



אגף ממשל וחברה
משרד ראש הממשלה

מדריך שיתוף ציבור בעבודת הממשלה

להחלטות טובות יותר!



מדריך שיתוף ציבור בעבודת הממשלה

להחלשות טובות יותר!

משרד ראש הממשלה, ירושלים
טבת התשע"ח, דצמבר 2017



אגף ממשל וחברה
משרד ראש
הממשלה

מדריך זה נכתב על בסיס ניסיון שנצבר בהפעלת עשרות תהליכי שיתוף בממשלה בשנים האחרונות. המדריך נכתב תוך כדי תהליך היועצות מקיף שכלל איסוף התייחסויות מכנס שיתוף הציבור ה-1 בממשלה (נובמבר 2016), היועצות עם פורום שיתוף בעבודת הממשלה, הכולל נציגים ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך, היועצות עם מומחי שיתוף ועם מפעילי שירותים בתחום שיתוף הציבור, וכן עם צוות אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה.

את הטיוטה הראשונה למדריך הניחו עדי ספראי כ"ץ וצח אקשטיין, לשעבר עובדי האגף.

לרשימת כל השותפים בתהליך ההיועצות על כתיבת המדריך ראו נספח 1.

כתיבה: תמר פלד אמיר, סיון ורדי

עריכה: אהוד פראוור, סמנכ"ל ממשל וחברה

אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה

תוכן עניינים

6	הקדמת ראש הממשלה
9	פרק 1: ללמוד
15	מתמקמים: באיזה מסלול שיתוף אני?
17	פרק 2: לתכנן
37	פוגשים את המציאות
39	פרק 3: ליישם
47	מעריכים את תהליך השיתוף ותוצאותיו
49	פרק 4: נספחים

הקדמת ראש הממשלה

בשנים האחרונות נוקטת ממשלת ישראל שורה של מהלכים חשובים שמעמיקים את מעורבות הציבור בתהליכי קבלת החלטות ויישום מדיניות.

שיתוף הציבור הרחב - ובכלל זה ארגונים רבים במשק ובחברה - מסייע לנו לקבל החלטות איכותיות שנגזרות מצורכי השטח. המגע עם אוכלוסיות רחבות, בעלי עניין ומומחים למיניהם תורם לעיצוב המדיניות הלאומית בתחומים מגוונים, ובכוחו להוביל לצמיחה כלכלית ולהתפתחות חברתית במדינה.

אנו מגבשים תכניות עבודה ומקיימים הערכות מצב בהיוועצות עם הציבור, מקדמים מהלכים לשיפור מצבן של אוכלוסיות מוגדרות יחד עמן, ומקצצים ברגולציה על יסוד שיח קשוב עם המגזר העסקי. נוסף על כך 'השולחן העגול' בראשותי, במשרד ראש הממשלה, יוצר מאז שנת 2008 תרבות של שיח בין-מגזרי בנושאים חברתיים - ואף הוא מטיב את עבודתם של משרדי הממשלה.

פירות מדיניות זו משתקפים בהתקדמותה של ישראל במעלה הדירוג העולמי, במדדים מרכזיים שעניינם השקיפות בקביעת המדיניות הממשלתית, יעילות

ההוצאה הממשלתית והענייניות בקבלת החלטות של פקידי הממשלה.

מדריך זה, שרואה אור ביוזמת אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, הוא כלי חשוב נוסף בקידום דפוסי עבודה ממשלתיים שמתאפיינים בשיח פורה עם הציבור - לטובת כלל אזרחי ישראל.



**תהליך שיתוף אפקטיבי הוא כזה
שמשאיר את משתתפיו בתחושה
שהיה ערך בקיומו.**

איך להשתמש במדריך?

מדריך זה נועד לסייע לכם - מקבלי החלטות בממשלה ומבצעהן, לנהל תהליכי שיתוף ציבור על מנת לקבל החלטות טובות יותר.

אם אתם מבקשים להפעיל תהליך שיתוף לראשונה, אם הפעלתם בעבר תהליכים ואתם מבקשים להוסיף ללמוד ולשפר את המיומנויות בתחום, או אם אתם מתלבטים אם נכון ואם כדאי להפעיל תהליכי שיתוף, המדריך הוא כלי עבודה בשבילכם. השימוש בו יהיה אפקטיבי יותר ככל שיש תהליך שיתוף קונקרטי שאתם מעוניינים לקדם.

המלצתנו לשימוש במדריך:

מתמקמים - מלאו את העזר "מתמקמים" לפני הקריאה, כדי לבחור את המסלול הרלוונטי לתהליך שלכם.

מתכננים - קראו את ששת שלבי התכנון בדגש על המסלול שלכם, והשיבו על השאלה בסיום כל שלב.

פוגשים את המציאות - מלאו את העזר "פוגשים את המציאות" כדי לבחור את הכלים המתאימים ביותר בעבור התהליך שלכם.

מיישמים - סמנו בפרק היישום את הטיפים השימושיים ביותר לביצוע התהליך שלכם.

מעריכים - בסיום ביצוע תהליך השיתוף מלאו את עזר "הערכת תהליך השיתוף" כדי להעריך את תרומת התהליך להחלטה שהתקבלה ולהפיק לקחים לתהליך הבא.

אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, המהווה את היחידה המנחה המקצועית בתחום השיתוף מתוקף החלטת ממשלה 4028, עומד לרשותכם. בכל עת נשמח להשיב על כל שאלה, לסייע לכם וללוות אתכם בהפעלת תהליכי השיתוף.

אנו מקווים שהמדריך יהיה כלי עזר בידכם לניהול של תהליכי שיתוף אפקטיביים!

צוות שיתוף, אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה

shituf@pmo.gov.il

11 1.1

מה זה שיתוף הציבור?

11 1.2

למה לשתף?

11 1.3

תועלות השיתוף

13 1.4

למה להשתתף?

13 1.5

מהן רמות השיתוף?

ללמוד

1.1 מה זה 'שיתוף ציבור'?

שיתוף ציבור הוא אמצעי לקבלת החלטות טובות יותר: עדכניות, רלוונטיות וישימות יותר. זהו תהליך שבמסגרתו בעלי עניין, מומחים, קבוצות מהציבור והציבור בכללותו, מעורבים ברמות שונות בתהליכי קבלת החלטות, עיצוב מדיניות ויישומה.

שיתוף ציבור הוא אמצעי שנעשה בשנים האחרונות נפוץ יותר ויותר בעולם וב ישראל, ומטרתו המיידית בהקשר של מדריך זה היא טיוב החלטות הממשלה¹ וביצוען.

המונח שיתוף ציבור מתייחס לכלל הגורמים שאותם מבקשים לשותף ושזוהו כבעלי עניין בנושא שלגביו משתפים. העניין שלהם בנושא השיתוף יכול לנבוע מכך שהם משפיעים עליו או מושפעים ממנו.

בתהליך שיתוף ציבור משתתפים גורמים החיצוניים למקבלי ההחלטות ולמבצעהן בגיבוש המדיניות או בביצועה, בתהליכים כגון: גיבוש תוכנית עבודה, הערכת מצב, גיבוש חקיקה, החלטת ממשלה או מסמך מדיניות, שיפור שירות, פרויקטים נקודתיים וכיו"ב. אלה יכולים להיות גורמים מתוך הממשלה - עובדים, עמיתים, יחידות בתוך משרד (שיתוף פנים משרדי) ומשרדים אחרים (שיתוף בין משרדי) או גורמים מחוץ לממשלה - רשויות מקומיות, ארגוני חברה אזרחית (עמותות, קרנות), ארגונים מהמגזר העסקי, איגודים מקצועיים, מומחים, קבוצות מן הציבור והציבור הרחב.

1.2 למה לשתף?

תהליכי שיתוף ציבור מצריכים פניות ניהולית ומשאבי זמן וכסף (באלה נעסוק בהמשך). על כן כדאי להגדיר מהו הערך של ביצועם. לצד הציפייה הציבורית שקיימת כיום לשיתוף אזרחים בתהליכי קבלת החלטות ממשלתיים, מנקודת המבט של מקבל ההחלטות ניתן להרוויח מביצוע נכון של תהליכי שיתוף מגוון תועלות המייצרות החלטות ויישום טובים יותר. תהליכי שיתוף הם לא רק ההזדמנות שלנו לקבל החלטות מקצועיות יותר, אלא גם ההזדמנות שלנו כממשלה לוודא שלא נשבינו בתפיסות משל עצמנו ושלא חטאנו בשיבה ב"מגדלי שן".

1.3 תועלות השיתוף

« מידע חדש וכיווני חשיבה מגוונים:

מידע וידע חדשים ומגוונים של בעלי עניין או מומחים בתחום, וכיווני חשיבה המבטאים פרספקטיבה אחרת של מגוון אנשים חיצוניים למערכת, שאינם כבולים לתבניות ולאילוצים שהממשלה פועלת בתוכם.

« זיהוי מוקדם של בעיות וחסמים:

הרחבת מעגל המשתתפים בתהליך קבלת ההחלטות מרחיבה את המידע המוקדם שבידי מקבל ההחלטות בנוגע לנושא ההחלטה. החיבור של מקבלי ההחלטות ל"שטח" מסייע לזהות את הבעיה ולהגדיר אותה נכון יותר, לאתר מראש חסמים צפויים ולתת להם מענה.

1 במונח 'החלטות ממשלה' בהקשרו של מדריך זה הכוונה היא להחלטותיהם של כל בעלי התפקידים ביחידות הממשלה למיניהן, לרבות החלטות הממשלה עצמה.

1.4 למה להשתתף?

לצד השאלה למה לשתף, כדאי לבחון גם את השאלה למה שהציבור ירצה להשתתף, מה יהיו התועלות שלו מהמהלך ומה ישפיע על בחירתו להשתתף. תהליכי שיתוף נותנים לציבור הזדמנות להיות מעורב, להשפיע, אישית ומקצועית, על תהליכי קבלת החלטות ועל יישומן, ועל איכות החיים בישראל. הם תורמים גם לחיזוק החוסן והלכידות החברתיים כבר בעצם המפגש שהם מזמנים בין אנשים ממקומות שונים בחברה. תהליכי שיתוף גם מאפשרים להתעדכן בנעשה בזירות שונות, ליצור קשרים ולקבל נגישות למקבלי החלטות ולגורמי מפתח בתחום הנדון. הנגשה טובה של הנושא וחיבור ברור שלו לחיי הציבור, יכולה לעשות את כל ההבדל בין השתתפות לחוסר השתתפות. למדנו שכשמפעילים ערוצי שיתוף לא נוחים ולא נגישים מספיק - הציבור לא משתתף בתהליך.

1.5 מהן רמות השיתוף (עוצמת השיתוף)?

מידת המעורבות של המשתתפים בתהליך קבלת ההחלטות או בביצוע המדיניות משתנה ממקרה למקרה, ובהקשר זה מקובל לדבר על רמות שיתוף. מקובל להתייחס ל"סולם שיתוף"³ אשר שלביו מייצגים עוצמה שונה של שיתוף. ככל שעולים ברמות השיתוף בסולם, רמות השיח עם המשתתפים והשפעתם על סדר היום, על אופן ביצוע השיתוף ובסופו של דבר על תהליך קבלת ההחלטה - מתעצמות.

« הגדלת משאבים - תקציביים, פיזיים ורעיוניים:

ככל שהתהליך עמוק יותר, ובפרט במצבים של שותפות, הוא יניב הרחבת משאבים באמצעות השותפים וכן סינכרון בין העשייה של הגופים המשתתפים בתהליך.

« הגברת הלגיטימציה למדיניות וחיזוק האמון:

החלטה שבעיצובה היו שותפים אזרחים וארגונים עשויה להתקבל טוב יותר, לצמצם התנגדויות ולהגביר את ההזדהות עם ההחלטה. כאשר תהליך השיתוף מנוהל באופן שנתפס כמקצועי והוגן, הוא מייצר פוטנציאל להגברת אמון המשתתפים במקבלי החלטות ובממשלה.

« בקרה וביקורת על פעולת הממשלה:

בתהליכי שיפור שירות וברור שביעות רצון של מקבלי שירותים במיוחד, תהליכי שיתוף מאפשרים בקרה על פעולות הממשלה ולמידה על איכות השירותים המסופקים.²

בכל מצב, שיתוף אין משמעותו העברת הסמכות והאחריות לקבלת ההחלטה לציבור. מקבלי ההחלטות עצמאיים תמיד להחליט אחרת מהעמדות והדעות שהושמעו בפניהם. ובלבד שמרגע שיצאו לתהליך שיתוף, קיבלו עליהם את ההתחייבות לשוב אל הציבור שהשתתף לאחר קבלת ההחלטה, לעדכן בהחלטה שהתקבלה ולהסביר מדוע בחרו לקבל את ההחלטה כפי שבחרו, ובפרט אם ההחלטה שונה מהכיוונים שעלו בתהליך השיתוף.

3 ש.ר. ארנשטין, 1969, הגדירה את אחד מן הסולמות המקובלים ביותר בתחום. הסולם המוצג במדריך זה הוא וריאציה על הסולם שהוגדר על ידי ומשקף התאמה ספציפית לשיתוף בעבודת הממשלה. סולם אחר לדוגמה הוא ציר ה IAP2 Spectrum אשר פותח ב-2014 על ידי ההתאחדות הבין לאומית לשיתוף ציבור.

2 ג. כהן ושו. מזרחי מבוא למינהל וניהול ציבורי (2017), האוניברסיטה הפתוחה, כרך ב' עמ' 172-182 וכן המדריך לרכש חברתי (2017) אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה, עמ' 60-67.

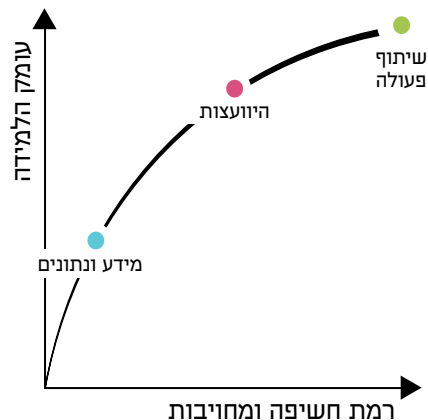
לצורך כתיבת המדריך קיבצנו את רמות השיתוף לשלושה מסלולים, והם ישמשו אותנו לאורכו:

חילופי מידע: הממשלה מוסרת מידע לציבור על פעולותיה, ומבקשת ללמוד מהמידע, מהידע ומהניסיון שיש ברשות הציבור. הציבור חולק עם הממשלה מידע אך המידע מוחלף בערוצים מקבילים - הציבור מעודכן על סדר היום של הממשלה, והממשלה נחשפת להתייחסויות הציבור - בלא נקודת מפגש ודיון משותף. לדוגמה: "קול קורא" לקבלת מידע (RFI). לעתים חילופי המידע נעשים בתהליך של הקשבה: קבלת מידע מהציבור עם דגש רב יותר ללמידה של עמדות, רצונות והצעות של הציבור. גם כאשר תהליכי הקשבה מתבצעים במפגש ישיר בין הממשלה לציבור, עדיין מדובר במהלך חד צדדי שהוא פחות דיאלוגי. לדוגמה: קבוצת מיקוד עם אנשים בלי נגישות לאינטרנט.	מידע ונתונים בקשה מהציבור לקבל מידע ונתונים בנושא ספציפי	
מפגש בין הציבור לממשלה שבו מתנהלת שיחה. הממשלה שואלת שאלות ומעמיקה בהתייחסותה, ולציבור ניתנת הזדמנות להביע את עמדותיו, לקבל עליהן התייחסות ואף להציג את שאלותיו לממשלה. עם זאת גם בשלב זה לעתים הממשלה עדיין "שומרת את הקלפים קרוב לחזה" במובן זה שאינה בהכרח מנהלת דיון חופשי ושלם על כל שיקוליה, ומרחב ההשפעה של הציבור תחום לרוב על ידי נקודת הפתיחה שהונחה על ידי הממשלה לדיון. לדוגמה: סדרת מפגשים ואתר היועצות מקוון על גיבוש תוכנית עבודה. מרבית תהליכי השיתוף בממשלה מתבצעים במסלול זה.	היועצות הקשבה לעמדות ורעיונות של הציבור או ניהול שיחה עם הציבור סביב החלטה קונקרטית	
תהליך שיתוף הכולל דיאלוג, שבמסגרתו המידע והשיקולים מונחים על השולחן ונציגים מהציבור ומהממשלה דנים בהחלטה העומדת לדיון על כל היבטיה, באופן פתוח. פעמים רבות תהליך זה ממושך יותר, ומתנהל משלב הגדרת הבעיה, דרך שלב איסוף המידע, גיבוש חלופות ובחירה ביניהן, ועד גיבוש התוצר הסופי. גם כאן, ההחלטה הסופית תהיה של הממשלה בלבד מכוח האחריות והסמכות הנתונות לה, אך היא תגובש מתוך חתירה להסכמה רחבה עם המשתתפים. לדוגמה: שולחן עגול בין-מגזרי הדין בסוגיה שנבחרה במשותף על ידי כל חבריו, ומגבש המלצת מדיניות. במקרים מעטים תהיה ההחלטה משותפת ממש. לדוגמה: במסגרת ועד מנהל של מיזם משותף לממשלה ולגורם חיצוני לה.	שיתוף פעולה דיאלוג פתוח ומתמשך, החותר ליצירת הסכמה רחבה עם המשתתפים על החלטה/יישום	

1.6 היחס בין עומק החשיפה להיקף התועלת בתהליך השיתוף

הערך הפוטנציאלי הנוצר מתהליך שיתוף יהיה לרוב ביחס חיובי לרמת החשיפה: העלאת רמת החשיפה של המידע והשיקולים שבידי מקבל ההחלטות, בעלת פוטנציאל להעמיק את הלמידה ולהרחיב את הלגיטימציה לתהליך קבלת ההחלטות. ככל שתהליך השיתוף משלב רמת חשיפה גבוהה יותר של המידע (משני הצדדים), כך סביר שיהיה דיאלוגי יותר ולכן עמוק יותר. ככל שתהליך עמוק יותר, הדבר עשוי לתרום גם להגברת האמון בין הצדדים.

מן הניסיון שנצבר במסגרת תהליכי השיתוף שבוצעו בממשלה, למדנו גם שכשתהליך השיתוף כולל מפגש ישיר בין מקבל ההחלטות למשתתפים - גדל פוטנציאל השפעת השיתוף על תהליך קבלת ההחלטות ועל אופן המשתתפים בתהליך ורתימתם ליישום.



