

תפקוד שופטים: בקרה והערכה

דברי יום עיון





המכון הישראלי לדמוקרטיה

# תפקוד שופטים: בקרה והערכה

דברי יום עיון

16 באוקטובר | 2001

# **Judicial Performance: Critique and Evaluation**

A Symposium

עורך הספרייה לדמוקרטיה: אורי דרומי

ISBN 965-7091-20-9

©

כל הזכויות שמורות

למכון הישראלי לדמוקרטיה

עריכה לשונית: ליאורה הרציג, יעל מושיוב

עיצוב ועריכה גרפית: דינה שר-רהט

נדפס בתשס"ב בדפוס העיר העתיקה, ירושלים

The Israel Democracy Institute

Printed in Israel, 2002

הדברים בפרסום זה מובאים בשם האומרים ועל אחריותם, ואין הם משקפים  
בהכרח את עמדת המכון הישראלי לדמוקרטיה.

## תוכן עניינים

9

### רשימת הדוברים

#### מבוא :

צו השעה שיטת מדידה, הערכה ובקרה למערכת השפיטה

11

פרופ' מרדכי קרמניצר וד"ר חנן גולדשמיט

#### דברי פתיחה :

27

• ד"ר אריק כרמון

28

• הנשיא אהרון ברק

32

• עו"ד שלמה כהן

37

• פרופ' מיכל בלר

#### תגובות :

42

השופט שלמה לוין

44

עו"ד איל רוזובסקי

## ד'ו - חלק א':

## הערכה של תפקוד שופטים, כיצד?

- 49 • ד"ר מינה צמח
- 50 • עו"ד אורי גאון
- 51 • עו"ד אוריאל גניהר
- 52 • עו"ד חיים צדוק
- 53 • עו"ד יעל גרוסמן
- 54 • פרופ' ידידיה שטרן
- 55 • עו"ד רבקה מלר-אולשיצקי
- 56 • ד"ר עדנה פשר
- 56 • עו"ד אלקס הרטמן
- 57 • פרופ' יורם שחר
- 58 • פרופ' שמעון שטרית
- 59 • ח"כ אופיר פינס
- 60 • הנשיא אהרון ברק
- 62 • עו"ד שלמה כהן
- 63 • פרופ' מיכל בלר
- 64 • עו"ד איל רוזובסקי
- 64 • עו"ד ח'אלד אחמד זועבי

## ד'ו - חלק ב':

## המשוב (ביילוט) מטעם לשכת עורכי הדין

- 67 • ד"ר מינה צמח
- 69 • פרופ' יצחק כ"ץ
- 73 • פרופ' אשר אריאן
- 76 • עו"ד אמנון דה-הרטוך
- 77 • עו"ד י. עמיהוד בן-פורת
- 78 • ד"ר אלי זבולון
- 79 • השופטת דורית בייניש

80	• עו"ד אלקס הרטמן
81	• עו"ד אורי גאון
81	• ח"כ שאול יהלום
82	• עו"ד מוחמד דחלה
83	• עו"ד יהודה לנדא
84	• פרופ' קנת מן
85	• מר אמיר הורקין
86	• פרופ' זאב סגל
87	• מר משה גורלי
88	• ד"ר מינה צמח
89	• עו"ד שלמה כהן
90	• פרופ' שמעון שטרית
90	• הנשיא אהרון ברק





## רשימת הדוברים:

(לפי סדר א'-ב')

- פרופ' אשר אריאן, אוניברסיטת חיפה והמכון הישראלי לדמוקרטיה
- השופט אהרון ברק, נשיא בית המשפט העליון
- השופטת דורית בייניש, בית המשפט העליון
- פרופ' מיכל בלר, המחלקה לחינוך ופסיכולוגיה באוניברסיטה הפתוחה
- עו"ד י. עמיהוד בן-פורת
- עו"ד אורי גאון
- ד"ר חנן גולדשמיט
- מר משה גורלי, כתב לענייני משפט ב"גלובס"
- עו"ד אוריאל גניהר
- עו"ד יעל גרוסמן
- עו"ד מוחמד דחלה
- מר אמיר הורקין, מנהל הסקרים במאגר מוחות
- עו"ד אמנון דה-הרטוך, ממונה על יעוץ וחקיקה במשרד המשפטים
- עו"ד אלקס הרטמן
- ד"ר אלי זבולון
- עו"ד ח'אלד אחמד זועבי
- ח"כ שאול יהלום
- עו"ד שלמה כהן, ראש לשכת עורכי הדין
- פרופ' יצחק כ"ץ, מנכ"ל מאגר מוחות

- ד"ר אריק כרמון, נשיא המכון הישראלי לדמוקרטיה
- השופט שלמה לוין, משנה לנשיא בית המשפט העליון
- עו"ד יהודה לנדא
- עו"ד רבקה מלר-אולשיצקי
- פרופ' קנת מן, הסנגור הציבורי הארצי, משרד המשפטים
- פרופ' זאב סגל, אוניברסיטת תל-אביב
- ח"כ אופיר פינס, יו"ר ועדת חוקה של הכנסת
- ד"ר עדנה פשר, מנהלת חברת יועצים לניהול
- ד"ר מינה צמח, מנהלת מכון דהף
- עו"ד חיים צדוק, לשעבר שר המשפטים
- פרופ' מרדכי קרמניצר, האוניברסיטה העברית, המכון הישראלי לדמוקרטיה
- עו"ד איל רוזובסקי, לשכת עורכי הדין
- פרופ' ידידיה שטרן, אוניברסיטת בר-אילן, המכון הישראלי לדמוקרטיה
- פרופ' יורם שחר, האוניברסיטה העברית
- פרופ' שמעון שטרית, האוניברסיטה העברית

## צו השעה: שיטת מזידה, הערכה ובקרה למערכת השפיטה\*

מרדכי קרמניצר, חנן גולדשמידט

### פתח דבר

המערכת השיפוטית היא בראש וראשונה מערכת ציבורית. לרוב המערכות הציבוריות יש מאפיינים בעייתיים אחדים: הן, בדרך כלל, מעריכות הערכת-יתר את הרמה והאיכות שלהן; הן לא מקיימות בדרך כלל מערכת משמעותית של הערכה ובקרה; הן נוטות לבנות מערכת קידום הנשענת יתר על המידה על ותק ועל הגדרות פנימיות, לא שקופות, של המערכת הציבורית הספציפית; הן נוטות לשמרנות תפקודית, ובדרך כלל אינן מעודדות יצירתיות וחדשנות; הן אינן נוטות לאפשר לגורמים חיצוניים מבט פנימה או השפעה על המתרחש בתוכן; הן נוטות לסגירות ומעדיפות לטפל בענייניהן, בייחוד בנושאים בעייתיים, בינן לבין עצמן, בתוך 'הבית'. למערכת הציבורית של השפיטה בישראל יש אפיון בעייתי בולט נוסף – היא לא בנתה לאורך השנים

\* מקורו של מבוא זה הוא דברים שהשמיע פרופ' מרדכי קרמניצר ביום העיון בנושא 'תפקוד שופטים'. הדברים הורחבו ועוצבו במתכונת הנוכחית על ידי ד"ר חנן גולדשמידט ופרופ' קרמניצר.

מסגרת הכשרה ספציפית לתפקיד ליבת המערכת, לתפקיד השופט המקצועי. אף אחד לא יטען ברצינות שההכשרות החלקיות שמוצעות עכשיו (לפי דוח ועדת זמיר) הן הכשרה ראויה של אדם לתפקיד של שופט. אין לימוד שיטתי ואין הכשרה שיטתית לתפקיד של שפיטה. זהו נתון מאד חשוב. אין שום תפקיד אחר מקצועי ומשמעותי כמו זה שבו אדם נכנס לתפקיד, ויותר מכך – מקבל קביעות, על סמך ידע כל כך מועט על היכולת שלו לתפקד בתפקיד חדש עבורו.

אלא שלאחרונה חלה התעוררות בתחום שהיה רדום לחלוטין במשך כל שנות השפיטה בישראל – בתחום של מדידה, הערכה ובקרה על תפקודם של שופטים. אחד המאפיינים הבעייתיים שצוינו לעיל, 'מערכת משמעותית של הערכה ובקרה', ספג 'נגיחה בצלעות' בדמות משוב השופטים שהונהג על ידי לשכת עורכי הדין. קשה לחלוק על כך שיש מקום למערכת של בקרה שיטתית. מערכות דומות (גם אם הן רחוקות משלמות) קיימות בגופים ציבוריים, הדומים למערכת המשפט בהיבטים רבים – משטרה, צבא, בתי חולים ועוד. הטלטלה שהכניסה לשכת עורכי הדין למערכת השפיטה עם פרויקט 'המשוב לשופטים' שהנהיגה, עוררה את השאלה הרחבה יותר: מה, כיצד, לאיזו מטרה, ועל ידי מי, צריכה להתבצע הערכת תפקוד השופטים.

## חשיבותה של שיטת בקרה למערכת השיפוטית

למותר לציין שצדק כמוצר ציבורי, הוא אולי השני בחשיבותו אחרי ביטחון, אחרי הקיום הפיזי. זאת ועוד; חלק מהדברים שמערכת השפיטה עושה, אינם ניתנים לתיקון. שופט בערכאה הכי נמוכה, שקובע לא נכון את העובדות תוך סגירה (או חסימה) מפני ביקורת, כפי ששופטים יודעים 'לסגור' באמצעות ממצאי מהימנות – זהו עיוות שאיננו ניתן לתיקון גם אם המקרה 'עולה' לערכאות אחרות. צדק הוא מוצר ציבורי קריטי, והוא נבנה בעמל רב בקשר היומיומי בין מערכת המשפט, המשתמשים בה (מאשימים ונאשמים, תובעים ונתבעים), סוכניה (עורכי הדין העושים מלאכת תיווך קשה וחשובה, השופטים ועובדי המנהל השיפוטי) והחברה הישראלית באופן כללי (אם דרך

התקשורת, הפוליטיקאים והפעילים הציבוריים, ואם בדרך הפסיבית יותר של 'אמון הציבור'. בלי ההכרה שאכן מתקיימת 'עשיית צדק', לא תוכל חברה אנושית להאריך ימים. הצדק צריך בראש ובראשונה להיעשות, אך עליו גם להיראות, כלומר – להיתפס כך על ידי הציבור הרחב. מערכת הערכה, מעצם הגדרתה, נועדה לשיפור המערכת שהיא מעריכה, ובמקרה זה מדובר על שיפור איכות השפיטה, שיפור השירות לציבור, והגדלת האמון – וכוונתנו היא לאמון המבוסס והמוצדק – של הציבור במערכת. מטרות משניות, אך חשובות לא פחות, הן שיפור מערכת המיון והקידום של שופטים, שיפור מערכת ההכשרה וההדרכה וייעול עבודת הגוף כולו.

## הבעייתיות של תפקוד השופט – עצמאות ואי-תלות אל מול 'חובת האחריות'

כשלב ראשון לכל מערכת מיון, הערכה וביקורת, יש להגדיר 'מיהו השופט הטוב': למי ישאף שופט להידמות? מהן הגדרות התפקיד שלאורן ראוי ששופטים ינסו להשתפר? תחילה יש להבין את הבעייתיות הקיימת באופן אינהרנטי בהגדרת מהות השפיטה – עקרונות יסוד של עצמאות ואי-תלות מול 'חובת האחריות' (זה ניסיון שלנו לתת מקבילה עברית למונח האנגלי Accountability, שהעברית עדיין לא המציאה לגביו תרגום יחיד וברור). אי-תלותם של שופטים היא בסיס לעשיית צדק. האינטרס הציבורי מחייב כי שופטים יפעלו באופן עצמאי וענייני, ללא מורא וללא משוא פנים (בייחוד במה שנוגע לנציגי השלטון), ובראש ובראשונה – ללא חשש מפני תביעה אפשרית או חיוב באחריות אישית כלפי הנפגע מפעולתם השיפוטית. יתרה מזאת: מדובר באי-תלות במערכות שלטוניות אחרות ובמערכת השיפוטית גם יחד. עצמאות השפיטה ואי-תלותה צריכות להישמר גם בתוך המערכת פנימה – כלפי אנשים שממונים על השופט ונמצאים מעליו. השיטה הנהוגה כיום, שלפיה לנשיאי בתי המשפט כוח משמעותי לקבוע מי נכנס למרוץ של קידום, למי נפתחת אפשרות של קידום – שיטה זו אינה מתיישבת עם ממד זה של עצמאות ואי-תלות. יתר על כן, היא מכניסה 'רעש' למערכת ההערכה,

הבקרה והקידום, ככל שעמדותיהם של הנשיאים אינן מיוסדות על אדני בדיקה והיכרות ממשית של עבודתו של השופט המוערך. בעיה נוספת הקיימת כיום במערכת השיפוטית והפוגעת קשות בעיקרון זה היא הנוהג שכל שופט שעתיד להתקדם או שמעוניין להתקדם, ניגש לריאיון אצל נשיא בית המשפט העליון. קשה למצוא שיקול ענייני למהלך כזה, והדבר העיקרי שהוא 'מסדר' הוא – ריכוזיות, היררכיה והרעיון שבלי אישור מראש הפירמידה, אין קידום. במערכת החורטת על דגלה את עקרון אי-התלות, זהו, בלשון המעטה, נוהג מזוהר.

אחת הדרכים לשמירה על עיקרון זה היא הכנסת מושג הקביעות בכהונת השופט. מקצוע השפיטה מחייב מידה משמעותית של קביעות, ועם זאת, יש מקום לדון במידת הקביעות הנדרשת, הן בשלב הכניסה לתפקיד (האם להנהיג תקופת ניסיון?) והן בגבולות הקביעות, שכן ברור שעקרון הקביעות איננו מוחלט. גם ראוי לבחון אם איננו נמצאים במצב של 'עודף' קביעות, הפוגע יתר על המידה בחובת האחיות. ברור כי מערכת ההערכה והבקרה צריכה להיבנות מתוך התחשבות בעקרון עצמאותם ואי-תלותם של השופטים. עם זאת, הבנה נכונה של עיקרון זה אינה מפרשת בו מתן זכות או חופש לתפקוד בלתי ראוי או בלתי נאות. זוהי בדיוק 'חובת האחיות' שהוזכרה קודם והיא מגלמת את הכף השנייה של מאזני הצדק. השופט חייב להצטייד בהכרת השליחות והאחריות העצומה המוטלות עליו – בהכרת 'חובת אחיות' במובן של "דע בפני מי אתה אמור לתת את הדין". כאשר מדובר בבני אדם, אין די בהרגשת השליחות, למרות שאין ערוך לחשיבותה; נחוצה גם מסגרת שתנחה את השופט "ליתן את הדין". כשם ששופט יודע (כך אנו מניחים) כי אם ייעדר מעבודתו ללא סיבה תקופה ארוכה, יהיה לכך מחיר אישי מעבר לאי-קידום, ראוי שידיעה חד-משמעית כזו תתקיים בשופט שתפוקת עבודתו זעומה ביותר ללא הצדקה סבירה, בשופט שהתנהגותו אל באי אולם המשפט היא בלתי נסבלת, ואף בשופט שאיכות פסיקתו כה ירודה, שכמעט די בשמו המתנוסס על הפסיקה כדי להביא לזכייה בערעור על החלטותיו.

אם אין מודעות כזו ואם מתקיים אף ההפך: שופט שיודע כי בשום מקרה שאיננו התנהגות פלילית או כזו שגובלת בפלילים, גם אם יתרושל באופן חמור

במילוי תפקידו, אין עליו איום של סנקציה מהותית כמו הפסקת תפקידו או שינוי מהותי במסגרת עבודתו – במצב-דברים כזה אין, בעצם, משמעות מעשית למושג "ליתן את הדין". ספק רב אם די בכלים העומדים כיום לרשות המערכת לשם נקיטת עיצומים כלפי שופט שאינו ממלא כהלכה את תפקידו. ההרגשה היא (לאור המספר הקטן מאוד של שופטים שכהונתם הופסקה) שאין די בכלים האלה. ראוי שהמערכת תהיה מצוידת בכלים מובנים של 'אחריות אישית', וכלים מובנים להפסקה או לשינוי תפקוד של שופט שאינו עומד בקריטריונים של המערכת. כלים כאלה – בשל ביטוסם המדעי והענייני והחלתם הכללית – יסייעו בידי המערכת (בהליכים פורמליים ובלתי פורמליים) למלא את חובתה כלפי הציבור ביחס לאותם מעטים שאינם ראויים להמשיך ולכהן כשופטים פעילים.

המלצת ועדת ומיר, שלפיה נציב תלונות הציבור כנגד שופטים יפעל בהנהלת בתי המשפט, אינה מתיישבת עם חיזוק 'חובת האחריות', שהרי ברור לחלוטין כי נציבות כזו צריכה להיות היצונית למערכת, ומבחוץ צריכים לבוא גם חלק מאנשיה. רק כך ניתן להבטיח התייחסות חסרת פניות ובלתי מוטה (הטיה מוסדית) לתלונות, אמון של המתלוננים ואמון של הציבור במערכת.

## מה הם מרכיביה של הערכת השופט? תנאי מוקדם: הגדרת תפקיד השופט

פה הגענו לשלב השני, ובו אנו נדרשים להגדרת "השופט הטוב". מדידה ובקרה נועדו בראש ובראשונה לשפר את תפקוד השופט, והן מחייבות לנסות ולהבין תחילה מיהו 'השופט הטוב', מהי דמות השופט שתשמש מופת לשופטים הצעירים. הגדרה זו מטרתה להביא את מי שאינם מסוגלים להשתפר ולהגיע עד קו נתון כלשהו במקצוע – לפרוש, ולמי שמסוגלים לחצות את הקו הזה ואף להצטיין – לזכות בקידום. באופן כללי, יש להעריך את השופט לפי מכלול דרישות התפקיד, ולעניין זה חיוני ניתוח עיסוקים של כהונת שופט, שעליו המליצה ועדת ומיר. מומחים לעניין זה אינם מומחים במשפט בלבד, ויש להתחשב בחוות דעתם של מומחי פסיכולוגיה ארגונית

ומומחים בפסיכומטריקה.

## כלי מיון והערכה – מאפיינים

כל כלי מיון, הערכה או בקרה חייב להיבחן במדדים פסיכומטריים, ארגוניים ותועלתניים. במילים אחרות: לפי מדדים פסיכומטריים עליו להיות מהימן, תקף והוגן, לפי מדדים ארגוניים עליו להיות בר-ביצוע וכדאי מבחינת העלות (לא רק הכלכלית, גם החברתית), ולפי מדדים של תועלת עליו להביא תועלת לארגון עצמו, לצרכניו (הציבור הרחב – כצד במשפט, כער וכצרכן הצדק) ולחברי הארגון עצמו (לשופטים עצמם).

מדדים פסיכומטריים: במה שנוגע למהימנות, אנו בודקים, למעשה, האם ההערכה מכילה טעויות מדידה מקריות ומה המידה שבה תוצאות ההערכה יציבות מעבר לחזרות. ניתן לבדוק מהימנות בדרכים שונות, למשל על ידי 'העברה חוזרת' של השאלונים, על ידי בדיקה של מהימנות פנימית, וכשמדובר במעריכים אנושיים – על ידי בדיקה של מתאם בין הערכות של מעריכים שונים ('מהימנות בין מעריכים'). כשמדובר בבדיקת תקפות, אנו שואלים: האם כלי ההערכה מודד את שהוא אמור למדוד. יש סוגים שונים של תקפות: תוקף קריטריון – הקשר של ההערכה הזו למדדים רלוונטיים אחרים; תוקף תוכן – המידה שבה דרכי ההערכה מכסות את עולם התוכן הרלוונטי; תוקף נראה – המקובלות של תהליך ההערכה על המעריכים והמוערכים; תוקף מבנה – מידת כיסוי הממדים הרלוונטיים במשתנה הנמדד כפי שהוגדרו בניתוח העיסוק הרלוונטי, כלומר מהי מידת הלגיטימיות של פרשנות הממצאים; תוקף אקולוגי – מידת ההשפעה של תהליך ההערכה על המערכת כולה, במקרה זה על מערכת המשפט. ההערכה צריכה להיעשות לפי מיטב השיטות המהימנות והתקפות ועל יסוד היוועצות בטובי המומחים (למשל, יש עדיפות לריאיון מובנה כהלכה על פני ריאיון סתם).



## ביצד להעריך?

בהנחה שלאחר ניתוח עיסוק ידועות לנו הדרישות משופטים, עלינו לשאול עתה כיצד מעריכים.

קיימות גישות שונות של הערכה:

התמקדות ב'הערכת תכונות': בשיטה זו 'עולים מדרגה' מרמת העיסוק לרמת התכונות הכלליות שעיסוק מסוים מצריך. משופט דורשים, בין היתר, שיהיה ישר, מוסרי, הוגן, סבלני, מנומס, מתחשב וחרוץ. אין צורך לבדוק תכונות אלו בהקשר המשפטי שלהן; ניתן להעריך את המידה של כל תכונה באישיות השופט, או המועמד לשיפוט, בהקשר המנותק מהתפקיד עצמו. יש להדגיש שגם אם במסגרת שיטה זו בוחרים במבחני אישיות לסוגיהם, הם אינם תחליף למבחני הישגים ויכולת, אלא השלמה להם. הכלי הנפוץ ביותר לאיתור תכונות אישיות הוא הריאיון האישי, ובדומה לכך גם מכתבי המלצה, שאלונים ביוגרפיים ושאלוני אישיות. האובייקטיביות, המהימנות ואף תוקף הניבוי של מרבית כלי ההערכה הללו במה שנוגע למדידת תכונות ועמדות, היא נמוכה יחסית.

התמקדות ב'מדידת התנהגויות נצפות': בגישה זו, נבדקת הלימה בין התנהגויות בפועל להתנהגויות רצויות. לא נרצה לדעת האם שופט או מועמד הוא חכם, נרצה לדעת האם הוא 'חכם במשפט'. יתרה מזאת: נרצה לדעת אם הוא בעל ידע וחוכמה משפטית מעשית 'בשטח'. בנוסף יבחן השופט ב'כושר עבודה וחריצות'. חייבים, כמובן, לגבש קנה מידה אמין להערכת המשמעות והמשקל של נתוני תפוקה (ראו המלצתה של ועדת זמיר, עמ' 66). תחום אחר של התנהגות נצפית היא 'התנהלות' השופט – הכוונה היא לאופן התנהגותו של השופט באולם בית המשפט הן מבחינת שליטתו בחומר, הן מבחינת יכולתו בניהול המשפט והן מבחינת מזג השיפוטי.

אשר למזג השיפוטי – הכוונה לאנושיות ולנועם הליכות: התנהגות אנושית, תרבותית ומנומסת, מתוך כבוד לבריות, ובעיקר הימנעות מפגיעה באנשים ללא צורך וללא הצדקה (להבדיל מהערה או אף נזיפה כלפי מי שראוי להן). חשוב במיוחד לקיים מעקב ובקרה על מאפיין זה, כי מדובר בתכונה הקשורה במילוי התפקיד השיפוטי, ולא ניתן להעריך היטב את התקיימותה טרם מילוי

התפקיד. התפקיד השיפוטי מועד מעצם טבעו למזג שיפוטי רע הנובע אם מתוך יוהרה והתנשאות, אם מהעיסוק הממושך באותה המטרייה ואם מהרגשת Deja vu ושחיקה. מדובר במאפיין שעשויים לחול בו שינויים לרעה במשך הזמן, בייחוד אצל שופטים ותיקים ומתוסכלים מסיבות של אי-קידום או חוסר סיכוי להתקדם. מבחינת מי שנזקקים לשירותיה של מערכת המשפט ומבחינת הציבור הרחב, התנהגותו של השופט באולם המשפט היא מבחנה השקוף ביותר, המובהק ביותר, של המערכת כולה. נזקו של שופט המתנהג בחוסר כבוד לבריות הנו חמור ביותר. קיום מעקב בתחום הזה חשוב לצורכי קידום, ועוד יותר מזה לצורכי הבאת כהונה לסיומה במקרים קיצוניים, וכן לשם הרתעה ומניעה. חשיבות מיוחדת נודעת למעקב שיטתי ואמין, שכן האלטרנטיבה למעקב כזה היא, בדרך כלל, רכילות בלתי מבוקרת. רכילות כזו היא לעתים תוצאת 'חיסול חשבונות' עם שופט שנהג כהלכה ופגע בעורך דין פגיעה מוצדקת, או שהיא קשורה לאירוע חריג וחד-פעמי שאינו מאפיין את כלל התנהגותו של אותו שופט.

התמקדות בניתוח 'אירועים קריטיים', מקרי שיפוט ספציפיים: בגישה זו נמדדים "ביצועיו" של השופט, אך לא באופן תאורטי ולא על פי שגרת השפיטה, אלא דווקא במקרים קריטיים של שיפוט. המועמד לקידום (בניתוח אירועים קריטיים אין מודדים, מטבע הדברים, מועמד לשיפוט שעדיין לא עשה את העבודה בפועל) ייבדק לפי משפטים מסוימים הנתפסים כחשובים במיוחד למערכת המשפט, כאלה שזכו להתעניינות ציבורית מיוחדת, או לפי התמודדות שלו או שלה עם נושא קשה מבחינה עובדתית או משפטית. בידי המערכת מידע שניתן לעשות בו שימוש מושכל בשיטה זו. למשל, בקשות פטילה כלפי השופט וההחלטות שניתנו בהן, מספר התלונות שהוגשו נגד שופט וניתוח שלהן, לרבות המשמעות העשויה לעלות מהצטברותן.

התמקדות ב'ניתוח תוצרים או תוצאות': בשיטה זו, נמדד המועמד לקידום על פי התוצרים של תפקודו. כאן נרצה למדוד את פסקי הדין שיצאו מתחת ידו, באופן אובייקטיבי, מעבר למקרה ספציפי. נרצה לבדוק את חריצותו, את יכולתו לנהל משפט, את כושר ההכרעה, הניתוח וההנמקה שלו ואת יושרו האינטלקטואלי; וזאת על ידי ניתוח פסיקתו במדידה כמותית ואיכותנית כאחד. לצורך זה אפשר להשתמש במאגרי מידע רלוונטי המצויים בידי

המערכת - מאגר הערעורים על פסיקת השופט ומאגר פסקי הדין שלו והחלטותיו. במה שנוגע למאגר הערעורים - ניתן להתייחס לשיעור פסקי הדין של השופט שערערו עליהם ולתוצאות הערעורים. אין להסתפק בנתונים כמותיים. מתבקש ניתוח איכותני, למשל: קבלת ערעור על פסקי דין בשל טעות בניתוח עובדתי עשויה להיות משמעותית יותר מאשר טעות בניתוח משפטי. אשר לניתוח המשפטי - עשוי להתקבל ערעור; ואף על פי כן לזקוף זאת לחובתו של בית המשפט דלמטה (מדובר בהבדלי עמדה והשקפה שיפוטיות לגיטימיים בבחינת "אלה ואלה - דברי אלוהים חיים"), עשוי להתקבל ערעור על יסוד טעות משפטית חמורה העשויה להצביע על כשל תפקודי, ועשויים להיות מצבי ביניים. אשר לפסיקת השופט - סעיף 3 לכללי שפיטה קובע כיום כי שופט המבקש להתקדם ימציא כעשרה פסקי דין שנתן בשנתיים האחרונות. פסקי הדין (ופרסומים אחרים שהשופט רשאי לצרף) מועברים לעיון השופטים בוועדה לבחירת שופטים וכן לכל חבר ועדה המבקש זאת. מפליא שבחירת פסקי הדין נמסרת למועמד עצמו, שכן שופט צריך להיבחן לא רק לפי מיטב שפיטתו, אלא גם לפי הגרועים שבפסקי הדין שלו וכן לפי פסיקתו האופיינית הרגילה. ואכן ועדת זמיר המליצה כי נוסף לפסקי הדין האמורים, יועברו לעיון כ-10 פסקי דין נוספים שמנהל בית המשפט יבחר באקראי. לא ברור אם כל השופטים בוועדה לבחירת שופטים קוראים את פסקי הדין או רק חלקם. לא ברור אם מספר פסקי הדין והרכב פסקי הדין (10 - בבחירה עצמית ו-10 בבחירה אקראית) הם אופטימליים. עניין זה טעון בחינה של מומחים. אין ודאות ששיטת הבדיקה הקיימת של פסקי הדין היא הטובה ביותר. יש לקבוע אמות מידה לבחינה של פסק דין, והבחינה בכל אמת מידה צריכה להיעשות על פי סולם ציונים (למשל 1-10). מתבקש שהקריאה תיעשה על ידי קוראים אחדים (למשל 5), שיש להם הכשרה מיוחדת לכך ובסיס נרחב להשוואה, וכי בדיקת פסקי הדין תיעשה בעילום שמו של המועמד (לפחות לגבי פסקי דין שלא זכו לפרסום נרחב). הרכב נכון של קבוצת קוראים כזו צריך לכלול שופטים (לרבות שופטים בדימוס) ואנשי אקדמיה (לרבות אנשי אקדמיה בדימוס). נתוני הבדיקה במלואם, תוך השוואתם לנתוני ממוצע וחציון, יובאו בפני חברי הוועדה לבחירת שופטים. במצב דהיום, יש פער ניכר ובלתי רצוי לטובת חברי הוועדה

שקראו את פסקי הדין של המועמד לעומת החברים שלא קראו. ספק אם חברי הוועדה שלא קראו יוצאים ידי חובתם. לפי השיטה המוצעת (לעניין קריאת פסקי דין על ידי קבוצת קוראים) רבים יותר הסיכויים לצדק יחסי בין המועמדים השונים ולקידומם של מי שפסקי הדין שלהם טובים יותר. שיטה זו גם מבטיחה יתר ענייניות ואי-תלות וכן אמון ציבורי רב יותר (כתוצאה משילוב של אנשים חיצוניים למערכת וכתוצאה מחיזוק הענייניות, ההגינות והשקיפות של השיטה).

