

דוח מבקר המדינה | אייר התשפ"ב | מאי 2022



משרד החוץ

---

# העסקת עובדים מקומיים בנציגויות ישראל בחו"ל - ביקורת מעקב





## העסקת עובדים מקומיים בנציגויות ישראל בחו"ל - ביקורת מעקב

### רקע

משרד החוץ מעסיק עובדים במגוון צורות העסקה במטה ובנציגויות: עובדים קבועים וזמניים בדירוגים שונים במטה, עובדים ישראלים קבועים הנשלחים לנציגויות לאיוש תפקידי ליבה ותפקידי הניהול הבכירים (להלן - שליחים) וכן אזרחים ישראלים המועסקים כתומכים בעבודת הנציגויות. תומכים אלה, המבצעים את עבודתם בהתאם להוראות השליח הממונה עליהם, הינם אזרחי ישראל המתגוררים במדינת השירות במעמד של תושב ארעי, בני זוג של שליחים או אזרחים ישראלים הגרים בישראל שנשלחים לאיוש משרות בנציגויות ומועסקים לתקופה קצובה מכוח הסכם קיבוצי שעליו חל הדין הישראלי (להלן - אית"ן), או עובדים מקומיים זרים הנושאים אזרחות זרה ומועסקים בנציגות מכוח חוזה העסקה שעליו חל הדין המקומי (להלן - עמ"ז). בדוח זה עובדי אית"ן ועמ"ז במובחן מהשליחים יוגדרו כעובדים מקומיים (להלן - עובדים מקומיים).

### נתוני מפתח

**242** מלש"ח

תקציב השכר של העובדים המקומיים לשנת 2021, המהווה 49% מתקציב השכר של עובדי המשרד בנציגויות

**2,181**

מצבת העובדים המקומיים בנציגויות בינואר 2022

**86%**

שיעור מצבת העובדים המקומיים מסך עובדי משרד החוץ בנציגויות בשנת 2021

**108**

מספר נציגויות ישראל בעולם בשנת 2021

**11** מלש"ח

תקציב הפעולות של אגף משאבי אנוש והדרכה לשנת 2020

**2/3**

שיעור הנציגויות שוועדת שכר עמ"ז לא בחנה את השכר בהן בשנים 2019-2020

**44%**

שיעור בקשות הנציגויות לעדכון שכר עמ"ז משנת 2020 שלא אושרו

**48%**

שיעור עובדי אית"ן שלא עברו הכשרה מתאימה לתפקידם משנת 2018 ועד מרץ 2021



## פעולות הביקורת

בחודשים פברואר עד אוקטובר 2021 ביצע משרד מבקר המדינה ביקורת מעקב על דוח מבקר המדינה משנת 2017 בנושא העסקת עובדים מקומיים בנציגויות ישראל בחו"ל<sup>1</sup>. ביקורת המעקב נעשתה על יישום ההמלצות שצוינו בדוח הקודם. הביקורת נעשתה במטה משרד החוץ (להלן - המשרד), ובדיקות השלמה נעשו באגף הממונה על השכר והסכמי העבודה במשרד האוצר ובנציבות שירות המדינה (להלן - נש"ם).



## תמונת המצב העולה מן הביקורת



**תקנון משרות העובדים המקומיים בנציגויות** - בדוח הקודם עלה כי אגף הון אנושי והדרכה (להלן - אגף מש"א) לא בחן את הרלוונטיות של מפתח התקנון ולא גיבש קריטריונים ברורים לחלוקת משרות העובדים המקומיים בין הנציגויות. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי לא תוקן ומשרד החוץ לא ביצע ניתוח פרטני של תקן העובדים המקומיים לעומת הצרכים בכל אחת ואחת מהנציגויות. עוד עלה שלמשרד אין תקן המתייחס למספר משרות העובדים המקומיים, ולחלוקה בין העובדים המקומיים לבין השליחים בכל אחת מהנציגויות השונות, בהתבסס על גודל הנציגות, היקף פעילותה והמאפיינים הייחודיים של כל נציגות וכי לא מבוצעת בחינה עיתית של מצבת העובדים בהתאם לשינויים במדינות היעד ובמאפייני שירות החוץ.



**הערכת עובדים מקומיים** - בדוח הקודם עלה כי התקנון אינו מסדיר באופן מפורש את ביצוע הערכת העובדים המקומיים בנציגויות. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה, בשנת 2021 החל המשרד בתכנית הרצה (ניסוי) להערכת אית"ן ב-32 נציגויות. עוד עלה כי המשרד אינו מקיים הליכי הערכה לעמ"ז.



