

אלה הצעירים שרוצים לשנות את המגזר הציבורי

תוכנית על חדשה להכשרת כוח אדם איכותי לשירות הציבורי, ודור חדש של צעירים חדורי מוטיבציה שגדל מתוך המחאה החברתית, מעוררים תקווה לשינוי בממשק הבעייתי והמאובן ביותר בין המדינה לאזרחיה

19:54 08.01.2015 מאת: ישראל פישר

הכתבה מתפרסמת בגיליון ינואר של מגזין TheMarker למנוי למגזין, חייגו: *5200

מסלול הקריירה של נואמי ליברמן היה לכאורה ברור, אבל בגיל 30, אחרי שסיימה התמחות במשרד עורכי הדין הרצוג, פוקס נאמן ועבדה במשרד ארדינסט בן נתן, היא שינתה כיוון והצטרפה לתוכנית "צוערים לשירות המדינה", המכשירה בוגרים מצטיינים לתואר ראשון ושני לתפקידים בשירות הציבורי. "אפשר להגיד שאנחנו הילדים של קיץ 2011", מנמקת ליברמן את החלטתה. "במחאה החברתית הבנו שאין לדור שלנו פריווילגיה לשבת על הגדר – או שלא תהיה לנו דירה ולא יהיה לנו עתיד".

הרצון של ליברמן לעבור לשירות הציבורי לא נבע מחוסר עניין בתחום המשפטי, אלא מכך שהבינה שיכולתה להשפיע במסגרת השירות הציבורי תהיה גדולה יותר. "אתה יכול לצעוק שרע במדינה, ואתה יכול לבחור לעשות משהו", היא אומרת. לפני כשלושה חודשים סיימה את לימודיה בתוכנית הצוערים והחלה את תפקידה החדש במינהל התכנון של משרד הפנים, שם היא ממונה על הקמת היחידה לקשרי חוץ ושיתוף פעולה בינלאומי. "אנחנו לא מושיעים", היא אומרת. "לא באנו להציל את השירות הציבורי מעצמו, אבל באנו להעשיר את המערכת. יש פה הרבה אנשים טובים – אבל צריך עוד. בניגוד לסטיגמה, העבודה בשירות הציבורי אינה אפורה, אלא מגוונת ומעניינת. יש אתגרים רבים, ואם אתה רוצה לעשות, יש פה כר פורה. חושבים שבמגזר הציבורי הכל אפור ותקוע וזה לא נכון. אני מגלה שזה הפוך ממה שרואים מבחוץ".

לא רק צעירים כמו ליברמן קושרים בין החלטתם לבין רוח המחאה החברתית. הצורך הדחוף לרענן את שורותיו של השירות הציבורי ולמשוך אליו כוח אדם צעיר, מוכשר ומחויב, עלה כבר בדיוניה של הוועדה לשינוי חברתי כלכלי (ועדת טרכטנברג), שהוקמה בעקבות המחאה בקיץ 2011. "המחאה הראתה את הכמיהה של אזרחים רבים להשתתף ולקחת אחריות על הנעשה במרחב הציבורי", נכתב בדו"ח המסכם של דיוני הוועדה. "בין מאות האלפים שיצאו לרחובות, מצויים צעירים רבים השואפים להשתלב במערכות הציבוריות, לשאת באחריות ולהשפיע על חיי החברה בישראל. על הממשלה לראות בכך הזדמנות לשינוי, לראות בהם נכס ועתודה הכרחית לשיפור של השירות הציבורי ולסלול להם את נתיבי הכניסה אל השירות הממשלתי".

במשך שנים רבות לא היתה תוכנית על שמרכזת את הטיפול בהכשרת כוח אדם איכותי לשירות המדינה. הניסיון הבולט הראשון להקמת פרויקט לאומי כולל שנקרא "עתודות לישראל" החלה ב-2003 במטרה ליצור מסה קריטית של תוכניות עתודה חדשות לשירות הציבורי. אז נקראה התוכנית בשם "עתידים צוערים לשלטון המקומי", ובהמשך היא אומצה

על ידי המדינה ונהפכה לתוכנית "צוערים לשירות המדינה" ומשם התרחבה לתחומים מגוונים.

