

מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה



תכנית הצוערים לשירות המדינה



מכרז פומבי מס' 18/2026

**מתן שירותי פיתוח הדרכה ותפעול
עבור תכנית צוערים לשירות המדינה**

- המפרט הטכני -

מסמך זה הינו רכוש מדינת ישראל
כל הזכויות שמורות למדינת ישראל ©
המידע הכלול במסמך זה לא יפורסם, לא ישוכפל, ולא יעשה בו שימוש מלא, או חלקי,
לכל מטרה שהיא מלבד מענה על מכרז זה

1 מבוא

1.1 רקע

- א. על-פי החלטה מס' 1244 של הממשלה מיום 17.01.2010 (להלן – החלטת הממשלה), ולאור המלצות ועדת היגוי "צוערים למינהל ציבורי" מיום 13.1.2010, הוחלט על **ייסודה של תכנית "צוערים לשירות המדינה"** (להלן – "התכנית").
- ב. מדובר בתכנית שמטרתה הכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.
- ג. בהחלטת הממשלה נכתב שהממשלה רואה בתכנית זו יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדלה לטיוב השירות הציבורי. לפיכך, **התכנית מנוהלת באופן ישיר ומלא על-ידי המדינה כך שתכניה, מפעיליה ומדיניותה מותווים על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה**. לנוסח המלא של החלטת הממשלה, ר' נספח א'.
- ד. התכנית הוקמה ופעלה במתכונת דור 2.0 החל משנת 2012 ועד לשנת 2020. במסגרת זו מוינו וגויסו שבעה מחזורי צוערים המונים 189 צוערים וצוערות.
- ה. בשנת 2020 אימץ הוועד המנהל של התכנית אסטרטגיה חדשה "**בוגרים במרכז**", שעיקרה מיקוד האגף בעשיית רשת הצוערים המושמת במשרדים לצד פעילות ההכשרה.
- ו. על פי החלטת הממשלה, אסטרטגיית "**בוגרים במרכז**" ותהליך הפקת לקחים מובנה שנעשה בתכנית מדי שנה הוחלט לעבור למודל הפעלה חדש ("**דור 3.0**").

להלן מבנה התכנית במודל החדש ובצורת ההפעלה כפי שהתקיימה עד שנת 2024:

- (1) **שלב א': הכשרה** (שנה וחצי) הכולל שלושה צירים מרכזיים: ציר מקצועי, ציר פיתוח אישי וציר פיתוח קבוצתי. אלו יועברו במתכונת של 11 חודשי הכשרה בסיסית ו-6 חודשי התמחות במשרדי ממשלה בהיקף חצי משרה בתנאי הכשרה. פרטים נוספים במכרז זה ובנספח א' המצורף.
- (2) **שלב ב': השמה** (ארבע שנים) הכולל תקופת השתלבות בשירות המדינה בה יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו, לצד נדבך אקדמי (תואר שני התואם את מסלול השירות של הצוער) וכניסה לרשת הצוערים במקביל להכשרות המשך מתקדמות. הצוער יוצב בצמתי השפעה מערכתיים, בהתאם למודל ההשמה שפיתח אגף בכיר "**צוערים לשירות המדינה**", באופן שישלב בין יכולות ושאיפות הצוער לבין צורכי המערכת וימקסם את פוטנציאל התרומה של כל צוער לשירות המדינה בטווח קצר וארוך: (1) משימות לאומיות, כפי שיוגדרו על-ידי הממשלה מעת לעת; (2) אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים; (3) לשכות מנהלים בכירים בדרגי מנכ"ל, מוקבלי מנכ"ל ומשנים למנכ"ל; (4) משרדים בהם יש מחסור בעובדים ו/או במקצועות מסוימים ועשויים להסתייע בהתאם לכך בהזרמת הון אנושי כשרוני ואיכותי.

ז. בשנת 2024, בעקבות החלטת אגף בכיר צוערים לשירות המדינה ובאישור הוועד המנהל, בוצע עדכון במבנה התכנית שמטרתו לשלב את בוגרי התכנית בפעילות ההמשך (רשת הבוגרים) בשלב מוקדם יותר ובמקביל לאפשר ציפוף מחזורים תוך שימוש יעיל במשאב האנושי הפעיל את התכנית. במסגרת זו עודכן מבנה התכנית החל ממחזור י"א וזהו מבנהו הנוכחי:

(1) שלב א': הכשרה

(10 חודשים) הכולל שלושה צירים מרכזיים: ציר מקצועי, ציר פיתוח אישי וציר פיתוח קבוצתי.

(2) שלב ב': ההתמחות (6 חודשים)

6 חודשי התמחות במשרדי ממשלה בהיקף של 80% משרה (4 ימים בשבוע), כאשר אחת לשבוע מתקיימת הכשרה משותפת. עם תחילת ההתמחות משתלבים הצוערים כחברי רשת הבוגרים של התכנית כאשר שלב זה מנוהל על ידי מנהלת רשת הבוגרים בצוות האגף.

(3) שלב ג': השמה

✓ ארבע שנים הכוללות תקופת השתלבות בשירות המדינה בה יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו, במקביל ללימודי תואר אקדמי (תואר שני התואם את מסלול השירות של הצוער או לימודי המשך אחרים).

✓ מודל ההשמה שפותח בתכנית הוא ייחודי ומבוסס על סינרגיה בין צורכי המערכת לבין יכולות ושאיפות הצוערים בשאיפה למקסום פוטנציאל התרומה של כל צוערת וצוער לשירות המדינה. ניתוח צרכי המערכת נעשה בראיה על-משרדית, המכוונת לפריסה רישתית של הצוערים ולעידוד עשייה תוך שתופי פעולה וניצול משאבי הרשת במסגרת ההשמה עצמה (במודלים שונים של פריסה כגון: רישות משימה לאומית באופן בין-משרדי; פריסה מרובדת של מחזורים שונים של התכנית בצומת השפעה מרכזי; ריכוז צוערים ביחידה או סביב משימה לאומית כצוות משימה ועוד). המודל מתבסס על המוניטין שנוצר לתכנית בתוך המערכת הממשלתית, מה שמאפשר להציף באופן רציני את צורכי המערכת לתכנית ולייצר מגוון אפשרויות משמעותי לכל צוערת וצוער לקראת שלב בחירת ההשמה שלהם (ולפני כן לתקופת ההתמחות שלהם). הצוערות והצוערים פרוסים בשטח נכון לימים אלה במעל 30 יחידות ומשרדים ממשלתיים מה שמאפשר השפעה במרבית תחומי העיסוק של שירות המדינה ובתוך כך יצירת צוותי משימה בתחום תוכן חוצה משרדי.

✓ הצוערים מוצבים בצמתי השפעה מערכתיים: (1) משימות לאומיות, כפי שיוגדרו על-ידי הממשלה מעת לעת; (2) אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים; (3) לשכות מנהלים בכירים בדרגי מנכ"ל, מוקבלי מנכ"ל ומשנים למנכ"ל; (4) משרדים בהם יש מחסור בעובדים ו/או

במקצועות מסוימים ועשויים להסתייע בהתאם לכך בהזרמת הון אנושי כשרוני ואיכותי.

ח. בכל מחזור בתכנית מוכשרים עד 30 צוערות וצוערים, בוגרי תואר ראשון או שני מצטיינים מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, במגוון רחב של רקעים אישיים ותעסוקתיים. הצוערים מוגדרים מרגע תחילת שלב ההכשרה כעובדי המדינה, ומנגד, חותמים על חוזים מיוחדים המחייבים אותם לשרת בשירות המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום שלב ההתמחות. יצוין כי סיום הכשרה והתמחות בהצלחה מותנה בעמידה בסטנדרט הנדרש ברמה המקצועית והאישית

1.2 תפקידים ומבנה ארגוני

אחריות וסמכויות נושאי תפקידים וגופים המלווים ניהולית ומקצועית את תכנית הצוערים לשירות המדינה:

א. **ועד מנהל** (בראשות נציב שירות המדינה ובשיתוף מנכ"ל משרד רה"מ ונציגיו והממונה על התקציבים באוצר ונציגיו, וכן נציגי ציבור בכירים) – אחריות-על הכוללת התוויית אסטרטגיית התכנית, בקרה ומעקב אחר ניהול התכנית לרבות גיוס והכשרת הצוערים, תקציב, מדיניות השמות וכו'.

ב. **ראש אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" (נציבות שירות המדינה)** – אחריות כוללת לניהול, עיצוב, גיבוש, הפעלת התכנית, מעקב, בקרה שוטפת על צוות האגף ובכללותו עובדים המועסקים במיקור חוץ, על פעילויות ההשמה ותכנית הרשת. אלה בנוסף לניהול תכניות נוספות שמופעלות באגף ותפקידים שונים.

ג. **סגנית ראש אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" (נציבות שירות המדינה)** – אחריות לפיתוח וניהול קשרי העבודה עם יחידות הממשלה הקולטות והפוטנציאליות לקליטת צוערים להשמה, הובלת תהליכי רוחב ויוזמות אגפיות, גיבוש תכניות עבודה, ייצוג האגף בדיונים וועדות מקצועיות, ניהול שותפויות, סיוע בתכנון וביצוע התכנית בהתאם להנחיות ראש האגף.

ד. **מנהל/ת שלב ההכשרה של הצוערים (אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", נציבות שירות המדינה)** – איש/אשת הקשר מטעם עורך המכרז (ראש אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה') לזוכה בקשר לשירותי ההכשרה הבסיסית (ניהול ישיר של הצוערות והצוערים; עיצוב, גיבוש, קביעת מדיניות ההכשרה, תכנית העבודה השנתית וניהול תכנית ההכשרה הבסיסית; עבודה משותפת עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה; התאמת תכנית ההכשרה לצורכי המערכת, סנכרון בין פעילות ההכשרה לבין שלבי התכנית השונים; פיתוח מנגנוני בקרת איכות על תכנית ההכשרה והפעלתם יחד עם מנהל/ת התוכן מטעם הזוכה; הכנת ניירות עמדה בנושאים שונים הקשורים לתכנית הצוערים לרבות מחקר ממוקד והערכה של תוצאותיהן והשלכותיהן של תכניות מנהיגות ומצוינות בארץ ובעולם וכיו"ב.

ה. **מנהל תחום רישות ובוגרים (אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", נציבות שירות המדינה)** – איש הקשר מטעם עורך המכרז (ראש אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה') לזוכה בקשר לשירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי (נספח א2); אחריות להמשך הפיתוח האישי של הצוערים לאחר שלב ההכשרה הבסיסית, לצד טיפוח וחיזוק רשת הצוערים כקבוצת הובלה בשירות המדינה. הפעלת תכנית שנתית הכוללת הכשרות המשך, תהליכי פיתוח אישי, מתן כלים לצוערים כבודדים

וכקבוצה, ימי עיון וסיורי שטח להעמקת הידע הרלוונטי למשרתי הציבור, פעילויות רישות וכיו"ב. כמו כן, אחריות לניהול שלב ההתמחות; בניית סילבוס התואם את המשך הכשרתם של הצוערים; ניהול הקשר עם הממונים; ליווי הצוערים ותמיכה בהיבטי קליטה והשתלבות ביחידות השונות.

2 מפרט התכנית

עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה בסיסית

2.1 הנחות יסוד

- א. ההון האנושי הוא מהנכסים היקרים ביותר של מדינת ישראל והוא זה אשר תרם לצמיחתם של מגזרים שונים בחברה הישראלית בשלבים שונים של חיי המדינה (החלון, החקלאי, האקדמאי, איש הצבא, איש ההיי-טק וכיו"ב).
- ב. בחברה הישראלית קיימת מנהיגות צעירה ואיכותית, ותכניות עתודה (כגון תכנית הצוערים) מהוות ערוץ הזנה משמעותי לשילובה בשירות המדינה באופן שיטתי כדי להגיע למסה קריטית של הון אנושי איכותי במגזר הציבורי.
- ג. המגזר הציבורי הוא בעל פוטנציאל גדול לקידום החברה והמדינה. עם זאת, הוא מוגבל במידת מה עקב קדנציות קצרות המעיבות על שיתוף פעולה בין-זרועי מתמשך בתכנון, בקבלת החלטות וביישומן, ובשל כך גורמות לעיתים לתמריץ שלילי לחשיבה לטווח ארוך, חוסר דינאמיות וסרבול.
- ד. לפיכך, מסה קריטית של כוח אדם איכותי ומצוין המודע לבעיות הנ"ל, המחויב לרעיון השירות הציבורי, אשר יוכשר הכשרה ייחודית וייעודית, תיאורטית ומעשית, במטרה להכיר לעומק את השירות הציבורי, ולאחר מכן ישתלב בעבודה במגזר הציבורי, כפרטים וכקבוצה, כשהוא פרוס באופן מושכל באופן רישתי ובצמתי השפעה מערכתית - יוכל לתרום לחיזוק החברה והמדינה בישראל.
- ה. מודל תכנית "צוערים לשירות המדינה" הוכיח את עצמו עד כה ביכולתו לאתר, למיין, לגייס, להכשיר, להשים ולרשת את ההון האנושי האיכותי והמגוון מרחבי החברה בישראל בשירות המדינה ובאמצעותו להשפיע לטובה על שירות המדינה ולתרום לחיזוקו וביסוסו של השירות הציבורי בהתאם למטרות התכנית בפרט ולהחלטת ממשלה 1224.

2.2 היגיון מארגון/ רציונל

- א. תכנית צוערים לשירות המדינה מפתחת ומטפחת קבוצת מנהיגות המחויבת לשירות הציבורי ומשפיעה לטובה על העתיד של מדינת ישראל ושל החברה בישראל באמצעות התמודדות עם האתגרים העומדים בפני החברה והמדינה.
- ב. התכנית נועדה לבנות ולגבש עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה באמצעות שילוב מסה קריטית של סוכני שינוי איכותיים ומצוינים בפריסה רשתית בצמתי השפעה מערכתית, ולאחר שעברו הכשרה בסיסית המבוססת על האשכולות הבאים:
- ג. אשכול 1: הקניית ידע רב-תחומי במדעי החברה בתחומי הכלכלה, החברה, הפוליטיקה והמשפט בישראל תוך הבנת קשרי הגומלין ביניהם.
- ד. אשכול 2: עיצוב מדיניות ציבורית – פיתוח יכולת עיצוב מדיניות משלב הגדרת הבעיה, ניתוח מקרי בוחן, מחקר ממוקד, עיצוב חזון חליפי ויישומו בשטח כולל בקרה ולימוד מתמיד.

- ה. אשכול 3 : גישות וכלים להובלת שינוי: היכרות עם עולמות מושגיים, מקרי בוחן ודרכי פעולה להובלת שינוי בעולם הממשלתי, תוך הכרה והתמודדות עם מציאות מורכבת, משתנה ודינמית המאפיינת את המרחב הממשלתי. נדבך משמעותי נוסף הוא למידה השוואתית בחו"ל לטובת טיוב תהליכי עבודה ממשלתיים, רכישת כלים וידע ביחס לקיים בעולם ואתגור דפוסי חשיבה קיימים.
- ו. אשכול 4 : העמקת הידע וגייבוס תפיסות ביחס לחברה בישראל: הבנה של החברה בישראל על הקבוצות השונות בה, האתגרים המאפיינים אותה וסוגיות הליבה המצריכות עבודה ממשלתית. תחת אשכול זה נבקש להקנות היכרות וחשיפה ערכית למורשת העם והמדינה ויהדות התפוצות.
- ז. אשכול 5 : ארגון הכלים הניהוליים – בניית כלים מעשיים (מתודולוגיים וטכנולוגיים) הנחוצים להובלת שינויים, ניהול תהליכים ופרויקטים במגזר הציבורי.

2.3 קהל יעד

- א. התכנית מיועדת למצטיינים במישורים האישי, החברתי והאקדמי. עליהם להיות בעלי תואר ראשון, מרחבי הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות. מועמדים לתכנית יעברו תהליך סינון קפדני בן מס' שלבים אשר יבחן את כישוריהם האישיים, בדגש על פוטנציאל יכולתם לקדם שינויים, פוטנציאל יכולות הניהול וההובלה שלהם ויכולתם לעבוד כחלק מצוות, וכן את המוטיבציה שלהם לתרום לקידום השירות הציבורי - והכול בהתאם לחוק שירות המדינה (מינויים) ולכללים על-פיו.
- ב. המועמדים להשתתף בתכנית הצוערים נבחרים על-ידי נציבות שירות המדינה תוך שהם עוברים סינון קפדני, הכולל מגוון כלי מיון ואבחון בתהליך המיון משולבים בשלבים שונים לעיתים בוגרי התכנית ונציגי ציבור, עפ"י שיקול דעת אגף הצוערים.
- ג. בכל מחזור בתכנית זו משתתפים עד 30 צוערים. הצוערים מוגדרים מרגע העסקתם בתכנית בשלב ההכשרה כעובדי מדינה, ומנגד, חותמים על חוזים אישיים המחייבים אותם לעבוד בשירות המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום שלב ההתמחות (סה"כ 5 שנים וארבעה חודשי מחויבות החל מתחילת שלב ההכשרה).

2.4 דמות הצוער/ת

- במהלך תקופת ההכשרה וההשמה התכנית מפתחת ומטפחת בקרב הצוערים את הערכים והיכולות הבאים:
- א. מחויבות למסלול של תרומה – קשירת העתיד המקצועי והאישי של הצוערים עם העתיד של המדינה;
- ב. יכולת הובלת שינוי – הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור אישי, קבוצתי וציבורי;
- ג. מנהיגות והובלה – יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים תוך מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה;
- ד. ערכיות ומוסריות – יושר ויושרה מקצועית, יכולת הבלטת הצוערים לרבות מערכת הערכים של הצוער ולהביאו לידי ביטוי בתפקידו;
- ה. תחושת שייכות מקצועית – גייבוס זהות של משרתי ציבור (CIVIL-SERVANT) ורצון להיות "שליחי ציבור" המחויבים לכלל החברה;
- ו. יכולות גייבוס חזון - הקניית יכולות חשיבה מערכתית ולטווח רחוק;

- ז. חשיבה קונסטרוקטיבית – יכולת קריאת מציאות ופעולה בהתאם, יכולת לבחון משמעותם של דברים על-ידי תנועה מתמדת בין תחומי ידע;
- ח. תפיסת מציאות במצב מתמיד של השתנות – יכולת הכלת סיטואציות של אי-ודאות לאורך זמן, זריזות מחשבה ומהירות, יצירתיות, שיטתיות וממוקדות;
- ט. למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגז כלים – מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות, הטמעת גישה של Life Long Learning) (Learning כאמצעי לשימור רלבנטיות לאורך זמן בשירות המדינה;
- י. ביצועים/אקטיביזם – יוזמה ודוגמה אישית המגובה ביכולת הוצאה מהכוח אל הפועל ברמת ביצוע גבוהה תוך ירידה לפרטים, עם או בלי הכוונה מלמעלה;
- יא. הכרת מבנה המגזר הציבורי, המורכבות שלו ושיטות העבודה הנהוגות בו, ככלי עבודה להנעה והובלה של תהליכי שינוי;
- יב. רשתיות וחשיבה רשתית – הבנת היכולת להניע תהליכים במערכות מורכבות באמצעות שימוש ברשתות, בניית המחויבות לתרום לרשת הצוערים ולהיתרם ממנה תוך היכרות עם הערך הייחודי המוסף של חשיבה כזאת למען קידום שינוי במגזר הציבורי ועידוד לקחת תפקיד פעיל ברשת הצוערים;
- יג. 'ברק בעיניים' – טיפוח ושימור יכולות התחדשות והתערענות של המוטיבציה הציבורית האישית והקבוצתית להוות זרזים לשינוי בידע המקצועי בתחום העיסוק ומעבר לו ובכלים, המיומנויות והיכולות.

2.5 תמונת מצב עדכנית

- א. תכנית "צוערים לשירות המדינה" נוסדה בהמשך לתכנית "עתידים – צוערים למינהל הציבורי" שהכשירה 148 בוגרים בשישה מחזורים והסתיימה בשנת 2009. רבים מ בוגרי דור 1.0 של התכנית עובד עדיין נכון להיום בשירות המדינה, וחלקו עזב את השירות המדינה ונמצא בשירות הציבורי.
- ב. מאז הקמת תכנית הצוערים לשירות המדינה שיעודה לבנות ולהכשיר עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה קם במהלך 2017 אגף בכיר "עתודות לישראל" במשרד רוה"מ. האגף מיישם את התכנית הלאומית "עתודות לישראל" הכוללת תכלול ויצירת רשת בין תכנית הצוערים לשירות המדינה ותכניות עתודה מקבילות ונוספות שקמו מאז בתחומים רבים לשלטון המקומי, המשטרה, מערכות הבריאות, חינוך, רווחה, פיננסים ועוד. מתוקף כך קיימים ממשקים בין אגף עתודות לישראל לאגף בכיר צוערים לשירות המדינה מתוך מחויבות לבנייה וחיבור של עתודה נושאת שינוי בכלל השירות הציבורי.
- ג. תכנית "צוערים לשירות המדינה" בגלגולה הנוכחי הוקמה מכוח החלטת ממשלה 1244 מינואר 2010 כתכנית ממשלתית שתנוהל באופן ישיר, מלא ובלעדי על ידי שירות המדינה. המחזור הראשון של התכנית בדור 2.0 נפתח בשנת 2012 ועד היום (כולל דור 3.0) הוכשרו 279 בוגרים ובוגרות, כאשר מעל ל-70% מהם מועסקים בשירות המדינה (כולל בוגרים אשר סיימו את תקופת המחויבות). הבוגרים משולבים בשירות המדינה בלמעלה מ-30 משרדי ממשלה שונים ויחידות סמך ממשלתיות ובחתך של 6 אשכולות תוכן חוצי משרדים ועיסוקים המהווים צמתי השפעה מערכתיים (ניתן להתרשם מהפריסה של יעדי ההשמה באתר התכנית).

- ד. הכשרתם המקיפה של הצוערים במתכונת הנוכחית (דור 3.0) כוללת שלושה נדבכים מרכזיים: תכנית הכשרה מעשית בסיסית המלווה בציר פיתוח אישי ובציר פיתוח קבוצתית, התמחות בת חצי שנה עם סיום הכשרת הבסיס, ולימודי תואר אקדמי.
- ה. ההכשרה התבססה עם השנים לכדי תכנית ייחודית, חדשנית, עשירה ומותאמת באופן מיוחד לצרכי שירות המדינה, ובפרט לצרכי השירות מהעתודה הניהולית שלו. ההכשרה נוגעת בתחומי תוכן משמעותיים כמו מערכות הממשלה וקבוצות בחברה בישראל לצד עיסוק משמעותי בפיתוח כל צוערת וצוער ופיתוח הצוערים כקבוצות הובלה במערכת. לתכנית ההכשרה אחיזה משמעותית בשטח תוך מפגש מתמיד עם דרגים שונים בשירות המדינה (לרבות סגל בכיר מוביל) ומחוצה לו, שיח עם אנשי אקדמיה ומכוני מחקר, מגזר עסקי וחברה אזרחית וכמובן שימוש תדיר בצוערות וצוערים שסיימו את תקופת ההכשרה וכעת עובדים ברחבי שירות המדינה.
- ו. ברוח המעבר מ'טוב מאוד למצוין' האתגרים המרכזיים העומדים בפני תכנית ההכשרה, מלבד השינוי במתכונת התכנית (ר' להלן דור 3.0), הינם:

- 1) **התאמה למציאות המשתנה, ביחס למיומנויות, לידע ולאתגרים הרוחביים בשירות המדינה.** המציאות הממשלתית והאתגרים העומדים בפני שירות המדינה משתנים באופן מתמיד ועל כן על מתכונת התכנית ותכניה להיות דינמיים, להתאים את עצמם לצורכי המערכת בין מחזור למחזור ובמהלך כל מחזור;
- 2) **המשך שכלול ציר הפיתוח האישי.** על ציר זה להמשיך ולהשתכלל כך שיתאים לסוגים שונים של צוערים לרבות רקעים אישיים, מקצועיים וזהותיים מהם הגיעו ולצרכים אישיים ומערכתיים;
- 3) **המשך שכלול ציר הפיתוח הקבוצתי-רישתי.** על ציר זה להמשיך ולהתפתח כדי לשפר את הלכידות המחזורית והבין מחזורית, את החיבור תוך כדי תקופת ההכשרה לרשת הצוערים, את מנגוני המדידה, ההערכה וכלי ההתערבות במרכיב זה וכיו"ב;
- 4) **Digital by Default.** צורך במעבר לשימוש משמעותי בשפה הדיגיטלית כחלק אינהרנטי ומשמעותי מההכשרה ואימוץ גישות וכלים חדשניים מעולם ההכשרות וההדרכות מהארץ ומהעולם;
- 5) **יצירת ממשק סינרגטי בין הכשרת הבסיס לבין תכנית הכשרות המשך** – המעבר למודל החדש מצריך זיקוק פעילויות הכשרה שהיו בעבר בבסיס לכדי הכשרות המשך שתועברנה לאחר סיום תקופת ההכשרה הבסיסית, במסגרת שלב ההשמה.

