



לחיזוק ולהתחדשות השירות הציבורי

המרכז להעצמת האזרח  
ממשל שעובד. בשבילנו.



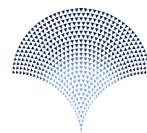
## דו"ח מעקב

---

**יישום החלטת הממשלה  
לקידום ושילוב נשים בשירות המדינה:**  
על בסיס החלטת ממשלה 1697 מיום 8.6.2014 –  
אימוץ המלצות הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה

---

יוני 2017



## אודות המרכז להעצמת האזרח **CECI**

המרכז להעצמת האזרח הינו עמותה הפועלת בתחומי הממשל, ועוסקת באפקטיביות המגזר הציבורי ויכולות הביצוע של הרשות המבצעת. המרכז מתמקד בתהליכי יישום מדיניות, ובהיבטים שונים הקשורים לתפקוד הממשל ויכולתו לממש ולהוביל שינויים לטובת הציבור. במסגרת זו, מפעיל המרכז את מיזם "המוניטור", הכולל מעקב ונישור אזרחי אחר יישום החלטות ממשלה וחוקי כנסת והנגשתם לציבור. "המוניטור" מסייע בהבנת תהליכי ממשל ויישום מדיניות באמצעות יצירת תשתית ידע רחבה, אמפירית ואינטגרטיבית של תהליכי יישום ההחלטות. מטרת "המוניטור" היא לקדם את טיוב עבודת הממשל בישראל ולהגביר את ההיכרות והמעורבות האזרחית בתחומי העשייה של המגזר הציבורי.



## אודות מעש

לחיזוק ולהתחדשות השירות הציבורי

ארגון מעש פועל לחיזוק ולהתחדשות השירות הציבורי בישראל באמצעות השתלבות דור משרתי ציבור צעיר, איכותי ומקצועי. מעש פועלת לשינוי התנאים המערכתיים לכניסת הון אנושי איכותי ומקצועי לשירות הציבורי על ידי הגברת היצע ההזדמנויות והרחבת ערוצי הכניסה למערכת. מעש פועלת בכלים אזרחיים מגוונים בכדי להשפיע על קידום תהליכים, שינוי מדיניות ופעולות אחרות המכוונות לשיפור והתחדשות שיטות הפעולה הנוגעות לניהול ההון האנושי בשירות המדינה. בנוסף פועל הארגון להגברת העיסוק הציבורי, התקשורת והאזרחי בעתיד השירות הציבורי וחשיבותו.

## דו"ח מעקב

---

**יישום החלטת הממשלה  
לקידום ושילוב נשים בשירות המדינה:**  
על בסיס החלטת ממשלה 1697 מיום 8.6.2014 –  
אימוץ המלצות הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה

---

מרץ 2017

דו"ח המעקב נכתב במסגרת פרויקט "המוניטור" של המרכז להעצמת האזרח  
המבצע ניטור ומעקב אחר יישום החלטות ממשלה.

הדו"ח נכתב על ידי מעין חלבי, תחקירנית בפרויקט המוניטור  
ובהנחיית נועה רוזנפלד, מנהלת תחום ממשל במרכז להעצמת האזרח  
ורחלי אדרי חולתא מנכ"לית ארגון מעש.



## נשים בשירות המדינה

למרות מספרן העולה של נשים בשוק העבודה, ההתקדמות שחלה בתחום והמודעות הגוברת לבעיה, עדיין קיימים פערים משמעותיים בין נשים לגברים בתחום התעסוקה, המתבטאים, בין היתר, בהעדפה של גברים בקבלה לעבודה, פערי שכר, אי קידום נשים למשרות ניהול בכירות ובהעדר תנאי עבודה התומכים באימהות.

אחד המוקדים המרכזיים לבחינת אי-השוויון התעסוקתי בין נשים לגברים הינו שירות המדינה. המגזר הציבורי בכלל, ושירות המדינה בפרט, נחשב מקום עבודה ידידותי לנשים, ובעיקר לאמהות בשל שעות העבודה הנוחות יחסית, מספר ימי החופשה השנתית והסדרי ההורות הנהוגים הבו המאפשרים לשלב בצורה טובה יותר הורות ועבודה. למרות זאת, הפערים בין גברים לנשים מתבטאים גם בשירות המדינה.

בקרב עובדי שירות המדינה ניתן להבחין בשיעור הולך ויורד של נשים ככל שעולה בכירות המשרה, וכן בפערי שכר ממוצע בין גברים לבין נשים, וזאת חרף הסדרים שנקבעו במטרה לשפר את שכרן וקידומן של נשים. בנוסף לכך, קיים בידול תעסוקתי ביחס לחלק מהמקצועות בהם מועסקים גברים ונשים.

## דו"ח ועדת שטאובר – קידום ושילוב נשים בשירות המדינה

ביוני 2013 דנה הממשלה ברפורמה המתוכננת בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, ועיגנה את קידום הרפורמה בהחלטת ממשלה (418). על פי בקשת יו"ר ועדת השרים לקידום מעמד האישה דאז, שרת התרבות והספורט, ח"כ לימור לבנת, נקבע באותה החלטת ממשלה כי מעמדן של נשים בשירות המדינה, קידומן, תנאי עבודתן ושכרן ייבחנו בידי צוות ממסלתי. בהתאם להחלטה זו מינה נציב שירות המדינה, משה דיין, את הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה, בראשות הגב' דלית שטאובר. עם סיום עבודתה, בחודש יוני 2014, דו"ח הוועדה הוגש לממשלה ה-33, וזו אימצה את המלצותיה ואת המתווה שהוצע ליישומן בהחלטת ממשלה שמספרה 1697.

המלצות הוועדה עסקו בשורה רחבה של נושאים. בין המלצות העיקריות, ניתן למנות תכנית חומש לייצוג הולם של נשים הקובעת יעדים דיפרנציאליים לכל משרד ממסלתי, קביעת דרכי איתור אקטיביות לנשים המתאימות להיכלל בסגל בכיר באמצעות הקמת מאגרים, הגברת השקיפות על הקצאת רכיבי שכר משתנים, איזון "חיים-עבודה" באמצעות פיילוט לשעות עבודה מהבית וכן באמצעות הקמת קייטנות לילדי העובדים. המלצות כללו גם את פורמט חדש של "אות המעסיק המתקדם" שמטרתו לתמרץ את המשרדים לעמוד ביעדים שהוגדרו. ובנוסף, לראשונה, הוחלט על יצירת סנקציות למשרדים שלא יעמדו ביעדי הייצוג ההולם.

הייחודיות במסקנות ועדת שטאובר נובעת מכך שההמלצות מהוות תכנית עבודה מפורטת ומעשית, המציבה יעדים ברי-השגה ולוחות זמנים ברורים. בדרך זו מכוון הדו"ח להגיע אל היעד של קידום נשים לדרגות בכירות בשירות המדינה וייצוגן ההולם והשוויוני, תוך שנים ספורות.

כחלק ממתווה היישום של החלטת הממשלה, התקבלה החלטת ממשלה נוספת (2043) בתאריך 7.10.14. החלטת ממשלה זו, תחת הכותרת "קידום נשים ושילובן בשירות המדינה", העמידה לצורך מימוש מתווה היישום תקציב תוספתי בסכום של 2.75 מיליון ₪.

