

## העברת מסרים באמצעות נייר עמדה

סדנה מעשית בהנחיית גוני פרנקל

1. למה? או "לשם מה נייר עמדה" – כלי לקידום מדיניות מתוך סל רחב של כלים.
2. מי קורא? – הצורך בלימוד מקדים של היעד, הסבר על מאפייני קבלת החלטות בממשלה, כיצד, מתי ובאמצעות מי להעביר מסר?
3. מה כותבים? – מה מרכיב מסר טוב, מה מקומם של נתונים וחלופות?
4. כיצד כותבים? – נבדוק מה מרכיב מסר מוצלח במישור החזותי, התכני וברמת התוספות. כולל דגשים על מה להקפיד ועל מה לוותר?
5. התנסות! – בחירת מסר ובניית שלד לנייר עמדה, או ניתוח ותיקון נייר עמדה קיים.

### 1. לשם מה?

נייר עמדה מהווה בסיס לדין – ואינו נגמר בהצהרת המדיניות. נייר עמדה נכתב לאחר שהארגון עיצב את מדיניותו וגיבש חזון ותכנית ברורים לקידום מדיניות, והיא מקודמת במגוון כלים, החל בדפים לתיאום המסר, עבור בתכתובת וכלה במסע תקשורת לעיצוב דעת קהל – כל אלה מהווים מסגרת תומכת – ולא חלופה – לדין המקצועי.

### 2. מי קורא?

- א. העברת מסר מחייבת לימוד מקדים של קהל היעד. נייר עמדה מכוון לדרג מקבלי ההחלטות (פקידות מקצועית או קובעי המדיניות) הרלוונטי.
- ב. היו תכליתיים: צאו מנקודת הנחה שיקראו את העמוד הראשון בלבד, עד 20 שניות. דרגי קבלת החלטות מבצעים מאות הכרעות בנושאים שונים, מדי יום. שגרת עבודה בעומס מכתובה תמציתיות ותכליתיות. כלומר: רתיעה ממסמכים ארוכים וסבלנות אפסית לעומס פרטים או ניסוח טרחני; היחס אליהם הוא בהתאם – התעלמות/גניזה/טביעה בים המסמכים'. את יתר הדפים יקראו (אם בכלל) דרגי המקצוע הכפופים, ויועצים שונים ככל והמסר אכן יתפוס תשומת לב ועניין.
- ג. הזדמנויות להעברת המסר (לפי סדר עדיפות הולך ויורד): הליכי שיתוף ציבור או דיונים פתוחים, פגישות מקצועיות, סיורים, דואר אלקטרוני, ארוע חברתי לא-פורמלי.
- ד. לא פעם השליח הוא המפתח: כדאי לעשות שימוש בבעלי ברית אסטרטגיים, כגון בכירים ובכירות לשעבר, מקבילים בארגונים, מעצבי דעת קהל, אקדמיה ומכוני מחקר. כדאי ללוות את ההעברה במסר מילולי, בטלפון או פנים אל פנים. אם היעד הוא דרג מקצועי, לעתים אפשר להעביר את המסר דרך הדרג נבחר (שר/ה ואנשיהם).



### 3. מה כותבים?



- א. מסר טוב חייב לשקף את הבעיה ואת פתרונה. בהיעדר פתרון, יש לכלול המלצה למדיניות.
- ב. משולש הזהב: פתרון בנייר עמדה צריך להיות ישים, כזה המקדם ערך ציבורי, ומציג נוסחת חיסכון (במידה ויש).
- ג. מסר עובר חלק יותר כאשר הוא מבוסס נתונים או מוכח (Evidence Based Policy). בהקשר זה, השוואה לחו"ל ולנתונים מתוקפים ורלוונטיים היא יתרון.
- ד. הצגת חלופות. רכיב אופציונאלי בלבד – ונכלל רק אם מוסיף ערך מהותי ומשמעותי.
  - אנו מבצעים הליך לא מודע של נטייה לבחור מתוך מספר אפשרויות מצומצם. רק במקרים מסוימים מחפש הדרג המקצועי חלופות מחוץ לקופסא או פתרונות יצירתיים.
  - בני אדם 'מתוכנתים' להשוות, ולעתים מבצעים הטיה בבחירה בשל מיקום החלופות וסדר קריאתן. לכן, כדאי למקם את החלופה שמשיגה את המטרה באופן חלקי בלבד בסעיף הראשון; אחריה להציב את החלופה האופטימלית; ואת החלופה הפחות ישימה (משיקולי תקציב, לו"ז, מורכבות ועוד) מומלץ לשים במקום האחרון.

### 4. איך כותבים?



- א. עושים סדר: תקציר (מנסחים בסוף, אפשר ממוסגר), רקע, הבעיה, הצגת פתרון או מספר חלופות והמלצה, טבלת יתרונות וחסרונות.
- ב. גופן אחיד (!) גודל 12-13, רווח 1.5, מיושר לשני הצדדים: דוד (David), אריאל (Arial), הדסה (Hadassah Friedlaender), Segoe UI בשילוב עם Semibold.
- ג. גרפים ותמונות להמחשה: בהתאם לשיקולי עלות/תועלת - תופסים מקום/מעבירים מסר קליט באופן מהיר יותר.
- ד. התאמת השפה ליעד, כולל שימוש במונחים מקצועיים (בריאות, רווחה ועוד).
- ה. שפה ברורה, תכליתית לא משפטית מדי, במשלב (רשמיות, תקניות ודקדקנות הניסוח) תקני, אחרי הגהה.
- ו. נספחים: אפשרי, וניתן להפנות לנספחים בגוף הנייר. עם זאת, קחו בחשבון שיקראו אותם באופן שטחי, אם בכלל.
- ז. הפניות: לציין בסוף המסמך, אלא אם מדובר בפירוט הכרחי המשרת את המסר. למשל, "דו"ח מבקר המדינה (2019) מציין מפורשות..."

חזותי

תוכן

רשות