



משרד ראש הממשלה
אגף הביקורת הפנימית

דוח ביקורת בנושא:

מערך ההכשרה וההדרכה - לשכת העיתונות הממשלתית

02/01/2019

מבוא

לשכת העיתונות הממשלתית (להלן לע"מ) היא יחידה במשרד ראש הממשלה האחראית על תיאום התקשורת בין ממשלת ישראל ובין קהיליית העיתונאים ואנשי התקשורת המקומית והזרה הפועלים בארץ. פעילותה של לע"מ וסמכויותיה נקבעו בהחלטות ממשלה שונות. לע"מ פועלת לאפשר כיסוי תקשורתי נאות של גורמי מפתח בישראל, של ביקורים ממלכתיים ושל אישים זרים המבקרים בארץ, ופועלת לרתימת הקשר השוטף עם התקשורת הזרה לצורכי ההסברה של מדינת ישראל. בנוסף, לע"מ אחראית להקמת מרכזי תקשורת בזמן אירועים חדשותיים משמעותיים כדוגמת ביקור האפיפיור, ביקור נשיא ארצות הברית ועוד. כמן כן, באחריותה תיאום צילומי הווידאו והסטילס הזרים באירועים הרשמיים: מחלקת הצילומים של לע"מ אחראית על צילום נשיא המדינה וראש הממשלה באירועים רשמיים ובמסיבות עיתונאים, בארץ ובחו"ל.

חזון היחידה כולל את שיפור דימויה של מדינת ישראל בתקשורת העולמית ולכן ליבת פעילותה מתמקדת מול התקשורת העולמית בעוד שמול התקשורת המקומית היא משמשת כמעין רגולטור בהיותה הזרוע הביצועית של מערך ההסברה הלאומי ומשרד ראש הממשלה. למעשה לע"מ היא גוף שמצד אחד אמון על שיפור תדמיתה של ישראל בזירה הבינלאומית ומצד שני היא גוף רגולטורי - גורם מסדיר בתחום ונותן שירות לעיתונאים, לדוברים, לאנשי סגל מקצועי שונים ולכלל קהיליית התקשורת.

בין תחומי פעילותה כגוף נותן שירות נמנים:

- הסדרת תעודת עיתונאי - לע"מ אמונה על הסדרת מתן תעודות עיתונאי לעובדי העיתונות הישראלים והזרים. התעודות, המוענקות בתנאים מסוימים, אינן מהוות תנאי לעיסוק בעיתונות בישראל אך יש בהן יתרונות נוספים מבחינתו של העוסק בתקשורת המונים כדוגמת כניסה לאירועים ממשלתיים הפתוחים רק לאנשי תקשורת. הלשכה מפעילה מערך הנפקת תעודות עיתונאי קבועות וזמניות, ועבור העיתונאים הזרים מהווה ממשק מרכזי להתנהלות מול מוסדות המדינה והצבא. היא מסייעת לעיתונאים הזרים בהסדרת אשרות עבודה ושהייה להם ולמשפחותיהם ומעמידה לרשות נציגי התקשורת חדר תדרכים משוכלל, אולפן טלוויזיה וחומרי עזר מקצועיים.
- הפעלת אוסף תצלומים לאומי - לע"מ מפעילה את אוסף התצלומים הלאומי הכולל רבות של תמונות החל מימי טרום הקמת המדינה ועד ימינו. מתוקף החלטת ממשלה 3199 מיום 8.5.2011, אוסף התצלומים נפתח בשנת 2011 לשימוש החופשי של הגולשים. זהו צעד משמעותי להנגשת ההיסטוריה המצולמת של המדינה לכלל הציבור.
- קיום הכשרות ותוכניות העשרה בתחומי התקשורת והניו מדיה לדוברי משרדי הממשלה, לעיתונאים ולסגל הבכיר בשירות המדינה. נושא זה התפתח מכורח המציאות והנסיבות ואינו נסמך על החלטת ממשלה כלשהיא. נושא זה צובר תאוצה בחמש השנים האחרונות.

