



ירושלים, כ"ח שבט, תשע"ח

27 פברואר 2018

התוכנית הלאומית:

מובילים דיגיטליים

"...מיזם 'ישראל דיגיטלית' אותו אנחנו מקימים היום יציב את ישראל כמדינה מובילה בתחום השירותים הדיגיטליים לאזרח. העולם הולך לכיוון הזה... זהו צעד חברתי מהמדרגה הראשונה שיוביל לצמצום פערים חברתיים וגיאוגרפיים"

ראש ממשלת ישראל, מר בנימין נתניהו, ישיבת הממשלה 15.12.2013

"...But the leadership challenge goes far beyond the IT profession. Successful transformation of government will take a real effort from everyone at senior levels in government, regardless of whether or not they currently see technology as part of their role or responsibilities"

UK's Policy Exchange report: "Remaking government for the digital age"¹

¹ <http://www.policyexchange.org.uk/images/publications/smaller%20better%20faster%20stronger.pdf>



תוכן

דבר השותפים.....	3
השותפים.....	3
1 רקע 5	
1.1 "ישראל דיגיטלית" ותוכנית מובילים דיגיטליים.....	6
1.2 על התוכנית – הווה ועתיד.....	7
1.3 יעדי התוכנית.....	7
1.4 קהל היעד.....	8
1.5 הרעיון המארגן.....	9
2 חטיבות התוכנית.....	9
2.1 חטיבה תיאורטית.....	10
2.2 חטיבת הפרויקטים.....	14
2.3 חטיבה מקוונת.....	20
2.4 חטיבה בינלאומית.....	20
3 תהליך האיתור והמיון.....	22
3.1 הרכב הקבוצה בתוכנית הממשלתית.....	22
3.2 הרכב הקבוצה בתוכנית לשלטון המקומי.....	24
3.3 פרופיל המועמד/ת – מי האנשים שנרצה לגייס לתוכנית?.....	25
3.4 תהליך המיון.....	26
4 ניהול התוכנית.....	29
5 תקציב.....	30
6 פעילויות בוגרי התוכנית.....	30
7 הערכה ומדידה.....	35
8 דילמות מרכזיות.....	37
9 נספחים.....	39
נספח א – על הג'וינט העולמי וג'וינט ישראל.....	39
נספח ב – על מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל.....	40
נספח ג' - סילבוס תכנית ממשלתית.....	43
נספח ד' - סילבוס תכנית מוניציפאלית.....	43
נספח ה' - פרק בינלאומי.....	43
נספח ו' - הערכה ומדידה.....	43

דבר השותפים

בשנת 2014 החזמן מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל להצטרף למסע ייחודי ומרתק המשותף למטה "ישראל דיגיטלית" במשרד לשוויון חברתי, לרשות התקשוב במשרד ראש הממשלה, למשרד הפנים, לנציבות שירות המדינה ולג'וינט ישראל. תכליתו של המסע היא קידום טרנספורמציה דיגיטלית במגזר הציבורי בישראל לטובת צמצום פערים, צמיחה כלכלית מואצת והפיכת הממשל לחכם, מהיר וידידותי ולמוביל עולמי בתחום הממשל הדיגיטלי. הפעולה המרכזית שנדרשו לה השותפים לתוכנית במסגרת מסע זה הייתה פיתוח והקמה של רשת השפעה המונה כ-300 בכירים מצטיינים בשירות הציבורי, שיפעלו כצוותי משימה ויקדמו חדשנות דיגיטלית בממשלה בפרט ובמגזר הציבורי בכלל. לצורך כך הוקם צוות ייעודי המורכב ממטה "ישראל דיגיטלית", רשות התקשוב הלאומית, נציבות שירות המדינה, משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל. פרק הזמן שהצבנו לעצמנו להשלמת המשימה הוערך בחמש שנים, והתשתית שהקמנו לטובת מימוש תכלית זו היא תוכנית "מובילים דיגיטליים". השותפות מגלמת מחויבות של כלל השותפים לקידום טרנספורמציה דיגיטלית הנגזרת באופן ישיר מהחלטות הממשלה, שסימנו את הצורך בביסוס מדיניות לאומית לשימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת ויישומה על מנת לצמצם פערים, להנגיש שירותים ולייצר ממשל חכם.

ספר זה מבקש ללכוד, להמשיג ולהפוך לנחלת הכלל את התורה העומדת בבסיס פיתוח התוכנית, את עקרונות העבודה, את התכנים, את המתודולוגיות ואת התובנות העיקריות שצברנו לאורך המסע. הספר נכתב לאחר השלמת מחזור ראשון של התוכנית מובילים דיגיטליים לשלטון המרכזי, ותוך כדי ניהולם של שני מחזורים נוספים: מובילים דיגיטליים לשלטון המרכזי (מחזור ב) ומובילים דיגיטליים לשלטון המקומי (מחזור א). מציאות זו של "כתיבה תוך כדי תנועה" גזרת את אופיו של התוצר ומעלה התלבטויות רבות. אנו מציעים לקרוא את הספר כ"ספר תורת מובילים דיגיטליים גרסה 1", כלומר גרסה שלמה אך לא מושלמת, המחזיקה ידע נצבר רב ומתוקף אך גם מקפלת בתוכה לא מעט התלבטויות ועדכונים שהתהוו תוך כדי תנועה.

בספר מתוארת התוכנית על כל מרכיביה הפורמליים – פיתוח, תכנון ויישום, תהליך הגיוס והמיון, יחידות התוכן, הפרק הבינלאומי, הלמידה הדיגיטלית, תהליכי ההערכה והמדדה. לצד זאת השתדלנו לשלב תובנות בלתי פורמליות שצברנו לאורך הדרך. שאלנו את עצמנו מהו האופן האפקטיבי ביותר להעלות על הכתב את כל מה שאנחנו יודעים לטובת ארגונים שירצו להתבסס על התורה הכתובה שלנו ולקדם במחזוריהם פיתוח הון אנושי וטרנספורמציה דיגיטלית. הפתרון שבחרנו הוא כתיבת הספר ברוח "הקוד הפתוח". הידע שצברנו עובד על ידינו ויש לנו רצון לחלוק אותו עם כל מי שמעוניין בכך ולאפשר פיתוח נוסף על בסיס הידע הקיים.



חשוב לנו להבהיר כבר בתחילת הספר מהי נקודת המוצא של התפיסה שלנו. בבסיס התוכנית ניצבת תפיסת המנהיגות המערכתית, כלומר התייחסות למנהיגות כתכונה של מערכת ולא (רק) של יחידים, ומכאן חשיבותה של קבוצה הפועלת יחד למימוש משימת "ישראל דיגיטלית". לתפיסת המנהיגות המערכתית יש השפעה ניכרת על הרכב הקבוצה ועל בחירת המשתתפים. מעבר למרכיבי האישיות הנדרשים מכל משתתף בתוכנית מנהיגות קלאסית, הבאנו בחשבון את העובדה שאתגרים חברתיים-כלכליים גדולים – כמו אתגר "ישראל דיגיטלית" הניצב לפתחה של המנהיגות הציבורית הבכירה בישראל – דורשים עבודה מערכתית-רשתית המשלבת משרדים, ארגונים ומגזרים. אף מנהיג אחד, או ארגון אחד, גדולים ככול שיהיו, לא יוכלו לתת מענה לאתגר כה מורכב, ולכן ההרכב הקבוצתי שנבחר בכל אחד ממחזורי התוכנית הוא הטרוגני ורחב ככל האפשר וכולל נציגים של השלטון המרכזי (משרדי מטה ומשרדי ביצוע), השלטון המקומי, החברה האזרחית, אנשי טכנולוגיה ואנשי תוכן ומדיניות.

אנו מודים על ההזדמנות ליצור שותפות מעין זו, הטומנת בחובה עשייה משותפת אמיתית, המביאה לידי ביטוי את הניסיון המצטבר של כל שותף בתחומי עיסוקו לטובת המשימה הלאומית שהוגדרה. נדגיש כי תוכנית טובה בעינינו אינה רק רשימת המומחים והמתודולוגיות שיוצרים אותה, אלא גם עבודה מדויקת בין כלל השותפים ועם משתתפי התוכנית. עיקר המאמץ, כמו גם הסיפוק בבניית התוכנית, היה העיסוק במשימת ההובלה הדיגיטלית ובו בזמן ביחסים בין כל הגורמים הרלוונטיים. אנו מאמינים כי פיצוח של המשימה ושל היחסים יצליח לייצר תוכנית שתיתן פירות החורגים מגבולותיה.

אנו מאחלים קריאה משמעותית ומהנה!

מנהלי השותפות

שי-לי שפיגלמן, ראשת מטה "ישראל דיגיטלית", המשרד לשוויון חברתי

יאיר פרנק, ראש רשות התקשוב במשרד ראש הממשלה

מרדכי כהן, מנכ"ל משרד הפנים

רני דודאי, מנכ"ל מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל

רועי כהן, נציבות שירות המדינה

צוות התוכנית

אשר דולב, סגן ראשת מטה "ישראל דיגיטלית", המשרד לשוויון חברתי

דרור מרגלית, סגן ראשת מטה "ישראל דיגיטלית", המשרד לשוויון חברתי

יובל זאנה, ראש תחום במטה "ישראל דיגיטלית", המשרד לשוויון חברתי

רינת שפרן, ראשת תחום פיתוח מוניציפלי במשרד הפנים

רועי כהן, ראש תחום בנציבות שירות המדינה

מעין רחנברג שץ, ראשת תחום פיתוח ארגוני בראשות התקשוב הממשלתי

מרב חורב, ראשת תחום ממשל דיגיטלי ומנהלת התוכנית

ענבר אלמגור, מנהלת תוכניות בכירה

שרון פורת, מנהלת תוכניות

ליאורה שטוטמן, מנהלת תוכניות

גלעד לוסון, רכז תוכניות

נועה מילר, רכזת תוכניות

1 רקע

אנו נמצאים בעיצומה של תקופה ייחודית.

בזכות שילוב של בשלות טכנולוגית וסדרת החלטות ממשלה, עומדת לפתחנו הזדמנות לצמצום פערים חברתיים ולצמיחה בחברה הישראלית באמצעות חדשנות ודיגיטציה של תהליכים ממשלתיים. בשנים האחרונות יצרה ממשלת ישראל תנאים משלימים המאפשרים ביצוע מהפכה אמיתית באיכות השירותים הניתנים לאזרח.

ראשית הוחלט על פרויקט שאפתני להנחת תשתית של סיבים אופטיים ברחבי המדינה, בדגש על אזורי הפריפריה, כדי לאפשר לכל בית אב ובית עסק להתחבר לרשת האינטרנט במהירות שיא של 1,000MB. תשתית זו מייצרת הזדמנות לקפיצת מדרגה בתחום השירותים הדיגיטליים הן במגזר הציבורי והן במגזר העסקי.

שנית, במטרה לקדם צמיחה כלכלית, להגדיל את הרווחה החברתית ולצמצם פערים חברתיים באמצעות טכנולוגיות מידע ותקשורת קיבלה ממשלת ישראל סדרת החלטות שעניינן **גיבוש מדיניות לאומית לשימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת**: החלטה 1046 מיום 15.12.2013 עוסקת בהקמת המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית" האמון על יישום מדיניות זו. החלטה 2097 מיום 10.10.2014 עוסקת בעניין הרחבת תחומי פעילות של רשות התקשוב הממשלתי, עידוד חדשנות במגזר הציבורי וקידום המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית", כולל העברת הרשות ממשרד האוצר למשרד ראש הממשלה כדי לעודד הטמעת חדשנות במגזר הציבורי, להביא ליעילות ולחיסכון בעבודת משרדי הממשלה, לשפר את השירות הממשלתי לציבור ועוד. ביום 28.6.2015 התקבלה החלטה 151 העוסקת בהרחבת קידום הסוגיה "ישראל דיגיטלית".



לבסוף, ראוי לציין את ההשקעה הכספית בדיגיטציה של השירות הציבורי, לרבות שיפור השירות והגברת השקיפות, העומדת על כ-1.5 מיליארד ש"ח בכל שנה. צעדים אלה ואחרים יוצרים קרקע פורייה לשינוי אמיתי בטווח זמן קצר-בינוני ובטווח הארוך. על רקע זה התחדד הצורך בפיתוח הון אנושי דיגיטלי בממשלה כתשתית אנושית רוחבית שתניע את הטrensפורמציה הדיגיטלית במגזר הציבורי.

1.1 "ישראל דיגיטלית" ותוכנית מובילים דיגיטליים

המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית" הוקם כפועל יוצא של החלטות הממשלה והוא עוסק בגיבוש מדיניות לאומית לשימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת וביישומה. חזון המטה מכון לכך שישראל תמנף את ההזדמנות הטמונה במהפכה הדיגיטלית ובהתקדמות טכנולוגיות המידע והתקשורת כדי לאפשר **צמצום פערים, צמיחה כלכלית מואצת והפיכת הממשל לחכם, מהיר ידידותי ומוביל עולמי בתחום הממשל הדיגיטלי**. היעדים האסטרטגיים הנגזרים מחזון זה הם:

- **קירוב הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית:** שיפור האוריינות הדיגיטלית, הנגשת שירותים ומוצרים ציבוריים, פיתוח התעסוקה והעסקים בפריפריה.
- **הורדת יוקר המחיה:** קידום הדיור והנדל"ן, פיתוח וקידום מוצרים דיגיטליים המייצרים חיסכון, עידוד צרכנות נבונה.
- **מיצוי זכויות:** הנגשת מידע על זכויות, ייעול תהליכי מימוש זכויות.
- **קידום תעשיות ועסקים דיגיטליים:** פיתוח תעשיות דיגיטליות, הפיכת עסקים לדיגיטליים, קידום מסחר מקוון, פיננסים בעידן הדיגיטלי.
- **פיתוח שוק התעסוקה:** הקניית מיומנויות תעסוקה, הכשרות מקוונות, הסרת חסמי מרחק, הכשרות בתחומי ה-ICT והדיגיטל.
- **פיתוח תשתיות:** פיתוח תשתיות תקשורת וסביבת פעילות דיגיטלית.
- **שיפור השירותים הציבוריים:** חינוך דיגיטלי, בריאות דיגיטלית, רווחה דיגיטלית, הכשרה תעסוקתית דיגיטלית ועוד.
- **הנגשת הממשלה וצמצום הבירוקרטיה:** שיפור השירות לאזרח ולתושב, ממשל פתוח.
- **ממשל חדשני ואפקטיבי:** הגברת הדיגיטציה, מדיניות מבוססת מידע, פיתוח ההון האנושי, קידום החדשנות בממשלה.

