



בית הספר ע"ש פדרמן
למדיניות ציבורית וממשל

The Federmann School of
Public Policy and Government

מדיניות ציבורית

עיתון לחידושי מדיניות בישראל

חדשנות בשירות הציבורי

עמ' 4: חיזוק החשיבה התוצאתית
בשירותי הרווחה בישראל

יהונתן אלמוג וצחי פיין

עמ' 8: ל-Startup Nation מגיע שתיה
גם Smart Government

כרמלה אבנר

עמ' 14: כיצד יוצרים שינוי
במשרד ממשלתי?

עו"ד אבי חליבה



תוכן עניינים

תנו לנו לשמוע אתכם

קראתם משהו שהרגיז אתכם?
למדתם משהו חדש ומעניין?
רוצים לשתף בנושאים שבהם אתם
עוסקים? לבקש כי נעסוק יותר בנושא
אחד ופחות באחר?
שלחו אלינו הערות, תגובות, מאמרים,
ניירות מדיניות וכל דבר שיכול לעניין
את קהילת בית הספר למדיניות
ציבורית.

"מדיניות ציבורית –

עיתון לחידושי מדיניות בישראל"

טלפון: 02-5881533

פקס: 02-5880047

דוא"ל:

public_policy@savion.huji.ac.il

אתר אינטרנט:

<http://public-policy.huji.ac.il>

עקבו אחרי פעילויות ביה"ס בפייסבוק:

[www.facebook.com/](http://www.facebook.com/SPPFedermann)

[SPPFedermann](http://www.facebook.com/SPPFedermann)

חברי המערכת

עורכת: אילנה שפיזמן

Ilana.shpaizman@mail.huji.ac.il

מערכת: רותי אבלין, מנחם בומבך,

אהרן גפן, אילה הנדן, יפעת כהן-חדד,

מיטל שטיין, שירי שניצקי, עופרה

תורן-קומר

עריכה לשונית: יעל רינגולד

עיצוב גרפי: 2w-design.com

חדשנות בחשיבה ובתכנון

חיזוק החשיבה התוצאתית בשירותי הרווחה בישראל – יהונתן אלמוג וצחי פיין
חדשנות והגשת תוכניות עבודה: היגור זאב עם כבש? – אהרן גפן
חדשנות במשרדי הממשלה: אגפי תכנון מדיניות ותהליך התכנון הממשלתי –
רינת שפרן
יזמות ציבורית – הדרך האפקטיבית להשקות את "גינת הממשלה" – אברהם אסבן

חדשנות טכנולוגית

מאמר אורח – ל-Startup Nation מגיע שתהיה גם Smart Government –
כרמלה אבנר
מהפכת המידע על שולחן הממשלה – הילה כהן אייס

כלי מדיניות חדשניים

המשטרה מגייסת לשורותיה את תבונת ההמונים – לאה שוויד ודרורית פורת
מדידת הבלתי-מדיד – או הקמת מאגר מידע של ה-OECD בנושא חדשנות
בשירות הציבורי – ריטה גולדשטיין-גלפרין
מאמר דעה: חדשנות טכנולוגית במעלה אדומים – אלי הר ניר

מקרה בוחן: חדשנות במשרד לשירותי דת

מהפכה בשירותי הדת זה לא בשמים – ח"כ הרב אלי בן דהאן
כיצד יוצרים שינוי במשרד ממשלתי? עו"ד אבי חליבה

בוגרים בשטח – בוגרי תוכנית המצטיינים מחזור ו'

חדש בבית הספר

פורום מפגשים עם בוגרי בית הספר – עודד סטקלוב
מחזור ח' בתוכנית המנהלים ממשיך לתקן את העולם – לימור רובין

חדשנות וערכים

חדשנות וערכים במדיניות הציבורית – עו"ד רועי מקלר
אנחנו הפוליטיקה החדשה – ח"כ איציק שמולי

חדשנות בשירות הציבורי והציבור

אמצעי התקשורת החדשים – עם הפנים לבוחר? סופיה ברנוב
רואים רחוק רואים שקוף – חשיבות עדכון הציבור על תוצאות השיתוף בסוגיות
ציבוריות – שירי שניצקי

חדשנות בשירות הציבורי לאן?

הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה – מירב בוכריס
מאמר אורח מסכם – מדיניות חדשנות: ממדיניות תמריצים לשיתופי פעולה בין-
מגזריים – ד"ר לאוניד בקמן

פרסומים

אילנה שפיזמן

דוקטורנטית בבית הספר

ilana.shpaizman@mail.huji.ac.il



דבר העורכת

בשנים האחרונות ניתן לראות כי הסביבה שבה פועל השירות הציבורי השתנתה באופן ניכר, הן מבחינה טכנולוגית והן מבחינה חברתית. עידן האינטרנט, הרשתות החברתיות, התמורות החברתיות, הפוליטיות והערכיות שחלו בישראל ובעולם – כל אלו הביאו למצב שבו השירות הציבורי נדרש להשתנות ולהתאים את עצמו למציאות החדשה. בניגוד לעבר, הפעם אין מדובר על שינויים ארגוניים גרידא, אלא ישנו צורך בחדשנות, במציאות וביצירתיות בכל הקשור לאופן הפעולה של השירות הציבורי.

מי שישתכל מקרוב בשירות הציבורי בישראל יוכל לראות כי לצד הדרישה לחדשנות, ישנה גם היענות מסוימת מצד השירות הציבורי. לעתים מדובר על מהפכה של ממש, ולעתים על שינויים קטנים שעם הזמן אולי יהפכו למשמעותיים יותר. ההיענות של השירות הציבורי באה לידי ביטוי לא רק באמצעות אימוץ טכנולוגיות חדשות, אלא גם באמצעות כלי מדיניות חדשים ודרכים חדשות לתקשר עם הציבור. כשם שהשירות הציבורי מגוון מאוד, כך גם רבות ומגוונות יוזמות החדשנות השונות שניתן לזהות בו. הגיליון שלפניכם בא להציג חלק מהיוזמות החדשות ולדון באופן ביקורתי בשאלות כגון מהי חדשנות בשירות הציבורי? האם היוזמות השונות אכן מבטאות חדשנות, או שמא רק שיפורים טכנולוגיים? מהו המחיר של חדשנות? מהי החדשנות הנדרשת היום בשירות הציבורי בישראל?

כמו בגיליונות הקודמים, גם כאן תוכלו לקרוא, לצד דיונים תיאורטיים, גם מאמרים על מקרי בוחן מעניינים ומאמרי דעה. נוסף על כך, גיליון זה יספר לכם על הנעשה בקהילת בית הספר. המדור "בוגרים בשטח" מוקדש למחזור ו' של תוכנית המצטיינים. כמו כן, תוכלו להכיר את פורום הבוגרים של מחזור ח' של תוכנית המנהלים ושל תוכניות "עתידיים" ומצטיינים.

שתהיה לכולכם קריאה מהנה ושנה טובה!



קוראים יקרים,

בגיליון 11 של העיתון נפלה טעות במאמר האורח של ד"ר חגי אגמון-שניר. הטור השמאלי בעמוד 4 של המאמר לא היה חלק מהכתבה "כשירות תרבותית-המקרה הירושלמי" אלא השתרבב לכתבה בטעות.

אנו מתנצלים על הטעות.

תודה

מערכת העיתון

יהונתן אלמוג, מנהל פיתוח תהליכי מדידה בין-ארגוניים
במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, בוגר תוכנית המצטיינים
yehonatana@jdc.org.il

צחי פיין, ממונה ניהול ידע במשרד הרווחה והשירותים החברתיים,
בוגר תוכנית המצטיינים, tsachif@molsa.gov.il



חיזוק החשיבה התוצאתית בשירותי הרווחה בישראל

לכאורה את התוצאות המצופות. כך הופכות תוצאות "מאכזבות" להזדמנויות לשיפור ולתיקון, וגוברת ההנעה להתמודד עם האתגרים המקצועיים המהותיים העולים מהממצאים.

מיזם התוצאות הפך מחזון המלווה בחששות והיסוסים למציאות חיה ונושמת הקונה אחיזה משמעותית בתכנון ובעשייה ביחידות המשרד. בתום חמש שנים של עשייה ניתן להצביע בגאווה על הישגים הנוגעים להכשרת הלבבות, גיבוש והטמעת השפה והתמודדות רגישה עם החסמים הכרוכים ברתיעת אנשי המקצוע בשירותי הרווחה מפני החשיבה התוצאתית ומדידת תוצאות.

כיום קיימת הבנה כי יש לעבור משלב ההתנעה, הפיתוח והניסוי לשלב של הטמעה רחבה ובת-קיימא. בחינה מעמיקה של הספרות המקצועית בתחום מדידת התוצאות ומידע שנאסף מאנשי מפתח ביחידות ובמחלקות שלקחו חלק בפעילות המיזם, מצביעה על הצורך בשינוי האסטרטגיה הקיימת, שלפיה חלק משמעותי בפעילות המיזם מכוון לפיתוח פיילוטם של מדידת תוצאות בתוכניות התערבות ספציפיות. פעילות זו התאימה לשלב הפיתוח וטמנה בחובה תועלות רבות, אך היא אינה בת-קיימא.

האסטרטגיה החדשה כוללת הסטה של המאמצים והמשאבים ממדידת תוצאות של תוכניות התערבות ספציפיות לעבר פיתוח, הטמעה ומיסוד של מערכות גנריות למדידת תוצאות עבור אוכלוסיות היעד המרכזיות של המשרד. שינוי זה נועד לאפשר להגיע לכיסוי משמעותי יותר של פעילות המשרד, ולאפשר בחינה אינטגרטיבית ויעילה יותר של מועילות המענים הניתנים לאוכלוסיות אלו. אסטרטגיה זו עומדת בחזית החדשנות של מדידת התוצאות בשירותים חברתיים בעולם.

שינוי נוסף המתבקש במעבר משלב הפיתוח לשלב ההטמעה הרחבה הוא מעבר לשימוש בתשתית טכנולוגית ייעודית תומכת מדידה. פתרונות זמניים שהיו מספקים בשלבים המוקדמים של המיזם כבר אינם עומדים בהיקף העבודה ובדרישות להרחבת הפעילות. לכן, אחד האתגרים המרכזיים העומדים בפנינו היום הוא פיתוחן וביסוסן של תשתיות יעילות וזמינות לאיסוף ולניתוח המידע.

כחלק מהשאיפה להמשיך ולשפר את המיזם, נערך לאחרונה מפגש בבריסל שבו הוצג המיזם בפני מומחים אירופיים. המומחים שיבחו את עקרונות הפעולה של המיזם, ציינו את ייחודיותו וייעצו לגבי הכיוונים העתידיים. בעקבות המפגש ביקשה ממשלת צ'כיה ללמוד את המיזם ואת עקרונותיו יותר לעומק, ומפגש נוסף בנושא התקיים בפראג.

מיזם התוצאות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים הוא מהלך אסטרטגי פורץ דרך, החותר לפיתוח, למיסוד ולהטמעה של החשיבה התוצאתית בשירותי הרווחה בישראל.

המיזם הושק בשנת 2007 על ידי האגף הבכיר למחקר, תכנון והכשרה במשרד בשותפות עם מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל ובתמיכת קרן מנדל, והוא חלק מסדרה של מהלכים ויוזמות של המשרד שמטרתם הפיכת שירותי הרווחה לארגונים מתכננים, מודדים ולומדים השואפים לשיפור מתמיד באיכות השירות הניתן לפונים אליהם.

חשיבה תוצאתית היא מכלול הנורמות והתהליכים הארגוניים שמעודדים את שירותי הרווחה להגדיר את התוצאות שהם מעוניינים להשיג, למדוד באופן שוטף את מידת השגתן ולתכנן את פעילותם בהתאם. הדבר נראה אולי מעט טריוויאלי, אך למעשה, מרבית הארגונים מפעילי השירותים ממוקדים יותר בעשייה וביישום ומקדישים פחות זמן לתכנון ממוקד תוצאות ולמעקב שוטף אחר המידה שבה התוצאות הושגו.

כיום חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות הופכים יותר ויותר לחלק משגרתי היומיום של ארגונים ושירותים חברתיים בארץ ובעולם, על רקע כמה מגמות והתפתחויות. מגמות אלו כוללות את הדרישות הגוברות מצד ממשלים, מנהלים ואנשי מקצוע ומצד הציבור הרחב לבחינה ולהבנה טובה יותר של המועילות (אפקטיביות) של ארגונים ולא רק של היקף הפעילות והעשייה, דרישות לניהול ולפרקטיקה מבוססי ראיות (Evidence Based) ודרישות גוברות לשקיפות ולאחראיות של שירותים וארגונים חברתיים. למגמות אלו מצטרפות התפתחויות בתחום הטכנולוגיה והתקשוב, אשר שיפרו באופן ניכר את היכולת של שירותי הרווחה לאסוף, לרכז ולעבד מידע שבאמצעותו ניתן למדוד תוצאות.

בעוד שחלק מהשירותים החברתיים נמדדו גם בעבר באמצעות מחקרי הערכה חיצוניים, מיזם התוצאות מתמקד במדידה פנים-ארגונית כחלק ממעקב סדיר ומתמשך של הצוות המקצועי המפעיל את השירות אחר המידה שבה חל שינוי בקרב מקבלי השירות. המדידה הפנימית השוטפת מאפשרת לחזק מאוד את תרבות המדידה הארגונית ולשלב חשיבה תוצאתית בפרקטיקה היומיומית.

שתי אסטרטגיות המדידה (חיצונית ופנימית) עשויות להשלים זו את זו ולתמוך זו בזו. כך, למשל, במחקרי הערכה ניתן לעשות שימוש במידע שנאסף באמצעות מערכות המדידה השוטפות, ולצורך מדידה שוטפת, ניתן לעשות שימוש בכלים ובתוצרים שפותחו במחקרי הערכה.

חשוב לציין שכבר בשלב מוקדם נקבע במשרד כי המיזם יהווה בראש ובראשונה בסיס לתהליכי למידה ותיקון ולא בסיס לקיצוץ תקציבי נמהר או להטלת סנקציות ביחידות שאינן משיגות

אהרן גפן

מנהל המחלקה לפיתוח תכנון ובקרה, מינהל החינוך, עיריית ירושלים
בוגר תוכנית "עתידיים" ותוכנית המצטיינים
belmaker@gmail.com



חדשנות והגשת תוכניות עבודה: היגור זאב עם כבש?

שתוארה לעיל, וליצור תהליך תוכניות עבודה המעודד, לפחות במידת מה, חדשנות.

הפתרון נבע מההבנה שתהליך תוכניות העבודה הנו חלק ממערך ניהול הידע בארגון. הבעיה שתהליך תוכניות העבודה מתבקש לפתור היא פערים במידע בין הנהלת הארגון לבין העובדים. העובדים חיים את השטח ויודעים מה המצב בכל רגע נתון, בעוד שהנהלת הארגון תלויה בהם על מנת לקבל ידע זה. בשל כך, ידע באגפים המקצועיים לגבי העשייה שלהם תורגם לשפה משותפת (תבנית הגשת תוכנית עבודה), והועבר להנהלה. גישה זו לניהול ידע נקראת "הגישה המבנית", ולפיה, אין העברת ידע, אלא רק מידע מסודר, מקוטלג, שניתן לאחזר אותו בשיטה נוחה ובזמן המתאים.

גישה נוספת לניהול הידע בארגון הנה "הגישה האקולוגית", שלפיה התפתחות הידע בארגון תלויה בתהליך אינטראקציה בין אנשים. הידע אינו "עובדה" שניתן לכתוב ולשלוח במייל, אלא תהליך חשיבה הקורה כאשר אנשים נפגשים. יחד עם ההיגיון הרב הטמון בגישה זו, קשה לראות כיצד ההנהלה הבכירה והנבחרת של הארגון הציבורי משתלבת בתוך סבך הלמידה התמידי של הגישה האקולוגית.

בתהליך כתיבת תוכניות העבודה לתשע"ד במינהל החינוך בירושלים שילבנו שתי גישות אלו באמצעות "הגישה הדינמית" על מנת לעודד תהליכי חשיבה, למידה וחדשנות מחד, ולהעביר את המידע שנוצר בדרך פורמלית ומסודרת מאידך. המוטו המרכזי היה שהתוצר "תוכנית עבודה כתובה" הוא רק תמריץ לדגש המרכזי שלנו: תהליך מחשבה ולמידה משותף במינהל החינוך.

בהתאם לכך נבנה **תהליך**: מפגשים המתפרשים על פני כחצי שנה, ולכל אחד מהם חשיבות בפני עצמו יחד עם היותו שלב בדרך לתוכנית עבודה כתובה. התהליך החל בחשיבה אסטרטגית הפותחת חשיבה חדשנית, ורק לאחר מכן התבקש לתרגם את האסטרטגיה לתוכניות עבודה פרטניות. תהליך כתיבת תוכניות העבודה נעשה בדגש על הדרכה צמודה והתייחסות אישית של הממונה הישיר וראש המינהל לכל תוכנית למשוב ולתיקונים. דיוני המדיניות עצמם היו פנימיים, כיוון שבהם אנשים חוששים פחות להביא רעיונות חדשים, וכללו דרגים רחבים יותר על מנת ליצור בסיס לשיח מגוון המחובר יותר לשטח. בדיונים לא הוצגו תוכניות העבודה באופן סדור, אלא התקיימו מפגשי חשיבה בקבוצות קטנות שבהם דנו בעקרונות כלליים העולים מתוכניות העבודה הפרטניות שנכתבו. בסופו של תהליך התכנון לתשע"ד 90 אחוזים מתוכניות העבודה שהוגשו היו חדשות ושונות מאלו שהוגשו בשנה שעברה.

יחד עם הצורך החשוב באחריותיות של המגזר הציבורי, האתגרים המונחים לפתחו בסביבה המשתנה תדיר אינם מאפשרים לזנוח את החשיבה הפתוחה והחדשנית הנדרשת מארגון לומד.

באגפי התכנון הקמים ברחבי המגזר הציבורי בימים אלו קיימת סתירה מובנית: חדשנות מול תכנון.

החדשנות מתבטאת בדרישה מאגפי התכנון להוביל בארגון חשיבה מחוץ לקופסה וברוח יזמית. בהתאם לכלל במהלך סיעור מוחות אין דבר כזה רעיון לא טוב: מצופה מהמחלקות לפתח רעיונות גם בשלב שבו הם לא מוגדרים היטב, שכן הם עדיין בגדר חלום.

לעומת זאת, נדרשים אגפי התכנון להוביל בארגון תהליך של הגשת תוכניות עבודה. מה מסרס חדשנות יותר מאשר הדרישה להצמיד לרעיון מלהיב מדדי התארגנות, תפוקות ותוצאות? הרעיון שעסק בחינוך, חברה, רתימת אגפים מקבילים ומהפכה במגזר הציבורי נדחס לתוך קובץ אקסל/וורד/מצגת, ומדד ההצלחה היחיד שנמצא, בשל הציווי הקטגורי למספרים, הוא "מספר המחלקות שאיתן אשתף פעולה במהלך 2014", לדוגמה.