## את מי מעריכים?

מערכת הערכה כזו, מעצם טיבה, הופכת לבסיס תהליך המיון. כאמור, נחוצה בדחיפות הגדרת ההכשרה של השופט. אך גם בלי לבנות מערכת של הכשרה ולימוד למקצוע השיפוט, בעזרת מערכת של הערכה כפי שתוארה לעיל ניתן לגזור מערכת שתעזור במיון המועמדים לתפקיד השיפוט. בכל מערכת מיון יש יסוד של הימור, היות ושום מערכת אינה במתאם מלא עם דרישות המיון (אין לה תוקף ניבוי של 100%). מערכת המיון כיום אינה מספקת התאמה בדיוק סביר בין העוברים את מערכת המיון לבין 'השופט הטוב'. כאשר ממנים אדם לתפקיד של שפיטה, ההימור הוא גבוה במיוחד. הוא עשוי להצליח, הוא עלול להיכשל: אדם יכול להיות עורך דין יוצא מן הכלל, איש אקדמיה יוצא מן הכלל, ובה-בעת שופט לא טוב. יש לבנות מערכת שתצמצם את טעויות הניבוי ועל ידי כך – את מקרי אי-ההתאמה לתפקיד של שופטים חדשים. מכאן שבשלב ראשון אנו מבקשים להעריך את המועמד לשיפוט.

איש לא נולד שופט, גם לא הוכשר להיות שופט. מכאן, שזכותו של שופט חדש היא שהמערכת תאפשר לו להשתפר, וזוהי גם חובתה. שופט ותיק כחונך לשופט חדש לפי המלצתה של ועדת זמיר, איננו פתרון מספק לעניין זה. חייב להיות מעקב מסודר, חייבת להיות בקרה שיטתית על התנהלותו של שופט חדש, על פסקי הדין שהוא כותב, על הערעורים שעל פסקי הדין (לא ברמה של הערעור הבודד, אלא ברמת התמונה הכוללת), על התנהגותו בשגרת השפיטה ועל התנהגותו ב"אירועים קריטיים". זאת, כדי שאחרי תקופת זמן

סבירה, שנתיים-שלוש, ניתן יהיה לבוא לשופט ולשופטת ולומר להם 'בנושאים אלה ואחרים אתם מיטיבים לעשות, בעניינים אחרים פעולתכם איננה מאופיינת ברמה גבוהה או ברמה מניחה את הדעת', ולגבש במשותף דרכים ואמצעים לשיפור. אם שיטה זו תיושם כהלכה, היא עשויה להעלות את רמת השופטת והשופט היחידים ואת רמת המערכת ככלל. בשלב הזה אין מקום לפרסום ברבים של משוב כלשהו על תפקוד השופט או השופטת (לסוגיית הפרסום ברבים נתייחס בהמשך). לשופטת או לשופט חדשים יש לתת פרק זמן לא מבוטל להשתפר באופן עצמאי, באווירה נוחה ובלתי מאיימת ותוך כך שהם נהנים מהערכה מלווה משמעותית. התהליך הזה עשוי להימשך תקופה לא קצרה (5-7 שנים), שכן הגיונה של השיטה מחייב מעקב נמשך אחר תפקודם של שופטים אלה כדי לבחון אם דרכי השיפור שהוסכם עליהן הוכחו כיעילות או שמא נחוצים אמצעים אחרים.

הקבוצה השנייה שהיינו מבקשים להעריך היא זו של השופטים והשופטות שנשקלת האפשרות לקדם. למעשה, מדובר בחלק ניכר מן השופטים (יוצאים מכלל זה הם מי שהתמנו זה לא כבר ומי שקרובים מדי לפרישה). חיוני שתינתן הזדמנות שווה והוגנת לכל שופט ושופטת להיות מקודמים על בסיס קריטריונים ענייניים וידועים לכל. יש כאן יסודות חשובים מבחינה משטרית – הליך הקידום נעשה ענייני יותר, שקוף יותר, צודק יותר, ובעיקר נתון פחות לשרירות ולהשפעות בלתי ענייניות. כל שיטה אחרת, לרבות השיטה הנהוגה היום, מתגמלת דווקא את השופטות והשופטים העוסקים בקידום עצמי, בפרסומת עצמית ובנשיאת חן בעיני הנשיאים הרלוונטיים. היא אף מתמרצת פעילות מסוג זה, שהיא שלילית במיוחד דווקא בעיסוק שיש בו סיכון לא מבוטל להתנשאות וגבהות לב. היא פועלת לרעתם של מי שראויים לעידוד מיוחד בזכות אישיותם – הענווים, העושים מלאכתם בצנעה ואינם דואגים לטובתם הפרטית. היא פועלת לרעתה של המערכת, כי לא רק שאין בה די להבטיח שכל הראוי לכך יישקל קידומו, אלא יש בה להבטיח את ההפך: שיהיו ראויים שקידומם לא יישקל כלל. לכן לא מפתיע שוועדת זמיר שמעה ביקורת, בעיקר מהשופטים עצמם, על השיטה הנוהגת כיום, לאמור: "עיקר הביקורת הוא, שהליך זה אינו נותן סיכוי שווה והוגן לכל השופטים הרואים עצמם מועמדים לקידום, ואפשר שהוא לא יוביל לבחירת

המועמד הראוי ביותר. הוא עשוי להיות מקרי, מושפע מיחסים אישיים של שופט זה או אחר עם נשיא בית המשפט בו הוא מכהן, או נובע מהתרשמות חיצונית ובלתי מבוססת מן התפקוד וההצלחה של השופט במילוי תפקידו, והוא אף עשוי לעודד שתדלנות מצד שופט המעוניין בקידום. גם אם אין זה כך למעשה, הטענה היא שמכל מקום ההליך הקיים נותן יסוד לחשש שכך זה למעשה, ולכן הוא גם נותן יסוד לתחושת טרזניה ותסכול.

תחושה זו חייבת להיות מקור לדאגה עמוקה. התחושה של השופטים, ככל קבוצה מקצועית, שאין נוהגים בהם כבוד או אין נוהגים כלפיהם על פי אמות מידה בסיסיות של צדק, שוויון והגינות, היא עניין חמור. חמורה לא פחות היא השפעתו האפשרית של יחס כזה על התנהגותם של השופטים כלפי זולתם.

הקבוצה השלישית שאנו מבקשים להעריך היא קבוצת השופטים 'הגרועים' – הפרות הבאזשים, מי שתפקודם כה לקוי שיש לפעול, בדרכים פורמליות או בלתי פורמליות, על מנת להרחיקם מן השפיטה (או לפחות לצמצם את נזקם כל עוד הם פועלים במערכת). זהו יעד פחות נעים, אך היוני ביותר בהתחשב בפגיעה החמורה שנגרמת מידי שופט שלא יצלח למלאכת השפיטה. סיווגו של שופט ככזה, הכרח שייעשה על פי אמות המידה הבדוקות והענייניות ביותר ובבדיקות יסודיות ומעמיקות ביותר. כאמור, סיווג כזה יסייע בידי המערכת במלאכה הקשה במיוחד של הרחקת השופטים הגרועים.

מן הנאמר לעיל מצטייר כאילו מתבקשת הערכה של כמעט כלל השופטים והשופטות שבמערכת. אלא שניתן לנהוג בחיסכון הנדרש מן ההיגיון: מי שעל פי בדיקה אמינה נמצאו בתחום הפרות הבאזשים, אין מקום לבחון ביסודיות את התאמתם לקידום. במה שנוגע לפרות באזשים – כחלק מניתוח העיסוק של תפקיד השופט, רצוי להרחיב את תפקיד השפיטה (ולאחילו גם על פעילויות של מיון וסינון תיקים, הכנת תיקים לקראת בירור, ואולי גם תחומים נוספים. כגון מחקר והכשרה). באופן שיאפשר העברת שופט מתפקיד של בירור משפט במקרים המחייבים זאת, לתפקידים אחרים של שפיטה. מצב זה יאפשר מרחב תמרון גדול יותר גם בנושא הקידום ויקל על מערכת ההערכה למצוא את המתאימים ביותר לכל תפקיד.

## מי יהיו המעריכים?

גם אם משוב עורכי הדין, בהנחה שהוא מקצועי ונכון פסיכומטרית, מספק תשובה כלשהי בנוגע להערכת שופטים, הוא אינו עונה על השאלה 'מיהו השופט הטוב'. לכל היותר הוא מסוגל לספק משוב לשופט האינדיבידואלי על מידת קרבתו לדמות השופט הרצויה לעורכי הדין שהשתתפו במשוב. נכון, זהו 'ציון לשופט', אך אין הוא מדד מספק של איכות השפיטה. מכך, נגזרת מסקנה שלילית המתיישבת גם עם המקובל בעיסוקים אחרים, ביחס לפרסום ברבים של תוצאות המשוב. מסקנה זו מתחזקת גם בשל פגיעה אפשרית בלתי מוצדקת בשם הטוב של שופטים, בעיקר באלה הממלאים בחריצות את תפקידם במתיחת ביקורת מוצדקת על עורכי דין המופיעים בפניהם, או אלה המסרבים להישמע לבקשות דחייה בלתי מבוססות. קיים גם חשש של ממש שפרסום תוצאות המשוב יפגע במוטיבציה של שופטים לנהוג כאמור, ועקב כך ייפגעו הן עצמאות השפיטה והן איכותה.

מומחים בתחום המדידה הפסיכולוגית שותפים לדעתם של מומחי משפט כי חייבים לקבל הערכה ממקורות שונים, להעריך בדרכים שונות, לקבל תמונה מלאה ומכל זווית אפשרית. עורכי הדין מנטרים את עבודת המשפט בצורה מסוימת, אך הם אינם נקיים מהטיות המובנות בעצם מקומם במערכת. זהו ניטור חשוב, אך יחיד. מה בדבר ניטור השופטים עצמם? אנשי האקדמיה שולחים מאמר לפרסום ועומדים לשיפוט של חבריהם (peer review) על מנת לקבל את הפרספקטיבה הנכונה ביותר בנוגע למצב המחקר העכשווי ותרומת המאמר על רקע מצב זה. האם מישוהו חשב להטיל את השיפוט בעניין זה על מאתיים תלמידי קורס המבוא בתחום הנלמד באותה אוניברסיטה? סביר בהרבה לשאול את הסטודנטים על טיב ההוראה של אותו מרצה. תפקידו של איש הסגל האקדמי באוניברסיטה כולל מטלות שונות, בהן הוראה, מחקר, השתלבות בקהילה האקדמית ובמוסד האקדמי ותרומה אישית לעבודתם (למשל חברות בוועדות). לא תמיד התקימה הערכה מקיפה של איש הסגל, אך כיום נבדקים ההיבטים השונים של התפקוד על ידי המבקרים המתאימים ביותר לכל משימה: התלמיד מתבקש להעריך את ההוראה (ובמקרים בעייתיים נשלחים לשיעור מורים-מבקרים), החוקרים בתחום מתבקשים

להעריך את הפרסומים וחברי הקהילה מתבקשים להעריך את התרומה לקהילה.

ומה בנוגע לשופט? מה בדבר הערכת חבריו השופטים על השופט כחבר בקהילת השופטים? האם לא קיימים עוד תפקידים של שופט, צנועים יחסית, פרט לשפיטה בפועל? מה בדבר העובדים המנהליים העובדים אתו? האם דרך ניהול העבודה שלו אינה חשובה? וכאמור, מה דעתן של הערכאות השיפוטיות שמעליו על פסקי הדין שלו? נדמה כי לשאלה 'מי יהיו המעריכים' מתקבלת קשת של תשובות על היבטים שונים בתפקוד השופט, תשובותיהם של עורכי הדין, שופטים בערכאת הערעור, שופטים עמיתים, עובדי מערכת המשפט (פקידים ואנשי מנהלה), עובדי השירות הציבורי (אנשי משטרה, קציני מבחן, אנשי שירותי הרווחה ועוד), הציבור הרחב, 'המשתמש' (עדים, צדדים למשפט - למרות הבעייתיות של מעורבות רגשית לאור התוצאה במשפט) ואף 'משקיפים מקצועיים' (יש יתרון משמעותי למשקיף הבלתי מזוהה, וניתן להיעזר באנשים שאינם מהתחום המשפטי אך הוכיחו עצמם בתפקידים ציבוריים שונים, ולהכשירם להעריך התנהגותו של שופט באולם המשפט).

## סיכום

נדמה כי ברורה החובה לבצע ניתוח עיסוק מעמיק ועדכני, לפתח ולפרסם סטנדרטים ברורים ומדידים, להרבות בסוגי מדדים להערכה ובמעריכים ולקיים בחינה מתמדת של מערכת ההערכה, כשתקום. יש לשאול לא רק מה הם מרכיביה של הערכת השופט, אלא להבין היטב גם 'כיצד להעריך'. השאלה 'מי יהיו המעריכים' חשובה לא פחות, ועוד יותר חשובה ההתאמה בין 'מי' לבין 'כיצד'. אלו הם כלים מהותיים של חברה הרוצה שתפקיד כה חשוב יתבצע בצורה הטובה ביותר. לאחר קבלת תוצאותיה של הערכה כוללת שתיבנה בכוחות מקצועיים מאוחדים, יוכלו קברניטי המערכת להסיק מסקנות נכונות ולשפר את תפקוד השופטים בישראל, אם בצורת קידום נכון יותר ואם בצורת שיפור שוטף של עבודת השופטים. גם אסור לשכוח כי בכל



האמור אנו מניחים שיש לבחור בשיטות השונות על פי עיקרון מריטוקרטי, דהיינו – אנו מעוניינים בשופטים הטובים ביותר, יהיה אשר יהיה אותו 'טוב'. אם יש סבורים כי נחוץ להגמיש עיקרון זה לטובת עקרונות אחרים, כמו למשל שיקוף החברה הישראלית מבחינות של מין, דת, גיל וכו' – זוהי החלטה פוליטית-חברתית שנמצאת מחוץ למסגרת דיון זה. גם אם טענת ייצוג כזו תקבל, בעיקר בנוגע למיון שופטים לערכאה שיפוטית זו או אחרת, טוב יהיה להשתמש בשיטת מיון והערכה שתהיה מהימנה ותקפה כפי שהוצג כאן. לבסוף, בבניית מערכת של בקרה והערכה יש להביא בחשבון ארבעה אינטרסים או שיקולים נוספים:

ראשון – אסור להפוך את תפקיד השופט לתפקיד מאוס, כזה שאדם הבא לעבודה בבוקר שואל את עצמו – למה אני פה? אסור לבנות מערכת בקרה שתפגע באטרקטיביות של המשרה הזאת. חשוב מכל שלתפקידי השפיטה יבואו מיטב האנשים.

שני – ספק אם במערכת משפטית שמקובל בה העיקרון של תקדים מחייב, קיים מרחב מספיק לפעילות שיפוטית יצירתית ומחדשת ברמות השפיטה שמתחת לבית המשפט העליון. יש למצוא אפיקים מתאימים לעידוד מאפיינים אלה (החשובים במיוחד לעניין התאמתו של השופט לבית המשפט העליון) על מנת שניתן יהיה לבחון מועמדים לקידום גם על פי מאפיינים אלה.

שלישי – על מנת להבטיח יעילות והשפעה מרביות של שיטת הבקרה, היא צריכה להיות מופעלת על ידי מערכת השפיטה עצמה. יש הבדל ניכר מבחינות אלה בין משוב הנערך מטעם הנהלת בתי המשפט, שהיא לכן גם מחויבת כלפיו וכלפי ממצאיו (במשקל הראוי להם), ובין משוב חיצוני הנתפס כעוין על ידי המערכת והשופטים עצמם. כדי לעמוד בממדים של חובת אחריות, שקיפות ומקצועיות, יש לכלול בקביעת השיטה ובהפעלתה גם תשומות חיצוניות, כגון מעורבות של לשכת עורכי הדין ושל מומחים רלוונטיים. המערכת חייבת לדווח לציבור על מערך ההערכה והבקרה שיאומץ ויופעל על ידה, ובאופן תקופתי – על תוצאות הפעלתו.

רביעי – ספק גדול אם אפשר להקים מערכת בקרה והערכה ללא שיתוף פעולה מצד השופטים עצמם. אם רוצים לבנות שיטת מדידה, הערכה ובקרה

אמתית - והעניין בהקמתה חורג מעבר לעניינם של השופטים ושל עורכי הדין; מדובר באינטרס ציבורי מהמעלה הראשונה - הכרח שתהיה זו שיטת בקרה שבונים אותה אך ורק על פי שיקולים ענייניים ומקצועיים, ותוך הבנה והסכמה עם השופטים. על סמך ההתנסות בנושא זה בארצות הברית, היה נכון למצוא שופטים המוכנים לכך שתופעל עליהם שיטת הערכה, בבחינת חלוצים. שיטת הערכה שתיתן משוב אמתי ומשמעותי לשופט, תהיה מועילה ורצויה, והנחשונים שיפיקו תועלת מן המשוב, יפיצו את הבשורה הטובה בין חבריהם השופטים. כולנו נצא נשכרים משיטת מיון, הערכה ובקרה כזו.

## דברי פתיחה

■ ד"ר אריק כרמון: במציאות של הדמוקרטיה הישראלית בשנת 2001, התפקיד הברור והחד-משמעי שניצב לפתחנו הוא לחזק את בית המשפט ולהאדיר את מעמדו, ועל ידי כך – לחזק את הדמוקרטיה כולה. זאת, בשיתוף כל הכוחות שחרדים לשלום הדמוקרטיה, ובית המשפט הוא ממילא אחד הכוחות האלה.

בפתח הדיון גם חשוב לציין מפורשות, שכאשר מדובר בעשיית צדק, במיוחד הצדק הציבורי, ההתייחסות שלנו אל הצדק היא כאל Public good; הצדק הוא חלק בלתי נפרד מהעניין הציבורי והוא שייך לציבור. דברים אלה היו נכונים תמיד, אבל הם מקבלים ממד מחודד יותר משום שהדמוקרטיה בפתח המאה ה-21 עומדת מול דרישות שלא היו קיימות קודם לכן. כוונתי בעיקר לכך שהשקיפות הולכת וגדלה ושכל המוסדות המחזיקים את הדמוקרטיה נתבעים לה, ועמה גדל תוקפו של עקרון ה-accountability, כלומר עקרון הדיווחיות או חובת הדיווח.

אקרא כעת מתוך ההזמנה שכולכם קיבלתם שכתב פרופ' קרמניצר: "תפקידו של השופט הוא מן החשובים והקשים ביותר. לשם מילוי תפקידו מוענקות לשופט סמכויות רחבות שהפעלתן כרוכה בהשלכות מרחיקות לכת לפרט ולחברה. מינוי לשפיטה הגו ארוך טווח וכמעט בלתי הפיך. מתחייבים, לכן, בקרה והערכה על אופן מילוי התפקיד על ידי השופטים: בקרה על מנת לאתר התנהגויות חריגות לשם מניעת הישנותן; הערכה – כדי להבטיח את ענייניות ואיכות הליכי הקידום של השופטים ועל מנת לאפשר תיקון ושיפור

עצמיים. בקרה והערכה חיוניים להבטחת תקינות פעולתה של מערכת המשפט ואמון הציבור בה.

דרכי בקרה והערכה צריכות לעמוד הן באמות מידה מקצועיות והן במתחייב מעקרון העצמאות ואי-התלות של השפיטה. דווקא משום שבאמון הציבור עסקינן, מתחייב דיון מקצועי ציבורי בסוגיה זו.

ברשותכם, אני מבקש לקרוא מתוך מבוא לשני ספרים שיצאו באחרונה בהוצאת המכון לדמוקרטיה. שניהם חוברו על ידי מר ראם שגב בהנחיית פרופ' קרמניצר. האחד חופש הביטוי נגד רשויות המדינה, ובין היתר נאמר בו: "היש הצדקה להגבלת חופש הביטוי נגד השלטון, מוסדותיו ונושאי המשרות השלטוניות לשם הגנה על מעמדם בעיני הציבור? האם יש הצדקה להגביל בפרט התבטאויות נגד בתי משפט ושופטים כדי להגן על אמון הציבור במערכת המשפט וכדי לאפשר לה למלא את תפקידה החיוני?"

גם את המשפט הזה הייתי מבקש להעמיד לבירור המקצועי של משמעות הבקרה וההערכה.

עוד משפט אחרון מתוך ספר שני בהוצאת המכון הישראלי לדמוקרטיה: סובווידיצה, הגבלת ביטויים לשם הגנה על תקינותם ותדמיתם של הליכים שיפוטיים, ואני מצטט:

"הסוגיה של הגבלת ביטויים העלולים לפגוע בתקינותם או בתדמיתם של הליכים שיפוטיים, מעוררת מתח קשה לפתרון בשל חשיבותם של ביטויים אלה, בין השאר כאמצעי לפיקוח על תקינותם של ההליכים השיפוטיים עצמם. אין זה מפתיע שהדיון הישראלי נקט עמדה הפוסחת על שתי הסעיפים; להלכה, אוסר החוק באופן כמעט מוחלט על כל ביטוי העלול לסכן את תקינותו של הליך שיפוטי, בעוד שלמעשה איסור זה כמעט ואינו נאכף עד שהפך לאות מתה. שילוב זה אינו משביע רצון."

אלה כמה אמירות ראשוניות כפתיחה.

■ הגשיא אהרון ברק: תפקידה המרכזי של מערכת בתי המשפט הוא לדאוג לכך שתקוים חוקיות, ומטבע הדברים מתעוררת השאלה מי ישמור על חוקיות התנהגותם של בתי המשפט עצמם. השאלה הזאת, מי שומר על השומרים, היא שאלה קלאסית שהתשובה עליה אינה פשוטה כלל ועיקר משום שעניינה ערכים מתנגשים: מצד אחד, הצורך

להבטיח את השמירה הנאמנה של השומר, לרבות ביקורת מקיפה; מצד שני, יש אינטרסים אחרים, כמו סופיות הדיון, אינסוף ערעורים, והצורך להבטיח את עצמאותה של הרשות השופטת. אסור שמרוב דאגה לאמצעי בקרה והערכה, תיפגע עצמאותו של השופט.

לכן, נחוצה פשרה, נחוץ איזון, והשאלה האמיתית היא היכן מקומו של האיזון הזה.

מקובל על כולנו שנחוצה מערכת קפדנית של בקרה והערכה של המועמד להיות שופט ערב כניסתו למערכת השיפוטית. ככל שאמצעי הסינון יהיו משוכללים יותר, ותודות לכך נקבל את המועמדים הטובים ביותר, יופחת הצורך בבקרה והערכה. מסיבה זו יש לנו מערכות שלמות של בקרה והערכה של המועמדים, וועדת זמיר הציעה הצעות נוספות. לא ארחיב בכך, כי השאלה שעומדת במרכז הדיון שלנו היא מה האמצעים שיש לנקוט כדי שיהיו הערכה ובקרה ראויה לגבי אדם שכבר מכהן כשופט, שעבר את המסגרת הראשונה, הערכה ובקרה על תפקודו הן לעניין המשך כהונתו והן לעניין התקדמותו בתוך המהלך השיפוטי.

מוסכם שדרושה בקרה למניעתה של התנהגות חריגה ושדרושה הערכה להבטחת ענייניות התפקיד השיפוטי, איכותו ושיפורו; מרגע שאדם מונה לשופט, אין זאת אומרת שהוא מחוץ לתחום הבקרה וההערכה.

השאלה היא האם האמצעים והמסלולים הקיימים היום, די בהם להגשים אותו איזון בין ערכים מתנגשים. האמצעים היום רבים ומגוונים, אלא שלא מביאים אותם בחשבון במידת הצורך.

קודם כל קיים הערעור על החלטה שיפוטית. אנחנו עוסקים באותם מקצועות ציבוריים שיש עליהם מסגרת פורמלית של ערעור, ואחוז הערעורים אצלנו הוא ניכר. אמנם האמצעי הזה לבדו איננו פותר את הבעיה, גם לא האמצעים שאמנה בהמשך, כל אחד לעצמו. אבל השאלה שעלינו להציג לעצמנו היא אם המכלול כולו יש בו כדי לתת פתרון לבעיית האיזון שעליה דיברתי.

עניין שני הוא הביקורת הציבורית, הביקורת החברתית, הביקורת העיתונאית, הביקורת המקצועית בכתבי העת השונים. הביקורת שנמתחת על שופטים הן על ידי המערכת הפוליטית, הן על ידי העיתונות החופשית והן

על ידי העיתונות המקצועית – אין להשוותה לביקורת על כל מקצוע אחר; השוו למשל בין הביקורת על המרצה באוניברסיטה לבין הביקורת על שופט. מסלול אחר, פחות ידוע, הוא מסלול התלונות. לפי סטטיסטיקה של השנתיים האחרונות, המערכת השיפוטית מקבלת כל שנה כ-160 תלונות. יש נוהל פומבי של טיפול בתלונות האלה. קרוב לשליש מהתלונות הן בעצם ניסיון לערער על פסק דין, ולכן הן לא מתאימות מלכתחילה. התלונות האחרות הן תלונות על ההתנהגות של השופט (50 מתוך ה-160) ותלונות על משך ההליכים (40 מתוך ה-160). כל אחת מהתלונות האלה – שמגיעות אם בדרך של מכתב אל נשיא בית המשפט העליון, אם בדרך של מכתב לשר המשפטים או ליועץ המשפטי לממשלה או לנשיא בית המשפט הנוגע בדבר או למנהל בתי המשפט – כל אחת מהתלונות האלה מטופלת. בהנהלת בתי המשפט יש גוף מיוחד שמתפקידו לטפל בתלונות האלה, ובשלב הראשון נבדקת השאלה האם צריך לבקש תשובה מהשופט, משום שאם מדובר בערעור על פסק דין או על החלטת ביניים, לא פונים כלל אל השופט. אבל אם מגיעים למסקנה שלא מדובר בתלונה מהסוג הזה – התלונה מטופלת ומתבקשת תגובה של השופט, נעשית הערכה בהנהלת בתי המשפט של תוצאות התגובה, ואז מחליטים על צורת המשך הטיפול. אם מתגלה עניין פלילי, פונים למשטרה; אם מתגלה עניין משמעותי, פונים לשר המשפטים שרשאי להגיש את התלונה כנגד השופט; אם מתגלה התנהגות שאיננה זאת ואיננה זאת – היא מקבלת טיפול על ידי הנשיא של בית המשפט הנוגע בדבר, בהערות לשופט, או על ידי נשיא בית המשפט העליון, בהערות לשופט.

הליך אחר הוא בקשות פסילה שעבדכם הנאמן עוסק בהן; כל שנה יש לי כ-170 אירועים של פסילת שופטים, כשמדובר ב-500 שופטים מכהנים בקירוב. זה מספר גדול מאוד, ושוב, משום שחלק מהמלינים או מהמערערים אינם מבינים שזה איננו ערעור על החלטת ביניים בעניין פלילי או בעניין אזרחי. מתוך ה-170, 100 הן בקשות פסילה אזרחיות ו-70 הן בקשות פסילה פליליות. בקשות הפסילה האלה הן כולן הפעלה של עקרונות של אתיקה שיפוטית, ויש לנו כללים של אתיקה שיפוטית. אלה אינם כללים סטטוטוריים, הם אינם קבועים בחוק או בתקנות, אבל הם חלק מההלכה הפסוקה. כלומר, יש אתיקה שיפוטית, והשאלה היא האם צריך להסתפק באתיקה השיפוטית

ההלכתית או ללכת צעד אחד הלאה. היום יש כללים של אתיקה שיפוטית הן לעניין התנהגותו של השופט באולם והן לעניין התנהגותו של השופט מחוץ לאולם, ואחד המכשירים להפעלת הכללים האלה הוא ערעור הפסילה, שכפי שאתם רואים איננו מסתכם בשניים, שלושה מקרים בשנה, כמו במדינות מערביות אחרות, אלא 170 פניות בשנה. כמעט כל שופט הוא אובייקט של ההליך הזה תוך שנים ספורות.

