

# המרכז להנצחת מורשת גוש קטיף וצפון השומרון

מאי 2024  
נוהל ועדת איתור  
לפי רוח הדברים של חוזר רשות  
החברות (שנכתב בידי אורי יוגב ינואר  
2017\*)  
בשינוי חלק מהדברים ובעריכה  
מותאמת

הנדון: הליך איתור מנהל כללי במרכז

## רקע

חוק המרכז להנצחת מורשת גוש קטיף וצפון השומרון, התשס"ח – 2008 (להלן: "החוק"), קובע:

סעיף 17 – מינוי מנהל

(א)

המועצה, באישור השר, תמנה מנהל כללי למרכז, לאחר שקיימה הליך לאיתור מועמדים (בחוק זה – המנהל).

(ב)

המנהל ימונה לתקופה של ארבע שנים, ואפשר לשוב ולמנותו מחדש, באישור השר, לשלוש תקופות כהונה נוספות כאמור.

סעיף 18 – תפקידי המנהל

(1)

לנהל את המרכז – האתר, המכון והארכיון;

(2)

ליישם את החלטות המועצה;

(3)

להכין את תכנית העבודה השנתית והצעת תקציב שנתית, והבאתן לאישור המועצה;

(4)

לדווח למועצה על פעילויות המרכז – האתר, המכון והארכיון.

לצורך קיום הליך ראוי ונכון, המרכז יפעל בהתאם לנוהל ולמסמכים המצורפים. בכל אשר כתוב בנהל באשר לחברות הממשלתיות, המרכז יפעל ברוח הדברים, אך ייצמד לחוק המרכז, למסמכים המצורפים (הודעה לעיתון, הודעה באתר, טופס), להחלטות המועצה וועדת האיתור והם הגוברים.

\*[https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/general-managers-appointments/he/directorate-members-appointments\\_general-managers-appointments\\_GeneralManagerProcedure2017.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/general-managers-appointments/he/directorate-members-appointments_general-managers-appointments_GeneralManagerProcedure2017.pdf)

תנאי הכשירות לכהונת מנכ"ל על פי חוק החברות הממשלתיות

1. חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975 ("חוק החברות הממשלתיות"), קובע כי מנכ"ל חברה ממשלתית ימונה על ידי דירקטוריון החברה.<sup>1</sup> מינוי זה טעון את אישור השרים,<sup>2</sup> לאחר התייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים.<sup>3</sup>
2. תנאי הכשירות לכהונת מנכ"ל בחברה ממשלתית קבועים בסעיף 37(ג) לחוק החברות הממשלתיות, המפנה לעניין זה, תוך שינויים, גם לסעיף 16א לחוק האמור.<sup>4</sup>
3. בנוסף לתנאי הכשירות שנקבעו בחוק החברות הממשלתיות, על הליך בחירת המנכ"ל בחברה ממשלתית חלים כאמור גם עקרונות וכללים שנקבעו לעניין זה בפסיקת בתי המשפט, הנחיות היועץ המשפטי לממשלה וחוזרי רשות החברות הממשלתיות. על עיקריהם של אלה נעמוד להלן.

פסיקת בתי המשפט, הנחיות היועץ המשפטי לממשלה וחוזרי רשות החברות הממשלתיות

4. פסק הדין המנחה בעניין הליך בחירתו של מנכ"ל בחברה ממשלתית הוא פסק דינו של בית המשפט העליון בפרשת מוריס ניסן שם נקבע כי בהליך בחירת המנכ"ל על דירקטוריון החברה הממשלתית לפעול להגשמת התכלית של איתור ומינוי **המועמד המתאים ביותר למשרה**:<sup>5</sup>

*"במינוי מועמד למשרת מנהל כללי משתתפים שלושה שושבינים: דירקטוריון החברה, הוועדה והשר המופקד על המינוי. כל אחד מהגורמים האמורים אמור לקדם את אותה תכלית משותפת: מינוי המועמד המתאים ביותר למשרה המוצעת."*

5. על אף שהליך איתור מנכ"ל בחברה ממשלתית אינו כפוף לחובת מכרז סטטוטורית, נקבע שם כי החלטות הדירקטוריון בעניין בחירת המנכ"ל חייבות לעמוד באמות מידה החלות על גופים המשמשים כנאמן הציבור, ובכלל זה, על הדירקטוריון לנהוג בשוויון ולא להפלות בין המועמדים למשרה:<sup>6</sup>

*"בהפעילה את שיקול דעתה, משמשת הרשות הממנה, קרי, הדירקטוריון בעת מינוי המועמד והשר בעת אישור המינוי, כנאמן הציבור, וכל פעולה והחלטה הננקטת על ידם חייבת להעשות מתוך התחשבות בנאמנות זו... מחובת הנאמנות נגזרת החובה על הרשות להפעיל את שיקול דעתה בהגיונות, ביושר, בסבירות וללא הפלייה."*

6. בעקבות פסיקה זו, הפיצה רשות החברות הממשלתיות ביום 11 לאוגוסט 1999 את חוזר הרשות בעניין מינוי מנהל כללי בחברה ממשלתית (חוזר מס' 1/1999), ובו הנחתה את יושבי

<sup>1</sup> ר' סעיף 37(א) לחוק החברות הממשלתיות.

<sup>2</sup> המונח "השרים" מוגדר בסעיף 1 לחוק החברות הממשלתיות כ"שר האוצר יחד עם השר שנקבע לפי חוק זה כאחראי לענייני החברה".

<sup>3</sup> הוועדה שנתמנתה לפי סעיף 18ב לחוק החברות הממשלתיות.

<sup>4</sup> תנאי הכשירות שנקבעו בסעיף 16א לחוק החברות הממשלתיות פורשו בהנחיות היועץ המשפטי לממשלה מס' 5000.6 אשר עליה נעמוד בהמשך סקירה זו.

<sup>5</sup> בג"צ 932/99 התנועה למען איכות השלטון בישראל נ' יו"ר הוועדה לבדיקת מינויים פ"ד נג(3), 769 בסעיף 26 לפסק הדין.

<sup>6</sup> שם, בסעיף 27 לפסק הדין.

ראש הדירקטוריונים של החברות הממשלתיות בעניין חובות הדירקטוריון במינוי מנהל כללי.<sup>7</sup> הוראותיו של חוזר זה נקבעו על דעתו של היועץ המשפטי לממשלה.

7. כעבור מספר שנים, בהקשר של הליך איתור מנכ"ל בחברה למתנ"סים מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ ("החברה למתנ"סים") הוסיף והדגיש בית הדין האזורי בירושלים את חובתו של דירקטוריון החברה הממשלתית לקיים את הליך איתור המנכ"ל בהתאם לעקרונות העומדים ביסוד דיני המכרזים, ובכלל זה:<sup>8</sup>

**"...בתנאים של שוויון הזדמנויות שיאפשר תחרות הוגנת בין משתתפיו, בצורה גלויה ובתנאים שווים, על בסיס עקרון תום הלב."**

8. בעקבות פסיקה זו, וכחלק מבירור בעניין הליך איתור מנכ"ל לחברת עמידר החברה הלאומית לשכון בישראל בע"מ, כתבה המשנה ליועץ המשפטי לממשלה בעניין זה:<sup>9</sup>

**"האחריות המוטלת על הדירקטוריון בעניין זה כוללת, לצד חובות האמון והזהירות מכוח דיני החברות, גם חובות נוספות מתחום המשפט הציבורי הנוגעות לאופן קיום הליך הבחירה. כפי שהודגש בפסק הדין בעניין החברה למתנ"סים (בש"א 3012/02 זהבה הדר נ' החברה למתנ"סים מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ ורשות החברות הממשלתיות, מ-29.7.2003), על דירקטוריון החברה הממשלתית לקיים את ההליך לבחירת מנכ"ל החברה בהתאם לעקרונות העומדים ביסוד דיני המכרזים, ובהם שוויון הזדמנויות, תחרות הוגנת ושקיפות ההליך."**