המטרות של תהליך כתיבת תוכניות העבודה מתמצות לרוב במילה אחת: Accountability, אחריותיות. האחריותיות הנה כלפי הדרג הפוליטי, דרך הדרישה להטמעת דגשי המדיניות בתוכניות, כלפי המנכ"ל, באמצעות הדרישה לקשר בין התוכנית לבין התקציב ובמדדי הצלחה המאפשרים בקרה מרחוק על הביצוע, וכלפי הציבור, באמצעות שקיפות בפרסום תוכניות העבודה. הדרישות הללו מהוות תמריץ רב-עוצמה להגשת תוכנית סולידית, ברורה ומקושרת למסד נתונים קיים, ובקיצור, כזאת שאינה דורשת שינוי תפיסתי כלשהו.

לפני כשנה, לאחר סיום תהליך תוכניות העבודה, ביצענו בדיקת עומק של תוצרי התהליך. הבדיקה העלתה כי כ-90 אחוזים מהתוכניות שהוגשו לשנת הלימודים תשע"ג הוגשו במתכונת כמעט זהה גם לשנת תשע"ב. התוכניות רובן ככולן תיארו תהליכי עבודה שוטפים המתקיימים במחלקות השונות בכל מקרה, ולא תהליכים חדשים המבקשים אישור. תוכניות חדשות שהוגשו היו כאלו ש"הונחתו" מהדרג הפוליטי, או לחלופין, עברו כבר את שלב הפיילוט, נמדדו והוכיחו את עצמן.

הקשב הניהולי הרב הנדרש להכנת תוכניות העבודה הוביל אותנו למסקנה כי לא ניתן לקיים שני תהליכים מקבילים, אחד לתכנון ואחד לחדשנות. יש למצוא דרך להתגבר על הסתירה המובנית

”**הקשב הניהולי הרב הנדרש להכנת תוכניות העבודה הוביל אותנו למסקנה כי לא ניתן לקיים שני תהליכים מקבילים, אחד לתכנון ואחד לחדשנות. יש למצוא דרך להתגבר על הסתירה המובנית שתוארה לעיל, וליצור תהליך תוכניות עבודה המעודד, לפחות במידת מה, חדשנות**”



רִינַת שַׁפָּרן

צוערת בתוכנית הצוערים לשירות המדינה
rinatshafan2@yahoo.com

חדשנות במשרדי הממשלה: אגפי תכנון מדיניות ותהליך התכנון הממשלתי

הטכני של התכנון הפנים-משרדי, ובעתיד גם את שיתוף המידע והתהליך הבין-משרדי. נוסף על כך, תוכניות העבודה השנתיות של כל המשרדים מפורסמות באינטרנט במהלך שאמור להגדיל את שקיפות עבודת המשרדים לציבור.

תהליך הקמת מערך התכנון הממשלתי – אף כי הוא נמצא עדיין בראשיתו – נראה כהצלחה, ועדיין ישנן מטרות רבות להמשך: חיזוק שיתוף הפעולה הבין-משרדי; חיזוק פרקטיקות העבודה בשיתוף המשרדים; חיזוק ומיקוד מערך הבקרה, וכן שילוב תהליך התקצוב וניהול כוח האדם עם תוכניות העבודה המשרדיות השנתיות (ממש בימים אלו עברו בממשלה שתי החלטות משמעותיות בהקשר זה). בקרוב יחל פיילוט של חלק מהמשרדים ושל אגף התקציבים שבמהלכו יכין המשרד את טיוטת תקציבו בזיקה לתוכנית העבודה השנתית, ועל בסיסו יתנהל המו"מ התקציבי עם האוצר. נוסף על כך, יש כוונה להרחיב את התכנים ואת תחומי העיסוק של אגפי תכנון המדיניות, כך שיעסקו גם ברגולציה, שיתוף ציבור ויצירת כלי עבודת מטה נוספים.

במהלך הסמסטר האחרון נלמד התחום במסגרת תוכנית ההכשרה של תכנית הצוערים, בסדרת מפגשים עם אודי פראוור, סמנכ"ל חברה וממשל במשרד ראש הממשלה, ועם רועי דרור, אחראי על תוכניות העבודה בממשלה באגף חברה וממשל. בשיחה עמם עלתה השאלה כיצד ניתן להטמיע תפיסות עבודה חדשות במשרדי הממשלה לאור כישלונות העבר בתחום וההתנגדויות הפנימיות הצפויות, והתקבלו שלל עצות: ראשית, השניים מעניקים חשיבות רבה להתמקדות בשינוי ראשוני קטן, שיהיה קל יותר לעיכול ולביצוע במערכת, ועדיף על פני רפורמה מקיפה וכוללת. שנית, אלמנט משמעותי, לתפיסתם, הוא הפעולה מלמטה למעלה, מתוך ובתוך המערכת, תוך כדי שיתוף פעולה עם כמה שיותר גורמים מרכזיים ובעלי עניין. נוסף על כך, צוינה חשיבות ההשקעה בתהליך עצמו ובהון האנושי שלוקח בו חלק, ולא רק בתוצאה. לדידו של דרור, התהליך הצליח כי הוא אינו בעל אופי כופה מדי על המשרדים ועל גורמי המטה – "תהליך ללא נפגעים, רק רווחים חיוביים". כמו כן, הוא תולה את ההצלחה בכך שהתהליך גם נותן כלים, מחזק את המשרדים ומאפשר להם לקיים תהליך פנים-משרדי חשוב, כך שאגפי תכנון המדיניות הופכים להיות כלי חיוני בעבודת המשרד.

אגפי תכנון המדיניות במשרדי הממשלה הנם אחד מייעדי ההשמה של תוכנית הצוערים לשירות המדינה. תוכניות העבודה של משרדי הממשלה זמינות לעיון הציבור באתר אינטרנט ייעודי –
www.Plans.gov.il

לכאורה, נושא תוכניות העבודה השנתיות ומערך התכנון הממשלתי לא אמור להיכנס לגיליון בנושא חדשנות, שהרי שימוש בתוכניות עבודה שנתיות אינו רעיון חדש, ובוודאי לא חדשני. ועדיין, במהלך השנים לא צלחו הניסיונות להטמיע תהליך תכנון אחיד וסדור לכלל משרדי הממשלה, ולאורך השנים רק חלק ממשרדי הממשלה השתמשו בכלי זה – לרוב באופן פנימי בלבד, ללא פורמט ומודל אחיד וללא גוף מטה מאגד. החידוש החל למעשה רק בשש השנים האחרונות, שבהן הוסדר והתפתח התחום בראשות אגף חברה וממשל במשרד ראש הממשלה.

הצורך המתמשך בעבודת מטה מסודרת במשרד ראש הממשלה הביא בשנת 2006 להבנה כי יש מקום ליצירת כלי תכנוני שישלב אפשרות לתכנון ארוך טווח, שימור זיכרון ארגוני ושיתוף פעולה בין המשרדים. ב-2007 הוקם צוות בין-משרדי בראשות אודי פראוור וד"ר גל אלון, אשר התכנס לכתיבת מדריך התכנון הממשלתי, המבוסס על מדריך התכנון הבריטי. בשונה מהעבר, הוחלט להתחיל הפעם את השינוי התפיסתי בנושא תוכניות העבודה באופן מצומצם יותר: המטרה המצומצמת שנבחרה תחילה הייתה עיגון נוהל הגשת תוכניות עבודה שנתיות משרדיות. לפיכך, הוחלט כי לקראת 2008 יתקיים כנס מנכ"לים שבו יתבקש כל משרד להציג את תוכנית העבודה השנתית שלו, לפי הפורמט החדש.

ואכן, המהלך המצומצם יצר תהליך ארוך טווח שבו הוקמו עוד ועוד אגפי תכנון מדיניות במשרדי הממשלה, אשר אימצו את הכלי של תוכניות עבודה שנתיות כנוהל פנימי. כיום קיימים אגפי תכנון מדיניות ב-16 משרדים שבהם כ-100 עד 120 עובדים. במשרדים שבהם הוטמעו האגפים היטב, הם מהווים כלי בידי המנכ"ל לריכוז עבודת מטה, תכנון אסטרטגי ארוך טווח וקידום משימות החורגות מגדר התפקוד ה"שוטף" של המשרד.

כחלק מהתהליך, התקיים גם מכרז מרכזי לחברות ייעוץ שבו נבחרו שמונה חברות שבהן יכולים משרדי הממשלה להשתמש, על בסיס המתודולוגיה הממשלתית האחידה. אגפי תכנון המדיניות מיועדים לבקר את חברות הייעוץ ולפקח עליהן, ואף להחזיר חלק מהתהליכים "הביתה" – לעבודה פנים-ממשלתית. במקביל הוטמעה במשרדים מערכת תמ"ר (תכנון ממשלתי רוחבי), שפותחה במקור במשרד הכלכלה, ושאמורה להקל את התהליך

” הצורך המתמשך

בעבודת מטה מסודרת

במשרד ראש הממשלה

הביא בשנת 2006 להבנה

כי יש מקום ליצירת כלי

תכנוני שישלב אפשרות

לתכנון ארוך טווח.

שימור זיכרון ארגוני

ושיתוף פעולה בין

המשרדים ”



אברהם אסבן

סמנכ"ל המכללה למדינאות ודוקטורנט במחלקה למדע המדינה אוניברסיטת בר-אילן
בוגר תוכנית "עתידים" ותוכנית המצטיינים
aasaban@gmail.com

יזמות ציבורית - הדרך האפקטיבית להשקות את "גינת הממשלה"

שתהפוך לסמנכ"לית במשרד הכלכלה וכדומה. בסופו של יום הקשרים האישיים והידע הלא-פורמלי הם אלה שמניעים רעיונות חדשים ושימים.

3. **"זרימה חיצונית"** – עיקרון זה נוגע לקשרי העבודה של שירות המדינה עם המגזרים השונים (החברה האזרחית, המגזר העסקי והאקדמי). תחום זה הולך ומתפתח בעולם ובישראל בעשור האחרון (שיתוף ציבור, שולחנות עגולים רב-מגזריים, פעילות ממשלתית ברשתות החברתיות וכדומה). ניתן לראות בבירור את השפעות השינויים הטכנולוגיים על הממשק האפשרי עם הציבור ואת היתרונות הטמונים בכך. בחלק זה פשוט אציע להרחיב את המגמות הקיימות, וממילא, אם העקרונות הקודמים ימומשו, גם תחום זה יתקדם לכיוון הנכון.

נקודת הארכימדס: ה"גנן"

בתפקידי הקודם זכיתי לשרת ביחידת מטה במשרד התמ"ת אשר עסקה בתכנון ובביצוע תוכניות לפיתוח כלכלי-תעסוקתי של אזורי עדיפות לאומית. אבי פלדמן, מנהל היחידה דאז, ראה את מרכיב היזמות כחלק מחזון היחידה. הוא הנהיג תרבות ארגונית-יזמית אשר עודדה את העובדים לחשוב "מה צריך" ולא רק "מה אפשר", קבעה כי שיתופי פעולה רב-מגזריים הם חלק אינהרנטי מהעבודה ויצרה מערכת של היזון חוזר ביקורתי וקונסטרוקטיבי. מבחינתי, פלדמן היווה דוגמה ל"גנן", רפורמטור אשר הצליח להשפיע על מבנה המערכת ולייצר "יזמות ציבורית" המשפיעה על ה"גינה" כולה.

המסורת הישראלית מעודדת אותנו לבחון את המגזר הציבורי דרך צבע הדשא וצפיפותו; אך המציאות מוכיחה כי מתן שירותים טובים יותר לאזרח, הוזלת יוקר המחיה ואף הגדלת תחושת הביטחון של אזרחי ישראל עובדים כולם דרך אפקטיביות המערכת – יכולתה לנצל באופן מיטבי את המשאבים העומדים לרשותה, לרבות משאבי האנושיים. אני מציע שנפחית במעט את ההתבוננות בדשא וניישיר מבטנו ל"גננים" ההולכים ובאים.



לפני שנים מספר נכחתי בהשתלמות ממשלתית. במהלכה העבירה המנחה את שאלון "מודל התפקודים של אדיג'ס", הבוחן טיפוסים שונים של עובדים. רובם המוחלט של המשתתפים בחדר קיבלו ציון גבוה במרכיב המנהלי ("A") ורק עובד אחד קיבל ציון גבוה במרכיב היזמות ("E"). ברגע שהוא עצרה המנחה את הסדנה והסבירה כי זהו מקרה חריג, המוכר לה מחברות סטארט-אפ בהיי-טק הישראלי, אך לא מניסיונה במסדרונות הממשלה.

מדוע בעצם עובדי המדינה אינם מאופיינים ביכולות היזמיות שלהם? מדוע יזמים אינם נכנסים לשירות המדינה? כיצד מפתחים תרבות יזמית אשר תתאים את המגזר הציבורי לצרכים המתחדשים של תקופתנו? כדי לענות על שאלות אלו, אמשיל את המערכת הציבורית ל"גינה" ואת ההון האנושי ל"זרם מים", ואגדיר כמה עקרונות לפיתוח "יזמות ציבורית".

1. **"מקור הזרם"** – היחס בין ההון האנושי הקיים במערכת לבין המקביל לו במגזר העסקי ובחברה האזרחית. פתיחת המערכת ומתן אפשרות לתחרות בריאה על כישרונות ורעיונות מהווה צורך אסטרטגי, לא פחות. אציע כמה הצעות לשינויים ב"מקור הזרם": א. הרחבת הנגישות למכרזים פנימיים ושינוי היחס הקיים מול המכרזים החיצוניים; ב. ניתוב הון אנושי איכותי לדרגי הביניים בשירות המדינה ובשלטון המקומי; ג. התאמת המערכת לשוק העבודה הגמיש של המאה ה-21 (מעבר ממערכת "מבוססת קריירה" למערכת "מבוססת תפקיד", בדומה למגמה הרווחת במדינות ה-OECD); ד. ייעול תהליך הכניסה לשירות המדינה והפיכתו לנגיש ולידידותי יותר; ה. המשך פיתוח תוכניות צוערים ומתמחים כעתודה ניהולית למערכת.

חלק מהנקודות שלעיל אמורות להיות מטופלות במסגרת הרפורמה לניהול ההון האנושי בשירות המדינה שמובילים בנציבות שירות המדינה בימים אלו, אך נראה שחלקן יישארו ללא מענה ראוי, ועליהן, לטעמי, עוד נצטרך לתת את הדעת בעתיד.

2. **"זרימה פנימית"** – כדי שהמערכת תהיה יזמית, חדשנית ומעודכנת, היא צריכה להתנהג תחילה כמערכת. המצב כיום מאופיין באוסף צינורות בלתי תלויים ולא במערכת שלמה וסינרגטית. שיתוף מידע, פעילות בין-משרדית ואיגום משאבים מתקיימים לעתים, אך באופן ספורדי ושאינו מספק. כדי לחזק את זרימתה הפנימית של המערכת, אני מציע ארבעה מהלכים מרכזיים: א. חיזוק גופי מטה ותכנון בממשלה (לדוגמה, המועצה הלאומית לכלכלה ואגפי תכנון מדיניות במשרדים השונים); ב. חיזוק מעמדו של משרד רה"מ כגוף מטה המתכלל את כלל פעילויות הממשלה; ג. עידוד מעבר פרסונלי של עובדים בין משרדי הממשלה: רפרנט אגף תקציבים שיעבור לתפקיד רכז במשרד הבריאות, מנהלת במשרד להגנת הסביבה



ל-Startup Nation מגיע שתהיה גם Smart Government

לגבש שפה טכנולוגית אחידה שתתרום לייצוגנו כממשלה אחת ולא כאורגנים ממשלתיים נפרדים, ולחזק את הגנת הסייבר על התשתיות הטכנולוגיות של הממשלה ועל הנכסים הדיגיטליים (אתרי הממשלה, מאגרי מידע ממשלתיים וכו').

הקמת מטה התקשוב מצביעה על שני תהליכים משמעותיים שעוברים על ממשלות בעשורים האחרונים: האחד, הבנה שטכנולוגיה היא כלי להתייעלות בעולם שבו המשאבים מצטמצמים ביחס לצרכים וישנו קושי לשמר ואף לשפר את רמת השירותים הציבוריים, והשני, התקדמות טכנולוגית משמעותית שמצריכה גוף מקדם, יוזם ומוביל שידאג שהשירותים הדיגיטליים והמקוונים הניתנים לאזרחים ולעסקים יעמדו בסטנדרטים המקובלים בעולם ובשוק האזרחי.

בעיניי, השינוי המהותי ביותר שמוביל אגף התקשוב הוא חיבור בין המדיניות הציבורית שמנהיגה הממשלה בתחומים השונים לבין פתרונות טכנולוגיים, שלפעמים יכולים גם "להיתפר" במיוחד עבור הממשלה. לדוגמה, בתחום הבריאות אנו מעודדים רפואה בקהילה – הטכנולוגיה מאפשרת פתרונות רפואה מרחוק כדי להגדיל את היכולות להעניק שירותי מומחים, תיק רפואי דיגיטלי ומערכות ווטסון וסירי, שמשפרות את עבודת הרופא. בתחום הבטיחות בדרכים – אנו משקיעים רבות בחינוך לנהיגה בטוחה, בשיפור תשתיות וכו'. אבל מה עם אפליקציה פשוטה שעוקבת אחרי המבט שלנו, כדי לוודא שאנחנו לא נרדמים על ההגה? בתחום החינוך – בעידן שבו ידע כבר אינו כוח אלא שיתוף בידע הוא כוח, אנו מעוניינים לעודד גיוון והעשרה ולחזק את מעמדו של המורה כמחנך שקשוב לצורכי תלמידו ומסוגל להתאים תוכניות ליכולת של כל ילד: רשתות אלחוטיות במוסדות חינוך, App Store ממשלתי לתוכניות לימוד, תוכנית לימודים מבוססת רשתות חברתיות, לימוד עצמי מונחה דיגיטציה, והדוגמאות הן רבות ומסעירות.

לא רק שהממשלה תוכל להעניק שירותים טובים יותר, אלא גם, ואולי בעיקר, הטכנולוגיה תוכל לסייע לה פנימה, בתוך עבודת הממשלה, בתהליכי קבלת החלטות. המידע שקיים בממשלה הוא עצום, אך לצערי, אין ברשותנו מספיק מערכות חכמות שמאפשרות שיתוף פנימי והצלבת נתונים שיאפשרו שימוש מושכל ורוחבי פנים – ממשלתי בין המשרדים ומהם, עם הציבור.

העולם צועד לעבר המאה הדיגיטלית, ולנו, כמדינת היי-טק, יש חלק ניכר בכך. אם, כממשלה, נשכיל לצעוד בעקבותיו, נוכל לספק לאזרחי ישראל שירותים איכותיים ולזכות בחיזוק אמון הציבור במוסדות השלטון. הצלחת מטה התקשוב הממשלתי תצביע על היכולת של הממשלה להעניק לאזרחיה שירותים שמותאמים לעת הזאת, לעידן הנוכחי. ל-Startup Nation מגיע שתהיה גם Smart Government.

