

מנועי חדשנות עירונית אסטרטגיה וכלי עבודה

סיכום עבודת צוות חדשנות עירונית

באר שבע, אוקטובר 2020



מי אנחנו ?

נעים להכיר, אנחנו **צוות חדשנות עירונית** של עיריית באר שבע. בשלוש השנים האחרונות, מאז ינואר 2018, פעלנו בתמיכת קרן בלומברג העולמית כדי לסייע לעירייה ולעיר לחולל שינוי על ידי פתרון אתגרים בקנה מידה משמעותי ולנוכח מגמות מקומיות, לאומיות וגלובליות. בעבודתנו עשינו שימוש בנתונים ומחקרי עומק, רעיונות ושיטות חדשות ושיתפנו בעלי ידע, עניין וסמכות בתהליכי החשיבה, גיבוש הרעיונות ויישומם.

מיקומנו הייחודי כצוות פנימי-חיצוני לעירייה, אפשר לנו מבט "פנימה" והבנה לעומק של סוגיות מקומיות, לצד נקודת מבט חיצונית המאפשרת הסתכלות אובייקטיבית וגמישה.

הצוות מסיים את פעילותו באוקטובר 2020.

מה תמצאו כאן?

במהלך עבודתנו פיתחנו מודל פעולה המורכב **משלושה מנועי שינוי: ביסוס תשתית ארגונית, גיבוש עקרונות עבודה והנעת מהלכים ויזמות בשטח.**

למדנו ששלושת המנועים הללו הכרחיים כדי לקדם שינוי בעיר ובעירייה והם מניעים אחד את השני – כאשר האחד מתחיל לנוע, האחרים מתגלגלים בעקבותיו ונוצרת תנופה משמעותית.

ממש עוד רגע, כשתפתחו ותעמיקו במה שבידכם, תמצאו את עיקרי העשייה שלנו בשנים האחרונות לצד הסברים וכלים שימושיים שיוכלו לסייע לכם להניע את מנועי השינוי הללו בעירייה או בארגון שבו אתם עובדים.

אז יאללה, מתחילים!





מנוע שינוי

ביסוס

תשתיות

ארגוניות

מה זה אומר?

פעולת השינוי חייבת לכלול התמקדות בחיזוק וביסוס של התשתית הארגונית, שעיקריה:

- **התאמת המבנה והכלים הארגוניים,** תכלול הגברת שיתוף הפעולה בתוך הארגון ומיסוד פורומים בשגרה לקידום המדיניות.

- **איסוף נתונים, הערכה ומדידת הצלחה,** על בסיס נתונים קיימים וחדשים, לצד פיתוח כלי מדידה והצגת הנתונים בתוך הארגון ומחוצה לו.

- **גיבוש תפישת שירות לתושבים ושיפורה,** על ידי הקשבה לתושבים והפיכת השירות לקל ככל הניתן למשתמש.

כל מהלך בשטח או עקרון עבודה שנרצה לקדם, חייבים להישען על תשתית חזקה בתוך הארגון.

הובלה ומיסוד של תהליכי עבודה רוחביים

- יזמנו ומיסדנו עם שותפינו שגרות עבודה שמערבות בעלי עניין מתחומים שונים, למשל שולחן עגול לקידום ניקיון העיר ופורום עירוני למתן מענים לאתגרי עסקים בזמן קורונה.
- ביחד עם האגף לתכנון אסטרטגי, יזמנו וליווינו הקמת צוותים רוחביים לתכנון שגרת החיים לצד הקורונה, ובהם שותפים מגוונים מהעירייה וחברות הבת.
- הובלנו שינוי תפישה לגבי הצורך בהקמת מנהלת עסקים עירונית, במטרה לתמוך בעסקים קטנים ובינוניים בעיר.

השינוי: כיום יותר תהליכי רוחב מתקיימים בעירייה והם מעודדים שיתופי פעולה, מאפשרים שקיפות, היראתמור רחבה והנעת תהליכים בצורה יעילה יותר.

ביסוס

תשתיות

ארגוניות:

איזה שינוי

חוללנו?

שימוש בנתונים עירוניים וחיצוניים ככלי לקבל החלטות

- יזמנו והשתתפנו בתהליכים לבנייה, עריכה, וניתוח סקרים לאיסוף נתונים ולקבלת תמונת מצב, כמו סקר שירות לעסקים (500 מענים), סקר ביקושים לעסקים "בקרוב אצלנו" (כ-8000 משתתפים) וסקר תושבים לגבי נראות המרחב הציבורי (כ-1700 משתתפים).
- ניתחנו מידע רב ממקורות עירוניים וחוף עירוניים כדי לגבש תובנות על נושאים שונים.
- פיתחנו והובלנו עם שותפים שונים את השימוש בDashboards - כלי ייצוג דינמיים להנגשת נתונים לתושבים ובעלי עניין, במספר תחומים: ביקוש לעסקים ברחבי העיר, ניהול הנכסים בעיר באמצעות טיוב מאגר הארנונה, ובתחום ניהול ותפעול משאבי הניקיון העירוניים.

השינוי: העלאת החשיבות של שימוש בנתונים בשלב התכנון, הביצוע, היישום והמידה בתוך הארגון וחשיבות הצגתם כלפי פנים וחוף.

פיתוח מדדי הצלחה

- פיתחנו סט מדדים למדידת הצלחה בתחום קידום עסקים קטנים בעיר ובתחום ניקיון העיר, אשר כולל מדדים לטווח זמן קצר וארוך שיחדיו מייצרים תמונת הצלחה ואת האמצעים למדידתה.
- הובלנו תפישת "מדידה לאחר ביצוע" במגוון יוזמות, ובהן העברת סקרים לתושבים ועובדים למדידת ההשפעה של היוזמה שבוצעה וקבלת משוב.

השינוי: הטמעת תפיסת חשיבות המדידה של פרוייקטים ויוזמות בקרב שותפים שונים והובלת תהליכי מדידה עצמאיים על ידם.

עידוד תהליכי למידה משותפים

- יזמנו מפגשי למידה רוחביים, שנועדו לפתוח את אפיקי המחשבה ולעודד יוזמות חדשות ובהם יום עיון בנושא יזמות בנכסים ריקים ומפגש למידה בנושא עסקים קטנים.
- יצרנו שותפות עם אגף הרווחה, במטרה למדל פרוייקטים שונים בעיר שמחברים בין שינוי קהילתי ובין שימוש במרחב הפיזי ושמירה על ניקיון, תחת השם "הצלחה בשכונה".

השינוי: איגום ידע קיים, אך מבוזר, מאנשי מקצוע שונים והבאתו למרכז הבמה, כדי לקדם מענה לסוגיות באופן חדשני ורוחבי בארגון.

יצירת שפה משותפת בארגון ומחוצה לו

- למידה מתוך תובנות המחקרים הביאה להמשגה של תחום העסקים ותחום הניקיון. כך לדוגמה הצוות הוביל לשינוי השפה העירונית מצורך "לנקות את העיר" ל"קידום עיר נקייה".
- הרחבת השימוש בשפה ובתובנות על ידי שותפים שונים, כך למשל אימוץ תובנות המחקר בנושא עסקים על ידי עמותת ארץעיר במסגרת פרויקט "מרכזים מסחריים" ועל ידי חברת הבת יעדים במסגרת אירועים ויוזמות שונים.