מפגש ישיר עם המושפעים מההחלטה כולל בחובו עוצמות שונות מאלו שמתהוות בעת קריאה של דברי המושפעים המגיעים אל מקבל ההחלטות בכתב. ככל שהמפגש מאפשר גם דיאלוג - תגדל גם ההשפעה. לא תמיד ניתן ונכון לשלב בתהליך השיתוף גם מפגשים ישירים, אך בעת תכנון התהליכים יש להביא בחשבון נקודה זו.



מתמקמים:

באיזה מסלול שיתוף אני?

לכל שאלה, סמנו את האפשרות המתאימה ביותר.

אם יש כמה תשובות מתאימות, יש לבחור את העיקרית. לאחר מכן סכמו את הנקודות שקיבלתם כדי לגלות באיזה מסלול שיתוף אתם.

במה עוסק תהליך השיתוף שלך?

1 נק'	גיבוש הערכת מצב/תמונת מצב	☐
1 נק'	שיפור השירות	☐
2 נק'	תוכנית עבודה	☐
2 נק'	רגולציה	☐
2 נק'	גיבוש מדיניות/אסטרטגיה	☐
3 נק'	יישום מדיניות/תוכנית	☐

מה מטרת תהליך השיתוף שלך ביחס לנושא?

1 נק'	לקבל מידע ונתונים שאין לי	☐
2 נק'	לברר צרכים, אינטרסים ועמדות	☐
2 נק'	לברר שביעות רצון	☐
3 נק'	לקבל רעיונות חדשים/לגבש חלופות	☐
3 נק'	לגבש המלצות/מוצר	☐
3 נק'	לקבל הערות על טיטה	☐
3 נק'	להכריע בין חלופות	☐

קיצור דרך
למסלול 13

מה מטרת תהליך השיתוף שלך ביחס למשתתפים?

1 נק'	להגיע לקהל רחב ומגוון ככל האפשר	☐
2 נק'	לזהות חסמים ולצמצם התנגדויות	☐
3 נק'	לשפר יחסים מתוחים	☐
3 נק'	לרתום שותפים /לבנות שותפות	☐

עד כמה אתה/קרובה/להחלטה?

1 נק'	בתחילת הדרך (0-50)	☐
2 נק'	באמצע הדרך (50:50)	☐
3 נק'	רגע לפני הכרעה (80:20)	☐
אין שיתוף	הכרעתי (100)	☐

קיצור דרך
למסלול 12

קיצור דרך
למסלול 13

מה המסלול שלך?



עד 4 נקודות

אתם במסלול 1 < מידע ונתונים

בקשה מהציבור לקבל מידע ונתונים בנושא ספציפי.

5 - 9 נקודות

אתם במסלול 2 < היועצות

הקשבה לעמדות ורעיונות של הציבור או ניהול שיחה עם הציבור סביב החלטה קונקרטית.

מעל 9 נקודות

אתם במסלול 3 < שיתוף פעולה

דיאלוג פתוח ומתמשך, החותר ליצירת הסכמה רחבה עם המשתתפים על החלטה/יישום.

20	2.1	
		על מה משתפים?
22	2.2	
		למה משתפים?
25	2.3	
		מי מנהל/ת התהליך?
27	2.4	
		מיהם המשתתפים?
31	2.5	
		מתי משתפים?
33	2.6	
		מהם כלי השיתוף?



על מה משתפים?



למה משתפים?



מיהם מנהלי התהליך?



מיהם המשתתפים?



מתי משתפים?



מהם כלי השיתוף?



מה הופך שיתוף לשיתוף מוצלח? תכנון!

אפשר לטעון שכל שיחה או פגישה במהלך היום היא בגדר "תהליך שיתוף". נכון שבכל אלה קיימים יסודות משותפים והם מהווים חלק מתרבות ארגונית משותפת יותר או פחות. עם זאת, הכוונה בתהליכי שיתוף היא לתהליכים שהוגדרו כאלה על ידי מנהלם: כשהוחלט לערוך פעולה פרו-אקטיבית **מתוכננת**, שמוגדרות לה תכליות ואמצעים לביצוען, והיא מבקשת להרחיב את היקף השיתוף ועומקו מעבר לנהוג ביחידה באופן יום-יומי.

לתהליכי שיתוף יכולות להיות גם תוצאות שליליות כאשר אינם מנוהלים היטב. תשומת לב לתכנונם המוקדם נועדה לצמצם סיכון זה.

בפרק זה נעמוד על שישה שלבים בתכנון תהליך שיתוף, בהתייחס לשלושת מסלולי השיתוף:



שיתוף
פעולה



היועצות



מידע
ונתונים

בכל שלב בתכנון התמקדו במסלול שבחרתם בהתאם **לעזר מתמקמים**, והשיבו על השאלה המופיעה בסופו.



2.1 על מה משתפים?

הגדרת נושא:

לכל תהליך שיתוף יש להגדיר את הנושא המסוים שלגביו משתפים, את ההקשר שבו הוא מתנהל ואת התוצר הסופי של התהליך. על הנושא להיות ברור, כזה שניתן לקבל לגביו החלטה ושיש רצון לשותף גורמים נוספים בתהליך קבלת ההחלטה לגביו.

במה משתפת הממשלה?

« תכנון מדיניות:

תכנון אסטרטגי, החלטות ממשלה.

« גיבוש תוכניות:

תוכניות עבודה, תוכניות לאומיות, הערכות מצב.

« יישום וביצוע:

אופן ביצוע עבודת הממשלה והבקרה על הביצוע, יישום החלטות והדרך לטייבן.

« אסדרה:

גיבוש רגולציה, בהוראות מינהליות או חוקיות, או הקלת נטל רגולטורי ובירוקרטי.

« שיפור או הקמת שירות:

שירות פעיל או שירות חדש.

« הקצאת משאבים:

שילוב מיטבי של אוכלוסיות בחברה, מיצוי של משאבי הממשלה.

איך בוחרים נושא?

מקדו את הנושא! אחרת תקבלו מידע רב ומפוזר שלא יהיה לכם מה לעשות בו. לדוגמה: <u>קול קורא להקמת מאגר ארגונים ופעילים בתחום העלייה והקליטה</u> [משרד העלייה והקליטה]	מידע ונתונים על מה אתם מבקשים לקבל מידע?	
בחרו רק נושאים שיש לכם מנדט ויכולת להחליט לגביהם (אחרת תיצרו תסכול גדול בקרב המשתתפים). לדוגמה: <u>גיבוש תוכנית לאומית לישראל דיגיטלית</u> בהיוועצות עם משרדי ממשלה, המגזר העסקי ומומחים [המשרד לשוויון חברתי]	היוועצות על מה אתם מתייעצים?	
בחרו נושא שאתם באמת רוצים ויכולים לשתף בתהליך קבלת ההחלטה לגביו עם גורמים אחרים. לדוגמה: <u>בניית מתווה לקידום עירוניות טובה באמצעות המטה הלאומי לעירוניות</u> [משרד הבינוי והשיכון]	שיתוף פעולה על מה אתם חותרים להסכים?	

***שימו לב:** לאורך כל המדריך, כל מסלול כולל גם את ההערות של המסלול שלפניו.

הנושא שלי:

אם זה כבר הוכרע, זה לא שיתוף ציבור! אם ההחלטה בנוגע לנושא כבר התקבלה, אל תנהלו לגביה תהליך שיתוף. המשתתפים יזהו במוקדם או במאוחר שמדובר בנושא שאין להם יכולת להשפיע לגביו, מה שיביא לידי פגיעה קשה באמון ויגרום נזק בעת יישום ההחלטה. משתתפים אלה כבר לא ישתתפו בתהליך הבא שתנהלו.





2.2 למה משתפים?

הגדרת מטרות ושאלת השיתוף:

באופן כללי תכלית השיתוף היא לשפר את ההחלטות המתקבלות ואת יישומן על ידי הכנסת פרספקטיבה חיצונית לתהליך. כדי לבצע תהליך שיתוף נכון ואפקטיבי - יש להגדיר את המטרות שבגינן יוצאים למהלך השיתוף המסוים, ומה ייחשב מבחינתכם להצלחה בסיום התהליך. המטרות יכולות להתייחס לנושא שעליו משתפים, לארגון המשתף ולקהלי היעד.

לאחר הגדרת המטרות יש לגבש את שאלת השיתוף - השאלה שרוצים להפנות למשתתפים. ניסוח נכון של שאלת השיתוף יתחום את מרחב השיח, יסייע בתיאום הציפיות עם המשתתפים ויגביר את האפקטיביות של התהליך.

מהן המטרות שבגינן הממשלה מנהלת תהליכי שיתוף?

« מטרות ביחס לנושא:

הגדרת בעיה, תיקוף כיווני מחשבה, קבלת רעיונות חדשים, הרחבת בסיס המידע והידע, זיהוי חסמים, הגברת לגיטימציה לביצוע והעלאת מודעות הציבור לנושא (מטרה משנית).

« מטרות ביחס לקהלי היעד:

חיזוק הקשר עם מקבלי השירות של המשרד, שיפור יחסים עם קהלי יעד ספציפיים, בניית יחסי אמון עם קהלי יעד, צמצום התנגדויות, רתימת שותפים, חיזוק יכולת ההשפעה של קבוצות אוכלוסייה בפריריה החברתית/כלכלית/גיאוגרפית, וכיו"ב.

« מטרות ביחס לארגון (המשרד/היחידה):

חיזוק המקצועיות של העובדים, הטמעת תרבות שיתוף, חיזוק שיתופי פעולה פנים-ארגוניים ובין-משרדיים, חיזוק תחושת שייכות של העובדים לארגון, שיפור מעמד הארגון (מיצוב).

איך מגדירים את מטרת תהליך השיתוף?



שיתוף פעולה

מה מטרת שיתוף הפעולה עם הציבור?

- « לגבש במשותף המלצות/מוצר
- « לרתום שותפים/לבנות שותפות
- « לחזק אמון
- « לשפר יחסים עם ציבור ספציפי
- « אחר _____



היוועצות

מה אתם רוצים להשיג בהיוועצות עם הציבור?

- « לברר צרכים, אינטרסים ועמדות
- « להגיע לקהל יעד רחב ומגוון ככל האפשר
- « לקבל רעיונות חדשים לפתרונות
- « להכריע בין חלופות
- « לזהות חסמים ולצמצם התנגדויות
- « לקבל הערות על טיוטה
- « אחר _____



מידע ונתונים

מהי המטרה שלשמה אתם פונים לציבור?

- « לקבל מידע וידע עדכני ומגוון
- « לברר שביעות רצון
- « להגיע לקהל יעד רחב ומגוון ככל האפשר
- « אחר _____

הגדירו את המטרה או המטרות בתחילת הדרך כדי שתוודאו שאכן השגתם את מה שביקשתם. תוכלו לחזור לשלב זה לאחר השלמת שלבי התכנון הבאים ולעדכן בעת הצורך.

לדוגמה: הזמנת הציבור להשתתף בפיתוח יישומונים (אפליקציות) שניתן לפתח על בסיס מאגרי מידע פתוחים

[משרד התיירות ורשות התקשוב הממשלתי
בהאקאטון לפיתוח יישומונים]

לדוגמה: כיצד ניתן להגדיל את מספר המשתמשים בקווי תחבורה ציבורית לילית?

[רשות התחבורה הציבורית הארצית]

לדוגמה: איזה מידע סביבתי על מפרץ חיפה המשרד להגנת הסביבה צריך לפרסם?

[המשרד להגנת הסביבה]



« **שיתוף ציבור** ≠ **יחסי ציבור**! יחסי ציבור מבקשים לקדם מדיניות מוגמרת ולשכנע בצדקתה. הם עוסקים בדברור החלטות שכבר התקבלו. תהליכי שיתוף מבקשים לערב את הציבור בתהליכי קבלת החלטה טרם קבלתה. אל תבלבלו בין השניים! אם לא הצלחתם לחשוב על שום מטרה לתהליך חוץ מיחסי ציבור - אל תצאו לתהליך!

« **שחקו רק במגרש שלכם**: אל תשאלו שאלה שהתשובות האפשריות עליה חורגות מיכולת הפעולה שלכם. שאלו שאלה שנמצאת בתחום המנדט שלכם: מבחינת סמכות, חוק, תקציב, זמן ומשאבים אחרים.

שאלת השיתוף

לאחר שהגדרתם את מטרות התהליך שלכם, גבעו את שאלת השיתוף. שאלת השיתוף היא השאלה שתפנו לציבור וחשוב מאוד לדייק אותה לאור המטרות שהגדרתם. השאלה תביע את מה שאתם מבקשים להשיג.

« **שאלה קצרה ופשוטה**: נסחו משפט שיש בו שאלה אחת ברורה. אם יש לכם יותר משאלה אחת - הפרידו בין השאלות כדי לדעת על מה השיבו המשתתפים ולאפשר השוואה בין התשובות שיתקבלו. שאלה מורכבת תזמן תשובות מורכבות שלעיתים יהיה קשה לפענחן.

« **שאלה הממוקדת במטרה**: התאימו את השאלה למה שאתם מבקשים להשיג. אם אתם מחפשים רעיונות/ מידע/ פתרונות חדשים, שאלו שאלות פתוחות. אם אתם רוצים להוביל להכרעה/דירוג בין חלופות שאלו שאלות סגורות.

« **שאלה שמתאימה לקהלי היעד**: שאלו שאלה שמביאה בחשבון את קהלי היעד מבחינת מאפייני שפה, היכרות עם הנושא, רגישות פוליטית, וכן הלאה. אל תשתמשו במונחים מקצועיים או משפטיים שאינם נחלת הכלל אם אתם פונים לציבור הרחב; אם הנושא מחייב הבנה מקצועית וחשובה לכם עמדת הציבור הרחב - הנגישו את המידע הרלוונטי לקהל היעד בשפה קלה עם השאלה.

« **שאלה שמתאימה לכלי השיתוף שתבחרו**: הגדירו שאלת שיתוף בהתאם לכלי השיתוף. במפגש פיזי עם המשתתפים, פנים מול פנים, ניתן לשאול כמה שאלות באופן מדורג. לעומת זאת, בשיתוף שנעשה באופן מקוון תופיע לרוב רק שאלה אחת, שכן ריבוי שאלות עלול לייצר בלבול בהתייחסויות. כך שלא יובן איזו התייחסות עונה לאיזו שאלה (על כלי השיתוף נפרט בהמשך המדריך).

שימוש בפנייה "אנחנו" במסגרת שאלת השיתוף יגביר את הרתימה להשתתף¹, למשל - כיצד אנחנו יכולים לשמור טוב יותר על ניקיון הפארקים בישראל?



שאלת השיתוף שלי:

שאלת השיתוף שלי:

לראייה רחבה, להכרעה בנושאים בעלי מורכבות גבוהה, כך חשוב שמנהל התהליך מטעם הממשלה יהיה בכיר. כך גם במצבים שבהם הנושא רגיש, נמצא בחשיפה תקשורתית גבוהה או כאשר יש יחסים מורכבים או רגישים עם קהל היעד.

« **זמינות:** תהליכי שיתוף הם תשומתיים ולכן למנהל/ת התהליך חייבת להיות פניות להם. תכננו תהליך שיתוף המתאים למידת הזמינות. כך למשל, כלים מקוונים דורשים פחות זמינות לעומת מפגשים פיזיים המחייבים נוכחות פעילה. לעיתים מקבל ההחלטות אינו פנוי להשתתף בכל מופעי השיתוף, ואז גורם מקצועי בעל סמכות בתחום אך בדרג זוטר יותר במשרד יהיה אחראי על הובלת התהליך. במצבים אלה הגדירו מראש את הצמתים שבהם חשוב שינכח.

« **מוטיבציה:** חשוב לנהל את התהליך במצב של "נפש חפצה". אם למנהל/ת התהליך אין מוטיבציה לשתף - אל תשתפו! חבל לבזבז את הזמן שלו/שלה ושל המשתתפים, ולטווח הארוך - שיתוף במצב זה פוגע באמון ובלגיטימציה.

« **אל תפתיעו עמיתים במהלכים הנוגעים לתחום סמכותם!** אם הנושא נוגע לתחום סמכותו של גורם אחר, אם בתוך המשרד או מחוץ לו - שקלו להוביל איתו יחד את מהלך השיתוף, ולכל הפחות - בתיאום איתו. במקרים רבים אפשר לנהל תהליך בשיתוף פעולה בין-משרדי.

מי מנהלים תהליכי שיתוף בממשלה?

« **מנכ"לים/יות:** כאשר מדובר בתהליכים מרכזיים או בתהליכים רגישים ומורכבים, הדורשים תשומת לב ניהולית רבה.

« **מנהלים ומנהלות בדרגים שונים:** שיש בסמכותם לקבל החלטה בנושא שלגביו מנהלים את השיתוף.

« **דרג פוליטי:** נדיר אך מתקיים לעיתים, כאשר שר/ה עומדים בראש תהליך שיתוף בנושא שהוטל עליהם או שיזמו.

« **ועדות:** בעלי תפקידים שמונו על ידי גורם רשמי. במקרים שמנהל או מנהלת התהליך הם בדרג בכיר, משולבת לרוב פונקציה של מרכז או מרכזת לתהליך השיתוף ממשרדם, והם שאחראים על ניהול התהליך וארגונו.

איך מגדירים מנהל/ת לתהליך שיתוף?

« **דרג:** קביעת הדרג שיעמוד בראש המהלך המשתף נגזרת קודם כל מבחינת הסמכות שיכולה לקבל החלטה בנושא. הדרג שייקבע ישפיע על הדרג שיגיע מטעם המשתתפים. בנוסף, ככל שיש חשיבות



2.3 מיהם מנהלי התהליך?

הגדרת מנהל/ת התהליך:

תהליך שיתוף מצריך "מקשיב" שיש לו הסמכות, האחריות והמוטיבציה ביחס לנושא. ה"מקשיב/ה" הוא/היא למעשה מנהל/ת התהליך ועליו/ה להשתתף השתתפות פעילה בתהליך השיתוף, או לפחות במופעי המרכזיים, להיות שותף/ה לקבלת ההחלטות המרכזיות בתכנונו ולפנות קשב ניהולי. הניהול צריך להיות גלוי לציבור ופניות לציבור ייצאו בשמו/ה ומטעמו/ה.