קיים כמובן ההליך המשמעותי. בחוק יסוד השפיטה ובחוק בתי המשפט מקיימים הליכים משמעותיים והליכי סילוק באמצעות פעולתה של הוועדה לבחירת שופטים; מאז קום המדינה היו כ-20 מקרים ויותר – מספר לא גבוה לכל הדעות.

יש גם הליכים לא פורמליים, שבהם לאחר הדיון בתלונות או לאחר שהתנהגות שאינה ראויה של שופט מובאת לתשומת לב בהליך אחר – יש לנו למשל מידע על עיכוב במתן פסקי דין, הרי הכל היום ממוחשב – הטיפול בכך הוא לאו דווקא משמעותי, אלא טיפול פנימי בתוך המערכת שעל פי רוב הציבור אפילו לא יודע עליו. השופט מוזמן אז לשיחה עם הנשיא שלו, וכשזה לא עוזר, יש לו שיחה עם מנהל בתי המשפט, וכשגם זה לא עוזר, יש לו שיחה אתי. השיחות האלה מועילות מאוד, הרבה יותר מהליכים פורמליים, ובמצבים הקשים ביותר, השופט עוזב את תפקידו גם בלי שהתקיים הליך משמעותי. במילים אחרות, יש הליכים לא פורמליים בתוך המערכת שגם הם אחד מאמצעי הבקרה, ההדרכה וההערכה.

אמצעי אחר, לא פחות חשוב, הוא ההדרכה. לפני כמה שנים התקבלה החלטה על מינוי חונכים לשופטים החדשים בתוך בית המשפט. החונך מדריך את השופט איך עליו להתנהג, מהי התנהגות בלתי ראויה וכיוצא. ההדרכה ממשיכה להתקיים לאורך החיים השיפוטיים גם באמצעות קורסים במכללה לשופטים, שבהם דנים בעניינים של אתיקה מקצועית, של מזג שיפוטי, באופן שבו מנהלים משפט, ביחס אל עורכי הדין, אל הצדדים, אל המועדים וכיוצא בהם.

ההסדר שיש לנו אולי איננו אידיאלי, אבל הוא רחוק מאוד מהתפיסה שאומרת: שופט מתמנה עד גיל שבעים ומהרגע שמינו אותו הוא בגדר מסמר ללא ראש ואין מה לעשות. זה לא כך. הראו לי עוד מקצוע שיש לגביו בקרה

והערכה כל כך מקיפות.

עם זאת, אנחנו צריכים לשפר ויש מה לשפר, אנחנו בהחלט בעד מחקרים וסקרים של שביעות רצון, מה שנקרא 'שביעות רצון של לקוחות'. אפשר, לדוגמה, לקחת בית משפט מיוחד - מה שנקרא בספרות mezzo level, דרג הביניים - ולראות כיצד בית המשפט הזה מתפקד, מה הן הבעיות שלו, מה השירות שהוא נותן ללקוח, כי אסור לשכוח ששירותי משפט דומים מבחינה זאת לשירותי בריאות וכדומה. אנחנו כבר מבצעים סקרים מהסוג הזה, עשינו את זה למשל לגבי ההוצאה לפועל בתל אביב. זו איננה בדיקה אינדיבידואלית של שופט אינדיבידואלי, אלא זוהי בדיקה מוסדית של בית המשפט.

מה שאיננו סבורים שנכון לעשות הוא מה שהלשכה עשתה - ה-micro level, כלומר המשוב האינדיבידואלי. ראשית, הוא מיותר, כי המידע שקיבלנו מהמחקר הזה היה ידוע לנו כבר קודם. שנית, זוהי שיטה שאיננה מקובלת בעולם הרחב. זה לא קיים באירופה; זה אמנם קיים באמריקה, אבל אמריקה איננה דוגמה טובה לשיטה של בחירת שופטים ולא לשיטה של בקרה והערכה של שופטים. באמריקה הציבור בוחר בשופטים, וכשבאים שם לבחור בשופט, רוצים תחילה לקבל הערכות; זה טבעי וברור ועם זאת הדבר פוגע בעצמאותו של השופט. לדעתנו, השיטה הזאת מזיקה מאוד, היא פוגעת בעצמאותה של מערכת בתי המשפט. שופט איננו פרופ' באוניברסיטה שאתה מרצה לפניו, אחרי שלוש שנים אתה עוזב את האוניברסיטה ואין לך שום קשר אתו. שופט אצלנו הוא אדם שעורכי הדין עוברים דרכו עשרים-שלושים שנה, הוא אדם שצריך לשלוח אנשים למאסר עולם והוא אדם שצריך שיהיה בו אמון. אז אם מספרים על פלוני שהוא לא שווה כלום, האמון שלו נפגע בצורה כזאת שהוא איננו יכול לשרת את הקליינטים, אלא אם כן הוא ינהג לפי מה שהם מצפים, וזהו דבר לא רצוי. בסיכומו של דבר, אינני טוען שלמשוב אין יתרונות, אבל חסרונותיו עולים על יתרונותיו.

באיוון הכולל שעליו דיברתי - בדיקה מקרו, כן; בדיקה מצו, כן; בדיקה מיקרו, כלומר בדיקה אינדיבידואלית של השופט - הייתי מציע להימנע מכך, לא ללכת שבי אחרי הניסיון האמריקאי הרע מאוד בתחום הזה.

אני מודה למכון לדמוקרטיה

■ עו"ד שלמה כהן:



על היזמה לקיים את יום העיון.

חשוב לציין שהשופטים ועורכי הדין מדברים ביניהם. הידברות עמוקה, רצופה, גם בנושאים שבמחלוקת. כל מי שהיה בכנס השנתי שערכה הלשכה באילת התרשם מכך.

אנחנו עוסקים פה בבקרה או בניטור של מערכת המשפט. מערכת המשפט היא המערכת החשובה ביותר בחברה שלנו, ובעיקר לנוכח הנסיבות הקשות שבהן החברה הישראלית מתפקדת בגלל הפלורליזם, בגלל הלחצים האדירים. אנחנו עוסקים פה בנושאים שהם ממש בנפשנו.

מערכת המשפט היא גם מערכת מצוינת. אינני מכיר עוד מערכות ציבוריות בישראל שמתפקדות כמוה מבחינת האיכות והיחוס. אלה דברים שחשוב לחזור ולהזכיר כי בשנים האחרונות מתפתח בחוגים שונים איזה 'בון טון' של התקפות על המערכת הזאת, רובן בלתי מוצדקות לחלוטין, והיו גם ניסיונות לחבר אותנו, בנוגע למהלך ההוא של המשפט, עם ההתקפות על המערכת השיפוטית – אותנו, שאין כמונו חרדים למערכת החשובה והטובה הזאת ומעוניינים לסייע לה להשתפר.

אני שמח לבשר לאורחים פה שרק היום קיבלנו בוועד המרכזי של הלשכה החלטה פה אחד שמביעה התנגדות נמרצת להקמת בית משפט לחוקה, החלטה שקובעת שבית המשפט העליון הוא בית המשפט לחוקה ושקוראת לכנסת להשלים את מערך חוקי היסוד לכלל חוקה.

אחד התפקידים העיקריים שלנו כעורכי דין הוא להגן על מערכת בתי המשפט ולשמור עליה. תפקיד לא פחות חשוב שלנו הוא לעזור לה להשתפר. כל מערכת שעוסקת במתן שירותים צריכה ניטור כי אחרת היא איננה ערה בדיוק למה שקורה בתוכה ואיננה מצליחה לאבחן כהלכה את איכות התוצר שהיא נותנת – זהו כלל היסוד של ניהול טוב, גם לשם איתור תקלות וגם כדי שספקי השירות ידעו שביצועיהם נבדקים. העניין חשוב במיוחד לנוכח השינויים המבניים שמתרחשים במערכת בתי המשפט היום והעברה מסיבית של סמכויות לבסיס הפירמידה.

למערכת המשפטית חסר מידע על התנהלות שופטים. יש רכילות, יש תלונות נקודתיות, אין מידע מסודר, ובוודאי אין מידע שנאסף בכלים מקצועיים. סטטיסטיים. כאן קיים קושי ניכר שנגזר, בין השאר, מעצמותם של השופטים.

מכיוון שנשיא של בית משפט מחוזי לא ייכנס לאולם בבית המשפט המחוזי לבדוק איך שופט מהשופטים מנהל את הדיון, לכן נשיא של בית משפט מחוזי איננו יודע מה באמת קורה באולמות השופטים שלו. הוא שומע קצת רכילות, קצת מעורכי דין, קצת משופטים אחרים; זה איננו מידע שמצטבר בצורה מקצועית ולכן הוא איננו בסיס לתיקון של תקלות.

המשוב לא נועד לגלות מיהם אותם שופטים ספורים מאוד שאינם ראויים לשבת על כס המשפט. הוא גם לא נועד לאתר שופטים מצטיינים. ידוע לנו מי אלה ומי אלה. המשוב נועד בעיקר כדי לגלות תקלות בהתנהלות השופטים ולעזור למערכת לשפר את התקלות. ואני מדגיש, אנחנו עוסקים בהתנהלות, לא בתוכן; לא ניסינו לבדוק תוכן החלטות של השופטים ולא נעשה זאת בעתיד כדי לא לפגוע בעצמאות השופטים. אנחנו לא מעונינים בהתייחסויות סטטיסטיות לגבי תוכן של החלטות. אנחנו כן מעונינים לאסוף מידע סטטיסטי בכל הנוגע להיבטים של התנהלות. איסוף המידע הזה יכול להתבצע בכמה דרכים: דרך אחת היא תלונות, והזכיר הנשיא ברק שהוא מקבל 160 תלונות ועוד 170 בקשות לפסילה. בהתייחס לכמות הדיונים וההליכים השנתית (מאות אלפי דיונים ועשרות אלפי הליכים), המספרים האלה הם זניחים לחלוטין, הם לא כלי שבאמצעותו אפשר לתאר תקלות של ממש. מה גם שתלונה עוסקת באירוע מסוים, קיצוני, ואנחנו לא מחפשים את האירועים הקיצוניים. המקרים הקיצוניים ידועים לנו.

אשר למוסד האומבודסמן, שכבר נמצא בתהליכי חקיקה - יש היום אומבודסמן, שמו אהרון ברק. ימנו מישהו אחר לאומבודסמן, יהיו לנו שניים, אך בכך לא נשנה את הקושי הבסיסי שבמנגנון הזה. אפשר לשלוח מישהו בתחפושת לשבת באולם של שופט ולאסוף מידע. הוצע למשל לשלוח משקיפים, אך גם זה איננו מכשיר מקצועי רציני. ראשית כי קיימת כאן מקריות - המשקיף עלול "ליפול" על שופט ביום רע, הוא עלול "ליפול" על שופט כשהצדדים באמת כבר הוציאו אותו מהכלים. זה לא נותן לנו תמונה מקצועית רצינית על מה שקורה באולם.

אשר לערעור, ערעור בודק תוכן ולא התנהלות, ואנחנו הרי לא מעונינים לבדוק תוכן כדי לא לפגוע בעצמאות של השופטים; אנחנו רוצים לבדוק רק התנהלות. לכן ערעור שייך למחלקה לגמרי אחרת.

הפתרון הטבעי היחיד, לטעמי, הוא ללכת לצרכנים ולשאול את פיהם. זהו גם הפתרון המיושם בכל מערכת שנותנת שירותים ורוצה באמת לדעת מה הצרכנים חושבים על איכות השירות. אנחנו עורכי דין, כלומר אנחנו גם צרכנים מקצועיים, אנחנו מסוגלים להתעלות מעל אירועים מקריים ולתת הערכה מקצועית בהרבה מכל גורם שמודמן לבית המשפט.

עשינו pilot למושב עם המומחים המובילים בארץ. ביקשנו מהם לפעול באמות המידה המקצועיות המחמירות ביותר, והם קבעו מפרט טכני מחמיר. היו לנו כמה הנחות עבודה במהלך הזה. הראשונה בהן – אנונימיות, וזאת בדיוק מהסיבה שבגללה מגיעות אל הנשיא ברק רק 160 תלונות, מפני שכל מי שתלוי במערכת יהסס לבוא ולהשמיע דעה ביקורתית, אלא באופן אנונימי. לכן, אגב, רוב המערכות שבוחנות התנהלות על ידי משובים, עובדות באנונימיות.

ראשית, החלטנו על סקר דואר ולא על סקר 'חם' בבית המשפט; לא לפנות לעורכי דין בבית המשפט שימלאו שאלון כי בבית המשפט, בריאיון אישי, אין אנונימיות, וגם קיים שם אלמנט של התרגשות אפשרית אחרי היציאה מדיון. זאת, למרות שהיה קשה להחליט אם סקר דואר עדיף על ריאיון אישי, כי אנשים לא ששים לענות בסקרי דואר מפני שאין בהם תמריצים כמו פרסים והגרלות; שיעור התשובות בסקרי דואר הוא פחות מ-10%.

שנית, החלטנו על כיסוי רחב מאוד כדי להימנע מסכנת רכילות – לא "ליפול" על כמה עורכי דין שהתייצבו לפני שופט זה או אחר, אלא לפרוש פרישה רחבה ככל האפשר. אחרי שניסינו בלי הצלחה לאתר את כל עורכי הדין שהופיעו בפני שופט מסוים ולפנות רק אליהם (המחשב של הנהלת בתי המשפט איננו מסוגל לספק את המידע הזה), הלכנו על מדגם רחב מאוד של הכל. לפי ההמלצות של היועצים המקצועיים שלנו, נשלח שאלון למדגם של 11,000 עורכי דין בכל הארץ, בידיעה ברורה שרק כ-60% מהם פעילים במחוז תל אביב והמרכז ורק כמחציתם מופיעים באופן סדיר בבית המשפט. קיבלנו כ-4,500 הערכות ל-200 שופטים בקירוב מ-947 משיבים. לדברי היועצים המקצועיים שלנו, זהו שיעור תשובות אפקטיבי גבוה מאוד – ענו למעלה מ-45%, כמות שאפשר להסתמך עליה לקביעת הערכות בסיסיות. היועצים קבעו לנו רף מינימלי של 26 הערכות לשופט; חלקם גם היו סבורים שאפשר

להסתפק בפחות, אבל אנחנו דרשנו לנהוג לפי אמות מידה מחמירות ביותר. התמונה שהתקבלה במשוב לא הפתיעה אותנו. רוב ההערכות, בכל ההיבטים שנבדקו, הן טובות מאוד, מאוד מחמיאות למערכת, ועם זאת, לגבי כמה שופטים נתגלו נושאים הטעונים שיפור, רובם בעניינים הניתנים לשיפור ולתיקון. ואמנם, מיום שפורסם דוח ה-pilot, המשוב הניסיוני, קיבלנו דיווחים על שיפור משמעותי בהתנהלותם של כמה שופטים שההערכות לגביהם היו בעייתיות.

יש טענים שהמשוב הוא בעייתי כי יש בו ניסיון לסגור חשבונות. זו, לעניות דעתי, השמצה חסרת יסוד ומהסיבות הבאות: ראשית הסתבר שאין קשר בין התוצאה בתיק מסוים, כלומר האם הלקוח זכה או הפסיד, לבין ההערכה של עורך הדין לגבי השופט המסוים. גם נמצא שאין קשר בין מאפייני רקע אחרים - מין, גיל, ותק - לבין ההערכות. היו מקרים שבהם שופטים קיבלו הערכות נמוכות מאוד במזג שיפוטי והערכות בינוניות או אפילו גבוהות בתחום הידע המקצועי. כלומר, עורכי הדין ידעו לעשות את ההבחנה בין ההיבטים הטעונים תיקון לבין ההיבטים שבהם השופט מתבלט לטובה.

שוב ושוב אני שומע טענה שמושב עלול לפגוע בעצמאותם של השופטים. אם הטענה היא ששופטים ירצו לרצות את עורכי הדין כדי לקבל הערכות גבוהות, זה לא מתקבל על הדעת. בכל הליך יש שני צדדים שמייצגים אינטרסים סותרים. אי אפשר לרצות את שני הצדדים חוץ מאשר בנושאי ניהול, ובנושאי ניהול לא מזיק לרצות את הצרכנים. לכן בהליך adversary מן הסוג הזה, אין סכנה שתיפגע עצמאות של השופטים. נמנעו ונימנע גם בעתיד מלבקש הערכות בכל נושא תוכני או מהותי. אנחנו מתכוונים להמשיך במשוב, בין השאר מכיוון שככל שגדל מספר הנתונים, הם תקפים יותר. בימים אלה אנחנו מפיקים את הלקחים מן המשוב הניסיוני, וכדי שגם השופטים ייטלו חלק בתהליך ויחלקו אתנו מדעותיהם ומניסיונם, הקמנו צוות משותף של שופטים ועורכי דין, וסיכמנו, כדרכנו, שזאת הידברות ללא תנאים מוקדמים.

מפעם לפעם אני גם שומע ביקורת והסתייגות מפרסום תוצאות המשוב, ובעיקר התוצאות האינדיבידואליות. הייתי רוצה להעיר על כך שתי הערות:

במדינה שלנו אין סודות. אם עורכים משוב ואוספים נתונים ומנסים להצפין אותם, יתחילו הדלפות. ההדלפות בדרך כלל מעוותות, מרושעות ולעתים מזיקות בהרבה מאשר גילוי מלא של האמת כולה.

עניין אחרון – אני מבקש להביע את צערי על תגובת השופטים למשוב. תגובתם, ובמידה מסוימת גם התגובה הרשמית של מערכת המשפט ושל נציגות השופטים – הייתה קיצונית ומיותרת. היא גרמה נזק רב מאוד למערכת המשפט עצמה ורק חיזקה אותם מבקרים חסרי יסוד בציבור שמאשימים את המערכת בהתנשאות ובהתחמקות מביקורת.

■ פרופ' מיכל בלר: כמו שכבר נאמר, באמת נחוץ איוון עדין בין סוגיית עצמאותם ואי-תלותם של שופטים לבין סוגיית הבקרה והדיווחיות.

מטרת הדיון היא לשאול הרבה שאלות ולהאיר אפשרויות שונות של הערכה, תוך ציון היתרונות והחסרונות, כי תשובה אחת לנושא הזה בוודאי אין.

הרהרתי בשאלה מה הן בעצם מטרות-העל של הערכה, ועלו בדעתי שתי סוגיות מרכזיות: האחת שיפור מערכת המשפט והשנייה הגדלת אמון הציבור במערכת. שיפור מערכת המשפט משמע שיפור איכות השפיטה, שיפור השירות לציבור, שיפור מערכת מיון וקידום שופטים, בניית תכניות הדרכה והשלמה וכן ייעול התכנון לטווח ארוך.

אם מסתכלים על יעדי הערכה בכלל, לאו דווקא בהקשר של שופטים, יש בעצם שתי קבוצות עיקריות של יעדים: האחת כוללת משוב לשיפור תפקודם של העובדים, הדרכה, הכרה בתפקוד מצטיין, תגמול עובדים ואולי הרחקתם, פיתוח של עובדים בתפקידם הנוכחי, פיתוח קריירות; השנייה נוגעת לסוגיות ארגוניות יותר – יצירת מתאם בין יעדי ארגון ועובדיו, הגדרת הציפיות של הארגון מעובדיו, זיהוי צורכי הדרכה והערכת ההדרכה. בהקשר הזה, הקבוצה הראשונה נוגעת לשופטים והשנייה נוגעת למערכת המשפט בכללותה.

דיון על הערכה צריך להתחיל בניסיון רציני ומעמיק לשאול את השופטים עצמם מי לדעתם, הוא השופט הטוב – בז'רגון המקצועי שלנו הדבר נקרא 'ציתוח עיסוק' – מצד אחד למנות רשימה של תכונות ומהצד השני – רשימה

של התנהגויות. ניתוח עיסוק כזה הוא קריטי לשתי הסוגיות שמעסיקות, כך התרשמתי, את היושבים פה סביב השולחן: האחת היא בניית מערכת מיון שלא יורחב עליה היום, והשנייה בניית מערכת הערכה, סוגיה שבה נעסוק היום.

צרכני ההערכה, מצד העובד, הם קודם כל השופטים עצמם. מצד המערכת הם יכולים להיות הממונים על צרכים שונים כמו קידום, שיבוץ, תגמול, פיתוח והדרכה, ומצד הצרכנים – הציבור בכלל ופרטים בו – עורכי הדין וכיוצא בזה.

אם מתבוננים בנושא הערכת תפקוד העובדים בכלל המקצועות, לא רק בהקשר שלנו, מצטיירות כמה גישות:

האחת מנסה להתמקד בתכונות, לאמוד עד כמה המוערך ניחן בתכונה או ברשימת התכונות המבוקשות.

גישה אחרת היא זו המתמקדת בהתנהגויות הנצפות, ביחס שבין ההתנהגות בפועל של העובד ובין ההתנהגות הרצויה.

גישה אחרת ניגשת לנושא מכיוון של ניתוח אירועים קריטיים.

גישה יותר עסקית היא זו שמסתכלת על תוצרים ועל תוצאות, שמעריכה את תרומתו של העובד להצלחת הארגון. הגישה של MBO. שבעת הממדים הבאים, לקוחים מאתר באינטרנט של קבוצה שעוסקת בהערכה בכלל וטוענת שבעת הממדים הללו יכולים לאפיין הערכה בכלל, וצריך להתאימם אחר כך לעיסוק הספציפי:

### **Seven Core Factors – General:**

Job knowledge

Work quality

Work rate

Communications

Interpersonal relations

Policy compliance

Attendance

מה הם כלי הערכה? כלי הערכה צריכים להיגזר מאותו ניתוח עיסוק שהזכרתי קודם; הם לא תלויים באוויר והם לא נופלים מן השמים. בלי ניתוח

מקצועי של עיסוק לא יהיו לנו כלי הערכה מתאימים. יש להבחין בין שני סוגים של כלי הערכה או מדדים: הסוג הראשון – שאלונים ותצפיות – הם מדדים סובייקטיביים; ואלו ערעורים ומדדי הספק הם מדדים אובייקטיביים. לכל אחד משני הסוגים יתרונות וחסרונות. על שאלונים, תצפיות וערעורים כבר דובר כאן, ולכן אזכיר את מדדים שנוגעים לעניינים כמו התנהלות, ניהול זמן, מספר תיקים ממוצע לתקופה, משך הטיפול הממוצע בתיק וכדומה.

בנוגע לבניית שאלון וסולם הערכה, יש גישות שמדגישות דירוג של תכונות, כפי שנעשה כרגע בשאלון עורכי הדין, ואחרות שמתמקדות בהתנהגויות בפועל.

מי הם המעריכים? כבר הוזכר שיש טעם בייצוג של כל בעלי העניין, מה שנקרא בזרוגן שלנו 'גישת שלוש מאות ושישים המעלות', ואלה הם: עורכי הדין במגזר הפרטי והציבורי כאחד, שופטים בכירים, שופטים ממונים, שופטים עמיתים, אולי גם רשמים של בתי משפט, אולי עובדי השירות הציבורי, קציני מבחן, ואולי, לא פעם, השופט עצמו.

מדדי הערכה המבוססים על שאלון לשכת עורכי הדין משקפים את בעלי העניין המסוימים האלה, כלומר עורכי הדין. בעלי עניין אחרים או צרכנים אחרים יצאו עם שאלונים אחרים ועם מדדים אחרים, עם מסגרות מידע אחרות.

סוגיה קריטית בנושא האיזון העדין, היא איכות ההערכה, טיב ההערכה. דהיינו, עלינו לפתח מדדים להערכת טיב ההערכה, לא רק טיב השופטים, ואלה מתחלקים לשלוש קבוצות עיקריות: מדדים פסיכומטריים, מדדים ארגוניים ומדדי תועלת. ארחיב קצת על המדדים הפסיכומטריים.

המדד הידוע הראשון הוא 'מדד המהימנות' – המידה שההערכה מכילה או איננה מכילה טעויות מדידה מקריות. במילים אחרות, המידה בה תוצאות ההערכה יציבות ולא התקבלו באורח מקרי. יש דרכים רבות (אין להשתמש רק באחת) להעריך מהימנות של שאלונים. נדמה לי שבשאלון לשכת עורכי הדין השתמשו רק בדרך אחת וזה מה שנקרא "מהימנות פנימית" של השאלון אך זה אינו המדד היחיד. חשוב לבדוק גם את "מהימנות נוסחים מקבילים", מהימנות של "העברה חוזרת", מהימנות של "הסכמה בין מעריכים", כל זאת

כדי להקטין למינימום רעש וטעויות מדידה שיכולים לבוא ממקורות שונים, בין אם מהמעריכים עצמם, בין אם מהסולם, ובין אם מניסוח לקוי של השאלות.

המדד החשוב ביותר להערכת טיב הערכה הוא מידת התקפות שלה; המידה שבה כלי הערכה אכן מודד את מה שהוא אמור למדוד. גם כאן יש גישות שונות ורצוי להשתמש בכולן. תוקף המבנה והתוקף האקולוגי הם אולי החשובים ביותר, אך אמנה גם את האחרים: תוקף כלפי קריטריון, הקשר בין מדד הערכה שלנו למדדים רלוונטיים אחרים; תוקף תוכן, המידה שבה השאלות, למשל בשאלון, מכסות את עולם התוכן, מכסות את ניתוח העיסוק שנערך. תוקף המבנה הוא הרחב ביותר ומכיל את כל קודמיו, ולא פחות חשוב ממנו הוא התוקף האקולוגי שמצביע על השפעת תהליך הערכה על מערכת המשפט בכללותה, ולאורך זמן.

דרך אחת לתקף כלי הערכה, למשל את השאלונים שהם מדדים סובייקטיביים, היא לתקף אותם אל מול המדדים האובייקטיביים באמצעות מחקר מודגמי. ניתן לבצע מחקר-תוקף שבו בודקים את תוצאות השאלונים למול מדדים אובייקטיביים כמותיים. דוגמאות למדדים אובייקטיביים: מספר ערעורים שהתקבלו, ניתוח שגיאות שיפוטיות, פסקי דין וכן מדדי הספק שונים.

יש סוגיות ארגוניות לא טריוויאליות בנושא הערכה, למשל אוכלוסיית המוערכים (מי צריך להיכלל, כולם או חלקם) תדירות ההערכה, פרסום התוצאות (אם חלקי או מלא) וכן הלאה.

את המעריכים יש להדריך, ובהיבטים הבאים:

(1) היעד הוא הגדלת המהימנות והתקפות של ההערכה. משיגים את היעד על ידי הסכמה על התהליך, כי אם אין הסכמה לא יתקבלו מדדים מהימנים.

(2) הכרחית הבנת הסולם, כולל מיפוי ההתנהגויות לכל קטגוריה בסולם.

(3) חשוב מאוד להקטין את ההטיות בתהליך ההערכה. ההטיות נחלקות לשלוש קבוצות עיקריות: א הטיות קוגניטיביות, לדוגמה "אפקט הילה", "אפקט הרושם הראשון", "אפקט הרושם האחרון", "הערפה לדומה ולמוכר" ועוד. ב הטיות מכוונות, הטיה מניפולטיבית של ההערכה למעלה



או למטה. ג הטיות ארגוניות כמו הנטייה להיות בסדר ולכן לתת ציון שהוא מתון או להפך.

הטיה קוגניטיבית מסוג "אפקט ההילה" עלולה להיווצר כאשר הערכה קיצונית (חיובית או שלילית) על אחת השאלות משפיעה (צובעת) את ההערכות על שאר השאלות. לדוגמה, שופט מצטיין שיחסו אל עורכי הדין שלילי, עשוי להיות מוערך בשאלות אחרות נמוך מכפי יכולתו בשל עובדה זו. זהו אפקט הילה שלילי. במקביל עשוי להיווצר מצב הפוך.

צריך לעסוק בשאלת ההשלכות החיוביות והשליליות שיש להנהגת מערך הערכת שופטים. השלכות חיוביות כמו שיפור תפקוד, דיווחיות והגדלת אמון הציבור; השלכות שליליות, כמו שינוי בהתנהגות השופט רק כדי לרצות ולמצוא חן, תסכול בקרב מי שזכו בהערכה ירודה והם נותרים במערכת, רתיעה מכניסה למקצוע השיפוט, ניצול הערכה להפעלת לחצים פוליטיים וסרבול המערכת.

כהמלצות כלליות, הייתי מונה את הדברים הבאים:

- ניתוח-עיסוק מעמיק ועדכני של המקצוע, שהוא כאמור רלוונטי גם למיון וגם להערכה.
- פיתוח סטנדרטים ברורים לתפקוד של השופט.
- ריבוי בסוגי המדדים להערכה ולא הישענות על מדד אחד בלבד.
- ריבוי במספר המעריכים וקבוצות המעריכים הרלוונטיות.
- קביעת הערכה כללית על סמך מספר המדדים.
- הערכת שופטים כחלק מהערכת מערכת המשפט בכלל.
- בחינה מתמדת של מערכת ההערכה.
- השגת הסכמה רחבה הכרחית להצלחת תהליך ההערכה ותמנע מצב לפיו:

personal appraisal is given by someone who does not want to give it, to someone who does not want to get it.

