



שיעורי הביצוע של תוכניות העבודה הממשלתיות לשנת 2025

יולי 2026 | תמוז תשפ"ו

תוכן עניינים

3	תקציר מנהלים ומנהלות
5	רקע לקריאת הדו"ח
6	פרק א': תמונת המצב לשנת 2025
8	ניתוח לפי סוגי מדדים (כמותיים לעומת בינאריים)
11	חסמים ואתגרים בביצוע
13	כיווני פעולה להמשך
14	סיכום ותודות
15	נספח א' - על הדו"ח ומדריך לקורא.ת
18	נספח ב' - מדריך לקורא.ת - קבצי הנתונים
21	נספח ג' - קטלוג החסמים הממשלתי

תקציר מנהלים ומנהלות

דו"ח זה מציג את דיווחי הביצוע של משרדי הממשלה על ביצוע תוכניות העבודה הממשלתיות לשנת 2025. פרסום זה מהווה מסמך משלים "[לספר עיקרי תוכניות העבודה הממשלתיות לשנת 2025](#)" ומהווה אבן דרך בהטמעת תהליכי התכנון, המעקב והבקרה כבסיס לחיזוק יכולות הביצוע והגברת האפקטיביות הממשלתית. מהלך זה מובל על ידי אגף ממשל וחברה בעבודה הדוקה עם מנכ"לי משרדי הממשלה ויחידות הסמך, אגפי התכנון, המדיניות והאסטרטגיה והסמנכ"לים העומדים בראשם.

פרסום זה הנו חלק ממספר תוצרים משלימים הנוגעים לפעילות הממשלתית הרוחבית, בין היתר "[עיקרי תוכניות העבודה לשנת 2026](#)", "[דו"ח ביצוע החלטות ממשלה](#)", "[דו"ח שותפויות רב מגזריות ושיתוף הציבור לשנת 2025](#)" ופרסומים נוספים.

הדו"ח כולל את הנתונים המצרפיים של דיווחי משרדי הממשלה על ביצוע המשימות שפורסמו בספר תוכניות העבודה הממשלתי לשנת 2025. לטובת הנגשת נתונים מיטבית, הדיווחים עצמם מפורסמים בקובץ אקסל באתר אגף ממשל וחברה ובפורטל הנתונים הממשלתי הפתוח, "[DataGov](#)". הדו"ח אינו כולל את תהליכי המדידה וההערכה השונים המבוצעים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ביחס לתוכניות העבודה ותהליכי התכנון הממשלתיים.

תמצית נתוני מפתח:

- **שיעור הביצוע הממשלתי הכולל:** שיעור הביצוע הממוצע המצרפי של כלל 2,270 המדדים בתוכניות העבודה לשנת 2025 **עומד על 79.5%**. בכך, ניתן לזהות יציבות יחסית ביחס לשיעור ביצוע של 80% שנמדד בשנת 2024, וניכרת מגמת שיפור לעומת נתוני שנת 2023 שעמדו על 72%.
- **שיעור הביצוע במדדים המרכזיים:** שיעור הביצוע הממוצע במדדים המרכזיים **עומד על 84.7%** (עבור כ-348 מדדים מדווחים).
- **שיעור הביצוע בעיקרי תוכנית העבודה:** שיעור הביצוע הממוצע ברמת המשימות והתפוקות השוטפות **עומד על 78.5%** (עבור כ-1,922 מדדים מדווחים).
- **היקף הדיווח והמדגם:** 52 גופים ממשלתיים (משרדי ממשלה, יחידות סמך ותאגידים סטטוטוריים) לקחו חלק בדיווח הנוכחי, המקיף סך כולל של 2,270 מדדים מתוכננים ומדווחים.

חסמי הביצוע המרכזיים לשנת 2025:

במקרים שבהם נרשמו שיעורי ביצוע נמוכים או חלקיים, דיווחו גורמי המקצוע במשרדים על החסמים המרכזיים שעמדו בפניהם, מתוך קטלוג החסמים הממשלתי המובנה. מתוך סך כולל של 432 דיווחי חסמים שהתקבלו בשנת 2025, ארבעת החסמים השכיחים ביותר הם:

תכנון וניהול: חסם זה דווח ב-100 מקרים, המהווים כ-23.15% מכלל דיווחי החסמים בממשלה. חסם זה מתבטא בעיקר בשינוי סדרי עדיפויות משרדיים ובשינוי המשימה המקורית.

ניהול תקציב: חסם זה דווח ב-60 מקרים, המהווים כ-13.89% מכלל דיווחי החסמים. נתון זה משקף את המורכבות שבסנכרון בין מעגלי התכנון והתקצוב, בפרט במצבי חוסר ודאות תקציבית לאור היבטי החירום.

שיתוף פעולה: חסם זה דווח ב-51 מקרים, המהווים כ-11.81% מכלל דיווחי החסמים. קושי זה בתיאום משימות חוצות-משרדים ועיכובים הנובעים מתלות בגורמים חיצוניים מדגישים את החשיבות של חיזוק יכולות התכנון המשותף ופיתוח מנגנוני שיתופי פעולה.

כוח עליון (Force Major): חסם זה דווח ב-46 מקרים, המהווים כ-10.65% מכלל דיווחי החסמים, והוא משקף את ההשפעה הישירה והעקיפה של היבטי החירום.

לאור התובנות העולות מן החסמים בדו"ח זה ובדו"ח ביצוע החלטות הממשלה, האגף ימשיך לפעול ללמידה ותהליכי חשיבה משותפים מול הגורמים השונים לטובת התמודדות עמם, ובפרט בתחומי כלי התכנון והניהול החדשניים, בחיזוק תהליכי התיאום ושיתופי הפעולה ובתחומי 'התכנון המשותף'.

אנו קוראים למנכ"לי ולהנהלות המשרדים לקדם תהליכי חילוף תובנות ביחס לחסמים הרלוונטיים ולמגמות העולות מהניתוח ברמה המשרדית, לצד זיהוי הזדמנויות לטיוב שיתופי הפעולה הבין-משרדיים.

אגף ממשל וחברה ימשיך לצד שותפיו הרבים לייצר קשב למהלכים משותפים לטובת ממשל חכם ואפקטיבי יותר.

רקע לקריאת הדו"ח

דו"ח זה מציג את שיעורי הביצוע של תוכניות העבודה הממשלתיות לשנת 2025. פרסום זה מהווה מסמך משלים "לספר עיקרי תוכניות העבודה הממשלתיות לשנת 2025". פרסום שיעורי הביצוע הוא נדבך מרכזי במהלך המתמשך להטמעת שגרות התכנון, המעקב והבקרה והרחבת ארגון הכלים הניהולי כבסיס לחיזוק יכולות הביצוע והגברת האפקטיביות הממשלתית.

תהליך התכנון, המעקב והבקרה השנתי מהווה כלי ניהולי ואסטרטגי להכוונת פעילותם של משרדי הממשלה ויחידות הסמך. התשתית למיסוד תהליכי התכנון והמדידה בממשלה מעוגנת בהחלטת הממשלה מס' 4028 מיום 25.12.2011 בדבר "חיזוק יכולות המשילות, התכנון והביצוע של הממשלה". החלטה זו הגדירה את החובה הממשלתית לגבש ולפרסם תוכניות עבודה שנתיות, לקיים שגרות בקרה חצי-שנתיות ושנתיות, ולמדוד את שיעורי העמידה ביעדים ובמדדים המוגדרים בהן. לצד החלטת הממשלה, בכל שנה אגף ממשל וחברה מפרסם את הנחיות התכנון השנתיות, הכוללות דגשים לתהליכי התכנון, המעקב והבקרה הממשלתיים. התהליך מובל ברמה הממשלתית על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, וברמה המשרדית על ידי מנכ"לי המשרדים ובאמצעות אגפי התכנון, המדיניות והאסטרטגיה הפועלים בהם.

