



אוניברסיטת תל-אביב

ביה"ס לממשל ולמדיניות ע"ש הרולד הרטון

---

נייד עמדה:

# ממשל זמין ברשויות המקומיות בישראל: היבט השוואתי

אילת רותם

---

פרסום זה התאפשר הודות ל"קרן פורד/ישראל - הקרן החדשה לישראל"

*This publication was made possible through support of the*

*"Ford Foundation Israel Fund - New Israel Fund"*

# ***E-Government in Israeli Local Authorities: Comparative Analysis***

***Ayelet Rotem***

© כל הזכויות שמורות למחבר.

אין להעתיק, לשכפל, לצלם, לתרגם, לאחסן במאגר מידע או להפיץ נייר עמדה זה או קטעים ממנו בשום צורה ובשום אמצעי, אלקטרוני, אופטי או מכני, ללא אישור בכתב מהמחבר, למעט ציטוט של מבואות מהכתוב לצורך ביקורת או סקירה.

עיצוב ועריכה גרפית: **טלי ניב-דולינסקי**  
הדפסה: **דפוס אוניברסיטת תל-אביב**, אפריל 2007

## תוכן עניינים

7	דבר ראש בית הספר לממשל ולמדיניות	
9	תקציר	
11	1. מבוא	
13	2. שלבי התפתחות של E-Government	
13	2.1 ICT, שקיפות ואחריותיות במנהל בציבורי	
15	2.2 הגדרות ל- E-Government	
16	2.3 מ- E-Government ל- E-Democracy	
16	2.3.1 קשר תושב – ממשל בתהליך עיצוב המדיניות	
18	2.3.2 ICT בתהליכי E-Democracy	
19	2.3.3 האתגרים ביישום ICT בתהליכי E-Democracy	
20	2.4 טיפולוגיה ביישום ממשל מקוון	
20	2.4.1 מודל התפתחות ממשל זמין על פי Hiller & Bélanger ו- Moon	
22	2.4.2 שלבי היישום על פי ה- E-Government Handbook	
24	3. "ממשל זמין" בישראל	
24	3.1 חזון ואסטרטגיה	
26	3.2 מודל חמשת השכבות ליישום ממשל מקוון בישראל	
27	3.3 מידת המוכנות של ישראל ליישום ממשל מקוון	
30	4. מבנה המחקר	
30	4.1 שאלת המחקר	
31	4.2 מתודולוגיה	
32	4.3 שיטת בחירת העריות במחקר	
33	4.4 שאלון המחקר	
34	5. ממצאים	
34	5.1 מיפוי הימצאות אתר בית לרשויות המקומיות	
39	5.2 השוואה סוציאקונומית בין הרשויות הנבחרות	
41	5.3 מיפוי עומק לאתרי הבית של רשויות המחקר	
46	5.3.1 רמת עדכניות	
46	5.3.2 מידע	
46	5.3.3 נוחות ותקינות	
46	5.3.4 שירותים מקוונים	
47	5.3.5 שירותי הנדסה	
47	5.3.6 פעילויות מיוחדות	
48	5.3.7 שפות	
48	5.4 מיפוי התפיסות ביחס לשקיפות, אחריותיות וחשיפת מידע	
48	5.4.1 חזון ואסטרטגיה ליישום לממשל מקוון	
48	5.4.2 ממשל מקוון ככלי להגברת השקיפות והאחריותיות	
48	5.4.3 גבולות חשיפת המידע לציבור	
49	5.4.4 שיתוף התושבים בתהליכי קבלת החלטות	
49	5.4.5 הנזק הנתפס משקיפות וחשיפת מידע והשפעתו על יישום ממשל מקוון	

50	5.4.6 בעיות היישום בפועל	
<b>51</b>	<b>דיון</b>	<b>.6</b>
51	6.1 הפערים במידת יישום ממשל מקוון ברשויות המקומיות	
52	6.2 השפעת תפיסת השקיפות האחריות וחשיפת מידע	
54	6.3 חשיבות היישום האיכותי	
<b>55</b>	<b>מסקנות והמלצות</b>	<b>.7</b>
57	7.1 מסגרת נורמטיבית ליישום ממשל מקוון ברשות מקומית	
<b>59</b>	<b>הערות וביבליוגרפיה</b>	<b>.8</b>
59	8.1 הערות	
60	8.2 ביבליוגרפיה	
<b>64</b>	<b>נספחים</b>	<b>.9</b>
64	9.1 תהליך שילוב כלי ICT בתהליך הדמוקרטי	
64	9.2 דוגמאות לכלי ICT לשילוב בתהליכי המדיניות	
65	9.3 מיפוי שירותים על פי טיפולוגיה מוצעת	
66	9.4 עקרונות מנחים ליישום חזון ואסטרטגית "ממשל זמין" בישראל	
67	9.5 החלטת ממשלה 1912 (חכ/83) בנושא "ממשל זמין"	
68	9.6 מודל חמשת השלבים ביישום ממשל מקוון בישראל	
69	9.7 נתונים השוואתיים מדו"ח האו"ם למידת המוכנות - 2004-2005	
69	9.7.1 נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2004	
70	9.7.2 נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2005	
71	9.7.3 ניתוח הפער בין ישראל ל-25 המדינות המובילות	
72	9.7.4 השינוי בדירוג מדד המוכנות ליישום ממשל מקוון	
73	9.7.5 מדד השיתוף המקוון לשנים 2004-2005	
75	9.8 טבלת העיריות ובעלי התפקידים שרואיינו	
76	9.9 שאלוני המחקר	
76	9.9.1 שאלון למקבלי החלטות	
76	9.9.2 שאלון לדרג תפעולי	