2.6 יעדי ההכשרה

על מנת לפתח ולטפח בקרב הצוערים את הערכים והיכולות הנ"ל, הכשרת הבסיס נועדה להשיג הקניית ידע וחשיפה משמעותיים ביחס לנושאים שצינו מעלה, שיפור ופיתוח מיומנויות ובניית מסוגלות עצמית לתפקיד, הטמעת תפיסה ערכית ומקצועית של משרתי ציבור, ויצירת קבוצה בעלת אמון ולכידות מקצועית. אלו יתבצעו ע"י:

- א. הקניית ידע וכלים במדיניות ציבורית לעתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה (משלב הגדרת הבעיה, דרך הצגת חלופות על בסיס ניתוח הבעיה, יישום ובקרה);

- ב. הקניית תפיסה רב-ממדית של החברה הישראלית ושל הקבוצות והמאפיינים המרכיבים אותה.
- ג. הבנת תהליכי השינוי במגזר הציבורי בארץ ובעולם (שלטון מקומי ושלטון מרכזי, מוסדות לאומיים ובינלאומיים) והיכרות עם המודלים המרכזיים בתחום;
- ד. הקניית יכולות הסתגלות למציאות משתנה ולתרבות ארגונית מורכבת; הבנת החשיבות בחידוש ושינוי מתמיד במערכת השירות הציבורי;
- ה. בחינת הסוגיות המרכזיות בעולם העבודה של משרת הציבור (כולל בתנאי חוסר ודאות וחוסר סמכות פורמאלית);
- ו. הקניית ידע ותרגול כלי העבודה והניהול הבסיסיים בידי משרת ציבור, לרבות מנגנוני תקצוב וחשבות, משאבי אנוש, מכרזי רכש, תכניות עבודה, שתוף ציבור ועוד;
- ז. היכרות עם סביבת העבודה הרחבה בה פועל משרת הציבור להובלת שינוי בשירות המדינה, לרבות מרכיבים בשלטון המרכזי שאינם שירות המדינה (כגון הכנסת ומערך בתי המשפט), שלטון מקומי, מגזר שלישי, מרחב עסקי, התקשורת והציבור;
- ח. קביעת יעדים ומטרות ומדידת ביצועים לאורך זמן;
- ט. היכרות עם מודלים שונים של תהליכי קבלת החלטות;
- י. התמודדות עם אתגרי המאה ה-21 (שינוי בקצב השינוי ובאופיו, 'חשיבת עתיד', חברות הידע וכיו"ב);
- יא. מיומנות של עבודה מול תקשורת ומול שיח ציבורי;
- יב. העצמה אישית ומקצועית תוך עיסוק בשאלות ערכיות;
- יג. שימוש במיטב הכלים הטכנולוגיים והפדגוגיים (סימולציות, e-learning וכיו"ב);
- יד. יצירת רשת (Networking) הכוללת את הצוערים בתקופת הכשרתם, חברי רשת הצוערים בכללותה לצד עובדי מדינה בשירות המדינה, חברי הרשת הרחבה של "עתודות לישראל", חוקרים באקדמיה, בעלי תפקידים מרכזיים במגזר הציבורי, אנשי מפתח במוסדות הממלכתיים ובארגונים חברתיים. חברי הרשת נעזרים בה ומועשרים באמצעותה בידע ובניסיון של עמיתיה.

2.7 תכנית הצוערים לשירות המדינה דור 3.0

2.7.1 כללי

תפיסת ההפעלה של שלב ההכשרה הבסיסית:

- א. במתכונת המחודשת, שלב ההכשרה הבסיסית של תכנית הצוערים לשירות המדינה יימשך כ-10 חודשים. הוא כולל 10 חודשים מלאים של הכשרה בת חמישה ימים בשבוע ההכשרה תתמקד בתכנים ומתודות הקשורים ותומכים בלמידה האישית והקבוצתית מההתמחות ובהכנה למעבר לשלבי ההתמחות וההשמה. צוות ההכשרה הבסיסית יבנה תכנית לימודים מעשית לצוערים ויספק שירותי הכשרה בהתאם, לרבות ביצוע, פיתוח וארגון ההדרכה זאת תחת ניהול צוות אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", באמצעות מנהל/ת תחום בכיר/ה תכנית ההכשרה.
- ב. השינויים המרכזיים המתוכננים לעומת תכנית ההכשרה הקיימת מלבד שינוי המתכונת עצמה הינם שימת דגש משמעותי על היבטי הפיתוח האישי והקבוצתי לצד הסטת תכנים מסוימים להכשרות ההמשך שיתקיימו בשלב ההתמחות וההשמה.
- ג. תכנית ההכשרה הבסיסית תתקיים בשלושה צירי רוחב במקביל:
 - 1) ציר מקצועי.

(2) ציר פיתוח אישי.

(3) ציר פיתוח קבוצתי-רשתי.

2.7.2 ציר מקצועי

2.7.2.1 כללי

הקניית ידע מעשי ומיומנויות באמצעות היכרות עם השירות הציבורי

הציר המקצועי נחלק לחמישה מכלולים מרכזיים המתפרסים על פני 17 חודשים (עיקרם ב- 11 החודשים טרם שלב ההתמחות) כדלקמן.

2.7.2.2 מכלול שירות ציבורי

- א. היכרות עם השלטון המרכזי והשלטון המקומי: הרחבת בסיס הידע והבנת מגוון תהליכי העבודה לפיהם מתנהל השירות הציבורי במציאות הישראלית.
- ב. פרק זה ישים דגש על היכרות עם המערכות הציבוריות המרכזיות על מאפייניהן, בדגש על הגופים מתוכם ששייכים לשירות המדינה.
- ג. בתוך כך מפגשים עם דמויות מפתח ודמויות מופת בשירות הציבורי; כללי זיהוי של בעיה / מגבלות / חסמים; היכרות עם עולמות התוכן המרכזיים בהם עוסק שירות המדינה ועם משימות אקטואליות; אתיקה בשירות הציבורי; ועוד.

ד. שלטון מרכזי – סוגי פעילויות לדוגמה:

- למידת תחומי פעילות משרדי הממשלה לעומק ולרוחב באמצעות:
 - (1) ההיררכיה המוסדית (לדוגמה, למידת תחום הבריאות באמצעות עבודות חקר בצוותים / הרצאות / ביקורי חשיפה בטיפת חלב, קופות חולים, בתי-חולים, מחוזות משרד הבריאות, אגפי מטה משרד הבריאות, ארגוני חולים, ארגונים מקצועיים, בתי ספר למקצועות הרפואה, חברות תרופות וציוד רפואי וכדומה);
 - (2) אופן חלוקת תקציב המדינה – זיהוי הזדמנויות, מגבלות וכשלים;
 - (3) קבוצות אוכלוסייה – בחינת מערכת הרווחה באמצעות נקודות מבט של אוכלוסיות שונות (על פי חלוקה גילאית, מגדרית, דתית, לאומית, גיאוגרפית וכו');)
 - (4) משימתית – זיהוי אתגרים העומדים בפני המערכות השונות באמצעות סוגיות ציבוריות המשתקפות בפעילות החברה האזרחית, גופי ביקורת ובאמצעי התקשורת ובשיח הציבורי;
 - (5) אקטואלית - עדכון שוטף של תכני ההכשרה בהתאם לאירועים אקטואליים רלוונטיים, החלטות ממשלה חדשות וכדומה.

ה. שלטון מקומי – סוגי פעילויות לדוגמה:

- עבודות חקר בצוותים / הרצאות / ביקורי חשיפה לפעילות השלטון המקומי באמצעות התייחסות ל:
 - (1) גודל: עיר קטנה-עיר גדולה;
 - (2) היררכיה: מועצה מקומית / מועצה אזורית / אשכול אזורי;
 - (3) ממשקים ויחסי שלטון מרכזי-מקומי: מחוזות ואגפי המטה של משרד הפנים; עבודת משרדי ממשלה אחרים מול ובאמצעות השלטון המקומי (חינוך, רווחה, תחבורה ועוד);
- ניתוח מנגנוני העבודה הקיימים בממשק זה;

- 4) אופן חלוקת תקציב המדינה – זיהוי הזדמנויות, מגבלות וכשלים.
- 5) לימוד מסיפורי הצלחה וכישלון של רשויות מקומיות.
- 6) פרקטיקום מרוכז ברשות מקומית.
- ו. היכרות עם סוכנויות ממשל נוספות אשר נוטלות חלק בקידום ויישום מדיניות הממשלה והמהוות חלק מהשלטון המרכזי - כגון מערכת בתי המשפט, הכנסת, חברות ממשלתיות, תאגידים סטטוטוריים, מלכ"רים ציבוריים וכיו"ב.
- ז. חשיפה מעמיקה לעבודת הממשלה בחוויה אישית - באמצעות shadowing אישי/זוגי של מספר ימים ביחידה ממשלתית בליווי והנחיה של מנהל/עובד ביחידה, ועיבוד למידת עמיתים על כלל היחידות בהם ביקרו צוערים (דוגמת מודולת "מבטים" הקיימת בתכנית היום).

2.7.2.3 מכלול השוואתי בינלאומי

פיתוח חשיבה על מודלים אלטרנטיביים לדרכי התנהלות השלטון המרכזי והמקומי בישראל באמצעות חשיפה למודלים אחרים הקיימים במגזר הציבורי בעולם. סוגי פעילויות לדוגמה:

- 1) סקירות / עבודות חקר בצוותים אודות מוסדות בינלאומיים מובילים.
- 2) הרצאות אורח – נציגי ארגונים בינלאומיים העוסקים בפיתוח איזורי (World Bank, OECD) וכיו"ב, נציגי ממשל ואקדמיה זרים ועוד.
- 3) סיור לימודי השוואתי בחו"ל (ר' פירוט בהמשך).

2.7.2.4 מכלול אקדמי

תשתית אקדמית-תיאורטית אינטר-דיסציפלינרית בסיסית:

במהלך שלב ההכשרה הבסיסית ישולבו בין 3 ל-6 מודולות אקדמיות בתחומים רלוונטיים. המודולות תועברנה על ידי מרצים אקדמיים מובילים ברמת ההוראה, המחקר וההשפעה, מהארץ ומהעולם. אפשר שהמודולות יהיו בהיקף של קורס אקדמי ו/או בהיקף מצומצם יותר בהתאם לרציונל הכללי של תכנית ההכשרה.

קורסים אפשריים להכללה בתשתית האקדמית, לדוגמה:

- 1) יסודות הכלכלה.
- 2) כלכלה ציבורית.
- 3) משפט ציבורי.
- 4) אתיקה במערכות ציבוריות.
- 5) ניהול ומנהיגות.
- 6) יסודות בתהליכים פוליטיים בישראל.
- 7) יסודות בסוציולוגיה ותהליכים חברתיים.

בהקשר זה יצוין כי המכלול האקדמי יורכב גם מהענקת ואוצ'רים לצוערים ללימודי תואר שני/לימודי המשך. הלימודים יילמדו לאחר סיום שלב ההתמחות ובמהלך תקופת ההשמה במשרדי הממשלה. בהתאם למדיניות ונוהל לימודים אקדמיים המתוקף של אגף בכיר צוערים לשירות המדינה. בחירת תחום הלימודים לכל צוער תתבצע בראיית הרלוונטיות לתחום השמתו ומסלול השירות הצפוי, ויחייב אישור אגף הצוערים. על רקע זה, מטרת המכלול האקדמי-תיאורטי בהכשרה הבסיסית הן בעיקר-

לספק לצוערים ידע אקדמי-תיאורטי בסיסי בתחומי המדיניות הציבורית, הנדרש לצורך מילוי ייעודו כעתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה;
לספק את הרקע התיאורטי הרלוונטי לסוגיות ולתכנים שיילמדו בשאר מכלולי ההכשרה הבסיסית, באופן סינרגטי אשר יעצים את הלמידה הכוללת של הצוערים;
פיתוח היכולות האנליטיות, כישורי הלמידה והחשיבה של הצוערים.

2.7.2.5 מכלול התנסות מעשית

שילוב מתמיד של מימד התנסותי בהכשרה תוך דגש על הכנה להשמה ולמסלול של עתודה ניהולית בשירות הציבורי. ההתנסות המעשית במהלך ההכשרה מאפשרת לצוערים למידה מקרוב, הבנה של מערכת השירות הציבורי מבפנים וסוציאליזציה עם המגזר הציבורי.
מתוך מטרה לפתח בקרב הצוערים ראייה מערכתית ומעמיקה ככל שניתן כלפי משרדי הממשלה השונים, כל צוער יבצע התנסויות כחלק אינהרנטי מתכנית ההכשרה הבסיסית, לצד התנסות מקצועית אחת או יותר חיצונית למסגרת ההכשרה עצמה.
סוגי התנסויות חיצוניות לדוגמה:

- (1) הובלת פרויקט הנוגע לעבודת יחידה ממשלתית כלשהי בשיתוף עם נציג היחידה והכוונתו.
- (2) פיתוח רעיון או תחום תוכן שאינו קיים בעשייה הממשלתית, חקירתו, ביסוסו ותיקופו לכדי הצעה אופרטיבית.
- (3) ביצוע עבודת חקר בתחום תוכן ציבורי בהתכתבות עם העשייה הממשלתית.
- (4) ביצוע התמחות בהיקף מוגבל אך מרוכז בגופים ציבוריים כגון: השלטון המקומי, חברות ציבוריות, המוסד לביטוח לאומי ועוד.

2.7.2.6 מכלול העמקת תודעה חברתית

היכרות עם החברה האזרחית ועם קהילות וסוגיות שונות בחברה בישראל:

הקניית תפיסה רב-ממדית של החברה בישראל, תוך הכרת "מעגל החיים" של הנדבכים המרכיבים את החברה. סוגי פעילות לדוגמה:

- (1) הרצאות אורח – מנכ"לי עמותות מובילים, פילנתרופים ישראליים, פילנתרופים מהעולם היהודי, ראשי קהילות יהודיות ולא יהודיות / דתיות או אזרחיות, היסטוריונים חברתיים וכיו"ב.
- (2) הרצאות / סיורי חשיפה להכרת קהילות שונות בחברה בישראל (חברה ערבית, חרדים, קיבוצים ומושבים, עולים חדשים וותיקים, וכיו"ב). שימת דגש על הקהילות מהם מגיעים הצוערים ושיתוף הצוערים בהכנת והעברת הסיורים.
- (3) היכרות עם הזרמים השונים ביהדות ומערכת היחסים המשתנה בין מדינת ישראל לבין קהילות יהודיות בתפוצות.
- (4) פעילויות של התנדבות בקהילה, המקושרות לתכני ההכשרה כרכיב התנסותי.

2.7.3 ציר פיתוח אישי

- א. מיצוי הפוטנציאל האישי של כל צוערת וצוער
- ב. ציר הפיתוח האישי נועד להכין כל צוער באופן מיטבי למילוי ייעודו בתום ההכשרה כ"עתודה ניהולית נושאת שינוי" בשלושה היבטים: כישורים ויכולות הובלה; כישורים ויכולות ייזום והובלת שינוי; היבטי ייעוץ קריירה ובחירת יעד ההשמה הראשונה המיטבי לכל צוער. תהליכי הפיתוח האישי יתייחסו אישית לנקודת הפתיחה השונה של כל צוער בכניסתו לתכנית ההכשרה וישאף למקסם את פוטנציאל הלמידה וההתפתחות, על מנת למקסם א פוטנציאל תרומתו של הצוער לשירות המדינה בתום ההכשרה.
- ג. פיתוח אישי יכולת תהליכי טיפוח, העצמה והכשרת הפרט באמצעות, לדוגמה:
 - זיהוי תחומי להט וכישרון (passion & talent).
 - למידה – קריאה והעמקה אישית במגוון תחומים.
 - מנטורינג – עבודה צמודה עם רכז ו/או מומחה חיצוני לשם יצירת מסלול חיים מקצועי.
 - הקניית מיומנויות ללמידה (התנסות בחקר), לעבודת צוות (התנסות בתצפית), להשתלבות בשוק העבודה (התנסות בראיון, סדנת כניסה לתפקיד).
 - ליווי צמיחה אישית – פגישות תקופתיות לעיבוד תהליכי ומעשי.
 - תהליכי הערכה ומישוב.
 - פרויקט אישי – כולל כתיבה של מסמך להתערבות במציאות.
- ד. נושאי ליבה מחייבים בציר הפיתוח האישי:
 - (1) מנהיגות והובלה: הגדרות, מודלים שונים של מנהיגות (עם סמכות / ללא סמכות), דיון במהות ובקשרים בין self ל- system: מנהיגות עצמית, מנהיגות קבוצתית, מנהיגות ציבורית. מפגשים עם דמויות הנתפשות כמנהיגותיות ממגזרים שונים, בדגש על שירות המדינה.
 - (2) אתיקה: אתיקה מקצועית, אתיקה בשירות הציבורי, דיון בדילמות אתיות קונקרטיות מעולם ההתנסות של הצוערים, דיון בדילמות אתיות אקטואליות בעולם הציבורי בישראל.
 - (3) פיתוח זהות של משרת ציבור המסתגל למציאות המשתנה סביבו: דיון, המשגה ופיתוח ערכים מובילים רצויים בזהותו של משרת ציבור, יושרה, מובחנות כלפי קבוצות שונות בציבור, נשיאה באחריות, שקיפות, אובייקטיביות, מחויבות, וכן שימת דגש לשלל הפעולות הנוגעות ל"מנהיגות הסתגלותית" ונדרשות בגינה.
 - (4) הובלת שינוי: למידה ותרגול טכניקות של השפעה ורתימה, פיתוח חוסן אישי בעמידה מול התנגדויות לשינוי.
- ה. גישה דיפרנציאלית לתהליכי הפיתוח האישי:
 - סיוע לכל צוערת וצוער להגדיר את יכולותיו, צרכיו ואת התחומים בהם הוא מבקש לפעול ולהתפתח במסגרת ההכשרה הבסיסית.

- זיהוי שיטות העבודה, סביבות העבודה ואופי הניהול שמוציאים את המיטב מהצוער- הן בתהליך בחירת ההתמחות וההשמה הראשונה והן ככלי עבודה לשימוש שוטף ועצמאי של הצוער בהמשך מסלול השירות שלו.
 - הקצאת זמן ומשאבים לכל צוערת וצוער לעבוד על גורמים שמעכבים אותם בהתנהלות המקצועית ו/או הבין-אישית שלהם לצד פיתוח וחיזוק הצדדים החזקים שלהם.
- בניית תכנית פיתוח יחד עם הצוער המגובה ביעדים בני השגה ובמעקב אחריהם כמו גם במשאבים הנדרשים לשם כך. לצורך המחשה, תכנית הכוללת כמה מהרכיבים להלן: קריאת גישה מנהיגותית מסוימת, השתתפות הצוער בסדנא חיצונית מסוימת, ליווי דו שבועי של התהליך והערכתו במשך כשלושה חודשים, מתן אפשרות לצוער להעביר תכנים בתחום ו/או באופן מסוים, הצמדה של הצוער למנטור חיצוני וכיו"ב.
- ו. הקניית מיומנויות וכלים מתודולוגיים ודיגיטליים לעבודה בעידן המודרני בשירות המדינה, לרבות בהיבטי ניהול ושימוש במידע וידע, תפיסות שירותיות לציבור, תכנון תהליכי עבודה מבוססי דיגיטציה ועוד.

2.7.4 ציר פיתוח קבוצתי

למידת עמיתים ופיתוח קבוצת מנהיגות בעלת ערכים משותפים מחוברת לרשת הצוערים

שימת דגש על בניית קבוצת מנהיגות התומכת, מסייעת ומחזקת את חבריה במהלך תקופת ההכשרה ובעיקר לאחריה, בעת ההשתלבות בשירות הציבורי. הקבוצה אמורה לשמש תשתית לרשת העמיתים ולהתנהלות קבוצת הבוגרים לאחר סיום תכנית ההכשרה.

◦ פיתוח הקבוצה יכלול בתוכו לדוגמה:

- סמינר פתיחה שאחת ממטרותיו היא גיבוש הקבוצה.
- פעילויות המשכיות לטובת גיבוש, הבנייה ותחזוק קבוצה.
- פעילויות בנושא זהות אישית וממשקיה לזהות הקבוצתית הנבנית – יצירת דיאלוג בין הזהות האישית למקצועית ויצירת בסיס ערכי משותף בקבוצה.
- ליווי צמיחה קבוצתית – פגישות שבועיות לעיבוד תהליכי ומעשי של הפרטים כקבוצה באמצעות ניתוח טקסטים, חוויות אישיות וקבוצתיות, מקרי בוחן או סימולציות, טיפוח תרבות דיון וניהול דיון וכו'.
- פעילות בין-מחזורית עם המחזור בהתמחות ופעילות עם חברי רשת הצוערים ממחזורים קודמים.
- מתן אחריות לצוותי הובלה מקרב הצוערים ל"החזקת" היבטים שונים בפיתוח הקבוצה.
- ליווי מקצועי לפיתוח קבוצתי.
- הכנה קבוצתית לקראת המעבר להתמחות ולהשמה וכניסה לרשת הצוערים.
- מדידה ובקרה של "מצב הקבוצה" לרבות ניטור ושיקוף 'מדד הקבוצתיות' בשלבים שונים של ההכשרה.

○ נושאי ליבה מחייבים בציר פיתוח הקבוצה:

- גיבוש הקבוצה וזהותה וטיפוח המנהיגות הקבוצתית. יש לבנות את הקבוצה ולחזקה החל מתחילת שלב ההכשרה ועד סופה ותוך תכנון וסיוע במעבר משלב ההכשרה לשלב ההשמה.
- הבנת חשיבות הובלת השינוי במערכת הציבורית באופן רשתי והטמעת ערך זה בקבוצה לרבות התייחסות תיאורטית ומעשית לבניית קבוצות הובלה ברוח 'מנהיגות הסתגלותית'.
- חשיפה ויצירת ממשקים באופן מתמיד עם רשת הצווערים שסיימו את הכשרתם ועתה פרוסים בשירות המדינה על מנת לשלבם בהכשרה.
- חיבור הקבוצה לרשת הרחבה של "עתודות לישראל", בדגש על תכניות הצווערים לשלטון המקומי.
- פיתוח מנהיגות קבוצתית-רשתית בראייה של משימות לאומיות וצוותי משימה מיוחדים לאתגרים לאומיים.

2.8 עקרונות נלווים ופעילויות נדרשות להכשרה הבסיסית

עקרונות

○ **עבודה סינרגטית כצוות אחד עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה"** – ניהול תכנית ההכשרה מופקד בידי מנהל/ת תכנית ההכשרה אשר נמנה על מצבת עובדי אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". האחריות לבנייתה, ביצועה וארגונה של התכנית היא משותפת למנהל/ת ולצוות ההכשרה מטעם הזוכה והם יחד מהווים את צוות ההכשרה הבסיסית, בכפיפות למנהל אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' הנושא באחריות הכוללת לניהול התכנית על מכלול היבטיה ופעילות הפיתוח של הצוערים ושל רשת הצוערים לטווח הארוך.

○ **השתתפות פעילה, תרומה והיתרמות מתמשכת של צוות ההכשרה בפורומים ובהכשרות מטעם "עתודות לישראל"**. מערך "עתודות לישראל" הינו תכנית אסטרטגית לבניין עתודות הון אנושי למגזר השירותים הציבוריים, המונה יותר ממיליון עובדים (להלן "מגזר משרתי הציבור"). "עתודות לישראל" מציגה תפיסה של רצף תכניות עתודה ניהוליות ומקצועיות, החל באתוס מְשָׁרֵת הציבור וערוצי הזנת מצוינות, דרך תכניות צוערים, וכלה בתכניות עתודה המכשירות דרגי ביניים וסגל בכיר מכהנים במגזר משרתי הציבור.

אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" נטל חלק פעיל בגיבוש התפיסה ובכתיבת "דו"ח עתודות לישראל" ובהתאם לזאת מתקיימת שותפות עמוקה בינו לבין אגף בכיר "עתודות לישראל" במשרד רה"מ אשר מרכז את התכנית הממשלתית המתכללת של "עתודות לישראל" וברוח זו מתקיימים שיתופי פעולה בין האגפים לטובת קידום מטרות האגפים והשירות הציבורי.

Digital by Default – הטמעת שפה וכלים טכנולוגיים ודיגיטליים ושימוש בסימולציות – ההכשרה תלווה ככל הניתן בשפה המטמיעה ידע באופן מעשי באמצעות כלים טכנולוגיים מתקדמים המסייעים לצוער בהתנהלותו היומיומית בהכשרה. להלן רשימה מייצגת לצורך המחשה:

- סימולציות ו-serious gaming ;
- למידה מרחוק / מתוקשבת ;
- אפליקציות ייעודיות ;
- פורטל תכנית ;
- משובים ;
- תיעוד מידע וידע, שימורו והשמשתו למחזורים הבאים ולרשת הצוערים כולה.
- יודגש שהשימוש בכלים הטכנולוגיים חייב להישען על שפה ותפיסה דיגיטלית עשירות החל מהרגע הראשון של ההכשרה המגובות בממשקים פשוטים וברורים. אם לא כך, גם הצגת התפריט המגוון והמרשים ביותר של כלים טכנולוגיים לא יהיה אפקטיבי.
- **שימוש מגוון במרצים** – ההכשרה תכלול מגוון מרצים אקדמאים וחוף אקדמאים בעלי רקע שונה כגון, פקידות בכירה בשלטון המרכזי והמקומי (ר' להלן), שופטים, ראשי ערים, אנשי צבא, פוליטיקאים, עיתונאים, יזמים חברתיים, אנשי עסקים וכן בוגרי התכנית.
- **שילוב פקדי ממשל** – פעילויות ההכשרה יכללו **בהיקפים משמעותיים** שילוב של מנהלים בכירים ומנהלי דרגי ביניים הממלאים תפקיד משמעותי מרכזי בשירות הציבורי.

- שימוש מגוון במנגנוני בקרת איכות כלפי תכנית הלימודים של ההכשרה הבסיסית, המתודות ההכשרתיות, סגל ההכשרה – לאורך התכנית ייעשה שימוש באופן קבוע במנגנוני בקרת איכות הן "תוך כדי תנועה" כהערכה מעצבת שמטרתה לשפר ביצועים, הן באמצע שלב ההכשרה והן בסוף כל מחזור כהערכה מסכמת. מנהל/ת התוכן יהיה הדמות המרכזית המתפעלת את מנגנוני בקרת האיכות בפיקוח מנהל/ת ההכשרה. להרחבה, ר' סעיף 12 – מנגנוני בקרת איכות.
- הערכת הצוערים והסמכתם – צוות ההכשרה הבסיסית (מנהל/ת תכנית ההכשרה מטעם האגף וצוות ההכשרה מטעם הזוכה) יהיה אמון על הערכת הצוער. במידת הצורך יצטרפו אליו דמויות רלוונטיות נוספות מטעם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". על המציע לבנות מודל הערכה של הצוערים באופן תקופתי לאורך ההכשרה ובסופה שתשמש הן לפיתוח האישי והן לצורכי בקרה. המודל כולל שיחות אישיות, למידת עמיתים, שיחות הערכה וכיו"ב.
- צוות ההכשרה יגבש מודל הסמכה למרכיבי ההכשרה המרכזיים והמשמעותיים ביותר, לרבות הסמכה מסכמת לשלב הכשרת הבסיס כולו. המודל יהווה כלי לאבטחת איכות והפנמת מרכיבי תכנית ההכשרה המרכזיים.
- ניהול הידע המצטבר מתכנית ההכשרה לרבות תיעוד תכנים, פרטי מרצים, משובים על הפעילות, הפקת לקחים. השמשת הידע באופן שוטף לשימוש אגף הצוערים באמצעות מנהל/ת תכנית ההכשרה.
- שותפות הצוערים בעיצוב ותכנון הפעילויות – הצוערים יהיו שותפים לאורך הדרך לתכנון ועיצוב התכנית באמצעות נטילת אחריות בחלק מהארגון הנדרש לקיום פעילויות ההכשרה, ביצוע משימות התוכן ומתן משובים.
- שימוש ברקע האישי והמקצועי, בתחומי העניין ובכישוריו של הפרט בתוך מסגרת קבוצתית – יש לעשות שימוש ברקע ובמומחיות האישית של הצוער, קרי, ניסיון, השכלה, רקע אישי, תחומי עניין, להט וכישורים, בהקשר לפעילויות הנלמדות. על התכנית לספק לפרט בקבוצה מקום לביטוי הנ"ל במבנה התכנית, בתכניה ובשיטות הלימוד. כל זאת תוך שמירה על האיזון מצד אחד של המרחב המקצועי והאינדיבידואלי ומצד שני המרחב הקבוצתי הרב תחומי.
- שיתוף רשת הצוערים והכנת הצוערים לכניסה לרשת – צוות ההכשרה יפעל לשלב בתכנית באופן מקסימלי את חברי רשת הצוערים בפרט וחברי רשת "עתודות לישראל" בכלל.
- דינמיות והתחדשות תוך מבט השוואתי בלתי פוסק – פיתוח ועדכון מתמיד של תכני ההכשרה ושל מתודות ההכשרה וסנכרון בין התכנים והמתודות הנ"ל בראייה מחזורית ורב-שנתית, בהתאם למגמות המקודמות בשירות המדינה וכן לצרכים ואתגרים המתפתחים בשירות המדינה מעת לעת. והכל- תוך חיבור לחזית הידע המקצועי ולשיטות ומתודות הכשרה מתקדמות בארץ ובעולם, ובהתאם לתהליכי משוב ותחקור שוטפים של תכנית ההכשרה (תכנים, מתודות, מרצים ומנחים).
- הכשרה בראי ההשמה והעבודה הרשתית – יש לתכנן, לבנות ולהכשיר את הצוערים כקבוצה וכפרטים באופן שיתמוך את שלב ההשמה הכולל את השמתם ואת חברותם ברשת הצוערים אשר סיימו את תקופת הכשרתם. בתוך כך, יש לאזן ולסנכרן בין צורכי הצוערים,

יכולותיהם והפוטנציאל הטמון בהם מחד לבין צורכי המערכת מאידך. במובן זה יודגש שתכנית ההכשרה והשיבוצים להשמה אינם בגדר "תכנית כבקשתך" עבור הצוערים, אלא מבוססים על שאיפה למקסום פוטנציאל התרומה של כל צוער לשירות המדינה- הן בראיית ההשמה הראשונה והן בתכנון מסלול השירות לטווח ארוך.

1.1. פעילויות הכשרה ושיטות לימוד באחריות צוות ההכשרה הבסיסית

כאמור, הזוכה - יחד עם מנהל/ת ההכשרה מטעם אגף בכיר צוערים לשירות המדינה - יתאים, ימשיך לפתח, יבצע ויארגן פעילויות הכשרה לאורך מחזור של 10 חודשים על-פי התימות המרכזיות הבאות:

שלב ההכשרה הראשון במתכונת של שבוע מלא (10 החודשים הראשונים):

- היכרות אישית וקבוצתית, אוריינטציה ומבואות
- היכרות השלטון המרכזי והשלטון המקומי
- תשתית תיאורטית-אקדמית אינטר-דיסציפלינרית בסיסית.
- היכרות עם חברה אזרחית וקהילות שונות בחברה בישראל.
- תהליכים אישיים של הכוונה וייעוץ קריירה- פעילויות לזיהוי תחומי להט וחוזקות אישיות של כל צוער, הן לקראת הבחירה ביעד התמחות והשמה ראשונה, והן ככלי עבודה לצוער לניהול עצמאי של המשך מסלול הקריירה שלו בשירות המדינה.
- פעילויות אינטנסיביות ומותאמות באופן פרטני לפיתוח האישי של כל צוערת וצוער.
- גיבוש הקבוצה, חיזוק, הצמחת המנהיגות בה וטיפול בה כאורגן בסיס שישתלב ברשת הצוערים בפרט וברשת הרחבה של 'עתודות לישראל' בכלל.

כלל התקופה תלווה, בין השאר בפעילויות הכשרה ושיטות הלימוד הבאות:

פעילויות הכשרה למחזור

- **סמינר פתיחה** – סדנה בת יומיים במסגרת פתיחת שלב ההכשרה. מטרתה הן גיבוש הקבוצה, תיאום ציפיות, הצגת התכנית ומהלכה ופתיח לתחילת ההכשרה מבחינה פורמלית ויישומית.
- **סדנת סיכום שלב ההכשרה הבסיסית** – סדנה שמטרתה להוות סיכום אינטגרטיבי של שלב ההכשרה מבחינה מקצועית: קבוצתית ואישית ושיקוף הסיכום לאגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' ולוועד המנהל של התכנית.
- **סמינר דרום וצפון לאורך השנה (כוללים לינה)** – כאמצעי לחקר על פעילות הממשלה, היכרות עם אוכלוסיה, אתגרים ייחודיים לתא שטח וכיוב'.
- **10-12 סיורי שטח** – יציאה מגבולות מתקני ההכשרה להכרת הנדבכים השונים שמרכיבים את החברה הישראלית במטרה להבין מקרוב את החברה אותה המדינה משרתת. סיורים אלה יתמקדו בין השאר במוסדות הממשל המקומי, בחברה אזרחית, במגזר העסקי וכיו"ב ומטרתם לחשוף את הצוערים לגורמים, אירועים ותהליכים בשטח תוך שימת דגש על התבטאותם של נושאי הלימוד וההכשרה בהם.

- **סיורים לימודיים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי** – היכרות עם מירב משרדי הממשלה, יחידות הסמך הממשלתיות, חברות ממשלתיות, הרשות מחוקקת והרשות שופטת על נדבכיהם השונים והקשרים והממשקים ביניהם.
- **סדנאות, קורסים ומרצים מן החוץ בהתאם לסעיפים: אשכולות ההכשרה הבסיסית וסעיף 7.3 - צירי רוחב בהכשרה הבסיסית. לפחות 6 ימי עיון / סדנאות מקצועיות מתוך אשכול 5 – 'ארגז הכלים הניהוליים' המודל כולל שיחות אישיות, למידת עמיתים, שיחות הערכה וכיו"ב.** בניית כלים מעשיים (מתודולוגיים וטכנולוגיים) הנחוצים להובלת שינויים, פרקטיקות לפיתוח מדדי ביצוע ותוצאה, ניתוח עלות-תועלת, אבטחה ובקרת איכות; ניהול ידע ומערכות מידע; ניהול מו"מ; שיפור יכולות תחביר וכתביבה, שליטה בתוכנות ובינה מלאכותית ותוכנות שונות להכנת מצגות, שיפור יכולות העברת מסרים, בניית שותפויות ורשתות חברתיות וכיו"ב. מבין הסדנאות הללו יש לשים דגש על תכנים וכלים המתאימים יותר לשלב ההכשרה הבסיסית, מתוך הבנה שיינתנו הכשרות המשך במסגרת שלב ההשמה במתכונת של On The Job Training ובתוך ההקשר של עבודה מעשית בשטח.
- **מודולות אקדמיות** – לפחות 3 קורסים ו/או מודולות אקדמיות של מרצים בכירים מהארץ שיעבירו תשתית אקדמית הנחוצה לצוערים ולפחות מודול אקדמית אחת עם מרצה בינ"ל בכיר.
- **הערכת הצוערים והסמכתם** – מעבר לציר הפיתוח האישי עליו צוות ההכשרה יעבוד עם כל צוער בהכשרה באופן שוטף ויום יומי, תבוצענה פעולות תקופתיות הכוללות שיחות אישיות עם צוות ההכשרה, הערכות תקופתיות, מתן משובים עתיים, למידת והערכת עמיתים ומבחני הסמכה לרגל תום תקופת ההכשרה. כל אלה יעשו בפתיחה ובסיום כל מחזור הכשרה.
- **סמינר בחו"ל** – סיור לימודי בן כ- 10-12 יום במטרה להקנות לצוערים נקודת מבט רחבה, השוואתית, שונה וביקורתית על מודלים שונים ו- best practices של שירות ציבורי במדינות שונות, סוכנויות עצמאיות, חברה אזרחית ולימוד והיכרות מעמיקה עם פועלם של מוסדות בינ"ל כגון OECD, הבנק העולמי וכיו"ב ומוסדות אקדמיים בינ"ל מובילים.
- יודגש שעלות הסיור הלימודי תיקבע ותמומן על-ידי המדינה (בסעיף תקציבי נפרד ללא קשר למסגרת התקציבית שתיקבע במכרז הנדון). הרכב ותכני הסיור ייקבעו במשותף עם הזוכה, וארגון וביצוע הסיור יוטל על הזוכה לרבות מינוי בעל תפקיד ייעודי לטובת הכנה, תיאומים, היסעים, לינה, הסעדה, קישור לגורמי תוכן ועוד והתלוות גורמים מטעם צוות ההכשרה לסיור.
- **טקס סיום** – טקס סיום המסמל את שלב המעבר מצוער בשלב ההכשרה לחבר רשת הצוערים בראשית מסלול הקריירה שלו בשירות המדינה. הטקס ייצר פלטפורמה משותפת בין כל הלוקחים חלק בתוכנית: השותפים האסטרטגיים, החונכים, חברי הרשת והצוערים ומשפחותיהם.

שיטות לימוד

- על הזוכה יהיה לשלב בעשייתו ההכשרתית מגוון שיטות לימוד כגון:
 - **למידת עמיתים** – למידה משותפת לאורך ההכשרה על מנת לחשוף ידע סמוי בקרב המשתתפים ולסייע ביצירת ידע חדש בעל ערך רחב יותר מן הלמידות הפרטניות וממקום שוויוני.
 - **עבודות חקר** – פעילות צוותי צוערים האורכת בין מס' שבועות לבין מס' חודשים ובה חוקרים הצוותים גופים שונים במגזר הציבורי בהתאם לתחומי העניין והקידום המקצועי. הביטוי

לעבודת חקר יכול להיות במסגרת יחידות הלימוד, הגשת עבודה, תמצית מנהלים וכיוצא באלה.

לסיכום, מצופה מן הזוכה להציג ו/או לפתח וכן ליישם מגוון שיטות לימוד ייחודיות וחדשניות תוך קישור לדברים הבאים:

- (א) העקרונות הנלווים המפורטים לעיל בסעיף 8.1;
- (ב) פעילויות ההכשרה הבסיסית המפורטות לעיל בסעיף 8.2;
- (ג) רוח הקבוצה שתיבחר.

2.9 מתכונת ההכשרה

- 1.2. **התכנית תתקיים בירושלים במתקני הכשרה שייקבעו על ידי נציבות שירות המדינה** – לנוכח אינטנסיביות התכנית, מיקום צוות התכנית בירושלים, ובכלל כך בקרבת נציבות שירות המדינה, וכן בסמוך למשרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את ההתמחות במקביל לתכנית ההכשרה.
- 1.3. פעילויות ההכשרה הבסיסית תתקיימנה חלקן במתקני ההכשרה וחלקן מחוץ לכתלי מתקני ההכשרה (בירושלים וברחבי הארץ) בהתאם למבנה התכנית, פעילויות ההכשרה ושיטות הלימוד שתיקבענה בהתאם למפורט בהמשך מסמך זה, להחלטת מנהל/ת תכנית ההכשרה ובהתאם להצעת המציע.
- 1.4. באחריות צוות ההכשרה הבסיסית לתאם את כלל המועדים בהם יידרשו כיתות לימוד או כל מתקן נדרש לפעילויות הכשרה שאינן במתקני ההכשרה הקבועים.
- 1.5. במתקני ההכשרה ימצאו: משרד למנהל/ת תכנית ההכשרה, שני משרדים לצוות ההכשרה מטעם הזוכה, עמדת עבודה לרכז התפעול וחדר ישיבות המיועד ל-8 אנשים, כיתת לימוד קבועה (כיתת סמינר) לקבוצת הצוערים ועוד כיתת לימוד זמנית לקבוצת הצוערים שנמצאים בסוף תקופת ההכשרה.
- 1.6. למען הסר ספק, נציבות שירות המדינה נושאת בעלויות מתקני ההכשרה ופעילויות במתקנים אלה אינה כרוכה בתשלום מצד הזוכה.
- 1.7. **תקופת ההכשרה** כוללת את פרק הזמן שבו מחזור מצוי בשלב ההכשרה. פרק זמן זה מתוכנן להימשך 10 חודשים (כמפורט בסעיפים לעיל), אך נתון לשינויים קלים שיבוצעו בתיאום עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה.
- 1.8. בכוונת עורך המכרז לפתוח מחזור אחד בשנה. יודגש, כי מספר המחזורים המתוכנן בכל שנה הוא הערכה בלבד ואינו מחייב את עורך המכרז.
- 1.9. מחזור ההכשרה הקרוב – מחזור י"ג של תכנית הצוערים לשירות המדינה צפוי להיפתח במהלך חודש מרץ 2027. צפי לפתיחת מחזור חדש הינו חודש מרץ בכל שנה.
- 1.10. יודגש, כי מועדי פתיחת מחזורי ההכשרה כמפורט לעיל, הנם על בסיס הערכה בלבד, ולעורך המכרז שמורה הזכות, על פי שיקול דעתו, להחליט בכל שנה האם לפתוח מחזור הכשרה חדש נוסף, וכן לדחות או להקדים את מועד פתיחת מחזורי ההכשרה המפורטים לעיל. כל זאת בהודעה בכתב לזוכה של 60 יום מראש.
- 1.11. **הסיור הלימודי לחו"ל** צפוי להתקיים בתום תקופת ההכשרה הבסיסית ולפני תחילת תקופת ההשמה, אך ייתכן ומועד זה ישתנה בהתאם לתכנית הלימודים המעודכנת וללקחים ממחזורים קודמים. כאמור לעיל בסעיף 7.2 הסיור יימשך כ-10-5 יום, עלותו תיקבע ותמומן על-ידי המדינה, הרכבו ותכניו ייקבעו במשותף עם הזוכה, וארגון וביצוע הסיור יוטל על הזוכה לרבות הכנה, תיאומים, היסעים, לינה, הסעדה, קישור לגורמי תוכן ועוד והיתלוות חלק מצוות ההכשרה לסיור.

- 1.12. ב- 10 החודשים הראשונים, מתכונת ההכשרה של הצוערים תתפרס על פני 5 ימים בשבוע (אורכו של יום מלא הוא 8 וחצי שעות), ומתוכם יום אחד או שניים שיהיו קצרים באופן יחסי (4-6.5 שעות) והשאר מלאים. יובהר שמסגרת זו היא עקרונית ובשבועות חריגים בהם ישנם ימים ארוכים (לדוגמה, עקב סיור שאורך יותר שעות) ניתן לפרוס את ימי הלימוד בצורה שונה שלא תפגע בסך שעות הפעילות בשבוע העבודה.
- 1.13. יובהר כי פעילות ההכשרה הבסיסית היא רצופה ואינה נפסקת ממועד פתיחת ההכשרה של כל מחזור ועד לסיומו בתום 10 חודשים. האמור לעיל אינו מתייחס לחגים, חופשות מרוכזות בשירות המדינה ומועדים שייקבעו מראש לצורך למידה עצמאית בהתאם לצרכים המשתנים ולהצעות המגישים.
- 1.14. מטבע הדברים, מצופה מצוות ההכשרה ללוות את הקבוצה בכל ימות השבוע לרבות זמינות לצרכי הצוערים, במידת הצורך, גם בימים עבודה בהם מתקיימת פעילות באופן מקוון או במקרים בהם הצוערים מבצעים הכשרה מעשית במשרדי הממשלה.
- 1.15. פעילות סופ"ש תתאפשר אחת לשנה לשיקול מנהל/ת תכנית ההכשרה. לינה מחוץ לבית במסגרת סיורי השטח תתקיים לפחות 2 פעמים במחזור, זאת בנוסף ללינות במסגרת סדנאות פתיחה, סיכום וסיור לימודי בחו"ל.
- 1.16. נציבות שירות המדינה תנהל את תכנית ההכשרה באמצעות מנהל/ת תכנית ההכשרה מטעמה. מנהל/ת אגף בכיר צוערים לשירות המדינה י/תגדיר את מידת ואופן המעורבות שלו מנהל/ת שלב ההכשרה בניהול השוטף של תכנית ההכשרה והקביעות המקצועיות הנדרשות, כולל בקביעת התכנים בתכנית ובהם בחירת המרצים (פנימיים – מקרב עובדי שירות המדינה או השירות הציבורי ומרצים חיצוניים). למען הסר ספק יובהר כי לזוכה אין סמכות לקבוע באופן עצמאי את התכנים והדוברים, הנ"ל יעשה בכפוף לאישור מנהל/ת ההכשרה.
- 1.17. תכנית ההכשרה הבסיסית הסופית אשר כוללת מועדים, תכנים ומרצים, תקבע בתיאום בין גורמי המציע הזוכה לאגף בכיר צוערים לשירות המדינה' בנציבות שירות המדינה, בכל מקרה לא יאוחר מחודש לפני פתיחת מחזור ההכשרה. יובהר שבוסס תכנית ההכשרה הנ"ל על תהליכי בקרת איכות שהופקו מהפעלת ההכשרה במחזור הקודם.

2. הרכב כוח-אדם של צוות ההכשרה הבסיסית

להלן הגדרות ודרישות התפקידים המבוקשות. יובהר כי הדרישות לתפקידים מפורטות לעיל במסגרת תנאי הסף ואמות המידה (סעיפים 5 ו-8 לגוף המכרז). הפירוט שלהלן הינו מעבר לנדרש בתנאי הסף ובאמות המידה, לצורך המחשה מהי דמותו של בעל התפקיד כמצופה על ידי המזמין. יודגש כי נושאי התפקידים שלהלן בראש ובראשונה אמורים להוות מודל לחיקוי עבור הצוערים מבחינה מנהיגותית, ערכית ומקצועית.

10.1 מנהל/ת תכנית ההכשרה הבסיסית

התפקיד יאוּשׁ על ידי עובד/ת מדינה באגף בכיר צוערים לשירות המדינה' בנציבות שירות המדינה. לצדו/ה יעמיד הזכין 3 אנשי צוות – להלן 'צוות ההכשרה מטעם הזוכה'. המנהל/ת י/תהווה את הסמכות העליונה לניהול תכנית ההכשרה ויחד עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה הם יהיו את צוות ההכשרה הבסיסית.

תפקידים:

- **כעובד מדינה**, מנהל/ת תכנית ההכשרה נושא באחריות ובסמכות לצוערים בתקופת ההכשרה ובכלל זה:
 - ניהול ישיר של הצוערים בתקופת ההכשרה על כל המשתמע מכך.
 - קביעת המדיניות של תכנית ההכשרה ובכלל זה התוויית הקווים המנחים של תכנית ההכשרה של כל מחזור ואישור התכנית המפורטת, הובלת כלל הפעילות שמיושמת ע"י צוות ההכשרה בשותפות עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה,

- הבניית תהליכים פנימיים והכשרתיים מול צוות ההכשרה מטעם הזוכה ומול צווערים וכד'.
- כחלק מהיותו עובד נציבות שירות המדינה באגף בכיר "צווערים לשירות המדינה", מנהל/ת תכנית ההכשרה אמון על החיבור לשירות המדינה ובכלל זה:
 - אחריות ליישום מדיניות המערכת הממשלתית במסגרת תקופת ההכשרה.
 - העברת תכנים הנוגעים לעשייה הממשלתית, לשירות המדינה ולהשתלבות בו.
 - הגורם המקשר והמתאם בין צוות ההכשרה מטעם האגף לשאר עובדי אגף "צווערים לשירות המדינה" ושאר פעילויות האגף מול הצווערים לאורך ציר הזמן, על מנת ליצור סינרגיה בין תקופת ההכשרה של הצווערים לבין תקופת השמתם כך שתקופת ההכשרה תכתב עם הצרכים הממשלתיים המשתנים באמצעות:
 - תהליכי פיתוח אישי ומקצועי המוכוון ליכולות הסתגלותיות למערכת תוך הובלת שינויים
 - התאמת תכני הכשרה ושינויים מעת לעת
 - ייעוץ במסלול קריירה לצווער לרבות בחירת השמה ראשונה בפרט וסיוע לאורך מסלול הקריירה בכלל.
- מנהל/ת תכנית ההכשרה כפוף באופן ישיר למנהל אגף בכיר 'צווערים לשירות המדינה'.

