



ראש הממשלה  
PRIME MINISTER

ירושלים ה' בטבת התשפ"ה, 5 בינואר 2025

לכבוד,

גב' גלי בהרב מיארה, עו"ד

היועצת המשפטית לממשלה

שלום רב,

הנדון: הטלת תפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה על עו"ד רואי כחלון-מכתבד מיום 30.12.2024

1. ביום 18.12.2024 פניתי אלייך לשם קיום חובת ההיוועצות הקבועה בחוק בטרם קבלת ההחלטה למנות את עו"ד רואי כחלון לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה.
2. בחלוף מספר ימים, פנתה אל עו"ד כחלון היועצת המשפטית למשרדי, עוה"ד שלומית ברנע-פרגו, וביקשה הבהרות מסוימות וכן אסמכתאות והוא ענה לה בצורה מקיפה וצירף את כל הנדרש. העתק מכתבו מצ"ב כנספח א' למכתבי.
3. ביום 30.12.2024, בחלוף 12 יום ולאחר בקשה נוספת שלי ממך לזרז את הטיפול בנושא, קיבלתי לידי את עמדתך הסופית באשר למינוי, המאמצת את האמור במכתבו של עו"ד גיל לימון הנושא 12 עמודים.
4. על מנת לבחון לעומק את הטענות שהועלו במכתבו, ביקשתי מעו"ד כחלון להעביר לי התייחסות בכתב לטענות וביום 31.12.2024 קיבלתי ממנו מכתב מפורט המצ"ב כנספח ב' למכתבי.
5. קראתי בעיון את מכתבו המפורט של עו"ד כחלון המגובה באישורים של נציבות שירות המדינה – שהועברו אליכם ואיני רואה פער, כפי שטענתם, בין אופן הצגת הדברים לבין העובדות כהווייתן – ולפיכך איני מקבל את פרשנותכם השגויה, העומדת בסתירה לאישורים תקפים מנציבות שירות המדינה שהוא הגורם המוסמך לעניין.
6. יצוין, כי עובדות אלו ביחס לתפקידים ולפרויקטים שביצע וניהל עו"ד כחלון לאורך תפקידיו בפרקליטות המדינה, במשרד ראש הממשלה ובצה"ל, היו מוכרות לי עוד בטרם פניתי אלייך להיוועצות.
7. עו"ד כחלון הוא בעל תואר ראשון ושני במשפטים בהצטיינות, עם רקע משמעותי של ניהול בכיר וניהול כללי בשירות המדינה, ניסיון רב בתחום המשמעת בשירות המדינה כבא כוח היועצת המשפטית לממשלה – וכפי שנקבע במסמך רשמי של נציבות שירות המדינה מיום 3.12.2020 הוא "מילא, הלכה למעשה, את התפקידים שבהגדרת התפקיד של מנהל תחום בכיר (משמעת) בפרקליטות המדינה" במשך קרוב לשש שנים ובנוסף הוא בעל ניסיון רב בניהול משאבי אנוש, ניסיון בעבודה רציפה מול נציבות שירות המדינה, ובעל הישגים מרשימים לאורך תפקידיו בשירות הציבורי.
8. במהלך השנה החולפת מוביל עו"ד כחלון את המאבק הממשלתי בפשיעה בחברה הערבית. בשנה זו, עמדתי באופן אישי מקרוב על יכולותיו הניהוליות, המקצועיות והאישיות ובמהלך סוף השבוע אף קיבלתי



ראש הממשלה  
PRIME MINISTER

- המלצות חמות מגורמים בכירים בשירות הציבורי ובמערכת אכיפת החוק ביחס למינויו לממלא מקום נציב שירות המדינה והן מצ"ב כנספח ג' למכתבי.
9. לאחר שעיינתי בכל המסמכים הרלוונטיים ושקלתי בכובד ראש את עמדתך כגורם המייעץ בביצוע המינוי, בחרתי שלא לאמץ את עצתך. נחה דעתי כי עו"ד כחלון עומד בדרישות הסף שגובשו לתפקיד נציב שירות המדינה בישיבת ועדת המינויים המיוחדת בראשות כב' השופט אפרתי מיום 11.7.2018 במסמך שכותרתו: "תיאור משרת נציב שירות המדינה", מכוחן מונה נציב שירות המדינה היוצא פרופ' הרשקוביץ. העתק המסמך מצ"ב כנספח ד' למכתבי.
10. במשך שנותיי הרבות כראש ממשלה, עבדתי עם מנהלים בכירים רבים בשירות המדינה, לרבות נציבי שירות המדינה וממלאי מקומם ואני סמוך ובטוח כי עו"ד כחלון מתאים ומוכשר להובלת נציבות שירות המדינה בתקופת מילוי המקום בצורה מיטבית.
11. בהמשך לאמור לעיל ומתוקף סמכותי לפי סעיף 23 לחוק שירות המדינה (מינויים) התשי"ט-1959, בשים לב לתקופה הראשונה של מילוי המקום שבו החוק אינו דורש את הסכמתך אלא מחייב היוועצות בלבד, ולצורך הדחוף באיוש התפקיד גם לעמדתך, החלטתי להטיל על עו"ד כחלון למלא את תפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה, החל מהיום לתקופה של שלושה חודשים או עד למינוי נציב שירות מדינה קבוע.
12. לאור זאת חתמתי היום על מסמך הטלת תפקיד ממלא מקום שירות המדינה על עו"ד כחלון והעתקו מצ"ב כנספח ה' למכתבי.
13. אני מצפה לשיתוף פעולה מלא מצד הייעוץ המשפטי לממשלה עם ממלא מקום נציב שירות המדינה.

בניחה  
  
בנימין נתניהו  
ראש הממשלה



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

יום שלישי 24 דצמבר 2024  
כ"ג כסלו תשפ"ה

אל: עו"ד שלומית ברנע פרגו, היועצת המשפטית במשרד ראש הממשלה

שלום רב,

**הנדון: הטלת תפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה**

(סימוכין: מכתבין מיום 23.12.24)

1. בהמשך למכתבך שבסמך, להלן התייחסותי לכל אחת מהשאלות העולות ממכתבך. נוכח העובדה כי ממכתבך עולות 3 סוגיות מרכזיות (תחום המשמעת בשירות המדינה, ניהול עובדים, טניסיון בניהול משאבי אנוש בצה"ל), ארכז את המענה עליהן עפ"י הסדר.

2. לנוכח העובדה כי לרוב השאלות יש מענה במסמכים של נציבות שירות המדינה, אבקש להפנות לטופס "אישור העסקה עבור מועמדים למכרזים בשירות המדינה המבצעים מטלות נוספות מעבר לתיאור תפקידם הרשמי" (להלן: "טופס אישור ההעסקה") המצ"ב, שנחתם ואושר ביום 3/12/2020 על ידי מנהל המחלקה הכלכלית לשעבר, עו"ד דן אלדד, ואושר על ידי סמנכ"לית משאבי אנוש במשרד המשפטים – הגב' ירדנה תורג'מן, ועל ידי הגב' מור לשם מאגף בכיר בחינות ומכרזים בנציבות שירות המדינה.

3. טופס אישור ההעסקה לביצוע "מטלות נוספות מעבר לתיאור תפקידם הרשמי", מהווה בפועל "כתב המינוי" אליו התייחסת במכתבך, שכן האישור נועד להכיר מבחינה רשמית, ולאחר בחינה של גורמי הנציבות, בביצוע תפקידים שביצע בפועל עובד המדינה, למרות שאינם מנויים בתיאור רשמי אחר, כך שיוכל להציג את הניסיון המקצועי שרכש בפועל בפני ועדות איתור או ועדות בוחנים במכרזים בשירות המדינה. חשוב להזכיר בהקשר זה, כי הגורמים המוסמכים בנציבות שירות המדינה הכירו באישור זה ובניסיון המפורט בו, בהתמודדות לתפקידים בכירים אחרים בשירות המדינה, בהם אושרה מועמדותי ונבחנה.

**תחום המשמעת בשירות המדינה:**

4. החל מחודש מאי 2017, ועד לדצמבר 2022, שימשתי, כממונה על המשמעת בשירות המדינה מטעם פרקליטות המדינה, וכיועץ מיוחד לנציב שירות המדינה בתחום המשמעת. פירוט התפקיד פורט בטופס אישור העסקה שצורף למכתבי, ולשם הנוחות אפנה לחלק הרלוונטי להלן:

"ממונה משמעת - עו"ד כחלון ממלא הלכה למעשה את התפקידים שבהגדרת התפקיד של מנהל תחום בכיר (משמעת) בפרקליטות המדינה. הוא עוסק בטיפול בתיקים פליליים/משמעתיים במגזר הציבורי (עובדי מדינה). במסגרת זו הוא מקיים



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

באופן יומיומי היוועצות עם נציב שירות המדינה ומשמש כבא כוחו של היועץ המשפטי לממשלה, בעניין השעייתם של עובדי מדינה שבעניינם מתנהלת חקירה פלילית. התפקיד מהווה מעין תפקיד שיפוטי ומצריך יכולת ניתוח משפטי ברמה גבוהה, עבודה מול גורמים רבים (אגף המשמעת בנציבות, לשכת הנציב, אגף חקירות ומודיעין במשטרת ישראל, כלל פרקליטויות המחוז הפליליות ויחידות התביעות של המשטרה, כלל פרקליטויות המחוז האזרחיות, משרדי הממשלה השונים בהם עובדים החשודים, לרבות בית הנשיא, הכנסת, ולשכת מבקר המדינה) לצורך קבלת התמונה המלאה, ויכולת לאזן בין השיקולים השונים שנבחנים בעת בחינת השעייתו של עובד מדינה. במסגרת תפקיד זה עו"ד כחלון משמש גם כגורם מקצועי שמנחה את אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה, תוך הבאת המקרים הדורשים זאת לעיוני ולהחלטתי. בשנה האחרונה נכתבו במסגרת זו קרוב ל-500 המלצות משמעת."

5. תפקיד הממונה על המשמעת בשירות המדינה מטעם פרקליטות המדינה, בוצע במקביל לתפקיד ניהולי אחר שביצעתי, כראש צוות פשיעה כלכלית בפרקליטות המדינה, כך שלמעשה, במשך 6 שנים, ביצעתי שני תפקידים במקביל. בנוסף לטופס אישור ההעסקה, אבקש להציג בפנייך שני מכתבי תודה מיוחדים מטעם נציב שירות המדינה היוצא הרב פרופ' דניאל הרשקוביץ, על עבודתי כממונה על המשמעת וכבא כוח היועץ המשפטי לממשלה בתחום המשמעת בשירות המדינה.

6. תפקיד הממונה על המשמעת בשירות המדינה מטעם פרקליטות המדינה והיועץ המיוחד לנציב שירות המדינה, היה תפקיד ציבורי במסגרתו הייתי מעורב במאות רבות של המלצות השעיה מידי שנה, במסגרת ההיוועצות של נציב שירות המדינה עם בא כוח היועץ המשפטי לממשלה (כפי שמחויב בחוק). בנוסף שמשתי כגורם המקצועי הארצי מטעם פרקליט המדינה והיועצת המשפטית לממשלה בתחום המשמעת עבור כלל פרקליטי המדינה והרפרנטים של תחום המשמעת במשרדי הממשלה ובבית הנשיא – שבמסגרות אלה קיבלתי מאות פניות וביצעתי מאות התייעצויות. לצורך ההדגשה אפנה לפתיח של טופס אישור ההעסקה ביחס להגדרת התפקיד שביצעתי: **"עו"ד כחלון ממלא הלכה למעשה את התפקידים שבהגדרת התפקיד של מנהל תחום בכיר (משמעת) בפרקליטות המדינה"**. מכוח זאת, הייתי שותף מלא בכל עבודת המטה של הנציבות בענייני משמעת (חקיקה, בניית נהלי עבודה מול הפרקליטות ומשטרת ישראל, נהלים והסדרה, שקילת השעיה כאמור לעיל, והעמדה לדין משמעת במקומות שהיה צורך בהיוועצות מיוחדת). כל זאת, לאחר שבמשך מספר שנים קודם לכן, רכשתי ניסיון בתחומים אלה כשסייעתי לאחרים שמילאו את התפקיד הזה (בתחילה – מנהל תחום בכיר (תפקידים מיוחדים) בפרקליטות המדינה ולאחר מכן מנהל המחלקה הכלכלית וסגן מנהל המחלקה הכלכלית.



