השירות הציבורי – תחת מתקפה או בדרך לתיקון?

עו"ד ריטה גולשטיין-גלפרין וד"ר ליבי ממן

כנס אלי הורביץ
לכלכלה וחברה | 2025
של המכון הישראלי לדמוקרטיה

המכון הישראלי לדמוקרטיה

קרן דליה ואלי הורביץ בע"מ

Prime Minister of Israel
@IsraeliPM

In America and in Israel, when a strong right wing leader wins an election, the leftist Deep State weaponizes the justice system to thwart the people's will. They won't win in either place!
We stand strong together.

תרגם את הפוסט

8:17 אחה"צ · 19 במרץ 2025 · **8,619** צפיות

36 | 99 | 340 | 10

b.netanyahu מה זה דיפ סטייט?
7 w

leone.mirella
2 h Reply

sulayman_5880
3 h Reply

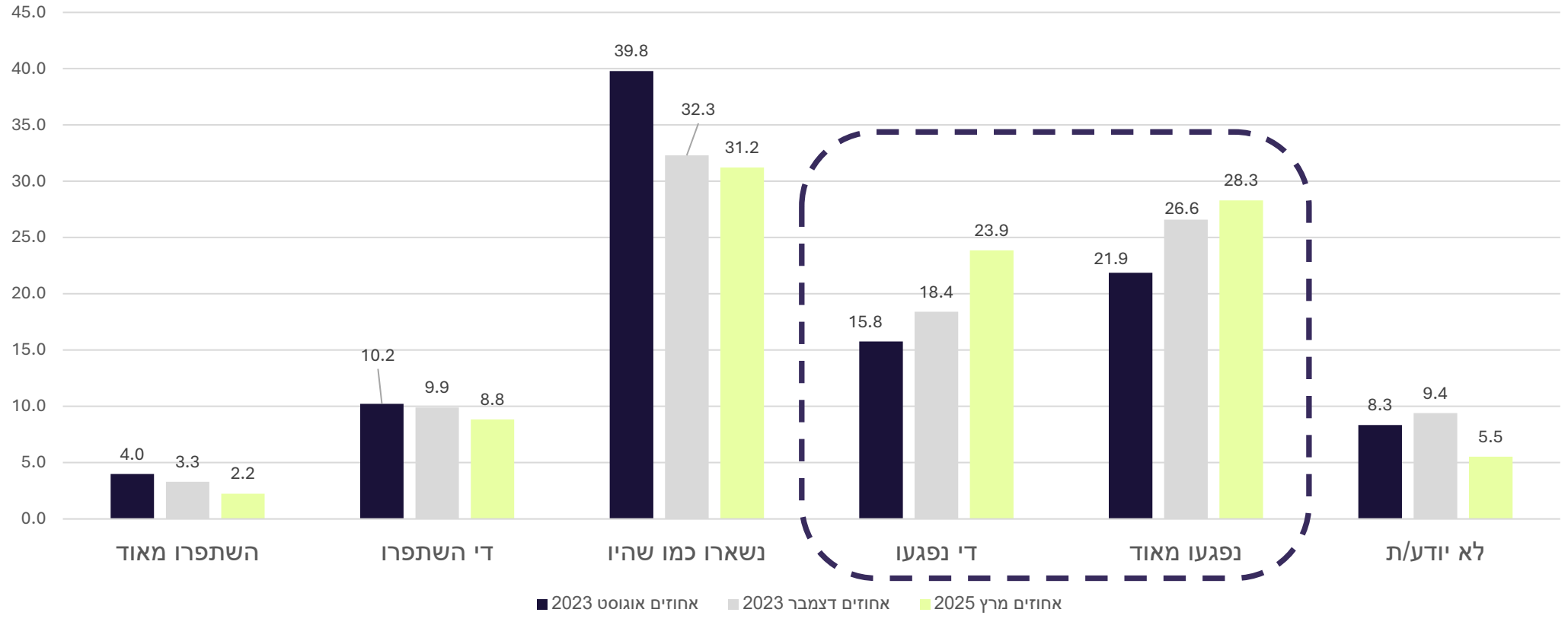
bnbasit9517
4 h Reply

shaharonen99 חחחח שמע אתה גדול
(בכלכולי מוח) איזה שהשוהה עשית

39,224 likes

יותר ממחצית מהאוכלוסייה מצביעים על ירידה באיכות השירותים

בהשוואה לממשלות קודמות, האם כיום השירות הציבורי והשירותים הניתנים לאזרח...



סקר המכון הישראלי לדמוקרטיה 2023-2025

כנס אלי הורביץ
לכלכלה וחברה | 2025
של המכון הישראלי לדמוקרטיה

משבר רודף משבר... האם זה באג או פיצ'ר?

