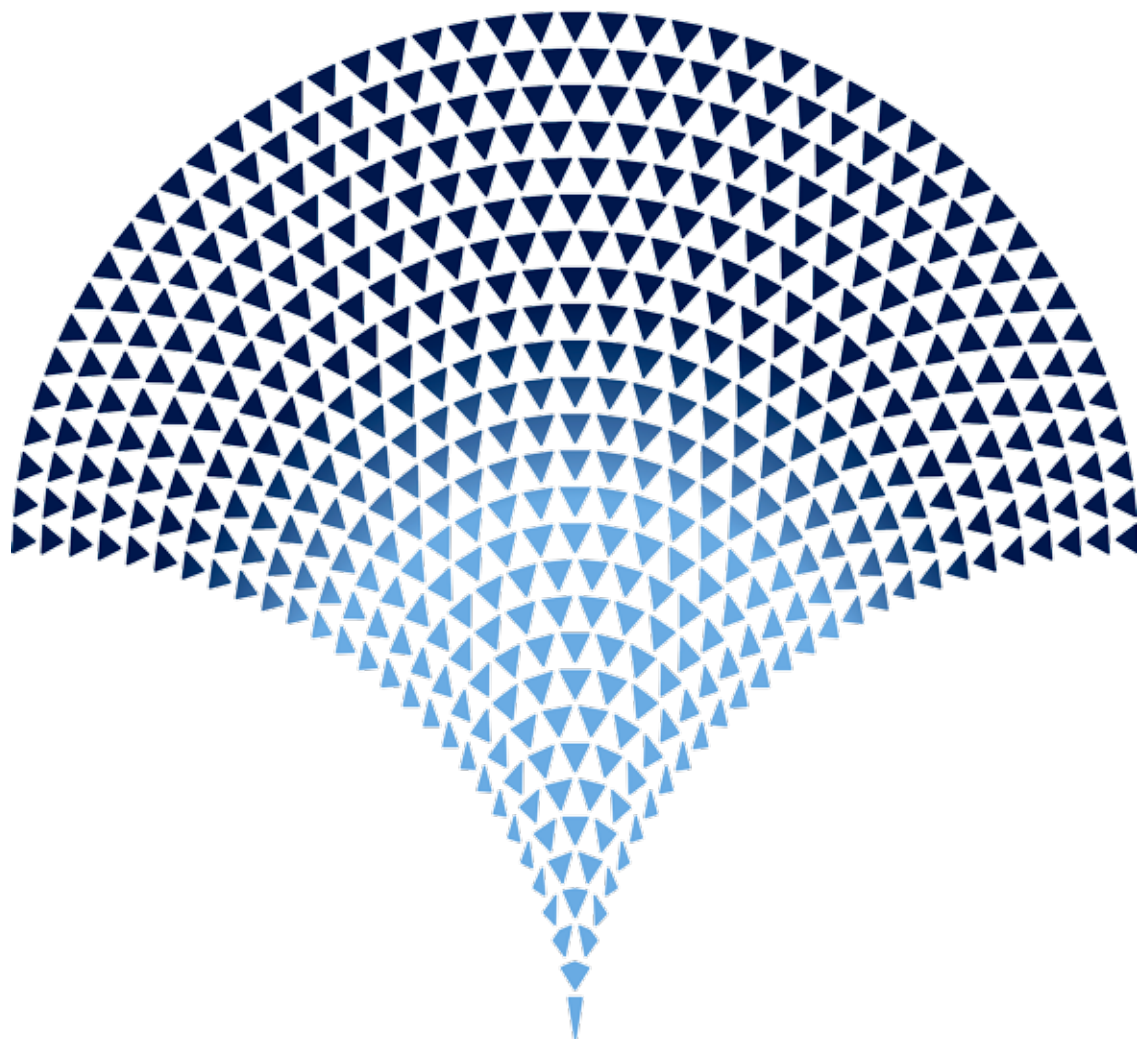


CECI

Citizens' Empowerment Center in Israel
A Government that works. For us.

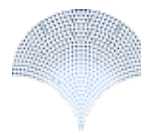
המרכז להעצמת האזרח
ממשל שעובד. בשבילנו.



סקירה בינלאומית ומחקר תומך

עקרונות לעדכון וחידוש החקיקה בתחום השירות הציבורי בישראל

יוני 2016



אודות המרכז להעצמת האזרח **CECI**

המרכז הישראלי 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 וניטור 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.

סקירה בינלאומית ומחקר תומך

עקרונות לעדכון וחידוש החקיקה בתחום השירות הציבורי בישראל

יוני 2016

חוקר ראשי: אהוד סגל
עוזרי מחקר: דניאל זייצ'יק ועודד וייס
ליווי אקדמי ומקצועי: פרופסור אסף מידני ותומר לוסן

מבוא

מסמך זה נועד לספק ידע תומך לתהליך גיבוש חוק שירות ציבורי מודרני למדינת ישראל. זאת על ידי מתן מסגרת מושגית וידע בסיסי מן הספרות המקצועית והאקדמית אודות חוקי שירות ציבורי במדיניות מפותחות. נושאים רבים העולים במסמך ראויים להעמקה נוספת ואנו מקווים שמסמך זה יספק מעין מפת דרכים בסיסית לנושא הכללי.

המסמך בנוי משלושה חלקים המתייחסים להיבטים שונים של תהליך גיבוש במהלך הנע מן הכלל אל הפרט. החלק הראשון מציג את החשיבות הכללית של מערכת חוקית לניהול הציבורי ולאחר מכן מציג שורה של עקרונות: עקרונות כלליים למינהל הציבור, עקרונות לחוק מינהלי, סטנדרטים לשירות הציבורי ועקרונות לרפורמה מוצלחת.

החלק השני מציג השוואה של מספר היבטים בחוקי שירות ציבורי בארבע מדינות: בריטניה, אוסטרליה, קנדה וניו זילנד. ההיבטים הנדונים רלוונטיים מאוד לשיח סביב החוק בישראל והם כוללים: ערכי שירות וקוד התנהלות, יחסים בין שרים לשירות הציבורי, תפקיד הנציבות ומינויים פוליטיים.

החלק השלישי מציג ניתוח ברזולוציה גבוהה יחסית של שני חוקי שירות ציבורי מן העשורים האחרונים: החוק האוסטרלי משנת 1999 והחוק הבריטי משנת 2010.

א. חוקי שירות ציבורי – חשיבות ועקרונות

א.1. על החשיבות הכללית של מערכת חוקית לניהול השירות הציבורי

מסגרת חוקית לניהול השירות הציבורי הנה הכרחית מכיוון שבניגוד לארגונים פרטיים, השירות הציבורי אינו פועל עבור טובתו אלא עבור טובת הקהילה. לכן, פועל השירות תחת חוקים ומטרות שנקבעים על ידי הגוף הפוליטי של אותה קהילה. החוק הכרחי הן לארגון השירות הציבורי והן להבטחת זכויות אחרות שהחוק באותה מדינה מקנה:

- מוסדות של שירות ציבורי מיוסדים על ידי חוק;
 - היכולות והסמכויות שלהן מוגדרים על פי חוק כמו גם החובות שלהן ביחס לזכויות שניתנות לתושבים ולגופים משפטיים.
 - המסגרת החוקית קובעת את היחסים בין רשויות ציבורית וכיזא בזאת, ואת התנאים תחתם הם חותרים להשיג את מטרותיהם ולבצע באופן יעיל את משימותיהם.
 - עבור התושבים וגופים משפטיים החוק הוא גם עניין של ביטחון משפטי אשר הכרחי לפעילויותיהם ומאפשר להם לדרוש את זכויותיהם.
- בנוסף, החוק הוא כלי שבעזרתו מטרות פרטניות יכולות להיות מושגות על ידי המינהל הציבורי. החוק יכול להעניק בסיס של לגיטימציה למדיניות, מכיוון שההנחה היא שהוא מייצג את ההסכמה הכללית של החברה לגבי החוקים שעל פיהם הממשל פועל ביחס לחברה.

א.2. עקרונות אירופאים למינהל הציבורי

במסגרת יוזמת SIGMA של ה-OECD והאיחוד האירופאי לשיפור המשילות והניהול במדינות ממרכז ומזרח אירופה, בוצע ניתוח מעמיק של עקרונות למינהל ציבורי. להלן ממצאים עיקריים הרלוונטיים ליוזמה הנוכחית מתוך מחקר זה.

א.2.1. עקרונות חוק מינהלי

ישנה התכנסות כללית לגבי רכיבים של ממשל טוב ולעקרונות של חוק מינהלי במדינות דמוקרטיות. רכיבים אלו כוללים עקרונות שלטון חוק, כגון: אמינות, ודאות, אחריותיות ושקיפות יחד עם יכולות גבוהות במישור השכני ובמישור הניהולי, ויכולות ארגוניות ושיתוף תושבים.

החוק המינהלי עצמו הנו קבוצה של עקרונות וחוקים החלים על הארגון, על אופן הניהול של מינהל ציבורי ועל היחסים בין המינהל והאזרחים. עקרונות אלו אינם רעיונות המבוססים על רצון טוב; הם מקובעים במוסדות ובנהלים בכל הרמות. שחקנים במרחב הציבורי מחויבים להם על פי חוק והעקרונות צריכים להיות מפוקחים על ידי גופי בקרה עצמאיים, מערכות צדק ואכיפת חוק ובית הנבחרים, וכן על ידי הבטחת הזדמנויות לפרטים ולישויות חוקיות להשמיע את קולם ולקבל מענה לשענותיהם.

ניתן לארגן את העקרונות בארבע קבוצות:

אמינות וודאות

ישנם מספר עקרונות חוק ומנגנונים הפועלים לטובת אמינות וודאות:

- **שלטון החוק** הוא מנגנון רב פנים לאמינות וודאות. הוא מתבטא בעקרון של **מינהל על פי חוק** שמשמעותו שהמינהל מוציא לפועל את אחריותו על פי חוק ושרשויות ציבוריות מקבלות החלטות על פי חוקים או עקרונות כלליים המיושמים ללא משוא פנים כלפי כל מי שנכנס תחת תחום היישום המוגדר להם. ביטוי נוסף של שלטון החוק הוא התפיסה של **כשירות חוקית** (legal competence), שמשמעותה שרשויות ציבוריות יכולות לקבל החלטות רק לגבי עניינים אשר מצויים בתחום סמכותן.

