



נציבות
שירות
המדינה

כנס ירושלים למדיניות ולממשל ספר הכנס

טיוטה ראשונה - אוגוסט 2015

תוכן עניינים

1.....	תוכן עניינים
2.....	כללי
2.....	חלק א'- אודות כנס ירושלים
2.....	אודות המדרשה למנהיגות ממשל וניהול
3.....	הערך המוסף: אסטרטגיה ממשלתית, 360 מעלות
4.....	מטרות הכנס
4.....	טבלה משווה בין הכנסים הנערכים בישראל ובחו"ל
6.....	מודל הלמידה של הכנס לאור ההיסטוריה של תהליכי שיתוף ציבור
6.....	2015: מודל עלי הכותרת
7.....	תהליך העבודה להפקת תכני כנס ירושלים
9.....	מבנה הכנס
10.....	הצגת התכנים בכנס
10.....	תהליכי הלמידה שיערכו במסגרת הכנס
10.....	קשר ואינטראקציה בין משתתפי הכנס
11.....	חלק ב'- סוגיות לפיתוח הכנס
11.....	למידת בכירים במסגרת התהליך
12.....	טכנולוגיה
13.....	תהליכי הליווי לאחר הכנס
13.....	תקשורת
14.....	חלק ג' - לוגיסטיקה ותפעול
14.....	הגורמים האחראיים
14.....	פרק המשאבים
14.....	רשימת משתתפים בכנס
14.....	לוגיסטיקה וטכנולוגיה
16.....	חלק ד'- מקרה בוחן להמחשה – 'עתודות לישראל'
18.....	נספחים
18.....	נספח א' - רשימת משתתפים ראשונית
18.....	נספח ב' - השוואה בין כנסים מרכזיים הנערכים בנושאי אסטרטגיה וממשל

כללי

מסמך זה מהווה תכנית עבודה כוללת עבור תכנון ויישום כנס ירושלים למדיניות וממשל, ובכלל זאת תהליכים ותוצרים של המדרשה למנהיגות הלאומית אשר יוצגו במסגרת הכנס. המסמך הופק על בסיס מחקר, ראיונות, סקירה השוואתית של כנסים דומים בארץ ובעולם, ועיצוב המדיניות כפי נעשתה במטה יישום הרפורמה.

חלק א'- אודות כנס ירושלים

כנס ירושלים למדיניות וממשל ישמש כבמה מרכזית לעיצוב ופיתוח השיח של השירות הציבורי בישראל בו יוצגו תהליכי מטה ותכניות עבודה כלל ממשלתיות, בין משרדיות ובין מגזריות. כמופע השנתי המרכזי של פעילות המדרשה הלאומית. הכנס מהווה שיא של תהליך הלמידה במדרשה הלאומית למנהיגות הכולל פיתוח סוגיות ליבה שיש להם בעל עניין ממשלתי אסטרטגי ברור.

אודות המדרשה למנהיגות ממשל וניהול

1. המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול, מיועדת להוות אחד מהצירים המרכזיים ברפורמה בשירות הציבורי בישראל. במסגרת החלטת הממשלה בנושא הרפורמה (החלטת ממשלה 481), הוגדר כי תוקם המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול שתעסוק בהכשרת הסגל הניהולי הבכיר בשירות הציבורי ובהכנתו לאתגרים הרבים שטומנים בחובם ההווה והעתיד וכך נכתב בדוח הרפורמה אותו אימצה הממשלה: "בניית עמוד השדרה הניהולי של שירות המדינה מחייבת מערך הכשרה ופיתוח ניהולי, מקצועי ואישי. [מערך זה]... יבנה יכולות, יאפשר פיתוח וחיזוק כישורים, איתור כישרונות ושיפור הביצועים של המכהנים בשכבת ההנהגה של שירות המדינה כפרטים וכחלק מרשת מנהיגים הנדרש להתמודדות עם אתגרי הניהול והאחריות הנגזרת מכהונה במשרות הסגל הבכיר בשירות המדינה, תיצור רישות ניהולי מקצועי מעצים ותהווה מרכיב יסוד בבניית אתוס השירות הציבורי.

2. נכון לעת פרסום מסמך זה, המדרשה מצויה על סף תחילת הכשרת הבכירים הראשונה, לאחר קבלת ההצעות במסגרת מכרז להפעלת המדרשה. עד כה, נוהל תהליך למידה שדן באופי ובתכני הלמידה במדרשה, וכן בעיצוב הכנס המסכם את המדרשה. במסגרת זו, נעשה מחקר על כנסים מקבילים בעולם וכן נערכו היועצויות עם גורמים מובילים בשדה כנסי הממשל והאסטרטגיה בישראל.

3. הפרויקטים במסגרת המדרשה

3.1. במסגרת התכניות יפתחו הלומדים פרויקטים יישומיים, שיציגו התמודדות עם סוגיות רב ממדיות, בין מגזריות, ובין משרדיות שמחייבות שיתוף פעולה בים מספר גורמים רחב, העומדות על סדר היום הציבורי בישראל או אתגרי הניהול בשירות הציבורי.

3.2. נושאי הפרויקטים יגזרו מהערכת מצב לאומית ומשרדית.

3.3. הפרויקטים ידרשו להיות אפקטיביים, ישימים ומאפשרים "קפיצות מדרגה". המדדים לפיהם נבחן את הפרויקטים ותחום עיסוקם יהיה על פי עקרון ה-SMART – משמעות, מעשיות, פשטות, רוחב ההשפעה, יחסים ושיתופי פעולה, טרנספורמטיביות ודינאמיות.

3.4. שלב הצגת תוצרי הפרויקטים יתממשק למועד בניית דרישות תקציב ותוכניות העבודה כך שניתן יהיה להטמיע את התוצרים בתכניות העבודה של המשרדים.

הערך המוסף: אסטרטגיה ממשלתית, 360 מעלות

4. כנס ירושלים בולט בייחודו ברמה הלאומית וברמה הבינ"ל ככנס המארגן על ידי הממשל לטובת סוגיות ממשליות מורכבות¹ ומחבר בין תהליכי למידה מתמשכים ומעמיקים לבין עיצוב תכניות עבודה וקבלת החלטות בממשל.

