

סיכום מושב - השירות הציבורי: מחשב מסלול מחדש

כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה, 6-7.11.2013

מליאת פתיחה:

- **אילן לוי** - אנחנו דנים בעולם יחסי העבודה במגזר הציבורי בתקופה מאוד סוערת במשק הישראלי באשר ליחסי העבודה. בשנים האחרונות ישנה פריחה של התארגנויות עובדים ובעיקר במגזר העסקי, יותר ויותר גופים שהולכים ומתארגנים במסגרת של הסכמים קיבוציים. אם לא נדע לשמור על חדשנות במערכת יחסי העבודה ונישאר במודל הקיים, אנחנו נפגע מהותית ביכולת הצמיחה של מדינת ישראל וביכולת להתנהל, כי הרי בעולם יחסי העבודה, הרבה פעמים רואים הפעלה של כוח (שימוש בעיצומים ושבתות) כדרך להגיע להכרעה, תהליך שלוקח זמן ופוגע בפריון אבל עדיין לא נמצא מודל אחר שיכול להחליף אותו. צריך לייצר תהליך של דיאלוג, אמון והצלחה, תוך עיסוק בכלל הפרמטרים שמוכרים לכולנו - יכולת לפטר, לגייס, לתגמל. דבר אחרון בהיבט של חשיבות המנהלים ואלה שמובילים את המגזר הציבורי - אנחנו צריכים מנהלים שמחויבים למערכת לאורך זמן, כי מנהל בקדנציה שלו משפיע כעל מה שיקרה עשרות שנים קדימה.
- **ד"ר גייל טלשיר** - שירות המדינה הישראלי יכול וצריך להיות למעשה העוגן של שינוי פרדיגמה בתפיסת היחסים בין המדינה, הציבור והשירות הציבורי. הדבר המרכזי שאנחנו רוצים לשים על השולחן זה מעבר מתפיסה שאומרת שירות המדינה הוא מומחה תוכן בלעדי, למקום שבו שירות המדינה עושה עבודה מתכללת, של תיאום של הובלה ושל יישום תהליכי מדיניות. בשביל זה צריך לעבוד עם שיתופי פעולה. אנחנו יוצאים מתוך שני משברים מאוד קריטיים, אחד זה משבר המשילות בדמוקרטיה הישראלית, לראיה המפלגות הישראליות הן מפוצלות ורבות ודואגות כל אחת לאינטרס של הציבור הפרטיקולארי שלה. אנחנו רוצים לשאול מי דואג לאינטרס הציבורי הישראלי ואנחנו רוצים להציע ששירות המדינה צריך לקחת חלק בזה. תפיסה נוספת היא של הכלים השלובים בין הדמוקרטיה הישראלית לבין המשברים הכלכליים. המדינה לא יכולה להרשות לעצמה לפשוט רגל, היא חייבת להגן על האזרחים שלה גם בעת משבר. זה אומר להשקיע בעיקר בהון אנושי, זה אומר מערכות חינוך ובריאות ציבוריות טובות ומי שצריך לעשות את זה זה שירות המדינה. במודל הקלאסי שירות המדינה מזוהה עם הנס הכלכלי שאחרי מלחמת העולם השנייה, אנשי הציבור היו האליטה. בשלושים השנים האחרונות יש שחיקה של התפיסה הזו ועליה בפרדיגמה אלטרנטיבית שרואה את הבירוקרטיה ואת שירות המדינה כרעה חולה שצריך להפריט אותה. אנו סבורים שהתפקיד של המדינה הוא אחר. המדינה דואגת לאינטרס הציבורי. היא עושה

הכנס בשיתוף

מה שהשוק לאו דווקא עושה וזה להסתכל לטווח הארוך, לחשוב חשיבה אסטרטגית ולעבור מתפיסה שאומרת איך אני עושה הכי טוב רק את מה שאני מסוגל לעשות, לתפיסה שמחפשת שיתופי פעולה. שירות המדינה צריך להיות מסוגל להגיע לידע הזה, להביא אותו לתוך שירות המדינה ולהוביל דרכו רשתות מדיניות.

● **רון צור** – הצוות שלנו התמודד עם השאלה האם אנחנו יכולים על ידי שיתוף ידע להעמיק את הבסיס להערכת המצב לתכנון האסטרטגי, ובעצם לתכנן טוב יותר את הצעדים הכלכליים שלנו. הממשלה במשך שנים ארוכות ובעיקר בשנים האחרונות היטיבה את תהליכי התכנון האסטרטגי וקביעת המדיניות בראייה ארוכת טווח, אבל עדיין אנחנו חושבים שיש עוד מה לעשות - לייצר מעגל חדש לאיסוף נתונים, מחקר והערכה. נדבר על נושא של העמקת שיתוף הידע הפנים ממשלתי, שאנחנו חושבים שאפשר לעשות יותר טוב. העמקת שיתוף הידע החוץ ממשלתי, מחקר יישומי ו-Think Tanks. כשגורמי ממשל לא מתאמים ביניהם מספיק טוב את העבודה יש לזה מחיר גבוה. יש המון ידע סביבנו, הציבור עצמו אוצר המון המון ידע והשאלה הגדולה היא איך נוכל לאגור את הידע הזה, בצורה כזאת שהיא תתקז לתוך הערכת מצב. בבריטניה עשו את זה על ידי יצירת Think Tanks. בשביל לעשות את העבודה שלנו יותר טוב חייבים לייצר קשרים נטו ובמילה אחת - שיתוף.