חדשנות בממשלה – אוקסימורון? הטכנולוגיה מאפשרת, שלא לומר מאלצת, אותנו לחשוב ולפעול אחרת. לא רק לעשות מהר יותר ונכון יותר, אלא גם לשנות לגמרי את דרכי החשיבה ואת צורות העבודה שאליהן אנו מורגלים. הטכנולוגיה מחייבת לעדכן ולהתעדכן, והיא מייצרת ציפייה לתגובה ולתגובה מהירה. אנו עדים לתמורות טכנולוגיות וחברתיות, כמו מעבר לטאבלטים ולסמארטפונים, עבודה "ללא נייר", טכנולוגיית ענן, Analytics-Big Data, "חפצים חכמים", חוכמת ההמונים על גבי הרשתות החברתיות, היכולת לייצר מידע, להעביר מידע ולשתף במידע, להגיע לכל אזרח בכל מקום ועוד. טרנדים טכנולוגיים מתפשטים במהירות בקרב החברה הגלובלית. הם יוצרים קהילות מקומיות לצד קהילות חוצות גבולות, הם משנים את השיח, את ההתארגנות החברתית, ובמקרים מרחיקי לכת אפילו את אופי השלטון. וממשלות? כיצד הן משתלבות?

במהלך השנים האחרונות רבות מן הממשלות במדינות המתקדמות, שבהן טכנולוגיית המידע מפותחת ומתקדמת, הגיעו למסקנה כי רמת מערכות המחשוב והשירותים המקוונים הניתנים לאזרחים על ידי כל משרד ממשלתי בנפרד, עשויה לעלות מדרגה באמצעות הקמת רשות המרכזת את כל נושאי התקשוב בממשלה. בין מדינות אלה

ניתן למנות את ארצות-הברית, קנדה, בריטניה, אוסטרליה, בלגיה, אוסטרליה, צרפת, סינגפור ועוד. אופי הרשות שהוקמה משתנה ממדינה למדינה בהתאם למבנה הארגוני והפוליטי שלה, אך ככלל, מדובר ברשות שמובילה אסטרטגיה, הכתבת מדיניות וסטנדרטים, תיאום בין המנמ"רים (ממוני מערכות המידע במשרדי הממשלה) הממשלתיים, בקרה ומשילות, פיתוח פרויקטים רוחביים, יצירת פלטפורמות משותפות, שיתוף ידע ומידע בין-משרדי, רכש טכנולוגי ואף יישום ותפעול. ממשלת ישראל החליטה כי יש צורך להקים גוף המרכז את נושא התקשוב הממשלתי גם במדינת ישראל.

בהתאם לכך, בשנה האחרונה אני מובילה את הקמת אגף התקשוב הממשלתי במשרד האוצר, שתפקידו, אם אגדיר בפשטות, הוא לסייע לממשלה להצטרף לעידן הדיגיטלי. במסגרת זו אנו פועלים, יחד עם משרדי הממשלה, להתאים אותם ולמנף את השינויים הטכנולוגיים המהירים (Future Ready),

” לא רק שהממשלה

תוכל להעניק שירותים

טובים יותר, אלא

גם, ואולי בעיקר,

הטכנולוגיה תוכל

לסייע לה פנימה, בתוך

עבודת הממשלה,

בתהליכי קבלת

החלטות ”



מהפכת המידע על שולחן הממשלה

עשרות בקשות מהציבור לקבל חומרים על אודות עבודת הממשלה בנושאים מגוונים ולעיין בהם, שנענות בקשב ובתשומת לב רבה על מנת לתת מענה מתאים לכל בקשה ובקשה. מלבד במקרים שבהם נמנע לעשות כן מפאת ביטחון המדינה וצנעת הפרט, מקבלים הפונים את המענה המתאים.

באחרונה עלתה לכותרות יוזמתה של שרת המשפטים, ציפי לבני, לחשוף לציבור את הצבעות השרים בוועדת השרים לענייני חקיקה. המהלך דורש שינוי בתקנון לעבודת הממשלה, וימים יגידו אם תהיה זו עוד אנקדוטה פוליטית חולפת או שינוי שייכנס לתוקף ויטביע את חותמו על עבודת הממשלה כולה. כך או כך, ברור לתומכים ולמתנגדים ליוזמה שחשיפת אופן הצבעתם של השרים עשויה לשנות את החלטות המתקבלות בוועדה.

לצד הקריאות החוזרות ונשנות לשקיפות, חשוב להבין כי שקיפות וחשיפה של ישיבות הממשלה יגרמו להשלכות ישירות על תוכן הדיונים ומהותם, ולא רק על אופן הצבעת השרים. אם לפני כמה עשורים הייתה ממשלה הפורום המרכזי שבו מתקבלות החלטות המדיניות החשובות, הרי שכיום מתקיימים דיונים אלה בפורומים אחרים, סגורים וקטנים יותר, בהובלת ראש הממשלה או שרים אחרים. רוב החלטות המדיניות לפתחה של הממשלה מאושרות בסופו של דבר, כך שהדיון בישיבה נעדר שיח מהותי עקרוני בעניינים שעל סדר היום.

לפיכך, יחד עם הדרישה לשקיפות, עלולה להתרחש פגיעה משמעותית בעבודת הממשלה. יש למצוא את האיזון בין הזכות של הציבור לדעת לבין זכותה של התקשורת לחשוף ולדווח ושל הממשלה לנהל מדינה, לקבל החלטות ולקבוע מדיניות. ייתכן שמידה רבה יותר של אמון הבורחים בנבחרים הייתה מאפשרת כר פעולה נרחב יותר לקביעת מדיניות. מדיניות המקדמת שקיפות יכולה לפעול גם לצד הבנה שישנן החלטות שלא יכולות להתפרסם ולהגיע לידיעת הציבור הרחב.



עידן המידע הביא לשינויים מרחיקי לכת בתחומי החיים השונים. הנגישות הגדלה והולכת לכמויות אדירות של מידע מאפשרת לנו לקבל תשובה כמעט לכל שאלה. בהתאם לכך, עלה והתגבר גם הצורך שלנו לשאול ולדעת יותר על אודות המתרחש סביבנו.

בשנים האחרונות ההתפתחות הטכנולוגית אפשרה גם למנף תהליכים ליצירת שקיפות של המגזר הציבורי, כמו גם של עבודת הממשלה. אם בעבר תמונה אופיינית של משרתי ציבור כללה שולחנות עמוסי ניירת, היום לכל עובד יש גישה למאגרי מידע ולאיתרים ייחודיים המסייעים לעבודתו והמנהלים את הידע, המידע ותהליכי העבודה שבהם הוא עוסק.

בהיבט זה גם מזכירות הממשלה עשתה כמה צעדים קדימה בתחום הטכנולוגיה, והעמידה לרשות השרים מערכת ממוחשבת המאפשרת להם לעיין און-ליין בחומרי הממשלה וועדות השרים. נוסף על כך, הותקן בישיבות הממשלה שולחן חכם המאפשר לשרים לעיין בהצעות להחלטה לממשלה בטאבלטים, להירשם לתגובות בישיבה ואף לשלוח זה לזה הודעות. בה-בעת נפתחה גם דלת משמעותית בפני הציבור אל עבר עבודת הממשלה, תוכניות העבודה של משרדי הממשלה והמדיניות הכלכלית של הממשלה, ושירותים שונים הונגשו, בעיקר דרך אתרי האינטרנט של המשרדים ועמודי הפייסבוק שלהם.

חובה עליו להתייחס כאן להשוואה המתבקשת בין שקיפות עבודת הממשלה לבין שקיפות עבודת הכנסת. הכנסת משדרת את דיוניה במליאה ובוועדות בטלוויזיה ובאינטרנט בשידור חי, הצבעות חברי הכנסת מתנהלות בגלוי מול המצלמות ותמלולי הישיבות מתפרסמים באופן מיידי באתר הכנסת. הממשלה, לעומת זאת, מקיימת דיונים שאינם חשופים לתקשורת, הצבעות השרים אינן שמייות ולא נערך רישום על האופן שבו כל שר ושר הצביע, אלא רישום של סך המצביעים. נוסף על כך, תמלולי הישיבות חסויים, ואילו ההצעות להחלטה והחלטות הממשלה מתפרסמות לציבור באתר האינטרנט של משרד ראש הממשלה משקיבלו נוסח רשמי וסופי.

עם השנים נעשים תהליכים רבים לחשיפת דיוני ישיבות הממשלה משנים עברו. גנזך המדינה מקיים תהליכי חשיפה של חומרים מן העבר, ולרשות הציבור עומדים לעיון חופשי תמלילים, מסמכים ומידע רלוונטי אחר. מדי שבוע מגיעות למזכירות הממשלה

”אם בעבר תמונה אופיינית של משרתי ציבור כללה שולחנות עמוסי ניירת, היום לכל עובד יש גישה למאגרי מידע ולאיתרים ייחודיים המסייעים לעבודתו והמנהלים את הידע, המידע ותהליכי העבודה שבהם הוא עוסק”



המשטרה מגייסת את "תבונת ההמונים" לשורותיה

לאור זאת, הוחלט במשטרה להשתמש ב"תבונת המונים" לקבלת רעיונות כיצד לחזק את האמון בה.

תאור הפרויקט במשטרה

הפרויקט המשטרתי לווה על ידי פרופ' דוד פסיג, שפיתח את אחד הכלים לשימוש ב"תבונת המונים" – אימן דלפי (Imen Delphi) ². "קבוצת ההמונים" כללה כ-140 משתתפים, כמחציתם שוטרים (ממגוון תפקידים, דרגות, יחידות, גילאים ומגדרים) וכמחציתם אזרחים. כל משתתף קבל קוד כניסה למערכת ממוחשבת, והתחבר אליה במקומות ובזמנים שונים.

בתחילה המשתתפים ניסחו 1,036 שאלות הקשורות לסוגיית אמון הציבור, ואלו עובדו ל-91 שאלות מקובצות. על השאלות המקובצות ניסחו המשתתפים 743 תשובות בצורת היגדים, ואלו עובדו ל-134 היגדים מקובצים. ב"דיון וירטואלי" נימקו המשתתפים 863 הנמקות (בעד או נגד) ההיגדים.

ההיגדים סווגו לממדים המאפשרים לראות במבט-על את הדגשים שעלו בדיון, ואלו סייעו בזיהוי הבעיה המרכזית ואסטרטגיית הפתרון לסוגיית אמון הציבור:

מספר היגדים	ממד	מספר היגדים	ממד
20	אקסיסטנס נוגד עבריינות	31	שיפור השירות
20	איכות ומעמד השוטרים	29	הרחבת שיתוף הפעולה
15	שינוי והטמעת ערכים	27	האצת השימוש בטכנולוגיה
10	חשיבת עתיד וחדשנות	24	מבנים ותפיסות הפעלה
6	שיתוף שוטרים בתהליכי חשיבה וקבלת החלטות	22	שיפור תקשורת
		21	הרכשת יכולות חדשות

התובנה המרכזית וכיווני המענה

כיום המשטרה ממקדת את מאמציה בפעילות תגובה כנגד מוקד האי-סדר (פשעה, הפרות סדר ועוד). לאסטרטגיה זו הישגים רבים, אך רמות האי-סדר בחברה גדלות בקצב מהיר יותר מאשר יכולת המשטרה להתמודד עמן במשאבים הנמצאים ברשותה. "ציבור האזרחים שומרי החוק, המהווה את רובו של הציבור ואשר

"תבונת המונים" ¹ (The wisdom of crowds) הנו כלי חדשני יחסית בארגון הכלים של ארגונים, המסייע למצות את הידע הארגוני והציבורי בתהליכי חשיבה, קבלת ההחלטות ותכנון העתיד של הארגון. ה"כלי" מבוסס על תשתית טכנולוגית ממוחשבת, ועל מתודולוגיה המקבצת מגוון רעיונות של פרטים רבים לכדי כמה הצעות המשקפות את דעת הקבוצה ביחס לסוגיה מסוימת.

המושג "המון" מתייחס לקבוצות הכוללות החל מעשרות אנשים ועד עשרות אלפי אנשים ויותר. על מנת ליצור "קבוצה חכמה", יש להבטיח כי קיימת שונות רבה בין חבריה, וכן שהמערכת שבאמצעותה מתקיים "דיון וירטואלי" שומרת על אנונימיות המשתתפים, כדי שיוכלו להביע את דעתם באופן חופשי.

בשנים האחרונות החל שימוש ב"תבונת המונים" הן במגזר העסקי (חברות כגון אינטל וטראוס) והן במגזר הציבורי (למשל בעיריית תל-אביב, בעיריית כפר סבא, במשרד התמ"ת ובמשרד להגנת הסביבה).

סוגיית אמון הציבור במשטרה

אחת הסוגיות שעמן מתמודדת המשטרה לאורך שנים, הנה העלאת אמון הציבור בה.

לכן יש חשיבות רבה, היות ששיתוף פעולה של הציבור עם המשטרה מסייע באכיפת הסדר והחוק.

בשנים האחרונות קיימת מגמה של ירידה בפשיעת רכוש המשפיעה על הציבור הרחב (ירידה בהתפרצויות לדירות, בגנבות רכב, בהתפרצויות לבתי עסק וכו'), אך הדבר אינו בא לידי ביטוי בעלייה של אמון הציבור במשטרה במרבית הסקרים הבוחנים מדד זה.

1 סורוביצקי ג. (2006), חוכמת ההמונים, הוצאת עברית ירושלים.



2 Passig, D. (2004). "Variations to the Imen-Delphi Procedure Aimed at Helping in the Emergence of Communities of Interests." *Journal of Organizational Transformation & Social Change* 1, no. 2-3: 95-109.



אליעזר הר-ניר-גרינברג

מנכ"ל עיריית מעלה אדומים

בוגר תוכנית המנהלים

mankal@mam.org.il



חדשנות טכנולוגית במעלה אדומים

במאמר זה אעסוק בשימוש בטכנולוגיות חדשות לשירות הקהילה העירונית בעיר מעלה אדומים. דרכי השירות המסורתיות הישנות הולכות ונעלמות, ואת מקומן תופסת טכנולוגיה חדשה ומתקדמת מאוד.

אכן היא פה, פורצת דרך ומעצימה נוכחות. החדשנות הטכנולוגית מצליחה להכשיר עבור הקהילה תוצר מתקדם של מוקד עירוני היודע לקבל מדווח על מפגע ולהפנותו לכתובת המתאימה, ולתת בזמן נתון תשובה לפונה. יש כמובן אתר אינטרנט המיועד לפניות הציבור ומערכת אינטרנטית לרישום למוסדות חינוך. כאן אנו פתוחים לקדמה, הסוחפת אותנו לעולמות חדשים בעלי עוצמה ותכלית של שיפור השירות לקהילה.

אנו בוחנים רכישה של מערכת חדשנית היודעת לנתב פניות בתחום החינוך, ההנדסה והמוקד העירוני בקול מתחשב וזמין לכל פונה. הפונה אינו צריך להקיש על מקש הטלפון, אלא פשוט לדבר, ואינו מרגיש כי הוא מדבר עם מחשב, כי התשובות ניתנות באמינות, במקצועיות ובנימה מתחשבת. עלות המערכת נמוכה באופן יחסי בהשוואה לעבודה של מזכירה/זוטר/ה בארגון. עולם היצירה משתנה לנגד עינינו, וכל שנדרש הוא לבחור נכון, וליישם מתוך האפשרויות הקיימות את מה שמתאים לארגון שאותו מנהלים.

הפארקים ואזורי התכנסות הציבור מרושתים זה מכבר באינטרנט וזמינים לכל דורש. זוהי הקדמה האלקטרונית במלואה, המאפשרת הצבת מצלמות צפייה ותיעוד בגינות פארקים ועוד. שער הכניסה והיציאה לעיר מצולם, וכך, בקצב מהיר, אנו הופכים יותר ויותר לבעלי שליטה באמצעות הממד האלקטרוני, המאפשר ניהול, שליטה ובקרה בעיר בשעות העבודה ומעבר להן.

אין ספק שאנו בראשיתה של מהפכה בשירות הציבורי הישן, שנעלם, והחדש תופס את מקומו. אין ביטחון כלל שחלק מהלקוחות, במיוחד המבוגרים שביניהם, ידעו לנצל את השירות החדש לתועלתם. אנו נדרשים במקביל לתת את הדעת לסוגיה זו ולהכשיר את דור המבוגרים לעולם האינטרנטי, אחרת הם עלולים "ליפול בין הכיסאות", וזו אינה מטרתנו.

את ההכשרה נבסס על מועדון הקשישים העירוני, שבו ישנם היום כ-600 חברים, וכן באמצעות הסניף לתרבות הדור, המיישם זה שנים מספר הכשרות לוועדי בתים בתחום המחשבים. אפשרות נוספת שתיבחן היא באמצעות המכון החדש שפתחנו השנה להדרכת הורים, מורים ותלמידים. אנו בפירוש בעידן שבו "השמים הם הגבול", ורצוי שנתאים את עצמנו לכך, ומהר.

בחזונו הכול יהיה ממוחשב. השאלה היא אם זה טוב או פחות טוב מהמגע האישי והאנושי המסורתי.

קובע את רמת אמון הציבור במשטרה... אינו חווה את עשייתה באופן אישי וחיובי³.

המשתתפים הציעו שהמשטרה תיצור קשר ישיר וחיובי עם הציבור הרחב של האזרחים שומרי החוק להעצמת הסדר בחברה. זאת על ידי רתימה של ציבור שומרי החוק למעורבות ולפעילות משותפת, כגון הקמת "משמר אזרחי" של לוחמי סייבר, דיאלוג עם קהילות, הגברת הדיווח למשטרה, הגברת שיתוף הפעולה עם גופים עמיתים, יישום תהליכי חדשנות וכן ניתוב וניטור הסדר במרחבי הפעילות הפיזי והווירטואלי (הפעלת מערכות הרתעה, פעילות ברשתות ממוחשבות ועוד) ועל ידי תגמולו של ציבור זה. הפצת מידע יזום והכוונת הציבור כיצד לשמור על ביטחונו ומתן סל שירותים רחב לציבור שומרי החוק ימצבו את המשטרה כמדריכה את האזרחים ומגוננת עליהם (Guardian Angle).

לסיכום, אמון הציבור הוא סוגיה המאפיינת משטרות בעולם המערבי. המענה לסוגיה טומן בחובו שינוי תפיסה מהאופן המסורתי שבו הן פועלות. לצד פעילות תגובה הממוקדת בעיקר במחוללי פשיעה, יש צורך לחזק את הקשר ואת השותפות עם ציבור שומרי החוק ולרתום אותו למאבק לשמירה על הסדר והחוק בחברה ולהעצמתו. תוכנית "המפנה" של המשטרה מניחה תשתית עשייה רחבה למען ציבור שומרי החוק, ובמסגרתה רעיונות שעלו במיזם ישולבו בתוכניות העבודה בשנים הבאות.