להשגת האיזון העדין הזה, צריכים לעסוק בשאלה מי שופט את השופטים, אבל גם בשאלה מי מעריך את המעריכים.

■ ד"ר אריק ברמוץ: אנחנו עוברים לחלק השני של הפתיחה, אל שני המגיבים: השופט שלמה לזין ועו"ד איל רוזובסקי.

■ **השופט שלמה לויזן:** לפני שנים אחדות הזדמנתי לניו-יורק והתגלגל לידי עיתון יומי ובו הכותרת "עשרת השופטים הגרועים ביותר במדינת ניו-יורק", עם שמות והערכות של העיתונאי שכתב מה שחשב לנכון לכתוב. באותו ביקור גם הזדמנתי לבית משפט וראיתי איש מסתובב עם שלט בכניסה לבית המשפט ועליו הכתובת "השופט ג'ונס הוא מנוול, שודר ולוקח שוחד". אבל אף אחד לא עשה מזה שום עניין ואני אמרתי בלבי: מה טוב ומה נעים שאין לנו דברים כאלה במדינת ישראל.

התמריץ לדיון הזה, ואין זה סוד, הוא המשוב או משאלי דעת הקהל, ואתיחס בעיקר לנושא הזה.

חשבתי בלבי: אם אכן קיימת הצדקה לקיים משוב בין חברי לשכת עורכי הדין, מדוע להיעצר כאן ולא לקיים משוב בין כלל הציבור לגבי תפקודו של כל שופט ואולי לגבי החלטותיו, האם הן ראויות או לא; והאם ראוייה היא הביקורת שתיעצר בחצרותיהם של אנשי המקצוע או שמא כדאי שהיא תעמוד במבחן רוב הציבור; אולי ראוי שיתקיים משוב בין בעלי הדין שזכו בדין ומשוב בין בעלי הדין שלא זכו בדין; והיות ובין הצרכנים שלנו יש גם ציבור העבריינים, אולי גם ראוי שיתקיים משוב ביניהם, וכבר ראינו שנתקימו ראיונות בתקשורת עם העבריינים לסוגיהם לגבי פסקי הדין ואולי גם לגבי השופטים שנתנו אותם.

אני רוצה להקדים שלוש הערות קצרות:

האחת היא שאינני מתייחס כאן לטכניקה של המשוב; אם מחליטים לקיים משוב, אני מניח שיש אנשי מקצוע שיוודעים איך לבצע אותו.

ההערה השניה מתייחסת לשופטים נבחרים. כמו שאמר הנשיא, הבדיקה, בעיקר בארצות הברית, מתייחסת לשופטים של המדינות שהם שופטים נבחרים, ולא לשופטים פדרליים. השיקולים שם הם אחרים – מי שבוחר שופטים, סביר להניח שיש לו לגיטימציה לומר מה דעתו על מי שהוא בחר, אם הדרך שבה פועל אותו שופט והחלטותיו אינן נראות לו.

ההערה השלישית היא שאינני חולק על הלגיטימיות הפורמלית של קיום משובים ומשאלי דעת קהל. אין שום מניעה שעורכי הדין יערכו משובים לגבי השופטים, אין שום מניעה פורמלית שהשופטים לא יערכו משאבים לגבי עורכי הדין. אין שום מניעה שציבור החולים לא יערוך משובים לגבי ציבור

הרופאים המרפא אותו. השאלה איננה לגבי הלגיטימיות הפורמלית, אלא אם ראוי לקיים משוברים ואם התועלת שצומחת מכך איננה נופלת מהנוק שהם עלולים לגרום.

דובר כאן על המערכת השיפוטית כנותנת שירותים. הדבר הזה קיים במידה מסוימת, אך איננו מתאר במלואה את פעולתה של הכהונה השיפוטית.

כאשר התמניתי לשמש במערכת השיפוטית, לפני שנים רבות, נתפסה הכהונה השיפוטית בציבור כעשיית צדק בהכרעה בסכסוכים לפי הדין. לו הייתי סבור אז שמילוי הכהונה השיפוטית הוא אך ורק אספקת שירותים לציבור, קרוב לוודאי שהייתי נשאר עורך דין. עם חלוף העתים, החלו נשמעות זמירות חדשות, ירדה קרנם של הערכים, והתפיסה שהם ניתנים למדידה רק באמצעות כלי מידה כלכליים, מצאה לה תמיכה ציבורית בספרות הפובליציסטית ובתקשורת. יותר ויותר מוצאים התייחסות אל השופט כאל ספק שירותים. אכן, אם הוא ספק שירותים, מותר לבדוק את איכות עבודתו באמות מידה של ביקורת איכות כפי שמודדים את איכות עבודתו של כל ספק שירותים. התפתחות מקבילה חלה גם בשטח הרפואה. אדם צעיר הלך ללמוד רפואה משום שראה בתפקידו של הרופא ייעוד – להיטיב מצבם של החולים ולרפאם. גם כאן החלו הזמירות להשתנות, אם כי לא באותה מידה כמו לעניין המערכת השיפוטית; יותר ויותר מוצאים התייחסות לרופא כאל ספק שירותים רפואיים, ואם כך הוא, מותר לבדוק את תפקודו במונחים של בקרת איכות.

יש סכנה גדולה בראיית השופט רק כספק שירותים ולא כמי שבא להגשים ייעוד. הסכנה היא בבנליזציה ובוולגריזציה של תפיסת הכהונה השיפוטית. לפי גישה זו מודדים את איכות עבודתו של שופט במונחים של יעילות הניתנים למדידה ופחות ופחות במונחים של הגשמת ערכים. הקצנה של תפיסה זו עשויה להביא לדהומניזציה של המשפט, ותחום התפרשותה האולטימטיבי עלול להוליך להשקפה שבעזרת הטכנולוגיות החדשות אפשר להמיר את השופטים במכונות.

אכן, בצד תפקידו הערכי בעשיית הצדק לפי הדין, השופט הוא גם ספק שירותים. אזרח המופיע בפני בית המשפט, צריך להרגיש שמתייחסים אליו

בשוויון, בהגינות ובנימוס. לא תמיד הדבר הוא כך, ובמדינה קטנה כמו שלנו, קשה לשמור בסדר מקרים של התעמרות, חוסר נימוס ולעתים אף של חוסר שוויון המתרחשים פה ושם באולמות המשפט. בתופעות אלה יש להילחם עד חרמה. לגבי מקרים קיצוניים כאלה, קיימת אפשרות בדין לקיומם של הליכים משמעותיים והליכי פסילה, כפי שנזכר קודם. במקרים פחות קיצוניים, קיימות דרכים נאותות להסדרת מצבים כאלה בין ציבור המטדיינים ועורכי הדין לבין השופטים, ואם אין די באמצעים הללו לפי המצב הקיים, יש לשפרם.

אינני סבור שמשוברים ומשאלים דעת קהל נמנים עם דרכים נאותות אלה. יותר מאשר בעבר, העידן המודרני הוא מוקד לפעילותן של קבוצות לחץ המנסות להשפיע על פסיקותיו של בית המשפט. קיימות קבוצות הלחץ הפוליטיות, קבוצות הלחץ הסקטוריאליות וקבוצות הלחץ של התקשורת. קיימת קבוצת הלחץ של יוצאי התקשורת המנסה לגבש דעת קהל לטובת מי ששכר את שירותיהם. שופט הראוי לתפקידו, אמון לפעול לפי ערכים נורמטיביים ולהתעלם מקבוצות הלחץ. הנהגת תרבות המשאלים, בייחוד כשמאחוריה גוף ציבורי נכבד כמו לשכת עורכי הדין, תביא ליצירת קבוצת לחץ נוספת העלולה להצמיח, ואני מקווה רק בשוליים, תופעות של רצון לשאת חן בעיני ציבור המשתתפים במשאלים ולא דווקא שיפור המרכיבים השירותיים של ההכונה השיפוטית.

המערכת השיפוטית בישראל עומדת במרכז של ביקורת ציבורית, חלקה רלוונטית וחלקה מונעת על ידי שיקולים שאינם לעניין. אין ספק שהביקורת על האספקטים השירותיים העומדים ביסוד פעולתה, היא לגיטימית וגם רצויה. השאלה היא מה הם הכלים המתאימים למימושה של ביקורת זו. בדבריי ניסיתי להבהיר שהשימוש בתרבות המשאלים למטרה זו אינו ראוי ושסכנותיה עולות על יתרונותיה.

■ עו"ד איל רוזובסקי:  
מדברי הנשיא ברק עולה כי לדעתו המשוב הוא כלי טוב, אולי אפילו כלי שיושם טוב, כי התוצאות שלמדנו ממנו מתיישבות עם מה שחשבה המערכת. זהו אישור לאפקטיביות של המשוב. לדברי הנשיא ברק נזקו של המשוב גדול מתועלתו בגלל הפגיעה בעקרון אי-התלות של השופטים. כנגד זאת, כך אומר הנשיא, יש לנו שורה ארוכה של אמצעים אחרים שאמנם אינם מושלמים, אבל הם נותנים לנו

תמונה טובה של מערכת הבקרה שכולם מסכימים שהיא צורך השעה, כי נחוצה מערכת בקרה על השופט, לא מבחינת פסיקותיו, אלא מבחינת המוג השיפוטי.

רציתי להתמקד בשני נושאים, האחד הוא שאלת "נזקו של המשוב גדול מתועלתו" והשני הוא אמצעים חלופיים למשוב. רציתי לבדוק האם האמצעים האלה באמת מסוגלים לצייר לנו תמונה מהימנה והאם הנזק שקיים במשוב לא קיים גם בהם.

במה שנוגע לאי-תלותם של השופטים – אינני סבור שהמשוב פוגע בעקרון אי-התלות יותר מאותם אמצעים חלופיים שהנשיא ברק מנה; האם עקרון אי-התלות לא נפגע כתוצאה מבידור תלונות? האם עקרון אי-התלות לא נפגע מביקורת תקשורתית? האם אין הוא נפגע כתוצאה מרעיון האומבודסמן? כל אחד מהאמצעים הללו פוגע במידת-מה בעקרון אי-התלות, לא פחות מהמשוב.

יש אמצעים הבוחנים את טיבו של השופט מבחינה עניינית; הערעור בודק אם פסק הדין שלו הוא טוב, הערעור לא בודק את המוג השיפוטי שלו. אמצעים אחרים בודקים את המקרים הקיצוניים. דובר כאן על תלונות, דובר כאן על בקשות פסילה. אלו מקרים קיצוניים. אלו לא אמצעים לבחינת התנהגות כלל השופטים. יש סטטיסטיקה של בקשות פסילה, לא שמענו כאן את הסטטיסטיקה על קבלת בקשות פסילה – אני מניח שהיא מרשימה בהרבה, ואולי בצדק.

בקשות פסילה או תלונות – אלה הם המקרים הקיצוניים, מעבר למה שהמשוב בא לבחון. המשוב לא מיועד לבדוק רק את השופט שכולם יודעים שהוא לא בסדר. רוצים לקבל משוב גם על שופט שעל פי רוב הוא בסדר, שאולי שגה בעניין מסוים ועכשיו יוכל להשתפר כי המערכת מודעת לכך והוא מודע לכך.

נושא אחר שרציתי להרחיב עליו הוא רעיון האומבודסמן, שלדעתי הוא מסוכן בהרבה מהמשוב. ידוע שלקוחות שהפסידו במשפט נוטים להגיש ערעור. כשיהיה אומבודסמן, העורך דין ימליץ להם לכתוב לאומבודסמן, והאומבודסמן יבקש תגובה מהשופט, והיא תוצג למתלונן, והוא אולי יפיץ את התגובה בתקשורת ובאינטרנט. יצא שהשופטים ישבו כל היום ויכתבו תגובות

לכל מיני מתלוננים ויצטרכו לחשוב איך לנסח את התגובות, ואת התגובות האלה יפרסמו בתקשורת; וכאן, לדעתכם, לא תהיה פגיעה בעצמאות השיפוטית? וזאת, להבדיל מאיזשהו אמצעי בקרה שחל על כלל המערכת ולא רק על המקרים הקיצוניים של מי שרוצה להתלונן.

ברור לנו שנחוץ כלי בקרה וידוע שהמשוב הוא כלי בקרה טוב, ושעיקר הביקורת נגדו היא בנוגע לפגיעתו בעקרון אי-התלות. אינני אומר שהמשוב הוא נקי מכל פגם והביקורת עליו איננה נכונה. אני מסכים ששופט שקיבל משוב רע, יתקשה לתפקד היטב יום אחרי שהוא קרא בעיתון ביקורת לא מחמיאה. אבל אולי אפשר לפתור את הבעיה הזאת בדיוק אם הביקורת תיעשה על ידי המערכת המשפטית. לכן אני מסכים עם פרופ' קרמניצר שאמר שצריך לשאוף לכך שהבקרה והמשוב ייעשו בשיתוף פעולה עם השופטים; כך רצינו מלכתחילה, וכך אנחנו עדיין מקווים שיעשה. יש הידברות, הוקמה ועדה משותפת לדיון בענייני המשוב. אין לי ספק שעדיף משוב תוך שיתוף הפעולה עם מערכת המשפט, ואולי הטוב ביותר יהיה אם מערכת המשפט תבצע את המשוב בעצמה. לשכת עורכי הדין תוכל להגיד אז: "אני החלוצה, עשיתי את זה, עכשיו אני נסוגה הצדה, נותנת להנהלת בתי המשפט לבצע את המשוב."

נושא אחר שדובר עליו הוא אמון הציבור במערכת המשפטית: אם יש לציבור אמון במערכת המשפטית – המערכת פועלת; אם אין אמון – המערכת תיהרס. עם זאת אינני מסכים שהביקורת היא זו שפוגעת באמון. לדעתי, פגיעה קשה יותר באמון הציבור נגרמת מכך שהמערכת המשפטית תיתפס כמי שאיננה מוכנה לקבל ביקורת. ואגב, הביקורת הזו היא של אוהבים. "את אשר יאהב יוכיח," והביקורת הזו יודעת לעשות את האבחנה – גם לגבי שופט שידוע שיש לו מזג רע, ראינו שעורכי דין אמרו עליו שבשאלות מסוימות הוא טוב, וראינו שעורכי דין נתנו משוב לשופט גם אם יש אצלו מפסידים רבים באולם, ולעומת זאת נתנו משוב רע לשופט שיש אצלו זוכים רבים באולם. לכן אסור להגזים בנזקו של המשוב מבחינת הפגיעה בעקרון אי-התלות; הוא איננו פוגע יותר מכל אמצעי אחר, ומה עוד אם נגיע להידברות ולמשוב משותף כפי שהומלץ כאן.

מנקודת מבטו של מי

■ ד"ר אריק ברמון:

שמתבונן בדמוקרטיה הישראלית, הייתי מבקש להציג שאלה או שתיים למתדיינים, שהתשובות עליהן אינן מובנות מאליהן:

האם מערכת המשפט צריכה להיתפס כמספקת שירותים?

האם עשיית הצדק פירושה ריצוי של צרכנים?

נדמה לי שהמשפטים האלה כשלעצמם – ואני מתייחס לדבריו של עו"ד כהן – יש בהם משהו קצת בעייתי, במיוחד בזיקה לדמוקרטיה פגיעה כמו הדמוקרטיה הישראלית. האם איננו מדברים על סוגים שונים של משרתי צדק?

על-כן, אני מציע לכל אחד מהדוברים לבחון את האפשרות לעגן את הדיון העקרוני בהקשר של החברה הישראלית של שנות האלפיים. כלומר, מציאות שבה יש איומים לא מבוטלים על הדמוקרטיה בכלל ועל מוסדות בתוכה ובית המשפט בפרט. האם איננו צריכים לאפיין גבולות או מגבלות שדרכן או בתוכן ראוי להציע את הבקרה וההערכה? אני לא מעיר כאן שום הערה לגבי הערכה ובקרה כשלעצמן, אני רק מציע לא להתעלם מן ההקשר.





## הערכה של תפקוד שופטים, כיצד?

■ ד"ר מינה צמח: לא אכנס לדיון התאורטי של שיקולים בעד ונגד משוב, זה לא התחום שלי, קטונתי. התשומות שאני רוצה להביא לדיון הזה הן אך ורק על סמך מה שלמדתי מהמשוב. בסוגריים אגיד שיש לי ביקורת מאוד קשה על המשוב, אבל לצורך הדיון הזה אני מקבלת את ההנחה הלא נכונה שהמשוב תקף, ואני מתייחסת לממצאים של המשוב.

אציג תחילה הערה מקדימה. משוב ניסיוני (pilot), מיועד לבדוק את שיטות המחקר, את כלי המחקר, את ההיענות וכו'. המטרה היא ללמוד על השיטות וכיצד לתקן אותן. משוב לא מפרסמים. לכן לשכת עורכי הדין לא היתה צריכה לפרסם את הממצאים, אלא רק להסיק מסקנות אם השיטה מתאימה לעריכת המשוב, או לא מתאימה לכך.

הערה שניה, הממצאים של המשוב מראים שהנתון שמסביר ביותר את ההערכה הכללית לשופטים (שמסביר 67% מהשונות בשביעות הרצון הכללית), הוא היחס לעורכי הדין. הדברים האחרים כמעט ואינם מסבירים: הערכות השופטים על המימד "בקיאת בדין הרלוונטי" מוסיף רק עוד כ-13%, "הכרת העובדות בתיק" מוסיף פחות מאחוז אחד.

אני מבינה שיחס לעורכי דין זה חשוב, אבל כשאני קוראת שיש קשר בין היחס לעורכי הדין לבין הבקיאיות בחומר ולבין שאר הדברים שנוגעים למהות המשפט, זה כבר מעורר אצלי חששות די כבדים: האם לא עלול להיות פה איזשהו מסר לשופטים – "תהיו נחמדים לעורכי הדין". בזה אני רואה נוק

אפשרי של המשוב במתכונתו היום.

ההערה השלישית גם היא על סמך ממצאי המשוב: ממצאי המשוב לא מורים על שיעור היענות של 47% כפי שטוענים עורכי המשוב (ובמשוב הבא אוכיח זאת). ממצאי המשוב מורים על שיעור היענות בין 8.6 ל-12 ומשהו אחוזים.

פה מתעוררת אצלי שאלה: האם היענותם של עורכי הדין בשיעור כל כך נמוך אומרת משהו על יחסם של עורכי הדין אל המשוב הזה? הערה רביעית, אחרונה: יהיה המשוב חשוב ככל שיהיה, אם הוא איננו מתבצע בצורה תקפה, מוטב שלא יתבצע כלל כי הנזק גדול מן התועלת. אני מסכימה בהחלט עם דבריו של פרופ' קרמניצר – בלי שיתופם של בתי המשפט אי אפשר לבצע משוב.

■ עו"ד אורי גאון: אשר לדבריה של ד"ר מינה צמח – ראשית, מדובר בסך הכל בפייילוט, והסבירות היא שחלק מעורכי הדין חששו גם מהאנונימיות וגם מאי-האנונימיות שקשורה בכך. אני חושב שהתגובה או תגובת-היתר שהתעוררה בעקבות הפייילוט תגרום לכך שבמשוב גופו, שיתקיים עד סוף שנת 2001 לפי החלטת הלשכה, שיעור ההשתתפות יהיה גבוה בהרבה. זו גם התקווה של כולם.

לגבי השאלה שהציב ד"ר כרמון, והיא באמת שאלה חשובה – אני באמת סבור שהפרמטר העיקרי שצריך להנחות שופט ממונה, הוא עשיית צדק, מקצוע השיפוט הוא ייעוד בעיני. בכינוס הזה אנחנו מדברים על בקרה, תפקוד והערכת שופטים, והשאלה שיש לשאול היא מה קורה אם אותו שופט או שופטת שהגיעו למערכת מתוך תחושת ייעוד, אך במשך הזמן משתכחת מהם המטרה שלשמה מונו, או שהצטברה אצלם "עייפות החומר" והם מגלים יחס נוקשה ומעליב, כלפי בעלי הדין ובאי-כוחם.

לנושא המשוב יש, לדעתי, שני היבטים נוספים: האחד – אולי המשוב הוא רמז לשופטים מסוימים שהגיע זמנם ללכת. ההרגשה בציבור עורכי הדין או המתדיינים היא שאולי זוהי דרך נעימה ובלתי פומבית להחיש את יציאתו של השופט מן המערכת. כי המשך כהונתו של שופט שעומדות כנגדו תלונות רבות גורם נזק רב. ההיבט השני הוא שהמשוב משמש כלי לקידום שופטים. אני קורא לנציגי לשכת עורכי הדין ללכת בצוותא ולאמץ את המלצות

המשוב ככלי בשיקול דעתם האוטונומי, כמובן, לגבי קידומו או אי-קידומו של שופט או שופטת מערכאת שלום למחוזי, ואולי גם הלאה.

■ עו"ד אוריאל גניהר: כל יום מתקיימים במדינת

ישראל אלפי משפטים במאות אולמות משפטים, ולאף אחד, חוץ מהנוכחים בהם, אין מושג מה קורה שם. כל אמצעי הבקרה שהנשיא המלומד דיבר עליהם באופן כללי, אינם ישימים, בעצם, לגבי המשפטים האלה. העיתונות לא מסקרת אותם והאקדמיה לא חוקרת אותם, וערעורים לא מתייחסים להתנהלות, וכך או אחרת – עד שערעורים נשמעים, חולף זמן רב כל-כך שהם כבר אינם רלוונטיים. אשר לבקשות לפסילת שופט, אלה מתייחסות למשוא פנים ולא להתנהלות, וזו לפחות איננה בעיה שאנחנו סובלים ממנה ביותר.

ולפיכך נוצר מצב, שבפועל לא קיימים לא בקרה ולא הערכה, ואת אף אחד, עם כל הכבוד לכם, רבותי השופטים, זה לא הטריד. המערכת הזאת לא הרגישה שמהו חסר לה בכך שהיא איננה יכולה לדעת מה מתרחש באיזשהו זמן נתון, באיזשהו בית משפט נתון במדינה.

ומכיוון שחלפו שנים רבות והמערכת כשלעצמה לא גילתה את הרצון ואת הנכונות לבדוק מה קורה בחצרה שלה – הלכנו אנחנו ועשינו את זה בשבילכם. גם הרגשנו צורך רב לשתף במידע הזה את המערכת כולה ובצורה שהיועצים שלנו היו סבורים שהיא הטובה והנכונה ביותר. ד"ר צמח חושבת אחרת, אבל זה ויכוח בין מומחים, זה לא נוגע לעיקרון.

אחרי שעשינו את המלאכה הזאת, המערכת לא באה אלינו ואמרה "ישר כוח", המערכת גם לא באה ואמרה "טוב, אנחנו רוצים לעשות זאת בשיתוף פעולה אתכם כי אנחנו חושבים שזה צריך להיות פרויקט משותף." המערכת פשוט באה ואמרה לנו "רבותי, חדלו, הדבר הזה הוא לא טוב." התגובה הזאת הולידה אצל הרבה חברים את החשש שהמערכת אכן איננה מעונינת בביקורת, גם לא בביקורת טובה, למרות שבסך הכל הבענו במערכת הזאת גם אמון וגם הוקרה.

עם זאת, המערכת מתנגדת, המערכת מבקשת מאתנו לחדול, וזה הדבר שיוצר אצל הרבה מאתנו את ההרגשה שאכן המערכת הזאת חושבת שהתנהלותה, שלא כעקרונות הנעלים שלה, שלא כרמה השיפוטית שלה – שהתנהלותה היום-יומית היא דבר שלא צריך לעמוד לביקורת.

עם כל הכבוד, קשה לנו לקבל זאת.

■ עו"ד חיים צדוק: לדעתי, השאלה איננה אם דרוש משוב מטעם לשכת עורכי הדין. השאלה היא אם דרוש משוב בקרב ציבור עורכי הדין, והתשובה שלי על השאלה היא חיובית. מערכת בתי המשפט משרתת את כלל הציבור, אבל אין עוד ציבור ספציפי שרואה יום-יום את השופטים ואת המערכת בביצועיהם כמו ציבור עורכי הדין, ולכן חשוב לבצע משוב בקרב הציבור הזה. המשוב צריך להיערך על פי שאלון ועל פי הליכים מקצועיים, אחרי התייעצות ושיתוף אנשים שמומחיתם בכך. וטוב הייתה עושה מערכת בתי המשפט אילו אימצה בעצמה את ההליך ואת המבצע של המשוב בקרב עורכי הדין בדרך המקצועית הטובה ביותר. ודאי שהדבר צריך להיעשות תוך שיתוף עם ציבור עורכי הדין ועם הלשכה שמייצגת אותם.

למשוב הזה היו תוצאות משני סוגים: תוצאות שנוגעות למערכת כולה ולא דווקא לשופט זה או אחר; את אלה ראוי להביא לידיעת הציבור. לעומת זאת, תפוצה של התוצאה האינדיבידואלית צריכה להיות מוגבלת ביותר, והפרסום של התוצאה האינדיבידואלית לגבי כל שופט היה משגה. אסור ששופט הממשיך לכהן כשופט, יסתובב כשעל מצחו מודקת תווית עם הציון שלו. אסור אפילו שחבריו או עורכי הדין שמופיעים לפניו ידעו איזה ציון הוא קיבל. כל השופטים המכהנים, בין אם זכו במשוב בציון חיובי או שלילי, כולם שווים וחייבים להישאר שווים בפני עורכי הדין ובפני המתדיינים הבאים לפניהם, ואסור שמישהו יגיד לעצמו: "נפלתי בידי שופט זה שציונו הוא כך וכך". התפוצה, כאמור, צריכה להיות מוגבלת מאוד, לכלול קודם כל את השופט עצמו, שידע מה ציבור עורכי הדין חושב עליו, את נשיא בית המשפט העליון, את שר המשפטים, ואת נשיא בית המשפט שבו הוא מכהן. כאשר שמו של שופט מובא בפני הוועדה לבחירת שופטים, בין לקידום ובין חלילה לאפשרות של העברתו מכהונתו ברוב של שבעה מתוך תשעה חברים – אז יש ליידע את הוועדה על הציון שקיבל במשוב. זו התפוצה, ולא יותר מזה. עכשיו הייתי מבקש להעיר הערה בקשר לרעיון האומבודסמן במערכת השיפוט. זה רעיון שהנשיא רק העלה אותו, וכבר ועדת זמיר אימצה אותו, ואינני חושב שהרעיון הוא טוב.

הקובלנה של המתדיין היא, בדרך כלל: לא עשו לי צדק בבית המשפט. אם זוהי קובלנתו, ואם אתה יוצר ציפיות של סיפוק המתלונן על ידי יצירת משרה פומפוזית שנקראת "אומבודסמן", מה יעשה האומבודסמן הזה? במה הוא עדיף על מנהל בתי המשפט ועל שר המשפטים או על נשיא בית המשפט העליון או על נשיא בית המשפט הנדון? בסופו של דבר ייגרמו רק תסכול ואכזבה, ואני מציע להוגי הרעיון הזה ולתומכים בו לשקול אותו מחדש מהזווית הזאת.

■ עו"ד יעל גרוסמן: למעשה אנחנו דנים כאן בשני נושאים: האחד הוא הערכות לגבי שופטים ולכאן מתקשר נושא המשוב; השני הוא טיפול בתלונות ספציפיות שאנחנו כעורכי דין נתקלים בהן יום-יום, תלונות שמצריכות פתרון מעשי, ממשי ונקודתי.

אני עומדת בראש ועדת בתי משפט של ועד מחוז תל אביב, ומגיעות אלינו תלונות של עורכי דין שמצריכות בירור ותיקון וטיפול מידי. אני בעד נציב קבילות, לפחות לטיפול בתלונות מהסוג הזה, כלומר בנוגע להתנהלות של שופטים. מדובר בעיכוב של פסקי דין, בחוסר היענות של שופטים לבקשות הכרחיות של עורכי דין, ביחס מפלה באולם ובמוג שיפוטי בלתי נסבל.

הדרך שלנו לעזור במקרים הללו היא לפנות לנשיאים של בתי המשפט, ומכאן ואילך זה תלוי כמובן באישיותו של הנשיא. יש נשיאים שפונים לשופטים ונותנים פתרון לבעיות האלה, יש נשיאים שלעתים פונים ולעתים לא, ובמקרים לא מעטים, הבעיות נותרות ללא מענה. אין להעלות על הדעת שמערכת עצומה כמו מערכת בתי המשפט, לא תטפל במקרים של עוול ממשי וספציפי. מה עוד שבכיוון ההפוך יש דרכי פתרון – שופטים שנתקלים בהתנהגות לא ראויה של עורכי דין, יכולים לפנות לוועדת האתיקה של עורכי הדין והם עושים שימוש באפשרות הזאת. בוועדת האתיקה בודקים את התלונות האלה ובמקרה הצורך גם מעמידים לדין.

