



04



03



02



01

שלב ראשון: בניית תשתיות למהלך

ארגז כלים לעיצוב אקוסיסטם רשותי

כותבת: זהר פרופר | צוות הפיתוח: ד"ר מיכל רום, ליאת גוברין, יפעת ברנשטין,
נתנאל בוכניק, עינב קורן, האלה אבו-שארב, שחר רוזנק

התש"ף 2020



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

השלב הראשון מביא לידי ביטוי את הכניסה הראשונית לרשות המקומית, רתימת הגורמים השונים ובניית התשתיות הנדרשות לעבודה על עיצוב אקוסיסטם רשותי. שלב מקדים לשלב זה הוא יצירת השותפות הפילנתרופית שתאפשר את שנת התכנון.

תיאור כללי

מה כולל שלב זה?

- למידה ראשונית ומינוי מנהל/ת רשותי/ת
- גיבוש משימה רשותית
- מיפוי שחקנים ורשתות (בעלי עניין)
- הקמת מנגנונים - ועדת היגוי ובהתאם לצורך - פורום תכנון וקבוצות עבודה



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

1 הובלה של ראש/ת הרשות ומנהל/ת בכיר/ה מטעמו/ה המומחה או האמונ/ה על התחום

2 התבססות על נכסים ומשאבים מקומיים של הרשות והאזור

3 שיתוף פעולה עם משרדי הממשלה הרלוונטיים

4 מעורבות והשתתפות הקהילה המקומית

הנחות יסוד לפעולה ברמה רשותית



04

מעבר לשלב
היישום

03

בניית תכנית
עבודה

02

ממיפוי רשותי
למשימה ויעדים

01

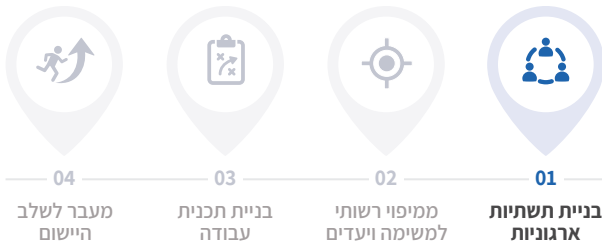
בניית תשתיות
ארגוניות

המנהל/ת הרשותי/ת צריכה/ה להיות בעל/ת אוריינטציה חברתית וראייה קהילתית, בעל/ת ניסיון מוכח בניהול בכלל ובניהול שותפויות רב מגזריות ובהובלת תהליכים במערכות מוניציפליות בפרט. חשוב לוודא שהמנהל/ת הרשותי הינו/היא בעל/ת ראייה אסטרטגית ומערכתית, יכולת תכנון לטווח הקצר והארוך, יכולת ביצועית גבוהה וחיבור לעבודת שטח, סדר וארגון, יכולת התנסחות מצוינת בע"פ ובכתב, תקשורת בין אישית מעולה, יכולת עבודה בסביבה עמומה ומורכבת. מומלץ שיהיה למנהל/ת הרשותי/ת רקע אקדמי או מעשי בתחום התוכן של המהלך.

מינוי מנהל/ת רשותי/ת

מרכיבי תפקיד של מנהל/ת רשותי/ת:

- הובלת תהליך התכנון להקמת האקוסיסטם, לרבות הקמה והובלה של מנגנוני השותפות - וועדות וצוותים המשתפים את מגוון בעלי העניין
- בניית תמונת מצב מקומית ומיפוי השחקנים בעולמות התוכן הרלוונטיים
- רתימת שותפים מרכזיים מהמגזר העסקי ומהמגזר השלישי הפועלים ברשות ובסביבתה
- ניהול רשת שותפים רחבה ומגוונת המגבשת הסכמות ומייצרת שיתופי פעולה
- בניית תכנית אסטרטגית ואופרטיבית למימוש היעדים
- הקמת מערך מדידה, דיווח ותיעוד
- לאחר שנת התכנון נוספים לתפקיד נושאים כמו – מימוש התכנית הרב שנתית, הובלת קבוצות העבודה ותחזוק רשת השותפים, בניית מנגנון ההערכה והמדידה, תכלול והטמעת התכניות והפעילויות הנגזרות מהתכנית האסטרטגית.



