

# ה"עופרים" של עופר

בכלא 'עופר' החליטו לברר ולמפות את צורכיהם של סוהרי החובה ולהעניק להם מענה מתאים, אשר יתרום לשילוב החיילים במערך העבודה ויחבר ביניהם לבין סוהרי הקבע ■ מפקד הכלא בשנה האחרונה, גנ"מ אשר וקנין, הוכיח שבהחלט אפשר גם אחרת ■ מודל לחיקוי

**מאת: אביב מסיקה**

הסמוך לו. ההיסטוריה של כלא 'עופר' והסיבה הישירה להקמתו (מיד לאחר הרצח במלון פארק), המיקום בהרי השומרון, עם תנאי מזג-אוויר קשים למדי - רק משלימים את תמונת הקושי.

## העניין עם 'הילדים'

אל המקום הזה הגיע בינוי 2007 גנ"מ אשר וקנין, שליווה רק שנה קודם לכן את תהליך העברת הכלא מצה"ל לידי שירות בתי הסוהר. ביום הראשון לבואו גילה וקנין ארבעה נפקדים. הוא מודה שבכלל, בימים הראשונים הוא היה פשוט המום. "גיליתי הרבה מאוד הפרות משמעת מצד סוהרי החובה, הרבה נפקדויות ואי הגעה

קרבת הכלא לרמאללה, ביתוניה וכפר רפאת, עם קריאות המואזין העולות ויורדות, לא מעוררת שקט, בלשון המעטה, גם אם כורעים כביכול לתפילה. שום דבר לא יכול להיות קל או אפילו שגרתי בכלא שרוב האסירים בו משוכנים באוהלים - מציאות היוצרת רמה גבוהה של חשיפה יומיומית מסוכנת לעיתים לסוהרים. בשל מיקומו באזור יהודה ושומרון, כלא 'עופר' קולט גם עצורי צה"ל, משמר הגבול ומשטרת ישראל, ובנוסף הוא הכלא האחראי על הביטחון והסדר בבית המשפט

דומה ששום דבר לא יכול להיות קל בכלא 'עופר', כלא יחיד, מבודד, מעבר לקו הירוק, המתוצפת 24 שעות על ידי כפרים עוינים, עם 1,100 אסירים בטחוניים מארגוני פתח, חמאס, הג'יהאד האסלאמי.



## "היום, סוהר חובה יכול לאייש כל עמדה בכלא"

סמל דניס בורכוביץ, 21, הגיע לכלא 'עופר' ב-3 באוקטובר 2006, בדיוק לטקס הפתיחה ואחרי קורס סוהרים מזוורו. "חילקו אותנו למשמרות והכניסו אותנו מיד לעבודה ללא הכנה או ליזיו. הכלא היה בתהליך של שיפוץ ובנייה, מה שהוסיף לתחושת אי הסדר. בתוך כל זה, סוהרי החובה פשוט לא השתלבו. בכל משמרת היו לפחות ארבעה-חמישה נפקדים. הבנתי שאנשים ציפו ליותר שיתוף פעולה, לתחושה של הערכה. היה קל להגיד על סוהרי הקבע: 'אה, הם לא אוהבים אותנו', כשלמעשה, הבעיה העיקרית היתה שלא ידענו מהי המסגרת ומהן הזכויות שלנו. כשהיה צריך עזרה, לא היה למי לפנות. תנאי השירות היו קשים, בחורף פשוט קפאנו מקור. הכניסה לאגפי האוהלים לוותה בתחושה של איום בטחוני גבוה. אבל, מאז שגנ"מ אשר וקנין נכנס לתפקיד, הכל השתנה. יש כתובת, יש עם מי לדבר ויש טיפול. בשום משמרת אין נפקדויות. זה שינוי עצום. רק לאחרונה שלח הכלא לשלושת קורסי מש"קים בבית הספר 'ניר' 12 סוהרים, מתוכם 11 חיילי חובה. זהו נתון מדהים. יש פשוט זינוק עצום במספרי האנשים שרוצים לצאת לקורס קצינים ולקורס מש"קים. סוהרי חובה יצאו לקורס כלבני סוהר, להסמכות, צוותים ייעודיים במשמרות - קורס שכמעט כולו סוהרי חובה. סוהר חובה היום יכול לאייש כל עמדה ב'עופר'. אני, למשל, כבר שנה וחצי גר בחדר עם אנשי קבע ומעגל החברים הקרובים שלי כיום הוא של אנשי קבע. יש טיולים וערבי-הווי משותפים, אין עוד הסתגרות בחדרים כמו פעם. גנ"מ וקנין והסגן מנדו פייסל נשארים עד שעה מאוחרת במשרד לשוחח אתנו. בכל רגע נתון אפשר לפנות למפקד, גם באמצע סוהר. זה יתרון אדיר."

