

לכבוד : סמנכ"לים בכירים למינהל והון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

שלום רב,

הנדון : תפקוד תקציבנים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

רקע

"ועדת המשילות" אשר הוקמה בשנת 2011 בראשות מנכ"ל משרד רה"מ פעלה לשיפור עבודת המטה ויכולות הביצוע של משרדי הממשלה. במסגרת זו, עסקה הוועדה, במימוש תקציבי המשרדים ובתהליכים הנדרשים להגברת עצמאות ביצוע התקציבים ע"י המשרדים. הוועדה התייחסה בהמלצותיה לצורך בחיזוק יכולות המשרדים למימוש התקציב על מנת ליישם את המדיניות המשרדית והממשלתית בנושאים שונים, מתוך הבנה שעצמאות תקציבית הינה הכרחית לתפקוד המשרד והמלצותיה עוגנו בהחלטת ממשלה 482 מיום 1.30.6.2013¹.

עיקרי המלצות ועדת המשילות בהיבטי תקציב²:

1. הקשחת המסגרות התקציביות ככלי להבטחת יציבות פיסיקאלית.
2. גמישות ומתן עצמאות למשרד ככל הניתן בניהול התקציב, בכפוף לבקרה סדורה ולהטלת אחריות על המשרדים.
3. העצמת היכולות המשרדיות לניהול תקציב תוך הבניה נוספת של מערך היחסים בין משרד האוצר למשרדים השונים.

לאור כל האמור לעיל, המליצה הוועדה על ביצוע מס' פעולות ליישום ההמלצות:

- (1) צמצום מספר תקנות ההוצאה בתקציב.
- (2) יישום מתווה העברת העודפים המחויבים למשרדי הממשלה³.
- (3) הכללת תקציבים תוספתיים רלוונטיים בבסיס תקציב המשרד, בתמורה להתחייבות המשרד להימנע מהעלאת דרישות תקציביות נוספות במהלך שנת התקציב
- (4) עיגון מקום המשרד בתהליך הכנת התקציב, לרבות בהכנתו ובפריטת התקציב לתחומי פעולה ותוכניות.
- (5) מינוי סמנכ"לי תקציב משרדיים.

¹ https://www.gov.il/he/departments/policies/2013_des482

² <https://www.cec.org.il/sites/citizens/UserContent/files/monitorreport/Monitor482.pdf>

³ (i) אגף החשב הכללי יבצע סגירה ראשונית של ספרי החשבוונאות עד לסוף חודש ינואר.
(ii) לפי סמכותו של שר האוצר, שבוע לאחר סגירת הספרים הראשונית יעביר אגף תקציבים לוועדת הכספים של הכנסת פניה תקציבית להעברת 80% מעודפי התקציב המחויבים.
(iii) אגף החשב הכללי יבצע סגירה סופית של ספרי החשבוונאות עד לסוף חודש פברואר.
(iv) לפי סמכותו של שר האוצר, שבוע לאחר סגירת הספרים הסופית יעביר אגף תקציבים לוועדת הכספים של הכנסת פניה תקציבית להעברת 20% מעודפי התקציב המחויבים הנותרים.

תפקוד יחידת התקציבים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך

כאמור לעיל, ועדת המשילות התייחסה בדוח לחשיבות חיזוק העצמאות התקציבית של משרדי הממשלה על מנת להגביר את המשילות ואת יכולות יישום ומימוש המדיניות הממשלתית בתחומים השונים. על בסיס המלצה זו החלה נש"מ בבחינת תפקוד סדרת התקציבנים במשרדי הממשלה במטרה להסדיר מהותית את תחומי התקציב כחלק ממדיניותה להסדרת סדרות ארציות (בדומה להסדרת סדרת הדוברות, הרכש הנכסים והלוגיסטיקה ועוד). עבודת ההסדרה כללה את הפעולות הבאות:

1. שאלון תפקוד למיפוי היקפי התקציב המשרדי, מורכבות ניהולו, מידת העצמאות אל מול גורמים בתוך המשרד ומחוצה לו וייחודיותו (ראה נספח א').
2. סקירת רמות בעלי התפקידים והמבנים הארגונים הקיימים כיום, לרבות גיבוש תיאורי תפקיד עדכניים.
3. ראיונות עם תקציבנים ממשרדים בגדלים ומאפיינים שונים.
4. ראיונות עם בעלי תפקיד באגף תקציבים במשרד האוצר.