9. בעקבות פסק הדין בעניין החברה למתנ"סים פנה היועץ המשפטי לממשלה אל מנהל רשות החברות הממשלתיות במכתב מפורט בו הדגיש מספר סוגיות העולות מפסק דינו של בית הדין, ובו ציין את הדברים הבאים לעניין חובת הפומביות של הליך הבחירה:<sup>10</sup>

**"בית הדין נתן משקל מיוחד לחובה ליתן פומבי להליך האיתור, ומתן ביטוי ותיעוד לשיקולים במיון המועמדים ובחירת המועמד, הכל במטרה להבטיח כי ההליך יביא לאיתור המועמד המתאים ביותר כמתחייב על פי הדין."**

10. בהמשך לפנייתו זו של היועץ המשפטי לממשלה, הפיצה רשות החברות הממשלתיות חוזר נוסף בעניין ביום 21 בספטמבר 2003 המבהיר ומדגיש מספר סוגיות בעניין הליך בחירת המנכ"ל, ובין היתר, צוינו בו הדברים הבאים בעניין חובת התיעוד והשקיפות החלה על הגוף המופקד על הליך הבחירה:<sup>11</sup>

**"בחירת מנכ"ל חברה ממשלתית, בדומה לכל פעולה בעלת אופי ציבורי, מחויבת בדרישת השקיפות. מילוי דרישה זו מחייב את הגוף המופקד על הליך הבחירה לנהל תיעוד מלא המאפשר להתחקות אחר שיקול הדעת שהופעל."**

<sup>7</sup> ביום 5 ליולי 2001 הפיצה הרשות חוזר נוסף בעניין זה אשר הוראותיו נסמכו גם הם על פסיקת בית המשפט העליון שהובאה לעיל. במסגרת חוזר זה בוטלו מספר חוזרי רשות שונים ובכלל זה חוזר מס' 1999/1 ורוכזו במסמך אחד כל הנחיות הרשות הקיימות בעניין מינוי עובדים בכירים אשר הופיעו בחוזרי הרשות שבוטלו כאמור.

<sup>8</sup> בש"א (י-ם) 3012/02 הדר זהבה נ' החברה למתנ"סים מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ ואח', מיום 29.7.2003.

<sup>9</sup> ר' מכתבה של המשנה ליועץ המשפטי לממשלה אל מנהל רשות החברות הממשלתיות, מיום 25.11.2003.

<sup>10</sup> ר' מכתבו של היועץ המשפטי לממשלה אל מנהל רשות החברות הממשלתיות, מיום 13.8.2003.

<sup>11</sup> חוזר מס' 2003/1 מינוי מנכ"ל בחברה ממשלתית – הבהרות והדגשות, בסעיף 7 לחוזר.

במסגרת חוזר זה הבהירה הרשות עוד כי על הקריטריונים לבחירת המנכ"ל, ומשקל כל אחד מהם, להיקבע מראש ובטרם החל הליך הבחירה:<sup>12</sup>

**"הליך בחירת מנכ"ל צריך להיעשות בהתאם לקריטריונים שנקבעו בידי הדירקטוריון בטרם החל הליך הבחירה. הוספת קריטריונים חדשים או שינוי משקולות, שניתנו לקריטריונים השונים בתחילת ההליך - נוגדים עקרונות יסוד של דיני המכרזים, פוגעים בשוויון בין המועמדים ויש בהם כדי לרמוז על חוסר תום לב בבחירת המנכ"ל."**

11. בחודש מאי 2011, בעקבות הליך איתור מנכ"ל באחת מהחברות הממשלתיות הוציאה רשות החברות הממשלתיות חוזר נוסף אשר מטרתו להבטיח את תקינותם של הליכי האיתור בקביעת איסור מפורש על קיום קשר (ישיר או עקיף) בין דירקטור, יו"ר דירקטוריון או נושא משרה אחר בחברה לבין מועמד במהלך הליך האיתור, אלא במסגרת תפקידם בועדת האיתור.<sup>13</sup>

לאור כל האמור, כל הליך לאיתור מנכ"ל בחברה ממשלתית כפוף לעקרונות העומדים ביסוד דיני המכרזים כמו גם להוראות ולנורמות רלוונטיות נוספות שבדין.<sup>14</sup>

12. הליך איתור מנכ"ל בחברה ממשלתית ניתן לחלוקה לשישה שלבים עיקריים:

- (1) החלטת הדירקטוריון על פתיחה בהליך, קביעת הרכב ועדת האיתור ופרסום מודעה;
- (2) קביעת מתכונת ההליך;
- (3) פתיחת תיבת הפניות ובדיקת עמידת המועמדים בתנאי הסף;
- (4) ניקוד המועמדים על פי הקריטריונים הקשיחים והמשקלות;
- (5) שלב הראיונות;
- (6) בחירת המועמד המתאים ביותר.

13. יודגש כי יש לשמור תיעוד מלא הנוגע לכל שלבי ההליך, ובכלל זה, כל התרשומות והמסמכים הנוגעים להליך כמו גם הניקוד שניתן בידי כל אחד מחברי ועדת האיתור בכל אחד משלבי ההליך, וזאת על מנת שניתן יהיה להתחקות אחר הפעלת שיקול דעתם של חברי הועדה.<sup>15</sup>

לנוחותכם, להלן תובא סקירה של ששת שלבי הליך האיתור, לפי סדרם, והפרקטיקה הנהוגה בנוגע לכל אחד מהם, כשבכל שלב יובאו עיקרי הנורמות הרלוונטיות החלות עליו.

#### **שלב ראשון - החלטת הדירקטוריון על פתיחה בהליך, קביעת הרכב ועדת האיתור ופרסום מודעה**

14. הסמכות למינוי מנכ"ל בחברה ממשלתית נתונה לדירקטוריון החברה, באישור השר

<sup>12</sup> שם, בסעיף 6 לחוזר.

<sup>13</sup> חוזר מס' 1-2011- מינוי עובדים בכירים, מיום 9.5.2011.

<sup>14</sup> לרבות תקנות החברות הממשלתיות (כללים בדבר העסקת קרובי משפחה), התשס"ה-2005 וחובות הייצוג ההולם הקבועות על פי דין והרלוונטיות לעניין זה.

<sup>15</sup> לעניין זה ר' גם מכתבו של מנהל אגף ג' לביקורת משרדים כלכליים במשרד מבקר המדינה, מיום 25.3.2010, אשר בו הודגשה החובה להקפיד על תיעוד מלא ושמירת מסמכי ההליך.

האחראי על החברה ושר האוצר, לאחר שהתייעצו עם הוועדה לבדיקת מינויים.<sup>16</sup> יצוין כי במסגרת בדיקת הוועדה לבדיקת מינויים בודקת הוועדה, בין היתר, את כישוריו של המועמד, זיקותיו, חשש לניגוד עניינים, עילות פסילה ובהן הרשעות בפלילים, והכל בהתאם לסמכויות הנתונות לוועדה על פי הדין.

במסגרת בדיקת הוועדה לבדיקת מינויים נדרשת רשות החברות הממשלתיות ליתן חוות דעתה בשאלת תקינות הליך איתור מנכ"ל ובמסגרת זו מתייחסת הרשות, בין היתר, לכל ההיבטים המוסדרים במסגרת חוזר זה.

כאמור, הפתיחה בהליך לאיתור מנכ"ל בחברה ממשלתית מצויה בסמכותו של דירקטוריון החברה והיא מחייבת קבלת החלטת דירקטוריון.

בתחילת ישיבת הדירקטוריון בעניין פתיחת הליך האיתור, על היועץ המשפטי של החברה לסקור בכלליות את הפסיקה הנ"ל.

