



## תכנון מיפוי בעלי עניין ומפתח ייצוגים

### בקצרה

כלי זה נועד לשימוש לאחר שהבנו כי שיתוף ציבור הוא הכלי הנכון עבורנו ולאחר **שאפיינו את התהליך**. הכלי מסייע לגשת למשימת מציאת השותפים והמשתתפים בתהליך השיתוף באופן ממוקד, כך שיהיה בידינו מפתח ייצוגים מדויק המכיל מגוון קולות וזוויות מבט.



### למה זה טוב?

תהליך שיתוף הוא תהליך מורכב שכולל משתתפים רבים, וככזה מכיל מורכבויות של אינטרסים ובעלי עניין. זיהוי בעלי העניין בשלב תכנון התהליך וניתוח העמדה ממנה מגיעים בעלי העניין השונים יאפשר שילוב מושכל של מגוון השחקנים והקולות, לצד נטרול התנגדויות שעלולות לעלות לאורך הדרך, ויהווה בסיס ליצירת מפתח ייצוגים מיטבי. מיפוי בעלי העניין מאפשר הכלה של בעלי עניין מגוונים, דעות שונות, רעיונות ומידע המניחים יסודות לתוצר איכותי, ומחזקים את הלגיטימיות של התהליך בעיני הציבור.



## רקע

מיפוי בעלי העניין הוא שלב של בסיסי בתיחום תהליך השיתוף, ובאמצעותו מתגבשת הבנה של בעלי העניין המעורבים בנושא הנדון. הוא כולל את איסוף הידע בנוגע לארגונים או גורמים שנרצה להזמין או שקולם חסר, ומהווה הזדמנות לשאול האם ישנם נציגים נוספים שלא חשבנו עליהם.

בתהליך שיתוף אנו מעוניינים לתת ייצוג למגזרים השונים ולאוכלוסיות מגוונות בעלות העניין. יש לשים לב במהלך המיפוי שאכן הוא כולל גיוון וייצוגיות משני היבטים עיקריים:

- מגזר רוחבי – נציגי מגזר ממשלתי, מגזר עסקי, חברתי (כולל קהילה, אקדמיה ופילנתרופיה).
- מגזר אורכי – נציגים קהילתיים / תרבותיים – חילונים, דתיים, חרדים, נשים, מייעוטים, בעלי מאפיינים עדתיים וכו' (תלוי בנושא התהליך).

מפתח ייצוגים הוא שלב קונקרטי יותר בתהליך התכנון ומתבסס על מיפוי בעלי העניין. מפתח הייצוגים מתייחס לייצוגים שישבו סביב השולחן העגול, ומוודא כי השולחן מייצג את מירב בעלי העניין אופן מאוזן.

בתהליכים בעלי אופי רשמי יותר, כאשר המכנס הוא גורם בכיר והמנדט שניתן לו רחב, וכן התהליך הוא בעל ניראות ובולטות ציבורית גבוהה, ישנם עקרונות הנוגעים למפתח הייצוגים, במטרה לוודא כי התהליך ניטרלי ככל הניתן ומציג את כלל בעלי העניין באופן שיטתי.

במקרים אלה חשוב להפיץ קול קורא המגדיר את סוגי הגופים הנדרשים לשבת בשולחן, מהו תהליך הבחירה וכיצד ניתן להגיש מועמדות. כמו כן, במקרים רבים תוקם ועדה מייעצת שתמונה על ידי הגורם המכנס שתבחן את הפניות שנענו לקול הקורא ותעצב את הרכב המשתתפים.

בעת כתיבת קול קורא, מומלץ לייצר תיאום ציפיות מוקדם עם הנציגים בנוגע למידת המחויבות הנדרשת. יש להתייחס לאינטנסיביות המעורבות הנדרשת, שגרת המפגשים, מידת הנוכחות הנדרשת, מה תוקף המינוי, הדרגה הנדרשת וכו'.

**דוגמא ופורמט למיפוי בעלי עניין על פי מפתח ייצוגים ניתן למצוא [במסמך הזה](#). דוגמאות לקול קורא – [כאן](#) וגם [כאן](#).**

## עקרונות מנחים במיפוי בעלי עניין:

**מי מעורב בתהליך המיפוי –** האם נעשה לבד, עם מכנס התהליך, עם פעילים, מוטבים, עמיתים? חשוב שהמיפוי יעשה באופן יעיל, וכן שערכים אלה לא יבואו על חשבון הכללת כל הגורמים בו.



**איסוף מידע ראשוני** על השחקנים השונים באמצעות מידענות, שיחות רקע ולמידת הנושא ממגוון ערוצים - קריאת מאמרים הסוקרים את התחום וכן סקירת אתרי אינטרנט לאיתור שחקנים ופעילות השדה. סקירה זו נועדה לייצר **רשימה רחבה של שחקנים** שיש להם נגיעה או פוטנציאל נגיעה לנושא. בשלב זה אנו מעוניינים להרחיב את היריעה ככל הניתן.