**העסקת עובדים מקומיים בתפקידי ליבה ייצוגיים** - בדוח הקודם עלה כי נציגויות העסיקו עובדי אית"ן בתפקידי ליבה ייצוגיים בתחומי הייעוץ המדיני, הדיפלומטיה הציבורית והדיפלומטיה הכלכלית הגם שלא הוכשרו לכך. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי לא תוקן והמשרד ממשיך להציב מאות עובדים מקומיים בתפקידי ליבה המיועדים לשליחים.



**מידע בדבר הכשרת עובדי אית"ן וגורם המתכלל את ההכשרה** - בדוח הקודם עלה כי אגף מש"א והנציגויות בחו"ל אינם מעדכנים את אגף ההדרכה בדבר עובדי אית"ן המגויסים לנציגויות בחו"ל, ובדבר התפקידים שהם ממלאים. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי לא תוקן.



1 מבקר המדינה, דוח שנתי 2017, "העסקת עובדים מקומיים בנציגויות ישראל בחו"ל", עמ' 953-1056.



**היקפי הכשרת עובדי אית"ן** - בדוח הקודם עלה כי עבור עובדי אית"ן נבנה מערך הדרכה מקצועי השונה מזה של השליחים ומותאם לעבודתם בנציגויות, וכי למעט בתחום הקונסולרי, המשרד לא הכין מערך הדרכה והכשרה באמצעות לומדות או באמצעים אחרים. בביקורת המעקב נמצא שהליקוי תוקן במידה מועטה, וכי משנת 2018 ועד מרץ 2021 גויסו 605 עובדי אית"ן, שהשתתפו בקורסי הכשרה בתחומים שונים במטה. עוד עלה שקרוב למחצית מהם לא עברו הכשרה במטה לפני העסקתם בנציגויות.

**משך השירות של עובדי אית"ן** - בדוח הקודם צוין כי יש נציגויות שמתקשות לגייס עובדי אית"ן ולגרום להם להתמיד בעבודתם ובכך נפגעת פעילותן של נציגויות ישראל בחו"ל. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי לא תוקן, וכי בשנים 2018 עד ספטמבר 2021 כחמישית מעובדי אית"ן שירתו מעל שלוש שנים, ולמעלה ממחצית מעובדי אית"ן עזבו תוך פחות משנתיים ממועד תחילת העסקתם.

**קבוצות שונות לדרגות לעמ"ז** - בדוח הקודם עלה כי הנציגויות מעוניינות לגייס עמ"ז בעלי ניסיון מקצועי ולהאריך את תקופת העסקתם של עמ"ז מועילים המצטיינים בתפקודם המקצועי, אך אין סולם דרגות שייתן מענה לצורכיהן. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה מועטה. הגם שצוות הבדיקה משנת 2017 המליץ לאמץ סולם שכר חדש, באוגוסט 2021 החליט משרד החוץ להניע תהליך גיוס של 15 משרות לפי תנאי סולם זה, במועד סיום הביקורת אוישו שמונה מ-15 המשרות שהוקצו לכך.

**פיקוח ובקרה על שכר עמ"ז** - בדוח הקודם עלה כי ועדת חו"ל האחראית על הרגולציה בנוגע להעסקת עמ"ז לא עקבה אחר אופן העסקתם ולא קיימה פיקוח ובקרה על תנאי שכרם ועל תנאי עבודתם בנציגויות. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי לא תוקן.



**המערכת ממוחשבת לניהול המידע על העובדים המקומיים** - בביקורת הקודמת עלה כי לא היה ניתן להפיק מהמערכת הממוחשבת של אגף מש"א דוחות מפולחים ומדויקים על אודות התקן והמצבה של העובדים המקומיים בכלל הנציגויות. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה רבה, וכי אגף מש"א ואגף התקשוב של המשרד פיתחו מערכת מחשוב חדשה אשר מותאמת לצרכים הייחודיים של ניהול כוח האדם במשרד ומאפשרת לנהל את מערך ההעסקה. עם זאת, נמצא כי בשמונה מתוך 108 הנציגויות (7.4%) הותקנה מערכת מרכז"ה, המשמשת את משרדי הממשלה גם לניהול כוח אדם. בנציגויות אלו נעשה שימוש במערכת רק לניהול הפיננסי, ולא ניהול כוח האדם, מאחר שלא הותקנה בהן תת-המערכת (המודול) לניהול כוח אדם.

