

מפגש אחד עשר - פורום מנכ"לים לשעבר בשירות הציבורי

נוכחים:

מנכ"לים וראשי מערכות לשעבר: נעמה שולץ, תומר לוטן, מיכל הלפרין, ד"ר נחום איצקוביץ', עידו שריר, תאיר איפרגן, שאול מרידור, אילן שוחט, חיים שני, יאיר פרנק, נועז בר ניר, אהוד פראוור, נעמה קאופמן פס, אמיר הלוי

מהמכון: יוחנן פלסנר, ד"ר אסף שפירא, ריטה גולשטיין-גלפרין, ניר לוי, עדי אליאסי כהן, נועה גושן, רון דול

מציגים: רון דול, תומר לוטן, ד"ר אסף שפירא

רקע

בתאריך ה-13 בפברואר 2025 פורום המנכ"לים לשעבר התכנס למפגש אחד עשר. הדיון הנוכחי עסק במחקר בנושא מינוי בכירים בשירות הציבורי. החוקרים הציגו ממצאים המצביעים על הפרגמנטציה הגבוהה, חוסר העקביות בהליכי מינוי והפערים במצב הקיים, לצד המודל המוצע אל מול בחינת היתכנות יישומו במנגנון הישראלי.

שירות המדינה בישראל מתמודד עם אתגרים משמעותיים בתהליכי מינוי בכירים. אתגרים אלה כוללים מינוי אנשים שספק אם עומדים בדרישות ובכישורים הנדרשים לתפקיד, ריבוי הליכים משפטיים ותקשורתיים, עיכובים באיוש משרות רגילות, ושימוש במסלולים עוקפים למיניהם. המערכת הקיימת סובלת מהיעדר סטנדרטיזציה, מהסדרים נורמטיביים מפוזרים ומפערים ביישום החלטות מדיניות, מצב המוביל לשחיקה באפקטיביות של השירות הציבורי ובאמון הציבור בו.

כיווני פתרון

עבודת המחקר מבוססת על תשתיות קיימות - שיטת ועדות האיתור/מינוי, ואינה ממליצה על מעבר למכרזים רגילים. המחקר מציע רפורמה המבוססת על ריבוד וסטנדרטיזציה של תהליכי המינויים, תוך חלוקת המשרות הבכירות לקטגוריות מובחנות (משרות מפתח, ראשי מערכות ביטחוניות, משרות בממשק פוליטי גבוה, משרות מקצועיות ומשרות אמון). לכל קטגוריה הוצע הליך מינוי סטנדרטי המותאם למאפייניה, עם דגש על שקיפות, מקצועיות, תנאי סף ברורים, הרכב ועדות מאוזן, והגבלת המעורבות הפוליטית. במקביל, דובר על גיבוש המלצות להגבלת מינויי ממלאי מקום, הסדרת סיום כהונה, שיפור הליכי המכרזים וביטול מסלולים עוקפים.

רכיבים בדיון המנכ"לים התייחסו בין היתר ל:

1. **מודל אחוד:** הקמת ועדת איתור המורכבת מחמישה אנשים
2. **מבנה הוועדה:** ועדה ממליצה או בוחרת
3. **שינוי מבני:** חלופה של חזרה למודל איתור טרום 2017 - חמישה חברים בוועדה במקום שלושה, להקטנת ההשפעה הפוליטית
4. **אמון השר:** אין חולק כי חלק גדול מהתפקידים דורשים אמון מלא מצד השר הממנה, ולכן חשוב שהאחרון יעבור תיאור מדיניות לפני המינוי

להלן עיקרי הדברים שעלו

1. **איזון בין פיקוח לגמישות ניהולית:** קיים פער בין הרצון למשטר ממשלה לבין הצורך לאפשר גמישות ניהולית. עלתה שאלה כיצד לאפשר לממשלה חדשה כלים להחזיר מצב לקדמותו במקרה של החלטות שעלולות לפגוע במינוריים בשירות הציבורי, וכיצד לעגן זאת בחקיקה באופן מסודר.
2. **סוגיית משרות האמון:** הועלתה טענה שמשרת המשנה למנכ"ל כמשרת אמון צריכה לחלוף מהעולם.
3. **ריבוי מנכ"לים ודיפרנציאציה:** הדיפרנציאציה במינויים (למשל, 6 מנכ"לים במשרד האוצר) עלולה לייצר מורכבות בהליכי המיון. הובחנו תפקידים ייחודיים כמו ראש אגף תקציבים וחשכ"ל כשומרי סף שיש למנותם באופן דומה למינויים בבנק ישראל.
4. **סטנדרטיזציה של הוועדות:** הוצע לאחד סוגי ועדות ולצמצם את השונות ביניהן.
5. **כישורים וידע רלוונטי למשרה:** נדונה שאלת הרלוונטיות הספציפית של מנכ"ל למשרד מסוים והאם יש כישורים שיכולים לפצות על היעדר ידע בתחום המשרד. הודגש הצורך בפתרון שיביא אנשים ראויים, נכונים ומוסכמים.
6. **תנאי סף למינויים בכירים:** דובר על להקשיח את תנאי הסף של תפקידים בכירים, לרבות משנים למנכ"לים.
7. **עיגון בחקיקה:** הודגש הצורך בעיגון מסלול שירות המדינה בחקיקה באופן שיהיה קשה לשנותו בעתיד.