מובילים דיגיטליים לשלטון המקומי
(מחזור א')

ממצאים עיקריים מסוף התכנית

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل
המרכז למערכות תומכות איכות

טליה חסין • ליאור קדם קדיש • הילה דולב

נובמבר 2017

הישגי התכנית

תפיסת התפקיד

94%

רואים עצמם כמובילים דיגיטליים ברשות

תחושת דחיפות לקדם דיגיטציה בשלטון המקומי

97%

עשייה

91%

התחילו לשלב שירותים דיגיטליים בתחום עיסוקם

94%

משתמשים בשיטות עבודה לניהול בעידן דיגיטלי

97% ממליצים מאוד על התכנית לבעלי תפקיד כשלהם

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

על התכנית

רקע: התכנית נועדה לקדם את חזונו של המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית" ליצור ממשל חכם וידידותי, להאיץ צמיחה כלכלית ולצמצם פערים חברתיים באמצעות דיגיטציה

מטרת העל של התכנית: הכשרת קבוצת סוכני שינוי שיקדמו חדשנות דיגיטלית במרחב הציבורי וישפרו תהליכים וממשקים עם האזרחים באמצעות טכנולוגיה

התכנית פועלת כשותפות בין מטה ישראל דיגיטלית, רשות התקשוב הממשלתי, משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל

gov
רשות התקשוב הממשלתי
משרד ראש הממשלה

המשרד לשוויון חברתי
מטה ישראל דיגיטלית

משרד הפנים

ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית
JDC

"מובילים דיגיטליים" כוללת: תכנית לשלטון המרכזי, תכנית לשלטון המקומי ופעילות רשת מובילים לכלל הבוגרים של התכניות

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

על התכנית - המשך

מחזור א' של התכנית לשלטון המקומי התקיים מינואר 2017 ועד ספטמבר 2017

מבנה התכנית : 9 מפגשים (21 ימים) שהוקדשו לשלושה מרכיבים עיקריים:

- למידה בארבעה תחומים: מבואות לטרנספורמציה דיגיטלית; מנהיגות והובלת שינוי דיגיטלי; דיגיטציה חברתית וסוגיות רוחב בירוקרטיות
- למידה בינלאומית יחד עם משתתפי התכנית הממשלתית
- פיתוח פרויקטים דיגיטליים ברשות/ אשכול.

בתכנית השתתפו 37 משתתפים, רובם מהשלטון המקומי, ומקצתם מהממשל ומהחברה האזרחית (5 נציגים ממשרדי ממשלה ומהחברה האזרחית, 32 נציגים מהשלטון המקומי)

בנוסף לפעילות התכנית התקיים מפגש אחד של רשת המובילים

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

על המחקר

המטרות המרכזיות של המחקר: לבחון את אופן יישום התכנית ואת המידה שבה הושגו מטרותיה, ולתרום לעיצוב המחזורים הבאים

מערך המחקר עד כה:

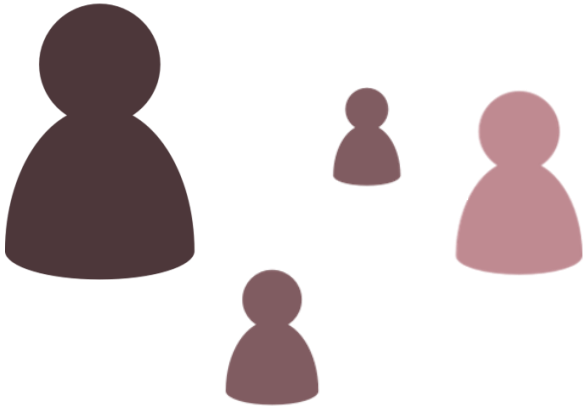
- הועברו שני שאלונים למילוי עצמי לכלל המשתתפים באמצע (מאי 2017) ובסיום התכנית (ספטמבר 2017). על שאלון סוף התכנית השיבו 33 משתתפים (90% היענות)
- בסיום התכנית רואיינו 6 משתתפים במסגרת ראיונות אישיים.
- המחקר כלל שתי תצפיות לאורך התכנית.

מספר חודשים לאחר סיום התכנית ייערך שלב נוסף של איסוף מידע (באמצעות ראיונות עומק ושאלונים למילוי עצמי) אשר יתמקד בהערכת השפעת התכנית לאורך זמן.

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

מאפייני המשיבים

מעל למחצית המשיבים בעשור הראשון לשהותם בארגון, בעלי ניידות מקצועית משמעותית בכלל ובפרט ממגזרים אחרים*



חלוקה מגדרית: 70% גברים; 30% נשים

ותק במשרד/בארגון: בין שנתיים ל-39 שנים
58% עד 10 שנים, 25% 20 שנה ומעלה

81% עבדו במגזר שונה מהנוכחי (27 מתוך 33 סה"כ)
מתוכם 19 משתתפים הגיעו מהמגזר העסקי

48% השתתפו בעבר בתכניות לפיתוח מנהיגות

חלוקה לפי מגזר: 2 ממשלה; 2 חברה אזרחית; 5 אשכול; 24 רשויות מקומיות

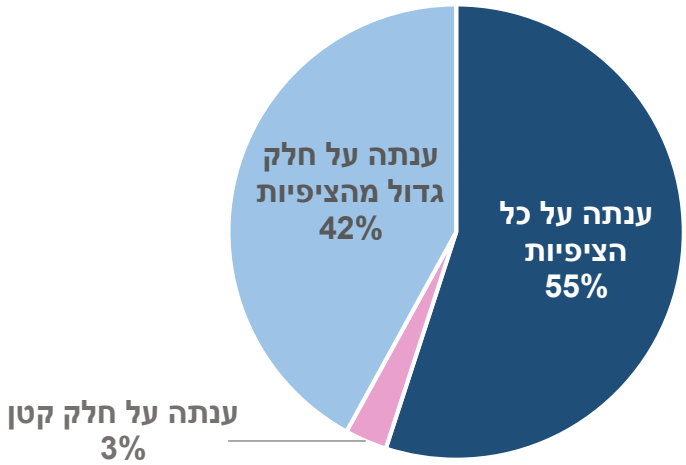
*חסר מידע אודות משתתפת אחת

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

הערכה כללית של התכנית

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

מענה לציפיות



הציפיות שעליהן ענתה:

- חשיפה לתהליכים דיגיטליים וחשיבותם בארץ ובעולם (20)
- חיבור בין רשויות (9)
- הבנת צרכי הדיגיטציה ברשות (9)
- מנהיגות, ניהול והובלת שינוי (7)

"הכרת תחום הדיגיטציה וחשיבותו בעידן הנוכחי והעלאת הנושא לסדר היום ברשות" (נציג רשות)

הציפיות שעליהן לא ענתה:

- מיומנויות, כלים דיגיטליים והתנסות מעשית (10)
- שת"פ רשויות מקומיות - ממשלה (7)
- הכרות עם כלים המיושמים בשטח, למידה מהנעשה (5)

"ניכר כי התכנית עסקה בעיקר ברמה התאורטית ופחות ברמה הפרקטית... ציפיתי לקבל ארגז כלים שיסייע לי להטמיע את מה שנלמד בקורס כדי לקדם את הרשות" (נציג רשות)

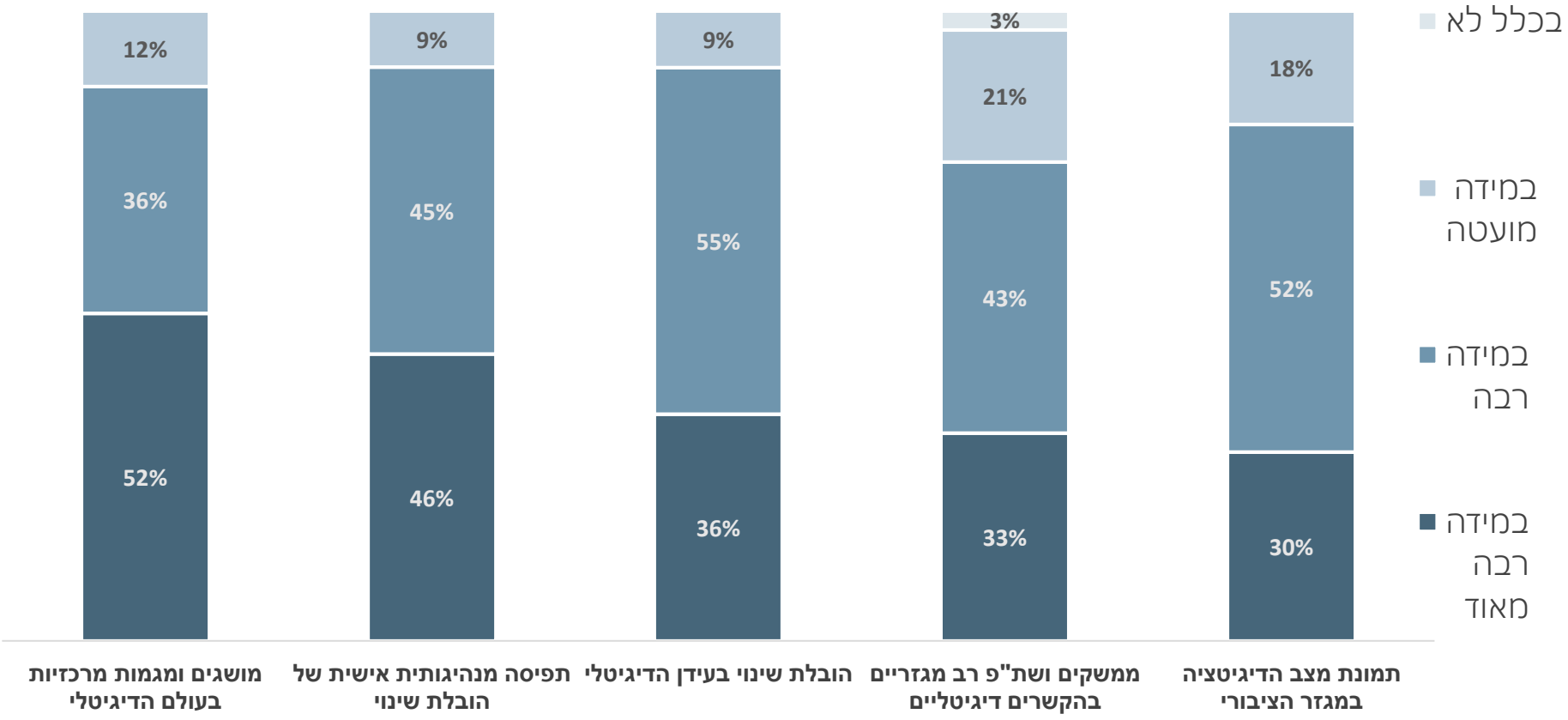
"השינוי המרכזי היה ברמה התודעתית,
חיידק להוביל תהליכים בתחום
הדיגיטציה" (נציג רשות מקומית, בראיון)

