תאורה הנוגעות למערכות תאורה כל 100 ק"מ בכבישים בניהול הרשות		מתאר את אחוז נקודות האור הממוקמות בכל 100 ק"מ ליניארי של כבישים המנוהלים על ידי הרשות	
אחוז כלי רכב עם מסה העולה על 3.5 טון רמזורים כל 100 ק"מ של כבישים ברשות		מתאר את אחוז כלי הרכב עם מסה הגדולה מ-3.5 טון	
קמ"ר כבישים בניהול הרשות		מתאר את אחוז מערכות הרמזורים הממוקמות בכל 100 ק"מ של כבישים המנוהלים על ידי הרשות	
אחוז קילומטרים רבועים של כבישים מעל פני הים בין 600 מ' ל-1,500 מ' בקמ"ר של כבישים המנוהלים על ידי הרשות		מתאר את אחוז הקילומטרים הרבועים בגובה פני הים. בין 600 מ' ל-1,500 מ' בניהול הרשות	

תחום	שם המחווון	תיאור המחווון
סביבה	מספר תושבים לקמ"ר משטח הרשות	מתאר את צפיפות האוכלוסין של הרשות
	מספר התושבים החשופים לסכנת מפולות לכל 1,000 תושבים	מתאר את הסיכון של האוכלוסייה להיחשף למפולות
פונקציות כלליות	שווי הרכוש הקבוע המוחשי (קרקע ומבנים) ל-1,000 תושבים	מתאר את שווי הרכוש הקבוע המוחשי לכל 1,000 תושבים

מקור: SOSE, 2018

נספח ו: ניתוח גורמים משותפים

מדדי הביצוע שהוצגו בדוח זה מספקים תמונה רחבה על ביצועי הרשויות המקומיות בישראל. בפרט, כל מדד מתאר את הביצועים בממד מסוים בתוך פעילותה של הרשות המקומית. נוסף על המבט הממוקד שמספק כל מדד, אפשר לנסות ולתת "מבט על" של פעילותה הכוללת של הרשות. לצורך מתן מבט על שכזה נעשה שימוש בשיטה סטטיסטית שנקראת ניתוח רכיבים ראשיים – PCA (principal component analysis). ניתוח רכיבים ראשיים היא שיטה סטטיסטית שמטרתה זיהוי של "משתני על" אשר מסבירים את המציאות – ביצועי הרשויות המקומיות במקרה זה. בשיטה זו מצמצמים את מספר המשתנים הרלוונטיים על ידי התמקדות במשתנים המכונים "המאפיינים המסבירים ביותר" (manufactured features) אשר תופסים את מרבית השונות של הרכיבים הראשיים. כלומר, בעזרת PCA אפשר להחליף קבוצה של משתנים בקבוצת משתנים אחרת, קטנה יותר. במחקר זה צומצמו כלל המדדים (38) לשבעה רכיבים ראשיים הלוכדים את מרב המידע האפשרי מהמשתנים המקוריים.⁹

הרכיבים הראשיים הם משתנים חדשים הבנויים כצירופים ליניאריים של המשתנים המקוריים, ונקבעים לפי הערך העצמי (eigenvalue) המחושב לפי מטריצת השונות של המשתנים. שילובים אלו נעשים כך שהרכיבים העיקריים אינם מתואמים ורוב המידע של המשתנים המקוריים נדחס לרכיבים העיקריים. לכן, הרעיון הוא שה-PCA מנסה לשים את מרב המידע האפשרי ברכיב הראשון, ואז את מרב המידע הנותר בשני וכן הלאה. על ידי דירוג הווקטורים העצמיים לפי סדר הערכים העצמיים שלהם, מהגבוהים לנמוכים ביותר, מקבלים את הרכיבים העיקריים לפי סדר מובהקות. במחקר זה, התקבלו שבעה רכיבים עיקריים המכילים 0.67 מהשונות ברשויות הערביות ו-0.72 מהשונות ברשויות היהודיות.

בישראל יש 85 רשויות ערביות ו-170 רשויות יהודיות. עקב ההבדלים המשמעותיים בין קבוצות האוכלוסייה, בוצע מחקר נפרד עבור הרשויות היהודיות והרשויות הערביות. ההבדלים בין הרשויות באים לידי ביטוי כמעט בכל תחום שנבדק, בין היתר בתחומי החוסן הכלכלי של הרשויות (הכנסות עצמיות של הרשות, הכנסה והוצאה לתושב ומענק איזון); בתשלומי הארנונה, בפרט בתחום הארנונה העסקית; בשירותים המוניציפליים של הרשויות (הוצאות על שירותים מקומיים, תברואה, תקציב בלתי רגיל ואחוז מחזור) וכן עבור מדדים כלליים (מאזן הגירה פנימית ושיעור הצבעה). על כן הוחלט לבצע ניתוח PCA נפרד עבור כל קבוצת אוכלוסייה.

