



תוכנית 8 הנקודות

של המחנה הממלכתי
לתיקון השירות הציבורי

ה ק ד מ ה

יו"ר המחנה הממלכתי

בני גנץ

בשבעה באוקטובר, לאחר האסון הגדול בתולדותינו, ראינו תופעה של חברה עם יצר חיים. בעוד שבמדינות אחרות תושבים בורחים כשמתחילה מלחמה, אלפי צעירים קטעו טיול אחרי צבא או לימודים בחו"ל, וחיפשו טיסות כדי להגיע ולהתגייס. כיכר דיזינגוף שרק שבועות בודדים לפני האסון הייתה מוקד למחלוקת על תפילה, הפכה למקום שבו התרכזו אלפים לתרום מזון וציוד, אלפים חיכו בתורים לתרומת דם, ואזרחים וחיילים פשוט הסתערו להציל חיים. ארגוני חברה אזרחית קמו כפטריות אחרי הגשם, וכפשוט אמרו "הנני" – מאנשי זק"א שעשו עבודת קודש קשה מנשוא, דרך מתנדבי ארגוני ההצלה, ועד "אחים לנשק" שהפכו בתוך ימים למוקד לוגיסטי אדיר. גם צה"ל התעשת אחרי המחדל הענק, התארגן, טיהר את השטח, העלה לוחמים צפונה, גייס מילואים, וערך תוכניות שהפכו לתמרון קרקעי שעוד יילמד בספרי המקצוע של התחום הצבאי. בהנהגה, בניגוד למה שחשב סינוואר, ידענו להתאחד ולתת רוח גבית ואמון לחיילינו בחזית, וכך גם תקווה וביטחון לאזרחים שבעורף.

ולצד היוזמות הרבות האלו, לצד ההתעשתות של הממסד הביטחוני, לצד הכוח האדיר של העם, רק גוף אחד לא הגיע - המדינה. כדי להתמודד עם האסון, היה צריך להקים גופים חדשים, למנות פרויקטורים בתהליכים שחלקם כשלו. לולא רוח ההתנדבות בעם, המפונים הרבים, משפחות החטופים והחטופים ששבו, לא היו זוכים לטיפול הראוי להם. את אותה תופעה ראיתי במהלך מגפת הקורונה, הצורך במשרד הביטחון לביצוע משימות פשוטות כמו הקמת אוהל שיאפשר בדיקות בנתב"ג, מצביע על כשלים מבניים בשירות הציבורי בישראל. אל נטעה, יש לישראל שירות ציבורי עם אנשים מצוינים, רבים מהם מסורים לתפקידם באופן מעורר השראה. אבל שורת כשלים שמתחילים במבנה הממשלה ובפוליטיזציה של קבלת ההחלטות, דרך מנגנוני הגיוס, הגמישות הניהולית, והביזור במשרדי הממשלה, הופכים את השירות הציבורי בישראל לבינוני ואף פחות מכך בשורה של מדדים בינלאומיים. לצערי - זה גם מה שראינו במבחן המציאות הקשה ביותר שקיבלנו בשבעה באוקטובר.

לכן, כחלק ממסע התקווה הישראלי שאנחנו עורכים במחנה הממלכתי, אנו יוזמים גם תוכנית פעולה רחבה שתשים בין השאר בראש סדר העדיפויות את תיקון השירות הציבורי. בכוונתי, אם אקבל את האמון ואהיה ראש הממשלה, לעסוק בנושא הזה באופן אישי, משום שהממשלה צריכה לשרת את העם. השירות הציבורי הוא אחד מהמפתחות לשגשוג כלכלי, לחיזוק תחושת הלכידות, ולדבר הבסיסי ביותר שממשלה צריכה להעניק לאזרחיה - חיים טובים יותר.

בני גנץ, יו"ר המחנה הממלכתי.

