

# בשלות דיגיטלית של ארגונים ללא מטרות רווח בישראל



**תוכן עניינים**

2 ..... תקציר

4 ..... מבוא

4 ..... צוות הפרויקט:

5 ..... מרכיבי הבשלות הדיגיטלית של ארגונים ללא כוונת רווח

6 ..... בשלות דיגיטלית של אלכ"רים בישראל - ייחודיות ונקודות להתייחסות

7 ..... מודל בשלות דיגיטלית של ארגונים חברתיים בישראל

12 ..... סקר בשלות דיגיטלית של ארגונים לא כוונת רווח בישראל

12 ..... מטרת הסקר:

12 ..... מתודולוגיה:

12 ..... המשיבים על הסקר:

12 ..... התפלגות הארגונים המשיבים וייצוגיות הסקר:

13 ..... הנחות יסוד ומגבלות הסקר:

14 ..... **ממצאים:**

14 ..... אתגרים וחסמים מרכזיים כפי שצוינו על ידי המשיבים:

15 ..... טכנולוגיה ותשתיות - ממצאים ותובנות

21 ..... מיומנויות, מומחיות ויכולות - ממצאים ותובנות

30 ..... מנהיגות ותרבות - ממצאים ותובנות

32 ..... דאטה ותובנות - ממצאים ותובנות

35 ..... שגרות ומבנים ארגוניים

37 ..... בשלות דיגיטלית של ארגונים המספקים שירותים לממשלה (רכש חברתי):

38 ..... **המלצות**

38 ..... הנגשת שירותי ניהול מערכות מידע לארגונים חברתיים

38 ..... הקצאת תקציבים לדיגיטציה בארגונים חברתיים

38 ..... הגדרת המלצות למערכות מידע נדרשות מארגונים בגדלים שונים

39 ..... היצע הכשרות ובניית יכולות

39 ..... הרחבת ההתייחסות לנושא הדיגיטל במרכזי רכש חברתי

39 ..... חיזוק ממשקי עבודה ושיתוף נתונים

40 ..... אבטחת מידע – התאמת הסטנדרט, הנגשת כלים

41 ..... **נספח** - שאלות סקר בשלות דיגיטלית של אלכ"רים בישראל

## תקציר

בשלות דיגיטלית מאפשרת לארגונים חברתיים לשפר ולייעל את הניהול והעבודה השוטפת, תהליכי התכנון והלמידה וכמובן את השירות למוטבים. בשלות דיגיטלית מאפשרת גם לגופים המממנים והרגולטורים לחזק ממשקי העבודה עם הארגונים, להגדיל את השקיפות ולשפר תהליכי דיווח ופיקוח. לאור סקירת מודלים של בשלות דיגיטלית של ארגונים בארץ ובעולם, גובש מודל כוללני של בשלות דיגיטלית בארגונים חברתיים המתייחס לשישה ממדים משלימים: טכנולוגיה ותשתיות; מיומנויות, מומחיות ויכולות; מנהיגות ותרבות; דאטה ותובנות מבוססות נתונים; שגרות ומבנים ארגוניים; שירותים דיגיטליים וקשר עם מחזיקי עניין. המודל מציג שלוש רמות בשלות: בסיסית, מתפתחת ומתקדמת ואת מרכיבי כל אחד מהממדים בכל אחת מהן.

בסקר שבוצע בקרב עמותות וחל"צ עלה כי לדעת המשיבים החסמים המרכזיים לפיתוח בשלות דיגיטלית בארגון הם היעדר תקציב לנושא, היעדר כוח אדם מקצועי וידע בנושא, קושי לסנכרן בין מערכות מרובות ואתגר בהטמעת השימוש בטכנולוגיה.

מתוך הסקר עולות מספר תובנות מרכזיות לגבי הבשלות הדיגיטלית של ארגונים חברתיים:

- מערכות המידע באלכ"רים - אינן מתאימות לצרכי הארגון, הן מרובות ואינן מסונכרות ביניהן
- אופן אחסון המידע הארגוני ומיעוט כלים לגיבוי והתאוששות, עלולים להעיד על בעיה באבטחת מידע בעיקר בקרב עמותות קטנות ובינוניות
- האוריינות הדיגיטלית בארגונים חברתיים היא בינונית, וההכשרה הקיימת אינה מספקת
- למרות ההדרכה, עובדים בעמותות גדולות מאוד הם בעלי אוריינות דיגיטלית נמוכה יותר
- קיים חוסר בכוח אדם מקצועי בתחום מערכות המידע והנתונים בארגונים חברתיים
- הבשלות הדיגיטלית היא מירבית כאשר הארגון מעסיק מנהל-ת מערכות מידע הנעזר-ת במיקור חוץ
- התרבות הדיגיטלית ומחויבות ההנהגה בארגונים חברתיים היא בעיקר עקרונית ופחות מתבטאת ביישום בפועל
- עם זאת, קיימת מחויבות ארגונית מסוימת המתבטאת בתקציב, אך הוא אינו מספק
- קיים חוסר עקביות בדיווח על איכות הנתונים ותהליכי העבודה איתם
- אין מספיק למידה איכותית מנתונים בארגונים
- שימוש בכלים טכנולוגיים עדיין אינו חלק שגרתי מרוב העבודה בארגונים

לאור אלה גובשו מספר המלצות לפעולות ומדיניות שיתמכו בתהליכי דיגיטציה של ארגונים חברתיים:

- הנגשת שירותי ניהול מערכות מידע לארגונים חברתיים: מצאנו כי בארגונים המעסיקים מנהל-ת מערכות מידע, רמת הבשלות הדיגיטלית עולה בכל הממדים. לכן מומלץ ליצור מנגנון שיאפשר רכישת שירותי ניהול מערכות מידע לארגונים שאין להן מנהל-ת מערכות מידע.
- הקצאת תקציבים לדיגיטציה בארגונים חברתיים: היעדר מימון ותקציב דווח ע"י הארגונים כחסם הראשון ליישום דיגיטל וטכנולוגיה והעלאת הבשלות הדיגיטלית. מימון תהליכי דיגיטציה, פיתוח והטמעה של מערכות מידע ונתונים במודלים שונים עשוי לתת מענה לחסם זה.
- יצירת היצע הכשרות ובניית יכולות: מהממצאים עולה כי רמת האוריינות הדיגיטלית של מנהלים ועובדים בארגונים חברתיים אינה מספקת, וכי יש מיעוט הדרכה והכשרה בנושא. הנגשת הדרכה והכשרה בנושאי טכנולוגיה ודיגיטל לארגונים חברתיים תסייע לקידום האוריינות הדיגיטלית בארגונים חברתיים.

- התייחסות לנושא הדיגיטל במרכזי רכש חברתי: רמת הבשלות הדיגיטלית של ארגונים רבים המספקים שירותים לממשלה אינה מספקת. לכן יש לשקול שילוב של דרישות טכנולוגיות עם בתמחור מתאים במרכזי רכש חברתי הן כדי לחייב את הספקים לעמוד בדרישות סף, והן כדי לתת להם מקור מימון מתאים לכך.
- חיזוק ממשקי עבודה ושיתוף נתונים בין ארגונים חברתיים, משרדי ממשלה ורשויות. מהסקר עולה כי רצוי להרחיב את מידת השימוש של ארגונים חברתיים בנתונים בכלל ובמקורות מידע חיצוניים בפרט. מומלץ למצוא דרכים להנגשת נתונים מנהליים ואחרים הרלוונטיים לעמותות, וליצור הדדיות בהעברת נתונים כדי לגבש תמונת מציאות מלאה הן עבור הממשלה והן עבור הארגונים.
- התאמת סטנדרט אבטחת מידע ושמירה על פרטיות והנגשת כלים ליישום: מהסקר עולה כי ארגונים רבים מתקשים לעמוד בדרישות המורכבות לאבטחת מידע והגנת הפרטיות. כדי להקל עליהם ולאפשר להם להגן על המידע, יש לבחון הגדרת סטנדרט אבטחת מידע והגנת פרטיות מותאם לארגונים חברתיים, וכן לשקול פתרונות הנגשת שירותי אחסון בענן לארגונים חברתיים.

## מבוא

בשלות דיגיטלית היא היכולת של ארגון ליישם פרקטיקות דיגיטליות בתוך תהליכים ארגוניים ועסקיים, להגיב בצורה הולמת לשינויים בזירה הטכנולוגית, לפתח את היכולות הדיגיטליות של עובדיו ולהשתמש בכל אלה כדי ליצור ערך עבור לקוחותיו. בשלות דיגיטלית ובשלות נתונים, המשלבות שימוש מושכל בכלים טכנולוגיים יחד עם יכולת לנהל נתונים ולהפיק מהם ערך, מאפשרות לארגונים חברתיים לפתח ולספק שירותים ממוקדי מוטבים, להשיג תוצאות חברתיות ולעקוב אחריהן, לייעל את הניהול השוטף, לתכנן, ללמוד ולמדוד את פעילותיהן באופן שישפר את השגת התוצאות עבור המוטבים. בשלות דיגיטלית מאפשרת גם לגופים המממנים והרגולטורים לחזק את ממשקי העבודה עם הארגונים, להגדיל את השקיפות ולשפר את תהליכי הדיווח והפיקוח.

בדיונים שנערכו בשנים האחרונות בין נציגי הממשלה ונציגי ארגונים חברתיים עלה הצורך והאתגר של ארגונים אלה לקדם ולבסס בשלות דיגיטלית. לצורך כך מוביל אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה מהלך משותף עם נציגי משרדי ממשלה ואלכ"רים, שמטרתו לגבש מדיניות לאומית לקידום תשתיות טכנולוגיות עבור אלכ"רים. המהלך נעשה בשיתוף עם ג'וינט-אלכא וכולל עבודת מטה לבחינת הצרכים והחסמים. מטרת מסמך זה להציג מסגרת תפיסתית של בשלות דיגיטלית בארגונים ללא מטרת רווח בישראל, מודל בשלות דיגיטלית מדורג והמלצות לקידום מדיניות בנושא. המסמך, שנכתב על ידי עמותת נובה, מבוסס על סקירת מודלים של בשלות דיגיטלית בארץ ובעולם, סקר שנערך בקרב אלכ"רים בישראל וראיונות עם נציגי ממשלה ונציגי אלכ"רים.

## צוות הפרויקט:

### וועדת היגוי:

לירית סרפוס; ראש צוות חברה ושיתופי פעולה בינמגזריים, אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה  
גיא אברוצקי; מנהל תכניות בכיר, ג'וינט אלכא  
יוני בן פזי; מנהלת תכניות, ג'וינט אלכא

**מחקר וכתיבה:** שלומית פסח-גלבוע; ראש תחום מגזר חברתי, נובה  
**ליווי מקצועי:** רוני בירמן-הלוי; סמנכ"לית, נובה

### צוות מלווה:

משרד המשפטים - שולי אבני, רותם נהרי, יעל דקל, נועה רוזנפלד  
משרד האוצר - מוריה שליסל,  
משרד ראש הממשלה – לירית סרפוס, יוני אלמוג, עינת רונן  
מערך הדיגיטל הלאומי - אלי אפריאת  
מגזר שלישי – רון ברקאי, הלה הדס, אורלי סיבלינגר, אלי שרבני, גיא סלומון, גדי דום, זלמי ביסטרצקי,  
שמעון סיאני  
קרנות פילנתרופיות – טליה חורב

### תודות מיוחדות:

אלי שהרבני, מנהל תוכנית מנט-אור לעמותות קרן שמש  
הלה הדס, מנכ"לית אנוש.  
זלמי ביסטרצקי, מנכ"ל חסדי לב  
מוריה שליסל, מנהלת תחום חינוך רווחה ותמיכות, החשב הכללי משרד האוצר  
רון ברקאי, מנכ"ל מנהיגות אזרחית  
גדי ראדום, מנכ"ל איגוד האופניים (לשעבר)

בשלות דיגיטלית של ארגונים ללא כוונת רווח, אוגוסט 2022



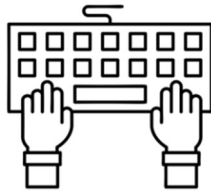
## מרכיבי הבשלות הדיגיטלית של ארגונים ללא כוונת רווח

בשנים האחרונות פותחו מודלים רבים של בשלות דיגיטלית לארגונים עסקיים, לארגונים ציבוריים, לרשויות מקומיות ולאכבר"ים. מתוך סקירת מספר מודלים כאלה זוהו שישה ממדים עיקריים המאפיינים בשלות דיגיטלית של ארגונים ללא כוונת רווח, ומהווים את התשתית למודל הבשלות הדיגיטלית של ארגונים חברתיים בישראל, למיפוי המצב הקיים ולהמלצות שיובאו בהמשך המסמך.



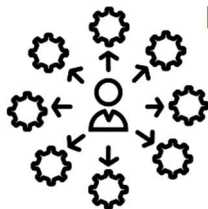
### 1. **טכנולוגיה ותשתיות:** ממד זה מתייחס לתשתיות ה-IT והנתונים בארגון - קיומם

של מערכות וכלים טכנולוגיים התומכים בתהליכים הארגוניים, מטייבים ומייעלים אותם ומבטיחים רציפות הפעילות גם לאחר תקלה או מצב חירום, כמו גם כלים לאיסוף, אחסון, ניהול ואינטגרציה של נתונים. ברמות הבשלות הדיגיטלית הגבוהות הכלים הטכנולוגיים הם חלק בלתי נפרד מכל יחידות הארגון, פעולותיו ותהליכיו. הם גמישים, מאובטחים וידידותיים למשתמש, מיושמים בהתאם לאסטרטגיה דיגיטלית סדורה ומאפשרים אפקטיביות, יעילות, למידה וחדשנות בהיבטים ותהליכים פנים ארגוניים ומכווני מוטבים כאחד.



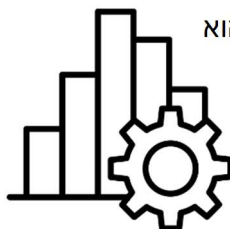
### 2. **מיומנויות, מומחיות ויכולות:** ממד זה מתייחס ליכולות של כלל עובדי ומנהלי

הארגון לעשות שימוש בדיגיטל וטכנולוגיה כדי לשפר את עבודתם היומיומית, לפתח חדשנות ולאמץ כלים ותהליכים דיגיטליים שיקדמו את הארגון להשגת מטרותיו. בארגון בעל בשלות דיגיטלית גבוהה כלל העובדים הם בעלי אוריינות דיגיטלית ואוריינות נתונים ברמה המתאימה לתפקידם; ישנה מנהיגות דיגיטלית בכל יחידות ורמות הארגון; ישנו צוות מקצועי בעל יכולות וכישורים לניהול ויישום הדיגיטציה והטכנולוגיה בארגון; והארגון פועל באופן שוטף לטיפוח ועדכון היכולות הדיגיטליות של עובדיו בכל הרמות באמצעות מערך למידה והדרכה מובנה.



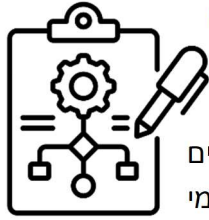
### 3. **מנהיגות ותרבות:** ממד זה מתייחס לתפיסות ולעמדות של הנהגת הארגון

(מנהלים ודירקטוריון) ועובדיו ביחס לדיגיטל וטכנולוגיה כחלק חיוני באסטרטגיה הארגונית וביחס לשימוש בהם להשגת מטרות הארגון. בארגונים בעלי רמת בשלות דיגיטלית גבוהה ישנה מחויבות הנהלה גבוהה ומנהיגות דיגיטלית המתבטאת בשילוב טכנולוגיה ודיגיטל באסטרטגיה וביומיום הארגוני ובהקצאת משאבים לפיתוח תשתיות ומיומנויות. מחויבות הנהגה מייצרת בארגון כולו תרבות של עבודה מבוססת נתונים, יישום ערכים והתנהגויות המותאמים לעידן הדיגיטלי, וחדשנות מונעת טכנולוגיה.



### 4. **דאטה ותובנות מבוססות נתונים:** ממד זה משלב שני סוגי מרכיבים. הראשון הוא

איכות הנתונים הארגוניים: שלמותם, מהימנותם, תקינותם ונגישותם. השני הם המרכיבים של יצירת תובנות ולמידה מתוך נתונים - היכולת של הארגון לעשות שימוש בנתונים ככלי לשיפור העבודה והשגת התוצאות, למדידת הצלחה, לניבוי, ללמידה ושיפור מתמיד. ברמות הבשלות הדיגיטליות הגבוהות, תשתית הנתונים של הארגון היא מלאה, אמינה ושלמה; תהליכי הטיפול בנתונים הם אוטומטיים ברובם; הנתונים מאובטחים, וישנם שגרות תהליכים ונהלים לאבטחת המידע והגנת הפרטיות. קיימים ממשקי נתונים עם שותפים מחוץ לארגון בהתאם לצורך ולנהלי הגנת הפרטיות. הארגון עושה שימוש מושכל ושוטף בכלים המאפשרים הפקת תובנות ולקחים מתוך הנתונים.



5. **שגרות ומבנים ארגוניים:** ממד זה מתייחס לכלל המערכים והמבנים הארגוניים התומכים בדיגיטציה של הארגון וביישום מושכל ואפקטיבי של טכנולוגיות וכלים דיגיטליים. בממד זה נכללים שגרות ותהליכי שיתופיים ואגיליים הנעזרים בטכנולוגיה ובנתונים. תהליכים סדורים של פיתוח וניהול פרויקטים בכלים דיגיטליים. מערך תפקידים ופונקציות ארגוניות מותאם בכישוריו, בתחומי אחריותו ובסמכויותיו לארגון הדיגיטלי. תקשורת פנים ארגונית, שיתוף פעולה וזרימת מידע בין יחידות ובעלי תפקידים. בארגון בעל בשלות דיגיטלית גבוהה כל אלה מתקיימים לא רק באמצעות כלים טכנולוגיים, אלא גם באופן שמקדם דיגיטציה בארגון.



6. **שירותים דיגיטליים וקשר עם מחזיקי עניין:** ממד זה מתייחס לפיתוח וניהול של שירותים דיגיטליים למוטבי הארגון, אשר משפרים את מצבם ומשיגים את מטרת הארגון; וכן שימוש בדיגיטל בתקשורת של הארגון עם מגוון מחזיקי העניין שלו: מוטבים, תורמים, שותפים והציבור הרחב. ארגון בשל דיגיטלית מנהל תהליכים לפיתוח שירותים דיגיטליים על בסיס חקר צרכים ומסע לקוח תוך הבנת קהל היעד והיכולות הדיגיטליות שלו. השירותים החדשים המפותחים כוללים מרכיב טכנולוגי-דיגיטלי או מונגשים על פלטפורמה דיגיטלית באופן טבעי - במקומות, באופנים ולקהלי היעד המתאימים. התקשורת עם מחזיקי העניין מתנהלת בערוצים דיגיטליים המנוטרים באופן קבוע המאפשר למצוא דרכי תקשורת חדשניות ויעילות.

## בשלות דיגיטלית של אלכ"רים בישראל - ייחודיות ונקודות להתייחסות

למגזר השלישי בישראל כמה מאפיינים ייחודיים המשפיעים על אופי הדיגיטציה והבשלות הדיגיטלית שלהם. המאפיין הראשון והמשמעותי ביותר הוא הקשר של עמותות עם המדינה - כרגולטור וכגורם מזמין ומפקח על שירותים חברתיים. עמותות רבות בישראל משמשות כמפעילות של תכניות שהמדינה מממנת עבור אזרחיה. כפועל יוצא, המדינה מממנת חלק ניכר מפעילותן של עמותות אלה (חלקו של המימון הממשלתי לחברה האזרחית בישראל גדול בהשוואה למדינות אחרות<sup>1</sup>), וגם משיתה עליהן רגולציה באשר לאופן ההפעלה, ההתנהלות והדיווח. בחלק מהמקרים המדינה מעמידה לרשות העמותות מערכות מידע ייעודיות אשר הן מחויבות לאמץ לצורכי דיווח או הפעלה. מעניין לציין כי 85% מהמימון הממשלתי למגזר השלישי ניתן לארגונים הגדולים והוותיקים, ורק 20% מופנה לארגונים בינוניים וקטנים<sup>2</sup>.

מאפיין ייחודי נוסף הוא שיעורם הגדול של ארגונים העוסקים במתן שירותים חברתיים למוטבים (רווחה, חינוך, בריאות, תרבות ודת) לעומת ארגונים שאינם נותנים שירותים (כמו ארגוני סנגור וסביבה) וזאת ביחס לשיעור ארגונים אלה במדינות אחרות. כלומר בהתייחסות לדיגיטציה ישנה חשיבות למימדים הקשורים לשירות והקשר של העמותה עם מוטביה<sup>3</sup>.