- **הליך הוגן** הוא עקרון אשר פועל לטובת **מינהל על פי חוק** ומשמעותו הוא שמירה על יישום מדויק וללא משוא פנים של החוק בתשומת לב לערכים חברתיים כגון כבוד האדם.
- **ביצוע ללא דיחוי** של פועלות במינהל הציבורי תומך גם כן בעקרונות של אמינות וודאות.
- **מקצועיות ויושרה מקצועית** בשירות משרתות באופן ברור את עקרונות האמינות והודאות. **יושרה מקצועית** נשענת על הרעיונות של **חוסר פניות ועצמאות מקצועית. למשל**, שירות ציבורי אשר תהליכי הגיוס והקידום בו נשענים על חסות פוליטית או פרוטקציה יתקשה יותר לקיים **יושרה מקצועית** מאשר מערכת שמבוססת על יכולות ומצוינות. הדבר נכון גם לגבי הגדרה בהירה של זכויות וחובות של עובדי השירות, שכר הוגן ושקוף ומערכת משמעת מוסדרת היטב.

פתיחות ושקיפות

פתיחות משמעותה היא שהמינהל זמין לבדיקה חיצונית. **שקיפות** משמעותה מצב בו כאשר בוחנים את המינהל מקרוב ניתן לראות את המתרחש בתוכו לצורך בדיקה ופיקוח. יחדיו הערכים מאפשרים, מחד לכל מי שמושפע מפעולה מינהלית לדעת את הבסיס שלה, ומאידך, מקלים על בחינה חיצונית של פעולה מינהלית. שני הערכים הכרחיים לשלטון החוק, שוויון בפני החוק ואחריותיות. ככלל, התנהלות המינהל הציבורי צריכה להיות שקופה ופתוחה. רק סוגיות יוצאות מן הכלל, צריכות להישמר בסודיות, כמו כאלו המשפיעות על הביטחון הלאומי. כמו כן, מידע אישי אינו צריך להיות זמין לצד שלישי. **פתיחות ושקיפות** משרתות שתי מטרות פרטניות. מצד אחד, הן מגנות על טובת הציבור בכך שהן מקטינות את הסבירות לניהול כושל ולשחיתות. מצד שני, הן חיוניות להגנה על זכויות הפרט בכך שהן מספקות את הסיבות להחלטות מינהליות וכפועל יוצא מסייעות לבעלי עניין לערער על החלטות.

אחריותיות

המשמעות של אחריותיות היא שאדם או רשות מחויבים להסביר ולהצדיק את פעולותיהם לאדם אחר. בחוק מינהלי המשמעות היא שכל גוף מינהלי מחויב לתת דין וחשבון לגבי פעולותיו לרשויות מינהליות, חוקיות או שיפוטיות אחרות. מאפיין פרטני של אחריותיות בתחום של חוק מינהלי הוא הבטחתו על ידי מערך של נהלים רשמיים. באופן לא מפתיע, הסוגיות עליהן יש לתת דין וחשבון קשורות בעיקרן לאופן בו העקרונות של החוק המינהלי מקוימים על ידי עובדי ציבור ורשויות ציבוריות מצד אחד, ומצד שני האופן בו מקוימים נהלים לגבי קבלת החלטות מינהליות. לשם אחריותיות במינהל ציבורי נדרש פיקוח, וזאת כדי להבטיח שגופים מינהליים יעשו שימוש נכון בסמכויותיהם בהתאם לחוק ולנהלים. מוסדות ומנגנוני פיקוח מבקרים ובוחנים את הפעולות של עובדי ציבור.

יעילות וברות-תוצאה (אפקטיביות)

מימד פרטני של אחריותיות מתייחס ליעילות ולאפקטיביות במינהל הציבורי. יעילות היא בדרך כלל ערך ניהולי שכולל במהותו שימור של יחס מיטבי בין משאבים לבין תוצאות. אפקטיביות היא ערך דומה שתמציתו היא הבטחה שפעולות של המינהל הציבורי יהיו מוצלחות מבחינת השגת יעדיהן ופתרון בעיות ציבוריות שנקבעו למינהל על ידי החוק והממשלה.

2.2.א. מרחב האירופאי המינהלי

העקרונות המפורטים לעיל נמצאים בחוק המינהלי בקרב כל מדינות אירופה. למרות היותם של המינהלים הציבוריים האירופאים בעלי מבנים ותיקים, הם התאימו עצמם לאורך השנים באופן רציף לתנאים מודרניים, כולל התנאים לחברות באיחוד האירופאי שמצוי בעצמו בתהליך התאמה.

עקרונות משותפים של מינהל ציבורי בקרב מדינות האיחוד האירופי מהווים את התנאים למרחב אירופאי מינהלי "European Administrative Space" (EAS). המרחב הנו קבוצה של סטנדרטים של מינהל ציבורי אשר מוגדרים בחוק ונאכפים בפועל דרך נהלים ומנגנוני אחריותיות. המרחב מייצג תהליך מתפתח של התכנסות גוברת לכדי הוראות חוק מנהליות לאומיות ודפוסי עבודת מינהל של המדינות החברות.

א.3.2. עקרונות של החוק המנהלי וסטנדרטים לשירות הציבורי

מערכת חוקית לשירות ציבורי מקצועי: עובדי מדינה או משרתי ציבור?

המושג של מינהל ציבורי כולל את התפיסה של האצלה היררכית של סמכויות המדינה לפרטים הפועלים במערכת הציבורית. פרטים אלו, משרתי הציבור, אינם רק מועסקים של המדינה אלא במידה רבה, מחזיקי סמכויות המדינה. ככאלו הם חייבים להבטיח שעקרונות החוק והחוק המינהלי מיושמים הלכה למעשה בפעילות היום-יומית של המינהל הציבורי. לכן, כל מקור חוקי המסדיר את היחסים בין המדינה למשרתי ציבור, חייב לקחת בחשבון שורת עקרונות של חוק מינהלי, כפי שתוארו לעיל, ולהטיל אותם על משרתי הציבור. חוקות מודרניות מתייחסות לאסדרה של השירות הציבורי. למשל החוקות של צרפת, גרמניה, יוון, איטליה, פורטוגל וספרד כוללות באופן ישיר ועקיף עקרונות לשירות הציבורי.

סטנדרטים ותנאים כלליים לשירות ציבורי מקצועי

שירות ציבורי חוקתי מודרני בדמוקרטיה יכול להתקיים רק כאשר מתקיימים שורה של תנאים:

- **הפרדה בין המרחב הציבורי והמרחב הפרטי** – נובעת מההכרה שישנם תחומים בהם טובת הציבור צריכה לגבור ועליה להיות חופשיה מאינטרסים פרטיים. מן ההפרדה משתמע שהמרחב הציבורי צריך להיות מוסדר על ידי עקרונות חוקיים פרטניים, ושהשחקנים במרחב חייבים לפעול תחת עקרונות אלו.
- **הפרדה בין פוליטיקה למינהל** – מתבססת על ההנחה שבתוך המרחב הציבורי ישנם שני חלקים עיקריים בעלי הגיון פנימי שונה ובעלי מקורות לגיטימציה שונים. פוליטיקה מבוססת על אמון הציבור כפי שבא לידי ביטוי בבחירות. מינהל מבוסס על איכות ויכולת מקצועיים.
- פיתוח של אחריותיות פרטית של משרתי ציבורי, דבר הדורש מנהלים בעלי השכלה מתאימה ויכולות גבוהות.
- יציבות והגנה מספקת על המשרה, שכר נאות וזכויות וחובות מוגדרים היטב.
- גיוס וקידום בהתאם לכישורים ואיכות (merit).

א.3. עקרונות לרפורמה מוצלחת

ניתוח³ של רפורמות בשירות הציבורי מצביע על שני עקרונות לרפורמה מוצלחת הרלוונטיים ליוזמה הנוכחית:

1. **התאמה להקשר (קונטקסט) המקומי:** המשתנה היחידי החשוב ביותר בתכנון התוכן והאופי של רפורמה בשירות הציבורי והפיכתה לברת-קיימא הוא ההקשר המקומי אשר בתוכו הרפורמה אמורה להתבצע.
2. **תהליך ארוך טווח:** מעבר לזמן הרב המצופה ממילא ביחס לתהליך של גיבוש, העברה ויישום של רפורמה, התהליך בדרך כלל לוקח יותר זמן מהמצופה מכיוון שהרפורמה משנה את יסודות המערכת. הכרה במאפיין זה, ותכנון בהתאם, חשובים לרפורמה מוצלחת וממצה.

כמו כן הניתוח מעלה מספר אתגרים לתהליך מוצלח של קידום רפורמה:

1. **סדר עדיפויות וקביעת סדר שינוי נכון:** בדרך כלל יש צורך ביותר פעולות מאשר ניתן לבצע בזמן נתון. בנוסף, מטלות מסוימות צריכות להתבצע בסדר מסוים. מכיוון שרפורמה בשירות הציבורי דורשת פעולות שונות לאורך תקופה ממושכת, התזמון וסדר הפעולות הוא חשוב במיוחד.
2. **תהליכי שיתוף** של שחקנים מרכזיים וקשת רחבה של בעלי עניין חשובים להצלחת תהליך רפורמה.
3. **צעדים קטנים מול רפורמה רחבה:** הניסיון הבינלאומי אינו מצביע על דרך עדיפה. העוסקים במלאכה צריכים לעצב רפורמה בשלבים על פי קנה המידה והגודל שניתן לנהל ולבצע בקונטקסט הנתון.

ב. ממצאים של השוואה של חוקי שירות ציבורי בבריטניה, ניו־זילנד, קנדה ואוסטרליה שנערכה על ידי המכון לממשל בבריטניה.