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

**ניהול עובדים, תהליכים ופרויקטים:**

7. במסגרת תפקידי הניהול שביצעתי במחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה, ניהלתי עובדים גם במסגרת ישירה, וגם בצורה רוחבית ועקיפה (מאטריציאנית/פרויקטאלית). הנושא מפורט בטופס אישור העסקה שצורף למכתבי, ולשם הנוחות אפנה לחלק הרלוונטי להלן:

"**ניהול כללי** – במסגרת תפקידי במחלקה, והחל מינואר 2015 מנהל מר רואי כחלון ביומיום צוותים הכוללים פרקליטים, מתמחים, עובדי מנהלה, סטודנטים, ובנות שירות לאומי. הצוותים מונים סה"כ כ-10 עד 15 עובדים. בחלק גדול מהפרויקטים שרואי מוביל במחלקה, כגון גיוס מתמחים, עליו לנהל פרויקטים בהם משתתפים כלל עובדי המחלקה (כ-50 עובדים) ולוודא שכל אחד מהם מתייצב למשימותיו, מבצע את חלקו כראוי ומדווח על מה שהתרחש. בסוף התהליכים מר כחלון גם מוביל שלב של הפקת לקחים ושיפור".

8. אופי הניהול המפורט בטופס, גם בניהול הישיר וגם בניהול הרוחבי, היה ניהול של עובדים בו זמנית ולא באופן מצטבר.

9. **ניהול ישיר** - הצוותים מנו בסך הכל בין 10-15 עובדים (תלוי בתקופה ובחילופין שהיו במחלקה) שהיו כפופים אליי כממונה ישיר והיו מורכבים כאמור, מפרקליטים, מתמחים, סטודנטים, בנות שירות לאומי ועובדי מנהלה. הניהול היה ניהול מלא, הפרקליטים היו מקבלים הערכת עובדים פנימית שערכנו במחלקה שהועברה למנהל המחלקה הכלכלית - שתיכלל את הערכת העובד על פי ההערכות שקיבל מהמנהלים שהיו אחראים על אותו עובד במסגרת צוותים או משימות אחרות. שאר העובדים היו מקבלים שיחות הדרכה, או משוב בע"פ. המשימות של העובדים במסגרות שבהן הייתי אחראי עליהם היו מנוהלות על ידי, והמעבר על התוצרים נוהל על ידי כראש הצוות.

10. **ניהול רוחבי/עקיף (מטריציאני)** – במסגרת חלק מהפרויקטים והתחומים שהובלתי וניהלתי במחלקה, השתתפו כלל עובדי המחלקה (כ-50 עובדים), ובחלק מהתחומים השתתפו חלק מעובדי המחלקה. כלל התחומים שהובלתי היו תחומים קבועים שבוצעו במקביל ובאופן שוטף, ולא פרויקטים שבוצעו באופן חד פעמי, כך שחלק מהעובדים פעלו תחת ניהולי בכמה תחומים. בתחומים אלו, כלל המשימות לעובדים, היו בהתאם להוראות ולהנחיות שקיבלו ממני, ניהול הזמן וליווי המשימה מול העובד במסגרת המשימה בוצע בניהולי, וידוא ביצוע המשימה וקבלת הדיווח מהעובד בוצע בניהולי. בתום המשימה הייתי מבצע מול העובדים הפקת לקחים על מנת לשפר את העבודה בהמשך, בכלל התחומים הייתי מעביר משוב על העובד למנהל המחלקה בנוגע לעבודת



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

העובד בתחום הספציפי. כאמור, כלל הפרויקטים והתחומים בוצעו במקביל, בצורה שוטפת וקבועה ולאורך השנים.

11. הביטוי הפורמאלי לניהול העובדים בתחומים אלו בא לידי ביטוי באישור טופס אישור ההעסקה, גם על ידי מנהל המחלקה הכלכלית, גם על ידי סמנכ"לית משאבי אנוש במשרד המשפטים, וגם על ידי נציבות שירות המדינה. הוא ניתן גם כהנחיה פורמאלית של מנהל המחלקה הכלכלית לכלל עובדי המחלקה בזמן אמת על כך שתחומים אלה מנוהלים ומרוכזים על ידי, בהנחיות הרבות שנשלחו בזמן אמת מטעמי לעובדים, בהודעות הרבות שנשלחו מטעמו של מנהל המחלקה הכלכלית בסיום זמני של פרויקט (לדוג' סיום תהליך הגיוס למחזור מסוים) לכלל עובדי המחלקה עם התייחסות מפורשת לניהול שלי את התחום, ובניהול התחומים הללו לאורך שנים רבות ולא כאירוע חד פעמי. להלן דוגמאות והרחבה על ניהול העובדים בדרך הניהול העקיף:

12. **תחום הגיוס ואיתור ההון האנושי**, הובלתי את התחום במחלקה על כל רבדיו, לאחר שאיתרתי בעיה משמעותית בגיוס מתמחים למחלקה, והצגתי הצעות לטיפול בנושא, החליט מנהל המחלקה, למנות אותי להוביל את הנושא. בתחום זה **כלל עובדי המחלקה הכלכלית** (כ-50 עובדים) השתתפו בתהליכי הגיוס והאיתור של ההון האנושי למחלקה. החל מהשתתפות בירידי הגיוס בכלל מוסדות הלימוד בישראל, השתתפות בימי עיון מיוחדים שביצענו במוסדות הלימוד, השתתפות והכנת הימים פתוחים שקיימנו במחלקה, מיון המועמדות הרבות שהוגשו למחלקה, השתתפות בימי הראיונות שבוצעו על ידי מספר צוותים במחלקה, השתתפות בהכנת הפלאיירים וחומרי הידע על המחלקה. בתחום זה ובכלל המשימות שבוצעו במסגרתו, העובדים עבדו מולי וקיבלו את כלל ההנחיות והמשימות ממני. גם במסגרת זו, בוצעו לפרקליטים ישיבות סטטוס והתייעצויות שוטפות לפני ובמהלך ירידי התעסוקה (החל מניהול הנושאים הלוגיסטיים וכלה באישור החומרים שיוצגו לסטודנטים), מעבר ואישור החומרים "הפרסומיים" של המחלקה שנכתבו על ידי צוותי העבודה, שיבוץ הפרקליטים לירידים ולימי העיון, חלוקת הצוותים בימי הראיונות, הכנה של צוותי הראיונות לקראת ימי הגיוס, השתתפות בימים הפתוחים במחלקה וחלוקת העובדים בין המשימות שנדרשו, העברת משוב למנהל המחלקה על איכות העבודה של הפרקליטים, המתמחים והעובדים המינהליים בתחום.

13. **תחום הדוברות של המחלקה**, כלל פרקליטי ומתמחי המחלקה, עבדו מולי כדי לדבר את תיקי ועבודת המחלקה מול מחלקת הדוברות של משרד המשפטים ועיתונאים שביקשו לסקר את תיקי ועבודת המחלקה. במסגרת זו שנוהלה על ידי, הייתי מנהל קשר רציף עם כלל צוותי העבודה, הודעות הדוברות הוצאו בהנחייתי באירועים משמעותיים בחיי



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

התיק, נוסח ההודעה הועבר לעיוני על ידי הפרקליטים ואושר על ידי, תיאומי ראיונות לפרקליטים בתיקים בוצע בליווי או בתיאום מולי. גם בתחום זה הועבר משוב למנהל המחלקה על עבודת הצוות או הפרקליט בתחום זה.

14. **תחום ההדרכה** – בניית הדרכות מחלקתיות, חלוקת משימות להרצאות, תכנון הדרכות אישיות לפרקליטים צעירים, והכשרה ניהולית לראשי הצוותים.

15. **תחום הממונה על תיקי המלמ"ב** – בתחום זה, בשלבי ליווי החקירה של מלמ"ב, ולאחר ניתוב התיק לפרקליט או למתמחה, ליווי של פרקליטים ומתמחים צעירים. במסגרת זו, בוצעו לעובדים ישיבות סטטוס על התיקים, עמידה במשימות ובלוחות זמנים, התייעצויות שוטפות בנוגע לסוגיות משפטיות העולות במסגרת ליווי החקירה, מעבר על החומרים המשפטיים שנכתבו בתיק ואישורם, ניהול משימות שוטפות לאורך שלב ליווי החקירה, הנחיות לגבי נוכחות ביחידת החקירות ותיאום מפגשים עם היחידה החוקרת, פגישות שוטפות עם מפקדי היחידה החוקרת ועם עובדי המחלקה הכלכלית שמלווים את החקירה, העברת משוב למנהל המחלקה על איכות העבודה של הפרקליטים או המתמחים בתחום זה. בתום ליווי החקירה, וככל שהיה מקום להגיש כתב אישום ולנהל את התיק במסגרת צוותית, הייתי מייצע למנהל המחלקה על המשך שיבוץ התיק, ואיזה הרכב פרקליטים נכון שיוביל את התיק על בסיס ניתוח של כלל המאפיינים של הפרקליטים, העומס המקצועי עליהם, ועפ"י צרכים יחידתיים או אחרים.

**ניהול משאבי אנוש בצה"ל:**

16. במסגרת תפקידי בצה"ל, שימשתי בתחילה כסמל מחלקת שלישות בגדוד 90, בהמשך כקצין קישור במילואים, לאחר מכן כקצין שלישות של גדוד 50 בחטיבת הנח"ל, ובתפקידי האחרון שימשתי למשך מספר חודשים סגן ק. שלישות חטיבתי בחטיבת הנח"ל. במהלך שירותי הצבאי ביצעי מגוון הכשרות וקורסים בתחום ניהול משאבי אנוש (מצורף אישור מצה"ל על ביצוע התפקידים וההכשרות).

**17. קצין קישור בחיל הרפואה:**

בתפקידי הראשון שמשתי במשך שנה כקצין קישור למילואים של חיל הרפואה בצה"ל. במסגרת תפקידי הייתי אחראי על מגוון משימות וסמכויות הנוגעות לניהול ותיאום כוחות המילואים, על תיאום וניהול כל היבטי השירות של המילואימניקים, ניהול כוח האדם, הכנה והדרכה, ותמיכה ושמירה על קשר רציף במילואימניקים ומשפחותיהם. במסגרת תפקידי סיעתי להבטחת הכשירות וההיערכות של כוחות המילואים לשעת חירום ולמשימות מבצעיות. להלן פירוט תפקידי וסמכויותי העיקריים:



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

- א. גיוס וניהול כוח אדם: תכנון וביצוע של תוכניות גיוס למילואים, כולל שליחת צווי גיוס ומעקב אחר נוכחות. ניהול מאגרי המילואים, הכוללים את פרטי המילואימניקים ואת מצבם האישי והבריאותי. עדכון פרטיהם האישיים של המילואימניקים ושמירת קשר רציף איתם.
- ב. הכנה והדרכה: תכנון תיאום והוצאה לפועל של אימונים והכשרות למילואימניקים.
- ג. תיאום ושיתוף פעולה עם יחידות סדירות: תיאום בין יחידות המילואים ליחידות הסדירות, במיוחד במצבי חירום ובזמן גיוס כללי.
- ד. ניהול מערך הרפואה לחייל המילואים: תיאום לביצוע בדיקות רפואיות תקופתיות למילואימניקים. הבטחת טיפול רפואי הולם במהלך אימונים ושירות מבצעי.
- ה. תמיכה אדמיניסטרטיבית וקשר עם המילואימניקים ומשפחותיהם: טיפול בכל הנושאים המנהליים הקשורים לשירות המילואים, כולל בעיות אישיות, בקשות והעברות. ניהול מסמכים ודוחות הנוגעים לכוח האדם במילואים ולפעילותם. שמירה על קשר ישיר ורציף עם המילואימניקים, והענקת תמיכה וייעוץ בכל נושא הקשור לשירותם במילואים.
- ו. מעקב ובקרה: מעקב אחר ביצוע תוכניות האימון והמשימות של המילואימניקים. הכנת דו"חות תקופתיים על פעילות המילואים, נוכחות, כשירות והישגים.