ח ל ק א

הכשלים והאתגרים בשירות הציבורי בישראל:

01

**בעיות מבניות – שיצרו שירות
ציבורי ריכוזי, עם מבנה ארגוני
מיושן ולא אפקטיבי.**

התרבות הפוליטית בישראל, בייחוד ב-20 השנה האחרונות, הביאה לפירוק מבנה שלטוני תקין של משרדי ממשלה ואיתם רשויות רבות שהן "הלחם והחמאה" של השירות הציבורי. ישראל היא המדינה עם המספר הגבוה ביותר של משרדי ממשלה, ובכל פעם שמוקמת ממשלה (ולעיתים רבות גם במהלך כהונתה), עוברות סמכויות ורשויות ממשרד למשרד. בנוסף, משימות רבות מבוצעות על ידי שני משרדי ממשלה (או יותר) במקביל והעבודה המקצועית הופכת לשבויה של הסיטואציה הפוליטית, שפוגעת לא אחת בהמלצות המקצועיות.

עוד בעיה מבנית היא ריכוזיות של רוב הסמכויות בתוך משרדי הממשלה. בישראל מעל 250 רשויות מקומיות, ולכל אחת אופי שונה ואתגרים ייחודיים שלא ניתן לראות תמיד "מירושלים". כדי לטייב את השירות לאזרח, צריך להגדיל את יכולת ההשפעה של השלטון המקומי, ובמקביל לחזק את הפיקוח עליו. זאת, כדי למנוע תופעות של שחיתות או פגיעה באוכלוסיות מיעוט ביישובים.

02

בעיות בניהול ההון האנוש

כל מי שמכיר את השירות הציבורי יודע לספר עד כמה בלתי אפשרי לגייס ולשמר את האנשים הכי טובים במערכת הזו. בעוד שההייטק מתהדר במקררי ארטיקים, ימי עבודה מהבית ומשכורות גבוהות, עובדי המדינה נתקלים בחומת בירוקרטיה, שכר התחלתי נמוך, הם צריכים להעביר כרטיס, ולעבור מנגנון מייגע של תהליכי קבלה שגורם לרבים להתייאש ולוותר.

הבעיה הזו החריפה בשנים האחרונות עם השינוי בשוק העבודה שבו מחליפים יותר עבודות, וצעירים רבים מבקשים אטרקטיביות מקצועית וגמישות תעסוקתית.

היעדר שכר הוגן בשנים הראשונות, התבססות על מודל העסקה מיושן, תהליכי קבלה ארוכים ותשתית עבודה ירודה, חוסר הוודאות והיעדר הגמישות הבריחו רבים וטובים מהשירות הציבורי.

גם שער הכניסה לשירות הציבורי מייגע ומתסכל. מהנתונים שבידינו, מרכז למשרה בשירות המדינה היום אורך בממוצע שלושה עד ארבעה חודשים, ובמקרי קיצון אף עשרה חודשים. לכן, רבים שניגשים למרכז, מסיימים אותו לאחר שכבר מצאו עבודה אחרת. במהלך תהליך הקבלה, המועמד כלל לא פוגש את המנהל שלו ולא נחשף לסביבת העבודה. ככה אי אפשר להביא את הטובים ביותר למערכת. כ-40% מהמכרזים נכשלים, בין היתר משום שמועמדים בעלי רמה הולמת כלל אינם מגיעים לקו הגמר.

בעיות בירוקרטיות וריכוזיות

השירות הציבורי שלנו מתאפיין מצד אחד ברגולציה מוגזמת ומצד שני בהיעדר אכיפה ופיקוח. מצד אחד מערימים קשיים וחסמים לאזרחים ולעסקים באופן שמחליש את היכולת שלהם לפעול ולפרוח, ומהצד השני לא אוכפים את הנהלים האלו כפי שאנו מגלים לצערנו באסונות או במקרים של שחיתות.

