



שלב א' בתוכנית "משילות באחריות" מלחמה בבירוקרטיה ובסיכול החלטות

למעלה מרבע מהחלטות הממשלה אינן מגיעות לכדי יישום

על פי דו"ח שהוצג על ידי מזכירות הממשלה, בשנת 2023 כ-26% מהחלטות הממשלה לא בוצעו. מכיוון שחלק ניכר מהחלטות הממשלה הן פרוצדורליות ונוגעות לתפעול השוטף של עבודת הממשלה, למעשה שיעור זה של אי ביצוע החלטות ממשלה משקף בפועל חוסר ביצוע דרמטי של החלטות ממשלה.

אחת הסיבות המרכזיות לאי ביצוע של החלטות ממשלה ומדיניות הממשלה באופן כללי, היא סיכולן על ידי שחקני וטו מקרב הפקידות הממשלתית.



רקע

בשנת 2012 עסקה הממשלה באינטנסיביות בפתרון בעיית הדיור בישראל. הוקמו ועדות מיוחדות כדי לייצר תוכניות דיור בהיקפים גדולים ולשחרר חסמים בירוקרטיים. לפתחו של הצוות שהוביל את ההתמודדות עם בעיית הדיור הגיעה תוכנית בניה ברחובות ששווקה בסוף שנות ה-80 ועדיין לא יצאה לפועל. דירות נקנו "על הנייר" אבל במשך למעלה משני עשורים בעליהן לא זכו לממש אותן. חלק מהרוכשים כבר לא היו בין החיים כאשר התוכנית הוצגה לצוות המטפל.

התברר שישנו גורם במשרד להגנת הסביבה שאחראי על מפגעי רעש, ובגלל סמיכות מבני המגורים לבסיס תל נוף, מפגע הרעש היה גדול מדי לשיטתו. לכן הוא התנגד לאישור התוכנית. כאשר הגיעה התוכנית לצוות המטפל, הוא דרש מהפקיד במקום להטיל וטו ולמנוע את ביצוע התוכנית, שיציג את הסיכון הסביבתי שהוא מזהה כגורם מקצועי ואת הפתרונות האקוסטיים הנדרשים על מנת למזער את הסיכון של מפגע הרעש. לאחר שהוצגו הפתרונות הנדרשים, היזם והדיירים הסכימו לממן אותם והמיזם יצא לפועל.

**במהלך השנים כוחם
של שחקני הוטו
הלך וגדל והביא לכך
שהרשות המבצעת
ונבכרי הציבור
מתקשים לממש את
התחייבויותיהם לבוחר**

למעלה מעשרים שנה של עיכוב בכניסת הרוכשים לביתם יכלו להימנע אילו אותו פקיד היה נוהג אחרת ובמקום להטיל וטו על ההחלטה להוציא את התוכנית לפועל, היה פשוט מציג את הסיכונים והעלויות.

זו דוגמא, אחת מיני רבות, להשפעתם של שחקני וטו בפקידות הממשלתית ולמחיר שמשלמים אזרחי ישראל על קיומם של שחקני וטו כאלה, וכיצד מעבר מהחלטות וטו לניהול סיכונים מושכל יכול להוות פתרון מקצועי נכון למניעת חסמים בירוקרטיים.

בפקידות הישראלית קיימים שחקני וטו שנטלו לעצמם את הכוח להחליט האם פעולות והחלטות יצאו לפועל או לא. מחד, יש צורך קריטי לשמירה על עצמאותם של אנשי המקצוע ברשות המבצעת ועל יכולתם לומר בצורה ברורה ובקול רם את עמדתם המקצועית. מאידך, הטלת וטו על החלטות הדרג הנבחר פוגעת קשות במימוש רצון הבוחר ובליבה של הדמוקרטיה.

במהלך השנים כוחם של שחקני הוטו הלך וגדל והביא לכך שהרשות המבצעת ונבכרי הציבור מתקשים לממש את התחייבויותיהם לבוחר בנושאים קריטיים הן ברמה הלאומית והן ברמת הפרט. מצב זה מחייב שינוי מיידי, שיעשה באחריות ובמקצועיות.

