



דו"ח מסכם

דיווחי ביצוע של
החלטות הממשלה
לשנת 2024

אוגוסט 2025 | אב תשפ"ה



דו"ח מסכם

דיווחי ביצוע של החלטות הממשלה לשנת 2024

אוגוסט 2025 | אב תשפ"ה

תוכן עניינים:

3.....	תקציר מנהלים ומנהלות - נתונים עיקריים וכיווני פעולה לפיתוח.....
5.....	נתונים עיקריים לשנת 2024.....
6.....	שיעור ביצוע משימות של החלטות ממשלה.....
7.....	שיעור ביצוע לפי סוגי משרדים.....
8.....	חסמים לביצוע.....
9.....	מאפייני היישום של החלטות ממשלה.....
9.....	טווחי תכנון המשימות בהחלטות ממשלה.....
10.....	גודל החלטות - היקף משימות להחלטת ממשלה.....
11.....	שיתופי פעולה בין גופים.....
13.....	משימות תקציביות לשנת 2024.....
16.....	מבט על החלטות גדולות
20.....	תובנות עיקריות לשנת 2024 וכיווני פעולה לפיתוח.....
22.....	שומרים על קשר ותודות.....
23.....	נספח א': מושגים עיקריים.....
24.....	נספח ב': שלבי תהליך העבודה.....
25.....	נספח ג': חסמים ותתי חסמים בעבודת הגופים הממשלתיים.....

תקציר מנהלים ומנהלות

במסגרת מהלכיו הרוחבים לחיזוק ושיפור יכולות הביצוע של הממשלה, אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה מבצע החל משנת 2015 ובהתאם לתקנון עבודת הממשלה, מעקב אחר ביצוע החלטות ממשלה.

אחת לשנה, האגף מרכז את דיווחי הביצוע של כלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך והתאגידים הסטטוטוריים (להלן הגופים הממשלתיים) ומפרסם לציבור. **פרסום זה הוא כלי נוסף כחלק מהטמעת שגרות ממשלתיות של תהליכי תכנון, מעקב ובקרה הן ברמה המשרדית והן ברמה הממשלתית לטובת חיזוק האפקטיביות של פעולות הגופים הממשלתיים.**

הדו"ח המובא בפניכם, מציג תמונת מצב עדכנית אודות הביצועים במשימות הנגזרות מהחלטות הממשלה לשנת 2024, לראשונה תוך שזירת מגמות לאורך כלל שנות המעקב¹.

פרסום הנתונים² והנגשתם מאפשרים לגופים הממשלתיים להפיק תובנות ניהוליות, לזהות חסמים ואתגרי יישום, ולשפר את תהליכי העבודה ואת איכות הביצוע של מדיניות הממשלה, גם תוך חיזוק שיתופי הפעולה, הבין-משרדיים והרב-מגזריים.

נתונים עיקריים לשנת 2024:

- בשנת 2024 אושרו בממשלה כ-256 החלטות ממשלה ביצועיות, הכוללות כ-2,029 משימות ביצועיות.
- המשימות בוצעו על ידי 53 יחידות (משרדי ממשלה, יחידות סמך ותאגידים סטטוטוריים).
- מספר המשימות שתוכננות לביצוע בשנת 2024 היה 2,518 (1,883 משימות משנת 2024 והיתר משימות משנים קודמות).
- שיעור הביצוע של המשימות לשנת 2024 עמד על כ-74.7% (1,919 משימות בוצעו) - עלייה קלה משיעור הביצוע בשנת 2023 שעמד על 74%.
- שיעור הביצוע הכללי לכלל המשימות מאז תחילת המעקב עומד על כ-85%.
- החסמים הבולטים ותת-החסמים³ העיקריים לאי-ביצוע משימות במהלך שנת 2024 היו:
 - ניהול תקציב, ובפרט אי העברה של דרישה תקציבית (הגוף המעביר או הגוף המקבל לא העבירו את הדרישה התקציבית שסוכמה לטובת הנושא).
 - תכנון וניהול, ובפרט הערכת חסר בהיקף המשימה (היקף המשימה הוערך באופן שגוי במונחי זמן ו\ או תשומות הנדרשות לביצוע המשימה).
 - שיתוף פעולה, ובפרט עיכוב בביצוע של גורם מחוץ למשרד (עיכוב בלוחות הזמנים כתוצאה מעיכוב בביצוע של גורם אחר מחוץ למשרד).

¹ בהתאם לתקנון עבודת הממשלה, דו"ח זה אינו כולל מעקב אחר החלטות בעיני חוץ וביטחון, אשר מרוכזות על ראש המטה הלאומי. ואף לא אחר החלטות ייעודיות, הנוגעות לחוקים הקשורים לתקציב הממשלה, אשר מרוכזות על ידי הממונה על התקציבים במשרד האוצר (אך משימות תקציביות, נכללות במעקב).

² הדיווחים המתקבלים בהתאם לתקנון עבודת הממשלה ה-34, מתבצעים עבור סעיפים ביצועיים בהחלטות הממשלה הביצועיות (ולא בהחלטות ממשלה הצהרתיות או מינויים לדרגות), הדיווח של המשרדים או בינארי, כבוצע לא בוצע, במקרים שבהם המשימה לא בוצעה, הדיווח כולל חסמים וביאור לציבור.

³ הסבר מפורט אודות כלל החסמים ותת החסמים לאי ביצוע המשימות של החלטות הממשלה, מופיע בנספחים המצורפים לדו"ח זה.

תובנות עיקריות לשנת 2024:

- **התייצבות בשיעורי הביצוע הרוחביים** – שיעורי הביצוע השנתיים של החלטות הממשלה מתייצבים באזור 74%. עם זאת, שיעור הביצוע המצטבר (ביצוע בעיכוב של משימות) מראה ירידה קלה, המעידה על הצטברות של משימות שלא הושלמו גם בדיעבד. מגמה זו דורשת מעקב לטובת השלמת המשימות גם במקביל לשגרות החירום, בנוסף לשיפור תהליכי העבודה לשם יישום המשימות במסגרת הזמנים שהוגדרה.
- **עלייה במספר החלטות הממשלה לצד ירידה במספר המשימות בהחלטה** – המגמה הכללית היא של עלייה במספר החלטות הממשלה המאושרות בממשלה, לצד ירידה במספר המשימות האופרטיביות, ייתכן כי החלטות ממשלה ממוקדות מאפשרות התמקדות ושיעורי ביצוע גבוהים יותר. מגמה זו דורשת העמקה ביחס לכלים השונים להתמודדות עם סוגיות רוחביות.
- **משקל המרכזי של החסמים התקציביים ושיתופי הפעולה** – גם בשנת 2024 בדומה לשנת 2023, חסמי ניהול התקציב ושיתופי הפעולה נותרו בין החסמים המרכזיים לאי-ביצוע משימות (או לביצוע חלקי). יש להעמיק בבחינה מערכתית לטובת התמודדות עם חסמים אלו, זאת כמובן תוך חשיבה משותפת והעמקה בפרט עם משרד האוצר ואגף תקציבים. לצד זאת, ישנה ירידה בשימוש בחסמי שיתוף הפעולה בין המשרדים במהלך שנת 2024. עם זאת, החלטות בעלות מספר רב של שותפים ו/או משימות, ממשיכות להיות מיושמות בשיעורים נמוכים יותר.
- **ירידה במספר השותפים בהחלטות הממשלה** – ממוצע השותפים להחלטות ממשלה ירד בשנת 2024 ל-2.74, נתון זה הנו הנמוך ביותר בשנות המעקב. מגמה זו יכולה להעיד על התמקדות בהחלטות תחומיות, לצד ירידה בשיתופי הפעולה בין-משרדיים ליישום.

כיווני פעולה לפיתוח:

- **חיזוק מנגנוני המעקב והבקרה ושימוש בתשתיות הנתונים** – תהליך המעקב והבקרה מהווה כלי מרכזי לחיזוק יכולות היישום הממשלתיות ובסיס להעלאת האפקטיביות של פעולות הגופים הממשלתיים. במטרה לחזק את ארגו הכלים הממשלתי, במהלך שנת 2025 אנו עתידים להשיק מערכת ממשלתית שתאפשר עדכון בזמן אמת על משימות החלטות הממשלה ותאפשר תכנון טוב יותר על משימות עתידיות. לצד המערכת החדשה והעדכון התכוף, יש לבחון כלים נוספים להגברת יישום החלטות הממשלה המשלימים לדו"ח (אשר מפורסם רטרואקטיבית), במטרה להתמודד עם החלטות במיקוד ו/או משימות בזמן אמת, תוך התמודדות עם חסמים שונים.
- **אופן ניסוח החלטות הממשלה** – מהניתוח עולה כי לעיתים אופן ניסוח ההחלטות משפיע ישירות על אפשרות הביצוע בפועל. שפה עמומה, היעדר לוחות זמנים ישימים, ריבוי גורמים אחראיים או חוסר בהירות תקציבית – כל אלו מעכבים את הביצוע. מוצע להעמיק את הבחינה לטובת קידום כלים תומכים לכתיבת החלטות ממשלה וכלים משלימים נוספים.

הדו"ח שלפניכם כולל מספר נתונים מרכזיים, בין היתר נתונים כלליים, מאפייני החלטות, חסמי יישום והעמקה במשימות תקציביות. וזאת במטרה, לייצר בסיס להתערבויות שונות ולהגביר את היישום של הגופים הממשלתיים.

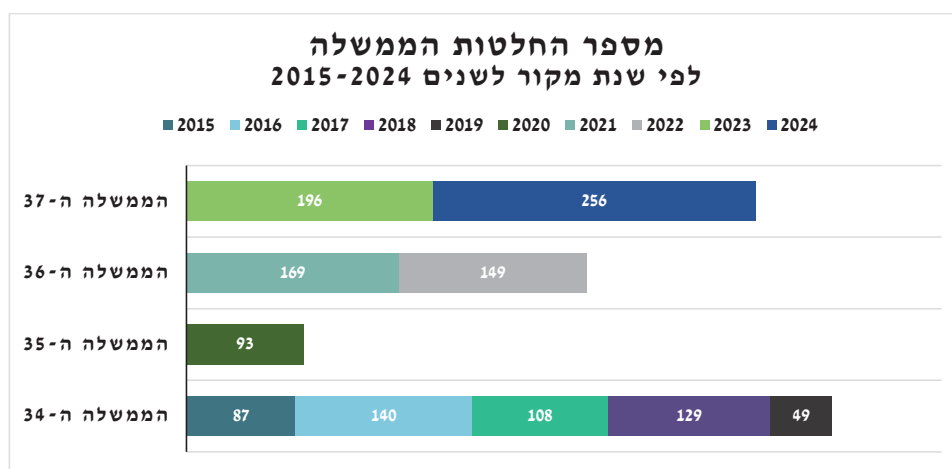
מעבר לדו"ח זה, אגף ממשל וחברה, מפרסם את הדיווחים במספר דרכים נוספות, [בדף המעקב](#) [אחר ביצוע החלטות הממשלה באתר משרד ראש הממשלה](#), [בקבצי אקסל גולמיים](#), וב[דשבורד ציבורי](#) דינמי שפותח בשיתוף פעולה עם מערך הדיגטל הלאומי.