לכך אפשר להוסיף גם את התשתיות הדיגיטליות שלנו שאמנם עשו קפיצת מדרגה בתקופת הקורונה, אבל יש להן עוד דרך ארוכה כדי להגיע לסטנדרט שקיים היום בשוק החופשי. עלינו לשפר משמעותית את תהליכי ניהול הידע והנתונים, שבקושי עוברים בין המשרדים השונים, תוך שמירה על החיסיון והפרטיות.

תהליכי העבודה שלנו, אפילו בדברים פשוטים כמו להוציא מכתב רכש מצד משרד ממשלתי - הם תהליכים מיושנים, ובחלקם לא רלוונטיים, שמייצרים באופן קבוע עיכובים ובעיות ביכולות הביצוע.

בנוסף, שירות המדינה רווי בשחקני וטו שבכוחם לעצור תהליכים לקידום וליישום מדיניות, ומולם אין גורם-על מתכלל שיידע "לנהל סיכונים" משפטיים, תקציביים וגם לעמוד מול ארגוני חוץ כמו ההסתדרות, ולגשר בין משרדים שונים, כשמדובר בצורך חשוב או דחוף. משרד רה"מ אינו ממלא את תפקיד "פותח הסתימות" שמאפשר גישור מול הגורמים השונים כדי למנוע מתהליכים חשובים להיתקע בכביש ללא מוצא.

04

בעיות של שחיתות ופוליטיזציה

לצד כלל הבעיות המערכתיות שמהן סובל השירות הציבורי, המערכת הפוליטית הוסיפה עוד בעיות גדולות בעצמה - ובראשן מינויים לא ראויים לתפקידים בכירים, תוך העדפה שיטתית של הקרבה והנאמנות הפוליטית על פני מקצועיות והתאמה לתפקיד. המצב הזה מסביר הרבה מהכשלים שפורטו לעיל, משום שהכל מתחיל באנשים ובתרבות הארגונית.

מערכת החוקים והתקנות נועדה למנוע מצב זה, מול לחצים ובקשות מגורמים שונים, כשהדבר אינו נוגע למשרות אמון, ובכל זאת חלה החרפה בנושא.

היום, אין כל הסדרה חוקית לאופן המינוי של תפקידים בכירים בשירות המדינה, והאתוס המקצועי נמצא בשחיקה. את העדות הקשה ביותר לכך אנו רואים היום בוויכוח בין היועצת המשפטית לממשלה לבין ראש הממשלה בנוגע לאופן מינוי נציב שירות המדינה. אחרי 76 שנה, עדיין לא השכלנו להסדיר את מינויי הבכירים בישראל באופן שיאפשר לדרג הפוליטי גמישות ויכולת לעבוד עם המועמד שייבחר, ומצד שני הבטחה שימונו דמויות מקצועיות שטובת הציבור תהיה לנגד עיניהן לפני הנאמנות האישית.

בשנים האחרונות, הרצון להעמיק את השליטה בשירות הציבורי תחת תירוצי "המשילות", הביא הלכה למעשה להרחבה משמעותית ונוספת של בעיות השירות הציבורי. במקום הסדרה נכונה ומאוזנת של היחסים בין הדרג הפוליטי והדרג מקצועי - קיבלנו מתח וחיכוך הולך וגובר במערכות האלה, באופן שפגע פגיעה עמוקה בתפקודה. בין היתר כתוצאה מכך, ישנה רתיעה של צעירים מלהיכנס לשירות הציבורי, וציוני ההערכה של המועמדים הצעירים נמצאים בירידה.