גבולות הגזרה של הדו"ח

כדי להבטיח קריאה נכונה של הממצאים, חשוב לזכור שהממצאים מתייחסים לעיקרי תוכנית העבודה המשרדית כפי שפורסמה לציבור. מדובר בתמצית של תוכנית העבודה הכוללת את המטרות, היעדים והמשימות המרכזיים. לצד תמצית זו, קיימת תוכנית פנימית של המשרד, המשקפת את מלוא פעילותו השוטפת והאופרטיבית. הנתונים בדו"ח זה מתייחסים לרובד התמצית בלבד – כלומר לחלק שפורסם לציבור, ולא לתוכנית המשרדית המלאה.

בנוסף, יש להבהיר כי דו"ח זה מהווה דו"ח מסכם המציג את תמונת העל המצרפית העולה מתוך הנתונים. הדו"ח אינו מכיל את שורות המידע המפרטות את הנתונים עצמם. כלל מסד הנתונים הגולמי מוגש לציבור באופן מלא, שקוף ופתוח להורדה, לעיבוד ולניתוח עצמאי בקבצי אקסל ייעודיים באתר האינטרנט של אגף ממשל וחברה ובפורטל הנתונים הממשלתי הפתוח ([DataGov](https://data.gov.il)).

דו"ח זה נועד לשמש כלי ניהולי ברמה המשרדית וברמה הממשלתית הרוחבית, ולהוות כלי משלים רוחבי לתהליכי הבקרה, המדידה וההערכה בתחומי האחריות המשרדיים. קיום תהליכים אלו ישמש כבסיס להגברת האפקטיביות של פעולות הממשלה, להגברת האימפקט שלהן ולשיפור מתמשך ולמידה. לצד מהלכים אלו, הפרסום לציבור נועד להוות בסיס לשיח מבוסס נתונים בנוגע לפעילות הממשלתית תוך חיזוק השקיפות והאחריותיות.

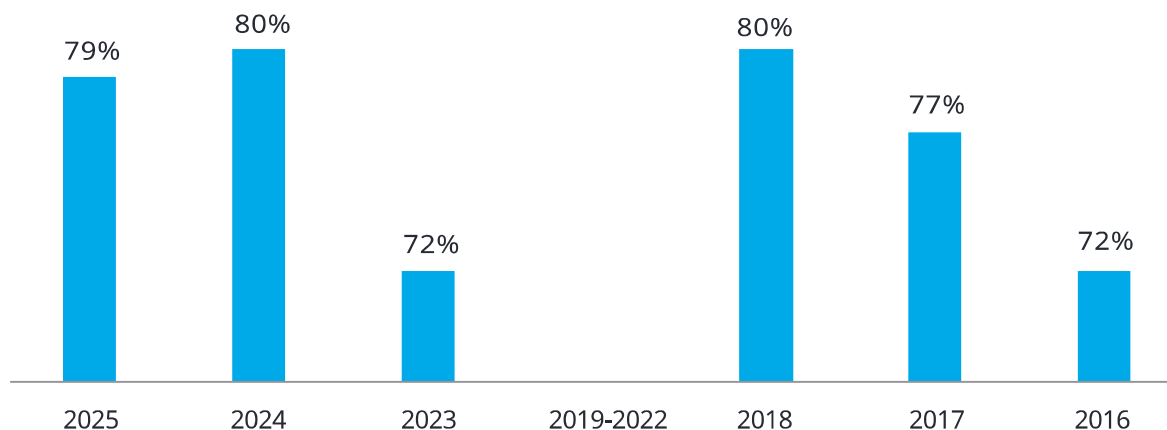
פרק א': תמונת המצב לשנת 2025

פרק זה מציג ניתוח של נתוני הביצוע של תוכניות העבודה הממשלתיות לשנת 2025, כפי שפורסמו בספר עיקרי תוכניות העבודה הממשלתי לשנת 2025. הניתוח כולל את הנתונים הכלליים, בחינת מגמות רב-שנתיות ומאפיינים נוספים.

תוכניות העבודה לשנת 2025 כוללות כ-2,270 מדדים מסוגים שונים. הדיווח על מדדים אלו לשנת 2025 עומד על כ-79.5% ביצוע, ומשקף מגמת עלייה משנת 2023 (72%), והתייצבות יחסית על שיעור ביצוע דומה לשנה הקודמת (2024; 80%). נתון זה מתייחס בעיקרו לתכנון מול ביצוע, ואינו בוחן את היבטי האפקטיביות והתוצאות ("האימפקט") בעקבות הביצוע. בחינת התכנון והביצוע מהווים בסיס תהליכי וניהולי חשוב לשמירה של שגרות תכנון, מעקב ובקרה ותהליכי מדיניות.

בראייה רב-שנתית, מגמת העלייה וההתייצבות יכולה להיות מוסברת במספר דרכים. הדרך הראשונה היא הסתכלות ביחס לקדנציות ממשלתיות, כלומר עם חילופי שלטון חל תהליך של מיקוד ובחינת סדרי עדיפויות בהיבטי התכנון ושינוי המדיניות. ככל שנשמרת יציבות הקדנציה הממשלתית, ניתן לראות עלייה בשיעור הביצוע ביחס לתחילת התקופה. מגמה זו דומה למגמה סביב מעקב אחר החלטות הממשלה. הדרך השנייה היא ביחס לתהליכי הטמעת תהליכי המעקב אחר הביצוע אשר החלו בשנת 2016, כאשר בשנים 2019-2022 תהליכים אלו בוצעו ברמה המשרדית בלבד לאור התמודדות עם מגפת הקורונה ומערכות הבחירות. קיומו של תהליך המעקב ושמירה על רציפותו, יחד עם שיקוף הנתונים לציבור, עשויים ללמד על תרומתו לעלייה בשיעורי הביצוע לאורך השנים.

שיעור ביצוע ממוצע בכל שנה - עיקרי תוכניות העבודה



*בשנים 2022-2019 לא פורסמו נתוני הביצוע לציבור עקב מערכות הבחירות התכופות וההתמודדות המערכתית עם מגפת הקורונה.

שיעורי העמידה במדדים המרכזיים לעבודת המשרד

המדדים המרכזיים המפורסמים בספר תוכניות העבודה הממשלתי מהווים לרוב את ליבת הפעילות של משרדי הממשלה ויחידות הסמך, כפי שהוגדרו על ידי מנכ"לי הגופים, ההנהלות ובהתאם לדגשים הממשלתיים הרחביים. מדדים אלו לרוב משלבים בין מדדי תוצאה הקשורים באופן ישיר לפעילות הגופים הממשלתיים לצד מדדי תוצאה אשר אינם מושפעים בהכרח מן הפעילות המשרדית¹.

שיעור הביצוע הממוצע של המדדים המרכזיים עומד על 84.7% (עבור המדגם המדווח של כ-348 מדדים), נתון זה יכול להיות מוסבר על ידי כך שחלק ממדדים אלו הנם בקשב ארגוני וניהולי גבוה (באופן יחסי) ומתמשך.

שיעור העמידה במדדי תוכנית העבודה

תוכניות העבודה המשרדיות המרכיבות את ספר תוכניות העבודה הממשלתי כוללות לצד המדדים המרכזיים, המטרות והיעדים, פירוט של משימות ומדדי תפוקה ותוצאה. המשימות המפורטות בעיקרן תוכניות העבודה לרוב מהוות שילוב בין משימות מסוגים שונים, משימות הנוגעות לתפעול, מתן שירות, משימות ביצועיות ומשימות מטה.

שיעור הביצוע הממוצע בחלק זה של תוכניות העבודה עומד על 78.5% (כ-1,922 מדדים). חשוב לציין שמבחינה מתודולוגית ישנה שונות גבוהה בין אופי מורכבות המשימות בין הגופים הממשלתיים המפורסמים בספר תוכניות העבודה, לצד ההבדל בצורת הפרסום – לרוב, יחידות סמך ותאגידים סטטוטוריים מפרסמים פורמט מקוצר בלבד.