בנוסף, על היועץ המשפטי של החברה להבהיר לחברי הדירקטוריון, כי אם מי מהם יהיה מעוניין להגיש מועמדות לתפקיד המנכ"ל הוא לא יוכל לקחת חלק בדיונים הנוגעים להליך האיתור, בשל חשש לניגוד עניינים, ועליו אף להתפטר מהדירקטוריון מעת הגשת המועמדות.<sup>17</sup>

בשל חשש לניגוד עניינים, הדירקטורים מקרב עובדי החברה<sup>18</sup> אינם רשאים להשתתף בהליך איתור מנכ"ל בחברה ממשלתית ובכלל זה, אין הם רשאים להשתתף בדיון או בהצבעה בדירקטוריון בעניין מינוי מועמד לתפקיד המנכ"ל. כמו כן, הדירקטורים מקרב העובדים אינם רשאים להיות חברים בוועדת האיתור ואין הם רשאים לשמש כמשקיפים בה. אין מניעה כי דירקטורים מקרב העובדים יהיו שותפים בעיצוב מתכונת הליך האיתור בדרך של השתתפות בדיונים או בהצבעות בדבר מינוי ועדת איתור, בחירת הגורמים שישיעו לעבודת הוועדה, קביעת תנאי סף וקריטריונים לבחירה ומשקלות שיינתנו לכל קריטריון.

כמו כן, בהרכב ועדת האיתור לא יכהנו ממונה ומי שהוא כפוף לו, וזאת על מנת למנוע כל חשש לניגוד עניינים בשל יחסי הכפיפות.<sup>19</sup>

המרכז ייוועץ במשרד רוה"מ ויודיע על ישיבותיו בנושא כשנציג מטעם המשרד יוכל להגיע וללוות את התהליך-

15. במסגרת החלטת דירקטוריון החברה הממשלתית בעניין פתיחת ההליך לאיתור מנכ"ל לחברה על הדירקטוריון להסדיר, בין היתר, את הנושאים הבאים:

(א) **הקמת ועדת האיתור וקביעת הרכבה** - על החלטת הדירקטוריון בדבר פתיחת הליך האיתור לכלול הוראה בדבר הקמתה של ועדת איתור, לקבוע את הרכב ועדת האיתור מבין חברי הדירקטוריון ולמנות יושב ראש לוועדה מבין חבריה.

על פי הפרקטיקה שהונהגה על ידי רשות החברות הממשלתיות, מספר חברי ועדת האיתור לא יפחת משלושה חברים. כינוס כל אחת מישיבות ועדת האיתור טעונה

<sup>16</sup> ר' סעיף 37(א) לחוק החברות הממשלתיות. לפי חוק המרכז "המועצה, באישור השר" (ס' 17). באשר להליך המינוי, ולהלן באשר לוועדה לבדיקת מינויים, הוועדה תפעל לפי הנחיות משרד רוה"מ – ייעוץ משפטי שגוברות על האמור במסמך זה.

<sup>17</sup> בעניין זה ראו חוות הדעת של המשנה ליועץ המשפטי לממשלה, מיום 20 בינואר 2009, בעניין מועמדות דירקטור מטעם המדינה לתפקיד בחברה ממשלתית בה הוא מכהן.

<sup>18</sup> ר' סעיף 17(ג) לחוק החברות הממשלתיות.

<sup>19</sup> לעניין זה ר' גם מכתבו של מנהל אגף ג' לביקורת משרדים כלכליים במשרד מבקר המדינה, מיום 25.3.2010, אשר בו הודגשה החשיבות של הימנעות ממינוי ממונה וכפיף כחברי ועדת האיתור.

השתתפות כל חברי הוועדה (למעט בשני מקרים חריגים).<sup>20</sup>

על היועץ המשפטי של החברה ללוות את שלבי הליך האיתור ואת עבודת ועדת האיתור ובכלל זה, עליו (או על מי מטעמו) להיות נוכח בפתיחת תיבת הפניות. על אף שהיועץ המשפטי לחברה אינו רשאי לשמש חבר הוועדה, קיום כל אחת משיבות ועדת האיתור טעונה השתתפותו בה, כיועץ המשפטי של הוועדה.<sup>21</sup>

הוועדה תשקול, ויועמ"ש המרכז ממליץ ומבקש לעשות כן, להסתייע בגורם מקצועי אשר יחווה דעתו על הליך האיתור. יובהר כי, הגורם המסייע אינו חלק מחברי הוועדה, והמלצותיו אינן יכולות לבוא במקום שיקול הדעת של חברי ועדת האיתור.

(ב) מסלול איתור אקטיבי head hunting - באם הדירקטוריון מעוניין כי לצד קבלת פניות של מועמדים כפועל יוצא מפרסום מודעה כמפורט להלן יתאפשר גם מסלול איתור אקטיבי של מועמדים (המכונה head hunting), אזי על הדירקטוריון לכלול הוראה כאמור במסגרת החלטתו בדבר פתיחת הליך האיתור. בנוסף, יש לכלול התייחסות לכך במסגרת המודעה שתפורסם כמפורט להלן.<sup>22</sup> בכל מקרה, וכחלק מחובת התייעוד המלא,<sup>23</sup> על החברה לנהל רישום בדבר זהות כל המועמדים אשר השתתפו בהליך במסגרת מסלול האיתור האקטיבי.

ניתן לצרף מועמדים להליך האיתור במסגרת מסלול האיתור האקטיבי עד ליום שנקבע להגשת המועמדות, כפי שצוין במודעה שפורסמה. בנוסף, ניתן לצרף מועמדים להליך האיתור במסגרת מסלול האיתור האקטיבי לאחר סיום שלב הקריטריונים הקשיחים ועד לתחילת שלב הראיונות. ואולם על ועדת איתור, המבקשת לצרף מועמדים כאמור לנמק מדוע קיים צורך בצירוף מועמדים בדרך זו. מועמדים אשר יצטרפו להליך בשלב זה יבחנו לפי תנאי הסף והקריטריונים, כמו כל יתר המועמדים. מועמדים אלה יעברו לשלב הראיונות רק ככל שיזכו בניקוד המתאים לכך.

(ג) **פרסום מודעה** - על החלטת הדירקטוריון בדבר פתיחת הליך האיתור לכלול הוראה בדבר פרסום מודעה בעיתונות אודות הליך האיתור.

על המודעה להתפרסם, לכל הפחות, בשני עיתונים יומיים המופצים בתפוצה ארצית בשפה העברית. בכל עיתון כאמור תפורסם המודעה לפחות פעם אחת באמצע השבוע ופעם אחת במהדורת סוף אותו השבוע או יותר ככל שלפ"מ או משרד רוה"מ יורו כן.

בנוסף על הפרסום האמור, המודעה תפורסם גם באתר האינטרנט של החברה (ככל שיש לחברה אתר).

פרק הזמן שבין פרסום המודעה הראשונה ועד ליום שנקבע להגשת המועמדות לא יפחת מ 17 ימים.

אם ניתנה עדיפות למועמדים בעלי ניסיון או תואר אקדמי מסוים, יש לציין זאת מפורשות במודעה.

<sup>20</sup> קיימים שני חריגים לכלל זה: (1) ועדת האיתור רשאית להסמיך את מי מחבריה ו/או את מי מהגורמים המסייעים להיות נוכחים בפתיחת תיבת הפניות (יצוין כי היועץ המשפטי של החברה, או מי מטעמו, נדרש להיות נוכח בשלב זה בכל מקרה); (2) ועדת האיתור תוכל לקבל את החלטתה לעניין התקיימות תנאי הסף במועמדים גם אם חלק מחבריה לא השתתפו בה, ובלבד שבישיבה האמורה ישתתפו שלושה חברי ועדה, לכל הפחות.

<sup>21</sup> נוכחותו של היועץ המשפטי של החברה בשלב הראיונות נתונה לשיקול דעתו של היועץ המשפטי.

<sup>22</sup> למשל, נוסח המודעה יכול לכלול התייחסות לעניין בנוסח הבא: "ועדת האיתור רשאית לפנות ביוזמתה, בין בעצמה או באמצעות גורם מקצועי למועמדים פוטנציאליים להשתתף בהליך האיתור".

<sup>23</sup> ר' בסע"ף 14 לעיל.

אם, בשלב מסוים של ההליך, יישלחו המועמדים למבחני התאמה, יש לציין זאת מפורשות במודעה.

מוצע כי המועמדים יידרשו להגיש את מועמדותם באמצעות השלמת טופס אחיד אליו יצורפו כל המסמכים, התעודות והאישורים הנדרשים. אם החברה תעשה שימוש בטופס כאמור, על הטופס לכלול את כל המידע הנדרש - והכל בהתאם למתכונת ההליך, הקריטריונים ותנאי הסף שנקבעו בה ("שאלונים").