סדנאות:

- "שיפור יכולות הממשלה בתכנון אסטרטגי וקביעת מדיניות" - ההצעות שעלו במהלך הסדנה:
 - ניהול ידע בלמ"סי פתוח ברשת של כל המסמכים שכותבים משרדי הממשלה כך שכל אחד יוכל לחפש לפי מילות חיפוש. שחרור ופרסום מידע שלא נוגע לפרטיות של אנשים.
 - דפי זהב ארגוניים
 - הפחתת ביורוקרטיה באמצעות יצירת One stop shop
 - הנגשת ידע בפורטל פנים ממשלתי - רשת להעברת מידע. במשרדי הממשלה השונים יהיו אחראים לנושא.
 - איחוד משרדי הממשלה ל-5-8 משרדים גדולים ותחתיים תתי-משרדים.
 - יצירה והמשך של פורומים כדוגמת הפורום של המועצה הלאומית לכלכלה בנושא תכנון אסטרטגי.

הכנס בשיתוף

- יצירת רציפות במשרדי הממשלה על ידי מינוי מקצועי של מנכ"לים לתקופה של 5 שנים (עם אופציה להערכה ל-5 שנים נוספות)
- "שינוי בתפיסת שירות המדינה" - ההצעות שעלו במהלך הסדנה:
 - הקמת מנגנונים ומבנים שיגרמו לחלקים שונים של שירות המדינה לדבר אחד עם השני (במקום לדבר על תרבות)
 - שולחן עגול בנוסח שיש באירלנד. שותפים: תעשיינים, עסקי, NGO, ממשלה. ההחלטות שלהם רכות, הסמכות של ראש הממשלה. אבל צריך לתת להם להרגיש שדעתם נשמעת.
 - הקמת בית ספר לשירות המדינה שבוגריו יעבדו באוצר ויעברו לכלכלה ולחינוך, לאפשר רוחב ומעבר בין משרדים. העליה בעלות ניתוח המידע (לצד ירידה בעלות איסוף המידע) דורשת גיוס אנשים בעלי השכלה רחבה לשירות הציבורי.
 - הקמת מחלקות מחקר ו-Think Tanks – כמו שמשד האוצר פונה לבנק ישראל לטובת מחקר.
 - office of information and regulatory affairs - דוגמא של משרד שכדאי ללמוד ממנו ולעשות התאמות לישראל.
- "יחסי העבודה בשירות הציבורי" - הנקודות שעלו בסדנה:
 - קיום פורום דיון קבוע בין המדינה וארגוני העובדים על בסיס אסטרטגי במטרה לקדם ולשפר את ההון האנושי בשירות המדינה.
 - שיתוף ומעורבות של העובדים בתכנון לטווח ארוך
 - הקמת מוסד מחקר לשירות המדינה שמתמודד עם הבעיות ומציע פתרונות. יש לשתף יותר פעולה עם חטיבת המחקר של בנק ישראל.
 - ביטול זכויות הוטו של גורמים שלא אחראים לתוצאות
 - הכנסת שיפורים טכנולוגיים לא תיחשב עילה לסכסוך עבודה
 - One-Stop Shop
 - כשיוצאים לבוררות, חייב להיות one stop shop באוצר.
 - כשיוצאים לרפורמה צריך שיהיה one stop shop שתנהל את הרפורמה יחד עם האגפים השונים ומשרדי הממשלה.

הכנס בשיתוף

- צריך לעבור לרגולציה של עקרונות, כמו שקורה בעולם. הרגולטור קובע עקרונות שאינם אחידים, הם קבועים לפי סקטור ואז הכוח מבוזר כלפי מטה. ה-one stop צריך להיות ברגולציה.
- חקיקה בנושא של בוררות חובה לשירותים חיוניים (חשמל, נמלים שד"ת)
- להחיל על כל המגזר הציבורי פרט למנכ"ל וסמנכ"ל הסכמי שכר קיבוציים בתמורה לגמישות ניהוליות
- למצוא מנגנון לביזור סמכויות לארגונים השונים ברמה התקציבית והשכר
- צריך לחשוב על מנגנוני העסקה שונים ומגוונים – לא שחור או לבן, משהו באמצע בין insourcing ל-outsourcing

מליאה לאחר הסדנאות :