בהחלטת הממשלה נקבע כי ועדת ההיגוי לרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה, שהוקמה מתוקף החלטה 418, תלווה את יישום ההמלצות המפורטות בדו"ח שטאובר. כך הפכה התכנית לקידום נשים בשירות המדינה לחלק בלתי נפרד מהרפורמה הכוללת בשירות המדינה. כך, למשל, הנחיות נציב שירות המדינה לתכנון בתחום ההון האנושי לקראת גיבוש תכנית עבודה לשנת 2015, כללו פרק שלם שהתייחס לנושא קידום נשים, תוך הצבת יעדים וקביעת לוחות זמנים שעל כל המשרדים ויחידות סמך לעמוד בהם.

באוקטובר 2015 השלים המרכז להעצמת האזרח **דוח מוניטור ראשון שעקב אחר יישום דוח ועדת שטאובר**. הדוח בחן את ביצוען בפועל של המלצות הוועדה. הדוח הציג תמונה מורכבת, ומצא לצד סעיפים שיושמו במלואם, גם סעיפים

שישומם מתעכב מאוד. הדו"ח מצא כי הסעיפים הקשורים בהוצאת הנחיות / חוזר נציב, הנוגעים לקביעת נהלים ומדיניות – קודמו היטב. מנגד, סעיפי החלטה שיישומם דורש עבודה תהליכית ובניית תשתיות חדשות בתוך המשרדים לא יושמו כראוי ביחס ללוחות הזמנים המתוכננים, ביניהם יישום קידום פיילוט שעות עבודה מהבית, הקמת מאגרי מועמדות ורשת נשים בכירות, וכן פעילות לילדי עובדים בחופשת הקיץ. בחלוף שנה וחצי אנו מגישים דו"ח מעקב שני על החלטת הממשלה. הדו"ח מתייחס לנתונים משנת 2015, העדכניים ביותר שפרסמה נציבות שירות המדינה.

נתונים אלו מראים כי בשירות המדינה – הכולל את משרדי הממשלה ויחידות הסמך – מועסקים כיום 75,455 עובדים, שיעור הנשים מקרב העובדים הוא 62%. בשנת 2012 היוו נשים רק 32% מתוך הסגל הבכיר. בשנת 2014 עלה מספרן ל-38% ובשנת 2015 טיפס המספר ל-2.44% בבתי החולים הממשלתיים מהוות נשים 70% מכוח העבודה אך שיעורן בהנהלות הבכירות הוא 20% בלבד.

בחינת המכרזים בשירות המדינה מלמדת כי בשנת 2015, 58% מסך המועמדים שהגישו מועמדות הנן נשים, ו-61% מהמועמדות שנבחרו לתפקיד וזכו במכרז היו נשים. כלומר, מספר הנשים שזכו במכרזים היה גבוה ממספר הגברים. עם זאת, ככל שעולים בדרגות הבכירות אחוז הנשים פוחת והופך לנמוך יותר מאחוז הגברים. מתברר **שיותר נשים ניגשות למכרזים וזוכות בהם בדרגות הנמוכות, בעוד שיותר גברים ניגשים וזוכים במשרות הבכורות.**

50 מהמשרדים, המהווים 67% מכלל המשרדים, לא עמדו ביעדים הדיפרנציאליים לקידום נשים לשנת 2015. **16 משרדים עמדו ביעד הדיפרנציאלי ו-9 משרדים עמדו ביעד באופן חלקי.** בדרג מנכ"לים ומקביליהם, הממונים ע"י השרים כמשרות אמון. רק 23% נשים במשרות בכירות. ב-18 משרדים יש ייצוג גבוה של נשים, מעבר ליעד. 60 משרדים אינם עומדים ביעד לקידום נשים. בסגל התיכון (עתודה לניהול), המצב טוב יותר, בחינת העמידה ביעד של 50:50 נשים גברים במשרות בסגל התיכון מעלה כי 43 משרדים עומדים ביעד 50:50 (וכי ב-40 משרדים מתוכם ייצוג הנשים עובר את היעד). 49 משרדים אינם עומדים ביעד.

מהנתונים עולה כי קיימים פערי שכר בין גברים לנשים. כך, למשל, בשנת 2012 שכרן של נשים היווה 79% משכרם של גברים בשירות המדינה. נתונים דומים נרשמו גם בשנת 2011. הגורם העיקרי לפערים הללו הוא הקצאה לא שוויונית של רכיבי שכר משתנים, כמו החזר הוצאות חודשי, כונוניות ושעות נוספות. כך למשל, ככל שעולים בהיררכיית רמות תקן הרכב הולך וקטן אחוז הנשים ביחס לאחוז הגברים. בשתי רמות השירות הגבוהות ביותר מקבלים 52% מהגברים החזר הוצאות רכב זאת ביחס ל-34.4% מהנשים באותן רמות.

ברכיב השעות הנוספות, ככל שעולים במכסת השעות הנוספות המוקצות לעובדים במשרדי הממשלה, גדל אחוז הגברים. קיים פער משמעותי (18%) בהקצאת מכסות שמעל 30 שעות נוספות במשרדי הממשלה לטובת הגברים. בנוסף, בממוצע במשרדי הממשלה נשים מנצלות את מכסת השעות הנוספות שלהן פחות מגברים.

ברכיב הכונוניות קיים פער של כ-8% בהקצאת מכסות כונוניות בין גברים ונשים. מאוכלוסיית הנשים המקבלות כונוניות, כ-61% מקבלות הקצאה של 1-3 כונוניות. יתר הנשים, כ-39%, מקבלות הקצאה גבוהה יותר של כונוניות (יותר מארבע) לעומת אוכלוסיית הגברים שמתוכה כ-47% מקבלים הקצאה זו. כמו כן, עולה כי אחוז הנשים והגברים המנצלים את מכסת הכונוניות הוא זהה ומסתכם בניצול ממוצע של כ-90% בכל הקצאה.

תוצרי המעקב המפורטים בדו"ח הינם פרי מעקב אזרחי ואינם מהווים מסמך רשמי מצד הממשלה. תוצרים אלו נכתבו לאחר עבודת בדיקה מעמיקה ומקיפה, הכוללת שיחות עם בכירים ואנשי מקצוע בממשל, קבלת מידע ומסמכים מצד הממשלה, איסוף חומרים גלויים המפורסמים לציבור. הדו"ח נכתב בשיתוף פעולה מלא עם האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה, ועל כך תודתנו.

אנו מגישים דו"ח זה כשירות לממשל ולציבור כאחד, במטרה להגביר את העיסוק הציבורי ביישום החלטות ממשלה, לייצר "זרקורים" על תחומים ונושאים מרכזיים המחייבים בדיקה, לדחוף לקידום משימות ופעולות מרכזיות הזקוקות לזירוז ובכך – להעמיד סיוע אזרחי לטובת קידום ומימוש החלטות הממשלה לטובת הציבור כולו.

1 הסגל הבכיר בשירות המדינה כולל 1,899 משרות.

2 על פי דוח בקרה מסכם קידום שוויון מגדרי שנת 2015, אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי, נציבות שירות המדינה, דצמבר 2016.