ח ל ק ב

תוכנית 8 הנקודות של המחנה הממלכתי לתיקון השירות הציבורי

01

**הקמת מטה ייעודי במשרד ראש
הממשלה שינהל ויפקח על הרפורמה
בשירות הציבורי והמבנה הממשלתי
של מדינת ישראל.**

המטה החדש ירכז את כל הפעולות לטיוב השירות הציבורי בישראל בכלל ותחומי הפעילות וידווח ישירות לראש הממשלה. הוא לא יחליף את נציב שירות המדינה שימשיך להיות זרוע עצמאית ואף יקבל שדרוג ליכולותיו ולסמכויותיו מול גורמים כמו הממונה על השכר. המטה יהווה גוף שיתכלל את הרפורמה הרחבה בשירות הציבורי ויבצע מעקב אחר כל התהליכים. משרד ראש הממשלה יתנהל באופן מקצועי וממלכתי, ויהפוך למשרד המטה הממשלתי המרכזי, תוך התאמה של המבנה הארגוני שלו, משימותיו ובעלי התפקידים בו בהתאם. המטה לשירות המדינה יתחזק, ויצטרך לנהל את כל התהליכים שקשורים בטיוב כוח האדם באופן מקצועי וממלכתי, לפי האתוס של השירות הציבורי בישראל.

02

**הסדרה מבנית של משרדי
הממשלה, סמכויותיהם והזרועות
הכפופות להם:**

א. **מספר משרדי הממשלה יקוצץ ל-20** בשלב ראשון, באמצעות תבחנים ברורים כשלכל משרד יש תחום אחריות ברור ומובחן, הוא בעל נפח עבודה משמעותי של תקציב ומספר עובדים, והוא מצריך קבלת החלטות מדיניות משמעותיות בדרג מיניסטריאלי.

ב. **הסדרת הזרועות והרשויות באופן שיאפשר להן גיבוי מקצועי** - רשויות וזרועות המשרדים יחולקו לפי צורך תפקודי ולא לפי צורך פוליטי, ולא ישונו לאורך 4 שנות כהונה.

ג. **ארבע שנות יציבות** - ייעשה מאמץ שלא לקיים רוטציות בין השרים במשרדים על מנת לאפשר ארבע שנות יציבות.

ד. **שר במשרד** - ניתן יהיה למנות שר נוסף עם תחומי אחריות מוגדרים בתוך משרד ממשלתי גדול (בדומה לשר במשרד ראש הממשלה או לשר במשרד הביטחון). כך יינתן מענה גם לצרכים פוליטיים וגם ענייניים של עבודת הממשלה, כמו רצון לתת דגש על נושא מסוים בתוך משרד ולהעניק לו סמכות מיניסטריאלית, מבלי לפתוח משרד חדש עם מנכ"ל, גזבר, ייעוץ משפטי ומבנה פיזי נפרד. מספר השרים הללו יהיה מוגבל ולא רחב כפי שקורה היום.

ה. **הגדרת יעדים מדידים לממשלה עם הקמתה בהתאם לקווי היסוד** - כך שתפעל להשגת המטרות הללו בשנות פועלה.

03

הסדרת שיטת המינוי של כלל הבכירים בשירות המדינה.

א. ועדות איתור ומינויים אישיים - תבוצע הסדרה מפורשת של שיטת המינוי לתפקידים הבכירים בשירות הציבורי באופן שיהיה ברור מהי דרך הבחירה, מהו הרכבי ועדות האיתור הרלוונטיות או מהם התנאים המינימליים למשרות אמון. הדבר יעוגן בחקיקה או בהחלטת ממשלה מפורטת.

ב. נציב שירות המדינה - מינויו יוסדר בחקיקה או בהחלטת ממשלה, והוא ייבחר באמצעות ועדת איתור, באופן שישמור על עצמאותו. עם זאת, לוועדה יוגדרו על ידי הממשלה וראש הממשלה דגשים שקובעים את האופן בו הממשלה רואה את תפקיד הנציב. לראש הממשלה ולממשלה תינתן זכות וטו על המועמד או המועמדים שיובאו לפתח הבכדי לוודא כי ישנו האמון הנדרש לצורך מימוש העבודה המקצועית, בין הנציב לראש הממשלה ולפונקציות השונות בה. לנציב תהיה קדנציה קבועה של 5-7 שנים, וניתן יהיה להאריך אותה במספר שנים מוגבל (2-3 שנים).