במסגרת המיזם התחדדה ההבנה שיישומו של החזון דורש שינויים מערכתיים מורכבים, ובהם שינויים הקשורים בתשתיות, בבירוקרטיה ובטכנולוגיה, ואחרים הקשורים בתרבות הארגונית ובהון האנושי. עלה כי יש לרתום בכירים ובכירות בממשלה להזדמנויות הטמונות בחדשנות הדיגיטלית ולשימוש נבון בה. על כן הוחלט לקדם תפיסה חדשה בקרב הפקידות הבכירה הציבורית במטרה לפתח את ההון האנושי הדיגיטלי הנדרש להובלת מהפכה זו.

זה סיפור בריאתה של תוכנית מובילים דיגיטליים.

1.2 על התוכנית – הווה ועתיד

עד כה התקיימו מחזור א ומחזור ב של תוכנית מובילים דיגיטליים לשלטון המרכזי, ומחזור א של מובילים דיגיטליים לשלטון המקומי. תוכנית נוספת לשלטון המרכזי נפתחת בפברואר 2018 ותוכנית נוספת לשלטון המקומי תיפתח באפריל 2018.

מטרת התוכנית

מטרת התוכנית היא קידום ממשל חכם וידידותי, צמצום פערים חברתיים והאצת צמיחה כלכלית באמצעות הכשרה של קבוצת סוכני שינוי ברמה הארצית וברמה המקומית שיובילו שינוי על ידי חדשנות דיגיטלית במרחב הציבורי ויפעלו כרשת פעילה ואפקטיבית. הגשמת המטרה עוברת דרך שותפות עמוקה בין מטה "ישראל דיגיטלית", רשות התקשוב, משרד הפנים, נציבות שירות המדינה ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל. באמצעות שותפות זו אנו מייצרים גב מקצועי חזק ואסטרטגי המסייע למובילים להפוך לקבוצת סוכני שינוי בעלי השפעה במרחב הציבורי.

1.3 יעדי התוכנית

תוכנית מובילים דיגיטליים נועדה להשיג את היעדים הבאים:

1. בניית קבוצת מובילים ברמה הארצית וברמה המקומית שרוכשת ומחזיקה לאורך זמן ב:
 - ידע בדיגיטציה וביצירת שינוי באמצעות דיגיטציה.
 - תפיסות חיוביות ביחס לדיגיטציה ולתועלת שבה לערכים כגון האזרח במרכז ושקיפות וכן לצורך בשיתוף פעולה.
 - כלים ומיומנויות לקידום תהליכים ופרויקטים דיגיטליים, כולל יצירת שיתופי פעולה ורכישת שיטות ניהול חדשניות.



- **העצמה אישית ומקצועית** כמנהיגים וכמובילי שינוי דיגיטלי.
- **תפיסת תפקיד** מגובשת כמובילים דיגיטליים.
- **שפה, אתוס ותחושת שליחות משותפים.**
- **קשרים מקצועיים בין העמיתים.**

2. בניית קבוצת מובילים ברמה הארצית וברמה המקומית שיוצרת ומקדמת:

- **פרויקטים דיגיטליים אישיים.**
- **פרויקטים דיגיטליים קבוצתיים** על ידי עמיתים משרדי ממשלה וממגזרים שונים או מאותה רשות מקומית.
- **שיתופי פעולה** בין עמיתים משרדים, מרשויות מקומיות וממגזרים שונים לצורך קידום דיגיטציה.
- **מסה קריטית של פרויקטים דיגיטליים** מוצלחים המקדמים לפחות אחת ממטרות העל של "ישראל דיגיטלית".
- **מעורבות של העמיתים במנגנונים ובתהליכים לקידום דיגיטציה** ברמה הממשלתית וברמה המוניציפלית.
- **רשת עמיתים** פעילה ואפקטיבית של מנהלים מהמגזר הציבורי והשלישי, המובילה שינוי במרחב הציבורי באמצעות דיגיטציה.
- **שינוי תפיסה בארגונים ציבוריים** ביחס לעולם הדיגיטלי וביחס ליכולת ולצורך בשימוש בדיגיטציה ככלי לקידום מטרות העל.
- **קידום היכולות הדיגיטליות** (בגרות דיגיטלית) של משרדי הממשלה ושל הרשויות המקומיות.

1.4 קהל היעד

התוכנית מיועדת למנהלים מצטיינים מהסגל הבכיר ולעתודה לסגל הבכיר בשירות הציבורי, בעלי אופי דומיננטי, יכולת ורצון לשפר תהליכים וסמכות ביצוע, המגיעים משרדי הממשלה, מהשלטון המקומי ומהמגזר השלישי.

הרכב הקבוצה הסופי יכלול:

- אנשי מדיניות ותוכן לצד אנשי טכנולוגיה.
- אנשי משרדי מטה ורגולציה (ראש הממשלה, משפטים, אוצר) לצד משרדי ביצוע (למשל בריאות, חינוך, רווחה, כלכלה).



- אנשים מהמגזר השלישי שעבודתם רלוונטית לעבודת השלטון המרכזי והשלטון המקומי.

בגיבוש תמהיל הקבוצה יש לחתור לשוויון מגדרי ולייצוג של אוכלוסיות מיעוטים.

התוכנית תיצור תשתית ארגונית לביצוע פרויקטים גם לאחר סיום התוכנית כזוותי משימה וכפרטים. הרשת החברתית והמקצועית שתיווצר בין משתתפי התוכנית ובין בכירים נוספים שיטלו בה חלק צפויה לסייע רבות לחבריה להוביל את השינוי ולהסיר חסמים בדרך למימוש.

אנו מאמינים שהשקעה בעובדים מצטיינים בשירות הציבורי המתאימים להוביל את השינוי תאפשר התגברות על חסמים ותסייע להתקדמות מהירה ביישום הפרויקטים.

1.5 הרעיון המארגן

התוכנית מעבירה את משתתפיה מסע העובר דרך שלוש שאלות מרכזיות:

מהי טרנספורמציה דיגיטלית ולשם מה היא נועדה?

כיצד יוצרים טרנספורמציה דיגיטלית?

מי את/ה צריך/ה להיות כדי לקדם טרנספורמציה דיגיטלית?

2 חטיבות התוכנית

התוכנית מונה ארבע חטיבות. **חטיבה תיאורטית** המעניקה למשתתפים ידע והיכרות בכל הקשור לארבעת עולמות התוכן הבאים: מבואות לטרנספורמציה דיגיטלית, מנהיגות והובלת שינוי דיגיטלי, סוגיות רוחב במגזר הציבורי המקדמות או המונעות חדשנות דיגיטלית ודיגיטציה חברתית כמצמצמת פערים חברתיים-כלכליים ומסייעת לאוכלוסיות מוחלשות. עוד על חטיבה זו תוכלו לקרוא בפרק 2.1. החטיבה הבאה היא **חטיבת הפרויקטים** השזורה לאורך כל התוכנית ומסייעת למשתתפים ליישם פרקטיקות וידע שצברו בתוכנית הלכה למעשה. עוד על חטיבת הפרויקטים תוכלו לקרוא בפרק 2.2. חטיבה נוספת היא **החטיבה המקוונת**, שבמסגרתה צורכים המשתתפים מהתוכנית ידע וכלי באופן סינכרוני וא-סינכרוני. יחידה זו אף היא שזורה לאורך התוכנית כחוט השני. עוד על חטיבה זו תוכלו לקרוא בפרק 2.3. החטיבה האחרונה היא **החטיבה הבינלאומית**. חטיבה זו מכילה שתי חלופות מרכזיות – סמינר בינלאומי באקדמיה מובילה או סיור במדינה מובילה בהיבטי חדשנות ודיגיטציה. עוד על הסמינר הבינלאומי תוכלו לקרוא בפרק 2.4.

2.1 חטיבה תיאורטית

חטיבה זו כוללת ארבעה עולמות תוכן:

1. מבואות לטרנספורמציה דיגיטלית.
2. מנהיגות והובלת שינוי דיגיטלי.
3. סוגיות רחב במגזר הציבורי המקדמות או המונעות חדשנות דיגיטלית.
4. דיגיטציה חברתית כמצמצמת פערים חברתיים-כלכליים ומסייעת לאוכלוסיות מוחלשות.

פירוט הסוגיות בכל עולם תוכן

1. טרנספורמציה דיגיטלית

- מושגי יסוד בטרנספורמציה דיגיטלית, לרבות היכרות עם הטכנולוגיות ועם המגמות המרכזיות בעולם הדיגיטל (BI, IOT, Cloud, Big Data, Mobile, Social).
- היכרות עם האסטרטגיה של מטה "ישראל דיגיטלית" ורשות התקשוב הממשלתית האמונות על הובלת האסטרטגיה הדיגיטלית של ממשלת ישראל.
- היכרות עם ההקשר הכלכלי-חברתי של מדינת ישראל שהביא להקמתה של "ישראל דיגיטלית" ועם הצורך בטרנספורמציה של השירותים במגזר הציבורי.
- מיפוי הדיגיטל בממשלה.
- הון אנושי דיגיטלי – המקצועות החדשים הנדרשים למגזר הציבורי.
- מודלים לעבודה משותפת – IT וגורמי מדיניות או ביצוע.
- חדשנות בתהליכי עבודה.
- חוויית משתמש: UX, UI, מסע לקוח.
- Agile
- מבט השוואתי על טרנספורמציה דיגיטלית בממשלות בעולם.
- מיפוי בגרות דיגיטלית של ארגון.

2. מנהיגות והובלת שינוי דיגיטלי

- תיאוריות להובלת שינוי.
- יצירת רשתות והובלתן.
- ניהול פרויקט דיגיטלי והובלתו.

- עבודה מבוססת נתונים (Big Data ,KPI).
- יצירת שותפויות וקואליציות.

3. סוגיות רוחב במגזר הציבורי המקדמות או מונעות חדשנות דיגיטלית

- פרטיות
- רכש
- שקיפות וחופש המידע
- ממשל זמין
- סייבר
- הטמעת חדשנות במגזר הציבורי

4. דיגיטציה חברתית כמצמצמת פערים חברתיים-כלכליים ומסייעת לאוכלוסיות מוחלשות

- דיגיטציה כמרחיבה או מצמצמת פערים.
- אוריינות דיגיטלית.
- דיגיטציה כמנוף לפיתוח אזוריות (יתרון לעבודה משותפת של רשויות מאותו אזור גיאוגרפי, בדגש על הפריפריה).
- מיצוי זכויות.
- היבטים אתיים של דיגיטציה.

עקרונות גיבוש התכנים

בניית התוכנית מבטאת כמה עקרונות וצרכים:

1. מודלינג (Modelling) של למידה במאה ה-21 וחניכה לשיטות עבודה דיגיטליות. התוכנית פועלת במתכונת של "כיתה הפוכה" (Flip Class) ולמידה מעורבת (Blended Learning), שבה חלק מהחומר העיוני נלמד באופן עצמאי ואילו הדיונים על תכנים אלה מתקיימים במפגשים עצמם.
2. מאחר שמובילים דיגיטליים אינה תוכנית פיתוח מנהיגות קלאסית אלא תוכנית החותרת לשינוי מהיר במציאות הציבורית ומציבה את המשימה במרכז, אנו שמים דגש על הממד ההתנסותי והיישומי. חלק נרחב מהתוכנית מתקיים בסדנאות המתרגלות את החומר הנלמד והחלק העוסק בפרויקטים זוכה למשאבים יוצאי דופן במגוון שלהם ובהיקפם.



3. הקבוצה בתוכנית היא גדולה וכוללת 40–42 משתתפים. כדי לייצר חוויית למידה משמעותית לכל אחד ואחת נדרש שימוש במגוון רחב של מתודולוגיות שנפרט בהמשך.

4. בגיבוש התכנים לתוכנית נעשה מאמץ לשמור על איזון:

- בין אפיון כתוכנית הכשרה ובין יצירת חממה לקידום פרויקטים.
 - בין גיוס קהל יעד טכנולוגי ובין דמויות "עסקיות" (מושג השאול מהמגזר העסקי והכוונה בעולם הציבורי לעולם המדיניות) בארגונים.
 - בין דרגים בכירים בעלי סמכות והשפעה בארגונים ובין דרגי ביניים בעלי יכולת יזמית ומוטיבציה לשינוי.
 - בין לימוד המצב הקיים ובין לימוד המצב הרצוי בעולם התקשוב בשירות הציבורי.
 - בין עולם המנהיגות והניהול ובין העולם המקצועי-טכנולוגי.
 - בין חינוך לחדשנות ומתן השראה ובין צורכי המציאות המידיים.
5. בבואנו לבנות כל מפגש ומפגש אנו מתייחסים לאיזונים הבאים:
- שילוב בין שלושה צירים: אישי, קבוצתי-ארגוני ומערכתי.
 - שילוב בין הידע הקיים בקרב משתתפי התוכנית מתוקף ניסיונם ותפקידם ובין ידע חיצוני חדש הנוגע לדיגיטציה ולהובלת שינוי דיגיטלי.
 - שילוב בין תיאוריה ובין התנסות.
 - שילוב בין למידה מן העולם ובין למידה מן הניסיון הישראלי.
 - שילוב בין למידה מהמגזר הממשלתי ובין למידה ממגזרים אחרים.
 - למידת ההקשר המשותף וחיפוש ההזדמנויות ליחמה מערכתית.