נתונים עיקריים לשנת 2024:

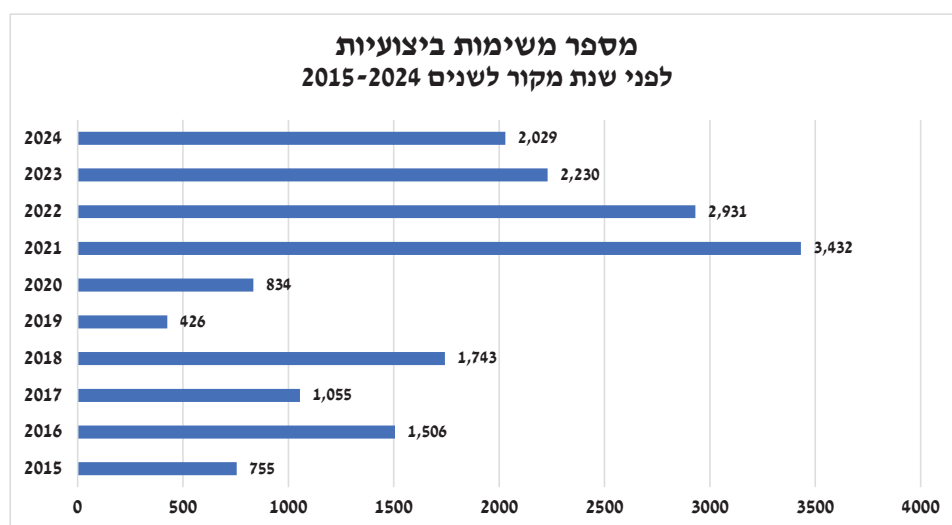
בשנת 2024 אושרו כ-256 החלטות ממשלה, שפורקו לכ-2,029 משימות ביצועיות. מתוך משימות אלו כ-1,247 משימות (61.4%) תוכננו ליישום בשנת 2024, ואילו היתר תוכננו ליישום בשנים הבאות.

נוסף על משימות אלו, המשרדים נדרשו לבצע עוד כ-1,273 משימות, אשר תוכננו מראש לביצוע בשנת 2024. מתוך משימות אלו 894 (70.2%) בוצעו. שיעור הביצוע הכולל למשימות ב-2024 **עמד על כ-74.7% מכלל המשימות לביצוע.**

מאז החל המעקב בשנת 2015 חלו תנודות הן במספר החלטות הממשלה המאושרות בממשלה והן במספר המשימות הביצועיות בכל שנה. מספר ההחלטות הביצועיות לשנת 2024 מהווה את השיא הנוכחי לאורך כלל תקופת המדידה.



לעומת זאת, מספר המשימות הביצועיות ב-2024 מגלם בתוכו ירידה משמעותית ביחס למספר המשימות הביצועיות בשנים הקודמות. החל מ-2021 ועד 2024 ניתן לזהות ירידה ניכרת במספר המשימות - מ-3,432 משימות ביצועיות ל-2,029. הירידה במספר המשימות עומדת בניגוד לעלייה במספר ההחלטות.



השינוי בין העלייה במספר החלטות לבין הירידה במספר המשימות כולל שינויים בממוצע המשימות הביצועיות להחלטות הממשלה. למעשה, בשנים 2021-2022 חלה עלייה בממוצע המשימות הביצועיות.

שיעורי ביצוע משימות של החלטות ממשלה:

המעקב אחר החלטות הממשלה כולל שני ממדים לבחינה - האחד מתייחס לשיעור הביצוע השנתי (משימות שתוכננו ובוצעו באותה שנה) והשני מתייחס לשיעור הביצוע המצטבר (הכולל משימות שבוצעו באיחור). אפשר לראות, כי לאורך זמן יש שיפור בשיעור הביצוע המצטבר, אך שיעור היישום לא עומד בהלימה לתכנון המקורי של ההחלטות.

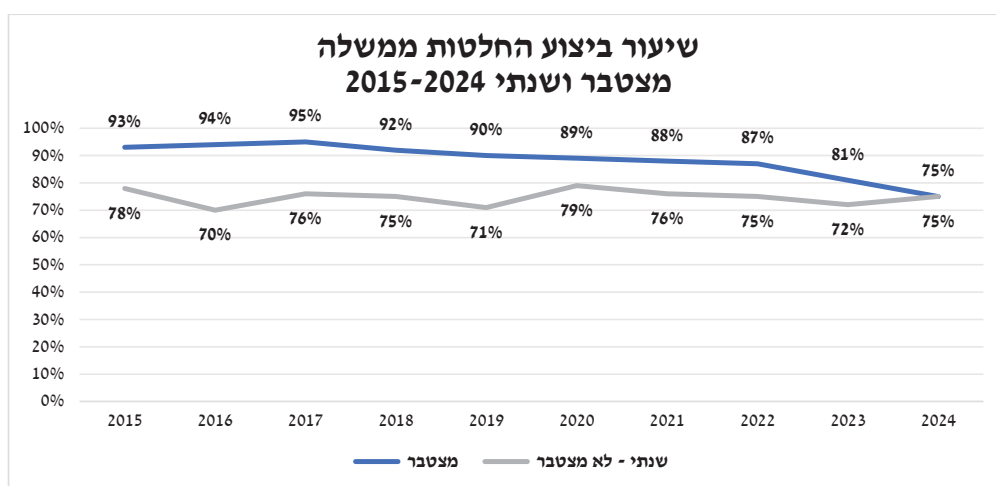
א. רמה שנתי - ניתוח שיעורי הביצוע מתייחס למשימות שתאריך היעד לביצוען חל במהלך אותה השנה בלבד.

ב. רמה מצטברת - ניתוח שיעורי הביצוע מתייחס למשימות שתאריך היעד לביצוען חל במהלך אותה השנה בלבד, תוך התייחסות לביצוע מאוחר של המשימה בשנים עוקבות.

בשנת 2024 חלה עלייה קלה בשיעור הביצוע השנתי (לא מצטבר) לשנת 2024 - מכ-74% לכ-74.7%

מגמת שיעור הביצוע הלא מצטבר נשארה דומה למה שהייתה בעבר, עם שיעור ביצוע מתמשך, הנע סביב 75% מכלל המשימות הביצועיות בשנה נתונה.

בשנים האחרונות חלה ירידה בשיעור הביצוע המצטבר, ובעיקר בשנת 2023. חשוב לציין, כי בניגוד לשיעור הביצוע השנתי, השיעור המצטבר מכיל בתוכו ביצוע רטרואקטיבי של משימות, ולכן ייתכן, שבמהלך השנים הקרובות יבוצעו המשימות, ושיעור הביצוע המצטבר יעלה בחזרה.

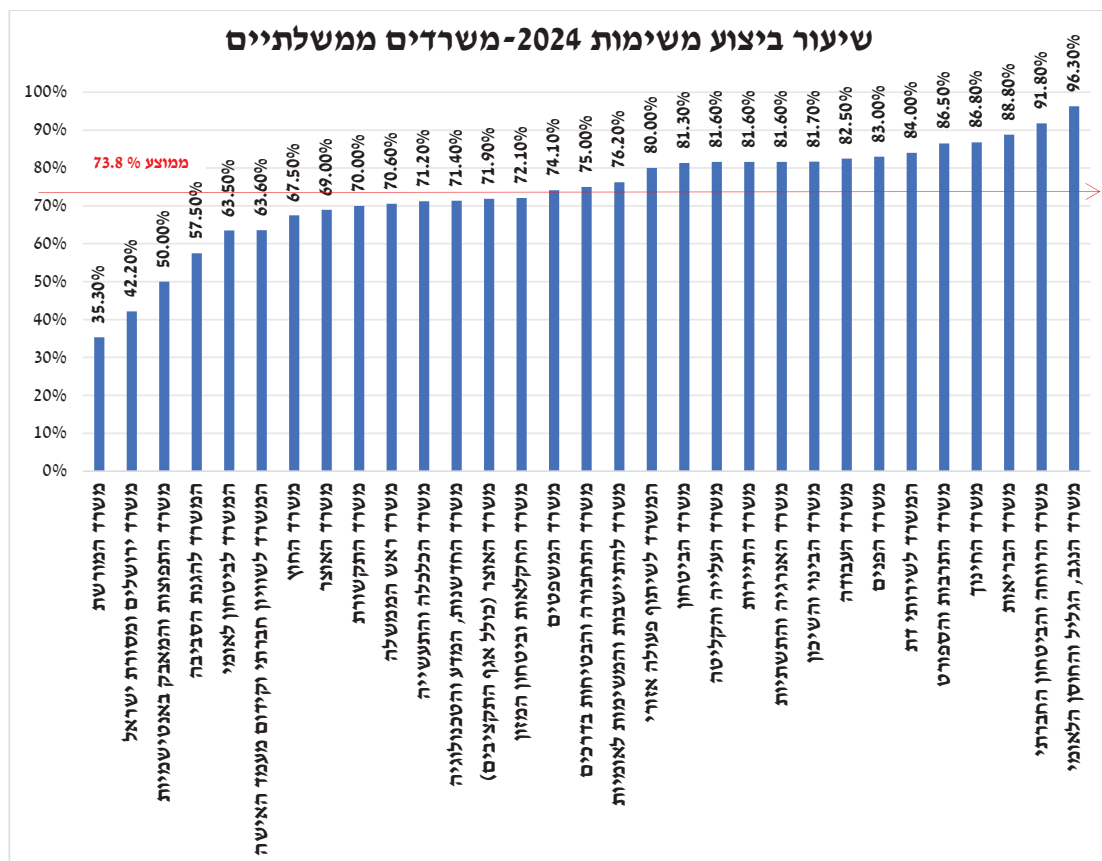


⁴ 74% הינו הנתון שפורסם בדו"ח המעקב אחר יישום החלטות הממשלה לשנת 2023 והוא הנתון שמתייחסים אליו בדו"ח זה כנקודת השוואה. עם זאת, חשוב לציין, שלעיתים, לאחר טיוב נתונים ודיווחים ישנם עדכונים לנתונים.

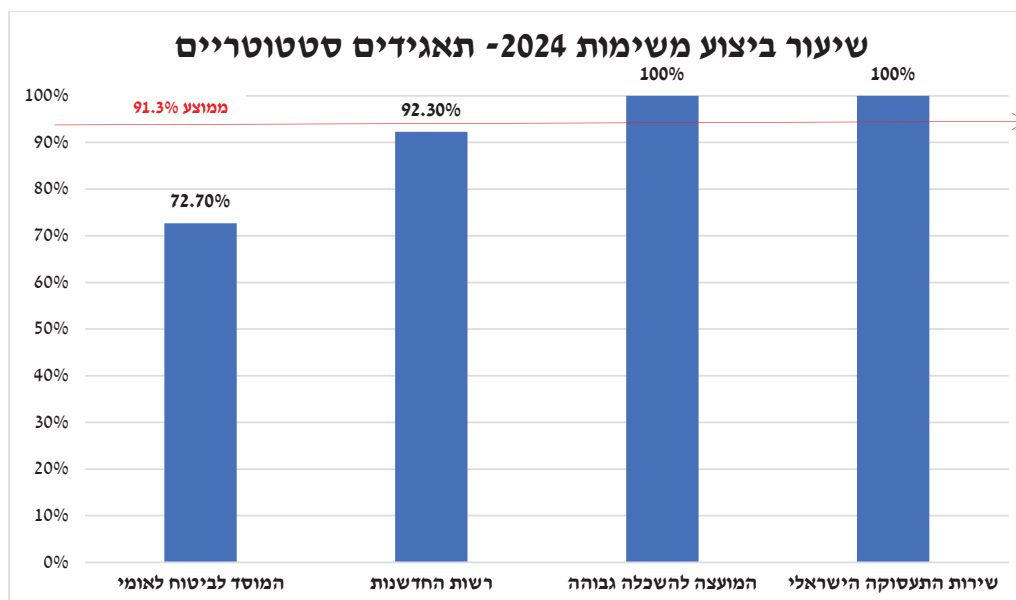
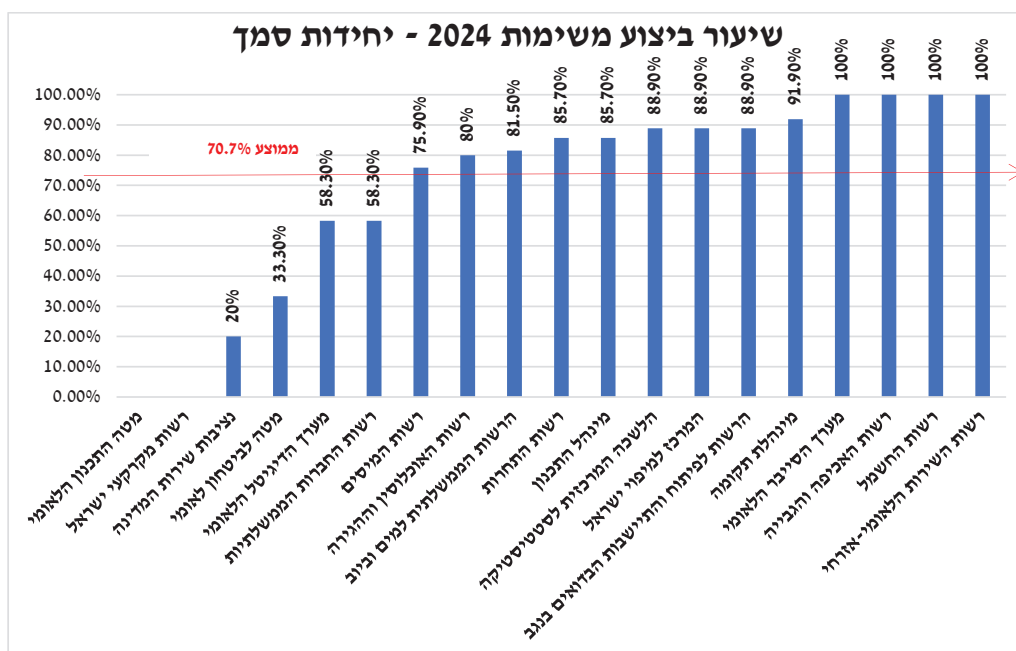
שיעור ביצוע לפי סוגי משרדים⁵:

בגרפים שבהמשך אפשר לראות את שיעורי הביצוע לפי היחידות המבצעות בחלוקה למשרדים, ליחידות סמך ולתאגידים סטטוטוריים.