### ביקור-בית עם שי

מהר מאוד גילה וקנין שמערכת השיפוט השב"סית לא מתאימה לטיפול בסוהרי חובה. למעשה, לא היתה ענישה, למעט קנסות. "חייל שלא היה בסדר, היה מוחזר לצבא. נוצרה אצלם תחושה שהם משרתים פה בהתנדבות, ובכל רגע, אם ירצו, יוכלו לחזור לצבא. אני קבעתי שלא משנה מה עשה - החייל נשאר אצלנו. עצרתי את

סוהרי החובה כשווי-ערך ולהפיג חששות אצל הצעירים. "לחלק סוהרי החובה יש בעיות בבית, ושירות בכלא הבנוי על משמרות של 24 שעות עבודה-48 שעות בבית, מאפשר להם לעבוד ולעזור למשפחה. אחד המהלכים הראשונים שעשיתי היה לתת אישור עבודה לכל מי שביקש. המטרה היתה להראות להם שאנחנו רגישים, מבינים את הצרכים ומחבקים אותם גם ברמה האישית-רגשית."

לעבודה. היתה גם גלישה של התופעות הללו לסוהרי הקבע. בכל תחילת משמרת היינו במתח ואי-ודאות: כן יגיעו או לא יגיעו אנשים למשמרת? זה היה בלתי ייאמן. שאלתי את עצמי, האם נוכל לקיים אורח חיים תקין של ניהול כלא? במצב הזה היה גם חשש ממשי לפגיעה בכטחון הסוהרים". וקנין הגיע, מוכן לקבל לידיו את בית הסוהר השלישי שהועבר לרשות שב"ס מידי צה"ל, עם 320 אנשי סגל ומתוכם 160 סוהרי חובה, בתהליך ארגון מחדש, הכולל דרישות מיוחדות מהמתקן המסוים הזה. כל זה היה ברור וידוע לו. אם היו בעיות עם סוהרי קבע, הוא ידע לטפל בהן. סוהר המשמרת בקבע ומפרנס משפחה הוא איש בוגר ורמת שיתוף הפעולה שלו היא באופן טבעי גבוהה. העניין היה עם ה"ילדים", כמו שהוא מגדיר אותם, היום כבר עם חיוך והרבה אהבה. "פגשתי 'ילדים' שאין להם מושג מה הם רוצים מעצמם ומה רוצים מהם. נפקדויות, ריבוי מחלות, אי קבלת מרות, חוסר שביעות רצון מהתפקיד ובעיקר, הם נורא פחדו מסוהרי הקבע הוותיקים."

עם ניסיון של 22 שנה במשטרה הצבאית בדרגת סגן אלוף ושרשרת ארוכה של תפקידי פיקוד, ידע וקנין ששום דרך שגרתית שהוא מכיר לא תעבוד כאן. בחושי הבין שצריך לחולל מהפך ומהר, כי אין זמן. וקנין, נשוי ואב לארבעה ילדים, בעל תואר שני במדעי המדינה והתמחות בביטחון לאומי, בוגר המכללה לפיקוד ומטה בצה"ל לאחרונה גם בוגר המחזור הראשון של קורס מפקדי בתי סוהר, גילה שכל הניסיון הידע שרכש לא בדיוק מספקים מענה לאתגר של חינוך סוהרי החובה הצעירים.