בעוד שתחומים שונים בפן השרותי של פעילותה של לע"מ מוגדרים ומוסדרים בהחלטות ממשלה שונות וחלקן אף נמצא במהלכים מתקדמים ובוועדות מכוננות, מערך הדרכה והכשרה שמספקת לע"מ אינו נסמך על החלטת ממשלה ואינו מגובה בהסדרה פורמלית כזו או אחרת. נושא זה התפתח והוא צובר תאוצה בחמש השנים האחרונות.

תגובת לשכת העיתונות הממשלתית:

"מערך הדרכה והכשרה שמספקת לע"מ אינו נסמך על החלטת ממשלה ואינו מגובה בהסדרה פורמלית כזו או אחרת. נושא זה התפתח והוא צובר תאוצה בחמש השנים האחרונות" לשכת העיתונות הממשלתית פועלת בימים אלו להסדרת מעמדה כרשות מנהלית, אשר סמכויותיה יועגנו במסגרת החלטת ממשלה, וכמי שאמונה, בין היתר, על הכשרות בתחום התקשורת, העיתונות והניו מדיה למשרדי הממשלה ויחידות הסמך בשיתוף נציבות שירות המדינה.

מטרת הביקורת

לבדוק את האופן בו לשכת העיתונות הממשלתית מפעילה ומתחזקת את מערך ההכשרה עבור הדוברים והעיתונאים.

פעולות הביקורת

נפגשנו עם מנהל לשכת העיתונות הממשלתית ועם עובדי הלשכה. עיינו בפרוטוקולים, בתוכניות עבודה ובדיונים שונים בנושא, בתוכניות הקורסים, במשובים שהתקבלו וכן במסמכים רלבנטיים נוספים.

ממצאי הדוח מהווים סיכונים מסוגים שונים לפעילות המשרד ולהשגת יעדיו. המלצותינו דורגו בהתאם לרמת הסיכון של כל ממצא וממצא.

להלן טבלת פירוט דירוג הסיכון:

דירוג הסיכון	הסבר	מועד לטיפול הממצא
גבוה	ממצא המצביע על ליקוי מהותי החושף את המשרד לפגיעה משמעותית בפעילותו או בהשגת יעדיו.	על היחידה המבוקרת לבצע שיפורים משמעותיים תוך 30 יום על מנת לצמצם את חשיפת המשרד לסיכון.
בינוני	ממצא המצביע על ליקוי מהותי או ליקוי שאינו מהותי ואשר עלול לפגוע בפעילות המשרד או בהשגת יעדיו.	על היחידה המבוקרת לבצע שיפורים תוך 90 יום על מנת לצמצם את חשיפת המשרד.
נמוך	ממצא המצביע על ליקוי שאינו מהותי ואשר אינו משפיע על פעילות המשרד או על השגת יעדיו, אך יש בו בכדי לפגוע בפעילות והתהליך הנבדק.	על היחידה המבוקרת לבצע שיפורים על מנת לצמצם את הסיכון.

1. מקור הפעילות

החלטות ממשלה שונות מסדירות ומגדירות את פעילותה של לע"מ. ההחלטה העדכנית ביותר היא החלטת ממשלה 1936 מיום 8.7.2007 העוסקת בהקמת מערך ההסברה הלאומי. בסעיף 2 א בהחלטה נקבע כי האחריות על הנפקת תעודות לעיתונאים נמצאת בתחומי אחריותה של לשכת העיתונות הממשלתית הפועלת כיחידה במשרד רה"מ. ברם, את הטיפול בדוברים ובעיתונאים לא מסדירה החלטת ממשלה אלא נמסר לנו כי מבחינה היסטורית לע"מ עשתה זאת במשך שנים רבות ללא אסמכתא כתובה כזו או אחרת. למעשה, לע"מ פרשה את חסותה כגורם מכשיר ומעשיר ידע כמו גם יוצר שפה מקצועית משותפת ואחידה.