המחקר המוצג בתמצית בחלק זה משווה בין מספר היבטים של חוקי שירות ציבורי בארבע מדינות: בבריטניה, אוסטרליה, ניו־זילנד וקנדה. בהשוואה מפורטת הרקע להעברת החוק הבריטי שבעיקרו היה רצון לבצר עקרונות וערכים שתמכו בסטטוס קוו ביחס לשירות מתוך חשש לפוליטיזציה של השירות.

ב.1. ערכי שירות וקוד התנהלות

- בכל ארבע המדינות ישנה חקיקה שדורשת קודיפיקציה של ערכי שירות וכללי התנהלות (code of conduct).
- באוסטרליה הטקסטים עצמם מפורטים בחקיקה ראשית.
- ערכי השירות וכללי ההתנהלות בארבע המדינות מדגישים אמות מידה אחרות.

בריטניה	ניו־זילנד	אוסטרליה	קנדה
יושרה	הוגנות	ללא פניות	מכבד את הדמוקרטיה
יושר	ללא פניות	מסירות לשירות	מכבד את האנשים
אובייקטיביות	אחריות	אחריותיות	יושרה
ללא פניות	אמינות	מכבד	סיפוח (Stewardship)
		אתי	מצוינות

ב.2. יחסים בין שרים לשירות הציבורי

- היחסים בין השרים לשירות הציבורי זוכים להתייחסות מועטה בחוקים השונים:
- בבריטניה אין הפרדה חוקתית בין שרים והדרג המקצועי. הפונקציות שממלא המזכיר הקבוע (המנכ"ל של המשרד שאינו מינוי פוליטי ויכול להידרש לתת דין וחשבון ישיר לפרלמנט) יכולים להשתנות בהתאם לאישיות, סדר העדיפויות, דרכי העבודה והעניין של השר.
 - ניו־זילנד מתחמת את הניהול של המשרד כתפקידו של ראש המשרד הקבוע.
 - באוסטרליה החקיקה מדגישה שמנהלי המשרדים אחראים "תחת השר" ובכך מקנה יותר סמכות לשר.
 - בקנדה, בדומה לבריטניה, המזכיר הקבוע הוא גם נותן הדין והחשבון לבית הנבחרים על שימוש בכספי ציבור במשרד.

ב.3. הנציבות וראש הנציבות: תפקידים וסמכויות

- היבט משותף בכל ארבע המערכות היא נציבות שמסדירה מינויים לשירות הממשלתי, פועלת כשומרת על ערכי השירות ובעלת עצמאות מסוימת ביחס לממשלה.
- הנציבות בבריטניה קיבלה מעמד על פי חוק ברפורמה החוקתית וחוק הממשל בשנת 2010. תפקידה המשמעותי ביותר הוא פיקוח על מכרזים לסגל בכיר.
 - לנציבים בכל ארבע המדינות יש תפקיד של שמירה ואכיפה של ערכי השירות.
 - בניו־זילנד הנציב הוא גם ראש השירות הציבורי. בתיקון לחוק משנת 2013 התווספה לנציב אחריות לקידום שיתוף פעולה בין סוכנויות. כמו כן, אחראי הנציב לניהול של איכות התפקוד.
 - ראש השירות הציבורי (הנציב) שתפקידו הכי פחות מוגדר הוא בבריטניה. התפקיד לא מוגדר בחקיקה ובנוסף אין הסכמות כלליות לגבי מהותו. דוגמה לכך היא פיצול התפקיד ממזכיר הממשלה בשנת 2011 על פי החלטה של רה"מ הבריטי.
 - בבריטניה לנציבות תפקיד פרואקטיבי בשמירה על עקרונות המינויים ותפקיד יותר ריאקטיבי לגבי הפרות של קוד ההתנהלות על ידי שיפול בתלונות.

- באוסטרליה הנציבות נדרשת להעריך לגבי כל משרד וסוכנות את האופן בו הם מיישמים את ערכי השירות. הנציבות נעזרת בנציב היכולת והכישורים שמטפל בהחלטות תעסוקה שהתקבלו לגביהן תלונות.

4.ב. מנהלי משרדי ממשלה

- התפקיד של מנהלי משרדי ממשלה ויחסייהם עם השר של המשרד חשובים להצלחה של הממשלה.
- בבריטניה היחסים בין השר למזכירים הקבועים של המשרדים אינם מקבלים התייחסות בחוק. הדבר בא לידי ביטוי בוויכוח על סוגיית מינוי המזכירים הקבועים של משרדים (המנכ"לים). הממשלה הכריזה על כוונתה לאפשר לשרים לבחור את המזכיר הקבוע מתוך רשימת מועמדים מצומצמת. אולם הנציב הבהיר שהוא לא יאפשר לשיטה להתקיים, תוך הסתמכות על כוחו להגדיר את העיקרון של כישורים ויכולת (merit) בצורה שלא תאפשר בחירה של שר.
- למזכירים הקבועים בשירות הציבורי הבריטי תפקיד ייחודי של נותני הדין והחשבון לבית הנבחרים לגבי השימוש בכספי ציבור. תפקיד זה מעוגן בחוק הבריטי. קנדה אימצה מנגנון דומה בשנת 2006.
- בניו־זילנד ואוסטרליה תפקידי מנהלי המשרדים מפורשים בחוק. ראשית, הם אחראיים על ניהול וביצועים. בניו־זילנד הם גם אחראיים על ברות קיימא לטווח ארוך של המשרד, על בריאות פיננסית ועל היכולת להעניק עצה מקצועית לממשלות המתחלפות. כמו כן, הם אחראיים לתת מענה לסוגיות הקשורות לאינטרסים כלליים של הממשלה. באוסטרליה למנהלי המשרדים יש אחריות גם לטפח ולקדם הן את המשרד והן את הממשל כולו.

5.ב. מינויים

- בכל ארבע המדינות יכולת וכישורים הנם דרישה מרכזית למינוי.
- לגבי מינוי מנהלי משרדי ממשלה, הנהלים באוסטרליה וקנדה בנויים באופן שמאפשר יותר בחירה של שרים לעומת בריטניה. באוסטרליה ובניו־זילנד החקיקה לגבי הליך המינוי של מנכ"לי משרדים מפורשת בהרבה. בניו־זילנד המינוי נעשה בידי ראש הנציבות עם זכות וטו של הדרג הפוליטי. באוסטרליה המינוי נעשה בפועל על ידי רוה"מ.
- הסמכות למנות ולפטר עובדים בבריטניה היא בידי המזכירים הקבועים של המשרדים.

6.ב. מינויים פוליטיים

- מינויים פוליטיים הם היוצאים מן הכלל לכללים שחלים על שירות ציבורי חסר פניות.
- בכל ארבע המערכות יש למינויים פוליטיים חקיקה פרטנית וקוד התנהלות פרטני, והם אינם נדרשים להיות חסרי פניות כפי שנדרשים עובדי השירות הציבורי.
- באוסטרליה יועצים ממונים כצוות של בית הנבחרים ולא כעובדי השירות הציבורי.
- המערכות נבדלות בכמות המינויים הפוליטיים. באוסטרליה יש כ־400, לעומת בריטניה בה יש כ־80 מינויים פוליטיים.
- החקיקה הבריטית הולכת רחוק יותר מבחינת האסדרה של יועצים פוליטיים. יועצים פוליטיים הפכו לסוגיה במחלוקת והחקיקה בשנת 2010 הייתה אמצעי לסמן נורמות לגבי ההתנהגות הצפויה מהם.

7.ב. השלכות של חקיקה לשירות הציבורי

- מן ההשוואה ניתן ללמוד על ההשלכות שיכולות לנבוע מחקיקה לשירות הציבורי:
- החוק יכול לקבוע נורמות של התנהגות מצופה.
- החוק יכול לקבע שינוי.
- החוק יכול לבצר ערכים של המערכת.
- החוק יכול להקטין או להגדיל את הגמישות הממשלתית.

ג. ניתוח השוואתי לחוק השירות הציבורי האוסטרלי (1999) ולחוק הרפורמה החוקתית והמשילת הבריטי (2010)

בחלק זה מוצג ניתוח השוואתי בין חוק השירות הציבורי האוסטרלי שנחקק בשנת 1999 ובין חוק הרפורמה החוקתית הבריטי שנחקק בשנת 2010. שני החוקים עוסקים למעשה בשירות הממשלתי, אולם שונים מאוד בהיקפם וברמת הפירוט. החוק האוסטרלי מאוד מפורט – נפרש על גבי 82 עמודים וכולל 11 חלקים ו-72 סעיפים. החוק הבריטי לעומתו הוא פרק אחד ברפורמה שעוסקת בסוגיות נוספות והוא מכיל 18 סעיפים. גם מבחינת פירוט, החוק מטיל על הנציבות להכין פירוט לחלקים מהותיים ברפורמה כגון קוד התנהלות ונהלי גיוס, בעוד שבחוק האוסטרלי הללו מפורטים ברמת פירוט גבוהה, אם כי עדיין יש מקום להכנת נהלים על ידי הנציבות.

היבט מרכזי נוסף חשוב לציון הינו סמכויות ניהול משאבי האנוש הניתנים למנהלי סוכנויות ומשרדי ממשלה. באוסטרליה ניתנה להם עצמאות מאוד גבוהה בכל הקשור להעסקה, תגמול וסיום העסקה כאשר לנציב תפקיד של מנחה מקצועי, הגדרת סולם דרגות וחוקר מקרים של חשד להפרת קוד ההתנהלות ותלונות עובדים. כמו כן, באוסטרליה יש נציב מיוחד להגנה על מצוינות שתפקידו לחקור תלונות של עובדים על פעולות שנעשו לגביהם מצד מנהלים. אולם מסקנות החקירה של נציב זה הן בגדר המלצות לסוכנויות. החוק הבריטי אינו עוסק בסמכויות מנכ"לים ואיננו יודעים מהשוואה זו לגבי המצב בבריטניה ביחס להיבט זה.

הטבלה הבאה משווה בין הנושאים בהם מטפלים החוקים בשתי המדינות. אי שיפול בנושא אין משמעותו שהנושא אינו מטופל במסגרת חוק או תקנות אחרים.