מאפיין אחרון הוא מגזרי האוכלוסייה בהם פועלים אלכ"רים בישראל. כרבע מהארגונים פועלים בחברה החרדית, שרמת הדיגיטציה בה היא נמוכה יחסית. רק כ-7% מהארגונים פועלים בחברה הערבית<sup>4</sup> והם אף זוכים לחלק קטן מהמשאבים המוקדשים לפעילות החברה האזרחית - דבר שפוגע ביכולתם לאמץ טכנולוגיות ולעבור תהליכים של טרנספורמציה דיגיטלית.

<sup>1</sup> מדהלה, ש., אלמוג-בר, מ., וגל ג'. עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב, מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל, עמ' 7, ירושלים, יולי 2018  
<sup>2</sup> מדהלה, ש., אלמוג-בר, מ., וגל ג'. שם, עמ' 16,  
<sup>3</sup> מדהלה, ש., אלמוג-בר, מ., שם, עמ' 3,  
<sup>4</sup> מדהלה, ש., אלמוג-בר, מ., וגל ג'. שם, עמ' 6,

## מודל בשלות דיגיטלית של ארגונים חברתיים בישראל

המודל הכללי מציג את מרכיבי הבשלות הדיגיטלית של ארגונים חברתיים על פני ששת הממדים הנ"ל, ובחלוקה לשלוש רמות בשלות: בסיסית, מתפתחת, מתקדמת. חשוב לציין כי קיים רצף של רמת הבשלות הדיגיטלית בארגון והחלוקה לשלוש רמות היא מתודית לצורך המשגה ומידול. לכן, ייתכן כי בארגון ייושמו מרכיבים שונים מרמות בשלות שונות בו זמנית. גם החלוקה לממדים השונים נועדה לאפשר חשיבה מסודרת ומידול של הבשלות הדיגיטלית. בפועל, מדובר בתפיסה כוללתית שהמרכיבים השונים בה משתלבים זה בזה ומשפיעים זה. לכן תיתכן חפיפה והשלמה בין מרכיבים הנכללים בממדים שונים.

בנוסף מפרט המודל סטנדרט לכל רמת בשלות דיגיטלית המותאם לארגונים בגדלים שונים, ומתאים את אופן הביטוי של המרכיבים בכל ממד לארבע רמות תקציב<sup>5</sup>: עמותות קטנות (תקציב 1-2 מיליון ₪), עמותות בינוניות (תקציב 2-10 מיליון ₪), עמותות גדולות (תקציב 10-20 מיליון ₪) ועמותות גדולות מאוד (תקציב גדול מ 20 מיליון ₪).


<sup>5</sup> גודל התקציב מעיד ביחס ישר גם על מספר העובדים של הארגון - דבר המשפיע על הנדרש בכל רמת בשלות דיגיטלית



בשלות דיגיטלית מתקדמת	בשלות דיגיטלית מתפתחת	בשלות דיגיטלית בסיסית	רמת בשלות דיגיטלית מימד
<p>ישנה אסטרטגיה ברורה לשילוב והטמעה של כלים טכנולוגיים ודיגיטליים, המבוססת על מטרות הארגון וצרכי הפעילות שלו.</p> <p>קיימות בארגון תשתיות טכנולוגיות מתקדמות המתאימות להיקף הפעילות לאחסון וניהול מידע ונתונים, אבטחת מידע והגנת הפרטיות, עבודה שיתופית, גישה מאובטחת ועבודה מרחוק, גיבוי והתאוששות.</p> <p>קיימים כלים דיגיטליים ותהליכים ממוכנים המתאימים להיקף הפעילות לאיסוף, ניהול, טיוב, אינטגרציה, ניתוח והנגשה של רוב נתוני הארגון והמוטבים.</p> <p>קיימות בארגון מערכות טכנולוגיות לניהול ותמיכה בכלל תהליכי העבודה הפנימיים והחיצוניים.</p> <p>המערכות הקיימות מותאמות לצרכי הארגון והמשתמשים, צומחות ומתפתחות בהתאם לצרכים המשתנים. ישנם סנכרון ואינטגרציה בין מרבית המערכות הארגוניות.</p>	<p>הוגדרו מטרות ברורות לשילוב הטכנולוגיה בארגון ונגזרו מהן צרכים ודרישות.</p> <p>קיימות בארגון תשתיות טכנולוגיות המתאימות להיקף הפעילות לאחסון מידע ונתונים, אבטחת מידע, עבודה שיתופית בסיסית, עבודה מרחוק וגיבוי.</p> <p>קיימים כלים ותהליכים ממוכנים וידניים, המתאימים להיקף הפעילות לאיסוף, ניהול, ניתוח והנגשה של נתונים מרכזיים/חיוניים בארגון.</p> <p>קיימות בארגון מערכות טכנולוגיות לניהול ותמיכה מקיפים בתהליכי הליבה הארגוניים פנימיים וחיצוניים.</p> <p>המערכות הקיימות יציבות ומאפשרות תפעול וניהול רציף.</p> <p>ישנה אינטגרציה וסנכרון בין חלק מהמערכות, וניתן להפיק ולהצליב נתונים ביניהן באופן ממוכן או ידני.</p>	<p>קיימות בארגון תשתיות טכנולוגיות המתאימות להיקף הפעילות לאחסון מידע ונתונים, אבטחת מידע, עבודה שיתופית בסיסית וגיבוי.</p> <p>קיימים כלים ותהליכים בסיסיים המתאימים להיקף הפעילות לאיסוף, ניהול, ניתוח והנגשה של חלק מנתוני הארגון.</p> <p>קיימות בארגון מערכות טכנולוגיות המאפשרות תמיכה וניהול בסיסיים של תהליכי ליבה ארגוניים פנימיים.</p> <p>ניתן להפיק נתונים רלוונטיים מהמערכות באופן ידני או ממוכן.</p>	<p><b>טכנולוגיה ותשתיות</b></p>
<p>הארגון מעסיק מנהלת-מערכות מידע וכוח אדם מקצועי ומספק תמיכה וניהול מקצועי לנושאי הטכנולוגיה והדאטה בארגון, המותאמים להיקף הפעילות ומורכבותה.</p>	<p>הארגון מעסיק מנהלת-מערכות מידע מקצועי-ת, ומספק שירותי תמיכה וניהול מקצועיים לנושאי הטכנולוגיה והדאטה בארגון, המותאמים להיקף הפעילות ומורכבותה.</p>	<p>הארגון נעזר במומחים במיקור חוץ לניהול המערכות ותמיכה בנושא הטכנולוגיה והדיגיטל. עובדים נבחרים בארגון הם בעלי אוריינות דיגיטלית ואוריינות נתונים מתאימה לתפקידם.</p>	

בשלות דיגיטלית מתקדמת	בשלות דיגיטלית מתפתחת	בשלות דיגיטלית בסיסית	רמת בשלות דיגיטלית מימד
<p>כלל עובדי הארגון הם בעלי אוריינות דיגיטלית ואוריינות נתונים ברמה המתאימה לתפקידם.</p> <p>נושא השימוש בדיגיטל וטכנולוגיה הוא חלק מהגדרת כלל התפקידים בארגון, בהתאמה לאופי התפקיד.</p> <p>ישנם תקציב ותכנית הדרכה לפיתוח מיומנויות העובדים בנושא הטכנולוגיה והנתונים.</p>	<p>רוב עובדי הארגון הם בעלי אוריינות דיגיטלית ואוריינות נתונים ברמה המתאימה לתפקידם.</p> <p>נושא השימוש בדיגיטל וטכנולוגיה הוא חלק מהגדרת תפקידים מסוימים בארגון - במטה ובשטח.</p> <p>ישנה הגדרת צרכי הדרכה טכנולוגיים, ומתווה כללי להקניית מיומנות לעובדים.</p>	<p>נעשית חשיבה על שילוב הטכנולוגיה והדיגיטל בתפקידים השונים, ועדכון הדרגתי של הגדרות התפקיד.</p> <p>חלק מצרכי ההדרכה הטכנולוגיים מקבלים מענה נקודתי אד-הוק.</p>	<p><b>מיומנויות, מומחיות ויכולות</b></p>
<p>מחויבות גבוהה של מנהלים בכל הדרגים ובכל יחידות הארגון ליישום טכנולוגיה ודיגיטל כחלק משגרת העבודה והשגת המטרות הארגוניות.</p> <p>תמיכה אקטיבית של הנהגת הארגון באימוץ טכנולוגיות מתקדמות, שיפור הקיימות ויישום תהליכי עבודה נתמכי דיגיטל וטכנולוגיה בכל מקום שהדבר מתאים.</p> <p>תמיכה אקטיבית של הנהגה בתהליכי חדשנות מונעת טכנולוגיה בארגון.</p> <p>תקציב מספק לתחזוקת מערכות קיימות, פיתוח והתאמה של מערכות ותהליכים דיגיטליים חדשים.</p>	<p>מחויבות גבוהה של ההנהלה הבכירה ודרגי הביניים ליישום טכנולוגיה ודיגיטל בפעולות מרכזיות של הארגון, מתוך ראייה כוללת של המטרות הארגוניות.</p> <p>תמיכה אקטיבית של הנהגת הארגון בהטמעת מערכות טכנולוגיות והרחבת מספר תהליכי העבודה הנעזרים בטכנולוגיה ודיגיטל.</p> <p>עידוד יוזמות וחדשנות טכנולוגית במגוון פעילויות הארגון.</p> <p>תקציב מספק לתחזוקת מערכות ותהליכים קיימים. תקציב מסוים לפיתוחים טכנולוגיים חדשים.</p>	<p>מחויבות מסוימת של ההנהלה בדרגים השונים ליישום והטמעה של טכנולוגיה ודיגיטל בתהליכי העבודה והניהול.</p> <p>תמיכה של הנהגת הארגון בהתנסות בשילוב טכנולוגיה ודיגיטל בתהליכים ארגוניים מסוימים.</p> <p>תקציב מספק לתחזוקת מערכות ותהליכים קיימים.</p>	<p><b>מנהיגות ותרבות</b></p>

בשלות דיגיטלית מתקדמת	בשלות דיגיטלית מתפתחת	בשלות דיגיטלית בסיסית	רמת בשלות דיגיטלית מימד
<p>רוב נתוני הארגון שלמים, מהימנים, תקינים וזמינים, וישנם תהליכים בקרה וטיוב סדורים.</p> <p>ישנם שגרות עבודה וקבלת החלטות מבוססות נתונים ותהליכי למידה אישיים וארגוניים מנתונים ברוב יחידות הארגון ובפעילויות השונות.</p> <p>ישנו מערך מדידה והערכה של תוצאות הארגון ומעקב אחר השגת המטרות המבוסס על תיאוריית שינוי סדורה.</p> <p>ישנם נהלים ותהליכי עבודה ברורים לאבטחת המידע ושמירה על פרטיות המתאימים לדרישות החוק והאתיקה.</p>	<p>ישנם תהליכי בקרה וטיוב של איכות הנתונים המרכזיים בארגון.</p> <p>ישנם שגרות עבודה, תהליכי למידה וקבלת החלטות מבוססי נתונים ברוב יחידות המטה, ובחלק מיחידות ופעולות השטח/העבודה עם מוטבים.</p> <p>בחלק מהיחידות או הפעילויות הארגוניות ישנו מערך מדידה והערכה בסיסי של תוצאות ומעקב אחר השגת המטרות המבוסס על תיאוריית שינוי סדורה.</p> <p>ישנם נהלים ותהליכי עבודה ברורים לאבטחת המידע ושמירה על פרטיות המתאימים לדרישות החוק והאתיקה.</p>	<p>ישנה בקרה מסוימת על איכות נתוני הארגון, ופעולות נקודתיות לשיפורה.</p> <p>ישנם תהליכי למידה מבוססי נתונים בחלק מיחידות או פעילות הארגון.</p> <p>יש תיאוריית שינוי וכלי מדידה דיגיטליים לפעילות מרכזית אחת לפחות.</p> <p>ישנם נהלים ותהליכי עבודה ברורים לאבטחת המידע ושמירה על פרטיות המתאימים לדרישות החוק והאתיקה.</p>	 <p><b>דאטה ותוכנות מבוססות נתונים</b></p>
<p>מערכות מידע משמשות את כלל העובדים והמנהלים בעבודתם השוטפת, ומאפשרות תקשורת, תיאום ושיתוף פעולה בין עובדים ובין יחידות שונות.</p> <p>קיימות ומיושמות שגרות ארגוניות לניהול ושימור הידע הארגוני המבוססות על מערכות דיגיטליות מותאמות להיקפי הפעילות.</p> <p>נעשה שימוש בכלים דיגיטליים ומערכות טכנולוגיות ברוב תהליכי העבודה הארגוניים:</p>	<p>מערכות מידע משמשות בעיקר את צוותי המטה וההנהלה, ומאפשרות ניהול יעיל של תהליכי העבודה הפנימיים והתקשורת בארגון.</p> <p>ישנם עקרונות והנחיות לשימור וניהול הידע הארגוני באמצעות שיתוף מסמכים או מערך מובנה של תיקיות משותפות.</p> <p>נעשה שימוש בכלים דיגיטליים ומערכות טכנולוגיות בחלק מתהליכי העבודה הארגוניים, ובעיקר ב:</p>	<p>מערכות מידע משמשות את צוותי המטה המחויבים לעבוד איתם (כספים, מש"א וכדומה), ואינן משמשות כלי עבור עובדי השטח או כאמצעי לחיבור ויצירת עבודה משותפת.</p> <p>ניהול ושימור הידע נעשה באופן לא מאורגן, באמצעות שיתוף מסמכים ותיקיות משותפות.</p> <p>נעשה שימוש מסוים בכלים דיגיטליים ומערכות טכנולוגיות בחלק מתהליכי העבודה הארגוניים, ובעיקר ב:</p>	 <p><b>שגרות ומבנים ארגוניים</b></p>

בשלות דיגיטלית מתקדמת	בשלות דיגיטלית מתפתחת	בשלות דיגיטלית בסיסית	רמת בשלות דיגיטלית מימד
<ul style="list-style-type: none"> <li>- פיתוח תכניות התערבות, שירותים ודרכי פעולה</li> <li>- העבודה עם מתנדבים, הקשר והתקשורת איתם</li> <li>- ממשקים ודיווח למשרדי הממשלה או לגורמים מממנים אחרים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- השירות למוטבים, הקשר והתקשורת ההדדית איתם</li> <li>- ניהול תהליכים תפעוליים (כספים, משאבי אנוש, רכש)</li> <li>- בקרה על התנהלות הארגון ומעקב אחר ביצועים</li> <li>- תקשורת פנים ארגונית וסנכרון בין יחידות ובעלי תפקידים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ניהול תהליכים תפעוליים (כספים, משאבי אנוש, רכש)</li> <li>- בקרה על התנהלות הארגון ומעקב אחר ביצועים</li> <li>- תקשורת פנים ארגונית וסנכרון בין יחידות ובעלי תפקידים</li> </ul>	
<p>ישנה תקשורת הדדית עם מגוון מחזיקי עניין באמצעים דיגיטליים מנוהלים ומנוטרים. ישנה התאמה מתמדת של דרכי התקשורת הדיגיטליות בהתאם לנתונים.</p> <p>הארגון מפתח שירותים והתערבויות דיגיטליים או הכוללים מרכיב דיגיטלי משמעותי בהתאמה לקהל היעד, בהתבסס על חקר צרכים ומסע לקוח.</p>	<p>הארגון משתמש ברשתות חברתיות ובפלטפורמות דיגיטליות כדי להעביר מידע וליצור אינטראקציה עם הציבור הרחב ומוטבים פוטנציאליים.</p> <p>הארגון מתנסה בפיתוח ויישום של שירותים דיגיטליים בערוצים נבחרים.</p>	<p>הארגון מעביר מידע בסיסי על העמותה ופעילותה לציבור ולמוטבים באמצעות אתר האינטרנט ורשתות חברתיות. אינטראקציה בסיסית באמצעים דיגיטליים.</p>	 <p>שירותים דיגיטליים וקשר עם מחזיקי עניין</p>

## סקר בשלות דיגיטלית של ארגונים לא כוונת רווח בישראל

### מטרות הסקר:

- לאמוד את רמת הבשלות הדיגיטלית של ארגונים חברתיים בישראל.
- להכיר את האתגרים המרכזיים איתם מתמודדים ארגונים חברתיים ביישום והטמעה של מהלכי טרנספורמציה דיגיטלית.
- לזהות נושאים בהם ניתן או נדרש לסייע לארגונים חברתיים בקידום הבשלות הדיגיטלית שלהם
- לשמש בסיס להמלצות מדיניות לקידום בשלות דיגיטלית של ארגונים חברתיים.

### מתודולוגיה:

ניסוח שאלות הסקר נעשה לאחר גיבוש ששת המימדים של בשלות דיגיטלית של ארגונים חברתיים, ותוך בחינה של שאלוני הערכת בשלות דיגיטלית בארץ ובעולם. שאלות הסקר תוקפו עם חברי הצוות המלווה ועם נציגת החשב הכללי באוצר.

בנה שאלון מקוון בתכנת הסקרים SurveyMonkey המכיל 35 שאלות (24 שאלות הערכה עצמית סגורות, 4 שאלות פתוחות ו7 שאלות על מאפייני הארגון)<sup>6</sup>.

השאלון הופץ לכלל העמותות והחל"צ הפעילות בישראל שתקציבן עולן על 1 מיליון ₪ ומחזיקות אישור ניהול תקין (סה"כ 6007 ארגונים). השאלון הופץ באמצעות רשימות התפוצה של: גיידסטאר, ארגון מידות, ארגון נובה, ארגון מנהיגות אזרחית; וכן בדף הפייסבוק של נובה, ובאמצעות קבוצות ווטסאפ ייעודיות.

### המשיבים על הסקר:

התקבלו 199 תשובות.

60% מהמשיבים ענו על כל פרקי הסקר ולחצו "שלח" בסופו. גם תשובות חלקיות נשמרו ונכללו בניתוח. תפקידי המשיבים (חלקי): 66 מנכ"לים, 32 סמנכ"לים/מנהלים מקצועיים, 15 מנהלי כספים, 13 מנהלי מערכות מידע, 10 מנהלי תכניות, 9 יו"ר/חברי ועד מנהל.

### התפלגות הארגונים המשיבים וייצוגיות הסקר:

התפלגות המשיבים על פני הפרמטרים השונים השוותה להתפלגות בנתוני גיידסטאר<sup>7</sup>:

תקציב שנתי	% בגיידסטאר	% משיבים <sup>8</sup>
1-2 מיליון ₪ (עמותות קטנות)	30%	31%
2-10 מיליון ₪ (עמותות בינוניות)	48%	32%
10-20 מיליון ₪ (עמותות גדולות)	10%	17% ▲
מעל 20 מיליון ₪ (עמותות גדולות מאוד)	12%	20% ▲

<sup>6</sup> נוסח מלא של שאלות הסקר נמצא בנספח

<sup>7</sup> עפ"י דוח גיידסטאר חודשי 8.22. עמותות וחל"צ פעילות עם תקציב מעל 1 מיליון ₪, בעלות אישור ניהול תקין n=6007

<sup>8</sup> ▲ = פער בשיעור גדול מ 50% בארגונים שמהווים לפחות 10% מאוכלוסיית היעד. או פער בעל משמעות ייחודית ▼

מספר עובדים	% בגייסטאר	% משיבים
עד 5	27%	22%
6-25	29%	34%
26-100	27%	20%
מעל 100	16%	24%

רכש חברתי	% בגייסטאר	% משיבים
כן	7%	51%
לא	93%	49%

תחום עיסוק	% בגייסטאר	% משיבים
שירותי רווחה	15%	22%
חינוך השכלה	49%	21%
קהילה וחברה	12%	14%
בריאות/הצלת חיים	5%	12%
ארגוני סנגור	2%	8%
תרבות או אומנות	4%	5%
מחקר מדע וטכ'י	1%	4%
סביבה ובע"ח	1%	3%
אחרים	31%	12%

### הנחות יסוד ומגבלות הסקר:

בניתוח תוצאות הסקר יצאנו מתוך ההנחה כי כל משיב מייצג ארגון אחד. אמנם אין אפשרות לאמת הנחה זו כיוון שהסקר נשלח במספר ערוצי הפצה במקביל והמילוי היה אנונימי, אך הנחנו כי הסיכוי למילוי כפול בשם ארגון אחד הוא נמוך.

ייתכן כי קיימת הטיה של המשיבים על הסקר, כיוון שמלכתחילה מי שהיה נכון למלאו הם עובדים ומנהלים בעלי אוריינטציה לנושא הטכנולוגיה והדיגיטל, ו/או כאלה המכירים בחשיבותו. לכן ייתכן שבתשובות

שהתקבלו לא באו לידי ביטוי ארגונים בעלי רמת בשלות דיגיטלית פחותה, ולכן הסקר מוטה להציג מצב בשלות דיגיטלית גבוה מזה המתקיים במציאות.