כלכלה

הביטוח הלאומי הודיע: לא נהיה מסוגלים לשלם לציבור את הכסף, נפשוט רגל בשנת 2036

בדו"ח שהוצג בוועדת הכספים מתקבלת תמונה מדאיגה: שמונה שנים מוקדם מהצפוי, למוסד לא יתאפשר לשלם את מלוא הזכויות, על פי חוק, לציבור • הסיבה – העלייה בתשלומי סיעוד ונכות בעקבות הרפורמות בשני התחומים שלא ניתן להם כיסוי

סוניה גורודיסקי
15/3/2024, 19:05, עודכן 16/3/2024, 20:05

למרות הצהרת נתניהו: נמל תעופה בנגב לא יוקם בקרוב, אם בכלל

מאבק בלהבות, מחדל בהיערכו[illegible] הכשלים שעולים בשרפ[illegible]

בזמן שכוחות הכיבוי נאבקים בלהבות המשתוללות בהרי ירוש[illegible] לאסונות טבע • מנכ"ל המשרד לביטחון פנים לשעבר מאשים [illegible] "עימותים ילדותיים" • מבקר המדינה התריע על פערים חמורי[illegible] המחיר: נזקים כבדים לסביבה ואלפי תושבים שלא יכולים לחז[illegible]

מוספים / ישראל השבוע

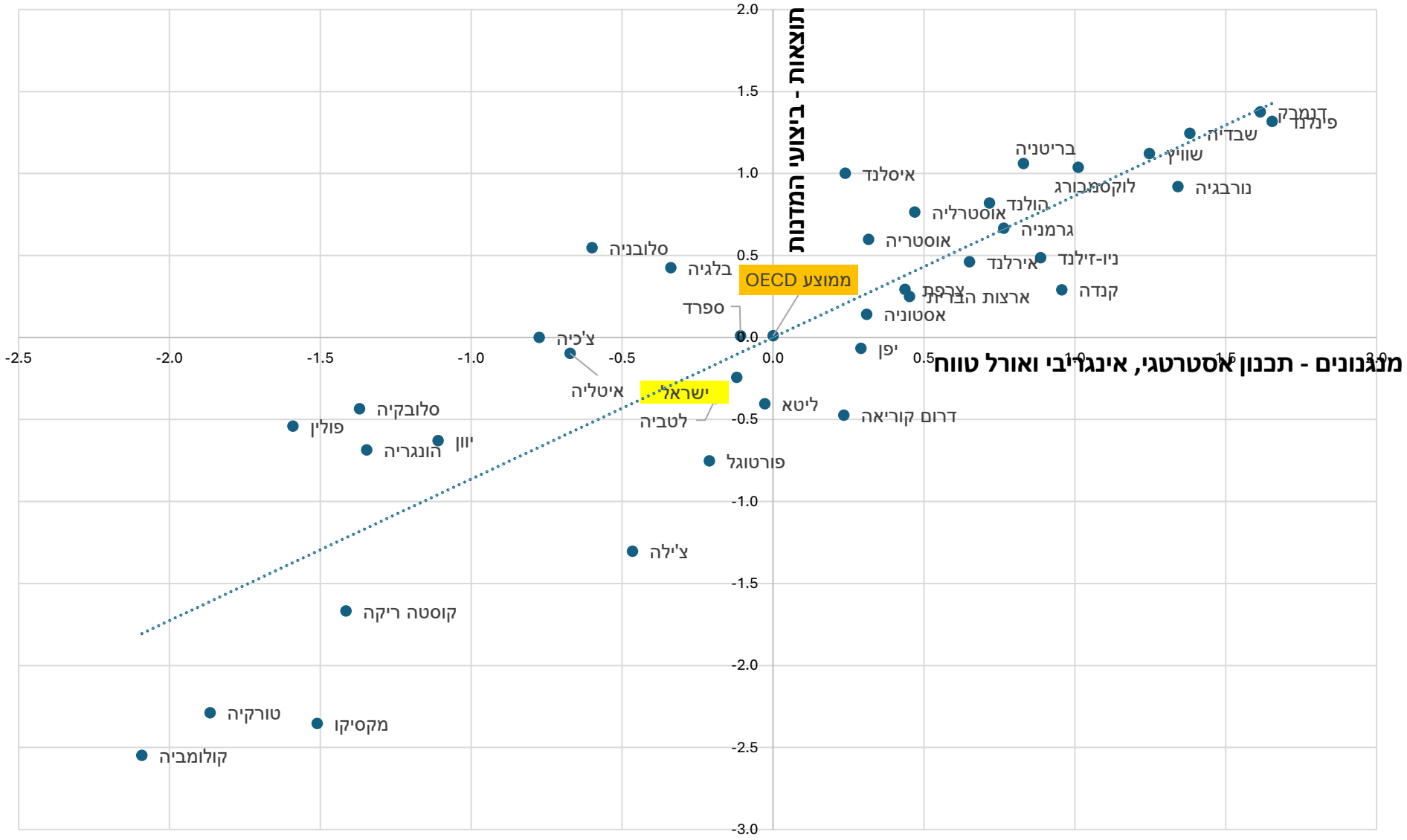
"ישראל לא מוכנה בשום פרמטר לרעש אדמה הרסני"

שלוש רעידות האדמה שהתרחשו בישראל החודש העלו את מפלס הדאגה, אבל כמו תמיד – הביורוקרטיה והפוליטיקה מעכבות תהליכים • מספר חברי הוועדה להיערכות לרעידת אדמה ירד מ־40 לשלושה, מתוך חמישה מיליארד שקלים לחיזוק מבנים הועברו שבעה מיליון בלבד, והתוכנית הרב־שנתית תקועה • ההערכה: באירוע משמעותי ייהרסו כ־30 אלף מבנים וכ־290 אלף בניינים נוספים יינזקו, ומעל כל אלו – אלפי הרוגים