מיפוי שחקנים ורשתות

הנחות יסוד¹

בכדי להוביל מהלך של הקמת אקוסיסטם רשותי יש להתחיל במיפוי בעלי העניין הרלוונטיים למהלך- ברשות ובאזור הרשות. המיפוי יסייע להכיר את מגוון השחקנים ובעלי העניין, להבין את החיבור שלהם לתחום ואת החיבורים ביניהם. המיפוי מהווה בסיס לקבלת החלטות לגבי התשתיות של המהלך: את מי לשתף בוועדות השונות? כיצד לרתום את בעלי העניין? חשוב להבין שמיפוי בעלי העניין מתבצע בשלב זה במסגרת למידה ראשונית אך הוא ממשיך להתבצע לאורך כל המהלך, במטרה לבחון כל העת שבעלי העניין והשחקנים הרלוונטיים, אלו שיכולים להשפיע על הצלחת המהלך, מחוברים ושותפים לו.

המיפוי מעניק לנו הזדמנות להתבונן על בעלי העניין בשלושה רבדים:

- **רוחב** - ראייה מערכתית של מכלול השחקנים, זיהוי של קבוצות אינטרס ושחקני המפתח
- **עומק** - הבנת מניעים ואינטרסים מתוך תפיסה מורכבת
- **גובה** - תכנון אסטרטגי ארוך טווח המאפשר למנף את המערך הקיים למהלך קולקטיבי

מאפייני המיפוי

- **סובייקטיביות** - המיפוי משקף את התפיסה שלנו ולא את המציאות האובייקטיבית
- **דינאמיות** - המיפוי נכון לרגע נתון ומתחדש בהתאם לשינויים בסביבה ובהבנה שלנו את הסביבה.
- **רזולוציה נמוכה** - בשלב הזה מוצע להתחיל כך (הרבה שותפים) ואח"כ לצמצם לרזולוציה גבוהה וממוקדת ולאפיין כל שותף
- **מורכבות** - מגוון רחב של בעלי עניין, שחקנים ואינטרסים, לעיתים לאותו גורם יש אינטרסים שונים ואף מנוגדים

¹ להרחבה על הנחות היסוד ראו במצגת אודות כלי מיפוי רשתות שכתבו ד"ר תמי רובל ליפשיץ ויעל בן דוד עבור תכנית המגרש (2016)



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

מיפוי שחקנים ורשתות

איתור ואיסוף

כחלק מתהליך העבודה ברשות, התחילו למלא את הטבלה שלהלן. הטבלה המלאה תהווה גוף נתונים ראשוני ותשמש מאגר ידע ההולך ומתגבש להמשך עיבוד ועבודה. ניתן לשלב בטבלה גם שמות ארגונים וגם אנשים פרטיים, כדוגמת פעילים חברתיים מקומיים וכד'.
לפורמט הטבלה המלאה - לחץ כאן.

| שם הארגון | מגזר (ציבורי, עסקי, שלישי) | מטרות מרכזיות | תחומי פעילות | ארצי/מקומי | קהל יעד | אנשי מפתח | פרטי התקשרות | אתר |
|-----------|----------------------------|---------------|--------------|------------|---------|-----------|--------------|-----|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |



דוגמא של מיפוי השחקנים, מתוך הקמת אקוסיסטם הממוקד ב-STEM ברשות מקומית בפריפריה (כחלק מיוזמת 2015):