הטיה נוספת בתשובות יכולה לנבוע מכך שחלק גדול מהמשיבים הם מנהלים בכירים (מנכ"ל/סמנכ"ל. ייתכנו פערי ידע ותפיסות בינם לבין עובדים בכלל ועובדי שטח בפרט שבאו פחות לידי ביטוי בסקר. עם זאת, הידע של מנהלים בכירים לגבי סוגיות ברמה ארגונית-אסטרטגית הוא מדויק יותר.

מגבלה נוספת של הסקר יכולה להיות נעוצה בחוסר ידע והיכרות של המשיבים עם מונחים מתחום הטכנולוגיה והדאטה. אי לכך ייתכן שחלק מהשאלות לא היו ברורות עד הסוף למשיבים דבר שעלול להביא לתשובות לא מדויקות.

### ממצאים:

אתגרים וחסמים מרכזיים כפי שצוינו על ידי המשיבים:

בסקר נכללו ארבע שאלות פתוחות אשר ביקשו מהמשיבים לציין את האתגרים המרכזיים שניצבים בפני ארגונים חברתיים בהקשר של פיתוח ויישום מערכות מידע ותשתיות טכנולוגיות, הטמעה וקידום עבודה עם טכנולוגיה בקרב העובדים, עבודה עם נתונים ושילוב נתונים בקבלת החלטות, תקשורת דיגיטלית ומתן שירותים דיגיטליים למוטבים. בנוסף, בוצעו מספר ראיונות עם נציגי ארגונים חברתיים וגם בהם נשאלו שאלות אלה. התשובות השונות שניתנו בסקר לכל ארבע השאלות הפתוחות נותחו וקובצו לקבוצות נושאים. מתוך הניתוח עולים ארבע אתגרים מרכזיים שחזרו על עצמם:

### תקציב:



"חוסר התקציבים מאתגר אותנו" "היצר משאבים כספיים" "חוסר משאבים הדרושים לפיתוח תשתיות" "צורך בהשקעת משאבים יצודים לפיתוח התחום ומחירה על צדכניות"

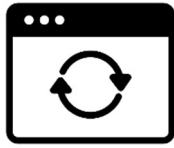
נושא זה עלה ב 24% מכלל התשובות. זהו חסם משמעותי שקיבל ביטוי גם בראיונות. למרות שארגונים מקדישים שיעור [תקציב ממוצע של 6%](#) לנושא הטכנולוגיה, העלות הגבוהה הכרוכה ברכישה, התאמה, הטמעה ותחזוקה של תשתיות טכנולוגיות יחד עם מיעוטם של מקורות מימון (פילנתרופיים וממשלתיים) לנושא תשתיות בכלל ותשתיות דיגיטליות בפרט מקשה על הפניית משאבים לנושא זה.

### ידע וכוח אדם מקצועי:



"האתגר המרכזי הוא שאין איש מערכות מידע שמנהל את הנושא באופן רציף" "חוסר ידע מקצועי במערכות מידע" "חסרה אשת מקצוע שתאפיין את הצרכים ותמליץ על פתרונות" "אין איש מקצוע לדיגיטליזציה"

נושא זה צוין ב 16% מכלל התשובות ועלה גם בראיונות שהתקיימו. ישנו קושי בגיוס אנשי מקצוע מתחום מערכות המידע, הטכנולוגיה והדאטה לעבודה במגזר החברתי. הן בשל התחרות על עובדים עם המגזר העסקי ותנאי השכר הנמוכים משמעותית במגזר החברתי, והן בשל תחום העיסוק החברתי הנתפס מרוחק מעולמות הטכנולוגיה. לכן, נוצר חסך בידע מקצועי פנים ארגוני ובכוח אדם מקצועי היכול לקדם ולנהל תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית בארגון. נתון זה מקבל משנה חשיבות לאור הממצא שהעלה כי קיומה של [פונקציית ניהול מערכות מידע ארגונית מקדמת את הארגון](#) בכל מדדי הבשלות הדיגיטלית.



*"המערכות לא מתקשרות ביניהן" "הרבה מידע פרוס במספר רב של תוכנות ללא סנכרון" "חסרה התאמה בין מערכות" "ריבוי של פלטפורמות שלא יוצרות דשבורד אחיד"*

נושא זה צוין ב 14% מכלל התשובות. ריבוי מערכות עלה גם כמאפיין ובעיה בשאלה הסגורה שהתייחסה לתיאור מערכות המידע בארגון. חסם זה מבטא ריבוי של מערכות שונות המוטמעות בארגונים בין ביוזמתם ובין ביוזמת/הנחיית הרגולטור או המשרד הממשלתי המקבל מהם שירותים. כל מערכת מנוהלת בנפרד, ומבנה הנתונים בה שונה. דבר זה מקשה על משילות נתונים ועל היכולת להפיק מהם ערך.

**הטמעה והכשרה:**



*"הטמעה ושינוי הרגלי עבודה קיימים" "הטמעה של מערכות חדשות שנבנו" "וישג וצבירה במערכת ניהול לקוחות" "הטמעת השימוש בכלים הלאו בתהליך הצבירה הפנימי של הארגון"*

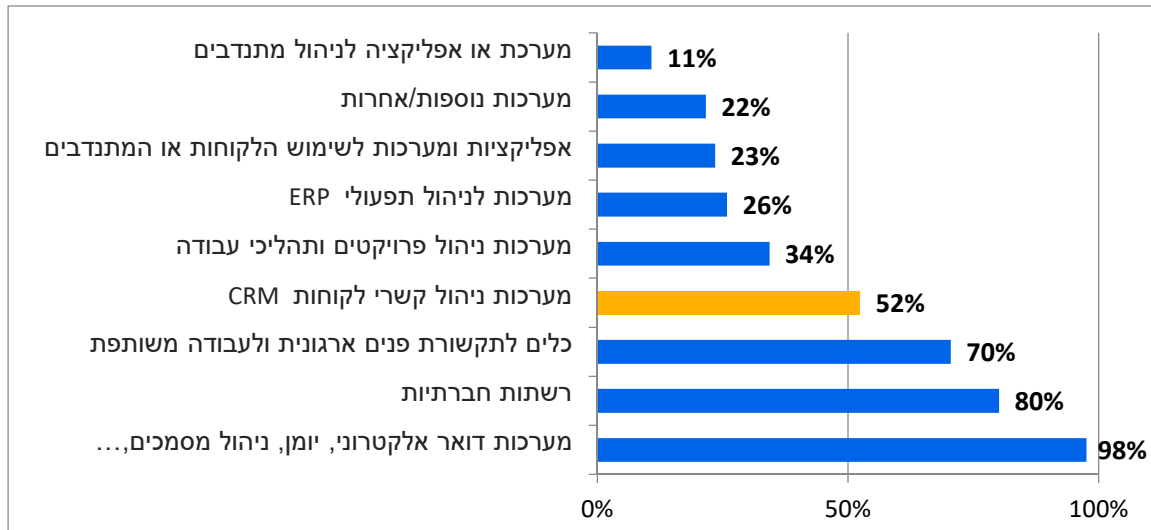
נושא זה צוין כאתגר ב 12% מכלל התשובות. הדבר מעיד על כך שגם כאשר הארגון מצליח לרכוש וליישם מערכות מידע, הפיכת השימוש בהן לחלק משגרות העבודה והניהול בארגון מהווה אתגר וחסם נוסף. זהו אתגר ניהולי-ארגוני מורכב, המשלב התמודדות עם תפיסות ותרבות בארגון, יכולת להוביל שינוי והתמודדות עם רמות משתנות של אוריינות דיגיטלית של עובדים.

**טכנולוגיה ותשתיות - ממצאים ותובנות**

**סוגי המערכות בשימוש הארגונים<sup>9</sup>:**

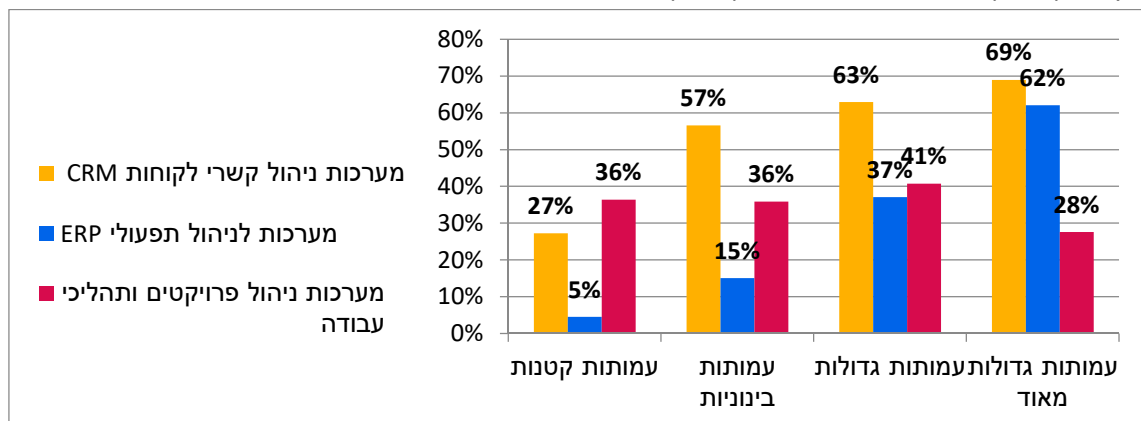
כלל הארגונים המשיבים עושים שימוש במערכות דואר אלקטרוני, יומן וניהול מסמכים, ומרביתם ברשתות החברתיות ובכלים לתקשורת פנים ארגונים. עם זאת פחות ארגונים ציינו כי הם עושים שימוש במערכות מתקדמות יותר כמו מערכת ניהול קשרי לקוחות CRM (52%), מערכות לניהול פרויקטים (34%), אפליקציות לשימוש לקוחות ומתנדבים (23%) או מערכת לניהול מתנדבים (11%). מעניין במיוחד השימוש המועט יחסית במערכת ניהול קשרי לקוחות. למרות ש 84% מהמשיבים ציינו כי הארגון נותן שירות למוטבים, רק כמחצית (52%) מהמשיבים ציינו כי לארגון מערכת ניהול קשרי לקוחות: 27% מהעמותות הקטנות, 57% מהבינוניות, 60% מהגדולות, 67% מהגדולות מאוד.





באיזה מערכות אתם משתמשים בארגון שלכם?

בנוסף, למרות זמינותם של רישיונות חינם לעמותות, לעמותות בינוניות וקטנות רבות אין מערכות CRM או ניהול פרויקטים. ל 73% מהעמותות הקטנות שהשיבו על הסקר (שלרובן עד 6 עובדים) אין CRM ול 64% מהן אין מערכת ניהול פרויקטים. ל 44% מהעמותות הבינוניות (שלרובן עד 25 עובדים) אין מערכת CRM ול 64% מהן אין מערכת ניהול פרויקטים. מעניין לציין כי מבין המשיבים, ליותר עמותות קטנות יש מערכת ניהול פרויקטים (36%) מאשר מערכת CRM (27%).

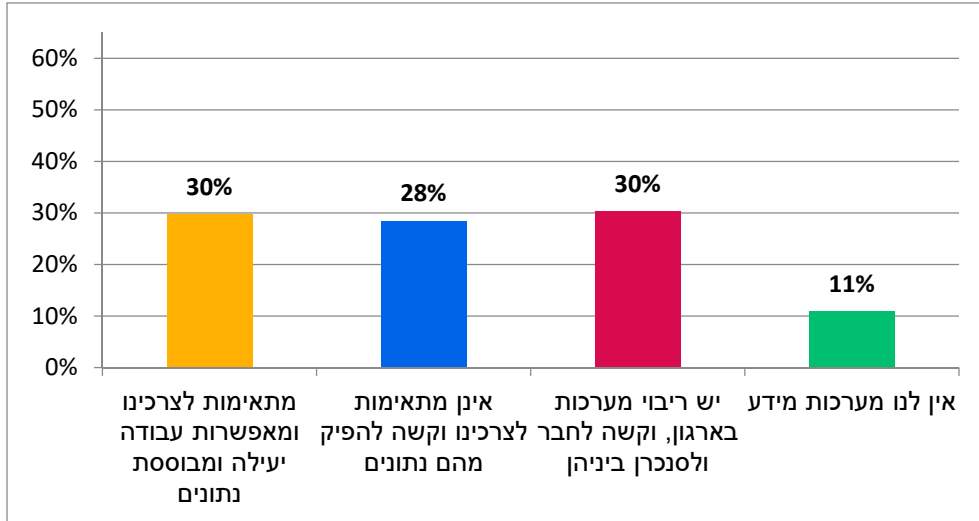


באיזה מערכות אתם עושים שימוש בארגון? (תשובות נבחרות, חלוקה לפי תקציב הארגון)

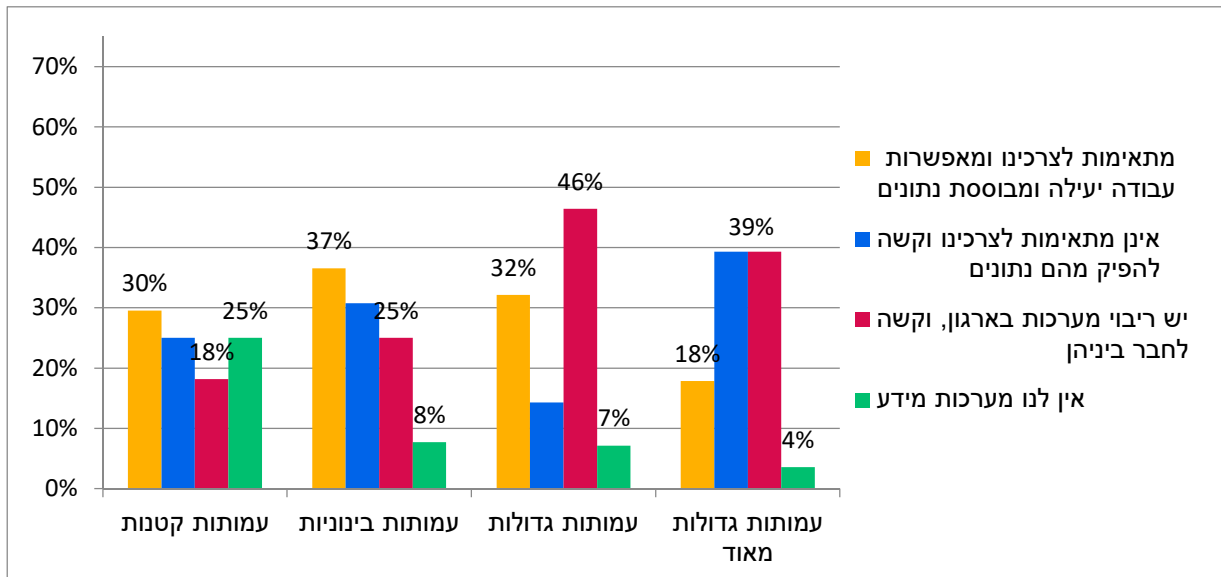
### מערכות המידע בארגונים חברתיים אינן מתאימות לצרכי הארגון, מרובות ואינן מסונכרנות ביניהן<sup>10</sup>

89% מהמשיבים אמרו כי בארגון יש מערכת מידע כלשהי, אך רק 29% ציינו שהן מתאימות לצרכים ומאפשרות עבודה יעילה. בעמותות גדולות במיוחדת בעיה זו שכיחה יותר מאשר בעמותות בשאר קבוצות התקציב, ו 39% מהן מדווחות על כך. בנוסף 30% מהמשיבים ציינו כי בארגון שלהם קיים ריבוי מערכות מידע שאינן מסונכרנות. נתון זה נתמך מניתוח הממצאים בשאלה "מהן מערכות המידע בהן אתם עושים שימוש?" ממנו עולה כי ל 50% מהארגונים המשיבים יש 4 מערכות מידע שונות או יותר. בעיה זו שכיחה במיוחד בקרב עמותות גדולות ש 46% מהן דיווחו על ריבוי מערכות שאינן מסונכרנות ביניהן. נתון זה עולה בקנה אחד עם השאלות הפתוחות בהן צוין נושא סנכרון ושילוב בין מערכות כאתגר השלישי השכיח ביותר (13.5%).

<sup>10</sup> \*שאלה 8 n=165; שאלה 13 n=116



איך היית מתאר את מערכות המידע בארגון שלכם?



איך היית מתאר את מערכות המידע בארגון שלכם? - חלוקה לפי תקציב הארגון

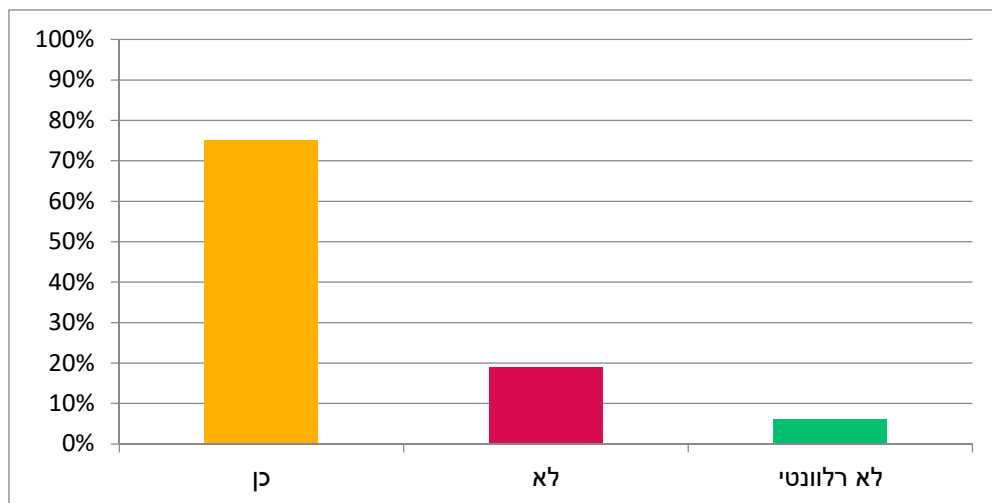
**אופן אחסון המידע הארגוני ומיעוט כלים לגיבוי והתאוששות, עלולים להעיד על בעיה בהגנת הפרטיות ובאבטחת מידע<sup>11</sup>**

מרבית הארגונים שנסקרו (75%) ציינו כי הם מכירים את ההנחיות והמגבלות החוקיות בנושאי אבטחת מידע והגנת הפרטיות (בעמותות גדולות נתון זה עולה ל 90%). 19% ציינו כי הארגון אינו מכיר את ההנחיות (בנתון זה כמעט לא נמצא הבדל בין ארגוני רכש חברתי ואחרים).

ואכן, כמחצית הארגונים שנסקרו (53%) ציינו כי שמירת המידע הארגוני נעשית בשירותי ענן ארגוני מאובטח (שירות בתשלום) ו 17% ציינו כי הם נשמרים בשרתי הארגון. עם זאת, כרבע מהמשיבים ציינו שימוש בענן חינמי (15%) או במחשבים האישיים של העובדים (10%). יותר עמותות בינוניות השיבו שהן מאחסנות מסמכים ונתונים בשירותי ענן חינמיים (32%) או במחשבי העובדים (18.6%) מאשר עמותות בקבוצות הגודל האחרות, ופחות בשירותי ענן מאובטחים בתשלום (35% לעומת כ 60%).

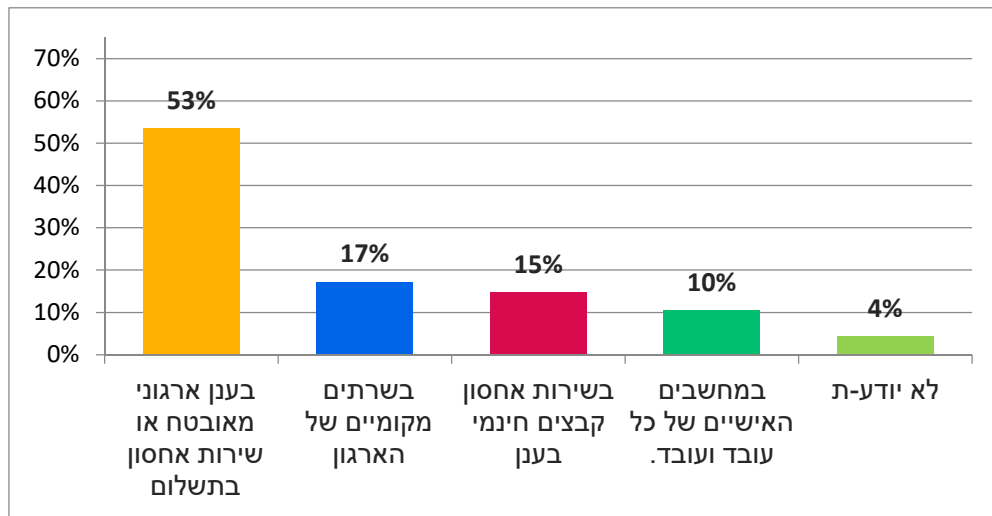
ל 48% מהארגונים אין נוהל ומנגנונים לגישה לנתונים במצבי חירום או לאחר תקלה (ייתכן ש"לא יודע" גם הוא מעיד על חוסר). מנגנונים אלה לא קיימים אצל כשליש (29%) מהעמותות הבינוניות וכמעט ולא קיימים בעמותות קטנות (7%).