### שקיפות מלאה ואמון הדדי

ההחלטה הראשונה שלו היתה להציף את המצב - שקיפות מלאה. סוהרי החובה הסרבנים נקראו לשיחות, לא רק במשרד אלא דווקא בפגישות אקראיות בשטח, כאילו בדרך אגב, אבל למעשה בצורה מאוד מכוונת. שלל התגובות שאסף היה הבסיס הראשוני לבניית מערך ארגוני-אנושי חדש. "הם אמרו לי: 'אנחנו פראירים', 'אתם מקבלים משכורת ואנחנו לא', 'אנחנו לא מתפרנסים, אז למה לעשות עוד?' 'דיתוק? להפך, נהיה שבועיים בבית ונוכל לעבוד'... וקנין, איש סדר וארגון במהותו, בעל משמעת ברזל, היה צריך לשפשף את עיניו כדי להאמין שסוהר חובה עומד ופולט את האמירות הללו. "הקשיים לא הסתיימו ביום אלא נמשכו על פני חודשים. אנשי הקבע שילמו את המחיר כשהצעירים פשוט לא הגיעו מהבית, סגרו טלפונים ולא ענו. הגענו לתורנויות שבת בלי חיילים. אנשי הקבע הוועקו ובאו, כי אנחנו חייבים 'לסגור' מספר קבוע של סוהרים". וקנין מודה: "לעיתים, בפן האישי, חשתי פשוט דחיה. חשבתי לעצמי: 'מי צריך אותם ואת הבעיות האלה'". אבל, היה ברור שהטיפול הוא לא רק בסוהרי החובה, אלא גם ביצירת אמון הדדי ושילוב עם סוהרי הקבע. היה לו חשוב לשרד ביטחון שניתן להפוך את הקערה על פיה, לגרום לאנשי הקבע לקבל את

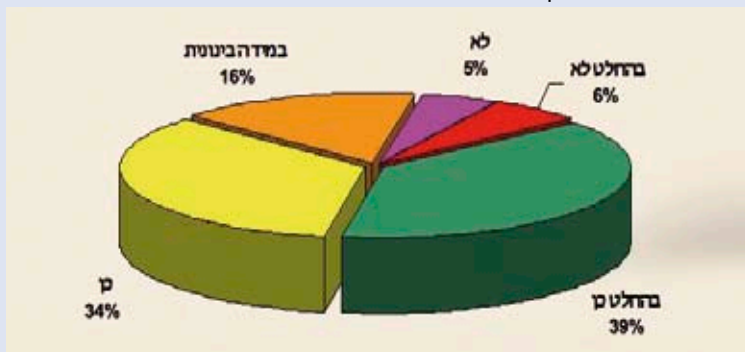


סוהרי החובה קיבלו תמיכה מלאה ועזרה מסוהרי הקבע, שהבינו שיש כאן אינטרס משותף

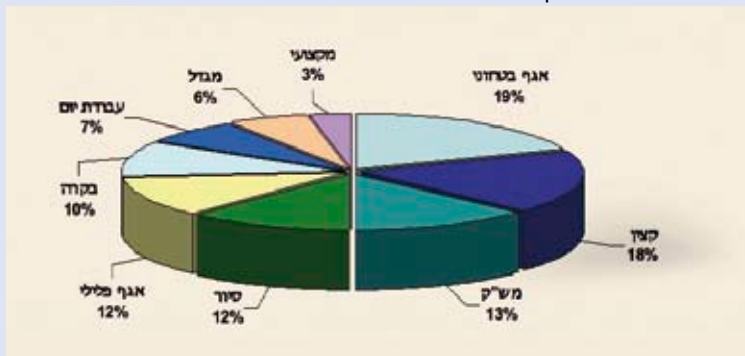
## שילוב סוהרי החובה בשב"ס - ממצאי סקר ממד"ה