ככלל, במסגרת החלטת הדירקטוריון, יש לקבוע את נוסח המודעה שתפורסם, באילו עיתונים ובאיזה אתר אינטרנט תפורסם המודעה ומועדי הפרסום. אולם, רשאי הדירקטוריון בהחלטתו להסמיך את ועדת האיתור לכל אלו.

16. הדירקטוריון רשאי לכלול בהחלטתו הוראות בעניין מתכונת ההליך על כל שלביו, ובכלל זה תנאי סף, קריטריונים ומשקלות או להסמיך את ועדת האיתור לגבש את טיוטת מתכונת הליך האיתור.

### שלב שני – קביעת מתכונת ההליך

17. כפי שצוין לעיל, קביעת מתכונת ההליך יכול שתיעשה על ידי הדירקטוריון או שוועדת האיתור תוסמך לגבש את טיוטת מתכונת הליך האיתור.

18. במסגרת החלטת הדירקטוריון נדרשת הסדרה של מספר נושאים: (א) קביעת תנאי סף; (ב) קביעת קריטריונים לבחינת המועמדים; (ג) קביעת המשקל היחסי של כל קריטריון; (ד) קביעת מספר המועמדים שיעברו לשלב הראיונות וקביעת מספר המועמדים אשר יעברו משלב הראיון הראשון לשלב הראיון השני, ככל שיוחלט במסגרת החלטה זו לקיים שלב ראיונות שני; (ה) שלב הראיונות. אם במסגרת ההחלטה על מתכונת ההליך יוחלט על קיום פנייה לממליצים, קיום מבחני התאמה, ראיון הערכה על ידי פסיכולוג או קיום שלב ראיונות שני, על ההחלטה להתייחס באופן מפורש גם לנושאים אלו.

במסגרת קביעת מתכונת ההליך רשאי הדירקטוריון להסמיך את היועץ המשפטי של החברה או מי מטעמו של היועץ המשפטי של החברה (או חבר מחברי ועדת האיתור אשר יפעל בתיאום עם היועץ המשפטי של החברה), ואפשר בסיוע מי מהגורמים המסייעים, לפנות אל המועמדים לקבלת הבהרות ומידע משלים, ככל שיידרש.

19. להלן נעמוד על כל אחד מחלקיו של שלב זה ביתר פירוט:

(א) **קביעת תנאי הסף** - תנאי הכשירות לכהונת מנכ"ל בחברה ממשלתית קבועים בסעיף 37(ג) לחוק החברות הממשלתיות, המפנה לעניין זה, תוך שינויים, גם לסעיף 16א לחוק האמור. יובהר כי תנאי הכשירות לכהונת מנכ"ל שנקבעו בחוק החברות הממשלתיות הם תנאי מינימום שלא ניתן לגרוע מהם או להקל ביחס אליהם.

אין מניעה מלהחמיר על תנאי הסף הקבועים בחוק, ובלבד שהחמרה כאמור תואמת ורלוונטית לתפקיד.

ניתן גם לקבוע מראש כי במידה ויוגש מספר גדול מאוד של מועמדותיות יתווספו ו/או יוחמרו תנאי הסף – תוך קביעה מראש של התנאים הנוספים או המוחמרים – וזאת על מנת שמספר המועמדים אשר יעלה לשלב ניקוד הקריטריונים הקשיחים לא יכביד באורח בלתי סביר על ניהול הליך האיתור. אם ייקבע הסדר שכזה, יש לפרט אותו במלואו במודעה.

כל החמרה של תנאי הסף מעבר לאלו שנקבעו בחוק תיבחן בהתחשב בנסיבותיו של

כל הליך והליך, על מנת לוודא שאין בה כדי לצמצם את מספר המועמדים הכשירים להשתתף בהליך באורח שיכול לפגוע בעיקרון השוויון.

על כל תנאי הסף להיקבע מראש, ובכל מקרה לפני פרסום המודעה.

יש להחיל את תנאי הסף באופן שווה ואחיד על כל המועמדים. בדיקת המועמדים לפי תנאי הסף תעשה על בסיס קורות החיים ששלחו בכתב, הבהרות ומידע משלים שנתבקש כאמור.

חוק החברות הממשלתיות קובע תנאי סף, בין היתר, ביחס לשני פרמטרים עיקריים: השכלה וניסיון. על הדירקטוריון או ועדת האיתור, לפי העניין, לצקת תוכן למונחים בהם נעשה שימוש ביחס לשני הפרמטרים האמורים. להלן נביא מספר דוגמאות לפרשנות חלק מהמונחים בהם נעשה שימוש לעניין "השכלה" ו"ניסיון":

### (1) השכלה

דרישת ההשכלה שבסעיף 16א(1) לחוק החברות הממשלתיות נוסחה בזו הלשון:<sup>24</sup>

*"בעל תואר אקדמי באחד מן המקצועות הבאים:  
כלכלה, מנהל עסקים, משפטים, ראיית חשבון, מנהל  
ציבורי, הנדסה או לימודי עבודה, או שהוא בעל תואר  
אקדמי אחר או שהוא השלים לימודי השכלה גבוהה  
אחרת, הכל בתחום עיסוקה העיקרי של החברה".*

בחינת עמידת המועמדים בתנאי הסף המתייחס להשכלה ייעשה כך שמועמד שלפי קורות החיים, ויתר המסמכים שצורפו לפנייתו, אינו בעל תואר אקדמי מוכר על ידי המועצה להשכלה גבוהה או משרד החינוך במקצועות המנויים בחוק ואין לו תואר אקדמי מוכר אחר או שלא השלים לימודי השכלה גבוהה אחרת "בתחום עיסוקה העיקרי של החברה", אינו עונה על תנאי הסף ועל כן אינו יכול לעבור לשלב הבא בהליך האיתור.

מובן כי ניתן להחמיר ולקבוע תנאי סף לפיו רק אחד, או יותר, מסוגי התארים האקדמיים המנויים בחוק ייחשבו ככאלה המקיימים את דרישת הסף בעניין ההשכלה.<sup>25</sup>

יש להגדיר מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, מה ייחשב כהשכלה "בתחום עיסוקה העיקרי של החברה".

תחום עיסוקה העיקרי של חברה ממשלתית נגזר ממטרות החברה כפי שנקבעו בהחלטת הממשלה בדבר הקמתה<sup>26</sup> ובהחלטות הממשלה בדבר שינוי במטרות החברה, ככל שהתקבלו החלטות כאלה.<sup>27</sup> מדובר בהשכלה המקיימת זיקה ממשית למטרות החברה ולתפקידיה.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> ר' סעיף 16א(1) לחוק החברות הממשלתיות.

<sup>25</sup> ובלבד שהחמרה כאמור תואמת ורלוונטית לתפקיד. כל החמרה כאמור תיבחן בהתחשב בנסיבותיו של כל הליך והליך.

<sup>26</sup> ר' סעיף 16(1) לחוק החברות הממשלתיות. ביחס לחברות ממשלתיות אשר הוקמו בטרם חוקקה דרישת הדין בדבר קביעת מטרות החברה במסגרת החלטת ממשלה, ניתן להביא בחשבון לעניין זה את פעילותה העיקרית של החברה.

<sup>27</sup> ר' סעיף 11א(1) לחוק החברות הממשלתיות.

<sup>28</sup> ר' בג"צ 5599/11 אגודת העיתונאים בתל-אביב נ' ממשלת ישראל (טרם פורסם) בסעיף 19 לפסק הדין.



על פי הוראות סעיף 37(ג) לחוק החברות הממשלתיות, ניתן, במקרים חריגים בלבד, למנות מי שלא מתקיים בו האמור בסעיף 16א(1) לחוק החברות הממשלתיות וזאת אם הוא בעל ניסיון מצטבר של 12 שנים, לכל הפחות, בתפקיד או בכהונה המפורטים בדרישת הניסיון שבסעיף 16א(2) לחוק החברות הממשלתיות, שמתוכן שש שנים לפחות – בגופים בעלי היקף פעילות שאינו נופל מזה של החברה שבה הוא מועמד לכהן, והוועדה לבדיקת מינויים אישרה שקיימים נימוקים מיוחדים למינויו, הכל בכפוף ליתר התנאים המצטברים המפורטים בחוק לעניין זה.<sup>29</sup>

להרחבה בעניין פרשנות מונחי סעיף 16א(1) לחוק החברות הממשלתיות, אנא ראו הנחיית היועץ המשפטי לממשלה מס' 6.5000 – מינויים בחברות ממשלתיות ובתאגידים ציבוריים. על פרשנות חלק ממונחי סעיף 16א(2) בעניין דרישת הניסיון נעמוד להלן.