- **ירוס אריאב** - השירות הציבורי מחשב מסלול מחדש. כל אחד מהנושאים והתכניות שעלו פה, לא יוכל להתממש ללא מגזר ציבורי ושירות ציבורי יעיל, מתקדם, עדכני עם רגולציה ברמה נאותה.
- **רון צור** - דובר רבות על החסמים בעיקר לשיתופי ידע ובמרכזם האגו והבירוקרטיה. הדרך להתמודד עם זה היא על ידי שקיפות נתונים והחלטות, קיום פורומים ועוד. אחד הרעיונות שעלו היה open innovation.
- **מיכל פינק** - השאלה היתה איך להרחיב את הפורום האסטרטגי שעובד מסביב למועצה לכלכלה בקביעת האסטרטגיה, להרחיבו מעבר לממשלה לשוק הפרטי ולגופי המחקר. עלה הרעיון העסקי בעיקרו של open innovation, הרעיון הינו ליצור רשת שתנוהל על ידי הממשלה, אבל תיצור תקשורת עם כל הגופים החיצוניים ותאמץ רעיונות פנימה.
- **ד"ר גייל טלשיר** - החשיבה היתה סביב איך עושים שינוי בשירות המדינה, מונחים של יעיל, אפקטיבי ומתקדם הם מונחים של New Public Management, אבל רוצים ללכת גם מעבר לזה. הדאגה של שירות המדינה היא לדבר על האינטרס הציבורי, חשיבה אסטרטגית לטווח הארוך על ישראל כמדינה דמוקרטית. יש להתמקד בשינויים מבניים באופני הפעולה שלך הממשלה, למשל עבודה סביב משרד מוביל, שמוביל ברית שיתופי פעולה בין משרדים שונים לבין המגזרים (הפרטי והחברה האזרחית). בנושא הידע הנאגר בשירות המדינה, יש לזנוח את התרבות המזמינה

הכנס בשיתוף

יועצים חיצוניים ולאפשר לשירות המדינה לייצר ידע משל עצמו, ידע של הובלת תהליך. כל אלו מתלכדים לכדי שינוי בתרבות הארגונית של שירות המדינה, תוך דגש על חשיפה לציבור, לא רק ברמת היידוע אלא ברמת השיתוף, בניית מנגנונים המכניסים את הציבור פנימה ויעצימו אותו.

- **אילן לוי** - עניין נוסף שעלה הוא ארגוני העובדים והעובדים. המודל הנוכחי קורס ואנחנו פוגעים ביכולת המיצוי של המשק הישראלי. יש להעצים את שיתוף העובדים בתהליך החלפת הדעות, שילוב הגופים המחקריים והאקדמיים במדידת הביצועים של השירות הציבורי ודרכי התנהלותו בעולם יחסי העבודה.
מגיבים:

- **מיקי לוי** - שיתופי פעולה, איחוד מומחיות ידע ושקיפות בין המשרדים - בנוגע לנושא שיתוף הפעולה והעברת הידע שעלה, יש להקים מאגר מידע, מין אנציקלופדיה אינטרנטית שתשמור על העניין. שיתוף הפעולה בין המשרדים לוקה בחסר, אנחנו מאמינים שאם יהיה מאגר מידע משותף זה יראה אחרת. אם כל משרד ובעל תפקיד יתגבר קצת על האגו ויראה את המטרה הסופית, יסתכל על האסטרטגיה ולא על הטקטיקה. המטרה היא בניית שותפות וכל הזמן שקיפות מידע, אם אין שקיפות ואין מטרה משותפת לא יהיה איחוד אינטרסים, איחוד אינטרסים מדבר על אסטרטגיה ארוכת טווח; בנושא אי ההסכמות ומורכבותן יש לנסות לפשט אותן, אין את הדמות שתיקח אחריות; בירוקרטיה - יש עודף רגולציה שבמקומות מסוימים תוקע את הפתיחות, מצטרף לראות איך אנחנו מפחיתים את הרגולציה הממשלתית; מיקור חוץ - הממשלה והמשרדים לא תמיד יכולים לעשות את מכלול העבודה ולא יהיה מנוס מלהוציא חלק המדברים החוצה.

- **אודי פראוור** - הכנס הזה שואל את השאלה מה הממשלה צריכה לעשות ואיך היא צריכה לעשות אותו יותר טוב. אנחנו מתחילים להכיר בחלק מהמחירים של ה-New Public Management. השירות הציבורי היום מחשב את דרכו מחדש, אגפי מדיניות במשרדים, רפורמה בנציבות שירות המדינה, סקר רגולטורים. יש לייצר פלטפורמות לעבודה משותפת, צריך להרבות באקספירימנטים, בתכניות בין משרדיות, ולפתח את עניין ההכשרה, להכשיר אנשים בקורסים משותפים; ידע - כשאנחנו רוצים לרכוש ידע מבחוץ תהליך המכרז להבאת הידע ותהליך עבודת הצוות מאוחר יותר הוא ארוך מאוד. בנוגע לרשת הידע עם גופים חיצוניים, צריך שני צדדים שידעו לתקשר, לא ברור שהממשלה יודעת לצרוך ושמוכוני המחקר יודעים לענות, יש לייצר גופים כמו מודלים במדינות אחרות שיודעים לדבר ממשלה. הממשלה לא עד הסוף יודעת לשאול ולא בטוח שהמשיבים יודעים להשיב. אנחנו נמצאים היום על מסלול ההמראה, ברגע רגיש וקריטי.

