



מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה

דו"ח
לסיכום פעילות
לשנת 2019

מוגש לפי חוק חופש המידע
התשנ"ח - 1998

ירושלים אוגוסט 2020 , אב התש"ף

דבר נציב שירות המדינה

שירות המדינה הוא הזרוע המבצעת של הרשות המבצעת במדינת ישראל, ונציבות שירות המדינה היא הקטר המוביל את השירות הציבורי. אשר על כן, מוטלת עלינו החובה והזכות לפעול כמנוע חזק המזין את המערכת באיכות ובמצוינות, תוך שימוש בחדשנות ובקדמה טכנולוגית.

אנו רואים חשיבות רבה במתן שירות מיטבי ומהיר לאזרח, בהפחתת רגולציה, בפתירת אפיקים יצירתיים לפתרון בעיות ובייעול של תהליכים ארוכי טווח. כגוף הממונה על פיתוח ושימור ההון האנושי בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה שוקדת, יחד עם משרדי הממשלה ויחידות הסמך, על פיתוח הערכיות והמצוינות של עובדי המדינה, כדי שיהיו סמל ודוגמה למשרתי ציבור מסורים הפועלים במרץ ובנאמנות, מתוך הבנת הזכות הגדולה לפעול יום יום, שעה שעה, למען מדינת ישראל. בשנה שחלפה התמודדנו עם סוגיות לא רגילות שנבעו כתוצאה מהתמשכות תקופת ממשלת המעבר לאורך שלוש מערכות בחירות שגרמו להקפאה של תקציבים ותהליכים רבים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך הממשלתיות. הקמת הממשלה החדשה דורשת מאתנו בנציבות לעשות כל שביכולתנו על מנת להתאים את מבנה המשרדים למבנה הממשלה החדשה שקמה ואנו מבצעים פעולות מהירות על מנת לאפשר לממשלה לתפקד על הצד הטוב ביותר במהירות האפשרית.

יותר מכך, השפיעה על עשייתנו התפרצות המשבר הרפואי העולמי העצום שגרם לנזקים רבים אשר משפיעים עלינו עד היום במובנים רבים. נדרשנו להוציא חלק מהעובדים לחל"ת ולחלק אחר שהוגדר חיוני, לאפשר עבודה מהבית במקרים מסוימים. גם לאחר חזרת כמעט כל עובדי המדינה לעבודה במשרדים וביחידות, התאמנו את העשייה לכללי ה'יתו הסגולי' וכעת אנו שוב נערכים לשינויים עקב התמשכות המצב.

במהלך תקופה זאת ולמרות כל הקשיים, השתדלנו לתת את השירות הטוב ביותר למשרדי הממשלה וליחידות הסמך, בכללן המרכזים הרפואיים הממשלתיים שמתמודדים עם המשבר מקרוב. בצד זאת, אנו מנסים להמשיך ולפתח את התחומים המשמעותיים עליהם אנו אמונים בשגרה ולקדם את השינויים הדרושים בשירות המדינה. חברנו יחד כלל הגורמים העוסקים בניהול הפרטים האישיים של העובדים ותשלום שכרם והכנסנו פורטל חדש 'איתך בקליק', בו העובד יוכל לעדכן ולהתעדכן בצורה מהירה ופשוטה ובכך שיפרנו את חווית העובד של עובדי המדינה.

החלטנו להוביל את הרחבת הפיילוט של עבודה מהבית. מאמץ חדשני זה של שירות המדינה כמעסיק הגדול במשק, מקדים מעסיקים רבים וגדולים ומאפשר לעובדים לתת תפוקה רבה יותר בעבודה, להיות יותר בחיק משפחותיהם, להתאים עצמם לתנאי השוק הפרטי בגמישות התעסוקתית, ואפילו להקל על העומס בכבישים ובחניות. התוודענו ליתרונות הרבים בכך עוד לפני המשבר אך היישום נבחן בשעת מעשה כתוצאה ממנו והיום רבים יותר מבינים את היתרונות הגדולים שניתן להרוויח מכך. אנו נמצאים בעיצומו של גיבוש מתווה בקרה למדידת היעילות והתפוקות של עבודה מהבית, כדי שנוכל להפעיל עבודה מרחוק לפי רעיונות המתגבשים באגפי הנציבות, בתיאום עם משרד האוצר.

בנוסף, המשכנו במאמצנו לגוון את שירות המדינה ולהרוויח את היתרונות הטמונים בכל החלקים בחברה הישראלית.

בכוונתנו גם להרחיב את תחומי הסמכות בתחום התקינה שיואצלו למשרדי הממשלה ויחידות הסמך וכן לתת את הסמכויות בתחום התקן לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך שיעמדו במתווה המוכנות לאצילה. כך ניתן עצמאות ניהולית רבה יותר למנכ"לים בניהול ההון האנושי ביחידותיהם ונצמצם בירוקרטיה מיותרת.

אנו רואים חשיבות רבה בקיומו של קשר ישיר בין הנציבות לבין משרדי הממשלה, יחידות הסמך ועובדיהם ועל כן החלנו בהוצאת מידעון חודשי המדווח על עשיית הנציבות לכלל העובדים והיחידות. בנוסף, בדו"ח שלפניכם תוכלו ללמוד על נציבות שירות המדינה, אגפיה, תפקידיה והרכבה, ולמצוא דרכים יעילות ליצירת קשר עמנו, לטובת שיפור השירות לאזרחי מדינת ישראל.

בברכה,
פרופ' דניאל הרשקוביץ
נציב שירות המדינה

תוכן העניינים

2	דבר נציב שירות המדינה.....
5	נציבות שירות המדינה.....
7	נציבות שירות המדינה – בעלי תפקידים (2020).....
8	דרכי התקשרות - יחידות הנציבות.....
10	טבלאות נתונים על מספר עובדי המדינה.....
12	נציב שירות המדינה.....
13	אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות.....
18	אגף שוויון מגדרי וקידום נשים.....
21	האגף לגיוון תעסוקתי.....
23	דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ.....
24	הממונה על יישום חוק חופש המידע.....
27	אגף בכיר מינהל ומשאבי אנוש.....
31	מינהל הסגל הבכיר.....
34	המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול.....
39	האגף לאיכות ומצוינות.....
47	האגף לבקרת ניהול ההון האנושי.....
53	אגף בכיר משרדי הממשלה ויחידות הסמך.....
57	אגף תנאי שירות ויחסי עבודה.....
60	אגף בכיר מערכת הבריאות.....
66	הלשכה המשפטית.....
74	בית הדין למשמעת של עובדי המדינה.....
80	אגף המשמעת.....
120	אגף בכיר – חקירות משמעת.....
133	אגף בכיר בחינות ומכרזים.....
183	אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, נציבות שירות המדינה.....
224	אגף בכיר - 'צוערים לשירות המדינה'.....
250	אגף בכיר לפרישה וגמלאות.....
258	אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע.....
263	אגף בכיר ביקורת הפנימית.....
270	יחידת הממונה על מערכת הביטחון.....

נציבות שירות המדינה

ייעוד:

ארגון המטה האחראי והמוסמך לניהול ההון האנושי והמערך הארגוני בשירות המדינה. הנציבות מפקדת על ייזום, הובלה, הכוונה, הנחלה ובקרה של מערך ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, תוך הבטחת ערכיו, מצוינותו ותקינות התנהלותו של שירות המדינה - על ארגונו, יחידותיו וכלל עובדיו.

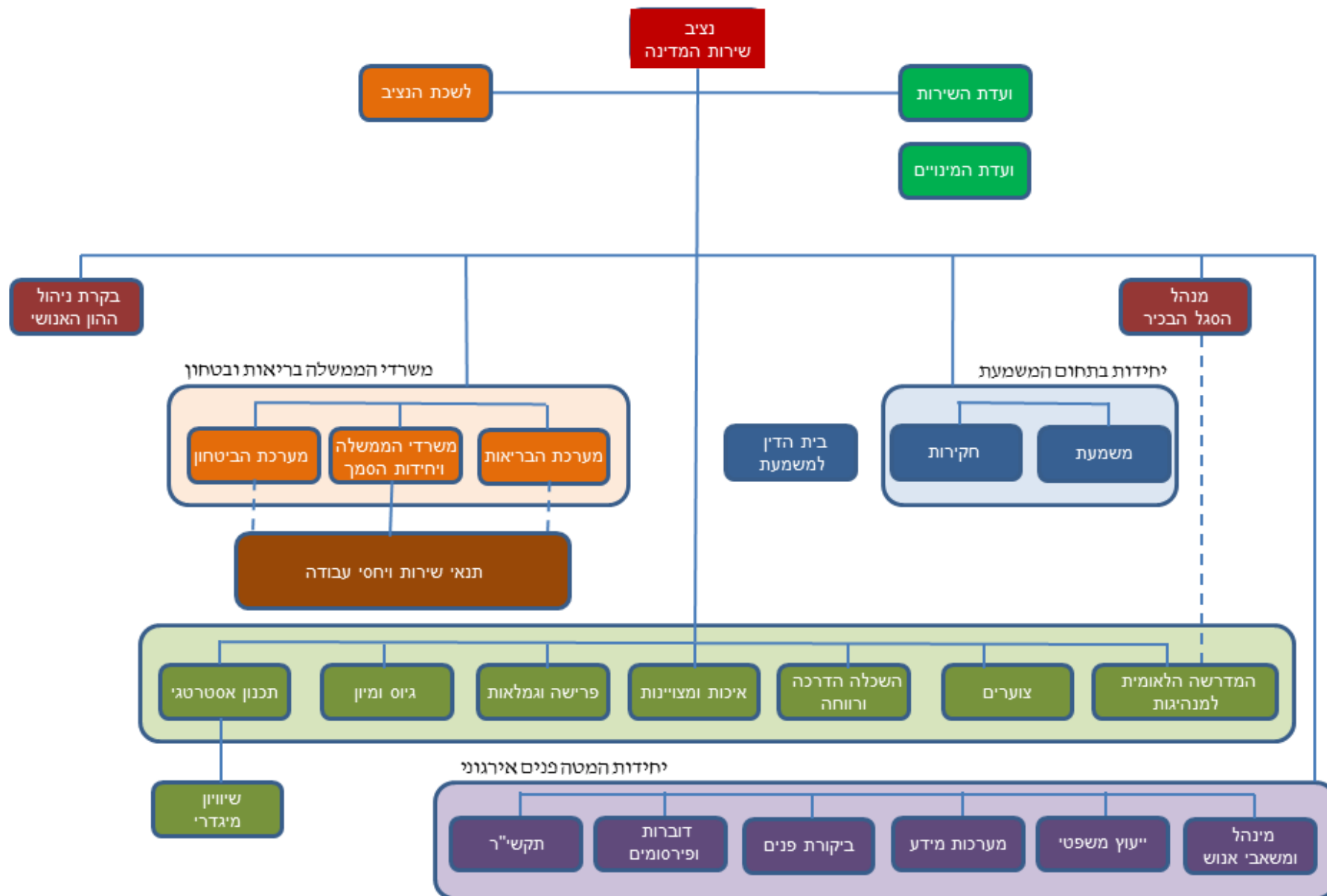
נציבות שירות המדינה אחראית מכוח החוק והחלטות הממשלה לתחומים הבאים:

- אישור המבנה האירגוני במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ;
- אישור התקנים בשירות המדינה ;
- קביעת מסלולי הקידום לתפקידים שונים בשירות ;
- קליטת ומינוי עובדים ;
- הכשרה והדרכה של עובדים לשיפור רמת השכלתם ומיומנותם המקצועית ;
- טיפול בתחום הרווחה של עובדי המדינה ;
- טיפול במשמעת ואכיפתה בשירות המדינה ;
- קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה ;
- קידום השוויון המגדרי וקידום נשים בשירות המדינה ;
- גיבוש מדיניות תנאי שירות וטיפול בפניות עובדים ;
- מתן ייצוג הולם לקבוצות מיוחדות על-פי חוק המינויים ;
- טיפול בפרישה של עובדים לגמלאות.
- יישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

כל חוזרי הנציבות, ההנחיות והדו"חות מתפרסמים באתר האינטרנט של הנציבות

קישור: <http://www.csc.gov.il/>

מבנה אירגוני נציבות שירות המדינה



נציבות שירות המדינה – בעלי תפקידים (2020)

מס'	שם ומשפחה	תפקיד	טלפון בעבודה	פקס בעבודה	כתובת - e-mail
1.	פרופ' הרשקוביץ דניאל	נציב שירות המדינה	074-7699100/6	074-7699588	naziv@csc.gov.il
2.	אהרונוב מאיר	סגן נציב שירות המדינה (איכות ומצינונות)	074-7699402	074-7699594	meirah@Csc.gov.il
3.	אהרונים מוטי	סגן נציב שירות המדינה (בקרה לניהול ההון האנושי)	074-7699223	074-7699480	motyah@csc.gov.il
4.	אלפסי עדנה	סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש)	074-7699202	074-7699482	ednaal@Csc.gov.il
5.	אשכנזי גבריאלה	מנהלת אגף בכיר (בחינות ומכרזים)	072-3201902	072-3201949	lnetzivotservice@bynetos.co.il
6.	חליבה אבי	מנהל אגף בכיר משרדי הממשלה	074-7699300		sapirse@csc.gov.il
7.	בניהו אופיר	מנהל אגף בכיר (הדרכה השכלה ורווחה)	074-7699189	074-7699591	ofirbe@csc.gov.il
8.	גון אשרי אילה ז"ל חגית רשף	הממונה על מערכת הביטחון (עד חודש מאי 2020) (החל מחודש יוני 2020)	03-7634913	03-7634907	hagitre@csc.gov.il
9.	גרינבלט אריה	דובר וממונה על ההסברה, פרסומים וקשרי חוץ	074-7699500		dover@Csc.gov.il
10.	דגן עמרי	מנהל אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה"	074-7699281	02-6705621	omrida@csc.gov.il
11.	דול רון	היועץ המשפטי	074-7699111	074-7699587	rondu@csc.gov.il
12.	דוקן יוני	מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות	074-7699333	074-7699481	yonidu@csc.gov.il
13.	ויצמן רוויטל	מנהלת אגף בכירה (מערכות מידע)	074-7699130	074-7699585	revitalw@csc.gov.il
14.	כהן אורי	אב בית הדין למשמעת	02-6547333	02-6517901	urich@csc.gov.il
15.	לוזון יעקב	מנהל אגף בכיר (ביקורת פנימית)-עד 29.2.2020	074-7699272	074-7699596	
16.	לוי ציון	מנהל אגף בכיר (פרישה וגמלאות)	074-7699259	074-7699573	ziyonle@csc.gov.il
17.	לויט נתנאל	מנהל אגף בכיר (חקירות משמעת)	074-7699467	074-7699595	natanell@Csc.gov.il
18.	נחמיה איריס	מנהלת אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות.	074-7699130	074-7699578	irisne@csc.gov.il
19.	דוד גיא	מנהל אגף בכיר (משמעת)	074-7699163	074-7699590	guyda@csc.gov.il
20.	רם אילן	מנהל מינהל הסגל הבכיר, מ"מ מנהל המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול	074-7699444/452	074-7699581	ilanrm@csc.gov.il
21.	לזרוביץ מיכל	מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת הנציב	074-7699140	074-7699579	michalla@csc.gov.il

דרכי התקשרות - יחידות הנציבות

[אתר האינטרנט - http://www.csc.gov.il/Csc](http://www.csc.gov.il/Csc)

[דף הפייסבוק - https://www.facebook.com/Civil.service.Israel](https://www.facebook.com/Civil.service.Israel)

כתובת הנציבות: רחוב קפלן 3, קריית בן גוריון, ת"ד 34076, ירושלים, מיקוד 91340
(במקרה של יחידות בכתובת אחרת- הכתובת תצוין)

פניות ציבור ועובדי המדינה:

טלפון: 074-7699316

דוא"ל: sigalav@csc.gov.il

בקשות לפי חוק חופש המידע: hofeshmeida@csc.gov.il

לשכת נציב שירות המדינה

טלפון: 074-7699100/6, פקס: 074-7699588

דוא"ל: naziv@csc.gov.il

אגף בכיר בחינות ומכרזים

לפניות לנציג שירות – בקישור הבא: https://ejobs.gov.il/gius/crm_anon
טלפון: 072-3201900, כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, גבעת שאול, ירושלים

אגף פרישה וגמלאות

טלפון: 074-7699259, פקס: 074-7699573

דוא"ל: ziyonle@csc.gov.il

דובר וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ

טלפון: 074-7699500

דוא"ל: dover@csc.gov.il

אגף בכיר משמעת

טלפון: 074-7699160, פקס: 074-7699590

דוא"ל: shnisa@csc.gov.il

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה

שלוחת ירושלים: טלפון: 02-6547333, פקס: 02-6517901

כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, כניסה ה' (קומה 2), גבעת שאול, ירושלים

דוא"ל: irisre@csc.gov.il

שלוחת חיפה: טלפון: 04-8631222, פקס: 04-8631224

כתובת: קריית הממשלה, שדרות פל-ים 15 (קומה 8), חיפה

דוא"ל: orlyah@csc.gov.il

אגף חקירות משמעת

טלפון: מזכירות 074-7699467, מרכזיה 02-5089590, פקס 074-7699595

כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, כניסה B (קומה 5), גבעת שאול, ירושלים

דוא"ל: natanell@csc.gov.il

אגף איכות ומציונות

טלפון: 074-7699402 פקס: 074-7699594
דוא"ל: carmelal@csc.gov.il

מינהל הסגל הבכיר

טלפון: 074-7699444/452, פקס: 074-7699579
דוא"ל: ilanrm@csc.gov.il

אגף מינהל ומשאבי אנוש

טלפון: 074-7699202, פקס: 074-76994824
דוא"ל: shiraav@csc.gov.il

אגף הדרכה, השכלה ורווחה

טלפון: 074-7699189, פקס: 074-7699591
דוא"ל: Ofirbe@csc.gov.il

המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול

טלפון: 02-6547333
דוא"ל: midrasha@csc.gov.il

אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה"

טלפון: 074-7699281,
דוא"ל: tzoarim@mail.gov.il

היועץ המשפטי

טלפון: 074-7699111, פקס: 074-7699587
דוא"ל: rondu@csc.gov.il

אגף בכיר מערכת הבריאות

טלפון: 074-7699333, פקס: 074-7699481
דוא"ל: yonidu@csc.gov.il

אגף מערכות מידע

טלפון: 074-7699130, פקס: 074-7699585
דוא"ל: revitalw@csc.gov.il

אגף ביקורת פנימית

טלפון: 074-7699222, פקס: 074-7699480
דוא"ל: motyah@csc.gov.il

האגף לשוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה לקידום נשים

טלפון: 074-7699140, פקס: 074-7699579
דוא"ל: michalla@csc.gov.il

אגף לתכנון אסטרטגי ומדיניות

טלפון: 074-7699130, פקס: 074-7699578
דוא"ל: irisne@csc.gov.il

אגף בכיר משרדי הממשלה

טלפון: 074-7699300
דוא"ל: sapirse@csc.gov.il

אגף בקרה לניהול ההון האנושי

טלפון: 074-7699222, פקס: 074-7699480 דוא"ל: motyah@csc.gov.il

טבלאות נתונים על מספר עובדי המדינה

מספר עובדי המדינה לפי משרדים נכון לדצמבר 2019

מספר העובדים	שם המשרד
36,337	בית חולים ממשלתיים
6,180	רשות המסים בישראל
4,993	משרד המשפטים
4,538	הנהלת בתי המשפט
3,616	עבודה, רווחה ושירותים חברתיים
3,153	הרשות הארצית לכבאות והצלה
2,454	רשות האוכלוסין וההגירה
2,396	משרד החינוך
1,693	משרד ראש ממשלה
1,339	משרד הבריאות
1,284	משרד האוצר
1,225	משרד החוץ
1,087	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
1,040	משרד התחבורה והבטיחות בדרכים
943	רשות האכיפה והגבייה
909	משרד הרווחה - זרוע העבודה
781	מינהל המחקר החקלאי
764	משרד הפנים
668	משרד להגנת הסביבה
642	משרד הבינוי והשיכון
631	משרד החקלאות ופיתוח הכפר
588	משרד הכלכלה
525	משרד לבטחון הפנים
511	משרד העלייה והקליטה
404	שירות עיבודים ממוחשבים
399	מנהל לחינוך התישבותי ועליית הנ
391	בתי דין רבניים
379	מנהל התכנון
317	נציבות שרות המדינה
263	משרד האנרגיה
260	משרד המדע הטכנו' תרבות וספורט
251	השירותים הווטרינריים
229	משרד התיירות
228	המרכז למיפוי ישראל
188	הרשות הממשלתית למים ולביוב
184	הרשות לשוק ההון
183	משרד התקשורת
160	משרד לשיווין חברתי
144	רשות התחרות
131	שירות ההדרכה והמקצוע
102	המכון הגיאולוגי
78	הרשות להגנת הצרכן ולסחר הוגן
77	המדפיס הממשלתי

71	השירות המטאורולוגי
71	רשות החשמל
39	משרד לנושאים אסטרטגיים
33	רשות השירות הלאומי האזרחי
82,879	סה"כ

מספר עובדי המדינה לפי דירוגים נכון לדצמבר 2019

מספר העובדים	הדירוג
29,899	מינהלי
15,255	אחיות
11,221	אקדמאים
5,753	רופאים
4,174	סטודנטים
3,673	משפטים
2613	פארארפואיים
2,491	מהנדסים
2,184	עובדים סוציאליים
2,154	רשות הכבאות
1074	הוראה
823	משפטים מתמח'
465	הנדסאים/טכנאים
437	טכ' רנטגן מוסמך
248	עובדי מחקר
125	וטרינרים
122	סגורים ציבוריים
112	עתונאים
37	מוקבלים לשופטים
19	מפקחים ימיים
82,879	סה"כ

נציב שירות המדינה

נציב שירות המדינה עומד בראש הנציבות, מתמנה בידי הממשלה וכפוף לראש הממשלה. סמכויותיו של הנציב נקבעו בחוקים שונים וביניהם חוק שירות המדינה (מינויים) התשי"ט – 1959, חוק שירות המדינה (משמעת) התשכ"ג – 1963, חוק שירות המדינה (גמלאות) (נוסח משולב), התש"ל – 1970 ועוד. במילוי תפקידו הסטטוטוריים הנציב עצמאי ומעמדו בלתי תלוי.

ליד הנציב פועלות שתי ועדות, אשר נציב שירות המדינה עומד בראשן:

ועדת שירות המדינה

לוועדת שירות המדינה הוקנו סמכויות שונות לפי חוק שירות המדינה (מינויים) וחוק שירות המדינה (גמלאות). הוועדה קובעת כללים בדבר דרכי ופרטי המכרזים, בחינות ומבחנים בקבלת עובדים לשירות המדינה, הארכת שירותם של עובדים מעבר לגיל פרישה, הכרעה במחלוקות בין נציבות שירות המדינה לבין הסתדרות עובדי המדינה בדבר הצורך בפיטורי צמצום בשירות המדינה והיקפם ועוד.

חברי הוועדה, מלבד נציב שירות המדינה, הם חמישה מנכ"לים/מנכ"ליות וחמישה נציגי ציבור המתמנים ע"י הממשלה.

מנכ"לים שכיהנו כחברים בוועדה בשנת 2019: מר אלי גרון, מנכ"ל משרד רה"מ (עד 20.6.18): מר יוסי שרעבי, מנכ"ל משרד התרבות והספורט; מר אמיר הלוי, מנכ"ל משרד התיירות; גב' אמי פלמור, מנכ"לית משרד המשפטים; מר משה בר סימן טוב, מנכ"ל משרד הבריאות.

נציגי ציבור: עו"ד גיא רוטקופף; עו"ד רימה כמאל; מר דורון כהן; גב' נגה קינן; רו"ח איריס שטרק.

ועדת המינויים

ועדת המינויים מחווה דעתה בפני הממשלה על מינויים של מנהלים כלליים ומשרות בכירות אחרות שהמינוי להן טעון אישור הממשלה.

חברי הוועדה, מלבד נציב שירות המדינה, הם נציגי ציבור.

בשנת 2019 כיהנו כנציגי ציבור: מר אריה בר; פרופ' דב גולדברגר; עו"ד אלון גלרט; מר דורון כהן; אלוף (במיל') יוחנן לוקר; מר אלי כהן; פרופ' מינה טייכר; גב' נגה קינן; רו"ח איריס שטרק; עו"ד גלי מיארה; גב' ליאורה סלעי.

נציב שירות המדינה: פרופסור דניאל הרשקוביץ

דרכי התקשרות - לשכת הנציב:

טלפון: 074-7699100/6, פקס: 074-7699588

דוא"ל: naziv@csc.gov.il

אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות

ייעוד האגף

אגף תכנון, אסטרטגיה ומדיניות הון אנושי, הוא הגוף העוסק בתכנון אסטרטגי, בניין הכוח הממשלתי, ארגון ושיטות וגיבוש מדיניות כוח-אדם. נותן המלצות לנציב שירות המדינה על כיוונים אפשריים לתכנון הון אנושי, בניין הכוח של שירות המדינה, עבודת מטה ותכנון הקצאת המשאבים ובתחומי הארגון והתשתיות.

האגף נועד להבטיח את היכולת של שירות המדינה לתת שירותים מקצועיים ויעילים לאזרחי המדינה ולהגיב לשינויים בצרכי החברה וזאת באמצעות תמהיל נכון של אנשים בעלי כישורים ויכולות, הנמצאים בתפקיד הנכון ובזמן הנכון, ומייצגים את החברה הישראלית על כל גווניה.

מהווה סמכות מקצועית עליונה לנושא גיוון תעסוקתי ושוויון ההזדמנויות בשירות המדינה, ובמסגרת זו משולבים האגף לשיווין מגדרי והאגף לגיוון תעסוקתי.

האגף פועל במסגרת 4 יחידות משנה: תכנון ויישום תהליכי שינוי, אסטרטגיה ומדיניות, שוויון מגדרי וקידום נשים, גיוון תעסוקתי.

פעילויות האגף:

- הובלת תהליך התכנון השנתי (תכניות עבודה) בנציבות שירות המדינה.
- הובלת תהליך תכנון הון אנושי במשרדי ממשלה ומבנים ארגוניים תומכים הובלת גיבוש הערכת מצב דו-שנתית בתחום ההון האנושי.
- הובלת צוותי חשיבה מקצועיים ובעלי העניין השונים בעיצוב המדיניות, בנושאי שונים, גיבוש וכתובה של תכניות חוצות-משרדים, מסמכים ותוצרי מדיניות מבוססי נתונים מהשטח, מחקרים וסקירה השוואתית (בנצ'מארק).
- הובלה ויישום תהליכי קבלת החלטות מבוססת נתונים – לרבות ניתוח נתוני עתק (Big Data), ומיפוי "קו אופק" למניעת הפתעות אסטרטגיות על בסיס המידע הקיים באגפים מקצועיים בנציבות וגופי מחקר חיצוניים. קידום תהליכי חשיבה אסטרטגית ותכנון ארוך טווח בנציבות ובאגפי ההון האנושי במשרדי הממשלה.
- פיתוח קשרי חוץ ואקדמיה במטרה לקדם מנופי השפעה, תשתית קשר ושיתופי פעולה מקצועיים בין נציבות שירות המדינה לבין מוסדות וארגונים בארץ ובעולם. ובכלל זה אקדמיה ומכוני מחקר, סקטור עסקי ומגזר שלישי, גופים תורתיים בעולם, ממשלות זרות וארגונים בין לאומיים.
- פיתוח מדיניות לקידום שוויון מגדרי, אקלים ארגוני תומך משפחה המעודד איזון בית עבודה, ייצוג הולם לגברים ונשים בכל משרד, מדרג, עיסוק וצורת ההעסקה. פיתוח תחושת הביטחון בסביבת העבודה ומניעת הטרדות מיניות.
- ביצוע מדיניות הממשלה ופיתוח כלי מדיניות בתחום הגיוון התעסוקתי במטרה לגוון את שירות המדינה. לרבות הנחיה וליווי לגיוון ולכשירות תרבותית, מחקר ופיתוח באשר לפרקטיקות פורצות דרך ונציבות פניות הגיוון.

ממונה

מנהלת אגף בכיר לתכנון, אסטרטגיה ומדיניות, ד"ר איריס נחמיה.

טלפון: 074-7699132, פקס: 02-6705234.

דוא"ל: irisne@csc.gov.il

פרויקטים מרכזיים של צוות תכנון וניהול תהליכי שינוי, בשנת העבודה 2019:

ממונה: מנהל תחום בכיר תכנון וניהול תהליכי שינוי – עו"ד אילון גולדשטיין

משימות הצוות:

- להנחות את סמנכ"לי ההון אנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בתכנון ההון האנושי במשרדים.
- הובלה וריכוז של התכנית האסטרטגית לנציבות ויישומה, לרבות מערכת מדדים מרכזית לצרכי תכנון ובקרה.
- הובלת היערכות ניהול ההון האנושי לאתגרי עולם העבודה המשתנה והשפעות הדיגיטציה, הכוללת קידום תהליכי שינוי בתחום מנגנוני ניהול הון אנושי בממשלה.

פעילויות הצוות בשנת 2019:

- התכנית האסטרטגית: בשנת 2019 הוביל הצוות את יצירתה של התכנית האסטרטגית של נציבות שירות המדינה לארבע השנים הקרובות. במסגרת זאת, ריכז הצוות עבודה של חמישה צוותי אסטרטגיה בנושאים שונים, קיים מפגשי רוחב של יושבי ראש הצוותים, סנכרן בין המסקנות והתובנות המתגבשות וערך את התכנית האסטרטגית. לאחר מכן הוביל הצוות תהליך של כתיבת מתווה יישום וקביעת מדדים. עבודה זו נמשכה לתוך 2020.
- הנחיות לתכנון 2020: לקראת שנת 2020 ריכז הצוות את אוגדן ההנחיות לתכנון של כלל אגפי הנציבות למשרדים, וקבע נושאי התכנון העיקריים לשנת 2020. האוגדן מרכז את עיקרי המשימות שעל אגף הון אנושי בממשלה לבצע כדי להיערך לשנת עבודה לאור דגשי הנציבות.
- מיפוי משרות אדומות בשירות המדינה: על מנת להיערך להתייתרות והשתנות של משרות בשירות המדינה, ביצע הצוות מיפוי מאקרו של משרות בשירות המדינה שעתידות להתייתר.
- פרויקט הון אנושי 4.0: על מנת לייצר את הכלים להתמודדות עם השתנות של משרות, נבנתה מתודולוגיה למיפוי ספציפי של משרות בסיכון לאוטומציה (משרות אדומות) בתוך שתי יחידות ממשלתיות גדולות. המתודולוגיה יושמה ונוצרו שתי "מפות" שהוצגו למנכ"לי המשרדים. במקביל, נעשתה עבודה לבניית כלים והסרת חסמים להתמודדות עם המשרות הללו, בשיתוף משרד רה"מ, משרד האוצר, וישראל דיגיטלית. מטרת הפרויקט היא לייצר בסופו של דבר כלים רוחביים שיסייעו לכלל משרדי הממשלה למפות משרות אלו ולנהל את כוח האדם בהתאם.
- פרויקט הון אנושי דיגיטלי: ביחד עם ישראל דיגיטלית, הוביל הצוות יישום תכנית אסטרטגית מרובת יוזמות שמטרתה לייצר את התנאים לכניסתו של הון אנושי על מיומנויות דיגיטליות גבוהות לשירות המדינה, לצד העלאת כישורי האוריינות הדיגיטלית לכלל עובדי המדינה והתאמת פרקטיקות בשירות המדינה לצרכים של דור ה-Y והמילניאלס.
- ריכוז תכנית העבודה המשרדית: כחלק מתפקיד הצוות, הוביל הצוות כתיבת תכנית עבודה אגפיות במרבית אגפי הנציבות לשנת 2020. לשם כך יצר הצוות מספר כלים לתחקור תכנית העבודה של 2019, תעדוף משימות, בחינת עומס ארגוני וכיו"ב. לקראת סוף התהליך הצוות יזם והפעיל כנס תכניות עבודה שנתי, שעסק בהיכרות ובטמעה של התכנית האסטרטגית בתוך תכניות העבודה, לצד הבאת תכנים חדשים לעבודת הנציבות כגון חוויית לקוח, עבודה על בסיס נתונים, וסדנת כישורים נדרשים לתפקידים השונים בנציבות.
- על מנת לייצר כלים מתאימים לניהול ההון האנושי במשרדים, ייצר הצוות סל שירותים בתחום ההון האנושי שיוטמע במכרז המרכזי של משרד רה"מ. השירותים במכרז יכללו נושאים שונים ומגוונים, לרבות אבחון ארגוני ושיפור התרבות הארגונית.

פרויקטים מרכזיים של צוות אסטרטגיה ומדיניות, בשנת העבודה 2019:

ממונה: מנהל תחום בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות- מר אלמוג שרב

מחקר:

קידום סדרה של מחקרים מבוססי נתונים בתחומי פעילות שונים של נציבות שירות המדינה. במסגרת קידום נושא זה החל בשנת 2019 לפעול באגף עמית מתכנית "ממשק" היוקרתית. במסגרת תכנית זו שמטרתה חיבור בין חשיבה מדעית לבין תהליכי מדיניות בשירות המדינה. מחקרים אלו שיבשילו במהלך שנת 2020 עוסקים בנושאים כמו: ניווד עובדים, מחוברות עובדים, כלים ליישום עבודה מרחוק ועוד. צוות זה מהווה נדבך נוסף ביישום תפיסה עדכנית של מחקר ופיתוח המובלת ע"י האגף.

מחקר הבוחן "השפעות של יישום מדיניות של open government ע"י הסגל הבכיר והשפעתם על ייעול תהליכי גיוס במשרות קשות איוש" (המחקר בוצע בהנחיית ארגון ה-OECD, כחלק משיתוף פעולה בתחום פרויקט המנהיגות, בשיתוף אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה, ומשרדים נבחרים. דוח המחקר הסופי יפורסם בשנת 2020 במסגרת סיכום פרויקט המנהיגות המשותף לישראל ולמספר מדינות נוספות ב-OECD.

מחקר בנושא מעברי עובדים – החלנו בביצוע מחקר מבוסס נתונים הבוחן את תהליכי המעבר של עובדים בין תפקידים ומשרדים שונים בשירות המדינה, המחקר הנמשך לשנת 2020 נועד לסייע בגיבוש תהליכי מדיניות ומנגנונים שיעודדו הגברה של התנועה.

קשרי אקדמיה ומחקר

האגף המשיך בקידום תהליכי ליצירת שיתופי פעולה מחקריים ושיתופי ידע עם גופי מחקר ומוסדות אקדמאיים. ב-2019 קידמנו שיתוף פעולה במסגרתו התלוו עמיתים מתכנית פוליטיקה וממשל של אוניברסיטת בן גוריון ליחידות הנציבות וסייעו לקדם פרויקטים בתחומי הכוון עובדים, גיוס ומיון, מסלולי קריירה, כלים למחוברות עובדים ועוד – הפרויקט נמשך לשנת 2020. כמו כן נמשכו שיתופי פעולה מחקריים בנושאי התעמרות, מחקר תכנית הצוערים, ועוד. וכן התחלנו תהליך ראשוני של חיבור למכינות קדם צבאיות במסלולים העוסקים בקידום מנהיגות למגזר הציבורי.

יישום מפת עיסוקים חדשה בשירות המדינה

בשנת 2019 נכנס לשלב היישום פרויקט בניית קטלוג/מפת עיסוקים חדשה לשירות המדינה, במסגרתו נקלט מנהל פרויקט ייעודי להובלת מכלול הפעולות של הפרויקט. האגף מוביל צוות בין אגפי ובין משרדי המפתח מפת עיסוקים חדשה לשירות המדינה. הפרויקט מובל בשותפות אגף בכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך הנציבות, אגף בחינות ומכרזים, אגף מערכות מידע ואגפים נוספים.

עבודת הצוות היא בשלושה צירי עבודה מרכזיים: ציר תוכן של פיתוח מודל מבוסס אשכולות וכישורים, ציר טכנולוגי של יישום מערכת טכנולוגית לניהול תהליכי העיסוקים, ציר ארגוני להטמעת התפיסה ותהליכי העבודה בקרב משרדי הממשלה ויחידות הסמך. תוצרי הצוות יאפשרו תמיכה בתהליכי הון אנושי מתקדם: כמו מסלולי קריירה, גיוס מבוסס כישורים, הגברת ניווד עובדים, הערכת עובדים, ויתמכו בתהליכים של הפחת רגולציה והגברת אצילת הסמכויות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

במסגרת הצוות קיימנו בשנת 2019 השתתפנו באקטון חדשני שהובילה חברת אינטל, במסגרתו האקטון עבדו מספר צוותים על בחינה של מבנה מפת העיסוקים, צוות אחד תיקף את אשכולות העיסוקים באמצעות טכנולוגיות AI, וצוות נוסף הציע ניתוח רב מימדי בלתי מובנה הבוחן קשרים רב מימדיים בין אשכולות תוכן שונים. ההאקטון סייע בחשיבה חדשנית ובתרגום המודלים הרעיוניים לתפיסות טכנולוגיות.

מדיניות

בשנת 2019 בשיתוף אגף בכיר משרדי הממשלה, אגף תקציבים ומשרד ראש הממשלה גיבשו כלי מדיניות חדשניים "מענק סיום העסקה בהסכמה", כלי זה הוא פעילות המשך להטמעת מדיניות בנושא סיום העסקה בשירות המדינה, במסגרת הטמעת התפיסה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בשנת 2018 עלה הצורך בכלי יעל וגמיש בשירות יחידות השטח לסיום בהסכמה תהליכי פיטורי אי התאמה.

בשנת 2019 הבלנו במסגרת צוותים אסטרטגיים תפיסה חדשה למחקר ופיתוח של כלי מדיניות להון האנושי. המלצות הצוות אומצו ע"י נציב שירות המדינה, ותורגמו לכלי יישום בתכנית העבודה לשנת 2020, בין ההמלצות: פיתוח כלים ללמידה מאי הצלחות, הנגשת יעילה יותר של מאגרי מידע פנימיים לצרכי מחקרי מדיניות, יישום כלים לאיסוף מידע התומך בזיהוי איומים ומניעת הפתעה אסטרטגית.

האגף הוביל בשנת 2019 צוות צוות מדיניות בתחום תעסוקת עובדים ותיקים בשירות המדינה. במסגרת עבודת הצוות הוגש דוח ביניים לנציב, הצוות אפיין את ההזדמנויות והאתגרים של שירות המדינה כמעסיק במרחב הפעולה וגיבש המלצות בשלושה אשכולות: חיזוק תשתיות מנהליות וחקיקתיות התומכות בהעסקת עובדים ותיקים; חיזוק כשירות המעסיק להעסקה רב גילאית; חיזוק הכשירות המקצועית של העובדים הוותיקים. תפיסת הצוות ומסקנות הביניים הוצגו במסגרת כנס אלי הורביץ (כנס קיסריה) כחלק ממסקנות צוות בין מגזרי שעסק בנושא. נציגי צוות המדיניות מאגף אסטרטגיה ייצגו את הנציבות בדיוני השולחן הבין מגזרי של אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, שהתמקד הנשה בנושא "אזרחות ותיקה פעילה".

פעילות בין לאומית

כחלק מפרויקט המנהיגות ב-OECD, הצגנו תיאור מקרה בשם – Israel Case Study: Working with stakeholders – (to build a talented workforce. The role of Senior Civil Servants). נציגת אגף בחינות אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה הציגה בפני פורום ה-OECD בהאג את עבודת המחקר. במסגרתה נותחו מספר תהליכי גיוס במשרות קשות גיוס בהן ננקטו טכניקות שונות של שיתוף המועמדים וההשפעה החיובית שלהן על תהליך הגיוס.

נציב שירות המדינה יחד עם מנהלת אגף לגיוון תעסוקתי ונציגת הלשכה המשפטית לקחו חלק בפורום המנהיגות מטעם ארגון ה-OECD בקנדה. במסגרת המפגש הוצגו תוצרי הרפורמה בשירות המדינה ופרויקטים מובילים בתחום הגיוון התעסוקתי. כמו כן, נערכו מפגשים עם מקבילו של פרופ" הרשקוביץ הקנדי וכן צוותי עבודה נוספים המובילים פרויקטים בתחום דיגיטציה של תהליכי מיון וקליטת עובדים.

נטלנו חלק במספר קבוצות עבודה בינלאומיות והיונו שותפים לניסוח מסמך 14 הנקודות של ה-OECD המגדיר את כיווני הפעולה בעיצוב פעולות המגזר הציבורי לשנים הקרובות.

השתתפנו במפגש ה-PEM השנתי, והצגנו תובנות הנוגעות להתמודדות עם משרות אדומות ופיתוח תהליכים להתמודדות עם תהליכי טרנספורמציה דיגטלית בשירות המדינה.

יזמנו קיום של פורום מקוון של צוות מדיניות נבחרות מ ה-OECD ללמידה מ best practice והצלחות בתחומים שונים הקשורים למנהל ממשלתי. בעידן של טרום משבר הקורונה, היה מדובר בהטמעה של תהליך חדשני.

שותפים להקמה של צוות ממשלתי בין משרדי לפיתוח נושא תפיסת העבודה של יחידות קשרי חוץ.

במסגרת שיתוף הפעולה עם ה-OECD לקחנו חלק במחקר שהובל ע"י ה-OECD עבור משרד האוצר, לבחינת מבנה שוק העבודה הציבורי בישראל.

צוות אסטרטגי בנושא מחקר ופיתוח

■ הצוות שהוקם במסגרת תהליך תכנון אסטרטגי שנתי של נציבות שירות המדינה נועד לסייע לבניית היכולות המחקריות של הנציבות והמסוגלות הניהולית להתמודדות עם השינויים בשוק העבודה והסביבה העסקית של הארגון.

■ הצוות ערך מספר מפגשים עם משרדי ממשלה וגופים אחרים המצטיינים בביצוע מחק ופיתוח, מיפה את תמונת המצב הקיימת בנציבות וגיבש מודל להפעלת אסטרטגיית מחקר ופיתוח בנציבות שירות המדינה

אגף שוויון מגדרי וקידום נשים

חזון האגף לשוויון מגדרי:

שירות המדינה יקיים שוויון הזדמנויות מלא לנשים ולגברים. יהווה מודל לארגון תומך משפחה המעניק בטחון והגנה לכל עובד ועובדת. ליצירת שירות ציבורי אפקטיבי ויעיל המבוסס על אמון ושיתופי פעולה

יעדי האגף לשוויון מגדרי:

1. פיתוח תחושת הביטחון בסביבת העבודה ומניעת הטרדות מיניות
2. פיתוח מרחב ארגוני המאפשר הזדמנויות שוויוניות לנשים וגברים כאחד
3. ייצוג הולם לגברים ונשים בכל משרד, מדרג, עיסוק וצורת ההעסקה.
4. קיומו של אקלים ארגוני תומך משפחה המעודד איזון בית עבודה

תפקידי האגף:

- א. האגף לשוויון מגדרי ולקידום נשים משמש כגוף מטה מקצועי בנציבות שירות המדינה האחראי להובלת שינויים בתחום שוויון הזדמנויות לנשים ושיפור ייצוגן בעמדות הבכירות בשירות המדינה.
- ב. האגף מהווה גורם מנחה לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושאים עליהם אמון.
- ג. האגף אמון על תכנון מדיניות ואסטרטגית תכנון הון אנושי בהיבטים מגדריים לטווח הקצר והארוך.
- ד. האגף אמון על יצירת כלים מקצועיים ותכניות רוחב ממשלתיות בתחום קידום נשים, איזון בית עבודה ומניעת הטרדות מיניות.
- ה. האגף מהווה כתובת מקצועית למענה לפניית לשאלות מקצועיות של גורמים רבים כגון: לשכות השרים ולשכות חברי הכנסת, בכירי ועובדי המדינה והשירות הציבורי, האקדמיה, ארגוני נשים, צבא ומשטרה.
- ו. האגף אחראי על איתור, מינוי, הכשרה, הנחייה וניהול שוטפים של כ-90 ממונות על השוויון המגדרי, בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומשרד הביטחון – הפועלות בהתאם למדיניות האגף ומקדמות את יעדיו.

האגף מופקד על התחומים הבאים:

- א. יישום חוק שירות המדינה מינויים, התשי"ט - 1959 בנושא קידום הייצוג ההולם לנשים בשירות המדינה, ויישום עקרון ההעדפה המתקנת.
- ב. יישום המלצות דו"ח שטאובר לקידום נשים בשירות המדינה.
- ג. שיפור תהליכי המעקב והבקרה לאיתור חסמים לקידום נשים בשירות המדינה.
- ד. פעילות לשם העלאת שיעור הנשים בתפקידים הבכירים בשירות המדינה
- ה. ניתוח נתונים לגבי ייצוג נשים בתפקידים בכירים, פרסומם והגשת דו"ח שנתי בנושא לכנסת.
- ו. פרסום מדד השוויון המגדרי באופן משותף עם אגף הבקרה
- ז. פעילות לצורך צמצום פערי שכר מגדריים, הנובעים מרכיבי שכר משתנים בשירות המדינה.
- ח. פיתוח, הדרכה והסברה בנושא שוויון מגדרי, שוויון הזדמנויות בעבודה, קידום נשים ומניעת הטרדה מינית.
- ט. פיתוח תכניות מנטורינג לליווי וקידום מנהלות מדרגי הביניים למשרות ניהול בכירות יותר.
- י. הגברת האיזון בין חיים לעבודה של העובדות והעובדים, תוך ביסוס הסדרי עבודה תומכי משפחה.
- יא. קידום הסדרי תעסוקה גמישה בשירות המדינה.
- יב. יישום החוק למניעת הטרדה מינית, התשנ"ח – 1998, לרבות הכשרת הממונות, אישור גורמי הדרכה, פיתוח אמצעי הדרכה, והכנת פרסומים בנושא.
- יג. טיפול בתלונות על הטרדה מינית, התנכלות, אפליה וקיפוח מגדריים.
- יד. ייזום והובלת תיקוני תקשי"ר וגיבוש נהלים בנושאים שבאחריות האגף.

טו. ייעוץ והנחייה למשרדי הממשלה בתחומי הפעילות של האגף.

טז. חיזוק הרישות החברתי (Network) של נשים בשירות המדינה.

יז. איתור, מינוי, הכשרה, ליווי, הנחייה וניהול שוטפים של כ-80 ממונות על השוויון המגדרי בכל יחידות הממשלה.

יח. פיתוח ושימור קשרי חוץ עם ארגוני הנשים, הרשות לקידום מעמד האישה במשרד ראש הממשלה, היועצות למעמד האישה בשלטון המקומי, גורמים שונים באקדמיה, יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים, מרכזי סיוע לנפגעות תקיפה מינית, מרכזים לטיפול באלימות במשפחה וכו'.

ממונה: מנהלת האגף לשוויון מגדרי ויועצת נציב שירות המדינה לקידום נשים,

גבי מיכל לזרוביץ'

טל. 074-7699140

פקס. 02-6705246

דוא"ל: micalla@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019 בתחום שוויון מגדרי

- ❖ איסוף נתונים ומידע על תמונת מצב השוויון המגדרי בכלל יחידות הממשלה ופרסום מדד השוויון מגדרי למשרדי הממשלה, מערכת הבריאות והביטחון ויחידות הסמך בממשלה.
- ❖ איסוף נתוני חומש לטובת דו"ח המסכם את פעילות האגף מאז וועדת שטאובר.
- ❖ השתתפות בוועדות בכנסת וקודמו שיתופי פעולה עם חברי כנסת בנושא שוויון מגדרי
- ❖ בוצעו שיתופי פעולה עם עמותות וארגונים בתחום השוויון המגדרי
- ❖ חברות במועצה הלאומית לנשים במדע, השתתפות בוועדת ההיגוי של כנס המועצה והצגה בכנס.
- ❖ קידום שיתופי פעולה וקשרים עם יועצות לקידום נשים בארגונים ציבוריים – צה"ל, משטרה, שב"ס, מלי"ג והקמת פורום יועצות.
- ❖ השתתפות בוועדה לבחינת צמצום פערי שכר במערכת הבריאות
- ❖ הרצאות והסברה בתחום השוויון המגדרי בכלל קורסי משאבי אנוש בממשלה.
- ❖ מינוי ממונות שוויון מגדרי באופן שוטף והסמכתן לתפקיד בקורס הכשרת ממונות
- ❖ ביצוע 3 ימי עיון וכנס שנתי לממונות שוויון מגדרי.

פעולות בתחום זכויות הורות ומקום עבודה תומך משפחה:

- ❖ הארכה והרחבה- פיילוט שעות נוספות מהבית לאוכלוסיות נוספות
- ❖ גיבוש מדיניות יישומית בנושא עבודה מרחוק בשירות המדינה.
- ❖ בחינת התקשי"ר וזכויות ההורות וקיום מו"מ בין משרדי לקידום זכויות אבות
- ❖ הקמת צוות עבודה בין משרדי לבחינת זכויות הורות במשפחות חדשות.
- ❖ מענה לפניות בתחום זכויות הורות
- ❖ פעילות ואגרת נציב שירות המדינה ליום המשפחה.
- ❖ ביצוע תהליך שיתוף ציבור נרחב בנושא זכויות הורות לאבות

פעולות בתחום מניעת הטרדה מינית:

- ❖ פרסום לומדה למניעת הטרדה מינית לכלל עובדי המדינה, מעקב אחר ביצוע הלומדה ביחידות הממשלה השונות.
- ❖ הכשרת ממונות בתחום מניעת הטרדות מיניות
- ❖ גיבוש אוגדן למניעה וטיפול בהטרדות מיניות.

פעולות בתחום קידום נשים לתפקידי סגל בכיר:

- ❖ קיום 3 קורסים לניהול קריירה בשיתוף אגף ההדרכה
- ❖ השקה וביצוע של תכנית מנטוריות לראשונה בשירות המדינה
- ❖ פעילות "בכירה מבחירה"- מפגש בין מגזרי לנשים בדרג הביניים.
- ❖ תהליך שיתוף ציבור נרחב בנושא חסמים בהגשת זכויות הורות של מנהלות בדרג הביניים.
- ❖ הצגה מול וועדות בוחנים לסגל בכיר וטיפול בהשגות נשים על מינויים בתפקידי סגל בכיר.
- ❖ הכשרה לממונות בתחום איתור אקטיבי לנשים
- ❖ עבודה עם תכניות עבודה לבכירים לגיוס נשים לסגל הבכיר

האגף לגיוון תעסוקתי

האגף לגיוון תעסוקתי, הפועל במסגרת אגף בכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות, שם לו למטרה לגוון את שירות המדינה לאורך השדרה הניהולית כולה, ובדגש על מוקדי קבלת ההחלטות. שירות מדינה מגוון יותר משמעו שירות מדינה מקצועי יותר.

לאגף הגיוון ארבעה תפקידים מרכזיים: ביצוע מדיניות הממשלה ופיתוח כלי מדיניות, הנחיה וליווי לגיוון ולכשירות תרבותית, מחקר ופיתוח באשר לפרקטיקות פורצות דרך ונציבות פניות הגיוון. להלן פירוט קצר באשר לעשייה בשנת 2019 ביחס לכל אחד מהם:

1. ביצוע מדיניות הממשלה ופיתוח כלי מדיניות מנחים בתחומי המנהל וההון האנושי (רגולציה)

- ❖ קידום יעדי ייצוג עדכניים ופיתוח כלי מדיניות אפקטיביים ורלוונטיים ביחס לכל אוכלוסייה.
- ❖ זו השנה השנייה בה למעלה מ-50 יחידות הגישו תכנית עבודה לגיוון ולכשירות תרבותית לשנת 2020.
- ❖ פיתוח מדד הגיוון ליחידות שירות המדינה בשותפות אגף בכיר בקרה בנציבות שירות המדינה. המדד יפורסם לראשונה בדו"ח הגיוון והייצוג שיפורסם בשנה הבאה ובעזרתו ייקבעו לכל יחידה יעדים דיפרנציאליים.
- ❖ עיגון מעמדם ותפקידם של ממוני הגיוון בתקנות שירות המדינה.

2. הנחיה וליווי לגיוון ולכשירות תרבותית

- ❖ מינוי והכשרה של למעלה מ-40 ממוני גיוון תעסוקתי בשני מחזורי הסמכה אשר מצטרפים לקהילת ממוני הגיוון המונה למעלה מ-70 ממונים. במהלך 2020 ייפתח מחזור הסמכה רביעי אשר ישלים את מינויים והכשרתם של ממוני הגיוון בכל יחידות שירות המדינה.
- ❖ עשרות יחידות שירות המדינה עברו יום עיון בנושא "גיוון בשירות המדינה", בשיתוף מיזם הדגל של בית הנשיא "תקווה ישראלית".
- ❖ עשרות יחידות שירות המדינה ציינו בפעם הראשונה את יום הגיוון הבינלאומי והגישו לנציב שירות המדינה דו"ח גיוון וייצוג.
- ❖ נערכו שמונה ימי עיון לממוני הגיוון התעסוקתי ולסמנכ"לי הון אנושי ביחידות שירות המדינה אשר עסקו במשימה הלאומית של גיוון שוק העבודה בישראל ובתוך כך גיוון שירות המדינה.
- ❖ השתתפות של למעלה מ-30 יחידות בירידי תעסוקה ברחבי הארץ בהובלת ממוני הגיוון ביחידות.
- ❖ ציון חודש הרמדאן – חודש הרמדאן צוין בעשרות יחידות שירות המדינה. בנוסף, האגף לגיוון הוביל ביקור של ממוני גיוון וסמנכ"לי הון אנושי בעיר טייבה.
- ❖ השתתפות בסדורים של ממוני גיוון, סמנכ"לי הון אנושי והנהלת הנציבות בערים ויישובים במטרה להכיר לעומק את האוכלוסיות מרקע מגוון כדוגמת, מזרח ירושלים, עיריית חיפה והעיר טייבה.
- ❖ כתיבת ספר כלים יישומיים לגיוון תעסוקתי בשירות הציבורי שיתפרסם במהלך שנת 2020.

3. מחקר ופיתוח באשר לכלים ולפרקטיקות פורצות דרך לגיוון ולכשירות תרבותית

- ❖ האגף פועל תוך יצירת שותפויות רחבות אשר יקנו את המומחיות הנדרשת עם גופים המקדמים תעסוקת אוכלוסיות מרקע מגוון. כך למשל: מרכזי הכוון תעסוקתי, עמותות המקדמות תעסוקה מגוונת, מכוני מחקר, מוסדות אקדמיים, נציבויות מקבילות בארץ ובעולם, גופים מהמגזר הפרטי ונוספים.
- ❖ חשיפה נרחבת לפעולות הגיוון וייצוג בשירות המדינה לרגל יום הגיוון הבינלאומי בשירות המדינה ובתקשורת הישראלית בדגש על ערוצי תקשורת בחברה הערבית ובמגזר החרדי.
- ❖ האגף בשיתוף המכון הישראלי לדמוקרטיה ביצע מחקר הבוחן את יכולתו של השירות הציבורי להעניק שירותים רלוונטיים לאזרחי ישראל, בהינתן דרגי ביניים ודרגים בכירים שאינם מגוונים. המחקר צפוי להתפרסם במאי 2020.
- ❖ מכינה לכניסה לשירות הציבורי עבור האוכלוסייה הבדואית בשיתוף אגף עתודות לישראל במשרד ראש הממשלה.
- ❖ פיתוח תכנית המקפצה - לראשונה יצאה לדרך תכנית מנהיגות לדרגי הביניים בשירות המדינה. המדובר בתכנית דגל בהובלת אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה ואגף לתכנון אסטרטגי ומדיניות.
- ❖ בניית סקר עמדות בקרב עובדים מרקע מגוון אשר יתמקד בהיבטים רכים כגון כשירות תרבותית ביחידות שירות המדינה.
- ❖ 5 התכנסויות של מועדון המנהיגות – פורום מצומצם של ממוני וממונות גיוון מובילים ומצטיינים ביחידות. הפורום מהווה גוף מייעץ בפיתוח מודלים מוצלחים לגיוון בשירות המדינה ושיקוף תדיר של צרכי השטח.
- ❖ השתתפות בפורום "גיוון וייצוג" של "תקווה ישראלית באקדמיה" העוסק בהגברת הגיוון, והכשירות התרבותית במוסדות ההשכלה הגבוהה.

4. נציבות פניות הגיוון

- ❖ האגף משיב לפניות מגורמים ופרטים במגזר הפרטי, הציבורי והשלישי, באשר לאופני הפעולה בתחום הגיוון התעסוקתי והכשירות התרבותית וגא להוביל פעילות פורצת דרך בנושאים אלו.

ממונה: מנהלת האגף לגיוון תעסוקתי – עו"ד מור ברזני

טל. 074-7699139

דוא"ל: morba@csc.gov.il

דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ

ייעוד היחידה:

טיפול יעיל, יזום ותגובתי בכל צרכי הדוברות וההסברה של נציבות שירות המדינה ובהתאם ליעדיה, תוך חיזוק דימויה המקצועי בעיני עובדי המדינה והציבור-בכלל.

תפקידי הדובר:

- מטפל בשאלות, בפניות ובקשות שמופנות לגורמי המשרד על ידי עיתונאים ומקיים קשר יום יומי עם כתבים ופרשנים מכל אמצעי התקשורת וממגוון של תחומים הנוגעים לפעילותן של יחידות הנציבות.
- עוקב אחר פרסומים באמצעי התקשורת אודות פעילות הנציבות ויחידותיה ומכין תגובות רשמיות, תיקונים או הבהרות, בהתייעצות עם גורמי המשרד ובתיאום עימם.
- מפקח על הזנת תכנים לאתר האינטרנט של הנציבות ומנהל את דף הפייסבוק.
- מפיק את הדו"ח השנתי של הנציבות ומפיץ מידע על פעולות הנציבות.
- ממונה (בפועל) על יישום חוק חופש המידע – עד 29.2.2020.

ממונה:

דובר הנציבות וממונה על הסברה, פרסומים וקשרי חוץ:
מר אריה גרינבלט

טלפון: 074-7699500

דוא"ל: dover@csc.gov.il

הממונה על יישום חוק חופש המידע

חוק חופש המידע קובע את זכותו של כל אזרח ותושב לקבל מידע מרשות ציבורית, בכפוף לסייגים שפורטו בו. החוק קובע מי זכאי לקבל מידע, סוגי מידע שמותר או אסור למסור או שיש שיקול דעת שלא למוסרם, אופן הפעלת שיקול הדעת של הרשות הציבורית בבואה למסור מידע, וכן הוראות והנחיות בדבר נהלי הגשת הבקשות והטיפול בהן.

הממונה על יישום החוק בנציבות פועל על מנת לקדם את יישום הוראות חוק חופש המידע התשנ"ח - 1998, ומטפל בפניות ובקשות למידע בנושאים השונים שבטיפול נציבות שירות המדינה.

נוהל הגשת בקשה

יש למלא את הטפסים לבקשת מידע באתר משרד המשפטים. בלשונית של סוג הארגון יש לבחור "יחידת סמך" ובלשונית הבאה לבחור "נציבות שירות המדינה". מצורף הקישור לטופס:

<http://forms.gov.il/globalData/GetSequence/gethtmlform.aspx?formType=hofeshmeyda%40justice.gov.il>

כמו כן, יש לשלוח ההתחייבות לתשלום המרבי וכן את צילום תשלום האגרה כקובץ סרוק. את האגרה, בסך 20 ₪, יש לשלם בטופס המקוון או בבנק הדואר, לחשבון 0-02212-5.

הממונה על יישום חוק חופש המידע:

מר אריה גרינבלט (עד 29.02.2020)
עו"ד אחיה רוזן – החל מ-01.03.2020

טלפון: 074-7699100

כתובת: רחוב קפלן 3, קריית בן גוריון, ת"ד 34076, ירושלים, מיקוד 91340

לפניות בדוא"ל: hofeshmeida@csc.gov.il

טיפול בבקשות לפי חוק חופש המידע – 2019

אחוזים	מספר	
0.57%	45	1. הרשות מסרה את כל המידע המבוקש
0.10%	8	2. הרשות מסרה את המידע המבוקש באופן חלקי
0.29%	23	3. הרשות דחתה את הבקשה למסירת מידע
0.3%	2	4. הטיפול בבקשה הופסק בשל אי תשלום אגרה
		5. הטיפול בבקשה הופסק מטעמים הנוגעים לפונה
0.01%	1	6. הטיפול בבקשה טרם הסתיים
100%	79	סה"כ

מידע אודות בקשות שסורבו

מידע אודות בקשות שסורבו	
סך הבקשות שסורבו	
-	<u>27</u>
מספר הבקשות שנדחו בשל עילה זו	
מספר הבקשות שנדחו בשל עילה זו	העילה
4	8(1) - הקצאת משאבים
3	8(2) - נוצר לפני 7 שנים
	8(3) - לא ניתן לאתר
1	8(4) - פורסם ברבים
11	8(5) - נוצר בידי רשות אחרת
1	9(א)1 - פגיעה בבטחון הציבור
	9(א)1 - פגיעה ביחסי החוץ
	9(א)1 - פגיעה בבטחון הציבור
	9(א)1 - פגיעה בבטחון או שלומו של אדם
	9(א)2 - צו
3	9(א)3 - פגיעה בפרטיות

	9(א)(4) איסור על פי דין
	9(ב)(1) - שיבוש תפקוד הרשות
2	9(ב)(2) - מדיניות בעיצוב
	9(ב)(3) - משא ומתן
4	9(ב)(4) - דיונים פנימיים
2	9(ב)(5) - ניהול פנימי
	9(ב)(6) - סוד מסחרי
	9(ב)(7) - תנאי לאי מסירה
	9(ב)(8) - שיטות עבודה ונהלים שלרשות אכיפה
	9(ב)(8) - ענייני משמעת של עובד ברשות ציבורית
4	9(ב)(9) - ניהול פנימי
	9(ב)(10) - פרטיות הנפטר
	14 - החוק אינו חל
	20 - קיים הסדר אחר למסירת המידע
	עילת דחיה אינה ידועה
35	סה"כ

מידע אודות זמני טיפול בבקשות שנענו

סך הבקשות הרלוונטיות		79	
באחוזים	במספר	זמן הטיפול	
0.26%	21	עד 15 יום	
0.43%	34	בין 16 ל-30 יום	
0.18%	15	בין 31 ל-60 יום	
0.9%	8	בין 61 ל-120 יום	
0.10%	0	מעל 120 יום	
100%	79	סה"כ	

אגרות בקשה – 460 נה

אגרות טיפול – 180 נה

אגף בכיר מינהל ומשאבי אנוש

■ מופקד על הטיפול בהון האנושי בנציבות שירות המדינה והטיפול השוטף בעובדי הנציבות בנושאי משאבי אנוש, תקציב, הדרכה, רווחה, רכש, לוגיסטיקה ותיקון.

■ ממונה על קביעת המדיניות, כללי העבודה ואמות המידה לניהול משאבי אנוש בנציבות, בהתאם למדיניות והנחיות נציבות שירות המדינה והוראות התקשי"ר.

■ מתכנן את צרכי כוח האדם במשרד בהתאם ליעדים ומגבש את המסגרת התקציבית.

תחומי משנה:

משאבי אנוש: טיפול בהון האנושי לאורך כל מחזור חיי העובד, החל בגיוס ומיון, קליטת עובדים, טיפול בקידום עובדים ועד טיפול בפרישת עובדים.

הדרכה: טיפול שוטף בבקשות העובדים להדרכה וללימודי תואר, קיום קורסים משרדיים והשתלמויות.

רווחה: טיפול שוטף ברווחת העובדים והגמלאים של המשרד, לרבות פעולות תרבות וסל רווחה.

תיקון: טיפול לוגיסטי במעבר לארכיון אלקטרוני.

יחידת הרכש, נכסים ולוגיסטיקה: מספקת שירותי רכש, תפעול, תחבורה, וכן תחזוקת מבנים וציוד משרדי עבור כל יחידות המשרד. זאת, בהתאם לחוק חובת המכרזים, הוראות התכ"מ (תקנות כספים ומשק של החשכ"ל) והנחיות חטיבת הנכסים, רכש ולוגיסטיקה באגף החשב הכללי במשרד האוצר. היחידה מופקדת על כל ההתקשרויות עם קבלנים ויועצים חיצוניים הנותנים שירותים למשרד.

צוערים לשירות המדינה: טיפול בתהליכי הקליטה של 30 צוערים, בכל שנה, למצבת כח-האדם של הנציבות.

תכנית משפיעים לשירות המדינה: פתיחת תכנית "משפיעים חרדים" לשירות המדינה. קליטת 40 משפיעים למצבת כ"א בנש"מ בשני מחזורים.

ממונה:

סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש) - הגב' עדנה אלפסי

טל. 074-7699202, פקס. 074-7699482

דוא"ל: ednaal@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019

- קליטה וחניכה- טיפול במחזור החיים של העובד, משלב הקליטה ועד שלב הפרישה.
- מיצוי זכויות עובדים- בדיקת זכאות עובדים לזכויות שונות וטיפול במיצוי זכויות אלה. בכלל זה, מתן דרגות, ביצוע שינויי תקן, הקצאת רכיבי שכר משתנים ועוד. במסגרת זו מונתה ע"י נציב שירות המדינה וועדה להקצאת רכיבי שכר משתנים הכוללת חברים ממגוון תפקידים בנציבות.
- טיפול במנגנון תגמול תמרוץ לעובדי נש"מ בהתאם להנחיות הממונה על השכר.
- התאמת המבנה הארגוני למשימות- ביצוע תהליכי ניתוח ארגוני וניתוחי עיסוקים להתאמת המבנה הארגוני ליחידות השונות בהתאם למשימות המוטלות עליהם. בנוסף לעבודת התקינה השוטפת מונתה ועדה לבחינת המבנה הארגוני בנציבות ולהגשת המלצות לנציב שירות המדינה.
- נוכחות עובדים- ריכוז הטיפול בדיווחי הנוכחות של העובדים, ביצוע מעקב ובקרה על הדיווחים, טיפול בבעיות חריגות וכדומה. בשנת 2018 בוצע שינוי באופן דיווח וטיפול בנוכחות הצוערים בכלל תכניות ההכשרה והם מעתה מדווחים במערכת המרכבה.
- קיום וועדות הדרכה משרדיות- איתור צורכי הכשרה ואישור לימודים לעובדים בהתאם לצורכי הארגון.
- קיום הכשרות ייחודיות לעובדי נש"מ קורס אקסל בכיתות הלמ"ס, הכשרה לתובעים באגף המשמעת, הקורסים הוכרו לצרכי גמול השתלמות, פותח ובוצע בסיוע האחראים על ההדרכה באגף מש"א.
- גיוס ומיון- פרסום מכרזים פנימיים, בין משרדיים ופומביים, בדיקת תנאי הסף, טיפול בעררים ובהשגות, ריכוז הטיפול במועמדים אל מול מכוני המיון, זימון לראיונות, ריכוז הראיונות וכדומה.
- מיון וקליטת 30 צוערים חדשים בשירות המדינה (תוספת זהה של צוערים בכל שנה), בדיקת עמידה בתנאי הסף, קביעת דרגה תחילית, מיצוי זכויות הצוערים וטיפול במחזור החיים שלהם עד לשלב ההשמה.
- מיון וקליטת כ-50 משפיעים/ות חדשים בשירות המדינה (תכנית הכשרה חדשה המיועדת למגזר החרדי שהתקיימה בשני מחזורי הכשרה נפרדים לגברים ולנשים), בדיקת עמידה בתנאי הסף, קביעת דרגה תחילית, מיצוי זכויות המשפיעים וטיפול במחזור החיים שלהם עד לשלב ההשמה בשירות המדינה ובמגזר הציבורי.
- הכנת חוזים חדשים בהתאם לפרופיל המשרה והעובד הנקלט, קביעת הדרגה התחילית, טיפול בהארכות חוזים וכדומה.

- טיפול בשדרוג תפקידי הרפרנטורה במסגרת התאמת המבנה הארגוני לצרכי היחידות, בהלימה לצרכים המיוחדים בכל אחת משלוש המערכות: משרדי הממשלה, בריאות וביטחון.
- מתן מענה לצורכי לוגיסטיקה ותחזוקה שוטפת- טיפול בפניות העובדים בכל הנוגע לצורכי ציוד משרדי, תקינות ושינויים במבנים השונים של נש"מ.
- ניהול ומעקב על תקציב הנציבות, טיפול שוטף מול החשבות (בעידן המרכבה)- הזנת נתוני התקציב ופרטי הביצוע בהתאם להנחיות החשכ"ל, כמו גם אישור הקצאת תקציבים לצרכים השונים.
- ביצוע הערכת עובדים לכלל עובדי נש"מ – עמידה ב-100% ביצוע.
- טיפול בכל נושאי הרווחה של העובדים וקשר שוטף עם גמלאי המשרד.
- המשך יישום הרפורמה בניהול ההון האנושי.
- הרחבת סמכויות הטיפול בנושאי פרט כפי שנקבע עם ההסמכה במסגרת אצילת סמכויות פרט לאחר עמידה בתנאים המצטברים לאצילה.
- טיפול בהארכות שירות ובפרישה לגימלאות.
- ניהול ומעקב אחר תקופות ניסיון לעובדים חדשים בשירות ולעובדים שנבחרו במכרזים פנימיים ובינמשרדיים.

נתונים על עובדי נש"מ

- בשנת 2019 הועסקו בנציבות **336** עובדים/ות בסה"כ בדירוגים מקצועיים שונים, 275 עובדים/ות בדירוגים משפטיים, מח"ר ומהנדסים (הנתון כולל 34 צוערים/ות כולל 3 צוערות בהשמה בנציבות וכן כ- 2 משפיעות בהשמה בנציבות), בדירוג המנהלי 61 עובדים/ות ובנוסף לכך, 68 סטודנטים/ות.
- בחלוקה על פי מין עבדו בנש"מ 225 נשים, 111 גברים (הנתון כולל סטודנטים, גימלאים וצוערים/משפיעים).

תקציב הנציבות

תקציב 2019 (אלפי ש"ח)	ייעוד התקציב
61,113	שכר (נציבות)
8,787	שכר (צוערים)
23,522	אמרכלות (תפעול שוטף + תקנות בנא"מ)
8,877	הדרכה והכשרות עובדים (בשירות המדינה)
20,843	מחשוב
7,379	תפעול – צוערים לשירות המדינה
11,385	מערך הגיוס והמיון לשירות המדינה
500	הדרכה ושכר לימוד (נציבות שירות המדינה)
19,705	רפורמה
162,111	סה"כ תקציב

מינהל הסגל הבכיר

תפקידי מינהל הסגל הבכיר:

- טיפול שוטף באוכלוסיית הסגל הבכיר - הליכי קליטה, תנאי העסקה, קידום, בקרה ופרישה של עובדים הנמנים על הסגל הבכיר בשירות המדינה.
- פיתוח, קידום ובניית תהליכים ומנגנונים לניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה, בהתאם לדו"ח הרפורמה בהון האנושי והחלטות הממשלה בנושא.
- קביעת מנגנונים ומיסוד של מעגל תכנון כ"א שנתי לסגל הבכיר בשירות המדינה.
- קביעת מדיניות מקצועית בנושאים העוסקים בניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה.
- בניית עתודה ניהולית לטובת הזנה עתידית של השדרה הניהולית בשירות המדינה.
- ניהול קריירה - הובלת מהלך לניהול קריירה בראי הסגל הבכיר, לרבות פיתוח תכניות הכשרה והשכלה בשירות המדינה הן בראייה אישית והן בראייה ארגונית.
- בניית הערכת מצב לסגל הבכיר המבוססת על הגדרת מדדי הצלחה ומיפוי סוגיות אסטרטגיות.
- יצירה וטיוב של מערכות מכוונות התומכות בטיפול בסגל הבכיר הן בהיבטי פרט והן בהיבטים ארגוניים.
- טיפול בנושאים נוספים כגון: קידום עובדי מחקר, מהנדסים/טכנאים בתקן הפתוח וכו'.

ממונה:

מנהל מינהל הסגל הבכיר: מר אילן רם

טלפון: 074-7699444/452, פקס 074-7699579

דוא"ל: ilanrm@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019

- ✓ קידום של תהליכים ומנגנוניים לניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה בהתאם להחלטת הממשלה 2464 מיום 8.3.2015 ולהנחיית הנציב 1.6.
- ✓ גיבוש טיוטה של הנחיות אופרטיביות ליישום והפעלה של מנגנוני ניהול בהתאם לאמור בהחלטת הממשלה לקראת הפעלתם בסוף שנת 2020 לתוך שנת 2021 בתיאום עם הלשכה המשפטית של הנציבות
- ✓ הנחייה, פיקוח, מעקב ובקרה על קביעת הרבדים השונים של הסגל הבכיר המוביל בכל משרדי הממשלה.
- ✓ הנחייה, פיקוח, מעקב ובקרה על משרות לא מאוישות של הסגל הבכיר בכל משרדי הממשלה.
- ✓ ניהול שוטף הכולל מעקב, בקרה, בדיקת תנאי סף וקביעת הרכב לוועדת בוחנים על משרות הפטורות מהליך מכרזי (ועדות איתור, ועדות מינויים)
- ✓ ניהול שוטף של רשימות קשר של מנכ"לים וסמנכ"לים במשרדי הממשלה
- ✓ מתן מענה שוטף לבקשות המתקבלות באמצעות חוק חופש המידע
- ✓ אפיון מסך בכירים במערכת BI לצורך ניהול הסגל הבכיר בהיבט ריבוד משרדים/בכירים
- ✓ יישום והטמעת הנחיית נציב 1.6 בדבר האפשרות למעבר מרמת שכר ג'2 ל-ג'1 בסגל הבכיר על פי קריטריונים שנקבעו בהנחיה על בסיס קריטריונים שגובשו בעבודת מטה עם משרד האוצר, משפטים ורה"מ.
- ✓ קביעת מנגנונים ומיסוד של מעגל תכנון כ"א שנתי לניהול הסגל הבכיר והעתודה הניהולית בשירות המדינה.
- ✓ טיפול שוטף בסגל הבכיר בשירות המדינה בהיבטי פרט מגוונים ובכלל זאת: ייעוץ שוטף למשרדי הממשלה במשרדים וביחידות הסמך הממשלתיות בסוגיות מגוונות הנוגעות לתנאי שירות ושכר של בכירים. מיצוי הליכי קליטה, עריכת מגוון חוזי העסקה לאוכלוסיות שונות ובכלל זאת הטמעת שינויים מתחייבים במשרות הנמנות על הסגל הבכיר המוביל ועל הסגל הבכיר שאינו מוביל טיפול בקידום בכירים, מתן מענה לסוגיות פרט שונות טיפול ממוקד בהסדרת תנאי העסקתם של בכירים המועסקים במשרות קדנציאליות בדרגות 43-45, תוך החלת רמת השכר החדשה.
- ✓ טיפול שוטף במינויים זמניים ובכלל זאת: העסקה בתקופת ניסיון, במילוי מקום, ובמינוי בפועל.
- ✓ טיפול בבקשות להיתרי עבודה פרטית וליציאה לחל"ת.
- ✓ טיפול בבקשות מגוונות לשימור שכר
- ✓ טיפול בפרישת בכירים החלת הקפאת זכויות לפרישת בכירים במקרים רלוונטיים.
- ✓ ניהול וטיפול בבקשות הנוגעות לפגיעה ביחסי עבודה תוך מתן פתרונות ייחודיים ויצירת הסדרי העסקה ייחודיים.
- ✓ הפעלת הליכי מעקב ובקרה בהיבטי טיפול שונים ובכלל זאת: מינויים זמניים, פרישות בכירים, חידוש חוזי העסקה, קידומי בכירים.
- ✓ טיפול ומעורבות שוטפת בשיבוץ וקידום עובדים מדירוג המחקר ועובדים מדירוג "התקן הפתוח" במסגרת חברות בוועדות מיוחדות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך הרלוונטיים.

- ✓ פתיחה וקיום הליך מיון לשנתון הרביעי לתכנית העתודה הניהולית לרבות פרסום קול קורא למועמדים/ות בכלל משרדי הממשלה, יחידות הסמך ובתי החולים וכן שלב חוות דעת של הממונה הישיר ועד לשלב מכוני המיון.
- ✓ השלמת בניית מהלך הטמעה ומדיניות של מודל ניהול קריירה בשירות המדינה, לרבות בניית כלים תומכים, כלי הכנה וכלי תיעוד עבור משרדי הממשלה שיטמיעו את מודל ניהול קריירה ביניהם: מפת קריירה ארגונית ואישית, כלי הכנה לעובד, לומדה למנהל, כלי תיעוד התהליך ועוד.
- ✓ הובלת צוות רוחבי בהשתתפות כלל אגפי הנציבות בנושא איכות ומקצועיות דרגי הביניים והניהול הכולל קביעת משימות ואבני דרך בתחום זה לטובת הגברת איכות ומקצועיות דרגי הניהול בשירות המדינה. בין המשימות שנקבעו קביעת מדיניות, התאמת הליכי הגיוס והמיון, הרחבה והוספת הכשרות לדרגי הניהול, הטמעת הקוד האתי וערכי שירות המדינה ועוד.
- ✓ טיפול שוטף בהצהרות על רכוש לעובדי מדינה הנמנים על משרות בכירות מדרגה 45 ומעלה בדירוג המח"ר ובדירוגים מקבילים, אנו בשלבים מתקדמים של פיתוח המערכת והשלמת כל המסמכים והאפיוניים הנדרשים להפעלתה
- ✓ המשך קידום תכניות "פרישה מרצון" לסגל הבכיר המוביל בשירות המדינה, שיתוף פעולה עם אגף הממונה על השכר במשרד האוצר להפעלת תכנית פרישה חדשה לבכירים עד כה במסגרת התכנית טופלו יותר מ-60 בקשות לפרישה במסגרת התכנית הישנה
- ✓ הובלת עבודת מטה לקביעת מנגנוני פיצוי ליועצים משפטיים המסיימים כהונה קצובה ובחינת מנגנוני פיצוי לנושאי משרה קצובים במינוי ממשלה.
- ✓ טיפול בבקשות לתגמול בשל הגבלות לאחר פרישה של פורשים בכירים במסלול האוטומט (סגל בכיר מוביל) ובמסלול הרגיל (סגל בכיר) בהתאם להחלטת הממשלה בנושא.
- ✓ טיפול בבקשות לוועדת חריגים הנוגעות למינויי בכירים בתקופת הבחירות וממשלת המעבר לאורך כל שנת 2019
- ✓ שותפות ביחד עם גורמים נוספים בנציבות ביחס לחלק הנוגע לבכירים בהכנה וסיוע הנדרש לממשלה החדשה ולשרים הנכנסים לרבות מינויי מנכ"לים ומשנים למנהלים כללים חדשים, משרות אמן בכירות והתנעת ועדות איתור (עשרות) שנתקעו במהלך תקופת הבחירות או שצריכות להתקדם בשנה הקרובה.
- ✓ הכשרת הסגל הבכיר: בוצע איתור וניהול תהליך בחירה של 80 מנהלים מהסגל הבכיר המכהן לטובת הכשרות במדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול.
- ✓ אפיון מערכות מידע התומכות את הטיפול והבקרה לסגל הבכיר הן בהיבטי הפרט והן בהיבטים מערכתיים- ניהוליים ובכלל זאת: קידום הליכי דיגיטציה במגוון היבטי טיפול בפרט תוך הגדרת 5 תהליכי עבודה במערכת CRM, הקמת מערכת ממוחשבת מודולרית לניהול חוזי הסגל הבכיר (בשלב זה הוטמעו 20 תבניות חוזים) והגדרת דו"חות מעקב ובקרה- במשותף עם אגף בכיר מערכות מידע.

המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול



יעוד המדרשה:

הזרוע הביצועית של נציב שירות המדינה, האמונה על העצמה ופיתוח יכולות עתודות וסגל הניהול הבכיר בשירות המדינה. המדרשה הלאומית הינה גוף מלמד ומפתח, הפועל למימוש יעודה וחזונה ברוח ערכית, ומחבר בין אנשים, רעיונות וארגונים, מפתח ושותף ביצירת עתיד ועיצוב תרבות.

חזון המדרשה:

מרחב למידה ויזמות מוביל לפיתוח מנהיגים ומנהיגות ציבורית המחויבת לצרכי הציבור, שותפה ליצירת עתיד ולעיצוב תרבות בישראל, כחברת מופת משגשגת והוגנת

הייחודיות של המדרשה הלאומית

- ✓ הכשרה כחלק ממסלול הקריירה של בכירי השירות הציבורי
- ✓ חיבור בין "בעלי עניין מובילים" לבין התכנים הנלמדים
- ✓ מרחב למידה ועשייה המפגיש את כל גורמי המפתח בשירות המדינה
- ✓ אחריות אישית של הפרטים לתהליכי הלמידה וההתפתחות האישית
- ✓ יצירת בסיס ידע ושפה אחידה ומשותפת
- ✓ רשת עמיתים ובוגרים המהווים סוכני שינוי
- ✓ יצירת השראה, תחושת שייכות וגאווה מקצועית לקהילת הבכירים

תכניות המדרשה הלאומית

א. תכניות יסוד – פיתוח מסוגלות מנהיגותית להתמודדות עם אתגרי הניהול הבכיר:

- תכנית העמיתים לסגל הבכיר
- תכנית העתודה לסגל הבכיר

ב. תכניות מקצועיות – תכנית ייעודית לבכירים מעולמות תוכן מקצועיים זהים, ביניהן:

- תכנית מצפ"ן – לסמנכ"לי ניהול הון אנושי

- תכנית מטמון – למובילי תכנון ותקצוב
 - תכנית מנמ"ר – למנהלי מערכות מידע (בשיתוף עם רשות התקשוב)
 - תכנית מבקרי פנים – למבקרי פנים ראשיים במשרדים
 - תכנית בכירים בחברות ממשלתיות (בשיתוף עם רשות החברות, משרד האוצר)
- ג. תכניות רוחביות – לפיתוח אישי והעמקה לבוגרי התכניות ולעמיתי התכניות:
- קפסולות למידה – העמקה בתכני היסוד לעמיתי התכניות ולבוגרים
 - מפגשי למידה והעשרה לקידום הרישות הארגוני וחיזוק שיתופי הפעולה
 - מנטורינג וליווי אישי
 - פעילות לרשת הבוגרים של המדרשה הלאומית

ממונה:

מ"מ מנהל המדרשה הלאומית – מר אילן רם

טלפון: 074-7699444/452

כתובת: רחוב יעקב שרייבום 26, ירושלים

דוא"ל: midrasha@csc.gov.il

דף פייסבוק: [המדרשה הלאומית](#)

אתר המדרשה הלאומית: <http://midrasha.gov.il>

סיכום פעילות שנת 2019

יעוד המדרשה:

המדרשה הלאומית הינה הזרוע הביצועית של נציב שירות המדינה, האמונה על העצמה ופיתוח יכולות עתודות וסגל הניהול הבכיר בשירות המדינה. המדרשה הלאומית הינה גוף מלמד ומפתח, הפועל למימוש יעודה וחזונה ברוח ערכית, ומחבר בין אנשים, רעיונות וארגונים, מפתח ושותף ביצירת עתיד ועיצוב תרבות.

חזון המדרשה:

מרחב למידה ויזמות מוביל לפיתוח מנהיגים ומנהיגות ציבורית המחויבת לצרכי הציבור, שותפה ליצירת עתיד ולעיצוב תרבות בישראל, כחברת מופת משגשגת והוגנת.

שנת 2019 הייתה השנה הרביעית לפעילותה של המדרשה הלאומית. בשנה זו התקיימו תכניות לבכירים ולעתודה לסגל הבכיר המוביל, תכניות מקצועיות, קפסולות למידה חד יומית, מפגשי קהילה ותכנית מנטורינג, שחיברה בין מנהלים בכירים (מרביתם בוגרי תכניות הבכירים של המדרשה הלאומית) לבין בוגרי תכנית העתודה. במהלך השנה התקיימו תהליכי תחקיר ולמידה שוטפים, שאפשרו הפקת לקחים ותהליכי שיפור ודיוק של תכנים ומתודות. כבר בשנתה הרביעית של המדרשה נראה כי ההשקעה והמאמץ המערכתיים באים לידי ביטוי בחיזוק שכבת ההנהגה בשירות המדינה.

ייחודה של המדרשה הלאומית הוא בשיתוף פעולה עם גורמי מפתח בשירות המדינה, שמובילים את עולמות התוכן הרלוונטיים בממשלה: אגף ממשל וחברה – משרד ראש הממשלה, המועצה הלאומית לכלכלה – משרד ראש הממשלה. השותפים באגף ממשל וחברה ובמועצה הלאומית לכלכלה עוסקים בתכנון, הוצאה לפועל וליווי יחידות הלימוד בנושאים הרלוונטיים.

המשתתפים בתכניות היסוד של המדרשה הלאומית מגיעים מרקעים שונים ומייצגים את החברה הישראלית ושירות המדינה, ונעשים מאמצים להגביר את הגיוון ואת הייצוג ההולם בכלל התכניות.

1. פיתוח תשתיות המדרשה:

- ביסוס קשרי העבודה ושיתופי פעולה עם השותפים האסטרטגיים לפעילות המדרשה: אגף תקציבים, המועצה הלאומית לכלכלה, אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, מנהל הסגל הבכיר בנציבות שירות המדינה, המל"ל, המשרד לענייני מודיעין.
- בניית תשתיות טכנולוגיות: סיום תהליך בניית מערכת לניהול למידה (LMS) לקראת הטמעה, בניית קהילות ידע לכל אחת מהתכניות
- פרסום של פעילויות המדרשה: תפעול אתר אינטרנט למדרשה הלאומית, הפעלת דף פייסבוק, הפצת סיכום שנתי, סרטון סיכום פעילות המדרשה.
- בניית מודל לתקצוב ותמחור פעילות המדרשה
- בניית אסטרטגיה למיתוג ותקשור המדרשה הלאומית

- בניית מאגר מרצים בכירים ואיכותיים מתוך שירות המדינה ומחוצה לו

2. פיתוח וביצוע התכניות

- בניית רציונל ההכשרה ופיתוח התכנים וחומרי ההכשרה לכל אחת מהתכניות, בשיתוף פעולה עם מומחי התוכן והשותפים האסטרטגיים.
- ביצוע תהליך ראיונות ובחירת מנהלים לתוכניות הסגל הבכיר (לשנים 2019-2020)
- נבנו כלי ההערכה, התקיימו תהליכי משוב, תחקור והפקת לקחים לכל אחת מהפעילויות.
- סך המשתתפים בתכניות היסוד ובתכניות המקצועית בשנת 2019 – 160.
- סך המשתתפים בתכניות הרוחביות בשנת 2019 – 688

2.א' תכניות יסוד:

- בשנת 2019 התקיימו שני מחזורים של תכנית העמיתים לסגל הבכיר, בהשתתפות 48 עמיתים (מחזור ז', מחזור ח').
- פותחו והתקיימו שלושה מחזורים של תכנית העתודה לסגל הבכיר, בהשתתפות 64 עמיתים (מחזור ו', מחזור ז', מחזור ח'). עמיתים אלה נמנים ברובם על השנתון השלישי של קבוצת "העתודה לסגל הבכיר המוביל", שנבחרה על-ידי מינהל הסגל הבכיר.

2.ב' תכנית מקצועיות:

- פיתוח וביצוע תכנית למנהלי מערכות מידע בשיתוף רשות התקשוב הממשלתי, בהשתתפות 23 עמיתים.