3 פסיג ד., מורגנשטרן ע. (2012), דוח מסכם – דיון קולקטיבי בנושא חיזוק אמון הציבור במשטרת ישראל, (עמ' 11).





ריטה גולדשטיין-גלפרין

נספחת משרד הכלכלה במשלחת ישראל לארגון ה-OECD בפרז
בוגרת תוכנית "עיתידים" ותוכנית המצטיינים
rita.golstein@gmail.com

מידת הבלתי-מיד -

או הקמת מאגר מידע של ה-OECD בנושא חדשנות בשירות הציבורי

לצרכים הספציפיים. במסגרת זו נכללים גם תוכניות מדיניות רב-תרבותיות של יצירת מאגר שירותים ייחודי לקבוצת יעד שונות, וגם שיתוף הציבור בעיצוב ובבניית השירותים עצמם.

← איחוד שירותים בעזרת שילוב ועמידה בתקן אחיד – בעוד שבסוף המאה ה-20 אופנת המדיניות התמקדה בניסיון להטמיע את עקרונות הכלכלה הליברלית והאצלת סמכויות, הרי שבשנים האחרונות נראה שחלק מכלי החדשנות דווקא מבקשים להציג ברמת ממשלה מרכזית סטנדרט אחיד וברור לשירות מיטבי.

← הצגת תחרות בין ספקי שירות לפי ביצועים – יחד עם האמור לעיל, התחרות עדיין מהווה גורם חיוני לתמרון המערכת להשתפר ולהציע פתרונות יצירתיים וחדשניים, ובכך להציע שירות טוב יותר לאזרח.

ממאות מקרי הבוחן שהגישו המדינות החברות עד כה², נראה כי הממשלות שואפות לתמהיל כלים בהצגת החדשנות בשירות הציבורי, והמגמה הבולטת ביותר היא התאמת הפתרונות לצרכנים.

תרשים 1: שימוש בכלי מדיניות להצגת חדשנות בסקטור הציבורי



מקור: פרויקט OPSI, 2013.

מדינת ישראל ידועה בעולם כמדינת הסטארט-אפים והחדשנות, אך האם זה מאפיין גם את החדשות של השירות הציבורי? משרד הכלכלה חרת על דגלו את קידום החדשנות במשק הישראלי, לרבות בסקטור הציבורי – למעשה, יעד מספר אחת בתוכנית העבודה המשרדית הוא עידוד החדשנות. המשרד מוביל יוזמות ופייולטים ממשלתיים להנגשת השירות לאזרח, להסרת בירוקרטיות ולייעול הליכים.

ברוח הדברים פועלת נספחות המשרד ל-OECD, יחד עם השותפים בממשלה, כדי להכניס את ישראל למאגר המידע השאפתני של ה-OECD, וזאת על מנת שנוכל ללמוד מדוגמאות אחרות בעולם, ואולי אף "לניצח" רעיון חדשני כזה או אחר של ניהול השירות הציבורי.

"חדשנות" הפכה בשנים האחרונות למילת "באזז" כמעט בכל תחום, סקטור או סוגיית מדיניות. למושג "חדשנות" טווח רחב של הגדרות, החל מפריצת דרך רדיקלית וכלה בשינוי ארוך ומתמשך. לקושי של הגדרת המושג עצמו מתווסף נדבך נוסף של שאלות מקשות בבואנו לדבר על חדשנות בשירות הציבורי. מי הוא קהל היעד? האם ניתן לחדש תוך שימוש בכלי מדיניות ישנים, כמו תקניה? מהי מטרת השינוי החדשני? כיצד מודדים הצלחה? האם ניתן ללמוד שיטות לחדשנות? כיצד מתמודדים עם "בעיית הטרמפיסט" בכל הנוגע לחדשנות בשירותים של הסקטור הציבורי?

מתוך שאיפה להתמודד עם הסוגיות הללו, ועדת המשילות של ארגון ה-OECD¹ יזמה בשנה האחרונה פרויקט רוחבי ללמידת הנושא, למיפוי הכלים הקיימים ולהקמת מאגר מידע על חדשנות בשירות הציבורי. כשלב ראשון, פרויקט Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) מחפש מקרי בוחן מכל העולם בניסיון לגזור מתוך הדוגמאות המלצות לשיפור התנאים לחדשנות בשירות הציבורי.

ההגדרה שנבחרה לפרויקט OPSI היא רחבה למדי, ולפיה, חדשנות אינה בהכרח "המצאת גלגל", אלא גם שימוש חדש ושונה ב"גלגל", היוצר פתרונות חדשים, והנתפס כחדש או מיושם בהקשר חדש. מדובר בדרך חדשה (עבור הארגון) לבצע את מטרותיו ו/או לתת שירותים, אשר משפיעה לחיוב על לפחות אחד מן הפרמטרים הבאים:

← ניתוח עלות-תועלת – מוריד עלויות לציבור

← טיב השירות

← אפקטיביות ביצועית

← אמינות

← סיפוק הצרכנים (הציבור)

פרויקט OPSI נמצא בשלהי שלב איסוף המידע הראשוני, והוא מושתת על מנגנון למידת עמיתים המנחה את ארגון ה-OECD. למעשה, השאיפה היא לזהות פרקטיקות מיטביות וכלי מדיניות לעידוד החדשנות במדינות החברות ובשותפות אחרות. בשנתיים הקרובות תפעלנה המשלחות לארגון ה-OECD, יחד עם מזכירות הארגון, להקמה של פורטל מידע אינטראקטיבי באינטרנט שיאפשר חיפוש לפי סקטורים ושאלות חדשנות, כדי ללמוד ממדינות אחרות; זיהוי כלי תמיכה לעידוד חדשנות מתוך מקרי הבוחן וכן יצירת זירת היועצות לממשלות – ובעתיד גם לחברה האזרחית, לאקדמיה ולתעשייה – כדי להביא יחדיו את מיטב המוחות ליצירת פתרון ייחודי לשאלות קונקרטיות.

על פי הממצאים הראשוניים שנאספו, ניתן לאפיין שלוש מגמות כלליות שלפיהן המדינות מציגות חדשנות לשיפור ביצועיהן ושירות לאזרחיהן:

← הגברת שירותים מותאמים ו"תפורים" למידות משתמש

הקצה" – הממשלות שואפות לספק שירות נגיש יותר שעונה

2 לפי נייר מדיניות של ה-OECD – GOV/PGC(2013)3, פורסם באפריל 2013.

1 ארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי.



מהפכה בשירותי הדת - זה לא בשמים

עם הלקוח שלנו - האזרח, וחשוב שמגע זה יהיה כמה שיותר נעים וידידותי.

שלוש המהפכות יובילו, למעשה, לתחרות בריאה בין המועצות הדתיות, שתשאפנה ותפעלנה להגברת השירותיות של המערכת בעזרת סל הכלים שקיים בידיהן, וביניהם פתיחת לשכות הרישום לנישואים בשעות שנוחות לאנשים עובדים; יצירת מערכת טפסים ממוחשבת ברשת האינטרנט, כך שכל זוג יוכל למלא את הטפסים בביתו ולהגיע מוכן ללשכת הרישום לנישואים ויצירת מערכת "אל-תור", שבמסגרתה כל זוג יוכל לקבוע דרך רשת האינטרנט תור לרשם הנישואים, ובכך יחסוך לעצמו זמן המתנה יקר.

הצמצום במספר המועצות הדתיות יגרום להתייעלות כללית של המערכת, וכל שקל שייחסך מצמצום המועצות הדתיות, יופנה בחזרה למערכת שירותי הדת, באופן כזה שהמועצות הדתיות הנוטרות יוכלו להפנות משאבים גדולים יותר להגדלת סל שירותי הדת הניתן לציבור.

הפיכת המועצות הדתיות לגוף מקצועי ולא פוליטי תביא לכך שראש המועצה הדתית יהיה מחויב לציבור ולא לגורמים פוליטיים שבחרו אותו. יושב ראש המועצה ייבחר במכרז או על ידי ועדת איתור - ללא שיוך פוליטי, אלא דרך אמות מידה מקצועיות.

אנו מחויבים לציבור.

אף אחד לא העז לגעת במערכת שירותי הדת זה שנים, והיא למעשה קפאה על שמריה ביחס להתקדמות ולהתפתחות שהייתה יכולה לעבור, באמצעות הכלים שיש בידינו, בשנות האלפיים.

שלוש המהפכות בשירותי הדת הן בשורה עבור כלל אזרחי ישראל. אלו הן מהפכות היסטוריות, והן רק הצעד הראשון בשורה של צעדים שבעזרת ה' בכוונתנו לנקוט כדי לשפר ולייעל את שירותי הדת.

זה שלושה עשורים אני נמצא בשירות הציבורי.

במשך שני עשורים שימשתי כמנהל בתי הדין הרבניים, והחדרתי במערכת ערכים של תודעת שירות, יעילות וחדשנות. בין היתר, הכנסתי מערכת מחשוב לכל בתי הדין בארץ, בעת שבה כלל המגזר הממשלתי טרם השכיל לעשות כן. בבתי הדין היה נהוג פעמים רבות, לצערי, שדיינים מגיעים למספר שעות מצומצם והולכים הביתה, דבר שפגע חמורות בעבודה התקינה, בשירות לציבור ובמערכת כולה. גם זה שונה. הדיינים ושאר העובדים במערכת בתי הדין למדו כי מושגים של יעילות מסייעים גם להם בעבודה, והשירות לאזרח הפך לערך של ממש בעיניהם.

במהלך שני העשורים האחרונים אף כיהנתי פעמיים כמנכ"ל המשרד לשירותי דת. בין היתר, הייתי המנכ"ל שאריאל שרון מינה אותו לסגור את המשרד. היות ואני מאמין כי אין תחליף להיכרות אישית עם המערכת ועם האנשים שעובדים במערכת, היה ברור לי שאני מבקש לקבל לטיפול את המשרד לשירותי דת.

אולם זה לא הכול. ידעתי גם כי יש צורך אקוטי בשיפור שירותי הדת, בהנגשתם ובהפיכתם ליעילים יותר. כך אני עושה בשלושת החודשים האחרונים. אני פועל

כדי להפוך את שירותי הדת לידידותיים; אני רוצה שכל יהודי במדינת ישראל ירגיש כי יש לו כתובת, במיוחד אלה שאינם שומרי מצוות, וכך גם נקרב כל יהודי אל מסורת בית סבא וסבתא.

היה עליי לבחור את המהפכות שאפעל למען יישומן ולהחליט לפי אילו סדרי עדיפויות לעשות זאת. הזמן קצר והמלאכה מרובה.

לפני שבועות מספר בחרתי בשלוש המהפכות הראשונות: פתיחת אזורי רישום הנישואים, ניתוק הפוליטיקה מהדת והפיכת שירותי הדת למבוססים על מקצועיות ועל כישורים ניהוליים.

בחרתי בשלושתן דווקא, משום שידעתי שזהו המפתח לניעור של המערכת. הן תוכלנה, מעבר לכול, להביא לשינוי תודעתי - ההטמעה של ההבנה שהמושגים יעילות, תחרותיות ושירותיות הם מציאות יומיומית של העובדים.

ולעצם העניין, פתיחת אזורי הרישום היא מהלך שרבים מנסים להוציא אותו לפועל זה שנים, והיא עתידה לחסוך בירוקרטיה רבה לזוגות שבאים להינשא. ייעול המועצות הדתיות היה בעיניי בגדר חובה, משום שבפועל, המועצה הדתית היא זו שבאה במגע

” לפני שבועות מספר
בחרתי בשלוש
המהפכות הראשונות:
פתיחת אזורי רישום
הנישואים, ניתוק
הפוליטיקה מהדת
והפיכת שירותי
הדת למבוססים
על מקצועיות ועל
כישורים ניהוליים ”





עו"ד אבי חליבה

סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, המשרד לשירותי דת
בוגר תוכנית המנהלים
avi@dat.gov.il

כיצד יוצרים שינוי במשרד ממשלתי?

כיצד מייצרים שינוי?



עיקרי תוכנית העבודה לניהול השינוי:

התוכנית כולה התבססה על ארבעה יסודות: דוגמה אישית ומנהיגות; בניית צוות עבודה אישי חזק ומחויב; מיסוד תהליכי עבודה ונוהלי עבודה ברורים ופיתוח שדרת הניהול כבסיס לעבודת היחידות.

לאורך התהליך נתקלנו בלא מעט קשיים ואתגרים, החל מהתנגדויות לשינויים בתוך המינהל עצמו, דרך קושי להפריד בין ההיבט המקצועי להיבט החברי בעבודה וחוסר שיתוף פעולה, עבור דרך פיטורי עובדים, מנהלים שאינם מנהלים ורוויה של תהליכים אצל העובדים וכלה בוועד מתחיל ולא מיומן. ההתמודדות עם הקשיים נעשתה על ידי גיוס סוכני שינוי, חיזוק ההנהלה ויצירת "מכפילי כוח" בארגון, בניית אמון של העובדים, השקעה בנוהלי ותהליכי עבודה, מתן כלים מקצועיים לעובדים ולמנהלים ויצירת קואליציות פנים-משרדיות.

על מנת לבצע את התוכנית בהצלחה, בוצעו מיפוי וחיבור של גורמים מסייעים ורתימתם לתהליך: נציבות שירות המדינה, אגף התקציבים באוצר, מטה התקשוב הממשלתי וגורמים נוספים. זיהינו גורמים אלה כקריטיים להצלחת התהליך, ולכן בוצע שיתוף

ארגונים, ציבוריים, כמו גם פרטיים, חווים מגוון רחב של שינויים לאורך תקופת קיומם ופעילותם. המשרד לשירותי דת עבר שינויים ארגוניים ומבניים רבים, שלא לומר טלטלות, במשך שנות קיומו, ובמיוחד בעשור האחרון.

המשרד לענייני דתות הוקם לראשונה ב-1949, ותחת אחריותו התחומים הבאים: שירותי דת, תמיכה בשיבות, פיתוח המקומות הקדושים, מערכת בתי הדין הרבניים, המועצות הדתיות, פיתוח מבני דת וטיפול בדתות אחרות. באוקטובר 2003 אישרה ממשלת ישראל את ביטולו של המשרד והפיכתו ל"רשות הארצית לשירותי דת", במהלך שעורר הדים רבים. הרשות הוכפפה למשרד ראש הממשלה, ויחידותיו פוזרו בין משרדי הממשלה השונים.

בינואר 2008 החליטה ממשלת ישראל על ביטולה של הרשות הארצית לשירותי דת ועל הקמתו מחדש של המשרד, תחת השם "המשרד לשירותי דת". חרף מהלך זה, המשרד לא חזר להיקפו ולסמכויותיו הקודמים, יחידות רבות נותרו כפופות למשרדים אחרים ובידי המשרד לשירותי דת, המונה כיום רק כשמונים עובדים, נותרו סמכויות מצומצמות.

ביוני 2009, עת נכנסתי לתפקידי כסמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש לאחר ארבע שנות עבודה במשרד ראש הממשלה, מצאתי משרד שפוף, בעל תדמית נמוכה, חסר משאבים פנימיים וחיצוניים ובעל תרבות ארגונית לקויה. התנאים הפיזיים במשרד היו ירודים ביותר, והעובדים, שעברו טלטלה וחוסר יציבות ארגונית, היו חסרי אמון ומוטיבציה ותנאי העסקתם ירודים מאוד. לא היו בנמצא תהליכי עבודה מוגדרים ונוהלי עבודה ברורים, לא הייתה שדרת ניהול עצמאית ומקצועית, והמבנה הארגוני לא תאם את צורכי המשרד ואת ייעודו. מהר מאוד חלחלה בי ההבנה כי המשרד זקוק לשינוי ארגוני מקיף ומתמשך ולא למהלך נקודתי. דבר אחד היה ברור לי מראש, והוא – שהמפתח להצלחה טמון במשאב האנושי.

תוכנית העבודה לניהול השינוי חולקה לשלוש תקופות:

1. צעדים בטווח המיידי (בתוך חודש) נדרשו על מנת לייצר הצלחות מהירות (Quick Wins), וכללו את ייצוב המערכת, קביעת נוהלי עבודה בארגון ומיסודם, בניית מינהל חזק וביצוע שינויים פרסונליים הכרחיים מיידיים.
2. בטווח הבינוני (בתוך חצי שנה) ביצענו בחינה של המבנה הארגוני ואת התאמתו והטמעתו, שילבנו חברת ייעוץ בתהליכי תכנון ותוכניות עבודה וביססנו מנהלי יחידות ואגפים כגורמים מובילים בעבודת המשרד.
3. צעדים לטווח הארוך כללו את ביסוס היחידות המקצועיות במשרד כיחידות מובילות בתחומן, קידום של תהליך שיפור השירות במועצות הדתיות ויצירת מאגרי נתונים ממוחשבים.

”מהר מאוד חלחלה בי ההבנה כי המשרד זקוק לשינוי ארגוני ומתמשך ולא למהלך נקודתי. דבר אחד היה ברור לי מראש, והוא - שהמפתח להצלחה טמון במשאב האנושי“

להתייעלות ולשיפור הזיכרון הארגוני. כיום אנו נמצאים על סף של תהליך משמעותי מאוד של העברת כלל המועצות הדתיות לניהול מרכזי ואחיד במערכת ממוחשבת ("תוכנית-אב למחשוב").

למרות כל זאת לא הסתיימה דרכנו, והמשרד, המצוי כעת תחת הנהלה חדשה ורעננה, אינו שוקט על שמריו. הוא ממשיך לשעוט קדימה במטרה לשפר את השירות, ליזום ולייצר חדשנות. במסגרת החלטת ממשלה מספר 104 מחמישה במאי 2012 הוחלט להעביר אל המשרד לשירותי דת את מערך הגיור, הרבנות הראשית והמרכז לפיתוח המקומות הקדושים. ההיערכות למעבר היחידות דורשת תיאום רב בין משרדנו למשרדי ממשלה אחרים הן בנושאים תקציביים, הן בנושאים לוגיסטיים והן בהיבטי משאבי אנוש, ואנו נערכים להשלמת המעבר עד לסוף 2013. נוסף על כך, מתוכננת הקמת מנהלת לזהות יהודית, וכן קידום של שינויים בתחומי פעילות רבים במשרד וכניסה לפיילוט הרפורמה בהון האנושי, שמקדמת נציבות שירות המדינה.

לסיכום, המשרד לשירותי דת עבר שינויים ארגוניים מרחיקי לכת, ועוד נכונים לו לא מעט כאלה בעתיד הקרוב. אין לי ספק כי עובדי המשרד המסורים יעמדו בשינויים הצפויים בהצלחה רבה, בדיוק כפי שעשו עד היום. גרעין יכולת השינוי של המשרד והמפתח לצמיחתו הרבה בארבע השנים האחרונות מצויים בהסתכלות קדימה, ברצון של עובדי מנהלי המשרד בחדשנות ובמקצועיות ללא פשרות ובהירתמותם למטרה זאת, בשיתוף הפעולה וביעילות הרבה שמגלה המשרד.