5. בכך, הכנס מהווה שיא של **למידה מערכתית** המתבטאת במהלך שבו האסטרטגיה (המכוונת על ידי הדרגים הנבחרים והבכירים במשרדי הממשלה) מתורגמת לתפיסה מערכתית (תכניות עבודה בין-משרדיות) ולהכוונה מקצועית ברורה וישימה:

5.1. **Top-down** - חיבור גורמים דרג מדיני ובדרג האסטרטגי בממשלה עם גורמים בדרג המערכתית-מקצועי לטובת גיבוש מענה כלל ממשלתי וממוקד.

5.2. **רוחבי ומערכתי** - פיתוח ידע רלוונטי בסוגיות חוצות משרדים ומגזרים פיתוח ידע רלוונטי בסוגיות חוצות משרדים ומגזרים, מתוך חתירה לסינכרון לתוך תהליך התכנון הממשלתי בדגש על תכנון בין-משרדי ועיתוי קביעת חוק התקציב.

5.3. **מחולל חיבורים חדשים ומשמעותיים** – הכנס ייצור חיבורים אשר יולידו לאורך זמן רשתות של ידע ופעולה ויאפשרו הן לעמיתים והן לשאר הנוכחים לקדם באופן מוצלח יותר את האינטרסים הלאומיים.

5.4. **מוכוונות והטמעה בתהליכי התכנון והיישום הממשלתיים**- הכנס הוא נקודת פתיחה ליישום התהליכים בעתיד. במסגרת זו, כל כנס יתחיל מסקירת התהליכים מן השנים שעברו, ויסתיים בהצבת יעדים לטווח הבינוני והארוך; כמו כן, סגל הכנס ילווה את יישום הפרוייקטים בתקופה שלאחר הכנס.

5.5. **גיבוש תכניות עבודה מוסכמות ומוטמעות בתכנית העבודה הממשלתית** – במהלך הכנס יערך עיבוד של התוצרים לכדי תכניות עבודה ממשלתיות ולאחריו יכנסו התובנות והמסמכים לכדי תוצר מתכלל וישים.

¹ הכוונה לסוגיות שמחייבות שיתוף פעולה בין משרדי, ובין מגזרי.

5.6. מתמשך – הכנס יכונן תהליך עבודה רב שנתי אשר לאורך זמן יטמיע בקרב משרדי הממשלה תרבות למידה ודפוסי עבודה חדשים ורלוונטים אשר ייסיעו למגזר הציבורי לשמר את הרלוונטיות שלו לאורך זמן.

5.7. לאור האמור, תהליך הלמידה מיישם רעיונות הממצבים את המדרשה כ'חממה' / Hub לפיתוח רעיונות ממשלתיים ישימים ופורצי דרך. עם זאת, מן הראוי להדגיש כי בבסיס הכנס מצוי מתח בין היותו כנס ממשלתי המכוון להעצמת הממשל, לבין היותו כנס לאומי אשר אמור לסייע לממשל לספק שירות טוב יותר לקהילות ולאזרחים.

מטרות הכנס

5.8. לכנס מספר מטרות שונות העולם לכדי 'שלם מערכתי':

5.8.1. כנס של הממשלה בשביל הממשלה – הכנס הוא מהלך ייחודי שמאפשר לממשלה לדון בעצמה בסוגיות העמוקות בפעילותה, ולפתח שפה וכלים משותפים להתמודדות רלוונטית עם אתגרי השעה.

5.8.2. מרחב לרישות בין משרדי הממשלה – המרחב שייוצר בכנס יסייע ביצירת רשת של קשרים משמעותיים בין באי הכנס.

5.8.3. חיבור בין אסטרטגיה וכלים – הכנס יהווה נקודת חיבור חדשה בין הדרג האסטרטגי והפוליטי לבין הדרגים המקצועיים האמונים על הוצאת המדיניות לפועל, לטובת טיוב יכולתה של הממשלה בכללותה לקבל החלטות ולבצען.

5.8.4. ממשלה פתוחה – הכנס, כחלק מהתהליך הרפורמה בנציבות המדינה, מטמיע תרבות וכלים של ממשלה הפועלת לטובת שיפור איכות החיים של אזרחי המדינה.

5.8.5. ממשלה לומדת – הכנס מהווה שיא של תהליך למידה ומטמיע את ההכרח של ניהול למידה לטובת פיתוח מענים חדשים לאתגרים המשתנים.

5.8.6. שיא תהליך המדרשה – על בסיס תובנות הלמידה של צוותי המדרשה, הכנס ימנף את מרכזיות וחשיבות המדרשה, בתוך המרחב הממשלתי.

טבלה משווה בין הכנסים הנערכים בישראל ובחו"ל

6. ייחודיותו של כנס ירושלים מתבהרת על רקע השוואה לכנסים דומים המתקיימים בישראל ובעולם:

6.1. **בישראל** (העמודה המרכזית) כל הכנסים המתקיימים כיום מובלים על ידי גורמים חוץ-ממשלתיים, ומשרתים מטרות חוץ ממשלתיות כגון עיצוב שיח, סדר יום תקשורתי, ונסיון להשפיע על המדיניות מבחוץ. הסוגיות המרכזיות הן חברה וכלכלה (כנס קיסריה / כנס שדרות) ומדיני-בטחוני (כנס הרצליה וכנס ה-INSS).

6.2. **בעולם** (העמודה השמאלית) לעומת זאת, קיימת במספר מקומות מסורת של כנסים המכוונים לשירות הציבורי, לרוב לא בהובלתו (למעט מקרים ספורים). הסוגיות המרכזיות הן סוגיות כלכליות, לאומיות כמו גם מולטי-לאטרליות. כנסים אלו מכוונים להעשרה של בעלי התפקידים בממשל ברעיונות מחוץ לממשל.

7. לעומת זאת, **כנס ירושלים המוקם ביוזמת הממשלה עבור צרכי הממשלה**, מבקש לשמש כחלק אינטגרלי מתהליך העשייה והתכנון הממשלתי. לאור זאת, המיקוד של הכנס יהיה בסוגיות אסטרטגיות שיוגדרו על ידי בעלי התפקידים הבכירים. בהתאם, תוצרי הכנס יהיו תכניות עבודה יישומיות, ולא רק המלצות כלליות ליישום מדיניות.