## פירוט סעיפי החלטת הממשלה וסטטוס יישומן

### 1. תכנית חומש לייצוג הולם של נשים בתפקידים בכירים:

החלטת הממשלה קבעה כי על הנציבות להגיש לממשלה הצעת החלטה הכוללת תכנית חומש לייצוג הולם של נשים בתפקידים בכירים. על התכנית לכלול יעדים לייצוג הולם, שיותאמו למאפיינים השונים של כל משרד ויחידת סמך. מטרת העל של התכנית היא להגיע ליעד ממשלתי של 50% ייצוג נשי בתפקידים בכירים בשירות המדינה. את התכנית והיעדים יש להגיש לממשלה עד אוקטובר 2014. עוד נקבע, כי השרים יהיו אמונים על יישום היעדים הקבועים בהחלטות הממשלה ובהוראות הנציב בדבר ייצוג הולם במשרדיהם וביחידות הסמך הכפופות להם. בכל שנה, בישיבת הממשלה הסמוכה ליום האישה הבין-לאומי (8/3), ידווח כל שר בתיאום עם הנציב על עמידת משרדו ביעדים ועל הפעולות שננקטו לקידום נשים במשרד.

#### סטטוס: יושם חלקית.

במהלך שנת 2016 הוחלט שלא להעביר את התכנית כהחלטת ממשלה.

הנציבות גיבשה יעדים דיפרנציאליים לייצוג הולם של נשים בתפקידים בכירים, אשר הועברו למשרדים וליחידות הסמך. כמו כן, נכתבו למשרדים הנחיות מפורטות לתכנון אסטרטגי,<sup>3</sup> הכוללות פרק בנושא קידום שוויון מגדרי וייצוג נשים בתפקידים בכירים.

המעקב אחר יעדים אלו מתקיים על ידי האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה. יעדים אלו הינם חלק מתכנית החומש, אשר גובשה על ידי הנציבות כמתחייב מהחלטת הממשלה, לצורך אישורה ומתן תוקף ממשי לעקרונותיה באמצעות החלטת ממשלה. בפועל, תכנית זו עברה לחוות דעת הייעוץ המשפטי של נציבות שירות המדינה רק בדצמבר 2014, וכאמור, הוחלט שלא להעביר אותה כהחלטת ממשלה.

המעקב אחר היעדים הדיפרנציאליים מבוצע במסגרת דוח השוויון המגדרי<sup>4</sup> שיצא לראשונה בדצמבר 2016, עבור שנת 2015, וכוללת תמונת מצב, מגמות והמלצות להמשך יישום דוח שטאובר.

### 2. הכשרה בנושא שוויון הזדמנויות:

החלטת הממשלה קבעה כי אחת לשנתיים תקיים נציבות שירות המדינה הכשרה בנושא שוויון הזדמנויות לכלל הסמנכ"לים הבכירים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, כחלק מתכנית ההכשרות הכלל-ממשלתית לסגל הבכיר. הכשרה זו תבצע בהתייעצות עם נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה ועם הרשות לקידום מעמד האישה.

#### סטטוס: יושם.

בחודש מרץ 2015 התקיים כנס סמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה ויחידות הסמך בנושא ייצוג הולם. נקבע שהנושא ישולב במסגרת תכניות ההדרכה לסמנכ"לים ולמנהלים בשירות המדינה. בנוסף, הוחלט על הכשרה למנכ"לים ולשרים. לצורך האמור הוכנה ערכת הדרכה, הכוללת סרטון,<sup>5</sup> חוברת<sup>6</sup> ומצגת – אשר נמצאים בשלבי סיום. הוצאתם לפועל התעכבה בשל העדר הדחייה באישור תקציב 2015 וצורך לפנות לוועדת חריגים בראשות החשבת הכללית באוצר על מנת לאשר את הפקתם.

3 נציבות שירות המדינה, הנחיות נציב שירותה מדינה לתכנון בתחום ההון האנושי, שנת עבודה 2017, אוגוסט 2016:

<http://www.csc.gov.il/DataBases/ArticlesAndPublications/documents/commissionerguidelinesplanning2017.pdf>

4 נציבות שירות המדינה, דו"ח בקרה מסכם קידום שוויון מגדרי שנת 2015, דצמבר 2016:

<http://www.csc.gov.il/DataBases/Reports/Documents/genderEquality2015.pdf>

5 Youtube, "שוויון זה לא רק מילים – האגף לשוויון מגדרי, נציבות שירות המדינה": <https://www.youtube.com/watch?v=dDEmb1j5s1o>

6 נציבות שירות המדינה, הנחיות ליישום החלטת הממשלה בעניין דו"ח וועדת שטאובר לקידום נשים בשירות המדינה:

<http://www.csc.gov.il/Units/Woman/Documents/GuidelinesWR2016.pdf>

החל משנת 2015, מוסיפות להתקיים הכשרות כנדרש בחודש מרץ בכל שנה (למנכ"לים, לסמנכ"לי מינהל, ולממונות על שוויון מגדרי במשרדים).

### 3. בחינה מגדרית של התקשי"ר:

תקנון שירות המדינה הינו קובץ הוראות וכללים המסדיר את ניהולו של שירות המדינה בתחום משאבי האנוש והמפרט את זכויותיהם וחובותיהם של עובדי המדינה. החלטת הממשלה קבעה כי יש לבצע בחינה מגדרית של התקשי"ר ושל הנחיות הנציב. בחינה זו תיעשה לגבי כל ההוראות הרלוונטיות ותימשך עד שלוש שנים. הגורם האחראי הוא נציב שירות המדינה, ותאריך הסיום המיועד הוא עד סוף שנת 2017.

#### סטטוס: יושם.

ברבעון האחרון של שנת 2014 החלה הנציבות בהליכי התקשרות עם גורם חיצוני לביצוע הבחינה. בשל העובדה שתקציב 2015 עבר רק בנובמבר 2015 לא ניתן היה להמשיך בהליכי ההתקשרות במועד. במהלך שנת 2015, לאחר דיונים מול ועדת החריגים במשרד האוצר, התקבל אישור לביצוע של התקשרות עם יועץ חיצוני לצורך ביצוע הבחינה המגדרית. הליכי ההתקשרות הסתיימו בסוף רבעון השלישי של שנת 2015.

תהליך הבחינה המגדרית עצמו הסתיים בשנת 2016 וניתנו התוצאות. נכון לרבעון הראשון של שנת 2017 פועלת הנציבות להטמעה של תוצאות הבחינה על ידי גיבוש המלצות לתיקון התקשי"ר והנחיות הנציב. תהליכי הבחינה המגדרית של התקשי"ר עומדים בלוחות הזמנים.

### 4. "אות המעסיק המתקדם":

מיזם "אות המעסיק המתקדם" מתקיים מדי שנה מאז שנת 2004 בשיתוף פעולה של נציבות שירות המדינה, התאחדות התעשיינים, שדולת הנשים בישראל ופורום מנהלות בתעשייה. האות ניתן למעסיקים המקדמים נשים לעמדות ניהול ויוצרים אקלים ארגוני ידידותי לנשים, במטרה להגביר את המודעות הציבורית לחשיבות במימוש הפוטנציאל המקצועי של נשים בעבודה, ואת המודעות לערכן כהון אנושי. זאת ועוד, האות מהווה תמריץ חיובי לטובת עמידה ביעדים שהוגדרו לכל משרד ויחידת סמך. בשנים האחרונות תחרות אות המעסיק המתקדם מתקיימת רק במסגרת שירות המדינה על כ-80 משרדי ממשלה ויחידות סמך. לתחרות נבנה נוהל מסודר הכולל את שיטות החישוב ואת המתודולוגיה של השאלון. השאלון בנוי מחלק כמותי ומחלק איכותי. כמו כן, מונתה ועדת שיפוט על ידי נציב שירות המדינה אשר בראשה עומדת כבוד השופטת בדימוס, נילי ארד.