המחאה והמלצות ועדת טרכטברג הביאו לפריחה של תוכניות חדשות להכשרת צעירים לשירות הציבורי, ואלה צפויות להוביל את הבשורה של שיפור השירות שמעניקה המדינה לאזרחים — החל בפיטוט הרגולציה או רפורמות תכנוניות, תחומים שמשפיעים מאוד על חיי האזרחים גם אם הם לא תמיד מודעים לכך, וכלה בשינוי מהותי באיכות ועילות השירות שניתן במשרדי הממשלה וברשויות השונות.

בנוסף ל"צוערים בשירות המדינה" קיימות כיום תוכניות להכשרת המשאב האנושי במגזר הציבורי, ובהן תוכניות צוערים לשלטון המקומי, תוכניות צוערים לשירות המשטרה ועוד. כמו כן מקודמים רעיונות להקמת תוכניות צוערים לכל השירותים הציבוריים בישראל, ובהן מערכת הבריאות, רשות מקרקעי ישראל, רשות המסים, פרקליטות המדינה ומערכות מידע לשירות הציבורי. השנה פנו יותר מ-4,000 מועמדים לכעשר תוכניות עתודה והכשרה שהופעלו בעשור האחרון. מתוכם נבחרו להיכלל בתוכניות הלימוד וההכשרה רק מעט יותר מ-200.

הזדמנות נדירה לחולל שינוי

אחד מהפעילים הבולטים בקידום תוכניות העתודה למגזר הציבורי בישראל הוא איציק דבש, בנקאי השקעות לשעבר שפועל למען הקמת תוכניות העתודה מאז 2003, ביחד עם יענקל'ה ברגר, לשעבר בכיר בנציבות שירות המדינה. בשיחה עם מגזין TheMarker אומר דבש כי רוב הציבור אינו מעריך נכונה את היקפו האמיתי של השירות הציבורי ונוטה לחשוב כי הגדרה זו מתייחסת רק לעובדי המדינה — כ-70 אלף עובדים שמועסקים ישירות על ידי המדינה. ואולם, מלבד עובדים אלה יש למנות, לדברי דבש, גם את עובדי הרשויות המקומיות, את העובדים בחברות הממשלתיות ובבתי החולים הממשלתיים ואפילו את עובדי בתי החולים שבבעלות קופות החולים, שמעניקים אף הם שירותים לאזרחים. אם מתייחסים לכל מערך העובדים הזה כאל עובדי ציבור לכל דבר, הוא אומר, מספרם מגיע לכ-1.1 מיליון, ומכיוון שבתוך אותם גופים ציבוריים שונים, שלא כולם מנוהלים על ידי הממשלה, ניטשים מאבקי כוח שפוגעים ביעילותם ובתפקודם, הפגיעה בשירות הניתן לאזרח בסופו של דבר היא גדולה ממה שרבים משערים.

"במקום לוגיקה מערכתית, יש חשיבה מגזרית ופנים-ארגונית", אומר דבש, שקושר בין חוסר היעילות במוסדות אלה לבין הטלטלות שעברה החברה הישראלית כולה בין אידאולוגיות פוליטיות וכלכליות מנגדות. "בתחילת הדרך המדינה פעלה מתוך תפישה שלפיה היא המפעיל, הבעלים והרגולטור", הוא אומר. "ואז, כמו בג'ודו, עשו היפוך. הרעיון של השוויון נהפך לבדיחה, והמשיח החדש היה הקפיטליזם והכלכלה החופשית". במסגרת התהליכים האלה, מוסיף דבש, נהפך מודל ההפעלה הישן של השירות הציבורי לבלתי רלוונטי. כעת בכוננת המדינה לערוך סינתזה של שתי השיטות — וזו לדבריו ההזדמנות לחולל שינוי במגזר הציבורי. "עתודות לישראל" זה ניסיון לתת מענה לבעיה. זה שלב ביניים לפני שיווצר משהו פוליטי חדש. אנחנו במשבר כרוני ולכן צפויה לנו תקופת מעבר של עשרות שנים, אבל צריך לוודא שכמו שיש בטייסת 101 את האנשים הכי טובים — כך יהיה גם במשרדי הממשלה".