תחום	אוסטרליה	בריטניה
תיאור משרות החוק	+	-
הגדרה על מי הוא חל	+	+
ניהול שירות המדינה (סמכויות השר לשירות המדינה)	+	+
יחס והתאמת החוק אל חוקי עבודה נוספים:	+	+
ערכי השירות הממשלתי	+	-
עקרונות העסקה ונהלי העסקה:	+	+
הנחיות הנציב לגבי ערכי השירות ולגבי ענייני העסקה; מחויבות ראשי סוכנויות לקדם את ערכי השירות ואת עקרונות ההעסקה	+	-
בקרה ומעקב אחר מינויים:	-	+
קוד התנהלות של עובדי השירות הציבורי (אוסטרליה); קוד התנהלות לשירות המדינה, לשירות הדיפלומטי, תנאי סף לקוד וקוד התנהלות ליועצים מיוחדים (בריטניה):	+	+
הפרות של קוד ההתנהלות ותלונות מצד עובדים (אוסטרליה) תלונות מצד עובדים על הפרה של קוד התנהלות (בריטניה):	+	+
יועצים מיוחדים (יועצים לשר במינוי פוליטי)	-	+
קידום תעסוקה שיויונית והוגנת	+	-
הגבלות על הנחיות מצד שרים לראשי סוכנויות	+	-
פרק נרחב על עובדי השירות	+	-
שירות המנהלים הבכירים	+	-
נציב שירות המדינה	+	-
נציב ההגנה על המצוינות	+	-
פרק נרחב על מנכ"לי סוכנויות ומשרדים	+	-
ועד המנכ"לים	+	-
סוכנויות ביצוע	+	-
ארגון מחדש	+	-
הגנה על מידע	+	-

המשך ההשוואה הוא בשני חלקים. חלק אחד הנו נקודות עיקריות רלוונטיות לניסיון הנוכחי לגבש חוק שירות ציבורי, ולאחריו שבלה השוואתית עם עיקרי התכנים של החוקים.

1.1. נקודות עיקריות שעלו מן ההשוואה

להלן נקודות עיקריות, שעלו מן ההשוואה, הרלוונטיות במיוחד לניסיון הנוכחי לגבש חוק שירות ציבורי בישראל. הנקודות מסודרות לפי תתי נושאים:

על מי חלים החוקים?

- שני החוקים מתייחסים לשירות הממשלתי המונה באוסטרליה כ־160,000 עובדים ובבריטניה כ־450,000 עובדים.

רמת הפירוט

- בחוק האוסטרלי רמת הפירוט הרבה יותר גבוהה וכוללת קוד התנהלות, ערכי שירות ועקרונות העסקה מפורטים. לגבי התקנות הנגזרות כל ראש סוכנות צריך להכין תקנות למשרדו בנוגע למהי הפרה של קוד ההתנהלות ומהן הסנקציות שיכולות להינקט כנגד עובדים שהפרו את הקוד בהתאם להנחיות כלליות של הנציב.

- החוק הבריטי יותר בסיסי ועוסק

– בהקמת הנציבות

– הגדרת השר כמנהל שלה

– בחקיקת דרישה להכנת קוד התנהלות למועסקים מסוגים שונים

– בחקיקת דרישה להכנת קוד לנהלי מינוי

– שיפול בתלונות

– מעקב ובקרה

- בחוק הבריטי מוטל על הנציבות להכין את קוד ההתנהלות (code of conduct) ואת עקרונות ההעסקה, תחת שורה של עקרונות וקווים מנחים כלליים ותוך התייעצות עם שר הנציבות. מבחינה זו החוקים מדגימים שני מודלים של חקיקה:

– חוק מאוד מפורט

- חוק הקובע קווים כלליים ומציב דרישה לנציבות להכין פירוט עתידי לקודים ונהלים תוך התייעצות עם הדרג הפוליטי הרלוונטי

ביזור ועצמאות משרדית

בחוק האוסטרלי (החוק הבריטי מצומצם יותר לא עוסק בכך):

- ראשי סוכנויות ומשרדים הם בעלי הזכויות, החובות והסמכויות של מעסיק

- עפ"י החוק, רה"מ האוסטרלי יכול להוציא הנחיות כלליות לגבי ניהול עובדי השירות

- לראש סוכנות סמכות:

– להעסיק עובדים מתמשכים, לזמן מוקצב או למשימות לא סדירות, בהתאם לתקנות כלליות

– להוריד את הדירוג של עובד תחת תנאים מסוימים, כגון שיקולי יעילות מערכתיים או ביצועים נמוכים

– לקבוע תנאי העסקה לעובד בהתאם לחוק זה ולחוקים אחרים במדינה

– לקבוע משימות לעובדים ומקום תעסוקה

– להעביר אל הסוכנות עובד מסוכנות אחרת בהסכמה עם העובד (מרצון)

– להפסיק העסקה של עובד בהתאם לחוק הכללי ובהתאם להנחיות הנציב (ראה בחלק הבא). השיקולים לכך

יכולים להיות שיקולי יעילות משרדיים (עובד עודף), חוסר יכולות/כישורים או איבוד יכולות של העובד,

אי השלמת הכשרה ראשונית והפרת קוד ההתנהלות

– לגבי סיום העסקה של עובדים בכירים, נדרש אישור מהנציב שהפסקת העסקה נעשתה בהתאם לנהלים

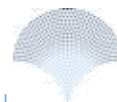
ושהיא בהתאם לאינטרס הציבורי

– לקבוע סכום של מענק לעידוד פרישה לעובד במסגרת זמן מוגבלת

- לנציב שירות המדינה סמכות:
 - לקבוע את מבנה הדרגות, וראשי הסוכנויות מחויבים לסווג עובדים על פי מבנה הדרגות
 - להעביר עובד עודף מסוכנות אחת לשנייה אם ראש הסוכנות הודיע לנציבות שהעובד הינו בגד עובד עודף
 - כמו כן, לגבי עובדים בכירים, סיום העסקה יכול להתקיים רק אם הנציב מספק תעודה שהתהליך נעשה בהתאם לנהלים והוא לטובת האינטרס הציבורי
 - חובות הנציב מאוד מפורטות (ראה בטבלה ההשוואתית בהמשך)
- השר של שירות המדינה:
 - יכול לקבוע תנאי העסקה לעובדי השירות אם הוא בדעה שרצוי לעשות זאת עקב תנאים יוצאי דופן (ככל הנראה מדובר על מצבי חירום)
- עובד יכול לדרוש:
 - בחינה של פעולות שנעשו לגביו מלבד פעולה של סיום העסקה
 - תהליך הבחינה יכול להתחיל בסוכנות או לעבור ישירות לנציב ההגנה על מצוינות (בהתאם לתקנות) ובכל מקרה יאפשרו בחינה של הנציב להגנה על מצוינות
 - בשיטה האוסטרלית ישנו נציב ההגנה על מצוינות שנועד לטפל בתלונות של עובדים על פעולות שננקטו נגדם מצד מנהלי סוכנויות
 - תוצאות הבחינה הן המלצות לא מחייבות (אלא בהתאם לתקנות)
 - נציב ההגנה על מצוינות שאינו מרוצה מאופן יישום המלצותיו יכול, לאחר התייעצות עם השר לשירות הציבורי, לתת דו"ח בנושא לשר האחראי על הסוכנות, לרוח"מ ולהצגה בפני הפרלמנט

פעילות בין משרדית

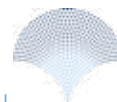
- כולל בקרה, בדיקה ודיווח של יכולות השירות במשרדים ובהיבטים בין משרדיים
- **החלת החוק על עובדי מדינה נוספים**
- בחוק הבריטי יש פתח לעובדי מדינה נוספים לאמץ את קוד ההתנהלות (סעיף 5 (3))
- **יחסים בין הדרג הפוליטי לדרג המקצועי**
- בחוק הבריטי הנציבות מקבלת כוח רב בגיבוש פרטי החוק והנציבות נדרשת רק להתייעץ עם השר
- בחוק האוסטרלי, במסגרת קוד ההתנהלות לעובד, מצוין שלעובד השירות הממשלתי ישנה חובה לשמור על סודיות מתאימה לגבי מגעים שיש לעובד עם כל שר או חבר בצוותו של השר
- בחוק הבריטי יש התייחסות נרחבת ליועצים מיוחדים (יועצים לשר שממונים על ידו):
 - הסעיף בקוד ההתנהלות שדורש מעובד מדינה להיות אובייקטיבי וחסר פניות אינו חל על מעמד היועצים המיוחדים (מינויים פוליטיים של השר).
 - השר של שירות המדינה צריך להכין קוד התנהלות ייעודי
 - אסור ליועצים מיוחדים להפעיל סמכות ניהולית או סמכות כל שהיא תחת הפררוגטיבה של הוד מעלתה מלבד ניהול של עובדים מיוחדים אחרים, בתנאי שהדבר הוגדר בקוד עבודתם
 - יועצים מיוחדים מסיימים את תפקידם עם עזיבת השר שבחר אותם, או לפני כן, או יום לאחר הבחירות הכלליות
- באוסטרליה ראשי סוכנויות אינם נתונים להנחיה מצד אף שר לגבי:
 - הפרות של קוד ההתנהלות ותלונות מצד עובדים
 - ניהול עובדי השירות
 - שירות העובדים הבכירים



ג.3. סבלה השוואתית עם עיקרי החוקים:

מדינה	אוסטרליה	בריטניה
החוק/ רפורמה (עברית)	חוק השירות הציבורי 1999	הרפורמה החוקתית וחוק המשילות 2010: חלק ראשון בסיס חוקי לניהול השירות הציבורי
החוק/ רפורמה (אנגלית)	Public Service Act 1999	Constitutional Reform and Governance Act 2010: CHAPTER 1 Statutory basis for management of the civil service
עיקרי החוק	<p>א. להקים שירות ציבורי אפוליטי יעיל ואפקטיבי בשירות הממשלה, הפרלמנט והציבור האוסטרלי.</p> <p>ב. לספק מסגרת חוקית להעסקה, ניהול והנהגה יעילים והוגנים של עובדי השירות הממשלתי האוסטרלי (APS).</p> <p>ג. להגדיר סמכויות, תפקידים ותחומי אחריות של ראשי סוכנויות, של הנציב השירות הציבורי ושל נציב ההגנה על מצוינות.</p> <p>ד. לכונן זכויות וחובות של עובדי השירות הממשלתי האוסטרלי.⁵</p>	<p>לא מפורט. אולם זוהי הפעם הראשונה שהשירות הממשלתי, והנציבות, מוגדרים בחוק. החוק כולל:</p> <p>א. הקמת הנציבות.⁶</p> <p>ב. הגדרת ניהול הנציבות על ידי השר לשירות המדינה.⁷</p> <p>ג. דרישה לפרסום עתידי על ידי השרים הרלוונטיים של קוד התנהלות (code of conduct) לשירות המדינה, לשירות הדיפלומטי וליועצים מיוחדים. כולל דרישות מינימליות לקוד התנהלות ונהלים לתלונה על הפרת הקוד.</p> <p>ד. נוהלי מינוי.</p> <p>ה. יועצים מיוחדים.</p>
על מי חל החוק	<p>עובדי השירות הממשלתי האוסטרלי, ובפרט:</p> <ol style="list-style-type: none"> כל מי שמועסק כעובד לביצוע משלוח במחלקה או סוכנות ממשלתית חייב להיות מועסק תחת חוק זה או תחת חוק אחר. לא יחול על מועסקי משרות אמן. <p>חלק זה לא משפיע על סמכותו של ראש סוכנות להעסיק אנשים כקבלנים עצמאיים.</p> <p>כמו כן, החוק חל על:</p> <ol style="list-style-type: none"> עובדים ממשיכים. עובדים לפרק זמן מוגדר מראש או למשך הזמן של משלה מוגדרת. מועסקים למשלוח שהן לא סדירות.⁸ 	<p>חוק זה חל על השירות הממשלתי.⁹</p> <p>חוק זה אינו חל על:</p> <ol style="list-style-type: none"> שירות הביון החשאי שירות הביטחון מטה התקשורת הממשלתי השירות האזרחי צפון אירלנד בצפון אירלנד שירות בתי המשפט למינויים ותפקידים מחוץ לממלכה¹⁰
ניהול שירות המדינה (סמכויות השר לשירות המדינה)		<ol style="list-style-type: none"> לשר שירות המדינה יש את הסמכות לנהל את שירות המדינה (לא כולל השירות הדיפלומטי). הסמכות כוללת קביעת מנויים. נדרשת הסכמת השר לשירות המדינה לתגמול של עובדי מדינה (כולל לגבי תשלום פיצויים למי שעוזב את השירות) ולתנאי פרישה של עובדי השירות.¹¹ בהפעלת סמכויותיו ואחריותו בנוגע לניהול השירות השר לשירות המדינה יהיה חייב להבטיח כי עובדי המדינה שמייעצים לשרים מודעים למשמעות החוקתית של בית הנבחרים ולכלל המוסכמות המסדירות את היחסים בין הפרלמנט לממשלה.
יחס והתאמת החוק לחוקי עבודה נוספים	<p>חוק זה מושפע מהחוק לעבודה הוגנת (הוראות מעבר ותיקונים עקיפים) – חוק 2009.¹²</p>	

בריטניה	אוסטרליה	מדינה
	<p>א. מחויב לשירות – השירות הוא מקצועי, אובייקטיבי, חדשני ויעיל, ופועל בשיתוף פעולה כדי להשיג את התוצאות הטובות ביותר עבור הקהילה האוסטרלית והממשלה.</p> <p>ב. אתי – השירות מפגין מנהיגות, אמינות, ויושר בכל פעולותיו.</p> <p>ג. מכבד – השירות מכבד את כל האנשים, לרבות זכויותיהם ומורשתם.</p> <p>ד. נותן דין וחשבון (Accountable) – השירות פתוח ונותן דין חשבון לקהילה האוסטרלית על פי החוק ובמסגרת האחריות המיניסטריאלית.</p> <p>ה. ללא פניות – השירות הוא א־פוליטי ומייעץ לממשלה באופן אובייקטיבי, ישר, בזמן הנדרש ועל בסיס הראיות הזמינות הטובות ביותר.¹³</p>	<p>ערכי השירות הממשלתי האוסטרלי</p>
<p>בחירה למינויים בשירות המדינה:¹⁶</p> <p>1. סעיף זה חל על הבחירה של אנשים שאינם בשירות המדינה לתפקיד בשירות המדינה.</p> <p>הבחירה של אדם צריכה להיות על בסיס כישורים ועל סמך תחרות הוגנת ופתוחה.</p> <p>2. למעט החריגים הבאים:</p> <p>i בחירתו של אדם למינוי לשירות הדיפלומטי או כראש משלחת או כמושל של שטח בחו"ל</p> <p>ii למינוי כיועץ מיוחד</p> <p>iii בחירה החורגת מעקרונות הגיוס</p> <p>עקרונות גיוס:¹⁷</p> <p>1. על הנציבות חלים עקרונות לגיוס עובדים.</p> <p>2. לפני פרסום העקרונות (או כל גרסה שלהם), על הנציבות להתייעץ עם השר לשירות המדינה.</p> <p>3. העקרונות הבסיסיים שפורסמו במסגרת חוק זה ישמשו כעקרונות זמניים.</p> <p>4. על רשויות בשירות הממשלתי לעמוד בעקרונות הגיוס.</p> <p>אישור בחירת מועמדים ואישורי חריגים:¹⁸</p> <p>1. עקרונות ההעסקה יכולים לכלול התייחסות:</p> <p>i לבחירה שדורשת אישור של הנציבות</p> <p>ii להחרגת בחירה מעקרונות הגיוס</p> <p>2. הנציבות יכולה להשתתף בתהליך הבחירה במקרים בהם נדרש אישורה.</p> <p>3. הנציבות תחליט לגבי אופן השתתפותה.</p> <p>4. הנציבות תבנה אפשרות להחרגה:</p> <p>i במידה ותשתכנע שקיים צורך בשירות לכך; או</p> <p>ii במידה ותמצא שיש צורך כדי לאפשר לשירות להשתתף ביוזמות העסקה לאומיות שהופנו למעסיקים גדולים בממלכה המאוחדת</p> <p>5. ההנחיות לבחירה או ההחרגה יכולות להתבצע בכל דרך ולהתייחס לתפקידים פרטניים, לתיאורים של תפקידים, לנסיבות שונות כולל נסיבות הקשורות לאנשים הנבחרים ולמטרה של הדרישה לקבל אישור או למטרה של ההחרגה.</p> <p>6. ההנחיות יכולות לכלול מרכיב של שיקול דעת מצד הנציבות או גורמי ניהול בשירות הממשלתי.</p>	<p>עקרונות העסקה:</p> <p>עובד שירות ציבורי נמצא בשירות ציבורי מבוסס קריירה אשר</p> <p>א. נוהג בהוגנות בהחלטות תעסוקה והערכה.</p> <p>ב. מכיר שבסיס ההעסקה הרגיל הוא העסקה מתמשכת.</p> <p>ג. מקבל החלטות בנוגע להעסקה וקידום על בסיס מצוינות.</p> <p>ד. דורש ביצועים אפקטיביים מצד כל מועסק.</p> <p>ה. מעניק מקום עבודה גמיש, בטוח ומתגמל בו תקשורת, התייעצות, שיתוף פעולה ותשומות מצד עובדים על סוגיות הקשורות למקום עבודתם זוכים להערכה.</p> <p>ו. מספק מקום עבודה חופשי מאפליה, חסות ומשוא פנים.</p> <p>ז. מכיר בחשיבות של שילוב מיעוטים ופועל לשילוב מיעוטים.¹⁴</p> <p>החלטות המבוססות על כישורים:</p> <p>החלטות בנוגע להעסקה או קידום מבוססות כישורים אם:</p> <p>א. לכל המועמדים הזכאים מן הקהילה ניתנה הזדמנות סבירה להגיש את מועמדותם לביצוע משלוח; ו־</p> <p>ב. נעשית הערכה של ההתאמה היחסית של המועמדים לביצוע המטלות, באמצעות הליך בחירה תחרותי; ו־</p> <p>ג. ההערכה מבוססת על היחס בין האיכויות של המועמדים והאיכויות הנדרשות לביצוע המטלות; ו־</p> <p>ד. ההערכה מתמקדת ביכולת היחסית של המועמדים להשגת התוצאות הקשורות לחובות הרלוונטיים; ו־</p> <p>ה. ההערכה היא השיקול בקבלת ההחלטה.¹⁵</p>	<p>עקרונות העסקה והחלטות המבוססות על כישורים (אוסטרליה) מינויים (בריטניה)</p>