10.2 מנהל/ת תוכן

תפקידים:

- ניהול ופיתוח התכנים של תכנית ההכשרה הבסיסית, בהתאם למדיניות ולהכוונה של מנהל/ת תכנית ההכשרה, וכן פיתוח מקצועי של צוות ההכשרה לרבות רענון ושיפור מתמיד של תכני הלימוד וההכשרה, תוך שיתוף מנהל הפיתוח האישי-קבוצתי (ר' להלן בהמשך), ובכלל זה:
 - חידוד ורענון של הגדרת מטרות ויעדי תכנית ההכשרה הבסיסית ופיתוח מתמיד של שיטות ההדרכה – תכנית הלימודים, מערכי השיעור, מסגרות ההדרכה, עבודות, מבחנים, תרגול וכיו"ב.
 - הגדרת חומרי הלימוד הנדרשים: ספרות, לומדות, מדריכים, עזרי לימוד, מצגות וכיו"ב.
 - התוויית מדיניות ושפה הכשרתית של Digital by Default.
 - אחריות על ביצוע תכנית הלימודים המחזורית שנקבעה.
 - הוצאתם לפועל של מסגרות לימוד (סמינרים/סורים/הרצאות וכדומה).
 - ריכוז מנגנוני טיוב התכנים של תכנית ההכשרה לרבות תחקור, בקרה ומשובים (ר' סעיף 12 בהמשך).
- אחריות על תהליכי ההערכה וההסמכה של הצווערים.
- אחריות על קורסי התשתית האקדמית הבסיסית ובכלל זה:
 - הגדרת הקורסים הנדרשים לצווערים בהתאם לתכני הלימוד הנדרשים ומשתנים שעולים מצורכי שירות המדינה.
 - בחירת המרצים והקורסים האיכותיים והמתאימים לתכנית.
 - אחריות מלאה על ארגון ותיאום הקורסים.

- סנכרון בין תוכני הקורסים לבין שאר תכנית ההכשרה הבסיסית.
- הגדרת והתאמת פרופיל ורמת המרצים הנדרשת ותחומי התמחותם לתכני הלימוד ואוכלוסיית הצוערים בתכנית ההכשרה.
- דרישות לתפקיד מנהל/ת תוכן:
 - רקע וניסיון עשיר בפיתוח הדרכה, הכשרות ותכנים מקצועיים בעולמות התוכן הרלוונטיים לרבות:
 - ניסיון בעבודה ממשלתית והיכרות מעמיקה עם עבודת הממשלה, ממספר זוויות ובעבודה מרובת ממשקים.
 - כתיבת תכניות הכשרה למנהיגות ופיתוח מצוינות.
 - הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר השלישי.
 - פיתוח וארגון קורסי הכשרה.
 - ידע בשיטות הדרכה ומתודולוגיות הטמעה.
 - ידע וניסיון בכלי הכשרה דיגיטליים.
 - ניהול וביצוע של בקרת איכות עבור קורסים, פעילויות הכשרה וסגלי הוראה והדרכה.
 - הנחיה והעברה של מגוון תחומי תוכן הרלוונטיים להכשרה.
 - שימוש במתודות וכלי הדרכה חדשניים.
 - היכרות קרובה עם העשייה הממשלתית בפרט ועם עשייה ציבורית בכלל.
 - יכולות עמידה מול קבוצות ומול גורמים בכירים.
 - יכולות וניסיון ניהוליים, יכולות הובלת תהליכים.
 - יתרון לעבודה קודמת במסגרת שירות המדינה ו/או השירות הציבורי ו/או מול שירות המדינה, כולל ניסיון בתהליכי עבודה ממשלתיים וכד'.

מנהל/ת פיתוח אישי-קבוצתי

10.3

תפקידים:

- אחראי על ציר הפיתוח האישי ועל ציר הפיתוח הקבוצתי כפי שהוגדרו ותוארו מעלה, ובכלל זה -
 - הובלה של מחזור הצוערים מבחינה מקצועית, אישית, קבוצתית ולוגיסטית בהתאם למדיניות ולהכוונה של מנהל/ת תכנית ההכשרה.
 - אחריות על פיתוח קבוצתי-רשתי של המחזור לכדי קבוצת הובלה בעלת זהות משותפת, דינמיקה קבוצתית קונסטרוקטיבית, אחריות קולקטיבית וערבות הדדית.
 - מודל לחיקוי והתנהלות בשלוש רמות מקבילות - רמת הקבוצה/המחזור, רמת הפרט ורמת התכנית (משימות רוחב):
 - משימות ברמת הקבוצה/המחזור:
 - הנחייה של פרקי ידע ומיומנויות נדרשות.
 - תמיכה והנחייה ללמידה בונה לרבות למידת עמיתים.
 - קביעת יעדים קבוצתיים – רשתיים ומדדים לבחינתם.
 - בניית קבוצת עמיתים מחזורית לרבות אחריות על הדינמיקה הקבוצתית ורמת הגיבוש בקבוצה.

- דאגה לרמה קבוצתית גבוהה מבחינה מקצועית בתקופת ההכשרה ובכלל.
 - ארגון ולוגיסטיקה של למידת הצוערים.
 - משימות ברמת הפרט:
 - בקרה והערכה לצוערים על הכשרתם.
 - ליווי מקצועי של הצוער/ת.
 - חניכה, ליווי ואימון אישי לצוער/ת.
 - סיוע והכוונה של הצוערים לקראת בחירת יעד להתמחות.
 - טיפול בבעיות פרט במידת הצורך/בחריגים.
 - המשימות ברמת התכנית:
 - סיוע למנהל/ת תכנית ההכשרה בביצוע תפקידו/ה.
 - שמירה על סינרגיה בין הצירים המרכזיים בתכנית ההכשרה תוך סנכרון מתמיד עם מנהל/ת התוכן.
 - סיוע בהכוונה של הצוערים ליעדי התמחות ותפקידים להשמה.
 - השתתפות פעילה בדיווח ובקרה על פעילויות התכנית.
- דרישות לתפקיד מנהל/ת פיתוח אישי-קבוצתי:
- יכולת עבודה מוכחת מול קבוצה: יכולת הובלת קבוצה וראייה תהליכית. מיומנות ויכולת לבניית קבוצה וגיבושה לאחר תהליכי המיון. ניסיון בתהליכי גיבוש קבוצות והכוונתן, פיתוח קבוצתי והערכת קבוצות. יכולת לאבחן דינמיקה של קבוצות והשפעה על כך בצורה נכונה ואפקטיבית;
 - יכולת עבודה מול הצוער כפרט: יכולת ומוטיבציה לקחת חלק בתהליך הבנייה של כוח אדם מוביל, מנהיגותי, ערכי, עצמאי, בעל ראייה ארוכת טווח ומסוגלות גבוהה. יכולת למתן משוב והערכה – יכולת אבחון, מעקב, בקרה ומתן משוב לצוער על תפקודו ברמה פרטנית בהכשרה;
 - יכולת עבודה בצוות עמיתים;
 - יצירה ותחזוקה של קשרי חוץ עם גורמים בכירים;
 - יתרון להיכרות קרובה עם העשייה הממשלתית בפרט ועם עשייה ציבורית בכלל לרבות עבודה קודמת במסגרת שירות המדינה ו/או השירות הציבורי – בדגש על ניסיון בפיתוח וליווי מנהלים במגזר הציבורי.

10.4 רכז/ת תפעול ההכשרה

תפקידים:

- אחריות על כלל ההיבטים הלוגיסטיים של התכנית – תיאום פעילויות ההכשרה לרבות סיורים, הרצאות, ימי עיון, מתקני הכשרה וכיו"ב, וידוא זמינות, הימצאות ותקינות עזרי הדרכה (רגילים וטכנולוגיים) המותאמים לפעילות;
- אחריות על תחום הרכש – תשלומים, ביצוע תקציבי, דיווחים תקציביים וכיו"ב;
- אחריות על ריכוז האופרציה של גמול ההשתלמות של הצוערים, ככל שתאושר על ידי הגורמים המוסמכים.

דרישות לתפקיד רכז/ת תפעול ההכשרה:

- יכולת עבודה בצוות עמיתים;

- יכולות תפעול של אופרציות ארגוניות ולוגיסטיות לרבות ניסיון בתחום הרכש ו/או ריכוז תהליכי עבודה ארגוניים ;
- יכולות סדר, ארגון והבניית תהליכים.
- שליטה מלאה בכלים דיגיטליים ורמה גבוהה של מיומנויות עבודה בסביבה ממוחשבת.
- 10.5 המציע יצרף (נוסף על הטבלה המפורטת בהצעת המציע) מסמך קורות חיים עבור כל אחד מהמוצעים מטעמו במבנה הבא :
 - פרטים אישיים ;
 - ניסיון מקצועי ;
 - היסטוריית העסקה (כולל פירוט הקורסים בהם נטל העובד חלק ובאיזה תפקיד) ;
 - השכלה ;
 - ממליצים רלבנטיים מעשר השנים האחרונות.
- 10.6 המציע אחראי לוודא את אמיתות קורות החיים של כל אנשי הצוות המוצעים על-ידו.
- 10.7 עורך המכרז יראיין בשלב בדיקת ההצעות כל אחד מאנשי הצוות המועמדים המוצעים, וכן יפנה לממליצים.
- 10.8 רשימת אנשי צוות המציע היא מחייבת והמציע מתחייב שלא להחליף את אנשי הצוות במהלך התכנית, אלא בנסיבות מיוחדות ובתנאים המפורטים בסעיפים 13.13-13.15 בגוף המכרז.

3. ארגון לוגיסטי של פעילויות ההכשרה

- 3.1 המציע יספק שירותי ארגון הדרכה, תפעול ורכש קבועים לאורך כל תקופת ההתקשרות לרבות ארגון, תיאום וביצוע של כלל הפעילויות הנגזרות מהצעתו. כמו כן, המציע יהיה מופקד על ארגון וביצוע פעילויות אשר יוזמנו מעת לעת על-ידי עורך המכרז.
- 3.2 השירותים יכללו, בין היתר, את המרכיבים הבאים :
 - הכנה מוקדמת, הזמנה, קביעה ותיאום של פעילויות הכשרה לרבות שיריון מרצים ואולמות הכשרה היכן שהפעילות מתקיימת מחוץ למתקני ההכשרה.
 - תיאום כל שינוי צפוי והודעה על כל שינוי לא צפוי לכל משתתפי הפעילות ונציג המשרד.
 - תיאום מפגשים ושיבות.
 - ארגון ותיאום הסעות, הסעדות ולינות היכן שנדרש.
 - תיעוד מלא של פעילויות ההדרכה.
 - הפקה והפצה של חומרי לימוד למשתתפים, לרבות מקראות הכוללות את כל החומר הלימודי הנדרש לצורך התכנית - בעדיפות לאמצעים דיגיטליים. בנוסף יינתנו למשתתפים הסילבוסים והעתקי המצגות שיוצגו במסגרת הפעילויות השונות.
 - נוכחות מתמדת במקום ההכשרה ככל שיידרש לצורך מימושה התקין של הפעילות.

- פיקוח ורישום נוכחות צווערים.
 - ארגון ותכלול נושא גמול ההשתלמות – עבודה שוטפת עם הגורמים הרשמיים האמונים על הנושא, המפקחים והמעקב השוטף.
 - פתרון בעיות ארגוניות / לוגיסטיות / הדרכתיות המתעוררות במהלך קיום הפעילות ולשביעות רצונם של נציגי המשרד.
 - הסדרת תשלום לספקים.
 - בקרת איכות (ר' סעיף 11 להלן) לרבות ניהול כלל הפעילויות באופן ממוחשב אשר מאפשר שליפת נתונים, דוחות בקרה תקופתיים כפי שישוכמו בין מנהל/ת תכנית ההכשרה לצוות ההכשרה מטעם הזוכה ופיקוח בזמן אמת.
- 3.3. למען הסר ספק, הצווערים יישאו בהוצאות לרכישת מזון, למעט במסגרת פעילויות המתקיימות למשך יום שלם ויותר מחוץ לכותלי מתקני ההכשרה ובפעילויות המתקיימות במקומות בהם אין נגישות לרכישת מזון באופן עצמאי. בימים אלה על המציע לספק מזון לצווערים במסגרת הצעת התקציב (פרק אומדן תקציב הפרויקט של מכרז זה ובתיאום עם מנהל/ת תכנית ההכשרה).

4. מנגנוני בקרת איכות (הערכה, מעקב, דיווח ובקרה)

- 4.1. המציע יפעיל ארבעה מנגנוני בקרת איכות על-פי החלוקה הבאה:
- מנגנוני בקרה והערכת צוות ההכשרה מטעם הזוכה.
 - מנגנוני בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה.
 - מנגנוני טיוב הכשרה (פיתוח הדרכה) – מנגנוני תיעוד ותחקור פעילות, הפקת לקחים והטמעתם לצד פיתוח ידע הדרכתי חדש, ניהול והטמעתו.
- 4.2. **עקרונות וקווים מנחים לפיתוחם והפעלתם של מנגנוני בקרת האיכות:**
- המציע יתאר את המבנה, השיטות, כלי ההערכה והמדדים לפיהם יופעלו מנגנוני בקרת האיכות של תכנית ההכשרה, תוך התייחסות לעקרונות ולקווים המנחים הבאים:
 - **למנהל/ת התוכן אחריות כוללת על בקרת האיכות** – מנהל/ת התוכן הוא הדמות המרכזית הבונה ומתפעלת את מנגנוני בקרת האיכות של תכנית ההכשרה וצוות ההכשרה.
 - **פיתוח הדרכה ובקרת איכות מתמשכים** – מנגנונים אלה יתבצעו "תוך כדי תנועה" כהערכה מעצבת שמטרתה לשפר ביצועים, בתחילת, במהלך ובסוף כל מחזור צווערים כהערכה מסכמת, ולפיכך גם יעודכנו מעת לעת בהתאם.
 - **לבקרת האיכות שותפים קהילה רחבה של צרכנים** – קהילת ההשפעה והתרומה לשפור מנגנוני בקרת האיכות ופיתוח ההדרכה כוללת: מנהל/ת תכנית ההכשרה, צווערים, חברי רשת, משרדי הממשלה הקולטים את הצווערים לאחר ההכשרה הבסיסית. כל אלו בנוסף לגורם בעל האחריות הכוללת על התכנית, קרי, הנהלת התכנית מטעם נציבות שירות המדינה.
 - **משובים בכתב ובע"פ, ליחיד ולקבוצה, הם כלי מרכזי (אך לא יחיד) לבקרת איכות** – המציע יעשה שימוש במשובים על מנת להעריך את תכני ההכשרה, המרצים והמנחים בהכשרה ומתודות ההכשרה.
 - המשובים יועברו במהלך ולאחר הפעילות לקהילת הצרכנים המפורטת לעיל או לחלקה, זאת בהתאם לרלוונטיות הנושא הנבדק עבור קהל היעד.
 - מעבר למשוב בכתב, על המציע לקיים עם המשתתפים משובים בעל-פה באופן שוטף.

המציע יהיה אחראי לריכוז ולניתוח המשובים שמולאו ונחתמו על-ידי קהילת הצרכנים המפורטת בסעיף הקודם. תוצאות ניתוח המשובים והפעולות המתקנות המתוכננות לשם השינויים הנדרשים בתכנים ו/או שיטות ההוראה שהתגלו מן המשובים, יועברו על ידי המציע למנהל/ת תכנית ההכשרה תוך 15 ימי עבודה ממועד סיום הפעילות הספציפית.

על המציע לפרט אודות כלים נוספים מלבד משובים בהם הוא מתכוון לקיים בקרת איכות על תכני ההכשרה, המרצים והמנחים ההכשרה ושיטות ההכשרה.

- **רף ציפיות מוגדר וידוע לכול כבסיס לבקרת האיכות** – מנגנוני בקרת האיכות יישענו על הגדרה מדוקדקת בכתב וידועה לכול של הציפיות מהצווערס, מסגל ההכשרה ומטיב פעילויות ההכשרה.
 - **למנהל/ת פיתוח אישי-קבוצתי תפקיד משמעותי בהערכת הצוער** – מנהל/ת הפיתוח האישי-קבוצתי הוא הדמות המרכזית להערכת הצוער בהיבטי פיתוח מיומנויות וכישורים אישיים קבוצתיים.
 - **הערכת עמיתים והערכה עצמית של הצוערים** – מנגנוני הערכת הצוער יהיו רחבים ככל הניתן, ויעשו שימוש בן השאר בהערכת עמיתיו לקבוצה וכן בהערכת העצמית.
 - **שימוש באמצעים טכנולוגיים** – מנגנוני בקרת האיכות ימוכנו ככל הניתן באמצעות הכנת תיקים אישיים אלקטרוניים לכל צוער בהם יתויקו ציוני מבחני ההסמכה, הערכות עיתיות, משובים, אירועים חריגים, ציון סופי ותעודות הסמכה.
 - **מנגנוני בקרת האיכות הם שקופים והם חלק מ'ארגון הכלים הניהוליים' עבור הצוערים** – מנגנוני בקרת האיכות הם אחד מהכלים המעשיים הנחוצים להובלת שינויים, וניהול תהליכים ופרויקטים במגזר הציבורי. לפיכך, קיימת חשיבות לכך שהצוערים ילמדו כיצד מנגנוני בקרת האיכות של התכנית נבנים, מתופעלים, ומשתפרים לאורך הזמן.
 - **תחקור מסכם** – בנוסף למנגנון טיוב ההכשרה שיוצע על-ידי המציע, מדי תקופה תתבצע בקרת איכות ותחקור על-ידי הנהלת התכנית מטעם הנציבות בכלים שתראה לנכון להשתמש בהם.
- לצורך ביצוע התחקור, יעמיד הזוכה לשימוש הנהלת התכנית כל מידע שיתבקש על-ידו לרבות נתונים וממצאים שגיבש במהלך הבקרה שבוצעה על-ידו.
- כמו כן, עורך המכרז שומר לעצמו את הזכות לנקוט בכל מנגנון לפנות אל הצוערים במהלך ההכשרה באופן ישיר לצרכי משוב ובקרת איכות.
- בנוסף לכך, לקראת סיום כל מחזור יתקיים מנגנון תחקור משותף של כל גורמי ההכשרה בתכנית אשר תוצריו הם דו"ח פעילות כולל מסקנות והפקת לקחים. תהליך התחקור יתקיים בין עורך המכרז וצוות ההכשרה הבסיסית. מסקנות הדו"ח והפקת הלקחים יחייבו הטמעה לקראת פתיחת המחזור הבא של התכנית, בהתאם להנחיות הנהלת התכנית מטעם נציבות שירות המדינה. כאמור בסעיף 9.16, תכנית לימודים לכל מחזור תאושר לא יאוחר מחודש לפני פתיחת המחזור.
- **דיווח שוטף לעורך המכרז ולמנהל/ת תכנית ההכשרה** – הזוכה יעביר דיווחים שוטפים מן השטח באופן ישיר למנהל/ת תכנית ההכשרה הבסיסית אודות טיב השימוש במנגנונים אלה ותוצאותיהם. דיווחים אלו יועברו בתיאום ו/או על ידי מנהל/ת תכנית ההכשרה ישירות גם לראש האגף בכיר "צווערס לשירות המדינה". על פי נהלי העבודה של האגף.
 - לאחר בחירת הזוכה מנגנוני בקרת האיכות ייקבעו באופן סופי על-ידי עורך המכרז ותוך התייעצות עם הזוכה.

4.3. הגשת תכנית לימודים מחזורית

צוות ההכשרה יציג בפני עורך המכרז עד חודש לפני תחילת כל מחזור את תכנית העבודה שלו למחזור הקרוב ברמת פיתוח, ביצוע וארגון הכשרה, קרי, הפעילויות המתוכננות, התכנים שיועברו בהן, המרצים, התאריכים והמינהלות הנלוות להם וכן הלאה. התכנית תתבסס על תכנית הלימודים הקיימת ותעודכן מדי מחזור על בסיס מנגנוני בקרת האיכות, הערכות מנהל/ת תכנית ההכשרה, עורך המכרז וצורכי המערכת.

4.4. בדיקת נוכחות ומעקב אחר הישגים

הזוכה יקיים מעקב אחר הישגי המשתתפים בכל צירי התכנית (מקצועי, פיתוח אישי ופיתוח קבוצתי) ויעדכן על כך באופן שוטף את עורך המכרז באמצעות מנהל/ת תכנית ההכשרה.

הזוכה יבצע מעקב נוכחות בכל תחילת פעילות ובסופה. רשימות הנוכחות יועברו באופן שוטף למנהל/ת תכנית ההכשרה, אשר יהיה אמון על ניהול הצוערים והקשר עם משאבי אנוש נש"מ ומנהל האגף במידת הצורך ובהתאם לנהלי האגף.

1. תפישה ועקרונות פעילות רשת הבוגרים

1.1. אוכלוסיית היעד

כאמור בגוף המכרז, רשת תכנית הצוערים כוללת את 148 בוגרי דור 1.0 (עתידיים) ואת 279 צוערי דור 2.0 ודור 0.3 אשר סיימו את שלב ההכשרה עד עתה. מדי שנה יצטרפו אל הרשת עוד כ-30 צוערים לאחר שלב הכשרתם הבסיסית. כולם יחד מהווים את אוכלוסיית היעד של תכנית המשך הפיתוח האישי והמקצועי של חברי הרשת.

הרשת פעילה כיום בזכות הזהות המשותפת הקיימת לחבריה, ההיכרות הקרובה של צוערים שהוכשרו באותו מחזור ו/או שהכירו כחלק מהפעילות ברשת ומעצם מודל ההשמה שמציב אותם בצומתי השפעה הקשורים האחד לשני. פעילות רשת הבוגרים היא תכנית דיפרנציאלית, שמתאימה בין היבטי התוכן והפעילות לבין צרכים שונים הקיימים ברשת. ישנם מספר אפיונים לחברי הרשת שגוזרים תכנים שונים, למשל: ותק בתפקיד, אופי התפקיד ו/או תחום התוכן, ניהול עובדים ועוד. מבין ההבחנות הללו אשר יבואו לידי ביטוי בתכנים נקודתיים, ישנה הבחנה אחת מרכזית וקבועה שתחזור על עצמה בין חברי רשת בהתמחות לחברי רשת בהשמה:

א. **חברי רשת בשלב ההתמחות** – כאמור בסיום שלב הכשרת הבסיס מבצעים הצוערים את שלב ההתמחות. החל מתחילת שלב זה נחשבים הצוערים חברי רשת, במקביל להתמחות. במסגרת פעילות הרשת צוערים אלו נפגשים אחת לשבוע במשך חצי שנה להכשרה.

ב. **חברי רשת בהשמה** – מדובר על צוערים שסיימו את שלב ההכשרה וההתמחות, ומשולבים בהשמה במשרדי הממשלה. צוערים אלו יעברו תכנים בהיקפים משתנים, כאשר בשנתיים הראשונות תכנים אלו יהיו בהיקף משמעותי וחלק מתכנית סדורה של הכשרות המשך במודל מחזורי. מקבוצה זו של צוערים מצופה להמשיך "להיטען" בידע, מוטיבציה, כלים חדשים, רענון התפישות וכיו"ב לאורך שירותם בשירות המדינה, כדי להמשיך להיות זרזים לשינוי במערכת. מצוער מצופה להשתתף בכ-2-4 ימי הכשרות המשך בשנה לפחות, כחלק מתפישת הלמידה המתמדת ושימור יכולת ההתחדשות של הצוערים.

ג. **לאור החלטת אגף צוערים ובהתאם לצרכים העולים מן השטח יתקיימו קבוצות נוספות למשל** – פורומים מקצועיים סביב תחום תוכן משותף, פורום בכירים, פורום מנהלים וכד'. כמו כן פורומים ופעילויות ייעודיות לטובת קידום משימה ממשלתית ואשר במסגרת פעילות רשת הבוגרים ניתן לסייע בכך.