שיעור העמידה – בין מדדי תוצאה למטרות ויעדים

כחלק מהרצון לחזק את יכולות המדידה, הערכה והחשיבה התוצאתית לצד יכולות התכנון, ובמטרה להעמיק את השיח על אפקטיביות פעולות הממשלה והחיבור בין תפוקות לתוצאות במדיניות ציבורית. הדו"ח כולל ניתוח ראשוני הבוחן את השינוי שחל במדדי התוצאה כפי שהוגדרו ודווחו על ידי המשרדים וביחס להתקדמות התפוקתית. מדידה זו הנה מדידה מורכבת המזכרת רבות בספרות המחקרית סביב פערי היישום (Implementation Gap).

התקדמות תוצאתית (מדדי תוצאה למטרות ויעדים) – מדדים אלו בוחנים לרוב את 'השינוי' שחל בקרב 'מושפעי' המדיניות והפעולות.

• שיעור הביצוע הממוצע במדדי התוצאה למטרות לשנת 2025 עומד על **86.1%** (עבור 79 מדדים).

¹ להרחבה בנוגע למדדי התוצאה, לצד מושגי תכנון נוספים ראו [במדריך התכנון הממשלתי](#).

- שיעור הביצוע הממוצע במדדי התוצאה ליעדים לשנת 2025 עומד על **83.3%** (עבור 350 מדדים).

התקדמות תפוקתית (מדדי תפוקה והצלחה למשימות) – מדדים אלו בוחנים את השלמת מדד התפוקה (למשל כמות דו"חות שפורסמו, מספר משתתפים ועוד). מדדים אלו כוללים מגוון רחב ושונות רבה בין אופי המשימות.

- שיעור הביצוע הממוצע במדדי התפוקה והמשימות השוטפות לשנת 2025 עומד על **76.9%** (עבור 1,472 מדדים).

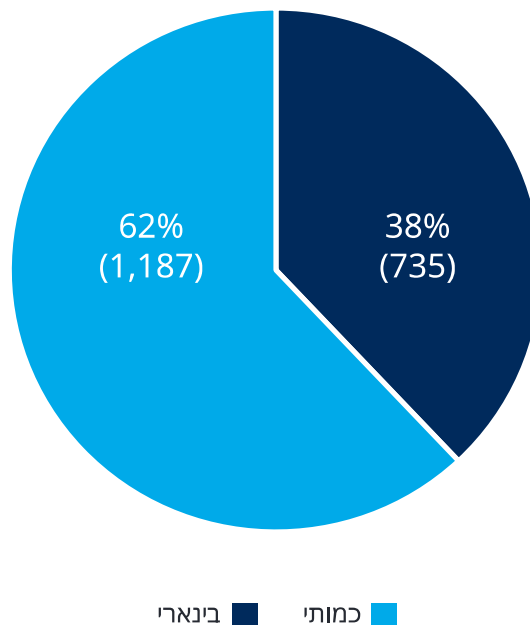
בחינה זה נועדה לעודד את הבחינה והעלאת השאלות בין הקשר בין פעולות מסוימות לבין ההשפעות האפשריות שלהן, כולל שאילת השאלות מתי נכון לבחון שינויים בפעילות זאת.

ניתוח לפי סוגי מדדים (כמותיים לעומת בינאריים)

פרק זה יציג ניתוח של הרכב המדדים הממשלתיים, ההבדלים המבניים ביניהם, והשפעת השונות המתודולוגית על שיעורי הביצוע המדווחים. הניתוח מתבסס על פילוח מצרפי של 1,922 המדדים שדווחו במסגרת תוכניות העבודה לשנת 2025.

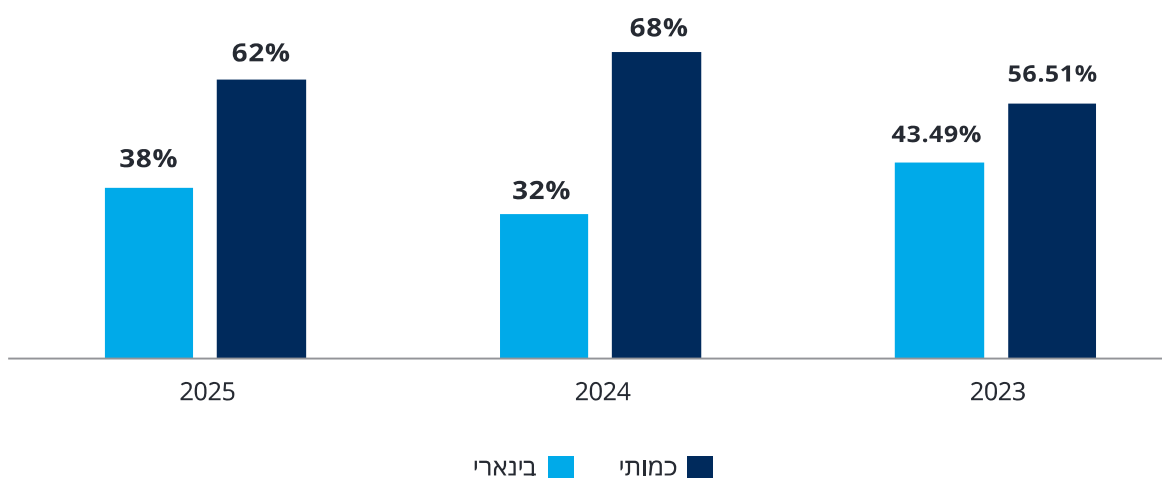
שני סוגי המדדים העיקריים המשמשים את משרדי הממשלה הם מדדים כמותיים (רציפים) היכולים להציג התקדמות או הפחתה בצורות שונות ומדדים בינאריים המציגים אבני דרך מוחלטות.

חלוקה לסוגי מדדים: כמותיים ובינאריים



בראייה רב-שנתית אנו רואים שינויים בין השנים 2023-2025 אשר מאפיינים את משך הקדנציה הממשלתית וההשפעות האפשריות שלה על תהליכי התכנון ואופי המשימות השונות. כך למשל, הדו"ח שפורסם בשנת 2023 (אשר היה דוח ממוקד לאור תאריכי הקמת הממשלה), כלל כמות גבוהה יחסית של מדדים בינאריים (43.4%) לעומת כ-53.5% של מדדים כמותיים, נתון שיכול לאפיין כניסת הנהלות חדשות ושינוי משימות. בשנת 2024 חל שינוי בהרכב המדדים עם ירידה לשיעור המדדים הבינאריים ל-32% (599 מדדים) ועלייה במדדים הכמותיים ל-68% (1,254 מדדים). בשנת 2025 שיעורי המדדים הנם יציבים באופן יחסי כ-38% מדדים כמותיים (735 מדדים) וכ-62% מדדים בינאריים (1,186 מדדים).

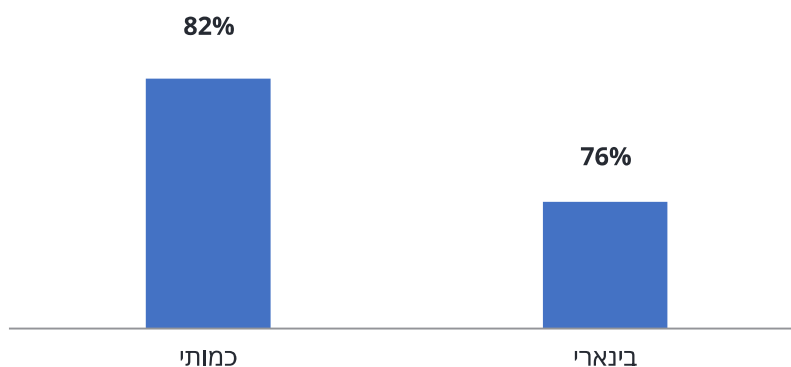
סוגי מדדים לפי שנים



שיעור ביצוע לפי סוג מדד

ההבדל בין סוגי המדדים מתבטא גם בשיעורי הביצוע. כפי שניתן לראות, שיעור הביצוע של המדדים הבינאריים נמוך באופן עקבי מזה של המדדים הכמותיים. שונות זאת יכולה להיות מוסברת בין היתר על ידי אפקט "הכל או כלום" (All-or-Nothing Effect) אשר מייצר שתי תוצאות אפשריות בלבד - 0 או 100%, ללא טווחים. משימה בינארית שלא בוצעה במלואה עשויה להחשב כ-0% מה שמייצר עיוות מובנה לעומת מדדים כמותיים אשר יכולים להמדד בצורה "רציפה" לאורך ציר ההתקדמות. לאור זאת, אין להסיק מסקנות על טיב הביצוע בהכרח מכל אחד מסוגי המדדים.