החל משנת 2004 החל שירות בתי הסוהר לקלוט לשירותיו סוהרי חובה. ב-2008 מונים סוהרי החובה קרוב ל-1,000 איש, המהווים כשמינית מסגל הארגון. הפעלת סוהרי החובה מעוגנת באמנה עם צה"ל. במהלך שנת 2007 ביצעה ממד"ה - מחלקת פיתוח ותכנון משאבי אנוש - סקר לבחינת שילובם של סוהרי החובה בבתי הכלא 'עופר', 'השרון', 'מגידו', 'גלבע', 'קציעות', 'נפחא' ו'רמון'. הסקר הקיף נושאים רבים, החל מהקליטה, ההכשרה, יחס המפקדים, התפתחות מקצועית, השתלבות חברתית ותכנונית לעתיד (רצון להישאר בשב"ס). במסגרת הסקר רואיינו סוהרי חובה, סוהרי קבע, מפקדי יחידות, קציני מטה ודמויות מפתח ביחידות. בסך הכל השתתפו בסקר 311 עובדים. סג"ד נינה סולימן, ראש ממד"ה: "קליטת סוהרי חובה בשירות בתי הסוהר התרחשה במהלך העברת בתי הכלא מצה"ל לרשותנו, עיתוי בו לא היה הזמן הראוי לחשיבה ותכנון מראש. נתוני הסקר מצביעים בסך הכל על שביעות רצון מהשירות במסגרת שב"ס". לאורך הסקר, מספרת סג"ד סולימן, היה מקום לביקורת ועלו גם היבטים שליליים, כמו מחסור בהוויי חיילי, אבל בשורה התחתונה התברר כי 80 אחוז מהנשאלים מעוניינים לשרת במסגרת שב"ס, במידה רבה עד רבה מאוד (38% בשל שעות העבודה, 30% כמקצוע לעתיד, 23% בשל תנאי השירות), ואחוז דומה מעוניין להתגייס בהמשך לשירות שב"ס (בהחלט כן - 39%, כן - 34%, 'במידה בינונית' - 16%). "זו הצלחה אדירה", אומרת סג"ד סולימן. על העלייה המשמעותית במוטיבציה של סוהרי החובה אפשר ללמוד מהנתונים המציגים מטרות אישיות, כמו קורס קצינים וקורס מש"קים (למעלה משליש מהנשאלים). גם יחס המפקדים נתפס על פי התוצאות כחיובי. "באופן כללי, סוהרי חובה רואים בשב"ס מקום טוב וזהו בהחלט מדד הצלחת הארגון", אומרת סולימן. בעקבות נתוני הסקר עלה הצורך להנהיג מדיניות אחידה בין המפקדים בבתי הסוהר ביחס לסוהרי החובה. "התבקשו לקיים מפגש של כל מפקדי בתי הסוהר שיש בהם אחוז גבוה של סוהרי חובה. נציג בפניהם את ממצאי הסקר ונגבש יחד קווי פעולה משותפים", מסכמת סולימן.

תוכניות לעתיד - המשך שירות בשב"ס



העדפות אישיות - תפקידים מועדפים



שירות הנחוצה כל כך לחייל צעיר. בשלב מסוים התחיל גל של בקשות מצד החיילים לחזור לצה"ל". בעקבות כך, הושקעו משאבים אדירים בשיפור תנאי המגורים ורווחת הסוהרים. שיפור המזון, מיזוג כל החדרים, הקמת מועדון בעזרת האגודה למען

**המועדון הכי יפה במזרח התיכון**  
בשיחה עמו, וקנין מגלה שגם רווחת הסוהרים ותנאי המגורים לא היו ברמה הולמת. "לא היה מועדון, תנאי המגורים היו ירודים, ללא מזגנים, רמת האוכל ירודה ולא היה שום הווי צבאי שיטפה חויית

הגל הזה. אין יותר חזרות לצבא, למעט מקרים חריגים. ההתמודדות היא פה כי הבית הוא פה". במקביל החליט וקנין ליצור קשר עם ההורים. "הרגשתי שאין ברירה ושיתוף הפעולה של החיילים תלוי גם במסרים שיקבלו בבית. הגענו לבתים עצמם, להכיר את המשפחות. הרגשתי שצריך לסגור את כל הקצוות בטיפול הזה, ביצירת קרבה אמיתית ואוון קשבת לבעיות. ערכנו פגישות גם עם המעבידים, צלצלנו למקומות עבודה לבדוק אם יש בעיות, וידאנו אם סוהר חובה חולה או פשוט לא הגיע. כשהיו חולים באנו לבקר אותם עם חבילת ש"י. הם היו המומים. בנוסף ערכנו יום משפחות להורי נשות ומשפחות הסוהרים".