 שיתוף פעולה	 היוועצות	 מידע ונתונים
לדוגמה: מנכ"לית משרד המשפטים ניהלה צוות לגיבוש דו"ח למיגור הגזענות כלפי יוצאי אתיופיה.	לדוגמה: משרד ראש הממשלה, המועצה הלאומית לכלכלה, המשרד להגנת הסביבה, משרד האוצר והלמ"ס ניהלו במשותף תהליך היוועצות לגיבוש מדדי איכות חיים, קיימות וחוסן לאומי.	לדוגמה: מנהל היחידה לשיפור השירות הממשלתי עורך סקר שנתי למדידת איכות השירות ביחידות ממשלתיות.

גורמים חיצוניים: הסתייעו בגורמים חיצוניים בתחום השיתוף במצבים שבהם מנהלת התהליך חסרי מיומנויות בניהול דינמיקה מורכבת (מצבי קונפליקט מיוחדים), וכשחשוב לאפשר למנהלת להשתתף באופן פעיל כצד לדיון ולא רק כמנהל. בכל מקרה, חשוב לא להתבלבל - מנהלת התהליך לעולם יהיו הגורם הממשלתי! הגורם החיצוני לא מחליפם בתפקיד זה.

גיבוי ממנכ"לית המשרד: ודאו שיש לכם גיבוי ממנכ"לית המשרד לפני תחילת התהליך (אם הוא/היא אינם מנהלים התהליך). הדבר נכון במיוחד ככל שמהלך השיתוף בעל פרופיל ציבורי גבוה יותר מבחינת הנושא, רגישותו, קהלי היעד או אמצעי השיתוף.



מנהלת התהליך שלי:



מיהם קהלי היעד הפוטנציאליים לשיתוף בממשלה?

פנים ממשלתי:

שיתוף קהלים פנים ממשלתיים מאפשר להטמיע תרבות של שיתוף במשרד, לאגם כוחות קיימים, במשרד ובמשרדים אחרים, ולמצות כוחות בהיקפים גדולים של משתתפים הפועלים בשטח, מטעם המשרד, ביחידות הקצה: רופאים, מורים, עובדים סוציאליים וכיו"ב.

« **פנים משרדי:** הנהלה, עובדים בכירים, כלל העובדים, יחידות מטה שישפיעו על ההחלטה הסופית (חשבות, לשכה משפטית, משאבי אנוש וכיו"ב), מחוזות, בעלי תפקידים ונותני שירות מטעם המשרד.

« **בין-משרדי:** יחידות מטה וביצוע בממשלה המשיקות לתחום המדיניות או שיש להן ניסיון בתהליכים דומים או שהן בעלות סמכות בנושאי רוחב כגון: תקציבים, חוק, רכש וכיו"ב¹.

« **שלטון מקומי:** דרג נבחר ודרג מקצועי.

חוץ ממשלתי:

בחנו מיהם הקהלים הרלוונטיים ביותר לתכליות שהגדרתם: איגום ידע ומידע, רתימת שותפים, וכיו"ב.

« **יחידים וקבוצות מקרב הציבור הרחב:** איתור היחידים והקבוצות המושפעים ישירות מההחלטה ומשפיעים עליה.

« **הציבור הרחב:** אנשים פרטיים שלא זיהינו באופן ספציפי הרלוונטיים להחלטה.

« **החברה האזרחית:** עמותות, קרנות, חברות לתועלת הציבור, פעילים חברתיים.

« **מפעילי שירותים בעבור הממשלה (מיקור חוץ):** מהמגזר העסקי והשלישי.

« **ארגונים ואיגודים מייצגים:** איגודים מקצועיים, ארגוני עובדים, ארגוני מעסיקים, ארגוני גג וכיו"ב.

« **המגזר העסקי:** חברות, בעלי עסקים.

« **מומחים:** גורמים מהאקדמיה, מכוני מחקר, מומחים עצמאיים ומקרב ארגונים.

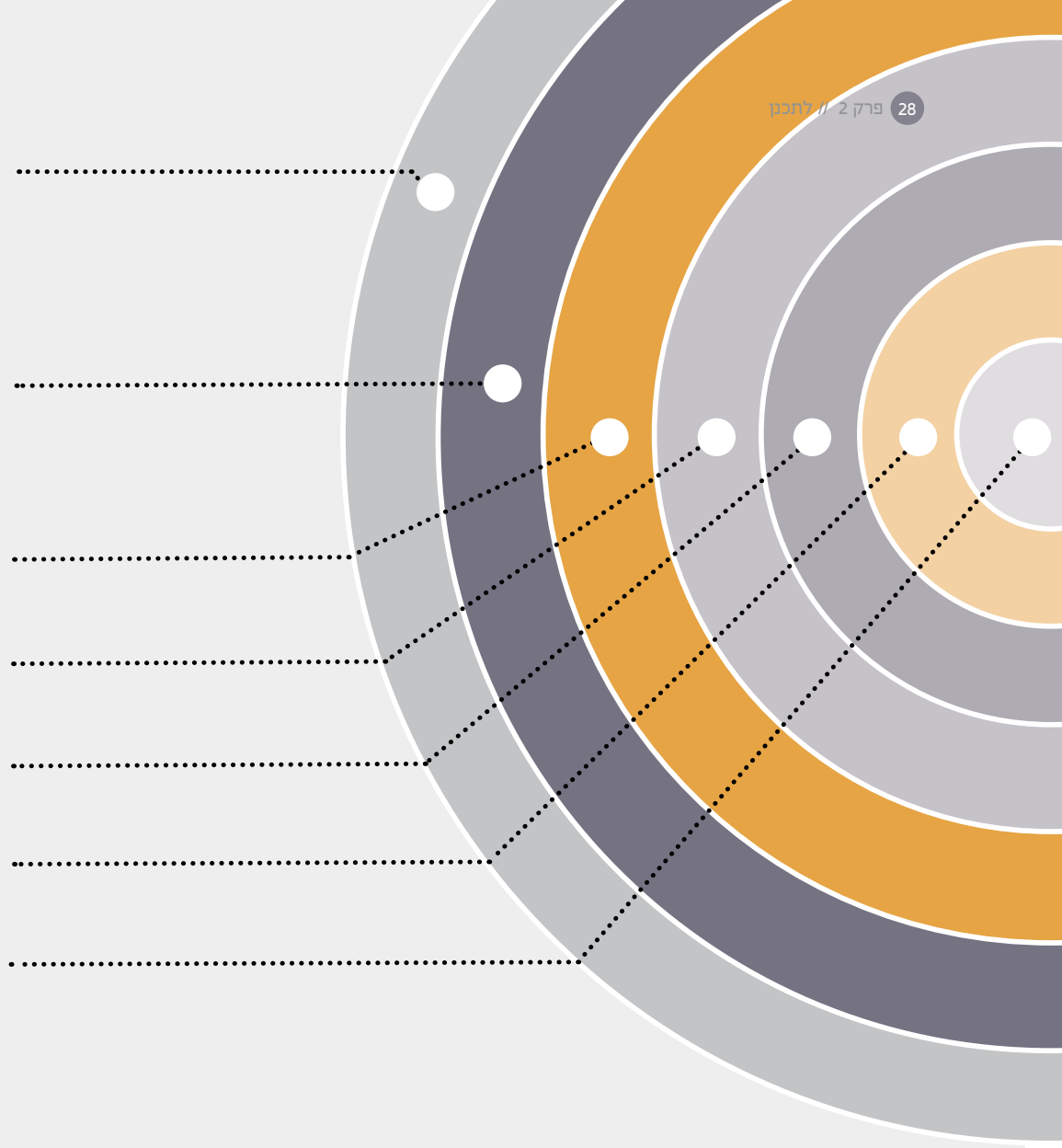
מיהם המשתתפים? 2.4

זיהוי ומיפוי של קהלי היעד שישתתפו בתהליך:

הגדרת המשתתפים נגזרת קודם כל מתכליות השיתוף ומהערך המוסף שהם מביאים לתהליך (נקודות מבט ייחודיות, ניסיון, השפעה על הנושא, השפעה מהנושא). היקפי המשתתפים יושפעו מהמשאבים העומדים לניהול התהליך. גיוון יושג בין היתר על ידי הרחבת מעגלי המשתתפים - פנים-ממשלתיים וחוץ-ממשלתיים, ומפעולה פרו-אקטיבית כדי להגיע לאנשים שלרוב אינם במעגלי ההשפעה על תהליכי קבלת ההחלטות בממשלה.

1 הניסיון מלמד כי כאשר מתחילת תהליך השיתוף לא שולבו בו גורמי מפתח בממשלה, נוצר קושי ביישום ההחלטות.

- שיתוף הציבור
- ארגונים
(מגזר עסקי, מגזר שלישוי)
- ארגונים מייצגים
- מומחים
- שלטון מקומי
- שיתוף בין משרדי
- שיתוף פנים משרדי



איך בוחרים את קהלי היעד?

3. **יציאה משבי:** פעמים רבות תהליכי שיתוף משכפלים את הקולות שנשמעים ממילא במסגרת ערוצי העבודה השוטפים של המערכת. דיונים שבהם נפגוש את מי שבשגרה אנו פוגשים גם בהקשרים אחרים, מפספסים את ההזדמנות הטמונה בגיוון וברענון הפרספקטיבה שמזמנים תהליכי שיתוף. איך יוצאים מהשבי? פותחים את התהליך למשתתפים חדשים, משקיעים מאמץ לגוון את הרכב המשתתפים ומוודאים שלא זימנתם רק אנשים שחושבים כמוכם.
4. **קבוצות לחץ ואינטרס:** אזנו את הדיון כך שלא ייטה לטובת קבוצה מסוימת. מפו את המשתתפים, ובמידת הצורך הזמינו משתתפים חסרים מקבוצות אחרות, והביאו לדיון את קולם של אלה שאינם נשמעים (מבחינת צרכים ואינטרסים). קושי יכול להיווצר כאשר יש ריבוי אינטרסים וקבוצות מנסות להשפיע מעבר למשקלן היחסי. במצב זה שקפו את עצם העניין במפורש כך שיהיה גלוי.

1. **גיוון:** הגדירו פרמטרים לבחירת משתתפים - גיל, שפה, מקום מגורים, מגזר, אשכול סוציו-אקונומי, עמדות כלפי הנושא, השפעה וכוח, וכיו"ב. חתרו למתן ייצוג למגוון קבוצות בחברה.¹
2. **אוכלוסיות בפריפריה החברתית / כלכלית / גיאוגרפית:** פנו פנייה פרו-אקטיבית לקהלים שההחלטה רלוונטית להם ושאינם עומדים בקשר עם מקבלי ההחלטות. אחרת לא ישוקללו במידה המתאימה האינטרסים, העמדות והרעיונות שלהם בתהליך קבלת ההחלטות, והשיח יתנהל עם קהלים שהממשלה ממילא מדברת עמם באופן שוטף. כדי להגיע לקהלים אלה היעזרו במידת הצורך בגורמים המנהלים עימם קשרים שוטפים, כגון: ארגונים ופעילים חברתיים ומשרתי ציבור ברמת הרשות המקומית והמחוז.

שיתוף פעולה 	היוועצות 	מידע ונתונים 
« עם מי אתם מעוניינים לבסס שיתוף פעולה (חד פעמי/קבוע)? « למי עוד יש משאבים ואינטרסים סביב הנושא?	« מיהם המשפיעים והמושפעים מנושא הדיון? מיהם הגורמים הרלוונטיים לצורך יישום ההחלטה?	« מיהם בעלי הידע המעשי או התיאורטי בתחום? למי יש נקודות מבט חדשות על הנושא? « מיהם המשפיעים והמושפעים מהנושא? מי עוד עוסק בנושאים דומים?
לדוגמה: משרד החינוך יזם <u>מהלך להסדרת תוכניות חיצוניות המופעלות בבתי הספר</u> . המשתתפים בתהליך: מנהלי בתי-ספר, ארגונים המפעילים תוכניות, מפקחים ומורים.	« לדוגמה: משרד המדע והטכנולוגיה ניהל תהליך היוועצות לגיבוש תוכנית להגדלת מספר התלמידים הלומדים מדעים בחינוך הלא פורמלי. המשתתפים בתהליך: צוות פנים-משרדי, משרדים משקים, רשויות מקומיות (חרדים, לא יהודים, מגזר כללי) והמרכז לשלטון מקומי.	לדוגמה: משרד הכלכלה והתעשייה ערך <u>סקר למרשם הנדסים וטכנאים</u> , שנשלח ל-1,759 בעלי מקצוע.

1 עקרון השיקוף שאומץ **בכללי המסגרת** של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה מציג פתרון לאיזון שבין החתירה לייצוג למגבלות ביכולת לממשו בהקשרים שונים.



איך אפשר לדעת מיהו בעצם "הציבור" ב"שיתוף ציבור"? אין תשובה מדעית לשאלה זו. לא אחת יהיה לכם קשה לדעת למי להקשיב - מי מייצג נאמנה את "הציבור". התפקיד [המורכב] שלכם כמשרתי ציבור הוא להביא לתהליך את מגוון האינטרסים והשיקולים, ובסופו של דבר ההכרעה על האיוון הנכון ביניהם היא שלכם.

איך לדעת ש"יצאתי מ"שבי"?

האם יש לי היכרות עם כל המשתתפים?

כן ☐ לא ☐

האם כל המשתתפים חושבים כמוני פחות או יותר?

כן ☐ לא ☐

האם הרכב המשתתפים מגוון מבחינת מאפיינים (גיל, מין, מעמד סוציו-אקונומי וכיו"ב)?

כן ☐ לא ☐

האם מספר המשתתפים נמוך מ-10?

כן ☐ לא ☐

אם התשובות שלכם חיוביות - יש חשש שאתם בשבי. חזרו להגדיר את המשתתפים.

המשתתפים שלי:

☐ מתוך המשרד (מטה, מחוזות)

☐ נותני שירותים ממשלתיים

☐ משרדי ממשלה אחרים

☐ שלטון מקומי

☐ מומחים/חוקרים

☐ ארגונים מייצגים

☐ מגזר עסקי

☐ מגזר שלישי (עמותות/קרנות)

☐ קבוצות בציבור (קבוצות/פילוח גיאוגרפי/גילי וכד')

☐ הציבור בכללותו



2.5 מתי משתפים?

קביעת עיתוי תהליך השיתוף:

באיזה שלב של הנושא יהיה הערך המוסף הגבוה ביותר לשיתוף ומה תהיה מסגרת הזמן של התהליך. האידיאל הוא למצוא את נקודת האיזון בין התועלת למשאבים (בדגש על משאב הזמן). תהליך שיתוף יכול להיות חד פעמי, לכלול כמה מופעים מול משתתפים שונים או להיות תהליך מתמשך מול קבוצה קבועה של אנשים.

מתי משתפים בממשלה?

1. השלב בתהליך - התזמון שבו נמצאים ביחס לגיבוש ההחלטה על הנושא. ניתן לשתף בכל השלבים הבאים או רק באחד מהם. בכל שלב יניב השיתוף תכלית אחרת:



2. מסגרת הזמן של התהליך - משך הזמן לביצוע התהליך צריך להתחשב בזמן הנדרש לתכנון תהליך השיתוף וביצועו, לאיתור המשתתפים, לגיבוש תגובתם, לעיבוד ההתייחסויות שיתקבלו, לקבלת ההחלטה ולכתיבת דוח מסכם. תהליך שיתוף יכול להימשך שבועות אחדים ואף להתפרס על פני שנה ויותר. תהליך יכול לכלול מופע שיתוף חד פעמי או סדרה של מופעים. מורכבות הנושא משפיעה גם היא על מסגרת הזמן.

איך בוחרים מתי לשתף?

« קביעת שלב בתהליך: קביעת עיתוי תהליך השיתוף מושפעת בראש ובראשונה מתכליות מהלך השיתוף. חשבו באיזה שלב של הנושא יהיה הערך המוסף הגבוה ביותר לשיתוף.

« קביעת מסגרת זמן: התאימו את משך הזמן למה שברצונכם להשיג ולאילו ציפים שלכם.

« קביעת תזמון: מועד השיתוף צריך להתחשב במה שעשוי להשפיע על הפניות שלכם ושל המשתתפים: לוח השנה הקלנדר, המגזרי, הדתי והמקצועי. הביאו בחשבון:

אילוצים מקצועיים - החלטות ממשלה, מושבי הכנסת, חילופי תפקידים וכד'.

אירועים קלנדריים - חגים ומועדים של כל הדתות, ימי שבתון, סופי שבוע, אירועים מרכזיים כמו גמר גביע העולם וכו'.

תקופות עמוסות לקהלי יעד - סיום שנת מס לרו"ח, סיום שנת לימודים לצוותים חינוכיים, וכיו"ב.

 שיתוף פעולה	 היוועצות	 מידע ונתונים	
כל השלבים האידיאל הוא לשותף בכל השלבים, עדיף משלב מוקדם ככל הניתן.	בכל אחד מהשלבים ניתן להיוועץ בכל שלב בתהליך. אם יש מגבלה אמיתית של זמן ומשאבים - השלב המכריע ביותר לנהל בו תהליך שיתוף הוא שלב הבחירה בין החלופות להחלטה.	הגדרת הבעיה / גיבוש חלופות בשלב מוקדם בתהליך, כשאתם מתחילים לעסוק בנושא חדש או כשחסרים לכם מידע ונתונים לגיבוש מדיניות/מתווה.	שלב בתהליך קבלת ההחלטות
ארוכה בנו תהליך מתמשך שיאפשר העמקה וישפיע על יחסי אמון ורתימת השותפים ליישום. נהלו כמה מופעי שיתוף עם אותם המשתתפים. לפחות שישה חודשים.	בינונית הזמן שיוקצה להיוועצות צריך להיות בהלימה למורכבות הנושא. מסגרת הזמן תהיה לכל הפחות חודשיים.	קצרה הגדירו את משך הזמן הסביר לתהליך, כולל שלבי ההתארגנות, האיסוף והעיבוד של המידע והנתונים. ברוב המקרים, מסגרת הזמן תהיה כחודשיים.	מסגרת הזמן [כולל זמן ניתוח ועיבוד]
כשמדובר בנושאים מורכבים, שקלו להאריך את משך התהליך בדגש על משך הזמן שיינתן למשתתפים להגיב.			
לדוגמה: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים מנהל <u>קהילות ידע</u> מקצועיות (זירות ללמידה ושיח בין בעלי תפקידים). אחת מהן היא קהילת "עבודה קהילתית" הפועלת זה 10 שנים באופן מקוון ומשלבת WWגם מפגשים פיזיים בין המשתתפים.	לדוגמה: תהליך היוועצות שניהל משרד האנרגיה על <u>טיזת סקר אסטרטגי סביבתי לחיפוש והפקה של נפט וגז טבעי בים</u> . התהליך ארך 4 חודשים.	לדוגמה: <u>סקר חוויית מטופלים מאשפוז בבתי חולים</u> , שבוצע ע"י אגף השירות במשרד הבריאות. התהליך ארך חודשיים וחצי.	