בבחינת שיעורי הביצוע של משרדים ממשלתיים בלבד (73.8%) ניתן לזהות, כי הם נמוכים במעט משיעור הביצוע הרוחבי (74.7%). זאת בדומה לשיעור הביצוע הממוצע בקרב יחידות סמך (70.7%) ולעומת שיעור הביצוע הממוצע לתאגידים סטטוטוריים (91.3%), הגבוה משמעותית מהממוצע הרוחבי.



⁵ נדגיש כי ישנם הבדלים בין כמות המשימות פר משרד, ישנם משרדים עם משימות בודדות וכאלו עם מאות משימות.



חסמים לביצוע:

עבור כל משימה שלא בוצעה, הגופים הממשלתיים נדרשים לדווח על החסמים ותת-החסמים, אשר עיכבו או מנעו את ביצועה לפי רשימת החסמים הממשלתיים.⁶

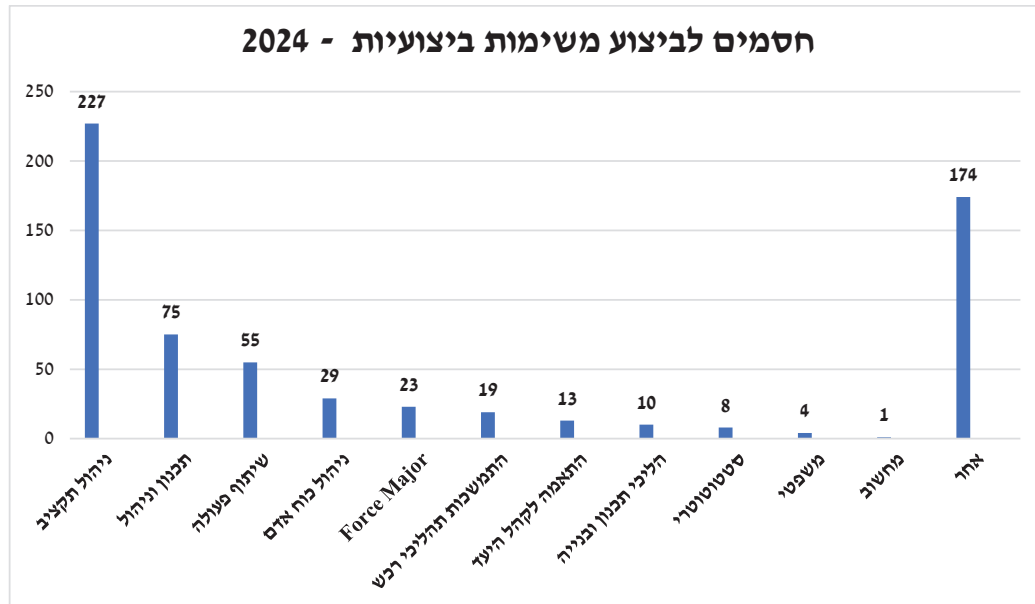
בשנת 2024 ארבעת החסמים הבולטים בביצוע החלטות הממשלה היו:

1. ניהול תקציב (227 משימות), ובפרט תת-החסם "לא הועברה דרישה תקציבית" (73 משימות);
2. תכנון וניהול (75 משימות), ובפרט תת-החסם "הערכת חסר בהיקף המשימה" (21 משימות);

⁶ רשימת החסמים הממשלתיים היא רשימה הכוללת חסמים ותת-חסמים לאופן עבודת הממשלה. החסמים מתייחסים להיבטי המינהל והמדיניות הציבורית. השימוש בחסמים ובתת-החסמים זהה הן למעקב אחר החלטות ממשלה והן לבקרה אחר יישום תוכניות העבודה. הרשימה מתעדכנת משנה לשנה על ידי אגף ממשל וחברה. רשימת החסמים ותת החסמים מופיעה כנספח.

3. שיתוף פעולה (55 משימות), ובפרט תת-החסם "עיכוב בביצוע של גורם מחוץ למשרד" (27 משימות);

4. ניהול כוח אדם (29 משימות), ובפרט תת החסם "חילופי תפקידים" (13 משימות).



מאפייני היישום של החלטות ממשלה:

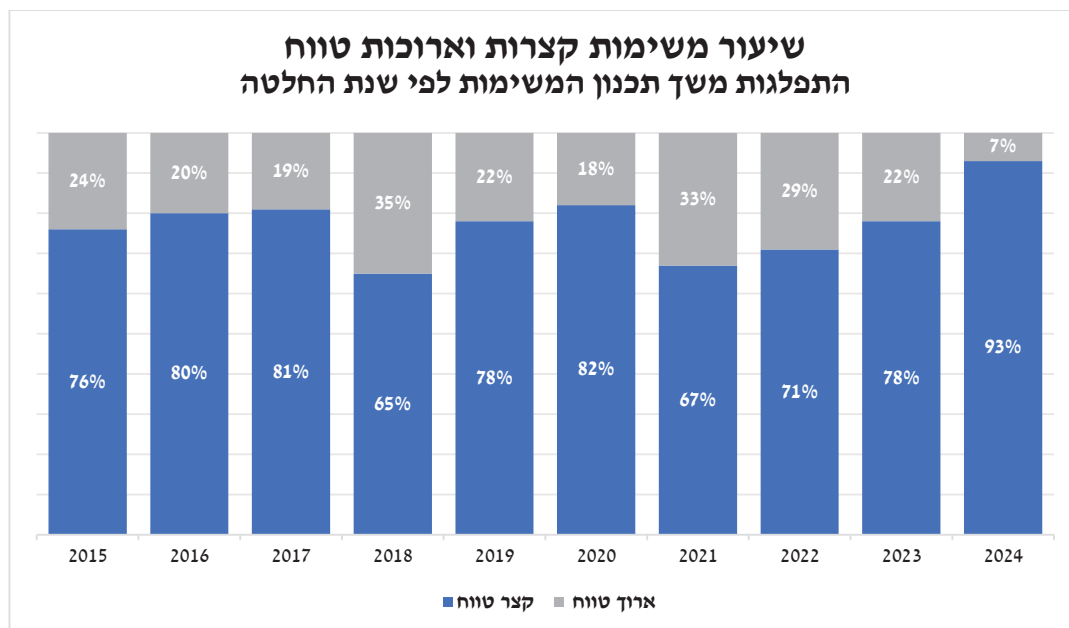
במטרה לבחון מאפיינים שונים המשפיעים על יישום החלטות הממשלה, נבחרו מספר קריטריונים עיקריים של החלטות הממשלה, במטרה לאפשר התבוננות ולמידה של מאפייני החלטות הממשלה על פי רכיבים שונים: טווחי תכנון של המשימות לביצוע, גודל ההחלטה, שיתופי פעולה ומשימות תקציביות.

טווחי תכנון המשימות בהחלטות ממשלה:

בבחינת טווח התכנון אנו מחלקים את המשימות לפי תאריך הביצוע שלהן - כלומר משימות לביצוע לטווח ארוך מוגדרות עם תאריך יעד כשנתיים ויותר לאחר תאריך קבלת ההחלטה. לעומת זאת, משימות לטווח קצר יוגדרו עם תאריך יעד לביצוע תוך שנתיים מתאריך קבלת ההחלטה.

בבחינת המשימות ב-2024 על פי הבחנה זו ניתן לראות, כי שנה זו הייתה שנה שהתמקדה במשימות מיידיות ולא במשימות לטווח הארוך מאז תחילת המעקב אחר יישום החלטות הממשלה ב-2015.

למעשה, רק כ-6.7% מכלל המשימות ששנת המקור שלהן היא 2024 הוגדרו לטווח שאינו קצר (כ-136 משימות). לעומת זאת, בבחינת המשימות שהוגדרה עבורן שנת יעד לביצוע ב-2024, אנו מזהים, כי כ-633 מאלו הוגדרו לפני שנתיים או יותר (25.1%). שיעור הביצוע של משימות אלו עומד על כ-72.2% (כ-458 משימות מתוך 633) לעומת משימות לביצוע ב-2024 שהוגדרו לטווח הקצר, המראות שיעור ביצוע של כ-75.8% (כ-1,429 משימות מתוך 1,885).



גודל ההחלטות – היקף משימות להחלטת ממשלה:

לאור השינויים שחלו בין מספרי החלטות הממשלה לבין מספרי המשימות, הדו"ח בוחן את שיעורי היישום לפי "גודל ההחלטות". חלוקה זו מאפשרת בחינה שיטתית, המבודדת מגמות כלליות של שינויים בגדלים.

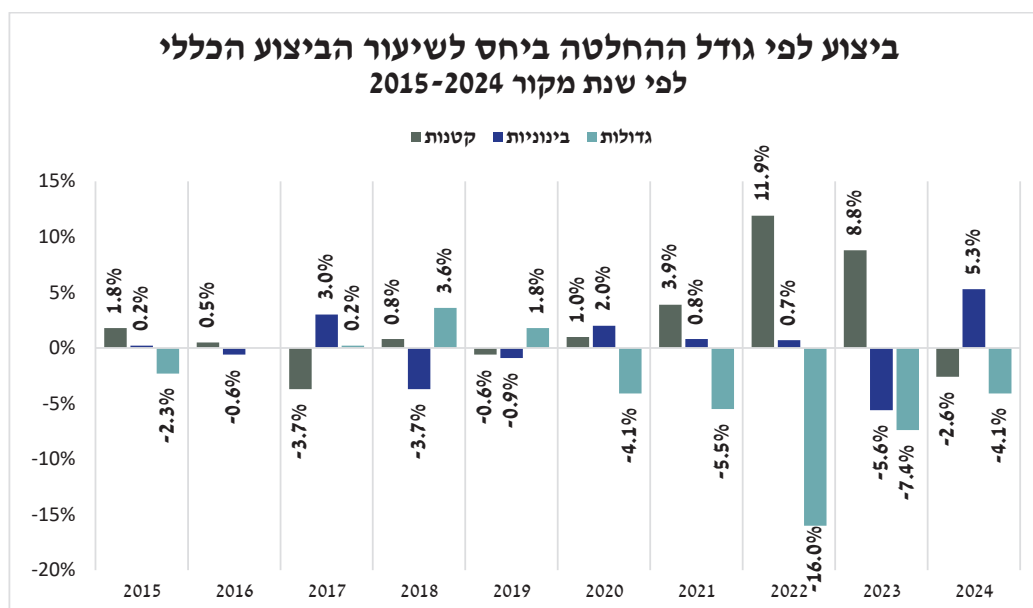
בבחינת גודל ההחלטה, אנו מגדירים את גודל ההחלטה לפי שלוש קטגוריות, המחולקות על פי רבעונים:

- קטן – רבעון ראשון, 25% עם מספר המשימות הקטן ביותר.
- בינוני – רבעון שני ושלישי, 50% האמצעיות.
- גדול – רבעון רביעי, 25% עם מספר המשימות הגדול ביותר.