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

ידע ותפיסות

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

ידע חדש

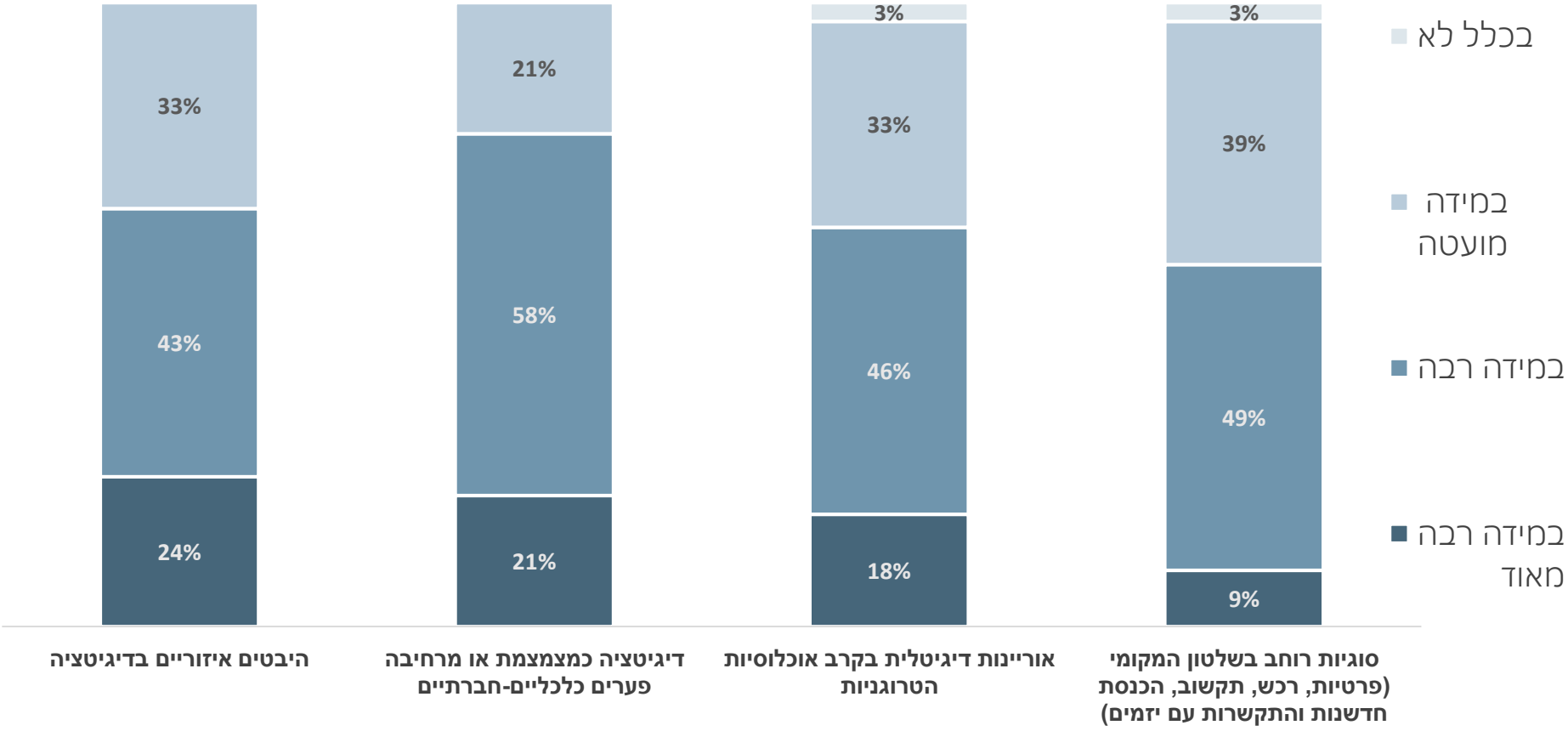


השאלה: בהסתכלות כוללת, באיזו מידה התכנית הקנתה לך ידע חדש...?

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

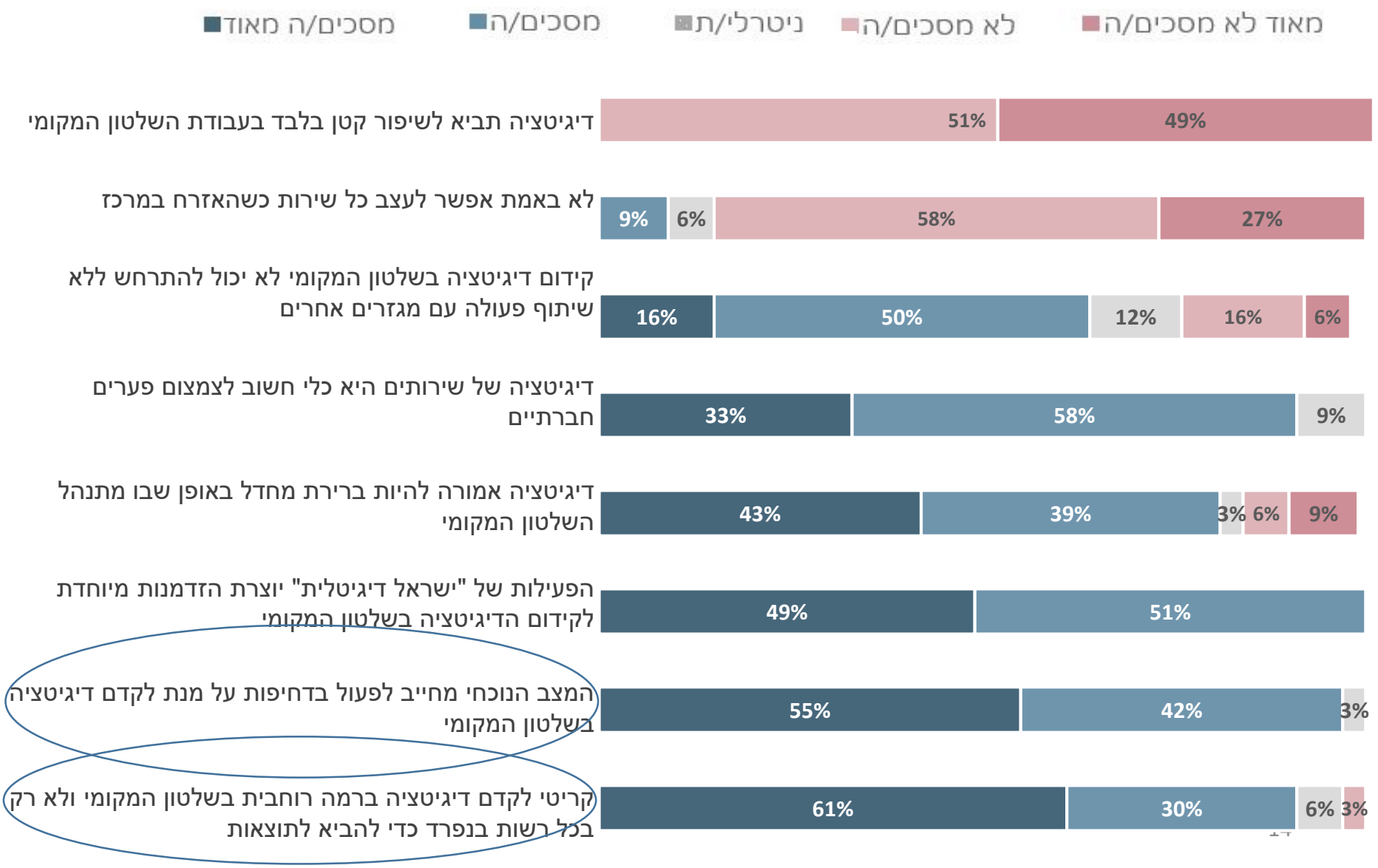
ידע חדש- המשך

100% קיבלו ידע (במידה רבה או רבה מאוד) בתחום אחד לפחות
33% קיבלו ידע (במידה רבה או רבה מאוד) בכל 9 התחומים



מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

תפיסות ותחושת דחיפות

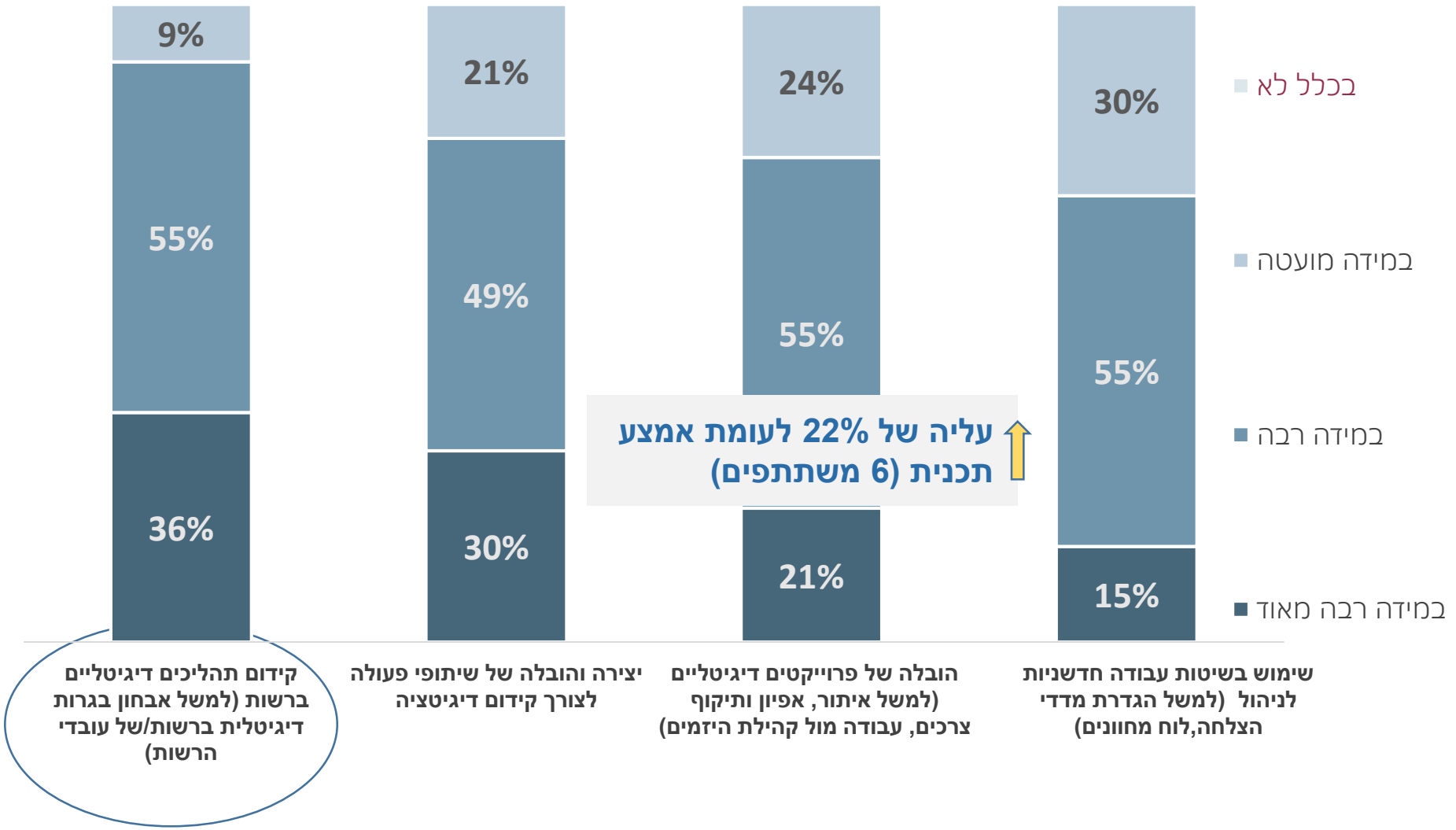


מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

כלים ומיומנויות

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

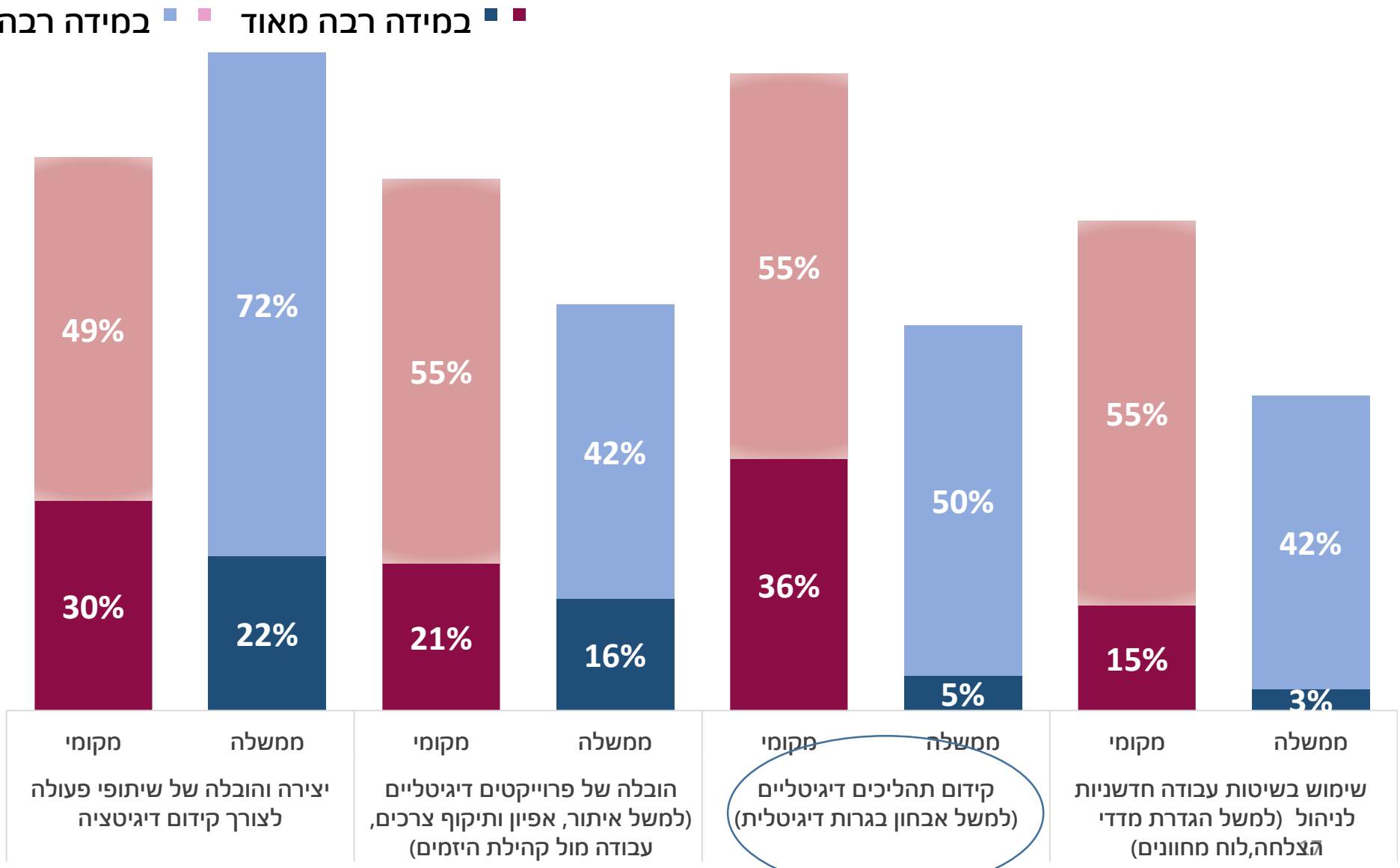
הקניית כלים ומיומנויות



באיזו מידה התכנית סיפקה לך כלים ומיומנויות בתחומים הבאים ...?

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

הקניית כלים ומיומנויות
מובילים לשלטון המקומי מול מובילים לשלטון המרכזי



הקניית כלים ומיומנויות

הכלים שהמשיבים ציינו שנראים להם הכי שימושיים לעבודתם (שאלה פתוחה)

הובלה של פרויקטים דיגיטליים (Agile, BI, Dashboard) (11)

אבחון, תכנון וקידום תהליכים דיגיטליים ברשות (למשל אבחון בגרות דיגיטלית) (11)

עבודה מול קהילת היזמים (5)

מנהיגות והובלת שינויים (כלי הניהול שנלמדו בהרווארד) (3)

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

תפיסות ביחס להובלת תהליכי דיגיטציה*

94%

- רואים את עצמם כמובילים דיגיטליים במשרד (52% - "במידה רבה מאוד")
- יודעים אילו צעדים עליהם לנקוט בעת תכנון פרויקט דיגיטלי

91%

גיבשו תפיסה ברורה של תפקיד כמובילים דיגיטליים ושל הפעולות הנגזרות מכך

** הנתון מתייחס למשיבים במידה רבה ובמידה רבה מאוד*

"התכנית גרמה לי **לשינוי בתפיסה ובחשיבה**. נושא שלא נתתי לו את החשיבות בעשייה היומיומית או בהכנת תכניות עבודה, הפך לנושא משמעותי וחשוב. **התחלתי לחשוב בכל תחום** איך אפשר **לשפר את השירות לתושבים** ואיך אפשר לייעל את העבודה בתוך הרשות ובין המחלקות השונות **באמצעות כלים דיגיטליים**."