לוחות ו-1 ו-2 מציגים את ניתוח ה-PCA. **לוח ו-1** מציג את הניתוח לרשויות היהודיות **לוח ו-2** מציג את הניתוח לרשויות הערביות. כאמור, PCA לוקח את כלל המדדים (38) ומנסה למצמם אותם בעזרת השונות שלהם, כך שבמקום 38 משתנים נוצרו כאמור שבעה רכיבים חדשים. כמו כן החוקרים התמקדו במשתנים שהמשקל שלהם ברכיבים העיקריים (principal components) הוא מעל 0.2 או מתחת ל-0.2.

לוח ו-2 עולה כי הרכיב הראשון והגדול ביותר ברשויות היהודיות מורכב בעיקר ממשתנים המעידים על החוסן הכלכלי של הרשות (כלומר מדדים תקציביים וכספיים); הרכיב השני מורכב בעיקר משירותים מוניציפליים ומהיכולת הניהולית של הרשות; הרכיב השלישי מורכב מהיכולת הניהולית של הרשות ומהמדדים הכלליים המבטאים את שביעות הרצון של התושבים מהתנהלות

⁹ שלושה מהמדדים מאופיינים בנתונים חלקיים ביותר, ולכן הושמטו מניתוח ה-PCA.

הרשות; הרכיב הרביעי מורכב מהאיתנות הכלכלית של הרשות וממדדים מתחום החינוך; הרכיב החמישי מורכב מיכולות הניהול הכלכליות של הרשות (בעיקר ארנונה ומדדים תקציביים); הרכיב השישי מורכב מהחוסן הכלכלי של הרשות; הרכיב השביעי מורכב מההתנהלות התקציבית של הרשות. כפי שאפשר לראות הרכיבים הראשיים מורכבים בעיקר ממשתנים הקשורים לחוסן כלכלי ותקציבי, יכולת ניהולית, חינוך ושירותים מוניציפליים.¹⁰

לוח ו-1: הרכיבים המרכזיים ברשויות היהודיות, לפי ניתוח PCA

המדד	רכיב 1	רכיב 2	רכיב 3	רכיב 4	רכיב 5	רכיב 6	רכיב 7
מספר עובדי הרשות המוניציפליים לתושב	0.23						
הוצאות על שירותים מקומיים לתושב	0.33						
הוצאות על תברואה לתושב	0.24						
הוצאות בתקציב בלתי רגיל לתושב		0.23					-0.29
אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה		-0.23					
אחוז זכאים לתעודת בגרות				0.27			
אחוז זכאים לתעודת בגרות העומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות				0.26			
מספר משרות רווחה לאלף תושבים		0.24					
הוצאות על תכנון ובניין העיר לתושב	0.26						
התחלות בנייה – שטח: ממוצע רב-שנתי					0.26		-0.39
חיובים בארנונה למגורים לתושב	0.21					-0.28	
חיובים בארנונה אחרת לתושב			-0.25	-0.36			
הכנסות עצמיות מארנונה למגורים לתושב	0.21	-0.22		0.25		-0.20	
הכנסות עצמיות מארנונה אחרת לתושב	0.21		-0.20	-0.32		0.24	

¹⁰ במהלך ניתוח PCA צומצו שלושה מדדים (הוצאות שכר בפועל לעובד, שיעור הוצאות עצמיות על חינוך ורווחה) שהמשקל שלהם ברכיבים החדשים היה מתחת ל-0.2 ומעל -0.2, כך שנשארו 35 מדדי ביצוע עבור רשויות יהודיות

המדד	רכיב 1	רכיב 2	רכיב 3	רכיב 4	רכיב 5	רכיב 6	רכיב 7
ארננה: חוב לתושב (מגורים+אחרת)			-0.25	-0.28	0.35	-0.24	
ארננה למגורים: יחס גבייה			0.26		-0.24		
ארננה אחרת: יחס גבייה					-0.37	0.36	
הוצאות על מינהל כללי לתושב	0.21	0.21					
הוצאות על מינהל כספי לתושב		0.23					
הכנסות עצמיות ללא ארננה לתושב		0.27					
סך הכול הוצאות לתושב	0.21	0.29					
הכנסה לתושב	0.20	0.29					
מענק איזון לתושב		0.34				-0.20	
אחוז גידול ההכנסות העצמיות לעומת השנה הקודמת – ממוצע חמש שנתי					0.20	0.20	
הוצאה – ביצוע לעומת תקציב		0.22			0.34		0.32
הכנסה – ביצוע לעומת תקציב					0.4	0.22	0.40
הכנסות עצמיות כאחוז מסך הכנסות		-0.32					
אחוז הוצאות המימון מסך החוב				-0.24			0.24
פירעון מלוות ביחס לסך החוב			0.22	-0.21			0.26
גובה החוב ביחס לסך הכנסות הרשות			-0.37	0.26			
גובה החוב ביחס להוצאות תב"ר חוב לתושב		0.24	-0.42	0.22			
גירעון לתושב			-0.32	0.22			
מאזן הגירה פנימית לאלף תושבים			0.25		0.27		0.23
אחוז הצבעה לבחירות מוניציפליות			0.29				-0.26