השינוי: יצירת שפה משותפת ודיוק השיח המקצועי בין גורמים שונים סביב סוגיות עירוניות ובאמצעות כך יצירת פתרונות ומענים טובים יותר.



מנוע שינוי

גיבוש

עקרונות

עבודה

• **קידום פעולות גמישות, מעשיות וזריזות,** המאפשרות השפעה בשטח בטווח זמן קצר, לצד תהליכי למידה המשפיעים על התכנון לטווח הארוך.

• **הצבת נקודות מבט שונות במרכז וקיום תהליכים משתפים,** ובהם שיתוף תושבים ובעלי עניין שונים בכלל שלבי העבודה, כדי להבטיח שירות איכותי ורלוונטי ולהעצים את תחושת השייכות, בעלות ואחריות על המתרחש בעיר.

• **תפיסת הארגון כגורם מחולל,** אשר לצד קידום פעולות התערבות ישירות, מניע, יוזם ויוצר את התנאים עבור גורמים שונים לפעול בזירה העירונית.

• **קידום פתרונות מותאמי מקום,** תוך הצבת נקודת המבט והסיפור הייחודי של המקום, כבסיס ליצירת רעיונות ומהלכים רלוונטיים, מקומיים ולא "גנריים".

מה זה אומר?

גיבוש סט של עקרונות עבודה מהווה "מצפן" לעבודה, בכך שהוא משפיע על האופן שבו מבססים את התשתית הארגונית ונותן קו מנחה לבחירת יוזמות ומהלכים בשטח. עקרונות עבודה ברורים מאפשרים מצד אחד יציבות ועקביות, ומצד שני גמישות, בכך שהם מהווים בסיס שעל פיו אפשר להתאים את המדיניות למציאות המשתנה.

סט עקרונות העבודה צריך להיות מותאם לאופי הארגון והצרכים שלו, ויכול לכלול, כמו בעבודתנו:



ביסוס

עקרונות

עבודה:

איזה שינוי

חוללנו?

לפעול "קל ומהר" -

הטמעת השימוש ב"פרוטוטיפ" וחשיבה ניסויית

• הובלנו מספר התנסויות ("פרוטוטיפ"), בשותפות עם מחלקות שונות בעירייה: ניידת שירות שההתנסות בה יצאה לפועל בספטמבר 2019, פרויקט ייעוץ לעסקים בעיר עם 'מומחי זהב', לאורך 2019 ו"מפגשכנים" לקידום אחריות על ניקיון הרחוב שהתקיים בספטמבר 2020, ברחוב פקועה.

• פעלנו להטמעת החשיבות של יוזמות קצרות טווח בשטח המתלוות לתכנון ארוך טווח, למשל תכנון מהלכים זמניים במרכזים המסחריים השכונתיים, לצד תוכניות הפיתוח העתידיות.

השינוי: הטמעת תפיסה שדוגלת בהתנסויות קטנות במהלכים שייטבו עם התושבים באופן

מיידני ומעשי ולמידה מהירה מהם, לצד תהליכי תכנון ארוכים.

קידום פתרונות מותאמי מקום לאתגרים השונים

- פעלנו לקדם פתרונות מותאמים לזהות העירונית, לאתגרי העיר ומאפייניה הייחודיים. כך לדוגמא, קמפיין הניקיון העירוני עודד לקיחת אחריות של תושבים על המרחב הציבורי באמצעות הצבת עוגנים בארשבועיים במרכז הפרסום. הקמפיין זכה לכ-3.8 מיליון חשיפות וסך של כ-142,000 לייקים ותגובות ברשתות החברתיות.
- שזרנו את הסיפורים והזהות של באר שבע במהלכים ויוזמות. כך למשל הסיפור השכונתי של רחוב פקועה שימש כבסיס ללקיחת אחריות תושבים על ניקיון הרחוב וחשיבות הזהות המקומית והגאווה העירונית שימשו בסיס לפיתוח יוזמות שונות בתחום העסקים.

השינוי: יצירת מהלכים שונים המבוססים על זהות מקומית ובעלי ייחודיות בארשבועית והדגשת חשיבות זהות זו בשלבי תכנון וביצוע.

הצבת נקודת המבט של התושב במרכז

- ביצענו שני מחקרי שטח מעמיקים לפתרון אתגר העסקים והניקיון בהם השתתפו כ-10,000 תושבים דרך סקרים מקוונים וראיונות אישיים.
- קיימנו מפגשי רעיונות בהם השתתפו כ-120 תושבים ובעלי תפקידים עירוניים בדרגים שונים. במפגשים אלו נוצרו הצעות לרעיונות ויוזמות אפשריות לאתגרים השונים מנקודת מבט של תושבים ועובדים, והם אוגדו יחדיו למערך יוזמות שחלקו נכנס לעבודה והוטמע בעירייה.

השינוי: התייחסות לנקודת המבט של התושב בעת ביצוע תהליכי חשיבה ותכנון כדי לייצר מהלכים איכותיים ורלוונטיים. זאת לצד הרחבת השימוש בכלים המאפשרים זאת: ראיונות, סקרים, ניתוחי שיח במדיה החברתית ועוד.



מנוע שינוי

קידום

מהלכים

ויוזמות

מה נדרש לעשות כדי לקדם מהלכים ויוזמות בשטח?

- **מיפוי ולמידה מיוזמות קיימות**, על מנת להעריך את היקף ההשקעה בעבר וכיום, לנתח וללמוד מהצלחות ומפגמים בין התכניות לביצוע בפועל.
- **שימוש בתהליכים יצירתיים ליצירת פתרונות ויוזמות**, תוך התעדכנות מהעשייה במקומות אחרים בארץ ובעולם.
- **תיעוד ומדידה לפני ובתום היוזמה**, כדי להעריך את השפעתה על המציאות והשגת המטרות.

מה זה אומר?

לצד תשתית ארגונית מבוססת ועקרונות עבודה עקביים, חשוב מאוד לפתח מהלכים ויוזמות חדשניות בשטח שנותנים מענה לאתגר, משום שאלו משפיעים באופן ממשי וישיר על המציאות העירונית, "נראים לעין" כלפי פנים וכלפי חוץ ובכך ממשיכים להניע את מנועי השינוי.

יוזמות ומהלכים הם מגוונים מבחינת סדרי הגודל, טווח הזמן ליישומם, היקף ההשפעה שלהם על המציאות העירונית וההשקעה הנדרשת להוצאתם לפועל.



מהלכים

ויזמות:

איזה שינוי

חוללנו?



