



מדינת ישראל

נציבות שירות המדינה

מטה יישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

לכבוד,

הגב' נועה בירן – דדון
מנהלת הוועדה המיוחדת
לנושא הרפורמה בשירות בשירות המדינה

הנושא: התייחסות לשאלות לקראת הדיון בוועדה

שלום רב,

לקראת ישיבת הוועדה המיוחדת לנושא הרפורמה בשירות המדינה אשר תתקיים מחר, להלן תמצית המענה לשאלות שהוצגו במכתביך בנושא.

הרחבת המענה לשאלות אלו, יוצגו מחר על ידי נציב שירות המדינה, הח"מ ובכירים נוספים הנוגעים לעניין.

תשובות בנושא שיפור השירות לאזרח;

1. בנציבות שירות המדינה לא קיים גורם אחראי על נושא השירות לאזרח. עניין זה אינו מוגדר כחלק מתחומי האחריות הישירים של נש"מ. עם זאת, בתחום ספציפי בו קיים ממשק ישיר של נש"מ עם הציבור, מועמדות לשירות המדינה – הוגדרו בעלי תפקידים האמונים על מרכז השירות ומענה לצורכי המועמדים. **במהלך שנת 2015, פעילות מרכז השירות עמדה על כ- 210,000 פניות.**

2. נציבות שירות המדינה אינה מקיימת הכשרות מרוכזות לעובדים שמשרתים קהל. אלא **שבהנחיותיה למשרדים לשנת 2016 קבעה**, בין היתר, כי אחד משמונת הנושאים במסגרת הנושאים הנדרשים לשילוב והטמעה בתכנית ההדרכה המשרדיות למנהלים ועובדים – כאמור;

"במסגרת תכנית העבודה השנתית יש לתכנן תכניות למידה ייעודיות בנושאים הבאים או לשלבם במסגרות הדרכה אחרות אשר אותן מתכנן המשרד לבצע במהלך שנת העבודה 2016: פיתוח מודעות לשיפור השירות ללקוחות פנימיים וחיצוניים, כולל בסביבה רב-תרבותית ובעיקר ביחידות המופקדות על מתן שירות ישיר לציבור"¹.

הפניה למימוש ההנחיות למשרדים בתחום ההדרכה בהתאם לחוזר האמור צוינה גם במסגרת הנחיות הנציב לתכנון לשנת 2016 אשר פורסם בדצמבר 2015.²

3. מדידת איכות השירות לאזרח מבוצעת על ידי היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור, כפי שנקבע בהחלטת הממשלה 2097 וכן בהמשך להחלטת הממשלה 2201.

4. אין בידי הנציבות מעקב אחר יחידות אשר מקבלות קהל, אך **היחידה לשיפור השירות הממשלתי** מקיימת מעקב ובוחנת את שביעות הרצון מהשירות הניתן לאזרחים על ידי **21 יחידות ממשלתיות**. המדידה כוללת תשאול לקוחות, מדידת זמנים ותצפיות בסניפי היחידות, בקרות לקוח סמוי למענה הטלפוני וכן בקרות מומחה לאתרי האינטרנט. אלו היחידות; משרד המשפטים – האפוטרופוס הכללי, יחידת רישום והסדר מקרקעין,

¹ ראה חוזר אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה מס הדי-15 – (14) "תכניות עבודה בתחום ההדרכה, ההשכלה והלמידה בשנת 2016

² <http://www.csc.gov.il/DataBases/ArticlesAndPublications/documents/guidelineplanninghc-2016.pdf>

יחידת רשות התאגידיים, האגף לסיוע משפטי, המשרד לקליטת עליה, משרד התחבורה – אגף הרישוי, משרד הכלכלה (טלפוני ואינטרנטי בלבד), רשות המיסים – מע"מ, רשות המיסים – מס הכנסה, רשות המיסים – מיסוי מקרקעין, רשות האכיפה והגביה, שירות התעסוקה, המשרד לשירותי דת – מועצות דתיות, המשרד לשוויון חברתי – אזרחים ותיקים (טלפוני ואינטרנטי בלבד), הרשות לזכויות ניצולי שואה, משרד הביטחון – האגף לשיקום נכים, משטרת ישראל, ביטוח לאומי, הנהלת בתי המשפט, רשות מקרקעי ישראל, משרד הבריאות (טלפוני ואינטרנטי בלבד).