18. קצין שלישות של גדוד 50 בחטיבת הנח"ל:

- בתפקידי השני שמשתי במשך שנה כקצין שלישות של גדוד 50 בחטיבת הנח"ל. במסגרת תפקידי הייתי אחראי על מגוון תפקידים וסמכויות בתחום משאבי האנוש, התומכים בתפקוד השוטף של הגדוד. להלן פירוט תפקידי וסמכויותי העיקריים:
- א. ניהול כ"א (כוח אדם): ניהול מערך כוח האדם של הגדוד, כולל מעקב אחרי מיקום החיילים, חופשות, העברות והחלפות. תכנון והוצאה לפועל של תוכניות כ"א, לרבות קליטה ושחרור של חיילים. טיפול בענייני כ"א אישיים ומשפחתיים של החיילים.
  - ב. פיקוד ישיר על מחלקת השלישות של הגדוד: פיקוד על כ-15 חיילים, ביניהם חיילי שלישות, מש"קי קורסים, מש"קיות ת"ש, מש"קיות חינוך, ונגדת כוח אדם.
  - ג. רווחה ותנאים אישיים: דאגה לרווחת החיילים, כולל סיוע במקרים של בעיות אישיות ומשפחתיות. אחריות על תנאי השירות של החיילים, כולל מגורים, מזון ובריאות.
  - ד. חינוך הדרכה והכשרה: תכנון והוצאה לפועל של תוכניות הדרכה וקורסים.
  - ה. אחריות על המסמכים והדו"חות: ניהול ותיעוד של מסמכי משאבי אנוש ותיקים אישיים של החיילים. הכנת דו"חות סדירים על מצב כוח האדם של הגדוד.
  - ו. אחריות על סוגיית הטיפול בחללים והקשר עם המשפחות השכולות.





המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

19. סגן קצין השלישות החטיבתי של חטיבת הנח"ל:

בתפקידי האחרון בצה"ל שימשתי במשך כחצי שנה כסגן קצין שלישות החטיבתי של חטיבת הנח"ל. במסגרת תפקידי זה, סייעתי לקצין השלישות החטיבתי בניהול ובתיאום כל היבטי ההון האנושי של החטיבה, והייתי אחראי על ניהול מערך כ"א של החטיבה שמונה כ-3000 חיילים, הכשרות החטיבה, תכנון אופרטיבי של האגף, שליטה על מערך המילי של החטיבה שמנה אלפי חיילים. להלן פירוט תפקידי וסמכויותי העיקריים:

- א. **ניהול כ"א (כוח אדם):** סיוע בניהול מערך כוח האדם של החטיבה, כולל מעקב אחר שיבוץ, קידומים, וחופשות. טיפול בענייני כ"א אישיים של החיילים.
- ב. **חינוך, הדרכה, רווחה והכשרה:** סיוע בתכנון והוצאה לפועל של תוכניות הדרכה והכשרה לצוותי השלישות, ולכלל חיילי וקציני החטיבה. טיפול בהוצאת לוחמים להכשרות ולקורסי מפקדים, ולהוצאת לוחמים לקורסי קצינים ולשיבוצם לאחר מכן ביחידות החטיבה, ודאגה לרווחת החיילים של כלל החטיבה.
- ג. **פיקוד ישיר על מחלקת השלישות של החטיבה (תחת קצין השלישות החטיבתי):** פיקוד על אגף השלישות החטיבתי שמנה כ-30 חיילים, 5 קצינים ואנשי קבע.

20. כמתואר בהרחבה במסמך זה, בקורות החיים שהועברו אליכם, ובמסמכים המצורפים, עולה בצורה ברורה הניסיון העשיר והרב שיש לי בתחום המשמעת, בתחום משאבי האנוש, ובתחום ניהול עובדים בהיקפים משמעותיים הן בניהול ישיר והן בניהול רוחבי/עקיף.

21. אני מקווה שסקרתי בהרחבה מספקת את הסוגיות שהעליתם צורך בבירור לגביהן. האסמכתאות מצורפות כנספחים למכתבי. אודה על העברת המידע ליעוץ המשפטי לממשלה.

בברכה,  
רואי כחלון  
ראש המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

העתקים:  
ראש הממשלה, חה"כ בנימין נתניהו  
היועצת המשפטית לממשלה  
מזכיר הממשלה



## השכלה:

- 2010-2009 בוגר תואר שני LL.M במשפטים באוניברסיטת בר-אילן – מצטיין דיקן.
- 2007-2004 בוגר תואר ראשון LL.B במשפטים במסלול מצטיינים בקריה האקדמית קריית אונו.

## ניסיון תעסוקתי וניהולי בכיר:

2023 - הווה	ראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית, משרד ראש הממשלה
2022 - 2017	הממונה על המשמעת בשירות המדינה, פרקליטות המדינה
2023 - 2019	ראש צוות פשיעה כלכלית ושחיתות שלטונית, פרקליטות המדינה
2023 - 2017	ראש צוות ביטחוני, פרקליטות המדינה
2017 - 2012	המחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה
2012 - 2009	לשכת המשנה לפרקליט המדינה (תפקידים מיוחדים), פרקליטות המדינה
2018 - הווה	חבר ועדת האתיקה במחוז תל אביב, לשכת עורכי הדין
2023 - 2015	פרקליטות המדינה – ניהול 15 עובדים בניהול ישיר ו-50 עובדים בניהול עקיף.

## תחומי ניהול נוספים:

- ריכוז תחום הגיוס, תכנון ההון האנושי וההדרכה במחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה.
- הובלת תוכניות העבודה השנתיות במחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה.
- ממונה על תחום הדוברות והתקשורת במחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה.
- קצין בצה"ל בתחום משאבי האנוש.

## אותות והצטיינויות:

- שנת 2015 - פרס הצוות המצטיין של משרד המשפטים.
- שנים 2018-2016 מצטיין המחלקה הכלכלית שלוש שנים ברציפות.
- שנת 2019 פרס העובד המצטיין של כלל משרד המשפטים.
- שנת 2020 פרס העובד המעולה של כלל שירות המדינה.
- שנת 2020 נבחרתי על ידי עיתון גלובס לאחד מבין 40 הצעירים המשפיעים במדינת ישראל.

## תמצית ניסיון:

**ניסיון רב בתחום המשמעת בשירות המדינה**, לאחר ששמשתי כבא כוח היועץ המשפטי לממשלה ויועץ מיוחד לנציב שירות המדינה, בתחום המשמעת של עובדי המדינה (כ-6 שנים).

**ניסיון רב בניהול עובדים ופרויקטים מורכבים** ניהול ישיר של 15 עובדים, וניהול עקיף של 50 עובדים. בנוסף, ניסיון רב בניהול צוותים בתחום המשפט הפלילי, הכלכלי והמנהלי (כ-9 שנים).

הקמה וניהול המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה. **מוביל את העבודה הממשלתית בתחום המלחמה בפשיעה בחברה הערבית**. ניהול תוכנית החומש הממשלתית בהיקף תקציבי העומד ע"ס 2.4 מיליארד ₪. ריכוז, עיצוב ותכנון מדיניות הממשלה במלחמה בפשיעה ובאלימות בחברה הערבית. ביצוע עבודות מטה מקצועיות, וריכוז ועדת השרים למאבק בפשיעה שבראשה עומד ראש הממשלה. הובלה וסנכרון של שיתוף הפעולה בין משרדי הממשלה, לכנסת ישראל, לבית הנשיא, למערכת אכיפת החוק, לחברה האזרחית, לאקדמיה, ולהנהגת החברה הערבית. **עבודה שוטפת וקבועה מול ראש הממשלה, נשיא המדינה, שרי הממשלה, מנכ"ל משרדי הממשלה, ראשי מערכת אכיפת החוק, וראשי ועדות הכנסת**. עומד בראש ועדות מקצועיות בין משרדיות שחברים בהן ראשי מערכת אכיפת החוק וההנהלה הבכירה של משרדי הממשלה.

**ניסיון רב בניהול משאבי אנוש** שנרכש במסגרת תפקידי קצונה בצה"ל, ובמסגרת הובלת פרויקטים ותהליכים משמעותיים בתחום ההון האנושי בפרקליטות המדינה (גיוס, איתור, תכנון, הדרכה, ותוכניות עבודה).



נציבות שירות המזינה  
אגף בכיר בחינות ומכרזים

טופס אישור העסקה עבור מועמדים/ות למכרזים בשירות המזינה המבצעים  
מטלות נוספות מעבר לתיאור תפקידם הרשמי

תאריך הפנייה: 3 / 12 / 20  
יום חודש שנה

**להלן הנחיות במילוי הטופס:**

1. הטופס יוגש במקרים בהם המועמדת/ת מבצעת תפקידים נוספים מעבר לתיאור התפקיד הרשמי, וזאת בתנאים לסעיף 42.251 בתקשייר.
2. הטופס ימלא על ידי הממונה הישיר ועל ידי סמנכ"ל בכיר (ניהול החון האנושי) וייחתם על ידי רמזנטת המשרד.
3. במקרה בו אין הלימה בין הנימוק של סמנכ"ל בכיר (ניהול החון האנושי) לבין הנימוק של רמזנט/ית המשרד, יש להעביר את הטופס להחלטה סופית של אגף בכיר בחינות ומכרזים באמצעות מערכת ה-CRM בלבד.
4. בנוסף לסופס זה, יש לצרף את המסמכים הבאים:
  - תיאור תפקיד הנוכחי כפי שמופיע במערכת הממוחשבת
  - תיאור התפקיד של המשרה המוכרזת אליה הגשת מועמדות

בקשה שלא תוגש בהתאם לאמוד לא תסופל!

מספר זהות	שם משפחה	פרטי המועמדת/ת
037457835	כהן	א' א'

תיאור התפקיד	תפקיד	שם המשרד/יחידת סמך
	המנהל - חנוכה - יאס צוק מיק'א'ק	מיק'א'ק משרד המשפטים - המ'א'ק

תאריך סיום העסקה	תאריך תחילת העסקה	דירוג
— / — / —	1 / 3 / 2009	22 ב-א
יום חודש שנה	יום חודש שנה	דרגה
		ב-א

סוג מכרז	מס' מכרז	פרטי המשרה המוכרזת
<input type="checkbox"/> בין משרדי	57211	מ'ס'א
<input checked="" type="checkbox"/> פומבי	83479	
<input type="checkbox"/> אחר	82476	
תאריך תום מועד הרשמה	תיאור המשרה	דירוג
26 / 11 / 2020	מנהל יחיד יאס צוק - חנוכה יאס קולא - יאס קולא	21 - מ'ס'א
יום חודש שנה		דרגה
		ב-א - 4

3 / 12 / 2020  
המ'א'ק - חנוכה



נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינוך ומכרזים

אישור העסקה – ימולא על ידי הממונה  
יש לפרט את התפקידים הנספים שמבצעת המועמדת לרבות: פירוט המטלות, חיקטן מבחינת משכי ומן כמסגרת  
כלל המטלות ותאריכים מדויקים

מסמך מס' 200  
מ/א

תאריך 3.12.2020  
שם הממונה הישיר/ח דן אלכס  
תפקיד מנהל הנ"ל הפא"ר המרכזי  
דרגה דרגה  
חתימה דן אלכס



נציבות שירות המדינה  
אגף בכיר בחינוך ומכרזים

אישור סמנכ"ל בכיר (ניהול התון האנושי)		
נימוק להחלטה	המלצת הסמנכ"ל/ית	תאריך קבלת החלטה
	<input type="checkbox"/> לאשר <input type="checkbox"/> לא לאשר	שנה   חודש   יום 103 / 12 / 10
חתימת הסמנכ"ל/ית	שם הסמנכ"ל/ית	

אישור רפרנט/ית באגף שירות למשרדים בנציבות שירות המדינה		
נימוק להחלטה	החלטת הרפרנט/ית	תאריך קבלת החלטה
בהתאם למפורט מעלה	<input type="checkbox"/> לאשר <input type="checkbox"/> לא לאשר	שנה   חודש   יום 10   13   11   12   2   10
חתימת הרפרנט/ית	שם הרפרנט/ית	
	מור לשם	

במקרה בו אין הלימה בין הנימוק של סמנכ"ל בכיר (ניהול התון האנושי) לבין הנימוק של רפרנט/ית המשרד, יש להעביר את הטופס להחלטה סופית של אגף בכיר בחינוך ומכרזים באמצעות מערכת ה-**ezra** בלבד.