סוניה גורודיסקי
27/1/2022, 15:34, עודכן 27/1/2022, 15:34

24 השמעה

מדינות עם מנגנוני תכנון טובים – מצליחות יותר

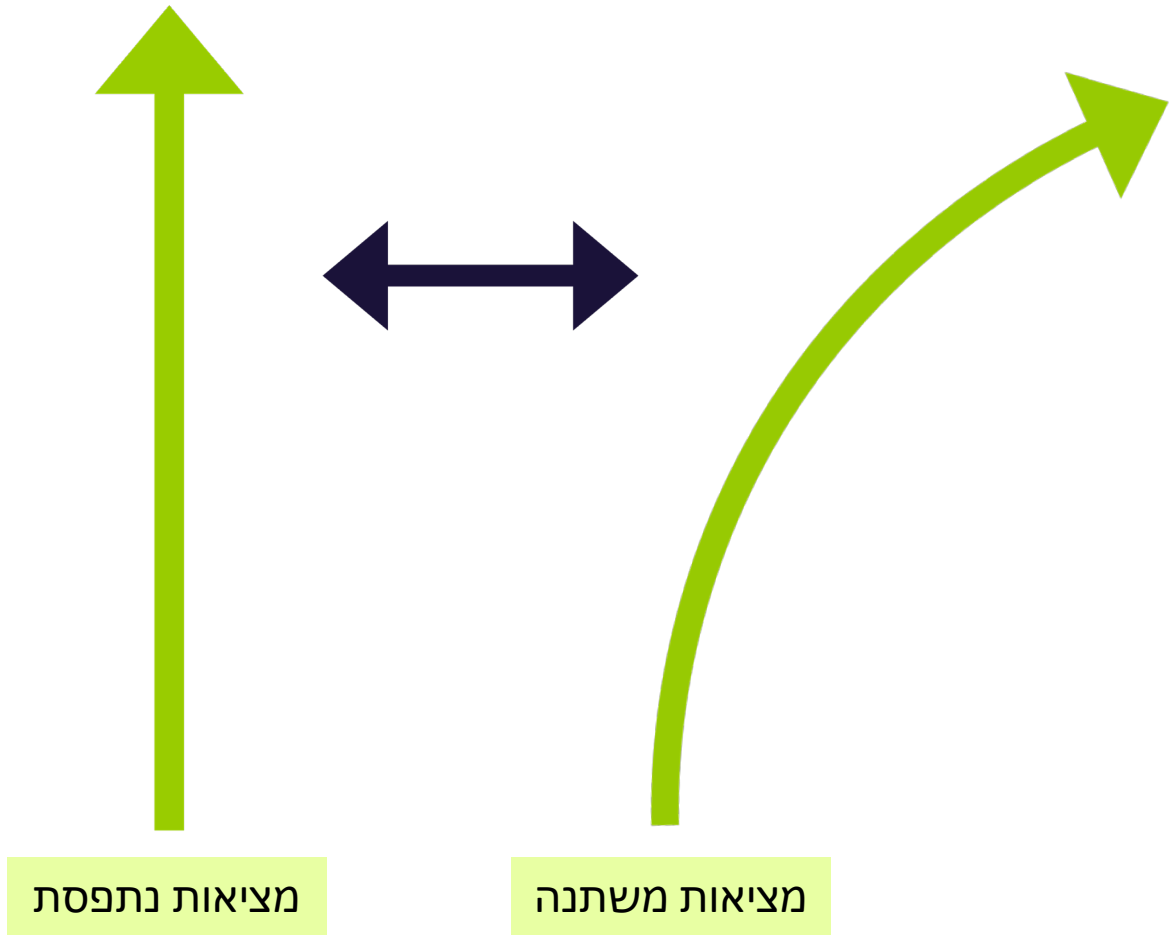


פרגמנטציה של תוכניות, ריבוי גורמים...