**הסכם העסקת עובדי אית"ן** - בדוח הקודם צוינו כמה ליקויים בנוגע לשכר עובדי אית"ן, להלן המרכזיים שבהם א. נמצא ש"הוראות בדבר שכר ותנאי שירות בחוץ לארץ" לא עודכנו ממאי 2009, ולא כללו את כל ההחלטות של ועדת חו"ל. ב. תוספת חו"ל היא מרכיב מרכזי בשכרם, ואולם לא נקבע כיצד יש לחשב אותה ואת השפעתן של תופעות כלכליות מקומיות או עולמיות עליה. ג. תנאי השכר לא הותאמו לשינויים ביוקר המחיה במדינות השירות, והדבר הביא לא אחת להעסקה שאינה שוויונית. ד. החוזים לא כללו את השינויים והעדכונים בתנאי העסקתם כפי שאישרה ועדת חו"ל. ה. במנגנון השכר הקיים אין



התייחסות להשכלה. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה רבה. תנאי ההעסקה של עובדי אית"ן הוסדרו בהנחיית נש"ם ובהסכם ההעסקה, לרבות בעניין אופן ההעסקה, קביעת דרגה וקידום בדרגה, תנאי השירות (כמו תוספת קושי שירות וקושי שירות ייחודי), התאמת יוקר המחיה, השתתפות בהוצאות הדיור והשכלה. עם זאת, תנאים אלו לא שולבו בתקנון המשרד, עקב כך מסמך יסוד של משרד החוץ אינו משקף את מצב הדברים לאשורו.

**הליכי הגיוס והמיון של עובדי אית"ן** - בדוח הקודם עלה כי איתור מועמדים פוטנציאליים לאיוש משרות עובדי אית"ן בנציגויות - שלא בתפקידי אבטחה - נעשה באמצעים אקראיים ולא שוויוניים, הכוללים פרסום בעל פה בקרב עובדי משרד החוץ וחוגי מכריהם או על בסיס היכרות אישית מוקדמת. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה רבה. המשרד גיבש הליך מובנה לגיוס עובדי אית"ן, הכולל: פרסום מכרז פומבי, סינון ראשוני של קורות החיים, כינוס ועדת קבלה בנציגות או במטה ובחירת מועמד אחד מועדף ומבחני מיון. עם זאת, נמצא כי מבחני המיון הנערכים לגיוס עובדי אית"ן על ידי חברה חיצונית, נעשים לאחר שוועדת הקבלה בחרה במועמד המועדף וכי 100% מהמועמדים שנבחרו לתפקיד אושרו על ידי החברה החיצונית.

**איתור וגיוס של עמ"ז** - בדוח הקודם עלה כי למשרד החוץ אין נוהל גיוס עמ"ז, וגם בתקנון שירות החוץ לא נקבעו הוראות מיוחדות לעניין זה. כל נציגות מגייסות עמ"ז בהתאם לשיקוליה והדבר עלול לפגום בבחירת המועמדים הראויים ביותר לתפקיד. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה רבה. התקנון עודכן ועוגנו בו כללים הנוגעים לקבלתם של עמ"ז. עם זאת התקנון אינו קובע כללים לעניין אופן פרסום המשרות הפנויות, לרבות פרסום תנאי הסף ומועדי הגשת המועמדות.

**הגדרת תפקידי העמ"ז בחוזה ההעסקה** - בדוח הקודם צוין כי בחוזה ההעסקה של עמ"ז אין תיאור תפקיד, אף שקיימת בתקנון הגדרת תפקיד לעמ"ז, החוזים אינם מפנים אליה, ולעובד לא נמסר מידע כתוב וברור בנוגע לציפיות הנציגות ממנו. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן באופן מלא. המשרד הפיץ לנציגויות עקרונות לניסוח חוזה העסקה של עמ"ז. בהתאם הוספו להסכמים החדשים סעיפים המסדירים את התפקיד שהעמ"ז יבצע בנציגות, את תנאי העסקתו, ואת הזכויות הסוציאליות בהתאם לדין המקומי.