(נציג רשות, בראיון)

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

פעולות להובלת תהליכי דיגיטציה*

94%
משתמשים בשיטות עבודה לניהול בעידן הדיגיטלי

91%
משלבים שירותים דיגיטליים בתחום עיסוקם

88%

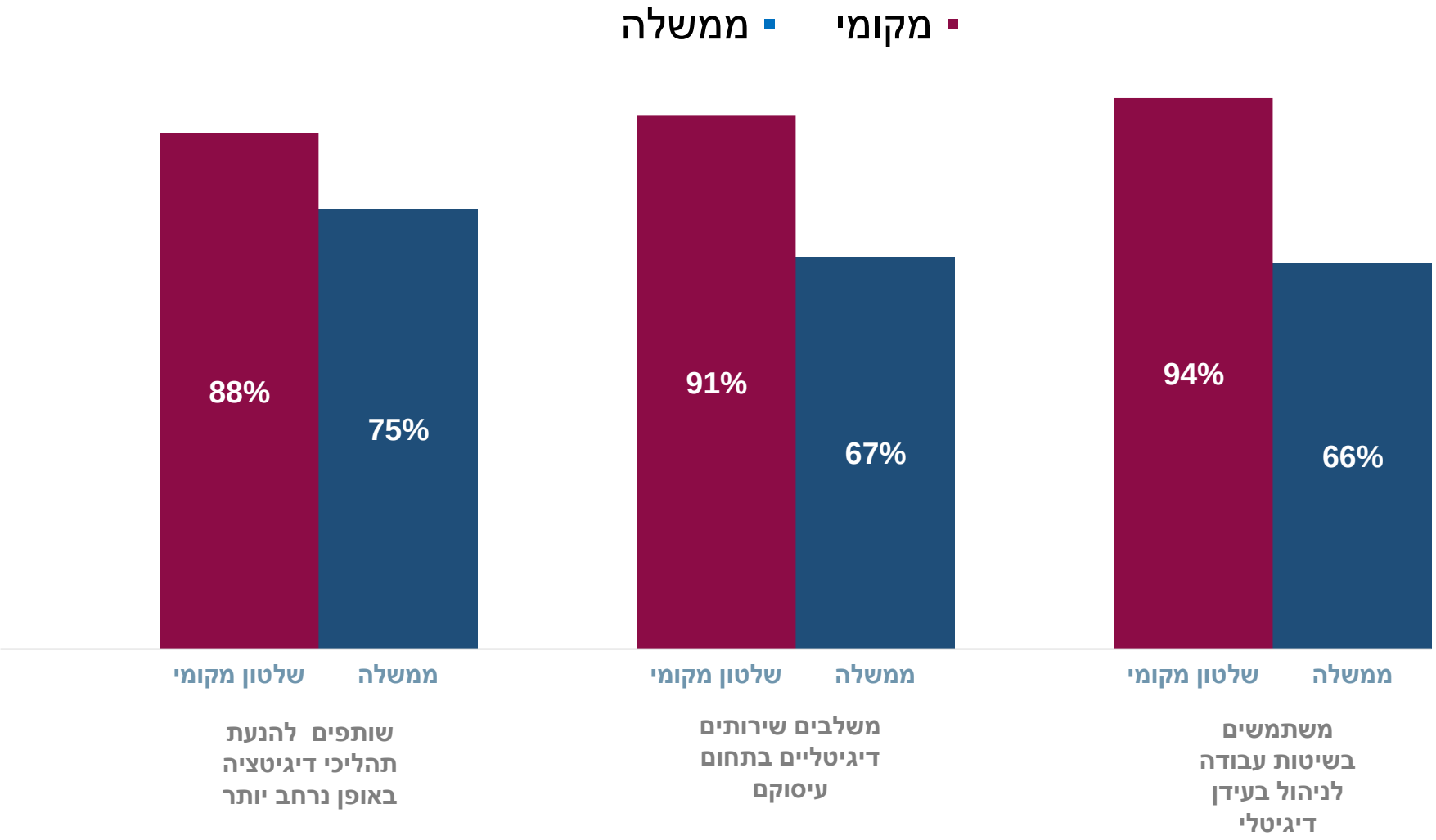
- שותפים להנעת תהליכי דיגיטציה ברשות/ארגון באופן נרחב יותר
  (61% - "במידה רבה מאוד")
- הצליחו לרתום עמיתים לטובת טרנספורמציה דיגיטלית ברשות/אשכול

** באיזו מידה בעקבות התכנית....?*

"קיבלתי המון **אנרגיה ואומץ**, נחשפנו להמון תהליכים... למדתי, אל תשאף שהכל יהיה מושלם תעלו לאוויר את הכלי, **תהיו גמישים, זריזים, תתקנו אחר כך און-ליין**. זה היה מוטיב משמעותי."
(נציג רשות, בראיון)

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

פעולות להובלת תהליכי דיגיטציה*
מובילים לשלטון המקומי מול מובילים לשלטון המרכזי



*הנתונים מתייחסים לשיעור המשיבים שציינו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד".

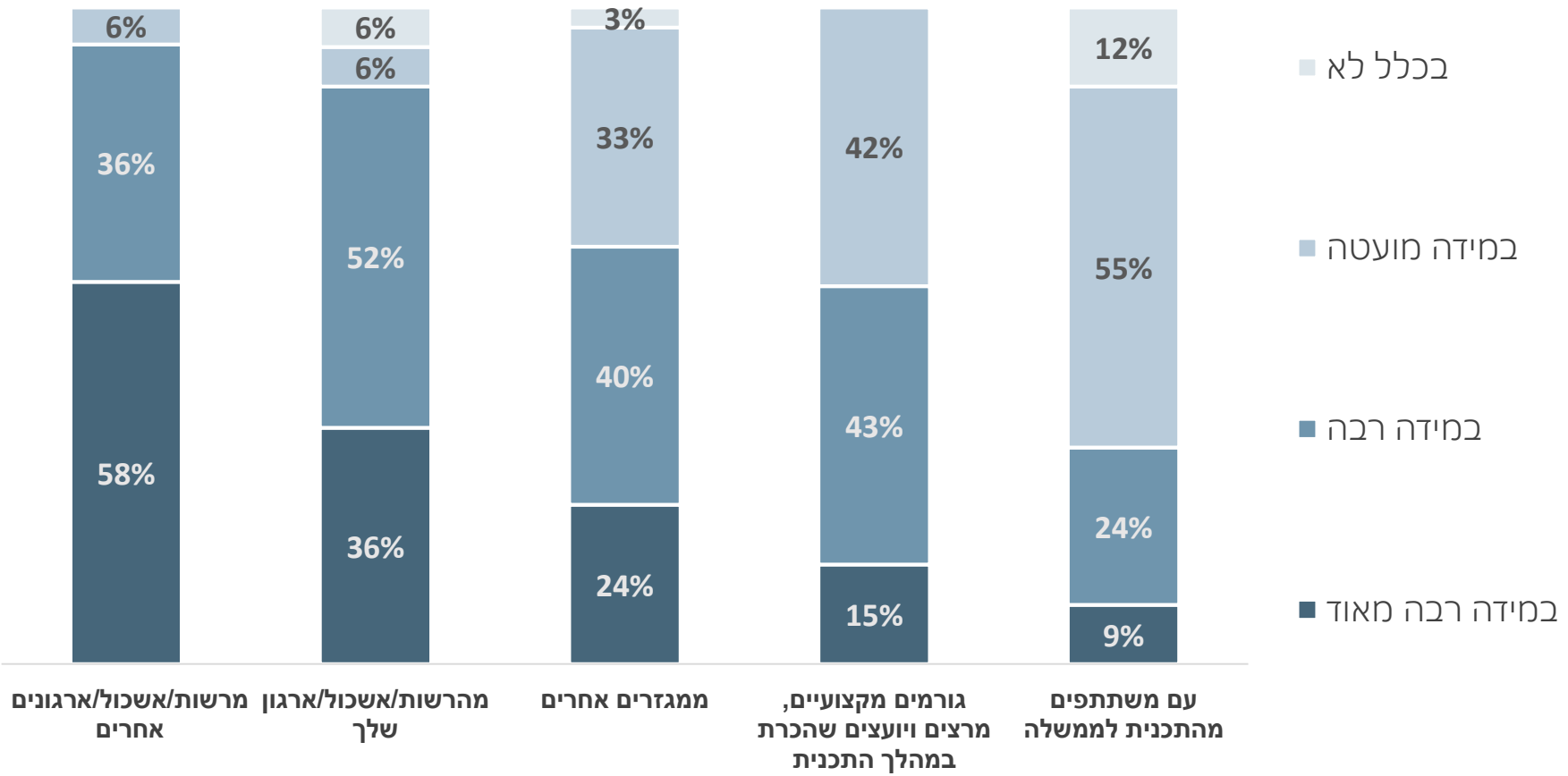
מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

התכנית כפלטפורמה לפיתוח קשרים מקצועיים

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

פיתוח קשרים תוך ובין מגזריים

"אני מציעה שיהיו יותר מפגשים עם המובילים ממשרדי הממשלה כדי להדק את הקשר בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי" (נציג רשות, בראיון עומק).