בריטניה	אוסטרליה	מדינה
<p>תלונות על תהליכי בחירת מועמדים:¹⁹</p> <p>1. אם לאדם יש סיבה להאמין כי בחירה למינוי נעשתה בניגוד לעקרונות הגיוס הוא יכול להגיש תלונה לנציבות.</p> <p>2. הנציבות:</p> <p>i יכולה לקבוע את הצעדים שעל המתלונן לנקוט לפני ביצוע התלונה;</p> <p>ii חייבת לקבוע נהלים להגשת תלונות, לחקירה ולשקילה של תלונות.</p> <p>iii לאחר ששקלה את התלונה עליה לתת לה מענה.</p> <p>3. לעניין החקירה או השיקול של תלונה, המתלונן ורשויות הניהול בשירות הממשלתי חייבים לספק לוועדה כל מידע סביר ביחס לתלונה.</p>		
<p>1. על הנציבות להוציא לפועל כל מעקב שהיא מוצאת לנכון אחר מדיניות העסקה וביצועה כדי לוודא:</p> <p>i שהעיקרון של בחירה על סמך הכישורים ותחרות פתוחה נשמר ובהתאם לעקרונות הגיוס.</p> <p>ii שהעקרונות אינם מתעררים (מעבר לאי-עמידה בהם).</p> <p>2. למטרה זו, רשויות ניהול השירות הממשלתי חייבות לספק לוועדה את כל המידע שהיא דורשת באופן סביר.²²</p>	<p>הנחיות משעם הנציב:</p> <p>1. הנציב יכול להוציא הנחיות בכתב על כל אחד מערכי השירות כדי:</p> <p>i לוודא שהשירות מטמיע ומקיים את ערכיו</p> <p>ii לקבוע את ההיקף או את אופן היישום של הערכים.</p> <p>2. הנציב יכול להוציא הנחיות בכתב על ענייני העסקה כולל, העסקה, קידום, החלפת תפקיד, ניידות, תוכניות הכשרה וסיום העסקה.</p> <p>3. הנציב יכול להוציא הנחיות בכתב לגבי על אחד מעקרונות ההעסקה של השירות כדי:</p> <p>i לוודא שהשירות מטמיע ומקיים את עקרונות ההעסקה שלו.</p> <p>ii לקבוע את ההיקף או את אופן היישום של עקרונות ההעסקה.</p> <p>4. הנחיות מצד הנציב הינן ללא השפעה אם אינן קונסיסטנטיות עם הנחיות של רוה"מ.²⁰</p> <p>מחויבות ראשי סוכנויות:</p> <p>1. ראש סוכנות חייב לקיים ולקדם את ערכי השירות ואת עקרונות ההעסקה של השירות.²¹</p>	<p>הנחיות הנציב לגבי ערכי השירות ולגבי ענייני העסקה; מחויבות ראשי סוכנויות לקדם את ערכי השירות ואת עקרונות ההעסקה (אוסטרליה) בקרה ומעקב אחר מינויים (בריטניה)</p>

מדינה	אוסטרליה	בריטניה
קוד התנהלות של עובדי השירות הציבורי (אוסטרליה); קוד התנהלות השירות המדינה, השירות הדיפלומטי, תנאי סף לקוד וקוד התנהלות ליועצים מיוחדים (בריטניה)	1. עובד השירות הממשלתי חייב להתנהג ביושר וביושרה בקשר לעבודתו. 2. עובד השירות הממשלתי חייב לפעול בזירות ובשקידה בקשר לעבודתו. 3. עובד השירות הממשלתי חייב להתייחס לכולם בכבוד ובאדיבות, וללא הטרדה. 4. עובד השירות הממשלתי מחויב לציית לכלל החוקים בחוק האוסטרלי. 5. עובד השירות הממשלתי חייב להיענות לכל הנחיה חוקית וסבירה שניתנת לו ממישהו מהשירות בעל סמכות לתת את הנחיה. 6. עובד השירות הממשלתי חייב לשמור על סודיות מתאימה לגבי מגעים שיש לעובד עם כל שר או חבר בצוותו של השר. 7. עובד השירות הממשלתי חייב לגלות, ולנקוט בצעדים סבירים כדי להימנע מכל ניגוד עניינים (אמיתי או לכאורה) בקשר להעסקתו. 8. עובד השירות הממשלתי צריך לעשות שימוש נאות במשאבים של המדינה. 9. אסור לעובד השירות הממשלתי לספק מידע כוזב או מטעה בתגובה לבקשה לקבלת מידע שהוא הפיק עבור מטרות רשמיות בקשר לעבודתו. 10. אסור לעובד השירות הממשלתי לעשות שימוש לא ראוי במידע פנימי או במטלות, מעמדו, בכוחו או בסמכויותיו של העובד, כדי להשיג או לנסות להשיג תועלת או יתרון לעצמו או לכל אדם אחר. 11. עובד השירות הממשלתי חייב להתנהג בכל עת בצורה שמקיימת את ערכי השירות, את עקרונות ההעסקה, את היושרה ואת השם הטוב של הסוכנות שלו ושל השירות. 12. עובד השירות הממשלתי בתפקיד בחו"ל חייב בכל העת להתנהג באופן שמקיים את המוניטין הטוב של אוסטרליה. 13. עובד השירות הממשלתי חייב לעמוד בכל דרישת התנהלות שנמצאת בתקנות. ²³	קוד שירות מדינה 1. השר לשירות המדינה חייב לפרסם קוד התנהלות לשירות הממשלתי (לא כולל את השירות הדיפלומטי). 2. "קוד שירות המדינה" הוא באופן זמני הקוד שפורסם תחת סעיף זה. 3. השר לשירות המדינה חייב להניח את קוד השירות המדינה לפני הפרלמנט. 4. השר הראשון של סקוטלנד חייב להניח בפני כל פרלמנט סקוטי קוד שירות אזרחי. 5. לפי סעיף קטן (2) שמכסה עובדי מדינה המשרתים תחת ההנהלה הסקוטית. 6. קוד שירות המדינה מהווה חלק מתנאי השירות של כל עובד מדינה שמצוי תחת הקוד. ²⁵
	1. עובד השירות הממשלתי חייב לשמור על סודיות מתאימה לגבי מגעים שיש לעובד עם כל שר או חבר בצוותו של השר. 2. עובד השירות הממשלתי חייב לגלות, ולנקוט בצעדים סבירים כדי להימנע מכל ניגוד עניינים (אמיתי או לכאורה) בקשר להעסקתו. 3. עובד השירות הממשלתי צריך לעשות שימוש נאות במשאבים של המדינה. 4. אסור לעובד השירות הממשלתי לספק מידע כוזב או מטעה בתגובה לבקשה לקבלת מידע שהוא הפיק עבור מטרות רשמיות בקשר לעבודתו. 5. אסור לעובד השירות הממשלתי לעשות שימוש לא ראוי במידע פנימי או במטלות, מעמדו, בכוחו או בסמכויותיו של העובד, כדי להשיג או לנסות להשיג תועלת או יתרון לעצמו או לכל אדם אחר. 6. עובד השירות הממשלתי חייב להתנהג בכל עת בצורה שמקיימת את ערכי השירות, את עקרונות ההעסקה, את היושרה ואת השם הטוב של הסוכנות שלו ושל השירות. 7. עובד השירות הממשלתי בתפקיד בחו"ל חייב בכל העת להתנהג באופן שמקיים את המוניטין הטוב של אוסטרליה. 8. עובד השירות הממשלתי חייב לעמוד בכל דרישת התנהלות שנמצאת בתקנות. ²³	קוד שירות דיפלומטי 1. מזכירת המדינה חייבת לפרסם קוד התנהלות לשירות הדיפלומטי. 2. מזכירת המדינה חייבת להניח את קוד השירות הדיפלומטי לפני הפרלמנט. 3. קוד השירות הדיפלומטי מהווה חלק מתנאי השירות של כל עובד מדינה מכוסה על ידי הקוד. ²⁶
	ראשי סוכנויות ובעלי תפקידים על פי חוק 1. ראשי סוכנויות ובעלי תפקידים על פי חוק מחויבים לקוד ההתנהלות. ²⁴	דרישות סף לקוד שירות המדינה הקוד צריך לחייב את עובדי שירות המדינה לבצע את משלוחיהם ב: ביושר וביושרה. באובייקטיביות וללא משוא פנים. הקוד לא מחייב יועצים מיוחדים לנהוג באובייקטיביות וללא פניות. ²⁷
		קוד ליועצים מיוחדים 1. על השר לשירות המדינה לפרסם קוד התנהלות ליועצים מיוחדים. 2. הקוד ליועצים מיוחדים חייב לכלול: i שיועץ מיוחד לא יכול לאשר הוצאה של כספי ציבור. ii להפעיל סמכות ביחס לניהול של חלק כלשהו של השירות הממשלתי. iii או להפעיל כל סמכות מחוץ זה או מחוץ אחר תחת הפרוגטיבה של הוד מעלתה. 3. הקוד ליועצים מיוחדים יכול להתיר ליועץ מיוחד להפעיל סמכות ניהול כלפי יועץ מיוחד אחר. 4. השר לשירות המדינה צריך להניח את כל הקוד ליועצים מיוחדים לפני הפרלמנט. 5. הקוד ליועצים מיוחדים מהווה חלק מתנאי השירות של כל יועץ מיוחד שמכוסה על ידי הקוד. ²⁸



בריטניה	אוסטרליה	מדינה
<p>תלונות מצד עובדים על הפרת קוד התנהלות³⁰</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. אם עובד השירות סבור שהוא נדרש לפעול באופן הנוגד את הקוד, או שעובד אחר פעל או פועל באופן המפר את הקוד הוא רשאי להתלונן לנציבות בנושא. 3. קוד יכול לכלול הנחיות לגבי הצעדים שעובד בשירות חייב לנקוט לפני הגשת תלונה 4. הנציבות חייבת לקבוע נהלים לקבלת תלונות, לחקירתם, לשקילתם ולגבי מתן המענה להם. 5. לעניין החקירה או שקילת התלונה, המתלונן, מי שהוגשה כלפיו תלונה ורשויות ניהול בשירות חייבים לספק לוועדה כל מידע סביר. 6. שינוי הקוד אינו חל רטרואקטיבית 	<p>סנקציות שניתן לנקוט²⁹</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ראש סוכנות ראשי יכול להוציא לפועל את הסנקציות הבאות על עובד שירות ממשלתי שנמצא כי הפר את קוד ההתנהלות: <ol style="list-style-type: none"> i סיום העסקה ii הורדה בסיווג iii שינוי משלוח iv הורדה בשכר v ניכויים ממשכורת, בדרך של קנס vi נזיפה 2. התקנות יכולות להציב גבולות לכוח של ראש סוכנות להפעיל את הסנקציות לעיל. <p>מתן מידע מטעה או שקרי</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. מתן מידע מטעה או שקרי מהווה הפרה של קוד ההתנהלות אם נמצא ש: <ol style="list-style-type: none"> i נעשה בצורה מכוונת ii או לא העביר לעובד אחר בשירות או למישהו אחר הפועל מטעם המדינה, למרות שידע או שסביר שהיה עליו לדעת, מידע רלוונטי <p>פרוצדורות לקביעה אם עובד בשירות הפר את קוד ההתנהלות</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. על ראש סוכנות לקבוע נהלים כתובים לקביעה: <ol style="list-style-type: none"> i אם עובד הפר את קוד ההתנהלות ii הסנקציות שיש להפעיל ביחס להפרה 2. הפרוצדורות חייבות להיות בהתאם לדרישות הפרוצדורליות של הנציב וחייבות להיות הוגנות. 3. הפרוצדורות יכולות להיות שונות ביחס ל: <ol style="list-style-type: none"> i סוגים שונים של עובדים ii עובדים לשעבר iii עובדים שהורשעו בעבירות נגד המדינה או שנמצא שביצעו עבירות נגד המדינה אך לא הורשעו <p>תלונות מצד עובדים</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. הגנה על מתלוננים: אסור לעובד בסוכנות או למבצע מטעמה להפלות לרעה או לפגוע בעובד מכיוון שהתלונן על הפרה של קוד ההתנהלות לנציבות, לנציב ההגנה על מצוינות או לראש הסוכנות או לאחראי מטעם ראש הסוכנות לנושא קוד ההתנהלות. 2. דוחות מטעם מתלוננים: ראש הסוכנות חייב לקבוע פרוצדורה להגשת תלונה על הפרת קוד ההתנהלות ולאופן הטיפול בתלונה. 3. שיפול בתלונות: התקנות צריכות לקבוע פרוצדורת להכנת תלונה כולל דרישות פרוצדורליות בסיסיות שהנציבים צריכים לקיים. 4. נסיבות לדחיית בירור או הפסקת בירור: התקנות חייבות לכלול את הנסיבות שבהן הנציבים יכולים לדחות קיום חקירה לדוח או לעצור חקירה של דוח. 	<p>הפרות של קוד ההתנהלות ותלונות מצד עובדים (אוסטרליה) תלונות מצד עובדים על הפרה של קוד התנהלות (בריטניה)</p>