לכן רעיון של נציב קבילות הוא רעיון טוב – כמובן אפשר לקרוא לזה גם בשם אחר – אבל כך או כך, נחוצה לנו מערכת שאפשר להפנות אליה תלונות. המערכת תהיה כמובן מסוגלת להבדיל בין תלונות על התנהלות – שבהן היא תטפל – לבין תלונות שמתאימות לערעורים או שלא מתאימות כלל לבירור כי הן נוגעות לתוכן השפיטה. ומערכת כזאת צריכה להיות בלתי תלויה; היא

צריכה לתת ייצוג גם לשופטים, גם לעורכי דין וגם אולי לגורמים נוספים שיכולים לתרום לה. חשוב שלמערכת הזאת תהיה האפשרות להטיל סנקציות – הרי לא ייתכן ששופטים ימשיכו בעבודתם אם אינם מבצעים אותה כראוי. חייבת להיות איזושהי סנקציה כנגד אותם שופטים, ומוסד האומבודסמן הוא בהחלט המוסד המתאים לברר מי הם אותם שופטים מעטים שצריך לעזור להם לפרוש מתפקידם.

מובן שאני מצדדת ברעיון היפה והמבורך של מערכת הערכה ובקרה ששופטים יסתייעו בה, אבל תחילה יש לתת פתרון לבעיות הפרקטיות שמתעוררות אצל עורכי הדין וגם אצל ציבור המתדיינים בכלל.

■ פרופ' ידידיה שטרן: הייתי רוצה להעיר הערה שמחוץ לדיון המקצועי: לו הייתי מחוץ למקצוע ולו הייתי מבקר מהמאדים שאיננו מכיר את השחקנים ולו הייתי מניח שהכנס הזה סגור לתקשורת, הייתי אומר את הדבר הבא: ראשית, ביקורת – כל סוג של ביקורת – היא כוח. על כל סוג של כוח מתנהלת תחרות. לכן, לכאורה, הדיון שלנו בשאלה מי יבקר את מערכת השפיטה הוא למעשה דיון על דרכי ההקצאה של כוח. אין פלא שהשופטים מעוניינים שהכוח הזה יישמר בתוך המערכת. לכן הרטוריקה שהם מאמצים היא של מערכת מקצועית שמעוניינת לבקר את עצמה. אין פלא שעורכי הדין מעוניינים שהכוח הזה יימסר לידיהם. לכן, לשכת עורכי הדין מאמצת רטוריקה של צרכנות: אנחנו המשתמשים המקצועיים במערכת השיפוט ולכן אנחנו מתאימים יותר מאחרים לבקר אותה. בה במידה אין פלא שהאקדמיה, הפרופסורים, מעוניינים שכוח הביקורת יופקד בידיהם. גם הם מאמצים רטוריקה תואמת אינטרס, רק לנו יש מומחיות בלתי תלויה. מי שאיננו משפטן בקרב קהל הנוכחים, אריק כרמון, מייצג כאן את הקהל הרחב, הצרכנים המזדמנים של המערכת. במטרה להעביר את כוח הביקורת לידי הקהל הרחב הוא נעזר ברטוריקה של צדק.

מניתוח זה עולה שאפשר לתרגם את כל הנאמר בכנס זה לקואורדינציות של כוח. השאלה היא, אם כן, מהי ההקצאה הנכונה של הכוח. אולי כמו במקרים רבים אחרים ההקצאה האופטימלית היא דווקא באמצעות שיתוף פעולה בין הגורמים השונים על מנת להשיג שיווי משקל בין האינטרסים השונים.

אבל, אם לחזור לראשית דברי, מאחר שאני מתוך הסביבה המקצועית המשפטית, מאחר ואינני מהמאדים ומאחר ואני מכיר את הנפשות הפועלות, אינני אומר את כל מה שחשבתם שאמרתי.

■ עו"ד רבקה מלר-אולשיצקי: על השאלה שעלתה כאן: מה מספקת המערכת המשפטית ברצוני לומר שהתוצר הסופי הוא פסק דין שאמור לשקף ערכים של שוויון וצדק, ערכים חברתיים ומוסריים, שכולנו מאמינים בהם. עם זאת, החוליות והצעדים ליצירת התוצר הסופי הם תהליכי שירות שהמערכת המשפטית אמורה לספק לציבור הלקוחות. המערכת דומה למשולש: בקדקוד העליון מצויה המערכת המשפטית ובשני הקדקודים האחרים מצויים עורכי הדין וציבור הלקוחות.

בכוחה של מערכת בתי המשפט, באמצעות פסקי הדין ובדרך ניהול המשפט בכל אחת מהערכאות, להשמיע ולמתוח ביקורת נוקבת – הן כלפי הצדדים עצמם, והן כלפי באי כוחם, עורכי הדין, וזאת גם במהלך ניהול ההליכים בפניהם, ואף בפסקי הדין.

באופן מובנה מתקיים מערך כוחות, בו בידי הקדקוד המשפטי מופקדות סמכויות ויכולות של ביקורת כלפי הצדדים האחרים, קרי: הצדדים למשפט ובאי כוחם כאשר הביקורת נמתחת הן לגוף העניין, ולעיתים לגופם של הצדדים.

לעומת זאת, הקדקוד היחיד שעד היום היה חסין כמעט לחלוטין בפני ביקורת הוא הקדקוד המשפטי, וזאת למעט כתיבה אקדמית המתמקדת, מטבע העניין, בתוצר הסופי, קרי פסק הדין ולא בדרך ניהול ההליכים המשפטיים שקדמו לכתיבת פסק הדין.

בנוסף לכך חיוני לזכור כי מחד גיסא, השופטים במערכות המשפט מתמנים לכהונתם ומכהנים עד גיל 70, כמעט עד סוף תוחלת חייהם, ומאידך גיסא, מדובר במערכת חסינה באופן כמעט מוחלט, גם מפני תביעות בגין רשלנות בביצוע התפקיד השיפוטי.

לפיכך השארת הזירה השיפוטית ללא ביקורת, מסוכנת בראש וראשונה למערכת עצמה, ואני חושבת שהמערכת צריכה להיות מעונינת בביקורת וקשובה לה. מצד שני, אין ספק כי חייבים לספק לה ביקורת מקצועית טובה ובונה, ביקורת שבעצם תציף כלפי מעלה את המצוקות של הציבור בבואו

לדרוש משפט המושתת על ערכי שוויון וצדק, וכי ינתן לו יומו בבית המשפט באופן הוגן וסביר.

אם מסתכלים על המתרחש כיום באולמות המשפט, יש לפעמים הרגשה שלא רק שאין אחידות בהליכים ובניהול, אלא יש אפילו סטייה מאיזושהי אחידות בדין המהותי. זה מסר קשה לציבור; הוא מבלבל, הוא פוגע ויוצר מצבי חוסר ודאות קיצוניים לעיתים. אם לא נספק את הביקורת הבונה והטובה, יוצר מצב מסוכן לכולנו, שבו הציבור יהי נכון לאמץ דווקא אותה ביקורת מתלהמת שבאמת ובתמים מכוונת לפגוע במערכת המשפט.

■ ד"ר עדנה פשר: לדעתי, הכלי הניהולי

החשוב ביותר ברגע זה הוא המשוב, ולכן אני בעד משוב גם למערכת המשפטית, והייתי שמחה מאוד לו מערכת המשפט הייתה יוזמת מה שיזמה לשכת עורכי הדין, משתפת פעולה עם לשכת עורכי הדין ויוצאת לדרך יחד. אינני מכירה מערכת שלא שידרה התנגדויות למשוב כשמישהו הציע אותו. זה נכון לגבי הפרופסורים באקדמיה שנאלצו להסכים בסופו של דבר לסקרי ההוראה; זה נכון לגבי מנהלים שנותנים משוב על ימין ועל שמאל לעובדים ואינם מעוניינים שהעובדים יתנו משוב למנהלים; זה נכון גם לגבי סקרי לקוחות וסקרי ספקים. הטכניקה של המשוב הופכת היום לחלק בלתי נפרד מאורחות חיינו. אלא שצריך לבצע תהליכי משוב רבים ככל האפשר כדי לקבל זוויות ראייה רבות.

עם זאת חשוב מאוד להקפיד על אנונימיות, כדי שאדם יוכל בנחת ובלי חשש לתת משוב לאנשים ולמערכת שהוא מכיר מעבודת היום-יום שלו.

■ עו"ד אלקס הרטמן: משוב הוא כלי אפשרי, גם

אם משני בחשיבותו, ובהחלט ניתן להשתמש בו ובאותה עת גם לשתף פעולה עם מערכת המשפט. אלא שקיימת סכנה של אבדן פרופרציות; למשל עו"ד איל רוזובסקי אינו מבין מדוע תלונה, דין משמעתי או אומבודסמן אינם מאיימים על אי-התלות השיפוטית ואילו משוב מאיים. בכך עו"ד רוזובסקי הופך בעצם את המשוב לכלי שיפוטי ומעין שיפוטי, וזוהי סכנה גדולה מאוד. אסור לעשות שימוש בכלי הזה באופן שבו שופט קם בבוקר ומוצא את תמונתו בעיתונות בתוספת הערכה ירודה על איכותו המקצועית.

אנחנו גם צריכים לזכור שתפקידנו כלשכת עורכי הדין הוא לשמור על



אי-התלות של המערכת השיפוטית ועצמאותה. אנחנו שומרים בקנאות רבה על העצמאות שלנו כשמדובר בהתקנת כללי אתיקה ובדין משמעותי. אנחנו יודעים עד כמה חשוב לשמור על עצמאות המקצועיות ועל האפשרות שלנו לקיים את החובות שלנו, גם את החובה הציבורית וגם את החובה כלפי הלקוח. עצמאותה של המערכת השיפוטית איננה פחות חשובה. עלינו להיזהר שבביצוע המשוב לא נפגע בעקרון אי-התלות.

במסגרת הדיון שלנו עלינו גם לבדוק את הכלים שהמערכת השיפוטית יכולה להפעיל באמצעות הבקרה הפנימית שלה. כמו שאמר פרופ' סגל, נדמה לי שהגיע העת לכללי אתיקה שיפוטיים, הרי בג"ץ יואב יצחק אמר שהכללים שהתקין בזמנו הנשיא שמגר, אינם כללים מחייבים, כמו שכללי האתיקה של עיתונאים, כידוע, אינם מחייבים.

עניין אחר – נדמה לי שהגיעה העת לשנות את הכללים הנוגעים לפסילות השופטים, ולהביא בין השאר לכך שניהול בלתי תקין של הליך יצדיק פסילתו של שופט מלשבת בדין. זה גם יאפשר מעקב של מערכת המשפט עצמה אחרי שופטים ואחרי דרך ניהול הדיון.

נושא נוסף שרציתי להעיר לגביו הוא ביקורת ובקרה מחוץ למערכת המשפט. ברוח ועדת זמיר מדובר על הקמת ועדות משותפות של לשכת עורכי הדין ומערכת בתי המשפט. עורכי הדין אינם חוששים להתלונן על שופטים, וועדי המחוזות מרכזים תלונות נגד שופטים. ברגע שיינתן מעמד פורמלי לוועדות משותפות של שופטים ועורכי דין, עבודתם של שופטים תיבדק גם בדרך הזו.

המשוב יכול לבוא לצד הכלים האחרים ולא ככלי עיקרי העומד בפני עצמו.

■ פרופ' יורם שחר: אנחנו קהילה מקצועית שרגילה לדבר עם עצמה, וזה מה שעשינו רוב הזמן. מוטב היה לו הקשבנו לאורחת העיקרית שלנו, פרופ' מיכל בלר, שמייצעת לנו עצה שראוי להקשיב לה, וברשותכם אנסה לנסח את הדברים בלשון שמוכרת לנו קצת יותר, לשון חלוקת הכוח. בסוף דבריה הציעה פרופ' בלר כי לשכת עורכי הדין ומערכת בתי המשפט יחלקו ביניהן את הכוח. לי יש הצעה אחרת – בעיני, לפחות, כמעט מובנת מאליה – והיא שיהיו מבקרים רבים ואז גם תתברר החשיבות

היחסית המוגבלת של כל אחד מן המבקרים. הציון ששופט מקבל מעורכי הדין איננו הציון היחיד; הציון הנוסף הוא ממערכת הערעור שבודקת את אחת השאלות הפונקציונליות שלפיה צריכים שופטים להיבדק: באיזו מידה הם מצליחים לעשות צדק. הדרך הטובה ביותר לבדוק זאת היא על ידי מנגנון הערעור. שאלה אחרת לבדיקה היא שאלת ההספק של השופטים. מערכת בתי המשפט בודקת את ההספק הזה ויש שופטים שמקבלים ציון לפי מידת ההספק שלהם. שתי המערכות הללו, מערכת שופטי הערעור ומערכת בתי המשפט, הן המערכות הראויות לבדוק את המדד הזה שעונה על פונקציה אחת מסוימת, והיא עשיית צדק. פונקציה אחרת היא הצלחתם של השופטים לייצר תחושה של צדק. השופטים חייבים לעשות גם את זאת וגם את זאת. כלומר, גם לייצר צדק וגם לייצר תחושה של צדק. לכן, מי שממונים על הצדק בהיררכיות הגבוהות יותר, יתנו ציונים לשופטים על פי כושרם לעשות צדק. זהו תפקידם ואת זה הם עושים טוב יותר מכל אחד אחר. אבל גם הפונקציה האחרת – כושרם של השופטים לייצר תחושת צדק הן אצל הקהילה המקצוענית המייצגת את הצדדים, כלומר עורכי הדין, והן אצל הצדדים עצמם – גם לפונקציה זו נודעת חשיבות עצומה. טוב יהיה אם יקבל השופט ציון על פי המידה שהוא מצליח לייצר תחושה של צורך הן אצל הזכאים והן אצל האשמים, אותם הוא שלח לכלא ל-20 שנות מאסר.

בחלוקה הזאת, לפי עקרונות מאוד פשוטים של דמוקרטיה וביזור כוחות, יתברר כוחם היחסי של כל השחקנים. חשוב מה עורכי הדין חושבים על עורכי הדין, אבל לא מאוד חשוב. כך גם לגבי השופטים; חשוב מה האקדמיה חושבת על השופטים, אבל לא מאוד חשוב; חשוב מה השופטים חושבים על השופטים, אבל לא מאוד חשוב. חשוב גם מה עורכי הדין חושבים על השופטים, אבל לא מאוד חשוב. ובצבירת כל אלה יהיה ציון לשופט ו"באה גאולה לציון".

■ פרופ' שמעון שטרית: ראשית – אינני מבין למה אנחנו דנים רק על המשוב. זאת הדרך היחידה לבדוק שופטים, לבקר אותם ולהעריך אותם? יש ביקורת שיפוטית ערעורית ויש ביקורת שיפוטית בבקשות לפסילה; יש ביקורת חברתית בלתי פורמלית שהיא החשובה ביותר, כי כך אנחנו קובעים דעה על אנשים; יש ביקורת אינדיבידואלית של עורכי דין

אינדיבידואלים; יש מוסדות לשכת עורכי הדין ויש הליך משמעתי; יש עיתונות ויש כנסת ויש אקדמיה; ואולי יהיה גם אומבורדסמן.

כל זה לא זכה לטיפול בנושא כללי שנקרא "בקרה ותפקוד" ו-90% מהזמן עסקנו רק במשוב הזה. אז אני מודיע לכם – אין חשיבות למשוב. חשוב המכלול שהזכרתי. אם עורכי הדין ישפצו, ישכללו את המנגנונים שלהם, האקדמיה את המנגנונים שלה, בתי המשפט את המנגנונים שלהם, והמערכת הבלתי פורמלית גם היא תשתכלל – אז החשיבות היחסית של המשוב תהיה קטנה.

מה הם הערכים שהיינו רוצים שמערכת בתי המשפט והשופטים יתבססו עליהם? – ראשית, אמון הציבור; והשאלה היא האם המשאל הזה לא מחבל, למעשה, באמון הציבור כי הוא מתמקד בשופט יחיד ולא במערכת ולא בהליכים ולא בדפוסים של התנהגות. לדעתי, מהשקיפות אולי תצמח איזו תועלת, אבל בסך הכל משאלים אינדיבידואליים מחבלים באמון הציבור.

משאלים אינדיבידואליים גם יגרמו לאי הגינות, לדעתי, כי השופט יפחד מעצמו במה שנוגע ליעילות – אולי שופט ייתן פסקי דין קצת יותר מוקדם, אבל את היעד הזה אפשר להשיג גם בלי משאל ספציפי ואינדיבידואלי.

■ ח"כ אופיר פינס: לדעתי, ההקשר של הדיון

כאן צריך להיות בראש ובראשונה ניהולי, שפיטה ניהול – לפני ביקורת, לפני אלף ואחד דברים אחרים. בעיני, משוב הוא לפני הכל מכשיר ניהולי שפועל לטובת ניהול המערכת. כל מערכת צריך לנהל, כולל מערכת השפיטה.

עוד לפני שניגשים למשוב, יש בעיה מאוד חמורה של שקיפות, של מידע, של סטטיסטיקה. אני אומר גם לך, אדוני נשיא בית המשפט העליון, שמדיום הראשון שלי בתפקיד, אני מנסה לקבל מידע אלמנטרי על המערכת הזו, ברמה הכמותית, לא ברמה האיכותית; פשוט לדעת מה קורה. אני לא מקבל את המידע הזה לא ממערכת בתי המשפט, לא מהנהלת בתי המשפט, לא מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

כלומר, יש כאן איזושהי סגירות. מסתבר ששמירת מרחק הוא דבר חשוב למערכת השפיטה, וזה, אגב, מתועד במכתבים חד-סטריים.

לפני הכל, המערכת צריכה להיות פתוחה, להציג את עצמה, לאפשר לאדם כמוני – שאחד מתפקידיו הוא לפקח, במובן החיובי של המילה, על

המערכת הזו לקבל את המידע הבסיסי כדי שיוכל לבצע את עבודתו כהלכה. כנראה שהיזמה של לשכת עורכי הדין בעריכת המשוב היא פועל יוצא, היא אולי הסימפטום לאיזושהו תסכול שקיים.

משוב הוא מכשיר ניהולי לטובת המערכת שצריכה לנהל את עצמה. לא צריכים לחכות לא ללשכת עורכי הדין ולא לאף גורם אחר; היזמה הייתה צריכה לבוא ממערכת המשפט עצמה כדי לבדוק את עצמה, כדי לייעל את עצמה. זוהי נקודת המוצא. לפיכך, אני קצת אמביוולנטי לגבי המכשיר הזה שנקרא משוב, הנעשה על ידי לשכת עורכי הדין, משום שניתן לעשות בו שימושים לרעה. צריך להיזהר מאוד בעת השימוש בו אחרי שעומדים על העצמה שלו, על היכולות וההשפעות שלו, על יתרונותיו וחסרונותיו.

לכן אני ממליץ ללשכת עורכי הדין להציע להנהלת בתי המשפט להשתמש במכשיר הזה. אם מערכת המשפט הישראלית תודיע שבכוונתה לבצע את הבקרה הפנימית הזאת, את ההערכה הפנימית הזאת בצורה רצינית, בצורה אמיתית, בצורה יעילה לשיפור התפקוד הכולל של המערכת – אני מציע שמי שיבצע את המשוב מעתה ואילך תהיה מערכת השפיטה עצמה ולא לשכת עורכי הדין.

■ הנשיא אהרון ברק: נשמעו פה הרבה הצעות,

הרבה רעיונות ואני מוכרח לומר שלמדתי הרבה, רשמתי את הדברים והם יילקחו בחשבון. כפי שנאמר פה, מערכת בתי המשפט היא בין השאר מערכת ניהולית גדולה מאוד – אלפי עובדים, מאות שופטים, מיליוני תיקים – והייתי שמח לשבת פעם אתכם ולספר לכם איזה בעיות ניהול יש לי בתוך המערכת הזאת.

אני גם מסכים עם מה ששמעון שטרית אמר – שבתוך כל אמצעי הבקרה, המשוב הוא רק חלק קטן – ואיני אומר שהוא בלתי חשוב – ויש אמצעים רבים אחרים שעליהם דיברתי ושאולי צריך להוסיף עליהם.

אגב, זאב סגל, מאיפה למדת שאין אתיקה מקצועית? אין אתיקה מקצועית חקוקה, אבל יש אתיקה מקצועית הלכתית, גדולה מאוד ומחייבת. כל הדיונים על פסילת שופטים אינם מחייבים? מכוח מה אני עושה את זה? מכוח הכללים של אתיקה שיפוטית. אני יוצר אותם ומפעיל אותם. יש כללים של אתיקה שיפוטית, הן בתוך אולם בית המשפט והן מחוץ לאולם בית

המשפט. שאלה אחרת היא האם הכללים צריכים להיות חקוקים או לא. אני בעד שיהיו חקוקים.

אנחנו לא נגד משוב. אמרתי ואני חוזר ואומר: אני בעד משוב. מה שחיים צדוק אמר מקובל עלי. אני בעד משוב של מערכת בתי המשפט, אני בעד משוב של בית משפט.

אני מתנגד לפרסום הפוגע של המשוב האינדיבידואלי, ועם זאת אני חושש שאי אפשר לעשות משוב אינדיבידואלי שלא יפורסם במדינה הזאת, משום שיבוא זאב סגל ויטען שלפי חוק חופש המידע, חובה לפרסם. אבל אם יובטח שלא מפרסמים, אני מוכן לקבל את הצעתו של חיים צדוק (לערוך משוב אך לפרסמו בתפוצה מצומצמת ביותר במערכת). אני בעד משוב. אני בעד סקר שביעות רצון. אני בעד לראות איך בית המשפט עובד. אני רק לא רוצה שיסתובב לו שופט עם הכותרות בעיתונים. משום שמה שאתם עשיתם, פרוץ בלד ורבים אחרים, אתם נתתם לנו הרצאה מאוד חשובה על בעיות כלליות של ניהול, אבל בלי להיות רגישים לעובדה שיש ייחוד לשפיטה, יש ייחוד למקצוע הזה. רק שופט שולח בן אדם למאסר עולם ורק שופט לוקח ילד מהוריו לאימוץ. והשופט הזה, שמחר ייקח את הילדה שלכם וימסור אותה לאימוץ, אם הוא קיבל הערכות גרועות במשוב, לא תהיו מוכנים להישפט בפניו. רבותי, זה קרה אחרי המשוב שלכם.

אני בעד ביקורת ואני רוצה שעו"ד שלמה כהן יאמר לי: אני מוכן לעשות משוב בלי הצד האינדיבידואלי, ואז אנחנו יוצאים מהאולם הזה בהסכמה. אבל הוא לא יאמר משום שהכל טוב סביב העניין האינדיבידואלי. אני רוצה לייעל את המערכת, לנהל אותה בצורה טובה יותר. אגב, אני לא מקבל את הטענה שהכל הוא רכילות בלתי מבוקרת; זאת איננה רכילות, והיא לא בלתי מבוקרת, ויש לנו מידע טוב מאוד על כל מאות אלפי המשפטים שמתנהלים. יש סגן נשיא שיושב בבית משפט עם היד על הדופק. יש תלונות של עורכי דין, יש תלונות של שופטים, יש מכתבים אנונימיים, יש ועדות של שופטים ועורכי דין שבודקים את הדברים האלה. אבל נוסף לכל אני מוכן גם למשוב, למרות שלא הייתי רוצה לראות בו את העיקר. רק הצילו את השופט האינדיבידואלי מהבדיקות האלה, משום שההערכות האינדיבידואליות האלה הן אסון לשיפוט הישראלי. אנחנו לא אמריקה. באמריקה השופטים

צריכים ללכת לבחירות, אז הם מוכנים לשלם, תרתי משמע, את המחיר הזה. אבל לא במדינת ישראל, ולמיטב ידיעתי, לא בשום מדינה אירופאית. אין ללשכת עורכי הדין ביחסיה אתנו אלא עניין המשוב? על זה צריך להילחם? נניח שהם החליטו שהם רוצים משוב ואנחנו באים ואומרים 'לא' מהנימוקים שמנתי כאן. אז צריך להילחם על זה? אין דרכי בקרה אחרות? שוב, אני מדבר על המשוב האינדיבידואלי, מה שכיניתי בהדגמה שלי המיקרו. אנחנו מסכימים למקרו, אנחנו מכינים להם ביקורת מצו. הבעיה היא העניין האינדיבידואלי, על זה כל המאבק. כל השאר מקובל עלינו, אנחנו ניזום את המשוב, רק אל תעשו הערכה אינדיבידואלית של שופטים. אם אין מנוס במדינת ישראל מלפרסם את תוצאות המשוב, התשובה שלי היא לא. לא כדאי לשלם את המחיר. לא שהמשוב האינדיבידואלי איננו טוב, אבל המחיר שמערכת בתי המשפט תשלם הוא יקר מדי, וקיימים אמצעים אחרים ללא המחיר הזה.

■ עו"ד שלמה כהן: ההבדל בין העמדה שהשמיעו חיים צדוק והנשיא ברק הוא שחיים צדוק בעד משוב אינדיבידואלי, אבל בלי לפרסם אותו, והנשיא ברק מתנגד למשוב האינדיבידואלי. לזה אני מוסיף ואומר שבמציאות שלנו לא קיימת אפשרות לא לפרסם מכיוון שאין אצלנו סודות. אפילו אם הממצאים יישמרו רק במסגרות מאוד מצומצמות בתוך המערכת השיפוטית עצמה, גם שם יהיו דליפות.

אני מוכרח להודות שגם אם היה אפשר למנוע דליפות, אינני בטוח שזהו מצב רצוי.

אני חושב שגוף שמספק שירותים ובידיו עצמה כל כך גדולה לתקופה כל כך ממושכת – גוף כזה טוב שידע שהציבור שצורך את שירותיו מבקר אותו, מביע הערכות ושההערכות האלה מתפרסמות. זהו תמריץ אדיר לשיפור ההתנהלות ואין בכך פגיעה בעצמאות השיפוט מכיוון שהוא איננו עוסק בתוכן. אין לשופט עצמאות להתנהג לא יפה לצדדים בבית המשפט; ואם שופט איננו בא מוכן לדיון או אם אינו נוהג כראוי בבעלי הדין או בעורכי הדין – גם זה איננו כלול בעצמאות השיפוט. עצמאות השיפוט נוגעת לתוכן, ובזה לא ניגע.

הייתי מרחיק לכת אפילו קצת יותר כי הנשיא ברק הציג כאן סיטואציה מסוימת בנוסף מאוד דרמטי: הוא אמר: שופט שעוסק באימוץ וייכנסו הצדדים לאולם וידונו שם בשאלה אם לקחת את הילד מהוריו ולהעביר אותו להורים מאמצים – אם אותו שופט קיבל הערכות גרועות מאוד במשוב שמלמדות על בעייתיות קשה ביכולת השיפוט שלו, לא הייתי רוצה שהוא יחליט בשאלה אם להעביר את הילד הזה מידי הוריו למישהו אחר. לשם כך בדיוק קיים המשוב.

הקשבתי לדברי המשנה לנשיא, השופט לוין, וגם לשאלתו של אריק כרמון האם ריצוי צרכנים וצדק עולים בקנה אחד, ואני אומר: לא צריכה להיות סתירה בין שני הדברים, מכיוון שאיננו באים לבית המשפט עם אינטרס פרטי, אנחנו מייצגים צדדים, ואנחנו מעונינים שיהיה תהליך מקצועי ונכון. זה מה שאנחנו מתבקשים להעריך במשוב.

התפיסה של שירותים איננה בנליזציה. מערכת המשפט מספקת שירותים לציבור, אבל זו איננה התייחסותה הבלעדית לציבור, יש הרבה מעבר לזה. עם זאת, הרכיב של השירותים הוא רכיב חשוב מאוד והוא מחייב בחינה.

■ פרופ' מיכל בלר: דיברו פה על רטוריקות שונות. הרטוריקה שלי תהיה רטוריקה של מידת הדיוק והערכה – מהימנות ותקפות של הערכה. זה דבר שיש לתת עליו את הדעת ברצינות. להתחיל מניתוח עיסוק, ולהנהיג מודל הערכה המבוסס על ריבוי כלי הערכה.

אשר לשאלון משוב – להגיד "שאלון משוב אובייקטיבי" זה כמעט אוקסימורון. כדאי לשים לב לנקודה הזאת וגם לכך ששאלון משוב לא אמור להיות שאלון משוב המועבר רק על ידי עורכי דין. כמובן, כשאני מדברת על ריבוי כלים, אני מדברת בהחלט על פיתוח, על ניסיון רציני מסודר ושיטתי לפתח כלים אובייקטיביים נוספים למתודה של שאלון, מבלי לשלול את המתודה שלו.