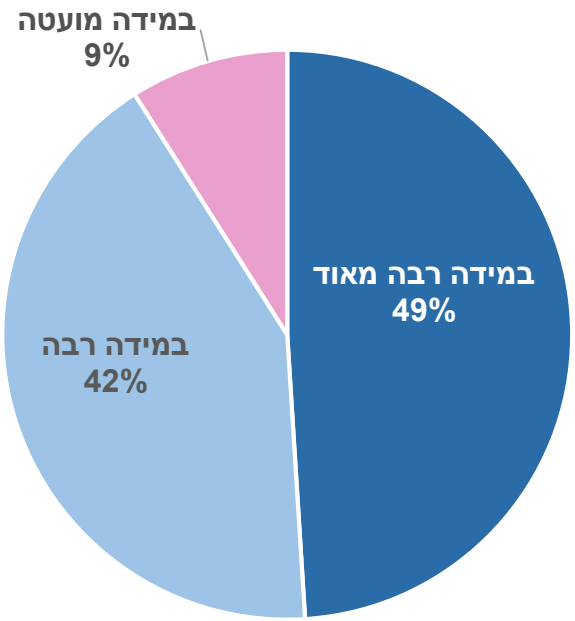
באיזו מידה התכנית איפשרה לך ליצור או לחזק קשרים עם משתתפים אחרים בתכנית ...

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

חשיפה לחברות עסקיות הפועלות לקידום דיגיטציה בישראל

מידת החשיפה לחברות עסקיות

(שאלה סגורה)



דוגמאות בולטות לחברות עסקיות:

- (5) Creators
- (3) Cisco
- (3) Zen City
- "כמה חברות סטרט-אפ" ללא ציון שמות (2)

ובנוסף:

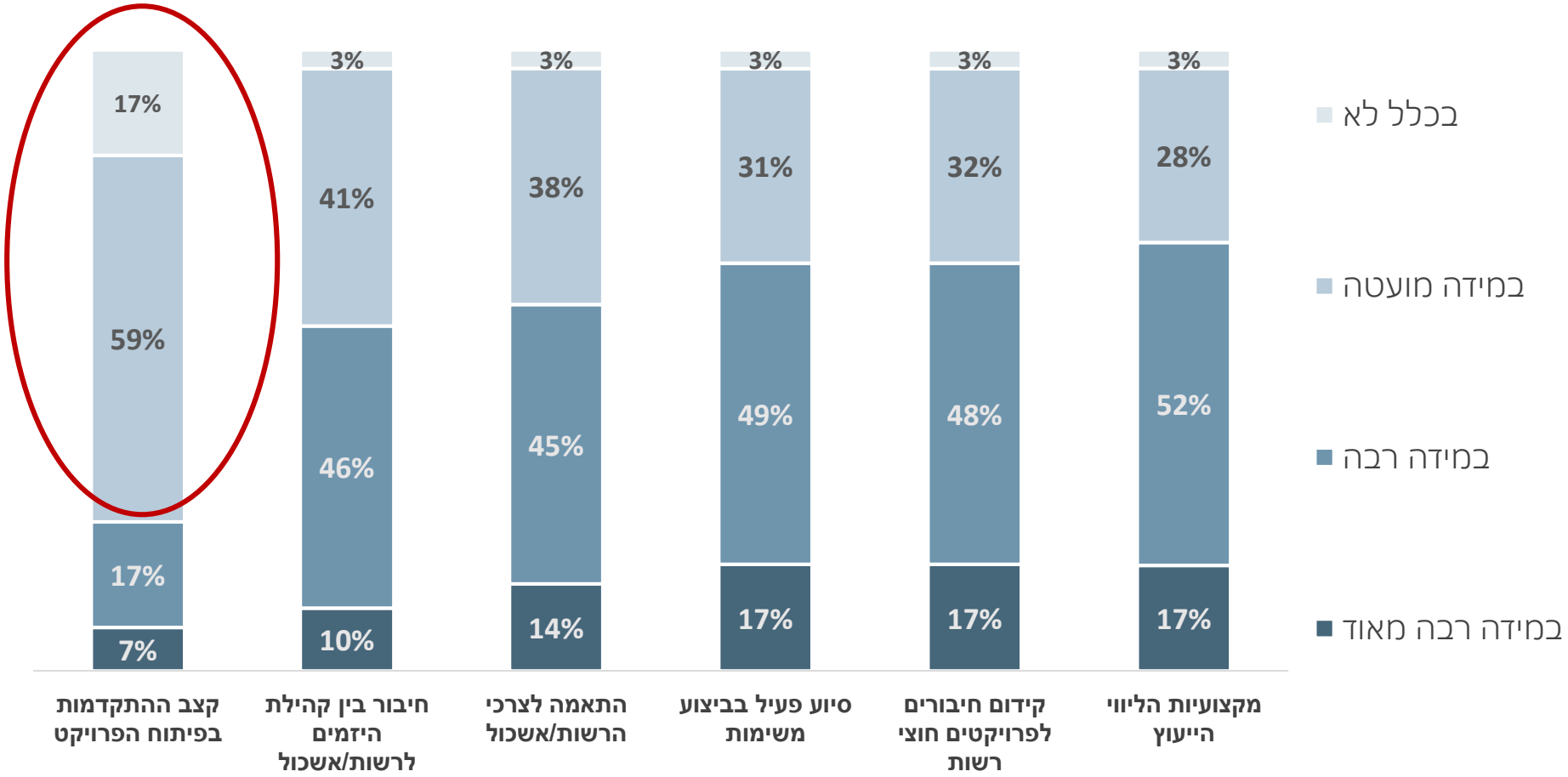
- ספקטורסנס, אלתרנט, המסלקה למסמכים, תובנות, IBM, Easy send, CRMC (1)

השאלה: ציין דוגמאות בולטות לחברות אליהן נחשפת. 10 משתתפים מנו שמות ספציפיים של חברות

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

קידום פרויקט דיגיטלי ברשות המקומית

קידום פרויקט דיגיטלי – ליווי העבודה (creators)



מידת שביעות הרצון מהליווי של חברת creators, בהיבטים הבאים...

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

קידום פרויקט ברשות- המלצות להמשך

המלצות לשינוי במחזורים הבאים

מתן דגש על חיבורים (בין רשויות; עם הממשלה) (10)

התאמה לצרכים מקומיים (7)

התחלת העבודה מהמפגש הראשון של הקורס, עבודה על פי לו"ז (6)

ליווי הכולל ידע בעבודה מוניציפלית (3)

"...היה חסר מאוד ההיבט של להכיר רשות מקומית. פחות היה מותאם לארגון ויותר מותאם לשיטה מובנית"(נציג רשות)

"השפה של קריאטורס היתה של ארגון עסקי בלי היכרות עם השלטון המקומי ושפתו"(נציג רשות)

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

ראיית עתיד הפרויקט

80%

מעריכים כי קיימים ברשות/באשכול התנאים והמוכנות לקידום דיגיטציה
(במידה רבה + במידה רבה מאוד)

77%

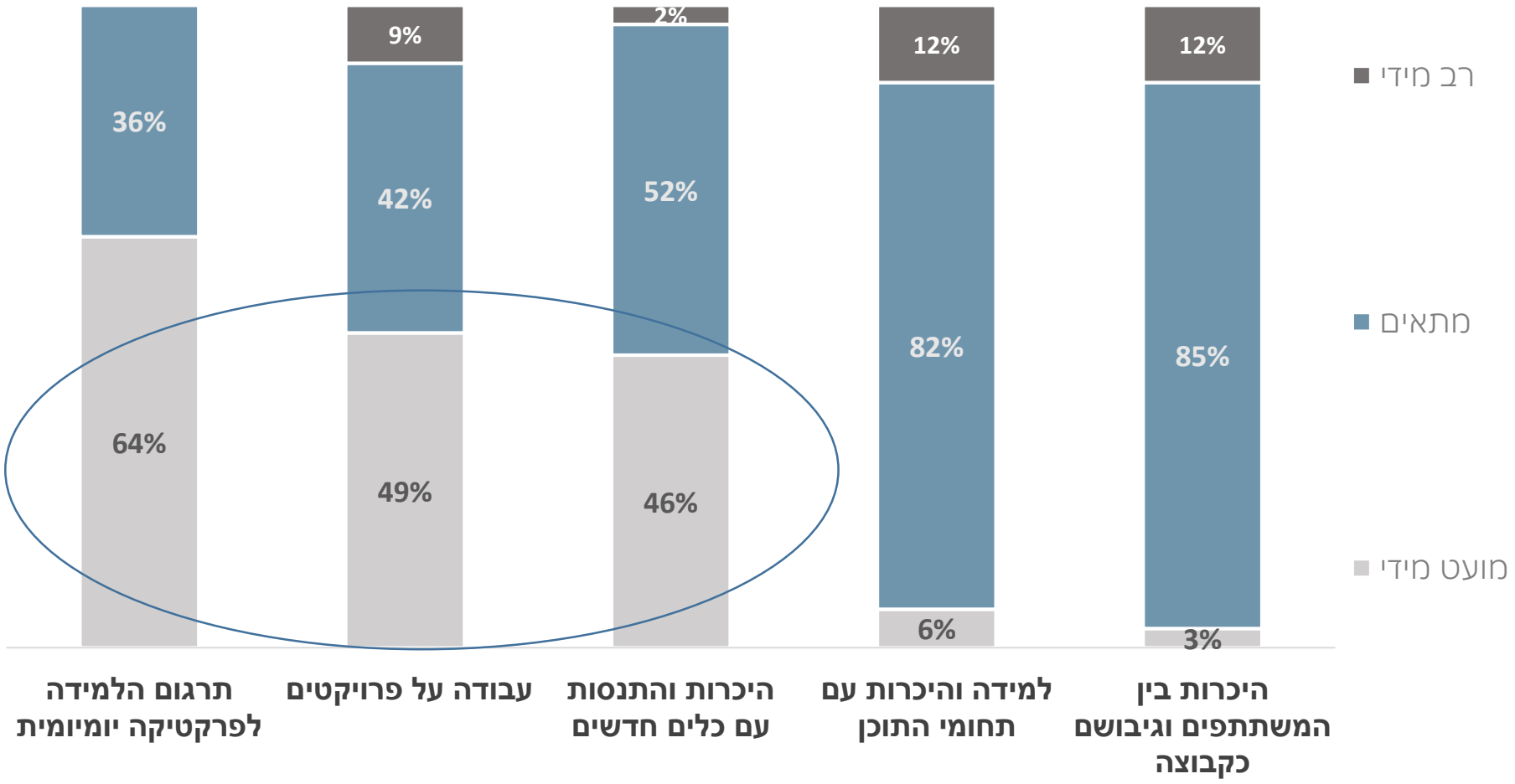
מעריכים שיש סיכוי רב שהפרויקט הקבוצתי שעליו הם עובדים ייושם
(סיכוי רב + סיכוי רב מאוד)