החלטת הממשלה אימצה את המלצת הוועדה לכרוך את מיזם האות עם היעדים הפרשניים לקידום נשים בשירות המדינה, והמליצה להעניק את האות למנהל משרד או יחידת סמך, שקידם את הארגון להשגת היעדים שנקבעו לו. ההחלטה קבעה כי האות יוענק מדי שנה בישיבת הממשלה הסמוכה ליום האישה הבינ"ל שחל בשמיני למרץ.

#### סטטוס: יושם.

בחודש פברואר 2015 שלחו המשרדים ויחידות הסמך לאגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה את הנתונים הנדרשים לשם בחירת המשרד הזוכה באות המעסיק המתקדם. אך למרות איסוף וקבלת הנתונים ע"י הנציבות, לא הוענק האות במסגרת ישיבת ממשלה, בשל הסמיכות מועד הבחירות הכלליות במרץ 2015. על רקע זה הוחלט לדחות את הענקת האות לאחר הקמת ממשלה חדשה. הוקמה ועדת שיפוט בראשות השופטת נילי ארד, שתפקידה להתכנס ולקבוע את הזוכים בפרס. במהלך 2016 ניתנו פרסים עבור השנים 2014 ו-2015. ובאפריל 2017 התקיים אירוע להענקת הפרס לשנת 2016.

יש לציין כי השאלונים שמועברים למשרדים שודרגו באופן ניכר וכוללים מידע רב בנוגע להעסקת נשים, כמו כן שונו הקריטריונים למתן הפרס. הרשימה המלאה של דירוג המשרדים לא מתפרסמת.



## 5. יעד של 50% לייצוג נשים בעתודות ניהוליות:

החלטת הממשלה קבעה כי על נציב שירות המדינה לקבוע יעד של 50% לייצוג נשים בעתודות ניהוליות – סגל בכיר, סגל ביניים, ובכל תכניות המצטיינים שמאפשרות כניסה לשירות המדינה. מועד הסיום שנקבע היה יוני 2014. יעדי הייצוג ההולם של כל משרד ומשרד ידווחו באופן שוטף בתוכניות העבודה השנתיות של משרדי הממשלה.

סטטוס: יושם.

בחודש אוגוסט 2014 נציב שירות המדינה פרסם הנחיה כאמור. בנוסף, בהתאם להנחיות הנציב לתכנון ההון האנושי לשנת 2015, משרד או יחידת סמך שלא יעמדו ביעדי הייצוג ההולם יידרשו לפנות לוועדת החריגים אשר הוקמה בהחלטת ממשלה מס' 13.5.13, על מנת לאשר את המשך תהליכי גיוס העובדים. הוראה זו בעלת משמעות, משום שזו הפעם הראשונה שקיימת מעין סנקציה על אי-עמידה ביעדי ייצוג הולם. על פי נתוני הנציבות, בשנת 2015 ישנן 64% נשים בעתודות ניהול.

## 6. קביעת דרכי איתור אקטיביות:

החלטת הממשלה קבעה על הנציב לקבוע דרכי איתור אקטיביות לאיתור נשים המתאימות להיכלל בסגל הבכיר בשירות המדינה המתמנה באמצעות ועדות איתור, ובכלל זה לנקוט בפעילות יזומה לעידודן להגשת מועמדות. לצורך מטרה זו, נקבע כי על הנציבות לגבש רשת של בכירים ובכירות בשירות המדינה ובכלל החברה והמשק, אשר יתבקשו להמליץ לוועדות איתור על מועמדות מתאימות לדרישות התפקידים הרלוונטיים. מהלך זה יכול להתקיים באמצעות הפצת קול קורא בדבר התפקיד המוצע לרשת בכירים ובכירות, כדי לעורר את המודעות ולעודד יותר נשים לגשת למכרזים. במקביל, נדרש לבצע תיקון תקש"יר בהתאם. מועד הביצוע המתוכנן להחלטה זו היה יוני 2015.

סטטוס: יושם חלקית.

לאחר בחינת יישומית של ההמלצה ושלבי ההתארגנות הנחוצים לביצועה, הוחלט בנציבות לעדכן את לוחות הזמנים ולקבוע כי מועד הסיום העדכני הוא הרבעון השלישי לשנת 2015. ב-2015 יצאה הנחיית נציב חלקית בנושא נוהל עבודת הוועדה לאיתור מועמדים. ההנחיה מתייחסת לנושא חובת איתור אקטיבי וקובעת כי יש להעביר מידע על כל משרה פנויה שבהליך ועדת איתור ל"גורמי קשר" כמו הרשות לקידום מעמד האישה במשרד רה"מ, ממונה על קידום נשים בנציבות שירות המדינה ועוד. זאת במטרה שגורמים אלה יפנו מועמדים פוטנציאליים מן הקבוצות הזכאיות, להגשת מועמדות. הדבר אכן מבוצע ומשרות מופצות ע"י האגף לשוויון מגדרי אל הממונות על השוויון המגדרי בשירות המדינה וביחידות הסמך.

החשיבה על דרכי הפצה ייחודיות משולבות ותלויות בשני תהליכים נוספים שמתנהלים בנציבות: הראשון הוא צוותי החשיבה של צוותי "עץ הדעת" – מנגנון הפיתוח והחשיבה שמלווה את יישום הרפורמה בהון אנושי, ושרם הבשיל לכדי גיבוש מדיניות בנושא. השני הינו התקשרות עם ספק חיצוני לבחינת אפקטיביות דרכי הפצה ואיתור נשים. במהלך 2016 נעשתה פנייה של הנציבות לארגוני נשים לצורך סיוע בהפצה של משרות. בנוסף, צוות של הנציבות שעוסק בגיוס אקטיבי במסגרת פרויקט "עץ הדעת", עתיד לסיים את פעילותו בעוד חודשיים.

בין הפעולות שכבר בוצעו ניתן לכלול:

- א. הפצת קול קורא לנשים מובילות לשמש חברות כנציגות ציבור בוועדות איתור ומכרזים. לקול קורא זה הגישו מועמדות כ-450 נשים מובילות והוא משמש כמאגר עבור אגף בכיר בחינות ומכרזים.
- ב. גיוס אקטיבי של נשים לתפקידים בכירים – פרסום קול קורא לארגוני הנשים לקבלת תפוצת תפקידים בכירים בשירות המדינה לצורך הפצה למועמדות מתאימות.
- ג. גיבוש וביצוע כנס עבור מרכזי ועדות בוחנים בנושא השיות מגדריות בהליך המיון במטרה לתת למרכזים/ות כלים מקצועיים לביצוע התפקיד ולמנוע השיות מגדריות ונוספות בוועדות. במסגרת זו הופקה גם חוברת מפורטת בנושא.