עיתוי התהליך שלי: ☐ הגדרת הבעיה ☐ גיבוש כיווני חשיבה ☐ בחירה בין חלופות ☐ טיזת להתייחסויות ☐ יישום

מסגרת הזמן: ☐ עד חודשיים ☐ 2-6 חודשים ☐ 7-12 חודשים ☐ יותר משנה

אם יש לכם פחות מ-3 שבועות לכל התהליך [כולל לתכנון, ניתוח ועיבוד] - אל תנהלו תהליך שיתוף!



איך בוחרים את כלי השיתוף?

« **כמה תקציב עומד לרשותכם?** » בין הנושאים שיש להביא בחשבון בעת חישוב עלויות הפעלת תהליך השיתוף: הפקת אירועי השיתוף, פרסום ושיווק, עיבוד תגובות ורכישת כלי שיתוף.

« **כמה כוח אדם מופנה למהלך?** » כוח האדם העומד לרשותכם לניהול תהליך השיתוף, לעסוק בעיבוד ההתייחסויות, להגיב ברשת אם מפעילים כלי מקוון, ליצור דוח סופי. ודאו שיש לפחות גורם אחד מלבדכם.

« **כמה זמן יש לכם?** » הזמן העומד לרשותכם להכנת תהליכי השיתוף, להפעלתם, לעיבוד ההתייחסויות שיעלו מהם, לקבלת ההכרעות על התוצר הסופי שההיוועצות נוגעת לו ולעיבודו.

« **כמה ניסיון יש לכם?** » ניסיון אישי שלכם בניהול תהליך שיתוף אחד לפחות, ניסיון של המשרד/היחידה בניהול תהליכי שיתוף. אם זהו תהליך השיתוף הראשון שלכם, היוועצו עם מומחים בתחום ופנו לצוות שיתוף באגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה: shituf@pmo.gov.il.

« **עד כמה קהלי היעד נגישים?** » חישוב מהם המאמצים שתידרשו להשקיע כדי להגיע לקהלי היעד שמיפיתם. האם מדובר בקהלים שאתם יודעים להגיע אליהם

מהם כלי השיתוף שהממשלה משתמשת בהם?

יש שני סוגים של כלי שיתוף:

1. **כלי שיתוף פזיים** - כגון: כנס, שולחן עגול, כינוס נרחב של כמה שולחנות היוועצות בו זמניים, קבוצת מיקוד, קול קורא, ריאיון טלפוני, סקרים, ועדה, צוות עבודה.

מאפשרים יצירת קשר בין-אישי, ליבון מורכבויות עם המשתתפים, בניית אמון, שליטה על הדיון ויכולת לאזן בין המשתתפים בהיבטי גיוון וכמות. עם זאת, כמות המשתתפים בכלים אלה מוגבלת והשיתוף מצריך מאמץ להגיע למקום המפגש.

2. **כלי שיתוף מקוונים** - כגון: אתר היוועצות מקוון, מדיה חברתית, סקר מקוון, קהילת ידע, קול קורא, שולחן עגול מקוון, קבוצת מיקוד מקוונת, פאנל אינטרנטי, תחרות.

מאפשרים הגעה בו זמנית ומהירה למספר רב של אנשים, זמינים ונגישים למשתתפים, מאפשרים למשתתפים להשתתף בעיתוי המתאים להם ואף להשתתף באופן אנונימי. עם זאת, הם זמינים רק למשתתפים עם נגישות לאינטרנט והיכולת לשלוט בהתפתחות הדיון מוגבלת יותר.



2.6 מהם כלי השיתוף?

הגדרת אופן השיתוף:

בחירת כלי השיתוף תיגזר מתכלית השיתוף, מקהלי היעד ומהמשאבים (זמן, תקציב ופניות ניהוליות). ישנם שני סוגי כלים: פזיים, שבהם לרוב מתרחש מפגש ישיר בין מנהלי התהליך למשתתפים, וכלים מקוונים, המתבצעים באמצעים טכנולוגיים. התהליך האידיאלי הוא זה המשתמש במגוון כלי שיתוף על מנת למצות את היתרונות היחסיים של כל סוגי הכלים השונים.

2 ניתן להיעזר בתמחור שירותי השיתוף **בהוראת תכ"ס 16.9.3 לתכנון וביצוע תהליכי שיתוף (נספח ב' להוראה)**.

בקלות או בכאלה שעליכם לאתר? עד כמה הם נגישים לאינטרנט? עד כמה התחום מוכר להם? הביאו בחשבון גם משתנים אישיים: שפה, תרבות, גיל וכיו"ב.

מהם היחסים שלכם עם קהלי היעד? אם אתם נמצאים ביחסים מורכבים עם המשתתפים, בקונפליקט או ברמת אמון נמוכה מולם, יש יתרון לבחירה בכלים פיזיים.

באיזה כלי שיתוף כדאי להשתמש?

 שיתוף פעולה	 היוועצות	 מידע ונתונים
עדיפות גבוהה לשימוש בכלים פיזיים. בניסיון לבנות שיתופי פעולה ולחתור להסכמה עם המשתתפים, יש חשיבות למפגש ישיר בלתי-מתווך שיסייע ליצור קשר בין-אישי, לצמצם התנגדויות ולרתום את המשתתפים. בערוץ זה ניתן בו זמנית לשתף גם בכלים מקוונים.	שילוב של כלים פיזיים ומקוונים. ברוב המקרים יש לשלב בין הכלים כדי להיוועץ עם מגוון קהלי יעד ולהגיע למגוון קולות. חזרו למטרות שהגדרתם ולקהלי היעד שמיפיתם וגזרו מהם את הכלים הרלוונטיים.	עדיפות גבוהה לשימוש בכלים מקוונים. לרוב הם קלים לשימוש ויסייעו להגיע לקהלי יעד רחבים או ספציפיים על מנת שתוכלו לאסוף את המידע והנתונים המבוקשים. אם קהלי היעד שלכם כוללים אוכלוסיות שאינן נגישות לאינטרנט, שלבו כלי פיזי.

לא משנה באיזה כלי תבחרו, עצבו חוויית משתתף טובה! נסו מראש את השימוש בכלי (כשניתן, גם עם קבוצה מדגמית מהמשתתפים).

כלים מקוונים: התאימו את הכלים המקוונים לשימוש בטלפונים ניידים ובטאבלטים, צמצמו את מספר הפעולות שמשתמשים צריכים לבצע כדי להשתתף.

כלים פיזיים: תכננו מראש את מהלך המפגש ושימו לב לפרטים הקטנים, סדרו את החדר בהתאם לאווירה שתמצאו להשיג (לסידור מקום ההתכנסות עשויה להיות השפעה ממשית על תהליך השיתוף). במהלך המפגש אזנו בין הדוברים ותנו הזדמנות הוגנת להשתתפות לכולם.

אמצעים משלימים לכלי השיתוף: פרסום

כדי להגיע למשתתפים ניתן להיעזר בכלי פרסום והפצה מגוונים¹, שייבחרו בהתאמה לקהלי היעד שתוצאו להגיע אליהם, לנושא ולמשאבים שברשותכם.

« רשימות תפוצה:

גבשו רשימה של גורמים רלוונטיים לתהליך. בפרסומים צרפו קישור שיאפשר למעוניינים להצטרף לרשימת התפוצה בנושא, וכך תוכלו להרחיב את מעגלי המשתתפים. אל תשכחו להפיץ לגורמים רלוונטיים גם בתוך המשרד והממשלה.

« אתר המשרד/ייעודי:

פרסמו את תהליך השיתוף במקום בולט ונגיש.

« רשתות חברתיות:

פרסמו את התהליך בקבוצות העוסקות בנושא השיתוף, בדף הפייסבוק המשרדי, לרבות קידום פרסום בתשלום לפי קהלי יעד ממוקדים (חתך גילי, גיאורפי וכד').

« עיתונות רלוונטית:

פרסמו מודעות במידת הצורך וכוונו לקהלים ספציפיים (מגזרים, שפות, וכיו"ב).

« מודעות:

פרסמו במרכזי קהל רלוונטיים (תחנות תחבורה ציבורית, לשכות קבלת קהל, וכד').

« קמפיין שיווקי:

שיווק וירטואלי (כגון: באנרים באתרים נפוצים), שלטי חוצות, ג'ינגלים ברדיו, סרטון וידאו, וכד'.



הנגשה ונגישות: מלבד כלי שיתוף נגישים, הנגישו גם ידע ומידע שמהווים בסיס להשתתפות אפקטיבית. הציגו מידע מתומצת, ממוקד, בשפה ברורה ומותאם לקהלי היעד מבחינת שפה ותרבות, נקי מזירגון משפטי ומקצועי. מומלץ להיעזר באמצעים ויזואליים - תמונות, אינפוגרפיקה, סרטונים וכדומה. תכננו מפגשים במקום ובשעה נגישים (הביאו בחשבון הגעה בתחבורה ציבורית וחנייה לרכבים).

הגעה לקהלי יעד בעלי מאפיינים תרבותיים ייחודיים: התאימו את הכלים לנהוג - תא קולי למגזרים שאינם משתמשים באינטרנט, קביעת מפגשי השיתוף במקום המגורים ובשעות הרלוונטיות לסדר היום.

הגעה לקהלי יעד שאין לכם פרטי הקשר שלהם: פנו ברשת או בכלי התקשורת, פנו לארגונים ואיגודים שמייצגים קהלים ייעודיים, הסתייעו ביחידות השטח של המשרד הנמצאות בקשר ישיר עם קהלי היעד, ובשותפים - שלכל אחד מהם קשר לגורמים רלוונטיים נוספים.

1 על פרסום כאמצעי ליידוע על תוצרי התהליך בסיומו - ראו פרק 3.

פוגשים את המציאות: מהם הכלים המתאימים לתהליך השיתוף שלי?

סמנו כמה משאבים עומדים לרשותכם (זמן ותקציב):

כמה זמן יש לי? [הזמן הדרוש לכל השלבים - תכנון, ביצוע, ניהול ועד לקבלת ההחלטה]

☐ מעט (עד 3 חודשים) ☐ הרבה (יותר מ-3 חודשים)

☐ פחות מ-3 שבועות = אין שיתוף!

כמה תקציב יש לי? [לכל ההיבטים - לוגיסטיים ותוכניים]

☐ מעט (בלי תקציב ועד 50,000 ש"ח) ☐ הרבה (יותר מ-50,000 ש"ח)

בחרו בהיקף התהליך המתאים לזמן ולתקציב שברשותכם והרכיבו חליפה אישית לפי המסלול שלכם.

תוכלו להשתמש בכל הכלים או בחלקם. כל מסלול יכול לכלול את כלי השיתוף המופיעים במסלול שלפניו. הדוגמאות בטבלה הן לצורך המחשה.

תהליך רחב (יותר מ-3 חודשים, יותר מ-50,000 ש"ח)		תהליך מצומצם (עד 3 חודשים, עד 50,000 ש"ח)		
מידע ונתונים	קול קורא מקוון + פיזי (תפוצה רחבה)	קול קורא מקוון + פיזי (כ-100 משתתפים)	קול קורא מקוון + פיזי (עד 10)	
	קבוצות מיקוד (כ-3) מדיה חברתית	סקר (כ-300 משתתפים)	ריאיונות טלפוניים (עד 10)	
	ריאיונות עומק פנים אל פנים (לפחות 10)		מדיה חברתית	
היוועצות	אתר היוועצות מקוון (כ-100 תגובות)	קבוצת עבודה (כ-15 משתתפים)	קבוצות מיקוד (לפחות 5)	
	קבוצות מיקוד (עד 3)	כנס (עד 100 משתתפים)	קבוצות מיקוד (לפחות 5)	
	תחרות נושאת פרסים	תחרות	קבוצת עבודה (כ-30 משתתפים)	
שיתוף פעולה	שולחן עגול (עד 20 משתתפים)	שולחן עגול (20-50 משתתפים)	פורום ארגונים קבוע	
	סדרת מפגשים (לפחות 3)	פורום ארגונים (עד 15)	סדרת מפגשים (לפחות 5)	
	קבוצת עבודה	קבוצת עבודה	צוותי עבודה קבועים	

3 ליושם

41 3.1

מיאוס ציפיות

42 3.2

עיבוד התייחסויות

44 3.3

סגירת מעגל של החהליך

46 3.4

הערכת תהליך השיתוף

איך מתאמים ציפיות

בפנייה לקבלת המידע: הצגת ציפיות מנהל/ת התהליך תתבצע באופן חד צדדי, מכיוון שברוב המקרים לא מתנהלת שיחה (למשל בקולות קוראים).	מידע ונתונים 
הקדמה: בפתיחת מופע שיתוף יציג מנהל/ת התהליך את הציפיות תוך התייחסות לציפיות המשתתפים. ניהול ציפיות הדדי ייעשה כאשר כלי השיתוף מאפשר שיחה (למשל מפגש היועצות פיזי).	היוועצות 
שיחה: הצגת הציפיות של מנהלי התהליך והפניית השאלה מה הציפיות של המשתתפים. רלוונטי לתהליכים ארוכים שיש בהם ממד של שותפות. זהו תיאום ציפיות הדדי. לעיתים נדרש תיאום ציפיות נוסף לאורך התהליך. במצבים המיוחדים של שותפות (יחסי כוחות שווים) יש להגדיר היטב כיצד תתקבל ההחלטה הסופית.	שיתוף פעולה 

הגדירו מראש ותאמו עם המשתתפים האם הם נדרשים להזדהות באופן מלא כתנאי להשתתפות בתהליך או יוכלו להשתתף גם באופן אנונימי. במידה שיהיו מחויבים להזדהות - ציינו האם דבריהם ייוחסו אליהם בשמם (מי אמר/כתב מה).



3.1 תיאום ציפיות

תיאום וניהול הציפיות בין המשתתפים למשתתפים יפתחו את תהליך השיתוף, ובמידת הצורך ינוהלו גם לאורכו. למרכיב זה השפעה מכרעת על הצלחת התהליך, על אמון המשתתפים בגורם המשתף ועל מידת מחויבותם לתהליך. תיאום ציפיות אפקטיבי יצמצם את האפשרות של אכזבה ופגיעה באמון במערכת, בתהליך ובתוצאות.

עם מי מתאמים ציפיות?

תהליך תיאום הציפיות מתבצע בין מנהל התהליך ובין המשתתפים, גם מתוך הארגון. לרוב מדובר בתיאום ציפיות הדדי, ובו מנהל התהליך לא רק מסביר את כללי המשחק, אלא מאפשר גם למשתתפים לתאר את ציפיותיהם מהתהליך. זאת כדי להתאים את התהליך אליהם במידת האפשר, וכשאי אפשר - להבהיר את הפערים ולשקפם.

ביחס למה מתאמים ציפיות?

1. **מרחב ההשפעה:** במה משתפים ובמה לא במסגרת התהליך, מה ייעשה במידע שיעלה, מי יקבל את ההחלטה, כיצד היא תתקבל, ואיזה משקל יינתן לדברי המשתתפים.
2. **התהליך:** לוחות זמנים, היקף התהליך, דרכי הביצוע, איך משתתפים, מה יקרה בכל שלב, מה דורשת ההשתתפות מבחינת תשומות, מה מידת השקיפות של התהליך, כיצד יתועד ויפורסם והיכן. הגדירו ושתפו את המשתתפים מראש במה שיעשה עם המידע שייאסף בתהליך.

3.2 עיבוד התייחסויות

ההתייחסויות הן כל החומרים הנאספים בתהליך השיתוף: תשובות לקול קורא, לסקר, סיכומי ישיבות, הודעות קוליות, מכתבים וכיו"ב. עיבוד ההתייחסויות הוא השלב הקריטי ביותר בתהליך השיתוף, מכיוון שבו מזקקים את התובנות המרכזיות שעלו. הוא שלב תשומתי, המצריך משאבים גדלים והולכים ככל שיש יותר התייחסויות, וככל שהן מורכבות יותר. ניתן להשפיע על הכמות והסוג של ההתייחסויות המבוקשות באמצעות אופן הפנייה ותיאום הציפיות עם המשתתפים.



תעדו את המילים המדויקות של המשתתפים. תיעוד שערך בזמן אמת עיבוד של הנאמר במילים שלכם, עלול להחטיא מידע חשוב שלא יהיה אפשר לחזור אליו בהמשך. אם לא הבנתם התייחסות ספציפית, חזרו למשתתפים אם הזדהו.

אילו התייחסויות מעבדים?

1. **בכלים מקוונים** - ההתייחסויות של המשתתפים מתקבלות לרוב בטבלת אקסל (למשל תשובות על שאלונים, אתר היועצות מקוון וכו'). הכלים לרוב מובנים ומאפשרים למשתתפים להתייחס בפורמט ברור שתוכלו להגדיר בעצמכם (למשל כמה מילים ניתן לכתוב כתגובה).
2. **בכלים פיזיים** - בכלים שבאמצעותם מתבצע מפגש פנים אל פנים, עליכם לתעד את התייחסויות המשתתפים, את תוכן הדברים ואת הקשרו, ועוד. אם לא תתעדו, לא יהיה לכם חומר לעבד. כלומר - עליכם להיות אקטיביים. קבעו מראש את הפורמט שבו תתעדו ומה תהיה הרזולוציה - תמלול, כתיבת עיקרי הדברים, הזנה לטבלה, סימון מספר הפעמים שהתייחסות חזרה על עצמה, וכו'.

כשכמה אנשים עוסקים בעיבוד ההתייחסויות וכאשר העיבוד מתבצע באמצעות גורם חיצוני, חשוב במיוחד להגדיר מראש את עקרונות העיבוד וליישר קו בנוגע לאופן העיבוד ולרמת הניתוח.

איך מעבדים התייחסויות?