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

יישום התוכנית- היבטים מתודולוגיים וארגוניים

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس - جوينت - بروكديل

הזמן שהוקדש לנושאים שונים



האם הזמן שהוקדש לנושאים הבאים היה...

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

תחומי ידע נוספים ומיותרים

כדאי לעסוק גם ב... (19 משיבים)

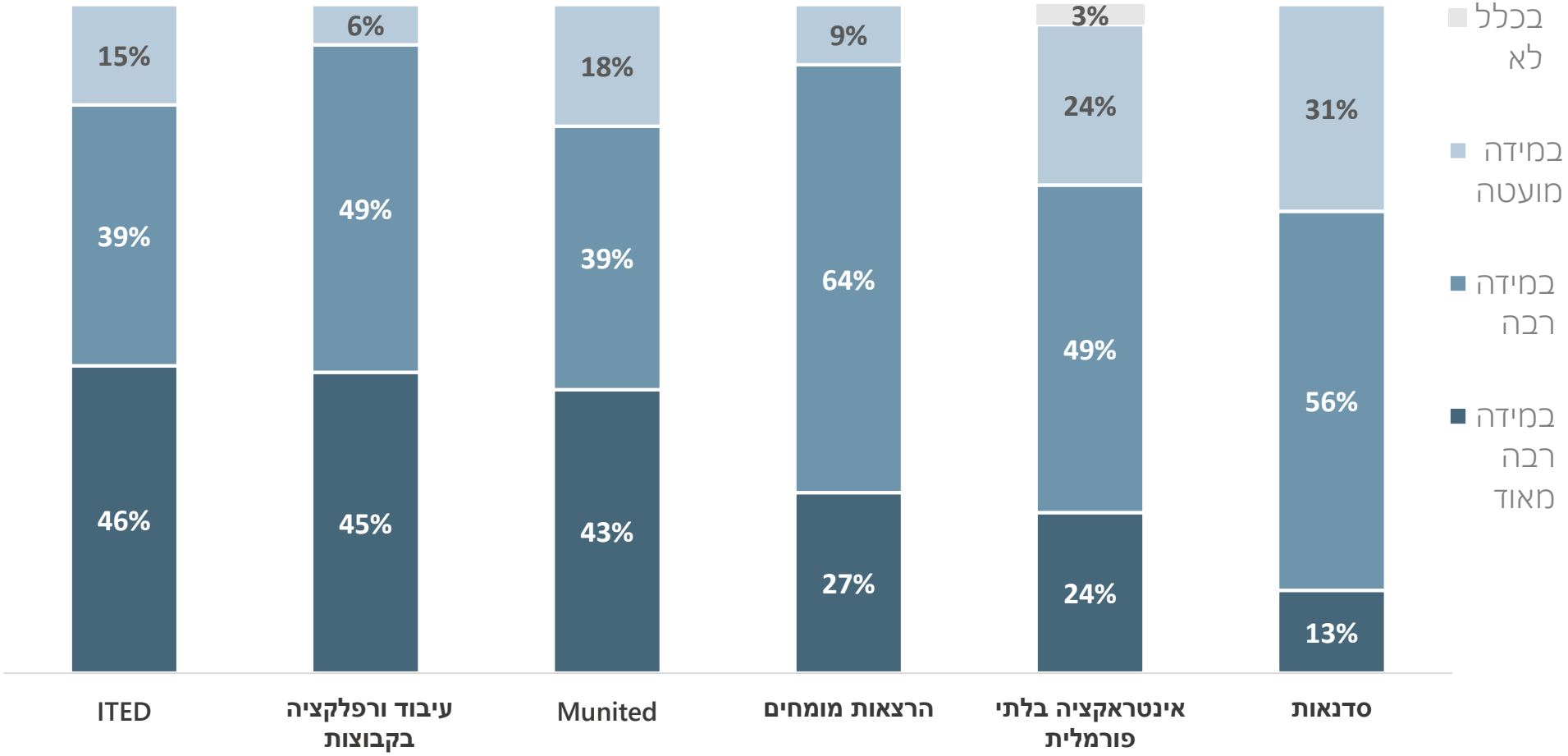
- העמקה והרחבה בידע על הכלים הדיגיטליים (5)
- יותר case study, הכלים שנעשה בהם שימוש מוצלח ברשויות כיום
- חסרה הגדרה ברורה של מה הפעילויות הבסיסיות הנדרשות לקיומה של עיר בעידן הדיגיטלי
- חשיפה רבה יותר של תהליכים ומגמות בתחום הדיגיטלי במשרדי הממשלה
- יותר קשר עם החזית של העשייה הטכנולוגית, חברות ישראליות המעוניינות לקדם דיגיטציה השלטון המקומי מטעמים כלכליים או מהרצון לעשות ציונות
- סדנאות פרקטיות ליישום הרעיונות

אפשר היה לוותר על... (8 משיבים)

- העיסוק הנרחב בלימודי אנגלית
- העיסוק בניהול באופן כללי
- העבודה עם חברת creators
- הימים האחרונים בהרוואר

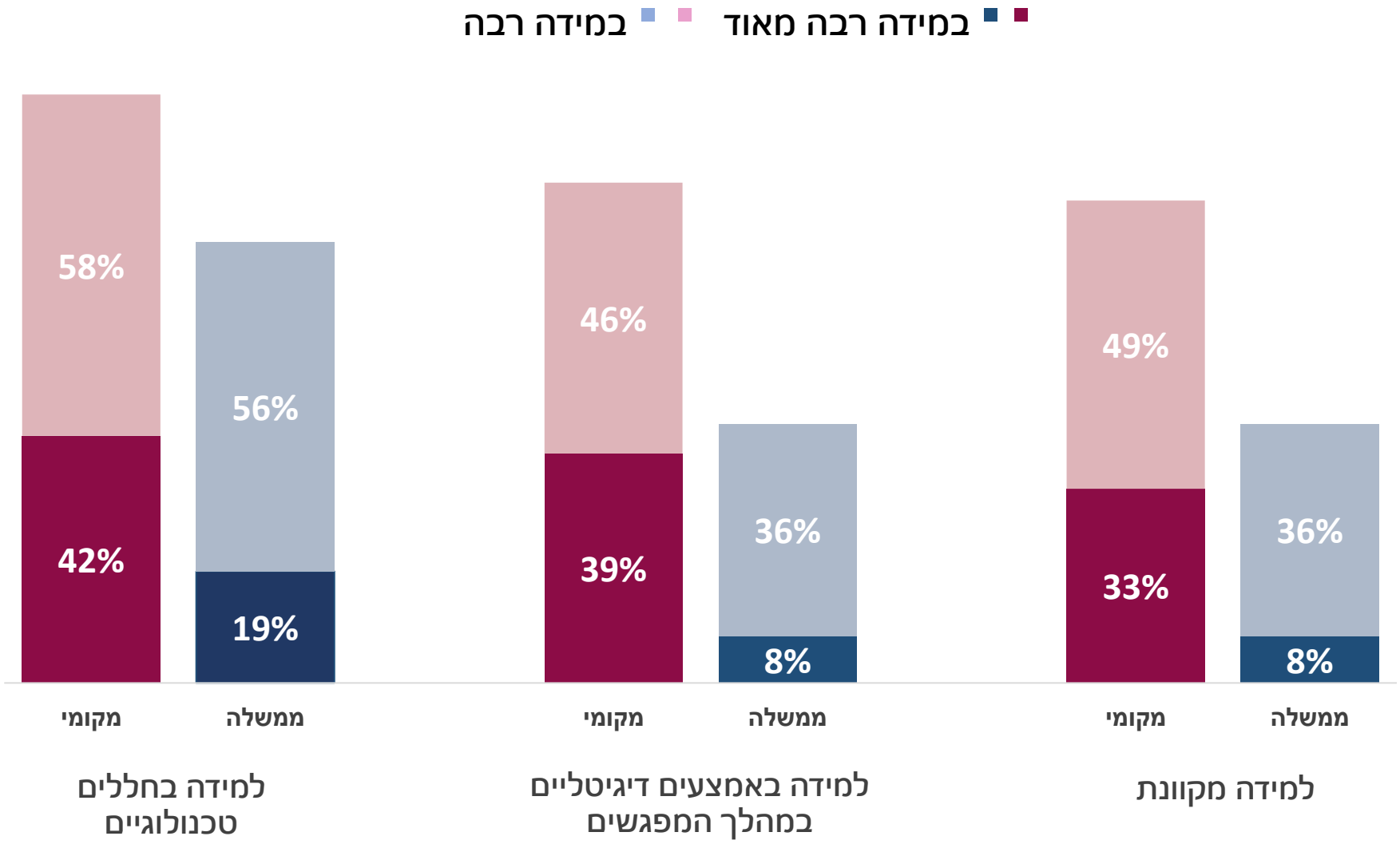
מתוך שתי שאלות פתוחות, תחומי ידע נוספים שכדאי לעסוק בהם, תחומי ידע או סוגיות שאפשר לוותר עליהן