קידמנו ביחד עם שותפים שונים בעירייה יוזמות שונות ומגוונות למתן מענה לאתגרים בהם עסקנו. היוזמות נמצאות כעת בשלבים שונים של יישומן, וכולן נמסרו לשותפים להובלה מלאה שלהם בהמשך. לצד זאת, נוצר גם שינוי מעמיק יותר בתפישה, הכולל:

הטמעת מתודולוגיות לחשיבה יצירתית

- קיימנו מפגשי רעיונאות בהם השתתפו עובדי עירייה וחברות בת לצד תושבים, והם נחשפו בהם למתודולוגיות שונות כגון שימוש ב"פרסונות", יצירת סיפור על גבי מפה ועוד, שנועדו להעלות רעיונות חדשים לפתרון האתגרים.
- הובלנו תהליך מקיף ביחד עם האגף לתכנון אסטרטגי לקידום היערכות העירייה לחיים לצד נגיף הקורונה. במסגרת התהליך, השתתפו עובדים נבחרים מהעירייה וחברות הבת העירוניות במפגשים שעודדו חשיבה יצירתית לביסוס שגרת חיים עירונית חדשה ובמסגרתם הצוותים פיתחו יוזמות רבות ניתנות ליישום.

השינוי: הכנסת השימוש בתהליכי חשיבה יצירתית כחלק מעבודת השגרה והחירום של העירייה.

הטמעת חשיבות המדידה כבסיס לתכנון וייזום

- תמכנו ביצירה של מספר סקרים עבור אגפים שונים בעירייה, לבחינת שביעות הרצון של התושבים והעובדים, כחלק מתהליכי יצירת פתרונות לאתגרים השונים. כ-7,500 תושבים וכ-1,350 עובדים השיבו על הסקרים השונים.
- יצרנו הכשרה לעובדים מאגפים שונים בעירייה להובלת סקרים ולהטמעת השימוש שלהם.
- קידמנו תהליכי מדידה ליוזמות השונות שהובלנו עם שותפים, באמצעות ניתוח שיח חברתית ברשתות, שאלונים לתושבים, ניתוח נתונים ועוד.

השינוי: הטמעת חשיבות המדידה ומתן כלים פרקטיים למדידת שינוי כחלק מתהליך יצירת יוזמה ומעקב על השפעתה.

צוות חדשנות במספרים

13,000 אינטראקציות עם תושבים, בעלי ובעלות עסקים ועובדי עירייה נוצרו בשלושת שנות עבודת הצוות!



האינטראקציות מסמלות מפגשים ברמות שונות של מעורבות: ראיונות עומק, השתתפות במפגש פרונטלי או השתתפות בסקר אינטרנטי והן דוגמא קטנה לעבודה המגוונת שהצוות שלנו שאף לבצע.



כ-**144,000** אינטראקציות נוצרו ברשתות החברתיות, הכוללות לייק או תגובה לפרסום שנוצר בעקבות עבודת הצוות.





כ-1400 משתתפים בסקר בנושא "נראות המרחב הציבורי".

40 תושבים השתתפו בראיונות כחלק ממחקר ניקיון המרחב הציבורי.

70 תושבים, עובדי עירייה וחברות הבת השתתפו במפגשי הרעיונות, כ-315 רעיונות יצירתיים הועלו ברעיונות ועובדו לכדי 17 מהלכים מקיפים ויוזמות ישימות.

קמפיין הניקיון העירוני זכה לכ-3.8 מיליון חשיפות וסך של כ-142,000 לייקים ותגובות ברשתות החברתיות המצביעות על מעורבות גבוהה מאוד!

כ-30 תושבים השתתפו בתהליכי "פרוטוטיפ" ליוזמות בתחום הניקיון.



40 בעלי עסקים השתתפו בראיונות למחקר.

50 תושבים ו-15 בעלי עסקים השתתפו ברעיונות ליצירת רעיונות חדשים להתמודדות עם האתגר.

20 בעלי עסקים שותפים לתהליכי "פרוטוטיפ" (התנסות ביוזמות).

280 בעלי עסקים השתתפו בסקר לבחינת שביעות רצון משירותי העירייה לעסקים.

550 בעלי עסקים נכנסו לזירת התייעצות דיגיטלית בנושא הנגשת מידע לעסקים.

מעל 8500 תושבים השתתפו בסקר "בקרוב אצלנו", וכ-280 כניסות משתמשים "ייחודיות" לעמוד נתוני הסקר.



הקמנו אתר צוות, המכיל ידע רב על מתודולוגיית העבודה והאתגרים השונים כדי להפיץ את הידע שצברנו בעיר ומחוצה לה.

אתר האינטרנט צבר החל מעלייתו לאוויר באפריל 2019 – **2300** כניסות של כ- **1300** מבקרים!

לאתר נכנסו מבקרים ממדינות שונות ברחבי העולם – החל מארצות הברית ועד אוקראינה ופינלנד.

חברות המחקר הדיגיטליות לשני האתגרים בהם עסקנו נצפו ב- **270** פעמים.



מרחיבות לייזמות

9 יוזמות ופרויקטים חדשים בתחום העסקים יצאו לפועל ו- **3** יוזמות חדשות בתחום ניקיון המרחב הציבורי.

התנסויות ופרוטוטיפ ב- **3** יוזמות בתחום העסקים ואחת בתחום הניקיון.

בתקופת הסגר הראשון של הקורונה, הצוות השתתף בפיתוח ויישום של **6** יוזמות לבעלי עסקים במסגרת פורום חירום לסייע לעסקים.



קראת משהו שעניין אותך וברצונך לנסות לקדם בארגון שלך?

זה המקום להניח את הכרטיסייה הרלוונטית
מערמת הכרטיסיות ולהתחיל!



חברות הצוות

מעיין אילת

מנהלת הצוות

ורד גושן

ראש האגף לתכנון אסטרטגי,
עריית באר שבע

נועם נוי

רכזת ידע ותוכן

תמר רואמר

מעצבת שירות

קסם עדי

אנליסטית
מחקר

מעיין אליהו

רכזת תפעול
ואדמיניסטרציה

ד"ר גילי ברוך

יועצת תוכן
ומתודולוגיה



לעשות זאת בעצמך

כלים להנעת חדשנות עירונית



הנעת חדשנות עירונית: לעשות זאת בעצמך

בחבילה שלפניכם מופיעות כרטיסיות המחולקות לפי שלושת מנועי השינוי שלנו: ביסוס תשתית ארגונית, גיבוש עקרונות עבודה וקידום מהלכים ויוזמות בשטח.

בכל חלק מופיע סט כרטיסיות שיכול לשמש אותך להנעת מנוע זה בארגון שלך. סט הכרטיסיות נפתח במספר שאלות מנחות, כדי לפתוח את אפיקי המחשבה. לאחריו מופיעים כלים שאנו מצאנו בעבודתנו בתור השימושיים ביותר להנעת פעולה. הכלים מאורגנים לפי שאלות המפתח, אך הם רלוונטיים לשאלות ונושאים נוספים וניתן ואף רצוי להשתמש בהם במגוון הקשרים רחב.

אנו מקוות שהשאלות והכלים ישרתו אותך בהצלחה בהמשך!