בריטניה	אוסטרליה	מדינה
<p>הגדרת יועצים מיוחדים:³¹</p> <p>1. יועץ מיוחד הוא מי:</p> <ul style="list-style-type: none"> i שמונה לסייע לשר לאחר שנבחר על ידו באופן אישי. ii המינוי אושר על ידי ראש הממשלה. iii התנאים של המינוי מאושרים על ידי השר לשירות המדינה. iv המינוי יסתיים כאשר השר שבחר את היועץ יסיים את תפקידו או יום לאחר הבחירות הכלליות לבית הנבחרים. <p>דוחות שנתיים לגבי יועצים מיוחדים³²</p> <p>שר שירות המדינה חייב להכין דוח שנתי על יועצים מיוחדים שבשירות הממשלה ולהגישו לפרלמנט.</p> <p>הדוח צריך להכיל מידע על המספר ועלות היועצים המיוחדים.</p>		<p>יועצים מיוחדים (יועצים לשר במינוי פוליטי)</p>
	<p>ראש סוכנות חייב לייסד תוכנית לגיוון במועסקים.³³</p>	<p>קידום תעסוקה שוויונית והוגנת</p>
	<p>ראשי סוכנויות אינם נתונים להנחיה מצד אף שר לגבי:³⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> • הפרות של קוד ההתנהלות ותלונות מצד עובדים. • עובדי השירות. • שירות העובדים הבכירים. 	<p>הגבלות על הנחיות מצד שרים לראשי סוכנויות</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. סמכויות מעסיק לראש הסוכנות: <ul style="list-style-type: none"> i לראש סוכנות יש את כל הזכויות, חובות וסמכויות של מעסיק. 2. הנחיות מצד רוה"מ לראשי סוכנויות: <ul style="list-style-type: none"> i רוה"מ יכול להציע הנחיות כלליות בכתב לראשי סוכנויות לגבי ניהול והנהגה של עובדים בשירות 3. העסקת עובדי שירות. i לראש סוכנות סמכות להעסיק עובדים מתמשכים, לזמן מוקצב או למשימות לא סדירות, בהתאם לתקנות כלליות. 4. חוקי דרגות <ul style="list-style-type: none"> i לנציב סמכות לקבוע את מבנה הדרגות וראשי הסוכנויות מחויבים לסווג עובדים על פי מבנה הדרגות. ii לנציב סמכות לקבוע תנאים לקבלת פרסי הצטיינות. iii לראש סוכנות יש הסמכות להוריד את הדירוג של עובד תחת תנאים מסוימים, כגון שיקולי יעילות מערכתיים או ביצועים נמוכים. 5. תנאי העסקה <ul style="list-style-type: none"> i לראש סוכנות יש את הסמכות לקבוע תנאי העסקה לעובד בהתאם לחוק זה ולחוקים אחרים במדינה. 6. מתן משימות: לראש סוכנות סמכות לקבוע משימות לעובדים ואת מקום ביצועם. 7. מעברים רצוניים בסוכנויות: לראש סוכנות סמכות להעביר אל הסוכנות עובד מסוכנות אחרת בהסכם עם העובד (מרצון). 8. מעברים מחויבים: לנציב סמכות להעביר עובד עודף מסוכנות אחת לשנייה אם ראש הסוכנות הודיע לנציבות שהעובד הנו עודף. 9. השעיה: התקנות יכולות להתייחס להשעיה. 	<p>עובדי השירות (ראשי פרקים ונקודות לציון)³⁵</p>



בריטניה	אוסטרליה	מדינה
	<p>10. הפסקת העסקה: ראש סוכנות יכול להפסיק העסקה של עובד בהתאם לחוק הכללי ובהתאם להנחיות הנציב (ראה בחלק הבא). השיקולים לכך יכולים להיות שיקולי יעילות משרדיים (עובד עודף), חוסר יכולות/כישורים או איבוד יכולות של העובד, אי השלמת הכשרה ראשונית והפרת קוד ההתנהגות. פרישה: עובד שהגיע לגיל הפרישה המינימלי יכול לפרוש בכל עת.</p> <p>11. זכות חזרה של עובדים שפרשו כדי לרוץ בבחירות.</p> <p>12. תהליך בחינת החלטות לגבי עובדים. עובד יכול לדרוש:</p> <ul style="list-style-type: none"> i בחינה של פעולות שנעשו לגביו מלבד פעולה של סיום העסקה. ii תהליך הבחינה יכול להתחיל בסוכנות או לעבור ישירות לנציב ההגנה על מצוינות (בהתאם לתקנות) ובכל מקרה יאפשרו מעבר של בחינה של הנציב. iii תוצאות הבחינה הן המלצות לא מחייבות (אלא בהתאם לתקנות). iv נציב ההגנה על מצוינות שאינו מרוצה מאופן יישום המלצותיו יכול לאחר התייעצות עם השר לשירות הציבורי לתת דוח בנושא לשר האחראי על הסוכנות, לרוה"מ ולהצגה בפני הפרלמנט. 	
	<p>1. הגדרה: עובדים הם מנהלים בכירים בהתאם לחוקי הסיווג (הנציב קובע את חוקי הסיווג).</p> <p>2. מטרות שירות הבכירים: להעניק לשירות הנהגה אסטרטגית ברמה הגבוהה ביותר.</p> <p>3. עובדי שירות הבכירים צריכים לספק אחד משורה של שירותים ברמה גבוהה ולשמם דוגמה בכל הקשור לערכי השירות וקוד ההתנהלות.</p> <p>4. סיום ההעסקה של עובד בשירות הבכירים דורש אישור מצד הנציב כי סיום ההעסקה נעשה על פי הנהלים ושהוא לטובת האינטרס הציבורי.</p> <p>5. נהלי מינוי שגרירים.³⁶</p>	<p>שירות המנהלים הבכירים³⁶</p>
	<p>1. נציבות השירות הציבורי היא סוכנות המוגדרת על פי חוק.</p> <p>2. תפקידי הנציב:</p> <ul style="list-style-type: none"> i לחזק את המקצועיות בשירות ולאפשר שיפור מתמשך בניהול כוח העבודה. ii להחזיק ולקדם בערכים גבוהים של יושרה והתנהלות בשירות. iii לבקר, לבדוק ולדווח של השירות ויכולותיו, בתוך ובין סוכנויות. <p>3. בנוסף תפקידיהם:</p> <ul style="list-style-type: none"> i לשפח ולתרום למנהיגות, למידה ברמה גבוהה ולפיתוח וניהול קריירה בשירות. ii להוביל חשיבה, לספק ייעוץ ולדחוף רפורמות במדיניות כוח העבודה כדי שהשירות יהיה מוכן לדרישות עתידיות. iii לפתח, לבדוק ולהעריך את מדיניות ניהול כוח העבודה בשירות ולתחזק בסיס מידע מתאימים. iv לשפח כוח עבודה בשירות שמשקף את המגוון באוכלוסייה האוסטרלית. v לשפח ערכים של השירות, כולל עקרונות ההעסקה וקוד ההתנהלות. vi להעריך את המידה שסוכנויות משמיעות ומקיימות את ערכי השירות ואת עקרונות ההעסקה. vii לפעול בשיתוף פעולה עם מנכ"לי המשרדים לטיפול השירות. 	<p>נציב שירות המדינה³⁸</p>