ג. תנאי סף - עיגון קריטריונים ברורים לעבודת ועדות האיתור כך שתנאי הסף יהיו קשיחים, ולגורם המיניסטרילי תהיה יכולת השפעה על הבחירה באמצעות מינוי נציגים או יכולת להטיל וטו על מינוי ולדרוש מהוועדה להציג לו מועמדים נוספים. תנאי סף בסיסיים וחד ערכיים דרושים גם עבור משרות האמון, בדגש על הבכירות שבהן.

ד. פתיחת שוק התפקידים הבכירים - העמקת השקיפות בתהליכי האיתור גם לתפקידים הבכירים ופנייה יזומה החוצה בקולות קוראים.

04

הקטנת הריכוזיות ומאבק בבירוקרטיה:

א. האצלת סמכויות - תוקם ועדה מקצועית ועצמאית של מומחים, שתמליץ בתוך שנה על העברת סמכויות ממשרדי הממשלה לרשויות המקומיות.

ב. רפורמה במרכזי הרכש - יועברו יותר סמכויות למנהלים בשירות המדינה, תחת פיקוח משפטי ובתיאום עם החשכ"ל, לצורך מילוי משימות המשרד ולמען שירות הציבור בצורה המיטבית.

ג. ניהול תקציב - תואצל הסמכות לביצוע שינויים תקציביים בסכומים נמוכים, לדרגי הניהול במשרדי הממשלה.

ד. טרנספורמציה דיגיטלית - שיתוף מידע וידע בין משרדי הממשלה, על ידי מערכות מתקדמות שיחסכו בירוקרטיה, כפל עבודה וצורך בפנייה לקבלת מידע. כל זאת תוך הגנת הפרטיות.

05

עיגון נבחרת הדירקטורים בחקיקה ראשית, תוך הטמעה של תיקונים נדרשים שיביאו לגיוון ולגמישות גבוהים יותר.

06

הסדרת השירות הציבורי בחקיקה ראשית חדשה ועדכנית, באופן שיגדיר נורמטיבית את תפקידו של השירות הציבורי, ויכלול התייחסות הן לצורך לסייע לדרג הנבחר, והן את המחויבות למקצועיות ולאינטרס הציבורי.

מהפכה בניהול ההון האנושי

א. האצלת סמכויות והגדלת הגמישות הניהולית למנכ"לים ולמנהלים בכירים, שתאפשר להם לייצר תבניות עבודה גמישות יותר ומותאמות לשוק העבודה של המאה ה-21.

ב. שיפור סביבת העבודה

ג. רפורמה בתהליכי הקבלה לשירות המדינה שתכלול צמצום סוגי המשרות ויצירת סטנדרטיזציה בין משרדים, קיצור משמעותי של הליכי המכרזים, דילול משמעותי של טפסי הקבלה והאישורים שנדרש לספק בשלבים הראשוניים לתהליך, והוספת ריאיון עם המנהל הישיר כחלק מהתהליך.

ד. הצבת יעדים מדידים לשיפור, והגדלת הפיקוח על משרדי הממשלה והרשויות המקומיות.

ה. חיזוק מערכי ההדרכה והפיתוח המקצועי שירוכזו אצל נציב שירות המדינה.

ו. הגברת הגמישות בתוך המשרות בשירות המדינה, ובפיטורי עובדים, על בסיס הערכות מקצועיות, תוך יצירת קדנציות בחלק מדרגי הניהול הבכיר, ורוטציות בניהול בדרג הביניים. כך גם יתאפשר לתמרץ הצטיינות, לייצר גיוון, ולאפשר מנגנוני סיום העסקה, באופן שיתאים את שירות המדינה לדור העובדים הנוכחי שמעדיף גמישות על קביעות. במקביל, יש לאפשר הישארות מנהלים מצטיינים ומתן שיקול דעת למנהלים.