נימוק להחלטה	החלטת הגורם המקצועי באבמ	תאריך קבלת החלטה
	<input type="checkbox"/> לאשר <input type="checkbox"/> לא לאשר	שנה   חודש   יום 
חתימת הגורם המקצועי באבמ	שם הגורם המקצועי באבמ	

1. ניהול כללי – במסגרת תפקידיו במחלקה ובכמעט שש שנים האחרונות (החל מינואר 2015) מנהל מר רואי כחלון ביומיום צוותים הכוללים פרקליטים, מתמחים, עובדי מנהלה, סטודנטים, ובנות שירות לאומי. הצוותים מונים סה"כ כ-10 עד 15 עובדים. בחלק גדול מהפרויקטים שרואי מוביל במחלקה, כגון גיוס מתמחים, עליו לנהל פרויקטים בהם משתתפים כלל עובדי המחלקה (כ-50 עובדים) ולוודא שכל אחד מהם מתייצב למשימותיו, מבצע את חלקו כראוי ומדווח על מה שהתרחש. בסוף התהליכים מר כחלון גם מוביל שלב של הפקת לקחים ושיפור.

2. ממונה משמעת – החל ממאי 2017. עו"ד כחלון ממלא הלכה למעשה את התפקידים שבהגדרת התפקיד של מנהל תחום בכיר (משמעת) בפרקליטות המדינה. הוא עוסק בטיפול בתיקים פליליים/משמעתיים במגזר הציבורי (עובדי מדינה). במסגרת זו הוא מקיים באופן יומיומי היוועצות עם נציב שירות המדינה ומשמש כבא כוחו של היועץ המשפטי לממשלה, בעניין השעייתם של עובדי מדינה שבעניינם מתנהלת חקירה פלילית. התפקיד מהווה מעין תפקיד שיפוטי ומצריך יכולת ניתוח משפטי ברמה גבוהה, עבודה מול גורמים רבים (אגף המשמעת בנציבות, לשכת הנציב, אגף חקירות ומודיעין במשטרת ישראל, כלל פרקליטות המחוז הפליליות ויחידות התביעות של המשטרה, כלל פרקליטות המחוז האזרחיות, משרדי הממשלה השונים בהם עובדים החשודים, לרבות בית הנשיא, הכנסת, ולשכת מבקר המדינה) לצורך קבלת התמונה המלאה, ויכולת לאזן בין השיקולים השונים שנבחנים בעת בחינת השעייתו של עובד מדינה. במסגרת תפקיד זה עו"ד כחלון משמש גם כגורם מקצועי שמנחה את אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה, תוך הבאת המקרים הדורשים זאת לעיוני ולהחלטתי. בשנה האחרונה נכתבו במסגרת זו קרוב ל-500 המלצות משמעת.

2. ממונה על נושאי ניהול שונים במחלקה הכלכלית – החל מינואר 2015.

א. גיוס ואיתור ההון האנושי – בניית תורת עבודה חדשה לחלוטין בתכנון גיוס ואיתור ההון האנושי במחלקה. במסגרת זו, יצר ובנה מערכות יחסים עם כלל מוסדות הלימוד והגורמים האמונים על תחום זה, איתר מראש סטודנטים מצטיינים, ובנה מערכות יחסים עם המוסדות ששיפרו את מעמד המחלקה במוסדות אלה. בנוסף, בנה מערכת מפגשים בין המחלקה למועמדים ששיפרו בצורה גבוהה את הביקוש למחלקה. בתקופת עבודתו, עלה בצורה דרמטית מספר המועמדים שביקשו להתקבל למחלקה הכלכלית, יחד עם עליה משמעותית באיכות המועמדים הפונים.

ב. הדרכה – בניית הדרכות מחלקתיות בתחום המקצועי של היחידה, תכנון הדרכות אישיות לפרקליטים צעירים, כתיבת חוברת עבודה שמשמשת כל פרקליט בפרקליטות בתחום השחיתות השלטונית. כמו כן, הכשרה ניהולית לראשי הצוותים, באמצעות כלי עבודה חדשים (לדוגמה בניית מסמך הערכה צוותי שמכשיר ומשפר את יכולות הניהול של ראשי הצוותים, ישיבות צוותיות

וסטטוס ניהולי, מעקב אחר פעולות הניהול ומישוב שלהן). אחראי על כתיבת המבחן המקצועי למחלקה.

ג. תכניות עבודה – מר כחלון מוביל תחומים משמעותיים בתכנית העבודה וחבר בצוות חשיבה מצומצם שמוביל במחלקה את תחום זה. בנושא זה מפגין מר כחלון חשיבה יצירתית, תכנון עתידי, יכולת ניהול, יכולת ביצוע ויישום של התכניות, ו"מתחת" יכולות היחידה לכדי שיפור היעדים וההישגים.

ד. דוברות – במסגרת רגישה זו, מר כחלון עובד מול דוברות משרד המשפטים, ועיתונאים שמבקשים לסקר את פעילות המחלקה והתיקים שמנוהלים במחלקה. בתפקיד זה, נצטרך רגישות רבה בשל העבודה מול התקשורת, עבודה בזמן מהיר מאוד, יכולת כתיבה ברמה מאוד גבוהה, התמודדות עם סיקור ביקורתי, ועבודה מול גורמים רבים.

3. ממונה על תיקי המלמ"ב – החל מאוגוסט 2017. ממונה על תיקי יחידת החקירות של המלמ"ב במשרד הביטחון והקשר של המחלקה ליחידה זו. במסגרת זו מלווה את תיקי היחידה הרגישים מאוד מבחינה ביטחונית, עובד מול גורמים ביטחוניים בכירים רבים, הערכת תיקים וראיות, ניתוב התיקים, התייעצות בשיבוץ הצוותים המטפלים.

ב"ה, ו' אדר א', תשפ"ב  
7 פברואר, 2022

לכבוד  
עו"ד רואי כחלון  
פרקליטות המדינה

עם סיום תפקידך כבא כוחו של היועץ המשפטי לממשלה המרכז את ההתייעצויות עמנו בנושא השעייתם של עובדי מדינה החשודים בעבירות פליליות, אני רואה לעצמי זכות נעימה להודות לך על פעולותיך בנושא. מידי שבוע, הובאו בפניי המלצותיך וחוות דעתך. הן תמיד מנוסחות בקפידה, ברהיטות ובפירוט, ומספקות הערכת מצב מצויינת האם תיק מסוים יגיע לכדי כתב אישום, והאם החשדות המיוחסים לעובד המדינה עלולים לפגוע בתדמית שירות המדינה. זאת לעיתים חודשים רבים בטרם תתקבל החלטה בפרקליטות על גורלו של החשוד.

אני נהנה תמיד מהבגרות המקצועית הרבה המתבטאת בחוות דעתך, ומחשיבתך על שיקולי רוחב ועל תמונת המצב השלמה. אתה מאזן תמיד בין מצבו הראייתי של התיק לבין שיקולי מדיניות, חשיבותו של המסר המועבר לעובדי המדינה, ורגישות רבה מאוד כלפי העובדים בהם מדובר, זכויותיהם וכבודם.

התרשמתי תמיד ממחויבותך הגבוהה למשימותיך, מתחושת השליחות המוקרנת ממך ומהמציאות המקצועית המאפיינת אותך, וזאת כאשר עבודתך מולנו מתבצעת בנוסף למשימותיך הרבות כממונה וראש צוות פרקליטים במחלקה הכלכלית של פרקליטות המדינה.

אני מאחל לך הצלחה רבה בהמשך דרכך המקצועית. אין לי ספק שכשם שקדמת את שיתוף הפעולה בין נציבות שירות המדינה לבין פרקליטות המדינה כך יוסיף השירות הציבורי להתברך בך.

בברכה,



פרופ' דניאל הרשקוביץ  
נציב שירות המדינה

העתק:  
עו"ד גלי בהרב מיארה, היועצת המשפטית לממשלה  
עו"ד עמית איסמן, פרקליט המדינה





מדינת ישראל  
נציב שירות המדינה



בס"ד

אי בסיוון תשע"ט  
04 ביוני 2019  
0491-0001-2019-039287

לכבוד  
עו"ד דן אלדד – מנהל המחלקה הכלכלית  
פרקליטות המדינה

שלום רב,

הנדון: עו"ד רואי כחלון

בחלוף תקופה מאז נכנסתי לתפקידי, ולאחר שצברנו ניסיון באירועים רבים בהם נבחנה השעייתם של עובדי מדינה החשודים בעבירות פליליות, מצאתי לנכון להביע את תודתי והערכתי לעוה"ד רואי כחלון, האחראי על חלקו של משרד המשפטים בהתייעצות עמנו בנושאים אלה.

מדי שבוע מובאות בפני חוות דעת של עוה"ד כחלון, המנוסחות בקפידה. האתגר שעומד בפניו הוא לייצר תוך זמן קצר חוות דעת שתתמוך בתהליך קבלת ההחלטה על ידי. חוות הדעת של עו"ד כחלון היא הערכת מצב מוקדמת, האם תיק מסויים יגיע לכדי כתב אישום, וזאת לעיתים חודשים רבים בטרם תתקבל החלטה בפרקליטות על גורלו של החשוד. בהתנהלותו מגלה עוה"ד כחלון בגרות מקצועית רבה, וחשיבה על שיקולי רוחב ועל תמונת המצב השלמה. הוא מאזן היטב בין מצבו הראייתי של התיק לבין שיקולי מדיניות, חשיבותו של המסר המועבר לעובדי המדינה ורגישות רבה כלפי העובדים בהם מדובר, זכויותיהם וכבודם.

אציין שאנשי לשכתי ואנשי אגף המשמעת מרגישים במחויבות גבוהה מאוד של עו"ד כחלון למשימותיו, בכך שהוא עושה לילותיו כימים על מנת לעמוד בהצלחה במשימה, גם כאשר התקופה מעוררת לחץ ובטוחני שרבות הן משימותיו בנושאים ובתיקים אחרים.

תקופה זו של תחילת השנה ה-72 לעצמאות ישראל היא הזדמנות ראויה להביע בפניך את הערכתי לעו"ד כחלון ולדרך המבורכת שבה הוא מבצע את תפקידו ומקדם את שיתוף הפעולה בין נציבות שירות המדינה לפרקליטות המדינה.

בברכה,

  
פרופי דניאל הרשקוביץ  
נציב שירות המדינה

העתק:

ד"ר אביחי מנדלבלית – היועץ המשפטי לממשלה  
גבי אמני פלמור – המנהלת הכללית, משרד המשפטים  
עו"ד שי ניצן – פרקליט המדינה

רח' קפלן 3, ירושלים ת.ד. 34076 מיקוד: 9195017 טל': 02-6705495 פקס: 02-5605340

3 Kaplan St. Jerusalem Israel 91919 P.O.B. 34076 Zip Code: 9195017 Tel: 972-2-6705495, Fax: 972-2-5605340

כתובתנו באינטרנט: [www.csc.gov.il](http://www.csc.gov.il)

כתובתנו במייל: [naziv@csc.gov.il](mailto:naziv@csc.gov.il)





המטה למלחמה בפשיעה  
בהברה הערבית

יום שלישי 31 דצמבר 2024  
ל' כסלו תשפ"ה

אל: ראש הממשלה, חה"כ בנימין נתניהו

שלום רב,

**הנדון: הטלת תפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה – עו"ד רואי כחלון**

(סימוכין: מכתבה של היועצת המשפטית לממשלה מיום 30.12.24)

1. בהמשך למכתבה של היועצת המשפטית לממשלה, ולבקשתך, אבקש להתייחס לטענות שהעלו בפניך בנוגע לכשירותי לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה.
2. קראתי את חו"ד המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (ציבורי-מינהלי) המצורפת לעמדתה של היועצת המשפטית לממשלה, ובטרם ארחיב אבקש לסכמה בפתח להלן:

ישנם פערים ניכרים ומהותיים בין האופן שבו הציג הייעוץ המשפטי לממשלה את ניסיוני המקצועי, לבין העובדות כהויתן, באופן שיוּרד לשורש העניין. לצערי, חוות דעתו של המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (מינהלי-ציבורי) (להלן: "המשנה") רצופה באי דיוקים, בניסיון מלאכותי להקטין את ניסיוני המקצועי, ובסתירה למסמכים של נציבות שירות המדינה. מחוות הדעת עולה חוסר הבנה בסיסי בדבר התכונות הנדרשות לניהול בכיר, ומשתקפת ממנה תפיסה ניהולית רובוטית, טכנוקרטית, וחד מימדית – בדיוק ההפך ממה שנציבות שירות המדינה זקוקה לו. ניסיוני הניהולי העשיר והמגוון, לצד ההישגים המרשימים והמוכחים שהשגתי לאורך תפקידי השונים בשירות הציבורי – המדברים בעד עצמם ונתמכים באישורים והמלצות חמות, מציבים אותי כמועמד מתאים וראוי, לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה.