ייחודיות כנס ירושלים

כנסים בחו"ל	כנסים בישראל	
 ממשליים / למחצה	 חוץ ממשליים	גורם מוביל ממשל
סוגיות כלכליות, ממשליות, לאומיות ובינ"ל	חברה וכלכלה מדיני-בטחוני	ממשל ואחריות לאומית מיקוד
למידה והעשרה של בעלי תפקידים	מסמכי מדיניות, סדר יום תקשורתי סדר יום	עבודות מטה יישומיות כבסיס לתכניות עבודה ממשלתיות בין-משרדיות תוצר

(להעמקה בהשוואה לכנסים הקיימים כיום, ר' נספח ב' במסמך זה).

מודל הלמידה של הכנס לאור ההיסטוריה של תהליכי שיתוף ציבור

8. תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזריים החלו לצמוח בחברה המודרנית באמצע שנות ה-90 של המאה הקודמת, וצמיחתם הואצה באופן משמעותי מאז תחילת שנות ה-2000. תהליכים אלה הופיעו על רקע הכרה הולכת וגוברת כי בעיות ציבוריות רבות מתאפיינות במורכבות המחייבת עבודה משותפת של גורמים משלושת המגזרים לצורך הגדרת הבעיות, גיבוש פתרונות ויישומם, וכן על רקע המעבר מ-Government ל-New Governance. בין הסיבות לצמיחתם של תהליכים אלה ניתן לציין גם את טיפוחה של תפיסת הדמוקרטיה הדיונית והשטחת מבנים היררכיים לתפיסה מורכבת של קבלת החלטות בשיתוף עם הגורמים או השחקנים השונים במערכת, הלוקחים חלק משמעותי מבעבר בהנהגת שינויים.

9. בעיות ציבוריות הדורשות שיתוף פעולה בין-ארגוני ובין-מגזרי נטות שלא "להתחשב" בגבולות בין משרדי ממשלה ורשויות שונות ובדרך כלל נמצאות בתחום האחריות של כמה גורמים, ממשלתיים ואף לא ממשלתיים, ולכן לרוב אין גורם אחד שיכול להחליט וליישם פתרונות בעניין באופן בלעדי. הרצון לשיתוף בעלי עניין יכול לנבוע גם מחוסר במידע, ביכולות או במשאבים, וכן מלגיטימיות מוגבלת של בעלי הסמכות בנוגע להחלטות או ליישום מדיניות.

10. שיח בין-מגזרי ותהליכי שיתוף בעבודת הממשלה תפסו תאוצה החל בהחלטת הממשלה 3190 בשנת 2008, דרך פעילות וועדת טרטנברג בזמן 'מחאת האוהלים' ולאחרונה בהחלטת הממשלה 'ממשל פתוח' (4515). 'כנס ירושלים' מהווה קומה נוספת בתהליכי השיח והשיתוף בין ממשלה לגורמי חוץ ב'סוגיות מורכבות' הנוגעות לעבודת הממשלה ויעדיה.

2015: מודל עלי הכותרת



11. מודל 'עלי כותרת' שעל בסיסו נערך תהליך הלמידה במסגרת הפרויקטים של עמיתי המדרשה, מבוסס על חתירה למצב שיתוף המתקרב למה שמכונה בספרות המקצועית כשילוביות (Jointness), קרי – פיתוח ידע משותף של גורמים שונים המייצר ידע חדשני ורלוונטי המסייע בפתרון בעיות מורכבות.

12. על פי המודל יוקם במסגרת המדרשה מערך של צוותי חשיבה (4-5 צוותים) בין-משרדיים ובין-מגזריים בהם שותפים העמיתים (מובילי הלמידה); נציגות של המשרדים (לקוחות הלמידה); לצד מומחים מקרב האקדמיה והחברה האזרחית המחזיקים בידע רלוונטי לסוגיה שבליבת העשייה. במהלך זה, בין הצוותים השונים עובר ציר משותף – בתוך ובתהליך העבודה – שיוצר קשרים וחיבורים חדשים המסייעים בפתרון בעיות הוליסטיות, החוצות משרדים ולעתים גם מגזרים.

13. כל אחד מהצוותים יובל על ידי עמית במדרשה ויחד איתו ישתלבו בכירים מן האקדמיה, מגזר שלישי והשירות הציבורי. את הצוותים ילוו נציג מקצועי מטעם הגורם האסטרטגי (עוזר שר או מנכ"ל), רכז מטעם חברת ההדרכה, מנחה מטעם 'שיתופים'. כמו כן תתאפשר השתתפות חוקרים ממרכז המחקר והמידע של הכנסת (ממ"מ).

תהליך העבודה להפקת תכני כנס ירושלים

14. כנס ירושלים מהווה את שיאו של תהליך הלמידה שיערך במסגרת המדרשה כמפורט לעיל. תהליך יצירת התכנים יתבסס על הפרוייקטים הצוותיים. התהליך ילווה מהלך שנתי של הלמידה במדרשה. בשנה הקרובה, עד להתבססות מבנה הכשרה שנתי, התהליך יפרס על פני 4-5 חודשים, ויכלול חמישה שלבים מרכזיים: התנעה (נובמבר-מרץ); למידה (מרץ-מאי); כינוס (מאי); הכנס (יוני); והמהלכים האחרים (מיוני ועד לכנס בשנה שלאחריו).

מבנה שנתי של העשייה סביב כנס ירושלים



14.1. שלב א' – התנעת התהליך:

14.2. גיבוש הסוגיות איתן יתמודדו הצוותים, על פי הנחיית הדרגים הבכירים במשרדים. שלב זה יתקיים עד לתחילת העבודה במדרשה, בעיקר בחודשים ספטמבר-אוקטובר.

14.3. הפרוייקטים ידרשו להיות אפקטיביים, ישימים ומאפשרים "קפיצות מדרגה". המדדים לבחינת הפרוייקטים ותחום עיסוקם על פי עקרון SMART – משמעות, מעשיות, פשטות, רוחב ההשפעה, יחסים ושיתופי פעולה, טרנספורמטיביות ודינאמיות.

14.4. שלב הצגת תוצרי הפרוייקטים יתממשק למועד בניית דרישות תקציב ותוכניות העבודה על מנת להטמיע בתכניות המשרדים.

