



משרד האוצר



משרד ראש הממשלה  
Prime Minister's Office  
מكتب رئيس الوزراء  
היחידה לשינופי פעולה רב-מגזריים



משרד המשפטים  
MINISTRY OF JUSTICE | وزارة العدل

# מודל עיצוב מדיניות משותף למשרדי ממשלה וקרנות פילנתרופיות

לעיצוב מדיניות מחוברת לשטח

תמוז התשפ"ג | יוני 2023

# מודל עיצוב מדיניות משותף למשרדי ממשלה וקרנות פילנתרופיות

לעיצוב מדיניות מחוברת לשטח



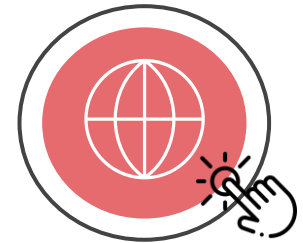
## בנק פרקטיקות

מתודות וכלי עבודה  
מעשיים מתוך הניסיון  
המצטבר



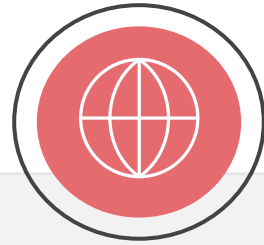
## מפת המודל

תיאור שלבי המהלך  
הכוללים: 'בדיקת  
דופק', 'התארגנות',  
'חימום', 'ריצה' ו'קו  
הסיום'



## רקע

רציונל ועקרונות  
מנחים, הסבר לשימוש  
במדריך



# רקע

מדריך זה נבנה מתוך ההבנה שקיימת חשיבות למהלכי עיצוב מדיניות משותפים בין משרדי הממשלה והקרנות הפילנתרופיות. מודל העבודה המוצע במדריך זה מהווה פועל יוצא של שותפות רחבת היקף בין היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים במשרד רה"מ, משרד המשפטים ומשרד האוצר, יחד עם פורום הקרנות בישראל וג'וינט – אלכא. המדריך נכתב בסיוע חברת DNAidea על בסיס מחקר איכותני אשר כלל ניתוח מסמכים, קבוצות מיקוד וראיונות, לאור הניסיון שנצבר לאורך הפעלת שני מהלכים לעיצוב מדיניות משותף שהתרחשו בין השנים 2020 – 2023, וכן על בסיס ידע מקצועי מצטבר של הגופים השותפים.

**רציונל השותפות** נובע מתוך תפיסת 'שלם הגדול מסך חלקיו'. ממשלת ישראל והקרנות הפילנתרופיות מכירות בכך שחיזוק וביסוס שיתופי פעולה רב – מגזריים הכרחיים לפתרון סוגיות חברתיות מורכבות. מיצוי הפוטנציאל הטמון בפעילות משותפת עשוי, בין השאר, להוביל לצמיחה כלכלית מואצת ולתרום לתיקון חברתי שיתבטא בצמצום פערים במדינה, בהגברת הלכידות החברתית ובחיזוק יחסי האמון בין כל השותפים הפועלים למטרות חברתיות, לטובת תושבי ישראל.

## יישום: הרצת מהלכים

שלב אשר כלל הרצת שני מהלכים משותפים בין משרדי הממשלה לקרנות הפילנתרופיות, בדגש על שלב עיצוב ותכנון מדיניות משותף.

## פיתוח מנגנוני עבודה

שלב בו התגבש מודל לתכנון מדיניות משותף של גורמי ממשלה וקרנות פילנתרופיות, לרבות גיבוש שיטות ומתודות עבודה לשלב היישום

## הנחת תשתיות

שלב בו נבנתה ועדת היגוי משותפת להובלת התהליך, ומונו במשרדי הממשלה בעלי תפקידים בכירים כמובילי קשר בין הממשלה לקרנות הפילנתרופיות. וכן העמקנו את ההכרות של היועצים המשפטיים וחשבי המשרדים עם נציגי הקרנות

# המדריך נבנה על בסיס למידה משני מהלכי פיילוט

## מהלך משותף בנושא החברה האזרחית הערבית המספקת שירותים חברתיים

01

### הצורך שעלה מהשטח

- היקף העמותות הערביות הפעילות מהווה 7% בלבד (לעומת 21% מחלקם באוכלוסייה)
  - היקף מצומצם זה משפיע על יכולת אספקת שירותים חברתיים בחברה הערבית
- [להרחבה](#) (דו"ח של משרד רה"מ משנת 2021)

02

### המהלך המשותף

מפגשי עבודה משותפים בהשתתפות נציגים בכירים מהממשלה ומקרנות פילנתרופיות שעוסקים בחברה האזרחית הערבית. במהלך המפגשים התגבשה פרספקטיבה מוסכמת ומשותפת לגבי תמונת המציאות תוך התמקדות בפערים, האתגרים, החסמים וכן ההזדמנויות

03

### מטרות שהושגו

- ❑ פיתוח משותף של המלצות מדיניות וכיווני פעולה מעשיים
- ❑ למידה משותפת לטובת איתור פערים, חסרים והזדמנויות במטרה לקדם את החברה האזרחית הערבית.
- ❑ בניית הסכמות על תמונת מצב נוכחית ותחילת שרטוט תמונת עתיד משותפת

## מהלך משותף בנושא החברה האזרחית החרדית המספקת שירותים חברתיים

- קצב הגידול של החברה החרדית מחייב פיתוח ושכלול השירותים הניתנים במסגרת החברה האזרחית החרדית
- קיים דגש מיוחד על יכולת החברה האזרחית החרדית לשתף פעולה עם משרדי הממשלה השונים ועם הקרנות הפילנתרופיות

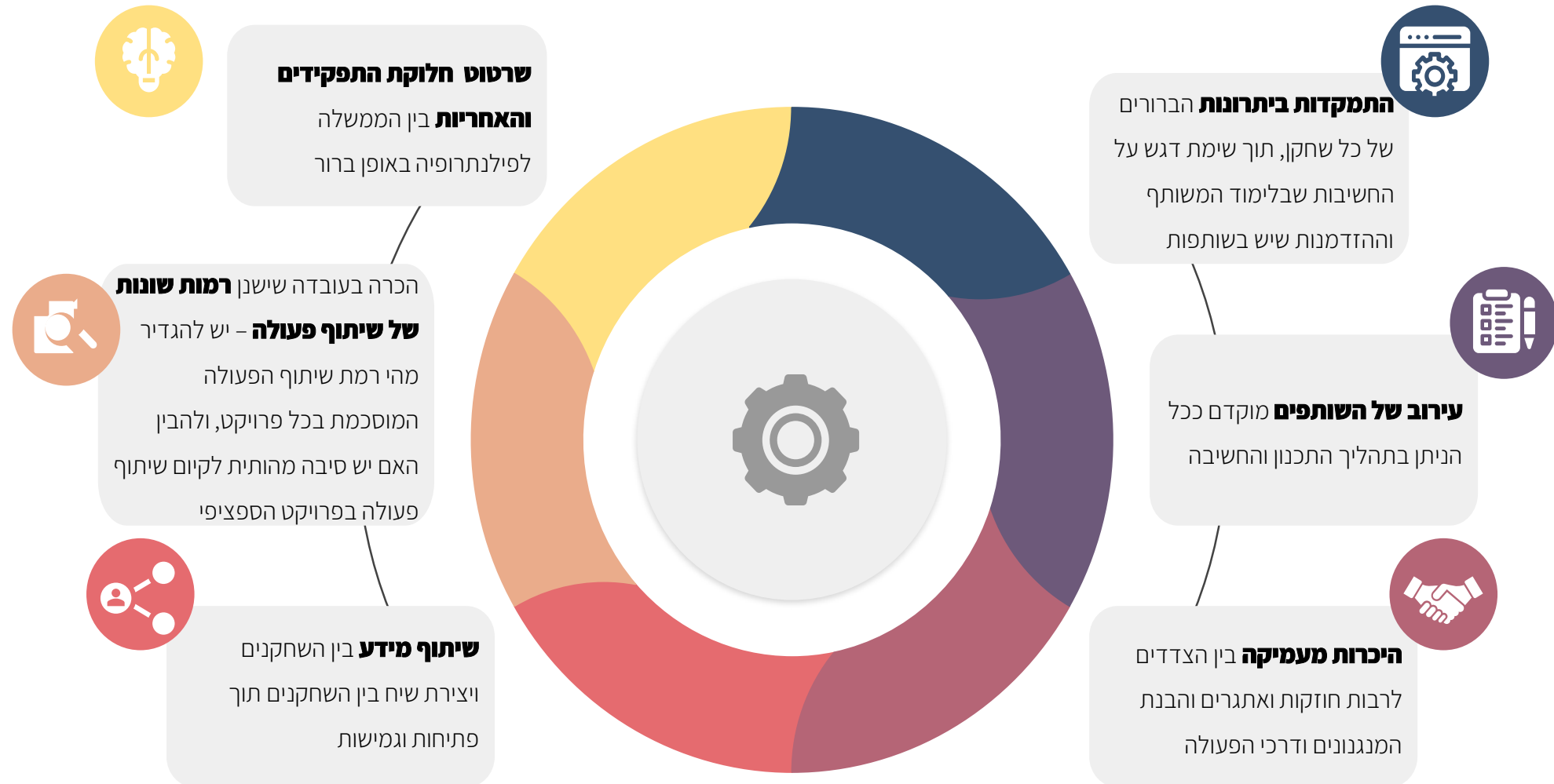
[להרחבה](#) (נייר מדיניות חיצוני על חברה אזרחית-חרדית)

מפגשי עבודה משותפים בהשתתפות נציגים בכירים מהממשלה ומקרנות פילנתרופיות שעוסקים בחברה האזרחית החרדית. במהלך המפגשים התגבשה פרספקטיבה מוסכמת ומשותפת לגבי תמונת המציאות של ארגוני חב"א חרדית תוך התמקדות בפערים, האתגרים, החסמים וכן ההזדמנויות. כל זאת תוך יצירת שפה משותפת והעמקת ההיכרות בין המשתתפים.

- ❑ למידה משותפת, סימון פערים ויצירת הסכמות לגבי הזדמנויות, חסמים ותמונת עתיד נשאפת.
- ❑ זיהוי דרכי עבודה משותפות בין ממשלה לקרנות הפילנתרופיות הרתומים לקידום חברה אזרחית חרדית.
- ❑ פיתוח וגיבוש מסמך המלצות מדיניות בנושא ארגוני חברה אזרחית חרדית העוסקת בשירותים חברתיים

# עקרונות מנחים

## ליצירת שותפות בין משרדי ממשלה לקרנות פילנתרופיות



# למי המדריך מיועד?



## גורם אחראי | יוזמי ומובילי המהלך

מחוללי השותפות ואחראיים על קידום התהליכים הראשוניים של הנחת היסודות.  
לרוב גם ינהלו את השותפות בפועל (לא בהכרח)

### בעלי תפקידים בקרנות פילנתרופיות

- מנכ"ל קרן פילנתרופית גדולה
- סמנכ"ל פעילות של קרן פילנתרופית גדולה
- מנהל שותפויות בקרן פילנתרופית גדולה

[להרחבה](#)

### בעלי תפקידים במשרדי הממשלה

- סמנכ"ל משרד/מנהל אגף תכנון מדיניות במשרד ממשלתי
- מנהל אגף/אגף בכיר במשרד ממשלתי
- מנהל תחום במשרד ממשלתי

[להרחבה](#)

מדוע לצאת  
למהלך עיצוב  
מדיניות  
משותף?  
[לחצו כאן](#)

# כיצד להשתמש במדריך?

מדריך זה נועד לסייע לכם להוביל מהלך לעיצוב מדיניות משותף בין משרדי הממשלה לקרנות הפילנתרופיות. מהלכי עיצוב מדיניות משותפים נועדו לתכנן מדיניות המותאמת יותר לשטח, תוך רתימת היתרונות היחסיים של שני המגזרים לטובת השגת המטרות שהוגדרו בצורה טובה יותר.

אם אתם מבקשים להוביל מהלך משותף לעיצוב מדיניות לראשונה, אם הפעלתם בעבר מהלכים ואתם מבקשים להוסיף ללמוד ולשפר את המיומנויות בתחום, או אם אתם מתלבטים אם נכון ואם כדאי להוביל מהלך מסוג זה – המדריך הוא כלי עבודה שנבנה בשבילכם.

מהלך משותף יהיה אפקטיבי יותר בסוגייה חברתית קונקרטית הנמצאת במרכז שולחן העבודה של שני המגזרים יחד.

לפני תחילת הריצה – אנו ממליצים בחום על:


"בדיקת דופק" לפני הקריאה – בחנו את עצמכם, עד כמה המהלך המשותף נכון עבורכם והאם אתם מוכנים לקראתו. לאחר שקיבלתם החלטה מושכלת, נתחיל לרוץ דרך ארבעת שלבי המסלול: התארגנות, חימום, ריצה וקו הסיום, כאשר בכל שלב נזמין אתכם לעבור בתחנותיו הייחודיות

בהצלחה. נתראה בקו הסיום!

**כמו בכל מסלול ריצה, גם כאן קיימים אתגרים, בדיוק בשביל כך שילבנו לאורך הדרך עצות וטיפים על סמך הניסיון שצברנו בשני המהלכים המשותפים. כל זאת, על מנת לאפשר לכם ריצה חלקה ונטולת מהמורות ככל הניתן**

# שלושת הרבדים מהם נוגע המדריך

לטובת הנגשת המדריך באופן הוליסטי, שאפנו להתייחס לשלושה רבדים:




### רובד האנשים

מתמקד באנשים ובעלי העניין הרלוונטיים להוביל ו/או להשתתף בכל אחד משלבי המהלך המשותף



### רובד התוכן

מתמקד ברכיבי התוכן אשר נדרש לפתח ו/או לשתף בכל אחד משלבי המהלך המשותף



### רובד המנגנון

מתמקד ברכיבי התשתית בכל אחד משלבי המהלך המשותף

# כיצד להתמצא במדריך?

מונחון מושגים

נקודת מבט של הקרנות הפילנתרופיות



נקודת המבט של משרדי הממשלה



פרקטיקה/ מתודה



עץ בעיות

כלי עבודה



מסמך תיאור המהלך

מקרה בוחן



הגרף ממוקם בצד שמאל בחלק מהשקפים ומסייע להתמקם על 'מפת המסלול' (שלבי המודל)

שלב א: ההתארגנות

שלב ב': החימום

שלב ג': הריצה

שלב ד': קו הסיום

**רב מגזרי** - קבוצת אנשים המייצגים לפחות שלושה מגזרים, ביניהם: משרדי הממשלה, הקרנות הפילנתרופיות וארגוני חברה אזרחית.

**צוות מוביל** - צוות אופרטיבי אשר מנהל את המהלך באופן שוטף, מרכז ומנחה אותו בפועל הכולל מנהל/ת תוכן מטעם משרד ממשלתי, מנהל/ת תוכן מטעם הקרנות הפילנתרופיות וגורם מתכלל.

**צוות מלווה** - צוות המלווה את המהלך ומייעץ בהיבטים מקצועיים-מתודולוגיים ומורכב מנציגים של פורום הקרנות בישראל והיחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים במשרד רה"מ.

**פורום הקרנות בישראל** - ארגון הגג של הקרנות הפילנתרופיות בישראל

**שלב** - קטע מובחן של המדריך שנועד לעזור למשתמש להשיג את מטרתו. כל שלב מורכב ממספר תחנות שנבנות אחת על השנייה.

**תחנה** - משימה ספציפית בתוך שלב שעל המשתמש לבצע על מנת להתקדם לשלב הבא.

**תופעה לא רצויה** - אירועים/התנהגויות שליליות שמתקיימות במציאות.

**בעיה ציבורית** - הסיבה שבעקבותיה התופעות הלא רצויות מתקיימות.



# מפת המודל

להלן שלבי המהלך לעיצוב מדיניות משותף בין משרדי הממשלה לקרנות הפילנתרופיות. המהלך המשותף מדומה לריצה משותפת



## שלב 4 קו הסיום

מטרת השלב  
יצירת תוכניות פעולה

'המלצות ליישום לתכנית  
העבודה'



## שלב 3 ריצה

מטרת השלב  
פיתוח משותף של  
המלצות מדיניות

היכרות בין המשתתפים והמהלך

למידה משותפת על הסוגיה  
החברתית

גיבוש שפה ותפיסות משותפות

יצירת מסמך המלצות למדיניות



## שלב 2 חימום

מטרת השלב  
בניית תשתית למהלך  
ורתימת בעלי עניין

תשתית המהלך

עיצוב המהלך

שיווק ורתימת אנשי מפתח



## שלב 1 התארגנות

מטרת השלב  
בחירת סוגיית המדיניות  
וגיבוש צוות מוביל

הגדרת מרחב הבעיה הציבורית

בדיקת רלוונטיות והיתכנות מול  
המגזר השני

דיוק משותף של סוגיית המדיניות

הרכבת צוות למהלך

התנעת המהלך המשותף

## שלב מקדים בדיקת דופק

מטרת השלב  
האם נכון לצאת למהלך  
עיצוב מדיניות משותף?



מדוע לצאת למהלך עיצוב מדיניות  
משותף?

נציגי קרנות  
פילנתרופיות

נציגי משרדי  
ממשלה

מה ניתן להפיק ממהלך משותף?

אילו סוגיות מדיניות מתאימות למהלך  
משותף?

עד כמה אתה מוכן למהלך עיצוב  
מדיניות משותף?





יזום המהלך  
גורם אחראי

שלב מקדים

# בדיקת דופק

משימה מרכזית : קבלת החלטה האם נכון לצאת למהלך עיצוב מדיניות משותף □

למפת המדריך



מבט על השלב

שלב מקדים בו תבחן האם מהלך לעיצוב מדיניות משותף רלוונטי לסוגיות שאתה מעוניין לקדם. במהלך הבירור הפנימי תכריע האם מהלך משותף עדיף על פני הובלה עצמאית, תאפיין את הסוגייה החברתית ותבחן האם יש ברשותך את המשאבים והיכולות הנדרשים למהלך עיצוב מדיניות משותף.

**מה חשוב לך להשיג בשלב זה?** לבחון לעומק האם אתה נכון ומוכן לצאת למהלך עיצוב מדיניות משותף ועל סמך זה לקבל החלטה מושכלת.

