



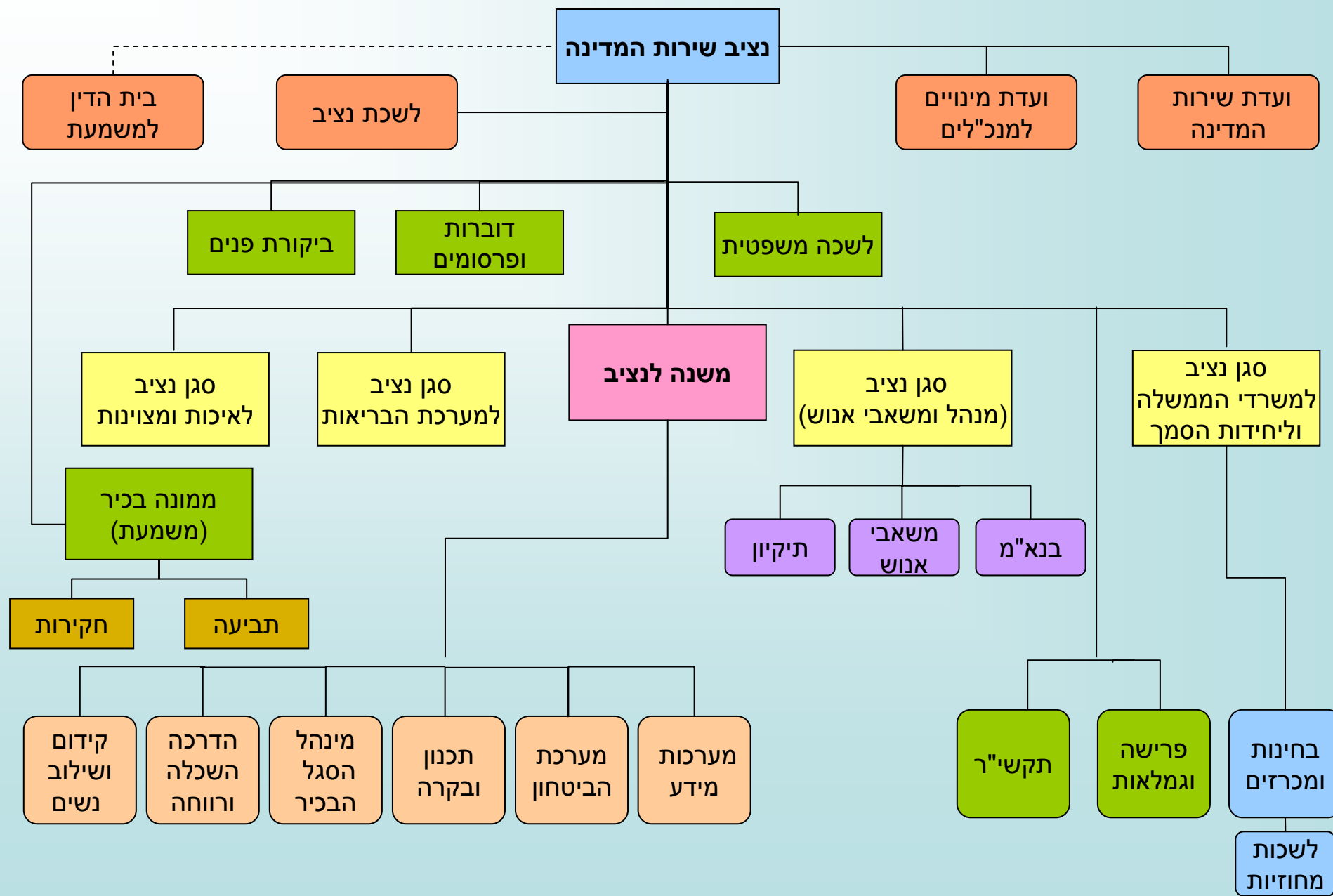
**מדינת ישראל**

**נציבות שירות המדינה**

**דין וחשבון**

**לשנת 2009**

# נציבות שירות המדינה - מבנה ארגוני



## תוכן עניינים

3	נציב שירות המדינה
4	נציבות שירות המדינה
6	נציבות שירות המדינה – בעלי תפקידים
7	לוח 1 - טבלת התפלגות עובדי מדינה בחלוקה ע"פ משרדים - דצמבר 2009
9	לוח 2 - טבלת התפלגות עובדי מדינה בחלוקה ע"פ דירוגים - דצמבר 2009
10	יחידת הסגל הבכיר
20	אגף משרדי הממשלה ויחידות הסמך
29	אגף בכיר מערכת הבריאות
36	הלשכה המשפטית
43	בית הדין למשמעת של עובדי המדינה
49	אגף המשמעת
63	אגף חקירות משמעת
72	אגף בחינות ומכרזים
92	אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה
112	תחום הרווחה
134	אגף לפרישה וגימלאות
136	האגף לאיכות ומצוינות
142	אגף בכיר לתכנון, בקרה ותנאי שירות
149	האגף לקידום ושילוב נשים
170	אגף מערכות מידע
174	אגף הביקורת הפנימית (וטיפול בתלונות מיוחדות)
179	יחידת הנדסת ייצור וניהול

## 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 (גימלאות) (נוסח משולב), התש"ל – 1970 ועוד.

■ במילוי תפקידיו הסטטוטוריים הנציב עצמאי ומעמדו בלתי תלוי.

■ ליד הנציב פועלת ועדת שירות המדינה, אשר הוקנו לה סמכויות שונות לפי חוק שירות המדינה (מינויים) וחוק שירות המדינה (גמלאות).  
בוועדה מכהנים חמישה מנהלים כללים וחמישה נציגי ציבור המתמנים ע"י הממשלה.  
יו"ר הוועדה הוא נציב שירות המדינה.

■ כמו כן פועלת ליד הנציב וועדת המינויים, המחווה דעתה בפני הממשלה על מינויים של מנהלים כלליים ומשרות בכירות אחרות שהמינוי להן טעון אישור הממשלה.  
יו"ר הוועדה הוא נציב שירות המדינה וחברים בה נציגי ציבור.

## נציבות שירות המדינה

נציבות שירות המדינה מופקדת על ביצוע מדיניות הממשלה בתחומי המינהל ומשאבי האנוש בשירות המדינה, ואחראית מכוח החוק והחלטות הממשלה לתחומים הבאים:

- אישור המבנה הארגוני במשרדי הממשלה וביחידות הסמך;
- אישור התקנים בשירות המדינה;
- קביעת מסלולי הקידום לתפקידים שונים בשירות;
- בחירת העובדים הטובים והמתאימים לעבודה בשירות המדינה;
- קליטת ומינוי עובדים;
- הכשרה והדרכה של עובדים לשיפור רמת השכלתם ומיומנותם המקצועית;
- טיפול בתחום הרווחה של עובדי המדינה;
- הפעלת שיטות למדידת עבודה והנהגת מערכות תיגמול ושכר עידוד;
- טיפול במשמעת ואכיפתה בשירות המדינה;
- קידום האיכות והמצוינות בשירות המדינה;
- קידום מעמד האישה בשירות המדינה;
- גיבוש מדיניות תנאי שירות וטיפול בפניות עובדים;
- מתן ייצוג הולם לקבוצות מיוחדות על-פי חוק המינויים;
- טיפול בפרישה לגימלאות של עובדים.

בשנת 2009 הועסקו בנציבות 185 עובדים (חלקם במשרות חלקיות): 104 עובדים בדירוגים מקצועיים (מח"ר, משפטנים, מהנדסים) ו-81 בדירוג המינהלי. 108 מכלל העובדים הן נשים.

## תקציב

בסיס תקציב נציבות שירות המדינה המאושר בחוק התקציב לשנת 2009 עמד על 52,647 מלש"ח.

להלן פירוט התקציב:

- תקציב השכר - 34,206 מלש"ח.
  - תקציב הקניות (תפעול שוטף) - 9,164 מלש"ח.
  - תקציב הדרכה והכשרת עובדים - כ 1.5 מלש"ח, תקציב זה כולו ממומן מהשתתפויות משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומיועד להדרכה והכשרת **כלל עובדי המדינה**.
  - תקציב המיחשוב - 5,362 מלש"ח - מתוכם, מעל 3 מלש"ח מיועדים לפרויקטים **לכלל שירות המדינה**.
  - תקציב פרויקט עתידים למגזר הציבורי - 2.5 מלש"ח.
- תקציב זה הנו תקציב ייעודי לפרויקט רוחבי בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

## נציבות שירות המדינה – בעלי תפקידים

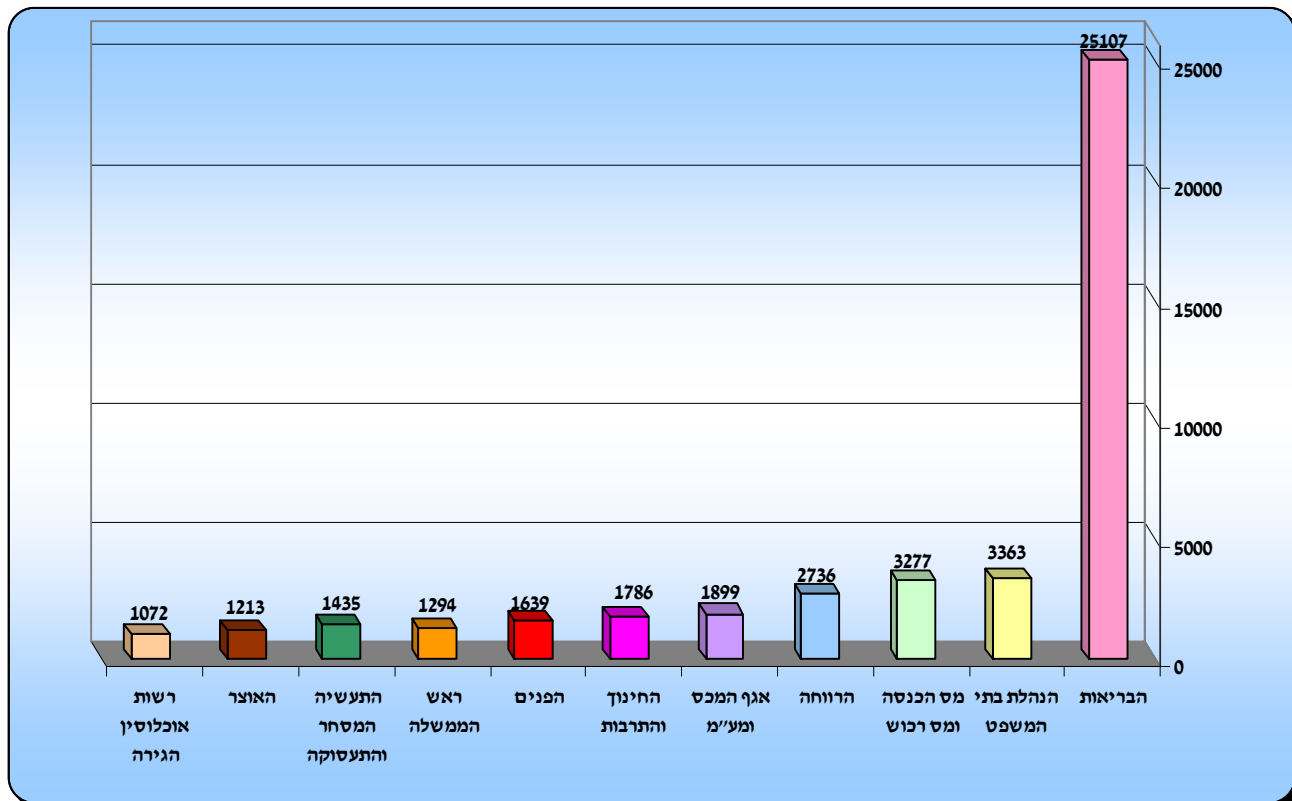
מס'	שם ומשפחה	תפקיד	טלפון בעבודה	פקס בעבודה	כתובת - e-mail
1.	פראוור אהוד	ממלא מקום נציב שירות המדינה	02-6705495	02-6705496	<a href="mailto:ehodpr@civil-service.gov.il">ehodpr@civil-service.gov.il</a>
2.	ברגר יעקב	משנה לנציב שירות המדינה	03-7634901/3	03-7634907	<a href="mailto:yacovbe@civil-service.gov.il">yacovbe@civil-service.gov.il</a>
3.	אהרונוב מאיר	סגן נציב שירות המדינה (לאיכות ומצויינות)	02-6705110	02-6705145	<a href="mailto:meirah@civil-service.gov.il">meirah@civil-service.gov.il</a>
4.	אהרוני מוטי	סגן נציב שירות המדינה (משרדי הממשלה ויחידות הסמך)	02-6705206	02-6705238	<a href="mailto:motyah@civil-service.gov.il">motyah@civil-service.gov.il</a>
5.	אלפסי עדנה	סגנית נציב שירות המדינה (מינהל ומשאבי אנוש)	02-6705495	02-6705496	<a href="mailto:ednaal@Civil-Service.gov.il">ednaal@Civil-Service.gov.il</a>
6.	אשכנזי גבריאלה	מנהל אגף א' (בחינות ומכרזים)	02-6705183	02-6707170	<a href="mailto:gabya@civil-service.gov.il">gabya@civil-service.gov.il</a>
7.	ביתן שושנה	מנהלת תחום (פניות ציבור)	02-6705107	02-5605333	<a href="mailto:shoshibi@Civil-Service.gov.il">shoshibi@Civil-Service.gov.il</a>
8.	בניהו אופיר	מנהל אגף בכיר (הדרכה השכלה ורווחה)	02-6705220	02-6705618	<a href="mailto:ofirbe@civil-service.gov.il">ofirbe@civil-service.gov.il</a>
9.	גרינבלט אריה	דובר וממונה על ההסברה, פרסומים וקשרי חוץ	02-6705561	02-6705496	<a href="mailto:dover@Civil-Service.gov.il">dover@Civil-Service.gov.il</a>
10.	דול רון	היועץ המשפטי	02-6705116	02-6511979	<a href="mailto:rondu@civil-service.gov.il">rondu@civil-service.gov.il</a>
11.	ויצמן רוויטל	מנהלת אגף בכירה (מערכות מידע)	02-6705175/6	02-6705266	<a href="mailto:revitalw@civil-service.gov.il">revitalw@civil-service.gov.il</a>
12.	לוזון יעקב	מנהל אגף א' (ביקורת פנימית)	02-6705104		<a href="mailto:yakovlu@Civil-Service.gov.il">yakovlu@Civil-Service.gov.il</a>
13.	לוי ציון	מנהל אגף בכיר (פרישה וגימלאות)	02-6705186	02-6707170	<a href="mailto:ziyonle@civil-service.gov.il">ziyonle@civil-service.gov.il</a>
14.	לויט נתנאל	מנהל אגף חקירות משמעת	02-6547444	02-65414049	<a href="mailto:natanell@Civil-Service.gov.il">natanell@Civil-Service.gov.il</a>
15.	מרקוביץ הניה	מנהלת אגף בכירה (תכנון ובקרה)	02-6705120	02-6705266	<a href="mailto:henyama@civil-service.gov.il">henyama@civil-service.gov.il</a>
16.	קינר יוסי	סגן נציב שירות המדינה (מערכת הבריאות)	02-6705204	02-5630418	<a href="mailto:yosike@civil-service.gov.il">yosike@civil-service.gov.il</a>
17.	רוזנברג אסף	ממונה בכיר (משמעת)	02-6703663	02-6705470	<a href="mailto:asafro@civil-service.gov.il">asafro@civil-service.gov.il</a>
18.	שחל-רוזנפלד טלילה	מנהלת אגף א' (שילוב נשים וקידומן)	02-6705583	02-6705246	<a href="mailto:talilas@civil-service.gov.il">talilas@civil-service.gov.il</a>
19.	תלרז יוסף	אב בית הדין למשמעת	02-6547333	02-6517901	<a href="mailto:yosefte@civil-service.gov.il">yosefte@civil-service.gov.il</a>

**לוח 1 - טבלת התפלגות עובדי מדינה בחלוקה ע"פ משרדים - דצמבר 2009**

שם המשרד	סה"כ עובדים	סה"כ משרות חלקיות
הבריאות	290035	25107
הנהלת בתי המשפט	4274	3363
מס הכנסה ומס רכוש	3289	3277
המשפטים	2859	2846
הרווחה	2809	2736
אגף המכס ומע"מ	1901	1899
החינוך והתרבות	1884	1786
הפנים	1686	1639
ראש הממשלה	1605	1294
התעשייה המסחר והתעסוקה	1450	1435
האוצר	1218	1213
רשות אוכלוסין הגירה	1099	1072
החוץ	969	947
התחבורה	963	924
סטטיסטיקה	805	753
מינהל מקרקעי ישראל	762	749
מינהל המחקר החקלאי	710	693
הבינוי והשיכון	705	691
החקלאות ופיתוח הכפר	582	572
הקליטה	528	522
איכות הסביבה	506	502
רשות האכיפה והגבייה	477	472
חינוך התישבותי	356	331
משרד התשתיות הלאומיות	301	297
בתי דין רבניים	295	246
המרכז למיפוי ישראל	250	248
נציבות המים	232	232
שירותים וטרינריים	227	223
הטלוויזיה החינוכית	219	216

שם המשרד	סה"כ עובדים	סה"כ משרות חלקיות
התיירות	215	213
התקשורת	171	147
שירות ההדרכה והמקצוע	165	161
המדע והטכנולוגיה	159	152
בטחון פנים	156	156
שירות מטאורולוגי	100	96
מינהל לבנייה כפרית	84	79
המדפיס הממשלתי	81	81
מרכז ההסברה	20	19

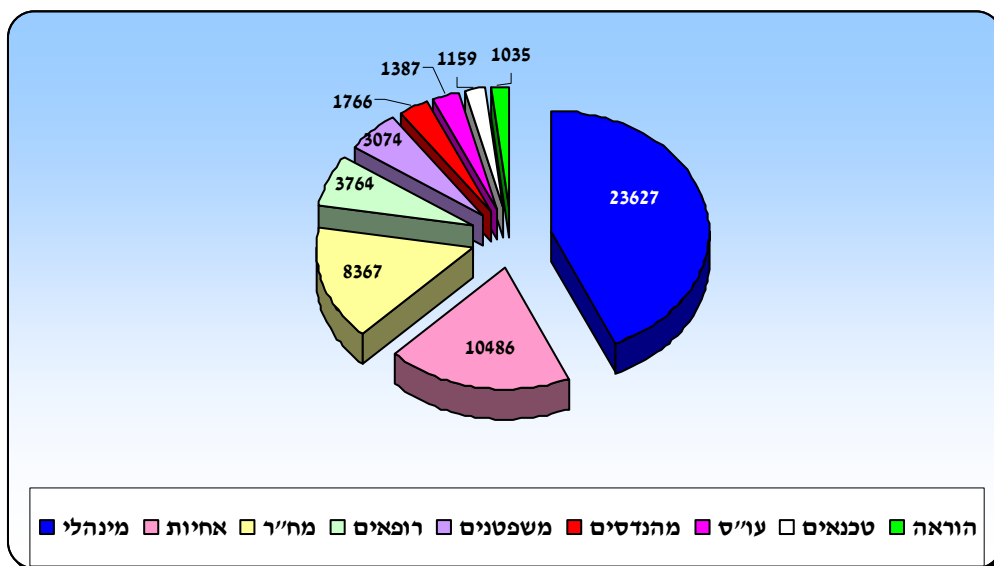
**התפלגות עובדים בשירות המדינה בחלוקה ע"פ משרדים ויח' סמך**  
**עצמאיות גדולות (במשרות מלאות - מאלף עובדים ומעלה)**



**לוח 2 - טבלת התפלגות עובדי מדינה בחלוקה ע"פ דירוגים - דצמבר 2009**

הדרוג	סה"כ עובדים	סה"כ משרות חלקיות
הדירוג המנהלי	26159	23627
אחיות	11680	10486
מח"ר	8986	8367
רופאים	4242	3764
משפטנים	3102	3074
מהנדסים	1788	1766
עו"ס	1662	1387
טכנאים	1166	1159
הוראה	1066	1035
ביו כימאים	948	744
שרות החוץ	540	540
פיזיותרפיסטים	473	299
פארה-רפואי	421	259
רנטגנאים	290	272
עובדי מחקר	248	244
רוקחים	194	182
עיתונאים	164	163
מקצטי"ם	18	18
<b>סה"כ</b>	<b>63147</b>	<b>57385</b>

**התפלגות עובדים בשירות המדינה בחלוקה ע"פ דירוגים  
(במשרות מלאות - מאלף עובדים ומעלה)**



## יחידת הסגל הבכיר

### תפקידיה העיקריים של היחידה הינם כלהלן:

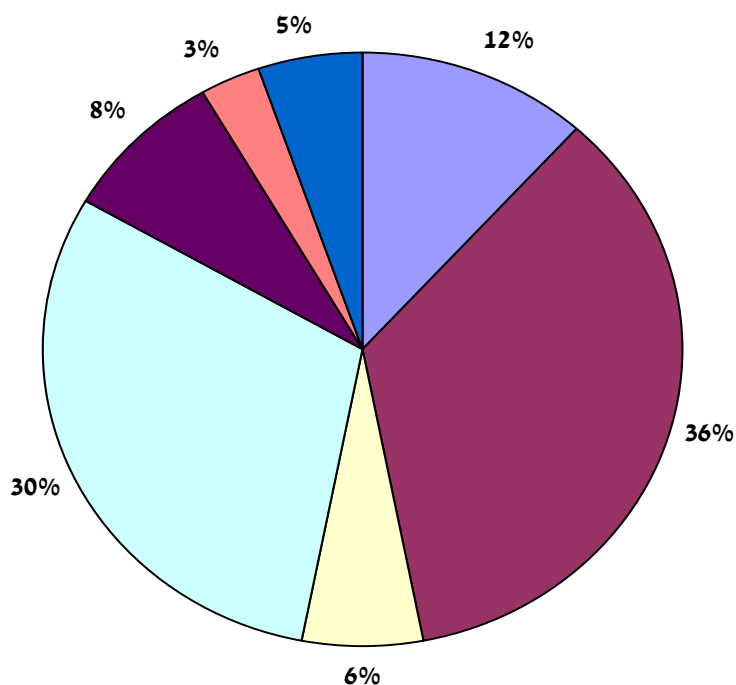
- ליזום הצעות החלטה לצורך קביעת מדיניות והנחיות הקשורות לסגל בכיר.
- לבצע ולפקח על ביצוע מדיניות נציבות שירות המדינה באשר לנושאים הקשורים לסגל הבכיר במסגרתו נכללים העובדים המשובצים ברמות משרה מדרגה 42-44 מח"ר (מקצועות אקדמאים) ומעלה והדרגות המקבילות בדירוגים השונים עד לרמת המנהלים הכלליים בשירות המדינה.
- פיתוח הסגל הבכיר.
- קביעת והכנת חוזי ההעסקה האישיים של העובדים הנמנים על הסגל הבכיר בשירות המדינה.
- לטפל בנושאים אחרים כמו קידום עובדי מחקר, קידום מהנדסים/טכנאים בתקן הפתוח, פרויקט "עתידיים" צוערים למינהל הציבורי וכו'.

## נתונים על סגל בכיר בשירות המדינה

נכון ל- 31 בדצמבר 2009, מנה הסגל הבכיר בשירות המדינה 1225 עובדים.  
752 מתוכם מועסקים בחוזי העסקה אישיים (חוזים בכירים).

בתרשים מס' 1, ניתן לראות תמונת איוש כוללת של עובדי הסגל הבכיר בהתפלגות לדירוגים המקצועיים השונים בשירות המדינה.

### תרשים מס' 1 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה לפי דירוגים (מעשרים עובדים ומעלה)



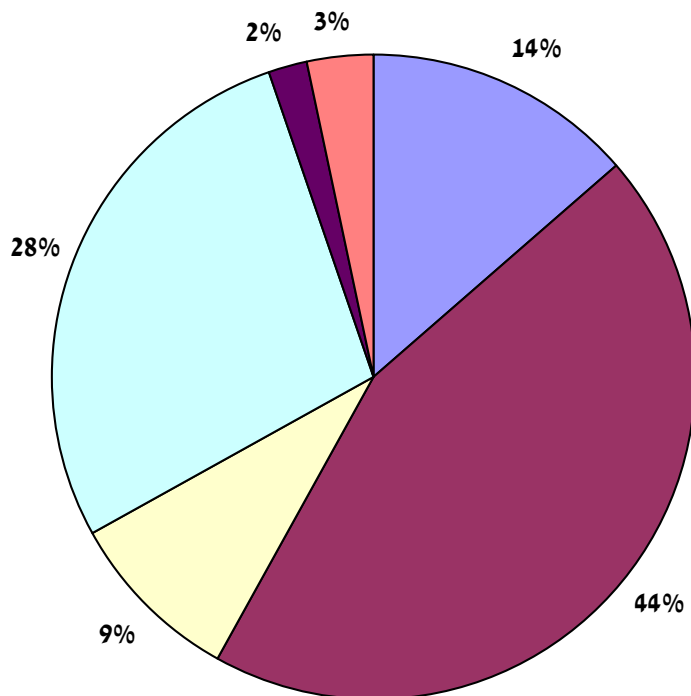
דירוגים אחרים ■ מוקבלים לשופטים ■ רופאים ■ משפטנים ופרקליטים ■ מנהלים ■ מח"ר ■ מנהלי

מהתרשים, ניתן לראות כי המספר הגבוה ביותר מקרב העובדים בסגל הבכיר הינו בקרב המשרות המשויכות לדירוג מח"ר. קבוצת העובדים השנייה בגודלה הינה של העובדים המשויכים למשרות בדירוג המשפטנים והפרקליטים שלצורך הצגתם בתרשים זה, שולבו יחדיו.

בתרשים מס' 2, ניתן לראות את תמונת איוש הסגל הבכיר בשירות המדינה המועסקים בחוזים הבכירים.

על פי הנתונים המפורטים בתרשים זה, ניתן לראות כי האוכלוסייה הגדולה ביותר הינה מקרב עובדים בדירוג המח"ר ולאחריה הקבוצה המשולבת של המשפטנים והפרקליטים, ממש כמו לגבי התפלגות כלל העובדים הנמנים על הסגל הבכיר.

### תרשים מס' 2 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה המועסקים בחוזים בכירים לפי דירוגים (מעשרה עובדים ומעלה)

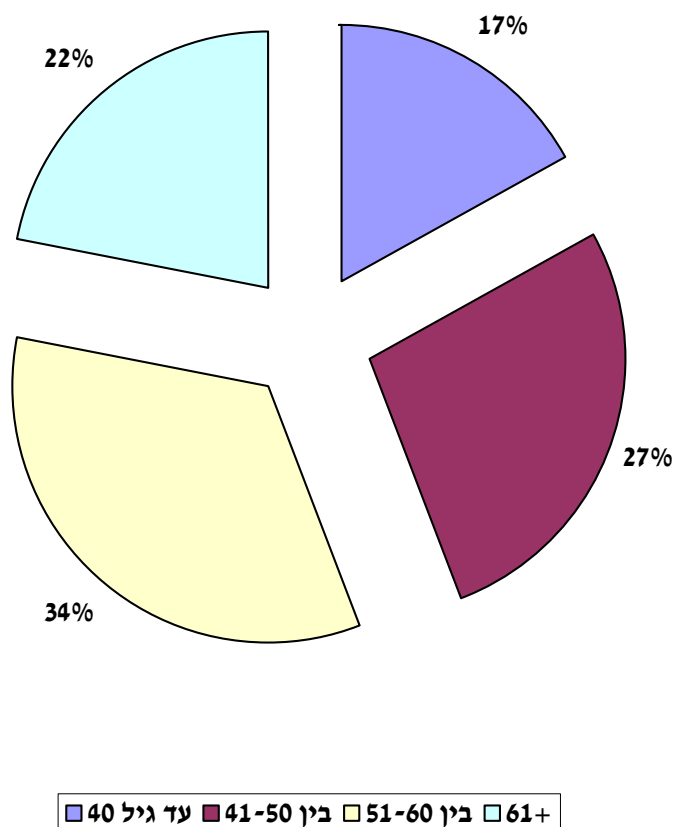


דירוגים אחרים 2% עובדי הוראה 3% משפטנים ופרקליטים 28% מהנדסים 9% מנהלי 14% מח"ר 44%

בתרשים מס' 3, מוצגת התפלגות העובדים בסגל הבכיר לפי קבוצות גיל. ניתן לראות כי 56% מקרב העובדים משתייכים לקבוצת הגילאים מ - 51 ומעלה ורק 17% מקרב הסגל הבכיר נמנים על אוכלוסיית הגילאים עד 40.

### תרשים מס' 3 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה לפי

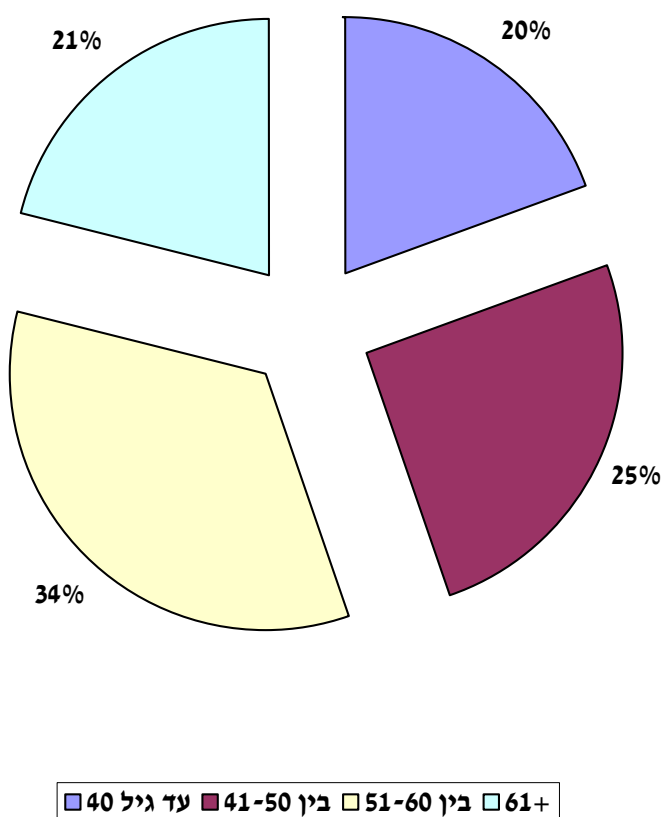
#### קבוצות גיל



בתרשים מס' 4, מוצגת תמונת התפלגות הגילאים אך ורק בקרב עובדי סגל בכיר המועסקים בחוזים בכירים. כפי שניתן לראות אין שוני מהותי בניתוח הנתונים של מי שנמצאים בקבוצת הגילאים מ - 51 ומעלה לעומת סה"כ העובדים בסגל הבכיר. לעומת זאת, בקבוצה הגילאים עד 40, האחוז עומד על 20% לעומת מה שראינו בתרשים מס' 3.

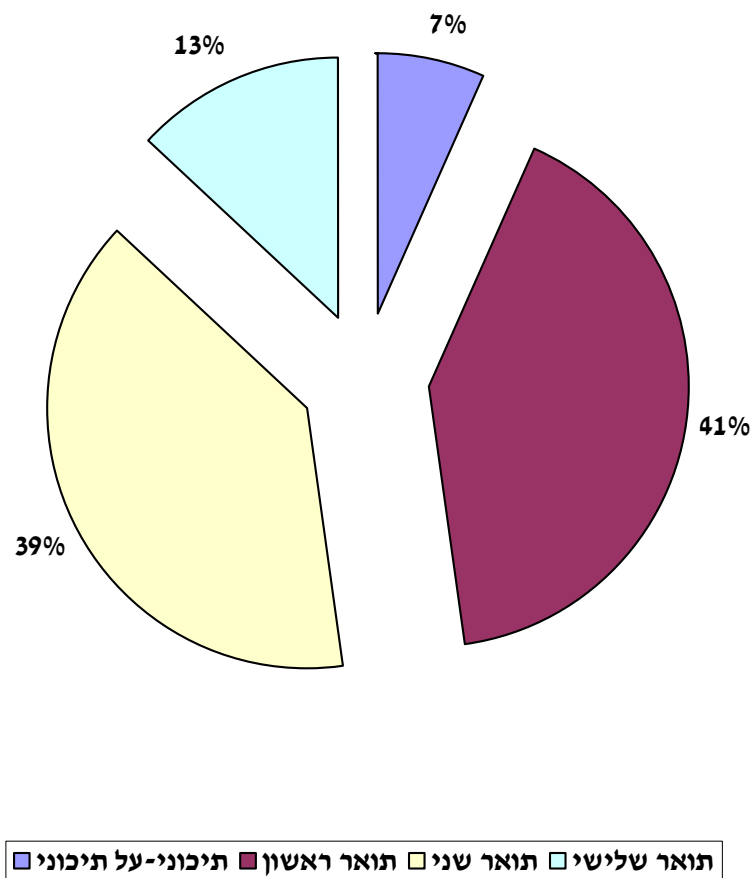
### תרשים מס' 4 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה

#### המועסקים בחוזים בכירים לפי קבוצות גיל



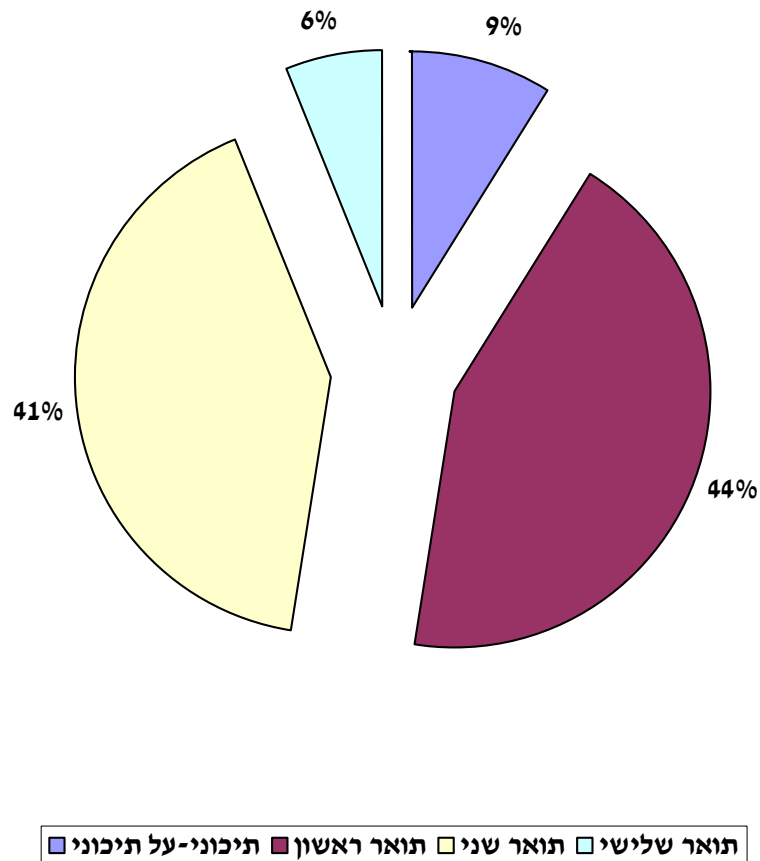
בתרשים מס' 5, ניתן לראות כי ל- 93% מקרב סה"כ העובדים בסגל הבכיר יש לפחות תואר אקדמי אחד. ראוי לציין גם את שיעור עובדי הסגל הבכיר בעלי השכלה של תואר שני ומעלה (52%).

### תרשים מס' 5 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה לפי רמות השכלה



בתרשים מס' 6, מוצגת תמונת התפלגות ההשכלה בקרב אותם העובדים הנמנים על הסגל הבכיר המועסקים בחוזים בכירים. גם במקרה זה, 91% הינם בעלי תואר ראשון לפחות.

**תרשים מס' 6 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה**  
**המועסקים בחוזים בכירים לפי רמות השכלה**

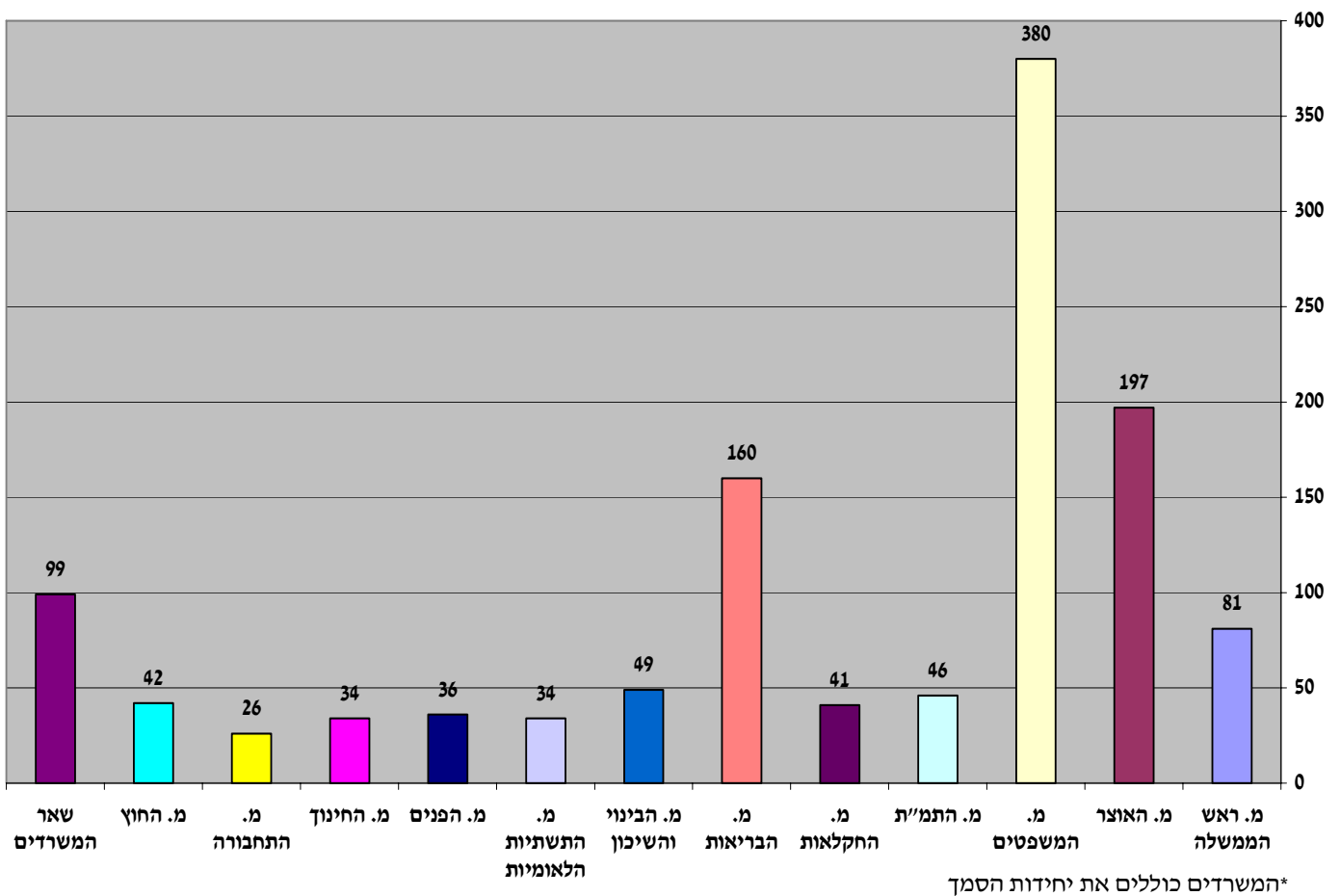


מניתוח הנתונים המפורטים בתרשים מס' 7, ניתן לראות כי ההיקף הגבוה ביותר של העובדים בסגל הבכיר מועסקים במסגרת משרד המשפטים, לאחר מכן, משרד האוצר ומשרד הבריאות (לרבות יחידות הסמך שלהם).

## תרשים מס' 7 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה לפי

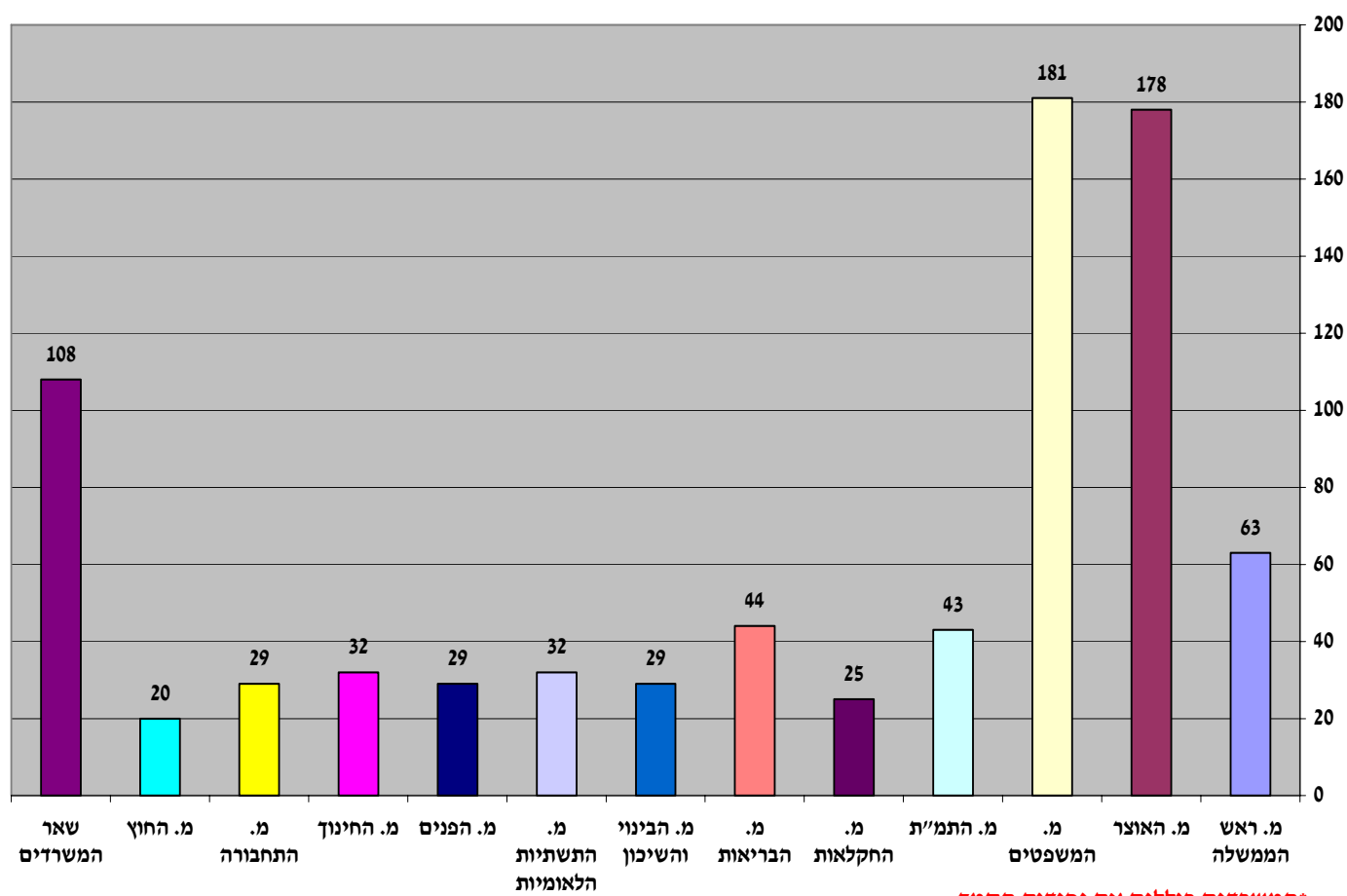
### משרדים

### (מעשרים עובדים ומעלה)



כפי שניתן לראות בתרשים מס' 8, גם מכאן, אנו למדים כי מספר המועסקים הגבוה ביותר נמצא במסגרת משרד המשפטים אם כי הפעם, אין כמעט הבדל מהותי לעומת משרד האוצר.

**תרשים מס' 8 - התפלגות עובדי הסגל הבכיר בשירות המדינה**  
**המועסקים בחוזים בכירים לפי משרדים (מעשרים עובדים ומעלה)**



\*המשרדים כוללים את יחידות הסמך

## פעילויות עיקריות במהלך שנת 2009

בהמשך להחלטת הממשלה מס' 4062 מ - 07.09.08 ועל בסיס המלצות הוועדה המקצועית בראשותו של המשנה לנציב שירות המדינה, הממשלה, בהחלטתה מס' 4470 מ - 08.02.09 אשרה את רשימת המשרות הבכירות בשירות המדינה עליהן יחול ההסדר בדבר קביעת תקופת כהונה ומשך תקופת כהונה או הפז"מ שנקבעה לגבי כל משרה.

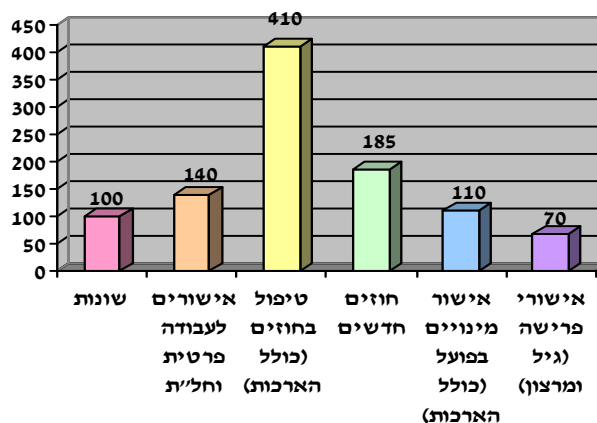
בנוסף לכך, בהחלטה זאת, נקבע להקים צוות בינמשרדי בכיר בראשות היועץ המשפטי לממשלה אשר נדרש לגבש המלצות לממשלה בנוגע להחלת ההסדר על נושאי משרה בכירים המכהנים בתפקידים במועד קבלת החלטה זו, לרבות גיבוש הוראות מעבר בדבר מועד התחולה לגבי אותם עובדים מכהנים אשר ההחלטה תחול עליהם.

בהמשך להחלטה זאת, על בסיס המלצות הצוות הבינמשרדי בראשותו של היועץ המשפטי לממשלה, הממשלה בהחלטתה מס' 1154 מ - 27.12.09 אשרה את ההוראות בעניין החלת תקופת כהונה על נושאי משרה מכהנים.

במקביל, הממשלה החליטה להטיל על צוות היישום שהוקם בסעיף 5(א) להחלטה 4062 מיום 7.9.08 להוסיף ולבחון את קציבת הכהונה של משרות נוספות במינוי או אישור הממשלה הפטרות כיום ממכרז ומשרות שלשם איושן יהיה צריך לקיים הליך של וועדת איתור או לקבע תקופת כהונה.

כמו כן, במהלך שנת עבודה זאת בוצעה עבודת מטה עם החשב הכללי על מנת למסד, בפעם הראשונה, נוהל מסודר ומחייב באשר לסבב החשבים בשירות המדינה. הנוהל סוכם בחתימתם של נציב שירות המדינה והחשב הכללי בתאריך 4 בדצמבר 2009. לאור סיכום זה, נעשו כל העדכונים המתבקשים בחוזהים האישיים של החשבים הבכירים עליהם חל הנוהל.

זאת ועוד, היחידה עסקה במגוון פעילויות נוספות הקשורות בטיפול בסוגיות שונות, כמו, קליטה לסגל הבכיר, פרישה, מינויים שונים, הארכות שירות וכו'.  
היקף הפעילויות בתחומים אלה מוצג בתרשים מס' 9 כלהלן:



## אגף משרדי הממשלה ויחידות הסמך

### האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך

האגף הבכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך מהווה יחידה מנהלית בנציבות שירות המדינה שבראשה מכהן סגן נציב שירות המדינה (למשרדי הממשלה ויחידות הסמך).

האגף אחראי על יישום מדיניות נש"מ במכלול ההיבטים של ניהול משאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ובכלל זה, הנחייה ובקרה של 45 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.

### האגף מופקד על שלושה תחומים עיקריים

■ **תקינה** - ליווי והנחיה בביצוע שינויים ארגוניים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בהתאם לצרכים משתנים, אישור מבנים ארגוניים, משרות ותיאורי תפקידים.

■ **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.

האגף מורכב מרפרנטים שכל אחד מופקד על מספר משרדי ממשלה/יחידות סמך ונותן להם שירות בכל אחד משלושת התחומים הנ"ל.

### קשרי גומלין עם יחידות מטה מרכזיות

האגף מקיים קשרי גומלין עם יחידות המטה המרכזיות הבאות:

■ **אגף התקציבים** – מעקב על תקציבי המשרדים ויחידות הסמך בתחום שיא כוח-אדם, חודשי עבודה ועוד.

■ **אגף החשב הכללי** – בקרת טבלאות שכר ייחודיות.

■ **הממונה על השכר והסכמי עבודה** – טיפול בסכסוכי עבודה ותוספות ייחודיות.

## שינויים רוחביים שהתבצעו במהלך שנת 2009

### **שינויים בתחום התקן**

#### **סדרות ארציות**

פיתוח מודלים כמותיים להערכת יחידות:

- בנייה ויישום תפקוד מנהלי יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- בחינת תפקוד מערך הרשומות במסגרת צוות בין-משרדי-נמצא בעבודת מטה.

מיצוב תפקידים חדשים:

- בחינת מערך המחשוב בשירות המדינה וגיבוש תפקידי ליבה במסגרת צוות בין-משרדי-נמצא בעבודת מטה מתקדם.
- יצירת משרה לתחומי החשבונאות והדיווח בחשבונות משרדי הממשלה וביחידות הסמך.
- החלת פעילות במשרדים בדבר הקמתן של יחידות מטה לסיוע בתכנון מדיניות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

#### **שיפור תהליכי תקינה והתאמות במבנה התקן**

- צמצום משרות עודפות בתקן ובאיוש עובדים, על מנת לקבל פטור מוועדת חריגים, לקליטת עובדים חריגים.
- המרת משרות מתקציב חודשי עבודה לתקציב שיא כוח אדם.

#### **ביצוע מערך בקרה**

- מעקב אחר ניצול מכסות שינויי תקן ודרגות אישיות.
- מעקב אחר צמצום משרות בהתאם לחוק התקציב.

### **שינויים בתחום הפרט (צורות ותנאי ההעסקה)**

- מיפוי מערך המהנדסים המועסקים בשירות המדינה, תחומי השכלתם וסולם השכר על פיו הם מועסקים וגיבוש כיווני פעולה להתמודדות עם סוגיה זו.
- פרסום הנחיות להתקשרות והעסקת קבלנים בשירות המדינה.
- גיבוש הנחיות להעסקת משרות אמון בלשכות שרים/סגני שרים ומנכ"לים במתכונת אחידה.
- יישום החלטת הממשלה בדבר קציבת משך הכהונה של תפקידים בכירים בשירות המדינה.

## שיפור ההון האנושי ואיכות השירות

### הכשרות מקצועיות

במהלך שנת 2009 המשיך האגף לפעול לשיפור הרמה המקצועית של הרפרנטים באגף, מנהלי משאבי אנוש ועובדי יחידות משאבי אנוש:

- גיבוש תוכנית הכשרה מקצועית למנהלי משאבי אנוש שבמסגרתה יתקיימו ארבעה מפגשים חד יומיים במהלך כל שנה.
- גיבוש תוכנית הכשרה לעובדי משאבי אנוש.
- קיום כנס מנהלי משאבי אנוש בנושא ניתוח עיסוקים.
- קליטת רפרנטים חדשים וביצוע מערך חונכות מובנה.

### שיפור תהליכי עבודה

- התאמת יישומי מרכבה לצורכי המשרדים במסגרת ועדת היגוי בין-משרדית.
- בחינה ושיפור תהליכי עבודה באמצעות צוותי עבודה במסגרת ה-EFQM.
- שיפור השירות בקליטת עובד חדש לשירות המדינה.

### סכסוכי עבודה

עובדי האגף היו מעורבים בטיפול ובפיתרון סכסוכי עבודה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך הבאים:

- **משרד החקלאות**- ניהול סכסוך עבודה לשיפור תנאי השכר.
- **רשות המיסים**- נחתם הסכם קיבוצי בעקבות תיקוני חקיקה שהוסיפו מטלות נוספות הכוללות: טיפול בפשיעה המאורגנת כמתחייב מהחלטות הממשלה, טיפול בנושא מס הכנסה שלילי כמתחייב מהחלטות הממשלה.
- **שע"מ**- נחתם הסכם קיבוצי בעקבות תיקוני חקיקה שהוסיפו מטלות נוספות הכוללות: טיפול בפשיעה המאורגנת כמתחייב מהחלטות הממשלה, טיפול בנושא מס הכנסה שלילי כמתחייב מהחלטות הממשלה.
- **משרד האוצר**- ניהול סכסוך עבודה לשיפור תנאי השכר, טרם הסתיים.
- **טלויזיה חינוכית**- ניהול סכסוך עבודה לשיפור תנאי השכר, טרם הסתיים.
- **הנהלת בתי משפט**- סיום סכסוך עבודה של קלדניות בתי המשפט.
- **שירות מטאורולוגי**- ניהול סכסוך עבודה בעקבות העברת עובדי המשמרות למסגרת של משמרת מאוחדת.

## שינויים מהותיים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בשנת 2009

### משרד התחבורה

- שינוי ארגוני באגף הרישוי הכולל הוצאת פעולות לביצוע ע"י קבלנים חיצוניים, עידוד פרישה מרצון לעובדי המשרד, הוצאת התיאוריה וביצועה ע"י מכוני פרטיים, שינוי טכנולוגי לצמצום מגע פקיד-קהל.
- בחינת הקמת רשת תחבורה ציבורית מתקדמת משולבת במסגרת כניסתה של מדינת ישראל לארגון oecd.
- עדכון שכר המפקחים הימיים.
- הגדרת מעמדה של רשות התעופה האזרחית כיחידת סמך.
- שירות מטאורולוגי - בנייה מחודשת של היחידה המבצעית בשמ"ט, שינוי עבודת עובדי המשמרות ויצירת משמרת ורסטילית ליעול וצמצום עתידי של מספר העובדים בשמ"ט.

### רשות המיסים

- חתימה על הסכם קיבוצי לעובדי אגף המכס ומע"מ בעקבות תוספת מטלות לעובדי האגף.

### אגף מס הכנסה ומיסוי מקרקעין

- המשך ניהול משא ומתן לצורך חתימה על הסכם קיבוצי, בעקבות תיקוני חקיקה שהוסיפו מטלות נוספות, הכוללות: טיפול בפשיעה המאורגנת כמתחייב מהחלטות הממשלה, טיפול בנושא מס הכנסה שלילי כמתחייב מהחלטות הממשלה.