צוות חדשנות עירונית, באר שבע

אוקטובר 2020



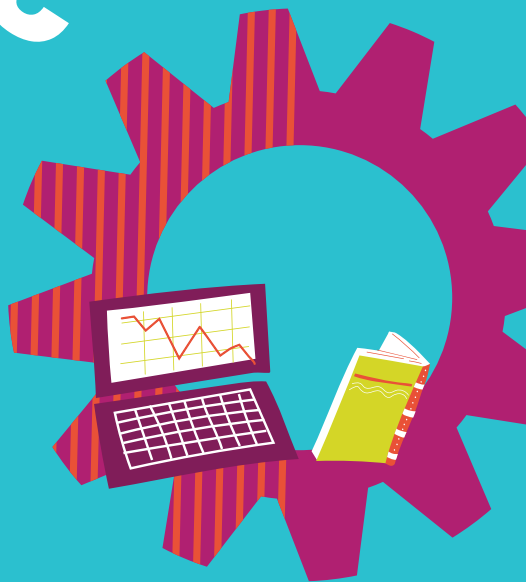


מנוע שינוי:

ביסוס

תשתיות

ארגוניות



מנוע שינוי:

ביסוס

תשתיות

ארגוניות



גיבוש תפיסת שירות לתושבים

מה זה אומר?

תפיסת שירות היא בסיס לכל פעולה עירונית משום שהיא מגדירה את מערכת היחסים בין הרשות לתושב. הקשבה מתמדת לתושבים ושאיפה להפוך את חווית השירות לקלה ככל הניתן הם חלק מיצירת תשתית ארגונית מבוססת.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

☀ כיצד התושבים משתמשים בשירות העירוני הקיים כיום?

☀ מה החוויה של התושבים המשתמשים בשירות העירוני כיום?

☀ כיצד נקשיב לקולות השונים שעולים מהתושבים בצורה הטובה ביותר?

מנוע שינוי:

ביסוס

תשתיות

ארגוניות



התאמת המבנה והכלים הארגוניים

מה זה אומר?

שינויים במבנה והכלים הארגוניים לרוב מתבססים על הגברת שיתוף הפעולה בתוך הארגון, ועל מיסוד פורומים בשגרה שיסייעו בקידום המדיניות שנבחרה.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

- ⚙️ מי השותפים שלי בתוך הארגון ומהם ממשקי העבודה שלי איתם?
- ⚙️ מהם הכלים או המנגנונים הקיימים כיום בארגון שאוכל לעבוד איתם?
- ⚙️ כיצד ניתן להעמיק את הסנכרון בתוך הארגון בין אגפים, מחלקות ובעלי תפקידים?

מנוע שינוי:

ביסוס

תשתיות

ארגוניות



איסוף נתונים, הערכה ומדידת הצלחה

מה זה אומר?

שימוש בנתונים מתבסס על איסוף נתונים הקיימים בארגון ועיבוד שלהם ועל יצירה והבאה של נתונים חדשים המשלימים ומרחיבים את הידע הקיים. חשוב שהתהליך יכיל פיתוח של כלי מדידה והצגת הנתונים בתוך הארגון ומחוצה לו כדי להעריך את השינוי ולמדוד את הצלחתו.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

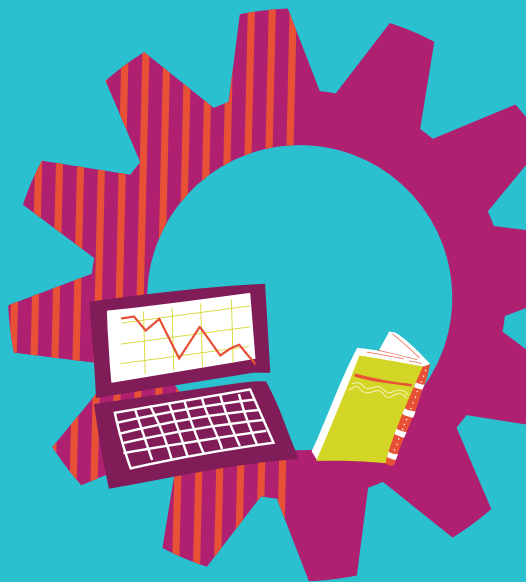
- ☀ מה חשוב שנמדוד ונתעד לפני היציאה לדרך?
- ☀ מהם הנתונים הקיימים המשמשים אותי בקבלת החלטות ואיזה נתונים חסרים?
- ☀ איזה כלי הערכה יכולים לשמש אותי?
- ☀ מהי, אם בכלל, מידת השקיפות של הנתונים שהארגון מחויב אליה?
- ☀ מהם המדדים שעל פיהם מתעדפים בארגון יוזמות ופרוייקטים?

מנוע שינוי:

ביסוס

תשתיות

ארגוניות





מסע לקוח

מה זה?

בחינת התהליך המקיף, והחוויה הנלווית לו, שעובר התושב (מקבל השירות) בכל הערוצים, המכשירים ונקודות הממשק שלו עם הארגון. בעידן שלנו אלה יכללו אינטראקציות פנים מול פנים, בכלי תקשורת פיזיים או דיגיטליים.

איך עושים את זה?

מיפוי מסע הלקוח כולל בדרך כלל שלושה שלבים:

- יצירת תרשים של מסע הלקוח או הלקוחות השונים, במידה ויש כאלו.
- זיהוי נקודות המפגש בין מקבל השירות לארגון.
- ניתוח הפערים בין המצב הקיים לבין המטרות שהארגון הציב לעצמו וגיבוש פתרונות לצמצום הפערים.

מה זה נותן?

מסע הלקוח מאפשר להבין את השלבים השונים בחוויה שעובר הלקוח בעת קבלת שירות. כך אפשר להתאים ולשפר את הממשקים כדי להבטיח את תהליך השירות היעיל והמתאים ביותר לקבוצות שונות. כתוצאה מכך, אפשר להגדיל את שביעות רצון התושבים מקבלת השירותים העירוניים.



גיבוש תפיסת שירות לתושבים



מיפוי שותפים מתוך ומחוץ לארגון

מה זה?

זיהוי גורמים בתוך הארגון ומחוצה לו העשויים לסייע בקידום הרעיוני והיישומי של התכנית או המדיניות, כגון: בעלי תפקידים משמעותיים, תכניות הקיימות בפועל בתחום הפעילות, עמותות והתארגנויות אחרות של תושבים, ועוד.

איך עושים את זה?

מיפוי שותפים נועד לאתר גורמים שיש להם קשר לסוגיה אותה רוצים לקדם. כלומר, כאלו שהסוגיה בתחום אחריותם, שתמיכתם עשויה לתרום או העדרה עלול לעכב את קידום הנושא. ישנם שותפים שתרומת הידע שלהם תהיה משמעותית, או שהם עשויים להיות אלו שיוציאו בהמשך את המהלך אל הפועל.

ישנן שיטות רבות למיפוי, איסוף וניתוח המידע, כשכל שיטה עשויה להתאים לסוג שונה של ידע או צורך. לכן, חשוב מאוד בתחילת המיפוי להגדיר במדויק מה מטרתו ומה התמונה שנרצה לקבל בסופו. מומלץ לשלב שיטות שונות, בהתאם ליכולות ולזמן העומדים לרשות מוביל/ת התהליך, למשל: ראיונות אישיים, איסוף מידע און ליין, שאלונים וסקרים, קבוצות מיקוד ועוד.