המשמעות הפרקטית של גודל ההחלטה היא, שמספר משימות גבוה יכול להצביע על מורכבות ההחלטה, לצד מספר שותפים גבוה יותר ואף תעדוף יחסית גבוה יותר ביחס להחלטות אחרות. החלטות גדולות לרוב נוטות להיות ארוכות טווח ולגעת בנושאי עומק מורכבים הדורשים תכלול רחב.

בבחינת שיעורי הביצוע, בראי המרחק משיעור הביצוע הרוחבי הנתון בכל שנה, ניתן לזהות, כי ב-2024 שיעורי הביצוע היו נמוכים באופן יחסי הן בהחלטות קטנות (2.6% פחות משיעור הביצוע הכללי) והן בהחלטות גדולות (4.1% פחות משיעור הביצוע הכללי), לצד עלייה בביצוע החלטות בטווח הבינוני (5.3% מעל הממוצע הכללי).

בהתמקדות במשימות מהחלטות גדולות, מדובר במגמה המשכית של שיעורי ביצוע נמוכים מהשיעור הכללי, אשר החלה ב-2020, אז ירד שיעור הביצוע היחסי של החלטות גדולות לכ-4.1% פחות מהשיעור הכללי.

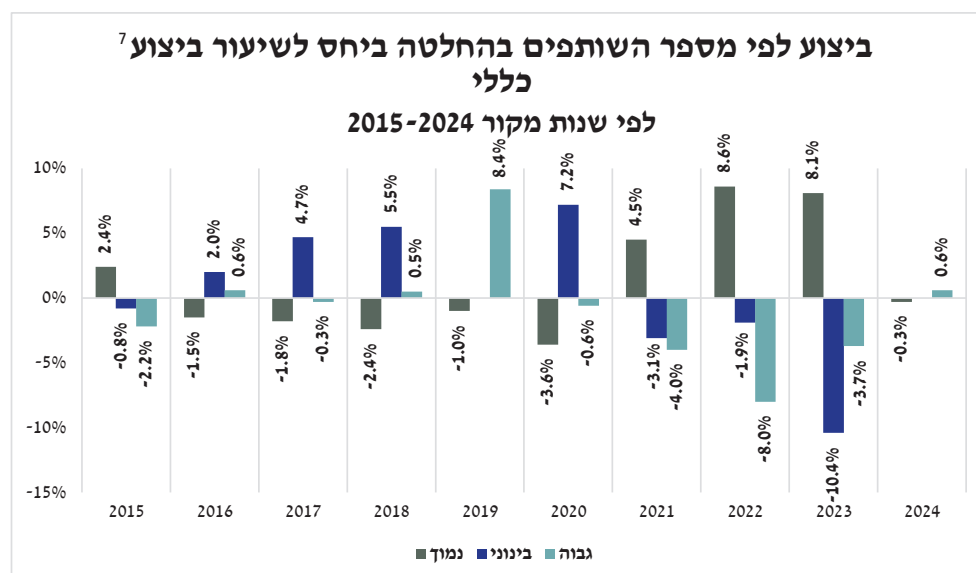
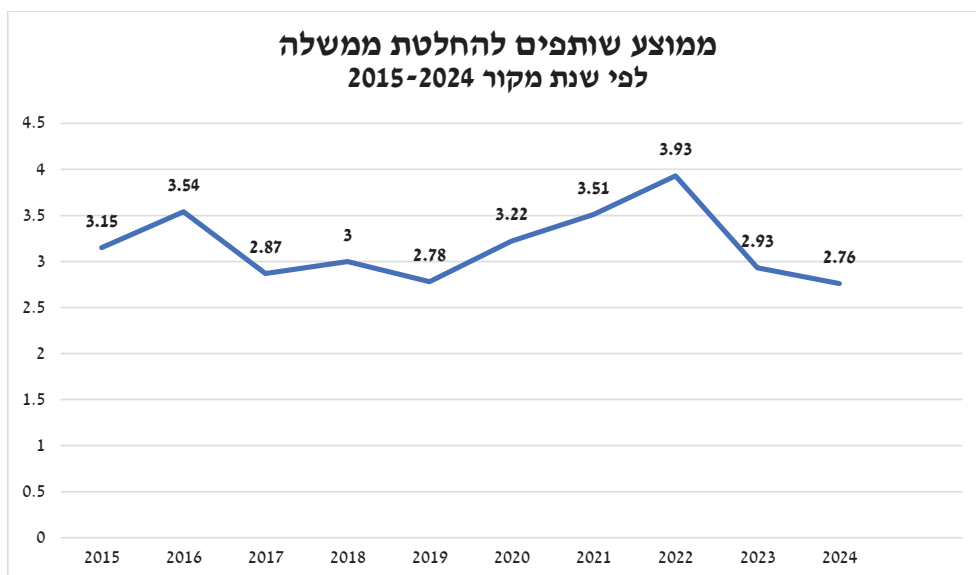


שיתופי פעולה בין גופים:

שיתופי פעולה בהחלטות ממשלה מוגדרים כמעורבות של שני משרדים או יותר בביצוע משימות באותה החלטת ממשלה. מדובר בהגדרה מינימלית, שלא מבחינה בביצוע משותף של אותה משימה אלא מבקשת לבחון ביצוע רוחבי בתוך אותו תחום מדיניות המוגדר בהחלטת הממשלה.

ראשית, בבחינת מספר השותפים הממוצע לביצוע החלטות בשנת 2024 ישנה ירידה מובחנת ביחס לשנים קודמות. למעשה, בין השנים 2019 ל-2022 ראו החלטות הממשלה עלייה עקבית והמשכית במספר השותפים הממוצע להחלטה מכ-2.78 לכ-3.93. הירידה שהחלה ב-2023 והמשיכה ב-2024 חזרה לרמות שקדמו לעלייה זו עם ממוצע של כ-2.76 שותפים להחלטה.

עם זאת, שיעור הביצוע מראה דווקא מגמה חיובית. תוך חלוקה דומה לזו שבוצעה בבחינת גודל ההחלטה, אנו מזהים כי חלה עלייה ניכרת בשיעור הביצוע של החלטות עם מספר שותפים גבוה ביחס לשיעור הביצוע הכללי. למעשה, בין 2020 ל-2023 ירד שיעור הביצוע היחסי של החלטות עם מספר שותפים גבוה, כך שהיה נמוך מהשיעור הרוחבי ב-2023 בכ-3.7%. לעומת זאת, שנת 2024 הינה השנה הראשונה מאז 2019, שבה שיעור הביצוע בקרב החלטות עם כמה שותפים מעט גבוה משיעור הביצוע הכללי.



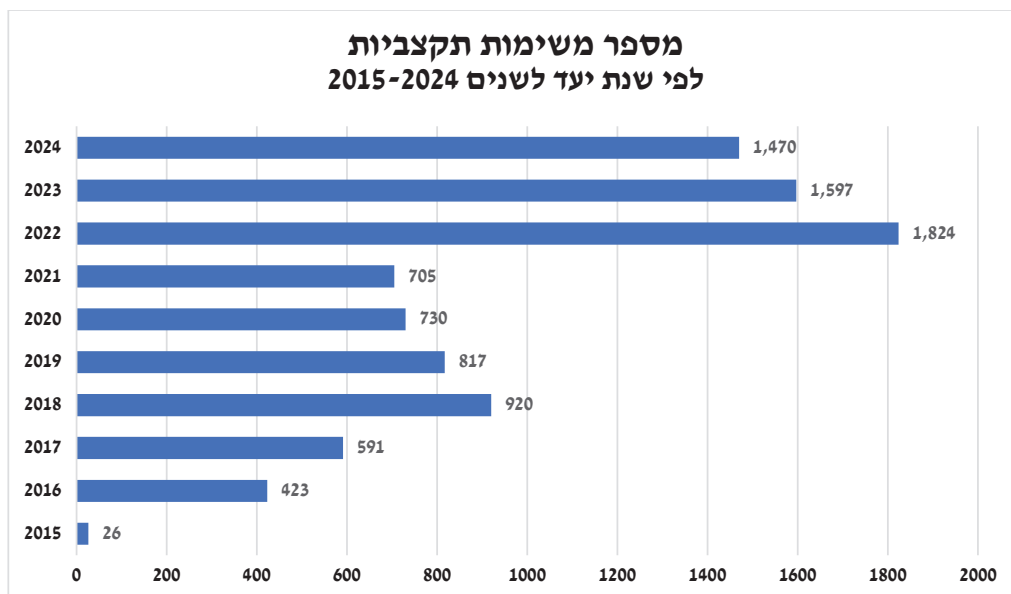
⁷ מספר שותפים בינוני היה נמוך מאוד בשנים 2019 ו-2024 ולכן אינו קיים בגרף.

משימות תקציביות לשנת 2024:

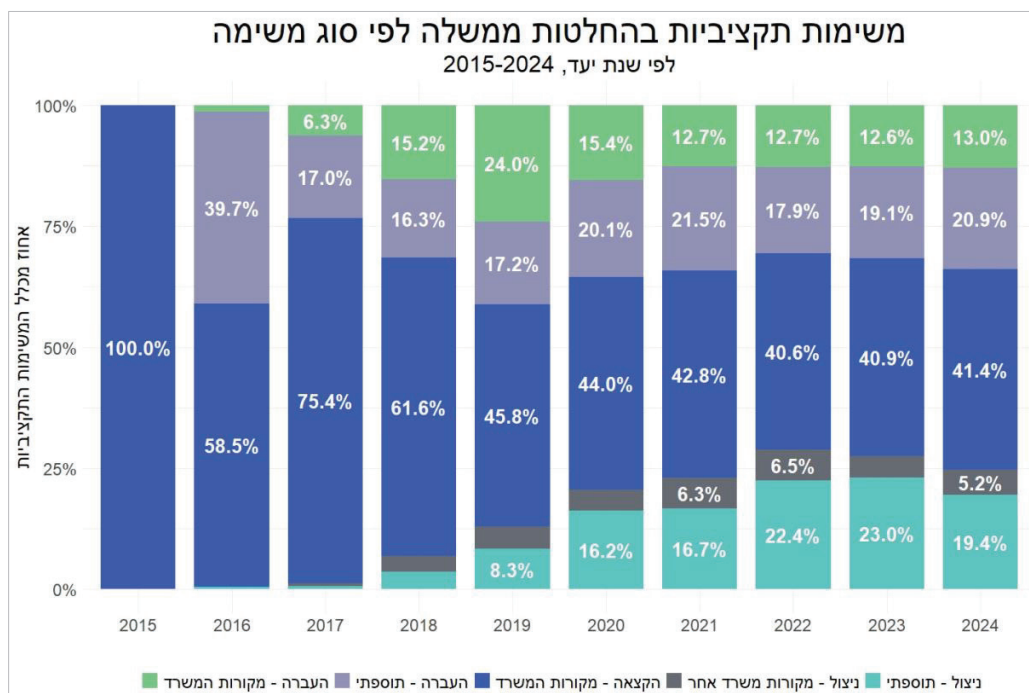
משימות תקציביות הן אלה העוסקות בהקצאת תקציבים, בניצולם, או בהעברתם לטובת המשימות המוגדרות בהחלטה. ישנם שלושה סוגים של משימות תקציביות: **הקצאה** - המשרד נדרש להקצות תקציב לטובת פעילות מסוימת; **העברה** - המשרד נדרש להעביר תקציב למשרד אחר, לטובת פעילות מסוימת; **ניצול** - ניצול סך כל התקציב שהועבר למשרד ממשרדים אחרים, לטובת פעילות מסוימת.