1.2. תפישת הפעלת רשת הבוגרים

תכנית צוערים לשירות המדינה רואה באתגר המרכזי של משרת הציבור במאה ה-21, את היכולת להסתגל למציאות משתנה ולהגיב אליה בהתאם. על מנת להיות מסוגל לעשות כך, על משרת הציבור להישאר רלוונטי למציאות המשתנה מסביבו תוך פיתוח חוסן מצד אחד וגמישות ויצירתיות מצד שני. את זאת יש לעשות באופן מתמיד באמצעות רכישת ידע, מיומנויות, כישורים וכלים מעולמות תוכן שונים תוך התפתחות אישית ומקצועית בלתי פוסקת.

לשם כך, חברי רשת צוערים לשירות המדינה מחויבים לערכי הלמידה המתמדת, ליכולת ההתחדשות העצמית ולרכישת יכולות חדשות לאורך עבודתם בשירות המדינה. תכנית ההמשך נועדה לאפשר לצוערים את המשך הפיתוח האישי והמקצועי הנגזר מתפישה זו.

לפיכך, תכנית ההמשך תעמיד בפני חברי הרשת הכשרות המשך בדמות סדנאות, סמינרים, קפסולות למידה ועוד לצד כלים פרטניים של ייעוץ ואימון אישי.

2. תכולת פעילות רשת הבוגרים

2.1. תכולת התכנית

הזוכה בהפעלת תכנית ההמשך של חברי רשת הצוערים יתחייב לבצע את שלושת נדבכי הפעילות המפורטים, זאת בהובלה של מנהל/ת רשת הבוגרים ובהתאם למדיניות וסדרי העדיפויות כפי שיקבעו על ידו/ה ועל ידי מנהל/ת אגף בכיר צוערים לשירות המדינה להלן תכולת פעילות הרשת בחלוקה ל-2 הקבוצות המרכזיות:

- **חברי רשת בשלב ההתמחות - ההתמחות הינה התנסות אישית לאורך חצי השנה האחרונה לאחר סיום הכשרת הבסיס, אשר מתקיימת במשרד ממשלתי ובליוי של חונך מהמשרד, ביחידה אשר בה צפוי הצוער להשתלב להשמה הראשונה. הפעילות מלווה בעיבוד אישי וקבוצתי ובניהול מנהל/ת רשת הבוגרים באגף בכיר צוערים לשירות המדינה ומנהלים מקרב השירות הציבורי ומהווה הכנה לקראת שלב ההשתלבות בשירות המדינה. הפעילויות והתכנים בתפקידיהם השונים במסגרת שלב ההתמחות. ככלל, פעילויות אלה תועברנה בפורום הקבוצתי-מחזורי האורגני (עד כ- 30 צוערים למחזור) ובמסגרתן יושם דגש על למידת עמיתים ו- on the job training.**

להלן הפעילויות והתכנים המצופים במסגרת זו:

- צמצום אתגרי ההסתגלות בכניסה לשירות המדינה באמצעות יצירת סביבה תומכת ללמידה, עיבוד חוויות, וצמיחה מקצועית הכוללת קיום מפגשים קבוצתיים, דיונים, שיתוף בחוויות ולמידת עמיתים.
- מתן כלים יישומיים לצוערים להתמודדות עם אתגרים ודילמות בעבודה. באמצעות קיום סדנאות, שיחות עם חברי רשת מנוסים ושיתוף בידע וניסיון.
- סדנאות והכשרות אשר יסייעו לצוערים בביצוע המשימות, יחזק את החיבורים ביניהם כקבוצה ויתרום לשיתופי פעולה וימשיך את תהליך הפיתוח האישי שלהם.
- העמקת הידע והכישורים המקצועיים של הצוערים - הקניית כלים לעבודת הממשלה ותרגול על בסיס שולחן העבודה של הצוערים, חיבור בין תיאוריה לפרקטיקה.

○ הכשרות לצוערים בהשמה

חברי רשת הצוערים יעברו פעילויות ותכנים להמשך הפיתוח המקצועי, האישי והקבוצתי שלהם לכל אורך שירותם. פעילויות אלה נועדו לשמור על זהותם כצוערים, לחזק את

השאיפה המתמדת להשתפר בעצמם ולחולל תחושת מסוגלות לאורך זמן של יכולת לשנות ולהשתנות בשירות המדינה. לשם כך, יעמיד הזוכה בהפעלת תכנית ההמשך מגוון של סדנאות, תכנים וקורסים אשר ישתנו מדי שנה בהתאם לצורכי המערכת והצוערים. פעילויות אלה יעסקו בתפישות, גישות, מיומנויות וכלים מותאמים לחברי הרשת תוך שימת דגש על למידת עמיתים לצד הטמעת חדשנות בקרב חברי הרשת. כל פעילות תתאים למספר חברי רשת מצומצם (45-10 חברי רשת בכל פעילות), בהתאם לתחום התוכן ושיטת העברת הפעילות. בסך הכל כל חבר רשת ישתתף במספר פעילויות בשנה (3-5 בממוצע בשנה), אך לא בכולן.

להלן הפעילויות והתכנים המצופים במסגרת זו:

- א. סדנאות להרחבת "ארגז הכלים" של חברי הרשת – תתקיימנה סדנאות במגוון נושאים, דיסציפלינות ושיטות אשר יאפשרו לחברי הרשת לרכוש כלים חדשים ולשפר את. ומוגדרים ועד מיומנויות רכות. לשם המחשה להלן נושאים אפשריים לסדנאות: העברת מסרים, משא ומתן, ניהול פרויקטים, רתימת עובדים, הערכה ומדידה של פרויקטים, אינפוגרפיקה ועיצוב, בניית מותג ברשתות החברתיות, יצירתיות וחדשנות, עבודה עם תקשורת, שימוש בנתונים, שימוש בתוכנות, בניית תקציב וקריאת דו"חות כספיים וכיו"ב. יתקיימו 8-14 ימי סדנאות להרחבת "ארגז הכלים" בשנה.
- ב. קורסים להמשך הפיתוח המקצועי והאישי של חברי הרשת – יתקיימו בין 6-1 קורסים בשנה אשר יתמקדו בנושא מובחן ויעסקו בו באופן מורחב. הקורסים יעניקו ידע תיאורטי, גישות וכלים חדשים ויאפשרו עבודה על המיומנויות והכישורים של המשתתפים בהם. הקורסים יעסקו בעיקר ביכולות הובלת שינויים וניהול. יתקיימו 100-20 שעות קורסים.
- ג. סדנאות ו/או קורסים לקבוצות מובחנות – ייבנו סדנאות וקורסים לקבוצות מובחנות מקרב רשת הצוערים. למשל, עבור קבוצת חברי הרשת שמנהלים עובדים באופן ישיר ייבנה קורס או סדרת סדנאות שיעסקו במיצוי הפוטנציאל הגלום בעובדים, גישות ניהוליות להעצמת עובדים, התמודדות עם אתגרי הניהול בשירות המדינה וכיו"ב. יתקיימו 4-8 ימים לכל קבוצה מובחנת בשנה, כפי שיוגדר על ידי אגף בכיר צוערים לשירות המדינה.

- ה. ימי עיון וסיורים – עיבוד ולמידה מתקדמת על סוגיות שמעסיקות את הצוערים במסגרת תפקידיהם ו/או למידת תכנים מתקדמים מזוויות שטרם נדונו בהכשרת הבסיס, בכלל זה עיסוק בחברה הישראלית, בסוגיות מדיניות וכיוצא באלה. יש לקיים לפחות 2 ימי עיון וסיורים בשנה.
- ו. סמינר/כנס/יום עיון שנתי – אירוע שיא שנתי המיועד לכלל חברי הרשת ומהווה נקודת עצירה שנתית עבור הפרט והקבוצה. במסגרתו יועברו תכנים ותערכנה פעילויות שיסייעו בחיזוק הזהות הצוערית תוך חיבור לשולחן העבודה הצוערי ולמשימות הממשלתיות המצויות בעדיפות לאומית. אירוע זה הינו מפגש משמעותי

ביותר ועליו להיות חדשני, ברמה גבוהה ותוך דיוק התכנים ובחירת הדוברים
ובמבנה האירוע.

ד. פעילויות נוספות אשר עליהן יחליטו אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" והזוכה
בהפעלת תכנית ההמשך.

ה. יצוין כי הסדנאות יכול שתתקיימנה בנפרד ו/או שתיכללנה במסגרת ימי העיון,
הסיורים או הסמינר השנתי.

יובהר כי לקראת כל שנת פעילות תיבנה תכנית עבודה של הספק יחד עם אגף בכיר "צוערים
לשירות המדינה" בה תסוכמנה כל הפעילויות שתתקיימנה בשנה זו. מדי שנה יוכנסו שינויים
בתכנית ותיבחרנה פעילויות אשר תתאמנה לצורכי המערכת, צורכי רשת הצוערים
והשינויים בשוק, כל אלו על בסיס משווי משתתפים ושיח עם גורמים רלוונטיים בשירות
הציבורי ושינויים שיוכנסו משנה לשנה בתכנית ההכשרה הבסיסית.

○ ייעוץ, אימון וליווי אישי

כחלק מתהליך הפיתוח האישי יהיו זכאים מדי שנה בין 15-35 חברי רשת לשעות ייעוץ וליווי
אישי. שעות הייעוץ והליווי האישי יוקצו לחברי רשת לצורך המשך פיתוחם האישי ו/או
כמענה לאתגר מערכתי לו הם נדרשים במסגרת תפקידם, כל זאת בהתאם לקריטריונים
והקצאות אותם יחליט מדי שנה אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".
לשם כך, על הזוכה בהפעלת התכנית להעמיד מאגר של לפחות 4 יועצים/מלווים בשנה אשר
יבצעו את הייעוץ/ליווי אישי. כל יועץ/מלווה יעמוד בשניים משלושת הקריטריונים הבאים
לפחות:

- i. בעל תואר שני לפחות בתחום משאבי אנוש, מדעי ההתנהגות, ייעוץ ארגוני, פסיכולוגיה
ארגונית וכיוצא באלה.
 - ii. ניסיון כיועץ ו/או מלווה ו/או מאמן אישי של מנהלים במשך חמש שנים לפחות, טרם
מועד תחילת מתן השירותים.
 - iii. ניסיון בייעוץ ו/או בעבודה עם המגזר הציבורי של לפחות חמש שנים.
- יובהר שעל כל יועץ/מלווה להיות מאושר על ידי אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".
עוד יובהר שאגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" שומר לעצמו את הזכות לאשר יועץ/מלווה
אשר אינו עומד בשניים משלושת הקריטריונים הנ"ל במידה והצרכים המקצועיים יתאימו
לכך.

2.2. ארגון ותיאום הפעילות

א. מתאם הפעילות מטעם הזוכה בהפעלת התכנית.

הזוכה יעמיד לצורך ארגון, תיאום ותפעול פעילות זו איש קשר קבוע מטעמו, להלן מתאם
הפעילות.

תפקידיו ואחריותו של מתאם הפעילות יהיו:

- איש הקשר השוטף עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", כולל התיאום של התכנים
והפעילות הנדרשת במסגרת בניית תכנית העבודה וההוצאה לפועל של כל פעילות
ופעילות.
- בניית תכנית העבודה השנתית לכלל הפעילויות המפורטות בסעיף 2.1 לעיל והוצאתה
אל הפועל.

- בניית כל אחת מן הפעילויות – איתור המרצים (פנימיים או חיצוניים), בניית הקורסים, איתור ושיבוץ היועצים. התאמת המרצים והיועצים לצורכי הצוערים והמערכת בהתאם להנחיית אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".
- דאגה לכל היבט תפעולי שנוגע לקיום פעילות זו ובכלל זה תיאום מקום לפעילות, דאגה לכל הציוד הלוגיסטי וציוד ההדרכה הנדרש, רישום המשתתפים וכיו"ב.

ב. ביצוע פעילויות ההדרכה וההכשרה ופיתוח הדרכה

הזוכה יעמיד את כלל המרצים, המדריכים, היועצים והמנחים הנדרשים לשם קיום הפעילויות המפורטות בסעיף 2.1 לעיל. הזוכה יעמיד מרצים באיכות גבוהה להעברת התכנים לחברי רשת הצוערים ובניסיון התואם את אתגרי השירות הציבורי. כלל המרצים, המדריכים, היועצים והמנחים יאושרו לפני שיבוצם ותחילת פעילותם עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".

ג. פיתוח הדרכה ומשוב

הזוכה ידאג לכלל צורכי פיתוח ההדרכה הנדרשים כדי לקיים את הפעילות ובכלל זה איסוף צורכי המערכת וצורכי הצוערים, התאמת התכנים, דיוק המרצים בכל אחת מן הפעילויות, שיתוף חברי רשת בבניית פעילויות רלוונטיות וכיו"ב.

בסיום כל פעילות יערך משוב משתתפים ותתבצע הפקת לקחים בשיתוף עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" ובאופן ספציפי עם מנהל רשת הצוערים מטעם האגף.

לצורכי פיתוח ההדרכה, גיבוש תכנית העבודה וכיוצא באלה – יעמיד הזוכה אחראי מטעמו, בעל ניסיון בתחומים אלה. יובהר שהאחראי על נושא זה יכול להיות גם מתאם הפעילות במידה והוא מתאים לכך.

ד. תכנית העבודה השנתית

לפני כל שנת פעילות תיבנה תכנית עבודה שנתית אשר תפרט את כלל הפעילויות המתוכננות. תכנית זו תיבנה על ידי מנהלת רשת הבוגרים בצוות אגף בכיר צוערים לשירות המדינה בתיאום ובהכוונת מנהלת אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". התכנית תכלול פריסה שנתית של התכנים על פני השנה.

ה. מיקום הפעילויות

- הפעילות תתקיים באחת או שתיים מבין האפשרויות הבאות:
- מתקני ההכשרה של אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". מתקנים אלה כוללים כיתה עם לוח מחיק, מקרן, שולחן וכסאות במבנה גמיש וכן אפשרות לפיצול המשתתפים לכיתות קטנות.
 - מתקן אשר יעמיד הספק שלא כחלק ממתקני שירות המדינה. הספק ישכור או יעמיד מתקן בכל דרך אחרת. המתקן צריך להיות מתאים לצורכי הפעילות הספציפית ומקובל על נציג אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". יובהר כי מדובר במתחמי הדרכה והכשרה חיצוניים בין אם כאלו ששירות המדינה מבצע בהם מעת לעת פעילויות או בין אם כאלו ייחודיים ו/או חדשים שטרם בוצעה בהם פעילות מטעם שירות המדינה.
- אפשרות זו תמומש בעיקר בנוגע לפעילויות ייחודיות או במקרים שבהם אין אפשרות להשתמש במתקני האגף. במקרה כזה יהיה זכאי הספק לתשלום כמפורט בגוף המכרז.

בשתי האפשרויות ידאג הספק לכל ציוד או מרכיב הנדרש לפעילות ושאינו קיים כחלק מהמתקן.

במסגרת התכנית השנתית יחליטו מתאם הפעילות מטעם הספק ונציג אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" באיזה מבין האפשרויות תתקיים כל פעילות. בכל מקרה, כמות הפעילויות שיתקיימו מחוץ למתקני ההכשרה של אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" לא תפחת מ-30% מן הפעילויות (בחישוב זה לא נכללות שעות הייעוץ והליווי האישי).

1. אדמיניסטרציה ולוגיסטיקה

- הזוכה יהיה אחראי לכל תיאום, ארגון והכנה הנדרשת לשם קיום כל פעילות במסגרת זו.
- כל ציוד הנדרש לפעילות יסופק על ידי הזוכה, בכלל זה תוכנות, ציוד הדרכה, דפוס וכו'.
- הזוכה יהיה אחראי על רישום המשתתפים בכל פעילות, יבצע מעקב שנתי ויעביר את הנתונים לאגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".
- הזוכה יעמיד גורם מטעמו שיהיה אחראי לכל היבט ארגוני ו/או לוגיסטי במהלך כל פעילות. אותו גורם ידאג לטפל בכל בעיה שעלולה להתעורר במהלך הפעילות.
- כל תשלום למרצים, יועצים או ספקים חיצוניים יתבצע באחריות הזוכה באופן בלעדי.

2. כיבוד וארוחות

כל פעילות במסגרת זו למעט הייעוץ והליווי תלווה בכיבוד קבוע שיכלול שתייה חמה וכיבוד קל הכולל ירקות ופירות לכל הפחות. במקרים של פעילות שאורכה מעל 4 שעות תבחן האפשרות להזמנת ארוחת צהריים מלאה. פעילויות הדורשות צרכים ייחודיים נוספים יכללו במידת הצורך מרכיבי כיבוד נוספים כגון ארוחת בוקר. רמת הכיבוד והארוחות, אופיין וכו' יתואמו במסגרת תכנית העבודה וברוח המקובל בשירות המדינה.

3. אופן הגשת ההצעה ותכנית שנתית

ההצעה תוגש בפורמט המוצע למכרז והיא תכלול שני חלקים נוספים למבוקש:

א. חלק 6 – רציונל ותכנית שנתית

המציע יציג את רציונל תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי ואת התכנית השנתית לדוגמה הכוללת את כל חלקי הפעילויות המפורטות בסעיף 2.1 לעיל.

ב. חלק 7 – פירוט לגבי מספר פעילויות לדוגמה

לשם המחשה יציג הספק פירוט של שתי דוגמאות מכל אחד משלושת סוגי הפעילות שבסעיף 2.1. בכל דוגמה יוצג שם המרצה/מנחה/יועץ, ניסיונו והשכלתו, אופי הפעילות, הדגשים הנוגעים לה והתאמתם לאוכלוסיית היעד.

ג. חלק 8 – תפעול פעילויות ההדרכה להכשרות ההמשך והייעוץ האישי

- ניסיונו של מתאם הפעילות מטעם המציע;



- היבטי התפעול הנוגעים לביצוע הפעילות – המחשה באמצעות דוגמה מכל סוג פעילות.

נספח א – המלצות "ועדת ההיגוי – צוערים למינהל ציבורי"

יב' שבט, תש"ע

29 דצמבר, 2009

המלצות וועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי"

מצוינות, מחויבות, שירות

מוגש לראש הממשלה

המלצות וועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי"

רקע

בהחלטה מס' 4473 מיום 8.2.09 קבעה הממשלה שהיא רואה בתוכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" ("התוכנית") יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדולה לטיוב השירות הציבורי.

כפי שיתואר בהמשך, התוכנית הוקמה בשנת 2003, פעלה קרוב ל-7 שנים וגייסה 6 מחזורי צוערים. נכון להיום, 4 מחזורי צוערים סיימו את תוכנית ההכשרה, בעוד 2 מחזורי צוערים נמצאים לקראת סיום שלב ההכשרה. בתוכנית משתתפים סה"כ 156 צוערים, מתוכם כ-100 צוערים כבר משרתים בשירות הציבורי, עם התחייבות של כל אחד ואחת מהם לשירות של 5 שנים לפחות.

יצוין, כי, נכון להיום, התוכנית הוקפאה, מסיבות שיתוארו בהמשך ביתר הרחבה.

במסגרת החלטת הממשלה נקבע שתוקם ועדה ("הוועדה") בראשות נציב שירות המדינה או נציגו, נציג אגף התקציבים ונציג משרד ראש הממשלה, אשר תפעל לעיגון התוכנית לשנים הבאות ותפעל לשמירה על היקפה והעלאה מתמדת של איכותה, תוך שמירה על העקרונות הבאים:

- גיוס מחזור שנתי שלא יפחת מ-30 צוערים.
- תקנון וקביעת גורם מקצועי אשר יטפל באופן קבוע בהשמת בוגרי התוכנית וליוויים, החל מהגעתם לשירות הציבורי.
- פישוט מנגנון השמת צוערי התוכנית בתפקידים הראשון (תקנים ייעודיים).

1. נוכח חילופי הממשלות ונסיבות פנימיות הנוגעות להמשך תפעול התוכנית, כפי שיפורטו בהמשך, חל עיכוב בפרסום כתב המינוי של הוועדה והיא מונתה על-ידי מנכ"ל משרד ראש הממשלה ביום 28.7.09.

אלו הם חברי הוועדה:

מר יעקב ברגר, המשנה לנציב שירות המדינה – יו"ר הוועדה

מר אהוד פראוור, ראש אגף לתכנון מדיניות, משרד ראש הממשלה - חבר

מר רותם פלג, סגן ממונה על אגף התקציבים, משרד האוצר – חבר

מר יצחק דבש, ממייסדי תוכנית הצוערים – חבר

משתתף קבוע בעבודת הוועדה היה מר יעקב ברקאי מאגף התקציבים

גב' הילה לנקרי-מיוסט, עוזרת מנכ"ל משרד ראש הממשלה [ובוגרת התוכנית] – רכזת הוועדה

2. בהתאם לכתב המינוי, נדרשה הוועדה לקיים עבודת מטה אשר תבחן את האמצעים לשיפור התוכנית ולהעלאה מתמדת של איכותה, תוך שימת לב לשינויים הדרושים במבנה התוכנית, בהרכב משתתפיה, בתכניה, בגורם האחראי להפעלתה, ולגבש המלצות בנושאים המפורטים להלן:

- התייחסות למתווה הפעלת התוכנית על-ידי המדינה ולמעורבות משרדי הממשלה בה.
 - התייחסות לנושא השמת בוגרי התוכנית, לרבות קביעה ותקנון של גורם מקצועי שיעסוק בנושא.
 - גודל רצוי של התוכנית, לרבות קביעת מספר צוערים ברמה השנתית.
 - נושאים נוספים שהצוות ימצא לנכון לדון בהם, ככל שהם מתקשרים לקידום התוכנית.
3. במהלך עבודתה קיימה הוועדה 13 ישיבות, אשר במהלכן נפגשה עם הגורמים הבאים:
- גב' דבורה חסיד, מנכ"ל עמותת "ידידי עתידים"
 - פרופ' ערן פייטלזון, לשעבר מנהל בית הספר למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן, האוניברסיטה העברית
 - פרופ' מנחם בן-ששון, נשיא האוניברסיטה העברית, פרופ' שרה סטרומזה, רקטור האוניברסיטה ופרופ' אבנר דה-שליט, דיקן הפקולטה למדעי החברה
 - גב' שרית מילמן, מנהלת תוכנית "עתידיים – צוערים למינהל ציבורי"
 - מר שני זיו, לשעבר מדריך מוביל ואחראי על השמת הבוגרים בתוכנית "עתידיים-צוערים למינהל ציבורי"
 - מר ניר הכהן, לשעבר מנהל תוכנית "עתידיים – צוערים למינהל ציבורי" ולשעבר מפקד בית הספר לטיסה של ח"א

- מר שמעון רודד, מנהל אגף משאבי אנוש, משרד החוץ, אחראי על תוכנית הצוערים במשרד החוץ
 - מר אביתר מתניה – מנהל תכנית "תלפיות" במפא"ת משרד הביטחון
 - מר רענן דינור, לשעבר מנכ"ל משרד ראש הממשלה
 - נציגי שני המחוזים של צוערי התוכנית
 - נציגי כל המחוזים של בוגרי התוכנית אשר משרתים בשירות הציבורי
 - ד"ר אודי ניסן, הממונה על אגף התקציבים
- בנוסף למפגשים האמורים, קבלה הוועדה ניירות עמדה, סיכומי דיונים, תוכניות אסטרטגיות ועוד חומרים שהצטברו ב 7 שנות הפעלת התוכנית. הוועדה גם קיבלה ניירות עמדה ממדריכים/חונכים לשעבר של התוכנית וכן מצוערי התוכנית.
- כמו כן, הוועדה ביצעה בדיקה השוואתית עם מדינות אחרות, בהן קיימות תוכניות דומות לתוכנית לבניית עתודות מנהיגות.