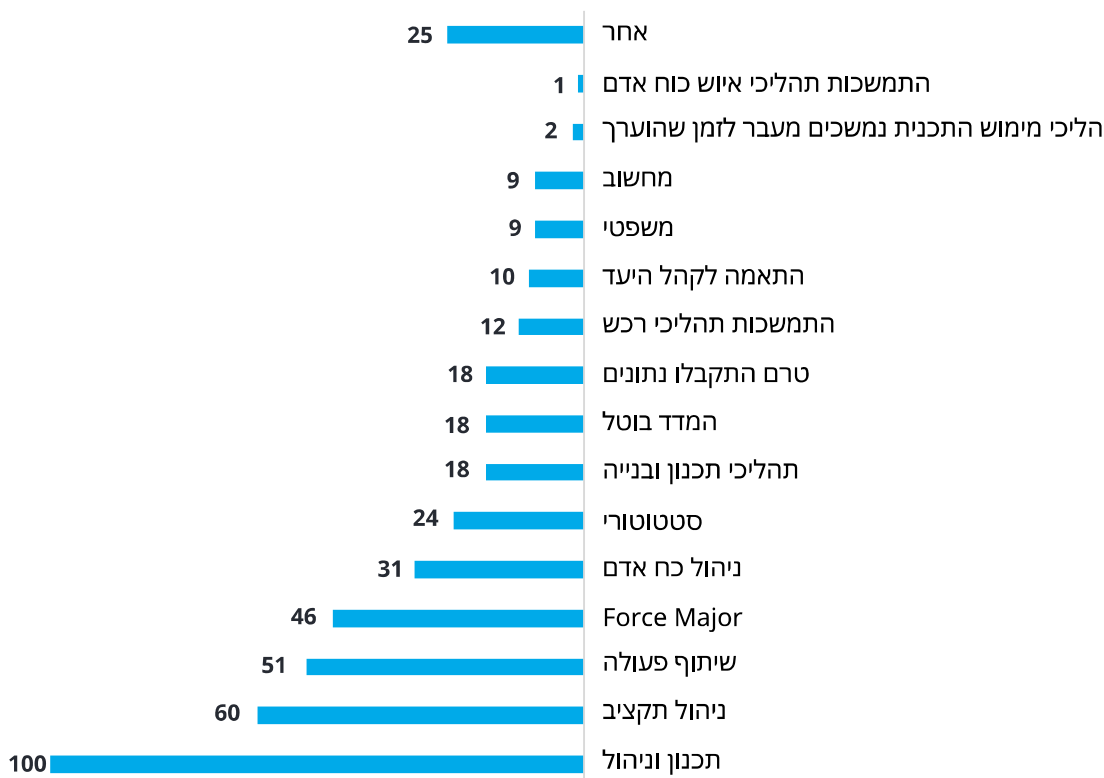
שיעור ביצוע לפי סוג המדד



חסמים ואתגרים בביצוע

פרק זה כולל את החסמים אשר עודכנו על ידי הגופים הממשלתיים כסיבות לאי ביצוע/ביצוע נמוך. בשנת 2025 התקבלו 432 דיווחים על חסמי ביצוע במדדים השונים על ידי הגופים הממשלתיים.

חסמים לביצוע מדדים - עיקרי תוכניות העבודה הממשלתיות, 2025



החסמים הבולטים לשנת 2025:

1. **תכנון וניהול** (23%, 100 מקרים) – חסם זה מדגיש את הצורך בשגרות תכנון, ניהול ומעקב וחיזוק יכולות התכנון הגמיש לטובת הגברת היישום.
2. **ניהול תקציב** (13.89%, 60 מקרים) – ניהול התקציב מהווה אתגר משמעותי הקשור באופן הדוק לתהליכי התכנון והתקצוב והממשקים ביניהם. בנוסף שנת 2025 אופיינה בשינויים תקציביים תכופים לאור הוצאות החירום.
3. **שיתוף פעולה** (11.81%, 51 מקרים) – שיתופי פעולה בין גופים ממשלתיים מהווים אתגר מובנה לעיתים בגיבוש וביישום מדיניות. התלות ההדדית בהיבטי יישום ו/או חוסר שיתוף פעולה מתבטא בחסמי מימוש.

4. **כוח עליון/Force Major** (10.65%, 46 מקרים) – חסם זה מייצג את ההשפעה של אירועי החירום השונים על יישום משימות מתוכננות.

ניתוח השוואתי רב-שנתי (2023-2025) מחירום לשגרת חירום:

כאשר בוחנים את דיווח החסמים הממשלתי במבט רב-שנתי לאורך השנים 2023-2025, ניתן להסיק מספר תובנות ראשוניות לצד הצורך בהמשך העמקה איכותנית וכמותית:

טבלה 1: התפלגות שלושת החסמים המובילים לאורך השנים

דירוג	שנת 2023 (140 דיווחי חסמים)	שנת 2024 (381 דיווחי חסמים)	שנת 2025 (432 דיווחי חסמים)
מקום 1	כוח עליון (Force Major) (36 מקרים) 25.71%	תכנון וניהול (97 מקרים) 25.46%	תכנון וניהול (100 מקרים) 23.15%
מקום 2	ניהול תקציב (30 מקרים) 21.43%	ניהול תקציב (55 מקרים) 14.44%	ניהול תקציב (60 מקרים) 13.89%
מקום 3	טרם התקבלו נתונים (19 מקרים) 13.57%	כוח עליון (Force Major) (43 מקרים) 11.29%	שיתוף פעולה (51 מקרים) 11.81%

1. מעבר מחסם מרכזי "כוח עליון" לניהול – בשנת 2023 בעקבות פרוץ מלחמת התקומה, חסם הכוח עליון (Force Major) "הוביל" באופן מובהק את הדיווחים עם שיעור של כ-25.7%. בשנים 2024-2025 חלה ירידה משמעותית ל-11.29% ו-10.65% בהתאמה. נתון זה יכול לשקף למידה ואף חוסן מסוים והסתגלות של משרדי הממשלה וכניסה ל"שגרת חירום" מסוימת.

2. חסמי ניהול – חסמי "תכנון וניהול" ו"ניהול תקציב" שמרו על נוכחות משמעותית בנתונים בשנים 2024-2025.

3. שיתופי פעולה – בשנת 2025 עלו הדיווחים על חסם "שיתוף הפעולה" בצורה משמעותית ביחס לדו"חות בשנים האחרונות וכעת הוא עומד על 11.8%. (עלייה משמעותית בהשוואה ל-8.66% בשנת 2024 ו-6.43% בלבד בשנת 2023).