להגדרות אלו מצטרפת הגדרת מקור התקציב, אשר יכול להיות פנימי (מתוך תקציב המשרד עצמו), חיצוני (תקציב של משרד או יחידת סמך אחרת המועבר למשרד לשם ביצוע המשימה) ותוספתי (תוספת של תקציב מאגף תקציבים).

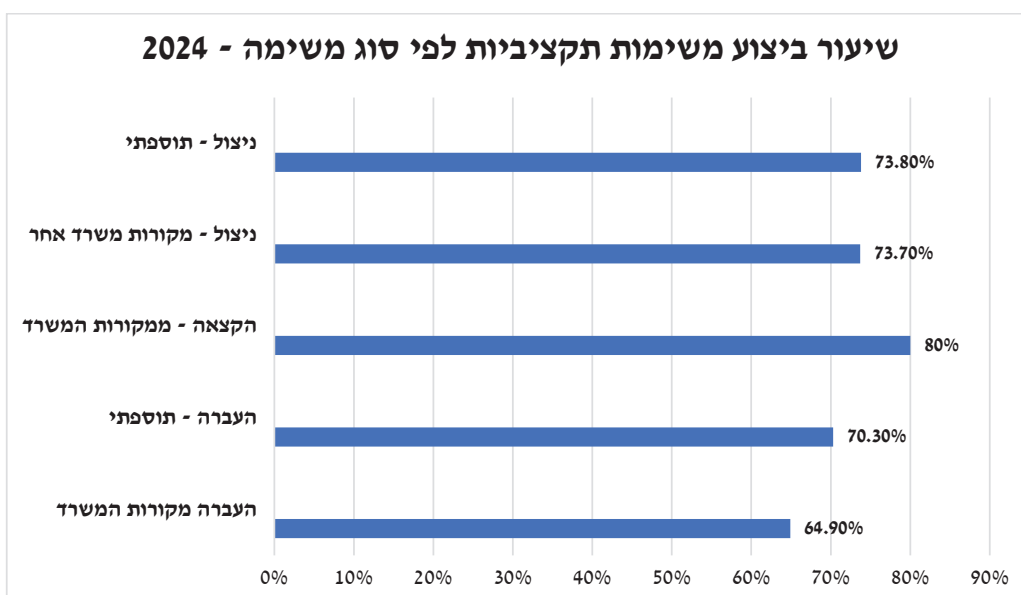
מקור התקציב המועבר במשימה			סוג המשימה
תוספתי	מקורות משרד אחר	מקורות המשרד	התקציבית
ניצול כספים נוספים, אשר הועברו על ידי אגף תקציבים לטובת פעילות מסוימת	ניצול כספים, אשר הועברו על ידי משרד אחר לטובת פעילות מסוימת		ניצול
העברת כספים נוספים על ידי אגף תקציבים לטובת פעילות מסוימת		העברת כספים ממקורות המשרד לשם ניצול על ידי משרד אחר	העברה
		הקצאת כספים מתוך מקורות המשרד לטובת פעילות מסוימת	הקצאה



מתוך 2,518 המשימות שתאריך היעד לביצוען חל בשנת 2024, כ-1,470 הוגדרו כתקציביות (58.3%). מבחינה זו, שנת 2024 ממשיכה את המגמה אשר החלה ב-2022 עם הקפיצה הניכרת במספר המשימות התקציביות לביצוע, מכ-705 ב-2021 לשיא של כ-1,822, וירידה הדרגתית אך איטית עד לכדי 1,503 משימות ב-2024.



עם זאת, המשימות התקציביות ממלאות מנעד רחב של פונקציות. בבחינת הכלים התקציביים המוגדרים ברמת המשימה ניתן לזהות, כי בדומה לשנים קודמות, הקטגוריות המובילות הן משימות הקצאה ממקורות המשרד (41.4% מכלל המשימות התקציביות), העברה תוספתית (20.9% מכלל המשימות התקציביות), וניצול תוספתי (19.4% מכלל המשימות התקציביות). קטגוריות אלו הן המובילות ביותר בהתפלגות המשימות התקציביות החל מ-2020.

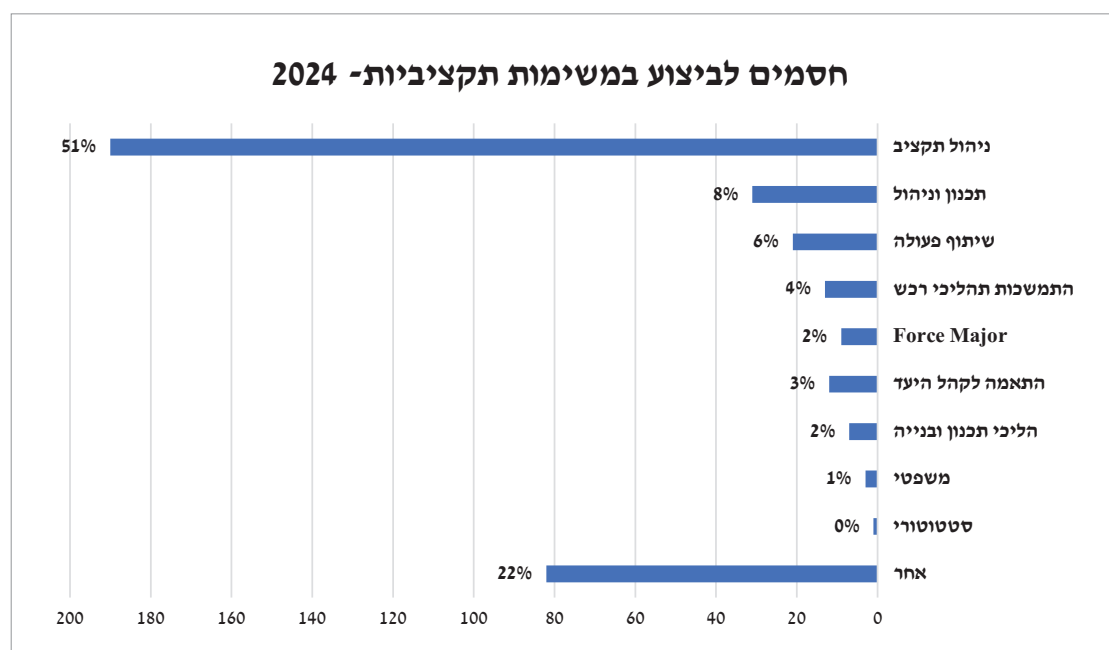


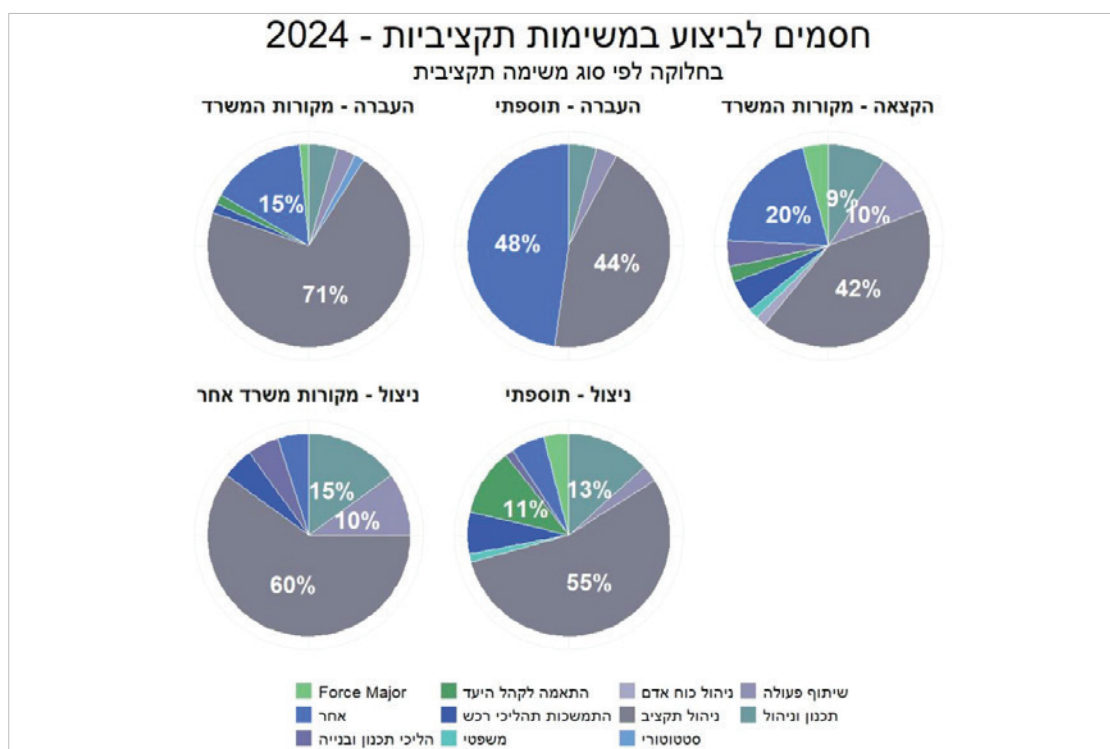
בבחינת שיעור הביצוע בקרב משימות תקציביות ניתן לזהות, כי בשונה משנים קודמות, הוא דומה מאוד לשיעור הביצוע הכללי ועומד ב-2024 על כ-74.8%. עם זאת, בבחינת שיעורי הביצוע בהבחנה בין סוג המשימה התקציבית, ניתן לזהות מגמה שונה למדי. שיעור הביצוע הגבוה ביותר, והיחיד אשר נמצא מעל שיעור הביצוע הרוחבי - הן בקרב משימות תקציביות והן הרוחבי הכולל - נמצא בקרב משימות הקצאה ממקורות המשרד (80%). משימות אלו מעידות על תהליך של תעדוף מחדש ברמת המשרדים עצמם.

לעומת זאת, דווקא המשימות הדורשות שיתוף פעולה רוחבי - משימות ניצול והעברה, הן תוספתיות והן ממקורות משרדים אחרים - מראים שיעור ביצוע נמוך יחסית. מעבר לכך, חשוב לציין, כי דווקא משימות העברה מראות שיעור ביצוע נמוך במיוחד (העברה תוספתית של 70.3% והעברה ממקורות המשרד - 64.9%). נתון זה מעיד על כך, כי שיעור הביצוע נמוך יותר בצד ההיצע התקציבי מאשר בצד הביקוש.

בבחינת החסמים ניתן לזהות, כי שיתוף פעולה הוא אכן חסם מרכזי. מתוך כ-364 משימות תקציביות שלא בוצעו על פי הדיווח, כ-21 משימות דווחו על ידי המשרדים שלא בוצעו עקב חסמי שיתוף פעולה (5.6%) ו-112 משימות נוספות (30.8%) דווחו כלא מבוצעות עקב חסמי שיתוף פעולה תקציביים (בתוך קטגוריית החסמים ניהול תקציב). כלומר ניתן לזהות, כי באופן רוחבי בשנת 2024 כ-36.4% מכלל המשימות התקציביות לא בוצעו עקב חסמי שיתוף פעולה.

המגמה משתקפת גם בנתונים הנוגעים לסוגי המשימות הספציפיים. בבחינת נתוני משימות של ניצול תוספתי (34.6% מכלל המשימות התקציביות שדווחו כלא בוצעו), ניצול ממקורות משרד אחר (25% מכלל המשימות התקציביות שדווחו כלא בוצעו), העברה ממקורות המשרד (39.3% מכלל המשימות התקציביות שדווחו כלא בוצעו) והעברה תוספתית (42.2% מכלל המשימות התקציביות שדווחו כלא בוצעו), ניתן לזהות, כי מתוך חסמי ניהול תקציב היו חסמי שיתוף פעולה הדומיננטיים ביותר.