עיבוד וניתוח	איסוף התייחסויות		
בשלב זה, מעורבות מנהל/ת התהליך וצוותם בעיבוד וניתוח החומרים שהתקבלו היא קריטית. זה המקום לחזור למטרות שהגדרתם בהתחלה ולהוציא מתוך ההתייחסויות את מה שיקדם אתכם להחלטה טובה יותר.	קבעו את שדות האקסל לעיבוד והגדירו יכולת להצליב בין פרטים אישיים (גיל, מגדר וכו') ככל שייאספו ובין התייחסויות שיתקבלו. סמנו נתונים ורעיונות חדשים, נושאים להמשך בירור, אנשים לפגוש.	פנייה ברורה שלכם למשתתפים תגדיר את האופן שבו תקבלו את ההתייחסויות. הגדירו מראש מה בדיוק ההתייחסויות שאתם מבקשים לקבל ומה היקפן (הגבלת מילים או עמודים, אפשרות לצרף מסמכים או לא, בירור פרטים אישיים, וכו'). הגדרה ברורה היא מרכיב קריטי שישפיע על התשומות שיידרשו לכם לעיבוד.	מידע ונתונים 
	סמנו כיוונים ורעיונות מעניינים וכאלה שחזרו על עצמם, פלחו את ההתייחסויות לתתי-נושאים ובדקו אם יש קשר בין כיוונים לסוגי מעגלי משתתפים (פילוח גיאוגרפי, שיוך ארגוני, מין, מגזר, וכו').	ההתייחסויות נגזרות מתיאום הציפיות שלכם עם המשתתפים ומהכלים שתשמשו בהם. שלבו לפחות שאלה פתוחה אחת המאפשרת למשתתפים תגובה חופשית למשהו שהם מבקשים להביא בפניהם מיוזמתם. כשיש שילוב של כלים פיזיים וכלים מקוונים, כדאי לאסוף את ההתייחסויות בסופו של דבר לאותו כלי עיבוד.	היוועצות 
	נתחו בעבור כל מופע שיתוף מה הייתה המטרה והאם וכיצד הושגה. אספו מידע ורעיונות מרכזיים ועבדו אותו למסמך "מתגלגל" שישמש אתכם לאורך התהליך ויהווה תשתית למסמך הסופי שתגבשו. בשיתוף פעולה בקבוצה מצומצמת נהוג להעביר למשתתפים את טיוטת העיבוד ולבקש את התייחסותם.	ברוב המקרים איסוף ההתייחסויות ייעשה באמצעות תיעוד שלכם. הגדירו במדויק מה יהיה הפורמט שלפיו תתעדו. בתהליכי שיתוף ממושכים עם קבוצה מסוימת (ועדה, שולחן עגול, צוות עבודה) - שלבו איסוף התייחסויות גם מגורמים חיצוניים לקבוצה והביאו את ההתייחסויות שיתקבלו בפני חברי הקבוצה.	שיתוף פעולה 

3.3 סגירת מעגל של התהליך

כל תהליך שיתוף מסתיים בסגירת מעגל עם המשתתפים. סגירת המעגל כוללת תודה, סיכום של התהליך, התייחסות להשפעת המשתתפים על התוצר הסופי ופרסום. כשלא סוגרים מעגל, עלולות להיווצר תחושות קשות אצל המשתתפים, שלא יודעים מה יצא בסופו של דבר מהשקעתם. הדבר עלול לפגוע באמונם במנהל התהליך ובמערכת, וכן להקטין את נכונותם להשתתף בתהליכים עתידיים.

3 חלקים לסגירת מעגל:

1. **תודה:**¹ מכתב או הודעה הנשלחים למשתתפים מיד לאחר השתתפות במפגש שיתוף/מילוי סקר/מענה שנתנו בכלי שיתוף אחר.
2. **סיכום:**² מסמך מסכם הנשלח למשתתפים לאחר שעובדו כלל ההתייחסויות וגובש התוצר המבוקש (החלטה/תוכנית/חוק, וכיו"ב).
הסיכום יכול לכלול חלקים פנימיים, ללמידה עצמית של היחידה/הממשלה, וחלקים המיועדים מלכתחילה לציבור הרחב. כשהתוצר הסופי של השיתוף כולל דוח (למשל דוח המלצות ועדה או דוח טיוב רגולציה), מסמך הסיכום של התהליך השיתוף יהיה פרק בתוך הדוח.

1 ר' פורמט מכתב תודה בנספח 5.

2 ר' פורמט דו"ח סיכום בנספח 5.



3. **פרסום:** אמצעי ליידוע על תוצאות מהלך השיתוף ועל עצם ניהול התהליך השיתוף. פרסום של תהליכי שיתוף חושף את הציבור לאפשרות להשפיע על תהליכי קבלת החלטות ולהשתתף בהם, מה שעשוי להרחיב את מעגלי המשתתפים בעתיד. לעומת הפרסום בתחילת התהליך השיתוף, שנועד להזמין משתתפים לתהליך, הפרסום לאחר סיום התהליך רלוונטי גם לקהלים רחבים יותר. הפרסום מבטא את עקרון השקיפות, שלו תרומה לבניית אמון בין הציבור לממשלה וללגיטימציה למדיניות המסוימת שהתגבשה.

תיעוד: כדי ליצור מסמך מסכם לתהליך השיתוף, ודאו תמיד שיש מישהו מטעמכם שמתעד את התהליך (סיכומי מפגשים, ניהול רשימות משתתפים, וכד'). אם אתם עובדים עם מפעיל שירותי שיתוף, זהו תפקידו.

מעגל נסגר ומעגל נפתח: עם סגירת המעגל יש לכם הזדמנות מצוינת לספר למשתתפים איך ייושמו ההחלטות שהתקבלו ולרתום אותם לשיתוף פעולה ביישום, אם הדבר רלוונטי. כמו כן תוכלו לספר להם על תהליכי שיתוף נוספים או על דרכים שבהן יוכלו להתעדכן בעשיית המשרד. צרפו קישור/הפנייה בסוף המסמך המסכם (אל תעמיסו פרטים!).

איך סוגרים מעגל בתהליך שיתוף?

 שיתוף פעולה	 היוועצות	 מידע ונתונים	
פנייה למשתתפים: תודה על ההשתתפות, השקעת המאמץ והמחשבה והעדכון על המשך התהליך (מה קורה מאכן). נשלח מיידית אחרי סיום התהליך, בתוך שבוע מקסימום.			תודה
דוח קצר (2-5 עמודים). תיאור המהלך: נושא השיתוף, מועד השיתוף ומשכו, כלי השיתוף, ההחלטות שהתקבלו. נתונים מספריים: מספר תשובות שהתקבלו, מספר מפגשים/אינטראקציות, מספר משתתפים, שמות המשתתפים (כשהזדהו ואישרו פרסום שמם, בעיקר כשהשתתפו במפגשים פיזיים), פילוח לפי מאפיינים - פיזור גיאוגרפי, קבוצות אוכלוסייה, שיוך ארגוני אם יש וכו'. נקודות מרכזיות בתהליך: נקודות מבט, רעיונות והצעות שהועלו במסגרת התהליך והאירו או חידשו כיווני מחשבה ואת האופן שבו השפיעו על התהליך. הסבר מדוע כיוונים מסוימים לא נבחרו: כזכור אין חובה בתהליכי שיתוף לקבל את עמדות המשתתפים. עם זאת נכון לעדכן את המשתתפים מדוע כיוון מסוים לא נבחר. התוצר הסופי והשפעת המשתתפים עליו: תיאור קצר של התוצר הסופי וצירופו אם יש כזה, ואם טרם פורסם - צירוף מסקנות והמלצות להמשך: כיווני הפעולה האפשריים להמשך, שעלו כחלק מתהליך השיתוף. נימה אישית של מנהלת התהליך: כמה מילים מטעם מנהל התהליך בנוגע להשפעת השיתוף על התוצאה ועל מעורבות המשתתפים בתהליך. שליחת הדוח למשתתפים בפרק זמן סביר אחרי סיום התהליך, ככל שאינו תשומתי מדי - עם משוב אישי על השפעתם על התהליך. צרפו את תוצר התהליך אם קיים.	דוח תמציתי (כעמוד). תיאור המהלך: נושא השיתוף, מועד השיתוף, מועד השיתוף ומשכו, כלי השיתוף. נתונים מספריים: מספר התגובות שהתקבלו, מספר הפעמים שפרטי מידע חזרו על עצמם וכו'. נתונים איכותניים: מידע ונתונים חדשים שהתקבלו או שקיבלו תוקף. התוצר הסופי: תיאור קצר וצירופו כשקיים. שליחת הדוח למשתתפים בתוך מקסימום חודש.	סיכום	
פרסום הסיכום: פרסמו את הדוח בפלטפורמת השיתוף שבה השתמשתם, וכן באתר המשרד, בדף הפייסבוק המשרדי ובאמצעים הנגישים לכם. דוברות: בהתאם לפרופיל של המהלך, שלבו את דוברות המשרד כדי לגבש הודעות לעיתונות, לתדרך עיתונאים, להעלות ריאיונות עם אנשי מפתח בתהליך (מתוך הממשלה ומחוץ לה), וכיו"ב. בתהליכים שיש בהם רגישות נקטו זהירות בנוגע לפרסום.			פרסום



נהוג לומר שבשיתוף לא ניתן למדוד ההצלחה "לפי קילו". לעיתים משקלה של תובנה אחת יהיה רב בהרבה מאסופה של עשרות תובנות. תחום מדידת השיתוף בממשלה נמצא בפיתוח.

3.4 הערכת תהליך השיתוף

הערכת תהליך השיתוף מאפשרת לבחון את יחס העלות שבניהולו (משאבים ותשומות שהושקעו) לעומת התועלת שהופקה ממנו, בהתאם למטרות שהוגדרו מלכתחילה. ההערכה כוללת גם התייחסות לתוצאות שלא תוכננו מראש (חיוביות או שליליות).

מה כוללת הערכת תהליך שיתוף?

- ☒ **מדדי תפוקה:** מספר מפגשי שיתוף / מספר משתתפים / רעיונות מועילים שהועלו על ידי הציבור, וכד'.
- ☒ **מדדי תוצאה:** השפעת תהליך השיתוף על התוצאה שהושגה ועל קבלת החלטות ויישום טובים יותר. עד כמה תרם השיתוף לאופן שבו הגדרתם הצלחה לפני היציאה לתהליך.

איך מבצעים הערכה לתהליך השיתוף?

בסיום כל תהליך שיתוף בצעו הערכה פנימית עם הצוות שהוביל את התהליך. אם הסתייעתם בגופים חיצוניים לביצועו, הסתייעו בהם בתהליך ההערכה. שלבו בהערכה גם את המשתתפים באמצעות קבלת משוב באופן המותאם לתהליך שניהלתם (בשיחה, במייל, בשאלון וכיו"ב). נקודת מבטם על הצלחת התהליך תשמש אתכם ללמידה לתהליכים הבאים ובניהול המשך היחסים עימם. בתהליכים ממושכים ומורכבים - ניתן לבצע תהליך הערכה מקצועי עם מומחי הערכה.

מעריכים את תהליך השיתוף ותוצאותיו

1. מה המטרה שהגדרתם לתהליך השיתוף?
סמנו את המטרה שלכם ובאיזו מידה הושגה.

מטרה	הושגה במלואה	הושגה במידה גבוהה	הושגה במידה נמוכה	לא הושגה
☐ לקבל מידע וידע עדכני ומגוון				
☐ לברר שביעות רצון				
☐ להגיע לקהל יעד רחב ומגוון ככל האפשר				
☐ לשמוע עמדות, דעות, אינטרסים ורצונות				
☐ לקבל רעיונות חדשים לפתרונות				
☐ להכריע בין חלופות				
☐ לזהות חסמים ולצמצם התנגדויות				
☐ לקבל הערות על טיוטה				
☐ לגבש במשותף המלצות				
☐ לרתום שותפים/לבנות שותפות				
☐ לחזק אמון				
☐ לשפר יחסים עם ציבור ספציפי				
☐ אחר: _____				

2. כמה משתתפים השתתפו באופן פעיל בתהליך?

(הגיבו בצורה זו או אחרת ולא רק נחשפו לתהליך)

☐ עד 20 ☐ 20-50 ☐ 51-100 ☐ 101-500 ☐ יותר מ-500

3. באיזה אופן בוצע השיתוף?

☐ פיזי ☐ מקוון ☐ משולב

4. באילו כלים נעשה שימוש?

☐ קול קורא ☐ סקר ☐ זירה מקוונת ☐ קבוצות מיקוד

☐ ראיונות ☐ מדיה חברתית ☐ פורום ☐ שולחן עגול ☐ כנס

☐ אחר _____

5. מהו האיזון בין ההשקעה לתועלת של השיתוף?

☐ יותר תועלת מהשקעה ☐ יותר השקעה מתועלת ☐ מאוזן

6. מה הרווחתם מהתהליך? דוגמאות ספציפיות _____

7. מה תשפרו לפעם הבאה? נקודות לשיפור _____

8. מה תשמרו לפעם הבאה? נקודות לשימור _____

תקציב: _____ משך התהליך מקצה לקצה: _____



63	4.4
מרכז מרכזי לתכנון וביצוע תהליכי שיתוף בעבודת משרדי הממשלה	
64	4.5
פורמטים:	
קול קורא	4.5.1
מכתב תודה	4.5.2
דוח מסכם	4.5.3
סיכום מפגש שיתוף	4.5.4
68	4.6
החלטות ממשלה העוסקות בשיתוף	

51	4.1
תודות	
52	4.2
דוגמאות לתהליכי שיתוף:	
משרד הכלכלה והתעשייה	4.2.1
משרד הבריאות	4.2.2
משרד ראש הממשלה	4.2.3
60	4.3
כלי השיתוף	

מדריך זה נכתב על בסיס ניסיון שנצבר בהפעלת עשרות תהליכי שיתוף בממשלה בשנים האחרונות. המדריך נכתב בסיוע תהליך היועצות מקיף, שכלל איסוף תובנות מכנס שיתוף הציבור ה-1 (בממשלה (נובמבר 2016), היועצות עם פורום שיתוף בעבודת הממשלה, הכולל נציגים ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך, היועצות עם מומחי שיתוף ומפעילי שירותים בתחום שיתוף הציבור, וצוות אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה.

את הטיוטה הראשונה למדריך הניחו עדי ספראי כ"ץ וצח אקשטיין, לשעבר עובדי האגף.

לכולם - תודתנו הרבה על ההשקעה - על השיתוף בניסיון, בידע, בנקודות המבט וברעיונות לגיבוש הידע לכלל מדריך!

שמות כל מי שהשתתפו בכתיבת המדריך ותורמו לכתיבתו מתוך הממשלה: [רשימת השמות לפי סדר א"ב של השם הפרטי]

צברי, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים; מיכל עוז ארי, משרד החינוך; מירב אברהמס, רשות האוכלוסין וההגירה; מירי שמואלי, משרד הכלכלה והתעשייה; ניקול מורנו, משרד ראש הממשלה; ניר קידר, משרד הבריאות; נתנאל מזא"ה, משרד המדע והטכנולוגיה; עוז שנהב, משרד המשפטים; עינת אל נתן, נציבות שירות המדינה; עמית שריר, משרד הבריאות; רבקי דב"ש, היחידה לחופש המידע; רוית קורן זילברפרב, רשות התקשוב; רחל פיסס, המרכז למיפוי ישראל; שולי נזר, המשרד להגנת הסביבה; שי-לי שפיגלמן, ישראל דיגיטלית; ד"ר שלומית אבני, משרד הבריאות; שרונה יוסף, משרד המדע, התרבות והספורט.

אבי ענתי, משרד המדע, התרבות והספורט; אופיר להב, משרד הקליטה והעלייה; עו"ד אייל גלובוס, משרד המשפטים; איימן סייף, הרשות לפיתוח כלכלי של המגזר הערבי הדרוזי והצ'רקסי; אלדד קנטי, משרד המשפטים; אנה לרנר, משרד הבריאות; ד"ר אסנת לוקסמבורג, משרד הבריאות; גיא מור, משרד החקלאות; גליה שגיא-רוטשטיין, משרד המשפטים; דורית הוכנר, משרד האנרגיה; דלית רגב, רשות התחבורה הציבורית הארצית; הדר וינטר גולן, משרד הכלכלה והתעשייה; חופית וינרב דיאמנט, משרד הבינוי והשיכון; יולדה גולן, רשות האכיפה והגבייה; לילך אפלטון, משרד החינוך; מאיה עציוני, משרד האנרגיה; מיטל יוסמן

מומחים בתחום השיתוף מחוץ לממשלה:

דנה כרמל, עיריית תל אביב; עו"ד ענת קבילי; ערן קליין, שתי"ל; ד"ר רונן גופר; ד"ר שרית בן שמחון פלג; מטריקס איי. טי בע"מ, מידע שיווקי סי.איי יועצים בע"מ, שיתופים לקידום החברה האזרחית חל"צ, תובנות הנעת תהליכי חשיבה שיתופית בע"מ.

4.2 נספח 2

דוגמאות לתהליכי
שיתוף שבוצעו
במשרדי הממשלה

4.2.1 משרד הכלכלה והתעשייה - מסלול היועצות

על מה משתפים?



נושא: הערכת מצב לקראת שנת העבודה 2015 על מנת לקבוע את מטרות המשרד ויעדיו לשנת 2015.

שאלת השיתוף: מה משרד הכלכלה צריך לעשות אחרת כדי לענות על צורכי המשק בישראל?

למה משתפים?



המהלך חולק ל-2 חלקים: החלק הראשון - מהלך שיתוף עם המגזר העסקי, והחלק השני - מהלך שיתוף עובדים (פנים-משרדי).

מטרות השיתוף עם המגזר העסקי:

1. קבלת רעיונות חדשים ליעדי המשרד ולמטרותיו.
2. תיקוף כיווני מחשבה של המשרד.
3. דיוק והגדרת מדדים למטרות וליעדים שהוגדרו.

מטרות השיתוף הפנים-משרדי:

1. רתימת עובדי המשרד למהלך הערכת המצב וגיבוש יעדי המשרד ומטרותיו.
2. יצירת שיח במשרד סביב תכנון תוכניות עבודה.
3. קבלת רעיונות חדשים למטרות המשרד וליעדי.

מיהו מנהל התהליך?