2.ג' תכניות רוחביות:

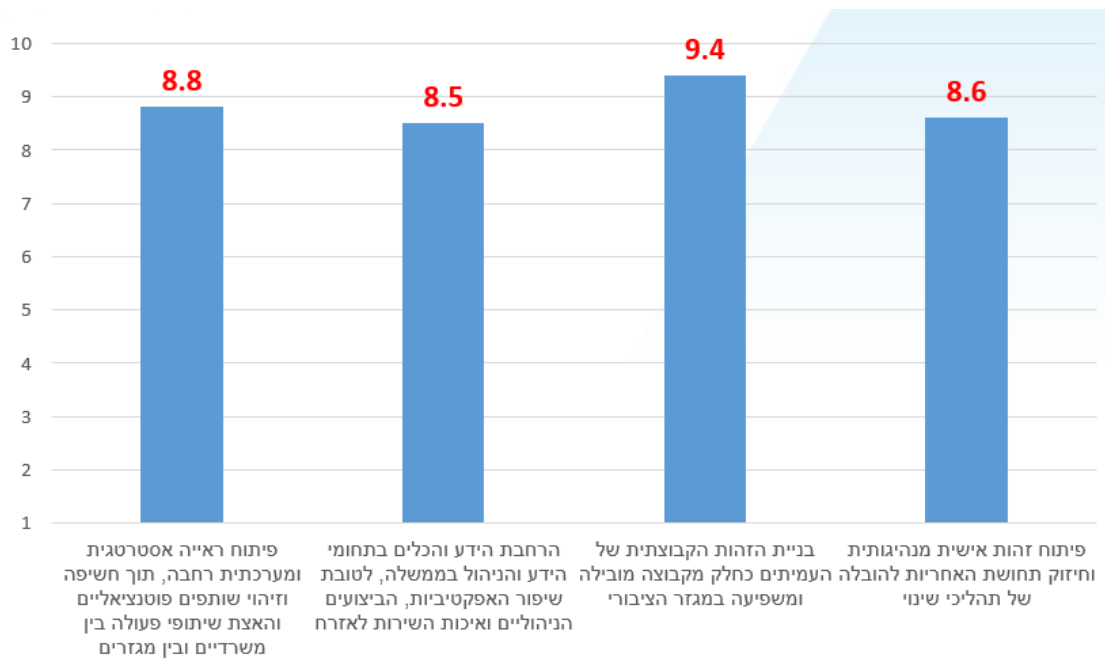
- בוצעו 6 מפגשי קהילה לסגל הבכיר ולעתודה - מפגשי למידה והעשרה לקידום הרישות הארגוני וחיזוק שיתופי הפעולה - בהם לקחו חלק 403 מנהלים. התבצעו 12 "קפסולות למידה", בהשתתפות 266 מנהלים. נושאי הקפסולות בשנת 2019: השפעה שכנוע והעברת מסרים, ניהול מו"מ כבסיס ליישוב קונפליקטים, קבלת החלטות חשיבה אסטרטגית והובלת שינויים, אומץ ניהולי, פיתוח צוות ככלי ניהול מרכזי למנהלים, ניהול שגרות, כלים להובלת תהליכים במציאות משתנה.
- חיזוק כלל התהליכים של ציר הליווי והפיתוח אישי, שכולל אבחון אישיותי ניהולי לכל עמית בתכניות היסוד, כולל אבחון 360 וכן ליווי אישי על ידי יועצים בכירים. בתהליך השתתפו בשנה זו כ-160 עמיתים.
- נבנתה והופעלה "תכנית המנטורים", המאפשרת לעמיתי תכניות העתודה, ליווי של עמיתים מהסגל הבכיר בשירות המדינה (רובם בוגרים של תכניות העמיתים לסגל הבכיר במדרשה). המנטורים עברו סדנת הכשרה מקצועית במדרשה לפני תחילת התהליך וזוכים לליווי משמעותי לכל אורכו.
- נבנו והתקיימו שני ימי אוריינטציה לשירות המדינה עבור מנהלים בכירים שהתקבלו לשירות המדינה. במפגשים אלו עסקו המשתתפים בנושאים של הובלת שינוי בממשלה, ניהול הסגל הבכיר בראי הנציבות, וסוגיות של אתיקה.

3. שביעות רצון מתוכניות ופעילויות המדרשה

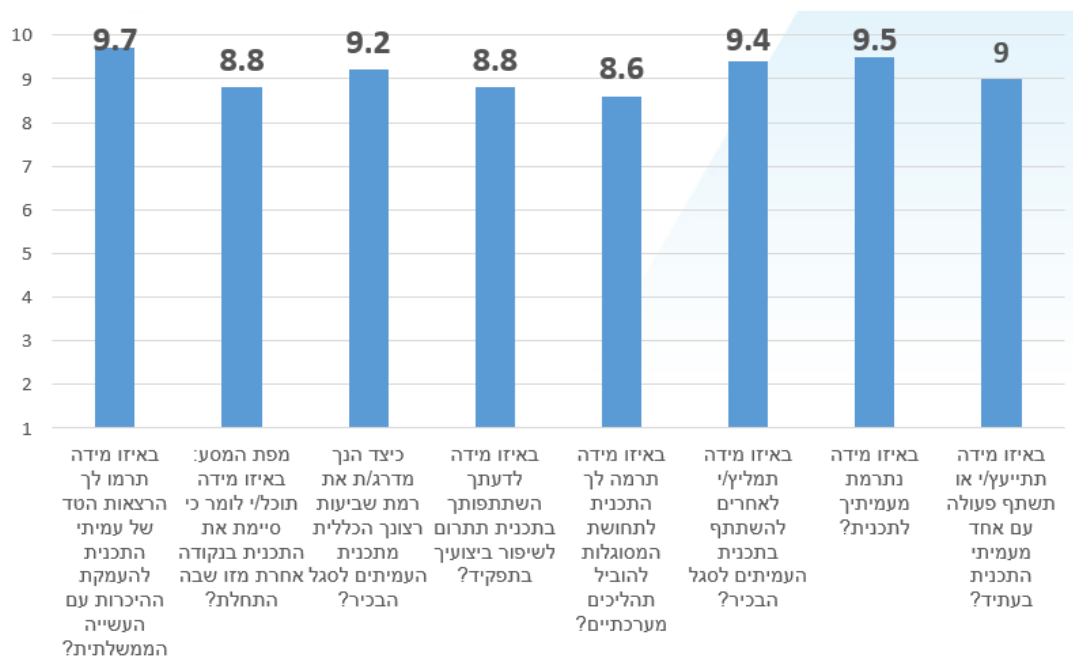
משיח שמתקיים עם עמיתי התוכניות ומשובם, עולה שביעות רצון רבה מתכני התוכנית, מהמנחים, מהמתודות המגוונות, מהקשרים, הרשתיות ושיתופי הפעולה שנוצרים בין העמיתים ומציר הפיתוח האישי אותו מקבל כל עמית.

מתוך משובי סיכום תכניות בשנת 2019 :

באיזו מידה לדעתך הושגו מטרות התכנית?



תרומת התכניות:



האגף לאיכות ומצוינות

תפקידי האגף לאיכות ומצוינות

האגף פועל לקידום איכות ומצוינות ארגונית בשירות המדינה, ברוח החלטות הממשלה והוראות פרק 60 בתקשי"ר.

במסגרת זאת עוסק האגף ב:

- גיבוש ופרסום מדיניות מקצועית לקידום המצוינות הארגונית
- הסברת חשיבות קידום המצוינות הארגונית
- הכשרה, הדרכה והנחייה מקצועית של בעלי תפקידים
- הנחלת מתודולוגיות לניהול מהלכי שינוי-שיפור וחדשנות
- ניהול תכנית הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל
- ייזום והפעלת תכניות הוקרה על הישגים מיוחדים למנהלים, עובדים, צוותים ויחידות
- ניהול תכניות, ועדות ופורומים בנושאים מקצועיים שונים

ממונה:

סגן נציב שירות המדינה (איכות ומצוינות): מר מאיר אהרונוב

טלפון: 074-7699402, פקס: 074-7699594

דוא"ל: meirah@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019

1. גיבוש תכנים מקצועיים

מתווה הצעדים לקידום מצוינות ארגונית בשירות המדינה

במגמה לאפשר למשרדי הממשלה וליחידות הסמך על יחידותיהם למצב ולנהל את המנגנונים והתהליכים החיוניים להבטחת הצלחתם הארגונית, בהתאמה למכלול מימדי המצוינות הארגונית, בראיה מערכתית ואינטגרטיבית, המשיך האגף להנחיל את "מתווה הצעדים לקידום מצוינות ארגונית בשירות המדינה", שגיבש ופרסם בשנה הקודמת. מתווה הצעדים כולל ריכוז של הליכי יסוד, דגשים ומשמעויות יישומיות והוא מכוון לעקרונות תכנית הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל, הכוללת את מדרג המצוינות הארגונית.

יהלום – תכנית "הסלפי" למצוינות ארגונית

התכנית הינה מרכיב חשוב ומרכזי ב"מתווה הצעדים לקידום מצוינות ארגונית", ומהווה חלק מההנחלה שלעיל. תכנית "הסלפי" נועדה לאפשר ליחידות הממשלתיות לבצע הערכות מצב עצמיות של רמות המצוינות הארגונית שלהן. התכנית מבוססת על המשמעויות היישומיות של מתווה הצעדים ומהווה מצע לתעדוף יוזמות של שינוי-שיפור וחדשנות.

2. הבמה לחדשנות בשירות המדינה

הבמה מהווה מערכת חברתית ומקצועית ברמה המשרדית המבוססת על פלטפורמה טכנולוגית מתקשבת שנועדה לאפשר לעובדי המדינה להגיש הצעות לייזום חדשנות במשרדיהם, בתחומים המקצועיים והארגוניים.

הבמה תפעל במתכונת הדומה ל"הקתון" באופן אשר יבטיח שיתוף, קבלת משוב ודירוג מקצועי שלהן, תוך הסתייעות ב"חכמת ההמונים" וחוות דעת של מומחים. הטמעת המערכת תוביל לעידוד הגשת הצעות לייזום חדשנות וליישומה. שיתוף התוכן של ההצעות ברשתות החברתיות וחשיפת העשייה המבורכת בתחום החדשנות תובא גם לידיעת הציבור.

במהלך השנה גובש הנוהל להפעלת הבמה לחדשנות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך וכן הסתיים פיתוח התשתית הטכנולוגית הכוללת אתר ואפליקציה לטלפון הנייד. התכנית הושקה כפיילוט בשלושה משרדי ממשלה \ יחידות סמך: הרשות לאכיפה וגבייה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה והמרכז הרפואי שמיר (אסף הרופא). במסגרת התכנית הגדירו חברי ההנהלה בכל ארגון את האתגרים שדורשים טיפול דחוף וכלל העובדים נתבקשו להציע יוזמות חדשניות להתמודדות עימם.

בסך הכל הוגשו לתכנית כ- 150 יוזמות אשר הוצגו במערכת ממוחשבת לכלל עובדי הארגון על מנת לאפשר קידומן באמצעות חכמת ההמונים. לאחר מכן בחר כל ארגון כ-10 יוזמות מובילות ולכל אחת מהן הוצמד חונך (מנטור) מקצועי בתחום, אשר סייע בפיתוח היוזמה לכלל ממשות. בסוף התהליך נערך בכל ארגון אירוע יוזמות מרתוני (האקתון), בו נבחרו שלוש יוזמות שאותן התחייבה כל הנהלה להביא לידי ביצוע בשנת העבודה הבאה, ובכך לתת מענה לאתגרים האמורים.

תכנית "הבמה לחדשנות" מתווספת לתחרות השנתית הבין-משרדית לאות ההוקרה על חדשנות בשירות המדינה אשר מקיים האגף מזה שש שנים בהצלחה רבה. במסגרת התחרות הוגשו עד כה כ- 200 יוזמות חדשניות בנושאים מהותיים וחשובים המתייחסים להיבטים הייעודיים – מקצועיים ומנהליים של משרדי הממשלה ויחידות הסמך, לרבות המרכזים הרפואיים הממשלתיים.

3. הוקרה ועידוד

קיום טקס ההוקרה השנתי על הישגים מיוחדים בשירות המדינה ביום 24.3.2019

התכניות לבחירת מנהלים ועובדים בעלי הישגים מיוחדים בשירות המדינה

ניהול תהליכי בחירת המנהלים, העובדים והצוותים בעלי ההישגים המיוחדים בשירות המדינה כללו את התכניות הבאות: אות יקיר שירות המדינה, פרסי מצוינות בניהול בסגל הבכיר, אותות הנציב למצוינות בסגל הבכיר, פרסי מנהלים מעולים בסגל התיכון, פרס עובדים מעולים בתחום המקצועי בסגל התיכון, אותות הנציב למצוינות בסגל הבכיר, פרסי העובדים המעולים, אותות הנציב למצוינות בסגל היסוד, אותות הוקרה על מצוינות צוותית. הליכי בחירת המנהלים, העובדים והצוותים בתכניות האמורות מתבצעים ברמה המרכזית על ידי האגף, והוא מהווה גורם מקצועי מנחה להפעלת התכניות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

במסגרת זאת הוענקו השנה בטקס מרכזי שיזם האגף: שני אותות יקיר שירות המדינה ושלושה אותות נציב שירות המדינה למצוינות בסגל הבכיר. חמשה אותות הוקרה ליחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הברוקרטיה וכן ששה אותות הוקרה על חדשנות בשירות המדינה. בהמשך הטקס הוענק פרס נציב שירות המדינה לעובד מקצועי מעולה בסגל התיכון, שני אותות נציב שירות המדינה למצוינות בסגל התיכון, פרס נציב שירות המדינה לעובדת מקצועית מעולה בסגל התיכון, שני פרסי נציב שירות מדינה לעובד מעולה בסגל היסוד, שני אותות נציב שירות המדינה למצוינות בסגל היסוד, שני אותות נציב שירות המדינה למצוינות צוותית, לצוות אחד בו תשעה עובדים ולצוות שני בו שישה-עשר עובדים. בהליכים המרכזיים הפעיל האגף ועדות שיפוט ציבוריות וכן השתתף בוועדת השיפוט של העיתון ידיעות אחרונות, במסגרת התכנית לבחירת מצטיינים בכל מגזרי המשק. בתכניות הנוספות לבחירת מנהלים ועובדים אשר מונחות מקצועית על ידי האגף ומופעלות ברמה המשרדית, נכללים הפרסים הבאים: אותות המשרד למצוינות אישית בסגל התיכון ובסגל היסוד, פרסים למנהלים מצטיינים בדרג התיכון וכן פרסים לעובדים מקצועיים מצטיינים בדרג התיכון, פרסים לעובדים ולצוותים מצטיינים, פרסי המשרד לעובדים ולצוותים, פרסי מנכ"ל לעובדים וצוותים, ופרסי מנכ"ל גמול מיוחד.

4. התחרות השנתית לצוותי שיפור מצוינות ארגונית בשירות המדינה

גמר התחרות השנתית לצוותי שיפור מצוינות ארגונית התקיים ביום 25.6.2019

מתכונת התחרות הופעלה זו השנה הארבע-עשר ומטרתה לעודד ולהקיר צוותי שיפור משרדי הממשלה וביחידות הסמך, ובכללם בתי חולים הממשלתיים. גמר התחרות נערכה בנוכחות למעלה ממאתיים מנהלים ועובדים ובהשתתפות **18 צוותי שיפור** במסגרת שני מסלולי שיפור נפרדים, האחד למשרדי הממשלה ויחידות הסמך, שבו התמודדו תשעה צוותים (לאחר שנבחרו מתוך 15 מועמדים), והשני לצוותי שיפור ממערכת הבריאות, שבו התמודדו גם כן תשעה צוותים (מתוך 11 מועמדים). ועדות השיפוט החליטו להעניק תעודות ופרסים כספיים לשלושה צוותי שיפור במסלול משרדי הממשלה ויחידות הסמך וארבעה צוותי שיפור במסלול בתי החולים הממשלתיים כדלקמן:

במסלול משרדי הממשלה ויחידות הסמך

במקום הראשון:

צוות "יצירת תהליך הסדרת מיסוי רווח הון הנוצר ממימוש של מטבעות דיגיטליים בשנים 2011-2013", מפקיק שומה חדרה, ברשות המיסים.

במקום השני:

צוות "הקמת מוקד מחוזי לניהול תביעות בנזקי הגוף", מבית משפט השלום במחוז הצפון, בהנהלת בתי המשפט.

במקום השלישי:

צוות "שיפור רצף השירות בתחום התפתחות הילד בראייה כוללנית ומקיפה", מהמחלקה להתפתחות הילד ושיקומו, במשרד הבריאות.

במסלול בתי החולים הממשלתיים

במקום הראשון:

צוות "שכלול תכנית ההתמחות הכירוגית", מהמחלקה האורתופדית במרכז הרפואי ברזילי, אשקלון.

במקום השני:

צוות "הטמעת לקיחה מושכלת של בדיקות מעבדה – choosing wisely", ממערך המעבדות במרכז הרפואי הגליל, נהריה.

במקום השלישי זכו שני צוותים:

* צוות "קידום רווחתם והרחבת האוטונומיה של המטופלים המאושפזים במחלקה ממושכת סגורה", מהמרכז לבריאות הנפש – באר שבע.

* צוות "שיפור איכות הטיפול במקביל ליחס עלות/תועלת במרפאות פסיכיאטריות", מחטיבת הפסיכיאטריה, המרכז הרפואי רמב"ם, חיפה.

5. אות ההוקרה ליחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הבירוקרטיה

גמר התחרות ליחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הבירוקרטיה התקיים ביום 18.11.2019

במסגרת המדיניות המקצועית לקידום איכות ומצוינות ובמגמה לעודד יוזמות של שינוי שיובילו למפנה בתפקודן ובהישגיהן של יחידות ממשלתיות, הפעיל האגף זו השנה העשירית את התכנית שיזם להוקרת יחידות מצטיינות בהתייעלות ובצמצום הבירוקרטיה. במסגרת התכנית השתתפו השנה עשרים ואחד יחידות, בשלב ראשוני, מתוכם 12 השתתפו בגמר התחרות שהתקיים בפני ועדת שיפוט וכ- 200 מנהלים ועובדים ממשרדי הממשלה ומיחידות הסמך הממשלתיות. במהלך הגמר הציגו היחידות המתמודדות את מהלכי השינוי ותוצאותיהם. ועדת השיפוט נתנו הניקוד הגבוה ביותר לחמש יחידות כדלקמן:

- 1. הרשות לזכויות ניצולי השואה במשרד האוצר** – על שינוי התפיסה לפיה הניצולים צריכים להתרוצץ כדי לקבל את זכויותיהם לתפיסה בה המדינה בודקת אילו זכויות כספיות מגיעות לכל אחד מהניצולים ומגיעה לביתו כדי לדאוג שיממש זאת.
- 2. יחידת גורם כלכלי מאושר של מכס ומע"מ ברשות המיסים** – ביצעו הליך שמקל על ספקים ועל הבאים בשערי המכס.
- 3. חטיבת תפעול ומזכירויות בהנהלת בתי המשפט** – הקימו מערך הסברה במסגרתו לכל אזרח שמוזמן לדיון בבית משפט יש את כל המידע הנצרך לו באופן נגיש וברור.
- 4. המרכז לגביית קנסות ברשות האכיפה והגבייה** – על הקמת אזור אישי לכל חייב המאפשר לו לעקוב אחר הסדרת חובותיו מביתו.
- 5. חטיבת השומה ברשות המיסים בישראל** – ששינתה מקצה לקצה את הדרך בה הורים לילדים עם מוגבלות יכולים לקבל את ההקלות במס העומדים לרשותם.
- 6. אות ההוקרה על חדשנות בשירות המדינה**

גמר התחרות על חדשנות בשירות המדינה התקיים ביום 23.12.2019

האתגרים עימם נדרשים להתמודד משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מחייבים הנהגת יוזמות של חדשנות בתחומי העשייה- הייעודיים והניהוליים. חשיבותן של יוזמות אלה נודעת בתרומתן לחיזוק ולהבטחת המשכיות מגמות הקידמה של שירות המדינה. התכנית החלוצית שיזם האגף, להוקרה על חדשנות, הופעלה זו השנה השישית ונועדה לבטא את ההערכה שרוחש שירות המדינה ליוזמי חדשנות וכן לעודד יוזמות של חדשנות, תוך פיתוח מודעות לחשיבותה. במסגרת התכנית נדונו השנה **55** יוזמות ממשרדי הממשלה ומיחידות הסמך, לרבות בתי חולים הממשלתיים ולשלב הגמר עלו **24** יוזמות שחולקו לשני מסלולי שיפוט מקבילים, אחד, למשרדי הממשלה ויחידות הסמך בראשותו של עו"ד אסא קלינג, לשעבר מנהל רשות הפטנטים, והשני, למערכת הבריאות, בראשותו של ד"ר בנימין דוידזון, לשעבר מנהל המרכז הרפואי אסף הרופא. גמר התחרות התקיים בפני 230 מנהלים ועובדים בשירות המדינה ובהשתתפות אנשי ציבור ובכירים, שתי ועדות השיפוט בחרו את היוזמות המצטיינות בגמר. אותות ההוקרה שהוכרוזו:

במסלול של משרדי ממשלה ויחידות סמך :

מקום ראשון : " טכנולוגיות חדשניות וייחודיות לנשק לייזר רב עוצמה", משרד הביטחון.

מקום שני : "פלטפורמה ממשלתית; שיתופית להשגת מידע מרחבי Gov Map",

המרכז למיפוי ישראל (מפ"י).

מקום שלישי שני אותות :

• "אקסלרטור שותפויות: תכנית לדיפלומטיה חדשנית, משרד החוץ.

• "שירות שליחת הודעות לבעלי זכויות בנכס", משרד המשפטים.

במסלול בריאות :

מקום ראשון שני אותות:

• "טיפול פסיכיאטרי כוללני מקוון בסביבה הביתית" המרכז הרפואי שיבא, תל השומר.

• "שיקום לב מרחוק (טלה-שיקום/בבית), המרכז הרפואי שיבא, תל השומר.

מקום שני : "טיפול בהפרעות חרדה באמצעות מציאות מדומה", המרכז לבריאות הנפש, באר שבע.

מקום שלישי : "קידום בריאות השיניים בגני טרום חובה", משרד הבריאות.

7. הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל במגזר הציבורי לשנת 2018

טקס הענקת הפרסים הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין ז"ל במגזר הציבורי נערך

ביום 2.7.2019 והביא לסיומה תכנית הפרס לשנת 2018. תכנית הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות מיועדת לארגונים וליחידות במגזר הציבורי, ונערכת ברוח החלטות הממשלה לקידום האיכות ומצוינות בישראל. טקס הענקת הפרסים, שנערך במוזיאון ארצות המקרא בירושלים, היווה את שיאו של תהליך מקצועי, ארוך ושיטתי שהתקיים במהלך השנה האחרונה להערכת הישגיהם של הארגונים והיחידות שהשתתפו בתכנית. הישגים אלו נבחנו על פי אמות המידה של הפרס היוקרתי האירופי למצוינות ארגונית ה- EFQM אשר אומצו על ידי האגף למתכונות הבנויה ממדרג מצוינות ארגונית המורכב משלוש קטגוריות הוקרה: זהב, כסף, ארד. בכל אחת מהקטגוריות ההוקרה נקבעו עד חמישה כוכבי מצוינות ארגונית. תהליך הערכת רמת המצוינות הארגונית נערך על ידי כבוד השופט בדימוס עזרא קמא וצוותי הערכה, בהשתתפות מומחים לאיכות ואנשי ציבור, שבראשם עמד כבוד השופט (בדימוס) עזרא קמא. ארבעה עשר ארגונים ויחידות זכו בהתאם להישגיהם, לתעודות הוקרה החתומות על ידי כבוד ראש הממשלה מר בנימין נתניהו וכבוד השופט (בדימוס) עזרא קמא. הארגונים והיחידות שיקפו את מגוון תחומי העשייה של השירות הציבורי ובהם: משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מערכת הבריאות והמגזר השלישי.

בטקס נכחו למעלה מ-220 מנהלים, עובדים ואורחים והשתתפו כבוד שרת הבינוי והשיכון, ד"ר יפעת שאשא-ביטון, נציב שירות המדינה, פרופ' דניאל הרשקוביץ, כבוד השופט (בדימוס) עזרא קמא ומנהל הפרס מר דורון שוחט.

הארגונים הזוכים בהוקרה ורמת הישגיהם:

1. שירות הדם במגן דוד אדום (מד"א) - 4 כוכבי מצוינות בקטגוריית זהב.
2. מרכז שירותי רפואה ירושלים, מרפ"א הבירה - כוכב מצוינות בקטגוריית זהב.
3. מחוז צפון במשרד החינוך - 5 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
4. אגף משפחות, הנצחה ומורשת ממשרד הביטחון - 4 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
5. אגף בכיר חירום, ביטחון, מידע וסייבר, מכס ומע"מ ברשות המיסים - 4 כוכבי מצוינות כסף.
6. בית המכס נהר הירדן מרשות המיסים - 4 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
7. מחוז מרכז במשרד החינוך - 3 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
8. בית הספר רימונים בעפולה - 3 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
9. בית הספר אלנור שבטמרה - 3 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
10. המכללה האקדמית לחינוך "גורדון" בחיפה - 2 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
11. בית הספר הרב- תחומי עמל ע"ש בגין בצפת - 2 כוכבי מצוינות בקטגוריית כסף.
12. אגף מערכות מידע ומחשוב במשרד הבריאות - כוכב מצוינות בקטגוריית כסף.
13. מכללת האקדמית צפת - 5 כוכבי מצוינות בקטגוריית ארד.
14. מינהל השירותים החברתיים בעיריית אשדוד - 4 כוכבי מצוינות בקטגוריית ארד.

8. קורס למרכזים יחידתיים למצוינות ארגונית

הופעל המחזור השלישי של הקורס ל"מרכזים יחידתיים לקידום מצוינות ארגונית", במשרד הממשלה ויחידות הסמך בין המועדים 25.12.2018 - 26.22019. בחיפה. זה היה המחזור השלישי של קורס המרכזים שהופעל באזורים שונים בארץ, זאת על מנת לאפשר השתתפות של מרכזים בפריסה ארצית (ירושלים, תל-אביב וחיפה). כל קורס היה בהיקף 80 שעות לימוד וכלל עשרה מפגשים. בקורס בצפון השתתפו 27 תלמידים

מטרת הקורס הייתה להקנות ידע מקצועי בסיסי בנושא קידום מצוינות ארגונית, בהתאם להוראות פרק 60 בתקשי"ר, תוך מתן דגש על "מתווה הצעדים לקידום מצוינות ארגונית" וה"סלפי" למצוינות ארגונית.

הקורס הכשיר מרכזים ב"יחידות מקדמות מצוינות ארגונית" (יחידות שבראשן מנהל הנמנה על הסגל הבכיר בשירות המדינה) אשר מונו על ידי המנהלים ביחידות אלה (בכתב מינוי) בנוסף על תפקידם בתקן.

9. ערוץ מצו-ינט :

הערוץ שהושק על ידי האגף לפני שנתיים, היינו מערכת מקצועית מרכזית, בה יתועד ויפורסם מידע על יוזמות של שינוי-שיפור וחדשנות בעלי מאפיינים מבניים, תהליכיים ותפקודיים שיושמו בשנים האחרונות. הערוץ יבטיח הפצה רחבה של מידע המבוסס על הניסיון שנצבר במשרדי הממשלה וביחידות הסמך בתחום קידום המצוינות הארגונית ויאפשר מיצוי טוב יותר של הפוטנציאל הגלום ביישומים מוצלחים. כמו כן, הנגשת המידע האמור לציבור, תחזק את מודעתו למהלכי השינוי-השיפור והחדשנות שיוזמים משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

נושאים נוספים

- מתן הרצאות בנושא קידום המצוינות הארגונית בפני פורומים וגורמים שונים
- קיום כנסי ממונים על קידום מצוינות ארגונית במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
- האגף נמנה על פורומים ומשתתף בוועדות ובכלל זאת כדלקמן :
- חברות בוועדות הבחירה של מנהלים ועובדים בעלי הישגים מיוחדים בשירות המדינה.
- חברות בוועדה המייעצת לסמל והדגל.
- חברות במועצת הארכיונים העליונה.
- חברות בפורום ממשל פתוח.
- חברות בוועדת ההמצאות בשירות המדינה.
- ניהול הוועדה המרכזית למתן היתרים לעבודה פרטית.
- ניהול הוועדה המרכזית לאישור העסקת קרובי משפחה.
- ניהול הוועדה המרכזית לאישור חופשה ללא תשלום (חל"ת).
- חברות בוועדה לעניין הגנה משפטית והשתתפות בהוצאות משפטיות.
- ניהול ועדת שיפוט בתחרות השנתית של האגודה הישראלית לצוותי שיפור.

האגף לבקרת ניהול ההון האנושי

בהתאם להחלטת ממשלה מס' 481 מיום 30.6.2013 אשר אימצה את עיקרי דוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה¹, הוקם בינואר 2014 אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה, הפועל כאגף עצמאי וכפוף ישירות לנציב שירות המדינה.

חזון מערך הבקרה

להוות מערך היוזם, מקדם ומעצב מציאות ניהולית ותרבות ארגונית לניהול ההון האנושי בשירות המדינה והשבחתו למען שיפור השירות לאזרח, באמצעות שיטות ומנגנונים למדידה, הערכה ולמידה כאמצעים משמעותיים ופורצי דרך להערכת הביצועים ושיפור מתמיד של התורה והמדיניות.

מטרות האגף

- שיקוף מידת יישום האסטרטגיה והמדיניות הארגונית של נציבות שירות המדינה בהיבטי אפקטיביות ויעילות.
- הבטחת פעילות תקינה של ניהול ההון האנושי על פי כללי מנהל תקין.
- הקניית מערך שיטות, מנגנונים וכלים לבקרה לשם שיפור ניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה, יחידות הסמך, בתי החולים הממשלתיים ונציבות שירות המדינה.

תפקידיו העיקריים של האגף

- מהווה סמכות מקצועית עליונה בנושאי בקרה, מדידה והערכת ביצועים ארגוניים, וניהול סיכונים בעולמות התוכן של ניהול ההון האנושי בשירות המדינה.
- אחריות לגיבוש, תורה, מדיניות, כללים, ונהלים לביצוע בקרה בתחומים שנציבות שירות המדינה מופקדת עליהם. ראה באתר הנציבות באינטרנט בקישור הבא :
https://www.gov.il/he/departments/policies/control_theory2017
- אחריות על הובלה והטמעה של תהליך משוב הערכת העובדים "בשביל העתיד" וסקר מחוברות עובדים בכלל שירות המדינה כחלק מהותי מתהליך הרפורמה לשיפור ביצועי היחידות והעובדים. ראה באתר הנציבות באינטרנט בקישור הבא :
https://www.gov.il/he/departments/news/employee_evaluation_2018
- אחריות להטמעת תרבות ארגונית, תשתיתית, אנושית וטכנולוגית, תומכת בקרה, שקיפות והתייעלות בקרב הנהלות משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ובנציבות שירות המדינה
- אחריות לפיתוח "חליפות בקרה" - מערך ניהולי, ייעודי לעולם תוכן ספציפי, ועיקרו בקרת מדיניות וביצועים. החליפה נבנית באמצעות פיתוח סט מדדים למטרות, וניסוח שגרות ניהול, מדידה והערכה. מטרת החליפה לוודא את הבטחת מימוש המדיניות, ניהול יעיל והתנהלות תקינה בניהול ההון האנושי בכל שדרות הניהול.

- אחריות על איסוף וריכוז נתונים ומידע לצורך הצגת תמונת מצב מערכתית והשוואתית ולאיתור מגמות, פערים וחסמים להשגת יעדי התכנון בניהול ההון האנושי, בעת ביצוע תהליכי בקרה וניטור לצורך תיקוף ועדכון מדיניות הנציבות וייעול תהליכי העבודה של ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. ניתן לעיין בדוחות בקרה מסכמים: https://www.gov.il/he/departments/topics/control_human_capital

ממונה:

מר מוטי אהרוני - סגן נציב שירות המדינה (בקרת ניהול ההון האנושי)
דוא"ל: bakara@csc.gov.il טלפון 074-7699222, פקס 074-7699480

הטמעת מודל משוב והערכת עובדים "בשביל העתיד"

במסגרת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי נציבות שירות המדינה פיתחה מודל חדש להערכת עובדים – "בשביל העתיד", מתוך הכרה בחשיבות הרבה של תהליך הערכה ומשוב אפקטיבי, שיש בו בכדי להעצים באופן ניכר את המנהיגות הניהולית בארגון וכן להעצים את יכולותיו והישגיו של הפרט.

בשנת 2018 קיבל האגף את האחריות על תחום זה בשנת 2019 השלים אגף הבקרה את הטמעת מודל הערכת ביצועי עובדים "בשביל העתיד" ברוב שירות המדינה ובכך לראשונה התבצע התהליך במתכונת אחידה ובפלטפורמה ממוחשבת ברוב יחידות שירות המדינה. בשנת 2020 בוצעו הערכות ביצועי עובדים במודל "בשביל העתיד" על שנת 2019 ב-78 משרדים, יחידות סמך ובתי חולים ממשלתיים עבור 65 אלף עובדים מוערכים. אחוזי ביצוע לשנת 2019 (נכון ליום 10.6.20) עומדים על כ- 97.1%.

אגף לבקרת ניהול ההון האנושי מנחה את המשרדים לעשות שימוש בנתוני ההערכה ולתרגם את תוצאותיהם לפעולות שיסייעו לקידומו ופיתוחו של ההון האנושי בשירות המדינה ויביאו לשיפור בביצועי היחידות החל מתגמול מצטיינים וכלה בטיפול בעובדים בעלי הערכות נמוכות הנמצאים בתקופת הערכה מיוחדת.

גיבוש מודל חדש לסקר ומדד מחוברות עובדים

סקר מחוברות עובדים הינו סקר עמדות – כלי להעברת מסרים מהעובדים להנהלת הארגון במספר היבטים ועל עבודתם בארגון. בין השנים 2015-2017 הסקר הועבר עד כה פעם אחת בכל היחידות הממשלתיות בשלוש פעימות על ידי האגף לתכנון אסטרטגי.

בשנת 2018 קיבל האגף אחריות על תחום זה ובחן מודלים שונים לעדכון הסקר. בשנת 2019 התחיל האגף לפתח מתווה ושיטה חדשה לסקר מחוברות עובדים ומדד מחוברות אשר יציג את ממצאי הסקר.

הסקר במהותו הוא כלי בידי ההנהלה למפות נושאים וסוגיות אשר טיפול בהם ישפר את תחושת העובדים בארגון ומתוך כך יביא לביצועים טובים יותר במכלול תחומי הפעולה. המבחן האמיתי של כל סקר היא לגבש תכנית פעולה בעקבות ממצאי הסקר. המתווה המוצע החדש מתבסס על מודל מחוברות הנשען על מודל מתוקף של חברת AON HEWITT. המודל מראה כי ככל שרמת המחוברות גבוהה יותר הביצועים האישיים והארגוניים טובים יותר.

הסקר יתבסס על שאלון פולס מודולרי, הכולל כאמור שאלות הנוגעות למודל המחוברות של AON – מיפוי גורמים משפיעים על מחוברות ומודל מדידת מחוברות בסקטור הציבורי - OECD (תרגום מילולי משאלות הסקר) דבר אשר יאפשר השוואה בינלאומית למדדי המחוברות של ה OECD – סקטור ציבורי.

מדד המחוברות הינו מדד "מסכם" של תוצאות הסקר במטרה לייצר גרף אחד המשקף בצורה ברורה ופשוטה את תמונת המצב. המדד המוצע מתבסס על מודלים מקובלים של ממדי מחוברות בעולם (ראה למשל GALLUP) והוא כולל 3 קבוצות: מחוברות גבוהה/ מחוברות פאסיבית/ מחוברות נמוכה. בסיס הנתונים יאפשר לכל משרד לקבל תמונת עומק של כל יחידה ובחתיכים

נוספים לצד יכולת השוואה מערכתית לטובת נציבות שירות המדינה – מתוך כך לראות היכן הבעיות ברמה הרוחבית ולבנות פתרונות מערכתיים ולא רק משרדיים.

מדיניות ונהלי בקרה

מסד נתונים אמין הינו המרכיב המרכזי לבחינת מידת יישום האסטרטגיה הארגונית בכל תחומי הפעילות, הבטחת קיומו של מינהל תקין, קיום הליך מוסדר של קבלת החלטות ניהוליות איכותיות ומושכלות ושיפור יכולת הלמידה באמצעות זיהוי פערים והפקת תובנות. אגף הבקרה פרסם בשנת 2019 שתי הנחיות הנוגעות לטיוב נתונים במערכות המידע.

- נוהל טיוב נתונים, חריגים ושגויים במערכת מרכב"ה במסגרת תכנית העבודה השנתית - מטרת חוזר זה היא להסדיר את תהליך טיוב נתונים, חריגים ושגויים במערכת מרכב"ה, כחלק ממתווה המוכנות לאצילת הסמכויות ושגרת טיוב במסגרת תכנית העבודה השנתית, בהתבסס על מערך הדוחות הקיים במרכב"ה
 - נוהל טיוב סעיפים תקציביים - התאמה בין חוק התקציב במודול התקציבי לבין התקנות במודול משאבי אנוש במערכת מרכב"ה – השיפור היישומי הטכנולוגי - שמטרתו הינה הגדרת שגרות טיוב והתאמה של תקנות התקציב והכמויות בין מודל תקציב לבין מודול משאבי אנוש. כמו כן האגף פעל ליישומו של הנוהל, קבע לו שגרות פעולה וביצע בקרה אחר טיוב הנתונים.
- אגף לבקרת ניהול ההון האנושי מבצע בדיקת מוכנות למשרדים לקראת אצילת סמכויות בנושאי פרט ותקן. מוכנות המשרד/יחידת סמך/בית חולים נכון למועד ביצוע סקר המוכנות בהתאם לתמונת המצב של המשרד בעת הבדיקה. עם השלמת סקרי המוכנות לאצילת פרט גל 4-5 ואצילת תקן פעימה שנייה בשנת 2019, פרסם האגף:
- נוהל מתווה לבחינה מחודשת של מוכנות לאצילת סמכויות במשרדי נחשון בשל תחלופת בעלי תפקידים - מטרת נוהל זה להסדיר בחינה מחודשת של מוכנות לאצילה במקרים בהם מתקיימת תחלופת בעלי תפקידים ביחידות משא"ן ונקלטים עובדים שלא עברו את תהליך ההכשרה ומבדק המוכנות לאצילה. הנוהל גובש בשיתוף עם הממונים על מערכת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון.

פרסום מדדים ודוחות בקרה

מרחב עולמות התוכן של ניהול ההון האנושי ומרחב הגופים בשירות המדינה (גופי הנציבות, משרדי ממשלה, יחידות סמך ובתי חולים ממשלתיים) מכילים מגוון נרחב של נושאים בהם לא ניתן לעסוק בעומק רב כל הזמן ובמקביל.

בשנת 2019 פרסם אגף הבקרה את הדוחות הבאים:

- דוח בקרה מסכם - משרות פנויות בסגל הבכיר ובסגל התיכון העליון 2018-2010 - לאיוש משרות בסגל הבכיר בשירות המדינה, ישנה חשיבות גבוהה ביותר. אי פרסום מכרזים למשרות אלו, או עיכוב משמעותי באיושן, פוגע בתפקוד ובמרקם התקין של היחידות. בדוח זה פעל האגף לאיתור סך המשרות הפנויות בסגל בכיר ותיכון, במטרה לבחון את הליכי האיוש המשרות בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומערכת הבריאות. הדוח מעלה כי

מספר רב של משרות אינן מאוישות מזה מספר שנים, דבר אשר פוגע ברצף הניהולי, במבנה הארגוני ובמתן השירות לאזרח. הדוח מציג תובנות והמלצות יישומיות לתיקון הפערים.

- **דוח בקרה מסכם - תקן משאבי אנוש בראי חוק התקציב** – הדוח בחן את אופן עמידת המשרדים ויחידות הסמך בחוק התקציב. ממצאי הדוח עולה כי במבט כולל על שירות המדינה במערכת המידע נמצא חוסר התאמה בין הנתונים שהתקבלו ממודול משא"ן אודות כמות התקנים ע"פ תקן משאבי אנוש לבין הנתונים מהמודול התקציבי אודות כמות התקנים ע"פ חוק התקציב. עם זאת, במבט על מערכת משרדי הממשלה בלבד אין פער משמעותי (1,178 תקנים חסרים מחוק התקציב שמהווים כ-3% בלבד מסך כל תקני משרדי הממשלה בחוק התקציב) וכי רוב המשרדים ללא פער כלל. עיון בממצאים מעלה שחוסר ההלימה בין המודולים מייצר פערים משמעותיים בעיקר מערכת הבריאות בשל מאפייניה, אשר מפורטים בדוח.

- **מדד שוויון מגדרי בשירות המדינה לשנת 2018 - תמונת מצב מערכתית לקראת תמונת מצב משרדית** – לרגל יום האישה הבינלאומי אשר צוין בשמיני למרס 2019 פורסם תוצאות המדד לשוויון מגדרי של שירות המדינה לשנת 2018 שפותח על-ידי צוות אגף בכיר לבקרת ניהול ההון האנושי. המדד משקלל רכיבים שונים המשקפים את אופן השתלבותן של נשים בשירות המדינה בשלושה תחומים: שיעור נשים בסגל בכיר ובעתודה הניהולי 'התפלגות רכיבי שכר נלווים ואקלים ארגוני תומך שוויון. שימוש במדד ככלי ניהולי יביא למיקוד המאמצים לשיפור התוצאות במשרדים ובסופו של דבר לשיפור וקידום מעמדן של הנשים בשירות המדינה.

- **דוח הבקרה מסכם פיילוט שעות נוספות מהבית בשירות המדינה - עיקרי ממצאי הבקרה, מדידה והערכת ביצועים לשנת 2018** – בעקבות ועדת שטאובר לקידום נשים בשירות המדינה, נקבע בשיתוף עם נציבות שירות המדינה בינואר 2016 על החלת פיילוט שיאפשר ביצוע שעות נוספות לעובדי מדינה מהבית בכפוף לקריטריונים שנקבעו. לאחר כשנתיים, עם תום תקופת הפיילוט, בוצע הליך של בקרה לבחינת אופן יישום הפיילוט ומטרותיו. דוח זה משקף את תמונת המצב של אוכלוסיית העובדים הזכאים לבצע שעות נוספות מהבית, מתוכם את אלו אשר בפועל מבצעים שעות נוספות מהבית, מהו אחוז הגברים שמנצלים, מהו היקף השעות המבוצעות ומהן המגמות והתובנות המרכזיות על אופן יישום כלי זה כמסייע לצמצום פערים מגדריים.

- **דוח בקרה מסכם מגמות בהארכת שירות מעבר לגיל פרישה לשנת 2018** – בשנת 2016 אגף לבקרת ניהול ההון האנושי, פרסם דוח בקרה מפורט בנושא הארכת שירות מעבר לגיל פרישה. דוח זה התמקד במידת יישום מדיניות אצילת הסמכויות כפי שגובשה ופורסמה. בהמשך לדוח הזה אשר התמקד במשרדי נחשון, הדוח הנוכחי משקף מגמות ותמונת מצב של אוכלוסיית העובדים הזכאים להארכת שירות מעבר לגיל הפרישה בכלל שירות המדינה ומתוכם את אלו אשר מאריכי שירות בפועל.

מערכת מדדי ניהול ההון האנושי

האגף מוביל תהליך של בניית כלי מדידה והערכה גמישים ואחידים לכלל שירות המדינה לשם ביצוע פיקוח, בקרה ואכיפה באופן שיווני והשוואתי בין משרדי הממשלה, יחידות הסמך ומערכת הבריאות.

במסגרת זאת נבנתה טיפולוגית מדדים המאפשרת לארגן בצורה סדורה את המאפיינים והתכונות של כל מדד בנציבות שירות המדינה. הטיפולוגיה כוללת בין היתר: קוד מדד, היררכיות וסדרים, שיום ותיאור, אופן חישוב, תכונות, ממדים, אחראי מדידה, מקורות המידע, יחוס, נורמות ויעדים.

טיפולוגיה זו מהווה בסיס לאפיון כלי לניהול ביצועים (מערכת EPM) ודוחות.

בשנת 2019 פורסמו שני מדדים:

- מדד שיווין מגדרי בשירות המדינה
- מדד הארכת שירות מעבר לגיל פרישה

יישום טכנולוגיות תומכות בקרה

האגף שוקד על הקמת תשתיות חדשות ושינויים במערכות המידע הקיימות לצורך הקמה ושדרוג מערך יכולות בקרה מבוססות מידע ומערכות מידע. פעילות האגף כוללת

- פרסום מסמך דרישות עבור פרויקט תשתית הנתונים לקליטת עובד וחוקים עסקיים נדרשים.
 - השתתפות במנהלת לאפיון והסדרת תהליכי עבודה בניהול נתונים קובעי שכר.
 - שילוב מנגנון בקרה תקציבית במערכת מרכב"ה.
 - שינויים במודול הארכת שירות במערכת מרכב"ה.
- לצד זאת ממשיך האגף לייזום ולקדם את תהליכי המדידה והבקרה בסביבת הליבה התפעולית - מודול ה-HR במערכת מרכב"ה המהווה את מערכת המידע המרכזית התומכת את תהליכי ניהול ההון האנושי.

האגף שותף בצוותים רב תחומיים לכתובת מסמכי דרישות בנציבות שירות המדינה וכן הטמיע את דרישות האגף במסגרת מסמכי דרישות קיימים, מתוך תפיסה כי הבקרה הינה חלק בלתי נפרד ממערך ניטור ודיווח. בנוסף, מלווה האגף את תהליכי האפיון, בדיקות הקבלה וההטמעה של מערכות המידע.

אגף בכיר משרדי הממשלה ויחידות הסמך

האגף הבכיר למשרדי הממשלה הינו יחידה מרכזית בנציבות שירות המדינה אשר מטפלת במערכת הגדולה ביותר הכוללת את משרדי הממשלה ויחידות הסמך הממשלתיות. בראש היחידה מכהן הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מר אבי חליבה. האגף אחראי על הנחייה ובקרה של כ-50 משרדי ממשלה ויחידות סמך, באשר לאופן הטיפול במשאב האנושי בהתאם להוראות נציבות שירות המדינה, התקשי"ר וחוקי העבודה. מטרת עבודת האגף להביא למיצוי מרבי של המשאב האנושי בשירות המדינה לצורך ייעול ושיפור השירות לאזרח. כחלק מחזון האגף, צוות היחידה שואף לשמש אבן שואבת למשרדים כגורם מנחה, מלווה ומייעץ בתחומי פיתוח ההון האנושי, הנעת תהליכים ארגונים ויצירת תרבות ארגונית מקדמת מצוינות, כל זאת באמצעות פיתוח תפיסת שירות מתקדמת, הפחתת רגולציה ושמירה על מנהל תקין.

כמו כן, האגף נמצא בתהליך למידה והתפתחות שיאפשר לצוות לשמש כמקור ידע וגורם מסייע בייזום וגיבוש תהליכים לטיוב ההון האנושי בשירות המדינה. יישום החזון בא לידי ביטוי בתכנית העבודה של האגף באמצעות חמישה אפיקים:

- גיבוש תפיסת שירות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
 - מיסוד והטמעת תפיסת הפרופסיה בניהול ההון האנושי בממשלה.
 - עיסוק בפיתוח המקצועי של צוות האגף: לרבות עיסוק בתפיסת תפקיד הרפרנט, פיתוח מקצועי וניהול הידע הארגוני באגף.
 - עיסוק בנושאים מעודדי צמיחה ומפחיתי רגולציה להגברת תנועתיות עובדים והגברת האפקטיביות.
 - הסדרה של נושאי רוחב במיקוד לצורך מתן מענה מיטבי לצרכי השטח.
- הערכים המובילים את התרבות הארגונית ועבודת הצוות באגף הם מקצועיות, שירותיות, יוזמה וניהול ידע. האגף מופקד על שלושה תחומים עיקריים:
- תקינה - קביעת מבנים ארגוניים למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
 - פרט - מיצוי זכויות וקיום חובות עובדי המדינה בהתאם לקבוע בתקנון שירות המדינה (התקשי"ר).
 - סכסוכי עבודה - שותפות פעילה כנציגי המעסיק (המדינה) במו"מ מול נציגי עובדים ואיגודים מקצועיים לשם השגת פתרון לסכסוכי עבודה במשק.
- צוות האגף מורכב מארבעה אשכולות עיקריים המחולקים לפי תחומי תוכן ומומחיות אשר בראש כל אחד מהאשכולות עומד ראש צוות (רפרנט בכיר) ויחד איתו שותפים רפרנטים מקצועיים, כאשר כל רפרנט מופקד על מספר משרדי ממשלה/יחידות סמך ונותן להם שירות בכל אחד משלושת התחומים הנ"ל.
- בנוסף ישנו רפרנט רוחבי שמטרתו סיוע לממונה על משרדי הממשלה בקידום תהליכים רוחביים ותשתיתיים בממשלה.

פירוט תחומי הפעילות :

תקינה

מבנה ארגוני נכון הנו כלי ניהולי בחשיבות עליונה להשגת יעדיו ומטרותיו של כל ארגון. חוק המינויים קובע כי הסמכות החוקית והבלעדית בשינויי תקינה בשירות המדינה, ובכללם קביעת מבנים ארגוניים, נתונה בידי נציב שירות המדינה. תפקיד האגף להמליץ בפני נציב שירות המדינה על שינויי תקינה ושינויים מבניים וזאת על-מנת לאפשר ולסייע לאותה יחידה ממשלתית בהגשמת יעדיה והשגת מטרותיה. קביעת מבנה ארגוני כוללת קביעת אופי ומהות המשרות באותה יחידה, קביעת דרוג מתאים מבין הדרוגים הקיימים בשירות המדינה (דרוג מנהלי/טכנאים/מח"ר/מהנדסים וכו') בהתאם למטלות המשרה ודרישותיה, עריכה ואישור תיאור תפקיד המתאר את המשרה אשר על-פיו יפורסם מכרז לאיושה כמתחייב מחוק המינויים, וכל הליך אחר המתחייב על-פי החוק והתקנות.

פרט

תקנון שירות המדינה (התקשי"ר) קובע את חובותיו וזכויותיו של עובד המדינה. עיקר התקשי"ר עוסק בתנאי שירותו של העובד (כללי קידום, משמעת, הדרכה, סדרי מינהל, מכרזים, גמלאות ועוד). עיקר תפקידו של האגף בפיקוח ובקרה על יישום האמור בתקשי"ר, אכיפת קיום חובות העובד ומיצוי זכויותיו בהתאם להוראות. כמו כן, מתן פתרונות חריגים במידה ולא נמצא מענה לסוגיות ייחודיות.

סכסוכי עבודה

סכסוכי עבודה מתהווים כאשר מתעוררות מחלוקות בין קבוצות עובדים לבין המעסיק באשר לתנאי עבודתם. הגורם המייצג את מרבית עובדי המדינה במו"מ היא הסתדרות עובדי המדינה, אשר מולה מתנהלים המגעים הפורמליים למציאת פתרון לסכסוך. האגף משמשת כנציג המדינה במו"מ וזאת בשיתוף אגף הממונה על השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר.

ממונה:

מנהל אגף בכיר הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך : מר אבי חליבה

טל : 074-7699130

דוא"ל : sapirse@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2019

בשנת 2019 שם לעצמו האגף כיעד להמשיך בחיזוק התשתיות הארגוניות והמקצועיות לטובת מתן שירות מקצועי ויעיל למשרדי הממשלה ויחידות הסמך, תוך מיפוי צרכי השטח, הסדרת תהליכים אגפיים ורוחביים, וחיזוק הפרופסיה בהון האנושי במשרדי הממשלה.

גיבוש תפיסת שירות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך: בניית תשתית להפעלת מערכת CRM: במטרה לחזק את יכולות קבלת ההחלטות מבוססת נתונים, במסגרת פעילותנו לחיזוק מימד השירות באגף ושדרוג מערכת ה-CRM, המשכנו בשיתוף אגף מערכות מידע ומרכב"ה בפיתוח המערכת ושדרוג יכולותיה. במהלך שנת 2020 בוצע עדכון נוסף ועד לסוף שנה זו מתוכננת השקה והטמעה של המערכת המלאה.

עיסוק בפיתוח המקצועי של צוות האגף והטמעת שינוי ארגוני: בשנה החולפת השלמנו בחינה ארגונית והטמענו מודל עבודה חדש של עבודה ב"אשכולות". בראש כל "אשכול" עומד ראש צוות - פרנט בכיר אשר מרכז את עבודת הרפרנטים ב"אשכול" לפי תחומי תוכן על פי החלוקה הבאה - אשכול מטה המרכז את משרדי המטה הגדולים; אשכול משק וכלכלה - המרכז את המשרדים הרגולטוריים אשר להם השלכה על המשק מבחינה כלכלית; אשכול חברה וקהילה המרכז את המשרדים המאופיינים בממשק ישיר לאזרחים או לשלטון המקומי; ואשכול משאבי טבע ותשתיות המרכז את המשרדים העוסקים במשאבי הטבע (מים, חשמל, גז) והתשתיות. כמו כן, הוקם צוות שירות התומך בעבודת האשכולות ונותן מענה לפניות המשרדים בתחומים שונים. במסגרת תפיסת ההפעלה החדשה של האגף הוקמו 3 תפקידים נוספים:

אנליסטית הון אנושי - עיקר תפקידה הוא ניתוח נתונים כחלק מתפיסת קבלת ההחלטות מבוססות הנתונים, הנגשתם וחיזוק השקיפות.

רפרנטית מאקרו - עיקר תפקידה הוא ניהול תהליכי הסדרת נושאים ותחומים רוחביים שאינם טיפול ישיר במשרדי ממשלה ספציפיים. **PMO -** עיקר תפקידה בסיוע לממונה על משרדי הממשלה בניהול תהליכים ופרויקטים חוצי אשכולות ותחומים בנציבות בכלל ובאגף בפרט.

מיסוד והטמעת תפיסת הפרופסיה בניהול ההון האנושי בממשלה: בשנה החולפת השלמנו עבודה מקצועית לחיזוק מערכי ההון האנושי ביחידות הקצה במשרדים והשקנו שלושה תפקודים מקצועיים בנושא - תפקוד מנהלי מש"א יחידתיים (אמרכלויות), תפקוד מנהלי הדרכה ולמידה ארגונית ותפקוד מנהלי ארגון ושיטות - תגמול ותמרוץ. בנוסף, המשכנו בביסוס הכשרת בעלי התפקידים ובניית תוכנית הטמעה, שתצא לפועל מיד לאחר גיבוש תקציב מדינה קבוע. כמו כן, הובלנו את פיתוח עתודה ניהולית להון האנושי, באמצעות הכשרת דרגי ביניים ניהוליים בתחום.

עיסוק בנושאים מעודדי צמיחה ומפחיתי רגולציה להגברת תנועתיות עובדים והגברת האפקטיביות.

- כחלק מחזון האגף הרואה את תפקידו כגורם מרכזי בתהליכים הקשורים בייעול עבודת משרדי הממשלה, נציגי הרפרנטים באגף שותפים בוועדות ונציבותיים וחוצי-ממשלה שהוקמו בנושאים שונים. לדוגמה, שותפות בוועדה שהוקמה לבחינת אפשרות של העסקה גמישה' בשירות המדינה אשר תאפשר בעתיד עבודה ממקומות מרוחקים, שבוע עבודה גמיש

ועוד. השתתפות בצוות משותף לאגף מערכת הבריאות והלשכה המשפטית הדין בהסדרת סוגיית 'החוזים האישיים'.

- **שותפות וסיוע של צוות האגף בגיבוש והסדרת מבנים ארגוניים.** לדוגמה, הקמת מנהל חדשנות ברשות המיסים, גיבוש מבנה ארגוני ביחידת עיצומים כספיים ומודיעין ברשות להגנת הצרכן וסחר הוגן, מינהל השיווק ומינהל הפיתוח במשרד התיירות, אגף למעונות יום ומשפחתונים במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, מינהל הבטיחות, מינהל הדואר במשרד התקשורת, מינהל אכיפה וזרים רשות האוכלוסין, אגף צרכנות ובקרה ברשות החשמל, רה-ארגון ברת"א למימוש יעדים בתחומי הרגולציה והדיגיטציה, הכרה ביחידה הארצית לאכיפת דיני תכנון ובנייה כיחידת סמך, הקמת אגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה במשרד האנרגיה ועוד. קידום תנועתיות עובדים בשירות המדינה בדגש על יחידות שעוברות לירושלים. תוך התמודדות עם הקשיים והאתגרים הנוגעים בכך - קליטת יחידות חוץ ממשלתיות לתוך שירות המדינה, שימור פרופסיות ועולמות תוכן. התמודדות עם סוגיה נעשית עם שותפים פנים וחוץ נציבותיים. בין היחידות שהתמודדו עם מעברים מסוג זה השנה ניתן למנות את קליטת עובדי האגף הסיסמולוגי מהמכון הגיאופיזי לתוך המכון הגיאולוגי במשרד האנרגיה מעבר של רשות המים מהמרכז לירושלים וניוד עובדי הטלויזיה החינוכית וסגירת היחידה.

הגברת שקיפות והנגשת המידע. הובלת מדיניות לגיבוש תמונת מצב מבוססת נתונים והנגשתם ליחידות השטח, וכחלק מכך, המצאת מידע ונתונים לפי דרישה או פניה של גורמים חיצוניים, מתוך רצון להגברת שקיפות בעבודת האגף ובהתאם לדרישות חוק חופש המידע.

הסדרה של נושאי רוחב במיקוד לצורך מתן מענה מיטבי לצרכי השטח:

עדכון ותיקוף **מסלולי קידום** קיימים במשרדים השונים; הסדרת שכר כלכלנים; הסדרת תחום ההעסקה בחוזים; עבודת מטה לקראת הסדרת שכר מהנדסים; שותפות בצוות הסדרת הון אנושי ברכש.

אגף תנאי שירות ויחסי עבודה

רקע כללי

אגף א' תנאי שירות ויחסי עבודה משמש כגוף מטה מקצועי בנציבות שירות המדינה, תחת הממונה על משרדי הממשלה ויחידות הסמך. האגף מהווה כלי מקצועי להובלת שינויים בתחום ניהול משאבי האנוש בשירות המדינה ותנאי השירות לעובדי המדינה בפרט ועובדי השירות הציבורי בכלל, כגון: שירות התעסוקה, המוסד לביטוח לאומי, מבקר המדינה, בית הנשיא וכנסת ישראל. כמו-כן עוסק האגף במתן ייעוץ מקצועי לחברות הממשלתיות, לשלטון המקומי ורשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה, צה"ל, משטרה, שב"ס ותאגידים ציבוריים שונים.

האגף עובד באופן שוטף עם כלל היחידות בנציבות שירות המדינה ובפרט מול יחידת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, מערכת הבריאות ומערכת הביטחון והלשכה המשפטית ומקיים יחסי עבודה רציפים עם האחראים בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, בתי החולים הממשלתיים והיחידות במערכת הביטחון.

כמו כן האגף עובד בשיתוף פעולה מלא עם יחידות משרד האוצר: החשב הכללי, הממונה על השכר ואגף התקציבים ועם כלל היחידות של ההסתדרות הכללית.

תפקידי האגף

- קיום מעקב ובקרה אחר יישום החלטות ממשלה, תנאי שירות של עובדי המדינה, קיום ההסכמים הקיבוציים.
- הנחיות מדיניות וביצוע למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- כתובת לפניות עובדי המדינה ופניות ציבור בנושאים הקשורים לתעסוקה בשירות המדינה.
- כתובת מקצועית מענה לפניות של גורמים כגון: משרדי הממשלה ויח' הסמך, עובדי המדינה ועובדי השירות הציבורי, אזרחי המדינה, אקדמיה וכלל הארגונים במדינה.
- אישורי טיסות בתפקיד הגולשות לשישי שבת.
- מדיניות העסקת אוכלוסיית הסטודנטים על פי נוהל שהופץ למשרדים, חופשה, מחלה, חופשה מרוכזת, צבירת ימי חופשה.
- אגף תנאי שירות ויחסי עבודה אמון על בקרת ביצוע מדיניות התקשיר במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. האגף נמצא בקשר ישיר עם אגפי ההון האנושי ואחראי על הנחיות מדיניות קבועות וארעיות גם יחד.

- פיתוח מערכת נוכחות במרכבה תוך פתרון בעיות ותעדוף משימות ומתן תשובות מקצועיות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך, כאשר המטרה היא אחידות המערכת בכל המשרדים.
- בקרה על תוספות המוענקות לעובדים במשרדי הממשלה בכפוף להסכמים הקיבוציים ולתקשי"ר.
- ייעוץ לרפרנטים ביחידת השירות למשרדים ולחברי הנהלה בנציבות בנושאים הקשורים לתנאי שירות של עובדי המדינה.

מענה מקצועי בסוגיות תנאי שירות שונות

- תקשי"ר: בדיקת סעיפים בתקשי"ר ועדכוןם. בעקבות פניות צפות ועולות נעשים תיקוני תקשיר בשילוב זרועות עם הגורמים הרלוונטיים.
- תנאי שירות: מענה לפניות בנושא תנאי שירות של עובדי מדינה בחו"ל.
- עבודה בשבת וחג: אישורים חריגים לעבודה בשבת וחג לעובדים השוהים בחו"ל הנשלחים לכנסים ולוועידות מקצועיות. אישורי עבודה בשבת וחג ליחידות פיקוח במשרדי אכיפה ובנייה הנדרשים לכך. אישורים חריגים לטיסות בשבת לעובדים הנשלחים מתוקף תפקידם.
- אישורי הסתגלות: האגף אמון על מעברי יחידות ממשלתיות לירושלים בהתאם להחלטת ממשלה וכן מעבר יחידות סמך המועברות בתוך העיר ומעיר לעיר.
- סטודנטים: האגף אמון על מדיניות העסקת הסטודנטים בשירות המדינה תוך התנהלות עם כל הגורמים הרלוונטיים. כגון: הסתדרות עובדי המדינה וועד הסטודנטים. נוהל מדיניות העסקת הסטודנטים הוקם באגף והופץ למשרדי הממשלה ויחידות הסמך ליישום.
- חוק עבודה ומנוחה: האגף אמון על יישום החוק בשירות המדינה ואכיפתו.
- וותק: האגף נותן מענה לסוגיות הוותק השונות בשירות המדינה כגון: וותק לשכר, וותק להבראה, וותק למענק יובל.
- לינה: באחריות האגף לאשר לינות קבועות לעובדים המתגוררים בערים אחרות ורחוקות ממקום עבודתם. האישור נבחן ע"פ קריטריונים הקבועים בתקשיר.

- עיצומים ושבתות: בעת קיום עיצומים ושבתות האגף הופך ל'מטה שביתה' ואחראי על איסוף נתוני הנוכחות של העובדים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- במסגרת תנאי שירות האגף אמון על מדיניות בנושאים כגון: מילואים, אגודות מקצועיות, משמרות, ספורט, חופשות מרוכזות, זכויות הורות, תשלומי רטרו, ביטוחים, ארוחות ועוד.

האגף אמון על הועדות הבאות

- ועדת תשלומי רטרו במשרד האוצר - ועדה עליונה הדנה בתשלומי רטרו של עובדים מכלל משרדי הממשלה ויח' הסמך.
- מועצה ציבורית מייעצת חוק שירות לאומי אזרחי - ועדה העוסקת בהטמעת שירות לאומי אזרחי בשירות המדינה מטעם גופים מפעילים.
- ועדה לאישור גופים מפעילים ברשות לשירות לאומי אזרחי - ועדה העוסקת במתן תקנים להעסקת בנות שירות ובני האוכלוסייה החרדית בשירות המדינה.
- הוועדה להשתתפות בשכר דירה - הנושא הואצל למשרדי הממשלה, קיים נוהל ביצוע שהופץ למשרדים, מקרים חריגים מועברים לאגף לאישור או דחיה.
- ועדת היגוי חוקת נוכחות במרכבה - ועדה משותפת נציבות, חשכ"ל ומרכבה המתכנסת מעת לעת לבחון תעדוף משימות לעניין חוקת הנוכחות.
- ועדת נוכחות מרכבה - תעדוף משימות - בקרת על עליה לאוויר של משרדי הממשלה למרכבה.
- ועדה לאישורי זמן הסתגלות - שיתוף פעולה נציבות שכר והסכמי עבודה, אל מול ההסתדרות, ועדה המיישמת את החלטת הממשלה על העברת משרדי הממשלה לירושלים, כמו כן עוסקת במעברי משרדים ויחידות בתוך העיר, בעיות חניה (חניון הלאום), משרדי ג'נרי 1 ג'נרי 2.
- ועדה לזכויות הורות - ועדה משותפת נציבות, אוצר, משפטים, מועצות מקומיות, ועדה הבוחנת את הרחבת זכויות ההורות לאוכלוסיות אחרות ומגוונות.
- ועדת לאישורי גמולי השתלמות מעבר מדרוג לדרוג אזרחים עובדי צה"ל - מתכנסת מעת לעת בארגון עובדי צה"ל בהסתדרות עובדי המדינה.

אגף בכיר מערכת הבריאות

אגף בכיר מערכת הבריאות יוזם ושותף בתכנון, גיבוש ועיצוב מדיניות נציבות שירות המדינה, במכלול נושאי ניהול ההון האנושי והמערך הארגוני, לצד הנחייה ובקרה, תוך התאמה למאפיינים הייחודיים של מערכת הבריאות הממשלתית ושל מקצועות הבריאות. זאת, לשם הבטחת ערכי ואיכות שירותי הבריאות הניתנים לציבור.

מערכת הבריאות הממשלתית מונה את משרד הבריאות הראשי על יחידותיו המנהליות ובכללן לשכות הבריאות, המעבדות לבריאות הציבור, המכון הלאומי לרפואה משפטית והמכון הרפואי לבטיחות בדרכים, וכן 22 בתי חולים ממשלתיים (כלליים, פסיכיאטריים וגריאטריים).

תפקידי האגף

- יוזם ומשתתף בתכנון, גיבוש ועיצוב מדיניות נציבות שירות המדינה ופועל להתאמתה למאפיינים הייחודיים של יחידות מערכת הבריאות (בתי חולים, מכונים, מעבדות, לשכות הבריאות) ושל מקצועות הבריאות.
- אחראי על יישום מדיניות נציב שירות המדינה בתחום ניהול משאבי אנוש במערכת הבריאות הממשלתית בנושאים של ארגון, תקינת כ"א, עניני פרט ותנאי שירות.
- אחראי על הטמעת עקרונות הרפורמה לשיפור ניהול ההון האנושי לרבות יישום הפרופסיה במערכת הבריאות הממשלתית.
- מייעץ, מנחה ונותן שירות ומענה ליחידות מערכת הבריאות הממשלתית במכלול נושאי ניהול ההון האנושי והמערך הארגוני.
- מייעג את נציב שירות המדינה במכלול יחסי והסכמי העבודה עם הארגונים היציגים של העובדים בדירוגים השונים, ומשתתף בפורומים לתיאום מדיניות יחסי עבודה ושכר במערכת הבריאות הציבורית.
- מרכז ומתאם את הכנת ותחזוקת הסכמי התפקוד (היררכית סוגי תפקידים ודרגותיהם) במערכת הבריאות הציבורית.
- מבצע בקרה על הטיפול בהון האנושי במערכת הבריאות הממשלתית.

ממונה:

מנהל אגף בכיר מערכת הבריאות: מר יוני דוקן

טל. 074-7699333, פקס. 074-7699481

דוא"ל: yonidu@csc.gov.il

סיכום פעילות לשנת 2019

אישור תכניות עבודה לשנת 2020:

כחלק מהיערכות אגף בכיר מערכת הבריאות לשנת העבודה 2020, הוביל האגף והטמיע תהליך תכנון אחוד וסדור לכלל מערכת הבריאות במסגרתו הציגו במהלך חודשים נובמבר-דצמבר של שנת 2019, כלל הנהלות בתי החולים את תכנית העבודה שלהם לשנת 2020. מטרת התהליך מול היחידות:

1. שותפות מלאה ומחוברות של נשי"מ לתהליכים, לאתגרים ולצרכים הארגוניים של משרד הבריאות ובתי החולים, תוך בחינה וחשיבה משותפת של מרחב הפתרונות ומתן כלים לסיוע בהתמודדות עם אתגרים אלה, בין היתר באמצעות עדכון מדיניות נשי"מ.
2. הטמעת תרבות של תכנון וניהול תהליכי עבודה בניהול הון אנושי בראייה שנתית ורב-שנתית, תוך מיסוד סטנדרט ומכנה משותף לכלל מערכת הבריאות.
3. שיפור השירות והפחתת הבירוקרטיה באמצעות אצילת סמכויות לביצוע שינויי התקינה כחלק ממהלך כולל של אצילת סמכויות והעצמת הגמישות הניהולית לבתי החולים/המשרד במערכת הבריאות.

המשך האצלת סמכויות ביצוע שינויי תקינה

במסגרת אצילת הסמכויות לביצוע שינויי תקינה, בוצעו במהלך שנת 2019 מאות שינויי תקן באופן עצמאי ע"י בתי החולים, בהתאם לתכנית העבודה ולשינויי התקן שאושרו בדיוני התקן ובהתאם להנחיות אגף בכיר מערכת הבריאות. למעלה מ-95% משינויי התקן בוצעו ע"י היחידות עצמן, בתי החולים הביעו שביעות רצון גבוהה מהתהליך אשר מאפשר את הפחתת הבירוקרטיה וצמצום לוחות הזמנים למימוש שינויי התקינה.

פיילוט שינוי שיטת ההפעלה של טיפות חלב במחוז חיפה

בהמשך לבחינת יצירה של מסלולי קידום ופיתוח ניהוליים וקליניים לאחיות בריאות הציבור המועסקות בטיפות חלב, הוחלט על קיום פיילוט לשינויי שיטת הפעלה של טיפות חלב במחוז חיפה. הפיילוט "סיירת ביקורי בית" יצא לדרך ב-1/05/2019. לטובת הקמתו אושרו 2 עיסוקים חדשים ופתיחת 6 תקני אחיות ביקורי בית במתח דרגות 14-13 ומרכזת תחום ביקורי בית במתח דרגות 14-15. בנוסף, לאור הצורך בהרחבת שירותי ייעוץ הנקה וטיפול בתינוקות פגים תוך זמינות גבוהה של אחיות בעלות התמחות מקצועית, נוצר עיסוק של יועצת מקצועית (הנקה ופגים) במתח דרגות 12-13 וכן, אושר למחוז ליצור שלושה תקנים חדשים. הפרויקט עתיד להתרחב לכל המחוזות של משרד הבריאות.

הקמת מערך לאומי למעבדות

לאור האתגרים הנוכחיים והעתידיים, ולאור הצורך בהפרדת הגורם הרגולטורי מהגורם התפעולי/ניהולי, הוחלט לקדם הקמת מערך לאומי (המערך הלאומי למעבדות בריאות הציבור), שיאגד את כל המעבדות לבריאות הציבור תחת הנהלה מקצועית אחת. מהלך זה יאפשר ניהול מערכתי כולל עם ראייה מתכללת ואסטרטגית, בהתאם למדיניות המשרד.

יצירת מבנה אגפי בבתי החולים הממשלתיים

במטרה להקטין את מוטת השליטה של מנהלי בתי החולים על מחלקות בתי החולים תוך יצירת מבנה מיטבי ונכון של המחלקות והיחידות הרפואיות בבתי החולים הממשלתיים תחת האגף הרלוונטי (כגון: פנימיות, נשים, ילדים, כירורגיה, אונקולוגיה וכדומה) וכן במטרה ליצור אופק קידום לרופאים (רצ"ב חוזר המדיניות בנושא), הוחלט ליצור מבנים אגפיים בבתי החולים הכלליים. בשנת 2019, אושרו מבנים אגפיים בבתי החולים: שיבא, רמב"ם, וולפסון ונהריה, אשר קיבלו ביטוי בתקן של בתי החולים במערכת מרכזי. כמו כן, נבחרו מנהלים לתפקידים: מנהל אגף פנימיות ברמב"ם, מנהל אגף ילדים בוולפסון, מנהל אגף (מרכז לרפואת ילדים) ומנהל מרכז הלב, חזה וכלי דם בשיבא.

העמדת מידע לציבור במרכזים הרפואיים הממשלתיים

בחלוף שנה בה תחום העמדת המידע לציבור רוכז ע"י החטיבה עבור כלל בתי החולים הממשלתיים, בוצעה בחינה מחדש בה נבחן הגידול בכמות הפניות, היקף העבודה והתשומות הנדרשות במסגרת התפקיד. עם סיום הבחינה, הוחלט כי חטיבת המרכזים הרפואיים תפסיק את הטיפול בבתי החולים הכלליים וכי האחריות תועבר חזרה לבתי החולים הכלליים אשר ימנו ממוני העמדת מידע לציבור בהתאם להנחיית נציב מס' 1.12. כמו כן, חטיבת המרכזים הרפואיים תמשיך לרכז את תחום העמדת מידע לציבור של בתי החולים הפסיכיאטריים והגריאטריים עד ליום 01/01/2021, כאשר החל ממועד זה תועבר האחריות חזרה לבתי החולים הפסיכיאטריים והגריאטריים.

סיום בחינת שינויי תקינה במיניסטריון משרד הבריאות לשנים 2019-2018

בשנת 2018 ולאחר דיונים רבים בנוגע ליתרות מכסת העלויות לשינויי תקינה של מיניסטריון הבריאות, סוכם עם משרד הבריאות על הגדלת מכסת שינויי התקינה למיניסטריון הבריאות ל-7.5% סה"כ (לשנים 2018-2019) לטובת שדרוגים, שינויים במבנה הארגוני ודרגות אישיות. נכון לסוף שנת 2019 בוצעו במיניסטריון הבריאות שינויי תקינה בכ-216 תקנים המסתכמים לעלות תקינה של כ-250 נקודות.

יצירת תפקיד מזכירה מחלקתית

במטרה לתת ביטוי לשינויים שחלו בתחומי האחריות של המזכירות במחלקות אשפוזיות הוחלט ליצור תפקיד של מזכירה מחלקתית בכלל המחלקות האשפוזיות בבתי החולים הכלליים.

סיוורים בהשתתפות נציב שירות המדינה במחוז חיפה של משרד הבריאות ובבתי"ח שיבא,

ברזילי, באר שבע, זיו, פוריה

במהלך שנת 2019 נערכו סיוורים של האגף בהשתתפות נציב שירות המדינה פרופ' דניאל הרשקוביץ במחוז חיפה של משרד הבריאות ובבתי"ח שיבא, ברזילי, באר שבע, זיו ופוריה. במהלך הביקורים הוצגו מקרוב האתגרים והצרכים הייחודיים של בתי החולים בשגרה ובחירום. כמו כן, במהלך הביקור במחוז חיפה הוצג הפיילוט החדשני של ביקורי בית וייעוץ הנקה וכן חזון הטיפול המונע בשירותי בריאות הציבור. פרופ' הרשקוביץ ציין כי ניכרת החשיבות של הגיוון התעסוקתי כפי שבאה לידי ביטוי בעבודתן של אחיות בריאות הציבור וטיפות החלב, המטפלות במגוון רחב של מגזרים ואוכלוסיות.

צוות לבחינת מסלולי הקידום בבתי החולים הפסיכיאטריים והגריאטריים

מימוש מסקנות הצוות לבחינת מסלולי הקידום בסיעוד בבתי החולים הגריאטריים והפסיכיאטריים ויצירת תכנית רב שנתית לקידום האחיות בבתי חולים אלו בהתאם.

פגישות עם ראשי הסקטורים הפרא רפואיים בבתי"ח לצורך בחינת צרכי השטח

במהלך השנה התקיימו מספר פורומים בהשתתפות ראשי הסקטורים של מקצועות הבריאות בבתי החולים לצורך בחינת צרכי השטח ולמידת אתגרי הניהול ההון האנושי לצד קשיי הגיוס והשימור של העובדים. זאת על מנת לבחון מסלולי קידום ושיפור תנאי העסקה וכן לגבש דרכי פעולה עתידיים לקראת חידוש המו"מ עם האיגודים המקצועיים.

מענק בגין הטלת מטלות ותפקידים על עובדים בנוסף לתפקידם – פיילוט לשנים 2020-2021

בהמשך לעבודת מטה שבוצעה באגף בשיתוף עם אגף החשב הכללי ואגף הממונה על השכר במשרד האוצר, נקבע כי החל מיום 1.1.2020 תהיה הבחנה בין הטלת תפקיד נוסף לעובד כאשר צורת התגמול תעמוד בעינה ותהיה באמצעות מתן דרגה אישית, לבין הטלת מטלות נוספות כאשר צורת התגמול תעשה באמצעות מענק (לא באמצעות דרגה).

הקמת פרויקט ניהול ידע

כחלק מתפיסת עולם השמה לנגד עיניה שקיפות, ניהול ושיתוף ידע בתחומי ניהול ההון האנושי, יזם אגף בכיר מערכת הבריאות בנש"מ הקמת פלטפורמה אינטרנטית אשר תשמש כלי עבודה עבור אנשי משאבי אנוש וההנהלות של כלל יחידות מערכת הבריאות הממשלתית. המהלך נועד להבטיח כי כל המידע הרלוונטי בתחום ניהול ההון האנושי למערכת הבריאות הממשלתית – הן הדיגיטלי והן המודפס ומפוזר במאגרים השונים, יהיה זמין ונגיש לכל העוסקים בתחום ויוכל לשרת כל עובד/אזרח שיזדקק. לשם מימוש מהלך זה, המידע אורגן ורוכז במקום אחד ובוצע תיעוד ותיוג שיטתי המאפשר לאתר מידע בצורה מהירה וקלה. האתר "[ההון האנושי במערכת הבריאות](#)" ממוקם בעמוד הבית של אתר נש"מ. סוגי המסמכים שהועלו אליו הם: הסכמים קיבוציים, הוראות ביצוע, הנחיות, חוזרים, תפקודים, אוגדן שו"ת, אמנת שירות, עדכונים בדבר אירועים חשובים כגון: ביקורי נציב ביחידות, פורומים שנתיים, פתיחת קורס משא"ן ועוד.

הליך בחירה לתפקיד אחיות אחראיות במערכת הבריאות הממשלתית

לאור היעדר הליך פרסום ובחירה סדור במשרות ניהוליות של אחיות אחראיות, על מנת לאפשר שוויון הזדמנויות באמצעות הליך בחירה הוגן ושקוף במהלכו תיבחן התאמת המועמדים, בוצעה עבודת מטה בשיתוף מנהל הסיעוד במשרד הבריאות, וכן היועצות עם הסתדרות האחיות. בעקבות זאת הוחלט על שינוי הליכי הבחירה והאיוש למשרות בתפקיד אחיות אחראיות החל מתאריך 01/01/2020. השינויים כוללים פרסום בדבר התפנות המשרה וקיום הליך בחירה על סמך הידע והניסיון המצטברים של מספר חברי ועדה, לעומת החלטה של גורם יחיד כפי שהיה נהוג קודם לכן.

יחסי עבודה, סכסוכי עבודה ומו"מים:

- הובלת סכסוך העבודה הקיבוצי מול הר"י ואר"מ בנושא המכרזים הבין תחומיים למשרות שאחד הדירוגים בהן הוא דירוג הרופאים.
- השתתפות בניהול מו"מ יחד עם יחידת הממונה על השכר מול איגוד רנטגנאים.
- השתתפות בניהול מו"מ יחד עם יחידת הממונה על השכר מול ארגון הבכ"מ.
- השתתפות בניהול מו"מ יחד עם יחידת הממונה על השכר מול ארגון הפסיכולוגים.
- השתתפות בניהול מו"מ יחד עם יחידת הממונה על השכר מול הוועד הארצי של עובדי המנהל והמשק של בתי החולים.
- השתתפות בסכסוך העבודה הקיבוצי יחד עם יחידת הממונה על השכר בעניין האחיות.

שיתופי ידע:

- קיום פורום שנתי (בירושלים) למנהלי משאבי אנוש במערכת הבריאות.
- קיום פורום שנתי (בירושלים) למנהלים האדמיניסטרטיביים במערכת הבריאות.
- המשך פרסומי שו"ת (שאלות ותשובות) בריאות המתבססים על שאלות נפוצות העולות מן היחידות, ומטרתם הגברת שיתופי הידע המקצועי והשקיפות במערכת בתחום משאבי אנוש, כמו גם חיזוק הקשר בין המטה לשטח.
- יצירת קבוצת וואטסאפ ייעודית עבור פורום מנהלי בתי חולים.
- קיום ימי עיון בנושאים שונים לפורום המנהלים האדמיניסטרטיביים.
- קיום ימי עיון בנושאים שונים לפורום מנהלי משאבי אנוש.
- קורס משא"ן במערכת הבריאות – מחזור 6 והיערכות למחזור 7.
- "ענבל"- הקמת צוות היגוי ותכנון קורס מתקדם לעובדי מש"א בעלי פוטנציאל לעתודה ניהולית במערכת הבריאות.
- הקמת פרויקט ניהול ידע דיגיטלי באתר האינטרנט "הון אנושי במערכת הבריאות"

השתתפות עובדי האגף בוועדות וצוותי עבודה:

- השתתפות בוועדה המלווה בנושא תהליך אצילת התקן בנש"מ
- השתתפות בוועדה הבין-מוסדית להכרה בתארים אקדמיים לצרכי שכר במגזר המקצועות הרפואיים
- השתתפות בוועדת פרט עליונה בנש"מ (עבודה פרטית/העסקת קרובי משפחה/חל"ת חריג)
- ליווי תביעות משפטיות מרובות, לרבות סכסוכים קיבוציים
- השתתפות בוועדת שינויים מרכב"ה
- השתתפות בפורום יחידות ממשלתיות רפואיות במשרד הבריאות
- השתתפות בוועדה לבחינת מבנה הנהלות בתיה"ח הממשלתיים
- השתתפות בוועדה לבחינת פערי שכר מגדריים במערכת הבריאות
- ליווי ואפיון צרכי מערכת הבריאות תוך הטמעת מערכת CRM ו-BI
- השתתפות בצוות עבודה לבחינת איחוד ב"ח אסף הרופא ובאר-יעקב נס-ציונה
- השתתפות במנהלת לאפיון והסדרת תהליכי עבודה בניהול נתונים קובעי שכר
- הובלת צוותי עבודה לצמצום פערים במרכבה במערכת הבריאות הממשלתית
- השתתפות צוות תיקון תקשי"ר בנושא עבודה פרטית
- הסדרת העסקת מדריכי פעילות
- השתתפות בצוות ההיגוי של מפת העיסוקים
- השתתפות בצוות בחינת כישורים
- בחינת תיאורי תפקיד
- השתתפות בצוותי עבודה בנושא גיוס ומיון במערכת הבריאות
- השתתפות בצוותי אסטרטגיה נציבותיים
- השתתפות בצוותי מדיניות רוחביים (חוזים כוללים/מערכת קליטת עובד/מערכת לקידום עובדים בדרגה/שילוב עובדים ותיקים)

פרסום חוזרים :

- גיוס רוקחים ועובדי מעבדה גמלאים
- אמנת שירות
- עדכון בנושא העמדת מידע לציבור במרכזים הרפואיים הממשלתיים
- הסדרת הליך בחירה לתפקיד אחיות במערכת הבריאות הממשלתית
- מענק בגין הטלת מטלות ותפקידים על עובדים בנוסף לתפקידם במערכת הבריאות הממשלתית- פיילוט לשנים 2020-2021
- גיוס תורני חוץ גמלאים במקצועות רופאים, עובדי מעבדה ורנטגן
- שינויים במתח דרגות היועצים המשפטיים של המרכזים הרפואיים הממשלתיים
- גיוס והעסקת רופאים מתמחים : הבהרה בדבר איסור קליטת רופאים מתמחים במסגרת "הסתכלות" במתכונת של התנדבות
- הסדרת תגמול לרופאים בגין יום בחירות
- הבהרות לגבי מדיניות נש"מ ביחס לחלקיות משרה בתפקידי ניהול במערכת הבריאות הממשלתית
- שו"ת בריאות מס' 19
- עדכון דרישות מומחיות לפסיכולוגים ואיחוד עיסוקים
- עדכון בתפקוד העובדים הסוציאליים

הלשכה המשפטית

הלשכה המשפטית בנציבות שירות המדינה מעניקה ייעוץ משפטי לנציב שירות המדינה וליחידות הנציבות, להנהלות המשרדים והיחידות הממשלתיות (מנהלים כלליים, מנהלי יחידות סמך ממשלתיות, סמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש) כמו גם לאגפי כוח-אדם של המשרדים ויחידות הסמך הממשלתיות, וליועצים המשפטיים של המשרדים ויחידות הסמך. היא נדרשת לתת חוות דעתה במגוון רחב של סוגיות, ביניהן בשאלות שמקורן בפרשנות חוקי היסוד, חוזים, חוקי העבודה והתקשי"ר וכן המשפט המינהלי.

כמו כן, הלשכה עומדת בקשר רצוף עם הפרקליטות המייצגת את עמדת המדינה בטיפול בתביעות שונות ובהליכים משפטיים בבתי המשפט ובבתי הדין לעבודה על כל ערכאותיהם, בתביעות אישיות של עובדי המדינה ובקשר לסכסוכי עבודה המתאיחים להסכמים ולהסדרים קיבוציים.

הלשכה אף מייצגת את עמדת נציבות שירות המדינה בוועדות ציבוריות, כגון ועדות שרים, ועדות הכנסת, וגם ועדות מעין-שיפוטיות כגון הועדה למתן היתרים לפי חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969.

ועדת השירות

הלשכה המשפטית מלווה ומרכזת את פעילותה של ועדת השירות, שהינה ועדה סטטוטורית המתמנה על ידי הממשלה מכוח חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, ולה סמכויות הן מכוח חוק המינויים והן מכוח חוק שירות המדינה (גמלאות), התש"ל-1970. לפרוט אודות ועדת השירות ראה הפרק "נציב שירות המדינה".

ייעוץ משפטי לוועדות הפועלות מכוח סמכותו של נציב שירות המדינה

בנוסף, נותנת הלשכה המשפטית ייעוץ משפטי לוועדות שונות הפועלות מכוח סמכותו של נציב שירות המדינה, כגון ועדות בוחנים (למכרזים פומביים, פנימיים ובין-משרדיים), ועדות ציבוריות לאיתור מועמדים לתפקידים בכירים בשירות המדינה וכן ועדת המינויים בראשות נציב שירות המדינה.

יעוץ משפטי בדיונים פנימיים וועדות משרדיות

הלשכה המשפטית משתתפת גם בדיונים פנימיים שונים ובוועדות פנימיות של נש"מ, כגון ועדת המכרזים על פי חוק חובת המכרזים התשנ"ב – 1992 ותקנות חובת המכרזים על-פי חוק זה. ועדות אלה מורכבות מנציגי נש"מ יחד עם נציגים ממשרדים ויחידות ממשלתיות אחרים.

ממונה: היועץ המשפטי, עו"ד רון דול.

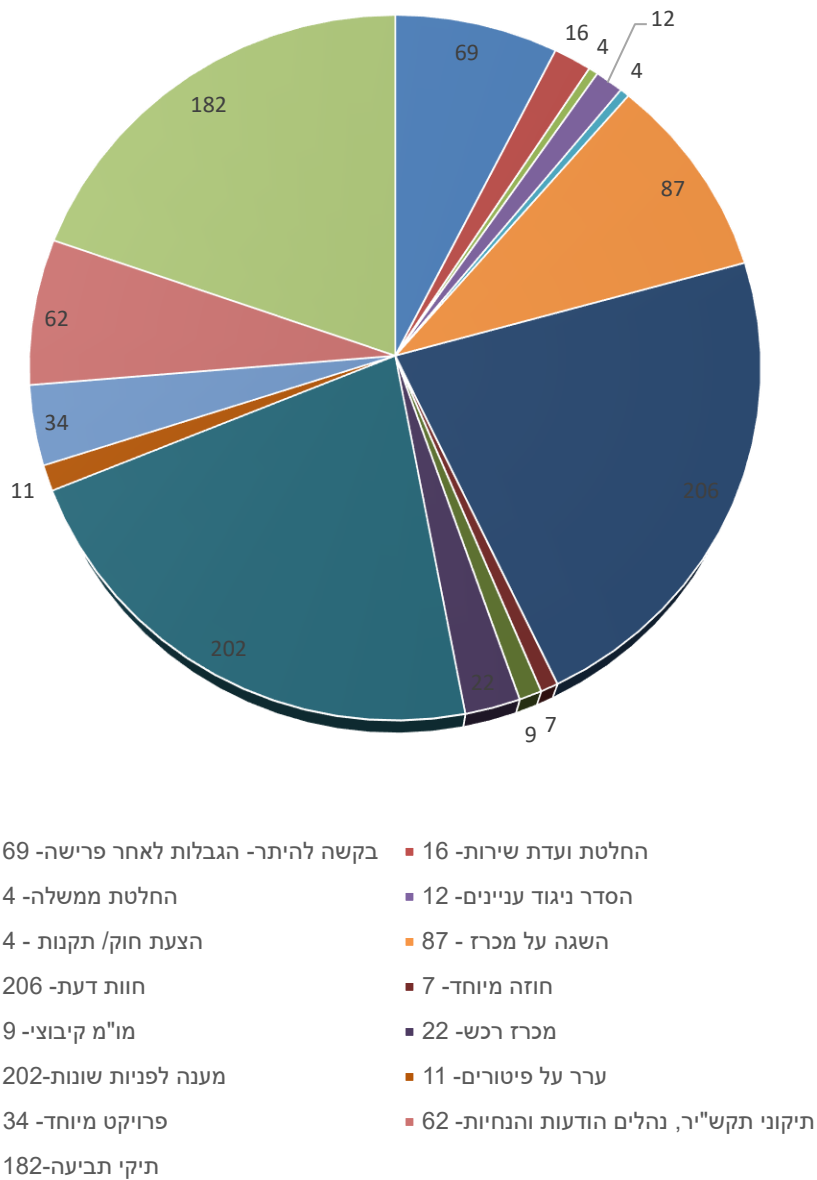
טל. 074-7699111, פקס. 074-7699587

דוא"ל: rondu@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019

במהלך שנת 2019 נפתחו בלשכה המשפטית 927 תיקים שיפורטו לסוגים להלן:

תיקים שנפתחו בשנת 2019, סה"כ 927



א. ריכוז וייעוץ משפטי לוועדת שירות המדינה:

במסגרת תפקידיה, הלשכה המשפטית מכינה ומרכזת את הדיונים, ההצעות לדיון והמסמכים האחרים הנדרשים לקיום דיוני ועדת שירות המדינה, בתיאום עם המשרדים הרלבנטיים ומשרד המשפטים, ומעניקה ייעוץ וליווי משפטי לעבודת הוועדה. במהלך שנת 2019 התכנסה ועדת השירות לשתי ישיבות (אחת מהן באמצעות משאל בדוא"ל). במסגרת ישיבות ועדת השירות אושרו במהלך שנת 2019 § החלטות והמלצות. החלטות ועדת שירות המדינה מפורסמות באתר הנציבות.