מבט על החלטות גדולות:

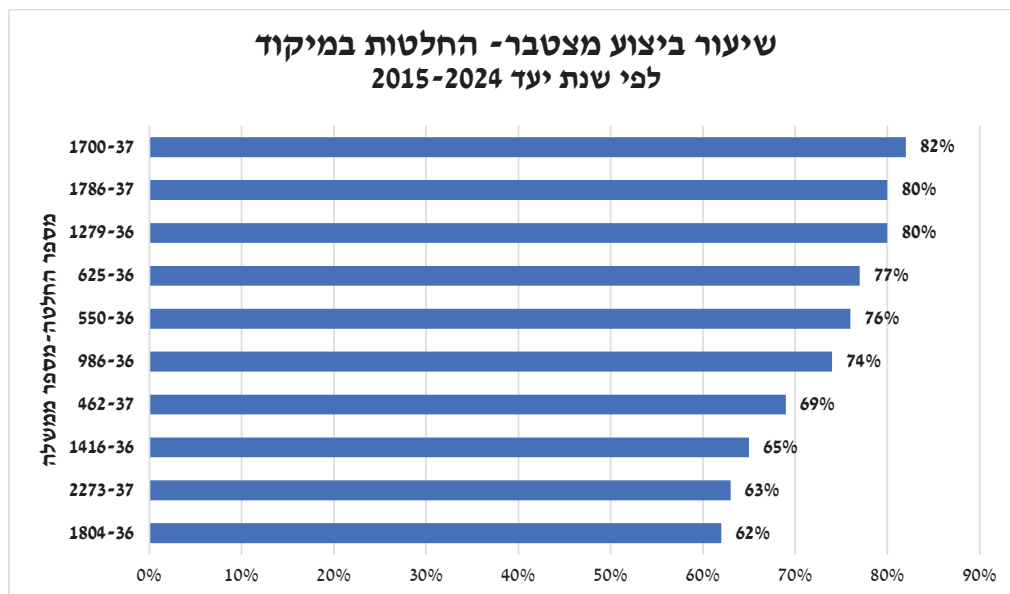
כחלק מהניתוחים השונים, נבחרו מספר החלטות לבחינה מעמיקה. החלטות אלו כוללות החלטות רוחביות, הנוגעות במגוון נושאים - מפיתוח כלכלי חברתי בפריפריה, עבור בדיגיטציה במגזר הציבורי ועד העתקת מחנות צה"ל לנגב. החלטות אלו הן החלטות גדולות (100 משימות או יותר), עם מספר שותפים רחב (10 שותפים או יותר) ומציגות לרוב תכנון ארוך טווח.

ההחלטות המוצגות כוללות את ההחלטות הבאות:

- **החלטה 625 של הממשלה ה-36 (14.01.2021):** אימוץ המלצות הצוות הבין-משרדי לאור העתקת מחנות צה"ל לנגב;
- **החלטה 550 של הממשלה ה-36 (08.11.2021):** התוכנית הכלכלית לצמצום פערים בחברה הערבית עד לשנת 2026;
- **החלטה 986 של הממשלה ה-36 (16.1.2022):** תוכנית לחיזוק העיר בית שמש;
- **החלטה 1279 של הממשלה ה-36 (23.3.2022):** תוכנית לפיתוח כלכלי-חברתי בקרב האוכלוסייה הבדואית בנגב 2022-2026 ותיקון החלטות ממשלה;
- **החלטה 1416 של הממשלה ה-36 (08.5.2022):** תוכנית לעידוד צמיחה דמוגרפית ופיתוח כלכלי בר-קיימא ביישובים באזור הנגב המזרחי;
- **החלטה 1804 של הממשלה ה-36 (08.7.2022):** תוכנית לחיזוק ופיתוח כלכלי-חברתי ליישוב ג'סר א-זרקא;
- **החלטה 1700 של הממשלה ה-37 (17.04.2024):** אימוץ אסטרטגיית הענן הממשלתית והאצת המעבר המנוהל של הממשלה לענן ציבורי ותיקון החלטת ממשלה;
- **החלטה 462 של הממשלה ה-37 (20.04.2023):** תוכנית לחיזוק החוסן האזרחי בשדרות וביישובי "עוטף רצועת עזה" לשנים 2023-2024 ותיקון החלטות ממשלה;
- **החלטה 1786 של הממשלה ה-37 (27.05.2024):** תוכנית למענים בטווח המידי והקרוב וקידום מתווה רב-שנתי לשיקום ופיתוח הצפון;

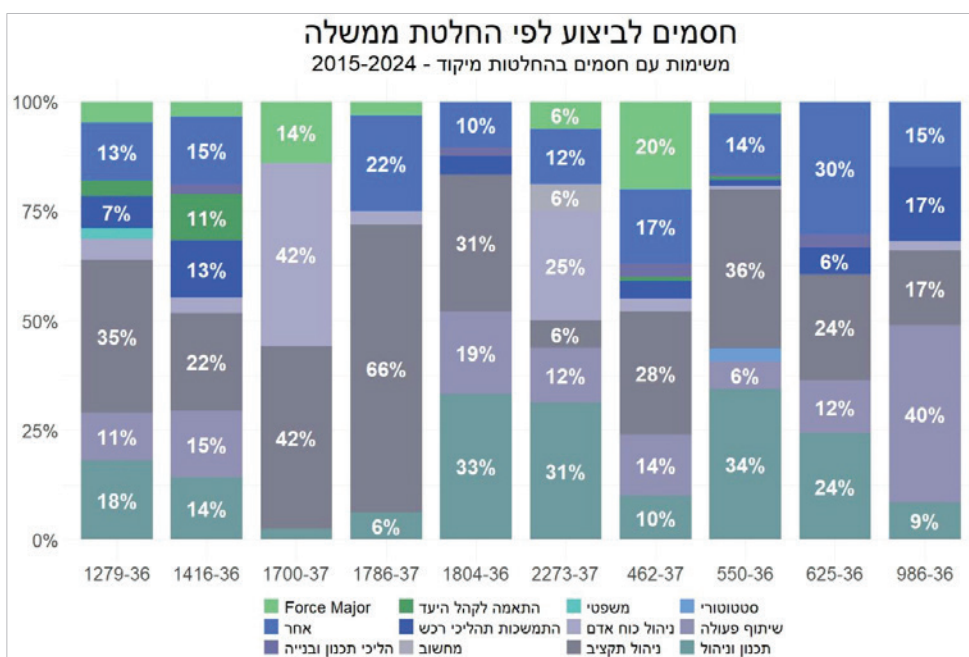
• **החלטה 2273 של הממשלה ה-37 (19.01.2025):** ייעול המגזר הציבורי והאצת שירות הדיגיטל לאזרח ויצירת תשתיות דיגיטליות וכלי מדיניות תומכים.

ראשית, בבחינת שיעור הביצוע המצטבר להחלטות אלו, כלומר שיעור הביצוע, הכולל השלמה רטרואקטיבית, אנו יכולים להבחין בהבדלים ניכרים בין ההחלטות. החלטות 1786, 1700, ו-1279, כולן מציגות שיעור ביצוע גבוה במיוחד של כ-80% ויותר מכלל המשימות. חשוב לציין, כי החלטה 1786, לדוגמה, הינה החלטה אשר נועדה לספק מענים מידיים, לצד תכנון לטווח ארוך לאזור הצפון כתוצאה מנזקי מלחמת "חרבות ברזל".

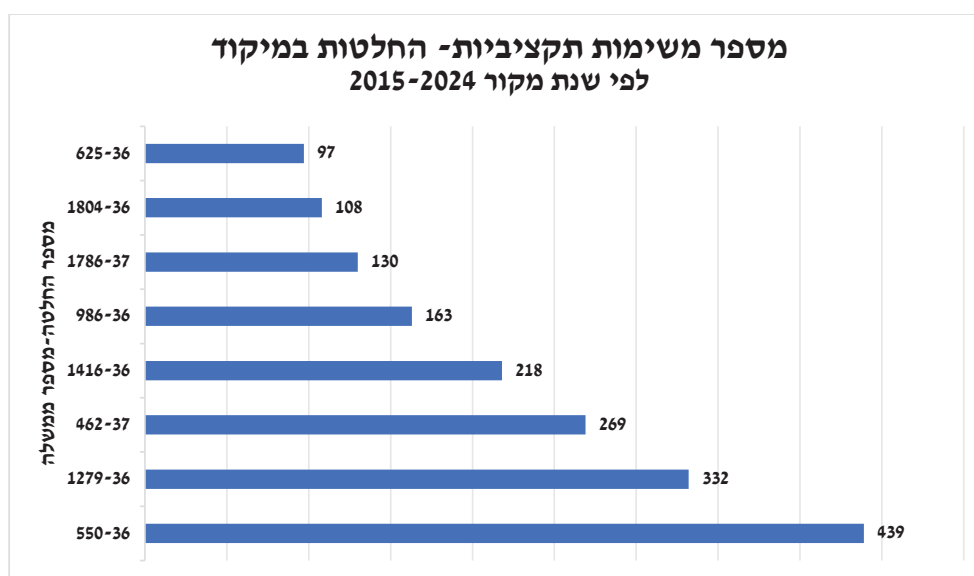


שיעור הביצוע הגבוה משקף בתוכו גם את הצורך במענים מידיים וגם את הצלחת היחידות בביצוע המשימות.

למעשה, ניתן לזהות, כי קיימת שונות גדולה בין ההחלטות השונות גם ביחס לעצמן וגם ביחס לכלל החלטות הממשלה. כמה החלטות בולטות במיוחד בחסמי ניהול כוח אדם, בעיקר החלטה 1700 והחלטה 2273. יש לציין, כי שתי החלטות אלה מתייחסות לאסטרטגיית הדיגיטל של מדינת ישראל.

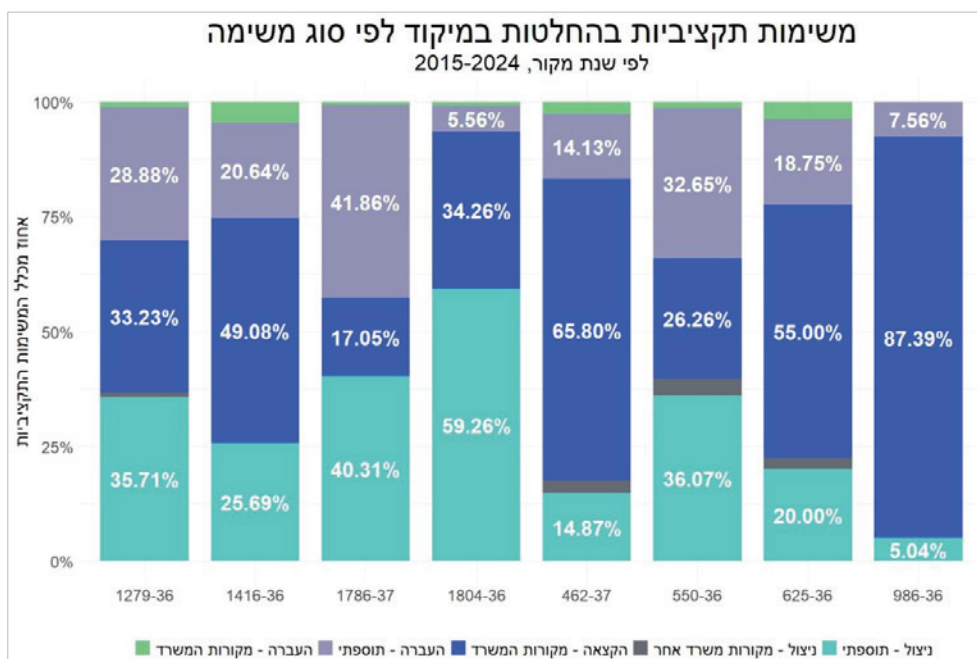


לעומת זאת, ניתן לזהות את המגמות הרוחבית של חסמי ניהול תקציב, ניהול ותכנון ושיתוף פעולה, אשר מהווים יחדיו את החסמים הדומיננטיים הן בהחלטות הממשלה אשר נבחנו כאן והן את החסמים הנפוצים ביותר באופן רחבי.