מנכ"ל משרד הכלכלה עמית לנג. הגורם המקצועי האחראי על התהליך הוא אגף אסטרטגיה ותכנון מדיניות.

מיהם המשתתפים?



1. **בכירים במשק הישראלי:** 13 בכירים במשק הישראלי, בדגש על המגזר העסקי.

2. **משרדי ממשלה:** 1,200 עובדי המשרד הוזמנו להשתתף בתהליך.

- 15 עובדי משרד מאגפים מקצועיים השתתפו בצוות חשיבה.

- נערכה היועצות עם נציגים ממשרדי האוצר וממשרד ראש הממשלה.

מתי משתפים?



התהליך התרחש בין החודשים אוגוסט-נובמבר 2014, וארך בסה"כ כ-4 חודשים.

תחילה בוצע מהלך שיתוף עם המגזר העסקי. לאחר מכן בוצע מהלך שיתוף של עובדי המשרד. התהליך יצא לפועל כשהמשרד התחיל להגדיר את יעדיו ומטרותיו בשלב הראשון של גיבוש תוכנית העבודה.

מהם כלי השיתוף?



1. **אתר היועצות מקוון:** זירת היועצות סגורה לעובדי המשרד שנפתחה במיוחד בעבור מהלך השיתוף הפנים-משרדי. לכל עובדי המשרד הייתה גישה לזירה, ובה יכלו להעלות רעיונות חדשים, להגיב לתשובות שנכתבו ולהציף פערים. אתר ההיועצות כלל 4 זירות נושאים (מסחר ושירותים, שיפור לקוחות, הרחבת מעגלים, פריון עבודה), והעובדים יכלו לבחור אם להגיב בזירה אחת או יותר. הזירה פעלה במשך חודש.
2. **תחרות נושאת פרס:** תחרות בין עובדי המשרד שהוביל המנכ"ל. העובדים התחרו על הרעיון הטוב ביותר בנוגע לתוכניות העבודה במשרד.
3. **ריאיונות עומק:** שיחות מובנות שנערכו עם בכירי המגזר העסקי. השיחות תומללו בידיעת המשתתפים. משך כל שיחה כ-45 דקות.
4. **שולחן חשיבה פנים-משרדי:** שולחן עבודה פנים-משרדי שהורכב מנציגים קבועים של היחידות המקצועיות, שהתכנס בתדירות גבוהה לאורך חודשי התהליך.

בשורה התחתונה, איזה ערך הופק ממהלך השיתוף?

1. **שינוי דרכי הפעולה של המשרד:** מהלך השיתוף הפנים-משרדי העלה כי אחת הסוגיות המעסיקות את עובדי המשרד היא היעדר הסנכרון ושיתוף הפעולה בין יחידות המשרד. נושא זה שולב בתוכניות העבודה של אותה השנה.

נוסף על כך בעקבות מהלך השיתוף, קבע מנכ"ל המשרד כחלק מהנחיות התכנון במשרד, כי במסגרת גיבוש תוכניות העבודה תציג כל יחידה במשרד שיתוף פעולה חדש שלא עשתה קודם לכן עם יחידה אחרת במשרד.

2. גיבוש יעדים חדשים שנוספו לתוכנית העבודה בעקבות מהלך השיתוף:

א. **מדיניות תעשייתית:** הכשרת עובדים להסתגל לשוק עבודה משתנה. המגזר העסקי העלה נושא זה כתחום עיסוק חשוב, שאכן שולב ביעדי המשרד.

ב. **תפיסת השירות:** אף שהנושא לא נכלל בין מטרות מהלך השיתוף, קיבל המשרד משוב על תפקוד מערך שירות הלקוחות שלו. התגובות שהתקבלו מהמגזר העסקי הובילו את המשרד להתמקד בתפיסת "הלקוח במרכז" במסגרת תוכנית העבודה. מודל ניהול זה הפך לתפיסה מרכזית בעבודת המשרד כיום.

3. **הגדרה מחדש של יעדים קיימים:** הרחבת מעגל התעסוקה של אוכלוסיות בעלות שיעור השתתפות נמוך הוגדרה יעד של המשרד. המגזר העסקי הציף כי לצד מדידת מספר המועסקים ששולבו בשוק התעסוקה, יש לתת את הדעת גם על איכות התעסוקה.

4. **תיקוף כיווני מחשבה:** את נושא פערי הפריון המשקיים חשב המשרד לשלב כיעד עוד לפני היציאה למהלך השיתוף. תהליך השיתוף העלה כי זהו אכן אחד הנושאים המרכזיים שעל המשרד לעסוק בהם בשנת 2015.

מההלך בוצע בסיוע חברת ייעוץ המתמחה בתהליכי שיתוף.

4.2.2 משרד הבריאות - מסלול היועצות

על מה משתפים?



נושא: תוכנית לצמצום אי שוויון בבריאות.

שאלת השיתוף: משרד הבריאות פעל בשנים האחרונות כדי לצמצם אי שוויון בבריאות, וכעת אנו מבקשים לבצע קפיצת מדרגה. מה הם המנופים העיקריים שסייעו בהשגת השינוי? אילו עקרונות עבודה צריכים להנחות אותנו?

למה משתפים?



1. קבלת רעיונות לבניית מסגרת ההתערבות לצמצום אי-שוויון לשנים 2017-2020 בדגש על דרכי עבודה ותחומי ההתערבות.
2. יצירת תעודף נושאים ומשימות לטיפול במסגרת צמצום אי שוויון בבריאות.
3. זיהוי פערים וחסימים שיש לעסוק בהם במסגרת התוכנית.

מיהו מנהל התהליך?



מנכ"ל משרד הבריאות משה בר סימן טוב. מופעי השיתוף בוצעו בשמו ע"י סמנכ"ל המשרד ומנהלת תחום צמצום פערים בבריאות.

מיהם המשתתפים?



1. **פנים-משרדי:**

- א. ההנהלה הבכירה במשרד הבריאות, 60 בעלי תפקידים בכירים.
- ב. כלל עובדי המשרד הוזמנו להשתתף בתהליך ההיוועצות. מתוכם השתתפו כ-220 עובדים.
2. **בין-משרדי:** משרד החינוך, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, משרד החינוך, המשרד לשוויון חברתי, הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים, המוסד לביטוח לאומי, המועצה הלאומית לכלכלה, הרשות לחדשנות טכנולוגית.
3. **המערכת המטפלת (מערכת הבריאות):** בתי חולים, קופות חולים, לשכות מחוזיות.
4. **שלטון מקומי:** מרכז השלטון המקומי ונציגי רשויות מקומיות.
5. **אקדמיה ומכוני מחקר:** מאוניברסיטאות, ממכון גרטנר ועוד.
6. **איגודים וארגוני גג:** ההסתדרות הרפואית בישראל, הסתדרות האחים והאחיות, הסתדרות העובדים.
7. **ארגוני החברה האזרחית:** שתי"ל, ג'וינט ישראל, רופאים לזכויות אדם, נשים לגופן, עמותת עזר מציון, הבית הפתוח בירושלים לגאווה וסובלנות, יד שרה, מועצת ארגוני העולים בישראל, האגודה לזכויות החולה בישראל, ארגון הגג של ארגוני הנכים ועוד. באמצעות הארגונים

מהם כלי השיתוף?



זירה מקוונת: אתר היועצות שנפתח במיוחד בעבור מהלך השיתוף שאליו הוזמנו 10,000 אנשים. אל האתר הועלו מסמכי רקע שכללו הסבר על פעולות שביצע בעבר משרד הבריאות בנושא צמצום אי שוויון וכן סקירה קצרה על הנעשה בעולם בתחום. בזירה היה אפשר לכתוב הודעות בשפות: עברית, ערבית, רוסית ואמהרית.

בזירה המקוונת התקבלו בסך הכול 635 תשובות. רעיונות והתייחסויות שתומללו בקבוצות המיקוד, מתוך התא הקולי ובשולחנות העגולים, הועלו גם הם לזירה האינטרנטית.

קבוצות מיקוד: 4 קבוצות מיקוד:

1. מבוגרים יוצאי ברית המועצות לשעבר, תושבי הדרום. המפגש נערך בשפה הרוסית עם 12 אנשים.
2. אמהות ערביות צעירות מהצפון. המפגש נערך בשפה הערבית עם 25 נשים.
3. נשים בדואיות מהכפרים הבלתי מוכרים בנגב. המפגש נערך בשפה הערבית עם 15 נשים.
4. עובדי הלשכות המחוזיות עם יחידת שירותי בריאות הציבור. 25 משתתפים.

מפגש בין-מגזרי: מפגש חד פעמי בראשות המנכ"ל, שכלל 80 משתתפים ממגוון ארגונים וכן נציגים מהציבור. במפגש הוצג ניתוח ביניים של המהלך.

תא קולי: תא קולי ייעודי למהלך השיתוף, שאיפשר למעוניינים להשאיר הודעה כחלק מהשתתפותם. התא הקולי נועד לאוכלוסיות שאין באפשרותן או שאינן מעוניינות להשתתף באתר ההיועצות האינטרנטי. היה ניתן להשאיר הודעות קוליות בשפות: עברית, ערבית, רוסית ואמהרית. בסה"כ הושארו 20 הודעות.

הגיע המשרד לגורמים נוספים שהשתתפו אף הם במהלך השיתוף. חלק מהארגונים משמשים כמפעילי שירותים במשרד הבריאות.

8. **אוכלוסיות במיקוד:** קבוצות חברתיות הסובלות מאי-שוויון בבריאות: האוכלוסייה הערבית, עולים, תושבי פריפריה וכדומה. 42 איש.

9. **הציבור הרחב.**

מתי משתפים?



התהליך התרחש בין החודשים יולי 2016 - אוגוסט 2017, בסה"כ כשנה.

שלבי המהלך:

1. שולחן הנהלה בכירה (יולי 2016)
2. פתיחת זירה מקוונת (נפתחה ימים אחדים לאחר שולחן הנהלה)
3. קבוצות מיקוד (ספטמבר-נובמבר 2016)
4. שולחן עם נציגים אזוריים של המערכת המטפלת (לשכות הבריאות, נובמבר 2016)
5. שולחן בין-מגזרי (נובמבר 2016)
6. סגירת זירה מקוונת (דצמבר 2016)
7. עיבוד וניתוח (דצמבר 2016 - ינואר 2017)
8. גיבוש ההמלצות הסופיות והתוכנית האסטרטגית, אשרורה ופרסומה (פברואר - אוגוסט 2017)

ה. **מיגור גזענות** - מהלך השיתוף העלה כי אחת הסוגיות שיש לטפל בהן בהקשר צמצום אי שוויון בבריאות, היא מיגור אפליה וגזענות במערכת הבריאות. הוחלט כי תוקם ועדה במיני מנכ"ל משרד הבריאות לנושא זה.

3. **גיבוש סטנדרטים והגדרות מדידות**

אחד הרעיונות הבולטים והחוזרים ביותר היה הצורך בהגדרת סטנדרטים ומטרות מדידות לצד עיגון של תשתיות מקדמות שוויון (לדוגמה, הנחיות לקופות בנושא). המשרד החליט לאמץ זאת ולגבש מדדים ברורים למערכת בתחום צמצום האי שוויון.

המהלך נעשה בסיוע חברת ייעוץ המתמחה בתהליכי שיתוף.

פייסבוק: דף הפייסבוק המשרדי פרסם את מהלך השיתוף ודרכו היה ניתן להתחבר לזירה המקוונת (שימש כאמצעי ליידוע בלבד).

עיתונות מגזרית: מהלך השיתוף פורסם בכמה עיתונים בשפות שונות ולקהלי יעד שונים (עיתונות חרדית, עיתונות ערבית, עיתונות רוסית). המודעות הפנו הן לתא הקולי הייעודי לטובת השארת הודעות והן לזירה המקוונת.

בשורה התחתונה, איזה ערך הופק ממהלך השיתוף?

1. **סיוע בעיצוב תפיסת ההתערבות הכוללת** של המשרד לצמצום אי-שוויון בבריאות לשנים הבאות (2017-2020).

ביסוס תפיסת עבודה בין מגזרית ובין משרדית: הטמעת עבודה בין-מגזרית ובין-משרדית: חיזוק ממשקי העבודה עם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ועם החברה האזרחית.

2. **סימון תחומי תוכן נוספים:**

א. **תוכנית ייעודית לאוכלוסייה הערבית בנושא הבריאות.** מהלך השיתוף העלה בבירור כי במקום ליצור התאמות לאוכלוסייה הערבית לפי תוכניות שכבר הוכנו, יש לבנות תוכנית ייעודית מלכתחילה.

ב. **תוכנית ייעודית לאנשים החיים בעוני** - הטמעת מדיניות מודעת עוני במערכת הבריאות ומודעת בריאות במערכת הרווחה.

ג. **תוכנית ייעודית לפיתוח תפיסת עבודה קהילתית ברמה העירונית לקידום בריאות ושוויון בבריאות.**

ד. **תוכנית ייעודית להשקעה בשנות החיים הראשונות (הגיל הרך).**

4.2.3 משרד ראש הממשלה - מסלול שיתוף פעולה

על מה משתפים?



נושא: אספקת שירותים חברתיים במיקור חוץ (שירותים חינוכיים או טיפוליים שהממשלה אחראית לאספקתם, לאסדרתם ולפיקוח עליהם, המופעלים באמצעות מפעילים חיצוניים לממשלה, במימנה המלא או החלקי).

שאלת השיתוף: כיצד ניתן לטייב את אופן אספקת השירותים החברתיים במיקור חוץ בישראל?

למה משתפים?



1. איסוף מידע וידע הנוגעים לאופן אספקת השירותים החברתיים.
2. זיהוי בעיות, חסמים ופערים בתחום הרכש החברתי.
3. זיהוי אינטרסים והזדמנויות והקשבה לעמדות, לדעות ולרצונות של כל הגורמים הרלוונטיים לאורך שרשרת מיקור החוץ, המשפיעים על השירות שיקבלו מוטבי השירותים.
4. גיבוש משותף של המלצות ורתימה של שותפים בממשלה ומחוז לממשלה לטייב אופן אספקת השירותים החברתיים במיקור חוץ.

מיהו מנהל התהליך?



מנכ"ל משרד ראש הממשלה אלי גרונר, ומטעמו ניהל את התהליך סמנכ"ל ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, אהוד פראוור.

מיהם המשתתפים?



השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הוא הפלטפורמה הלאומית הקבועה לכינון ולניהול השיח בין שלושת המגזרים, המיוצגים בו באופן שווה, והוא פועל משנת 2009. מאז מקדם השולחן סוגיות חברתיות בין מגזריות מרכזיות. סוגיית טיוב אופן אספקת השירותים החברתיים במיקור חוץ הוטלה על השולחן העגול כמשימה מתוקף החלטת ממשלה מס' 2034. בהחלטת הממשלה, שהתניעה את התהליך, נקבע כי נציגי הממשלה בשולחן העגול במשרד ראש הממשלה בצירוף משרד העלייה והקליטה, בראשות מנכ"ל משרד ראש הממשלה, יהיו צוות ממשלתי ויגבשו תוכנית לטייב אופן אספקת שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ. עוד נקבע בהחלטה כי התוכנית תגובש בשיח משותף עם שאר חברי השולחן העגול, הכוללים ארגוני מגזר שלישי, מגזר עסקי ושלטון מקומי, וכן תוך היוועצות עם גורמים נוספים שיש להם נגיעה לנושאי הדיון. משתתפי התהליך היו:

1. **משרדי ממשלה:** נציגי המגזר הציבורי בשולחן העגול של משרד ראש הממשלה: צוות בין משרדי של 23 בעלי תפקידים בכירים בממשלה ממשרדי העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, הבריאות, החינוך, העלייה והקליטה, הכלכלה והתעשייה, האוצר, המשפטים והמוסד לביטוח לאומי. כמו כן היוועצות במהלך עבודת הוועדה עם בעלי תפקידים נוספים במשרדים אלה.
2. **החברה האזרחית:** נציגי עמותות, ארגוני גג, קרנות ומגזר עסקי, הנמנים עם חברי השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, ובהם: עלם, בעצמי, שק"ל, מנהיגות אזרחית, קרן רש"י, האגודה הישראלית למען יוצאי אתיופיה, שטראוס גרופ, "יכולים נותנים", וכן ארגונים נוספים.

ומיפוי של כלל השירותים החברתיים הניתנים במיקור חוץ במשרדים הרלוונטיים.

מהם כלי השיתוף?



השולחן העגול במשרד ראש הממשלה: החלטת ממשלה מס' 2034 קבעה כי מדיניות הממשלה בנושא תגובש במסגרת השולחן העגול. על פי ההחלטה הוטלה משימת גיבוש ההמלצות בנושא על נציגי הממשלה בשולחן, בראשות מנכ"ל משרד ראש הממשלה, ונקבע כי התוכנית תגובש בשיח משותף עם חברי השולחן העגול מהמגזרים השלישי, העסקי - הפועל למטרות ציבוריות, והשלטון המקומי. השולחן העגול התכנס במליאתו פעמיים לדיון בסוגיה - בראשית הדרך ובמהלכה. בין ההתכנסויות פעל הצוות הממשלתי החבר בשולחן העגול וצוותי משנה בין מגזריים לגיבוש ההמלצות בנושא.

הצוות הממשלתי: ליבת העבודה בוצעה ע"י הצוות הממשלתי. הצוות ניהל 15 מפגשים שכללו בין היתר סדנאות, סיורים, מפגש עם מומחים ויום עיון מקיף בתחום אספקת השירותים.

צוות מלווה: הורכב מ-6 חברי השולחן העגול מהמגזר העסקי ומהמגזר השלישי. הצוות ליווה את עבודת הצוות הממשלתי, ייעץ ושיתף בידע שברשותו והשתתף במרבית ישיבות הצוות הממשלתי.

3. **מפעילי שירותים חברתיים:** מפעילי שירותים חברתיים במיקור חוץ מקרב חברי השולחן העגול ואחרים.

4. **שלטון מקומי:** מקרב חברי השולחן ומרשויות מקומיות נוספות: ירושלים, מועצה אזורית גן יבנה ומועצה מקומית בסמת טבעון.

5. **מומחים:** מכון ון ליר, מט"ח ובעלי תפקידים לשעבר בממשלה.

מתי משתפים?