הכנס בשיתוף

- **ח"כ ניסן סלומינסקי** - מה שעלה זה דבר ראשון האם יש שירות טוב לציבור, שמגיע ונפגש עם השירות הציבורי והדבר השני זה למעלה, איך מתנהלים כל הדברים. אני מבקש להוסיף משהו לדיון על ההתקדמות, בתוך ההתקדמות העצומה, ואני ממש לא נגד, אנחנו צריכים לעבוד על הנושא של הבן אדם, אותו אחד שצריך להפעיל את זה, שצריך להיות שם, לתת שירות. אנחנו צריכים לחנך מילדות את האנשים לדרך ארץ, לצניעות, לענווה, לסובלנות, החינוך העיקרי של השאלה מה אני יכול לתת למדינה ולא מה המדינה נותנת לי. אם לא נעשה את זה, אני מפחד מאוד שאנחנו הופכים לסיטואציה של מה שאנחנו היום מתמודדים איתו, שאין יחס טוב. כמו שאנחנו משקיעים בחדשנות, לא להתבייש להשקיע ביסודות, בדברים הפשוטים של הציונות, להיות בן אדם, כל אותן תכונות של דרך ארץ, ענווה, סובלנות, מאור פנים, איש איש לפי עמדתו ודעתו, בלי קשר לפוליטיקה.

- **ד"ר אחמד טיבי** - נתבקשתי לדבר על ניסיוני כיו"ר הוועדה הפרלמנטרית, ועדת חקירה לקליטת הערבים בשירות הציבורי. הערבים בישראל מהווים כ-20% מכלל האוכלוסייה, אבל אנחנו מהווים היום רק 7.8% מהמועסקים בשירות הציבורי. כשהועדה התחילה, היינו בסביבות 4.5%, היעד הממשלתי שהוצב היה 10%, ולמרות שהוצב לפני שנים רבות, עדיין הממשלה לא מצליחה להגיע לשיעור הייצוג הזה. יש משרדי ממשלה שהמצב שם מביך מאוד, משרד השיכון, הכלכלה, רשות המיסים, שר הכלכלה כאן היום, הוא מודע למספרים והשאלה האם יש לתלות בו תקווה שיעלה את שיעור הערבים במשרדים? ההפסד השנתי של הכלכלה והמשק הישראלי מאי-תעסוקת ערבים הוא כ-40 מיליארד שקל ואני תוהה למה ממשלת ישראל מרשה לעצמה להפסיד את כוח העבודה הזה שרוצה לעבודה. צריך להשקיע בחברה הערבית, ביישובים הערביים וגם לשלב ערבים בכלכלה ובמשק הישראלי. תראו בתי-חולים, בתי מרקחת, הרופאים הערבים, הרוקחים, הם מהטובים ביותר וחשוב שיהיו ערבים שיוזמנו גם לכנסים כאלה. האנשים רוצים לתרום, הציבור הערבי רוצה להשתלב על בסיס שוויוני, על בסיס של רצון ליצור, להפיק תועלת והתועלת היא תועלת של כולם. דיברנו על חסמים, ועדה במשרד המשפטים, בראשות גיא רוטקופף, עשתה עבודה מצוינת להסרת חסמים במקביל לעבודת הוועדה שלנו. זה הזמן וזה המקום לקרוא לשלב יתר את הערבים, גם בשלושת הדרגים הבכירים בשירות הציבורי, שם כמעט ואין ערבים.

- **אורי יוגב** - אני באמת חושב שאחד הדברים המרכזיים על סדר היום הכלכלי של מדינת ישראל היום צריך להיות איך גורמים למגזר הציבורי לעבוד יותר טוב. רציתי לדבר בעיקר על הנושא שבו בחרתי להתחיל את הקדנציה ברשות החברות הממשלתיות והוא הניסיון לטפל בבעיית השורש של החברות הממשלתיות, המינויים הפוליטיים והלא ענייניים המתחילים בדיקטטוריונים,

הכנס בשיתוף

אבל בעיקר מתבצעים ברמת השטח הנמוכה, ברמת התפקידים המבוקשים, דוורים, סווארים. מבחינה זו, הדרך שבה החברות הממשלתיות מנוהלות היא במידה רבה הפוכה - מלמטה, ולא על ידי ההנהלה. הפתרון הוא לגרום לכך שהחברות ינהלו בצורה מאוד מקצועית ובלתי תלויה, ימנו מנכ"לים כמו שצריך ויתנו להם גב לפעול. אומרים שזה פחות או יותר בלתי אפשרי ובכל זאת, באנו לנסות לעשות את זה. המהלך שאנחנו עושים עכשיו הוא בעצם לפנות לציבור, לאנשים שניהלו חברות, שעסקו באמת בארגונים כאלה ולקראו להם לגשת ולהציג מועמדות לחברות הממשלתיות. אנו רוצים ליצור מודל יחסי עבודה שבו בכל זאת הסקטור הציבורי ינוהל באופן שרובו הגדול מאוגד על ידי ועדים, אבל מצד שני הוא כן מתנהל. נקודה שניה, חוץ מלמנות דירקטורים והנהלות מתאימות, היא לנסות לגרום לכך שהממשלה תנהל כמו שצריך, כפי שהעלו אחרים הבעיה העיקרית היא שהממשלה באמת לא יודעת להתנהל. אני מתכוון לנסות לגרום לכך שרשות החברות תהיה הבעלים של החברות האלה ותנסה לחנך אותם להתנהל כמו עסקים וזה יהיה תפקידנו המרכזי.

