



ארגז כלים לעיצוב אקוסיסטם רשותי

התש"ף 2020

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

מבוא

במהלך הרשותי בפריפריה: יפעת ברנשנטיין, האלה אבו-שארב, עינב קורן, נתי בוכניק ויעל שטכמן. לצידם, הצוות המקצועי בשיתופים שליווה את תהליך התכנון ברשויות: ענבר הורביץ, ליאת גוברין, תמר אדלשטיין-זקבר, שחר רוזנק וד"ר מיכל רום.

יוזמת פי5 נוסדה בשנת 2013 וייעודה לקדם מצוינות בחינוך מדעי טכנולוגי כמנוע לפיתוח תרבות כללית של מצוינות, תוך צמצום פערים ומתן הזדמנויות שוות. היוזמה פועלת במודל קולקטיבי אימפקט אשר פותח בארה"ב כמתודולוגיה לקידום ופתרון בעיות חברתיות מורכבות באמצעות פעולה משותפת המחברת בין כלל בעלי העניין מהמגזר הציבורי, העסקי והחברתי. המודל מגדיר עקרונות פעולה שמטרתם להניע שינוי מערכתי והוא מחייב אימוץ והפנמה של ראייה מערכתית, בדומה לזו שנדרשת מכל מי שמבקש/ת לייצר אקוסיסטם רשותי, מהסוג שארגז הכלים המוצג כאן מכוון אליו. כמובן שלא כל אקוסיסטם רשותי חייב להיות מופעל במסגרת מודל קולקטיבי אימפקט או קשור אליו. כלומר שהכלים המוצגים כאן רלוונטיים ומתאימים להבנתנו ומניסיוננו גם מעבר למודל זה. אנו מקווים ומאמינים שיסייעו בקידום אקוסיסטם רשותי מכל סוג שהוא.

לפניכם ארגז כלים בנושא אקוסיסטם רשותי על פי עקרונות גישת קולקטיבי אימפקט. ארגז הכלים יאפשר לכם להבין מהו אקוסיסטם רשותי ומהם השלבים לעיצובו. בארגז הכלים תמצאו מידע מעמיק וכלים מעשיים לביצוע כל שלב ושלב.

ארגז הכלים מיועד לאנשי מקצוע (מנהלים/ות רשותיים) ו/או למי שרוצים להוביל מהלך רשותי ומעוניינים לקבל ראייה רחבה על מה נדרש על מנת להוביל מהלך מסוג זה, לרבות כלים יישומיים והמלצות מניסיון של אחרים.

ארגז הכלים בנוי בהתאם לארבעת השלבים בשנת התכנון וההקמה של אקוסיסטם רשותי. בכל שלב תמצאו תיאור של הצעדים והמרכיבים הרלוונטיים, כלים מעשיים והמלצות ובנוסף - דוגמא לאותו שלב מתוך ניסיוננו בהקמת אקוסיסטם רשותי בתחום ה-STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) בכלל ובדגש על מצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי. הדוגמא מאפשרת להבין הלכה למעשה כיצד להפעיל את הכלים השונים ומה התוצרים של כל שלב. ארגז הכלים נכתב על בסיס הניסיון המצטבר של צוות יוזמת פי5

מהו אקוסיסטם רשותי?

אקוסיסטם¹ הוא מושג המתאר מערכת סבוכה על מכלול הפרטים, הקבוצות, הארגונים, הכוחות, המעשים והתפיסות המרכיבים אותה. האקוסיסטם מתאר מציאות רב-רובדית הנוצרת ממפגש של מספר רב של מערכות המורכבות מתתי-מערכות ומפרטים, ואת השפעתם אלה על אלה. המושג שאול מתחום הביולוגיה ומבוסס על עקרונות מתורת הרשתות ותורת המערכות המסתגלות הסבוכות. לצורך ביאור המושג נעזר בהגדרה מהעולם העסקי אשר עשויה לשפוך אור על הבנת המושג ומורכבותו.