החל משנת 2013 חלו התפתחויות בתחום ונושא הטיפול בדוברים ובעיתונאים קיבל תאוצה והוסדר, כל זאת מתוך הבנה כי הדוברים בשירות הציבורי הינם עובדי ציבור ומשרתיו ולפיכך הם נדרשים לשרת במסירות ובנאמנות את אינטרס הציבור וזכותו לדעת, במסגרת הגוף הציבורי בו הם עובדים ולעמוד בסטנדרטים מקצועיים וערכיים ההולמים את ערכי היסוד של מדינת ישראל.

לע"מ הרואה עצמה כמנטורית המכשירה את הדוברים הממשלתיים והארגונים הממשלתיים ומבססת את מעמדם המקצועי יזמה והקימה פורום דוברים ממשלתיים המאגד את כלל הדוברים הציבוריים ולצידו הוקמה ועדת אתיקה.

ועדת האתיקה מונתה ביום 31.10.13 בישיבת פורום הדוברים הממשלתיים ובה הוחלט כי הועדה תמנה חמישה חברים ע"פ הפרוט הבא: שני נציגים מפורום הדוברים, שני נציגי ציבור שיומלצו ע"י חברי הוועדה והם בעלי זיקה לתחום עבודתה של הוועדה ונציג לע"מ. עוד הוחלט כי יו"ר הוועדה יבחר מבין חבריה והרכב הוועדה יובא לאישור פורום הדוברים.

עם הקמתה שקדה הוועדה על יזום וניסוח כללי אתיקה לדובר הממשלתי אשר יציבו עקרונות מנחים לדוברות השירות הציבורי ואנשי צוותם במילוי תפקידם וישמשו מצפן ערכי ונורמטיבי. כללי האתיקה אושרו ע"י פורום הדוברים הציבוריים ביום 10.6.2013 במסמך הנקרא "הקוד האתי - כללי אתיקה לדוברים בשירות הציבורי". עקרונות האתיקה מתייחסים בין היתר לאמינות וישרה, ענייניות והגינות, סודיות, נאמנות לציבור ועוד. לוועדה נוהל המסדיר את דרכי עבודתה ומתייחס לאופן הטיפול בפניה של דובר או בתלונה נגד דובר. כמו כן מגדיר הנוהל את אופן הדיון בוועדה. ברור כי קוד אתי זה משלים את הכללים, הוראות הדין ועקרונות היסוד ההתנהגותיים המתחייבים מן "השכל הישר" החלים על עובדי המדינה ואין בו כדי להחליפם או לבטלם.

בשנת 2016 עשתה לע"מ צעד נוסף בפעילותה לטובת הדוברים והפיקה עבורם חוברת הסברה מקצועית: "הדובר הממשלתי בעידן הדיגיטלי". החוברת משמשת כמדריך מעשי הנוגע לכלל היבטי עבודתו התקשורתית של הדובר, בדגש על החידושים והאתגרים שמציב עידן הניו - מדיה. המדריך מציג בצורה בהירה ומפורטת את תחומי עבודתו של הדובר ומשימותיו, מספק דרכי פעולה אפשריות מתוך ראייה ממלכתית, נותן עצות מעשיות לשימוש אפקטיבי בניו מדיה על שלל הפלטפורמות שלה בעת שגרה ובעת משבר.

במסגרת פעילותה כגורם מכשיר מקצועית של הדוברות הממשלתית לע"מ יזמה, הפיקה וערכה פעילויות הכשרה שונות עבור הדוברים והעיתונאים אותם בדקנו במסגרת דוח זו

2. ליבת הפעילות – מהותה והיקפה

בין השנים 2018 - 2016 לע"מ יזמה, הפיקה וערכה קורסים, כנסים, סדנאות, ימי עיון וסיורים בתחומי עניין מגוונים ובסדרי גודל שונים כגון: קורסים ארוכים המכילים מספר מפגשים וימי עיון חד יומיים ועוד. השונות הרבה באה לדי ביטוי גם במספר המשתתפים בכל פעילות, בין עשרות למאות משתתפים, וכמובן גם בהיקפי התקציב ובעלות הנדרשת. בשנת 2016 לדוגמא ההפקה בעלות הנמוכה ביותר הייתה יום עיון בנושא "השתלמות אתיקה לעיתונאים" ובה השתתפו 20 עיתונאים ולעומתה ההפקה היקרה ביותר הייתה כנס תקשורת יהודית בינלאומית בעלות של 860,000 ₪ ובהשתתפות 140 אישים שונים מרחבי העולם.