- **יום אריאב** - אני חושב שמה ששמענו פה הוא לא פחות ממהפכה, חלק ניכר מהחוליים לאורך השנים והשם הרע שיצא לשירות הציבורי והרבה פעמים לא בצדק, נובע גם מאותן תופעות של מינויים לא ראויים והכנסת פוליטיקה לכל חלקה.
- **עו"ד משה דיין** - נציב שירות המדינה וממשלת ישראל בכובעה כמעסיק. כפועל יוצא, עיקר התפקיד מתמצה בדאגה לכך שבשירות המדינה יהיו עובדים טובים ומצוינים, במערך ארגוני יעיל, האמון על מתן השירות הטוב ביותר. אתייחס לנושא תעסוקת הערבים שעלה, אכן יש בעיה ואסור להתעלם ממנה לטעמי, וקיים אינטרס לאומי לשלב ערבים הן במשק העבודה ובמיוחד בשירות המדינה. בשנת 2012 הוצאתי הנחיה לא פשוטה שכל תקן שלישי בשירות המדינה מוקצה לאוכלוסיה הערבית, יש גידול, נכון שאנחנו עוד רחוקים מהיעד, אבל חשוב לציין שיש מהלכים וכמו כן קיים גם קושי במועמדויות, אין די הגשת מועמדויות. קריטריון חשוב לכך שהעובד יהיה טוב זה שיהיה לו טוב, כך ממצים פוטנציאל. האדם הוא ציר החיבור בין המדינה כמעסיק לארגוני העובדים. לכן יש לקדם שיח בין המדינה לבין ארגוני העובדים על בסיס אסטרטגי ומתכלל, זאת להבדיל מניהול משברי, רק כך נשכיל להצעיד קדימה את השירות הציבורי, עד אחרון העובדים שבו וניתן לציבור בישראל אף השירות שהוא ראוי לו. אני קורא ליושב ראש ההסתדרות הבא לכוון יחדיו פורום קבוע של בכירים מארגוני העובדים, מהמגזר הציבורי וגורמים רלוונטיים נוספים שיעסוק באיך מצעידים את ההון האנושי בשירות המדינה קדימה, השיח יהיה שיח עקרוני ואסטרטגי. לסיכום אציין שבשנתיים האחרונות קורה דבר בתחום המנהל הציבורי בארבעה צירים. הועדה שיוגין קנדל ישב בה בתחום התכנון האסטרטגי, הועדה של יוסי קוצ'יק בה נקבעה

הכנס בשיתוף

לראשונה תורה סדורה של משרד ראש הממשלה, המטה הכלכלי החברתי וכפועל יוצא הסדרת סוגיות חוצות משרדים. הועדה השלישית היא וועדת המשילות שעסקה בהעצמת הניהול של משרדי הממשלה, וכמובן הועדה הרביעית לרפורמה במנגנוני ניהול ההון האנושי. אני חושב שמתחולל משהו במינהל הציבורי בישראל.

- **עו"ד קובי אמסלם-שלו** - כשיש לגוף סמכות לפעול בדרך מסוימת הוא יעשה שימוש בדיוק באותה הסמכות, גם כשלא בהכרח צריך להשתמש בה. במגזר הציבורי יש לנו שחקני וטו מאוד משמעותיים, ועדי עובדים וארגוני עובדים. לא חלילה על מנת לגרוע מחשיבותם, אלא דווקא כדי לחזק את העבודה המאורגנת אנחנו צריכים לגרום לכך שגם המעסיק הציבורי וגם ארגוני העובדים ינסו להיפרד לזמן מוגבל לפחות מהכוח וינסו לפתור סכסוכים בדרכים אלטרנטיביות. החוקים המרכזיים שכוננו את השירות הציבורי במדינת ישראל והסדירו את מערכת היחסים הקיבוצית נחקקו בשנות החמישים. לא נעשו שום תיקוני חקיקה משמעותיים ובעיות היסוד למעשה לא טופלו לחלוטין. יש מדינות בעולם שפועלות בשיטות שונות מישראל. לא חייבים לשלול את חירות השביתה (כמו ארה"ב), דווקא בוררות או דרכים אלטרנטיביות של משא ומתן כן מאפשרות להתארגן. הגיע הזמן לעשות שינוי בתפיסה בעולם השכר במגזר הציבורי. ב-1989 הייתה ועדת זוסמן שהמליצה לקשור קשר בין תרומה ותפוקה לבין שכר, המלצה מרחיקת לכת הייתה סולם שכר אחיד, שיקבע מה סולם התפקידים ואיזה התפתחות שכר תהיה לכל מקצוע. זאת כנראה משימה בלתי אפשרית, אבל בהחלט כריכה בין ביצועים, תרומה, תפקוד העובד ושכרו היא משימה קריטית. מילה על הסכמים קיבוציים, יש בהחלט הסכמים קיבוציים טובים במגזר הציבורי בישראל וגם בממשלה. הרעיון הוא כמובן להרחיב אותם בזהירות. אני בהחלט סבור שהממשלה צריכה לקחת לעצמה את היוזמה מול העובדים שלה, לשים תכנית יעדים יחד עם משרדי הממשלה, לאתר את הבעיות, האם יש קשר בין מה שהנהלה רוצה לבין מה שהעובדים רוצים. תכנית עבודה כזאת היא הכרחית. אני חושב הגיע הזמן לא להיבהל מדרכים אלטרנטיביות לניהול סכסוכי עבודה.