14.5. יום למידה העוסק בלמידת מתודולוגיית הלמידה ותכנון התהליך המשותף – במהלך היום יחשפו החניכים למתודולוגיות, יפגשו עם נציגיו של מזמין העבודה, ויחלו את תכנון תהליך הלמידה. על בסיס תכנון זה יזמנו לצוותים נציגים מחוץ למדרשה (מן הממשלה, האקדמיה ומן המגזר העסקי והחברתי). יום זה יערך בתחילת מרץ.

14.6. **שלב ב' – מופעי הלמידה:**

14.7. התהליך יתבסס על שלושה מופעי למידה בני חצי יום שיערכו במסגרת זמני עבודת המדרשה. מופעים אלו יתקיימו בחודשים אפריל-מאי.

14.8. **שלב ג' – כינוס התובנות:** שלב זה יתבסס על יום למידה מרוכז ועבודה בנפרד לטובת התהליכים הבאים:

14.8.1. ארגון הידע והמסקנות;

14.8.2. הצגת התובנות לגורם המזמין לטובת הטמעת התייחסויות הדרג האסטרטגי;

14.8.3. כתיבת מסמך מסכם;

14.8.4. יצירת פורמט ההצגה לכנס.

14.9. תהליכים אלו יתקיימו במהלך חודש יוני

14.10. **שלב ד' – כנס ירושלים (מתוכנן לחודש יוני 2016)**

14.11. **שלב ה' – פעילות אחרת מלווה לפרוייקטים שהוצגו:**

14.11.1. **מעקב אחרי יישום ההמלצות** – יוקם מנגנון שיבצע מעקב במהלך השנה על היישום

ההמלצות והתכניות שיעוצבו בתהליך. זאת בייחוד בהתייחס להיבטים הבאים:

14.11.1.1. **סטטוס תקציבי** – בחינת הקצאות התקציב לטובת יישום התכניות- יכתב בהמשך

14.11.1.2. **פורומים תומכים** – הפורמים יתמכו ביישום ברמה הפנים-ממשלתית ובין מגזרית;

מבנה הכנס

15. הכנס יימשך במסגרת יום עבודה מלא (בוקר עד לילה), במסגרתם יוצגו עבודות הכנסים, וייתקיימו התייחסויות ומופעים מצד הגורמים הבכירים ביותר בממשלה ובשירות המדינה.

זמנים	תכנים	הערות
08:30	התכנסות ורישום	תערוכת פוסטרים של עבודות הצוותים- ('טריגר' למהלך הכנס)
09:50	פתיחה וברכות – רה"מ, נציב שירות המדינה	
10:30-12:00	סבב הצגות פרויקטים 3-4 הרצאות TED- תוצרי הצוותים + התייחסות שר (הלקוח האסטרטגי) + 2 מגיבים ידועים מראש (מומחים מהאקדמיה, מגזר עסקי וחברה אזרחית)	לכל צוות יוקצו 9 דק' להצגה (לטובת שיפור התוצרים המציגים יעברו הכשרה ואימון לקראת ההצגה זו) לכל מגיב יוקצו 7 דק' (אלו יקבלו את החומרים זמן מראש כדי להכין תגובה מעמיקה וקונסטרוקטיבית) * במהלך ההצגה/תגובות, תינתן אפשרות למשתתפי הכנס לשלוח התייחסויות דרך פלטפורמה טכנולוגית
12:00	הפסקה	
12:30-14:00	סבב הצגות פרויקטים 3-4	
14:00-15:15	ארוחת צהריים	
15:15-17:15	תהליכי ניכוס ותיקוף תוצרי הלמידה	ב'שולחנות עגולים' * כל צוות יקבל את החומרים מראש + בזמן אמת את ההתייחסויות שעלו מהקהל בזמן ההצגה (בדף מודפס)
17:30	שר האוצר- דברי סיכום	

הצגת התכנים בכנס

16. אופי ההצגה של התכנים במסגרת הכנס:

- 16.1. כל עבודה תוצג על ידי ראש הצוות, בהצגה שתארך 7-15 דקות ותכלול הרצאה בסגנון TED אשר תכלול התייחסות תמציתי ומשכנעת למכלול ההיבטים של העבודה.
- 16.2. לצד זאת יימסרו לנוכחים סיכומים מודפסים של תוצרי הצוותים לטובת המשך העמקה ודיון.

תהליכי הלמידה שיערכו במסגרת הכנס

17. במהלך הכנס יתכנסו הנוכחים לסדנת למידה בנושאים שעל הפרק (בהקשרי עבודת הצוותים) באופן שיעשיר דרמטית את היקף ההתייחסויות ויעצים את הרלוונטיות של תהליכי התכנון והעבודה המוצעים.
18. יש מקום לבחון רלוונטיות של טכנולוגיה תומכת לתהליכים אלו (ר' פרק הטכנולוגיה במסמך זה)
19. יש לוודא כי הצוות המציג את העבודה נותן מקום לביטוי ההתייחסויות השונות.
- 20.
21. כדי לאפשר לתהליכים אלו להיות אפקטיביים, ראוי שגורם בכיר בממשל ינחה את המהלך ויעניק לו את מימד הרצינות והחשיבות הנדרש.

קשר ואינטראקציה בין משתתפי הכנס

22. מידע ושאלות שהמשתתפים יקבלו:
- 22.1. לפני הכנס המשתתפים יקבלו את תקצירי העבודות שנוצרו במדרשה.
- 22.2. במהלך הכנס המשתתפים יקבלו קלסרים עם חומרים רלוונטיים
- 22.3. לאחר הכנס המשתתפים יקבלו את התוצרים המלאים מן הכנס וכן יעודכנו בהתקדמות התהליכים.
- 22.4. יש לבחון שי / מזכרת צנועה שתשרת את המיתוג הכנס ואת הטמעת התכנים

חלק ב' - סוגיות לפיתוח הכנס

למידת בכירים במסגרת התהליך

23. תהליכי הלמידה לקראת כנס ירושלים שונים מתהליכי למידה סטנדרטיים בכך שהם מערבים בין סוגיות אמיתיות ורלוונטיות בעשייה הממשלתית, חתירה ליישומות, וצוות שניתן שעמיתיו מצויים במשרות בכירות בממשל. לצד היתרונות הגלומים במבנה זה, הוא מייצר אתגרים אינהרנטיים במה תחת התחום שניתן לכנות כ"למידת בכירים".²