מה זה נותן?

מיפוי שותפים הוא בסיס הכרחי ליצירת שותפויות ושיתופי פעולה, איגום משאבים ותיאום. המעבר הפוטנציאלי ממיפוי שותפים לבניית שיתופי פעולה מלווה בהיכרות ובניית יחסי אמון, תוך הדגשת המשימה והאינטרס המשותפים ובחינה משותפת של האפשרויות לשיתופי פעולה מעשיים.





פורום בעלי עניין ושולחן עגול

מה זה?

אלה הן שיטות לדיון וניהול משתף. בפורום ובשולחן עגול לוקחים חלק מגוון גורמים, מתוך הארגון או גם מחוצה לו, בהתאם למשימה והתוצאה הרצויה. סמכויות קבלת ההחלטה וסמכויות הביצוע משתנות ממקרה למקרה: אלו יכולות להיות התכנסויות למפגשי חשיבה והתייעצות או רכיב קבוע במבנה הארגוני המתכנס לצורך תיאום הוצאה לפועל של תכניות עירוניות.

איך עושים את זה?

שולחן עגול יכול להתכנס לדיון חד פעמי או לפעול לאורך זמן סביב מפגשים קבועים מראש ועבודת צוותי משנה המכינים את הדיונים.

מה זה נותן?

הפורום מאפשר לטפל בסוגיה מסויימת, כשכל משתתף תורם מתחום מומחיותו. המושג "שולחן עגול" מדגיש את המעמד השוויוני של המתכנסים סביבו, למרות שהמשתתפים מגיעים מתחומים שונים, רקעים או קבוצות שונות.

ועוד משהו מעניין

המושג "שולחן עגול" מיוחס לדמות האגדתית של המלך הארתור שכינס את אביריו סביב שולחן עגול, שוויוני, לצורך קבלת החלטות.





גיבוש שגרת עבודה רוחבית

מה זה?

מיסוד של שגרת עבודה רוחבית במגוון תהליכים אירגוניים מאפשרת לזמן באופן קבוע את הגורמים הארגוניים המטפלים בסוגיה כדי לתכנן, לבצע בקרה והערכה. עבודה רוחבית מנסה להתמודד עם ההשלכות הלא רצויות של חלוקת העבודה לאגפים, מחלקות ופונקציות ארגוניות שונות, שנועדה ביסודה לקדם התמחות מקצועית של כל חלק בארגון.

איך עושים את זה?

מומלץ "לנעוץ" ביומנים הארגוניים סדרת מפגשים ולהחליט על נוהלי עבודה קבועים. שגרת עבודה תכלול, לצד מפגשים קבועים מראש גם שימוש באמצעי תקשורת לצורך דיווח ואישור פרוטוקולים, שימוש בפלטפורמות שיתוף מידע וכדומה. תיאום ציפיות וגיבוש "חוזה עבודה" משותף יסייעו רבות במימוש הפוטנציאל הגלום בשגרת עבודה רוחבית איכותית.

מה זה נותן?

קביעת שגרת עבודה רוחבית נועדה להבטיח תקשורת רציפה ובכללה עדכון, התייעצות, יידוע, תיאום פעולות, פתרון בעיות ופיתוח מענים חדשים.





מטריצה לתיעדוף יוזמות

ורעיונות לפתרונות

מה זה?

כאשר יש כמות גדולה של יוזמות ורעיונות שרוצים ליישם, חשוב לבצע ניתוח לפוטנציאל של היוזמות בפרמטרים שונים. בעזרת מטריצה ניתן לעשות את המיפוי על גבי שני צירים מרכזיים, שדרכם ממקמים ויזואלית את כלל היוזמות והמשמעויות שהן דורשות על מנת להוציא אותן לפועל, ככלי תומך לקבלת ההחלטה.

איך עושים את זה?

בוחרים שני פרמטרים רלוונטיים לניתוח היוזמות, כאלו שמעסיקים את הצוות או המוביל/ה בהוצאת הרעיונות לכדי פעולה. מעלים את הפרמטרים הנבחרים על גבי שני צירי המטריצה, מדרגים כל רעיון על פי פרמטרים אלו וממקמים ברבעים שנוצרו את כלל היוזמות והרעיונות לפעולה. דוגמה לפרמטרים: ישימות, עלות, היקף השפעה, טווח זמן, חדשנות וכו'.

מה זה נותן?

מאפשר לארגן את היוזמות באופן ויזואלי, ומקל על הליך הבחינה וקבלת ההחלטות תוך השוואה בין כלל היוזמות שהועלו ויצירת סדר עדיפויות ביניהן. לעצם בחירת הפרמטרים משקל משמעותי שכן הבחירה מגדירה מה הקריטריונים החשובים ביותר לארגון.





מיפוי והבנה של סוגי נתונים פנימיים

מה זה?

לכל ארגון יש נתונים שנאספים ומצטברים בשגרת היום-יום שלו, אשר רבים מהם בשימוש מוגבל בלבד, ולרוב רק בתוך האגף או יחידה הרלוונטיים. בתהליך מיפוי של נתונים אלו נאפשר בחינה מחדש של הנתונים ומיפוי שלהם, הבנה של מצב הארגון בעבר ובהווה, ושימוש במידע קיים לצורך קידום תהליכים ויזמות קיימות בארגון.

איך עושים את זה?

התהליך כולל בחינה של הגורמים, המחלקות, או האגפים הרלוונטיים למטרה שלנו ואיסוף הנתונים שקיימים אצלם אשר יכולים לשמש את מטרה זו. רצוי לאסוף נתונים מטווח זמן ארוך ככל הניתן, אשר יאפשרו למידה רטרואקטיבית מבוססת, ומכך תתאפשר הבנה וזיהוי של מגמות קיימות בארגון.

מה זה נתון?

שימוש בנתונים פנימיים יכול לסייע לתקף השערות או ללמוד תובנות חדשות, שיאפשרו לייעל משאבים, לשנות החלטות ולקדם יזמות שונות. השימוש בידע ארגוני קיים גם מאפשר לייצר "קו התחלה" (Baseline) למחקרים עתידיים כדי להשוות וללמוד על השינוי לאורך זמן.





איסוף מידע בסקרים

מה זה?

בניה ועריכה של שאלונים בפלטפורמות דיגיטליות, הפצתם לקהל היעד הרלוונטי וניתוח שלהם. סקרים הם כלי פשוט וזמין לאיסוף מידע שאי אפשר להשיג מנתונים קיימים.

איך עושים את זה?

הגדרה של מטרת הסקר, בחירת קהל היעד הרלוונטי, בניית שאלון הסקר ובחירת הפלטפורמה הרצויה. ישנן מספר פלטפורמות חינמיות המאפשרות בניית סקרים בצורה פשוטה ומקוונת (google forms, Microsoft forms ועוד).

מה זה נותן?