כל האמור לעיל מביא לכך שמשרד שעד לפני שנים מספר הרלוונטיות שלו הייתה שנויה במחלוקת, מהווה כיום עובדה קיימת והוא משרד ככל המשרדים, אם לא יותר מכך.

מלא שלהם בכל שלבי תהליך השינוי, משלב החשיבה הראשונית ועד לביצוע בפועל.

מעבר לניהול השינוי, היה צורך בהנהגתו: "רק מנהיגות מסוגלת להביא לקליטת השינוי ולהטמעתו על ידי עיגונו בלב לבה של תרבות הארגון". לפיכך, קידום השינויים הנדרשים וההתמודדות עם ההתנגדויות שהתגלו דרשו הובלה, מנהיגות ומתן דוגמה אישית כל העת.

הדילמה המרכזית שעמה התמודדתי בתום השנה הראשונה הייתה כיצד הופכים את המשרד לארגון עצמאי, לומד ומפותח, ומביאים לכך שהיזומות לפיתוח יגיעו מצד כלל יחידות המשרד ולא רק מצד לשכת הסמנכ"ל. לאחר תהליך ייעוץ ואבחון ארגוני, שכלל בין היתר ניתוח לפי מודל S.W.O.T, הוחל בתהליך אסטרטגי מקיף בין השנים 2010 ל-2012, אשר מצוי בעיצומו בימים אלה.

התהליך האסטרטגי כלל את הנדבכים הבאים:

1. בניית תשתיות המשרד ומיסודן – הגדרת חזון, ייעוד ומטרות; התאמת המבנה הארגוני לייעוד המשרד; חיזוק ההנהלה ויצירת שכבת ניהול משמעותית בדרג הביניים.
2. פיתוח תחום השירות – פיתוחן וקתיבתן של שלוש אמנות שירות והטמעתן; הנגשת מידע לציבור; שיפורים טכנולוגיים ושיפור התנאים הפיזיים לקבלת קהל; פיתוח תוכניות הכשרה ניסיוניות וראשונות מסוגן לנותני שירותים ולמנהלי המועצות הדתיות והקמת מוקד טלפוני למתן מענה מקצועי.
3. חיזוק יחידות הליבה במשרד כיחידות מרכזיות וביסוס עבודה מקצועית יזומת ולא רק מגיבה. כך, לדוגמה, העמקנו את יכולת הפיקוח והבקרה של יחידות אלה והתחלנו בעריכת בסיסי נתונים תומכי החלטות – כל זאת תוך חיזוק ממשקי העבודה של יחידות הליבה מול המועצות הדתיות.

4. הסדרת תהליכי עבודה – הטמעת תרבות תכנון; בניית תיק נהלים למשרד ולמועצות הדתיות; הקמת פורטל פנים-ארגוני; התנעת תוכנית-אב למחשוב המועצות הדתיות; הסדרה וחיזוק של מעמד המשרד כרגולטור ובניית מערך בקרה חשבונאית.

פעילותו הענפה של המשרד בתחומים אלה הובילה לשינוי משמעותי וליצירת משרד חזק, מקצועי, יעיל ושירותי. כחלק מתפיסתנו להפיכת גודלו של המשרד מחיסרון ליתרון, הושם דגש מיוחד על יכולת המשרד לייצר חדשנות והישגים במהירות רבה יותר מזו של משרדים אחרים. כך, למשל, בתחום הטכנולוגי החדשנות בולטת במיוחד: מופו בתי העלמין בצפון הארץ במיפוי GIS (לקראת השלמת המהלך כולו בכל הארץ), בוצעו הטמעות של מערכות ממוחשבות לעובדי המשרד והוכנסו מערכות חדשות

1 קוטר, ג' פ. (2003). להוביל שינוי. הוצאת מטר.



בוגרים בשטח: בוגרי מחזור ו' של תוכנית המצטיינים

שני רוזנס

מנהלת תוכניות ופרויקטים
בקונסוליה הישראלית בניו יורק,
רכזת פרויקט הרחבת השיח על
ישראל



על חדשנות: חדשנות היא חלק
מובנה בתוך הישראליות, תולדה של
יצירתיות, תעוזה וצורך. היא הדלק

הרעיוני שמניע את החברה ואת הכלכלה, החל מראשית
הציונות ועד לאומת הסטארט-אפ העכשווית. הצעד הבא
הוא לתקשר את החדשנות הזאת; לשנות מדיניות ולא לתת
עוד רק למציאות הביטחונית להגדיר אותנו. חשוב שנרחיב
את השיח על ישראל כך שיבטא את כל הרבדים השונים של
היצירתיות הישראלית.

חידושים: מתגוררת בניו יורק זה שלוש שנים.

נעמי סלומון

מנהלת מיזם "עיר אקדמיה" ברשות
לפיתוח ירושלים

על חדשנות: בשנתיים האחרונות
המיזם בניהולי עבר להתמקד
בפיתוח כלים ותמריצים שמטרתם
להשפיע על מדיניות קבלת
ההחלטות של מוסדות ההשכלה
הגבוהה בירושלים.

חידושים: מתגוררת בירושלים
יחד עם בעלי ובני רון, שנולד
במאי השנה.



הרצל בהרב

חשב הרשות להסדרת התיישבות
הבדואים בנגב, אגף החשכ"ל, משרד
האוצר

על חדשנות: המגזר הציבורי בישראל
עובר תהליכים מבורכים של חדשנות
והתחדשות. תהליך מרכזי כזה הנו
נושא התכנון האסטרטגי, קביעת
היעדים, עבודה על פיהם ובקרת

העמידה ביעדים. חדשנות זו הופכת את תהליכי
העבודה במגזר הציבורי ליעילים יותר, בהירים יותר,
ממוקדים ומוכוונים.

חידושים: עברנו למושב נחושה בעמק האלה – קצת
רחוק, אבל האוויר, האווירה והנוף המדהים מפצים על
כך. נכנסנו לביתנו לפני כשנה, ונולדה לנו בת שלישית,
דרור שמה, שהצטרפה לתאיר, הבכורה, ולניצן, השני.



נירית גדסי

מנהלת מחלקת חינוך
פיננסי, אגף שוק ההון,
ביטוח וחסכון במשרד
האוצר



על חדשנות: שיתופי פעולה בין-מגזריים
ויצירתיות באיגום משאבים – כרגע בעיקר
בתיאוריה וברצון הטוב...

חידושים: אם לאלון (בן 3) ולאורן (בן
כמה חודשים).

דולב גוטליב

מנהל תחום סיפור חוזר בעמותת
"שכולו טוב"

על חדשנות: בשנים האחרונות
קידמתי וחיזקתי את תחום
העסקים החברתיים והבאתי
מודלים חדשים לשיקום נכי נפש
בקהילה.

חידושים: יש לי שני ילדים, אפיק
(2) ואילון (4), גר בפתח תקווה
ויוצא לדוג דגים מדי פעם.



אילה הנדין

חוקרת מדיניות חברתית,
מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל

על חדשנות: מחקר חברתי הוא
כלי חשוב לפיתוח רעיונות
חדשניים ולסיוע בתרגומם
לכדי מדיניות.

חידושים: מאז סיום הלימודים
הפכתי לאצנית מתחילה והשתתפתי כבר כמה פעמים
במרתונים שונים (עשרה ק"מ, לא להגזים...).



אסתי (הוס) גולן

מנהלת התוכנית הלאומית
לבטיחות ילדים, ארגון "בטרם"
לבטיחות ילדים

על חדשנות: החדשנות היא
מבורכת בהובלת פריצות דרך

בעיצוב מדיניות, אולם הסכנה היא בחדשנות לשם
חדשנות. האתגר הוא להביא את החדשנות לידי הטמעה
ומיצוי, ולהשיג בכך את יעדי המדיניות.

חידושים: איה נולדה, הפכתי לאימא. חידוש
מקסים ומרגש.



עוז כ"ץ

מנהל תחום בכיר מדיניות, משרד
הכלכלה

על חדשנות: בתפקידי אני אחראי לתכנון
ארוך טווח (בדרך כלל עד חמש שנים)
לסוגיות כלכליות-חברתיות שהמשרד
עוסק בהן. האתגר הוא ליצור אינטגרציה
בין יחידות המשרד, כך שיפעלו להשגת

יעדי המשרד והממשלה ושהפעולות והתוכניות השונות יוכלו
להשלים זו את זו בצורה מיטבית.

משרד הכלכלה בנוי מיחידות מרכזיות שלהן לעתים קהל יעד שונה,
כגון סחר חוץ, מרכז השקעות, מדען ראשי, שירות התעסוקה,
סוכנות לעסקים קטנים ובינוניים, הכשרה מקצועית, מעונות יום
ועוד. האתגר הוא גדול, והחשיבות לתכנון היא בהתאם.

חידושים: גר בירושלים, נשוי למיכל ואב לשירה
(ובקרוב מאוד לעוד בת).



יהונתן אלמוג

מנהל פיתוח מדידה
בין-ארגונית,
מאירס-ג'וינט-מכון
ברוקדייל



חדשנות: עוסק הרבה במדידת תוצאות במגזר החברתי
עם דגש מיוחד לתחום המתפתח של שיתופי פעולה
בין-ארגוניים ובין-מגזריים בתחום המדידה.

חידושים: בת זוגי פתחה לאחרונה חנות מקסימה
למתנות במרכז העיר (www.jaimegifts.com) - אתם
מוזמנים לבקר.

בוגרים בשטח

אהרן היינמן

עוזר היועצת המשפטית במשרד
ראש הממשלה

על חדשנות: המקום המרכזי שבו
יש לגלות חדשנות ויצירתיות
במגזר הציבורי, הוא בניסיון
להתגבר על החסמים



הבירוקרטיים הרבים המפריעים לעבודת המגזר
הציבורי ומביאים לשיתוקו.

אורית שחר

מנחת הכשרות במסגרת צוות
פיתוח ידע ושותפה בצוות קידום
שמפתח ומפעיל תוכנית פיילוט
לעובדים בתהליכי קידום, תב"ת -
תנופה בתעסוקה, האגף לשילוב
ולקידום אוכלוסיות מודרות בשוק
העבודה, ג'וינט



על חדשנות: להשתמש בכלים קיימים לשימושים חדשים.
כך, למשל, המדינה מקצה היום כלים לשילוב אוכלוסיות
מודרות בשוק העבודה, אך אינה מקצה מספיק כלים
להתפתחות מקצועית שמאפשרים מוביליות של
אוכלוסיות בשוק העבודה. חדשנות תהיה לקחת כלים
קיימים ולהסב אותם כך שיוכלו להביא לידי ביטוי
רעיון חדש.

חידושים: לאחרונה עברתי לגור בבית שמש - בניגוד
לדימוי שלה, היא עיר יפה, מלאת טבע ואנשים נעימים.

גיא אברוצקי

מנהל פיתוח אסטרטגי
במכון אלכא למנהיגות
וממשל, ג'וינט ישראל

על חדשנות: לעשות
וליישם חדשנות זה כיף,
לכן אני עושה את מה
שאני עושה.

חידושים: בסוף מאי נולד
רומי, אח קטן ליערי בן
השנתיים.



מאיר צרי

רכז מרכזיה חינוכית מקומית,
כפר הנוער ימין אורד

על חדשנות: בקהילה חינוכית
כמו כפר הנוער תמיד צריך
להיות ער לשאלה: מי צריך
אותך? מהי זכות הקיום שלך?

חידושים: כרמל, בתנו
הרביעית, נולדה אחרי השריפה בכרמל. אני לומד
השנה הנחיית קבוצות.



בוגרים נוספים במחזור ו'

גיא חפץ
נעה יצחקי
אלעד כהן
אנה מלמן
דביר קפלן

אופירה בן-שלמה
אריאל גלבע
אילה גלדמן
אלברט וקסלר
גלבע זינגר

לימור רובין

יזמית ומנהלת את מיזם "בית ישראלי
בשכונה", הפועל במודיעין מכבים רעות
בוגרת תוכנית המנהלים
limor@icc-modiin.org.il

מחזור ח' של תוכנית המנהלים ממשיך לתקן את העולם



בחדש אפריל התקיים המפגש הראשון של בוגרי מחזור ח' של תוכנית המנהלים המכונה "מחזור תיקון עולם". פורום הבוגרים הייחודי נולד מתוך יוזמה של הבוגרים, אשר חווית הלימודים המשותפת העצימה אצלם את הצורך בהמשך למידה וברישות מקצועי וחברתי בין הבוגרים. צוות ההיגוי של הפורום כלל שלושה מבוגרי המחזור המייצגים את המגוון האנושי והמקצועי של הקבוצה: יצחק טרכטניגוט, רותי אלכסנדרוביץ ודרורית פורת, אשר בשיתוף עם צוות בית הספר הרכיבו את התוכנית המקצועית של הפורום. הפורום מתכנס בבית הספר מדי חודש בבוקר יום ו', והוא עוסק בנושאים המעסיקים את הבוגרים, כגון הקשר בין התיאוריה למעשה, סגנונות ניהול, תובנות מהשטח ועוד. את הפורום מלווה רינה דונר-שמיר, יועצת ארגונית וסא"ל במילואים, שעמדה בראש בית הספר למנהיגות בצה"ל. מפגש הבוגרים נפתח בארוחת בוקר מסורתית, לאחריה נערך מפגש עם מרצה אורח/ת מהשדה המקצועי או האקדמי, ולבסוף התקיימה סדנה בהנחייתו של דונר-שמיר. "חווית הלימודים שלנו כקבוצה הייתה חוויה חזקה ומכוננת עבור כולנו, מבחינה מקצועית ואישית. נוצר כאן שילוב נדיר של אנשים ממגזרים, תחומי מומחיות ורקע אישי המרכיבים את הפסיפס האנושי המיוחד של החברה הישראלית, שלא רק הצמיחו זה את זה, אלא יצרו חיבור שמוכיח כי אפשר ליצור כאן מציאות חברתית אחרת. האקלים המיוחד של השיח בקבוצה, כמו גם הרכבה המיוחדת, הובילו את הבוגרים לראות צורך בשימור גיבושו והתפתחותו המקצועית של מחזור תיקון עולם ובהמשכיותו", אומר מנחם בומבך, בוגר המחזור.

עודד סטקלוב

בוגר תוכנית המצטיינים ודוקטורנט בבית הספר
OdedS@adalya.co.il

פורום מפגשים עם בוגרי בית הספר

בשנת הלימודים האחרונה, ביוזמתם של ד"ר שרון גלעד, עופרה תורן קומר, עודד סטקלוב ונציגות תוכניות המצטיינים והצוערים, התקיימו שני מפגשים בין תלמידי התוכניות הללו לבין בוגרי בית הספר הנמצאים בעמדות מפתח במגזר הציבורי.

מטרת הפגישות הייתה חיבור, לאו דווקא אקדמי, בין בוגרי בית הספר לסטודנטים בהווה, כדי לחשוף אותם ל"מה שקורה אחרי הלימודים", ובמקביל גם לאפשר להם לראות תחומים חדשים דרך עיניהם של בוגרי בית הספר. בכל פגישה היו שני דוברים באווירה לא פורמלית (עד כדי כך שאפילו לא היו צילומים, לבקשת הדוברים), שכללה הצגה של מקרי בוחן מסוימים. הדגש במפגשים אלו היה על הצגת הדילמה האנושית הקיימת בכל סוגיה, גם אם לפעמים היא מוצגת בתקשורת כחד-ממדית.

במפגש הראשון הציגו ניסים סלמן (סגן מנהל רשות החברות הממשלתיות) וליעד ברזילי (עוזרת מנכ"ל) ממשד האוצר מקרים כלכליים שונים, כגון סוגיית מכירת כ"ל ונושאים פיננסיים במו"מ מול הפלסטינים. במפגש השני הציגו דברת זילברשטיין ואדית בר (עוזרות מנכ"ל) ממשד הפנים סוגיות העוסקות בשלטון המקומי בישראל ודרכי התמודדות עם משברים בו.

נציגי תוכנית הצוערים ציינו כי המפגשים אפשרו לשמוע מהבוגרים על אודות התפקידים שרלוונטיים עבורם לקראת הפרקטיקום וההשמה בשנים הקרובות. נוסף על כך, וחשוב לא פחות: "המפגשים אפשרו לנו להיפגש באופן בלתי פורמלי עם הבוגרים, בקבוצה יחסית מצומצמת ועם אפשרות לשיח, ובכך לקדם את יצירת רשת העמיתים של בוגרי בית הספר למדיניות ציבורית".

נציגי תוכנית המצטיינים גם הם ציינו לחיוב את המפגשים, דווקא בהיבט של הזדמנות להיכרות עם תלמידי תכנית הצוערים תוך כדי הכרת המבנה הארגוני של המשרדים הציבוריים השונים. כמו כן, צוין כי: "בפורומים עלו תובנות משמעותיות על החיבור שבין השטח והעשייה הציבורית לבין האקדמיה".

מעבר ל"טעימות" מעולם של בוגרי בית הספר, מפגשים אלו תורמים לחיזוק הקשר בין הבוגרים לבין הסטודנטים, אשר יכול וצריך להיות קשר שוטף על בסיס קוליגיאלי. אחוז ההשתתפות הגבוה של הסטודנטים במפגשים (שאינם חלק מתוכנית הלימודים) וההיענות המלאה של כל הבוגרים שאליהם פנו כדי שישתתפו כדוברים, מעידים על כך שגם העגל רוצה לינוק וגם הפרה שמחה להיניק...

נתראה בשנה הבאה.



חדשנות וערכים במדיניות הציבורית

מסתכלים ימינה-שמאלה, ומחליטים לצמצם פערים עם החברים מהבית, להירשם ללימודים ובעיקר – להיות כמו כולם¹.

עד השנים האחרונות המציאות החברתית הזאת, שבה צעירים אינם מובילים את המאבק לחברה צודקת יותר, התקבלה בהסכמה שבשתיקה. נראה ששכחנו את המסורת היהודית, שבה דווקא הצעירים מובילים את פריצות הדרך², ואנו מעדיפים לשים את מבטחנו אצל "זקני השבט".

לכן חסר חיבור להמשכיות של התהליך הרעיוני מן המדרשה לחיים. השנים שבין סיום הצבא לבין תחילת הלימודים הן "שנים אבודות", שבהן מתרחקים צעירים מלימוד ומעשייה הקשורים לגיבוש הזהות ולמציאת כיוון הפעולה בחיים. רבים מהם משקיעים זמן בעבודות שאינן משמעותיות עבורם, משתהים בבחירת מסלול לימודים, ולעתים אף בוחרים במסלול שבהמשך יעזבו אותו. כמענה לאלו ועם הרוח הגבית של החדשנות הערכית במדיניות הציבורית הוקמה ה"מדרשה למעשה". זוהי תוכנית הכוונה להגשמה במוקדי העשייה בישראל, בשיתוף פעולה בין המדרשות למנהיגות חברתית; תוכנית חלוצית, שמעבר לשיתוף פעולה ולהקמת קהילת צעירים, מטרתה ליצור בית מדרש שתכליתו העיקרית – עשייה.