תשובות בנושא מדדי ביצוע בתחום כוח אדם למשרדי הממשלה;

1. למשרדי הממשלה **קיימים מדדי ביצוע ויעדים כמותיים**, הנגזרים מיעדים כלל ממשלתיים אשר נקבעו בחוק, בהחלטות ממשלה או בהוראות נציב. לעניין זה ניתן לציין כדוגמא מדדים בתחומים הבאים:
 - שיאי כוח אדם ותקנים (בהקשר לתכנית להתכנסות לחוק התקציב לעניין כח אדם לשנת 2016.
 - יעדים בתחום הייצוג ההולם לרבות:
 - נשים בתפקידים בכירים, היעד: 50% מתוך ההנהלה הבכירה.
 - בני העדה האתיופית, היעד 1.5% מכלל העובדים.
 - עובדים בעלי מוגבלות, היעד 3% מכלל העובדים.
2. בהתאם להנחיית נציב שירות המדינה מתאריך 16.9.15, הוטל על המנהלים הכלליים של משרדי הממשלה ויחידות הסמך להגיש לוועדת החריגים תכנית התכנסות ועמידה ביעדים אלו. בחמישה מופעים בהם פעלה הוועדה, **51 משרדים ויחידות הסמך, הגישו תכנית התכנסות בהתאם להנחיית הנציב** הכוללת, בין השאר, התייחסות ליעדי ייצוג הולם. כ-15 משרדים שחרגו מהמדדים – הגישו תכניות להתכנסות שאושרו. ניתנה ארכה זמנית למשרדים שלא עמדו ביעדים על מנת להגיש תכנית אופרטיבית לעמידה ביעדים. תכניות של משרדים אלו יאושרו בחודשיים הקרובים. רצ"ב דוגמא לתכנית התכנסות הכוללת מדדים ויעדים ספציפיים למשרד³.
3. בתחום הגיוס והמיון, נקבעו מדדים באמנת שירות (sla), הכוללים מדדים משרדיים. אמנת השירות האחרונה פורסמה בתאריך 16 לפברואר 2016.
4. בתחום ההדרכה, נקבעו יעדים ומדדים לשנת 2016 למשרדי הממשלה, כמפורט:
 - כ-50% ממשאבי ההדרכה יושקעו בהכשרה, הנובעת מצורכי התאמת יכולות העובדים לתפקידים ולמשימות הארגון.
 - מדדים כמותיים בתחום הערכת אפקטיביות ההדרכה⁴.
5. בכל תחום שהואצלו סמכויות במסגרת הרפורמה בתחומי **קליטת עובד, מילוי מקום, הארכת שירות, עבודה פרטית**, נקבעו מדדי הצלחה ובקרה לתהליך. לכל משרד ומשרד נערך תהליך מבדק מוכנות ולכל אחד ממשרדים אלו נקבעה תכנית השלמת מוכנות.

³ דוגמא לתכנית התכנסות ליעדים של משרד הכלכלה לשנת 2016 ושנת 2017.

⁴ ראה חוזר אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה מס הדי-15 – (14) "תכניות עבודה בתחום ההדרכה, ההשכלה והלמידה בשנת 2016

תשובות בנושא אצילת סמכויות למשרדי הממשלה;

1. במסגרת סל האצילה בתחום התקן, נכלל נושא אצילה לאפיון והגדרת תפקיד, למשרות ייחודיות למשרדים אשר אינן משרות מסדרה ארצית. פיילוט לעניין זה יחל עד סוף שנת 2016.
2. בשלב זה, אין בתכניות נציבות שירות המדינה כוונה להפיכת אחד משלבי המיון הנערכים כיום במכוני המיון – להליך באחריות המשרד הקולט. עם זאת, משרד אשר מעוניין להציע הליך בדיקה המתאים ספציפית למשרות ייחודיות – רשאי לעשות כן, ואגף בכיר לבחינות ומכרזים בוחן ומאשר הליכי מיון אובייקטיביים המותאמים מקצועית לצורך הייחודי.
3. אין תכנית להסמכה מלאה של משרדי ממשלה עד כדי אחריות כוללת לתהליכי המיון כפי שקיים כיום במערכת הביטחון. יודגש כי למערכת הביטחון סמכות זו הועברה בשל הרגישות הביטחונית הייחודית לה. ראה את המסמך המצורף אשר מרחיב את השיקולים לשימור מרכיב המיון התעסוקתי בנש"מ.
4. רמות השכר במשרדי הממשלה, מושפעות ונקבעות ביחס למגוון רחב של שיקולים ואילוצים. הנושא מצוי בעיקרו בסמכות הממונה על השכר, וראוי לדיון ייחודי בנוכחותו.
5. הליכי פיטורי עובד כבר היום הואצלו מטעם נציב שירות המדינה מצויים בסמכות מלאה של המנכ"לים במשרדי הממשלה ע"פ הוראת התקשי"ר 82.232. **הקושי בפיטורי עובדים במקרים של אי-התאמה אינם נובעים מריכוזיות, אלא מתהליכים שאינם מבססים כראוי עילה לסיום העסקה.** ביחס למשרדים בתכנית "נחשון", בהן מתקיים הליך סדור של הערכת עובדים, פרסמה הנחית נציב המסדירה הליך "תקופת הערכה מיוחדת", אשר בסיומו, מתבהרת עילה לסיום העסקה⁵.
6. תכניות פרישה מותאמות למשרדים שונים מתפרסמות מעת לעת, כמו גם תכניות פרישה רוחביות.

בברכה,
רון צור,
ראש המטה ליישום הרפורמה