מתודולוגיות הלמידה

1. **למידה מעורבת (Blended Learning):** החל מהמחזור השני של התוכנית הופעל עיקרון מרכזי של Blended Learning, כלומר שילוב של למידה מקוונת בין מפגשי התוכנית עם למידה "קלאסית" (פנים אל פנים) במסגרת מפגשי התוכנית.

פיתחנו קורס מקוון המשרת קודם כל את קבוצת המובילים הדיגיטליים, אבל פתוח לכל המעוניין ללמוד ממנו בממשלה ומחוצה לה. הקורס שזור בתוכנית באופן המאפשר לייעל את הזמן המוקדש למפגשים, לייעל את זמני הלמידה ולנצל את הזמן המוקדש לתוכנית ללמידה משמעותית ולא רק למידה פסיבית.

בניית הקורס המקוון המשולב בתוכנית הביאה לידי ביטוי את העקרונות הבאים:

- ביצוע החלק הדיגיטלי לפני מפגשי התוכנית הוא הכרחי להבנתם.



- שילוב בין חלקים סינכרוניים (on line) ובין חלקים א-סינכרוניים (כל אחד מבצע את המשימות של הקורס המקוון בזמנו החופשי).
 - מבנה היחידה הדיגיטלית הוא ברור, חוזר על עצמו ומאפשר שגרת למידה (צפייה בסרט, מענה על שאלות, אפשרות להרחיב את הדעת באמצעות קריאת מאמרים או מצגות נוספות, השתתפות בפורום הדן בסוגיות מעמיקות שלהן משמעויות אופרטיביות).
 - יכולת מעקב של צוות התוכנית התפקד בתור "האח הגדול" ופיקוח על שיעורי ההשתתפות.
 - פיתוח יצירתיות פדגוגית שתעודד את המשתתפים להיכנס לקורס הדיגיטלי מתוך סקרנות ומוטיבציה, תוך דגש על חוויית למידה – ויזואליות, עניין והתמצאות במרחב הדיגיטלי.
2. **הרצאות:** בתוכנית מתקיימים הרצאות ומפגשים עם דמויות מעוררות השראה, אנשי אקדמיה ותעשייה ומומחים בתחומי תוכן רלוונטיים. כמה מההרצאות מועברות בקורס המקוון ואילו אחרות במתכונת הקלאסית.
3. **פאנלים:** שימוש בפאנלים נעשה כשיש צורך בנקודות מבט שונות או בהדגמה של מקרי בוחן שונים.
4. **עבודה בקבוצות קטנות:** התוכנית אמנם מונה יותר מ-40 משתתפים, אך חלק ניכר ממנה מתקיים בקבוצות קטנות (12-15 איש) על מנת לחזק למידה התנסותית, קבלת משוב, עיבוד ושיקוף. הנחות היסוד המקצועיות שלנו גורסות כי פיתוח מנהיגות וחינוך יכולות של הובלה והנעה אפקטיביים יותר בקבוצה קטנה ואינטימית.
5. **מקרי בוחן (Case Studies):** זוהי מתודולוגיית הדגל של בית הספר למנהל עסקים של הארוורד (HBS), והיא שימשה אותנו בעיקר בפרק הבינלאומי של התוכנית. המשתתפים מתמקדים בסיפור מקרה של חברה עסקית או של גוף ציבורי המתמודדים עם דילמה מנהיגותית-ניהולית, ובמקרה שלנו גם דיגיטלית, מורכבת במיוחד. על המשתתפים להיכנס לנעלי הגיבור/ה ולהתמודד עם השאלות הנוקבות שמקרה הבוחן מייצג. זו הזדמנות גם לשאול שאלות דומות על הארגונים שמהם מגיעים המשתתפים.
6. **ITED:** זהו כלי להיכרות אישית עם המשתתפים. בכל מפגש נבחרים (מראש) שניים-שלושה משתתפים, ובמשך 15 דקות הם מספרים את סיפורם האישי, ובו תחנות ואירועים מכוננים אשר הביאו אותם להיות מי שהם היום. ההנחיה פתוחה וכל מתודה או פלטפורמה מתקבלת (מצגת, שיר, שירה, מונולוג ועוד) בתוך מסגרת הזמנים הקבועה.
- מתודה זו מלווה אותנו החל מהמחזור הראשון של התוכנית והיא מוכיחה את עוצמתה ואת השפעתה על יצירת אינטימיות בקבוצה, על העמקת ההיכרות האישית ועל הקשרים הנוצרים בקבוצה. בחלק מהמחזורים חייבנו את כל המשתתפים להעביר ITED, באחרים נבחרו רק מחצית מהמשתתפים מפאת קוצר הזמן.

7. **MuniTED:** מתודולוגיה חדשה שנכנסה רק בתוכנית לשלטון המקומי המבוססת על עקרונות ה-ITED. על פי מתודולוגיה זו, כל רשות מתבקשת להציג את הזהות המוניציפלית שלה, לנסות ולחדד את הנרטיב הייחודי לה ולהעביר אותו לקבוצה באמצעות כל פלטפורמה שירצו במשך 15 דקות. סדנה שקדמה להצגת ה-MuniTED הייתה סדנת כתיבה והעברת נרטיב עם חנוך פיבן, שסייע למשתתפים לחדד ולדייק את הנרטיב הייחודי לרשות שלהם.
8. **בתים מבפנים:** חוויה מעצימת למידה. החיבור לשטח בתוכניות הוא הכרחי, ולכן אנו מקפידים להתארח במגוון ארגונים (בתוכנית לשלטון המקומי מתארחים במגוון רשויות), וכך להיחשף לעשייה שלהם בהקשר הדיגיטלי. מקומות האירוח נבחרים על פי הרכב הקבוצה, ורק אם יש למקום ערך מוסף בתחום הטכנולוגיה הדיגיטלית. למדנו כי יש להיזהר מ"תשלום מס" לארגונים ומהרצאות ארוכות ולא רלוונטיות של בכירים בארגון. בתוכנית לשלטון המקומי הגענו למסקנה כי כל מפגש צריך להתארח ברשות אחרת, ולה יוקצו בין שעה לשעתיים בפתיחת היום על מנת להציג את הרשות על היבטיה הייחודיים והדיגיטליים.
9. **חברותא:** זוהי שיטת לימוד השאלה מעולם הישיבה היהודי שבו שני אנשים יושבים ללמוד יחד בלי תפקיד לומד ומלמד אלא בלימוד הדדי. בתוכנית לשלטון המקומי הכנסנו מתודולוגיה זו לראשונה. התאמנו את הפורמט לתוכנית וציוותנו שלוש נבחרות לחברותא (6-8 משתתפים). בכל חברותא ישבו נבחרות שבאו מרשויות עם רמת בשלות דיגיטלית שונה ויחד הם ליבנו שלל סוגיות. לצורך הלימוד ניתנו שאלות מנחות לפי ההקשר.
10. **קבוצות דיון:** דיון הכנה הנמשך 20 דקות ומתקיים בקבוצות של 7-10 אנשים לקראת המפגש, ובמסגרתו מוודאים שכולם קראו והכינו חומרים ומשתתפים במחשבות על נושא המפגש. הדיון מתקיים בתחילת היום הראשון של כל מפגש דו-יומי. המתודה לקוחה מהפרק הבינלאומי בבית הספר למנהל עסקים של הארוורד ונמצאה אפקטיבית ומגבשת.
11. **משוב 360:** כלי משלים המאפשר משוב שיטתי וסדור על סגנון ההובלה הדיגיטלית. משוב זה נעשה על ידי חברה חיצונית והוא כולל שיקופים של סגנון העבודה של המשתתף מצד המעסיק, העמיתים לעבודה והכפיפים. את המשוב ממלאים לפחות עשרה אנשים, ובהם המשתתף עצמו. לאחר המילוי כל משתתף מקבל מסמך מסכם על היבטי המשוב ועל ההשוואה בין ההערכה העצמית להערכת האחרים. במסירת מסמך זה מקיימים שיחה אישית עם כל משתתף.

2.2 חטיבת הפרויקטים

המטרות שעמדו לנגד עינינו בגיבוש חטיבת הפרויקטים והבנייתה:

1. קידום טרנספורמציה דיגיטלית בממשלה

קידום הטרנספורמציה נעשה באמצעות "הטענת מצבר הלגיטימציה" ויצירת הצלחות קטנות וגדולות במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. דרך ההתנסות אנו חושפים את המשרדים לעשייה דיגיטלית, רותמים סוכני שינוי ומביאים ליצירת קבוצה שמקדמת את החזון הלכה למעשה.

2. למידה דרך עשייה

מטרה זו מבוססת על מודלים חדשניים ללמידה באמצעות פרויקטים (PBL). אנו עוסקים רבות באופן שבו יש להפוך את הלמידה בתוכנית לכזאת שתביא את המשתתפים בה לעשייה. בהקשר זה, גישות חדשניות ללמידה מדגישות שני מושגי מפתח בתכנון למידה: **מעורבות הלומד בלמידה** (engagement) **וזיהוי אתגרים בלמידה** (challenges). הפרויקטים הם קרקע פורייה ליישום שני מושגים אלה ולהתנסות בידע הנצבר לאורך התוכנית.

מודל העבודה על הפרויקטים

במסגרת התוכנית על כל מחזוריה עבדנו עם שני מודלים מרכזיים, אחד בתוכנית הממשלתית ואחד בתוכנית לשלטון המקומי. בשני המקרים התוכנית משמשת שדה ניסויים (Beta Site) ופלטפורמה לתרגול המודלים ולבחירתם. יש לציין כי מודל העבודה מתגבש, מתעדכן, משתנה ומתפתח ממחזור למחזור ומתוכנית לתוכנית גם בימים אלה ממש. מודל העבודה לפרויקטים הקבוצתיים זהה בשתי התוכניות ומודל העבודה לפרויקטים אישיים מתקיים בתוכנית הממשלתית בלבד.

מודל העבודה על הפרויקטים בתוכנית הממשלתית

בתוכנית הממשלתית המשתתפים מקדמים הן פרויקטים אישיים והן פרויקטים קבוצתיים:

פרויקטים אישיים (אקסלרטור)

הפרויקטים האישיים של המשתתפים נועדו לאפשר למשתתף להאיץ רעיון או פרויקט קיים במסגרת התוכנית דרך התנסות ביישום הידע והכלים שצבר במהלך התוכנית. בתוכנית הנוכחית החלטנו כי יינתן ליווי לעשרה פרויקטים בלבד. אלה יזכו לליווי ולסל משאבים גמיש לקידום הפרויקט.

מודל העבודה לפרויקטים אישיים:



1. הגשת בקשה לליווי פרויקט אישי

משתתפי התוכנית יוכלו להציע פרויקטים אישיים ויצגו תוכנית עבודה ויעדים מוגדרים. צוות התוכנית יבחר פרויקטים ברמת בשלות גבוהה ובעלי השפעה המתכתבים עם היעדים של "ישראל דיגיטלית".

2. בחירת עשרה פרויקטים

המשתתפים שהפרויקטים שלהם ייבחרו יידרשו לבנות תוכנית עבודה לפני תחילת התוכנית, ועד סיום התוכנית להציג MVP (Minimum Viable Product).

על הפרויקטים הנבחרים לעמוד בארבעה קריטריונים:

- הפרויקט יילקח מתוך תוכנית העבודה של המשתתף, והוא משמעותי בשבילו.
- הפרויקט יהיה אפשרי ליישום ברמת MVP עד המפגש האחרון של התוכנית (תהליך הנמשך תשעה חודשים).
- הפרויקט יפנה ללקוח עסקי ברור – אזור או לקוח עסקי פנים ארגוני.
- הפרויקט יענה על לפחות אחד מהיעדים של מטה "ישראל דיגיטלית": צמצום פערים, צמיחה כלכלית וממשל חכם וידידותי.

3. גיבוש תוכנית עבודה

המשתתף יגבש תוכנית עבודה לאקסלרציה של הפרויקט. תוכנית זו תכלול תכנון של ניצול סל המשאבים שיועמד לצורך קידום הפרויקט.

4. הקצאת משאבים

לרשות כל מוביל פרויקט עומד סל משאבים הכולל יועצי ממשק משתמש וחויית משתמש (UI/UX), פלטפורמה לשיתוף ציבור (דרך חברת תובנות), סיוע בחיבור למומחי תוכן וליווי מקצועי של צוות התוכנית. בתוכנית הקרובה יורחב סל המשאבים ויקנה לכל מוביל פרויקט סל שעות ליווי מטעם חברת ייעוץ להאצת הפרויקט. סל הייעוץ יכלול סיוע בעולמות התוכן של עבודה עם נתונים, ממשק משתמש, עולמות הלקוח ועוד².

5. POC

לאורך העבודה על הפרויקט המשתתפים נדרשים להציג סטטוס אמצע באמצעות POC³ (Proof of Concept) ולהציג הוכחת היתכנות לפרויקט.

6. MVP

² סל המשאבים יורחב בהמשך – ראו פרק העוסק במעטפת 360 לניהול הפרויקטים.
³ **POC** – Proof of Concept, הוכחת היתכנות. מטרת ה-POC היא להדגים היתכנות של רעיון או שיטה, ולוודא שלרעיון או לתיאוריה קיים פוטנציאל ליישום ולמימוש. לרוב הוכחת היתכנות היא מימוש חלקי או קטן מהפתרון הכולל.

עד לסיום התוכנית יידרשו המשתתפים להציג לכל הפחות MVP (Minimum Viable Product)⁴.
ה-MVP מתאר את המינימום הנדרש כדי להשיק את הפרויקט ולצאת עימו לשלב היישום.

פרויקטים קבוצתיים (אינקובטור)

פרויקטים אלה מונבטים על ידי המשתתפים מתחילת התוכנית, והם מסתמכים על ההיכרות האישית והמקצועית בין המשתתפים ועל האתגרים המעסיקים אותם. יישומם נעשה כחלק מרשת הבוגרים, כאשר צוות התוכנית ממשיך ללוות אותם גם לאחר סיום התוכנית למשך חצי שנה. הפרויקטים יזכו לתקציב ולליווי של מערך מנטורים מהמגזר הציבורי או מהתעשייה.