- רשות מקומית: ראש/ת הרשות, מנהל/ת מחלקת חינוך, השירות הפסיכולוגי, מנהלי בתי ספר ומורים
- קהילה: הורים, צעירים, מוסדות קהילתיים והתארגנויות קהילתיות- ועד הורים, מוסדות חינוך א-פורמליים
- אקדמיה: אוניברסיטאות ומכללות - בדגש על חוגים טכנולוגיים, מכוני מחקר ופיתוח
- מגזר עסקי: חברות הייטק, פארק הייטק, תעשייה
- ממשלה: משרד החינוך, משרד המדע והטכנולוגיה, משרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל - ברמת המטה והמחוז
- מגזר שלישי: ארגוני חינוך, עמותות בתחום החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, תכניות, חוגים, מוסדות תרבות ופנאי



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

מיפוי שחקנים ורשתות

כלים יישומיים

מיפוי שחקנים



מודל בעלי העניין



מיפוי ממשקים



כל אחד מהכלים מסייע ביצירת תרשים גרפי המאפשר לזהות מי השחקנים בזירה וללמוד על אופי הקשרים ביניהם. הכלים מוצגים על פי הסדר המוצע לשימוש בשלושתם, אך ניתן גם להשתמש רק בחלקם ו/או בסדר אחר המשרת את המהלך שלכם. נתאר כל כלי ואת הערך המוסף שלו.

נקודת המוצא למפה היא של המנהל/ת הרשותי/ת, מוביל/ת המהלך ומערכות היחסים שלו/ה. יש להוסיף את השחקנים לפי הטבלה הראשונית בעיגולים הריקים - עד 10 שחקנים. כעת ניתן להעריך את טיב הקשר של המנהל/ת הרשותי/ת עם כל אחד מהממשקים במפה.

את טיב הקשרים נסמן במפה באמצעות מדבקות צבעוניות: ככל שהמדבקה קרובה למרכז, הקשר עם אותו ממשק חזק/טוב. ככל שהמדבקה מתרחקת מהמרכז וקרובה לממשק, הקשר ביניהם רופף/חלש.

• **מדבקה צהובה** = טיב הקשר במצב המצוי לדעתך

• **מדבקה ירוקה** = טיב הקשר במצב הרצוי לדעתך

מפת הממשקים





04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

מודל בעלי העניין²



מיהו בעל עניין? כל אדם או גוף שהאקוסיסטם שאנו מעוניינים להקים תלוי בו לצורך הישרדות, ביצועים או צמיחה. כולם מושפעים ומשפיעים על הפרויקט והצלחתו. "תמונת" בעלי העניין אינה פשוטה: בעלי העניין הם רבים, שונים זה מזה, משתנים ובעלי קשרים ביניהם. כל אלו יוצרים מורכבות בשדה הפעולה. כל בעל עניין משפיע על עיצוב האקוסיסטם ומושפע ממנו. במטרה לתמוך במהלך חשוב להכיר את כל בעלי העניין, לזהות את רמת המעורבות ורמת המוטיבציה שלהם ביחס למהלך ולחזק את הקשר בין האקוסיסטם לבין היעדים והרצונות שלהם. המודל מציג שני צירים: מוטיבציה לקידום המהלך ומעורבות במהלך עיצוב אקוסיסטם.

על גבי הצירים נוצרים 4 רביעים המייצגים בעלי עניין מסוגים שונים:

1. תומך קיים - מוטיבציה גבוהה ומעורבות גבוהה
 2. תומך פוטנציאלי - מוטיבציה גבוהה, מעורבות נמוכה
 3. פוטנציאל לנזק - מעורבות במהלך אך בעל מוטיבציה נמוכה להצלחתו / קידומו
 4. אינו מזיק - חסר מוטיבציה וגם אינו מעורב
- ניתן למפות את השחקנים מהטבלה הראשונית על פי המוטיבציה והמעורבות שלהם ולזהות באיזה רביע הם נמצאים

מה מאפשר לנו המודל?