- דרך פעולה שמסייעת לאיסוף הידע היא באמצעות המעגלים העוטפים אתכם: ראשית התחילו בחשיבה על היחידה שלכם – מי מבעלי התפקיד רלוונטי לתהליך? עברו למעגל השני – הארגון בתוכו אתם פועלים.

- המעגל השלישי כולל שחקנים שונים מהאקוסיסטם בו אתם פועלים – מומחים, נציגים, מוטבים ועוד.

**ניתוח השחקנים** – לאחר איסוף הידע, יש להבין את מפת הקשרים שבין השחקנים השונים. קיום שיחות וראיונות עם חלק מהגורמים השונים יסייע בהבנת הקשרים וההשפעה שיש לשחקנים השונים, ויעזור לנו להבין מי הם שחקני מפתח.



**ארגון הידע בצורה גרפית** – יצירת מפה הממקמת את השחקנים ביחס למטרה, ומציגה את הקשרים, והאינטרסים השונים. ניתן לראות מודלים גרפיים שונים (מפת הממשקים, מודל בעלי העניין, מודל מיפוי שחקנים) [בקישור זה](#), בעמודים 1-6, וכן הרחבה על [כלי מיפוי רשתות כאן](#).



יש לשים לב ליחס המספרי בין הקבוצות / מגזרים השונים באופן שלא יטה את השיח.

**ניהול סיכונים ולמידת התנגדויות** – האם צפויות התנגדויות מקרב בעלי העניין? מדוע? האם קיימת תחרות ביניהם שעשויה להשפיע על התהליך? שאלות אלה צריכות להישאל במהלך המיפוי שכן הן משפיעות על הדינמיקה ועלולות להיות "נפיצות" לאורך התהליך.



מיפוי השחקנים הוא מהלך שמבוצע בשלב תכנון תהליך השיתוף, אך הוא לא נעצר שם. המיפוי מתעצב ומשתנה לאורך התהליך ויש לעדכנו ככל שהתהליך מתפתח. כדאי לחזור אליו באופן אקטיבי ולוודא סיסטמטית לאורך התהליך שלא השארנו קהלים או בעלי עניין "מאחור" ושאלנו נציגים מגוונים לוקחים חלק פעיל לאורך התהליך.

**זכרו!**

חפשו באופן אקטיבי את האוכלוסיות ש"אינן מתחת לפנס". המאמץ במיפוי בעלי עניין איכותי הוא לא איסוף "החשודים המידיים" אלא חיפוש מעמיק יותר של אוכלוסיות ונציגים המשפיעים על או מושפעים מהנושא, אך אינם לוקחים חלק פעיל בדרך כלל בקבלת ההחלטות או שאינם מביעים קול בנושא.

**זכרו!**

## דוגמאות לסוגי קהלי יעד וארגונים שיכולים להופיע בשלב המיפוי:

**ממשל** – נציגות משרדי ממשלה רלוונטיים, יחידות מסוימות בתוך המשרדים השונים, פרסונות מומחיות תוכן בתוך משרדי הממשלה, יחידות סמך, אגפים רלוונטיים ברשויות מקומיות.

**ארגוני ופעילי חברה אזרחית** - ארציים (ארגוני גג, קרנות), מקומיים (ארגונים קהילתיים), שפועלים באזור גיאוגרפי מסוים (לקידום הנגב או הגליל), שפועלים עבור קידום אוכלוסייה מסוימת (ארגוני סיוע, מיצוי זכויות, חברה ערבית, חרדית, נוער, קשישים ועוד), ארגונים שפועלים לקידום נושא מסוים (תעסוקה, זכויות אדם), פעילים חברתיים, נציגי פילנתרופיה, משפיענים.

**מומחים** - אקדמיה, אנשי מקצוע (עורכי דין, עובדים סוציאליים, מתכננים ועוד).

**מגזר עסקי** - בעלי עסקים קטנים, חברות, ספקים חיצוניים, מנהלי אחריות תאגידית, ועוד.

## דוגמא לטבלת מיפוי בעלי עניין:

קטגוריה	שם הארגון/ ההתארגנות	תפקיד נציג רלוונטי	שם הנציג	קשר פרטי	הערות והסברים
פנים הארגון המכנס					
משרדי ממשלה					
שלטון מקומי					
ארגוני חברה אזרחית					
קהילה/ התארגנויות חברתיות לא רשומות					
תאגידים					
חברות הזנק/ סטארט-אפים					
עסקים מקומיים					
פילנתרופיה					
אקדמיה					

הכלי שהוצג במסמך זה הינו שלב בסיסי והכרחי בכל התנעה של תהליך שיתוף. הקפדה על מיפוי השחקנים השונים כבר בתחילת הדרך ווידוא שלא פספסנו אף גורם, תפתח דלתות בהמשך ותנטרל חיכוכים ובעיות פוליטיות שעלולים לעלות בהמשך הדרך.



אנו ממליצים להרחיב את הידע בנושא ולקרוא עוד על מיפוי רשתות בתהליכים משותפים בספרית הידע שלנו.