מבוא

1. תכנית "עתידיים" – צוערים למינהל הציבורי" הוקמה בשנת 2003 בעקבות יוזמה של קבוצת אנשי עסקים מובילים ובראשם מר יצחק דבש. הקבוצה בחרה בעמותת "ידידי עתידים" ("עתידיים") כשותפה להוביל את התוכנית, וזאת לנוכח המורכבות -- בעת ההיא -- להקים את התוכנית בחסות מלאה של הממשלה. למימוש התוכנית חברו נציבות שירות המדינה ואגף התקציבים במשרד האוצר, כאשר ביה"ס למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן באוניברסיטה העברית בירושלים נבחרו כמקום ההכשרה. לתוכנית שותפים נוספים כגון הסוכנות היהודית, מרכז השלטון המקומי, קרן גנדיר, קרן קיסריה ותורמים נוספים.
2. התוכנית התבססה על סטודנטים לתואר ראשון מהפריפריה עם אוריינטציה ערכית-ציבורית ומצוינות אישית. סטודנטים אלו התקבלו לתוכנית רק לאחר שעמדו בתנאי הקבלה ללימודים על ידי האוניברסיטה העברית ולאחר שעברו מיון מיוחד, אשר נעשה על ידי הגורמים המקצועיים של נציבות שירות המדינה.
3. כל צוער שהתקבל לתכנית התחייב למסלול של 8 שנים. בשלוש שנים הראשונות של המסלול הצוערים עברו תוכנית הכשרה אינטנסיבית, בסבסוד מלא, לתואר ראשון דיסציפלינארי בתוספת חטיבה במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית, ובחמש השנים שלאחר מכן עתידיים היו להיקלט כעובדי השירות הציבורי. תהליך הכשרת הצוערים כלל היכרות מעמיקה עם השירות הציבורי, וכן התמחות במספר משרדי ממשלה ומספר רשויות מקומיות לאורך תקופת לימודיהם. המלגה לצוערים כוללת שכר לימוד, מלגת קיום, צוות חונכים איכותי, ותוכניות העשרה רחבות, כולל סמסטר קיץ לימודי בארצות הברית להכרת הרשות השופטת, הרשות המחוקקת, הרשות המבצעת והקהילות היהודיות.
4. התוכנית היוותה חלק ממכלול התוכניות של עתידיים וההחלטות המרכזיות הנוגעות לה התקבלו בעמותה. עם זאת היה משקל משמעותי גם לוועדת היגוי שבראשה עמד המשנה לנציב שירות המדינה. וועדת ההיגוי כללה, מלבד עתידיים, את נציג אגף התקציבים, נציג האוניברסיטה העברית, נציגי היזמים של התוכנית, נציג הרשויות המקומיות, נציג הסוכנות היהודית, נציגי צוות ההכשרה, נציגי הצוערים ונציגי תורמים של התוכנית.
5. שיתוף הפעולה בין עתידיים לבין הממשלה התבטא באופנים הבאים:
 - שיווק התכנית נעשה בעיקר על ידי עתידיים;
 - מיון וגיוס המועמדים נעשה במשותף בין עתידיים ונציבות שירות המדינה;
 - ניהול פרק ההכשרה האקדמית נעשה על ידי האוניברסיטה העברית;
 - ניהול פרק ההכשרה החוץ אקדמית נעשה על ידי צוות של חמישה אנשים שהועסק על ידי עתידיים באוניברסיטה העברית;
 - ניהול פרק ההתמחות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך נעשה על ידי עתידיים בשיתוף נציבות שירות המדינה;
 - תקציב התוכנית וניהול כ"א נוהל בעיקרו ע"י עתידיים;

- השמת הבוגרים בתום הכשרתם נעשתה במשותף על ידי עתידים, נציבות שירות המדינה ואגף התקציבים במשרד האוצר;
- המשך הקשר עם הבוגרים של התכנית נעשה על ידי עתידים ונציבות שירות המדינה;
- מהאמור לעיל, ניתן להבין כי לעתידים היה חלק חשוב ומרכזי בניהול התוכנית, כולל החלטות בנושאי תקציב וכ"א, כאשר בד בבד, התוכנית לוותה ע"י ועדת היגוי בראשות המשנה לנציב שירות המדינה.
- 6. הממשלה ועתידים התחלקו בחלקים שווים במימון הכולל של תוכנית ההכשרה. בנוסף, אגף תקציבים סייע ביצירת תקנים ספציפיים למשך שנתיים עד שנתיים וחצי לצרכי השמה של בוגרים אשר למשרד הקולט לא היו תקנים לקלטם.
- 7. כאמור, נכון להיום התוכנית הוקפאה לאחר ש-4 מחזורים סיימו את תוכנית ההכשרה, בעוד ש-2 מחזורים נמצאים כעת בשלבי הכשרה מתקדמים. בתוכנית סה"כ 156 צוערים, מתוכם כ-100 צוערים שעובדים בשירות הציבורי ואשר התחייבו לעבוד לפחות 5 שנים בשירות הציבורי. קרוב ל-50% מהצוערים הינן נשים. בתוכנית משתתפים גם מספר קטן של בני מיעוטים. מספר מבוגרי התוכנית משמשים כעוזרי מנכלים של משרדי ממשלה.
- 8. רוב בוגרי התוכנית הצליחו להשתלב בתפקידים שונים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך שלה וקיימת שביעות רצון מתפקודם. יש לציין, כי הצוערים הושמו ברחבי השירות הציבורי באופן אקראי וללא ראייה מערכתית.
- 9. בשנה האחרונה, קיימה עמותת ידידי "עתידים", מנהלת ומפעילת התוכנית, הערכה מחדש של התוכנית. בסיום תהליך ההערכה הציעה העמותה לוועדת ההיגוי של התוכנית מספר שינויים מהותיים במרכיבי התוכנית. בנוסף, עתידים החליטה באופן חד צדדי על אי-גיוסו של מחזור ז', שהיה אמור להיפתח בספטמבר 2009.
- 10. במקביל, קיבלה הממשלה את החלטה מס' 4473 מיום 8.2.09, בה נקבע כי הממשלה רואה בתוכנית יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדולה לטיוב השירות הציבורי ואף החליטה על הקמת ועדה זאת לעיגון התוכנית לשנים הבאות ולשמירה על היקפה והעלאה מתמדת של איכותה.
- 11. יצוין, כי במהלך 6 מחזורי התוכנית 4 מנהלי תוכנית התחלפו וזאת כנראה עקב חוסר אי הבהירות לגבי מעמד המדינה בתוכנית.
- 12. לאור האמור לעיל, עמדו בפני הוועדה הן החלטת הממשלה וכתב המנדט שהוצא מכוחה, וכן המציאות שנוצרה נוכח החלטת עמותת עתידים להקפיא את התוכנית.

עבודת הוועדה:

1. להלן הנושאים בהם עסקה הוועדה:
 - הצורך בקיום התוכנית בשירות המדינה ובכלל;
 - אחריות הממשלה;
 - ניהול התוכנית;
 - קהל היעד של התוכנית;
 - מבנה התוכנית וראשית ההשתלבות בשירות המדינה של בוגריה;
 - תקציב התוכנית ואופן מימונה;
2. כאמור, על בסיס בדיקה השוואתית שנעשתה כחלק מעבודת הוועדה, באשר לתכניות מיוחדות להכשרה וקליטת כוח אדם איכותי לשירות הציבורי/שירות המדינה במספר מדינות בעולם, מצאה הוועדה את הממצאים הבאים:
 - בארה"ב הוקמה תוכנית עוד בשנת 1964 בימי הנשיא ג'ונסון, אשר מטרתה ליצור קבוצה איכותית וייחודית של צוערים אשר ישולבו בעשייה לאומית, תוך יצירת רשת עמיתים. התוכנית מנוהלת על-ידי ועדה מיוחדת שמתמנית על-ידי הנשיא, והצוערים משובצים על ידי הנשיא עצמו במשרות פקידות בכירות.

- בבריטניה הוקמה לאחר מלחמת העולם השנייה תוכנית בשם The Civil Service Fast Stream. התוכנית הינה יוזמה ממשלתית יוקרתית לקידום מואץ במסגרת שירות במדינה, אשר נועדה לגייס בוגרי תארים אקדמאיים מוכשרים, בעלי פוטנציאל להפוך למנהיגים עתידיים, ואשר מספקת הכשרה ופיתוח לאנשים אלו. תוכנית זו הינה בין התוכניות המבוקשות ביותר בבריטניה ומאפשרת למשתתפים בה להביא לשינוי משמעותי לחיים בבריטניה ומחוצה לה. התוכנית מהווה את הנתבי הישיר ביותר לתפקידים בכירים בשירות המדינה ולכן הינה תחרותית ביותר. בסיום התוכנית משובצים הבוגרים עפ"י קריטריונים של המשרה ובהתאם לנתוני הבוגר.
- בצרפת, קיימת תוכנית ה-ENA, אשר מטרתה גיוסם והכשרתם של הסגל הבכיר, וכן הכשרת מנהיגים עתידיים להתמודדות עם בעיות ברמה הלאומית והבינלאומית. התוכנית כוללת 6 חודשי סטאז' בחו"ל, ו-15 חודשים של לימודים אינטרדיסציפלינריים. הבוגרים משובצים במשרות עפ"י בחירתם, ועם קבלתם לתוכנית מוגדרים כעובדי מדינה, המקבלים שכר.
- תוכניות נוספות כגון המפורטות לעיל קיימות במדינות נוספות, כגון סינגפור וקנדה.
- חשוב להדגיש שכל תוכניות המנהיגות הציבורית שנבחנו גייסו לשורותיהן מצטיינים.
- פירוט רב יותר של כלל התוכניות השונות ניתן לראות בנספח א' המצורף לדו"ח זה של הוועדה.
- 3. ראוי לציין, כי בכל המדינות שנבחנו הייתה זו הממשלה עצמה אשר לקחה תחת חסותה את הפעלת התוכנית לגיוס העתודה הניהולית לשירות המדינה. נמצא שהפעלת התוכנית על ידי המדינה נושאת משקל מהותי הן ברמה ההצהרתית והן ברמת המדיניות, המאפשרת תיעול כוח האדם איכותי לצרכי המדינה והממשלה, מתוך ראייה ארוכת טווח של בניית, טיוב ושיפור כוח אדם בשירות המדינה בכלל ושל העתודה והסגל הבכיר בפרט. גם במדינת ישראל ניתן לראות תפיסה דומה במספר תוכניות ייחודיות מקבילות אשר הוכיחו את יעילותן וחשיבותן כגון קורסי הצווערס במשרד החוץ, במשרד התמ"ת, במשרד התיירות והן בגופים חיצוניים כגון בתוכנית "תלפיות".
- 4. המלצות הוועדה גובשו לאחר בחינה מעמיקה הן של התוכנית הנוכחית ומתווה הפעלתה, והן בחינתן של תוכניות מקבילות בארץ ובעולם, כפי שהוסבר לעיל. בחינה זו הובילה את הוועדה למסקנה, כי הכשרת העתודה הניהולית בשירות המדינה מצריכה שינוי ושיפור המודל הקיים ע"י ייסודה של תוכנית חדשה, אשר תנוהל באופן ישיר ומלא ע"י המדינה ותפעל עפ"י העקרונות שיפורטו להלן.

המלצות הוועדה:

הוועדה רואה חשיבות גבוהה בהכשרת עתודה ניהולית לשירות המדינה ולפיכך ממליצה על ייסוד תוכנית חדשה (מכאן ואילך - "התוכנית") בהתאם להמלצות שלהלן:

- א. הוועדה ממליצה שמטרת התוכנית תוגדר כהכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.
- ב. הוועדה רואה חשיבות רבה בניהול התוכנית על-ידי הממשלה באופן ישיר ומלא. זאת, כהמשך טבעי לכך כי מדובר בתוכנית הכשרה לשירות המדינה, אשר תכניה, מפעיליה ומדיניותה יתוו על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה.
- ג. וועד מנהל וניהול התוכנית:

ועד מנהל:

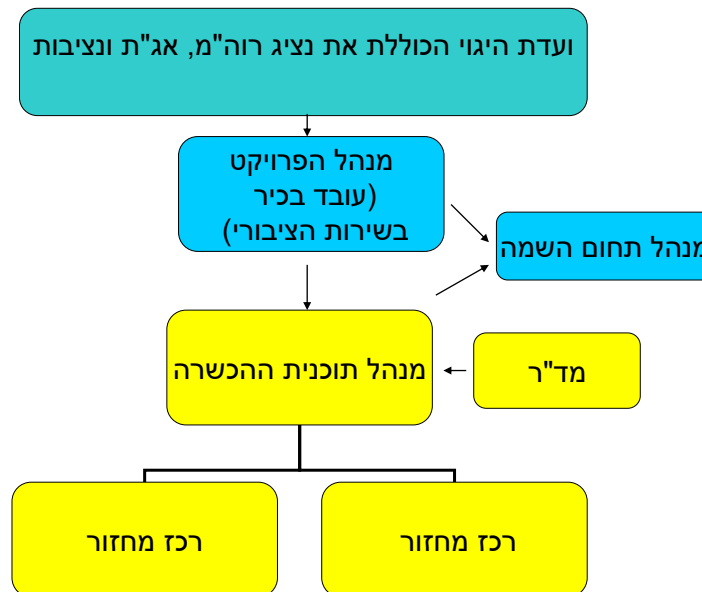
- (1) הוועדה ממליצה שהתוכנית תפוקח על ידי ועד מנהל, בראשות נציב שירות המדינה בשותפות ראש אגף תקציבים במשרד האוצר ובהשתתפות מנכ"ל משרד ראש הממשלה או נציגו, וכן 3 נציגי ציבור נוספים בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים. כמו כן, הוועדה ממליצה, כי ככל שהדבר יידרש יוזמנו לישיבות הוועד המנהל כמשקיפים נציגי האוניברסיטה שתבחר, נציג גופים מהמגזר השלישי ונציג בכיר של השלטון המקומי.
- (2) נציגי ציבור, בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים, ימונו לתקופת כהונה של ארבע שנים עם אפשרות להארכה לשנתיים נוספות על פי החלוקה הבאה: שניים מהם ימונו על ידי ראש הממשלה על פי המלצתם המשותפת של נציב שירות המדינה

- ומנכ"ל משרד ראש הממשלה והנציג השלישי, ימונה על ידי שר האוצר על פי המלצתו של הממונה על אגף התקציבים, בכפוף לבדיקת מועמדותם עפ"י הנחיות היועץ המשפטי לממשלה.
- (3) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יתכנס אחת לרבעון, ויהיה אמון על אישור תוכניות עבודה ותקציבים שנתיים, בקרה על מנהל התוכנית, ובכלל זה להמליץ לנציב שירות המדינה על הפסקת כהונתו, התווית אסטרטגיית התוכנית ומעקב אחר גיוס הצוערים, הכשרתם והשמתם בשירות המדינה.
- (4) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל של התוכנית יבנה את אסטרטגיית שיבוץ הצוערים בשירות המדינה בהתאם לצרכי הממשלה בראייה ארוכת טווח.
- (5) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יגיש דו"ח שנתי לממשלה.
- (6) הוועדה ממליצה שעל מנת לאפשר קידומה והפעלתה של התוכנית כבר לקראת שנת 2011, הועד המנהל ייקבע סדרי עבודתה ודיוניה, ובכלל זה ועדת משנה מתוך חבריו של ועד המנהל, אשר תיפגש בתדירות גבוהה יותר על מנת לקדם צעדים דחופים שיידרשו להתנעת התוכנית בהקדם האפשרי, באישור מליאת הוועד המנהל.

ניהול התוכנית:

- (1) הוועדה ממליצה, שלתוכנית ימונה מנהל תוכנית בעל ניסיון ואישיות מתאימים ואשר ישמש כעובד נציבות שירות המדינה, בכפיפות ישירה לנציב שירות המדינה. בנוסף, בכפוף לו יפעל עובד נציבות נוסף, אשר יעסוק בהשמת הצוערים ובפיתוח הבוגרים ורשת העמיתים ויוגדר כמנהל תחום ההשמה.
- (2) הוועדה רואה חשיבות גבוהה שצוות ההכשרה יכלול: מנהל תוכנית ההכשרה, מדריך ראשי ורכז לכל מחזור, אשר ייבחרו בהתקשרויות נפרדות עם נציבות שירות המדינה, בתיאום עם הוועד המנהל, ובהתאם לחוק חובת המכרזים ותקנותיו.
- (3) הוועדה רואה יתרון בשיתופי פעולה עם גופים בעלי ניסיון ואישיות מתאימים להכשרת עובדי ציבור ומנהיגות בכלל. לאור זאת, ממליצה הוועדה, כי שירותי ההכשרה בתוכנית, וכן בניית התוכנית החוץ-אקדמית יבוצעו בייעוץ ובשיתוף גוף חיצוני או קבוצה של אנשים בעלי ניסיון בתחום הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ובכלל. בחירת גוף או קבוצה שכזו זה תעשה בדרך התקשרות המקובלת בשירות המדינה, עפ"י חוק חובת המכרזים ותקנותיו.
- (4) הוועדה ממליצה כי מנהל התוכנית יבחר בועדת איתור, ולקבוע כי משרתו תהיה קצובה, כמפורט להלן.
- (5) על מנת לאפשר ייצוב של התוכנית, מומלץ כי מנהל התוכנית ימונה לקדנציה בת 4 שנים. בתום תקופת הכהונה ניתן יהיה להאריך את הכהונה לתקופה נוספת אחת או יותר, שלא תעלה במצטבר על 4 שנים, ובלבד שתקופת הכהונה המוארכת לא תפחת משנתיים.

מבנה ארגוני פרויקט הצוערים



ד. קהל היעד - משתתפי התוכנית:

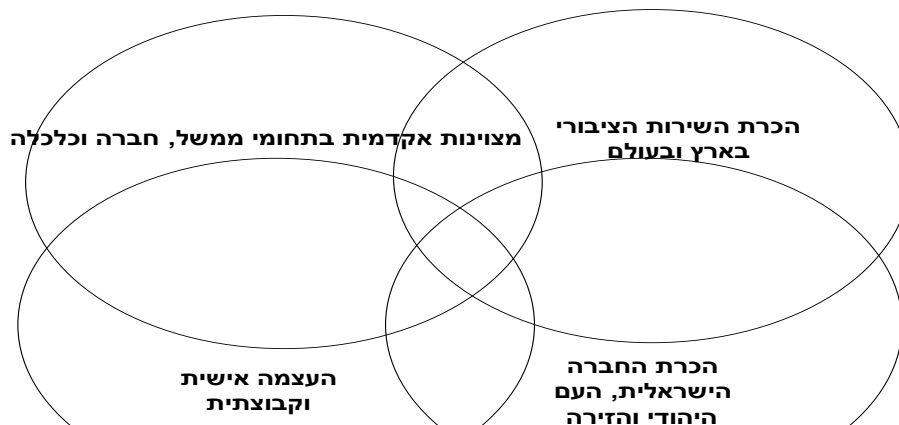
- (1) לאחר בחינה מעמיקה של החלופות, ממליצה הוועדה, כי התוכנית תיושם למתכונת של תואר שני ותוצע למצטייני תואר ראשון מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, ובכלל כך הנדסה, רפואה ועוד. מועמדים לתוכנית יעברו סינון קפדני, שיכלול בין היתר בחינות ומבחנים וכן ראיון סופי על ידי ועדת בוחנים, אשר תורכב מנציב שירות המדינה, מנכ"ל משרד ראש הממשלה והממונה על אגף התקציבים או נציגיהם, אשר יבחן את אישיותם, ערכיהם, יכולתם לקדם שניוים, יכולתם לעבוד כחלק מצוות וכמנהיגים ואת רצונם ויכולתם לתרום לקידום השירות הציבורי, והכול בהתאם לחוק המינויים ולכללים על פיו.
- (2) הוועדה ממליצה, כי התוכנית תחתור בטווח הבינוני-הארוך לשיבוצם של מצטייני התוכנית כמנהלים ומדריכים.
- (3) הוועדה מצאה, כי יש לקיים איזון בין מחויבות המדינה כלפי הצוער לבין מחויבות הצוער כלפי המדינה. יצירת המחויבות ההדדית תתאפשר על-ידי הגדרתם של הצוערים, מרגע קבלתם, כעובדי מדינה, ומנגד חתימתם על חוזים אישיים, המחייבים אותם לשרת את המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום תוכנית ההכשרה.
- (4) הוועדה ממליצה שהתוכנית תחרוט על דגלה את ערך המצוינות האישית, האקדמית והחברתית, ותחתור לכך שמשותפתיה ייצגו את הרב גוניות הייחודית של החברה הישראלית. יצוין, כי הדרך להשגת הרב גוניות איננה בהגמשת הקריטריונים לקבלה או בקביעת מכסות, אלא ע"י הגברת הנגישות לתוכנית - הן כלכלית והן שיווקית - של סטודנטים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל.
- (5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תוכנית ההכשרה, בהנחיית הוועד המנהל, יוודאו שמירה על עקרון המצוינות והייצוגיות בקרב המתקבלים לתוכנית, והכל בהתאם להוראות סעיף 15א לחוק המינויים.
- (6) הוועד המנהל ייבחן במסגרת תפקידו קידום מתקבלים לתוכנית מהפריפריה.
- (7) הוועדה ממליצה שבהמשך להחלטת ממשלה מס' 4473, ובמטרה להגיע למסה קריטית, יש לשאוף לכך שהגיוס בכל מחזור יעמוד על לא פחות מ-30 צוערים.
- (8) מבלי לגרוע ממחויבותו של צוער על-פי הכללים המקובלים בשירות המדינה, יעמוד הצוער במהלך כל שנות התוכנית להערכות תקופתיות נוספות, מעת לעת, מטעם מנהל התכנית, לצורך בחינת המשך ההשתתפות בתכנית. ועדת ההערכה לבוגרי התוכנית תתקיים בתיאום בין יחידת ההשמה והמשרד הרלבנטי.
- (9) הוועדה ממליצה שהתוכנית תטפח את העקרונות או את הערכים הבאים:

- **מצוינות** – אישית, חברתית ואקדמית.
- **יכולת להוביל שינוי** – הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור האישי, קבוצתי וציבורי
- **מנהיגות והובלה** – יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים
- **ערכיות ומוסריות** – בעל מערכת ערכים, המביא לידי ביטוי במעגלי חיי השונים את מערכת הערכים שלו, בעל יושרה ויושר.
- **תחושת שליחות (ושליחות) – civil servant** – רצון להיות "שליח ציבור" המחויב לכלל החברה
- **חזון וחשיבה ארוכת טווח**
- **ראיה מערכתית, תוך הבנת מורכבות המינהל הציבורי**
- **מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה**
- **יוזמה**
- **דוגמא אישית**
- **חשיבה קונסטרוקטיבית**
- **למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגז כלים** – מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות
- **ביצועיזם / אקטיביזם** – בעל יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל, עם או בלי הכוונה מלמעלה.

ה.

- מבנה התוכנית וראשית ההשתלבות הצוער בשירות המדינה**
- (1) הוועדה ממליצה, שהתוכנית תארוך שש שנים ותורכב משני נדבכים עיקריים:
- נדבך ראשון, תקופת ההכשרה שתארוך שנתיים ותכלול:
 - תואר שני במדיניות ציבורית,
 - הכרה מעמיקה של השירות הציבורי (שלטון מרכזי ושלטון מקומי) בארץ ובחו"ל,
 - הכרה מעמיקה של מרכיבי החברה הישראלית והעם היהודי בחו"ל,
 - תהליכי העצמה אישית וקבוצתית אינטנסיביים במטרה לבנות רשת עמיתים חזקה.
 - נדבך שני, תקופת ההשתלבות בשירות המדינה, אשר תארוך ארבע שנים בהן יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו. בשאיפה, יש לכוון לכך שהבוגר יעבוד בשני תפקידים בתקופה זו.