כל אלה יחד עלולים להעיד כי קיימת בעיה באבטחת המידע של ארגונים חברתיים, ובעיקר בקרב העמותות הקטנות. כיוון שמרבית הארגונים ציינו כי הם מעניקים שירות למוטבים, בעיה באבטחת המידע עלולה להיות בעלת השפעה על הגנת הפרטיות של המוטבים.

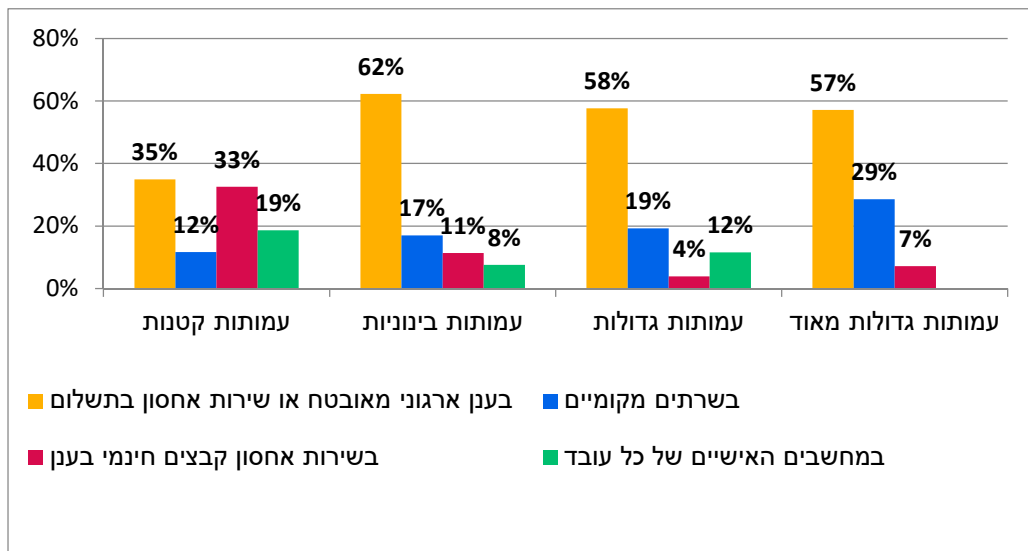


האם הארגון מכיר את ההנחיות והמגבלות החוקיות בנושאי אבטחת מידע והגנת הפרטיות?

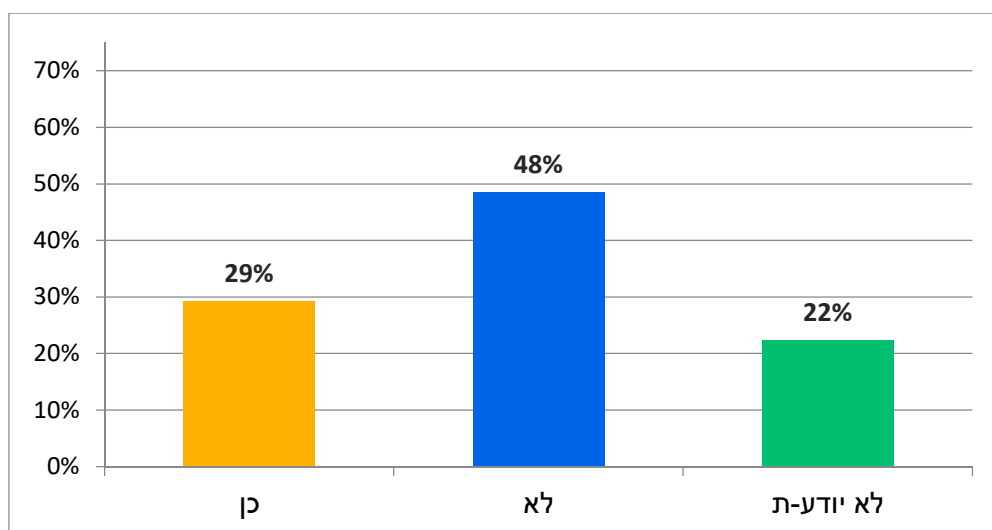
<sup>11</sup> שאלה 11 n=163; שאלה 12 n=161; שאלה 22 n=116



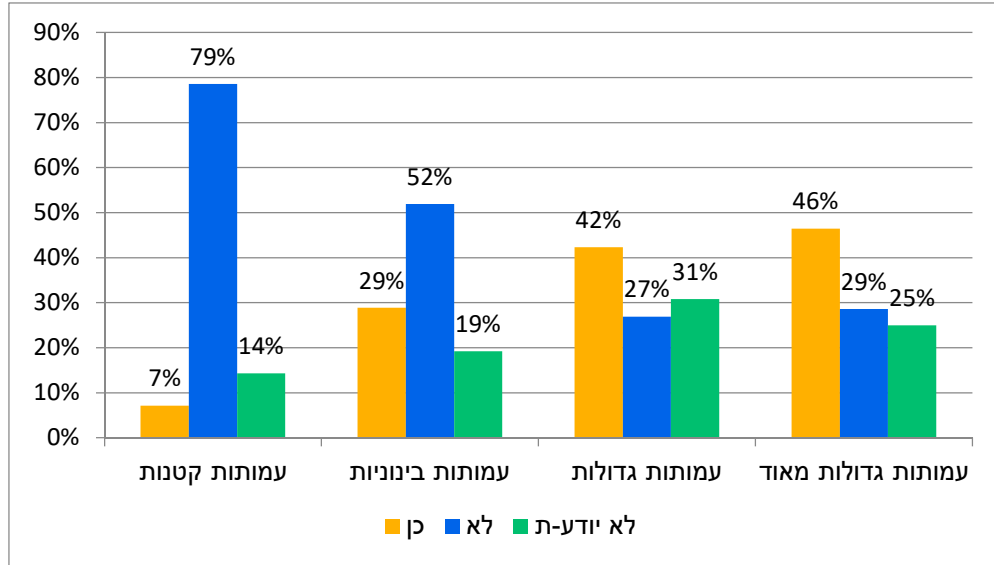
כיצד שמורים המסמכים והנתונים של הארגון?



כיצד שמורים המסמכים והנתונים של הארגון? (חלוקה לפי תקציב הארגון)



האם לארגון נוהל ומנגנונים לגישה לנתונים ומערכות בחירום/להתאוששות מתקלה רחבה?



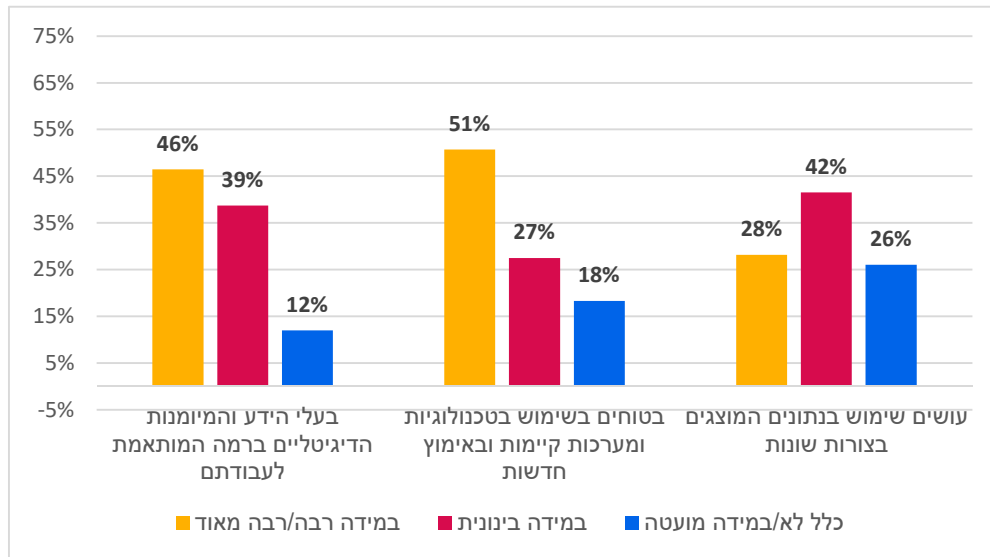
האם לארגון נוהל ומנגנונים לגישה לנתונים ומערכות בחירום/להתאוששות מתקלה רחבה? (חלוקה לפי תקציב הארגון)

**מיומנות, מומחיות ויכולות - ממצאים ותובנות**

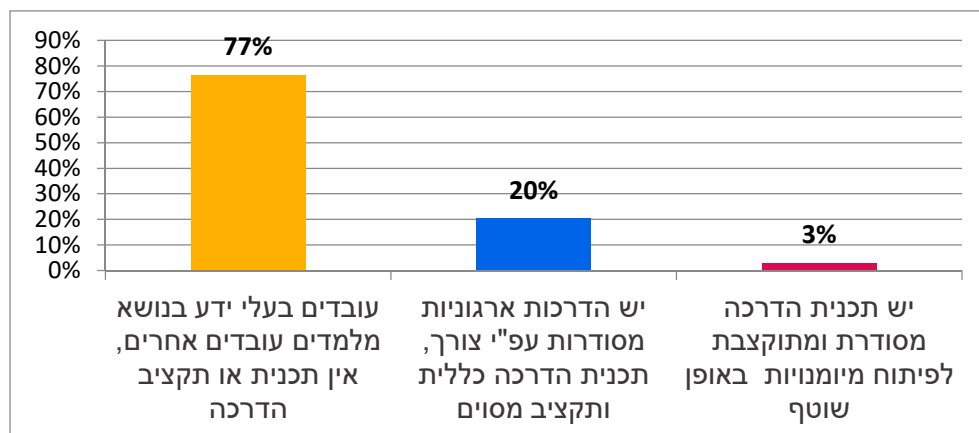
**האוריינות הדיגיטלית בארגונים חברתיים היא בינונית, וההכשרה הקיימת אינה מספקת<sup>12</sup>**

באופן כללי, האוריינות הדיגיטלית של עובדים ומנהלים בארגונים חברתיים היא בינונית. ממוצע ציון האוריינות הדיגיטלית (המידה בה מנהלים ועובדים הם בעלי ידע ומיומנות דיגיטליים ברמה המתאימה לתפקידם) של הארגונים המשיבים הוא 3.5 מתוך 5. כמחצית מהמשיבים חשים בטוחים למדי כי עובדי ומנהלי הארגון הם בעלי המיומנות והידע הדיגיטליים הנדרשים לתפקידם במידה רבה או רבה מאוד (46%), וכי ביכולתם להשתמש בטכנולוגיות קיימות ולאמץ חדשות במידה רבה או רבה מאוד (51%). אולם בכל הנוגע לעבודה עם נתונים, ציון אוריינות הנתונים הממוצע בארגונים המשיבים עומד על 3 מתוך 5, ורק 28% חושבים שמידת השימוש של העובדים והמנהלים בנתונים היא גבוהה. שאר המשיבים ציינו שמידת השימוש היא בינונית (42%) או מועטה (26%).

כיוון שברוב הארגונים המשיבים (76%) ההכשרה וההדרכה למיומנויות טכנולוגיות אינה מסודרת, אלא מבוצעת ע"י עובדים בעלי ידע המלמדים אחרים, נראה כי ארגונים חברתיים מתקשים לפתח מיומנויות אלה אצל עובדיהם. ואכן, נושא הידע המקצועי, הטמעה והכשרה ואוריינות דיגיטלית צוינו כאתגרים משמעותיים עבור הארגונים (שני, שלישי ושישי בשכיחותם).



עד כמה מנהלים ועובדים בארגון שלכם:

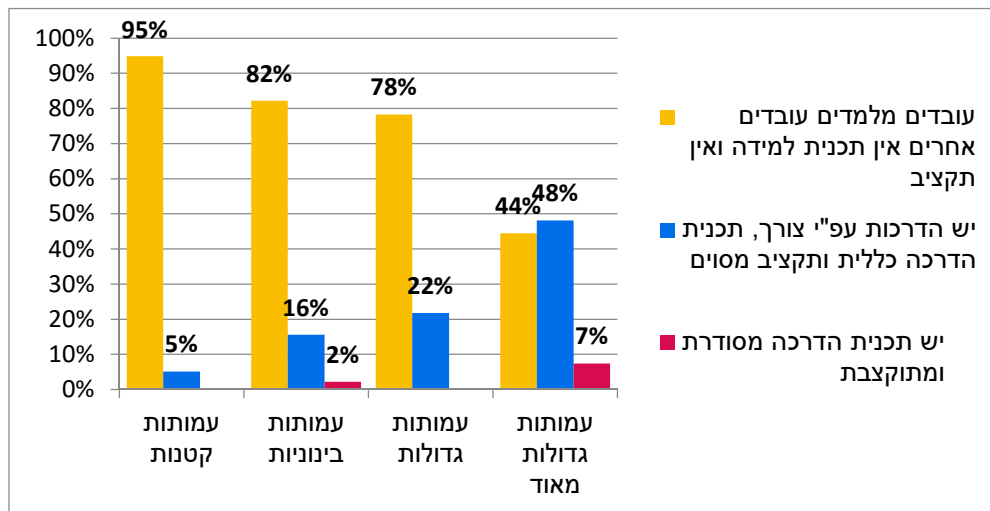


כיצד אתם מפתחים ומקדמים את הידע והמיומנות של עובדי הארגון בנושא הדיגיטל והטכנולוגיה?

<sup>12</sup> שאלה 14 n=142; שאלה 15 n=137;

למרות ההדרכה, עובדים בעמותות גדולות מאוד הם בעלי אוריינות דיגיטלית נמוכה יותר<sup>13</sup>

למרות שמחצית (55%) העמותות הגדולות מאוד ציינו כי ישנה בארגון תכנית הדרכה ותקציב כלשהו לתחום הטכנולוגיה, פחות עובדים בעמותות אלה הם בעלי ידע ומיומנות דיגיטליים ברמה המותאמת לעבודתם. (ציון ממוצע 3 מתוך 5, אין עובדים בעלי רמה גבוהה מאוד, ויש יותר עובדים ברמה בינונית ומועטה). פחות עובדים בעמותות גדולות מאוד עושים שימוש בנתונים (ציון ממוצע 2.92 לעומת 3.17, ומעט עובדים עושים בהם שימוש במידה רבה).



כיצד אתם מפתחים ומקדמים את הידע והמיומנות של עובדים בנושא דיגיטל וטכנולוגיה? (חלוקה לפי תקציב הארגון)

עד כמה העובדים והמנהלים בארגון שלכם:

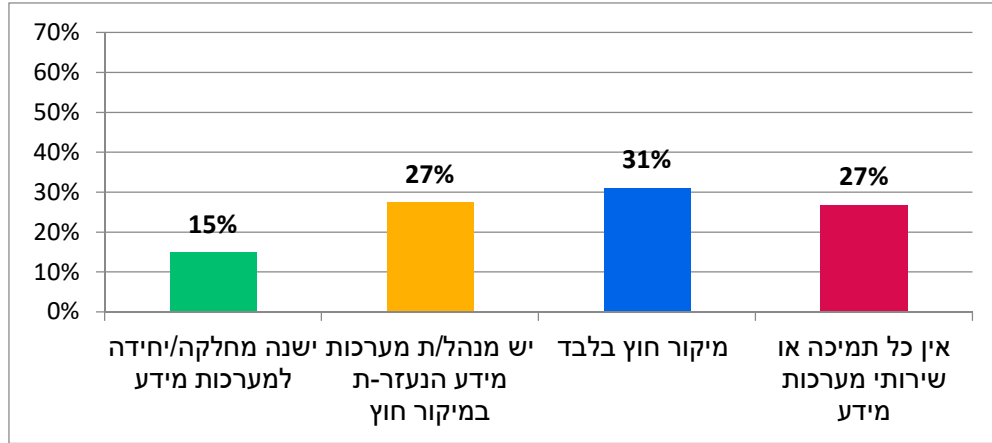
גודל עמותה	קטנות	בינוניות	גדולות	גדולות מאוד	מימד
בעלי ידע ומיומנות דיגיטלית ברמה המתאימה לעבודתם	3.62	3.6	3.63	3	
עושים שימוש בנתונים המוצגים בצורות שונות	2.87	3.14	3.17	2.92	

חוסר בכוח אדם מקצועי בתחום מערכות המידע והנתונים<sup>14</sup>

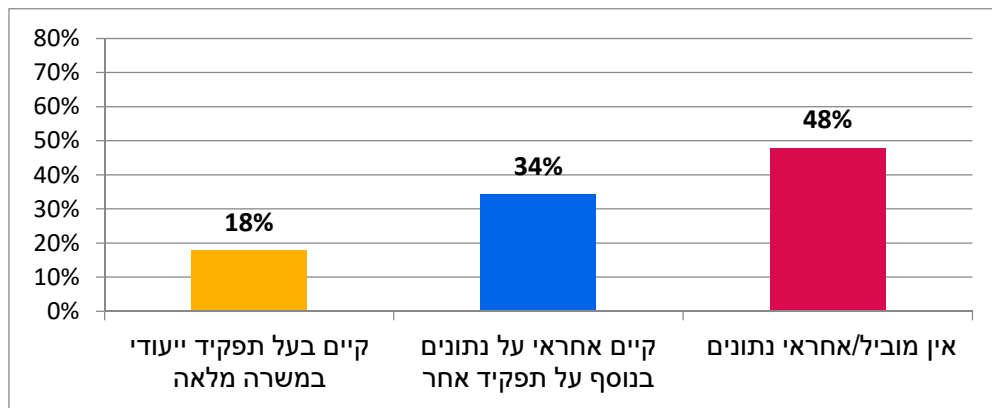
בפחות ממחצית הארגונים המשיבים יש כוח אדם מקצועי בתחומי מערכות המידע (מנהלת מערכות מידע 27% או מחלקת מערכות מידע 15%), עוד כשליש מהארגונים המשיבים (31%) נעדרים במיקור חוץ בלבד לצורך תמיכה במערכות מידע או פיתוח מערכות חדשות. אולם ב 27% מהארגונים המשיבים אין כל תמיכה או שירות לנושא. רק במחצית הארגונים המשיבים יש אחראי על נושא הנתונים במשרה חלקית (34%) או מלאה (18%).

<sup>13</sup> שאלה 15 n=134; שאלה 14 n=137

<sup>14</sup> שאלה 16 n=142; שאלה 17 n=140

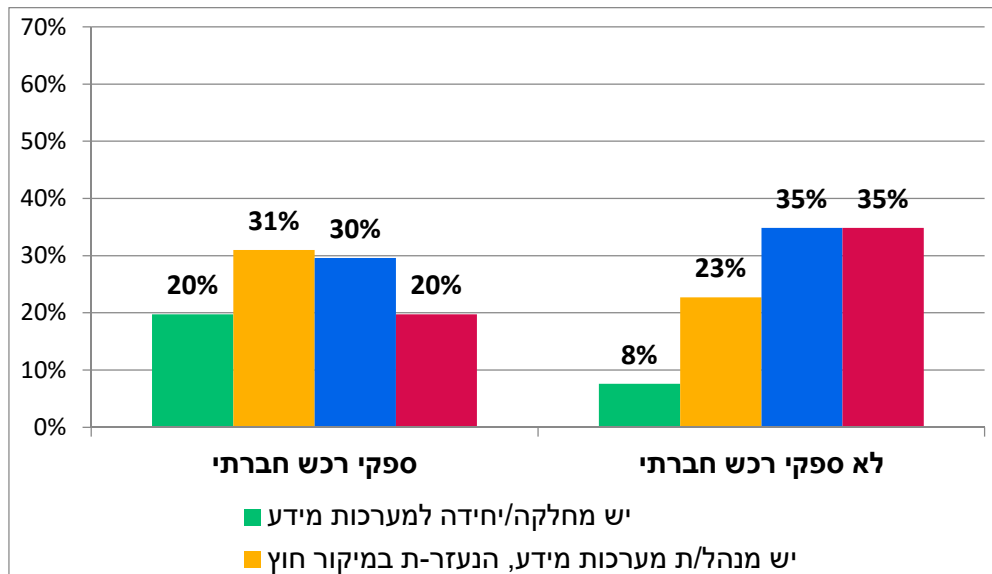


האם קיים בארגון גוף/אדם האחראי על נושא הטכנולוגיה?



האם קיים בארגון גוף/אדם האחראי על נושא הנתונים?

כמחצית מהארגונים המשיבים הנותנים שירותים לממשלה (ספקי רכש חברתי) אינם מעסיקים כוח אדם מקצועי בתחום הטכנולוגי. ל 49% מספקי הרכש החברתי אין מנהל-ת מערכות מידע או יחידת מערכות מידע בארגון, ול 20% אין שירותי תמיכה טכנולוגית כלל.