בהקשר זה אבקש גם לחדד כי להבנתי חוות דעתו של המשנה ובפרט הקביעה בהליך של היועצות כי קיימת מניעה משפטית למנותי – היא בחוסר סמכות מובהקת, וללא כל ביסוס משפטי המבסס את אותה מניעה משפטית, ותוך שהמשנה שם עצמו בחוות דעתו, הלכה למעשה, בנעלי ועדת מינויים בהליך שבסמכותו של ראש הממשלה, ובהעדר כל הסמכה לכך. ודוק, אין זה תפקידו של המשנה ליועצת המשפטית לממשלה להביע את עמדתו בדבר מיהו מועמד ראוי אם לאו, ובכך למעשה עוסקת בעיקרה חוות דעתו.

3. אבקש להתמקד בשלושת התחומים המרכזיים והעיקריים:

- א. ניסיון בניהול כללי (חובה)
- ב. ניסיון בניהול בכיר (חובה)
- ג. ניסיון נוסף (כזה שניתן לגביו עדיפות, וכזה שיעשיר את הניסיון המקצועי)



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

4. אבקש להדגיש בפתח דבריי, ובשונה מהמצג שחוות הדעת של המשנה ביקשה לקבע, כי לניסיון המקצועי שהוצג על ידי יש תימוכין מלאים, ומענה מקיף ומלא במסמכים חתומים של נציבות שירות המדינה שהפניתי אליהם, ובאופן חריג, חסר סמכות ולא מקובל "נפתחו", במסגרת חוות הדעת, לפרשנות עובדתית (שגויה). קביעותיו של המשנה בחוות דעתו לגבי אותם אישורים תקפים שהמצאתי שניתנו על ידי הגורמים הרלוונטיים והמוסמכים לכך, הם לכל היותר בגדר הבעת דעה החורגת מסמכויותיו וממילא אין המדובר בסוגיה משפטית – שרק לגביה יש לו סמכות. המשנה, באופן תמוה וחריג ובניגוד לכל סטנדרט מקובל (לרבות משפטי), נמנע בחוות דעתו, בעמימות מכוונת, לפרט מה היא התשתית העובדתית והבירוריים שערך שעל בסיסם קבע את מסקנותיו האמורות לגבי האישורים שהומצאו על ידי.

5. להלן דרישות הסף שגובשו לתפקיד נציב שירות המדינה בוועדת המינויים המיוחדת בראשות כבי השופט חנן אפרתי, ביום 11.7.18:

א. דרישת סף ניסיון ניהולי:

i. חלופה ראשונה: 10 שנות ניסיון בניהול כללי או בניהול משאבי אנוש, וכן 5 שנות ניסיון בתפקידי ניהול בכירים בשירות הציבורי. הניסיון יכול להיות חופף או מצטבר. לבעלי תואר שני ושלישי תופחת שנת הניסיון בשנה אחת.

ii. חלופה שניה: 8 שנות ניסיון בניהול כללי או משאבי אנוש, וכן 8 שנות ניסיון ניהולי בכיר. הניסיון יכול להיות חופף או מצטבר. לבעלי תואר שני ושלישי תופחת שנת הניסיון בשנה אחת.

ב. דרישות נוספות - עדיפות תינתן ל:

i. ניסיון בעבודה מול גופים ציבוריים.

ii. ניסיון בניהול רוחבי.

iii. ניסיון בניהול מו"מ מול גופים גדולים, בעל ניסיון בקבלת החלטות ובעמידה בלחצים.

iv. ניסיון ביוזום ובביצוע רפורמות בהיקף משמעותי.

ג. דרישת סף ניסיון אקדמי: רצוי תואר שני ומעלה.

**ניסיון בניהול כללי או בניהול משאבי אנוש:**

6. הוותק שלי שאושר כדין ובסמכות, בתחום הניהול הכללי וניהול משאבי אנוש הוא מעל ל-12 שנים.

א. החל מינואר 2015 ניהלתי צוותי עובדים, ופרויקטים – כולל בתחום ניהול משאבי אנוש, במחלקה הכלכלית של פרקליטות המדינה (עשר שנים).

ב. שימשתי כקצין משאבי אנוש בצה"ל מעל לשנתיים.



המטה למלחמה בפשיעה  
בהברה הערבית

ג. פירוט הניהול הכללי פורט בתימוכין מנציבות שירות המדינה שצרפתי למכתבי ליועצת המשפטית במשרד ראש הממשלה, ולשם הנוחות אפנה לחלק הרלוונטי להלן:

"ניהול כללי – במסגרת תפקידיו במחלקה, והחל מינואר 2015 מנהל מר רואי כחלון ביומיום צוותים הכוללים פרקליטים, מתמחים, עובדי מנהלה, סטודנטים, ובנות שירות לאומי. הצוותים מונים סה"כ 10 עד 15 עובדים. בחלק גדול מהפרויקטים שרואי מוביל במחלקה, כגון גיוס מתמחים, עליו לנהל פרויקטים בהם משתתפים כלל עובדי המחלקה (כ-50 עובדים) ולוודא שכל אחד מהם מתייצב למשימותיו, מבצע את חלקו כראוי ומדווח על מה שהתרחש. בסוף התהליכים כחלון גם מוביל שלב של הפקת לקחים ושיפור".

**ניסיון בתפקידי ניהול בכירים:**

7. תנאי הסף "ניסיון בניהול בכיר" מופיע כדרישה בתפקידים בכירים רבים בשירות המדינה. נציבות שירות המדינה קבעה רף דרגות במקצועות ובתפקידים רבים, שוותק בהם נחשב לניסיון ניהולי בכיר. עפ"י כללי נציבות שירות המדינה נקבע, כי דרגת "ממונה" ומעלה בפרקליטות המדינה, נחשבת לצורך חישוב ניסיון ניהולי בכיר. כך לדוג' כשהתמודדתי בוועדות איתור לתפקידים בכירים אחרים, נציבות שירות המדינה הכירו בניסיון הניהולי הבכיר שאציג במסמך זה. **הכרה זו היא הכרעה מקצועית סופית, של הרשות המוסמכת – נציבות שירות המדינה, שהיא – ולא המשנה ליועצת המשפטית לממשלה, מוסמכת לקבוע מהו ניסיון ניהולי.**

**ממונה על המשמעת בשירות המדינה מטעם פרקליטות המדינה:**

8. החל מחודש מאי 2017, ועד לדצמבר 2022 (חמש שנים וחצי), שימשתי, כממונה על המשמעת בשירות המדינה מטעם פרקליטות המדינה, וכיועץ מיוחד לנציב שירות המדינה בתחום המשמעת. פירוט התפקיד פורט בתימוכין מנציבות שירות המדינה שצרפתי למכתבי ליועצת המשפטית במשרד ראש הממשלה, ולשם הנוחות אפנה לחלק הרלוונטי להלן:

"ממונה משמעת – החל ממאי 2017. עו"ד כחלון ממלא הלכה למעשה את התפקידים שבהגדרת התפקיד של מנהל תחום בכיר (משמעת) בפרקליטות המדינה. הוא עוסק בטיפול בתיקים פליליים/משמעתיים במגזר הציבורי (עובדי מדינה). במסגרת זו הוא מקיים באופן יומיומי היוועצות עם נציב שירות המדינה ומשמש כבא כוחו של היועץ המשפטי לממשלה, בעניין השעייתם של עובדי מדינה שבעניינים מתנהלת חקירה פלילית. התפקיד מהווה מעין תפקיד שיפוטי ומצריך יכולת ניתוח משפטי ברמה גבוהה, עבודה מול גורמים רבים (אגף המשמעת בנציבות, לשכת הנציב, אגף חקירות ומודיעין במשטרת ישראל, כלל פרקליטויות המחוז הפליליות ויחידות התביעות של המשטרה, כלל פרקליטויות המחוז האזרחיות, משרדי הממשלה השונים בהם עובדים החשודים, לרבות בית הנשיא,



המטה למלחמה בפשיעה  
בהגדרה הערבית

הכנסת, ולשכת מבקר המדינה) לצורך קבלת התמונה המלאה, ויכולת לאזן בין השיקולים השונים שנבחנים בעת בחינת השעייתו של עובד מדינה. במסגרת תפקיד זה עו"ד כחלון משמש גם כגורם מקצועי שמנחה את אגף המשמעת בנציבות שירות המדינה, תוך הבאת המקרים הדורשים זאת לעיוני ולהחלטתי. בשנה האחרונה נכתבו במסגרת זו קרוב ל-500 המלצות משמעת. (ההדגשה שלי ר.כ).

9. תפקיד הממונה על המשמעת בשירות המדינה מטעם פרקליטות המדינה, היה תפקיד ניהולי בכיר במסגרתו הייתי מעורב במאות רבות של המלצות השעיה מידי שנה, במסגרת ההיוועצות של נציב שירות המדינה עם בא כוח היועץ המשפטי לממשלה (כפי שמחויב בחוק). בנוסף שמשתי כגורם המקצועי הארצי מטעם פרקליט המדינה והיועצת המשפטית לממשלה בתחום המשמעת עבור כלל פרקליטי המדינה והרפרנטים של תחום המשמעת במשרדי הממשלה ובבית הנשיא – שבמסגרות אלה קיבלתי מאות פניות וביצעתי מאות התייעצויות. לצורך ההדגשה אפנה לפתיח של טופס אישור ההעסקה ביחס להגדרת התפקיד שביצעתי: "עו"ד כחלון ממלא הלכה למעשה את התפקידים שבהגדרת התפקיד של מנהל תחום בכיר (משמעת) בפרקליטות המדינה". מכוח זאת, הייתי שותף מלא בכל עבודת המטה של הנציבות בענייני משמעת (חקיקה, בניית נהלי עבודה מול הפרקליטות ומשטרת ישראל, נהלים והסדרה, שקילת השעיה כאמור לעיל, והעמדה לדין משמעת במקומות שהיה צורך בהיוועצות מיוחדת). בתקופת עבודתי בפרקליטות המדינה, ראש תחום בכיר (משמעת), היה אחד משלושת ראשי התחומים הבכירים בפרקליטות המדינה (לצד מנהל מחלקת עיכוב הליכים, ומנהל מחלקת עררים)!
10. בחוות דעתו של המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (מינהלי-ציבורי), עלתה תמיהה מדוע פירטתי בתיאור תפקיד הממונה על המשמעת, ששימשתי כ"יועץ מיוחד" של נציב שירות המדינה בתחום המשמעת, ולטענתו לא קיבלתי כתב מינוי לתפקיד זה. יודגש כי בתיאור התפקיד במטלות נוספות שקיבל את אישור הנציבות (שמהווה כתב מינוי דה פקטו), נכתב כי "במסגרת זו הוא מקיים באופן יומיומי היוועצות עם נציב שירות המדינה" ובהמשך נכתב כי הועברו במסגרת זו מאות המלצות מידי שנה. האם התיאור יועץ מיוחד לא עונה על האמור, ולא מתאר כהלכה את תיאור התפקיד?
11. תפקיד הממונה על המשמעת בשירות המדינה מטעם פרקליטות המדינה, בוצע במקביל לתפקידים ניהוליים אחרים שביצעתי בפרקליטות המדינה, כך שלמעשה, במשך כמעט 6 שנים, ביצעתי שני תפקידים במקביל.