ב. תיקונים לחוקים ותקנות, הודעות נש"מ (תקשי"ר), הנחיות וחוזרי נש"מ ונהלים שונים:

במסגרת אחריותה לטיפול בתחום החקיקה, לרבות חקיקת משנה, מטפלת הלשכה המשפטית בחוות-דעת ותגובות להצעות חוק פרטיות וממשלתיות. בנוסף, יזמה הלשכה המשפטית וליוותה מספר רב של תיקונים להוראות חקיקת המשנה והוראות התקשי"ר, ונכתבו נהלים המסדירים תחומים הנמצאים בתחומי אחריותה של הנציבות, ובכלל זה:

1. הבחירות הכלליות לכנסות העשרים ואחת, העשרים ושתיים והעשרים ושלוש:

במהלך שנת 2019 פרסמה נציבות שירות המדינה את ההודעות הבאות לקראת מערכות הבחירות לכנסות העשרים ואחת, העשרים ושתיים והעשרים ושלוש (אשר התקיימו במהלך שנת 2020). הנחיות אלה הסדירו את פעילות השירות הציבורי במהלך תקופת הבחירות, במסגרת הבחירות עצמן וכן בתקופת המעבר שלאחריהן:

א. הודעה מס' עט/6 – מינויים בתקופת בחירות - עם תחילת תקופת הבחירות לכנסת פורסמו הודעות והנחיות באשר לסייגים ולמגבלות בנושא מינויים בתקופת בחירות, בהתאם להנחיית היועץ המשפטי לממשלה מס' 1.1501, תוך הבחנה בין סוגי המינויים הבאים: מינויים באמצעות מכרז, מינויים למשרות בכירות באמצעות ועדות לאיתור מועמדים, מינוי מנכ"לים, נושאי משרות אמון בלשכות שרים ומנכ"לים, מינויים למשרות בכירות בפטור מלא מהליך תחרותיים, מינויים לתפקידים נוספים ולמשרות לא בכירות שלא באמצעות מכרז. כמו כן, הוקמה ועדת חריגים למינויים בתקופת בחירות.

ב. הודעות מס' עט/16 ומס' פ/7 – הוראות בענין הבחירות לכנסת - הודעות אלה פירטו את ההנחיות לקראת הבחירות לכנסת ה-22 ולכנסת ה-23 (הודעה דומה פורסמה בשנת 2018 לקראת הבחירות לכנסת ה-21), במסגרתן הובאו לידיעת עובדי המדינה ההוראות וההנחיות העיקריות הנוגעות לפעילות מדינית ומפלגתית בכלל ובתקופת בחירות בפרט. בין היתר, ההודעות כללו הנחיות בדבר הגשת מועמדות של עובד מדינה לכנסת, השתתפות עובד מדינה בבחירות לרשימת מועמדים למפלגה, איסורים והגבלות החלות על פעילות פוליטית של עובדי המדינה, וכיוצא ב.

ג. הודעות מס' עט/17 ומס' 8/פ - עבודת עובדי המדינה בוועדת הבחירות המרכזית לכנסת - הודעות אלה הסדירו את הכללים לעבודתם של עובדי מדינה במסגרת ועדת הבחירות המרכזית לכנסת. זאת, בעקבות חוק הבחירות לכנסת העשרים ושתיים (הוראות מיוחדות לעניין ועדת בחירות), התשע"ט-2019 וחוק הבחירות לכנסת העשרים ושלוש (הוראות מיוחדות לעניין ועדת בחירות), התש"פ-2019, בהן נקבעו הוראות מיוחדות לשם היערכות ועדת הבחירות המרכזית לקיום הבחירות לכנסת, נוכח סמיכות הזמנים הרבה בין מערכות הבחירות. הלשכה המשפטית ליוותה את הליכי החקיקה, השתתפה בדיונים בכנסת בנושא זה, והכינה את הודעות הנציבות ליישומן.

ד. הודעות מס' עט/9, מס' עט/20 ומס' 9/פ - הצבעת עובדי המדינה ובני משפחותיהם בחוץ-לארץ - הודעות אלה הסדירו את הצבעתם של עובדי מדינה המשרתים בחו"ל ובני משפחותיהם בבחירות לכנסת ה-21, ה-22 וה-23. הודעות אלה פורסמו מתוקף סמכותו של נציב שירות המדינה כפקיד המוסמך לעניין עובדי מדינה, חיילים שוטרים וסוהרים המשרתים בחו"ל במועד הבחירות לכנסת, וזאת בהתאם לחוק הבחירות לכנסת (נוסח משולב), התשכ"ט-1969.

ה. הודעה מס' 2/פ - הוראות בעניין מעורבות עובדי מדינה במשא ומתן קואליציוני - בהתאם להנחיות היועץ המשפטי לממשלה בנושא זה, פורסם בתקשי"ר, בתיאום עם משרד המשפטים, נוהל מפורט לעניין מעורבות עובדי מדינה במשא ומתן קואליציוני אשר מתנהל בין המפלגות הפוליטיות.

בנוסף לנושא זה, במהלך 2019 טיפלה הלשכה המשפטית בגיבוש וניסוח ההנחיות וההודעות הללו:

2. הודעה מס' עט/12 - הארכת כהונה באופן זמני עם סיום תקופת כהונה קצובה - בהמשך להחלטות הממשלה בנושא הסדרי קציבת תקופת כהונה של נושאי משרה בכירים המתמנים על ידי הממשלה או באישורה, ולאחר שהתעורר הצורך במקרים מסוימים להאריך את תקופת כהונה של נושאי משרות באופן זמני לתקופה קצרה מסיבות חריגות ומיוחדות, גיבשה הלשכה המשפטית הצעת החלטה שהתקבלה על ידי הממשלה בהחלטתה מס' 4440 מיום 6.1.2019, המאפשרת לוועדת חריגים להאריך כהונה באופן זמני, בתנאים ולתקופה שנקבעו בהחלטה. בעקבות החלטת הממשלה פורסמה הודעת נש"מ ותוקן התקשי"ר בהתאם.

3. הודעה מס' עט/13 והנחיית נציב מס' 3.1 - נוהל מתן התאמות לעובדים עם מוגבלות בשירות המדינה - נוהל שנועד לסייע ביישום החובה הקיימת לפי סעיף 8 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998, להתאמת מקום העבודה לעובדים עם מוגבלות. לפי סעיף 8 מעסיק מחויב לערוך התאמות כדי להתאים את מקום העבודה לעובד עם מוגבלות. מדובר על התאמות בהיבטים מגוונים כגון: מקום העבודה, הציוד שבו, דרישות לתפקיד, שעות העבודה, מבדקי קבלה לעבודה, הכשרה והדרכה, נוהלי עבודה, והכל מבלי שהדבר יטיל על המעסיק נטל כבד מדי. במסגרת הנוהל נקבעו שלבים שיש לנקוט בהם כדי למצות את הליך מתן ההתאמות. כמו-כן הובהר במסגרת הנוהל כי יש למצות את שלבי בחינת מתן ההתאמות לפני העברת עובד לוועדה רפואית בשירות המדינה בשל קשיי תפקוד בעבודה על רקע רפואי.

4. הודעה מס' עט/18 - עבודה פרטית בשירות המדינה - בהמשך לדו"ח ועדת הרפורמה לשיפור
מגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה ובהתאם להמלצות צוות עבודה לגיבוש מסמך
מדיניות בנושא עבודה פרטית, פורסם תיקון תקשי"ר לעניין הכללים והתנאים לעבודה פרטית
של עובדי המדינה. במסגרת תיקון התקשי"ר נערכו שינויים שונים במטרה להרחיב את שיקול
הדעת של הגורם המאשר בקשות לעבודה פרטית, תוך הכוונתו לשיקולי צרכי המשרד
והמשרה של מבקש העבודה הפרטית, וכן הובהרו מושגים ומונחים שונים.
5. הודעה מס' עט/19 - בחירת זכאות לתשלום ימי מחלה של עובד המבוטח בפנסיה צוברת -
בהתאם לסעיף 82 לתקנון התקני של קרנות הפנסיה החדשות שנכנס לתוקף ביוני 2018, תוקנו
הוראות התקשי"ר ונקבע כי עובד המבוטח בקרן פנסיה חדשה יוכל לבחור בעת קבלת תשלום
קצבת הנכות מקרן פנסיה חדשה, לקבל בנוסף לקצבת נכות, גם תשלום מלא מהמדינה בגין
יתרת ימי המחלה שנצברו לו עד למועד האירוע המזכה, בכפוף לזכאותו לימי מחלה, או
לבחור שלא לנצל את יתרת ימי המחלה.
6. הודעה מס' עט/21 - פרסום מכרז בין-משרדי במקום פנימי של משרות המיועדות לאוכלוסייה
הזכאית לייצוג הולם - במסגרת הפעולות היוזמות לשיפור תהליכי הגיוס והמיון למשרות
בשירות המדינה, התאמתם לתמורות בעולם התעסוקה, וקידום תעסוקה מגוונת של
מועמדים הזכאים לייצוג הולם, הוחלט להורות על פרסום משרות מיועדות במסגרת מכרז
בין-משרדי כמכרז ראשון (במקום פרסום מכרז פנימי). מהלך זה נועד לקדם ייצוג הולם
בשירות המדינה בקרב אוכלוסיות מסוימות המנויות בסעיף 15א לחוק שירות המדינה
(מינויים), התשי"ט-1959: אנשים עם מוגבלות, בני האוכלוסייה הערבית, לרבות הדרוזית
והצ'רקסית, של מי שהוא או אחד מהוריו נולדו באתיופיה, בני האוכלוסייה החרדית ועולים
חדשים.
7. הודעה מס' עט/22 - העסקת עובדי אית"ן (אזרחי ישראלי תומך נציגות) בנציגויות ישראל בחוץ
לארץ - בעקבות החלטת הממשלה מספר 3460 מיום 21.1.2018 והחלת חוק שירות המדינה
(מינויים), התשי"ט-1959 על עובדי אית"ן, תוקנו תקנות שירות המדינה (מינויים) (חוזה
מיוחד), התשי"ך-1960 וכן תוקן התקשי"ר בהתאם.
8. הודעה מס' עט/23 והנחיית נציב מס' 1.14 - מדיניות העסקה בחוזים מיוחדים בשירות
המדינה - במהלך השנים פורסמו הנחיות וחוזרים שונים של נציבות שירות המדינה לגבי סוגי
העובדים שניתן להעסיקם בחוזה מיוחד בהתאם לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-
1959. צוות שמינה נציב שירות המדינה, בהובלת נציגי הלשכה המשפטית, הכין נוהל אחוד
המשקף את מדיניות העסקה בחוזים מיוחדים בשירות המדינה, הקריטריונים להעסקה בכל
חוזה ותנאי ההעסקה.
9. הודעה מס' פ/4 - מינוי בפועל למשרת אמון - בהודעת נש"מ סא/31 משנת 2001 נקבע כי עובד
קבוע המתמנה מתוך שירות המדינה למשרת אמון בלשכת שר או מנכ"ל זכאי לקבל באופן
זמני בתקופת המינוי בפועל את שכרו על-פי דירוגו המקצועי או את השכר המשתלם לממלא
משרה כאמור המועסק בחוזה מיוחד, על-פי בחירתו. מינוי בפועל כאמור אינו מקנה זכות

קבועה למשרה או זכות קבועה לרמת השכר והמשכורת הקובעת לגמלה לפי חוק שירות המדינה (גמלאות) [נוסח משולב], התש"ל-1970 הנה משכורתו הקבועה של העובד ערב מינויו בפועל. לאחר עבודת מטה משותפת עם משרד האוצר, הוחלט כי עובד קבוע כאמור המבוטח בפנסיה תקציבית, יהיה זכאי להפרשות לקרן פנסיה צוברת, בגין ההפרש בין משכורתו החודשית הקובעת לגמלה לפי חוק הגמלאות לבין משכורתו בתקופת המינוי בפועל.

10. הודעה מס' פ/11 - הצהרה על רכוש - בתאריך 21.1.2019 פורסמו תקנות שירות המדינה (מינויים) (הצהרה על רכוש), התשע"ט-2019 אשר ביטלו והחליפו את התקנות הקודמות. התקנות החדשות מסדירות בין השאר את דרך הגשת ההצהרה, המועדים להגשתה וכן את סמכויות הממונה על הצהרות הרכוש. בעקבות תיקון התקנות פורסמה הודעת נש"מ ותוקן התקשי"ר בהתאם.

11. הודעת מס' פ/12 - איסור השתתפות של חבר ועדת בוחנים אשר הביע את דעתו בכתב בשאלת התאמת מועמד לתפקיד המוכרז - בהמשך להנחיית היועץ המשפטי לממשלה מס' 1.1504 בנושא זה ובמטרה למנוע חשש לדעה קדומה של חברי ועדות בוחנים במכרזים למשרות בשירות המדינה, תוקן התקשי"ר והובהרו וחודדו הכללים לעניין חברות בוועדת בוחנים במכרז על ידי מי שהביע את עמדתו לעניין התאמת מועמד לתפקיד טרם המכרז.

12. הנחיית נציב מס' 8.6 - נוהל סיום העסקה בהסכמה - ביוזמה משותפת של נציבות שירות המדינה ושל אגף התקציבים במשרד האוצר, פורסם נוהל אשר מסדיר את אפשרות סיום העסקתם בהסכמה של עובדי מדינה אשר מבוטחים במסלול פנסיה צוברת. במסגרת נוהל זה אף תוקנה הנחיית נציב מס' 8.5 בנושא נוהל פיטורי אי התאמה.

ג. טיפול בתביעות בערכאות משפטיות:

בין יתר תפקידיה, הלשכה המשפטית בנציבות שירות המדינה מטפלת בהליכים משפטיים רבים הנוגעים לניהול כוח האדם בשירות המדינה וסמכויות נציבות שירות המדינה, ובכלל זה תביעות פרט של עובדי המדינה ממשרדי הממשלה השונים בבתי הדין לעבודה, סכסוכי עבודה קיבוציים, סכסוכים במוסד לבוררות מוסכמת, עתירות לבג"ץ, וכו'.

הלשכה המשפטית עומדת בקשר רצוף עם הפרקליטות המייצגת את עמדת המדינה בטיפול בתביעות שונות ובהליכים משפטיים בערכאות השונות, מגבשת את התייחסותה לתביעה, מסייעת בניהול ההליך המשפטי, בכתיבת כתבי הטענות מטעם המדינה, בעריכת התצהירים, ומשתתפת בדיונים שונים הנוגעים להליכים המשפטיים.

במהלך שנת 2019 נפתחו **182 תיקי תביעה חדשים** (לא כולל תיקי הגבלות לאחר פרישה) בלשכה המשפטית בערכאות השיפוטיות השונות, המטופלים על ידי הלשכה המשפטית, בתחומים שונים כגון סכסוכי עבודה קיבוציים, פיטורי אי התאמה, גמלאות פנסיה תקציבית. זאת, בנוסף לתיקי תביעה רבים נוספים המטופלים בלשכה המשפטית, אשר נפתחו בשנים קודמות וטרם הסתיימו.

ד. ליווי משפטי של הליכי מכרז ומינויים לפי חוק המינויים :

הלשכה המשפטית נותנת ייעוץ משפטי שוטף לגורמים המוסמכים, הן בנשי"מ והן במשרדי הממשלה והן ביחידות הממשלתיות השונות, בכל הקשור להליכי מינויים ואיוש משרות בשירות המדינה, לרבות לוועדות המכרזים לסוגיהן ולמיניהן כולל ניסוח תנאי המכרז, ליווי הליכי המכרז ומתן חוות-דעת לגבי השגות ועררים מטעם מועמדים. כמו כן, עוסקת הלשכה בליווי בקשות לצווי מניעה ותביעות המוגשות לערכאות שיפוטיות לעניין מכרזי כוח אדם.

במהלך שנת 2019 ניתנו חוות דעת משפטיות רבות בתחומים של מינויים ומכרזים, ובכלל זה טיפלה הלשכה המשפטית ב- **87 השגות** שהוגשו על מכרזי כוח אדם.

ה. טיפול במכרזים לקבלת שירותים לפי חוק חובת המכרזים :

בשנת 2018 ליוותה הלשכה המשפטית התקשרויות ומכרזים רבים מכוח חוק חובת המכרזים ותקנותיו, לרבות הליכי תיחור לפי מכרזים מרכזיים, השתתפות בוועדות משנה שמונו על ידי ועדת המכרזים המשרדית, בדיקה ואישור התקשרויות חריגות לפי הוראות התכ"מ בנושא פעילות כאשר התקציב אינו מאושר במועד, ועוד.

במהלך שנת 2019 הלשכה המשפטית טיפלה ב- **22 מכרזי רכש**.

ו. עררים על פיטורי עובדי מדינה מטעמי אי-התאמה :

הלשכה המשפטית מופקדת על בחינת העררים בנושא פיטורי אי התאמה של עובדי מדינה. בהתאם לסעיף 46 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, נציב שירות המדינה הוא הגורם המוסמך לפטר או להפסיק את עבודתו של עובד המדינה שאינו מתאים למלא את תפקידו שלא מחמת עבירה אלא מחמת אי התאמה וזאת לאחר שנתן לעובד הזדמנות להשמיע את טענותיו. בהתאם לחוק, נציב שירות המדינה האציל מסמכותו זו למנכ"לים של משרדי הממשלה ולמנהלי יחידות הסמך. עובד מדינה הרואה את עצמו נפגע מההחלטה לפטרו או להפסיק את עבודתו רשאי לערור עליה בפני נציב שירות המדינה. הלשכה המשפטית מרכזת את הטיפול בעררים על החלטות לפיטורים מטעמי אי התאמה, ומכינה את חוות דעתה לגבי הפיטורים לנציב שירות המדינה, לצורך קבלת החלטתו בערר בהתאם לחוק.

בשנת 2019 טופלו בלשכה המשפטית **11 עררים** על פיטורים בעילה של אי התאמה.

ז. הגבלות לאחר פרישה :

בחוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969 נקבעו מספר הגבלות החלות על עובדים הפורשים משירות הציבור, במטרה לשמור על טוהר המידות ואמון הציבור בשירות הציבורי.

בהתאם לחוק, עובד רשאי להגיש בקשה למתן היתר או לקיצור תקופת הצינון לוועדה למתן היתרים בראשות שופט בית המשפט המחוזי בירושלים. המשיב לבקשות למתן היתרים של פורשים משירות המדינה הנו נציב שירות המדינה, אשר מיוצג על ידי הלשכה המשפטית בנציבות. לאחר שהוועדה שומעת את טיעוני הצדדים, היא מחליטה האם לאשר – או לדחות – את הבקשה וכן לקבוע תקופת צינון הקצרה מהאמור בחוק בהתאם לנסיבות העניין.

הלשכה המשפטית מגבשת עמדה בבקשות למתן היתרים, תוך התייעצות עם המשרד או יחידת הסמך בו עבד העובד הפורש (ובמידת הצורך, בתיאום עם נציגי היועץ המשפטי לממשלה), ביחס למקום העבודה החדש בו המבקש מעוניין לעבוד, בשים לב בין היתר לתפקידו ודרגתו ערב פרישתו ושאר נסיבות העניין. לאחר קביעת עמדת המדינה כאמור לעיל, נציג הלשכה המשפטית מופיע ומייצג עמדה זו בפני הוועדה למתן היתרים.

בשנת 2019 טופלו עשרות פניות מטעם משרדי הממשלה השונים לבחינת תחולת חוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969 על עובדיהם, מתוכן כ-69 תיקים נדונו בבית המשפט המחוזי בירושלים, בשבתו כוועדה למתן היתרים לפי החוק.

ח. סוגיות עקרוניות נוספות וליווי סכסוכי עבודה:

1. טיפול בסוגיות שונות הנוגעות לבחירות לכנסת – כמפורט לעיל, לקראת הבחירות לכנסת ה-21, ה-22 וה-23 טיפלה הלשכה המשפטית בגיבוש ותיקון ההנחיות השונות החלות על עובדי המדינה בתקופת הבחירות, ליוותה את הליכי חקיקה בכנסת, וכן את כלל פעילות נציבות שירות המדינה בנושאים אלה. במהלך תקופת הבחירות הארוכה, שכללה את כל שנת 2019, נדרשה הלשכה לעסוק בסוגיות רבות אשר נבעו מהמצב החריג של תקופת בחירות ממושכת, ובכלל זה פעילות עובדי מדינה במסגרת הבחירות, בחינת הסייגים החלים על פעילות פוליטית של עובדי המדינה, מינויים בתקופת בחירות וכיוצ"ב. נציג הלשכה המשפטית היה חבר בוועדת החריגים אשר בחנה בקשות של משרדי ממשלה לקידום מינויים למשרות בכירות במהלך תקופת הבחירות, ואשר גיבשה המלצה לנציב שירות המדינה טרם קבלת החלטה בכל בקשה, בהתאם להנחיית היועץ המשפטי לממשלה בנושא מינויים בתקופת בחירות.

2. ועדות שונות – נציגי הלשכה המשפטית חברים בוועדות שונות בנש"מ, כגון וועדת הפרט העליונה שעוסקת בהיתרי עבודה פרטית, העסקת קרובי משפחה וחל"ת, וועדה משרדית לחסות ממשלתית ופרסומת מסחרית, הוועדה להעברת מידע בין גופים ציבוריים, הוועדה להיעדרות עובד בשל מחלת קרוב משפחה, ועדת רטרוא' וכיוצ"ב. בנוסף לכך מייצגת הלשכה המשפטית לוועדות נוספות כגון ועדת כתף אל כתף ועוד.

ט. בקשות לפי חוק חופש המידע –

הלשכה המשפטית מעניקה יעוץ משפטי לממונה על חוק חופש המידע בנציבות לגבי בקשות לקבלת מידע מכוח החוק. במהלך שנת 2019 הלשכה המשפטית חיוותה דעתה בנוגע ל-20 בקשות לקבלת מידע לפי חוק חופש המידע.

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה

תפקידיו של בית הדין למשמעת

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה נועד לאכוף את הדין ואת סדרי המשמעת על עובדי המדינה וגופים אחרים, שהחוק הוחל עליהם, ביניהם: המוסד לביטוח לאומי וחב' הדואר, רשות שדות התעופה וגופים אחרים, על מנת לשמור על תדמיתו הראויה של השירות הציבורי ולשמר את אמון הציבור בשירות הציבורי ובטוהר שורותיו, ולהרתיע עובדי מדינה ועובדים אחרים מפני הפרת הדין.

כמו כן, בית הדין מוסמך לשפוט עובדי מדינה ועובדי גופים מתוקצבים ונתמכים בגין עבירות משמעת בניגוד לחוק יסודות התקציב, תשמ"ה – 1985 (ראה סעיף 39(א) לחוק האמור, ותקנות יסודות התקציב (שיפוט משמעת), תשמ"ט – 1988).

מבנה בית הדין וסמכויותיו

בראש בית הדין עומדים אב בית הדין וממלא מקומו. לפי צו לחלוקת אזורי שיפוט שפרסם שר המשפטים, בית הדין דן בשני אזורי שיפוט: באזור הצפוני – בית הדין למשמעת בחיפה, בפניו עומדים לדין נאשמים שמתגוררים מהעיר נתניה וצפונית לה, ומי שהעבירות אשר ביצעו, בוצעו באזורים אלה.

בבית הדין למשמעת בירושלים, עומדים לדין נאשמים שמתגוררים דרומית לנתניה, או שעבירותיהם בוצעו באזורים אלה.

חברי בית הדין מתמנים על ידי שר המשפטים, בהתייעצות עם ראש הממשלה, לפרק זמן של חמש שנים. ניתן להאריך את תקופת כהונתם עד גיל 70, או עד חמש שנים לאחר מועד פרישתם, לפי המוקדם מבין השניים.

בדיון משפטי יושב הרכב של שלושה, כאשר בראש ההרכב מכהן אב בית הדין או ממלא מקומו, או משפטן ברשימת המשפטים, הכשיר להתמנות לפחות לשופט שלום. הרכב המותבים נקבע בסעיף 6 לחוק שירות המדינה (משמעת) התשכ"ג – 1963 (להלן-חוק המשמעת). בנוסף נקבעו בהחלטות ממשלה הרכבים מיוחדים של חברי מותב הדנים בקבוצות עובדים מסוימות כגון: עובדי הוראה ועובדי רשות השידור, וכן הרכבים מיוחדים בדיונים על עבירות משמעת לפי חוק יסודות התקציב.

על חבר בית הדין אין מרות בענייני שפיטה, זולת מרותו של הדין.

ההליך המשפטי נפתח בעקבות הגשת תובענה לביה"ד, באמצעות התביעה בנציבות ובעקבות חקירה שמקיימת יחידת החקירות.

עובד, שלא מקיים את הוראות התקשי"ר ו/או את נוהלי ונוהגי מקום העבודה, מפר את דיניה של מדינת ישראל, או מתרשל בקיומם, מתנהג התנהגות שאינה הולמת את תפקידו, או פוגע בתדמית שירות המדינה, מתנהג התנהגות שאינה הוגנת במילוי תפקידו, משיג את

מינויו שלא כדין - עובר עבירת משמעת, שבעטיה ניתן להעמידו לדין משמעת. בנוסף, אפשר שההליך המשמעת יפתח בעקבות הליך פלילי שנקט נגד העובד.

ההליכים בפני בית הדין מתנהלים לפי סדרי דיון, שנקבעו בתקנות שירות המדינה (משמעת) (סדרי הדין של בית הדין), התשכ"ג – 1963 והוראות נוספות ומשלימות הדרושות למען קיומו של הליך הוגן וצודק, שמישמות במהלכו של הדיון המשפטי, על בסיס פסיקתם של בית המשפט העליון ובית הדין.

יצוין כי בדיונים על עבירות משמעת לפי חוק יסודות התקציב, ההליך מתקיים לפי תקנות יסודות התקציב (שיפוט משמעת) תשמ"ט-1988 כפי ששולבו בתקנות שירות המדינה (משמעת) (סדרי הדין של בית הדין) תשכ"ג – 1963.

******יש לציין כי נציבות שירות המדינה בוחנת מזה זמן ביצוע תיקונים מקיפים בחוק המשמעת, לרבות בעניין מבנה בית הדין וסמכויותיו.**

עובד מדינה או עובד אחר שמואשם בבית הדין, רשאי להיות מיוצג על ידי סגור על פי בחירתו, שאת שירותיו עליו לשכור, אך יכול גם לבקש, מטעמים כלכליים ואחרים, מינוי סגור ממונה על ידי אב בית הדין.

לאחר ניהול ההליך המשפטי, מחליט בית הדין אם קיים יסוד להרשיע את הנאשם, או לזכותו, ובית הדין מפרסם את הכרעת דינו.

יש לציין כשמתקיים הליך משמעת בעקבותיו של הליך פלילי, מכוח סעיף 61 לחוק המשמעת "הממצאים והמסקנות של פסק דין פלילי שנוהל נגד אדם, יראו אותם כמוכחים בדיון נגד אותו אדם לפני בית הדין למשמעת".

אם הורשע עובד המדינה בדינו, בעקבות ניהול משפטו, הודאתו בעבירות או על בסיסו של הסדר טיעון, או בעקבותיו של הליך פלילי (פסק דין חלוט) - מוסמך בית הדין בגזר דינו להטיל עליו אחד או יותר מאמצעי המשמעת הבאים:

- התראה;
- נזיפה;
- נזיפה חמורה;
- הורדה בדרגה או הקפאתה, במידה ולתקופה שיקבע;
- הפקעת משכורת בסכום שיקבע בית דין ושלא יעלה על החלק השישי ממשכורתו החודשית של העובד לתקופה שלא תעלה על שישה חודשים;
- העברה – בתיאום עם המנהל הכללי של המשרד או מי שהוא מינה לכך – למשרה אחרת או למקום עבודה אחר במשרדו, בהגבלת זמן או בלי הגבלה;
- פסילה, לאחר העברה למשרה אחרת או למקום עבודה אחר למילוי תפקידים מסוימים, לצמיתות או לתקופה מוגבלת;
- פיטורים בתשלום פיצויי פיטורין, כולם או מקצתם, או ללא תשלום פיצויי פיטורים;
- פסילה למלא תפקיד לאחר פיטורים או פרישת העובד משירות המדינה בדרך אחרת, למילוי תפקידים מסוימים לצמיתות או לתקופה שיקבע;

■ פסילה משירות המדינה לאחר פיטורים או פרישת העובד משירות המדינה בדרך אחרת, לצמיתות או לתקופה שיקבע;

■ בצירוף לאמצעי משמעת אחר – פרסום החלטת בית הדין, כולה או מקצתה, באופן שיקבע בית הדין.

■ יצוין כי בעבירות משמעת על חוק יסודות התקציב אמצעי המשמעת דומים אך לא זהים (סעיף 34 לחוק המשמעת, בהתאמתו לחוק יסודות התקציב). כך לא ניתן להטיל נזיפה חמורה בהליך לפי חוק יסודות התקציב, וקיימת פרוצדורה מיוחדת של העברת עובד מתפקידו.

כמו כן, מוסמך בית הדין להורות על השבת כל זכות בעלת מימד ממוני שקיבל עובד מדינה שלא כדין מהמדינה, עקב ביצוע העבירה, עד לסכום של 6 משכורות קובעות.

מובהר בזה, כי עובד שנפסל משירות המדינה אינו זכאי לקבל גמלה בתקופת הפסילה. כמו כן, מוסמך בית הדין בתנאים מסוימים, לשלול קצבה או להקטינה, גם כלפי מי שלא נפסל לשירות.

הנאשם או התביעה רשאים להגיש ערעור על פסק דינו של בית הדין למשמעת, תוך 30 יום ממועד הינתנו, בפני שופט דן יחיד של בית המשפט המחוזי בירושלים או בחיפה, לפי מקום מושבו של בית הדין.

לאחר פסק דינו של בית המשפט המחוזי ניתן להגיש בקשת רשות ערעור לבית המשפט העליון.

ההליכים בפני בית הדין הינם הליכים פומביים, אלא אם בית הדין הורה על סגירת דלתיים מטעמי ביטחון או יחסי החוץ של המדינה או מטעמי מוסר, וכן בית הדין רשאי להחליט על עריכת הדיון, כולו או חלק ממנו, בדלתיים סגורות אם הוא סבור שהדבר דרוש לשם פעולתו התקינה של שירות המדינה.

אב בית הדין: עו"ד אורי כהן.

שלוחת ירושלים: טלפון: 02-6547333 פקס: 02-6517901
כתובת: רח' בית הדפוס 12, בית השנהב, כניסה ה' (קומה 2), ירושלים
דוא"ל: irisre@csc.gov.il

שלוחת חיפה: טלפון: 04-8631222 פקס: 04-8631224
כתובת: קריית הממשלה, שדרות פל-ים 15 (קומה 8), חיפה
דוא"ל: orlyah@csc.gov.i

סיכום פעילות 2019

היקפם של הערעורים / בג"צ או בקשות רשות ערעור שהוגשו בשנת 2019 :

ערעורים שהוגשו לבתי המשפט המחוזיים - 17

נתונים סטטיסטיים עיקריים :

סה"כ תובענות שהוגשו בשנת 2019 : 121

סה"כ תיקים שנסתיימו : 78

סה"כ תיקי השעיה – 20

חברי מותב

בשנת הדו"ח הוגשו מועמדויות של 72 עובדים וגימלאים לשמש חברי מותב בבית הדין למשמעת, מתוכם נדחו 6.
18 מועמדים אושרו על ידי משרד המשפטים והוצאו כתבי מינוי.

התפלגות אמצעי המשמעת :

התראה – 0

נזיפה – 3

נזיפה חמורה – 69

הפקעת משכורת -23

הורדה בדרגה או הקפאתה – 25

העברה – 5

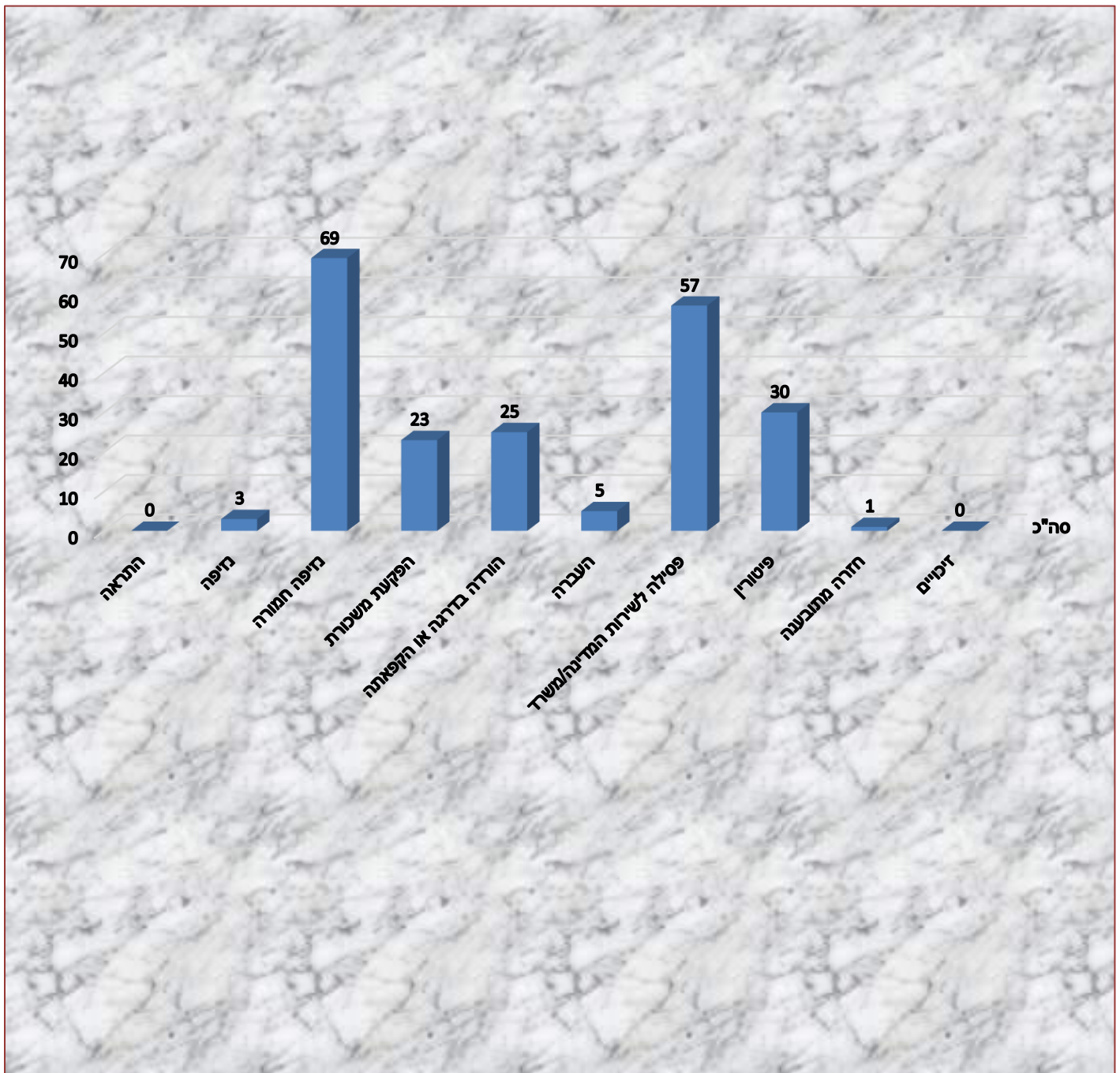
פסילה לשירות המדינה/משרד – 57

פיטורין – 30

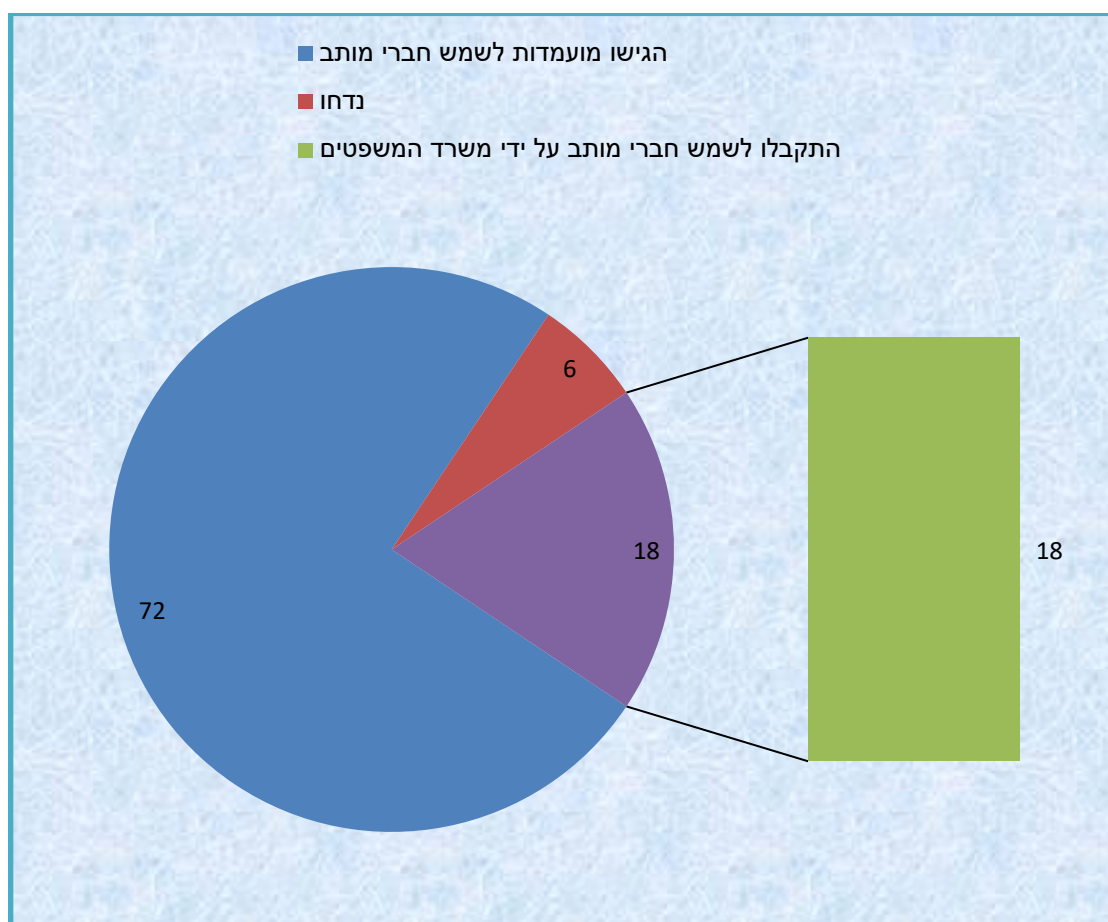
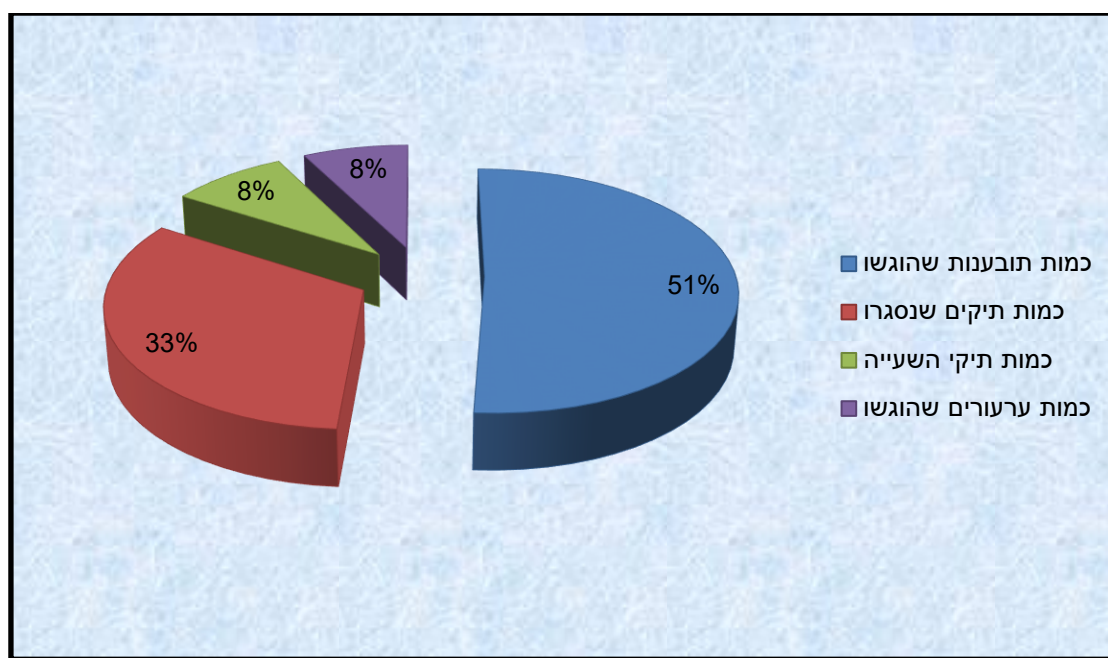
זיכויים או ביטול תובענה

במהלך שנת הדו"ח התביעה חזרה בה תובענה אחת ;
בית הדין לא זיכה אף נאשם/ם בשנת הדו"ח.

התפלגות אמצעי המשמעת לשנת 2019 – בית הדין למשמעת של עובדי המדינה



התפלגות תיקי בית הדין לשנת 2019



אגף המשמעת

אגף המשמעת אמון על הטמעתם, שמירתם ואכיפתם של ערכי המשמעת וטוהר המידות בקרב כלל עובדי המדינה במשרדי הממשלה, יחידות הסמך, התאגידים הסטוטוריים הכפופים לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג – 1963, ועל אכיפה בנושא חריגות שכר בגופים הנתמכים והמתוקצבים כהגדרתם בחוק יסודות התקציב, התשמ"ה – 1985. זאת, במטרה לשמור על תפקודו של השירות הציבורי, על שמו הטוב ועל תדמיתו בעיני הציבור. המסגרת הנורמטיבית שמכוחה פועל אגף המשמעת מצויה, בין היתר, בהוראות חוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג – 1963 (להלן – חוק המשמעת); בתקנות שירות המדינה (משמעת) (סדרי הדין של בית הדין), התשכ"ד – 1963; בתקנון שירות המדינה (התקשי"ר); בהודעות נציב שירות המדינה, ובחוזרים המתפרסמים מעת לעת על ידי אגף המשמעת.

אגף המשמעת מייחד מאמצים ומשאבים רבים על מנת לטפל בתיקים המשמעתיים במהירות וביעילות (העמדה לדין משמעתי, הליכים לפי סעיף 31 לחוק המשמעת, סגירת תיקים), הן מתוך התחשבות בעובד ובזכויותיו, מתוך הבנה והכרה בהשלכות שיש להליך המשמעתי כלפיו (עיכוב בדרגה, הבאת המידע המשמעתי בפני ועדת מכרזים והשלכות נוספות), והן על מנת לאפשר את תפקודם התקין של משרדי הממשלה ויחידות הסמך. אגף המשמעת עובד בשיתוף פעולה מלא עם אגף חקירות משמעת בנציבות שירות המדינה וכן עם יחידת החקירות באגף השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר. בתיקים רבים מתקיים אף שיתוף פעולה עם גופים ממשלתיים שונים כחלק מהטיפול בתיקים ולשם קבלת החלטות (משטרת ישראל, פרקליטות המדינה, ומשרדי ממשלה השונים).

להלן תרשימים המשקפים את ממשקי העבודה השונים של אגף המשמעת וכן את עיקרי הנושאים המצויים בטיפול האגף.

מנהל אגף בכיר (משמעת): עו"ד גיא דוד

דוא"ל - shanisa@csc.gov.il

טלפון : 074-7699163, פקס : 074-76999590

סיכום פעילות בשנת 2019

בדו"ח הסיכום שני פרקים:

- **בפרק הראשון** – תיאור פעילות האגף במהלך השנה האחרונה תוך הצגת נתונים סטטיסטיים בתחומים העיקריים שבטיפול אגף המשמעת, פרסומים ופסקי דין מרכזיים.

- **בפרק השני** – מוצגים הנתונים הכמותיים בפעילות אגף המשמעת, הן באופן כללי והן בחיתוכים סטטיסטיים שונים, לרבות בחלוקה לפי משרדים. כך, יוכל כל משרד להסיק מסקנות תוך ראיית מצבו הפרטני מחד ובהשוואה למשרדים אחרים מאידך. זאת, כמובן, תוך התחשבות בהבדלים בין המשרדים, הן בהיקף העובדים המועסקים על ידם והן במאפייניהם הייחודיים של תחומי העיסוק וצורות ההעסקה של כל משרד.

הנתונים לשנת 2019 מוצגים בהשוואה לנתוני השנתיים הקודמות. כמובן, שטיפול בתיקים פעמים רבות חוצה משנת עבודה אחת לאחרת ולכן אין בהכרח התאמה בין מספר התיקים הנפתחים בשנה אחת לאלו המסתיימים בה.

פרק א – סיכום פעילות שנתית

בפרק זה נביא פירוט של אירועים ופסקי דין מרכזיים בתחומי העיסוק השונים של האגף במהלך השנה האחרונה, לצד נתונים מספריים מרכזיים, אשר פירוט וניתוח שלהם מופיעים בפרק ב' של דו"ח זה.

כבר כאן נבקש להדגיש את העליה המשמעותית בהיקף הטיפוליים של האגף בשנה האחרונה ביחס לשנה הקודמת:

- גידול של 17% בהיקף הפניות לאגף;
- גידול של 40% במספר התיקים שהטיפול בהם הסתיים;
- גידול של 55% במספר התיקים בהם הוחלט על נקיטה בהליכים משמעותיים;
- גידול של 108% במספר הערעורים;
- גידול של 16% בטיפולים בתחום ההטרדות המיניות;
- גידול של 71% במספר ההליכים בהם הנחנו את המשרדים לקיים הליך משמעותי פנימי;
- גידול של 105% בפתיחת תיקים פליליים כנגד עובדי מדינה;
- גידול של 6% בטיפול בהליכי מכרזים וקליטת עובדים.

פניות בנושאים משמעותיים

במהלך שנת 2019 נפתחו כ- 1590 פניות בנושאים משמעותיים (לעומת 1360 בשנת 2018) – גידול של כ- 17%. מסך כל הפניות נפתחו כ- 747 תיקים משמעותיים (לעומת 604 תיקים בשנת 2018) – גידול של 24%. במהלך שנת 2019 נפתחו כ- 721 תיקים פליליים כנגד עובדי מדינה על ידי משטרת ישראל (לעומת 351 תיקים בשנת 2018) – גידול של 105%!
בשנת 2019 הסתיים הטיפול ב- 1,854 פניות (לעומת 1317 פניות בשנת 2018)².
מדובר כאמור בגידול משמעותי בכל הפרמטרים וכתוצאה מכך – בעומס הרב ממילא המוטל על עובדי האגף. למרות האמור גדל משמעותית היקף התיקים שהטיפול בהם הסתיים השנה.

² יצוין, כי אופן הספירה השתנה השנה והנתונים של שנה שעברה הותאמו לאותה שיטת ספירה לשם ההשוואה

תובענות והליכי משמעת

בשנת 2019 הוגשו לבית הדין למשמעת 122 תובענות (לעומת 123 תובענות בשנת 2018). כמו כן, ב-142 תיקים נקטו המשרדים השונים באמצעי משמעת פנימי על פי הנחיה והמלצה של אגף המשמעת (לעומת 83 מקרים בשנה שעברה) וב-138 מקרים נקטו באמצעי משמעת פנימי ביוזמתם (לעומת 53 בשנה שעברה). לסיכום, הוחלט על נקיטה בהליכים משמעתיים ב-402 אירועים השנה (לעומת 259 בשנה שעברה) – גידול של 55%.

טיפול מרכזיים

התמודדות עם התבטאויות גזעניות ופסולות

השנה, פרסם אגף המשמעת [חוזר משמעת בנושא התבטאויות עובדי מדינה ומניעת גזענות](#)³, בדגש על התבטאויות אסורות ברשתות החברתיות, בסביבה האישית והתעסוקתית כאחד, לרבות על דרך של פרסום או שיתוף תכנים מסוגים שונים. החוזר נכתב והופץ בשיתוף עם היחידה לתיאום המאבק בגזענות במשרד המשפטים. אגף המשמעת פועל בשיתוף פעולה עם היחידה, ולוקח חלק במערך ההדרכות לממונים על מניעת גזענות שמנהלת היחידה. כמו כן אגף המשמעת מקבל מהיחידה ומהממונים דיווחים אודות תלונות בגין אירועי גזענות ובוחרן האם מדובר באירועים העולים כדי עבירת משמעת. אגף המשמעת רואה בחומרה רבה התנהגויות והתבטאויות גזעניות ופועל מקרים המתאימים למיצוי הדין עם עובדים החוטאים בגזענות. נראה, כי בית הדין למשמעת נוקט בעמדה דומה. במסגרת האמור, הוגשה השנה תובענה נגד עובדת בגין שליחת התבטאויות פוגעניות וגזעניות לעובדת אחרת באמצעות מסרון, על אף שהמסרון יועד במקורו לאדם אחר ונשלח בשגגה אל העובדת שאליה כוונו ההתבטאויות. בית הדין למשמעת הרשיע את העובדת והטיל עליה אמצעי משמעת של – **ניפה חמורה**, **הפקעת מחצית משכורת קובעת והורדה בדרגה אחת למשך שנה**. בית הדין קבע כי אף אם המסרון לא היה אמור להגיע לידיעת העובדת, הרי שיש בו **"ביטוי ברור לרעיונות גזעניים בהם עשתה הנאשמת שימוש"**, ועל אף שנשלח בשגגה, הרי מרגע שנשלח פגיעתו היתה **"קשה עד מאוד"**. עוד נקבע כי אין אלא להצר על הקלות שבו נכתבות ונשלחות מילים כה בוטות - **"הנאשמת לקתה בתפיסת עולם שאין לה מקום בשירות הציבורי, ואין המסגרות החברתיות של השירות יכולות להסכים עם התדרדרות השיח בין כתליהם**. ראוי שריסון עצמי ושמירה על כבוד העמיתים לעבודה יהיו מאבני היסוד של עבודה בשירות המדינה".

מורים העוסקים בהוראת נהיגה

³ <https://www.gov.il/he/departments/policies/directive-32-2019>

השנה הוגשו תובענות רבות נגד עובדי הוראה שעסקו במקביל לעבודתם בבית הספר בהוראת נהיגה באופן פרטי, בניגוד להוראות חוזר מנכ"ל משרד החינוך. זאת, כשבעברם הרשעה משמעתית קודמת בגין אותם מעשים ממש.

אגף המשמעת רואה בחומרה רבה תופעה זו, במיוחד כאשר מדובר באירועים חוזרים, ונוקט כלפיה במדיניות ברורה של אפס סובלנות, המתבטאת במיצוי הדין עם עובדים אלה, ובכלל זה עתירה לפיטוריהם משירות המדינה ולפסילתם מלמלא תפקידים במשרד החינוך ובשירות המדינה.

בית הדין למשמעת של עובדי המדינה, רואה אף הוא את החומרה שבתופעה, ועל כן משית במקרים המתאימים אמצעי משמעת מחמירים של פיטורים ופסילות לתקופות קצרות למילוי תפקידים במשרד החינוך ובשירות המדינה. בית המשפט המחוזי, בשבתו כערכאת ערעור על בית הדין למשמעת הציג עמדה דומה, כאשר דחה השנה ערעור על פיטורי עובד הוראה שהורשע בפעם השנייה במעשים אלה (ועל כך יובא בהרחבה בפרק הערעורים).

השעיות והעברה מתפקיד

במהלך שנת 2019 הועברו לאגף המשמעת **721** דיווחים אודות פתיחה בחקירה פלילית נגד עובדי מדינה (לעומת 351 בשנת 2018) – עליה של כ- 105% ביחס לשנה קודמת! להבנתנו, העליה הנ"ל נובעת משיפור מנגנון הדיווח בין המשטרה לבין אגף המשמעת ובמיוחד כתוצאה מהסדרת מנגנון ממוחשב לדיווח בין המשטרה לבין משרד החינוך בכל הנוגע לפתיחת הליכים פליליים כנגד מורים.

כל דיווח מסוג זה מצריך מעקב שוטף אחר ההתפתחויות בתיק הפלילי והחלטה בנוגע לאפשרות השעיית העובד מעבודתו או לחלופין העברתו מתפקיד. בהמשך, אף מתקבלת החלטה בנוגע לתיק המשמעת שנתח לעובד במקביל לתיק הפלילי.

בהתאם לסעיף 47 לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג 1963 – בטרם כל קבלת החלטה בנוגע להשעיה בעקבות הליך פלילי מתקיימת התייעצות עם ב"כ היועץ המשפטי לממשלה (ב"כ היועמ"ש לעניין זה הוא מנהל המחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה, עו"ד דן אלדד).

תקיפת החלטות נציב שירות המדינה בנושא השעיות מתבצעת על ידי הגשת עתירה ובקשה לסעד זמני לביטול החלטות נציב שירות המדינה בפני בית הדין לעבודה. במקרים אלו מייצגות את עמדת הנציב בבתי הדין לעבודה פרקליטות המחוז (האזרחיות).

נכון ליום 31.12.19 היו **146** עובדים מושעים ומועברים מתפקידם (לרבות עובדים שהשעייתם / העברתם מתפקידם החלה בשנים קודמות), מתוכם **105** עובדים מושעים בעקבות הליכים פליליים ו-**29** עובדים מושעים בעקבות הליכים משמעתיים.

השנה הוגשו לבתי הדין לעבודה **12** עתירות נגד החלטות נציב שירות המדינה בנושא השעיית עובדים (לעומת 5 עתירות בשנת 2018). כל העתירות נדחו על ידי בתי הדין לעבודה או בית הדין הארצי.

בשנת 2019 התקבלו **180** החלטות בנושא השעיית עובדים על ידי נציב שירות המדינה בהמשך להמלצות אגף המשמעת בנושא.

כמפורט לעיל, בתחום ההשעיות מתקיימים שיתופי פעולה בין אגף המשמעת לבין המחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה, במתן חוות-דעת בהליכים המנהליים (השעיות והעברה

מתפקיד) והתיקים הפליליים, ובין אגף המשמעת לבין פרקליטויות המחוז האזרחיות, בכל הנוגע לעתירות המוגשות לבית הדין לעבודה כנגד החלטות השעיה. כן מתקיים שיתוף פעולה עם יחידות המשטרה שונות, יחידות התביעה המשטרית והפרקליטויות הפליליות לתיאום וטיפול הטיפול הכולל מול עובדי מדינה החשודים בפלילים.

טיפול בהטרדות מיניות

בשנת 2019 נפתחו 214 פניות בנושאים של הטרדות מיניות ועבירות מין אחרות (לעומת 184 פניות בשנת 2018). מדובר בעליה נוספת של 16%, המצטרפת לעליה מתמשכת מאמצע שנת 2017, ובמצטבר – עליה של 96% בפניות בנושא הטרדות מיניות משנה 2016 ועד השנה! כמו כן, השנה הוגשו 15 תובענות לבית הדין למשמעת בתחום ההטרדות המיניות (לעומת 12 תובענות בשנת 2018).

הגידול במספר הפניות, שהחל באמצע שנת 2017 במקביל לקמפיין #METOO, נמשך אף בשנה זו. אנו רואים בחיוב גידול זה מתוך הבנה כי תחום זה סובל מדיווח חסר משמעותי, וסבורים שעלייה זו משקפת גם את האמון הניתן במערך הממונות על השוויון המגדרי, באגף החקירות ובאגף המשמעת, כמו גם את העליה במודעות והבנת החשיבות של חשיפת התופעה. למרות עליה משמעותית זו, אנו סבורים כי עדיין מדובר בנושא המצוי בתת דיווח משמעותי.

נושא ההטרדות המיניות בשירות המדינה מצוי בראש סדר העדיפויות של אגף המשמעת. הדבר מתבטא, בין היתר, במהירות ואופן הטיפול בתיקים אלה.

בשל הגידול שחל במספר הפניות בנושא ההטרדות המיניות ובשל חשיבותו של הנושא, בשנת 2018 הוצא לראשונה דוח שנתי המסכם את הטיפול בתחום ההטרדות המיניות. בדומה לכך, אף ביחס לשנת 2019 פורסם [דוח מסכם](#)⁴ אשר כולל נתונים רלוונטיים והשוואתיים וכן סקירה של פסיקה משמעותית בתחום מהשנה החולפת.

הדוח הופץ בתפוצה רחבה לכלל משרדי הממשלה והגופים הרלוונטיים והוא זמין לצפייה באתר נציבות שירות המדינה.

בתאריך 1.7.16 החל יישומו של [נוהל בדבר זכות היידוע וזכות ערר](#) בתיקי הטרדה מינית בהליך המשמעת⁵, למשך תקופת ניסיון של שנתיים. **יישומו של הנוהל נמשך מאז וימשיך לחול גם בשנת 2020.**

על פי הנוהל, על הממונות לשוויון מגדרי במשרדים השונים להעביר לנפגעות טופס בדבר כללי היידוע החדשים, המבהיר להן כי אם התיק ייסגר בתום החקירה או אם תיגנז תלונתן ללא מיצוי הליך משמעותי במשרד, תועבר להן הודעה על כך, אלא אם ויתרו על זכותן זו. על מכתב היידוע לכלול את אחת משלוש עילות הסגירה המקובלות, בדומה להליך היידוע לפי סעיף 63 לחוק סדר הדין הפלילי, התשמ"ב – 1982, וכן הבהרה ופירוט בדבר זכות הערר העומדת לנפגעת על ההחלטה בדבר סגירת התיק. הערר הראשוני מוגש לאגף המשמעת,

⁴ <https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/harassment-report2019>
⁵ <https://www.gov.il/he/departments/policies/notification-right-sexual-harassment>

וככל שזה לא מתקבל, עומדת לנפגעת האפשרות לערור לנציב שירות המדינה תוך פרק הזמן שנקבע לכך, וזה יכריע מי הגורם המוסמך לדון בערר, ובלבד שיהיה בכיר ממקבל ההחלטה ובקיא בתחום.

את הנוהל המפורט בנושא, אשר פורסם ביום 23.5.16, ניתן למצוא באתר נציבות שירות המדינה.

ערעורים

בשנים האחרונות, בהתאם לתיקון מס' 12 לחוק המשמעת, נדונים הערעורים בתחום המשמעת בבתי המשפט המחוזיים בירושלים או בחיפה, בהתאם למקום מושבו של בית הדין למשמעת שדן בתיק נושא הערעור. בקשות רשות הערעור מוגשות לבית המשפט העליון.

במהלך שנת 2019 הוגשו 21 ערעורים על פסקי דין של בית הדין למשמעת (לעומת 9 ערעורים שהוגשו בשנת 2018).

ראויים לציון מספר פסקי דין של בית המשפט המחוזי בערעורים שהוגשו בשנת 2019.

הטרדות מיניות

1. בית המשפט המחוזי בחיפה קיבל באופן חלקי את ערעור המדינה על קולת אמצעי המשמעת שהוטלו על מנהל בית ספר שהורשע בעבירות משמעת לפי סעיף 17(3) לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג – 1963, הן משום שחיבק או ניסה לחבק עובדת הכפופה לו והן משום שהתנכל לה והתעמר בה. זאת, אף שלא הרשיע את העובד בעבירה של הטרדה מינית אלא בהתנהגות שאינה הולמת. בעוד שבית הדין למשמעת הטיל על העובד אמצעי משמעת של נזיפה חמורה והקפאת דרגה למשך שנה, **בית המשפט המחוזי החמיר עם העובד והטיל עליו אמצעי משמעת נוספים של – העברה למשרה אחרת ופסילה מלמלא תפקיד ניהולי לתקופה של שנה.** יצוין, כי ערעור שהגיש העובד על הרשעתו ועל חומרת אמצעי המשמעת שהוטלו עליו – נדחה.

בפסק הדין של בית המשפט המחוזי⁶ ניתן למצוא קביעות עקרוניות חשובות, הן ביחס למגע אסור בין מנהל לעובדים הכפופים לו והן ביחס להגדרה של "התנכלות תעסוקתית".

"דעתי היא, שככלל, אסור למנהל לחבק עובדים הכפופים לו, אף כאשר המניע לחיבוק אינו פסול. חיבוק עלול להתפרש על ידי המחובק בצורה שונה מזו אליו התכוון המחבק, וכן עשוי החיבוק להתפרש באופן שלילי על ידי מי שצופה בו... משכך קיים פוטנציאל לפגיעה בתדמיתו של השירות הציבורי בכלל ובתדמיתה של מערכת החינוך בפרט.."

בית המשפט המחוזי עמד על כך שהגם שאין כיום בחקיקה הגדרה מפורשת להתנכלות תעסוקתית, הרי שמפסיקת בתי הדין לעבודה ניתן לאפיין

⁶ עב"י 51194-08-19 מדינת ישראל נ' רוזנברג

כפגיעה בכבודו של העובד, ו/או הטרדה הפוגעת בכבודו, באופן ההופך את סביבת עבודתו לעוינת או משפילה. במקרה נשוא הערעור קבע בית המשפט כי הוכח שהמערער התנהל כלפי הכפיפה לו בכוחניות, נטל ממנה סמכויות, אף בפני אחרים, והורה לה לפנות את חדרה באופן שרירותי, והכל מבלי ליידע אותה על המהלכים שהוא עומד לנקוט. התנהלות זו, כך קבע בית המשפט, השפילה וביישה את הכפיפה, והיא מהווה התנהגות שאינה הולמת עובד מדינה, ובוודאי שאינה הולמת איש חינוך המנהל מוסד חינוכי.

יצוין, כי בקשת רשות ערעור על פסק דינו של בית המשפט המחוזי שהוגשה על ידי העובד לבית המשפט העליון, נדחתה על הסף.⁷

דיווחים כוזבים

2. בית המשפט המחוזי בחיפה⁸ דחה ערעור על פיטוריו של עובד בתפקיד ניהולי בכיר שהורשע על ידי בית הדין למשמעת בגין דיווחי נוכחות כוזבים, הפרת היתר לעבודה נוספת, ודיווח כוזב ביחס לזמנים שבהם עבד בעבודה הנוספת, בניגוד לתנאי ההיתר שניתן לו. בית המשפט המחוזי קבע, כי במקרה זה אין מנוס מפיטוריו של המערער לנוכח העבירות שביצע – העובדה שבמשך תקופה לא קצרה עבד בעבודה נוספת, בשעות שבהן היה עליו לעמוד לרשות מקום עבודתו בשירות המדינה, למרות שבהיתר שניתן לו לצורך עבודתו הנוספת צוין מפורשות שעבודה זו תתבצע מעבר לשעות העבודה הרגילות, והמערער שנה אחר שנה ביקש אישור לביצוע העבודה הנוספת, הגם שהיה מודע לכך שבניגוד לתנאי ההיתר, עבודה זו מתבצעת בשעות שבהן עליו להימצא במקום עבודתו בשירות המדינה ולהיות זמין למטלות הנדרשות בעבודתו בשירות המדינה. כל זאת, בנוסף להרשעתו של המערער בדיווחי נוכחות כוזבים. בנסיבות אלו, ובהתחשב במעמדו הבכיר, קבע בית המשפט המחוזי כי לא ניתן להימנע מפיטוריו, חרף העובדה שמדובר בעובד ותיק ומוערך, שתרום רבות למקום עבודתו והגיע להישגים נאים ביותר. כל זאת משום שעל בית המשפט לשים את הדגש על תכליות הדין המשמעתי.

בקשת רשות ערעור על פסק דינו של בית המשפט המחוזי שהוגשה על ידי העובד לבית המשפט העליון, נדחתה על הסף.⁹

עבודה פרטית בהוראת נהיגה

3. בית המשפט המחוזי בחיפה¹⁰ דחה ערעור על פיטוריו של עובד הוראה שהורשע על ידי בית הדין למשמעת בגין עבירה חוזרת של עיסוק פרטי בהוראת נהיגה, בניגוד

⁷ בר"ש 581/20 יורם רוזנברג נ. נציבות שירות המדינה

⁸ עב"י 19-09-63461 יהודה אזולאי נ' נציבות שירות המדינה

⁹ בר"ש 773/20 יהודה אזולאי נ' נציבות שירות המדינה

¹⁰ עב"י 19-07-53357 מוחמד מחאמיד נ' נציבות שירות המדינה

להוראות חוזר מנכ"ל משרד החינוך. בהליך הראשון הורשע המערער בכך שבמשך חמש שנים עבד כמורה לנהיגה, בנוסף לעיסוקו בהוראה, מבלי שביקש היתר לעבודה פרטית. בגין הרשעתו זו ובמסגרת הסדר טיעון הוטלו עליו אמצעי המשמעת של נזיפה חמורה והפקעת משכורת קובעת אחת. עוד במסגרת הליך זה הצהיר המערער בפני בית הדין כי הפסיק כליל את עיסוקו בהוראת נהיגה, ולפיכך אישר בית הדין את הסדר הטיעון.

אלא שחרף הצהרתו זו, ובניגוד להוראות חוזר מנכ"ל משרד החינוך, המשיך המערער לעסוק בהוראת נהיגה במשך כשנה. בית המשפט המחוזי קבע כי לא נגרם עוול למערער משהורה בית הדין על פיטוריו. בית הדין עמד בגזר הדין על תכלית אמצעי המשמעת, משמע, שמירה על תדמיתו של השירות הציבורי ואמון הציבור בו, כמו גם הרתעת עובדים אחרים מלבצע עבירות מסוג זה, ובוודאי הוא כך, כשמדובר בעובד הוראה שסטנדרט ההתנהגות המצופה ממנו הוא על הצד הגבוה. העובדה שהמערער הפר את האמור בחוזר המנכ"ל, שאת הוראותיו הכיר היטב לנוכח העובדה שנדון והורשע בגין אותו סוג של עבירה בהליך הקודם, מוסיפה נופך של חומרה לעבירות שביצע. חומרה נוספת מצויה בכך שהמערער עסק בעבודה נוספת כמורה לנהיגה, ביודעו היטב כי הדבר מנוגד להצהרה שנתן בהליך הקודם בפני בית הדין, כשבאותו הליך זכה המערער לאמצעי משמעת מקלים במסגרת הסדר טיעון.

ניגוד עניינים

4. בית המשפט המחוזי בירושלים¹¹ דחה ערעור על פיטורי עובדת שהורשעה על ידי בית הדין למשמעת בגין הפרת נוהל האוסר על טיפול בתיקי מקורבים, באופן שגרם לה להעמיד את עצמה במצב של ניגוד עניינים.

בית הדין למשמעת הרשיע את העובדת לאחר שהוכח לפניו שלא זו בלבד שלא יידעה את הממונים עליה אודות קרבת המשפחה שהעמידה אותה בניגוד עניינים אלא אף פעלה נמרצות ולאורך תקופה מול גורמים שונים במשרד, על מנת לקדם את ענייניו של קרוב משפחתה ולהיטיב עמו. עוד הוכח לפני בית הדין כי העובדת לא קיבלה את מרות הממונים עליה ואף זלזלה בהם.

בעקבות הרשעתה הטיל עליה בית הדין אמצעי משמעת של – נזיפה חמורה, פיטורים לאלתר, ופסילה למשרד ולשירות המדינה למשך 3 שנים. בית הדין עמד על חומרת מעשיה של העובדת המתחדדת לנוכח הרשעתה הקודמת במעשים הדומים למעשים בהם הורשעה בתיק זה.

בית המשפט המחוזי קבע כי לא נפל פגם בגזר הדין של בית הדין המצדיק את התערבות ערכאת הערעור. עוד קבע כי במעשיה הפרה העובדת כללי משמעת

¹¹ עב"י 52300-11-19 אתי טובול נ' נציבות שירות המדינה

מהותיים לשירות המדינה, ולא בפעם הראשונה, וכי פעולותיה נעשו בניגוד עניינים מובהק. אי לכך, דחה את ערעורה על חומרת אמצעי המשמעת שהוטלו עליה.

חוק יסודות התקציב

בשנת 2010 הוקמה יחידת חקירות באגף השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר, זאת לפי חוק יסודות התקציב, התשמ"ה-1985 (להלן – חוק יסודות התקציב) והתקנות שהותקנו מכוחו. סעיף 29 לחוק יסודות התקציב קובע, כי גוף מתוקצב או גוף נתמך לא יסכים על שינויים בשכר, בתנאי פרישה או בגמלאות, או על הטבות כספיות אחרות הקשורות לעבודה ולא ינהיג שינויים או הטבות כאמור, אלא בהתאם למה שהוסכם / הונהג ביחס לכלל עובדי המדינה או באישורו של שר האוצר. גופים נתמכים או מתוקצבים הם חברות ממשלתיות, רשויות מקומיות, תאגידים סטוטוריים, קופות חולים, אוניברסיטאות ועוד.

מכוח סעיף 39 לחוק יסודות התקציב הוקם בית דין למשמעת לשיפוט עובדי המדינה ועובדי גופים מתוקצבים ונתמכים בשל עבירות משמעת לפי פרק ה' לחוק יסודות התקציב. חברי בית הדין מתמנים במינוי מיוחד על ידי שר המשפטים, המסמיך אותם לשיפוט עובדי מדינה ועובדי גופים מתוקצבים ונתמכים בשל עבירות משמעת לפי חוק יסודות התקציב.

אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה משמש כיחידת התביעה הפועלת מכוח חוק יסודות התקציב. במסגרת זו, אנו עוסקים באופן שוטף גם בליווי והנחיה משפטית של יחידת החקירות באגף השכר במשרד האוצר. תופעת חריגות השכר במגזר הציבורי היא תופעה הפוגעת בחוסנה של החברה מאחר והיא ממומנת בכספי ציבור, היקף הסכומים המהווים חריגת שכר הוא עצום, ואנו באגף המשמעת נוטלים חלק במאבק למיגור תופעה זו. השנה נפתחו 18 פניות בנושא חריגות שכר, לעומת 37 בשנת 2018.

השנה, ניתן פסק דין חשוב ומשמעותי בתחום, שחשיבותו היא הן משום קביעות עקרוניות שנקבעו בו והן משום שזהו פסק הדין הראשון בעבירות משמעת לפי חוק יסודות התקציב שבו הותיר בית המשפט המחוזי פיטורי עובד על כנם. מדובר במי ששימש כראש אגף מינהל ומשאבי אנוש ברשות מקומית, ואשר הורשע בכך שהורה ביודעין על מתן תוספות חורגות לשכרו שלו ולשכרם של ארבעה עובדי עירייה נוספים, בסך של כ-112,000 ₪. בית הדין למשמעת הטיל עליו אמצעי משמעת של: נזיפה; פיטורין לאלתר; פסילה מלשמש בכל תפקיד ברשות המקומית לתקופה של חצי שנה ובנוסף, פסילה מלמלא כל תפקיד ניהולי בשירות המדינה למשך חצי שנה.

המערער הגיש ערעור על הרשעתו ולחלופין, ביקש להקל בגזר דינו. מנגד, המדינה הגישה ערעור על קולת אמצעי המשמעת של "פסילה", אשר הושתו על המערער וזאת בטענה כי אין תקופות אלו (של חצי שנה) הולמות את חומרת המעשים בהם הורשע

בית המשפט המחוזי בירושלים¹² דחה את ערעור המערער על הרשעתו, תוך שהוא מקבל את טענות המדינה במלואן. לעניין הערעורים על אמצעי המשמעת, דחה בית המשפט הן את ערעור המערער והן את ערעור המדינה, תוך שהוא קובע שבנסיבות העניין אמצעי המשמעת של פיטורין הוא ראוי וכי אמצעי המשמעת שהוטלו הם במתחם הסבירות.

¹² עב"י 20739-04-10, 37090-04-19 עמ"ת נ' נציבות שירות המדינה, נציבות שירות המדינה נ' עמ"ת, בהתאמה

טיפול במכרזים, מינויים וקליטת עובדים מידע פלילי או משמעתי

בתאריך 13.1.15 הוציא אגף המשמעת חוזר בדבר עדכון נוהל התאמת מועמד למשרה בשירות המדינה (מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעתי ומועמדים אשר תלויים ועומדים נגדם הליכים פליליים או משמעתיים)¹³. נוהל זה, אשר הופץ על ידי אגפנו בשנת 2010 וקיבל ביטוי אף בסעיף 13.502 לתקשי"ר, תכליתו – קביעת כללים ברורים והבניית שיקול הדעת בעת קליטת מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעתי או שהליכים כאלה תלויים ועומדים נגדם, למילוי משרות בשירות המדינה.

הנוהל המעודכן מחייב מועמדים למשרות בשירות המדינה לדווח גם על הליכים תלויים ועומדים והרשעות קודמות בעבירות תעבורה לפי פקודת התעבורה [נוסח חדש] שהן גם עבירות פליליות במהותן, כגון - נהיגה בזמן פסילה, נהיגה בשכרות או תחת השפעת סמים, זיוף סימני רכב, גרם מוות ברשלנות וכו'. עבירות נוספות שהן מעתה חבות דיווח על פי הנוהל המעודכן הן עבירות לפי חוק התכנון והבניה, התשכ"ה-1965, שהוגשו בגינן כתבי אישום. הרציונל העומד בבסיס עדכנו של הנוהל הוא שמדובר בעבירות פליליות, אשר ראוי שתהיינה ידועות לגורמים הרלוונטיים בעת בחינת מועמדות למשרה בשירות המדינה, והכל מתוך רצון לשמור על צביון ראוי לשירות המדינה, על תפקודו התקין והמקצועי, על טוהר המידות שבו ועל האמון שהציבור רוחש לו.

במהלך שנת 2019 החל מהלך משותף יחד עם המחלקה המשפטית של נציבות שירות המדינה ואגף בחינות ומכרזים לעדכון הנוהל על בסיס הניסיון שנצבר בעבודה על פיו בשנים האחרונות. אנו תקווה כי העדכון יושלם במהלך שנה זו.

במהלך שנת 2019 טיפלנו ב- 535 פניות בהתאם לנוהל בחינת התאמתו של מועמד בעל עבר פלילי או משמעתי למשרה בשירות המדינה ובפניות אחרות הנוגעות למכרזים בתחום משאבי אנוש וקליטת עובדי מדינה שלא באמצעות מכרז, כמו גם פניות לאישור חברי ועדות בוחנים ולבדיקת עבר משמעתי במינוי לתפקיד ייעודי (לעומת 505 פניות בהן טיפלנו בשנת 2018).

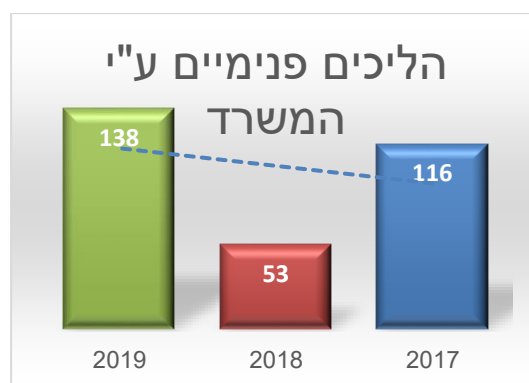
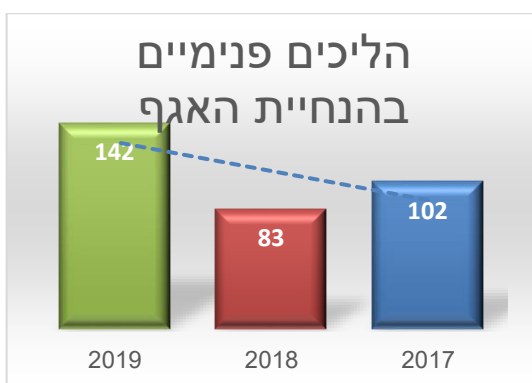
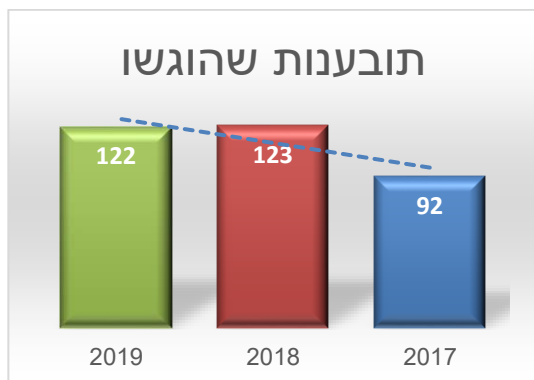
כל הנהלים, חוזרי המשמעת והדוחות השנתיים נמצאים באתר האינטרנט של נציבות שירות המדינה¹⁴.

¹³ <https://www.gov.il/he/departments/policies/2010506>

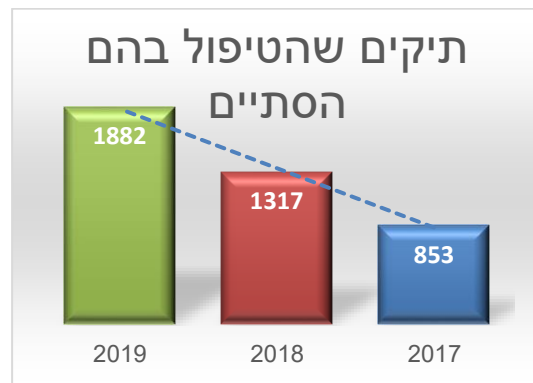
¹⁴ <https://www.gov.il/he/departments/topics/discipline>

פרק ב – נתונים סטטיסטיים כלליים ומפורטים טיפולים עיקריים בהשוואה לשנים קודמות

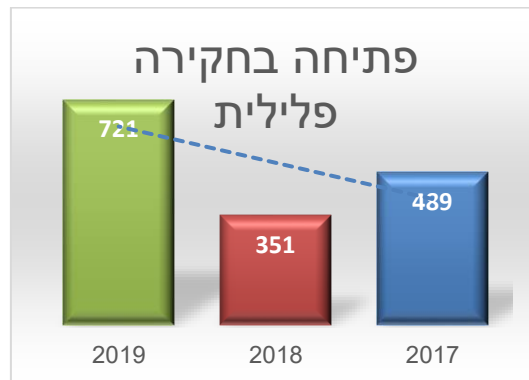
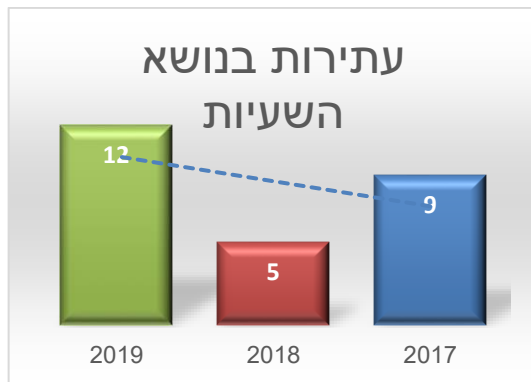
להלן פירוט הטיפולים העיקריים של האגף, בהשוואה לשנים קודמות, ומגמת השינוי. בהמשך יובא ניתוח של נתונים אלו ונתוני משנה נוספים בהתאם לתחומי העיסוק והפילוחים השונים.