### משרד החקלאות

- הקמת היחידה האסטרטגית.
- יצירת מסלול קידום מקצועי למדריכי שירות ההדרכה והמקצוע במחוזות משרד החקלאות ובמטה.
- היערכות ליישום החלטת הממשלה להעברת 41 עובדי מלח"י למינהל המחקר החקלאי במסגרת ההחלטה לאיחוד מכוני המחקר.

## משרד האוצר - המדפיס הממשלתי

- סיכום דיוני הוועדה להוצאת שירותי הדפסה עבור משרדי הממשלה לקבלנים חיצוניים והותרת הדפוס הביטחוני לביצוע המדפיס הממשלתי.
- בניית תכנית פרישה מועדפת לעובדי המדפיס והתנעת תהליך ניווד למשרדי ממשלה אחרים – נמצא בעבודת מטה מתקדמת.

## משרד התיירות

- גיבוש תוכנית לעידוד פרישה וויסות עובדים.

## משרד המשפטים

- הקמת כוח משימה במשרד המשפטים המופקד על סמכות אוניברסאלית.
- שינוי מבנה ארגוני מחלקת ייעוץ וחקיקה.
- שינוי ארגוני במזכירות פרקליטות המדינה.
- החלת נוהל גיוס וקליטת פרקליטים בשירות המדינה.
- הסדרת העסקתם של ריטיינרים פנימיים המועסקים בחוזה קבלני במשרד המשפטים.
- יישום שינוי בלשכות המפקחים על רישום מקרקעין בעקבות אישור חוק המקרקעין (חיזוק בתים משותפים מפני רעידות אדמה), התשס"ח – 2008.
- עדכון מסלול קידום לעובדים המקצועיים ברשות לאיסור הלבנת הון.
- עדכון עיסוקים בתחום שמאות מקרקעין בהתאם לתיקון חקיקה.
- עדכון נוהל העברה משרדית של עובדים המדורגים בדירוג משפטנים/פרקליטים/סנג"צ במשרד המשפטים במשרות תחיליות.

## הנהלת בתי המשפט

- הבניית מסלולי קידום מקצועיים.

## משרד התעשייה מסחר ותעסוקה

- סיום העברת פונקציות ועובדים לרשות האוכלוסין, ההגירה ומעברי הגבול.
- סיום קליטת עובדים שהועסקו בחברות כוח אדם כ"קלדנים" ושילובם במשרד בתפקידים מתאימים.
- שינוי ארגוני באגף לפיקוח על העבודה.
- הקמת יחידת הרשות לעסקים קטנים.

## לשכה מרכזית לסטטיסטיקה

- סיום מפקד האוכלוסין והתחלת תהליך פיטורי עובדי המפקד.

## משרד הבינוי והשיכון

- סיום הטמעת הבנייה הכפרית בעירונית.
- העברת עובדי מינהל הבדואים ממינהל מקרקעי ישראל לרשות להסדרת ההתיישבות הבדואית בנגב.

## רשות המים

- הקמת האגף לביטחון מים ואיוש המשרות.
- מיצוב מערך החטיבות המקצועיות ברשות המים במסגרת השינוי המבני הכולל והמשך היערכות לקראת יישום והטמעת השינוי המבני.
- בחינת הטמעת גמישות ניהולית ברשות.

## המכון הגיאולוגי

- היערכות להקמת מינהל מדעי האדמה והים במסגרת איחוד מכוני המחקר (חקר ימים ואגמים והמכון הגיאופיזי) על בסיס המכון הגיאולוגי – נמצא בעבודת מטה.

## משרד המדע תרבות וספורט

- הפרדת משרד המדע התרבות והספורט לשני משרדים נפרדים והקמת מטה משותף.
- איוש משרות ברשות לנהיגה ספורטיבית.

## משרד הקליטה

- שינוי ארגוני בלשכות קליטה במחוזות.
- בניית מסלול קידום ליועץ מחוזי במחוזות.

## משרד הרווחה והשירותים החברתיים

- השלמת עיצוב המבנה הארגוני של האגף לטיפול באדם המפגר ותחילת איוש המשרות.
- איחוד השירות לטיפול בצעירים והשירות לנערות וצעירות.
- יצירת משרות חדשות ביחידות הסיוע.
- יצירת יחידת טיפול בפניות הציבור.

## בתי הדין הרבניים

- סיום דיונים על דרישות סף לעוזרים להרכב בית דין.

## המשרד להגנת הסביבה

- תכנון שינוי ארגוני כולל של המשרד בליווי יועץ ארגוני.
- הסדרת מערך כונניות חומרים מסוכנים וקרינה.
- תכנון שינוי ארגוני באגף פיקוח ואכיפה.
- תכנון שינוי ארגוני באגף איכות אוויר ושינוי אקלים.
- שינוי במסלול קידום לרפרנטים מקצועיים במחוזות.

## משרד החוץ

■ בחינת שינוי מבני ארגוני של המשרד, תוך ניסיון להתאמתו לתמורות שחלו בעולם.

## רבנות ראשית

■ גיבוש מערך השחיטה בחו"ל.

## משרד החינוך

■ גיבוש תכנית לבחינת שינויים ארגוניים על כלל יחידות המשרד.

■ צמצום 220 משרות.

## משרד לשירותי דת

■ שינוי ארגוני מקיף בכלל יחידות המשרד, בהליך מתקדם.

## הטלוויזיה החינוכית

■ אושרה תכנית לשינוי מבני, שביצועה מותנה ביישום תכנית לצמצום כ"א (צמצום כ- 100 עובדים לפחות) - נמצא בעבודת מטה.

## משרד הפנים

■ העברת יחידת מינהל המים לרשות המים.

■ גיבוש מבנה החשבונות המשותפת למשרד ולרשות האוכלוסין, ההגירה ומעברי הגבול.

■ שינוי ארגוני ביחידת הפיקוח על הבחירות.

■ הבניית מסלולי קידום בלשכת התכנון וביחידת הפיקוח על הבנייה באיו"ש.

■ שינוי ארגוני ביחידת הפיקוח על הבניה.

■ שינוי ארגוני באגף הבכיר לעדות לא יהודיות.

■ גיבוש שינוי ארגוני במינהל השלטון המקומי.

## רשות האוכלוסין, הגירה ומעברי גבול

- השלמת עיצוב המבנה הארגוני של רשות ההגירה ותחילת איוש המשרות.
- קביעת סולמות שכר לבעלי תפקידים ייחודיים ברשות כגון: מפקחי הגירה, מעביר גבול.
- אושרו מסלולי קידום בלשכות מנהל האוכלוסין.

## משרד ראש הממשלה

- הסדרת מערך משרות האמון במשרד- בעבודת מטה מתקדמת.
- הבניית מסלול קידום ביחידת רישום המידע בגנזך המדינה.
- הקמת משרד ההסברה והתפוצות.
- קביעת מבנה ארגוני בלשכה המשפטית.
- הקמת המשרד לנושאים אסטרטגיים.

## רשות האכיפה והגבייה:

- הקמת רשות האכיפה והגבייה והוצאתה מתוך הנהלת בתי המשפט תוך גיבוש סופי של המבנה הארגוני של הרשות.
- הבניית מסלולי קידום לפקדי אכיפה וגבייה.
- הפרדת הגזברות הארצית מהנהלת בתי משפט.

## המשרד לשיתוף פעולה אזורי:

- הקמת המשרד ועיצוב המבנה הארגוני.

## המשרד לפיתוח הנגב והגליל:

- עיצוב המבנה הארגוני ואיוש המשרות דרך קבע.

## אגף בכיר מערכת הבריאות

### 1. תחום אחריות ופעילות

- האגף אחראי ליישום מדיניות נציב שירות המדינה בתחום ניהול משאבי אנוש במערכת הבריאות הממשלתית בנושאים של ארגון, תקינת כ"א, עניני פרט ותנאי שירות.
- משתתף בעיצוב המדיניות ופועל להתאמתה למאפיינים הייחודיים של יחידות מערכת הבריאות (בתי החולים, מכונים, מעבדות, לשכות הבריאות) ושל מקצועות הבריאות.
- מייצג את נציב שירות המדינה במכלול יחסי והסכמי העבודה עם הארגונים היציגים של העובדים, בדרוגים השונים, ומשתתף בפורומים לתיאום מדיניות יחסי עבודה ושכר במערכת הבריאות הציבורית במדינה.
- מרכז ומתאם את הכנת ותחזוקת הסכמי התפקוד (היררכית סוגי תפקידים ודרגותיהם) במערכת הבריאות הציבורית.

### תקן המשרות ( משרות מלאות) במערכת והשינויים בשנת 2009

אחוז עלייה	הפרש	דצמבר 09	דצמבר – 08	
2.66%	90.96	3510.30	3419.34	רופאים
1.16%	127.64	11105.5	10977.86	אחיות
3.19%	258.00	8349.6	8091.597	פר"א/מנמ"ש
-0.40%	-3.90	965.4	969.2994	משרד ראשי
2.02%	472.7036	23930.80	23458.10	סה"כ

### התפלגות עובדים במערכת הבריאות 2008/2009 \*

סה"כ שינוי	31/12/2009	31/12/2008	סקטור
65	4137	4072	רופאים
226	10802	10576	אחיות
419	4300	3881	פרא רפואיים
138	9801	9663	מנמ"ש
848	29040	28192	סה"כ

## 2. שינויים בתיפקודים במקצועות הבריאות

להלן פירוט שינויים בתיפקודים במקצועות הבריאות בעקבות שינויים טכנולוגיים, אירגונים וניהוליים במערכת.

■ **רופאים** – הסדרת תאור תפקיד, תקן והעסקה של "רופא תחומי לא מומחה" - רופאים בתחומים מקצועיים שונים בבתי החולים, שאינם מתמחים ושאינם מומחים בוצע בשיתוף הנהלת משרד הבריאות, אירגון רופאי המדינה והר"י.

■ **אחיות בתי חולים** – בוצעה התאמה של סולם התפקוד לצרכים החיוניים של אירגון וניהול הסיעוד בבתי החולים, במיוחד הכלליים. העדכון גובש תוך היוועצות עם הנהלת משרד הבריאות, הנהלת שירותי בריאות כללית והסתדרות האחיות.

■ **מיקרוביולוגים – ביוכימאים**  
הובלת מו"מ עם הסתדרות המיקרוביולוגים – ביוכימאים לשינוי התפקוד המקצועי במסגרת העלות של הסכם המסגרת (5%). פתיחת סיכוי קידום לעובדי מעבדה מהשורה. המו"מ לא הניב תוצאות. במקביל נבחן הצורך לפתיחת סוגים מקצועיים חדשים, בהובלת משרד הבריאות ובהיוועצות עם הסתדרות הב.מ.י ושירותי בריאות כללית.

■ **מקצועות פארה – רפואיים**  
(פיזיותרפיסטים, מרפאים בעיסוק, והחטיבה הפארה רפואית, רנטגנאים ורוקחים) – הובלת עבודת מטה לשינוי סולמות התפקוד והתאמתם להתפתחויות המקצועיות והטכנולוגיות בתחומים אלה. בשיתוף הנהלות משרד הבריאות ושירותי בריאות כללית ובהיוועצות עם נציגי האיגודים עדכוני תפקידי הפיזיותרפיסטים ומרפאים בעיסוק פורסמו בתחילת 2010.

■ **מנהל ומשק**  
השתתפות במו"מ עם הסתדרות עובדי המדינה והועד הארצי של עובדי המנמ"ש ליישום החלטות הבוררות המוסכמת, תוך דגש על אפשרויות עדכון התפקוד. המשך המו"מ עבר לשנת 2010.

## 3. יחסי עבודה

■ **רופאים**  
העסקת מתמחים בכתב הרשאה – מתכונת ההעסקה שהייתה נהוגה עד לאחרונה, לפיה מתמחים הועסקו בכתבי מינוי, לא היוותה מתכונת ההעסקה הנכונה והראויה. לאחר היוועצות עם ארגון רופאי המדינה והסתדרות הרפואית, סוכם כי רופאים מתמחים יועסקו בכתב הרשאה במעמד זמני לפי סעיף 37 לחוק המינויים ופסקה 16.311.

הסדרת העסקת "רופא תחומי שאינו מומחה" ( למל"מ) בבית חולים- לאחר דיונים עם הר"י ואר"מ גובשו, בשיתוף הנהלת המשרד הבריאות, תואר התפקיד, תיאור התפקיד, כולל דרישות המשרה/תנאי הכניסה, ודרכי בחירה.

#### **אחיות**

השתתפות במו"מ על הסכם חלוקת עלות 5% ע"פ הסכם המסגרת לתוספות שכר במגזר הציבורי.

הסדרת אופן התגמול ומדריכות קליניות בבתי החולים הממשלתיים- התקיימה סדרת דיונים בין משרד הבריאות, משרד האוצר ונציבות שירות המדינה, לבין הסתדרות האחיות, ויצאו הנחיות המסדירות את אופן התגמול עבור הדרכה קלינית בתחום הסייעוד בבתי החולים הממשלתיים והעירוניים ממשלתיים.

#### **דרוגים בסקטור הפארה – רפואי**

השתתפות בצוות המו"מ להסכמי שכר בדרוגים: מקרוביולוגים וביוכימאים, רנטגנאים, רוקחים, עובדים סוציאליים, פיזיותרפיסטים, מרפאים בעיסוק ובחטיבה הפארה רפואית בהמשך להסכם המסגרת (חלוקת עלות 5%).

#### **מינהל ומשק**

השתתפות במו"מ בהמשך לסכסוך עבודה על עומס עבודה בבתי החולים הכלליים, הקצאת תוספת 45 משרות והגדרתו בתקן.

סכסוך עבודה על מיקור חוץ מטבחים ומכבסה בבתי חולים פסיכיאטריים.

#### **רנטגן**

הוצאו הנחיות המסדירות אופן העסקת תורני חוץ בדירוג הרנטגן, זאת בהמשך לפס"ד שניתן פסק דין בבית הדין הארצי לעבודה בעניין תורני חוץ בדירוג הרנטגן.

### **4. שינויים אירגוניים**

#### **רפורמה בפסיכיאטריה**

השתתפות בתהליך הרפורמה של מערך הפסיכיאטריה במערכת הבריאות, שעיקרה רפורמה ביטוחית (העברת האחריות הביטוחית ממשרד הבריאות לקופות החולים) והעברת המרפאות לבריאות הנפש שבבעלות משרד הבריאות (בניהול בתי החולים הפסיכיאטרים) ליזמים ציבוריים/פרטיים.

השתתפות בתהליך היא בעיקר מן ההיבט של הסדרת מעמד העובדים – עובדי המדינה ועובדי האגודה לבריאות הציבור המועסקים במרפאות לבריאות הנפש (סוגיות השאלת עובדים) וכן בליווי הסדרת השינויים הארגוניים והמבניים הנובעים מהצורך בהעברת המרפאות ליזם פרטי (המהלך לא בוצע).

#### **בתי חולים עצמאיים**

בהמשך לתהליך הפיכת בתי החולים לעצמאיים הוכר בית החולים הגריאטרי נתניה כבית חולים עצמאי – בוצעה האצלת סמכויות לשינויים בתקן ממשרד הבריאות למנהל בית החולים. מהלך ההכרה לווה בהדרכת תורת ונוהלי עבודת התקן.

#### **סגירת התחנה להתפתחות הילד – בירושלים**

עקב העבר האחריות למתן השירותים בנושא התפתחות הילד בירושלים לקופות החולים נסגרה התחנה בבעלות משרד הבריאות. חלק מהעובדים הועברו ליחידות אחרות במשרד ורובם הגדול פרשו בתנאי סגירת מסגרת.

### הקמת האגף לאפידימיולוגיה

בשירותי בריאות הציבור במשרד הבריאות ופתיחת המחלקה לאפידימיולוגיה סביבתית שיעורה התווית מדטיניות להגנה על בריאות הציבור מפני השפעות שליליות של הסביבה.

### פתיחת המכון הלאומי למניעת זיהומים ועמידות לאנטיביוטיקה.

### פתיחת מעבדת הכיול הלאומיות

כיול מכשירי מדידת קרינה לכל המכונים הרפואיים בבתי החולים ובמרפאות ציבוריות כחלק מרשת בינלאומית של מעבדות שנוסדה ע"י המועצה לאנרגיה אטומית וארגון הבריאות העולמי.

## 5. תיאורי תפקידים

סה"כ בוצעו 267 שינויים בתיאורי תפקידים: 126 במערכת נש"מ, ו- 141 במערכת מרכבה.

## 6. פעילויות נוספות

### הערכת עובדים במערכת הבריאות

שותפות עם האגף לאיכות ומצוינות בנש"מ, בדיונים מול ההסתדרות הרפואית להבניית גיליון הערכה ייחודי לרופאים ולמנהלי מחלקות וכן לרופאי מינהל ומנהלי בתי חולים (טרם הסתיים).

### דיוני תקן

יישום מדיניות תקינה של נש"מ לביצוע שינויים במשרות תקן (2% - כולל עד 1% דרגות אישיות) באשר לכל אחת מהיחידות.

### קליטת עובדי האגודה לבריאות הציבור בפסיכיאטריה

במסגרת הסיכום שנחתם בין משרדי הבריאות והאוצר מיום 31.3.09 הוחלט לקלוט בשירות המדינה את עובדי האגודה לבריאה"צ המועסקים במרפאות לבריאות הנפש ויחידות השיקום שמחוץ לקמפוסים של בתי החולים וכן את עובדי האגודה לבריאות הציבור המועסקים כמתאמי הטיפול ובאולפנות. במסגרת מימוש הסיכום יצא חוזר הנחיות לקליטת עובדי האגודה לבריאה"צ המועסקים במרפאות לבריאות הנפש וביחידות השיקום שמחוץ לקמפוסים של בתי החולים. כמו נתקיימו דיוני תקן ופרט מול היחידות הקולטות על מנת להסדיר את קליטת העובדים כעובדי מדינה נקלטו כ- 480 עובדים על כ- 300 משרות.

### קליטת עובדי אגודת הידידים בבית חולים וולפסון:

קליטת 33 עובדי אגודת הידידים של ב"ח וולפסון במסגרת מימוש החלטות צוות א'. הגדרת משרות תקן בשיא כ"א ופתרון בעיות בהתאמת קליטתם לשירות המדינה.

בתוך כך מימוש פטור ממכרז לזכאים במסגרת החלטת ממשלה מס' 4263 מיום 16/11/08.

### **בקרת תקציב, תקן, העסקה**

בקה חודשית שוטפת של תקן משרות מול שיא כ"א מאושר ובקרת העסקת עובדים, מול סך המקורות המאושרים להעסקה. זאת ברמת כל יחידת סמך או יחידה מנהלית ובפילוג לסקטורים מעבר מנתוני העסקה ע"פ נתוני שכר לנתוני כ"א זאת בגלל הפסקת הזנת נתונים ממל"מ. הפצת נתוני הבקרה למשרד הבריאות ומשרד האוצר במטרה להגיע למידע אחיד. קיום ועדות חריגים לקליטת עובדים לגבי יחידות החורגות מהכללים שנקבעו. מעבר מנתוני העסקה על בסיס נתוני שכר לנתוני כ"א זאת בגלל הפסקת הזנת נתונים ע"י מל"מ.

### **בקה קליטת עובדים**

בוצעה בקרה על קליטת כל 2950 העובדים אשר נקלטו בשנת 2009 במערכת הבריאות הממשלתית לפי הפירוט הבא:  
רופאים - 545  
אחיות - 791  
פארה - רפואיים - 515  
מנהל ומשק - 390  
אחרים (סטזורים, מלגאים וכד') - 709

### **בקה בנושאי הטיפול בפרט**

בוצעה בקרת איכות שוטפת בנושאי העלאות בדרגה; חושים חדשים והארכת חוזים; שינויים בתנאי חוזה; קביעת ותק מקצועי בדרוגים המינהליים והמקצועיים, במיוחד במקצועות הבריאות; הרשאות להעסקה לשעה; מינויים בפועל; כתבי מינוי; כתבי רציפות; רכישת זכויות; צרוף שירות; עבודה פרטית ופרקטיקה פרטית לרופאים (למעט סגל בכיר); אישור חל"ית, העסקת קרובי משפחה; אישורי חל"ית; דרגות אישיות - במסגרת מדיניות נש"מ.

### **מימוש תוספת משרות בני מעוטים**

במסגרת החלטות הממשלה מס' 4436 ו- 2579 בנושא ייצוג הולם ובני האוכלוסיה הערבית, הדרוזית והצ'רקסים בשירות המדינה. הוקצו במערכת הבריאות 25 משרות בני מעוטים בשנת 2009 (15 משרות לבתי החולים ו- 10 משרות ללשכות הבריאות והמשרד הראשי).

כמו כן, הוקצו 15 משרות בני מעוטים לבתי החולים הכלליים במסגרת הסכם פ"א/מנמ"ש לשנת 2009.

### **טיפול ביישום זוחות מבקר המדינה**

המשך מעקב אחר יישום המלצות דו"ח מבקר המדינה 58ב' בעניין סוגיות בסדרי מינהל בבתי החולים ובכלל זאת בנושאים כגון: נוכחות רופאים בבתי חולים בזמן עבודה, עבודה פרטית ופרקטיקה פרטית של רופאים בזמן כוננות מתוכננת, עבודת רופאים בימי שישי, העסקת קרובי משפחה בבתי חולים וכו'.

### **חוזי שכר כולל**

התאמת חוזי שכר כולל לעובדים החיוניים, המבוקשים ע"י היחידות, בהתאם למדיניות נש"מ ומערכת הבריאות. זאת תוך ניתוח חלופות וסימולציות שכר. בשנת 2009 ניתן דגש על חוזים בשכר כולל למקצועות פארה - רפואיים, בהם השכר על פי הסכמי דרוג/דרגה אינו בר תחרות עם ספקי שירות אחרים במדינה.

### **פרישה מהשירות**

תיאום טיפול בפרישה לגימלאות עם היחידות ואגף הגמלאות בנש"מ. מתן הנחיות ויעוץ ליחידות בנושאי פרישה מרצון, ע"פ מדיניות נש"מ, פיטורי אי התאמה וכד'. בקרת הליכי הפרישה תוך אישור ותנאי הפרישה בועדת הגמלאות.

### **עובדים שפרשו בשנת 2009 במערכת הבריאות**

סה"כ	מנמ"ש	פארה	אחיות	רופאים	סיבת פרישה
76	26	5	44	1	רפואית
127	31	33	47	16	פרישה מוקדמת (מרצון ושלא מרצון)
65	3	5	45	12	הקפאה
51	20	10	8	13	פרישת גיל
319	80	53	144	42	סה"כ

### **הדרכה מקצועית**

בוצעה הדרכה של סגלי משאבי אנוש במערכת: בימי עיון לכלל מנהל משאבי האנוש ולמנהלים אדמיניסטרטיביים ובפורום מנהלי משאבי אנוש של בתי החולים העצמאיים אשר התכנס שלוש פעמים בשנת 2009 ובו לובנו סוגיות מדיניות וביצוע שונות הקשורות למערכת.

ניתנה הנחיה והדרכה תוך כדי ביצוע הליכי בקרת האיכות השונים בנושאי התקן והפרט. זאת, תוך שיתוף האגפים המקצועיים בנש"מ, במיוחד הלשכה המשפטית.

### **טיפול מיוחד בפרט**

נבדקו וניתנו אישורים מיוחדים בתחומים השונים של הטיפול בפרט על פי בקשות של משרד הבריאות והנהלות בתי החולים. זאת לאור הנסיבות המסוימות והמיוחדות של המערכת.

השתתפות בטיפול בתביעות משפטיות, טרם הגשתן לבית הדין לעבודה ולאחר הגשתן, בתיאום עם הלשכה המשפטית.

### **ועדות גמול השתלמות**

השתתפות, במינוי משרד האוצר, בועדות גמול השתלמות בדרוגי המיקרוביולוגים – ביוכימאים, רוקחים ורנטגנאים. קביעת קריטריונים לאישורי גמול, אישורי קורסים ואישורי בקשות פרטניות לגמול.

### **טיפול באוכלוסיות מיוחדות**

אובחנו בעיות בגיוס עובדים בתחום אחיות בריאות הציבור למגזר הבדואי בנגב גובשו תמריצים מיוחדים לעידוד הגיוס.

הועברו לממונה על השכר הצעות מפורטות לשינוי בתנאי חוזי שכר כולל במקצועות פארה רפואיים בכללם רוקחים ובכ"מ.

## השתתפות בועדות

השתתפות בועדות קבועות בנש"מ ובעדות אד-הוק :

\* ועדת קרובי משפחה.

\* ועדת פרישה.

\* ועדת היגוי משאבי אנוש במרכבה ובפרויקט "מזור" ועדת קידום דרגות במרכבה.

\* פילוט ללא נייר.

\* ועדת וותק מקצועי.

\* ועדת ותק מקצועי המקצועות הבריאות.

## הלשכה המשפטית

### הלשכה המשפטית

הלשכה המשפטית בנציבות שירות המדינה מספקת ייעוץ משפטי לנציב שירות המדינה וליחידות הנציבות, לסמנכ"לים למינהל ומשאבי אנוש של המשרדים ויחידות הסמך, וליועצים המשפטיים של המשרדים ויחידות הסמך. היא נדרשת לתת את חוות דעתה בשאלות שמקורן בפרשנות חוקי היסוד, חוקי העבודה והתקשי"ר וכן המשפט המינהלי.

כמו כן, הלשכה עומדת בקשר עם הפרקליטות המייצגת את עמדת המדינה לטיפול בתביעות שונות ובהליכים משפטיים בבתי דין, במוסדות לבוררות מוסמכת, בתביעות אישיות של עובדי המדינה ובקשר לסכסוכי עבודה המתייחסים להסכמים קיבוציים.

הלשכה אף מייצגת את עמדת נציבות שירות המדינה בוועדות ציבוריות, כגון ועדות שרים, ועדות הכנסת וכד'.

הלשכה המשפטית מלווה ומרכזת את וועדת השירות.

### ועדת השירות

ועדת השירות הינה ועדה סטטוטורית המתמנה על ידי הממשלה מכוח חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959, וכן מכוח חוק שירות המדינה (גמלאות), התש"ל-1970.

הוועדה מורכבת מחמישה מנהלים כלליים של משרדי הממשלה וחמישה נציגי ציבור, כאשר בראש הוועדה עומד נציב שירות המדינה.

הוועדה קובעת כללים בדבר דרכי ופרטי המכרזים, בחינות ומבחנים בקבלת עובדים לשירות המדינה, הארכת שירותם של עובדים מעבר לגיל פרישה, הכרעה במחלוקת בין נציבות שירות המדינה להסתדרות עובדי המדינה בדבר הצורך בפיטורי צמצום בשירות המדינה והיקפם ועוד.

### רשימת החלטות של ועדת השירות בתקופה הנ"ל

#### 1. החלטות שהתקבלו ביום 11.1.09 :

- הודעה על אצילת סמכות לכלל המשרדים למעט מערכת הבריאות לפי חוק המינויים סעיף 46 א' – פיטורי אי התאמה (מסמך מס' 1836).
- הודעה על אצילת סמכות למערכת הבריאות לפי חוק המינויים סעיף 46 א' – פיטורי אי התאמה (מסמך מס' 1837).
- קביעת כללי שירות המדינה מינויים – נוהל קביעת כשירות רפואית (מסמך מס' 1838).
- קביעת כללי שירות המדינה מינויים (מכרזים, בחינות ומבחנים) (מסמך מס' 1839).

- פטור מחובת המכרז סעיף 21 למשרות טכנאים אזוריים במשרד החוץ (מסמך מס' 1840).
- פטור ממכרז לפי סעיף 21 באמצעות ועדת איתור למשרת ראש הרשות לאכיפת... (מסמך 1841)
- פטור מחובת המכרז, משרות המועברות למינהל המחקר ומדעי הים (מסמך 1842 א').
- פטור מחובת המכרז למשרת ראש מינהל המחקר למדעי האדמה במשרד (מסמך 1842 ב')

## 2. ישיבה מיום 1.2.09 :

- דיון בהצעת שר המשפטים בעניין עבודת ועדת האיתור (מסמך 1843).

## 3. החלטה שהתקבלה ביום 11.8.09 באמצעות סבב טלפוני :

- הצעת שרת התרבות לפטור ממכרז ועדת איתור – משרת מנהל מינהל התרבות (מסמך 1844).

## 4. החלטות שהתקבלו ביום 11.11.09 :

- הכרזה על רשות האכיפה והגביה כעל יחידת סמך לעניין חוק המשמעת (מסמך 1845).
- אצילת סמכות להשעיה דחופה לפי סעיף 48 לחוק המשמעת לראש המוסד (מסמך 1846).
- קביעת הרכבי ועדת איתור במשרות שהופרטו ממכרז באמצעות הליך של ועדת איתור שלא נקבע (מסמך 1847).
- סוד – פטור ממכרז למשרות בועדה לאנרגיה אטומית (מסמך 1848).
- פטור ממכרז למשרת חוקר מפקח (ארגוני פשיעה) ברשות המיסים (מסמך 1849).
- הכרה בתוספת בית הנשיא לעובדי בית הנשיא בתוספת קבועה לסעיף 8 לחוק הגמלאות (מסמך 1850).
- תוספת לקצבה לפי סעיף 9א' לחוק הגמלאות לדירוג העיתונאים ברשות השידור (מסמך 1851).
- הכרה בתוספת הסכם מיוחד לעובדי רשות השידור כתוספת קבועה לפי סעיף 8 לחוק הגמלאות (מסמך 1852).
- אישור הצעת הנציב לתקן סעיפים 24 – 25 לכללי המינויים (מכרזים, בחינות ומבחנים) – כללים לזיהוי נבחן (מסמך 1853).
- כללי שירות המדינה (מינויים) (סייגים בקרבה משפחתית) (מסמך 1854).
- החלטת ביניים בעניין הצעת שר המשפטים בעניין ועדת איתור – לקבוע כי ככלל הועדה תגיש לשר שלושה מועמדים והוא יבחר אותם (מסמך 1855).

## 5. החלטות שהתקבלו ביום 7.12.09, באמצעות סבב טלפוני :

- הכרה בתוספת קבועה לפי חוק הגמלאות המשולמת לשוטרים וסוהרים (מסמך 1856).
- הכרה בתוספת קבועה לפי חוק הגמלאות המשולמת לעובדים סוציאליים (מסמך 1857).

6. החלטות שהתקבלו ביום 16.12.09, באמצעות סבב טלפוני:
- א. הרכב ועדת האיתור למשרת מנהל ביה"ד השרעיים המשרד המשפטים (מסמך 1858 א').
- ב. הרכב ועדת האיתור למשרת ראש הרשות לאיסור להלבנת הון במשרד המשפטים (מסמך 1858 ב').

### חוקים, תקנות והודעות נש"מ

הלשכה המשפטית מנסחת הוראות והנחיות נש"מ בהתאם לצורך ולדרישה, לרבות תיקוני תקשי"ר וחוזרים. הלשכה מעניקה ייעוץ משפטי שוטף להנהלות המשרדים/יחידות סמך הממשלתיות, וליווי עבודת הרפרנטורה בנש"מ, במגוון של נושאים. בנוסף, הלשכה מכינה את תגובת נש"מ/מדינה להצעות חוק (ממשלתיות ופרטיות) וכן מייצגת את נציבות שירות המדינה בוועדות פנים - ממשלתיות וחיצוניות, לרבות ועדות הכנסת וערכאות מעין שיפוטיות.

### תיקים המטופלים על ידי הלשכה המשפטית

הלשכה המשפטית של נציבות שירות המדינה, מתבקשת לחוות דעתה בתביעות של עובדים המוגשות כנגד משרדי הממשלה ויחידות הסמך השונים. בחוות דעתה זו, מתייחסת הלשכה המשפטית לאמור בדין וכן לנתוניו של העובד כפי שהם עולים מתיקו האישי. בהתאם לכך, היא קובעת את זכאותו או אי זכאותו של העובד בתביעתו כלפי המדינה.

הלשכה המשפטית מקיימת קשר עם הפרקליטויות השונות על מנת לגבש את עמדת נציבות שירות המדינה, כאחראית על העסקת העובדים.

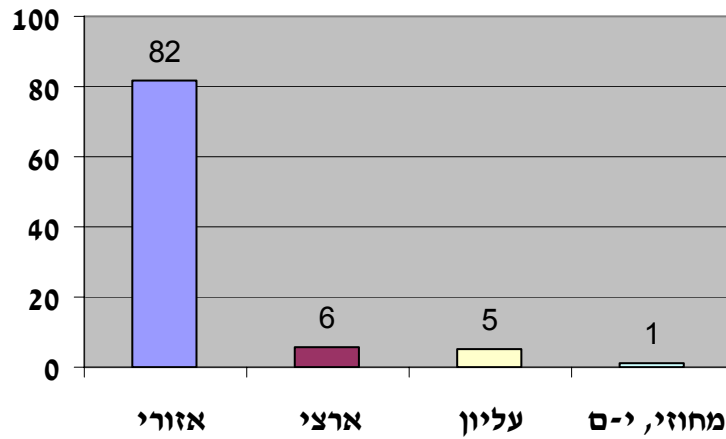
בשנת 2009, נפתחו כנגד מדינת ישראל על משרדיה ויחידותיה השונים 94 תיקים אשר הצריכו את תגובת הלשכה, רובם עדין פתוחים, מאחר וההליך עדין מתנהל.

להלן, טבלה המציגה את התפלגויות התיקים שנפתחו בערכאות השונות בשנת 2009, על פי המצב בו נמצא התיק:

תיקים שנפתחו בשנת 2009								
אחר	לטובת הצד השני	לטובת המדינה	פשרה	נמחק	סגור	פתוח	סה"כ	
1	3	6	13	7	30	52	82	אזורי
-	-	1	-	-	1	5	6	ארצי
-	2	2	-	1	5	-	5	עליון
-	-	-	1	-	1	-	1	מחוזי, י-ם
1	5	9	14	8	37	57	94	סה"כ תיקים

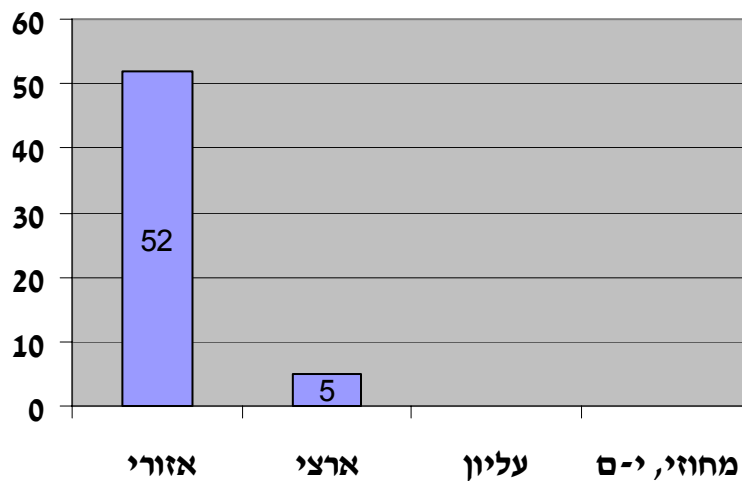
## התפלגות תיקים שנפתחו בשנת 2009, בחלוקה לערכאות השונות

חלוקת התיקים לפי ביה"ד (סה"כ 94)



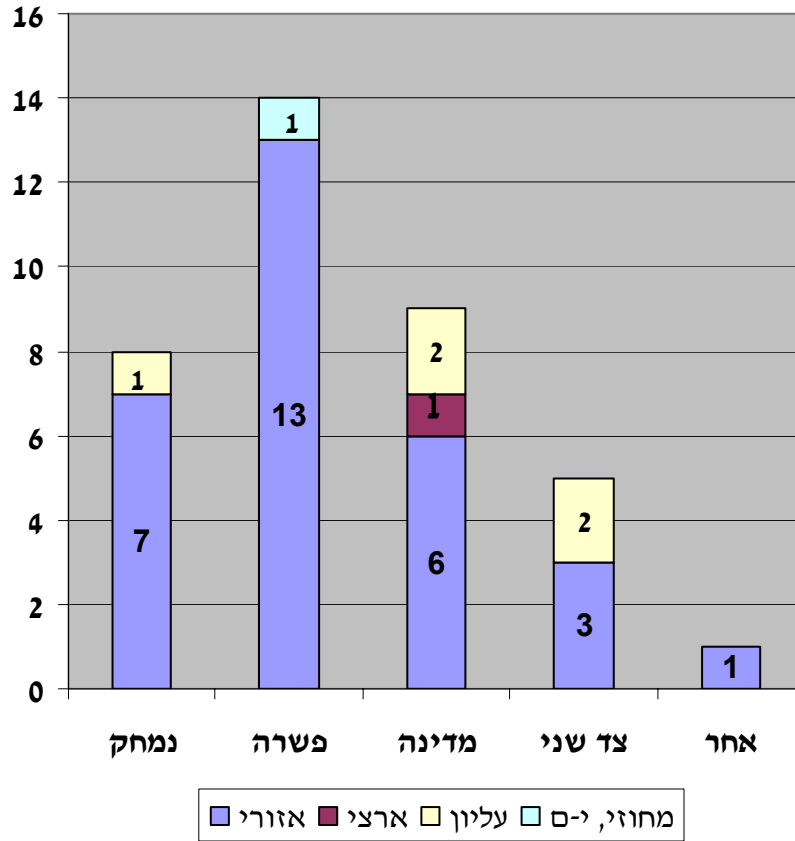
## התפלגות התיקים שלעיל לפי מצב סטטוס – "פתוח"

תיקים לפי סטטוס - פתוח - סה"כ 57

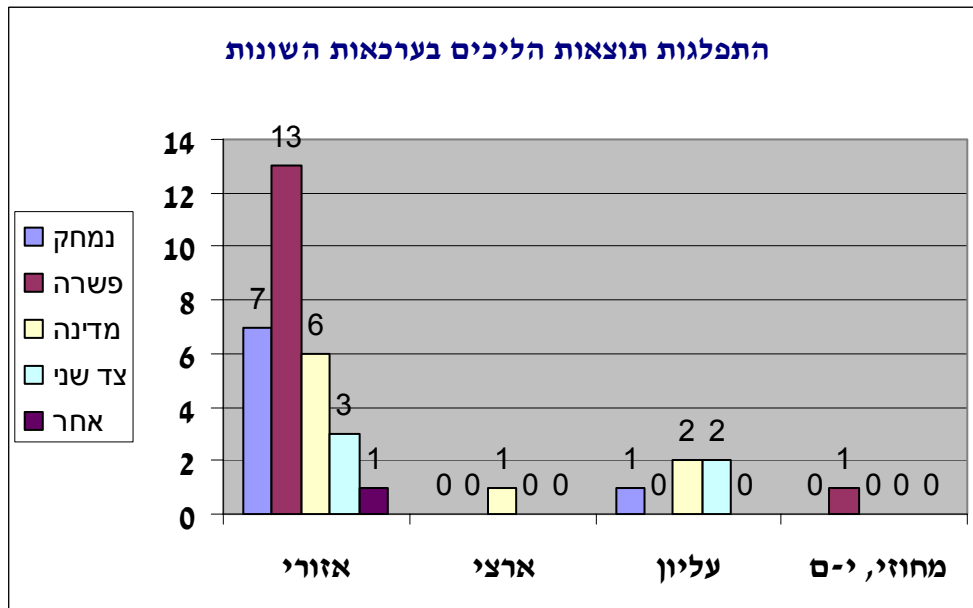
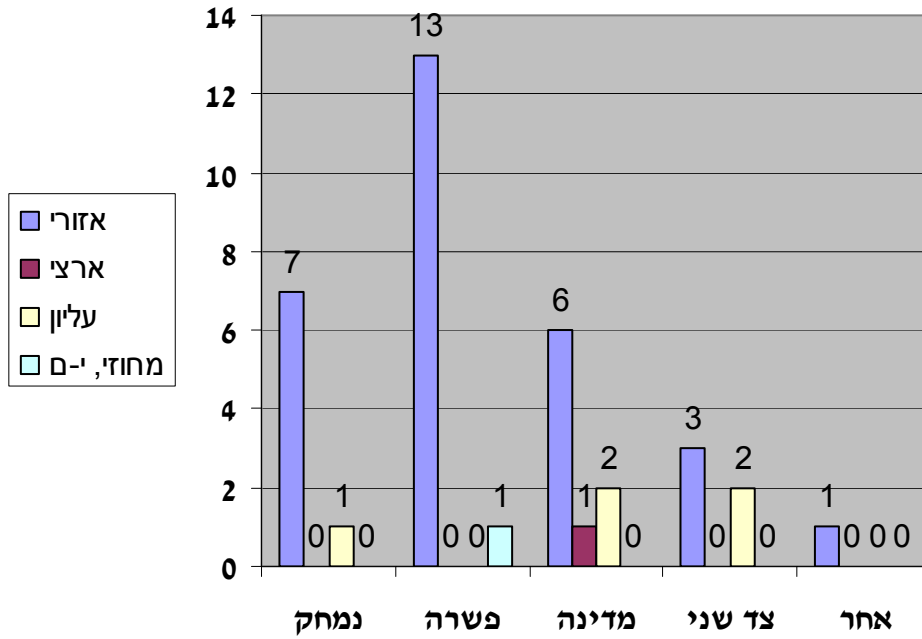


## התפלגות התיקים לפי מצב סטטוס "סגור" ואופן סגירתם

תוצאות ואופן סגירת התיק - סה"כ 37



## התפלגות תוצאות הליכים בערכאות השונות



## הגבלות לאחר פרישה

הלשכה המשפטית, מייצגת את עמדת המדינה מול עובדים העוזבים את שירות המדינה ועוברים למקום עבודה חדש. ישנם עובדים, עליהם חל סעיף 4 לחוק שירות הציבור (הגבלות לאחר פרישה), התשכ"ט-1969, ויש להחליט מהי תקופת הצינון הראויה בין עבודה אחת למשניה.

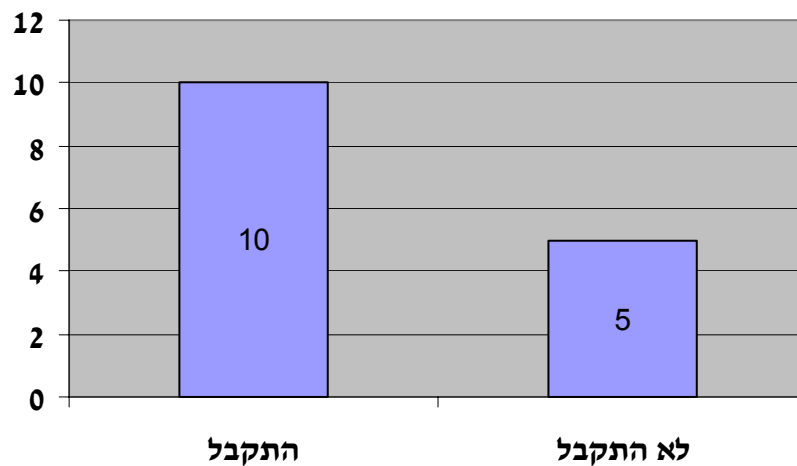
הלשכה המשפטית מגבשת עמדה תוך התייעצות עם המשרד או יחידת הסמך בו עבד העובד הפורש, ובחינת מקום העבודה החדש ובשים לב לתפקידו ולדרגתו של העובד הפורש.

הבקשה מוגשת לוועדה בבית המשפט המחוזי. לאחר שהוועדה שמעה את טיעוני הצדדים, היא מקבלת החלטה, האם לאשר את העסקה מיידית, לקבוע תקופת צינון של שנה כאמור בחוק, או מטעמים מיוחדים לקבוע תקופה הקצרה מהאמור בחוק.

בשנת 2009 טופלו 15 בקשות להיתר העסקה בלא תקופת צינון.

בתרשים הבא, ניתן לראות את קבלת עמדת נציבות שירות המדינה בבקשות אלו:

**בקשות שהוגשו לוועדה בבית הדין המחוזי והיחס לעמדת נש"מ**



## בית הדין למשמעת של עובדי המדינה

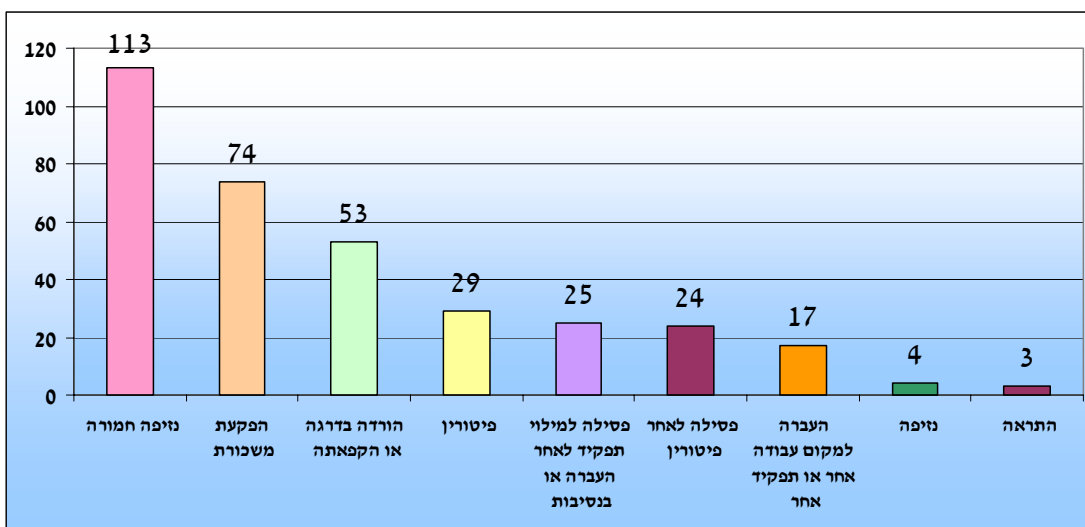
### א. נתונים סטטיסטיים עיקריים

#### א. תובענות שהוגשו ותיקים שנסתיימו

סה"כ תיקים שנסתיימו	סה"כ תובענות שהוגשו בשנת 2009
128	158

#### ב. התפלגות אמצעי המשמעת

- (1) התראה – 3
- (2) נזיפה – 4
- (3) נזיפה חמורה – 113
- (4) הפקעת משכורת – 74
- (5) הורדה בדרגה או הקפאתה – 53
- (6) העברה למקום עבודה אחר או תפקיד אחר – 17
- (7) פסילה למילוי תפקיד לאחר העברה או בנסיבות – 25
- (8) פיטורין – 29
- (9) פסילה לאחר פיטורין – 24



בנוסף לכך הורה בית הדין לשישה נאשמים להשיב כספים או ערך ההטבה, אשר זכו לקבל מקופת המדינה בגין ביצוע העבירה.

### ב. זיכויים או ביטול תובענה

א. במהלך שנת הדוח חזרה בה התביעה מתובענה אחת, ובית הדין ביטל את התובענה, בטרם תשובת הנאשם לאישומים.

ב. בית הדין זיכה בשנת הדו"ח 4 נאשמים, מהם 1 בעקבות קבלת טענת אין להשיב לאשמה, ו-1 בעקבות חזרת התביעה מכתב התובענה, לאחר תשובת הנאשם.

### ג. להיקפם של ערעורים שהוגשו

א. ביולי 2008 פסק בית המשפט העליון (שופט דן יחיד) לשמש כערכאת ערעור על בית הדין למשמעת, וסמכות זו הועברה לבתי המשפט המחוזיים בירושלים ובחיפה, שבמקום מושבם מצויים בתי הדין.

ב. במהלך חודש אפריל 2009 פרסם בית המשפט העליון את ארבעת פסקי הדין האחרונים על ערעורים שהוגשו לפני שנת 2009, כאשר בשנת הדו"ח הנוכחי בתי המשפט המחוזיים כאמור דנו בערעורים על פסקי הדין של בתי הדין למשמעת בירושלים ובחיפה.

ג. מספר הערעורים שהוגשו לבתי המשפט המחוזיים בשנת 2009, לעומת אלה שהוגשו לבית המשפט העליון בשנת 2008, אינו מצביע על גידול בר משמעות סטטיסטית במספר של הערעורים.

(1) סה"כ ערעורים שהוגשו לבתי המשפט המחוזיים בשנת 2009 – 15.

(2) סה"כ ערעורים שהוגשו לבית המשפט העליון בשנת 2008 – 13.

### ד. תפקידו וסמכויותיו של בית הדין למשמעת

א. תפקידו של בית הדין למשמעת של עובדי המדינה נועד לאכוף את הדין ואת סדרי המשמעת על עובדי המדינה ואגפים אחרים, שהחוק הוחל עליהם, כגון: המוסד לביטוח לאומי וחב' הדואר, על מנת לשמור על תדמיתו הראויה של השירות הציבורי ולשמר את אמון הציבור בשירות הציבורי ובטוהר שירותיו, ולהרתיע עובדי מדינה מפני הפרת הדין.

## ב. מבנה בית הדין וסמכויותיו

בראש בית הדין מכהן אב בית הדין, וכן מהכנים בו שני ממלאי מקומו, כאשר לפי צו לחלוקת אזורי שיפוט שפרסם שר המשפטים. בית הדין דן בשני אזורי שיפוט: באזור הצפוני – בית הדין למשמעת בחיפה, השוכן בקרית הממשלה ברח' פל-ים 15 בחיפה, בפניו עומדים לדין נאשמים שמתגוררים בעיר נתניה או צפונית לה, ומי שהעבירות בוצעו באזורים אלה. ובית הדין למשמעת בירושלים, שכתובתו רח' בית הדפוס 12 (בית השנהב) ירושלים. בפניו 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 הכהונה עד גיל 70 או עד חמש שנים לאחר מועד הפרישה.

בדיון משפטי יושב הרכב של שלושה, כאשר בראש ההרכב מכהנים אב בית הדין או מ"מ או משפטן ברשימת המשפטים, הכשיר להתמנות לפחות לשופט שלום. על חבר בית הדין אין מרות בענייני שפיטה, זולת מרותו של הדין.

התביעה בנציבות, בעקבות חקירה שמקיימת יח' החקירות, מגישה כתב תובענה לבית הדין, ואשר בעקבותיה נפתח ההליך המשפטי.

עובד, שלא מקיים את הוראות התקשייר 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, או מורשע על ידי ערכאה אזרחית – עובר עבירת משמעת, שבעטיה ניתן להעמידו לדין משמעת.

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

עובד מדינה רשאי להיות מיוצג על ידי סניגור על פי בחירתו, שאת שירותיו עליו לשכור או לבקש מטעמים כלכליים ואחרים, מינוי סניגור 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.

אם הורשע עובד המדינה בדינו, בעקבות ניהול משפטו, הודאתו בעבירות או על בסיסו של הסדר טיעון, או בעקבותיו של הליך פלילי פסק דין חלוט, בית הדין בגזר דינו מטיל 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;
- 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.

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

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.

ההליכים בפני בית הדין הינם הליכים פומביים, אלא אם בית הדין הורה כל סגירת דלתיים מטעמי ביטחון או מטעמי מוסר.

כל פסקי הדין של בית הדין, למעט אלה שנערכו בדלתיים סגורות מפורסמים באתר האינטרנט של בית הדין, לרבות פרטי הצדדים להליך באתר האינטרנט של הנציבות: [WWW.CIVIL-SERVICE.GOV.IL](http://WWW.CIVIL-SERVICE.GOV.IL), דרכו ניתן להכנס מדף הבית ל"בית הדין למשמעת", ושם ניתן למצוא את פרסומי בית הדין.

#### **5. פסיקתו של בית הדין למשמעת**

א. תמציות הפסיקה ופסקי הדין עצמם, מופיעים באתר האינטרנט של בית הדין, שבו ניתן גם למצוא את פסקי הדין של בתי הדין למשמעת בירושלים ובחיפה.

#### **ב. מאפיינים עיקריים**

1) בית הדין בשנת 2009 דן במגוון של עבירות משמעת. החמורות שבהן נדונו בפנינו לאחר הליכים פליליים, בהם עברו עובדי מדינה עבירות שוחד, מעשים מגונים חמורים, תקיפת תלמידים על ידי עובדי הוראה ועבירות אחרות, בהם הוטלו לרוב אמצעי משמעת חמורים, שכללו פיטורין ופסילה משירות המדינה.

2) בשנת 2009, בדומה לשנים שקדמה לה, נמשכה התופעה של שליפת המידע, בעיקר ברשויות המס, ובמוסד לביטוח לאומי שלא לצרכי מילוי תפקיד, לרוב לשם סיפוק יצר הסקרנות, כאשר בתיקים החמורים, המידע הועבר לצד שלישי תמורת קבלת טובות הנאה – בנסיבות אלה על בסיס פסיקתו של בית המשפט העליון הוטלו על הנאשמים אלה אמצעי משמעת של פיטורין ופסילה לתקופה משירות המדינה.

3) בשנת 2009 נדונה מספר לא מבוטל של תיקים שנסבו דווחי כזב על נוכחות בעבודה והחתמות הדדיות, של כרטיסי נוכחות במקרים החמורים בתיקים אלה הוטלו אמצעי משמעת שכללו פיטורין ופסילה משירות, או העברה מתפקיד ניהולי.

- (4) גם בשנת 2009 התנהלו משפטי הוכחות מרובי ישיבות בתיקי הטרדה מינית – עובדים שהורשעו בעבירות אלה, על בסיס המדיניות השיפוטית המחמירה של בית המשפט העליון, ושל בית המשפט המחוזי, פוטרו מהשירות ונפסלו לשירות המדינה או למילוי תפקידים מסויימים.
- (5) בית הדין בשנת 2009 דן בתיקים שנסבו על ניצול התפקיד לצרכים פרטיים, בתיקים בהם הופקה, כתוצאה ממילוי תפקיד, טובת הנאה בעלת מימד כלכלי, או שהנאשמים נמצאו בניגוד עניינים ממשי בין חובתם לתפקידם ואינטרס אחר, הוטלו אמצעי משמעת משמעותיים, לרבות פיטורין בתיקים החמורים.
- (6) בשנת 2009 ניכר גידול בתיקים בהם עובדי הוראה יצאו לחו"ל בתקופת הלימודים בלא להידרש להיתר מיוחד מטעם מנהל המחוז, בית הדין הבלטי בפסקי דין את הפגיעה שהסבו עבירות אלה לתדמיתו של השירות הציבורי, לנוכח סטנדרט התנהגות גבוה שנדרש מעובד הוראה.
- (7) בשנת 2009 נדונו על ידי בית הדין עבירות שנסבו על נקיטה של אלימות בעיקר מילולית וגם פיזית לרבות איומים בין עובדי מדינה עמיתים לעבודה, באותם פסקי דין הובלטו החומרה שכרוכה בהפרתו של רף הנימוס שנדרש במקום העבודה, לכל מדרגיו.
- (8) בדומה לשנת 2008 הועלו בפני בית הדין טענות מקדמיות שונות בהן טענת אין להשיב לאשמה, טענת התיישנות ובקשות לעיכוב הליכים בכל הגשת ערעורים או בקשות לדיון נוסף, או בשל הליך תלוי ועומד להכרעה בבית המשפט העליון – תמצית ההחלטות וההחלטות לגופן מופיעים באתר האינטרנט של בית הדין.