הקריטריונים לפרויקטים אלה הם:

- הפרויקטים יענו על אתגרים מערכתיים, חוצי משרדים ומגזרים, וינהלו בקבוצות עבודה של עד חמישה משתתפים משלושת המגזרים.
- הפרויקטים יסתיימו בניסוח מכרז על בסיס Alpha.
- הפרויקטים יענו על לפחות אחד מהיעדים של מטה "ישראל דיגיטלית": צמצום פערים, צמיחה כלכלית וממשל חכם וידידותי.

מודל העבודה לפרויקטים הקבוצתיים:



1. הקמת צוות פרויקט

צוות פרויקט יכול עד שלושה משתתפים ממגוון משרדים ומגזרים. האתגרים הקבוצתיים יוגדרו אחרי סיעור מוחות, וייקבע עם איזה אתגר יתמודד כל משתתף. מפגשי התוכנית יתמכו בשלב זה באמצעות תכנים רלוונטיים כגון הצגת מודל העבודה, מהו צוות פרויקט, כיצד מגדירים נכון אתגר משותף – מתודולוגיה וחסמים, סיעור מוחות בצוותי עבודה על אתגרים, הצגת מקרה הצלחה מתוכניות קודמות ועם הפנים קדימה – מהו פרויקט דיגיטלי.

2. זיקוק האתגר

⁴ MVP – Minimum Viable Product. מושג זה מבטא את המוצר הבסיסי או המינימלי שאנו רוצים לחשוף לקהל היעד שלנו. ה-MVP הוא בגדר המינימום שיאפשר למיזם להתרומם על בסיס היעדים שנקבעו. ה-MVP אינו אמור להכיל את כל הפיצ'רים של המוצר הסופי ואת העיצוב הסופי, אלא רק את התכונות החשובות ביותר.

זיקוק האתגר שעיצמו הצוות מבקש להתמודד יתחיל בהגדרת האתגר ובדיוקו. שלב זה יתבצע בעזרת כלי תיקוף שונים (סקר, ראיונות עומק, ניתוח שוק, שאלונים ועוד). בשלב זה תידרש רתימת גורמים רלוונטיים מהממשלה לתהליך העבודה כדי למנוע חסמים בהמשך.

3. Discovery

מחקר משתמשים. שלב זה יכלול פעולות מחקר שיביאו להבנה מעמיקה של צורכי המשתמשים ושל הצרכים העסקיים הנדרשים כדי לתת להם מענה הולם. המשתתפים ייחשפו לתכנים העוסקים בנושא מחקר משתמשים, סדנת מסע לקוח, סדנת DATA, כלים לשיתוף ציבור (תובנות וכדומה) ועוד. כדי להבין טוב יותר את הלקוחות שלנו ואת האתגר שהגדרנו תידרש קבוצת הפרויקט לבצע כמה פעולות בסיוע חברת הייעוץ, ובהן ראיונות עומק עם לקוחות ובעלי תפקיד, סקר, ניתוח נתונים, מסע לקוח ועוד.

4. Mockup

בניית הדגם של הכלי הדיגיטלי שהצוות מפתח. לפני בניית ה-Mockup יוצרים Wireframe הממחיש את המבנה הבסיסי של המערכת בלי עיצוב הממשק. בשלב הבא ה-Mockup יכלול את עיצוב ממשק המשתמש ויצג מודל עבודה מוחשי של המערכת. בשלב זה יוצגו תמונות והדמיה של פונקציונליות המערכת (Clickable Mockup). הערך המוסף של יכולת ההמחשה והחווייה של כלי שעתיד להיות מפותח באופן דינמי הוא האפשרות לקבל עליו משוב מבעלי העניין בפרויקט.

5. טיוטת מכרז

כדי להתקדם עוד שלב במימוש המוצר במערכת הממשלתית יתבקשו המשתתפים להכין טיוטת מכרז לטובת איתור הספק שיפתח את המערכת על בסיס גרסת ה-Alpha שפותחה. שלב זה ייעשה לאחר סיום התוכנית כחלק מהרשת, אך ימשיך להיות מלווה על ידי צוות התוכנית.

מודל העבודה על הפרויקטים – התוכנית לשלטון המקומי

בתוכנית לשלטון המקומי יחזמים ומלווים פרויקטים קבוצתיים (ולא אישיים).

מודל העבודה על הפרויקטים:



1. הקמת צוות חדשנות

כל נבחרת של רשות מקומית המשתתפת בתוכנית תקים צוות חדשנות דיגיטלי רחב בארגונה, שיתפקד כצוות המשימה המוביל את הפרויקט הדיגיטלי ברשות. בצוות החדשנות יישבו משתתפי

התוכנית ובעלי תפקידים רלוונטיים אחרים מהרשות. התנעת עבודת הצוות תתרחש בליווי מנטור ומתכלל הפרויקט מטעם צוות התוכנית. צוות המשימה יחל בסיעור מוחות, בזיקוק אתגרי הרשות, בבחירת האתגר שעימו הם רוצים להתמודד ובחיבור שבין האתגר ליזמים. אם יהיו אתגרים משותפים לכמה רשויות ייתכן שיורכבו צוותים בין-רשוטיים להתמודדות עם אתגר הרוחב.

2. Discovery

צוות החדשנות ישתמש בכלים מעולם מחקר המשתמשים שיסייעו בתיקוף האתגר הנבחר: ראיונות עומק, סקרים, מסע לקוח, ניתוח DATA, תהליכי שיתוף ציבור ועוד. שלב זה יעשה בסיוע אנליסט מטעם חברת הייעוץ ובתמיכה מקצועית של מנטור ושל צוות התוכנית. התוצר המצופה בשלב זה הוא הגדרה סופית של האתגר.

3. פנייה ליזמים

עם מיפוי כלל האתגרים ברשות המקומית מתחיל תהליך שבמסגרתו האתגרים מוצגים לקהילה היזמית. הצגת האתגרים נעשית באמצעות קיום מפגשי Meetup עם קהילת היזמים, פגישות One on One ופעילות בערוצי שיווק מול קהילת היזמים. חלק זה מסתיים בגיבושה של קבוצת יזמים רלוונטיים שברשותם כלים טכנולוגיים הנותנים מענה לאתגרים הקבוצתיים. בהמשך מתבצע "שידוך" בין היזמים לרשויות – כל רשות מקבלת רשימת יזמים רלוונטיים שעמם היא נפגשת ובוחנת את הפוטנציאל לצאת לדרך משותפת. תוצר משותף של שלב זה הוא ציוות בין רשות ליזם או לפתרון טכנולוגי ויציאה לפיילוט משותף.

4. Beta

עם השלמת הציוות בין הרשות ליזם מתחילה עבודת הכנה של היזם לקראת יציאה לפיילוט ברשות. עדיפות תינתן לפתרונות קיימים שבהם נדרשת רק התאמה למגזר הציבורי על פני המצאת פתרונות חדשים.

5. פיילוט

בתום התוכנית, וכחלק מהרשת, נשאף לכך שיקודמו פיילוטים של שירותים ברשויות. בתחילת שלב זה תגובש תוכנית עבודה להטמעת הפיילוט ברשות עם חלוקת עבודה בין היזם לצוות הרשות.

מודל העבודה על הפרויקטים בתוכנית לשלטון המקומי מתבסס על תהליך עבודה בשותפות עם גוף חיצוני. עד כה עבדנו עם חברת CREATORS, חברה לתועלת הציבור המתמחה בחיבור בין עולם היזמים לעולם הציבורי.

2.3 חטיבה מקוונת

הלמידה הדיגיטלית בתוכנית באה לידי ביטוי בשלושה אופנים:

1. חטיבה דיגיטלית – עקרונותיה פורטו בפרק מתודולוגיות הלמידה.

התוכנית פועלת על פי עיקרון מרכזי של Blended Learning, המשלב למידה מקוונת בין מפגשי התוכנית שבהם הלמידה היא "קלאסית" (פנים אל פנים). הפלטפורמה הדיגיטלית שבה אנו עושים שימוש היא הפלטפורמה של edX בגרסתה הישראלית, שהותאמה לצרכים הישראליים על ידי המזם הלאומי ללמידה דיגיטלית במטה "ישראל דיגיטלית" ובשיתוף עם מט"ח (המרכז לטכנולוגיה חינוכית).

2. למידה סינכרונית – מפגשים מקוונים

בנוסף ליחידות המקוונות בקמפוס יש מפגשים המתקיימים באופן מקוון על פלטפורמת ה-zoom. אלו הם מפגשי תוכנית לכל דבר, אך אין צורך לצאת בהם מהבית או מהמשרד. המפגשים המקוונים הם קצרים יחסית למפגשים הפרונטליים ומאפשרים גמישות בשעות המפגש (קיום מפגשים בשעות הערב לדוגמה). בניית מפגש מקוון מצריכה מיומנויות שונות מבניית מפגש פרונטלי, והמשתתפים במפגש מקוון נדרשים גם הם להתנהגות שונה ממפגש פרונטלי. אנחנו מאמינים כי במרחב המקוון אפשר ועדיף לקיים הרצאה שבה ההאזנה היא פסיבית, ואילו דיון אינטראקטיבי וחשיבה ביקורתית ורפלקטיבית מוטב שיעשו במפגשים פנים אל פנים. יחד עם זאת, גם במרחב המקוון חשוב להשקיע מחשבה כיצד להשאיר את המשתתף קשוב, ערני ופעיל באמצעות סרטים והרצאות קצרות, שאלונים המעידים על הבנת הטקסט ועידוד להתבטא בפורום ולהציע כיוונים לפעולה בתחום הנלמד.

3. שימוש באמצעים דיגיטליים

במהלך המפגשים הפרונטליים אנו עושים שימוש באמצעים דיגיטליים לטובת העלאת איכות הלמידה והעברת המסרים. השימוש באמצעים אלה מאפשר לנו לחשוף את משתתפי התוכנית למגוון כלים דיגיטליים, וגם להתגבר על קשיים הנובעים מגודל הקבוצה, מלוח הזמנים הצפוף, מריבוי התכנים ועוד. הכלים הדיגיטליים שאנו עושים בהם שימוש הם: slido, mentimeter, padlet, Kahoot, WhatsApp, כמובן ועוד.

2.4 חטיבה בינלאומית

מטרת החטיבה הבינלאומית היא להרחיב את הפרספקטיבה של הובלת שינוי דיגיטלי. ישראל שייכת למועדון המכונה D5, הכולל את המדינות בריטניה, אסטוניה, דרום קוראה, ניו זילנד וישראל. חמש המדינות חברו יחד כדי לקדם למידה משותפת על טרנספורמציה דיגיטלית של ממשלות. במובן זה, "ישראל דיגיטלית" היא חלק מסיפור גלובלי בינלאומי. לצד מדינות אלה יש עוד מדינות רבות שהן מודל להשוואה ולמידה, ובהן ארצות הברית, קנדה ומדינות סקנדינביה. למידה מהן היא הכרחית כדי להרחיב את הפרספקטיבה, ליצור רישות בינלאומי, ללמוד על חסמים ועל הזדמנויות במדינות אחרות ולקדם את הישגיה של ישראל בעולם.

בית הספר למנהל עסקים של הארוורד נבחר כמקום שבו אפשר לכנס את כלל הניסיון הבינלאומי, זאת בתנאים האקדמיים מהמעולים בעולם. במסגרת הסמינר הלימודי בהארוורד נלמדים מקרי בוחן (Case Studies) נבחרים העוסקים בהובלת שינוי דיגיטלי, ואורחים בינלאומיים ממגוון ממשלות מחזמים אליו כדי לתאר את השינויים שהם הובילו.

בכל מחזור נבחנות מחדש החלופות של הפרק הבינלאומי.

השיקולים בבחירת החלופה העומדים בפנינו הם:

1. סגנון הלמידה: למידה אקדמית, למידה באמצעות סיור או שילוב בין השניים?
2. מקור ההשראה: בית הספר למנהל עסקים של הארוורד או אקדמיות אחרות? למידה בבית ספר למנהל עסקים או בבית ספר למדיניות ציבורית?
3. ממי נכון ללמוד: מהמודל האמריקאי, הבריטי, הסקנדינבי או ממודל אחר?
4. שיקולים כלכליים.

הפרק הבינלאומי הוא פרק מהותי בתוכנית, אבל כדאי לייצר תוכנית שיש לה פרק בינלאומי ולא ההיפך. הדרך לעשות זאת היא למקם את הפרק הבינלאומי באמצע התוכנית (למרות נפילת המתח הבלתי נמנעת עם החזרה לארץ) ויצירת חיבורים לפני הנסיעה ואחריה.

כמו כן, מתבקש לשלב יחידות עיבוד בעברית כמה פעמים לאורך הסמינר הבינלאומי, שהן בבחינת עצירה רגעית, בדיקת דופק אישי וקבוצתי, איסוף ועיבוד רגשות ומחשבות וציוד המשתתפים בתובנות ובהמלצות למקסום הלמידה בסמינר.

מאחר שהסמינר כולו מתקיים בשפה האנגלית יש מקום לגייס לשורות התוכנית משתתפים שרמת האנגלית שלהם גבוהה. שאיפה זו לא תמיד מתממשת במלואה. מנהלים בכירים רבים אינם יודעים אנגלית ברמה מספקת. על כן יש להשקיע בשיעורי אנגלית פרטיים או קבוצתיים, באינטרנט או בכיתה, מתחילת התוכנית ועד לנסיעה, בראש ובראשונה כדי ליצור תחושת מסוגלות גבוהה להתבטא באנגלית במהלך הסמינר. במהלך השיעורים אפשר ללמד את מקרי הבוחן שנשלחים מראש למשתתפים.

סוגיה נוספת הקשורה לשפה היא התרגום הסימולטני. במהלך המחזור האחרון סוגיה זו נשקלה בכובד ראש שכן העלויות גבוהות מאוד, נוכחות המתרגם והציוד הרב מייצרת "רעש לבן" המשפיע על הריכוז, אולם אנו ממליצים בחום להשאיר סוגיה זו על שולחן כל עוד רמת האנגלית הקבוצתית אינה גבוהה, ובוודאי אם משתקפים בה פערים בין מגזרים או בין מרכז לפריפריה.