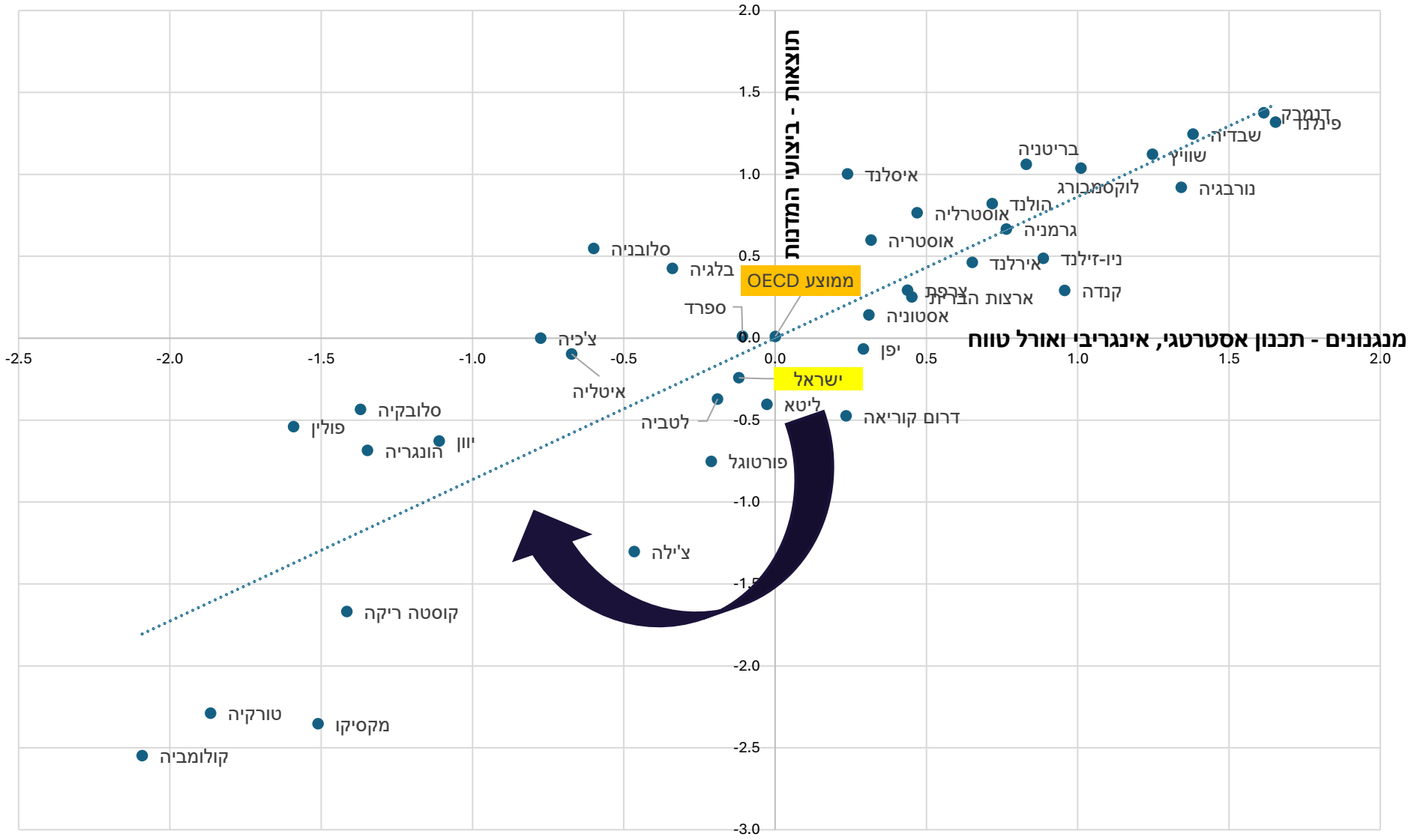
		מל"ל	מוע"כ	מטה חברתי	אג"ת	מ. תכנון	בנק ישראל	מולמו"פ	קו האופק	תל"מ	פורום אגפים
תכנון אסטרטגי	תהליך מתמשך של גיבוש חזון	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓
	דירקטיבה ברורה – תיאום אפקטיבי בין דרג נבחר למקצועי	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗
	מושתת על פרספקטיבה אסטרטגית רחבה	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	כולל את כל שלבי התכנון, יישום ובקרה	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
	נשען על תשתית מחקרית – מתכנון ועד מחקרי הערכה	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
אינטגרטיבי	תכלול אופקי – בין משרדי ממשלה ויחידות סמך	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗
	תכלול אנכי – בין רמות שלטון שונות (מרכזי מול מקומי)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	תכלול רוחבי – תיאום והיוועצות רב-מגזרית רחבה	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓
	מוסדות מרכז ממשל - CoG- איתנים	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓
אריך טווח	תכנון מעבר למחזור בחירות בודד	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗
	פרקטיקות של חשיבה מוטת עתיד – סריקת אופק ופיתוח תרחישים	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗
	התייחסות לבעיות מורכבות וארוכות טווח ("בעיות זדוניות")	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓

החלטות מתקבלות – ונשארות על הנייר

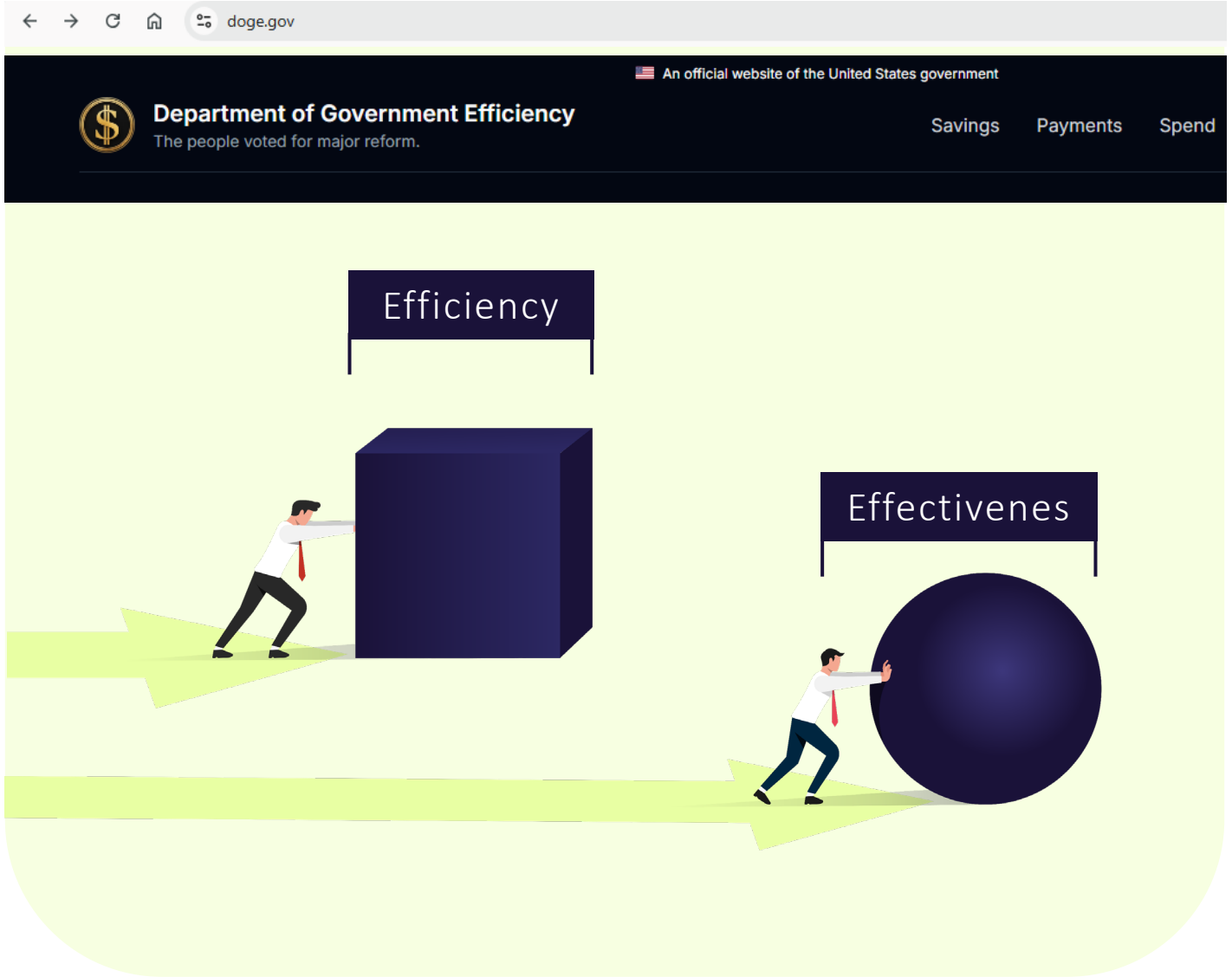
פער הרלוונטיות – החלטות לחוד, ומציאות לחוד



מדינות עם מנגנוני תכנון טובים – מצליחות יותר



יעילות זה חשוב – אך לא כל הסיפור



18F

IRS Direct File

LOGIN.GOV

במקום להתגונן – כיוונים ליציאה ממשבר להזדמנות

- המדינה האסטרטגית 2048 - תשתית מבנית ותהליכית לחיזוק והטמעת יכולות תכנון ארוכות טווח
- מפת המדדים לטיוב השירות הציבורי – לא רק כלי למדידה, **אלא מצפן**. מסגרת חשיבה חדשה המגדירה לאן אנחנו שואפים להגיע ואיך נדע את הפער בין רצוי למצוי
- 'אקו-ממשל' - מרחב רב-מגזרי המחבר ארגונים הפועלים לחיזוק השירות הציבורי בישראל.

תארו לכם...

השוואה בין משרדים (הדמיה)

משרד בלשהו (הדמיה)

מה נמדוד?

- ממלכתיות
- מקצועיות
- מערכתיות
- טוהר המידות
- שירותיות
- אחריותיות

בהתאם לקוד האתי של הנציבות, 2017

מה נמדוד?

- **ממלכתיות**
  - נאמן לאינטרס הציבורי
  - ייצוגיות
  - שוויון
  - שלטון החוק
- **מקצועיות**
  - תשתית ארגונית
  - ענייניות
  - חשיבה לטווח ארוך
  - חדשנות
  - גמישות
- **מערכתיות**
  - שת"פ בינשמרדי
  - שת"פ רב-מגזרי
- **טוהר המידות**
  - יושרה
  - אתיקה
  - מניעת שחיתות
- **שירותיות**
  - יעילות ופשטות
  - נגישות
  - תואם צרכים
- **אחריותיות**
  - שקיפות
  - דיווחיות
  - ביקורת

בהתאם לקוד האתי של הנציבות, 2017

בהתאם לעקרונות Good Governance והתייעצות עם צוות חשיבה רב מגזרי

איך נמדוד?