מדינה	אוסטרליה	בריטניה
	<p>viii להעניק ייעוץ וסיוע לסוכנויות בענייני השירות.</p> <p>ix לעבוד יחד עם ממשלות אחרות על עניינים הקשורים לניהול השירות הציבורי, הנהגה וניהול קריירה.</p> <p>x לבדוק כל נושא הקשור לשירות שהשר לשירות מפנה אליו.</p> <p>xi להעריך את המערכות והפרוצדורות בסוכנויות כדי להבטיח עמידה בקוד ההתנהלות.</p> <p>xii לחקור בהתאם לתקנות חשדות להפרה של קוד ההתנהלות על ידי ראשי סוכנויות.</p> <p>xiii לחקור ולקבוע בהתאם לחוק האם עובד השירות או עובד לשעבר הפר את קוד ההתנהלות.</p> <p>xiv לחקור דוחות של תלונות עובדים שהוגשו לנציב.</p> <p>xv פונקציות נוספות מחוק זה או שניתנו על ידי רה"מ בעזרת כלי חקירה מנחה.</p> <p>4. הנציבות יכולה לדרוש גביית תשלום על שירותיה על פי בקשה.</p> <p>5. חקירה לגבי הפרת קוד התנהלות על ידי ראש סוכנות:</p> <p>i הנציב יכול לחקור חשד להפרת קוד התנהלות על ידי ראש סוכנות ועליו לדווח על הממצאים לממונה המתאים על אותו ראש סוכנות (על פי רשימה מוגדרת).</p> <p>ii התקנות יכולו את התנאים לדחיית חקירה או להפסקתה.</p> <p>6. חקירה לגבי הפרת קוד התנהלות על ידי עובד או עובד לשעבר בשירות</p> <p>i הנציב יכול לחקור ולקבוע הפרה של קוד ההתנהלות אם ראש סוכנות או רה"מ מבקש מהנציב לעשות זאת, או שהנציב חושב שראוי לעשות זאת.</p> <p>ii הנציב צריך לקבוע נוהל כתוב, לחקור ולקבוע האם עובד או עובד לשעבר הפרו את קוד ההתנהלות. הנוהל יכול להיות שונה לסיווגים שונים של עובדים ולתנאים אחרים.</p> <p>iii לטובת החקירה יש לנציב את הסמכויות של ראש הסוכנות.</p> <p>iv עליו לדווח את התוצאות לראש הסוכנות (או לרה"מ אם הנ"ל ביקש את החקירה).</p> <p>v במידה ונמצא שעובד הפר את קוד ההתנהלות, על הנציב להמליץ על סנקציות בהתאם למפורט בחוק זה.</p> <p>7. בדיקות מערכתיות: רה"מ יכול להנחות את הנציב לקיים בדיקה של על עניין הקושר לסוכנויות או ליחסים בין סוכנויות על הנציב להגיש דוח על הבדיקה לרה"מ ולראשי הסוכנויות שנבדקו.</p> <p>8. דוח שנתי:</p> <p>i בסוף כל שנה פיננסית על הנציב להגיש דוח לשר הסוכנות להצגה בפני בית הנבחרים על פעילות סוכנות הנציב באותה השנה.</p> <p>ii הדוח חייב לכלול דוח על מצב השירות באותה שנה.</p> <p>iii מבנה והנחיות להכנת הדוח צריכים להיות מאושרים על ידי בית הנבחרים וועדה העוסקת בנושא.</p> <p>iv ראשי הסוכנויות צריכים לספק כל מידע שהנציב דורש להכנת הדוח.</p> <p>9. מינוי נציב, שכתרו ותנאי העסקתו, הפסקת מינוי נציב, ומינוי נציב זמני.</p> <p>10. מינוי נציבים מיוחדים לסייע לנציב (למשל לטובת בדיקה מיוחדת).</p>	



ברישה	אוסטרליה	מדינה
	<p>1. פעולות הנציב להגנה על המצוינות כוללות: i לחקור בהתאם לתקנות המתאימות חקירות של מתלוננים לנציב ההגנה על המצוינות. ii לחקור לגבי הפרות לכאורה של קוד ההתנהלות על ידי הנציב ולדווח לממונים המתאימים לגבי תוצאות של בדיקות אלו. iii לחקור לגבי פעולה של השירות לבקשת השר לשירות, לדווח לשר לגבי תוצאות הבדיקה. iv לחקור ולקבוע האם עובד הפר קוד התנהלות. 2. בדומה לנציב השירות האזרחי, החוק מפרש נהלי חקירה, נהלי דוח שנתי, נהלי מינוי, שכר, פיטורין ונהלי נציב בפועל.</p>	<p>נציב ההגנה על המצוינות</p>
	<p>1. נהלים לגבי יצירת משרדים והגדרת שמם. 2. תפקידי מנכ"לים i יועץ ראשי לשר המשרד. ii מנהל, להבטחת הוצאה לפועל של תוכניות ממשלתיות ולשיתוף פעולה עם תחומי אחריות של שרים אחרים ועם מנכ"לים מכל הממשל. iii מנהיג של הסוכנות ושותפות של ועד המנכ"לים. iv כל סמכות אחרת שניתנה בתקנות. 3. אחריות המנכ"לים i עליו לנהל את ענייני המשרד ביעילות, ובאופן כלכלי ואתי. ii לייעץ לשר המשרד על עניינים הנוגעים למחלקה. iii ליישם אמצעים שמכוונים לכך שהמשרד פועל בהתאם לחוק. iv לספק מנהיגות, הכוונה אסטרטגית והתמקדות בתוצאות למשרדו. v לשמור על קווים ברורים של תקשורת בתוך תחומי האחריות של שר המשרד, לפי המשא ומתן בין המנכ"ל לבין מנכ"לים אחרים תחת תחומי האחריות של השר. vi להיות בקשר עם בעלי עניין, במיוחד ביחס לפעילויות הליבה של המשרד. vii לנהל את ענייני המשרד באופן שאינו עומד בסתירה למדיניות והאינטרסים של המדינה והאינטרסים של השירות. viii להבטיח קיומה של אסטרטגיה חזקה במשרדו של השר שיכולה לקחת בחשבון סוגיות מורכבות הקשורות לכל הממשלה. ix לסייע לשר המשרד למלא את התחייבויותיו לתת דין וחשבון לפרלמנט ולספק מידע עובדתי, כפי שנדרש על ידי הפרלמנט, ביחס לפעולה וניהולו של המשרד. 4. הליכי מינוי: מינוי של הממשלה לתקופה של עד חמש שנים. 5. הליכי סיום מינוי: על ידי הממשלה. 6. תנאי העסקה. 7. הערכה שנתית של ביצועים: על ידי הנציב ומנכ"ל משרד רוה"מ 8. דוח שנתי.</p>	<p>מנכ"לי סוכנויות ומשרדים³⁹</p>

מדינה	אוסטרליה	בריטניה
ועד המנכ"לים ⁴⁰	<p>1. ועד המנכ"לים כולל את כל המנכ"לים של משרדי הממשלה ואת הנציב ואנשים אחרים בהתאם למינוי מנכ"ל משרד רוה"מ.</p> <p>2. לוועד הפונקציות הבאות:</p> <p>i לקיחת אחריות על ניהול השירות ועל פיתוח ויישום אסטרטגיות לשיפור השירות</p> <p>ii לזהות עדיפויות אסטרטגיות לשירות הציבורי ולשקול נושאים המשפיעים עליו</p> <p>iii לקבוע תכנית עבודה שנתית, להנחות תת-ועדות לפתח אסטרטגיות לטיפול בבעיות רחבות היקף ולגבש המלצות לוועד</p> <p>iv ללמוד יחדיו מעצות ממנהיגים בכירים בממשלה, במגזר העסקי ובקהילה</p> <p>v לעבוד בשיתוף פעולה ולגבש מודל התנהגות מנהיגותי נהלי הקמת תתי ועדות.</p>	
סוכנויות ביצוע ⁴¹	<p>1. נהלי הקמת סוכנויות ביצוע: ככל הנראה על ידי ממשלה.</p> <p>2. ראשי סוכנויות מצויים תחת משרד ממשלתי.</p> <p>3. נהלי מינוי, שכר, מינוי בפועל, דוח שנתי.</p>	
ארגון מחדש ⁴²	<p>1. במסגרת ארגון מחדש יש לנציב סמכויות העברת עובדים, הפסקת עבודתם וגיוס נרחבות יותר.</p>	
הגנה על מידע ⁴³	<p>1. נהלים שונים העוסקים בהגנה על מידע ממשלתי.</p>	
שונות ⁴⁴	<p>כולל התייחסות לתשלומים בנסיבות מיוחדות, הגדרת תפקידים, האצלת סמכויות, חסינות מהליכים אזרחיים ותקנות.</p>	

ביבליוגרפיה

- Australia Public Service Act 1999. (retrieved in 5/4/2016 from: http://www.austlii.edu.au/au/legis/cth/consol_act/psa1999152/)
- Harris J., 2013. Legislating for a Civil Service. Institute for government. London: Institute for government. (retrieved in 5/4/2016 from: <http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Legislating%20for%20a%20civil%20service.pdf>)
- OECD, 1999. European Principles for Public Administration, SIGMA Papers, No. 27
- Repucci Sarah, 2014. Designing Effective Civil Service Reform Lessons from Past Experience. Public Administration and Development, 34:207–18.
- United Kingdom Constitutional Reform and Governance Act 2010 (retrieved in 5/4/2016 from: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/144230/Constitutional_Reform_and_Governance_Act_2010.pdf)
- Secretariat United Nations, 1995. The Legal and Regulatory Framework of Public Administration. Twelfth Meeting of Experts on the United Nations Programme in Public Administration and Finance. New York.

הערות

חלק זה נלקח מתוך:	1
Secretariat United Nations, 1995. The Legal and Regulatory Framework of Public Administration. Twelfth Meeting of Experts on the United Nations Programme in Public Administration and Finance. New York	
חלק זה נלקח מתוך:	2
OECD, 1999. European Principles for Public Administration, SIGMA Papers, No. 27	
חלק זה לקוח מתוך:	3
Repucci Sarah, 2014. Designing Effective Civil Service Reform Lessons from Past Experience. Public Administration and Development. 34:207–18	
Harris J., (2013). Legislating for a Civil Service. Institute for government. London: Institute for government http://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Legislating%20for%20a%20civil%20service.pdf	4
חלק 3	5
חלק 2.	6
חלק 3.	7
חלק 6 ו-7	8
חלק 1 (1).	9
חלק 1 (2)	10
חלק 3.	11
חלק 8.	12
חלק 10.	13
חלק 10a.	14
חלק 10a.	15
חלק 10	16
חלק 11.	17
חלק 12.	18
חלק 13.	19
חלק 11a	20
חלק 12.	21
חלק 14.	22
חלק 13.	23
חלק 14.	24
חלק 5.	25
חלק 6.	26
חלק 7.	27
חלק 8.	28
חלק 15.	29
חלק 9.	30
סעיף 15	31
סעיף 16.	32
חלק 18.	33
חלק 19.	34
חלקים 20-33.	35
חלקים 34-38	36
חלק 39	37
חלקים 40-48.	38
חלקים 56-63.	39
חלק 64	40
חלקים 65-70.	41
חלק 72.	42
חלק 72	43
חלקים 73-79.	44