ז. הרחבת התנועות בדרגי הביניים בין המשרדים השונים, ומהשוק הפרטי לשירות המדינה, על ידי הגמשת נהלי קבלה והצבת יעדים בנושא.

ח. גיוון - הגדלת הייצוג ההולם לנשים, לחרדים, לערבים, לדרוזים ולאוכלוסיות נוספות גם בדרגי הניהול. זאת, על ידי הצבת יעדים מדידים בנושא, פנייה אקטיבית לגיוס מועמדים, שיח עם מנהלים על חשיבות הנושא, והטמעת שיטות מיון מתחום הכלכלה ההתנהגותית כמו שילוב אוכלוסיות המיעוט בוועדות המכרזים והאיתור ו"קריאה עיוורת" של קורות החיים בשלב הסינון. התייחסות לשירות הציבורי כשירות הציבורי של העם - השתלבות בו של כל חלקי האוכלוסייה תשפר את יכולתה של הממשלה לשרת את כל אזרחיה ותחזק את תחושת השייכות של כל מי שיבחר לקחת חלק במעשה הממשלתי הממלכתי.

08

צו 8 למגזר הציבורי

הנקודה השמינית והאחרונה בתוכנית, אינה קשורה לא בחקיקה, לא בהחלטת ממשלה ולא בייעול בירוקרטי. היא תלויה רק בנו.

השבעה באוקטובר היה קריאת השכמה מהדהדת לחברה הישראלית. גילינו בתקופה שאחרי האסון את כל הטוב שבחברה הישראלית, אבל גם ש"בכל דור ודור חייב אדם לראות את עצמו כאילו הוא יצא ממצרים". מדינת ישראל צריכה תקווה. כדי שתהיה תקווה, האזרחים צריכים לראות שיש תוכנית, וכך נוכל ביחד לעשות את התיקון.

לא די בתוכניות וברצון טוב, עלינו לחזור לאתוס הציוני הבסיסי. הרופאים ועורכי הדין שבאו מאירופה, שהלכו לעבוד את האדמה ולהילחם, צריכים להיות הדוגמה שלנו זה הזמן להתגייס - לצה"ל, למשטרה, לארגוני החירום וההצלה, וגם למגזר הציבורי. מגזר ציבורי חזק, נקי משחיתות, עם עובדים טובים, הוא המפתח למדינה מפותחת ומתקדמת. עבודה במגזר הציבורי היא עבודה עם שליחות, והיא פתוחה למגוון נושאי עניין, כמעט בכל תחום השכלה שקיים.

הגיעה העת שנקרא "הטובים לשירות המדינה".

לצד העצמת העובדים במגזר הציבורי, אנחנו קוראים לכם, סטודנטים בסוף התואר שמתלבטים על המשך דרכם, לצד בעלי ניסיון ובכירים בשוק הפרטי - זהו צו 8 למגזר הציבורי.

חילונים, דתיים, חרדים, ערבים, דרוזים, נשים וגברים - אנחנו צריכים את כולכם כדי לבנות פה חברה טובה יותר, מדינה משגשגת שתוכל לכל האתגרים הגדולים - בביטחון, בחינוך, בכלכלה. מדינה עם שירותי רווחה מתקדמים ותשתיות מעולות.

מדינה שלא רק נותנת שירות לאזרח, אלא גם מייצרת כלכלה טובה יותר וחברה טובה יותר, עם מערכת חינוך מעולה, פורמלית וא-פורמלית.

הגיע הזמן שניקח את החברה הטובה ביותר עם האנשים הטובים ביותר, ונהפוך את ישראל ביחד, למדינה הטובה ביותר בעולם לחיות בה.

יחד, נקום, ויחד נהפוך את השבעה באוקטובר לניצחון האמיתי שלנו.



סרקו את הברקוד להצטרפות אל
צו 8 לשירות הציבורי של המחנה הממלכתי:



המחנה הממלכתי*
בראשות בני גנץ