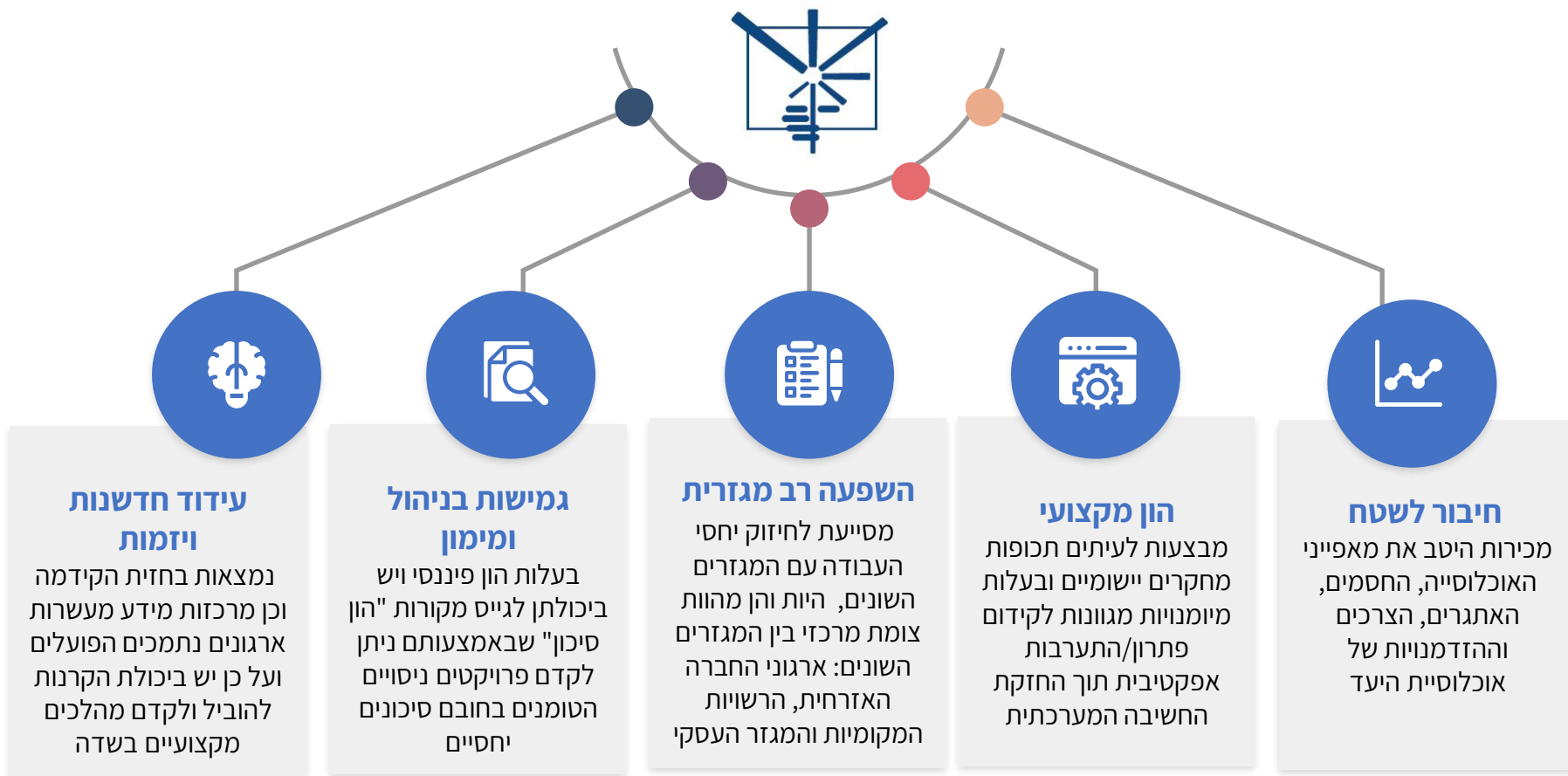
תחנות השלב



נציגי קרנות  
פילנתרופיות

נציגי ממשלה

למפת המדריך

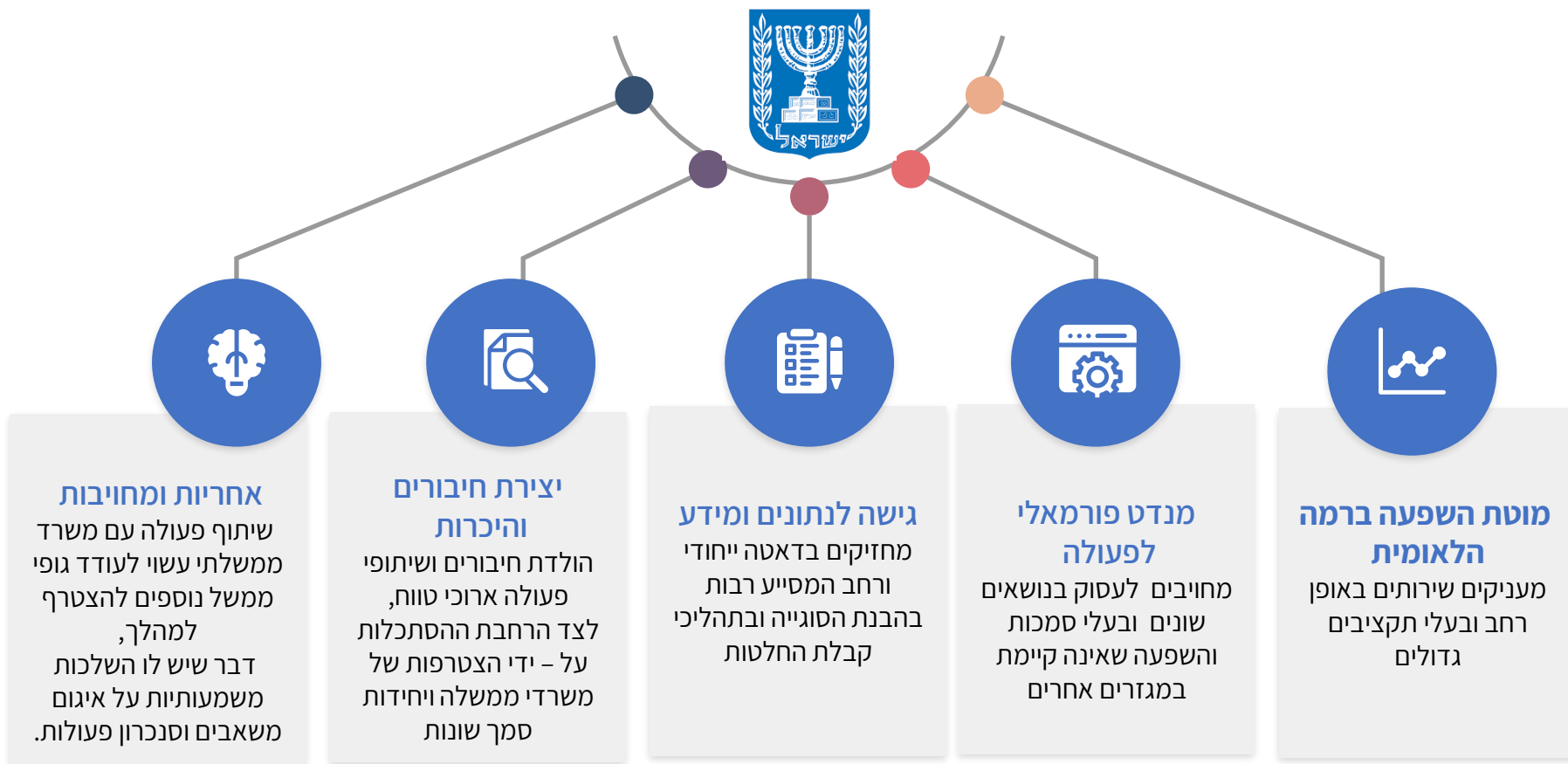


לתחילת השלב



למפת המדריך

"הערך המוסף שמביאה הפילנתרופיה בין היתר היא לחשוף את משרדי הממשלה לניואנסים והרגישויות הייחודיים והמגוונים המאפיינים את אוכלוסיית היעד ולהוות גורם מתווך ביניהם, כל אלו הכרחיים להצלחת התהליך" נציגת צוות מוביל, מהלך משותף 2021



לתחילת השלב



למפת המדריך

" הערך המוסף שמביאים משרדי הממשלה בין היתר הוא היכולת לעבוד בסקייל אחר, להעמיק את התוכן המקצועי בתחום, ליצור נטוורקינג, להבין איך המטרייה בתוך הממשלה עובדת ולהצליח להשפיע ברמה הלאומית " נציגת קרנות במהלך משותף, 2021



## מנקודת מבט של נציג מטעם קרן פילנתרופית

- תקדם עיסוק בסוגיות חברתיות בקרב המשרד הממשלתי
- תחזק יחסי עבודה עם קרנות פילנתרופיות נוספות
- תרחיב את הידע המקצועי שלך
- תצור חיבורים עם נציגי ממשלה
- תצור שיתופי פעולה עם משרדי ממשלה
- תסייע בעיצוב חקיקה



## מנקודת מבט של נציג מטעם משרד ממשלה

- תקבל פרספקטיבה רחבה ומחוברת לשטח
- תחזק יחסי עבודה עם משרדי ממשלה שונים
- תזהה נקודות עיוורון בנושא/הסוגייה החברתית הנידונה תגלה הזדמנויות רב – מגזריות
- תחזק יחסי עבודה עם מגזרים אחרים ועם הציבור בכללותו
- תתקף את כיווני הפעולה שהגדרת

לתחילת השלב

למפת המדריך

חזרה



"כשרוצים להזיז את המחט צריך ליצור הרבה מהלכים לאותו כיוון"  
נציגת ועדת היגוי וחברת צוות מוביל בשני המהלכים המשותפים

להלן מחוון עם מספר הצעות לבחינת ההתאמה של סוגיות לתהליך עיצוב מדיניות משותף בין משרדי הממשלה והקרנות הפילנתרופיות:

- סוגיות חברתיות מורכבות, **הרלוונטיות** לבעלי עניין משני המגזרים
- סוגיות בהן **פועלות** קרנות פילנתרופיות משמעותיות בתחום ו/או ליחידות ממשלתיות קיים **מנדט** לעסוק בנושא
- סוגיות הנמצאות **במרכז שולחן העבודה** של המשרד הממשלתי ושל קרן/מספר קרנות פילנתרופיות
- סוגיות בהן יש **ניסיון מעשי** לקרנות פילנתרופיות בשטח ו/או ניסיון ממשלתי רלוונטי
- סוגיות בהן נמצא כי ארגוני החברה האזרחית נהנים מסך משאבים מצומצם מטעם הממשלה ו/או הפילנתרופיה

**המלצה:** נושא הסוגייה צריך להיות מוסכם על ידי שני המגזרים לכן בשלב הראשוני יש לשמור על פתיחות וגמישות בהגדרת נושא סוגיית המדיניות



## עד כמה אתה מוכן למהלך עיצוב מדיניות משותף? שאלות לבחינת הנכונות והבשלות ליציאה לתהליך עיצוב מדיניות משותף

במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	
			האם <b>התנסית בעבר</b> בהובלה של עיצוב מדיניות משותף עם גורמים ממגזר אחר?
			עד כמה אתה חושב שהמגזר הפילנתרופי/ממשלתי יכול <b>לתרום לך</b> בעיצוב המדיניות?
			האם בארגון שלך קיימת <b>המוטיבציה והפתיחות</b> לתכנון משותף עם גורמים חיצוניים?
			מהי רמת יכולת הארגון שלך <b>לשתף מידע</b> הרלוונטי לנושא?
			מהי <b>רמת הפתיחות</b> בארגון שלך להכיל דעות ועמדות מגוונות בקבלת החלטות?
			עד כמה הארגון שלך עובד ב <b>שיתופי פעולה רב מגזריים</b> במסגרת עבודתו השוטפת?
			מהלך משותף מכיל בחובו יתרונות רבים, אך עם זאת מצריך גמישות ומשאבים. מהי <b>רמת הזמינות</b> שלך להשקעה בתהליך המשותף?

לתחילת השלב



למפת המדריך

# נקודת עצירה לפני כניסה למהלך המשותף

אם אתה כאן, סימן ש...



## פספסת !?

חזרה



חזרה

חזרה

הבנת באופן ברור מה הערך המוסף הפוטנציאלי שהמהלך המשותף מייצר

מצאת שהסוגייה המעסיקה אותך מתאימה למהלך משותף

בדקת כי יש ברשותך היכולות והמשאבים הנדרשים להצלחת המהלך המשותף

קיבלת החלטה לצאת למהלך משותף?

מצוין, עכשיו זה הזמן להתארגן ל'ריצה המשותפת' – התקדמו לשלב זה

לתחילת השלב



למפת המדריך

שלב שני:  
חימום

שלב שלישי:  
ריצה

שלב רביעי:  
קו הסיום



יוזם המהלך  
ובהמשך צוות מוביל  
גורם אחראי



4-8 שבועות  
משך זמן משוער

שלב ראשון

# התארגנות

משימה מרכזית : בחירת סוגיית המדיניות ואיתור צוות מוביל

## שלב ההתארגנות

## התארגנות

### מבט על: מסלול השלב

שלב ההתארגנות מתמקד ביצירת קרקע פורייה שתוביל להיוועצות או שותפות מיטבית בין משרד ממשלתי לבין קרנות פילנתרופיות

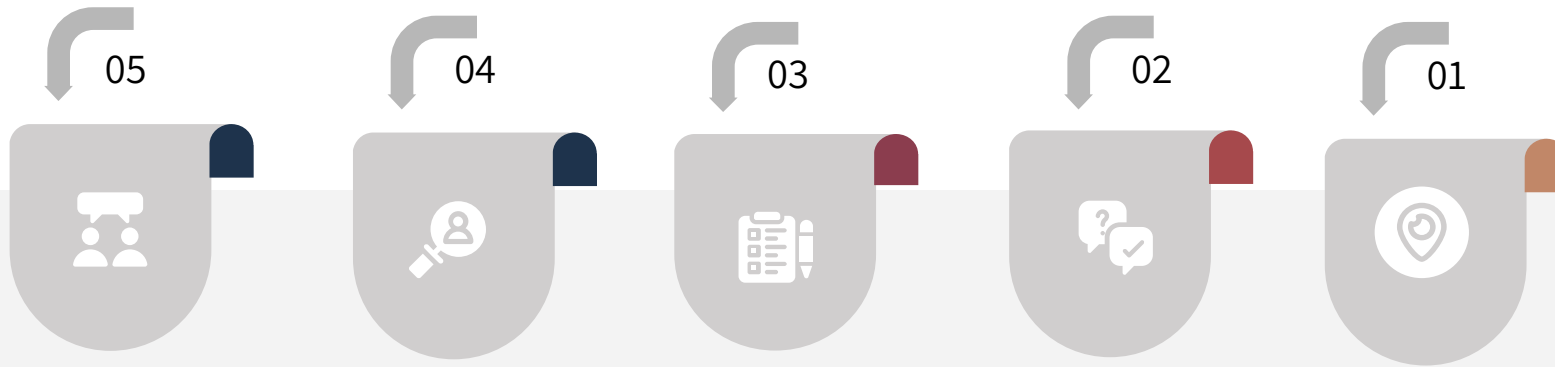
ראשית, הגדר בצורה המדויקת ביותר את סוגיית המדיניות בה תרצה לפעול, ובחן את רלוונטיות הסוגייה מול בעלי העניין במגזר השני. לבסוף, אתר שותפים למהלך.

**מה חשוב להשיג בשלב זה?** בחירת המסלול המתאים לסוגיית המדיניות, חידוד ותיקוף סוגיית מדיניות מול המגזר השני ורתימת השותפים להובלת המהלך תוך ביצוע תיאום ציפיות מעמיק על המהלך המשותף.

שלב החימום

שלב הריצה

## תחנות השלב



שלב קו הסיום

התנעת המהלך המשותף

הרכבת צוות מוביל למהלך

דיוק משותף של סוגיית המדיניות

בדיקת רלוונטיות והיתכנות מול המגזר השני

הגדרת מרחב הבעיה הציבורית

לתחילת השלב



## בתחנה הזו תגדיר באופן ברור ומתוחם את הבעיה הציבורית עבורה תרצה לתת מענה, אחרי שבדקת שהסוגייה החברתית מתאימה למהלך המשותף

לאחר שזיהית תופעה בלתי רצויה או בעיה חברתית, הגדר את השלבים הבאים:

1. הפרדה בין התופעה הלא רצויה לבין הבעיה – כאשר אתה נתקל בתופעה לא רצויה (אירועים, התנהגויות...), שאל את עצמך מה מקור התופעה. התשובה לשאלה זו תהיה אחד מהגורמים לאותה תופעה. שאל שוב למה התופעה הזו מתרחשת, וכך תוכל למפות את הגורמים לתופעה. מתוך הגורמים תבין ממה מרחב הבעיה מורכב.
2. ניתוח היקף הבעיה – נסה להבין אילו מהגורמים הם המשמעותיים ביותר בהתמודדות עם הבעיה. מיפוי זה יסייע לך רבות בשלב הבא.
3. דחיפות הבעיה – במידה והסוגייה החברתית לא נמצאת 'במרכז שולחן העבודה' שלך, הצג את ההוצאות שעלולות להיחסך במידה ובעיה החברתית תיפתר זאת על מנת לשכנע שהסוגייה החברתית הנדונה היא בעיה ציבורית משמעותית. הסבר מה הפוטנציאל, אם ייושמו חלופות שונות ומנגד תציג את הסכנות במידה ולא ייעשה דבר.

המלצה - היזהר מהתקבעות בשלב זה על הגדרה ממוקדת מדי, אלא תאר ומפה את המרחב בו נמצאת הבעיה. ההעמקה, המיקוד והמסגור ייעשו ביחד עם השותפים בשלבים הבאים

# 1.2

## הגדרת מרחב הבעיה הציבורית

איך תדע שאתה בכיוון הנכון?

- הגדרת את הבעיה הציבורית
- ניסחת מסמך תיאור המהלך אודות הסוגייה החברתית הנידונה

לכלי עבודה ופרקטיקה



הגדרת הבעיה הציבורית (עץ בעיות)



מסמך תיאור המהלך



מקרה בוחן (הדגמה)



למפת המדריך

חזרה

## בתחנה הזו תמפה (יוזם המהלך) את בעלי העניין משני המגזרים, משרדי ממשלה

### וקרנות פילנתרופיות על ידי השלבים הבאים:

1. **מיפוי יחידות ממשלה על ידי מידענות** – בצע מיפוי ראשוני של יחידות ממשלתיות הנמצאות ב'שדה הבעיה' על ידי ידע מקצועי מקדים, פניה יזומה לגורמים הפועלים בתחום הסוגייה החברתית, בדגש על סמנכ"לי תכנון ואסטרטגיה, וכן בעזרת חיפוש באתרי האינטרנט של Gov.il וספר תוכניות העבודה הממשלתי.
2. **מיפוי קרנות פילנתרופיות על ידי מידענות** – בצע מיפוי ראשוני של קרנות פילנתרופיות הנמצאות ב'שדה הבעיה' על ידי ידע מקצועי מקדים וכן חיפוש באתרים רלוונטיים: 'גיידסטאר' (קרנות פילנתרופיות המוגדרות כעמותות), ארגון 'שיתופים', ארגון שתי"ל.
3. **פנייה לארגונים מרכזיים בתהליך** – ניתן להיעזר ביחידה לשותפויות רב מגזריות במשרד רה"מ ובארגון הגג 'פורום הקרנות בישראל' לטובת תיקוף והעמקה של המיפוי וניתוח השחקנים.