עקרונות ההכשרה של תוכנית הצוערים למנהל ציבורי



- (2) הוועדה ממליצה, כי התוכנית תכלול, לצד לימודים במוסד אקדמאי אוניברסיטאי, המוכר ע"י המליג ובעל ניסיון אקדמי משמעותי בהוראת מדיניות מינהל

- ומדיניות ציבורית. התואר השני יותאם לצרכי התוכנית, וייבנה בשיתוף פעולה עם הנהלת הסגל האקדמי של המוסד הנבחר.
- הוועדה רואה חשיבות רבה בקיום התוכנית, על כלל מרכיביה, בירושלים – זאת נוכח אינטנסיביות התוכנית, מיקום סגל התוכנית בירושלים, ובכלל כך בנציבות שירות המדינה, וכן מיקום משרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את החניכה האישית וכן את עבודתם בשנתם השנייה לתוכנית ההכשרה. מיקום חלק ממרכיבי התוכנית מחוץ לירושלים יוביל לתוספת עלויות גבוהות לצוערים ולסגל התוכנית ולקשיים מהותיים ופרוצדוראליים בניהול התוכנית – דבר שאין לו מקום או צורך.
- (3) הוועדה ממליצה, כי בשנתם הראשונה יבצעו הצוערים התלמידות או חניכה קבוצתית, תוך ביצוע רוטציה בין משרדי הממשלה, אשר תאפשר לימוד וחשיפה מרבית למשרדי הממשלה, אך בו במקביל יותיר זמן מספק לבניית הקבוצה ולימוד התואר השני, על כל המרכיבים הנוספים המתוארים לעיל. בשנתם השנייה לתוכנית יחלו הצוערים בעבודה חלקית במשרדים הממשלתיים. העבודה תהיה מלווה בתמיכה באמצעים פרטניים וקבוצתיים שיתנו ע"י צוות התוכנית.
- (4) הוועדה מצאה, כי במסגרת התוכנית הקודמת נעשתה הקצאת משרות בוגרי התוכנית "אד הוק", ללא התחשבות בסדרי העדיפות הלאומיים. הוועדה מעריכה שהקצאה שכזו תתקשה לחולל שינויים מערכתיים היות ומספר הצוערים קטן מכדי להשפיע על שירות המדינה בכללותו.
- אי לכך, הוועדה ממליצה לקדם ראייה מערכתית בהצבתם של בוגרי התוכנית במשרדי הממשלה, וכן בניית מסלול קידום מהיר יחסית ומובנה, המותאם לצרכי המערכת ונתוני הצוער, תוך ניסיון להתחשב בשאיפותיו. לאור האמור לעיל, ממליצה הוועדה כי הצוערים יוצבו בצמתי השפעה מערכתיים כדלהלן:
- א. משימות לאומיות, כפי שיוגדרו ע"י הממשלה מעת לעת.
- ב. אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים.
- ג. עוזרי מנכלים של משרדים.
- ד. חלוקה למשרדים באופן מרכזי עם דגש על חיזוק משרדים שההנהגה שלהם מתבגרת או שדורשים חיזוק.
- (5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תחום ההשמה יקיימו קשר רציף אחר הבוגרים לפחות עד לסיום תקופת מחויבותם למדינה. כמו כן, הוועדה רואה חשיבות גבוהה בבניית ותחזוקת רשת עמיתים של התוכנית.
- 1. מימון ותקנים:**
- (1) הוועדה ממליצה שהתוכנית תמומן באופן מלא על-ידי הממשלה, ולשם הפעלתה תתוקן יחידת הנהלת התוכנית כמפורט לעיל בסעיף ג' להמלצות.
- (2) היות ויצירת מסלולי קידום, המשלבים את בוגרי התוכנית בצמתיים משמעותיים, על-פי צרכי מדיניות הממשלה, מחייבים גמישות ניהולית-מרכזית בהצבתם, ממליצה הוועדה כי יוקצו לתוכנית מצבת התקנים הבאים, ע"פ שנים, כמפורט להלן:
- תקופת ה"הכשרה":**
בשנה ראשונה – 32 תקנים (ובכללם 2 תקנים כאמור בסעיף ג' לעיל)
בשנה השנייה – 30 תקנים נוספים
- תקופת ה"השתלבות בשירות המדינה":**
בשנה השלישית – 25 תקנים נוספים
בשנה הרביעית – 15 תקנים נוספים
בשנה החמישית – 10 תקנים נוספים
בשנה השישית – לא יתווספו תקנים נוספים
- סך כל התקנים שיתווספו לשירות המדינה בגין תוכנית זו יעמוד על 112 תקנים (כולל 2 תקנים לנציבות, כמפורט לעיל) בתחילת השנה החמישית להפעלתה. מומלץ, כי יתרת תקני "תקופת ההשתלבות בשירות המדינה" יוקצו מתקציב המשרדים הקולטים ובמימונם.
- (3) תקציב התוכנית יכלול את המרכיבים הבאים:
- א. מינהלת התוכנית (2 עובדי מדינה ו-4 נותני שירותים חיצוניים);
- ב. עלות ההכשרה האקדמית;
- ג. עלות ההכשרה החוץ אקדמית;
- ד. תקינה כמפורט לעיל.

ה. שיווק התוכנית ותחזוקת רשת הבוגרים;

ז. תפוקות ומדדים

- כמפורט בהצעת המחליטים לממשלה בנושא.
- הוועדה ממליצה, כי מתום שנת פעולתה הראשונה תלווה התוכנית במחקר הערכה חיצוני.

ח. החלטות ממשלה

כל ההחלטות הממשלה הקודמות והוראות נציבות שירות המדינה אשר הוחלו על "עתידים – צוערים למינהל הציבורי" יוחלו מעתה על התוכנית.

ט. הוראות מעבר ול"ז

- (1) הוועדה ממליצה שעם קבלת החלטת ממשלה בנושא תמשיך הוועדה בראשות המשנה לנציב שירות המדינה לוודא את מיסודה של התוכנית והקמת המחזור הראשון במתכונת החדשה שלה החל מפברואר 2011, אך לא יאוחר מאוקטובר 2011.
- (2) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ורכז ההשמה יהיו אחראים על השמתם וקידומם של בוגרי וצוערי התוכנית "עתידים – צוערים למינהל הציבורי".
- (3) הוועדה ממליצה שצוות ההקמה יגיש דוח התקדמות לראש הממשלה לא יאוחר מיולי 2010.

נספחים

החלטת הממשלה

כתב המינוי

ניתוח השוואתי של תוכניות הכשרה באחריות ממשלות במספר מדינות בעולם

נספח **א** – החלטת ממשלה מספר 1244



צוערים לשירות המדינה

מוזכירות הממשלה

החלטה מס. 1244 של הממשלה מיום 17.01.2010

הממשלה ה-32 בנימין נתניהו

צוערים לשירות המדינה

נושא ההחלטה:

מחליטים:

א. בהמשך להחלטת הממשלה מס. 4473 מיום 8.2.2009, ולאור החשיבות בהכשרת עתודה ניהולית איכותית לשירות המדינה, לאמץ את עיקרי המלצות ועדת ההיגוי - צוערים למינהל הציבורי, כמפורט להלן, בדבר "ייסודה של תכנית צוערים לשירות המדינה" (להלן - התכנית), אשר מטרתה הכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.

ב. להטיל על נציב שירות המדינה, המנהל הכללי של משרד ראש הממשלה והממונה על אגף התקציבים במשרד האוצר לפעול לפתיחתו של המחזור הראשון לתכנית עד פברואר 2011.

ג. להטיל על נציב שירות המדינה:

(1) לפעול, בכפוף להליכים לפי כל דין, להחלת כל החלטות הממשלה הקודמות וכן הנחיות נציבות שירות המדינה, כפי שאושרו/פורסמו לגבי תכנית "עתידיים - צוערים למינהל הציבורי" על התכנית.

(2) להביא את נושא מתן פטור ממכרז על משרת מנהל התכנית בפני ועדת השירות, על פי סעיף 21 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט 1959 -להלן - חוק שירות המדינה (מינויים)) בתוך 30 יום.

ד. לתקן את סעיף 2 להחלטת הממשלה מס. 4473 מיום 8.2.2009, כך שימונה לפחות עוזר מנכ"ל אחד מקרב בוגרי התכנית או מקרב בוגרי תכנית "עתידיים".

להלן המלצות ועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי":

הוועדה רואה חשיבות גבוהה בהכשרת עתודה ניהולית לשירות המדינה ולפיכך ממליצה על ייסוד תוכנית חדשה (מכאן ואילך - "התוכנית") בהתאם להמלצות שלהלן:

א. הוועדה ממליצה שמטרת התוכנית תוגדר כהכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.

ב. הוועדה רואה חשיבות רבה בניהול התוכנית על-ידי הממשלה באופן ישיר ומלא זאת, כהמשך טבעי לכך כי מדובר בתוכנית הכשרה לשירות המדינה, אשר תכניה, מפעיליה ומדיניותה יותוו על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה.

ג. ועד מנהל וניהול התוכנית:

ועד מנהל:

(1) הוועדה ממליצה שהתוכנית תפוקח על ידי ועד מנהל בראשות נציב שירות המדינה, בשיתוף עם ראש אגף תקציבים במשרד האוצר ובהשתתפות מנכ"ל משרד ראש הממשלה או נציגו וכן 3 נציגי ציבור נוספים בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים. כמו כן, הוועדה ממליצה, כי ככל שהדבר יידרש יזומנו לשיבות הוועד המנהל כמשקפים נציגי האוניברסיטה שתבחר, נציג גופים מהמגזר השלישי ונציג בכיר של השלטון המקומי.

(2) נציגי ציבור, בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים, ימונו לתקופת כהונה של ארבע שנים עם אפשרות להארכה לשנתיים נוספות על פי החלוקה הבאה: שניים מהם ימונו על ידי ראש הממשלה על פי המלצתם המשותפת של נציב שירות המדינה ומנכ"ל משרד ראש הממשלה והנציג השלישי ימונה על ידי שר האוצר על פי המלצתו של הממונה על אגף התקציבים, בכפוף לבדיקת מועמדותם על-פי הנחיות היועץ המשפטי לממשלה.

(3) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יתכנס אחת לרבעון ויהיה אמון על אישור תוכניות עבודה ותקציבים שנתיים, בקרה על מנהל התוכנית, ובכלל זה להמליץ לנציב שירות המדינה על הפסקת כהונתו, התווית אסטרטגית התוכנית ומעקב אחר גיוס הצוערים, הכשרתם והשמתם בשירות המדינה.

(4) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל של התוכנית יבנה את אסטרטגיית שיבוץ הצוערים בשירות המדינה בהתאם לצרכי הממשלה בראייה ארוכת טווח.

(5) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יגיש דו"ח שנתי לממשלה.

(6) הוועדה ממליצה שעל מנת לאפשר קידומה והפעלתה של התוכנית כבר לקראת שנת 2011, הוועד המנהל יקבע סדרי עבודתה ודיוניה, ובכלל זה ועדת משנה מתוך חבריו של הוועד המנהל, אשר תיפגש בתדירות גבוהה יותר על מנת לקדם צעדים דחופים שיידרשו להתנעת התוכנית בהקדם האפשרי, באישור מליאת הוועד המנהל.

ניהול התוכנית:

(1) הוועדה ממליצה שלתוכנית ימונה מנהל תוכנית בעל ניסיון ואישיות מתאימים ואשר ישמש כעובד נציבות שירות המדינה, בכפיפות ישירה לנציב שירות המדינה. בנוסף, בכפוף לו יפעל עובד נציבות נוסף, אשר יעסוק בהשמת הצוערים ובפיתוח הבוגרים ורשת העמיתים ויוגדר כמנהל תחום ההשמה.

(2) הוועדה רואה חשיבות גבוהה שצוות ההכשרה יכלול: מנהל תוכנית ההכשרה, מנכ"ל ראשי ורכז לכל מחזור, אשר ייבחרו בהתקשרויות נפרדות עם נציבות שירות המדינה, בתיאום עם הוועד המנהל, הנחיות נציב שירות המדינה ובהתאם לחוק חובת המכרזים ותקנותיו.

(3) הוועדה רואה יתרון בשיתופי פעולה עם גופים בעלי ניסיון ואישיות מתאימים להכשרת עובדי ציבור ומנהיגות בכלל. לאור זאת, ממליצה הוועדה, כי שירותי ההכשרה בתוכנית, וכן בניית התוכנית החוץ-אקדמית יבוצעו בייעוץ ובשיתוף גוף חיצוני או קבוצה של אנשים בעלי ניסיון בתחום הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ובכלל. בחירת גוף או קבוצה שכזו זה תיעשה בדרך התקשרות המקובלת בשירות המדינה, עפ"י חוק חובת המכרזים ותקנותיו.

נציבות שירות המדינה – תכנית צוערים לשירות המדינה מכרז 018/2026 למתן שירותי פיתוח הדרכה ותפעול – המפרט הטכני

(4) הוועדה ממליצה כי מנהל התוכנית ייבחר בוועדת איתור, ולקבוע כי משרתו תהיה קצובה, כמפורט להלן.

(5) על מנת לאפשר ייצוב של התוכנית ובהנחה שהמשרה תאושר כמשרה פטורה ממכרז לפי סעיף 23 בחוק שירות המדינה (מינויים), מומלץ כי מנהל התוכנית ימונה לקדנציה בת 4 שנים. בתום תקופת הכהונה ניתן יהיה להאריך את הכהונה לתקופה נוספת אחת או יותר, שלא תעלה במצטבר על 4 שנים, ובלבד שתקופת הכהונה המוארכת לא תפחת משנתיים.

מבנה ארגוני פרויקט הצוערים

ועדת היגוי הכוללת את נציג משרד ראש הממשלה,
אגף התקציבים במשרד האוצר ונציבות שירות המדינה:



ד. קהל היעד - משתתפי התוכנית:

(1) לאחר בחינה מעמיקה של החלופות, ממליצה הוועדה, כי התוכנית תיושם למתכונת של תואר שני ותוצע למצטייני תואר ראשון מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, ובכלל כן הנדסה, רפואה ועוד. מועמדים לתוכנית יעברו סינון קפדני, שיכלול בין היתר בחינות ומבחנים וכן ראיון סופי על ידי ועדת בוחנים, אשר תורכב מנציבי שירות המדינה, מנכ"ל משרד ראש הממשלה והממונה על אגף התקציבים או נציגיהם, אשר יבחן את אישיותם, ערכיהם, יכולתם לקדם שינויים, יכולתם לעבוד כחלק מצוות וכמנהיגים ואת רצונם ויכולתם

לתרום לקידום השירות הציבורי, והכול בהתאם לחוק שירות המדינה (מינויים) ולכללים על-פיו.

(2) הוועדה ממליצה, כי התוכנית תחתור בטווח הבינוני-הארוך לשיבוצם של מצטייני התוכנית כמנהלים ומדריכים.

(3) הוועדה מצאה, כי יש לקיים איזון בין מחויבות המדינה כלפי הצוער לבין מחויבות הצוער כלפי המדינה. יצירת המחויבות ההדדית תאפשר על-ידי הגדרתם של הצוערים, מרגע קבלתם, כעובדי מדינה, ומנגד חתימתם על חוזים אישיים, המחייבים אותם לשרת את המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום תוכנית ההכשרה.

(4) הוועדה ממליצה שהתוכנית תחרוט על דגלה את ערך המצוינות האישית, האקדמית והחברתית, ותחתור לכך שמשותפתיה ייצגו את הרב-גוניות הייחודית של החברה

נציבות שירות המדינה – תכנית צוערים לשירות המדינה מכרז 018/2026 למתן שירותי פיתוח הדרכה ותפעול – המפרט הטכני

הישראלית. יצוין, כי הדרך להשגת הרב-גוניות איננה בהגמשת הקריטריונים לקבלה או בקביעת מכסות, אלא על-ידי הגברת הנגישות לתוכנית - הן כלכלית והן שיווקית - של סטודנטים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל.

(5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תוכנית ההכשרה, בהנחיית הוועד המנהל, יוודאו שמירה על עקרון המצוינות והייצוגיות בקרב המתקבלים לתוכנית, והכל בהתאם להוראות סעיף 15א לחוק שירות המדינה (המינויים).

הוועד המנהל יבחן במסגרת תפקידו קידום מתקבלים לתוכנית מהפריפריה.

(6) הוועדה ממליצה שבהמשך להחלטת הממשלה מס' 4473, ובמטרה להגיע למסה קריטית, יש לשאוף לכך שהגיוס בכל מחזור יעמוד על לא פחות מ-30 צוערים.

(7) מבלי לגרוע ממחויבותו של צוער על-פי הכללים המקובלים בשירות המדינה, יעמוד הצוער במהלך כל שנות התוכנית להערכות תקופתיות נוספות, מעת לעת, מטעם מנהל התכנית, לצורך בחינת המשך ההשתתפות בתכנית. ועדת ההערכה לבוגרי התוכנית תתקיים בתיאום בין יחידת ההשמה והמשרד הרלבנטי.

(8) הוועדה ממליצה שהתוכנית תטפח את העקרונות או את הערכים הבאים:

-מצוינות - אישית, חברתית ואקדמית.

-יכולת להוביל שינוי - הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור האישי, קבוצתי וציבורי.

-מנהיגות והובלה - יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים.

-ערכיות ומוסריות - בעל מערכת ערכים, המביא לידי ביטוי במעגלי חייו השונים את מערכת הערכים שלו, בעל יושרה ויושר.

-תחושת שליחות) ושייכות CIVIL-SERVANT -)

-רצון להיות "שליח ציבור" המחוייב לכלל החברה.

-חזון וחשיבה ארוכת טווח.

-ראייה מערכתית, תוך הבנת מורכבות המינהל הציבורי.

-מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה.

-יוזמה.

-דוגמא אישית.

-חשיבה קונסטרוקטיבית.

-למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגז כלים

-מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות

השוות.

-ביצועים/אקטיביזם - בעל יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל, עם או בלי הכוונה מלמעלה.

ה. מבנה התוכנית וראשית השתלבות הצוער בשירות המדינה

(1)הוועדה ממליצה, שהתוכנית תאריך שש שנים ותורכב משני נדבכים עיקריים:

-נדבך ראשון, תקופת ההכשרה שתאריך שנתיים ותכלול:

-תואר שני במדיניות ציבורית;

-הכרה מעמיקה של השירות הציבורי (שלטון מרכזי ושלטון מקומי) בארץ ובחו"ל;

-הכרה מעמיקה של מרכיבי החברה הישראלית והעם היהודי בחו"ל;

-תהליכי העצמה אישית וקבוצתית אינטנסיביים במטרה לבנות רשת עמיתים חזקה.

-נדבך שני, תקופת ההשתלבות בשירות המדינה, אשר תאריך ארבע שנים בהן יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו. בשאיפה, יש לכוון לכך שהבוגר יעבוד בשני תפקידים בתקופה זו.

(2)הוועדה ממליצה, כי תוכנית ההכשרה תבוצע בירושלים, לצד לימודים במוסד אקדמאי אוניברסיטאי, המוכר על-ידי המועצה להשכלה גבוהה ובעל ניסיון אקדמי משמעותי בהוראת מדיניות מינהל ומדיניות ציבורית. התואר השני יותאם לצרכי התוכנית, וייבנה בשיתוף פעולה עם הנהלת הסגל האקדמי של המוסד הנבחר.

הוועדה רואה חשיבות רבה בקיום התוכנית, על כלל מרכיביה, בירושלים - זאת נוכח אינטנסיביות התוכנית, מיקום סגל התוכנית בירושלים, ובכלל כך נציבות שירות המדינה, וכן מיקום משרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את החניכה האישית וכן את עבודתם בשנתם השנייה לתוכנית ההכשרה. מיקום חלק ממרכיבי התוכנית מחוץ לירושלים יוביל לתוספת עלויות גבוהות לצוערים ולסגל התוכנית ולקשיים מהותיים ופרוצדוראליים בניהול התוכנית - דבר שאין לו מקום או צורך.

(3)הוועדה ממליצה, כי בשנתם הראשונה יבצעו הצוערים התלמודות או חניכה קבוצתית, תוך ביצוע רוטציה בין משרדי הממשלה, אשר תאפשר לימוד וחשיפה מרבית למשרדי הממשלה, אך בו במקביל יותיר זמן מספק לבניית הקבוצה ולימוד התואר השני, על כל המרכיבים הנוספים המתוארים לעיל. בשנתם השנייה לתוכנית יחלו הצוערים בעבודה חלקית במשרדים הממשלתיים. העבודה תהיה מלווה בתמיכה באמצעים פרטניים וקבוצתיים שינתנו ע"י צוות התוכנית.

(4)הוועדה מצאה, כי במסגרת התוכנית הקודמת נעשתה הקצאת משרות בוגרי התוכנית "אד הוק", ללא התחשבות בסדרי העדיפות הלאומיים. הוועדה מעריכה שהקצאה שכזו תתקשה לחולל שינויים מערכתיים היות שמספר הצוערים קטן מכדי להשפיע על שירות המדינה בכללותו.

אי לכך, הוועדה ממליצה לקדם ראייה מערכתית בהצבתם של בוגרי התוכנית במשרדי הממשלה, וכן בניית מסלול קידום מהיר יחסית ומובנה, המותאם לצרכי המערכת ונתוני הצוער, תוך ניסיון להתחשב בשאיפותיו. לאור האמור לעיל, ממליצה הוועדה כי הצוערים יוצבו בצמתי השפעה מערכתיים כדלהלן:

נציבות שירות המדינה – תכנית צווערים לשירות המדינה מכרז 018/2026 למתן שירותי פיתוח הדרכה ותפעול – המפרט הטכני

- א. משימות לאומיות, כפי שיוגדרו ע"י הממשלה מעת לעת.
 - ב. אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים.
 - ג. עוזרי מנכלים של משרדים.
 - ד. חלוקה למשרדים באופן מרכזי עם דגש על חיזוק משרדים שההנהגה שלהם מתבגרת או שדורשים חיזוק.
- (5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תחום ההשמה יקיימו קשר רציף עם הבוגרים לפחות עד לסיום תקופת מחויבותם למדינה. כמו כן, הוועדה רואה חשיבות גבוהה בבניית ותחזוקת רשת עמיתים של התוכנית.
- ו. מימון ותקנים:
- הוועדה ממליצה שהתוכנית תמומן באופן מלא על-ידי הממשלה, ולשם הפעלתה תתוקן יחידת הנהלת התוכנית כמפורט לעיל בסעיף ג' להמלצות.
- (1) היות שיצירת מסלולי קידום, המשלבים את בוגרי התוכנית בצמתים משמעותיים, על-פי צרכי מדיניות הממשלה, מחייבים גמישות ניהולית-מרכזית בהצבתם, ממליצה הוועדה כי יוקצו לתוכנית מצבת התקנים הבאים, על-פי שנים, כמפורט להלן:
- תקופת ה"הכשרה":
- בשנה בראשונה 32 - תקנים (ובכללם 2 תקנים כאמור בסעיף ג' לעיל)
- בשנה השנייה - 30 תקנים נוספים
- תקופת ה"השתלבות בשירות המדינה":
- בשנה השלישית - 25 תקנים נוספים
- בשנה הרביעית - 15 תקנים נוספים
- בשנה החמישית - 10 תקנים נוספים
- בשנה השישית - לא יתווספו תקנים נוספים
- סך כל התקנים שיתווספו לשירות המדינה בגין תוכנית זו יעמוד על 112 תקנים (כולל 2 תקנים לנציבות, כמפורט לעיל) בתחילת השנה החמישית להפעלתה. מומלץ, כי יתרת תקני "תקופת ההשתלבות בשירות המדינה" יוקצו מתקציב המשרדים הקולטים ובמימוןם.
- (2) תקציב התוכנית יכלול את המרכיבים הבאים:
- א. מינהלת התוכנית (2 עובדי מדינה ו-4 נותני שירותים חיצוניים);
 - ב. עלות ההכשרה האקדמית;
 - ג. עלות ההכשרה החוץ אקדמית;
 - ד. תקינה כמפורט לעיל;
 - ה. שיווק התוכנית ותחזוקת רשת הבוגרים.
 - ו. החלטות ממשלה
- כל ההחלטות הממשלה הקודמות והוראות נציבות שירות המדינה אשר הוחלו על "עתידיים - צווערים למינהל הציבורי" יוחלו מעתה על התוכנית.
- ח. הוראות מעבר ולוח-זמנים
- (1) הוועדה ממליצה שעם קבלת החלטת ממשלה בנושא תמשיך הוועדה בראשות המשנה לנציב שירות המדינה לוודא את מיסודה של התוכנית והקמת המחזור הראשון במתכונת החדשה שלה החל מפברואר 2011, אך לא יאוחר מאוקטובר 2011.

נציבות שירות המדינה – תכנית צוערים לשירות המדינה
מכרז 018/2026 למתן שירותי פיתוח הדרכה ותפעול – המפרט הטכני

(2) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ורכז ההשמה יהיו אחראים על השמתם וקידומם של בוגרי וצוערי התוכנית "עתידיים - צוערים למינהל הציבורי".

(3) הוועדה ממליצה שצוות ההקמה יגיש דוח התקדמות לראש הממשלה לא יאוחר מיולי 2010.

(המלצות ועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי" מיום 13.1.2010 במלואן, לרבות מדדי תפוקה ותוצאה - נמצאות במזכירות הממשלה").

הנוסח המחייב של החלטות הממשלה הינו הנוסח השמור במזכירות הממשלה. הנוסח המחייב של הצעות חוק ודברי חקיקה הנזכרים בהחלטות הינו הנוסח המתפרסם ברשומות. החלטות תקציביות כפופות לחוק התקציב השנתי. הנוסח המחייב של הצעות חוק ודברי חקיקה הנזכרים בהחלטות הינו הנוסח המתפרסם ברשומות. החלטות תקציביות כפופות לחוק התקציב השנתי.