24. לאור הניסיון בהובלת תהליכים מסוג זה במערכות שונות בישראל, ניתן לשרטט מספר אתגרים מרכזיים שניצבים לפתחם של הפרוייקטים המנוהלים במסגרת המדרשה:

24.1. **מכוונות ליישומות מול מכוונות ללמידה** – התוצרים של צוותי הלמידה מיועדים להיות ישימים במהותם. עם זאת, סד הישימות עלול לפגוע ביכולת של העמיתים להוביל ללמידה פורצת דרך (שמערבת בהכרח סיכונים ביחס לתוצר), ובכך למעשה לפגוע בחוויית הלמידה שלהם. לאור זאת, יש לדייק ולהבחין טוב יותר באילו שלבים נדרש דגש על הלמידה (תחילת העבודה) ובאילו שלבים היישומות הופכת מרכזיות יותר (לקראת כינוס ההבנות וסגירת התוצרים).

24.2. **התנסות בצורת חשיבה ופעולה שונה מהמוכר עלולה להוביל לנסיגה אל המוכר** – העמיתים נדרשים להיות שותפים לתהליך למידה שהוא אינטר-דיסציפלינארי במהותו, באופן שעלול לגרום להם לסגת אל הפתרונות המוכרים. בכך, תפגע איכות התוצרים וכן חוויית הלמידה של כלל הלומדים.

24.3. **קושי בהצבת מסגרת מחייבת ללומדים** – תהליכי הלמידה שיתקיימו במקביל לכך שהעמיתים ממשיכים להיות מעורבים בתפקידיהם, מצריכים מכוונות והשקעה מצד הלומדים. ללא מסגרת מחייבת וברורה שתלווה את הלומדים במשך כל התהליך עלול להווצר מצב בו הלומדים אינם מעורבים כל צרכם בתהליכים באופן שפוגע הן בתוצר והן בחוויית הלמידה שלהם.

25. לאור האמור יש לנקוט במספר פעולות כדי לצמצם את הסיכונים הקיימים באתגרים האמורים:

25.1. **אפיון ברור של תפקיד ראש הצוות** – תפקיד ראש הצוות, אותו ימלא אחד העמיתים, הינו בעל משמעות רבה ביחס להגדרת המטרות ואופן העבודה הצוותי. יש מחד להעצים את ראש הצוות ולאפשר לו לנהל את התהליך, ומאידך יש ליצור מצב בו שאר העמיתים מעורבים גם הם באופן משמעותי בתהליך.

² להרחבה ר' מאמרה של סא"ל ליאור רוגב צרפתי: קפיצת מדרגה מתפקיד ניהולי-מקצועי לתפקיד ניהול בכיר – האם היא אפשרית?

www.idc.com/2015/06/16/ליאור-רוגב-צרפתי-קפיצת-מדרגה-מתפקיד-ניהולי-מקצועי-לתפקיד-ניהול-בכיר/

25.2. **מלווה למידה צוותי** – לצד ראש הצוות נדרשת פונקציה של מלווה למידה צוותי (עוזר מחקר

משודרג) אשר יהיה אחראי על ההיבטים הטכניים והלוגיסטיים של התהליך (פיקוח על התהליך והמשימות, תמלול הפגישות, קביעת פגישות ועוד). מלווה הלמידה נדרש להוות צלע יציבה בתהליך לטובת יישום מסגרת ברורה ויציבה לתהליך. אמנם, מלווה הלמידה תומך בהיבטים הטכניים אך יש הכרח שיבין גם את ההיבטים התוכניים ביחס למרחב העשייה והלמידה בשל מעורבותו גם באיסוף וגיבוש התכנים. בתוך כך הוצע כי את התפקיד ימלאו עמיתים נבחרים מקרב תכנית הצוערים של הנציבות. בכך, ניתן למצוא איוש לתפקיד שהינו דינאמי במהותו, ואגב כך גם לתרום לחוויה משמעותית הצוערים.

25.3. **פלטפורמה טכנולוגית תומכת למידה** – פלטפורמת רשת טכנולוגית שיתופית במסגרתה יעוצב וינהל התהליך תסייע ליצירת בהירות תהליכית ומשימתית, ותערב את כלל השותפים ביצירת התוצרים.

26. בנוסף עלו המלצות נוספות אשר עשויות לסייע גם כן בהצלחת התהליך:

26.1. **גיוון** – בשל האינטנסיביות של התהליכים כדאי וניתן לגוון את מיקומי המפגשים ואופיים.

26.2. **שימוש מושכל בבכירים** – הנוכחות של בכירים בשלבי מפתח בתהליך מבססת את הרצינות של התהליך ושל הלומדים.

26.3. **תוצר סופי ברור לצד אפשרות פתיחות חוסר וודאות** – על מנת להתמודד עם העדר הבהירות הקיים בתהליכים מסוג זה בראשיתם יש להבהיר את אופי התוצרים הנדרשים בתהליך. מנגד, יש לאפשר, בייחוד בשלבים הראשוניים, מרחב לאי-וודאות ולפתיחות הנדרש בכל תהליך למידה מתמשך.

26.4. **תמלול התהליך** – במסגרת החומרים שיווצרו בדיונים גלומות תובנות רבות שמן הראוי להשתמש בהן בהמשך. לשם כך נדרש תמלול של כל הדיונים שיערכו בפורום שיערך ככל הנראה על ידי מלווה הלמידה.

טכנולוגיה

27. **כלים טכנולוגיים שונים יאפשרו התמודדות עם המורכבות הקיימת בהובלת הצוותים והכנס.** בתוך כך יינתן דגש ל:

27.1. **אתר כנס** – האתר יאפשר הכנס להתמצא בלוח הזמנים, ויהווה חלק מן הנראות של הכנס

בממשל ומחוצה. יש לבחון הזרמת וידאו חיה או אחרת של התכנים מן הכנס. כמו כן ניתן יהיה לעשות שימוש באתר לטובת הנגשת חומרים רלוונטיים מן הכנס

27.2. פלטפורמה תומכת למידה - הפלטפורמה תאפשר יצירת המשכיות תהליכית ויצירת ידע

משותף, לאור הבנת האתגר של ניהול צוות למידה תוך כדי עבודה במשרות אינטסיביות. צוותי הלמידה יעזרו בפלטפורמת רשת תומכת, אשר תאפשר יצירה משותפת של התובנות וכן ניהול של תהליך הלמידה (להרחבה ר' מסמך אפיון מורחב).