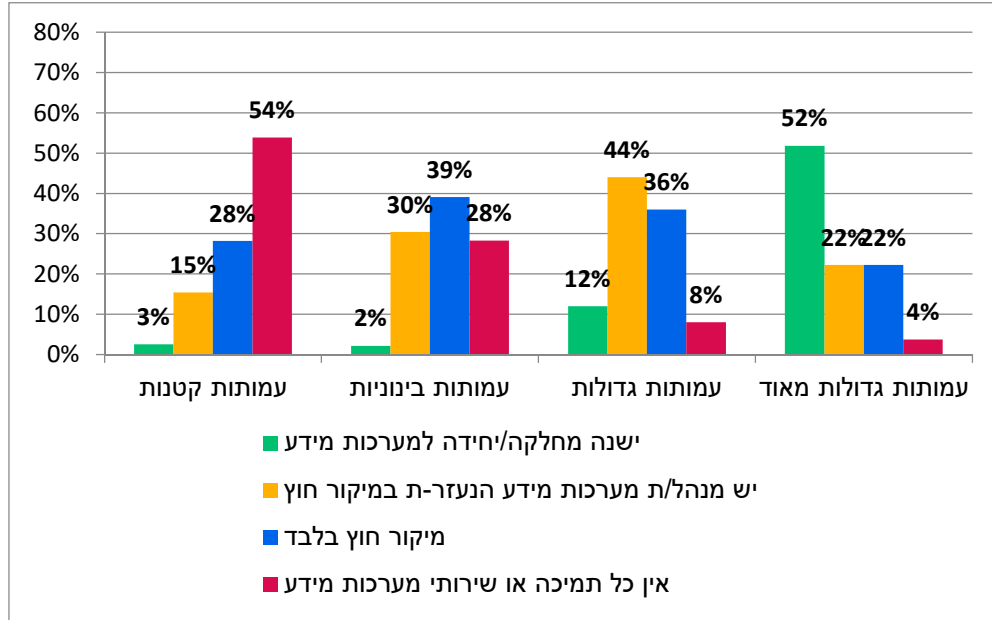


האם קיים בארגון גוף/אדם האחראי על נושא הטכנולוגיה? (חלוקה לפי ספקי רכש חברתי כן/לא)

כאשר בוחנים את הנושא בעמותות בגדלים שונים, עולה כי כוח אדם מקצועי חסר במיוחד בעמותות בינוניות וקטנות. על פי הסקר, בכמחצית (54%) העמותות הקטנות ובכשליש (28%) מהעמותות הבינוניות אין כל



תמיכה מקצועית בנושא מערכות המידע. 74% מהעמותות הגדולות מאוד ו 66% מהעמותות הגדולות מעסיקות עובדים מקצועיים בתחומי הטכנולוגיה (מנהל-ת מערכות מידע או צוות מקצועי). לעומת 32% מהעמותות הבינוניות ו 17% מהעמותות הקטנות המעסיקות מנהל-ת מערכות מידע.



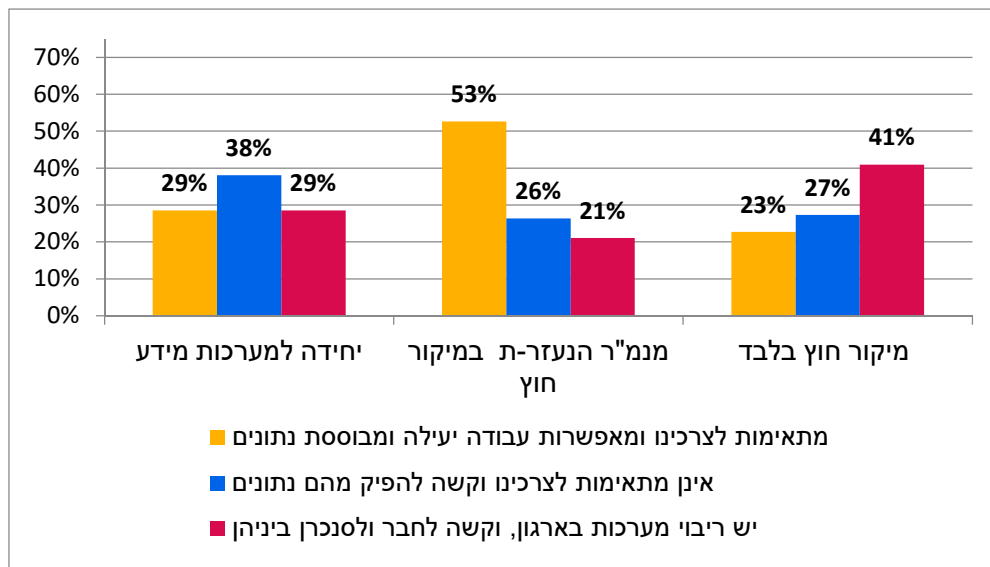
האם קיים בארגון גוף/אדם האחראי על נושא הטכנולוגיה?

**הבשלות הדיגיטלית מירבית כאשר הארגון מעסיק מנהלת-מערכות מידע הנעזרת במיקור חוץ<sup>15</sup>**

נראה כי בארגונים המשיבים הפועלים במודל של מנהלת-מערכות מידע הנעזרת באנשי מקצוע במיקור חוץ רמת הבשלות הדיגיטלית גבוהה יותר מאשר בארגונים הנעזרים במיקור חוץ בלבד ואף מאלה שיש להם יחידת מערכות מידע. יתרון זה מתבטא כמעט בכל ממדי הבשלות הדיגיטלית, וברוב הממדים נשמר גם כאשר מתבוננים בעמותות גדולות מאוד וגדולות בלבד.

**בארגונים המעסיקים מנהלת-מערכות מידע:**

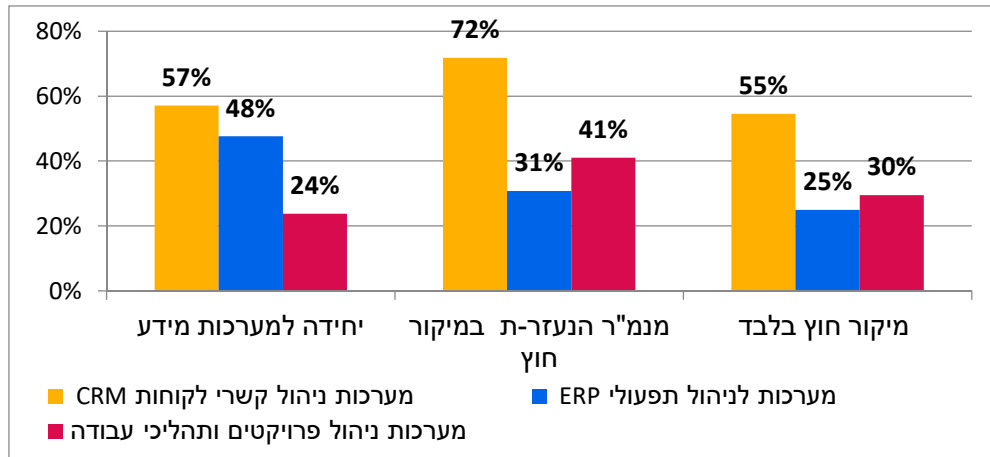
**מערכות המידע מתאימות יותר ומסונכרנות יותר:** 52% מהארגונים המשיבים הפועלים במודל זה מדווחים כי מערכות המידע שלהן מתאימות לצרכיהן, לעומת 29% מהארגונים המשיבים שיש להם יחידת מערכות מידע ו 23% מהארגונים המשיבים הנעזרים במיקור חוץ בלבד. רק 21% מהארגונים שיש בהם מנהלת-מערכות מידע דיווחו על ריבוי מערכות בארגון וקושי לסנכרן ביניהן, לעומת 29% מהארגונים עם יחידת מערכות מידע ו 40% מהארגונים שנעזרים במיקור חוץ בלבד. הבדלים אלה נשמרים גם כאשר מתבוננים על עמותות גדולות מאוד וגדולות.



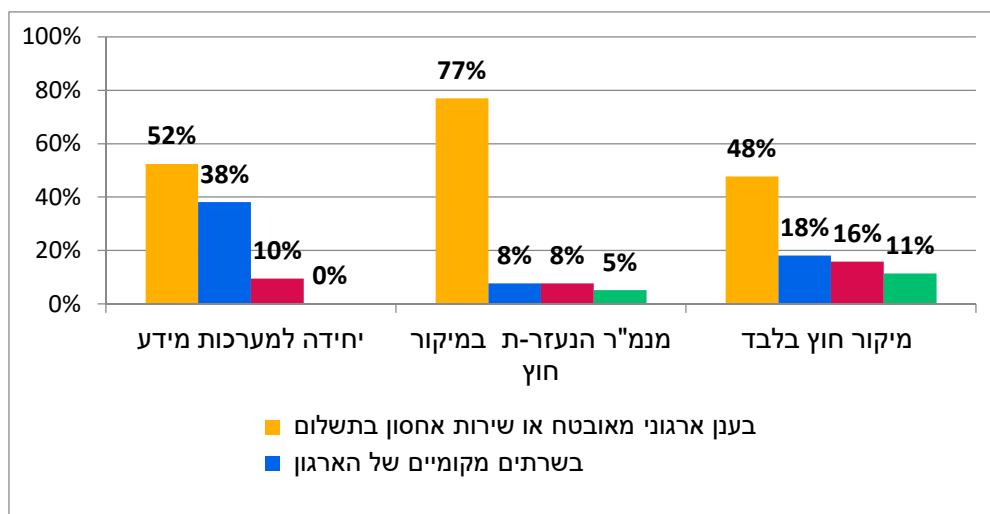
איך היית מתאר את מערכות המידע בארגון? (חלוקה לפי סוג תמיכה טכנולוגית)

**יש יותר יישום מערכות CRM וניהול פרויקטים, ויותר שירותי ענן מאובטח בתשלום:** יותר ארגונים משיבים המעסיקים מנהלת-מערכות מידע מיישמים מערכות CRM (72%) וניהול פרויקטים (41%) מאשר ארגונים עם יחידת מערכות מידע (57% ו 24%) או ארגונים הנעזרים במיקור חוץ בלבד (55% ו 30%). יותר (77%) ארגונים המעסיקים מנהלת-מערכות מידע מאחסנים נתונים בשירותי ענן בתשלום, מאשר ארגונים עם יחידת מערכות מידע (52%). ארגונים עם יחידת מערכות מידע נוטים יותר מאחרים לשמור נתונים בשרתי הארגון (38%) לעומת 7% מהארגונים המעסיקים מנהלת-מערכות מידע ו 18% בארגונים הנעזרים במיקור חוץ בלבד).

הבדלים אלה נשמרים גם כאשר מתבוננים על עמותות גדולות וגדולות מאוד.



באיזה מערכות אתם משתמשים (תשובות נבחרות, חלוקה לפי סוג תמיכה טכנולוגית)



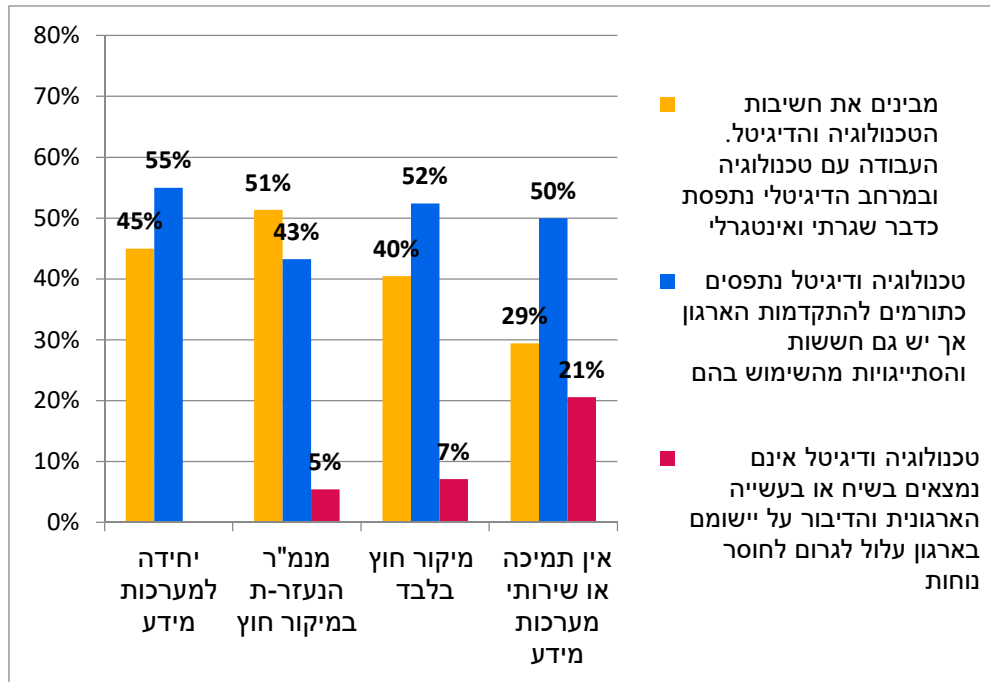
כיצד שמורים המסמכים והנתונים בארגון? (חלוקה לפי סוג תמיכה טכנולוגית)

**רמת האוריינות הדיגיטלית גבוהה יותר:** בארגונים המעסיקים מנהל-ת מערכות מידע השיעור הגדול ביותר (61%) של עובדים בעלי ידע ומיומנות דיגיטליים ברמה המתאימה במידה רבה/מאוד לעבודתם וציון האוריינות הדיגיטלית הממוצע הוא הגבוה ביותר - 3.71. בארגונים אלה גם חוששים פחות מהשימוש בטכנולוגיה (43%) ותופסים אותה יותר כדבר אינטגרלי ושגרתי (51%) מאשר בארגונים עם יחידת מערכות מידע, בארגונים הנעזרים רק במיקור חוץ או בארגונים ללא תמיכה.

הבדלים אלה נשמרים גם כאשר מתבוננים על עמותות גדולות וגדולות מאוד.

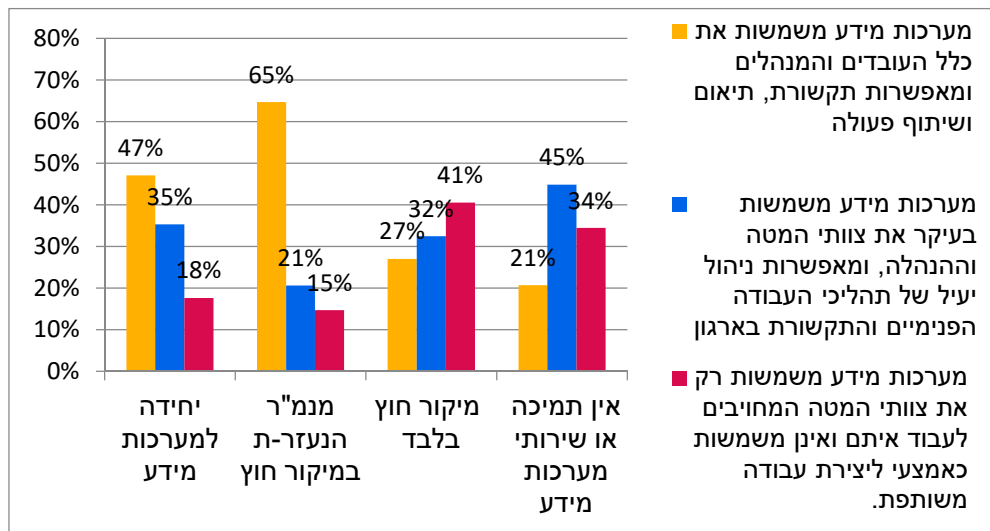
ממוצע ציון אוריינות דיגיטלית של עובדים ומנהלים (ציון מקסימלי=5):

סוג תמיכה טכנולוגית	מחלקת IT	מנהל-ת מ"מ	מיקור חוץ	ללא תמיכה
המידה בה עובדים ומנהלים בעלי ידע ומיומנות דיגיטלית ברמה המתאימה לעבודתם	3.24	<b>3.71</b>	3.4	3.43



איך היית מתאר את היחס לעבודה עם טכנולוגיה בארגון?

**משתמשים יותר במערכות מידע לשימושים מגוונים:** ביותר ארגונים משיבים המעסיקים מנהלת מערכות מידע (65%) כלל העובדים בכלל היחידות משתמשים במערכות מידע. בארגונים אלה גם משתמשים יותר במערכות מידע הן בקשר עם מוטבים והן בתהליכים פנים-ארגוניים. בארגונים עם מחלקת מערכות מידע, משתמשים יותר בנתונים לפיתוח תכניות ושירותים ולעבודה עם מתנדבים. הבדלים אלה נשמרים גם כאשר מתבוננים על עמותות גדולות וגדולות מאוד.



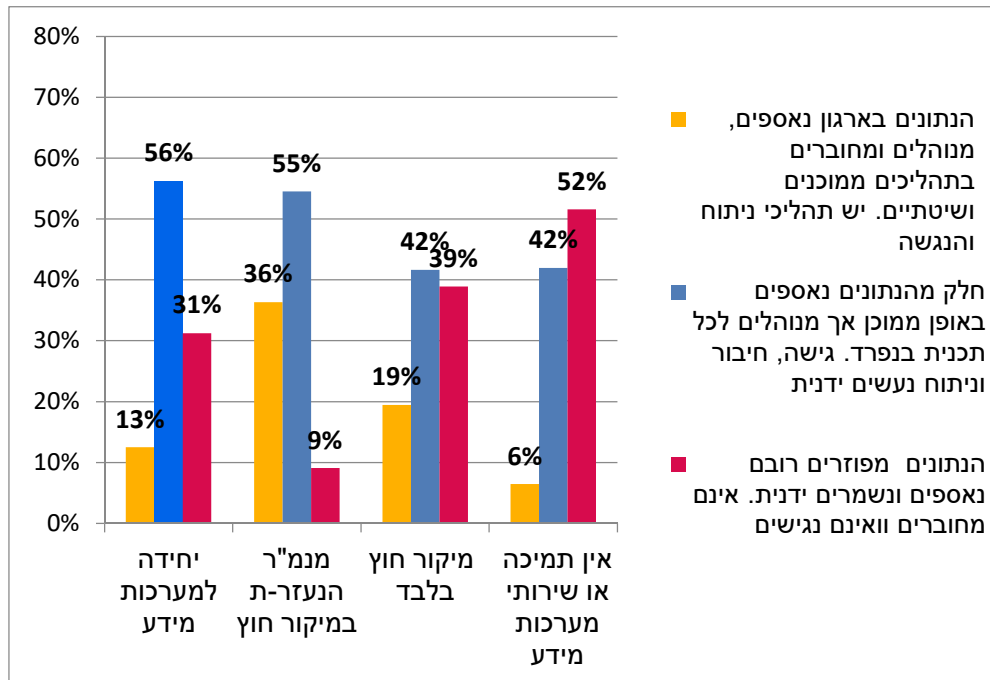
איך היית מתאר את שגרות העבודה עם מערכות מידע בארגון ובעזרתן?

באיזו מידה אתם משתמשים בכלים טכנולוגיים בתהליכי העבודה הבאים: (1 כלל לא, 5 במידה רבה מאוד)

ממד	מחלקת IT	מנהל-ת מ"מ	מיקור חוץ	ללא תמיכה
שירות למוטבים, קשר ותקשורת איתם	3.25	3.3	2.89	2.52
פיתוח תכניות ושירותים	3.35	3.06	2.3	2.3
עבודה עם מתנדבים וקשר איתם	2.79	2.63	2.61	2.03
ניהול תהליכים תפעוליים	3.94	4.06	3.59	3.37
בקרה ומעקב ביצועים	3.12	3.59	2.69	2.66

**איכות הנתונים, אוריינות הנתונים והשימוש בהם - גבוהים יותר:** ביותר ארגונים משיבים המעסיקים מנהל-ת מערכות מידע (36%) הנתונים נאספים, מנוהלים ומחוברים באופן ממוכן ושיטתי, וישנם תהליכי ניתוח והנגשה שלהם. גם איכות הנתונים בארגונים המעסיקים מנהל-ת מערכות מידע גדולה יותר – הם שלמים, מהימנים, תקינים וזמינים יותר מאשר בכל סוג תמיכה טכנולוגית אחרת.

הבדלים אלה מועצמים כאשר מתבוננים בנפרד על עמותות גדולות מאוד וגדולות, ונשמרים בעמותות בינוניות וקטנות.