כיווני פעולה להמשך

כאמור, דו"ח זה נועד להוות כלי ניהולי ברמה הממשלתית וברמה המשרדית ולהוות כלי לחיזוק תהליכי הבקרה, המדידה וההערכה בתחומי האחריות המשרדיים. תהליכים אלו ישמשו כבסיס להגברת האפקטיביות של פעולות הממשלה, להגברת האימפקט שלהן, לשיפור מתמשך וללמידה. עם סיכומו של תהליך התכנון, המעקב והבקרה לשנת 2025 ותהליכי הלמידה מהתובנות העולות מדו"ח זה לצד תהליכי למידה נוספים, אנו עתידים להתמקד במספר כיווני פעולה עיקריים:

- כלי תכנון וניהול חדשניים – כפי שעולה בתובנות מהדו"ח ולאור הפקות הלקחים מהשנים האחרונות, אגף ממשל וחברה יפעל עם אגפי התכנון, המדיניות והאסטרטגיה ומנכ"לי המשרדים לאפיון מודלים מוצלחים לתהליכי מדיניות שונים במטרה להטמיעם.
- בחינת כלים לחיזוק תהליכי התיאום ושיתופי הפעולה – שיתופי הפעולה בתכנון וביישום מהווים אתגר משמעותי כפי שעולה מהדו"ח. סוגיה זו תובא בפני רשתות ממשל ובפרט פורום סמנכ"לי התכנון, המדיניות והאסטרטגיה לטובת פיתוח מודלים שונים לשם כך, ובפרט מודל 'התכנון המשותף' כפי שפורסם בספרי תוכניות העבודה לשנת 2025-2026 בנושא 'הזדקנות מיטבית'.

סיכום ותודות

פרסום שיעורי ביצוע תוכניות העבודה לשנת 2025 מהווה אבן דרך בתהליכי התכנון, המעקב והבקרה כבסיס לחיזוק יכולות הביצוע והגברת האפקטיביות והתוצאות של הפעילות הממשלתית. נתוני הדוח והתובנות העולים ממנו, נועדו להוות כלי ניהולי ברמה הממשלתית הרוחבית והמשרדית, לצד פרסומו לציבור ככלי ללמידה, שיפור ושקיפות לציבור.

פרסום זה מציג את תוצרי עבודתם של משרתות ומשרתי ציבור רבים, הפועלים במסירות עבור הציבור הישראלי.

הערכתנו העמוקה נתונה למנהלים הכלליים של משרדי הממשלה ויחידות הסמך, על הגיבוי והקשב הניהולי שתרם רבות לפרסום הדו"ח. כמו כן, אנו מודים במיוחד לצוותי המקצוע באגפי התכנון, המדיניות והאסטרטגיה ולסמנכ"לים והסמנכ"ליות העומדים בראשם, על השותפות והעבודה המאומצת לטובת השלמת הדו"ח ופרסומו לציבור.

נשמח לשמוע מכם:

פרטי קשר לשיתופי פעולה, הערות ופניות:

דואר אלקטרוני ייעודי של צוות האגף: Policy_Planning@pmo.gov.il

אתר האינטרנט הרשמי של [אגף ממשל וחברה](#), משרד ראש הממשלה

פורטל הנתונים הממשלתי הפתוח: [DataGov](#) (קבצי אקסל מלאים לשנת 2025)

עורכים: מודי רוטנברג ועידו פילץ

צוות המערכת: סברונה בושילוב, אליענה זלר, טל פלג, יעלה רז כהן

ראש אגף בכיר ממשל: עדו קמחי פלדהורן

סמנכ"לית ממשל וחברה: עו"ד לירון הנץ

נספח א' – על הדו"ח ומדריך לקורא.

על הדו"ח ומתודולוגיית העבודה

תהליך התכנון, המעקב והבקרה השנתי מהווה כלי ניהולי ואסטרטגי להכוונת פעילותם של משרדי הממשלה ויחידות הסמך. פרק זה מפרט את התשתית הנורמטיבית שעליה נשען הדו"ח, מגדיר את גבולות הגזרה המקצועיים שלו, מציג את מקורות המידע הרשמיים ששימשו בסיס לניתוח, ומנגיש את מתודולוגיית חישוב מדדי הביצוע בפועל.

התשתית הנורמטיבית

התשתית למיסוד תהליכי התכנון והמדידה בממשלה מעוגנת ב**החלטת הממשלה מס' 4028 מיום 25.12.2011** בדבר "חיזוק יכולות המשילות, התכנון והביצוע של הממשלה". החלטה זו הגדירה את החובה הממשלתית לגבש ולפרסם תוכניות עבודה שנתיות, לקיים שגרות בקרה חצי-שנתיות ושנתיות, ולמדוד את שיעורי העמידה ביעדים ובמדדים המוגדרים בהן. לצד החלטת הממשלה, בכל שנה אגף ממשל וחברה מפרסם את הנחיות התכנון השנתיות, הכוללות דגשים לתהליכי התכנון, המעקב והבקרה הממשלתיים.

התהליך מובל ברמה הממשלתית על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, וברמה המשרדית על ידי מנכ"ל המשרדים ובאמצעות אגפי התכנון, המדיניות והאסטרטגיה הפועלים בהם.

גבולות הגזרה של הדו"ח

כדי להבטיח קריאה נכונה של הממצאים, יש להבחין בין שני תוצרים של תהליך התכנון הממשלתי:

תוכנית העבודה המשרדית המלאה: התוכנית הפנימית של המשרד, המשקפת את מלוא פעילותו השוטפת והאופרטיבית.

"עיקרי תוכניות העבודה" המונגשים לציבור: תמצית ממוקדת מתוך התוכנית המלאה, הכוללת את המטרות, היעדים והמשימות המרכזיים. הנתונים בדו"ח זה מתייחסים לרובד זה בלבד – כלומר לחלק שפורסם לציבור, ולא לתוכנית המשרדית המלאה.

אבחנה בין הדו"ח הכתוב למסד הנתונים הציבורי: יש להבהיר כי דו"ח זה מהווה דו"ח מסכם המציג את תמונת העל המצרפית, ניתוחי המאקרו והמגמות הרב-שנתיות של עבודת הממשלה. הדו"ח הכתוב אינו מחליף ואינו מכיל בתוכו את שורות המידע הפרטניות. כלל מסד הנתונים הגולמי מונגש לציבור באופן מלא, שקוף ופתוח להורדה, עיבוד וניתוח עצמאי בקבצי אקסל ייעודיים באתר האינטרנט של אגף ממשל וחברה ובפורטל הנתונים הממשלתי הפתוח ([DataGov](https://data.gov.il)).

מתודולוגיית חישוב המדדים

שיעור הביצוע של כל מדד ומשימה מחושב באופן מדויק, תוך תרגום הנוסחאות למונחים מילוליים ברורים על מנת לאפשר שקיפות ומהימנות מרבית:

א. מדדים כמותיים (רציפים)

מדדים אלו מודדים ערכים מספריים רציפים לאורך ציר התקדמות (כגון: קילומטרים של כביש שנשללו, מספר זכאים שקיבלו שירות, או אחוז ירידה בימי המתנה). חישוב שיעור הביצוע מבוצע בהתאם לכיוונית של המדד ולרמת ההצטברות שלו:

1. **מדד ישיר שנתי (מדידה שנתית שוטפת / לא מצטברת):** מיועד למשימות שאינן תלויות בערכי בסיס קודמים והעשייה נמדדת מול היעד באופן פשוט:

$$\text{שיעור הביצוע} = \frac{\text{הערך בפועל}}{\text{הערך הרצוי}} \times 100\%$$

2. **מדד ישיר מצטבר (מגמת עלייה - מדידה מצטברת):** מודד התקדמות יחסית לעומת נקודת מוצא (ערך בסיס). הנוסחה בודקת איזה חלק מטווח הגידול המתוכנן הושלם:

$$\text{שיעור הביצוע} = \frac{\text{ערך הבסיס} - \text{הערך בפועל}}{\text{ערך הבסיס} - \text{הערך הרצוי}} \times 100\%$$

לצורך הדגמת אופן החישוב והבהרת הרציונל המתמטי, נשתמש בדוגמה היפותטית: נניח כי "משרד החצילים הלאומי" קבע מדד למספר בתי אריזה לחצילים הפועלים בסטנדרט פיקוח ומיון טכנולוגי מתקדם.