### פגישות בקנין 'עזריאלי'

וקנין מודה שהמצב הדייר שינה מעניו, אשתו וילדיו כמעט ולא ראו אותו בבית וללא תמיכת המשפחה הוא מתקשה להאמין שיכול היה להוביל תהליך כל כך ארוך, מורכב ופעמים רבות גם מתסכל ומייאש. אחד המסרים הברורים שהועברו לסגל כולו היה שיש מפקד חדש ודרך חדשה - וההצלחה היא של כולם. וקנין, בשיתוף עם רס"ד דן ענתבי, ממלא מקום קצין כוח אדם, יצאו ביחד לדרך הזאת. מסע משותף של שני אנשים אופטימיים ונחושים. הקשר לסוהרי החובה הפך מהר מאוד לתוכנית עבודה מובנית, שהיום כבר מוצגת כמודל עבודה בשב"ס. השניים מתארים ימים וילילות שעשו יחד, ללא לאות, מנתחים כל מצב, כל שיחה עם סוהר קבע או סוהר חובה, כל פליטת פה, כל בקשה, תלונה או בעיה.

בתהליך ארוך ומורכב הם הפכו אבן על אבן, כשהם ממפים את הצרכים ואת הציפיות, כמו גם את מטרות הפיקוד על הכלא. שום מאמץ לא היה מיותר בעיניהם וכל דרך בלתי שגרתית נבחנה, הכל במטרה לחבר את הצעירים אל הארגון. כך מצאו את עצמם השניים מגיעים לפגישה עם שלושה נפקדים במרכז 'עזריאלי'. "ישבנו ושוחחנו אתם עד אחת אחרי חצות. הסברנו שכל בעיה ניתנת לפתרון ושנאנחנו רוצים אותם. אני בחיים לא הולך למרכז 'עזריאלי', אבל לחפש את החיילים שלי, הלכתי". וקנין פתח את קו הטלפון שלו בבית לשיחות אישיות עם סוהרי החובה, בכל שעה, ביום ובלילה. "לא היה אכפת לי לבוא לכלא גם בשישי-שבת, רק בשבילם. הייתי עובר במגדלים, שואל מה נשמע, איפה יש בעיה, מה קורה. גיליתי שאנחנו לא יודעים להתנהל עם חיילי חובה. זיהיתי מוטיבציות שונות, שפה שונה, ממשקים בעייתיים עם סוהרי הקבע, הבדלי גיל ותרבויות. בקיצור, צרות. כל זה כשמדובר בכלא אלים שבו 1,100 אסירים בטחונים מסתכלים עליך. כלא עם עוצמה של סיכון שהיא תולדה של החשיפה הגדולה לאסירים, למשל, כשעורכים חיפוש. אצלנו אידוע יכול להתפתח למעורבות של 1,100 אסירים בדקה, כמו אש כשרה קוצצים. בשל תנאי האוהלים אפשר להעביר מסרים בצעקה, וכולם שומעים. אפשר רק לדמיין מה יכול להתרחש במצב כזה".



כיום משרתים סוהרי החובה ב'עופר' בכל קשת התפקידים

החייל עם טלוויזיה ומכשיר די.וי.די. - "המועדון הכי יפה במזרח התיכון", מתלהב וקנין. "המסר שלי היה 'להעמיד את הסוהר במרכז העשייה של בית הסוהר'. היה לי ברור שהביטחון של הכלא עובר דרך התנאים לסוהרים, לפני שהוא עובר דרך החומות". ענתבי: "במקביל התחלנו בפעולה הסברתית אצל סוהרי הקבע. בלילות בהם אנחנו מחויבים ללינה ביחידה - פעמיים בשבוע, זימנו סוהרי חובה לשיחות, ליקטנו את התלונות והבקשות ואז אספנו את סוהרי הקבע והעברנו להם את המסרים שעיקרם נגע לתחושת זלזול ואפליה לרעה בתפקידים.