טיפולים עיקריים בהשוואה לשנים קודמות - המשך



*שיטת החישוב שונתה לרבות ביחס ל- 2018 ו- 2019



- 5 פניות ומטה:** בית הנשיא 2; בתי דין רבניים 2; הלמ"ס 5; המוסד לבטיחות וגהות 1; המכון הגיאולוגי 3; המרכז למיפוי ישראל 1; הרבנות הראשית 2; הרשות הממשלתית למים וביוב 2; כנסת 2; מבקר המדינה 2; מחלקת עבודות ציבוריות 1; מכון לחקר ביולוגי 1; מערך הסייבר הלאומי 3; משרד האנרגיה 2; משרד הביטחון-כ"ד 5; משרד הבינוי והשיכון 4; משרד הכלכלה 4; משרד המדע הטכנו' תרבות והספורט 4; משרד העלייה והקליטה 3; משרד התיירות 3; מינהל המחקר החקלאי 1; רוה"מ-ת"א 2; משרד התפוצות 1; משרד לנושאים אסטרטגיים 1; אחר 3; משרד לענייני דתות 1; משרד לשיוויון חברתי 3; משרד מעבר 1; נציבות שירות המדינה 2; נתב 2; פיתוח הפריפריה, הנגב והגליל 1; קמ"ג 4; רשות הבדואים 1; רשות החשמל 1; רשות העתיקות 1; רשות התחרות 1; שירות בתי הסוהר 1; שירות ההדרכה והמקצוע 3; שירות התעסוקה 4; תאגיד השירות הציבורי 1; מנהל התכנון והבניה 2;
- הנתונים אינם כוללים פניות בנושאים כלליים, בעניינם של מי שאינם עובדי מדינה ופניות שלא הביאו לפתיחת תיק.**

פניות משרדים לאגף המשמעת – השוואה לשנים קודמות

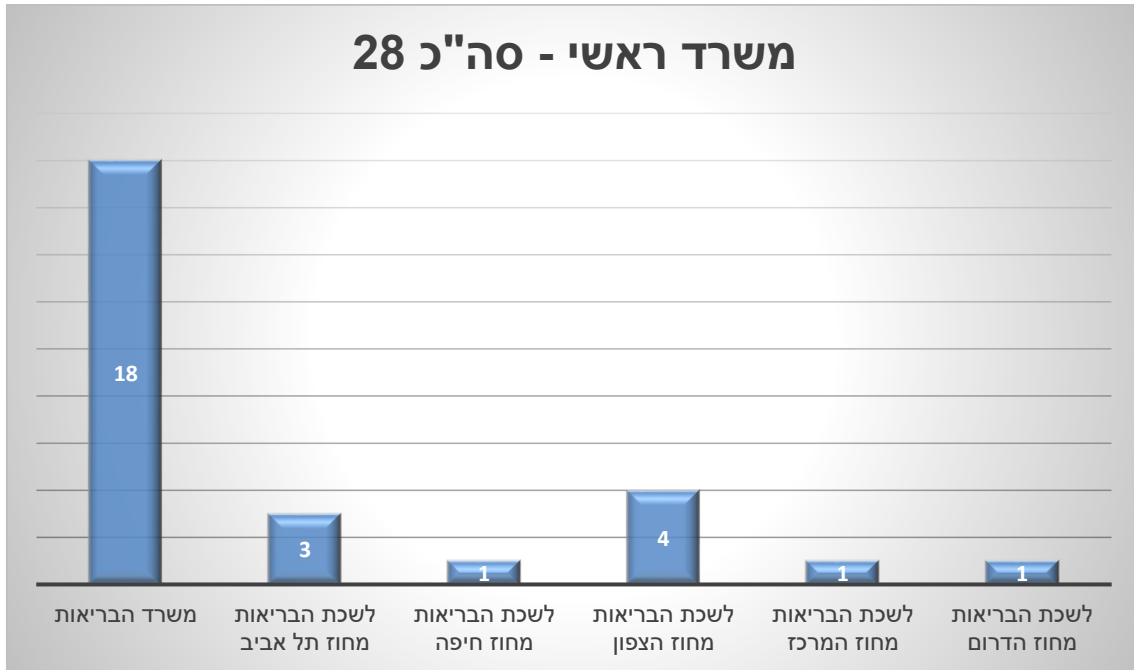
2019	2018	2017	משרד
7	23	14	בטוח לאומי
2	-	-	בית הנשיא
5	7	3	הלמ"ס
42	20	18	הנהלת ביהמ"ש
64	43	39	כבאות והצלה
18	36	13	משרד אחר
14	17	6	משרד האוצר
2	-	-	משרד האנרגיה
5	10	-	משרד הביטחון-כ"ד
28	21	21	משרד הביטחון
165	125	137	משרד הבריאות
11	17	6	משרד החוץ
685	364	586	משרד החינוך
11	13	10	משרד החקלאות
28	15	25	משרד המשפטים
9	10	8	משרד הפנים
64	23	23	משרד הרווחה
6	7	9	משרד התחבורה
9	8	5	משרד לביטחון הפנים
1	-	-	משרד לנושאים אסטרטגיים
3	-	-	אחר
12	-	-	מועצה מקומית
10	9	12	רוה"מ

32	19	23	רשות האוכלוסין
10	22	19	חברת הדואר
97	76	63	רשות המסים
7	6	13	רמ"י
4	8	13	שירות התעסוקה
2	2	3	בתי דין רבניים
-	1	2	הטלוויזיה החינוכית
2	2	-	הכנסת
-	1	1	המדפיס הממשלתי
-	2	-	המועצה לביטחון לאומי
3	1	-	המכון הגיאולוגי
7	1	3	המשרד לשירותי דת
2	2	3	הרבנות הראשית
1	-	3	המוסד לבטיחות וגהות
2	2	2	הרשות הממשלתית למים ולביוב
-	1	-	הרשות להתחדשות עירונית
-	1	-	הרשות לניירות ערך
1	-	-	משרד לענייני דתות
-	1	-	הרשות לשוק ההון
-	2	-	הרשות לשיקום האסיר
-	1	-	השירות המטאורולוגי
1	-	-	המרכז למיפוי ישראל
2	1	1	מבקר המדינה
1	-	-	מחלקת עבודות ציבוריות
-	1	-	מכון לבטיחות בדרכים
1	-	-	מכון לחקר ביולוגי
16	3	2	ממ"ג
3	1	1	מערך הסייבר הלאומי
2	-	-	מנהל התכנון והבניה
-	1	-	משמר הכנסת
4	1	3	משרד הבינוי והשיכון
1	5	2	מנהל המחקר החקלאי
7	3	7	השירותים הווטרנריים
4	4	8	משרד הכלכלה
4	1	2	משרד המדע והטכנו'
3	3	3	משרד העלייה והקליטה
3	2	6	משרד התיירות
1	1	-	משרד התפוצות

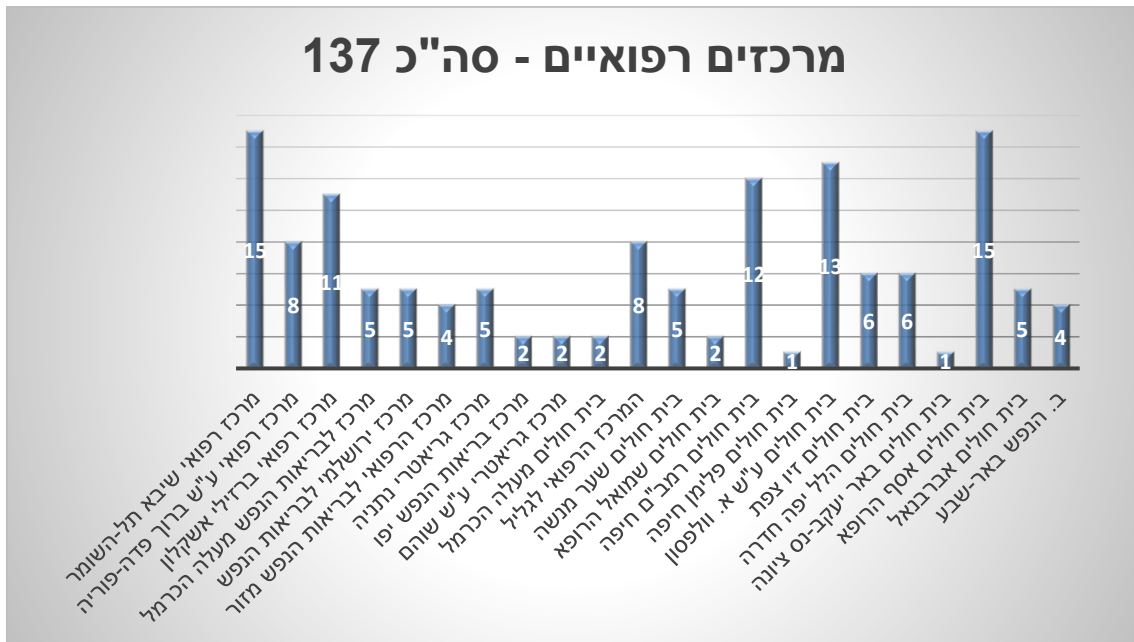
9	2	9	משרד התקשורת
8	2	7	משרד להגנת הסביבה
3	5	6	משרד לשוויון חברתי
1	-	-	משרד מעבר
2	2	6	נציבות שירות המדינה
2	3	1	נתיב
1	-	-	פיתוח הפריפריה הנגב והגליל
4	1	-	קמ"ג
2	1	-	רוה"מ ת"א
7	5	4	רשות האכיפה והגבייה
1	-	-	רשות הבדואים
1	1	-	רשות החשמל
-	1	-	רשות הלאומית לבטיחות בדרכים
1	-	-	רשות העתיקות
-	1	2	רשות התעופה האזרחית
1	-	-	רשות התחרות
6	-	-	רשות הטבע והגנים
8	3	5	רשות שדות התעופה
1	1	-	שירות בתי הסוהר
3	-	-	שירות ההדרכה והמקצוע
-	2	-	שירות עיבודים ממוחשבים
1	-	-	תאגיד השירות הציבורי

פניות משרד הבריאות ומרכזים רפואיים – סה"כ 165 פניות

משרד ראשי - סה"כ 28



מרכזים רפואיים - סה"כ 137

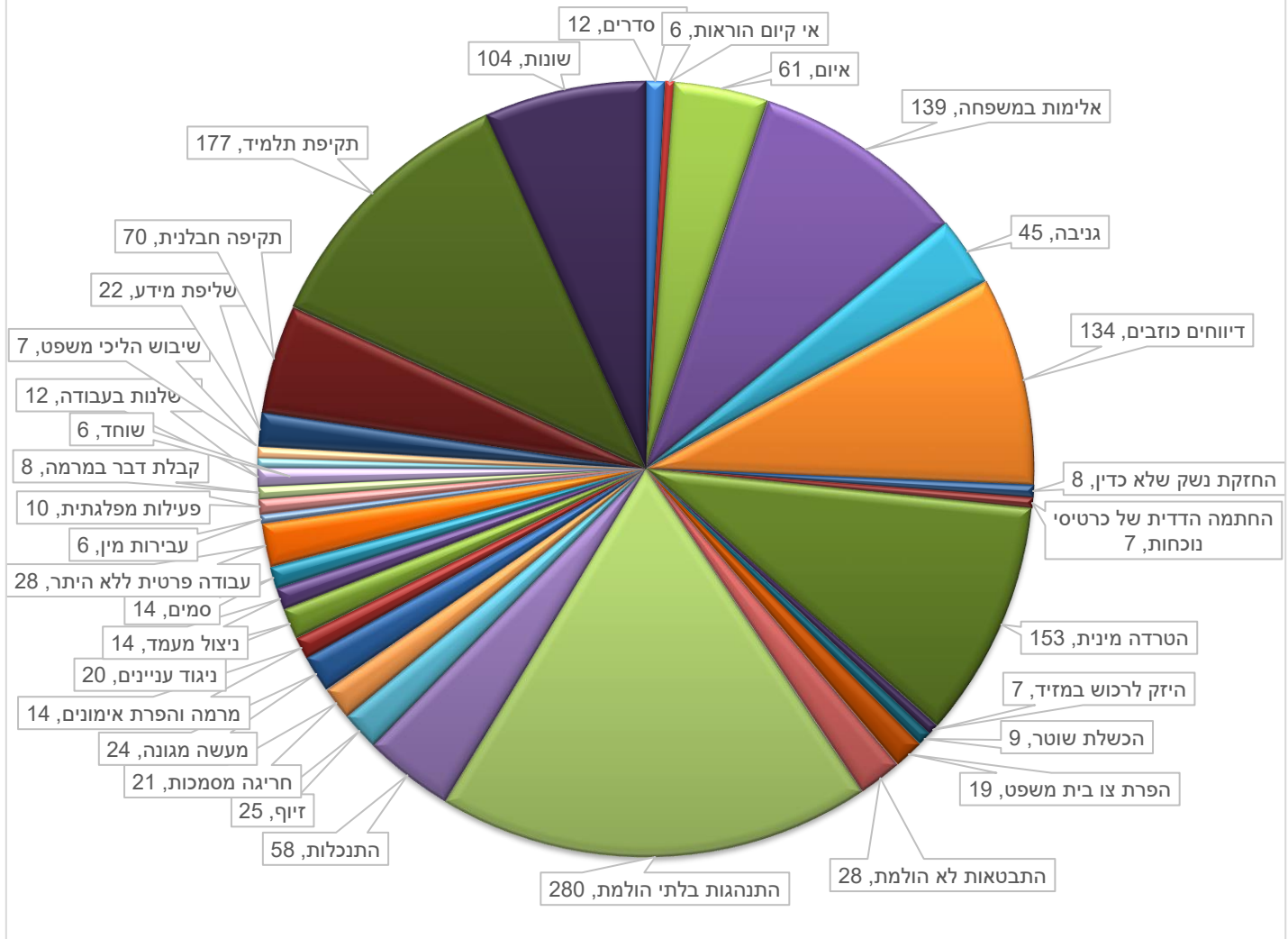


פניות משרד הבריאות ומרכזים רפואיים

2019	2018	2017	היחידה במשרד הבריאות
-	1	2	לשכת הבריאות ירושלים
4	3	0	לשכת הבריאות מחוז הצפון
1	0	2	לשכת הבריאות מחוז דרום
3	0	0	לשכת הבריאות מחוז ת"א
1	1	2	לשכת הבריאות מחוז חיפה
1	0	0	לשכת הבריאות מחוז הדרום
-	1	0	מעבדות ברה"צ י-ם
18	10	27	משרד הבריאות
4	5	5	ב. הנפש באר-שבע
5	7	4	בית חולים אברנאל
-	1	3	בית חולים איתנים
15	4	8	בית חולים אסף הרופא
1	2	1	בית חולים באר יעקב - נס ציונה
6	9	5	בית חולים הלל יפה חדרה
6	11	12	בית חולים זיו צפת
2	0	0	בית חולים מעלה הכרמל
13	5	3	בית חולים ע"ש א. וולפסון
1	1	2	בית חולים פלימן חיפה
12	4	9	בית חולים רמב"ם חיפה
5	3	4	בית חולים שער מנשה
2	0	0	בית חולים שמואל הרופא
8	10	8	המרכז הרפואי לגליל
2	3	0	מ.גריאטרי ע"ש שוהם - פרדס חנה
2	3	1	מרכז בריאות הנפש יפו
5	2	2	מרכז גריאטרי נתניה
4	1	-	מרכז הרפואי לבריאות הנפש מזור
-	0	7	מרכז רפואי לב השרון
5	10	7	מרכז ירושלמי לבריאות הנפש
5	7	1	מרכז לבריאות הנפש מעלה הכרמל
11	13	5	מרכז רפואי ברזילי אשקלון
8	3	6	מרכז רפואי ע"ש ברוך פדה-פוריה
15	5	9	מרכז רפואי שיבא תל-השומר

חלוקת פניות לפי עבירות - סה"כ פניות 1590

חלוקת פניות לפי עבירות - סה"כ פניות 1590



- **5 עבירות ומטה: אונס 1; אי קיום חובת דיווח למשטרה 2; גרימת מוות ברשלנות 1;** גרימת נזק לרכב 1; הונאת ביטוח 1; הטרדה בטלפון 3; הימורים בלתי חוקיים 1; העלבה 3; הפקרת נשק 2; הצתת מבנה 3; השמדת דברי דואר 1; התחזות 3; התעללות בחסר ישע 3; ירי 1; ירי בנשק חסם 2; נסיעה לחו"ל ללא היתר 5; נעילת תלמיד בחדר 1; סחיטה באיומים 1; עיכוב דברי דואר 2; שיבוש מכרז 1; שימוש בציוד המשרד 1; שימוש ברכב המשרד 2; שכחת ילד בגן 1;

- **הנתונים אינם כוללים פניות בנושאים כלליים, בעניינם של מי שאינם עובדי מדינה ופניות שלא הביאו לפתיחת תיק.**

חלוקת פניות לפי עבירות – בהשוואה לשנים קודמות

2019	2018	2017	סוג עבירה
1	1	3	אונס
12	2	0	אי סדרים
6	5	22	אי קיום הוראות
2	1	5	אי קיום חובת דיווח למשטרה
61	14	26	איום
139	37	66	אלימות במשפחה
45	21	31	גניבה
1	2	1	גרימת מוות ברשלנות
1	0	0	גרימת נזק לרכב
134	71	113	דיווחים כוזבים
0	0	0	האזנות סתר
1	0	0	הונאת ביטוח
7	10	0	החתמה הודית של כרטיסי נוכחות
3	3	0	הטרדה בטלפון
214	184	168	הטרדות מיניות ועבירות מין
7	1	1	היזק לרכוש במזיד
3	0	0	העלבה
0	0	0	העסקת קרובי משפחה
19	1	1	הפרת צו בית משפט
1	0	0	השמדת דברי דואר
28	12	53	התבטאות לא הולמת
280	182	250	התנהגות בלתי הולמת
58	30	32	התנכלות
3	5	4	התעללות בחסר ישע
25	15	17	זיוף
0	1	0	חברות בגוף בוחר
21	25	29	חריגה מסמכות
1	0	0	ירי
2	3	0	ירייה בנשק חם
0	1	0	כליאת שווא
0	3	25	כללי
24	16	0	מעשה מגונה
22	30	20	מרמה והפרת אימונים (כולל קבלת דבר במרמה)
0	1	0	מתן חוות דעת רפואית
20	10	14	ניגוד עניינים
14	21	9	ניצול מעמד
5	8	10	נסיעה לחו"ל ללא היתר

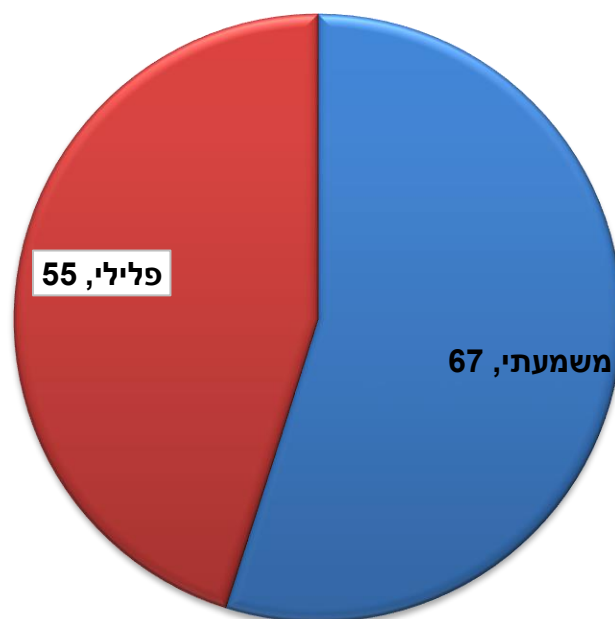
1	0	0	נעילת תלמיד בחדר
14	11	14	סמים
28	38	61	עבודה פרטית ללא היתר
2	0	0	עיכוב דברי דואר
10	12	8	פעילות מפלגתית
0	1	1	פעילות נגד בטחון המדינה
12	24	31	רשלנות בעבודה
6	7	17	שוחד
7	4	5	שיבוש הליכי משפט
1	3	2	שיבוש מכרז
1	0	0	שימוש בציוד המשרד
2	2	1	שימוש ברכב המשרד
22	13	12	שליפת מידע
70	29	32	תקיפה חבלנית
177	130	172	תקיפת תלמיד
9	0	5	הכשלת שוטר
0	0	1	היעדרות מעבודה
2	0	1	הפקרת נשק
3	0	1	הצתת מבנה
3	0	1	התחזות
1	0	2	סחיטה באיומים
0	0	1	סיוע לאויב
0	0	3	קבלת טובות הנאה
0	0	2	רצח
0	0	1	שוחד מיני
0	0	1	שיבוש הליכי חקירה
1	0	0	שכחת ילד בגן
0	0	1	תאונת דרכים
0	0	2	הדחה בחקירה
0	0	3	הדלפה לעיתונות
0	0	1	הוצאת מידע לא בתפקיד
0	0	1	הזדהות כעובד ציבור
8	0	4	החזקת נשק שלא כדין
1	0	8	הימורים בלתי חוקיים

הליכים בפני בית הדין למשמעת

סך כל התובעות שהוגשו



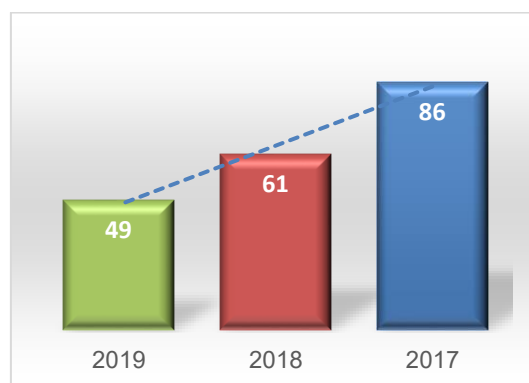
סך התובעות שהוגשו - חלוקה לתחומים



תובענות שהוגשו – השוואה לשנים קודמות

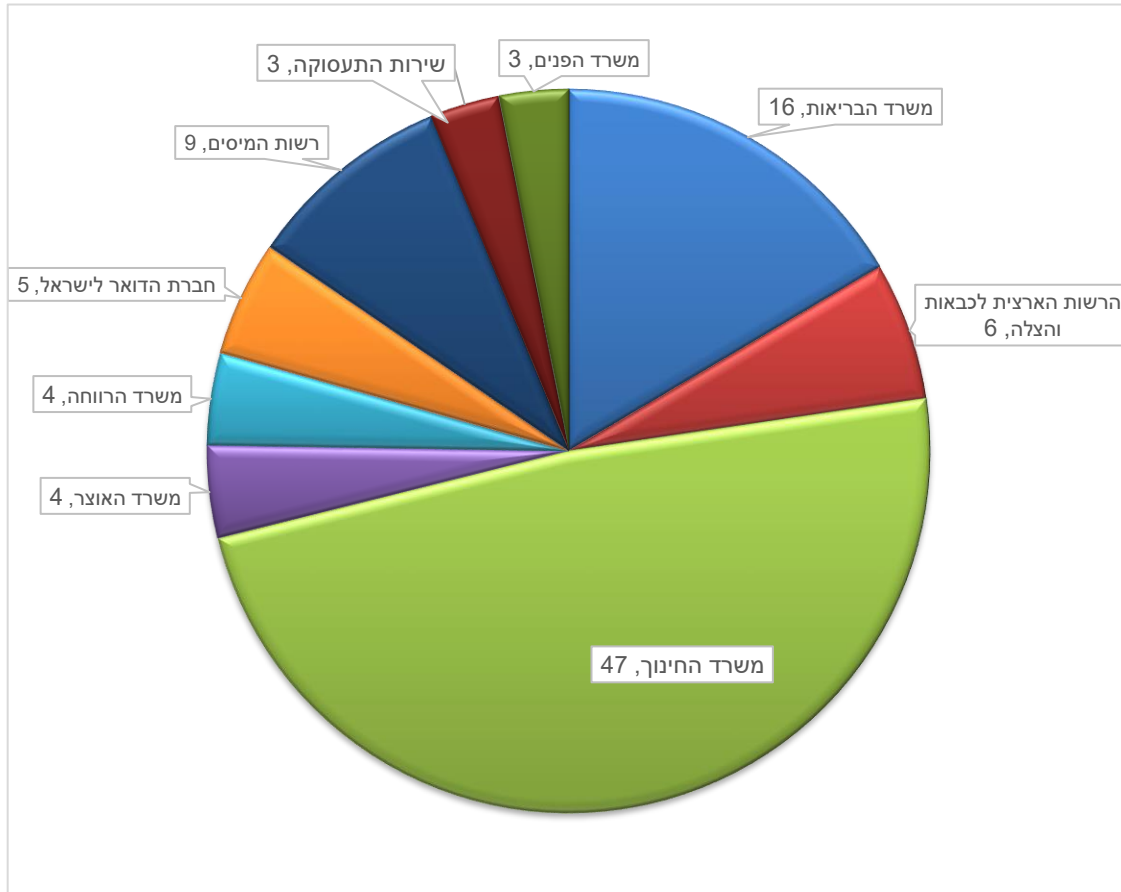


גזרי דין – עובדים שפוטרו ע"י בית הדין למשמעת



תובענות לפי משרדים - סה"כ 122

תובענות שהוגשו – 3 תובענות ומעלה למשרד



*ביתר המשרדים - 2 תובענות ומטה.

טבלה מסכמת – פילוח תובענות לפי משרדים ותחומים

משרד	סה"כ תובענות	משמעותי	פלילי	סוגי עבירות	כמות
משרד החינוך	47	29	18	עבודה פרטית ללא היתר	17 משמעותי
				אלימות במשפחה	3 פלילי
				דיווחים כוזבים	2 משמעותי
				תקיפת תלמיד	4- פלילי 3, משמעותי 1
				תקיפה חבלנית	1 פלילי
				אי קיום הוראות	1 משמעותי
				מעשה מגונה	5- פלילי 4, משמעותי 1
				התנהגות בלתי הולמת	3 משמעותי
				החתמה הדדית של כרטיסי נוכחות שוחד	1 משמעותי
				1 פלילי	1 פלילי
				סיוע לאויב	1 פלילי
				נסיעה לחו"ל ללא היתר	2 משמעותי
				הטרדה מינית	2- פלילי 1, משמעותי 1
				סמים	1 פלילי
				ירי בנשק חם	1 פלילי
				קבלת דבר במרמה	1 פלילי
				הכשלת שוטר	1 פלילי
חברת הדואר לישראל	5	1	4	גניבה	3- פלילי 2, משמעותי 1
				השמדת דברי דואר	1 פלילי
				מעשה מגונה	1 פלילי
משרד הבריאות	16	5	11	אלימות במשפחה	2 פלילי
				גניבה	5- פלילי 4, משמעותי 1
				הטרדה מינית	2- פלילי 1, משמעותי 1
				מעשה מגונה	2- פלילי 1, משמעותי 1
				סמים	1 פלילי
				עבודה פרטית ללא היתר	2 משמעותי
				קבלת דבר במרמה	1 פלילי
תקיפה חבלנית	1 פלילי				
רשות המיסים	9	6	3	דיווחים כוזבים	1 משמעותי
				הטרדה מינית	1 משמעותי
				התנהגות בלתי הולמת	1 משמעותי
				מרמה והפרת אמונים	1 פלילי
				ניגוד עניינים	1 משמעותי

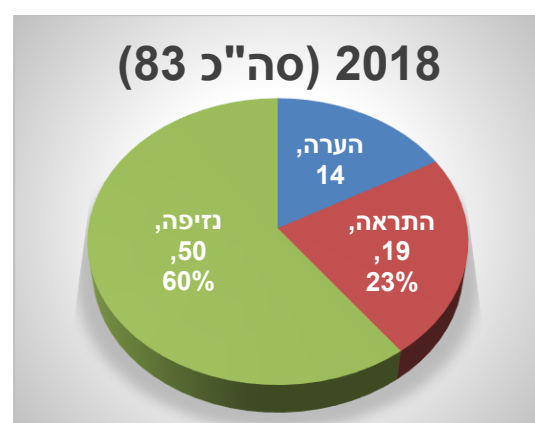
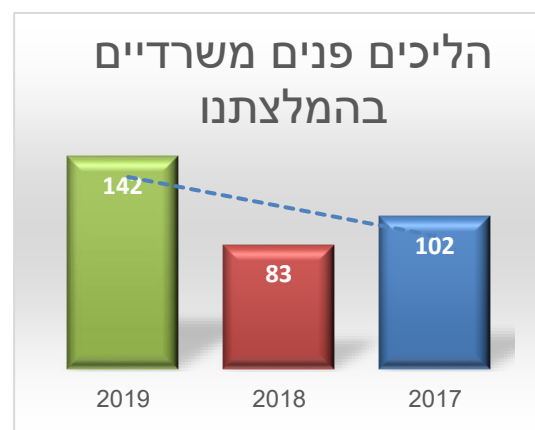
1 פלילי	שוחד				
2- פלילי 1, משמעתי 1	שליפת מידע				
1 משמעתי	תקיפה חבלנית				
5 משמעתי	התנהגות בלתי הולמת	1	5	6	כבאות והצלה
1 פלילי	זיוף				
1 פלילי	גניבה	2	2	4	משרד הרווחה
1 משמעתי	התנהגות בלתי הולמת				
1 משמעתי	ניצול מעמד				
1 פלילי	תקיפה חבלנית				
1 פלילי	איום	1	0	1	המוסד לבטיחות וגיהות
1 משמעתי	ניגוד עניינים	0	1	1	הרבנות הראשית
1 פלילי	אלימות במשפחה	2	0	2	ביטוח לאומי
1 פלילי	מרמה והפרת אמונים	1	0	1	בתי דין רבניים
1 פלילי	מרמה והפרת אמונים				
1 משמעתי	התבטאות לא הולמת	0	1	1	הנהלת בתי המשפט
1 משמעתי	עבודה פרטית ללא היתר	0	1	1	משרד החקלאות
1 פלילי	תקיפה חבלנית	1	0	1	משרד החוץ
1 פלילי	גניבה	1	0	1	משרד הביטחון-כ"ד
1 פלילי	גניבה	2	0	2	משרד הביטחון
1 פלילי	הפרת צו בית משפט				
3 משמעתי	דיווחים כוזבים	0	4	4	משרד האוצר
1 משמעתי	שימוש ברכב המשרד				
1 פלילי	מרמה והפרת אמונים	1	0	1	נתיב
1 פלילי	עבירות מין	1	0	1	רוה"מ-ת"א
1 פלילי	מעשה מגונה	1	0	1	השירותים הווטרנריים
1 פלילי	נהיגה בשכרות	1	0	1	הכנסת
1 משמעתי	דיווחים כוזבים	0	1	1	רשות האכיפה והגבייה
1 משמעתי	דיווחים כוזבים	0	1	1	מבקר המדינה
1 פלילי	מרמה והפרת אמונים	1	0	1	מועצה מקומית
1 משמעתי	שליפת מידע	0	1	1	מכון לבטיחות בדרכים
1 משמעתי	תקיפה חבלנית	0	1	1	רשות האוכלוסין וההגירה
1 משמעתי	שימוש ברכב המשרד	0	1	1	משרד הכלכלה
1 פלילי	הימורים בלתי חוקיים	1	0	1	רשות שדות התעופה
1 משמעתי	שימוש ברכב המשרד	0	1	1	משרד לביטחון פנים
1 משמעתי	ניגוד עניינים	0	1	1	משרד להגנת הסביבה
1 משמעתי	התבטאות לא הולמת	0	1	1	משרד העלייה והקליטה

2 פלילי	תקיפה חבלנית	2	1	3	משרד הפנים
1 משמעותי	התנהגות בלתי הולמת				
2 משמעותי	דיווחים כוזבים	0	3	3	שירות התעסוקה
1 משמעותי	ניגוד עניינים				

הליכים משמעותיים פנים משרדיים

בהתאם לסעיף 31 לחוק המשמעת למשרדי הממשלה סמכות לנקוט בהליכים משמעותיים פנימיים במסגרתם רשאי בעל הסמכות ליתן לעובד/ת התראה או נזיפה. הליכים אלו מתקיימים באופן עצמאי על ידי המשרדים או בהתאם להמלצה של אגף המשמעת

הליכים משמעותיים לפי סעיף 31 לחוק המשמעת – ע"פ המלצתנו

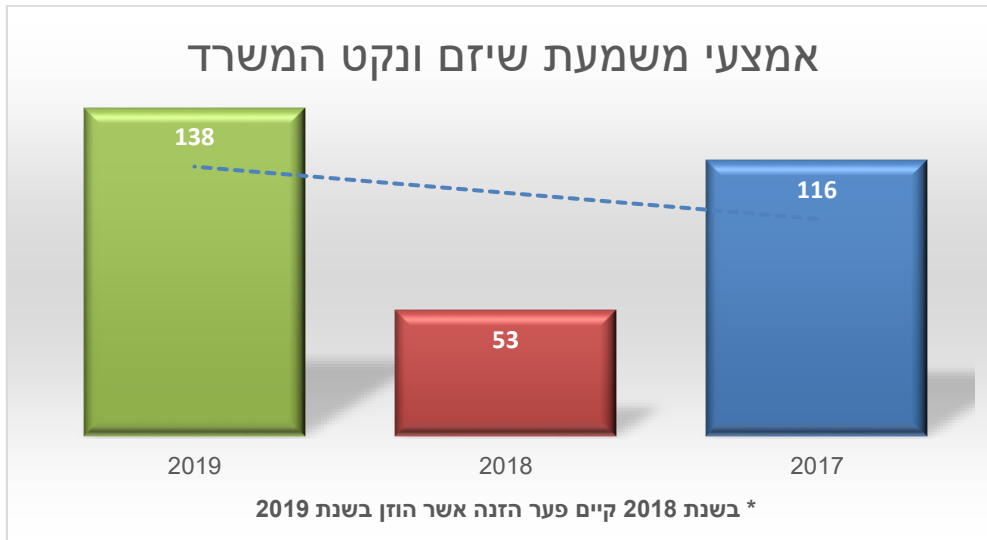


הליכים משמעותיים לפי סעיף 31 ע"פ המלצתנו – חלוקה למשרדים

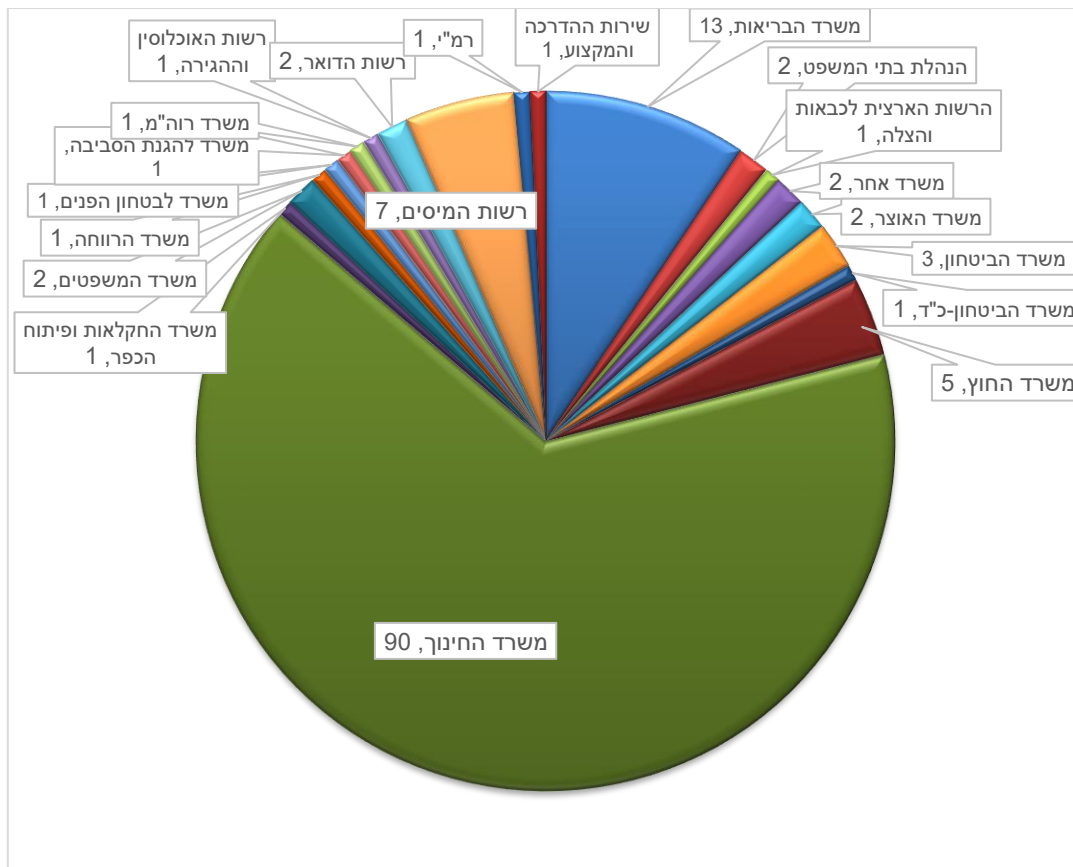
סה"כ	נזיפה	הערה	התראה	משרד
1	0	0	1	בית חולים אסף הרופא
1	1	0	0	ב. הנפש באר-שבע
1	1	0	0	בית חולים אברבנאל
2	1	0	1	בית חולים הלל יפה חדרה
2	1	0	1	בית חולים זיו צפת
4	2	2	0	בית חולים שער מנשה
2	0	2	0	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
4	2	2	0	הנהלת בתי המשפט
1	1	0	0	הרשות הארצית לכבאות והצלה
1	0	0	1	מרכז גריאטרי נתניה
1	1	0	0	מרכז לבריאות הנפש מעלה הכרמל
1	1	0	0	מרכז רפואי ברזילי אשקלון
2	0	2	0	משרד אחר
3	2	1	0	משרד האוצר
3	0	0	3	משרד הביטחון
1	0	1	0	משרד הביטחון-כ"ד
7	0	5	2	משרד החוץ
77	44	9	24	משרד החינוך
1	1	0	0	משרד החקלאות ופיתוח הכפר
2	1	1	0	משרד המשפטים
1	0	1	0	משרד הרווחה
1	0	1	0	משרד התקשורת
2	0	0	2	משרד לביטחון הפנים
3	0	2	1	משרד להגנת הסביבה
1	0	1	0	משרד רוה"מ
1	0	0	1	רשות האוכלוסין וההגירה
4	3	0	1	חברת הדואר לישראל
7	7	0	0	רשות המסים
1	1	0	0	רשות מקרקעי ישראל
2	2	0	0	רשות שדות התעופה
1	1	0	0	שירות ההדרכה והמקצוע
1	1	0	0	שירות התעסוקה
142	74	30	38	סה"כ

אמצעי משמעת שיזם ונקט המשרד

הליכי משמעת פנים משרדיים שננקטו ביוזמת המשרד ודווחו לאגף המשמעת.

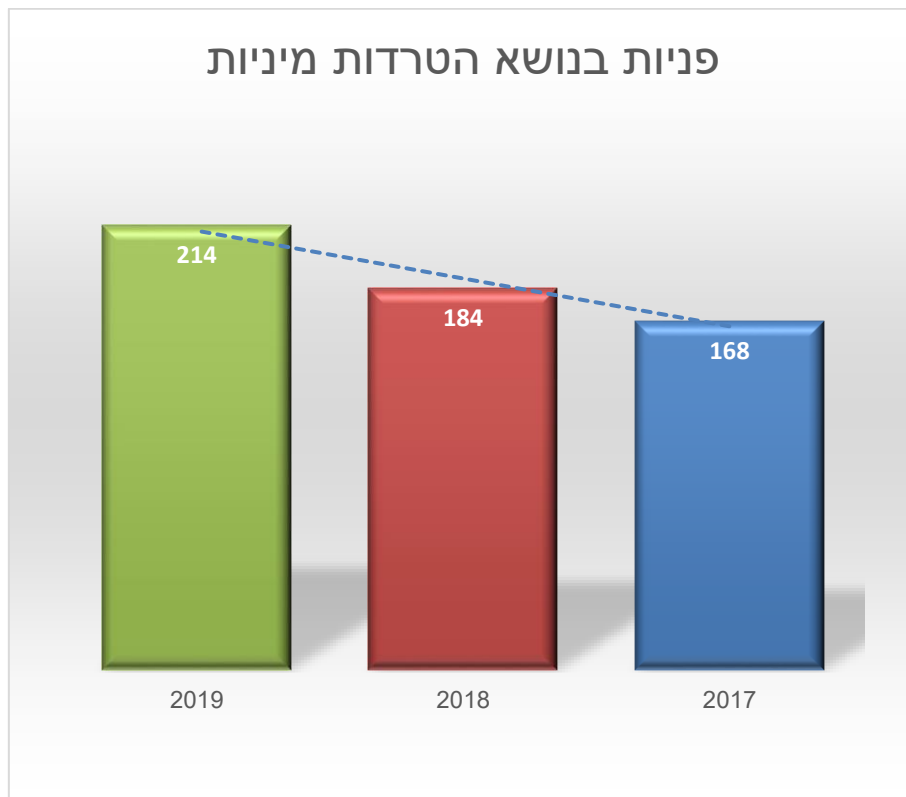


אמצעי משמעת שיזם ונקט המשרד – חלוקה למשרדים



תלונות בנושא הטרדות מיניות ועבירות מין

פניות בתחום הטרדות מיניות (ועבירות מין) בהשוואה לשנים קודמות



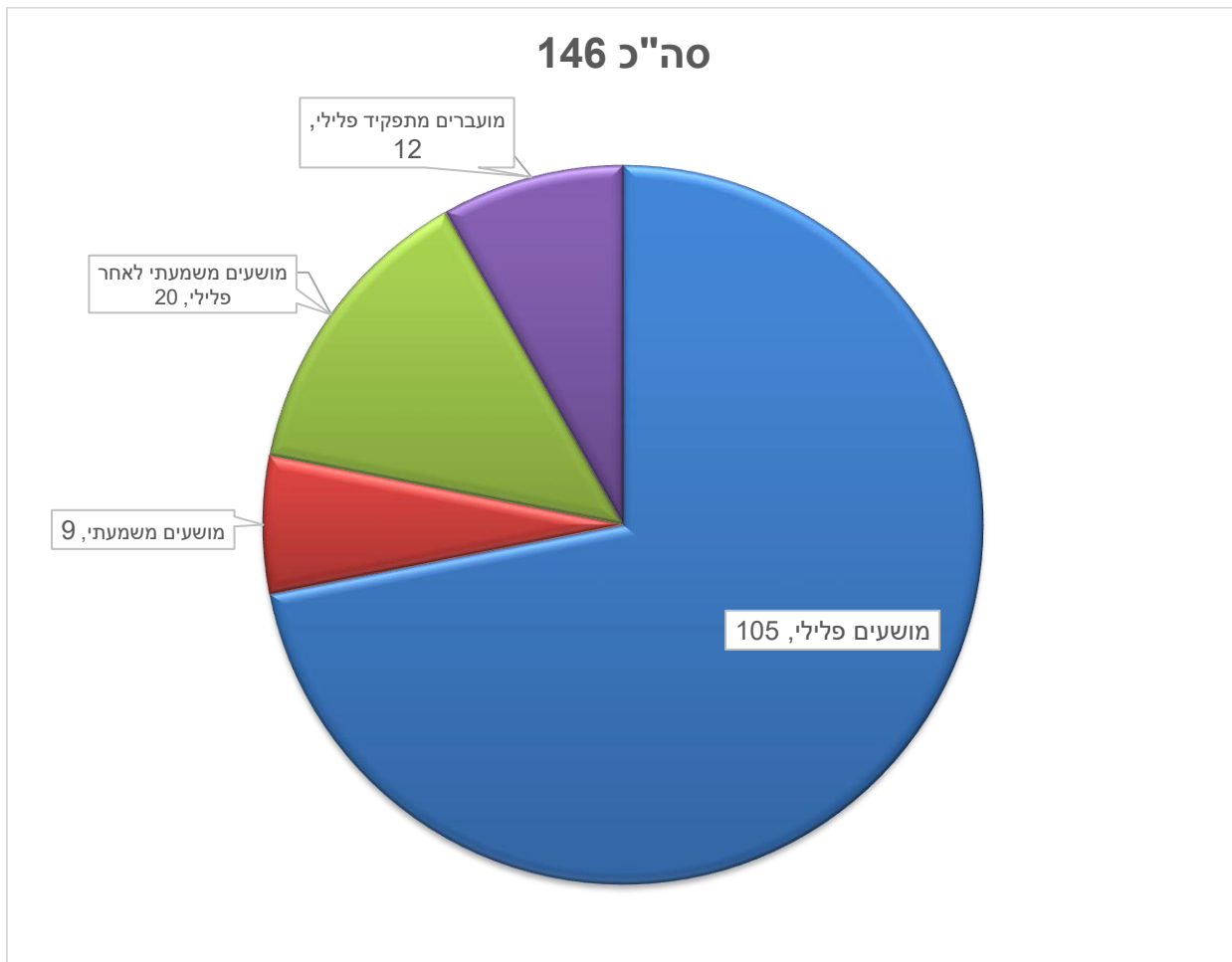
דו"ח מסכם מפורט בנושא טיפול אנף המשמעת בתחום ההטרדות המיניות לשנת 2019 הופץ
בנפרד.

הדו"ח כולל נתונים מפורטים בנושא, חלוקה למשרדים ופסיקה מרכזית שהתקבלה
בתחום זה בשנה החולפת.

תחום השעיות ופילי

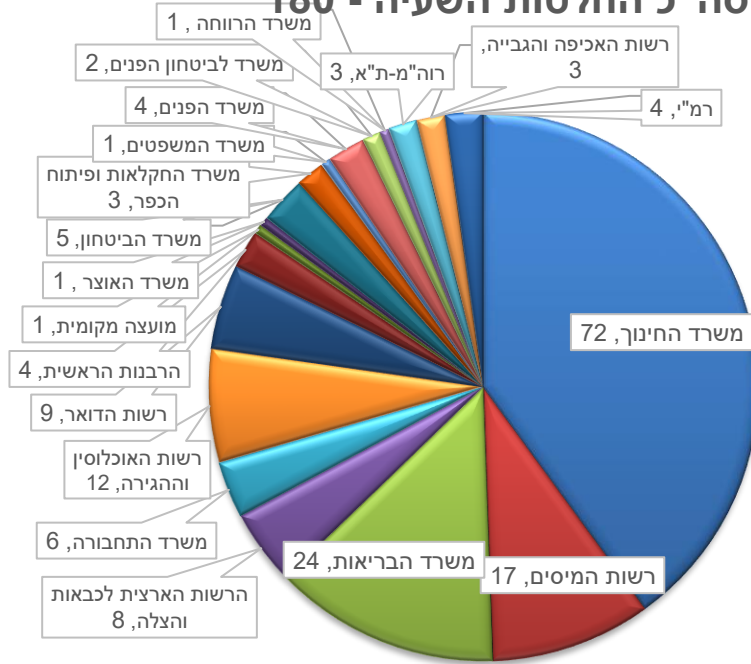
מחלקת השעיות ופילי עוסקת במעקב אחר הליכים פיליים המתנהלים כנגד עובדי מדינה ומטפלת ביישום סמכותו של נציב שירות המדינה להשעות עובדי מדינה לאור הליך פילי או משמעת המתנהל כנגדם, לרבות אפשרות של העברתם מתפקידם כחלופה להשעיתם.

עובדים מועברים מתפקיד ומושעים בהשעית נציב נכון ליום 31.12.19



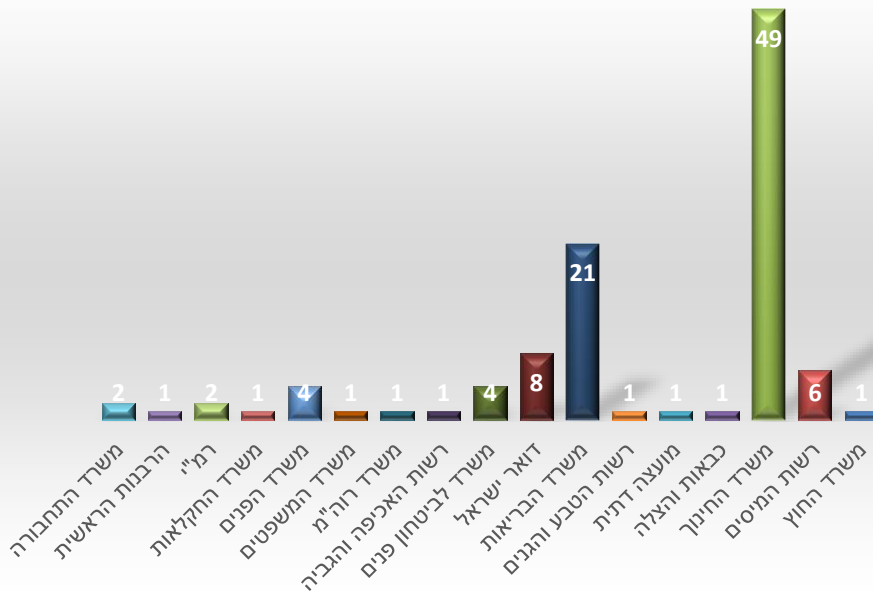
החלטות השעיה והעברה - שנת 2019

סה"כ החלטות השעיה - 180



עובדים מושעים המצויים בהליך פלילי

סה"כ 105 עובדים



עובדים מושעים המצויים בהליך משמעת



עובדים מושעים המצויים בהליך משמעת אחר פילי



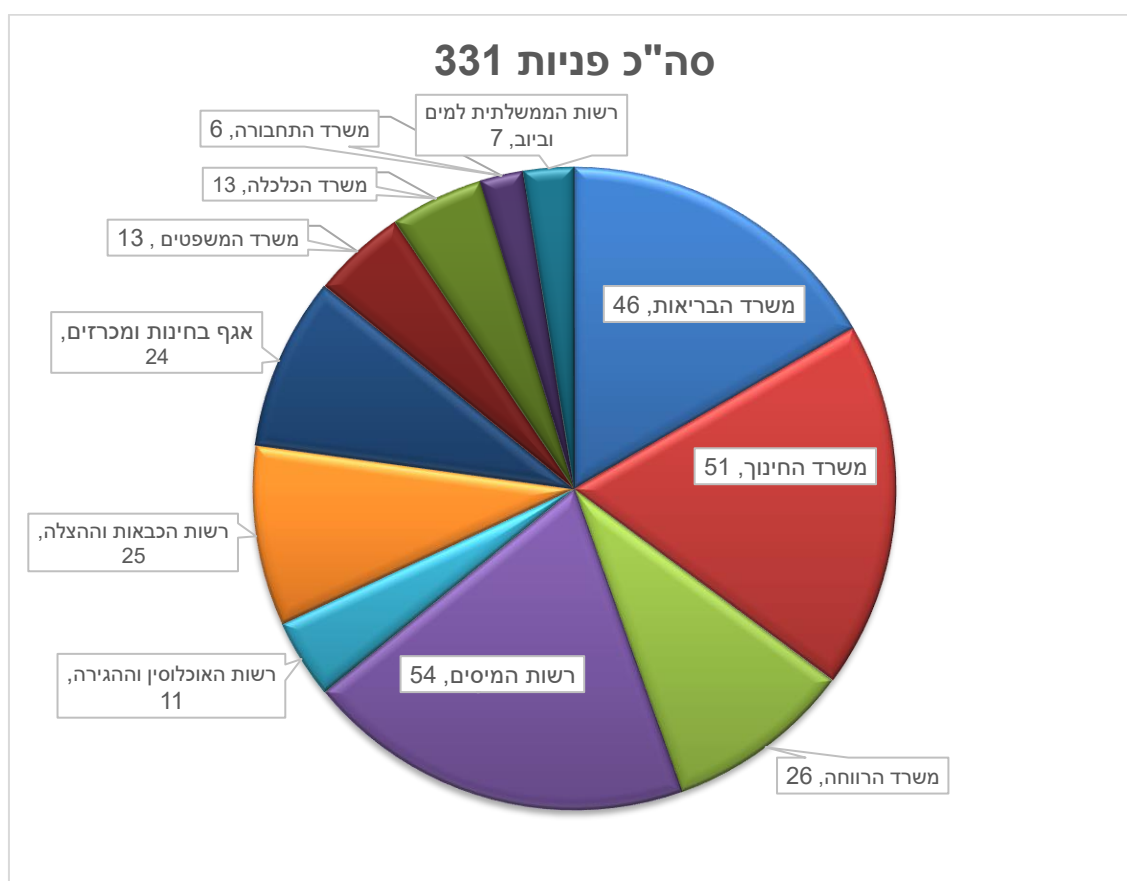
טבלה מסכמת – עובדים מושעים בחלוקה למשרדים, נכון ליום 31.12.19

55	49	6	משרד החינוך
28	21	7	משרד הבריאות
1	0	1	משרד האוצר
11	6	5	רשות המיסים
10	8	2	חברת הדואר ישראל
2	1	1	משרד החוץ
3	2	1	רשות מקרקעי ישראל
1	1	0	רשות הטבע והגנים
5	4	1	משרד הפנים
1	1	0	מועצה דתית
3	0	3	משרד הדתות
1	1	0	כבאות והצלה
1	1	0	משרד המשפטים
1	1	0	רשות האכיפה והגביה
1	1	0	משרד רוה"מ
1	0	1	רוה"מ-כ"ד
1	0	1	משרד הרווחה
1	1	0	משרד החקלאות
4	4	0	משרד לביטחון פנים
1	1	0	הרבנות הראשית
2	2	0	משרד התחבורה
134	105	29	סה"כ מושעים

טיפול בענייני מכרזים, מינויים וקליטה לשירות המדינה

טיפולים בהתאם לנוהל בחינת התאמתו של מועמד בעל עבר פלילי או משמעותי למשרה בשירות המדינה וטיפולים אחרים הנוגעים למכרזים בתחום משאבי אנוש וקליטת עובדי מדינה שלא באמצעות מכרז.

בחינת מידע משמעותי למועמדים למכרזי כח אדם



5* ומטה למשרד:

משרד רוה"מ 4; משרד התיירות 4; משרד לשוויון חברתי 2; הרשות לשוק ההון 1; הנהלת בתי המשפט 5; נש"מ 3; המרכז למיפוי ישראל 1; משרד הפנים 4; שירותים וטרנינגים 2; משרד התקשורת 1; שירות ההדרכה והמקצוע 1; רשות האכיפה והגבייה 2; משרד האוצר 2; מנהל התכנון 1; המשרד לשירותי דת 2; משרד האנרגיה 2; המשרד לביטחון פנים 3; הלמ"ס 1; הנהלת בתי הדין הרבניים 3; הרשות להתחדשות עירונית 1; המכון הגיאולוגי 1; משרד להגנת הסביבה 2; שע"מ 1; רמ"י 4; נתיב 1; רשות התעופה האזרחית 1;

טבלה מסכמות – בדיקת מידע משמעותי למועמדים למכרזים

3	1	1	0	6	11	רשות האוכלוסין וההגירה
0	0	0	1	0	1	בית החולים שער מנשה
1	0	1	6	5	13	משרד המשפטים
2	7	4	37	1	51	משרד החינוך
0	0	0	3	3	6	משרד התחבורה
0	0	0	2	0	2	משרד האוצר
1	2	3	15	5	26	משרד הרווחה
0	1	7	10	6	24	אגף בחינות ומכרזים
0	12	12	8	22	54	רשות המיסים
0	0	0	5	0	5	הנהלת בתי המשפט
0	0	0	1	0	1	הלמ"ס
0	0	0	2	0	2	ביה"ח פוריה
0	0	0	2	0	2	ביה"ח וולפסון
0	0	0	1	0	1	בית חולים הלל יפה
5	1	10	7	2	25	רשות הכבאות וההצלה
0	0	0	1	0	1	ביה"ח אברבנל
0	0	0	3	0	3	ביה"ח מעלה הכרמל
0	0	1	2	0	3	ביה"ח ברזילי
0	0	0	2	0	2	ביה"ח באר יעקב
0	0	1	5	1	7	משרד הבריאות
0	0	0	0	1	1	גריאטרי נתניה
0	0	0	3	0	3	מרכז גריאטרי שהם
0	1	0	0	0	1	מרכז גריאטרי דורות
0	0	1	1	0	2	מרכז רפואי מזור
0	0	0	1	3	4	משרד התיירות
1	0	0	0	1	2	משרד האנרגיה
1	0	2	8	2	13	משרד הכלכלה
0	0	0	2	0	2	בית חולים ברזילי
0	0	1	0	1	2	רשות האכיפה והגבייה
0	0	0	1	0	1	מנהל התכנון
0	0	0	1	0	1	מרכז בריאות הנפש ב"ש
0	0	0	1	0	1	משרד התקשורת
0	0	1	0	1	2	המשרד לשירותי דת
0	0	0	3	0	3	הנהלת בתי הדין הרבניים
0	0	0	1	0	1	המכון הגיאולוגי
0	1	0	1	0	2	השירות הווטרינרי
0	1	0	2	1	4	משרד הפנים
0	1	0	2	0	3	נש"מ
0	0	2	2	0	4	משרד ראש הממשלה
0	0	1	0	0	1	נתיב
0	0	0	1	0	1	הרשות להתחדשות עירונית
0	0	0	2	1	3	המשרד לביטחון פנים
0	1	0	1	0	2	משרד להגנת הסביבה
0	0	1	0	0	1	גריאטרי ראשל"צ
0	0	0	0	1	1	ביה"ח כפר שאול
0	1	1	2	0	4	ביה"ח אברבנל
0	0	0	1	2	3	בית חולים אסף הרופא - יצחק שמיר

0	0	0	1	0	1	שירות ההדרכה והמקצוע
0	0	0	1	0	1	שע"מ
0	0	1	0	0	1	המרכז למיפוי ישראל
0	0	0	2	0	2	המשרד לשוויון חברתי
0	0	1	0	0	1	רשות ההון
0	0	0	4	0	4	רשות מקרקעי ישראל
0	5	1	1	0	7	רשות המים
0	0	0	1	0	1	רשות התעופה האזרחית
0	3	2	0	0	5	בית החולים זיו
14	38	55	159	65	331	סה"כ

בחינת תוצאות מכרז בו היה מועמד בעל מידע פלילי משמעותי

1	0	0	1	משרד הבריאות	
0	1	0	1	משרד החינוך	
1	1	2	4	למ"ס	
0	0	1	1	משרד לביטחון פנים	
0	0	1	1	כבאות והצלה	
1	0	0	1	רשות האוכלוסין וההגירה	
1	0	4	5	רשות המיסים	
1	0	0	1	משרד רוה"מ	
5	2	8	15	סה"כ	

בחינת מועמדים בעלי רישום פלילי (שלא במכרז)

2	1	-	-	1	בי"ח אברבנאל
8	-	-	-	8	בי"ח הלל יפה
11	-	-	-	11	בי"ח תל השומר
4	-	-	-	4	בי"ח וולפסון
4	-	-	1	3	בי"ח שמואל הרופא
1	-	-	-	1	בי"ח מעלה הכרמל
10	-	4	-	6	בי"ח רמב"ם
5	-	-	-	5	בי"ח אסף הרופא
4	-	-	-	4	בי"ח ברזילי

1	1	-	-	1	בי"ח זיו
1	-	-	-	1	בי"ח פרדס חנה
13	3	1	1	8	מרכז רפואי לגליל - נהריה
1	-	-	-	1	בי"ח שער מנשה
7	-	-	-	7	בי"ח משרד הרווחה
6	-	-	-	6	בי"ח באר שבע
1	-	-	-	1	משרד ראש הממשלה
1	-	-	-	1	משרד הבריאות
1	-	-	1	-	רשות הכבאות
1	-	-	-	1	המשרד לשירותי דת
1	-	-	-	1	בי"ח כפר שאול – איתנים
1	-	-	-	1	גריאטרי נתניה
1	-	1	-	-	רשות המיסים
3	1	-	-	2	בי"ח פלימן
1	-	-	-	1	משרד התקשורת
1	-	-	-	1	המשרד לביטחון פנים
1	-	-	-	1	הנהלת בתי המשפט
1	-	-	-	1	בי"ח לב השרון
1	1	-	-	-	המרכז לבריאות הנפש באר יעקב
2	2	-	-	-	בי"ח שיבא
1	1	-	-	-	בי"ח טירת הכרמל
97	10	6	3	78	סה"כ

פניות לאישור חברי ועדות בוחנים

דחיה	אישור	מספר פניות	המשרד המבקש
3	7	5	רשות האוכלוסין וההגירה
1	2	3	פנים
2	21	31	בריאות
2	15	6	משפטים
2	1	3	כבאות
1	3	2	הנהלת בתי המשפט
1	5	5	רשות המיסים
7	20	12	משרד הרווחה
0	2	2	כלכלה
0	4	1	משרד האוצר
1	1	1	שע"ם
1	6	2	נציבות
0	1	1	משרד רוה"מ
0	2	2	משרד העלייה והקליטה
0	1	1	משרד החקלאות
21	91	59	סה"כ

חלק מהפניות כוללות בדיקה של מספר חברי ועדה ולכן סך התוצאות גדול ממספר הפניות.

בדיקת עבר משמעותי במינוי לתפקיד ייעודי

משרד	מס' פניות	אישור	דחייה	אחר
כלכלה	30	29	0	1
משרד הרווחה	3	3	0	0
סה"כ	33	32	0	1

אגף בכיר – חקירות משמעת

- מופקד על חקירות משמעת מכל הסוגים, פעילות מונעת ומודיעין.
- עוסק בהכוונת מדיניות המשמעת ויישומה במשרדי הממשלה, מבצע חקירות עצמאיות, מכוון ומנחה מקצועית את חוקרי המשמעת במשרדים הכפופים אליו מקצועית.
- פועל להטמעת והנחלת ערכי המשמעת במסגרת פעילות של הרצאות וסקירות רבות לעובדי משרדי הממשלה, יחידות הסמך והגופים הציבוריים שחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג-1963 חל עליהן וכן לגופים ציבוריים אחרים
- מייעץ לנציב שירות המדינה בהפעלת שיקול דעתו לקבלת החלטות בתחום החקירות בשירות המדינה.
- מייעץ באופן קבוע בשת"פ עם אגף המשמעת בנש"מ להנהלות המשרדים ויח' הסמך בדבר סוגיות ואירועים המגיעים לפתחם לצורך בחינת ההליך לאופן הטיפול הנדרש
- סמכויות חוקרי המשמעת-החוקרים ממונים לפי סעיפים 15 ו-16 לחוק שירות המדינה (משמעת), תשכ"ג-1963 ובעלי סמכויות לפי פקודת הפרוצדורה הפלילית (עדות), סעיף 2
- בראש היחידה עומד הממונה – מנהל היחידה, כאשר היחידה מונחית מקצועית על ידי יחידת התביעה ובהתאם לצורך - ע"י פרקליטות המדינה.

ממונה:

מנהל אגף בכיר חקירות משמעת: מר נתנאל (נתי) לויט

כתובת: רח' בית הדפוס 12 בית השנהב, (בניין B קומה 5), גבעת שאול, י-ם.

טלפון: מזכירות – 074-7699467, מרכזיה: 02-5089590

פקס: 074-76999595

דוא"ל - natanell@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019

1 . היקף תיקי החקירה

בשנת העבודה 2019 נפתחו באגף החקירות 378 תיקי חקירה, לעומת 366 תיקי חקירה שנפתחו בשנת 2018. מתוך תיקי החקירה שנפתחו הסתיים הטיפול באגף החקירות ב- 266 תיקי החקירה (לרבות תיקי חקירה שהועברו ו/או נמצאים בטיפול פלילי במשטרת ישראל).

2 . התפלגות תיקי חקירה עפ"י גורם מדווח

<u>מקור התלונה</u>	<u>תיקים</u>
משרד	225
עובדי מדינה	69
אנונימי	17
אזרח	24
משטרה	17
ע"י האגף	26
סה"כ	378

3 . התפלגות תיקי חקירה לפי סוגי העבירה

<u>לשנת 2019</u>	<u>מהות החשד</u>
85	דיווחים כוזבים
73	התנהגות בלתי הולמת
70	הטרדה מינית
21	שליפת מידע
20	עבודה פרטית
13	התנכלות
11	גניבה
11	זיוף
10	התבטאות לא הולמת
8	ניצול מעמד
8	ניגוד עניינים
7	החתמה הדדית של כרטיס נוכחות
6	פעילות מפלגתית
5	אלימות במשפחה
4	תקיפה

4	שוחד וקבלת טובות הנאה
4	איום
4	מרמה והפרת אימונים
3	רשלנות בעבודה
3	שימוש בסמים
2	נסיעה לחו"ל ללא היתר
2	אי סדרים
1	שימוש ברכב המשרד
1	הכשלת שוטר
1	פעילות נגד ביטחון המדינה
1	הימורים

4 . התפלגות תיקי חקירה עפ"י משרדים

<u>לשנת</u> <u>2019</u>	<u>משרד</u>
73	בריאות
49	רשות המיסים
41	חינוך – מורים
30	כבאות והצלה
23	רווחה
19	הנהלת בתי משפט
16	ביטחון
10	רשות האוכלוסין וההגירה
8	תיקים כללים
8	חוץ
8	משרד ראש הממשלה
8	חינוך
7	אוצר
7	חברת הדואר
7	חקלאות
5	משפטים
4	ביטוח לאומי
4	פנים
4	הגנת הסביבה
3	המשרד לביטחון פנים

<u>לשנת</u> <u>2019</u>	<u>משרד</u>
3	רשות האכיפה והגבייה
3	כלכלה
3	רשות שדות התעופה
3	מערך הסייבר
2	מינהל מחקר חקלאי
2	רשות מקרקעי ישראל
2	ממ"ג
2	המשרד לשירותי דת
2	נתיב
2	תיירות
2	תקשורת
2	משרד הבינוי והשיכון
2	כנסת
2	שירות ההדרכה והמקצוע
2	מועצה מקומית
1	שירות התעסוקה
1	קליטה
1	רבנות ראשית
1	קמ"ג
1	השירותים הוטרינריים
1	רשות הבדואים
1	רשות התחרות
1	שירות מטאורולוגי
1	שירות בתי הסוהר
1	מכון גאולוגי

5 . פעילויות סמויות

- א. בשנת 2019 בוצעו 128 פעילויות סמויות ע"י חוקרי האגף, כאשר בכל פעילות משתתפים מס' חוקרים שונה ובהתאם לצרכים המשתנים, מדובר ב"השקעה" של 269 ימי עבודה לטובת משימה זו.
- ב. נתון זה מצביע כי היקף הפעילות הסמויה עלתה בכ- 25% בהשוואה לשנה הקודמת וב- 62% בהשוואה לשנת 2017.
- ג. ראוי לציין כי החוקרים הנוטלים חלק בפעילות הסמויה מקדישים בממוצע כ- 25% מזמן עבודתם לטובת הפעילות.
- ד. העלייה הרב שנית בהיקף הפעילות הסמויה מצביעה על החשיבות הרבה שהאגף מייחס לאמצעי זה שיש בו כדי לאמת ו/או להזים חשדות לעבירות כנגד עובדי המדינה.

6 . משמעויות עיקריות

- א. בשנת 2019 טופלו באגף החקירות 378 תיקי חקירה. נתון זה מצביע על עלייה של כ- 3% (12 תיקי חקירה) בהשוואה לשנת 2018. ראוי לציין כי גם בשנת העבודה הנוכחית קיימים באגף החקירות פערי כ"א, דבר שהצדיק פתיחת תיקי חקירה רק באירועים משמעותיים וחשד לעבירות חמורות.
- ב. נתוני "התפלגות תיקי חקירה ע"פ גורם מדווח" מצביעים כי בשנת 2019 קיימת יציבות בהיקף תיקי החקירה שמקורם הינו "הנהלת משרד" ואלה מהווים 59% מכלל התלונות המועברות לאגף החקירות ובדומה לשנה הקודמת. בתיקי החקירה אשר מקורם בתלונות ה"עובדים" קיימת ירידה קלה מהשנה הקודמת, אם כי בבחינה רב שנתית נראה כי עדיין הנתון מצביע על שיעור גבוה מזה שידענו בחמש השנים האחרונות.
- ניתן ללמוד מכך כי עובדי המדינה רואים באגף החקירות שבנציבות שירות המדינה, מקום אליו ניתן לפנות ולקבל מענה לתלונות שונות אותן נוהגים להעביר, דבר שיש בו כדי להצביע על אמון שרוכשים העובדים למוסדות החקירה והאכיפה שבנציבות שירות המדינה.
- בתוך כך, ניתן לזהות את המשך המגמה הרבה שנתית בירידה בהיקף התלונות

"האנונימיות" המתקבלות באגף ואלה מהווים 4.5% בלבד בניגוד לשיעור דו ספרתית בראייה הרב שנתית.

נדמה כי נתון זה ממשיך את המגמה לפיה העובדים מרגישים מוגנים דיים כדי לפנות בתלונות לנציבות שירות המדינה שלא תחת זהות אנונימית.

ג. נתוני **"התפלגות תיקי חקירה לפי סוגי עבירה"** מצביעים על ירידה של 17 תיקי חקירה (19%) בפתיחת תיקי חקירה שעניינם **"הטרדה מינית"** לעומת שנת 2018 בה טופלו 88 תיקי חקירה. בתוך כך יש להדגיש כי תיקי חקירה שעניינם אלה מהווים 18.5% מכלל תיקי החקירה המטופלים ע"י אגף החקירות. בהקשר לכך ראוי לציין כי בראייה רב שנתית אנו מבחינים בגידול היקף תיקי החקירה בעבירות אלה ולשם כך נזכיר כי בשנת 2015 טופלו 35 תיקי חקירה שעניינם הטרדה מינית ושהיוו רק 9% מכלל תיקי החקירה שטופלו באותה שנה.

בשנה הנוכחית קיימת ירידה בעבירות שעניינם עבודה פרטית (23%) ניצול מעמד (57%) ואלימות על סוגיה (25%).

בהקשר לעבירות של **"ניצול מעמד"** הירידה בהיקף התיקים ובשיעורם הינו משמעותי ואפשר והוא מצביע על "הפקת לקחים" בקרב המנהלים הנמנעים בהפעלת סמכותם בהקשרים ונסיבות שאינם ראויים.

בתיקי חקירה שעניינם **"דיווחים כוזבים"** קיימת השנה עליה של 21 תיקי חקירה (32%) וזאת לאחר שבשנת העבודה הקודמת (2018) חלה ירידה בעבירות אלה. ניתן ללמוד מכך שהמנהלים ערים יותר להתנהלות עובדיהם ומעבירים תלונות כנגד עובדים שנדמה להם כי אלה מדווחים באופן כוזב על נוכחותם במקום העבודה.

בעבירות שעניינם **"התנכלות"** אנו מזהים עליה חדה של 10 תיקי חקירה (13 תיקי חקירה בשנה הנוכחית לעומת 3 תיקי חקירה בשנת 2018), דבר המצביע על הגברת המודעות של העובדים לעניין היחס כלפיהם והפרת זכויותיהם ע"י מנהליהם, זאת על רקע פרסומים רבים בנושא זה באמצעי התקשורת השונים.

בתיקי החקירה שעניינם **"שליפות מידע"** אנו מזהים עלייה של 75% (12 תיקי חקירה בשנת 2018 לעומת 21 תיקי חקירה בשנה הנוכחית). ניתן להניח כי מדובר בהמשך הגברת הפיקוח של המשרדים השונים בתחום הגנת מאגרי המידע שמצוי ברשותם. בהקשר לכך ראוי לציין כי עדיין אנו מצויים במגמה רב שנתית של ירידת תיקי חקירה שעניינם "שליפת מידע" וזאת לאחר שבשנת 2015 טופלו כ- 80 תיקי חקירה בעבירה זו.

ד. נתוני "התפלגות תיקי חקירה ע"פ משרדים" מצביעים על ירידה בהיקף התיקים שטופלו במשרדי: החינוך (28%), רשות המיסים (9%), ביטוח לאומי (69%).

לעומת זאת קיימת עלייה במשרדי: הבריאות (38%), כבאות והצלה (15%), הנהלת בתי המשפט (27%) והרווחה (92%).

7. פעילויות עיקריות

א. סיעור מוחות

מתקיים באופן שוטף בהשתתפות חוקרי האגף וזאת לשם הפקת לקחים והעמקת המקצועיות. בנוסף התקיימו השנה 2 ימי עיון מרוכזים בהן לובנו נושאים מקצועיים המתעוררים במסגרת העבודה השוטפת.

ב. קורס "חוקרי משמעת" לעובדי המשרדים/יחידות

השנה החל קורס "חוקרי משמעת" לעובדי המשרדים/יחידות בהשתתפות 28 עובדים. תכני הקורס הכולל 6 מפגשים (50 שעות לימוד) הותאמו לאופי הפעילות הנדרשת, תוך הפקת לקחים מהקורסים הקודמים.

ג. הרצאות לקורסים והשתלמויות

נציגים מטעם אגף החקירות מוזמנים באופן תדיר לשם מתן הרצאות להשתלמויות וקורסים המתקיימים מטעמנו וכן בחסות אגף ההדרכה של הנציבות בנושאים כמו: אכיפת המשמעת, אתיקה בשירות הציבורי, הטרדות מיניות ועוד.

ד. פגישות עתיות עם ממונה משמעת במשרדים

במסגרת העבודה השוטפת, חיזוק הקשר והגברת האכיפה נמשכו השנה הפגישות עם ממוני המשמעת במשרדים, כמו גם עם סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש לשם ליבון אירועי משמעת שהתרחשו במשרדים, מתן פתרונות ובחינת נושאים בעייתיים שלהם ממשקים משמעתיים.

ה. בחינת נושאים לוגיסטיים וטכנולוגיים

במהלך השנה נמשכו ההליכים שתכליתם שיפור הטכנולוגיות הקיימות באגף כמו גם שיפור הפעילות הסמויה בדרכים שונות ומגוונות. בהמשך לכך נרכשו אמצעים

טכנולוגיים המשמשים לפעילות הסמויה והגלויה של האגף.

ו. **הקמת צוותי חקירה לטיפול בתיקי חקירה מורכבים**

בשנה הנוכחית נמשכה המגמה בהקמת צח"מ (צוותי חקירה מיוחדים) לשם מתן טיפול יעיל ומקצועי בתיקי חקירה מיוחדים ו/או מורכבים, כמו גם בתיקי חקירה אחרים בהם הצורך החקירתי מחייב זאת.

ז. **הכנת תכניות עבודה שנתית**

אגף החקירות שותף כמו אגפי הנציבות האחרים ביישום תכנית עבודה שנתית, תוך עמידה ביעדים שנקבעו ואושרו ע"י נציב שירות המדינה. לציין כי היעדים שנקבעו הינם בנושאים שיש בהם כדי לייעל את פעילות האגף ולהעלות את הרמה המקצועית של החוקרים.

ח. **הערכת עובדים**

במסגרת הטמעת פרויקט "הערכת עובדים" המשכנו בשנה זו בתהליך המחודש של הערכת עובדי אגף החקירות וזאת עפ"י הנהלים החדשים לרבות קיום שיחת משוב עם העובדים.

ט. **חקירה בחו"ל**

חוקרת מטעם אגף החקירות יצאה בשנה הנוכחית לארה"ב - ניו-יורק לשם ביצוע חקירה כנגד בכיר בתחנת אל על בחשד להטרדות מיניות, התנהגות שאינה הולמת והתנכלות.

י. **קליטת חוקרים חדשים**

לנוכח פערים משמעותיים בכ"א הקיימים באגף החקירות זה השנה השנייה, החל הליך המכרז לשם קליטת חוקרים חדשים שיאפשרו לאגף ליתן את המענה ההולם לצרכים המשתנים הנציבות מולם.

יא. **שלוחת אגף החקירות בחיפה**

זו השנה השנייה בה נעשים ניסיונות לאתר משרד חקירות ראוי שימשו את החוקר

המופקד על הטיפול באירועי משמעת המתרחשים במשרדי שירות המדינה הממוקמים בצפון הארץ.

8 . תיקי חקירה מיוחדים:

להלן נפרט דוגמאות לתיקי חקירה שהתנהלו באגף החקירות בשנת 2019 שמצביעים על מגוון העבירות המטופלות באורח שוטף ושגרתי באגף:

א. זיוף, שיבוש חקירה ודיווחים כוזבים ע"י עובד ביחידת הסייבר הלאומי:

בעקבות תלונה שהתקבלה באגף החקירות נפתחה חקירה בה נמצא כי העובד (י.א.) הגיש מסמכים מזויפים בעת הליך קבלתו לתפקיד בכיר במערך הסייבר הלאומי וזאת על מנת שיעמוד בתנאי הסף שנדרשו לתפקיד. בתוך כך עלה כי לאחר פתיחת החקירה ניסה העובד ל"תדרך" את אחד העדים על מנת שזה ימסור גרסה שקרית שתתמוך בטיעונו העתידיים של העובד.

בחקירתו הודה העובד בביצוע העבירות המיוחסות לו וטען כי בוצעו על ידו מתוך רצונו העז לקבל את התפקיד הנחשק.

תיק החקירה הועבר לאגף המשמעת ובמקביל פוטר העובד ממערך הסייבר הלאומי.

ב. עבודה פרטית ללא היתר, קבלת כספים במרמה ודיווחים כוזבים ע"י עובדת בכירה במשרד מבקר המדינה:

כנגד העובדת (ש.ל.) שמשמשת כמבקרת בכירה במשרד מבקר המדינה התקבלה תלונה אנונימית המייחסת לה עבודה פרטית ללא היתר ודיווחים כוזבים על נוכחותה במקום העבודה. ממצאי החקירה שנפתחה העלו כי העובדת הועסקה כמרצה באחת המכללות שבמרכז הארץ וזאת ללא קבלת היתר כדין ממקום עבודתה והשתכרה בעשרות אלפי ₪.

מבדיקת פירוט מועדי העסקתה במכללה עלה כי העובדת נהגה לדווח נוכחות בעבודה באותם מועדים בהם הועסקה במכללה דבר שזיכה אותה בשכר הן מהמכללה והן ממקום עבודתה בשירות המדינה (משרד מבקר המדינה) באותם המועדים.

כנגד העובדת הוגשה תובענה לבית הדין למשמעת והיא הורשעה בעבירות

המיוחסות לה ונגזרו עליה: הורדה בדרגה, הפקעת משכורת, נזיפה חמורה ופסילה מביצוע ביקורות.

ג. הטרדה מינית והתנהגות שאינה הולמת ע"י עובד בביה"ח:

עובדת מטבח בביה"ח התלוננה כי הוטרדה מינית ע"י האחראי עליה (ג.ע.) בעת שהאחרון הציע לה לקיים עמו קשר מיני, שלח לה הודעות ב"רווח" זאת לפלאפון הנייד שברשותה ואף ביצע בה מעשה מגונה כאשר עשה לה עיסוי בניגוד לרצונה. במהלך החקירה עלה כי העובד נהג לקיים קשר מיני עם עובדת נוספת הכפופה לו. בחקירתו הודה העובד באופן חלקי בחשדות המיוחסות לו.

תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בנציבות שירות המדינה.

ד. דיווחים כוזבים, קבלת כספים במירמה, אי קיום הוראות והתנהגות שאינה הולמת ע"י עובדת במשרד החקלאות:

בעקבות חשד כנגד העובדת ד.ע. לדיווחים כוזבים, נעשו ע"י חוקרי האגף פעילויות סמויות לאורך זמן במהלכן נמצא כי העובד נוהגת לדווח על "יציאות בתפקיד" בשעה ששהתה בביתה ו/או בעיסוקים פרטיים. זאת ועוד, ב-4 מקרים נמצא כי בעת שהעובדת נמצאה בחופשה בחו"ל דיווחה על ימי עבודה מלאים. הראיות המצויות בתיק החקירה הצביעו כי העובדת נהגה במספר הזדמנויות לתת את רכב המדינה הצמוד אליה לבני משפחתה בניגוד לנהלי תכ"מ. לציין כי התנהלותה העבריינית של העובדת איפשרו לה לדווח על ביצוע פיקטיבי של 50 ש"ח מדי חודש. תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בנש"מ.

ה. דיווחים כוזבים והחתמת כרטיס נוכחות לאחר ע"י עובדת בבית המשפט, הנהלת בתי המשפט:

פעילות סמויה שהתקיימה ע"י חוקרי האגף העלתה ממצאים לפיהן העובדת (מ.מ.) נהגה לדווח על נוכחותה בעבודה בשעה שנמצאה בביתה ו/או בעיסוקים פרטיים. כ"כ העלו הממצאים של הפעילות כי העובדת נהגה להחתים את כרטיס הנוכחות של עובד אחר בשעה שהאחרון נעדר ממקום עבודתו. במהלך החקירה נמצא גם כי כרטיס הנוכחות של העובדת הוחתם לבקשתה ע"י עובד אחר מספר פעמים בעת שנעדרה ממקום עבודתה. העובדת הודתה באופן חלקי בעבירות המיוחסות לה. תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בנש"מ.

1. **ניצול מעמד, דיווחים כוזבים, אי קיום הוראות והתנהגות שאינה הולמת ע"י עובד בביה"ח, משרד הבריאות:**

בעקבות תלונות שהתקבלו כנגד העובד (ר.מ.) המועסק כמנהל שירותים טכניים בביה"ח נפתחה חקירה במהלכה עלו ראיות המצביעות כי העובד נהג להעדר ממקום עבודתו ללא החתמת כרטיס נוכחות, ביצוע עבודות פרטיות במהלך שעות העבודה, שימוש בעובדיו לצרכים פרטיים (ביצוע עיסוי, שליחויות שונות, קניות ועוד) וכן השתמש בציוד בית החולים בעת ביצוע העבודות הפרטיות שמיוחסות לו. העובד הודה חלקית, בעבירות המיוחסות.

תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בנציבות שירות המדינה.

2. **רשלנות (הזנחת חסרי ישע), אי קיום הוראות והתנהגות שאינה הולמת ע"י מטפלת במעון של משרד הרווחה:**

העובדת (א.ב.) המועסקת כמטפלת במעון של משרד הרווחה יצאה עם קבוצה של חוסים לטיול באילת. במהלך הטיול לקחה עימה העובדת 5 חוסים ועברה עימם את הגבול במעבר טאבה ושהתה מס' שעות על אדמת מצרים וזאת מבלי שקיבלה אישור לכך. מתוך כך הושארו 3 חוסים במלון באילת ללא השגחה ותוך סיכון חייהם. העובדת הודתה בביצוע העבירות המיוחסות לה והביעה חרטה על מעשיה.

תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בנציבות שירות המדינה.

3. **התנהגות שאינה הולמת וחריגה מסמכות ע"י מנכ"ל משרד ממשלתי:**

בעקבות חקירה פלילית שהתנהלה כנגד נהגו של המנכ"ל עלה כי האחרון נהג בהזדמנויות שונות להורות לנהג לעבור עבירות תנועה (האצת מהירות) ע"מ להגיע בזמן למקומות ואירועים שונים, כן נמצא, במהלך החקירה שהמנכ"ל העביר סכומי כסף גבוהים לנהגו ע"מ שישלם בהם דו"חות תנועה שקיבל ב"אשמתו" שלו. המנכ"ל הודה במעשיו.

תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בנש"מ.

ט. ניצול מעמד ודיווחים כוזבים בתיקי פינוי של הפזורה הבדואית ע"י עובד בכיר ברשות הבדואים:

העובד (מ.מ.) המועסק כמנהל מרחב ברשות הבדואים נהג לנצל את עובדיו לצרכיו הפרטיים/אישיים תוך שאלה עורכים עבורו קניות, ביצוע עבודת תחזוקה בביתו והסעות ברכבי היחידה לטובת צרכיו האישיים. במהלך החקירה נמצא כי העובד נהג לדווח באופן שקרי על ביצוע הריסות של מבנים בפזורה הבדואית, דבר שזיכה את התושבים בהטבות כספיות בשעה שמבנים אלה לא נהרסו. במהלך החקירה המעמיקה נאספו ראיות רבות לרבות תצלומי אויר המאוששים את החשד (בשעה שמבנים שדווחו ככאלה שנהרסו עומדים על תילם). חרף הראיות המצויות בתיק החקירה, הכחיש העובד את העבירות המיוחסות לו. תיק חקירה הועבר לאגף התביעה בנציבות שירות המדינה

י. התבטאות שאינה הולמת (גזענית) ע"י עובדת במשרד לקליטת העלייה:

כנגד העובדת (ר.ש.) התקבלה תלונה כי התבטאה באופן פוגעני ובוטה כלפי אחר. במקרה הראשון הטיחה העובדת בממונה עליה אמירות בעלות גוון גזעני כאשר הממונה אישרה תשלום ל"סל קליטה" למשפחה חרדית אחרי שהעובדת סירבה לאשר תשלום זה. אז טענה כלפיה באומרה: "אם זו הייתה משפחה רוסית היית משלמת?".

במקרה נוסף רשמה העובדת במסרון שבתפוצת כלל עובדי המחוז בתגובה להודעת האמרכלית על יום עיון שאמור להתקיים ובהתייחסותה לאחרונה: "כלבה ... אישה שהייתה מוכה ... התחתנה עם עירקי, היא לבנה הוא שחור ... איכסה".

כנגד העובדת הוגשה תובענה לבית הדין למשמעת.

יא. דיווחים כוזבים וקבלת כספים במרמה ע"י עובד במשרד להגנת הסביבה:

פעילות סמויה שהתקיימה ע"י חוקרי האגף כנגד העובד (ד.מ.) בעקבות חשד כי האחרון מדווח באופן כוזב על נוכחותו בעבודה העלתה כי העובד נהג לדווח על "ציאות בתפקיד" בשעה שממצאי הפעילות העלו כי העובד שהה באותה עת בביתו. בחקירתו הודה החשוד בביצוע העבירות והביע חרטה על מעשיו.

תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בנציבות שירות המדינה.

**יב. אי קיום הוראות, רשלנות והתנהגות שאינה הולמת ע"י עובדת בכירה במשרד
האוצר:**

העובדת הבכירה (ל.ג.) שהוצמד לה רכב מדינה לצורך ביצוע תפקידה, נהגה למסור את הרכב הממשלתי לבן משפחה בניגוד להוראות תכ"מ. הרכב הנהוג ע"י בן משפחה היה מעורב בשתי תאונות שבהן נגרם לרכו נזק כבד. העובדת הוזהרה ע"י מינהל הרכב בשעה שהדבר נודע להם, ברם האחרונה לא שהתה להזהרות והמשיכה ליתן הרכב בידי בן המשפחה שלא היה רשאי לעשות בו שימוש. כנגד העובדת הוגשה תובענה לבית הדין למשמעת.

**יג. הטרדה מינית, התנכלות והתנהגות שאינה הולמת ע"י מנהל מחוז בהנהלת בתי
המשפט:**

שתי עובדות התלוננו כנגד מנהל המחוז (ר.א.) הממונה הישיר שלהם על כי האחרון נהג להטריד אותם בכך שביקש מהן לנשק ולחבק אותן בהזדמנויות שונות תוך שהוא "מנצל" את מצוקתן. בהמשך טענו המתלוננות כמו גם עובדים נוספים שהמנהל התנכל להם בכך שהעניק להם "הערכות עובד" נמוכות וזאת כדי לנקום בהם.

במהלך החקירה שנפתחה בה נגבו עדויות מעובדים רבים, נמצאו סתירות רבות בעדויותיהם של המתלוננים שעוררו ספק באשר לאמינותם, מאידך נמצא כי מדובר במנהל הגון ומקצועי שהנהיג שינויים ותמורות במחוז, דבר שאפשר וגרם להגשת התלונות כנגדו.

תיק החקירה הועבר לאגף התביעה ולאחר בחינת הראיות הוחלט על סגירתו ללא נקיטת אמצעים משמעתיים כנגד מאן דהוא.

יד. התנהגות שאינה הולמת ואיומים ע"י עובד במשרד להגנת הסביבה:

במשרד להגנת הסביבה נתלו שלטים והודעות פוגעניות כנגד הסמנכ"ל למשאבי אנוש על רקע מעבר המשרד לאתר אחר. במהלך החקירה לרבות צילומי האבטחה זוהה העובד (א.ב.) כזה שתלה את השלטים וההודעות. בחקירתו הודה העובד שחשד המיוחס לו.

תיק החקירה הועבר לאגף התביעה בניצבות שירות המדינה.

אגף בכיר בחינות ומכרזים

אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה אמון על תחום הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי של מועמדים לתפקידים בשירות המדינה (משרדי הממשלה ויחידות הסמך).
בשנים האחרונות ביצע האגף שינויים מערכתיים ורוחביים אשר נועדו להביא את עולם הגיוס והמיון בשירות המדינה למחוזות חדשים, עדכניים ומותאמים לתמורות בעולם התעסוקה. האגף ממשיך ושוקד על קידום שיטות גיוס ומיון מתקדמות תוך שילוב טכנולוגיות חדשות תוך התמקדות בלקוחות האגף ובשביעות רצונם (משרדי הממשלה/יחידות הסמך והציבור הרחב).
אגף בכיר בחינות ומכרזים רואה בהון האנושי כגורם מפתח להשגחת השירות הממשלתי והעשייה הציבורית, ועל כן ובמסגרת ממשקי העבודה השוטפים מול משרדי הממשלה/יחידות הסמך, האגף משקיע בהעמקת השותפות האסטרטגית והמקצועית, זאת לשם הובלת שינויים ארגוניים ותפיסתיים והגברת המודעות לחשיבות המשאב האנושי.

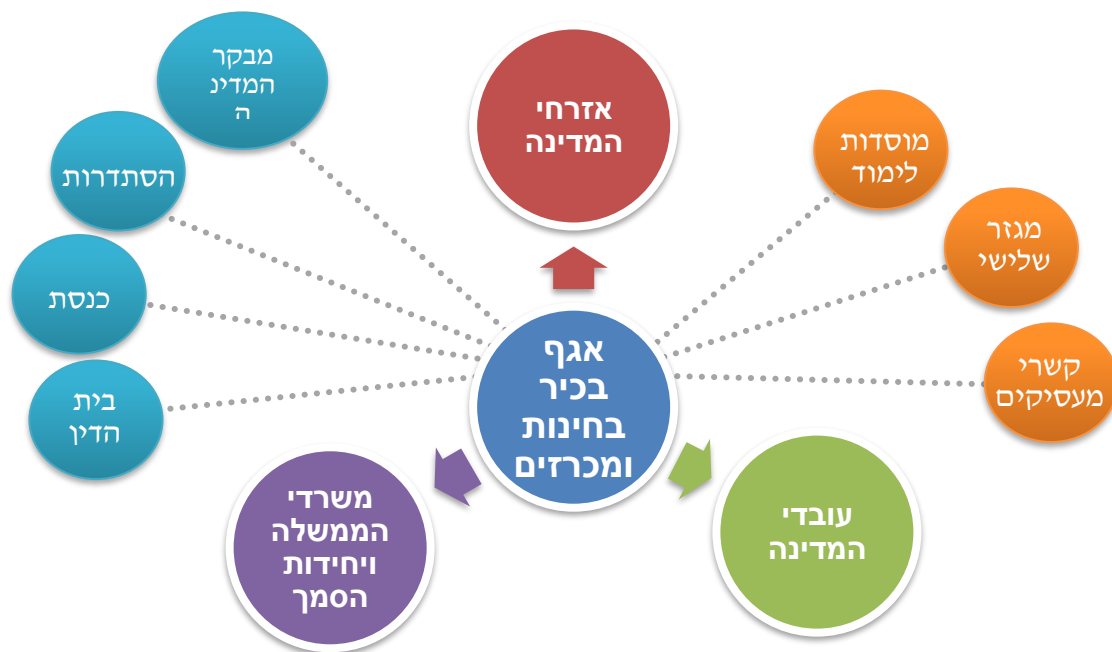
תפקידי האגף

בחירת המועמד/ת המתאים/ה ביותר למשרה המוצעת

- התווית מדיניות בנושאי איתור, גיוס ומיון מועמדים בשירות המדינה 
 - מתן שרות איכותי ויעיל לאזרחי המדינה ולמשרדי הממשלה 
 - תכנון ופיתוח כלים אבחוניים 
 - השמת בכירים בשירות המדינה 
 - התמקצעות של מומחי התוכן במשרדי הממשלה 
 - פיקוח ובקרה על הליכי המכרזים בכלל שרות המדינה 
 - ביצוע תכנון, מחקרים וסקרים 
- 

לקוחות האגף

לאור עיסוק האגף ואחריותו על תחום הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי בשירות המדינה, פעילותו המקצועית כוללת ממשקי עבודה עם גורמים פנימיים וחיצוניים, ביניהם משרדי הממשלה ויחידות הסמך, המבקשים לאייש משרות שהתפנו; עובדי המדינה, המבקשים להתנייד בין משרדי הממשלה; אזרחי המדינה, המעוניינים לעבוד בשירות המדינה; שותפות מול גורמי חוץ, כחלק ממחויבות האגף לשמירה על האובייקטיביות וההוגנות בהליך המכרזי, ביניהם מבקר המדינה, כנסת ישראל, הסתדרות ובית הדין. קיים קשר רציף עם רשת רחבה של קשרי תעסוקה ביניהם מוסדות הלימוד, עמותות המייצגות אוכלוסיות מיוחדות וקשרי מעסיקים נוספים לרבות שירות התעסוקה הישראלי, מרכזי תעסוקה ברשויות המקומיות וכן הלאה.



אתגרים מרכזיים בגיוס לשירות המדינה

- | | | | |
|---|--|---|--|
|  טכנולוגיה |  ריבוי ממשקים |  שקיפות ושיוון הזדמנויות |  היקפי פעילות |
|  בירוקרטיה |  ביקורת ציבורית |  מלחמה בתפירת מכרזים |  תחרות מול השוק העסקי |

עקרונות מנחים של האגף

בחירת העובדים הטובים והמתאימים ביותר לעבודה בשירות המדינה, על פי צרכי הארגון ומתוך היצע נרחב של כוח אדם המבקש להתקבל לעבודה במשרדי הממשלה השונים. כל זאת תוך התמקדות בלקוח ובשביעות רצונו, באמצעות מתן שירות מקצועי, יעיל ואיכותי, תוך שמירה על עקרונות ההזדמנות השווה, ההוגנות וההגינות כלפי האזרחים המתמודדים על המשרות הפנויות.



הרפורמה בתחום הגיוס, האבחון והמיון התעסוקתי

אגף בכיר בחינות ומכרזים ביצע בשנים האחרונות שינויים מערכתיים ורוחביים שנועדו להביא את עולם הגיוס והמיון בשירות המדינה למחוזות חדשים, עדכניים ומותאמים לתמורות בעולם התעסוקה.

האגף מבצע כל העת ניטור רציף אחר מדדים נבחרים, בכדי לוודא שהרפורמה אכן משיגה את יעדיה, תוך איתור התאמות נדרשות בתהליך מוקדם ככל הניתן, ומתן מענה הולם. להלן חלק מהפעולות שנערכו בשנים האחרונות במסגרת הרפורמה (בהמשך יפורט סיכום פעילות האגף לשנת 2019):

✓ **מערכת גיוס מקוונת ואוטומטית** - מערכת גיוס מתקדמת שמחברת בין כלל הגורמים השותפים להליכי הגיוס והמיון בשירות המדינה, וזאת במטרה להגיע לאפקטיביות, יעילות וחסכון משאבים מרבי בניהול התהליכים.

המערכת מאפשרת למשרדים לפרסם משרות באופן עצמאי ולבצע היערכות מוקדמת כבר בשלבים התחלתיים, היא מגבירה את היעילות בשלב בדיקת המועמדות, מאפשרת למכונת המיון לשלוח זימונים וחיוויים ממוחשבים למועמדים ועוד.

כחלק מתפישת השירות, המערכת זמינה 24/7 ומאפשרת לציבור הרחב להירשם באופן מקוון וחד פעמי ללוח המשרות בשירות המדינה. היא מספקת אזור אישי למועמד בו ניתן להתעדכן בזמן אמת על מכרזים, לקבל זימונים להליכי מיון, היא מעדכנת על סטטוס המועמדות וכן מספקת תוצאות.

✓ **הגברת החשיפה של משרות בשירות המדינה** - במטרה להגביר את התחרותיות, השקיפות והנגישות של התעסוקה הממשלתית, האגף פועל לפרסום נרחב באמצעות כלים מגוונים דוגמת רשתות חברתיות וגופי העסקה שונים.

✓ **שדרוג שיטת מיון המועמדים** - לאחר עבודה מאומצת של הגורמים המקצועיים באגף לפיתוח מודל מיון מודולרי הממפה את כלל התפקידים בשירות המדינה (14,000) על פי מאפייני

המשרה, רמת בכירותה ותחום העיסוק, נבנו עשרות מערכות אבחון שונות, כך שיותאמו לכל תפקיד בשירות המדינה ובכפוף למרכיבים המשתנים באופי המשרה. בימים אלו נערכת עבודה מקצועית לשדרוג נוסף ועדכון של המודל הקיים.