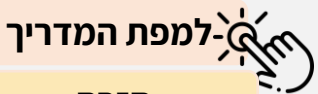
**המלצה - במקביל למיפוי מומלץ לבחון את מידת הרלוונטיות וההיתכנות של הסוגייה החברתית באמצעות השיחות עם בעלי העניין השונים, תקבל חיוויים או לקונות נוספות עליהן טרם חשבת, אשר יסייעו בדיוק ובזיקוק הסוגייה החברתית**

# 1.3

## בדיקת רלוונטיות והיתכנות מול המגזר השני

איך תדע שאתה בכיוון הנכון?

מיפית שחקנים רלוונטיים לבעיה הציבורית משני המגזרים



למפת המדריך

חזרה

## בתחנה הזו תבסס הסכמה משותפת על הגדרת הסוגייה החברתית המקובלת על שני

### הצדדים

לאחר שבדקת מול בעלי העניין השונים שנושא הסוגייה החברתית רלוונטי עבורם, חזור [למסמך תיאור המהלך](#) שניסחת וערוך אותו בהתאם למשוב ולדגשים שהצד השני הציף בפניך.

שים דגש בתחנה זו על יצירת הסכמה משותפת בקטגוריות הבאות:

- תיחום נושא הסוגייה
- תיחום אוכלוסיית היעד
- תיחום אזור גיאוגרפי – במידת הצורך
- תיחום גבולות: מה לא נכנס למהלך המשותף

# 1.4

## דיוק משותף של סוגיית המדיניות

איך תדע שאתה בכיוון הנכון?

דייקת את הסוגייה החברתית לאור משוב שקיבלת מהמגזר השני

למפת המדריך

חזרה

## עד כה רצת לבד עכשיו הגיע הזמן ליצור צוות עבודה בין - מגזרי עם הצוות המוביל למהלך

הצוות המוביל יהווה צוות אופרטיבי וזריז שמקבל החלטות בניהול המהלך וכן מרכז ומנחה אותו בפועל. מומלץ לרתום צוות מוביל שמסוגל לייצג, מכיר לעומק את הסוגייה בה תעסקו וכן מסוגל, רוצה ויכול להוביל איתך את המהלך.

### רובד המנגנון

1.5.1

הרכב את חברי הצוות הרלוונטיים, חשיבה ראשונית על אחריות ושגרות עבודה

### רובד האנשים ותוכן

1.5.2

אפיון צוות מוביל ואחריותו (ניסיון מקצועי, יכולות ומיומנויות רכות)

"הצוות המוביל צריך להבין בתחום, לדעת לייצג את המגזר שממנו הוא בא ולהיתפס כמישהו משמעותי מטעם הגורם המייצג/הרחב" נציגה מודעת ההיגוי

# 1.5

## הרכבת צוות מוביל למהלך

איך תדע שאתה בכיוון הנכון?

גיבשת את הצוות המוביל

למפת המדריך

חזרה

## רובד המנגנון

להלן פירוט מוצע למנגנון הצוות המוביל

### הצעות המודל

#### לפחות שלושה חברי צוות:

- נציג מטעם משרד ממשלתי
- נציג מטעם קרנות פילנתרופיות
- גורם מתכלל מקצועי (אופציה)
- רכז תפעולי (אופציה)

הרכב משתתפים

ניהול תוכן, תכלול השותפות  
והמהלך - מקצועית, תפעולית, ומימון המהלך

אחריות הצוות

נכונות ופניות להשקעת תשומות  
בהובלה ואחזקת התהליך והמשתתפים בו

דגשים

הצוות המוביל הוא גורם המניע והחיוני ביותר להצלחת המהלך המשותף. הרחבת הצוות לחמישה אנשים סייעה לצוות לחלק את העומס בצורה מאוזנת יותר ביניהם, ותרמה ליצירת קבוצה בעלת יכולות מגוונות ומשלימות.

### המלצה

הרכיבו צוות מוביל הכולל חמישה אנשים: שני נציגים מכל מגזר וגורם מתכלל

## רובד האנשים

להלן פירוט בעלי התפקידים הנדרשים של הצוות המוביל:

### מנהל תוכן מטעם משרד ממשלה



#### דרישות

- בעל מומחיות תוכן בנושא הסוגייה החברתית הנדונה
- בעל תפקיד בדרג בכיר בנושא הסוגייה החברתית הנדונה
- בעל יכולות בין – אישיות מפותחות ויכולת עבודה בצוות מגוון, רב מקצועי ורב מגזרי, בפתיחות ובשיתופיות
- ניסיון בהובלת דיונים מורכבים
- חיבור עבודת הצוות לאפשרויות היישום בפועל
- יתרון – בעל ניסיון בניהול/עבודה בשותפויות רב מגזריות
- יתרון – בעל ניסיון בהנחיית קבוצות

יוזם המהלך  
במרבית המקרים  
יהיה אחד ממנהלי התוכן

### מנהל התוכן מטעם קרן פילנתרופית



#### דרישות

- בעל מומחיות תוכן וניסיון בנושא הסוגייה החברתית הנדונה
- בעל ראייה רוחבית על המגזר שהם מייצגים
- בעל רשת קשרים ענפה בקרב גופי המגזר ו/או התחום הרלוונטי
- בעל יכולות בין – אישיות מפותחות ויכולת עבודה בצוות מגוון, רב מקצועי ורב מגזרי
- ניסיון בהובלת דיונים מורכבים
- יתרון – היכרות מעמיקה עם תהליכים רב – מגזריים
- יתרון – בעל ניסיון בהנחיית קבוצות

### מתכלל המהלך (אופציונלי)



#### דרישות

- בעל מומחיות תוכן
- ניסיון בריכוז ותפעול מהלך עם ריבוי משתתפים
- ניסיון בניהול/עבודה בשותפויות רב מגזריות
- בעל ידע וכלים מתודולוגיים

הערה - אין הכרח שתוגדר פרסונה נוספת כ'מתכלל המהלך', אם אחד ממנהלי התוכן מחזיקים בניסיון רלוונטי



# 1.6

## התנעת המהלך המשותף

**בתחנה זו אתם, הצוות המוביל, תקיימו תיאום ציפיות מעמיק במטרה להגיע להסכמות משותפות וכן תגדירו תחומי אחריות, תוך מינוף היכולות והחוזקות הייחודיות של כל אחד מחברי הצוות המוביל**

לאחר מכן, תבצעו הערכה לזמן ההשקעה הנדרש כדי למלא את התפקידים שזה עתה הוגדרו, ותוודאו את הלימתם אל מול זמינותם של כל חברי הצוות.

- ❑ תחנה זו מסמלת את הפיכת השותפות לרשמית ויש לה השפעה מכרעת על הצלחת התהליך.
- ❑ חשוב לנהל את השיחה בפתיחות ובכנות: שתפו בפערים, שקפו את האינטרסים שלכם והקפידו ללבן נושאים בלתי – פתורים לפני שנכנסים לשגרת העבודה המשותפת ובונים את התשתית למהלך.
- ❑ כאן המקום להסכים על החלקים הבלתי פורמליים שאינם נכללים בהסכם או בתוכניות העבודה, אבל נחוצים לעבודה השוטפת. וראו מסמך הסכמות.

מכאן ואילך העבודה משותפת, ובהתאם המדריך יפנה אליכם, הצוות המוביל/מובילי המהלך, בלשון רבים.



**לכלי עבודה ופרקטיקה**

למפת המדריך - חזרה

**איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?**

- ❑ הגדרתם תפקידים וביצעתם חלוקת אחריות באופן בהיר בין חברי הצוות המוביל

## מסמך הסכמות – הבנות שחשוב להדגיש ולהחזיק יחד

המסמך מהווה אג'נדה לשיחת התנעה

### 01 רובד האנשים

- ❑ יש אינטרס משותף ומוטיבציה לשותפות
- ❑ לכל שותף יש מה לתרום לתהליך ולשותפות
- ❑ הגדרת תפקיד פורמלי ובלתי פורמלי בקרב חברי הצוות כאשר לכל משתתף יש תפקיד כפול: כנציג הארגון/המגזר בשותפות, וכנציג של השותפות בארגון ובמגזר שממנו הוא מגיע

### 02 רובד התוכן

- ❑ הסכמה על מטרת השותפות: ייעול תהליכים ושימוש טוב יותר במשאבים ובשירותים
- ❑ הסכמה על הגדרת הסוגייה החברתית
- ❑ הסכמה על מה לא נכלל בסוגייה החברתית
- ❑ הסכמה על תוצר מצופה: מסמך המלצות למדיניות
- הכוונה ליצירת מסמך מדיניות מקיף המותאם ל'לקוח הקצה'
- הכוונה ליצירת מסמך מדיניות בעל סיכויי ישימות גבוה

### 03 רובד המנגנון

- ❑ הגדרת גבולות מסגרת למהלך
- ❑ מיפוי יכולות ומשאבים בקרב חברי הצוות למהלך
- ❑ חלוקת משימות – מתווה התוכן, שגרות עבודה ולוגיסטיקה
- ❑ הסכמה על שיטות עבודה משותפות: כיצד יתקבלו החלטות? מהן דרכי התקשורת ושגרות העברת המידע? איך מוודאים שהצעדים והפעולות שהסכמנו עליהם מתבצעים?



# נקודת עצירה לפני מעבר לשלב הבא

אם אתם כאן, סימן ש ...



## פספסתם !?

חזרה



חזרה

חזרה

חזרה

חזרה

חזרה

הגדרת את הבעיה הציבורית

ניסחת מסמך תיאור המהלך אודות הסוגייה החברתית הנידונה

מיפית את בעלי העניין הרלוונטיים לבעיה הציבורית משני המגזרים

מיקדת את הסוגייה החברתית לאור משוב שקיבלת מהמגזר השני

הרכבת צוות מוביל למהלך – נציג מכל מגזר, לכל הפחות

ביחד, הגדרתם תפקידים וחלוקת אחריות בין חברי הצוות המוביל

למפת המדריך



חזרה

שלב ראשון:  
התארגנות



שלב שלישי:  
ריצה

שלב רביעי:  
קו הסיום



צוות מוביל או מובילי מהלך  
גורם אחראי



4-8 שבועות  
משך זמן משוער

שלב שני

# חימום

משימה מרכזית : בניית תשתית ארגונית ומקצועית למהלך

מבט על: מסלול השלב

שלב החימום מתמקד בבניית תשתית למהלך המשותף על ידי הצוות המוביל/מובילי המהלך

מה חשוב להשיג בשלב זה? יצירת תשתית למהלך, עיצוב המהלך בשלושת הרבדים (אנשים, תוכן ומנגנון) ורתימת אנשי מפתח למהלך.

שלב החימום

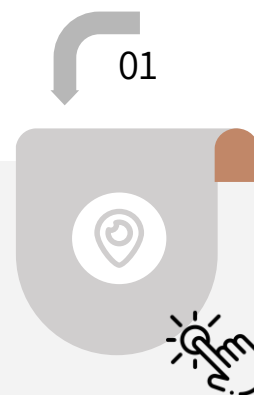
תחנות השלב



חשיפת המהלך ורתימת אנשי מפתח



עיצוב המהלך



תשתית המהלך



## בתחנה זו תתחילו בהכנת הבסיס למהלך על ידי מיפוי התשתית הקיימת וזיהוי הפערים הדורשים השלמה תוך הסתכלות על שלושה רבדים:

### רובד התוכן

2.1.1 נהלו דיון באופן שימצא את הערך המוסף והידע הייחודי שכל חבר צוות הרלוונטיים לסוגייה החברתית הנידונה, אך לא פחות חשוב מכך – מפו את המידע והנתונים החסרים הרלוונטיים להבנת סוגייה, וזהו גורמים בעלי גישה לנתונים הללו.

### רובד האנשים

2.1.2 סמנו בעלי עניין משמעותיים, במשרדי הממשלה ובקרנות הפילנתרופיות, בנושא הסוגייה, אתרו קשרים קיימים בקרב הצוות המוביל/מובילי המהלך ובחנו דרכי הגעה אליהם. נמליץ, במידת הצורך, להיעזר בפורום הקרנות בישראל ו/או ביחידה לשותפויות רב מגזריות במשרד רה"מ לטובת איתור ורתימה בעלי עניין משמעותיים/רלוונטיים.

### רובד המנגנון

2.1.3 במידה ואיתרתם פער ביכולות ו/או במשאבים בתחנה הקודמת, שקלו באילו גורמים חיצוניים עליכם להיעזר ולצרף למהלך ביניהם היבטי הנחייה, מתודולוגיה ותפעול.

# 2.1 תשתית המהלך

איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?

- בניתם תשתית ידע
- הגדרתם בעלי עניין משמעותיים למהלך ודרכי הגעה אליהם
- איתרתם גורמים חיצוניים להשלמת יכולות

למפת המדריך

חזרה

זוכרים את מסמך הסכמות שכתבת בשלב ההתארגנות? כעת העבירו אותו לצוות, ועשו 'זום - אין' משותף לשדה הסוגייה החברתית. בסיום, צרו תשתית ידע אשר תשקף את תמונת המצב בשדה ותהווה בסיס לדין וחשיבה בשלבים הבאים.

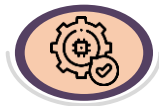
### סוג המידע שחשוב 'להחזיק':

1. מהן **המגמות** בשדה הסוגייה
2. מהם **האתגרים והחסמים** העיקריים, כולל הצגת נתונים תומכים
3. מהן **ההזדמנויות** הקיימות בשדה הסוגייה
4. מי הם **הכוחות המצויים בשטח** המשפיעים על השדה.

### שלבי הפעולה:

1. מפו איזה ידע ונתונים קיימים אצל כל אחד ממובילי המהלך
2. זהו אילו פערים קיימים בתשתית הידע
3. להשלמת הידע החסר, תוכלו להשתמש באחת מהפרקטיקות הבאות: ביצוע ראיונות חצי - מובנים, סיורים בשטח, קבוצות מיקוד ו/או שולחנות עגולים.

**המלצה** - במידע ואין באפשרותכם לקיים מהלכים להשלמת הידע החסר ניתן להסתייע שגורם חיצוני לקיום מחקר מקדים (חברת ייעוץ, פרילנסר, ארגון חברה אזרחית)



ביצוע ראיונות חצי מובנים



למפת המדריך

חזרה

בשלב זה בחנו מי חשוב שיהיה נוכח בחדר, ומהווה **גורם מפתח** בסוגייה החברתית שנבחרה. אתרו את האנשים עצמם תוך מינוף קשרים קיימים: לכל אחד מחברי הצוות המוביל יש רשת קשרים עם קרנות פילנתרופיות ומשרדי ממשלה הפועלים בשדה הסוגייה, וכדאי להיעזר ברשתות אלו. קיימת חשיבות רבה בהרכבת קבוצת משתתפים במהלך לעיצוב מדיניות משותף אשר כוללת דמויות מפתח (משני המגזרים) בתחום הסוגייה אשר יסייעו בהתאמת המדיניות לצרכים ולשטח, קידום שותפויות, העמקת הלמידה והצלחת יישום ההמלצות

### דגשים להרכב המשתתפים מצד הקרנות הפילנתרופיות

רצוי לפנות ל'פורום הקרנות בישראל' לשם סיוע באיתור וברתימה של קרנות פילנתרופיות רלוונטיות לסוגייה החברתית הנדונה. כמו כן, לפורום יש יכולת ורצון למצוא את המשתתפים המתאימים ביותר לבקשותינו ולפנות באופן רחב לקרנות הפילנתרופיות.

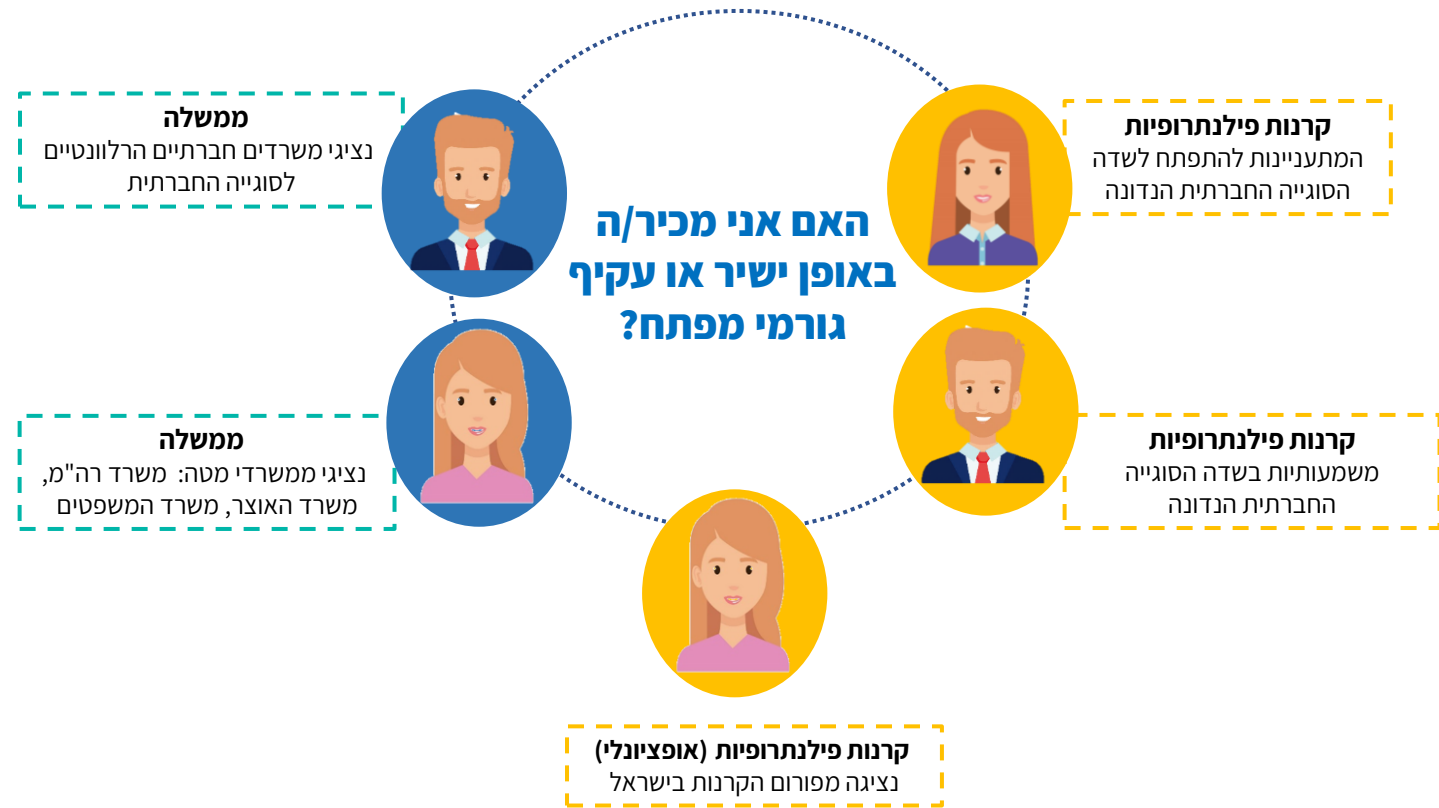
### דגשים להרכב המשתתפים מצד הממשלה

רלוונטיות לתחום התוכן

האם קיימת מומחיות תוכן/ניסיון שטח רלוונטי?  
דרג ביצועי (מנהלי תחומים/מנהלי אגפים)  
חשוב שיהיה נוכח לאורך כל התהליך

\* דרג מקבלי החלטות (שר/מנכ"ל/סמנכ"ל)

מניסיוננו, חשוב שיהיה נוכח בתחילת התהליך לטובת התווית דירקטיבה ומתן תוקף למהלך, ובסוף התהליך לטובת רתימה וחשיבה משותפת.