## (2) ניסיון

סעיף 16א(2) קובע חלופות לדרישת הניסיון בה על מועמד לתפקיד מנכ"ל לעמוד:

*"בעל ניסיון של חמש שנים לפחות באחד מאלה, או שהוא בעל ניסיון מצטבר של חמש שנים לפחות בשניים או יותר מאלה:*

*(א) בתפקיד בכיר בתחום הניהול העסקי של תאגיד בעל היקף עסקים משמעותי;*

*(ב) בכהונה ציבורית בכירה או בתפקיד בכיר בשירות הציבורי בנושאים כלכליים, מסחריים, ניהוליים או משפטיים;*

*(ג) בתפקיד בכיר בתחום עיסוקיה העיקריים של החברה."*

להלן נעמוד על פירושה של חלק ממונחיו של סעיף 16א(2) לחוק החברות הממשלתיות.

### "בכיר"

כל החלופות בסעיף 16א(2) לחוק החברות הממשלתיות דורשות ניסיון בתפקיד "בכיר" או בכהונה "בכירה", ואין די בניסיון בתפקיד או בכהונה שאינם "בכירים" גם אם הוא בתחום הניהול העסקי או בתפקיד בתחום עיסוקיה העיקריים של החברה.

יש לקבוע מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, מהי רמת התפקיד או הכהונה שייחשבו "בכירים".

מאחר ובשלב זה מדובר בתנאי סף - עובר לא עובר - שבחינתו מתבססת רק על קורות החיים ויתר המסמכים שצורפו לפנייה - על המבחן להיות טכני בעיקרו וקל ליישום. להלן נתייחס להגדרת השימוש במונח "בכיר" בסעיפי המשנה השונים של סעיף 16א(2) לחוק החברות הממשלתיות.

### "תפקיד בכיר בתחום הניהול העסקי"

<sup>29</sup> ר' סעיף 37(ג) לחוק החברות הממשלתיות.

לעניין מונח זה, נהוג לקבוע כי ניסיון ב"תפקיד בכיר בתחום הניהול העסקי" ייחשב אחד או יותר מאלה –

א. מי שכיהן בתפקיד סמנכ"ל ומעלה או תפקיד מקביל לו, ייחשב כבעל תפקיד בכיר;

ב. בעל תפקיד פחות בכיר מסמנכ"ל ייחשב לבעל ניסיון בתפקיד בכיר לעניין סעיף זה, אם המדובר בחברה בעלת היקף עסקים משמעותי על פי פרמטרים, אשר ייקבעו מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, ובלבד שבנוסף מתקיים אחד או יותר מאלה:

1. המועמד היה אחראי על מספר גדול של עובדים (יש לנקוב במספר העובדים);
2. המועמד ניהל פרויקט מורכב או בעל היקף כספי משמעותי (יש להגדיר את רמת המורכבות והיקפו הכספי של הפרויקט);
3. החברה בה מילא המועמד תפקיד עוסקת בתחומי התמחותה של החברה לה הוא מועמד או בתחומים הרלוונטיים באופן מיוחד לחברה כאמור (יש לציין את תחומי ההתמחות והתחומים הרלוונטיים).

ככלל, ניסיון בתפקידים בכירים בזרועות הביטחון וההצלה אינם ניתנים לסיווג כניסיון ב"תפקיד בכיר בתחום הניהול העסקי". ניסיון פיקודי, בכיר ככל שיהיה, איננו מהווה, ככלל, ניסיון בניהול עסקי. מערכת פיקוד היררכית שונה באופייה ובאופן התנהלותה מגוף עסקי, הפועל בסביבה עסקית, וניהולו דורש מיומנויות שונות.<sup>30</sup>

יודגש כי אמות המידה האמורות לעיל אינן ממצות, ועל הדירקטוריון או ועדת האיתור, לפי העניין, לקבוע הגדרות שישקפו את רמת הבכירות הדרושה ממועמד לתפקיד מנכ"ל החברה, בהתאם לאופי והיקף פעילותה של החברה.

#### **"תאגיד בעל היקף עסקים משמעותי"**

כאמור לעיל, יש להגדיר מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, מה ייחשב "תאגיד בעל היקף עסקים משמעותי".

הכוונה לתאגיד שמאפייני פעילותו דומים למאפייני פעילותה של החברה הממשלתית לא רק מבחינת היקף הפעילות הכספי, אלא גם מבחינת מורכבות פעילותה של החברה, אופי פעילותה, סוגי המשימות העומדות בפניה, מספר העובדים בה, סביבתה העסקית וכיוצא ב.<sup>31</sup>

ביישום קריטריון זה ניתן לקבוע מבחנים לעניין היקף הכנסות, נכסים, היקף מאזן, פריסת הארגון (מקומית/ ארצית/ בינלאומית), היקף ההשקעות, האם הארגון עתיר הון/ עבודה/ טכנולוגיה, כמות הרכש של הארגון, האם זה ארגון

<sup>30</sup> ר' חוות הדעת של המשנה ליועץ המשפטי לממשלה, מיום 4 במרץ 2004, בעניין הליך מינוי מנכ"ל לחברת רכבת ישראל בע"מ.

<sup>31</sup> ר' הנחיית היועץ המשפטי לממשלה מס' 6.5000 – מינויים בחברות ממשלתיות ובתאגידים ציבוריים. לתפקיד מנהל המרכז נדרש מינימום ניהול תקציב של 5 מלש"ח, העסקת עשרה עובדים, ניהול שמאפייני פעילותו דומים למאפייני פעילות המרכז ומטרות המרכז לפי חוק המרכז, סוגי המשימות וכיוצא ב. כמו כן, שהמועמד שימש בתפקיד מנכ"ל או סמנכ"ל.

מוטה שיווק, תשתיות, שירות לציבור וכיוצא בזה), ובלבד שבעת בחינת תנאי הסף יחולו המבחנים האמורים באופן אחיד על כלל המועמדים ושהם ייקבעו מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות.

**"בכהונה ציבורית בכירה, או בתפקיד בכיר בשירות הציבורי בנושאים כלכליים, מסחריים, ניהוליים או משפטיים"**

על המועמד להיות בעל ניסיון בכהונה ציבורית בכירה או בתפקיד בכיר בשירות הציבורי באחד או יותר מהנושאים האמורים בסעיף משנה זה.

בדרך כלל מדובר בעובדי מדינה ובעלי תפקידים בכירים בזרועות הביטחון וההצלה. יש לקבוע מראש אילו תפקידים באותן מערכות ייחשבו לתפקידים בכירים. בעניין זה, יש להחיל, כרף מינימאלי, את אמות המידה של הוועדה לבדיקת מינויים<sup>32</sup> שמנחים אותה בעבודתה, כמפורט להלן:<sup>33</sup>

**עובד מדינה** – נדרש ניסיון בעל תוכן ניהולי של ממש. לא כל כהונה בתפקיד ציבורי די בה כדי להקנות ניסיון ניהולי. נהוג לראות במועמד שניהן בתפקידו בשירות המדינה בדרגת 43 ומעלה בסולם הדרגות בשירות המדינה, כבעל תפקיד בכיר, והכול אם הניסיון הוא בנושאים כלכליים, ניהוליים, מסחריים או משפטיים.

במקרים חריגים ומטעמים מיוחדים שיירשמו ניתן לראות בתפקיד בכיר בשירות הציבורי, תפקיד שנופל מהדרגות הנזכרות לעיל, אם מבחינת התכנים, היקף כספי, מורכבות התפקיד וכיו"ב, המדובר בתפקיד בכיר.