✓ **מיון באמצעות מכוני מיון מקצועיים** - המיון מבוצע באמצעות מכוני מיון מקצועיים פרטיים, תוך שימת דגש על ביצוע אבחונים איכותיים בעלי תוקף ניבוי גבוה, התייעלות וחתירה לקיצור משך הזמן לאיוש משרות בשירות המדינה. צוות אגף בכיר בחינות ומכרזים עורך ליווי והכוונה מקצועית מול מכוני המיון. כמו כן, קיים מערך פיקוח ובקרה לצורך מס' מטרות:

א. ביצוע הליכי מיון באופן תקין, יעיל ובלוחות זמנים סבירים; ב. הפקת לקחים על מנת לבצע שינויים ושיפורים עתידיים; ג. קבלת אומדן מקיף אודות טיב ואיכות מוקד התמיכה, אפקטיביות ויעילות הטיפול; ד. איתור בעיות ומתן מענה ופתרון מתאים בזמן אמת.

✓ **הקמת מרכז שירות ללקוח** - מתוך תפישה מוכוונת לקוח הוקם מרכז שירות ומידע שפועל בכל ימות השבוע, למעט יום שבת, ובמרבית שעות היממה 08:00-20:00. מרכז השירות מאויש ע"י נציגי שירות מקצועיים שהוכשרו בתפישת one stop shop. קרי, באפשרותם לתת מענה מידי למרבית נושאי הפניות. אגף בכיר בחינות ומכרזים הרחיב בשנת 2018 את ערוצי השירות ומאפשר ללקוח לפנות בדרך הנוחה ביותר עבורו: בצ'אט, בטלפון ו/או באמצעות פנייה מקוונת.

ממונה

הגב' גבריאלה אשכנזי, מנהלת אגף בכיר בחינות ומכרזים.

טל': 072-3201900

דרכי התקשרות

אגף בכיר בחינות ומכרזים מפעיל מרכז שירות רב-ערוצי למתן מענה ושירות ללקוחותיו. מרכז השירות נותן מענה בימים ובשעות נרחבות לטובת זמינות מקסימאלית ללקוח, להלן שעות הפעילות בערוצים השונים:

בצ'אט on-line:

ימים א'-ה' בין השעות 08:00-20:00.

בימי ו', ערבי חג, חול המועד וביום הזיכרון בין השעות 08:00-13:00.

בימי חג החנוכה, חג הפורים, ערב יום השואה וערב יום הזיכרון, בין השעות 08:00-17:00.

בשירות הטלפוני:

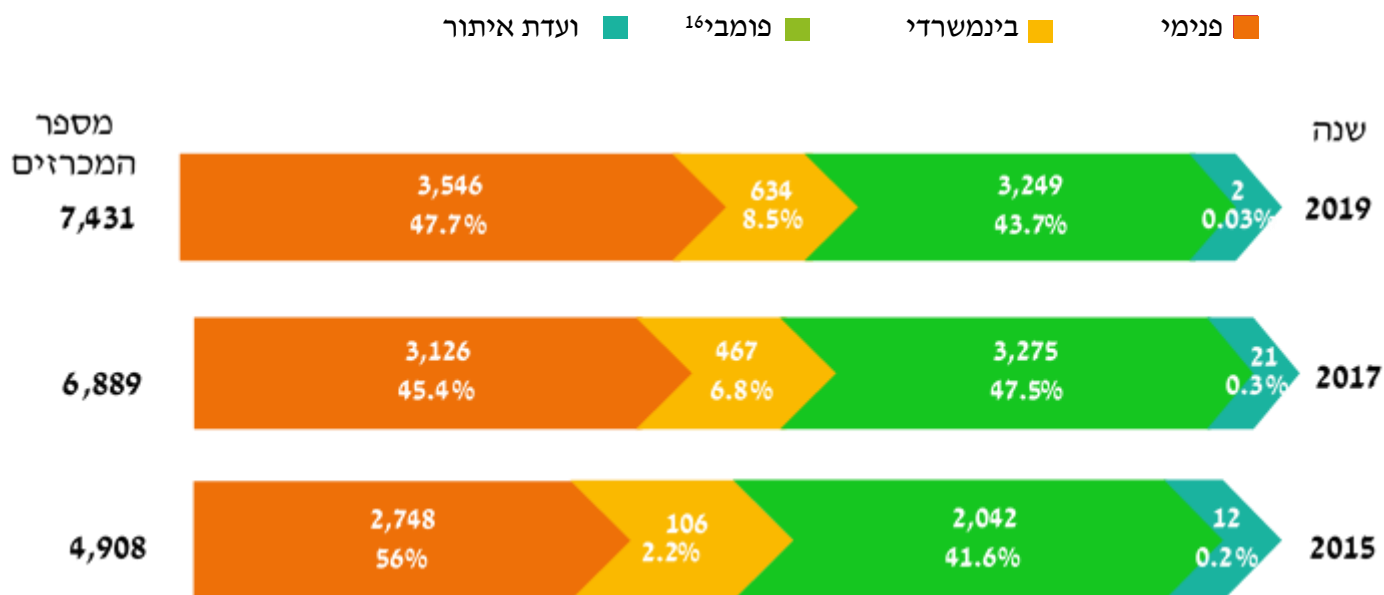
בימים א'-ה' בין השעות 08:00-13:00 בטלפון: 077-9208568 או 9478*

פנייה מקוונת 24/7 באמצעות הלינק הבא: https://ejobs.gov.il/gius/crm_anon#

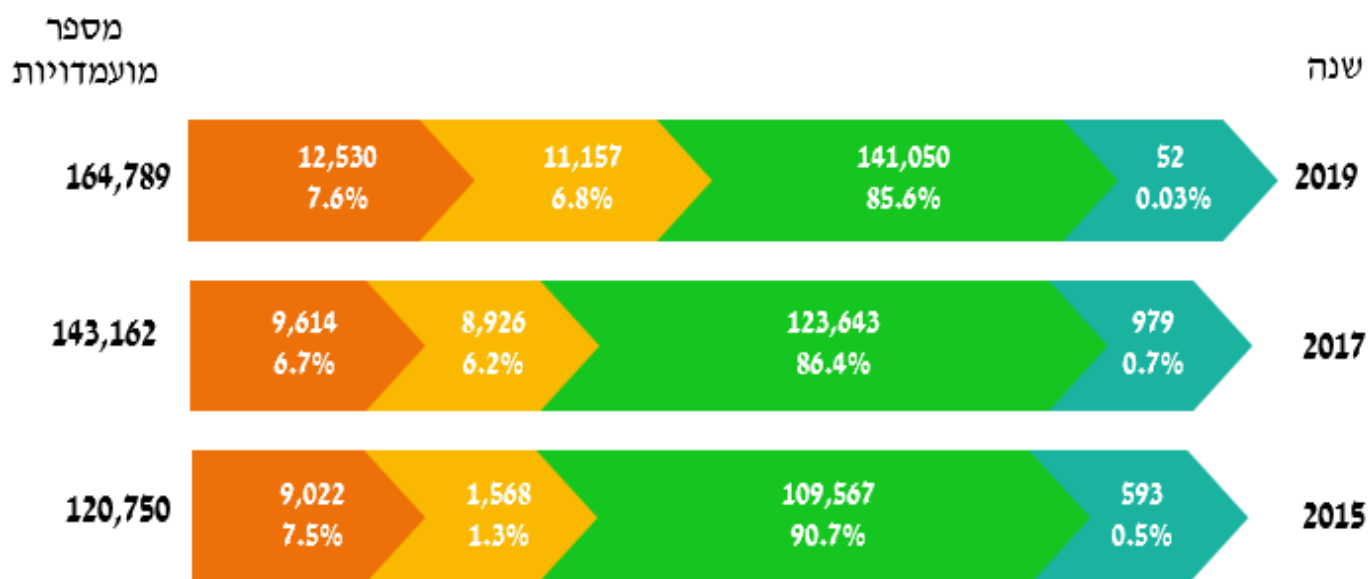
סיכום פעילות לשנת 2019

1. נתונים מרכזיים¹⁵

פרסום מכרזים בשנים האחרונות



הגשת מועמדויות בשנים האחרונות

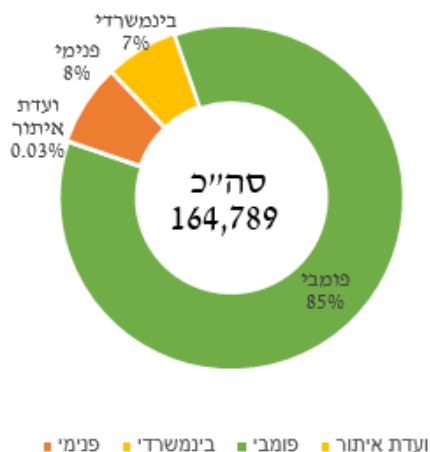


¹⁵ תיתכן סטייה קלה בכל הנתונים המוצגים בדוח בשל עדכון הנתונים במערכות השונות כולל בשנים ישנות יותר.
¹⁶ כולל מכרזים לגופי בטחון ומכרזים ללא חובת פרסום.

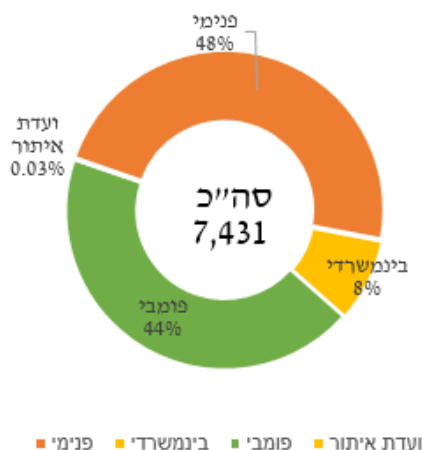
נתוני מכרזים ומועמדויות בשנת 2019¹⁷

בשנת 2019, פורסמו 7,431 מכרזים לכלל המשרות בשירות המדינה ל- 9,195 משרות. אליהם הוגשו 164,789 מועמדויות.

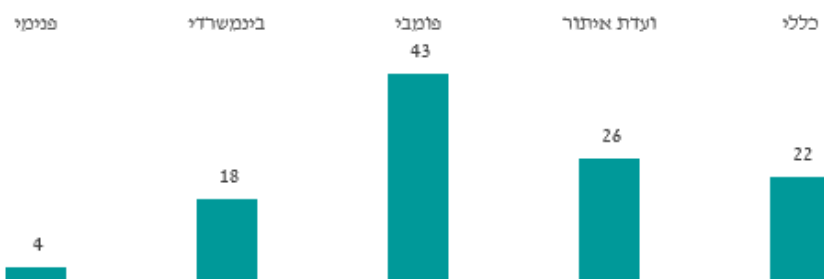
הגשת מועמדויות - שנת 2019¹⁸



פרסום מכרזים - שנת 2019



ממוצע מועמדויות למכרז



סטטוס מכרזים שנת 2019¹⁹



¹⁷ הנתונים נותחו בהסתמך על השדות כפי שהם מעודכנים במערכת הגיוס, תיתכן סטייה קלה בנתונים המוצגים בהתאם לזמן הנתון על פיהם נבדקו.
¹⁸ נכון לסוף שנת 2019, ישנם מכרזים שתום מועד הגשה מסתיים במהלך 2020 ולכן יתכן כי מספר המועמדויות למכרזים שהתפרסמו ב- 2019 יעלה עם סיום ההרשמה למכרזים אלה.
¹⁹ מכרזים שנסגרו מהסיבה אחר כוללים מכרזים בוטלו, הוקפאו, לא הופיעו לוועדה ועוד

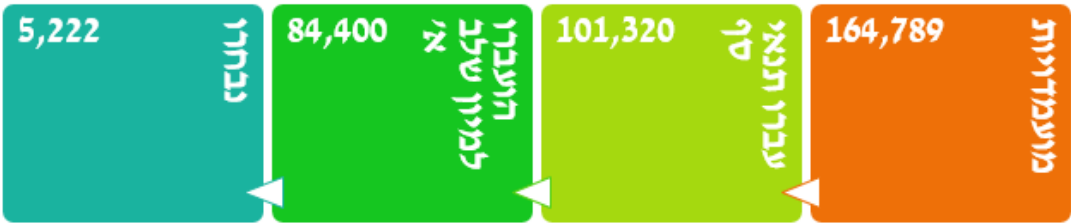


נתוני מועמדויות

לפי מגדר



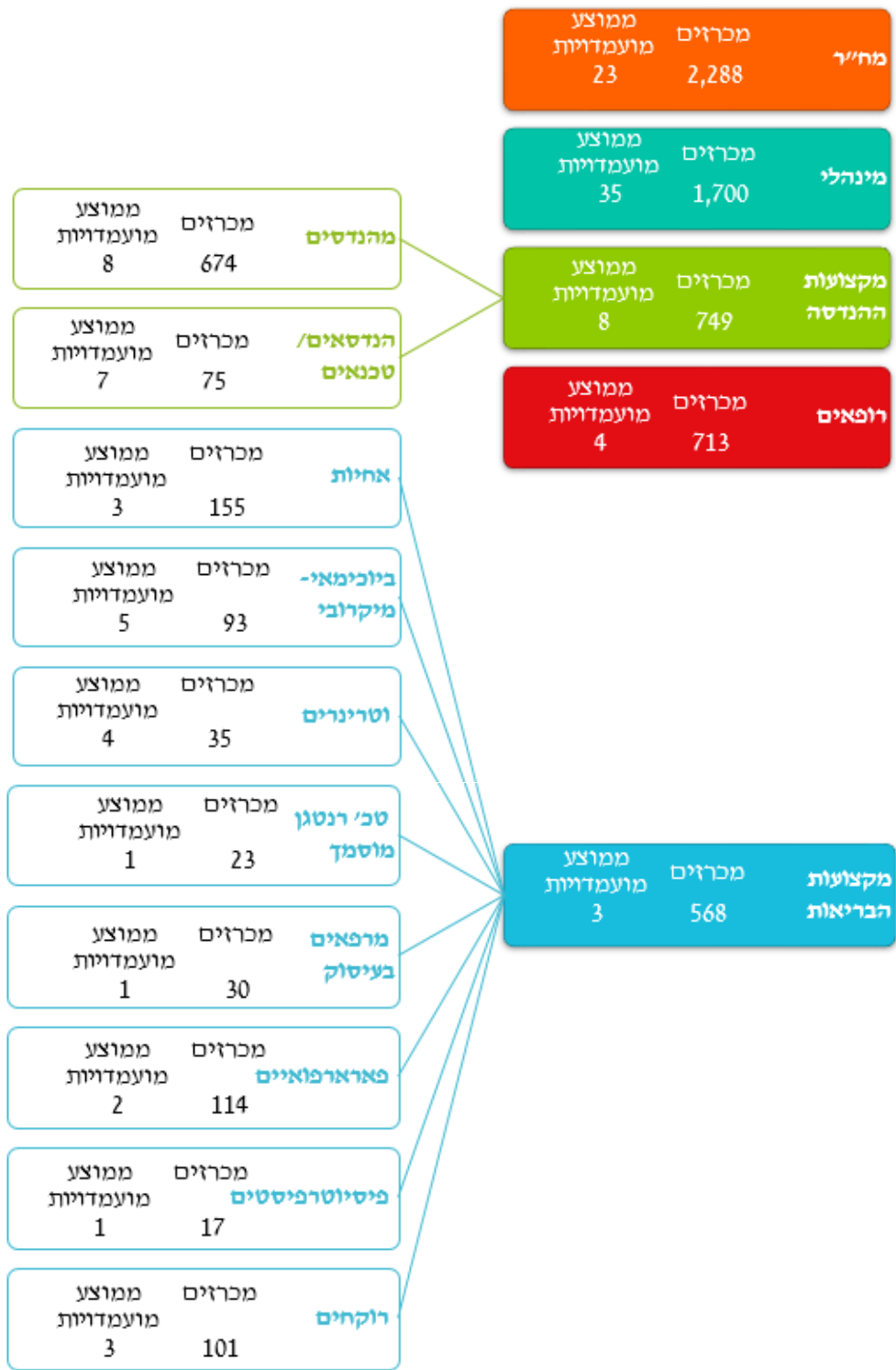
מועמדויות על פי התהליך המכרזי²⁰ :



מכרזים וממוצע מועמדויות לפי דירוג – שנת 2019

להלן פירוט מספר המכרזים שהתפרסמו וממוצע המועמדויות למכרז לפי דירוג :

²⁰ עם סיום הטיפול במכרזים הנתונים צפויים לעלות במיוחד במספר הנבחרים.



עובדים סוציאליים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	567	4

משפטים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	328	48

פרקליטים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	66	138

סגורים ציבוריים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	13	16

מוקבלים לשופטים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	3	5

מקצועות המשפט	מכרזים	ממוצע מועמדות
	410	61

רשות הכבאות	מכרזים	ממוצע מועמדות
	238	28

מפקחים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	128	28

מקצועות החינוך וההוראה	מכרזים	ממוצע מועמדות
	149	25

הוראה	מכרזים	ממוצע מועמדות
	21	9

עתונאים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	26	25

עובדי מחקר	מכרזים	ממוצע מועמדות
	19	8

מפקחים ימיים	מכרזים	ממוצע מועמדות
	3	2

סטודנטים (מאגר)	מכרזים	ממוצע מועמדות
	1	1,644

מכרזים ומועמדות לפי משרד – שנת 2019

המשרדים המובילים בפרסום מכרזים:

31% מכלל המכרזים מרוכזים במשרדים הבאים:

משרד	משרד העבודה והרווחה	משרד המשפטים	הרשות הארצית לכבאות	משרד החינוך	משרד הבריאות
סה"כ מכרזים	692	496	485	313	291
אחוז מכרזים	9.3%	6.7%	6.5%	4.2%	3.9%

✓ למכרזים אלו הוגשו 59,101 מועמדות מהווים כ-36% מכלל המועמדות שהוגשו.

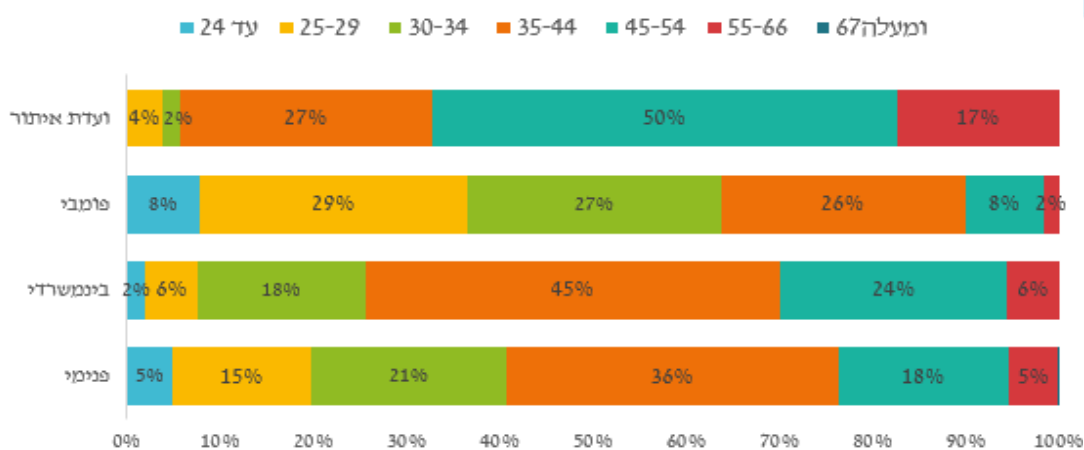
המשרדים המובילים בהגשת מועמדות:

40% מכלל המועמדות מרוכזת במשרדים הבאים:

משרד	משרד המשפטים	רשות המסים- מס הכנסה	משרד עבודה ורווחה	הרשות הארצית לכבאות	משרד החינוך
סה"כ מועמדות	25,265	11,444	11,147	10,554	7,986
אחוז מועמדות	15.3%	6.9%	6.8%	6.4%	4.8%

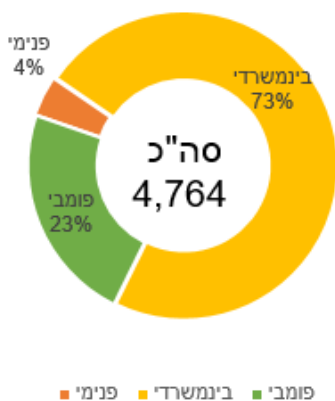
✓ מועמדות הללו הוגשו לכ- 2,194 מכרזים מהווים כ-30% מכלל המכרזים שהתפרסמו בשירות המדינה.

מועמדות לפי גילאים

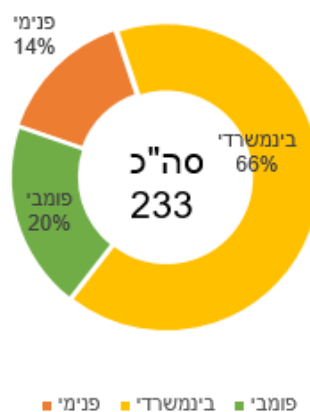


מכרזי בכירים

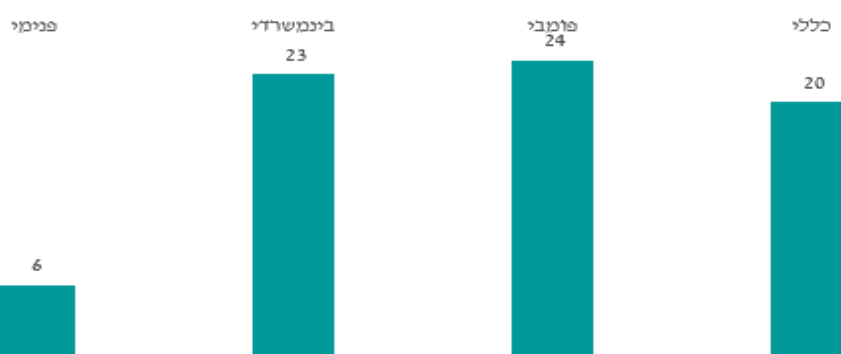
הגשת מועמדותות במכרזי בכירים בשנת 2019



פרסום מכרזי בכירים בשנת 2019



ממוצע מועמדותות במכרזי בכירים



סטטוס מכרזים שנת 2019²¹

²¹ מכרזים שנשגרו מהסיבה אחר כוללים מכרזים בוטלו, הוקפאו, הסירו מועמדות.

נסגרו 85%

בתהליך 15%

נסגרו
198

ללא
בחירת
מועמד
11%

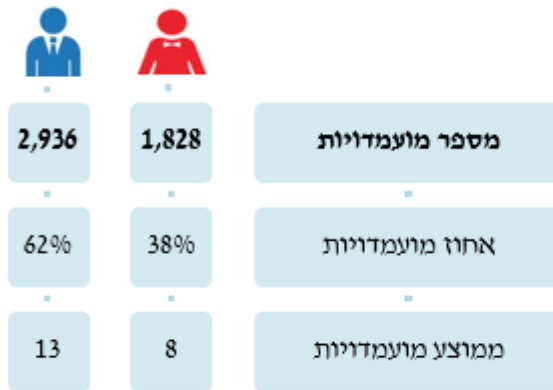
נבחר
מועמד
78%

אין
מועמדים
4%

לא עונים
לדרישות
4%

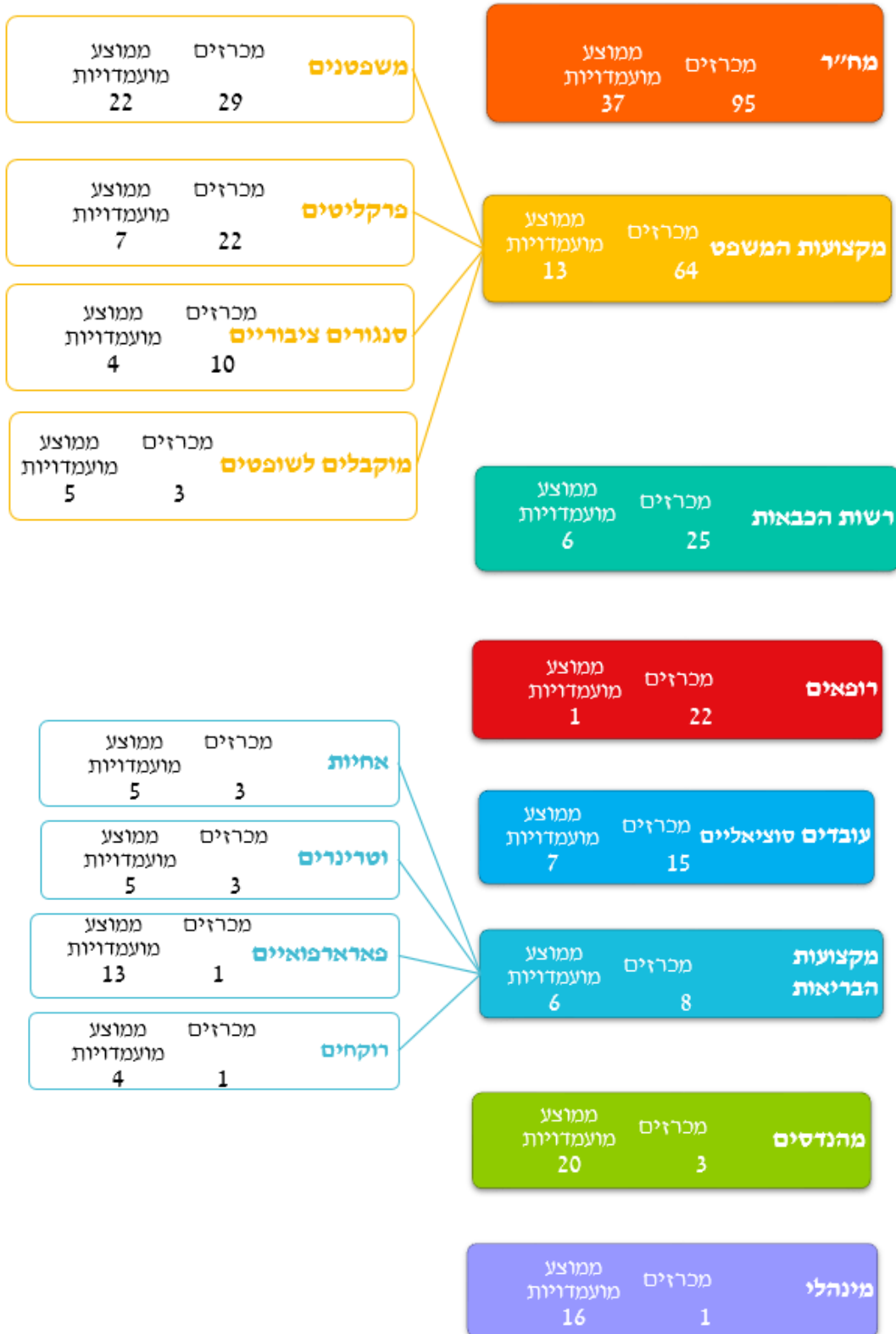
אחר
4%

מועמדויות לפי מגדר



מכרזים וממוצע מועמדויות במכרזי בכירים לפי זירוג – שנת 2019

להלן פירוט מספר המכרזים שהתפרסמו וממוצע המועמדויות למכרז לפי זירוג:



המשרדים המובילים בפרסום מכרזים:

56% מכלל מכרזי בכירים מרוכזים במשרדים הבאים:

הרשות לשוק ההון	משרד הבריאות	משרד העבודה והרווחה	הרשות הארצית לכבאות	משרד המשפטים	משרד
12	13	17	27	61	סה"כ מכרזים
5%	6%	7%	12%	26%	אחוז מכרזים

✓ למכרזים אלו הוגשו 1,594 מועמדות מההווים כ-33% מכלל המועמדות שהוגשו.

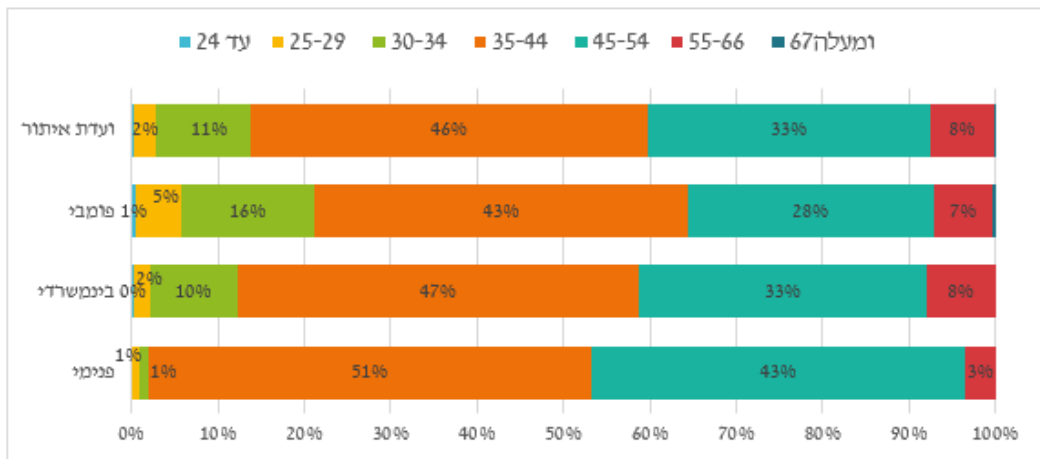
המשרדים המובילים בהגשת מועמדות:

43% מכלל המועמדות בבכירים מרוכזת במשרדים הבאים:

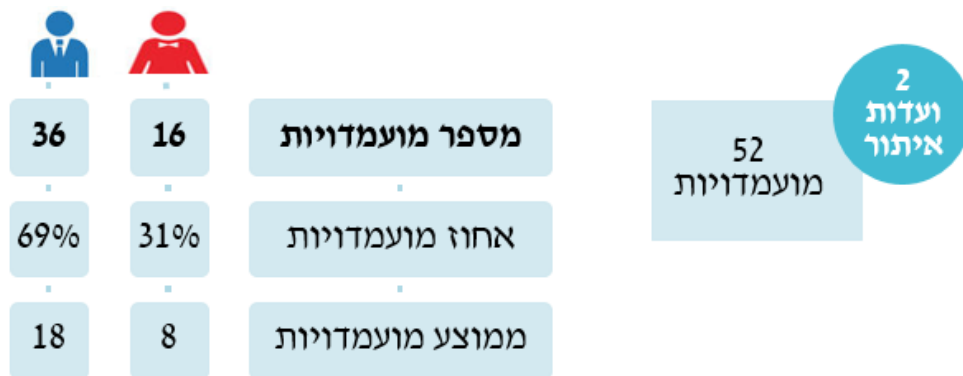
הרשות לשוק ההון	משרד האנרגיה	משרד האוצר	פיתוח הפריפריה	משרד המשפטים	משרד
213	250	283	445	900	סה"כ מועמדות
4%	5%	6%	9%	19%	אחוז מועמדות

✓ מועמדות הללו הוגשו ל-88 מכרזים מההווים כ-38% מכלל המכרזים שהתפרסמו בשירות המדינה.

מועמדויות לפי גילאים



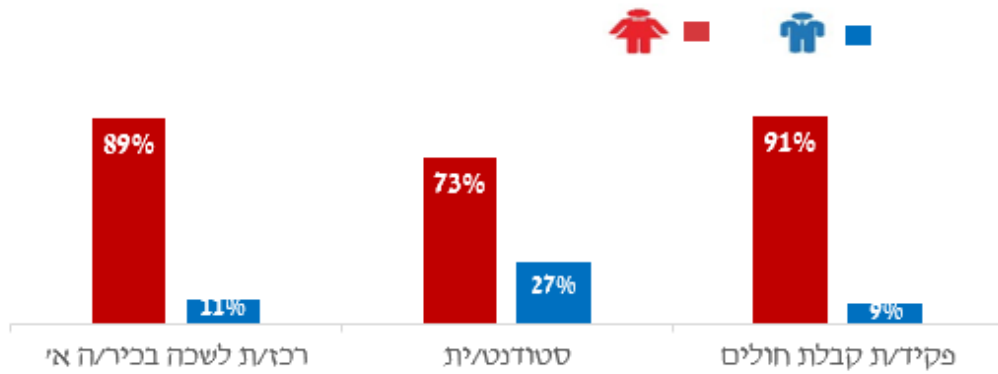
ועדות איתור



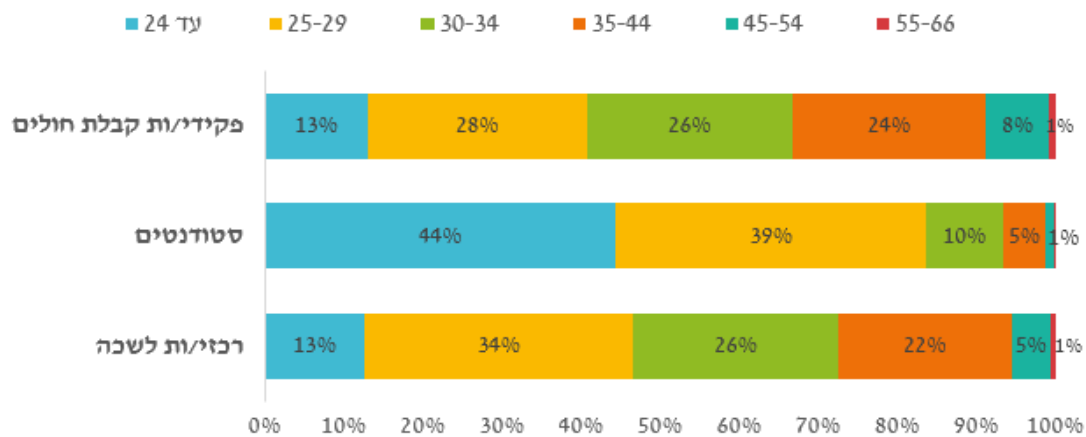
פרסום מכרזי מאגר



מועמדויות במרכזי מאגר לפי מגדר



מועמדויות במרכזי מאגר לפי גיל



2. פירוט עשיית האגף:



איכות ומקצועיות

גיוס ואיתור מועמדים

יחידת הגיוס אמונה על בחינת מקצועות ותהליכים בראייה רוחבית על מנת להבטיח יעול תהליכי גיוס בראיית רוחב. האגף בוחן מקצועות ותפקידים המתפרסמים בכלל במשרדי הממשלה, כדוגמת כלכלנים, מהנדסים סטטיסטיקאים ועוד. כמו כן, בחינת תהליכים נעשית בהשוואה למגזר הפרטי עסקי המקומי והגלובלי. קבלת התמונה המלאה, עיבוד הנתונים וגיבוש תבונות והמלצות מהווים כלי עזר מרכזי לקידום לאסטרטגיית גיוס המיטבית



OECD הצגה בהולנד, תהליך לווי ומעורבות מנהלים בתהליכי הגיוס של שירות המדינה הישראלי: פרויקט המנהיגות של ה-OECD הושק ב-2017, בהשתתפות מדינות מובילות. הפרויקט נולד מתוך הצורך לספק ידע, כלים ותובנות בנושא מנהיגות בשירות הציבורי, בהתבסס על הניסיון המצטבר של המדינות החברות. בבסיס הפרויקט, עומדת התפיסה לפיה לסגל הבכיר תפקיד מרכזי בעיצוב ויישום שינויים, המקדמים את איכות השירותים הציבוריים ובונים שירות ציבורי אפקטיבי ומותאם לצרכי האזרחים בעולם מגוון ודיגיטלי.



פיתוח רשת קשרים לגיוס מועמדים

שיתוף פעולה לגיוס מועמדים ופרסום משרות עם שירות התעסוקה הישראלי. פעולות גיוס אקטיבי ושימוש בחברות Head Hunting - ("ציד ראשים"). שיתוף פעולה עם ארגוני מפתח לרבות עמותות המייצגות אוכלוסיות מגוונות. חיזוק קשרי האקדמיה, חשיפת משרות ויצירת רשת חשיפה מול יותר מ-100 מוסדות לימוד, עמותות וגורמי מפתח. אירועי תעסוקה בירושלים, בשיתוף פעולה ייחודי שנעשה בין אגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה עם עיריית ירושלים, נערך לראשונה אירוע חשיפה לתעסוקה בשירות המדינה. האירוע נועד לתת מענה לטווח הקצר למשרות זמניות, סטודנט ונוספות ולטווח הארוך עבור מכרזים ייחודיים, מכרזים קשי איוש ומכרזים נוספים שעל הקנה כל זאת בהתאם לצרכי משרדי הממשלה ויחידות הסמך. השתתפות בכנסים מקצועיים ולמידת עמיתים, כגון: כנסי גיוס בנושא חווית מועמד/ת (כגון, WeWork, HRexpo), תעוסקת חרדים וגיוס טאלנטים (Talent Marketplace)



איתור וגיוס מועמדים במדיה חברתית

אגף בכיר בחינות ומכרזים מבצע שימוש תדיר ברשתות החברתיות לשם מיצוב שירות המדינה כמעסיק מודרני ורלוונטי ולשם הגעה למועמדים פאסיביים ולמועמדים בעלי מומחיות תוכן וכישרונות ייחודיים.



תחזוקת עמודים ייעודיים
לאיתור וגיוס מועמדים
באמצעות הרשתות

החברתיות הפופולאריות. כמו כן, מתפרסמות הנחיות חדשות הנוגעות להליכי הגיוס והמיון התעסוקתיים, ופעולות נוספות שנועדו לסייע במיתוג שירות המדינה כמעסיק מוביל

הקמה ושימוש לאיתור וגיוס מועמדים ברשת החברתית LinkedIn.

אבחון ומיון תעסוקתי

יחידת האבחון והמיון אחראית על תהליכי האבחון והמיון הנערכים למועמדים למשרות בשירות המדינה, לרבות קביעת כללי עבודה והנחיות ביצוע למכוני המיון, פיקוח על עבודתם, קביעת קווי חתך למכרזים לאחר סיום הליכי המיון, מענה לפניית מועמדים, והשתתפות בוועדות שונות בתחום העיסוק, ושיתוף פעולה עם ארגונים ציבוריים וארגונים מהמגזר השלישי ביוזמות בתחומי גיוס ומיון.

בשנת 2019 ביצע האגף הליכי מיון לכ- 2,130 מכרזים שאליהם הגישו מועמדותם 129,670 איש. הליכי המיון בוצעו ע"י מכוני המיון **אדם מילא וקינן שפי**, מכוני המיון המובילים בישראל בתחום האבחון התעסוקתי.

הליכי מיון למכרזים בשירות המדינה בשנת 2019			
מכרזים	מועמדויות	הועברו למיון שלב א'	
2,130	129,670	84,400	

התאמת הליכי מיון למכרזים ייחודיים - במקביל לטיפול השוטף, טיפל האגף בשנת 2019 במספר מכרזים קיבוציים רחבי היקף (אלפי מועמדים). לכל אחד מהמכרזים לעיל הותאמו הליכי מיון לפי אופי התפקיד ודרישות המשרה. לכל מכרז נקבע לוח-זמנים החל מפרסום המכרז וכלה באיוש המשרות.



מכוני מיון - הדרכה, הכשרה והתאמת דרכי עבודה, בשנת 2019 ביצעה יחידת המיון מספר פעולות שנועדו למקצע את מכוני המיון ולהתאים את עבודתם לנדרש בשירות המדינה. במסגרת זו נעשו הפעולות הבאות:

- **הפעלת שיטת המיון "ריאיון מקצועי תוך כדי מרכז הערכה"** – בשנת 2019 הושלם הפיילוט לשימוש בריאיון המקצועי במהלך שלב המיון האישי-התנהגותי המתקיים במכון המיון. במסגרת זו ניתנה לנציגי המשרד הממשלתי הזדמנות לראיין את המועמדים במעמד מרכז הערכה, ולעמוד על ידיעותיהם המקצועיות של המועמדים באמצעות "בחינה בע"פ" (ריאיון מקצועי). כמו כן, השיטה נועדה להעלות את תוקף הניבוי של הליך המיון כולו, להגדיל את השפעתו של המשרד על בחירת המועמד הראוי, ולשקף למועמד את מהות התפקיד ואתגריו.
- **הוסדרו כללי השימוש בכלי המיון הריאיון הסימולטורי**, שהוא הריאיון המחליף מרכז הערכה קבוצתי. מכוני המיון הונחו כיצד ובאילו נסיבות יש להפעיל את הריאיון הייחודי.
- **בדיקת היתכנות לעריכת הליכי מיון מרחוק באמצעות מערכות מקוונות**, ב-2019 נעשו פעולות אקטיביות לבדיקת המערכות הטכנולוגיות הנמצאות בשימוש מכוני המיון, ובשימוש חברות נוספות שאינן עובדות עם שירות המדינה, לצורך בדיקת ההיתכנות לביצוע מיונים מקוונים, קוגניטיביים ואישיותיים.

שינוי בכללי הורדת קו חתך לפני ועדות בוחנים - על מנת לזרז הליכי איוש משרות ולצמצם נשירת מועמדים ממכרזים צומצמה האפשרות להורדת קו חתך לפני ועדת בוחנים, ונקבע כי תתאפשר רק הורדת קו חתך אחת, ולא תאושר הורדת קו חתך אם חלפו 21 יום מאז העברת המכרז לוועדה.

תכנון פיילוט לבדיקת "שירותיות" במשרות קבלת קהל בשירות המדינה, בשנת 2019 נבנה מתווה לשילוב מבחן אישיות המודד כישורים הנדרשים לנותני שירות במשרדי הממשלה. עד כה

נבחנו מועמדים למשרות אלה במבחנים קוגניטיביים בלבד. החל משנת 2020 יורכב הציון הקובע משקלול שני המרכיבים – התחום הקוגניטיבי ותחום השירותיות.

העלאת אחוז המשרות המתמיינות באמצעות מיונים מותאמים, נוהל מיון מותאם למשרות ליבה בסייבר המאפשר, המאפשר גמישות למשרות מקצועיות קשות-איוש.



מיונים מותאמים למשרות בכירים שונות, בוצעו מיונים מותאמי- תפקיד במשרות משפטיות בכירות, וכן במשרות ייחודיות במשרד הביטחון ובנש"מ. המיונים המותאמים נעשו בשיתוף פעולה מלא עם משרדי הממשלה הרלוונטיים.



שיתופי פעולה בין-אגפיים בנציבות שירות המדינה:



- **ועדה לקביעת כישורי ליבה וכישורי עתיד**, שותפות מלאה לעבודה צוותית לגיבוש מודל שיגדיר את כישורי הליבה הנדרשים לעובדי שירות המדינה אשר ישמשו לצרכים שונים: תנאי-סף, גיוס, הדרכה, הערכת עובדים וכו'.
- **ועדה לבניית מודל עיסוקים חדש**, שותפה מלאה לעבודה הצוותית שנעשית לבניית מודל חדש שינחה כיצד יש להגדיר עיסוקים בשירות המדינה באופן רוחבי, בהלימה לעולם העבודה המודרני והמשתנה.

פעילויות מתוכננות

יישום מודל מיון חלופי, הטמעת כלי- מיון חדשים שטרם נעשה בהם שימוש עבור מיון מועמדים בשירות המדינה, או הרחבת השימוש בכלי-מיון שנמצאו תקפים במטה-אנליזות שנערכו בעולם. בנוסף, הרחבת השימוש בכלי מיון שאינם מצריכים ביצוע במכוני מיון, אלא יכולים להתבצע במשרדי הממשלה (כמו מבחנים הבודקים ידע מקצועי או כישורים מהצועיים).



יציאה למכרז חדש לבחירת מכוני מיון, תכנון מכרז חדש לבחירת ספקים לביצוע הליכי אבחון ומיון למשרות בשירות המדינה.



מיונים מקוונים, יישום מלא של השימוש במבחנים מקוונים (לבדיקת כישורים קוגניטיביים ואישיותיים).





ציון התאמה איכותני למועמדים, תכנון מתווה ליצירת "ציון התאמה איכותני" למועמדים, שיתבסס על מדדים שונים שעשויים להעיד על איכותו התעסוקתית של המועמד ביחס לתפקיד שאליו מתמודד (ניסיון ספציפי, ידע ספציפי, כישור ספציפי, תעודות הצטיינות וכד').





ניהול מכרזי בכירים וועדות איתור


יחידת מכרזי הבכירים אחראית על ניהול וביצוע של הליכי המכרזים מדרגה 23 בדירוג המנהלי ומקבילותיה, וכן של ועדות האיתור. חלק מועדות האיתור מרוכזות על ידי היחידה ומרביתם על ידי המשרדים, אולם שלב בדיקת המועמדות והשלמת המסמכים נעשה בלעדית על ידי היחידה. יחידה מקצועית זו מטפלת באבני הדרך בהליכי המכרזים וועדות האיתור הכוללים: בדיקת המועמדות, הכנת הרכבי ועדות, העברה לאבחון ומיון תעסוקתי וכן מתן מענה להשגות ועררים. כמו כן, היחידה נותנת מענה מקצועי לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך בכל הקשור להליכים אלה.

תיחזוק רשימת סגל בכיר - תחזוקת רשימה שמית מפורטת של כל בעלי התפקידים הנמנים על הסגל הבכיר על מנת לייעל קביעת ועדות בוחנים. 

פיילוט כישורי ניהול- מועמדים בעלי ציון בין 4 ל-5 בכישורי הניהול ישאלו שאלות בנושא זה. 

שותפות בתהליך הטיוב והמחשוב וועדות בוחנים/ 

הדרכה שוטפת, העברת נהלים והנחיות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך- בנוגע לניהול וועדות בוחנים וועדות איתור, כחלק מתפקידה של היחידה כגוף מקצועי מנחה. 

העברת מכרזי משפטיים למשרד המשפטים- העברת מכרזי משפטיים בדרגות א3- א5- סגל בכיר בדרגה אך לא בכיר בהיררכיה בארגון. 

ניהול מכרזי בכירים בשירות המדינה בשנת 2019

מועמדות
4,764

מכרזים
233

ועדות איתור בשנת 2019

מועמדות
52


ועדות
2


פיתוח הון אנושי


פיתוח מקצועי בתחומי הגיוס והמיון של בעלי התפקידים הרלבנטיים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, ובכלל זה הנחיה והכשרה של מרכזיות/ות מכרזים בשירות המדינה. חיזוק ממשקי העבודה בין המטה לשטח בהיבטי תיכנון, פיתוח תפיסות מקצועיות ותהליכי עבודה להטמעת מדיניות אגף בכיר בחינות ומכרזים באגפי משאבי אנוש.


- שינוי תפיסת תפקיד של אנשי גיוס ומיון ומעבר לתפיסה מקצועית
- חיזוק הקשר בין האגף למשרדים
- יצירת קהילה מקצועית
- התמקצעות והטמעת מדיניות


כנסים והכשרות


 **הקמת "פורום עוגן למרכזי מכרזים"** ימי עיון מקצועיים תקופתיים בתחומי הגיוס והמיון בקבוצות קטנות, לצורך הגברת המקצועיות, למידת עמיתים והידוק ממשקי עבודה בין מרכזי המכרזים לבין עצמם עי ידי יצירת קהילה שיתופית.


 **עוגן 1 ועוגן 2:** מפגשים סדנאים העוסקים בתפיסת התפקיד החדשה של מרכזי המכרזים, וכן מעבר לראיון חצי מובנה, גיליונות תבחינים חדשים ונושא הסימולציה, העצמה אישית, ידע מקצועי ופיתוח אישי ומקצועי.


 **כנס שנתי (במשך יומיים)** לכלל מרכזי המכרזים (כ- 400 איש) הנועד ללמידה מקצועית, עדכונים והעשרה בתחומים הרלבנטיים. נושא הגיוס והמיון הוא תחום דינאמי ומשתנה, המעורר גם לא מעט אתגרים ויש הכרח במפגש שנתי שכזה ליצירת קשר בלתי אמצעי.


 **כנס למנהלי משאבי אנוש**(כ- 100 איש), אשר עסק במתן ידע וכלים בהבנת הגיוס בעולם כיום ביחס לאתגרים בשוק התעסוקה והחשיבות למעבר תפיסתי פרואקטיבי של משרדי הממשלה ויחידות הסמך בתחומי הגיוס.


 **פורום עלית לסמנכ"לים**, פורום מצומצם (11 משתתפים) של סמנכ"לי הון אנושי בשירות המדינה בראשות מנהלת אגף בכיר בחינות ומכרזים, ובו נדונו נושאים מערכתיים בגיוס ומיון, על מנת לזהות נושאים לשימור, שינוי, שיפור, תוך חיזוק הממשק ושיתוף הפעולה בין האגף לבין גורמי השטח הבכירים.


 **פגישות אישיות**- נערכו 65 פגישות אישיות עם מרכזים ומרכזות לצורך חיזוק הממשק בין מטה לשטח, מתן קשב ניהולי מקצועי, פיתוח מקצועי בדגש על הדרכה בנושא ניהול וועדת בוחנים, דמות המרכזות והצפת קשיים והתמודדויות מהשטח


 **ימי עיון ולומדה אינטראקטיבית** בנושאי ניהול וועדת בוחנים, הכולל ימי הכשרה מרוכזים, פיתוח לומדה לצורך ההיערכות והתמקצעות של חברי הוועדה.

 **התמקצעות של חברי ההסתדרות-תחילת** שיתוף פעולה מול הסתדרות המח"ר בכל הקשור לפיתוח הון אנושי של נציגי הסתדרות שמגיעים לוועדות בוחנים בשירות המדינה - ראשית מבחינת הרלבנטיות של העיסוק שלהם למכרז, ולאחר מכן מבחינת הידע בניהול מכרז וביצוע ראיונות.


 **חוזר בדבר מיפוי עובדי משאבי אנוש העוסקים בגיוס ומיון בשירות המדינה**, בוצע מיפוי מקיף ועדכני של כלל העוסקים בגיוס ומיון בשירות המדינה. מיפוי זה נותן ידע רב לאגף, הן מבחינת זהות העוסקים בתחום, הרקע המקצועי שלהם, הכשרתם בהתאם לתחום עיסוקים הספציפי בגיוס ומיון. כמו כן על סמך המיפוי תעשה בדיקה של עומסי עבודה ביחס לתקני המשרד, כדי להציף ולתקן עיוותים ככל שקיימים.


 **נוהל למרכזות לניהול ועדות-ניהול**, יצירת 'מדריך' ידידותי שבו עיקרי הכללים ותהליכי העבודה בתוך ועדת בוחנים, על מנת שמרכזי הוועדות יוכלו להיעזר בו בזמן אמת תוך כדי ניהול הוועדה.


 **תשלום לחברי ההסתדרות שהם עובדי מדינה**, יצירת נהלים אחידים בכל משרדי הממשלה לגבי זכאות תשלום יום עבודה (יציאה בתפקיד) לעובדי מדינה שהם חברי הסתדרות.


 **תשלום לחברי ועדה שהם עובדי מדינה**, במטרה להשביח את מקצועיות הוועדה ונכונות עובדים מתאימים לקחת חלק בוועדות כבוחנים.

פעילויות מתוכננות

 **כנס למנהלי משאבי אנוש וסמנכ"לים בנושא מיחשוב ועדות בוחנים.**


 **כנס שנתי** יומיים לכלל מרכזי המכרזים (כ-400 איש). מפגש שנתי מקצועי של כלל עובדי גיוס ומיון בשירות המדינה עם האגף. יצירת קהילה מקצועית, רישות, למידה משותפת, עדכונים ועוד.

 **פורום עוגן**, מיקוד בנושא בדיקת מועמדויות, התמקצעות ספציפית לעובדי גיוס ומיון בשירות המדינה העוסקים בבדיקת מועמדויות, הידוק הממשק של האגף אל מול עובדי השטח, התמקצעות בהתאם לתכולת התפקיד הרלבנטית. לאור התקופה נערכים לעשות זאת בצורה מקוונת

 **המשך פגישות אישיות/קבוצתיות שוטפות עם אנשי גיוס ומיון לאורך השנה**, לצורך חיזוק הממשק בין מטה לשטח, ומתן דגשים ניהוליים ומקצועיים.

 **כפסולה למנהלים במדרשה**, חשיבות גבוהה שעובדים בכירים ובדרגי ביניים במדרשה יעברו למידה משמעותית של תכני גיוס ומיון.

 **סדנאות העצמה למרכזי מכרזים וסדנאות לדרגי ביניים**

 **קורס גיוס ומיון מתקדם** הכולל הרצאות פרונטליות, הרצאות אורח, סדנאות ו-ODT. מתן כלים מקצועיים, בסיסים ומתקדמים על מנת לייצר שינוי תפיסתי בקרב הרכזים, לגבי תפקידם; להיות דמות מקצועית וסמכותית, שיכולה לפקח באופן יזום אחר תהליך הקבלה של המועמדים וריכוז וועדות הקבלה. כמו כן, לייצר שינוי בשטח בחוויית במועמד ובמתן גיוס איכותי ונעים-

באמצעות שינוי תפיסתי בקרב הרכזים. להפוך את הרכזים לדמות משמעותית במשרד- ואולי בעתיד אף להעביר הדרכות למנהלים המראיינים.



קורס מקוון לנוהל איוש משרות, אגף אב"מ הוציא נוהל מקצועי מקיף לפני כשנתיים, מדובר בנוהל כתוב ומודפס המיועד לאוכלוסייה גדולה מאוד עובדים העוסקים בגיוס ומיון לרבות עובדים חדשים ועל כן יש חשיבות להפוך אותו לקורס מכוון לצורך מידע מיטבית יעילה והלימה לכלים מודרניים כולל לוודא הטמעה והבנה של החומר.

מחקר ופיתוח

יחידת מחקר ופיתוח אמונה על שכלול ומיטוב של הליכי הגיוס והמיון בשירות המדינה, במטרה לתת מענה לצרכי הלקוחות (משרדי ממשלה ומועמדים); זאת מתוך שילוב בין עולמות המחקר והאקדמיה, מגמות עדכניות בשוק התעסוקה הישראלי והבין-לאומי, והתבססות על כלים והליכי גיוס ומיון עדכניים.

תחומי עיסוק עיקריים

- **מחקר ופיתוח של כלים והליכים בשלבי הגיוס והמיון לתפקידים בשירות המדינה:**
 - בחינת שיטות עבודה וכלים קיימים
 - מחקר ועריכת Benchmark בנושאים רלוונטיים
 - גיבוש המלצות ותכניות פעולה לשיפורם
 - פיתוח כלים ותהליכים חדשניים
 - שותפות בהדרכה והטמעה
- **עריכת מחקרים, סקרים וניתוחים סטטיסטיים יישומיים** וכן כתיבת דו"חות מסכמים וניירות עמדה, לצורך קבלת תמונת מצב עדכנית וקבלת החלטות אופרטיביות.
- **פיתוח חומרי הדרכה והעברת הדרכות וסדנאות מקצועיות** בתחומי העיסוק של אב"מ למשרדי הממשלה ולגורמים חיצוניים (כגון מכוני המיון).
- **מתן ייעוץ מקצועי, הכוונה ומידע** בנושאי פסיכולוגיה תעסוקתית, אבחון ומיון, מחקר וסטטיסטיקה, גיוס ומיון אוכלוסיות מרקע מגוון.
- **ריכוז נושא התעסוקה המגוונות באגף** לצורך קידום אוכלוסיות מגוונות בהיבטי גיוס ומיון לתפקידים בשירות המדינה.

Benchmark בין-לאומי להליכי גיוס ומיון- יחידת מחקר ופיתוח ערכה סקירה וניתוח של הליכי גיוס ומיון בארץ ובעולם בארגונים עסקיים, נציבויות וממשלות שונות. ייזום הפרויקט נעשה לצורך למידה והפקת לקחים יישומית. במסגרת הליך זה נערכו מפגשי למידה מקצועיים עם קולגות מקצועיות מארגונים מקבילים.

סיום טיוב ההליכים המקצועיים בועדות הבחנים- ב- 2018 החל תהליך של טיוב ושכלול מקצועי של ועדות הבחנים בהובלת היחידה, לרבות פיתוח גיליונות תבחינים חדשים, הבנייה ומקצוע של

ראיונות הוועדה, פיתוח סימולציה מקצועית ומתן דגש לחוות הדעת המקצועית ממכון המיון. ב-2019 הושלם התהליך ונערכה הדרכה והטמעה מלאה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

עדכון, שכלול והנגשה של חוות הדעת התעסוקתית - עדכון חוות הדעת התעסוקתיות של מכוני המיון לצורך מחשובן ובכדי לשכלל ולהנגיש אותן למשתמשים (נבחנים ובוחנים בועדות הבוחנים). העדכון צפוי לצאת לפועל בסוף שנת 2020.



הדרכות וסדנאות מקצועיות - בשנת 2019 הועברו הדרכות וסדנאות מקצועיות בנושאים הקשורים לאבחון ומיון ולקידום אוכלוסיות מגוונות בהליכים אלו:



- הדרכה לממוני הגיוון במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
- הדרכה לממוני שוויון מגדרי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
- הדרכה מקצועית לרשות המיסים
- הדרכות והנחיה מקצועית למרכזי מכרזים
- ייזום וקידום של קורס Excel לעובדי האגף
- סדנאות לסגל הבכיר ולסגל ביניים בשירות המדינה לפיתוח מיומנויות אבחון וריאיון- מיומנויות אבחון וריאיון הן כלי חשוב בארגז הכלים הניהולי, ובפרט בקרב מנהלים ומנהלים שעתידים להיות חברי ועדות בוחנים. מתוך זיהוי הצורך הזה, היחידה יזמה, פיתחה והעבירה בסדנאות מקצועיות בנושא. לאור הצלחת הסדנאות, הביקוש הגבוה, וחשיבות הנושא, יועברו סדנאות נוספות לסגל הבכיר ולסגל הביניים במהלך שנת 2020

פיתוח מדריכים לקידום גיוון תעסוקתי בהליכי הגיוס והמיון לשירות המדינה - יפורט בחלק המתייחס לגיוון תעסוקתי.



סקרים ומחקרים - ב- 2019 נערכו מאות ניתוחי נתונים, הועברו סקרים ונכתבו דו"חות במטרה לזהות מגמות שונות בהליכי הגיוס והמיון למכרזים שונים ולגזור מהן המלצות אופרטיביות, כגון:



- **חקר הליכי הגיוס והמיון למכרזי בכירים בשירות המדינה**, לצורך בחינת היבטים שונים ביניהם: איתור גורמים מקדמים ומעכבים; איתור מכרזים ספציפיים שקיימים בסם קיימים חסמים או כשלים כלשהם; מיפוי שביעות רצון המנהלים המגייסים; מיפוי מידת השימושיות והאמון בכלי המיון ועוד. תוצאות הניתוח יהוו בסיס להפקת לקחים ולתכניות עבודה לייעול וטיוב תהליכים.
- **חקר הליכי הגיוס והמיון לתפקידי משפטים בשירות המדינה**, לצורך בחינת מידת היעילות, התקפות והעדכניות של הליכי הגיוס והמיון לתפקידים אלו, הן ברזולוציה רוחבית והן ברזולוציה של המשרד הממשלתי.
- **סקר רחב היקף (קרוב ל- 1000 משתתפים)** לבחינת חווית המועמדים הנבחנים במכוני המיון במטרה לאבחן ולאתר חסמים ופערים בשלבי הגיוס והמיון, בדגש על מועמדים מאוכלוסיות מגוונות הזכאיות לייצוג הולם. תוצאות הסקר תורגמו להמלצות אופרטיביות לגבי שימוש בכלי המיון ועבודה מול המכונים.



פיתוח מדריכים להנגשת מידע, פיתוח

מדריכים לתהליכי מיון מקוונים וכן מדריכי הסברה לגבי כלי הגיוס והמיון שמפעיל האגף עבור מנכ"לים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.



העברת סדנאות והדרכות לסגל הבכיר וסגל

ביניים לפיתוח מיומנויות אבחון וריאיון



הרחבת ההדרכות המקצועיות לדרגים

ולפונקציות שונות בשירות המדינה, כגון הדרכות מקצועיות לפרקליטות ולמשרד מבקר המדינה.



סקר לאיתור צרכי גיוס ומיון למנהלים במשרדי

הממשלה, במטרה לאתר צרכי גיוס ומיון ולהגביר את ההכרות והחשיפה עם כלי הגיוס והמיון הקיימים. סקר זה הוא שלב ראשון בתכנית להנגשת תהליכי הגיוס והמיון ולהגברת המעורבות של המנהלים בהם.



סקר לאיתור צרכי גיוס ומיון למנהלים

במשרדי הממשלה, במטרה לאתר צרכי גיוס ומיון ולהגביר את ההכרות והחשיפה עם כלי הגיוס והמיון הקיימים. סקר זה הוא שלב ראשון בתכנית להנגשת תהליכי הגיוס והמיון ולהגברת המעורבות



פיתוח מודלים חלופיים למערכות המיון

הקיימות במשרדי הממשלה, בשיתוף עם יחידת המיון- פיתוח והוספת כלים חדשים, הטמעת שינויים וקיצורים בשלבי המיון ומעורבות גבוהה יותר של המנהלים הקולטים לאורך כל התהליך.



שותפות בהדרכה ובהטמעה של העדכונים

הטכנולוגיים החדשים בוועדות הבוחנים (בשיתוף עם ה- PMO העוסקת בנושא).

יעילות

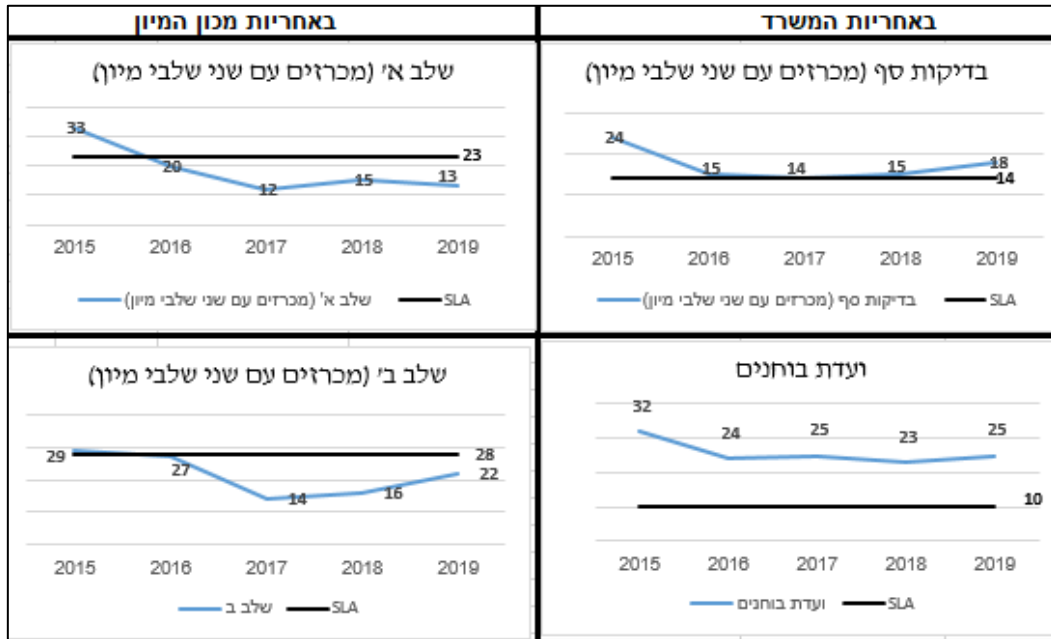
מחקר וניהול ידע



הפקה וניתוח שוטפים של נתונים ודו"חות

במהלך 2019 הופקו עשרות ניתוחים ודו"חות מסכמים בנושאים הקשורים לפעילות האגף כגון: בחינת משכי זמן של תהליכים ושלבם במערך הגיוס והמיון של משרדי הממשלה (מידת עמידה ב- SLA), מיפוי ממוקד של תהליכי מיון ו/או אוכלוסיות ספציפיות, בחינת אפשרויות לקיצור הליכי מכרז ועוד.

משך הזמן בשלבי הגיוס והמיון בהשוואה לפי גורם מטפל:



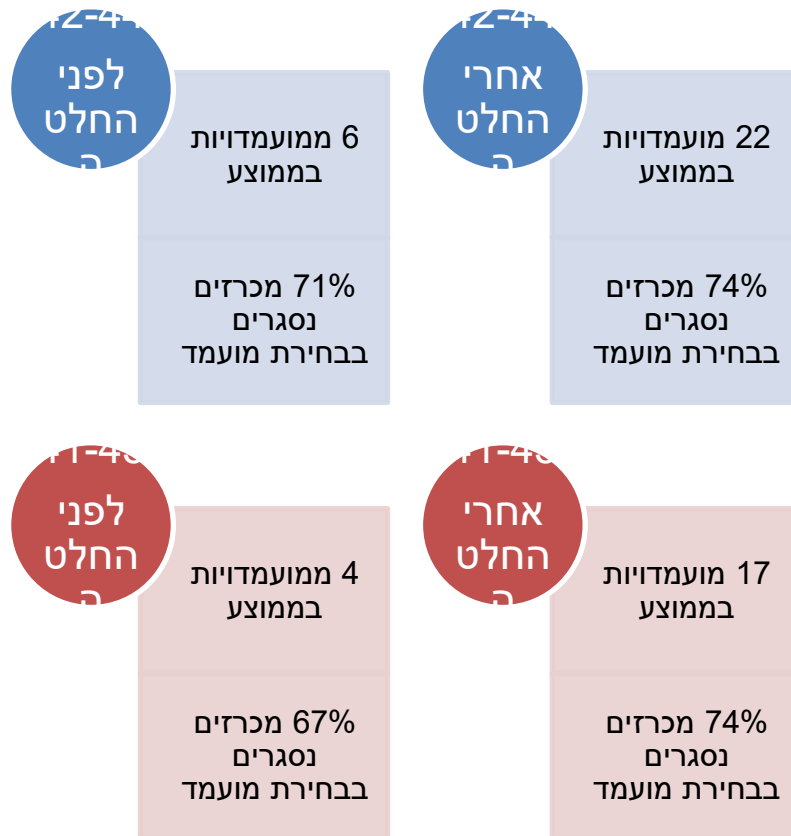
משך הזמן הכולל מתום הרשמה עד לכינוס הועדה (ימי עבודה):

שנה	ללא מיון	מיון קובנטיבי	מיון אישיותי-תכנהגותי	שני שלבי מיון
2015	45	73	83	118
2017	31	50	65	66
2019	35	48	72	75

מחקר תוקף לבחינת מערכת המיון לתפקידים בשירות המדינה

מחקר תוקף רחב-היקף לבחינת יעילותה של מערכת המיון לתפקידים בדרג ביניים בשירות המדינה, ובחינת יכולתה לנבא בהצלחה תפקוד של מועמדים בעבודה. בשנת 2018 נכתבה תכנית עבודה מפורטת לניתוחים הצפויים, גובשו בסיסי הנתונים ונערך ניתוח ראשוני של הנתונים והממצאים.

מעבר ממכרזים פנימיים לבין משרדיים בדרגות 42-44 ו-43-41



תכנון גיוס ומיון

ריכוז תכניות עבודה אגפיות וסיכום 2019 מול אגף אסטרטגיה ומערכת תמר.

בניה מערכת ניהול חכמה בסביבת VBA אקסלית ליחידת הבכירים.

בניית אקסלים (Excel) חכמים לריכוז הבקורות הפיזיות והממוחשבות שנעשות ע"י יחידת הבקרה.

דו"חות ונתונים, ביצוע חקר נתונים באופן יזום ושוטף כדי לאתר (במידה וקיים) תקלות, "צווארי בקבוק", קשיים וכדומה + גיבוש המלצות לפתרון. כמו כן, פיתוח דוח תקופתי (כמותני ואיכותני) לשימוש האגף.

ליווי ויצירת שת"פ פנים ארגוני, בחינת המצב הקיים ומיפוי ממשקי עבודה בין היחידות, פרויקטים משותפים וכו', גיבוש המלצות והצגתם למנהלת האגף.

בקורות ותצפיות במשרדי הממשלה בהיבט ההליך המכרזי ע"י תחקור נתונים מסיבי ותצפיות, תוך שימוש בכלים סטטיסטיים

איתור וגיוס מועמדים

מאגרי מועמדים לשם שיפור תהליכי גיוס בשירות המדינה והתאמתם לתמורות בעולם התעסוקה, הוחלט על הקמת מאגרי מועמדים אשר יהוו ערוץ גיוס נוסף וחדשני. מאגרים אלה נועדו להתמודד עם חלק מאתגרי הגיוס הניצבים בפני שירות המדינה, כדוגמת היצף בכמות המועמדים הניגשים למשרות רוחביות, בהן ישנה תחלופה גבוהה של מועמדים והיצע רב של משרות.

הופעל מאגר מועמדים למשרות תחיליות, רכזיות לשכה.

הופעל מאגר למשרות סטודנטים בכל תחומי הלימוד בפריסה ארצית.

מאגר נותני שירות לבתי החולים הממשלתיים.

מאגר לאנשים עם מוגבלות.



מיון מקדים - כחלק ממגמת ייעול התהליכים וקיצור משכי הזמן, מוביל האגף הליך מיון מקדים. משמעותו קביעה ופרסום של אמות מידה עבור מכרז המאופיין בהיצע רב של מועמדים. כלי זה נועד לייעל את הליך הגיוס במשרות שבהן קיימת תחלופה ניכרת של עובדים או במכרז שבו צפוי להיות היצף בכמות המועמדים. בשנת 2018 הופעל לראשונה מנגנון זה כפיילוט עבור מכרזי המס של מפקחי מס במס הכנסה ומבקרי חשבונות במכס ומע"מ ברשות המיסים.



הליך גיוס ייחודי המבוסס על הצהרת המועמד על עמידה בתנאי סף - כחלק מתמשך בייעול ושיפור הליכי הגיוס והמיון, יזם והוביל אגף בכיר בחינות ומכרזים תהליך ייחודי חדש לפיו שלב בדיקת המועמדות למכרז יבוצע לאחר הליך המיון או במהלכו (שלב א' או שלב ב'), כל זאת בהסתמך על הצהרת המועמד בעת הגשת המועמדות.



בקשות למכרזי הצהרה בשירות המדינה בשנת 2019

אחוז אושרו	אושרו	בקשות
77%	323	417

פרסום מכרזי הצהרה בשנת 2019

חסכון בבדיקות מועמדות בשנה של	מועמדות	מכרזים
29%	47,559	274

השקת "תכנית 360" - ביצוע לזוי של המשרד/יחידת הסמך מקצה לקצה בהליך המכרזי, באופן רב תחומי ובאוריינטציה לכל אחד מתחומי הליבה של אגף בכיר בחינות ומכרזים (גיוס, אבחון תעסוקתי ומתן שירות).



ניתוח תהליכים ובחינת מידת הצלחתם באמצעות מדדי גיוס Recruiting Metrics.
תכנון ועדת בוחנים במהלך הליכי המיון של המכרזים ע"י משרדי הממשלה ויחידות הסמך.



שירות

מתן שירות תוך יישום תפישת מוכוונות לקוח והתמקדות בחוויית הלקוח הינו יעד אסטרטגי של אגף בכיר בחינות ומכרזים.

מטרת האגף להביא לשיפור השירות ולהעלאת הרמה המקצועית של נותני השירות. אנו רואים במתן שירות איכותי ובשביעות רצון הלקוחות ערך עליון המוביל את האגף. אגף בכיר בחינות ומכרזים מספק שירות ומענה לשני סוגים של לקוחות -

הלקוחות החיצוניים: מועמדים למשרות בשירות המדינה, אותם אנו מלווים מעת הגשת המועמדות למשרות בשירות המדינה ועד לבחירת הזוכה במשרה.
 הלקוחות הפנימיים: גורמים מקצועיים במשרדי הממשלה העוסקים בתחום המכרזים. גורמים אלו הם בעלי שני כובעים, מחד לקוחות הדורשים שירות ומענה ומאידך אנשי מקצוע הנדרשים להעניק שירות ומענה לפניית הלקוח החיצוני בתחומים שבאחריותם.

כמות הפניות בשנת 2019:



מערך השירות פועל ועושה בכדי להעניק ללקוחות האגף חווית שירות איכותית ומקצועית, תוך הקשבה ומחויבות לשינויים ולשיפורים בהליכי הגיוס והמיון המתבצעים באופן תמידי. אנו שואפים לספק ללקוחותינו **שירות נגיש, מותאם וטכנולוגי**, ומצויים במגמה מתמדת של בחינת הקיים ושיפורו לטובת הציבור.

בשנת 2019, התחיל תחום השירות לבסס פעילות המתמקדת במעטפת שירות ניהולית ותפעולית **ממוקדת אזרח**. ההבנה כי בכדי לספק שירות מצוין לאזרח, יש צורך בעשייה מקצועית שאינה מתמקדת רק ב"שירות הקלאסי" (מענה מגיב לפניות), אלא מרחיבה את הפעילות לרבדים נוספים בעלי משמעות וערך מוסף ללקוח.

להלן עיקר רכיבי השירות עליהם מושם דגש:



האגף מפעיל מרכז שירות למועמד המספק שירות באמצעות מענה טלפוני וערוצי ה- multi-channel (צ'אט ופנייה מקוונת).

ריבוי ערוצים – ישנם מספר ערוצי התקשרות מול הלקוח (טלפון, צ'אט ופניות מקוונות), כך שלמועמד ישנה היכולת לבחור את ערוץ השירות בהתאם להעדפותיו, לצרכיו ולסיטואציה בה הוא מצוי.

שיפור טכנולוגי – באופן שוטף אנו פועלים לביצוע שיפורים טכנולוגיים שיאפשרו לפקח, לבצע בקרה ולמדוד את השירות הניתן ללקוח.

סטנדרט שירות ותפעול הוטמעו סטנדרטים, שגרות ניהול ותפקידים החיוניים והכרחיים להפעלה שוטפת ושמירה על רמות השירות שהמתווה האגף.

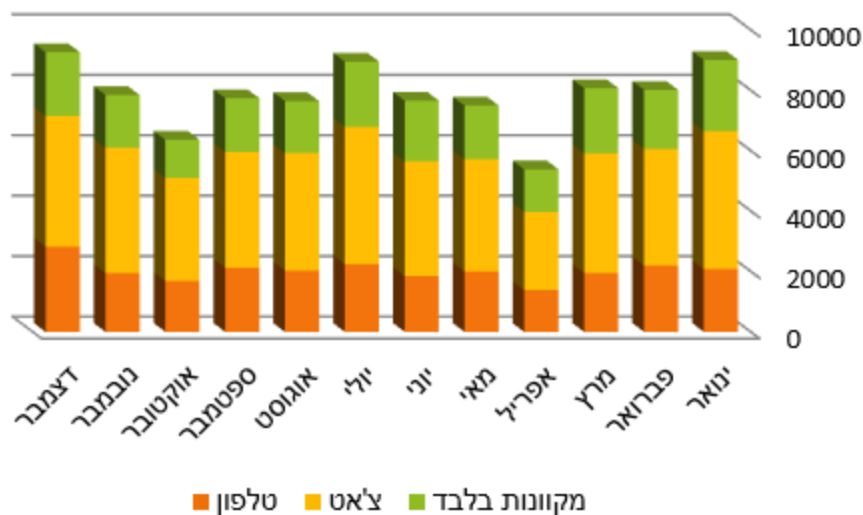
שירות פרו – אקטיבי - מעבר משירות "מגיב" לשירות "יזום".

מנגנון "פרס-קנס" - בכל חודש אנו מפעילים מול ספק השירות מנגנון שנועד לעודד עמידה ביעדי השירות הרצויים לטובת ציבור המועמדים.

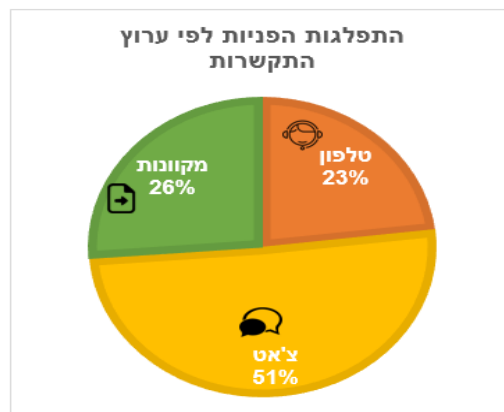
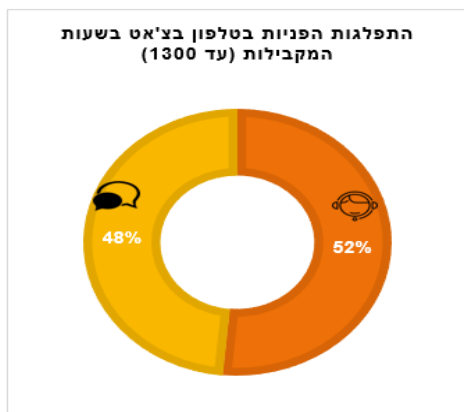
תכנית בקרה מקיפה - תכנית בקרה מקיפה – בתדירות חודשית ורבעונית טיב השירות, רמת השירות ורמת הידע של הנציגים מוערכים ע"י גורמי המקצוע באגף לטובת שיפור איכות השירות. **הקשבה ללקוחות האגף ולנציגי השירות** באמצעות משובי שביעות רצון, סקר יזום על חווית המשתמש במערכת CRM וסקר על חווית המועמד במכוני המיון. המטרה בחינה של התהליכים, השירותים, והפעילויות אותן מוביל האגף, למען שיפור וייעול ביצועים.

הפעילות במרכז השירות מושפעת רבות, באופן מתבקש, מחודשי החגים (אפריל ואוקטובר). ממוצע הפניות החודשי עומד על כ- 8,000 פניות, כאשר החודשים העמוסים ביותר היו ינואר, יולי ודצמבר, בהם היה גידול של 15-19% בכמות הפניות.

פניות נכנסות לפי חודשים וערוצי התקשרות

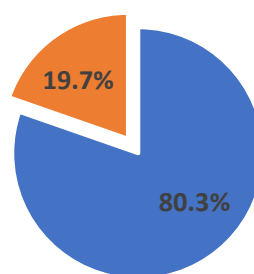


ערוץ הצ'אט הינו ערוץ ההתקשרות היחיד שנתר לאורך כל הפעילות של מרכז השירות לאורך שנותיו. גם לאחר ביצוע ההרחבה של ערוצי השירות, הוא שמר על מקומו כערוץ שירות מרכזי, נוח ונגיש ואחוזו היחסי עומד על כ 51% מכלל הפעילות. יחד עם זאת, ניתן לראות מהנתונים כי בשעות הפעילות המקבילות, הערוץ הטלפוני הינו אטרקטיבי במעט יותר מהצ'אט.



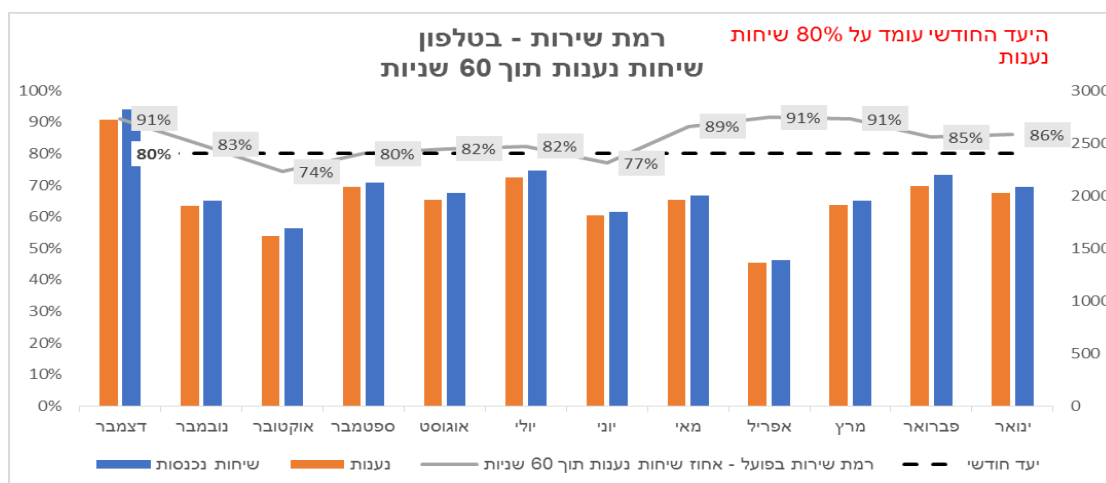
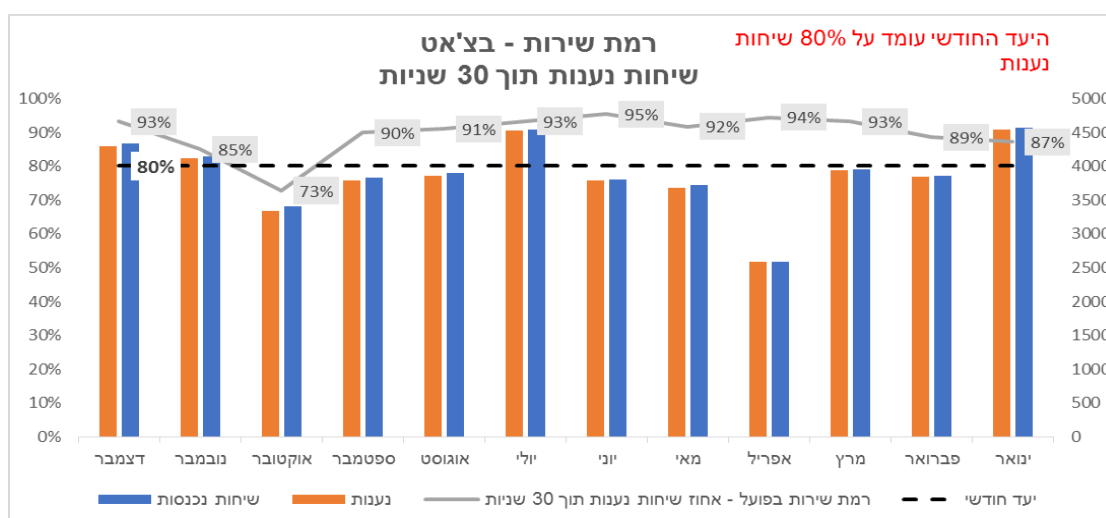
התפלגות הפניות בצ'אט לפי שעות הפעילות

8:00-16:00 16:00-20:00



רמות שירות

תחום השירות הגדיר רמות שירות הנדרשות למתן מענה מהיר, זמין ונגיש ללקוחותיו.



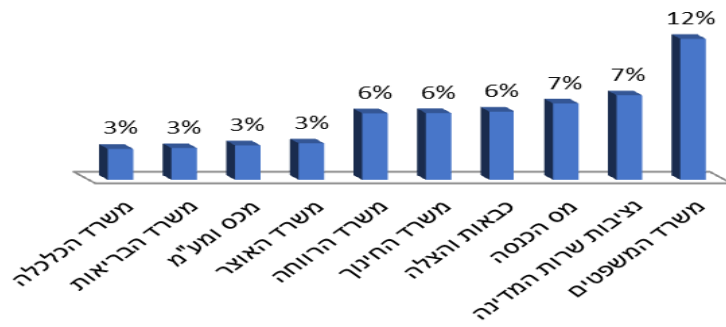
בבחינת הנתונים, ניתן לראות כי אחוז הפניות של הלקוח המשרדי הינה מועטה (כ-4%), אך מדובר ביעד אסטרטגי שהציב לעצמו האגף - התייחסות למשרד כ"לקוח". יחד עם זאת, בבחינת השנה האחרונה, אנו מבינים כי בכדי שתחום השירות יעניק את השירות המצופה ללקוח זה – ע"פ צרכיו וציפיותיו, יש לבצע מסע לקוח בכדי לבחון את המעטפת השירותית הנדרשת ללקוח זה.

פילוח הפניות ע"פ מאפייני הלקוח



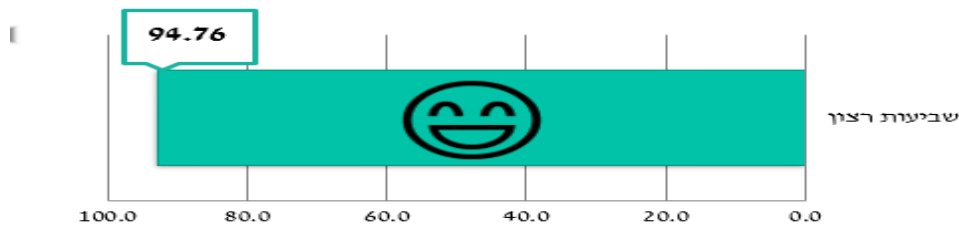
בהתעמקות בנתונים, מצאנו כי עשרת המשרדים (TOP10) עם כמות הפניות הגבוהה ביותר, הם גם אלו שמייצרים 55% מכמות פניות כלל המשרדים.

שיעור הפניות של משרדי הממשלה עם כמות הפניות - TOP10 הגבוהה ביותר



מדד שביעות רצון

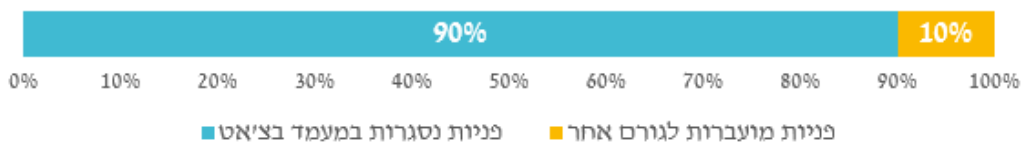
במערכת הצי'אט ישנו כלי מובנה לבחינת שביעות רצון הלקוח - משוב העולה מיד לאחר סיום השיחה ומציע למועמד להשאיר את התרשמותו מהשירות שקיבל. מדובר בכלי המחבר באופן ישיר בין הלקוח לחוויית השירות, ואנו מוצאים חשיבות רבה בתוצאותיו. ניתן לראות כי מרכז השירות שומר על ביצועיו הגבוהים והציון השנתי הממוצע עומד על ציון של 4.74 (מתוך סולם ההערכה של 1-5, כאשר 5 הינו הציון הגבוה ביותר) אותו ניתן לתרגם לציון 94.76 (בסולם ההערכה של 1-100). שמחנו לגלות כי המדדים בהם נציגי השירות בצי'אט מקבלים את הציונים הגבוהים ביותר הינם מקצועיות ושירותיות.



שירות ב"מגע אחד"

מרכז השירות מהווה עבור לקוחות האגף **single point of contact**, נקודת שירות מרכזית ויחידה מול הלקוח. במידת הצורך, מרכז השירות פונה לגורמים מקצועיים נוספים לטובת קבלת מענה מקצועי וסגירת הטיפול הסופי בפנייה. אולם, נציגי השירות הוכשרו בכדי לתת מענה ע"פ תפישת ה- **one stop shop**, קרי להיות בעלי ידע מקצועי רחב אשר כולל את מרבית הנושאים המקצועיים כך שיוכלו לתת מענה מקסימאלי ומרבית הפניות ייסגרו "במגע אחד" – במעמד השיחה בין הלקוח לנציג.

סגירת פניות



איגרות מיתוג ודפי נחיתה למועמדים

יחידת הגיוס בשיתוף המשרד מעצב ומנגיש מידע למועמדים אודות המרכז אליו ניגשו. באמצעות אתרי הנחיתה ואיגרות אלו ניתן מידע אישי המחזק את חוויית המועמדים ומתווכת את המידע הנדרש לשלבים השונים, כדוגמת שלב האבחון, שלב הועדה ועוד. אמצעי זה נמצא כיעיל לצורך שימור המועמדים לאורכו של התהליך, מפוגג חששות מצדם ורוותם מועמדים איכותיים לתהליך הגיוס.



מיתוג מעסיק ויצירת שפה ויזואלית - במהלך 2019 ועד היום עובד יחידת הגיוס יחד עם מעצב גרפי על מיתוג מעסיק במטרה להציג שירות המדינה כמעסיק נחשק, שיכלול עיצוב מקיף והמחשה רחבה ליישומים של השפה הוויזואלית בסביבות של פרינט, דיגיטל ומדיה חברתית כמו גם במרחב הפיזי (שילוט, נוכחות בכנסים וכיוצ"ב)

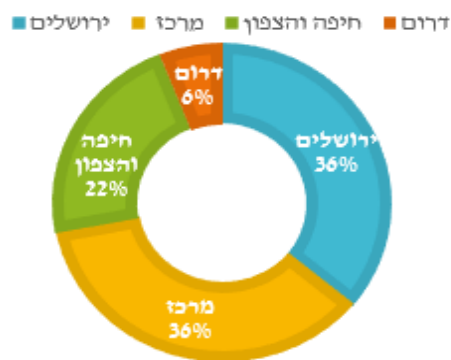
הוגנות ושקיפות

פיקוח ובקרת מכרזים

שיטת המכרזים נועדה לבחור את המועמדים המתאימים לעבודה בשירות המדינה תוך שמירה על עקרונות ההזדמנות השווה, התחרותיות, השקיפות, ההוגנות וההגינות. תחום זה אמון על שמירת עקרונות מכרזי כח אדם במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

בשנת 2019 נערכו בקרות פיזיות בכ - 59 משרדים ויחידות סמך ברחבי הארץ. בסה"כ בוצעו כ - 138 בקרות פיזיות המתפלגות באופן הבא:

התפלגות ביצוע הבקרות



פיתוח כלים להפיכת הבקרה לשיטתית ומובנית, כלי המסייע לקבל תמונת מצב בכל הקשור לבקרות הפיזיות והממוחשבות בנושא ועדות בוחנים. הכלי כולל "דשבורד" ניהולי עם מדדי ביצוע במגוון תחומים ומסייע למנהלים לנתח את ממצאי הבקרות, לנטר חריגות מהותיות, לבנות תוכנית ביקורים מושכלת ושיטתית ולהבין את צרכי ההדרכה במשרדים לרבות הבניית תוכנית עבודה בהתאם.