עריכת סקרים מאפשרת לקבל מידע חדש שלא היה קיים קודם, לגבש בסיס מידע חדש בנושאים רלוונטיים ולבסס מאגר נתונים ראשוני שישמש כ"קו התחלה" (Baseline) לביצוע מדידות עתידיות. ברשות מקומית, סקר לרוב הינו הדרך המרכזית לקבל מידע כמותי מבוסס לגבי העדפות ותפיסות תושבים.





בנייה ושימוש בכלי ייצוג דינמיים למידע

מה זה?

כלי להצגה של מגוון נתונים קיימים בצורה אינטגרטיבית ומתוך נקודת מבט רחבה המשלבת נתונים ממקורות שונים, באמצעות גרפים דינמיים שמתעדכנים באופן שגרתי ומאפשרים הסתכלות כללית, השוואה והצלבה של נתונים.

איך עושים את זה?

השימוש בכלי זה מתאפשר לאחר איסוף הנתונים מכל המקורות השונים שרלוונטיים לסוגיה. לאחר מכן, רצוי לחשוב על החיבורים האפשריים בין מאגרי המידע השונים ומהן השאלות השונות שנרצה להציג ולקבל עליהן מידע. ישנן פלטפורמות ייעודיות (כמו "PBI" ו"TABLEAU") שמאפשרות בניה של "דשבורדים" מסוג זה.

מה זה נותן?

הצגת הנתונים באופן דינמי ואינטגרטיבי מאפשרת ליצור הצלבות וחיבורים בין נתונים שלכאורה "מספרים סיפורים שונים", וכך ליצור תובנות ומסקנות חדשות ומעניינות שלא עולות כאשר מסתכלים על כל פריט מידע בנפרד. בנוסף, מאשר מעקב לאורך זמן על דפוסי שינוי.





ניתוח שיח ציבורי בזירה החברתית

מה זה?

ניתוח תוכן וטקסט שמגיע מהרשתות החברתיות ופלטפורמות חברתיות, בהן עולה תוכן "מהשטח" המשקף עמדות, תפישות ורגשות של תושבים.

איך עושים את זה?

איסוף מידע מרשתות חברתיות ומוקדי פניות ציבור שונים וניתוח שלו, בכדי לקבל תמונה לגבי רגשות, העדפות ותחומי עניין, בפילוח למשל על פי שכונה או על פני זמנים שונים. לביצוע הניתוח ניתן לפנות לחברות המומחות במחקר שיח ציבורי, או ניתן לעשות זאת עצמאית בתוכנות סטטיסטיות על ידי הגדרת פרמטרים שונים לבחינה.

מה זה נותן?

ניתוח של השיח הציבורי בפלטפורמות חברתיות מאפשר לקבל מידע שאי אפשר להבין מנתונים כמותיים או סקרים ולהפיק מתוכן זה מידע שמשלים את המידע הקיים ברשותנו. מידע זה יכול לשפוך אור על דעות, תפישות, רגשות ותושבים ועוד ולשקף את "הלכי הרוח" של התושבים בנושא או זמן מסויים.



מנוע שינוי:

גיבוש

עקרונות

עבודה



מנוע שינוי:

גיבוש

עקרונות

עבודה



הצבת נקודות מבט שונות במרכז וקיום תהליכים משתפים

מה זה אומר?

שיתוף תושבים ובעלי עניין שונים בכלל שלבי העבודה, כדי להבטיח שירות איכותי ורלוונטי ולהעצים את תחושת השייכות, בעלות ואחריות על המתרחש בעיר.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

- ⚙ כיצד הארגון מעודד ומניע את התושבים ובעלי עניין אחרים לפעולה?
- ⚙ כיצד נוכל לשתף מגוון רחב של בעלי עניין: תושבים, קהילות, קבוצות, עסקים מקומיים וארגונים בתהליכי עבודה הקשורים לשירות, ליצירת מעורבות ואחריות משותפת?

מנוע שינוי:

גיבוש

עקרונות

עבודה



קידום פעולות גמישות, מעשיות וזריזות

מה זה אומר?

קידום פעולות המאפשרות השפעה בשטח בטווח זמן קצר שניתן לשנות אותן לפי הצורך וליישם אותן במהירות ובקלות יחסית. חשוב לקיים תהליכי למידה מפעולות אלו כדי להשפיע על התכנון לטווח הארוך.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

☀ כיצד אפשר "לפרק" פרויקטים גדולים למהלכים קטנים בשטח?

☀ איך נוכל להתנסות ולבדוק פתרונות חדשניים בשטח?

☀ כיצד נוכל ללמוד ממהלך בקנה מידה קטן, כך שישירת תכנון מהלכים

גדולים בעתיד?

מנוע שינוי:

גיבוש

עקרונות

עבודה



קידום פתרונות מותאמי מקום

מה זה אומר?

הצבת נקודת המבט והסיפור הייחודי של המקום כבסיס ליצירת רעיונות ומהלכים רלוונטיים, מקומיים ולא "גנריים".

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

- ☀ מהם הנכסים הייחודיים של המקום שבו אתם פועלים?
- ☀ מהם הרגשות המשמעותיים של תושבים או קבוצות שונות כלפי המקום?
- ☀ כיצד נוכל להתאים פתרונות או רעיונות ממקומות אחרים ולעשות להם "מקומיות", כך שיהיו רלוונטיים?

מנוע שינוי:
גיבוש
עקרונות
עבודה





התנסויות ו"פרוטוטיפ"

מה זה?

התנסויות טקטיות שמביאות ליישום חלקים מרעיונות גדולים, על מנת להוכיח ישימות והצלחה של המרכיבים הקטנים לפני ביצוע הפרוייקט הגדול. התנסות שונה מפיילוט בכך שהיא מאפשרת למידה ושינוי של רכיבים משמעותיים תוך כדי ההתנסות עצמה, ולא רק לבדוק האם הפרוייקט עובד לפני הרחבתו.

איך עושים את זה?

את ההתנסות מבצעים תוך שימוש בחומרי גלם זולים ובאלמנטים הניתנים לגמישות ושינוי מיידי. כך מתאפשר טיוב מתמיד של הפרוייקט והתאמתו למרחב ולאוכלוסייה המקומית, לפי התובנות העולות עם הזמן. חשוב שביצוע הפרוטוטיפ יאפשר משוב על האופן שבו ניתן לשפר את השירות או המוצר. המטרה היא שביצוע הפרוטוטיפ יאפשר למידה והבנה מעמיקה של ההתנסות והתהליך.

מה זה נותן?

פרוטוטיפ מאפשר למידה תוך זיהוי מהיר של טעויות בהתאמת השירות שלך בכל התנסות. במידה והתנסות המתבצעת בקנה מידה קטן ונקודתי לא מצליחה, אפשר לחסוך משאבים ונסף בעתיד וניתן לבצע תהליכי שיפור שיובילו לתוצאה סופית מדויקת יותר לצרכי המשתמש. נוסף על כך, בדיקה ומשוב מהמתושבים על ביצוע הפרוטוטיפ עוזרים בחיבור התושבים לתהליך, דבר היוצר תחושה חזקה יותר של שותפות ומעורבות.