"אחד מהקריטריונים לבחירת המשתתפים צריך להיות מי יכול להשפיע בתוך סביבת העבודה שלו ולקחת את הנלמד ולהדהד אותו בתוך הארגון" נציגת צוות מוביל, נובמבר 2022

בהמשך ל'שיחת ההתנעה', בחנו האם נותרו תפקידים לא מאוישים, או לחילופין יכולות חסרות, לטובת יצירת תשתית מיטבית למהלך. במקרה כזה קיימות מספר אפשרויות:

### במידה ומצאתם פער בהיבט המתודולוגי

ניתן להיעזר במדריך ובפרקטיקות המוגשות במדריך זה וב**מדריך** ליצירת שותפויות של ג'וינט ישראל. לחילופין, ניתן להתייעץ עם היחידה לשותפויות במשרד רה"מ. במידה ומזוהה חוסר בידע ובניסיון בהובלת דיונים מורכבים ורב מגזריים, נמליץ להסתייע בגורם חיצוני המתמחה בהובלת מהלכים.

### במידה ומצאתם פער בהיבטי תפעול

גייסו כ"א זוטר (לדוגמא: משרת סטודנט) אשר יסייע בהיבטים הטכניים של המהלך לרבות תיעוד הדיונים המתבצעים בקבוצות לאורך כל התהליך.

### במידה ומצאתם פער בהיבטי הנחייה

תוכלו להסתייע בגורם חיצוני (חברת ייעוץ חיצונית, פרילנסר, ארגון חברה אזרחית).

### הכינו את עצמכם בפן הלוגיסטי:

כ"א ייעודי המומחה לנושא הלוגיסטי

מקום (לפעילות/ ללינה במידה ויש)

ציוד נדרש למתודות השונות

כיבוד – יש לבחון צרכים מיוחדים וכשרות נדרשת

### המלצה

כדי להפוך את המנגנון "היבש" למכונה "משומנת" מומלץ לערוך מפגשים בעלי משך זמן ממושך, לרבות לינה במלון או לחילופין לערוך יציאת ערב משותפת עם משחקי היכרות לטובת חיזוק הקשרים הבינאישיים שישפיעו רבות על ההיתכנות ליצור שיתופי הפעולה פורמליים/מקצועיים בהמשך הדרך, גם לאחר סיום המהלך המשותף



# 2.2

## עיצוב המהלך

### בתחנה הזו בונים את מתווה המהלך המהווה את ליבת המשותף

- מהם היעדים שהמהלך המשותף שואף להשיג? מה תיחשב הצלחה עבורכם?
- מהן אבני הדרך המרכזיות?
- באילו סוגיות כדאי להתייעץ עם פורום הקרנות בישראל ומשרד רה"מ (היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים)?
- הגדרת מסגרת זמנים הכוללת תאריכים משמעותיים למהלך

**לתשומת לבכם** | מניסיוננו, המתווה עשוי להשתנות לנוכח השפעות חיצוניות ובכך להאריך את מסגרת הזמנים מעבר למתוכנן. כדי למנוע זאת, חשוב לשים לב לתאריכי הגג ולהתריע כאשר ישנה חריגה מהתכנון. כמו כן, לפני הפצה של מסמכים רשמיים חלה חובה לאשר מחד עם פורום הקרנות בישראל ומאידך עם גורמי המקצוע הרלוונטיים (ייעוץ משפטי, דוברות) בתוך המשרד הממשלתי.

**המלצה** - ייתכן שיעלו תכנים ויעדים נוספים שלא לקחתם בחשבון. ככל שתחדדו את גבולות המהלך מראש, יהיה לכם יותר פשוט להבהיר מה רלוונטי ומה לא למהלך המדובר.



**לכלי עבודה  
ופרקטיקה**

הגדרת יעדים  
למהלך  
המשותף  
(חשיבה תוצאתית)



למפת המדריך

חזרה

איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?

בנייתם גאנט סדור למהלך

# 2.3

## חשיפת המהלך ורתימת אנשי מפתח

בתחנה הזו שווקו את המהלך, כאשר המטרה העיקרית היא רתימת אנשי מפתח לקחת חלק פעיל. השתתפות גורמי מפתח במהלך הינה מהותית להצלחתו, ולכן השקיעו מאמצים בשיווק המהלך באמצעות:

- ❑ **פעולות פרו - אקטיביות** תוך מינוף קשרים וחיבורים קיימים ע"י הצוות המוביל

- ❑ **פרסום ברשתות החברתיות**

- ❑ **הפצת מידעון (ניוזלטר)** בשיתוף פורום הקרנות בישראל והיחידה לשיתופי פעולה רב-מגזריים במשרד רה"מ

חשוב להכיר | פורום הקרנות בישראל הינו ארגון גג של הקרנות הפילנתרופיות בישראל. אנו ממליצים להיעזר בו על מנת להגביר את חשיפה והלגיטימציה של המהלך המשותף בקרב קרנות פילנתרופיות

- ❑ **קיום מפגש חשיפה** שמטרותיו היכרות עם המהלך, תיאום ציפיות ראשוני ורתימת השותפים.

**חשוב לדעת - על פי עקרון השוויון חלה חובה על הממשלה לפרסם את המהלך ולהזמין באופן ציבורי קרנות פילנתרופיות המעוניינות לקחת בו חלק.**



למפת המדריך  
חזרה

איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?

- ❑ רתמתם אנשי מפתח למהלך המשותף לאחר שיקוף מבנה המהלך ומטרותיו



# נקודת עצירה לפני מעבר לשלב הבא

אם אתם כאן, סימן ש..

## פספסתם !?

חזרה 

חזרה

חזרה

חזרה

חזרה

חזרה

- בניתם תשתית ידע
- הגדרתם בעלי עניין משמעותיים למהלך מהמשלה ומהפילנתרופיה ודרכי הגעה אליהם
- איתרתם גורמים חיצוניים להשלמת יכולות חסרות
- בניתם גאנט מסודר למהלך
- הגדרתם באופן ברור את מטרת המהלך, והפצתם מידע עליו
- רתמתם אנשים, המהווים גורמי מפתח, להצטרפות למהלך המשותף

לתחילת השלב

למפת המדריך



שלב ראשון:  
התארגנות

שלב שני:  
חימום



שלב רביעי:  
קו הסיום



4-6 שבועות

משך זמן משוער



צוות מוביל

גורם אחראי

שלב שלישי

# ריצה

משימה מרכזית : פיתוח עומק משותף של המלצות מדיניות □

## איפה אתם במסלול?

שלב ההתארגנות

ריצה

### מבט על מסלול השלב

שלב הריצה המשותפת מתמקד בגיבוש קבוצת משתתפים שתפעל יחד לכתיבת מסמך המלצות למדיניות. מומלץ שטווח הזמנים בין המפגשים יהיה קצר על מנת לייצר רצף בתהליך הלמידה על הסוגייה החברתית, וחיזוק השותפות. חשיבות זו עולה בסיום המהלך, כשהמפגש האחרון אפקטיבי יותר כשנעשה זמן קצר לאחר המפגש הקודם. שלב הריצה מורכב משלבים שונים הבונים את אמון, הידע המשותף וההסכמות בין המשתתפים עד לגיבוש הסכמות ויצירת תמונת עתיד נשאפת. חשוב שכל תחנה תסתיים בתוצר ממשי אשר ישרת את מסמך ההמלצות המסכם

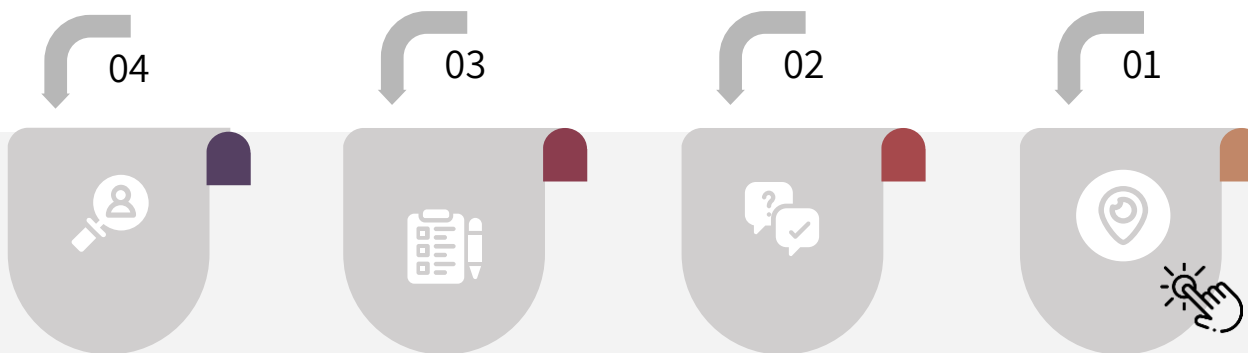
שלב החימום

מה חשוב להשיג בשלב זה? בניית אמון ושפה משותפת, יצירת מסמך המלצות למדיניות.

### שלב הריצה

תחנות השלב

שלב קו הסיום



"חשוב שבכל יום תהיה למידה בשילוב של פרקטיקה שהמשתתפים ירגישו שיצאו עם תוצר ולנוכחות שלהם הייתה השפעה ולא בזבוז זמן" נציגת וועדת היגוי וצוות מוביל, מהלך משותף 2021 - 2023

למפת המדריך

חזרה

יצירת מסמך המלצות למדיניות

גיבוש שפה ותפיסות משותפות

למידה משותפת על הסוגייה החברתית

היכרות עם המהלך ובין חברי הקבוצה

# מתודולוגיה מוצעת לשלב הריצה

לאור הניסיון שצברנו בשני מהלכי הפיילוט, אנו ממליצים לפרוס את שלב הריצה על ארבע ימי למידה מלאים, הכוללים מפגש דו יומי המשלב לינה במלון. במפגשים לקחו חלק נציגים בכירים ממשרדי ממשלה ונציגים בכירים מקרנות פילנתרופיות העוסקים בסוגייה החברתית הנידונה.

המפגשים כללו: יישור קו בקרב חברי הקבוצה והעמקת ידיעותיהם באשר לסוגייה הנבחרת, דיונים קבוצתיים לעיבוד ההרצאות וסימון האתגרים וההזדמנויות באשר לסוגייה שנבחרה. כמו כן, התקיים שיח ליצירת הסכמות על תמונת המציאות וסימון תמונה נשאפת משותפת. כל זאת, תוך קיום שיח משותף בין הממשלה לקרנות הפילנתרופיות, שהביא להעמקת ההיכרות בין המשתתפים ויצירת שפה משותפת.

בהמשך	מפגש רביעי	מפגש דו יומי (מפגש שני ושלישי)		מפגש ראשון	לוי"ז מתוכנן לשלב הריצה
<div data-bbox="180 596 593 651">סגירת מסמך המלצות מדיניות</div> <div data-bbox="180 676 593 803">תיקוף מסמך המלצות למדיניות מול הצוות המלווה וקבוצת המשתתפים</div>	<div data-bbox="665 596 970 651">פתיחה וחיבורים</div> <div data-bbox="665 665 970 711">שיח פנים מגזרי</div> <div data-bbox="665 725 970 786">תזכורת לעיקרי הדברים שעלו מהמפגשים</div> <div data-bbox="665 801 970 846">יצירת המלצות למדיניות</div> <div data-bbox="665 861 970 939">המלצות ליישום לתכנית העבודה - פנים מגזרי</div> <div data-bbox="665 953 970 1032">המלצות ליישום לתכנית העבודה - רב מגזרי</div>	<div data-bbox="1014 596 1319 651">פתיחה וחיבורים</div> <div data-bbox="1014 665 1319 818">גיבוש תמונת מציאות קיימת משותפת</div> <div data-bbox="1014 832 1319 878">גיבוש תמונת עתיד רצויה</div> <div data-bbox="1014 892 1319 938">יחידת עיבוד רב-מגזרית</div> <div data-bbox="1014 952 1319 1046">מחשבות ראשוניות על כיווני פעולה רצויים</div>	<div data-bbox="1363 596 1668 651">פתיחה וחיבורים</div> <div data-bbox="1363 665 1668 803">הרצאות מנקודות מבט שונות להעמקת ההיכרות עם הסוגייה החברתית</div> <div data-bbox="1363 818 1668 863">יחידת עיבוד רב - מגזריות</div> <div data-bbox="1363 878 1668 923">סקירת מקרי בוחן</div> <div data-bbox="1363 938 1668 983">יחידת עיבוד רב - מגזרית</div> <div data-bbox="1363 998 1668 1150">פעילות ערב להעמקת ההיכרות- גיבוש והוואי קבוצתי</div>	<div data-bbox="1717 596 2023 658">פתיחה והצגת המהלך המשותף</div> <div data-bbox="1717 672 2023 733">היכרות רחבה: פנים - מגזרית ורב מגזרית</div> <div data-bbox="1717 748 2023 793">הצגת תשתית ידע</div> <div data-bbox="1717 808 2023 853">סיור שטח</div> <div data-bbox="1717 868 2023 913">פאנל בעלי עניין רלוונטיים</div> <div data-bbox="1717 928 2023 989">יחידת עיבוד פנים - מגזריות</div> <div data-bbox="1717 1003 2023 1049">שיתוף וסיכום רב מגזרי</div>	<p data-bbox="2153 489 2458 689"><b>לוי"ז מתוכנן לשלב הריצה</b></p> <p data-bbox="2178 782 2458 911">(מבוסס על מהלכים משותפים שנערכו בין השני 2021-2023)</p>



למפת המדריך

חזרה

"בכל מפגש מתרחשת העמקה ברמת ההיכרות והעבודה המשותפת בין המגזרים" נציג צוות מוביל, מהלך משותף 2023

בתחנה הזו תתניעו את המפגשים המשותפים. צרו היכרות ראשונית בין המשתתפים, הציגו את המהלך המתוכנן וכן את סקירת המצב על הסוגייה החברתית.

# 3.1

## היכרות עם המהלך ובין חברי הקבוצה

### רובד התוכן | היכרות עם הסוגייה החברתית

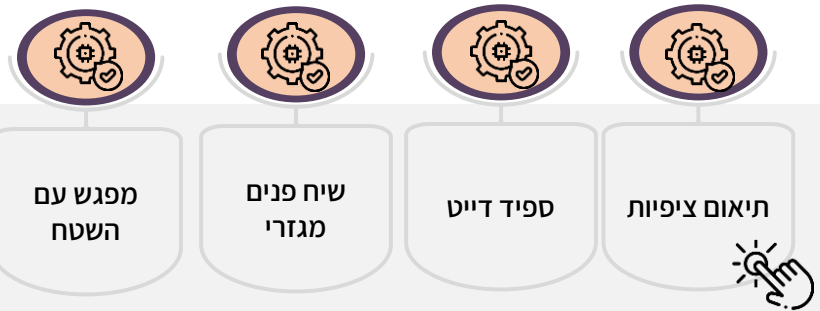
**01** בתחילת הדרך המשותפת ערכו "יישור קו" בהיכרות של חברי הקבוצה אודות התחום עליו תדונו. זאת באמצעות הצגת תשתית הידע הראשונית שיצרתם, הרצאת מומחה, וכן ניתן לקיים סיור בשטח שיסייע בפתיחת המחשבה וחיבור לשטח עוד בתחילת התהליך

### רובד האנשים | היכרות אישית מגזרית רב – מגזרית

**02** בעזרת מתודות המופיעות מטה, צרו פלטפורמה להיכרות אישית של המשתתפים תוך דגש על שני צירי היכרות: היכרות מגזרית במהלכה יחודד הערך הייחודי שהמגזר מביא עמו לתהליך וחסמיו וכן היכרות רב – מגזרית במהלכה יכירו המשתתפים זה את זה ויבינו מה הערך המוסף שכל אחד מביא לחדר. החיבורים הראשוניים יסייעו בשלב האחרון של המהלך המשותף.

### רובד המנגנון | הצגת המהלך ותיאום ציפיות

**03** הציגו למשתתפים את הצוות המוביל, מטרת העל, מטרת המשנה והרציונל, התנאים להצלחה, המפגשים ולוח הזמנים המתוכננים. בנוסף, הציגו את הסוגייה בה יעסוק המהלך, את תפקידו של כל מגזר בו ואת הצורך בממשק בין המגזרים



לכלי עבודה ופרקטיקה

איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?

- ביצעתם תיאום ציפיות מעמיק אודות המהלך המשותף
- סייעתם לחיזוק ההיכרות בין המגזרים

מקרה בוחן (הדגמה)

למפת המדריך חזרה

# 3.2

## למידה משותפת על הסוגייה החברתית

### בתחנה הזו העמיקו את ההיכרות בשלושת הרבדים:

#### רובד התוכן | העמקת ההיכרות עם הסוגייה החברתית

01

באמצעות הרצאות עם מומחים ואנשי אקדמיה בתחום, מפגש עם דמויות ציבוריות רלוונטיות וכן שיח ולמידה עם אנשים הפועלים בשטח. מטרת תחנה זו זה היא מיפוי האתגרים וההזדמנויות הקיימים בשדה הסוגייה החברתית, הנחו את ה'מתעדים' להדגיש את הנקודות המרכזיות שעולות. ניתן ומומלץ לשלב בתחנה זו מגוון אופני למידה במפגשים השונים – ראו נספח בנק פרקטיקות.

#### רובד האנשים | זמני עיבוד ושיח קבוצתי

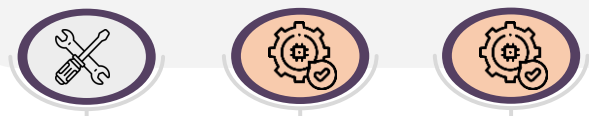
02

לאחר כל הרצאה ומפגש, הקדישו זמן לעיבוד ושיח קבוצתי בין המשתתפים. ובמידת הצורך חלצו את התובנות והנקודות המרכזיות שסייעו בנוסח ראשוני לשדה הסוגייה החברתית. העיבוד מייצר למידה אקטיבית ומאפשר פיתוח שפה משותפת וגיבוש תובנות והסכמות בין חברי הקבוצה. יהיה ידע וניסיון מעניינים בתוך החדר ואפפה תחושה לאורך כל התהליך שככל שיתנו למשתתפים לעבד את המידע בקבוצות קטנות, הקבוצה תזין את עצמה בלמידה ובהזדמנויות לעשייה משותפת ותפיק מכך ערך רב. " נציג צוות מוביל, 2023

#### רובד המנגנון | שיח מכון עשייה

03

שאפו לעודד שיח פתוח ואוטנטי על תמונת המצב הקיימת, האתגרים והחסמים השונים העולים מהתכנים. לבסוף, חברו ככל האפשר את השיח התיאורטי לעבודה בשטח כדי לייצר מוכוונות לעשייה גם לאורך שלב הלמידה.