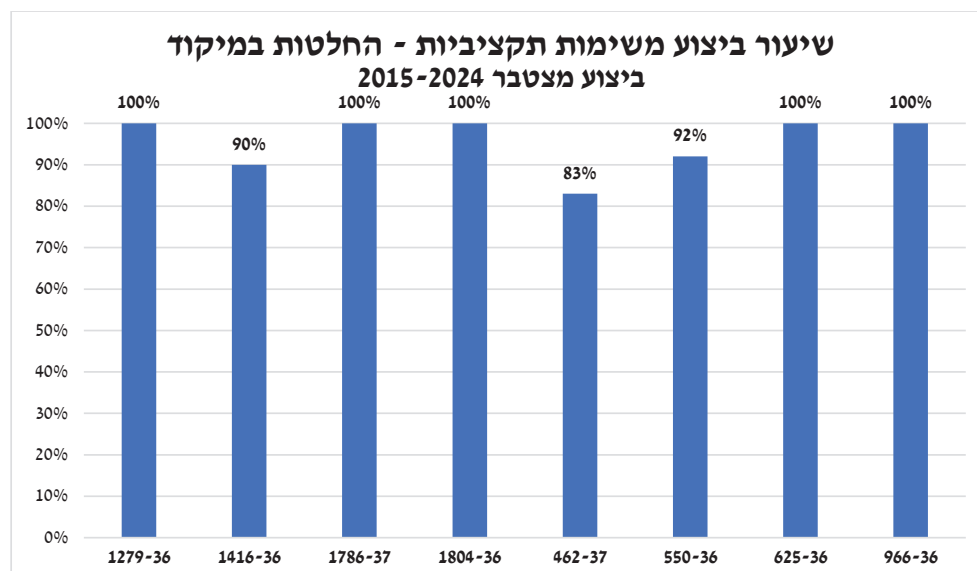


בבחינת המשימות התקציביות בהחלטות במיקוד ניכר גם כאן מנעד משמעותי - בשתי החלטות אנו מזהים, כי לא היו כלל משימות תקציביות (החלטה 1700 והחלטה 2273), זאת לעומת החלטות שבהן מספר המשימות התקציביות היה גבוה במיוחד.

שונות זו ממשיכה גם בבחינת סוגי המשימות התקציביות עצמן. כאן ניתן לזהות, כי על אף הדומיננטיות היחסית של משימות הקצאה (בדומה לנתון בבחינה הרוחבית), כמה החלטות מציגות דפוסים שונים. בהחלטות מס' 1804, 1786 ו-550 ניכרת דומיננטיות גבוהה יחסית למשימות של ניצול תוספתי.



בבחינת שיעור הביצוע של משימות תקציביות בהחלטות במיקוד ניתן לזהות שיעור ביצוע גבוה במיוחד - יותר מ-80%, למעט בהחלטה 462.



תובנות עיקריות לשנת 2024 וכיווני פעולה לפיתוח:

דו"ח המעקב אחר יישום החלטות הממשלה נועד לשמש כלי ניהולי בארגו הכלים הממשלתי וכחלק מהטמעת שגרות התכנון, המעקב והבקרה, במטרה לחזק ולייעל את אפקטיביות הפעולות של משרדי הממשלה, יחידות הסמך והתאגידים הסטטוטוריים, לצד הגברת השקיפות עבור הציבור הרחב.

במטרה לענות על תכליות אלו, התובנות והמגמות העיקריות המוצגות כאן נועדו לשקף את קריאת הכיוון העולה משגרת העבודה השוטפת של יישום החלטות הממשלה והסתכלות רוחבית ממשלתית, כבסיס לשיח ציבורי מבוסס נתונים על עולמות המדיניות הציבורית והמינהל הציבורי בישראל. זאת בנוסף להתערבויות בזמן אמת, ולפתרון חסמים ממשלתיים רוחביים.

להלן עיקרי הממצאים והתובנות המרכזיות:

התייצבות בשיעורי הביצוע הרוחביים

שיעור הביצוע של משימות החלטות הממשלה לשנת 2024 עמד על כ-74.7%, בדומה לשנים קודמות, תוך עלייה קלה ביחס לשנת 2023. עם זאת, שיעור הביצוע המצטבר מצביע על ירידה קלה, המעידה על הצטברות משימות שלא הושלמו גם בדיעבד. מגמה זו דורשת מעקב לטובת השלמת המשימות גם במקביל לשגרת החירום, בנוסף לשיפור תהליכי העבודה לשם יישום המשימות במסגרת הזמנים שהוגדרה.

עלייה במספר החלטות הממשלה לצד ירידה במספר המשימות בהחלטה

המגמה הכללית הינה של עלייה במספר החלטות הממשלה, לצד ירידה במספר המשימות האופרטיביות. מגמה זו מעניינת בהיבטי יישום ההחלטות הממשלה ובשילוב בין היבטי הטווח הקצר לטווח הארוך. ייתכן שהחלטות ממשלה ממוקדות במשימות מסוימות מאפשרות מיקוד בביצוע. סוגיה זאת ראויה להעמקה ביחס לכלים להתמודדות עם סוגיות רוחביות.

משקלם המרכזי של החסמים התקציביים ושיתופי הפעולה

בשנת 2024, בדומה לשנת 2023 חסמי שיתוף הפעולה וניהול התקציב נותרו בין החסמים המרכזיים ליישום החלטות הממשלה. יש להעמיק בבחינה מערכתית לטובת התמודדות עם חסמים אלו, תוך חשיבה משותפת והעמקה בפרט עם משרד האוצר ואגף תקציבים. לצד זאת, חלה ירידה בשימוש בחסמי שיתוף הפעולה ביחס לשנים קודמות, אך החלטות ממשלה בעלות ריבוי שותפים ואו משימות, ממשיכות להיות מיושמות בשיעורים נמוכים יותר. במטרה להתמודד עם חסמי שיתוף הפעולה יש לבחון את הכלים העומדים בפני הגופים הממשלתיים, לחזק את התשתיות הקיימות וללמוד ממתודולוגיות ופרקטיקות העובדות במקרים דומים במטרה להרחיבן.

ישנה ירידה במספר השותפים בהחלטות הממשלה

ממוצע השותפים להחלטה ירד בשנת 2024 ל-2.74 - הנתון הנמוך ביותר בשנות המעקב. מגמה זו יכולה להעיד על התמקדות בהחלטות תחומיות, לצד ירידה ברוחב השיתופי הפעולה הבין-משרדיים, מה שעשוי להשפיע על היכולת להוביל מהלכים מערכתיים רחבים.

חיזוק מעקב אחר החלטות ממשלה ככלי ניהולי משרדי וממשלתי

תהליך המעקב והבקרה אחר החלטות הממשלה מהווה כלי ניהולי ברמה הממשלתית הרוחבית וברמה המשרדית וכבסיס להעלאת האפקטיביות של הגופים הממשלתיים. הנתונים הנאספים במהלך הדיווח אחר יישום החלטות הממשלה נועדו להוות בסיס להתערבויות בזמן אמת וכבסיס לפתרון חסמים ממשלתיים רוחביים.

במטרה לחזק ולאפשר את תכליות אלו, במהלך שנת 2025 עתידה לעלות מערכת שתאפשר לעדכן בצורה עיתית את המשימות באחריות הגופים השונים, ותאפשר תכנון ליישום עתידי של משימות החלטות ממשלה. כחלק מכך, נדרש לבחון האם ישנו צורך ביצירת כלי מעקב ובקרה נוספים על החלטות ו\או משימות במיקוד, במטרה לאפשר את יישומן בלוחות זמנים קצרים.

אופן ניסוח החלטות הממשלה

מהניתוח עולה כי לעיתים אופן ניסוח ההחלטות משפיע ישירות על אפשרות הביצוע בפועל. שפה עמומה, היעדר לוחות זמנים ישימים, ריבוי גורמים אחראים או חוסר בהירות תקציבית – כל אלו מעכבים את הביצוע. רצוי לבחון להחיל אחידות בניסוח, להגדיר תחומי אחריות ברורים, בין היתר לתחום תקציבים ולהציב לוחות זמנים ריאליים על מנת לאפשר יישום יעיל ואפקטיבי של ההחלטות. מוצע להעמיק בסוגיה זו עם הגורמים השונים הקשורים להחלטות ממשלה בשיתוף פעולה עם מזכירות הממשלה לטובת קידום כלים תומכים לכתיבה וכלים משלימים נוספים.

שומרים על קשר

אנו רואים חשיבות רבה בחיזוקן של יכולות הביצוע של הממשלה ובייעולן, ומאמינים, כי מעקב שיטתי אחר דיווחי הביצוע של החלטות הממשלה ופרסומם לציבור מהווים אבן דרך וכלי לשיפור מתמיד של הממשלה בסוגיות חברתיות וכלכליות וכחלק מתפיסת אחריות ושיקפות לציבור.

להתייחסויות, הצעות ייעול, רעיונות לניתוחים נוספים או הצגה של ניתוח חדש, שיכול לתרום לשיפור ביצוען של החלטות הממשלה, ניתן לפנות אלינו לכתובת המייל:

GovDecisions@pmo.gov.il

נשמח לסייע בכל שאלה או בקשה ולהיות בקשר.

תודות

פרסום זה הוא תוצר של תהליכי עבודה של משרתי ציבור רבים, בגופים הממשלתיים ובעבודה משותפת עם מנכ"לי הגופים. הערכתנו העמוקה נתונה לאחראי המעקב בגופים אלו וכן לאגפי התכנון, המדיניות והאסטרטגיה, לסמנכ"לים העומדים בראשם וכן ליועצי ולשכות המנכ"לים, על השמירה על תהליכי התכנון, המעקב והבקרה ועל פעולותיהם הרבות לחיזוק העשייה הציבורית המסורה, המקצועית ולשיפורה.

תודתנו לכלל העוסקים במלאכה.

צוות אגף ממשל וחברה,

משרד ראש הממשלה

לקריאה נוספת [אתר האגף](#).

עורכים: קרין אהרוניאן רוזמרין, היבה סלימאן זועבי, נעמה בן שושן סילס ועידו פילץ

צוות המערכת: חיים רוזנפלד

ראש צוות ממשל: עדו קמחי פלדהורן

סמנכ"לית ממשל וחברה: עו"ד לירון הנץ

נספח א': מושגים עיקריים

מהן החלטות ממשלה?

החלטות ממשלה הן החלטות המאפשרות בישיבות הממשלה או בוועדות שרים בהצבעת רוב חברי הממשלה. החלטות הממשלה נועדו לסייע בהוצאה לפועל של מדיניות ממשלתית. בכל החלטה מפורטים הגורמים האחראים על ביצועה, כאשר לרוב, החלטות ממשלה כוללות פעולות של כמה גורמים.

מהי משימה ביצועית?

תהליך המעקב נעשה אחר החלטות ביצועיות קרי, החלטות הקובעות פעולות, אשר צריכות להתבצע לאחר קבלת ההחלטה.⁸

לדוגמה, החלטה על מינוי אינה קובעת פעולה להמשך, משום שהפעולה הנדרשת מבוצעת מעצם קבלת ההחלטה. לעומת זאת, החלטה על הקמת מרכז מבקרים מצריכה ביצוע פעולות שונות לאחר קבלתה.

בהתאם לכך, משימה ביצועית היא פעולה אחת באחריות גורם מסוים, במועד ספציפי ושניתן לדווח לגביה האם בוצעה או לא ולמה, כמו למשל: "למנות צוות", "לגבש תוכנית", "להפעיל תוכנית", "להקצות תקציב" וכיו"ב.

מה כוללים דיווחי הביצוע?