- **ח"כ תמר זנדברג** - אני רוצה לכפור בתזה שהוצגה כאן והיא כמעט הנחת יסוד בלתי מעורערת, שהשירות הציבורי צריך לחקות את המגזר הפרטי במובנים של ניהול ושאיפה לרווח. המטרה שלו היא שונה לגמרי ונמדדת בערכים אחרים, בתפוקה אחרת ובתועלת אחרת שגם אותה יש דרכים למדוד. כל עוד נעמיד את היעד כך שהשירות הציבורי מטרתו להתייעל ולעבור לרווח, ראשית זה יהיה בלתי אפשרי להשיג את היעד הזה, ושנית אנחנו נחטא למה שהשירות הציבורי אמור להיות. אם אנחנו מדברים על מיקור חוץ, הרי שזו מטרה הפוכה למה ששמענו על על שכר שהוא מתגמל ומאפשר עובד שהוא שבע רצון ובטוח במקומו, אם מדברים על התייעלות הרי שאנו

הכנס בשיתוף

מדברים על קיצוץ בשירותים, שוב ההיפך מהמטרה המוצהרת. חשוב להגיד שבירוקרטיה ופוליטיקה הן ביטוי של דמוקרטיה. הן ביטוי של מה שהאזרח שלח את כולנו לעשות, כולנו נשלחנו על ידי האינטרס הציבורי. לסיום חשוב לי לומר שזה אחד הפורומים הכי פחות מייצגים שהשתתפתי בהם, אם לנשים, למזרחים, לחרדים או לערבים. אם ניתן לערך החשוב להנחות אותנו ולא ערך הצדדי, נהיה יותר לטובת האינטרס הציבורי שהוא זה ששלח את כולנו.

- **ח"כ דב חנין** - השירות הציבורי הוא לא בעיה, הוא חלק מהפתרון, וככזה הוא צריך לעבור שינוי. לגישתי, הדגש הוא על כך שאנחנו מדברים על שירות הציבור, ולא ציבור כנטל או מעמסה, אלא ככנס, כמשאב. הבעיה שאנו נמצאים בה היא שציבור גדול מאוד בישראל מאוד מנוכר מהזירה הציבורית ואני לא מדבר על פריפריות גיאוגרפיות או חברתיות (לראייה, אחוז ההצבעה בבחירות לרשות המקומית בתל-אביב היה 30%). יש לנו משבר השתתפות אמיתי בחברה הישראלית, במקום לייצר מנגנונים של עידוד השתתפות בזירה הציבורית, ומעורבות בשאלת הטוב המשותף, הממשלה שלנו הולכת במלוא העוצמה בכיוון ההפוך. למשל, חוקי משילות שמייצרים חומות גבוהות יותר מסביב למערכת הפוליטית, מעלים את אחוז החסימה, מקשים על כוחות חדשים להיכנס, זאת דרך ליצור משבר השתתפות קיצוני יותר. כשיותר ויותר אנשים מרגישים מנוכרים ממה שקורה כאן, אותו תנאי יסודי של השתתפות הציבור, שהוא תנאי להצלחתו של השירות הציבורי והצלחתה של החברה הישראלית, נפגע.

- **יורם גבאי** - אני רוצה לגעת בריבונות היחסית של משרדי הממשלה אחד מול השני. במקום שהסמכות והאחריות היו מלאים, זה בנק ישראל והאוצר (מקרו-כלכלה), ההתנהלות של המערכת הייתה מעולה. יש תחושה די עמוקה שהריבונות של המשרדים האחרים מוגבלת מאוד. חשוב להגביר את הסמכות והאחריות של המשרדים, כדי לאפשר להם קביעת אסטרטגיה ארוכת טווח. משרד הרווחה, הבריאות, הפכו עם השנים ללוביסטים עם כוח מאוד מוגבל בקביעת אסטרטגיה, ואחד היעדים המרכזיים של הרפורמה בשירות הציבורי צריך להיות שינוי יחסי הכוחות בין משרדי הממשלה לבין משרד האוצר. כמו שנאמר באחד הדיונים, באנגליה אין חשב במשרדים. כאן כמובן הכל מתנהל דרך חשב של האוצר, דרך שליטה מרכזית, זה חנק של היכולת של הדרג המקצועי באותם משרדים.

- **פרופ' צביקה אקשטיין** - הנושא של ניהול המשאב האנושי ומערכת תמריצי השכר בסקטור הציבורי היא הרפורמה אולי החשובה ביותר כרגע, לא רק לסקטור הציבורי אלא לתפקוד המשק בכלל. איכות השירות שניתן על ידי הסקטור הציבורי לאזרחי ישראל הוא כנראה לא טוב בהשוואה בינלאומית, כמויות מאבקי הכוח והשביתות בסקטור הציבורי פוגעות ונמצאות בכמות רבה יותר כאן בהשוואה למדינות דומות לנו. לכן צריכים רפורמה. קודם כל צריכים לעשות

הכנס בשיתוף

השוואה בינלאומית למדינות שנראות כמונו, עם סקטור ציבורי מאוגד, אני חושב שמדינות צפון אירופה מתאימות מבחינה זו. צריך גם ראשית לעשות כלי מדידה של יעדים לאיכות השירות הציבורי, מרגע שיש את כל זה אפשר לעשות את הרפורמה. המעבר המרכזי שקיים כיום בעולם להשגת יעדים טובים הוא מעבר לרגולציה שמבוססת על עקרונות, והעקרונות האלה צריכים להיות מבוססים לא במקרו אלא במיקרו, לכל אחד המגופים השונים, כולל עקרונות של קידום בשכר.