## אגף המשמעת

במהלך שנת 2009 נפתחו כ - 1090 אירועים משמעתיים (לעומת 1005 בשנת 2008, עליה של 8%).

מתוך סך כל האירועים המשמעתיים נפתחו כ - 401 תיקים משמעתיים (לעומת 344 תיקים בשנת 2008, עליה של כ - 16%) וכ - 234 תיקים פליליים כנגד עובדי מדינה על ידי משטרת ישראל (לעומת 153 תיקים בשנת 2008, עליה של כ - 53%).

השנה הוגשו לבית הדין למשמעת כ - 166 תובענות (לעומת 128 תובענות בשנת 2008, עליה של כ - 29%).

במהלך שנת 2009 נסגרו כ - 1037 תיקים (לעומת 810 בשנת 2008, עליה של 27%).

### השעיות

מדיניות ההשעיות אותה נוקט נציב שירות המדינה בשנים האחרונות ולפיה, ככלל, תקופת השעייתו של עובד טרם הוגש נגדו כתב אישום / כתב תובענה הינה מוגבלת לפרק זמן של מספר חודשים, מובילה לתוצאות בעבודתנו מול משטרת ישראל ופרקליטות המדינה, ונראה כי ככל שמדובר בעובדי מדינה נעשים מאמצים כנים לקבל החלטות בדבר הליכים פליליים בפרקי זמן קצרים יותר, מתוך הבנה שלא ניתן להמשיך ולהשעות עובד מדינה לתקופות ארוכות ללא קבלת החלטה בעניינו.

בשנת 2009 הושעו 74 עובדים (חלקם פוטרו או הוחזרו למעגל העבודה). יודגש, כי חלק מכלל העובדים שהושעו השנה, הושעו לתקופות קצרות, תקופות אשר הוארכו בשנית ואף בשלישית, וזאת בהתאם למדיניות נציב שירות המדינה והוראות חוק המשמעת, כך שסך כולל של החלטות השעיה שהוצאו השנה על ידי נציב שירות המדינה עומד על כ - 140 החלטות. מספר העובדים לגביהם נשקלה השעיה בשנת 2009 הוא כ - 150 עובדים, אשר בסופו של הליך שימוע ובחינת עניינם הוחלט על השעיית כמחציתם. נכון לסוף שנת 2009, ישנם כ - **110 עובדים** מושעים (גם משנים עברו) וכ - 21 עובדים המועברים מתפקידם.

כאן המקום לציין, כי כל החלטות נציב שירות המדינה בנושא השעיות עמדו על כנם גם לאחר שהוגשו מספר ערעורים לבתי הדין לעבודה.

## ערעורים

כידוע, הערעורים נדונים כעת בבתי המשפט המחוזיים בירושלים או בחיפה, בהתאם למקום מושבו של בית הדין למשמעת שדן בתיק נשוא הערעור, זאת בהתאם לתיקון מס' 12 לחוק שירות המדינה (משמעת), התשכ"ג-1963. במהלך השנה הוגשו כ-16 ערעורים על פסקי דין של בית הדין למשמעת (חמישה ערעורים הוגשו על ידי המדינה והיתר על ידי העובדים), וניתנו כ-7 פסקי דין בערעור, מתוכם שני ערעורים הוגשו על ידינו – אשר התקבלו, וחמישה ערעורים אשר הוגשו על ידי העובדים נדחו.

עוד נציין, כי בתחילת השנה מונתה עו"ד איילה הוניגמן – ליפץ לתפקיד ממונה (תובעת בכירה ואחראית תחום ערעורים).

## הטרדות מיניות

כמדי שנה, גם בשנת 2009 אגף המשמעת נתן דגש לביעור תופעת ההטרדות המיניות בשירות המדינה ופעל במלוא כובד הראש בטיפול בתלונות אלו. בשנת 2009 נפתחו כ-90 תיקים בנושאים של הטרדות מיניות (לעומת 80 תיקים בשנת 2008, עליה של כ-12%) והוגשו כ-19 תובענות לבית הדין למשמעת (לעומת 11 תובענות בשנת 2008, עליה של כ-72%).

לאחרונה, מונתה עו"ד יפית כנעני לתפקיד ממונה (תובעת בכירה ואחראית על תחום הטרדות מיניות).

## עדכונים נוספים

### מאבק בשוחד של עובדי ציבור

מדינת ישראל החלה לפני כשנתיים את תהליך הצטרפותה לארגון ה-OECD, אשר צפוי להיות מושלם במהלך שנת 2010. במקביל, הצטרפה לאחרונה ישראל לאמנה למאבק בשוחד של עובדי ציבור זרים. התפיסה העומדת בבסיס המחויבות של ה-OECD ושל המדינות החברות באמנה היא התגייסות משותפת של הקהילה הבינלאומית למאבק יעיל בשחיתות בכלל ובשוחד בפרט, שתכליתו לאכוף את האיסור של מתן שוחד לעובד ציבור זר.

אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה רואה עצמו מגויס ומחויב למאבק בשחיתות בנושא חשוב מן המעלה הראשונה. כחלק מהתגייסותנו להצלחת תהליך הצטרפותה של מדינת ישראל לארגון ה-OECD, לקראת שלב הביקורת השני, אותו סיימה ישראל בהצלחה, ביום 11.12.09, הפצנו לכלל המשרדים ויחידות הסמך חוזר בנושא "אמנת ארגון ה-OECD בדבר המאבק בשוחד של עובדי ציבור זרים", במסגרתו ביקשנו להביא לידיעת כלל העובדים את תיקון מס' 99 לחוק העונשין, תשל"ז – 1977

(להלן – חוק העונשין) במסגרתו חוקק סעיף 291 לחוק העונשין שעניינו איסור מתן שוחד לעובד ציבור זר. כמו כן, הבהרנו את דרכי הפעולה הנדרשות מעובד מדינה אשר במסגרת תפקידו קיבל במישרין או בעקיפין הצעה לתשלום שוחד, או היה בידיו מידע ממשי על כך שעובד אחר קיבל שוחד או הוצע לו שוחד, או הציע שוחד לעובד ציבור זר (להלן – חשדות למקרי תשלום שוחד), בהדגישנו כי מצופה מעובד כזה כי לא יתייחס למידע זה כאל עניינו הפרטי ולהימנע מלחשוף אותו, אלא ידווח על החשדות האמורים. עוד צויין, כי בנסיבות מסויימות נבחן פתיחת הליך משמעותי כנגד עובד שימנע מלחשוף מידע זה. במסגרת חוזר זה חזרנו וחיידנו את ההגנה הניתנת לעובדי מדינה מקום בו חשפו מעשי שחיתות במקום עבודתם.

### דיווח על הליכים פליליים

השנה, יזם אגף המשמעת תיקון של תקנון שירות המדינה (להלן – התקשי"ר) בנושא דיווח על הליכים פליליים. ביום 26.8.09 תוקן התקשי"ר כך שהתווספה בו החובה על כלל עובדי המדינה לדווח לאחראי במשרד על כל פתיחה בחקירה פלילית או הגשת כתב אישום או הרשעה בעבירה פלילית. סעיף 45.313 לתקשי"ר קובע כי:

**"הורשע עובד בעבירה פלילית או התחילה חקירה פלילית של המשטרה או הוגש כתב אישום נגד עובד, חייב העובד להודיע על כך לאחראי. האחראי יבדוק אם יש מקום להציע להשעות את העובד ..."**

הודעת נציב שירות המדינה (הודעה מס' סט/ 28) בנושא זה, מדגישה את חובתו של העובד להעביר לאחראי במשרד דיווח על הליכים פליליים שנפתחו נגדו, וכן את חובתו של האחראי להעביר דיווח זה באופן מיידי לאגף המשמעת בנציבות שירות המדינה.

היוזמה לתיקון התקשי"ר נעשתה נוכח מקרים להם התוודענו בשנים האחרונות באגף המשמעת בהם עובדי מדינה שהורשעו בעבירה פלילית אותה ביצעו שעה שהם מועסקים בשירות המדינה לא דיווחו לאף גורם במשרד בו הועסקו על כך שנפתחה כנגדם חקירה פלילית ועל כך שהוגש נגדם כתב אישום. המשטרה אשר לא ידעה על היותם עובדי מדינה - לא העבירה לידינו דיווח על פתיחה בחקירה ("דו"ח אשמה") כמתחייב על פי נוהל מח"ק 03.300.228 הקובע כי על המשטרה להעביר לאגף המשמעת דיווח מיידי עם פתיחה בחקירה כנגד עובד מדינה.

דיווח כאמור, נועד לאפשר לנציב שירות המדינה לשקול הפעלת סמכותו המינהלית להשעות/להעביר מתפקיד לפי סעיף 47 לחוק המשמעת.

## השתלמות בנושא משמעת

בחודש מרץ 2009 התקיימה השתלמות בנושא "המשמעת וטוהר המידות בשירות המדינה" מטעם המכון להשתלמות פרקליטים ויועצים משפטיים במשרד המשפטים. השתלמות נערכה על ידי אגף המשמעת בשיתוף פרקליטות המדינה. בהשתלמות השתתפו פרקליטים ויועצים משפטיים מכל משרדי הממשלה, במסגרתה נחשפו המשתתפים לשני צדדיו של ההליך המשמעת וולמוון נושאים נוספים בהליך זה.

## נוהל בחינת התאמתו של מועמד למשרה בשירות המדינה (מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעת ומועמדים אשר תלויים ועומדים נגדם הליכים פליליים או משמעתיים)

בשנה האחרונה נעשתה באגף המשמעת עבודת מטה יסודית ומעמיקה בנושא הסדרת בחינת התאמתם של מועמדים אשר קיים בעניינם מידע פלילי ו/ או משמעת למשרה בשירות המדינה. המדובר בסוגיה אשר נמצאת תקופה ארוכה על סדר היום של נציבות שירות המדינה ואגף המשמעת בנציבות שירות המדינה. במסגרת זו, גיבשו טיוטת נוהל בנושא "בחינת התאמתו של מועמד למשרה בשירות המדינה (מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעת ומועמדים אשר תלויים ועומדים נגדם הליכים פליליים או משמעתיים)". טיוטא זו גובשה לאחר סדרה של ישיבות והתייעצויות שקיימו בנושא זה, הן ישיבות בתוך נציבות שירות המדינה (נציב שירות המדינה והנהלת נציבות שירות המדינה), והן ישיבות עם גורמים מחוץ לשירות המדינה, ובהם פרקליטות המדינה ומשטרת ישראל. טיוטת הנוהל שגיבשו כוללת בתוכה חלק כללי ובו הכללים, החוקים והעקרונות הרלוונטיים לסוגיה זו, וחלק מעשי ובו כללי העבודה הנדרשים הן בתוך משרדי הממשלה השונים והן מול משטרת ישראל באשר לאופן העברת המידע והיקף המידע שיימסר לידינו.

מטרת הנוהל להסדיר ולהבנות את שיקול הדעת בכל הקשור לקליטת מועמדים בעלי עבר פלילי או משמעת ומועמדים אשר תלויים ועומדים נגדם הליכים פליליים או משמעתיים למשרה בשירות המדינה, זאת על מנת להבטיח כי רק מועמדים ראויים ימונו לשירות המדינה, ועל מנת להגיע בכל אחד מהמקרים אשר בא בפנינו לאיזון הראוי בין האינטרסים והזכויות של המועמד לבין חובתה של רשות ציבורית לקחת בחשבון שיקוליה גם את המידע הפלילי ו/ או המשמעת הקיים בעניינו של מועמד, זאת על מנת להבטיח שמירה על אמון הציבור בשירות המדינה, להגן על מקצועיותו של השירות הציבורי ועל טוהר המידות שבו.

נקודת המוצא לנוהל זה הינה כי הליך משמעת או פלילי בעניינו של מועמד לתפקיד בשירות המדינה, כמו גם הרשעה משמעתית או פלילית, אינה מונעת ממועמד להתמודד ו/ או להיקלט בתפקיד כלשהו בשירות המדינה, וכל מקרה כזה ייבחן לגופו על ידי נציב שירות המדינה אשר יבחן ביסודיות את טיבו של ההליך אשר התקיים

בעניינו של המועמד, החשדות התלויים כנגדו, או המעשים בהם הורשע ואת השפעתו האפשרית על התפקיד המדובר, הכל כפי שמפורט בטיטת הנוהל. אנו תקווה שכבר בתקופה הקרובה יופץ הנוהל לכלל היחידות.

### **מערכת משמעת**

בשנים האחרונות אנו פועלים להטמעת מערכת "משמעת", זאת בהתאם להמלצת מבקר המדינה בדו"ח מבקר המדינה 53 משנת 2002. מערכת "משמעת" מרכזת בתוכה את כל המידע שנצבר בנוגע לעבירות משמעת בעניינו של עובד וזאת לצורך מעקב מסודר, יעיל ואמין על כל שלבי הטיפול המשמעת. בזמן הקרוב עתידה להיסגר מערכת נש"מ ואנו נמשיך לעבוד רק במערכת "משמעת". כל המשרדים ויחידות הסמך מתבקשים להמשיך ולהקפיד לדווח על הליכים משמעתיים פנים משרדיים המתבצעים במשרדים השונים. השנה עבר כל נושא המשמעת של האגף למערכת מרכב"ה ובמהלך השנה הנוכחית תוכנס מערכת המשמעת של המשרדים השונים גם למרכב"ה.

### **פרסומים**

במהלך השנה הופצו על ידי אגף המשמעת חמישה מקבצי פסיקה וכן שלושה חוזרים בנושא דיווח על הליכים פליליים, השתכרות בתקופת השעיה, ובנושא אמנת ארגון ה – OECD בדבר המאבק בשוחד של עובדי ציבור זרים. במסגרת המאמץ להטמעת ערכי המשמעת בשירות המדינה ובהנחלת ערכי טוהר המידות ושמירת ניקיון הכפיים המהווים את אבני היסוד עליהם מושתת השירות הציבורי כולו, אנו רואים חשיבות רבה בהעברת החוזרים, הנהלים ותמציות הפסיקה אשר מתפרסמות על ידינו מדי רבעון, **לכלל העובדים** וזאת מתוך אמונה כי מתוך פסקי הדין והחוזרים יכולים העובדים ללמוד על ערכי טוהר המידות ושמירת ניקיון הכפיים הנדרשת מהם, כך שלא ייכשלו בעבירות משמעתיות.

פסקי הדין הניתנים על ידי בית הדין למשמעת הינם פומביים ומופצים על ידי אגף המשמעת באמצעות אתר האינטרנט של הנציבות. לאחרונה, הוחלט כי חובת הפרסום של פסקי הדין, ולאור היות הדיונים בבית הדין למשמעת פומביים, מחייבת את פרסום פסקי הדין מבלי להסתיר את שמות הנאשמים, כפי שנעשה עד לאחרונה.

### התיישנות הליכים משמעתיים

עוד נעדכן אתכם, כי בימים אלו באגף המשמעת עושים עבודת מטה בנושא התיישנות הליכים משמעתיים, זאת על מנת לקבוע כללים ברורים באשר למסירת מידע בדבר הליכים משמעתיים שננקטו כנגד עובד מדינה, בין היתר,

בהתייחס להעברת מידע בעניינו של עובד במסגרת התמודדותו במכרז, קביעת תקופת התיישנות, תוצאותיה של ההתיישנות וכיו"ב.

**מצ"ב טבלאות סקירת פעילות אגף המשמעת בשנת 2009, תוך מבט משווה לשנים 2008 – 2005.**

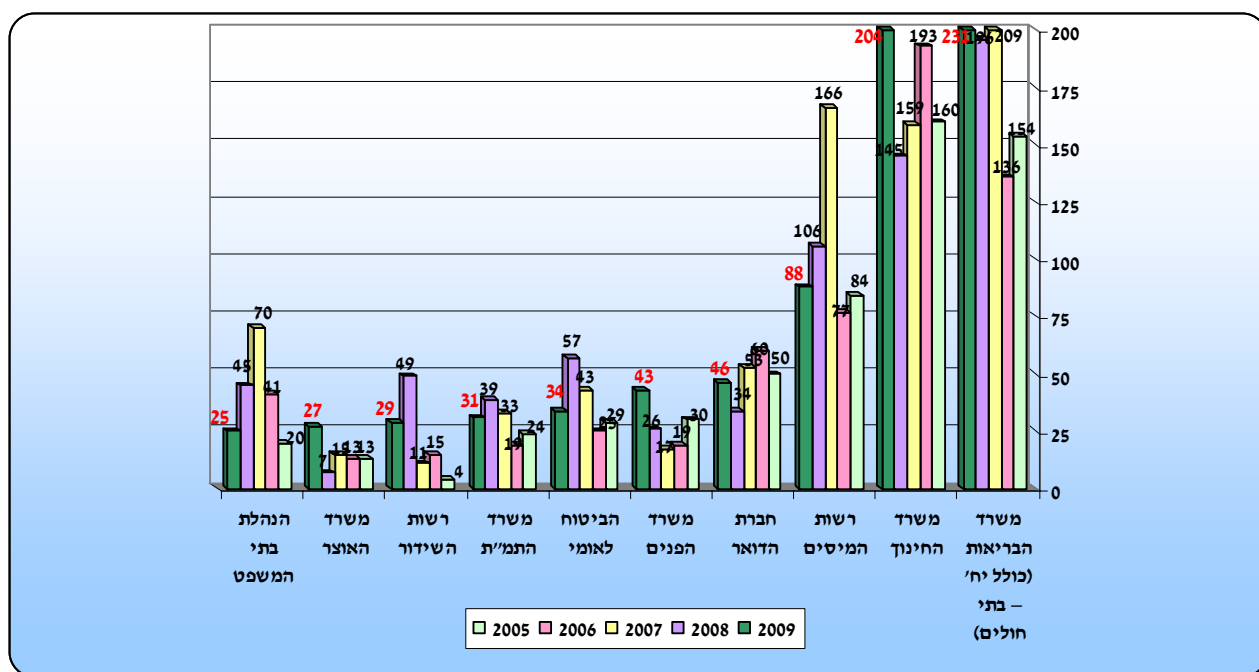
**דו"ח מפורט יותר של האגף ניתן לראות האתר הנציבות.**

## כלל הפניות שטופלו באגף המשמעת – חלוקה לפי שנים

2009	2008	2007	2006	2005	
1090	1005	1221	981	755	מספר כולל של התיקים

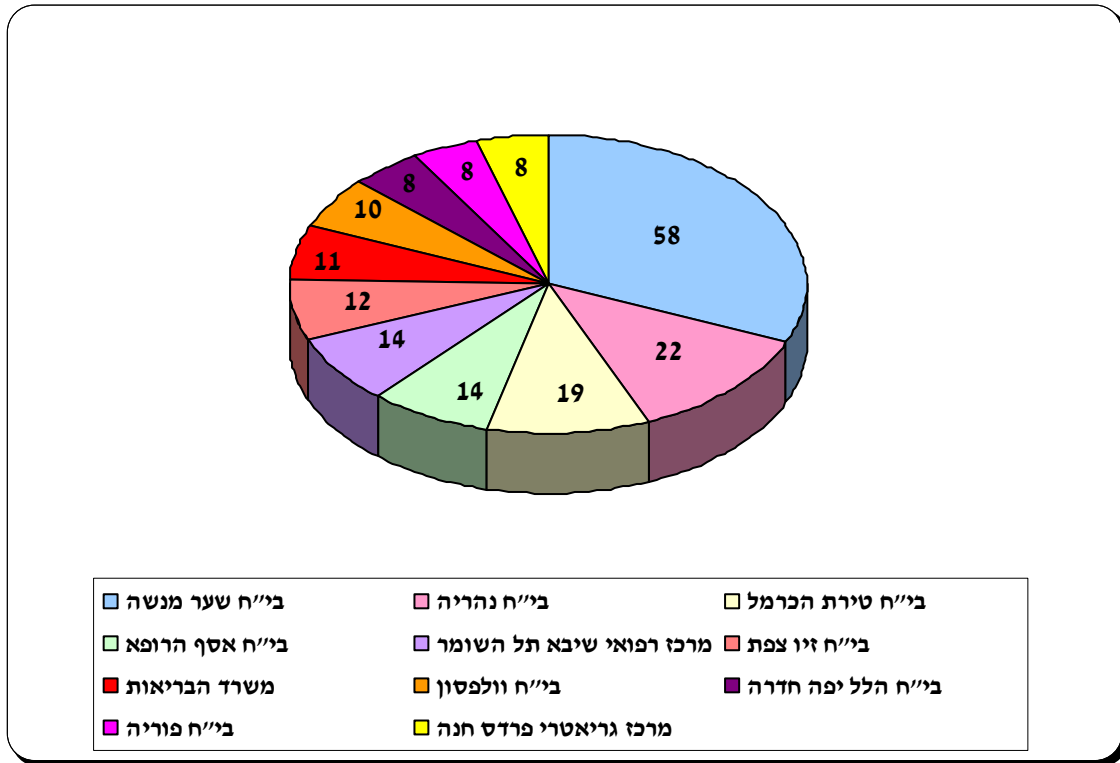
## תרשים כלל הפניות שטופלו באגף המשמעת - חלוקה לפי משרדים -

### TOP10



## תרשים תיקי משמעת - משרד הבריאות - TOP11

**סה"כ 231 תיקים**



## סיווג על פי עבירות

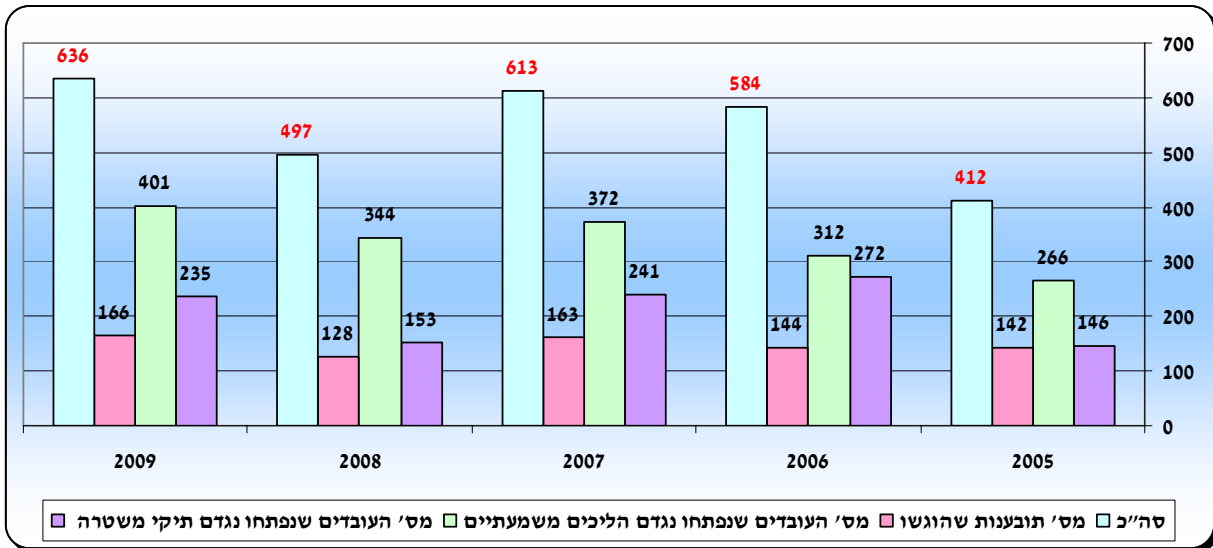
2009	2008	2007	2006	2005	סוג עבירה
198	242	307	142	92	התנהגות בלתי הולמת
91	100	75	86	93	דיווחים כוזבים
90	80	75	75	82	הטרדות מיניות ועבירות מין
45	58	136	70	52	מרמה והפרת אמונים (כולל קבלת דבר במרמה)
65	38	63	103	28	תקיפת תלמיד
9	4	5	-	-	אלימות במשפחה
59	66	80	39	35	אי קיום הוראות
26	19	44	-	-	רשלנות בעבודה

2009	2008	2007	2006	2005	סוג עבירה
24	41	22	26	35	עבודה פרטית ללא היתר
19	20	28	32	25	שוחד
36	15	36	27	28	תקיפה חבלנית
43	22	23	33	24	גניבה
21	27	16	23	14	זיוף
16	10	8	14	23	ניצול מעמד
3	8	4	9	7	העסקת קרובי משפחה
12	12	13	1	14	ניגוד עניינים
27	14	43	0	0	היעדרות מהעבודה ואיחורים
34	14	9	12	9	איומים
14	11	7	8	8	התנכלות
6	16	11	13	10	שימוש ברכב המשרד
8	15	10	7	22	פעילות מפלגתית אסורה
22	24	25	11	8	שליפות מידע
64	59	29	11	1	אי החתמת כרטיס נוכחות והחתמות הדדיות

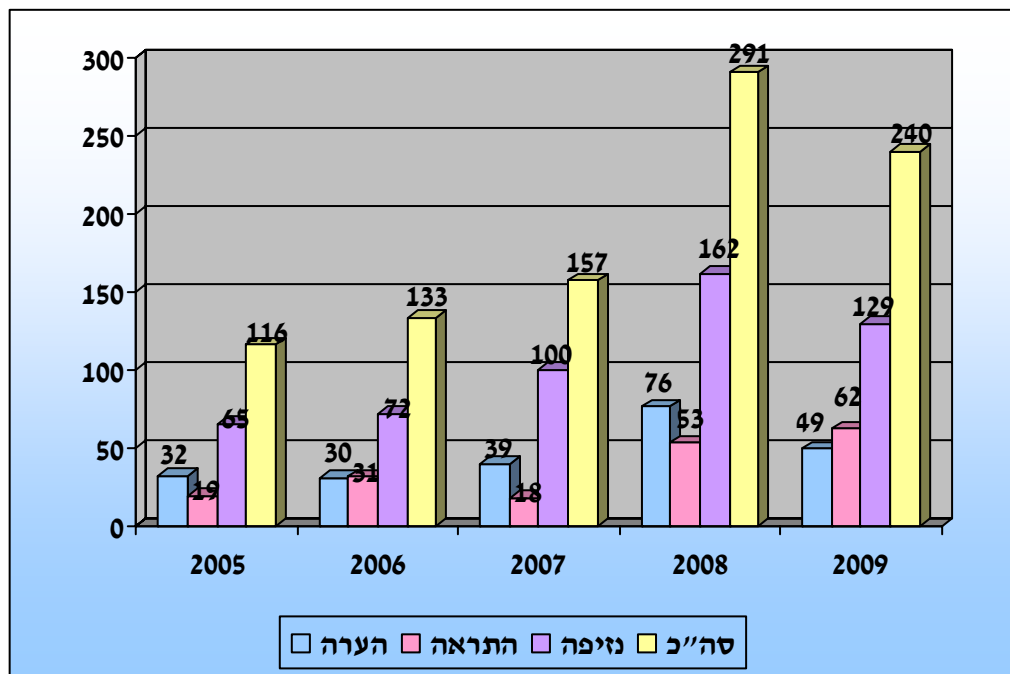
### סיווגים שנוספו ב – 9-2008

2009	2008	סוג עבירה
22	26	התבטאות בלתי הולמת
8	5	סמים
16	10	ניצול מעמד
6	9	התעללות בחסר ישע
14	4	מתן עדות שקר
55	72	כללי
5	-	הריגה וגרם מוות ברשלנות
3	-	אי קיום חובת דיווח
45	-	בדיקת קליטת מועמד בעל עבר פלילי

## תרשים תיקי משמעת – בחלוקה לפי שנים



## תרשים אמצעי משמעת שנוקטו ע"י המשרדים בהמלצת אגף המשמעת

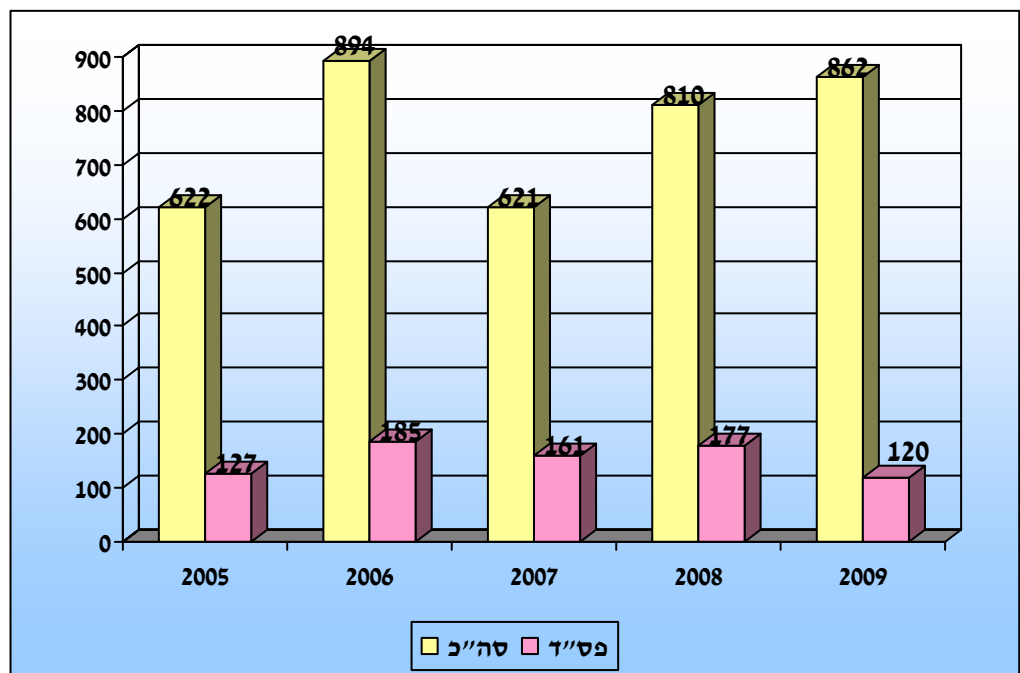


## אמצעי משמעת שננקטו ע"י המשרדים ביוזמתם ודווחו לאגף המשמעת

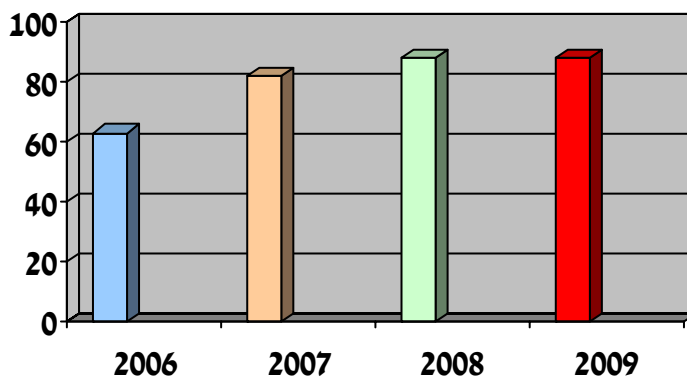
2009	2008	2007	2006	
91	72	187	70	סה"כ

## מספר התיקים שהטיפול בהם נסתיים על ידי אגף המשמעת

- שנת 2005 – 622 תיקים  
(מתוכם 127 תיקים שניתן בהם פסק-דין בביה"ד למשמעת).
- שנת 2006 – 894 תיקים  
(מתוכם 185 תיקים שניתן בהם פסק-דין בביה"ד למשמעת).
- שנת 2007 – 621 תיקים  
(מתוכם 161 תיקים שניתן בהם פסק-דין בביה"ד למשמעת).
- שנת 2008 – 810 תיקים  
(מתוכם 177 תיקים שניתן בהם פסק-דין בביה"ד למשמעת).
- שנת 2009 – 862 תיקים  
(מתוכם 120 תיקים שניתן בהם פסק-דין בביה"ד למשמעת).

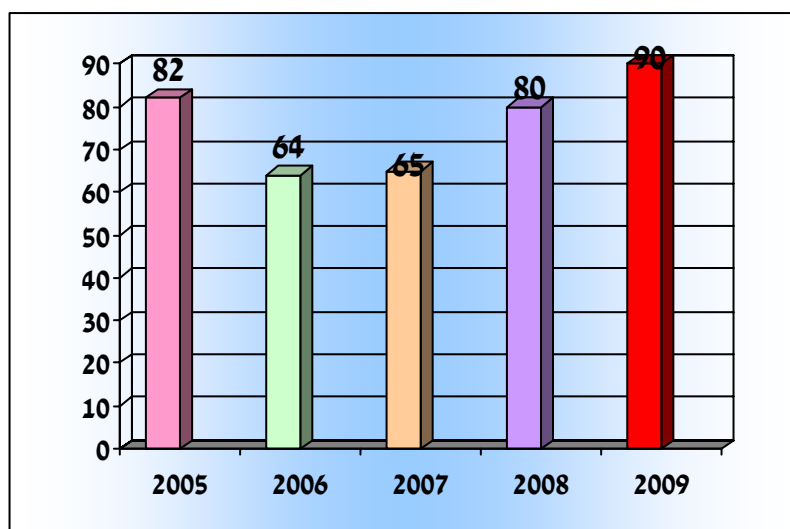


### הסדרי טיעון

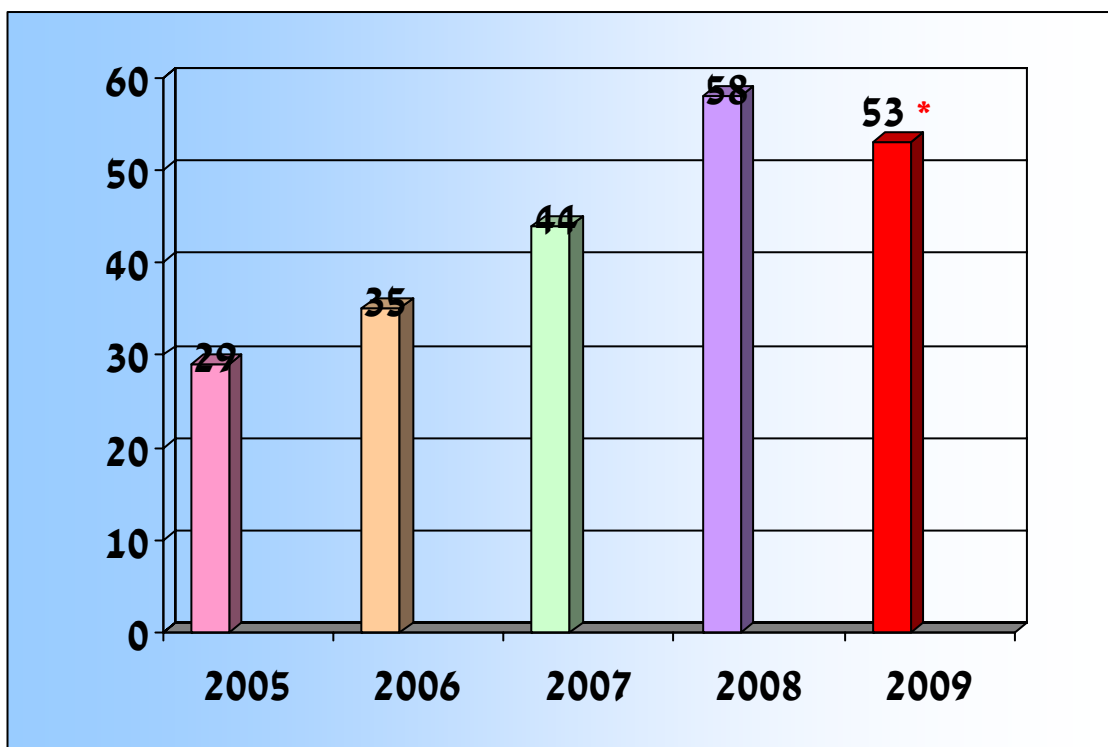


### הטרדות מיניות ועבירות מין

2009	2008	2007	2006	2005	
90 (מתוכם 26 פליליות)	80	65	64	82	מספר כולל של תלונות בשירות המדינה
64	49	40	54	50	מס' הליכים משמעותיים שנפתחו
19	11	10	12	8	מס' תובענות שהוגשו



עובדים שפוטרו ונפסלו על ידי ביה"ד למשמעת



\* בשנת 2009 – 28 עובדים פוטרו או נפסלו ע"י ביה"ד ו-25 עובדים נוספים פרשו בעקבות הליך משמעת/ פלילי

נקיטת הליכי השעיה/ העברה מתפקיד על ידי נציב שירות המדינה

2009	2008	2007	2006	2005	
75	58	52	40	57	השעיה
4	8	25	6	3	העברה מתפקיד
1	2	4	8	4	העברה מתפקיד בהסכמת העובד

העובדים המושעים נכון ל- 31.12.09 על פי מועד השעייתם

**סה"כ 110 מושעים**

שנה	מושעים בעקבות הליך פילי	מושעים בהליך משמעתי לאחר פילי	מושעים בעקבות הליך משמעתי
2000	1	0	0
2001	4	0	0
2002	3	0	0
2003	3	0	0
2004	8	1	0
2005	8	2	0
2006	8	3	2
2007	16	3	1
2008	37	1	7
2009	37	1	6
<b>סה"כ</b>	<b>86</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## אגף חקירות משמעת

### 1 . הגדרת תפקידי אגף החקירות – תקשי"ר

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.  
נותן ייעוץ לנציב שירות המדינה בהפעלת שיקול דעתו לקבלת החלטות בתחום החקירות בשירות המדינה.

### 2 . היקף תיקי החקירה

בשנת העבודה 2009 נפתחו באגף החקירות 451 תיקי חקירה.

### 3 . התפלגות תיקי חקירה עפ"י גורם מדווח

	לשנת 2009	<u>מקור התלונה</u>
	18	אזרח
	45	אנונימי
	43	משטרה
	282	משרד
	27	ע"י האגף
	34	עובד מדינה
	2	פרקליטות
100%	451	סה"כ

#### 4 . התפלגות תיקי חקירה לפי סוגי העבירה

לשנת 2009	מהות התלונה
58	החתמה הדדית
58	הטרדה מינית
54	התנהגות בלתי הולמת
50	דיווחים כוזבים
46	אי קיום הוראות
21	עבודה פרטית
21	שליפת מידע
19	גניבה
14	רשלנות בעבודה
14	מרמה והפרת אימונים
14	ניצול מעמד
12	זיוף
10	תקיפת תלמיד
9	שוחד וקבלת טובות הנאה
7	איום
7	התבטאות לא הולמת
6	תקיפה חבלנית
5	התנכלות
5	שימוש בסמים
4	ניגוד עניינים
4	פעילות מפלגתית
4	קבלת דבר במרמה
2	התעללות בחסר ישע
2	מתן עדות שקר
2	שיבוש הליכי משפט
1	חריגה מסמכות
1	האזנות סתר
1	היעדרות מהעבודה

## 5 . התפלגות תיקי חקירה עפ"י משרדים

משרד	לשנת 2009
בריאות	124
רשות המיסים	54
חברת הדואר	33
חינוך – מורים	69
חינוך	5
ביטוח לאומי	14
תמ"ת	8
הנהלת בתי משפט	16
אוצר	15
רווחה	6
רשות השידור	9
משפטים	7
בתי דין רבניים	2
ביטחון	4
בינוי ושיכון	1
שירותים וטרינריים	6
חוץ	5
חקלאות	3
טלויזיה חינוכית	1
לשכת הנשיא	1
מדפיס ממשלתי	1
הגנת הסביבה	1
פנים	4
קליטה	3
רוה"מ	4
רשות שדות התעופה	2
תחבורה	6
תקשורת	3
שירות התעסוקה	2
הכנסת	1
מינהל המחקר החקלאי	2
ממ"ג	4

משרד	לשנת 2009
ממ"י	5
ענייני דתות	1
רשות האוכלוסין וההגירה	7
תיירות	3
רשות האכיפה והגבייה	5
רבנות	2
תשתיות	5
רשות ממשלתית למים ולביוב	1
מנהל לחינוך התיישבותי	2
רשות העתיקות	2
אחר	2

## 6 . פעילויות סמויות

א. בשנת 2009 בוצעו 97 פעילויות סמויות ע"י חוקרי האגף, כאשר בכל פעילות נוטלים חלק מס' חוקרים ולכן מדובר ב"השקעה" של 392 ימי עבודה לטובת משימה זאת.

## 7 . משמעויות עיקריות

א. בשנת 2009 קיימת עלייה מתונה של כ- 3% בהיקף התיקי החקירה שטופלו בהשוואה לשנת 2008. (בשנת 2008 טופלו 439 תיקי חקירה).

ב. נתוני "התפלגות תיקי החקירה ע"פ גורם מדווח" מצביעים כ- בשנת 2009 קיימת עלייה משמעותית בשיעור של כ- 36% בהיקף תיקי החקירה שנפתחו אגב תלונות שהגיעו מהנהלת המשרד בהשוואה לשנת 2008 כמו גם ירידה זהה בשיעור של היקף תיקי החקירה שנפתחו אגב פניות/תלונות העובדים.

ג. בולטת עלייה חדה של כ- 38% בהיקף תיקי החקירה שעניינם "הטרדה מינית" בשנת 2009 (58 תיקי חקירה) בהשוואה לשנה הקודם, 2008 (42 תיקי חקירה).

ד. בשנת 2009 (בהשוואה לשנת 2008) מזהים עלייה בתיקי החקירה שנפתחו כנגד עובדי משרד הבריאות (23%) ומשרד החינוך (33%) ומנגד ירידה בתיקי החקירה שהתנהלו כנגד עובדי רשות השידור (70%), תמ"ת (60%) ורשות המיסים (25%).

ה. אגף החקירות הגביר בשנת העבודה 2009 את "ההשקעה" בפעילות הסמויה וזאת לנוכח היותו כלי ראיתי וחקירתי יעיל ביותר הן בשלב החקירתי והן בשלב המשפטי.

נתוני הפעילות מצביעים כי חלה עלייה בשיעור של 21% בהיקף הפעילויות הסמויות כמו גם עלייה בהיקף ימי העבודה שהושקעו לטובת הפעילות בשיעור של כ- 32%.

## 8 . תיקי חקירה מיוחדים

להלן נפרט באשר למספר תיקי חקירה אשר התנהלו באגף החקירות בשנת 2009 ואשר יש בהם כדי להצביע על מיגוון העבירות המטופלות באורח שוטף ע"י חוקרי האגף:

א. זיוף, קבלת תעודת גמול התשלמות במירמה ומתן אישורי מחלה מפוברקים ע"י עובדת במשרד קבלה בבה"ח – משרד הבריאות

עובדת במשרד הקבלה באחד מבתי החולים, קיבלה תעודה המעידה כי סיימה קורס המקנה שעות לגמול השתלמות מבלי שנטלה חלק במרבית השיעורים/מפגשים שהקנו למשתתפיו את הזכאות. כמו כן התברר במהלך החקירה כי רופא מבית החולים נתן לעובדת הקבלה אישור מחלה "מפוברק" שבו עשתה העובדת שימוש. בתוך כך עלה כי הרופא נהג ליתן אישורים כאלה גם לעובדים נוספים בבה"ח מבלי שביצע בהם בדיקות רפואיות.

ב. ניצול מעמד ושימוש בכספי המשרד למטרות פרטיות ע"י רכזת במעון – משרד הרווחה

רכזת חינוך במעון של משרד הרווחה שבמסגרת תפקידה אחראית על מתן אסמכתאות (וואוצרים) לנסיעה במוניות (בעיקר עבור חוסים במעון שעליהם לצאת לקבלת טיפול רפואי ואחר מחוץ למעון) עשתה שימוש באסמכתאות אלה לצרכים פרטיים, שעה שהוסעה ע"י מוניות מהתחנה שנמצאת בהסדר עם המעון תמורת אותן אסמכתאות שלהן כאמור, ייעוד שונה! בתוך כך סירבה לאפשר שימוש באסמכתאות לעובדי צוות המעון במקרים בהם היו זכאים לקבלם. העובדת הביעה חרטה על מעשיה ואף הביעה נכונות להשיב את הכספים שנלקחו שלא כדין.

ג. ניצול מעמד, דיווחים כוזבים, זיוף ושימוש באמצעי המשרד לצרכים פרטיים ע"י קצינת מינהלה וקונסולית בנציגות ישראל בחו"ל – משרד החוץ

במהלך חקירה יסודית שהתקיימה ע"י אגף החקירות לרבות בנציגות ישראל שבה בוצעו העבירות עולה כי העובדת נהגה להחתים את כרטיס הנוכחות של בעלה שהועסק בנציגות כעמ"י (עובד מקומי ישראלי), עשתה שימוש באופן שוטף ברכבי הנציגות לצרכים פרטיים לרבות הסעת בני משפחתה, ביצעה רכישות של טובין לצרכיה שלה ושל בני ביתה על חשבון תקציב הנציגות וכן זייפה חתימות למסמך נוטריוני עבור אחד מבני משפחתה והכול תוך ניצול מעמדה בנציגות.

העובדת הודתה בחקירתה ברוב האירועים שיוחסו לה וללא קשר למיצוי ההליך המשמעתי החליט משרד החוץ על הפסקת שירותה והחזרתה לארץ.

ד. דיווחים כוזבים, קבלת כספים במירמה, העדרויות מהעבודה והחתמה הדדית של כרטיס הנוכחות ע"י 3 עובדות – משרד התקשורת

בעקבות מידע שהתקבל באגף החקירות, נפתחה חקירה מקיפה במהלכה עלה כי במשך מס' שנים נהגו שלושת העובדות להחתים זו את כרטיסה של האחרת (בשעה שאחת העובדות, שכרטיס הנוכחות שלה הוחתם, לא נכחה במשרד).

לאור אופייה של העבירה ולאחר פעילות סמויה יצירתית ונרחבת, נעשו פעולות החקירה הגלויה במקביל ע"י מס' חוקרים על מנת למנוע שיבוש הליכי החקירה ובכדי להגיע למיצוייה האופטימלי.

ה. שימוש ברכבי האיגום למטרות פרטיות ובניגוד לנהלים, דיווחים כוזבים ע"י עובד בכיר במוסד לביטוח לאומי

בעקבות מידע שהתקבל באגף החקירות כנגד העובד הבכיר נעשו פעילויות חקירה גלויות וסמויות מהן עולה כי העובד הבכיר נהג לאורך זמן ובאופן קבוע לעשות שימוש ברכב האיגום של המשרד לצרכים פרטיים תוך מתן מצג שוא לגבי אופי פעילותו (בשעה שעשה, שלא כדין, שימוש ברכבים אלה) כמו כן נמצא כי העובד נהג לדווח דיווחים כוזבים באשר לזמני עבודתו ובכך "הכשיר" את העדרויותיו מהעבודה תוך מתן דיווחי שקר.

ו. ניצול מעמד, שליפת מידע ומסירת מידע פנימי לגורמים בלתי מורשים ע"י עובדת במוסד לביטוח לאומי

עובדת המשמשת כמנהלת מדור באחד מסניפי הביטוח הלאומי נהגה באופן קבוע ולאורך תקופה ממושכת לשלוף מידע מהמערכת הממוחשבת של המוסד (אליה) היה לה נגישות לנוכח תפקידה).

מדובר במידע הקשור לקרובי משפחה לרבות במידע חסוי הקשור לניהול חקירה שנתקימה כנגד מבוטח (קרוב משפחה של העובדת) ע"י אגף החקירות של המוסד ושאותו העבירה לקרוב המשפחה ובכך גרמה לשיבושה של חקירה זו.

העובדת הודתה בחקירתה בעבירות המיוחסות לה ושאישרה כי מדובר ב"דפוס" התנהגות קבוע ולאורך זמן.

ז. הטרדות מיניות ע"י עובד רשות השידור

בעקבות תלונה שהתקבלה באגף החקירות, נפתחה חקירה במהלכה נמצא כי העובד המשמש בתפקיד ניהולי ברשות הטריד מינית מס' בנות שירות לאומי שביצעו את שירותם במסגרת הרשות, ההטרדות כללו התבטאויות בעלות גוון מיני כמו גם נגיעות בגופן של המתלוננות וללא הסכמתן של האחרונות.

תוך כדי החקירה התברר כי העובד התנהג ב"דפוס" זה במשך שנים ארוכות ובידיעת עמיתיו לעבודה אשר שמרו על "קשר של שתיקה".

ח. דיווחים כוזבים והעדרויות מהעבודה ע"י עובדת בחברת הדואר

עובדת חברת דואר ישראל הורשעה בהליך אזרחי בעבירות של הונאה ונגזר עליה מאסר בפועל שהומר בעבודות שירות, באחד מבתי החולים במרכז הארץ.

במהלך החקירה נמצא כי באופן קבוע במהלך ביצוע עבודות השירות בבית החולים, נהגה העובדת להגיע בבוקר למקום עבודתה להחתים את כרטיס הנוכחות ומשם פנתה לשם ביצוע עבודות השירות שנגזרו עליה ובתום יום עבודתה נהגה לחזור ולהחתים את כרטיס הנוכחות. באופן זה יצרה "מצג שוא" לנוכחות בעבודה וקיבלה אגב כך שכר שלא היתה זכאית לו.

במהלך החקירה נמצא כי הדבר נעשה בידיעתה של הממונה על העובדת אשר אף במספר פעמים הייתה זו שהחתימה את כרטיס הנוכחות של האחרונה.

ט. יציאה לחו"ל ללא היתר ודיווח כוזב ע"י מורה במשרד החינוך

בעקבות תלונה שהתקבלה ממשרד החינוך נפתחה חקירה במהלכה עלה כי המורה יצאה לחופשה בחו"ל ללא קבלת היתר (הנדרש עפ"י נהלי משרד החינוך). על מנת ל"הכשיר" את היעדרותה המציאה המורה למשרד "תעודת מחלה" ע"ש בנה למועדים התואמים את תקופת היעדרותה.

במהלך החקירה נמצא כי בתקופה המתייחסת ל"תעודת המחלה" פקד הבן את ביה"ס ולא דווח על מחלה ו/או היעדרות.

המורה הודתה בחקירה בחשד ולנוכח כך הופסקה עבודתה בביה"ס.

י. דיווחים כוזבים, היעדרויות מהעבודה, קבלת כספים במירמה והתנהגות שאינה הולמת ע"י מנהלת ברשות השידור

בעקבות חשד לדיווחים כוזבים כנגד העובדת הבכירה, נעשו פעילויות סמויות שבהן התחקנו אחר התנהגות העובדת. ממצאי הפעילות שהתקיימה מצביעים כי העובדת נוהגת לדווח באופן שיטתי ומתמשך על נוכחות בעבודה בשעה שהיא נמצאת בביתה ו/או נמצאת בעיסוקים פרטיים שאינם קשורים לעבודתה.

בעקבות הדיווחים הכוזבים זוכתה העובדת בכספים שלא היתה זכאית לקבלם.

העובדת הודתה במרבית החשדות שיוחסו לה.

יא. ניצול מעמד, ניגוד עניינים, התנכלות ושיבוש הליכי חקירה ע"י אם בית במעון – משרד הרווחה

במהלך חקירה מקיפה שנפתחה באגף החקירות נמצא כי אם הבית במעון ניצלה את העובדים הכפופים לה לצורך ניקוי ביתה, הכנת עבודות לאוניברסיטה, הלוואת כספים, ביצוע אירועים פרטיים (הולדת נכד ונכדה) בין כתלי המעון תוך שימוש בעובדים ובאמצעי המעון לצורך הכנת האירוע.

במהלך התנהלות החקירה התברר כי נעשה ניסיון ע"י העובדת והמקורבים לה לשבש את החקירה בשעה שאלה שוחחו עם עובדים שזומנו למסירת עדות טרם הגעתם ולאחר חזרתם מאגף החקירות מנש"מ.

יב. דיווחים כוזבים וקבלת כספים במירמה ע"י עובדים בכירים – משרד התיירות

בעקבות תלונה אנונימית שהתקבלה באגף החקירות נפתחה חקירה במהלכה נמצא כי עובדים בכירים מהמשרד אשר שהו בנסיעת עבודה בחו"ל, דיווחו באופן כוזב על הוצאות כלכלה (ארוחות) בשעה שהוצאות אלה שולמו בפועל ע"י המשרד ולא ע"י העובדים. באופן זה יצרו העובדים מצג שווא וזוכו בהחזרי כספים שלא היו זכאים להם!

יג. דיווח כוזב (בעניין ביצוע מטלות), אי קיום הוראות והתנהגות שאינה הולמת ע"י קב"ט באחד מנציגויות ישראל – משרד החוץ

בעקבות ביקורת שהתקיימה ע"י משרד החוץ ובהמשך חקירה של אגף החקירות עלו חשדות כבדים כנגד קב"ט הנציגות לפיהם הזין האחרון למערכת הממוכנת פעילויות שנעשו לכאורה ע"י אנשי האבטחה (מטווחים, בוחן כושר, תרגילים טקטיים ועוד) בשעה שאלה לא בוצעו כלל.

הראיות שנאספו אגב החקירה לרבות הודאת החשוד אוששו חשדות אלה ונמצא כי הנ"ל פעל ליצור מצג שווא באשר לפעילות האבטחה בנציגות ושעליה הוא ממונה בעיקר לנוכח פגמים שנפלו בהתנהלותו השוטפת של האחרון.

יד. ניצול מעמד, שימוש ברכב המשרד לצרכים פרטיים והתנהגות שאינה הולמת ע"י עובד בכיר ברשות המיסים

בעקבות תלונה אנונימית שהתקבלה באגף החקירות נפתחה חקירה במהלכה נאספות ראיות המצביעות כי העובד הבכיר השתמש באופן קבוע ברכב המשרד לצורך הסעתו למכללה בה למד (המרוחקת כ- 100 ק"מ ממקום עבודתו). העובד הוסע ע"י נהג ממושרדו (הכפוף לו) כאשר זה דיווח באישור הראשון על נסיעות אלה כ"ציאה בתפקיד". כמו כן נמצא כי העובד ובני משפחתו הוסעו לחופשה באילת ברכב המשרד וע"י אותו נהג, אשר גם ביצע עבור מנהלו מטלות אישיות/פרטיות ושאינם קשורים לעבודתו.

טו. חשד לדיווחים כוזבים, העדרויות מהעבודה, קבלת כספים במירמה ע"י סגנית מנהלת מחוז – מינהל מקרקעי ישראל

בעקבות מידע שהתקבל באגף החקירות, בוצעו מס' רב של פעילויות סמויות אחר העובדת. במהלך הפעילות נמצא כי העובדת נוהגת לדווח על יציאות בתפקיד למקומות מרוחקים באופן קבוע בעוד שבפועל היא ממשיכה את עבודתה במשרד וזאת על מנת שהיא תזוכה בהחזרי נסיעות, כלכלה ושעות נוספות.