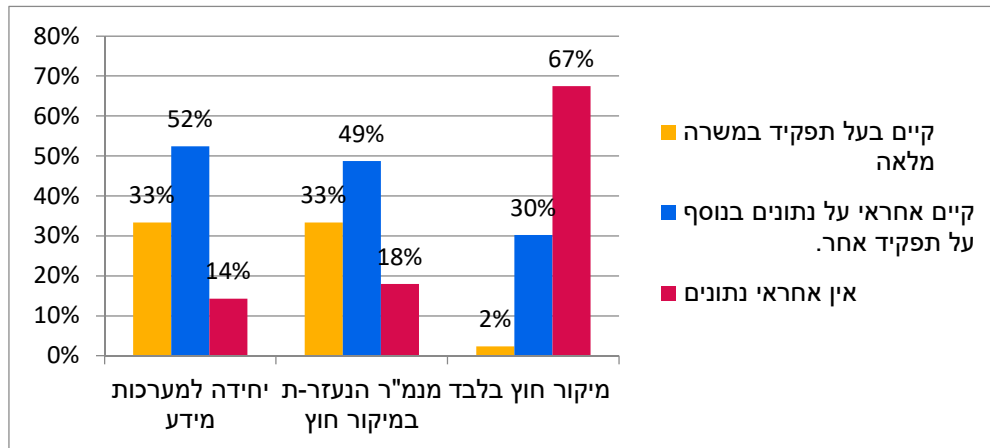
איזה משפט מתאר באופן המדויק ביותר את הנתונים בארגון שלכם?

ממוצע ציוני איכות נתונים בארגון: (1 כלל לא, 5 במידה רבה):

מימד	מחלקת IT	מנהל-ת מ"מ	מיקור חוץ	ללא תמיכה
שלמות	3.13	<b>3.61</b>	2.89	3.16
מהימנות	3.38	<b>3.94</b>	3.49	3.56
תקינות	3.06	<b>3.82</b>	3.5	3.5
זמינות	3.25	<b>3.76</b>	3.14	3.06

ליותר (88%) ארגונים משיבים המעסיקים מנהל-ת מערכות מידע יש אחראי על נושא הנתונים במשרה מלאה או חלקית. אוריינות הנתונים של הצוות גם היא גבוהה יותר בארגונים אלה: 51% מהעובדים עושים שימוש בנתונים במידה רבה/מאוד, הציון הממוצע לשימוש בנתונים גבוה יותר ונעשה יותר שימוש בנתונים לתכנון ומדידה של ההתערבויות המקצועיות. בארגונים משיבים עם יחידת מערכות מידע, נעשה יותר שימוש בנתונים כדי ללמוד על הבעיה, הלקוחות והסביבה.

הבדלים אלה מועצמים כאשר מתבוננים בנפרד על עמותות גדולות מאוד וגדולות, ונשמרים בעמותות בינוניות וקטנות.



האם קיים בארגון גוף/אדם האחראי על נושא הנתונים?

ציון אוריינות נתונים ממוצע (1 כלל לא, 5 במידה רבה מאוד):

מימד	מחלקת IT	מנהל-ת מ"מ	מיקור חוץ	ללא תמיכה
עד כמה העובדים והמנהלים עושים שימוש בנתונים המוצגים בצורות שונות?	3.1	<b>3.42</b>	2.83	2.77

באיזו מידה אתם עושים שימוש בנתונים כדי (1 כלל לא, 5 במידה רבה מאוד):

מימד	מחלקת IT	מנהל-ת"מ	מיקור חוץ	ללא תמיכה
להבין את הבעיה החברתית	3.81	3.52	2.97	3.03
ללמוד על הלקוחות והסביבה	3.47	3.39	3	2.93
לעצב את ההתערבות	2.94	3.41	2.86	3.03
למדוד תוצאות/ אימפקט	3	3.64	2.92	2.97

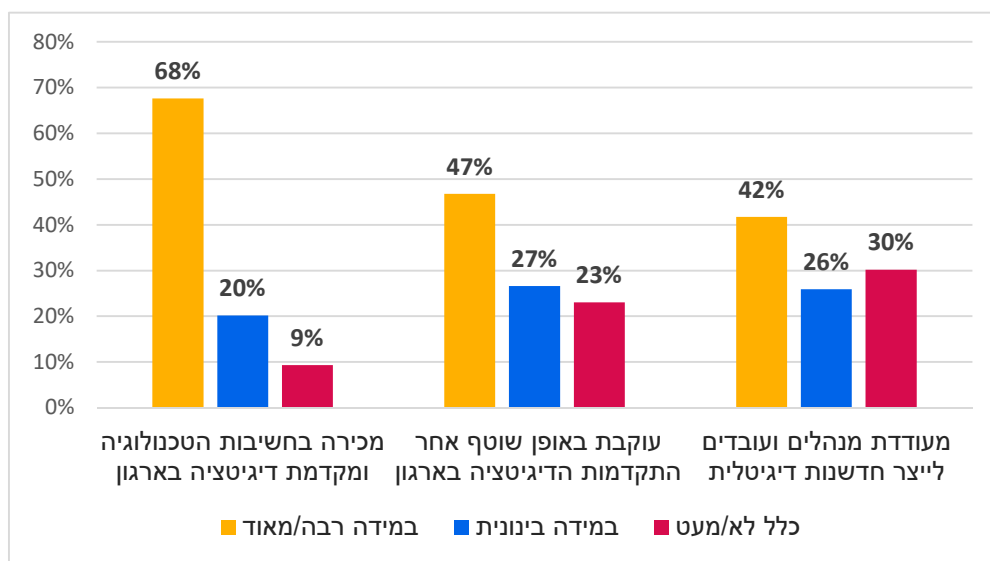
### מנהיגות ותרבות - ממצאים ותובנות

#### תרבות דיגיטלית ומחויבות הנהגה היא בעיקר עקרונית ופחות מתבטאת ביישום בפועל<sup>16</sup>

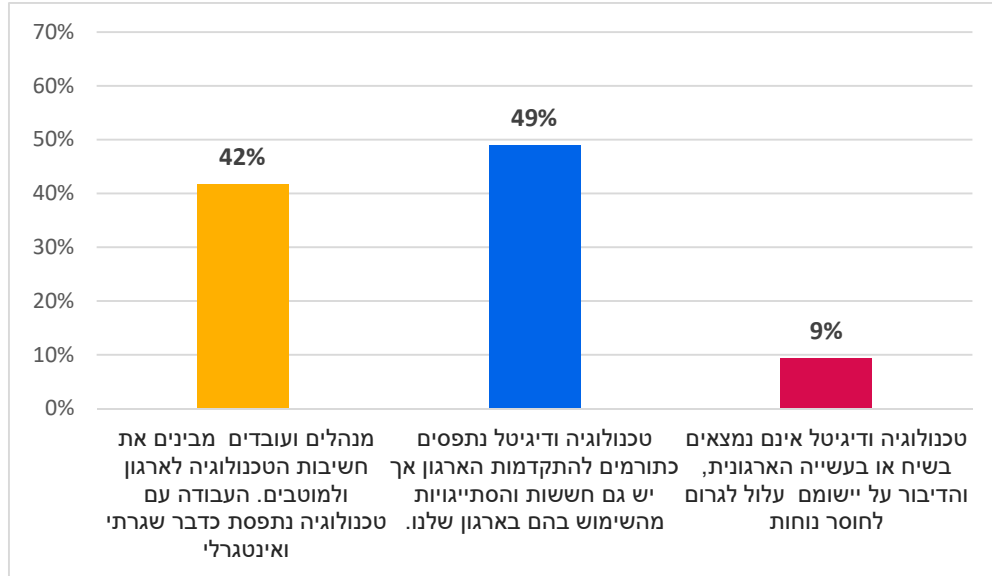
רוב (68%) המשיבים ציינו כי הנהגת הארגון מכירה בחשיבות הדיגיטל והטכנולוגיה במידה רבה או רבה מאוד. כ-90% מהמשיבים ציינו כי בארגון מבינים את חשיבות הדיגיטל והטכנולוגיה ו-65% מהארגונים גם הגדירו לעצמם יעדים וצרכים בתחומי הדיגיטל. עם זאת, 51% מהמשיבים ציינו שיש בארגון חששות והסתייגויות משימוש בטכנולוגיה.

כאשר בוחנים ביטויים מעשיים יותר של תפיסת חשיבות הדיגיטל, מוצאים ש-47% ציינו שמנהיגות הארגון עוקבת במידה רבה/רבה מאוד אחרי התקדמות הארגון בנושא ו-42% ציינו כי היא מעודדת במידה רבה או רבה מאוד מנהלים ועובדים לייצר חדשנות בתחומים אלה. כרבע מהמשיבים ציינו כי ההנהלה עוקבת אחר הנושא בצורה מועטה או בכלל לא, וכשליש כי מעודדת מעט חדשנות דיגיטלית או כמעט שלא.

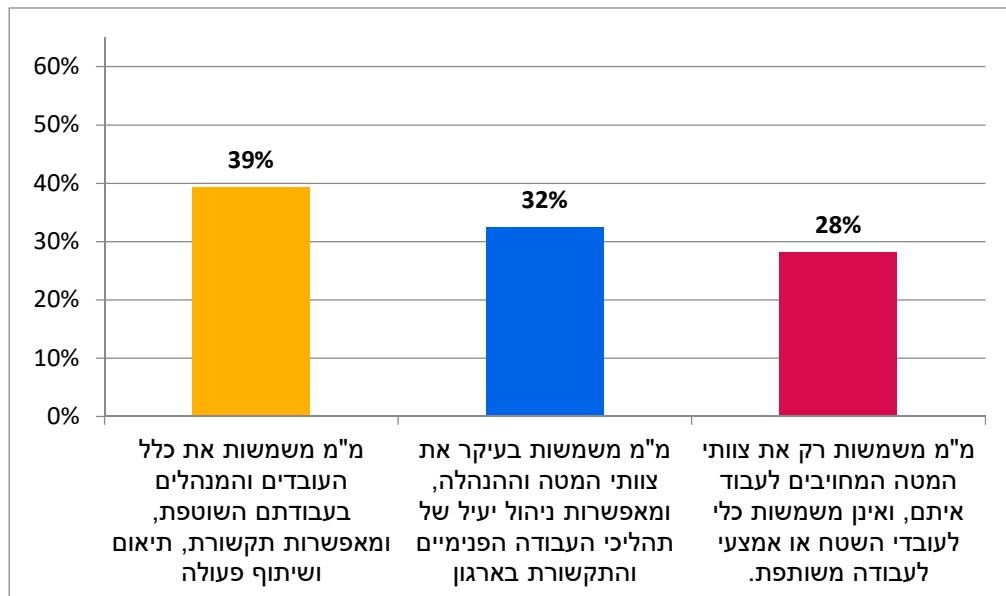
גם יישום התפיסה ועבודה עם מערכות מידע בארגונים הם חלקיים: רק ב-42% מהארגונים מערכות מידע משמשות את כלל העובדים ומאפשרות עבודה משותפת ואילו ב-28% מהארגונים רק עובדי המטה המחויבים בכך משתמשים במערכות מידע.



באיזו מידה מנהיגות הארגון:



איך היית מתאר את היחס לעבודה עם טכנולוגיה ודיגיטל בארגון שלכם?

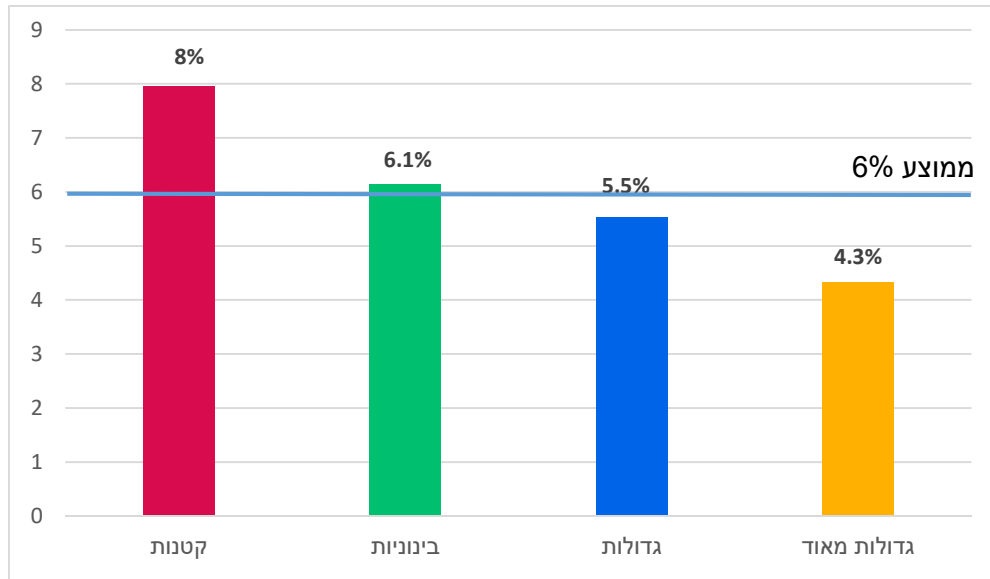


איך היית מתאר את שגרות העבודה עם ובעזרת מערכות מידע בארגון שלכם?

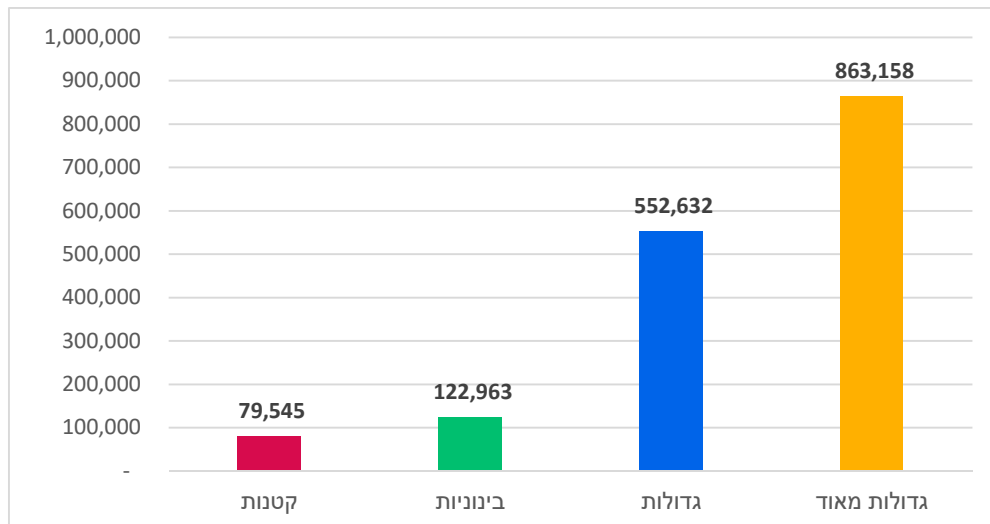
### מחויבות מתבטאת בתקציב, אך הוא אינו מספק<sup>17</sup>

בממוצע העריכו המשיבים כי ארגונים מקדישים כ 6% מתקציבם השנתי לנושא טכנולוגיה ודיגיטל. עם זאת, משיבים מעמותות קטנות העריכו כי הן מקדישות כ 8% מתקציבן לנושא, ואילו משיבים מעמותות גדולות מאוד העריכו כי הן מקדישות כ 4% מתקציבן לנושא. ניכר כי נושא מערכות מידע הוא מעמסה גדולה יותר על עמותות קטנות, ועם זאת התקציב שביכולתן להקצות לנושא הוא עדיין מצומצם. למרות שזהו שיעור תקציבי לא מבוטל, המעיד על מחויבות ארגונית לנושא, עדיין נושא התקציב [עלה כחסם ראשון](#) ומרכזי ליישום דיגיטציה בארגון הן בשאלות הפתוחות והן בראיונות.





איזה חלק (בקיורב) מתקציב הארגון מוקדש לנושא טכנולוגיה ודיגיטל?



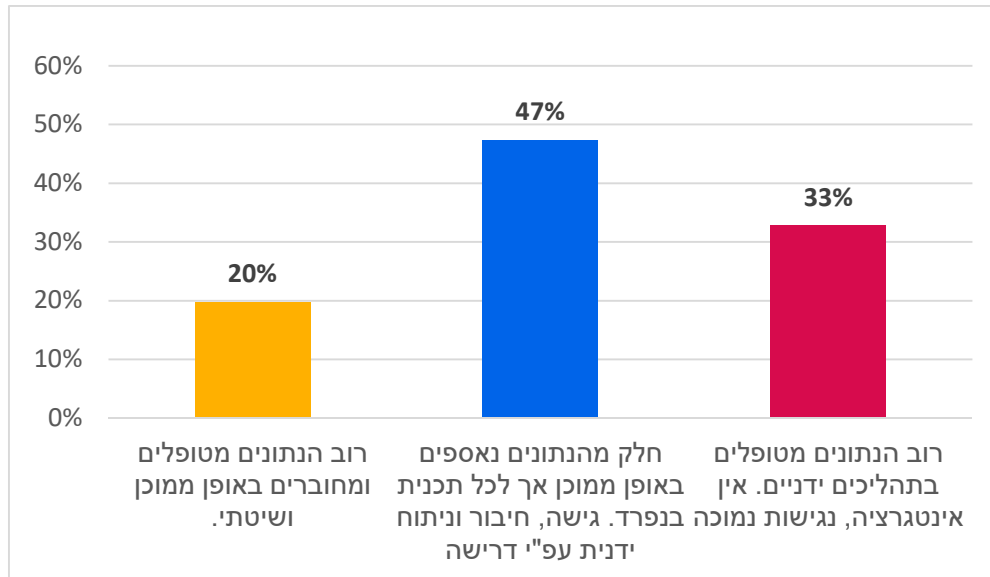
תקציב שנתי מינימלי מוערך לנושא טכנולוגיה

## דאטה ותובנות - ממצאים ותובנות

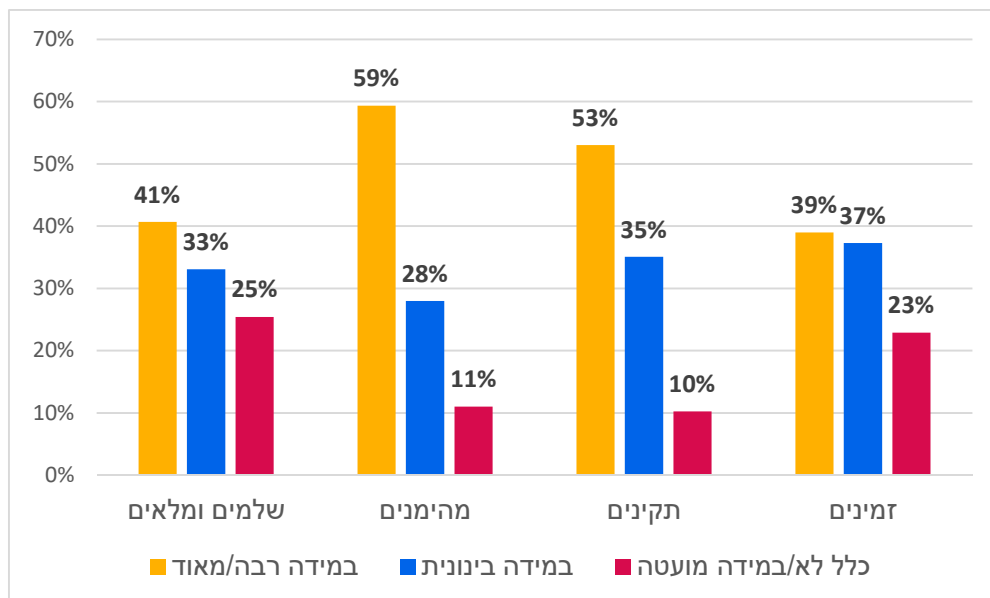
### קיים חוסר עקביות בדיווח על איכות הנתונים ותהליכי העבודה איתם<sup>18</sup>

ברוב הגדול (80%) של הארגונים המשיבים אוספים נתונים בצורה מבוזרת, ידנית בחלקה וללא חיבור בין נתונים תכניות או פרויקטים. רק 19% מהארגונים המשיבים מיישמים תהליכים שיטתיים וממוכנים לאיסוף הנתונים, חיבורם וניתוחם. עם זאת, 59% מהמשיבים חושבים שהנתונים בארגון שלהם מהימנים ותקינים במידה רבה או רבה מאוד ורק 37% חושבים שהם זמינים בזמן ובאופן הנדרש. חוסר ההתאמה בין הדיווח על אופן האיסוף והניהול של הנתונים, לבין ההערכה שהם תקינים ומהימנים מעורר סימני שאלה לגבי רמת הידע וההבנה של המשיבים לגבי תשתיות הנתונים הנדרשות, הסטנדרט הנדרש לניהולם ואיכות הנתונים בארגונים.

<sup>18</sup> שאלה 19 n=116; שאלה 20 n=118



איזה מהמשפטים הבאים מתאר באופן הקרוב ביותר את הנתונים בארגון שלכם?