- ערך הבסיס של אשתקד עומד על 2 בתי אריזה.
- היעד הרצוי לשנת 2025 נקבע על 4 בתי אריזה (תוספת מתוכננת של 2 בתי אריזה).
- בפועל, הגיע מספר בתי האריזה הפעילים ל-3 במהלך השנה.

נציב את הנתונים בנוסחת המדידה המצטברת:

$$\text{שיעור הביצוע} = \frac{3 - 2}{4 - 2} \times 100\% = \frac{1}{2} \times 100\% = 50\%$$

חישוב זה מראה כי המשרד השיג שיעור ביצוע של 50%, המייצג במדויק את העשייה: המשרד השלים מחצית מטווח הגידול המתוכנן שלו (בית אריזה חדש 1 בפועל מתוך שאיפה לתוספת של 2 בתי אריזה).

3. מדד הפוך (כיוון רצוי - ירידה): כאשר השאיפה היא להקטין את הערך הנמדד (למשל, קיצוץ זמן הטיפול בימים). במקרה זה, הנוסחה מודדת את אחוז השיפור ביחס לערך הבסיס:

$$\text{שיעור הביצוע} = \frac{\text{ערך הבסיס} - \text{הערך בפועל}}{\text{ערך הבסיס} - \text{הערך הרצוי}} \times 100\%$$

מנגנון הגבלת התקרה של 100%:

בכל חישוב של מדד כמותי, שיעור הביצוע מוגבל לתקרה מקסימלית של 100% ומינימלי של כ-0%. מנגנון זה חיוני למניעת עיוותים סטטיסטיים בניתוח האגרטיבי. ללא הגבלה זו, מדד בודד שהשיג ביצוע חריג של 300% (למשל, עקב תכנון חסר או נסיבות חיצוניות) עלול להעלות באופן מלאכותי את הממוצע הכללי של המשרד, ולמסך על מדדים אחרים שבהם נרשמו שיעורי ביצוע נמוכים.

הערה מתודולוגית מיוחדת: התמודדות עם תכנון מצומצם בנסיבות חירום (ערך רצוי נמוך מערך הבסיס במגמת עלייה):

במצבי חירום לאומיים, תחת שגרת מלחמה או עקב אילוצי תקציב קשיחים, משרדים ויחידות סמך נאלצים לעיתים לקבוע ערך רצוי (מטרה שנתית מתוכננת) שהוא נמוך מערך הבסיס שנמדד אשתקד. קביעה זו משקפת הערכת ביצוע ריאלית ושמרנית של יכולות המשרד תחת תנאי קצה אובייקטיביים.

עם זאת, היות שמהות היעד והמגמה הכללית הרצויה במדד עודן מוגדרות כעלייה (למשל: שיעורי קליטה של אוכלוסיות יעד, סבסוד שירותים וכיו"ב), משרד ראש הממשלה מחשב מדדים אלו במתודולוגיה של **מדד ישיר** (נוסחה מספר 1). המשמעות הניהולית היא שככל שהמשרד יתאמץ ויביא ערך בפועל גבוה יותר (שיחצה את התכנון המצומצם ויתקרב חזרה לערך הבסיס הישן או אף יעבור אותו), כך יזכה לשיעור ביצוע גבוה יותר בדו"ח (עד לתקרת ה-100%). החלטה מתודולוגית זו מונעת פגיעה סטטיסטית במשרדים שהציבו יעדים שמרניים מפאת החירום, ומבטיחה תמרוץ חיובי של הדרג המקצועי להשגת תוצאה מרבית גם בנסיבות מאתגרות.

ב. מדדים בינאריים

מדדים אלו מיועדים למשימות שאינן ניתנות למדידה הדרגתית, אלא מייצגות אכן דרך מובהקת של "בוצע" או "לא בוצע" (למשל: הגשת טיוטת חוק לכנסת, השקת מערכת מחשוב חדשה, או פרסום דו"ח רשמי).

הערכת מדדים אלו קשורה בשתי תוצאות אפשריות בלבד:

ביצוע מלא (בוצע): מזכה בשיעור ביצוע של 100%.

אי-ביצוע (לא בוצע/בוצע בחלקו): מזכה בשיעור ביצוע של 0%.

שיטה זו מעודדת דיוק והשלמה מלאה של אבני הדרך שנקבעו, ומונעת הצגת הערכות סובייקטיביות של "כמעט בוצע" בדיווחים הרשמיים לציבור.

ברמה המתודולוגית, עולה העמדה העקרונית כי סוג מדידה זה מתאים למנעד מצומצם וספציפי בלבד של משימות (כגון אישור תקנות וחקיקה, או עצם העלאת מערכת טכנולוגית לאוויר). מתוך ראייה מקצועית, מומלץ כי תוכניות העבודה יתבססו ככל הניתן על **מדדים כמותיים (רציפים)**. תעדוף עקבי זה של שיטת המדידה חיוני הן למניעת עיוותים סטטיסטיים הנובעים מאפקט ה"הכל או כלום" של המדד הבינארי (שבו עיכוב ביורוקרטי או טכני קל משליך ציון של 0% על משימה שהושלמה ב- 95%), והן לביסוס תהליכי תכנון איכותיים, גמישים ורציפים המכוונים לשיקוף אמיתי של התקדמות העבודה בשטח.

נספח ב' - מדריך לקורא.ת - קבצי הנתונים

המעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה מבוסס על שקיפות מלאה ונגישות של הנתונים הגולמיים לציבור הרחב ולמשרדי הממשלה. פרק זה נועד לשמש כמדריך עבודה ידידותי המאפשר ניתוח, הבנה ושימוש מעשי בקבצי הנתונים, לצד הצגת הרציונל המקצועי להפיכת הדו"ח לכלי ניהולי בהובלת אגפי המדיניות והאסטרטגיה.

כיצד נכון לקרוא את קבצי הנתונים

דיווחי שיעורי הביצוע לשנת 2025 מפורסמים בשני קבצי אקסל מצרפיים הזמינים להורדה חופשית באתר אגף ממשל וחברה ובפורטל הנתונים הממשלתי ([DataGov](https://data.gov.il)):

"מדדים מרכזיים_2025": קובץ המרכז את נתוני הדיווח עבור 348 המדדים האסטרטגיים המרכזיים של כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

"עיקרי תוכנית עבודה_2025": קובץ המרכז את נתוני הדיווח עבור 1,922 מדדי משימות, תפוקות ותוצאות של משימות המיקוד הממשלתית.

על מנת לייצר קריאה מושכלת ומדויקת של שורות הנתונים, להלן הסבר על מבנה העמודות המרכזיות ומשמעותן הניהולית:

שם המדד: הגדרת המדד כפי שנוסחה על ידי אגף התכנון, המדיניות והאסטרטגיה המשרדי ואושרה בספר תוכניות העבודה המקורי לשנת 2025.

ערך הבסיס (בשנת 2024): נקודת הייחוס ההיסטורית של המשרד, המציגה את ההישג הממשי שנמדד במדד זה בסוף שנת העבודה הקודמת (2024).

הערך הרצוי לשנת 2025 (היעד): היעד המתוכנן והרשמי שהציב המשרד לשנת העבודה 2025.

הערך בפועל לשנת 2025 (ביצוע): הנתון המדויק שנמדד בשטח בסוף שנת 2025, המבוסס על מקורות הנתונים הרשמיים של המשרד.

שיעור הביצוע לשנת 2025 (באחוזים): התוצאה המתמטית הסופית המחושבת באופן אוטומטי על ידי משרד ראש הממשלה בהתאם לנוסחאות המפורטות בפרק 3 (כולל הפעלת מנגנון הגבלת התקרה ב-100%).

מקור הנתונים: פירוט מסמכי המקור, בסיסי המידע או הגופים המודדים שמתוכם נשאב הערך בפועל (כגון: מערכות מידע משרדיות פנימיות, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, או דוחות של ארגונים בין-לאומיים).