ה"מדרשה למעשה" פונה לבוגרות ולבוגרי מכינות קדם-צבאיות ושנות שירות לאחר שירותם הצבאי, בתחילת שנות העשרים לחייהם, המבקשים לקחת על עצמם אחריות חברתית ולאומית. התוכנית משלבת לימוד מקיף על החברה הישראלית, בירור מעמיק של הזהות הערכית, וחשוב מכול – כניסה משמעותית לעולם המעשה. המסגרת מאפשרת לבוגרים לממש את העומק הרעיוני של המכינה במוקדי ההשפעה בחברה, ולכן זהו המקום שבו האידיאולוגיה והחיים נפגשים.

החדשנות הערכית במדיניות הציבורית, שהביאה להצלחת בית הספר, אפשרה את הקמת התוכנית החינוכית החלוצית ולפתיחת המחזור המורחב השני. הצלחת ה"מדרשה למעשה" מצביעה על בשלות החדשנות במדיניות ציבורית חדשה, ובפועל התאפשרה כתוצאה מהמגמה הגוברת של צעירים שפונים לזירה הציבורית מתוך תודעת שליחות וידיעה בוגרת שכאן יוכלו להשפיע, ולממש את החלומות שראוי שיתגשמו על חברת מופת.

המחאה החברתית בקיץ 2011 בישרה עידן מעורבות חדש. הזכויות בהקמת ה"מדרשה למעשה" שמורות לקשר המשולש בין החדשנות במדיניות הציבורית, האמונה שמובילה אותנו ללימוד כיצד להשפיע והחיבור של הערכים שהביאו אותנו לשערי בית הספר עם תחושת המשמעות במימוש הקורסים שלמדנו לטובת העשייה הציבורית בישראל.

החדשנות במדיניות ציבורית נחשפה דרך הקשר הסמוי מן העין בין המחאה החברתית של קיץ 2011 לבין הגידול המתמשך במספר הנרשמים ללימודי מדיניות ציבורית. זהו בעצם המכנה המשותף המחבר את קהילת בית הספר – האמונה ביכולת שלנו להשפיע על המציאות המורכבת בעזרת מערכות מורכבות לא פחות.

בעקבות הלימודים בבית הספר הסתבר לי שהחדשנות האמיתית במדיניות הציבורית אינה טמונה דווקא בתיאוריות המתוחכמות, אלא בחזרה לבסיס הרצון לשנות לטובה – התשוקה לחזק את תחושת המשמעות שאלה אנחנו מכוונים ומתוכה אנחנו פועלים בעולם הציבורי.

עוד זוכר אני את ההתלבטות ערב ההרשמה לבית הספר – השאלות מדוע בעצם ללמוד מדיניות ציבורית, והאם הנתב הציבורי אכן מאפשר מימוש והגשמה של הערכים שהביאו אותי לכאן. אצל המנוסים בין חבריי הצטרפה גם דאגה מכך שנתב המדיניות הציבורית התיאורטי עלול לטמון דשדוש ותסכול מול המציאות הספקנית.

במרחק השנים מסיום הלימודים נראה שההכרעה שלנו לטובת בית הספר ושגשוגו מקבילים לרפורמה במושג "שליחי הציבור", שלפתע רלוונטי שוב. כפי שראינו בהובלת המאבק, העשייה הציבורית חזרה למגנט צעירים שמונעים מן הנרטיב החדש-ישן, כך שהנרטיב שהביא את סבא בצעירותו לעזוב את המושכלות הישנות ולנטוש את המולדת הנוחה לטובת הגשמת הציונות, הוא הסבא של הנרטיב שמניע היום צעירים רבים להילחם בפערים הקשים בישראל ולממש את יכולותיהם הגבוהות בזירה הציבורית והחברתית.

הנרטיב החדש סולד מהעסקנות המסורתית ובז' לציוניות הנהדרת של אפרים קישון. הדלק שמזין את הנרטיב, ואת נכדו, הוא התשוקה להשפיע ולשנות, זו שהביאה אותנו להגיש מועמדות לבית הספר למדיניות ציבורית ושסוחפת רבים נוספים לתוכניות החדשות שבית הספר פותח כעת, בזכות התגברות החדשנות.

לשמחתי, נתקלתי בהתגברות של החדשנות הערכית הזאת גם בעולם המדיניות החינוכית, ובפרט במכינות קדם-צבאיות ובמדרשות למנהיגות חברתית.

בשנים האחרונות, במקביל לניהול תוכניות בכירים במכון למנהיגות וממשל-ג'וינט ישראל, זכיתי ללמד קורס ב"משפט ולאום" במפעל המדרשות למנהיגות חברתית, ולהרצות על ההשפעות של בית המשפט על הבניית האידיאולוגיה בישראל.

במהלך הרצאותיי הבחנתי שפרויקט המדרשות אמנם נועד להכשיר את שדרת המנהיגות הצעירה של ישראל, אך לאחר שבוגריו מסיימים את השנה טעונים ומוכנים לתיקון עולם, הם נשאבים לצבא. מה שקורה אחרי השירות האינטנסיבי הוא שרובם

1 "כמו כולם" = לעבוד במלצרות/אבטחה/שליחויות ולהתחיל ללמוד לתואר ראשון שלא תמיד מעניין, רק כי צריך.

2 שתי דוגמאות מני רבות הן מרדכי אנילביץ', שהוביל את מרד גטו ורשה בהיותו בן 23, ולהבדיל עמוס עוז, שכתב את ספרו "מיכאל שלי" בגיל 26, הישגים שבימינו נראים דמיוניים לחלוטין, יחסית לגילם.



אנחנו הפוליטיקה החדשה

הגדול ביותר נעוץ בחידוש הברית עם הצעירים, הנושאים בתוכם את פוטנציאל השינוי והשגשוג. שנים רבות מדי נעדר קולם ממוקדי קבלת ההחלטות, מה שעורר בהם סלידה כלפי מה שנתפס בעיניהם כ"פוליטי" (די בבחינת שיעורי ההצבעה היורדים שלהם בבחירות, בתת-ייצוגם בשלטון ובחוסר האמון שלהם כפי שהשתקף בסקרים, כדי להבין זאת). המחאה החברתית והשפעתה על סדר היום בבחירות האחרונות עוררו מחדש את רצונם של צעירים בכל רחבי הארץ להשתלב במערכות הציבוריות ולהתמודד במערכות הבחירות. לפיכך, מקור השינוי, החדשנות והיצירתיות במגזר הציבורי הוא עמוק יותר מסיסמה ריקה ומקריאה ל"פוליטיקה חדשה", והוא קשור למגמת המעורבות הצעירה הזו. הביצות כבר יבשו, אך זוהי המשימה הציבורית והישראלית החשובה ביותר בימינו.

לפני כעשור וחצי עלתה המודעות הציבורית כלפי ייצוג נשים כתנאי לקידום שוויון מגדרי במדיניות השלטון המרכזי והמקומי. אף על פי שדרך ארוכה עוד לפנינו, כבר כיום אנו חווים עדנה מסוימת בכל הקשור לפריצתן של נשים לתחומים המאופיינים באפליה מבנית, דוגמת פערי השכר במשק וגילויי הטרדות בתקשורת ובפוליטיקה, ויש אפילו תביעה לייצוג נשי במוסדות הרבנות. באופן דומה, כניסת צעירים למערכות הללו תסייע מחד בקידומה של אג'נדה צעירה (פיתוח ההשכלה הגבוהה, דיור בר-השגה, פתרונות תחבורה ועוד), ומאידך, ולא פחות חשוב מכך, תסייע בטיוב איכות המערכות הציבוריות בכל הנוגע לחדשנות, לשקיפות וליצירתיות, וכן לאימוץ השקפות ונקודות מבט חדשות וביקורתיות בקביעת המדיניות.

לא בכדי אחת מהצעות החוק הראשונות שלי נועדה לחייב ממשלות לקבוע יעדים חברתיים מדידים וארוכי טווח בעת קביעת המדיניות הכלכלית. באופן הזה יובטח כי קובעי המדיניות יתבוננו על התקציב גם דרך פריזמת האי-שוויון ולא רק דרך נקודת המבט הפיסקאלית. קיצוץ בקצבאות, למשל, יבחן לא רק על פי הסכום שייחסך בקופה הציבורית, אלא גם כנסיגה דרמטית מיעד האי-שוויון ופגיעה במרקם החברתי. כך, במקום הצהרות פומפוזיות סתומות ("המלחמה בעוני היא מלחמה לאומית"), תעוגן באופן אמיתי מחויבות הממשלות לחתור למימוש של אותם יעדים ולדווח לכנסת ולציבור על כך. ניתן יהיה לבקר את ההצלחה בעמידה באותם יעדים, אבל לא לחלוק על עצם החשיבות של הגדרתם, בהיותם מצפן למדיניות נכונה יותר. הצעה זו, כמו גם הצעות אחרות של חלק מחבריי, הן דוגמה לאופן החשיבה והפעולה המחודש שאנו שואפים להכניס ולחזק בתהליך קביעת המדיניות במגזר הציבורי: רגישות לצורכי הציבור, מקצועיות, קוהרנטיות, שקיפות, אחריות ומדידת תוצאות. לשם אנו חותרים. לשם אני מאמין שעוד נגיע.

בעת הזאת כותבים אנשים צעירים פרקים בהיסטוריה של עמם, ומסרבים לחיות כתוצר ישיר של נסיבותיה. הרקע והנסיבות שמובילים להתפרצות החברתית הגועשת משתנים, אולם כמעט את כל ההתפרצויות הללו יוזמים ומובילים צעירים, שמסתערים בידיים חשופות וברוח שופעת אמונה ומנסים לשנות את המציאות. לא אחת עולה קריאת תיגר על מוסדות המדינה, על ערכיה ועל סדרי עדיפויותיה, וכמובן על הסדר החברתי הקיים. מאז ומתמיד היו אלה הצעירים (ובראשם הסטודנטים) אשר העזו להוביל קריאות כאלו, טלטלו כללים וניערו מוסכמות בכמיהתם הנאיבית (לחיוב!) לכינונה של חברה צודקת ומוסרית יותר; ובקיץ ההוא הגיע תורנו. צעירים וצעירות הובילו את המחאה החברתית הגדולה ביותר שידיעה ישראל מימיה, וסחפו המונים בדרישה לצדק חברתי. שבוע אחר שבוע חזרו "הישראלים החדשים" אל הרחובות כדי לומר: אנו מאמינים בישראל וביכולתה לעמוד מול האתגרים העצומים שניצבים בפניה, אבל יש לנו גם מה לומר על החברה שאנו רוצים לראות כאן מחר.

בתקופה הסוערת ההיא הייתה לי הזכות לפגוש את "דני האדום", מנהיג הסטודנטים הצרפתי הדגול, ושאלתי אותו: "מה נוכל ללמוד מניסיוןך?". כמעט בלא היסוס הוא ענה: "הטעות הגדולה שלי הייתה שלא השכלתי לתרגם את הכוח הצעיר ברחוב לפוליטיקה. היא פשוט נראתה לי מעייפת ומשעממת; ואולי גם בלבי העדפתי שיזכרו אותי אחרת". כל כך אמיתי, כל כך נכון. בסוף המחאה ניצבה גם בפנינו מראה. הממשלה עמדה בסירובה לטפל באופן יסודי בכשלי החברה והמשק, וההישג המרכזי של המחאה נגע לשינוי התודעתי העצום שהיא הצליחה לחולל בפוליטיקה, בתקשורת, באקדמיה ובעיקר בקרב הציבור. מהמראה השתקפה אמת אחת ברורה: מעולם לא ביקשנו להסתער על הכנסת עם דגלים ומקלות, אלא להוביל לשינוי של המדיניות החברתית-כלכלית; ואם ברצוננו לשנות – אין די במחאה. עלינו להיות גם שם, בפנים, במקום שבו מתקבלות ההחלטות, כדי להוביל ולהיות חלק מאותו שינוי.

השירות הציבורי עובר תמורות ארגוניות, מקצועיות וטכנולוגיות משמעותיות, ומתאים את עצמו למציאות החדשה. אולם האתגר

” מעולם לא ביקשנו להסתער

על הכנסת עם דגלים

ומקלות, אלא להוביל לשינוי

של המדיניות החברתית-

כלכלית; ואם ברצוננו

לשנות. אין די במחאה.

עלינו להיות גם שם, בפנים,

במקום שבו מתקבלות

ההחלטות, כדי להוביל

ולהיות חלק מאותו שינוי”



סופיה ברנוב

מתאמת הפעילות לציבור, מכון ון ליר בירושלים

סטונדטית בתוכנית המצטיינים

sofb27@gmail.com

אמצעי התקשורת החדשים - עם הפנים לבוחר?

השוואה, לעמוד הרשמי של התוכנית "האח הגדול" יש 304,319 אוהדים.

אנו רואים, אם כן, כי לא רק שיש תחומים שיותר מעניינים את הציבור בישראל, אלא גם שמה שחשוב הוא הפרסונה, ועדיף כמה שיותר בולטת. הדבר נובע לא רק מנוכחות הפייסבוק, אלא גם מנוכחות במרחב הציבורי הכללי. בתוך כך נבחר הציבור מנסים לא אחת ליצור דרך הפייסבוק ספרה אלטרנטיבית. לפיד ניצל את חודש מאי 2013 ליחסי ציבור לתוכנית הכלכלית שלו, תוך הדגשת האדם העובד, שנמצא במרכז. הוא אמנם כתב באחד הסטטוסים: "אחרי שבוע של התקפות סוערות...", אך לא התייחס במישרין להתקפות. לעומת זאת, יחמוביץ' הייתה עסוקה באותה תקופה בשכנוע הציבור כי מתקיים מאבק מול "תקציב גזרות קשה מנשוא של לפיד ונתניהו". היא לא מצאה לנכון להתייחס לכתבה שפורסמה ב-20 במאי ב"הארץ", ולפיה נפתחת חקירה שבה היא מואשמת בקבלת כספים שלא כדין.

יצירת המרחב האלטרנטיבי קשורה בצורה הדוקה לכך שהציבור נפקד-נוכח בעמודי הפייסבוק של הנבחרים. לכאורה, הפייסבוק הוא מדיה של תקשורת מעגלית. לפיכך, צפוי כי נבחר הציבור יהיו בדיאלוג מתמיד עם האזרח. אולם יחמוביץ' כמעט שלא מקיימת דיאלוג עם חבריה. לפיד קיים פעמים מספר צ'אט שבו אמנם דיבר בשידור חי, אך השאלות הועלו מראש. בתוך כך הן לפיד והן יחמוביץ' לא מאפשרים לציבור לכתוב באופן עצמאי על הקיר שלהם, אלא כתגובה לדברים שהם כתבו. לרוב הם לא טורחים לענות על תגובות אלו.

המסקנה העגומה היא שהיחסים עם נבחר הציבור לא השתנו בהרבה, אבל הפכו להרבה יותר מניפולטיביים.

בעימות הבחירות שנערך בארצות-הברית ב-2012 בין ברק אובמה למיט רומני, עשרה מיליון וחצי ציורים בטוויטר העניקו לרומני את הניצחון בסיבוב הראשון. כל זה קרה כחמישים שנה אחרי עימות הבחירות בין קנדי לניקסון, שבו ניצח זה שידע איך להתאפר ולשבות את לב הציבור מבעד לקופסה.

לאמצעי התקשורת תמיד היה תפקיד מרכזי במערכת היחסים בין הציבור לבין נבחריו. המקרה של מרטין לותר הוכיח זאת כבר ב-1517. הצלחתו של לותר לא נבעה ישירות מהרעיונות שביטא ושכבר הושמעו כ-150 שנה לפני כן על ידי ג'ון ויקליף; הוא הצליח לשנות לניצח את פני הכנסייה בזכות המצאת מכשיר הדפוס. כיום המדינות החברתיות בכלל והפייסבוק בפרט נמצאים במרכז מערכת היחסים בין הציבור לבין מעביר המסר. לכאורה, מאפייניהם מחייבים דין וחשבון מיידי; אולם בפועל, היחסים הנם חד-סטריים, ובהם נבחר הציבור יוצר ספרה ציבורית אלטרנטיבית, ומעלה בה את מה שמעניין אותו תוך התעלמות לא רק מבחרי, אלא גם ממה שקורה בשטח. נוסף על כך, אנחנו עדים להקצנה של תהליכים שהביאה הטלוויזיה, והבולט בהם הוא הפרסונליזציה של הנבחרים.

נראה שהמדינות החברתיות לא מאפשרות מרחב החורג בהרבה מזה הנשלט על ידי השלטון, כפי שכבר טען האברמס¹. עם זאת, על פי מחקרים על המדיה החדשה, המדיה החדשה מאפשרת לפוליטיקאים מחד לתקשר עם הציבור בצורה אפקטיבית, ומאידך מחייבת אותם בתגובה ישירה². עיון בדפי הפייסבוק של שלי יחמוביץ' ויאיר לפיד יבהיר את מורכבות התמונה.

נתחיל עם סקירה קצרה: לעמוד של לפיד יש 217,104 לייקים/אוהדים³. אין עמוד רשמי פעיל למפלגת יש עתיד בעברית. ישנם כמה דפים שנקראים בצורות שונות "צוות יש עתיד". מה היה קורה אילו ליאיר לפיד היו כמה דפים? איך הייתם יודעים איזה עמוד אתם אוהדים? ואיזה עמוד יותר מהימן? לעמוד של יחמוביץ' יש 97,174 אוהדים. היא לא אוהדת של מפלגת העבודה – העמוד הרשמי אשר לו 9,753 לייקים, אבל כן אוהדת עמוד שנקרא "חתולונבלה" ועמודי אוהדים שלה באנגלית ובצרפתית.

לנפתלי בנט יש 179,328 לייקים. הוא אוהד של הבית היהודי. לדף הרשמי לעמוד זה יש 1,222 אוהדים. ראוי לשים לב לכך שרוב נבחר הציבור מדדים מאחור. כך, למשל, לניצן הורביץ יש 31,900 אוהדים, לשי פירון 22,084 אוהדים, ליעל גרמן 8,732 אוהדים, לאבישי ברורמן 6,457 אוהדים ולבועז טופורובסקי 5,008 אוהדים. לשם

Jürgen Habermas, (1974) The Public Sphere: An Encyclopedia 1 Article, New German Critique, 3, pp. 49-55.

Mike Westling (2007), Expanding the Public Sphere: The 2 impact of Facebook on Political Communication, http://www.thenewvernacular.com/projects/facebook_and_political_communication.pdf

3 כל המידע נכון ל-17 ביוני 2013.