שביעות רצון ביחס לסוגי הפעילויות בתכנית



השאלה: "מידת שביעות הרצון מסוגי הפעילויות הבאים..."

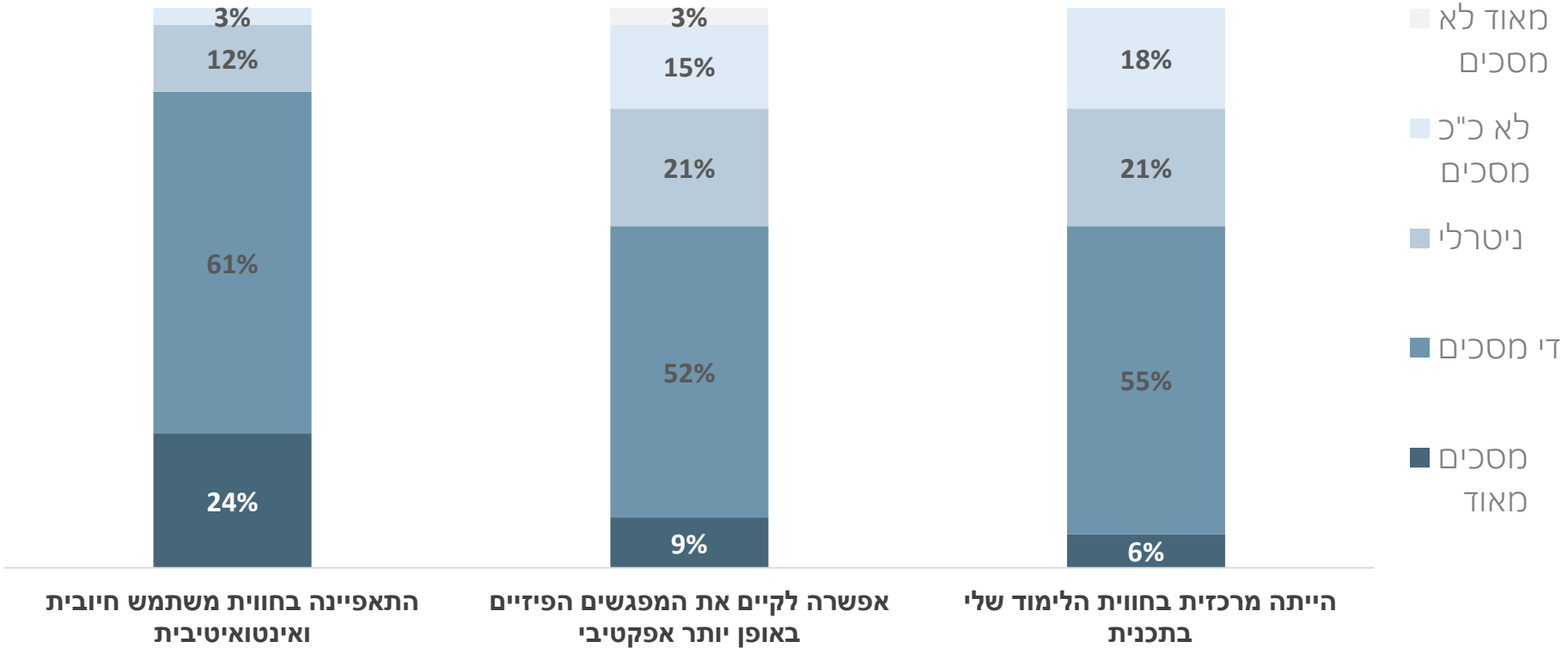
התרומה של למידה באמצעים ובחללים טכנולוגיים
מובילים לשלטון המקומי מול מובילים לשלטון המרכזי