בנוסף, הגיוון בפעילות בא לידי ביטוי בקהלי היעד אליהן מותאמת ונבנית תכנית ההכשרה: מיום עיון למגזר הרוסי, המשך בדוברי הבנקים וכלה בתקשורת נוצרית. אחת מפעולות ההסברה העיקריות של לשכת העיתונות הממשלתית היא ייזום סיורים ברחבי הארץ לעיתונאים הזרים. בין היתר נערכים סיורים בכלא "עופר" לאסירים ביטחוניים, בפארק התעשייה היהודי - ערבי בנצרת, במקומות הקדושים לנצרות בירושלים, במכון וולקני למחקר ופיתוח חקלאי, באוניברסיטת אריאל ועוד.

בנוסף, הפיקה לע"מ בשיתוף עם אגף בכיר השכלה והדרכה בנציבות שירות המדינה קורס ניו מדיה לדוברים כמו גם תכנית העשרה ופיתוח לדוברים הממשלתיים ויחידות הסמך. **התכנית כוללת העשרה ופיתוח בתחום הניו מדיה, המותאמת במיוחד למגזר הציבורי ולסגל הבכיר בשירות המדינה.** היא טומנת בחובה מגוון נושאים הנותנים מענה לאתגרי העידן החדש, לרבות כלים יישומיים בתחומי הניו מדיה, ניהול מוניטין ומשברים ברשת, קידום מדיניות תוך ניצול נכון של כל הפלטפורמות הטכנולוגיות החדשות הקיימות והתוכנית מלווה בטובי המרצים בתחום.

ימי העיון שהפיקה לע"מ עסקו בנושאים שונים ובסוגיות מגוונות. לדוגמא, יום העיון "משטרה ותקשורת - עימות חזיתי?" אשר נערך ב- 15.3.2018 עסק באתגרים העומדים בפני עיתונאים וצלמים בסיקור מוקדי חיכוך. ביום זה עסקו בשאלות ובסוגיות כגון: האם המשטרה מגבילה את חופש העיתונות והתנועה בירושלים באירועים חדשותיים, מהו מקומו של צלם העיתונות בעידן צלמי הווטסאפ באזורים מתוחים, ובהצגת טיוטת הקוד האתי לצלמים.

נציין כי מעיון בסילבוס של הקורסים וההכשרות השונות עולה כי לע"מ מקפידה על כך שהתכנים יועברו ע"י מרצים מהשורה הראשונה וההכשרות מלוות בצידוד מקצועי מתקדם מהמוביל בתחומו.

להלן רשימת הקורסים וההכשרות שהפיקה לע"מ בין השנים 2016 - 2018 :

בשנת 2016 התקיימו:

כנס תקשורת יהודית בינלאומי
אירוע שנתי לכתבים זרים
קורס ניו מדיה לסגל הביר
השתלמות אתיקה לעיתונאים
יום עיון לרשות האוכלוסין וההגירה
פורום דוברי המגזר השלישי
פורום דוברים בבנק ישראל
פורום דוברים ועיתונאים "מסרבים להיות אויבים"
סיור דיפלומטים
סיור בקריה הארכיאולוגית גבעת רם
סיור פורם הדוברים בנצרת

בשנת 2017 התקיימו:

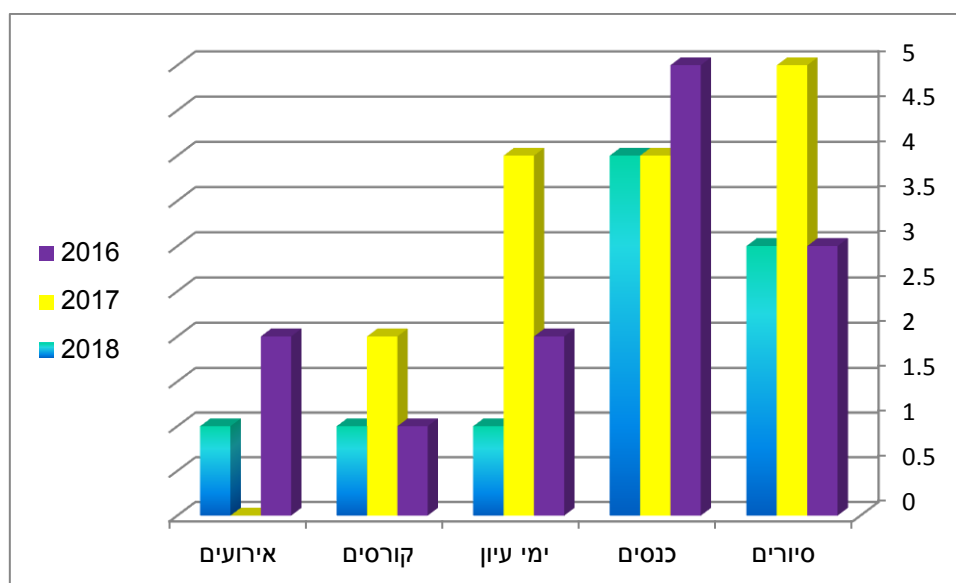
קורס דוברים
קורס מתפ"ש
יום עיון לדוברי המגזר השלישי
יום עיון לעיתונאים דוברי רוסית
יום עיון לתקשורת הרוסית
יום עיון בנושא אתיקה
כנס עיתונות חרדית
כנס דוברים – חופש הביטוי ובטחון המדינה
כנס תקשורת נוצרית
השקת הספר לדוברים
סיור כתבים בקו המהיר
סיור כתבים זרים בעיר העתיקה
סיור דוברי ממשלה בגוגל
סיור חנוכה לתקשורת הזרה

בשנת 2018 (בחלקה הראשון) התקיימו:

אירוע שנתי לכתבים זרים
קורס ניו מדיה
יום עיון אתיקה למגזר הרוסי
פורום דוברים יו"ש
כנס משטרה ותקשורת
כנס תקשורת מקומית
כנס משפט ותקשורת
סיור דוברים בירוחם

מבדיקת חתך רוחבי של השנים שבדקנו עולה כי לע"מ הפיקה 3 סוגי קורסים: קורס ניו - מדיה, קורס דוברים וקורס מתאמי פעילות בשטחים (מתפ"ש). כמו כן, לע"מ הפיקה פורום דוברים ייעודי למגזרים ספציפיים: דוברי מגזר שלישי, דוברים בבנק ישראל, דוברים ועיתונאים. בנוסף ערכה לע"מ סיורים שונים לקהלי היעד במקומות מגוונים, כנסים, ימי עיון ואירועי תקשורת שונים.

להלן תרשים הפורש את כלל פעילויות ההדרכה שהפיקה לע"מ בין השנים 2016 - 2018



מהתרשים עולה כי ישנה שונות גדולה בין השנים בסוג הפעילות המופקת. לדוגמא ב - 2016 התקיימו באופן יחסי יותר כנסים מאשר סיורים ולהפך ב - 2017 התקיימו יותר סיורים מאשר כנסים. במילים אחרות אין אחדות מבחינת היצע הפעילויות שמפיקה לע"מ בכל אחת מהשנים שנבדקו. וזאת גם בהתחשב בכך שלע"מ מתאימה עצמה ואת פעילות ההדרכה שהיא עורכת לאירועים החדשתיים האקטואליים העומדים על סדר היום.

3. מסגרת הפעילות: תהליך העבודה וההסדרה של מערך הקורסים:

א. מסגרת נורמטיבית - לע"מ הרואה עצמה מנטורית לדוברים ולעיתונאים השכילה לבנות מערך פורמלי המסדיר את התנהלותה מולם בדמות ועדת האתיקה ופורום הדוברים. כמו כן לע"מ הפיקה את החוברת לדובר אשר מכילה תכנים רלבנטיים ועדכניים המתאימים לדובר באופן ייחודי.