כמו כן נמצא כי הדיווחים הכוזבים מתייחסים גם למועדים בהם העובדת כלל לא היתה בעבודתה ולא עסקה בענייני המשרד.

מעבר לפעילות הסמויה נמצא כי בתקופה של כשנה וחצי אותרו כ- 130 דיווחים כוזבים של העובדת ב"שיטה" המתוארת לעיל.

טז. דיווחים כוזבים והיעדרויות מהעבודה ע"י עובדי ארכיב – רשות המיסים

בעקבות חשד שהתקבל באגף החקירות נפתחה חקירה כנגד מנהל ארכיב באחד ממשרדי השומה ועובד הכפוף לו בגין דיווחים כוזבים במקום עבודתם.

מתוך הראיות שנאספו במהלך החקירה ושהתבססו הן על השעות של ניטרול/הפעלת האזעקה בארכיב והן על ביצוע פעילות סמויה עלה כי מדי יום דיווחו 2 העובדים על שעות רבות של עבודה בשעה שלא נכחו בה בפועל. אגב כך קיבלו העובדים שכר עבור מאות שעות עבודה רגילות ושעות נוספות שלא היו זכאים להם.

העובד הזוטר הודה בכל החשדות שיוחסו לו ואף הפליל את מנהלו בביצוע העבירות המתוארות לעיל.

יז. חשד לזיוף תעודת בגרות, דיווחים כוזבים והיעדרות מהעבודה ע"י עובדת במשרד האוצר

כנגד העובדת התקבלה תלונה אשר במהלך בדיקתה הסתבר כי האחרונה הגישה למשרדה תעודת בגרות (במסגרת הליכי מכרז שאליו הגישה את מועמדותה) על שמה. מבדיקה מול משרד החינוך עלה כי העובדת אינה זכאית לתעודת בגרות ובהמשך החקירה נמצא כי עשתה שימוש בתעודת בגרות של אחר תוך שינוי פרטי הזכאי והסבתו לשמה.

כן נמצא אגב החקירה שהתנהלה כי העובדת נוהגת לצאת ללימודים בשעות אחה"צ ללא החתמת כרטיס הנוכחות אותו היא מחתימה לאחר סיום הלימודים. בכך מקבלת העובדת כספים שאינה זכאית להם. העובדת הודתה בכל החשדות המיוחסים לה.

יח. גניבת ציוד והתנהגות שאינה הולמת. ע"י מורה ממשרד החינוך

לאור העלמות ציוד מכפר הנוער בו מועסק העובד נעשתה בדיקה ראשונית ע"י הנהלת המוסד ובהמשך נפתחה חקירה באגף החקירות שממצאיה הצביעו כי המורה גנב בכמה הזדמנויות מכפר הנוער: מכונת סוכר ו- 3 זוגות אופניים.

הראיות שנאספו כוללות גם צילומים ממצלמת האבטחה שמותקנת במקום והמאוששים את החשד נשוא החקירה. בחקירתו טען המורה (שנמצא כי גם סובל מבעיות נפשיות) כי אינו זוכר את האירוע.

יט. ניצול מעמד, רשלנות בעבודה ואי קיום נהלים ע"י עובדים באגף שוק ההון – משרד האוצר

בעקבות חשד שעלה באגף בחינות ומכרזים של נש"מ באשר לתקינות מכרז שהתקיים באגף שוק ההון במשרד האוצר, נפתחה חקירה שבמהלכה נחקרו מס' רב של עובדים שהיו מעורבים במכרז. ממצאי החקירה הצביעו כי נעשו פעולות לא כשרות ומנוגדות לנהלים ע"י עובדי האגף שהיו מעורבים במכרז והכל בכדי להעדיף מועמדת מסוימת ע"פ מועמדים/ות אחרים/ות ולהבטיח אגב כך את בחירתה לתפקיד.

כ. חשד לניצול מעמד וניגוד עניינים ע"י עובדת במינהל מקרקעי ישראל

עובדת המשמשת כיועצת משפטית במחוז של מינהל מקרקעי ישראל נטלה חלק פעיל בדיונים שהתקיימו במינהל הנוגעים לקרובי משפחתה ואף נקטה בעמדות שהיטיבו עם קרוביה. העובדת לא מסרה לנוכחים בדיונים על קירבת המשפחה כפי שראוי היה לעשות והדבר נודע רק באקראי.

אלמלא נחשפו קשרי המשפחה והתנהלותה הנגועה של העובדת היה עלול להיגרם למדינת ישראל נזק כספי רב.

כא. הטרדה מינית ע"י רב ביה"ח – משרד הבריאות

בעקבות תלונה שהתקבלה באגף החקירות עלה חשד כי העובד המשמש כרב בביה"ח הטריד מינית אזרחית במהלך התקופה בה שהתה בביה"ח עם אחד מבני משפחתה. ההטרדות כללו התבטאויות מילוליות ואף נגיעות.

מהחקירה עולה כי החשוד ניצל את מצבה הנפשי של המתלוננת על מנת ליצור יחסי תלות שלה בו ובאופן זה לנצל בהקשר מיני.

תוך כדי החקירה הוברר כי כנגד העובד תלונות דומות במשטרת ישראל אשר נדונות כיום בפרקליטות.

## אגף בחינות ומכרזים

אגף בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה מופקד על גיוס ומיון המועמדים לאיוש משרות בשירות המדינה.

### תפקידי האגף

- תכנון, פיתוח וביצוע אבחון ומיון לכניסה ולקידום עובדים בשירות המדינה.
- ניהול וביצוע מכרזי כוח אדם למשרות בדרגה 42 ומעלה בדירוג המח"ר ובדירוגים המקבילים.
- פרסום מכרזי כוח אדם פומביים ובין-משרדיים.
- ניהול וביצוע ועדות איתור.
- ביצוע מעקב, פיקוח ובקרה על ביצוע מכרזי כוח אדם עד דרגה 43 בדירוג המח"ר לרבות הדרגות המקבילות בדירוגים האחרים ע"פ נוהל האצלת סמכויות בנושא מכרזי כוח אדם למשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- טיפול בהשגות ופניות ציבור בנושא אבחונים ומכרזי כוח אדם.

האגף מבצע את מטלותיו מהמשרד הראשי בירושלים ובשתי לשכות מחוזיות הממוקמות בתל-אביב ובחיפה.

### לקוחות האגף

- משרדי הממשלה המבקשים לגייס עובדים.
- אזרחי המדינה המבקשים להתקבל לעבודה במשרדי הממשלה השונים.
- עובדי מדינה המבקשים להתקדם.

## סיכום פעילויות עיקריות - שנת 2009

1. במהלך 2009 הגישו מועמדות למשרות בשירות המדינה כ- 42,000 מועמדים ל- 3,750 מכרזים. (מצ"ב פרק נתונים כמותיים)
2. משך זמן ממוצע למכרז עמד על 73 ימים. (החל מתום מועד הגשת מועמדות עד למועד קיום ועדת הבוחנים) ירידה מצטברת של 42% ב- 3 השנים האחרונות. ירידה זו הינה למעשה תוצר של קביעת תוכנית עבודה חודשית ושבוועית לביצוע הבחינות, הכוללת קביעת לוחות זמנים, יעדי ביצוע ותיאום מול משרדי הממשלה מבעוד מועד המכרז.
3. במהלך 2009 התקבלו באגף בחינות ומכרזים 452 השגות ופניות ציבור אשר טופלו במלואן בתיאום עם הלשכה המשפטית.
4. הגשת דוח סטטיסטי מקיף להנהלת הנציבות לשנים 2006-2008 בנושא גיוס ומיון בשירות. הכולל ניתוח נתוני מועמדים ומכרזים לפי משתנים שונים ומגוונים.
5. שינוי שיטת פרסום מכרזים. פרסום מודעה כללית בעיתונים מובילים המפנה לאתר נש"מ (בו מפורסמים המכרזים בפירוט יתר) שיטה זו הוזילה באופן משמעותי את תקציב הפרסום.
6. בניית מאגר ממוחשב של מרכזי מכרזים במשרדים כערוץ עיקרי להפצת מידע חיוני בנושא. (נהלים, הנחיות, החלטות)
7. אשרור נוהל האצלת סמכויות מעודכן בנושא מכרזים למשרדי הממשלה ויחידות הסמך בהתאם ללקחים שנצברו עד כה מאז החלת הנוהל.
8. ייעול ושיפור מערך המיון בשירות המדינה, במסגרתו בוצעו הפעולות הבאות:
  - א. אפיון והגדרת דרישות למערכת גיוס ומיון מקוונת חדשה : מערכת גיוס ומיון ממוחשבת לניהול תהליך הגיוס כולו משלב קבלת טופס מילוי משרה של המועמד ועד לעדכון יום העבודה הראשון של המועמד הנבחר.

ב. בניית מודל מיון ואבחון חדש :

- \* לימוד המאפיינים והדרישות של שירות המדינה בתחום המיון
- \* מיפוי כלי האבחון הקיימים במכוני מיון
- \* מיפוי תפקידים בשירות המדינה
- \* בניית הליך מיון מותאם לכלל התפקידים המוצעים ע"י שירות המדינה תוך בניית אשכולות תפקיד.

**10.** הפעלת מערך הפיקוח והבקרה כחלק ממדיניות נציבות שירות המדינה בביזור סמכויות למשרדי הממשלה בנושא מכרזים, לצורך שיפור השליטה והבקרה בנושא המכרזים בכלל וועדות הבחנים בפרט.

\* בקרות פיזיות, בקרות ממוחשבות, הגשת דוחות בקרה ע"י המשרד לנש"מ, דו"ח נש"מ שנתי בנושא בחינות ומכרזים, פגישות תקופתיות בנושא בקרה, צוות היגוי לקידום פיקוח ובקרה, הגברת האכיפה ע"י הקפאת או ביטול מכרזים, ביטול האצלה.

\* הפעלת סנקציות למשרדים שלא פעלו על פי כללי המכרזים כמו ביטול הסמכה, הקפאת מכרזים, מתן עבירות משמעת לאחראים וכו'.

**11.** פיתוח מתודולוגיות ושיטות עבודה ליישום הלכה למעשה את החלטות הממשלה בנושא ייצוג הולם לאוכלוסיות מיוחדות.

א. מכרזים: הפעלת מנגנון גורף להעדפה מתקנת לכלל האוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם: אישור והעברת מועמדים לשלבים מתקדים בהליך המיון באופן פרופורציונאלי לאחוז אותה אוכלוסייה מכלל האוכלוסייה במדינה.

ב. הקמת מאגר נציגים במרכזי הערכה וועדות בחנים מקרב האוכלוסייה הערבית לצורך הגברת השתתפות בני אוכלוסייה זו כמעריכים במרכזי הערכה ונציגים בוועדות בחנים.

ג. הוראת נוהל פנימית לביצוע הקלות למועמדים מקרב אוכלוסיות מיוחדות למשרות בדירוג המנהלי עד דרגה 17, לפיה נקבע ציון מעבר 4 במקום ציון מעבר 5 אשר מונהג בכלל האוכלוסייה.

**12.** שיתוף פעולה עם האקדמיה ועמותות ומעקב אחר מחקרים אקדמיים ומדעיים בנושא מיון וגיוס.

## נתונים כמותיים - שנת 2009

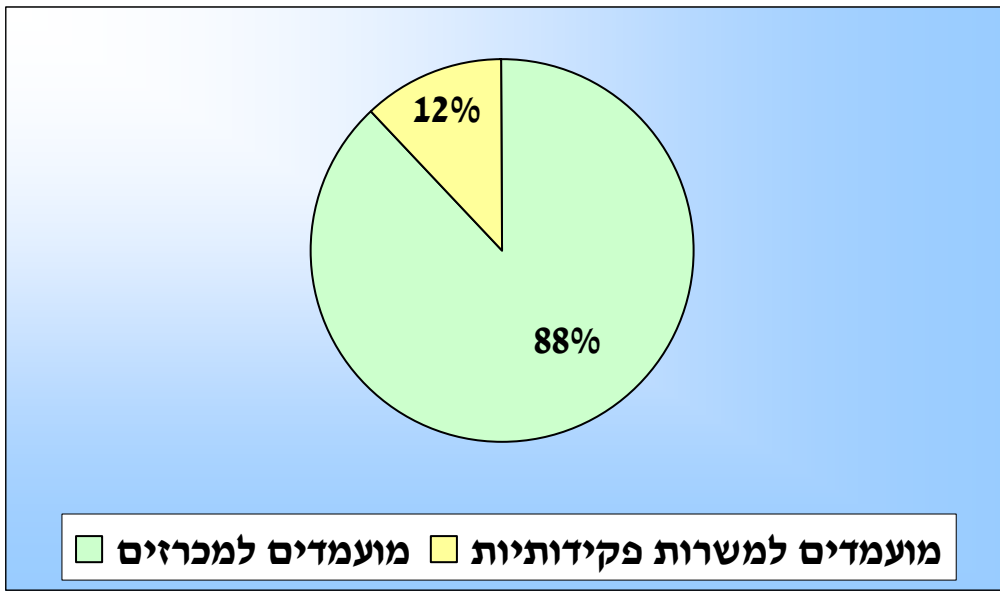
### מועמדים לשירות המדינה

בשנת 2009, כ- 42,000 מועמדים הגישו את מועמדותם למכרזים ולמשרות פקידותיות.  
(ראה לוח מס' 1).

### לוח 1 - סה"כ מועמדים לשירות המדינה

סה"כ מועמדים	סוג מועמד
41,628	סה"כ
36,477	מועמדים למכרזים
5,153	מועמדים למשרות פקידותיות

### תרשים 1- סוגי המועמדים לשירות המדינה



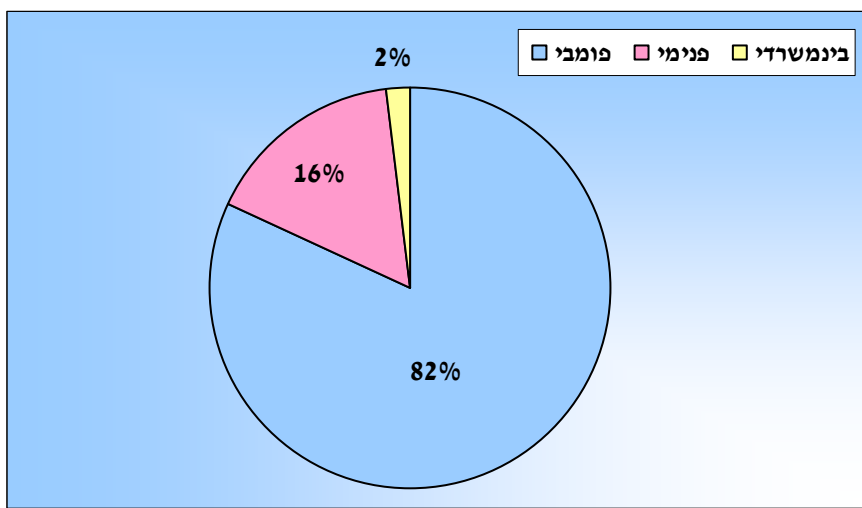
מספר המועמדים הממוצע במכרז עומד על 10 מועמדים למכרז לעומת 7 מועמדים בשנת 2008. בולט במיוחד ממוצע למכרז פומבי (21) לעומת מכרז פנימי (3). (ראה לוח מס' 2).

### לוח 2 - מס' המועמדים הממוצע במכרז

ממוצע מועמדים למכרז	אחוז	סה"כ מועמדים	סוג מכרז
10	100%	36,477	סה"כ
21	82%	30,093	פומבי
3	16%	5,774	פנימי
5	2%	610	בינמשרדי

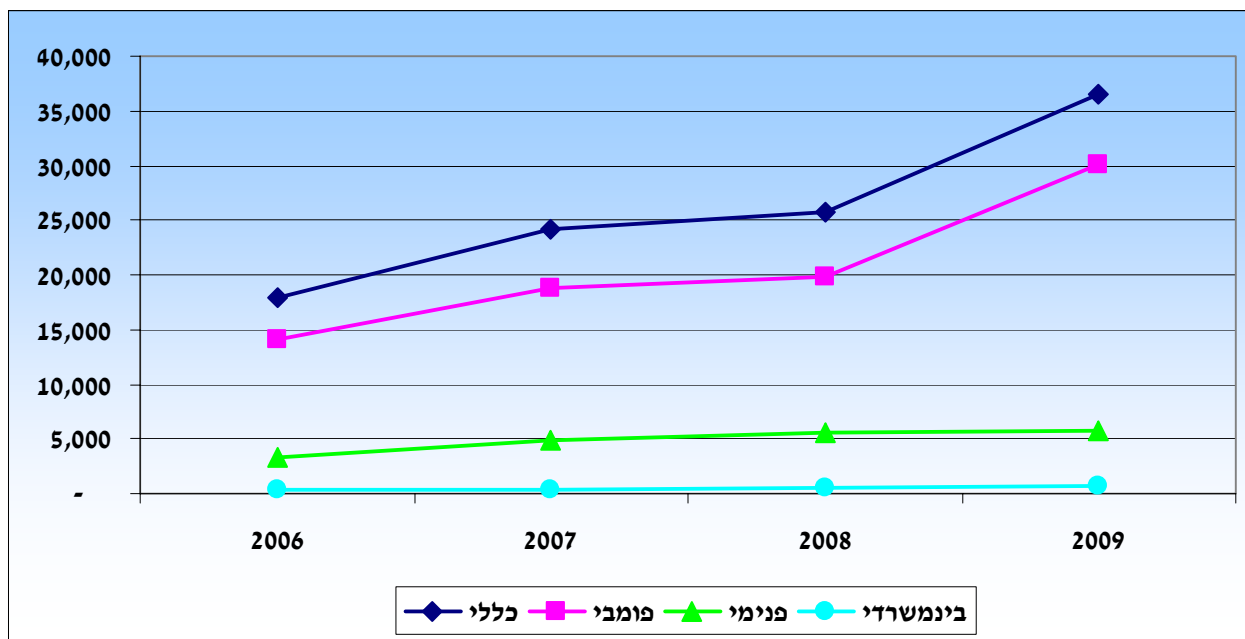
82% מהמועמדים למכרזים מגישים את מועמדותם למכרזים פומביים לעומת 77% בשנת 2008 (ראה תרשים 2)

### תרשים 2 - מועמדים לפי סוג מכרז



נרשמה עליה מצטברת של 83% בסך המועמדים הניגשים למכרזים בשנים 2006 - 2009. עליה זו מתבטאת בעיקר בסך המועמדים למכרזים פומביים (עליה של 90%) ובסך המועמדים למכרזים פנימיים (עליה של 62%).

### תרשים 3 - מועמדים למכרזים בשנים 2006 - 2009



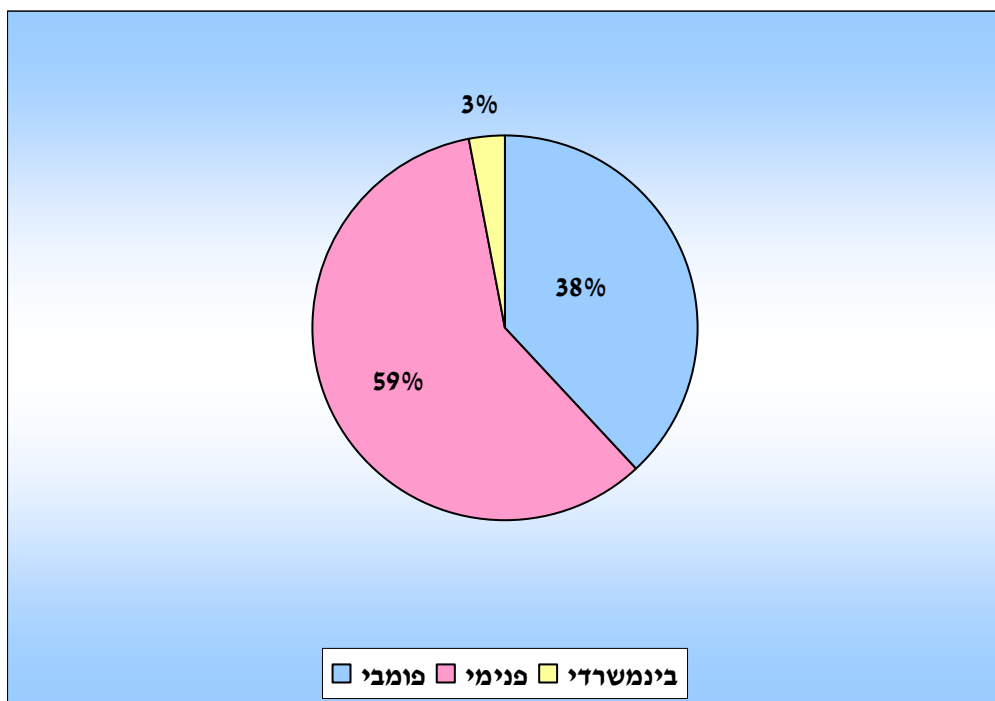
## מכרזים

בשנת 2009 התקיימו 3,724 מכרזים. כ- 60% מסה"כ המכרזים בשירות המדינה הם מכרזים פנימיים, וזאת על אף הממצא דלעיל לפיו מרבית המועמדים ניגשים למכרזים פומביים. (ראה לוח מס' 3)

### לוח 3 - מכרזים לפי סוג מכרז

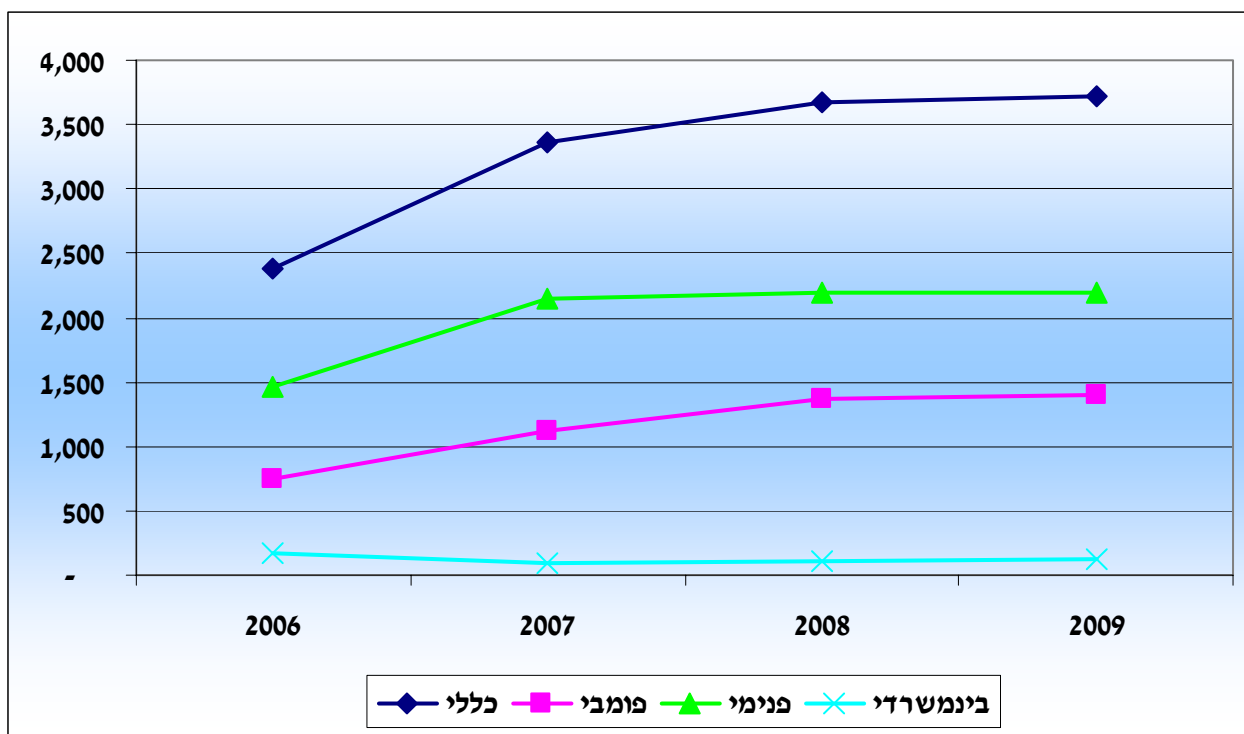
סוג מכרז	סה"כ מכרזים	אחוז
סה"כ	3,724	100%
פומבי	1,406	38%
פנימי	2,199	59%
בינמשרדי	119	3%

### תרשים 4 - מכרזים לפי סוג מכרז



קיימת מגמת עליה, ב- 4 השנים האחרונות, בהיצע המכרזים. בין שנת 2006 לבין שנת 2007 חלה עליה של 41%, בין שנת 2007 לבין שנת 2008 חלה עליה של 9%, ובין 2008 לבין 2009 חלה עליה של 1%, דהיינו - עליה מצטברת של 52% ב- 4 השנים האחרונות. בולטת במיוחד העלייה במכרזים פומביים (עליה של 74%) לעומת העלייה במכרזים פנימיים (עליה של 50%).

### תרשים 5 - מכרזים בשנים 2006 - 2009



## משך זמן מכרז ממוצע

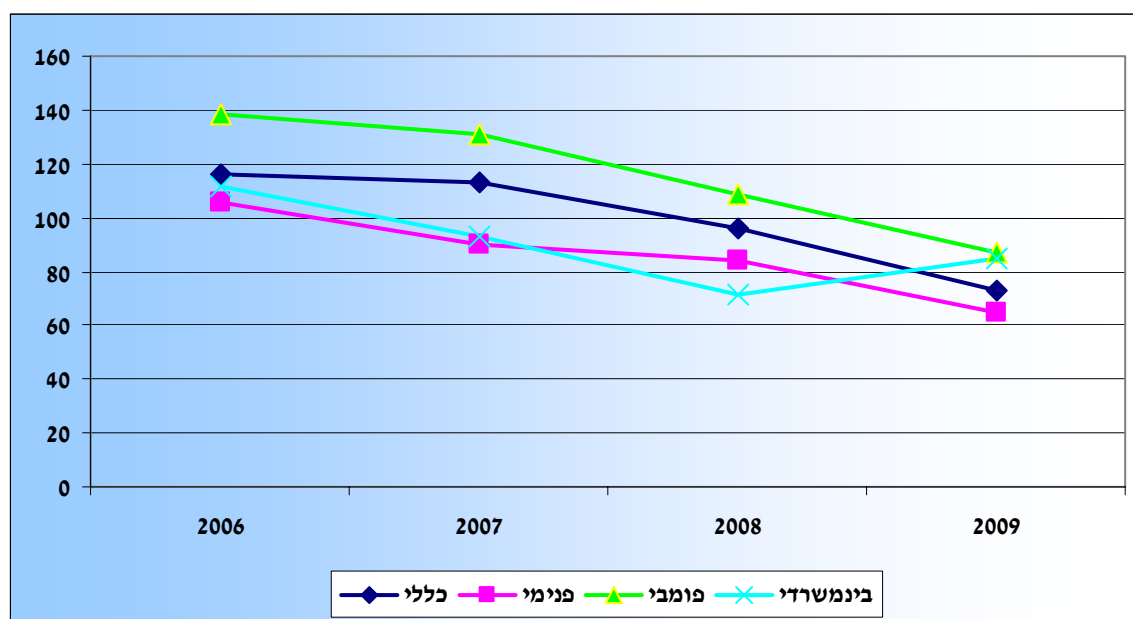
משך זמן (ממוצע) למכרז התקצר לאורך זמן (קיצור של 42% בכלל, 49% במכרזים פנימיים ו- 42% במכרזים פומביים) וזאת לעומת הגידול בסה"כ המכרזים ובסה"כ המועמדים הניגשים למכרזים.

עם זאת היעד שנקבע הוא לקצר משמעותית את משך הזמן של המכרז משך הזמן הממוצע למכרז פומבי בשנת 2009 עמד על 87 ימים בממוצע. (ראה לוח מס' 4).

### לוח 4 - משך זמן ממוצע למכרז (בימים) - שנת 2009

סוג מכרז	זמן מכרז ממוצע (בימים)
משך זמן מכרז ממוצע	73
משך זמן מכרז פנימי ממוצע	61
משך זמן מכרז פומבי ממוצע	87
משך זמן מכרז בינמשרדי ממוצע	85

### תרשים 6 - משך זמן ממוצע (בימים) למכרז בשנים 2006-2009



## דירוג משרות

82% מסה"כ המכרזים מרוכזים בדירוגים הבאים (ע"פ סדר יורד): דירוג המנהלי (27%), דירוג המח"ר (20%), דירוג הרופאים (11%), דירוג המהנדסים (8%), דירוג המשפטי (7%) ודירוג העו"ס (9%). (ראה לוח מס' 5).

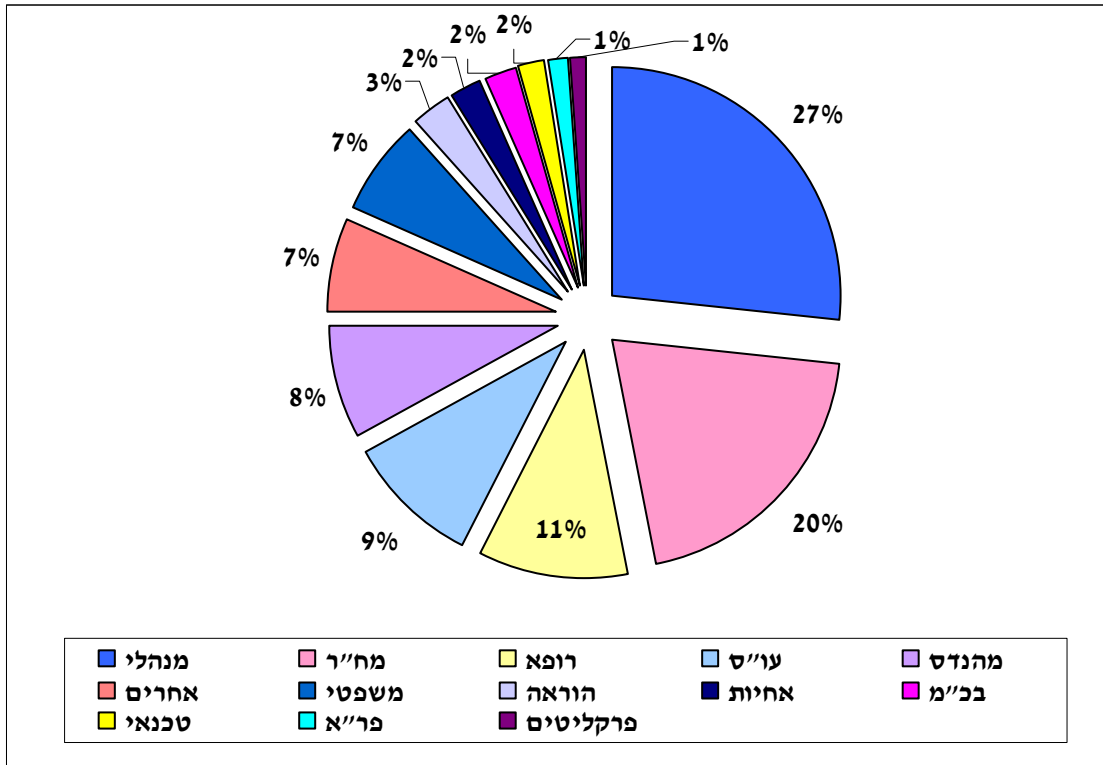
### לוח 5 - מכרזים לפי דירוג משרה

דירוג	סה"כ מכרזים	אחוז
מנהלי	993	27%
מח"ר	759	20%
רופא	392	11%
עו"ס	351	9%
מהנדס	299	8%
אחרים *	248	7%
משפטי	243	7%
הוראה	104	3%
אחיות	87	2%
בכ"מ	80	2%
טכנאי	77	2%
פר"א	47	1%
פרקליטים	44	1%
סה"כ	3724	100%

#### אחרים (\*)

טכנאים, עיתונאים, פרא רפואי, רוקח, מחקר, רופאים וטרנריים, פיזיותרפיסטים, רנטגן, מרפאים בעיסוק, סנגורים ציבוריים, שופט, אחיות בריאות הציבור.

## תרשים 7 - התפלגות המכרזים לפי דירוגים



## התפלגות לפי מין המועמדים

התפלגות המועמדים הניגשים למכרזים לפי מין, כמעט זהה. קיים יתרון קל (6%) לטובת הנשים. יש לציין כי אחוז הגברים היום בקרב העובדים בשירות המדינה מהווה 35.5% לעומת 64.5% אצל הנשים. (ראה לוח מס' 6).

### לוח 6 - מועמדים לפי מין

מין	סה"כ מועמדים	אחוז
גברים	17,245	47%
נשים	19,232	53%
סה"כ	36,477	100%

## גיל ממוצע למכרז בשירות המדינה

■ הגיל הממוצע למועמדים הניגשים למכרזים עומד על 36, ראה לוחות מס' (7 ו-8).

### לוח 7 - הגיל הממוצע של המועמדים לפי סוג מכרז

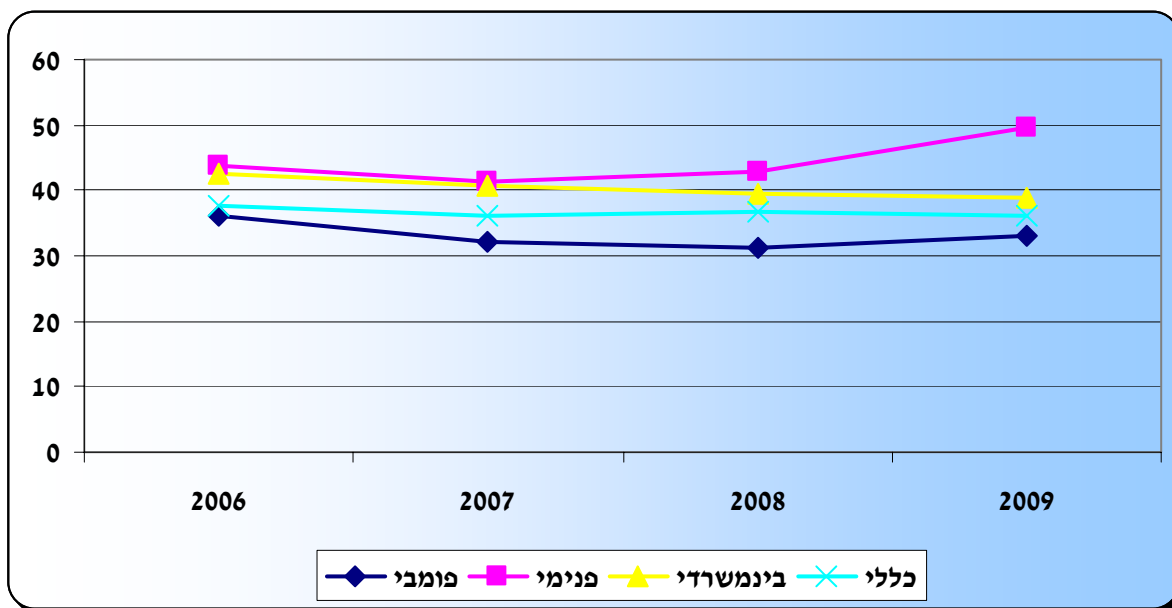
סוג מכרז	גיל ממוצע (בשנים)
פומבי	33
פנימי	49.5
בינמשרדי	39
כללי	36

### לוח 8 - מועמדים לפי קבוצת גיל

אחוז	סה"כ מועמדים	מרווח גילאים
100%	36,477	סה"כ
42%	15,374	20-30
36%	13,146	31-40
13%	4,686	41-50
1%	3,271	+51

■ גיל מרבית המועמדים (78%) נע בין 20 – 40.

### תרשים 8 - גיל המועמדים הממוצע לפי מכרז בשנים 2006 – 2009



קיימת עליה בגיל הממוצע למכרז פנימי בשנת 2009 לעומת 2010.

## מועמדים למשרות פקידותיות עד דרגה 17 בדירוג המנהלי

בשנת 2009, בוצעו כ- 5,153 בחינות ל- 3,802 מועמדים (ראה לוח מס' 9).

### לוח 9 - מועמדים למשרות פקידותיות עד דרגה 17 בדירוג המנהלי

5,153	סה"כ מועמדים
3,802	סה"כ נבחנים

78% מהנבחנים הן נשים לעומת 22% גברים (ראה לוח מס' 10).

### לוח 10 - מועמדים לפי מין

מין	סה"כ מועמדים	אחוז
סה"כ	5,153	100%
גברים	1,196	22%
נשים	3,957	78%

**הערה:** במשרות פקידותיות אותו מועמד רשאי להיבחן יותר מפעם אחת, לכן כמות המבחנים המבוצעת (דהיינו, סה"כ הנבחנים) גדולה יותר מסה"כ המועמדים למשרות אלו.

## ועדות איתור

מספר המועמדים הממוצע הינו 28 מועמדים לועדת איתור, גבוה יותר ממספר המועמדים הממוצע למכרז רגיל במתח דרגות מקבילות, דהיינו מתח דרגות 42 – 44 ומעלה (12 מועמדים).

הגיל הממוצע של מועמדים עומד על 46.

71% מהמועמדים לועדות איתור הינם גברים בעוד ש - 29% בלבד הן נשים לעומת 22% בשנת 2008 (ראה לוח מס' 11).

### לוח 11 - ועדות איתור

גיל מועמדים ממוצע	ממוצע מועמדים לועדה	סה"כ מועמדים	סה"כ ועדות איתור
46	28	337	12

מין	מס' מוחלט	אחוז
גברים	238	71%
נשים	99	29%
סה"כ	337	100%

## השגות ופניות ציבור

### מטרת על של הטיפול בהשגות ציבור

לבדוק בהשגה המתקבלת אם הליך שיטת המיון, סינון המועמדים ובחירת הכשירים לתפקידם, מתבצע על בסיס מינהל ציבורי תקין, חוק שירות המדינה (מינויים) התשי"ט - 1959, כללי שירות המדינה (מכרזים בחינות ומבחנים) התשכ"א - 1961, הוראות התקשי"ר לרבות חוזרי הנחיות נציב שירות המדינה.

### אופן הטיפול בהשגות ציבור

הטיפול מתבצע בשני מישורים:

#### במישור האישי

אגף בחינות ומכרזים מספק לאזרחים המשיגים ערוץ תקשורת ישיר בכל הקשור לנושא הבחינות והמכרזים ובודק את טענתם מול משרדי הממשלה במטרה לפתור את בעייתם האישית.

#### במישור המערכתי

הטיפול בהשגות בגישה מערכתית מספק להנהלת נציבות שירות המדינה:

- ניתוחים, הערכות, ייעוץ ומידע על מידת תקינות ואיכות ביצוע המשרדים לנוהל האצלת סמכויות בנושא איוש משרות ע"י מכרזים.
- מידע אם הליך הבחינות והמכרזים מתבצע ביעילות ובאפקטיביות תוך שמירה על החוק, הניהול התקין, טוהר מידות ומדיניות נציבות שירות המדינה.
- מהווה מקור מידע על ליקויים בדרכי הפעולה ומצביע על נושאים ותחומים בעיתיים לצורך ביצוע בדיקה מעמיקה ומערכתית.

## לוח 12 - השגות ופניות ציבור בשנת 2009

2009		2008		
אחוז	כמות	אחוז	כמות	סוג
47%	211	68%	159	השגות
53%	241	32%	75	פניות
100%	452	100%	234	סה"כ

עליה של 93% בין שנת 2008 ל-2009

**השגה-** השגה היא כל פנייה שהוגשה בכתב, ויש בה טענה או תערומת על הנציבות או משרד ממשלתי כזה או אחר בנושא הבחינות ומכרזים וזאת בגין מעשה או פעולה שהינה בניגוד לחוק או בניגוד למינהל תקין.

**פניה -** פניה היא בקשה של אזרח לקבלת מידע, המלצה, רעיון או הכוונה בנושא הבחינות ומכרזים.

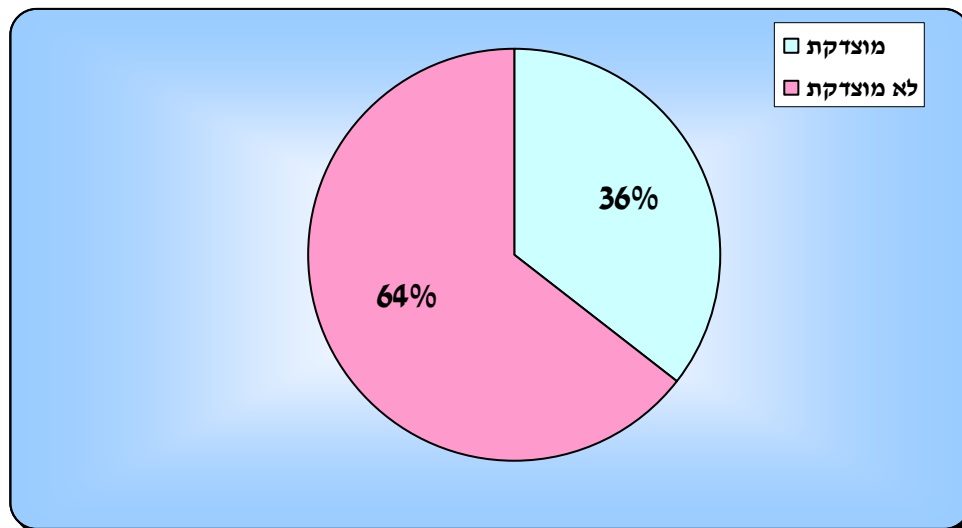
### פניות טלפוניות ומתן מענה בעל פה (מועמדים ומשרדי ממשלה)

בנוסף לתלונות או לפניות הכתובות, מתקבלות באגף פניות טלפוניות ברמה היומית בהיקף של 100,000 פניות בשנה.

### לוח 13 - השגות ציבור לפי תוצאת בדיקה

אחוז	מס' תלונות	תוצאת טיפול
36%	75	מוצדקת
64%	136	לא מוצדקת
100%	211	סה"כ

### פילוח תוצאות לפי תוצאה



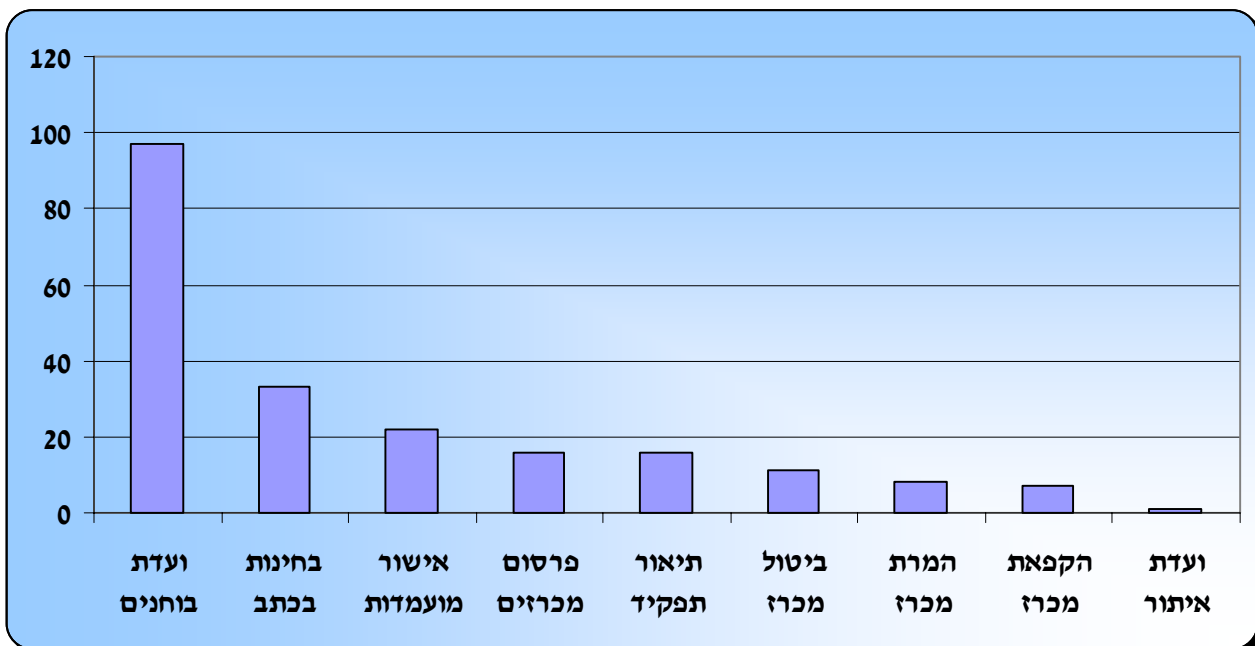
## השגות ציבור לפי נושא

75% מההשגות שהתקבלו נוגעות לתהליך העבודה המבוצע במשרדי הממשלה בנושא המכרזים. (ראה לוח מס' 14 ותרשים מס' 9)

### לוח 14 - ניתוח השגות ציבור לפי נושא

מס"ד	נושא תלונה	מס' תלונות	אחוז
1	ועדת בוחנים	97	46%
2	אישור מועמדות	22	10.4%
3	פרסום מכרזים	16	7.6%
4	המרת מכרז	8	3.8%
5	ביטול מכרז	11	5.2%
6	הקפאת מכרז	7	3.3%
7	ועדת איתור	1	0.5%
9	בחינות בכתב	33	15.6%
10	תיאור תפקיד	16	7.6%
11	סה"כ	211	100%

### תרשים 9 - ניתוח השגות לפי נושאי ההשגות שהתקבלו



## התפלגות השגות לפי משרד

### לוח 15 - ניתוח השגות ציבור לפי משרד

משרד	סה"כ השגות	אחוז
בריאות	38	18%
רשות המסים	28	13.3%
פנים	21	10%
ה. בתי משפט	11	5.2%
משפטים	11	5.2%
חינוך	9	4.3%
אוצר	8	3.8%
הגנת הסביבה	8	3.8%
למ"ס	7	3.3%
בית הדין הרבני	6	2.8%
בטחון פנים	6	2.8%
רוה"מ	6	2.8%
רשות האוכלוסין	6	2.8%
בינוי ושיכון	4	1.9%
נש"מ	4	1.9%
רווחה	4	1.9%
תקשורת	4	1.9%
ממ"י	4	1.9%
רשות המים	4	1.9%
חקלאות	3	1.4%
השירות הווטרינרי	2	0.9%
קליטה	2	0.9%
תיירות	2	0.9%
תמ"ת	2	0.9%
הוצל"פ	2	0.9%
שירותי דת	2	0.9%
בי"ח נס ציונה	1	0.5%
חוץ	1	0.5%
טירת הכרמל	1	0.5%
הסברה ותפוצות	1	0.5%
תחבורה	1	0.5%
רשות החשמל	1	0.5%
מינהל המחקר החקלאי	1	0.5%
<b>סה"כ</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

ההשגות מרוכזות ב- 33 משרדים בלבד, דהיינו ב- 43% מהמשרדים.

## אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה אחראי על שני תחומי מטה מרכזיים בשירות המדינה:

תחום ההדרכה וההשכלה ותחום הרווחה.

האגף עוסק בפיתוח, בטיפוח ובקידום המשאב האנושי בשירות המדינה ובהעלאת רמתם

המקצועית של העובדים באמצעות הכשרתם השיטתית והדרכתם המתמדת, וכן בתכנון

ובביצוע פעולות לרווחתם של עובדי וגמלאי שירות המדינה.

בשש השנים האחרונות עוסק האגף בהתמדה ובעקביות במיצוב תחומי ההדרכה והרווחה

בשירות המדינה, וזאת באמצעות חיזוק עבודת המטה, הבהרת וחיזוק הנהלים וההנחיות

למשרדים, חיזוק שיתופי פעולה עם גורמים בתוך שירות המדינה ומחוצה לו, ועוסק באופן

פעיל בהעלאת רמתם המקצועית של המופקדים על תחום ההדרכה והרווחה במשרדים

וביחידות הסמך.

## תחום ההדרכה וההשכלה

### בשנת 2009 התמקד האגף במספר תחומים עיקריים:

א. גמול מינהל – בעקבות חתימת הסכם גמול מינהל בין הסתדרות עובדי המדינה, משרד האוצר ונציבות שירות המדינה, הוטלה על אגף ההדרכה האחריות ליישום גמול המינהל בשירות המדינה, ובכלל זה פיתוח וכתובת נוהל ליישום ההסכם, העברתו באופן מסודר וברור לממונים על ההדרכה, ויצירת מנגנוני בקרה ופיקוח אחר אופן יישום ההסכם במשרדים וביחידות הסמך.

הנוהל ויישומו בשטח נעשו תוך שיתוף פעולה מלא עם הסתדרות עובדי המדינה.

בפעימה הראשונה של גמול המינהל למדו בשנת 2009 למעלה מ-10,000 עובדים מהדירוג המינהלי. מספר דומה של עובדים צפויים ללמוד בכל אחת משתי הפעילות הבאות.

ב. עדכון פרק 5 לתקשי"ר - המשך עבודה על רענון ועדכון הוראות והנחיות התקשי"ר בעיקר בנושאים הנוגעים ל: תעריפי הדרכה, בחינות ומבחנים, הכשרות החינוכיות לתפקידו של עובד חדש, שיעורים פרטיים ללימודי שפות זרות, החזר הוצאות במסגרת לימודים לרכישת או השלמת השכלה פורמלית וכדומה.

ג. חיזוק השקיפות לגבי נהלים, הנחיות והוראות התקשי"ר – באמצעות חוזרים, עדכונים שוטפים וימי עיון. בשנת 2009 פורסמו על ידי האגף 25 חוזרי הדרכה ו-2 חוזרים של עדכונים שוטפים.

ד. חיזוק דפוסי עבודה שיטתיים ומובנים עם הממונים על ההדרכה - במסגרת תכנית העבודה השנתית של הממונים על ההדרכה הם נדרשו לתת דגש מיוחד בתוכניות ההדרכה המשרדיות, לנושאים אשר הוגדרו על ידי האגף כיעדים ההדרכתיים המרכזיים של שירות המדינה בשנת 2009, כדלקמן:

■ הכשרת עובדים חדשים: האגף האציל את הסמכות לפיתוח מערכי ההדרכה לקליטת עובדים חדשים למשרדים וליחידות הסמך.

■ הרחבת היקף ההכשרה המקצועית לצורך הכשרה לליבת התפקיד של העובדים, כמתחייב מדרישות המשרה והתפקיד בה הם מועסקים, וכפי שנקבע בהוראות התקשי"ר, כולל במסגרת מסלולי הקידום.

■ פיתוח מנהלים - פיתוח כושרם המקצועי של עובדים בעלי פוטנציאל ניהולי, מנהלים בדרג הביניים ומנהלים הנמנים על הסגל הבכיר. הממונים על ההדרכה הונחו לתת לכך מענה כולל בהצגת תוכנית פיתוח מנהלים לתפקידים ברמות השונות, ולעתודה הניהולית.

■ **עידוד עובדים להשלמת השכלה** - תקצוב ותכנון תוכנית לעידוד השלמת השכלה פורמלית, כולל לימודים במוסדות להשכלה גבוהה במגמות לימוד המוגדרות על ידי המעסיק כחיוניות למילוי תפקידו של העובד ואשר תורמות תרומה של ממש למילוי תפקידו ולהעלאת רמתו המקצועית, כמוגדר בהוראות התקשי"ר.

בכל משרד נקבעו תחומי הלימוד האקדמיים המועדפים הרלוונטיים לליבת התפקיד של המשרד ורק בנושאים ובתחומי לימוד אלו רשאי כל משרד לאשר היעדרות בשכר ומענקי לימוד לעובדי המשרד. תחומי הלימוד של המשרדים אושרו פרטנית וביחס לכל משרד/יחידת סמך, על ידי אגף ההדרכה.

■ **הגדרת יעדי הדרכה מרכזיים ברמת מטה** (אותם נתבקשו המשרדים לשלב בתוכנית ההדרכה המשרדית השנתית).

1. פיתוח מודעות לנושא **האתיקה בשירות המדינה** והשמירה על טוהר המידות.
2. פיתוח מודעות **לאיכות ולמצוינות**, תוך פיתוח וארגון פעולות הדרכה בתחום זה, כולל צוותי שיפור, אמנת איכות השירות ועוד, בשיתוף הממונים על E.F.Q.M.
3. פיתוח מודעות ל**שיפור השירות** ללקוחות פנימיים וחיצוניים, כולל בסביבה רב-תרבותית.
4. פיתוח מודעות לקידום ו**לייצוג הולם לנשים** בשירות המדינה, כולל באמצעות ארגון פעולות הדרכה בשיתוף הממונות על מעמד האישה במשרדים.
5. פיתוח מודעות לקידום ו**לייצוג הולם לערבים תושבי ישראל**, ל**יוצאי העדה האתיופית ולאנשים עם מוגבלויות** בשירות המדינה.

#### ה. **פיתוח תכנית הכשרה ייחודיות כחלק מיישום החלטות ממשלה**

1. **הכשרה למנכ"לים חדשים** – על-פי החלטת הממשלה מס' 4432 מיום 25/1/2009 מנכ"ל חדש יחויב במהלך שלושת החודשים הראשונים לכהונתו בתפקיד לעבור קורס הכשרה אשר תכניו ומסגרתו יקבעו על-ידי נציבות שירות המדינה בשיתוף עם משרד ראש הממשלה.

בהתאם להחלטה זו, ולאחר הקמתה של ממשלה חדשה, בוצעה על-ידי האגף הכשרה מרוכזת למנהלים הכלליים החדשים בה השתתפו 17 מנכ"לים ובין המרצים בהכשרה זו היו גם בכירי שירות המדינה (נציב שירות המדינה, הממונה על התקציבים, החשב הכללי, המשנה ליועץ המשפטי לממשלה מנהלים כלליים ותיקים ועוד).

2. **הכשרה ניהולית ליועצים משפטיים בשירות המדינה** - בהחלטת הממשלה מס' 1411 מיום 18.3.2007 הוחלט על הקמת צוות בינמשרדי לבחינת סוגיות הנוגעות למערך הייעוץ המשפטי למשרדי הממשלה. אחת מהמלצות הצוות (דו"ח אברמוביץ') הייתה לבנות עבור היועצים המשפטיים במשרדי הממשלה תכנית הדרכה לשיפור כישוריהם הניהוליים.

דו"ח זה אומץ על-ידי הממשלה ב- 1.3.2009. בעקבות זאת, הוחלט על קיומן של תכניות הכשרה סדורות הכוללות מיומנויות ניהול וחניכה ניהולית, ואשר תהיינה מיועדות בשלב ראשון ליועצים המשפטיים, ובשלב שני – לסגניהם. לצורך זאת ריכז וניהל האגף את כתיבתו, פרסומו ויישומו של מכרז פומבי לצורך ביצוע ההכשרה.