- כלי לבחירת יחידת עיבוד מתאימה
- העמקת ההיכרות עם הסוגייה החברתית
- סקירת מקרי בוחן

לכלי עבודה ופרקטיקה

"חשוב מאוד להשים את הדעת בתכנון סדר הדוברים וההרצאות ובגיוונם, כך שיביאו נקודות מבט שונות ותיעשה למידה הדרגתית אשר תסייע בהבנת הסוגייה החברתית בצורה רחבה ככל הניתן" נציג צוות מוביל, 2021

למפת המדריך חזרה

- איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?
- העמקתם את היכרותכם עם הסוגייה החברתית והשלכותיה
  - מיפיתם אתגרים והזדמנויות בשדה הסוגייה החברתית
  - בניתם נוסח ראשוני של תיאור שדה הסוגייה במסמך המדיניות

## בתחנה הזו גבשו תפיסה משותפת באשר למציאות הקיימת והסכמה על תמונת עתיד רצויה.

### רובד התוכן | גיבוש תמונת מציאות קיימת ותמונת עתיד רצויה

01 תחילה אפשרו לכל משתתף לגבש תובנות אישיות לאור תהליך הלמידה וההעמקה. לאחר החשיבה האישית, התכנסו לעבודה משותפת וגבשו הסכמות, החל מתפיסה משותפת של המציאות הקיימת ועד לכדי תמונת העתיד הרצויה

### רובד האנשים | יצירה משותפת

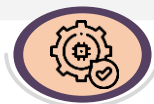
02 תחנה זה מהווה קפיצת מדרגה בתהליך השיתוף הבין-אישי והשותפות הרב – מגזרית, היות והתוצרים בתחנה זו נוצרו על – ידי שני המגזרים ביחד, ויסייעו בהמשך בגיבוש המלצות וכתובת מסמכי מדיניות משותפים

### רובד המנגנון | סיכום תהליך ההיכרות והעמקה

03 פיתחו תחנה זו בסיכום תהליך הלמידה וההעמקה שהתקיים עד כה. הזכירו למשתתפים בקצרה את התכנים השונים שנלמדו ובאיזה שלב אתם נמצאים במהלך



גיבוש תמונת עתיד רצויה



גיבוש תמונת מציאות קיימת

לכלי עבודה ופרקטיקה



למפת המדריך

חזרה

# 3.3

## גיבוש שפה ותפיסות משותפות

איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?

- גיבשתם הסכמה משותפת על המצב הקיים והמצב הרצוי
- כתבתם נוסח ראשוני לפרק "ממצאים ותובנות" במסמך המלצות למדיניות

## בתחנה הזו הגדירו כיווני פעולה וכתבו מסמך המלצות למדיניות המבוסס על התחנות הקודמות.

### רובד התוכן | תזכורת והגדרת כיווני פעולה

סקרו את התוצרים שעלו מהתחנות הקודמות: תמונת המצב הקיימת, האתגרים וההזדמנויות הקיימים בשדה ותמונת העתיד הרצויה. לאחר מכן, התחלקו לקבוצות רב מגזריות, כאשר כל קבוצה תתמקד במספר חסמים או הזדמנויות, ותגדיר אילו פעולות יש לבצע על מנת לגשר על הפער בין תמונת המצב הקיימת לתמונת העתיד הרצויה שהקבוצה גיבשה יחד. לבסוף, הצוות המוביל יאסוף את ההמלצות לכדי מסמך מסכם ויתקפו עם המשתתפים.

01

### רובד האנשים | קבלת הסכמה רחבה

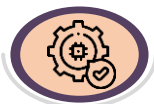
הציגו את כיווני הפעולה שהוצעו במליאה וערכו דיון במטרה לבחון אילו כיווני פעולה הם בעלי הסכמה רחבה. לאחר מכן, גבשו את השלד הראשוני של מסמך ההמלצות למדיניות.

02

### רובד המנגנון | ריכוז הממצאים שעלו בתחנות הקודמות

רכזו את האתגרים, הזדמנויות והתובנות המרכזיות שעלו מהתחנות הקודמות וקבלו הסכמה רחבה בקרב המשתתפים כל אלו יכללו במסמך ההמלצות המסכם.

03



יצירת  
המלצות  
למדיניות

לכלי עבודה  
ופרקטיקה



למפת המדריך

חזרה

# 3.4

## יצירת מסמך המלצות למדיניות

הגדרתם כיווני פעולה   
יצרתם נוסח ראשוני של מסמך ההמלצות למדיניות



# נקודת עצירה לפני מעבר לשלב הבא

אם אתם כאן, סימן ש..

## פספסתם !?

חזרה 

חזרה

חזרה

חזרה

חזרה

חזרה


חזרה

חזרה

חזרה

- ביצעתם תיאום ציפיות מעמיק אודות המהלך המשותף
- סייעתם להמשך העמקת ההיכרות בין המגזרים
- מיפיתם אתגרים והזדמנויות בשדה הסוגייה החברתית
- גיבשתם הסכמה משותפת על המצב הקיים והמצב הרצוי
- הגדרתם כיווני פעולה
- אספתם כצוות מוביל את המלצות הקבוצה לכדי נוסח ראשוני למסמך ההמלצות למדיניות
- שיתפתם את מסמך ההמלצות למדיניות מול המשתתפים
- פרסמתם את מסמך ההמלצות למדיניות לכלל הגורמים הרלוונטיים

למפת המדריך

לתחילת השלב 

שלב ראשון:  
התארגנות

שלב שני:  
חימום

שלב שלישי:  
ריצה



כלל שותפי המהלך  
גורם אחראי



שלב רביעי ואחרון

# קו הסיום

משימה מרכזית: סיוע בקידום ההמלצות למדיניות על ידי כלל המשתתפים במהלך



חודשים - שנים  
משך זמן משוער

למפת המדריך An icon of a hand pointing towards a glowing lightbulb, symbolizing an idea or a guide.

## איפה אתם במסלול?

שלב ההתארגנות

שלב החימום

שלב הריצה

קו הסיום

למפת המדריך

חזרה



'המלצות ליישום'  
לתכנית  
העבודה'

מבט על מסלול השלב

קו הסיום

כאשר מתבצע תהליך משמעותי, מלבד כתיבת מסמך ההמלצות למדיניות, ניתן לרוב לזהות אדוות נוספות. להלן מספר דוגמאות לאדוות אפשריות:

- המשתתפים מצד הממשלה והקרנות זוכים לרקום חיבורים ושיתופי פעולה בין – מגזריים ותוך מגזריים
- חקר הסוגייה החברתית מאפשר העמקה מקצועית וזיהוי של נקודות עיוורון נוספות מצד הממשלה/קרנות
- משתתפי התהליך יכולים לסייע במידה מסוימת ביישום והטמעת תכנית הפעולה, תוך שמירה על שוויוניות ושקיפות ציבורית.

### המלצה

ישנה חשיבות רבה לשמור על קשר עם המשתתפים, לטובת עדכון בהתפתחויות של יישום/פיתוח ההמלצות מחד ע"י הצוות המוביל ומאידך ע"י המשתתפים, כחלק מבניית האמון והתהליך המעמיק שנעשה ובמטרה לעודד עשייה לקידום ההמלצות.

### מה חשוב להשיג בשלב זה?

סיוע בהטמעה של המלצות אשר גובשו במהלך וחיבור לתוכניות העבודה הרלוונטיות של הגופים השונים.

תחנות השלב

## בתחנה הזו התוו תוכניות פעולה לקידום המלצות למדיניות

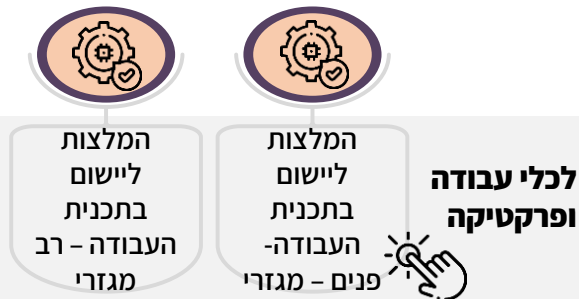
לקראת שלב זה על קבוצת המשתתפים לעשות 'בדק בית' נוסף בתוך הארגון אותו הם מייצגים אל מול כיווני הפעולה המוצעים, ולבחון אילו מהם מתאימים למטרות, כוונות ויעדי הארגון, ואת מידת הרתימה וההיתכנות הפנים – ארגונית לביצוע בפועל.

המטרה היא שמשותפי המהלך 'יורידו לשולחן העבודה' שלהם את מסמך ההמלצות. במילים אחרות, יגדירו משימות אופרטיביות שבאחריותם לביצוע המסייעות בקידום ההמלצות. משימות שיכניסו לתוכנית העבודה, תוך חשיבה באילו תהליכים נכון ורצוי לייצר שותפות עם המגזר השני או עם מגזרים נוספים.

**"הצלחות קטנות מראות ישימות, מגייסות את האנשים, מלבות את המוטיבציה"**  
נציגת וועדת היגוי

# 4.1

## 'המלצות ליישום לתכנית העבודה'



למפת המדריך - חזרה

איך תדעו שאתם בכיוון הנכון?

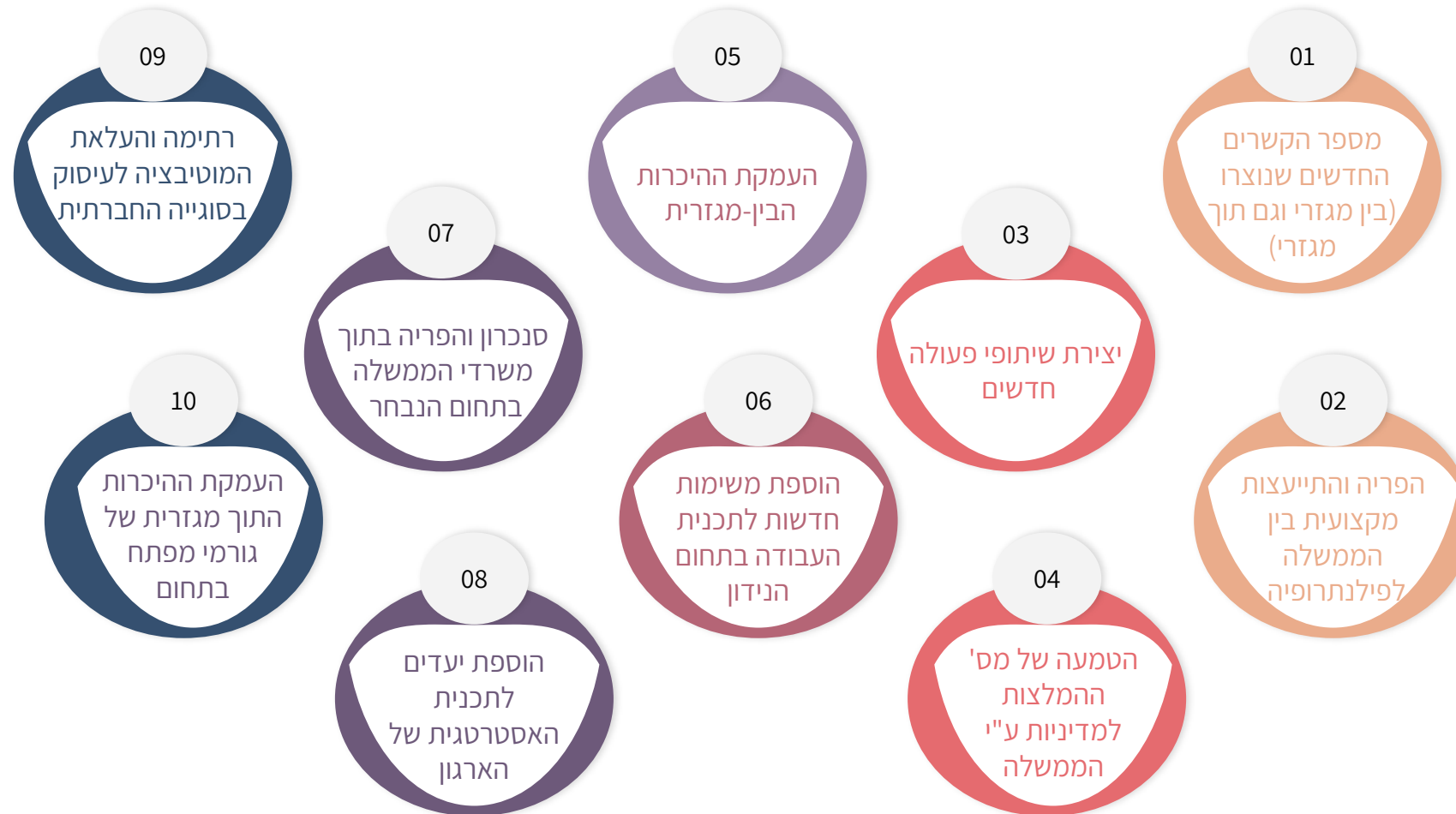
- סימנתם מה מההמלצות שביכולתכם לקדם ושילבתם זאת בתוכנית העבודה
- סימנתם תהליכים שבהם נכון לפעול לבד וכאלו שיותר נכון לפעול בשת"פ פנים או רב מגזרי

## פעולות ומדדי הצלחה ביישום והטמעת המלצות למדיניות – הצעות פוטנציאליות

חיזוק שותפויות רב מגזריות	שיתוף ציבור ובעלי עניין	יישום בפועל של המלצות	מיסוד מדיניות פורמלית
מיזמים משותפים לטובת יישום המלצות	תיקוף המלצות באופן מקוון (רשתות חברתיות/ פלטפורמה ייעודית)	הקמה של שירותים על פי המלצות	יזום חקיקה חדשה
כנס מקצועי לפרסום בקידום המלצות	תיקוף המלצות באופן פרונטלי (קבוצת מיקוד, שולחנות עגולים)	הרצת פיילוטים לבדיקת היתכנות המלצות	עדכון חקיקה קיימת
סיורי שטח משותפים לבחינת רעיונות לקידום המלצות	פרסום המלצות לקהל הרחב	פרסום קולות קוראים המקדמים את המלצות	כתיבת הצעת מחליטים (החלטת ממשלה)
הקמת שולחנות עגולים		הוספת משימות לתוכנית העבודה	יזום הוראת מנכ"ל/נוהל קיים
		הקמת שולחנות עגולים (מגזריים/רב מגזריים) עם אנשי מקצוע רלוונטיים לדיון ופיצוח המלצה לקידום	הרחבה/שינוי בסעיף תקציבי
			הוספה/שינוי בתקן כ"א



## דוגמאות לאימפקט הנוצר בעקבות מהלכי הפיילוט המשותפים\*





## הובלת המהלך ופיתוח המדריך: ד"ר עינת רונן, הילה מרמוס, לבבית פרידמן

**מתודולוגיה וכתובת המדריך (DNAidea):** אברהם אסבן, מעיין שזיפי, שקד גרינבאום, ניצן עמור-סגל ואלכס קולפקוב

### תודה מיוחדת ל (מסודר לפי א' - ב'):

אברהם זופניק, אורלי אוסטרמן, אחמד מואסי, אחמד מוהנא, אלון משגב, אלונה מרק, אלישבע ליברמן, בתיה קלוש, ג'ו כהן, גידי פרץ, דינה חוראני, דליה לב, האשם חוסין, חביבה אייזלר, חנה וולך, טליה חורב, יואב סטשבסקי, יונתן עוזרי, יונתן פז, יעל בליץ זיסקין, יעל כהן - ישראל, ירדן מלר, יפעת שמואלביץ, לאה בריסקין, לובנא זועבי, ליזה אידלמן, לירית סרפוס, מוריה שליסל, מורן בלייכפלד, מורן מזרחי, מורן שניידר, מושירה אבו ראשד, מייק פרשקר, מיקי גיצין, נועה ביטמן, נעמי פיינר, נעמי שי, סליי ביינסין, סלימה מוסטפא סלימאן, עאדל חטיב, עבדאללה ח'טיב, עופי זיסר, עמית אילן, ענבל הכהן, פייגה ווידן, צחי בן הגיא, קארן שוורץ, קרן דהרי בן נון, קרן שוסטרמן, רחל גרינבאום, רונה פירו, רחל דסטה, רנין מודארת, שאלתיאל סבן, שבל נייטי

נכתב בסיוע חברת





# בנק פרקטיקות\*

\* בנק הפרקטיקות פותח במסגרת העבודה המקצועית של חברת DNAidea. יש לציין כי חלק מהפרקטיקות מבוססות על ידע מקצועי קודם של החברה ו/או מקורות חיצוניים

לתחילת המסמך





## רובד המנגנון

פרקטיקות מובילות

**כלי תכנון - אבני דרך מרכזיות במודל על פי שלושת הרבדים**

**מיפוי משאבים פוטנציאליים למימון המהלך המשותף**

**'המלצות ליישום בתכנית העבודה' | יחידת עיבוד פנים - מגזרית**

**'המלצות ליישום בתכנית העבודה' | יחידת עיבוד רב - מגזרית**



## רובד התוכן

פרקטיקות מובילות

**תבנית למסמך תיאור המהלך**

**הגדרת הבעיה הציבורית**

**הגדרת יעדים למהלך המשותף**

**ראיונות חצי מובנים**

**העמקת ההיכרות עם הסוגייה**

**סקירת מקרי בוחן**

**גיבוש תמונת מציאות קיימת**

**גיבוש תמונת עתיד רצויה**

**יצירת המלצות למדיניות**

**יצירת המלצות דרך חשיבה תוצאתית**



## רובד האנשים

פרקטיקות מובילות

**מיפוי יכולות ומשאבים**

**בנק יכולות ומשאבים**

**תיאום ציפיות בין הצוות המוביל לקבוצת המשתתפים**

**מפגש חשיפה**

**ספיד דייט**

**שיח פנים מגזרי**

**כלי לבחירת יחידת עיבוד מתאימה**

**מפגש עם השטח**



# כלי תכנון - אבני דרך מרכזיות במודל על פי שלושת הרבדים



שלב קו הסיום	שלב הריצה	שלב החימום	שלב התארגנות	
<p>רקמת חיבורים פנים ורב מגזריים הרלוונטיים לקידום משימות שנרשמו</p>	<p>קיום היכרות בין המגזרים</p>	<p>רתימת אנשי מפתח למפגש היועצות</p>	<p>מיפוי בעלי עניין רלוונטיים משני המגזרים</p> <p>הרכבת צוות מוביל והגדרת תפקידים</p>	<p><b>רובד האנשים</b></p>
<p>הטמעת המלצות בתוכניות העבודה (אופציונלי)</p>	<p>מיפוי אתגרים והזדמנויות בשדה הסוגייה החברתית</p> <p>גיבוש הסכמה משותפת על המצב הקיים והמצב הרצוי</p> <p>הגדרה של כיווני פעולה והמלצות למדיניות</p>	<p>יצירת תשתית ידע</p> <p>הגדרה של היעדים ומדדי ההצלחה שהמהלך מנסה להשיג</p>	<p>ניסוח מסמך תיאור המהלך לסוגייה החברתית ותיקופו עם המגזר השני</p>	<p><b>רובד התוכן</b></p>
	<p>ביצוע תיאום ציפיות מעמיק אודות המהלך המשותף</p> <p>סגירת מסמך המלצות מדיניות</p> <p>תיקוף מסמך המדיניות מול הצוות המלווה וקבוצת המשתתפים</p>	<p>בניית תשתית למהלך המשותף</p> <p>פרסום מפגש החשיפה אודות המהלך: במדיות החברתיות ותפוצות הרלוונטיות</p>		<p><b>רובד המנגנון</b></p>