באיזו מידה תרמו לך כל אחד מאופני הלמידה הבאים

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

ראיית פלטפורמת הלימוד המקוונת

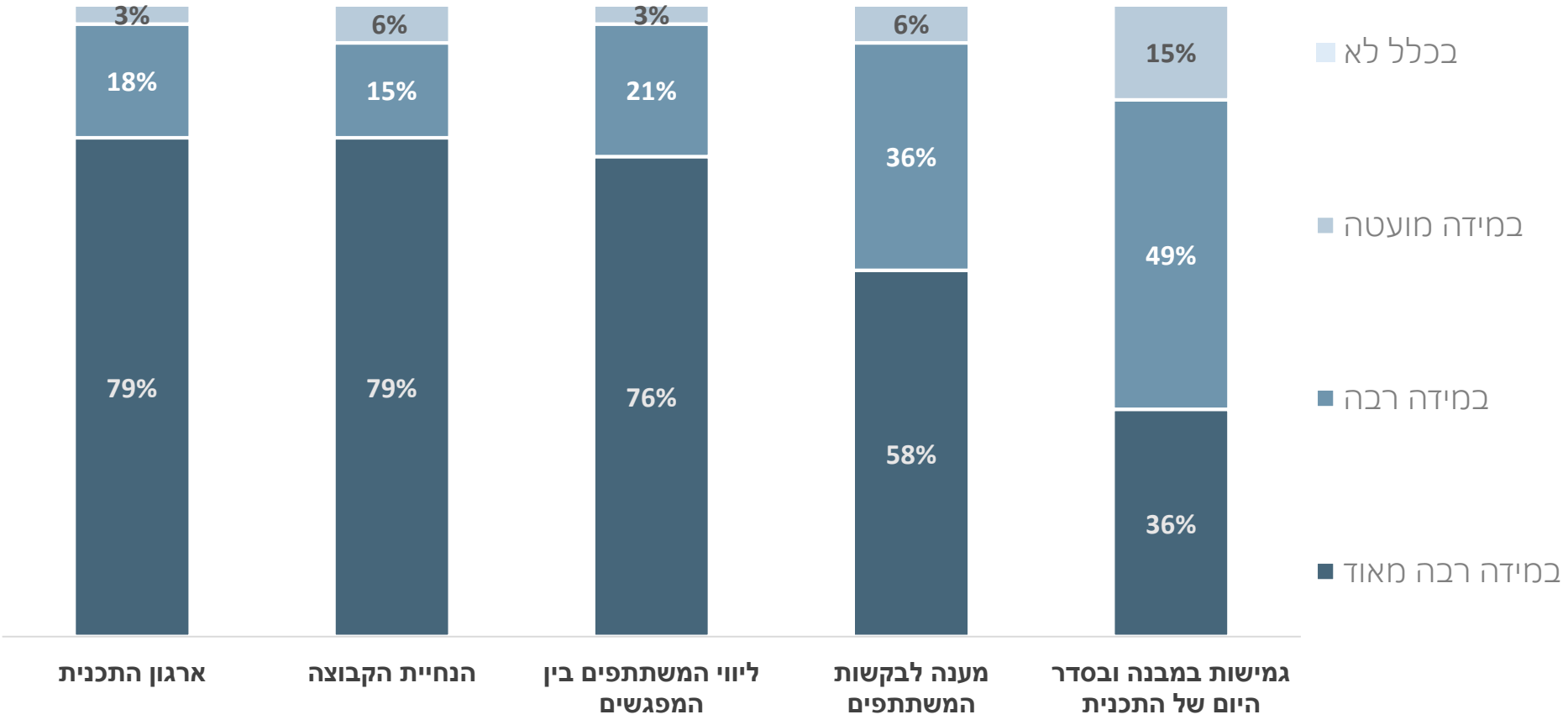


השאלה: באיזו מידה אתה מסכים עם ההיגדים הבאים לגבי הלמידה המקוונת

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

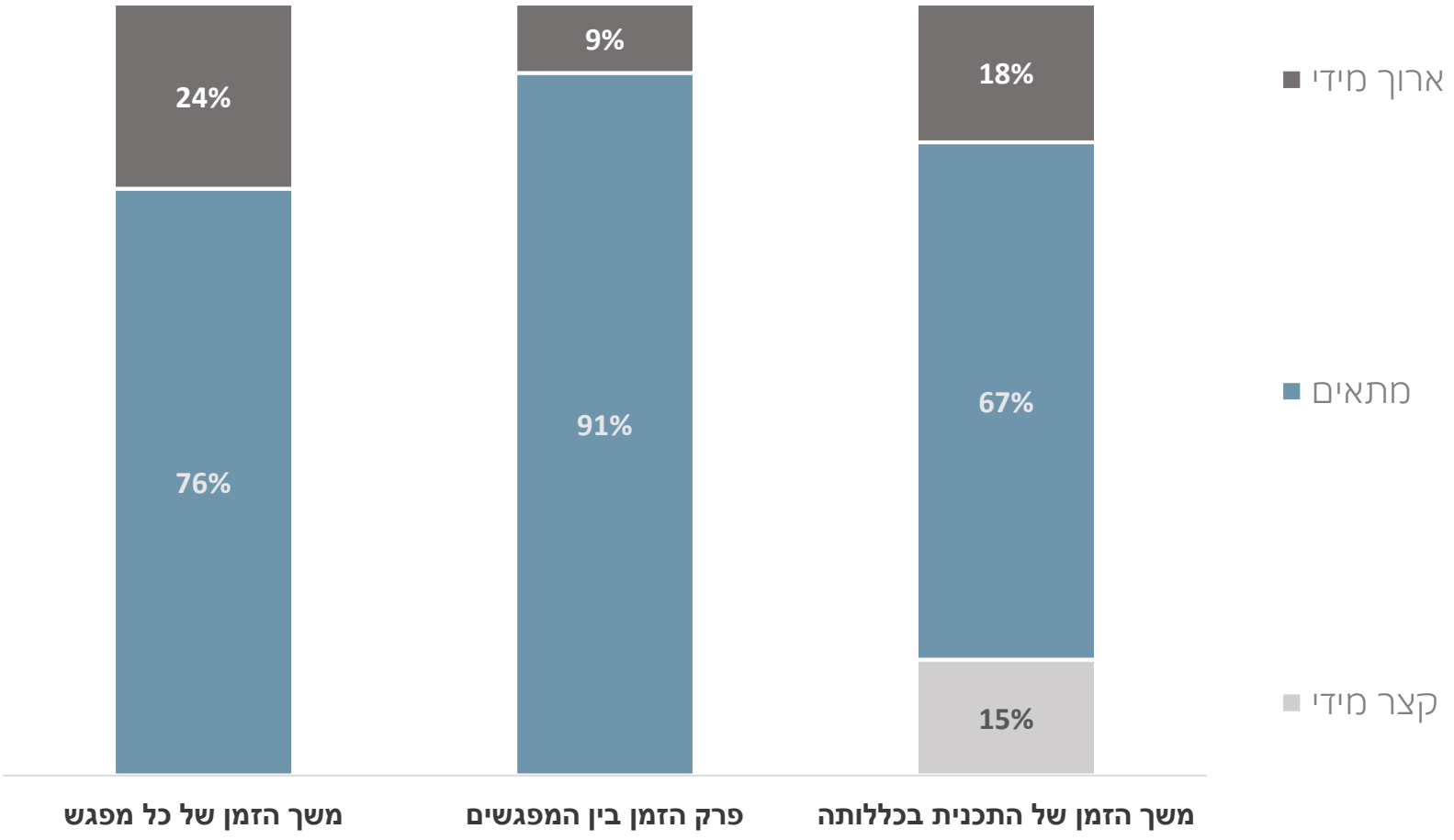
ארגון התכנית, ליווי והנחיה

רמות שביעות רצון גבוהות מארגון התכנית, ההנחיה והליווי



מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

אינטנסיביות התכנית



מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

הערכה כוללת- התייחסויות נבחרות

"האם יש דבר נוסף שחשוב לך לציין לגבי התכנית?"

מוטיבציה ומקור השראה לעולם הדיגיטלי:

*"התוכנית נותנת **אומץ**, דחיפה קדימה...אין לי ספק ש**היום אני והארגון שלי במקום אחר**, בזכות התוכנית" (נציג רשות)*

*"כדי להוביל פרויקט טכנולוגי, **צריך להבין לעומק**, זה תחום בפני עצמו ולא כמו ניהול של עוד פרויקט" (נציג חברה אזרחית)*

החוליה החלשה:

*"ההתמקדות **בפרויקטים** לא היתה חוויה טובה מבחינתי" (נציג רשות)*

*"**חייבת להיות המשכיות** של התהליך, המשך למידת עמיתים" (נציג רשות)*

*"הייתי עושה **מפגשים נוספים עם חברי הקבוצה הממשלתית**" (נציג רשות)*

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

הערכה כוללת- התייחסויות נבחרות - המשך

"האם יש דבר נוסף שחשוב לך לציין לגבי התכנית?"

*"תכנית **מדהימה**! כל הכבוד" (נציג רשות)*

*"**התכנית מצויינת הצוות מדהים**!" (נציגת ממשלה)*

*"יש **עוד תכנית כזאת** או אחרת, בשבילי?" (נציג רשות)*

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

סיכום

הישגים עד כה

- **חשיפה משמעותית לעולם הדיגיטציה**, מפרספקטיבה מערכתית רחבה
- **חיזוק המוטיבציה** להובלת תהליכי דיגיטציה ויצירת **תחושת דחיפות**
- פלטפורמה **לפיתוח קשרים מקצועיים** ושיתופי פעולה במסגרת הטרוגנית ומגוונת
- **חיזוק העשיה** ברשות בתחום הדיגיטלי – שירותים דיגיטליים ושיטות ניהול
- שילוב בין **אמצעים לימודיים מגוונים** למידה מקוונת, סיורים מקצועיים* ולמידה בחללים טכנולוגיים

דגשים להמשך

- דגש על **הקניית מיומנויות קונקרטיות** ליצירת תהליכי שינוי דיגיטלי ברשות/אשכול/ארגון, כלי דיגיטציה יישומיים, ותרגומם לפרקטיקה יומיומית
- **תכנון מחדש של הפרויקט**: לו"ז, תוכן גמיש ומותאם וליווי מקצועי
- **סיור מקצועי**: דגש על למידה מעשית של יישום דיגיטציה בערים בעולם
- **רצון עז ליצור רשת מובילים** (בין חברי הקבוצה, בין הקבוצה למשתתפים ממחזורים אחרים, מהרשות והמקומית ומהממשל) לאחר תום התכנית

**משוב מפורט אודות הסיור המקצועי בחו"ל נמסר במצגת אמצע התכנית*

מחקר המעקב

המטרה:
הערכת השפעת התכנית לאורך זמן (תוצאות סופיות לטווח קצר)

בקרב...:
כלל המשתתפים משלושת מחזורי התכניות (מחזורים א' + ב' של התכנית לממשלה ומחזור א' של התכנית לשלטון המקומי)

שיטה:
שאלונים למילוי עצמי (כ114) (יוני 2018)
ראיונות עומק (22) (יוני-יולי 2018)
תצפיות (2) (החל מדצמבר 2017, לפי מועדי המפגשים)

מחקר המעקב

נושאים:

שימור התפיסה ביחס לעולם הדיגיטלי:

- הבנה והכרה בצורך לקדם תהליכי דיגיטציה כדי להשיג מטרות ארגוניות/חברתיות
- הפצת התפיסה לעמיתים ברשות/משרד

הטמעת פרויקטים:

- המשכיות הפרויקטים שהתחילו בתכנית ו/או הקמת פרויקטים חדשים בהשפעתה
- רמת ההשפעה של הפרויקטים (תיבדק על בסיס דיווח /תפיסות בוגרי התכנית ו/או על בסיס נתונים במידה וקיימים)

קידום דיגיטציה: מעורבות במנגנונים ובתהליכים לקידום דיגיטציה במשרד/ רשות

רשת עמיתים:

- מעורבות במפגשי הרשת והשפעתם
- שיתופי פעולה בין בוגרי התכנית, לצורך קידום דיגיטציה

דגשים למחזורים הבאים (צוות התכנית)

דגש על הקניית מיומנויות קונקרטיות
ליצירת תהליכי שינוי דיגיטלי
ברשות/אשכול/ארגון, כלי דיגיטציה
יישומיים, ותרגומם לפרקטיקה יומיומית

- פיתוח סדנאות מעשיות: Agile, UX, DATA, או"ש

תכנון מחדש של הפרויקט: לו"ז, תוכן גמיש ומותאם וליווי מקצועי

- בחינה מחדש של ליווי הפרויקטים: הכנסת גורם מקצועי מצוות התכנית לליווי הרשויות+ עיצוב תכני הפרויקטים במפגשים הפרונטליים ע"י צוות התכנית ולא גורם חיצוני

סיור מקצועי: דגש על למידה מעשית של יישום דיגיטציה בערים בעולם

- בניית סיור מקצועי באירופה ללא חלק אקדמי

רצון עז ליצור רשת מובילים (בין חברי הקבוצה, בין הקבוצה למשתתפים ממחזורים אחרים, מהרשות והמקומית ומהממשל) לאחר תום התכנית

- בניית תכנית לרשת המובילים הכוללת מפגשים רבעוניים וקידום פרויקטים

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

המרכז למערכות תומכות איכות

ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית

ישראל דיגיטלית

רשות התקשוב

נציבות שירות המדינה
משרד הפנים