שירי שניצקי*

אגף פיתוח וקשרי ממשל, מטה היישום להתיישבות ולפיתוח כלכלי של הבדואים בנגב,
משרד ראש הממשלה, תוכנית המצטיינים, בוגרת תוכנית "עתידיים"
shirushkin@gmail.com

רואים רחוק רואים שקוף -

חשיבות עדכון הציבור על תוצאות השיתוף בסוגיות ציבוריות



מידע על תרומתו לדיון הציבורי. נציגי הוועדה אמנם בחרו וביקשו לשמוע את הציבור, אך אי-פרסום של הפרוטוקולים מנע מן הציבור לזכות ב-ROI – Return On Investment (החזר על השקעה) – אחד מהעקרונות העיקריים המעודדים השתתפות של האזרחים במערכת קבלת ההחלטות. כך, השיתוף הופך חסר ומאבד מערכו בסופו של יום.

שבעה פרוטוקולים מתומללים של ועדת טרכטנברג³ ראו אור לבסוף באמצעות מערכת העיתון "כלכליסט", לאחר שהתקבלו ממקור לא ידוע.

שנתיים בלבד עברו מאז המועד שבו ממשלת ישראל בחרה שלא לפרסם את הפרוטוקולים של הוועדה לשינוי כלכלי-חברתי. גם במקרה של ועדת צמח, הוועדה הבין-משרדית לבחינת מדיניות הממשלה בנושא משק הגז הטבעי, בחרו מקבלי ההחלטות שלא לפרסם את הפרוטוקולים של הוועדה מיוזמתם. אף שהתבצעו כמה ימים של שימועים ציבוריים לאחר פרסום דוח הביניים של הוועדה, והיא אף הכירה בחשיבות של שמיעת עמדות הציבור ובחיוניות לגיבוש מסקנות הוועדה⁴, החליטה הוועדה לפרסם פרוטוקולים מצונזרים, וגם זאת רק לאחר לחץ ציבורי כבד, קיתונות של ביקורת ובג"ץ. במהרה גם הפרוטוקולים המצונזרים פורסמו במלואם, לאחר שהציבור דרש שוב להבין את תרומתו למהלך קבלת ההחלטות באמצעות הפרוטוקולים, המהווים את הדרך היחידה לחשיפה למהלך קבלת ההחלטות.

תהליך מוצלח של שיתוף הציבור מחייב שקיפות ונגישות למידע, כמו גם משוב חוזר למשתתפים על תרומתם למהלך. מידע הוא התשתית הראשונית לקיומם של תהליכים משתפי ציבור, ועל כן חשוב לפרסם באופן מסודר את תהליכי קבלת ההחלטות. הקשבה של מקבלי ההחלטות לרצון הציבור חשובה, אך היא מהווה חצי מהדרך בלבד. גם חשיפת פרוטוקולים של ועדות ציבוריות, צעד בסיסי לכל הדעות, תוכל לאפשר את תחילתה של בנייה מחודשת של אמון הציבור בממשלתו.

הזירה הציבורית, ובעיקר המחאה הציבורית, שינתה את פניה בשנים האחרונות. קרדיט משמעותי מוענק לרשת החברתית "פייסבוק", שאפשרה שיתוף מידע וידע בהקשת מקלדת ובלחיצת עכבר בלבד, אך היא ככל הנראה רק הפלטפורמה ולא הסיבה שבגללה המעורבות הציבורית גדלה כל כך לאחרונה.

הספרות מצביעה על משבר אמון במוסדות הדמוקרטיים הקלאסיים¹. היעדר הקשר בין אזרחים לבין נציגי הציבור הוליד חוסר אמון ביניהם. נדמה כי המכניזם של הדמוקרטיה הייצוגית הפך ללא אפקטיבי בהשגת האידיאלים המרכזיים של הדמוקרטיה, כגון יצירת מעורבות פוליטית פעילה של האזרחים². אותו אמון הולך ופוחת במוסדות הציבוריים, בשילוב עם עלייתן של תנועות חברתיות, שינוי בסקטור הציבורי וציפיות חדשות לשירות איכותי, הביאו את מקבלי ההחלטות להיות רגישים לאמון שזוכים לו מקבלי ההחלטות מטעם הציבור.

ניתן לראות בהקמתה של הוועדה לשינוי כלכלי-חברתי, בראשותו של פרופ' מנואל טרכטנברג, שיקוף של האופן שבו התמודדה הממשלה עם אובדן אמון הציבור בה. ועדה זו, שביקשה לתת

מענה למחאה החברתית ולהמליץ לממשלה על צעדים בתחום החברתי והכלכלי, החליטה על הוצאה לפועל של אחד מתהליכי שיתוף הציבור הרחבים והמשמעותיים ביותר שהתבצעו במסגרת הממשלה. באמצעות קול קורא נרחב הגיעו לפתחה של הוועדה כ-1,400 פניות, והיא פגשה קרוב למאה איש באופן אישי. יחד עם זאת, את אופן קבלת ההחלטות ואת תיעודו של הדיון שהיה בוועדה – בחרה הממשלה להשאיר חסוי ולהעביר לאחסון בגנזך המדינה.

החלטה זו הופכת את שיתוף הציבור לחד-צדדי בלבד – וכזה שהיטיב עם מקבלי ההחלטות, מבלי שהציבור היה יכול לקבל

* הכותבת לקחה חלק בצוות אשר הפעיל את תהליך שיתוף הציבור ואשר התקיים במסגרת הוועדה לשינוי כלכלי-חברתי באוגוסט 2011.

1 מסמך רקע בנושא שיתוף אזרחים בתהליכי קבלת החלטות, שרית בן שמחון-פלג, מאי 2010.

2 Fung A., Wright EO. 2001. Deepening democracy: Innovations in empowered participatory governance. Polite. Soc. 29: 5-42; Hibbing J. Theiss-Morse E. 1995. Congress as Public Enemy. Public Attitudes Toward American Political Institutions. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press. Nye J, Zelikow P, King D, eds. 1997. Why People Don't Trust Government. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press; Bishop P. & Davis G, 2002. Mapping public participation in policy choices. Australian Journal of Public Administration, 61(1), 14-29.

3 בג"ץ 9402/12.

4 דוח הוועדה הבין-משרדית לבחינת מדיניות הממשלה בנושא משק הגז הטבעי, 2013.



מירב אסולין

מנהלת תחום יישום הרפורמה והטמעתה בנציבות שירות המדינה
תוכנית המצטיינים, בוגרת תוכנית "עתידים"
meirav.buchris@gmail.com

הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה

ההון האנושי. מטרת-העל של הרפורמה, כפי שהיא מצוינת בדוח, היא: "התאמת היכולות של שירות המדינה לצרכים המשתנים של הציבור בישראל, על ידי יצירת תרבות, הנהגה ומכניזם מערכתי הפועל באופן רציף וקבוע להתאמת שירות המדינה (על מבנהו הארגוני, דרכי פעולתו, תמהיל כוח העבודה והיכולות של האנשים העובדים בו), לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית שבה הוא פועל". התמות המרכזיות המטופלות בדוח עוסקות במיצוי פוטנציאל ההון האנושי על ידי מיצוי תהליך הערכת תפקוד העובדים, והפיכתו לדיאלוג שבו ניתן משוב (Feedback) והיוון מקדים (Feed forward), שינוי מנגנוני התגמול, פיתוח שכבת ההנהגה, מתן גמישות ניהולית למשרדים על ידי האצלת סמכויות נרחבת בתחום קביעת המבנה הארגוני ותנאי העסקה, שינוי באופן הניהול המערכתי על ידי מיצוי יכולות תכנון אסטרטגי, שינוי מעמד והתמקצעות של עובדי יחידות משאבי האנוש ועוד.

חלק מההמלצות מתבססות על המלצות הרפורמות הקודמות, אך בשונה מהן, בדוח זה ניתן דגש מרבי לתהליך היישום הנדרש לביצוע הרפורמה בפועל. אף שבימים אלה ממש אמורה להתקבל החלטת ממשלה המאמצת את המלצות ועדת ההיגוי, תהליך היישום כבר החל, ויכולות חדשות מונבטות בתוך הנציבות. כך, למשל, גובשה הערכת מצב המצביעה על האתגרים שאיתם תתמודד מדינת ישראל בעשור הקרוב והעשויים להשפיע על ניהול ההון האנושי, ונקבע כי התייחסות להערכת מצב זו תוטמע בתהליכי קביעת תוכנית העבודה למשאבי אנוש במשרדי הממשלה. כמו כן, גובש מודל אפקטיבי להערכת עובדי המדינה. הוא נמצא כעת בשלב הפיילוט, ועל בסיסו יישענו מנגנוני תגמול. נוסף על כך, מתקיים תהליך גיבוש תפיסה בנוגע לאופן ביצוע שינויים במבנה הארגוני של שירות המדינה לקראת האצלת הסמכויות.

כל התהליכים המתוארים לעיל, ותהליכים אחרים נוספים הקורמים עור וגידים, מבטאים שינוי תפיסתי המתמודד עם האתגרים והצרכים באופן כולל, יסודי ומעמיק, כזה המטיל ספק בהנחות יסוד ובאילוצים ובוחן אותם על מנת להיטיב עם שירות המדינה בפרט ועם הציבור בכלל. **זוהי חדשנות. זוהי תעוזה.**



תעוזה. אם הייתי צריכה לבחור מילה אחת שמתארת בתמצות את התהליך שמתרחש בתקופה האחרונה בין כותלי הנציבות ובמרחב הפעולה שלה, זוהי המילה.

לעתים חסמי היישום מהווים מסך שמאפיל על חשיבה נקייה ורציונלית על כיצד ראוי וצריך לפעול. בתהליך ההיגוי של הרפורמה, וגם כעת, בשלב גיבוש תהליכי היישום, המסך הזה נפל. מחשבות על ביצוע הרפורמה הנוכחית נהגו במסדרונות הנציבות עוד בטרם התפרצה המחאה החברתית, אבל הגדרת הצורך בשינוי כחלק מהמלצות ועדת טרכטנברג, מתוך מטרה להחזיר את אמון הציבור במוסדות המדינה ולהעלות את תפוקות השירות לציבור, הביאה לכך שהמחשבה המובילה היא "מה עלינו לעשות כדי להעניק לציבור שירות טוב יותר בהיבט של ניהול ההון האנושי". מחשבה זו, כמו טיפה שיוצרת אדווה, יצרה גלים לעבר תחומים נוספים של עשייה, גם כאלה שאינם מהווים חלק מתהליך הרפורמה. חשוב לציין

כי אין בניקיון המחשבה הזה חוסר התייחסות לשלב היישום – ההפך הוא הנכון: לכל המלצה בדוח מצורפת התייחסות מפורטת של השינוי הנדרש, המהות שעומדת בבסיסה ואופן יישומה. האתגר גדול וצפויים קשיים לא פשוטים, אך רמת הבשלות גבוהה והאמונה בדרך ובמטרות עמוקה.

בשירות המדינה מועסקים כ-60 אלף עובדים, ונציבות שירות המדינה היא גוף המטה שאחראי על עיצוב הערכים, התפיסות והמנגנונים לניהולם. הנציבות מבצעת זאת באמצעות הנחיה, הדרכה ופיקוח על יחידות משאבי האנוש המשרדיות. עם השנים נטתה הנציבות לשמר פעילות בירוקרטית וטכנית ברובה, עם מעורבות יתרה בפעילות השוטפת של המשרדים, ולא פעלה די הצורך כגוף מטה המוביל ומנהיג את הניהול האסטרטגי של ההון האנושי. בעבר נעשו ניסיונות להטמיע רפורמות משמעותיות בתחום, כדוגמת המלצות ועדת קוברסקי והרפורמה שהוביל נציב שירות המדינה לשעבר, פרופ' גל-נור, אך למרבה הצער, על אף החזון הענק שאליו שאפו, ניסיונות אלה לא צלחו את שלב היישום.

בעקבות החלטת ממשלה מדצמבר 2011 הוקמה ועדת היגוי עליונה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, אשר כללה נציגים בכירים מכלל גופי המטה (נציבות שירות המדינה, משרד ראש הממשלה, היועץ המשפטי לממשלה ומשרד האוצר). הוועדה פעלה באמצעות צוותי משנה וביססה את המלצותיה, בין היתר, על חשיבה שהתקיימה בפורום הסמנכ"לים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה ועל סקר צרכים ועמדות בקרב הסגל הבכיר. כלל ההמלצות מופיעות בדוח ועדת הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול

”מטרת-העל של

הרפורמה, כפי שהיא

מצוינת בדוח, היא:

‘התאמת היכולות

של שירות המדינה

לצרכים המשתנים של

הציבור בישראל”



מדיניות חדשנות: ממדיניות תמריצים לשיתופי פעולה בין-מגזריים

מבוא



הכלכלה העולמית מתמודדת עם כמה אתגרים יוצאי דופן. לחצים סביבתיים מאתגרים את המודלים הקיימים לפיתוח. תוחלת החיים המתארכת מגדילה את העומס על מערכות הבריאות כדי לשרת את צורכי האוכלוסייה המזדקנת. הקצב וההיקף של הגלובליזציה הם חסרי תקדים. במציאות זו נתפסת החדשנות כגורם מפתח לפיתוח כלכלי וחברתי בר-קיימא. חדשנות זו, שעל פי ההגדרה הנה יצירה והוצאה לפועל של דבר-מה חדש שלא נראה בעבר ומייצר ערך אמיתי, מובילה לשינויים דרמטיים בתחומים מרכזיים, כגון בריאות, חינוך, חקלאות, אנרגיה, סביבה ותחבורה, המקדמים ומשפרים את איכות החיים בקצב מסחרר – לא רק בעתיד, אלא כבר כיום.

שינויים דרמטיים אלו אינם רק תוצאה נקודתית של הישג מדעי יחיד או של יוזמות פרטיות; הם תולדה של תהליכי חדשנות הכוללים אינטגרציה מורכבת בין שפע גורמים, כגון מדע, עסקים,

מדיניות ציבורית ותרבות. מרחב החדשנות המודרני מתאפיין ברמת מורכבות ותלות הדדית גוברת, ובשאלות אתיות, ערכיות ובטיחותיות הדורשות את התאמתן של שיטות הפעולה הקיימות למציאות המשתנה.

מדיניות חדשנות: ממדיניות תמריצים לשיתופי פעולה בין-מגזריים

מרחב החדשנות המודרני אינו נשען עוד על השילוש המקובל של אקדמיה-תעשייה-ממשלה (Triple Helix); הוא תוצאה של שילוב של ריבוי גורמים, נוסח אקדמיה-תעשייה-ממשלה-שוק-והפרט הבודד. בעוד צורכי השוק והניסיון הפרקטי מהווים פעמים רבות את נקודת הממשק האידיאלית לחיבור בין מגזרי החדשנות, בולטת מגמה נוספת שמשנה את העולם כפי שהיה בעשורים האחרונים, והיא עליית כוחו של הפרט והצבתו בקדמת הבמה. כאשר עידן הרשתות החברתיות, כמו פייסבוק, טוויטר או אפילו וויז פגש את טכנולוגיות המכשירים הניידים, קיבל הפרט הבודד, לראשונה, את ההכרה ואת היכולת להשפיע על המערכות בקלות יחסית, תוך שינוי מהותי בדרך שבה חברות, ממשלות ונותני שירותים מתקשרים עם עובדים, שותפים וצרכנים.

במתווה זה הממשלה לא תתפקד כמחליפת השווקים החופשיים, אלא כגורם מאפשר, תוך היותה אינטגרטור של מערכת החדשנות על חלקיה השונים. במציאות כזאת ההזדמנויות שיווצרו על ידי הטכנולוגיה, הגלובליזציה והרפורמה החברתית עשויות להוביל את העולם, על כל שכבות האוכלוסייה שבו, לחוות צמיחה

” במתווה זה הממשלה לא תתפקד כמחליפת השווקים החופשיים, אלא כגורם מאפשר, תוך היותה אינטגרטור של מערכת החדשנות על חלקיה השונים ”

עקבית ושגשוג שכמוהו לא נראה גם בשלושים השנים שלפני המשבר הכלכלי.

שינויים אלא אינם מתכנסים אך ורק לתחום החדשנות, אלא גם מעלים דרישה לשינוי המוסדות ותפיסות המדיניות התומכים בתהליך זה. בעוד תהליך יצירת הידע ותפיסת ערכו הפכו למורכבים יותר, נדרשות המדיניות לחלוקת תפקידים מחודשת בין המגזרים הלאומיים. עם זאת, בעוד תפיסת המדיניות המקובלת בעולם המערבי מבססת את פועלה על יצירת ידע חדש וניצולו, ישנה החמצה של מטרה מרכזית של קובעי המדיניות ומשלמי המסים – הפיכת החדשנות לכלי של ייצור ערך ופתרון בעיות.

האתגר הגדול ביותר עבור כל הגופים המעורבים הוא להצליח לגשר על הפערים בין מערכת החדשנות הלאומית לבין הצרכים הכלכליים החברתיים המתעוררים. אתגר זה, בצירוף מגוון השינויים במרחב החדשנות, דורשים את התאמתם של מוסדות התמיכה ומנגנוני שיתופי הפעולה הבין-מגזריים, כמו גם של אלה הבין-לאומיים. שפע של גורמים ומגמות עולמיות הפך את מרחב החדשנות לתלוי, יותר מכול, ביכולתו ליצור אינטגרציה ושיתוף פעולה רחב בין מגוון גורמים וממדים מתחומי המדע, העסקים, המדיניות הציבורית והתרבות. מדינה שמעוניינת להפוך למובילה עולמית, חייבת להבין שבמקרה של חדשנות, השלם אכן גדול מסך חלקיו. חיבור בין תשתיות ידע, סקטורים, ארגונים ומדיניות הוא הכרחי, ויביא לתועלת גדולה יותר מהישגים מדעיים או עסקיים יחידים, פורצי דרך ככל שיהיו.

גל זוהר (2013)

מרכזי שירות (One-Stop Shop) לשילוב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה: עקרונות מרכזיים והניסיון הבין-לאומי

מינהל מחקר וכלכלה, משרד התמ"ת

סקירה זו נועדה להציג את תמונת המצב העדכנית ביותר על אודות מרכזי השירות המתמחים בסיוע עבור אנשים עם מוגבלות, תוך מתן דוגמאות מבריטניה, ארצות-הברית, אוסטרליה, שבדיה, נורבגיה, אירלנד ומדינות נוספות, ותוך שפיכת אור על סוגיות מרכזיות על אודות מאפייניהם של המרכזים השונים מרחבי העולם שיש להביא בחשבון בבניית מודל להפעלת מרכז דומה בארץ, כחלק מתהליך נרחב של רפורמה בשוקי העבודה המקומיים.