מלוח ו-2 עולה כי הרכיב הראשון והגדול ביותר בקרב הרשויות הערביות מורכב בעיקר מהשירותים המוניציפליים של הרשות (כללי, חינוך ותכנון ובנייה); הרכיב השני מורכב מהיכולת הכספית של הרשות; הרכיב השלישי מורכב מיכולת ניהול התקציב ומהגבייה של הרשות; הרכיב הרביעי מתמקד גם כן ביכולת ניהול התקציב של הרשות; הרכיב החמישי מורכב מהתקציב והשירותים המוניציפליים של הרשות וכן ממאזן הגירה פנימית. הרכיב השישי מורכב מהשירותים המוניציפליים של הרשות; והרכיב השביעי מורכב מהחוסן הכלכלי של הרשות. כפי שאפשר לראות, הרכיבים העיקריים ברשויות הערביות מורכבים בעיקר מהשירותים המוניציפליים ומהיכולת הכספית והתקציבית של הרשות.¹¹

לוח ו-2: הרכיבים המרכזיים ברשויות הערביות, לפי ניתוח PCA

המדד	רכיב 1	רכיב 2	רכיב 3	רכיב 4	רכיב 5	רכיב 6	רכיב 7
מספר עובדי הרשות המוניציפליים לתושב	0.27					-0.22	
הוצאות שכר בכועל לעובד						0.25	
הוצאות על שירותים מקומיים לתושב	0.31						
הוצאות על תברואה לתושב	0.22						
הוצאות בתקציב בלתי רגיל לתושב						0.27	
אחוז מחזור מתוך פסולת מוצקה					0.21	0.25	
אחוז זכאים לתעודת בגרות	0.23					-0.25	
אחוז זכאים לתעודת בגרות העומדת בדרישות הסף של האוניברסיטאות	0.23					-0.23	
שיעור הוצאות עצמיות מההוצאות על חינוך	0.21						-0.27
שיעור הוצאות עצמיות מההוצאות על רווחה					0.29		
מספר משרות רווחה לאלף תושבים							0.42
הוצאות על תכנון ובניין העיר לתושב	0.27						
חיובים בארננה למגורים לתושב		0.24					
חיובים בארננה אחרת לתושב			0.33				
				-0.31			0.24

¹¹ במהלך ניתוח PCA צומצו שני מדדים (התחלות בנייה ושינוי בהכנסות העצמיות) שהמשקל שלהם ברכיבים החדשים היה מתחת ל-0.2 ומעל -0.2, כך שנשארו 36 מדדי ביצוע עבור רשויות ערביות

המדד	רכיב 1	רכיב 2	רכיב 3	רכיב 4	רכיב 5	רכיב 6	רכיב 7
הכנסות עצמיות מארנונה למגורים לתושב	0.27						
הכנסות עצמיות מארנונה אחרת לתושב				-0.25		0.30	0.28
ארנונה: חוב לתושב (מגורים+אחרת)		0.23	0.36	-0.21			
ארנונה למגורים: יחס גבייה			-0.37				
ארנונה אחרת: יחס גבייה						0.4267	
הוצאות על מינהל כללי לתושב	0.22						
הוצאות על מינהל כספי לתושב	0.25						
הכנסות עצמיות ללא ארנונה לתושב			0.28			0.212	-0.24
סך הכול הוצאות לתושב			0.30	0.27			0.30
הכנסה לתושב			0.30	0.24			0.27
מענק איזון לתושב	0.25						
הוצאה – ביצוע לעומת תקציב				0.28	0.45		
הכנסה – ביצוע לעומת תקציב				0.25	0.49		
הכנסות עצמיות כאחוז מהכנסות אחוז הוצאות המימון מסך החוב פירעון מלוות ביחס לסך החוב	0.22	0.23		-0.20			-0.23
גובה החוב ביחס להכנסות הרשות		0.38		0.25			
גובה החוב ביחס להוצאות תב"ר		0.36					
חוב לתושב		0.34		0.30			
גירעון לתושב		-0.28					
מאזן הגירה פנימית לאלף תושבים					-0.38		
אחוז הצבעה לבחירות מוניציפליות			-0.29				0.30