1. **טיוב הקורסים במסלולי קידום לעובדי מדינה**, תוך מתן מענה מקצועי ויעיל יותר לצרכי ההדרכה וההכשרה הן ברמת הארגון והן ברמת העובד.
2. **טיוב הקורסים לפיתוח מנהלים בשירות המדינה** - עדכון ושדרוג תכניות הלימוד בקורסי קבלת החלטות למנהלים כחלק מתהליך הפקת לקחים והתייעלות.
3. **חיזוק ושימור שיתופי פעולה** עם גורמים מערכתיים וחוף-מערכתיים לצורך קידום נושאים משותפים ולצורך מיצוב נושא ההדרכה בשירות המדינה והפיכתו לנושא מוביל.

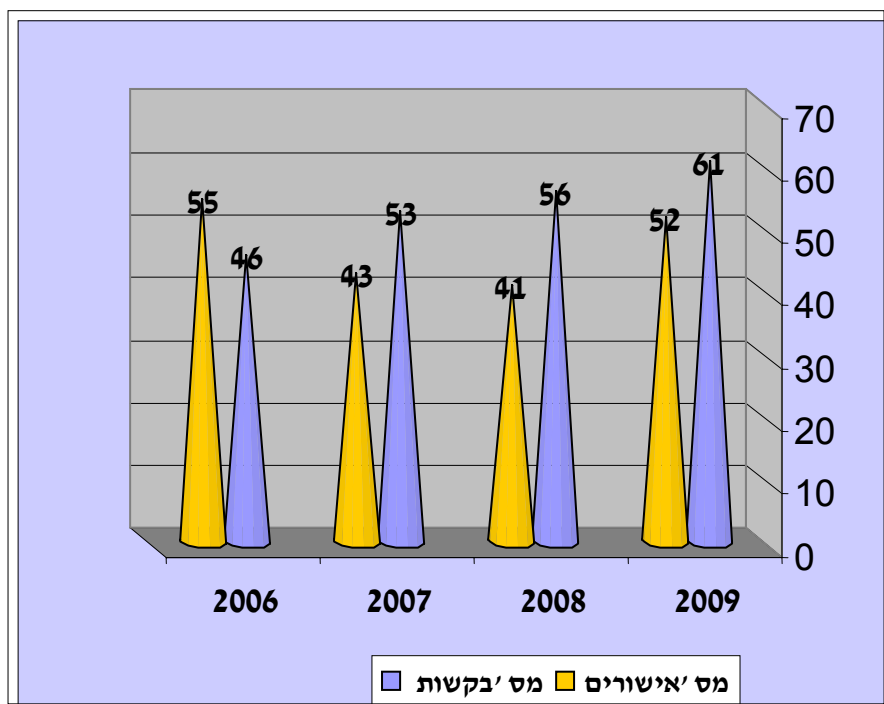
## להלן תחומי הפעילות עיקריים של אגף בכיר הדרכה והשכלה, ברמת מדיניות, וברמת תכנון וביצוע הדרכה:

### 1. ועדת ההשתלמות המרכזית של נציבות שירות המדינה

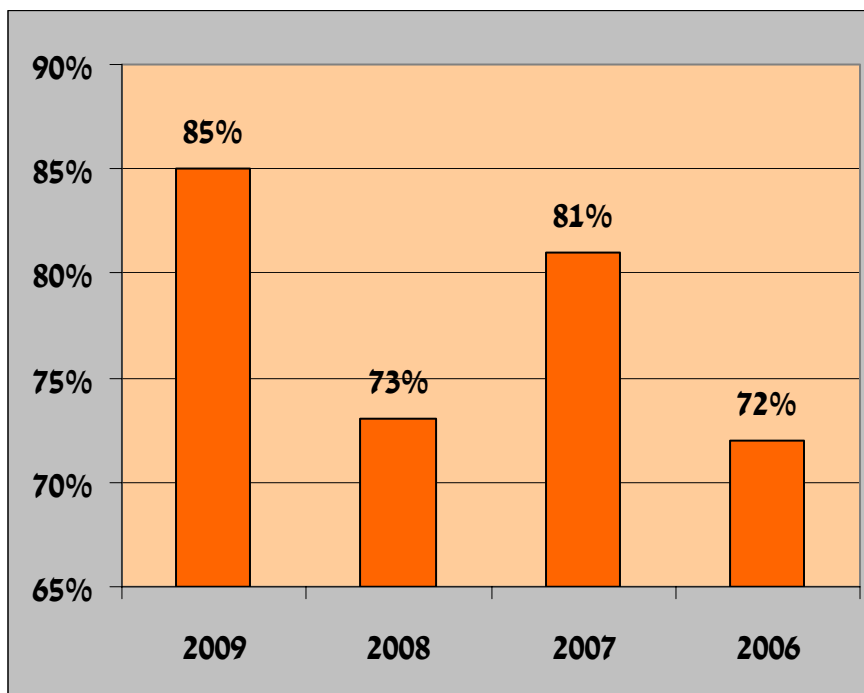
אגף בכיר הדרכה והשכלה אחראי על קביעת מדיניות ההדרכה לכלל שירות המדינה, וזאת בין היתר, במסגרת **ועדת ההשתלמות המרכזית** במגוון נושאים: לימודי משפטים ושמאות, לימודים לתואר שלישי, השתלמויות בחו"ל, בקשות להשתלמות בארץ שאינן בסמכות המשרד, לימודי שפות זרות באמצעות שיעורים פרטיים ועוד.

חברי הוועדה מונו על-ידי נציב שירות המדינה ובתפקיד יו"ר וועדת ההשתלמות המרכזית בנציבות שירות המדינה משמש מנהל אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה.

### ועדת השתלמות מרכזית – התפלגות מס' בקשות ומס' אישורים לפי שנה



## אחוז הבקשות שאושרו במסגרת ועדת ההשתלמות המרכזית לפי שנה



## 2. עדכון הוראות התקשי"ר הנוגעות להדרכה בשירות המדינה

בשנת 2009 שונו ועודכנו ההוראות הבאות:

- (1) פסקה 51.112 – הכשרות החיוניות לתפקידו של עובד חדש (המועסק המשרד פחות משנה).
- (2) פסקה 51.342 – שיעורים פרטיים ללימודי שפות זרות.
- (3) פסקה 51.371 – החזר הוצאות במסגרת רכישת/השלמת השכלה פורמלית.
- (4) פסקאות 53.13 ו- 53.15 – קצובת שהייה וקצובת לינה בחו"ל בפעולות הדרכה, אשר הותאמו להוראות השות"ש (שכר ותנאי שירות בחו"ל) בנושא זה.
- (5) עריכה מחדש ועדכון של כל פרק 53.3 הדן בתעריפי הדרכה, מבחנים ובחינות.

## 3. שיתוף פעולה עם האגפים השונים בנציבות שירות המדינה ועם משרדי הממשלה בפיתוח הדרכה ייעודית במגוון של נושאים:

### א. קידום נשים בשירות המדינה - בשיתוף האגף לקידום ושילוב נשים

- (1) ארגון וביצוע ימי עיון וכנסים מקצועיים לממונות על מעמד האישה.
- (2) שילוב הרצאות בנושאים מגדריים-מקצועיים (החוק למניעת הטרדה מינית ושוויון הזדמנויות בעבודה) בכלל הקורסים במסלולי קידום.
- (3) בשנה זו נכתב על-ידי אגף ההדרכה בשיתוף האגף לקידום נשים מכרז לקבלת הצעות לביצוע קורס הסמכה לממונות בהיקף של כ- 250 שעות.

## ב. גמלאות ופרישה בשירות המדינה - בשיתוף אגף בכיר לפרישה וגמלאות

- (1) ביצוע ימי עיון בנושא גמלאות בשירות המדינה לרפרנטים לגמלאות ממשרדי הממשלה, יחידות הסמך ומערכת הבריאות.
- (2) ביצוע קורס גמלאות וביטוח פנסיוני לסמנכ"לים בכירים למינהל ולמשאבי אנוש ולמנהלי משאבי אנוש, בהיקף של 64 שעות לימוד.

## ג. איכות ומצוינות בשירות המדינה - בשיתוף האגף לאיכות ומצוינות

ביצוע קורס הסמכה בהיקף של 40 שעות לימוד למרכזי איכות ומצוינות יחידתיים ממשרדי הממשלה ומיחידות הסמך – בשנת 2009 בוצעו 4 מחזורים של קורס זה.

## ד. מעמד האישה בנציבות שירות המדינה – בשיתוף עם הממונה על מעמד האישה

מעורבות בתכנון ובביצוע פעולות לצורך העלאת מודעות העובדים לנושא מעמד האישה וקידום נשים, כולל: ארגון יום העובד וימי עיון מקצועיים נוספים.

## ה. תקשי"ר - עדכון התקשי"ר בשיתוף עורך התקשי"ר

עדכון ושינוי חלק 5 בתקשי"ר העוסק בהדרכה והשתלמות.

## ו. פניות ציבור – בשיתוף האגף לפניות ציבור במשרד ראש הממשלה

ביצוע יום עיון בנושא הטיפול בפניות הציבור המיועד לאחראים על הנושא במשרדי הממשלה.

## 4. פיתוח ותחזוק קשרי חוץ ושיתופי פעולה בינלאומיים

### 5. האיחוד האירופי

כחלק מההבנות בעקבות הצהרת ברצלונה פועל האיחוד האירופי לבניית שיתוף פעולה בינאזורי במדינות אגן הים התיכון. במסגרת זו מקיים האיחוד האירופי סדרת קורסים המיועדים לעובדי מדינה מישראל וממדינות הים התיכון, אשר עוסקים במסגרת תפקידם בנושאים הקשורים לאיחוד האירופי.

אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בשיתוף משרד החוץ משמשים כ"מתאמים" הישראליים בין האיחוד האירופי לשירות המדינה הישראלי, ובנוסף אחראים על בחירת ושליחת הנציגים הישראליים ממשרדי הממשלה ומיחידות הסמך לקורסים אלה.

## א. רשת מכונים, מוסדות ובתי ספר העוסקים בהכשרת עובדי ציבור

במסגרת שיתוף הפעולה בין האיחוד האירופי למדינות אגן הים התיכון נבנתה רשת של מכונים, בתי ספר ומוסדות העוסקים בהכשרת עובדי ציבור. חברים ברשת מדינות אגן הים התיכון בכללם ישראל, וכן מדינות מהאיחוד האירופי דוגמת צרפת, ספרד, יוון, איטליה ועוד.

מנהל האגף משמש כנציג שירות המדינה בישראל, ברשת זו, ובמסגרת העבודה עם נציגי המדינות החברות ברשת, עוצב תקנון לחברות ברשת וכן תוכניות פעילות משותפות שמטרתן פיתוח מקצועי של המשאב האנושי בשירות המדינה המחוייב לתהליכים של מודרניזציה ופיתוח בשירות הציבורי.

כמו כן אחראית הרשת לשיפור שיתוף הפעולה בין החברות ברשת לצורך החלפת ידע וניסיון בתחומים בהם עוסק המינהל הציבורי במדינות החברות.

בשנת 2009 השתתפו 18 עובדי מדינה מ – 8 משרדים שונים בקורסים ובמפגשים שונים בחסות האיחוד האירופי.

**טבלה מס' 1: התפלגות משתתפים בקורסים של האיחוד האירופי לפי משרד וסוג הקורס לשנת - 2009**

מספר משתתפים	משרד	שם הקורס
1	משרד המשפטים	מדיניות השכנות (3 קורסים)
1	משרד התעשייה המסחר והתעסוקה	
2	משרד החוץ	
1	רשות המיסים	
1	חקלאות	
2	לשכה המרכזית לסטטיסטיקה	
5	משרד החוץ	
2	נציבות שירות המדינה	
1	בריאות	
1	משרד החוץ	קורס פיתוח תוכניות הדרכה למנהלים בכירים בשירות הציבורי
1	משרד הבריאות	
18		סה"כ משתתפים

**טבלה מס' 2- התפלגות משתתפים בקורסים של האיחוד האירופי לפי משרד - 2009**

מספר משתתפים	משרד
8	משרד החוץ
1	משרד המשפטים
1	משרד התעשייה המסחר והתעסוקה
2	נציבות שירות המדינה
2	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
1	רשות המיסים
1	משרד החקלאות
2	משרד הבריאות
18	סה"כ

## בית הספר הלאומי הצרפתי למינהל – ENA

■ בית הספר הצרפתי הלאומי למינהל (E.N.A) מציע מידי שנה מספר מלגות לימודים להשתלמויות קצרות בתחומים שונים של המינהל הציבורי. **בשנת 2009** הוגשו 24 בקשות, ומתוכן נבחרו **10 עובדים**. המשך הממוצע של הקורסים הוא בין 3 ל - 4 שבועות.

תהליך העבודה המתקיים במסגרת זו כולל מספר שלבים :

- \* פגישות עבודה שוטפות עם נציגי השגרירות הצרפתית בישראל לצורך תיאום והמשך שיתוף הפעולה.
- \* פרסום חוזרי נש"מ בדבר קיום ההשתלמויות ב - E.N.A ועידוד הנהלות משרדי הממשלה לרישום עובדים העומדים בקריטריונים.
- \* מעקב אחר רישום ואישור מועמדי שירות המדינה לקורסים השונים.
- \* קבלת דו"חות מהמשתתפים על אשר נלמד במסגרת הקורסים ועל תרומת הקורסים לעבודתו המקצועית של המשתתף.

■ תוך שיתוף פעולה עם שגרירות צרפת בישראל ובית הספר הצרפתי הלאומי למינהל, ביקרה בחודש יוני 2009 **משלחת של כ- 10 ממונים על ההדרכה** משירות המדינה הישראלי בבית הספר הלאומי למינהל בצרפת בפריז ובשטרסבורג ולמדה על המודל הצרפתי להכשרת עובדי ציבור.

## 5. פיתוח שיתופי פעולה עם האיגודים המקצועיים

### א קרן ידע לאקדמאים במדעי החברה והרוח (במח"ר) וקרן ידע הנדסי-אקדמי למהנדסים

במסגרת שיתוף הפעולה עם קרן ידע מעורב אגף בכיר הדרכה והשכלה בתהליכי קבלת החלטות, תוך פיקוח על התנהלותן של קרנות הידע ושותפות לפרויקטים וליוזמות המפותחים במסגרות אלו.

כמו כן, משמש מנהל האגף כחבר מועצת המנהלים, חבר ההנהלה המצומצמת ויו"ר וועדת ההשתלמות של קרן הידע במח"ר וכן כחבר מועצת המנהלים וכמ"מ יו"ר וועדת ההשתלמות של קרן הידע למהנדסים. מעת לעת מתבצעים כנסים וימי עיון המיועדים למנהלי הדרכה בשירות הציבורי המאורגנים תוך שיתוף פעולה פורה בין האגף לקרן הידע במח"ר.

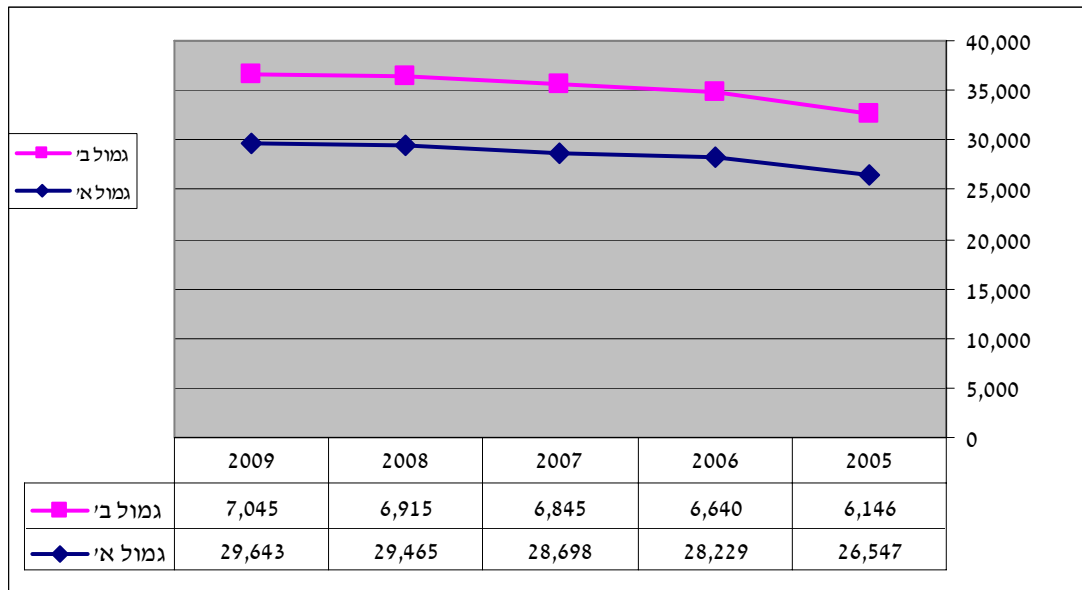
### ב. גמול השתלמות

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 הדרכה, השכלה ורווחה משולב בקביעת המדיניות** בתחום זה, תוך שיתוף פעולה עם אגף שכר והסכמי עבודה במשרד האוצר ועם הוועדה לאישור קיום קורסים לגמול השתלמות שבמשרד החינוך.

בשנת 2009 עמד מספרם של מקבלי **גמול א'** בשירות המדינה על **29,643 עובדים**, ומספרם של מקבלי **גמול ב'** עמד על **7,045 עובדים**. **מסתמנת עליה מתונה במספר העובדים הזכאים לגמול א' ולגמול ב'.**

## התפלגות העובדים הזכאים לגמול השתלמות לפי שנה ורמת הגמול



**טבלה מס' 3: מספר מקבלי הגמול מקרב עובדי המדינה לפי שנה ולפי רמת הגמול**

2009		2008		2007		2006		2005		
גמול ב'	גמול א'	גמול ב'	גמול א'	גמול ב'	גמול א'	גמול ב'	גמול א'	גמול ב'	גמול א'	
7,045	29,643	6,915	29,465	6,845	28,698	6,640	28,229	6,146	26,547	סה"כ
	9,651	0	9,409	2	9,116	2	8,851		8,299	מנהלי
-	1	0	1	0	1	0	1			טכנאי רנטגן מעשי
-	250	0	254	0	253	0	247		244	רנטגנאים
243	358	239	327	220	306	219	301	194	275	שירות החוץ
3,590	4,504	3,471	4,407	3,390	4,286	3,241	4,181	2,872	3,821	מח"ר
884	1,024	885	1,031	915	1,078	921	1,102	972	1,188	מהנדסים
847	989	854	1,000	846	987	834	969	856	1,008	הנדסאים וטכנאים
145	226	136	208	141	219	132	216	119	212	פסיכולוגים
171	226	174	240	181	262	183	271	156	243	משפטנים
355	522	338	505	334	506	289	454	234	378	פרקליטים
14	1,117	5	1,063	2	1,027	2	1,021	2	957	עובדים סוציאליים
21	41	19	35	17	34	19	35	71	93	סגורים ציבוריים
88	107	89	106	75	99	72	98	71	93	עיתונאים
562	618	581	624	597	645	600	660	527	634	בכ"מ-עמ"מ
71	86	70	85	72	84	76	87	72	88	רוקחים
-	1,034	0	1,009	0	946	0	963		938	אחים ואחיות ברה"צ
-	7,440	0	7,348	0	7,200	0	7,127		6,580	אחים ואחיות
-	1,315	0	1,681	0	1,518	0	1,512		1,476	עובדי הוראה
-	11	0	9	0	9	0	9		7	מפקחים ימיים
-	10	0	9	0	10	0	13		13	מקצועות טכניים
15	63	15	64	15	63	15	58			בוחנים רישוי
26	32	27	33	26	33	23	36			פנים חוזה שכר כולל
13	18	12	17	12	16	12	17			בוחני רישוי חוזה שכר כולל חדש

## 6. פיתוח הדרכה והכשרה מקצועית

בשנת 2009 קיים אגף ההדרכה וההשכלה 18,138 ימי הדרכה מצטברים, בהם השתתפו 6,866 עובדים (כולל המשתתפים בתכנית שישי בטבע). מתוך כלל הפעילות התקיימו 10 מחזורים חדשים של קורסים במסגרת מסלולי הקידום ופיתוח מנהלים בהם השתתפו כ- 280 עובדים.

טבלה מס' 4: התפלגות סך כל המשתתפים בפעולות הדרכה שבוצעו על-ידי אגף ההדרכה וההשכלה לפי שנה וימי לימוד מצטברים ב- 5 השנים האחרונות

השנה	ימי לימוד מצטברים	סך כל המשתתפים בכלל פעולות ההדרכה
2009	18,138	6,866
2008	17,179	4,541
2007	21,804	5,998
2006	16,152	1,773
2005	11,604	1,961

**טבלה מס' 5: פירוט פעולות ההדרכה שבוצעו בשנים 2008-2009 לפי קורס,  
מספר ימי לימוד, ימי לימוד מצטברים ומס' משתתפים (\*)**

(\*) בשל בעיות תקציב בשנת 2009, לא ניתן היה לבצע את כל תכנית העבודה שתוכננה לשנה זו.

היקף ההדרכה ב- 2009			מס' ימי הדרכה מצטברים 2008	שם פעולת ההדרכה
מס' ימי הדרכה	מס' משתתפים	מס' ימי הדרכה מצטברים		
<b>קורסים במסגרת מסלולי קידום</b>				
19	56	1,064	1,089	רכזות ומנהלות לשכה
--	--	--	1,900	משאבי אנוש (מתכונת קודמת)
--	--	--	760	משאבי אנוש בסיסי (מתכונת חדשה)
--	--	--	722	כספים וחשבונות
--	--	--	774	כספים וחשבונות לעובדי גזברויות-משרד הבריאות
36	43	1,548	--	חשבי שכר בסיסי
11	25	275	--	חשבי שכר מתקדם
--	--	--	1,545	משאבים חומריים
--	--	--	216	ניהול רשומות בסיסי
66	124	2,887	7,006	סה"כ
<b>פיתוח מנהלים ועתודה ניהולית</b>				
32	153	4,896	1,761	קורס בקבלת החלטות למנהלים
32	153	4,896	1,761	סה"כ
<b>הכשרה מקצועית לעוסקים בתחום ההדרכה והלמידה בשירות המדינה</b>				
			--	פיתוח וניהול מערכות למידה והדרכה לממונים על ההדרכה
			385	קורס הסמכה לעוזרי הדרכה
			140	קורס לנאמני הדרכה ולמידה
			525	סה"כ
<b>פעולות הדרכה והכשרה לאוכלוסיות ייחודיות</b>				

היקף ההדרכה ב- 2009			מס' ימי הדרכה מצטברים 2008	שם פעולת ההדרכה
מס' ימי הדרכה	מס' משתתפים	מס' ימי הדרכה מצטברים		
--	--	--	--	קורס הסמכה לממונים על הרווחה
--	--	--	600	קורס בכיר לניהול רשומות ומידע
--	--	--	178	קורס למנהלי רכש ולוגיסטיקה
8	38	304	287	גמלאות וביטוח פנסיוני
--	--	--	102	קורס הכשרה לעובדי אגף בחינות ומכרזים, נש"מ
--	--	--	270	קורס למרכזי ועדות בוחנים במכרזי כוח-אדם
5	131	655	295	קורס למרכזי איכות יחידתיים
--	--	--	185	כתיבת וניתוח תיאורי תפקיד לרפרנטים בנש"מ
13	169	959	1,917	סה"כ
<b>קורסי הכנה לפרישה לעובדי מדינה</b>				
5	453	2,265	2,555	הכנה לפרישה
5	453	2,265	2,555	סה"כ
<b>שישי בטבע</b>				
1	5,335	5,335	2,162	שישי בטבע
1	5,335	5,335	2,162	סה"כ
<b>כנסים וימי עיון</b>				
5	261	1,305	160	כנס ממונים על ההדרכה
--	--	--	187	ממונות על מעמד האישה
--	--	--	45	עוזרים ארגוניים להדרכה
1	52	52	--	כנס סמנכ"לים בכירים למינהל ולמשאבי אנוש
2	70	140	126	מנהלי משאבי אנוש
2	50	100	78	ממונים על הרווחה
--	--	--	84	חוק חופש המידע

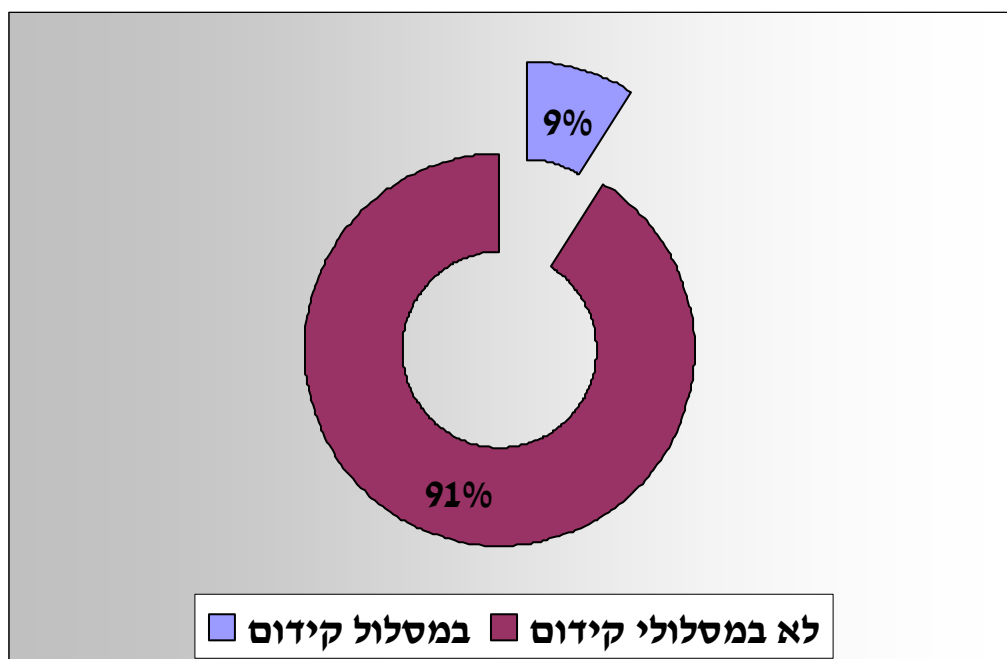
היקף ההדרכה ב- 2009			מס' ימי הדרכה מצטברים 2008	שם פעולת ההדרכה
מס' ימי הדרכה	מס' משתתפים	מס' ימי הדרכה מצטברים		
1	42	42	102	מרכזי פניות ציבור
1	157	157	--	פורום מנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה
--	--	--	256	כנס רפרנטים לגמלאות
--	--	--	215	משמעת בשירות המדינה
12	632	1,796	1,253	סה"כ
129	6,866	18,138	18,275	סה"כ כללי

(\*) בשל בעיות תקציב בשנת 2009, לא ניתן היה לבצע את כל תכנית העבודה שתוכננה לשנה זו.

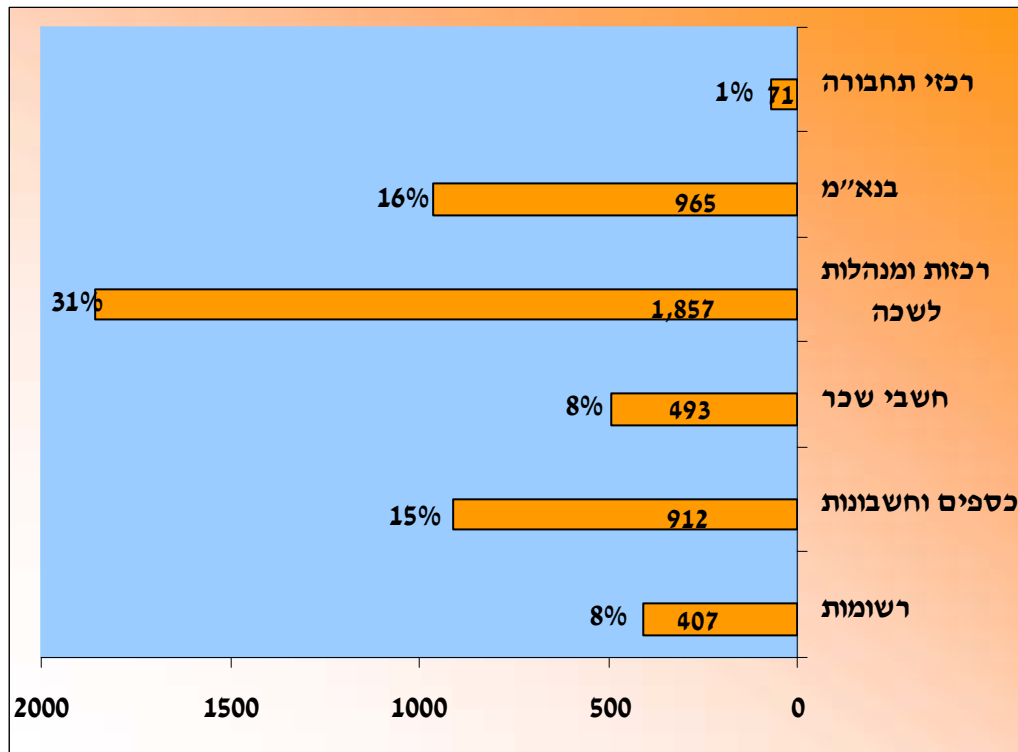
#### 7. קורסים במסלולי קידום

בשנת 2009 נפתחו 10 קורסים חדשים במסלולי הקידום השונים ובפיתוח מנהלים, ובמסגרתם השתתפו 277 עובדים מכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך. במקביל, המשיך הטיפול בניהולם של קורסים נוספים שהחלו בשנת 2008, והמשיכו להתבצע בשנת 2009. סה"כ עובדי המדינה המשמשים בתפקידים להם הוגדר מסלול קידום בתקשייר והמהווים אוכלוסיית היעד לקורסים אלו בשנת 2009 – 6,020 עובדים

#### אחוז העובדים המועסקים במסלולי קידום בשירות המדינה – דצמבר 2009



התפלגות עובדי המדינה לפי מסלול קידום בשירות המדינה – דצמבר 2009

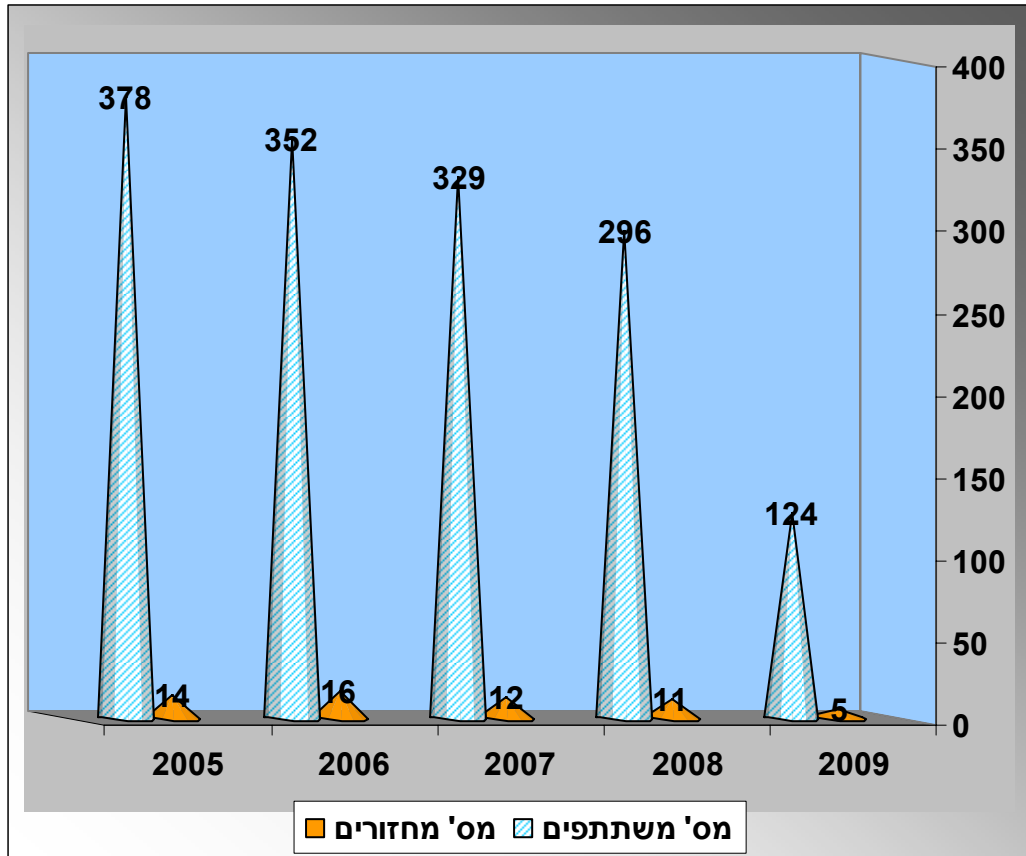


**כחלק מהיערכות האגף לביצוע הקורסים במסלולי קידום והניהול השוטף של הקורסים, ננקטות הפעולות הבאות:**

- (1) **ביצוע פיקוח** על גופי ההדרכה המבצעים את הקורסים בפועל, תוך קביעת לוחות זמנים לביצוע במסגרת המכרז המרכזי בנושא.
- (2) ניהול שוטף של הקורסים מבחינת נוכחות ומטלות לימודיות.
- (3) **עדכון ורענון** תכניות הלימוד, הן לפני פתיחת קורס, והן "תוך כדי תנועה".
- (4) מתן מענה "בזמן אמת" למכלול הבעיות העולות במהלך הקורס.
- (5) בניית קבוצות למידה **הומוגניות**, ככל הניתן, על בסיס של נתוני תפקיד, וותק ודרגה.
- (6) ביצוע **הערכה ומשוב שוטפים** במהלך הקורס ובסיומו.
- (7) **הגברת שיתוף הפעולה** ומעורבות הממונים על ההדרכה ופתיחת קורסים מוסדיים.

**טבלה מספר 6 - התפלגות סך כל המשתתפים בפעולות הדרכה שבוצעו על-ידי אגף בכיר הדרכה והשכלה לפי שנה ומספר הקורסים במסלולי קידום ומספר המשתתפים**

מספר המשתתפים	מספר הקורסים במסלולי קידום	השנה
124	5	2009 (**)
296	11	2008 (*)
329	12	2007
352	16	2006
378	14	2005



**(\*) בשנת 2008 ביצוע הקורסים במסלולי קידום התעכב והחל רק בחודש מאי, בשל בחינה מחודשת של תכני ומתכונת הקורסים**  
**(\*\*) בשנת 2009 תכנית העבודה בוצעה בהיקף מצומצם בשל היעדר תקציב הדרכה.**

#### 7. פיתוח מנהלים ועתודה ניהולית בשירות המדינה והכשרתם

**א. קורס קבלת החלטות למנהלים בשירות המדינה** – ביצוע קורסים המיועדים לשתי אוכלוסיות עיקריות: עתודה ניהולית במתח דרגות 19-21 מינהלי ומקבילותיהן בדירוגים השונים (כולל עובדים במסלולי קידום), מנהלים ברמת מנהל תחום בכיר ומעלה במתח דרגות 20-22 מינהלי ומקבילותיהן בדירוגים השונים. **בשנת 2009 בוצעו 5 קורסי קבלת החלטות למנהלים בדרג הביניים.**

**ב. התוכנית למדיניות חברתית ולמינהל לסגל הבכיר בשירות המדינה** – שותפות בארגון ובניהול התוכנית בשיתוף מינהל הסגל הבכיר בנשי"מ ואלכ"א-ג'וינט ישראל.

#### **ג. לימודי מוסמך במינהל ציבורי באוניברסיטת הרווארד – תכנית וקסנר ישראל –**

תכנית וקסנר-ישראל נוסדה במטרה לאפשר לעובדי ציבור ישראלים מצטיינים ללמוד לימודי תואר שני בביה"ס למימשל ע"ש קנדי שבאוניברסיטת הרווארד, ולרכוש כלים ניהוליים מתקדמים והתמחות בקביעת מדיניות.

אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה פונה מידי שנה בשיתוף עם נציגות קרן ווקסנר בישראל, למשרדי הממשלה וליחידות הסמך בבקשה לאיתור מועמדים מתאימים העומדים בקריטריונים שגובשו על-ידי נציבות שירות המדינה וקרן וקסנר.

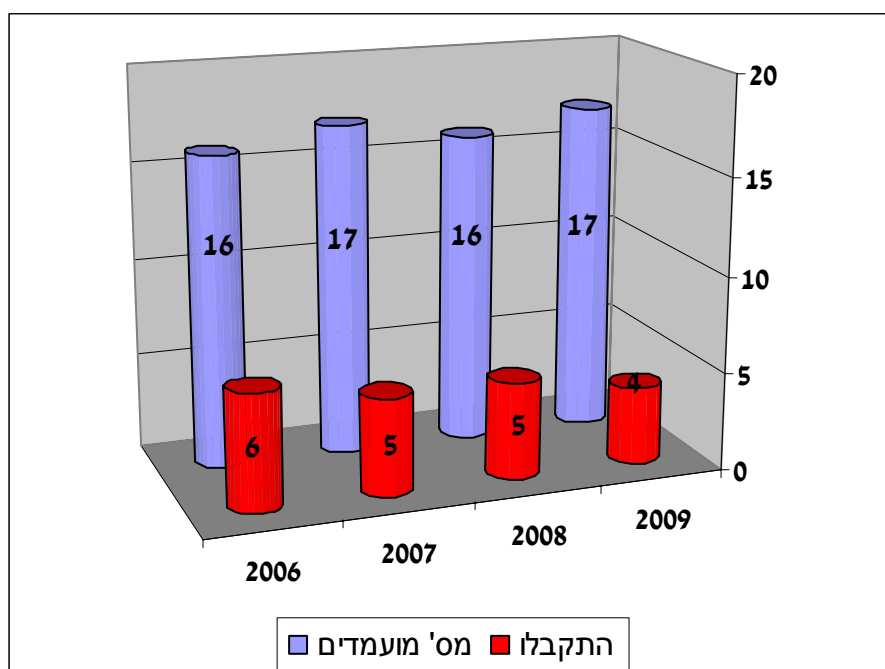
מועמדים מתאימים משירות המדינה, אשר קיבלו את אישור ועדת ההשתלמות המרכזית, ואשר עברו בהצלחה את שלבי המיון המקדימים, מוזמנים לראיון בפני וועדה בוחרת המורכבת מהנהלת הקרן, נציגי ציבור ונציב שירות המדינה.

מידי שנה מעניקה קרן וקסנר מלגות לכעשרה עובדי ציבור ישראלים מצטיינים ללימודים הנמשכים כ – 11 חודשים באוניברסיטת הרווארד.

מלגה זו כוללת מלגת לימודים לכיסוי מלא של שכר הלימוד בלימודי המוסמך באוניברסיטת הרווארד, וכן מלגת מחיה חודשית. שירות המדינה מממן לעובדים אלו היעדרות בשכר למשך 11 חודשים לפי המשכורת הקובעת הצמודה לדרגת משרתו של העובד.

**בשנת 2009 הוגשו 17 מועמדויות לתכנית והתקבלו 4 עובדי מדינה.**

**תכנית קרן וקסנר – התפלגות מס' מועמדים והמתקבלים לתוכנית מקרב עובדי המדינה בארבעת השנים האחרונות**



**ד. עידוד מנהלים להשתתפות בתכניות לימוד אקדמיות בנושא מינהל ציבורי ומדיניות ציבורית בארץ ובחו"ל**

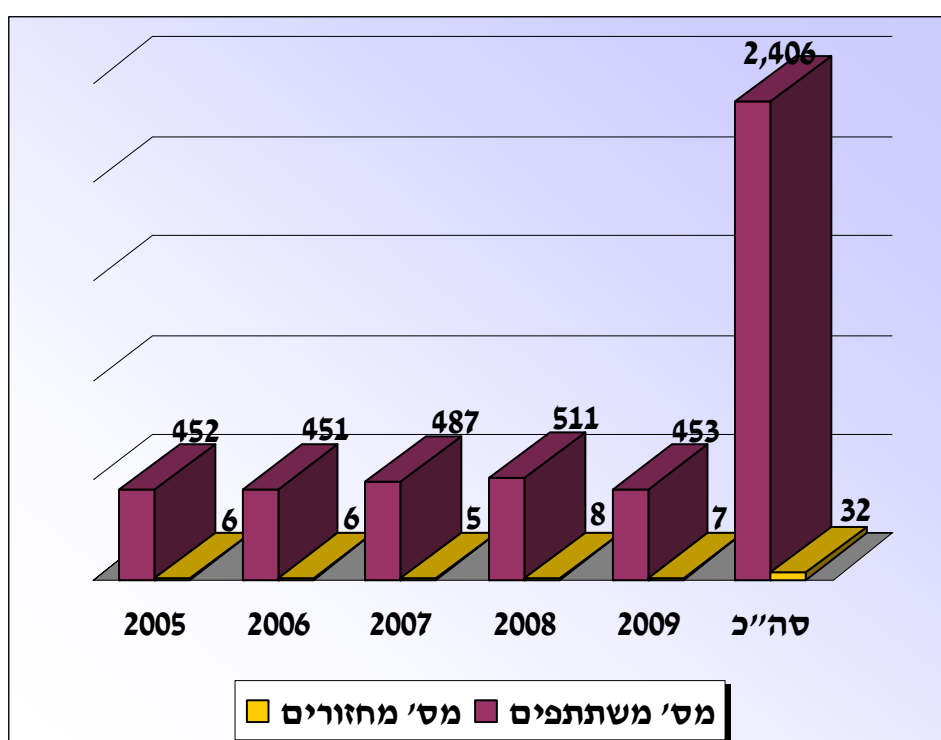
- 1) תכנית מנהלים (EMPP) ללימודי מוסמך במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית בירושלים ובאוניברסיטת תל-אביב.
- 2) לימודי מוסמך במינהל ציבורי באוניברסיטת הרווארד – קרן "וקסנר".
- 3) לימודי מוסמך במינהל ציבורי באוניברסיטת סירקיוז, ארה"ב – קרן "פולברייט".
- 4) לימודי מוסמך במינהל ציבורי במסגרת המכללה לביטחון לאומי. **בשנת 2009 השתתפו 2 עובדי משרד החוץ בתכנית.**

## 8. קורסי הכנה לפרישה

קורסי ההכנה לפרישה מיועדים להעניק לעובדים היוצאים לגמלאות ידע וכלים אשר ישמשו אותם לאחר פרישתם משירות המדינה. במסגרת הקורס, הכולל 5 מפגשים במתכונת של יום בשבוע, ובסה"כ כ- 40 שעות לימוד, נלמדים נושאים שונים (כלכליים, משפטיים ופסיכולוגיים) הקשורים לתחום הפרישה והגמלאות. הקורסים מיועדים לעובדים בפרישה מוקדמת ובפרישת גיל.

בשנת 2009 בוצעו 7 מחזורים של קורסי הכנה לפרישה, בהם השתתפו 505 פורשים משירות המדינה (כולל בני זוג). הקורסים מתקיימים בפריסה ארצית: אזור תל-אביב, אזור ירושלים ואזור חיפה.

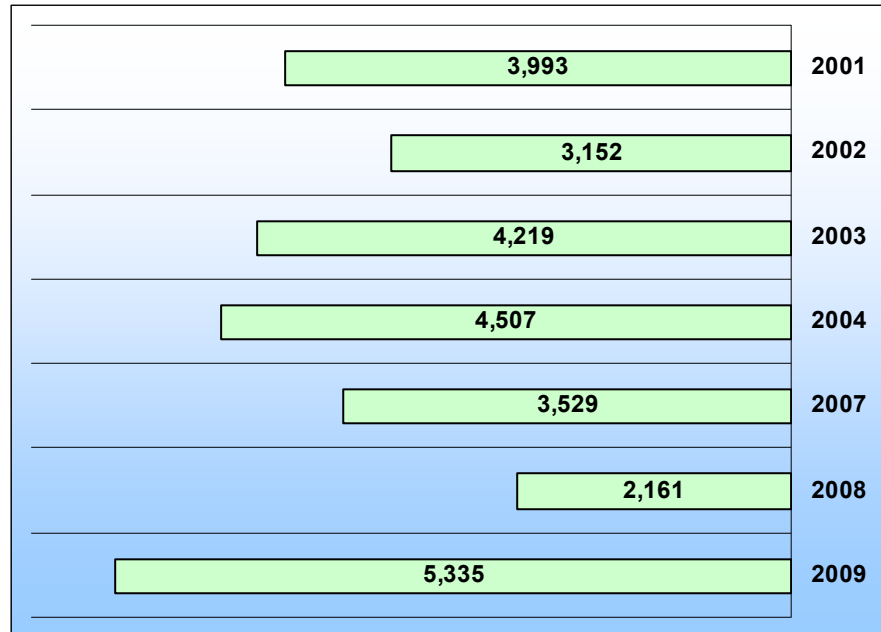
### קורסי הכנה לפרישה – התפלגות מס' מחזורים ומס' משתתפים בשש השנים האחרונות



## 9. פרויקט "שישי בטבע"

תכנית "שישי בטבע" מהווה תכנית העשרה לעובדי המדינה ולגמלאים של שירות המדינה. התפיסה העומדת בבסיס פעילות זו היא הפיכת "יום השישי", יום הפנאי ליום לימוד וחוויה בתחומי האדם הטבע וידיעת הארץ. **בסה"כ השתתפו בתכנית בתשע השנים האחרונות מעל 25,000 עובדים וגמלאים.**

### פרוייקט "שישי בטבע" - התפלגות המשתתפים (כולל נלווים) בתשע השנים האחרונות



(\*) בשנים 2005-2006 לא התקיים הפרוייקט בשל חוסר תקציב  
(\*\*) בשנת 2008 הפרוייקט הופעל במהלך חצי השנה הראשונה בלבד

## תחום הרווחה

### א. מטרות ויעדים

- גיבוש חזון וקביעת מדיניות 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.
- קביעת סדרי עדיפויות לניצול יעיל ומקצועי של המשאבים בתחום הרווחה בשירות המדינה.
- מתן מידע, הכוונה וייעוץ מקצועי למשרדי הממשלה בנושאי הרווחה השונים.
- ייזום ופיתוח קשרי חוץ ושיתופי פעולה בנושאי הרווחה.
- ביצוע מעקב ופיקוח אחר תכניות העבודה המשרדיות בתחום הרווחה.
- קביעת סל רווחה אחיד {מינימאלי} המשותף לכל המשרדים.
- ביצוע פעולות חברה ותרבות בשיתוף החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ וכן בשיתוף הסתדרות עובדי המדינה.
- סיוע לעובדי מדינה הנמצאים במצוקה (מצוקה כלכלית/ היעדרות ממושכת עקב מחלה וכו') באמצעות קרנות הסיוע השונות.
- שמירת הקשר עם גמלאי שירות המדינה וביצוע פעולות רווחה עבורם.

## ב. עבודת מטה - קביעת מדיניות רווחה

### 1) קביעת מסגרת פעולות הרווחה במשרדים

הממונים על הרווחה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך אחראיים מתוקף תפקידם ועל פי הוראות התקשי"ר, **לפיתוח ולביצוע פעילויות בתחומים המפורטים להלן**. במסגרת הנחיות האגף הונחו הממונים לפעול בתחומים אלו ולהגיש לאגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה תוכנית עבודה שנתית וכן דו"ח ביצוע לשנה קודמת.

- **פעולות חברה ותרבות לעובדי המשרד** (שי לחגים, פעולות ספורט, רפואה מונעת, קייטנות, טיולים, מסיבות וכו'), ראו הוראות תקשי"ר 06.4 ו- 06.5.
- **סיוע לעובדים במצוקה** - הפנייתם לגורמי הקהילה השונים, סיוע באמצעות קרנות מצוקה: קרן מיכאל, קרן ימי מחלה, ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה וכד'.
- **שמירת הקשר עם עובדי המשרד הנעדרים ממושכות מפאת מחלה** - ביקורם של החולים, מתן הסבר על זכויותיהם עקב מחלתם ועוד.
- **עידוד עובדים להיבדק בדיקות רפואיות/תקופתיות** - כחלק ממדיניות נציבות שירות המדינה לפעילות למען הרפואה המונעת- וכן עידוד ספורטאים, החברים בליגה למקומות עבודה, להיבדק בדיקות תקופתיות, בהתאם לדרישות "חוק הספורט"- כל זאת, במסגרת ההסדרים של שירות המדינה.
- **נטילת חלק פעיל בהליך פרישתו של העובד** - (בתיאום עם מנהל משאבי האנוש במשרד) - קיום שיחה אישית עם הפורש, הזמנתו למפגשי הכנה לפרישה, הסבר על זכויותיו השונות, הזמנתו לטקס פרישה וכד'.
- **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 ותרבות נוספות** – בכפוף לכיסוי תקציבי הולם.

### 2) הדגשים בשנת 2009

- באגף מתבצעת עבודת מטה נרחבת שאחת ממטרותיה העיקריות היא חיזוק וקידום המקצועיות של יחידות הרווחה המשרדיות, וזאת כחלק בלתי נפרד ממיצוב נושא הרווחה בשירות.
- השנה, כחלק משינוי תפיסת הרווחה בשנים האחרונות בשירות המדינה, הושם דגש על שינוי מגמת הרווחה – מרווחה השמה דגש על פעולות חברה ותרבות לרווחה הרואה בפרט את עיקר החשיבות ואת הטיפול בפרט כצורך חיוני המושם בראש סדר העדיפויות. זאת, כמובן לצד פעולות חברה ותרבות החיוניות לעובדים.
- כחלק מיישום תפיסה זו, גובשה תכנית להכשרה ופיתוח מיומנויות מקצועיות של הממונים על הרווחה, זאת במטרה להקנות להם כלים מקצועיים לטיפול במגוון מצבי משבר ולטיפול במגוון סוגיות מקצועיות המהוות חלק משגרת יומו של הממונה על הרווחה.
- חוזק והרחב שיתוף הפעולה עם הממונים על הרווחה בקידום יוזמות וחידושים שונים בתחום הרווחה. כמו כן, שולבו הממונים על הרווחה בעבודת מטה ובצוותי פעולה וחשיבה בתחומים שונים המקודמים ע"י האגף.
- הוקם צוות מוביל לקידום נושא הרווחה ותפקוד עובדי הרווחה, מקרב הממונים על הרווחה.
- אנו שוקדים על קביעת סל רווחה אחיד (מינימלי) המשותף לכל המשרדים.

## משימות שבוצעו במהלך 2009

### א. הנחייה מקצועית של המשרדים והבהרת המדיניות

תחום הרווחה באגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה, נמצא בקשר ישיר ושוטף עם הממונים על הרווחה ומקיים קו פתוח לשאלות, הנחייה מקצועית, העלאת סוגיות מקצועיות, הבהרות והעברת מידע בנושאי רווחה. כמו"כ, נמצא תחום הרווחה בקשר שוטף עם כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך לצורך מתן מענה מקצועי, קביעת נהלים, הנחייה והבהרת מדיניות הרווחה.

### **בשנת 2009 פורסמו 9 חוזרי נש"מ ברווחה, כמפורט להלן:**

- מבצע עופרת יצוקה – שמירה על קשר עם העובדים והגמלאים תושבי הדרום (חוזר מס' 1/2009)
- תכנית עבודה לשנת 2009 ודו"ח ביצוע לשנת העבודה 2008 בתחום הרווחה (חוזר מס' 2/2009)
- בדיקות תקופתיות לבני 40 ומעלה ובדיקות רפואיות לספורטאים- רענון ותזכורת לקראת שנת 2009 (חוזר מס' 3/2009).
- כנס ממונים על הרווחה בתאריכים: 6.5.09-7.5.09, ים-המלח (חוזר מס' 4/2009).
- נהלי עבודה מול החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ – נופשונים לגמלאי שירות המדינה לשנת 2009-2010 (חוזר מס' 5/2009).
- יום ללא עישון 2009 – בסימן הזהרות נגד עישון (חוזר מס' 6/2009).
- בדיקות רפואיות לספורטאים ובדיקה משולבת (תקופתית+ספורט) בין התאריכים: 1.7.09 – 31.10.09 - רענון ותזכורת (חוזר מס' 7/2009)
- כנס ממונים על הרווחה בתאריכים: 4.11.09 – 5.11.09 מלון מרידיאן ים-המלח (חוזר מס' 8/2009).
- הזכאות לשי לחג – רענון והבהרה (חוזר מס' 9/2009).

### **ב. עדכון הוראות התקשי"ר – השתתפות הנהלת המשרד בהוצאות חברה ותרבות (פיסקה 06.414) – נושא הקייטנות**

**הרקע:** פיסקה 06.414 בתקשי"ר קבעה, כי השתתפות הנהלת המשרד בהוצאות לקייטנות מיועדת אך ורק לקייטנות המאורגנות ע"י נציבות שירות המדינה והחברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ, או לקייטנה המאורגנת במשרד עצמו.

**מטרת השינוי:** על מנת לתת מענה לצרכים מיוחדים של עובדים, כגון עובדים המתגוררים ביישובים מרוחקים או מענה לאוכלוסיות ייחודיות, הוחלט בנציבות שירות המדינה לאפשר למשרדים לשקול אף את האפשרות (מותנה בתקציב ובסדרי העדיפות של המשרד) להשתתף בהוצאות לקייטנות אחרות אשר אין להן מענה במתכונת שהייתה קיימת עד היום.

**התוצאה:** בהתאם לכך, תוקנה פיסקה 06.414 והוסרה המגבלה המתירה השתתפות הנהלת המשרד בהוצאות לקייטנות של החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בלבד ו/או לקייטנה המאורגנת במשרד עצמו.

## ג. כנס לממונים על הרווחה בשנת 2009

הכנס השנתי לממונים על הרווחה התקיים השנה במלון מרידיאן ביים-המלח בין התאריכים:  
4.11.2009 – 5.11.2009.

הכנס נועד, בין היתר, לגיבוש קבוצת הממונים על הרווחה, עדכון הקבוצה בנושאים מקצועיים וכן ללמידה והעשרה, באמצעות הרצאות, סדנאות פעילות בנושאי רווחה וסיור לימודי.

הנושא המרכזי שעלה השנה בכנס היה הנושא של "חוסן אישי ומקצועי – מציאתו ויישומו במצבי לחץ – כוחות ותושיה בעיתות משבר" – הנושא הועבר ע"י המרכז הישראלי לטיפול בפסיכותראומה.