Table1_4

	A	B	C	D	E	F	G
1	מימד (ערך משנה)	סוג הפריט (אובייקטיבי/ סובייקטיבי)	פריט	תיאור (השאלה)	קידוד וסילום (התשובה)	אם סובייקטיבי, את מי שואלים	מקור הפריט
3	**שת"פ רב מגזרי**	סובייקטיבי	הערכת שיתופיות: סקר עובדי ציבור	ממשל: האם הארגון שלכם מפתח רעיונות יחד עם ארגונים שותפים כדי לפתח פתרונות לבעיות הקשורות למשימה העומדות בפני שיתוף הפעולה?	1-7 סולם ליקהרט אורדינאלי	סקר עובדים/מנהלים	Miller, T. K. (2009). onceptualizing and ıring collaboration.
4	**שת"פ רב מגזרי**	אובייקטיבי	הליכי פרה-רולינג	שיעור המכרזים המרכזיים שקיימו הליך "פרה-רולינג" RFI	אחוז		פריט מקורי
5	**שת"פ רב מגזרי**	אובייקטיבי	פורומים עם החברה האזרחית	מספר הפורומים הקיימים שבהם מעורבים במידה רבה החברה האזרחית/רשויות מקומיות	מספר אבסולוטי		פריט מקורי
6	**שיתופיות בין-משרדית**	אובייקטיבי	קיום ועדות בין-משרדיות	מספר הועדות הבין-משרדיות הקיימות, כולל פורומים וכל מנגנון לצורך היוועצות בין-משרדית	מספר אבסולוטי		(2024): Uzbekistan OWARDS A MORE N, EFFECTIVE AND TRATEGIC PUBLIC
7	**שיתופיות בין-משרדית**	אובייקטיבי	שיתוף מידע בין-משרדי	האם יש מנגנון מסודר להעברת מידע למשרדים אחרים	(קטגוריאלי (אין, חלקי, יש		Norad (2006): Inter-Ministerial Cooperation Effective Model for
8	**שיתופיות בין-משרדית**	אובייקטיבי	תכניות בשת"פ בין-משרדי	כמה תכניות באחריות המשרד פותחו בשיתוף פעולה בין-משרדי	אחוז רציף - אחוז המדיניויות החדשות שפותחו בשיתוף של שני משרדים לפחות		פיתוח מקורי
9	**שיתופיות בין-משרדית**	אובייקטיבי	פרויקטים בתכנית העבודה בשת"פ בין-משרדי	כמה פרויקטים מתוך תכנית העבודה הן בשיתוף של משרדים נוספים	אחוז		., & Cao, C. (2018). evolving relations tween government ncies of innovation
10	**שיתופיות בין-משרדית**	סובייקטיבי	הערכת יכולת התיאום בין-משרדית	מידת שביעות הרצון של עובדי מדינה מתיאום המדיניות בין המשרדים (סקר בקרב פקידים בכירים)	סולם ליקהרט אורדינאלי 1-7	סקר עובדים/מנהלים	sen, T., Lægreid, O. Lægreid, P. (2019). rative coordination capacity; does the
11	**שיתופיות בין-משרדית**	סובייקטיבי	מידת האמון בין המשרדים	רמת האמון של עובדי מדינה בכך שמשרדים אחרים משתפים פעולה ביעילות (סקר בקרב עובדי מדינה)	סולם ליקהרט אורדינאלי 1-7	סקר עובדים/מנהלים	sen, T., Lægreid, O. Lægreid, P. (2019). rative coordination capacity; does the

איך נמדוד?

Table1_4

	A	B	C	D	E	F	G
1	מימד (ערך משנה)	סוג הפריט (אובייקטיבי/ סובייקטיבי)	פריט	תיאור (השאלה)	קידוד וסילום (התשובה)	אם סובייקטיבי, את מי שואלים	מקור הפריט
							Miller, T. K. (2000)