מיפוי

על סמך שאלון התפקוד נקבעו אמות מידה לקביעת רמות המשרה ביחידות השונות מרמת מנהל תחום ועד רמת מנהל אגף בכיר תוך השוואה למצב הקיים. אמות המידה לפיהן נקבע הסיווג: גודל המשרד וייחודיותו, היקף תקציב בסיס ותקציב גמיש (על שינויי), כמות התקשרויות, תקצוב גופים חיצוניים, מורכבות בביצוע התקציב ועוד.

המלצות התפקוד

להלן עקרונות מפתח העומדים בבסיס הרציונל של התפקוד:

- שימור תחומי התקציב כפרופסיה מקצועית והעלאה משמעותית של רמת ההתמקצעות בתחום זה.
- עידוד התמחות ייעודית בתחומי התקציב.
- יצירת עיסוקים ארציים וביטול עיסוקים משרדיים על מנת לייצר אחידות ולאפשר תנועתיות עובדים.
- הסדרת כפיפות ארגונית לתקציבנים תחת מנהל היחידה מתוך הבנה שמדובר בתחום רוחבי.
- שימוש במערכות ממוחשבות אחידות ככלי לשיפור היכולות בתחומי התקציב.
- שיפור השותפות למטרה בין יחידות התקציב ליחידות התכנון במשרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- הבחנה בין תחום התקציב לתחום הרכש.
- ליווי מקצועי והקמת רשת עמיתים (קהילת ידע בקרב התקציבנים) - חיזוק והעמקת הליווי המקצועי באמצעים שונים, כגון פיתוח והטמעת סטנדרטים ותהליכי עבודה, הנגשת הנחיות מקצועיות, ניהול פורומים מקצועיים וכדומה. כמו כן, הוספת פונקציה מרכזית המתמחה ומנחה בתחום התקציב ברמה הממשלתית.
- גיבוש והטמעת אמנת שירות יחידתית (נספח ג').
- מיצוב רפרנטורה במטה במקום תקציבן בשטח ביחידות בהן יש יחידות שטח.



- ביסוס תהליכי שימור ידע ביחידות בהן התקציבן מהווה פונקציה יחידנית לאור חיוניותו של התפקיד לתפקוד המשרד והיעדר פונקציות אחרות במשרד היכולות למלא את התפקיד, זאת באמצעות הכשרת מ"מ משרדי, כתיבת חומרים וכו'.
- חברות בפורום ההנהלה המשרדי/יחידתי כמי שמשמש ציר מרכזי במשרד אשר חשוף לשינויים ונדרש להיות מעורב בהחלטות מטה.

עיסוקים חדשים

גובשו עיסוקים ארציים חדשים בתחומים אלה הכוללים מטלות ותנאי סף מעודכנים :

- תכנון תקציבי רב־שנתי.
 - הכנת תחזית הוצאות והכנסות של המשרד/יחידת הסמך.
 - ביצוע הערכות וחישובים כלכליים באשר לעלויות הצפויות של מטלות ופרויקטים.
 - השתתפות בוועדות משרדיות בכל הקשור להקצאת משאבים, גביית אגרות, הכנסות לרבות ביקורי משלחות וייצוג המשרד בפורומים וכנסים.
 - ניהול הקשרים המקצועיים והדיונים עם אגף התקציבים.
 - הכנת הצעות לשינוי ולתוספות בסעיפי התקציב לפי צרכי המשרד בתיאום עם חשב המשרד, וקישור בין המשרד/יחידת הסמך לבין אגף התקציבים.
 - הנחייה וליווי של מנהלי היחידות בהכנת תכניות העבודה בהיבטי תקציב, והעברת הבקשות לאישור הממונים.
- כלל העיסוקים החדשים ופרטיהם (רמות משרה, דרישות השכלה והגדרת ניסיון) מפורטים בטבלה המוצגת בנספח ב'.