בנוסף, הממונים על הרווחה חוו סדנא חווייתית במפגש עם תיאטרון פסיק - הקומדיה דל ארטה – תיאטרון הפועל לקידום נושאים חברתיים ולקידום פרויקטים חברתיים/רווחתיים.

בכנס השתתפו 50 ממונים על הרווחה.

## ד. קרנות סיוע למצוקה

**מטרתן** של קרנות הסיוע הינה לסייע לעובדים/גמלאים 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 (פרוט התנאים ראו פסקה 33.281 בתקשי"ר).

המענקים הניתנים ע"י הקרן מתחשבים במצבו הכלכלי והסוציאלי של העובד אך אינם עולים על 80% ממשכורתו (עפי"ר ניתן מענק בגובה של 50% מחלקיות המשרה).

התקופה בעדה משולמים המענקים לא עולה בדרך כלל, על שלושה חודשים בכל שנים עשר חודשים רצופים.

המענק מחושב על בסיס המשכורת שהייתה מגיעה לעובד אילו היה בחופשת מחלה רגילה.

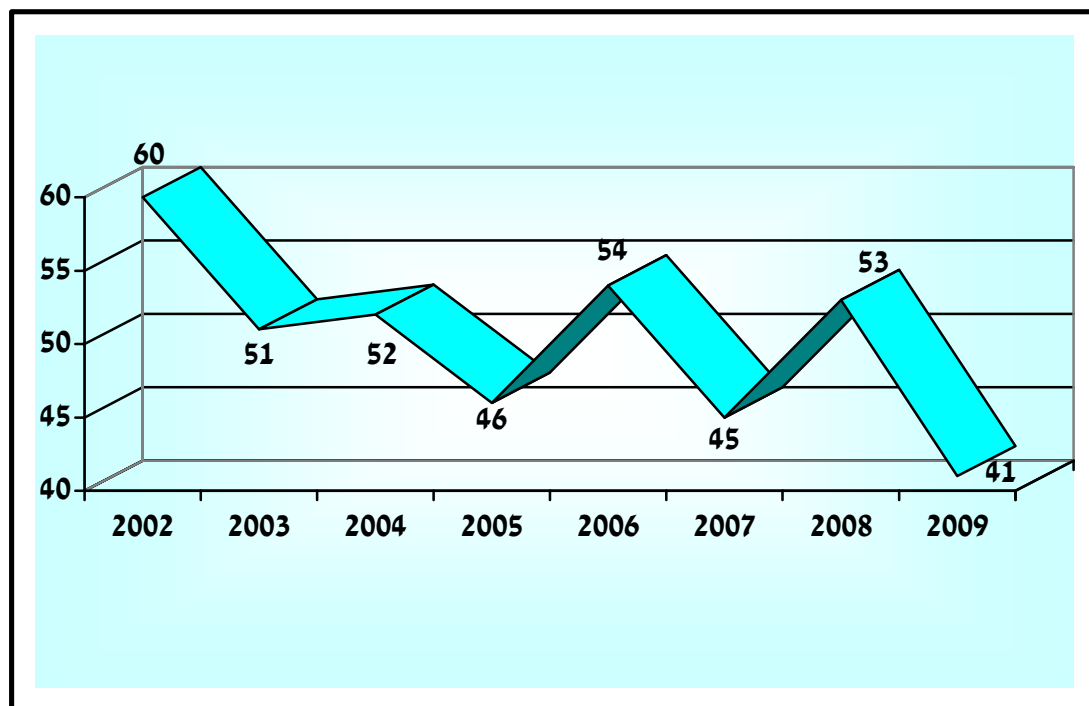
התקופה שבעדה ישולם לעובד מענק מן הקרן נחשבת כתקופת מחלה ללא משכורת וחלים עליה הוראות פסקה 33.215 בתקשי"ר.

**נציגת האגף, מנהלת תחום רווחה, משמשת כנציגה קבועה בועדת הקרן, מטעם נציבות שירות המדינה.**

**בשנת 2009 קיבלו סיוע מן הקרן 41 עובדים.**  
**התפלגות העובדים אשר הוענקו להם מענקים מהקרן לפי שנה - בין השנים 2002 – 2009**

מספר המקרים שטופלו	השנה
60	2002
51	2003
52	2004
46	2005
54	2006
45	2007
53	2008
41	2009

**תרשים מספר 1 - מספר העובדים שקיבלו מענקים מקרן ימי מחלה בין השנים - 2009 – 2002**



## 2) ועדה להיעדרות עובד עקב מחלת בן משפחה

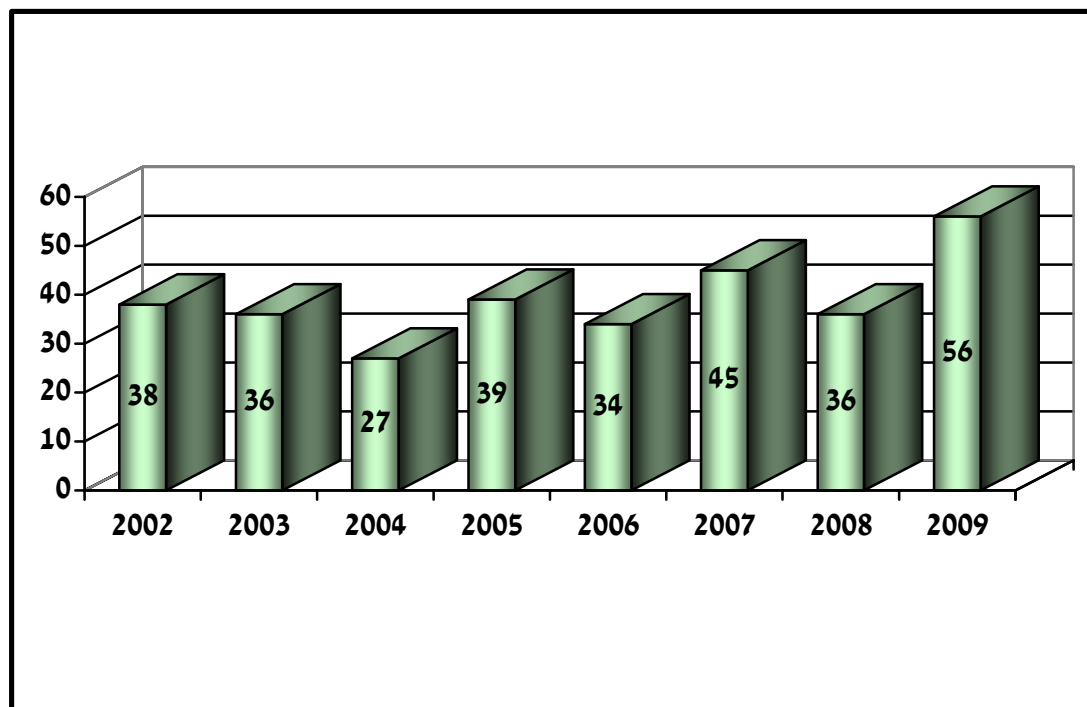
ועדה בנציבות שירות המדינה, הדנה במקרים מיוחדים וחריגים של היעדרות עובד עקב מחלה קשה או כרונית של קרוב משפחה מדרגה ראשונה (ילד, בן זוג, הורה). הועדה בוחנת את המקרים המובאים בפניה ומחליטה בהתאם לחוקים, לתקנות ולהוראות התקשי"ר בעניין ובהתחשב בנסיבות האנושיות והמשפחתיות המיוחדות.

**בשנת 2009 טיפלה הקרן ב- 56 פניות במסגרת הועדה.**

### מספר המקרים אשר טופלו במסגרת הועדה בשנים 2009-2002

מספר המקרים שטופלו	השנה
38	2002
36	2003
27	2004
39	2005
34	2006
45	2007
36	2008
56	2009

### תרשים מספר 2 - מספר העובדים שטופלו במסגרת הועדה בין השנים 2002 - 2009



**3) קרן מיכאל – בשיתוף החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ\***

**קרן מיכאל -** הינה קרן אשר הוקמה ע"י החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ ואשר מיועדת להגיש סיוע כלכלי (הלוואות ומענקים) לעובדי המדינה וגמלאיה הנמצאים במצוקה כלכלית קשה. הסיוע ניתן רק לאחר שהעובד מיצה את זכותו לקבלת הלוואות מבנק דיסקונט /יהב.

נציגת האגף, מנהלת תחום הרווחה, משמשת כחברה קבועה בועדת הקרן, מטעם נציבות שירות המדינה.

**בשנת 2009 - אושרו מן הקרן הלוואות ל- 677 עובדים פעילים ומענקים ל - 154 עובדים פעילים.**

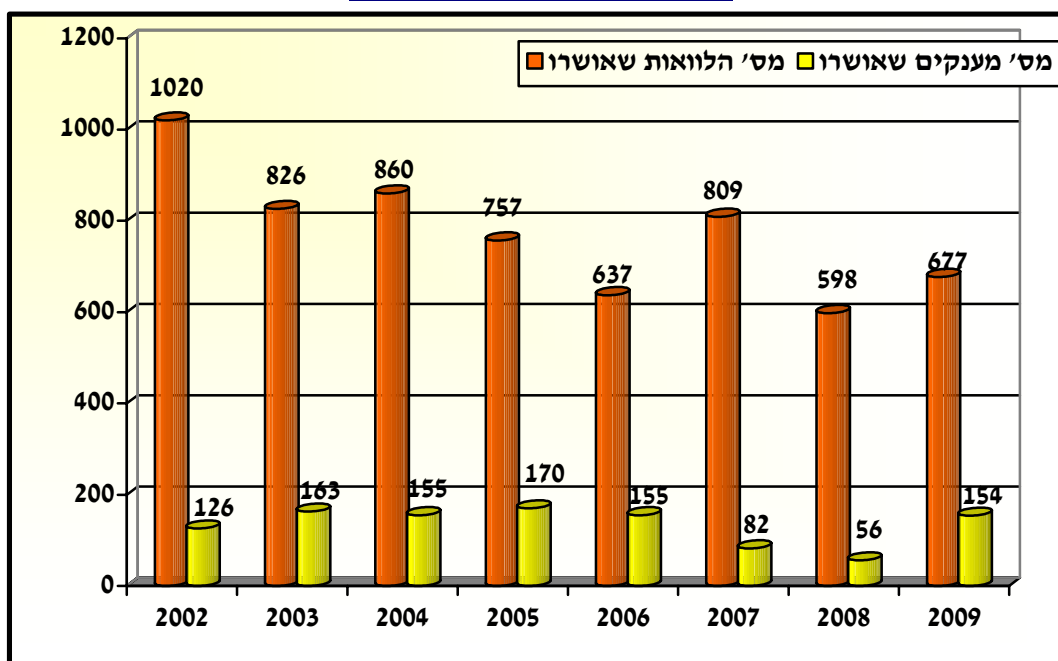
\* החברה הוקמה בשנת 1954, על פי החלטת ממשלה, במטרה לתת שירותי רווחה, כלכלה ותרבות לעובדי המדינה. החברה שייכת ומנוהלת במשותף ע"י המדינה וע"י הסתדרות עובדי המדינה.

**התפלגות מספר ההלוואות ומספר המענקים שאושרו לפי שנה – בין השנים**

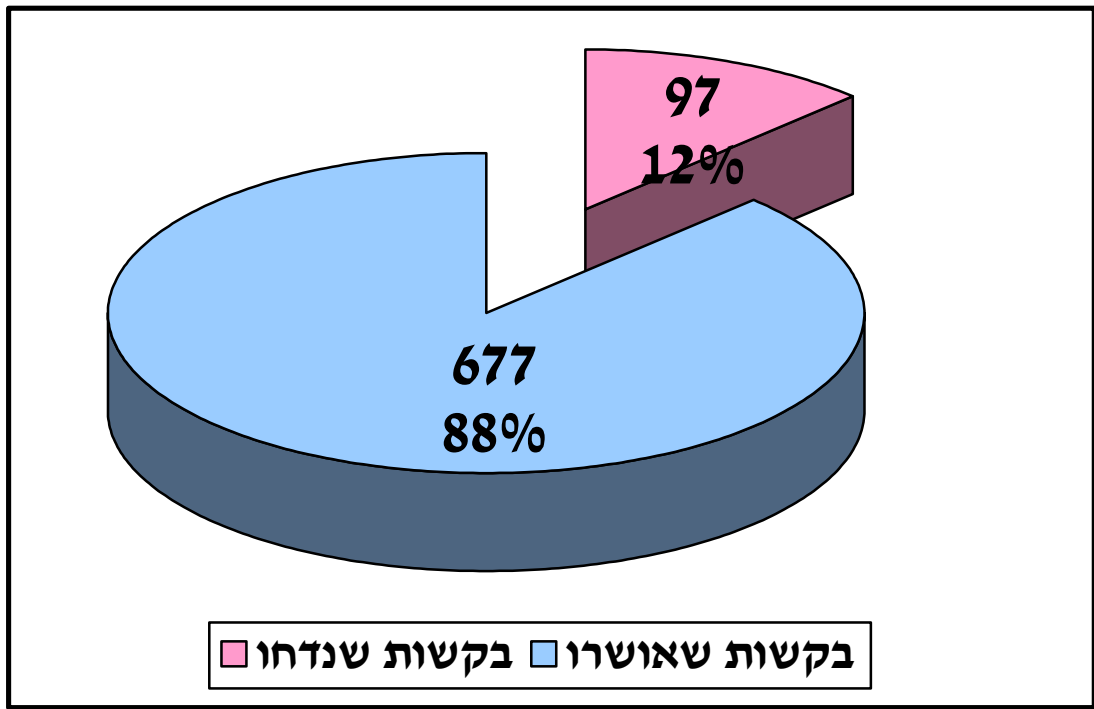
**2002-2009 - עובדים פעילים בלבד**

שנה	מס' הלוואות שאושרו	מס' מענקים שאושרו
2002	1020	126
2003	826	163
2004	860	155
2005	757	170
2006	637	155
2007	809	82
2008	598	56
2009	677	154

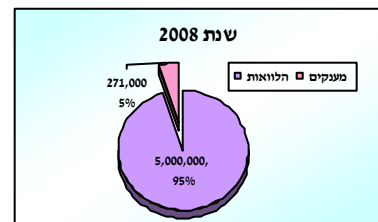
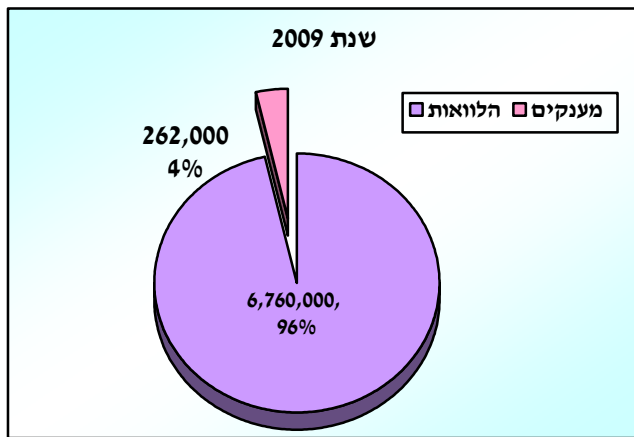
**תרשים מספר 3 - מספר ההלוואות ומספר המענקים שאושרו בין השנים 2002 - 2009 - עובדים פעילים בלבד**



תרשים מספר 4 - התפלגות מספר הבקשות שאושרו מול הבקשות שנדחו לשנת 2009 - קרן מיכאל



תרשים מספר 5 - התפלגות סכומי הלוואות ומענקים שאושרו בש"ח לשנת 2009 - קרן מיכאל



**4) קרן גמלאים - בשיתוף החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ**

הקרן מיועדת להגיש סיוע כספי (הלוואות ומענקים) לגמלאים אשר פרשו משירות המדינה ונמצאים במצוקה כלכלית קשה. הקרן מסייעת גם בעידוד פעילות רווחתית וחברתית לגמלאים.

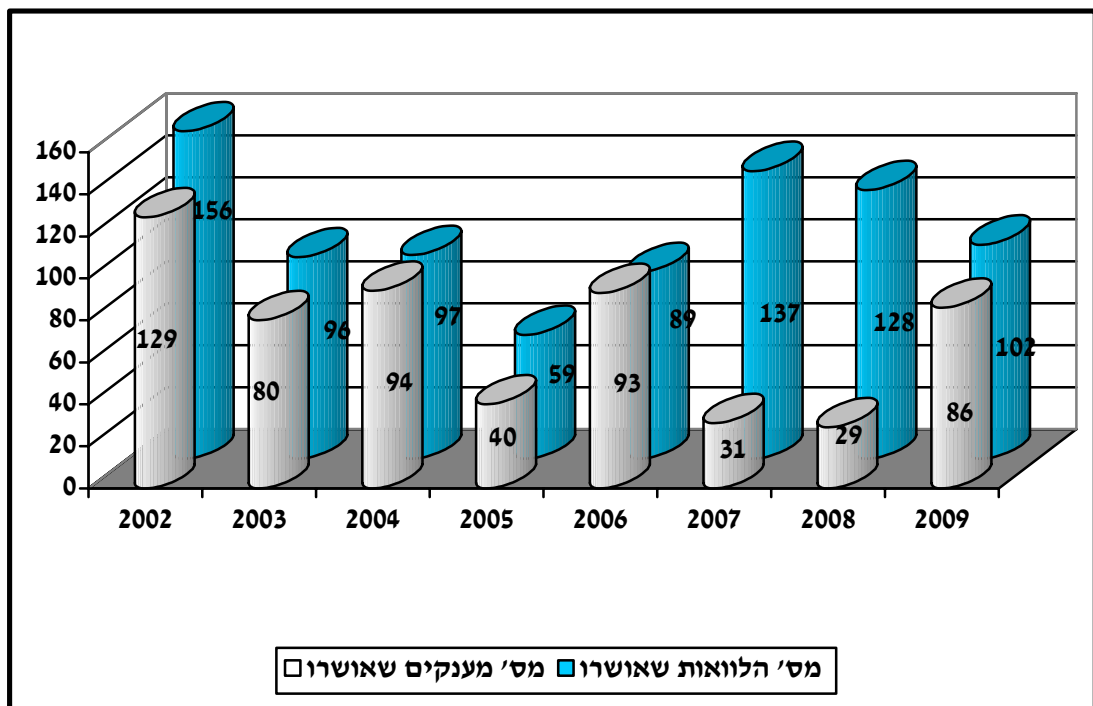
**בשנת 2009 – אושרו מן הקרן הלוואות ל- 102 גמלאים ומענקים ל- 86 גמלאים.**

נציגת האגף, מנהלת תחום הרווחה, משמשת כחברה קבועה בוועדת הקרן, מטעם נציבות שירות המדינה.

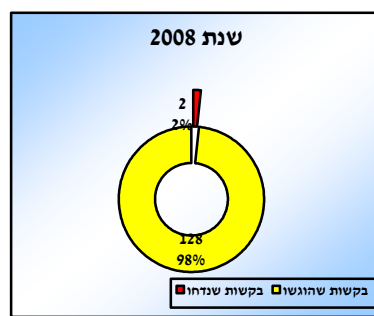
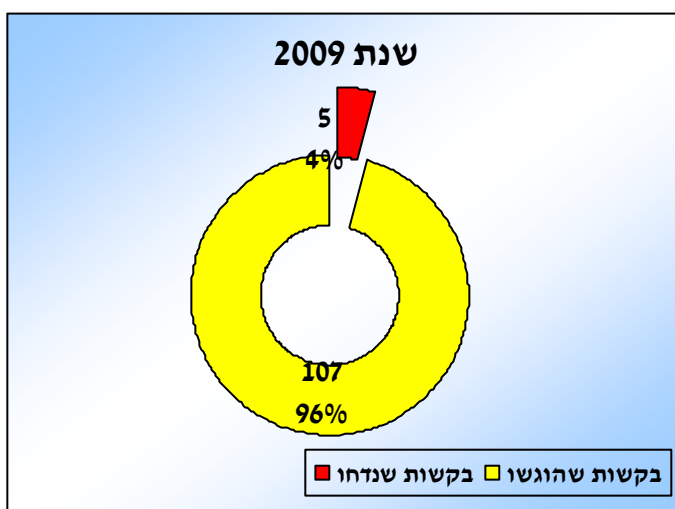
**התפלגות מספר הלוואות ומספר המענקים שאושרו לפי שנה בין השנים 2002 - 2009 - לגמלאים בלבד**

שנה	מס' הלוואות שאושרו	מס' מענקים שאושרו
2002	156	129
2003	96	80
2004	97	94
2005	59	40
2006	89	93
2007	137	31
2008	128	29
2009	102	86

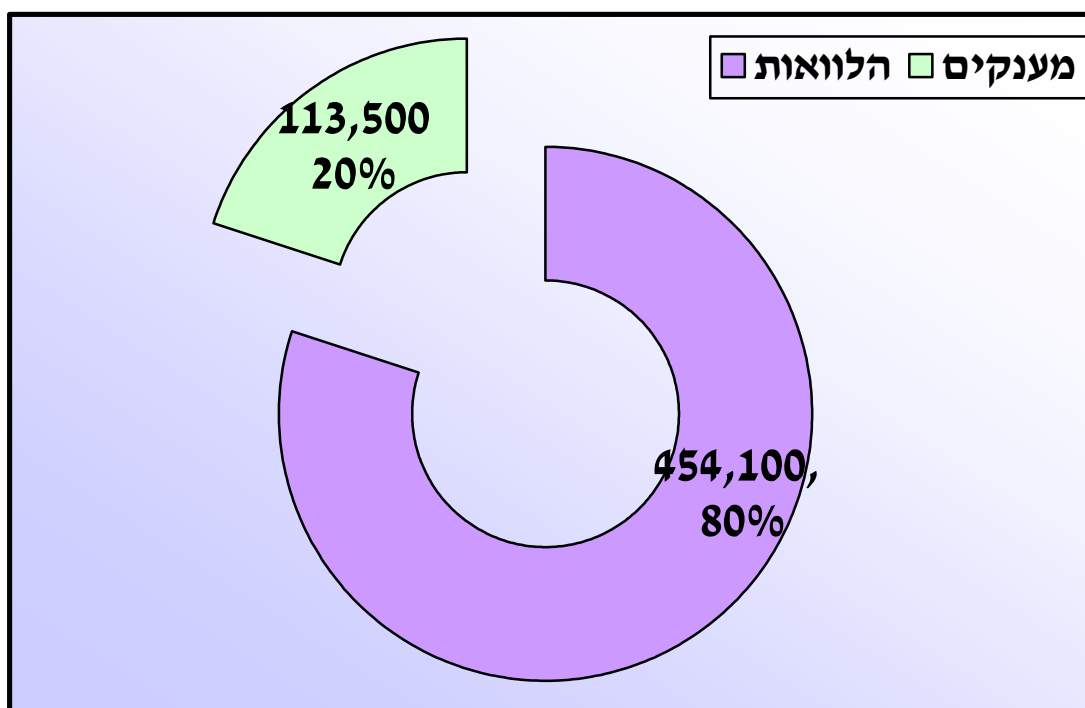
**תרשים מספר 6 - מספר הלוואות ומספר המענקים שאושרו לגמלאים בין השנים 2002 - 2009**



תרשים מספר 7 - התפלגות מספר הבקשות שהוגשו מול הבקשות שנדחו לשנת 2009 - קרן גמלאים



תרשים מספר 8 - התפלגות סכומי הלוואות ומענקים שאושרו (בש"ח) לשנת 2009 - קרן גמלאים



## ה. פעולות רווחה נוספות - בשיתוף החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי

### המדינה בע"מ

#### (1) קייטנות לילדי עובדים

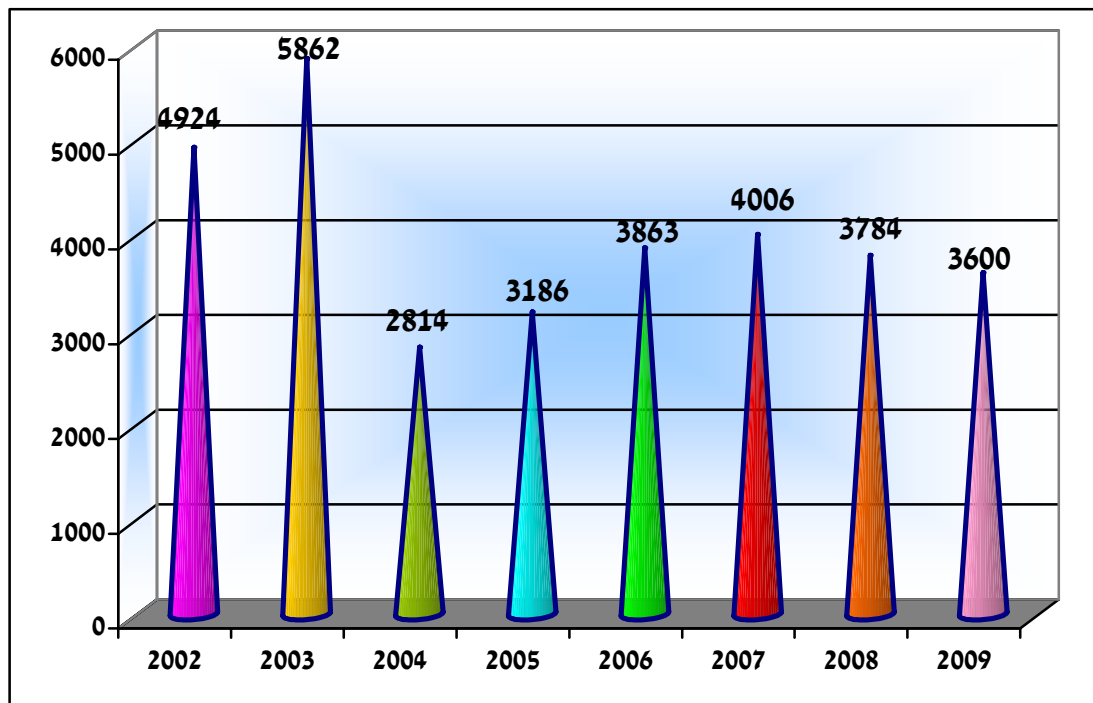
החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ יוצאת מידי שנה למכרז פומבי לביצוע קייטנות קיץ לילדי עובדי המדינה בגילאים 4-14. במסגרת זו החברה מתקשרת עם מספר גופים המפעילים קייטנות ברחבי הארץ. על הגופים לעמוד בקריטריונים ובתקנים של משרד החינוך והתרבות.

לבחירתם של ילדי העובדים מוצעות קייטנות מגוונות וייחודיות במקומות שונים בארץ ובמחירים מסובסדים.

**הרישום לקייטנות מתבצע באמצעות אתר מועדון "טוב" באינטרנט ובסיוע הממונים על הרווחה.**

**בשנת 2009 השתתפו סה"כ כ- 3,600 ילדים, של עובדי המדינה, בקייטנות הקיץ.**

#### תרשים מספר 9 - התפלגות מספר ילדי העובדים אשר השתתפו בקייטנות קיץ בשנים 2002-2009

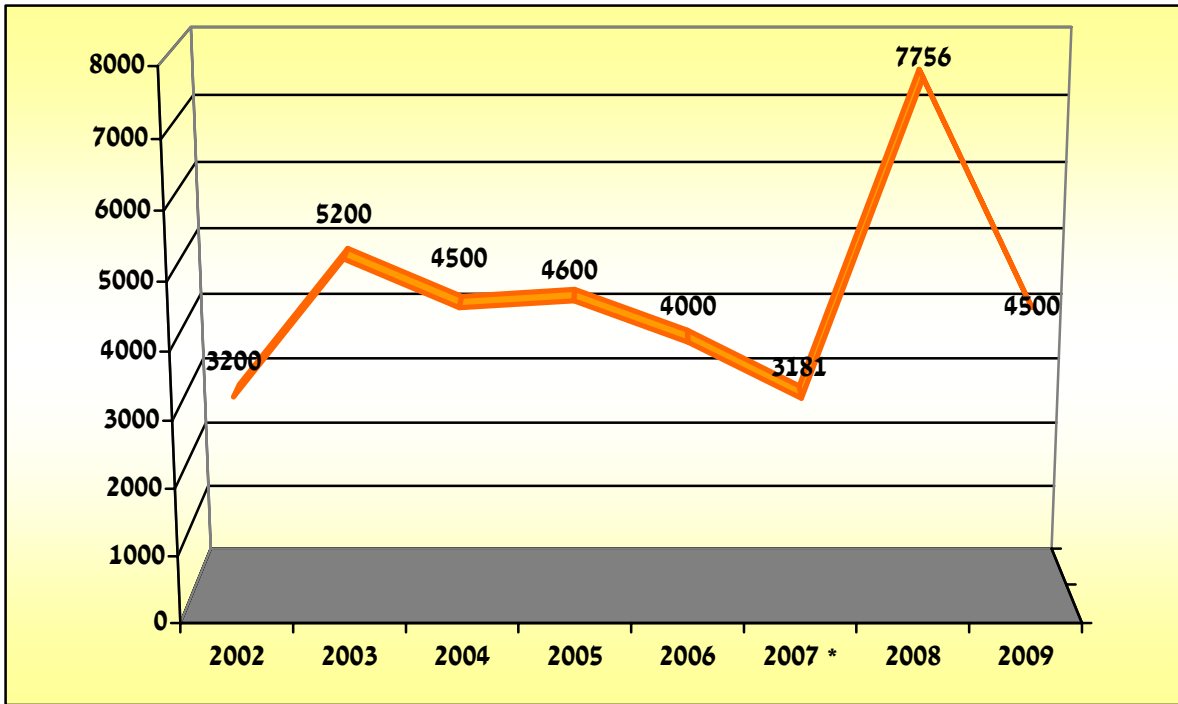


#### (2) נופשונים וטיולים לגמלאים

מידי שנה נבחרים במכרז, מטעם החברה למפעלי כלכלה ותרבות, בתי מלון ונופש וכן מפעלי נופשוניים (סוכנים לתיירות פנים) עבור נופשוניים לגמלאי המדינה. העיקרון המנחה הוא טיב השירות הניתן לנופשים.

**בשנת 2009 השתתפו כ- 4,500 גמלאים ובני זוגם בנופשוניים מטעם החברה.**

**תרשים מספר 10- התפלגות מספר הגמלאים אשר השתתפו בנופשוניים מטעם החברה למפעלי כלכלה ותרבות - בשנים 2002-2009**



\* הנתונים לשנת 2007 הינם חלקיים בלבד ( מחודש אוקטובר ).

**(3) מועדון "טוב"**

מועדון תרבות ופנאי לעובדי המדינה, הוקם על ידי החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ, על מנת להעניק שירותי תרבות ופנאי, במתכונת דמוית "מועדון עמיתים", לעמיתי החברה שהינם עובדי המדינה, פעילים וגמלאים. במסגרת זו פועל המועדון להשגת מגוון רחב של הצעות, פעילויות, שירותים ומוצרים בתחום התרבות, הנופש והספורט, לרבות: נופשים, אירועים, אתרים, הצגות וכל מוצר תרבות, פנאי ורווחה אחר, במחירים ובתנאים נוחים עבור עובדי המדינה.

**(4) ביטוח דקלה** – ביטוח שיניים לעובדי המדינה חברת דקלה נבחרה לבטח את עובדי/גמלאי המדינה ובני משפחותיהם, בתוכנית ביטוח הוצאות רפואת שיניים.

**(5) ביטוח תאונות אישיות** - ביטוח עובדי המדינה למקרה של תאונות אישיות באמצעות חברת הביטוח הראל.

## 1. בדיקות רפואיות, במסגרת רפואה מונעת בשירות המדינה

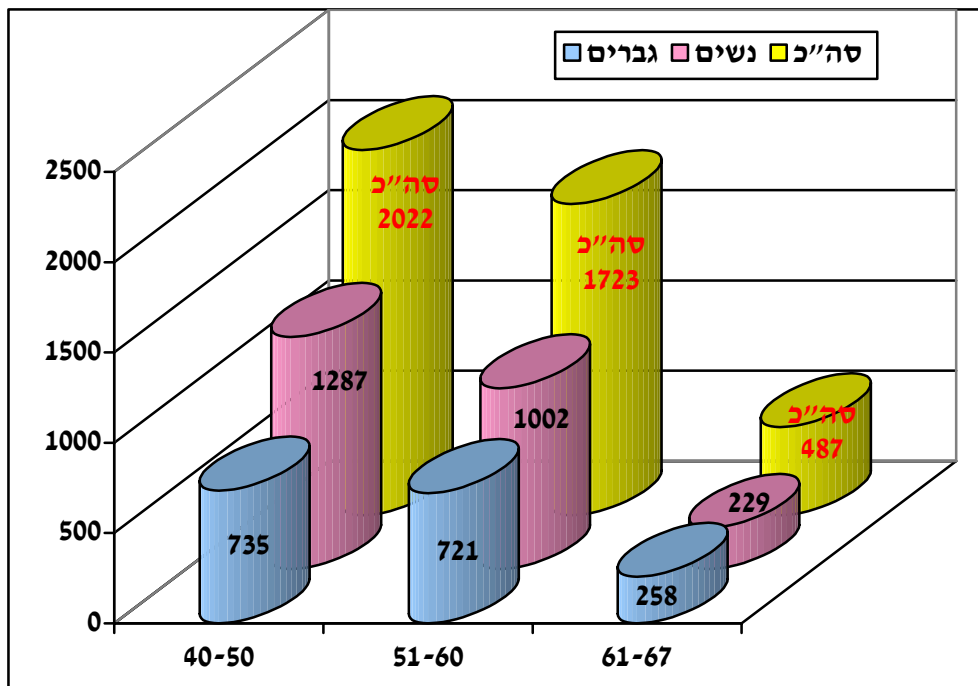
### 1) בדיקות תקופתיות

כחלק ממדיניות נציבות שירות המדינה למען רווחתו של העובד וכחלק מפעילויות הרפואה המונעת בתחום הרווחה באגף, נערכות, מזה מספר שנים, בדיקות תקופתיות לעובדי המדינה מגיל 40 ומעלה. הבדיקות התקופתיות סוקרות את מצב בריאותו של הנבדק ומאפשרות גילוי מוקדם של מחלות ובמקרים רבים מניעת התפתחותן של מחלות.

הבדיקות מתבצעות בבתי חולים ובמכונים הרפואיים, מתוך רשימה של מוסדות רפואיים, עימם הגיע תחום הרווחה בנציבות שירות המדינה להסדר (לאחר מכרז פומבי), זאת, במימון של המדינה (חלק הארי) ובהשתתפות חלקית של העובד. סיכומי הבדיקות נמסרים לעובד באופן דיסקרטי ובלעדי.

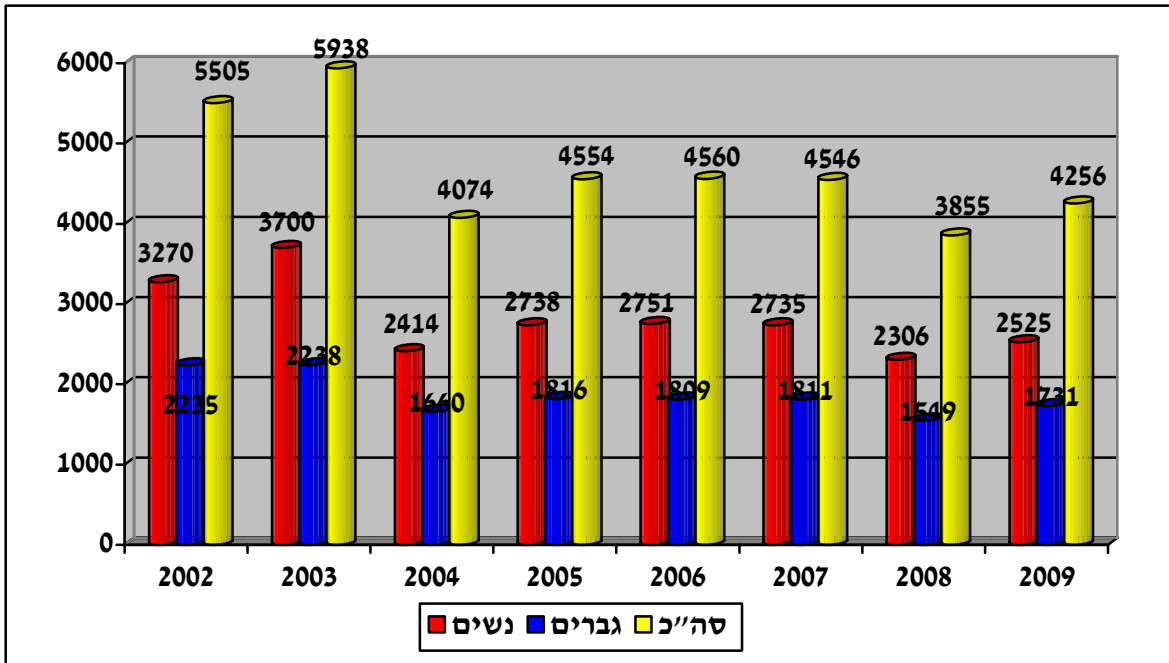
**בשנת 2009 נבדקו 4,256 עובדים במסגרת הבדיקות התקופתיות.**

### תרשים מספר 11 - התפלגות הנבדקים בבדיקות תקופתיות ע"פ חלוקה לפי מין וגיל - שנת 2009



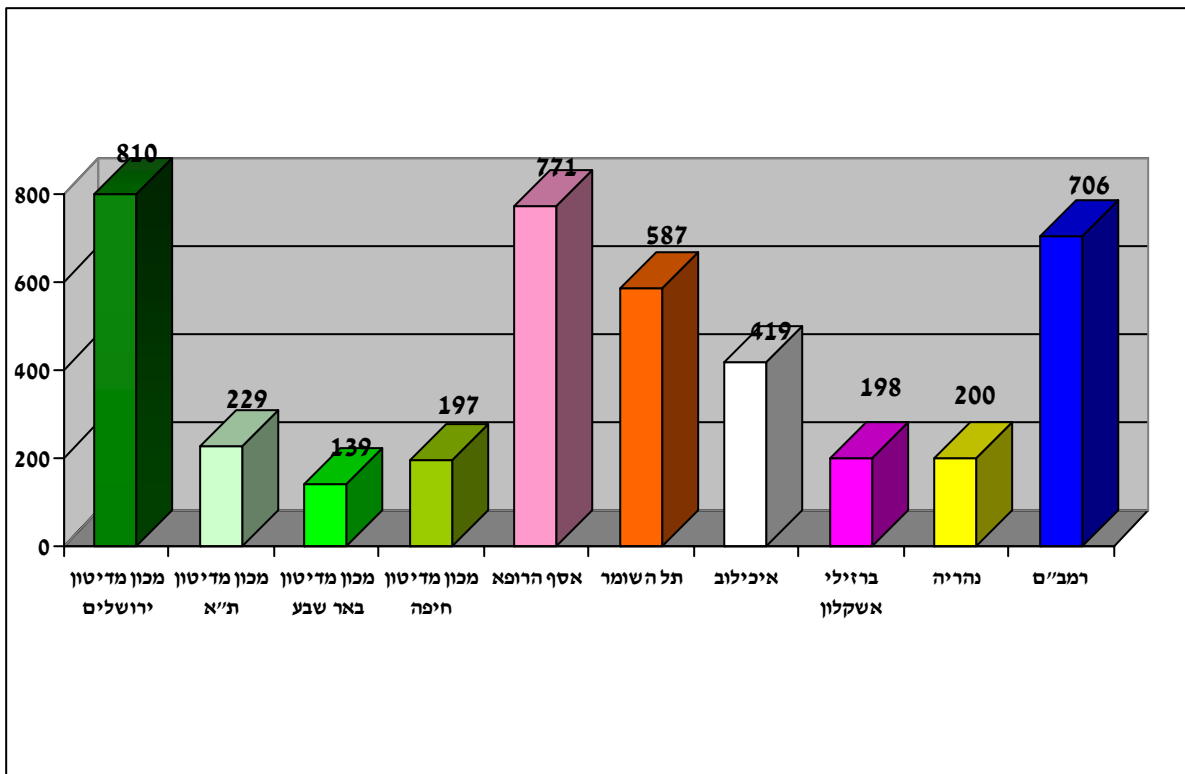
תרשים מספר 12 - התפלגות הנבדקים בבדיקות תקופתיות ע"פ חלוקה

לפי מין - לשנים 2002 - 2009

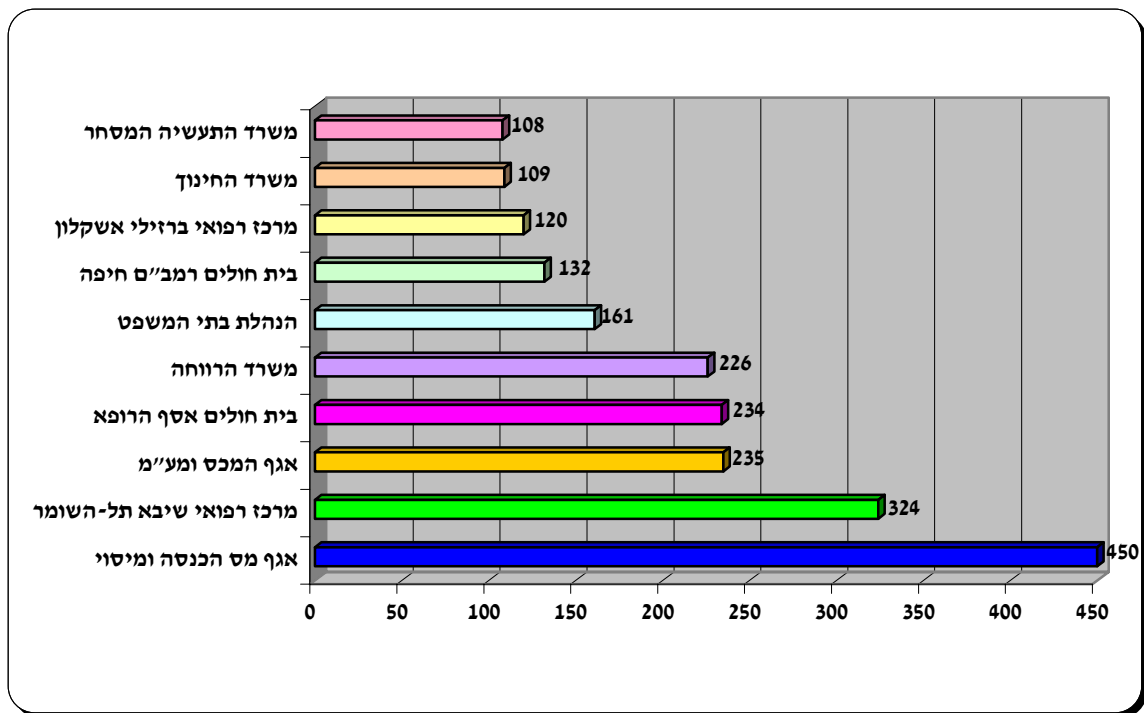


תרשים מספר 13 - התפלגות הנבדקים בבדיקות תקופתיות ע"פ חלוקה למכונים -

שנת 2009



**תרשים מספר 14 - התפלגות הנבדקים בבדיקות תקופתיות ע"פ חלוקה למשרדים  
- עשרת המובילים (TOP10) שנת 2009**



רשימת הנבדקים בבדיקות תקופתיות ע"פ חלוקה למשרדים - שנת 2009

מס' עובדים שעברו בדיקות תקופתיות	משרד
450	אגף מס הכנסה ומיסוי
324	מרכז רפואי שיבא תל-השומר
235	אגף המכס ומע"מ
234	בית חולים אסף הרופא
226	משרד הרווחה והשירותי
161	הנהלת בתי המשפט
132	בית חולים רמב"ם חיפה
120	מרכז רפואי ברזילי אשקלון
109	משרד החינוך
108	משרד התעשייה המסחר וה
91	משרד הפנים
89	משרד המשפטים
77	בית חולים זיו צפת
75	לשכת הבריאות מחוז הצ
73	מינהל מקרקעי ישראל
71	משרד הבינוי והשיכון
63	המרכז למיפוי ישראל
61	משרד הבריאות
60	משרד איכות הסביבה
58	משרד התחבורה
58	בית חולים נהריה
58	מרכז לבריאות הנפש יר
57	מינהל המחקר החקלאי
57	רשות אוכלוסין הגירה
51	משרד החוץ
51	בית חולים שער מנשה
50	בית חולים הלל יפה חד
49	משרד האוצר
48	לשכת הבריאות מחוז המ
47	שרות התעסוקה
45	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
41	מבקר המדינה
38	לשכת הבריאות מחוז חי
38	משרד הקליטה
37	לשכת הבריאות מחוז הד
36	השירותים הוטרינריים
36	ביח לבריהנ באר-יעקב
35	משרד החקלאות ופיתוח
35	נציבות המים
34	רשות האכיפה והגבייה
31	משרד ראש הממשלה
28	משרד התיירות
24	בית חולים ע"ש א. וולפסון
23	בית חולים טירת הכרמל
22	המרכז המשולב לרפואה

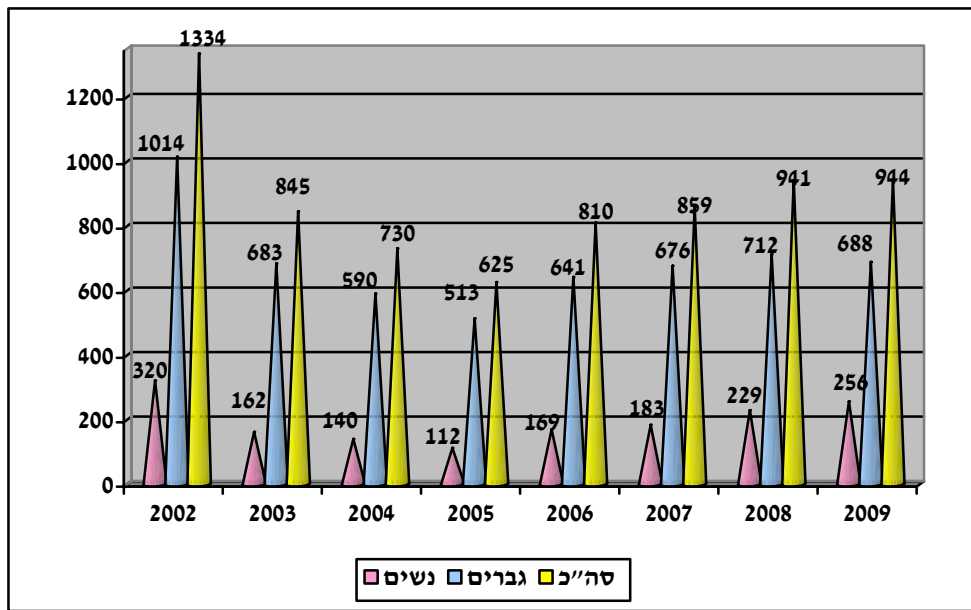
מס' עובדים שעברו בדיקות תקופתיות	משרד
22	בית חולים שמואל הרופא
22	בית חולים אברבנאל
20	משרד התשתיות הלאומיות
19	בית חולים מזרע
18	מנהל לחינוך התישבותי
18	מרכז גריאטרי נתניה
17	מרכז רפואי ע"ש ברוך
17	ב. הנפש באר-שבע
16	נציבות שירות המדינה
16	לשכת הבריאות מחוז תל
15	שירות עיבודים ממוכני
15	שירות ההדרכה והמקצוע
15	לשכת הבריאות ירושלים
14	בתי דין רבניים
14	לשכת הנשיא
13	מרכז גריאטרי ראשל"צ
13	משרד התקשורת
12	השירות המטאורולוגי
12	מנהל מחקר למדעי אדמה
11	המדפיס הממשלתי
11	הטלוויזיה החינוכית הישראלית
11	מע. בריה"צ ת"א
10	משרד לביטחון הפנים
10	בית חולים פלימן חיפה
9	הכנסת
7	מרכז רפואי "לב השרון
6	לשכת הפרסום הממשלתית
5	משרד ההסברה והתפוצות
4	משרד המדע והטכנולוגי
4	נציבות כבאות והצלה
3	המשרד לשירותי דת
3	משרד לענייני גמלאים
2	רשות ההגבלים העסקיים
1	המטה לביטחון לאומי
1	משרד העבודה
1	מרכז בריאות הנפש יפו
1	מכון לבטיחות בדרכים
1	רשות החשמל
1	מינהל לבניה כפרית
<b>4256</b>	<b>סה"כ</b>

**2) בדיקות ספורט לעוסקים בספורט תחרותי, במסגרת הליגה למקומות עבודה**

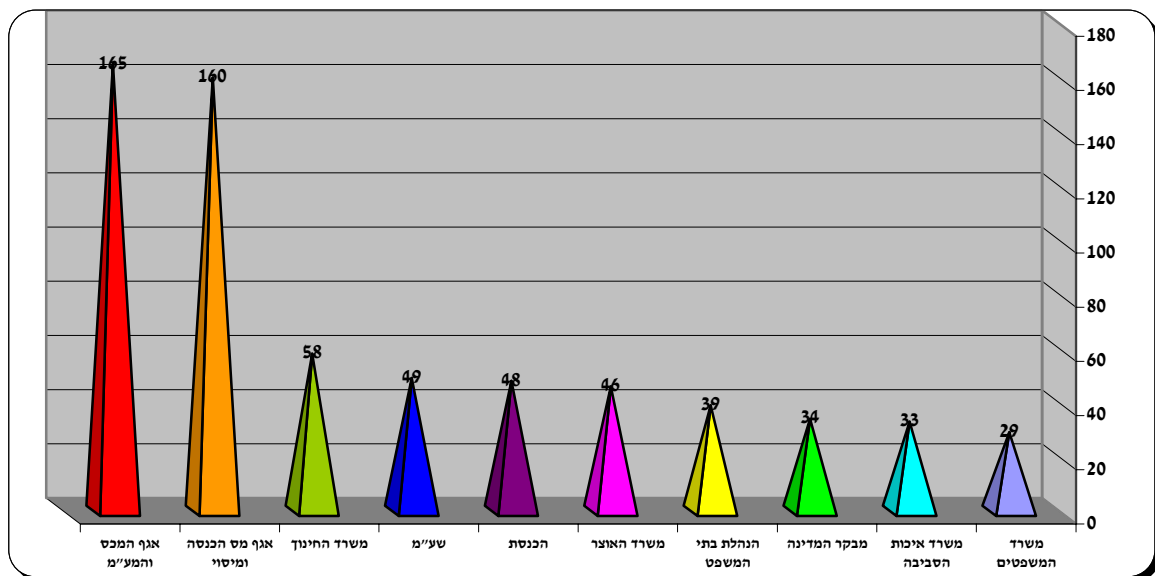
מזה מספר שנים מאפשרת נציבות שירות המדינה לעובדים העוסקים בספורט תחרותי, במסגרת הליגה למקומות עבודה, להיבדק בדיקה תקופתית, אחת לשנה (בהתאם לדרישות חוק הספורט ותקנותיו), במימון של המדינה (חלק הארלי) ובהשתתפות חלקית של העובד. הבדיקות מתבצעות באחד מתוך רשימת המכונים לבדיקות תקופתיות עימם הגיע תחום הרווחה באגף בכיר להדרכה, השכלה ורווחה להסכם (בעקבות מכרז פומבי) באשר לבדיקות ספורט.

שנת 2009 נבדקו 944 עובדים במסגרת הבדיקות התקופתיות לספורטאים.

**תרשים מספר 15 - התפלגות הנבדקים בבדיקות רפואיות לספורטאים ע"פ חלוקה לפי מין – בין השנים 2002-2009**



**תרשים מספר 16 - התפלגות הנבדקים בבדיקות רפואיות לספורטאים ע"פ חלוקה למשרדים - עשרת המובילים (TOP10) - לשנת 2009**



**רשימת הנבדקים בבדיקות רפואיות לספורטאים ע"פ חלוקה למשרדים**  
**שנת 2009**

מס' נבדקים שעברו בדיקות רפואיות לספורטאים	משרד
165	אגף המכס ומע"מ
160	אגף מס הכנסה ומיסוי
58	משרד החינוך
49	שירות עיבודים ממוכני
48	הכנסת
46	משרד האוצר
39	הנהלת בתי המשפט
34	מבקר המדינה
33	משרד איכות הסביבה
29	משרד המשפטים
28	מרכז רפואי שיבא תל-השומר
24	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
24	רשות האכיפה והגבייה
23	משרד ראש הממשלה
23	משרד הקליטה
19	משרד הרווחה והשירותי
18	משרד התעשייה המסחר וה
18	משרד התחבורה
15	מינהל מקרקעי ישראל
13	משרד לבטחון הפנים
13	משרד הבריאות
12	משרד המדע והטכנולוגי
11	משרד החוץ
11	בית חולים רמב"ם חיפה

מס' נבדקים שעברו בדיקות רפואיות לספורטאים	משרד
8	נציבות שירות המדינה
6	משרד החקלאות ופיתוח
6	שרות התעסוקה
4	משרד הפנים
2	לשכת הבריאות ירושלים
1	משרד ההסברה והתפוצות
1	משרד לענייני דתות
1	רשות אוכלוסין הגירה
1	לשכת הבריאות מחוז הד
1	המרכז למיפוי ישראל
<b>944</b>	<b>סה"כ</b>

## ז. שמירת הקשר עם הגמלאים (פיסקה 82.56 בתקשי"ר)

שמירת הקשר עם הגמלאים, אשר שרתו נאמנה, במשך שנים רבות, את שירות המדינה וביצוע פעולות רווחה עבורם, הם נושאים חיוניים וערכיים אשר נמצאים על סדר היום של תחום הרווחה באגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה ושל שירותי הרווחה במשרדים.

פיסקה 82.565 בתקשי"ר מתייחסת לקשר המתחייב עם הגמלאים ולדרכים לשמירת הקשר עימם.

הקשר מתקיים בין יחידות המשרד לבין הגמלאים ויש לקיימו בכל התחומים המפורטים להלן.

### הדרכים לשמירת הקשר הן:

- הזמנת הגמלאים לאירועי המשרד או היחידה כגון: פתיחת תערוכה, חנוכת מבנה או מתקן חדש וכדומה.
- 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 נופשוניס לגמלאים במסגרת קבוצתית המאורגנת על ידי המשרד בתיאום עם החברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ.
- 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.