תהליך השיתוף לגיבוש ההמלצות התפרס על פני כשנה וחצי וכלל כמה מופעים:

1. החלטת ממשלה 2034 (ספטמבר 2014) - התנעה
2. מליאת השולחן העגול ה-14 (נובמבר 2014)
3. ישיבות הצוות הממשלתי (15 ישיבות בין נובמבר 2014 - ספטמבר 2015); ברובן השתתפו גם חברי הצוות המלווה
4. סיורים (מרץ 2015)
5. ימי עיון, סדנאות ופאנלים (מאי-יוני 2015)
6. מפגשי 3 צוותי משנה (אפריל - יולי 2015)
7. מליאת השולחן העגול ה-15 (יולי 2015)
8. ישיבה מסכמת לאישור המלצות הצוות הממשלתי (מרץ 2016)

טרם תחילת התהליך נעשה תהליך נרחב של לימוד הנושא על פני כמה חודשים. בד בבד עם עבודת הצוות נעשה תהליך מקיף של איסוף נתונים

תשתית לכתיבתו של המדריך לרכש חברתי שפותח כהמשך לעבודת הצוות, בתהליך שיתוף נוסף שנעשה בהמשך.

4. **יצירת שותפות בין משרדית המובילה את טיוב הרכש החברתי:** יצירת קבוצת אנשים מובילה, השותפה להמשך הפעולה ליישום ההמלצות, וחיוזוק יחסי העבודה והאמון בין בעלי התפקידים מהמשרדים השונים.

5. **שינוי תפיסת היחסים בתחום אספקת השירותים:** הכנסת נדבכים חדשים לתפיסת הפעלת הרכש החברתי, ובכללם תפיסת מפעילי השירותים כשותפים וההבנה שבמסגרת תהליך ניהול המכרז וניהול ההתקשרות חשוב לנהל היועצות עם כלל המשפיעים והמושפעים מהרכש ובהם מוטבי השירותים ומשפחותיהם, מפעילי השירותים ובעלי התפקידים השונים בממשלה.

המהלך בוצע בסיוע חברת יעוץ המתמחה בתהליכי שיתוף.

צוותי משנה: במהלך העבודה הוקמו 3 צוותי משנה בנושאים האלה:

1. מוסר התשלומים (צוות בין מגזרי)
2. מיפוי תהליך ההתקשרות (צוות בין משרדי)
3. היועצות טרם תהליך המכרז (צוות בין מגזרי)

ריאיונות עומק: ריאיונות אישיים עם 16 מנהלים של ארגונים מפעילי שירותים חברתיים, ארגוני סגור וארגונים במגזר העסקי, מקרב חברי השולחן העגול ומקרב גופים אחרים.

בשורה התחתונה, איזה ערך הופק ממהלך השיתוף?

1. **גיבוש תפיסה ממשלתית כוללת** שעוגנה בהחלטת ממשלה 1950, בנושא הפעלת רכש חברתי - תחום שעד לעבודת הצוות לא הוגדר כתחום מובחן, ולא הייתה לגביו תפיסה ממשלתית כוללת.
2. **איתור מקיף של בעיות וחסימים והעמדת פתרונות מדויקים:** העבודה הבין מגזרית אפשרה להיחשף לנקודת המבט של מפעילי השירותים ובכלל זה לחסימים ובעיות שהם חווים. כך למשל, סוגיית הנטל הבירוקרטי והרגולטורי נבחנה לעומקה: העבודה המשותפת וצירוף כל השחקנים הרלוונטיים לתהליך אפשרה לייצר תמונה עדכנית של הבעיות ולהעמיד פתרונות מדויקים בזמן קצר בתחומים של מימון, אשראי וסדרי תשלום.
3. **גיבוש גוף ידע ממשלתי מעשי בתחום הרכש החברתי:** הלמידה הבין-משרדית והבין מגזרית שהתרחשה במהלך דיוני הצוות הממשלתי אפשרה חילופי מידע וידע משמעותיים בין בעלי תפקידים בתחומי המקצוע הרלוונטיים: מכרז, תיחור, ניהול התקשרות, בקרה ועוד, והעמידה

4.3 נספח 3

כלי שיתוף מרכזיים

כלי שיתוף פיזיים

« **מפגש שיתוף:** יחידת השיתוף הפיזית הבסיסית. מאפשרת דיאלוג בכל עומק, חד פעמי, רב פעמי או נמשך. מפגש כזה מאפשר שיח ישיר ותועלתו העיקרית ביכולת לייצר דיאלוג ולהסיר "חומות" באופן שקשה לייצר באמצעים אחרים. מפגשי שיתוף יכולים להתנהל באופנים מגוונים, ממתכונת של פגישה רגילה, דרך שימוש במתודולוגיות המעוררות יצירתיות, דינמיות, היכרות, שיתוף פעולה ועוד¹. 1.5-3 שעות.

« **כנס שיתוף:** מפגש שיתוף עם קהל משתתפים רחב יותר, המאפשר לייצר חשיפה רחבה יותר ולעיתים כולל סיקור תקשורתי. משכו ארוך יותר ולכן מאפשר לייצר תהליך של שיח ויכול לאפשר לבנות אמון, עניין והבנה, בתהליך מדורג. מאפשר מיצוב של התהליך ויצירת היכרות בין שחקנים מקבוצות שונות. שימוש בכנס ייעשה לרוב בנקודות שיא בתהליך שיתוף. מצריך תשומות רבות יותר. 4 שעות ומעלה.

« **שולחן עגול פיזי:** "שולחן עגול" הוא פלטפורמה קבועה, לקבוצה נתונה של אנשים, המתכנסת בתדירות שנקבעה מראש, לאורך זמן, למטרות שהוגדרו לה בעת כינונה.

המשמעות המרכזית של שולחן **עגול** היא חתירה לדיון שוויוני ככל האפשר בין המשתתפים. על כן בראש השולחן יהיו לרוב כמה יושבי ראש, מהמגזרים המרכזיים המיוצגים בו. גם הרכב חברי השולחן ייקבע בהתאם לייעודו. לרוב יהיו משתתפי השולחן נציגי ארגונים ממגוון מגזרים: ממשלה, שלטון מקומי, עסקים, המגזר השלישי ואקדמיה. לעיתים ישולבו גם אנשים פרטיים (למשל: מומחים ופעילים חברתיים). מאפשר ניהול של שיח מעמיק ומתמשך, תוך חתירה ליצירת הסכמה, שיתופי פעולה וחיזוק מערכות יחסים בין מגזרים ובניית אמון. יכול להתנהל סביב משימה ספציפית או לשמש פלטפורמה קבועה לניהול של יחסים בין מגזריים בנושאים מתחלפים. כללי הפעולה להקמת שולחן עגול ולניהולו מפורטים **במסמכי המסגרת** של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה.

« **ועדות היגוי, מועצות:** יחידות רבות בממשלה מפעילות ועדות היגוי, מועצות מיעוצות וגופים דומים. לעיתים מכוח חוק ולעיתים מיוזמת מנהל היחידה. ועדות ומועצות אלה הן פלטפורמות לשיתוף סביב נושא ספציפי או פעולה של גוף בממשלה. יש בהן הפוטנציאל לשיח מעמיק, לבניית אמון ולטיוב פעולת הממשלה. אם מבקשים להגביר את השותפות, ניתן לאפשר לחבריהן להשפיע על סדר היום של הדיון. חשוב בעת מינוי להבטיח גיוון

1 להרחבת קריאה בדבר מתודות אפשריות לניהול מפגשי שיתוף ר' למשל: **סקירה בין-לאומית, תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין לאומי, ע"ד ענת קבילי וד"ר רן קוטנר, שיתופים - אסטרטגיות להשפעה חברתית, 2014.**

(ועוד).

« **פורום/קהילה:** פורום הוא אתר אינטרנט או חלק ממנו, המשמש לדיונים בנושאים מוגדרים או כלליים. מדובר בכלי נפוץ ומוכר לציבור, המשמש כאמצעי לניהול שיח חד פעמי או רב פעמי. ניתן להקים פורום סגור למזמנים בלבד או פורום פתוח לכלל הציבור. המשתתפים יכולים להגיב לנושא או להעלות נושאים חדשים המעניינים אותם. ממשיך זמין פיתח בעבור משרדי הממשלה פלטפורמה להקמה ולניהול של פורומים ("כלי קהילה"). אפשר להעלות בה פוסטים, התייחסויות ותגובות, מסמכים, תמונות, סרטונים, ועוד. לרוב מדובר בפלטפורמה המיועדת לניהול שיח נמשך, אך ניתן להשתמש בה גם במסגרת דיון פזי (שימוש חד פעמי) כדי לשתף בנעשה בו זמנית בכמה שולחנות עבודה.

« **קהילת ידע:** קהילת ידע היא צורת שימוש ספציפית בפלטפורמת קהילה, המכוונת לפיתוח משותף של ידע. באמצעותה מתנהל שיח עם אנשים בעלי עניין בתחום הידע המתפתח. תכליתו - לאגם ידע, מידע וניסיון מקבוצה נרחבת של אנשים על מנת להפיק בדרך כלל מוצר - הוראה מינהלית, מדריך, החלטה, הכשרה, וכיו"ב. יתרונה כפלטפורמה לפיתוח ידע הוא באפשרות לשתף קבוצה נרחבת של אנשים בפיתוח הידע.

« **מדיה חברתית:** ערוץ מקוון זמין וחינמי שיכול לשמש ליידוע או לשיחה שוטפת עם הציבור או עם ציבור מסוים. מאפשר להגיע לקהלים רחבים מאוד בתוך זמן קצר ובאופן ישיר. במדיה החברתית אפשר לשלב שימוש גם באמצעים נוספים, כמו סרטונים, תמונות, מצגות, ועוד. מטבעה, השיחה שעשויה להתפתח במדיה החברתית נמצאת בשליטה מוגבלת של המשתף ופתוחה להתפתחויות המושפעות מהמגיבים. בטרם הפעלת מדיה חברתית חשוב לוודא שבידי המשתף ישנן תשומות הזמן הדרושות לנהלה. ערוץ לא פעיל או נעדר תגובות יעביר מסרים לא טובים ורצוי שלא לייצר מלכתחילה.

של חבריהן כדי להרוויח ערך רב יותר מדיוניהן, ולצמצם שעתוק של מאפייני היחידה המפעילה אותן ושל יחסיה עם גורמים חיצוניים לה.

« **ריאיונות:** שיחת עומק עם שאלות מובנות מראש, שמאפשרת למרואיינים להשיב בהרחבה ולחוות את דעתם בסוגיה שנשאלו לגביה, לצד מקום לשיחה חופשית. בסדרת ריאיונות עם גורמים שונים יש לבנות פרמט אחיד כדי שיהיה אפשר להשוות בין התשובות. לעיתים הסתייעות בגורם חיצוני תגביר את ההתבטאות החופשית של המרואיינים. ריאיונות יכולים להיות פנים אל פנים, מקוונים או טלפוניים.

« **תא קולי:** אפשרות להשאת הודעות קוליות סביב שאלה שמשרד מעוניין להפנות לציבור. רלוונטי לשימוש בקרב אוכלוסיות שאינן משתמשות באינטרנט. את הפרסום על אודות התא הקולי ניתן להפיץ בעיתונות מגזרית או על גבי לוחות מודעות במקומות המרכזיים לאוכלוסיית היעד, למשל במרכזים קהילתיים. יש לאפשר להשאיר הודעות במגוון שפות.

כלי שיתוף מקוונים

« **אתר היועצות מקוון:** כלי שיתוף מקוון מרכזי. מדובר באתר ייעודי, המציג שאלה ומאפשר להתייחס לשאלה או להתייחסויות קודמות שהועלו (תגובה). זירה יכולה להיות פתוחה לקהל ספציפי (באמצעות הזדהות או הזמנה) או לציבור הרחב, ואפשר להגיב באופן אנונימי או מזוהה. זירה מקוונת יכולה לאפשר דיון ער שהמשתתפים מנהלים בינם לבין עצמם, בלי התערבותו של המשתף, ובה בעת המשתף יכול לבחור מתי להגיב או להעלות בה התייחסויות חדשות שלו. הפעלת הזירה מלווה בעיבוד של ההתייחסויות המתקבלות מהמשתתפים לכלל תמות או תובנות מרכזיות, ומלווה בניטור המידע על המשתמשים (מספר כניסות, זמן שהייה, אזורי העניין בתוך הדיון

« **שולחן עגול מקוון:** שולחן עגול מקוון דומה לשולחן עגול פיזי, אלא שמרחב המפגש בו הוא אתר וירטואלי. לרוב ייקבעו מועדים שבהם ינכחו כלל חברי השולחן העגול המקוון באתר לטובת ניהול דיון און-ליין. בשונה משולחן עגול פיזי יש אפשרות למספר גדול של משתתפים. שולחן עגול מקוון של ממש טרם הופעל בממשלה (בשונה מאתר היועצות מקוון ומקהילות הפועלות בה כבר שנים מספר).

« **בלוג:** אתר המאפשר להעלות פוסטים (רשומות), המאפשרים ליחידה לשותף במידע, במסמכים ובאירועים הרלוונטיים לנושא מסוים. משמש אמצעי ליידוע ולפרסום, אשר כחלק מהקשר רחב יותר, יכול לסייע בהנגשת מידע כבסיס לדיאלוג ולשיתוף שיעשה ביחס לנושא שעליו מנוהל הבלוג. לפני הקמתו חשוב לוודא שיש ליחידה המקימה תשומות זמן שוטפות לכתיבה ולעיתים גם לתגובה, כדי להימנע מאתר לא מעודכן.

כלי שיתוף שיכולים להיות מופעלים פיזית או באופן מקוון

« **קול קורא:** אמצעי לקבלת מידע או רעיונות שניתן להשתמש בו למטרות שונות: מידע ועמדות על סוגיות ספציפיות, מיפוי גופים פעילים רלוונטיים לפעולה מתוכננת, איתור שותפים פוטנציאליים, ועוד. פרסום באמצעי תקשורת פיזיים ומקוונים כאחד ירחיב את מעגל המשיבים הפוטנציאלי. יש לוודא שהפרסום נעשה בשפות הרלוונטיות לקהלי היעד ולהקצות זמן סביר לקבלת התייחסויות (כ-3 שבועות). עלויות הכלי נמוכות ביחס לכלים אחרים, אך יש להקצות תשומות לעיבוד.

« **שאלון/סקר:** אחד מכלי השיתוף הזמינים ביותר לקבלת מידע או עמדות, המאפשר להגיע בהשקעה מצומצמת יחסית ובזמן קצר לקהל רחב של

אנשים ולמגוון התייחסויות. מדובר בערוץ שיתוף אישי ולא קבוצתי, ולכן כך שלא מתקיימת שיחה ולא מתפתח דיון. ניתן לבצעו באופן מקוון, טלפוני או פרונטלי. אם מבקשים לקבל מדגם מייצג של החברה הישראלית או של קבוצה מסוימת ותיקוף סטטיסטי של השאלונים, מוצע להסתייע במכונים המתמחים בדבר. **ממשל זמין פיתח למשרדי הממשלה כלי שאלונים** ידיוותי ופשוט להפעלה.

« **קבוצת מיקוד:** מפגש המכוון לבירור מידע ועמדות (ופחות לדיאלוג), הנעשה בקבוצה של כ-20 איש, על בסיס מבנה שאלות מתוכנן ומובנה מראש. לרוב הקבוצה הומוגנית מבחינת המאפיינים הרלוונטיים (רקע סוציו-אקונומי, גיל וכו') ויכולה להתנהל באופן מקוון או פיזי. בד"כ מנהלים כמה קבוצות מיקוד במהלך שיתוף כדי להגיע למדגם מייצג ככל הניתן. פעמים רבות הקבוצה מתנהלת בסיוע איש מקצוע. עד 3 שעות.

« **האקתון:** מהלך שיתוף שתכליתו פיתוח מוצרים בתחום ספציפי באמצעות יצירת מרחב משותף תחום בזמן. המוצרים עשויים להיות פיתוחים טכנולוגיים (יישומונים-אפליקציות) או יוזמות אחרות (כתיבת תוכניות חינוכיות, למשל). קהלי היעד העיקריים הם לרוב אנשי מקצוע שמשקיעים מזמנם על מנת להיות שותפים בפיתוח המוצר. משך ההאקתון ארוך ממפגש רגיל ועשוי להימשך גם יותר מיום אחד.

« **תחרות:** תחרות היא אמצעי לקבלת מידע ורעיונות, להעלאת נושאים על סדר היום ולרתימה לעשייה. שימוש בתחרות יכול ליצור אפקט משמעותי כתמריץ להשתתפות. תחרות מניעה אנשים לפעולה ועשויה להיות כלי יעיל בשיתוף פנים-משרדי וגם מול הציבור הרחב. להגברת השיתוף ניתן לאפשר לציבור להשתתף בהצבעה על הזוכים. תחרות יכולה להיות מקוונת [פלטפורמה ייעודית או דוא"ל לקבלת הצעות] או פיזית [תיבת רעיונות, תליית מודעות במשרד, וכיו"ב]. פרסום התחרות מרחיב את האפקטיביות שלה ככלי ליידוע וליצירת מודעות לנושא/ למהלך מסוים.

! היעזרות במפעיל שירותים חיצוני אין משמעה שהאחריות עוברת אליו. האחריות הבלעדית על קבלת ההחלטות ועל ביצוען היא עליכם! מפעיל שירותי השיתוף ייתן לכם את הכלים והליווי כדי שאתם תנהלו את תהליך השיתוף בדרך הנכונה והמוצלחת ביותר.

הוראת התכ"ם בנוגע למכרז מפורסמת באתר משרד האוצר, תחת הסכמים ומכרזים מרכזיים - ייעוץ והדרכה. **(הוראת תכ"ם 16.9.3 באתר משרד האוצר)**

צוות שיתוף באגף ממשל וחברה יוכל לסייע לכם במידע מפורט על המכרז, וללוות אתכם בהפעלתו. shituf@pmo.gov.il

תכנון וביצוע של תהליכי שיתוף ציבור מצריכים מומחיות וכן תשומות זמן. כדי לסייע למשרדים הנדרשים לדבר, להתמקצע, לרכוש מומחיות בתחום בעצמם ולאפשר ביצועים בהיקפים נרחבים, גיבש אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, שהוא היחידה המנחה מקצועית בתחום, בשיתוף עם מינהל הרכש, **מכרז מסגרת¹ פומבי 2015-23 לתכנון וביצוע תהליכי שיתוף בעבודת משרדי הממשלה**. המכרז מעמיד גופים המתמחים בתכנון וביצוע תהליכי שיתוף, אשר יכולים לסייע למשרדים בביצוע תהליכים אלה.