27.3. **כלים לניהול הדיון בכנס** – יש לבחון אילו כלים נדרשים במהלך הכנס, לטובת תמיכה בדיונים בקבוצות מצומצמות (דוגמת לוח שיתופי) וכן לטובת טיוב הדיונים במליאה (למשל בהעלאת שאלות מהקהל באמצעות הודעות SMS וכיוב'), המאפשרות עיצוב של הדיון בהתאם לצרכים).

תהליכי הליווי לאחר הכנס

28. לאור מטרות הכנס העוסקות ביצירת תכניות עבודה ומדיניות יישומיות, חלק מהותי מן הכנס מצוי בליווי התהליכים ביום שלאחר הכנס. במסגרת זו:

28.1. יערך תמלול ועיבוד של התייחסויות הבכירים ותהליכי הלמידה במהלך הכנס לטובת הטמעת הידע החדש בתוך העבודות.

28.2. יערך ליווי של התכניות השונות לטובת הטמעת התכניות בעבודת המשרדים השונים ובתקצוב הממשלתי.

28.3. סטטוס ההתקדמות של התכניות יהווה חלק אינהרנטי מן הכנס שיערך בשנה שלאחר מכן.

תקשורת

29. יש לדון באופן נפרד במידת החשיפה התקשורתית מתוך הבנה של המתח בין יצירת מרחב אינטימי (ללא תקשורת) לבין הצורך למנף את המהלך בישראל. בתוך כך יש לתן את הדעת להיבטים הבאים:

29.1. נוכחות ברשת (תכני וידאו, liveblogging, אתר הכנס וכיוב');;

29.2. הזמנת כלי תקשורת לכנס עצמו.

חלק ג' - לוגיסטיקה ותפעול

הגורמים האחראיים

1. הקמת והובלת הכנס תהיה באחריות נציבות שירותי המדינה:
 - 1.1. בתפקיד יו"ר הכנס ישמש מר משה דיין, נציב שירותי המדינה
 - 1.2. מנהל הכנס יהיה מנהל המדרשה הלאומית, בשנת עבודה 2015 ימלא את התפקיד מר רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בשירותי המדינה.
 - 1.3. מנהל התכנית – רועי כהן, ראש תחום תכניות וקשרי חוץ במדרשה הלאומית.
 - 1.4. צוות שיתופים יסייע בפיתוח מודל העבודה וניהול תהליך הלמידה.
 - 1.5. חברת ההדרכה תסייע בתהליך הלמידה ובהרצת הכנס.

פרק המשאבים

- 1.6. יכתב על ידי חברת ההפקה

רשימת משתתפים בכנס

- 1.7. הכנס הינו כנס סגור המתבסס על מוזמנים בכירים מקרב הממשל, לצד נציגות נבחרת מקרב האקדמיה והמגזר השלישי בסוגיות הנדונות. מוערך ומומלץ כי מספר המוזמנים יעמוד על כ-200 איש.
- 1.8. לפירוט ר' נספח א'

לוגיסטיקה וטכנולוגיה

2. עיקר פרק זה יכתב על ידי החברה שתפיק את הכנס

3. מערכת ליווי הלמידה:

- 3.1. תהליך הלמידה לקראת הכנס הוא מהלך ארוך ומורכב אשר ניהולו מצריך פלטפורמה טכנולוגית תומכת. מערכת זה תאפשר:
 - 3.1.1. מסגור תהליך הלמידה.
 - 3.1.1.1. דפי בית לעבודת הצוותים השונים.
 - 3.1.1.2. ריכוז מאורגן של החומרים השונים.
 - 3.1.1.3. ריכוז תהליכי הלמידה (לוח זמנים, משימות, ניהול תובנות).
 - 3.1.1.4. תיעול לתוך הפורמט הקבוע לתוצר.

3.1.2. **מענה על טפסים** (כולל תמיכה בסקרים בתהליכי שיתוף).

3.1.3. **ארגון פשוט של הידע הנוצר.**

3.1.4. **יכולת עריכה שיתופית** - המערכת צריכה לאפשר לצוותי העבודה להפיק במשותף הבנות ולבסוף גם מסמכים משותפים.

3.1.4.1. **מעקב אחר תרומות המשתמשים השונים.**

3.1.5. **נגישות למשתמשים ולמוזמנים** - המערכת חייבת להיות ידידותית מאוד למשתמשים וכזו המנגישה את תוצריה לאורחים מקרב הממשלה ומחוצה לה.

3.1.6. **ניהול הכנס ותהליכי הלמידה** שיערכו במסגרתו על בסיס הפלטפורמה.

3.1.7. **ליווי תהליך ההטמעה של הפרוייקטים.**

חלק ד' - מקרה בוחן להמחשה – 'עתודות לישראל'

4. הנושא - "עתודות לישראל" - פיתוח ההון האנושי במגזר השירותים הציבוריים בישראל: תכנון ההשקעות בהכשרות מקצועיות בישראל בחומש הקרוב.

5. מדוע נדרש תהליך למידה במתכונת עלי הכותרת ולא ניתן להסתפק במבנה המסורתי של הוועדה? הנושא של הכשרות מקצועיות בישראל הוא בבסיסו נושא מורכב ורב מגזרי המחייב יצירת מבט המחבר שחקנים מגוונים וגישות שונות:

- נושא בין משרדי – הנושא לא נמצא באחריותו הבלעדית של משרד ממשלתי מסוים, וההצלחה בו תהיה בהכרח תוצר של שיתוף פעולה בין-משרדי.
- נושא רב-מגזרי – החיבור בין היבטים אקדמיים, הכשרתיים, חברתיים ותכנוניים מצריך שיתוף פעולה מכון חזון בין שחקנים ממגזרים שונים.
- סוגיה מורכבת המחייבת בירור של פרקפקטיבות רבות – רוחב הסוגיה מחייב התבוננות מערכתית המבררת גישות, ומייצרת מסגרת תפיסתית כוללת.