תהליך הדיווח נעשה אחת לשנה, ובמסגרתו הגופים הממשלתיים נדרשים לדווח למשרד ראש הממשלה על כלל המשימות הביצועיות שבאחריותם.

משימות הדורשות דיווח הן משימות שתאריך היעד לביצוען הוא עד סוף השנה וכן משימות שלא בוצעו בשנים קודמות, אולם הדו"ח המובא לפניכם מציג נתונים המתמקדים במשימות שתאריך היעד לביצוען היה בשנת 2024.

הגופים הממשלתיים מתבקשים לפרט לגבי כל משימה אם בוצעה, כאשר עבור משימות שלא בוצעו עליהם להוסיף הסבר לגבי אי-השלמת המשימה ואת פירוט החסמים לאי-ביצועה. הדיווחים על ביצוע החלטות הממשלה מופיעים [באתר אגף ממשל וחברה](#).

⁸ בהחלטות ממשלה שאינן ביצועיות ומשכך אינן נכללות במעקב, ניתן למנות: מינויים, נסיעות, הרשאות לפי חוק נכסי מדינה, תוכניות מתאר, אישור לגיוס כספים ממכרז ואשרור הסכמים.

נספח ב': שלבי תהליך העבודה

תהליך המעקב אחר ביצוע החלטות הממשלה מתחיל לאחר אישור ההחלטות בישיבות הממשלה וועדת השרים, לפי השלבים הבאים:

1. **פירוק ההחלטות** - אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה סורק את טקסט ההחלטה כפי שאושרה בממשלה ומפרק את הסעיפים השונים למשימות שקבעה ההחלטה לפי גורם אחראי, תאריך יעד לביצוע ונתונים נוספים, הפירוק עתיד להיות באמצעות כלי בינה מלאכותית שיסייע בעבודת פירוק ההחלטות למשימות.

2. **דיווח ביצוע על ידי המשרדים** - הגופים הממשלתיים נדרשים להעביר למשרד ראש הממשלה דיווחי ביצוע שנתיים עבור כל משימה שהוקצתה להם לפי סטטוס בינארי - בוצע או לא בוצע. כל משימה שלא בוצעה מחויבת בהוספת הסבר לגבי אי-ביצוע והוספת החסמים שגרמו לכך.

3. **עיבוד, פרסום והנגשה** - משרד ראש הממשלה מרכז את כלל הדיווחים, מעבדם ומפרסמם לציבור הרחב בכמה דרכים:

א. דו"ח מסכם זה.

ב. דף המעקב אחר ביצוע החלטות הממשלה באתר משרד ראש הממשלה.

ג. קבצי אקסל גולמיים עם נתונים על כל שנות המעקב.

ד. דשבורד ציבורי בשיתוף מערך הדיגיטל הלאומי.

ה. בתקופה הקרובה יתפרסם דו"ח נוסף, העוסק במגמות העיקריות בהחלטות הממשלה בין השנים 2015-2024 במטרה לאפשר הסתכלות רב-שנתית על המגמות.

נספח ג': חסמים ותתי חסמים בעבודת הגופים הממשלתיים

חסם ראשי	תת-חסם	תיאור
שיתוף פעולה	עיצוב בביצוע של יחידה אחרת במשרד	עיצוב בלוחות הזמנים כתוצאה מעיצוב בביצוע של יחידה אחרת במשרד.
	עיצוב בביצוע של גורם מחוץ למשרד	עיצוב בלוחות הזמנים כתוצאה מעיצוב בביצוע של גורם אחר מחוץ למשרד.
	היעדר שיתוף פעולה מצד יחידה אחרת במשרד	עיצוב כתוצאה מהיעדר שיתוף פעולה מצד יחידה אחרת במשרד, הנדרשת לביצוע המשימה, לרבות היעדר אמון בין השותפים.
	היעדר שיתוף פעולה מצד גורם מחוץ למשרד	עיצוב כתוצאה מהיעדר שיתוף פעולה מצד גורם אחר מחוץ למשרד, הנדרש לביצוע המשימה, לרבות היעדר אמון בין השותפים.
	מחלוקת בנושא מדיניות	עיצוב כתוצאה ממחלוקת הנוגעת למדיניות.
	מחלוקת בנוגע לחלוקת אחריות וסמכויות	אי-הסכמות בנוגע להסדרה של חלוקת האחריות ו/או הסמכויות.
	אי-בהירות בהסכמה על תקציב בעת קבלת ההחלטה	נקבע סיכום לא כתוב, אך בעת המימוש התגלו אי-הסכמות שהובילו לעיצוב/ביטול.
ניהול תקציב	בעיות בהוצאת התקציב	בעיות בהוצאת תקציב קיים, כגון אי-אישור של חשבות או בעיות ביצירת התקשרות.
	בעיה בהסטת תקציב (פניות תקציביות)	תקציב תלוי בהעברה בין תקנות שהתעכבה.
	עיצוב בגלל העברת כספים (תקציב תוספתי או עודפים)	תקציב מתוכנן ומוסכם שלא הגיע למשרד בגלל היותו תוספתי או תלוי בהחזרת עודפים (אם אי-העברת התקציב הינה מסיבה אחרת - אנא ציין).
	קיצוץ תקציבי	קיצוץ שהמשלה החליטה עליו.
	לא הועברה דרישה תקציבית לטובת הנושא	הגוף המעביר או הגוף המקבל לא העבירו את הדרישה התקציבית שסוכמה לטובת הנושא.
	התנהלות תחת תקציב המשכי	חוק התקציב טרם נחקק בכנסת, ועל כן ההתנהלות מתקיימת על בסיס תקציב המשכי, שאינו מאפשר תקצוב מלא לטובת המשימה.
	הערכת תקציב לקויה או היעדר תקציב מספק	העלות בפועל גבוהה מן התקציב המאושר.
	קשיים באיגום תקציבי	הביצוע תלוי בהשתתפות משרדים אחרים וקיים קושי באיגום התקציבי הן מפאת בעיות בירוקרטיות בהעברת תקציב בין המשרדים והן מסיבות של אי-הסכמה בין המשרדים על העברת הכסף.

חכם ראשי	תת-חכם	תיאור
התמשכות תהליכי רכש	התמשכות תהליכי כתיבת המכרז ואפיון הצרכים	הליכי כתיבת ההתקשרות ואפיון הצרכים נמשכו מעבר לצפוי.
	אישור מכרז/פטור על ידי גורם במשרד	ההתקשרות טרם עברה את שלבי האישורים הנדרשים בתוך המשרד.
	אישור מכרז/פטור על ידי גורם מחוץ למשרד	ההתקשרות טרם עברה את שלבי האישורים הנדרשים על ידי גורמים מחוץ למשרד, כגון חשכ"ל.
	אי היענות/היעדר ספקים מתאימים	לא התקבלה היענות מספקת מצד ספקים מתאימים.
	מגבלות פורמליות על ערוצי ההתקשרות מונעות מתן מענה מיטבי לצרכים	מגבלות פורמליות על תהליך הרכש, אשר נובעות, למשל, מהנחיות הוראות התכ"מ, מונעות רכש המתאים לצרכים.
	אי-התאמה של כוח אדם למשימה	כוח האדם הקיים אינו בעל הכישורים המתאימים לביצוע המשימות.
ניהול כוח אדם	התמשכות בשל תהליכים הקשורים ליחסי עבודה	יחסי עבודה שליליים בין העובדים למנהלים או במסגרת סכסוך עבודה; חסם זה מתייחס גם לבעיות הנובעות מיחסים בין-אישיים וקשיים בהנעת עובדים.
	התמשכות תהליכי איוש כוח אדם	איוש כוח האדם הייעודי למשימה נמשך מעבר לצפוי.
	התמשכות של הליכי שינוי מבנה ארגוני ואישור תקינה	הליכי אישור/שינוי המבנה הארגוני ואישורי התקינה נמשכו מעבר לצפוי.
	חילופי תפקידים	התבצעו חילופי תפקידים שהובילו לעיכוב בביצוע.
	מחסור בכוח אדם	היעדר כוח אדם הוביל לאי-ביצוע או לעיכוב בביצוע.
	שינוי סדרי עדיפויות	בעקבות שינויים בסדרי עדיפויות הוחלט להפנות את המשאבים והתשומות הניהוליות לביצוע משימה אחרת.
תכנון וניהול	חילופים בדרגים הניהוליים	חילופי תפקידים בדרג הנבחר או בדרג המקצועי הבכיר.
	החלטה לא לבצע	התקבלה החלטה על ידי גורם ניהולי לא לבצע.
	היעדר הכרעה ניהולית	קיים עיכוב בשל היעדר קבלת החלטה של גורם ניהולי.
	הערכת חסר בהיקף המשימה	היקף המשימה הוערך באופן שגוי במונחי זמן ו/או תשומות הנדרשות לביצוע המשימה.
	העדר מידע ונתונים	קיים מחסור במידע ובנתונים הנדרשים לקבלת החלטה בנושא.
	שינוי המשימה	התקבלה החלטה ניהולית לשנות את המשימה.

חכם ראשי	תת-חכם	תיאור
משפטי	עיכוב בקבלת חוות דעת משפטית	טרם התקבלה חוות דעת משפטית.
	חוות דעת משפטית לא מאפשרת פעילות	חוות הדעת המשפטית שהתקבלה מונעת את התנעת או המשך הפעילות.
	עיכוב או ביטול בשל דיון בערכאה משפטית	הביצוע מתעכב בשל דיון בערכאה משפטית.
התאמה לקהל היעד	היעדר מודעות ושיווק	אין מודעות מספקת למוצר בקרב קהל היעד.
	היעדר צורך	אין ביקוש למוצר.
	איכות המוצר והתאמתו	המוצר איננו עונה על צורכי קהל היעד.
	יחס שלילי לשירות	המוצר לא נתפס באופן חיובי בקרב קהל היעד.
סטטוטורי	התמשכות הליכי כתיבת תזכיר חוק	תזכיר החוק טרם נכתב או נמצא בשלבי כתיבה.
	עיכוב באישור תזכיר חוק על ידי גורמים מאשרים	תזכיר החוק טרם אושר על ידי כלל הגורמים המאשרים (כדוגמת הכנסת או ועדת השרים לענייני חקיקה).
	התמשכות בהליכי כתיבת תקנות	התקנות טרם נכתבו או נמצאות בשלבי כתיבה.
	עיכוב באישור תקנות על ידי גורמים מאשרים	התקנות טרם אושרו על ידי כלל הגורמים המאשרים.
	עיכוב באישור החלטת הממשלה	החלטת הממשלה טרם אושרה.
מחשוב	התמשכות תהליכי אפיון	התמשכות תהליכי האפיון של התוצר.
	אי-שביעות רצון מהתוצר הסופי	התוצר הסופי אינו עומד ביעד האיכות הרצוי או שאינו לשביעות רצונו של המזמין.
	התמשכות הליכי פיתוח	אי-עמידה בלוחות הזמנים שנקבעו להליכי הפיתוח.
	התמשכות הליכי בדיקות	אי-עמידה בלוחות הזמנים שנקבעו לשלב הבדיקות.
	שירותי תמיכה ותחזוקה לקויים	תפקוד שירותי התמיכה והתחזוקה לקויים או שאינם קיימים.
הליכי תכנון ובנייה	עיכוב בהליכי אישור של תוכנית בנייה	תהליכי אישור התוכנית בוועדות נמשכים מעבר לזמן שהוערך.
	עיכוב במימוש של תוכנית בנייה	הליכי מימוש התוכנית נמשכים מעבר לזמן שהוערך.
	עיכוב בהפקדת תוכנית בנייה	הליכי הפקדת התוכנית נמשכים מעבר לזמן שהוערך.
	עיכוב בייזום הפרויקט	הליכי ייזום הפרויקט נמשכים מעבר לזמן שהוערך.
Force Major		השפעה של כוח עליון שלא ניתן לצפותו. יש לפרט באופן חופשי.
אחר		ניתן לפרט כל חכם אחר שאינו מופיע ברשימה.