**עדכון שוטף של שכר עמ"ז** - בדוח הקודם עלה כי ועדת שכר העמ"ז אינה מעדכנת את תנאי שכרם של העמ"ז, בתדירות הנדרשת על פי תנודות השכר בשוק העבודה המקומי והעלייה ביוקר המחיה במדינות השירות. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה רבה, בשנת 2018 לא אושרו כ-21% מהבקשות לעדכון שכר, בשנת 2019 לא אושרו כ-45% מהבקשות כאמור, ובשנת 2020 לא אושרו 44% מהבקשות. יצוין כי לגבי חלק מהבקשות שאושרו, אושר עדכון חלקי. עם זאת, עולה כי בשנת 2021 כלל הבקשות נענו.



## עיקרי המלצות הביקורת

**תקנון משרות העובדים המקומיים בנציגויות** - ניהול אלפי עובדים הפזורים ב-108 נציגויות ברחבי העולם מחייב הבניית מפתח תקנון מקומי ואזורי בהתחשב במקום של כל נציגות ובמאפייניה, וכן בהתחשב בשינויים העולמיים המשפיעים על שירות החוץ. מוצע כי המשרד יבצע עבודת מטה לניתוח מאפיינים וצרכים של הנציגויות, ולקביעת היחס הנדרש בין התפקידים המיועדים לשליחים ובין התפקידים המיועדים לעובדים המקומיים, ובהתאם לכך יקבע קריטריונים ומפתחות תקן, ויפעל ליישומם בנציגויות ישראל ברחבי העולם. את עבודת המטה מומלץ לעדכן מדי פעם בפעם כדי להבטיח שהתקן המוקצה לנציגויות השונות - ייתן מענה הולם לצורכיהן ויותאם באופן מיטבי לכל נציגות בהתחשב במשימות שעליה למלא. מוצע כי בעבודת המטה המשרד יבחן גם את הניסיון שנצבר במגזר הממשלתי בתקופת הקורונה, תקופה שבה במשרדים רבים שולב גם דפוס עבודה מרחוק, ואת השפעת דפוס זה על קביעת התקן המשרדי במטה ובנציגויות.

**מערכת ממוחשבת לניהול המידע על העובדים המקומיים** - מומלץ כי משרד החוץ ישלים, בשיתוף נש"ם, את הבחינה של התאמת מערכת המרכז לניהול כח אדם בכל הנציגויות, תוך התייעצות עם הגורמים הרלוונטיים לנושא ובהם גורמי הביטחון ונש"ם, ויפעל לקידום הקמת מערכת ממוחשבת לניהול כוח אדם בכלל הנציגויות אשר תאפשר גם לנש"ם חיבור אליה.

**הערכת עובדים מקומיים** - מומלץ שהמשרד ישלים את פעולותיו בנושא הערכתם של כלל עובדי אית"ן, כמו כן, מוצע כי המשרד ישקול להרחיב את הניסוי, בשינויים המחויבים, גם לעמ"ז ויקיים פיקוח ובקרה על התקדמות ההליך.

**הסכם העסקת עובדי אית"ן** - מוצע כי משרד החוץ יעדכן את התקנון בעניין תנאי העסקתם של עובדי אית"ן בהתאם להסכמים שנחתמו והנחיית נש"ם. עוד מוצע להסדיר את הצבתם של עובדי אית"ן בתפקידי ליבה כחלק מבחינת התקן בנציגויות, יפעל להכשרתם באופן ייעודי ההולם את דרישותיו של כל תפקיד ותפקיד, ויעגן זאת בתקנון.

**מידע בדבר הכשרת עובדי אית"ן וגורם המתכלל את ההכשרה** - מוצע כי ימונה גורם במשרד החוץ שיישא באחריות הכוללת לכך שכלל עובדי אית"ן המגויסים לתפקידים השונים בנציגויות יקבלו את ההכשרה המתאימה במועד ובתכולות הנדרשות, וכי יאוגם כלל המידע בעניין זה לרבות מיפוי הפערים. עוד מוצע לנהל את מערך ההכשרות של עובדי אית"ן באמצעות המערכת הייעודית הממוחשבת, דבר שיאפשר לגורם המשרדי המרכז את הטיפול בנושא לבצע מעקב ובקרה בעניין ביצוע ההכשרות ומועדיהן.

**היקפי הכשרת עובדי אית"ן** - מומלץ להמשיך ולפתח את מערך הלומדות המקוון בנושאים רלוונטיים נוספים הנחוצים להכשרתם של עובדי אית"ן, גם לשם מתן מענה הכשרתי ראוי בתקופת הקורונה.