### גמלאי שירות המדינה מונים היום כ- 33,308 גמלאים, בהתאם לפירוט הבא:

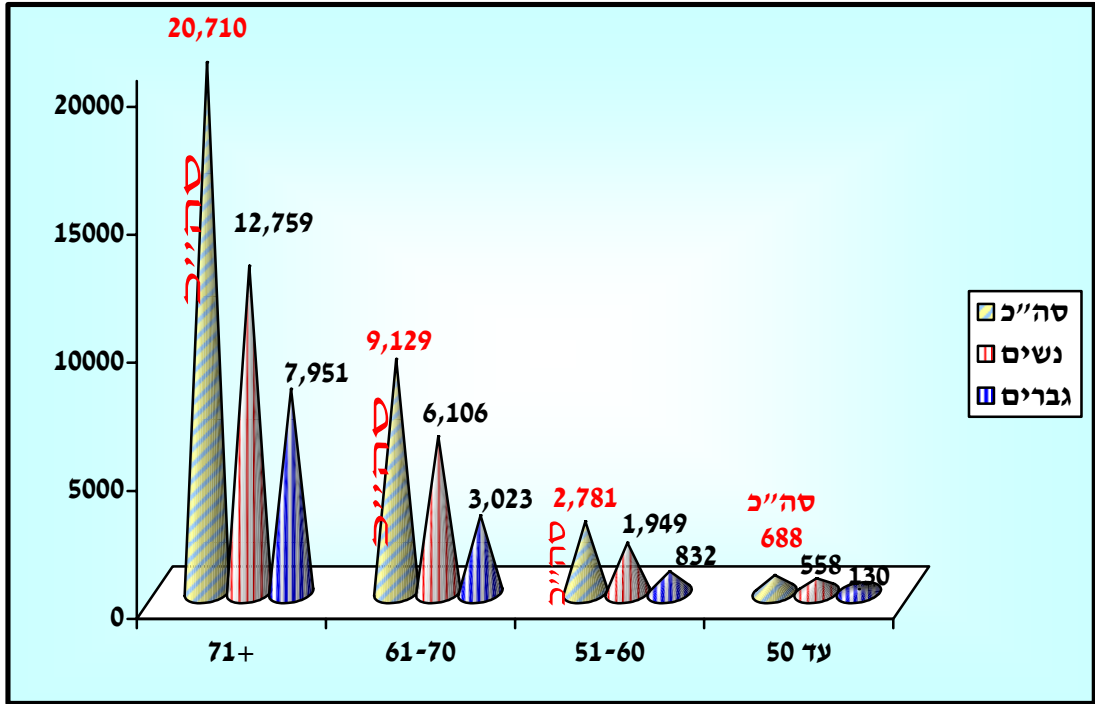
קבוצת הגיל עד 50 – מונה כ- 688 גמלאים (מתוכם כ- 558 נשים).

קבוצת הגיל בין 51-60 – מונה כ- 2,781 גמלאים (מתוכם כ- 1,949 נשים).

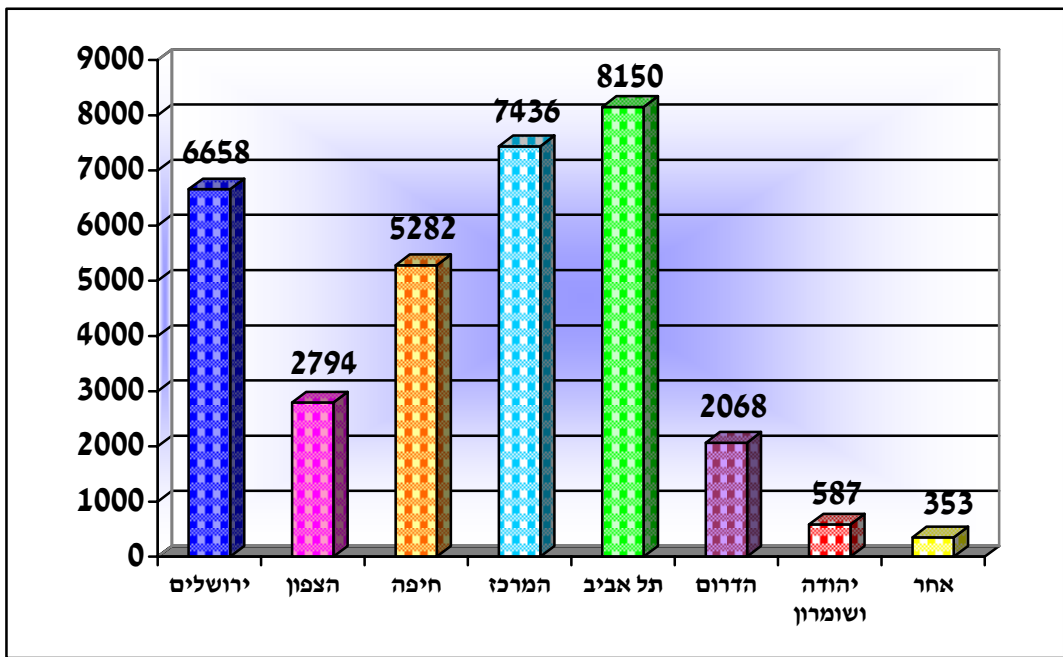
קבוצת הגיל בין 61 – 70 מונה כ- 9,129 גמלאים (מתוכם כ- 6,106 נשים).

קבוצת הגיל מעל גיל 71 – מונה כ- 20,710 גמלאים (מתוכם כ- 12,759 נשים).

תרשים מספר 17 - התפלגות הגמלאים לפי קבוצות גיל



תרשים מספר 18 - התפלגות הגמלאים לפי אזורי מגורים



## אגף לפרישה וגימלאות

### סה"כ פרישות מוקדמות ועפ"י גיל

#### טבלה ג' בערכים מוחלטים לשנים 2002-2008

שנה	סה"כ פורשים	פורשי תוכניות פרישה	מורים	חוק
2002	3,970	565	2,333	1,072
2003	5,637	1,559	2,563	1,515
2004	2,938	565	1,811	562
2005	4,252	970	2,599	688
2006	2,772	383	1,661	728
2007	3,616	527	2,230	859
2008	4,179	625	2,771	783

#### טבלה ב' – שנת 2009

שנה	סה"כ פורשים	פרישת חובה	אחוז	פרישה מרצון	אחוז	פיטורין	אחוז	בריאות	אחוז	פטירה	אחוז	הקפאה	אחוז
2009	2,725	220	8.1	738	27.1	1010	37.1	534	19.6	87	3.2	136	5.0
מורים אגף כ"א בהוראה	1,868	32	1.7	469	25.1	863	46.2	412	22.1	34	1.8	58	3.1
עובדי מערכת הבריאות	336	51	15.2	113	33.6	14	4.2	76	22.6	16	4.8	66	19.6
עובדי מדינה ללא ה-גופים	470	120	25.5	142	30.2	125	26.6	43	9.1	28	6.0	12	2.6
ה-גופים עובדי ה-גופים	51	17	33.3	14	27.5	8	15.7	3	5.9	9	17.6	0	0

בתקופה זו נמשך יישום והטמעת הרפורמות השונות אשר גובשו בתחום הביטוח הפנסיוני בכל האמור לביטוח הפנסיוני של עובדי המדינה.

בכפוף לתיקון מס' 3 לחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (קופות גמל) התשס"ט-2008, הוחלט כי לעובדי המדינה תינתן האפשרות לבטח את רכיבי השכר של "עבודה נוספת" (לעובדים המבוטחים בפנסיה תקציבית) ו"החזר הוצאות" (לכלל העובדים), בכל אחד מאפיקי הביטוח השונים (קרן פנסיה חדשה, ביטוח מנהלים, קופת גמל). יחד עם זאת, לא חל שינוי בגובה שיעור הפקדות העובד והמעביד.

באתר האינטרנט של נש"מ העלינו סימולטור מחודש. הסימולטור נותן מענה לעובדים באשר לגובה קיצבתם העתידית, זכאותם לדרגת פרישה, פיצויי בגין יתרת ימי מחלה שלא נוצלו, גובה המענק המשולם עפ"י סעיף 22 לחוק הגימלאות ועוד.

נמשכו תוכניות הפרישה המוקדמת מרצון למשרדים בהן נדרש קיצוץ בתקנים : המדפיס הממשלתי, משרד התחבורה, משרד האוצר, נציבות שירות המדינה. בנוסף, גם בשנה זו נמשכה מדיניות הפרישה המוקדמת מרצון למורים וגננות שבמסגרתה פרשו מאות עובדים.

גם בשנה זו המשכנו במתן הדרכות ליחידות משאבי האנוש במשרדי הממשלה בנושאי הביטוח הפנסיוני והפרישה בשירות המדינה תוקנו ועודכנו מספר סעיפי תקשי"ר רלוונטיים.

אורגנו ימי עיון, כנסים, הרצאות וקורסים שונים אשר יועדו לעובדי המדינה במשרדי הממשלה השונים ובבתי החולים הממשלתיים ואשר מטרתם להעביר מידע בנושאי ביטוח פנסיוני באופן ישיר לעובדים.

משרדנו המשיך גם בשנה זו לטפל במאות הפורשים אשר פרשו במהלך השנה, בפניות רבות של עובדים, גימלאים ויחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה ובגופים אחרים.

כמו כן, במהלך השנה עסקנו בגיבוש תוכניות פרישה עתידיות, בשיתוף משרד האוצר.

## האגף לאיכות ומצוינות

### עיקרי פעילות

#### 1. הכוונה וליווי מקצועי של משרדים ויחידות

- במהלך השנה הנחה האגף מנהלי משרדים ויחידות סמך, אחראים לקידום איכות ומצוינות וכן ממונים על איכות ומצוינות ומנהלי יחידות ממשלתיות בכל הקשור לקידום איכות ומצוינות, ברוח החלטות הממשלה והוראות פרק 60 בתקשי"ר. במסגרת זאת פעל האגף כדלקמן:
- המרצת משרדים ויחידות סמך להטמיע את התשתיות המשרדיות והתשתיות היחידתיות העיקריות לקידום איכות ומצוינות, תוך מתן דגש על הקמת ועדות היגוי לקידום איכות ומצוינות; גיבוש תכניות עבודה בנושא איכות ומצוינות וכן הפעלת ההוראות המתייחסות לפרסי שיפור איכות ומצוינות, הניתנים על הצעות ייעול, במשרדים וביחידות הסמך.
- כמו כן ניתנה הכוונה מקצועית, רועננו הנחיות ולוו יחידות המטמיעות את המערכת למצוינות ארגונית עפ"י ה- EFQM, במסגרת מבדקי מצוינות ארגונית עצמיים. השנה נוספו חמש יחידות חדשות למהלך זה בהן: מהלכה המרכזית לסטטיסטיקה, מהמרכז הרפואי מזרע, משרד התמי"ת ומשרד הרווחה.

#### 2. עבודת מטה מרכזית

- גובשו ופורסמו דברי הסבר משלימים לתחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל לשנת 2009.
- גובשו והופצו לחוות דעת טיוטות של גרסאות עדכניות למתכונת ההערכה ומשוב עובדים בשירות המדינה, זאת לאור הניסיון שנצבר בנושא מאז הפעלת המתכונת החדשה ע"י האגף בשנת 2006.
- נמשכו הדיונים עם ועד רופאי שירות המדינה בנושא הנהגת מתכונת להערכה ומשוב רופאים והוכנו טיוטות בנדון.
- גובשו תכניות מסגרת ללימוד בנושא "ניהול למצוינות ארגונית ולאיכות השירות" וכן בנושא "מצוינות אישית", לצורך שילובם במסלולי התכניות לגמול ג'.
- בהתאם לבקשת השר הממונה על שיפור השירות לציבור, הכין ראש האגף מסמך מטה מקיף בנושא "שיפור השירות לציבור".

### 3. הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל

האגף השלים את ההכנות לתחרות הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל והפעיל את התחרות במסגרת חמישה מסלולי משנה. הליכי השיפוט בוצעו באמצעות מערכי מצוינות ארגונית, ועדת הפרס וועדת שיפוט עליונה, בראשותה של כבוד שופטת בית המשפט העליון בדימוס, טובה שטרסברג-כהן. בתחרות התמודדו עשרים ושמונה ארגונים ויחידות. הטקס להענקת הפרסים נערך במשכן הכנסת בשותפות עם מכון התקנים הישראלי אשר הפעיל את התחרות במגזר העסקי.

הזוכים במגזר הציבורי הם:

#### מסלול ממשלה

פרס – להק ציוד, חיל האוויר  
הוקרה – מחוז צפון של משרד החינוך, על מנהיגות.

#### מסלול שלטון מקומי, חברה וקהילה

פרס – עיריית נתניה.  
צלי"ש – מכון ראות.

#### מסלול בריאות (1) ארגונים

פרס – מכבי שירותי בריאות  
צלי"ש – המרכז הרפואי סורוקה  
הוקרה - המרכז הרפואי לגליל המערבי נהריה, על תהליכים.

#### מסלול בריאות (2) יחידות

פרס – מחוז צפון של שירותי בריאות כללית  
צלי"ש – יחידת הפגיה במרכז הרפואי הלל יפה  
הוקרה – רשות החיות באוניברסיטה העברית, על מנהיגות.

#### מסלול חינוך

פרס – משותף למכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה, המכללה האקדמית לחינוך אלקאסמי.

#### **4. מיצוב ופריסת תפקידי קידום איכות ומצוינות**

במהלך השנה פעל האגף להמשך מיסוד ומיצוב תפקידי "הממונה על איכות ומצוינות" ו"מנהל תחום איכות ומצוינות", במשרה מלאה. במסגרת זאת נוספו השנה בעלי תפקיד במשרה מלאה במשרדים: בריאות ורשות האכיפה והגביה. כמו כן עודד האגף ארגונים למנות ממונים על איכות ומצוינות, בנוסף על תפקיד, במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

#### **5. הכשרה**

■ במהלך השנה התקיימו **ארבעה** מחזורים של הקורס למרכזי איכות ומצוינות יחידתיים ובהם השתתפו **מאה שישים ואחד** עובדים. חלק מהקורסים בוצעו בשיתוף פעולה עם אגף הדרכה, השכלה ורווחה, בנש"מ.

■ הושלמה הכשרה של **עשרים ושבעה** מעריכי מצוינות ארגונית, לקראת תחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות ע"ש יצחק רבין בשנת 2009.

#### **6. כנסים והרצאות**

■ השתתפות בוועדה המארגנת של הכינוס הלאומי שנערך על ידי האיגוד הישראלי לאיכות. כמו כן ייזום פאנל בנושא המערכת למצוינות ארגונית שבו השתתפו מנהלים ואנשי ציבור.

■ מתן הרצאות להנהלות של משרדים ויחידות סמך ולפורומים שונים בשירות המדינה וכן הצגת מדיניות קידום האיכות והמצוינות בפני גורמים ופורומים ציבוריים שונים.

התכניות לבחירת מנהלים ועובדים בעלי הישגים מיוחדים בשירות

המדינה

תהליכי בחירת המנהלים והעובדים בעלי ההישגים המיוחדים בשירות המדינה כללו את התכניות הבאות: אות יקירי שירות המדינה, פרסי המצוינות בניהול בדרג הבכיר, פרסי מנהלים מעולים בדרג התיכון, פרסי עובדים מעולים בתחום המקצועי בדרג התיכון, פרסי הצוותים המעולים ופרסי העובדים המעולים. תהליכי בחירת המנהלים והעובדים בתכניות האמורות מתבצעים ברמה המרכזית על ידי האגף.

במסגרת זאת הוענקו: שני אותות ליקירי שירות המדינה, שלושה פרסי מצוינות בניהול בדרג הבכיר, ארבעה פרסים למנהלים מעולים בדרג התיכון, חמישה פרסים לעובדים מעולים בתחום המקצועי בדרג התיכון, עשרה פרסים לעובדים מעולים וכן שלושה פרסים לצוותים מעולים, בהם שנים עשר עובדים. בהליכים המרכזיים הפעיל האגף ועדות שיפוט ציבוריות וכן השתתף בוועדות השיפוט של העיתונים ידיעות אחרונות ומעריב, במסגרת תכניותיהם לבחירת מצטיינים בכל מגזרי המשק. בתכניות הנוספות לבחירת מנהלים ועובדים אשר מונחות מקצועית על ידי האגף ומופעלות ברמה המשרדית נכללים הפרסים הבאים: 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.

### **התחרות השנתית לצוותי שיפור בשירות המדינה**

מתכונת התחרות שגובשה על ידי האגף הופעלה זו השנה השלישית במסגרת של שני מסלולים: האחד למשרדי הממשלה ויחידות הסמך שבו התמודדו **תשעה** צוותים והשני למערכת הבריאות שבו התמודדו **שישה** צוותים. בצוותי השיפוט נמנו אנשי ציבור מתחום המינהל הציבורי ומתחום ניהול האיכות.

זכו בתחרות שלושה צוותי שיפור בכל אחד מהמסלולים כדלקמן:  
**מקום ראשון**: צוות ממשרד התחבורה וצוות מהמרכז הרפואי הלל יפה.

**מקום שני**: צוות ממשרד האוצר וצוות מהמרכז הרפואי שער מנשה.  
**מקום שלישי**: צוות ממשרד הביטחון וצוות מהמרכז הרפואי זיו צפת.

### **תכנית הוקרה ותגמול על איכות ומצוינות**

מטרות התכנית שגובשה על ידי האגף הינה להוקיר יחידות ממשלתיות אשר סיימו מחזור שנתי שלם בתהליך ההטמעה הרב-שנתי של המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM והצהירו על מחויבותן לקידום המצוינות הארגונית גם בעתיד. כמו כן נועדה התכנית לעודד יחידות ממשלתיות להתמיד במחזורי הטמעת מערכת המצוינות ולעודד יחידות נוספות להצטרף למהלך. במסגרת זאת אושרה הוקרה לבית המכס חיפה.

## 8. נושאים נוספים

- המשך הצגת תכנית הרפורמה בשירות המדינה ומסמך מסגרות ההפעלה שגובשו על ידי ראש האגף. התכנית מתייחסת להיבטים הבאים: שינוי אסטרטגי בניהול המרכזי של שירות המדינה, מיצוב ועדכון "המצפן הארגוני" של משרדי הממשלה ויחידות הסמך, הקמת סוכנויות ניהול, קידום איכות ומצוינות, והיערכות מחודשת בניהול הסגל הבכיר.
- ניהול הוועדה לבחינת האפשרות לעבודה מרחוק ברשם הפטנטים (לקראת סיום).
- השתתפות בוועדות הבחירה של מנהלים ועובדים בעלי הישגים מיוחדים בשירות המדינה.
- השתתפות בוועדה המייעצת לסמל והדגל.
- השתתפות במועצת הארכיונים העליונה.
- ניהול הוועדה המרכזית למתן היתרים לעבודה פרטית (מחודש מאי 2009).
- ניהול הוועדה המרכזית לאישור העסקת קרובי משפחה (מחודש מאי 2009).
- השתתפות בוועדה המרכזית לאישור חופשה ללא תשלום (חל"ת).
- השתתפות בוועדה הבינמשרדית לפרסומת מסחרית ומתן חסויות ממשלתיות.
- השתתפות בוועדה הבינמשרדית לבחירת נהג זהיר בשירות המדינה.
- השתתפות בוועדת השיפוט של התחרות השנתית לצוותי שיפור בישראל בחסות האגודה הישראלית לצוותי שיפור.
- ייזום קבלת דוחות על מצב קידום איכות ומצוינות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך ומתן משוב עליהם.
- פיתוח עדכון טפסים בתחום ניהול משאבי אנוש בשירות המדינה.
- תרגום חומרים מקצועיים והפצתם.

## אגף בכיר לתכנון, בקרה ותנאי שירות

### תפקיד האגף

אגף בכיר לתכנון ובקרה משמש כגוף מטה מקצועי בנציבות שירות המדינה, הפועל בכפיפות למשנה לנציב שירות המדינה ומהווה כלי מקצועי להובלת שינויים בתחום ניהול משאבי האנוש בשירות המדינה ותנאי השירות לעובדי המדינה בפרט ועובדי השירות הציבורי בכלל. כמו כן, מוביל האגף הטמעת ערכי שוויון ההזדמנויות לכלל אזרחי המדינה והייצוג ההולם לבני האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית, לבני קהילת יוצאי אתיופיה ולאנשים עם מוגבלות.

בתחום הבקרה, מקיים האגף מעקב ובקרה אחר יישום החלטות ממשלה, תנאי שירות של עובדי המדינה, קיום ההסכמים הקיבוציים, הטמעת אמות מידה לאיכות ומצוינות בשירות המדינה ועוד.

האגף מקיים מעקב אחר ביצוע תוכניות העבודה של משרדי הממשלה בתחום הייצוג ההולם לבני האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית, כפי שנקבעות מדי שנה בישיבות משותפות של האגף עם כל אחד ממשרדי הממשלה.

האגף מהווה כתובת מקצועית למענה לפניות לשכות השרים ולשכות חברי הכנסת, עובדי המדינה ועובדי השירות הציבורי, אזרחי המדינה, אקדמיה וכלל הארגונים במדינה.

### מבנה האגף

באגף מועסקים 5 עובדים: מנהלת האגף, מנהלת תחום פניות הציבור, מרכזת בכירה לתכנון ובקרה, מרכז בכיר ייצוג הולם, בקרה וביקורת וכן רכזת בכירה.

### סיכום פעילות האגף לשנת 2009

האגף מופקד על התחומים הבאים:

- ייצוג הולם
- בקרה
- תכנון
- תנאי שירות
- משימות מיוחדות
- פניות עובדי המדינה

## תחום הייצוג ההולם

- צוות להסרת חסמים- צוות בין-משרדי להסרת חסמים בראשות מנכ"ל משרד המשפטים, אשר מלווה עבודת המשרדים ומסייע להם בהסרת חסמים המקשים על שילוב בני האוכלוסייה הערבית בשירות המדינה.
- יישום החלטות ממשלה מספר 2579 מיום 11/11/2007 ו-4436 מיום 25/1/2009 בעניין ייצוג הולם לבני האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית:
- תמיכה כלכלית: נציבות שירות המדינה מאשרת השתתפות בשכר דירה בסכום עד 2000 ₪ לחודש ובנוסף פעם בשבוע נסיעה למקום המגורים הקבוע לעובדים בני האוכלוסייה הערבית אשר שכרו דירה באזור מקום העבודה.
- משרות מיועדות- הקצאה של 112.5 משרות מיועדות מדי שנה עד סוף שנת 2012: 75 משרות מיועדות חדשות ו- 37.5 משרות מתפנות במשרדי הממשלה ויח' הסמך.
- הקצאה מדי שנה של 20 משרות מיועדות חדשות למשרדים העומדים בתוכניות העבודה השנתיות.
- הקצאה מדי שנה של 37.5 משרות לסטודנטים ערבים, דרוזים וצ'רקסים.
- תוכניות עבודה שנתיות: נציבות שירות המדינה הנחתה את כל משרדי הממשלה ויח' הסמך, להכין תוכנית עבודה שנתית, בשיתוף אגף בכיר לתכנון ובקרה בנציבות שירות המדינה, עד סוף שנת 2012, במטרה לעמוד ביעד שקבעה הממשלה לפיו 10% מסך עובדי המדינה יהיו עובדים מבני האוכלוסייה הערבית.
- התאמה תרבותית לבחינות נש"מ: נציבות שירות המדינה מקיימת התאמות בבחינות למועמדים מבני האוכלוסייה הערבית.
- הסברה: מבצע פעולות הסברה להעברת המסר שקיימים רצון ונכונות כנה לשילוב בני האוכלוסייה הערבית ובני קהילת אתיופיה בשירות המדינה.
- הופעה בועדות הכנסת לדיווח על פעולות נציבות שירות המדינה.
- פרסום דו"ח שנתי בעניין ייצוג הולם לאוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית ולבני קהילת אתיופיה.

**נתונים סטטיסטיים:**

**טבלה 1: היקפי הקליטה של העובדים הערבים, הדרוזים והצ'רקסים בשירות המדינה**

**בשנים 2007-2009:**

שנה	דרוזים שהתקבלו	ערבים שהתקבלו	סה"כ ערבים ודרוזים שהתקבלו	סה"כ כללי עובדים שהתקבלו	אחוז הערבים והדרוזים מכלל העובדים שהתקבלו
2007	53	339	392	4514	8.7%
2008	61	517	578	4955	11.66%
2009	66	391	457	4908	9.3%

**טבלה 2: התפלגות העובדים הערבים, הדרוזים והצ'רקסים בשירות המדינה בשנים**

**2007-2009:**

שנה	סה"כ דרוזים		סה"כ ערבים		סה"כ ערבים ודרוזים		סה"כ עובדי מדינה	אחוז הערבים והדרוזים מכלל עובדי המדינה
	גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	נשים		
2007	393		3184		3577		57946	6.17%
	60	333	1205	1979	1265	2312		
2008	426		3457		3883		58179	6.67%
	70	356	1361	2096	1431	2452		
2009	494		3751		4245		60882	6.97%
	89	405	1506	2245	1595	2650		

**טבלה 3: היקפי הקליטה של עובדים מבני יוצאי אתיופיה בשנים 2007-2009:**

שנה	יוצאי אתיופיה	גברים	נשים	סה"כ עובדי מדינה	אחוז יוצאי אתיופיה מסה"כ עובדים
2007	66	26	40	4514	1.46%
2008	143	67	76	5102	2.8%
2009	58	53	53	*7842	1.42%

**טבלה 4: התפלגות העובדים בני יוצאי אתיופיה בשירות המדינה בשנים 2007-2009:**

שנה	יוצאי אתיופיה	גברים	נשים	סה"כ עובדי מדינה	אחוז יוצאי אתיופיה מסה"כ עובדים
2007	629	292	337	57946	1.09%
2008	716	330	386	59505	1.2%
2009	782	372	410	*61338	1.27%

**תחום הבקרה:**

- העברת שאילתות ושאלות לסמנכ"לים בכירים למינהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושאים שונים כגון: העסקת סטודנטים, העסקת מתנדבים, העסקת עובדי עמ"י (עובד מקומי ישראלי בנציגויות ישראל בחו"ל) העסקת בני מיעוטים ועוד.
- בקרה על תוספות הניתנות לעובדים בהתאם להסכמים הקיבוציים ולתקשי"ר כגון: תוספת אבטחה, כלכלה וכו'.
- דוחות בעניין ייצוג הולם לבני האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית.
- דוחות בעניין ייצוג הולם לבני קהילת יוצאי אתיופיה.

**תחום התכנון:**

- שינוי שיטת האש"ל בארץ- איסוף והערכת נתונים כלכליים להצדקת שינוי שיטת האש"ל כפי שהיא מופיעה בתקשי"ר.
- תוכניות עבודה בתחום הייצוג ההולם.
- התאמה תרבותית ופיזית של בחינות נש"מ למגזרים השונים כגון: בני העדה האתיופית, אנשים עם מוגבלות והאזרחים הערבים, הדרוזים והצ'רקסים.
- קורסי הכשרה והסבה מקצועית לדורשי עבודה- איתור מוקדם של מחסור בכח-אדם בתחומים מסוימים והשתתפות והובלת צוותים להכשרה מקצועית בתחומים כגון: קלדניות שופטים, כוחות עזר בבתי החולים וכו'.
- פיתוח מערכת הוותק למרכבה – מערכת חדשה אשר תעמוד לרשות המשרדים ותטמיע את הכללים המקצועיים בצורה אחידה בכל משרדי הממשלה.
- פיתוח מערכת הנוכחות במרכבה – תשובות מקצועיות ופתרון בעיות לאחידות המערכת בכל המשרדים כגון: תשלום משמרות, איחורים, יום עבודה גמיש.

## תחום תנאי השירות

- ייעוץ לחברי ההנהלה בנציבות שירות המדינה בנושאים כגון: ימי מחלה, ימי חופשה, עבודה במשמרות, שעות נוספות, תשלומים נלווים, שכר דירה, אש"ל.
- ייעוץ לרפרנטים ביחידות השרות למשרדים.
- בדיקת סעיפים בתקשי"ר ועדכונם.
- מתן תשובות לשאלות בנושא תנאי שירות לגורמים ממשלתיים וחוץ ממשלתיים.
- פרסום חוזרים בעניין דמי כלכלה בשעות נוספות, והבהרות לתנאי העסקת סטודנטים בשירות המדינה.

## תחום משימות מיוחדות

### ■ הועדה הבין משרדית לענייני ביגוד:

עפ"י פסקה 128.421 ו-28.423 בתקשי"ר, מונתה הועדה שהרכבה: נציג נש"מ, יו"ר, נציג חשכ"ל, חבר נציג היחידה להסכמי שכר, חבר ומרכזת שתפקידה לקבוע סוגים שונים של בגדי עבודה, מדים ולבוש ייצוגי מסוים. הועדה מתכנסת בהתאם למצב הבקשות. בשנת 2009 הוגשו בקשות והתקיימו דיונים בנושאים:

❖ קצובת ביגוד לעובדי בית משרד רוה"מ (אושר ל-24 עובדים)

**לפי הפירוט הבא:**

**לשכת העיתונות הממשלתית אושר ל- 10 עובדים**

**עובדי מזנון רוה"מ אושר ל- 4 עובדים**

**עובדי אחזקה אושר ל- 6 עובדים**

**עובדי בית רוה"מ אושר ל- 2 עובדים**

**רכזות לשכה במשרד רוה"מ אושר ל- 2 עובדות**

❖ קצובת ביגוד לעובדי יחידת הפיצו"ח ממשרד החקלאות. (אושרו 70 בקשות)

❖ קצובת ביגוד לעובדי רשות ההגירה במשרד הפנים ולשכות מנ"א. (אושרו ל- 820 עובדים).

❖ לשכת נשיא המדינה – נהגי הנשיא (אושרה בקשה אחת).

❖ ביגוד עובדי משרד התחבורה בנתב"ג (אושר ל- 7 עובדים)

❖ קצובה לעובדי משרד ראש הממשלה –מדי ייצוג (אושרו 2 בקשות, נדחו 7 בקשות)

## הועדה הבין-משרדית בנושא השתתפות בשכר דירה:

בהתאם לפסקה 26.451 בתקשי"ר, במקרים חיוניים וחריגים, זכאי עובד בכיר כמו מנהל יחידה להשתתפות בשכ"ד בתנאי שהוא עומד בקריטריונים שנקבעו. הועדה שהרכבה: נציגת נש"מ, יו"ר, נציג חשכ"ל, נציג הממונה על יחסי עבודה ושכר ומרכזת הועדה.

הועדה מאשרת השתתפות בשכ"ד בהתאם לקריטריונים בפסקה הנ"ל בנוסף לזאת נקבעה העלאת סכום ההשתתפות בשכר דירה לבני אוכלוסיה זו ל- 2000 ₪ לחודש ונסיעה של פעם אחת בשבוע לכתובת הקבועה. זאת בהתאם לחוזר המשנה לנציב שירות המדינה מיום 19.9.06 בנושא קידום השוויון ושילוב אזרחי ישראל הערבים בשירות המדינה ובהתאם לסעיף 4 להחלטת הממשלה מספר 4436 מיום 25/1/2009 בעניין ייצוג הולם לבני האוכלוסיה הערבית, הדרוזית והצירקסית בשירות המדינה

**בשנת 2009 אושרו 130 מתוך 175 בקשות.**

בנושא אישורי השתתפות בשכר דירה לעובדים במשרדים השונים בהתאם לפניית המשרדים. יש כ- 300 פניות לשנה ונענות רק כ- 20 בשיתוף עם החשכ"ל.

## ריכוז אגודות מקצועיות בתקשי"ר לצורך קבלת החזר דמי חבר:

בהתאם לפסקה 25.1 בתקשי"ר, מתפקידה של נש"מ, לבדוק ולאשר עמותות חדשות, לצורך עדכון התקשי"ר בפסקה 25.147.

**בשנת 2009 אושרו 8 מתוך 10 בקשות.**

## טלפונים האישיים

עד סוף 2009 דנה הועדה בבקשות לטלפונים לבעלי תפקידים בהתאם לקריטריונים. בנוסף לכך, עודכנו רשומות הזכאים בעת מעבר דירה, שינוי תפקיד וכו' כמו כן, בתחילת 2009 שונתה השיטה והטיפול הואצל למשרדים. ישנם כ- 100 פניות ליעוץ והכוונה של המשרדים.

## הועדה לביטוח תאונות אישיות לעובדים המועסקים ברמת סיכון גבוהה:

הועדה הבין משרדית דנה במקרים בהם נדרש ביטוח מיוחד נוסף לעובדים המועסקים בתפקידים ברמת סיכון מיוחדת ובהתייעצות עם נציג/ת חברת הביטוח הממשלתית ענב"ל, המוזמנים לכל דיוני הועדה.

עבודת הועדה כוללת בדיקת הבקשה, סיור שטח במקום הסיכון קבלת המסמכים ודיונים שאליהם מוזמן נציג חבי' ענבל.

בשנת 2009, עודכנה רשימת הזכאים: במשרד התחבורה-רשות התעופה האזרחית אושרו 2 בקשות לטייס ניסוי.

וכן אושרו בקשות של 7 עובדי דייג במשרד החקלאות. נדחו 2 בקשות.

## הלשכה לפניות עובדי המדינה ולפניות הציבור

הלשכה לפניות עובדי המדינה פועלת מתוקף הוראות פרק משנה 03.4 לתקשי"ר. התשובות לשאלות המופנות אל הלשכה בכל הנוגע לתנאי עבודה, תנאי שירות וסדרי מינהל כלליים הן בראש וראשונה מקצועיות. במידת הצורך, נתמכות בחוות דעת הלשכה המשפטית, ומתואמות עם היחידות השונות בנציבות שירות המדינה. יודגש, כי מקרים עקרוניים נבחנים בראייה מערכתית כוללת, ובמסגרת הפקת לקחים מתורגמים לשינויים בתקנות ובכללים, בעדכון התקשי"ר ובשיפור הנדרש במערכת הטפסים ובמערכת ה"מרכבה".

הנתונים המוצגים להלן שאובים מתוך מערכת המאור בלבד, ומשקפים את הפעילות הענפה של הלשכה בתחום פניות עובדי המדינה בכלל זה, פניות עובדי יחידות משאבי אנוש במשרדי הממשלה ובמוסדות ציבור נוספים בתחומי האחריות של נציבות שירות המדינה המעוגנים בעשרת חלקי תקנון שירות המדינה - התקשי"ר. לפניות ותלונות ציבור אזרחי המדינה על תפקוד משרדי הממשלה בתחום השירות לציבור, ניתנת תשומת לב מיוחדת מתוך הכרה בחשיבותו של מתן שירות לאזרחים והקפדה על מתן מענה במועד ועל שיפורים מתמידים באיכות השירות, במטרה לחזק את אמונם במוסדות המדינה השונים.

הלשכה לפניות עובדי המדינה ולפניות הציבור בנציבות שירות המדינה שומרת באדיקות מסורת רבת שנים במתן תשובה בכתב לכל פונה ללא יוצא מן הכלל, בגישה אכפתית, עניינית ומקצועית תוך שמירה על חובת מתן תשובה במועד, כפי שבא לידי ביטוי בפרטי **341** מכתבים ו- **2105** פניות שהתקבלו באמצעות הדוא"ל לשנת **2009**. כך גם לגבי פניות שאף הן אינן ממוספרות ומתועדות המתקבלות באמצעות הפקס והטלפון.

יצוין, כי בימים אלה נעשים מאמצים לקידום ולהשלמת בניית המערכת הממוחשבת לניהול המידע כדי שתתחיל לפעול כבר במהלך שנת 2010. המערכת תכיל את כל המרכיבים המאפיינים למתן מענה לצורכי האפיון, הבקרה, המעקב והדיווח בניהול וארגון הטיפול בפניות עובדי המדינה וציבור אזרחיה.

## האגף לקידום ושילוב נשים

### א. עבודת מטה

1. במסגרת הטיפול הכולל בייצוג הולם לנשים בשירות המדינה ויישום עקרון ההעדפה המתקנת, ננקטו בשנת 2009 הצעדים הבאים:
  - (1) הכנת דו"ח שנתי בנושא ייצוג הולם לנשים בשירות המדינה, אשר כולל חתכים מגוונים, המבליטים ייצוגן של נשים לפי יחידות, דרגות ודירוגים. הדו"ח כלל התייחסות ממוקדת למצבם של המשרדים ויחידות הסמך בכל הנוגע לייצוג הנשים בשלוש ובארבע הדרגות העליונות.
  - (2) דו"ח נתונים נרחב זה, המעודכן לסוף שנת 2008, הוצג בפני הועדה לקידום מעמד האישה בכנסת בישיבה מיוחדת, והופץ לבעלי תפקידים ומוסדות מחקר שונים. כן פורסם הדו"ח באתר האינטרנט של האגף.
  - (3) בנוסף לכך, בשנת 2009 נשלח הדו"ח לכל מנכ"ל ולכל סמנכ"ל במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, בצירוף מכתב המפרט את מצב ייצוג הנשים במשרדו, ודרכי הפעולה הנדרשות.
  - (4) המשך מעקב אחר ניהול מכרזים בשירות המדינה, בשיתוף עם מנהלת אגף הבחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה. במסגרת פעילות זו טופלו פניות ותלונות רבות של עובדות ושל הממונות על מעמד האישה במשרדים, לפני המכרז ובדיעבד.
  - (5) כמו כן, נמשכה הפעילות להפניית תשומת לב המשרדים להוראות המחייבות ייצוג הולם בועדות המכרזים וכן מתן העדפה לנשים במכרזים.
  - (6) הובלת נושא התאמת מקום העבודה למשפחה, והשתתפות קבועה בוועדה שהוקמה ע"י נציב שירות המדינה בנושא בראשות מנהלת הרשות לקידום מעמד האישה. מנהלת האגף לקידום נשים השתתפה בכל ישיבות הועדה. בשנת 2009 נערכו 8 ישיבות מן המניין וכן מספר מפגשים שלא מן המניין.

(7) ארגון והשתתפות במבצע "המעסיק המתקדם" שהתקיים בשיתוף פעולה עם שדולת הנשים בישראל, התאחדות התעשיינים, פורום מנהלות בתעשייה, ומרכז השלטון המקומי.

רובם הגדול של משרדי הממשלה ויחידות הסמך – לרבות מערכת הבריאות ומשרד הביטחון - השתתפו במבצע, אשר דרש התייחסות ודיווח לנתונים מספריים ואיכותיים, הנוגעים לקידום נשים בארגון ולפעילות בתחום.

## 2. יישום החוק למניעת הטרדה מינית, התשנ"ח-1998

### (1) הכשרת האחראיות לטיפול בתלונות על הטרדה מינית

ביצוע פעולות הכשרה שוטפות של הממונות על מעמד האישה, המכהנות גם כאחראיות על פי החוק, לטיפול בתלונות על הטרדה מינית. ההכשרה נעשת באופן פרטני, בימי עיון, בקורס ההסמכה ובאמצעות חוזרים, וכן מתן מענה יום – יומי לפניות ולהתייעצות. בשנת 2009 בוצעה עבודה לצורך פתיחת קורס הסמכה לממונות על מעמד האישה. הקורס ייפתח בשנת 2010.

### (2) ביצוע מעקב ופיקוח אחר יישום הוראות החוק

נעשה באופן שוטף, וכולל מעקב במשרדי הממשלה וביחידות השונות; הנחית הממונות על מעמד האישה באופן כללי ובהתייחס לתלונות הספציפיות, וכן מעקב אחר הטיפול על ידי הגורמים הנוגעים בדבר בנציבות שירות המדינה.

### (3) נוהלי עבודה בנושא הטרדה מינית

- מעקב אחר אופן יישום "נוהל טיפול בהטרדות מיניות בהן מעורבים/ות חיילים/ות המשרתים/ות בשירות המדינה" – אשר גובש בשנת 2007 בשיתוף עם הממונות על מעמד האישה במשרד הביטחון.
- עבודת מטה בשיתוף הממונות על מעמד האישה בבתי החולים הממשלתיים, לצורך הכנת נוהל טיפול בהטרדות מיניות בבתי החולים.

### (4) הכשרה והדרכה

מתן הרצאות במשרדים ובקורסים המאורגנים מטעם נציבות שירות המדינה לשם הסברת החוק והפנמתו.

## ב. ייזום והובלת תיקוני תקשי"ר

בשנת 2009 הוביל האגף תיקוני תקשי"ר בנושאים שונים, לשם הסרת חסמים המקשים על נשים להתקדם בעבודה, ולשם הסדרת זכויותיהן של נשים במגוון תחומים:

### 1. זכות ליום עבודה מקוצר למשפחה בה יש ילד אחד:

בעקבות פניות לאגף לקידום ושילוב נשים, ועבודת מטה בשיתוף האגף לתכנון ולבקרה, הורחבה תחולת הזכות ליום עבודה מקוצר גם להורים במשפחה שבה ילד אחד בלבד, וזאת עד שהילד מגיע לגיל 12.

### 2. זכות לחופשה ללא תשלום לאחר חופשת לידה:

פסקאות 33.343 ו- 33.344 לתקשי"ר לגבי הזכות לחופשה ללא תשלום לאחר חופשת לידה נכתבו מחדש, בכדי לתקן אי בהירויות וכפילויות שהופיעו בנוסח הקודם.

### 3. השתתפות המשרד בקייטנות:

בשיתוף עם אגף ההדרכה בנשי"מ נקבע כי השתתפות הנהלת המשרד בהוצאות לקייטנות לא תהיה מוגבלת אך ורק לקייטנות המאורגנות ע"י נציבות שירות המדינה והחברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי המדינה בע"מ. זאת בהתאם לשיקול דעת המשרד, המותנה בין היתר בתקציב ובסדרי העדיפות במשרד.

### 4. עבודת מטה בנושאים נוספים:

כמו כן, בוצעה עבודת מטה לצורך תיקון התקשי"ר בנושא איסור פיטורים לאחר חופשת לידה, וכן בנושא שינוי תיאור מסלולי הקידום בשירות המדינה. בנושאים אלה תיקון התקשי"ר בוצע בפועל בתחילת שנת 2010, ויפורטו בהרחבה בדו"ח לשנה זו.

## ג . פיתוח הדרכה והסברה

### 1. פיתוח תכניות הדרכה ייחודיות לממונות על מעמד האישה

מתוך כוונה לשמור על רמתן המקצועית של הממונות על מעמד האישה, ולהעשיר את הידע שלהן בנושא המתחדש לעיתים קרובות, מקיים האגף מידי שנה ימי עיון וכנסים המאורגנים על ידו.

### 2. קידום נושאי מעמד האישה במסגרת תכניות ההדרכה בשירות המדינה

הושם דגש על שילוב הרצאות הנוגעות לשוויון הזדמנויות בעבודה ולחוק למניעת הטרדה מינית בקורסי נציבות שירות המדינה, זאת בשיתוף עם אגף בכיר השכלה הדרכה ורווחה בנציבות שירות המדינה.

### 3. יום עיון לפרקליטים ומשפטים בשירות המדינה

כמדי שנה, גם בשנת 2009 השתתף האג בועדת ההיגוי לתכנון יום העיון בנושא "מגדר, חברה ומשפט" במכון להשתלמויות פרקליטים ויועצים משפטיים במשרד המשפטים. בשנת 2009 התמקדה ההשתלמות בקשר שבין קידום נשים בעבודה ובין סטריאוטיפים ותפיסות חברתיות המשפיעות על הנשים בפרט ועל החברה בכלל. דגש מיוחד ניתן לנושא חלוקת התפקידים במשפחה והשלכתה על מעמד האישה.

### 4. ביצוע הכשרה והדרכה

מתן 41 הרצאות במשרדים ובקורסי אגף ההדרכה של נש"מ, בנושאים כגון מניעת הטרדה מינית, ושוויון הזדמנויות בעבודה – ע"י מנהלת האגף.

## ד . הפצת מידע ורווחת עובדות ועובדי המדינה

### 1. הפצת איגרת מטעם הממונה על קידום נשים בשירות המדינה

איגרת זו הופצה כמדי שנה, לקראת יום האישה הבינלאומי, ונשלחה לכל עובדי ועובדות המדינה. באיגרת סקירה על פעילותו של האגף לקידום ולשילוב נשים בשנה החולפת, וחומר למחשבה בנושא.

### 2. הפצת מידע הנוגע לזכויות נשים ולשינוי תקשי"ר

גם בשנה זו הופץ המידע באמצעות הממונות על מעמד האישה, וכלל עדכון לגבי חידושי חקיקה, תיקוני תקשי"ר והודעות נציבות חדשות.

### 3. עדכון אתר האינטרנט של האגף לקידום נשים

באתר מעודכנים באופן שוטף כל החוזרים העקרוניים של האגף, שינויי חקיקה, תקשי"ר והודעות נש"מ רלבנטיות למעמד האישה, הדו"חות המעודכנים של האגף וכדומה.

### 4. פעילות בנושא חדרים לשאיבת חלב

בשנת 2009 פעל האגף לקידום ושילוב נשים לבדיקת היתכנות בנושא חדרים לשאיבת חלב במשרדים וביחידות הסמך, עבור עובדות החוזרות מחופשת לידה. בשנת 2009 נערכה עבודת מטה בנושא בשיתוף עם מנהל השירותים לבריאות הציבור במשרד הבריאות, מר איתמר גרוטו, ועם ועדת ההנקה של משרד הבריאות. תוצאות עבודת המטה בנושא יפורטו בדו"ח לשנת 2010.

### 5. בדיקת היתכנות הקמת מעון יום בקריית הממשלה

בשנת 2009 יזם האגף בדיקת היתכנות הקמת מעון יום לעובדי ולעובדות המדינה בקריית הממשלה. בשנים 2009 - 2010 מתבצעת עבודת מטה בנושא בשיתוף סגנית השר במשרד התמ"ת, ח"כ אורית נוקד, מנהלת האגף למעונות יום במשרד התמ"ת ומנהל מינהל הדיור הממשלתי במשרד האוצר.

## ה. ענייני הפרט

### 1. טיפול בתלונות על עובדות המדינה על רקע אפליה, קיפוח ופגיעה בתנאי שכן ועבודתן

ככלל תלונות אלה מטופלות ע"י הממונות על מעמד האישה במשרדים השונים – כאשר במידת הצורך מסייע האגף לקידום נשים בנושא. עם זאת, עובדות המעוניינות בכך יכולות לפנות ישירות לאגף לקידום נשים. בשנת 2009 טופלו באגף 49 פניות בנושאים אלה.

### 3. טיפול בתלונות על הטרדה מינית

בשנת 2009 טיפל האגף ב-63 פניות בנושא הטרדה מינית. בנוסף לכך נותן האגף הדרכה והנחייה שוטפת בנושא לממונות על מעמד האישה ולגורמים שונים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

## ו. קשרי חוץ

1. האגף לקידום ושילוב נשים מקיים דרך קבע יחסים של שיתוף פעולה עם גופים וארגונים שונים העוסקים בתחום קידום מעמד האישה, בהם 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 ואחרים. כמו כן, האגף נוהג להשתתף בישיבות לקידום מעמד האישה בכנסת. בשנת 2009 השתתפה מנהלת האגף בעשר ישיבות כאמור.

### 2. שיתוף פעולה עם הרשות לקידום מעמד האישה במשרד ראש הממשלה

האגף מבצע שיתוף פעולה עם הרשות לקידום מעמד האישה במגוון נושאים; במסגרת זו בנוסף מכהנת מנהלת האגף לקידום נשים כחברה קבועה בוועדה המייעצת של הרשות ובמנהלת הרשות.

### 3. ייצוג נציבות שירות המדינה בפעילות הדרכה, בכנסים ובימי עיון

ביצוע פעולות הדרכה ומתן הרצאות לפורומים שונים ומגוונים בשירות המדינה ובארגונים אחרים בנושאים הקשורים לתחום פעילותו של האגף.

## ז. ניהול הממונות על מעמד האישה במשרדי הממשלה

### 1. גיוס ומינוי ממונות על מעמד האישה

במהלך שנת 2009 הוחלפו ממונות רבות, חלקן עקב פרישה משירות המדינה, חלקן עקב שחיקה בתפקיד.

האגף לקידום ושילוב נשים עוקב אחר תפקוד הממונות, מנחה את הנהלות המשרדים בדבר מינוי, ופועל בתיאום איתן לבחירת המועמדת המתאימה לתפקיד. מינוי ממונה מאושר רק לאחר ראיון באגף, ועם הכניסה לתפקיד מקבלת הממונה החדשה הנחייה והדרכה באגף. בשנת 2009 כיהנו בתפקיד זה כ-70 ממונות על מעמד האישה. 15 מהן נכנסו לתפקיד בשנה זו.

### 2. הנחיית הממונות על מעמד האישה

(1) הנחיית והכוונת הממונות מתבצעת באופן שוטף, הן באמצעות פעולות הדרכה, הן באמצעות מפגשים והתייעצויות שוטפים. התחומים הבולטים בנושא זה הם עדכון והעברת מידע רלבנטי, הנחייה לתכנון פעולות הדרכה, הנחיות לגבי החוק למניעת הטרדה מינית, הנחיות לגבי פעילות מול הנהלות המשרדים.

(2) האגף מצוי בקשר שוטף עם הממונות – בטלפון, דואר, פקס ודוא"ל – וכן באמצעות הוצאת חוזרים לממונות ו/או להנהלת המשרדים.

(3) בשנת 2009 נערכו מספר ימי עיון לממונות על מעמד האישה בנושאים הבאים: **"הטרדה מינית וטיפול בנפגעי תקיפה מינית"** – בשיתוף עם בית החולים וולפסון. במסגרת היום נערכו הרצאות מקצועיות וסיור במרכזי לטיפול המרכז לטיפול אקוטי בנפגעות תקיפה מינית, וכן הרצאות מקצועיות בנושא החוק למניעת הטרדה מינית ואופן הטיפול בנושא בשירות המדינה. ביום עיון זה אף חולקו לממונות על מעמד האישה הנחיות מפורטות באשר לאופן הטיפול בתלונה על ידיהן ולקט פסיקה בנושא.

יום עיון בנושא **"שילוב נשים בעמדות השפעה"** – במעמד סגנית השר, ח"כ גילה גמליאל וסגנית נציב שירות המדינה גבי עדנה אלפסי. יום זה הוא פרי יוזמה משותפת של נציבות שירות המדינה והרשות לקידום מעמד האישה.

### **3. מעקב ופיקוח אחר עבודת הממונות על מעמד האישה במשרדים וביחידות הסמך**

הממונות על מעמד האישה נדרשות להעביר לאגף לקידום ושילוב נשים דו"ח שנתי, כמתחייב מהוראות התקשי"ר. הדו"ח כולל נתונים רלבנטיים וכן פירוט ותיאור של הפעילות אשר בוצעה במשרד. כן נדרשות הממונות להגיש לאגף תכנית עבודה שנתית, ומוזמנות מעת לעת למפגש אישי עם מנהלת האגף לשם בחינה יסודית של הדו"ח השנתי ותכנית העבודה, עדכון ומתן סיוע ויעוץ לממונה.

**4.** בשנת 2009 הושם דגש על המשך הטמעת נהלי הדיווח השנתי במשותף עם המשנה לנציב שירות המדינה.

### **5. פגישות עם הנהלות המשרדים ויחידות הסמך**

בשנת 2009 המשיך האגף את פגישותיו עם הנהלות המשרדים ויחידות הסמך, בכדי להסביר את חשיבות הנושא, ולהעמיק את שיתוף הפעולה ואת מחויבותם של המשרדים לעניין. בשנת 2009 בוצעו 10 פגישות כאמור.

### **6. פעילות בנושא גיבוש "תיאור תפקיד ממונה"**

לשם הסדרת נושא פעילות הממונות תוך הבהרת תחומי אחריותן וסמכויותיהן, מבצע האגף עבודת מטה לצורך הכנת תיאור תפקיד מוגדר לממונה על מעמד האישה. בהמשך ליום העיון ולכנס שנערכו בנושא בשנת 2008, הקים האגף בשנת 2009 צוות ממונות להכנת תיאור תפקיד ממונה על מעמד האישה. הצוות פעל בשנת 2009 לגיבוש הנושא, מסקנותיו יוגשו בשנת 2010.

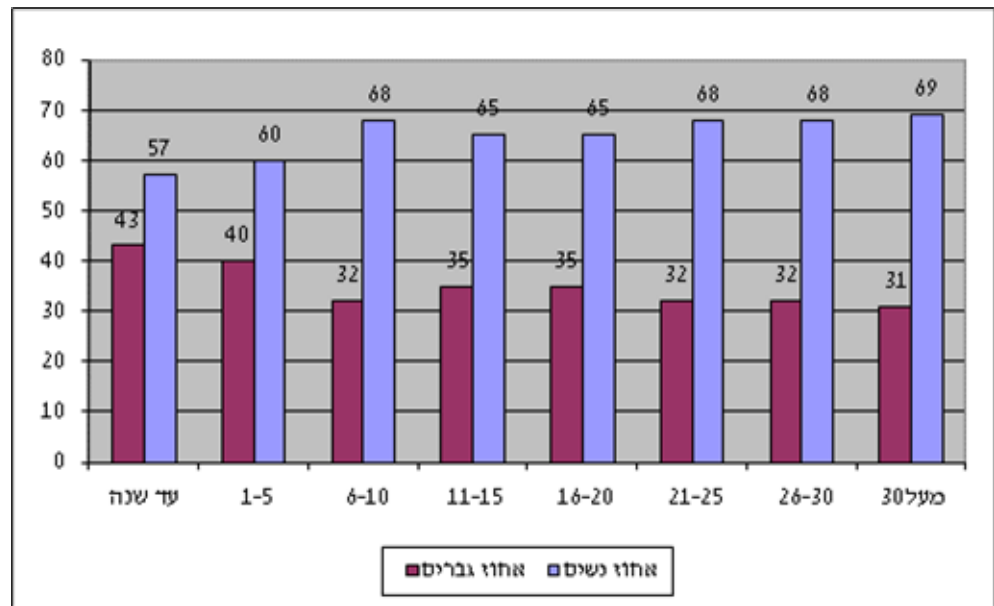
7. **עבודת הממונות על מעמד האישה** הינה עבודה נרחבת בשלל תחומים, המצריכה יוזמה ויצירתיות. כל ממונה פועלת בהתאם לצרכיו הייחודיים של המשרד, יחידת הסמך או בית החולים בהם היא עובדת, ואולם ניתן למנות מספר קווים משותפים המנחים את פעילותן של הממונות:

- פעילות אקטיבית לשם קידום ולשם שילוב נשים.
- בין היתר נדרשות הממונות על מעמד האישה לאתר עובדות מתאימות ולעודדן להגיש מועמדות לתפקידים המתפנים.
- ארגון קורסים וסדנאות לעובדי ולעובדות המשרד בנושאים רלוונטיים. בין היתר מארגנות הממונות קורסי העצמה, מנהיגות והכנה למכרזים לנשים. וכן קורסים בנושא שוויון בין המינים לבני שני המינים.
- עריכת פעילויות להגברת המודעות בנושא הטרדה מינית והתנכלות.
- עריכת פעילויות להגברת המודעות בנושא אלימות נגד נשים.
- עריכת פעילות בנושא בריאות האישה.
- ציון יום האישה הבינלאומי.
- ציון היום הבינלאומי למאבק באלימות נגד נשים.
- השתתפות בפרויקט "אות המעסיק המתקדם".
- תפקוד כאחראית מכוח החוק למניעת הטרדה מינית - לרבות מתן תמיכה וסיוע למתלוננות.
- טיפול בפניות עובדות בנושאים הקשורים במעמד האישה.
- עידוד עובדות לצאת ללימודים ולהגיש מועמדות למכרזים.
- עבודה על חיזוק התמיכה ההדדית בין נשות המשרד.
- עבודה פנים משרדית בדרכים שונות לשם הובלת נושא שילוב וקידום נשים, ולשם העלאת נושא מעמד האישה על סדר היום המשרדי.
- מילוי חובות שוטפות מול האגף לקידום ושילוב נשים בנציבות שירות המדינה, כגון: הגשת דו"ח שנתי, מסירת עדכונים שוטפים, הפצת חומר שיועבר אליה מתוקף תפקידה כממונה על מעמד האישה, השתתפות בכנסים ובימי עיון של האגף לקידום ושילוב נשים וכו'.