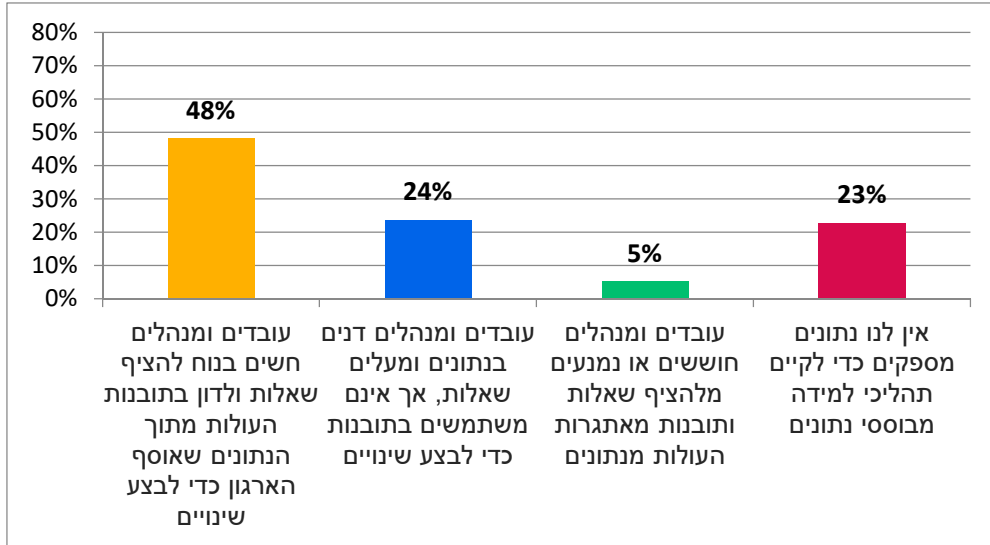
עד כמה הנתונים בארגון שלכם:

### אין מספיק למידה איכותית מנתונים בארגונים<sup>19</sup>

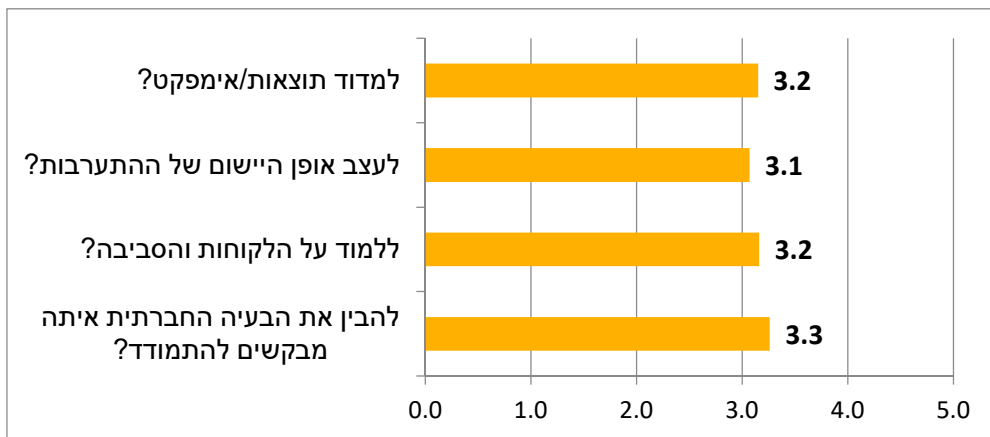
מחצית המשיבים מדווחים על תרבות ארגונית של למידה מנתונים ושיח פתוח סביב משמעותם. אולם רבע (24%) ציינו כי בארגון שלהם לא עושים שימוש בתובנות ובלמידה מנתונים, ובכרבע (23%) אין כלל נתונים שימשו בסיס ללמידה.

ככלל, המידה שבה לומדים מנתונים בארגונים היא בינונית – בממוצע בציון 3 מתוך 5 (1 = כלל לא, 5 = במידה רבה מאוד). כמחצית (47%) מהארגונים עושים שימוש בנתונים להבנת הבעיה, וקצת יותר משליש (37%-39%) ללמידה על לקוחות, עיצוב ההתערבויות ומדידת תוצאות. אולם רבע עד שלישי (24%-33%) מהארגונים עושים זאת במידה מועטה או כלל לא. רק כמחצית (53%) הארגונים עושים שימוש בנתונים ממקורות מידע חיצוניים.

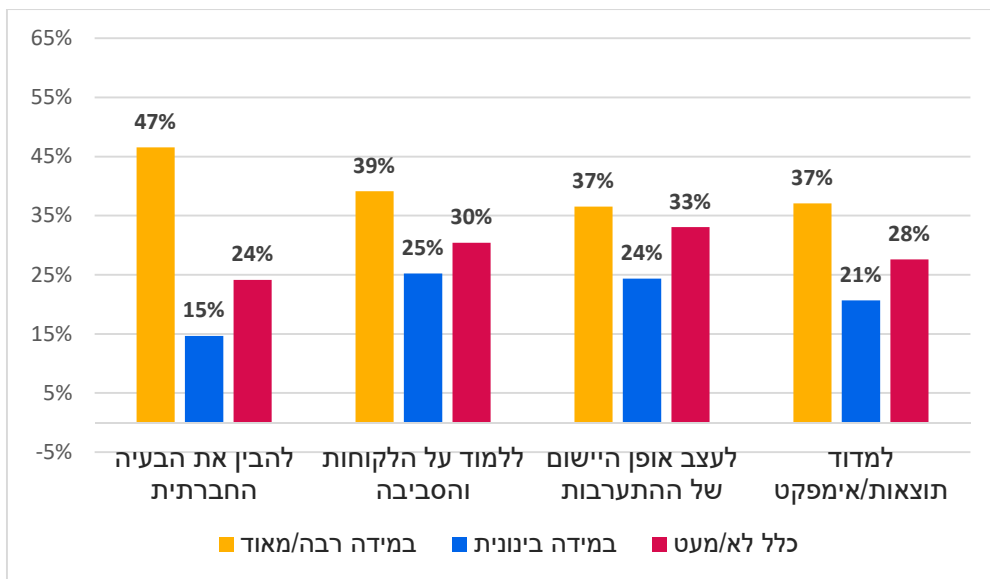
<sup>19</sup> שאלה 21 n=118, שאלה 24 n=114



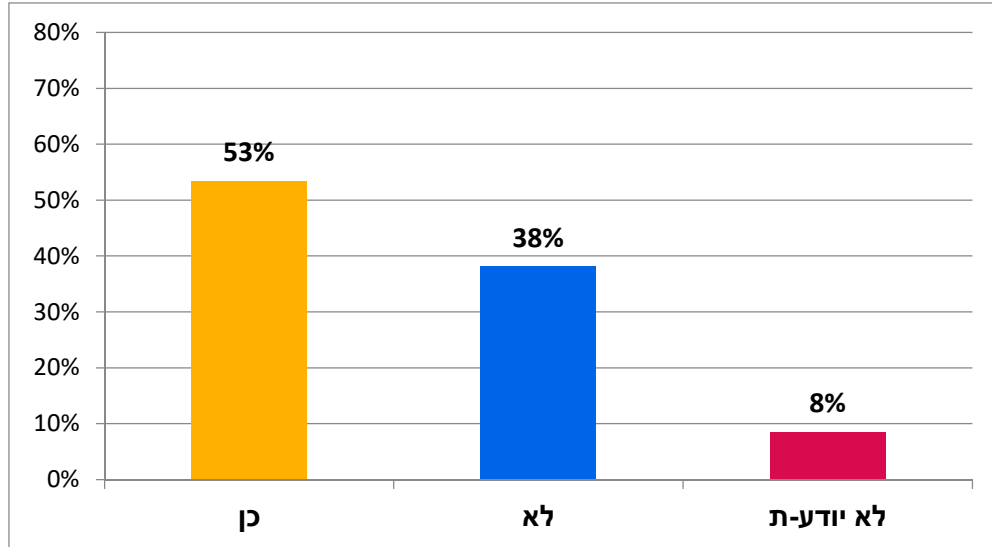
איך היית מתאר את תהליכי הניתוח והלמידה מנתונים בארגון?



באיזו מידה אתם משתמשים בנתונים כדי:



באיזו מידה אתם עושים שימוש בנתונים כדי:



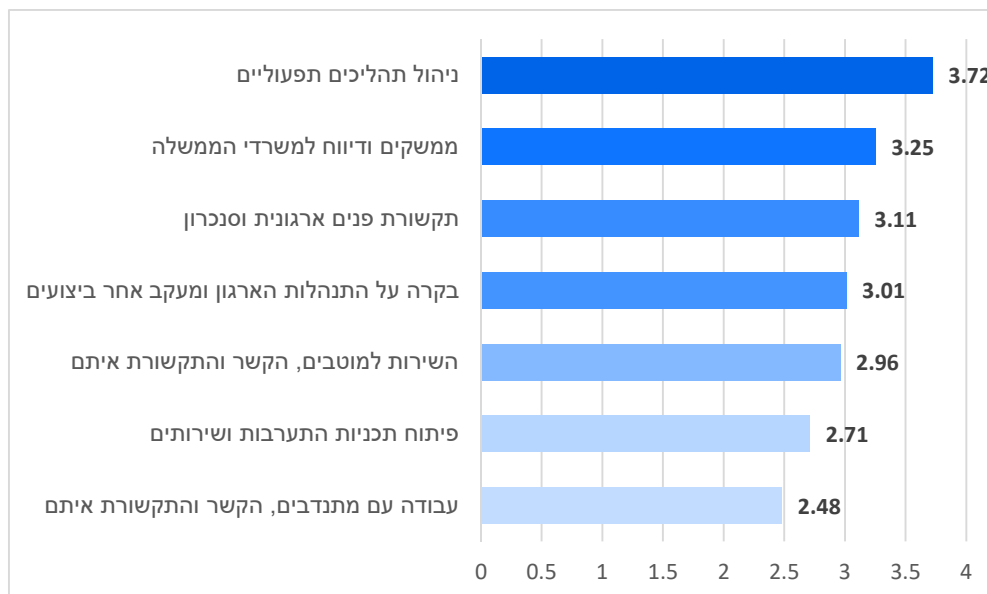
האם אתם משתמשים בנתונים ממקורות מידע חיצוניים כמו נתוני למ"ס, מחקרים אקדמיים ונתונים ציבוריים?

## שגרות ומבנים ארגוניים

### שימוש בכלים טכנולוגיים עדיין אינו חלק שגרתי מהעבודה ברוב הארגונים<sup>20</sup>

השימוש בטכנולוגיה וכלים דיגיטליים מוטמע באופן חלקי בתהליכי העבודה של ארגונים חברתיים, וחסר במיוחד בתהליכי הליבה שלהם. על פי הסקר בעוד שבתהליכים תפעוליים (רכש, כספים, משאבי אנוש) מידת השימוש בכלים טכנולוגיים היא רבה, הרי שגם בתהליכים פנימיים כמו תקשורת פנים ארגונית, בקרה ומעקב אחר ביצועים; וגם בתהליכים חיצוניים כמו ממשקים ודיווח למשרדי הממשלה - מידת השימוש בכלים טכנולוגיים היא בינונית.

דווקא בתהליכי הליבה הארגוניים הקשורים באופן ישיר הן למטרות הארגוניות והן לעיקר הפעילות: פיתוח תכניות ושירותים, שירות למוטבים וקשר איתם וקשר עם מתנדבים; השימוש בכלים טכנולוגיים בקרב הארגונים המשיבים הוא במידה נמוכה.



באיזו מידה הארגון עושה שימוש בכלים טכנולוגיים ודיגיטליים בתהליכי העבודה הבאים:

## בשלות דיגיטלית של ארגונים המספקים שירותים לממשלה (רכש חברתי):

כפי שצוין לעיל, אחד המאפיינים הייחודיים של המגזר השלישי בישראל הוא הקשר של עמותות עם המדינה - כרגולטור, כגורם מממן וכלקוחה של שירותים. ארגונים חברתיים רבים בישראל משמשים כגוף מפעיל של תכניות שהמדינה מממנת עבור אזרחיה. כפועל יוצא, המדינה מממנת חלק ניכר מפעילותם של ארגונים אלה, וגם משיתה עליהם רגולציה באשר לאופן ההפעלה, ההתנהלות והדיווח. לכן, מעניין ללמוד באופן ספציפי על מצב הבשלות הדיגיטלית של ארגונים המספקים שירותים לממשלה (להלן ארגוני רכש חברתי).

במרבית הפרמטרים שנבדקו - היה דמיון בין מצב הבשלות הדיגיטלית של ארגוני רכש חברתי שהשיבו לסקר לזה של ארגונים משיבים אחרים. עם זאת נמצאו מספר נושאים בהם נמצא שוני ביניהם. חשוב לציין כי מרבית ההבדלים שנמצאו בין ארגוני רכש חברתי לארגונים אחרים נמצאו מתאימים גם להבדלים בין ארגונים גדולים מאוד (תקציב מעל 20 מיליון ₪) לארגונים בקבוצות התקציב האחרות. באופן כללי יותר ארגונים גדולים מאוד מספקים שירותים לממשלה. כך שיתכן שהגורם המתווך להבדלים הוא גודל הארגון, שנותן הן יתרון במרכזי רכש חברתי והן אפשרות לקידום דיגיטלי.

### בארגוני רכש חברתי שהשיבו על הסקר:

- חוששים מעט יותר מיישום טכנולוגיה ודיגיטל בעבודה (36% לעומת 28%)<sup>21</sup>
- ליותר ארגוני רכש חברתי יש מערכת CRM (60% לעומת 43%) ו/או מערכות ניהול תפעולי (37% לעומת 12%)<sup>22</sup>
- יותר ארגוני רכש חברתי מאחסנים את הנתונים בענן מאובטח (58% לעומת 47%) ופחות בשירותי אחסון חינוכיים (8% לעומת 22%)<sup>23</sup>
- ליותר עמותות רכש חברתי נוהל ומנגנונים לגישה בחירום והתאוששות מתקלה רחבה (36% לעומת 55%). עם זאת ל-46% מהארגונים הללו אין נוהל ומנגנון כזה.<sup>24</sup>
- ליותר ארגוני רכש חברתי יש מחלקת IT (19% לעומת 7% מובהק) או מנהל-ת מערכות מידע (31% לעומת 23%)<sup>25</sup>
- ליותר ארגוני רכש חברתי יש ממונה נתונים במשרה מלאה (22% לעומת 9%) או חלקית (42% לעומת 25%)<sup>26</sup>

<sup>21</sup> שאלה 28 n=114

<sup>22</sup> שאלה 10 n=153

<sup>23</sup> שאלה 11 n=150

<sup>24</sup> שאלה 12 n=148

<sup>25</sup> שאלה 16 n=137

<sup>26</sup> שאלה 17 n=135

כאמור, בשלות דיגיטלית מורכבת מממדים שונים המשלימים זה את זה. לתפיסתנו, ככל שהארגון ישפר את רמת הבשלות הדיגיטלית שלו על פני הממדים השונים ובהתאם למאפייניו ותחום עיסוקו - כך תגדל היכולת שלו לתת שירות איכותי ומותאם למוטבים, לנהל טוב יותר את תהליכי העבודה, להתייעל ולנצל טוב יותר את משאביו ולנהל תקשורת שוטפת ושקופה עם הגורמים המממנים ועם הרגולטור.

לכן, כלל המלצות המובאות לעיל יוצאות מתוך גישה כוללת של הבשלות הדיגיטלית - והן מתייחסות לממדים השונים שלה. הפתרונות שיגובשו צריכים לתת מענה לשלושה רבדים מרכזיים בפעילות הארגונים: יעול התפעול ותהליכי העבודה הפנימיים; שיפור וקידום העבודה המקצועית בתחום העיסוק; ושיפור הממשקים עם הממשלה כרגולטור מקצועי. מומלץ כי מדיניות לקידום בשלות דיגיטלית של עמותות תאמץ גישה כזו ותקדם את הממדים השונים של הדיגיטציה בארגונים.

### 1. הנגשת שירותי ניהול מערכות מידע לארגונים חברתיים

בניית מנגנון שיאפשר רכישת שירותי ניהול מערכות מידע לארגונים שאין להן מנהל מערכות מידע. קיומו של מנהל מערכות מידע הנעזר במומחים במיקור חוץ הודגם כמודל המקדם את כלל מדדי הבשלות הדיגיטלית של ארגונים חברתיים בכל סדר גודל. מאידך, לארגונים רבים אין מערך ניהול מערכות מידע פנים ארגוני: ל 27% מהם אין כל מערך תמיכה, ו 31% נוספים נסמכים על שירותי מיקור חוץ בלבד. חוסר הידע וכוח האדם המקצועי צוין ע"י המשיבים כאתגר השני בחשיבותו ביישום מערכות מידע.

הקמת מנגנון (ניתן לבחון פתרונות בשילוב המגזר העסקי) שיאפשר לארגונים לקבל יעוץ וליווי מקצועי לאורך זמן בנושאי מערכות מידע ודיגיטציה, שיינתן על ידי אנשי מקצוע טכנולוגיים המכירים את עולם העמותות, בהיקף גמיש, בעלות מותאמת, ובהתאם ליכולות והצרכים המשתנים של הארגונים עשויה להיות פתרון לבעיה זו ולקדם בשלות דיגיטלית של הארגונים..

### 2. הגדרת המלצות למערכות מידע נדרשות מארגונים בגדלים שונים

בניית מדריך כוללני ליישום בשלות דיגיטלית בארגונים חברתיים, והגדרת המלצות לסוגי מערכות

מומלץ לבנות מדריך כוללני ליישום בשלות דיגיטלית בארגונים חברתיים, ובפרט להגדיר המלצות לסוגי מערכות נדרשות לארגונים בגדלים שונים, בהתאם לרמת הבשלות הגבוהה ביותר במודל הבשלות הדיגיטלית. עם זאת יש לבחון את התוכן והמגבלות של מדריך כזה לאור מורכבות הנושא והנושאים הארגוניים הרחבים שהוא מקיף:

- תשתיות טכנולוגיות מתקדמות המתאימות להיקף הפעילות לאחסון וניהול מידע ונתונים, אבטחת מידע והגנת הפרטיות, עבודה שיתופית, גישה מאובטחת ועבודה מרחוק, גיבוי והתאוששות.
- כלים דיגיטליים ותהליכים ממוכנים המתאימים להיקף הפעילות לאיסוף, ניהול, טיוב, אינטגרציה, ניתוח והנגשה של רוב נתוני הארגון והמוטבים.
- מערכות טכנולוגיות לניהול ותמיכה בכלל תהליכי העבודה הפנימיים והחיצוניים.
- כוח אדם ומומחיות הנדרשים לתמיכה ויישום של מערכות המידע

### 3. הקצאת תקציבים לדיגיטציה בארגונים חברתיים

מימון תהליכי דיגיטציה, פיתוח והטמעה של מערכות מידע ונתונים במודלים שונים.

מתוך הסקר עולה כי ארגונים חברתיים מתמודדים עם היעדר תקציב מספק למימון פיתוח, יישום והטמעה של מערכות מידע ופתרונות דיגיטליים. בעיני המשיבים זהו החסם המרכזי לקידום דיגיטציה בארגונים חברתיים. העלויות הגדולות של מהלכים כאלה, בשילוב מיעוט מקורות מימון עבורם (הן

ממקורות פילנתרופיים והן ממקורות ממשלתיים) – מקשים על ארגונים חברתיים למצוא את המשאבים הנדרשים למהלכים כאלה.

מומלץ לבחון ולאמץ מודלים ופתרונות מימון מגוונים לתהליכי דיגיטציה בארגונים חברתיים אשר יתייחסו למכלול הצרכים התקציביים של דיגיטציה בארגונים - תשתיות, מערכות, רישיונות, כוח אדם מקצועי, תחזוקה והטמעה. כלים ופתרונות למימון יכולים לכלול למשל: קולות קוראים, קרנות ייעודיות בשילוב המגזר העסקי ופילנתרופיה ופתרונות נוספים.

#### 4. היצע הכשרות ובניית יכולות

הנגשת הדרכה והכשרה בנושאי טכנולוגיה ודיגיטל לארגונים חברתיים.

האוריינות הדיגיטלית ואוריינות הנתונים של עובדים רבים בארגונים חברתיים היא בינונית (ציון ממוצע 3.5 ו 3 מתוך 5 בהתאמה) או אינה ברמה המתאימה לתפקידם. חוסר ידע מקצועי והבנה בתחום מקשה על הארגונים ליזום, לקדם ולהטמיע תהליכי דיגיטציה וציון כחסם השני העומד בפני דיגיטציה בארגונים חברתיים. בנוסף, לרוב (76%) הארגונים אין תכניות הדרכה מסודרות בנושא, ואין תקציב מספק להכשרות והדרכות.

הנגשה של היצע הכשרות מותאמות לעולמות התוכן של ארגונים חברתיים, לרמת אוריינות שונות, לתפקידים ולדרגים שונים בארגונים עשויה לתת מענה לאתגרים אלה ולקדם בשלות דיגיטלית בעמותות.

#### 5. הרחבת ההתייחסות לנושא הדיגיטל במרכזי רכש חברתי

דרישות טכנולוגיות המלוות בתמחור מתאים במרכזי רכש חברתי

חלק ניכר מהארגונים המספקים שירותים לממשלה במסגרת רכש חברתי הם ברמת בשלות דיגיטלית לא מספקת, לחלקם חסרים כוח אדם מקצועי בנושא, מערכות נדרשות, ידע ואוריינות. מכרזי רכש חברתי הם כלי והזדמנות לקידום דיגיטציה בארגונים חברתיים, שתשפר הן את השירות למוטבים והן את ההתנהלות המשותפת ותהליכי הדיווח בין הארגונים ומשרדי הממשלה.