ביצוע פיקוח ובקרה על מכרזי כוח אדם במשרדי הממשלה ויחידות הסמך החל מפרסום מכרז ועד לאיוש המשרה ע"י המועמד הנבחר.

ביצוע בקרות מחשוביות מתוכננות ושיטתיות בהצלבת מידע וחתכים שונים. ביצוע בדיקות ממוחשבות של הליך המכרז על מנת לבדוק אם ישנו שיהוי בלתי סביר (SLA) בבדיקות תנאי הסף ובכינוס ועדת הבוחנים.

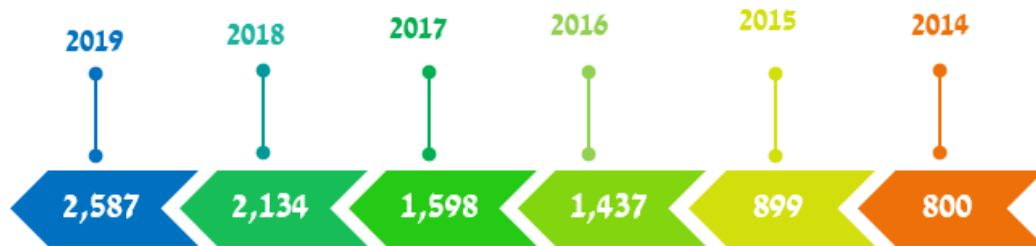
הגברת הבקרות הפיזיות בוועדות הבוחנים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. הטמעת נושא הבקרות על ועדות בוחנים מרחוק באמצעות פלטפורמות מקוונות.

הגברת הבקרות הממוחשבות על הליך המכרז בשלביו השונים אבני היסוד לבניית כלי מיחשובי שיאפשר מעקב על ביצוע המלצות הבקרות הפיזיות וההדרכה כפי שנקבעו.

ליווי מכרזים אודותיהם מתקבלות תלונות בטרם כינוס וועדת בוחנים.

עררים על עמידה בדרישות תנאי הסף

אישור מועמדות במכרזים מותנה בעמידה בתנאי הסף של המשרה, כפי שנקבעו בתיאור העיסוק ובכלל זה השכלה, ניסיון, רישיונות והסמכות, רישום בפנקס מקצועי, קורסים ועוד. כמפורט בהוראת סעיף 11.131 בתקשיר, מועמד שנפסל ע"י הגורם המטפל במכרז רשאי להגיש ערר על פסילתו לאגף בכיר בחינות ומכרזים תוך 5 ימי עבודה וזה נבחן ע"י הגורמים המקצועיים באגף. ניתן לראות כי בשנים האחרונות חלה עליה משמעותית בכמות העררים המנותבים לאגף.



השגות

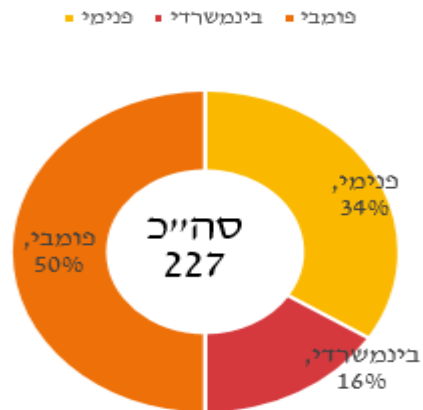
במהלך שנת 2019 פעלה יחידת ההשגות לשמירה על עקרונות ההזדמנות השווה, התחרותיות, השקיפות, ההוגנות וההגינות כלפי המועמדים תוך בחירת המועמד המתאים והראוי ביותר למשרה בשירות המדינה, הטמעת נהלים שיובילו לשמירה על תקינות הליך המכרז, מניעת פגמים טכניים ומהותיים בהליך המכרז ועוד. כמו כן, פעלה היחידה לשילוב יחידת הבקרה וההון האנושי באב"מ במסגרת הפקת לקחים, לצורך פיקוח על הליכי המכרז והנחיית המשרדים לביצוען התקין של וועדות הבוחנים.

כמות השגות על מכרזים בשירות המדינה לאורך השנים

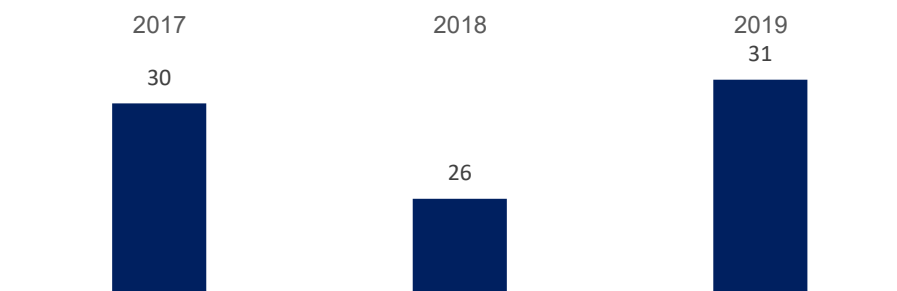


התפלגות השגות על פי סוג מכרז בשנת 2019

- ✓ 11.5% מההשגות נמצאו מוצדקות והובילו להתערבות בהחלטת ועדת הבוחנים, כגון: כינוס בשנית במשרד, כינוס בשנית באב"מ במקום במשרד, ביטול מכרז ופרסומו מחדש, ביטול זכיית מועמד.
- ✓ 75% מההשגות מטופלות באב"מ בלבד, ללא מעורבות הלשכה המשפטית.



זמן הממוצע לסגירת השגה באב"מ בלבד (ללא מעורבות גורמים נוספים)



טרנספורמציה טכנולוגית

פעילות PMO

פעילות ה-PMO אמונה על תכנון וביצוע פעילויות של טרנספורמציה דיגיטלית לתהליכי גיוס ומיון בשירות המדינה, תוך בניית אסטרטגיה עסקית אל מול המתחרים בשוק ובחינת המגמות בעולם התעסוקה והתאמתם לשירות המדינה ולצרכיו המשתנים. ממשק עבודה מרכזי של היחידה הינו מול מרכב"ה בשימת דגש על אפיון ויישום תכנית עבודה לשיפור תהליכי עבודה ולביצוע שינויים ושיפורים בפורטלי הגיוס.

מערכת הגיוס המקוונת

מערכת הגיוס המקוונת, נבנתה בשנת 2012 לטובת ניהול תהליכי גיוס ומיון תעסוקתיים למשרות עבור כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך הנמצאים תחת אחריותה של נציבות שירות המדינה.



למעלה מ- **160,000** פרופילים הוקמו במערכת הגיוס המקוונת עד שנת 2019

למעלה מ- **1,100,000**²² נכנסו למערכת הגיוס המקוונת

תחזוקת מערכת הגיוס המקוונת באופן שוטף תוך ביצוע בחינה מתמדת אחר שיפור וייעול הליכי הגיוס והמיון באמצעות המערכת.

אפיון כלי לסינון מועמדויות (פירוט נרחב ניתן למצוא מטה בפעילויות העתידות)

אפיון שדרוג מסמך חוות הדעת של מכון המיון

שדרוג ניהול מכרזי המאגר באמצעות המערכת.

פיתוח כלי לסינון מועמדויות באמצעות שאלות מכוונות מתנאי הסף



²² מספר הגולשים לדף השירות של מערכת הגיוס דרך אתר הנציבות. הנתון לא כולל כניסות ישירות מגוגל.

שדרוג אתר הגיוס בשיתוף פעולה עם ישראל דיגיטלית באמצעות פונקציונאליות במסכי המערכת, שיווק התעסוקה בשירות המדינה, הנגשת המידע אודות תהליך מכרזי תוך ליווי המועמדים בכל שלב בתהליך וכן התאמת המערכת לצרכי המועמד



אפיון ופיתוח חלק מהתשתית לניהול ועדת בוחנים ממוחשבת

כיום תהליכי הגיוס מנוהלים במערכת הגיוס האלקטרוני, החל משלב פרסום המכרזים, הגשת מועמדות מקוונת למועמד, בדיקות הסף ותהליכי המיון. בעת הקמתה של מערכת הגיוס האלקטרוני, הוחלט לא לטפל בוועדות הבוחנים בשל מורכבות תהליכי העבודה ולטפל בנושא בהמשך. יצירת תשתית טכנולוגית שתחבר בין כל השלבים השונים בגיוס ומיון מועמדים לשירות המדינה, לרבות שלב וועדת הבוחנים, ותאפשר המשכיות, רציפות וניהול יעיל ומתקדם מצד הגורם המקצועי במשרד. להלן החידושים והשיפורים שיבוצעו במסגרת שלב זה:

מערכת ממוחשבת להקמה ולניהול של ועדות.

מעבר לסביבה טכנולוגית וירוקה - חברי הוועדה יצוידו בטאבלטים לצורך קריאת הנחיות ממוחשבות, מעבר על כלל מסמכי המועמדים והזנת ציונים.



שקלול אוטומטי של ציונים - ציוני חברי הוועדה ישוקללו אוטומטית ויצגו באופן ממוחשב את רשימת המועמדים המובילים, לרבות מתן התייחסות למועמדים הזכאים להעדפה מתקנת.



ניהול ושימור ידע - כלל תהליכי הוועדה יתועדו באופן ממוחשב ויאפשרו לשמור על אחידות, בקרה ושקיפות.



פרוטוקול ממוחשב ומונגש - פרוטוקול מתומצת יופק באופן אוטומטי וממוחשב לכלל המועמדים תוך התאמה לנהלים בנושא



התאמת כמות המועמדים הזכאים להעדפה מתקנת שעל המשרד לבדוק – עד כה נדרשו משרדי הממשלה לבדוק עמידה בתנאי סף של כל המועמדים המשתייכים לאוכלוסיות הייצוג ההולם, ללא קשר לגובה ציונם. כעת פותחה לוגיקה חדשה במערכת (המבוססת על כללי מעבר ציון אוכלוסיות בהעדפה מתקנת בהתאם לכמות המועמדים וכמות המשרות למכרז) המאפשרת העברת כמות מדויקת יותר של מועמדים אשר משתייכים לאוכלוסיות הייצוג ההולם לבדיקות תנאי סף. הפיתוח החדש יחסוך בדיקה של מועמדים שסיכוייהם לעבור את קו החתך נמוכים.



גיבוש תכנית לפיתוח אפליקציה ורכיב "סוכן חכם" למשרות בשירות המדינה.

המשך אפיון ופיתוח מערכת BI לאגף בכיר בחינות ומכרזים - פיתוח המערכת יבוצע



במספר שלבי פתרון, כאשר פיתוח הפתרון לשלב א' אמור להסתיים עד סוף השנה. תחילת פיתוח המערכת תלויה בהעברת הממשק של נתוני המערכת. לטובת תחילת פיתוח אופיינו כבר כל המסכים לשלב א' ע"י אבי"מ והועברו לאגף מערכות מידע, כך שלאחר מתן פתרון להעברת ממשקי המערכת ניתן להתחיל באופן מיידי בפיתוח הפתרון לשלב א'.

השלמת פיתוח מערכת לניהול ועדה בוחנים ועלייה לאוויר של פרויקט הפיילוט.



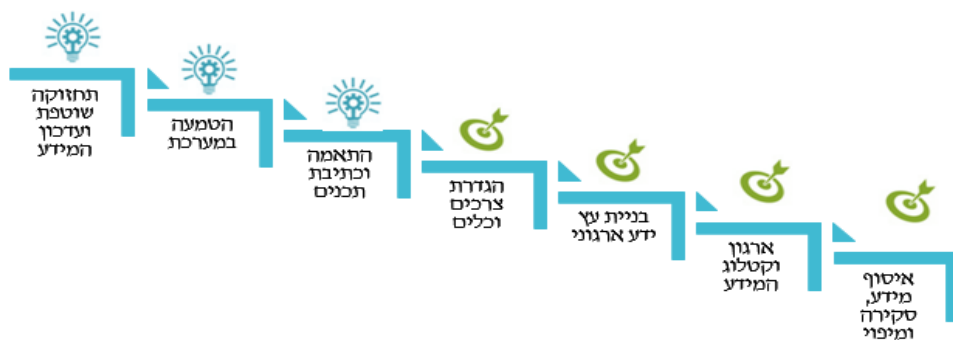
מערכת CRM לניהול קשרי לקוחות

האגף פעל רבות וממושכות בכדי להביא לכך שתוטמע מערכת CRM לניהול קשרי לקוח. זאת מתוך תפישה והבנה כי המערכת הינה רק כלי טכנולוגי, אלא מטרתה להביא ליישום אסטרטגיה שירות ותפישה הוליסטית שתסייע בהגדרה מחודשת של הקשר בין האגף ללקוחותיו. המערכת מחברת בין כלל הגורמים המקצועיים המעורבים בהליך מתן המענה לפניית, מאפשרת לאגף לנהל את נתוני הלקוחות בצורה נוחה וקלה, וכן מייצרת תשתית טכנולוגית משותפת המאפשרת שיתוף מידע עם כלל הגורמים הרלוונטיים, כך שהטיפול יעיל ופרודוקטיבי יותר.

- ביצוע הדרכות ממוקדות למשרדים** – כחלק מתהליכי הבקרה מול המשרדים באשר לאופן הטיפול בפניות, עלה כי ישנו צורך ממשי בהדרכה של נציגי משרדים שונים על אופן השימוש במערכת. משכך, תחום השירות ביצע הדרכות נקודתיות ומותאמות צרכים.
- ביצוע סקר חווית משתמש** – העברת סקר יזום למשרדי הממשלה בדבר חווית השימוש במערכת. בוצעה הפצה של הסקר, בוצע הליך של הסקת מסקנות ותובנות אשר גם שוקף לאגף מערכות מידע בנש"מ ולמערכת מרכב"ה.
- מדריך למשתמש** – לאחר שזוהה הצורך בחיזוק הגורם המקצועי באשר לאופן השימוש במערכת, יצרנו מדריך למשתמש שנשלח לכל משרדי הממשלה.
- פעולות פיקוח אחר מתן מענה** - ביצוע פעילות פרואקטיבית מול המשרדים לבחינת הצורך בהדרכה נוספת (מלבד ההדרכה הראשונית) שתבוצע ע"י צוות מרכב"ה. הנתונים נשלחו למרכב"ה להמשך טיפול.
- דו"חות ומדידה** – הפקת דו"חות באופן שבועי למעקב אחר מתן המענה של משרדי הממשלה ע"פ זמני הביצוע שהוגדרו.

מערכת לניהול ידע

פעילות מתמשכת ורציפה המתחילה עם הקמת כלי טכנולוגי שיאגד בתוכו את כלל המידעים הנוגעים להליכי הגיוס, האבחון והמיון בשירות המדינה. מטרת הפרויקט ליצור כלי עבודה מרכזי ומשמעותי שיאפשר לייצר ולנהל מידע באופן פשוט, ידידותי ואחיד עבור מערך השירות, כך שניתן יהיה לשפר את זמני ואחידות המענה וכן לעלות את הרמה המקצועית של נותני השירות. המערכת תאפשר ארגון תכנים מסוגים שונים בתבניות תצוגה מותאמות, ביצוע בקרות על איכות ומידת השימוש במידע באמצעות כלים מגוונים דוגמת משוב ותדריכים, וכן ניהול שוטף של המידע לשמירה על עדכניותו.



תהליכי גיוס באמצעות פלטפורמות דיגיטליות

שימוש במסרונים במהלך הליכי הגיוס והמיון התעסוקתיים למועמדים המתמודדים למשרות בשירות המדינה.



פונקציית Facebook live המאפשרת קידום משרה ספציפית ע"י קשר ישיר עם המנהל המגייס בשידור חי תוך מענה על שאלות רלוונטיות להגשת מועמדות למשרה.



קידום ממומן שנועד לאתר את האוכלוסייה המתאימה לתפקיד באמצעות פילוח קהלי יעד לפי גיל, תחומי עניין, השכלה וכו'



מיתוג וחשיפה באמצעות סרטונים במדיות החברתיות



שימוש באמצעות SKYPE/Zoom לביצוע ועדת בוחנים מרחוק

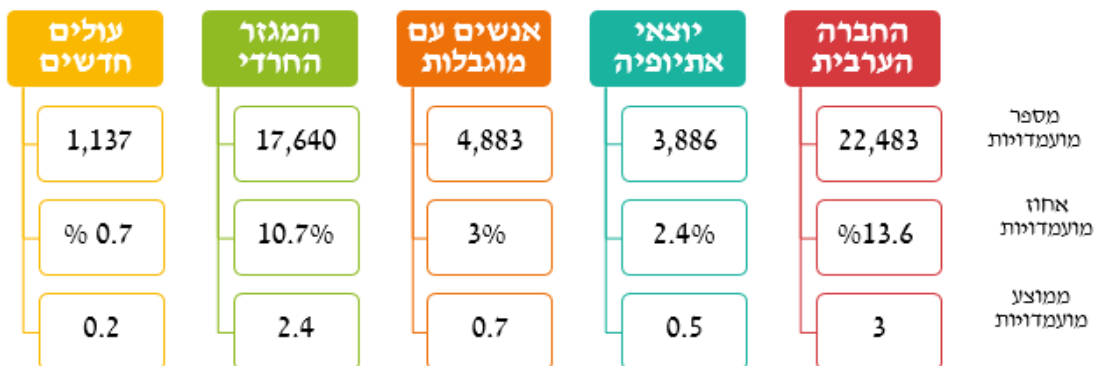


גיוון תעסוקתי בתהליכי גיוס ומיון בשירות המדינה

נתוני מועמדויות ומכרזים בקרב אוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם²³

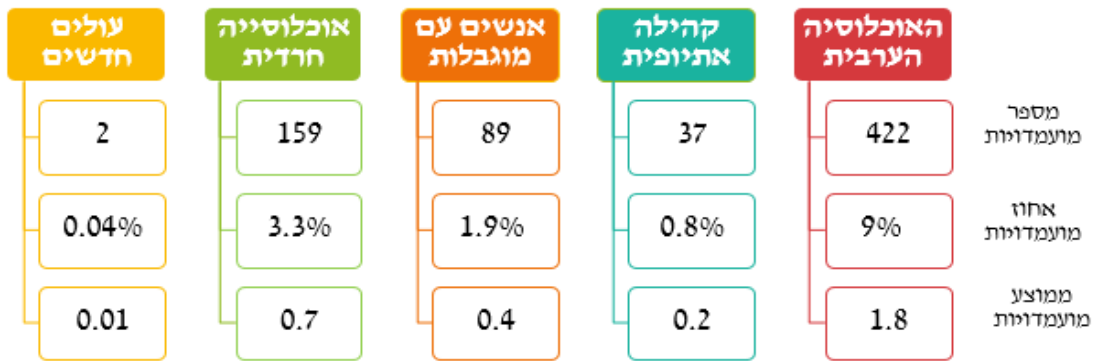
הגשת מועמדויות

1. בכלל המכרזים



²³ הנתונים מבוססים עפ"י הצהרת המועמד בדבר השתייכותו לכל אחת מהאוכלוסיות.

2. במכרזי בכירים



3. במכרזי מאגר



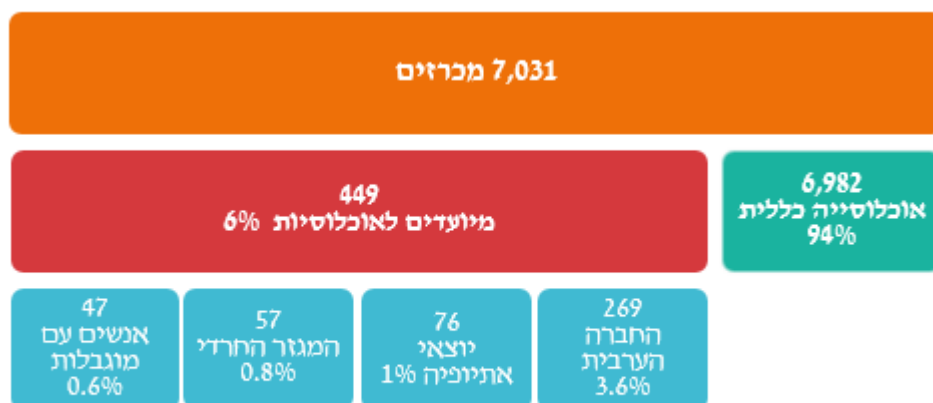
עולים חדשים	המגזר החרדי	אנשים עם מוגבלות	יוצאי אתיופיה	החברה הערבית	מאגר פקידיות חולים קבלת חולים
8	124	46	73	147	סה"כ מועמדות (1,221)
0.7%	10.2%	3.8%	6%	12%	אחוז מועמדות מהכלל

4. בועדות איתור

עולים חדשים	המגזר החרדי	אנשים עם מוגבלות	יוצאי אתיופיה	החברה הערבית	ועדות איתור (2 ועדות)
-	-	2	-	3	סה"כ מועמדות 52
-	-	4%	-	6%	אחוז מועמדות מהכלל

פרסום מכרזים מיועדים לאוכלוסיות זכאיות לייצוג הולם

449 מכרזים (6% מכלל המכרזים) התפרסמו במהלך שנת 2019 לאוכלוסיות שונות.



מועמדויות במכרזים המיועדים

מכרזים מיועדים	החברה הערבית	יוצאי אתיופיה	אנשים עם מוגבלות	המגזר החרדי
מספר מכרזים	269	76	47	57
מספר מועמדויות	5,757	597	515	1,960
ממוצע מועמדויות	21	8	11	34

ממוצע מועמדויות לפי סוג מכרז במכרזים המיועדים

סוג מכרז	החברה הערבית	קהילת אתיופית	אנשים עם מוגבלות	אוכלוסייה חרדית
פנימי	1	0.4	-	2
בינמשרדי	5	4	3	10
פומבי	36	13	16	54
כללי	21	8	11	34

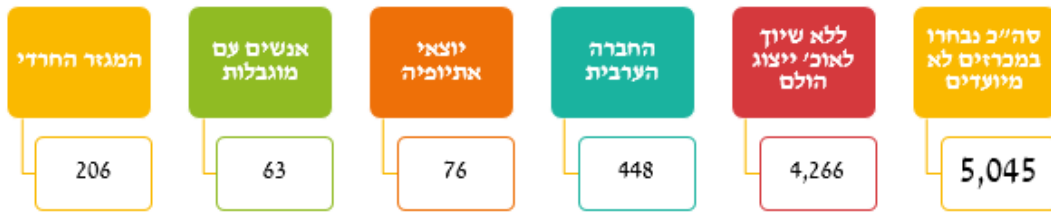
עמידה בתנאי סף לפי ייעוד מכרז:

ייעוד מכרז	כללי (לא מיועד)	החברה הערבית	יוצאי אתיופיה	אנשים עם מוגבלות	המגזר החרדי
סה"כ מועמדויות	155,960	5,757	597	515	1,960
אחוז עמידה בסף	62%	46%	51%	52%	40%
ממוצע מועמדויות למכרז	22	21	8	11	34
ממוצע מועמדויות עומדים בסף	14	10	4	6	14

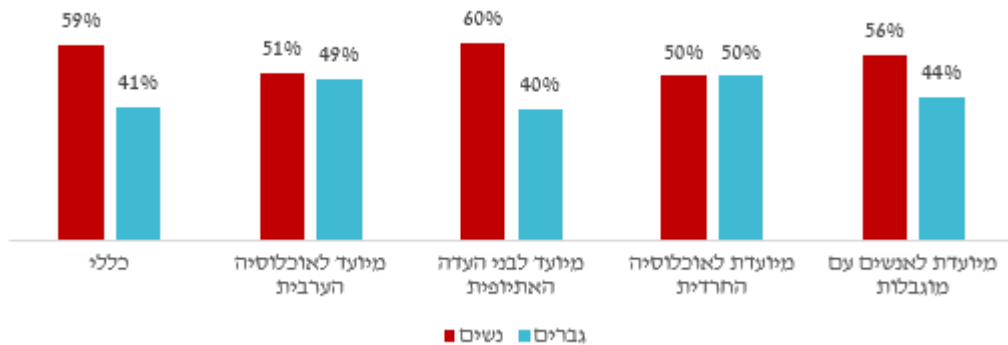
נבחרים בכלל ולפי ייעוד מכרז:

ייעוד מכרז	כללי (לא מיועד)	החברה הערבית	יוצאי אתיופיה	אנשים עם מוגבלות	המגזר החרדי
סה"כ נבחרו	5,045	104	25	32	16

נבחרים מאוכלוסיות גיוון במכרזים לא מיועדים



נבחרים לפי מגדר וייעוד מכרז



פעילות בשנת 2019

פיתוח מדריכים מקצועיים לאבחון והערכה נכונים של מועמדים מרקע מגוון - בסוף 2018 פורסם מדריך מקצועי ייחודי ומקיף לאבחון והערכה של אוכלוסיות מרקע מגוון, שפותח על ידי גורמים מקצועיים באגף. המדריך הינו ראשון מסוגו בשדה המקצועי בכלל ובשירות המדינה בפרט. הוא מרכז ידע ומחקרים בנושא, ממפה חסמים עיקריים של כל אוכלוסייה בהשתלבות בשוק העבודה, ומתייחס לאתגרים אבחוניים של מראיינים ומעריכים (כגון סטריאוטיפיים, פירוש שגוי של התנהגות ו"מלכודות אבחוניות" נפוצות), לרבות דרכי התמודדות. על בסיס מדריך זה פותחו מדריכים מקוצרים הנשלחים כיום לחברי ועדות הבוחנים לפני הוועדה. ב- 2020 המדריכים יוטמעו בהליך המחשוב של ועדות הבוחנים, כקריאת חובה לחברי הוועדה (בוועדות שכוללות מועמדים מרקע מגוון).

קישור למדריך המלא:

[https://www.gov.il/he/Departments/news/guide diagnosis diverse populations news](https://www.gov.il/he/Departments/news/guide_diagnosis_diverse_populations_news)

קישור לתקציר של המדריך שפורסם בכתב העת המקצועי לענייני תעסוקה וקריירה "אדם ועבודה":

<http://www.ayellet.org.il/wp-content/uploads/%D7%9E%D7%92%D7%96%D7%99%D>

מרכז שירות המדינה
אגף כוח אדם ומקצועות

מדריך לאבחון והערכה תעסוקתיים
של אוכלוסיות מרקע מגוון
כלים, ידע ופרקטיקה למעריכים



נובמבר 2018

²⁴ אותו מועמד יכול להשתייך ליותר מאוכלוסייה אחת ולכן שקלול הנבחרים מאוכלוסיות הגיוון וללא ייצוג הולם צפוי להיות יותר מסה"כ נבחרו המוצג. בשלב הזה להפקת הדוח לא ניתן לזהות מועמדים עולים שנבחרו במערכת.

התאמת הליכי מיון לאוכלוסיות מגוונות, מתן העדפה מתקנת לאוכלוסייה החרדית, ונקבעו הנחיות לתעדוף האוכלוסייה בקביעת קווי חתך למכרזים.



שותפות בירידי תעסוקה לשילוב אוכלוסיות שונות בשוק העבודה



- חשיפה והנגשת מידע למועמדים מרקע מגוון, יחידת הגיוס לקחה חלק במהלך שנת 2019 בתשעה ירידי תעסוקה של פקולטות ומוסדות להשכלה גבוהה בפריסה ארצית.
- **ימי זרקור ייחודיים** במטרה לעודד תעסוקה מגוונת בשירות המדינה וקידום אוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם (כגון, אנשים עם מוגבלות ועוד).

מיזם "הזנק לתעסוקה" עבור אנשים עם מוגבלות, מהות המיזם הינה יצירת פלטפורמה באמצעותה יוכלו מועמדים אקדמאיים עם מוגבלות, להגיש מועמדות למשרות בשירות המדינה ולקבל מעטפת של כלים שתסייע בידיהם להיכנס לשירות המדינה וללוות אותם לאורכו של תהליך הגיוס והמיון.















ניתוח נתונים - היחידה תמשיך ולערוך ניתוחי נתונים לבחינת חסמים, נקודות לשימור ולשיפור בהליכי הגיוס והמיון של מועמדים מרקע מגוון.



הדרכות וסדנאות הכרות עם שירות המדינה ועם הליכי הגיוס והמיון עבור מועמדים מרקע מגוון. סדנה מקצועית בנושא קידום אוכלוסיות מגוונות עבור מרכזי המכרזים – בשנת 2020 צפויה להיות מועברת הדרכה למרכזי המכרזים במשרדי הממשלה בשיתוף עם היחידה לפיתוח ההון האנושי). ההדרכה תכלול מתן מידע וכלים פרקטיים לקידום אוכלוסיות מגוונות בועדות הבוחנים, לרבות הטמעת הליכי עבודה חדשים בנושא.



הישגים עיקריים לשנת 2019

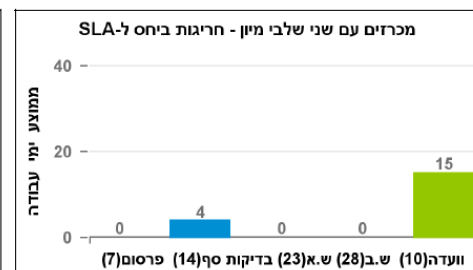
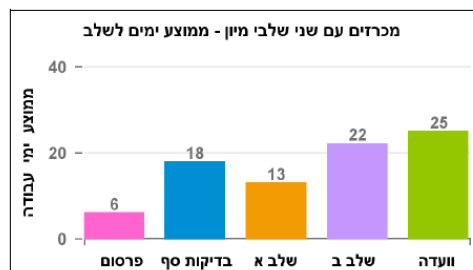
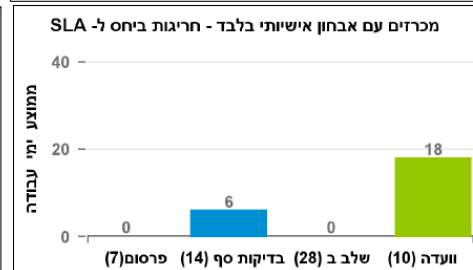
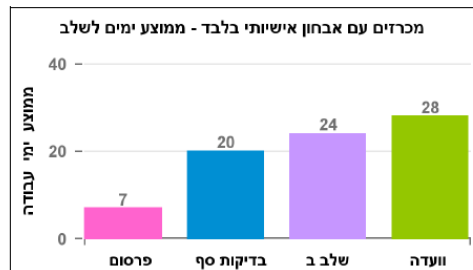
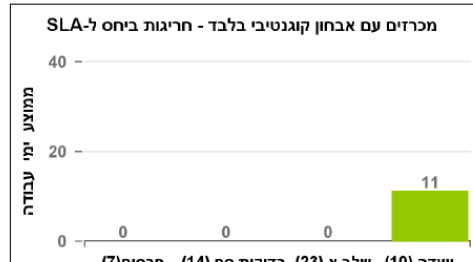
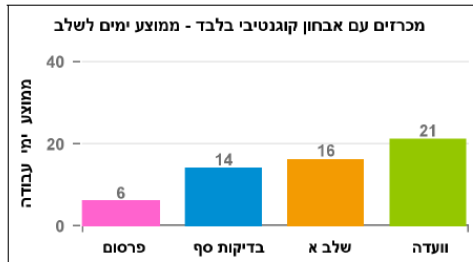
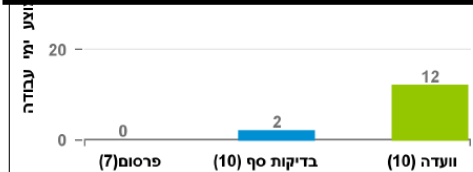
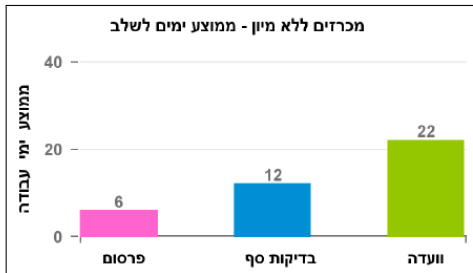
הפעלת מאגרי מועמדים למשרות רוחביות בשירות המדינה כדוגמת סטודנטים ומשרות רכז/ת לשכה.	
איתור וגיוס מועמדים למשרות בשירות המדינה באמצעות המדיה החברתית- במהלך שנת 2019 התפרסמו 322 משרות, מתוכן 190 משרות בפייסבוק, 80 באינסטגרם ו- 52 בלינקדאין.	
פרסום מכרזים על בסיס הצהרת המועמדים על עמידה בתנאי הסף של המכרז. חסכון של כ- 47,500 מועמדות בבדיקה	
אפיון ובניית תשתית להפעלת מערכת CRM לניהול קשרי לקוחות האגף.	
הרחבת סוגי כלי המיון והליכי המיון המותאמים	
סיום תהליכי טיוב ומחשוב של ועדות הבחנים	
הכשרה, הדרכה והנחיה של מגוון גורמים ושותפים משרדי הממשלה וכן גורמים חיצוניים	
הגברת הפיקוח והבקרה על משרדי הממשלה. בוצעו כ- 139 בקורות פיסיות בוועדות בוחנים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.	
המשך קידום תעסוקה מגוונת בהיבטי גיוס ומיון- חיזוק הקשר עם ארגונים מתמחים, שותפות במפגשים וימי אוריינטציה לאוכלוסיות, ופיתוח הדרכה מקצועית בנושא	
נשמרת מגמת ירידה בלוחות זמנים ושיפור השירות	
המשך שיפור השירות, ניטור חווית הלקוח ומוכוונות למתן מענה מקיף	
5,222 מועמדים נבחרו בוועדות בוחנים.	



סטטוס מכרזים - כל המשרדים

בסוף המסמך מצורף מקרא, המהווה דברי הסבר לקטגוריות השונות המוצגות בטבלאות ובתרשימי סה"כ מכרזים ומועמדויות לפי סוג מכרז

ממוצע ימי עבודה	אחוז	מס' מכרזים	מהות האבחון	סוג מכרז	מס' מכרזים	אחוז	ממוצע מועמדויות למכרז
35	73%	5,314	ללא מיון	פנימי	3,512	48%	4
48	4%	310	אבחון קוגניטיבי בלבד	בינמשרדי	480	7%	15
72	11%	833	אבחון אישיותי/התנהגותי בלבד	פומבי	3,084	42%	32
75	12%	853	שני שלבי מיון	בינמשרדי מרכזי	153	2%	23
46	100%	7,310	סה"כ	פנימי מרכזי	34	0%	6
				פומבי מרכזי	44	1%	24
				סה"כ	7,307	100%	17



בתרשימים בצד שמאל, עבור כל שלב גיוס וכל סוג מיון, מוצגים הזמנים הממוצעים לביצוע. בתרשימים בצד ימין, מוצגת החריגה הכוללת ממספר ימי העבודה הנדרש על פי אמנת השירות, לכל סוג מיון, בכל שלבי הגיוס (החל משלב בדיקות הסף ועד לשלב וועדת הבוחנים). החריגה המוצגת מחושבת על ידי ממוצע של כל החריגות. מספר ימי העבודה הנדרש על פי אמנת השירות, מופיעים בסוגריים בסמוך לכל שלב.

מהדו"ח ניתן לראות כי בכל סוגי המיזון, החריגות מה- SLA מתרכזות לרוב בשלב קביעת וועדת הבוחנים.

אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה הינו הסמכות המקצועית העליונה בתחום הלמידה, ההדרכה וההשכלה ובתחום הרווחה בשירות המדינה.

תפקידי האגף

- קביעת מדיניות למידה, הדרכה, השכלה ורווחה בשירות המדינה והנחיית המשרדים בתחומים אלו.
- פיתוח, טיפוח וקידום המשאב האנושי בשירות המדינה, והעלאת רמתם המקצועית של העובדים באמצעות הכשרתם השיטתית והדרכתם המתמדת, וכן תכנון וביצוע פעולות לרווחתם של עובדי וגמלאי שירות המדינה.
- ארגון וניהול פעולות הדרכה לאוכלוסיות שונות בשירות המדינה בעיקר בעיסוקים רוחביים כולל פיתוחם ההדרכתי של פעולות ההדרכה השונות.
- הכשרת הסגל הבכיר בשירות המדינה ושותפות בתכנון, הכוונה, היגוי והפעלה של תכניות למנהלים בכירים ועתודה לסגל הבכיר בשירות המדינה.
- מיצוב תחומי ההדרכה והרווחה בשירות המדינה, באמצעות חיזוק עבודת המטה, והבהרת וחיזוק הנהלים וההנחיות למשרדים.
- פיתוח מתודולוגיות, כלים ומוצרי למידה והדרכה לכלל שירות המדינה.
- הכשרת העובדים העוסקים בתחום ההדרכה, ההשכלה, הלמידה והרווחה והמופקדים על תחומים אלו במשרדים וביחידות הסמך לשיפור ושימור רמתם המקצועית.
- פיתוח וחיזוק שיתופי פעולה עם גורמים העוסקים בתחום הלמידה, ההדרכה והרווחה בתוך שירות המדינה ומחוצה לו.
- ניהול ומימוש מרכזיים מרכזיים בתחום הלמידה, ההדרכה, ההשכלה והרווחה.
- הובלת תכניות אקדמיות מוסדיות המיועדות לעובדי שירות המדינה.
- פיתוח קשרים בינלאומיים ושיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים בארץ ובח"ל ועם מוסדות העוסקים בתחום הלמידה וההדרכה בחו"ל.
- מתן מענה שוטף לפניות מהמשרדים ומגורמי חוץ בתחומים עליהם מופקד האגף.
- קביעת מדיניות וליווי מימוש הסכמים קיבוציים הנוגעים לתחום ההדרכה וההשכלה ומשמם כגורם המקשר בין המעסיקים לבין האיגודים המקצועיים בכל הנושאים הקשורים להשתלמות של עובדי מדינה ופעולות הדרכה הנובעות מהסכמי עבודה.

ממונה:

מנהל אגף בכיר (הדרכה השכלה ורווחה): מר אופיר בניהו

טל. 074-7699189, פקס. 074-7699591

דוא"ל: ofirbe@csc.gov.il

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית, נציבות שירות המדינה.

תחום הלמידה סיכום פעילות שנת 2019



פיתוח למידה מתוקשבת : בהתאם למגמות הלמידה המתפתחות, עמל השנה האגף על פיתוח של לומדות, moocs, קפסולות למידה ועוד.



פעולות למידה להקניית מיומנויות לעולם העבודה המשתנה.



פיתוח מקצועי למנהלי ועובדי יחידות הלמידה הארגונית בשירות המדינה באמצעות פורומים מקצועיים, ניהול קהילת לומדים, ניוזלטר, מנטורינג לממונים על הלמידה הארגונית חדשים ועוד.



קורסי פיתוח מנהלים - למנהלים בדרגי הביניים.



עיצוב ופרסום קטלוג קורסים דיגיטלי לשנת 2019,
לצפייה בקטלוג לחצו [כאן](#)



הערכת אפקטיביות של הלמידה - לאחר כל פעולת למידה, אגף למידה ארגונית שולח שאלונים למשתתפי פעולות הלמידה על מנת להפיק לקחים ותובנות מפעולות ההדרכה שבוצעו. בנוסף, נעשות שיחות הפקת לקחים פנים אגפיות.



הכשרת המנהלים בשירות המדינה **לתהליך משוב והערכת ביצועי עובדים** לשנת העבודה 2020



שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים בארץ ובחול, כדוגמת: אוניברסיטת הרווארד, המכללה לביטחון לאומי, בית הספר הצרפתי הלאומי למנהל



ממונה:

מנהל אגף בכיר (למידה ורווחה אירגונית): מר אופיר בניהו

טל. 074-7699189, 074-7699591

דוא"ל: ofirbe@csc.gov.il

פעילות האגף בשנת 2019:

- א. פעולות למידה ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה:**
- הכשרת מנהלים לתהליך משוב והערכת ביצועי עובדים.
 - ימי אוריינטציה לעובדים חדשים בשירות המדינה.
- ב. פיתוח למידה והדרכה:**
- קורסים במסלולי קידום
 - קורסי הכשרה לתפקיד
 - קורסי פיתוח מיומנויות
 - השתלמות הכנה לפרישה
- ג. השתלמות לממונים בעיסוקי הרוחב**
- ד. תוצרי למידה מתוקשבת**
- ה. תכניות מיוחדות לסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר:**
- תכנית העמיתים – קרן וקסנר
 - תכנית המנהלים לבכירים בשירות הציבורי של קרן וקסנר.
 - שת"פ עם בית הספר הצרפתי הלאומי למנהל (E.N.A)
 - המכללה לביטחון לאומי
 - תכנית "המסלול" לסטודנטים מצטיינים בשירות המדינה
 - פיתוח תכנית המקפצה לדרגי הביניים של שירות המדינה בשיתוף האגף לגיוון תעסוקתי
- ו. חיזוק דפוסי עבודה שיטתיים ומובנים עם הממונים על הלמידה הארגונית במשרדים**
- ז. ועדת ההשתלמות המרכזית של נציבות שירות המדינה**
- ח. חוזרי מדיניות האגף**
- ט. שיתופי פעולה עם האיגודים המקצועיים:**
- קרנות ידע
 - גמול השתלמות

דו"ח זה סוקר ומסכם את פעילותו של אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בשנת 2019

א. פעולות למידה ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה:

1. הכשרת כלל המנהלים בשירות המדינה לתהליך משוב והערכת ביצועי עובדים לשנת העבודה

2020: פרויקט זה כלל סדנאות הכשרה למנהלים חדשים, סדנאות העמקה למנהלים ותיקים בפרויקט ושעות לזמן פרטניות למנהלים לצורך הטמעת התהליך בשירות המדינה. בפרויקט זה הוכשרו ולו כ- **570 מנהלים ב-38 סדנאות**, במשרדים המשתייכים לגל החמישי של משרדים בהם הוטמעה הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה. לפני פתיחת חלון הזמן לביצוע הערכות עובדים – שנקבע לתאריך 15.1.2020 – הכשיר האגף את מנחי הסדנאות, מומחי התוכן במשרדים ואנשי משאבי אנוש להטמעה חלקה יותר של התהליך. נציין שבשנים קודמות הוכשרו ולו במסגרת זו **אלפי מנהלים**.

2. ימי אוריינטציה לעובדים חדשים בשירות המדינה: במסגרת יישום המלצות הצוות שעסק

בנושא "אוריינטציה לשירות המדינה", במסגרת פרויקט "עץ הדעת", קיים האגף בשנת 2019, 4 מחזורים של ימי אוריינטציה לעובדים חדשים בשירות המדינה בירושלים, בתל אביב ובחיפה ושבמסגרתם השתתפו כ- **480 עובדים חדשים**. ימים אלה מעמיקים את תחושת השייכות של העובדים החדשים לשירות המדינה ומקנים להם הבנה טובה יותר של המערכת אליה הם הצטרפו. מניתוח משובי שביעות הרצון של העובדים אשר השתתפו בימים אלו לאורך השנה, ניכר כי העובדים החדשים חשים כי ימים אלו חשובים ומשמעותיים עבורם ומקילים על קליטתם בשירות המדינה.

טבלת סיכום פעולות למידה ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה:

שם הקורס	מס' מחזורים	מס' משתתפים (בכלל המחזורים)	מס' הדרכה למשתתף	מס' הדרכה מצטברים	ימי
הכשרת המנהלים בשירות המדינה לתהליך משוב והערכת ביצועי עובדים	38	570	1	570	
ימי אוריינטציה לעובדים חדשים	4	480	1	480	
סה"כ	42	1050	---	1050	

ב. פיתוח למידה והדרכה

קורסים במסלולי קידום:

קורסים אלו, המכשירים את עובדי שירות המדינה בעיסוקים רוחביים, מחויבים על פי הוראות התקש"ר והם מהווים תנאי לקידום העובדים במסלול הקידום המקצועי בעיסוקים אלו.

סה"כ עובדי המדינה המשמשים בתפקידים להם הוגדר מסלול קידום בתקש"ר והמהווים אוכלוסיית היעד לקורסים אלו – **7,130 עובדים**, המהווים כ- 9% מסך כל עובדי המדינה.

כחלק מהיערכות האגף לביצוע הקורסים במסלולי קידום והניהול השוטף של כלל הקורסים, ננקטות הפעולות הבאות:

- פיתוח התכנים, איתור המרצים והגדרת מסגרות הלימוד בכל קורס בשיתוף עם מומחי התוכן וזאת הן לפני פתיחת כל קורס והן במהלך הקורס - "תוך כדי תנועה".
- בחירת המשתתפים בכל מחזור קורס תוך בניית קבוצות למידה **הומוגניות**, ככל הניתן, על בסיס של נתוני תפקיד, וותק ודרגה.
- מתן מענה לצרכי המשרדים הגדולים באשר לצורך בקורסים מוסדיים ופיתוח קורסים מותאמים אישית עבורם.
- ניהול שוטף של הקורסים כולל מעקב אחר הלמידה.
- מתן מענה "בזמן אמת" למכלול האתגרים העולים במהלך הקורס.
- ביצוע הערכת אפקטיביות של הלמידה במהלך הקורס ובסיומו.

להלן הקורסים שבוצעו בתחום זה:

1. קורס יסוד (משאבי אנוש) ניהול הון אנושי: הקורס הינו חלק ממסלול הקידום המחייב לעובדי יחידות משאבי האנוש, במסגרת קורס זה נפתחים קורסים גנריים וקורסים מוסדיים. **עובדי משאבי אנוש מהווים כ- 32% מהעובדים המועסקים במסגרת מסלולי קידום.**

בשנה זו נפתחו קורסים מוסדיים במספר ארגונים. הקורסים התקיימו בארגונים השונים אך נוהלו ופוקחו הן בהיבטי התוכן והן בהיבטים הפדגוגיים על ידי אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה :

קורס משאבי אנוש בסיסי מערך הכבאות: 25 משתתפים, 15 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 105 שעות לימוד אקדמאיות.

קורס משאבי אנוש בסיסי מערכת הבריאות: 25 משתתפים, 16 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 112 שעות לימוד אקדמאיות.

2. **קורס הכשרה לרכזות ומנהלות לשכה:** מטרת הקורס היא התמקצעות מנהלת הלשכה ורכזות הלשכה בתחום עיסוקם. מזכירות ומנהלות לשכה מהוות כ- 22% מכלל העובדים המועסקים במסגרת מסלולי קידום.

נפתחו 4 מחזורים גנריים לקורס:

בהם 105 משתתפים, 14 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 98 שעות לימוד אקדמאיות.

3. **קורס חשבני שכר בכיר:** מטרת הקורס להקנות ידע מקצועי לעובדי חשבויות העוסקים בחשבות משכורת, כחלק ממסלול הקידום. הקורס מקנה גם אפשרות לגשת למבחני לשכת רואי החשבון לקבלת תעודת "חשבונאי בכיר". עובדים בתחום הכספים ובחשבות מהווים כ- 22% מכלל העובדים המועסקים במסגרת מסלולי קידום.

לקורס זה התקיימו 4 מחזורים:

1 ירושלים- 25 משתתפים, 25 מפגשים, 6 שעות כל מפגש. סה"כ 150 שעות לימוד אקדמאיות.

2 מחזורים בתל אביב ובהם- 50 משתתפים, 25 מפגשים, 6 שעות כל מפגש. סה"כ 150 שעות לימוד אקדמאיות.

1 בחיפה- 23 משתתפים, 25 מפגשים, 6 שעות כל מפגש. סה"כ 150 שעות לימוד אקדמאיות.

4. **קורסי רכש ולוגיסטיקה:** קורסים אלו מתקיימים בשיתוף עם חטיבת הרכש והלוגיסטיקה באגף החשב הכללי במשרד האוצר.

התקיימו 3 מחזורים לקורס:

רכש ולוגיסטיקה בכיר ירושלים, מלון יהודה, הקורס בהיקף 119 שעות לימוד, 14 מפגשים, 23 משתתפים.

רכש ולוגיסטיקה בסיסי ירושלים, מלון יהודה, הקורס בהיקף של 133 שעות לימוד, 19 מפגשים, כ- 25 משתתפים.

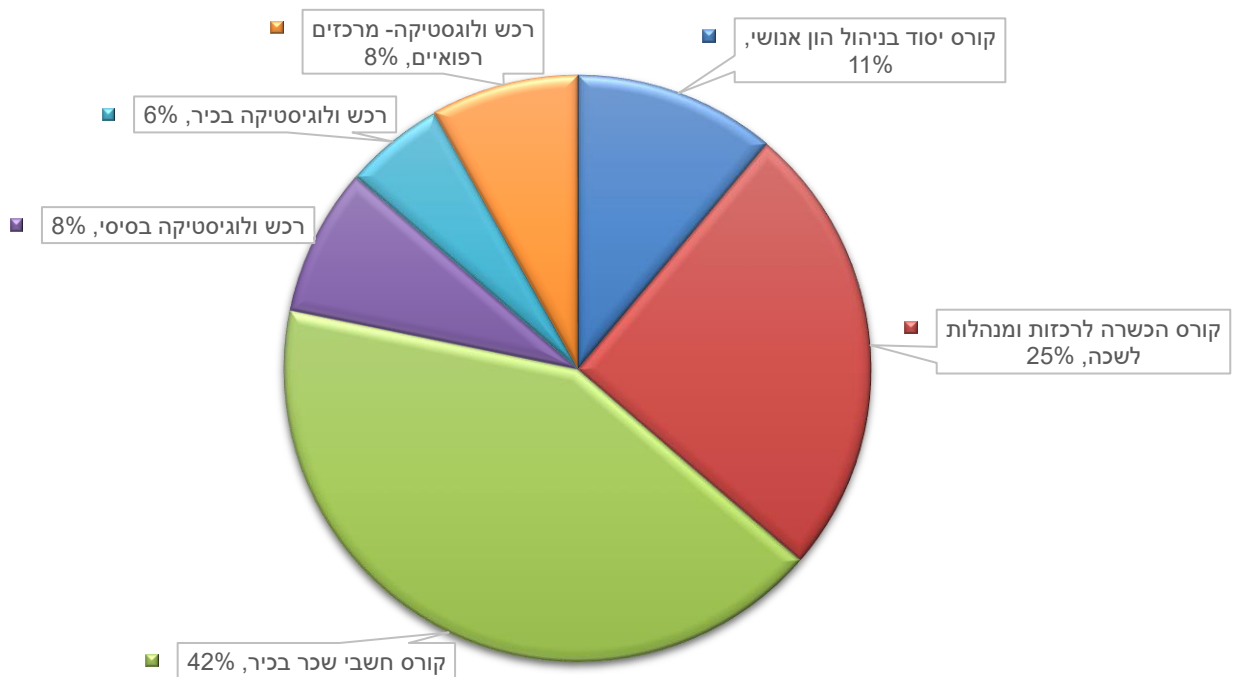
רכש ולוגיסטיקה למרכזים הרפואיים, התקיים בביה"ח הלל יפה, הקורס בהיקף של 133 שעות לימוד, 19 מפגשים, כ- 25 משתתפים.

סיכום הקורסים במסלולי קידום

שם הקורס	מס' מחזורים	מס' משתתפים (בכלל המחזורים)	מס' ימי הדרכה למשתתף	מס' ימי הדרכה מצטברים
קורס יסוד בניהול הון אנושי	2	50	13	650
קורס הכשרה לרכזות ומנהלות לשכה	4	105	14	1,470
קורס חשבי שכר בכיר	4	98	25	2,450
רכש ולוגיסטיקה בסיסי	1	25	19	475
רכש ולוגיסטיקה בכיר	1	23	14	322
רכש ולוגיסטיקה - מרכזים רפואיים	1	25	19	475
סה"כ-	13	326	---	5842

טבלת התפלגות מספר הקורסים שבוצעו במסלולי קידום לפי שנה ומספר

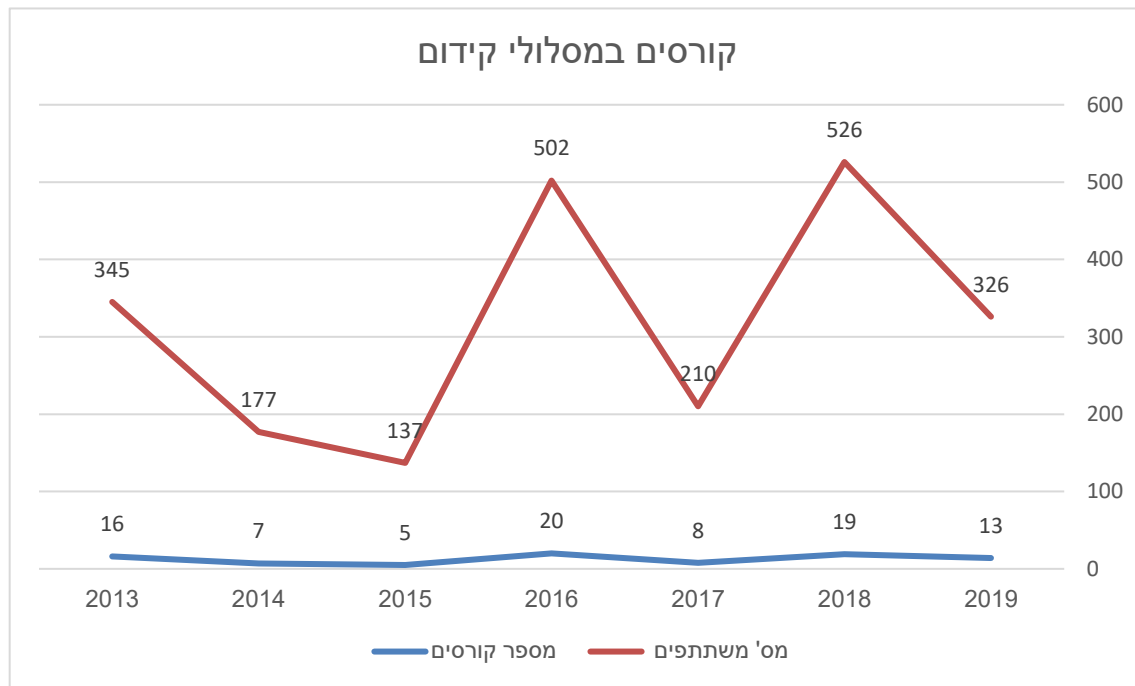
פילוח קורסים במסלולי קידום



המשתתפים.

מספר המשתתפים	מספר הקורסים במסלולי קידום	השנה
326	13	2019
526	19	2018
210	8	2017
502	20	2016
137	5	2015
177	7	2014
345	16	2013

גרף סיכום קורסים במסלולי קידום לפי שנים בפילוח למספר המשתתפים ומספר הקורסים



פיתוח למידה והדרכה - קורסי הכשרה לתפקיד

1. קורס הסמכה למובילי למידה ארגונית בשירות המדינה : מטרת הקורס הינה הכשרה מקצועית לממונים על הלמידה הארגונית בשירות המדינה תוך מתן כלים יישומיים לביצוע התפקיד. קורס זה נעשה כחלק מחיזוק דפוסי עבודה שיטתיים ומובנים עם הממונים על הלמידה הארגונית במשרדים.

הקורס התקיים בירושלים ובו : 23 משתתפים, 11 מפגשים, 8 שעות כל מפגש. סה"כ 88 שעות לימוד אקדמאיות.

2. קורס נאמני הדרכה : תפקידם של נאמני הלמידה הינו לסייע למנהל היחידה בפיתוח מקצועיות העובדים ביחידה, וזאת תוך שיתוף פעולה בין היחידה המשרדית, בה עובד נאמן ההדרכה, ליחידת הלמידה הארגונית במשרד. רעיון זה מבוסס על התפיסה כי נאמני הלמידה מהווים חלק בלתי נפרד מהיחידה המקצועית בה הם מועסקים, דבר המאפשר להם להיות מעורים בתפקידי היחידה במטרותיה ובמשימותיה, ועל כן הם יוכלו לסייע למנהל יחידת הלמידה הארגונית בתכנון ובמימוש תכניות הלמידה השנתיות והרב שנתיות של המשרד. מטרת הקורס היא להכשיר מקצועית את נאמני הלמידה בתחומי הלמידה וההדרכה על מנת שיוכלו לסייע בתחומים אלו הן למנהל היחידה בה הם מועסקים והן למנהל הלמידה הארגונית. הקורס מקנה ל"נאמנים" ידע וכלים מקצועיים בנושא הלמידה וההדרכה בשירות המדינה על מנת שיהיו מסוגלים לבצע את תפקידם בצורה הטובה ביותר.

הקורס התקיים ברעננה ובו : 25 משתתפים, 5 מפגשים, 8 שעות כל מפגש. סה"כ 40 שעות לימוד אקדמאיות.

3. קורס הסמכה לממונים על העמדת מידע לציבור : מטרת הקורס הינה להכשיר את הממונים על העמדת מידע לציבור, להעמיק את הידע בתחום, לתרגל את הפרקטיקה הראויה וכן לאפשר מפגש והפרייה הדדית בקרב העוסקים בתחום זה בשירות המדינה.

הקורס התקיים בירושלים ובו : 28 משתתפים, 13 מפגשים, כ-7 שעות כל מפגש. סה"כ 90 שעות לימוד אקדמאיות.

4. קורס דיני מכרזים : הקורס התקיים בשיתוף עם חטיבת נכסים רכש ולוגיסטיקה באגף החשב הכללי במשרד האוצר, הקורס נתן הכשרה לחברי ועדות מכרזים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, בתחום דיני המכרזים לצורך הסמכתם המקצועית כחברי ועדת מכרזים.

נפתחו 9 מחזורים לקורס, ובהם סה"כ כ- 270 משתתפים, 7 ימי הכשרה למשתתף.

5. קורס הכשרה לחוקרי משמעת : הקורס התקיים בשיתוף עם האגף הבכיר לחקירות משמעת בנציבות שירות המדינה. מטרת הקורס הינה הקניית ידע והכשרה מקצועית בתחום

החקירות, וזאת לצורך מילוי תפקיד של חוקר משמעת במשרדי ממשלה, יחידות סמך ובתאגידים סטוטוריים, עליהם חל חוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג – 1963.

הקורס התקיים בכפר המכביה, רמת גן ובו: 28 משתתפים, 7 מפגשים, 8 שעות כל מפגש. סה"כ 56 שעות לימוד אקדמאיות.

6. קורס הכשרה לעובדי/ות יחידות ביקורת פנים: משרד המשפטים, אגף בכיר ביקורת פנים בנציבות שירות המדינה, בשיתוף אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית פיתחו קורס הכשרה לעובדי/ות יחידות הביקורת הפנימית בשירות המדינה. הקורס מקנה לעובד/ת את יסודות עבודת הביקורת.

הקורס התקיים ברמת גן ובו: 18 משתתפים, 10 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 70 שעות לימוד אקדמאיות.

7. קורס אחראי תחבורה בסיסי

נפתח קורס אחד בירושלים, מלון יהודה – 22 משתתפים, 13 מפגשים, 100 שעות לימוד.

8. קורס תחזוקת מבנים – מנהל הדיור

נפתח קורס אחד בירושלים, מלון יהודה, מיועד לסמנכ"לים ומנהלי אגפים – 7 מפגשים, 49 שעות לימוד, 35 משתתפים.

9. תכנית הכשרה למנהלי רווחה – "עובדות על הבריאות" - "מתאוריה למעשה": מטרת הקורס הינה להכשיר את הממונים על הרווחה להיות שגרירי בריאות במשרדם, ולסייע למשרדים להוביל פעולות ותוכנית אסטרטגית לקידום אורח חיים בריא בקרב העובדים. התכנים כללו בין היתר, התייחסות לסכנות הנעוצות במחלות לב, סימפטומים וגורמי סיכון ייחודיים, תזונה נכונה, פעילות גופנית, נזקי עישון, התמודדות עם לחץ ושחיקה, סכרת ועוד.

הקורס התקיים בירושלים ובו 27 משתתפות, 17 מפגשים. 7 שעות כל מפגש סה"כ 120 שעות לימוד אקדמאיות.

10. קורס הכשרה לממונים על מניעת גזענות וגיוון תעסוקתי בשירות המדינה: קורס זה התקיים בשיתוף עם הממונה על הגיוון התעסוקתי בנציבות שירות המדינה והיחידה למלחמה בגזענות במשרד המשפטים, מהווה הכשרה לממונים/ות על גיוון התעסוקתי והממונים/ת למניעת גזענות. מטרת הקורס הן להפוך את הממונים לסוכני שינוי ומוקדי ידע ארגוני בתחום הגיוון ומניעת הגזענות במשרדם וכן ללמדם לתכנן וליזום פעולות לקידום הגיוון התעסוקתי ולמיגור הגזענות במשרדם, בנוסף, לבסס במסגרת הקורס רשת עמיתים.

הקורס התקיים במלון יהודה בירושלים ובו: 22 משתתפים, 15 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 105 שעות לימוד אקדמאיות.

11. **קורס הסמכה לממונות על שוויון מגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים:** הקורס התקיים בשת"פ עם האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה. מטרת הקורס להכשיר ולהסמך את הממונות על השוויון המגדרי ויועצות למנכ"ל לקידום נשים לתפקידים כמתחייב מסעיף 03.27 בתקשי"ר.

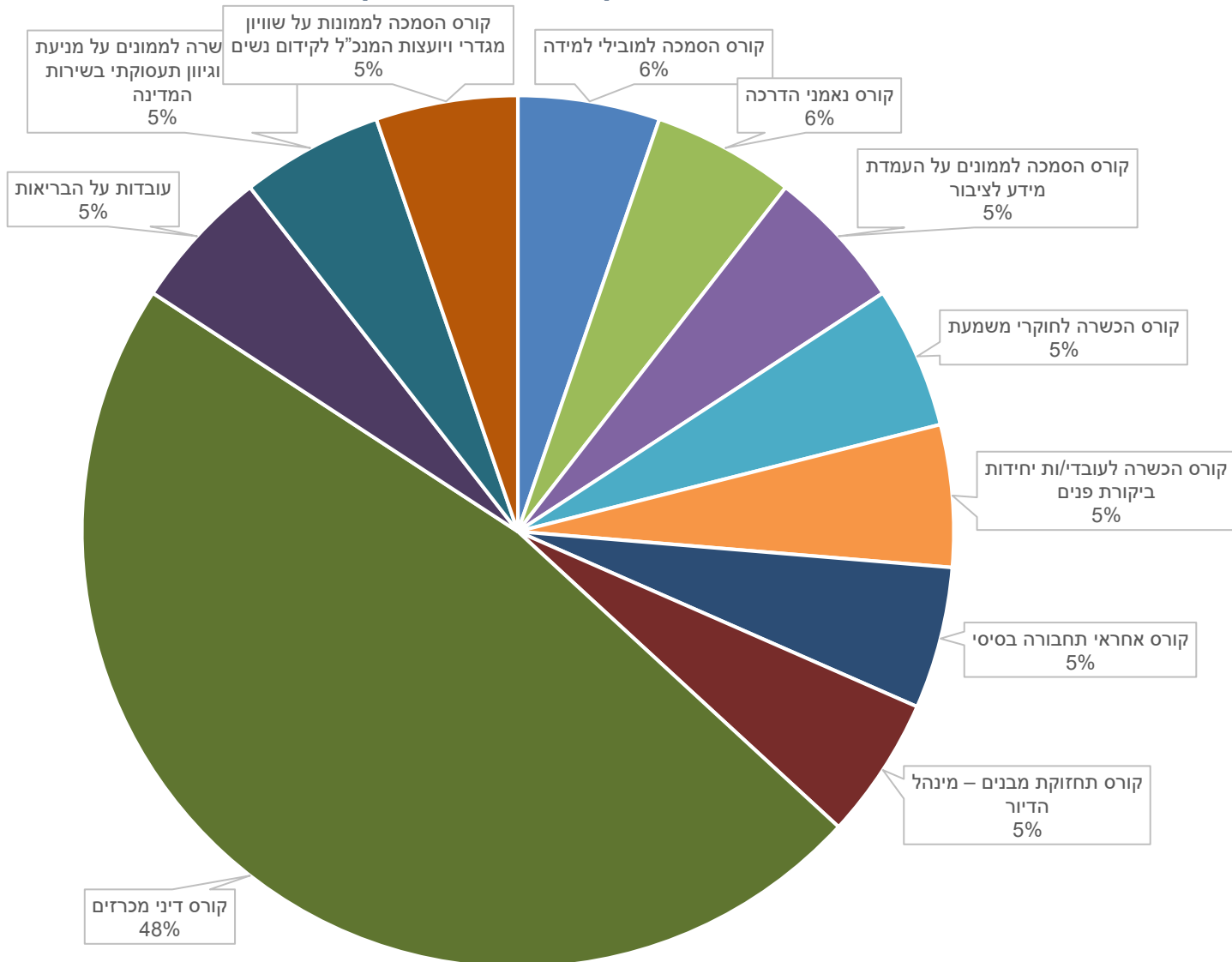
הקורס התקיים במזכרת בתיה ובו: 22 משתתפים, 14 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 98 שעות לימוד אקדמאיות.

סיכום קורסי הכשרה לתפקיד:

שם הקורס	מס' מחזורים	מס' משתתפים (בכלל המחזורים)	מס' ימי הדרכה למשתתף	מס' ימי הדרכה מצטברים
קורס הסמכה למובילי למידה	1	23	11	253
קורס נאמני הדרכה	1	25	5	125
קורס הסמכה לממונים על העמדת מידע לציבור	1	28	13	364
קורס הכשרה לחוקרי משמעת	1	28	7	196
קורס הכשרה לעובדי/ות יחידות ביקורת פנים	1	18	10	180
קורס אחראי תחבורה בסיסי	1	22	13	286
קורס תחזוקת מבנים – מינהל הדיור	1	35	7	245
קורס דיני מכרזים	9	270	7	1890
עובדות על הבריאות	1	27	17	459
קורס הכשרה לממונים על מניעת גזענות וגיוון תעסוקתי בשירות המדינה	1	22	7	154

308	14	22	1	קורס הסמכה לממונות על שוויון מגדרי ויועצות המנכ"ל לקידום נשים
4460	---	520	19	סה"כ

פילוח קורסי הכשרה לתפקיד



פיתוח למידה והדרכה - קורסים לפיתוח מיומנויות

1. **קורס הכנה למכרזים וניהול קריירה:** מטרת הקורס הינה הענקת כלים מעשיים לעובדי/ות המדינה, שעומדים לפני קידום לתפקידים בכירים יותר, לצורך שיפור יכולות ההופעה בפני וועדת הבחנים, פיתוח דימוי עצמי חיובי, "כללי עשה ואל תעשה" ועוד.

נפתחו 4 מחזורים לקורס :

שני מחזורים גנריים : 40 משתתפות, 6 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 42 שעות לימוד אקדמאיות.

מוסדי למשרד לשוויון חברתי : 13 משתתפות, 6 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 42 שעות לימוד אקדמאיות.

מוסדי למשרד הביטחון : 20 משתתפות, 6 מפגשים, 7 שעות כל מפגש. סה"כ 42 שעות לימוד אקדמאיות.

סכ"ה 73 משתתפים, 6 ימי הכשרה למשתתף.

2. **קורס פיתוח מיומנויות לניהול פרויקטים:** אחת ממיומנויות הבסיס הנדרשות למנהלים בכלל ובשירות המדינה בפרט היא תכנון, הובלה ומימוש מטרות היחידה עליה הם אמונים. יחד עם המיומנויות המקצועיות, הפרופסיונאליות שאוחזים בהם מנהלים, נדרשת גם יכולת לנהל פרויקטים ותהליכי רוחב ועומק, לייצר תפיסה אסטרטגית המחוברת למטרות הארגון ולבצע תהליכי בקרה אחר הפעולות שנעשות. **תוכנית זו יועדה למנהלים בדרגי הביניים**

הקורס התקיים בתל אביב ובו 24 משתתפים, 7 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 49 שעות לימוד אקדמאיות בקורס.

3. **קורס storyline:** כחלק מתפיסת הלמידה וההדרכה שאגף בכיר למידה ורווחה אירגונית מוביל בשירות המדינה, פועל האגף להכשיר את אנשי הלמידה בשירות המדינה במגוון כלים לפיתוח למידה מקוונת ובכלל זה במחולל לפיתוח הלומדות Storyline.

התקיימו 2 מחזורים לקורס :

תל אביב- 12 משתתפים, 3 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 21 שעות לימוד אקדמיות

ירושלים- 12 משתתפים, 3 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 21 שעות לימוד אקדמיות

מחזור נוסף לקורס זה נפתח בפברואר 2020.

4. **קורס עמידה מול קהל והעברת מסרים:** הקורס התקיים בשיתוף עם לשכת העיתונות הממשלתית ומטרתו של הקורס הינה, מתן כלים מעשיים להעברת מסרים באופן אפקטיבי. במסגרת זו הוכשרו הלומדים בידע ובכלים להעברת פרזנטציה אפקטיבית, עמידה מול קהל וסטוריטלינג.

נפתחו 2 מחזורים גנריים לקורס ובו השתתפו מועמדים ממגוון משרדי הממשלה, בתי החולים ויחידות הסמך, בהם 46 משתתפים, 5 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 35 שעות לימוד.

נפתחו 3 מחזורים מוסדיים לקורס אשר התקיימו בלשכת העיתונות הממשלתית בירושלים: מחזור מוסדי למכס ומע"מ- 18 משתתפים, 5 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 35 שעות לימוד אקדמיות, 115 ימי הדרכה מצטברים. מחזור מוסדי מס הכנסה ומיסוי מקרקעין - 20 משתתפים, 5 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 35 שעות לימוד אקדמיות, 105 ימי הדרכה מצטברים. מחזור מוסדי הגנת הסביבה- 18 משתתפים, 5 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 35 שעות לימוד אקדמיות, 80 ימי הדרכה מצטברים.

סה"כ 105 משתתפים, 5 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 35 שעות לימוד.

5. **סדנאות למרכזי ועדות מכרזים בנושא פיתוח עוצמה אישית ומקצועית:** אגף בכיר בחינות ומכרזים בשיתוף אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בנציבות שירות המדינה, פיתחו סדנאות ייעודיות למרכזי ועדות הבחנים בשירות המדינה העוסקות במתן כלים לפיתוח עוצמה אישית ומקצועית והתמודדות בתנאי לחץ ושחיקה.

במהלך שנת 2019 התקיימו 4 מחזורי סדנאות בפריסה ארצית: 4 מחזורים, 80 משתתפים, 5 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 35 שעות לימוד אקדמיות, 400 ימי הדרכה מצטברים.

6. **תכנית כיוון למנהלי משאבי אנוש:** תוכנית זו שמה דגש על המיומנויות שנדרשות ממנהלי משאבי אנוש ברמת הארגון וברמת המערכת של שירות המדינה. התוכנית שמה דגש על פיתוח מיומנויות, הובלת תהליכים ארגוניים וליווי מנהלים בשגרת הניהול. העצמת מנהלי משאבי אנוש כרשת עמיתים לומדת וקהילת ידע מקצועית. הקניית כלים מקצועיים בתחום הניהול והתכנון ובתחום מדיניות משאבי אנוש ומימושה.

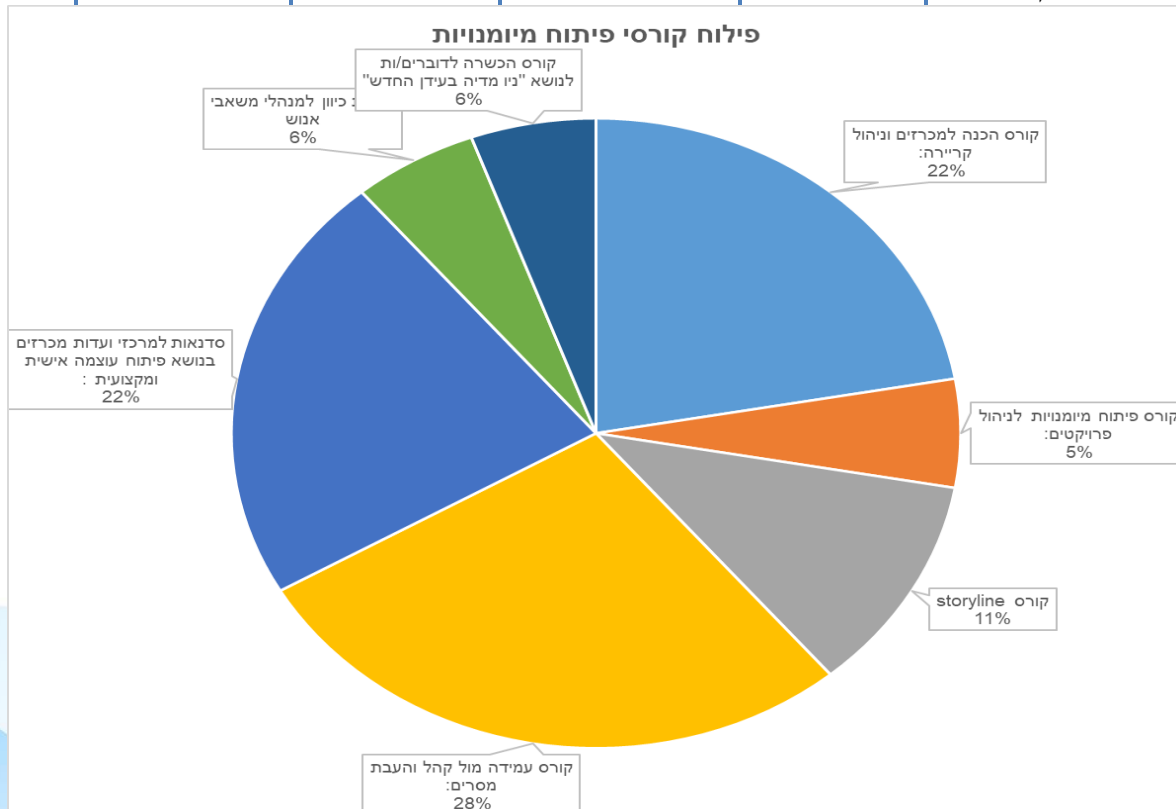
תוכנית זו יועדה למנהלים בדרגי הביניים הקורס התקיים בירושלים ובו: 18 משתתפים, 12 מפגשים, 7 שעות כל מפגש, סה"כ 84 שעות לימוד אקדמיות.

7. **קורס הכשרה לדוברים/ות לנושא "ניו מדיה בעידן החדש":** קורס זה נבנה תוך שיתוף פעולה עם לשכת העיתונות הממשלתית. מטרת הקורס הענקת כלים מקצועיים - יישומיים, ורכישת הידע הנדרש לניהול קמפיינים ציבוריים במדיה החברתית בכלל – ומתן ייעוץ שוטף לאנשי ציבור, מוסדות ציבוריים, משרדים ממשלתיים ותנועות חברתיות ברשת – בפרט.

הקורס התקיים בלשכת העיתונות הממשלתית ירושלים (לע"מ) ובו: 26 משתתפים, 7 מפגשים, 8 שעות כל מפגש. סה"כ 56 שעות לימוד אקדמאיות

טבלת סיכום הקורסים לפיתוח מיומנויות:

שם הקורס	מס' מחזורים	מס' משתתפים (בכלל המחזורים)	מס' ימי הדרכה למשתתף	מס' ימי הדרכה מצטברים
קורס הכנה למכרזים וניהול קריירה:	4	73	6	438
קורס פיתוח מיומנויות לניהול פרויקטים:	1	24	7	168
קורס storyline	2	24	3	72
קורס עמידה מול קהל והעבת מסרים:	5	105	5	525
סדנאות למרכזי ועדות מכרזים בנושא פיתוח עוצמה אישית ומקצועית:	4	80	7	560
תכנית כיוון למנהלי	1	18	12	216



פיתוח למידה והדרכה - קורסי הכנה לפרישה

מטרת הקורס הינה הכנת עובדי המדינה לפרישה ולגמלאות. הפורש/הגמלאי רשאי לצרף גם את בן/ בת הזוג לקורס זה.

הנושאים המרכזיים הנלמדים בקורס: חוק הגמלאות, שוק ההון בישראל, ניירות ערך ומניות, תזונה נכונה ובריאות, פעילות גופנית בגיל הפרישה, צוואה וירושות, זכויות הגמלאי ע"פ חוקי מס הכנסה, זכויות הגמלאי ע"פ חוקי ביטוח לאומי, ביטוחים וקופות גמל.

בשנת 2019 נפתחו 16 מחזורים לקורס בפריסה ארצית, כאשר בכל מחזור השתתפו בין 75-80 איש. הקורס בן 5 מפגשים, 8 שעות כל מפגש, סה"כ 40 שעות אקדמאיות.

טבלת סיכום קורסי הכנה לפרישה:

שם הקורס	מס' מחזורים	מס' משתתפים (בכלל המחזורים)	מס' ימי הדרכה למשתתף	מס' ימי הדרכה מצטברים
קורסי הכנה לפרישה	16	1250	5	6,250
סה"כ	16	1250	5	6,250

ג. השתלמות לממונים בעיסוקי הרוחב

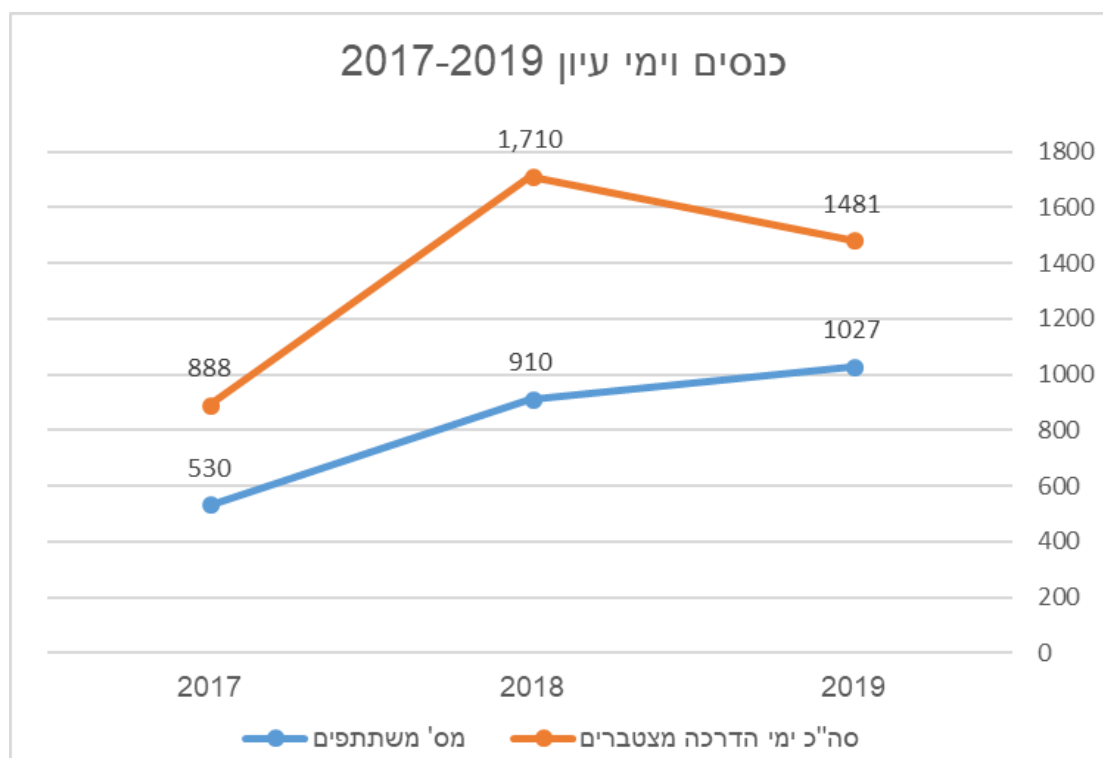
מטרתם של ימי העיון, ההשתלמויות, הפורומים והכנסים המקצועיים בני היום או היומיים, היא לשמור על רמתו המקצועית של העובד, לעדכן את העובד בנהלים חדשים, בשינויים בתחום הפרופסיה ולהוסיף ידע חדש בתחום עיסוקו כמו גם ללבן סוגיות מקצועיות משותפות ולפתח את רשת העמיתים בתחום הפרופסיה.

פירוט ההשתלמויות שנעשו בשנת 2019

ימי	סה"כ הדרכה מצטברים	מספר ימים	מס' משתתפים	
	300	2	150	כנס תגמול תמרוץ
	144	2	72	כנס ממונים על הדרכה- בשיתוף עם קרן ידע
	30	1	30	כנס להשקת תכנית המנטורינג של אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית
	50	1	50	יום עיון ממונים על רווחה
	160	2	80	כנס ממונות שוויון מגדרי
	90	2	45	כנס ממונים על גיוון תעסוקתי
	300	1	300	כנס השקת הפורטל לעובד
	80	1	8	כנס ממונים על הלמידה הארגונית- בנושא תכנון תכנית העבודה לשנת 2020
	70	2	35	כנס מנהלים אדמיניסטרטיביים
	37	1	37	פורום פלא – התארח במכללה לשוטרים של משטרת ישראל
	45	1	45	פורום פלא- המדרשה הלאומית
	28	1	28	פורום פלא- שיתוף ציבור
	65	1	65	פורום אימפקט- השקה

30	1	30	פורום אימפקט- ממשל זמין
52	1	52	יום עיון- פרישה תקופת החיים החדשה
1481	20	1027	סה"כ בשנת 2019
1,710	25	910	סה"כ בשנת 2018
888	13	530	סה"כ בשנת 2017

תרשים סיכום השתלמויות לממונים בעיסוקי רוחב בשנים 2017-2019



ניתן לראות כי קיימת ירידה בהיקף הכנסים וימי העיון, עם זאת נראה שמס' המשתתפים בכנסים וימי העיון עלה. משמע בכול כנס שקיים האגף השתתפו בממוצע יותר אנשים מבשנה שעברה.

סיכום פעילות פיתוח למידה והדרכה



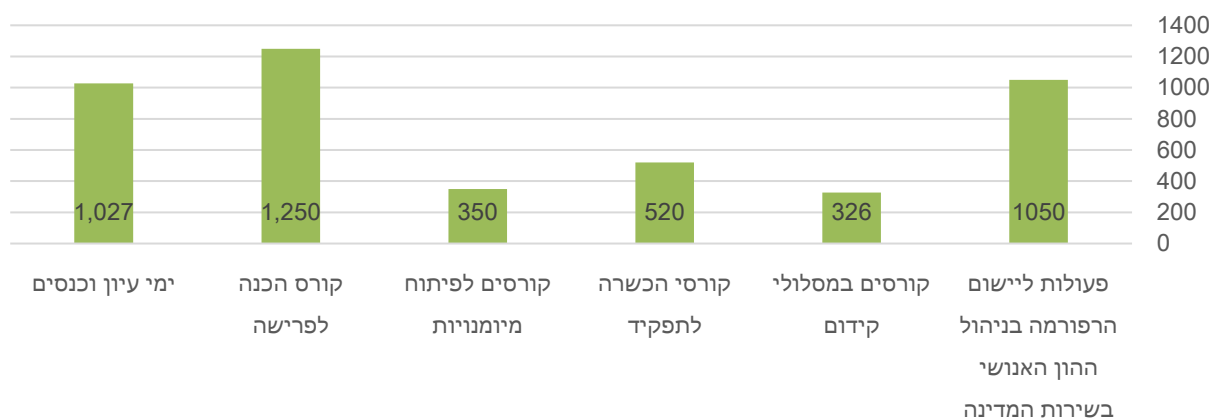
במהלך שנת 2019 קיים אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית והשכלה כ- 21,000 ימי הדרכה מצטברים במסגרתם השתתפו כ-4,500 עובדים מכלל המשרדים.

ניתן לראות שבשנת 2019 נוספו קורסים חדשים שלא התקיימו בשנים קודמות כגון קורס מיומנויות לניהול פרויקטים ועוד, בנוסף ניתן לראות את היקף ההשקעה הגדול בקורסים הרבים שפותחו והופעלו על ידי האגף, וכן את היקף ההשקעה בהפקת כנסים, פורומים, השתלמויות וימי עיון.

טבלת סיכום פעולות הלמידה וההדרכה הפרונטליות בשנת 2019

שם הקורס	מס' קורסים	מס' משתתפים (בכלל הקורסים)	מס' ימי הדרכה מצטברים
פעולות ליישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה	42	1050	1,050
קורסים במסלולי קידום	13	326	5,842
קורסי הכשרה לתפקיד	19	520	4,460
קורסים לפיתוח מיומנויות	18	350	2,161
קורס הכנה לפרישה	16	1,250	6,250
ימי עיון וכנסים	20	1,027	1,484
סה"כ 2019	128	4,523	21,247

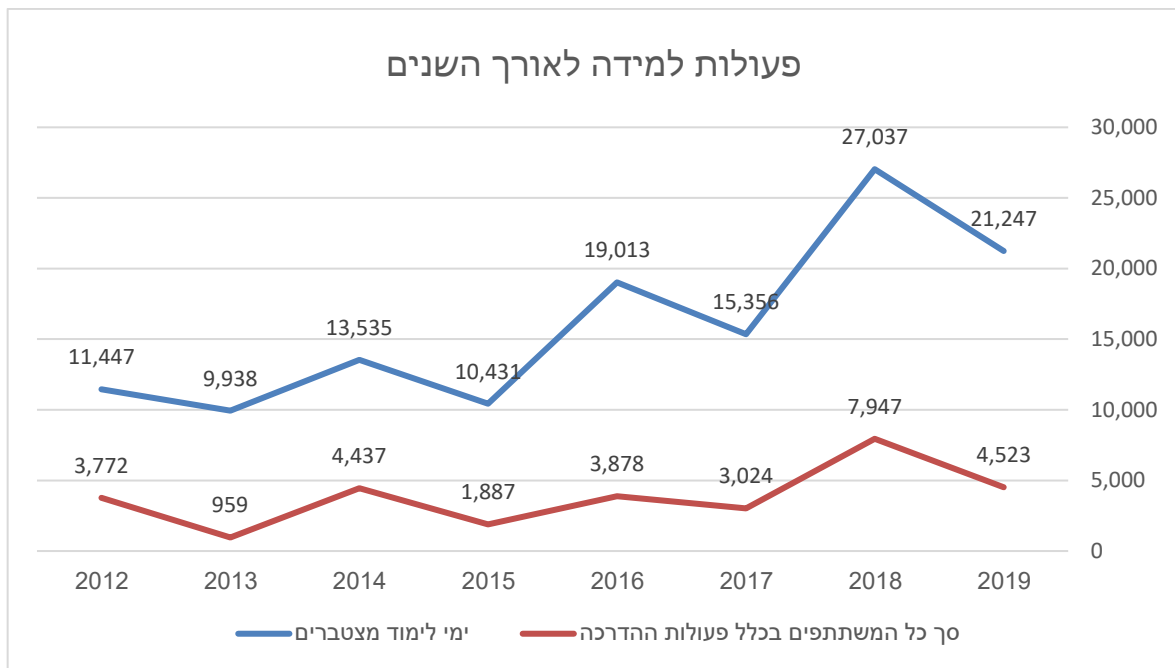
פילו מס' משתתפים בפעולות למידה בשנת 2019



סיכום פעולות הלמידה וההדרכה לאורך השנים:

השנה	ימי לימוד מצטברים	סך כל המשתתפים בכלל פעולות ההדרכה
2019	21,247	4,523
2018	27,037	7,947
2017	15,356	3,024
2016	19,013	3,878
2015	10,431	1,887
2014	13,535	4,437
2013	9,938	959
2012	11,447	3,772

גרף סיכום פעולות למידה והדרכה לאורך השנים:



27,037	7,947	304	סה"כ 2018 פעולות למידה פרונטליות
ימי למידה מצטברים	משתתפים	קורסים וימי עיון	
21,247	4,523	128	סה"כ 2019 פעולות למידה פרונטליות
ימי למידה מצטברים	משתתפים	קורסים וימי עיון	

מהטבלה אפשר לראות כי קיימת ירידה של כ 21% אחוזים בהיקף ימי הלמידה המצטברים בפעולות הלמידה וההדרכה שאורגנו על ידי האגף ביחס לשנת 2018 .