מכרז זה הוא המשך למכרז קודם שהסתיים, בתחום למתן שירותי סיוע בניהול שולחנות עגולים משרדיים, ומרחיב מאוד את מגוון שירותי השיתוף.

לאילו סוגי שיתוף המכרז מתייחס? לכל תהליכי השיתוף: שיתוף פנים ממשלתי (פנים-משרדי, בין-משרדי) וחוף ממשלתי (שלטון מקומי, מומחים, ארגונים, קבוצות מהציבור והציבור בכללותו).

אילו שירותים כולל המכרז? תכנון וביצוע של כל שירותי השיתוף: שיתוף פיזי (כגון שולחנות עגולים, קבוצות מיקוד, וכיו"ב), שיתוף מקוון (כגון אתר היוועצות מקוון, שולחן עגול מקוון וכיו"ב) ושירותים משלימים (כגון מיפוי משפיעים ומושפעים, סקירות ועוד). לרשימת השירותים המלאה ראו נספח ג' בהוראת התכ"ם.

4.4 נספח 4

מכרז מסגרת פומבי
2015-23 לתכנון
וביצוע תהליכי
שיתוף בעבודת
משרדי הממשלה

1 מכרז מסגרת הוא מכרז מרכזי הנערך מטעם החשב הכללי בעבור משרדי הממשלה.

5.1 תבנית לקול קורא



סמל ושם המשד / הועדה

קול קורא ל

קבלת התייחסויות / קבלת רעיונות / הצטרפות למאגר / אחר

המשד / הועדה מזמין/נה את

הציבור - יחידים, ארגונים וקבוצות / מומחים ל... / קבוצת אכלוסייה מסוימת

לשלוח מידע / לשלוח התייחסויות על

להציע רעיונות / להציע פתרונות ל

ולסייע למשד / לוועדה בגיבוש החלטה בנושא

הממשלה / שר ה / מנכ"ל משד ה / מינה/תה ביום
את לעמד בראש צוות / ועדה [אם רוצים ניתן גם להוסיף "חבריה /

חבריו הם: אשר תכליתה ל

המשד/ הועדה יגיש/תגיש את המלצות/יה עד ליום
[לארץ לנק לכתב מינוי כשקיים].

המשד / הועדה ישמח/תשמח להסתייע בכס לשם גיבוש המלצות/יה ופונה לכל מי שמעוניין/ נח

להציג הצעה / להביע דעה / להעביר מידע / להציע פתרונות

לשלוח את התייחסות/ה במסמך שלא יעלה על X עמודים. ניתן לצרף להצעה אם רלוונטי קובצי מדיה ממוחשבת: סרטון, יישומון (אפליקציה), גיליון אקסל, מאגת, וכיו"ב.

הצעות יש להעביר עד יום [תאריך עברי, תאריך לועזי]. לאחר מועד זה לא יתקבלו התייחסויות נוספות.

המשד/הועדה יבחן/תבחן את ההתייחסויות שיתקבלו, ושומרת/ת לעצמה את האפשרות לזמן משויבים לקול הקורא להציג את התייחסותם בפניו/ה בהרחבה, ככל שיראה/ תראה לנכון.

אופן העברת ההתייחסות

את התייחסויות יש להעביר בדואר אלקטרוני למרכז/ת הועדה, מ/גב', _____, לכתובת XXX@gov.il או לכתובת: משד ה _____, רחוב _____ ירשלים,

מיקוד _____ או בפקס: _____

ניתן לודא את קבלת ההתייחסות בטלפון: _____.

בהתייחסותכם ציינו: שם המגיש; כתובת דוא"ל או כתובת דואר; טלפון [לא חובה]:

המשד רשאי לפרסם את הפניות. גורם המעוניין כי פנייתו או חלקים ממנה לא יפורסמו בפומבי או יפורסמו בלי ציון שמו, ציין הדבר באופן בולט ומפורש בפתיחת פנייתו.

תודה מראש על השתתפותך!
אפשר ואף רצוי להעביר הלאה את הקול הקורא.



5.2 תבנית למכתב תודה

הודעת תודה מיידית וקצרה לאחר קבלת מענה מקוון

שלום רב,

אנו מודים לכם על זמנכם ועל השתתפותכם בתהליך _____!

התייחסותכם התקבלה. אנו מזמינים אתכם להמשיך ולעקוב אחר עבודת האות / הוועדה באתר: _____.

בברכה,

שם היחידה / שם האות / שם הוועדה

מכתב תודה אישי ומפורט הנשלח בתום תהליך או לאחר עיבוד התייחסויות*

לכבוד

שם המגיב ותפקידו / שם הארגון [לפי העניין]

שלום רב,

הנדון: התייחסותך ל [שם התהליך/הוועדה] / מענה לקול קורא בנושא

אנו מודים לך על התייחסותך [מקיפה, המפורטת, החדשנית, ...] / על האעתך / על הרעיונות שהעלית בנוגע ל _____ ועל כך שהשתתפת בתהליך [ההיוועצות / השיתוף]

הוועדה / האות / המשרד למ/ה את התייחסותך, ועם התייחסויות נוספות שגלמדו, הסתייע בה בגיבוש הדוח / ההמלצות / .. [נבפרט בכל הנוגע לסוגיות המצוינות בסעיף / בפרק / ...].

מצורף [תוצר העבודה: דוח מסכם, המלצות, החלטת ממשלה, תזכיר חוק וכו']
בנושא _____.

חלק מהערותיך חרגו ממנדט העבודה של האות / הוועדה ולכן לצד חשיבותן לא קיבלו ביטוי במסמך המסכם שלפניך.

בברכה,

[שם בעל התפקיד המנהל את התהליך, תפקידו ושם המשרד]

* תודה בודעת SMS או בדוא"ל יכולה להיות בנוסח קצר יותר ופחות רשמי, ותואמת את שפת הפנייה הנחסה שהפצתם לקבלת התייחסויות.

5.3 תבנית לפרוטוקול לסיכום ישיבת שיתוף

כותרת הדיון

סיכום דיון מס' X

שנערך ביום XX/XX/XX במשרד _____ בירושלים

בראשות שם מנהל הדיון ותפקידו

השתתפו:

שם מלא

תפקיד, משרד/ארגון [כאשר המשתתפים משתתפים מכוח תפקידם]
כאשר משתתפים אנשים פרטיים שלא מכוח תפקידם, ציון שמותיהם מותנה בתאום הציפיות
איתם.

מהלך הדיון ועיקרי ההתייחסויות:

תמצית הנושא

תמצית ההתייחסויות (עם או בלי התייחסות לשמות הדוברים, בהתאם למה שסוכם עם
המשתתפים)

לארץ כנספח את סדר יום של הדיון כפי שהופץ

סיכום הדיון [שם מנהל/לת הדיון]:

משימות להמשך טיפול:

תיאור המשימה, בעלי התפקידים האחראים לביצועה, תאריך של מועד הכינוס הבא
(ככל שנקבע)

כתבה: שם עורך הפרוטוקול



5.4 תבנית לדוח מסכם: ראשי פרקים מוצעים

דוח מסכם לתהליך שיתוף יכול לעמוד בפני עצמו או להיות פרק מתוך התוצר הסופי של התהליך (למשל כשתהליך השיתוף התייחס לגיבוש מדיניות או ליצירת תוכנית ממשלתית בנושא מסוים).

דוח מסכם נועד לאפשר למשתתפים ולמי שלא השתתפו ללמוד על התהליך, וכן ללמוד על השפעתו על מהלך קבלת ההחלטות. כמו כן הוא מאפשר למשתף להעריך את תועלתיו וערכיו של התהליך. לדוחות מסכמים יש חשיבות גם ברמה הכלל ממשלתית, שכן הם מהווים מרכיב מרכזי באיסוף ובשימור הידע הממשלתי בתחום.

היכן שרלוונטי יצורפו לדוח המסכם מסמכי אקסל או מצגות המציגות את הנתונים הרלוונטיים המעוגנים בדוח ואת עיבודיהם.

1. **נושא התהליך:** האגת הנושא שלגביז התקיים תהליך השיתוף, שאלת השיתוף, המטרות של התהליך.

2. **מסגרת הזמן:** מועד התהליך ומשך התהליך (תאריכים ונקודות ציון).

3. **המשתתפים:** מספר משתתפים, שמות המשתתפים (כשהודחו ואישור פרסום שמם, בעיקר כשהשתתפו במפגשים פיזיים), פילוח לפי מאפיינים - פיזור גיאוגרפי, קבוצות אוכלוסיית, שיוך ארגוני אם יש וכו'.

4. **האופן שבו נעשה השיתוף:** כלי השיתוף, מספר התשובות שהתקבלו, מספר מפגשים/אינטראקציות.

5. **תוצר השיתוף:** ככל שהדוח המסכם אינו חלק ממסמך התוצר הסופי שאליו התייחס תהליך השיתוף - יתואר התוצר בקצרה (ההחלטה, המדיניות, הרגולציה וכ"צ).

6. **נקודות מרכזיות בתהליך:** נקודות מבט, רעיונות והצעות שהועלו במסגרת התהליך והארו או חידשו כיווי מחשבה ואת האופן שבו השפיעו על התהליך, ככל האפשר תוך הפניה לחלק הרלוונטי בתוצר הסופי שבו שולבו (סעיף בהצעת החוק או בדוח הסופי וכד').

7. **הסבר מדוע כיוונים מסוימים לא נבחרו:** ניתן להציג באופן כללי בפרק מבוא, או בהקשרים מסוימים שעלו כאזורים במחלוקות, התייחסות לינימקוי הבחירה של הפרעה מסוימת או אף הנמקה לפסילתם של כיוונים אחרים. הדבר מסייע במיוחד במקומות מרכזיים שהיו שנויים במחלוקת, שעשויה להשפיע גם על היישום. הנמקה בהקשר זה תסייע להבין את ההכרעה המקצועית שהתקבלה אף אם לא להסכים עימה.

8. **גימה אישית של מנהל/ת התהליך:** כמה מילים אישיות מטעם מנהלי התהליך הנוגעות להשפעת השיתוף על התוצאה ועל מעורבות המשתתפים בתהליך.

9. **שימור/שיפור:** לקחים ארגוניים ותהליכיים מניהול התהליך ותובנות על שיתוף ציבור בעבודת המעורר/הממשלה [חלק זה יכול להיות פנימי ולא לפרסום].

10. **משוב של המשתתפים:** אם נאספה התייחסות מהמשתתפים על התהליך חשוב לתעד גם אותה ואת נקודת מבטם על ערכו של התהליך, כולל התייחסות לנקודות לשמור ולשיפור מנקודת מבטם.



4.6 נספח 6

החלטות ממשלה
המעגנות תהליכי
שיתוף

החלטות ממשלה המעגנות תהליכי שיתוף

תהליכי שיתוף הציבור בממשלה מושגים על תפיסות עולם שעוגנו לאורך השנים בכמה החלטות ממשלה מרכזיות:

1. **חיזוק היחסים שבין הממשלה, המגזר העסקי הפועל למטרות ציבוריות והמגזר השלישי:** בשנת 2008 ועל רקע לקחי מלחמת לבנון השנייה, עוגנה בהחלטת ממשלה מס' 3190 התפיסה שלפיה "ממשלת ישראל רואה צורך ביצירת בסיס לשיח מתמשך בין המגזרים, לחיזוק יחסי השותפות ולהעמקת חילופי הידע ביניהם, באופן שיקדם את הרווחה החברתית, תוך שימור עצמאותם של השותפים ובלא לפגוע באחריות הכוללת של המדינה כריבון..."¹. מכוח החלטה זו הוקם בשנת 2009 השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, שמשמש עוגן מרכזי להטמעת תרבות השיח הבין מגזרי בממשלה. על בסיס תפיסה זו הוקמו לאורך השנים שולחנות עגולים נוספים במשרדים שונים.
2. **שיפור יכולות התכנון והביצוע של הממשלה:** בשנת 2012, במסגרת החלטות הממשלה שהתקבלו לאחר המחאה החברתית של קיץ 2011 וכמענה לה, עוגנו תהליכי השיתוף ב"ארגז הכלים" הממשלתי. זאת כביטוי להכרה בצורך להרחיב ולטייב את יכולות הממשלה לקשב לציבור, כדי לשפר את יכולות התכנון והביצוע של הממשלה ולייצר ערוצים להגברת מעורבות האזרחים בפעולת הממשלה.
3. **ממשל פתוח:** בשנת 2012 הצטרפה ממשלת ישראל לשותפות הבין-לאומית ל"ממשל פתוח", שתכליתה לקדם

את עקרונות השקיפות, האחריותיות ושיתוף הציבור, תוך שימוש מוגבר בטכנולוגיות מידע, לטובת חיזוקם של משטרים דמוקרטיים בעולם. תפיסת השיתוף גם מבוססת על תפיסות דמוקרטיות המבקשות להרחיב את מעורבות האזרחים בתהליכי קבלת החלטות הנוגעים לחייהם.¹

לצד השינויים התפיסתיים שהתרחשו, התרחבו ההבנה והיכולות הממשלתיות בתחום. זאת בין היתר גם בשל ההתפתחות המואצת של הטכנולוגיה, שהרחיבה את האפשרות לקבל בזמן אמת ובמהירות התייחסות מקהלים גדולים לסוגיות שעל סדר היום, ולעבדה במהירות. אלה קיבלו ביטוי ביוזמות ממשלתיות לשיתוף מגוון קהלי יעד, בתהליכי גיבוש מדיניות ויישומה. כך למשל, בכל הנוגע לגיבוש של מערכת מדדים לאיכות חיים לישראל, למדיניות משרד הבריאות בנוגע לצמצום פערים בבריאות, למדיניות משרד החינוך בנוגע להפעלתן של תוכניות חיצוניות בבתי הספר, ובנוגע לגיבוש מדיניות הממשלה בנוגע לשילובם של יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית.² יוזמות אלו הן ביטוי לתהליך הטמעת תרבות של שיתוף בעבודת הממשלה. תרבות זו מתבטאת בין היתר, במספר גדל והולך של החלטות ממשלה, המפורטות להלן.

1 דמוקרטיזציה המבקשות להגביר את מגוון וכמות ההקשרים, שבהם הציבור יכול להיות מעורב בתהליכי קבלת החלטות, מעבר להצבעה בקלפי אחת לכמה שנים.

2 החלטת ממשלה 324: "מדיניות ממשלתית לקידום שילובם של אזרחי ישראל ממוצא אתיופי בחברה הישראלית", 31.07.2015.

רשימת החלטות הממשלה המעגנות תהליכי שיתוף

מספר החלטה: 23.09.2014 , 2025	מספר החלטה: 11.09.2016 , 1950
נושא: <u>תוכנית רב שנתית לפיתוח הדרום</u>	נושא: <u>אימוץ המלצות הצוות הממשלתי לטיוב אופן האספקה של שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ</u>
מספר החלטה: 23.09.2014 , 2494	מספר החלטה: 30.08.2016 , 1933
נושא: <u>מדדי איכות חיים, קיימות וחוסן</u>	נושא: <u>שיפור העברת המידע הממשלתי והנגשת מאגרי מידע ממשלתיים לציבור</u>
מספר החלטה: 02.09.2014 , 1300	מספר החלטה: 29.10.2015 , 609
נושא: <u>גיבוש תוכנית לקידום שילובם המיטבי של יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית</u>	נושא: <u>מדיניות ממשלתית לקידום שילובם המיטבי של יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית - תוכנית משרד החינוך, משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומשרד הבריאות וצוות יישום ומעקב אחרי התוכנית</u>
מספר החלטה: 04.11.2012 , 5208	מספר החלטה: 31.07.2015 , 324
נושא: <u>מיסוד ושיפור יכולות הממשלה בגיבוש וניהול אסטרטגיה כלכלית-חברתית</u>	נושא: <u>מדיניות ממשלתית לקידום שילובם של אזרחי ישראל ממוצא אתיופי בחברה הישראלית</u>
מספר החלטה: 01.04.2012 , 4515	מספר החלטה: 14.12.2014 , 2331
נושא: <u>הצטרפות לשותפות הבינלאומית לממשל פתוח ומינוי "הפורום הישראלי לממשל פתוח"</u>	נושא: <u>קידום שוויון מגדרי והטמעת חשיבה מגדרית</u>
מספר החלטה: 25.12.2011 , 4028	מספר החלטה: 22.10.2014 , 2118
נושא: <u>חיזוק יכולות המשילות, התכנון והביצוע של הממשלה - המשך הדיון</u>	נושא: <u>הפחתת הנטל הרגולטורי</u>
מספר החלטה: 27.11.2011 , 3885	מספר החלטה: 28.09.2014 , 2034
נושא: <u>הנצחת יהודי אתיופיה שנספו בדרכם מאתיופיה לישראל דרך סודן</u>	נושא: <u>מדיניות הממשלה בנושא אופן אספקת שירותים חברתיים</u>
מספר החלטה: 24.02.2008 , 3190	
נושא: <u>יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות</u>	

הבהרה משפטית

מובהר כי שיתוף הציבור כמשמעו במדריך זה אינו מחייב הליכי שימוע, התייעצות או הליכים דומים אחרים הקבועים בדין ובהנחיות היועץ המשפטי לממשלה. בכל מקרה אין במדריך זה כדי להתנות, לסייג או להרחיב הוראות כל דין ספציפי או לגרוע מהוראות הדין המנהלי, ועל כל משרד ממשלתי לפעול בהתאם לקבוע בהן. שימוש במדריך זה יהיה בהתאם לשיקול דעתם של בעלי התפקידים בממשלה, אשר להם נתון שיקול הדעת ביחס לבחירת החלטות שלגביהן יבקשו לנהל תהליכי שיתוף ולאופן ניהולו, להנחיות הלשכה המשפטית של המשרד הרלוונטי, להקשר המסוים, ולהוראות כל דין.

מובן כי לא ניתן ולא נכון או רצוי ליישם את ההמלצות, כולן או חלקן, ביחס לכל תהליך קבלת החלטות בממשלה. בין היתר כיוון שתהליכי שיתוף אינם מתאימים לכל תהליך קבלת החלטות, וכן מחייבים תשומות, לרבות של זמן ועל תקציב.



אגף ממשל וחברה
משרד ראש הממשלה

