



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 "עתידים – 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 נציג, 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:

- א. גיוס מחזור שנתי שלא יפחת מ-30 צוערים.
- ב. תקנון וקביעת גורם מקצועי אשר יטפל באופן קבוע בהשמת בוגרי התוכנית וליוויים, החל מהגעטם לשירות הציבורי.
- ג. 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:



א. התייחסות למתווה הפעלת התוכנית על-ידי המדינה ולמעורבות משרדי הממשלה בה.

ב. התייחסות לנושא השמת בוגרי התוכנית, לרבות קביעה ותקנון של גורם מקצועי שיעסוק בנושא.

ג. גודל רצוי של התוכנית, לרבות קביעת מספר צוערים ברמה השנתית.

ד. 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 "עתידים – צוערים למינהל ציבורי"
- מר שני זיו, לשעבר מדריך מוביל ואחראי על השמת הבוגרים בתוכנית "עתידים-צוערים למינהל ציבורי"
- מר ניר הכהן, לשעבר מנהל תוכנית "עתידים – 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 המחזורים של צוערי התוכנית
- נציגי כל המחזורים 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. תוכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" הוקמה בשנת 2003 בעקבות יוזמה של קבוצת אנשי עסקים מובילים ובראשם מר יצחק דבש. הקבוצה בחרה בעמותת "ידידי עתידיים" ("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 לתוכנית 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 בעמותתה. 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 התוכנית 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 עתידים ;
  - 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 הנתיב 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 התכניות 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 הצוערים 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 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 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 יזומנו לשיבות הועד 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 עפ"י הנחיות היועץ המשפטי לממשלה.

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

(5) הוועדה ממליצה שהועד 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 תעשה בדרך התקשרות המקובלת בשירות המדינה, עפ"י חוק חובת המכרזים ותקנותיו.

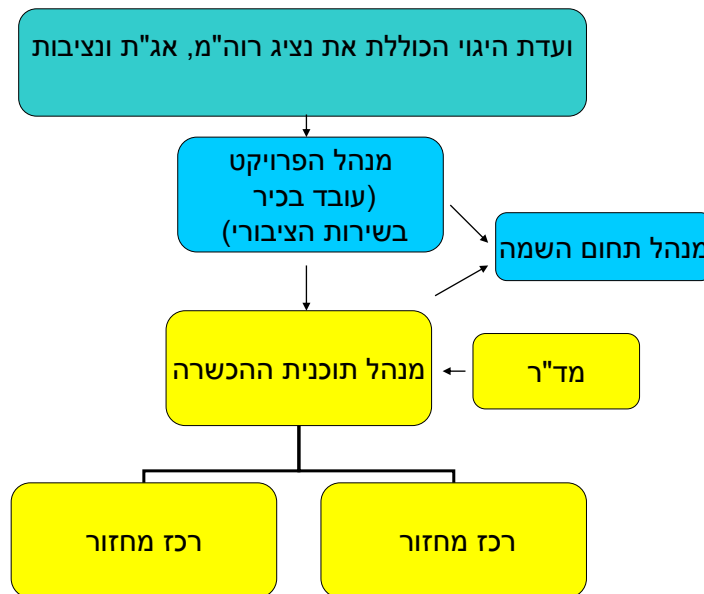
(4) הוועדה ממליצה כי מנהל התוכנית יבחר בועדת איתור, ולקבוע כי משרתו תהיה קצובה, כמפורט להלן.





(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 מנציגי 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 המינויים ולכללים על פיו.

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

(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 שמשותפיה 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, יודאו שמירה על עקרון המצוינות והייצוגיות בקרב המתקבלים לתוכנית, והכל בהתאם להוראות סעיף 15א לחוק המינויים..

הוועד המנהל ייבחן במסגרת תפקידו קידום מתקבלים לתוכנית מהפריפריה.

(6) הוועדה ממליצה שבהמשך להחלטת ממשלה 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 (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 ובנית ארגז כלים – מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות

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

### ה. מבנה התוכנית וראשית ההשתלבות הצוער בשירות המדינה

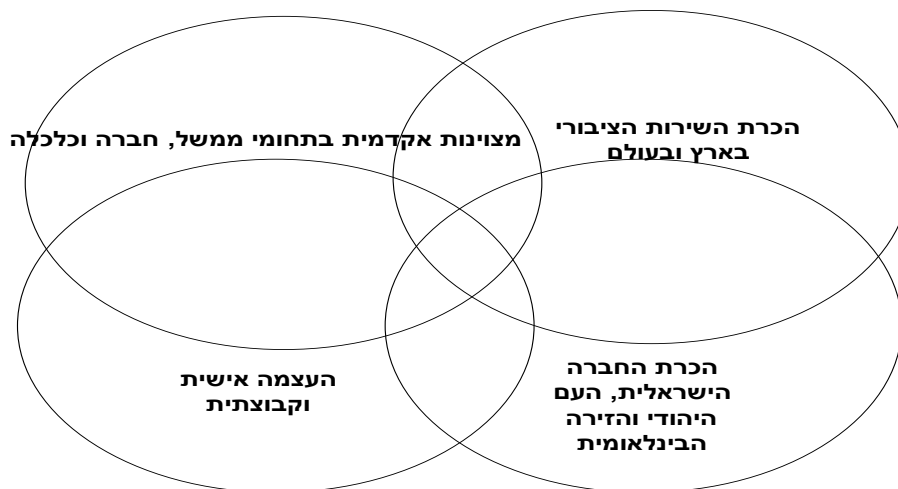
(1) הוועדה ממליצה, שהתוכנית תאריך שש שנים ותורכב משני נדבכים עיקריים:

- 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.

### עקרונות ההכשרה של תוכנית הצוערים למנהל ציבורי



(2) הוועדה ממליצה, כי תוכנית ההכשרה תבוצע בירושלים, לצד לימודים במוסד אקדמאי אוניברסיטאי, המוכר ע"י המל"ג 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 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 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.

#### **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 בצמתים 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 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.

(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

- א. כמפורט בהצעת המחליטים לממשלה בנושא.
- ב. 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 ולו"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