חשיבות גבוהה להצלחת המהלך

באחריות מוביל/ת המהלך

רצוי לקבל אישור מהצוות המלווה

חזרה



## התקשרות ממוקדת בהיקף הנמוך

- על פי הוראת תכ"ם של החשב הכללי ניתן להתקשר בהליך מקוצר וללא מכרז בהתקשרות בסכום הנמוך מ- 50 אלף ש"ח (כולל מע"מ)
- כדי לקדם זאת יש לפנות למספר ספקים ולקבל הצעות מחיר

## הקצאת יועץ מתוך התקשרות קיימת

- בהתאם להתקשרויות הקיימות עם חברות ייעוץ במשרד, ניתן לבחון אפשרות להקצות משאבים מסוימים לטובת התהליך

## הקצאת עובד/ת ממשלתי/ת למשימה

- בהתאם לפניות אנשי הצוות באגף ניתן להקצות עובד לטובת ריכוז המהלך על פי כישוריו וניסיונו בהיבטי תוכן ו/או תהליך

## סנכרון עם קרן פילנתרופית

- כחלק מהתהליך המשותף, ניתן לתאם מראש שהמשרד יממן רכיבים מסוימים בתהליך (לדוגמא: כנס רב - משתתפים או תהליך מידענות מקדים) והקרן הפילנתרופית תממן רכיבים אחרים בתהליך (לדוגמא: הנחיה מקצועית או ייעוץ אסטרטגי חיצוני)

## שיתוף פעולה עם ארגון חברה אזרחית

- ישנם גופי חברה אזרחית המתמחים בתהליכים משתפים ('ארגוני תשתית') ו/או ארגוני חברה אזרחית הפועלים באופן ממוקד בתחומים מסוימים ('ארגוני גג'). ניתן לבחון אפשרות לשתף פעולה עם ארגונים אלו לטובת הקצאת משאבים בהיבטי תהליך ו/או תוכן

## בחירת ספק מתוך מכרז מאגר

- מינהל הרכש הממשלתי מנהל מכרז מרכזי לאספקת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים
- במכרז קיימים עשרות ספקים מקצועיים המתמחים בליווי והנחייה של תהליכים

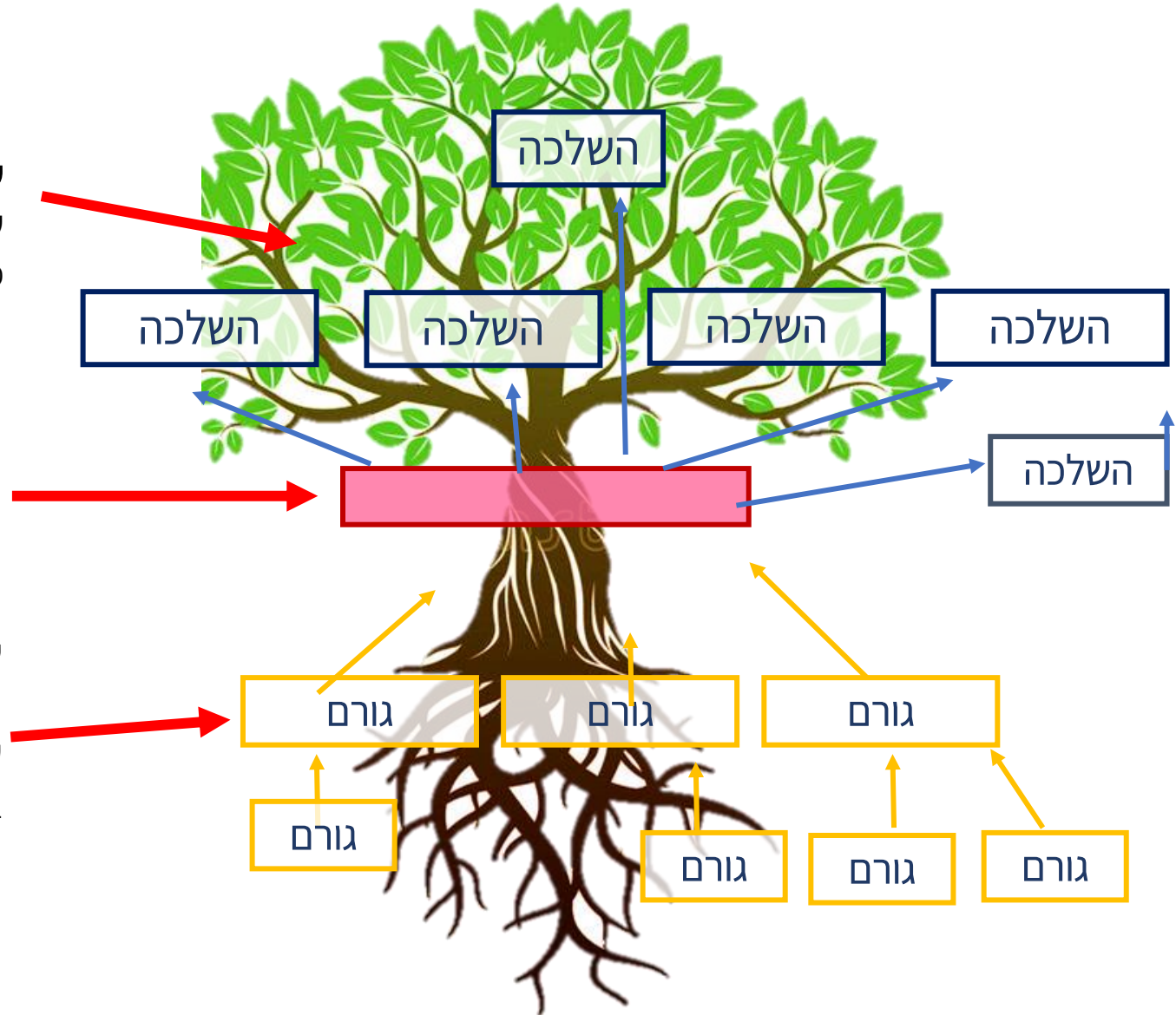




**שלב 3** – שאלו את עצמכם מהן השלכות של אותה בעיה: השלכות חברתיות, סביבתיות, כלכליות וכדומה.

**שלב 1** – כתבו את הבעיה או התופעה שאתם מזהים כפי שאתם מבינים אותה.

**שלב 2** – שאלו את עצמכם מהם הגורמים לבעיה. כדאי לחזור על שאלה זו מספר פעמים (כמו נעשה בשיטת ה-5 why's) כדי להגיע ל'שורש הבעיה'.





## מהלך משותף לעיצוב מדיניות בנושא X

(לדוגמא: "מהלך עיצוב מדיניות משותף בנושא חברה אזרחית חרדית שעוסקת בשירותים חברתיים")

**פסקת פתיחה:** תיאור השותפים למהלך עם הצהרת הכוונות ליציאה למהלך משותף ומטרתו המרכזית

(לדוגמא: ארגונים X ו-Y יוצאים בתהליך של טיוב שיתופי הפעולה בין ממשלה לקרנות הפילנתרופיות, תוך עיצוב מדיניות משותף בנושא החברה האזרחית החרדית, על מנת לפתור סוגיות חברתיות מורכבות הייחודיות לחברה החרדית).

**רקע על הבעיה/הסוגייה החברתית:** תיאור התופעות הבלתי רצויות, נתונים רלוונטיים, גורמים משפיעים, השלכות עתידיות (במידה והסוגייה לא תטופל). מומלץ לסיים את הפסקה עם קריאה לפעולה

**מטרות מרכזיות למהלך:** 3-4 יעדים מרכזיים אשר ישקפו את ההישגים המרכזיים של המהלך המשותף  
(דוגמאות: למידה משותפת, בניית הסכמות לגבי פערים, הזדמנויות וחסמים, שרטוט תמונת עתיד נשאפת וכו')

**המהלך:** תיאור בפסקה/תרשים/ציר זמן של המהלך המשותף, לרבות תיאור מנהלתי (מספר מפגשים, סוג המפגשים, תדירות ותאריכים)





## הפרדה בין התופעה הבלתי רצויה לבעיה - דוגמא להמחשה

- דוגמא: משבר הקורונה הציף תופעות לא רצויות בחברה הערבית, ביניהן: קושי בהנגשת מידע חיוני לאזרחים הערבים, מהנחיות רפואיות ועד זכויות כלכליות. קושי בחלוקת מזון והענקת סיוע לאוכלוסיות בסיכון, נשים וילדים הסובלים מאלימות במשפחה וקשישים שאין ביכולתם לרכוש אוכל ותרופות.
- לאחר שאילה חוזרת (שימוש חוזר בשאלה - 'למה? תופעות אלו מתרחשות?'), נמצא כי אחת הסיבות לכך היא קשר רופף בין משרדי הממשלה לארגוני החברה האזרחית הערבית, המספקים שירותים חברתיים - להרחבה מתודולוגית 'עץ הבעיות'.
- ניתוח היקף הבעיה - היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים במשרד ראש הממשלה, בשיתוף 'קרן מובדארת' ו'מנהיגות אזרחית', יצאו לפגוש עשרות מנכ"לי עמותות בחברה האזרחית הערבית בכדי לייצר תמונת מצב לגבי המגמות, האתגרים, החסמים וכן ההזדמנויות והכוחות המצויים בארגוני מגזר שלישי בחברה הערבית.
- דחיפות הבעיה - משבר הקורונה הבליט את החשיבות של פעילות ארגוני החברה האזרחית הערבית בישראל במתן שירותים חברתיים.





## נקודת זמן

**שלב: התארגנות**  
**תחנה:** התנעת המהלך המשותף

## מידע טכני

**הנחייה:** צוות מוביל  
**ציוד נדרש:** פתקים ולוח  
**זמן נדרש:** 30 דק'

## דגשים

מומלץ לפתוח מתודה זו באמירה כי נדרשת פתיחות, שקיפות והכלה כדי שתרגיל זה יצליח.

מיפוי הכוחות בצוות המוביל, לטובת חלוקת תחומי עבודה ואחריות באופן מיטבי. מתודה זו מתאימה למיפוי יכולות קיימות וצרכים משלימים בקרב צוותים מגוונים.

## אופן הפעלה:

- **שלב א':** בקשו מכל משתתף לכתוב על פתקיות את היכולות והמשאבים שהוא מביא עמו לעבודת הצוות המשותף. ניתן להיעזר [בבנק היכולות והמשאבים](#).
- **שלב ב':** בקשו מהמשתתפים לכתוב על פתקיות בצבע אחר 'נקודות עיוורון', אזורי חולשה, נושאים בהם היו שמחים לסיוע מצד הצוות.
- **שלב ג':** תלו את הפתקים זה מול זה על לוח או על קיר. לאחר מכן, אתרו וסמנו ביחד נקודות חוזק של הצוות, יכולות חסרות ויכולות משלימות.
- **שלב ד':** חלקו את המשימות בהתאם לממצאים ולתובנות.

**מדד הצלחה:** שקיפות בין המשתתפים, יצירת מפת יכולות משותפת לצד מפת צרכים ונקודות עיוורון





## מהן היכולות, החוזקות שלי? (ניתן להיעזר ברשימה)

### מהם המשאבים שעומדים לרשותי לטובת המהלך? פרטו מכל קטגוריה

<b>תקציב</b>	<b>זמן</b>
<b>כוח אדם</b>	<b>נטוורקינג</b>
<b>'אכסניה' חדר לפגישות עם חניה</b>	<b>ידע ונתונים</b>

**הסרת חסמים (גישור)**  
יכולת להבין נקודות מבט שונות, לנהל משא ומתן על פתרונות ולתווך מחלוקות

**ניתוח**  
יכולת לנתח מידע ו/או סיטואציות, להסיק מסקנות ולחלץ תובנות

**עיצוב**  
יכולת לעצב מסמכים, מצגות וחומרים רשמיים בצורה נאותה

**פיתוח**  
היכרות עם כלים מתודולוגיים ויכולת לפתח מתודות בהתאם לצרכים והמטרות.

**יכולת רתימה וההנעה**  
יכולת לרתום, לגייס ולהניע אנשים למשימות ותהליכים

שם היכולת הנדרשת: \_\_\_\_\_

**הנחיית מפגשים**  
יכולת לדבר בפני קהל, לעורר עניין ולנהל דיונים מורכבים

**אנליטיות**  
יכולת לעבד נתונים ולהנגיש מידע

**כישורי ארגון**  
יכולת ליצור ולתחזק לוחות זמנים ולעקוב אחר התקדמות המשימות

**יצירתיות**  
יכולת לחשוב על רעיונות ומענים 'מחוץ לקופסה'

**ניסוח וכתיבה**  
יכולת להתנסח בכתב בצורה תמציתית ולהעביר מסר בקלות

שם היכולת הנדרשת: \_\_\_\_\_





## מטרה

- הצגת המהלך, מטרותיו ויעדיו, רתימה נציגים משני המגזרים: הממשלה והפילנתרופיה, דיוק התהליך וכן תיאום ציפיות ראשוני לדיוק המהלך.
- חשוב שהמשתתפים יבינו את המהלך הכולל, את התוכנית למפגשים, יקבלו "טעימה" ממה שמחכה להם, ילמדו משהו חדש על הנושא העומד במוקד המהלך ויקבלו מענה לשאלות שלהם.
  - המלצה – רתימה מקדימה של נציגי משרדי הממשלה ע"י קיום שיחות אישיות

## מבנה המפגש

- פתיחה וברכות: נציגי הצוות המוביל מציגים את עצמם, את התפקיד שלהם בתהליך ואת מטרות המפגש הנוכחי.
- היכרות ותרגיל פתיחה: כל משתתף מציג את עצמו, תוך שימוש במתודה שתדגים את סגנון העבודה והשיח של המהלך המשותף.
- הצגת המהלך: מדוע הוחלט על עיצוב מדיניות משותף, כיצד נבחר הנושא ומדוע, מסגרת ואופן התנהלות במפגשים וכו'. בשלב זה הקדישו זמן למענה על שאלות שעולות מצד המשתתפים בנוגע למהלך.
- מפגש עם "בוגרים": מפגש עם "בוגר/ים" של אחד התהליכים הקודמים לטובת שיתוף בחוויה שלהם מהמהלך המשותף וקבלת המלצות לקראת המהלך הנוכחי.

**מדד הצלחה:** הרשמה של משתתפים במפגש למהלך המלא, תחושת מוטיבציה ורצון להשפיע על הנושא ועל התהליך.



## נקודת זמן

### שלב: חימום

**תחנה:** שיווק המהלך ורתימת אנשי מפתח

**מתי בדיוק? לאחר פרסום במדיות חברתיות והפצת ניוזלטר ע"י פורום הקרנות בישראל**

## מידע טכני

### הנחייה: צוות מוביל

**ציוד נדרש:** לינק לזום, מצגת מלווה  
**זמן נדרש:** 90 דק'

## דגשים

צרו בהירות לגבי המהלך המתוכנן, מוטיבציה גבוהה להרשמה ורצון להשפיע על המהלך ועל הנושא. חשוב לייצר מפגש מוקפד ומתוכנן היטב על מנת ליצור רושם חיובי ומקצועי בקרב המשתתפים.





## נקודת זמן

**שלב:** חימום  
**תחנה:** עיצוב המהלך

## מידע טכני

**ביצוע:** צוות מוביל  
**ציוד נדרש:** לוח ופתקים  
**זמן נדרש:** 45 דק'

חשיבה תכנונית, על המהלך המשותף, המדגישה מטרות ותוצאות כך שנוכל להעיד בעתיד על מידת הצלחתו והשפעתו של המהלך המשותף

## אופן הפעלה:

- **שלב א':** הגדירו את התוצאה הרצויה בסביבה החיצונית (תחילה נהלו דיון על התוצאות שתרצו לראות בשטח בעקבות המהלך המשותף. לאחר מכן, מקדו לתוצאות המוסכמות על כל חברי הצוות המוביל)
- **שלב ב':** צרו מדדים כמותיים המשקפים התקדמות לעבר התוצאה הרצויה (כתבו על גבי פתקים את המדדים המעידים על התקדמות לעבר התוצאה, יחד עברו על הפתקים והשאירו את המדדים המוסכמים).
- **שלב ג':** הגדיר אילו פעולות/מתודות רצוי להכניס למהלך המשותף על מנת לקיים דיון שיסייע בהשגת היעדים (רשמו באופן נפרד אילו פעולות/מתודות רצוי לקיים על מנת להשיג את היעדים, נהלו דיון משותף ובסופו עצבו את המהלך בהתאם להסכמות שהתקבלו)

מדד הצלחה: הגדרת כיווני פעולה מדידים ובהירים





# תיאום ציפיות בין הצוות המוביל לקבוצת המשתתפים



## נקודת זמן

### שלב: חימום, ריצה

**תחנה:** שיוק המהלך ורתימת אנשי מפתח, היכרות

**מתי בדיוק?** במפגש החשיפה, וחזרה על שלב זה באופן מפורט בשלב ההיכרות

## מידע טכני

### הנחייה: צוות מוביל

**ציוד נדרש:** ללא

**זמן נדרש:** 30 - 45 דק'

## דגשים

תיחום התוכן שבו נעסוק, תיאום הציפיות חשוב במיוחד בנוגע למידת המעורבות המצופה מהמשתתפים וההישג הנדרש מהמהלך, תוך דגש על חשיבות שיתוף הפעולה בין המשתתפים לטובת מהלך מיטבי

תיאום וניהול הציפיות בין הצוות המוביל למשתתפיו יבוצעו בתחילת המהלך המשותף ובמידת הצורך ינוהלו גם לאורכו. למרכיב זה השפעה מכרעת על הצלחת המהלך, אמון המשתתפים ועל מידת המחויבות שלהם

## ביחס למה מתאמים ציפיות?

- **האנשים:** לוחות זמנים, היקף התהליך, מידת המעורבות המצופה מקבוצת המשתתפים
- **התוכן:** במה נעסוק ובמה לא נעסוק, כיצד יתועד ויפורסם המהלך והיכן, שיתוף בידע ומידע
- **המנגנון:** דרכי עבודה ואופן ההשתתפות, מה יקרה בכל שלב

## מה נדרש מכם?

**פתיחות** – להקשיב ולאפשר למשתתפים להשפיע ולשנות את דעותיכם ואת המדיניות אותה חשבתם לגבש.

**בהירות ושקיפות** – תיאום ציפיות, פריסת הצרכים (הצרכים והאינטרסים של המגזר, של המשרד/הארגון ושלכם כאנשי מקצוע) ושיח פתוח ובהיר על מה חשוב לכל צד ועל מה ניתן או לא ניתן להתגמש.