**ממונה (ראש צוות כלכלי וביטחוני) פרקליטות המדינה:**

12. שימשתי כראש צוות פשיעה כלכלית וראש צוות ביטחוני בדרגת "ממונה", במשך 4 שנים. תיאור התפקיד: שימשתי כראש צוות פרקליטים [בדרגת ממונה (א6+)] בתיקי שחיתות שלטונית, מרמה ועבירות מס. בנוסף, טיפלתי בתיקים בעלי רגישות ציבורית גדולה,



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

שכלל, בין היתר, הופעה בכל הערכאות של בתי משפט, ליווי צמוד של צוותי החקירה של משטרת ישראל ובעיקר של יחידה להב 433, הנחיית עשרות חוקרים וקציני חקירות בזמן החקירה, הרשות לתחרות (הגבלים עסקיים), יהלויים (רשות המיסים). התפקיד כלל ישיבות עם פרקליט המדינה והיועץ המשפטי לממשלה, והתייעצויות עם גורמים בכירים נוספים במשרדי הממשלה השונים ומערכת הביטחון. בנוסף, שימתי כראש צוות ביטחוני והייתי אמון על ניהול תיקי המרמה כלפי מערכת הביטחון מטעם פרקליטות המדינה, ועל הנחיית יחידת החקירות של מלמ"ב (משרד הביטחון). בנוסף טיפלתי בתיקים מסווגים בעלי רגישות ביטחונית גבוהה במיוחד (סיווג בטחוני "קהילייה" – 02).

**ראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה:**

13. משמש כראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד רה"מ למעלה משנה. תיאור התפקיד: הקמה וניהול המטה במשרד ראש הממשלה. מוביל מטעם ממשלת ישראל את המלחמה בפשיעה בחברה הערבית. בנוסף, המטה מנהל את תוכנית החומש הממשלתית העוסקת בנושא (החלטה 549), עוקב ומנהל את התקציב שלה העומד ע"ס 2.4 מיליארד ₪. ריכוז, עיצוב ותכנון מדיניות הממשלה במלחמה בפשיעה ובאלימות בחברה הערבית. ביצוע עבודות מטה מקצועיות, וריכוז ועדת השרים למאבק בפשיעה בחברה הערבית שבראשה עומד ראש הממשלה. המטה מוביל ומסנכרן את שיתוף הפעולה בין משרדי הממשלה, לכנסת ישראל, לבית הנשיא, למערכת אכיפת החוק, לחברה האזרחית, לאקדמיה, ולהנהגת החברה הערבית בישראל, לצורך מיצוי יעיל ומיטבי של התוכניות, היכולות והעוצמות של הגופים האחרים על מימוש החלטות הממשלה, וצמצום הפערים בתכנון וביצוע. ניהול שיח ומו"מ קבוע מול משרדי הממשלה בנוגע למימוש התקציב ותוכניות העבודה של החלטת הממשלה והאפשרות לבצע הסטות תקציביות למשרדי ממשלה אחרים. עבודה שוטפת וקבועה מול ראש הממשלה, נשיא המדינה, שרי הממשלה, מנכ"לי משרדי הממשלה וראשי ועדות הכנסת. עומד בראש ועדות בין משרדיות שחברים בהן ראשי מערכת אכיפת החוק וההנהלה הבכירה של משרדי הממשלה.

**14. סיכום ניסיון ניהולי בכיר:**

- א. ממונה על המשמעת – 5 שנים ו-7 חודשים.
- ב. ממונה (ראש צוות פשיעה כלכלית וראש צוות ביטחוני) – 4 שנים.
- ג. ראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה – שנה.
- ד. סה"כ ניסיון ניהולי בכיר: 10 שנים ו-7 חודשים (3 שנים בוצעו בחפיפה, כך שלכל הפחות אני בעל ניסיון ניהולי בכיר של 7 שנים ו-7 חודשים).



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

**תחומים נוספים שינתנו להם עדיפות, עפ"י ועדת אפרתי:**

15. כאמור לעיל, עפ"י ועדת אפרתי ניתן לקבל עדיפות לניסיון בתחומים הבאים: עבודה מול גופים ציבוריים. ניסיון בניהול רוחבי. ניסיון בניהול מו"מ מול גופים גדולים, ניסיון בקבלת החלטות ובעמידה בלחצים. ניסיון ביזום וביצוע רפורמות בהיקף משמעותי.

16. במסגרת כלל תפקידי השונים המפורטים לעיל, ובעיקר בתפקידי הנוכחי כראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה, צברתי ניסיון בכל אחד מהפרמטרים. אני עובד רבות מול גופים ציבוריים, משרדי ממשלה, עמותות, מכוני מחקר, אקדמיה ועוד. אני מוביל מטעם משרד ראש הממשלה את העבודה הממשלתית מול כלל משרדי הממשלה ובכך אני בעל ניסיון ניהול רוחבי כלפי משרדי ממשלה רבים בתחום הפשיעה והאלימות בחברה הערבית, ובנוסף ניהלתי מספר פרויקטים רוחביים בפרקליטות המדינה שתימוכין לגביהם הועברו ליעוץ המשפטי במשרד רה"מ. בנוסף, אני עומד בראש צוותים בין משרדיים ומוביל רפורמות רחבות וחקיקה הקשורה לתחום הפשיעה והאלימות (לדוג' רפורמת חברת מופת – לפגיעה בתאגידי פשיעה, שבה אושרה לאחרונה חקיקה בכנסת והופץ תזכיר נוסף להערות הציבור, וחלק מצוות שמוביל רפורמה בשפה העברית לדוברי ערבית במשרד החינוך, בהיקף תקציבי אדיר).

**תחומים נוספים שלא נקבעו במסגרת תנאי הכשירות של ועדת אפרתי:**

17. מעבר לדרישות שנקבעו בוועדת אפרתי ככאלה שיקבלו עדיפות, הצגתי גם ניסיון בניהול עובדים ובניהול פרויקטים: במסגרת תפקידי הניהול שביצעתי במחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה, ניהלתי עובדים גם במסגרת ישירה (כפי שכבר הדגשתי במכתבי הקודם כ-15 עובדים), וגם בצורה עקיפה במסגרת ניהול פרויקטים שהובלתי במחלקה הכלכלית של פרקליטות המדינה (כ-50 עובדים). נוכח העובדה כי המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (מינהלי-ציבורי), הרחיב בנושא, אבקש להדגיש את הנושאים הבאים:

- א. ראשית, ניהול עובדים הינו ניסיון חשוב לצורך ניהול נציבות שירות המדינה, אך הוא לא נקבע כתנאי סף, בתנאי הכשירות של ועדת אפרתי, ולא ברור באיזו סמכות קבע המשנה כי יש לבחון קריטריון זה כתנאי סף מחייב.
- ב. לו הייתה נערכת ביעוץ המשפטי לממשלה בחינה אובייקטיבית והוגנת של מועמדותי במסגרת ההיוועצות, היו מתמקדים בכישורי וביכולות שהפגנתי כמנהל, ביוזמתיות שגיליתי לאורך השנים, בניסיון לפתור בעיות ולשנות הרגלים, בחיפוש פתרונות "מחוץ לקופסה", ביצירת קשרי אנוש מצוינים עם גופים ובעלי תפקידים שלא היו כפופים לי, ברשויות ובמסגרות אחרות, בנטייתי להוביל ולסחוף אנשים ולהוביל תהליכים. כל הדברים האלו תועדו בתיקים שהמשנה



המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

בחן, בהתכתבויות, בחוות דעת מנהליי: עוה"ד אביה אלף, דן אלדד ועפרה לוי, ובנימוקים לפרסי העובד המצטיין של משרד המשפטים, חבר בצוות המצטיין של המשרד, והעובד המעולה של שירות המדינה. כל החומר מצוי בידי המשנה, אך הוא בחר להתעלם מהעובדות הללו, והשמיט אותן מחוות דעתו לראש ממשלת ישראל, כשזה נועץ בו, וזאת בניגוד לחובתו במסגרת ההיוועצות.

ג. במכתבי ליועמ"ש רה"מ הרחבתי בנוגע לניהול הישיר ובנוגע לניהול העקיף. למרות שתנאי סף זה לא נקבע כתנאי סף מחייב, אבהיר את הדברים. כממונה בפרקליטות ניהלתי באופן ישיר בסך הכל כ-15 עובדים (לפרקליטים משוב פנימי, הדרכה, אישור חופשות), וכ-50 עובדים במסגרת פרויקטים שרוכזו תחתי באופן קבוע. ניסיון זה הוכר מפורשות על ידי נש"ם, והפרשנות בחוות הדעת מעוותת בצורה מלאכותית את העובדות.

ד. ניהלתי מספר פרויקטים קבועים ומשמעותיים לאורך מספר שנים בתחום ניהול משאבי אנוש, בתחום ההדרכה והדוברות, ובתחום התיקים הביטחוניים – כפי שפורט בהרחבה בתימוכין שהועברו לייעוץ המשפטי במשרד רה"מ.

### לסיכום:

18. כמתואר בהרחבה במסמך זה ובקורות החיים, עולה בצורה ברורה הניסיון העשיר והרב שיש לי כפי שיפורט ויסוכם להלן:

- א. בתחום הניסיון הניהולי הכללי וניהול משאבי אנוש אני בעל 12 שנות ניסיון.
- ב. בתחום הניסיון הניהולי הבכיר אני בעל ניסיון של 10 שנים ו-7 חודשים (3 שנים בוצעו בחפיפה נוכח ביצוע של שני תפקידים במקביל, כך שלכל הפחות אני בעל ניסיון ניהולי בכיר של 7 שנים ו-7 חודשים).
- ג. אני בעל ניסיון שמעניק עדיפות בתחום עבודה מול גופים ציבוריים, ניסיון בניהול רוחבי, ניסיון ביזום ובביצוע רפורמות בהיקף משמעותי.
- ד. אני בעל ניסיון נוסף שלא פורט כקריטריון מחייב בוועדת אפרתי בתחום ניהול עובדים וניהול פרויקטים בהיקפים משמעותיים.
- ה. אני בעל תואר שני במשפטים בהצטיינות מאוני' בר אילן (השכלה שמאפשרת הפחתה של שנת ניסיון בכל אחד מתנאי הסף המחייבים).
19. לצורך עמידה בתנאי הסף שקבעה ועדת אפרתי לתפקיד נציב שירות המדינה, ונוכח העובדה כי אני בעל תואר שני במשפטים, הייתי זקוק ל-9 שנות ותק בניהול כללי, ול-4 שנות ותק בניהול בכיר. כפי שעולה בבירור מסעיף 18 אני עומד בכל אחד מהקריטריונים שנקבעו ואף עובר אותם בצורה משמעותית. שאר הניסיון המקצועי והניהולי שהצגתי גם בתחום שמעניק עדיפות וגם בתחומים הנוספים ובניהול עובדים, הם כאלה שיכולים רק לחזק את תנאי הסף - שבהם אני עומד בוודאות.





המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית

20. התייחסות מפורטת זו, נועדה לתת מענה מקיף לטענות שעלו בחוות דעתו של המשנה ליועצת המשפטית לממשלה (מינהלי-ציבורי), ולמסקנה השגויה שבאה בעקבותיה על ידי היועצת המשפטית לממשלה.
21. אני מקווה שסקרתי בהרחבה מספקת את הניסיון הניהולי שצברתי לאורך שנותיי בשירות הציבורי. האסמכתאות והתימוכין צורפו במכתביי הקודמים.
22. הדווקנות בחוות הדעת בתחום ניהול העובדים, ובאפיון מאוד מסוים של ניהול עובדים – כתנאי סף מחייב, מעלה שאלות משמעותיות בנוגע לבחינה השוויונית שנעשית בנוגע לתנאי סף זה, על מינוי גורמים בכירים רבים אחרים בשירות המדינה, החל מנציבי שירות מדינה לשעבר - שלא ניהלו בעברם עובדים בהיקפים משמעותיים, וכלה בפרקליטי מדינה לשעבר, ומנהלים בכירים אחרים בשירות המדינה, שגם לא ניהלו עובדים בהיקפים משמעותיים בטרם מונו לתפקידם הבכיר. **יצירת תנאי סף ללא ביסוס ועל ידי גורמים לא מוסמכים, פוגעת בשוויון, ועלולה לערער את האמון בגורם הממליץ או הממנה.**
23. **בנימה אישית** – כאמור, דרך כתיבת חוות הדעת על ידי המשנה, והאופן בו תוארו הדברים (והועברו לתקשורת), יצרו מצג בעיני הציבור ובעיני ראש הממשלה, שהניסיון המקצועי שהצגתי במועמדות על תפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה הוא לא מהימן ולא מדויק, וזאת בשעה שהמסמכים מדברים בעד עצמם. **זו לא התנהלות ראויה. שמו הטוב של האדם, ובוודאי של עובד מדינה בכיר, הוא הנכס החשוב לו ביותר.** צר לי שכך בחר המשנה לנסח את הדברים, וכולי תקווה שמשמך זה הבהיר היטב את מה שהיה זקוק לבירור.

בברכה,

  
רואי כחלון  
ראש המטה למלחמה בפשיעה  
בחברה הערבית



מנהל רשות המסים

כ"ד חשוון תשפ"ה

25 נובמבר 2024

לכל מאן דבעי ;

### הנדון: המלצה לעו"ד רואי כחלון

לעונג לי להמליץ על עו"ד רואי כחלון (להלן יכונה: רואי או רואי כחלון). הכרותי עם רואי החלה בחודש ספטמבר 2023 עת מונתי לתפקיד מנהל רשות המסים. מספר שבועות קודם לכן מונה רואי לתפקיד ראש המטה למאבק בפשיעה בחברה הערבית במשרד רוה"מ.

ההיכרות נוצרה במסגרת דיוני ראש הממשלה בנוגע למלחמה בפשיעה בחברה הערבית, והעמיקה מאוד לאור העבודה השוטפת.

במסגרת העבודה המשותפת, רואי הוכיח עצמו כאיש מקצוע מהמעלה הראשונה, והיה לדמות מפתח בעיצוב התוכנית למלחמה בהון השחור בכלל ובכל הנוגע למאבק בפשיעה במתחוללת במגזר הערבי. יחד, בנינו מסגרת חקיקה חדשנית ויעילה, אשר אמורה להבשיל ולהיכנס לתוקף במסגרת חוק ההסדרים הקרוב. הישג משמעותי נוסף בשיתוף פעולה משמעותי של רואי היה חקיקת הסדר הקבע בפרויקט הדגל של רשות המיסים, "חשבונית ישראל", אשר חסכה למדינה מיליארדי שקלים שנגרעו מהכנסות ארגוני הפשיעה.

רואי הוביל גם את התיאום הבינמשרדי, חיזק את ממשקי העבודה בין גופי האכיפה והרגולטורים השונים: משטרה, פרקליטות, רשות המסים, הרשות לאיסור הלבנת הון ועוד, ובכך יצר תשתית איתנה לפעילות סדורה ושוטפת בעולמות האכיפה. בנוסף, הוא סייע במינוי פרויקטורית ברשות המיסים שתכלול את העבודה בין החטיבות השונות, הכוללות מאות עובדים, ותוודא את ביצוע מדיניות האכיפה ביעילות ובמקצועיות.

במסגרת עבודתנו המשותפת, התרשמתי מאדם כישרוני, מקצועי, ערכי ובלתי מתפשר, שהוביל תהליכים משמעותיים לביטחון הלאומי והאישי של אזרחי מדינת ישראל, והכל בצניעות ובשיתוף פעולה ויכולת מרשימה לרתימת הגורמים השונים למשימה - וזאת בתקופה שמדינת ישראל מצויה במלחמה, מה שמעלה בצורה משמעותית את רמת הקושי של האתגר הניהולי.

כמנהל אחד הארגונים הגדולים במדינת ישראל, המונה אלפי עובדים, אני סבור כי התכונות החשובות ביותר למנהל של ארגון הן חזון, נחישות, מקצועיות, כושר מנהיגות, תקשורת בין-אישית מעולה ויכולת קבלת החלטות תחת לחץ. במהלך השנה האחרונה, בעבודתנו המשותפת, ראיתי במספר רב של הזדמנויות כיצד רואי מביא לידי ביטוי את כל התכונות הללו, ובעוצמה רבה. רואי הוא מנהיג טבעי, עם יכולת יוצאת דופן להוביל שינויים ולהניע תהליכים מורכבים, גם בתנאים מאתגרים.

לאור האמור, הנני ממליץ בלב שלם על קידומו של רואי לתפקידי ניהול בכירים.

  
שי אהרונוביץ



17.12.24

אל: כל המעוניין

**הנדון : מועמדותו של עו"ד רואי כחלון לתפקיד מ"מ נציב שירות המדינה**

אבקש להמליץ על עו"ד רואי כחלון לתפקיד נציב שירות המדינה, ולהרחיב בדבר יכולותיו ותכונותיו הטובות והייחודיות של עו"ד כחלון, ושל ההתאמה שלו לתפקיד הבכיר.

אני מכיר את עו"ד כחלון מזה כעשור, במסגרת עבודה צמודה גם בתפקידו בעבר כממונה וראש צוות פרקליטים, וגם בשנה האחרונה בה הוא משמש כראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה, אנו עובדים באופן יומיומי ומקדמים תהליכים אסטרטגיים משמעותיים נגד התעצמות הפשיעה החמורה.

לאורך השנים ליווה עו"ד כחלון חקירות רגישות רבות מטעם פרקליטות המדינה, וכאמור בשנה האחרונה כראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית, הועמקה מאוד היכרותנו, ואני יכול לעמוד על תכונות האופי שבאו לידי ביטוי בעבודתנו המשותפת, ובאופן ממוקד על תכונותיו שהובילו לטעמי להצלחה משמעותית בהובלת תהליכים משמעותיים מאוד אל מול רגולטורים, משרדי ממשלה, ועבודה מול שותפים אסטרטגיים.

במסגרת זו, הפגין עו"ד כחלון יכולות ניהול המשולבות בראייה מערכתית ואסטרטגית, חזון רחב ותכונות אופי שהרשימו אותי ואת דרגי השטח, איתם עבד.

עו"ד כחלון כיום מנהל בכיר המוביל את העבודה הממשלתית למלחמה בפשיעה בחברה הערבית מטעם משרד ראש הממשלה, ובעברו פרקליט במחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה, ובעבודתו



## - בלמס -

בולטים קווים ברורים של מנהיגות והובלה. הוא מונע משליחות, והוא בעל רצון להשפיע ולכוון, ויכולת מוכחת ויוצאת דופן להניע עובדים, מנהלים ועמיתים

לכל אורך היכרותנו, אנו נתקלים בעוד ועוד קצינים בכירים במשטרה, שברגע שהם מבינים שעו"ד כחלון מוביל איתם את המשימה, הם מדברים בשבחו ומשמיעים דברי הערכה רבים ליכולותיו, לקו מחשבתו, ולמחויבותו לערכים, למשימות ולעובדה שהובלתו תמיד נעשית בשותפות ובשילוביות כסגנון ניהולי מיוחד, סגנון אשר רותם אנשים לעשייה חיובית ולמחויבות למשימה.

כפי שאני רואה את הדברים כמפקד בכיר במשטרת ישראל, ניהול ארגונים גדולים ומורכבים מושתת על מצוינות מקצועית ועל הובלה ומנהיגות, לצד ניסיון בניהול משימות מורכבות, עמידה מוכחת באתגרים וחשוב מכל חזון ויכולת לרתום את כולם להגשמתו. אלה הן תכונות יסוד הכרחיות למנהל.

עו"ד כחלון הוא מנהל מצוי, יש לו ניסיון משפטי רב, הוא מקצועי מאוד, רהוט, מרשים, עומד באופן מיטבי במצבי מתח ולחץ, ושומר על התנהגות ממלכתית, מתונה, ושלווה, ומגיע כך לאפקטיביות מקסימלית בהשפעתו החיובית על עמיתיו למשטרה, לגופים נוספים במערכת אכיפת החוק ולגורמים בכירים ממשרדי הממשלה.

הסיבות המרכזיות לדעתי להצלחתו של עו"ד כחלון כמנהל בכיר, היא במישור הראשון מנהיגותו, שמורגשת כשהוא מלווה ומוביל את המשימות. תמיד הדברים נעשים ברוח טובה, משתפת, משלבת, ולמען המשימה. הוא "שחקן נשמה". ביכולותיו המנהיגותיות, הניהוליות, ובכישוריו החברתיים מצליח עו"ד כחלון לרתום את כולם למשימה, תמיד על הצד הטוב ביותר, במקצועיות, ביעילות וביסודיות, תוך שהוא סוחף את כולם אחריו.

במישור השני סוד ההצלחה של עו"ד כחלון הוא בתכנון קפדני המאפיין אותו, בביצוע המשימות באופן המתייחס לשינויים במצב המחייבים שינוי בתוכנית, ובביצוע תוך מעקב אחר הביצועים ותיקון.

עו"ד כחלון בולט מאוד הן במנהיגות אותנטית וסוחפת, הן ביכולת להעמיק בתכנון ולבצע עבודת מטה סדורה.



- בלמס -

תכונה בולטת נוספת היא שנראה שעו"ד כחלון מונע מתחושת שליחות בתפקידו כמנהל בכיר בשירות המדינה, והדבר מביא אותו להשקעה מרשימה בעבודתו ולהישגים משמעותיים מאוד. עו"ד כחלון תופס את תפקידו בשירות הציבורי בפן הערכי והחברתי, ורואה את עשייתו בהיבט רחב, הבוחן כל העת את האפקט שלה על החברה ועל עיצוב דמותה. מהניסיון הרב שצברתי במסגרת תפקידי, אני סבור שעו"ד כחלון הוא מועמד ראוי ביותר לתפקיד. אני סבור שתכונותיו בעת הנוכחית, לצד האתגרים שיש למדינת ישראל, מעמידים אותו כמועמד ראוי, שיכול להוביל את נציבות שירות המדינה בצורה הטובה ביותר.

אני שמח להמליץ על עו"ד כחלון לתפקיד נציב שירות המדינה, וחושב שהמערכת כולה תיתרם מבחירתו.

בזרמה  
בועז בלט,  
ניצב  
ר' אגף החקירות והפודיעין



החברה למתנ"סים

شركة المراكز الجماهيرية

נודם - קהילה - חברה - אנוש - מקצוע - מחנך

ב' טבת תשפ"ה

02 ינואר 2025

לכבוד:

עו"ד רואי כחלון

### הנדון: מכתב המלצה לתפקיד נציב שירות המדינה

אני גאה להמליץ בחום על עו"ד רואי כחלון לתפקיד נציב שירות המדינה. כמי שזכה להכיר את רואי באופן אישי ומקצועי לעומק, אני יכול להעיד מקרוב על יכולותיו. שיתוף הפעולה ההדוק בינינו, במיוחד בשנה האחרונה - בתפקידי כמנכ"ל החברה למתנ"סים ובתפקידו המאתגר של רואי כראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה, חשף בפניי מנהל מהשורה הראשונה, ובעל יכולות ניהול מרשימות.

החברה למתנ"סים, אותה אני מנהל, היא מהארגונים החברתיים המשפיעים ביותר בישראל. היא מהווה עוגן מרכזי בחייהם של כשלושה מיליון אזרחים, באמצעות רשת ארצית של 192 מרכזים קהילתיים הפועלים בכ-1,000 שלוחות בלמעלה מ-220 רשויות, מקצה לקצה של המדינה במגזר הכללי, החרדי והערבי. פעילותנו הענפה חובקת את כל שכבות האוכלוסייה, המגזרים והקהילות בחברה הישראלית.