**משך השירות של עובדי אית"ן** - מוצע כי משרד החוץ יבחן דרכי פעולה אפשריות אשר יהיה בהן כדי להביא לשינוי בכל הנוגע לתקופות ההעסקה הקצרות של עובדי אית"ן בנציגויות בחו"ל.



**הליכי הגיוס והמיון של עובדי אית"ן** - מוצע כי משרד החוץ יפעל להתאים את תהליך הקבלה של עובדי אית"ן לנקבע באוגדן הנחיות של נש"ם, ויבצע את מבחני המיון בשלב סינון המועמדים, ולפני קבלת ההחלטה על בחירת המועמד המועדף.

**עדכון שוטף של שכר עמ"ז** - מוצע כי המשרד, בשיתוף אגף התקציבים במשרד האוצר וועדת חו"ל, ישלים בחינה של שכר עמ"ז בכלל הנציגויות, ואת ההשפעות שיש לשכר הנכחי על איוש משרות עמ"ז ברחבי העולם ועל יכולתן של הנציגויות למלא את תפקידן באופן מיטבי. מומלץ כי בחינה כזו תבוצע במסגרת בחינת התקן של כלל כוח האדם בנציגויות. עד להשלמת הבחינה הכוללת, על ועדת שכר עמ"ז לקיים בכל שנה בחינה שוטפת של שכר עמ"ז בכלל הנציגויות, כמתחייב בתקנון.





## מידת תיקון עיקרי הליקויים שעלו בדוח הקודם

מידת תיקון הליקוי				הליקוי בדוח הביקורת הקודם	פרק הביקורת
תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה או חלקית	לא תוקן		
				בחוזי ההעסקה של עמ"ז אין תיאור תפקיד. אף שקיימת בתקנון הגדרת תפקיד לעמ"ז, החוזים אינם מפנים אליה, ולעובד לא נמסר מידע כתוב וברור בנוגע לציפיות הנציגות ממנו.	הגדרת תפקידי עמ"ז בחוזה העסקה
				ועדת שכר העמ"ז, אינה מעדכנת את תנאי שכרם בתדירות הנדרשת על פי תנודות השכר בשוק העבודה המקומי והעלייה ביוקר המחיה במדינות השירות	עדכון שוטף של שכר עמ"ז
				לא היה ניתן להפיק מהמערכת הממוחשבת של אגף משאבי אנוש, דוחות אודות התקן והמצבה.	המערכת ממוחשבת לניהול המידע על העובדים המקומיים
				בדוח הקודם צוינו מספר ליקויים להלן העיקרים שבהם: (א) הוראות "שכר ותנאי שירות בחוץ לארץ" לא עודכנו ממאי 2009. (ב) תוספת חו"ל היא מרכיב מרכזי בשכרם של עמ"י (אית"ן), ואולם לא נקבע כיצד יש לחשב אותה. (ג) תנאי השכר לא הותאמו לשינויים ביוקר המחיה במדינות השירות ולא תאמו את השינויים הכלכליים בעולם. (ד) החוזים לא כללו את השינויים והעדכונים בתנאי העסקתם כפי שאישרה ועדת חו"ל ואין במנגנון השכר התייחסות להשכלה.	הסכם העסקת עובדי אית"ן



מידת תיקון הליקוי				הליקוי בדוח הביקורת הקודם	פרק הביקורת
תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה או חלקית	לא תוקן		
	←			למשרד החוץ אין נוהל גיוס עמ"ז, וגם בתקנון לא נקבעו הוראות מיוחדות לעניין זה, וכל נציגות מגייסת עמ"ז בהתאם לשיקוליה.	איתור וגיוס של עמ"ז
	←			איתור מועמדים פוטנציאליים לאיש משרות עובדי אית"ן בנציגויות - שלא בתפקידי אבטחה - נעשה באמצעים אקראיים ולא שוויוניים.	הליכי הגיוס והמיון של עובדי אית"ן
		←		התקנון אינו מסדיר באופן מפורש את ביצוע הערכת עובדי אית"ן. ראשי הנציגויות, אינם מקיימים הליך יזום של הערכות שנתיות.	הערכת עובדי אית"ן
		←		עבור עובדי אית"ן נבנה מערך הדרכה מקצועי השונה מזה של השליחים ומתאם לעבודתם בנציגויות, והוא כולל הדרכות לפני היציאה לחו"ל ולאחר היציאה לחו"ל. המשרד לא הכין מערך הדרכה והכשרה באמצעות לומדות או באמצעים אחרים.	היקפי הכשרת עובדי אית"ן
		←		הנציגויות מעוניינות לגייס עמ"ז בעלי ניסיון מקצועי ולהאריך את תקופת העסקתם של עמ"ז מועילים המצטיינים בתפקודם המקצועי ובהתנהלותם האישית, אך אין להן הכלים לעשות זאת.	קבוצות שונות לדרגות לעמ"ז
			←	אגף משאבי אנוש לא בחן את הרלוונטיות של מפתח התקנון, לא גיבש קריטריונים ברורים לחלוקת משרות העובדים המקומיים בין הנציגויות ולא ביצע ניתוח פרטני של תקן העובדים המקומיים לעומת הצרכים, בכל אחת ואחת מהנציגויות.	תקנון משרות העובדים המקומיים בנציגויות