**בזרועות הביטחון וההצלה** – נהוג לראות קצינים בדרגת אלוף משנה ומעלה (או דרגה מקבילה כדוגמת ניצב משנה במשטרה) כתפקיד בכיר לעניין סעיף זה ובתנאי שהניסיון הוא בנושאים כלכליים, ניהוליים, מסחריים או משפטיים.

עם זאת, הניסיון אינו מתמצה בעצם הדרגה אלא בסוג ואופי התפקידים שמילא המועמד, והדרגה מהווה אינדיקציה לעניין זה.

**"בתפקיד בכיר בתחום עיסוקיה העיקריים של החברה"**

חלופה זו באה להוסיף על שתי החלופות האחרות בעניין דרישת הניסיון אשר בחוק (תפקיד בכיר בניהול עסקי וכהונה או תפקיד ציבורי בכיר). עם זאת, יש להגדיר מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, מה ייחשב כ"תפקיד בכיר" לעניין סעיף זה ומה ייחשב "תחום עיסוקיה העיקריים של החברה".

כאמור, תחום עיסוקיה העיקרי של חברה ממשלתית נגזר ממטרות החברה כפי שנקבעו בהחלטת הממשלה בדבר הקמתה ובהחלטות הממשלה בדבר שינוי במטרות החברה, ככל שהתקבלו החלטות כאלה.<sup>34</sup>

להרחבה בעניין פרשנות מונחי סעיף 16א(2) לחוק החברות הממשלתיות, אנא ראו הנחיית היועץ המשפטי לממשלה מס' 6.5000 – מינויים בחברות ממשלתיות ובתאגידים ציבוריים.

<sup>32</sup> ר' הי"ש 5 לעיל.

<sup>33</sup> ר' הי"ש 34 לעיל.

<sup>34</sup> ביחס לחברות ממשלתיות אשר הוקמו בטרם חוקקה דרישת הדין בדבר קביעת מטרות החברה במסגרת החלטת ממשלה, ניתן להביא בחשבון לעניין זה את פעילותה העיקרית של החברה.

(ב) **קביעת הקריטריונים ותת-הקריטריונים לבחינת המועמדים ("שלב הקריטריונים הקשיחים")** - יש לקבוע מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, קריטריונים ברורים לניקוד המועמדים.

יש לקבוע את הקריטריונים ותתי קריטריונים על בסיס שיקולים עניינים, סבירים ומידתיים תוך התחשבות בכישורים, במומחיות, בידע ובניסיון הנדרשים לשם ניהולה של החברה לאור אופייה, תחומי פעילותה והיקף פעילותה.

בשל החשש לפגיעה בשוויון והטיית תוצאות ההליך, אין לשנות את הקריטריונים, תתי הקריטריונים או משקלותיהם לאחר פתיחת תיבת הפניות.

אין לקבוע קריטריונים או תתי קריטריונים עמומים, "רכים" או אמורפים אשר אינם מאפשרים יישום ברור ואחיד.<sup>35</sup> קביעה כאמור תוביל ליישום ופרשנות שונים בידי חברי הוועדה והיא עלולה לפגוע בשוויון. כמו כן, אין לקבוע קריטריונים דומים זה לזה באופן המקשה על האבחנה ביניהם.

(ג) **קביעת המשקל היחסי של כל קריטריון ותת-קריטריון** - יש להעניק משקלות מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, באחוזים או בנקודות, לכל אחד מהקריטריונים ותתי הקריטריונים.

משקלו היחסי של כל קריטריון ותת קריטריון ייקבע על בסיס שיקולים עניינים, סבירים ומידתיים. משקלו של כל קריטריון ותת קריטריון ייקבע על בסיס חשיבותו היחסית לשם ניהולה של החברה וביחס למשקלם של יתר הקריטריונים ותתי הקריטריונים.

(ד) **קביעת מספר המועמדים שיעברו לשלב הראיונות וקביעת מספר המועמדים אשר יעברו משלב הראיון הראשון לשלב הראיון השני, ככל שיוחלט במסגרת ההחלטה בדבר מתכונת ההליך לקיים שלב ראיון שני** – במסגרת ההחלטה בדבר קביעת מתכונת ההליך יש לקבוע מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, את מספרם המדויק של המועמדים שיעברו משלב הקריטריונים הקשיחים לשלב הראיונות, אשר לא יפחת מ-5 ולא יעלה על 10.<sup>36</sup> המועמדים שיעלו לשלב הראיונות יהיו המועמדים בעלי הניקוד המצטבר הגבוה ביותר.

בשל חשש מהטיית תוצאות ההליך, יש לקבוע את מספרם המדויק של המועמדים שיעלו לשלב הראיונות ולא ניתן לקבוע טווח בנוגע למספר זה. לדוגמא, לא ניתן לקבוע כי לשלב הראיונות יעלו בין שבעה לעשרה מועמדים אלא יש לקבוע כי שמונה מועמדים יעלו לשלב זה. עם זאת ניתן להעלות לשלב הראיונות מועמדים נוספים, מעבר למספר שנקבע, אם הניקוד שניתן להם זהה לניקוד שמאפשר לעלות לשלב הראיונות.

אם במסגרת ההחלטה בדבר מתכונת ההליך יוחלט לקיים שלב ראיונות שני, על ההחלטה להתייחס באופן מפורש גם לנושא זה.

ככל שיוחלט במסגרת ההחלטה בדבר מתכונת ההליך על כך שיתקיים שלב ראיונות שני, יש לקבוע במסגרת החלטה זו גם את מספרם המדויק של המועמדים שיעברו משלב הראיון הראשון לשלב הראיון השני ולא ניתן לקבוע טווח בנוגע למספר זה.

<sup>35</sup> ביקורת על קביעת קריטריונים עמומים או אמורפים נשמעה עוד בבש"א (י-ם) 3012/02 הדר זהבה נ' החברה למתנ"סים מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ ואח', מיום 29.7.2003.

<sup>36</sup> במידה ומספר המועמדים העומדים בתנאי הסף אינו עולה על חמישה, יעברו לשלב הראיונות כל המועמדים העומדים בתנאי הסף.

(ה) **שלב הראיונות** - יש לקבוע מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות, קריטריונים ותת קריטריונים ברורים לניקוד המועמדים בשלב הראיונות ואת משקלו של כל קריטריון ותת קריטריון כאשר סך משקלם הכולל של הקריטריונים ותתי הקריטריונים המושפעים משלב הראיונות לא יעלה על 35% ממשקל כלל הניקוד בהליך האיתור (בין אם מורכב שלב הראיונות משלב אחד או מכמה שלבים).

יש לקבוע את הקריטריונים ותתי קריטריונים על בסיס שיקולים עניינים, סבירים ומידתיים תוך התחשבות בכישורים, במומחיות, בידע ובניסיון הנדרשים לשם ניהולה של החברה לאור אופייה, תחומי פעילותה והיקף פעילותה.

בעת קביעת מתכונת ההליך יש לקבוע אם שלב הראיונות יורכב משלב אחד או משני שלבים ולקבוע את משקלו של כל שלב כאמור. אם ייקבע כי שלב זה יורכב משני שלבי ראיונות, לא ניתן לחזור על קריטריונים ותתי קריטריונים מהשלב הראשון בשלב השני ויש לקבוע משקלות לכל אחד מהם. מובן כי כל הכללים והעקרונות הרלוונטיים לשלב הראיונות יחולו גם על שלב הראיון השני, אם יהיה כזה.

על ועדת האיתור לנסח את השאלות שיופנו למועמדים במסגרת שלב הראיונות לפני המועד שנקבע לקיום הראיונות.

בניסוח השאלות, על הוועדה לשאוף לניסוח שאלות זהות לכלל המועמדים לצורך שמירה על מסגרת ראיון בעלת אופי אחיד ודומה. על הוועדה ליתן דעתה בעניין זה, בין היתר, לחובה לשמור על עיקרון השוויון בין המועמדים בשלב הראיונות, ולתכנן את הראיונות כך שיינתן ביטוי להיבטים והדגשים האישיים הנוגעים לכל מועמד.