- המודל מסייע למפות את בעלי העניין, לבחון כמותית כמה ארגונים יש בכל רביע ומי נמצא בכל רביע בהתאם למגזר, גודל ותרומה למהלך כולו
- נוכל לבחון את בעלי העניין שפחות מעורבים או בעלי מוטיבציה נמוכה ולבחור אסטרטגיית פעולה: האם כדאי לרתום אותם למהלך או כיצד לצמצם את הפרעתם למהלך





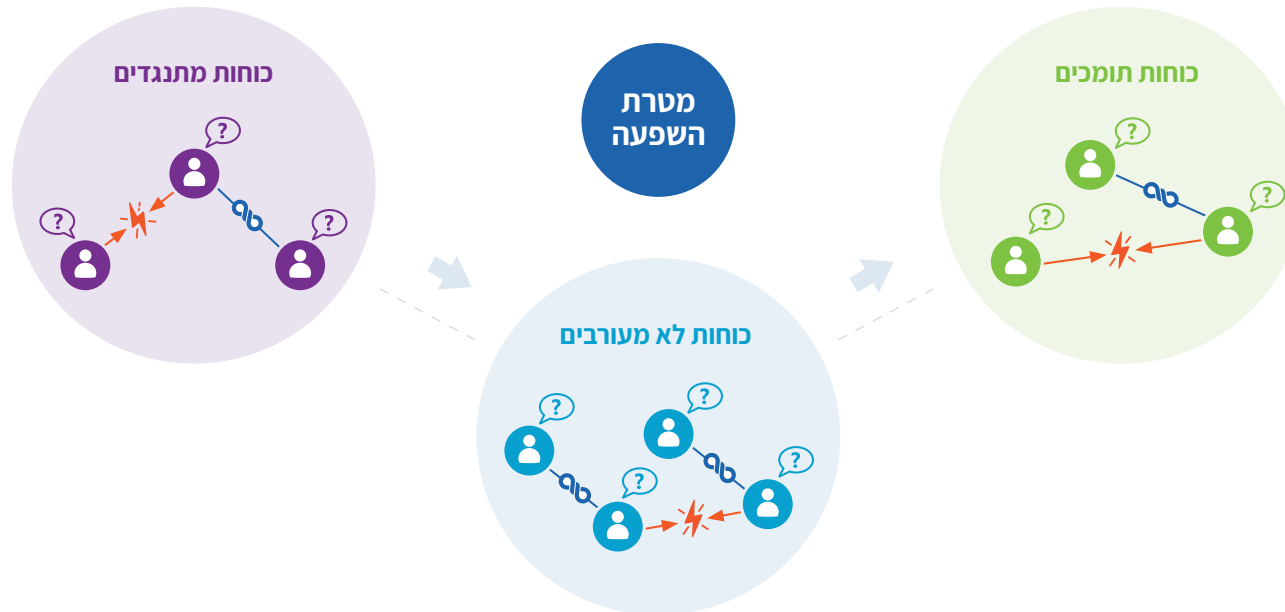
- 4. זיהוי הכוחות הלא מעורבים, המניעים שלהם והקשרים ביניהם
- 5. חשיבה על אסטרטגיות פעולה אפקטיביות לגבי כל קבוצה ובין הקבוצות השונות

מה מאפשר לנו המודל?

- 1. דיוק מטרת ההשפעה, מטרת המהלך
- 2. זיהוי הכוחות התומכים, בירור המניעים שלהם והקשרים ביניהם
- 3. זיהוי הכוחות המתנגדים, בירור המניעים שלהם והקשרים ביניהם

מודל מיפוי שחקנים³

מודל זה מציג את השחקנים הרלוונטיים למהלך, תוך הגדרת האינטרסים שלהם במהלך וטיב הקשרים שלהם עם שחקנים אחרים (ברית או קונפליקט). בהתאם למיפוי נוכל לבחון אסטרטגיות פעולה מגוונות.



- שחקן
- מניע
- ברית
- קונפליקט

³ מקור: כלי למיפוי שחקנים, פותח על ידי ד"ר תמי רובל ליפשיץ ויעל בן דוד, בשיתוף עם צוות שיתופים.