## 7. ייצוג שווה לשני המינים בוועדות איתור באמצעות מאגר נשים בכירות:

החלטת הממשלה קבעה כי בין חברי ועדות איתור יינתן ייצוג שווה לבני שני המינים, תוך אפשרות לסטייה של חבר אחד כשמספר חברי הוועדה הוא איזוגי. לשם כך, צריכה הייתה הנציבות לגבש מאגר של נשים בכירות בשירות המדינה במגוון תחומים, לרבות נשים שסיימו את תפקידן בהצלחה בשירות המדינה. לאחר עדכון לוחות הזמנים מועד הסיום הנקבע הוא הרבעון השלישי לשנת 2015.

סטטוס: יושם.

בשנת 2015 יצאה הנחיית נציב חלקית בנושא נוהל עבודת הוועדה לאיתור מועמדים שדנה בחובת ייצוג שווה לבני שני המינים בוועדות האיתור. כמו כן, הוקם מאגר נשים בכירות מתוך שירות המדינה ברבעון הראשון של שנת 2015, וכן הוכן קול קורא לאיתור נשים מחוץ לשירות המדינה אשר ישמשו מועמדות לתפקיד חברת ועדת איתור. בנוסף הוקם מאגר של כ-400 נשים מחוץ לשירות המדינה, אך טרם נעשה בו שימוש לאיש ועדות איתור. נכון למאי 2017, תוקן התקשי"ר וכן יצא נוהל המחייב את וועדת האיתור בייצוג שווה לשני בני המינים. בנוסף, כל תיאור משרה בכירה עובר בדיקה ואישור של הממונה על שוויון מגדרי בנציבות, על מנת להימנע מהטיות מגדריות.

## 8. רישות חברתי:

החלטת הממשלה קבעה כי יש להקים פורום למנהלות בדרגות הביניים ולמנהלות בדרג הבכיר מכלל משרדי הממשלה ע"י הנציבות. הפורום ישמש לרישות חברתי ולקידום דיון בסוגיות הנוגעות לקידום של נשים בשירות המדינה. המפגש הראשון של הפורום תוכנן ליוני 2015, ומפגשים עתיים אחת לתקופה.

סטטוס: יושם.

מתבצע רישות בין מנהלות בכירות ודרגי ביניים באמצעות הכשרות במדרשה הניהולית. תהליך רישות נוסף נעשה בין 80 הממונות על שוויון מגדרי במשרדים השונים. באשר לרישות לצורך הגשת מועמדות למכרזים, הדבר נעשה באמצעות פרסומים בפייסבוק ויצירת רשימת תפוצה לפרסום משרות בכירות לנשים.

## 9. הגברת מועמדות של נשים במכרזים:

בכל הנוגע למכרזים קבעה החלטת הממשלה כי יש:

א. לקבוע דרכי הפצה ייעודיות ליידוע על פרסום מכרזים מתוך מטרה להגיע לקהלי יעד פוטנציאליים של מועמדות איכותיות עד ספטמבר 2014.

ב. ליצור מאגר נשים היכולות לשמש כחברות בוועדות מכרזים עד מרץ 2015.

סטטוס: יושם חלקית.

א. באמצע 2017 הוקם עמוד פייסבוק של הנציבות לפרסום משרות בשירות המדינה, לרבות משרות לנשים באופן ייעודי.

ב. בשנת 2017 צפויים להתקיים, במסגרת תכנית פיילוט, חמש הכשרות של "הכנה למכרזים" לדרגי ביניים (דרגות 40-42). בנוסף, כל ממונה במשרד שלה מגבשת תכנית למתן כלים למועמדות שלא עברו מכרזים של המדינה.

ג. פעולות נוספות נעשו במסגרת סעיפים 6 ו-8.

ד. קיים מאגר של כ-400 נשים מחוץ לשירות המדינה. הנציבות פועלת לעבור על כל הקורות חיים לצורך אישור מקצועי ומשפטי בוועדת השירות ולהזינם במערכת.

## 10. הכשרה בנושא ייצוג הולם ושוויון מגדרי:

החלטת הממשלה קבעה כי במסגרת ההכשרה שתינתן לחברי וחברות ועדות איתור, ועדות בוחנים ומרכזי הערכה ברפורמה בשירות המדינה, תשולב הכשרה בנושא ייצוג הולם ושוויון מגדרי וכן ישתתפו בהרצאות ריענון בנושאים אלה. תוכן ההרצאות וההכשרות יעשה בהתייעצות עם נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה והרשות לקידום מעמד האישה. הביצוע תוכנן ליולי 2015, במסגרת הכשרת חברי ועדות אלה במסגרת הרפורמה בהון אנושי בשירות המדינה.

סטטוס: יושם.

מאחר וכמות המשתתפים הפוטנציאליים בהדרכות אלה עומד על עשרות אלפים, גובש מתווה הכולל הכשרה באופן לא פרונטאלי שכולל לומדות, חומר כתוב וסרטון. בשנת 2016 התקיים כנס בנושא ייצוג הולם לסמנכ"לים. באפריל 2017 התקיים כנס ראשון למרכזי ועדות בנושא הליכי מיון מותאמים מגדרית על מנת למנוע הטיות מגדריות ותרבותיות, הכנס עסק, בין היתר, בהעדפה מתקנת במכרזים. לשובת הכנס הוכנה חוברת בנושא.<sup>7</sup>

## 11. העדפה מתקנת בוועדות בוחנים:

החלטת הממשלה קבעה כי נציבות שירות המדינה תפרסם הנחיות נוספות ליישום העדפה מתקנת בוועדות בוחנים, המפרשות בין היתר את הפרמטרים לבחינה בהקשר של כישורים דומים. הנחיות אלו יגובשו בהתייעצות עם נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה עד מרץ 2015.

סטטוס: יושם חלקית.

הנושא נמצא עדיין בהליכי גיבוש בשל מורכבותו.

הנושא שולב במסגרת צוותי "עץ הדעת" – מנגנון הפיתוח והחשיבה שמלווה את יישום הרפורמה בהון אנושי, כתת-צוות של הצוות הדין בנושא הייצוג ההולם לכלל האוכלוסיות הרלוונטיות, בראשותה של מנהלת האגף לשוויון מגדרי. מדובר בנושא מורכב לאור הקבוצות הרבות הזכאיות כיום לייצוג הולם ועל כן התהליך טרם הושלם. נכון להיום, קיים נוהל העדפה מתקנת והוא מופעל בוועדות בוחנים וכן נעשית פעילות במסגרת הכשרות.

כמו כן הוקם צוות בנציבות לשינוי וחיידוד הנוהל הקיים, לרבות התייחסות לחסמים מגדריים ותרבותיים. בשורה התחתונה, מתקיים תהליך לגיבוש ההנחיות, אך אלה טרם פורסמו. הן צפויות להתפרסם בעוד כחודשיים.

## 12. הקצאת רכיבי שכר משתנים:

החלטת הממשלה הורתה לקבוע דרכים להגברת השקיפות של הקצאת רכיבי השכר המשתנים. לצורך כך נקבע כי על כל מנכ"ל של משרד ממשלתי או יחידת סמך לקבוע ולפרסם הנחיות להקצאת רכיבי שכר משתנים (כגון: כונוניות, שעות נוספות, תקני רכב ועוד) ולביטול אפליה מובנית בהקצאות או בהיעדר הקצאות לקבוצות מסוימות על בסיס גורף, בכל שנה בחודש נובמבר וזאת עד נובמבר 2014.