הכתבה מתפרסמת גם באפליקציה של מגזין TheMarker

[באיפד](#) או [בטאבלטים](#) מבוססי אנדרואיד

בהחלטת הממשלה שבה הוגדרו מטרותיה של "עתודות לישראל" נקבע כי היא קמה לצורך "הכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי". תא"ל (מיל') רות ירון, לשעבר דוברת צה"ל

ודיפלומטית בשירות החוץ, שבנתה את תוכנית ההכשרה לצוערים מטעם המרכז הישראלי לניהול והמכללה לאיכות השלטון, אומרת שצירוף המילים המשמעותי ביותר בניסוח זה הוא "נושאת שינוי": "צוערים אלה הם שיישאו במידה מסוימת על גבם את הרפורמות שצפויות בשירות המדינה", היא אומרת.

הרכב הצוערים המתקבלים לתוכנית הוא מגוון, ויש ביניהם מסיימי תואר ראשון או שני בהצטיינות ממגוון תחומים. "יש בהם בוגרי לימודי מדעי המוח ויש בעלי תארים בתיאטרון, כלכלה, מדע המדינה, יחסים בינלאומיים, מינהל עסקים והרבה משפטים", אומרת ירון. "הקבוצה איננה הומוגנית. יש בה ותיקים ועולים, נשים וגברים, דתיים וחילונים". למרות זאת, היא מדגישה, "הצוערים לא נבחרים על בסיס ייצוגי, אלא על פי מצינות אישית ואקדמית, ועוד פרט חשוב הוא שהאנשים האלה לא לגמרי צעירים, אלא מגיעים אלינו בין סוף שנות ה-20 לאמצע שנות ה-30 לחייהם או אפילו בתחילת שנות ה-40 שלהם. כך הם מביאים איתם ידע מגוון וניסיון תעסוקתי".

"עתודות לישראל" אינה רק תוכנית להכשרת כוח אדם, אלא מהלך רחב היקף לשיקום ושיפור השירות הציבורי בכללותו. כך, אנשי נציבות שירות המדינה לא רק מגייסים צעירים מוכשרים אלא גם ממפים את הצרכים העתידיים של הציבור ושל הזרועות הממשלתיות המשרתות אותו. "אנחנו רוצים ארגון טוב מאוד ויעיל מאוד, אבל גם שהאזרח יקבל שירותים טובים יותר מאיתנו", אומר עמרי דגן, מנהל אגף בכיר בתוכנית הצוערים לשירות המדינה. "אם למשל אני מעריך שבעוד שמונה שנים נדרש להתמודד עם הזדקנות האוכלוסייה, עלי להבין כעת מה יהיו המשמעותיות של המגמה הזאת ומה יהיו השלכותיה על העיסוקים שאליהם אני נדרש בשירות המדינה". באופן דומה, הוא אומר, על שירות המדינה להיערך לקראת היעלמותם של מקצועות מסוימים בטווח הבינוני והארוך.

הון אנושי לרשויות המקומיות

באמצע דצמבר נערך טקס סיום המחזור הראשון של התוכנית, ובגריה הראשונים עומדים לפני השמתם במשרדי הממשלה השונים. "אנחנו בעיצומה של רפורמה: איך מנהלים נכון את ההון האנושי. מנהיגים מובילים ומנהלים מצטיינים הם הדרך להבטיח שירות מדינה איכותי", אמר בטקס נציב שירות המדינה, משה דיין.

הלימודים בתוכנית נמשכים שש שנים. בשנתיים הראשונות עוברים הצוערים הכשרה הכוללת לימודי תואר שני במדיניות ציבורית ביחד עם הכשרה מעשית, ובארבע השנים הבאות הם מחויבים לעבודה במשרדי הממשלה. "הצוערים יודעים מה התפקיד המיועד שלהם רק בשנה השנייה, שבה הם יוצאים לפרקטיקום", אומרת ירון. לדבריה, התוכנית כוללת גם לימודים בתחומים של תשתית ידע אסטרטגית — גיאוגרפיה, טופוגרפיה ודמוגרפיה — וכן הליכי תכנון ארוך טווח, קביעת אג'נדות וסוגיות של מנהיגות. כל הגורמים שמעורבים בתוכניות הצוערים השונות לשירות הציבורי מדברים על הצורך בבניית רשת עמיתים שתחבר בין כל בוגריהן.