6. קריטריונים לבחירת הנושא:

- נושא יישומי המאפשר השפעה משמעותית לאור תכנון מקיף;
- נושא בעל חשיבות מכרעת עבור עתידה של מדינת ישראל;
- נושא בין משרדי ובין מגזרי, המחייב בחינה והיתוך של פרספקטיבות שונות.

7. השחקנים הרלוונטיים:

- 7.1 ממשלה:
 - 7.1.1 נש"מ;
 - 7.1.2 משרד הפנים;
 - 7.1.3 המשרדים העוסקים בטיפול ההון האנושי – חינוך \ רווחה \ בריאות \ כלכלה;
- 7.2 גורמים ממסדיים רלוונטיים: צה"ל \ אקדמיה (מל"ג-ות"ת);
- 7.3 ועדי / ארגוני עובדים
- 7.4 התאחדות התעשיינים
- 7.5 מכוני מחקר.

8. שלבי התהליך:

- 8.1 גיבוש תכולת הפרוייקט
- 8.2 בניית צוות שילובי
- 8.3 למידה
- 8.4 כינוס התוצרים
- 8.5 הצגה במסגרת הכנס

9. חברי צוות אפשריים:

- 9.1. רון צור (ראש מטה יישום הרפורמה)
- 9.2. יואל פינקל (המשנה לסטטיסטיקן)
- 9.3. מיכל פוקס (משנה למנכ"ל כלכלה)
- 9.4. מיכל טביביאן-מזרחי (משרד החינוך)
- 9.5. קותי צבע (סמנכ"ל מחקר, רווחה)

אודות הכנס

מבנה הכנס

סוגיות
לפיתוח הכנס

לוגיסטיקה
ותפעול

מקרה בוחן
להמחשה

נספחים

נספחים

נספח א' - רשימת משתתפים ראשונית

גורם	שם	פרטי התקשרות	הערות
נש"מ	נציב שירות המדינה		
שרים			
משרד רה"מ			
...			

נספח ב' - השוואה בין כנסים מרכזיים הנערכים בנושאי אסטרטגיה וממשל

מסמך זה מבקש להשוות בין 5 הכנסים המרכזיים שמתקיימים בשנים האחרונות בישראל בנושאי מדיניות, ממשל ואסטרטגיה, על בסיס הקריטריונים של נושאי הכנס, המשתתפים, ההכנה התכנית לכנס, בעלי התפקידים, אופיו של הכנס וכן התוצרים המופקים במהלכו או בסיומו. : כנס קיסריה; כנס שדרות; כנס הרצליה; כנס דה-מרקר; וכנס ה-INSS. המסמך מוגש כחלק מהתמיכה בתהליך העיצוב של כנס ירושלים למדיניות וממשל, ומהווה טיוטא ראשונה בעניין.

הכנס	נושאים	אופי הכנס	המשתתפים	הכנה	תפקידים	תוצרי הכנס
כנס קיסריה 	כלכלה וחברה	בכנס שלושה מרכיבים מרכזיים: • הצגת מסקנות הצוותים ופאנל תגובות • נאומו בכירים – רה"מ; שרים; נגידת בנק ישראל; הנשיא; יו"ר ההסתדרות. • קבוצות עבודה – דיון רב-מגזרי לגיבוש מסמכי מדיניות בנושאים שעל הפרק. משך: יומיים	מוזמנים בלבד: בכירי המגזר הממשלתי (רה"מ; שרים) לצד בכירים במגזר השלישי, העסקי, והאקדמי	הכנה של כחצי שנה במסגרת צוותים שבראשם עומדים בכירים	יו"ר: שר האוצר מנהל: ירום אריאב הגורם המוביל: המכון הישראלי לדמוקרטיה	"טיוב בתהליכי העבודה של מקבלי ההחלטות" זירה מרכזית עיצוב השיח הכלכלי-לאומי בישראל: • עיצוב סדר היום התקשורתי מסמכי מדיניות בנושאי ליבה
כנס שדרות לחברה וידידות 	חברה	הכנס מרוכז בשיח: • נאומו בכירים • פאנלים בנושאים מרכזיים שעל סדר היום החברתי הכלכלי והתרבותי בישראל משך: יומיים	כנס פתוח לקהל הרחב	לא ידוע על הכנה תכנית משמעותית	נשיא ומייסד הכנס: עוזי דיין הגורם המוביל: מכללת שדרות	עיצוב השיח
כנס הרצליה	סדר היום האסטרטגי: ביטחון, כלכלה	לכנס כמה שלבים שונים: • מושבי מליאה פתוחים ובהם נאומו בכירים ופאנלים	משתתפים מוזמנים או בתשלום גבוה (כ-1500)	מספר רב של ניירות עמדה (פעם על	יו"ר הכנס: דני רוטשילד הגורם המוביל:	• דגש על עיצוב סדר היום התקשורתי (ע"ע נאום רה"מ שרון

 כנס הרצליה HERZLIYA CONFERENCE	והברה.	• מושבי שולחנות עגולים • פתוחים וסגורים • אירועים חברתיים סגורים • משחק סימולציה אסטרטגי (סגור למשתתפים) - משך: 3 ימים	ש"ח) מקרב הקהילה העסקית, המדינית והבינ"ל.	ידי צוותים ופעם על ידי אנשי מחקר ומדיניות)	המרכז הבין-תחומי	• בכנס ב-2004) מספר רב של תוצרי מדיניות כתובים (לא נראה שהיבט זה הינו מרכזי בכנס) • שידור באינטרנט של החומרים המרכזיים
ועידת ישראל 2021 – דה-מרקר ישראל 2021	חברה וכלכלה	הכנס מורכב מההיבטים הבאים: • נאומים של בכירים • נאומים של מומחים • כלכליים ברמה העולמית • שולחנות עגולים - משך: יום/יומיים	כ-3,000 משתתפים, פתוח לקהל הרחב לצד מוזמנים בכירים מהמגזר הממשלתי, העסקי והחברתי	מצעי עבודה, דיון ומדיניות שהוכנו על ידי מכון ראות ודה-מרקר.	הובל בשותפות: דה-מרקר, מכון ראות.	• השפעה על סדר היום הציבורי והתקשורתי בנושאי חברה וכלכלה • תוצרי השולחנות העגולים
הכנס השנתי של ה-INSS INSS	ביטחון לאומי	הכנס מורכב מפאנלים בנושאים השונים, לצד מספר נאומים של בכירים (שר חוץ/רה"מ/שר ביטחון/רמטכ"ל).	סגור למוזמנים, אך ניתן לבקש באופן פשוט למדי	הכנה של חלק מהמושבים על בסיס פעילות המכון	מובל על ידי מכון ה-INSS	• עיצוב סדר היום התקשורתי • שידור באינטרנט של המושבים