נושא הערכת טיב השאלונים הוא נושא לא פחות חשוב מהנהגת השאלונים. אני מציעה לראות בהערכת השופטים חלק מהערכת המערכת בכללותה, הרי יכול להיות אוסף שופטים מאוד מוצלחים במערכת שלא מתפקדת ואולי גם להפך. המערכת חשובה כאן, יש לתת את הדעת מראש לשאלה מה עושים עם התוצאות המתקבלות מהערכה, אם לא ברור מה

מעריכים ולשם מה מעריכים, אין בכך טעם.

■ עו"ד איל רוזובסקי: ראשית, כדאי שהיושבים כאן ידעו שהמשוב הוא מאוד פופולרי בין עורכי הדין. גם אם השיבו על שאלון הניסוי מעט עורכי דין, רוב עורכי הדין סבורים שמשוב הוא כלי נחוץ, חשוב, הם מאוד שמחו עליו ומאוד שמחו על התוצאות שלו. עניין אחר – מדברים היום על רטוריקה בהרבה תחומים, וגם בתחום שלנו. בתשובתו אמר הנשיא ברק: "המשוב הוא כלי טוב וחשוב, אני אפילו בעד משוב אינדיבידואלי. אלא מה, את המשוב חייבים לפרסם, ומאחר שהפרסום הוא מקור כל הצרות, אז לא נעשה שימוש באותו כלי ביקורת שהוא כשלעצמו טוב, ראוי וחשוב, כי הנזק שבפרסום גדול מהתועלת שבמשוב."

קודם כל, אינני בטוח שצריך להגיע כל כך מהר למסקנה שחייבים לפרסם את המשוב האינדיבידואלי. אם יש הסכמה בין ברק לצדוק שמשוּב אינדיבידואלי הוא טוב, אז צריך תחילה לבדוק אם אפשר לבצע אותו בלי פרסום ולא להזדוּר ולוותר כליל על רעיון המשוב. כמו שהיום קיימות דרכי בקרה על שופטים בלי פרסום, אולי אפשר לבצע באופן דומה גם את המשוב. ■ עו"ד חאלד אחמד זועבי: אתחיל בנושא המשוב

האינדיבידואלי. המערכת הזו שעליה אנחנו מדברים שונה מכל המערכות ומכל שאר השירותים הציבוריים שניתנים לאינדיבידואל כפרט או כאזרח בחברה דמוקרטית. את השירות מהמערכת המשפטית אנחנו מקבלים בסופו של דבר מהאינדיבידואל. ברוח החלוקה שעשה הנשיא ברק למקרו, מצו ומיקרו, הבעיה מתחילה למעשה מהמיקרו, מהשופט האינדיבידואל. היום אנחנו עוסקים בעצם בשתי אפשרויות: האפשרות אחת שפרופ' קרמניצר מבקש לפתח היא שיטה מיוחדת להבטיח את הבחירה האופטימלית של השופט המוצלח. אלא שאי אפשר להבטיח ותמיד יהיו תקלות, ועל כן עלינו להבטיח שאותו מיקרו בעייתי, אותו שופט עם בעיה, גם ינותב החוצה, ויש הרגשה בציבור שהניתוב הזה אינו מהיר דיו, אם בכלל.

לדעתי, יש לפרסם את המשוב, ופרסום מצומצם, כפי שהוצע כאן, איננו אפשרי, ויש הדלפות, ולעתים הן מרושעות. לכן מה שנחוץ הוא שיטה עם בלמים, שמבוססת, כמו במערכות אחרות, על איזון בין אינטרסים.



■ ד"ר אריק כרמון: אנחנו עוברים לחלק השני של הדיון שבו יציגו שני דוברים את החלקים היותר קונקרטיים, ואחר כך נחזור אל אותם דוברים שלא הספיקו לדבר בחלק הראשון.



## המשוב [פיילוט] מטעם לשכת עורכי הדין

■ ד"ר מינה צמח: אני רוצה לפנות גם ללשכת עורכי דין וגם להנהלת בתי המשפט. המשוב הזה הוא מאוד חשוב ומאוד משמעותי. לכן אני מבקשת שלא נינעל על שום דבר ונפתח את עצמנו לדיון אמתי מה נכון ומה לא נכון - כי אם בוחרים במשוב, הוא חייב להיות תקף לגמרי. ועכשיו הערות אחדות הקשורות למתודולוגיה של המשוב. אחד הדברים הבעייתיים במשוב, כפי שנעשה, הוא שיעור ההיענות הנמוך. בשיטה בה נערך איסוף הנתונים - משלוח שאלונים באמצעות הדואר - יש תמיד שיעור היענות נמוך, משום כך מומלץ לא להשתמש בשיטה זו. עורכי המשוב טוענים, אמנם, לשיעור הענות גבוה יחסית, 47%, אולם נתון זה אינו נכון. שיעור ההיענות האמיתי נמוך בהרבה מזה המוצג ברוח המשוב. לשם הוכחת קביעתי זו אציג את הנתונים המתאימים המופיעים במשוב: שאלון המשוב נשלח ל-11,000 עורכי דין. ההנחה של עורכי המשוב היא שמתוכם רק 60% הופיעו בבתי המשפט במחוזות תל אביב והמרכז, דהיינו רלוונטים למשוב. לאחר ניכוי 40% שאינם רלוונטים קבעו החוקרים שהבסיס לחישוב שיעור ההיענות הוא רק 6,000 עורכי דין (שהם קבוצת היעד המתאימה לנושא הנחקר) ולא כל 11,000 עורכי הדין אליהם נשלחו השאלונים. ממצאי הפיילוט הראו כי 947 החזירו שאלונים, 835 נתנו הערכות לשופטים ו-112 החזירו טפסים ריקים בהודיעם כי אינם עוסקים בליטיגציה או אינם מופיעים בפני שופטים בבתי המשפט במחוזות תל אביב והמרכז, כלומר, הם לא רלוונטיים. במילים אחרות, מתוך 6,600 עורכי הדין

"הרלוונטים" 835 החזירו את השאלונים. לא ברור כיצד חוקר שניצב בפני נתונים אלו, אך באמצעות חישובים לפי נוסחה מסוימת מגיע לשיעור הענות של 47%, לא 'מרים גבה' ושואל את עצמו "הייתכן?" אני שאלתי ובדקתי זאת על ידי שחזור החישובים שערכו.

מסתבר שחוקרי המשוב עשו טעות גסה הן בעצם השימוש בנוסחה הנדונה והן באופן בו השתמשו בה. נוסחה זו נועדה לאמוד, על סמך תגובות המשיבים, את שיעור ה"לא רלוונטים" במקרים בהם אין אומדן אחר לנתון זה (במקרה הנדון הנוסחה מניחה כי אם יש 11 אלף נשאלים ומתוכם 112 השיבו כי הם לא רלוונטים אזי שיעור הלא רלוונטים הוא 112 חלקי 11 אלף). בהקשר של המשוב, הנוסחה מיותרת משום שיש כבר הנחה מראש על שיעור ה"לא רלוונטים". אם, בכל זאת, מתעקשים להשתמש בנוסחה הזאת ומציבים נכון את המספרים, אנחנו מגיעים להיקף הענות של 8.6%. כאמור, לדעתי אין כל הצדקה לשימוש בנוסחה זו במשוב. הנוסחה הנכונה היא מספר המשיבים הרלוונטים חלקי מספר המקרים באוכלוסייה הרלוונטית ואז נגיע לשיעור הענות של 12.6%.

בשאלוני דואר זה נתון סביר לחלוטין. אבל אסור לעשות משאל בדואר אלא אם ניתן להשתמש בשיטות שונות להגדלת שיעור ההיענות. אם הדבר לא ניתן אז פשוט לא עורכים את המחקר. מחקר לא תקף, מוטב שלא ייעשה. בענין אחר, איני מקבלת את הטענה שתוצאות השאלונים דומות למה שידעתם ממילא, ומכאן שהמשוב נכון. אם זה המצב, תסתפקו ברכילות הרגילה ונגמר הסיפור.

עניין שלישי - עו"ד כהן האשים אותי שלא דייקתי במספרים כשהתייחסתי לקשר שבין הערכות שנתנו לשופטים בממדים השונים לבין ההערכות המסכמות לשופטים. קל מאד להיווכח שעו"ד כהן טועה. פשוט יש לבחון את הנתונים המופיעים ברוח המשוב ולהשוותם לנתונים שהצגתי (אותם הקראתי מהטבלה המופיעה בדוח).

על המשמעות של נתונים אלו - קשר חזק במיוחד בין הפריט של היחס לעורכי הדין ובין ההערכה הכללית - עמדתי במושב הקודם. אני מסכימה שיחס לעורכי דין זה דבר חשוב, אבל בגלל הקשרים החזקים בין הפריטים, בינם לבין עצמם יש סכנה בעריכת משוב ששופט יכול לקבל מסר האומר

"תהיה נחמד לעורכי הדין, זה יעלה לך את הציון."

ועוד בעניין אחר, אני רוצה לשוב ולהדגיש כי לא ניתן לעשות מחקר כזה בלי שיתוף פעולה מלא מצד הנהלת בתי המשפט. לא אכנס למכלול הסיבות לכך, פרופ' קרמניצר כבר הציג אותן. אתייחס רק לאחת מהן הקשורה לתכנון המחקר: מדגם המעריכים. כל שופט צריך לייצג את עורכי הדין שהופיעו בפניו מבחינת המאפיינים שיכולים להשפיע על הערכות אלו. אחד מהמאפיינים הללו הוא תוצאת המשפט/ים שבו/שבהם הופיעו בפני השופט ולכן חשוב לפקח על משתנה זה. ללא שיתוף פעולה של הנהלת בתי המשפט לא ניתן לעשות זאת. חוקרי המשפט טוענים, אמנם, כי למשתנה זה אין קשר עם ההערכות הנתונים שנתנו לשופטים; אולם, לדעתי, שיטת הניתוח בה השתמשו לצורך הוכחה זו (רגרסיה מרובה בשלבים) אינה מתאימה לבדיקת שאלת הקשר בין תוצאות המשפט לבין ההערכה שניתנה לשופט. לא אכנס לפרטים מעולם הסטטיסטיקה לשם נימוק טענתי זו. את אלו ניתן לקרא בדוח שהגשתי להנהלת בתי המשפט.

■ פרופ' יצחק כ"ץ: המשוב נערך על ידי מכון המחקר "מאגר מוחות" שבניהולי, והיו שותפים לו גם אמיר הורקין, מנהל הסקרים ודוקטורנט בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב, ופרופ' ברוך מבורך, המנהל המדעי של המכון. ליוותה את המשוב ד"ר נטע נוצר, יועצת להערכה מאוניברסיטת תל-אביב.

בפתח הדברים אבקש לומר כי חלק מהביקורת שהובעה כאן ראוייה בהחלט להתייחסות, אך חלק אחר מהדברים הם, לדעתי, בבחינת דברים בטלים. כך, למשל, הרעיון של ד"ר צמח לבצע את המשוב כסקר טלפוני.

אינני מסכים לכמה דברים עקרוניים, ובכלל זה עם הקביעה כי בהעדר שיתוף פעולה מצד השופטים והנהלתם עדיף שלא לעשות כלל את הסקר, כפיילוט ובכלל. בפועל קיימת בעיה של אי שיתוף פעולה מצד הנהלת בתי המשפט ולא ניתן לקבל נתונים שייצרו את מסגרת הדגימה. עם זאת, בשיעור ראשון בכל אוניברסיטה לומדים כי בעיה צריך להפוך להזדמנות, ואכן נוצרה כאן הזדמנות מעין כמות לסלול דרך חדשה.

עם זאת, אין כל צורך "להמציא את הגלגל", לשם סלילת הדרך, שכן הכלים המתודולוגיים קיימים, הם הוזכרו על ידי פרופ' בלר והאחרים, כלים

המונחים על המדף ובהם נוסחאות וכלי מדידה, לצד ניסיון עשיר מן עולם. יש כאן בהחלט אתגר מקצועי ומעניין.

אני מבקש להתנגד לקביעה נוספת שנאמרה כאן והיא שאת ממצאי הפיילוט לא היה צריך כלל לפרסם. הפיילוט ככזה נועד בין היתר לקבל תגובות מן הסביבה המיידית וכן מן הסביבה הרחבה, ותגובות כאלה ניתן היה לקבל במידה רבה בשל פרסום של הממצאים ברבים.

ברשותכם אעבור עתה מן הרמה העקרונית לרמה הפרטנית, ובקונטקסט זה נדמה לי כי אחד הממצאים הבולטים הלך כאן לאיבוד, בלהט הוויכוח או מקוצר זמן. כוונתי לכך שמערכת המשפט זכתה כאן בהכללה להערכה בהחלט סבירה ולציונים פרטניים שברובם אף הם סבירים. הממצאים מלמדים כי כ- 60% מכלל כ-4,500 ההערכות שהתקבלו ביחס ל-195 שופטים, כמעט לכל השופטים, הן הערכות גבוהות יחסית. מערכת המשפט זכתה לביקורת שאינה רק "שלילית" אלא גם "חיובית".

בין הנושאים החשובים שהוזכרו כאן, על ידי פרופ' בלר ואחרים, מצויה שמירת האנונימיות. אני מבקש להדגיש כי נעשו כאן מאמצים אדירים שנועדו להבטיח את האנונימיות המעריכים ואת סודיות הממצאים, ומשימה זו הושגה בהצלחה רבה. אני שולל לכן כל מיני פתרונות תאורטיים כמו עריכת המשוב באמצעות הטלפון, או ביצוע צעדים נוספים במטרה לזרוז ולתמרץ משיבים, ולערוך רישום כל שהוא של הנמענים או המשיבים. הנוק העשוי להיגרם בשל שימוש באמצעים כאלה אינו מבוטל. בין הצעדים שנקטו על ידי מאגר מוחות לשמירת האנונימיות: שיתוף מספר מוגבל של גורמים בעריכת הפיילוט, מקרב עובדי וחברי לשכת עורכי הדין, הדפסת קוד (בר קוד ממוספר) על גבי כל שאלון למניעת כפילויות, חוסר כל אפשרות לפצח את הקוד ולגלות מי אמר מה. הדגימה האקראית של עורכי הדין הנמענים נערכה אך ורק על ידי מאגר מוחות, לא נרשמו פרטי הנמענים, לא היה שום מעקב טלפוני ולא ננקט כל צעד אחר שנועד לזרוז את המשיבים. השאלונים המלאים הוחזרו ישירות לידי "מאגר מוחות" ונערכה סריקה אופטית ממוחשבת של השאלונים המושבים.

חומר הגלם מצוי עד היום ברשותנו, לא נחשף לגורמי הלשכה או לכל גורם אחר. עד כאן לעניין הסודיות והאנונימיות.

השאלון נשלח, כאמור, ל-11,000 עורכי הדין, חברי הלשכה, במדגם שהוא אקראי והסתברותי, המאפשר לכל עורך דין לעלות בו בצורה שווה. המדגם מייצג את כלל חברי הלשכה ברחבי הארץ. שיעור ההיענות היה גבוה וניתנו בסך הכל 4,498 הערכות ביחס ל-195 שופטים מכלל 200 השופטים הכלולים בפיילוט. ניתנו הערכות לגבי רוב מוחלט של השופטים ושיעורי ההשבה הגבוהים אפשרו בניית בסיס נתונים אמפירי רחב, ראשון מסוגו, המאפשר בהחלט הסקת מסקנות מהימנות ביחס למערכת בתי המשפט. היקף ההשבה שהושג הוא גבוה ביחס לסקרי דואר מקובלים בארץ ובעולם. מקוצר זמן, לא אפרט כאן את הנעשה בעולם בתחום זה ואזכיר רק דוגמה אחת מני ספור הלקוחה מנברסקה שבארה"ב. המשוב מבוצע שם על ידי לשכת עורכי הדין ובפעם הראשונה שהוא נערך, בשנת 1986, שיעור ההשבה בדואר היה 13%. כעבור שנתיים שיעור ההשבה היה 40%, ושיעורי ההשבה השנתיים אחר כך היו 42%, 44%, 39% ו-48%. אנו רואים כאן קפיצה משמעותית ומהירה, מ-13% לכ-50%. אין לי כל ספק כי הוויכוח המקצועי והפומבי בישראל, שהפיילוט הזה מעורר, יביא לשיעורי השבה גבוהים יותר גם כאן בעתיד, עם מיסוד המשוב, והדבר בהחלט רצוי.

ברור כי רק חלק מעורכי הדין הרשומים בישראל עוסקים בפועל בליטיגציה, אך מספרם אינו ידוע ולא הצלחנו לקבל על כך נתונים מהנהלת בתי המשפט. ברור גם כי רק חלק מעורכי הדין המצהירים על עיסוק בליטיגציה אכן מופיע בפועל בבתי המשפט, בכלל, ובמהלך השנה האחרונה בפרט. מספר עורכי הדין הנכללים בפיילוט מצומצם עוד יותר שכן התמקדו בו רק בעורכי הדין שהופיעו בפני שופטים המכהנים במחוזות תל אביב והמרכז. ברור כי גם מספרם של האחרונים לא ידוע בשל העדר שיתוף הפעולה עם הנהלת בתי המשפט.

בהתחשב באילוצים אלה ובאילוצים אחרים, החלטנו לבסס את ההערכות הפרטניות ביחס לכל שופט מוערך על 26 הערכות לשופט ומעלה, הצבנו בכך "רף" שמעליו מן הראוי לדווח ולפרסם את הממצאים הפרטניים. רף זה מאפשר רמת דיוק טובה של פלוס מינוס 0.5 בסולם הערכה של 1 עד 5, שהוא סולם מקובל מאוד, זאת ברמת ביטחון של 95%. הדוח המסכם שנמסר ופורסם כולל, על כן, הערכות פרטניות ביחס ל-56 שופטים בלבד.

אני תמה על ד"ר צמח שבהתייחסותה לא ראתה כל צורך לציין כל היבט חיובי ביחס לפיילוט, בחוות דעתה המוזמנת על ידי הנהלת בתי המשפט או בדבריה היום. קשה לי להניח שאיש מקצוע לא מסוגל למצוא כל היבט חיובי בפיילוט, עם כל מגבלותיו. עם זאת, ממה שלא נאמר משתמע כי ד"ר צמח אכן מצדדת בעצם עריכת המשוב והפיילוט. לא מצאנו בחוות דעתה כל התייחסות שלילית לעצם עריכת משוב ככלי חשוב להשגת המטרות המוגדרות. זהו בהחלט חיזוק חיובי למי שאמון על המלאכה החשובה הזאת. אני מבקש לכן להשלים את חוות דעתה ולציין מספר היבטים חיוביים נוספים, שכן הפיילוט הוא בבחינת ניסיון מוצלח מאוד המאפשר ביצוע המשכי של משוב ארצי.

בפיילוט נשמרו באופן מוחלט אנונימיות המעריכים וסודיות הממצאים. שיעורי ההשבה שהושגו טובים מאוד ביחס למקובל בעולם, והדבר בולט בשל רגישות וחשיבות העניין.

ניתוח סטטיסטי של הממצאים מעלה מעל לכל ספק כי לא היו כל השפעות אישיות או זרות על ההערכות שניתנו לשופטים, לא נמצאה כל השפעה לעובדת הזכייה או ההפסד של עורך הדין בתיק על ההערכה אותה העניק לשופט. לא נמצאו גם השפעות אחרות כמו מיקומו הגיאוגרפי של עורך הדין המעריך או של פרמטרים אחרים שנתוניהם נאספו ונותחו.

בדיקה סטטיסטית אחרת בחנה את האפשרות לקיומו של "אפקט ההילה", לפיו קיימת אפשרות כי השבה על פריט אחד משפיעה בצורה דומה גם על ההשבה לכלל הערכות. הוכחת קיומו של "אפקט ההילה" מותנית בקיומם הסימולטני של שני תנאים: מתאמים גבוהים בין הפריטים לבין עצמן, וממוצעים זהים של פריטי ההערכה השונים. ממצאי הפיילוט מלמדים שישנם הבדלים ברורים בין ממוצעי פריטי ההערכה השונים ומכאן שהתנאים לקיומו של אפקט ההילה אינם מתקיימים.

אבקש להזכיר עוד מספר נתונים וממצאים המלמדים על איכותו הגבוהה של המשוב בשלב הפיילוט: המדגם כולל כ-4,500 הערכות והוא מאפשר להסיק סטטיסטית את אשר הוסק בטעות דגימה של פלוס מינוס 3%, זאת ברמת ביטחון של 95%, וסטיית תקן של 1.3.

הבחנה מעניינת ערכנו בין שני ממדים מרכזיים המקבצים את השאלות



והממצאים: ממד של סגנון ניהול המשפט, וממד משפטי מהותי. מצאנו כי שני הממדים מסבירים יחדיו 83% מהשונות של שאלת הערכה הכללית, שהיא השאלה המנבאת בצורה הטובה ביותר והמשקפת בצורה הטובה ביותר את ההערכות שהוענקו. שאלת ההערכה הכללית היא כאמור שאלה חשובה מאוד, והיא, כך מצאנו, מסבירה 85% מהשונות, השאלה לכן מייצגת ומשקפת.

השאלון עצמו, אגב, נמצא תקף והוא אכן מודד את מה שרצינו למדוד. הוא אף מהימן ביותר, ברמת מהימנות גבוהה ביותר של 0.94. חשוב לציין בהקשר זה כי נדירים הם המחקרים האקדמיים והיישומיים האחרים המגיעים לשעורים גבוהים כאלה.

בדיקה נוספת נערכה במגמה לבחון אפשרות של קיום השפעות קיצוניות של כאלה שנוטרים טינה, רוצים לנקום, מאוכזבים, וכדומה. הבדיקה הסטטיסטית העלתה כי אין לכך במציאות (של הפיילוט) כל בסיס. הערכות שניתנו לשופטים מצויות בפוזור רחב מאוד: 20% העניקו הערכות גבוהות מאוד, 23% הערכות גבוהות יחסית, 18% הערכות בינוניות, 22% הערכות נמוכות ו-18% הערכות נמוכות מאוד. אכן פיזור רחב מאוד של ממצאים.

בסיכומו של דבר, אפשר בהחלט לסכם ולהעריך כי נערך כאן פיילוט מאוד מוצלח של משוב, אותו הגדיר כאן ציבור המתדיינים כמשוב הכרחי. נשמח עם זאת כמובן לקבל הערות נוספות בכדי לעמול ולשפרו.

■ ד"ר אריק כרמון: יש לנו מגיב אחד - פרופ' אשר אריאן.

■ פרופ' אשר אריאן: הנושא שלנו הוא לשפוט את השופטים, ואני מוצא את עצמי במצב שבו אני מעריך את המעריכים וזה בהחלט לא נוח. יש צדק במה שיצחק כ"ץ אמר, אבל נדמה לי שהוא 'מוכר' חזק מדי את מה שהוא עשה. ודאי שיש גם צדק במה שמינה צמח אמרה, שמדובר בפיילוט וטוב היה אלמלא התפרסם, אבל הוא התפרסם, ויש ללמוד מהניסיון שנעשה, שהוא ניסיון חשוב וחיובי.

נדמה לי שבדיון היום אין ניואנסים; אני מסוגל לזהות אינטרסים, אני יכול לזהות רצונות, אבל את הניואנסים קשה לזהות. לכן טוב נעשה אם נתייחס לשאלה איך משפרים את המחקר ואת העשייה בתחום הזה - בשיתוף

מוסדות שונים, ובשיתוף גופי מחקר שונים.

הייתי רוצה להתעכב על שני נושאים עיקריים: קודם כל נושא הכימות, נושא חשוב, אבל נושא שיש בו מגבלות. מדידה פירושו מתן ציון לפי כללים קבועים וידועים, אבל צריכים לזכור שבכך שנתתי לדבר מסוים ציון, כלומר, מדדתי אותו, אין פירוש הדבר שדייקתי (סוגיית המהימנות) ואין זה אומר הצלחתי למדוד את אשר התכוונתי למדוד (סוגיית התוקף). בכך שנתתי ציון אין פירוש הדבר שהוא תואם את המציאות.

הציון שניתן הוא גם נתון לפרשנות. ציון 85 בשיעור יכול להיות ציון טוב מאוד, אבל עבור מנהל שדה תעופה או מנהל בית חולים הצלחה של 85% זה בהחלט לא טוב. לכן צריכים להיזהר מהציון ולחשוב מה המשמעות של הציון; כשאני מסתכל על הנתונים של הפיילוט ואני רואה ציונים של שופטים כמו 3.5 ו-3.7, אני תוהה מה המשמעות של הפער בין שני המספרים, בין שני הציונים. העובדה היא שאין פער גדול בין הציונים, מה שבולט הוא העקביות של הנתונים ושל הממצאים. עובדה זו היא חשובה ומעניינת למי שמנהלים את מערכת בתי המשפט, אבל אצל איש מחקר היא גם מעוררת מחשבות מסוימות.

למשל, 72% נותנים ציון גבוה מאוד להשלטת סדר בדיונים; ייתכן שזהו האלמנט המרכזי בחיי היום-יום של עורך הדין וזה מה שמשפיע עליו ועל שיקוליו במתן ציונים לשופטים.

את תופעת המשוב אנו מכירים מהנעשה באוניברסיטאות. הסטודנטים מעריכים את הפרופסורים, ואין ספק שיש למשוב השפעה וחשיבות. בתולדות המשוב היה מאבק אם לפרסם או לא לפרסם את תוצאות המשוב של הסטודנטים – כאשר הפרופסורים בדרך כלל נגד פרסום.

הנושא השני שאני מבקש לעלות הוא נושא הדגימה. בכל מחקר אנחנו דוגמים; אנחנו לא מדברים עם כל אחד על כל דבר, אנחנו בוחרים אנשים מסוימים ושואלים שאלות מסוימות בתקופת זמן מסוימת. מערך המחקר בפנינו כוונתו לדגום עורכי דין, אבל בנוסף לכך יש דגימה של שופטים כי לא כל עורכי הדין מופיעים בפני כל השופטים. יתירה מזו, יש דגימה של תכונות מסוימות של שופטים, ואפילו דוגמים משפטים – ודאי שיש משפטים מסוימים שמשפיעים על תודעתם של עורכי הדין יותר מאחרים.

חשוב לשאוף למדגם מייצג ככל שניתן בכדי שאפשר יהיה לקבוע קביעות לגבי תכונות השופטים הרלוונטיות לנו וגם את המשפטים. לא די בכך שיש אפשרות שווה לכל עורך דין להיות מיוצג במדגם; חשובה לא פחות היא מידת הייצוג של כלל עורכי הדין במדגם – האם בפועל באמת מקבלים מדגם מייצג של כלל עורכי הדין? אני לא השתכנעתי שהמספר המינימלי שנקבע – 26 עורכי דין – הוא מספר מספיק גדול בכדי לייצג את קהל עורכי הדין. המספר הזה אינו מצדיק את הקביעה כאילו יש רמת ביטחון של 97% שתשובות אלה של 26 עורכי דין מייצגים את כלל האוכלוסייה.

לסיכום, ישנן בעיות דגימה בכל אחד מהתחומים שהזכרתי, בעורכי הדין שנכללו במדגם, ובעקבות זאת בשופטים שהתייחסו אליהם, בתכונות של שופטים, ואפילו במשפטים שהתייחסו אליהם. הפיילוט צריך ללמד אותנו איך להתגבר על הבעיות האלה ואילו למעשה הפכנו את הסדר וכעת צריכים להתייחס לפיילוט כאילו שהוא היה המחקר עצמו.

יש מקום להטיל ביקורת על משוב זה ועבודת המחקר שנעשתה. אם זאת, עלי למהר לציין כי חוקרים שעוסקים בחקר דעת קהל (כמוני) מתמודדים עם אותן הבעיות, ולא תמיד בהצלחה יתירה. באגודות המקצועיות שלנו אנחנו מתמודדים עם הסוגיות האלה אבל בינתיים לא הצלחנו להגיע לאמנה אתית של פעולה. אנחנו לא מצליחים לשכנע את הקולגות שלנו לפרסם את אחוז ההיענות של הסקרים שלהם. הנושא הזה מקביל לסוגיית הדגימה שהזכרתי. אם כדי להגיע בסקר טלפוני ל-500 איש אני מצלצל ל-600 בתים או ל-1,000 בתים, יש משמעות בהבנת מידת הייצוג של הנחקרים המשיבים. זאת שאלה רלוונטית ביותר, ועל כך אין הקולגות מעוניינים לדווח.

הכלי הזה – אם מדובר בסקר או במשוב – הוא כלי כהה מאוד, לא חד, הוא בעייתי מאוד בכל המובנים.

יחד עם זאת, אני מאוד מקווה שתימצא דרך להמשיך את המחקר החשוב הזה, על ידי משוב או כל אמצעי אחר, כי אין תחליף למחקר מתמשך ולמעקב אחר מצבים דינמיים.