04

מעבר לשלב היישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

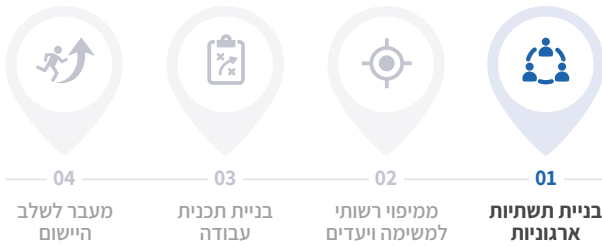
דוגמא מהשטח



במהלך עיצוב אקוסיסטם הממוקד ב-STEM במסגרת יוזמת 2015 בפריפריה, סימנה המנהלת הרשותית במפת הממשקים ארגון עסקי גדול שרלוונטי למהלך וחשוב ליצור עימו קשר. בעזרת מודל בעלי העניין היא בחנה את הארגון העסקי ביחס למטרת המהלך: הארגון היה בעל מוטיבציה גבוהה לקידום המהלך והמעורבות שלו הלכה וגדלה. כאשר שיבצה את הארגון במודל מיפוי שחקנים הבינה כי אותו ארגון עסקי נמצא בתחרות עסקית (קונפליקט) עם ארגון אחר שהחל להיות מעורב במהלך. המנהלת הרשותית הבינה כי יתכן ולא אפשרי ששני הארגונים העסקיים יהיו שותפים למהלך, ונדרשה להמשיך ולבחון את הנושא ולקבל החלטות בהתאם.

מודל מיפוי שחקנים





הקמת מנגנונים

וועדת היגוי

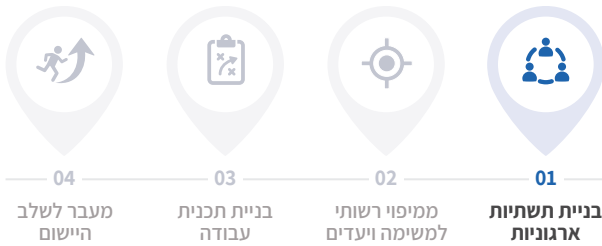
המשמעות של אקוסיסטם רשותי היא השותפות של שחקנים רלוונטיים לקידום מטרה או אג'נדה משותפת. שחקנים פועלים במספר מנגנונים שאותם מגבש המנהל/ת הרשותי/ת: וועדת היגוי, פורום תכנון וקבוצות עבודה. נדרשת התאמה לכל רשות במגוון ואופי מנגנוני העבודה.

וועדת היגוי - הוועדה אחראית להובלה האסטרטגית של המהלך. תפקידה של הוועדה להציב כיווני פעולה, לקבל החלטות ולהמליץ למנהל/ת הרשותי/ת כיצד לפעול, מה נכון ומתאים ליישוב בנושא זה, בזמן הזה וכדי להשיג את מטרות המהלך. הוועדה מכוונת לטווח ארוך ומניעה את הפעילות של שאר הצוותים קדימה. הוועדה מתעדכנת בכל מה שנעשה לקידום המהלך, מגיבה ומכוונת להמשך. הוועדה תתכנס מספר פעמים לאורך שנת התכנון. הוועדה כוללת כ-20 משתתפים מכלל המגזרים – עסקי (נציגי ארגונים עסקיים הפועלים ברשות ו/או באזור הרשות), ציבורי (נציגי הרשות הרלוונטיים למהלך, נציגים של משרדי ממשלה הרלוונטיים למהלך, נציגי אקדמיה), שלישי (עמותות וארגונים חברתיים). מומלץ לשתף בוועדה גם פילנתרופים אסטרטגיים התומכים במהלך באותה הרשות ויכולים להיות שותפים במימוש ובמימון.