הדגש הושם על הטמעת המושג 'סוהר חובה' אצל אנשי הקבע. הפנמת העובדה שסוהר חובה הוא סוהר כמוהם, שווה ערך להם. מכאן החלו החבורות להתפרק ונהיה ערבוב חיובי בין האנשים. סוהרי חובה קיבלו תמיכה מלאה ועזרה מסוהרי הקבע, שהבינו שיש כאן אינטרס משותף. ביוזמת מפקדי המשמרות וסוהרי הקבע, החל להתפתח גם סוג של הווי, ארוחות ובילויים משותפים".

### "טוב שיש סוהרי חובה"

השינוי שעבר כלא 'עופר' הושלם לא לפני חלוף שנה, בעבודת נמלים עם יכולת הכלה עצומה של מפקד הכלא והקצונה. כיום משרתים סוהרי החובה ב'עופר' בכל קשת התפקידים: סמל משמר, סמל אגף, רשם, זקיפים בשער, זקיפים בבית המשפט, זקיפי ביטחון ועוד. "בעיית הנפקדות נעלמה ומספר החולים צומצם ב-40 אחוז. במקביל ניתנות יותר חופשות. אני אומר לסוהרי החובה: 'החיבור אתכם הוא טוטלי, אנחנו כאן בשבילכם'. יש הדרכות ויש שיחות אישיות, שיחות עם ההורים, כרטיסי ברכה ליום ההולדת".

המהלך המאומץ והיסודי לא השאיר את סוהרי הקבע אדישים. החשיפה שלהם לתהליך יצרה הערכה גבוהה ונכונות אמיתית לשינוי. "לאט לאט התחילו להגיע התגובות. 'טוב שיש סוהרי חובה', 'יש לנו עזרה', 'כל הכבוד לכם שהתעקשתם...' היו גם אמירות כמו 'אנחנו מרגישים אבא ואמא גם בעבודה'. סוהרי הקבע הפכו גם למתווכים בין הצעירים למפקדים ובכלל, נוצר קשר חברי וגם רגשי".

בשלב השני החל וקנין לטפח מוטיבציה למצינות בקרב הסוהרים הצעירים. אחת לחודש מוענקת תעודת "סוהר מצטיין" בטקס הנערך בפורום של המשמרת, כולל כיבוד וצילומים. סוהרי חובה נשלחים לקורס מש"קים ויש גם מועמדים לקצונה. יותר ויותר סוהרי חובה חותמים קבע. יוזמות נוספות לעידוד ותמיכה מוראלית הן קורס מצילים, קורס צלילה, נהיגה, הסטט מטוס קל, צניחה חופשית. מחשבים - פוטושופ, ימי כיף מטעם צה"ל באשקלון ועוד. "יש לי צמרמורת כשאני מדבר על כל זה", אומר וקנין. לא מוזמן, באחת השיחות, אמר לו סוהר חובה שהתקשר אליו בגלל מצוקה: "אתה האבא השני שלנו". אם לא היה ממש מתבייש, הוא אומר, היה פשוט בוכה. אז איך הוא מרגיש, אחרי השנה המורכבת הזו? וקנין לא חושב אפילו שנייה: "אני מרגיש כמו אישה שילדה"

## "סיפור הצלחה בכל קנה-מידה"

שיחה עם תג"ד יצחק זוסמן, ראש מינהל משאבי אנוש בשב"ס, על תהליך קליטת סוהרי החובה בארגון