דגשים שחשוב לשמור עליהם בפרק הבינלאומי:

1. **מגוון פדגוגי:** מקרי בוחן מהעולם הציבורי, העסקי והחברתי כאחד.
2. **יצירת קשרים:** הזדמנות להיכרות עם דמויות מפתח, עם ארגונים ועם הקהילה היהודית ביעד שאליו נוסעים.
3. **גיבוש:** הסמינר בחו"ל הוא כלי מצוין ליצירת חוסן וסולידריות קבוצתית.

3 תהליך האיתור והמיון

כפי שכתבנו בפתח הספר, בבסיס התוכנית ניצבת תפיסת המנהיגות המערכתית, כלומר התייחסות למנהיגות כתכונה של מערכת ולא (רק) של יחידים, ומכאן חשיבותה של קבוצה הפועלת יחד לטובת מימוש משימת "ישראל דיגיטלית". תפיסת זו משפיעה על הרכב הקבוצה ועל בחירת המשתתפים. מעבר למרכיבים האישיותיים הנדרשים מכל מי שמשתתף בתוכנית מנהיגות קלאסית, הבאנו בחשבון את אתגר "ישראל דיגיטלית" ובנינו קבוצה שהרכבה הטרוגני ורחב ככל האפשר: נציגים של השלטון המרכזי (משרדי מטה ומשרדי ביצוע), השלטון המקומי, החברה האזרחית, אנשי טכנולוגיה ואנשי תוכן ומדיניות.

3.1 הרכב הקבוצה בתוכנית הממשלתית

- **רשויות וארגונים:** 75% מהמשתתפים הם מהשלטון המרכזי ו-25% הם מארגוני המגזר השלישי ומהשלטון המקומי (על הארגון לשלוח את נציגיו ולצרף מכתב המלצה לנציגים ממנכ"ל הארגון).
- **ייצוג משרדי ביצוע:** ההתייחסות היא למשרדי הביצוע המובילים את השינוי הדיגיטלי הלכה למעשה. במחזור הראשון השתתפו "משרדי המטרה", המופיעים בהחלטות הממשלה של "ישראל דיגיטלית" ושגובשה בהם תוכנית אסטרטגית דיגיטלית, לרבות כניסה של מוביל תוכניות דיגיטלי המלווה את הטמעת התוכנית: נציגים של משרד ראש הממשלה, של משרדי האוצר, המשפטים, הבריאות, הרווחה, הכלכלה (הסוכנות לעסקים קטנים) והחינוך, ושל רשות התקשוב ובתוכה גם ממשל זמין. במחזור השני



נוספו משרד הפנים, רשות המיסים, ביטוח לאומי, נציבות שירות המדינה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הכנסת והמשרד לשוויון חברתי ("ישראל דיגיטלית").

- **ייצוג משרדי מטה:** ההתייחסות היא למשרדי מטה המשפיעים על קידום המדיניות הדיגיטלית ובראשם משרד המשפטים (ייעוץ וחקיקה והרשות למשפט וטכנולוגיה), משרד האוצר (אג"ת, חשכ"ל רכש) ונציבות שירות המדינה (הכשרות הון אנושי, המדרשה).
- **נציגי השלטון המקומי והמגזר השלישי:** כאן הושם דגש על משתתפים וארגונים המביאים מצוינות דיגיטלית ויכולים לתרום למהלך הדיגיטציה הממשלית בזכות ניסיונם, הישגיהם ותפקידם. בתוכנית הממשלתית השתתפו עד כה 2 נציגים מהשלטון המקומי בכל מחזור ו-4–6 נציגים מהמגזר השלישי. בתוכנית לשלטון המקומי השתתפו 3 נציגים מהממשלה ו-2 נציגים מהמגזר השלישי.
- **ייצוג מגזרים:** במחזור הראשון לא הוגדר רשמית אחוז האוכלוסיות המיוחדות (ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה, בעלי מוגבלויות) בתמהיל התוכנית, אך נעשה ניסיון לבנות קבוצה מגוונת מבחינה זו, בין שמדובר בארגונים המזוהים עם מגזר שהוא מיעוט ובין שמדובר בבכיר המייצג אוכלוסיית מיעוט. במחזור השני הוחלט שישתתפו בתוכנית 2 משתתפים מאוכלוסיות מיוחדות. בשתי התוכניות יחד היו 3 משתתפים מהמגזר הערבי ו-2 משתתפים מהמגזר החרדי.
- **מגדר:** השאיפה הייתה לייצר קבוצה שבה מספר שווה של גברים ונשים. עם זאת, בשני המחזורים הראשונים כ-60% מהמשתתפים היו גברים ו-40% נשים.
- **דרג:** עבדנו עם שתי הנחות עבודה. ההנחה הראשונה היא שהובלת שינוי בארגונים ציבוריים וקביעת מדיניות נעשות בראש ובראשונה על ידי בכירים (זאת לצד הכרה עמוקה ביכולתם של עובדים בדרגי הביניים ועובדי ה"שטח" להביא קול ייחודי לארגון ולתוכנית ולחולל שינוי, אולם במציאות שבה הארגונים הציבוריים היררכיים באופיים ופחות שטוחים בדומה למגזרים אחרים, מרבית ההשפעה על המדיניות נעשית על ידי ההנהלה הבכירה). ההנחה השנייה היא ששינויים דיגיטליים מצריכים עירוב בין-דורי ושילוב של "ילדים דיגיטליים" צעירים, ובדרך כלל בכירים פחות, בתהליכי קבלת החלטות והתוויית מדיניות. על כן, במחזור הראשון התמקדה התוכנית בבחירת מנהלים הנמצאים במרכז העשייה או ההובלה של הארגון. במחזור השני העמקנו את השילוב בין דרגים בכירים לדרגי ביניים. במגזר הציבורי התמקדנו במקבלי החלטות או בבעלי השפעה על מקבלי החלטות בדרג סגל בכיר מוביל וסגל בכיר (סמנכ"לים, מנהלי אגפים, משנה למנכ"ל) ודרג ניהולי תיכון בעל פוטנציאל לקידום. דרג 41–43 לפחות, לא כולל אגף תקציבים ועוזרי מנכ"ל עם אופק לקידום. במגזר השלישי מדובר בדרג בכיר (מנכ"לים, סמנכ"לים).

• **תפקידי המשתתפים:**

1. דמויות "עסקיות" במשרד.



2. גורמי מטה רוחביים במשרד (יועצים משפטיים, חשבים, תקציב, כוח אדם ועוד), בעלי השפעה על תקציבים של מיליוני שקלים.

3. מנמ"רים, אנשי הטכנולוגיה של הארגון המסוגלים לבצע את הפרויקטים ולסייע בהטמעת החשיבה הדיגיטלית.

- **מספר משתתפים:** במחזור הראשון מספר המשתתפים המתוכנן היה 36, בפועל השתתפו 39. במחזור השני מספר המשתתפים המתוכנן היה 45, בפועל השתתפו 42.

3.2 הרכב הקבוצה בתוכנית לשלטון המקומי

- **רשויות וארגונים:** 75% מהמשתתפים מגיעים מרשויות מקומיות ומאשכולות אזוריים ו-25% מארגוני מגזר שלישי, משרדי ממשלה וגופים ציבוריים.
 - **מודל נבחרות:** בשונה מהתוכנית הממשלתית, בתוכנית לשלטון המקומי בחרנו נבחרות המונות שניים או שלושה בכירים מכל רשות או מאשכול רשויות. החלטה זו התקבלה מתוך הבנה ששינוי ארגוני ברשות מקומית דורש ריכוז מאמץ ושותפים לדרך שיגדילו את ההשפעה ברשות ויסייעו להצלחת המשתתפים. בראש כל אחת מהנבחרות עומד בכיר ברשות, ברובן הגדול – המנכ"ל. מצאנו כי הנבחרות שבהן נעשית העבודה המשמעותית ביותר הן אלה שמנכ"ל הרשות עומד בראשן.
 - **רשויות מועדפות:** הוגדרו רשויות שיזכו להעדפה במסגרת המיונים לתוכנית זאת על מנת ליצור תמהיל מגוון מתוך הנחה ששונות בין הרשויות תסייע ללמידה המשותפת ולהובלת השינוי. ההעדפה נעשתה בכפוף לעמידתן של הרשויות בתנאי הסף לתוכנית (יפורטו בשלב המיון):
 1. אשכול רשויות מקומיות אחד לפחות
 2. רשות חרדית אחת לפחות
 3. רשות ערבית אחת לפחות
 4. רשות יהודית פריפריאלית אחת לפחות
- בנוסף, הוגדר יתרון לרשויות ב"ריכוז מאמץ", כלומר רשויות שמשרד הפנים מעוניין להשקיע בהן משאבים ולסייע להן לבצע קפיצת מדרגה מוניציפלית בשנים 2016–2017.
- **ייצוג משרדי ממשלה, ארגונים ציבוריים ומגזר שלישי:** מנהלים בכירים מארגונים אלו שלהם ממשק רב עם עבודת השלטון המקומי, ומנכ"לים וסמנכ"לים בעמותות שיש להן ממשק משמעותי עם השלטון המקומי והן מעוניינות להוביל שינויים באמצעות חדשנות דיגיטלית. מכל ארגון נבחר משתתף אחד.
 - **ייצוג מגזרים:** הוגדר במסגרת הרשויות המועדפות.

- **מגדר:** השאיפה הייתה לייצר קבוצה המונה לפחות 40% נשים. בפועל חלקן של הנשים בתוכנית הוא 38%. יש לציין כי בשלטון המקומי אחוז הגברים בתפקידים בכירים הוא גבוה באופן ניכר ביחס לאחוז הנשים בתפקידים מקבילים.
- **דרג:** גם בתוכנית לשלטון המקומי הושם דגש על בעלי תפקידים בכירים ברשויות המקומיות, שלהם יכולת להוביל מהלך דיגיטלי כולל. אלה כוללים מנכ"ל רשויות ומנכ"ל אישכולות, דרגים ניהוליים בכירים הכפופים ישירות למנכ"ל הרשות המקומית, מנכ"ל תאגידים עירוניים ובעל התפקיד הטכנולוגי הבכיר ביותר ברשות המקומית. במגזר הממשלתי מדובר במקבלי החלטות או בבעלי השפעה על מקבלי החלטות בדרג סגל בכיר ודרג ניהולי תיכון בעל פוטנציאל לקידום. דרג 41–43 לפחות, לא כולל אגף תקציבים ועוזרי מנכ"ל עם אופק לקידום. במגזר השלישי מדובר במנכ"ל או בסמנכ"ל.
- **מאפייני אישיות:** משרתי ציבור בעלי תשוקה, מוטיבציה, גישה לטכנולוגיה וראייה שירותית מפותחת, הרואים את האזרח במוקד עשייתם ונכונים להוביל תהליכים חדשניים בשלטון המקומי, ולהשפיע עליהם. הוגדר יתרון לנבחרות שעבדו יחד בעבר ושקיים בין החברים בהן שיתוף פעולה ושיח פתוח.
- **מספר נבחרות ומשתתפים:** מספר הנבחרות המוגדר היה 4–6 נבחרות מרשויות ועוד נבחרת או שתיים מאשכולות אזוריים. בפועל התקבלו לתוכנית 12 נבחרות מרשויות ועוד 2 אשכולות, כאשר במקום 3–4 משתתפים בנבחרת התקבלו 2–3. החלטה זו נבעה מהבנה כי עדיף להכניס לתוכנית כמה שיותר רשויות ולצמצם למינימום את גודל הנבחרת מכל רשות. נקבע כי מספר המשתתפים ממשרדי ממשלה, מארגונים ציבוריים ומארגוני המגזר השלישי יהיה 7. בפועל התקבלו לתוכנית 3 משתתפים ממשרדי ממשלה ו-2 משתתפים מארגוני המגזר השלישי.

3.3 פרופיל המועמד/ת – מי האנשים שנרצה לגייס לתוכנית?

התוכנית שואפת לחבר בין הערכים והיכולות של המועמדים ובין העולם הדיגיטלי לטובת שינוי של תהליכים ארגוניים על ידי הקניית ממד נוסף לערכים וליכולות הקיימים אצל המשתתפים. הפרופיל המיטבי של משתתף בתוכנית כולל ארבעה אלמנטים:

1. **מקצועי:** המשתתף יהיה בעל ידע ומיומנויות, יכולת הפעלת שיקול דעת וקבלת החלטות נכונות, יכולת להוביל שינוי וליישמו. השאיפה היא שלמשתתף יהיו חזון וחשיבה ארוכת טווח בדגש על פיתוח מנהיגות דיגיטלית, סקרנות ושאלות מקצועיות. המשתתף יהיה רתום לרכישת ידע ולהיכרות עם מגמות טכנולוגיות בסביבה המשתנה, ביצועיסט ואקטיביסט, ובעל ניסיון מוכח בהובלת שינויים ארגוניים – תהליכי עבודה, תרבות ארגונית ויכולת רתימת ממונים, עמיתים, כפיפים ושותפים ממגוון ארגונים.

2. **ערכי:** המשתתף יחוש שייכות ושליחות מקצועית דיגיטלית, הוא יהיה בעל חזון של משרת ציבור עם מחויבות לשירות האזרח, לצמצום פערים ולצמיחה. הוא ניחן בענווה, בצניעות, במצוינות ובאתיקה דיגיטלית.
3. **אישי:** למשתתף תהיה מוטיבציה לקדם חדשנות ממשלתית. הוא יהיה בעל ביטחון עצמי, שלווה פנימית, אומץ, סקרנות, חזון ויכולות בין-אישיות (צוותי ורשתי), ובעל ניסיון מוכח של תרומה ציבורית או חברתית.
4. **קבוצתי ומערכתי:** יכולת בניית אמון וקשר אישי, ערבות ומחויבות הדדית בתוך המגזר ובין מגזרים. המשתתף יהיה בעל יכולת להוביל שינוי נתמך דיגיטציה כפרט, כמשתתף בתוכנית וכמוביל בארגונו.