ניהול סיכונים - הדרך הנכונה לניהול הרשות המבצעת

על מנת לשמר את החופש והחובה של אנשי המקצוע להביע את דעתם בצורה מנומקת וממוסמכת, תוך איזון קריטי עם האינטרס הציבורי למימוש רצון הבוחר ולהגברת היעילות והמקצועיות של תהליכי הביצוע במדינת ישראל, חברי פורום הבכירים מציגים אלטרנטיבה מקצועית לתפקוד הפקידות הממשלתית - ניהול סיכונים.

**הגיעה השעה
שהמגזר הציבורי
בישראל יאמץ
גם הוא את ניהול
הסיכונים כדרך
עבודה וכגישה
לניהול תהליכים
והחלטות**

בעולם כולו ובמגזר העסקי בישראל הושרשה תרבות של ניהול סיכונים שהביאה לניהול מושכל, איכותי ונכון יותר של הגופים שהטמיעו את ניהול הסיכונים באופן אינטגרטיבי בתהליכי העבודה שלהם. הגיעה השעה שהמגזר הציבורי בישראל יאמץ גם הוא את ניהול הסיכונים כדרך עבודה וכגישה לניהול תהליכים והחלטות.

בשיטת ניהול הסיכונים, מצד אחד הפקידות תוכל להציג באופן ברור וחד את עמדתה המקצועית, ומאידך לא תהווה חסם לפעילות הממשלתית. הסיכונים ישוקפו, יכומתו וינומקו בצורה מקצועית, תהיה בקרה על קבלת ההחלטות וזכות ההכרעה תהיה בידי מקבלי ההחלטות.

קוראים לזה "ניהול סיכונים" ולא "הטלת וטו"!
הפקידות מאתרת סיכונים ומציעה פתרונות, הממשלה מחליטה.



**תהליך
ניהול
סיכונים
בממשלה**

עקרונות המעבר משחקני וטו לניהול סיכונים

- 1 מיסוד מתודולוגיה סדורה**
לניהול סיכונים ברשות המבצעת, המבוססת על הפרקטיקות המקובלות בעולם.
- 2 הטמעה הדרגתית של המתודולוגיה**
תחילה כפיילוט בהחלטות ממשלה. לכל הצעת מחליטים יצורף נספח ניהול סיכונים שיכלול את התייחסות הגורמים המקצועיים. לאחר תקופה של כחצי שנה, הטמעה בכל יחידות הרשות המבצעת.
- 3 מינוי מנהל סיכונים ממשלתי ראשי**
שיכהן תחת מנכ"ל משרד רה"מ ויוביל את יישום התהליך מול המנכ"לים של כלל משרדי הממשלה ושאר גופי הרשות המבצעת.
- 4 שינוי דרך הפעולה**
של כלל הגורמים הממשלתיים מהטלת וטו על החלטות ותהליכי ביצוע, לניהול סיכונים. כך לא יהיה גורם שיכול למנוע פעולה, אלא רק להתריע על הסיכון הגלום בה. הסמכות והאחריות להימנעות מקבלת החלטה, או לקבלת החלטה למרות הסיכונים המגולמים תהיה בידי הגורם המוסמך.
- 5 ניתוח, הערכה וגידור הסיכונים**
עבור כל פעולה ממשלתית ומתן הערכת סיכון מנומקת. במידה ונקבע שקיים סיכון ברמה בינונית ומעלה, הגורם המקצועי יציג את הפעולות הנדרשות לגידור הסיכון.

באמצעות מעבר לניהול סיכונים, אנו מאמינים שיתאפשר שילוב מיטבי בין המקצועיות של הפקידות הממשלתית לבין האינטרס הציבורי למימוש מדיניות הממשלה הנבחרת, תוך שיפור היעילות והאפקטיביות של פעולות הממשלה לטובת אזרחי ישראל.