קישור לסקירה: <http://www.moital.gov.il/NR/rdonlyres/47E012F9-3672-4336-A1D0-E67A434219B0/0/X12171.pdf>



אבי בן בסט, מומי דהן ואסטבן קלור (2013)

ייצוגיות ויעילות ברשויות המקומיות

המכון הישראלי לדמוקרטיה

הספר מתמודד עם הדילמה של יעילות מול ייצוגיות בשלטון המקומי בשלושה מישורים מרכזיים. ראשית, המידתיות שבמעורבות הממשל המרכזי בניהול השלטון המקומי. האם האמצעים שהממשלה נקטה היו אפקטיביים, והאם הפגיעה בנבחר הציבור לא עלתה על הנדרש? השוואת ההשפעות של מגוון אמצעי ההתערבות הממשלתית אפשרה לחוקרים להשוות את האפקטיביות הכלכלית שלהם ואת מידת פגיעתם בדמוקרטיה.

שנית, המתח בין יעילות לייצוגיות עולה גם בשיטת הבחירות לרשויות המקומיות. בחירת ראש עיר בפתק אחד והמועצה בפתק שני היא לכאורה גולת הכותרת של הדמוקרטיה המקומית. אך האם היא תורמת גם ליציבות כלכלית ולניהול יעיל של העיר? מה מניע תושבים יהודים וערבים להשתתף בבחירות המקומיות, אף שהשפעתו של כל בוחר על תוצאות הבחירות היא זניחה? לבסוף, הספר עוסק בשאלה האם המימון של מסעות הבחירות של המתמודדים לראשות היישוב תורם לבחירה מושכלת יותר של המצביעים, או שמא לבזבז משאבים.



Gad Yair, Kith Goldstein, & Nir Rotem (2013)

Country Report: Israel. Mapping of VET educational policies and practices for social inclusion and social cohesion in the Western Balkans, Turkey and Israel.

ETF

מחקר זה מתמקד בשלושה בתי ספר תיכון מקצועיים של משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה. כל בית ספר מייצג דוגמה ממגוון הקהילות האתניות והדתיות בישראל. הניתוח מבוסס על שיטות מחקריות משולבות, ובחן את ההבדלים בין בתי הספר השונים ואת ההבדלים בין התלמידים, אנשי חינוך ומעצבי מדיניות. התוצאות מצביעות על כך שיחסה של ישראל כלפי החינוך המקצועי מהול במדיניות בלתי מוצהרת של הדרה חברתית. תלמידי החינוך המקצועי הם בעיקר נוערים ותלמידים בעלי לקויות למידה המגיעים מרקע סוציו-אקונומי נמוך והם בעלי יכולת נמוכה ללימודים עיוניים כלליים. למרות חוסר יכולתם של בתי הספר לספק לתלמידים משאבים מספקים, הם מצליחים להרחיק את התלמידים מכישלון לימודי. מדיניות נוספת מוצגת ברמה הארצית כדי לעודד תיאום בין משרד התמ"ת ומשרד החינוך, נוסף על רענון חוק החניכות ושיתוף פעולה מחייב עם התעשייה.



ענת גופן (2013)

התמדה של סטודנטים במערכת ההשכלה הגבוהה ונשירה ממנה

מכון ון ליר, מגזין החוכנית לכלכלה וחברה

הרחבת הנגישות לקבוצות אוכלוסייה שלא הייתה להן בעבר נגישות להשכלה גבוהה שינתה את הדגש של קובעי המדיניות מהנגשה ללימודים גבוהים לשימור הסטודנטים בתוך המערכת והבאתם לידי סיום תואר. בישראל כלי המדיניות העיקרי ברמה הארצית שבאמצעותו מנסים לצמצם נשירה הוא התקצוב. האם מצליח כלי מדיניות זה לצמצם את הנשירה, ובאיזו מידה? נראה כי למרות נוסחת תקצוב המנסה לעודד שימור סטודנטים, מפסידה המדינה סכומי עתק בשל גרירת לימודים ובשל נשירתם של סטודנטים בטרם יסיימו את לימודיהם. יחד עם זאת, מיעוט המחקר וגם מיעוט השיח הציבורי בנושא מאפשרים לשרטט תמונה חלקית בלבד על מאפייני הנושרים, על הסיבות לנשירתם ועל אפיקי מדיניות אפשריים.

vanleerecon.wordpress.com



Ilana Shpaizman (2013)

Load shedding and reloading: Changes in government responsibility - The case of Israeli immigration and integration policy 2004-10

Social Policy Review

בין השנים 2004 ל-2010 מדיניות העלייה והקליטה של ישראל עברה שינוי משמעותי, ממדיניות אוניבסלית למדיניות קטגוראלית. בחינה של תהליך המדיניות לעומק מצביעה על כך שהמדיניות הלכה בשני כיוונים מנוגדים: מחד, גידול באחריות המדינה, ומאידך, הפרטה. מטרת המאמר להסביר דואליות זו באמצעות בחינת הרעיונות שמאחורי המדיניות. ניתוח המדיניות מתמקד בשלושה תת-תחומים במדיניות העלייה והקליטה: עידוד עלייה, תעסוקה ותושבים חוזרים.



רעות מרציאנו ודן קאופמן (2013)

השתלבות אקדמאים חרדים בעבודה משרד הכלכלה

במחקר שנערך במכון ירושלים לחקר ישראל במימון מינהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה, נבדקה הצלחתם של אקדמאים חרדים, בוגרי תואר ראשון במקצועות המשפטים ומינהל העסקים, להשתלב בתעסוקה בתום לימודיהם. במסגרת המחקר הועברו שאלונים לבוגרים חרדים ולא חרדים של אותו מוסד לימודים, על מנת להשוות בין תהליכי ההשתלבות שלהם בשוק העבודה. המחקר מצא כי בוגרים חרדים זכו למענה נמוך יותר ממעסיקים ולמספר קטן יותר של זימונים לראיונות עבודה, וכי הם התקבלו למספר נמוך יותר של משרות. כמו כן, נמצא כי משך תהליך חיפוש העבודה עבור חרדים היה ארוך יותר מזה של מקביליהם הלא חרדים.

על אף הקשיים בתהליכי חיפוש העבודה, שזוהו גם בראיונות שנערכו במסגרת המחקר, לא זוהתה אבטלה חריגה בקרב הבוגרים החרדים, ורובם מצאו תעסוקה – גם אם לאחר פרק זמן ארוך של חיפוש.



Michelle Stravchinsky

The optimal Inheritance tax in the presence of investment in education (2012)

הסדרה הנחולה

מאמר זה מנתח את מס הירושה האופטימלי במודל שבו הירושות משמשות למימון השקעה בחינוך. מתקבלות שתי תוצאות עיקריות: א. מס הירושה האופטימלי כולל סף מס שמתחתיו רצוי להימנע מהטלת מס ירושה. סף המס נאמד בין 2.5 עד 5.5 לנפש פעמים התוצר השנתי לנפש בשקלים חדשים. תוצאה זו נכונה עבור מתכנן חברתי רולסיאני (Rawlsian), הממרב את התועלת של הפרט העני ביותר בחברה אשר דווקא אינו משאיר ירושה; ב. בניגוד לתוצאה הידועה בספרות שלפיה יש להטיל מס של מאה אחוזים על ירושות לא מכוונות שהן תוצאה של פטירה מוקדמת, כאשר קיימות ירושות שמיועדות לממן השקעה בחינוך, שיעורי המס האופטימליים נעים בתחום שבין 28 עד 42 אחוזים. שתי התוצאות תואמות את מערכות מס הירושה הקיימות במדינות המפותחות.



הדס שדר וצביקה אור (2013)

פרופסיונליזם בישראל: בין שימור כוחה של הפרופסיה להגנת ההגמוניה

סוציולוגיה ישראלית

מאמר זה בוחן את מערכת היחסים בין שני מונחים סוציולוגיים: פרופסיונליזם והגמוניה, תוך התמקדות בזמן משבר – משבר להגמוניה שהתערערה ולאליטה שאיבדה מכוחה, ומשבר לפרופסיה שהסמכות והאוטונומיה שלה נפגעו. מערכת היחסים הזו נבחנת באמצעות ניתוח השיח האדריכלי הפרופסיונלי בישראל של שנות ה-80 במהלך השלבים הראשונים של תהליך ההפרטה. השיח של הפרופסיה האדריכלית, שתוצריה (המבנים) מייצגים זהויות, ערכים וכוח, מאפשר לחקור את תפקיד הפרופסיה בשדה החברתי הרחב. הממצאים מלמדים שבעתות משבר, שבהן האליטה וההגמוניה מתערערות, זונחת הפרופסיה את השיח המקצועי ומשתתפת במאבקי הכוח החברתיים. תוך כדי ניצול המונופול המקצועי ושימוש במינוחים מקצועיים לכאורה, תוקפת הפרופסיה את הכוחות החברתיים המאיימים על המעמד שהיא משתייכת אליו, בניסיון לשמר את הסדר ההגמוני הישן.



Claude Berrebi and Jordan Ostwald (2013)

Exploiting the Chaos: Terrorist Target Choice Following Natural Disasters

Southern Economic Journal

מאמר זה בוחן את ההבדלים בין טרור בין-לאומי וטרור מקומי, ואת המידה שבה הם מושפעים מזעזועים חיצוניים.

החוקרים משתמשים באסונות טבע כגורם השפעה אקסוגני, ועל ידי כך מעריכים את השפעתם של זעזועים חיצוניים על רמת הטרור הבין-לאומי והמקומי שמופעל כנגד המדינה. הניתוח האמפירי עושה שימוש במסד נתונים המפרט את התקפות הטרור, אסונות הטבע ומשתנים רלוונטיים נוספים ב-176 מדינות בין השנים 1970 ל-2007.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שאסונות טבע מביאים לגידול מובהק הן בטרור הבין-לאומי והן בטרור המקומי. עם זאת, בעוד שכמות הפיגועים משני הסוגים גדלה, הטרור הבין-לאומי מתגבר מיד לאחר אסון הטבע, דבר המצביע על ניצול חולשתו ופגיעותו של הממשל בזמן ההתמודדות עם משבר הזעזוע החיצוני. לעומתו, טרור מקומי מתפתח רק לאחר תקופה ממושכת, דבר המצביע על כך שפיגועים אלו באים לאחר תקופה התאוששות, תקופה שבה ניתן לאמוד את טיב התמודדות הממשל עם האסון החיצוני.



Walter L. Perry, Claude Berrebi, Ryan Andrew Brown, John Hollywood, Amber Jaycocks, Parisa Roshan, Thomas Sullivan, Lisa Miyashiro (2013)

Predicting Suicide Attacks

Integrating Spatial, Temporal, and Social Features of Terrorist Attack Targets

איום פיגועי ההתאבדות בארצות-הברית ובעולם הביא לפיתוח שיטות בניסיון לחזות את הגורמים לפיגועי התאבדות.

הספר מתעד את תוצאות ניתוח של מאפיינים חברתיים, כלכליים, תרבותיים, דמוגרפיים ופוליטיים ומאפיינים מרחביים של הסיכון ואת הקשר בינם לבין הסיכון לפיגועי התאבדות בזמן ובמקום נתונים.

מחקר זה מהווה מחקר פיילוט, שמטרתו לבדוק אם מאפיינים אלו יכולים לתרום ליכולת הניבוי. בספר נעשה שימוש במקרה בוחן המתבסס על פיגועי התאבדות בארבע ערים בישראל שבוצעו על ידי שלושה ארגוני טרור.

ממצאי המחקר מצביעים על חשיבות המאפיינים החברתיים-כלכליים, הדמוגרפיים והפוליטיים מעבר למאפיינים הגיאוגרפיים, דבר המאשש את החשיבות שבהכללת מאפיינים אלו לניתוח הסיכונים שבפיגועי התאבדות. בעוד שמקרה הבוחן הוא של ישראל והגורמים שזוהו מאפיינים את הסכסוך הישראלי-פלסטיני, שיטות הניתוח המובאות בספר ניתנות להעברה לכל מקום וחברה בעולם.



קול קורא

להגשת מאמרי מחקר, נייר מדיניות וסקירת ספרות (בעברית) בכתב עת חדש מנהל ומדיניות ציבורית

כתב העת מנהל ומדיניות ציבורית הוא פרויקט משותף של היחידות למנהל ומדיניות ציבורית באוניברסיטאות המחקר בישראל (האוניברסיטה העברית, אוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת ת"א ואוניברסיטת בן-גוריון). הוא יוצא לאור בביה"ס ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטת העברית ומזמין בזאת את חברי הקהילה האקדמית הישראלית להציע מפרי עטם. כתב העת מתוכנן להתפרסם פעמיים בשנה ומכוון לאנשי מחקר ועשייה בתחום מתוך שאיפה לחבר בין תיאוריה, מחקר יישומי, והפצת ידע בקרב חוקרים, אנשי המנהל הציבורי וסטודנטים בתחום.

כל גיליון יכלול:
3 מאמרי מחקר
1 נייר מדיניות
1 סקירת ספרות מוזמנת על נושא מרכזי

עורכים ראשיים:
מומי דהן - האוניברסיטה העברית
ערן ויגודה-גדות - אוניברסיטת חיפה
שלמה מזרחי - אוניברסיטת בן-גוריון
גילה מנחם - אוניברסיטת ת"א

רכזת המערכת: רעות רוזנברג
היקף המאמרים וניירות המדיניות לא יעלה על 7,000 מילה כולל מקורות. סקירת הספרות לא תעלה על 3,000 מילה. המאמרים יוגשו בתצורת APA- של האגודה הפסיכולוגית האמריקאית.

חומרים לכתב העת יוגשו באופן אלקטרוני לכתובת הבאה:
reutro@savion.huji.ac.il

ביה"ס ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל, האוניברסיטה העברית בירושלים
עבור 'כתב-עת מנהל ומדיניות ציבורית', הפקולטה למדעי-החברה
קמפוס הר-הצופים, ירושלים 91905
טלפון: 02-5881533

פרסים

ברכות לענבל הקמן ולחנן יונה, דוקטורנטים בבית הספר, על זכייתם במלגת אשכול.

ברכות לפרופ' אילן סולמון על זכייתו בפרס הרקטור.

ברכות לאילנה שפיזמן, דוקטורנטית בבית הספר, על זכייתה במלגת אדנאור של פורום אירופה.

ברכות לעופר שנער, דוקטורנט בבית הספר, על זכייתו במלגה מטעם מרכז תמי שטיינמן למחקרי שלום.

ברכות לד"ר גדי טאוב על זכייתו בפרס "בוגרים נכבדים" (distinguished alumni) של אוניברסיטת רטגרז.

ברכות לפרופ' מומי דהן על היבחרותו למורה המצטיין בשנת תשע"ב.

ברכות לד"ר ליאת רז-יורוביץ על זכייתה במענק מחקר של Marie Curie.

ברכות לדן אילוז, אבי אלמוג, עידו אלמקייס, צביקה ארן, הרצל בהרב, ליבי ממון, רות פרנקנבורג, רני רוזנהיים, נעמה רינגל, אלכס ריף ואלי שלו, בוגרי תוכנית המצטיינים, על זכייתם בפרס הצטיינות ע"ש דוד דיאגו לדובסקי.

ברכות לד"ר שרון לגלעד על זכייתה במענק מחקר של הקרן הישראלית למדע.

ברכות למיכל לבנת, דוקטורנטית בבית הספר, על זכייתה במלגת בורי.



ברכות לגלעד
מלאך על אישור
הדוקטורט.

מינויים של קהילת בית הספר

ברכות לאדית בר, בוגרת תוכנית "עתידים", על מינויה לסגנית מנהל מינהל תכנון במשרד הפנים.

ברכות לדביר כהנא, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו למנכ"ל המשרד לענייני ירושלים והתפוצות.

ברכות למיכל שטרנברג, בוגרת תוכנית "עתידים", על מינויה ליועצת מנכ"לית משרד החינוך.

ברכות לנדב לחמן-לזר, בוגר תוכנית המצטיינים, על מינויו ליועץ בכיר למנכ"ל משרד הבינוי והשיכון.

ברכות לאבי בר, בוגר תוכנית "עתידים", על מינויו לאנליסט מדיניות ציבורית בחברת גוגל ישראל.

ברכות לכרמלה שמיר, בוגרת תוכנית המנהלים, על מינויה לשגרירת ישראל בטשקנט, אוזבקיסטן.

ברכות לשאול דה מלאך, מתוכנית המצטיינים על מינויו למנכ"ל עזרא.

ברכות לאנה מישל מתוכנית המצטיינים, על מינויה למנהלת תוכניות, בקונפדרציה העולמית של מרכזים קהילתיים יהודיים



בית הספר ע"ש פדרמן
למדיניות ציבורית וממשל

The Federmann School of
Public Policy and Government

אתר בית הספר:

Public-policy.huji.ac.il

האוניברסיטה העברית בירושלים

בית הספר מציע לכם מגוון תוכניות מוסמך במדיניות ציבורית

תוכניות לתואר שני

תוכנית משותפת בכלכלה ובמדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים של החוג לכלכלה הרואים את עתידם בעיצוב מדיניות כלכלית. תוכנית מחקרית/לא מחקרית בת שנתיים. למתקבלים מלגת פטור משכר לימוד בשנה א'

תוכנית המצטיינים במדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים מכל החוגים הרואים את עתידם במגזר הציבורי. תוכנית מחקרית/לא מחקרית בת שנתיים. למתקבלים מלגת פטור משכר לימוד בשנה א'

תוכנית משותפת במשפטים ובמדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים הרואים את עתידם בתפקידים מרכזיים בשירות הציבורי בתחום המשפטי. תוכנית מחקרית/לא מחקרית בת שנתיים. למתקבלים מלגת פטור משכר לימוד בשנה א'

תוכנית משותפת בניהול ובמדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים הרואים את עתידם בתפקידי ניהול בכירים בשירות הציבורי. תוכנית מחקרית/לא מחקרית בת שנתיים. למתקבלים מלגת פטור משכר לימוד בשנה א'

תוכנית הצוערים לשירות המדינה

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים מכל החוגים הרואים את עתידם בשירות המדינה. תוכנית לא מחקרית בת שש שנים. תוכנית במימון המדינה

לפרטים נוספים: טל': 02-5881533
דוא"ל: public_policy@savion.huji.ac.il
אתר: <http://public-policy.huji.ac.il>

שואפים

להשפיע על דמותה של החברה הישראלית?
לעצב מדיניות ציבורית?
להנהיג תהליכים שיקבעו את אופייה של מדינת ישראל?

תוכניות מנהלים לתואר שני

תוכנית מנהלים מנהלים במגזר הציבורי

מיועדת לבכירים בשירות הציבורי הרחב, שלטון מקומי וחברה אזרחית. אפשרות למלגות עד 20,000 ש"ח לעומדים בקריטריונים.

תוכנית בכירים בכירים בשירות המדינה

מיועדת לפתח אליטה של סגל בכיר על-משרדי בשירות המדינה בישראל. תוכנית במימון המדינה

לפרטים נוספים: טל': 5881934-02
דוא"ל: exmpp@savion.huji.ac.il
<http://empp.huji.ac.il>



עקבו אחרי פעילויות ביה"ס בפייסבוק:
www.facebook.com/SPPFedermann