תרשים 1: פרופיל מיטבי של משתתף התוכנית



3.4 תהליך המיון

תהליך גיוס המשתתפים לתוכנית ומיונם הוא שיטתי, סדור, שקוף ופתוח. שלבי המיון המרכזיים הם מילוי שאלון ממוחשב, ימי הערכה וריאיון אישי. נקבעו תנאי סף ושלבי מיון, וכל מי שעומד בתנאי הסף יכול להגיש מועמדות לתוכנית. לצד תהליך פתוח זה עודדנו בעלי תפקידים מרכזיים במשרדים מתחום הטכנולוגיה, המדיניות והרגולציה להגיש מועמדות לתוכנית. מבחינה זו תהליך הגיוס והמיון מורכב ממאמץ כפול – מיון של המועמדים המגישים את מועמדותם ורתימה אקטיבית של דמויות מובילות שלא בהכרח היו מגיעות לתוכניות בעצמן.

ההרשמה לתוכנית מתבצעת באמצעות שאלון מקוון המותאם לכל מגזר בכל אחת מהתוכניות, ותשובות המועמדים משוקללות לציון סופי. בשלושת המחזורים הראשונים התבצע הרישום לתוכנית והמיון הראשוני באמצעות מערכת FormAssembly, ונבנה בשיתוף מומחים מחברת "בסיס להערכה" להתאמה מרבית למגוון הצרכים של התוכנית. התהליך דורש כוח אדם רב החל משלב הקול הקורא ועד לסיום תהליך המיון, וכן חלל המותאם במדויק לצורכי המיון – חדרים שקטים לראיונות ולתרגילים הקבוצתיים וציוד רב. בשל אילוצים אלה נדרשות התקשרויות חיצוניות, וחשוב להיערך לכך מבעוד מועד.

כיום מעורבים בתהליך שותפי התוכנית, צוות מיון מטעם מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל, בוגרי התוכנית ובמידת הצורך גם פסיכולוגים ארגוניים חיצוניים.

3.4.1 קול קורא

הקול הקורא נקבע על פי הפרופיל המיטבי של משתתף בתוכנית כפי שהגדרנו בתחילת הדרך. מפורטים בו מאפיינים ביוגרפיים ופסיכולוגיים שלכל אחד מהם משקל בציון הסופי של המועמד. כמה מהמאפיינים הם "תנאי סף" ואחרים נמצאים תחת הקטגוריה של "יתרון".

בשלב הראשון מתבצעת הפצה של קול קורא במשרדים ממשלתיים ובקבוצות ייעודיות במרשתת. בנוסף מתבצעת פנייה אישית למשרדי מטרה, לרשויות מקומיות ולארגונים מהמגזר השלישי המזמינה מועמדים מתאימים להירשם לתוכנית. הקול הקורא מפורסם למשך 20 ימי עבודה לכל הפחות.

3.4.2 שאלון הרשמה

בקול הקורא מוטמע שאלון הרשמה דיגיטלי שבו אפשר להגיש מועמדות לתוכנית.

בתוכנית הממשלתית שאלון ההרשמה הוא אישי ומכיל פרטים ביוגרפיים, מקצועיים ואישיים, ומוטיבציה להצטרפות לתוכנית.

בתוכנית לשלטון המקומי קיימים שני טופסי הרשמה:

- **שאלון הרשמה לנבחרות:** נבחרות מהשלטון המקומי נדרשות למלא שאלון משותף לכל נבחרת. בשאלון הזה, שממלא מנכ"ל הרשות, מצוינים פרטיהם האישיים של כלל חברי הנבחרת, פרטים הנוגעים לרשות המקומית ופרטים הנוגעים לעבודה המשותפת של חברי הנבחרת בעבר או בהווה.
- **שאלון הרשמה אישי:** לאחר ההרשמה הראשונית חברי הנבחרת מקבלים הודעה במייל עם קישור לשאלון ההרשמה האישי. כל חבר נבחרת ממלא את השאלון, בדומה לתוכנית הממשלתית. מועמדים ממשרדי ממשלה ומהמגזר השלישי ממלאים רק את השאלון האישי, בלי השאלון לנבחרת.

3.4.3 ימי הערכה

לאחר סגירת הגשת המועמדות לתוכנית נעשה סינון ראשוני, והמועמדים שקיבלו את הציונים הגבוהים ביותר ועומדים בכל תנאי הסף מחמנים לשלב השני – יום הערכה. בשתי התוכניות ימי ההערכה מורכבים מראיון אישי, ממבחן אוריינות דיגיטלית ומתרגיל קבוצתי, מתוך הבנה שיש להעריך את המועמד באופן אישי אך גם באופן שבו הוא פועל כחלק מקבוצה.

לראיון ולתרגיל יש פורמט שאלות אחיד, המאפשר לוודא שכל המשתתפים יישאלו אותן שאלות. הראיון והתרגיל מבוצעים על ידי שני מעריכים בכל אחד מהם, כדי שמעריך לא יעריך את אותו מועמד פעמיים, ושכל מועמד יוערך על ידי ארבעה מעריכים. כך מתקבלת התמונה המלאה ביותר לגבי יכולותיו של המועמד. המעריכים בימי המיון עברו הדרכת מראיינים על ידי מומחי חברת "בסיס להערכה", על מנת שהתהליך יהיה מדויק, אחיד ומקצועי.

ימי המיון התקיימו בירושלים ובתל אביב. בתוכנית הממשלתית הראיון והתרגיל הקבוצתי התקיימו לעיתים באותו היום ולעיתים בימים נפרדים. הדבר אפשר גמישות מסוימת בכוח האדם הנדרש למיונים, אך הגדיל את מספר ימי המיון. בתוכנית לשלטון המקומי, בשל המרחק הרב ממקום מגוריהם של המשתתפים, התקיים לכל נבחרת יום מרוכז ובו התקיימו ראיונות אישיים ולאחר מכן תרגילים קבוצתיים.

שלבי הערכת המועמדים

1. ראיון אישי

לצד שאלות מובנות הושם דגש בראיון על הצגה עצמית של המראייין. בסופו של הראיון ממלאים המראיינים שאלון דיגיטלי עם הציונים הסופיים שנתנו למועמד.

2. תרגיל קבוצתי

תוכנית ממשלתית

התרגיל מחולק לשני חלקים:

א. היכרות: הצגה אישית.

ב. מקרה בוחן – על המועמדים לנתח מקרה בוחן העוסק בעולמות התוכן של התוכנית.

תוכנית לשלטון המקומי

התרגיל מחולק לשלושה חלקים:

א. היכרות: הצגה אישית.

ב. הצגת אתגר משולחן העבודה: הנבחרות התבקשו מבעוד מועד להציג אתגר משולחן העבודה,

הרלוונטי לתוכנית "מובילים דיגיטליים".

ג. מקרה בוחן: על המועמדים לנתח מקרה בוחן העוסק בעולמות התוכן של התוכנית.

במהלך התרגיל הקבוצתי כל מעריך ממלא דף תצפית על המועמדים, ובסיום התרגיל כל מעריך נותן הערכה בנפרד לכל אחד מהמועמדים לפי קריטריונים אחידים. לאחר מכן המעריכים מקיימים דיון משותף לגבי כל מועמד ומגבשים המלצה משותפת אם לקבלו לתוכנית. בתוכנית לשלטון המקומי נעשית הערכה גם של כלל הנבחרת על ידי כל מעריך בנפרד והערכה נוספת לאחר דיון משותף של כלל המעריכים.

4 ניהול התוכנית

המחזור הראשון של התוכנית נוהל במסגרת מיזם משותף בין משרד ראש הממשלה, מטה "ישראל דיגיטלית" ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל, בשיתוף נציגי ממשלה מרשות התקשוב הממשלתית ומנציבות שירות המדינה (מטה יישום הרפורמה).

כיום מובילים את התוכנית הממשלתית מטה "ישראל דיגיטלית" במשרד לשוויון חברתי, רשות התקשוב במשרד ראש הממשלה, המדרשה בנציבות שירות המדינה ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל. את התוכנית לשלטון המקומי מובילים מטה "ישראל דיגיטלית" במשרד לשוויון חברתי, משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל.

כל תוכנית מנוהלת על ידי שתיים או שלוש מנהלות תוכניות ממכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל, שבראשן מנהלת תוכנית בכירה. לכל מחזור יש רכזת.

לתוכנית הוקמה ועדת היגוי רחבה שמלווה מקצועית, מפקחת ומבקרת את התנהלות התוכנית לכל אורכה. הוועדה מורכבת מראשי הארגונים השותפים בתוכנית, והיא מוסמכת לקבל החלטות בנושאי מדיניות, כוח אדם ותקציב.

בנוסף הוקם צוות ניהול המוביל את ניהול השוטף של התוכנית. צוות הניהול כולל נציג מטה "ישראל דיגיטלית", נציג רשות התקשוב ונציג נציבות שירות המדינה. התוכנית לשלטון המקומי כוללת נציג ממשרד הפנים ונציגים ממכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל.

חלוקת אחריות בין מטה "ישראל דיגיטלית" ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל

תפקידי השותפים הממשלתיים בהובלת מטה "ישראל דיגיטלית":

1. לכנס את צוות הניהול כחלק מתהליך גיבוש התכנים.
2. לגבש את תוכנית "מובילים דיגיטליים" בהסכמה עם מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל.

3. לתרום ידע, ניסיון ויכולות בגיבוש התוכנית ובהפעלתה.
4. לסייע באיתור מועמדים רלוונטיים לתוכניות ממשרדי המטרה של המיזם הלאומי.

תפקידי מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל:

1. גיבוש בהסכמה עם מטה "ישראל דיגיטלית" של התוכנית על כלל מרכיביה.
2. הדרכה, ליווי, הנחיה דינמית, סימולציות, אינטגרציה של למידה.
3. ליווי פרויקטים ויישומים.
4. פיתוח ידע חדש בהתאם לצורכי התוכנית (כגון תכנים בנושא מנהיגות דיגיטלית).
5. גיוס כוח אדם ככול שידרש למתן השירותים בהסכמה עם נציגי ועדת ההיגוי.
6. איתור והעסקה של כוח אדם למפגשי התוכנית עצמם.
7. העמדת התשתית הארגונית לביצוע התוכנית, ובכלל זה התקשרות עם בתי ההארכה וביצוע כל פעולה נדרשת לצורך קיום המפגשים ברמה הגבוהה ביותר האפשרית.

5 תקציב

תקציב התוכנית עומד על 4 מיליון ש"ח לכל מחזור. התקציב כולל הוצאות של כוח אדם, ייעוץ, הפקות אירוח וסיוורים, סיור חו"ל.

מקורות התקציב

בהחלטת הממשלה 2097 (חכ/41), סעיף 20, מיום 10.10.2014, בנושא עידוד חדשנות במגזר הציבורי, קידום המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית", העברת התקשוב הממשלתי ממשרד האוצר למשרד ראש הממשלה והרחבת תחומי פעילותו, הוטל על ראש מטה "ישראל דיגיטלית" והממונה על התקשוב הממשלתי, בתיאום עם נציב שירות המדינה ונציג אגף תקציבים, לבנות תוכנית הכשרה שנתית למובילים 2.0 מתוך שירות המדינה, שתחל בשנת 2015.

לצורך בניית תוכנית זו ומימושה הוטל על משרד האוצר להקצות למטה "ישראל דיגיטלית" 2 מיליון ש"ח לשנת 2015, 2.4 מיליון ש"ח לשנת 2016 ו-2.4 מיליון ש"ח לשנת 2017.

6 פעילויות בוגרי התוכנית

עם סיום המחזור הראשון של התוכנית הבנו כי בידינו משאב מדהים שיש להשתמש בו. החלטנו להקים רשת בוגרים לבוגרי התוכניות (הממשלתית והמוניציפלית יחדיו). התחדדה בנו ההכרה כי עיקר הטרנספורמציה הדיגיטלית במגזר הציבורי הנעשית על ידי משתתפי התוכנית תתרחש החל מרגע סיום תוכנית ההכשרה, וכי עלינו מוטל לסייע לבוגרים ולהעמיד לרשותם רשת תמיכה מקצועית.

מטרות רשת הבוגרים

- 1. מקצועית:** התפתחות מקצועית בתחום מנהיגות והובלה בעידן הדיגיטלי ובכלל זה חיבור לאקו-סיסטם היזמי והדיגיטלי.
- 2. חברתית:** חיזוק הקשרים בין המובילים בתוכניות השונות ויצירת קהילה של מובילים דיגיטליים.
- 3. יישומית:** מתן מענה וליווי לפרויקטים דיגיטליים שמובילים חברי הרשת, ויצירת תנאים אופטימליים להצמחת פרויקטים נוספים בדגש על פרויקטים רב-משרדיים ורב-מגזריים.