תג"ד יצחק זוסמן

"במסגרת העברת בתי הסוהר הצבאיים לידי שב"ס, עברו לידינו גם כל האסירים והעצורים הבטחוניים בבתי הסוהר 'עופר', 'קציעות' ו'מגידו'. בשלב הראשון, חיילי החובה עברו לבתי הסוהר יחד אתם, כחלק בלתי-נפרד וכדי ליצור מעבר חלק ונטול עזוועים. מעבר לכך, התפיסה שהתגבשה היתה שאנחנו, כגוף בטחוני האחראי מעתה גם על אסירים-מחבלים, חייבים להתנהל במתכונת הכוללת העסקתם של חיילי חובה", כך מסביר תג"ד יצחק זוסמן, ראש מינהל משאבי אנוש בשב"ס, מי שהיה שותף בחשיבה ובתכנון הקליטה של סוהרי החובה בשב"ס. "בראשית התהליך, בדקנו שני דגמים לקליטת חיילי חובה בארגון: שח"ם - שירות חובה במשטרה, ומג"ב - בצה"ל. לאחר חשיבה בנושא, אימצנו את דגם שירות החובה של מג"ב, הכולל הכשרה וטיפול מקצועי של החיילים לאורך כל השירות, במקביל לשילוב בתפקידים. ההחלטה היתה 'לגדל' עתודה שתישאב לארגון, לתפקידי קבע". תהליך קליטת סוהרי החובה, שלוה בחששות לא מעטים מצד סגל הפיקוד וסוהרי הקבע במתקנים הצבאיים לשעבר, הפך להצלחה גדולה. "מהר מאוד התברר שהתרומה של סוהרי החובה משמעותית והשירות שלהם חיובי ביותר לארגון. לפי הדגם של מג"ב, קליטה נכונה משמעותה שילוב בכל מגוון התפקידים, לא רק בתפקידים שוליים. בעקבות זאת, שובצו סוהרי החובה הצעירים לתפקידים פיקודיים ממש: בסיוור, באגפים של הבטחוניים, ביומן, בבקרה, ככלבנים, פרשים, חובשים ועוד".

תג"ד זוסמן מדבר על החוכמה לתת הזדמנויות, לא לחשוש, להעזיז ועל ידי כך לבנות למעשה את עתודת אנשי הקבע. "הקליטה שלהם מאפשרת לנו כיום להשקיע, מצד אחד, אבל גם לבחון, מצד שני, מי מתאים, מי משתלב ומי מוביל. שלוש שנים של שירות צבאי הן מספיק זמן לזהות את הגרעין המוביל, ההולך ומתגבש, ומתוכו לבחור את הטובים".

המספרים מדברים בעד עצמם ותג"ד זוסמן גאה להציגם: 100 מתוך 300 סוהרי חובה התקבלו לשירות קבע בשירות שב"ס ב-2007 - מספר כפול מזה של השנה הקודמת. הצפי ב-2008 הוא לפחות למספר כזה, אם לא יותר. "הצעד הראשון היה שילוב סוהרי קבע וחובה בקורס סוהרים בסיסי. אם בתחילה קיבלתי נתונים על הרכב של שלישי סוהרי חובה ושני שלישים סוהרי קבע בקורס, הרי כיום אנחנו מגיעים לאיזון בכל קורס. כיום סוהרי החובה משולבים גם בקורסי מש"קים, ולקראת סוף השירות אנחנו שולחים אותם לקורס קצינים. כלומר, האנשים האלה מתחילים מסלול פיקודי כבר בגילאים הצעירים של 18-21 וממלאים תפקידי בוגרים בצורה הנאותה ביותר".

שילוב הסוהרים הצעירים במערך ההדרכה נעשה במקביל לשילובם במסגרת החברתית בכל בית סוהר, בערבי גיבוש ופעילויות יוזמות משותפות עם סוהרי החובה. מעבר לכך, חוזק הקשר בין שב"ס לצה"ל וסוהרי החובה זוכים לכל פעילויות הפנאי הצה"ליות, כולל נופשונים וכיוצא באלה.

"לא פשוט להיות סוהר", מסכם תג"ד זוסמן, "זה עולם אכזר, קשה ושוחק, אך הם משתלבים בו פשוט מצוין. אני רואה את סוהרות החובה ב'עופר', לרוגמא, מסתובבות בין האסירים הבטחוניים בלי פחד. זה בהחלט מרשים. אין ספק שזהו סיפור הצלחה בכל קנה-מידה".