נספח **הצגה** – אסטרטגיית "בוגרים במרכז"

רקע

תכנית 'צוערים לשירות המדינה' נוסדה בהחלטת ממשלה משנת 2010, נפתחה בשנת 2012 ונכון להיום מקיפה 162 בוגרים מחמישה מחוזים (261 בוגרים סך הכל, כולל 148 בוגרי 'עתידיים') ומחזור אחד בהכשרה (27 צוערים).

התכנית עומדת בהצלחה במטרות שהוגדרו בהחלטת ממשלה להקמתה (בעקבות המלצות ועדת ההיגוי) ובמקביל מוכיחה חדשנות וייחודיות, אשר מביאה בין השאר לחיקוי ואימוץ מרכיבים מתוכה על ידי תכניות וגופים אחרים, והצלחה הולכת וגוברת בכל אחד מהקריטריונים שתחקרו עד כה, ובהם: כמות ואיכות מועמדים; רב גוניות מועמדים; מהות ואיכות תהליך המיון; שביעות רצון בוגרים; שביעות רצון ממונים; רמת ביקושים עולה מקרב המשרדים; רמת חדירה גבוהה ופריסת יעדי ההשמה רחבה; דרגות משרות בוגרים בהשמה הראשונה; קצב היטמעות מהיר של בוגרים ע"י הליכים תחרותיים בתקנים ממקורות משרדיים; קצב התקדמות בוגרים בדרגות משרה ועוד (קריטריונים נוספים יימדדו במסגרת תכנית ההערכה המתוכננת).

במהלך שנות פעילותה יוזמו והוטמעו כמעט בכל רבדי התכנית שינויים ושיפורים מהותיים, הן בעקבות תהליכים תקופתיים קבועים של תחקור ומשוב והן בעקבות מעבר התכנית משלב ההקמה לשלב המיסוד. שינויים אלה מהווים שיפורים משמעותיים, אשר מעלים בהדרגה את האיכות והאפקטיביות של התכנית, ואולם לא די בהשקעה בשינויים ושיפורים אלו בכדי שיובילו ל"קפיצת מדרגה" במימוש הפוטנציאל הקיים של תשתיות התכנית על שירות המדינה בפרט ועל החברה בישראל בכלל - מושאי ההשפעה שהוגדרו בחזון התכנית. לפיכך, הנהלת התכנית מאמינה כי התכנית בשלה בשלב הנוכחי בהתפתחותה לגיבוש אסטרטגיה חדשה.

הגדרת הצורך והדחיפות

לכאורה ניתן להסתפק בצעדים ובתהליכים לשיפור מתמשך/נקודתי של תחומי העיסוק בניהול התכנית. אולם התשתיות הקיימות של התכנית - לרבות פיתוחים שלא נחזו מראש עם הקמת התכנית (כגון מודל ההשמה הרישתי) והתפתחויות שחלו במקביל בסביבת הפעילות (כגון החלטת הממשלה על תכנית 'עתודות לישראל') - מאפשר כיום מרחב הזדמנויות גדול בהרבה מהפוטנציאל המנוצל בפועל, להגשמת חזון התכנית להשפעה רחבה על שירות המדינה, אבל גם על השירות הציבורי בכלל וכן על החברה בישראל.

בכלל זה יש למנות את הצרכים וההזדמנויות הבאות להשפעה:

1. **מיצוי פוטנציאל מיטבי של התשתיות שהוקמו**

א. **להמשיך ולפתח את הבוגרים.** המשאבים הרבים המושקעים כיום בתכנית מוכיחים הצלחה בעבודתם של הבוגרים ביחידות בהם הושמו ובהגדלה הדרגתית במוטות ההשפעה של כל אחד מהם – מדדי הצלחה בסיסיים של התכנית ברמת הפרט. עם זאת, טרם מוצה פוטנציאל התפתחות והשפעת הבוגרים מעבר לנתוני ההצטיינות שלהם בכניסה לתכנית ולהשקעה בהם בשלב ההכשרה, ולשם כך תידרש השקעה ופיתוח מתודות הכשרה וליווי של הבוגרים on the job עם התקדמותם לאתגרים חדשים בהשמה.

ב. **להרחיב את מעגלי ההשפעה באמצעות מודל ההשמה של התכנית.** ייחודיות מודל ההשמה של התכנית מוכיחה את עצמה ביצירת שתופי פעולה מקצועיים בין הבוגרים לקידום משימות לאומיות משותפות במסגרת עבודתם. מדובר ברכיב חשוב אשר פותח באופן ייחודי לתכנית הצוערים מעבר לניסיון שהצטבר מהעבודה בתחום ההשמה עם בוגרי תכנית 'עתידיים'. לתשתית שנוצרה בעבודה מול כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ולפריסה הרחבה והרישית של בוגרי התכנית יש פוטנציאל לרתימה ולהשפעה רחבה בהרבה מהמיושם היום, בדגש על הכנסה למעגל ההשפעה של הממונים על הבוגרים ושל העמיתים והשותפים לעבודה של

הבוגרים ביחידותיהם. הרחבת מעגלי ההשפעה כנ"ל תאפשר מיצוי נכון וחשוב של התשתית שהוקמה ותאפשר קפיצת מדרגה משמעותית בתרומת התכנית לשירות המדינה בכלל.

ג. **לשתף באופן ממוסד ושיטתי בידע ובניסיון שנצבר באגף.** הידע והניסיון הרב אשר נצברו באמצעות ניהול והפעלת התכנית עומד לרשות תכניות הכשרה ועבודה נוספות אשר הוקמו ומוקמות במגזר הציבורי. על בסיס המומחיות שנצברה, אגף הצוערים משמש היום בפועל כיועץ לעת מצוא וכחבר בוועדות היגוי למיזמים אלו הן במסגרת 'עתודות לישראל' והן בטרם התקבלה החלטת הממשלה בנושא. אולם גם ברכיב זה נכון להוסיף ולהעמיק כך שיהפוך לממוסד ושיטתי יותר. זאת באמצעות שיתופי פעולה בין רשתות בוגרים של תכניות עבודה אחרות כמו גם עם הנהלותיהם, ובין אם באמצעות קשר מקצועי הדוק עם האגף שיוקם במשרד רה"מ לניהול 'עתודות לישראל'.

ד. **לחבר את השירות הציבורי לממשק הבינלאומי שפותח באגף.** תשתית נוספת אשר טרם מוצה הפוטנציאל שלה הוא הממשק הבינלאומי של התכנית - משאבים רבים הושקעו ביצירת קשרי עבודה של התכנית עם גופים בינלאומיים (דוגמת OECD) ועם גורמים רלוונטיים במדינות אחרות (דוגמת ה- Cabinet Office באנגליה, ENA הצרפתי, הממשל הפדרלי בארה"ב, CAG הסיני, ועוד יחידות ומשרדים ספציפיים אותם אנו מקפידים לפקוד מידי שנה במסגרת הסיור הלימודי עם הצוערים) וכמובן עם משרד החוץ, מינהל סחר חוץ במשרד הכלכלה ועוד. יותר ויותר יחידות, משרדים ותכניות בינ"ל מתעניינים במודל לרבות מתכונתו ותוכנו, בפועל של הצוערים, בפריסת הבוגרים ובעבודתם כרשת. שירות המדינה בפרט והשירות הציבורי בכלל, יכול וצריך להפיק תועלת ממערכת קשרים זאת על מנת להמשיך ולפתח את היכולת של משרתי הציבור בישראל לחשוב באופן גלובלי על סוגיות לוקאליות.

2. המשך חדשנות והובלה בסביבה משתנה ותחרותית

תכנית הצוערים מהווה כיום את התכנית הראשה, המובילה ביחס לתכניות הצוערים הפועלות כיום במרחב הציבורי – הן בהיבטים של חדשנות התכנית ועובדת היותה הראשונה אשר הוקמה והתייצבה (ר' למעלה בהקשר לפוטנציאל הידע הנצבר לשם ייעוץ לתכניות חדשות) והן בהיבטים של אטרקטיביות למועמדים פוטנציאליים. ואולם מרחב הפעילות הולך ונעשה בהדרגה "רווי" בתכניות, חלקן בניהול ממשלתי ורובן במיזמים משותפים עם גופים חוץ-ממשלתיים. בהקשר זה יש לצפות ולהיערך לקיומה של תחרות פוטנציאלית וברוכה על המועמדים האיכותיים ובעלי המוטיבציה להשתלב במגזר הציבורי (בשירות המדינה ומחוצה לו).

בסביבה חדשה זו, ובמטרה לשמר את מעמדה של תכנית הצוערים - יש להוסיף ולבצע שיפורים משמעותיים בתכנית מדי תקופה ולהישמר מ"קפיאה על השמרים" אשר עלולה להביא להתקבעות ולשחיקה של מעמד התכנית ומיתוגה ביחס למתחרים.

3. בשלות לשינוי כל עוד המהלך עדיין 'צעיר'

בנקודת הזמן הנוכחית, כאשר הבוגרים הראשונים של התכנית (מחזורי א'-ב') מסיימים באופן רשמי את שש שנות התכנית, קיימת עדיין אווירה של "חלוציות" ומוטיבציה גבוהה של הבוגרים להשקעה בתשתיות התכנית ובפיתוחה, לצד השקעתם בפיתוחם והתקדמותם האישית ובהרחבת מוטת השפעתם בשירות המדינה. מוטיבציה זו, אשר צפוי כי תישחק עם הזמן - נכון לנצל בשלב זה בהתפתחות התכנית.

היבט נוסף בחשיבות התזמון נוגע להנהלת התכנית. כל עוד פעילים בניהול התכנית הצוות שייסד אותה, אזי נכון לנצל את הניסיון והידע הנרחב שצברו אשר נדרשים להמשך פיתוח ומיצובה של התכנית.

עיקרי התכנית האסטרטגית

בשנים הראשונות לפעילותה של התכנית, האסטרטגיה המרכזית התמקדה באופן טבעי בהקמת התשתיות ההכרחיות הנדרשות למהלך. בהתאם לזאת, הושקעו עיקר תשומת הלב והמשאבים לשלבים המובנים וההכרחיים בתכנית, דהיינו - הקמת מערכי שיווק, מיון, גיוס, הכשרה, התמחות והשמה ראשונה.

בשלב הנוכחי, לאחר מיסוד והתייצבות יחסית של שלבים אלה, בשלה העת לעדכון האסטרטגיה כד שהמיקוד יעבור ל"בוגרים במרכז". תפיסה זו גורסת כי העומק האסטרטגי המרכזי של התכנית ופוטנציאל ההשפעה שלה על שירות המדינה ועל החברה בישראל לטווח הארוך הם הבוגרים שלה. כמות הבוגרים גדלה משנה לשנה וכן התרחבות יעדי פרישתם במערכת כד שפוטנציאל מוטת ההשפעה שלהם בתפקידיהם גדל ומחייב הפניית משאבים לעברם באופן שונה – משאבי ניהול, כוח אדם, זמן ותקציב.

מתוך תפיסה זו יוצעו להלן שני נדבכי שינוי מהותיים:

פיתוח תכנית רשת משמעותית, שתהווה את ליבת הפעילות והמוקד המרכזי של תכנית הצוערים:

1. **תכנית רישות רב-מימדית.** כהמשך ישיר לתפיסה עליה מושתת מודל ההשמה של התכנית - כי קידום שינוי משמעותי בשירות המדינה ניתן לבצע רק על ידי שתופי פעולה חוצי-משרדים ויחידות - מומלץ לפתח את תחום הרישות לכלל עמיתי תכנית הצוערים, דהיינו הן בקרב בוגרי התכנית (תכנית הפועלת כיום באופן ראשוני, ויש להרחיבה ולהעמיקה) והן בקרב קהלים משלימים ובראשם רשת החונכים, הממונים והעמיתים של הבוגרים בהשמה. זאת, במטרה להגביר את פוטנציאל התרומה של התכנית לשירות המדינה, באמצעות הענקת ערך מוסף מקצועי ורתימה של מעגלי השפעה בסביבתו של כל בוגר. בשלב פיתוח הקונספט, תוך הישענות על העקרונות-רשתיות חוצת פערים בין-יחידתיים באשכולות התוכן; תפיסת מעגלי השפעה בוגר-עמיתים; יצירת ערך לעובדים מצטיינים קיימים.
2. **הכשרת-המשך לחברי הרשת, מעבר להיבט הרישתי, בדגש על מערך תמיכה וסיוע לבוגרים המובילים שינוי בפועל בעבודתם בשירות המדינה.** בתהליך פיתוח והבניית המערך, לרבות - תמיכה בבוגרים באתגרים חדשים (תכנית מנטורים, מאגר יועצים); תכנית "סטייל מאיץ" לפרויקטים רשתיים של בוגרים; תכנית הכשרה בממשק בינלאומי.
3. **תכנון מסלולי קריירה.** עם מעבר הבוגרים בהדרגה מהשמה ראשונה למשרות המשך בשירות המדינה, מומלץ לפתח התמקצעות נוספת של האגף בתחום הייעוץ ותכנון מסלולי הקריירה לבוגרים. זאת, בין השאר, באמצעות ליווי אישי של הבוגרים מעבר להחלטה על ההשמה הראשונה (המוגדרת היום כ"מקפצה" להמשך המסלול האישי של כל בוגר) במקביל לפתיחת הזדמנויות להשמה בהתאם לצרכי שירות המדינה במשרות ניהול ביניים בכל רגע נתון. יובהר כי תחום עשייה זה קיים היום באגף כמענה לצרכים שהוצפו מהבוגרים ('צוערים' ו'עתידיים') ומושקעות בו תשומות לא מעטות, אך הוא עדיין לא מבוצע באופן מובנה מספיק וללא התמקצעות מספקת.
4. **תכנון אסטרטגי של צרכי שירות המדינה להשמה.** נכון להיום, אגף בכיר תכנון אסטרטגי בנשי"מ אינו מנפיק עדיין הערכות מצב הון אנושי ברזולוציות שיאפשרו לאגף צוערים להבין היכן יש משרות בחסר ברמת ניסיון מקצועי ואקדמי נדרשים, על פני חתך משרדי וגיאוגרפי. לפיכך, מומלץ להמשיך ולהעמיק באגף את יכולות הניתוח וההסתכלות העל-משרדיות באיתור יעדי השמה מתאימים להשתלבות בוגרים גם בטווח הבינוני והארוך (כהשלמה לתהליך המתבצע היום של הצפת צרכים מהמשרדים באמצעות 'קול קורא'), לרבות לצורך תכנון מסלולי קריירה בראיית משרות-יעד בסגל בכיר ופיתוח מגמות הכשרה לתחומים מקצועיים שונים בהתאם לצרכי שירות המדינה¹. בהקשר זה, ניתן להסתמך בין השאר על היתרון התשתיתי הקיים של תכנית הצוערים המנוהלת מתוך נשי"מ ומקיימת שותפויות וקשרי עבודה שוטפים עם מגוון רחב מאוד של יחידות ומשרדים.

¹ בין השאר בהתאם להמלצות הרפורמה בניהול ההון האנושי, ובהסתמך על התשתית המוקמת במקביל בנשי"מ בתחום התכנון האסטרטגי

5. **מעקב ובקרה.** שכלול נוסף של מנגנוני ההערכה המעצבת של התכנית, לרבות פיתוח מהלך דו-שנתי של תחקור מרכיבי התכנית ומחקר עומק על אימפקט התכנית, והידוק משמעותי של מערכות היחסים של האגף עם הממונים על הבוגרים (הן בהיבטי השמה ומסלולי קידום של הבוגרים ברמת הפרט והן בהיבטי רשתיות).

שינוי מהותי ברכיבים נוספים של התכנית:

בכפוף ובהתאם לתוצאות מחקר ההערכה המעצבת, המתוכנן לביצוע במחצית השנה הראשונה של 2017, וחלקית כהשלמה לפיתוח מרכיבי תכנית הבוגרים שתוארו מעלה, מוצע לקדם את המהלכים הבאים:

1. **ניהול תכנית ההכשרה מתוך האגף.** להטמיע את פונקציית מנהל תכנית ההכשרה לתוך אגף צוערים במובן זה שיהיה עובד מדינה שמקום מושבו יהיה עם הצוערים בשטח. זאת משני טעמים:

- יצירת רצף תוכני ולוגיסטי לצוערים ובין צוערים לבוגרים ע"י גורם ניהולי שהוא עובד מדינה שנמצא באופן רציף בשטח. התכנית האסטרטגית נשענת כאמור על תפיסת "הבוגרים במרכז". בהתאם לתפיסה זו, הכשרת הצוערים (האקדמית והחוץ-אקדמית) היא האמצעי המרכזי לפיתוח רשת נושאת שינוי וציר הכניסה החינוכי - באופן אישי וקבוצתי - ל"אליטה המשרתת" של מרחב הבוגרים, זאת לצד תהליכי הקניית ידע מעמיק בתחומים נרחבים ומגוונים אודות שירות המדינה, החברה בישראל והמישור הביני"ל. אגף צוערים אמון כמובן על ניהול כלל מימדי והיבטי תכנית הצוערים, ואולם נכון להיום מתקיימת דיכוטומיה לפיה במהלך שלב ההכשרה האגף עוסק בעיקרו כלפי הצוערים בממשק עם השמה ופיתוח עתידי של רשת הבוגרים בעוד סגל ההכשרה (במיקור חוץ) עוסק בהכשרת הצוערים ונמצא צמוד אליהם. להערכתנו התכנית תתקשה להשיג יצירת אתוס ו-DNA אחד בקרב הבוגרים כל עוד ההכשרה מועברת באופן מלא במיקור חוץ כמובן שבו לא נמצא נציג מדינה כמנהל מלווה בשטח באופן יומיומי לצד סגל ההכשרה². לפיכך, מומלץ שהפונקציה של מנהל תכנית ההכשרה תהיה מטעם האגף ושתשב במקום מושבם של הצוערים ותפעיל משם מיקור חוץ של 3 או 4 אנשי צוות (מדריך ראשי, רכז תפעול, שני רכזי מחזור);

- שימור ידע ארגוני וחיזוק הסינרגיה בין תכני ההכשרה הבסיסית. קיומו של מנהל הכשרה שמקום מושבו באתר ההכשרה תהווה תוספת ערך לספק תוכן חינוכי שעבודתו מתבססת על חוזה זמני, תבנה באופן יומיומי את מנגנון שימור הידע לטווח הארוך ובכך גם תחזק את עבודת הנציבות מבפנים. בנוסף, מרכיב ייחודי וחדשני קיים של תכנית הצוערים הוא בשילוב בין הכשרה לבין לימודים אקדמיים, אשר השאיפה היא כי תתקיים ביניהם סינרגיה ברמת התוכן וחווית הלמידה של הצוער. סינרגיה זו קיימת היום באופן חלקי (על אף נכונות של כל הספקים ופעילות האגף בתחום) בעיקר ברמת תיאום לוחות זמנים של העברת תכנים ופחות ברמת התכנים עצמם. סינרגיה טובה יותר תוכל להיות מושגת להערכתנו רק באמצעות יצירת פונקציית ניהול הדוקה מטעם המדינה של שני נדבכי ההכשרה, בראייה כוללת ומתכללת שיושבת בשטח קרוב לצוערים, וייתכן שגם באמצעות שינוי מבנה ההתקשרות עם הספק האקדמי באופן שיאפשר גמישות במרכיבי הקורסים והמשך התאמה לצרכי שירות המדינה³.

2. **קיצור ו/או שינוי מבנה ההכשרה.** שני המרכיבים המרכזיים בעלויות המושקעות בתכנית הם עלויות התואר האקדמי ועלויות השכר בתקופת ההכשרה. עם שינוי מיקוד התכנית ל"בוגרים במרכז" והרצון לאפשר הסטה של משאבים ולא תוספות משאבים בלבד, מוצע לשקול שינוי של מבנה ההכשרה ואורכה, מבלי לפגוע בהיקף התכנים ובאורך תהליך

2 ר' מודל המדרשה לפיו קיימת לכל הפחות נוכחות משותפת של המפעיל ושל המדינה בכל פעילות הכשרתית
3 דוגמת קידום מול המל"ג והמוסדות להשכלה גבוהה את פיתוחו של תואר אקדמי ממשלתי "עודי לתכנית

הפיתוח האישי וההפנמה התהליכית-חינוכית. זאת ניתן להשיג באמצעות חלופות מבניות שונות, אשר ייבחנו פרטנית במסגרת מחקר ההערכה המעצבת (לרבות חלופת אפס- שמירה על המצב הקיים) טרם הכרעה בדבר הכיוון המומלץ ליישום בהקשר זה.

3. **מיקוד תהליכי האיתור והמיון 'במשרות בחסר' בשירות המדינה.** תהליכי האיתור והמיון של תכנית הצוערים כיום שמים דגש, בין השאר, על היבטים של מגוון דיסציפלינרי וניסיון מקצועי קודם של המועמדים - הן בראיית מגוון הצרכים של שירות המדינה והן מתוך רצון להפירות את השיח ברשת הבוגרים בכלל ובכל מחזור הכשרה בפרט. לצד הפיתוחים המוצעים במסמך זה בדבר תכנון אסטרטגי של צרכי שירות המדינה להשמה ופיתוח מסלולי קריירה לבוגרים, מוצע לכוון את דגשי האיתור והמיון באופן ממוקד יותר כך שמחזוריים שלמים/חלקית יוקדשו להכשרה מוכוונת השמה לאשכולות תוכן מוגדרים וידועים מראש⁴.

נוסף לשינויים המוצעים לעיל בתפיסת ההפעלה של תכנית הצוערים עצמה, השינויים המבורכים אשר חלו בשנים האחרונות בסביבת הפעילות מצריכים שינוי אסטרטגי נוסף:

העמקת התרומה לפיתוח עתודות לישראל וערוצי הזנת מצוינות

במסגרת יישום החלטת הממשלה בדבר 'עתודות לישראל', נפח פעילותו העתידית של אגף הצוערים יוכפל כתוצאה מהובלתו ומעורבותו בתהליכים הבאים:

- פיתוח ערוצי הזנת מצוינות לשירות המדינה. אסדרה של ערוצי כניסה לשירות המדינה עבור מצטיינים, הקמת מכרזי מאגר, שחרור חסמים להכרה בתכניות עמיתיות ממשל, ריכוז פורומים של תכניות התמחות ומכינה לשירות המדינה ועוד;
- אחריות להקמה וניהול תכניות עתודה וצוערים שיעדי ההשמה שלהם הם בתוך שירות המדינה. למשל, הקמת עתודה למצטיינים מקרב המגזר החרדי ועתודה מקצועית למהנדסים;
- הובלת תחומי רוחב נדרשים המתמקדים בשילוב קהלי יעד נדרשים לשירות המדינה כגון: הובלת המהלך לאיתור ושילוב של מהנדסים לשירות המדינה (להבדיל מתכנית עתודה למהנדסים);
- שותפות בקביעת מדיניות בתחום ועבודה מול האגף שעתיד לקום במשרד רה"מ לתכלול יישום החלטת הממשלה בדבר 'עתודות לישראל';
- ייעוץ מתמשך ומתגבר לכלל תכניות ההכשרה והעתודה הפועלות בשירות הציבורי בהיבטים של איתור, מיון, גיוס, הכשרה, השמה וטיפול של הון אנושי כשרוני ואיכותי. התהליכים לעיל לכאורה אמורים לפעול במנותק מתכנית 'צוערים לשירות המדינה' אולם בפועל הם משיקים לה הן במישור הנוגע להזנה הדדית של ידע וניסיון נצבר בין תכנית הצוערים לבין המהלכים הללו והן במישור הנוגע לעיסוק אינטנסיבי בתחומי ההשמה של המשתתפים בתכניות אלה בתוך שירות המדינה - עיסוק שיישען על התשתית הקיימת שיצר האגף, אך יחייב עשייה אינטנסיבית ומתמשכת ברמת הפרט ובממשקים מול המשרדים הקולטים (איתור צרכים בשירות המדינה, הסדרת משרות ורפרנטורה, הכוונה מקצועית ועוד). ההיקפים הגדולים

⁴ למשל - הון אנושי, טיוב רגולציה ועוד. בנוסף לנקודה זאת, תהליך המיון 'מוקד גם בהתאמה לאוכל' מיוחדות ונדרשות שברצוננו לשלב בתכנית. זאת מתוך הצורך לשלב באופן עקבי ובר קיימא מועמדים מקרב החברה הערבית, האתיופית והחרדית בתכנית.



המתוכננים של משתתפים בתכניות אלה (בוודאי בכל הנוגע לחרדים ומהנדסים תחילה)
מצריכים היערכות של האגף ל