סטטוס: יושם.

בספטמבר 2014 יצאה הנחיה למשרדי הממשלה להקים ועדה מיוחדת, בכל אחד מהמשרדים הממשלתיים, לשם פרסום קריטריונים להקצאת רכיבי שכר משתנים. אגף שוויון מגדרי בנציבות מקבל דיווחים מהסמנכ"לים למנהל ומשאבי אנוש בכל משרד לגביי יישום הנושא. המשרדים פועלים ליישום ההנחיה אך לא בכלם הוקמו ועדות כנדרש.

7 נציבות שירות המדינה, קידום גיוון תעסוקתי: הטיות במיון והערכה – חוברת למרכזי ועדות בוחנים בשירות המדינה, אפריל 2017.  
[http://www.csc.gov.il/DataBases/ArticlesAndPublications/documents/promoting\\_occupational\\_diversity.pdf](http://www.csc.gov.il/DataBases/ArticlesAndPublications/documents/promoting_occupational_diversity.pdf)

בפברואר 2017 פורסם לראשונה דוח בקרה המשקלל את ההקצאות של המשרדים בכוננויות, רמות רכב ושעות נוספות, מול הניצול שלהם הפועל, ונתן תמונת מצב לכל המשרדים. הנציבות יצאה בפילוט של פרסום רכיבי שכר במסגרת מכרזים, אשר פועל במספר משרדים למשרות בדירוג מח"ר, המשפטי והמנהלי. תוצאות הפילוט והאפקטיביות שלו נבחנות בימים אלו.

### 13. פילוט שעות עבודה מהבית:

החלטת הממשלה קבעה כי על נציבות שירות המדינה להגיש הצעה מפורטת לביצוע פילוט לגבי שעות עבודה מהבית כאמור לעיל, בשיתוף הממונה על השכר, אגף תקציבים ומשרד ראש הממשלה עד אוקטובר 2014. ההצעה תכלול את אוכלוסיית הזכאים בכפוף לרשימת תפקידים ודירוגים מקצועיים, ואת דרכי יישומה; תכלול פתרונות לדרכי דיווח ובכלל זה בניית מערכות טכנולוגיות של שעות נוכחות ועבודה, המאפשרות כתיבת מסמכים ועבודה על דואר אלקטרוני משרדי בלבד, שיאפשרו פיקוח ובקרה הולמים על העבודה הנעשית בבית. הפילוט יכלול מדדים כמותיים ואיכותיים לבחינת הצלחתו.

סטטוס: יושם.

לאחר משא ומתן ממושך מול משרד האוצר, הגיעו לכדי הסכמה עקרונית להתחיל בפילוט בפברואר 2016 למשך שנתיים, בתפקידים "עתירי ידע" – דהיינו, שדורשים עבודות כתיבה ועבודה על מחשב. נכון לרבעון הראשון של 2017, הפילוט כולל 1,000 עובדים – 600 נשים ו-400 גברים בדרגות 40-42 ומעלה ופועל בכל משרדי הממשלה. למעשה נכללים בפילוט כל העובדים שעומדים בקריטריונים. הנציבות שואפת להרחיב את אוכלוסיית הפילוט על מנת לאפשר לעוד עובדים/ות במשרת הורה יותר גמישות בשעות העבודה ויכולת לבצע חלק מהפרויקטים מהבית – הדבר נמצא בבחינה מול הגורמים הרלוונטיים.

### 14. קייטנות לילדי עובדים:

החלטת הממשלה קבעה כי עד מרץ 2015 תיעשה בחינה ע"י הנציבות והחשבת הכללית בדבר הדרך היעילה להעניק מסגרות פעילות לילדי העובדים בגילאי 3-10 במהלך חופשת הקיץ. נקבע כי ייבחנו אפשרויות של הפעלת קייטנות באזורים בהם יש ריכוז של עובדי מדינה ו/או הרחבת הסבסוד לקייטנות קיץ לילדי העובדים.

סטטוס: יושם חלקית.

בנושא הקייטנות לא גובשה מתכונת אחידה.

בקיץ 2016 הופעלו קייטנות עבור חלק ממשרדי הממשלה. הדבר תלוי בביקוש מצד העובדים ובממונה לשוויון מגדרי במשרד. כמו כן, במשרד הכלכלה מתקיים פילוט של "הדממה" בעשרת הימים האחרונים של אוגוסט.

בשנת 2016 פורסמה הנחיית נציב המאפשרת להורים לקצר את שעות העבודה, מעבר לקיצור הקיים, בעשרת הימים האחרונים של אוגוסט.

בתחילת 2017 בחנו אפשרות של הפעלת קייטנה רוחבית בקריות הממשלה הגדולות אך הנושא מורכב גם בשל הצורך בהפעלת מכרז מרכזי ושאלות ביטחיות. הדבר כרוך בשיתוף פעולה מצד מספר גורמים בנציבות וביציאה למכרז רכש בהיקפים נרחבים. טרם הוחלט מה תהיה המתכונת העתידית.

### 15. הממונות על מעמד האישה במשרדי הממשלה:

החלטת הממשלה קבעה כי לצורך יישום מדיניות השוויון המגדרי במשרדי הממשלה השונים, יש להעניק לממונות על מעמד האישה תיאור תפקיד מוגדר הכולל את תחומי אחריותן, סמכויותיהן והכלים העומדים לרשותן.

סטטוס: יושם.

לאחר עבודת מטה, באוקטובר 2014 יצא חוזר נציב מפורט בנושא. שם התפקיד שונה מ"ממונה על מעמד האישה" ל"ממונה על שוויון מגדרי ויועץ/ת המנכ"ל לקידום נשים", נקבעו תחומי אחריות וסמכות, וכן שונתה דרך מינוי הממונה. שני קורסי ההסמכה לממונות על השוויון המגדרי שהחלו בסמוך לאחר פרסום החוזר והסתיימו ברבעון השלישי של שנת 2015 – נערכו בהתאם לתיאור התפקיד החדש.