ב. מקומה של ההדרכה במסגרת הארגונית :

לא מצאנו כל תיעוד לקיומה של פונקציית הדרכה במסגרת הארגונית : בתרשים המבנה ארגוני, בתיאורי תפקידים, וכו'. בנוסף, משיחות שקיימנו הובהר לנו כי אין גורם אחד בלע"מ האחראי על נושא הקורסים וההכשרות לדוברים אלא לגבי כל יום עיון או קורס מתמנה צוות רפרנטים אד הוק בהתאם לצורך. כמו כן, לא נמסר לנו על פעילות מוסדרת מול מחלקת ההדרכה."

תגובת לשכת העיתונות הממשלתית

"אין גורם אחד בלע"מ האחראי על נושא הקורסים וההכשרות לדוברים אלא לגבי כל יום עיון או קורס מתמנה צוות רפרנטים אד הוק בהתאם לצורך" וכן " וחסרים פונקציית הדרכה ייחודית ומקצועית." לשכת העיתונות הממשלתית מסכימה עם ממצא זה, ותפעל מול אגף משאבי אנוש במשרד רה"מ לקידום קבלת תקן ייעודי עבור ניהול תחום ההכשרות התקשורתיות מול משרדי הממשלה ויחידות הסמך.

"לא נמסר לנו על פעילות מוסדרת מול מחלקת ההדרכה"

ככלל, מרבית ההכשרות של לע"מ נעשות עבור משרדי ממשלה שונים ויחידות הסמך, ועל כן נערכות בשיתוף פעולה עם אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה של נציבות שירות המדינה. יודגש כי כל עובד מדינה, אשר משתתף בפעילות הדרכה מטעם לע"מ, נדרש באישור ועדת ההדרכה המשרדית שלו, וכן מול נש"מ. באשר לוועדת הדרכה של משרד רה"מ, הרי שלשכת העיתונות הממשלתית פועלת מולה, במקרים בהם קהל היעד הנו עובדי משרד ראש הממשלה.

ג. בתוכנית העבודה מצוינים הקורסים העתידיים והמסגרת התקציבית. עם זאת בתוכנית העבודה - לא ברורה דייה מקומה של מערך פעילות ההדרכה מבחינת הנתח והתקציב שהיא תופסת מכלל פעילות הלשכה. כמו כן מהמסמכים עולה כי פעמים ונדרשו הגדלות תקציביות חריגות. בנוסף, נראה כי לא הושלמו כלל פעילויות ההדרכה שתוכננו. לדוגמא במסמך התייחסות להערות דיון אישור תכנית עבודה 2016 נראה כי ייזום והפקת קורס דיגיטלי בשיטת EDX לא צלח. ונראה כי היה ביצוע חלקי - החל מביצוע הפעולות, בחירת מקום, בחירת מרצים ובניית טיוטה לתוכנית הלימודים.

ד. תהליכי העבודה בתחום הטיפול במערך ההדרכה אינם סדורים דיים וחסרים פונקציית הדרכה ייחודית ומקצועית. קיים טשטוש בין סוגי הפעילות השונים וחלוקת תחומי האחריות אינה ברורה. דוגמא לכך נמצאת בסיכום דיון אישור תכנית עבודה (מיום 30.4.2018) 2018 בסעיף 4 העוסק במשימת הטמעת האתיקה העיתונאית בעידן הטכנולוגי הודגש כי מדובר בהכשרה המהווה תנאי לקבלת תעודת עיתונאי בארץ כאשר לשנה זו צפויים כ - 120 עיתונאים חדשים בפלטפורמה הדיגיטלית. לא מצאנו אזכור לכך במסמכים השונים שקיבלנו הנוגעים להכשרות.

