

## מפגש שמיני: פורום מנכ"לים לשעבר בשירות הציבורי

### נוכחים

מנכ"לים ובכירים לשעבר: אמיר הלוי, מיכל הלפרין, רענן דינור, גלית כהן, נועז בר ניר, רוני חזקיהו, תומר לוטן, אילן שוחט, רון צור, נעמה קאופמן, נעמה שולץ, אמי פלמור, סיגל מורן, קרן טרנר, שאול מרידור, יאיר פרנק, רון דול, שי-לי ספיגמן, שוקי אמרני

מהמכון: יוחנן פלסנר, קרנית פלוג, ריטה גולשטיין-גלפרין, אסף שפירא, מעין זכר-פלג, דויד שורמן, עדי אליאסי-כהן, נעמה גושן

### רקע

בתאריך ה-15 באפריל, 2024, פורום מנכ"לים לשעבר התכנס למפגש שביעי. במוקד הדיון עמדו שני מחקרים: (1) מינויים ודרשות סף למנכ"לים במשרדי הממשלה, ו-2) מינוי נציב שירות המדינה, והרפורמות שהנציב הבא יצטרך להוביל. ראש התוכנית לרפורמות פוליטיות, ד"ר אסף שפירא, הציג את עבודת המחקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה בנושאים הללו.

### להלן עיקרי הדברים שעלו

לתפקידו של מנכ"ל במשרד ממשלתי יש עוצמה והשפעה משמעותית הבאה לידי ביטוי הן ביישום המדיניות הממשלתית, והן בכל הנוגעה לעובדי שירות הציבור, לרבות קידום, קליטה ופיתוח הון אנושי. תפקיד המנכ"ל הוא תפקיד ניהולי לכל דבר ולכן חשוב, כתנאי בסיס, שלמנכ"לים יהיה ניסיון מקצועי בניהול והובלת תהליכים, בנוסף ליכולות גבוהות ביחסי אנוש.

אירועי השבעה באוקטובר רק העצימו את ההבנה שהון אנושי הינו מהותי להתנהלות ממשרדי הממשלה ומתן מענה ואמון לאזרחים. לכן, חובה לדרוש שיהיו במערכת הציבורית אנשים ראויים.

### מנגנוני מינויים

השיח בפורום התקיים מתוך ההנחה ששימור זיקה אישית ופוליטית לשר מאפשרת יעילות ותיאום בין השרים והמנכ"לים וכן מהווה גורם מהותי בקידום העבודה במשרדים עצמם. כמו כן, אין שאיפה לשנות כליל את מערך האיזונים. עם זאת, יש אתגרים הנובעים מתהליך המינויים עצמו, לא רק בהקשר לבחירות או למינויים פוליטיים. דבר זה מייצר מספר בעיות, כגון:

1. תהליך המינויים בוועדת המינויים בשירות המדינה לא נעשה באופן תחרותי, לאור העובדה שרק מועמד אחד (מטעם השר) מוצג בפני הוועדה ואין נקודת השוואה למועמדים ראויים נוספים.
2. נוסף על יחסי אמון בין השר למנכ"ל, נדרשת נאמנות לקידום המשרד (כמו דירקטוריון - האחריות היא לחברה, ולא רק למי שמינה).
3. ריבוי של ממלאי מקום, יוצר נזק לרציפות תפקודית של למשרדי הממשלה. רצוי שמנכ"ל (כתפקיד מקצועי) ישלים קדנציה של 4 שנים.

### הגדרת תפקיד ותנאי סף

1. הגדרת תפקיד: התאמת מנכ"ל לתפקידו מאוד תלוי באתגרים הפרטניים של המשרד (גם ברמה ה"חיצונית" – תחומי האחריות של המשרד בקונטקסט של צרכי הציבור – וגם בהקשר

- "הפנימי" – להתנהלות המשרדים). לכן, יש קושי בהגדרה אחידה, קשיחה וכוללת לתנאי הסף של מנכ"לים.
2. מדידה: העדר מנגנוני מדידה אל מול ביצועים של מנכ"לים מקשה על הגדרת תנאי הסף, יעדים אופרטיביים וציפיות ממנכ"לים בשלבי המינוי עצמו (מה שגם לא מוגדר באופן מותאם למשרדים שונים).
  3. תנאי סף טכניים בהלימה לצרכי המשרד: יש שטענו כי יכולות טכניים בתחומי הליבה של המשרד אינם הכרחיים, אל מול אחרים שהדגישו כי דבר זה חשוב יותר או פחות במשרדים מסוימים. כמו כן, ראוי שתנאי הסף ישקפו את השוני בין משרדים וכן ישימו דגש על יכולות טכניות בהתאם לדרישות ולצרכי המשרד, הנגזרים מתחומי העשייה הפרטניים.
  4. המורכבות של הגדרת תנאי סף: הכרעה לגבי יכולות הניהול של מועמדים הוא דבר מורכב, ולכן יש לשלב בין ניסיון (אובייקטיבי) וכישורים (סובייקטיבי).
  5. פוליטיזציה של מינויים: יש עליה בלחצים המופעלים על שרים למנות אנשים מקורבים, גם אם יש חוסר במאפיינים מקצועיים.
  6. בחלק מהמחזורים של מנכ"לים יש העדר ניסיון ניהולי.

### המלצות הפורום

1. **הגדרת מדדים לביצועים של מנכ"לים**, כדי לתקף את איכות המינוי במהלך כהונתם וגם למדוד בדיעבד הישגים. זאת על מנת לאפשר שיפור בתהליך המינוי והפקת לקחים לגבי ציפיות ממנכ"לים למשרדים שונים.
2. **לקדם תהליכים פרוצדורליים שיאפשרו הלימה בין צרכי המשרד והמועמד המיועד**. ראשית, לבקש מהשר להצהיר על המשימות, האתגרים העיקריים והיעדים למשרד. שנית, לחייב את השר לתקף ולהסביר את ההתאמה בין סוגיות אשר הועלו באתגרי המשרד והכישורים של המועמד.
3. **לעודד שקיפות ואחריות בביצוע תהליכי מינויים של וועדת המינויים** דרך חיזוק סטטוטורי של הוועדה, והעמקת האחריות האישית של חברי הוועדה, עם עיגון תהליכי עבודה, ופרסום ההמלצות והטענות של חברי הוועדה לציבור הרחב (כגון פרוטוקולים שקופים). שקיפות גם צריכה לבוא לידי ביטוי בהקשר להצעת השר, ולחייב פרסום של הסיבות להצעת המועמד לוועדה.
4. **לחזק סטטורית את הפריסה והקריטריונים שוועדת המינויים בשירות המדינה בודקת**.
5. **הקשחת תנאי הסף המקצועיים**, הניהוליים ועוד.
6. **עידוד הכשרות ומתן כלים לבעלי תפקיד**. למרות ניסיונות עבר, עלו הצעות לייצר הכשרות גורפות בשירות הציבורי ומתן כלים למנכ"לים כדי לייצר תהליך סוציאליזציה למערכת השירות הציבורי, לבנות אתוס ולהעלות את רמת המקצועיות.
7. **חשיבה והגדרה של מידת החשיבות של הנציב בתהליך מינוי מנכ"לים מקצועיים**. יש אשר מעריכים כי נציבה שיכולה לעמוד כשומרת סף מול דרישות השרים היא הפתרון ליצירת איזון בוועדות המינויים, אך יש המאמינים כי שינוי רחב יותר בתהליך המינויים בכללי נדרש, מעבר לנושא הנציב.