תדמיתם הציבורית של עובדי המדינה אינה טובה במיוחד, ובהתאם לכך קריירה בשירות הציבורי לא נחשבת עדיין לאופציה אטרקטיבית. איך מושכים כוח אדם איכותי?

ירון: "מחאת 2011 היתה קו פרשת המים בהקשר זה. הרבה מאוד צעירים הבינו אז שאת השינוי מחוללים מבפנים. לא רק באמצעות עמותות או רעש פוליטי. זה אחד התמרצים הגדולים ואנחנו שומעים את זה מהצוערים. חלק מהם הגיעו מעמדה מבוססת מאוד במשרדי עורכי דין גדולים, אתה רואה חבר'ה שעזבו הייטק, או כאלה שהיו מהנדסי תעשייה וניהול בחברות פרטיות והשכר שלהם היה לפחות פי שלושה ממה שהם מרוויחים בשירות המדינה. הם נכנסים בתחושה שניתן לשנות את הדברים מבפנים".

דגן: "המחאה דיברה על הרצון של האזרח להשפיע על הסביבה שבה הוא פועל. רבים מהצוערים הגיעו בגלל שהבינו שככה הם יכולים להשפיע בהרבה מאוד תחומי חיים. אם ההשמה של הצוערים תהיה מספיק מגוונת והם ידעו להביא את עצמם והמשרדים ידעו להמשיך לטפח את הפוטנציאל, אני לא רואה סיבה שלא כולם ימשיכו בשירות הציבורי". אבל נציבות שירות המדינה היא רק חלק קטן מהשירות הציבורי בישראל, ולכן הקימה

"עתודות לישראל" תוכניות נוספות, שפונות לחלקים אחרים במגזר השירותים הציבוריים. אחת החשובות שבתוכניות אלה היא תוכנית עתידים צוערי הפיס לשלטון המקומי. בוגריה של תוכנית זו, שמפעילה עמותת עתידים, מחויבים לעבוד במשך ארבע שנים לפחות באחת מזרועות השלטון המקומי. "המוטיבציה של משרד הפנים במקרה של התוכנית הזו היא ברורה מאוד", אומרת מנהלת התוכנית, מיכל רייקין. "אחת הבעיות הקשות של השלטון המקומי היא הפער הגדול מאוד בין הרשויות המקומיות השונות. אם אתה אזרח או תושב ברשות חזקה, בכל ההיבטים, אתה מקבל שירותים ברמה גבוהה מאוד, חשיבה ארוכת טווח ורמה גבוהה ביותר של שיתוף הציבור בהחלטות — כל ההיבטים שבהם נמדדת איכות החיים של התושבים. כעת יש מגמה גוברת והולכת של העברת אחריות מהמשלה אל השלטון המקומי, ולכן חשוב לשפר את ההון האנושי ברשויות מקומיות כך שיוכל לעמוד בכל אותם אתגרים שהולכים וגדלים".

תוכניות הצעירים החדשות לא מיהרו להיכנס לשלטון המקומי, בגלל השכר הנמוך יחסית המשולם לעובדים שם ותדמיתם האפורה. גם הרשויות המקומיות עצמן היו צריכות רענון, אומרת רייקין: "אני לא חושבת שיש ארגון שבהגדרה לא רוצה להתקדם ולהתפתח. אני מאמינה שגם ההון האנושי המצוי כיום ברשויות המקומיות, גם הכי חלשות, יש לו המון רצון טוב, יש עניין לספק שירותים לתושב. הרבה פעמים אלה אנשים שנשחקו עם הזמן, שלא חוו מספיק הצלחות או לא קיבלו מספיק הכשרה, אבל יש רצון גדול מאוד ברשויות המקומיות לצעוד קדימה. מבינים שיש כאן הזדמנות ענקית ושהצעירים מגיעים באמת מתוך שליחות ומחויבות".