ה. הפניה לקהל היעד והשיווק של הפעילות מתבצעים באמצעות הפורטל הארגוני, באמצעות נציבות שירות המדינה וכן באמצעות המדיות החברתיות השונות. באשר לקיום בדיקה ובקרה של לע"מ אודות הפעילויות, מהמסמכים שהועברו אלינו עולה כי רק בחלק מהפעילויות השתמשו בכלים מקצועיים דוגמת שאלוני משוב. עם זאת, התרשמנו כי הפעילויות מעניינות ומאתגרות את קהלי היעד אליהן הן מכוונות. להלן ציטוט מתוך מכתב תודה שהועבר למנהל לע"מ בעקבות השתלמות מתפ"ש :

"...ההשתלמות שנפרשה על פני 5 מפגשים בני 8 שעות כל אחד, הותאמה באופן מדויק לקהל היעד ולמשימות המערכים. השילוב בין מרצים מן השורה ראשונה בעלי ידע נרחב ועדכני ביותר בעולם התקשורתי המתחדש והמתפתח, לבין סיורים להמחשה מעשית של עולמות התוכן וליווי מקצועי של ניצן, שפעמים רבות הרחיב, הבהיר, נתן פרשנויות ובעיקר אתגר את החשיבה של המשתתפים, הפכו את ההשתלמות מוצלחת ומשמעותית במיוחד עבור כולנו..."

המלצות

המלצותינו דורגו בהתאם לסיכונים השונים של הממצאים, תעדוף המשאבים ליישום ההמלצות ייעשה בשים לב למדרג זה.

1. יש לעגן את נושא ההכשרות וההדרכות בתפקידי הלע"מ והגדרותיו כמו גם במבנה הארגוני וליצור מסגרת מתכללת.

2. יש לעגן את תחום ההדרכה בלע"מ ולקבוע גורם שיהיה אמון על נושא ההדרכה. הגורם שימונה יהא אחראי על כלל הנושא ההדרכתי ויטפל בהדרכה החל משלב התכנון כמו גם בהיבטים התקציביים וכלה בקיום בקרה שוטפת אודות פעילויות ההדרכה.

3. יש לפעול לכינון סדר פעולות או לחילופין נוהל לכל סוג של פעילות הכשרה : כנס, יום עיון, פורום וכיו"ב. יצירת אבחנה ברורה בין פעילויות ההדרכה השונות והתאמת כלים ייחודיים לכל פעילות המלווים באבני דרך יאפשרו לטייב את הפעילויות.

תגובת לשכת העיתונות הממשלתית

לשכת העיתונות מסכימה עם ממצא זה, ותיישם כבר בתוכנית העבודה הקרובה מסקנה זו. יודגש כי עם קבלת תקן ייעודי, המתכלל את תחום ההדרכה, נושא זה יוסדר באופן עקבי ושוטף.

4. יש לבנות תכנית עבודה ייחודית למערך ההכשרה וההדרכה בלע"מ אשר תהיה בהלימה עם תכנית העבודה הכללית של הלע"מ.

סיכום

לע"מ הנושאת באחריות מקצועית כוללת לממשק בין התקשורת בישראל לרשויות המדינה מרכזת בידיה מידע וניסיון רב שנצבר מעבודה מול עיתונאים זרים וישראלים כאחד. התרשמנו כי לע"מ עושה שימוש מושכל בכלים שברשותה לטובת ביצוע פעילות מגוונת בתחום הכשרה והעשרה לדוברים ולגורמים ממשלתיים נוספים. כמו כן, היא השכילה למצוא את פלחי השוק בקהלי היעד הרלבנטיים שלה ובנתה פורמטים ומערכים ייעודיים לקהלי יעד שונים, תוך מתן מענה לתכנים שונים נדרשים, להיקפי משתתפים שונים ולתקציבים גדולים וקטנים כאחד. עם זאת, דווקא מאחר והפעילות מגוונת, מתעדכנת בהתאם לנושאים העומדים על סדר היום ומתייחסת לשונות רבה כל כך חסרה הסדרת על, קרי גורם מתכלל שינהל, יתכנן, ינחה ויבנה את מערך הקורסים, הסדנאות, ימי העיון והפורומים השונים. יישום ההמלצות בנושא יביא להתמקצעות ההכשרות וההדרכות בלע"מ ולטיוב כלל התהליכים בתחום.

אנו מעריכים ומודים על שיתוף הפעולה, בתקווה כי תהליך זה יביא לכדי טיוב הנושא הנבדק.