**מאפיינים כלליים**

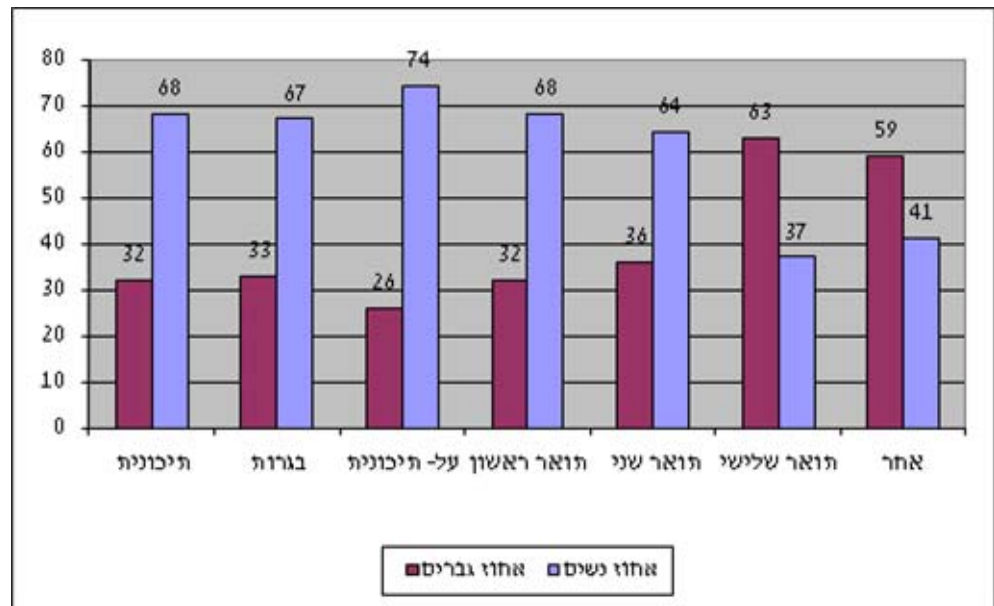
בסוף דצמבר 2009 הועסקו בשרות המדינה 54,824 עובדים במשרות תקניות לעומת 53,059 בשנת 2008. חלקן של הנשים מכלל עובדי המדינה המועסקים במשרות תקניות עומד על 65% (אחוז זהה לשנים קודמות). נתון זה אינו כולל את עובדי מערכת הביטחון.

**תרשים מס' 1: נשים וגברים במעמד של עובדי המדינה בקבוצות וותק**



ניתן לראות ייצוג יתר של נשים בכל הקבוצות היותר וותיקות (21 שנה ומעלה). לעומת זאת, הנשים פחות מיוצגות בקבוצת הוותק של עד שנה. כל זאת בהתייחס לפרופורציה הכוללת של הנשים בקרב עובדי המדינה (שיעור הנשים בשרות המדינה עומד על 65%, כך ששיעור העולה משמעותית מעל 65% מייצג ייצוג יתר ושיעור הנמוך מ- 65% מעיד על ייצוג חסר).

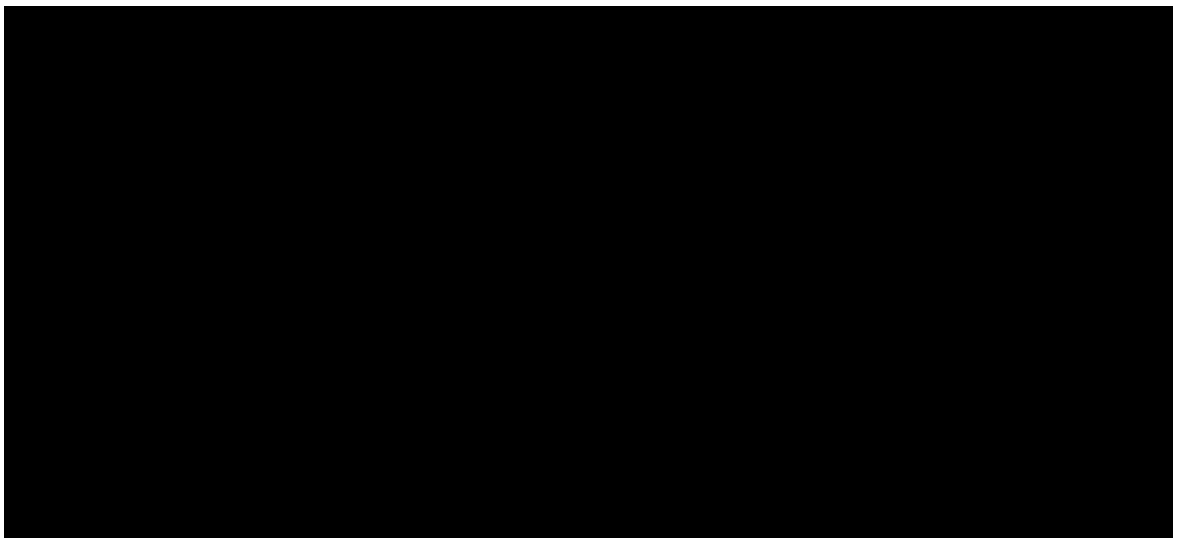
## תרשים מס' 2: התפלגות המין בכל קבוצת השכלה



התרשים מצביע על כך שנשים מרוכזות יותר מהגברים ברמת ההשכלה העל תיכונית. לעומת זאת, בתואר שלישי ניתן למצוא שאחוז הגברים גבוה יותר מאחוז הנשים. בשאר רמות ההשכלה הנשים מיוצגות בשיעור דומה לפרופורציה שלהן בקרב עובדים בשירות המדינה.

### ב. דרגות משרה בשירות המדינה - השוואה בין נשים לגברים

בדומה לשנת העבודה 2008, גם בשנת 2009 נשים מהוות 65% מכלל העובדים המועסקים במשרות תקניות בלבד. עיון בטבלה מצביע על כך שבד"כ ייצוג הנשים בדרגות השונות דומה לשנות העבודה הקודמות. מעבר לכך, ייצוג נשים בדרגות השנייה עד החמישית נמוך יחסית וייצוגן גבוה יחסית בדרגה העליונה ובדרגות ששית ומטה.



מדד נוסף למצבן של הנשים בשירות המדינה מהווה שיעור ייצוגן בדרגות השונות מתוך כלל הנשים העובדות במשרות תקניות. לוח מספר 2 מלמד כי לא חל שינוי מהותי בהתפלגות הדרגות בתוך קבוצת הנשים בין השנים 2008 לשנת 2009. יחד עם זאת, נמשכת מגמת שינוי חיובי קל – בדומה לסיכום בשנה קודמת, נמצאה עלייה קלה בייצוג נשים בדרגה השביעית וירידה קלה בייצוג בכל הדרגות הנמוכות מהדרגה השביעית.

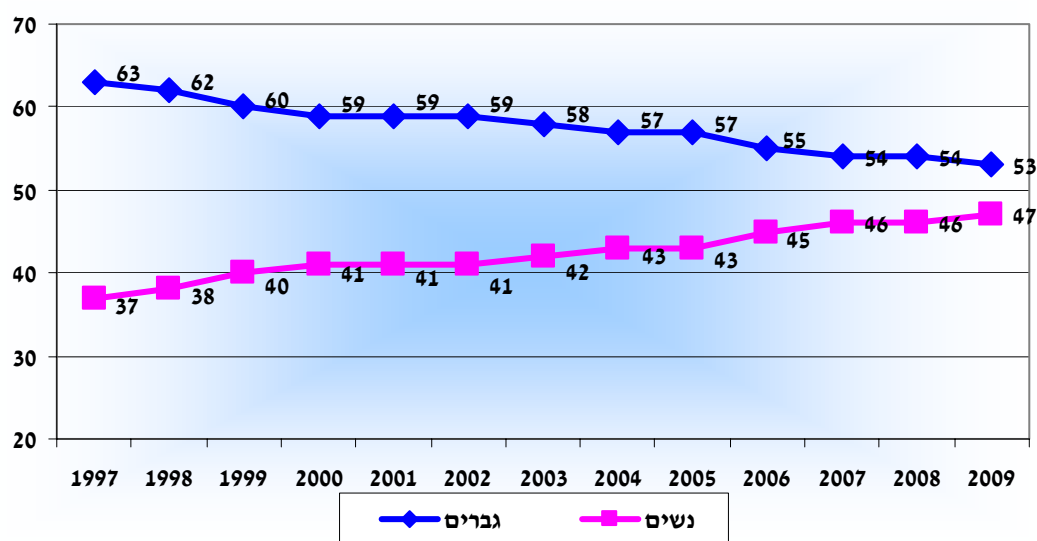
**לוח מס' 2 : נשים וגברים עובדי המדינה לפי דרגות במשרות התקינות 2008-2009 ( מספרים ואחוזי**

2009					2008					דרגה
אחוז גברים	סה"כ גברים	אחוז נשים	סה"כ נשים	סה"כ	אחוז גברים	סה"כ גברים	אחוז נשים	סה"כ נשים	סה"כ	
0.8%	143	0.6%	207	350	0.8%	138	0.6%	206	344	עליונה
1.7%	329	0.9%	320	649	1.8%	322	0.9%	303	625	שניה
4.4%	836	1.4%	504	1340	4.3%	799	1.3%	465	1264	שלישית
8.7%	1652	4.4%	1576	3228	8.6%	1588	4.3%	1494	3082	רביעית
12.8%	2449	6.7%	2391	4840	12.8%	2354	6.5%	2261	4615	חמישית
12.1%	2310	10.2%	3663	5973	12.1%	2229	9.8%	3386	5615	שישית
13.8%	2640	15.6%	5566	8206	13.2%	2434	14.0%	4853	7287	שביעית
45.7%	8710	60.0%	21528	30238	46.4%	8534	62.6%	21703	30237	כל היתר
100.0%	19069	100.0%	35755	54824	100.0%	18398	100.0%	34671	53069	סך הכל

לוח מספר 3 מלמד כי בארבע הדרגות הגבוהות, הנתונים הנוגעים לשילוב נשים מהווים שיא מאז 1997. גם עיון בדרגות הביניים חמש עד שבע מעיד בשנת 2009 על נתוני שיא מאז 1997.

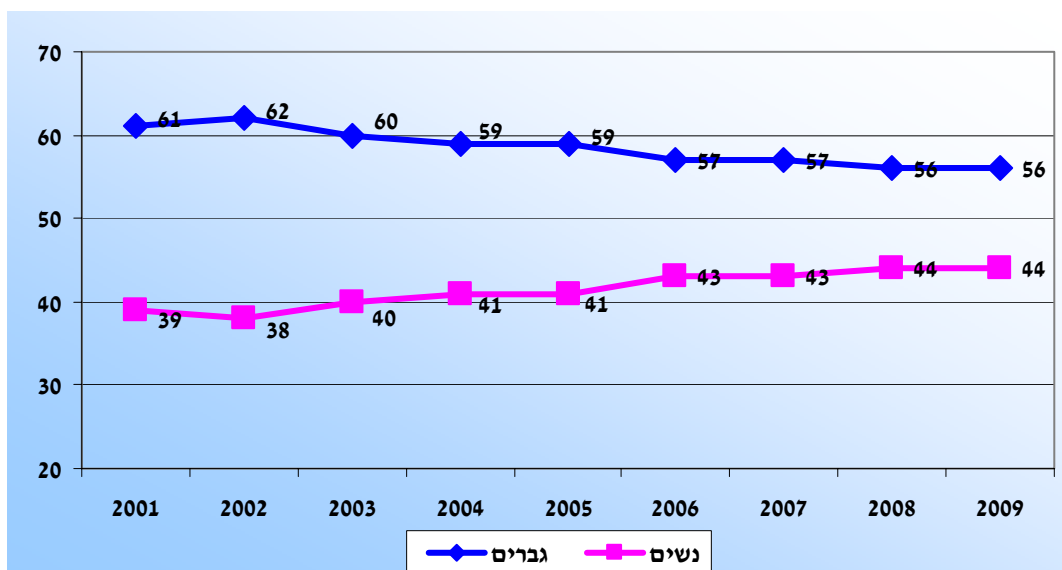
<b>לוח מס' 3 : נשים לעומת גברים לפי קבוצות של דרגות בין השנים 1997-2009 במשרות התקינות (אחוזים)</b>						
רמה נמוכה דרגה 8 ומטה		רמה בינונית דרגות 5-7		רמה גבוהה דרגות 1-4		שנה (אחוז נשים כולל)
אחוז גברים	אחוז נשים	אחוז גברים	אחוז נשים	אחוז גברים	אחוז נשים	
						1997
30	70	50	50	63	37	(62)
						1998
30	70	49	51	62	38	(62)
						1999
29	71	47	53	60	40	(63)
						2000
29	71	47	53	59	41	(63)
						2001
28	72	46	54	59	41	(64)
						2002
28	72	45	55	59	41	(64)
						2003
28	72	45	55	58	42	(64)
						2004
28	72	41	56	57	43	(65)
						2005
27	73	42	58	57	43	(65)
						2006
28	72	43	57	55	45	(65)
						2007
28	72	41	59	54	46	(65)
						2008
28	72	40	60	54	46	(65)
						2009
29	71	39	61	53	47	(65)

### תרשים מס' 3 : נשים וגברים בארבע הדרגות העליונות 1997-2009



בקבוצת ארבע הדרגות העליונות ממשיכה מגמת עליה בייצוג נשים שהחלה משנת 2002. אחוז הנשים בדרגות אלו עומד על 47%.

### תרשים מס' 4 : נשים וגברים בשלוש הדרגות העליונות 1997-2009



שעור הנשים בשלוש הדרגות העליונות עומד על 44% וזהו לשנה קודמת. יש לציין, שעד לשנה קודמת, חלה לאורך השנים, עלייה די שיטתית בייצוג נשים.

## חוזה בכירים

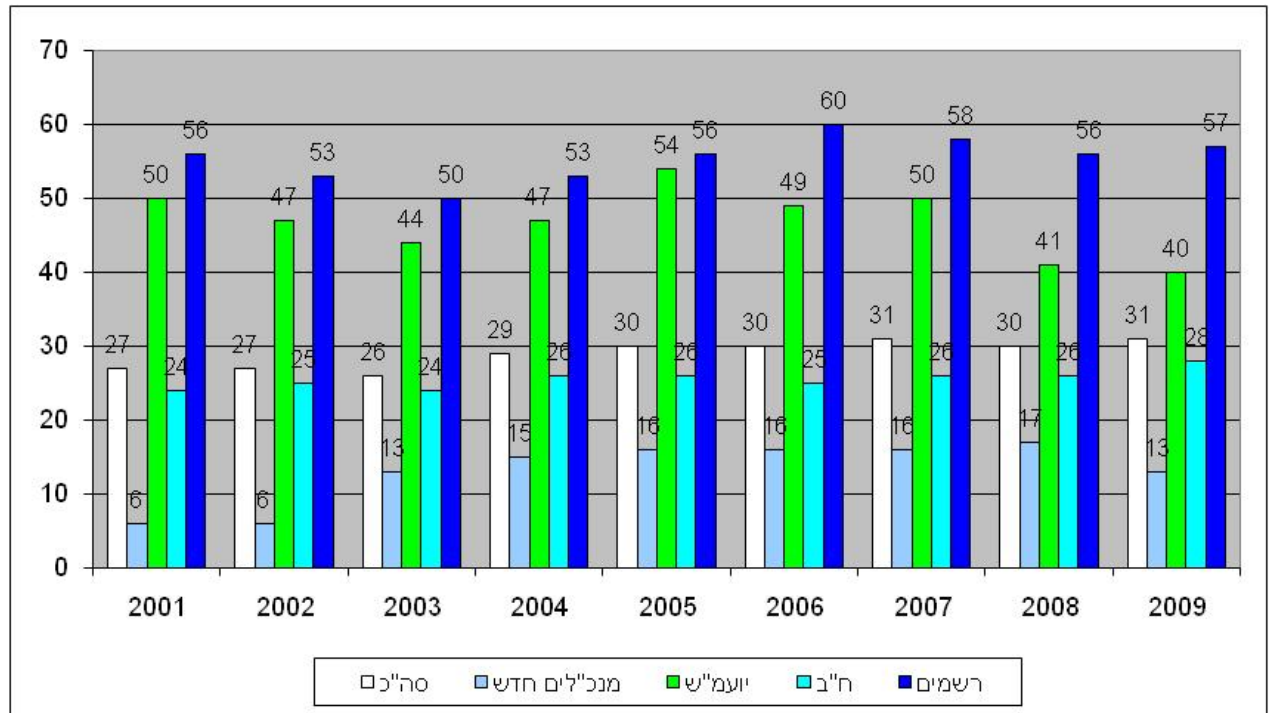
אחוז הנשים בחוזה בכירים יציב למדי לאורך השנים ועומד על 30% ב - 2009 .

לוח מס' 4 : נשים וגברים העובדים בחוזה בכירים לפי סוג חוזה, 2007-2009 ( מספרים ואחוזים )									
2009			2008			2007			סוג חוזה
גברים	נשים	סה"כ	גברים	נשים	סה"כ	גברים	נשים	סה"כ	
39	53	92	37	48	85	34	46	80	רשמים
42%	58%		44%	56%		42%	58%		
390	151	541	365	130	495	357	125	482	חוזים בכירים
72%	28%		73%	26%		74%	26%		
1	0	1	1	0	1	1	0	1	סגן שר
100%	0%		100%	0%		100%	0%		
24	16	40	23	16	39	20	20	40	יועצים משפטיים
60%	40%		59%	41%		50%	50%		
41	6	47	39	8	47	36	7	43	מנכ"לים חדש
87%	13%		83%	17%		84%	16%		
495	226	721	465	202	667	448	198	646	סך הכל
70%	30%		70%	30%		69%	31%		

## נשים המועסקות בחוזה בכירים

אחוז הנשים מועסק בחוזה בכירים עומד על 30 אחוז ומלמד על מגמת עליה בשנים האחרונות (אחוז הנשים עמד ב - 2003 על 26%). בקרב הרשמים ובקרב חוזה בכירים, אותרה ב - 2009 עלייה קלה בייצוג (חשוב לציין שייצוג הנשים בקרב הרשמים גבוה יותר מייצוגן בקרב שאר החוזים). בקרב חוזה מנכ"לים חלה, ב - 2009, ירידה בת 4% בייצוג נשים. גם בקרב היועצים המשפטיים אותרה ירידה משמעותית בייצוג נשים (השיעור בשנתיים האחרונות הינו הנמוך ביותר מאז 2001).

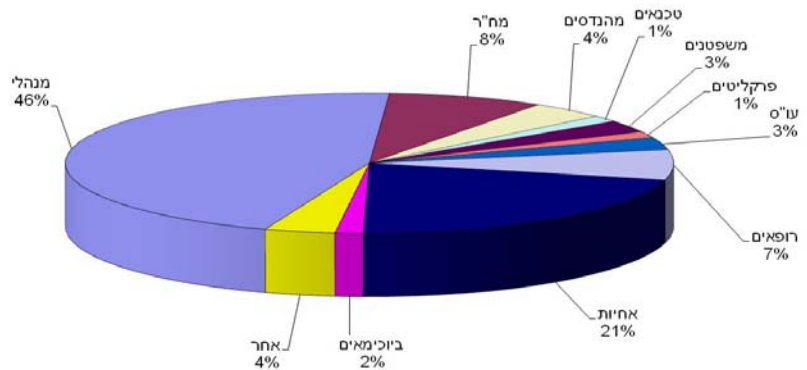
### תרשים מס' 5: נשים המועסקות בחוזה בכירים שונים 2001 - 2009 (אחוזים)



## ג. אוכלוסיית עובדי המדינה לפי דרוגים

התפלגות עובדי המדינה מצביעה על כך ששני הדרוגים הגדולים הם הדירוג המנהלי (46%) ודירוג האחיות, כולל אחיות בריאות הציבור (21%). ההתפלגות דומה לשנים קודמות (בסה"כ לא נמצאו שינויים בייצוג העולים על 1%).

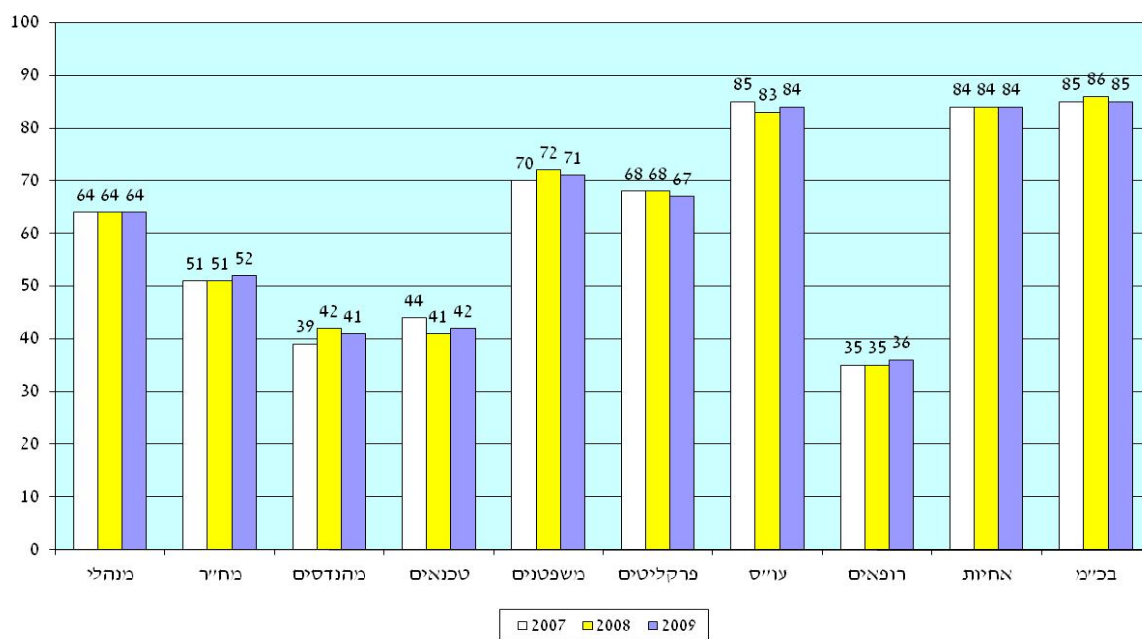
### תרשים מס' 6 : עובדי מדינה לפי דרוגים שנת עבודה 2009 (אחוזים)



השוואת יצוג נשים בדרוגים לפי שנים 2007–2009 מוצגת בתרשים מספר 7. לאורך השנים לא חלו שינויים משמעותיים באחוז הנשים בכל אחד מן הדרוגים. השינויים הבולטים באו לידי ביטוי בעלייה בייצוג בקרב המהנדסים (עלייה של 2% בהשוואה ל - 2007) וירידה בייצוג בקרב הטכנאים (ירידה בת 2% בהשוואה ל - 2007).

בדומה לשנים קודמות, נשים מהוות רוב מוחלט בדירוגים הבאים: בכ"מ (85%) עו"ס (84%) אחיות (84%) משפטנים (71%) פרקליטים (67%) ומנהלי (64%) ופחות מיוצגות בדירוגים: רופאים (36%) מהנדסים (41%) וטכנאים (42%).

**תרשים מס' 7 : נשים מכלל העובדים לפי דרוגים , שנות עבודה 2007-2009**



## 1. ניתוח נתונים בהתפלגות למשרדים ויחידות סמך

בפרק זה מוצגת טבלה השוואתית בין משרדי הממשלה ויחידות הסמך המרכזיות בכל הנוגע למצב קידום הנשים.

ההשוואה נעשתה על פי שלוש וארבע הדרגות העליונות .

בשנים הקודמות עמד סף הייצוג ההולם על 25% בארבע הדרגות העליונות ו - 15% בשלוש הדרגות העליונות. בדו"ח 2008 הוחלט להעלות את סף הייצוג ההולם כמפורט להלן: סף הייצוג בארבע דרגות עליונות הועלה ל - 33% וסף הייצוג בשלוש דרגות עליונות הועלה ל - 25%. העלאת רף זה בוצעה בהתאם להודעה על כך בישיבת הועדה לקידום מעמד האישה בכנסת בשנה שעברה.<sup>1</sup>

בדו"ח מוצגים כל משרדי הממשלה ויחידות סמך גדולות, ומסומנים במיוחד משרדי הממשלה ויחידות הסמך בהם אין ייצוג הולם לנשים על פי קריטריונים אלו.

אנו מקוים כי כמו בעבר, עצם הצגת הנתונים בדרך זו, ופרסומם, יהווה זרז לעידוד המשרדים ויחידות הסמך, לפעול למען קידומן ושילובן של נשים בעמדות בכירות.<sup>2</sup>

---

1 במידה ואחוז הנשים העובד במשרד הממשלתי/יחידת הסמך נמוך במיוחד, עובדה המקשה על השגת הרף, נלקח הנתון בחשבון בהצגת הדגשים. כני"ל במידה ואחוז הנשים העובד במשרד גבוה במיוחד. המצב הראשון מקשה על השגת הרף שנקבע והשני מקל.

2 יש להדגיש מספר נקודות הנוגעות להשוואה זו: א. המשרדים מדע וטכנולוגיה ותרבות וספורט עדיין מוצגים בדו"ח זה כמסגרת ארגונית אחת. ב. חלק ניכר מעובדי משרד הפנים עבר מסגרת ארגונית לרשות האוכלוסין וההגירה ומעברי הגבול (לכן נדרשת זהירות בהשוואת נתוני משרד הפנים לשנים קודמות. ד. גופים חדשים שהתווספו לדו"ח הנוכחי ללא השוואה לשנים קודמות הינם: משרד ההסברה והתפוצות, המשרד לשירותי דת, רשות האוכלוסין וההגירה ומעברי הגבול (כאמור, ברובה מבוססת על עובדי משרד הפנים לשעבר) ורשות האכיפה והגבייה (ברובה מבוססת על עובדי משרד המשפטים לשעבר). ה. גופים בהם מספר העובדים הבכירים מועט (ולפיכך צריך להתייחס לנתונים בזהירות): משרד ההסברה והתפוצות, המשרד לשירותי דת, שעי"מ, מנהל המחקר החקלאי ושירותים וטרינריים.

**לוח מס' 18: חלקן של נשים בקבוצת ארבע ושלוש הדרגות העליונות ובחוזת בכירים,**

**ביחס לחלקן הכולל במשרדי הממשלה 2007-2009 (אחוזים)**

נשים בחוזת בכירים	נשים בחוזת בכירים	נשים בקבוצת 3 הדרגות העליונות			נשים בקבוצת 4 הדרגות העליונות			סך כל הנשים במשרד			המשרד
		2009	2008	2007	2009	2008	2007	2009	2008	2007	
51%	48%	66%	64%	66%	66%	66%	66%	70%	70%	70%	משפטים
25%	27%	55%	52%	57%	67%	66%	64%	75%	75%	76%	רווחה
47%	56%	57%	58%	56%	64%	65%	64%	83%	83%	83%	בריאות
33%	31%	44%	44%	42%	50%	53%	49%	79%	79%	78%	חינוך
45%	40%	41%	38%	41%	56%	51%	49%	78%	78%	80%	קליטה
25%	22%	34%	27%	25%	42%	39%	35%	60%	60%	59%	תעשייה מסחר ותעסוקה
46%	43%	43%	43%	37%	41%	39%	36%	63%	63%	63%	בניין ושיכון
8%	13%	32%	30%	24%	45%	37%	34%	59%	59%	57%	הגנת הסביבה
30%	30%	40%	36%	36%	35%	36%	33%	51%	54%	52%	תקשורת
22%	19%	31%	32%	32%	34%	35%	30%	39%	56%	55%	פנים
35%	32%	32%	33%	33%	34%	34%	33%	45%	46%	46%	חקלאות
21%	18%	26%	24%	23%	35%	33%	35%	52%	52%	53%	אוצר
9%	21%	23%	30%	23%	28%	31%	26%	54%	57%	54%	ראש הממשלה
33%	25%	33%	22%	25%	38%	28%	35%	67%	69%	69%	מדע תרבות וספורט
33%	33%	31%	30%	33%	34%	26%	24%	54%	52%	50%	תשתיות לאומיות
0%	0%	0%	10%	0%	11%	26%	11%	63%	63%	61%	תיירות
14%	14%	18%	18%	8%	24%	24%	12%	51%	52%	53%	בטחון פנים
21%	21%	16%	18%	16%	16%	18%	22%	49%	51%	51%	תחבורה
0%		0%			17%			58%			הסברה והתפוצות
0%		0%			27%			52%			שירותי דת
											מקרא
											אחוז נשים הנמוך מ- 33% בארבעת הדרגות העליונות
											אחוז נשים הנמוך מ- 25% בשלוש הדרגות העליונות

**ניתוח משרדי הממשלה**

תרשימים 3 ו- 4 העידו על מגמה כללית של שילוב נשים בדרגות העליונות ועל כך יש לברך.

הניתוח הבא מתייחס באופן ספציפי לכל משרדי הממשלה.

ראוי לציין לחיוב את משרדי ממשלה הבולטים בייצוג נשים בדרגות העליונות: משפטים, רווחה ובריאות (יש לציין גם את משרד הפנים, משרד החקלאות, משרד התקשורת ומשרד הבינוי והשיכון בהם שיעור הנשים בדרגות הגבוהות גבוה יחסית לשיעורן הנמוך יחסית במשרד).

משרדים בהם חלה עלייה בייצוג נשים בדרגות העליונות הינם: משרד המדע והטכנולוגיה יחד עם משרד התרבות והספורט, משרד הקליטה, משרד המסחר והתעשייה והמשרד להגנת הסביבה.

**לוח מס' 19: חלקן של נשים בקבוצת ארבע ושלוש הדרגות העליונות ובחוזת בכירים,**

**ביחס לחלקן הכולל ביחידות הסמך 2007-2009 (אחוזים)**

בכירים	בכירים	נשים בקבוצת 3 הדרגות העליונות			נשים בקבוצת 4 הדרגות העליונות			סך כל הנשים ביח' הסמך			המשרדים
		2009	2008	2007	2009	2008	2007	2009	2008	2007	
54%	53%	55%	54%	54%	59%	59%	59%	68%	69%	69%	הנהלת בתי המשפט
50%	50%	46%	46%	36%	50%	54%	50%	66%	66%	66%	הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
33%	33%	41%	44%	37%	46%	46%	45%	69%	68%	67%	מנהל מקרקעי ישראל
0%	0%	0%	0%	0%	36%	31%	18%	58%	58%	58%	שע"מ
50%	0%	23%	21%	20%	34%	31%	29%	49%	48%	48%	מנהל המחקר החקלאי
11%	29%	19%	25%	17%	22%	30%	18%	39%	41%	41%	רשות המיס
22%	22%	24%	23%	20%	29%	28%	27%	49%	49%	49%	אגף מס הכנסה
16%	16%	17%	19%	18%	26%	25%	21%	43%	43%	44%	אגף המכס והמע"מ
0%	0%	14%	14%	12%	18%	17%	12%	44%	44%	44%	שירותים וטרינרים
17%	17%	17%	14%	17%	12%	11%	13%	55%	56%	55%	המרכז למיפוי ישראל
0%		33%			53%			64%			רשות אוכלוסין הגירה ומעברי הגבול
57%		60%			64%			82%			רשות אכיפה והגביה
<b>מקרא</b>											
אחוז נשים הנמוך מ- 33% בארבעת הדרגות העליונות											
אחוז נשים הנמוך מ- 25% בשלוש הדרגות העליונות											

**ניתוח יחידות הסמך**

שיעור הנשים ביחידות הסמך לא עלה בשנה האחרונה.

יחידות הסמך הבולטות בייצוג נשים בשלוש וארבע הדרגות העליונות הן: הנהלת בתי המשפט, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, מנהל מקרקעי ישראל, רשות האכיפה והגביה ורשות האוכלוסין ההגירה ומעברי הגבול. כמו כן ראוי לציין את מנהל המחקר החקלאי בה שיעור הנשים בדרגות הגבוהות, גבוה יחסית לשיעורן הנמוך יחסית ביחידה.

עליה בארבע הדרגות העליונות בלבד חלה בשע"מ ובמנהל המחקר החקלאי (בשע"מ ניתן לאתר מגמה של עלייה החל מ- 2007).

ירידות בייצוג נשים, אותרו בשלוש וארבע דרגות עליונות ברשות המיס.

## אגף מערכות מידע

### 1. מבנה האגף ותחומי אחריותו

א. אגף בכיר למערכות מידע בנציבות שרות המדינה מונה כ- 24 איש. האגף מטפל בשלוש סביבות מחשוב:

■ **סביבת ה-MF** – בה מיושמת מערכת לניהול כולל של כל היבטי הטיפול במשאב האנושי בשרות המדינה. הכוונה לניהול כל היבטי הפרט והתקינה.

■ **סביבת ה-PC** - נותנת תמיכה מלאה לעבודת המשרד – בחומרה, תוכנה, תקשורת ותמיכה תפעולית.

■ **בסיבת ה-SAP** - בה מיושם מודול HR של מערכת מרכבה. מודול זה יחליף בבוא היום את מערכת נש"מ (MF). צוות האגף שותף בפיתוח וביישום. האחריות הכוללת לפיתוח היא של משרד האוצר.

ב. האגף מחולק ל- 5 גפים:

■ **מערכות כ"א** - אחריות על המערכת היישומית של כ"א בשרות המדינה (MF). אחריות כוללת לפיתוח, תחזוקה ותמיכה במערכת.

■ **SYSTEM** – אחריות על פעילויות ה-SYSTEM של סביבת ה-MF.

■ **PC ורשתות** – אחריות כוללת לסביבת ה-PC המשרדית – תוכנה, חומרה ותמיכה.

■ **הפעלה ותקשורת** – אחריות על הפעלת חדר מחשב ותקשורת בין משרדית.

■ **פרויקטים מיוחדים** – ביצוע פרויקטים רוחביים בתחום הניהולי.

ג. **פעילות במרכבה** – האגף משתתף בפיתוח פרויקט מרכבה (מודול HR) המפותח באוצר. עיקר הפעילות בנושאים הקשורים לאפיון תהליכי העבודה, הגדרת תוכנית עבודה, אישור מודולים, וכן שילוב ביישום, פיתוח וניהול הרשאות.

## 2. תחומי פעילות האגף

### א. חטיבת מערכות כ"א:

- פיתוח נושאי כח אדם למשרדים וליחידות המטה בנציבות שרות המדינה, ותחזוקת נושאים קיימים.
- העברת נתוני כ"א בממשקים למערכת השכר במל"מ, ולמערכות כ"א במשרדים.
- טיפול באיחוד משרדים ופיצולם.
- הסבות נתונים למשרדים העוברים למרכבה.
- קליטת נתונים ממרכבה בממשק יומי.
- בניית מרכז מידע והפקת המידע למשרדים וליחידות המטה בנש"מ.
- מתן תמיכה שוטפת למשרדים וליחידות המטה בתפעול המערכת.
- טיפול בכל נושאי ה-DBA – הרשאות, הגדרות משתמשים, שדרוג המערכת, גיבויים.
- קליטת נתוני שכר ממערכת השכר, והפקת מידע בתחום השכר ליחידות המטה בנש"מ ובאוצר.

### ב. גף מערכות הפעלה (SYSTEM):

- תמיכה יומית במערכת ההפעלה.
- הגדרות מוצרים, קווי תקשורת וציוד היקפי.
- תחזוקת DATABASE – בדיקות, דחיסה, תאום בין סביבות.
- תמיכה בהסבות נתונים למרכבה.

### ג. גף PC ורשתות:

- התקנה, תחזוקה ושדרוג שרתים, מחשבים, ציוד היקפי ותקשורת במשרד.
- התקנה והטמעת יישומים בסביבת ה-PC.
- טיפול בכל הגיבויים ושחזורי המידע.
- ניהול רשת התקשורת – מקומית, מרוחקת ואלחוטית.
- ניהול הרשאות – הגדרת וביטול משתמשים לעבודה בסביבת ה-PC וברשת נש"מ, הרשאות הדפסה.
- יישום מדיניות אבטחת מידע.
- אחריות כוללת לאתר האינטרנט המשרדי – פיתוח, תחזוקה ועדכון.
- תחזוקת מערכת התקשי"ר.
- ביצוע כל תהליכי הרכש בתחום ה-PC.
- תמיכה במערכת המשרד הממוחשב (מאור).
- מתן תמיכה למשתמשים בכל יישומי סביבת ה-PC.

**ד. גף הפעלה ותקשורת:**

- אחריות כוללת להפעלת חדר המחשב המרכזי – MF.
- ביצוע גיבויים .
- טיפול בתקשורת המחשב המרכזי למשרדים.
- טיפול בכל חוזי האחזקה של היחידה.

**ה. גף פרויקטים מיוחדים:**

- ביצוע פרויקטים רוחביים בתחום ה-PC.
- אחריות על תחום "משרד ללא נייר".

**3. פעילות האגף בשנת 2009**

**א. החלפת מערכת האכסון בסביבת ה-PC – הגדלה משמעותית של סביבת האכסון (דיסקים).**

**ב. שדרוג מערכת "מאור" – שדרוג מערכת המשרד הממוחשב – "מאור" לגרסה מתקדמת.**

**ג. הסבות משרדים מנש"מ למרכבה – תמיכה בפעילות הסבת משרדים מעבודה עם מערכת נש"מ לעבודה עם מערכת מרכבה.**

**ד. מערכות BI ואחזור מידע במרכבה – אפיון ותחילת יישום של מערכת BI במרכבה, המבוססת על תשתית WEBFOCUS.**

**ה. מערכת פניות ציבור - הקמת מערכת אינטגרטיבית לאגף תכנון ובקרה לפניות ציבור. המערכת תושלם במהלך 2010.**

**ו. הקמת תשתית לחיבור בין נש"מ למערכות PC עקב סגירת ה – M.F. באוצר.**

**ז. מכרז למע' שכר עידוד – הכנה והפצת מכרז למע' שכר עידוד, לניהול שכר העידוד בממשלה. המכרז בוטל בשל עלויות שלא תאמו את האומדן. בשלב מאוחר יותר פורסם RFI מעודכן, ובמהלך שנת 2010 יופץ המכרז המעודכן.**

**ח. פיילוט לעבודה נטולת נייר – אפיון תהליכי העבודה למעבר הנציבות לעבודה נטולת נייר. עבודה בסביבה הארגונית באופן אלקטרוני (הפצות, ארכיון אלקטרוני, תיוק אלקטרוני וכו'). ביצוע פיילוט בשני אגפים.**

**ט. פרויקט לשדרוג מערכת נש"מ – התנעת פרויקט שדרוג נש"מ לסביבת SAP. מעבר למודל HR במרכבה בכל המשרדים שטרם עלו למרכבה ובכל בתי החולים.**

#### 4. פעילות במרכבה

לאגף יש חלק חשוב בפעילות השוטפת בפיתוח מודול HR במרכבה, והעלאתו לאוויר במשרדים ובבתי החולים. הפעילות באה לידי ביטוי בתחומים הבאים:

- א. אפיון פונקציונלי של המערכת.
- ב. קביעת תוכנית העבודה.
- ג. פתרון בעיות מול המשרדים.
- ד. אישור הנושאים בוועדת היגוי HR.
- ה. פיתוח המודולים הבאים בשיתוף אנשי מרכבה: משמעת, גיוס, ממשק מל"מ.

## אגף הביקורת הפנימית (וטיפול בתלונות מיוחדות)

הביקורת הפנימית בנש"מ פועלת על פי חוק הביקורת הפנימית התשנ"ב- 1992<sup>3</sup> והוראות התקשי"ר בפרק משנה 03.5.

כמו כן פועלת הביקורת הפנימית, בהתאם להמלצות מבקר המדינה בדבר הגנה על חושפי 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 שעיקריה מובאים בזאת:

**"בחוות דעת שפרסם לאחרונה מבקר המדינה בנושא הגנה על חושפי שחיתות, הוא המליץ, בין היתר, כי יש לחזק את העברת המידע באמצעות המבקר הפנימי בארגון.**

**תפקידיו של המבקר הפנימי מוגדרים בחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992, ובין היתר עליו לבדוק "אם הפעולות של הגוף הציבורי שבו הוא משמש מבקר ושל נושאי משרה וממלאי תפקידים באותו גוף תקינות, מבחינת השמירה על החוק, על הניהול התקין, על טוהר המידות ועל החיסכון והיעילות, ואם הן מועילות להשגת היעדים שנקבעו להן"; נקיטת אמצעי זה, דהיינו העברת המידע על מעשי השחיתות למבקר הפנימי, תאפשר למנוע את חשיפת שמו של המתלונן, שלעיתים טומנת בחובה סכנת פגיעה, והנושא יועבר לבדיקת הגוף המקצועי המטפל בנושא ואשר בידיו הכלים והסמכויות הנדרשים לבירור העניין. בהתאם לכך תיקבע החובה לפרסם את האפשרות לפנות למבקר הפנימי, וייקבע גורם ממונה חיצוני שיקבל את הנתונים מהמבקר הפנימי לצורך בקרה ופיקוח בעניין.**

**כמו כן, מומלץ לקבוע כי אם יחליט המבקר הפנימי שלא לנקוט פעולות המשך כלשהן, יהיה עליו לספק הודעה מנומקת לגורם הממונה כאמור, וכן למתלונן, וזאת - לאחר שניתן לאחרון להביע את עמדתו בעניין זה".**

### תחומי האחריות של הביקורת הפנימית

הביקורת הפנימית בנש"מ, מתבצעת, כנדרש על פי חוק, על בסיס תוכניות עבודה שנתיות מאושרות מראש על ידי נציב שירות המדינה ולפי מטלות אד-הוק המוטלות מעת לעת על ידי נציב שירות המדינה.

לאגף הביקורת הפנימית בנש"מ, סביבת ביקורת ייחודית ומורכבת, הנוגעת לכלל תחומי ניהול משאבי האנוש והתקינה בשירות המדינה, הבאה לידי ביטוי בזיקות גומלין רבות מול סמנכ"לים ומנהלי משאבי אנוש במשרדי הממשלה.

<sup>3</sup> נכון להיום הוגשן 4 הצעות לתיקון חוק הביקורת הפנימית והצעה נוספת מעובדת מטעם שר המשפטים. עיקרי השינויים המוצעים מתייחסים לתפקודה ומעמדה של הביקורת הפנימית, לרבות שדרוג מעמדו של המבקר הפנימי.

תחומי האחריות של האגף נגזרים מתפקידיה הייחודיים 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 (מדיניות נש"מ) 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 לזכויות וחובות של עובדים, פניות של משרדי ממשלה ויחידות הסמך, טיפול בפניות לפי דרישת נציב שירות המדינה בשת"פ עם הלשכה המשפטית לנש"מ.

תחום אחריות ייחודי נוסף מתייחס לייצוג נש"מ בפורום וועדות הכנסת השונות בעיקר הוועדה לענייני ביקורת המדינה, וועדת הכנסת לפניות הציבור.

### **פעולות הביקורת הפנימית בנש"מ**

פעולות הביקורת הפנימית של נש"מ 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 בנש"מ היא כתיבת דוחות ביקורת בנושאים פנים ארגוניים בתוך נש"מ ובנושאים הנוגעים ישירות למדיניות נש"מ 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 פעולות נש"מ שהיא המושא לביקורת, וככזו ממצאה אינם יכולים לשמש ראיה בהליך משפטי אך לא יהיו פסולים לשמש ראיה בהליכים משמעתיים, 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 יישמשו ראיה בכל הליך משפטי, אך לא יהיו פסולים בשל כך לשמש ראיה בהליך משמעתני."**

## פרסום דוחות של הביקורת הפנימית

סוגיית פרסום דוחות הביקורת הפנימית נדונה בבית המשפט העליון<sup>4</sup> שקבע כי יש מקום לפרסום דוחות ביקורת פנימית אבל תחת סייגים באופן שהפרסום יהווה איזון ראוי בין חוק חופש המידע לבין חוק הביקורת הפנימית.

בית המשפט העליון דן בסוגיה לאור עמדת בית המשפט המחוזי שסקר את התכליות המונחות ביסוד **חוק חופש המידע**, ובהן הגשמת חופש הביטוי, מימוש עקרונות המשטר הדמוקרטי ותפיסת הרשות השלטונית כנאמן הציבור וכן גם ניתח גם את הוראות **חוק הביקורת הפנימית**, התשנ"ב 1992 ואת תכליותיו ולפיהן הביקורת הפנימית:

" פועלת בתוכו ובתחומו של הארגון, ותפקידה לאסוף נתונים, להסיק מסקנות ולהמליץ המלצות לעתיד. כך מתאפשרת קבלת מידע אובייקטיבי, מקצועי ומהימן, המסייע לשפר את השירות ולהשיא את איכותו ורמתו של המינהל הציבורי. בית-המשפט בחן את הוראות החוק הרלבנטיות לענייננו, והגיע לכלל מסקנה כי הכלל הוא - מסירת מידע, והסייגים לכך הם בגדר יוצאים מן הכלל, כאשר לבית המשפט סמכות לפרש את הסייגים על-פי תכליתו של החוק וכן להעמיד את שיקול דעתו תחת שיקול דעתה של הרשות".

בית המשפט העליון, בדחותו את הערעור, קבע כי קיים אינטרס ציבורי בחשיפת דוחות הביקורת הפנימית, אך עם זאת לא בצורה גורפת, כפסיקת בית המשפט המחוזי. בית המשפט העליון מצא נקודת איזון לפיה מחד אין לקבוע חובת גילוי כללית בלתי מבוקרת, אך מאידך גם אין לקבוע חיסיון גורף:

"כך שיש לבחון השמטת קטעים רגישים, סודיים או כאלה הפוגעים בצורה חמורה באינטרס הציבורי; יש לבדוק, האם השמטת שמות המוזכרים בדו"ח יש בה כדי לאפשר את גילוי; יש לברר, האם ניתן לפרסם תמצית מן הדו"ח, באופן שישרת את זכות הציבור לדעת מבלי לפגוע בצורך להבטיח את קיומו התקין של הליך הביקורת הפנימית; מקום בו פורסם כבר הדו"ח – כולו, מקצתו או תמציתו – ברבים, יש לשאול האם יש בכך כדי למתן את הפגיעה הטמונה בפרסום נוסף. כל אלה, ואחרים, נתונים רלבנטיים, שחובה על הרשות לשקול בטרם תשיב פני המבקש לעיין בדו"ח ריקם".

<sup>4</sup> ראה עע"מ 6013/04 מדינת ישראל - משרד התחבורה נ' חברת החדשות הישראלית בע"מ - ערעור על פס"ד של ביהמ"ש המחוזי בירושלים בשבתו כבית-משפט לעניינים מנהליים מיום 20.5.04 בעת"מ 454/02 עת"מ 454/02

## דוחות הביקורת הפנימית לשנת 2009

1. **עבודה פרטית סגל בכיר(2009-2005) -** הדוח הוכן בהתאם לתוכנית עבודה לשנת 2009. נבדקה התנהלות יחידת הסגל הבכיר בשירות המדינה מול בקשות לעבודה פרטית של עובדי הסגל הבכיר. עבודת ביקורת זו נעשתה במסגרת רחבה יותר של ביקורת בנושא סדרי עבודתה של הרשות המרכזית למתן היתר לעבודה פרטית.
2. **ביקורת על הוראות התקשי"ר בנושא עבודה פרטית -** הביקורת בדקה את יישום מדיניות נש"מ בנושא סדרי עבודה של הרשות המרכזית למתן היתר לעבודה פרטית.
3. **ביעור מסמכים ארכיון(2009) -** בדקו סדרי נוהל בנושא ביעור מסמכים של נש"מ מול נורמות המחייבות לפי חוק הארכיונים והוראות התקשי"ר בנושא.
4. **מעקב אחר דוח ביקורת בנושא חוזרי נש"מ (2007/8) -** הביקורת בדקה את יישום המלצות הדוח שאושרו על ידי הנהלת נש"מ.

### עבודת הביקורת הפנימית מול מבקר המדינה- ריכוז תשובות נש"מ לדוח המבקר

הביקורת ערכה וכתבה תשובות לדוחות ביקורת של מבקר המדינה בנושאים העיקריים הבאים :  
ממשל זמין, תאגידים ציבוריים, ניגוד עניינים בשל קרבת משפחה,, ועדות איתור,, הסברה לקהלי יעד בשפה הערבית,, מתן היתר לעבודה פרטית משרד האוצר, קניין רוחני, מינוי חשבים, סדרי מכרזים לכ"א ולוגיסטיקה-בתי חולים, נסיעות בכירים לחו"ל.

### מעקב אחר תיקון ליקויים

1. תיקוני תקשי"ר בעקבות דוח מבקר המדינה בנושאי עבודה פרטית
2. התקשרויות עם האגודה למען בריאות הציבור.
3. היבטים בניהול מיזם "ממשל זמין".
4. ניגוד עניינים בשל קרבה משפחתית בין עובדים.
5. ניהול רשומות אלקטרוניות.
6. הסדרים למניעת ניגוד עניינים.

## טיפול הביקורת הפנימית בנושאים שוטפים

1. סיוע מיוחד בנושא איוש משרות בשירות המדינה באמצעות מכרזים יחד עם הלשכה המשפטית ואגף הבחינות והמכרזים.
2. טיפול שוטף בתלונות מיוחדות לפי דרישת נציב שירות המדינה(תלונות עיקריות : מנהלת אדמיניסטרטיבית ביי"ח נהריה, עבודה פרטית של החשב הכללי, בדיקת תלונה בנושא סמכות שיפוטית של אב בית הדין למשמעת, תלונות שעניינם מכרזים)סגן השמאי הממשלתי, שירותים וטרינריים)
3. ריכוז פעולות הוועדה אחר תיקון ליקויים.

## יחידת הנדסת ייצור וניהול

**ייעוד** העלאת פרויקט העבודה ואיכות השרות הניתן ע"י המשרדים ויח' סמך לתושבי המדינה וכל אלה הנזקקים לשירותיה.

### תחומי פעילות

ריכוז עבודת המטה הקשורה בפעולות הנדסת תעשייה וניהול בשרות המדינה הכוללת:

- מתן סיוע והכוונה מקצועית ליחידות הנדסת ייצור במשרדי ממשלה וביח' הסמך.
- ליווי ופיקוח על פעולת בנייה והפעלה של שיטות שכר עידוד, הן באמצעות השתתפות בישיבות ועדות היגוי מקצועיות ומועצות ייצור משרדיות, כמתחייב מההסכם הקיבוצי בנושא, והן ע"י גיבוש הצעות לנהלים בתחום המקצועי במסגרת הועדה המרכזית למועצות ייצור שבשרות המדינה.
- מתן תשובות לפניית של מועצות הייצור במשרדים במסגרת "מרכזי הועדה המרכזית למועצות ייצור".
- ריכוז הפעילות של הועדה המרכזית למועצות ייצור בשרות המדינה.
- ריכוז פעילות ועדת המעסיקים, הכוללת את נציגי הנציבות ומשרד האוצר, אשר בוחנת **בקשות** של משרדים להכללת קבוצות נוספות של עובדים בשיטות שכר עידוד.
- קיום ימי עיון לאנשי הנדסת הייצור במשרדים לצורך גיבוש חברתי והעלאת רמת הידע המקצועי.
- קיום מפגשים מקצועיים תקופתיים עם בעלי מקצוע בשרות המדינה ומחוצה לו, לצורך ליבון נושאים והשגת הסכמות.
- ביצוע בקורות במשרדים וביח' הסמך על אופן התנהלות השיטות.
- ביצוע בדיקות ארגוניות לפי הזמנה והכנת ניירות עמדה בנושאים של הנדסת תעשייה וניהול.
- מתן סיוע והכוונה בהכנת **מכרזים** לצורך ביצוע עבודות של בנייה, עדכון ותחזוקה שוטפת של מערכות שכר עידוד במשרדים.

### משימות שטופלו ע"י היחידה

- עדכון קובץ הנהלים וההנחיות (מהדורה שביעית) באתר האינטרנט של הנציבות וכחוברת.
- ביצוע בדיקה ארגונית ביח' הממונה על מערכת הבריאות בנציבות.

## היקף הפעילות השנתית השוטפת

רשימת מקבלי השרות:

### משרדי ממשלה ויח' סמך

אוצר (מינהל הרכב, משרד ראשי, יח' האפוטרופוס, שע"מ, לשכה לשיקום נכים, מדפיס ממשלתי), בטחון (משרד ראשי), מינהל מקרקעי ישראל, פנים (כולל הרשות למינהל אוכלוסין, הגירה ומעברי גבול), קליטה, ראש הממשלה (ארכיון המדינה), בריאות, חינוך, לשכה מרכזית לסטטיסטיקה, תשתיות לאומיות (כולל המכון הגיאולוגי ומינהל תשתיות ביוב), הנהלת בתי המשפט (כולל יחידת ההוצאה לפועל), משפטים, רשות המיסים (אגף מס הכנסה ואגף מכס ומע"מ), רשם העמותות, בתי דין רבנים, הגנת הסביבה, שיכון ובינוי (כולל המרכז למיפוי ישראל), מדע, תעשייה מסחר ותעסוקה (תמ"ת), תחבורה, תקשורת, לשכת הפרסום הממשלתית, רווחה.

אחרים: המוסד לביטוח לאומי, שרות התעסוקה, עיריית תל - אביב- יפו.

2009	2008	
105	86	ועדות היגוי
90	59	דוחות עדכון
32	54	בקורות
19	40	נהלים מקצועיים
32	37	מועצות ייצוג
80		מצטרפים חדשים בשכר עידוד
5	6	ועדות מעסיקים
2	1	ועדה מרכזית

\* על פי החלטת הממשלה, היחידה עברה למשרד האוצר בחודש מארס 2010.