מידת תיקון הליקוי				הליקוי בדוח הביקורת הקודם	פרק הביקורת
תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה או חלקית	לא תוקן		
				נציגויות העסיקו בפועל עובדים מקומיים בתפקידי ליבה ייצוגיים בתחומי הייעוץ המדיני, הדיפלומטיה הציבורית והדיפלומטיה הכלכלית הגם שלא הוכשרו לכך.	העסקת עובדי אית"ן בתפקידי ליבה ייצוגיים
				אגף מש"א והנציגויות בחו"ל אינם מעדכנים את אגף ההדרכה בדבר עובדי אית"ן המגויסים לנציגויות בחו"ל, ובכלל זה התפקידים שהם ממלאים בהן, ולאגף ההדרכה יש מידע על עובדי אית"ן המגויסים בישראל בלבד.	מידע בדבר הכשרת עובדי אית"ן וגורם המתכלל את ההכשרה
				יש נציגויות שמתקשות לגייס עובדי אית"ן ולגרום להם להתמיד בעבודתם ובכך נפגעת פעילותן.	משך השירות של עובדי אית"ן
				ועדת חו"ל לא עקבה אחר אופן העסקת עמ"ז ולא קיימה פיקוח ובקרה על תנאי שכרם ועל תנאי עבודתם בנציגויות.	פיקוח ובקרה על שכר עמ"ז



## סיכום

ממצאי ביקורת המעקב מצביעים על כמה נושאים שתוקנו מאז הדוח הקודם ובהם פיתוח מערכת מחשוב חדשה אשר מותאמת לצרכים הייחודיים של ניהול כוח האדם במשרד; בנוגע לעובדי אית"ן - יישום רפורמה מקיפה באופן העסקתם והפיכתם לעובדי מדינה, והתנעת ניסוי (פיילוט) להבניית הליך למיון, גיוסם והערכתם. בנוגע לעמ"ז - הסדרת אופן קבלתם לתפקיד, ועיגון חוזי בנוגע לתפקיד שכל עמ"ז יבצע בנציגות, תנאי העסקתו וזכויותיו.

עם זאת, ממצאי ביקורת המעקב מצביעים על ליקויים שטרם תוקנו ועל כי נדרשת עבודת מטה מקיפה למיפוי מצבת כוח האדם בנציגויות. זאת תוך אבחנה בין הנציגויות השונות על מאפייניהן הייחודיים, מקומן והיחס הנדרש בין סוגי העובדים השונים בהן, ותוך בחינה של כלל צורכי כוח האדם בנציגויות והשכר ההולם לתפקידים השונים. בהתאם לתוצאות עבודת המטה יש לקבוע קריטריונים ומפתחות לתקן ולשכר ולפעול ליישומם בנציגויות. כמו כן, מומלץ לקדם תיקונים של נושאים אחרים שהועלו בדוח הקודם ולא תוקנו, ובכלל זה קביעת גורם מתכלל לניהול ההכשרות וביצוע הערכה שנתית לכלל עובדי אית"ן. בנוגע לעמ"ז - מומלץ לקיים הסדרה מלאה של הליכי המיון שלהם, מעורבות ועדת חו"ל בקביעה של תנאי העסקתם ובבקרה עליהם, אימוץ סולמות שכר מעודכנים לגביהם ועדכון שכרם כנדרש, באופן שיאפשר לשמר כוח אדם איכותי ולמנוע עזיבה מוקדמת.