עקרונות יסוד

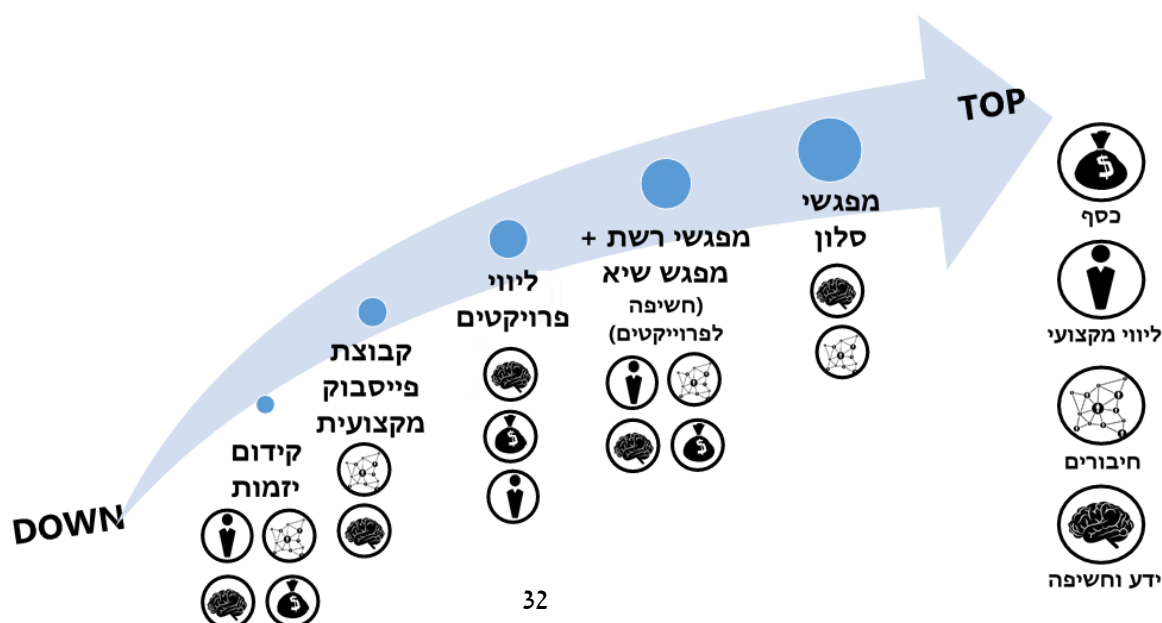
1. בידינו קיים המשאב הגדול ביותר, המשאב האנושי, שהתחיל להוביל את המהפכה הדיגיטלית בשירות הציבורי. הרשת צריכה לשמש מסגרת מעצימה לחבריה, אך היא גם כלי עבורנו, מנהלות תוכניות המובילים ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל, להשפיע על הסוגיות המרכזיות שבהן הרשת תפעל.
2. התכנים המוצעים צריכים להיות מעניינים מאוד ולהעניק ערך למשתתפים. בלי זה אנשים לא יתחברו לפעילות הרשת.
3. פעילות הרשת צריכה להיבנות בשני צירים:
top down – בניית ימי המפגשים על ידי מנהלות הרשת.
bottom up – העלאת תכנים על ידי המשתתפים שמשתפים מניסיונם המקצועי ומובילים את עיצוב המפגשים.

פעילויות הרשת

תוכן	כמות	תדירות	למי מיועד	פירוט
מפגשים פנים מול פנים – מפגשים קצרים של 2-4 שעות	2	אחת לארבעה חודשים	כלל המשתתפים	חשיפה לפרויקטים ייחודיים, היכרות וגיבוש, העשרה מקצועית.



כנס שנתי של יומיים	1	כלל המשתתפים	כנס שנתי בחודש קבוע בשנה. שיתוף בהצלחות, חשיבה משותפת, יצירת בסיס ותנאים לשיתופי פעולה, העשרה מקצועית.
ערב דיגיטלי	6	אחת לחודשיים	קיום מפגשים אינטימיים אחת לחודשיים (3 פנים אל פנים, 3 סינכרוניים-דיגיטליים) סביב נושאי עומק בתחום מנהיגות בעידן דיגיטלי. הזדמנות להיפגש לשיחה אינטימית עם מומחים ממגוון תחומים.
קבוצת פייסבוק מקצועית לתקשורת עם חברי הרשת וביניהם	24	אחת לשבועיים	פרסומים דו-שבועיים בנושא עומק מקצועי או חשיפה למגוון פרויקטים. מתן מידע על אירועי הרשת. השקעה בנראות, בעיצוב ובמיתוג של הפרסומים.
עידוד ויזום פרויקטים			יש להעמיד תקציב לתמיכה בכמה פרויקטים נבחרים שיקודמו על ידי חברי הרשת. כמו כן, יש ליזום שני פרויקטים בשנה ולצאת עם קול קורא לרשת. חברי הרשת מבצעים ומנהלים עם תמיכות שלנו.





בוגרי התוכנית מספרים על התוכנית:



אסמא גנאים – מנהלת בשיתוף למרכז TEC ומרכזת ההתמחות "שיתופיות בסביבות מתקדמות" במכון מופ"ת אומרת על התוכנית: "קיבלתי הזדמנות ייחודית לשתף ולקדם את נושא הדיגיטציה בחברה הערבית בישראל ובחינוך עם קשת רחבה של מובילים דיגיטליים, והכול באווירה המשלבת מקצועיות, קרבה, חוויה והתפתחות מתמידים".



שני שרביט – ראשת אגף בכיר מדיניות וארגון במטה הסייבר הלאומי אומרת על התוכנית: "התוכנית פתחה לי חלון ללמידה משותפת ולהחלפה של רעיונות עם המון אנשים מיוחדים ומוכשרים. התוכנית גם אפשרה לי לצאת מהבועה היומיומית ולעצור לחשיבה מעמיקה על סוגיות בניהול ובתמורות שמתחוללות סביבנו במובן הדיגיטלי, תוך עידוד להיות מי שמובילים את התמורות הללו למקום הנכון במסגרת הממשלה".



מאיר רכטר – סמנכ"ל מערכות מידע תקשורת ומחשוב במערכת בתי המשפט (הרשות השופטת) אומר על התוכנית: "התוכנית העניקה לי חיבור לרשת ענפה של מובילים דיגיטליים הן מקרב המגזר הציבורי והן מקרב השלטון המקומי וסלילת הדרך ליצירת קשרי עבודה ושיתופי פעולה פוטנציאליים. כמו כן, פרספקטיבה רחבה והוליסטית לתהליכי טרנספורמציה דיגיטלית והאופן שבו נכון לנהל את המסע הדיגיטלי בארגון. לבסוף, התוכנית העניקה לי ארגז כלים ליישום תהליך הנעת הארגון אל עבר העידן הדיגיטלי מתוך התחשבות ומתן מענה הולם לאוכלוסיות בעלות צרכים ייחודיים מגוונים".



ניר ינובסקי – מוביל את יישום תוכנית בריאות דיגיטלית במשרד הבריאות אומר על התוכנית: "קהילת הסטארט-אפ הישראלית ומשרדי הממשלה מדברים כיום בשפות שונות לחלוטין, ומשום כך נדיר לראות פירות של חדשנות ישראלית בשירות האזרח. התוכנית הזו היא גשר אמין המחבר בין שני העולמות הללו. היא מייצרת אנשי ממשלה שמדברים דיגיטל, ואנשי טכנולוגיה



שמדברים את השפה הממשלתית, וזה המתכון
למהפכה אמיתית בזירה הציבורית".



אסתי פילוס – מנהלת היחידה האסטרטגית
בעיריית אשדוד אומרת על התוכנית: "התוכנית
נתנה לי את האומץ להוביל שינוי בסביבה
מורכבת".



גבי אביטל – ראש מנהל תפוח בעיריית אילת
אומר על התוכנית: "התוכנית ציידה אותי בכלים
ניהוליים פרקטיים. ראשית היכולת להגדיר
ולאפיין את הדבר החמקמק הזה שנקרא הכוח
לשנות. שנית זה בעצם לבצע את השינוי ולהפוך
אחריות לשליחות!".



יוסי אלימלך – מנכ"ל המועצה האזורית חבל
מודיעין אומר על התוכנית: "התוכנית עזרה לי
לקבל החלטות אמיצות ובמקביל להפוך ולהיות
חלק מרשת של בוגרים אשר מסייעים אחד לשני".



מהנא טאפש – ראש מנהל החינוך במועצה
המקומית בית ג'אן אומר על התוכנית: "התוכנית
סייעה לי להבין את הפוטנציאל הגלום בקידום
שירותים דיגיטליים שהם בבחינת win-win לכל
הצדדים. הארגון מספק שירותים מהר יותר
ובפחות מאמץ ועלויות, האזרחים מקבלים שירות
מהיר ואיכותי יותר, והעובדים משפרים את
היכולת לתת שירות איכותי לכל".



רחל מישל שרמר – סגנית גזבר ומנהלת אגף תקציבים בעיריית בני ברק אומרת על התוכנית: "התוכנית נתנה לי את ההזדמנות הנדירה לקחת חלק במהפכה גלובלית".



דינה בר אולפן – משנה למנכ"ל עיריית אשדוד אומרת על התוכנית: "התוכנית עזרה לי לחשב מחדש את צעדי הטרינספורמציה הנדרשים מאיתנו במונחים של מתן שירות עירוני איכותי לתושבי אשדוד".



רחל מואיל – מנהלת האגף לשירותים חברתיים בעיריית בני ברק אומרת על התוכנית: "התוכנית סייעה לי להמציא את עצמי מחדש, את האופן שבו אני חושבת ומובילה מהלכים. זה הפך לגמרי את הדרך שבה אנו עובדים".

7 הערכה ומדידה

מדדי תפוקה ותוצאה להצלחת התוכנית

פרק זה מתחלק לשניים. תחילה נתייחס למדדי התפוקה שהוגדרו על ידי צוות התוכנית לבחינת האפקטיביות של העשייה ממחזור למחזור וקידום מדדי התוצאה. לאחר מכן נתייחס למדדי התוצאה שנקבעו על ידי ברוקדייל במסגרת המחקר המלווה את התוכנית.

מדדי תפוקה

מדדי תפוקה הם "תוצרי הפעילות הממשלתית המשקפים את ליבת העשייה המשרדית... מדדים אלו בדרך כלל משקפים את העשייה המשרדית, וניתנים למדידה על ידי המשרד. הם מתארים פעולות המכוונות להשגת תוצאה נוספת, ואינם עומדים בפני עצמם".⁵

מדדי התפוקה שנקבעו עבור התוכנית:

1. 30% מבוגרי התוכנית משלימים ביצוע פרויקטים של חדשנות ומיזמים דיגיטליים בעלי חשיבות במסגרת "ישראל דיגיטלית".
2. משוב של המשרד על הפרויקט או על יוזמות נוספות של משתתפי התוכנית.
3. עלייה שנתית בהיקף מגישי המועמדות לתוכנית.
4. עלייה שנתית באיכות המועמדים לתוכנית על פי מבדקי המיון.
5. 80% מבוגרי התוכניות יסיימו פרק מינימלי של שלוש שנות שירות במגזר הציבורי לאחר סיום התוכנית.

מדדי תוצאה

"מדדי התוצאה משקפים את השינויים המצופים בסביבה החיצונית (בקבוצת היעד, במשק או בחברה) המשקפים את הערך שיצרה הממשלה ומהווים את התכלית לפעילותה. מדדי התוצאה מושפעים מהעשייה הממשלתית, אך נתונים גם להשפעות חיצוניות... התוצאה היא התועלת שמייצרת הממשלה לציבור, היא הערך והתכלית לפעילותה, והיא הדבר שאנו רוצים להשיג בסופו של דבר. לעיתים קשה להגדיר את התוצאה ולמדוד אותה. לרוב היא מושפעת גם מגורמים בסביבה שלממשלה אין שליטה עליהם. יחד עם זאת, הגדרת התוצאה המצופה מסייעת לנו להבין אם התוכנית הצליחה (גם אם לא הכול תלוי במשרד), ומה כדאי לעשות בעתיד על מנת שתצליח".⁶

מדדי התוצאה שנקבעו כחלק מהמודל הלוגי שגובש על ידי ברוקדייל:

1. **מדד תוצאה – ממשל חכם וידידותי:** שיפור בפועל בממשקים עם האזרח ובתהליכי העבודה במגזר הציבורי.
 - מדד תפוקה – 50% מהפרויקטים בתוכנית שיפרו בפועל את הממשק עם האזרח ושיפרו את הממשק בתהליכי העבודה הפנים ארגוניים.
2. **מדד תוצאה – צמצום פערים חברתיים:** קידום אוכלוסיות פגיעות באמצעות דיגיטציה.
 - מדד תפוקה – 30% מהבוגרים השייכים לרשת מייצגים פריפריה חברתית או גיאוגרפית.

⁵ שם.

⁶ ראו מדריך התכנון הממשלתי גרסה 4.1, עמוד 63.

- מדד תפוקה – 30% מהפרויקטים עוסקים בהנגשה ובקידום אוכלוסיות פגיעות באמצעות דיגיטציה.
- מדד תפוקה – העלאת המודעות לקידום היכולת של דיגיטציה לצמצם פערים ולסייע לאוכלוסיות פגיעות.
- 3. **מדד תוצאה – האצת צמיחה כלכלית:** פיתוח תשתיות ושירותים לאומיים באמצעות דיגיטציה.
 - מדד תפוקה – 50% מהפרויקטים בתוכנית תורמים לשיפור תשתיות ושירותים לאומיים.
- 4. **מדד תוצאה – מסה קריטית של פרויקטים דיגיטליים מוצלחים:** פרויקטים שמקדמים לפחות אחת ממטרות העל של "ישראל דיגיטלית".
 - מדד תפוקה – 70% מהפרויקטים הקבוצתיים שנולדו בתוכנית מקודמים בהצלחה גם עם סיומה.
 - מדד תפוקה – 70% מהפרויקטים מסייעים בקידום לפחות אחד מהיעדים של "ישראל דיגיטלית" (ממשל חכם וידידותי, צמיחה כלכלית וצמצום פערים).
- 5. **מעורבות של העמיתים** במנגנונים ובתהליכים לקידום דיגיטציה במשרד.
- 6. **רשת עמיתים פעילה ואפקטיבית** של מנהלים ממשרדי הממשלה, מהשלטון המקומי, מהמגזר הציבורי ומהמגזר השלישי, המשתפת פעולה ומובילה שינוי במרחב הציבורי באמצעות דיגיטציה.
- 7. **שינוי תפיסה בארגונים ציבוריים** (רשויות וממשלה) ביחס לעולם הדיגיטלי וליכולת השימוש בדיגיטציה ככלי לשיפור השירות במגזר הציבורי, לצמצום פערים חברתיים ולהאצת צמיחה כלכלית.
- 8. **קידום התפיסה והיכולות הדיגיטליות של רשויות מקומיות** בעלות בגרות דיגיטלית נמוכה.