	מימד (ערך משנה)	סוג הפריט (אובייקטיבי/ סובייקטיבי)	פריט	תיאור (השאלה)	קידוד וסילום (התשובה)	אם סובייקטיבי -את מי שואלים
7	**תשתית אנושית וארגונית**	סובייקטיבי	הערכת מריטוקרטיה	באיזו מידה עובדים מאמינים שלתפיסות הפוליטיות של הפרט של השפעה על ההיתכנות להיות מקודם או להתמנות מבחוץ למשרת סמנכ"ל, ראש אגף ואף למשרות זוטרות יותר.	אורדינאלי 1-7	סקר עובדים/מנהלים
8	**תשתית אנושית וארגונית**	סובייקטיבי	הערכת אוטונומיה מקצועית	באיזו מידה את/ה מסכימ/ה עם ההיגדים שלהלן: א) לדרג המקצועי ביחידה שבה אני עובד יש השפעה על המדיניות המקודמת בתחום הפעילות שלנו; ב) דרג המקצועי ביחידה שבה אני עובד נהנה מעצמאות בקידום מדיניות בתחום הפעילות שלנו; ג) הדרג המקצועי ביחידה שבה אני עובד נהנה משיקול דעת רחב ביישום מדיניות בתחום הפעילות של היחידהקצאת תקציבים, מיקור חוץ של שירותים, קידום עובדים, גיוס עובדים, פיטור עובדים, ביצוע שינויים במבנה הארגוני.	אורדינאלי 1-7	סקר עובדים/מנהלים
9	**תשתית אנושית וארגונית**	סובייקטיבי	הערכת מקצועיות העובדים	באיזו מידה את/ה מסכימ/ה עם ההיגדים הבאים: א) במשרד בו אני עובד קידום בסולם הדרגות מבוסס על יכולת וניסיון; ב) במשרד בו אני עובד השקעה ועבודה קשה מתוגמלות בקידום; ג) במשרד בו אני עובד אנשים מקודמים על יסוד היכולת המוכחת שלהם לבצע את העבודה הנדרשת.	אורדינאלי 1-7	סקר עובדים/מנהלים
10	**תשתית אנושית וארגונית**	אובייקטיבי	פטור ממכרז כוח אדם	כמה פטורים ממכרז ניתנו בשנה מסוימת?	מספר אבסולוטי	
11	**תשתית אנושית וארגונית**	אובייקטיבי	מספר מינויים זמניים וממלאי מקום	מספר מינויים זמניים וממלאי מקום בקרב הדרג הבכיר	אחוז מתוך מספר העובדים	
12	**תשתית אנושית וארגונית**	אובייקטיבי	וועדות מייעצות מקצועיות	האם למשרד ישנם וועדות של אנשי מקצועי שמלווים את עבודת המשרד ו/או מייעצים לשר	מספר אבסולוטי	
13	**ענייניות**	אובייקטיבי	אחוז התכניות שעוברות הערכה ומדידה	אחוז התכניות שעוברות הערכה ומדידה/שיש להן מדדי תוצאה ברורים	אחוז	
14	**ענייניות**	אובייקטיבי	קיום תהליך סדור לבחינת חלופות	האם מתקיים תהליך שיטתי ומתועד לבחינת חלופות מדיניות בפרויקטים אסטרטגיים	בינארי	
15	**ענייניות**	אובייקטיבי	מספר מחקרים שבוצעו בשנה	כמות מחקרים שבוצעו בשנה נתונה (בין אם פנים משרדי או על ידי התקשרויות חיצוניות)	מספר אבסולוטי	
16	**ענייניות**	אובייקטיבי	שותפויות עם חוקרים	האם קיימים שותפויות עם מוסדות מחקר, חוקרים וחברה אזרחית לצורך מחקר ופיתוח, האם נפתחים מאגרי מידע לצורך ביצוע מחקרים	לנסות לפתח סולם אורדינאלי שיעיד על איכות וכמות שיתופי הפעולה הללו	
17	**ענייניות**	אובייקטיבי	התבססות על נתונים	האם צורפו נספחים להצעות מחליטים - שכוללים נתונים, חלופות, RIA, מידע קודם, מחקרים, סטנדרטיים בינלאומיים	אורדינאלי 3 רמות	
18	**ענייניות**	אובייקטיבי	הליכי RIA	שיעור הרגולציות החדשות שעברו תהליך הערכת השפעות רגולציה (RIA) מלא ומתועד	אחוז	
19	**ענייניות**	אובייקטיבי	אמות מידה מובנות במכרזי רכש	קיום מתודולוגיה מובנית לקביעת אמות מידה איכותיות במכרזים	אחוז מתוך המכרזים של המשרד	
20	**חשיבה לטווח רחוק**	אובייקטיבי	קיומן של תכניות לטווח רחוק	האם יש תוכניות, גם מעבר לתוכנית החומש?	אורדינאלי 3 רמות	
21	**חדשנות ודיגיטציה**	אובייקטיבי	תשתית טכנולוגית לחדשנות	האם קיימים כלים טכנולוגיים המשמשים לתמיכה בחדשנות - פלטפורמות דיגיטליות, יכולות ניתוח נתונים ופתרונות מחשוב ענן	לייצר סולם אורדינאלי	

איך נמדוד?

קרן דליה ואלי הורביץ בע"מ

המכון הישראלי לדמוקרטיה

Table1_4

	A	B	C	D	E	F	G
1	מימד (ערך משנה)	סוג הפריט (אובייקטיבי/ סובייקטיבי)	פריט	תיאור (השאלה)	קידוד וסילום (התשובה)	אם סובייקטיבי, את מי שואלים	מקור הפריט
							Miller, T. K. (2000)

	מימד (ערך משנה)	סוג הפריט (אובייקטיבי/ סובייקטיבי)	פריט	תיאור (השאלה)	קידוד וסילום (התשובה)	אם סובייקטיבי -את מי שואלים
1						