ג'יימס מור הגדיר **אקוסיסטם עסקי²** כקהילה כלכלית הנתמכת על ידי בסיס של ארגונים ואנשים (שהם האורגניזמים של עולם העסקים), המצויים ביחסי גומלין זה עם זה. הקהילה הכלכלית מפיקה מוצרים ושירותים בעלי ערך ללקוחות, שהם בעצמם חלק מהאקוסיסטם. אורגניזמים חברים נוספים הם ספקים, מפיקים מובילים, מתחרים ובעלי עניין נוספים. במשך הזמן האורגניזמים השונים מפתחים³ את יכולותיהם ואת תפקידיהם, תוך השפעה

¹ מתוך אתר מכון ראות, נדלה בחודש אפריל 2019

² הציטוט מתוך הערך Business ecosystem בויקיפדיה, נדלה בחודש אפריל 2019

³ המונח באנגלית הוא co-evolve המכוון להתפתחות או השתנות אבולוציונית

⁴ לקריאה על מודל קולקטיב אימפקט ויישומו בישראל ראו באתר שיתופים

הדדית, ונוטים להתיישר בהתאם לכיוונים שמתווה חברה מרכזית אחת או יותר. החברות המובילות יכולות להתחלף עם הזמן, אבל תפקוד המוביל של האקוסיסטם מוערך ע"י חברי הקהילה כיוון שהוא מאפשר להם לנוע לעבר חזון משותף, לתכלל בהתאם את השקעותיהם, ולמצוא לעצמם תפקידים תומכי חזון במערכת. **עיצוב אקוסיסטם רשותי הוא מהלך שבו הרשות המקומית בוחרת לקדם נושא באמצעות רשת שותפים משלושת המגזרים – ציבורי, עסקי ושלישי. הנחת העבודה היא כי מהלך רחב ומתואם של**

כל השותפים יוביל להשגת המטרה הרשותית והיעדים.

תפיסה זו של פעולה רב מגזרית משותפת עומדת כאמור גם בבסיס גישת קולקטיב אימפקט והמודל שהיא מציעה לפתרון בעיות מורכבות. יתרה מזאת, ניתן לומר כי יוזמות קולקטיב אימפקט פועלות הלכה למעשה בתוך אקוסיסטם רחב, לעיתים הן יוצרות ומפתחות אותו, ובכל מקרה הן מקדמות אותו גם אם זו איננה מטרתן המוצהרת⁴.

תוצרים מרכזיים בתום תהליך ההקמה של האקוסיסטם

תפקיד: מנהל רשותי

גורם מתכלל מתוך הרשות המוביל את התהליך



תמונת מצב רשותית:

נתונים וממצאים שקשורים לתוכן הרלוונטי, תשתיות ומשאבים, קהילה, נכסים ובעלי עניין. תמונת המצב תכלול ניתוח של החסמים וההזדמנויות.



מגוון בעלי עניין רתומים למשימה משותפת

שותפים למשימה בעלי נקודות מבט שונות: מגזר עסקי, שלישי, קרנות, שחקנים מהשלטון המקומי ועוד



משימה רשותית, יעדים ותכנית עבודה רב-שנתית

אג'נדה משותפת הכוללת: למימוש היעדים - ברמת הרשות



מנגנוני עבודה פועלים

וועדת היגוי רשותית בין-מגזרית, צוות תכנון, קבוצות עבודה, מנגנון מדידה ובקרה



שלבים בעיצוב אקוסיסטם רשותי



04

מעבר לשלב היישום

- עיצוב והתאמת המנגנונים (קבוצות עבודה)
- רתימה נרחבת של הקהילה הערכות למימוש תכנית העבודה הרב שנתית
- בניית מנגנון המדידה וההערכה



03

בניית תכנית עבודה

- הגדרת מנופים מרכזיים
- בניית מודל פעולה
- רתימת בעלי עניין נוספים ובניית שותפויות