ביאור ציבורי: עמודת המפתח התוכנית והמילולית. בעמודה זו מציג המשרד רקע מתודי ומושגי על המדד, וחשוב מכך – במקרים שבהם שיעור הביצוע נמוך מ- 60%, מוצג כאן ביאור מפורט המסביר אילו חסמים ואתגרים עיכבו את השלמת המשימה.

הערות משרד ראש הממשלה (אגף ממשל וחברה): עמודה זו משמשת כרובד בקרה חיצוני. היא כוללת הבהרות מקצועיות, השלמות של אגף ממשל וחברה במקרים שבהם דיווח המשרד חסר או דורש הבהרה מתודית, או הערות מיוחדות לגבי שינויים שחלו במדד במהלך השנה.

דוגמה מעשית מהשטח (מתוך קבצי 2025)

על מנת להמחיש את אופן השימוש במדריך ואת ההפעלה של נוסחאות החישוב המורכבות, נציג מדד לדוגמה מתוך קובץ **עיקרי תוכנית העבודה של המשרד להגנת הסביבה** לשנת 2025. המדד המוצג מוגדר **כמדד ישיר מצטבר** (בו השאיפה הניהולית היא לבחון גידול ושיפור הדרגתיים ביחס לנקודת הייחוס ההיסטורית של המשרד):

טבלה 2: תצוגת מדד לדוגמה מתוך דיווח הביצוע של שנת 2025

שם המדד	ערך בסיס (2024)	ערך רצוי (2025)	ערך בפועל (2025)	שיעור ביצוע	מקור הנתונים	ביאור ציבורי	חסם ראשי
רשויות מקומיות שהטמינו בנייה ירוקה בבנייני מגורים שנבנים בתחומן	85	120	103	51.43%	המשרד להגנת הסביבה.	תקנות בנייה ירוקה ברשויות מקומיות נכנסו לתוקף בשנת 2023, כאשר יש עלייה הדרגתית במספר הרשויות המטמיעות את הבנייה על פי חוק. המשרד מקדם הטמעה והדרכות ברשויות המקומיות לקידום בנייה ירוקה אשר באחריותם לאכוף את התקנות לבנייה ירוקה. בשל קצב הטמעה איטי וחוסר אכיפה ברשויות בשנת 2025 מספר הרשויות המטמיעות היה נמוך מהמצופה.	שיתוף פעולה

פענוח הדוגמה וחישוב שיעור הביצוע בפועל:

בדוגמה זו, היות שמדובר במדד ישיר מצטבר (המגמה הרצויה היא עלייה של מספר הרשויות מ-85 ל-120, תוך התייחסות לנקודת ההתחלה של המשרד), אנו מיישמים את נוסחת החישוב המתאימה (נוסחה מספר 2 מפרק נספח א'):

$$\text{שיעור הביצוע} = \frac{\text{הערך בפועל} - \text{ערך הבסיס}}{\text{ערך הרצוי} - \text{ערך הבסיס}} \times 100\%$$

נציב את הנתונים המספריים מתוך הטבלה:

$$\text{שיעור הביצוע} = \frac{103 - 85}{120 - 85} \times 100\% = \frac{18}{35} \times 100\% \approx 51.43\%$$

התוצאה שהתקבלה (51.43%) משקפת את ההתקדמות הפיזית והשירותית שביצע המשרד בשטח: המשרד הצליח להשיג 51.43% מטווח הגידול המתוכנן שלו (תוספת בפועל של 18 רשויות מתוך שאיפה לתוספת מתוכננת של 35 רשויות בסך הכל).

נספח ג' – קטלוג החסמים הממשלתי

קטלוג החסמים הממשלתי גובש על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה במטרה לייצר שפה מקצועית כבסיס לתהליכי זיהוי והסרת חסמים הן בהיבטי מדיניות והן בהיבטי המינהל הציבורי.

חסם ראשי	תת-חסם	תיאור מפורט של החסם
שיתוף פעולה	עיכוב בביצוע של יחידה אחרת במשרד	עיכוב בלוחות הזמנים כתוצאה מעיכוב בביצוע של יחידה מקצועית אחרת באותו המשרד.
	עיכוב בביצוע של גורם מחוץ למשרד	עיכוב בלוחות הזמנים כתוצאה מעיכוב בביצוע של גורם ממשלתי או חיצוני מחוץ למשרד המדווח.
	היעדר שיתוף פעולה מצד יחידה אחרת במשרד	עיכוב כתוצאה מהיעדר שיתוף פעולה או תיאום מצד יחידה פנימית במשרד הנדרשת לביצוע, לרבות היעדר אמון.
	היעדר שיתוף פעולה מצד גורם מחוץ למשרד	עיכוב כתוצאה מהיעדר שיתוף פעולה מצד משרד ממשלתי שותף או גורם חיצוני הנדרש להשלמת המשימה.
	מחלוקת בנושא מדיניות	עיכוב הנובע מחילוקי דעות מקצועיים או פוליטיים בנוגע לעצם המדיניות או אופן יישומה.
	מחלוקת בנוגע לחלוקת אחריות וסמכויות	אי-הסכמות מובנות בין יחידות או בין משרדים בנוגע להסדרה של חלוקת הסמכויות ואחריות הניהול.
ניהול תקציב	אי-בהירות בהסכמה על תקציב בעת קבלת ההחלטה	נקבע סיכום לא כתוב, אך בעת שלבי המימוש בפועל התגלו אי-הסכמות תקציביות שהובילו לעיכוב או ביטול.
	בעיות בהוצאת התקציב	קשיים ובעיות בירוקרטיות בהוצאת תקציב קיים, כגון אי-אישור חשבות משרדית או עיכובים ביצירת התקשרויות.
	בעיה בהסטת תקציב (פניות תקציביות)	תקציב משרדי קיים התלוי בהעברה תקציבית מורכבת בין תקנות שהתעכבה באגף התקציבים או בוועדת הכספים.
	עיכוב בגלל העברת כספים (תוספתי/עודפים)	תקציב מוסכם שלא הגיע למשרד בגלל היותו תוספתי, מותנה או תלוי בהליכי החזרת עודפים מחויבים.
	קיצוץ תקציבי	החלטת ממשלה רשמית על קיצוץ תקציבי רוחבי (פלאט) או ספציפי שהשפיע ישירות על תקציב המשימה.
	לא הועברה דרישה תקציבית לטובת הנושא	הגוף המעביר או הגוף המקבל לא העבירו בפועל את הדרישה התקציבית שסוכמה לטובת קידום הנושא.