גיבוש וועדת ההיגוי

- לאורך הלמידה הראשונית על המנהל/ת הרשותי/ת לסמן את השחקנים המובילים והרלוונטיים, להבין מה האינטרסים של כל אחד מהם ומה יכולים לתרום לקידום המהלך.
- המנהל/ת הרשותי/ת מגבש/ת הצעה ראשונית הכוללת שחקנים משלושת המגזרים ותמהיל שיכול להוביל להצלחת המהלך. יש לקחת בחשבון ייצוג של קהילות גדולות ברשות ו/או שחקנים שפעילים בתחום התוכן של המהלך.
- המנהל/ת הרשותי/ת מקיימ/ת פגישות עם השחקנים הללו כדי לרתום אותם לקחת חלק בוועדת ההיגוי של המהלך. יש להסביר את מטרות המהלך וחשיבותו, תפקידה של וועדת ההיגוי והמשמעות עבור שותפים בוועדה- מה תפקידם ומה נדרש מהם.

בראש וועדת ההיגוי יושב/ת מוביל/ת המהלך מטעם הרשות- הכוונה לראש/ת הרשות או לראש האגף הרלוונטי ברשות, אשר הנושא של המהלך נמצא בתחומי העיסוק והפעילות שלו/שלה. הרתימה והמעורבות של מוביל/ה אלו הם קריטיים להקמתו של האקוסיסטם ולהובלת המהלך כולו. ניתן לשקול הקמת צוות מוביל מצומצם, אשר מסייע למוביל/ת המהלך מטעם הרשות ומתכנס לצורך קבלת החלטות שאינן דורשות פורום רחב.



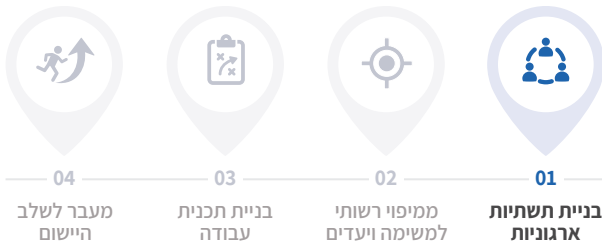
הקמת מנגנונים

פורום תכנון

פורום תכנון (אופציונלי) - ברשויות גדולות ובאשכולות ניתן להסתייע בפורום תכנון אשר פועל בשלב תכנון המהלך. הפורום מתכנס כדי להעמיק ולהרחיב בהיבטי התכנים המקצועיים של המהלך - עובר על נתוני המיפוי הרשותי, מוסיף, מדייק ומתקף; מגבש הצעה למשימה רשותית לקראת וועדת ההיגוי; מסמן חסמים מרכזיים ומנופים למימוש המשימה בפרט ולאקוסיסטם בכלל; שותף בגזירת היעדים מתוך המשימה הרשותית ועוד. חברי הפורום מסייעים לאיסוף מידע חיוני וידע מגוון, מאירים נקודות עיוורון ומביאים מגוון נקודות מבט. חברי פורום התכנון הם אנשי מקצוע ומומחים בתחום התוכן של המהלך ומגיעים משלושת המגזרים. לאורך המהלך מומלץ לפתוח את הפורום לעוד חברים, כמו מומחים לקהילות מרכזיות ברשות, כדי לייצר את החיבור לשטח בשלב המתאים.

הצעה לתכנית מפגשי פורום התכנון:

| מפגש מס' | מה במפגש? |
|----------|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> למידה על אקוסיסטם ורתימה להקמת אקוסיסטם ברשות בתחום שנבחר תיאור הנושא על ידי המשתתפים מזוויות שונות גיבוש תמונת עתיד משותפת ומוצלחת הגדרת עקרונות עבודה משותפים לפעילות צוות התכנון |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> מפגש זה מתקיים לקראת סיום המיפוי הרשותי (שלב 2 במהלך כולו) הצגת תמונת מצב רשותית ודיון פתוח עם המשתתפים במטרה לחבר ולקשר את התמונה עם החוויה שלהם בשטח תחילת גיבוש המשימה הרשותית וסימון החסמים המרכזיים והמנופים המרכזיים להשגתה |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> הצגת המשימה הרשותית והיעדים - לאחר אישור של וועדת ההיגוי יצירת שותפויות אסטרטגיות להובלת יעדים ספציפיים מהי שותפות במהלך? מה התפקיד של השותפים, מה נדרש מהם, מה הם לוקחים חזרה ליחידות שלהם (לארגון, למחלקה, למשרד, לפעילות החברתית)? |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> סיום שלב התכנון ויציאה לשלב הפעלה הצגת תכנית העבודה: היעדים וצוותי העבודה והמנגנונים סיכום שלב התכנון ועבודת הצוות |