להלן מגוון הפעולות שעשה האגף לשוויון מגדרי בשנת 2016 בנושא זה:

- קידום שינויים בהגדרת תפקיד הממונה ובתנאי העסקתה – קבלת דרגה מרגע מינויה, מניעת פיטוריה על ידי המשרד ללא אישור האגף, מתן זכאות לשעות נוספות. בנוסף, בחינת הפרדת תפקיד הממונה על ההטרדות המיניות מתפקיד הממונה.
- הקמת פורום קהילת ידע של הממונות על שוויון מגדרי על מנת לתת להן כלי יעיל נגיש ופשוט. הפורום מאפשר שיתוף ידע בין הממונות ומהווה כלי פיתוח אירגוני לצורך ביצוע תפקיד הממונה.
- הקמת פורום עוצמה ל-80 ממונות לפי החלוקה הבאה: פורום אחד לבתי חולים ממשלתיים, למערכות ביטחון, למשרדי מטה, ולמשרדים קטנים. הפורום חיזק את ממשקי העבודה בין הממונות לבין האגף לשוויון מגדרי ובין הממונות לבין עצמן ויצר שיח מקצועי חשוב, ותנופת עשייה של הממונות.
- קורס הסמכה לכ-25 ממונות על שוויון מגדרי, אשר החל בספטמבר 2016 ועתיד להסתיים במאי 2017.
- גיוס ומינוי ממונות – האגף לשוויון מגדרי מנחה את הנהלות המשרדים בדבר מינוי ממונות חדשות, ופועל בתיאום איתן לצורך הקמת ועדת משרדית לבחירת המועמדת המתאימה לתפקיד, בשיתוף נציגות מהאגף וממונות ותיקות.
- ימי עיון לממונות על השוויון המגדרי – פיתוח תכניות הדרכה ייחודיות לממונות על השוויון המגדרי וקידום נשים מתוך כוונה לשמור על רמתן המקצועית ולהעשיר את הידע שלהן בנושא. יום עיון שעסק במניעת הטרדות מיניות בשירות המדינה, יום עיון שעסק בנשים מנהיגות, השתלמות לממונות בת יומיים בחיפה שעסק בסוגיות של ייצוג הולם בעבודה.
- בקרה על עבודת הממונות – הממונות על שוויון מגדרי נדרשות להעביר לאגף דוח שנתי, כמתחייב מהוראות התקשי"ר. הדוח 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 הדוח השנתי ותכנית העבודה, עדכון ומתן סיוע ויועץ לממונה.

## 16. הפרדת הממונות על הטרדות מיניות במשרד מתפקיד הממונות לקידום מעמד האישה:





לדעת רוב חברי הוועדה, המצב הקיים, שבו תפקיד הממונות על שוויון מגדרי והטיפול בהטרדה מינית כרוכים זה בזה, עשוי להוות חרב פיפיות. אי לכך המליצה הוועדה לנציב למנות גורם מקצועי בכיר, חוץ משרדי, אשר ייבחן את המשמעויות וההשלכות של הפרדת תפקיד זה מתפקיד הממונות על קידום נשים, ויגיש את המלצותיו לנציב שירות המדינה עד סוף שנת 2014.

### סטטוס: יושם.

לאחר עבודת מטה הוחלט כי אין מקום להפריד את התפקידים והממונה תמשיך לבצע את שניהם. הבחינה העלתה כי סמכויותיה של הממונה בטיפול בהטרדות מיניות תורמת למיצוב שלה במשרד, הן אל מול העובדים והעובדות והן אל מול ההנהלה. כמו כן יצירת סביבת עבודה מכבדת כלפי נשים, לרבות שיפול בהטרדות מיניות, היא חלק מהשיח המגדרי, ויש לה חשיבות ביצירת פלטפורמה לקידום נשים, ועל כן לא נמצא שמדובר בעולמות תוכן שונים שיש לפצלם.

## טבלה מסכמת: סטטוס ביצוע המלצות מרכזיות בדו"ח ביחס ללוח הזמנים המקורי

מס'	מרכיבי ההחלטה	סטטוס מרץ 2017	ביצוע בפועל
1	א. העברת תכנית חומש בהחלטת ממשלה עד אוקטובר 2014 ב. גיבוש יעדים דיפרנציאליים למשרדים עד אוקטובר 2014	קיימת תכנית חומש והנחיות לתכנון אסטרטגי אך הוחלט שלא להעביר את התכנית כהחלטת ממשלה.	<input type="checkbox"/> לא יושם
		גובשו יעדים דיפרנציאליים למשרדים	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
2	הכשרה בנושא שוויון הזדמנויות החל מ-2015 ואילך	מוסיפות להתקיים הכשרות כנדרש בחודש מרץ בכל שנה (למנכ"לים, לסמנכ"לי מינהל, ולממונות על שוויון מגדרי במשרדים).	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
3	בחינה מגדרית של התקש"ר עד סוף 2017	הסתיימה הבחינה והנציבות פועלת להשמעה	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
4	אות המעסיק המתקדם מידי שנה בחודש מרץ	במהלך 2016 ניתנו פרסים עבור 2014 ו-2015. באפריל 2017 התקיים אירוע הפרס לשנת 2016. השאלונים שודרגו והקריטריונים שוננו.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
5	הנחייה ל-50% לייצוג נשים בעתודות ניהוליות עד יוני 2014	כיום ישנן 64% נשים בעתודות ניהול.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
6	קביעת דרכי איתור אקטיביות עד יוני 2015	ב-2016 נעשתה פנייה של הנציבות לארגוני נשים לצורך סיוע בהפצה של משרות. בנוסף, צוות של הנציבות שעוסק בגיוס אקטיבי במסגרת פרויקט "עץ הדעת", עתיד לסיים את פעילותו בעוד חודשיים.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם חלקית
7	ייצוג שווה לשני המינים בוועדות איתור עד מרץ 2015	תוקן התקש"ר, יצאה הנחיית נציב ויצא נוהל כך שוועדת איתור מחויבת בייצוג שווה לשני בני המינים. הוקם מאגר של כ-400 נשים מחוץ לשירות המדינה, אך עוד לא נעשה בו שימוש לאיוש ועדות איתור.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
8	פורום מנהלות – רישות חברתי עד יוני 2015	מתבצע רישות בין מנהלות בכירות ודרגי ביניים באמצעות הכשרות במדרשה הניהולית. תהליך רישות נוסף נעשה בין 80 הממונות על שוויון מגדרי במשרדים השונים. הרישות לצורך הגשת מועמדות למכרזים נעשה באמצעות פרסומים בפייסבוק ויצירת רשימת תפוצה לפרסום משרות בכירות לנשים.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם

ביצוע בפועל	סטטוס מרץ 2017	מרכיבי ההחלטה	מס'
 יושם חלקית	עתיד לקום עמוד פייסבוק של הנציבות לפרסום משרות בשירות המדינה, לרבות משרות לנשים באופן ייעודי. ב־2017 צפויים להתקיים במסגרת תכנית פיילוט 5 הכשרות "הכנה למכרזים" לדרגי ביניים (דרגות 40-42). בנוסף, כל ממונה במשרד שלה מגבשת תכנית למתן כלים למועמדות שלא עברו מכרזים של המדינה. פעולות נוספות נעשו במסגרת סעיפים 6 ו-8.	א. דרכי הפצה למכרזים עד ספטמבר 2014 ב. הקמת מאגר נשים כחברות בוועדת איתור עד מרץ 2015	9
 יושם חלקית	קיים מאגר של כ־400 נשים מחוץ לשירות המדינה, הנציבות פועלת לעבור על כל קורות החיים לצורך אישור מקצועי ומשפטי בוועדת השירות ולהזינם למערכת.		
 יושם	בשנת 2016 התקיים כנס בנושא ייצוג הולם לסמנכ"לים. באפריל 2017 התקיים כנס ראשון למרכזי ועדות בנושא הליכי מיון מותאמים מגדרית על מנת למנוע השיות מגדריות ותרבותיות, שעסק, בין היתר, בהעדפה מתקנת במכרזים.	הכשרה בנושא ייצוג הולם עד יולי 2015	10
 יושם חלקית	התהליך שרם הושלם, נעשית פעילות במסגרת הכשרות (ר' ס' 10). קיים נוהל העדפה מתקנת והוא מופעל בוועדות בוחנים. הוקם צוות בנציבות לשינוי וחינוך הנוהל הקיים, לרבות התייחסות לחסמים מגדריים ותרבותיים. שרם גובש ופורסם. עתיד להתפרסם תוך חודשיים. מדובר בנושא מורכב לאור הקבוצות הרבות הזכאיות כיום לייצוג הולם.	העדפה מתקנת בוועדות בוחנים עד מרץ 2015	11
 יושם	בפברואר 2017 פורסם לראשונה דוח בקרה המשקלל את ההקצאות של המשרדים בכוננויות, רמות רכב ושעות נוספות, מול הניצול שלהם הפועל, ונתן תמונת מצב לכל המשרדים. קיימת הנחיית נציב מספטמבר 2014 להקמת ועדת רכיבי שכר בכל משרד. המשרדים פועלים ליישום ההנחיה אך לא בכלם הוקמו ועדות כנדרש. הנציבות יצאה בפיילוט של פרסום רכיבי שכר במסגרת מכרזים, אשר פועל במספר משרדים למשרות בדירוג מח"ר, המשפטי והמנהלי. תוצאות הפיילוט ואפקטיביות שלו נבחנות.	הקצאת רכיבי שכר משתנים עד ספטמבר 2014	12