8 דילמות מרכזיות

1. **הכנסת המגזר העסקי כמשתתף בתוכניות** – עד כה נתקלנו בקושי משפטי להכניס נציגי מגזר עסקי לחדר, אף שאנו משוכנעים כי למגזר זה עשויה להיות השפעה דרמטית על קידום הטראנספורמציה הדיגיטלית של המשתתפים בתוכנית ושל המגזר הציבורי בכללותו. הקושי נובע מחשש לניצול לרעה של נציגים מהמגזר העסקי שישתתפו בתוכנית, מידע שיכול להוות לו יתרון בתהליכי מכרז ורכש. סוגיה זו לא הצליחה להגיע לפתרון משפטי עד כה.
2. **היחס בין למידה דיגיטלית ללמידה פנים אל פנים** – אנו מבינים היום כי תוכנית העוסקת בדיגיטציה (ובכל נושא אחר למעשה) מחייבת להדגים למידה דיגיטלית בעצמה. אנו עוסקים רבות בשאלת האיזונים – מה נכון שיתקיים במרחב הווירטואלי? מה מחייב מפגש פיזי פנים אל פנים? כיצד אפשר למנף את הלמידה הדיגיטלית כך שנגיע בעזרתה למחזות שאינם קיימים כעת בתוכנית.

3. **יצירת פרויקטים ללמידה אל מול השגת תוצאות** – האם הפרויקט הוא תשתית לתרגול או התנסות או הזדמנות ממשית לשינוי מציאות?
4. **אשכולות (ישות המכילה כמה רשויות מאותו אזור גיאוגרפי)** – את מי הם מייצגים? יש מתח בין הרשות לאשכול.
5. **חיבור בין רשויות חלשות מאוד לרשויות חזקות מאוד** – במחזור א של התוכנית לשלטון המקומי נתקלנו בקושי רב לייצר שפה מקצועית אחידה בין הרשויות שהרכיבו את הקבוצה, לאור הפערים האדירים שבין רשויות חזקות לרשויות חלשות בקבוצה. הפער בא לידי ביטוי בפניות ללמידה, בהבנה מהו תהליך טרנספורמציה דיגיטלי מהותי ולא חיצוני, וביכולת בהטמעת מסרים לאור הבגרות הדיגיטלית השונה של הארגונים.

9 נספחים

נספח א – על הג'וינט העולמי וג'וינט ישראל

ארגון הג'וינט העולמי (Joint Distribution Committee - JDC) הינו ארגון א-פוליטי, ללא מטרות רווח, אשר הוקם בשנת 1914 כדי לעזור ליהודים ולקהילות יהודיות ברחבי העולם, בעיקר בעתות חירום או משבר. ג'וינט ישראל הינו הזרוע של ארגון הג'וינט העולמי בישראל, ועיקר עיסוקו (הנעשה באמצעות שותפויות עם ממשלת ישראל) הינו בבניית תשתיות בישובים בכל הארץ של עשרות תוכניות, שירותים חברתיים ויחזמות עבור: ילדים ונוער בסיכון ובני משפחותיהם, זקנים ובהם גם ניצולי שואה, אנשים עם מוגבלות, עולים חדשים, אנשים רבים הנמצאים מחוץ למעגל העבודה, אנשים בחברה החרדית והערבית וכן הלאה. הפריסה הארצית הרחבה והעמוקה של ג'וינט ישראל, וההכרות האינטימית עם אוכלוסיות מוחלשות מחד ועם מקבלי ההחלטות מאידך, מאפשרת לג'וינט להשפיע רבות על איכות החיים במדינת ישראל, לקדם שיוויון הזדמנויות ולסייע בצמצום פערים בחברה הישראלית. רוב פעילות הג'וינט נעשית באמצעות שותפויות עם ממשלת ישראל, ביניהן:

- אשל לחיזוק מעמד הזקנים בחברה
- אשלים למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם
- תבת ליציאה ממעגל העוני על ידי תעסוקה
- אגף צעירים וקליטה למען שילוב צעירים ועולים בחברה
- מסד נכויות לסיוע לאנשים עם מוגבלות

ג'וינט ישראל במספרים

ג'וינט ישראל מגיע ל-100,000 ילדים ונוער וצעירים בסיכון, 280,000 זקנים, 60,000 בלתי מועסקים, 40,000 עולים חדשים, 150,000 צעירים, 80,000 אנשים עם מוגבלות באמצעות: 8 מרכזי מפת"ח לתעסוקת חרדים | 22 מרכזי הכוון תעסוקתי בחברה הערבית | 3 מרכזי תעסוקה לבני העדה האתיופית | 30 שכונות "מוטב יחדיו" למשפחות בסיכון (שכונות בהן מתחולל שינוי רב מערכתי, בדגש על ילדים ונוער בסיכון) | 106 קבוצות יזמות והכנה לתעסוקה לנוער בסיכון | 20 מרכזים לגיל הרך | 14 ישובי PACT בהם נערכת פעילות להורים וילדים יוצאי אתיופיה | 40 מרכזי צעירים | 6 מרכזים לחיים עצמאיים לאנשים עם מוגבלות | 24 שכונות תומכות לאנשים עם מוגבלות | 180 מרכזי יום לקשיש | 250 שכונות תומכות לזקנים | 130 עמותות לזקן | 45 ערי עמ"ן (עיר מתנדבת נוער) | ועוד...

נספח ב – על מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל

מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל מקדם השפעה על המרחב הציבורי בישראל, באמצעות יצירת פלטפורמות, מרחבים המאפשרים התמודדות רוחב של פרטים, ארגונים וסוכנויות ליצירת שינוי משמעותי. המכון מתמקד בקבוצה כמוקד הפעולה, ולא ביחיד, שבכוחותיה ייווצרו כוחות ומנועים ליצירת שינוי רוחב רחבים. הבחירה בקבוצה אין פרושה ויתור על המוביל היחיד. להיפך, הקבוצה היא השדה שבו היחיד יכול לבטא את יכולותיו ושאיוותיו ותפקידו לסייע לכל אחד ואחת מהם. המכון מתמחה בעיצוב, הובלה והנחיית תהליכים חוצי מערכות ומגזרים, המכוונים לשיפור איכות החיים במדינת ישראל.

למכון אלכא למנהיגות וממשל ניסיון מוכח ומגוון בפיתוח והכשרת מנהלים בכירים, וכן היכרות רבת שנים עם הממשלה, על אתגריה, הסוגיות המרכזיות הניצבות לפתחה, אנשיה, עוצמותיה ופעריה. בנוסף, המכון שמתמחה בעבודה עם מנהיגות בכירה משלושת המגזרים משלב בתוכניות ההכשרה שלו למידה ועבודה רב מגזרית ובעיקר חוצת משרדים. מומחיות המכון בלבנות ולייצר שיתופי פעולה ברמות השונות של הממשל: בין משרדי הממשלה, ממשל מקומי מרכזי, רב מגזריות, מטה מול שטח (מנהלי מחוזות). להלן יתרונות נוספים של מכון אלכא למנהיגות וממשל:

1. היסטוריה ואבולוציה - לצד הותק המצטבר של התוכנית לסגל הבכיר ושל תוכניות נוספות במכון אנו מזהים שלוש קפיצות מדרגה בהתפתחות של התוכניות, בין היתר הודות לפרויקטים הקבוצתיים המיושמים בהן:

- דור א – רשות בין מנהלים בכירים ממשרדי ממשלה שונים
- דור ב – גיבוש תפישות עבודה משותפות למשל דרכים לשיתופי פעולה, עקרונות למיקור חוץ, שקיפות בעבודת הממשלה, תפיסת ההתנדבות בממשלה ועוד
- דור ג – קידום יחזמות חדשות בממשלה, למשל, כתיבת התוכנית הלאומית להתנהגות מינית מכבדת של בני נוער, בניית כלי הערכה לצרכי הון אנושי בשירות המדינה ובניית מדריך לאזרח בסבך הבירוקרטי ועוד.

2. התמקמות חיצונית – מחד גיסא ארגון אובייקטיבי, נטול פניות, חיצוני לממשלה ומאידך גיסא מכיר את עבודת הממשלה לעומקה ואת האתגרים המידיים והעתידיים שלה. כגוף חיצוני איננו כבולים למנגנונים הבירוקרטיים של הממשלה ועל כן יכולים לתת מענים מהירים ואיכותיים. כמו כן, היותו של המכון מרחב חיצוני וניטרלי מזמין את המשתתפים לשיחה אותנטית, ללא חשדנות ומקדמת למידה.

3. ניהול תוכנית כציר מקצועי מרכזי במכון – לאורך השנים פיתח המכון שדרה מקצועית של מנהלי תוכניות בעלי מומחיות בעולמות התוכן של הממשלה ושל המגזרים המשלימים לה, בהבנת תהליכים



קבוצתיים, ובפיתוח מנהיגות. מומחיות זו היא תוצר של הכשרות אקדמיות והכשרות פנים מכוניות ושל הניסיון המצטבר.

4. המכון יושב בצומת של עשייה רב מגזרית, וככזו יכולה להציע לממשלה זוויות התבוננות חדשות ומשלימות.

5. רישות בממשלה – מתוקף הניסיון המצטבר אנו נמצאים בקשרי עבודה מרובים עם בכירים שהנם בוגרי התוכניות. בוגרים אלו עברו את "כור ההיתוך" של התוכניות לרבות חוויה מקצועית-רגשית מכוונת ועל כן נעתרים ברצון רב לתרום חזרה לתוכניות המכון ופעילויותיה החדשות.

6. עושר מתודולוגי – המתודולוגיות בתוכנית משרתות ומבטאות את תפיסת המבט הכפולה: הרמה המערכתית והרמה האישית. הרמה המערכתית מטופלת במסגרת עבודה קבוצתית במליאה: הרצאות, דיונים אינטגרטיביים, במות עמיתים, סימולציות ומקרי בוחן, פרויקטים קבוצתיים, סיורים בארץ ובחו"ל. כלל המתודולוגיות הללו מביטות ועוסקות במערכות, בתפקודיהן, במהלכי שינוי רלוונטיים לגביהן ועוד. הרמה האישית מטופלת בעבודה בקבוצות קטנות לפיתוח מנהיגות, בה הדגש מושם על המשתתף, האדם והמנהל שהוא ומתקיים שיח של התבוננות וחקר הזהות הניהולית והאישית. העבודה בקבוצות פיתוח מנהיגות מבוססת על תיאוריות מנהיגות המניחות שזהות מקצועית ואישית מתפתחות במקביל ומשפיעות זו על זו, ועל כן יש לנהל שיח של זהות ומודעות ופחות "שיח מיומנויות". הנחת העבודה שלנו היא כי מעטות ההזדמנויות למנהלים בכירים לעסוק בזהות האישית והמקצועית שלהם באופן אינטימי ופתוח.

7. מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל – בשבתו בתוך ג'וינט ישראל, גוף פיתוח השירותים לאוכלוסיות מוחלשות הגדול בישראל, מעמיד המכון לטובת התוכנית את מוטת הפעילות הענפה והיסודית של ג'וינט ישראל מול האוכלוסיות המוחלשות ביותר בישראל: זקנים, ילדים ונוער בסיכון, תעסוקה (חרדים וערבים), בעלי מוגבלויות.

מיומנויות הליבה:

לצוות המכון ניסיון מקיף בלמידת בכירים, בהנחיית תהליכי שותפויות בקהילות, בהנחיה במורכבות ובפיתוח וניהול תשתיות ציבוריות וחברתיות. בנוסף, למכון אלכא למנהיגות וממשל מעל 3,000 בוגרים בכירים בממשל המרכזי והמקומי ובחברה האזרחית, לרבות מנכ"לים וסמנכ"לים של משרדי ממשלה, ראשי ערים, יושבי ראש ומנכ"לים של עמותות, מנהלי מוסדות ציבוריים, ובכירי הקהילה העסקית בעבודתם החברתית המהווים רשת חזקה להשפעה.

במהלך שנות פעילותו, התמחה מכון אלכא למנהיגות וממשל בפיתוח מנהלים ותוכניות הדרכה, פיתוח ויישום תהליכי שינוי, פיתוח ידע וכלי ניהול בסוגיות רלוונטיות למגזר הציבורי, ייעוץ וליווי ופיתוח מיזמי



תשתית בחברה האזרחית, והנחיית תהליכי מורכבות להשפעה. מתוך עשייה זו התגבשו דרכי הפעולה של המכון:

- עיצוב וניהול תהליכי השפעה ובניית מנגנונים ושותפויות לשינוי: הקמת תשתיות המאפשרות השפעה של מנהיגים חברתיים מכלל המגזרים בישראל, וליווין במטרה לאגם משאבים ולהפוך יחזמות תיאורטיות לתוכניות בנות יישום.
- תוכניות למידה: תוכניות למנהיגים בכירים, המציגות תמונה רב ממדית של אתגרי החברה בישראל ומסייעות למנהיגים ומנהלים בכירים לפעול בסביבה מורכבת, לגבש תמונה של צרכי קהלי היעד שלהם ולבנות מודל הצלחה בתפקידם, תוך פיתוח יכולות המנהיגות שלהם.
- ליווי אישי: ליווי מנהיגים ומנהלים בעלי ניסיון החותרים ליצירת השפעה מערכתית חוצת מערכות ומגזרים.

כלל דרכי פעולה אלו נועדו לשפר ולחזק את יכולות הפעולה וההשפעה של הסגל הבכיר במגזר הציבורי ושל קובעי המדיניות בשדה החברתי.



נספח ג' - סילבוס תכנית ממשלתית

יופיע באתר ה- WIX

נספח ד' - סילבוס תכנית מוניציפאלית

יופיע באתר ה- WIX

נספח ה' - פרק בינלאומי

יופיע באתר ה- WIX

- מצגת הכנה לנסיעה
- יחידת עיבוד אחרי הארוורד

נספח ו' - הערכה ומדידה

יופיע באתר wix

- מודל לוגי
- מחקרי הערכה אחרונים

להזכיר שבנספחים יש מודל לוגי ולהוסיף את מחקרי ההערכה שנעשו