חכם ראשי	תת-חכם	תיאור מפורט של החכם
	התנהלות תחת תקציב המשכי	חוק התקציב השנתי טרם נחקק, והממשלה מתנהלת תחת תקציב המשכי (1/12), המונע תקצוב מלא או התקשרויות חדשות.
	הערכת תקציב לקויה או היעדר תקציב מספק	אומדן תקציבי שגוי מראש, או שהעלות בפועל גבוהה משמעותית מהתקציב המאושר שיועד למשימה.
	קשיים באיגום תקציבי	הביצוע תלוי בהשתתפות תקציבית של מספר משרדים וקיים קושי בירוקרטי או חוסר הסכמה על העברות הכספיים.
התמשכות תהליכי רכש	התמשכות תהליכי כתיבת המכרז ואפיון הצרכים	הליכי גיבוש ואפיון המכרז המקצועי, כתיבת המפרט הטכני ואפיון הצרכים נמשכו מעבר לצפוי.
	אישור מכרז/פטור על ידי גורם במשרד	הליך ההתקשרות מעוכב בשלבי אישור בוועדת המכרזים המשרדית או על ידי דרג מאשר פנימי.
	אישור מכרז/פטור על ידי גורם מחוץ למשרד	הליך ההתקשרות מעוכב בשלבי אישור חיצוניים מחייבים, כגון אישור ועדת פטור של החשב הכללי באוצר.
	אי-היענות/היעדר ספקים מתאימים	המכרז פורסם כדין אך לא התקבלה היענות מספקת של ספקים, או שההצעות שהוגשו לא עמדו בתנאי הסף.
	מגבלות פורמליות על ערוצי ההתקשרות	מגבלות חוקיות או פרוצדורליות בתקנות חובת המכרזים והוראות תכ"מ המונעות רכש מהיר ומיטבי.
	אי-התאמה של כוח אדם למשימה	כוח האדם הקיים ביחידה אינו מחזיק בכישורים, בהכשרות או ברמת המומחיות הנדרשת לביצוע המשימה.
	התמשכות בשל תהליכים הקשורים ליחסי עבודה	סכסוכי עבודה, שביתות, עיצומים של ועד העובדים, או קשיים מורכבים במערכת יחסי העבודה והנעת עובדים.
ניהול כוח אדם	התמשכות תהליכי כוח אדם	הליכי גיוס, קליטה ואיוש פיזי של כוח האדם הייעודי שנקבע למשימה נמשכו מעבר לצפוי.
	התמשכות של הליכי שינוי מבנה ארגוני	הליכי אישור של שינוי מבנה ארגוני, הקצאת תקינה או אישורי תקינה מול נציבות שירות המדינה נמשכו מעבר לצפוי.
	חילופי תפקידים	חילופי בעלי תפקידים בדרגי המקצוע או בדרג הניהולי של היחידה שהובילו לאובדן ידע ולעיכוב בביצוע.
	מחסור בכוח אדם	היעדר פיזי של כוח אדם (כגון תקנים לא מאוישים, גיוס מילואים ממושך, חופשות מחלה ארוכות) שפגע בכושר הביצוע.

חכם ראשי	תת-חכם	תיאור מפורט של החכם
תכנון וניהול	שינוי סדרי עדיפויות	החלטה להסטת קשב ניהולי ותשומות לטובת משימה דחופה אחרת (בייחוד במצבי חירום ומשבר לאומי).
	חילופים בדרגים הניהוליים	חילופי תפקידים בדרג המיניסטריאלי (שרים) או בדרג המקצועי הבכיר ביותר (מנכ"לים, ראשי אגפים).
	החלטה לא לבצע	החלטה מודעת ויזומה של הדרג הניהולי או הפוליטי לבטל את ביצוע המשימה או המדד.
	היעדר הכרעה ניהולית	עיכוב מתמשך בביצוע המשימה הנובע מהיעדר קבלת החלטה או הכרעה סופית של הדרג הניהולי המוסמך.
	הערכת חסר בהיקף המשימה	תכנון לקוי של היקף המשימה, מורכבותה, לוחות הזמנים שלה או היקף התשומות הנדרשות להשלמתה.
	העדר מידע ונתונים	מחסור בנתונים מקצועיים, במחקרים או במידע תומך החיוני לקבלת החלטות ולהתנעת המשימה.
	שינוי המשימה	החלטה ניהולית רשמית לשנות את אופייה, הגדרתה או תוצריה של המשימה המקורית תוך כדי שנת העבודה.
משפטי	עיכוב בקבלת חוות דעת משפטית	עיכוב בשלבים המנהלתיים של כתיבה, אישור או קבלה של חוות דעת משפטית מוסמכת מהלשכה המשפטית.
	חוות דעת משפטית לא מאפשרת פעילות	חוות הדעת המשפטית הרשמית שהתקבלה קובעת כי לא ניתן לבצע את הפעילות במתכונתה המתוכננת.
	עיכוב/ביטול בשל דיון בערכאה משפטית	עצירת המשימה, פרויקט התשתית או הרפורמה עקב הליכים משפטיים פעילים, עתירות לבג"ץ או צווי מניעה.
התאמה לקהל היעד	היעדר מודעות ושיווק	המוצר או השירות הממשלתי הושק בהצלחה, אך אין מודעות מספקת אצל קהל היעד בשל מחסור בשיווק והסברה.
	היעדר צורך	המוצר או השירות קיים אך התברר כי אין לו ביקוש ממשי או צורך אמיתי בקרב קהלי היעד שהוגדרו.
	איכות המוצר והתאמתו	השירות הממשלתי הושק אך הוא אינו עונה על הצרכים המעשיים או המאפיינים המיוחדים של קהל היעד.
	יחס שלילי לשירות	המוצר או השירות נתפסים באופן שלילי, דוחה או מעורר התנגדות בקרב קהל היעד, דבר המונע השתתפות.

חכם ראשי	תת-חכם	תיאור מפורט של החכם
סטטוטורי	התמשכות הליכי כתיבת תזכיר חוק	שלבי הניסוח, הליכי התיאום המשפטי או הכתיבה המעשית של תזכיר החוק מעבר ללוחות הזמנים המתוכננים.
	עיכוב באישור תזכיר חוק על ידי גורמים מאשרים	עיכוב באישור התזכיר בוועדת השרים לחקיקה, בקבלת אישור משרדי הממשלה או בשלבי החקיקה בכנסת.
	התמשכות בהליכי כתיבת תקנות	הליכי הניסוח והכתיבה של תקנות משנה מורכבות נמשכו מעבר לזמן שהוערך מראש.
	עיכוב באישור תקנות על ידי גורמים מאשרים	עיכוב באישור התקנות על ידי שר, ועדה של הכנסת או גורמים מאשרים ויועצים משפטיים חיצוניים.
	עיכוב באישור החלטת הממשלה	הצעת החלטת הממשלה המתוכננת מתעכבת בשלבי התיאום הבין-משרדי או שלא הועלתה על סדר יום הממשלה.
מחשוב	התמשכות תהליכי אפיון	שלבי אפיון המערכת, הצרכים הטכנולוגיים, ממשקי המשתמש ושרשראות הנתונים נמשכו מעבר לצפוי.
	אי-שביעות רצון מהתוצר הסופי	מערכת המחשוב פותחה אך התברר שהיא אינה עומדת בדרישות האיכות או בשביעות רצונו של המשתמש.
	התמשכות הליכי פיתוח	עיכוב בלוחות הזמנים של כתיבת הקוד ופיתוח המערכת בפועל על ידי צוות הפיתוח הפנימי או הספק.
	התמשכות הליכי בדיקות	עיכוב בשלב בדיקות האיכות (QA), בדיקות קבלה של משתמשים (UAT) או גילוי תקלות ופרצות אבטחה מרובות.
	שירותי תמיכה ותחזוקה לקויים	קשיים ועיכובים בהטמעת המערכת הנובעים מחוסר בשירותי תמיכה, הדרכה או תחזוקה שוטפת של המחשוב.
הליכי תכנון ובנייה	עיכוב בהליכי אישור של תוכנית בנייה	שלבי האישור של תוכנית המתאר או התוכנית המפורטת בוועדות התכנון (המחוזית/הארצית) נמשכו מעבר לצפוי.
	עיכוב במימוש של תוכנית בנייה	עיכוב בקידום הפרויקט בשטח הנובע מעיכובים במכרזי פיתוח, סלילה או עבודות עפר של תוכנית בנייה מאושרת.
	עיכוב בהפקדת תוכנית בנייה	הליכי הפקדת תוכנית הבנייה להתנגדויות הציבור ופרסומה בעיתונות וברשומות נמשכו מעבר לצפוי.
	עיכוב בייזום הפרויקט	הליכי התכנון הראשוניים, הפרוגרמה המקדימה וייזום הפרויקט על ידי הגורמים המקצועיים נמשכו מעבר לצפוי.
	כוח עליון / שגרת חירום	השפעה ישירה של אירוע כוח עליון שלא ניתן לצפותו או למנעו (מלחמה, מבצע צבאי, מגפה, אסון טבע וכיו"ב).
אחר	חכם אחר שאינו ברשימה	חכם נקודתי או ייחודי שלא ניתן לסווגו לאחת מהקטגוריות הקיימות (מצריך פירוט מילולי בביאור הציבורי).



אגף ממשל וחברה
משרד ראש הממשלה