**מדד הצלחה:** כנות ובהירות, תשומת לב לפערים בציפיות וגישורם על מנת 'ליישר קו' לפני שמתחילים



חזרה





## נקודת זמן

**שלב: חימום**  
**תחנה:** תשתית המהלך

## מידע טכני

**הנחייה:** צוות מוביל  
**ציוד נדרש:** מחשב לתיעוד  
**זמן נדרש:** 45 - 60 דק' לראיון

## דגשים

- חשוב לתקף את השאלות לפני היציאה לדרך
- חשוב לראיין בעלי תפקיד מגוונים לטובת קבלת נקודת מבט רחבה, ככל הניתן, על הסוגייה החברתית.

## המבנה והרציונל של שימוש בראיונות חצי מובנים (שקדי, 2003)

- בראיון החצי מובנה, החוקר צמוד למספר שאלות קבועות מראש, אך הוא רשאי לשנות את סדרן ולהוסיף שאלות נוספות בהתאם להתפתחות הראיון.
- בשימוש בראיון חצי מובנה נשמרת רמת מהימנות גבוהה יחסית, בהשוואה לראיון שאינו מובנה כלל

דוגמאות לשאלות מתוך מהלך המשותף בנושא חב"א ערבית: 1. האם היו ניסיונות עבר לגייס משאבים ממשלתיים בעמותה? אם כן, אנא פרט; 2. האם הצלחתם לגייס כספים ממשלתיים? אם כן, אנא פרט; 3. מה סוג המשאבים שגיוסו?; 4. מהם החסמים המרכזיים שנתקלתם בהם?; 5. מה היה יכול לעזור לכם בתהליך?; 6. האם נאלצתם להשקיע משאבים על ייעוץ חיצוני לטובת התהליך? אם לא, מדוע?;

## תהליך ניתוח הממצאים

- בשלב ניתוח הממצאים, החוקר שואף להגיע לתיאור רחב של שדה המחקר והעמדות השונות הנכללות בו, על בסיס הראיונות שביצע.
- תהליך הניתוח כולל זיהוי תמות מרכזיות, והשוואה בין עמדות וחוויית שונות, המשקפות הסכמות, פערים ומתחים הקיימים בשדה.
- את ממצאי הניתוח מומלץ לתקף מול המרואיינים.

**מדד הצלחה:** השלמת תשתית הידע הנדרשת למהלך המשותף.





נקודת זמן

שלב: ריצה

תחנה: היכרות עם המהלך ובין חברי הקבוצה

מתי בדיוק? תחילת המפגש הראשון, לאחר דברי הפתיחה והצגת התהליך

מידע טכני

הנחייה: צוות מוביל  
ציוד נדרש: כסאות, מנטימיטר  
זמן נדרש: 45 דק' עד שעה

דגשים

המטרה העיקרית היא שבירת הקרח ויצירת היכרות אישית, כהקדמה לשיח המקצועי. יצירת מוטיבציה לחיבורים והמשך היכרות

היווצרות קשרים בין-אישיים בעלת וחשיבות להצלחת השותפות והמהלך כולו. מומלץ להקדיש זמן ייעודי לשם כך, בתחילת התהליך וגם במהלכו במידת הצורך

אופן הפעלה

- סדרו את החדר בשני מעגלים, כאשר הכיסאות פונים אחד כלפי השני. הנחו את המשתתפים להתיישב במעגלים לפי מגזרים, לטובת גיוון השיח.
- המנחה בכל פעם מציג שאלת הנחיה והמשתתפים מקבלים זמן קצר לשיח בזוגות, בסיומו כל המשתתפים באחד המעגלים זז כיסא אחד ימינה/שמאלה וכך נוצרים זוגות חדשים.
- מומלץ לתת שאלות הנחייה להעמקת ההיכרות. בהדרגה כך שתיווצר יותר אינטימיות בין חברי הקבוצה המשיכו במשך 3-4 סבבים. היחידה תסתיים במליאה לטובת מציאת חיבורים וממשקים פוטנציאליים.

1. סבב ראשון - הצגה עצמית ותחומי אחריות מרכזיים
2. סבב שני - הצגה עצמית ואיך מתחברים לנושא שעל הפרק
3. סבב שלישי - שאיפות בהקשר לנושא הסוגייה החברתית

מומלץ בשלב הבא - שיתוף במליאה לשם מציאת חיבורים וממשקים פוטנציאליים

מדד הצלחה: היכרות בין - אישית ובין - מגזרית בין היושבים בחדר





בחינת הערך המוסף והייחודי שכל מגזר מביא איתו למהלך, מה האתגרים שהמגזר מתמודד בסוגיה החברתית ומה חשוב לו שהמגזר השני ידע עליו, דרך שיח פנים - מגזרי של המשתתפים והצגת התובנות בפורום משותף לשני המגזרים.

## אופן הפעלה

- **שלב א'** - חלקו את המשתתפים לקבוצות על פי המגזרים אליהם הם שייכים (משרדי ממשלה וקרנות פילנתרופיות) וערכו דיון פתוח ועיבוד משותף בנוגע לנושא ולערך הייחודי שהמגזר מביא עימו למהלך המשותף. על הצוות המוביל להציג את [השאלות/הסוגיות המרכזיות](#), שאלה שאלה, כדי להוביל ולמקד את הדיון. בשלב זה, בקשו מכל אחד מהמשתתפים למלא את התשובות שלו על דף. לאחר מכן, פתחו את התשובות לדיון בקבוצה, ורכזו מסר אחיד ומגובש מכל אחת מהשאלות והסוגיות המרכזיות.
- **שלב ב'** - בחרו נציג מכל קבוצה שיציג את המסר המרכזי מהשאלות או את הסוגיות המרכזיות. הקדישו כחצי שעה להצגה של כל אחד מהנציגים ולשאלות מטעם הקבוצה השנייה. מקדו את הדיון בדרכים וכלים שיכולים לסייע לעבודה המשותפת ולקידום הסוגיה החברתית הנדונה במהלך, אל מול הערך הייחודי, החסמים והאתגרים של כל מגזר.

### נקודת זמן

#### שלב: ריצה

**תחנה:** היכרות עם המהלך ובין חברי הקבוצה (מהמגזר שלי)  
**מתי בדיוק?** לקראת סוף המפגש הראשון, לאחר יחידת היכרות וסקירת תמונת המצב הנוכחית של הסוגיה אשר נבחרה.

### מידע טכני

**הנחייה:** צוות מוביל  
**זמן נדרש:** 75-90 דק'

### דגשים

על הצוות המוביל להנחות את הדיון וכן לסייע לקבוצות לשמור על מיקוד ועל שיח מקדם וחיובי

**מדד הצלחה:** חידוד המסרים המרכזיים של המגזר, זיהוי אתגרים והזדמנויות להמשך העבודה המשותפת וזיהוי התרומה הייחודית של המגזר





### שאלות מנחות לדוגמא:

- מהם האתגרים והחסמים המרכזיים שאנו מזהים בסוגיה החברתית, ומה תפקידנו מולם
- הערך הייחודי שיש למגזר שלהם בהקשר לסוגיה החברתית הנידונה
- אילו ממשקים רב – מגזריים עשויים להיות רלוונטיים להתמודדות מיטיבה עם הסוגייה?
- כיצד המגזר השני עשוי לסייע לנו בהתמודדות עם הסוגייה? ומה חשוב לנו שהמגזר השני ידע עליהם?
- במידה ונותר זמן – מה עשוי לסייע לנו בתהליך כדי לעבוד יחד עם המגזר השני לקידום הסוגייה החברתית?

### אופן הנחייה:

מומלץ לשאול את השאלה הראשונה – לתת לכל אחד לענות לעצמו ואז לפתוח את הדיון ועל ידי שיח מונחה ובהתאמה להתפתחות הדיון – לשאלות הנוספות. זאת כדי לאפשר לדיון מחד להתפתח ולהעמיק ומאידך להיות פחות פורמאלי ויותר פתוח





## נקודת זמן

### שלב: ריצה

**תחנה:** לאורך כלל התחנות

**מתי בדיוק?** לאחר הרצאות משמעותיות ו/או הנחייה לטובת סיעור מוחות והטמעת הלמידה

## מידע טכני

**ציוד נדרש:** מצגת הכוללת את השאלות, [מנטימטר](#), פליפ צארט וטושים.

**זמן נדרש:** משתנה

## דגשים

- חשוב לקיים תהליך עיבוד במהלך היום, הן לטמעת הלמידה והן לאפשר למשתתפים להיות יותר אקטיביים בלמידה
- חשוב לגוון בסוגי מתודות העיבוד לאורך היום

איך נבחר באיזו מתודת עיבוד להשתמש? להלן מס' פרמטרים שיעזרו לנו לבחור:

- גודל הקבוצה
- משאב הזמן הזמין לנו
- תזמון הופעת העיבוד – לאחר הרצאה משמעותית – עיבוד קצר ומסכם, לאחר הנחייה – עיבוד מלמד
- מסגרת העיבוד – נושא רחב או ממוקד

המלצות לסוגי העיבוד:

### יחידת עיבוד קצרה, בקבוצה גדולה או לאחר יחידה משמעותית

1. במליאה – מיקוד שאלה מנחה או שתיים או שליחת שאלה באופן פומבי ומענה של כולם ורק הקראה וריכוז הנאמר ע"י המנחה
2. בזוגות או שלשות - מיקוד בשאלה או שתיים

### יחידת עיבוד ארוכה, קבוצה קטנה או לאחר הנחייה

3. במליאה - עבודה אישית על מספר שאלות מנחות והצגה במליאה
4. בקבוצות – עבור קבוצות הטרוגניות של 4 – 5 משתתפים

### שאלות מנחות לתהליך עיבוד:

מסר מרכזי שיצאתי איתו, שאלה פתוחה שנשארה לי, תובנה שיש לי, מסר שחשוב לי להמשיך ולעבד





## נקודת זמן

### שלב: ריצה

**תחנה:** היכרות עם המהלך ובין חברי הקבוצה  
**מתי בדיוק?** החל מאמצע המפגש הראשון ועד לסוף המפגש השני, בהתאם ללו"ז ולצורך

## מידע טכני

**הנחייה:** צוות מוביל  
**ציוד נדרש:** הסעה במידת הצורך  
**זמן נדרש:** כשלוש שעות, כתלות במרחק ובמספר המפגשים

## דגשים

ערכו חשיבה מקדימה בנוגע לאיתור הגורמים הרלוונטיים ביותר למפגש, ותאמו עימם את הציפיות שלכם מהמפגש והיעדים שהמפגש מעוניין להשיג.

סיור שטח הוא חיוני ללמידה ולהיכרות עם הסוגייה החברתית הנדונה באופן בלתי אמצעי ולהעמקת ההבנה בקרב המשתתפים של הסוגייה והדרכים בהן היא באה לידי ביטוי בשטח

## דגשים לסיור מוצלח על הסוגייה החברתית הנדונה

- **מצאו יעד** לסיור התורם להבנת הסוגייה החברתית ומאפשר מפגש עם אנשים העוסקים בשדה הרלוונטי, המייצגים תופעה או מגמה רחבה, ולא מקרה בודד. בדקו כי קיים ביעד הנבחר מקום בו ניתן יהיה לכנס את קבוצת המשתתפים לטובת עיבוד משותף.
- **קיימו סיור הכנה** ונהלו שיחות מקדימות עם כל המציגים על מנת לתאם ציפיות: מה הסיור מנסה להשיג ואיזה תוכן רלוונטי לסוגייה החברתית הנדונה.
- **תאמו ציפיות** - מדובר בסיור שטח ולא בעוד מפגש. על כן, המיקוד הוא השטח ולמידה מהאנשים במרחב שלהם.
- **גיוון נקודות מבט** - ככל הניתן, נסו לשלב בזמן הסיור מפגשים עם מספר דמויות או ארגונים בעלי נקודות מבט שונות
- **זמן לשיח** - הקפידו להשאיר זמן לשאלות ודיון במהלך הסיור, ולא להסתפק בהרצאה פרונטלית.
- **עיבוד חם** - לאחר הסיור, עבדו באופן קבוצתי את הידע החדש והתובנות עימן יצאו המשתתפים מהסיור.

**מדד הצלחה:** העמקת ההיכרות עם השדה, וחיזוק תחושת החיבור האישי לסוגייה החברתית

הנדונה





## נקודת זמן

**שלב: ריצה**  
**תחנה: למידה משותפת על**  
**הסוגייה החברתית**

מתי בדיוק? בתחילת המפגש השני,  
לאחר הנגשת תשתית הידע,  
ההיכרות האישית והבין – מגזרית

## מידע טכני

**הנחייה:** צוות מוביל  
**מרצה:** מומחה תוכן  
**ציוד נדרש:** מקרן / מסך  
**זמן נדרש:** 60 – 90 דק'

## דגשים

מומלץ להביא הרצאה אינטראקטיבית  
המערבת את המשתתפים ונותנת  
מקום לשאלות. כמו כן, חשוב להחזיק  
את לוחות הזמנים ולשמור על טווחי זמן  
בהם רמת הקשב גבוהה.

חשוב לשלב בתהליך הלמידה המשותף הרצאות של מומחים בתחום בו עוסקים. הזמינו מרצים בעלי ידע רב בתחום, אשר יוכלו להרחיב את הידע של המשתתפים ולייצר "יישור קו" באשר לידע הרלוונטי

## כללי אצבע להרצאות מוצלחות

- שאפו להביא למפגש הראשון מומחה לתחום שיוכל לתת סקירה רחבה ומקיפה שתסייע ב"יישור קו" על הסוגייה החברתית הנדונה, ולהוות תשתית להבנה משותפת של הבעיה.
- לא מספיק מרצה כריזמטי שמדבר על נושא מעניין – חשוב לחבר את נושא ההרצאה לדגשים בהם עוסק המהלך, ולתדרך את המרצה בהתאם לתוכן הרלוונטי ביותר לנושא המהלך ולמטרותיו.
- חשוב לוודא שההרצאות רלוונטיות הן למשרדי ממשלה והן לקרנות הפילנתרופיות ומביאות ידע רלוונטי ומחדש לכולם.
- מומלץ לשלוח חומרי קריאה מקדימים להרצאות ובכך למצות את זמן ההרצאה בצורה מיטבית.

**מדד הצלחה:** הרחבת והעמקת הידע של המשתתפים באשר לסוגייה החברתית הנדונה, וביסוס מצע להעמקה ודיונים משותפים





## דוגמא ל: הרצאה ודיון מטעם מומחה תוכן אקדמי - מחקרי



### נקודת זמן

**שלב: ריצה**  
**תחנה: למידה משותפת על הסוגייה החברתית**  
מתי בדיוק? במהלך המפגש הראשון לאחר יחידת היכרות ומינגלינג

הרצאת ליצירת תשתית ידע אודות הסוגייה החברתית ויישור קו בין חברי הקבוצה, התבצעה במהלך המפגש הראשון. הרצאה מטעם פרופ' אמל ג'מאל בנושא החברה האזרחית הערבית. במהלכה הוצגה תמונת המצב הנוכחית, הכללה סקירת יכולות ומשאבים קיימים לצד פערים ואתגרים הקיימים בחברה האזרחית הערבית. לאחר מכן הוצגו כיווני פעולה פוטנציאליים להתערבות שיסייעו בגישור הפערים.

### מידע טכני

**הנחייה:** מרצה וחוקר בבית הספר למדעי המדינה, ממשל ויחסים בינ"ל באונ' ת"א  
**ציוד נדרש:** מצגת ומקרן  
**זמן נדרש:** 90 דק'

## אופן ההפעלה

- **שלב א'** - הרצאה באורך שעה, במהלכה המשתתפים רשמו שאלות שעולות
- **שלב ב'** - מענה על שאלות המשתתפים, ודיון קבוצתי בתוכן ההרצאה.
- **שלב ג'** - שיח בזוגות לעיבוד ההרצאה.

### דגשים

מומלץ לקיים לאחר ההרצאה אפשרות לשיח בזוגות לסימון המסרים המרכזיים שנשארו למשתתפים מההרצאה - לחיזוק הטמעת הידע

**מדד הצלחה:** איתור פערים, הזדמנויות וחסמים לקידום חברה אזרחית ערבית תוך למידה משותפת.



חזרה למתודה





## נקודת זמן

**שלב: ריצה**  
**תחנה: למידה משותפת על**  
**הסוגייה החברתית**

מתי בדיוק? תחילת המפגש השני

## מידע טכני

**הנחייה:** צוות מוביל  
**ציוד נדרש:** ללא  
**זמן נדרש:** 90 ק'

## דגשים

בחרו היטב את מקרי הבוחן  
הכינו את מציגי המקרי הבוחן להצגה  
בפני הקבוצה

הקדישו זמן בקבוצות קטנות לעיבוד  
התובנות העולות מדין במקרי הבוחן  
שהוצגו והעמקת החשיבה בדבר  
השותפות הבין – מגזרית

- עבודה עם מקרי בוחן מאפשרת ללמוד לעומק על הסוגייה החברתית וכן לבחון את הערך של הממשקים בין המגזרים, האתגרים והפתרונות הקיימים אצל השותפים השונים.
- מקרה הבוחן יכול להוות תשתית לשיח הן על הסוגייה החברתית, אתגריה ופתרונותיה, והן על ההתמודדויות של המגזרים השונים, ממשקים אפשריים, חוזקות וחולשות של כל מגזר בהתמודדות עם הסוגיה

## הצעה מתודית

- **שלב א'** – חלוקה למספר קבוצות הטרוגניות (בין-מגזריות), כשלכל קבוצה מוצג מקרה בוחן מזווית אחרת.
- **שלב ב'** – חלוקה מחודשת של הקבוצות. נציגי הקבוצות השונות יציגו את המקרה עליו דיברו ובתובנות שעלו משם, תוך מיקוד בסוגייה החברתית ובאתגרים והיתרונות של הממשקים הרב מגזריים.
- **שלב ג'** – במליאה, אספו את התובנות המרכזיות שעלו בדיונים שהתקיימו בקבוצות.