מומלץ להגדיר רשימת נושאים בתחום הדיגיטציה שיש לתת עליהם את הדעת במכרזי רכש חברתי, ולכלול דרישה מהספקים במכרזים אלה לעמוד בסטנדרט דיגיטציה המותאם לתחום העיסוק, לאופן ההתערבות ולתהליכי המדידה. זאת במקביל לתמחור מתאים שיאפשר עמידה בדרישות שיוצבו. שילוב של שני אלה יחייב את הספקים מחד ויאפשר להם לקדם תהליכי דיגיטציה ויכולות טכנולוגיות מאידך.

#### 6. חיזוק ממשקי עבודה ושיתוף נתונים

הנגשת נתונים רלוונטיים לעמותות, והדדיות בהעברת נתונים

כמחצית המשיבים ציינו כי בארגונם לא עושים שימוש בנתונים ממקורות מידע חיצוניים. עם זאת, חלק מהארגונים עושים שימוש בנתונים כדי ללמוד על הבעיה החברתית (47%), על הלקוחות והסביבה (39%). נתונים חיצוניים בכלל, ונתונים מנהליים בפרט חיוניים לתכנון ההתערבות ולמדידת תוצאות

מומלץ למצוא דרכים להנגיש נתונים רלוונטיים לארגונים חברתיים – מנהליים, מחקרניים ואחרים. בנוסף ניתן לקיים דיאלוג בין נציגי הארגונים, ובין נציגי השירותים ומערכות המידע של משרדי הממשלה השונים כדי לקדם הדדיות בהעברה ושימוש בנתונים הנוצרים בעת הפעלת תכניות ושירותים חברתיים. מומלץ לבחון דרכים לאפשר לעמותות לעשות שימוש בנתונים המועברים למשרדי הממשלה לצורך שיפור הניהול והבקרה כמו גם לצרכי למידה, שיפור השירות למוטבים ובניית התערבויות חדשניות. חיבור כזה ישפר את ממשקי העבודה והדאטה ויאפשר שיפור ההתערבות ויצירת תמונה כוללת של השירותים החברתיים.



7. אבטחת מידע – התאמת הסטנדרט, הנגשת כלים

הגדרת סטנדרט אבטחת מידע והגנה על מאגרי מידע מותאם לארגונים חברתיים

מרבית הארגונים ציינו כי הם מכירים את דרישות החוק לאבטחת מידע והגנת פרטיות. עם זאת דרישות החוק לרישום ואבטחת מאגרי מידע הן מורכבות וקשות ליישום ע"י ארגונים קטנים ובינוניים. חלק מהארגונים (25%), ובמיוחד הקטנים (54%) מאחסנים נתונים ומידע בכלים לא מאובטחים, חסרי גיבוי ומנגנונים להתאוששות (48%).

לכן מומלץ ליצור סטנדרט הגנה על מידע ושמירה על פרטיות המותאם לארגונים חברתיים מתחומי עיסוק שונים ובגדלים שונים.

הנגשת שירותי אחסון בענן לארגונים חברתיים

ארגונים בינוניים וקטנים נוטים יותר לשמור את המידע והנתונים שלהם ועל מוטביהם בכלים לא מאובטחים.

הנגשה של שירותי אחסון חנמיים או בעלות מוזלת בענן מאובטח יכולה לתת מענה לנושא זה ולפתור חלק מסוגיית אבטחת המידע, הגיבוי וההתאוששות. ניתן אולי לבחון פתרון של הקמת ענן חברה אזרחית או פתרון במסגרת שירותי הענן הלאומי.

## נספח - שאלות סקר בשלות דיגיטלית של אלכ"רים בישראל

תודה על הנכונות לחלוק איתנו את הידע שלך. ככל שהמידע שברשותנו יהיה מלא ומקיף יותר - כך נדע לגבש המלצות מדויקות יותר שיעבו על צרכי הארגונים.

העולם הדיגיטלי מציב בפני ארגונים חברתיים הזדמנויות רבות לייעול תהליכים ושיפור השירות למוטבים, לצד אתגרים משמעותיים - מקצועיים, ארגוניים ותקציביים. במסגרת מהלך בהובלת היחידה לשיתופי פעולה רב-מגזריים, משרדי ממשלה ונציגי אלכ"רים, ובשותפות עם ג'וינט אלכא, אנו מבקשים ללמוד ממקור ראשון על המצב הקיים בנושא הדיגיטל והטכנולוגיה בארגונים חברתיים, כמו גם על הצרכים והאתגרים שלהם. זאת באמצעות הסקר הזה המבוצע על ידי [ארגון נובה](#) שנבחר לבחון את הסוגיה ולהמליץ על כיווני מדיניות שיסייעו לארגונים חברתיים לפתח יכולות דיגיטליות.

משך המילוי כ-10 דקות. כל המידע שנאסף בסקר סודי וחסוי, ישמש לצורכי מחקר ולמידה בלבד, ויוצג במסגרת ניתוחים סטטיסטיים כלליים וללא שיוך לארגון ספציפי

**רגע לפני שמתחילים, כדי שנוכל לנתח את הנתונים ולהפיק תובנות משמעותיות, אנו זקוקים לכמה פרטים על הארגון שלכם:**

שאלות "דמוגרפיות":

- a. מהו התקציב השנתי של הארגון?
  - עד 2 מיליון ₪
  - 2 עד 10 מיליון ₪
  - 10-20 מיליון ₪
  - מעל 20 מיליון ₪
- b. מספר העובדים בארגון?
  - עד 5 עובדים
  - 6 עד 25 עובדים
  - 26-100 עובדים
  - מעל 100 עובדים
- c. האם אתם נותנים שירות ישיר למוטבים/לקוחות?
  - כן
  - לא
- d. האם אתם מפעילים תכניות עבור הממשלה? (ספקי רכש חברתי)?
  - כן
  - לא
- e. האם אתם גוף נתמך(תמיכות מהממשלה במסגרת נוהל שר האוצר לתמיכות א3)?
  - כן
  - לא
- f. מהו תחום העיסוק המרכזי של הארגון?
  - איגודים מקצועיים
  - ארגוני סנגור, שינוי חברתי ופוליטי
  - בריאות או הצלת חיים
  - דת

- התנדבות וקרנות פילנטרופיות
- חינוך, השכלה והכשרה מקצועית
- מורשת או הנצחה
- מחקר, מדע וטכנולוגיה
- סביבה ובעלי חיים
- ספורט
- קהילה וחברה
- קשרים בינלאומיים
- שיכון ופיתוח עירוני
- שירותי רווחה
- תרבות או אמנות
- g. תפקיד ממלא הסקר:
- מנכ"ל/ית
- סמנכ"ל/ית מקצועי/ת או מנהל/ת מקצועי/ית בכירה
- מנהל/ת כספים
- מנהל/ת מערכות מידע
- מנהל/ת תכניות
- אחר (נא פרטי-י)

## 7. תשתיות ומערכות:

שימושים בטכנולוגיה ודיגיטל:

- 1.1. איך היית מתאר את מערכות המידע (תוכנות, אפליקציות וכלים דיגיטליים המשמשים אתכם בעבודתכם) בארגון שלכם?
  - מתאימות לצרכינו ומאפשרות עבודה יעילה ומבוססת נתונים
  - אינן מתאימות לצרכינו וקשה להפיק מהם נתונים
  - יש ריבוי מערכות בארגון, וקשה לחבר ולסנכרן את העבודה והנתונים ביניהן
  - אין לנו מערכות מידע
  - לא יודע/לא רלוונטי

תשתיות ומערכות קיימות:

- 1.2. איזה מהתשתיות הבאות קיימות (באופן מלא או חלקי) בארגון שלכם?
  - מחשבים אישיים (ניידים/ניידים) לעובדים
  - גישה לרשת האינטרנט (קווית או אלחוטית) באתרי הארגון
  - כלים ותשתיות לגישה מאובטחת (מוגנת בסיסמא או בדרך אחרת) מרחוק (מהבית, ממחשבים ניידים, מהטלפון הנייד) למערכות הארגון
  - כלים ותשתיות לגיבוי מידע והתאוששות מאובדן נתונים
- 1.3. באיזה מהמערכות והתוכנות הבאות אתם עושים שימוש בארגון:
  - מערכות דואר אלקטרוני, יומן, ניהול מסמכים, ומסמכים משותפים (כמו אופיס/אופיס 365/גוגל)
  - מערכות ניהול קשרי לקוחות (CRM) (כמו: סילספורס/דיינמיקס)
  - מערכות לניהול תפעולי ERP (כמו: פריוריטי/סאפ/אורקל/דיינמיקס)
  - מערכות ניהול פרויקטים ותהליכי עבודה (כמו: מאנדיי, טרלו, MS פרוג'קט)
  - אפליקציות או מערכות לשימוש הלקוחות או המתנדבים
  - כלים לתקשורת פנים ארגונית ולעבודה משותפת (כמו: סלאק, זום, טימס)

- רשתות חברתיות (כמו: פייסבוק, אינסטגרם, טוויטר, טיקטוק, טלגרם)
- מערכת או אפליקציה לניהול מתנדבים
- מערכת נוספות/אחרות (אנא פרטי-י)

גיבוי והתאוששות מאסון/מצב חירום

1.4. כיצד שמורים המסמכים והנתונים של הארגון?

- בענן ארגוני מאובטח או שירות אחסון בתשלום (כמו אז'ור, AWS או דרופבוקס בתשלום גוגל דרייב ארגוני)
- בשרתים מקומיים של הארגון (מחשבים הנמצאים פיזית במשרדי הארגון/אתר של הארגון).
- בשירות אחסון קבצים חינוכי בענן (כמו גוגל דרייב או דרופ-בוקס חינוכיים)
- במחשבי האישיים של כל עובד ועובד.
- לא יודעת

1.5. האם לארגון נוהל ומנגנונים לגישה לנתונים ולמערכות במצב חירום / להתאוששות מתקלה רחבה?

- כן

- לא

- לא יודעת

1.6. מהם האתגרים המרכזיים של הארגון בנושא פיתוח ויישום מערכות מידע ותשתיות טכנולוגיות? (שאלה פתוחה)

## 8. מיומנויות, מומחיות ויכולות:

a. עד כמה העובדים והמנהלים בארגון שלכם:

- מרגישים בטוחים בשימוש בטכנולוגיות קיימות ובאימוץ מערכות וטכנולוגיות חדשות?
  - בעלי הידע והמיומנות הדיגיטליים ברמה המותאמת לעבודתם?
  - יודעים לקרוא ולהבין נתונים המוצגים בצורות שונות?
- b. כיצד אתם מפתחים ומקדמים את המיומנות והידע של עובדי הארגון בנושא הדיגיטל והטכנולוגיה?
- עובדים בעלי ידע בנושא מלמדים עובדים אחרים במידת הצורך, אין תכנית למידה מסודרת ואין תקציב הדרכה.
  - ישנן הדרכות ארגוניות מסודרות על פי צורך. קיימת תכנית הדרכה ותקציב מסוים לנושא.
  - ישנה תכנית הדרכה ארגונית/אישית מסודרת ומתוקצבת המיועדת לפתח מיומנויות דיגיטליות באופן שוטף.

כוח אדם מקצועי:

c. האם קיים בארגון גוף / אדם האחראי על נושא מערכות המידע והטכנולוגיה?

- ישנה מחלקה/יחידה למערכות מידע עם מספר אנשי צוות מקצועיים
- יש מנהל/ת מערכות מידע לארגון, הנעזרת באנשי מקצוע במיקור חוץ
- שירותי מערכות המידע ניתנים במיקור חוץ
- אין כל תמיכה או שירותי מערכות מידע מוסדרים בארגון

d. האם קיים בארגון גוף/אדם האחראי על נושא הנתונים (איסוף, ניתוח, הנגשה והטמעת השימוש בנתונים הקשורים לפעילות הארגון, המוטבים והתוצאות)?

- כן, קיים בעל תפקיד ייעודי במשרה מלאה לנושא זה בארגון
- כן קיים מוביל נתונים או אחראי על נתונים העוסק בנושא ב 50% משרה לפחות בנוסף על תפקיד אחר.

- בן קיים מוביל נתונים או אחראי על נתונים העוסק בנושא בפחות מ 50% משרה בנוסף על תפקיד אחר.
- אין מוביל/אחראי נתונים בארגון
- e. מהו האתגר הגדול ביותר של הארגון בבהטמעה וקידום של עבודה עם דיגיטל, טכנולוגיה ונתונים בקרב העובדים?

## 9. דאטה ותובנות מבוססות נתונים

תשתיות נתונים:

- a. מבין המשפטים הבאים, איזה מתאר באופן הקרוב ביותר את הנתונים (על הארגון, התפעול, המוטבים, התורמים ועוד) בארגון שלכם:
  - מרבית הנתונים בארגון נאספים, נשמרים ומעובדים בתהליכים ממוכנים ושיטתיים. ישנה אינטגרציה בין הנתונים ממקורות שונים וישנם תהליכי ניתוח והנגשה שוטפים וממוכנים.
  - חלק מהנתונים בארגון נאספים בתהליכים ממוכנים ושיטתיים אך מנהלים לכל תכנית/פעילות בנפרד. גישה, חיבור וניתוח נעשים על פי צורך או דרישה באופן ידני.
  - הנתונים בארגון מפוזרים בין מערכות, תיקיות ואנשים, רובם נאספים ונשמרים בתהליכים ידניים. אינם מחוברים והם אינם נגישים למרבית העובדים והמנהלים באופן קל וישיר.
- b. עד כמה הנתונים הקיימים בארגון (1-5):
  - שלמים ומלאים (מקיפים את כלל המוטבים / הפעילות הרלוונטית)
  - מהימנים (מייצגים נכון את המציאות)
  - תקינים (אין בהם טעויות או שגיאות)
  - זמינים (נגישים למי שזקוק להם בזמן ובאופן הנדרש)
- c. האם אתם משתמשים בנתונים ממקורות מידע חיצוניים כמו נתוני הלמ"ס, מחקרים אקדמיים, נתונים ציבוריים?
  - כן
  - לא
  - לא יודע

אבטחת מידע והגנת הפרטיות:

- d. האם אתם מכירים את ההנחיות והמגבלות החוקיות בנושאי אבטחת מידע והגנת הפרטיות? כן/לא/לא רלוונטי

למידה, תובנות ושימוש בנתונים:

- e. באיזו מידה אתם משתמשים בנתונים כדי: (1-5)
  - להבין את הבעיה החברתית איתה מבקשים להתמודד?
  - ללמוד על הלקוחות והסביבה?
  - לעצב אופן היישום של ההתערבות?
  - למדוד תוצאות/אימפקט?
- f. איך הייתה מתארת את תהליכי הניתוח והלמידה מנתונים בארגון שלכם?
  - עובדים ומנהלים חשים בנוח להציף שאלות ולדון בתובנות העולות מתוך הנתונים שאוסף הארגון כדי לבצע שינויים לאורם.
  - עובדים ומנהלים דנים בנתונים ומעלים שאלות, אך אינם משתמשים בתובנות כדי לבצע שינויים בפעילות או בארגון.
  - עובדים ומנהלים חוששים או נמנעים מלהציף שאלות ותובנות מאתגרות העולות מנתונים שאוסף הארגון.

g. מהו האתגר הגדול ביותר בארגון שלכם בעבודה עם נתונים ובשילוב נתונים בקבלת ההחלטות?

**10. מנהיגות ותרבות דיגיטלית:**

- a. מבין המשפטים הבאים, מה מתאר באופן הקרוב ביותר את המצב בארגון בכל הקשור לתכנון ויישום הדיגיטל בעבודתכם?
- עדיין לא הקדשנו מחשבה לצרכי הדיגיטל והטכנולוגיה בארגון ולאופן שבו הדיגיטציה תשרת אותנו.
  - ברור לנו מהם היעדים שהיינו רוצים להשיג בעזרת הדיגיטל והטכנולוגיה, ומהם צרכי הדיגיטציה ומערכות המידע הנגזרים מהן.
  - יש לנו תכנית פעולה סדורה, רב שנתית, שתאפשר לנו לענות להשיג את היעדים הארגוניים באמצעות דיגיטל וטכנולוגיה.
- b. באיזו מידה מנהיגות הארגון (1 עד 5):
- מכירה בחשיבות הטכנולוגיה והדיגיטל לארגון ומקדמת דיגיטציה בארגון
  - עוקבת באופן שוטף אחר ההתקדמות של הארגון בנושא הדיגיטל והטכנולוגיה
  - מעודדת מנהלים ועובדים לייצר חדשנות דיגיטלית באספקטים שונים של עבודת הארגון.

תפיסות כלפי טכנולוגיה ודיגיטל:

- c. איך היית מתארת את היחס לעבודה עם טכנולוגיה ודיגיטל בארגון שלכם?
- המנהלים והעובדים בארגון מבינים את חשיבות הטכנולוגיה והדיגיטל לארגון ולמוטבים. העבודה עם טכנולוגיה ובמרחב הדיגיטלי נתפסת כדבר שגרתי ואינטגרלי לעבודתנו.
  - טכנולוגיה ודיגיטל נתפסים כתורמים להתקדמות הארגון אך יש גם חששות והסתייגויות מהשימוש בהם בארגון שלנו.
  - טכנולוגיה ודיגיטל אינם נמצאים בשיח או בעשייה הארגונית שלנו, והדיבור על יישומם בארגון עלול לגרום לחוסר נוחות לגורמים מסוימים בארגון.
- d. איזה חלק (בקירוב, באחוזים) מהתקציב השנתי של הארגון מוקדש לנושא טכנולוגיה ודיגיטל - פיתוח ותחזוקה של מערכות מידע וכלים טכנולוגיים, ופיתוח שירותים דיגיטליים למוטבים.

**11. שגרות ומבנים ארגוניים:**

שגרות ותהליכי עבודה:

- a. מבין המשפטים הבאים, איזה מתאר באופן הקרוב ביותר את שגרות העבודה עם ובעזרת מערכות מידע (תוכנות, אפליקציות וכלים דיגיטליים נוספים) בארגון שלכם?
- מערכות מידע משמשות את כלל העובדים והמנהלים בעבודתם השוטפת, ומאפשרות תקשורת, תיאום ושיתוף פעולה בין עובדים ובין יחידות שונות.
  - מערכות מידע משמשות בעיקר את צוותי המטה וההנהלה, ומאפשרות ניהול יעיל של תהליכי העבודה הפנימיים והתקשורת בארגון
  - מערכות מידע משמשות רק את צוותי המטה המחויבים לעבוד איתם (כספים, מש"א וכדומה), ואינן משמשות כלי עבור עובדי השטח או כאמצעי לחיבור ויצירת עבודה משותפת.
- b. באיזו מידה הארגון עושה שימוש בכלים טכנולוגיים ודיגיטליים בתהליכי העבודה והניהול הבאים: (1 כלל לא, 5 במידה רבה מאוד)
- השירות למוטבים, הקשר והתקשורת ההדדית איתם
  - פיתוח תכניות התערבות, שירותים ודרכי פעולה
  - העבודה עם מתנדבים, הקשר והתקשורת איתם
  - ניהול תהליכים תפעוליים (כספים, משאבי אנוש, רכש)

- בקרה על התנהלות הארגון ומעקב אחר ביצועים
- תקשורת פנים ארגונית וסנכרון בין יחידות ובעלי תפקידים
- ממשקים ודיווח למשרדי הממשלה (במסגרת מתן שירותים או הפעלת תכניות)

## 12. שירותים דיגיטליים וקשר עם מחזיקי עניין:

קשר ותקשורת עם מחזיקי עניין:

- a. כיצד היית מתארת את השימוש בדיגיטל וברשתות חברתיות בתקשורת שלכם עם מחזיקי העניין של הארגון?
  - כמעט ואיננו משתמשים בכלים ופלטפורמות דיגיטליות כדי לתקשר עם מחזיקי העניין או לתת להם שירות
  - אנו מעבירים מידע בסיסי על הארגון ופעילותו לציבור ולמוטבים באמצעות אתר האינטרנט והרשתות החברתיות
  - אנו משתמשים ברשתות חברתיות ובפלטפורמות דיגיטליות שונות כדי להעביר מידע וליצור קשר הדדי ואינטראקציה עם מגוון מחזיקי העניין שלנו
  - אנו רואים בתקשורת דיגיטלית עם מחזיקי עניין ובשירות דיגיטלי למוטבים חלק חשוב מהפעילות, ומשתדלים לשלב אותו בשירותים השונים בכל מקום שהדבר מתאים
- b. מהו האתגר הגדול ביותר של הארגון בכל הקשור לתקשורת דיגיטלית ולמתן שירותים דיגיטליים למוטבים?