הירידה נובעת משתי סיבות עיקריות:

- ✓ התקציב אשר עמד לרשות האגף בשנת 2019 היה קטן מאשר בשנה הקודמת וזאת גם לאור אי אישור תקציב מדינה.
- ✓ חלק ממשאבי הלמידה אשר עמדו לרשות האגף הופנו לפיתוח תוצרי למידה מתוקשבים, כמו וובינרים, MOOCS ועוד, דבר אשר חסך גם בעלויות ההדרכה ביחס ללמידה הפרונטלית.

מגמה נוספת ובלטת שניתן לראות היא שהיקף הקורסים והסדנאות לפיתוח מיומנויות עלה באופן משמעותי הן במספר הקורסים והן בהיקף ימי ההכשרה. עליה זאת נובעת מכך שתפיסת האגף כיום רואה חשיבות רבה בהכנת עובדי המדינה לעולם העבודה המשתנה תוך רכישת כישורים ומיומנויות על מנת לבצע reskilling, ו - upskilling - על מנת להיות מוכנים לשינויים ולתמורות הצפויים בשוק העבודה העתידי.

834	166 משתתפים	7 קורסים	2018 קורסים לפיתוח מיומנויות
ימי הכשרה מצטברים			
2,161	350 משתתפים	18 קורסים	2019 קורסים לפיתוח מיומנויות
ימי הכשרה מצטברים			

מהנתונים עולה כי ביחס לשנת 2018 קיימת בשנת 2019:

- עליה של פי 2.5 בכמות הקורסים לפיתוח מיומנויות.
- עליה של פי 2 בכמות המשתתפים בקורסים אלו.
- עליה של פי 2.5 בימי ההכשרה המצטברים במסגרת קורסי פיתוח מיומנויות.

ד. תוצרי למידה מתוקשבת

כחלק מתפיסת אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית להנגיש לעובדי שירות המדינה את הלמידה, הנהלים והכללים בצורה אינטראקטיבית, תמציתית וממוקדת, פיתח אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית לומדות ו- MOOCS לשימוש יחידות הלמידה בשירות המדינה וכלל העובדות בשירות, במודל של "ריכוז פיתוח – ביזור שימוש".

הלומדות בחלקן מיועדות לאוכלוסיות ספציפיות בשירות המדינה כמו הלומדה לקליטת עובד חדש, ובחלקן גנריות ומיועדות לכלל העובדים בשירות המדינה.

חשיבותן של תוצרי הלמידה המתקשבים היא בכך שהן מאפשרות למידה עצמית בכול עת ובכול מקום, מתמצות חומר רב לפרק למידה קצר, אינטראקטיביות וזמינות לעובדים כך שהן חוסכות במשאבים ומהוות עוגן ללמידה שניתן לחזור אליו בכל עת שהדבר נדרש.

1. לומדה לאוריינטציה לשירות המדינה לעובדים חדשים בשירות

קליטה לשירות המדינה מלווה באתגרים רבים וחששות מצד העובד החדש ומעלה סוגיות רבות הנוגעות בין היתר להשתייכות לאחד הארגונים הגדולים במשק המעסיק מעל 80,000 עובדים. כמו כן, היבטים הנוגעים לייחודיות של שירות המדינה (ההסכמים, הזכויות כמו גם החובות) מהווים אינפורמציה קריטית וחשובה לקליטה אפקטיבית ויעילה של עובדים חדשים לשירות המדינה בכלל, ולחיזוק המחברות האישית שלהם לשירות, בפרט.

לאור זאת, פיתח האגף לומדה קצרה ואינטראקטיבית שתספק מענה לסוגיות אלו.

קישור ללומדה: https://www.gov.il/files/csc/new-employee/story_html5.html

2. נהלי גמול השתלמות - סרטון

כחלק מתפעול קורס המוכר לגמול השתלמות נדרשים המשתתפים להכיר את הנהלים הרלוונטיים בנושא זה. עד כה, הוצגו הנהלים בצורה פרונטלית, על ידי הרכז האקדמי במהלך המפגש הראשון של ההכשרה. במצב כזה, חלק ממשאבי הזמן של ההכשרה מוקדשים לנהלים ואדמיניסטרציה ולא להיבטי התוכן המהותיים לצורך הכשרתם לתפקיד.

לאור זאת, פיתח אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית סרטון קצר הכולל את עיקרי הנהלים והדרישות בנושא זה. הסרטון זמין ללומדים והם יכולים לחזור אליו בכל עת על מנת לרענן את ידיעותיהם בנהלי הגמול.

קישור לסרטון: <https://www.youtube.com/watch?v=OHRi4xi1gAM&t=7s>

3. **מנטורינג – מודל לחניכה בשירות המדינה**

אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה, פועל לשיפור יכולות הלמידה בכלל יחידות שירות המדינה. במסגרת זו פיתח האגף מודל לחניכה אישית, המיועד ללוות עובדים חדשים או כאלה הנמצאים בצמתים משמעותיים בקריירה שלהם בתהליכי ההתפתחות המקצועיים והאישיים שלהם. חשיבות התכנית היא בהענקת ליווי אישי ומקצועי לעובדים הנזקקים לכך, ברכישת כלים, ביצירת רשת עמיתים עבור החונכים ובהתמקצעות וייעול כלל-מערכתיים על-ידי שיפור ביצועים והגברת היעילות והתקשורת בתוך הארגון.

מטרתו של מודל המנטורינג היא להוות כלי שימושי ואפקטיבי לעובדים בנקודות זמן שונות במהלך תקופת העסקתם בארגון כגון: בעת כניסת העובד לארגון / כניסה לתפקיד חדש, במסגרת שיפור ביצועים או בצומת קריירה. תקופות אלו מתאפיינות לרוב בחששות ובאתגרים רבים העומדים בפני העובד/ת.

לאור זאת, חניכתם של עובדים אלו בנקודות זמן שונות על ידי עובדים ותיקים ומנוסים יותר, אשר, מחזיקים פעמים רבות בידע רב ובניסיון גדול, עשוי לסייע לעובדים הנמצאים בנקודות זמן אלו, לעבור בהצלחה את התקופות המאתגרות בחייהם בארגון.

קישור למודל: <https://www.gov.il/BlobFolder/reports/one-on-one-mentoring/he/mentoring-model.pdf>

4. **סרטון היכרות אגפי**

בשנת 2019 הפיק האגף סרטון שמטרתו להציג את תחומי האחריות של האגף, חזונו, ייעודו ופעולות הלמידה שהוא אחראי עליהם.

קישור לסרטון: https://www.youtube.com/watch?v=s-J0ytNol_s

5. **יוזר MGPS**

בשנה זו רכש האגף 30 רישיונות לשימוש בפלטפורמת MGPS שפותחה ע"י חברת לוטס. מטרתה של הפלטפורמה היא להנגיש תכנים ניהוליים בצורה חווייתית, ממוקדת, קצרה ויעילה. הרישיונות חולקו למנהלי משאבי אנוש ולממונים על הלמידה הארגונית בשירות המדינה.

6. **ניוזלטר (מידעון) אגפי-** אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית השיק השנה ניוזלטר שמיועד לכלל העוסקים בלמידה אירגונית בשירות המדינה.

מטרתו של הניוזלטר (מידעון) לעדכן באופן שוטף בפעולות הלמידה וההדרכה המאורגנות על ידי אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בנציבות שירות המדינה וכן בטרנדים החדשים הקיימים כיום בעולמות הלמידה וההדרכה. בשנת 2019 נערכו ופורסמו 2 ניוזלטרים.

7. **לומדת סייבר-** אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בשיתוף פעולה עם יחידת הסייבר ויחידת יח"ב פיתחו לומדה להתנהלות בטוחה במרחב הסייבר לשימוש חופשי עבור כל עסק וארגון במשק. מטרת הלומדה לתאר את האיומים במרחב הסייבר ואת שיטות התקיפה הנפוצות,

להגדיר את אופן הפעולה המומלץ להתנהלות בטוחה בבית ובמשרד וכן את אופן ההתמודדות במקרה של פגיעה במרחב הסייבר.
בעזרת הלומדה ניתן ללמוד מספר כללים פשוטים ליישום ולצמצם בכך משמעותית את הסיכוי להיפגע ממתקפת סייבר. הלומדה מותאמת לצרכים שונים ומורכבת מעשרה שלבים פשוטים.

ה. תכניות מיוחדות לסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר

תכנית העמיתים - קרן וקסנר - חוזר יחידה כאן

קרן וקסנר פועלת לקידום מצוינות ומנהיגות בשירות הציבורי בישראל במסגרת פעילות זו יוצאים מדי שנה עד עשרה מנהלים מצטיינים מהשירות הציבורי לשנת לימודים בביה"ס לממשל ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד, לקבלת תואר מוסמך במנהל ציבורי (MC-MPA). התכנית מאפשרת לעמיתים לרכוש כלי מנהיגות וניהול מתקדמים ולהתמחות בלימודים עיוניים הנוגעים לתכנון ולביצוע מדיניות ציבורית.

התכנית מיועדת למנהלים מצטיינים, להם ניסיון ניהולי מוכח, כושר מנהיגות ואופק שירות וקידום בתפקידי ניהול בשירות הציבורי. על המועמדים והמועמדות לעמוד בתנאים מסוימים על מנת להשתתף בתוכנית.

בשנת 2019 ניגשו 19 מועמדים לתכנית, והתקבלו 4 (21%) מהמועמדים. 1 (25%) נשים, ו-3 (75%) גברים

המשרדים: (1 ממשד רוה"מ, 1 ממשד הבריאות, 2 ממשד האוצר)

תכנית המנהלים לבכירים בשירות הציבורי של קרן וקסנר - חוזר יחידה כאן

נציבות שירות המדינה בשיתוף קרן וקסנר (The Wexner Foundation) מציעים לבכירי שירות המדינה להשתתף בתכנית יוקרתית המיועדת למנהלים בכירים בשירות. התכנית מיועדת לעובדים מצטיינים הנמנים על הסגל הבכיר המוביל בשירות הציבורי. במסגרת התכנית יוצאת מדי שנה קבוצה נבחרת של בכירי השירות הציבורי למשך חודש ימים לביה"ס לממשל ע"ש קנדי שבאוניברסיטת הרווארד – The Harvard Kennedy School. הקבוצה לוקחת חלק בתכנית ייעודית להכשרת מנהלים בכירים, אשר עוצבה במיוחד עבור השירות הציבורי הישראלי. **לתכנית מתקבלים עובדי מדינה ומשרתי ציבור מצה"ל, משטרת ישראל, חברות ממשלתיות, השלטון המקומי וגופים סטאטוטוריים.**

למחזור החמישי של התכנית שנפתח בשנת 2019 ניגשו 41 משתתפים, מתוכם התקבלו 32 משתתפים (20 גברים - 62% ו-12 נשים - 38%).

המשתתפים שנתקבלו לתוכנית הם מהמשרדים הבאים: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים; משרד החקלאות ופיתוח הכפר; משרד האוצר; משרד המשפטים; משרד הפנים; משרד התשתיות הלאומיות, האנרגיה והמים; משרד החינוך; משרד ראש הממשלה; משרד התחבורה; רשות מקרקעי ישראל; משרד הבריאות; משרד החוץ

שיתופי פעולה עם ארגונים בינלאומיים

במסגרת שיתוף הפעולה הפורה אותו מקיים אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית זה שנים רבות עם **בית הספר הלאומי הצרפתי למינהל (E.N.A)**, באמצעות שגרירות צרפת בישראל, מציע בית הספר הצרפתי למינהל (E.N.A) בכל שנה, מספר מלגות לימודים לקורסים קצרים בתחומים שונים של המנהל הציבורי. קורסים אלו מתקיימים בפריז. הקורסים מועברים בשפה הצרפתית, ובשפה האנגלית.

הקורס מיועד עובדים הנמנים על הסגל הבכיר בשירות המדינה וכן לעובדים המוגדרים על ידי המשרדים כעתודה ניהולית לסגל הבכיר אשר ההכשרה במסגרת זו רלוונטית לתחום עיסוקם/תפקידם. על המועמדים והמועמדות לעמוד בתנאים מסוימים על מנת להשתתף בתוכנית. **בשנת 2019 הוגשו לוועדת השתלמות המרכזית 28 בקשות מתוכם התקבלו 5 מועמדים (18%) (20%) 1 נשים ו- 4 גברים (80%).**

המכללה לביטחון לאומי

נציבות שירות המדינה רואה חשיבות רבה בשילובם של עובדים מתאימים הנמנים על הסגל הבכיר בלימודים במכללה לביטחון לאומי. לימודים אלו מאפשרים לתלמידים היכרות מעמיקה, הן עם צורכי הביטחון הלאומי בישראל כיום ובעתיד, והן עם התפישות והמוסדות המשפיעים על המדיניות והמעשה הלאומיים.

המכללה לביטחון לאומי הוקמה לפני 50 שנה, מתוקף החלטת ממשלה בכדי להכשיר את בכירי צה"ל, מערכת הביטחון והממשל, לתפקידי ניהול בכירים, וזאת בדרך של לימוד ומחקר של תחום הביטחון הלאומי של מדינת ישראל. בכל שנה משתתפים עובדי מדינה ממשרדי הממשלה ומיחידות הסמך

בשנת 2019 (מחזור מ"ז) השתתפו 8 עובדי מדינה 5 גברים ו-3 נשים. נשים: 1 ממשרד החוץ, 1 ממשרד התפוצות (רה"מ), 1 רשות מקרקעי ישראל. גברים: 2 מהועדה לאנרגיה אטומית, 1 מרשות שוק ההון, 1 ממשרד החוץ, 1 ממשרד הביטחון.

תכנית המסלול- לסטודנטים מצטיינים בשירות המדינה

תכנית "המסלול" פותחה בשיתוף קרן אייסף, נציבות שירות המדינה וועד הסטודנטים בשירות המדינה על מנת להוות מקפצה לסטודנטים מצטיינים בשירות המדינה. סטודנטים שעובדים בשירות המדינה הם הון אנושי משכיל, איכותי וצעיר, בעל גמישות ומוטיבציה גבוהה לעבודה ולקידום מהלכים חדשניים במערכת הממשלתית.

תכנית זו מקנה למשתתפים בה ידע נרחב על המערכת הציבורית, מפתחת את המיומנות המקצועיות הנדרשות במגזר הציבורי ומפתחת את הפוטנציאל האישי והיכולות של המשתתפים.

לתוכנית נרשמו כ 250 סטודנטים מתוכם התקבלו 25 סטודנטים בלבד (10%). אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית היה שותף פעיל בבחירת המועמדים ובליווי התכנית לכול אורכה.

המקפצה- תכנית מנהיגות לדרגי הביניים בשירות המדינה

תכנית "המקפצה" הינה תכנית דגל של נציבות שירות המדינה בהובלת אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית ואגף בכיר תכנון אסטרטגי ומדיניות בנציבות שירות המדינה. מטרת התוכנית היא להכשיר עובדים. ות מצוינים. ות בדרגי הביניים בשירות המדינה כך שיוכלו בעתיד עם התקדמותם בתפקידים בשירות המדינה להוביל את שירות המדינה בממלכתיות ובמקצועיות אל עבר אתגרי העתיד.

התוכנית פותחה באגף בשנת 2019 ותתחיל לפעול בשנת 2020.

טבלת סיכום תכניות מיוחדות לסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר:

שם התוכנית	מס' משתתפים	גברים	נשים
תכנית העמיתים - קרן וקסנר	4	3	1
תכנית המנהלים לבכירים בשירות הציבורי של קרן וקסנר	32	20	12
שיתופי פעולה עם ארגונים בינלאומיים (E.N.A)	5	4	1
המכללה לביטחון לאומי	8	5	3
סה"כ	49	32 (65%)	17 (35%)

1. חיזוק דפוסי עבודה שיטתיים ומובנים עם הממונים על הלמידה הארגונית

במשרדים.

במשרדי הממשלה משמשים בתפקידם כ-80 ממונים על הלמידה הארגונית וכ-200 עובדים ביחידות הלמידה הארגונית. גודלה של יחידת הלמידה הארגונית במשרד תלויה בגודל המשרד ובאופי המקצועי שלו. אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית נותן מענה ושומר על קשר רציף עם הממונים על הלמידה הארגונית ועם עובדי יחידות הלמידה הארגונית זאת על ידי פורומים מקצועיים, קבוצת ווצאפ, ניוזלטר, קורסי הכשרה, השתלמות, קורסי ומוצרי מדף ועוד. בשנת 2019, ביצע האגף מס' פעולות על מנת להכשיר ולמקצע את הממונים על הלמידה הארגונית זאת בין היתר על ידי:

מעטפת לקליטת ממונה חדש לתפקיד ממונה למידה ארגונית:

ממונה על הלמידה הארגונית חדש הנכנס לתפקיד מקבל מאגף בכיר למידה ורווחה אירגונית סל כלים מקצועי לקליטתו לתפקיד. סל כלים זה כולל מעטפת שתבטיח קליטה מקצועית ומהירה לתפקיד.

להלן תיאור של חלק מהכלים:

מנטורינג: ממונה ותיק ומנוסה על הלמידה הארגונית בשירות המדינה, חונך



את הממונה החדש.

המאגר: אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית פיתח קיט כניסה לתפקיד, הכולל כלים, חומרים כתובים, הפניות רלוונטיות למקורות מידע, וזאת על מנת לתת לממונה על הלמידה

הארגונית ידע בסיסי, מתומצת וממוקד בתחומי הלמידה וההדרכה.

קורס הכשרה: ממונה חדש שנכנס לתפקיד נדרש לעבור קורס הכשרה לתפקיד, הקורס מקצועי וברמה גבוהה ומקנה ידע וכלים בתחום.

פורום פל"א- לממונים על הלמידה הארגונית

פורום פל"א – "פיתוח למידה ארגונית", מיועד לממוני הלמידה הארגונית בשירות המדינה. מטרת הפורום הוא להעשיר את הידע המקצועי של ממוני הלמידה, ללבן

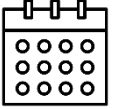
סוגיות מקצועיות משותפות וליצור ביניהם שיתופי פעולה.



פורום אימפקט - לעובדי יחידות הלמידה הארגונית

מטרתו של פורום אימפקט הינו לתת לעובדי יחידות הלמידה הארגונית כלים פרקטיים לעבודתם ביחידות, להכיר להם טרנדים חדשים בעולם הלמידה וליצור ביניהם ממשקים ושיתופי פעולה. הפורומים מתכנסים אחת לרבעון.

תכנית עבודה שנתית ביחידות ההדרכה



במסגרת יישום הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה אמורה תכנית העבודה, בתחום ההדרכה והלמידה להיבנות בהתאמה וכתמיכה לתכנית העבודה המשרדית, המובנה במעגל התכנון השנתי, ובעיקר בהתאמה לתכניות העבודה לתכנון אסטרטגי של ההון האנושי במשרד, הנגזרות מהיעדים המשרדיים, מהמדיניות כפי שתקבע על ידי נציבות שירות המדינה ומצרכים שונים העולים מעולמות התוכן שבתחום סמכותו ואחריותו של המשרד

במסגרת תכנית העבודה השנתית של הממונים על הלמידה הארגונית נתבקשו המשרדים להגיש לאגף תכנית עבודה שנתית בתחום הלמידה וההדרכה, הכוללת זיהוי ואבחון של היעדים והאתגרים המקצועיים העומדים בפני המשרדים, אשר יש להיערך אליהם או לתת להם מענה.

באמצעות הגישור על הפער בין הרצוי למצוי ביכולותיהם המקצועיות של העובדים, יהיו המשרדים מסוגלים ולממש את הייעוד שלהם ואת חזונם.

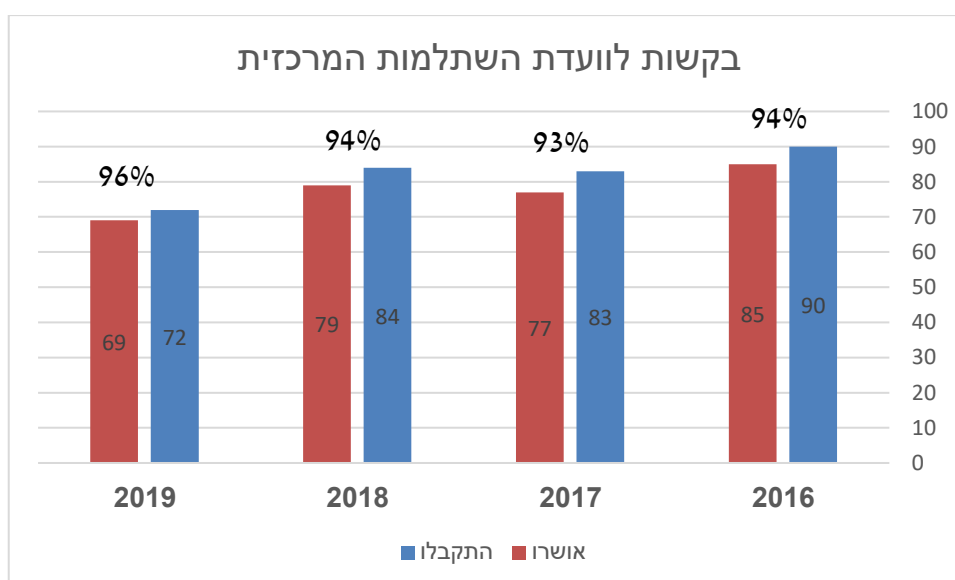
להרחבה ולקישור להנחיות לבניית תכנית עבודה שנתית ניתן ללחות [כאן](#)

ז. ועדת ההשתלמות המרכזית של נציבות שירות המדינה:

אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית אחראי על קביעת מדיניות ההדרכה לכלל שירות המדינה, וזאת בין היתר במסגרת ועדת ההשתלמות המרכזית העוסקת בנושאים שאינם בסמכות משרדי הממשלה ויחידות הסמך כגון: לימודי משפטים ושמאות, לימודים לתואר שלישי, השתלמויות בחו"ל מעל לחודש ימים ועוד, כמפורט בחוזר האגף "עדכונים שוטפים – חוזר מספר 21".

חברי הוועדה מונו על-ידי נציב שירות המדינה ובתפקיד יו"ר וועדת ההשתלמות המרכזית בנציבות שירות המדינה משמש מנהל אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית בשירות המדינה.

בשנת 2019 הוגשו לוועדה 72 בקשות, מתוכן אושרו – 69 (96%). יחס אישור גבוה במעט מהשנים 2016-2018



ח. חוזרי האגף

האגף מבהיר, מעדכן ונותן הנחיות שוטפות לגבי נהלים והוראות התקשי"ר. בשנת 2019 פורסם ע"י האגף חוזר "עדכונים שוטפים" ועשרות חוזרי הדרכה. העדכונים וההנחיות נמצאים באתר המשרד.

ט. שיתופי פעולה עם האיגודים המקצועיים

1. קרנות הידע (מח"ר, מהנדסים, הנדסאים וטכנאים):

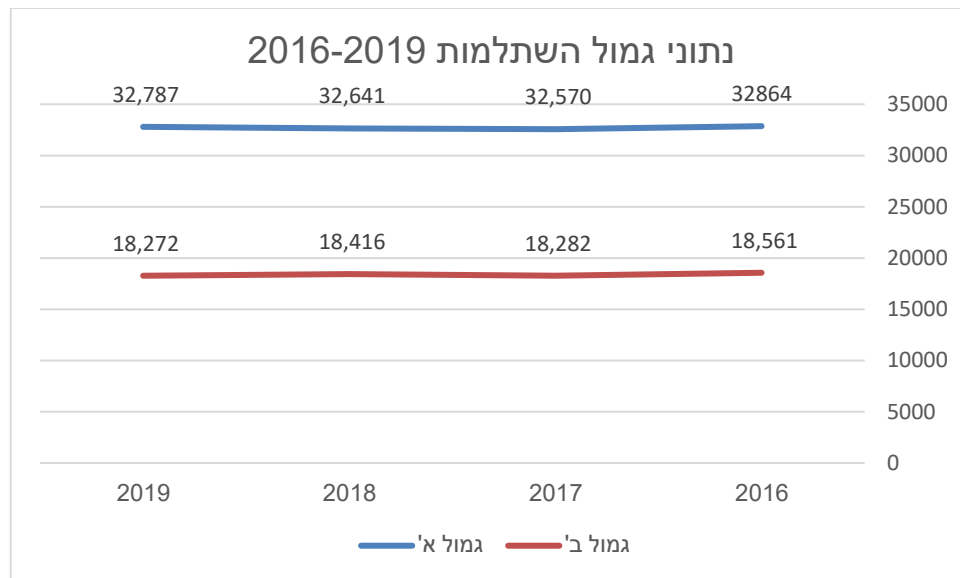
במסגרת שיתוף הפעולה עם קרנות הידע, חבר מנהל אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית במועצת המנהלים של קרנות אלו כנציג המדינה, ובמסגרת תפקידו הוא מפקח על התנהלותן התקין של הקרנות ושותף לקידום פרויקטים ויוזמות למידה והדרכה המקודמים במסגרת קרנות הידע.

2. גמול השתלמות:

גמול ההשתלמות מהווה גמול מקצועי כפי שנקבע בהסכמים קיבוציים והוא ניתן לעובדים שסיימו קורסים והשתלמויות מקצועיות בהיקף שעות לימוד כפי שנקבע בהסכמים, ובתנאי שהלומדים ותחומי הלימוד עונים על הכללים שנקבעו.

אגף בכיר למידה ורווחה אירגונית מעורב בקביעת המדיניות בתחום זה, תוך שיתוף פעולה עם אגף שכר והסכמי עבודה במשרד האוצר ועם הוועדה לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות שבמשרד החינוך.

בשנת 2019 עמד מספרם של מקבלי **גמול א'** בשירות המדינה על **32,787 עובדים**, ועוד **18,272** מקבלי **גמול ב'**. ניתן לראות עלייה כי אין שינוי דרמטי בנתונים במהלך ארבעת השנים האחרונות.



מספר מקבלי הגמול מקרב עובדי המדינה לפי שנה ולפי רמת הגמול לשנים 2017-2019

2019	2019	2018	2018	2017	2017	דירוג	קוד דירוג
גמול ב	גמול א	גמול ב	גמול א	גמול ב	גמול א		
8,614	9,538	8,814	9,777	8,908	9,907	מינהלי - עובדי מדינה	1
121	356	119	359	58	363	עובדי מנהל ושירותים מגזר צבורי	2
-	283		278		278	רנטגנאים	8
466	510	444	505	447	512	שירות החוץ	9
5,003	6,209	4,867	5,985	4,765	5,835	מח"ר	11
598	712	644	764	674	786	מהנדסים	12
670	772	704	816	703	805	הנדסאים וטכנאים	13
89	172	89	173	87	167	פסיכולוגים	16
117	140	119	146	117	143	השירות המשפטי	21
599	810	586	777	561	741	פרקליטים	22
301	1,525	278	1,474	261	1,505	עובדים סוציאליים	24
54	73	46	66	37	60	סנגורים ציבוריים	25
15	22	79	84	76	85	עיתונאים	27
439	535	446	517	452	531	בכ"מ ועמ"מ	33
34	44	40	51	43	54	רוקחים	34
-	1,167		1,152		1,135	אחים ואחיות בריאות הציבור	38
346	8,605	360	8,446	356	8,450	אחים ואחיות	39
141	209	154	243	158	260	עובדי הוראה	41
19	23	15	20	15	19	מפקחים ימיים	61
3	3	5	5	5	5	מקצ'ט	62
5	205	2	165	1	125	רשות הכבאות	202
329	374	312	358	298	354	קלדניות שופטים	526
309	500	293	480	260	450	מנהל מקרקעי ישראל	565
18272	32787	18416	32641	18282	32570	סה"כ	

עם פנים לעתיד

בשנים הקרובות האגף ימשיך במאמציו בתחום ההדרכה והלמידה תוך שימת דגש על היעדים האסטרטגיים הבאים:

עם הפנים קדימה



life long learning- (LLL)

למידה לאורך מחזור חיי העובד ומתן הזדמנות ללמידה לכלל העובדים בארגון.

למידה מתוקשבת

למידה בדיגיטל, במנות קטנות ובהתאמה ללומד

למידה היברידית

שילוב של למידה מתוקשבת ולמידה פרונטלית.



הנחלת תרבות של ארגון לומד

אפשרות ללמידה עצמית לעובדים בכול נושא שיבחרו

למידה שמתחברת ליעדי הארגון

הכשרה והנחיית המשרדים לפיתוח תוכניות למידה שתומכות ביעדים האסטרטגיים-עסקיים של הארגון



תחום בכיר רווחה

א. מטרות ויעדים

- ✓ גיבוש מדיניות רווחה כוללת, ערכית ואחידה אשר תנחה את יחידות הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ואשר תוביל למיצובו של מערך הרווחה בשירות המדינה.
- ✓ עיצוב מטרות ויעדי הרווחה בשירות, לרבות גיבוש קריטריונים ונהלים לפיתוח ולהפעלת תחום הרווחה בשירות המדינה
- ✓ גיבוש עבודת מטה בנושא הרווחה לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- ✓ הנחיה מקצועית של הממונים על הרווחה, הכשרתם וטיפוחם, תוך עידוד מנגנון הלמידה מעמיתים ויצירת תיאום בין הפעילויות הרווחתיות במשרדים השונים ומתן מידע, הכוונה וייעוץ מקצועי למשרדי הממשלה בנושאי הרווחה השונים.
- ✓ קביעת סדרי עדיפויות לניצול יעיל ומקצועי של המשאבים בתחום הרווחה בשירות המדינה.
- ✓ ביצוע מעקב ופיקוח אחר תכניות העבודה המשרדיות בתחום הרווחה.
- ✓ ביצוע מעקב אחר יישום נוהל הרווחה ויישום סל רווחה בסיסי אחיד לכלל המשרדים.
- ✓ ביצוע שיתופי פעולה עם גורמי חוץ בנושאי הרווחה השונים : עם החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ, הסתדרות עובדי המדינה, הג'וינט, נעמת וכד'.
- ✓ סיוע לעובדי מדינה הנמצאים במצוקה קשה באמצעות קרנות מצוקה וועדות הסיוע השונות.
- ✓ שמירת הקשר עם גמלאי שירות המדינה וביצוע פעולות רווחה עבורם.

ב. עבודת מטה - קביעת מדיניות רווחה

באגף בכיר למידה ורווחה אירגונית מתבצעת עבודת מטה נרחבת במטרה לחזק ולקדם את מקצועיותן של יחידות הרווחה המשרדיות ולקדם רמתם המקצועית של הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך אחראיים מתוקף תפקידם **לפיתוח**

ולביצוע פעילויות בתחומים המפורטים להלן :

- ✓ **פעולות חברה ותרבות לעובדי המשרד** ציון אירועים וחגים, פעולות גיבוש משרדיות, פעילות למען העובדים ובני משפחתם, פעולות חברה ותרבות מנויים שונים, ייזום סדנאות בנושאי משפחה וכד' (ראו הוראות תקשי"ר 06.4).
- ✓ **איתור צרכים, סיוע ותמיכה בעובדים** – איתור צרכים בשטח ובמידת הצורך מתן סיוע ברמה מחלקתית/אגפית או סיוע לפרט. הפנייתם של עובדים לסיוע באמצעות גורמי הקהילה השונים, או סיוע ותמיכה באמצעים הקיימים בשירות המדינה: בנק יהב, ועדת קרן מיכאל, ועדת קרן ימי מחלה, ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה וכד'.
- ✓ **פעולות לקידום בריאות העובד** – עידוד לתזונה בריאה במקום העבודה והקפדה על כיבוד בריא בישיבות ובכנסים. עידוד העובדים לעסוק בספורט, עידודם של העובדים לבצע בדיקות תקופתיות בסבסוד חלקי של המדינה. ציון אירועים ועידוד רפואה מונעת כגון: יום ללא עישון, יום ההליכה העולמי, קידום התכנית הלאומית לאפשרי בריא וכד'. ייזום סדנאות בריאות שונות וביצוע בדיקות רפואיות במשרד (בדיקת ראייה, שמיעה, תרומת דם וכד').
- ✓ **עידוד עובדים לעסוק בפעולות ספורט** - עידוד עובדים לעסוק בפעילות ספורט בחדר כושר במקום העבודה וכן בפעילות ספורט במסגרת הליגה למקומות עבודה (סעיף 06.5 בתקשי"ר).
- ✓ **שמירת הקשר עם עובדי המשרד הנעדרים ממושכות מפאת מחלתם או מפאת מחלת בן משפחתם** - ביקור העובדים החולים, מתן הסבר על זכויותיהם עקב מחלתם או עקב מחלת בן משפחתם, תמיכה ועידוד לכל אורך התהליך.
- ✓ **ליווי וסיוע לעובד בעת אבל** - ליווי עובד השרוי באבל, או ליווי המשפחה השרויה באבל (במקרה של מות עובד), מתן "ערכת אבל", ייצוג רשמי של המשרד בלוויה ובשבעה, מתן הסבר על זכויות העובד/השאירים עקב המצב.
- ✓ **נטילת חלק פעיל בהליך פרישתו של העובד** - קיום שיחה אישית עם הפרש, בשיתוף אגף משאבי אנוש ורפרנט הגמלאות במשרד.
- ✓ **פעולות לשמירת הקשר עם הגמלאים (סעיף 82.56 בתקשי"ר) וביצוע פעולות רווחה עבורם** (שי לחגים, כנסים, טיולים, ביקור אצל גמלאים חולים, סיוע באמצעות קרן מצוקה וכד').
- ✓ **ייזום פעולות רווחה, חברה ותרבות נוספות** – בכפוף לכיסוי תקציבי הולם.

ג. גיבוש תפיסת הרווחה בשירות המדינה :

נוהל רווחה

מערכת רווחה יעילה ואפקטיבית המיועדת לשיפור רווחתו של העובד היא כלי מרכזי בידי הארגון להעלאת רמת המוטיבציה ותחושת ההזדהות והמחויבות של העובד לתפקידו. תפיסת הרווחה החדשה של שירות המדינה, כפי שהיא באה לידי ביטוי **בנוהל הרווחה** אשר פורסם

באוקטובר 2016 משלבת בין הגישה הסוציאלית, הממוקדת בסיוע לעובדים נזקקים ובזמן משבר, לבין הגישה האוניברסלית, הממוקדת בשירותי רווחה לכלל העובדים, כשהרציונל המרכזי של הנוהל הוא יצירת מערכת רווחה אופטימלית לשירות המדינה.

נוהל רווחה זה מושתת על מסמך מדיניות הרווחה אשר נכתב על ידי צוות מקצועי שמינה נציב שירות המדינה, במסגרת פרויקט "עץ הדעת". מצ"ב קישור לנהל רווחה – עדכון סל הרווחה.

[חוזרנו מיום 2.7.2018.](#)

מטרת העל של מדיניות הרווחה, כפי שהוגדרה במסמך המדיניות, הינה "גיבוש תפיסה ערכית ואחידה בכל הנוגע לרווחת העובד בשירות המדינה, תוך חיבור לצרכיהם של קהלי היעד השונים ולהגברת תחושת השייכות, ההזדהות והמחויבות של העובד לתפקידו ולשירות לציבור. כמו גם, מיצוב הרווחה ככלי ניהולי אפקטיבי".

ממטרת על זו נגזרו והוגדרו היעדים העיקריים של תכנית העבודה בתחום הרווחה בשירות המדינה

עדכון סל הרווחה

לאחר עבודת מטה משותפת של נציבות שירות המדינה ומטה השכר באגף החשב הכללי במשרד האוצר ובחינה מחודשת של הנושא עודכן והובהר סל הרווחה. העדכון כלל התייחסות לאופן המיסוי בגין הרכיבים השונים הכלולים בסל.

נוהל קייטנות וסבסודן לכל המשרדים

לאור פניות מהמשרדים להסדרת נושא הקייטנות וסבסודן, גובש בשנת 2016 נהל קייטנות אחיד לכל המשרדים, בכפוף לנהלי משרד החינוך ובכפוף להוראות הביטחון ולכללי הבטיחות הנדרשים לצורך ארגון הקייטנה.

הנהל רוענן ועודכן לקראת קייטנות הקיץ 2019.

הנהל מגדיר, בין היתר, את נושא ארגון קייטנה בשטח המשרד ומחוץ לשטח המשרד. ובנוסף, הנהל מסדיר את סכומי השתתפות המשרד עבור ילדי העובדים המשתתפים בקייטנות הקיץ. סכום הסבסוד עבור כל ילד המשתתף בקייטנה הינו 450 ₪, בכפוף לכללים שפורטו בנהל.

קידום בריאות

הניסיון בארץ ובעולם מראה כי מעסיקים המשקיעים בקידום בריאותם של עובדיהם יוצרים תנאים העשויים להגדיל את תפוקת העבודה, לצמצם את מספר ימי ההיעדרות של העובדים ולשפר את שביעות רצונם.

קידום הבריאות בא לידי ביטוי, בין היתר, באמצעות עיצוב סביבת עבודה המאפשרת הרגלי אכילה בריאים יותר ושילוב של פעילות גופנית בחיי היום יום. נציבות שירות המדינה שמה לה למטרה לקדם את בריאותם של העובדים ובכלל זה בתחום התזונה הבריאה ובעידוד פעילות גופנית במקומות העבודה. כחלק ממדיניות זו הוחלט להנחות את משרדי הממשלה ויחידות הסמך לפעול לשמירת עקרונות התזונה הבריאה, תוך קביעת כללים לתמהיל המזון והמשקאות המוגשים בישיבות, כנסים ימי עיון וכד' (חוזרנו מיום 3.2.2019). בנוסף, הוחלט על הארכת משך פעילות הספורט המותרת במתחם העבודה משעה שבועית לשעה וחצי, תוך הסתמכות על המלצות בין

לאומיות לעידוד ולהעלאת שיעור העוסקים בפעילות גופנית בשעות העבודה אשר מסייעת לבריאות טובה ולפריון עבודה גבוה.

עובדים המטפלים בבן משפחה (Caregivers)

כמעט כולנו מטפלים או נטפל בשלב מסוים בחיינו בבן משפחה המתמודד עם קשיים בתפקוד היומיומי בעקבות זקנה, מחלה, או מוגבלות. כמעט כולנו נהפוך בשלב זה או אחר בחיינו ל-Caregiver. עובד המטפל בבן משפחה נדרש לעמוד במטלות רבות בו זמנית. למציאות זו יש השפעה הן על העובדים והן על מקום העבודה. המחיר האישי והארגוני הוא גבוה. לכן, **סיוע לעובדים המטפלים בבן משפחתם במקומות העבודה הוא אינטרס חברתי כלכלי של כולנו**. האגף הבכיר להדרכה, השכלה ורווחה שם לו למטרה ליזום תכנית לצמצום הפגיעה בעובד המטפל וכן, לדאוג ולסייע לעובדים המטפלים בבן משפחתם, **תוך שמירה על התפוקות הארגוניות ותוך עידוד ליצירת סביבת עבודה תומכת עבורם**. ביולי 2018 יצא "קול קורא" להגשת מועמדות לתכנית הכשרת רפרנטים לעובדים המטפלים בבני משפחה. בתכנית פיילוט זו השתתפו כ-20 ממוני רווחה מ-10 משרדים.

קורס הרפרנטים נמשך **לאורך שנת 2019**, כולל מפגשי ההטמעה במשרדים עצמם. לאור הצרכים שהועלו מהשטח וממשתתפי הקורס **הוקמה במרץ 2019 ועדת היגוי לבחינת נושא "בני משפחה מטפלים בשירות המדינה"**. הוועדה נדרשה לגבש המלצות בתחומים הבאים: (1) דרכים אפשריות להתמודד עם התופעה והשלכותיה בארגון תוך הצעת פתרונות סיוע לעובדים המטפלים בבן משפחה

(2) המלצות על מדיניות רוחבית בנושא זה בשירות המדינה

ועדת ההיגוי המליצה המלצותיה למדיניות רוחבית אשר באה לידי ביטוי **בהנחיית נציב שירות המדינה מס' 06.2 מיום 15.9.2019**.

ייעוץ מקצועי לממונים על הרווחה

כחלק מתפקידם, על הממונים על הרווחה לסייע לעובדיהם להתמודד עם בעיות ומשברים, תוך גיוס וניצול משאבים הדרושים לכך. הסיוע מתבטא בהתערבות במצבי משבר בדרך של ליווי מקצועי, תמיכה אישית והכוונה.

המשברים יכולים להתרחש הן ברמה הפרטנית והן ברמה המערכתית (קבוצת עובדים, יחידות וכו'). על מנת לסייע לממונים על הרווחה להתמודד עם מצבי קיצון ומשברים חריגים של עובדים במקום העבודה, הוחלט לאפשר להם **ייעוץ וליווי מקצועי למקרים חריגים המוגדרים כמצבי**

קיצון ומשבר כגון: איומי התאבדות, מקרי מוות במקום העבודה, אלימות ואיומי אלימות,

טראומות ומצבי לחץ וחירום. נבחר מכוון בעל ותק וניסיון במתן שירות פסיכולוגי מלווה לארגונים, כולל ליווי והדרכה במצבי משבר, אשר תפקידו לייעץ וללוות את הממונים על הרווחה במגוון מצבי משבר.

ד. הנחייה מקצועית של המשרדים והבהרת המדיניות

תחום בכיר רווחה נמצא בקשר ישיר ושוטף עם הממונים על הרווחה ומקיים קו פתוח לשאלות, הנחייה מקצועית, העלאת סוגיות מקצועיות, הבהרות והעברת מידע בנושאי רווחה. כמו כן נמצא תחום הרווחה בקשר שוטף עם כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך לצורך מתן מענה מקצועי, קביעת נהלים, הנחייה והבהרת מדיניות הרווחה.

בשנת 2019 פורסמו כ- 12 חוזרים בתחום הרווחה, כמפורט להלן:

- סכומי השתתפות המשרדים ויחידות הסמך בשי לחגים לעובדים פעילים וגמלאים בשנת התקציב 2019
- בדיקות כשירות לספורטאים החברים בליגה למקומות עבודה- לשנת 2019 - ריענון ועדכון
- בדיקות תקופתיות לעובדים מגיל 46 ומעלה – ריענון
- הועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה – ריענון ועדכון (ינואר 2019)
- תכנית הכשרת רפרנטים לבני משפחה מטפלים בשירות המדינה (caregivers) – חוזר מיום 3.2.2019 הפונה לסמנכ"לים
- כיבוד בריא בישיבות, כנסים, ימי עיון ואירועים היזומים ע"י המשרד – חוזר מיום 3.2.2019
- ייעוץ מקצועי לממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך- לשנת 2019 – חוזר מיום 13.3.2019
- תכנית עבודה בתחום הרווחה לשנת 2019 ודו"ח ביצוע לשנת 2018 – חוזר מיום 14.3.2019
- נוהל קייטנות וסבסודן ריענון לקראת קייטנות הקיץ 2019 – חוזר מיום 10.4.2019
- הנחיית נציב שירות המדינה 06.2 מיום 15.9.2019 "עובדים שהם בני משפחה מטפלים (caregivers)
- תכנית הכשרה למנהלי רווחה בשירות המדינה – הלכה למעשה – חוזר יחידה מיום 25.9.2019
- קול קורא להגשת מועמדות לתכנית הכשרת רפרנטים לעובדים המטפלים בבני משפחה בשירות המדינה (caregivers) – מחזור ב' – חוזר מיום 10.12.2019

ה. פעולות הדרכה עבור הממונים על הרווחה אשר בוצעו בשנת 2019

♥ יום עיון לממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושא "יוצרות קהילה בטוחה – מניעה והתמודדות עם אלימות נגד נשים" – בעמותת "אל הלב" – 30.4.2019
עמותת "אל הלב" פועלת למניעת אלימות מינית, רגשית ופיזית תוך חיזוק והעצמת נשים, בני נוער, ילדים ואנשים עם צרכים מיוחדים, באמצעות מגוון תכניות חינוכיות של הגנה עצמית ואומנויות לחימה מעצימות, המקנות כלים להעלאת הביטחון, לגילוי החוסן האישי, למימוש חופש הבחירה,

לניהול עימותים ולהתמודדות עם מגוון מצבי סיכון. בתכנית יום העיון שמעו הממונים על הרווחה, בין היתר, הרצאה מפי מייסדת ומנכ"לית "אל הלב", הרצאתה של עו"ד טלילה שחל- רוזנפלד, קרימינולוגית ומומחית למגדר, וכן, עברו סדנא חווייתית להגנה עצמית. **ביום העיון השתתפו כ- 50 ממוני רווחה.**

♥ **יום עיון לממונים על הרווחה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושא "פרישה – תקופת החיים החדשה" – בג'וינט – אשל – 2.9.2019**

יום העיון עסק בהיבטים השונים של תכנון לקראת פרישה ובאתגרים ובתובנות של הפרישה כתקופת חיים חדשה. בתכנית היום שמענו, בין היתר, את מנהלת תחום העצמאיים בג'וינט- אשל אשר הרצתה על תקופת החיים החדשה, אתגרים מגמות ותובנות ולאחר מכן התנהל דיון ושיח על היבטים בתכנון לקראת פרישה. **ביום העיון השתתפו כ- 52 ממוני רווחה.**

♥ **תכנית הכשרה למנהלי רווחה בשירות המדינה – מתאוריה למעשה בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים בשירותי הרווחה – החל מיום 27.11.2019**

נפתח קורס הכשרה למנהלי רווחה בשירות המדינה. מדיניות הרווחה של נציבות שירות המדינה עברה שינוי מגישה סוציאלית המתמקדת בסעד לעובדים נזקקים בזמן משבר לגישה המשלבת בין ההיבט הסוציאלי להיבט האוניברסלי. הדגש הוא על שירותי הרווחה לכלל העובדים במעגלי החיים השונים. ביסוד המדיניות העדכנית עומדת ההכרה בכך שמערכת רווחה יעילה ואופטימלית הנותנת מענה רחב לצרכי העובדים, היא כלי מרכזי המשפיע על העובדים. האתגר המרכזי לו נותנת התכנית מענה הוא פיתוח תפיסת התפקיד בקרב המנהלים/ות התואם את שינוי מדיניות הרווחה של נציבות שירות המדינה. **הקורס החל מיום 27.11.2019 במתכונת של יום בשבוע במהלך 17 מפגשים בני 7 שעות וסה"כ 120 שעות לימוד.** **בקורס משתתפים 27 ממוני רווחה (טרם הסתיים).**



1. סיוע בעת מצוקה

מטרתן של קרנות הסיוע הינה לסייע לעובדים והגמלאים השרויים במצוקה כלכלית קשה, לסייע לעובדים אשר חלו ונעדרים מהעבודה באופן ממושך, או לעובדים הנעדרים עקב מחלת בן משפחתם,

עובדים הנמצאים במצוקה עקב בעיות אישיות/משפחתיות וכו'. זאת, במסגרת הפתרונות המוצעים בשירות המדינה, כמפורט להלן:

1) קרן ימי מחלה (סעיף 33.28 בתקשי"ר) - בשיתוף הסתדרות עובדי המדינה

קרן ימי מחלה מנוהלת במשותף, בהרכב פריטטי, ע"י נציבות שירות המדינה והסתדרות עובדי המדינה. הקרן מוסמכת לתת מענק לעובד הנעדר עקב מחלה, אם הוא ממלא אחר מספר תנאים (לפרוט התנאים ראו פסקה 33.281 בתקשי"ר). המענקים הניתנים ע"י הקרן מתחשבים במצבו הכלכלי והסוציאלי של העובד, אך אינם עולים על 80% ממשכורתו.

בשנת 2019 טופלו 75 פניות במסגרת הועדה.

2) ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה

וועדה בנציבות שירות המדינה, הדנה במקרים מיוחדים וחריגים של היעדרות עובד עקב מחלה קשה או כרונית של קרוב משפחה מדרגה ראשונה (ילד, בן זוג, הורה). הוועדה בוחנת את המקרים המובאים בפניה ומקבלת החלטות בהתאם לחוקים, לתקנות ולהוראות התקשי"ר בעניין ובהתחשב בנסיבות האנושיות והמשפחתיות המיוחדות.

בשנת 2019 טופלו 26 פניות במסגרת הועדה.

הנחיית נציב שירות המדינה מיום 15.9.2019 מאצילה למשרדים חלק מסמכויותיה של הועדה שלעיל ומציעה כלים נוספים למתן סיוע לעובדים שהם בני משפחה מטפלים.



ז שמירת הקשר עם הגמלאים (פיסקה 82.56 בתקשי"ר)

גמלאי המשרד הם חלק בלתי נפרד מאוכלוסיית המשרד. שמירת הקשר עם גמלאי המשרד נעשית בשיתופם הפעיל של הגמלאים באמצעותו של הממונה על הרווחה המשרדי. ואלה הדרכים לשמירת הקשר:

הזמנת גמלאים בחגים ליחידותיהם לקבלת שי. השי יינתן לקראת חג הפסח ולקראת ראש השנה. ♥

כינוס הגמלאים מספר פעמים בשנה לשמיעת הרצאות ופעילויות אחרות. ♥

שיתוף הגמלאים בטיולים הנערכים לעובדי המשרד או עריכת טיולים בנפרד. ♥

קיום נופשונים לגמלאים במסגרת קבוצתית המאורגנת על ידי המשרד. ♥

קיום קשר אישי עם הגמלאים הזקוקים לסיוע ולתמיכה כגון: סיוע כספי באמצעות קרנות החברה למפעלי כלכלה ותרבות בע"מ, בנק "יהב", "קרן מיכאל" לעובדי המדינה במצוקה, קרן סיוע גמלאים וכדומה. ♥

משלוח פרסומי המשרד כדי להגביר את תחושת השותפות בין ההנהלה לבין הגמלאים. ♥

עריכת ביקורים אצל גמלאים חולים והענקת שי. ♥

קבלת קהל הגמלאים במשרד בימים קבועים מראש, לקבלת מידע ולהעלאת בעיות שונות שבהן נתקל הגמלאי. ♥



מנהלת תחום בכיר (רווחה), גב' ברוריה אטיאס

טלפון: 074-7699190

דוא"ל: bruryaat@csc.gov.il

אגף בכיר - 'צוערים לשירות המדינה'

כללי

אגף בכיר צוערים לשירות המדינה מופקד על בנייה והכשרה של עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה באמצעות שתי תשתיות עיקריות:

- תכנית 'צוערים לשירות המדינה' – מיזם חדשני וייחודי בנוף הממשלתי. עתודה זו מאותרת, ממוינת ומגויסת למסלול הכשרה והשמה של כשש שנים, לאחריו היא משתלבת בעמדות מפתח בשירות המדינה.
- יצירה והסדרת ערוצי הזנת מצוינות לתוך שירות המדינה בהתאם לדו"ח הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. במסגרת זאת, האגף מוביל מטעם הנציבות את תכנית העתודה "משפיעים" לשילוב חרדים בשירות המדינה וכן מצוי בשלבי הקמה של תכנית עתודה ייעודית למהנדסי תשתיות וכן תכנית ייעודית לסטודנטים בשירות המדינה.

תכנית 'צוערים לשירות המדינה'

תכנית הצוערים לשירות המדינה נוסדה בהמשך לתכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" שהכשירה עד היום 6 מחזורים וכ- 150 צוערים.

בהחלטת הממשלה מס' 4473 מיום 8.2.09 נכתב כי הממשלה רואה בתכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדולה לטיוב השירות הציבורי ואף החליטה על הקמת "ועדת היגוי – צוערים למינהל הציבורי" לעיגון התכנית לשנים הבאות ולשמירה על היקפה והעלאה מתמדת של איכותה. המלצותיה של הוועדה אומצו במלואן בהחלטת ממשלה מס' 1244 מיום ה- 17.1.2010.

עפ"י החלטת הממשלה מס' 1244 הנ"ל, התכנית מנוהלת באופן ישיר ומלא על-ידי המדינה כך שתכניה, מפעיליה ומדיניותה מותווים על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה. התכנית היא בת שש שנים ומורכבת משני שלבים:

שלב א' – הכשרה: שלב ההכשרה אורך כשנתיים הכוללות נדבך אקדמי (תואר שני מורחב במדיניות ציבורית) ונדבך חוץ אקדמי. הנדבכים מבוססים על האשכולות הבאים: (1) הקניית ידע רב-תחומי; (2) עיצוב מדיניות ציבורית; (3) למידה והטמעת מודלים של מנהיגות בקרב קבוצות בעמדות סמכות והשפעה; (4) העמקת התודעה בנושאי החברה בישראל, הזירה המזרח-תיכונית והזירה הבין-לאומית; (5) הקניית כלים ניהוליים שנועדו לסייע בידי משרת הציבור להוביל שינויים – קטנים כגדולים.

בשנתם הראשונה בתכנית הצוערים מבצעים לימוד וחניכה קבוצתית, תוך דגש על חשיפה מרבית לפעילות משרדי הממשלה, במקביל לבניית הקבוצה וללימודי התואר השני. בשנתם השנייה לתוכנית הצוערים מבצעים התנסות מעשית במשרדים ממשלתיים לצד המשך לימודים לתואר השני ופעילות חוץ אקדמית.

השיבוץ להתנסות במשרדים השונים מלווה בתמיכה באמצעים פרטניים וקבוצתיים הניתנים על-ידי צוות התכנית.

שלב ב' – השמה: שלב ההשמה אורך כארבע שנים וכולל תקופת השתלבות בשירות המדינה בה הצוער נהפך לבוגר שלב ההכשרה ועובד במשרד הקולט ומתקדם בהתאם לכישוריו.

השאיפה היא, שהבוגר יעבוד בשני תפקידים בתקופה זו, כאשר הוא יוצב בצמתי השפעה מערכתיים בדגש על: (1) משימות לאומיות, כפי שמוגדרות על-ידי הממשלה מעת לעת; (2) אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים; (3) לשכות מנכ"לים של משרדים ומוקבלי מנכ"לים ביחידות ובמשרדים השונים; (4) חלוקה למשרדים עם דגש על חיזוק משרדים שההנהגה שלהם מתבגרת או שדורשים חיזוק.

בכל מחזור בתכנית זו מתקבלים עד 30 צוערים מצטיינים אקדמית, חברתית ואישית. הצוערים מוגדרים מרגע קבלתם לתכנית כעובדי המדינה וחותרים על חוזים אישיים המחייבים אותם לשרת את המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום תכנית ההכשרה.

ערוצי הזנת מצוינות לתוך שירות המדינה

לצד הובלת התכנית 'צוערים לשירות המדינה' אגף 'צוערים לשירות המדינה' מופקד על ייזום, בנייה והטמעה של מערך ערוצי כניסה לשירות של אוכלוסיות מצטיינים באמצעות:

- הבניית והסדרת ערוצי הזנה ונתיבי כניסה של הון אנושי איכותי וכשרוני אל תוך השירות;
- ליווי מקצועי וסיוע למשרדי הממשלה בהקמת תכניות עתודה ייעודיות בתחומים ומסלולים שונים ובהטמעת תכניות צוערים קיימות אל תוך שירות המדינה;
- ייזום וניהול קשרי עבודה שוטפים עם גופי הכשרה בתוך השירות הציבורי, במגזר השלישי ובמגזר העסקי.

ממונה:

מנהל אגף בכיר, 'צוערים לשירות המדינה': מר עמרי דגן
טלפון: 074-7699281

דוא"ל: tzoarim@mail.gov.il

אתר הבית של התכנית 'צוערים לשירות המדינה': www.tzoarim.gov.il

דף הפייסבוק של תכנית 'צוערים לשירות המדינה': www.facebook.com/tzoarim

סיכום פעילויות 2019

ב'בוכנה' להקמה וליווי של עתודה ניהולית נושאת שינוי

כללי

אגף בכיר צוערים לשירות המדינה מופקד על בנייה והכשרה של עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה באמצעות שתי תשתיות עיקריות:

- תכנית 'צוערים לשירות המדינה' – מיזם חדשני וייחודי בנוף הממשלתי. עתודה זו מאותרת, ממוינת ומגויסת למסלול הכשרה והשמה של כשש שנים, לאחריהן היא משתלבת בעמדות מפתח בשירות המדינה.
- יצירה והסדרת ערוצי הזנת מצוינות לתוך שירות המדינה בהתאם לדו"ח הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. במסגרת זאת, האגף מוביל מטעם הנציבות את התכניות הבאות:

- תכנית העתודה "משפיעים" לשילוב חרדים בשירות הציבורי;
- תכנית עתודה ייעודית למהנדסי תשתיות;
- תכנית ייעודית לסטודנטים בשירות המדינה.

כנזכר בדו"ח סיכום הפעילות הקודם, שנת 2018 עסקה בהמשך חיזוק, שכלול והעמקת מודל 'צוערים לשירות המדינה' כבר-קיימא בשירות המדינה ובר-שכפול להקמת עתודות מקצועיות וניהוליות בשירות הציבורי. לצד זאת, עסק האגף בהמשך הפיתוח של תחום ערוצי הזנת מצוינות של הון אנושי כשרוני ואיכותי אל תוך שירות המדינה לרבות שלוש התכניות המצוינות לעיל.

שנת 2019 התמקדה בחמישה תחומים:

צוערים לשירות המדינה:

- (1) סיום ההיערכות לקראת מודל צוערים דור 3.0 של התכנית;
- (2) המשך יישום אסטרטגיית "רשת הצוערים במרכז" המתמקדת בתמיכה בפועלם הרשתי של הצוערים בתוך שירות המדינה.
ערוצי הזנת מצוינות:

- (3) סיום מחזור א' של תכנית "משפיעים" לשילוב חרדים בשירות הציבורי והשלמת ליווי העמיתים והעמיתות במשרדי הממשלה;

(4) השקת המחזור הראשון בטכניון של תכנית עתודה למהנדסי תשתיות לשירות הציבורי;

(5) השקת תכנית 'המסלול' - עתודה עבור סטודנטים מצטיינים בשירות המדינה.

תכולה

דו"ח זה מכיל שלושה חלקים:

- פעילות בתחום תכנית הצוערים לשירות המדינה;
- פעילות בייזום ופיתוח ערוצי הזנת מצוינות;
- פעילות הנוגעת לפיתוח האסטרטגי של האגף.

חלק 1: מכלול הפעולות שבוצעו במסגרת תכנית 'צוערים לשירות המדינה'

א) פרסום ושיווק התכנית

השלמת קמפיין שיווק ופרסום למחזור ח' של התכנית

ניתוח קמפיין מחזור ז' של 'צוערים לשירות המדינה' ובחינת תוצאותיו, מצביע על המשך התבססות הולכת וגוברת של ערכי המותג 'צוערים לשירות המדינה' תוך התמקדות הולכת וגוברת במדיות הדיגיטליות.

תהליך השיווק החל ביולי 2019 במקום בפברואר 2019. זאת בשל העובדה שמחזור ח' של התכנית יחל במתכונת צוערים דור 3.0 (ר' להלן הסבר בהמשך) ותקופת ההיערכות הנדרשת למעבר בין מודל צוערים דור 2.0 למודל העתידי.

במבט לאחור, ניכר כי יעילות הקצאת המשאבים לקמפיין הייתה מיטבית. לתכנית נרשמו כ- 750 מועמדים, עלייה של כ- 10% משנה שעברה, בעלי רקע מגוון מבחינה אישית ומקצועית.

כמידי שנה, על בסיס התובנות והלקחים שהופקו בעקבות תהליך השיווק והפרסום למחזור ז' של התכנית, הוכנסו מס' שינויים ושיפורים בתהליך השיווק והפרסום למחזור ח' שעיקרם המשך מיקוד בקהל היעד הרלוונטי לתכנית, ובכלל זאת:

- 'מתיחת פנים' ללוגו התכנית ויצירת סלוגנים חדשים כתוצאה ממחקר אסטרטגי שנערך מטעם לפ"מ על ערכי המותג וחוזקותיו.

- הגברת השימוש באפיקי פרסום הכוללים בעיקר מדיה חברתית על חשבון קמפיין רדיו ;
 - ניטור וקידום בניו-מדיה של אוכלוסיות רלוונטיות מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית ;
 - קיום סדרת מפגשי חשיפה בפריסה גיאוגרפית בכל רחבי הארץ, לרבות היערכות שיווקית בניו-מדיה תומכת פרסום ורישום למפגשים ;
 - זיהוי מנהיגי דעה מקרב אוכלוסיות יעד מבוקשות, פנייה לרשתות בוגרים של תכניות מנהיגות ומצוינות ורתימתם לסיוע בתהליך השיווק והאיתור.
- בנוסף, תהליך השיווק והפרסום למחזור ח' אפשר לאגף גם השנה לחשוף לא רק את פעילות הצוערים המתקיימת בשטח אלא גם להסתייע בבוגרי מחזורים א'-ו' ובצוערי מחזור ז' הנמצאים בשלב ההכשרה - הן בשילובם בהרצאות חשיפה והן בערוצי הניו-מדיה השונים.
- תוצאות הפרסום הצביעו על התעניינות מרובה בתכנית ובאופן שיטתי ניתן להסיק מידי שנה כי האפיקים הרלוונטיים ביותר לפרסום ושיווק התכנית בשלב הזה נותרו ערוצי ניו-מדיה ומגע אינטנסיבי ורציף עם השטח באמצעות הרצאות חשיפה על בסיס גיאוגרפי או על בסיס קהלי יעד רלוונטיים – זאת בשגרה ובאופן ממוקד במהלך תקופת הרישום. עוד אפיקים רלוונטיים נגעו להשתתפות פעילה של האגף בימים פתוחים ובהרצאות חשיפה ייעודיות לאורך השנה במוסדות אקדמיים שונים תוך שמירה על קשר רציף עם יחידות להכוון תעסוקתי ובוגרים באותם מוסדות.
- לנושאים נוספים הקשורים לקמפיין השיווק והפרסום, ר' גם בהמשך פירוט תחת 'תהליך המיון' וכן תחת 'תיעוד ותחקור תהליכי שיווק ופרסום, איתור, מיון וקליטה'.

ב) מיון המועמדים לתכנית

התנעה, ניהול והשלמת תהליך מיון המועמדים למחזור ח'

על בסיס נוהל המיון שגובש בשנים הקודמות, תהליך המיון למחזור ח' כולל מספר שלבים, חלקם בשיתוף עם מכון המיון אדם-מילוא, עם אגף בכיר 'בחינות ומכרזים' ועם יחידת משאבי אנוש בנציבות. מחזור ח' אמור להתחיל את פעילותו במהלך הרבעון השני של 2020. בהתאם לזאת רוב שלבי הליך המיון למחזור ח' התנהלו במהלך 2019 כאשר השלב הסופי מסתיים ב- 2020. ככלל, שלבים אלו מתבצעים בהובלת אגף הצוערים כאשר הליך המיון כלל את הרכיבים הבאים:

- רישום מקוון לתכנית (2019) ;
- בחינת תנאי סף (2019) ;

- מבחן קוגניטיבי בכתב (כולל מבחנים מהתחום המילולי, חשיבה לוגית, התחום החשבוני, התחום הצורני, מבחן אנגלית ומבחן ידיעות כלליות) מבחן זה שוקלל עם החיבורים האישיים שהוגשו מטעם המועמדים בעת הגשת המועמדות (2019);
- מרכז הערכה (סימולציות ותרגילים מסוגים שונים, אישיים וקבוצתיים, שנועדו לבחון כישורים, מיומנויות, התנהגות, אופן חשיבה והתנהלות במצבים שונים) (2019);
- שלב סופי הכולל 4 רכיבים (2020):
 1. פעילות קבוצתית-אבחונית במתכונת חדשה - 'חדר בריחה' (Escape Room);
 2. שיחת אוריינטציה מרוכזת לכלל המועמדים הסופיים להצגת מידע מקיף אודות התכנית והיערכות אישית ומקצועית לקראתה;
 3. ראיון אישי ומטלה אקדמית בוועדת בוחנים;
 4. שיחות עם הממליצים.
- כינוס ועדת הבוחנים לישיבה מסכמת לבחירת קבוצת הצוערים למחזור ח' (2020).
 המטרה היא לבחור צוערים מצטיינים בתחום האקדמי, החברתי והאישי, המסוגלים להוביל שינוי, ערכיים, בעלי מוטיבציה להיות "שליחי ציבור" המחויבים לכלל החברה, בעלי חזון, בעלי חשיבה ארוכת טווח וראייה מערכתית, בעלי יכולת להנהיג, להוביל ולעבוד בצוות ובקבוצה ובעלי מוטיבציה ואמביציה גבוהה ללמוד ולעשות. הבחירה בקבוצה הסופית מתבצעת בין השאר תוך שימוש במודלים לקבלת החלטות אשר מחד שמים את הדגש על תמהיל קבוצתי מגוון ככל הניתן ומאידך אינם מתפשרים על איכות והצטיינות הצוערים.

תיעוד ותחקור תהליכי השיווק והפרסום, האיתור, המיון והקליטה

אחד מעקרונות היסוד המנחים את האגף נוגע לצורך בקיום תהליכי תיעוד ותחקור מתמידים של הפעילות. זאת במטרה ללמוד, להשתפר, להיות אפקטיביים ולשקף רלוונטיות למציאות המשתנה.

במסגרת זאת, לאחר פתיחתו הרשמית של מחזור ז' של התכנית, ולקראת בחינת שינוי מתכונת התכנית במחזור הבא (ר' להלן בהמשך), צוות האגף איגד את שלל המידע והתובנות שהצטברו במהלך 2019 על מנת להבין טוב יותר את חוזקותיו וחולשותיו של תהליך השיווק והמיון וכל זאת לאור בחינת התוצאה הסופית – גיוסם של צוערים איכותיים ומצטיינים אקדמית, אישית וחברתית שישתלבו בעתיד במגוון משרות מפתח בשירות המדינה.

מבין התובנות שנבעו מתהליך התיעוד והתחקור ניתן למנות בין השאר את הלקחים, המסקנות והצעדים ליישום הבאים:

- המשך חידוד ההנחיות למועמדים אודות כתיבת חיבור ההישגים;

- השבחה נוספת של תרגילי המיון במרכז ההערכה תוך דגש על שימור השימוש בדילמות ובסוגיות מתוך המגזר הציבורי, וביתר שאת שימוש בדוגמאות חיות מעבודתם של בוגרי התכנית כמנהלים בדרג ביניים בשירות המדינה, וכן שימוש במגוון תבחינים נוספים על מנת לאתר מוטיבציה להתקבל לתכנית ולצמצם הסתברות לנשירה עצמית לאחר קבלה לתכנית;
- המשך יישום לקחים אודות הרכיב האבחוני-קבוצתי במתכונת שטח (outdoor training) לתהליך המיון במסגרת שלב המיון הסופי והעברתו למתכונת של 'חדר בריחה' (Escape Room);
- המשך הגברת הנגישות השיווקית לקהלי יעד שונים בכל רחבי הארץ (כולל פריפריה 7 חברתית וגיאוגרפית) לרבות חידוד המסרים באמצעי המדיה השונים וקיום הרצאות חשיפה לקהלי יעד פוטנציאליים;
- חידוד מסרים כלפי מועמדים פוטנציאליים לגבי מערכת הציפיות מהם בשיחת האוריינטציה לאחר קבלתם לתכנית ושיתוף צוות ההכשרה ביחד עם אנשי האגף באותה שיחה.

ג) שלב הכשרת הצוערים

שלב ההכשרה אורך כשנתיים, הכוללות נדבך אקדמי (תואר שני מורחב במדיניות ציבורית בביה"ס פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה העברית) ונדבך מעשי הכולל גם תהליכי פיתוח אישי וקבוצתי המופעל באמצעות המי"ל וצוות הכשרה מטעמו. הנדבכים מבוססים על האשכולות הבאים: (1) הקניית ידע רב-תחומי; (2) עיצוב מדיניות ציבורית; (3) למידה והטמעת מודלים של מנהיגות בקרב קבוצות בעמדות סמכות והשפעה; (4) העמקת התודעה בנושאי ההיסטוריה של העם היהודי, החברה בישראל, הזירה המזרח-תיכונית והזירה הבין-לאומית; (5) הקניית כלים ניהוליים שנועדו לסייע בידי משרת הציבור להוביל שינויים – קטנים כגדולים.

הכשרה שנה א' – מחזור ז'

במהלך 2019 המשיך מחזור ז' את שנתו הראשונה של פרק ההכשרה שהחלה בראש השנה תשע"ט (אוגוסט 2018) במהלכה ביצעו הצוערים לימוד וחניכה קבוצתית תוך דגש על חשיפה מרבית לפעילות משרדי הממשלה, במקביל לבניית הקבוצה וללימודי התואר השני.

הכשרה שנה ב' – מחזור ו'

במהלך 2019 המשיך מחזור ו' את שנתו השנייה של פרק ההכשרה. המחזור ביצע התנסות מעשית במשרדים ממשלתיים לצד המשך לימודים לתואר השני ופעילות הכשרה מעשית (ר' להלן התמחות). השיבוץ להתנסות במשרדים השונים לווה בתמיכה הכשרתית באמצעים פרטניים וקבוצתיים הניתנים על-ידי צוות התכנית. בנוסף, התקיים סיור לימודי בחו"ל

שתכליתו היא למידה השוואתית למודלים שונים של שירות מדינה ושל הבניית יחסי מדינה-אזרחים (ר' להלן).

בנייה גיבוש ויישום של סיור לימודי השוואתי לחו"ל

במסגרת שלב ההכשרה של תכנית הצוערים לשירות המדינה, התקיים סיור לימודי השוואתי לחו"ל למחזור ו' של התכנית עם סיום פרק הכשרתם בספטמבר 2019. מטרותיו הן:

- להקנות לצוערים נקודת מבט רחבה, השוואתית, שונה וביקורתית על פעילות ציבורית בינ"ל (מודלים שונים ו- best practices) של ממשלות, שלטון מקומי, סוכנויות עצמאיות, חברה אזרחית וארבי"ל בשלושה תחומים עיקריים:

1. תעסוקה וביטחון סוציאלי;

2. פרוץ, תחרותיות וצמיחה מכלילה;

3. הון אנושי במגזר הציבורי.

- ליצור בסיס לרשת מקצועית עתידית של קשרים גלובליים עם ארגונים ופקידים מחו"ל;

- להתוודע לעבודת ממשלת ישראל בחו"ל כפי שהיא באה לידי ביטוי בעבודת השגרירויות;

- להכיר מקרוב חיי קהילה יהודית בחו"ל.

מתכונת הסיור היא ייחודית בנוף הממשלתי. הסיור נמשך 10 ימים וכלל שני חלקים מרכזיים. בחלק הראשון, הצוערים התפצלו לארבע מדינות בשלוש קבוצות – קבוצה א': בריטניה (לונדון); קבוצה ב': דנמרק (קופנהגן); וקבוצה ג': אסטוניה (טאלין) ופינלנד (הלסינקי) – על מנת לבצע משימות חקר על בסיס התחומים הנ"ל. שיבוץ הצוערים ליעדים השונים השתדל לעמוד בהלימה לאשכול התוכן בו הצוערים צברו ידע במסגרת התמחותם במשרדים השונים, כתיבת נייר המדיניות שהגישו במסגרת לימודי התואר השני במדיניות ציבורית, וההשמה העתידית שלהם. בחלק זה זכו הצוערים להתעמק בתרבות השלטונית של אותה המדינה, בהיכרות עם מדיניות ייחודית ופורצת דרך ממנה ניתן ללמוד ממשרדים או יחידות ממשלתיות באותה המדינה וכן עם היבטים הקשורים בקהילה היהודית ויחסי ישראל והמדינה.

החלק השני של הסיור, כלל מפגש משותף לכל הצוערים בפרזי שם ביקרו בשגרירות וב-OECD, ביצעו עיבוד תובנות ורשמים ראשוני אודות דברים שראו, למדו וחוו ביעדים השונים. הסיור הסתיים באירוע שיא – סדנת טרנספורמציה דיגיטלית ב-INSEAD בית הספר האקדמי המוביל בדירוג העולמי למינהל עסקים עפ"י מדד Financial Times.

כשהצוערים שבו לארץ הם קיימו תהליך עיבוד תובנות מעמיק, פרסמו ספר סיור וקיימו אירוע שיא שכלל שני רכיבים:

האחד, סיכום הסיור באמצעות לימוד בין עמיתים בו הציגו את תובנותיהם בפני בוגרי הרשת והחונכים שלהם ביחידות הממשלתיות השונות.

השני, סיכום הליך ה- ACCELERATOR לחדשנות ציבורית שניהלו בשנה זאת בו הציגו את הפרויקטים עליהם עבדו בקבוצות בפני דרג מנהלים בכיר בשירות המדינה ששפט בתחרות לרבות נציב שירות המדינה.

ביצוע הערכה לצוערים

בדומה לכל שנה, אגף צוערים ביצע תהליכי הערכה לצוערים בהכשרה. במסגרת זאת, השתמש האגף בכלי המתכלל הערכות של צוות האגף, צוות ההכשרה והצוות האקדמי. כלי זה מתייחס ל-5 אשכולות הערכה: כישורים בינאישיים, כישורי ניהול והובלה, יכולות מקצועיות, יכולות למידה וחשיבה ומיומנויות אקדמיות ובתוכם, מספר פרמטרים לבחינה ומדידה. יודגש כי כל האשכולות והפרמטרים שקופים וידועים כמובן לצוערים עצמם, בבחינת הבהרת ציפיות.

לאחר איגום הערכות כל השותפים, אגף הצוערים גיבש תמונת מצב עדכנית אודות כל צוער במספר נקודות זמן לאורך תקופת ההכשרה. כלי זה שימש את צוות האגף בשיקוף ההערכות במסגרת שיחות אישיות תקופתיות לצוערים כך שהמידע השלם כלל גם את התייחסויותיו של כל צוער ואפשר לכל צוער לקבל משוב מתווך ומלא אודות תפקודו תוך הצבת יעדים לשיפור ושימור במסגרת תהליכי הפיתוח האישיים שלו בתקופת ההכשרה. בנוסף, כלי זה כלל גם הערכת חונכים כחלק ממודל הערכה של 360 מעלות.

יצוין שכלי זה מסייע בידי האגף לקבל החלטה מושכלת אודות צוערים אשר ביצועיהם אינם עומדים בסטנדרט התכנית ובהתאם לזאת מוזמנים לוועדת הערכה של גורמי המקצוע לבחינת המשך דרכם בתכנית. בכוונת האגף להשתמש בכלי זה גם לסייע לאגף בעתיד לבחון שימוש בהגדרת מצטיינים מקרב כל מחזור לפי תחומי הצטיינות שונים.

ד) שלבי ההתמחות והשמת הצוערים בתפקידיהם

יישום תהליך 'קול קורא' להגשת משרות המיועדות לצוערים במשרדי הממשלה

בחודשים נובמבר-דצמבר 2019, הזמין האגף את משרדי הממשלה ואת יחידות הסמך הממשלתיות להציע יחידות ומשימות כיעדי השמה פוטנציאליים לקליטת צוערי מחזור ז' של התכנית באמצעות 'קול קורא'.

מטרת 'הקול הקורא' הייתה מיפוי ויצירת מאגר של צמתי השפעה מערכתיים בשירות המדינה אשר יש בהם נכונות וצורך בהשתלבות של צוערים ובוגרים, ולכן ישמשו כיעדים פוטנציאליים להתמחות ולהשמה של הצוערים ושל בוגרי התכנית. בכך אמורה התכנית לתרום לקידום סוגיות המצריכות באופן מתמשך ושיטתי תכנון ויישום משולב, בין-זרועי ובין-משרדי, לטובת הציבור.

כל זאת במטרה למקסם את פוטנציאל ההשפעה של התכנית בכלל ושל הבוגרים ברמת הפרט בעבודתם ביחידות הממשלה השונות, לקידום המשימות המרכזיות המונחות על שולחנה של הממשלה.

במסגרת 'הקול הקורא' למיפוי יעדים להתמחות והשמה למחזור ז', שהתקיים בשנת 2019, התקבלו כ- 160 הצעות - מהן אושרו להיכללות במאגר יעדי ההשמה כ- 100 הצעות איכותיות, חשובות ומגוונות כמעט מכל משרדי הממשלה ובמגוון תחומי עיסוק, דיסיפלינות נדרשות וסביבות עבודה. המאגר נקבע בתהליך מעמיק של בחינה ומיקוד ההצעות שהוגשו ליעדי התכנית ולשיקולי פריסה של רשת הבוגרים בהשמה.

תהליך זה נמשך אל תוך 2020 ובסופו נקבעים שיבוצים להתמחות הצוערים במהלך השלב האחרון של ההכשרה - עבודה בחצי משרה בתנאי הכשרה - ולאחר מכן באופן המשכי להשמה הראשונה.

יישום בפועל של מודל התמחות לצוערים בשנתם השנייה להכשרה - 'חליפה אישית בפריסה רשתית' - צוערי מחזור ו'

במהלך 2019 המשכנו ליישם באגף מודל ייחודי של התנסות מעשית במתכונת התמחות של הצוערים במשרדי ממשלה ויחידות סמך ממשלתיות. המודל נשען על חיפוש התאמה מירבית בין צרכי המדינה מחד והתאמת והעדפות הצוער מאידך.

להלן עיקרי המודל:

התאמה בין תחומי הלהט והכישורים של הצוער לבין היחידה הקולטת. הצוערים המשתתפים בתכנית מדי שנה מאותרים ממוסדות אקדמיים וחוגים אותם סיימו בהצטיינות ומרבייתם בעלי רקע של עשייה וניסיון במיזמים מחוללי שינוי במגזר הציבורי ובמגזר הפרטי. רקע זה מכווון את הצוערים להשמה פוטנציאלית בתחומים ובמשרדים מסוימים. התאמה זו היא הבסיס לשיקולי ההשמה, אך היא מהווה נקודת פתיחה בלבד.

תהליכי ההערכה והמשוב שעוברים הצוערים באופן שוטף במהלך שנות ההכשרה, לצד תהליכי פיתוח אישי לאיתור תחומי להט וחוזקות, מאפשרים התאמה מושכלת בין יכולות וכישורי הצוער לבין צרכי היחידה הקולטת ומסלול קידום פוטנציאלי להשמה באשכול התוכן. השילוב בין רמת ההיכרות הגבוהה של נציבות שירות המדינה עם היחידות הקולטות ועם כל אחת ואחד מהצוערים בתכנית - הוא יתרון ייחודי של תכנית 'צוערים לשירות המדינה', המאפשר למקסם את פוטנציאל התרומה של הצוערים ליחידות הקולטות ולשירות המדינה ככלל.

הכוונה להשמה וסינרגיה להכשרה. הצוערים מיועדים להשתלב בעבודה בשירות המדינה מיד בסיום שלב ההכשרה, ולצורך כך הוקצו לתכנית גם מכסות תקני כוח אדם המנוהלות על ידי האגף.

על מנת לטייב את המעבר משלב ההכשרה לשלב ההשמה בתכנית, נבחרים יעדי ההתמחות של הצוערים בראיית השמתם העתידית לעבודה באשכול התוכן או בסביבת העבודה בה הם מבצעים את ההתמחות - גם אם לא בהכרח באותה יחידה או משרד ממשלתי. תפישה

המשכית זו בין שלב ההכשרה לשלב ההשמה מקלה הן על הצוערים והן על היחידות הקולטות, אשר נחשפות ליכולותיו ולהעדפותיו של הצוער המיועד להשמה.

במקביל להתמחות, נמצאים הצוערים בתכנית הכשרה אינטנסיבית הכוללת תכנים סינרגטיים ותומכים למקסום פוטנציאל הלמידה מההתמחות. זאת, לרבות תהליכי פיתוח ועיבוד אישי, תהליכי למידה קבוצתיים ובמסגרת לימודי התואר השני גם כתיבת נייר מדיניות אקדמי בתכני אשכול התוכן בו מבוצעת ההתמחות.

התפישה הרשתית. לאחר למידה והפקת לקחים מניסיון של תכניות הכשרה ועתודה אחרות, גובש לתכנית 'צוערים לשירות המדינה' מודל מארגן לפריסת יעדי ההתמחות וההשמה, אשר נועד למצות באופן מיטבי את פוטנציאל ההשפעה של התכנית על שירות המדינה בטווח הקצר והארוך.

מודל הפריסה מבוסס על ניתוח מערכתי, נכון למועד קבלת ההחלטה בכל מחזור של התכנית, אודות האתגרים העומדים בפני הממשלה והמשימות המרכזיות הנמצאות על שולחנה, ואודות הממשקים הרשתיים הקיימים או הפוטנציאל הקיים מבין היחידות הממשלתיות העוסקות בכל אחת מהמשימות שאותרו.

ההתמחות של צוערי מחזור ו' בוצעה במסגרת המודל ב- 6 אשכולות תוכן שונים. יצוין כי פריסת הצוערים ממחזור ו' התרחבה אל 4 יחידות חדשות ביחס לפריסת המחזורים הקודמים.

נדבך נוסף של התפיסה הרשתית במודל הפריסה הוא הידוק שיתוף הפעולה בין בוגרי 'צוערים לשירות המדינה' לבין בוגרי רשתות של תכניות מנהיגות שונות לסגל הבכיר באמצעות השמת צוערים ביחידות בהן עובדים בוגרי תכניות אלו, המשמשים גם כחונכים לצוערים בהתמחות. נדבך זה בפריסה נועד למקסם את פוטנציאל החזון המשותף של מכלול התכניות לשיפור ההון האנושי בשירות המדינה.

התפיסה הרשתית של יעדי ההתמחות וההשמה מבוססת על ההכרה בכך שניהול והובלה של תהליכי שינוי בשירות המדינה כמעט ואינם מתקיימים כיום באחריותה או בסמכותה של יחידה ממשלתית בודדת, וכי אחד האתגרים המרכזיים בעבודת הממשלה היום הוא פעולה מתואמת של יחידות שונות.

ניהול תכנית 'צוערים לשירות המדינה' על ידי האגף מאפשר ראייה מערכתית זו של הצרכים הממשלתיים לטווח הבינוני והארוך, והתאמה מיטבית בין יכולות הצוערים לבין יעדי ההשמה – לשם מקסום פוטנציאל התכנית לטיוב עבודה שירות המדינה ככלל.

סיום שלב ההכשרה ותחילת ההשמה עבור מחזור ו'

בספטמבר הסתיים שלב ההכשרה של מחזור ו'. שלב זה כלל סדנת סיכום עם צוערי המחזור במסגרתה התבצע תהליך משוב מקיף מצד הצוערים אודות כלל היבטי ההכשרה. כבכל שנה, משוב הצוערים משמש כאחד הבסיסים לתהליך טיוב ושיפור מבנה ומתכונת שלב ההכשרה ותוצריו מוצגים פנים מול פנים לוועד המנהל.

מחזור ו' הושם במשרדי הממשלה השונים וזאת על בסיס המודל: "חליפה אישית בפריסה רשתית".

ה) רשת הצוערים

תחילת יישום אסטרטגיית "רשת הצוערים במרכז"

כחלק מהשינוי שעוברת התכנית משלב ההקמה לשלב המיסוד הוחלט על יישום אסטרטגיית "רשת הצוערים במרכז". עיקרי המדיניות של אסטרטגיה זו מפורטים להלן:

- העברת המוקד המרכזי של תכנית הצוערים לפיתוח תכנית רשת משמעותית, ברמה האישית וברמה הרשתית, שתהווה את ליבת הפעילות לצד תכנית ההכשרה;
- הרחבת מעגלי ההשפעה באמצעות מודל ההשמה של התכנית ופיתוח נדבכי פעילות נוספים לרשת העמיתים של התכנית;
- הידוק נוסף של התאמת המענה שמספקת התכנית לצרכי שירות המדינה, בתכנון אסטרטגי לטווח בינוני וארוך;
- חיזוק הממשקים בין תכנית הצוערים לבין ערוצי הזנת מצוינות לשירות המדינה ויעתודות לישראל'י כך ששיתוף הפעולה יוגבר באופן ממוסד ושיטתי בידע ובניסיון שנצבר בו לרבות חיבור השירות הציבורי לממשק הבינלאומי שפותח באגף;
- יישום שינוי מבנה שלב ההכשרה בהתאם לאסטרטגיה החדשה ולמסקנות שעלו ממחקר ההערכה.

המשך בנייה ומיסוד רשת פעילה

בנייתה, הקמתה והפעלתה של רשת הצוערים ממשיכה להוות מטרה מרכזית של האגף, לצד פיתוח, השמה וקידום אישי של הצוערים עצמם. כאמור, ברשת טמון הפוטנציאל המרכזי לתרומה רוחבית של התכנית לשירות המדינה ככלל, באמצעות פעילות צוערים משולבת ומכוונת מטרה לשיפור שיתוף הפעולה והתיאום, לקידום יוזמות בין-משרדיות, לתמיכה הדדית באמצעות מנגנוני היועצות מובנים ועוד.

הרשת כוללת 148 בוגרים של תכנית 'עתידיים' – צוערים למינהל הציבורי' (כ- 70% מתוכם עובדים בשירות הציבורי) ו-162 צוערים ממחזורים א'-ו' של תכנית הצוערים לשירות המדינה.

בשנת 2019 כאמור לעיל, המשכנו ביישום התפיסה האסטרטגית של "רשת הצוערים במרכז" אשר צפויה להמשיך ולהעצים משמעותית הן פעילות רשתית רב-מימדית והן פעילות של האגף ברמה האישית מול הצוערים. במישור האישי נועדה הפעילות לתמיכה במסלולי השירות וההתקדמות של חברי הרשת ובליווי עשייתם בהובלת שינוי במשרותיהם בהשמה.

בהתאם לזאת, בשנת 2019 התמקדה התכנית בהקניית גישות, ידע ומיומנויות שיתמכו בניהול פרויקטים והובלת תהליכים בשירות המדינה. השאיפה הייתה להקנות לחברי הרשת

את היכולות להוביל שינויים משמעותיים בעבודתם בשירות המדינה ועל ידי כך לתרום למיצוב שלהם, לקידום הסוגיות שעל שולחנם ולשיפור היכולות של היחידות שלהם וכן של הרשת בכללותה.

הפעילויות שהתקיימו כללו שני עקרונות פעולה מרכזיים:

- דיפרנציאליות - היצע מגוון של פעילויות בהרכבים משתנים;
 - איכות - העדפת איכות ועומק הפעילות על פני ריבוי משתתפים.
- כך הכוונה היא לחזק את ההיכרות של חברי הרשת האחד עם השני באופן עמוק יותר שיניב קשרים משמעותיים וארוכי טווח בין חברי הרשת.

בכלל זה הועברו הפעילויות הבאות:

- **סדנאות מקצועיות.** מטרת הפעילות הייתה כפולה: המשך הפיתוח המקצועי של חברי הרשת לצד חיזוק ההיבטים הרשתיים. במהלך השנה יצאו לפועל 8 ימי סדנה, בכל אחד מהם השתתפו כ-10-15 חברי רשת ממשרדים ומחוזורים שונים. הסדנאות עסקו במתן כלים, חיזוק כישורים ועבודה על מיומנויות מקצועיות של חברי הרשת.
 - **פעילויות רשתיות-מחזוריות.** כחלק מהמטרה לחזק את הרשתיות ברשת, נערכו מפגשים של כלל המחזוריים ברשת. במפגשים אלה עבדו חברי המחזור בעיקר על התמודדות עם אתגרים וקשיים שהם נתקלים בהם במסגרת תפקידים לצד שיח רחב יותר על התמודדות עם שחיקה בשירות המדינה.
 - **'קפה עמיתים'.** מפגש חודשי קבוע ללמידת עמיתים של הצוערים ברשת, סביב סוגיה לדיון שמעלה בכל מפגש חבר רשת אחר מניסיונו המקצועי או האישי. המפגשים מתקיימים מחוץ למשרדי הממשלה באווירה בלתי פורמלית ובפורום סגור המאפשר ומעודד אינטימיות ופתיחות של שיח משותף לצרכי למידה;
 - **ייעוץ וליווי אישי.** 13 חברות וחברי רשת לקחו חלק בתהליך של ייעוץ וליווי אישי עם יועצות ארגוניות מקצועיות. במסגרת זו נעזרו חברי הרשת ביועצות לצורך התמודדות עם אתגרים מקצועיים ואתגרים ניהוליים שהם חווים בשירות המדינה.
 - **כתיבה ופרסום של מכרז "הכשרות המשך".** כחלק מהמעבר למודל צוערים 3.0, נכתב מכרז של 'מערך הכשרות המשך' שמטרתו יצירת תשתית מובנית להמשך הפיתוח המקצועי של חברות וחברי הרשת. המכרז נכתב מתוך התפיסה של מודל הצוערים החדש, לפיה הלמידה המקצועית אינה מסתיימת לעולם והיא חשובה שבעתיים בתקופה שלאחר ההכשרה הבסיסית. המכרז פורסם בדצמבר 2019.
- פעילויות אלה נועדו לתמוך ולחזק הן את הצוערים שבהשמה ואת פוטנציאל תרומתם המקצועית לשירות המדינה והן את הרשת עצמה באמצעות חיזוק היכרות אישיות ומקצועיות, בדגש על צוערים ממחזוריים ומתכניות שונות, החלפת דעות ולמידת עמיתים מעשיית חברי הרשת, ויצירת סביבה תומכת ומעודדת לקידום שיתופי פעולה מקצועיים בין צוערים המושמים ביחידות ובמשרדים שונים.