ככל שקיומו של שלב מסוים מתוך שלב הראיונות ידרוש קיומה של יותר משיבה אחת של ועדת האיתור, יש לקבוע את הישיבות האמורות בימים עוקבים.<sup>37</sup>

אם במסגרת ההחלטה בדבר מתכונת ההליך יוחלט לפנות לממליצים או לקיים מבחני התאמה, כגון סדרת בחינות או ראיון הערכה על ידי פסיכולוג, על ההחלטה להתייחס באופן מפורש גם לנושאים אלו. פנייה לממליצים או קיום מבחני התאמה, ככל שיעשו, יהיו חלק משלב הראיונות ולא משלב אחר בהליך.

על שני נושאים אלו נעמוד להלן.

(1) **פנייה לממליצים** - אם בכוונת ועדת האיתור לפנות לממליצים, יש לציין זאת מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות.

בעניין זה על ההחלטה לפרט כיצד תתבצע הפנייה לממליצים והאופן בו יתועדו השיחות עם הממליצים לצורך העברת תוכן לידיעת כל חברי ועדת האיתור. פנייה לממליצים תעשה במתכונת אשר תשמור על השוויון בין המועמדים. ההמלצות כאמור לא ינוקדו על ידי חברי ועדת האיתור אלא ישמשו כאינדיקציה או כלי עזר להתרשמות אישית של חברי ועדת האיתור במסגרת ניקוד הקריטריונים בשלב הראיונות.

(2) **מבחני התאמה** - אם בכוונת ועדת האיתור לשלוח את המועמדים למבחני התאמה, יש לציין זאת מראש, ובכל מקרה לפני פתיחת תיבת הפניות.

תוצאות מבחני התאמה לא ינוקדו על ידי חברי ועדת האיתור אלא ישמשו

<sup>37</sup> במקרים חריגים, כגון בשל אירועים בלתי צפויים, ניתן יהיה לקיים את ישיבות הראיונות בימים סמוכים, גם אם אינם עוקבים.

כאינדיקציה או כלי עזר להתרשמות אישית של חברי ועדת האיתור במסגרת ניקוד הקריטריונים בשלב הראיונות.

20. בשל חשש לפגיעה בשוויון והטיית תוצאות ההליך, לא ניתן לשנות בדיעבד ניקוד שהוענק בשלב קודם. לדוגמא, בשלב הראיונות לא ניתן לשנות בדיעבד את הניקוד שניתן בשלב הקריטריונים הקשיחים.<sup>38</sup>

### שלב שלישי - פתיחת תיבת הפניות ובדיקת עמידת המועמדים בתנאי הסף

21. בעת חלוף המועד האחרון להגשת מועמדות יש לפתוח את תיבת הפניות. לאחר פתיחתה ורישום שמות הפונים ומספרם, ניתן להתחיל בבדיקת עמידת המועמדים בתנאי הסף. להלן נעמוד על שני חלקיו של שלב זה בהליך האיתור.

(א) **פתיחת תיבת הפניות** - על אף שקיום ישיבות ועדת האיתור טעון השתתפות כל חברי הוועדה,<sup>39</sup> שלב פתיחת תיבת הפניות אינו מחייב את נוכחות חברי ועדת האיתור. ועדת האיתור רשאית להסמיך את מי מחבריה ו/או את מי מהגורמים המסייעים לבצע את פתיחת תיבת הפניות ("**צוות פתיחת תיבת הפניות**").

על היועץ המשפטי של החברה, או מי מטעמו, להיות חלק מצוות פתיחת תיבת הפניות.

על צוות פתיחת תיבת הפניות לתעד את מספר ושמות הפונים ואת תכולת כל אחת מהמעטפות שהוגשו על ידי המועמדים.

העתק מפרוטוקול מעמד פתיחת תיבת הפניות יימסר לחברי ועדת האיתור ולגורמים המסייעים כשהוא חתום על ידי כל אחד מחברי צוות פתיחת תיבת הפניות.

(ב) **בחירת עמידת המועמדים בתנאי הסף** - ועדת האיתור תבחן את עמידת המועמדים בתנאי הסף. היועץ המשפטי של החברה (או מי מטעמו) יסייע לוועדת האיתור, בבחינה ראשונית של עמידת המועמדים בתנאי הסף ובמתן המלצות לוועדת האיתור בעניין זה.

במסגרת הבחינה הראשונית יעשה מיון של המועמדים לשלוש קטגוריות: (1) מועמדים שעמדו בתנאי הסף; (2) מועמדים שלא עמדו בתנאי הסף; (3) מועמדים שקיים ספק לגבי עמידתם בתנאי הסף.

מיון המועמדים לקטגוריות האמורות יתועד באופן מפורט על פי מרכיביו השונים של כל תנאי סף. עם השלמת הבחינה הראשונית יש למסור לכל אחד מחברי ועדת האיתור העתקים של מסמכי הפנייה של כל אחד מהמועמדים ובכלל זה, הבהרות ומידע משלים שנתבקש.

בישיבה הראשונה שתקיים ועדת האיתור לאחר קבלת מסמכי המועמדים ובתחילת הישיבה, יצהיר לפרוטוקול כל אחד מחברי ועדת האיתור והגורמים המסייעים, לרבות היועץ המשפטי של החברה, על קיומו של חשש לניגוד עניינים, הכרות קודמת עם מועמד או כל מידע רלבנטי אחר, ככל שישנו.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> רק במקרים בהם נתגלתה טעות או התגלה מידע בשלבים האחרים של ההליך, אשר משנה באופן מהותי את המידע שהיה מצוי בפני חברי ועדת האיתור, ולאחר קבלת חוות דעת בכתב מהיועץ המשפטי של החברה, ניתן יהיה לפעול לתיקון הניקוד על מנת לשקף את המצב העובדתי לאשורו. יש לציין במקרה כזה במפורש את הדבר ולנקוט.

<sup>39</sup> ר' בה"ש 22 לעיל.

<sup>40</sup> ועדת האיתור תחליט, בהתאם לנסיבות העניין, בדבר הצורך לנקוט צעדים להסרת חשש לניגוד עניינים או משוא

לאחר קבלת כל מסמכי המועמדים, לרבות הבהרות, מידע משלים והתייעוד של המיון הראשוני של המועמדים, תדון ועדת האיתור ותקבל החלטה ביחס לכל אחד מהמועמדים באשר לעמידתו בתנאי הסף, תוך פירוט הנימוקים להחלטה בפרוטוקול.

הנימוק ייעשה במתכונת אשר תאפשר להתחקות אחר הפעלת שיקול הדעת של חברי ועדת האיתור במועד בדיקת תקינות הליך האיתור.

המועמדים אשר עברו את תנאי הסף יעברו לשלב הבא בהליך האיתור – שלב ניקוד המועמדים על פי הקריטריונים הקשיחים.

### **שלב רביעי - ניקוד המועמדים על פי הקריטריונים הקשיחים והמשקלות**

22. בדיקת המועמדים בשלב זה תעשה על בסיס קורות חייהם שנמסרו בכתב, שאלונים, הבהרות ומידע משלים שנתבקש. על בסיס אלו, כל אחד מחברי ועדת האיתור ינקד את כל אחד מן המועמדים באורח עצמאי ובלתי תלוי בחברי הוועדה האחרים.

הניקוד שיינתן על ידי כל אחד מחברי ועדת האיתור לא יועבר לידיעת חברי הוועדה האחרים, וזאת על מנת למנוע מראית עין של פגיעה בשיקול דעתם העצמאי של חברי הוועדה, וזאת כנהוג במכרזי כוח אדם של נציבות שירות המדינה.

טופס הניקוד יועבר ליועץ המשפטי בלבד (או מי מטעמו) והוא יבחן, את תקינות הניקוד שניתן על ידי חברי ועדת האיתור.<sup>41</sup> אם במסגרת בחינה זו מצא היועץ המשפטי טעות באופן הניקוד של חברי הוועדה, יחזיר היועץ המשפטי את טופס הניקוד השגוי לחבר הוועדה הרלוונטי לצורך תיקונו. כחלק מחובת התייעוד המלא,<sup>42</sup> על החברה לנהל רישום בדבר אופי הטעויות ואופן תיקונן. לאחר השלמת בחינת תקינות הניקוד (וביצוע תיקונים ככל הנדרש כאמור), היועץ המשפטי ישקלל את ניקודו של כל אחד מהמועמדים.