מחקר משתמשים

מה זה?

שם כולל לשיטות מחקר שונות ומגוונות שנועדו לחשוף התנהגות, צרכים ובעיות מנקודת המבט של מקבלי השירות.

איך עושים את זה?

מהלך המחקר הרחב כולל מפייו בעלי העניין הקשורים לשירות שהארגון נותן, בדגש על מקבלי השירות (למשל: תושבים, בעלי עסקים בעיר וכדומה). שיטות המחקר לאיסוף הנתונים כוללות שיטות כמותניות (למשל נתוני המוקד העירוני או נתוני סקר תושבים), או איכותניות כמו אתנוגרפיה ותצפיות, ניתוח שיח (במדיה החברתית ובזירות אחרות), יצירת מפות מנטליות ותצלומים, ראיונות עומק חצי מובנים, שיח עם בעלי העניין בשטח, וראיונות אחרים. בתהליך עיבוד המידע משלבים בין החומרים שהתקבלו מכלל שיטות האיסוף ליצירת תובנות.

מה זה נותן?

באמצעות מחקר משתמשים ניתן ללמוד על תפיסות, רגשות, עמדות, העדפות ודפוסי שימוש של בעלי העניין, שלרוב לא ישתקפו מנתונים הנאספים בשגרה. אלו משמשים בסיס לגיבוש תובנות וזיהוי כיווני פעולה אפשריים ורלוונטיים בדרך להתמודדות עם האתגר, המבוססים על הבנה מורכבת של נקודת המבט של המשתמש.



מנוע שינוי:

קידום

מהלכים

ויוזמות



מנוע שינוי:

קידום

מהלכים

ויזמות



מיפוי ולמידה מיוזמות קיימות

מה זה אומר?

למידה מה קיים ונעשה בארגון, על מנת להעריך את היקף ההשקעה בעבר וכיום, לנתח וללמוד מהצלחות ומפערים בין התכניות לביצוע בפועל.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

איך למפות בצורה רוחבית את היוזמות הקיימות בארגון שלי? ⚙️

מה היקף ההשקעה שנעשה ביוזמות קיימות בעבר? ⚙️

איזה יוזמות הצליחו, ואיזה יוזמות נכשלו בארגון? ⚙️

מנוע שינוי:

קידום

מהלכים

ויזמות



תהליכים יצירתיים ליצירת פתרונות ויזמות

מה זה אומר?

שימוש בכלים שונים כדי לעודד חשיבה יצירתית, שמביאה לשולחן פתרונות והצעות ליוזמות חדשניות המבוססות על נקודת המבט של המשתמש. חשוב להתעדכן בעשייה במקומות אחרים בארץ ובעולם כדי לקבל השראה ולהתאים את הרעיונות.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

⚙️ כיצד נוכל להגדיר מחדש את הבעיה (re-framing), באופן שיעזור לנו

למצוא פתרונות מתאימים למשתמשים?

⚙️ איך נייצר ונמצא פתרונות יצירתיים לבעיות שהגדרנו?

⚙️ כיצד נוכל לקבל השראה מעשייה דומה במקומות אחרים בארץ ובעולם?

מנוע שינוי:

קידום

מהלכים

ויזמות



תיעוד ומדידה לפני ובתום היוזמה

מה זה אומר?

איסוף נתונים שונים הכרחי לפני ביצוע היוזמה וגם לאחריה, כדי להעריך את השפעתה על המציאות, את השינוי שחוללה והאם השיגה את מטרותיה.

כמה שאלות שחשוב לשאול לפני שמתחילים...

⚙ כיצד נמדוד את ההשפעה של יוזמה?

⚙ כיצד נגדיר את ההצלחה של היוזמה, וכיצד נמדוד אותה?

⚙ מה עלינו לעשות לפני ביצוע היוזמה כדי לוודא שנוכל למדוד אותה

לאחר הביצוע?



מנוע שינוי:

קידום

מהלכים

ויוזמות



מיפוי פנים ארגוני של יזמות ומהלכים קיימים

מה זה?

יצירת מאגר נתונים פנים ארגוני של פרויקטים בתחום מסוים ברשות.

איך עושים את זה?

לביצוע מיפוי פנים ארגוני מקיף, כדאי ראשית לברר מיהם בעלי התפקידים שמקדמים פרויקטים בתחום זה. לאחר מכן, ניתן להתחיל ולברר מידע אודות הפרויקטים הקיימים. ניתן לבצע זאת בשיחות, מפגשים וראיונות. את הפרויקטים הקיימים ניתן להציג על גבי מפה (במידה והם מתבצעים על פי חלוקה גיאוגרפית) או בטבלה לפי קטגוריות שונות. חשוב לכלול לכל פרויקט התייחסות לסטטוס (בתכנון, בביצוע, סיום), שותפים ומשאבים.

מה זה נותן?

מיפוי פנים ארגוני מסייע ביצירת תשתית לעבודה רוחבית ברשות, כזו שמכירה בפעילויות והמהלכים הקיימים ופועלת לתכנון פרויקטים חדשניים. בנוסף, למידה ממיפוי פנים ארגוני עשויה להביא לתובנות משמעותיות, לדוגמא: מיקוד יתר או חסר של הרשות בסוגיה מסוימת, פעילות כפולה באגפים שונים וכן עשויה להניב שיתופי פעולה פנים ארגוניים.





הגדרת הבעיה

מה זה?

הגדרת הבעיה היא שלב מקדים והכרחי לפני יצירת פתרונות. כדי להביא פתרונות ממוקדים, חשוב להבין מהי הבעיה שגורמת לאי נוחות ואיזה תופעות היא יוצרת. בתהליך המיקוד ננסה להבין את השורשים וההשלכות, ובכך להבין למה בכלל נושא זה מטריד אותנו. ישנם מספר כלים ושאלות שניתן לשאול כדי לעשות זאת.

איך עושים את זה?

נעבוד דרך מענה לשש שאלות מפתח:

- **זיהוי "כאב הבטן"** - מהי התופעה הבלתי רצויה? מהו אי הנוחות שהתופעה גורמת במצב הקיים?
- **זיהוי "השורשים"** - מהם הגורמים לתופעה, ומאיזה מקורות היא מגיעה? זאת כדי לטפל במקור הבעיה כדי שהפתרון יהיה בר קיימא.
- **זיהוי "הענפים"** - מהן ההשלכות של התופעה? זאת כדי שנוכל להעמיק את ההבנה האם הבעיה משמעותית, ולחפש פתרונות שעונים לגורמים ולהשלכות.
- **הבנת המספרים** - מה היקף התופעה? זאת כדי להבין עד כמה התופעה משמעותית.
- **זיהוי המושפעים** - מיהו קהל היעד? זאת כדי להבין אצל מי עומד להתרחש השינוי ולמקד בקבוצות תושבים ספציפיות.
- **מיפוי הקיים** - מה נעשה עד כה? זאת כדי להכיר יוזמות פנים ארגוניות רלוונטיות ולמידה מהן.

מה זה נותן?