ככלל פעילויות הרשת מפותחות ומנוהלות (מבחינה תוכנית) על ידי צוותים מטעם חברי הרשת עצמם, מתוך תפיסה המעודדת הן מענה לתובנות וצרכים מהשטח והן לקיחת אחריות ובעלות של חברי הרשת עצמם על פעילויות הרשת וכיווני ההתפתחות שלה. את הייזום והיישום של הפעילויות מתכללת כאמור פונקציה באגף האמונה על פיתוח הצוערים ורישותם. פונקציה זאת מאוישת לא בכדי ע"י צוער שהוא חלק אינטגרלי מהתכנית.

המשך פיתוח תפיסת מסלולי שירות והשתלבות חברי הרשת בעתודה לסגל הניהולי הבכיר בשירות המדינה

בשנת 2019 נמשך הליך להגברת שיעור השתלבותם של עמיתים נבחרים מקרב תכנית הצוערים בעתודה הניהולית לסגל הבכיר, מסלול המנוהל על ידי מינהל הסגל הבכיר בנש"מ. תפיסת השתלבות הצוערים במנגנון זה מאזנת בין הרצון להסיר חסמים מבניים ולאפשר מסלול קידום מהיר, לבין הרצון לייצר הליכים תחרותיים אשר יעודדו את הצוערים להביא לידי ביטוי מיטבי בעבודתם בפועל בהשמה את פוטנציאל הצטיינותם האישי והמקצועי, לרבות בהשוואה לקבוצת הייחוס של עובדים מצוינים ומצטיינים הקיימים בשירות המדינה. כחלק מתפיסה זו התבצעו הצעדים הבאים:

- דיונים עם מינהל סגל בכיר לשיפור הסנכרון בין התהליכים כמדיניות;
 - עידוד צוערים מתאימים להגיש מועמדויות;
 - פתרון חסמים נקודתיים כשהתעוררו;
 - העברת חו"ד של האגף על כל צוער בשלב הוועדה המסכמת לרבות הופעה בוועדה.
- תוצאות תהליך המיון לעתודה הניהולית שהחל ב- 2018 התפרסמו במהלך 2019 וכללו 4 חברי רשת שהתקבלו לתכנית מתוך 6 שהגיעו לשלב המיון האחרון.

חלק 2 : מכלול הפעולות שבוצעו במסגרת ערוצי הזנת מצוינות

במסגרת יישום המלצות דו"ח עתודות לישראל, במהלך 2019 ביצע האגף את הפעולות הבאות:

- המשך ליווי המחזור הראשון של תכנית העתודה של חרדים אקדמאים לשירות המדינה – 'משפיעים';
- השקת המחזור הראשון של עתודה למהנדסים בשירות הציבורי;
- השקת תכנית עתודה לסטודנטים מצטיינים העובדים בשירות המדינה.

א) סיום מחזור א' של תכנית "משפיעים" לשילוב חרדים בשירות הציבורי

רקע

'משפיעים' היא תכנית עתודה שתכליתה להכשיר, לקדם ולשלב אוכלוסייה חרדית אקדמאית מצוינת נושאת שינוי במגזר משרתי הציבור. תכנית ייחודית זו חותרת לעצב הון אנושי איכותי, ערכי, מגוון ובעל מחויבות עמוקה לצורכי המדינה והחברה. התכנית נוסדה בהתאם להחלטת הממשלה מס' 869 מדצמבר 2015, השואפת לשילוב החברה החרדית בשירות המדינה וזאת מתוך תפיסה כי הגיוון האנושי מהווה נדבך משמעותי בשיפור ההון האנושי בשירות המדינה. תכנית משפיעים הינה חלק מרשת "עתודות לישראל" והיא פועלת בין השאר על בסיס הניסיון המצטבר מהפעלת תכניות 'צוערים לשירות המדינה' ו'עתידים: צוערים למינהל הציבורי'.

התכנית מורכבת ממסלול מובנה של שנתיים וחצי: שלב הכשרה אינטנסיבי (חצי שנה) ושלב השמה בצמתי השפעה מערכתיים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך הממשלתיות (שנתיים). תקופה זו מסמנת את תחילת מסלול ההתפתחות האישית והמקצועית של עמיתי התכנית לקראת קליטתם הקבועה בתפקידים משמעותיים בשירות המדינה.

התכנית מנוהלת על ידי אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' בשיתוף המטה לקידום תעסוקת חרדים במשרד העבודה והרווחה, מינהל שלטון מקומי במשרד הפנים ובמסגרת מיזם משותף עם קרן קמ"ח. כאמור, התכנית מהווה את אחד מעיקרי יישום החלטת ממשלה 869 לשילוב חרדים בשירות המדינה והיא מלווה ע"י ועדת היגוי בראשות נציב שירות המדינה ובאופן ספציפי ושוטף ע"י ועד מנהל ליישום בשטח של המהלך המורכב מנציגי השותפים ונציגי ציבור נבחרים.

ההכשרה מועברת על ידי קרן קמ"ח באופן מלא ומנוהלת באופן שוטף בהתאם להנחיות ועדת ההיגוי של התכנית. יצוין כי 'משפיעים' היא תכנית העתודה הראשונה מסוגה המשלבת השמה הן לשירות המדינה והן לשלטון המקומי, זאת מתוך התפיסה ההוליסטית של "עתודות לישראל" בבניין הכוח של כלל ההון האנושי במגזר משרתי הציבור. בתכנית משתתפים עד כ-50 עמיתים בכל מחזור אשר שני שליש מהם משתלבים בשירות המדינה (35) ושליש משתלבים ברשויות המקומיות (15).

סיום מחזור א' של תכנית "משפיעים" וליוויים במשרדי הממשלה

בתחילת 2018 החל לפעול מסלול הגברים בתוך המחזור הראשון של התכנית, זאת לאחר השלמתו של תהליך המיון לעמיתים אשר נבחרו בקפידה לאחר שנבחנו כישוריהם, אישיותם, ערכיהם, יכולתם לקדם שינויים, יכולתם לעבוד כחלק מצוות ומוטיבציה להתקדם ולהשפיע. הכשרת מחזור הגברים הסתיימה באוגוסט 2018 והעמיתים השתלבו בצמתי ההשפעה המערכתיים הבאים:

משרד	משרד הפנים	משרד הפנים	משרד העבודה והרווחה	משרד הרווחה	משרד הרווחה	משרד התחבורה	משרד התחבורה	משרד לשוויון חברתי	משרד לשוויון חברתי
אגף	פיתוח כלכלי	פיתוח מוניציפלי	נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה	מחוז ירושלים	פיקוח ובקרה על שירותים	תיאום תשתיות	אגף תח"צ	רשות הצעירים	ישראל דיגיטלית

משרד	בית חולים וולפסון	משרד האנרגיה	משרד הכלכלה	משרד האוצר	משרד רוה"מ	משרד התחבורה	משרד הבינוי והשיכון	משרד החינוך
אגף	הנהלה אדמיניסטרטיבית	לשכת מנכ"ל	מינהל סביבה ופיתוח בר קיימא	הכלכלן הראשי	רשות התקשוב	אגף השירותים	הרשות להתחדשות עירונית	מנהל חברה ונוער מחוז חרדי

במהלך הרבעון השני של 2018 החל הליך המיון של מסלול הנשים של התכנית כחלק ממחזור א' של התכנית וברבעון האחרון של השנה, החלה הכשרתן שנמשכה לתוך 2019. לקבוצה נבחרו 25 נשים תוך שהן מייצגות (בדומה לגברים) מגוון זרמים בתוך החברה החרדית. יודגש בהקשר זה כי כלל הרכב הקבוצה שנבחר – גברים ונשים – מגוון ביותר וכולל זרמים שלא קיומה של התכנית בתנאים הייחודיים והמותאמים לאוכלוסייה זאת, ספק אם היו מתמיינים ונקלטים בשירות הציבורי ובאופן ספציפי בתוך שירות המדינה.

העמיתות החלו את השמתן במאי 2019 והשתלבו בצמתי ההשפעה המערכתיים הבאים:

משרד	ראש הממשלה	ראש הממשלה	החינוך	הפנים	הכלכלה	העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים
אגף	ממשל וחברה	עתודות לישראל	תכנון ואסטרטגיה	אסטרטגיה ומדיניות	אסטרטגיה תכנון ומדיניות	התכנית הלאומית 360

משרד	לשוויון חברתי	הבריאות	המשפטים	העבודה והשירותים החברתיים	הבינוי והשיכון	העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים

אגף	ישראל דיגיטלית	בריאות הציבור	פרקליטות מחוז חיפה	נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה	הרשות להתחדשות עירונית	שירותים חברתיים ואישיים
-----	-------------------	------------------	--------------------------	---	------------------------------	-------------------------------

משרד	האוצר	משרד הפנים – מחוז י"ש	נציבות שירות המדינה	נציבות שירות המדינה	משרד האוצר	משרד הפנים	משרד הפנים
אגף	רשות שוק ההון	תכנון ופיתוח כלכלי	משרדי הממשלה ויחידות הסמך	אגף למידה ארגונית	רשות המיסים	מנהל הפיתוח – אשכולות אזוריים	מנהל הפיתוח – אגף הדרכה

את העמיתים והעמיתות עטף הליך ליווי אישי ומקצועי שכלל את הדברים הבאים:

- ימי הכשרה מרוכזים שעסקו בתכנים לפיתוח אישי ומקצועי;
- ליווי מקצועי פרטני;
- ליווי במסלולי קריירה והשמה.

עוד יצוין כי במהלך קיומו של מחזור הגברים התנהל דיון ציבורי ומשפטי ער, מורכב ואינטנסיבי בכמה ערכאות אודות הצורך בהפרדה בתכנית בין מסלול הגברים לבין מסלול הנשים.

במהלך 2019, החל להתגבש יחד עם היועצים המשפטיים של שירות המדינה וכלל משרדי הממשלה השותפים לתכנית מתווה המאזן בין צרכיהם התרבותיים של קהל היעד לבין ערכי השירות הציבורי בישראל.

ב) גיבוש תכנית צוערים להנדסה והשקת המחזור הראשון

הרקע להקמת התכנית

ועדה בין משרדית בראשות מר שאול צמח, בזמנו מנכ"ל משרד התשתיות הלאומיות, בחנה את סוגית העסקת מהנדסים בשירות המדינה. הוועדה פרסמה דו"ח מסכם ופרסמה את המלצותיה במרץ 2012. ע"פ הדו"ח, שירות המדינה סובל מקושי בהעסקת מהנדסים, בגיוסם ובשימורם משתי סיבות מרכזיות:

- ביקוש הולך ופוחת ללימוד מקצועות ההנדסה במוסדות ההשכלה הגבוהה

- קושי של המדינה בתחרות אל מול השוק הפרטי במשיכת מהנדסים לעבוד בשירותיה.

הוועדה הוסיפה כי בעיית המהנדסים בשירות המדינה צפויה להחריף עוד יותר בשנים הקרובות משום שאוכלוסיית המהנדסים בשירות המדינה מורכבת כיום, בחלקה הניכר, ממהנדסים שעלו ארצה בשנות התשעים ממדינות חבר העמים. מהנדסים אלו הם בגיל מבוגר יחסית ועתידיים לפרוש בשנים הקרובות.

על מנת להתמודד עם הסוגיה האסטרטגית של חוסר במהנדסים בשירות המדינה, המליצה הוועדה על 3 צעדים, כאשר המלצה ג' של הוועדה הייתה **הקמת תכנית צוערים להנדסה בשירות המדינה**.

משילות ומבנה התכנית

יישום התכנית מבוצע ע"י מספר משרדים מטעם שירות המדינה. הניהול האסטרטגי של התכנית מתבצע באמצעות ועדת היגוי כללית שבראשה עומד נציב שירות המדינה. את התכנית מוביל אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' בנציבות שירות המדינה במודל של מיזם משותף עם עמותת 'ידידי עתידים'. היחידות והמשרדים המרכזיים הנוספים הלוקחים חלק בהחלטה הינם:

משרד האוצר, משרד התחבורה, משרד החקלאות, חברת מקורות, אגף בכיר עתודות לישראל. המחזור הראשון מורכב מסטודנטים בתחומי הלימוד הבאים: הנדסת תחבורה, הנדסת מים, הנדסת מבנים.

תקופת המחויבות ההדדית היא ל-8 שנים: 4 שנות הכשרה במקביל ללימודיהם לתואר ולאחר מכן, 4 שנות השמה.

כל משרד שותף מקצה ומתחייב לתקני השמה עבור חלקו בתכנית והסטודנטים יושמו אצלו עם תום 4 שנות הלימוד ל-4 שנות השמה לפחות.

לאורך תקופת הלימודים לתואר, התכנית מעניקה לצוערים מעטפת הכשרה הכוללת תכנים חוץ אקדמיים המכינים את הצוערים לעבודתם כמשרתי ציבור שהם עתודה ניהולית לצד סיוע אקדמי ותמיכה בהצלחתם הלימודית. התכנית תומכת בהפיכת הקבוצה לרשת עמיתים מסייעת ומעצימה.

מחזור א' של התכנית

בחודשים מאי-יוני התקיים הליך הפרסום והשיווק לתכנית ובתומו ניגשו כ-160 מועמדים לתחילת הליך המיון.

המיון לתכנית התקיים בחודשים יוני-ספטמבר וכלל מרכזי הערכה וראיונות. לקבוצה נבחרו 24 צוערות וצוערים מגוונים מבחינת מגזרים, יישובים, מגדר וגילאים. המחזור החל את ההכשרה האקדמית והמעשית בספטמבר 2019.

ג) השקת המחזור הראשון של תכנית 'מסלול' - עתודה לסטודנטים מצטיינים העובדים בשירות המדינה בשיתוף עם אגף בכיר 'למידה ורווחה ארגונית'

הרקע להקמת התכנית

כיום ישנם כ-4,000 סטודנטים (לתארים ראשון ושני) המועסקים בשירות המדינה בתפקידים שונים אשר מבצעים עבודת תמיכה חשובה לפעילות המגזר הציבורי. כיוון שהסטודנטים בתחילת דרכם המקצועית קיים צורך בפיתוח כלים לעבודתם במערכת הציבורית. מצד אחד, הסטודנטים מוגבלים באפיקי הקידום, ההכשרות המקצועיות וכדומה, בעוד שמצד שני הם מגיעים חדורי מוטיבציה ורצון לשנות ומבקשים לקבל על עצמם תחומים המערבים ראייה כלל מערכתית.

בשנים האחרונות נפתחו יותר ויותר תכניות עתודה המיועדות לדרגי הביניים והבכירים, אך לא כאלו המיועדות לאוכלוסיית הסטודנטים ולדרגים הלא ניהוליים אשר מהווים את עיקר העובדים בשירות המדינה. אלפי הסטודנטים ממלאים תפקידים שונים בכלל הרבדים והתחומים, וקיימת חשיבות עצומה בשימור כוח עבודה איכותי, צעיר ובעל פרספקטיבה חדשנית במערכת הממשלתית. לפיכך, זוהה כי יש מקום להשקעה בתכנית עתודה ייעודית לסטודנטים במערכת הממשלתית.

תכנית עתודה ייעודית לסטודנטים מאפשרת להם לרכוש כלים ולהכיר תהליכים רחבים במערכת הממשלתית, לצבור אחריות, תובנות ותחושות של שליחות ומעורבות חברתית. השתתפותם של סטודנטים בתכנית עתודה מביאה ליצוב מעמד הסטודנטים ככוח מקצועי. כמו כן, היכרות עם משרדי הממשלה ויחידות הסמך השונות עשויות לפתוח בפני הסטודנטים את הצוהר לאפשרויות תעסוקה עתידיות בשירות המדינה.

מתווה התכנית והרכב המחזור

על מנת להקים את התכנית, אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' ואגף בכיר 'למידה ורווחה ארגונית' בנציבות שירות המדינה חברו במיזם משותף לקרן 'אייסוף' אשר הינה בעלת ניסיון ומומחיות ייחודית בתוכניות לסטודנטים מצטיינים. 'שושבין' המהלך הוא ועד הסטודנטים לשירות המדינה.

התכנית היא בהיקף של כ-68 שעות הכשרה אשר כוללות מפגשים דו-שבועיים וסמינר בן יומיים.

התכנית כוללת מספר מרכיבים:

- הקניית יסודות ידע כגון: היכרות עם השירות הציבורי והמערכות השונות בו, אוכלוסיות בחברה הישראלית, כלכלה בישראל וכד'.
- פיתוח אישי וחיזוק מיומנויות רכות.
- פיתוח מיומנויות מקצועיות רלוונטיות לעבודת השירות הציבורי.

תהליך המיון של התכנית התקיים בחודשים דצמבר וינואר אליו ניגשו כ-300 מועמדים. התקבלו לקבוצה כ-24 עמיתים מגוונים מבחינה מגזרית, מגדרית, דיסציפלינרית, ותעסוקתית. ההכשרה נפתחה בחודש ינואר.

חלק 3 : פיתוח אסטרטגי של אגף צוערים

א) סיום גיבוש מודל צוערים דור 3.0 - מבנה ומתכונת תכנית הצוערים

רקע

ב- 2017 החל להתבצע באופן חיצוני מחקר ההערכה לתכנית הצוערים אשר כלל בין השאר בחינה של החומרים וניירות העמדה הקיימים, קבוצות מיקוד עם בוגרים, ראיונות עומק עם ממונים על בוגרי התכנית ובעלי עניין נוספים, ושאלון סקר מקיף לבוגרים ולממונים. הסקר עסק במרכיבי התכנית המרכזיים: תכנית ההכשרה, תהליך ההשמה, משמעות רשת הבוגרים לעבודת הבוגרים.

הממצאים המרכזיים שעלו מן הסקר:

- שביעות רצון גבוהה של הבוגרים ושל הממונים מהתכנית בכללותה;
 - תהליך המיון נתפש בקרב הבוגרים כחשוב להצלחת התכנית ואילו החונכים רואים בו חשיבות גבוהה;
 - תכנית ההכשרה נתפשת כחשובה. עולה כי חלק מהסדנאות שנכללו בהכשרה אפקטיביות במידה פחותה יחסית (מהפרספקטיבה של בוגרי התכנית). בנוסף, הוצף צורך להעמיק ולשכלל עוד את התהליכים הקיימים של ליווי ופיתוח אישיים וקבוצתיים;
 - נמצאה שביעות רצון בינונית ממתכונת ומיקום התואר האקדמי השני בתוך שלב ההכשרה (כמות ופריסת הסמסטרים לאורך התכנית). לצד זאת, לא נמצאה תמימות דעים ביחס למודל הרצוי והוצגו מספר אפשרויות בעלות מכנה משותף בסיסי – שינוי אפשרי ביחס לעובדת לימודו של התואר כאחיד, כקבוצה ובמקביל לתקופת ההכשרה המעשית;
 - שלב ההתמחות במתכונתו הנוכחית נתפס כמשמעותי עבור הבוגרים והממונים;
 - שביעות רצון גבוהה מההשפעה בתפקיד בהשמה ומהתאמתה לכישורי הבוגרים;
 - הבוגרים והממונים העידו על חשיבות הרשת לעבודה במשרדים, אך היו מעוניינים לראות את האגף מעצים יותר את הרשת;
 - לדעת הממונים, האימפקט המרכזי של בוגר התכנית (ביחס לעובד מדינה חדש אחר דומה לו) הוא במוטיבציה ובתחושת מסוגלות גבוהה ליצירת שינוי.
- תהליך גיבוש התובנות במחקר ההערכה המעצבת לתכנית כלל ניתוח ועיבוד של נתוני הסקר, חשיבה פנימית של צוות האגף והמומחים החיצוניים שנשכרו לטובת עריכת וביצוע המחקר, תיקוף הממצאים מול השותפים ובעלי עניין אחרים, ולבסוף שיתוף הבוגרים בתהליך גיבוש התובנות העולות מהמחקר. שלב זה כלל חשיבה רחבה על שירות המדינה, ניסיון לאפיין את

סביבת העבודה והתרבות הארגונית בהן פועלים הצוערים וחשיבה אודות תפקיד התכנית והבוגרים בתוכה, על מנת לשפר ולטייב את סביבות העבודה בהן משתלבים הבוגרים.

בהתאם לזאת, עלו מסי' תובנות מרכזיות וכיווני פעולה לעתיד:

- עדכון מתכונת ואורך מרכיבי התכנית העיקריים: הכשרה, התמחות והשמה, בשים לב לאסטרטגיית "רשת הצוערים במרכז" (ר' לעיל);
- חיזוק וטיפול רשת הבוגרים, לרבות מתן כלים, העצמת קשרי העבודה ביניהם וכיו"ב;
- חלופות למיקומו ומתכונתו של הרכיב האקדמי בתכנית.

מבנה ומתכונת המודל החדש

כאמור, על בסיס הניסיון הנלמד, מחקר הערכה מעצבת חיצוני, שיח עם ממונים, חונכים, צוות ההכשרה ומומחים שונים בתחום פיתוח הון אנושי, וכן חילוץ תובנות מהנעשה בעולם בתחום בנייה והכשרה של עתודות, גובש ונחתם מודל עדכני לתכנית אשר ההיערכות ליישומו החלה במהלך 2018 ונמשכה ביתר שאת ב- 2019. עיקרי המודל נכתבו והתפרסמו בסוף השנה במרכז רכש מורכב ודו-שלבי למציאת זכיון חדש שיהיה אמון על אספקת שירותי ההכשרה הבסיסית של התכנית ומערך הכשרות ההמשך לרשת הצוערים.

עיקרי השינויים כפי שבאו לידי ביטוי במכרז:

▪ קיצור אורך תקופת הכשרה המעשית ושינוי מתכונתה למודל חדש (הכשרת בסיס+ התמחות)

- קיצור שלב ההכשרה המעשית מ- 24 חודש ל-17 חודשים תוך תמיכה משמעותית בציר הפיתוח האישי ובהכנת הבוגרים למסלול שירות, במקביל להטמעת פעולה רשתית;
- הטמעת מודולות אקדמיות במסגרת תכנית ההכשרה המעשית, באמצעות שילוב תכנים ומרצים נבחרים בתחומי כלכלה, מדיניות ציבורית, מינהל עסקים, משפט ועוד;
- בניית מערך הכשרות המשך וליווי לרשת הצוערים בתקופת ההשמה שאורכה 4 שנים, לרבות העברת תכנים ומתודות אשר נכללות היום בשלב ההכשרה המעשית על מנת לשפר את הרלוונטיות והאפקטיביות שלהם לצוערים בהשמה;
- הרכב שונה של צוות ההכשרה שעיקרו הטמעת פונקציית מנהל תכנית ההכשרה לתוך אגף צוערים. מנהל תכנית ההכשרה מטעם האגף אמור לעבוד עם מנהל פיתוח אישי-קבוצתי ועם מנהל תוכן – שניהם מטעם הזכיון במכרז.

▪ מעבר למודל הוואצ'רים לתואר אקדמי שני

במהלך 2019 המשיכה מלאכת גיבוש המתכונת והנהלים של הרכיב האקדמי בתכנית, וביניהם:

- דחיית לימודי התואר השני, הנכלל בתכנית, כך שילמד במקביל לתקופת ההשמה של הצוער. דחייה זו מאפשרת התאמה גדולה יותר של תחום הלימודים של כל בוגר לתחום עיסוקו ולידע האקדמי הנדרש במסלול השירות שלו;
- השלמת התואר השני תתאפשר במוסדות אקדמיים אוניברסיטאיים ובהתאם לרשימה סגורה של תארים. בחירת תחום התואר לכל צוער תתבצע בראיית הרלוונטיות לתחום השמתו ומסלול השירות הצפוי, ויחייב אישור אגף הצוערים שיינתן בתיאום עם המשרד והממונה בהשמה;
- תהליך הרישום להשלמת התואר השני יתבצע באחריות הצוער ובידיעת האגף.

בנוסף למכרז הרכש, המשך ההיערכות למעבר למודל החדש כללה:

- **התחלת תכנון אדריכלי, לוגיסטי וכתיבת חוזה לקראת מעבר תכנית ההכשרה למתקני המדרשה הלאומית למנהיגות וממשל של שירות המדינה** לרבות הקצאת משרדים עבור צוות ההכשרה וצוות אגף הצוערים.
- **קביעת מועד פתיחת התכנית במתכונת החדשה לשנת 2020.** זאת על מנת לצמצם את משך החפיפה בין מועד סיום תקופת ההכשרה וההתמחות של מחזור ז' (מתכונת קיימת) ומחזור ח' (מתכונת חדשה).

ב) הפקת לקחים עם סיום שנות המחויבות של המחזור השני

עם סיום ארבע שנות המחויבות של מחזור ב' של התכנית (הן גם שנות הזכאות של הבוגרים לנהלי ההשמה הייחודיים של התכנית), נאספו נתונים אודות התפתחות והתקדמות בוגרי המחזור בעשייתם בשירות המדינה, ברשת הבוגרים וברמת הפרט. עיקרי הממצאים:

- רוב בוגרי מחזור ב' עובדים בשירות המדינה גם בתום שנות המחויבות, ורק 2 בוגרות של מחזור ב' (6.9%) עזבו את שירות המדינה בשנת 2019 עם סיום שנות המחויבות;
- רק 2 בוגרים של מחזור ב' איישו בהשמה השנייה שלהם בשירות המדינה משרה תוספתית הנשענת על מקורות אגף צוערים (לעומת 6-7 בוגרים במחזורים א' ו-ג'), ויתרת הבוגרים נקלטו בקצב מהיר למשרות קבועות בשירות המדינה;
- קצב ההתקדמות של בוגרי מחזור ב' הוא מהיר יחסית, אם כי איטי יותר מקצב ההתקדמות של בוגרי מחזור א'. אחרי 4 שנים נמצאים 20% מבוגרי המחזור בדרגת מנהל אגף (דרגה 41-43);

המסקנה המרכזית והמעודדת לאור הנתונים המוצגים לעיל היא שתכנית הצוערים צועדת בכיוון הנכון לקראת מימוש יעדיה. לצד זאת, היות ומדובר במהלך ארוך, רב-שלבי ומורכב, נדרשת בדיקה מתמשכת ורציפה של ביצועי כל מחזור, הקשרים הרשתיים בתוכו ועם

מחזורים נוספים וכן רשתות תכניות עתודה נוספות, ומדידה של מידת השפעתו על הסביבה ממנה הוא פועל ועליה מעוניין להשפיע.

ג) סימפוזיון משותף עם ENA בנושא 'דמות משרת הציבור' וכן מפגשים עם בכירי ממשל וגורמים מובילים בתחום תכניות מנהיגות ומצוינות בישראל ובעולם

כמו בשנים עברו, האגף ממשיך לקיים לאורך השנה מפגשים עם אושיות מובילות בתחום תכניות מנהיגות ומצוינות והובלת שינויים בארץ ובחו"ל. המפגשים נועדו לחכך מערכות מושגיות, להחליף תובנות, וללמוד באופן מתמשך מהצלחות וכישלונות מיזמים שונים העוסקים בטיפוח ההון האנושי במרחב הציבורי הישראלי והעולמי.

במסגרת זאת האגף משמר קשרים הדוקים עם שלל גורמים וביניהם גורמי מקצוע בארגון ה-OECD אשר כלל בדו"ח החדשנות שלו באפריל 2017 את מודל הצוערים כייחודי וחדשני; גורמים בכירים מקרב ה-Cabinet Office בבריטניה; אנשי אקדמיה מאוניברסיטאות שונות בארה"ב ובאופן ספציפי מבית הספר קנדי לממשל שבאוניברסיטת הארוורד; וכן עם ההנהלה הבכירה של ENA - בית הספר הגבוה לממשל בצרפת.

בהקשר לאחרונים, ביוני 2019 התקיים ב- ENA סימפוזיון בתכנון משותף של אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' וסגל בית הספר הבכיר ENA. הסימפוזיון עסק ב"דמותו של משרת הציבור בעידן של ציפיות הולכות ומתגברות מצד הציבור".

בסימפוזיון השתתפו מצד הממשל הצרפתי נציגים בכירים מטעם סגל בית הספר ומטעם הפקידות הצרפתית. מהצד הישראלי השתתפו נציב שירות המדינה שגם עמד בראש המשלחת הישראלית ואליו חברו מנהל אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה', מנהלת אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון במשרד החינוך וכן ראש מינהל תעסוקת אוכלוסיות בזרוע העבודה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

יצוין כי מפגשים אלו מהווים בסיס לחשיבה אודות תחומים הנוגעים לפעילויות האגף וכן אודות סוגיות הנוגעות במובן רחב יותר לרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה וליישום והטמעת דו"ח 'עתודות לישראל'. במקביל, גישות חדשניות שפותחו באגף, מעוררות עניין בקרב גורמי מפתח בינ"ל העוסקים ב'בניין הכוח' של מנגנוני שירות ציבורי ובהתאם לזאת, הן מופצות באמצעותם הלאה כתוצאה ממערכת קשרים ענפה זאת שהתפתחה עם השנים.

ד) מצבת כוח האדם של אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה'

מצבת כוח האדם של האגף כוללת עובדים מן המניין וסטודנטים. יודגש שהסטודנטים מהווים חלק בלתי נפרד מפעילות הליבה של האגף וביום יום מושם דגש גם על פיתוחם האישי והמקצועי.

במהלך 2019, חלו שינויים במצבת כוח האדם של האגף כחלק מההיערכות לקראת יישום המודל החדש וקידום משימות האגף באופן הבא:

- נבחרה פונקציה חדשה המנהלת את תכנית ההכשרה של מודל צוערים דור 3.0. מנהלת ההכשרה תנהל מטעם האגף את צוות ההכשרה שייבחר במיקור חוץ במכרז לאספקת שירותי ההכשרה;
- נבחרה פונקציה חדשה המרכזת את הליכי השיבוץ להתמחות ואת תהליכי התקינה וקביעת המשרות להשמה של הצוערים בהשמה ראשונה ושל בוגרי התכנית בשנות המחויבות. אותה פונקציה גם מרכזת את הקשר עם גורמי משאבי אנוש בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך במסגרת טיוב השירותים שהאגף מעניק לצוערים, לבוגרים ולמשרדי הממשלה;
- הוחלפה פונקציה המרכזת את תכנית "משפיעים" ואחראית לניהול השוטף של התכנית אל מול השותפים, להשמות ולליווי העמיתים והעמיתות;
- הוחלפו פונקציות במצבת כוח האדם הסטודנטיאלי באגף. שני סטודנטים פרשו והוחלפו בשני סטודנטים אחרים. ביחד, מצבת הסטודנטים באגף עמדה על ארבעה.

צעדים להמשך שנת 2020

פיתוח והעמקת התשתית לתמיכה בחברי הרשת ובפועלם הרשתי.

בשנה התשיעית לפעילותו של אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה', בין שאר הפעילויות השונות בהן פועל האגף לאורך השנה כולה, יושם דגש על התהליכים הבאים:

יישום מודל צוערים דור 3.0 ובכללו:

- אישור מסגרת תקציבית עדכנית התואמת למבנה ולמתכונת החדשים של התכנית;
 - גיבוש סופי ויישום מתכונת ההכשרה הבסיסית העדכנית;
 - גיבוש סופי ויישום מתכונת מערך הכשרות ההמשך עבור רשת הצוערים;
 - גיבוש נוהל למימוש מבנה הלימודים האקדמיים (תואר שני) במסגרת התכנית;
 - גיבוש נוהל השמה מעודכן, בהתאם למבנה תכנית ההכשרה בדור 3.0;
 - השלמת הבינוי לצורך מעבר תכנית ההכשרה וצוות האגף למתקני המדרשה.
- חיזוק ממשקי רשת צוערי התכנית.** פיתוח ושכלול קונספט והעמקה משמעותית של הפעלת רשת הצוערים הרב-מימדית של תכנית הצוערים, ובכלל זה:
- גיבוש תפיסת ההפעלה של רשת הצוערים בהסתמך על הבנת ערכה הייחודי המוסף;
 - הפקת לקחים מהפיילוט של הפעילות הרשתית שקוימה בשנת 2019 ונמשכת לתוך 2020 במטרה לגבש תכנית פעילות סדורה וקבועה לשנים הבאות;

- איגום משאבים לצורך קיום פעילויות הרשת באופן ממוסד ושיטתי;
- המשך העמקת שיתופי הפעולה בין רשת הצוערים לבין רשתות בוגרי תכניות מנהיגות ציבורית שונות בקרב מגזר משרתי הציבור, במסגרת תפיסת "רשת של רשתות", בשיתוף "עתודות לישראל";
- מתן כלים משותפים לחברי הרשת, בהם סדנאות לפיתוח מסלולי קריירה ולהעצמה אישית, כלים מקצועיים לעבודה בשירות המדינה ועוד.
- הפעלת קבוצת הובלה מטעם הרשת, אשר תכליתה להגביר את מעורבות והובלת חברי הרשת את הפעילות ברשת.
- הפעלת צוותי עבודה בין משרדיים של חברי הרשת, בינם לבין עצמם ובינם לבין קולגות וגורמים נוספים בתוך ומחוץ לשירות המדינה. במסגרת זו האגף מתכנן פיילוט בשנת 2020, שמתוכו מתוכנן להיווצר מודל עבודה ממוסד.
- **פיתוח מסלולי קריירה והשמה.** האגף ימשיך למקד את משאביו בהרחבת והגברת פריסת ההשמות הרשתית של הצוערים. אלו יבוצעו תוך התמקדות בפעולות הבאות:
 - המשך שכלול ויישום תהליך הפצת "קול-קורא" למשרדים למיפוי צמתי השפעה מערכתיים המתאימים להשתלבות צוערים ובוגרים;
 - המשך הסדרת השמות מתקדמות של בוגרי התכנית, בהתאם למהלכים שונים המקודמים בנציבות שירות המדינה בכלל (דוגמת העתודה לסגל בכיר והרחבת המכרזים הבין-משרדיים) ולאור ממצאי מחקר ההערכה המעצבת לתכנית;
 - המשך חיזוק הממשק עם אגף בכיר 'תכנון אסטרטגי' בנציבות במטרה לטייב את המענה של תכנית הצוערים לצרכי שירות המדינה בראייה לטווח הארוך, במסגרת קביעת יעדי השמה לבוגרי התכנית (השמה ראשונה והשמות המשך במסלול השירות) והתאמת תהליכי המיון של מועמדים לתכנית במידת הצורך;
 - היערכות לקראת סיום בוגרי מחזור ג' את שלב ההשמה המובנית ואת תקופת מחויבותם לעבודה בשירות המדינה (4 שנים מתום שלב ההכשרה).
- **המשך טיוב שלב ההכשרה למחזורים ז' במתכונת הקיימת.** המשך השבחת מתכונת שלב ההכשרה של תכנית הצוערים לשירות המדינה בדגש על המרכיבים הבאים:
 - המשך פיתוח ויישום מודולות הכשרה ספציפיות אותם האגף מעביר לצוערים;
 - חיזוק וטיוב תהליכי הפיתוח האישי של הצוערים;
 - המשך יישום ושיפור תהליך הערכת צוערים בהובלת האגף ובשילוב הנדבך האקדמי והמעשי. זאת לצד המשך קיומו בנפרד של תהליך פיתוח אישי המובל ע"י צוות ההכשרה;

- היערכות לוגיסטית, תכנית ותקציבית לקראת סיום התקשרות עם צוות ההכשרה הנוכחי במיקור חוץ לרבות חתימת תהליך התייעוד וההפקדה של חומרי ההכשרה מטעם צוות ההכשרה.

המשך גיבוש ערוצי הזנת מצוינות לשירות המדינה – מיקוד בסטודנטים ובמהנדסים:

- המשך יישום מדיניות לשיפור דרכי כניסה של הון אנושי כשרוני ואיכותי לשירות המדינה על בסיס מקצועות ו/או אוכלוסיות בחסר;
- היערכות תקציבית וחוזית לטובת פתיחת המחזור השני של תכנית ההכשרה לסטודנטים מצטיינים בשירות המדינה בשיתוף ועד הסטודנטים לשירות המדינה ואגף בכיר 'למידה ורווחה ארגונית';
- מתן מענה ממוקד לטווח הארוך בדמות פתיחת המחזור השני של תכנית צוערים למקצועות ההנדסה בטכניון בחודש אוקטובר 2020. מהלך בהובלת אגף צוערים לשירות המדינה, במיזם משותף עם עמותת 'עתידים' ובהשתתפות משרדי התחבורה, החקלאות, האוצר ומקורות;
- ייזום וניהול קשרי עבודה שוטפים עם גופי הכשרה בתוך השירות הציבורי ובמגזר האזרחי.

המשך ניהול והובלה של תכנית 'משפיעים':

- גיבוש ויישום מודל עדכני לתכנית 'משפיעים' לשילוב חרדים בהתאם לממצאי תחקיר / מחקר מלווה אודות התכנית, חוו"ד משפטית מטעם ייעוץ וחקיקה ובהתבסס על החלטת ממשלה 869.

אגף בכיר לפרישה וגמלאות

תחומי פעילות

- ✓ יישום חוק שירות המדינה (גמלאות) [נוסח משולב], התש"ל-1970, התקנות והוראות התקשי"ר על פיו ;
- ✓ מיצוי זכויות העובדים הפורשים לגמלאות; קביעת מדיניות בתחומי הפרישה והגמלאות והכוונת משרדי הממשלה ויחידות הסמך בדרכי היישום ;
- ✓ טיפול בנושא ביטוח הפנסיוני של עובדי המדינה המועסקים בחוזים השונים, בהסכמים לרציפות זכויות פנסיוניות בין המדינה לבין קרנות הפנסיה, רשויות מקומיות וגופים נוספים וכן בנושא "הקפאת זכויות לגמלאות" ;
- ✓ אחריות לכלל עובדי המדינה בתחום הגמלאות והפנסיה : עובדי משרדי הממשלה, בתי חולים ממשלתיים, מורים באגף כוח אדם בהוראה, עובדי המוסד לביטוח לאומי, שירות התעסוקה, רשות השידור.
- ✓ ארגון ותכנון תכניות פרישה ויישום מול העובדים.
- ✓ דאגה לצבירה הפנסיונית של כלל עובדי המדינה.
- ✓ הפצת ידע והכוונה לעניין זכויות העובדים בפנסיה תקציבית ובצוברת.
- ✓ מסייע בשינוי ארגוני במשרדים.
- ✓ הכוונה של משרדי הממשלה לעיין הטיפול בפרט.
- ✓ ביצוע סימולציות שכר לפני פרישה, לעובדי מדינה המועסקים בפנסיה תקציבית.
- ✓ ארגון ומתן קורסים לגמלאות ליחידות השונות במשרדי הממשלה.
- ✓ ארגון כנסי פרישה לעובדים.
- ✓ כתובת ומענה לכל דורש לעניין נושא הפרישה.
- ✓ האגף משמש בתור מנטור לכל רשות הציבור בעניין.
- ✓ האגף נושא באחריות למאות תביעות נגד המדינה לעניין הפרישה ונותן את הסיוע הנדרש לפרקליטות.
- ✓ מכווין את הליך הבחירה הפנסיונית בצוברת מול קרנות הפנסיה ואגף שוק ההון.
- ✓ מקפיד על הוראות בדבר הבחירה הפנסיונית ומילוי הנספחים הפנסיוניים לכל עובד בשירות המדינה.

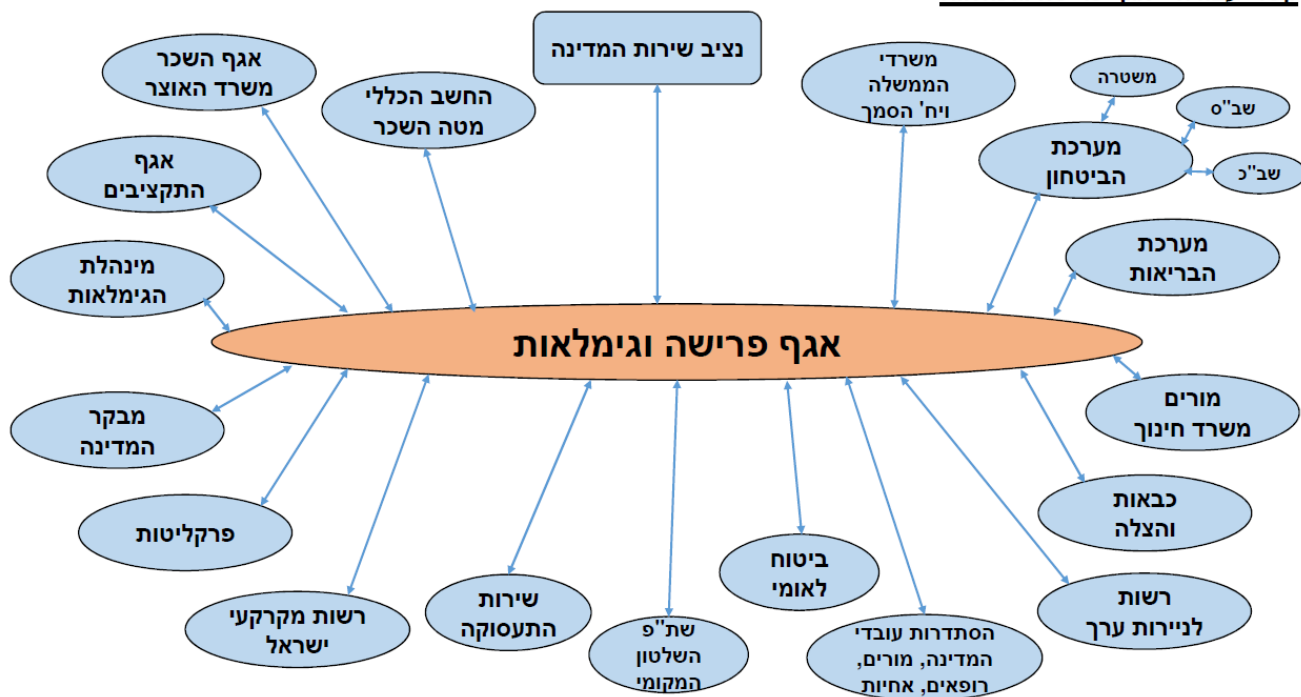
ממונה:

מנהל אגף בכיר לפרישה וגמלאות: מר ציון לוי

טל. 074-7699259 פקס 074-7699573

דוא"ל ziyonle@csc.gov.il

קשרי עבודה – אגף פרישה וגימלאות



סיכום פעילות בשנת 2019

בשנה החולפת שנת 2019 המשיכה נציבות שירות המדינה באמצעות אגף פרישה וגמלאות את המדיניות באשר לפרישה מוקדמת ומוסכמת לגמלאות, בדבר הפחתת כוח-אדם בשירות הממשלתי. אגף הגמלאות מטפל ומאשר פרישות לעובדי המדינה המועסקים בפנסיה תקציבית ובפנסיה צוברת. להלן מובא סיכום שהוביל האגף לפרישה ולגמלאות בפרישות מטעמי פרישת גיל חובה, פרישה מרצון, פרישה מטעמי בריאות, פרישה מוקדמת ופטירה.

סקירת הפעולות והמהלכים המרכזיים שהוביל אגף פרישה וגמלאות

- ✓ בסך הכל פרשו לגמלאות בשנת 2019, באמצעות הטיפול של אגף פרישה וגמלאות : **2,651** עובדים, מתוכם **2,210** עובדים שהועסקו **בפנסיה תקציבית** ועוד **441** עובדים שהועסקו **בפנסיה צוברת**.
- ✓ נערכו הרצאות וכנסי הסברה לעובדי מחלקות משאבי אנוש במשרדים, לצורך הפנמת השינוי.
- ✓ החזון שעל פיו פעלה היחידה: להעניק לעובד את מירב הזכויות בעת פרישתו, בתנאים הטובים ביותר ובכפוף למגבלות התקציב, על ידי מתן שירות מצוין, יעיל ומהיר.
- ✓ אתר האינטרנט שבאמצעותו מעביר האגף ידע ומידע רלוונטי בתחום הפנסיה לכלל העובדים ואנשי משאבי אנוש ולכלל משתמשי האתר.
- ✓ נמסר מידע על קופות גמל, קרנות פנסיה וסוגי הביטוחים שיש לעובדי המדינה.
- ✓ נחתמו מאות הסכמי רציפות בין המדינה לקרנות פנסיה ורשויות מקומיות.
- ✓ נענו אלפי פניות במייל בטלפון, לגמלאים, עובדים ואנשי משאבי אנוש במשרדי הממשלה.
- ✓ בוצעו סימולציות שכר לפרישה לעובדי מדינה לפני הפרישה.
- ✓ היחידה השתתפה בגיבוש וביישום תכניות פרישה וצמצום המערכת הממשלתית.
- ✓ גובשו כללים מסודרים עם ראש היחידה לבדיקות רפואיות לעניין הטיפול לעת הפרישה.
- ✓ נענו פניות רבות של גופים ומוסדות לעניין הזכויות בגמלאות ובקרנות פנסיה.
- ✓ גובשו ותוקנו כללים בתקשי"ר לעניין הפנסיה הצוברת.
- ✓ היחידה נתנה עדות מקצועית בעשרות הליכים משפטיים שבהם נתבעה המדינה לעניין גימלאות.

ימי עיון, קורסים והדרכות לעובדי משאבי אנוש וכלל העובדים

- ✓ ימי עיון לאנשי משאבי אנוש שבמסגרתם הועבר חומר רלוונטי בתחום עבודתם.
- ✓ שני קורסי גימלאות וביטוח פנסיוני לרפרנטים לגמלאות.
- ✓ כנסים ומפגשים ביחידות הממשלתיות.
- ✓ השנה גם נמשכה תכנית "יום הפורש", שבו מדריכים את עובדי המדינה לפני פרישתם.

✓ התפלגות הפורשים לפי קבוצות גיל ושנים (ראו פירוט בטבלאות דלהלן)

✓ גיל הפרישה הממוצע לכלל עובדי המדינה בשנת 2019 הינו 60.7 .
(ירידה קלה לעומת ממוצע של גיל 61 בשנת 2018).

✓ ממוצע גיל הפרישה לשנת 2019 בקרב עובדי מדינה במשרדי הממשלה הינו – 62, במערכת הבריאות הגיל הממוצע – 62.1, מורים הגיל הממוצע – 60.1 ואילו בקרב עובדי "גופים אחרים" (שירות התעסוקה, המוסד לביטוח לאומי, כנסת, רשות הדואר, בית הנשיא,) – 64.1.

✓ פרישה חובה – גיל 67 :

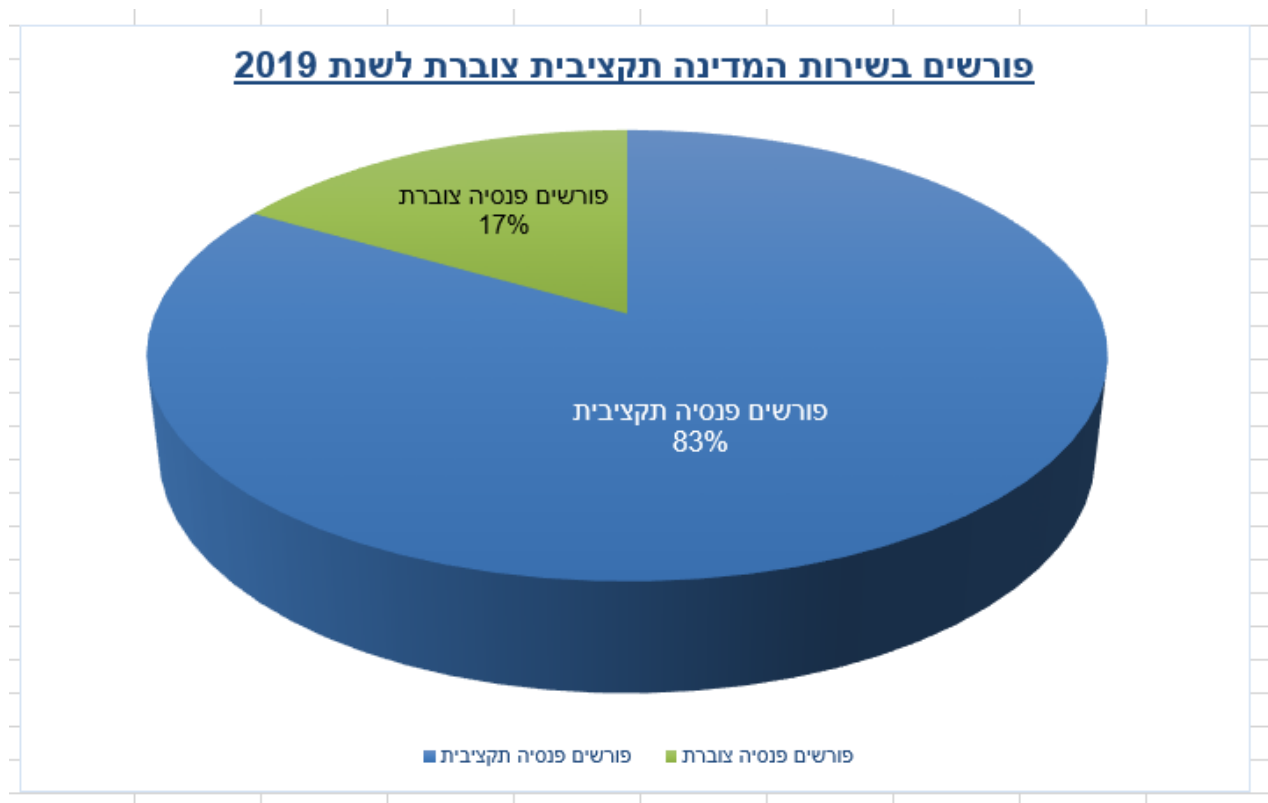
בסה"כ פרשו משירות המדינה בשנת 2019 - 113 עובדים .

✓ פרישה מרצון – מגיל 60 ומעלה :

בסה"כ פרשו מרצון משירות המדינה בשנת 2019 – 125 עובדים.

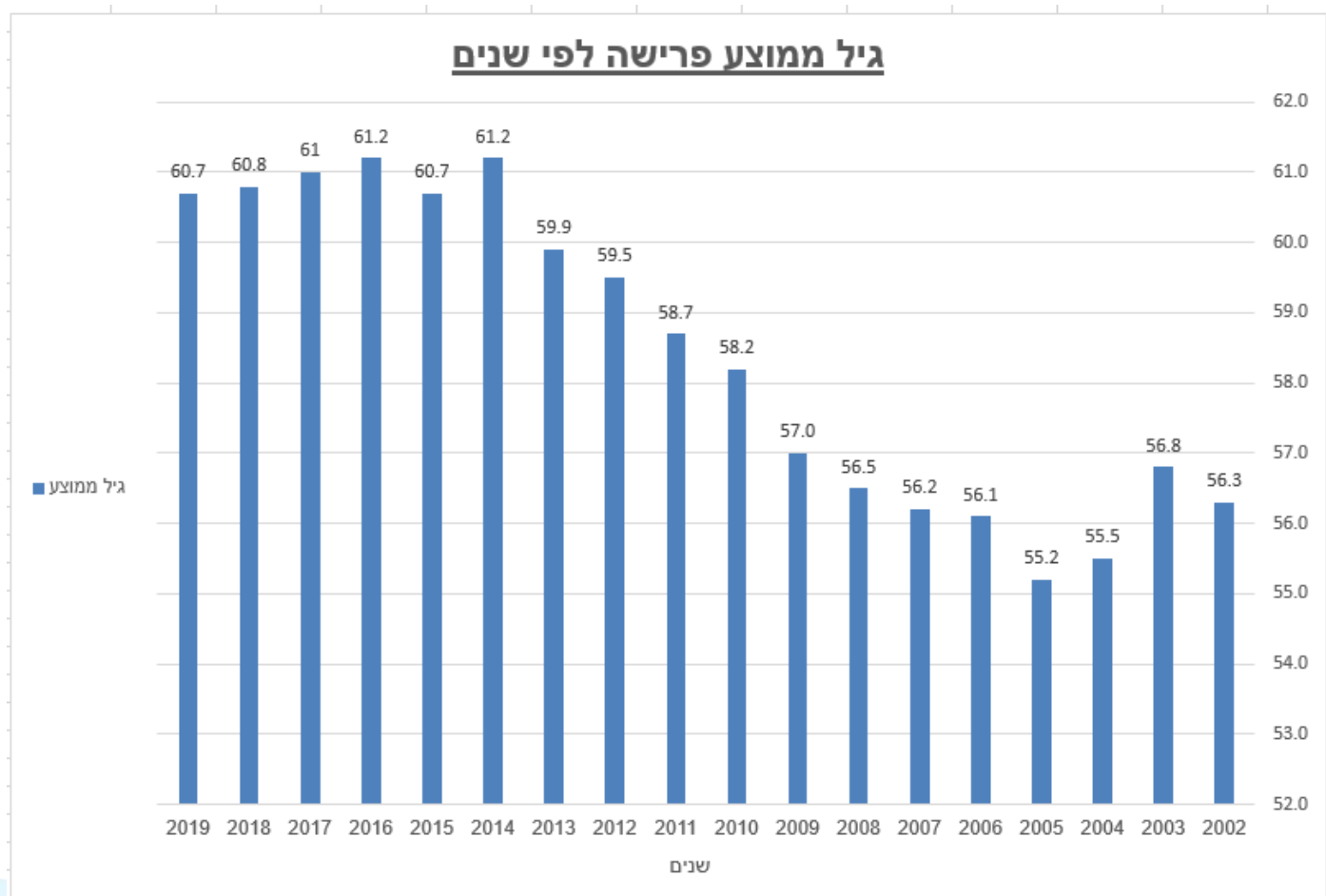
דו"חות סיכום הפעילות בשנת 2019

סה"כ פרשו לגמלאות בשנת 2019, באמצעות הטיפול של אגף פרישה וגימלאות : 2,651 עובדים, מתוכם 2,210 עובדים שהועסקו בפנסיה תקציבית ועוד 441 עובדים שהועסקו בפנסיה צוברת.



פנסיה תקציבית התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל

שנה	סה"כ פורשים	+65	אחוז	65-64	אחוז	64-62	אחוז	62-60	אחוז	60-55	אחוז	55-50	אחוז	עד 50	אחוז	גיל ממוצע
2002	3,975	630	15.8	137	3.4	202	5.1	427	10.7	1198	30.1	856	21.5	525	13.2	56.3
2003	5,632	665	11.8	295	5.2	427	7.6	662	11.8	1844	32.7	1133	20.1	606	10.8	56.8
2004	2,945	341	11.6	71	2.4	117	4.0	284	9.6	973	33.0	702	23.8	457	15.5	55.5
2005	4,268	420	9.8	75	1.8	128	3.0	334	7.8	1603	37.6	1047	24.5	661	15.5	55.2
2006	2,781	335	12.0	58	2.1	159	5.7	374	13.4	881	31.7	586	21.1	388	14.0	56.1
2007	3,635	374	10.3	56	1.5	188	5.2	490	13.5	1358	37.4	719	19.8	450	12.4	56.2
2008	4,206	399	9.5	89	2.1	250	5.9	674	16.0	1518	36.1	833	19.8	443	10.5	56.5
2009	2,747	339	12.3	65	2.4	272	9.9	367	13.4	904	32.9	496	18.1	304	11.1	57.0
2010	3,418	598	17.5	116	3.4	353	10.3	402	11.8	1197	35.0	489	14.3	263	7.7	58.2
2011	3,897	727	18.7	192	4.9	382	9.8	455	11.7	1426	36.6	492	12.6	233	5.7	58.7
2012	3,265	802	24.6	132	4	324	9.9	317	9.7	1203	36.8	329	10.1	158	4.8	59.5
2013	3,093	817	26.4	113	3.7	348	11.3	300	9.7	1160	37.5	236	7.6	119	3.8	59.9
2014	3,861	1206	31.2	223	5.8	461	11.9	367	9.5	1227	31.8	254	6.6	123	3.2	61.2
2015	4,033	1178	29.2	223	5.5	578	14.3	424	10.5	1262	31.3	237	5.9	131	3.2	60.7
2016	4,367	1242	28.4	274	6.3	609	13.9	512	11.7	1317	30.2	287	6.6	126	2.9	61.2
2017	3,575	1090	30.5	201	5.6	477	13.3	396	11.1	1107	31	206	5.8	98	2.7	61
2018	3461	929	26.8	162	4.7	507	14.6	406	11.7	1171	33.8	214	6.2	72	2.1	60.8
2019	2210	574	26	144	6.5	318	14	254	12	711	32	168	7.6	41	1.9	60.7



התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל - עובדי מדינה (ללא גופים חיצוניים)*

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה

גיל ממוצע	אחוז	עד 50	אחוז	50-55	אחוז	55-60	אחוז	60-62	אחוז	62-64	אחוז	64-65	אחוז	65+	סה"כ פורשים	השנה
62	2	7	9.3	33	16.9	60	11.6	41	12.1	43	5.9	21	42.1	149	354	2019

להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל - מורים

גיל ממוצע	אחוז	עד 50	אחוז	50-55	אחוז	55-60	אחוז	60-62	אחוז	62-64	אחוז	64-65	אחוז	65+	סה"כ פורשים	השנה
60.1	1.4	23	7.5	119	39.2	625	11.3	180	15.2	243	6.5	103	18.9	301	1594	2019

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל - עובדי מערכת הבריאות

גיל ממוצע	אחוז	עד 50	אחוז	50-55	אחוז	55-60	אחוז	60-62	אחוז	62-64	אחוז	64-65	אחוז	65+	סה"כ פורשים	השנה
62.1	4.9	10	7.4	15	10.3	21	13.3	27	12.8	26	7.4	15	43.8	89	203	2019

התפלגות פורשים לפי קבוצות גיל - עובדי גופים חיצוניים*

גיל ממוצע	אחוז	עד 50	אחוז	50-55	אחוז	55-60	אחוז	60-62	אחוז	62-64	אחוז	64-65	אחוז	65+	סה"כ פורשים	השנה
64.1	2.1	1	2.1	2	6.4	4	8.5	5	10.6	6	6.4	4	63.8	37	59	2019

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך.

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה - עובדי מדינה ללא הגופים*

השנה	סה כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2019	354	113	31.9	125	35.3	89	25.1	11	3.1	12	3.4	1	0.3

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה – מורים

השנה	סה כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2019	1594	156	9.8	639	40.1	662	41.5	109	6.8	14	0.9	14	0.9

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה - עובדי מערכת הבריאות

השנה	סה כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2019	203	72	35.5	74	36.5	14	6.9	18	8.9	7	3.4	18	8.9

התפלגות פורשים לפי סעיפי פרישה - עובדי הגופים*

השנה	סה כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2019	59	28	42.6	25	44.7	2	4.3	2	4.3	1	2.1	1	2.1

* ביטוח לאומי, שירות התעסוקה, הכנסת, רשות הדואר, בית הנשיא, רשות העתיקות, המועצה להשכלה גבוהה, רשות לניירות ערך

אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע

א. אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע בנציבות שרות המדינה מונה כ- 34 איש ומטפל בשתי סביבות מחשוב:

■ **מערכות נציבות שירות המדינה - תשתיות, רשתות ויישומים ייעודיים:** תמיכה מלאה לעבודת המשרד בחומרה, תוכנה, תקשורת ותשתיות תפעולית הנמצאות בנש"מ כמו כן מתן מענה רוחבי לכל משרדי הממשלה בנושאים הבאים: הערכת עובדים, BI למנהלים בתחומי תקן, מצבה, תקציב, נוכחות, גיוס, סגל בכיר וגמלאים.

■ **מערכת מרכב"ה (SAP):** בה מיושם מודול משאבי אנוש (HR). מודול זה כולל את המבנה הארגוני של כל משרדי הממשלה ויחידות הסמך, תיקים אישיים של כל עובדי המדינה, העיסוקים והאיושים. צוות האגף שותף בפיתוח וביישום. האחריות הכוללת לפיתוח היא של משרד האוצר. אחריות האגף היא בהגדרת צרכים, אישורים וקביעת תכניות העבודה וביצוע מעקב להשלמתם.

תחומי פעילות האגף

א. חטיבת מערכות כ"א:

- בניית מרכז מידע והפקת המידע למשרדים וליחידות המטה בנש"מ
- מתן תמיכה שוטפת למשרדים וליחידות המטה בתפעול המערכת
- פיתוח מערכות במרכב"ה כגון LMS וועדות בוחנים ועוד
- ניהול תכנית עבודה במרכב"ה
- פיתוח מערכות BI תקן ואיוש ותקציב ובכל עולמות התוכן – מערכת מהו"ת
- תמיכה מחשובית בתהליכי אצילת תקן
- התאמת מרכבה לרפורמה בשרות המדינה
- איחוד תקנות HR
- התאמת המערכת לפרויקט השכר

ב. דיגיטל

- פיתוח והטמעה של מערכות בהתאם לצרכי נש"מ והמשרדים.
- אפיון ופיתוח מערכת לקליטה דיגיטלית
- פיתוח מערכות בטכנולוגיית NET.Sharepoint בסביבת PC
- פיתוח מערכות CRM לגיוס נש"מ ורפרנטורה

- הקמת מערכת טפסים מקוונים
- פיתוח פורטל לעובד ופורטל למנהל
- ניהול מערך ההרשאות למערכת מרכזייה
- יישום שדות קובעי שכר במרכזייה
- התאמת מרכזייה לעבודה מול בתי החולים ומשרד החוץ

ג. תשתיות

- התקנה, תחזוקה ושדרוג שרתים, מחשבים, ציוד הקפי ותקשורת במשרד
- טיפול בגיבויים ושחזורי מידע
- ניהול רשת התקשורת – מקומית, מרוחקת ואלחוטית
- ניהול הרשאות - הגדרה וביטול של משתמשים ברשת הנשי"מ ומשתמשי PC וניהול הרשאות הדפסה
- יישום מדיניות אבטחת מידע
- ביצוע כל תהליכי הרכש בתחום המחשוב
- תמיכה במערכת המשרד הממוחשב
- הערכות המשכיות עסקית בחירום

ד. ניהול ידע

- ביצוע פרויקטים רוחביים בתחום ניהול הידע
- תמיכה ופיתוח מערכות לניהול מסמכים סעי"ר
- תמיכה ופיתוח מערכות לניהול משימות ACTION BASE
- אחריות כוללת תוך ביצוע הטמעה והדרכות של מערכות חדשות כגון מערכת תמי"ר
- לניהול תכניות עבודה שנתיות על פי מעגל התכנון הממשלתי, מערכת סעי"ר לניהול המשרד הממוחשב, מערכת לניהול משימות, ומערכת לניהול סקרים "נמלה", מערכת דיווחי נוכחות ועוד.

ה. ניהול מדיה

- תמיכה במערכת התקשי"ר
- הקמת מערכת תקשיר חדשה
- הקמת קהילות ידע
- אחזקת פורטל נשי"מ החדש
- ניהול מדיה חברתית
- ניהול פורטל הארגוני

ממונה:

מנהלת אגף בכיר טכנולוגיות דיגיטליות ומידע: גבי רוויטל ויצמן

טלפון: 074-7699555 פקס: 02-6705266

דוא"ל: revitalw@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019

- א. **אפיון מערכת לקליטה דיגיטלית** - אפיון של מערכת קליטה דיגיטלית, הממחשבת את תהליך הקליטה של המועמד לשרות המדינה. כמו כן יצא האגף במכרז חברות לפיתוח המערכת. המערכת מפותחת על ידי החברה שזכת בשיתוף עם מרכב"ה
- ב. **מערכת CRM גיוס** - הושלם פיתוח של מערכת ה-CRM עבור אגף בחינות ומכרזים בנש"מ. מערכת CRM תנהל פניות מועמדים ומשרדים בנושא הגיוס. הטמעה כלל ממשלתית.
- ג. **פרויקט השכר** – הסבת כל קובעי השכר ממערכת מלם למודול HR במרכבה ואפיון תהליכי עבודה חדשים.
- ד. **טפסים מקוונים** - במהלך 2019 אופיינו ופותרו טפסים מקוונים נוספים ביניהם, עדכון פרטי בנק, טופס עדכון פרטי קשר למקרי חירום, טופס הוספת השכלה.
- ה. **פורטל לעובד ופורטל למנהל** – הטמעת פורטל לעובד ולמנהל בכלל משרדי הממשלה. המאפשר צפייה של העובד בנתוני התיק האישי שלו, וכן מאפשר הטמעת תהליכי עבודה ואישורים. (WORKFLOW)
- ו. **אצילת תקן מדרג שרות המדינה** – הכנת מדרג שרות המדינה כבסיס להטמעת אצילת התקן במשרדים. אבן דרך חשובה מאד בתהליך אצילת התקן.
- ז. **אצילת תקן – עלויות שינוי ותקינה** – פיתוח כלי במרכב"ה המאפשר בדיקת עלויות ותקינה, בהתאם לתוכנית השנתית???
- ח. **מערכות בינה עסקית BI ואחזור מידע ממרכבה** – שילוב נתוני פרט במערכת בינה עסקית, פיתוח מדד ייצוג מגדרי.
- ט. **ניהול חוזים לסגל בכיר** - פותחה מערכת לניהול חוזים עבור הסגל הבכיר.
- י. **מערכת ניהול ידע** – תחזוקה של מערכת לניהול ידע נציבותית.
- יא. **פיתוח מערכת בינה עסקית להערכת עובדים** – הורחב השימוש במערכת לעוד כ- 20 משרדים לרבות בתי החולים הממשלתיים.

יב. מערכת LMS לנציבות כבאות והצלה והמדרשה - הטמעת המערכת בנציבות כבאות והצלה ובמדרשה.

יג. פריסת מערכת LMS במשרדים – המערכת הוצגה למשרדים, והחל בתהליך הטמעה ברת"א אגף בכיר למידה נש"מ ובמשרד הבריאות. כמו כן המשיך תהליך פיתוח המערכת והוספת פונקציונליות.

פעילות במרכז"ה

לאגף יש חלק חשוב בפעילות השוטפת בפיתוח מודל HR במרכבה. האגף מגדיר את תכולת הפיתוח בכל נושאי כוח אדם תוך ראייה כוללת של הצרכים. הפעילות המרכזית עסקה באצילת שכללה דירוג שירות המדינה - יצירת סולם אחיד לכל הדירוגים, אפיון מודול פעולות וסמכויות בעלי תפקידים במשרדים ומודול עלויות. הפעילות באה לידי ביטוי בתחומים הבאים:

א. אפיון פונקציונלי של המערכת.

ב. קביעת תכנית העבודה, הובלת השינויים לטובת הרפורמה בשירות המדינה.

ג. פתרון הבעיות מול המשרדים.

ד. אישור הנושאים בוועדת ההיגוי HR.

אגף בכיר ביקורת הפנימית

הביקורת הפנימית בנציבות שירות המדינה פועלת על פי חוק הביקורת הפנימית התשנ"ב-1992, החלטות הממשלה, והוראות התקשי"ר בפרק משנה 03.5. כמו כן פועלת הביקורת הפנימית, בהתאם להמלצות מבקר המדינה בדבר הגנה על חשפי שחיתויות, כפי שפורסמו בעקבות התיקון לחוק טוהר המידות בשירות הציבור, התשנ"ב-1992, והתקנות שהותקנו מכוחו. נציב שירות המדינה פרסם את דברי המבקר בנושא זה בהודעת נש"מ סח/11, מיום 13.1.2008, אשר קבע, בין היתר כי יש לחזק את העברת המידע באמצעות המבקר הפנימי בארגון.

תחומי האחריות של הביקורת הפנימית

הביקורת הפנימית בנציבות שירות המדינה (להלן - נש"מ), מתבצעת, כנדרש על פי חוק, על בסיס תכניות עבודה שנתיות מאושרות מראש על ידי נציב שירות המדינה ולפי מטלות אד-הוק המוטלות מעת לעת על ידי נציב שירות המדינה.

לאגף הביקורת הפנימית סביבת ביקורת ייחודית ומורכבת, הנוגעת לכלל תחומי ניהול משאבי האנוש והתקינה בשירות המדינה, ובאה לידי ביטוי בזיקות גומלין רבות מול סמנכ"לים ומנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה.

תחומי האחריות של האגף נגזרים מתפקידיה הייחודים של נש"מ כגוף מטה מרכזי של שירות המדינה, המשמש מצד אחד כזרוע הביצועית של הממשלה בנושאי כוח אדם ומצד שני אחראי לקביעת מדיניות בתחומי ניהול משאבי אנוש בשירות המדינה, אכיפתו וביצועו. במסגרת זו האגף נדרש להבטיח את ביצוע מדיניות נש"מ כפי שבאה לידי ביטוי בתקשי"ר, הודעות וחוזרי נש"מ, ובפרט על רקע האצלת סמכויות למשרדי הממשלה ויחידות הסמך. הבטחת ביצוע מדיניות נש"מ ואכיפתה נעשית באמצעות עריכת ביקורות פנימיות תוך ארגוניות וחוף ארגוניות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך (ביקורת על ביצוע המדיניות בהתאם להוראות פרק משנה 03.5 בתקשי"ר).

תחומי אחריות אחרים מתייחסים לטיפול בפניות מיוחדות של עובדים הנוגעות לזכויותיו וחובותיו של העובד, פניות של משרדי ממשלה ויחידות הסמך, טיפול בפניות לפי דרישת נציב שירות המדינה, בתיאום עם הלשכה המשפטית לנש"מ.

תחום אחריות ייחודי נוסף מתייחס לייצוג נש"מ בפורום וועדות הכנסת השונות, בעיקר בוועדה לענייני ביקורת המדינה, ובוועדת הכנסת לפניות הציבור.

פעולות הביקורת הפנימית בנש"מ

פעולות הביקורת הפנימית מורכבות ודורשות ידע מקצועי רב ההולך ומסתעף עם השנים. הביקורת הפנימית נדרשת לטיפול במגוון רחב מאוד של נושאי ביקורת המתייחסים כאמור למדיניות נש"מ וביצועה. עם זאת יודגש כי גולת הכותרת של הביקורת הפנימית היא כתיבת דוחות ביקורת בנושאים פנים ארגוניים בתוך נש"מ ובנושאים הנוגעים ישירות למדיניותה, כמוגדר בסעיף 03.5 בתקשי"ר.

יודגש כי ביקורת פנימית בהגדרה, היא פעולת הערכה (סובייקטיבית) בלתי תלויה של המבקר הפנימי כלפי הרשות המבצעת, במקרה שלנו פעולת נש"מ שהיא המושא לביקורת. ככזו, ממצאה

אינם יכולים לשמש ראיה בהליך משפטי אך הם לא פסולים לשמש ראיה בהליכים משמעותיים. ובלשון החוק, כפי שקבע המחוקק בסעיף 10 (א) לחוק הביקורת הפנימית התשי"ב-1992: "דו"ח, חוות דעת או כל מסמך אחר שהוציא או הכין המבקר הפנימי במילוי תפקידו לא ישמשו ראיה בכל הליך משפטי, אך לא יהיו פסולים בשל כך לשמש ראיה בהליך משמעותי."

ממונה:

מנהל אגף בכיר א' (ביקורת פנימית): עו"ד יעקב לוזון- עד 29.4.2020.
מ"מ מבקר הפנים- מר מוטי אהרוני.

טלפון: 074-7699222, פקס: 074-7699480, דוא"ל: motyah@csc.gov.il

סיכום פעילות בשנת 2019

הביקורת הפנימית בנשי"מ מתמקדת בשנתיים האחרונות בשלושה פרויקטים עיקריים : ביקורת בנושא גמלאות²⁵, המשך הטיפול בביקורת בנושא השוויון המגדרי בהתייחס לתוספות שכר, רכב, שעות נוספות כונוניות ותוספת מעונות. ביקורות אלה נעשות יחד ובשיתוף פעולה עם אגף הביקורת בחשב הכללי במשרד האוצר. הפרויקט השלישי מתייחס לביקורת נושא **התעמרות בעבודה** לאור תלונות רבות בנושא זה שהגיעו ממשרדים שונים בעיקר ממערך הכבאות, רשות האוכלוסין וההגירה, משרד המשפטים. יוער כי עקרונית הכתובת לטיפול בהתעמרות בעבודה היא אגף המשמעת עם זאת נמצא כי תלונות רבות של עובדים בנושא התעמרות בעבודה אינן מגיעות כדי עבירות משמעת. עם זאת הביקורת משמשת גורם מתווך ולעתים בעקבות טיפול בתלונות שלדעת הביקורת הן גובלות בעבירות משמעת המשך הטיפול מועבר לאגף המשמעת.

דו"ח ביקורת בנושא גמלאות שלב II

בהמשך לשיבת הכנה מוקדמת שהחלה במרץ 2016 אצל הנציב לשעבר משה דיין אושרה תכנית הביקורת בנושא גמלאות באמצעות מיקור-חוץ. מדובר על ביקורת שהיקפה מצריך עבודה מאומצת של יותר . בשנת 2018, לאחר הבנה שעבודת ביקורת מסוג זה דורשת שיתוף פעולה עם הביקורת בחשב הכללי במשרד האוצר באנו בדברים עם מנהל אגף הביקורת בחשב הכללי והגענו לכלל החלטה לערוך ביקורת זו יחדיו.

מטרת הביקורת לעמוד מקרוב על הליכי ותנאי הפרישה של עובדים ולבדוק אם אלה עומדים מול נורמות החוק והתקשי"ר ולחשוף כשלים במערכת ככל שישנם. אוכלוסיית היעד כללה את הפורשים בשירות המדינה ב- 5 השנים האחרונות (2012-2017) ואלה העומדים לפרוש ב- 3 השנים הבאות (2017-2020).

הפרמטרים לבדיקה:

הארכת שירות, חופשות מחלה/פדיון ימי מחלה, דרגות פרישה, עודף שנות שירות, ימי חופשה צבורים, חישובי פנסיה, תשלומי פנסיה בפועל, מענק יובל, וותק לצורך חישובי גמלאות.

התוכנית כוללת תנאי פרישה של הסגל הבכיר וכן ניכויי קופה ציבורית. על אף הפרויקט רחב ההיקף מתברר שבאמצעות ה- Data Mining ניתן להגיע למיצוי הביקורת בנושא חשוב זה.

ביקורת בנושא תוספות שכר שלב III

עבודת הביקורת בנושא השוויון המגדרי בהיבטי תוספות שכר : שעות נוספות, כונוניות, רכב תוספת מעונות הסתיימה. ברם החומר המעובד סופית שהוגש לספק חישובי הגיע לביקורת בתחילת מרץ 2020 עם פרוץ הקורונה. העבודה תימסר במהלך שנת העבודה 2020.

ביקורת בנושא התעמרות בעבודה

הביקורת בנושא התעמרות בעבודה הובאה לדין בהנהלת נשי"מ. לדעת הביקורת ראוי לעגן את נושא זה בתקשי"ר קודם לחקיקה.

²⁵ עבודה בנושא זה בשל מורכבותה ועידר כוח אדם טרם הסתיימה. הביקורת תימשך בשנת העבודה 2020

הביקורת בנושא התבססה על תלונות רבות של עובדים שעניינן התעמרות בעבודה. דוח תלונות מפורט בנושא פורסם על ידי הביקורת במסגרת דוח טיפול בתלונות. הגם שהמונח התעמרות בעבודה חדש יחסית, הוא בא לבטא סוגי התנכלות תעסוקתית כלפי עובדים מצד הממונים או עמיתים בעבודה²⁶. עקרונית אגף המשמעת מהווה כתובת לתלונות על התעמרות בעבודה עם זאת נמצא כי חלק מהתלונות לא מגיעות כדי עבירת משמעת או שהטיפול בהן על ידי במשרד נמשך זמן רב מצב הפוגע בעובד ובתנאי העבודה של המלין. בכוננת הביקורת לקראת שנת העבודה 2020 לערוך סקר ביקורת שבאמצעותו ניתן יהיה לעמוד על היקף התופעה ודרכי הטיפול בה. במטרה לקדם את הטיפול בנושא יזמה הביקורת הפנימית ישיבת הנהלה בנושא התעמרות בעבודה בהשתתפותה של החוקרת ד"ר אורית קמיר, שהייתה בין יוזמות הצעת החוק בנושא (2015). הישיבה התקיימה ב-26.6.19. במסגרת הישיבה הובאו מקרים קשים שטופלו על ידי הביקורת ובסופה סוכם כי הביקורת יחד עם אגף המשמעת והייעוץ המשפטי יבחנו דרכים לעגן את נושא מניעת התעמרות בעבודה בתקשייר על בסיס רוח הצעת החוק.

ביקורת בנושא הערכות עובדים

דוח ביקורת נוסף התמקד בנושא הערכות עובדים. מדובר על דוח חשוב ביותר. הערכות עובדים מהווים כלי עבודה חשוב של הממונה כלפי עובדיו. טופס הערכה חורף גורלות ולעתים משמש כלי ניגוח כלפי עובדים. נמצא כי לא תמיד פועלים הממונים בהתאם להנחיות. כך למשל לא ברור אם הערכה חייבת להיעשות במודל של אחד על אחד ולא נמצאה דרך להגשת ערעור באותם מקרים בהם העובד טוען שההערכה נערכה שלא על פי הכללים. הביקורת העירה לממונה על הנושא שיש לעדכן את הוראות התקשייר בנושא(חלק מהוראות התקשייר נמצאו לא רלבנטיות). כמו כן לדעת הביקורת יש לעבד נוהל חדש במסגרת הנחיית נציב כך שכל שינוי בהנחיה כזו או אחרת יעשה במסגרת סבב חתימות.

שירותי ה-Data Maining

אגף הביקורת הפנימית המשיך לקדם בשנת 2019 את העבודה באמצעות שירותי ה-Data Maining. אין ספק שמדובר על פריצת דרך אמתית בכל הקשור לביקורת מודרנית הנסמכת בחלקה הגדול על שירותי תוכנה המסוגלים לעבד כל סוג של מידע ממאגרי נתונים לפי תכנית ביקורת ערוכה מראש. על פי הנמסר מאגף מערכות מידע נש"מ תהיה עצמאית בניהול שירות ה-Data Mining. בשנתיים הקרובות.

פעילות פורום המבקרים הפנימיים

פורום המבקרים הפנימיים בשירות המדינה שהוקם ביוזמת אגף בכיר ביקורת פנימית בנש"מ יחד עם אגפי הביקורת הפנימית במשרדי המשפטים והגנת הסביבה, ממשיך את הפעילות הכרוכה בקידום הביקורת הפנימית בשירות המדינה.

²⁶ ראה בעניין זה את מאמרה של שולמית אלמוג "התנכלות תעסוקתית (mobbing), עבודה, חברה ומשפט יא 223, 2005, וכן מאמרה של ד"ר אורית קמיר "התעמרות בעבודה: בין פסיכולוגיה למשפט בין חקיקה לפסיקה", משפט ועסקים כא, תשע"ח- 307-364, 2018.

ביזמת הפרורום ובהובלת נש"מ התקיימו **שני** קורסים חשובים בנושא הביקורת הפנימית **קורס ביקורת בסיסי מחזור א'** יועד לעובדי הביקורת במשרדי הממשלה. הקורס נערך בשיתוף פעולה עם משרד המשפטים ואגף בכיר הדרכה בנציבות שירות המדינה. הקורס הסתיים בהצלחה רבה וזכה להערכה רבה. **מחזור ב'** של הקורס אמור להיפתח בשנת העבודה 2020. הקורס השני לממוני הביקורת במשרדים נערך בשיתוף פעולה עם אגף הסגל הבכיר בנציבות. מדובר על קורס ראשוני מקצועי למבקרי הפנים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. הפרורום ממשיך לפעול בנושא הרוטציות והקדנציות לממוני ביקורת וכן לקידום מעמדם ותנאי שכרם של עובדי לשכת המבקר. בנוסף ממשיך הפרורום במפגשים מקצועיים אחת לחודשיים. בתחילת 2020 נפגשו המבקרים הפנימיים בבית החולים פוריה בטבריה.

הטיפול בתלונות עובדים

טיפול אגף בכיר ביקורת פנימית בתלונות עובדים נעשה בהליך מוסדר תוך בירור הרקע העובדתי של כל תלונה, מהות התלונה והצבת הנטען אל מול הנורמות החוקיות, התקשיריות והמינהל התקין. האגף הוציא נוהל עבודה מסודר לטיפול בתלונות ציבור שקיבל את אישור מ"מ הנציב. האגף פועל על בסיס הנוהל ומקיים מעקב אחר הטיפול בתלונות²⁷.

התלונות עשויות להגיע לנציבות בשני מסלולים: המסלול האחד הוא תלונה המופנית ע"י עובד ליחידת משאבי אנוש במשרדו ובאמצעות מנהל משאבי אנוש לרפרנט הרלבנטי בנש"מ. המסלול השני נועד לעובדים שמיצו את דרך הטיפול המשרדי ומבקשים להלין על המענה שקיבלו לגוף מרכזי בנש"מ, הוא אגף בכיר ביקורת פנימית, כפי שקבע נציב שירות המדינה²⁸.

טיפול בתלונות עובדי נש"מ

אגף בכיר ביקורת פנימית מטפל גם בתלונות עובדי נש"מ. הטיפול נעשה באופן דיסקרטי תוך יידוע נציב שירות המדינה ו/או סמנכ"לית למשא"ן.

הטיפול בתלונות בשנת 2019

בשנת 2018 טיפל האגף בכ- 350 תלונות בכתב ובכ- 700 תלונות טלפוניות (בעקרון גם תלונות בעל פה מוקלדות אך מסיבות של היעדר כ"א ותוכנה מתאימה חלקן הגדול לא הוקלד ולא נרשם. לרוב מדובר על תלונות שניתן לתת להן מענה מידי ובכך חסכו הן למערכת והן לפונה בירוקרטיה מיותרת. בסוף 2019 פרסם האגף דוח טיפול בתלונות שהציג חתך של תלונות לפי נושאים ומשך זמן הטיפול בתלונה²⁹. להלן עיקרי המסקנות פילוח התלונות:

הטיפול בתלונות בע"פ/טלפונית

המלינים, הפונים טלפונית עושים זאת לרוב מאחר והם אינם מעוניינים להיחשף או חוששים מסיבות שונות לפנות בכתב. כאשר מועלות תלונות עקרוניות שניתן להשיב עליהן ישירות הפונה

²⁷ ראה "נוהל ביקורת פנימית במשרדי הממשלה ויחידות סמך" - הנחיית נציב 2.1 מיום 15.11.15.
²⁸ ראה הנוהל המצוין לעיל.
²⁹ ראה דוח טיפול בתלונות 2018-2019, נש"מ אגף הביקורת הפנימית, אדר תשע"ט, פברואר 2020.

מקבל תשובה בו במקום. במקרים אחרים המלינים מתבקשים לפנות באופן מסודר בכתב תוך מסירת כל הנתונים הרלבנטיים.

חלק גדול מהפונים מכירים תודה על הטיפול הטלפוני וטוענים שסייע להם בבעייתם.

התלונות כללו מגוון רחב של נושאים הנוגעים לטענות של עובדים המתייחסות לתנאי שירות, שכר, קידום בדרגות התעמרות והתנכלות וכן תלונות של אזרחים כנגד שירות לא ראוי שקיבלו.

עיון בפילוח התלונות לפי נושא, מלמד שמרבית המלינים קיבלו ייעוץ והבהרות וחלק לא מבוטל מהתלונות הופנו לגורם אחר. הסיבה למצב זה נעוצה בבלבול ואי בהירות של הפונים באשר לדרך הגשת תלונה ודרך הטיפול בה.

מאידך, הטיפול בתלונות בעל פה התברר כצורך אמיתי של פונים רבים המבקשים מענה מידי לתלונותיהם. האגף מקבל בממוצע 1-3 תלונות טלפוניות ביום, כ- 600 פניות בשנה בממוצע. האגף נותן מענה מהיר ככל שניתן לתלונות בעל פה, במקרים האחרים מתבקשים הפונים לפנות בכתב או בדרך מקוונת.

לעניין משך זמן הטיפול, פילוח התלונות מלמד שמרבית הפונים זכו לקבל מענה בפרק זמן סביר, תלוי במורכבות התלונה חלקם קיבלו תשובה בתוך שבועיים.

היערכות לעתיד

במהלך השנה הנוכחית ולעתיד לבוא, לאחר שנבנה מודול ביקורת ממוחשב שישתלב במערכת ה CRM בנש"מ על בסיס נוהל הטיפול בתלונות הציבור, נוכל להעמיד בזמן אמת דו"חות מפורטים אודות סטאטוס הטיפול בתלונות ודו"חות עיתיים מסכמים (רבעון, חצי שנתי ושנתי) לפי פילוחים רלוונטיים אשר פוטנציאלית יוכלו להעלות על פני השטח נושאים הדורשים תיקונים ועדכונים. נכון לשנת 2019 הביקורת על אף בקשותיה לא שולבה עדיין במערכת ה CRM. עובדה זו פוגעת בעבודת נש"מ שכן שילובה של הביקורת המערכת עשוי היה למנוע טיפול כפול או להתעדכן בטיפול שנעשה באגפים אחרים וכן להעמיד דוחות מפורטים בזמן אמת כאמור.

עבודת הביקורת הפנימית מול מבקר המדינה - נושאים עיקריים:

עיבוד ועריכת תשובות לדו"חות ביקורת של מבקר המדינה בנושאים הבאים:

דו"ח 70 ב' (מעקב):

בעקבות הכנה וריכוז תשובות נש"מ לדוח הרפורמה בשירות המדינה נש"מ נדרשה למעקב אחר הערות מבקר המדינה. נערכו מספר ישיבות עם נציב שירות המדינה.

דו"חות מיוחדים:

דוח מיוחד בנושא יישום מעבר משרדי הממשלה לירושלים, פרויקט מסע בהובלת משרד ראש הממשלה, ליקויים בתהליכי מינוי תפקידים במשרד הרווחה, הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה נתוני מעקב- עבירות משמעת בשירות המדינה.

עבודה מול המפקח הכללי משרד ראש הממשלה

מתן מענה לבקשת אגף בכיר משרדי ממשלה במשרד ראש הממשלה לעניין הערות ראש הממשלה בנושאים המקבילים של דו"חות מבקר המדינה (ראה לעיל).

טיפול הביקורת הפנימית בנושאים שוטפים:

טיפול שוטף בנושאים שעולים על הפרק כמו למשל איתור ליקויים בנושא תרומת ימי מחלה. נמצא שלמרות הודעת נש"מ בנושא והוראות תקשיריות, יישום החלטת הנציבות לא מתבצעת הלכה למעשה, עובדה שפוגעת בעובדים.

נושאים נוספים שעלו בעקבות ממצאי דוחות ביקורת התייחסו לעבודה תקינה של ועדת מכרזים, שיתוף פעולה בטיפול בפניות ותלונות עובדים. טיפול בתלונות עובדי נש"מ.

טיפול במטלות אד הוק של נציב שירות המדינה

אגף הביקורת הפנימית נדרש לטפל בפעולות שונות בלתי מתוכננות על פי דרישת הנציב.

יחידת הממונה על מערכת הביטחון

- יחידת הממונה על מערכת הביטחון מטפלת בכל נושאי הארגון והפרט במשרדים ובגופים ביטחוניים שבהם מועסקים עובדי מדינה, ואשר נקבעו ע"י נציב שירות המדינה כשייכים למערכת זו.
- היחידה שותפה לגיבוש המדיניות בנושאים שנציבות שירות המדינה נושאת באחריות לגביהם, ופועלת להתאמתם למאפיינים הייחודיים של היחידות במערכת הביטחון ולהסכמים הייחודיים הקיימים בהן.
- היחידה מייצגת את נציב שירות המדינה במכלול הנושאים הקשורים ביחסי והסכמי העבודה עם הארגונים היציגים של עובדי מערכת הביטחון בדרוגים השונים, ומול גופים ומשרדים ממשלתיים.
- היחידה מטפלת בנושאים ייחודיים כגון: עובדי מחקר, חוזים אישיים לעובדים בתחומים הטכנולוגיים, תכניות פרישה ייחודיות, ניהול והשתתפות בוועדות ייחודיות ליחידות אלה.

ממונה:

הממונה על מערכת הביטחון :

עד מאי 2020 : גב' איילה גונן – אשרי ז"ל

מיוני 2020- גב' חגית רשף

טלפון : 03-7634913 פקס. 03-7634907

דוא"ל : hagitre@csc.gov.il