	מימד (ערך משנה)	סוג הפריט (סובייקטיבי או אובייקטיבי)	שם הפריט	תיאור (השאלה)	קידוד וסילום (התשובה)	אם סוב שואלי
2	**ייצוגיות**	אובייקטיבי	ייצוג אוכלוסיות מרקע מגוון בכל מדרג	אחוז העובדים מאוכלוסיות מרקע מגוון בכל מדרג מתוך כלל העובדים במשרד	(אחוז (הערה: יוגדרו קבוצות מיעוט בהתאם למוגדר בחוק	
3	**ייצוגיות**	אובייקטיבי	ייצוג אוכלוסיות מרקע מגוון בדרג הניהולי	אחוז העובדים מאוכלוסיות מרקע מגוון בכל מדרג מתוך כלל העובדים בדרג הניהולי	(אחוז (הערה: יוגדרו קבוצות מיעוט בהתאם למוגדר בחוק	
4	**ייצוגיות**	אובייקטיבי	נשים בדרג ניהולי בכיר	אחוז נשים בדרג ניהולי בכיר	אחוז	
5	**ייצוגיות**	אובייקטיבי	תכניות לקידום שוויון מגדרי	בינארי	בינארי	
6	**ייצוגיות**	אובייקטיבי	תכניות ומיזמים לעידוד אוכלוסיות מרקע מגוון	בינארי	בינארי	
7	**נאמנות לאינטרס הציבורי**	אובייקטיבי	הליכי שיתוף ציבור	הערכת הליכי שיתוף ציבור במשרד (כמות ואיכות)	סולם מדידה המשקלל את מספר ההליכים שהמשרד עורך	
8	**נאמנות לאינטרס הציבורי**	אובייקטיבי	סקרי דעת קהל	מספר הסקרים שנערכו בשנה	מספר אבסולוטי	
9	**נאמנות לאינטרס הציבורי**	אובייקטיבי	כלים אחרים לקבלת מידע אודות האינטרס הציבורי	הערכת מנגוני השתתפות נוספים עבור השתתפות אזרחים (כגון קול קורא לקבלת התייחי	שמחד יידוע, התייעצות ויעירוב, שיתוף פעולה או העצמה ו	
10	**נאמנות לאינטרס הציבורי**	סובייקטיבי	יכולת להביע עמדה שונה במשרד	האם עובדים מרגישים בנוח להביע דעה ששונה מעמדת השר?	אורדינאלי 1-7	סקר ע
11	**נאמנות לאינטרס הציבורי**	סובייקטיבי	הערכת נאמנות לאינטרס הציבורי	הערכת המידה שבה המשרד לוקח בחשבון את האינטרס הציבורי בעבודתו	אורדינאלי 1-7	סקר ע
12	**נאמנות לאינטרס הציבורי**	אובייקטיבי	שיעור הרגולציות החדשות שעברו הליך של שיתוף ציבור לפני	שיעור הרגולציות החדשות שעברו הליך של שיתוף ציבור לפני אישורן	אחוז	
13	**שוויון (בהליכים)**	אובייקטיבי	קיומם של הנחיות פנימיות שיבטיחו חלוקת משאבים שוויוניו	?האם קיימים קריטריונים ברורים שמבטיחים חלוקת משאבים שוויונית	בינארי - כן או לא	
14	**שוויון (בהליכים)**	אובייקטיבי	מספר תלונות ציבור על הליכים לא שוויוניים	מספר תלונות ציבור על הליכים לא שוויוניים	מספר אבסולוטי	
15	**שוויון (בהליכים)**	אובייקטיבי	מספר הליכים משפטיים על הליכים לא שוויוניים	מספר הליכים משפטיים על הליכים לא שוויוניים	מספר אבסולוטי	
16	**שוויון (בהליכים)**	אובייקטיבי	התייחסות למגוון אוכלוסיות בתכניות העבודה	האם יש התייחסות למגוון קבוצות אוכלוסייה בתוכניות העבודה	מספר קבוצות אוכלוסייה מאוזכרות בתוכניות העבודה * י	
17	**שוויון (בהליכים)**	אובייקטיבי	שוויוניות ברכש של המשרד	אחוז ספקים המייצגים אוכלוסיות מגוונות (עסקים בבעלות נשים, מיעוטים, פריפריה) או ו	אחוז	
18	**שלטון החוק**	סובייקטיבי	הערכת תפקיד הייעוץ המשפטי במשרד	מספר שאלות: עד כמה אוטונומיה יש לייעוץ המשפטי של המשרד, עד כמה הם מעורבים בהליכי קבלת החלטות. עד כמה הם נתפסים כגוף מסייע או ככזה ששם למנהלים מקלות בגלגלים. עד	אורדינאלי 1-7 - המדד יורכב ממוצע של מספר שאלות	סקר ע

כנס אלי הור
לכלכלה וחברה ו
של המכון הישראלי לדמו

איך מודדים?

פיתחנו 109 אינדיקטורים למדידה של **משרדי ממשלה** ועוד 70 אינידקטורים ייחודיים למדידה של **מנגנונים:** תכנון, תקצוב, רגולציה, רכש, הון אנושי ודאטה ודיגיטל

30% סובייקטיבי (מבוסס סקר – אזרחים או עובדי מדינה), 70% אובייקטיבי (נתונים שמתארים את עבודת המשרד וקיום/אי קיום נהלים והליכים שונים)

השלבים הבאים:

- שת"פ עם הממשלה כדי להטמיע את המדדים בעבודתה
- השגת נתונים (בקשות ישירות מהמשרדים ו/או בקשות חופש מידע)
- מדידה בפועל ופרסום שנתון ראשון ב-2026
- מדידה רב שנתית – לצד מדד הדמוקרטיה, יופיע מדד השירות הציבורי

תודה רבה!

כנס אלי הורביץ
לכלכלה וחברה | 2025
של המכון הישראלי לדמוקרטיה

המכון הישראלי לדמוקרטיה

קרן דליה ואלי הורביץ בע"מ