יישום התפקוד

יצירת משרות חדשות

החל מיום פרסום התפקוד יש לשייך את המשרות לעיסוקים המפורטים בנספח ב'.

שדרוג משרות/התאמת רמות משרה

לשם בחינת רמות המשרה הקיימות במשרד או בעת התפנות המשרה על המשרד להגיש לרפרנט הסדרה בנש"מ את המסמכים הבאים :

1. הגדרת תפיסת הפעלה ליחידת התקציב, בהתאם לעקרונות דו"ח ועדת המשילות והתפקוד.
2. עדכון המבנה הארגוני והגדרת העיסוקים בהתאם לתפיסת ההפעלה.
3. נגזרות תכנית העבודה השנתית של המשרד על יחידת התקציב בהיבטי כ"א ותקציב.

בקרה

כחלק מהצגת תכנית העבודה השנתית, יידרש המשרד להציג את יישום התהליכים הנדרשים במסגרת התפקוד, כמפורט להלן :

1. פרסום מכרזים לאיוש המבנה הארגוני ככל שנדרש.
2. הטמעת אמנת שירות.
3. הטמעת שינויים טכנולוגיים ותהליכי עבודה סטנדרטיים בהתאם להנחיות הגופים המנחים המרכזיים.

עלויות תקינה

בגין כלל השינויים הארגוניים אשר יוסכמו במסגרת התפקוד לא יגבו עלויות מהמשרדים בשינויי תקינה.

תפקוד זה המובא בפניכם הינו תוצר של עבודה מעמיקה להסדרת עובדי התקציב במשרדים. עבודה זו נעשתה בשלב ראשון לטובת הסדרת תחום התקציבנים מתוך ההכרה בחשיבות תחום זה ליכולות הביצוע של משרדי הממשלה ויחידות הסמך, ולשיפור וייעול עבודת הממשלה הרחבה. בהמשך תורחב העבודה בהתאם ליישום ולדרכים בשטח. אני סמוך ובטוח שהנהלות המשרדים יכירו בחשיבות המהלך לחיזוק יכולות הביצוע, ויעשו ככל שבידיהם על מנת לאפשר יישום מוצלח ומתמשך של התהליך.

את השאלונים ניתן לשלוח לגבי לירון סיבוני במייל lironsi@csc.gov.il.



שאלון תפקוד
לאחר הבהרות.xlsx

הגבי לירון סיבוני עומדת לרשותכם לכל שאלה והבהרה בנושא.

בכבוד רב,

אבי חליבה

הממונה על משרדי הממשלה ויח' הסמך

העתק :

פרופ' הרב דניאל הרשקוביץ, נציב שירות המדינה
מר אילן רם, מנהל מינהל הסגל הבכיר והממונה על מערכת הבריאות, נציבות שירות המדינה
גב' חגית רשף, הממונה על מערכת הביטחון והחוץ, נציבות שירות המדינה
מנהלי הון האנושי במשרדי הממשלה ויחידות הסמך
רפרנטים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך



נספח א' - שאלון תפקוד תקציב

[illegible]