■ ד"ר אריק כרמון: אני מרשה לעצמי להציג

שתיים-שלוש שאלות לגבי שתי הפתיחות ולגבי התגובה.

ראשית, אני רוצה להזכיר שהדיון שלנו הוא בשני עניינים: הסוגייה

העקרונית של שימוש במשוב וסוגיית הפתיחות.

שנית – יש לי שתי שאלות שאני מבקש להציג בפני המתדיינים כולם, לפני הדין:

א. האם הוויכוח הזה עתה היינו עדים לו בין אנשי המקצוע, איננו מעיד על בוסריותו של הכלי; ובהנחה שהכלי הוא עדיין בוסר, האם לא מתחייב מכך פיתוח מנגנונים של זהירות.

ב. האם המסקנה ההכרחית היא שעוד לפני השימוש בכלי, יש להגיע לאיזון אמנה הן לגבי אמות המידה המקצועיות והן לגבי האופנים של הפעלת הכלי. במילים אחרות, האם לא ראוי לבסס את שכלול הכלים, ברמה הפרטנית, לפני, אולי אחרי, ההסכמה העקרונית על הבנה.

■ עו"ד אמנון דה-הרטוך: ראשית עלי לומר שאני די

משתאה על פרק הזמן המופרז שהוקצה בדיון כאן לשאלת המשוב. הפרק הראשון של הדיון היה צריך להיות כללי; ואני קורא מהתכנית: "דרכי הערכה ובקרה על תפקוד שופטים." היות ולא שמעתי אפילו מעט רעיונות כיצד מעריכים שופטים, אז יש לי כמה הצעות: למשל, אפשר לבחון לפי מדדים כמותיים אובייקטיביים. בכך אני מצטרף לדעתו ולהצעותיו של פרופ' שטרית, ואני מבקש לומר כי ערעור על שופט הוא ביטוי לאי-נחת, אם לגבי תוכנו של פסק הדין, ואם לגבי נוהגו של השופט שאולי איננו מנומס, אולי הוא אגרסיבי. ואז עורך הדין, כמובן תמורת תשלום נאה, מוכן להגיש ערעור. אם אנחנו מקבלים ששופטים בערכאות גבוהות יותר הם שופטים "טובים יותר", אז ככל שהשופט מקבל פסיקות נגדו בערכאות הערעור, המשמעות צריכה להיות – לפחות באופן דקלרטיבי, ואני מקווה גם באופן מעשי – שהוא שופט לא כל כך טוב. עובדה שמבטלים לו את ההחלטות. אני רוצה לקוות שכאשר ועדה לבחירת שופטים בוחנת אפשרות להעלות שופט לערכאה גבוהה יותר, מונחים בפניה הנתונים האלה, כמה ערעורים הוגשו, כמה ערעורים התקבלו מכלל פסקי הדין שהוא נתן, יחסית לשופטים אחרים.

אפשר לדבר על מדד כמותי אחר – למשל, פרק הזמן הממוצע למתן פסק דין. גם המדד הזה צריך להיות מונח בפני הוועדה לבחירת שופטים. זה מדד כמותי אובייקטיבי שעליו לא ניתן לחלוק ועל פיו אפשר להכריע האם ראוי שהשופט הזה יעלה לערכאה הגבוהה יותר.

שופט רגזן וחם-מזוג שפסיקותיו נכונות ושלוקח לו פרק זמן סביר לתת פסק דין, הוא שופט שעדיף לקדם מאשר שופט מאוד-מאוד מנומס שכל פסק דין שלישי שלו מתקבל בערכאת הערעור. לכן ראוי להתרכז בשאלה אם השופט הוא טוב או לא, והרבה פחות בשאלה אם הוא סימפטי או לא.

לעניין המשוב אני רוצה לומר שהשאלה הקריטית שצריכה לעמוד לדיון היא האם המשוב עלול לחבל באיכות השפיטה. אני מתרשם שהשופטים חוששים מכך, וכאשר מתפרסם ששופט הוא אדם לא נחמד, הפרסום אינו מוגבל רק לקבוצת היעד, הוא מתפרסם בציבור, השופט הולך למכולת והאיש במכולת יודע שהשופט הזה הוא לא נחמד, הוא לא סימפטי והוא גס רוח. למרות שבעידן המודרני הכל צריך להיות פתוח, אינני בטוח שהמצב הזה הוא ראוי; גם השופט הוא אדם, וגם על כבודו של שופט צריך לשמור, ובמחלוקת בין השופטים לעורכי הדין, אם מפרסמים ששופט הוא לא סימפטי, הדבר עלול לפגוע באיכות השיפוט שלו.

■ עו"ד י. עמיהוד בן-פורת: הפונקציה שהשופטים ממלאים בחברה היא של אדם שהתמנה לשפוט לפי מיטב הבנתו ומצפונו, בהתאם לִישרה שלו ולשכנוע שלו. כל המנגנונים שמוצעים כאן, בנוסח של משאלי פופולריות, חותרים תחת אושיות הפונקציה הזאת. אין שני שופטים זהים. היו שופטים גסי רוח שהתפרסמו בעולם כשופטים גדולים, ואחרים שהתנהגותם בבית המשפט עוררה מורת רוח ועם זאת את תפקידם בקידום המשפט ואת שירותם לחברה הם עשו. אני לא חושב שעניינים כאלה צריך לזרוק לפני הציבור כדי שיטפל בהם כפי שציבור מטפל בסנסציות.

יש אי-נחת בציבור מהתפקוד של בתי המשפט שלפי דעתי קשור לעומס ועייפות. זה לא סוד שלפעמים אתה מגיע לשופט שאין לו זמן לשמוע אותך מפני שיושבים עליו עוד כמה תיקים, שאין לו סבלנות, שעצביו מרוטים מפני שהוא זוכר את פסקי הדין שהוא עוד צריך לכתוב. הכל מובן. אבל להפוך את זה לנושא למשוב, להפוך את הסימפטומים האלה לאינדיקציה לגבי טיב השיפוט – זוהי החטאת מטרה בגדול.

שכשקראתי על המשוב של הלשכה (אני כמוכן לא הסכמתי אתו), נזכרתי שלפני כמאה שנה בחור צעיר בשם Roscoe pound, נשא נאום בסנט לואיס בוועידת ה-Bar Association של ארצות הברית בנושא:

The cause of popular dissatisfaction with the administration of justice הוא הראדה, סטטיסטית, כמה פסקי דין בכך וכך כרכים של בית המשפט העליון הוכרעו בעקבות ההתייחסות לטענות סף (Demurrers) פרוצדורליות וטכניות, שעניינן סילוק התביעה ללא כל התייחסות לגופו של סכסוך. בנאום זה רואים את תחילתו של תהליך הפניית הפרוצדורה למעמד הראוי לה וסלילת הדרך ליותר התייחסות לעניינים שבמהות.

אין ספק שהמשוב בימינו מבטא איזושהי אי-נחת שיש להתייחס אליה, אבל אסור שהיא תבוא לידי ביטוי בהערכות שאינן נוגעות לתוכן השיפוט ויש בהן כדי לגרוע ממעמד השופט. הדבר הכי עצוב בחברה זה שופט עייף. הדבר הכי גרוע בחברה זה שופט מתוח. ואם יש לנו יותר מדי מאלה, שום משוב לא יעזור. במקום להטיח את ההאשמה בשופטים, אני חושב שגם עורכי הדין וגם מערכת בתי המשפט צריכים למחות נגד המצב, שיש לו סיבות משלו, ואין זה המקום להרחיב בהן, לא זה נושא הדין היום.

אני לא חושב שאנחנו משרתים איזושהי מטרה בכך שאנחנו חותרים להפוך את השופטים שלנו לפקידים, או למין אמני פופ שמוצאים חן, או לא מוצאים חן בעיני עורכי הדין. ברגע שרוב עורכי הדין חושבים ומאמינים שמערכת השפיטה אצלנו ממלאה את תפקידה המקצועי – וזה כנראה מצב הדברים בדרך כלל – פרסום התוצאות באופן שבו הדבר נעשה, אינו מוביל לשום מקום.

לסיום אביא דוגמה על משוב אחר: בספרו על יציבות המשפט, כותב Karl Llewellyn שבאנגליה קיים משוב פשוט, השופטים באים מקרב ה-Q.C's. והם מתראים הרבה בארוחות ב-Inns of court והם מקבלים הערכה שוטפת על ההתנהגות ועל הפסיקה שלהם בזמן ניהול המשפטים. זה המשוב המקצועי לשופט מחבריו למקצוע, בזמן אמת.

■ ד"ר אלי זבולון: משוב יכול לשמש כלי

ניהולי אם ההנהלה באמת רוצה להשתמש בו, אחרת הוא סקר משתמשים, סקר צרכנים. כדי שהוא יהיה כלי ניהולי, עליו להיות חלק מתפיסה ניהולית, חלק מתרבות ניהולית שמגדירה באמת את הקריטריונים: מהי דמות השופט שממנה נגזור את אותם הפרמטרים שעל פיהם יבחרו שופטים.

הרי אין ויכוח שמשפטן הוא כלי חשוב מאוד, ואני מניח שלזה התכוונת,

עו"ד כהן, כשאמרת שמומחי ניהול סבורים שמשוּב הוא דבר מצוין. הוא מצוין כשהוא בא מטעם ממונה, או מגורם שאמור להיות אחראי לתפקוד הכולל של הארגון ולעמידה ביעדיו, ולא כדבר שמתפרסם בעיתון. משוב הוא כלי טוב לא פחות מאחרים ובלבד שהנהלת בתי המשפט תחליט שהיא רוצה להשתמש בו בצד כלים אחרים. אני מסכים עם חברים כאן שאמרו שמשוּב חייב להיות חשאי, וזה לא עומד בסתירה לחוק חופש מאגרי המידע; הרי לא יעלה על הדעת שמנהל יצטרך לחשוף לפני העיתונות מידע על עובדים, למשל, אם מנהל בית חולים אוסף חוות דעת תקופתיות לגבי מנתחים במחלקות השונות, לא יעלה על הדעת שהוא יצטרך לפרסם אותן בעיתונות – בית החולים לא יוכל לתפקד כך. דבר זה גם עומד בסתירה לצנעת הפרט.

ויצא לנו לדבר על זה בהקשר של ניהול שופטים, על הצורך להפעיל כלים ניהוליים. במקרה כזה כדאי לראות את זה ולשפוט את זה בקונטקסט של התרבות הניהולית הכללית ואיך רוצים לנהל את השופטים, לא לשפוט אותם. ■ **השופטת דורית בייניש:** אין חולק על כך שמערכת המשפט, בגלל חשיבותה, בגלל הסמכויות שיש לה, בגלל עצמתה, בגלל המבנה המיוחד שלה – צריכה בקרה, צריכה ניהול שיבטיח שהיא תתנהג באופן תקין, שהשופטים יעשו צדק.

אלא שהשאלה היא האם אפשר למדוד את התקינות של המערכת, להפעיל בקרה על המערכת בכלים שמתאימים אולי לרייטינג, לטופר-מרקט, למשאל דעת קהל. השאלה היא גם מה נעשה עם הנתונים האלה מלבד להלבין פניו של שופט או להטיל עליו מורא.

כל משוּב אפשר לשכלל, והחלק הזה של הדיון עסק בדרכים לשכלל – מי צריך לבצע את הבקרה? האם עורכי דין הם כלי נכון, כלי מתאים? אינני מזלזלת ברכיב של התייחסות לעורכי דין ולאופן ניהול משפט, זה לא דבר זניח. חלק מעשיית המשפט היא מתן אפשרות לאנשים להשמיע את טענותיהם, והאופן שבו נשמעות הטענות הוא חלק מהתפקיד של ההליך השיפוטי. אבל יש הרבה מאוד סיבות ודרכים לתקון, לבחינה. המשוב איננו מביא בחשבון את הייחודיות של המערכת הזאת, והייחודיות של המערכת מחייבת לא רק שופט בלתי תלוי ועצמאי, שאין עליו מורא, אלא מערכת בה השופט מתייחס לעורכי הדין כראוי לא משום שהוא פוחד מהשפעה כלשהי

בלשכת עורכי הדין או במקום אחר. שופט צריך להיות לא מוטה, לא חושש, עצמאי ונתון לעניין עצמו, ואין זה משנה איזה עורך דין מופיע, ואם עורך דין מופיע. לכן אמצעי הבקרה צריכים להיות מתאימים לתפקיד הזה. האם מתקבל על הדעת שבעקבות פרסום על שופט פלוני שאינו חביב על הרבה מאוד עורכי דין, לא יקדמו את השופט הזה?

אינני מבינה מה החשש מפני תלונות, מפני אומבודסמן. עורכי דין יכולים ללא חשש להביא תלונות, דברים צריכים להתברר, צריך לדעת מה קורה באולמות בית המשפט. זאת אחת המערכות הגלויות, הפתוחות והשקופות ביותר. יש עיתונות בפנים, יש קהל בפנים, יש צדדים בפנים, זה לא איזו מערכת סודית וחסויה שלא יודעים מה קורה בה. צריך לשכלל את המידע, צריך להסיק מסקנות מהמידע. אלא שמידע בצורה של משוב פופוליסטי יביא בהכרח לתגובות-נגד כזאת שלא יוכלו לטפל בעניינו של השופט רק מפני שכך-וכך עורכי דין פרסמו עליו כך-וכך. במצב כזה שופט לא יוכל לתפקד באופן עצמאי, והמערכת לא תוכל להגיב בהסקת מסקנות מפני שזה יפגע במהותו של השיפוט.

ולכן צריך לטכס עצה מה הם אמצעי הבקרה הראויים. אמצעי הבקרה צריכים להיות בידי המערכת עצמה, אמצעים גלויים, פתוחים, המטרה היא לחשוב על כלים אחרים, לא הכלים הרגילים הפופוליסטים שמתאימים למערכות שנתונות שירות ומתחרות עם מערכות אחרות.

■ עו"ד אלקס הרטמן: עו"ד בן-פורת אמר שהדבר הגרוע ביותר בחברה הוא שופט מתוח, ואני חושב שהדבר הגרוע ביותר בחברה הוא שופט שאין לציבור אמון בו, וזה עשוי להתחיל בכך שהשופט לא יהיה אובייקטיבי, ששיקוליו לא יהיו ענייניים וכדומה.

כוחה של לשכת עורכי הדין לא במשובים; כוחה הוא בערכיה, במוסריות שלה, במקצועיות שלה, ביכולת לומר דברים שכולם מקשיבים להם. אם הרשויות השונות – המבצעת, המחוקקת, השופטת – תדענה שלשכת עורכי הדין היא לשכה מוסרית, מקצוענית, הן יקשיבו לה. למטרה זו לא נחוצים לנו משובים, ואוי לנו אם כדי שהקול שלנו יישמע, נזדקק למשוב.

המשוב יצא אל אוויר העולם הרבה לפני שמיצינו את השיחות עם הרשות השופטת, עם הנהלת בתי המשפט, עם נציגות השופטים. משוב כזה



או אחר יכול להועיל רק אם קיים שיתוף פעולה. ודאי שתוצאות של משוב אסור לפרסם בעיתונים לפני שמעבירים אותן למערכת בתי המשפט.

■ עו"ד אורי גאון: אני מבקש להתייחס לדברים שאמר עו"ד דה-הרטוך. אני מסכים שסימפתיה איננה חזות הכל. אני חולק על הרעיון שערעור הוא כלי בקרה או הערכה. ערעור לא מבטא בהכרח חוסר שביעות רצון מפסק הדין, אלא רצון, נקרא לזה, 'למשוך זמן', להגיע להבנה אגב הערעור. אני חושב שחלק נכבד מהערעורים מוגשים כדי לנסות בכיוון הזה ולא תמיד יש להם בסיס.

ערעור, כשהוא נדון לגופו, מתמקד בדרך כלל בעצם פסק הדין ולא בשום היבט אחר של הדיון. אם שופט או שופטת שנהגו להיכנס לאולם בתשע ורבע בבוקר, קבוע, כשהצרכנים, בעלי הדין או מרשיהם, פוקדים את הדלתות בשעה שמונה ושלושים והאולם 'מפוצץ', ואחרי שהמשוב הזה יצא לאור, הם מופיעים בשמונה שלושים - דייני, חל שיפור, אך זהו שיפור צרכני, הוא לא קשור באופן ניהול המשפט, הוא לא צריך להשפיע על קידומו של שופט, הוא פשוט מתן שירות בזמן נאות וכיבוד זמנם של המתדיינים.

נקודה נוספת. מטרת המשוב היא באמת בקרה ושיפור. אין פה כוונה לנגח את המערכת, אין פה ניסיון לקרוא תיגר על מערכת בתי המשפט, אנחנו באמת באים מתוך רצון לשפר את השירות לאנשים. המערכת חשובה לנו. שאלה השופטת בייניש, איזה מסקנות מסיקה מערכת בעצמה, אלו אמצעים היא נוקטת כיום - אין לי תשובה על כך, אנחנו לא יודעים. אין שקיפות מינימלית, אין ידיעה, אנחנו רואים את הדברים קורים מדי יום והייתי שמח לשמוע תשובה על כך.

■ ח"כ שאול יהלום: אני חושב שבדיון הזה העמדנו, על פי רוב, את העגלה לפני הסוסים. ברוב הדיון עסקנו בדרכי הערכה ובקרה, ו-90% מהזמן הדיון נסב על המשוב - כן משוב, לא משוב, טוב משוב, רע משוב - כאשר השאלה הראשונית היא האם הנהלת בתי המשפט, למן הנשיא ברק ושופטי בית המשפט העליון שיושבים כאן, מוכנה לחדש את המערכת. זוהי השאלה המרכזית.

אם אתם מוכנים לחדש את המערכת, אז תעשו זאת בכל שיטה שנראית לכם. אנחנו סומכים עליכם - אתם רוצים משוב, תצפיות, אתם רוצים עם

לשכת עורכי הדין, כל מה שנראה לכם. אלא שהרושם היום בציבור הוא שאינכם מוכנים לכך. אני מוכן להמר על כך שאם אקח עכשיו את רשימת ארבע מאות וחמישים השופטים ואושיב את אהרון ברק בחדר אטום שלא דולף משם שום דבר, ואומר לו 'תסמן לך את עשרת השופטים שהיית רוצה שיבואו אליך מחר ויאמרו: עוזבים את המערכת' – הוא היה מסמן; הוא יודע מה שכל המשובים יתנו.

אבל הם לא יוצאים, עשרת השופטים האלה, ואתם לא מוכנים להוציא אותם. לפעמים אתם לא רוצים לבייש, לפעמים היציאה תהיה סמוך למינוי, אחרי שנתיים-שלוש, וזה מתפרש כביקורת על המינוי עצמו וכדומה. בתהליך מינוי השופטים, יש הרבה תעלומות ואפילו קצת הימור. תמיד קיימים מקרים בודדים של שופטים שהתעייפו או שהמינוי מלכתחילה לא היה מוצלח, או שהם לא מוכשרים – הרבה סיבות. אבל את אותם מקרים בודדים, אתם חייבים כל שנה להוציא מהמערכת, בדרך שלכם, תעשו לפי מה שאתם מבינים, אבל תחדשו את המערכת.

■ עו"ד מוחמד דחלה: ברור שיש מספר דרכים לבקרה של מערכת השפיטה וצורת עבודתם של השופטים; כוונתי לאקדמיה, למאמרים, לתקשורת. יש כמובן גם הערעורים, פסילות של שופטים וכן שיחות עם סגני נשיאים ונשיאים של בתי משפט השלום והמחוזי. ואנחנו, כעורכי דין שמופיעים בבתי משפט, משתמשים כמעט בכל השיטות האלה, אלא מה – בסופו של דבר עדיין נשארים במערכת שופטים גרועים. המשוב אולי בא בתגובה לעובדה שאותם שופטים גרועים אכן נשארים במערכת.

ציבור עורכי הדין באמצעות הלשכה חש אי-נחת מכך שהשופטים האלה נשארים במערכת, למרות כל מה שאנחנו עושים – ערעורים בענייני פסילות שחלקם מתייחס ליחסים של עורך דין-לקוח וחלקם לאופן ניהול המשפט וצורת ניהולו, ושיחות עם נשיאי בתי משפט שלום וסגניהם שאנחנו מתלבטים אם לקיים או לא לקיים כי הרי אנחנו נופיע שוב בפני אותם שופטים, ומי יודע אם אותה שיחה באמת נשארת בארבע עיניים בינינו לבין נשיא בית המשפט או שהיא דולפת הלאה. לכן אם בעקבות המשוב, נושא השופטים הגרועים שנשארים במערכת אכן יטופל – יצא העוקץ מכל העניין כולו.

פרט לכך, המשוב כשלעצמו הוא דבר חשוב מאוד. ציבור עורכי דין אינו מחפש נקמה, אנחנו לא רוצים להלבין את פניו של שום שופט במדינת ישראל. עורכי הדין שמופיעים בבתי המשפט גם יודעים להעריך שופטים טובים, כמו שהם בדרך כלל מסכימים ביניהם מי השופטים הגרועים.

אותה הטיה או שימוש לרעה שהזכיר פרופ' קרמניצר, לדעתי היא כמעט ואינה קיימת, אפשר להיווכח בכך אם בודקים את המשובים לגבי כל שופט ושופט, ורואים שאין פערים גדולים. אם כל ציבור עורכי הדין מסכים ששופט פלוני בבית המשפט השלום בירושלים הוא שופט לא טוב, בין אם מבחינת המוגז השיפוטי ובין אם מבחינת משך-הזמן של מתן פסק הדין, אז אינני סבור שאפשר לדבר על הטיה. אם יש פער גדול במשובים של עורכי הדין, הדבר מחייב בדיקה קפדנית יותר.

בדין שלנו, רוב עורכי הדין תמכו במשוב הזה, ואילו השופטים התנגדו לו. הסיבה העיקרית לכך היא שהשופטים כאן הם בעיקר של בית המשפט העליון ופחות של בתי משפט השלום והמחוזי, בעוד שאנחנו, ציבור עורכי הדין, פחות מתייחסים לבית המשפט העליון. שיטת משפט יציבה, חזקה כמו שיטת המשפט במדינת ישראל, יכולה בהחלט לקבל את הביקורת ולספוג את תוצאות הלוואי של משוב כזה. אני בעד שמערכת המשפט תיקח יזמה ותשתף פעולה עם לשכת עורכי הדין, ולא תסתפק בכך שהיא אומרת לעצמה: 'טוב, זה עוד משוב של עורכי דין'.

■ עו"ד יהודה לנדא:  
אבל יש כמה נקודות שהוזכרו כאן שצריך להדגיש, וייתכן שאחזור על דברי קודמי.

הנקודה הראשונה היא 'הצעקה' שעולה פה בדין, עצמת התגובה, כמה כואב לנו מה שקורה במערכת.

מרביתנו, ואני לא מהצעירים שבנו, באמת סובלים במהלך העבודה שלנו. אמר כאן עו"ד אמנון דה-הרטור, ששופט שעושה צדק, לא חשוב איך הוא מתנהג. אני אומר לכם שמאוד קל לבוא ולהגיד על פסק דין של שופט שהוא דבר דבור על אופניו, אבל לא תמיד העובדות, כפי שהן תוארו בפסק הדין, תואמות את העובדות שהוצגו בפני השופט או שהיו מוצגות בפניו אם רק היה מאפשר לשמוע את העדויות. אין ספק שפסק הדין הוא יוצא מן הכלל על

בסיס העובדות שהשופט כתב בתחילת פסק הדין, רק שאין ביניהן לבין המציאות שום קשר. גם הפרוטוקולים לא תמיד משקפים את מה שקורה באולם.

נקודה שנייה – אני לא רוצה להיכנס למחלוקת שנטושה בין המומחים כאן; אם הרף יהיה עשרים ושמונה או שלושים, אם טעות הדגימה תהיה עוד חצי אחוז לפה, עוד חצי אחוז לשם, מבחינתי זה לא ממש משנה.

עניין נוסף – עוד לפני שהסקר הזה התפרסם ולפני שידעו שיפרסמו את התוצאות, כבר קראתי בגלובס כל מיני ספקולציות לגבי התוצאות. גם אם התוצאות לא יתפרסמו וגם אם הן לא תהיינה אמינות מבחינה סטטיסטית, אנחנו הרי נחיה מפי העיתונות 'הצהובה' – אותה הלכנת פנים, אותה קרן על המצח, רק שאלה יהיו שמועות בלתי מבוססות.

משפט אחרון: חוק חופש המידע לא הגיע למערכת בתי המשפט. תפיסת חופש המידע לא הגיעה למערכת בתי המשפט. במחוז מסוים במדינת ישראל, המחוז לא הכי קטן, ההוראות הפנימיות לגבי המנ"ת לא הגיעו לעורכי הדין, אף שהן מתנהלות כבר שנה וחצי, ואינני מדבר על הדוגמה של חבר הכנסת פינס. רבותיי, הצעקה עולה מפה, ופה; היא מאוד מתורבתת, אבל היא אמיתית.

■ פרופ' קנת מן: לפי התרשמותי מעורכי

הדין שאני רואה יום-יום, הם מרגישים שאין להם דרך נאותה להביע את עמדותיהם, את תפיסותיהם ואת תלונותיהם בפני מערכת בתי המשפט. יש צימאון גדול לתקשורת טובה יותר בין עורכי הדין לבין השופטים. תחושה זו נובעת קודם כל מכך שעורכי הדין אינם יודעים בדיוק מה מתרחש במערכת בתי המשפט כאשר הם מגישים תלונות, ולכן חשוב שתהיה יותר חשיפה של התהליכים הפנימיים. למשל, לאחרונה היה מקרה שהוגשה תלונה על ידי אחד מעורכי הדין של הסנגוריה הציבורית, והשופט התבקש להשיב. תשובתו של השופט נשלחה בחזרה לעורך דין ובוזה תם העניין. אותו עורך דין כלל לא ידע אם תלונתו אכן נבחנה על ידי עין ביקורתית בתוך המערכת. כלומר, לעורכי הדין לא ברור מה קורה בתוך המערכת.

לגבי המשוב, אי אפשר, לדעתי, ללמוד מהמקרה האמריקאי. מסירת מידע מן הסוג שהתקבל במשוב, חשובה יותר במקומות שקיימת שיטה שבה

השופטים נבחרים בבחירות כלליות. למרות זאת, יכול להיות ערך גדול למשוב מהסוג שדובר עליו היום, בתנאי שלא יהיה פרסום רבים של התוצאות לגבי שופטים אינדיבידואלים.

אני נוטה לסמוך על עורכי דין שיענו על השאלונים בצורה הוגנת, אמיתית, טובה, אבל אינני סומך על השימוש שיעשה בתוצאות. הרושם שלי הוא שהתוצאות האלה, כאשר הן מתפרסמות ומוצמדות לשופטים באופן שמי, פוגעות ביכולתו של השופט לפעול, חותרות תחת סמכותו ויוצרות אצל עורכי הדין נטייה להשתמש בתוצאה שלילית של הסקר כדי לְגַבּוֹת התנהגות שאינה תמיד מכבדת את בית המשפט. חייבים לשים לב לתוצאה האפשרית הזאת: שימוש לרעה שעורכי דין עלולים לעשות בתוצאות הסקר.

אני בעד הסקר, אם הסקר ייעשה ללא פרסום התוצאות רבים, אלא אך ורק בין השופטים עצמם. אני לא מקבל את התפיסה שאי אפשר לקבוע כלל של סודיות לגבי התוצאות. המשפט הישראלי יכול לקבוע כלל של סודיות בדרך של חקיקה; אם זה ייעשה על ידי הכנסת, לא יתקבל הרושם כאילו בית המשפט מנסה לגונן על עצמו. אני מציע אפוא שתהיה פנייה למחוקק בעניין חקיקתו של הסדר רשמי לשיטת המשוב, כולל עיקרון של סודיות.

■ מר אמיר הורקין: הייתי מבקש להעיר כמה הערות על דבריה של קודמתי. בהתייחס לגורם "יחס נאות לעורכי הדין", קודמתי בחרה להתייחס דווקא למדד R-Square-Change (שבדרך כלל איננו מופיע בפרסומים מדעיים) ולהתעלם ממדדי ההשפעות היחסיות (שבדרך כלל מופיעים בפרסומים מדעיים). ניתן כמובן להתייחס למקדמים של ההשפעות היחסיות (מקדמי Beta) של כל אחד ואחד מהגורמים – כלומר למדד המשקף איך כל גורם משפיע בצורה יחסית על ההערכה הכוללת שעורכי הדין מעריכים את השופטים. בהתייחס למקדמי Beta אנו רואים, לפי ממצאי מאגר מוחות, ש"יחס נאות לעורכי הדין" הוא בעל השפעה מובהקת גבוהה יחסית, ול"בקיאות בדין הרלוונטי" (גורם הנכלל במסגרת המימד המשפטי המהותי) יש השפעה יחסית מעט יותר נמוכה, אבל לא בהרבה. "ניצול זמן הדיון ביעילות", "השראת אווירה נאותה" ו"הכרת העובדות בתיק", הם הגורמים הבאים בתור מבחינת ההשפעה היחסית המובהקת שלהם. על בסיס הנתונים הללו שמענו את המסקנה הבאה: אדוני השופט, אם

תהיה נחמד לעורך הדין (באולם בית המשפט) אז עורך הדין יהיה נחמד אלייך (במשוב). אבל זוהי רק פרשנות. לא שאלנו בשאלון על יחסו הנחמד של השופט לעורכי הדין. שאלנו על יחס נאות, ועורכי הדין יודעים בדיוק מה הכוונה במושג זה. לכן לפי הממצאים, נכון הדבר, שאם השופט יגלה יחס נאות לעורך הדין, אז הערכת התפקוד שלו בעיני עורך הדין תעלה. "יחס נאות" מצד השופט לעורכי הדין הוא ככל הנראה אלמנט חשוב.