בתפקידו כראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית, הוכיח רואי מנהיגות אמיצה. הוא הפגין יכולת מרשימה במיוחד בניהול והובלת צוותים מורכבים ורב-מגזריים, תוך שילוב בין נציגי החברה האזרחית, משרדי הממשלה והמגזר הפרטי. מה שמייחד את רואי הוא יכולתו המשמעותית לרתום אנשים לחזון משותף, תוך שמירה על סטנדרטים מקצועיים גבוהים במיוחד.

כמנכ"ל של אחד הארגונים הגדולים והמשפיעים בישראל, המעסיק אלפי עובדים ומשרת מיליוני אזרחים, אני מאמין שהתכונות החיוניות ביותר למנהל של ארגון גדול הן: חזון אסטרטגי מובהק, יכולת הנעת עובדים יוצאת דופן, כושר קבלת החלטות מהיר ומדויק, יכולת ניהול משברים, וכישרון לבניית קונצנזוס בין גורמים מגוונים. ברואי מצאתי את כל התכונות הללו, והן באות לידי ביטוי בעוצמה מרשימה ובלטת במיוחד.

הישגיו המרשימים של רואי בתחום המאבק הכלכלי בפשיעה, ובהובלת תוכניות חינוך מהפכניות, שאנו בחברה למתנ"סים שותפים מלאים למהלכים ולחשיבה האסטרטגית שלהם, מעידים על יכולתו יוצאת הדופן להוביל שינויים מערכתיים מורכבים. יכולתו להניע תהליכים משמעותיים, תוך ניהול של משאבים ולוחות זמנים, היא תכונה שתשרת אותו היטב בתפקיד נציב שירות המדינה.

רועי משלב הבנה מעמיקה של המערכת הציבורית, רגישות חברתית גבוהה, ויכולת מוכחת לבניית גשרים בין מגזרים וקהילות. הוא מצטיין ביכולתו לזהות הזדמנויות לשיתופי פעולה חוצי-מגזרים, ולתרגם חזון למציאות מוחשית.

אני משוכנע כי רואי כחלון הוא מועמד ראוי מאוד לתפקיד נציב שירות המדינה, וכי מינויו יתרום תרומה משמעותית לחיזוק ושיפור השירות הציבורי בישראל.

בכבוד רב,

בברכה,

טל ג'סכס

מנכ"ל החברה למתנ"סים



משרד הרווחה  
והבטחון החברתי

ראש הממשלה  
PRIME MINISTER

יום חמישי ב' טבת תשפ"ה  
02 ינואר 2025

לכל מאן דבעי

הנדון: עו"ד רואי כחלון - המלצה לתפקיד ממלא מקום נציב שירות

ברצוני להביע את תמיכתי המלאה והחמה במועמדותו של ראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה, לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה.

במהלך השנה האחרונה, שיתוף הפעולה בין משרד הרווחה והבטחון החברתי לבין המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית היה משמעותי וחשוב ביותר. במסגרת שיתוף פעולה זה, פעלנו יחד להובלת תכניות רבות ומגוונות שמטרתן לצמצם את הפשיעה בחברה הערבית ולשפור איכות חייהם של התושבים.

משרד הרווחה מוביל תכניות רבות בתחום הרווחה והשיקום, בהן תכניות לחינוך והסברה, תכניות לשיקום נוער בסיכון, וכן תכניות לשיקום נפגעי פשיעה ושילובם חזרה בקהילה. ראש המטה שותף מלא לפיתוח והובלת תכניות אלו, והתוצאות המרשימות שהשגנו בשטח מדברות בעד עצמן.

כחלק מתפקידו, ראש המטה הפגין יכולות ניהול יוצאות דופן, חזון רחב וממוקד, ומחויבות עמוקה לעשייה ולשיתוף פעולה בין-משרדי. הוא הפגין הבנה עמוקה של הצרכים והאתגרים של החברה הערבית, ויכולת לעבוד בשיתוף פעולה מלא עם כל הגורמים המעורבים.

ניהול בכיר במשרד הרווחה דורש יכולות ניהול מתקדמות, יכולת לתכנן אסטרטגי, קבלת החלטות מושכלות, ניהול צוותים רב-תחומיים, תקשורת בינאישית מעולה, ויכולת להתמודד עם אתגרים מורכבים. כמי שמנהל משרד עם תחומי אחריות רחבים ומגוונים, אני רואה בעו"ד כחלון את כל התכונות הנדרשות לניהול בכיר ויעיל.

אני משוכנע שמינויו של ראש המטה לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה יתרום רבות לשירות הציבורי, ואני ממליץ עליו בחום לתפקיד זה.

בברכה,

ינון אהרוני  
המנהל הכללי



اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية  
הוועד הארצי לראשי הרשויות המקומיות הערביות

טל' / هاتف: 04-6013323, פקס / تلفاكس: 04-6013322

דוא"ל / بريد إلكتروني: Office@Nalcci.org

המלצה מטעם יו"ר ועד ראשי הרשויות הערביות

לכבוד:

רואי כחלון

ראש המטה למלחמה בפשיעה

בחברה הערבית במשרד רה"מ

הנדון: המלצה לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה

גבירותיי ורבותיי,

ברצוני להמליץ בחום על עו"ד רואי כחלון ראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה, לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה.

במהלך השנה האחרונה, עבדנו בשיתוף פעולה צמוד ומתואם במאבק בפשיעה בחברה הערבית. עבודת המטה בהובלתו של עו"ד כחלון, התמקדה במאבק בפשיעה על כל גווניה, תוך הבנת המורכבות והייחודיות של החברה הערבית. למרות המצב הקשה בו נתונה החברה הערבית מבחינת התעצמות הפשיעה, ניתן לראות בכירור את ההתקדמות בעבודת הממשלה הגובעת בעיקר מעבודת המטה המצוינת.

העבודה עם עו"ד כחלון חיוקה באופן משמעותי את האמון של ראשי הרשויות הערביות בעבודת הממשלה. תחושת השותפות והמחויבות שיצרנו ביחד תרמה רבות לאפקטיביות של המהלכים שנקטו ולחזוקת האמון במערכת.

ראש המטה הפגין במהלך תקופת עבודתו יכולת ניהול מרשימות, חזון ברור וממוקד, וכישורים בינאישיים ויוצאי דופן. תחת הנהגתו, התבצעו רפורמות משמעותיות ושיחופי פעולה בין משרדי הממשלה השונים, שהביאו לשיפור המצב בשטח.

ניהול בכיר דורש מגוון רחב של תכונות, כולל יכולת לתכנן אסטרטגי, קבלת החלטות מושכלות, ניהול צוותים רב-תחומיים, תקשורת אפקטיבית, התמודדות עם לחצים ואתגרים מורכבים, ויכולת להוביל רפורמות ותהליכי שינוי משמעותיים. כיו"ר ועד ראשי הרשויות הערביות, אני נדרש לתכלול ולניהול רחב היקף, ואני רואה בראש המטה את כל התכונות הנדרשות לניהול בכיר ויעיל.

אני ממליץ בחום על מינויו של ראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית לתפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה. אני מאמין ששירות המדינה יתברך במינוי זה, ושהוא יתרום רבות לקידום השירות הציבורי בישראל.

בכבוד רב,

اللجنة القطرية لرؤساء السلطات  
المحلية العربية في إسرائيل (Nalcci)  
הוועד הארצי לראשי הרשויות  
המקומיות הערביות בישראל (נ"ר)

מאזן גנאים

ראש עיריית סח'נין

יו"ר הוועד הארצי

לראשי הרשויות המקומיות הערביות



מ. 7. 78

אגף מינימום מ/מ

## תיאור משרת נציב שירות המדינה

### כללי

איש בעל חזון ועשייה מוכחת, בעל מעמד בתחום הציבורי, יצירתי, אמיץ, בעל תודעת שירות מפותחת, דמות לחיקוי, בעל חוסן ערכי, תפיסה ממלכתית ציבורית, מקור לאמון הציבור ובעל יושרה.

### מאפייני עיסוק

תיאור עיסוק: נציב שירות המדינה

1. עמידה בראש נציבות שירות המדינה, המונה כ-200 עובדים, גוף המשפיע באמצעות התקשי"ר באופן ישיר על 70,000 עובדי המדינה ועל מאות אלפים בשירות הציבורי, לרבות השלטון המקומי, חברות ממשלתיות ועוד.
2. ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, קידומו ופיתוחו למען שירות נכון, יעיל ונקי כפיים, למען אזרחי המדינה.
3. אחריות על גיבוש המדיניות הממשלתית בפיתוח ובניהול המשאב האנושי של שירות המדינה והרפורמות המתגבשות בגין כך.
4. ייצוג השירות הממשלתי.
5. ביצוע בפועל של המדיניות וביצוע רפורמות עתידיות.
6. דוגמא ומופת לעובדי השירות הציבורי ומנכ"ל על של השירות הציבורי, כמי שפועל מול כל משרדי הממשלה, שרים ועובדים ומול ארגוני עובדים וגורמים חיצוניים נוספים.
7. החלטות על פי דין ונוהל בנוגע לתהליכים, מכרזים, השעיית עובדים, פיטורין וניהולם.
8. קביעת כללים לקבלה, קידום, העברת עובדים, כללי התנהלות ואתיקה ואחריות על יישום הוראות התקשי"ר וכללי מנהל תקין, אכיפה ומשמעת.
9. ניהול הסגל הבכיר בשירות המדינה, קביעת תנאי שירות, פנסיה, כונוניות, תוספות שכר ייחודיות וכיוצ"ב לכלל עובדי המדינה.
10. יו"ר ועדת השירות, יו"ר ועדת המינויים, חבר בוועדת המינויים הבכירים וחבר בוועדות איתור שונות לפי קביעת הממשלה.
11. שומר סף של טוהר המידות ומנהל תקין לטובת האינטרס הציבורי ושירות המדינה.

## דרישות סף לתפקיד נציב שירות המדינה

1. השכלה: תואר אקדמי ראשון ממוסד אקדמי מוכר בכלכלה, משפט, מדיניות ציבורית, משאבי אנוש, ניהול או תחומים רלוונטיים אחרים לעיסוק. עדיפות לבעלי תואר שני ומעלה.

2. ניסיון:

חלופה א: 10 שנות ניסיון בניהול כללי או בניהול משאבי אנוש וכן 5 שנות ניסיון בתפקידי ניהול בכירים בשירות הציבורי או בתאגיד בעל מספר עובדים משמעותי. הניסיון יכול להיות חופף או מצטבר. לבעלי תואר שני ושלישי תופחת תקופת הניסיון בשנה אחת.

חלופה ב: 8 שנות ניסיון בניהול כללי או בניהול משאבי אנוש וכן 8 שנות ניסיון בתפקידי ניהול בכירים בשירות הציבורי או בתאגיד בעל מספר עובדים גדול ומשמעותי. הניסיון יכול להיות חופף או מצטבר. לבעלי תואר שני ושלישי תופחת תקופת הניסיון הנדרשת בשנה.

## דרישות נוספות

עדיפות תינתן ל:

1. ניסיון בעבודה מול גופים ציבוריים.
2. ניסיון בניהול רוחבי.
3. ניסיון בניהול מו"מ מול גופים גדולים, בעל ניסיון בקבלת החלטות ובעמידה בלחצים.
4. ניסיון ביזום ובביצוע רפורמות בהיקף משמעותי.



ראש הממשלה  
PRIME MINISTER

ירושלים ה' בטבת התשפ"ה, 5 בינואר 2025

לכבוד,

עו"ד רואי כחלון

ראש המטה למלחמה בפשיעה בחברה הערבית במשרד ראש הממשלה

שלום רב,

הנדון: הטלת תפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה

מתוקף סמכותי לפי סעיף 23א לחוק שירות המדינה (מינויים) התשי"ט-1959, ולאחר שקיימתי את חובת ההיוועצות הקבועה בחוק, אני מטיל עליך למלא את תפקיד ממלא מקום נציב שירות המדינה החל מהיום לתקופה של שלושה חודשים או עד למינוי נציב שירות מדינה קבוע, לפי המוקדם.

בברכה  
  
בנימין נתניהו  
ראש הממשלה