מס'	מרכיבי ההחלטה	סטטוס מרץ 2017	ביצוע בפועל
13	פיילוט שעות עבודה מהבית עד אוקטובר 2014	הפיילוט כולל 1,000 עובדים – 600 נשים ו-400 גברים בדרגות 40-42 ופועל בכל משרדי הממשלה. למעשה נכללים בפיילוט כל העובדים שעומדים בקריטריונים. הנציבות שואפת להרחיב את הפיילוט לכדי 5,000 עובדים ונמצאת בקשר הגורמים הרלוונטיים לשם כך.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
14	קייטנות לילדי עובדים עד מרץ 2015	בקיץ 2016 הופעלו קייטנות עבור חלק ממשרדי הממשלה. הדבר תלוי בביקוש מצד העובדים ובממונה לשוויון מגדרי במשרד. במשרד הכלכלה מתקיים פיילוט של "הדממה" בעשרת הימים האחרונים של אוגוסט. בשנה שעברה פורסמה הנחיית נציב המאפשרת להורים לקצר את שעות העבודה, מעבר לקיצור הקיים, בעשרת הימים האחרונים של אוגוסט. נבחן תפעול קייטנה לכלל ילדי שירות המדינה. הדבר כרוך בשיתוף פעולה מצד מספר גורמים בנציבות וביציאה למרכז רכש בהיקפים נרחבים. טרם הוחלט מה תהיה המתכונת העתידית.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם חלקית
15	תיאור תפקיד הממונה על מעמד האישה עד פברואר 2015	נקבעו תחומי אחריות וסמכות באוקטובר 2014	<input checked="" type="checkbox"/> יושם
16	הפרדת הממונות על השרדות מיניות במשרד מתפקיד הממונות לקידום מעמד האישה עד סוף 2014	לאחר עבודת מטה הוחלט כי אין מקום להפריד את התפקידים והממונה תמשיך לבצע את שניהם. הבחינה העלתה כי סמכויותיה של הממונה בטיפול בהשרדות מיניות תורמת למיצוב שלה במשרד, הן אל מול העובדים והעובדות והן אל מול ההנהלה. כמו כן יצירת סביבת עבודה מכבדת כלפי נשים, לרבות טיפול בהשרדות מיניות, היא חלק מהשיח המגדרי, ויש לה חשיבות ביצירת פלטפורמה לקידום נשים, ועל כן לא נמצא שמדובר בעולמות תוכן שונים שיש לפצלם.	<input checked="" type="checkbox"/> יושם



## תובנות ומסקנות מדו"ח המעקב

בחינת יישום החלטת הממשלה מעלה תמונת יישום חיובית, לפיה קיימים סעיפי החלטה שיושמו במלואם בעוד שלפני כשנתיים לא יושמו כלל או יושמו בצורה חלקית, ביניהם הקמת פיילוט שעות עבודה מהבית והקצאת רכיבי שכר משתנים. ניתן עדיין להבחין באופן כללי כי הסעיפים הקשורים בהוצאת הנחיות/חוזר נציב, הנוגעים לקביעת נהלים ומדיניות קודמו היטב. מנגד, סעיפי החלטה שיישומם דורש עבודה תהליכית ובניית תשתיות חדשות בתוך המשרדים יותר קשים ליישום ולעיתים חורגים באופן ניכר מלוחות הזמנים שנקבעו בהחלטה, ביניהם דרכי הפצה למכרזים, קביעת דרכי איתור אקטיביות וכן פעילות לילדי עובדים בחופשת הקיץ.

### להלן הגורמים שעיכבו או האיצו את תהליכי יישום החלטה:

#### 1. מטה הרפורמה:

בהחלטת הממשלה נקבע כי מטה היישום לרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה תלווה את יישום ההמלצות המפורטות בדו"ח. האגף לשוויון מגדרי בנציבות שירות המדינה הוכפף אירגונית לראש האגף הבכיר לתכנון אסטרטגי ומדיניות במטה היישום הרפורמה. בדרך זו הפכה התכנית לקידום נשים בשירות המדינה לחלק בלתי נפרד מהרפורמה הכוללת בשירות המדינה. ניכר כי להחלטה זו השפעה חיובית על קידום סעיפי החלטה. קיומו של מטה יישום מכוון משימה, אשר מחזיק במנדט ברור ובלוחות זמנים, ולא פחות מכך, מרוח גבית ממשלית וציבורית בכל הקשור לקידום הרפורמה, מייצר את התשתית ההולמת לקידום המלצות רב מערכתיות כגון אלה שהופיעו בדו"ח הועדה.

#### 2. מבנה המלצות הדו"ח:

דו"ח הועדה, אשר אומץ כלשונו על ידי החלטת הממשלה, מורכב ממבנה ברור של המלצות ישימות, ומלוחות זמנים ברורים ומובחנים. כתיבת הדו"ח בנוסח ובמבנה אלה, המאפשרת "תרגום" פשוט למכניזם הממשלתי, יצרה קרקע נוחה לעבודה על החלטת הממשלה, הן ברמת המטה והנציבות, והן עבור ההטעמה במשרדי הממשלה. במובן זה, ממלא הדו"ח את תפקידו כזרז תהליכים ומייצר המדיניות, ומניח את האתגר המשמעותי הבא במעקב אחר יישום ההנחיות במשרדים וביחידות הסמך, ויצירת מחויבות מצדם להנעת תהליכי שינוי.

#### 3. מחויבות פוליטית:

קידום ושילוב נשים בשירות המדינה הינו תהליך ארוך הדורש את רתימת משרדי הממשלה והדרגים בדרגים המקצועיים והפוליטיים. ההחלטה, התקבלה ונדחפה ע"י השרה לימור לבנת, שעמדה בראש הועדה לקידום מעמד האישה בכנסת והעניקה לתכנית את הגיבוי פוליטי הנדרש. השרה לשוויון חברתי, גילה גמליאל, עומדת בממשלה ה-34 בראש הועדה והוסיפה לעסוק במעקב אחר יישום ההמלצות.