כנסים בנושאי ממשל וקביעת מדיניות בעולם

בעולם קיימת תרבות מפותחת של כנסים מקצועיים, לרוב מוכוונים נושא, בהם משתתפים מומחים אקדמיים, לעתים לצד בכירי ממשל. עם זאת, באופן יחסי, קיים מספר מצומצם מאוד של כנסים ממשלתיים הפתוחים לקהל מחוץ לממשל או לסיקור באמצעי המדיה. בנוסף, מודל הכנסים המקובל שמרני למדי: לרוב מבנה הכנס מורכב ממספר הרצאות, פאנל אחד או שניים, הרצאת "keynote" וסיכום. מיעוט הכנסים שכן מתקיים באוריינטציה יותר ממשלתית מכון על ידי גורמים בינ"ל (דוגמת האיחוד האירופי והאו"ם), מכוני מחקר וחשיבה, וכן מצד גורמים בעלי אג'נדה פוליטית. גם במקרים אלו, לרוב התפיסה היא אותה תפיסה שמרנית של כנס המורכב מהרצאות של יחידים (למול, למשל, הצגות של פרוייקטים שנעשו על ידי צוותים, עבודה בשולחנות עגולים וכיוב') ואופי הכנסים הוא בעיקר אקדמי, לצד המלצות מדיניות כלליות. בסקירה שערכנו בנושא מצאנו כנסים שעשויים לתאר מגמה אחרת, והם מוצגים להלן.

הכנס השנתי של האגף לכלכלה ולהערכה, ממשלת אירלנד (IGEES) - הכנס נערך באופן שנתי סביב נושא מוגדר (למשל הכנס של 2014: delivering on socio-economic priorities while ensuring budget sustainability). בכנס מבקרים בכירי הממשל בתחום הכלכלה והתכנון. הכנת החומרים לכנס נעשית על בסיס קול קורא למחקרים רלוונטיים. משתתפי הכנס

הם כ-100 בעלי תפקידים משורות הממשל, האקדמיה ומכוני המחקר. בעיקרו, הכנס מבוסס על הצגה של מחקרים לטובת יישום מדיניות בתחום הנדון.³

הכנס השנתי לאנרגיה מתחדשת באיחוד האירופי - הגם שמדובר בכנס העוסק בנושא מאוד ממוקד, הקונספט שמאחורי הכנס מעניין. בכנס משתתפים בעלי תפקידים מקרב מוסדות ה-EU לצד בעלי עניין בשוק האנרגיה. המשתתפים מוזמנים להציע נושאים לדיון בקבוצות עבודה, ומתקבלים לאור הרלוונטיות שלהם לנושא הנדון, לקהל היעד וביחס לשינוי שהם מבקשים לחולל.⁴

מודל יוזמת קלינטון (Clinton Global Initiative) - הכנסים הנערכים במסגרת יוזמת קלינטון, מבקשים להעצים ארבעה מרכיבים מרכזיים:

- **השראה** - האנשים המופיעים בכנס נבחרים כך שיהוו גורם השראה לבאי הכנס בקידום היוזמות שלהם.
- **נטוורקינג** - הכנס נבנה כך שתאפשר יצירת רשתות קשרים חדשות ובעלות פוטנציאל פעולה משותף בין משתתפי הכנס.
- **בניית ידע** - השילוב בין גורמים בעלי ניסיון מן התעשייה ומן הממשל, לצד גורמים צעירים המקדמים חדשנות ומומחים אקדמיים מאפשר פיתוח ידע רלוונטי באשר להתערבויות הנדרשות.
- **שיתופי פעולה** - פיתוח הידע הרלוונטי לצד הקשרים הנתונים מאפשר פיתוח של שיתופי פעולה מעשיים שיקודמו לאחר ומעבר לכנסים.

כדי לאפשר את מימוש העקרונות האלו, הכנסים בנויים על סדנאות אינטראקטיביות לצד מופעים ממוקדים במליאה. היחס בין הסדנאות למופעים הוא בערך 1:1. לצד זאת נעשה מאמץ לבנייה של קהל מגוון המורכב ממנהיגים ממגזרים שונים, לצד ליווי הרעיונות והיוזמות שעולות ביום שלאחר הכנס.⁵

המכללה לשירות ציבורי של הממשלה הסינגפורית (Civil Service College) - המכללה מחזיקה שגרה של כנסים שמטרתם לסייע לעובדים ומנהלים משירות המדינה הסינגפורי לנוכח אתגרים שונים. הכנסים הם לרוב בני חצי-יום עד יום, ומורכבים בעיקר מהרצאות ופאנלים, ללא למידה שיתופית או הכנה על ידי משתתפי הכנסים. הנושאים בהם הכנסים עוסקים הם רחבים ומגוונים, ובהם נושאים כלכליים איזוריים וגלובאליים, שאלות של ניהול ההון האנושי, ממשל וניהול ועוד.⁶

³ www.per.gov.ie/annual-conference-of-the-irish-government-economic-evaluation-service
igees.gov.ie/events

⁴ event.iservice-europa.eu/eu-sustainable-energy-week-2015-policy-conference

⁵ דוגמא לכנס במתודה זו ניתן לראות כאן: <https://www.clintonfoundation.org/clinton-global-initiative/meetings/cgi-middle-east-africa>

⁶ ניתן לראות רשימה של הכנסים שעל הפרק באתר זה:

<https://www.cscollege.gov.sg/programmes/Pages/Default.aspx?type=Conferences>