כאשר מגדירים את האתגר בצורה נכונה, ניתן להעמיק בהבנתו ובתהליכי יצירת רעיונות שמחברים בין מקור הבעיה וההשלכות שלה. כך נוכל למקד בצורה טובה יותר את היקף העבודה, ולצד זאת נחפש מענים לא רק לסימפטומים אלא נשאף ל"טיפול שורש" במקור הבעיה.





עריכת בנצ'מרק

מה זה?

מיפוי של דרכי התמודדות ומהלכים חדשניים שבוצעו במקומות אחרים בארץ ובעולם להתמודדות עם אתגר דומה. זהו מהלך מחקר, הכולל מיפוי וסקירה של מקרים, התמודדויות ומהלכים בנושא מסוים כדי ליצור נקודת ייחוס והשוואה.

איך עושים את זה?

- איסוף דוגמאות ממקורות מידע מגוונים שיכלול למידה מהקיים ברשת, במאמרים אקדמיים ועל סמך ראיונות עם מומחים בתחום. נרצה לענות לשאלות מפתח, ובהן: מה עושים במקומות אחרים המתמודדים עם אתגר דומה? מהן הדוגמאות המוצלחות ו/או המעוררות השראה (Best Practices) שנוכל ללמוד מהן? היכן ניסו ונכשלו, ולמה?
- הצגה ואינטגרציה של המידע באופנים המקדמים למידה ברמה האסטרטגית והפרקטית סביב שאלות כגון מה איפשר הצלחה או גרם לכישלון.
- בחינת התובנות העולות מהבנצ'מרק כדי לאמץ או להתאים את מה שרלוונטי לארגון.
- חשוב לזכור שלכל מקום ייחודיות משל עצמו! מה שעבד במקום מסוים, לא בהכרח יעבוד במקום אחר ללא התאמה ובחינה.

מה זה נותן?

מחקרי בנצ'מרק מרחיבים את הידע שיש לארגון על הסוגיה בכלל ועל פתרונות אפשריים בפרט. זהו כלי ללמידה והתעדכנות במהלכים חדשניים וההשפעה שהם הצליחו לחולל. הבנצ'מרק מייצר נקודת ייחוס מולה ניתן לבשב הצעות לפתרונות וכן להעריך את התוצאות האפשריות. הוא גם מספק נקודת מבט חיצונית, המאפשרת שיקוף לארגון.

חשוב לציין ש..

בעולם העסקי, בנצ'מרק הוא מדד, תקן או סדרה של תקנים המהווים נקודת התייחסות להערכת ביצועים ורמות איכות, המשמש כמדד להערכת פעילות קיימת, לבחינת פתרונות חדשים. ואף להגדרת יעדים.



מיפוי ולמידה מיוזמות קיימות



מפגשי רעיונאות

מה זה?

תהליך יצירת רעיונות חדשים, פיתוח ושיתוף שלהם עם השותפים השונים.

איך עושים את זה?

כדי להבטיח יצירתיות וחדשנות, תהליך הרעיונאות יכול להתבצע בסדנאות ובמפגשים של בעלי עניין שונים סביב שולחן אחד, למשל תושבים, עובדי הרשות, נציגי מגזר שלישי ועסקי. במפגשים נעודד לעשות שימוש במגוון ייצוגים וחומרים: מפות, חומרי יצירה, סיפורים ותסריטים, דמויות מומצאות (פרסונות) ועוד, כדי לפתח את החשיבה היצירתית ולהסיר מגבלות בדרך ליצירת רעיונות חדשים.

מה זה נותן?

שלב הרעיונאות הוא מרכיב חיוני בתהליכי חדשנות העובדים במתודולוגיה של חשיבה עיצובית ועיצוב שירות. הוא מאפשר לייצר פתרונות ורעיונות מותאמים לנקודות מבט שונות, ובכך מגדיל את הרלוונטיות של הפתרון ואת האפקטיביות שלו. רעיונות מאפשרת גם לחבר ולרתום בעלי עניין שונים לתהליך ולהגדיל את תחושת האחריות שלהם כלפי הפתרונות והרעיונות ליישום.





מפגשי למידה וקבוצות ידע

מה זה?

כלים לרכישה ושיתוף במידע וידע חדשים בארגון. מפגשי למידה תורמים להעלאת מודעות לנושא מסויים, מציבים אותו על סדר היום של עובדי הארגון, והופכים את משתתפי המפגש לקבוצת בעלי עניין שתוביל ליצירת מענים שונים לקידומו. זאת על בסיס הידע וההבנה העמוקה יותר שצברו לגבי הנושא.

איך עושים את זה?

מפגש פנים ארגוני המארח מומחים מתוך או מחוץ לארגון, ומביא דוגמאות להתמודדויות עם האתגר, מהארץ ומהעולם. כדאי שהמפגש יציג דילמות מרכזיות ויזמין את המשתתפים ללמידה פעילה, המחוברת למציאות העבודה המקומית.

מה זה נותן?

התליך הלמידה במפגש תורם להעלאת מודעות, למיקוד השאלות והדיונים, לרכישה של ידע והבנה בנושא. מעבר לכך, הוא מחבר בין הגורמים השונים ויכול להפוך אותם לקבוצת או קהילת ידע בתוך הארגון, המפתחת ידע חדש ודרכי פעולה בתוך הארגון ומחוצה לו.



ההליכים יצירתיים ליצירת פתרונות ויזמות



משובים מבעלי עניין ותושבים

למידת הצלחה

מה זה?

קבלת משוב מגורמים בתוך הארגון, מתושבים, ומבעלי עניין שונים שלקחו חלק ביוזמה או הפעולה הרלוונטית, כדי להעריך השפעה, רלוונטיות ולטייב את היוזמה להמשך.

איך עושים את זה?

את המשובים ניתן לבצע בעזרת הפצת שאלונים קצרים, ביצוע שיחות עם בעלי העניין או שילוב של שניהם. כדאי לנסח מספר שאלות מנחות מראש, על מנת להתייחס במהלך המשוב לנקודות ספציפיות שמעניינות אותנו ללמידה. את המשוב ניתן לקיים כשיח חופשי לגבי שימור ושיפור עם הכוונה לנקודות אלו. רצוי שהמשוב יכיל רכיבים כמותיים (מדידה ודירוג במספרים) לצד רכיבים איכותניים.

מה זה נותן?

ביצוע משוב לאחר פעולות ויוזמות בשטח מאפשר למידה איכותית על תהליך הביצוע, מימוש הפעולה, והתוצאות של אותה היוזמה תוך הסתכלות מנקודת מבט של המעורבים בה. משוב מאפשר להבין באופן ברור את הנקודות שבוצעו כהלכה, אותן נרצה לשמר בתהליכים עתידיים. נוסף על כך, משוב מאפשר להפיק מידע על נקודות התורפה של אותה הפעולה, נקודות שישומו ובוצעו בשטח בצורה פחות טובה, אותן נרצה לשפר ולדייק בפעמים הבאות. כך נוצרת פלטפורמה לשיפור ולמידה מתוך יוזמה שבוצעה, אל יוזמות עתידיות.



תיעוד ומדידה לפני ובתום היוזמה

i team B7 