עניין אחר הוא הזכייה/ההפסד במשפט - האם מצבים אלה משפיעים או לא משפיעים על הערכת עורכי הדין את תפקוד השופטים. נאמר לנו פה, שהשתמשנו ברגרסיה בשלבים (Stepwise Method) ושבעצם תוצאת הניתוח היתה ידועה מראש. אפשר היה להשתמש בשיטת ניתוח אחרת "רגרסיה-מאולצת" (Enter Method) לפיה החוקר מכתוב מראש (מאלץ) איזה גורמים ייכנסו למשוואת הרגרסיה ואת סדר כניסת הגורמים למשוואה, למשל שהגורם "זכייה/הפסד בתיק" ייכנס ראשון למשוואה, אלא שאז בוודאי ובוודאי היינו סופגים ביקורת שאנחנו, החוקרים, התערבנו מלכתחילה בניתוח. לכן, נמנענו מהשימוש בשיטת ה"רגרסיה-המאולצת" והשתמשו ברגרסיה בשיטת השלבים, שהיא שיטה אובייקטיבית שבה "המחשב" ו"התוכנה הסטטיסטית" (ולא החוקרים) הם שקובעים את סדר כניסת הגורמים למשוואת הרגרסיה ואת התוצאה. הממצאים הם, "שיחס נאות לעורכי הדין" הוא גורם שנמצא משפיע באופן מובהק על הערכת התפקוד הכוללת של השופטים, והגורם של זכייה/הפסד - אינו משפיע.

■ פרופ' זאב סגל: שאלת קיומו של משוב ארצי להערכת שופטים נוגעת בציבור הרחב של צרכני המערכת השיפוטית שדנה בכמיליון תיקים בשנה. הציבור מצפה לטיפול מהיר ושוויוני בערכאות השיפוט השונות. הציבור מצפה גם לשופטים מיומנים וקשובים שנוהגים כבוד במתדיינים ובעורכי הדין שבפניהם. המצב הנוכחי איננו משיע רצון במה שנוגע לדרכי ניהולם של משפטים מבחינת האווירה באולם המשפט ויחס הכבוד לכל המעורבים בהליך השיפוטי. העובדה שאין מדובר בתופעה כוללת ורחבה, אין בה כדי לתת תשובה נאותה. די בשופטים לא רבים הנוהגים שלא כראוי כדי להטיל צל כבד על המערכת בכללה.

לכן נראה בעיני ראוי לקיים משוב הערכה ארצי, בדבר דרכי פעולת

המערכת השיפוטית. הדבר ראוי במיוחד לאור הכשל של דרכי פיקוח אחרות. הנהלת בתי המשפט אינה עושה די לטיפול בתלונות כנגד שופטים, וכל הרעיונות להנהגת נציבות לבירור תלונות על שופטים טרם צלחו. הצעתה של ועדה בראשות שופט בית המשפט העליון לשעבר, פרופ' יצחק זמיר, לחקים נציבות תלונות שתהיה חלק מן המערכת עצמה, אין בה די. יש לזכור כי למערכת השיפוטית אין כללי אתיקה מחייבים ומפסיקת בג"צ בנושא זה עולה כי למעשה השופטים יכולים לנהוג כמיטב הבנתם בכל הנוגע לכללי האתיקה. כללים שניסח בשעתו נשיא בית המשפט העליון לשעבר, השופט מאיר שמגר, לא זכו להכרה ככללי אתיקה המחייבים כל שופט בהתנהגותו היום-יומית.

לפי דעתי, ראוי שיעשה מאמץ משותף של כל הגורמים, לגיבוש דרכי פיקוח מגוונות על אופן פעולתה של המערכת השיפוטית, להבדיל מתוכן ההחלטות השיפוטיות.

באנגליה, למשל, פורסם בחודש אוקטובר 2001 דוח של ועדה ציבורית הממליץ שתפקודם של שופטים ייבחן על ידי מעריכים מיומנים שיתייצבו באולמות המשפט השונים. גם דרך כזו ראויה לבחינה, וזאת בנוסף לדרכים אפשריות שאותן הזכרתי. נציבות לבירור תלונות השופטים, שתהיה חיצונית למערכת ועצמאית לחלוטין תוכל אף היא לתרום רבות, הוא הדין גם בבחינת הסוגיה של קיום ביקורת, במובן המנהלי, על הרשות השופטת בידי מבקר המדינה.

■ **מור משה גורלי:** אני מבקש להקביל את הדיון כאן למערכה שהייתה בשבוע שעבר, גם היא בראשות נשיא בית המשפט העליון, בנושא בית המשפט לחוקה. אני חושב ששני הקמפיינים האלה, המשוב ובית הדין לחוקה, מבטאים תגובה לחוסר אמון מסוים כלפי המערכת המשפטית. ואם בבית המשפט לחוקה אפשר לחשוב שמדובר בגורמים פוליטיים, פה מדובר בעורכי הדין שהם בשר מבשרה של המערכת, מהם ייצאו שופטי העתיד והם חלק מהמשפחה.

הביטוי לחוסר האמון הזה, ולפער הזה, הוא לא רק אצל הפוליטיקאים אלא גם בתוך המשפחה. מינה צמח אמרה שהמשוב הוא יגרסיה בשלבים, ואני חושב שהמשוב הוא ביטוי לחוסר אמון של עורכי הדין בכלים הקיימים

לביקורת ופיקוח על השופטים ובהפעלה שלהם. וכבר נאמר שיש מעט שופטים שמוציאים את שמה הרע של המערכת, ושחוסר הטיפול בהם הוא זה שיצר את המשוב הזה.

יכול להיות שנושא בית המשפט לחוקה לא היה עולה, אם המערכת הייתה קשובה לביקורת, ומשנה קצת את שיטת והרכב המינויים לבית המשפט העליון. יכול להיות שאם הטיפול באותם שופטים סוררים היה יעיל יותר, והציבור היה מרגיש ששופטים אלה מטופלים – ייתכן שגם המשוב היה נמנע. 'השורה התחתונה' שלי היא שהמערכת משלמת היום מחיר יקר על משהו שניתן היה לתקן קודם בזול.

■ ד"ר מינה צמח: ראשית, אני רוצה לומר, בעיקר לקולגות שלי, שאנחנו די משכילים לדעת מתי אנחנו עושים טעויות, אבל לצערי אנחנו כנראה עוד לא די בוגרים להודות בטעויות שלנו. אני שוב חוזרת – לא אמרתי שאי אפשר לבצע את המשוב ללא שיתוף פעולה של בתי המשפט. אמרתי כי 'בלי שיתוף פעולה מבתי המשפט, אי אפשר לעשות משוב תקף, ולכן אסור לעשות זאת'.

פיילוט נוצר בשביל ללמוד ממנו. התגובות היחידות שהיה אפשר ללמוד מהפיילוט הן מהפרסום, בעוד שבשיטה של מחקר באמצעות הדואר, שיעור ההיענות נמוך. שיעור היענות נמוך זה לא נובע מפני שביצעתם מחקר לא טוב בדואר, אלא בגלל עצם השיטה.

לא היה צורך לפרסם את הממצאים, הייתם צריכים לבוא אל לשכת עורכי הדין ולהגיד להם: 'תראו, הפיילוט בשיטה הזאת נותן תוצאות כאלה. אל תעשו רעש, תשתמשו בתוצאות האלה לשינוי ותכנון השיטה כדי שלהבא תהיינה תוצאות יותר טובות. ונכונות יותר'.

ומה עשיתם במקום זה? הוספתם חטא על פשע, הוספתם טעות על טעות. קיבלתם שיעור היענות נמוך. לקחתם איזו נוסחה, הצבתם בה מספרים באופן לא נכון, ניפחתם את שיעור ההיענות הרבה מעבר לשיעור הנכון. גם בזה לא הסתפקתם. לצורך הצגת מספרים גדולים יותר כינסתם יחד את כל ההערכות למדגם גדול של הערכות (4,400 הערכות), וערכתם ניתוחים כאילו היו אלו 4,400 הערכות בלתי תלויות. אני בטוחה שאתם יודעים שזו טעות גסה.

ולבסוף, תשובה להערה שלכם לגבי הסקרים הטלפונים. אמרתם כי יש



בעיה גם בסקרים טלפונים של דעת קהל. יש הטיה כי קיים ייצוג יתר לבעלי משפחות קטנות וייצוג חסר לבעלי משפחות גדולות, אבל אנחנו יודעים איך לתקן את זה, אנחנו יודעים על קיומה של הטעות, מודים בה ומתקנים אותה.

■ עו"ד שלמה כהן: באשר לתגובתה של ד"ר

צמח, הערות קונסטרוקטיביות (לא הערות ניגוח) אשמח תמיד לקבל כי אנחנו רוצים לעשות את המשוב הזה בצורה הכי נכונה והכי מדויקת. אנחנו באים מתוך המשפחה, המערכת הזו יקרה לנו, אנחנו מתפרנסים מחלקנו בקטע הזה, אין לנו שום עניין לפגוע בה. אני חושב שכל מי שמכיר את האדמיניסטרציה הנוכחית של לשכת עורכי הדין יודע שלהנהגה של לשכת עורכי הדין היום יש מחויבות, כמעט בלתי מוגבלת, לתקינותה של מערכת המשפט, להגן עליה וגם לעזור לה להשתפר. גם אין אצלנו קולקטיביות רעיונית; יש מי שחושבים אחרת ואנחנו אוהבים את הוויכוח המפרה.

אני מבקש להעיר למשה גורלי: אני מתקומם על ההשוואה בין נושא המשוב לנושא בית המשפט לחוקה. מתקומם בכל נימי נפשי. ההצעה להקים בית משפט לחוקה היא ניסיון לנגח את המערכת, לפגוע בה פגיעה אנושה כדי שלא תוכל למלא את תפקידה החיוני. המשוב הוכיח את האמון העצום של ציבור עורכי הדין בבתי המשפט בצד המסר שיש לתקן תקלות שקיימות בכל מערכת אנושית.

הכי חשוב הוא מה שלא נאמר בדיון הזה. לא שמעתי אף הצעה לכלי בקרה אחר. כל המשתתפים בדיון הזה אמרו שנחוצה בקרה, אבל איש לא הציע אף כלי אחר שעונה על הצורך לקבל נתונים סטטיסטיים בדוקים על המערכת מקיר לקיר. לא הוצעה אף אלטרנטיבה, ולכן מי שחושב בכנות שבקרה היא אוויר לנשימה, היא חמצן למערכת כזאת, חייב עכשיו לשנס מותניים ולעזור לנו לחשוב איך עושים את המשוב נכון ככל האפשר.

במה שנוגע להלבנת פנים – אני מקווה שאיש לא חושד בנו, לא בי ולא בחברי, שיש לנו הכוונה להלבין פניו של מישהו. אבל אנחנו יודעים כלל בסיסי והוא, שמי שפונה בכיוון משרה ציבורית, חשוף לביקורת ציבורית, שכרוכה לא פעם בפגיעה אישית; מי שלא רוצה להיות חשוף לביקורת ציבורית, שיישאר עורך דין במשרדו, שינהל עסק פרטי אחר. לכן אם על פסק דין של שופט מסוים אין ביקורת בעיתונות שפוגעת בו אישית, יש משהו לא

לגיטימי בעניין הזה. בה-במידה לגיטימי לפרסם את תוצאות המשוב האינדיבידואלי.

■ **פרופ' שמעון שטרית:** רציתי להזכיר לכם שלפני שלוש מאות שנה, ב-1701 באנגליה, קבעו שופטים אי אפשר להסיר מכהונתם אלא בהחלטה משותפת של שני בתי הפרלמנט, כשקודם העניין היה נתון לשיקול דעתו של המלך. כל העולם העתיק את המוסד הזה ומקיים אותו שלוש מאות שנה, ואילו חלק מהדוברים כאן, אני מבין, החליטו לוותר על העיקרון הזה, על העיקרון שאומר שבמאזן הערכים אנחנו נותנים עדיפות לאי-תלות על פני האפשרות שקיימים 5% או פחות של שופטים שאינם מוצלחים. זה המחיר הערכי שאנחנו משלמים, כמו שאיש לא ישנה את העיקרון של מהי כמות הראיות מעבר לכל ספק סביר בפלילי, למרות שיש, אני בטוח, מקרים שרשעים יוצאים לחופשי.

אם אתם לא רוצים לבטל את העיקרון שקיים שלוש מאות שנה, אז אל תשתמשו בטיעון ש-5% צריכים להשפיע על שינוי השיטה. זה המחיר שעלינו לשלם בשביל לשמור על העיקרון של אי-תלות שיפוטית.

■ **הנשיא אהרון ברק:** ישבנו עם עו"ד שלמה כהן והסכמנו שנקים ועדה משותפת. יישבו שם עורכי דין, יישבו שם שופטים. בחרנו בדליה דורנר להיות השופטת שלנו, מאחרים ביקשנו שיישבו ויחשבו איך לעשות משוב נכון, משוב טוב, ולא רק מהבחינה הסטטיסטית, משוב שגם ייתן תשובה למה שמטריד אותנו. לא מטרידה אותנו ביקורת; מה שמטריד אותנו היא הפגיעה בעצמאותו של השופט, מטריד אותנו שהמשוב גורם, במישרין או בעקיפין, לכך שמי שינהל את המשפט לא יהיה השופט, אלא יהיו עורכי דין בהסכמה. כנגד זה אנחנו נלחמים, וגם כנגד הלבנת פנים ברבים וכדומה.

באנו ללשכת עורכי הדין ואמרנו: 'בואו נשב יחד, נקים את הוועדה. אנחנו לא טוענים שאנחנו יודעים הכל. אנחנו לא טוענים שאין מה ללמוד; להפך, בואו נשב ונלמד, אבל תבטיחו לנו דבר אחד – כל עוד לא גמרנו את הדיונים האלה, אל תעשו משוב חרש. משום שאולי אחת ההצעות תהיה לא לעשות משוב'. והתגובה הייתה: לזה אנחנו לא מסכימים. לשבת בוועדה, בסדר. לדבר, בסדר. אבל אנחנו החלטנו על משוב, זאת אומרת הוועד המרכזי החליט.

אז מי שמוכן ופתוח זה אנחנו, וזה אני אומר גם לידידי, חבר הכנסת יהלום. אנחנו פתוחים ומוכנים לחדש את המערכת בכל דבר. כבר באו אלינו בביקורת שאנחנו מחדשים יותר מדי, שיש יותר מדי שינויים במחשוב ובניהול ומה לא. אנחנו גם מחדשים את המערכת מבחינת כוח אדם. לפי הערכתי, בין שלושה לחמישה שופטים שאנחנו סבורים שאינם מתאימים, עוזבים מרצונם הטוב כל שנה. כך שרוב רובם של השופטים שיש מהם חוסר נחת, לאחר שיחה אתי או שיחות אחרות (זה נשאר לשיקול דעתם, ברוח דבריו של שמעון שטרית) עוזבים את המערכת. בסופו של עניין, הוויכוח ביני לבין עו"ד שלמה כהן הוא על עניין אחד או שניים; הוא אומר: 'השופט הזה כל כך רע, תעמיד אותו לדין, ואני, משיקולים מערכתיים, משיקולים של אי-תלות, מאוד נזהר מפני העמדה לדין, מה גם שלא אני הוא שמעמיד לדין, אלא שר המשפטים. ועוד יותר אני נזהר מכך שוועדת המינויים, שהיא ועדה לא שיפוטית אלא כעין-שיפוטית, תוכל ברוב של שבעה נגד תשעה לפטר שופטים. התנגדתי להכנסת הסעיף הזה לחוק יסוד: השפיטה; אני לא חושב שנכון שוועדת המינויים - שהיא לא בית משפט גם אם יושבים בה שלושה שופטים - תפטר שופטים, ושוב מהנימוקים ששמעון שטרית דיבר עליהם. לכן אם אני מקבל משוב שבו כתוב שעורך דין מסוים הוא לא טוב, הוא לא מתנהל בסדר וכו' וכו', זה כשלעצמו אינו מספיק כדי שאביא את האיש לפי הסעיף המתאים בחוק יסוד: השפיטה לכדי כך שיפטרו אותו. העיקרון הזה של העצמאות, של אי-התלות, של ההגינות וכדומה, הוא חזק מאוד, הוא בדמנו, ואם לא נעמוד על כך, אז מחר יהיה לכם נשיא בית משפט עליון שלא יסכים עם מה שאתם חושבים פה, ויביא לוועדה, וישבו בוועדה הזאת חברים ויפטרו שופטים.

וזה מביא אותי לפנייה אל המומחים. אני מקווה שהוועדה שנקים, זו המשותפת, תזמין אתכם ותשמע בעצתכם. אני רוצה שנדבר ואני רוצה לנסות לשכנע אתכם בייחוד שלנו. אנחנו איננו מערכת ניהולית רגילה, זה לא סופרמרקט וגם לא מורים, יש לנו ייחוד. זאת לא אומרת שאנחנו לא נתונים לביקורת; אדרבה, הייחוד שלנו מביא לכך שאנחנו נתונים לביקורת יותר מכל אחד אחר, כי על מי יש ערעורים, למשל, חוץ מאשר עלינו? אבל יש לנו ייחוד מבחינת הנימוקים שדיברתי עליהם, מבחינת אי-

התלות, העצמאות וכדומה, ואנחנו רוצים לבקש אתכם כמומחים: תנו לנו כלים, משוב, כלים אחרים, שבאמצעותם נוכל לשמור על המערכת הזאת, על תקינותה, על עצמאותה, על היעדר השפעות פוליטיות ואחרות, ויחד עם זאת לקבל נתונים טובים. הרעיון של המשוב הוא רעיון טוב, אני הייתי בעד משוב, הייתי בעד סקר שביעות רצון, אנחנו בעד זה. מה שמפריע לי הוא שהתוצאות מתפרסמות.

אם נצליח - אנחנו ועורכי הדין - ליצור משוב שינטרל את הנתון הזה, שיאפשר שמירת עמוד השדרה השיפוטי, אנחנו נעשה את זה. אבל פרופ' מיכל בלר, ד"ר מינה צמח, פרופ' אשר אריאן - אתם, כמומחים, חייבים להבין את הייחוד של המערכת שלנו. יכול מאוד להיות שכל מערכת אומרת שהיא מיוחדת; אבל בכל זאת תסכימו שיש לנו משהו מיוחד, אנחנו מערכת שמוכרחת ליהנות מאמון, אנחנו מערכת שהצדק הוא הדבר החשוב לה ביותר. אם שני שופטים אצלי במערכת, אחד גומר מאה פסקי דין בזמן נתון ואחר גומר ארבעה פסקי דין בזמן נתון - אין זאת אומרת שמי שגמר רק ארבעה הוא לא בסדר. עלי לבדוק אותו לפי הפוטנציאל שלו. אסור לי לצפות ממנו שיגמור מאה, יהיה אסון אם הוא יגמור מאה. אני מוכרח לתת לכל שופט את המרחב שלו, אני מוכרח לתת לו אפשרות להתפתח, לצמוח, לעוף, לקרוא, לשקול, להיות הוא עצמו; ואתם מוכרחים לתת לי כלים שיהיו מיוחדים למערכת הזאת.

המשוב מצוין באמריקה, משום ששם השאלה היא האם להצביע או לא להצביע. אבל זאת לא השאלה שלנו. השאלה שלנו איננה האם להצביע בעד או נגד. השופט אצלנו נבחר שלא בדרך הצבעה. השאלה אצלנו היא אחרת לגמרי. תנו לנו את הכלים, ואנחנו נעשה את המלאכה, אבל תנו לנו כלים שמתאימים לנתונים שלנו, לפרובלמטיקה שלנו. אנחנו פתוחים לכל התחדשות, תאמינו לי שאת כל האבק אנחנו מסירים מכל התיקים ומכל הנתונים אצלנו ואנחנו משוחחים עם שופטים שהם לא בסדר, ואנחנו יודעים מי הם השופטים האלה. אבל זה לא פשוט. כשמדובר בעצמאותה של מערכת בתי המשפט, צריכים לדבר לא רק על עצמאות כלפי הרשות המבצעת והמחוקקת, צריכים גם לדבר על עצמאות של שופט השלום כלפי, גם זה חשוב. אתם חושבים שזה בסדר שאני אקרא לשופט השלום ואומר לו 'קראתי

את כל פסקי הדין שלך, הם אינם ראויים, לך. זה בסדר? זה לא בסדר. שופט השלום צריך להיות גם עצמאי כלפי. איך אני עושה זאת, איך אני מבטיח את העצמאות שלו כלפי כולם, גם כלפי, גם כלפי מנהל בתי המשפט? אני מתייחס אל השופטים שלי בכפפות של משי כי אני מכבד את העצמאות שלהם. אני לא רוצה לדרוס, ללחוץ עליהם לחשוב כמוני.

וכמו שנאמר כאן, 'השתמשתם במסור לניתוח מוח'. לקחתם דוגמה שטובה לתחום הניהול, מכשיר של מנהל לבדיקת המתנהלים על ידו, והשתמשתם בה לגבינו, למרות שהתנגדנו לכך מראש, למרות שאמרנו שאנחנו בעד סקר שביעות רצון, אמרנו שאנחנו בעד כל דבר, ובלבד שהוא לא יהיה אישי. אמרנו שאנחנו מוכנים למנות אומבודסמן, אמרנו שאנחנו מוכנים לנסות לתקן ולשפר.

זאב סגל, אתה הצבת אתגר, ואני מקבל. אנחנו רוצים לשבת בוועדה הזאת, לשמוע את כל המומחים, לנסות לבנות מודל כדי שמצד אחד יהיה איזון נכון, תהיה הבקרה הדרושה, אבל מצד שני תישמר העצמאות. אבל כל עוד הוועדה לא גמרה, וכל עוד בתום לב לא מיצו את כל האפשרויות – ולפי דעתי לא מיצינו את כל האפשרויות – עד אז תפסיקו עם המשוב הזה.



## פרסומי המכון הישראלי לדמוקרטיה

### במסגרת הספרייה לדמוקרטיה הופיעו:

- אשר אריאן ורות אמיר, הבחירות הבאות: באיזו שיטה נבחר?
- יוחנן פרס ואפרים יוכטמן-יער, בין הסכמה למחלוקת
- רות גביוזן, המהפכה החוקתית
- אביעזר רביצקי, דת ומדינה במחשבת ישראל
- אשר אריאן ומיכל שמיר, הבחירות בישראל – 1996
- איל ינון (עורך), שלטון החוק בחברה מקוטבת
- גדעון רהט ונטע שר-הדר, איך נבחרים חברי כנסת?
- אבי בן-בסט (עורך), המדיניות לחידוש הצמיחה
- דוד נחמיאס וגילה מנחם (עורכים), המדיניות הציבורית בישראל
- שחר גולדמן (עורך), הרפורמה המוצעת במערכת בתי-המשפט
- רות גביוזן ודפנה הקר (עורכות), השסע היהודי-ערבי בישראל: מקראה
- יוסי דוד (עורך), מדינת ישראל: בין יהדות לדמוקרטיה
- אבי בן-בסט (עורך), הון אנושי, תשתית פיסיית וצמיחה כלכלית
- אשר אריאן ומיכל שמיר, הבחירות בישראל – 1999
- בן-ציון זילברפרב (עורך), אתגרי המשק הישראלי בתחילת שנות האלפיים

**במסגרת הספרייה הופיעו, בשיתוף עם הקיבוץ המאוחד:**

- דן אבנון (עורך), חוק המפלגות בישראל
- דנה אריאלי-הורוביץ, משאלי עם בישראל
- דוד דרי, מינויים פוליטיים בישראל
- דוד דרי, מי שולט בשלטון המקומי
- דוד דרי, עמנואל שרון, כלכלה ופוליטיקה בתקציב המדינה
- אריק כרמון, ממלכתיות יהודית
- עליזה בר, "פריימריס" בחירות מקדימות ושיטות אחרות

**ניירות עמדה:**

- רפורמה בשידור הציבורי
- פרופ' ירון אזרחי, ד"ר עמרי בן-שחר וגב' רחל לאל
- עקרונות לניהול ולתקצוב על-פי תפוקות במגזר הציבורי
- פרופ' דוד נחמיאס ואלונה נורי
- הצעת חוק השב"כ: ניתוח משווה
- אריאל צימרמן, בהנחיית פרופ' מרדכי קרמניצר
- דתיים וחילוניים בישראל: מלחמת תרבות?
- פרופ' אביעזר רביצקי\*
- לקראת רפורמה מבנית במגזר הציבורי בישראל
- פרופ' דוד נחמיאס, מרל דנון-קרמזין ואלון יראוני
- היועץ המשפטי לממשלה: סמכות ואחריות
- ד"ר גד ברזילי ופרופ' דוד נחמיאס
- הסתה, לא המרדה
- פרופ' מרדכי קרמניצר וחאלד גנאים
- בנק ישראל: סמכות ואחריות
- פרופ' דוד נחמיאס וד"ר גד ברזילי

\* פרסום זה יצא לאור גם באנגלית.



- השתלבות קבוצות "פריפריה" בחברה ובפוליטיקה בעידן השלום: א. החרדים בישראל
- פרופ' מיכאל קרן וד"ר גד ברזילי
- מבקר המדינה: סמכות ואחריות
- ד"ר גד ברזילי ופרופ' דוד נחמיאס
- חופש העיסוק
- פרופ' מרדכי קרמניצר, ד"ר עמרי בן-שחר ושחר גולדמן
- הפריימריס המפלגתיים של 1996
- גדעון רהט ונטע שר-הדר
- השסע היהודי-ערבי: מאפיינים ואתגרים
- עסאם אבו-ריא ופרופ' רות גביון
- 100 הימים הראשונים
- פרופ' דוד נחמיאס וצוות המכון הישראלי לדמוקרטיה
- הרפורמה המוצעת במערכת בתי המשפט
- שחר גולדמן בהנחיית פרופ' רות גביון ופרופ' מרדכי קרמניצר
- תקנות ההגנה (שעת חירום) 1945
- מיכל צור בהנחיית פרופ' מרדכי קרמניצר
- חוק ההסדרים: בין כלכלה ופוליטיקה
- פרופ' דוד נחמיאס וערן קליין
- פסיקת הלכה בשאלות מדיניות
- פרופ' ידידיה צ' שטרן
- הרבנות הממלכתית: בהירה, הפרדה וחופש ביטוי
- איל ינון ויוסי דוד
- משאל-עם: מיתוס ומציאות
- דנה בלאנדר וגדעון רהט
- השסע החברתי-כלכלי בישראל
- איריס גרבי, גל לוי בהנחיית פרופ' רות גביון
- מדינה, משפט והלכה – א. מנהיגות ציבורית כסמכות הלכתית
- פרופ' ידידיה צ' שטרן\*

- מעברי שלטון בישראל: השפעות על מבנה הממשל ותפקודו
- פרופ' אשר אריאן, פרופ' דוד נחמיאס ודורון נבות
- העדפה מתקנת בישראל: הגדרת מדיניות והמלצות לחקיקה
- הילי מודריק – אבן חן בהנחיית פרופ' מרדכי קרמניצר ופרופ' דוד נחמיאס
- הטלויזיה הרב-ערוצית בישראל: ההיבט הציבורי
- פרופ' ירון אזרחי, ד"ר זוהר גושן וגב' חני קומנשטר

### **פרסומי המועצה הציבורית:**

- ישראל לקראת דמוקרטיה חוקתית עקרונית לתיקון מדינה ומשטר
- פרופ' ירון אזרחי ופרופ' מרדכי קרמניצר
- דגם המשטר הראוי לישראל דמוקרטיה פרלמנטרית, שיטה נשיאותית או בחירה ישירה לראשות הממשלה
- הכנסת והרשויות, בית עליון, שיטת הבחירות
- חוקה, חוקי יסוד, מגילת זכויות
- לקראת פתרון ההיבט החוקתי של יחסי דת ומדינה

### **פרסומי צבא חברה:**

- נשים בצה"ל
- כבוד האדם בצה"ל
- כל העם צבא? שרות המילואים בישראל