02

מעבר ממיפוי רשותי למשימה ויעדים

- יצירת תמונת מצב
- זיהוי חסמים
- הגדרת משימה ויעדים



01

בניית תשתיות למהלך

- למידה ראשונית של הרשות ועולם התוכן
- מינוי מוביל/ה למהלך
- רתימה של בעלי/ות תפקידים
- מיפוי שחקנים ורשתות
- הקמת ועדת ההיגוי



- האם אנחנו מקימים או מייצרים אקוסיסטם? אם מקימים, מהם התנאים להקמת אקוסיסטם רשותי? כיצד נזהה (ואף נקדם) את התנאים הללו ומה קורה במצב בו לא קיימים חלק מהתנאים?
- כיצד נדע ונוודא שכל הגורמים הרלוונטיים שותפים לאקוסיסטם שהקמנו?
- האם ניתן להגביל את האקוסיסטם לאזור גיאוגרפי? מה קורה אם ישנם גופים שהם חלק מהאקוסיסטם ונמצאים מעבר לגבולות הגיאוגרפיים של הרשות?
- האם אקוסיסטם הוא יישות קיימת ברשות או שמדובר במארג קיים שאין צורך ליצור או להקים שבתוכו אנו מבקשים לפעול? אם מדובר במארג קיים, כיצד אנו יכולים לרתום את האקוסיסטם לטובת קידום הנושא הנבחר - מבחינה תודעתית ומעשית כאחד?

נקודות למחשבה על הקמת אקוסיסטם רשותי

ה**אקוסיסטם** הרשותי בתחום ה-STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) הוא מערכת אנושית המשלבת יחד את מגוון בעלי העניין הרלבנטיים הפועלים ברשות המקומית (כגון: משרד החינוך ברמה מקומית, בתי ספר, מרכזי תרבות וגופים המפעילים תכניות לימודים בלתי פורמליות, חברות עסקיות ותעשייה, אקדמיה וגופי מחקר, פילנתרופיה), לצורך קידום יעדים משותפים בתחומי הדעת של ה-STEM. האקוסיסטם מבקש לרתום את התרומה הייחודית של כל גורם, ולתכלל את מאמציהם והשפעותיהם, על מנת לעצב את הנתיבים המיטיבים בהם יכולים ילדי ובוגרי הרשות להפוך מעורבים, בעלי ידע ומיומנים בתחומי הדעת של ה-STEM לאורך הרצף הגילאי - מבית ספר יסודי ועד תעסוקה. שיתופים מלווה שלושה יישובים בפריפריה בהקמה ובעיצוב אקוסיסטם רשותי בתחום ה-STEM ותומכת בהכשרה של עוד כ-10 מנהלים/ות רשותיים הפועלים ביישובים שונים בפריפריה. בארגז הכלים יופיעו דוגמאות והמלצות בהתאם לניסיונו זה.

יוזמת 2017 יצאה לדרך בקיץ 2013, ומובילה מהלך לאומי פורץ דרך להרחבת מעגל המצוינות במתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה. היוזמה פועלת על פי מודל קולקטיבי אימפקט ובמהלך חדשני מכנסת את כל בעלי העניין והשחקנים המובילים משלושת המגזרים העוסקים בנושא זה לתהליך ארוך טווח המשלב שיח, למידה ופעולה משותפים ומכוון להשגת מטרות ויעדים מדידים. בשנת 2017 החליטו השותפים ביוזמה להרחיב את מעגל המצוינות לפריפריה. הוחלט, כי בנוסף לקידום מדיניות ברמה הלאומית יש הכרח לפעולה ברמה המקומית. זאת, מתוך ההבנה כי הרשות המקומית היא הזירה בה מיושמת המדיניות, וכי באחריותה ובסמכותה לקבוע את סדרי העדיפויות ולרתום את סוכני השינוי המקומיים. הבניית הפעולה ברמת הרשות המקומית מתבצעת במסגרת של אקוסיסטם רשותי.

רקע: מהלך פריפריה ביוזמת 2017