הקמת מנגנונים

פורום תכנון



מוצע לבצע לסירוגין מפגש של וועדת ההיגוי ומפגש של פורום התכנון. וועדת ההיגוי מתניעה את הצעד הבא, צוות התכנון מבצע, מעמיק, בוחן את הנתונים ומגבש הצעה או כיוון ומעביר לוועדת ההיגוי. וועדת ההיגוי מתקפת ומאשרת ומתקדמת לצעד הבא; וחוזר חלילה.

הקמת מנגנונים

קבוצות עבודה

במהלך שנת התכנון נבנים עוד מספר מנגנונים

קבוצות עבודה - לאחר שנבנתה תכנית העבודה, מגובשות קבוצות העבודה אשר תפקידן לקדם את השגת היעדים. הקבוצות כוללות נציגים רלוונטיים ליעד שהוגדר ואשר מתחייבים לקדם אותו במפגשים משותפים ובעבודה ביניהם. בין המשתתפים גם חברים מוועדת ההיגוי וצוות התכנון. הרחבה על הקמת קבוצות העבודה תינתן בשלב הרביעי של ארגז הכלים, העוסק במעבר לשלב היישום.

רשת שותפים רחבה - רשת השותפים הולכת ומתגבשת לאורך שנת התכנון. בעלי עניין נוספים מצטרפים ומתחברים ומעורבים במהלך ברמות שונות: חלק מהשותפים מצטרפים לקבוצות העבודה; אחרים מעורבים בהתארגנויות ופעילויות אשר מתקיימות ברשות ומותאמות למטרות ולעקרונות העבודה של המהלך; וישנם שותפים אשר מטמיעים את מטרות המהלך בארגון שהם מגיעים ממנו ואף מכוונים את פעילות הארגון על פי מה שקורה במהלך. רשת השותפים מתכנסת פעם או פעמיים בשנה. במפגשים אלו לומדים השותפים מהו אקוסיסטם ונחשפים למהלך עצמו, הם משפיעים על תמונת העתיד של המהלך ומסייעים בגיבוש המשימה הרשותית. השותפים לומדים את עקרונות העבודה של המהלך ומוזמנים להיות שותפים למהלך, כל אחד במידה המתאימה לו. לאורך המהלך מוצע לבחור את המועדים המתאימים ואת התכנים המתאימים, לעדכן את רשת השותפים באמצעות שיתוף מקוון ו/או במפגשי היועצות, לבחון מתי חשוב להעביר מידע, לרתום למהלך ו/או לקבל את זווית הראייה והחוויה של השותפים בקהילה.



04

מעבר לשלב הישום



03

בניית תכנית עבודה



02

ממיפוי רשותי למשימה ויעדים



01

בניית תשתיות ארגוניות

בשלב הראשון של עיצוב אקוסיסטם רשותי, מתבצעת למידה ראשונית, ממונה מנהל/ת רשותי/ת להובלת המהלך.

לאחר מכן מתבצע מיפוי שחקנים ורשתות (בעלי עניין) בעזרת מגוון כלים המסייעים להבין את תמונת השחקנים ובעלי העניין והקשרים ביניהם ממגוון זוויות.

להשלמת התשתיות של המהלך יש לגבש את המנגנונים שיובילו את המהלך: וועדת ההיגוי ופורום תכנון (אופציונלי) ובהמשך - גיבוש קבוצות עבודה.

לסיכום