נספח ב' - פריסת העיסוקים בתפקוד החדש: תקציב

שם התפקיד	מספר עיסוק	מתח דרגות (מח"ר)	שנות ניסיון לבעלי תואר ראשון	הגדרות ניסיון
ממונה (תקציב)	50000019	39-41	3 שנות ניסיון	בתחומי התקציב או הכלכלה.
מנהל תחום תקציבים	50000016	40-42	4 שנות ניסיון	ניסיון באחד או יותר מהתחומים הבאים : 1. ניסיון בתחומי התקציב או הכלכלה. 2. ניהול פרויקטים הכוללים ניהול תקציב 3. גיבוש תכניות עבודה וביצוע מעקב ובקרה אחר יישומן
מנהל אגף א"/מנהל תחום בכיר תקציבים	50000017	41-43	5 שנות ניסיון	בתחומי כלכלה או תקציב
סמנכ"ל בכיר תקציבים	51030415	42-44	6 שנות ניסיון 2 שנות ניסיון ניהולי	בתכנון, הכנה, ניהול ובקרת תקציבים הובלת תהליכים כלכליים תכנון פיננסי ביצוע הערכות כלכליות. ניהולי : ניהול צוות עובדים המונה לפחות 3 עובדים.



נספח ג' - אמנת שירות

אמנת שירות - תקציבנים

פרסום אמנת השירות הינו תוצר של עבודה על הסדרת תפקוד יחידות התקציבנים במשרדי הממשלה, הכוללת גיבוש סטנדרט אחיד בכל הנוגע לאיכות השירות הניתן על ידי יחידת התקציבים/תקציבן להנהלה ולמשרד. האמנה מבוססת על ערכים וקוד אתי, ומטרתה לייצר שיפור מתמיד בשירות הניתן לפונים במשרד ומחוץ לארגון, באמצעות שימוש בטכנולוגיה מתקדמת ותוך הקפדה על תהליכים ברורים ושקיפות ציבורית.

אמנת השירות מביאה עמה התחייבות לניהול התקציבי באופן המקצועי ביותר ובהתאם למדיניות הממשלתית תוך שקיפות מלאה מול הנהלת המשרד, ליישום המדיניות התקציבית תוך שיתוף פעולה עם אגף התקציבים ואגף החשב הכללי במשרד האוצר.

בבסיס אמנת השירות 6 ערכי ליבה :

- **מקצועיות ואיכות השירות** - יחידת התקציבנים מחויבת לאיכות השירות ללא פשרות ובהקפדה על סטנדרטים מקצועיים גבוהים. שירות מקצועי המבוסס על ידע וניסיון רב בתחום.
- **שותפות** - עבודה בשיתוף פעולה עם יתר הגורמים המקצועיים הרלוונטיים במשרד, לרבות ניהול יחסים מקצועיים תקינים עם החשב, שקיפות מלאה אל מול ההנהלה והקפדה על שקיפות ציבורית, וכן שיתוף פעולה מלא עם יתר יחידות התקציבנים בדגש על משרד האוצר.
- **אמינות** - היחידה מחויבת לניהול וביצוע התקציב ביושרה, באופן נטול פניות ובתום לב, בהתאם למדיניות המשרד ותוך הפגנת כבוד למקצוע ולפונה.
- **יסודיות ואחריות** - ליווי מקצועי של תהליכים הנדרשים לסיוע התקציב, מתחילתם ועד סופם.
- **זמינות** - מתן חשיבות עליונה ביצור זמינות גבוהה למשרד וכן לפונים מחוץ. זמינות היחידה תתבטא במגוון ערוצי התקשורת העומדים לרשות הפונים (מערכת CRM, טלפון, דוא"ל וכיוצ"ב), וכן במשך הזמן הנדרש להשלמת טיפול בפנייה.
- **שיפור תהליכים, בקרה ויישום לקחים** - ביצוע מעקב, בקרה ומדידה שוטפים, במטרה לשפר את האיכות והמקצועיות של יחידת התקציבים והמשרד. ביצוע תהליכי הפקת לקחים תוך הקפדה להטמעתם וליישמם וכן תהליכי בקרה פנימית.