לאחר שקלול הניקוד ימסור היועץ המשפטי (או מי מטעמו) לחברי הוועדה מי מבין המועמדים עלה לשלב הבא, וזאת מבלי לפרט את הניקוד אותו קיבלו המועמדים או את דירוגם.

כאמור לעיל, סך משקלם הכולל של הקריטריונים ותת הקריטריונים בשלב זה לא יפחת מ- 65% ממשקל כלל הניקוד בהליך האיתור.<sup>43</sup>

הניקוד והנימוקים לו יפורטו ביחס לכל אחד מהקריטריונים ותת הקריטריונים בנפרד ובמתכונת אשר תאפשר להתחקות אחר הפעלת שיקול הדעת של כל אחד מחברי הוועדה במועד בדיקת תקינות ההליך.

אם מספר המועמדים שעברו את תנאי הסף עולה על 20, ניתן להיעזר בגורם המקצועי לצורך סינון המועמדים.

23. לאחר שכל חברי ועדת האיתור סיימו לנקד את כל המועמדים, או את 20 המועמדים

פנים, בהתאם לחוות דעתו של היועץ המשפטי של החברה.  
<sup>41</sup> יובהר כי במסגרת בחינת תקינות הניקוד שניתן על ידי כל אחד מחברי הוועדה, היועץ המשפטי יבחן אם הניקוד עולה בקנה אחד עם ההנחיות הכלולות בחוזר זה ובכלל זה, הקריטריונים שנקבעו על פיו במתכונת ההליך. הבחינה האמורה לא תחליף את שיקול הדעת של כל אחד מחברי הוועדה.

<sup>42</sup> ר' בסעיף 14 לעיל.

<sup>43</sup> ר' סעיף 21(ג) לעיל.

המובילים כאמור בסעיף 24, לפי הענין, תקיים הוועדה דיון לגבי המועמדים. אם כתוצאה מדיון זה ימצא לנכון מי מחברי הוועדה לתקן את הניקוד שהעניק למי מהמועמדים, כולם או חלקם, תיקון זה יעשה באופן שיאפשר התחקות אחר השינוי ושיקול הדעת שהופעל ביחס אליו. קרי, על טופס הניקוד לציין את הניקוד המקורי לצד הניקוד המתוקן תוך תיעוד הנימוק לשינוי הניקוד.

ככלל, יש לקיים את השלב הזה במסגרת ישיבה אחת של ועדת האיתור. בנסיבות בהן מספר המועמדים גדול מכדי לאפשר ניקוד במסגרת ישיבה בודדת, יש להשלים שלב זה במועד סמוך ככל הניתן, וזאת על מנת שלא לפגוע בעיקרון השוויון באופן ניקוד המועמדים.

### **שלב חמישי - ראיונות**

24. בהפניית השאלות למועמדים במסגרת שלב הראיונות ועדת האיתור תיתן דעתה, בין היתר, לחובה לשמור על עיקרון השוויון בין המועמדים, ותתכן את הראיונות כך שיינתן ביטוי להיבטים והדגשים האישיים הנוגעים לכל מועמד תוך שמירה על מסגרת ראיון בעלת אופי אחיד ודומה.

כל אחד מחברי ועדת האיתור ינקד את כל אחד מן המועמדים באורח עצמאי ובלתי תלוי בחברי הוועדה האחרים.

הניקוד שיינתן על ידי כל אחד מחברי ועדת האיתור לא יועבר לידיעת חברי הוועדה האחרים, וזאת על מנת למנוע מראית עין של פגיעה בשיקול דעתם העצמאי של חברי הוועדה, וזאת כנהוג במכרזי כוח אדם של נציבות שירות המדינה.

טופס הניקוד יועבר ליועץ המשפטי של החברה בלבד (או מי מטעמו) והוא ישקל את ניקודו של כל אחד מהמועמדים. אם הליך האיתור אינו כולל שלב ראיונות שני, היועץ המשפטי (או מי מטעמו) יסכום את הניקוד של כל אחד מהמועמדים וימסור לחברי הוועדה את שם המועמד שקיבל את סך הניקוד המצטבר הגבוה ביותר והליך הבחירה יעבור לשלב השישי, כמפורט להלן.

אם הליך האיתור כולל שלב ראיונות שני, לאחר שקלול הניקוד ימסור היועץ המשפטי של החברה (או מי מטעמו) לחברי הוועדה מי מבין המועמדים עלה לשלב הראיונות השני, וזאת מבלי לפרט את הניקוד אותו קיבלו המועמדים או את דירוגם.

25. הניקוד והנימוקים לו יפורטו ביחס לכל אחד מהקריטריונים והתת קריטריונים בנפרד ובמתכונת אשר תאפשר להתחקות אחר הפעלת שיקול הדעת של כל אחד מחברי ועדת האיתור במועד בדיקת תקינות ההליך.

26. הדיון לגבי המועמדים יתקיים במתכונת המתוארת בסעיף 23 לעיל.

### **שלב שישי - בחירת המועמד המתאים ביותר**

27. תפקידה של ועדת האיתור לאתר את המועמד המתאים ביותר לתפקיד, לאחר שבחנה והתרשמה מכלל המועמדים, ולהמליץ עליו לדירקטוריון. המועמד שקיבל את סך הניקוד המצטבר הגבוה ביותר הוא המועמד שהוועדה תמליץ עליו לדירקטוריון.<sup>44</sup>

28. בישיבת הדירקטוריון בה תוצג המלצת ועדת האיתור יסקור יו"ר ועדת האיתור בתחילת

<sup>44</sup> במקרים חריגים, ומטעמים מיוחדים שיירשמו, תהיה רשאית ועדת האיתור להמליץ לדירקטוריון על יותר ממועמד אחד (כגון במקרה של שוויון מוחלט בניקוד המצטבר). הוועדה תציין בפני חברי הדירקטוריון את סך הניקוד המצטבר שניתן לכל אחד מהמועמדים.



הדיון את עבודת ועדת האיתור ואת פרטי המועמד עליו המליצה ועדת האיתור.

29. החלטת הדירקטוריון בעניין זה צריכה להיעשות בשים לב לחובות לקיים את ההליך באופן תקין, שוויוני, גלוי, שקוף ותוך תיעוד הדיון (ובכלל זה אופן הצבעת כל אחד מן הדירקטורים), השיקולים והנימוקים להחלטת הדירקטוריון, והכל לאור תכליתו של ההליך – לאתר את המועמד המתאים ביותר לתפקיד.

30. סטייה של הדירקטוריון מהמלצת ועדת האיתור, או אי-אימוצה, יכול שתיעשה בנסיבות חריגות ביותר, כגון אם ראה הדירקטוריון פגם או קושי בעבודת ועדת האיתור.<sup>45</sup> הנטל לעניין זה אינו קל והדירקטוריון מחויב לפעול בעניין זה לפי אותם עקרונות החלים על ההליך כולו, ובכלל זה חובות ההנמקה והתיעוד.

31. ככל שנדרש, לאחר קבלת החלטת הדירקטוריון כאמור, יועברו לוועדה לבדיקת מינויים<sup>46</sup> שאלון המועמד הנבחר (לפי הנוסח אשר נקבע על ידי הוועדה לבדיקת מינויים) וככל הנדרש חוות דעתו הכתובה של היועץ המשפטי של החברה בשאלת תקינות הליך האיתור כולו. בנוסף, ככל הנדרש, יועברו לרשות כל המידע והמסמכים הרלוונטיים לצורך מתן חוות דעתה לוועדה לבדיקת מינויים בשאלת תקינות הליך האיתור כולו.

-מצ"ב מסמך הודעה לעיתון, הודעה באתר וטופס הגשת מועמדות-

<sup>45</sup> ר' חוות הדעת של המשנה ליועץ המשפטי לממשלה, מיום 25 בנובמבר 2003, בעניין הליך מינוי מנכ"ל לחברת עמידר.

<sup>46</sup> ר' הי"ש 5 לעיל.