"הייתי שמחה לקבל אלי כמה שיותר צוערי עתידים כי אנחנו סובלים מחוסר תמידי בכוח האדם, והצוערים הם עובדים איכותיים ומשמעותיים בפני עצמם", אומרת ראשת עיריית ערד, טלי פלוסקוב. באחרונה קלטה ערד צוערת ממחזור א' של תוכנית הצוערים לשלטון המקומי. לדבריה, קבלתה מוסיפה "כוח משמעותי למערכת השלטון המקומי" והיא מדגישה את היכולות שהיא מביאה עמה מההכשרה. "הלמידה האקדמית וההתמחות שהצוערים עוברים לאורך השנים מורגשת. זה מביא רוח חדשנית ורעננה למערכת שטובעת בעבודה השוטפת. אם נוסיף לכך שהם באים בתחושת שליחות ונתינה, נבין שזו תרומתם הגדולה", אומרת פלוסקוב.

גם בתוכנית זו מספר המועמדים גדול פי עשרה ממספר המשרות הפנויות. לדברי רייקין, בעת גיוס צוערים לתוכנית, המתקיימת באוניברסיטאות בן גוריון וחיפה, ניתנת עדיפות למועמדים מהפריפריה הגיאוגרפית או החברתית — כך למשל, כשליש מהם ערבים — שק מקומות העבודה שבהם הם עתידים להשתלב יהיו ברשויות מקומיות חלשות. "ההבנה של צוער כזה לגבי המורכבות והצרכים, המקומות שצריכים חיזוק ותכנון ארוך טווח, תהיה הרבה יותר גדולה מאשר תושב שגדל במקומות עם צרכים אחרים". הצוערים בתוכנית, היא מוסיפה, ייכנסו לתפקידים הממוקדים בתכנון ארוך טווח.

האם העובדים הוותיקים בגופים אלה אינם חוששים שהצוערים החדשים שייכנסו למערכת ידחקו אותם ממקומותיהם?

"אין כל כוונה כזאת. הצוערים נכנסים לתפקידים חדשים שלא קיימים ברשויות. כל רשות שקולטת צוער חותמת על חוזה עם משרד הפנים, לפיו היא מתחייבת להעסיק את הצוער בתפקיד שנקבע לו ועל פי תנאים ברורים מאוד. יש פה הגנה ברורה מאוד על הצוער, שמירה גדולה מאוד על כך שהוא יישאר בתפקיד שאליו הוא מיועד והבנה גדולה מאוד שיש פה הזדמנות ענקית. יכול להיות שיגידו שאני אופטימית ללא תקנה, אבל אני מרגישה שבתוך עמי אני חיה ואני שמחה על המבול הזה של צעירים שרוצים לבוא לתוכנית שלנו ולתוכניות אחרות, ושמדברים בצורה ברורה ובלי לעטוף את זה בשום דבר — באתי לעשות מעשה במגזר הציבורי, שם קורים הדברים, ושם אפשר להשפיע על ההחלטות שישנו את מסלול חיינו".

"דמיינו ראש עיר, בעוד חמש עד עשר שנים, המקבל כל שנה כמה צוערים מהיישוב שלו או מהאזור שעברו הכשרה אינטנסיבית בתוכנית עתודה בתחום התכנון ומשתלבים בוועדת התכנון המקומית", מוסיף דבש. "דמיינו את אותה העיר, עשר שנים נוספות קדימה, אחרי שהעירייה שלה קלטה מדי שנה עוד צוערים מתחום המינהל, מתחום החינוך והשירותים

החברתיים, עם עוד צוער שהצטרף לתחנת המשטרה, עוד מספר מהנדסים מקצועיים — עם מסה קריטית של צוערים שהתבססו במרקם העירוני, וכך גם במשרדי הממשלה, במגזר השלישי, במוסדות הלאומיים ובחברות הממשלתיות שיקבלו לשורותיהן עתודות ניהול ועתודות מקצועיות חדשות. בעוד 20 שנה ישראל תוכל ליהנות מאלפי צוערים מקצועיים שפרושים לאורכה ולרוחבה, אחרי שצמחו בבית אולפנה שמחנך אותם לשיתוף פעולה ולחשיבה ארוכת טווח לטובת כלל אזרחי המדינה. התקווה היא שעתודות אלו ישמשו זרז לתהליכי התחדשות ושינוי ושתרומתן הסגולית תעלה רבות על סך החלקים השונים של כל עתודה עצמאית".