דוגמא מתוך המהלך המשותף בנושא חברה אזרחית חרדית:

- מקרה הבוחן עסק בעמותות שמטפלות בנערות חרדיות נושרות (הוצג ע"י מנכ"ל עמותה חרדית, נציג קרן פילנתרופית, נציג ממשלה)
- מתוך המקרה עלו אתגרים, ממשקים קיימים והצורך בשיתוף פעולה רב מגזרי ושאלות עתידיות

**מדד הצלחה:** איתור פערים, חסמים והזדמנויות במקרה הבוחן בדגש על אלו הרלוונטיים לסוגייה

הנידונה





## נקודת זמן

**שלב: ריצה**

**תחנה: גיבוש שפה ותפיסות משותפות**

מתי בדיוק? באמצע התהליך, תחילת המפגש השלישי, לאחר יצירת הסכמות באשר לתמונה המציאות הקיימת

## מידע טכני

**הנחייה: צוות מוביל ומאייר**

**ציוד נדרש:** חומרים ליצירה, אביזרים הקשורים לעולם התוכן, סרטון/הרצאת טד, פלקטים עבור המשתתפים והמאייר

**זמן נדרש:** 90 - 120 דק'

## דגשים

נדרשת פתיחות וקשיבות בין חברי הקבוצה לטובת שיח מקדם שמוביל למציאת הסכמות

יצירת שפה משותפת וגיבוש תפיסה מוסכמת של תמונת המצב עשויות להיות מאתגרות בשותפויות רב מגזריות ובאתגרים המערבים בעלי עניין רבים. שימוש באנלוגיות מאפשר לשחרר את הנושא מהקשר המוכר שלו, ולבחון אותו במבט אחר, המאפשר שיח פתוח וזיהוי התפיסות השונות לגביו, כדרך להגיע להסכמות ולייצר שפה משותפת ותמונת עולם משותפת בנושאים מורכבים.

## אופן הפעלה

- **אישי** - בקשו מכל המשתתפים לכתוב רשמים אישיים, על בסיס שאלות מנחות הנוגעות למגמות ואתגרים
- **קבוצה קטנה** - חלקו את המשתתפים למספר קבוצות הטרוגניות (בין-מגזריות), ובקשו מהם ליצור תוצר המדמה את שדה הסוגייה החברתית, תוך המשגה שלו למטפורה נבחרת. בקשו מהם להתמקד במאפיינים מרכזיים, יחסי הכוחות, השחקנים הקיימים, דינמיקות, מורכבויות ועוד.
- **מליאה** - הציגו את התוצרים ודונו אודותם - לאחר היצירה הקבוצתית, הזמינו כל קבוצה להציג את תוצריה. ניתן להזמין לשלב זה מאייר אשר יצייר בזמן אמת "תמונת מציאות קיימת משותפת" מתוך הדברים העולים מתוצרי הקבוצות. שילוב כלל תוצרי הקבוצות לכדי ציור משותף אחד, ממחיש ומסייע לייצר תמונת מציאות קיימת משותפת ומוסכמת על המשתתפים.
- **סיכום** - בסיום המתודה, על הצוות המוביל לסכם את הנקודות המרכזיות שעלו מהמחשות השונות.

**מדד הצלחה:** יצירת הסכמה סביב תמונת מציאות קיימת אודות הסוגייה החברתית, המשותפת לשני המגזרים





הציור המשותף של הקבוצה מדמה את יחסי הכוחות בין השחקנים הפועלים בשדה החברה האזרחית החרדית: ממשלה, רשויות מקומיות, קרנות פילנתרופיים, ופילנתרופיה וכן קבוצות שונות בחברה החרדית, ביניהם חסידים, ליטאים וספרדים.

## ההנחיה

אם היית נדרשת להציג את הדרך בה אתה רואה את תמונת המציאות של החברה האזרחית החרדית איך היית מתארת זאת באופן ויזואלי, בצורה מוחשית?

התבוננות וחקירה קבוצתית – שאלות מנחות:

- מהם האתגרים והחסמים המרכזיים של החב"א החרדית?
- מה מאפיין את המציאות?
- מי השחקנים המרכזיים? ומה מערך הכוחות ביניהם?
- איך הייתם מתארים את הממשק שלהם עם: משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות והקרנות הפילנתרופיות?
- האם יש שותפים נוספים שלא באו לידי ביטוי? אם כן, מי הם?
- האם יש כוחות נוספים שמשפיעים? אם כן, מי הם?
- האם וכיצד משפיע הממשק בין הממשלה לקרנות הפילנתרופיות על החברה האזרחית החרדית?

"גיבוש תמונת מציאות קיימת משותפת הידועה נקודת מפנה בשותפות מבחינתי - סייעה בגישור הפערים הבין מגזריים והראתה שיש משהו משותף לכולם, זה שיקף את השיח שהיה בחדר. גם הפילנתרופיה הבינה בשלב הזה שיש לה את המקום הצנוע שלה בתהליך הזה" משתתף במהלך משותף, 2021.

"האירור פתח את העיניים למפה מי נגד מי, כל אחד מה מקומו, גרם לי להסתכל על לאן המשאבים שלי נקרך הולכים, עם מי משתף פעולה ועם מי פחות"

משתתף במהלך משותף, 2021

דוגמאות לתוצרים

לתחילת המתודה



חזרה

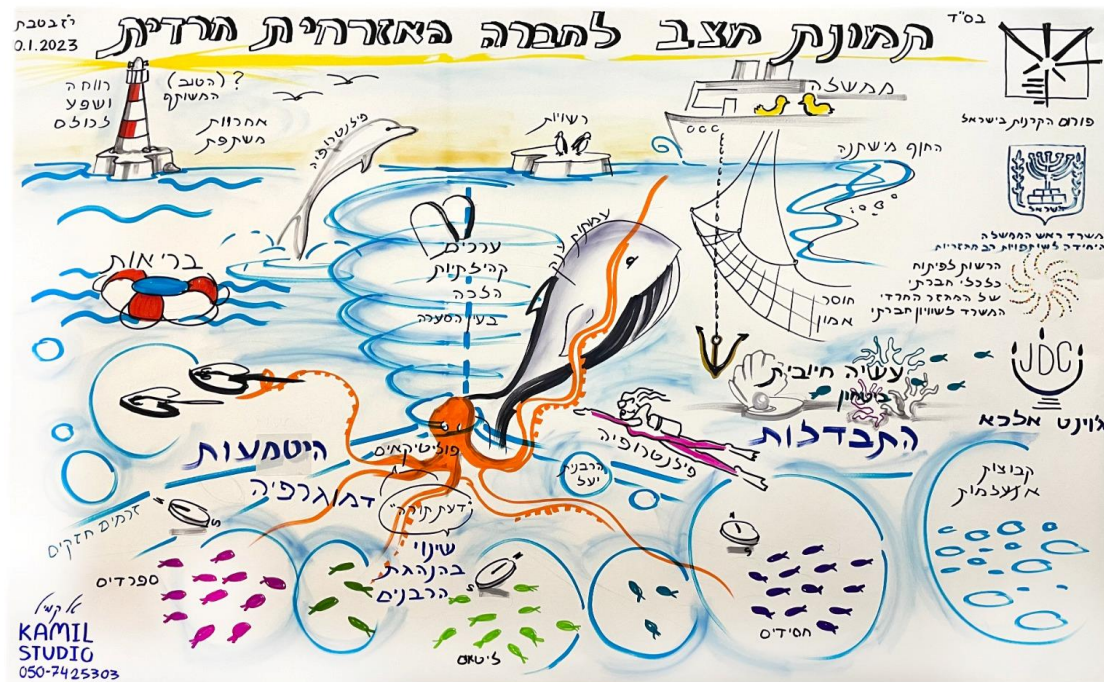


לראשית  
המתודה



חזרה

שלב ב' - יצירת הסכמה ותמונה מציאות משותפת



שלב א' - עבודה בקבוצות





## נקודת זמן

### שלב: ריצה

**תחנה:** מפגשי היועצות ממוקדים / גיבוש שפה ותפיסות משותפות **מתי בדיוק?** לאחר קיום היכרות והנחת תשתית ידע בנושא הנדון

## מידע טכני

**הנחייה: צוות מוביל**  
**זמן נדרש:** 60-90 דק'

## דגשים

צרו אווירה נעימה בחלל החדר ע"י השמעת מוזיקה והקרנת סרטון מעורר השראה במטרה ליצור פתיחות ויצירתיות בקרב המשתתפים.

גיבוש תמונת עתיד רצויה היא חלק חשוב מהתהליך, שכן היא עוזרת לדמיין כיצד עשויה להיראות התוצאות החיובית בשטח, להגדיר יעדים ברורים להשגת תוצאות אלו וכן לחשוב אילו פעולות ניתן לבצע על מנת להתקדם לעבר אותם יעדים

## אופן הפעלה

- **שלב א' - פתיחה** - הראו סרטון מעורר השראה המראה את היכולת ליצור מציאות חדשה במטרה לעודד את המשתתפים לחשוב בפתיחות ויצירתיות.
- **שלב ב'** - חלקו את המשתתפים למספר קבוצות הטרוגניות (בין-מגזריות), ובקשו מהם ליצור תוצר המדמה את תמונת העתיד הנשאפת בעיניהם בשדה הסוגייה החברתית, תוך המשגה שלו למטפורה נבחרת. *(דוגמא: הכינו כרזה המספרת את תמונת העתיד הנשאפת שלכם: כותרת בעיתון במקור ראשון / פוסט בסטורי וכו')*
- **שלב ג'** - בקשו מהמשתתפים לכתוב מהן אבני הדרך המרכזיות להשגת תמונת העתיד הנשאפת בעיניהם. עודדו חשיבה קונקרטיה וברת ביצוע.
- **שלב ד'** - הצגה ואיסוף תובנות במליאה

מדד הצלחה: הגדרת יעדים ואבני דרך מרכזיות להשגתם





## נקודת זמן

**שלב: ריצה**  
**תחנה: יצירת מסמך המלצות למדיניות**

מתי בדיוק? לקראת סיום התהליך.

## מידע טכני

**הנחייה: צוות מוביל**  
**ציוד נדרש:** דפי עבודה + דף הנחייה לאופן כתיבת ההמלצות / תוצרי התחנות הקודמות  
**זמן נדרש:** 120 דק'.

## דגשים

על הצוות המוביל לדאוג לתיעוד ההערות שעולות (בזמן הצגת התוצרים במליאה). בשלב שילוב התוצרים, ולתקן בהמשך את התוצרים בהתאם לנקודות שהועלו.

כתיבת מסמך המלצות למדיניות בעקבות הידע המקצועי והידע המשותף שהמשתתפים צברו לאורך תהליך השותפות.

## אופן הפעלה

- **שלב א'** – כתיבת מסמך המלצות למדיניות בקבוצות קטנות, תוך יצירת הסכמות על הבעיה, השלכותיה ועל דרכי פעולה מתאימות לפתרונה. ניתן להיעזר **במתודה א'** או **במתודה ב'** או **במתודה ג'**
- **שלב ב'** – שיתוף בתוצרים במליאה והקדשת זמן לשאלות והבהרות.
- **שלב ג'** – סגירת המסמך ע"י הצוות המוביל

**מדד הצלחה:** יצירת מסמך המלצות למדיניות תוך התייחסות לבעיה ממשית ומתווה לפתרון המוסכם על כלל המשתתפים.





כתיבת המלצות למדיניות בעקבות הידע המקצועי והידע המשותף שהמשתתפים צברו לאורך התהליך

## תיאור תוכן

- המשתתפים יחולקו למספר קבוצות עבודה קטנות ויתבקשו לנסח מסמך המלצות למדיניות המציב בעיה ממשית ומתווה לפתרונה באופן מנומק על פי מספר שלבי עבודה:
- הגדרת הצורך: מהי התופעה הבלתי רצויה הדורשת שינוי במדיניות?
  - ניסוח הבעיה תוך פירוט השלכותיה
  - חלופה לפתרון: המלצות למדיניות תוך התייחסות למספר תחומים (אמון, שפה, כלים, מנגנונים, התקשרויות, ממשקים, פיתוח הון אנושי).

לעמוד המתודה



חזרה



כתיבת מסמך המלצות למדיניות בעקבות הידע המקצועי והידע המשותף שהמשתתפים צברו לאורך תהליך השותפות

## תיאור תוכן

חלקו את המשתתפים לקבוצות קטנות רב - מגזריות, כאשר קיים בכל קבוצה - מתעד ראשי (במחשב) וכן משתתף שמוביל את הדיון, והציגו שאלות מנחות במצגת

- **שלב א' - שיח קבוצתי 30 דק'** - הציגו את מסמך הסיכום המכיל את כל הידע שנצבר במפגשים והזמינו את המשתתפים לשתף במסרים העיקריים שהוציאו מהמסמך, לאחר מכן מקדו את השיח אילו מבין המסרים/התובנות שהועלו חשוב להכניס למסמך המסכם.  
*לדוגמא: תובנות על החב"א הערבית שמספקת שירותים חברתיים, תובנות על הממשק ממשלה פילנתרופיה בהקשר לחב"א ערבית שמספקת שירותים חברתיים.*

- **שלב ב' - שיתוף במליאה 30 דק'**  
הזמינו כל קבוצה, בתורה, לשתף במסרים והתובנות שחשוב בעיניה להכניס למסמך המסכם, הזמינו את יתר המשתתפים לחוות את דעתם על הנקודות שהועלו וכן להוסיף עליהן.

לעמוד המתודה



חזרה



## יצירת המלצות למדיניות/הגדרת כיווני פעולה - חשיבה תוצאתית



חשיבה תכנונית המדגישה מטרות ותוצאות כך שנוכל להעיד בעתיד על מידת הצלחתו והשפעתו של המהלך המשותף

### אופן הפעולה:

חלקו את המשתתפים לקבוצות קטנות רב – מגזריות, על כל שולחן הניחו דף המחולק לתוצאה רצויה, מדדים ופעולות, פתקים דביקים ועטים.

- שלב א': הגדירו את התוצאה הרצויה **בסביבה החיצונית** ונהלו דיון על התוצאות הרצויות שנרצה לראות בשטח והגיעו להסכמות (דוגמא: הרחבת מענים המותאמים לצרכי החברה הערבית)
- שלב ב': צרו **מדדים כמותיים** המשקפים התקדמות לעבר התוצאה הרצויה. חלקו פתקים דביקים בין המשתתפים ובקשו מהם לכתוב על פתקים את המדדים המעידים על התקדמות לעבר התוצאה, יחד עברו על הפתקים והשאירו את המדדים המוסכמים על כלל הקבוצה (דוגמא: גידול במס' העמותות הערביות הנתמכות ע"י הממשלה)
- שלב ג': הגדירו **אילו פעולות** אנו נדרשים לעשות על מנת להגיע למדד שהוגדר. לבסוף, חלקו פתקים דביקים ובקשו מחברי הקבוצה לרשום אילו פעולות ניתן לעשות על מנת להשיג את התוצאות (דוגמא: התאמת דרישות הסף במרכזים וקולות קוראים לפרופיל העמותות הערביות)

מדד הצלחה: יצירת מסמך המלצות בעל כיווני פעולה מדידים ובהירים





# 'המלצות ליישום בתכנית העבודה' | יחידת עיבוד פנים - מגזרית



## נקודת זמן

**שלב: קו הסיום**  
**תחנה: המלצות ליישום לתכנית העבודה**

מתי בדיוק? לאחר סגירת מסמך המלצות למדיניות

## מידע טכני

**הנחייה: צוות מוביל**  
**ציוד נדרש:**  
**זמן נדרש: 60 דק'**

## דגשים

עודדו שיח מקדם ואופרטיבי השיח שמתקיים הוא שיח פנים מגזרי ליישום המלצות

לאחר ניסוח ראשוני של המלצות למדיניות, נקדיש זמן לכל מגזר עבור חשיבה פנימית - משותפת: אילו פעולות יש ביכולתנו לבצע בכדי לקדם את המלצות שנרשמו, תוך חשיבה על ישימות והיתכנות.

## אופן הפעלה

- **שלב א'** - בקשו מכל משתתף לקרוא את מסמך המלצות ולנסות למצוא פעולות ומשימות שיש ביכולתו לקדם/לבצע
- **שלב ב'** - חלקו את המשתתפים לקבוצות לפי המגזרים השונים. תחילה, כל משתתף יציג את רשימת הפעולות שרשם לעצמו, ולאחר מכן תדון הקבוצה באופן בו ביכולתה לקדם את המלצות שגובשו במהלך
- שאלות מנחות:
  - לאור המלצות, אילו משימות יש ביכולתי לקדם ולהכניס לתוכנית העבודה השנתית הקרובה?
  - אילו משימות רצוי לעשות בשיתוף פעולה עם שותפים מהמגזר שלי?
  - אילו משימות רצוי לעשות בשיתוף פעולה עם המגזר השני?
  - מהם האתגרים שאנו מזהים ביישום המשימות? (אותם תעלה הקבוצה לדין עם השותפים)

**מדד הצלחה:** הוספת משימות אופרטיביות לתוכניות העבודה הקרובות



חזרה





# 'המלצות ליישום בתכנית העבודה' | יחידת עיבוד רב - מגזרית



יחידת עיבוד רב - מגזרית בה הקבוצה תחולק על פי משימות חופפות, שניתן לייצר בהן ערך מוסף בחיבור עם המגזר השני

## אופן הפעלה

- **שלב מקדים** - בצעו בדיקה מקדימה עם המשתתפים עד כמה ההמלצות שנכתבו רלוונטיות לעשייה השוטפת שלהם
- **שלב א'** - בצעו צימוד או חלוקה לקבוצות על פי בעלי העניין הרלוונטיים למשימות שתויגו תחת 'רצוי שיתוף פעולה רב - מגזרי'. כל אחד יציג את האג'נדה של הארגון ממנו הוא מגיע, יעדיו, מטרותיו ועיקרי פעילותו בתחום המשימה שעל הפרק
- **שלב ב'** - 'מובילי המשימה', המשתתף שניסח את המשימה המשותפת קודם לכן, יציג בפני בעלי העניין את המשימה ויחד יבצעו סיעור מוחות ראשוני האם נכון לשתף פעולה

### נקודת זמן

**שלב: קו הסיום**

**תחנה:** המלצות ליישום לתכנית העבודה

**מתי בדיוק?** לאחר קיום השיח הפנים - מגזרי.

### מידע טכני

**הנחייה:** צוות מוביל  
**ציוד נדרש:**  
**זמן נדרש:** 45 דק'

### דגשים

העלאת כיווני חשיבה וסימני שאלה לדיון

**מדד הצלחה:** הגברת שיתופי פעולה רב מגזריים הנוגעות לקידום ההמלצות



חזרה





משרד האוצר



משרד ראש הממשלה  
Prime Minister's Office  
מكتب رئيس الوزراء  
היחידה לשינופי פעולה רב-מגזריים



משרד המשפטים  
MINISTRY OF JUSTICE | وزارة العدل

# מודל עיצוב מדיניות משותף למשרדי ממשלה וקרנות פילנתרופיות

לעיצוב מדיניות מחוברת לשטח

תמוז התשפ"ג | יוני 2023