- **פרופ' יוג'ין קנדל** - ראשית אני רוצה להגיד שיש הרבה מאוד תהליכים מאוד מאוד חשובים שקורים בשלוש השנים האחרונות (רפורמה בנציבות, רפורמה של משילות ורגולציה), הם צריכים להסתיים וזה יהווה בסיס חשוב. שנית, בנוגע לשיתוף הפעולה בין המשרדים, הארגון שאני עומד בראשו הוא הארגון הכי שיתופי בממשלה, כי אי לנו שום סמכויות וכי אין לנו אגו מפותח מדי. אם אתה משתף פעולה ברצון, אתה גם מקבל שיתוף פעולה. דבר אחרון, אני רוצה להתייחס לדו"ח. אנחנו לא היחידים שמתמודדים עם הסוגיות האלה. בארצות הברית יש אקו סיסטם שנותנת תמיכה לקבלת החלטות לטווח הארוך. יש את המערכת האקדמית, מעליה יש מערכת של מכוני מחקר שמתרגמים את התובנות התיאורטיות למדיניות ובתוך זה יש את הממשלה. איך הממשלה מכנסת ומקבלת את כל התובנות האלה היא דבר שיש לו שני פתרונות. אחד - הממשלה מראש מחליטה שזה מה שהיא עושה ואז היא מסבסדת את המוסדות האלה למשל, מכל הקשת הפוליטית, כדי שהם יעבדו בשבילה ויצרו לה מגוון דעות. דבר שני זה שאנשים כל הזמן זזים, בין הממשלה, לאקדמיה, לתעשייה ומכוני המחקר, וזה פותח את הכניסה של רעיונות לתוך הממשל.

- **יוסי קוצ'יק** - במתכונת הנוכחית המגזר הציבורי הישראלי נדון בינוניות, בגלל המבנה ולא בגלל האנשים, הן המבנה הפוליטי, הן של המנהל ושל השכר. שלושה רעיונות שעלו ואני רוצה לגעת בהם: ראשית, יש לנו מערכת של הסכמים קיבוציים. במגזר הציבורי העובדים וההסכמים הציבוריים הפכו להיות שותפים לנושא הניהול. חייבים לשנות את הניהול במערכת הזו. אני מציע כאסטרטגיה להכניס את כל עובדי המגזר הציבורי להסכמים קיבוציים עד לרמה של מנכ"ל וסמנכ"ל, ובתמורה לקבל הסכמים קיבוציים שמאפשרים גמישות ניהולית ניכרת. בגלל הקשיחות הלכנו למיקור חוץ, לחברות כוח אדם, ויצרנו מעקפים כדי לייצר גמישות, המעקפים יצרו עיוותים. בואו נחשוב אחרת ונייצר מנגנונים שיאפשרו ניהול בתוך ההסכמים הקיבוציים. שנית, הייתי הולך לחקיקה לשירותים חיוניים בתחום החשמל, שדות התעופה והמים. הייתי מייצר מצב בו ארגונים שעומדים באופן איתן יקבלו מהממונה על השכר סמכויות לנהל את השכר שלהם במסגרת עלות

הכנס בשיתוף

כפי שתוכתב על ידי הממונה. דבר אחרון, כשהממשלה הולכת לרפורמה חשוב שתהיה תחנה אחת, גוף אחד שמנהל אותה, יחד עם האגפים האחרים ומשרדי הממשלה השונים.

- **פרופ' מומי דהן** - כשמסתכלים על עיצוב מדיניות, לאורך תקופה ארוכה אנחנו רואים שהעלות של איסוף המידע מאוד ירדה, אבל העלות של עיבוד המידע ועיצוב המדיניות מאוד גברה. לשינוי הכלכלי טכנולוגי הזה בעיצוב המדיניות יש השלכות פרקטיות על עיצוב השירות הציבורי היום. למעשה, נוצר פער גדול בין העלות של איסוף המידע לעלות של העיבוד. המשמעות היא שהקליטה של עובדים היום לתוך השירות הציבורי חייבת להיות של אנשים עם השכלה הרבה יותר רחבה. מעברים של עובדים בתוך השירות הציבורי מתפקידים מסוימים לתפקידים אחרים, אלו דברים שיש לעשות כדי להתמודד עם אותה מורכבות ועליית העלות של עיבוד המידע. בנוסף, חייבים להשקיע במחקר ופיתוח. מדינת ישראל בתחום של השירות הציבורי משקיעה במחקר ופיתוח פחות מדי והעובדה שהמורכבות של עיצוב המדיניות השתנתה מחייבת השקעה הרבה יותר גדולה. כמו כן יש חשיבות גוברת ליצירת פלטפורמות לשיתופי פעולה, כדי להתמודד עם העיבוד היותר מורכב של המדיניות.

- **רו"ח זורון כהן** - אני רוצה לדבר על הקשר בין עידוד תעסוקה לעידוד הפריון, כרגע הבעיה האקוטית גם ברמה המשקית וגם ברמה החברתית היא פחות בעיה של השתתפות בתעסוקה או של רמת אבטלה, יותר בעיה של פריון ושכר נמוך. כשמסתכלים על המגזר הציבורי הרחב אנו נתקלים בחומות של חוסר גמישות, חוסר יכולת לבצע רפורמות, לא רק השירות לאזרח נפגע גם העובדים עצמם נפגעים. הפריון נמוך ובסופו של דבר השכר נמוך. העבודה מאורגנת שמגינה על ביטחון תעסוקתי בארגונים ציבוריים בסופו של דבר גורמת לכך שהשכר יהיה נמוך. אם אנו נקדם את השינויים גם נשפר את מצבם של העובדים ובוודאי שנשפר את השירות שניתן לאזרח. אנחנו מדברים בעיקר על מנהלים (קציבת כהונה) ועל דינמיקה, על שינוי בין משרדים ועל שינוי בתוך המערכות, לצד קשר בין השכר לבין הביצוע. כעת אנו נמצאים במצב של חוסר יכולת לבצע רפורמות או התייעלות. אם יש תהליך שיש לו הרבה שותפים והרבה תחנות, אי אפשר לעשות שינוי בתוך התהליך הזה. לקחת את התהליך כולו ולהוציא אותו לאפליקציה זה הרבה יותר נכון. חוסר הגמישות ביכולת להזיז אנשים גם לא מאפשר לשנות את הארגונים. אם אנחנו נדבוק בעקרונות של גמישות תעסוקתית ובעקרונות של קשר בין שכר לבין ביצועים, אנחנו נצליח גם לשפר את השירות וגם לשפר את מצבם של העובדים.

- **תומר לוטן** - בעבר עבדתי במשרד החינוך, היום אני עובד בגוינט אבל אני פה בכובע של חברה אזרחית, כמייצג ארגון שנקרא "מעש", ארגון שפועל לחיזוק השירות הציבורי. אני רוצה ראשית למתוח קו בין הפאנל הזה לבין הפאנל הקודם שעסק בחדשנות. אני חושב שהשיחות האלה

הכנס בשיתוף

מתחברות באופן עמוק במיוחד מכיוון שאי אפשר לעשות חדשנות באמת מבלי לטפל בהבראת השירות הציבורי. אולם יש קושי עמוק והוא העובדה שחדשנות היא דבר מאוד אטרקטיבי, זה מגניב, זה חדש ולעומת זאת הדיון בשירות הציבורי הוא דיון הרבה יותר אפרורי, דיון בדברים משעממים כמו יחסי עבודה, שיטת המכרזים, שיטות גיוס ומיון, מבנים ארגוניים והשיחה על הבראת השירות הציבורי לא יצאה לציבור והיא לא קיימת בציבור. אולם קורה דבר טוב שצריך להתייחס אליו וזה שגם הציבור מבין יותר שהוא רוצה שירות ציבורי טוב יותר ואני חושב שבשנים האחרונות אנחנו רואים מופעים, גם אזרחיים, גם תקשורתיים וגם פוליטיים בצורך לשלב ידיים סביב המאמץ הזה. זוהי שעת כושר, לא רק לממשלה אלא לנו כחברה לטפל בנושא, לקחת אותו ביחד. יש דור צעיר איכותי, מקצועי וערכי מאוד שנמצא מחוץ לחדר הזה ורוצה להיות חלק מהמערכת הזו. דור שמבין שהדרך שלו לקחת אחריות היא להחליף דורות במערכות ההשפעה בישראל מבפנים.

- **עו"ד יואל בריס - אני רוצה לעשות מיפוי של הדברים כפי שאני רואה אותם. אנחנו בעצם עובדים במסגרת של שלוש על שלוש, שצריך לגעת בשלושתן, טיפול בכל אחת מהרובריקות בנפרד לא עושה את העבודה. יש שלושה מישורים ארגוניים ושלושה מישורי מטה שחוצים את המישורים הארגוניים. המישורים הארגוניים הם קודם כל הנושא של עובדים (גיוס עובדים, הכשרת עובדים) אבל גם העובד היעיל ביותר לא יהיה יעיל אם לא יעבוד בתוך מבנה ארגוני מוגדר. זאת ועוד, גם אם יש לי עובדים יעילים ומבנים מוגדרים וברורים זה לא יעבוד אם לא יהיו לי תהליכים שמשרתים את כל הדברים האלה. אם יש לי עובדים, מבנים ותהליכים אני יכול לקחת שלושה מישורי מטה ולראות איך האחד מעצים את השני. כשאני מדבר על תהליכי מטה יש ראשית תפישת שירות, אווירה של הבנה שאנו משרתי ציבור במובן הרחב של ביותר (הבנה שתתבטא גם אצל העובדים, גם במבנה וגם בתהליכים הנעשים). מישור המטה השני הוא מישור של חדשנות ושיתוף הפעולה שדובר פה הרבה. מישור המטה השלישי הוא הנושא שמכונה שיח המשילות, חלוקת עוגת ההשפעה בין הדרג הנבחר לדרג המנהלי. צריך לחשוב איך לייצר את הסינרגיה שמנצלת את היתרונות היחסיים של כל אחד מהגורמים האלה, כדי להביא לשירות ציבורי שיש לו גם את הלגיטימציה הדמוקרטית וגם את המקצועיות והיציבות של המנהל והפקידות כדי לתפקד.**

הכנס בשיתוף