#### רשימת איורים

22	שלבי היישום על פי ה- E-government Handbook	איור 1
26	"מודל חמשת השכבות"	איור 2
64	שילוב כלי ICT בתהליך הדמוקרטי	איור 3
64	כלי ICT בשלבי תהליך המדיניות וביחס פעילות הנדרשת	איור 4
68	שילוב הפרויקטים הטכנולוגיים במודל חמשת השכבות	איור 5

#### רשימת גרפים

36	התפלגות אתרי הבית ברשויות המקומיות נכון ל-10.4.2006	גרף 1-
36	התפלגות אתרי הבית ברשויות המקומיות נכון ל-4.08.2006	גרף 2-
37	התפלגות אתרי בית ברשויות על פי מגזרים נכון ל-10.4.2006	גרף 3-
37	התפלגות אתרי בית ברשויות על פי מגזרים נכון ל-4.08.2006	גרף 4-



38 .....	התפלגות אתרי הבית בעיריות נכון ל- 10.4.2006	גרף 5-
39 .....	התפלגות אתרי הבית בעיריות נכון ל- 4.8.2006	גרף 6-

### רשימת טבלאות

34 .....	התפלגות אתרי בית לפי סוג רשות מקומית ומגזר נכון לתאריך 10.4.2006	טבלה 1 -
35 .....	התפלגות אתרי בית לפי סוג רשות מקומית ומגזר נכון לתאריך 04.08.2006	טבלה 2 -
39 .....	נתונים סציואקונמיים ודמוגרפיים על הרשויות הנבחרות	טבלה 3 -
69 .....	נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2004	טבלה 4 -
70 .....	נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2005	טבלה 5 -
71 .....	הפער בין מדדי ישראל בשנת 2004 למוצע 25 המדינות המובילות באותה שנה	טבלה 6 -
71 .....	הפער בין מדדי ישראל בשנת 2005 למוצע 25 המדינות המובילות באותה שנה	טבלה 7 -
71 .....	מידת השינוי בכל אחד מהמדדים המרכיבים את האינדקס	טבלה 8 -
72 .....	השינוי בדירוג מדד המוכנות ליישום ממשל מקוון בשנים 2003-2005	טבלה 9 -
73 .....	דירוג מדד השיתוף המקוון לשנת 2004	טבלה 10 -
74 .....	דירוג מדד השיתוף המקוון לשנת 2005	טבלה 11 -
75 .....	רשימת הרשויות שנחקרו ובעלי התפקידים שרואיינו	טבלה 12 -

### קיצורים

CDT	Center for Democracy and Technology
E-Government	Electronic Government
E-Democracy	Electronic Democracy
ICT	Information and Communication Technologies
IP	Internet Protocol
infoDev	The Information for Development
G2BC	Government to business as a citizen
G2E	Government to employees
G2G	Government to government
G2IS	Government to individual delivering services
G2IP	Government to individual as part of the political process
G2BMKT	Government to business in the marketplace
GBDe	Global Business Dialogue on Electronic Commerce
GIS	Geographic Information System
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
VOIP	Voice over IP

ארגון האומות המאוחדות	או"ם
דואר אלקטרוני	דוא"ל
דין וחשבון	דו"ח
חשב כללי	חשב"ל
לשכה מרכזית לסטטיסטיקה	למ"ס
מערכת רוחבית כוללת במשרדי הממשלה (ERP ממשלתי)	מרכ"ה
תשתית הממשלה לעידן האינטרנט	תהל"ה

## **תודות,**

לכל אלו שעזרו ושתפו פעולה במהלך המחקר  
ולכל אלו שסייעו להביאו לקו הגמר.

תודה לקרן פורד שסייעה במימון הוצאות  
המחקר ובפרסום נייר העמדה והפצתו.

**אילת רותם**

## דבר ראש ביה"ס לממשל ולמדיניות ע"ש הרולד הרטון

עבודתה של גב' אילת רותם הינה חלק מפרויקט רחב של בית הספר לממשל ולמדיניות העוסק באיכות שלטונית ושיפור הקשר שבין האזרח לשלטון. פרויקט זה נתמך על ידי "קרן פורד- ישראל" ומטרתו לעודד מחקרים אקדמאיים ועבודות בעלות אוריינטציה יישומית שעשויים לחזק את המסד המחקרי והמוסדי בישראל בנושאי ממשל, שקיפות וקשר שבין השלטון לבוחריו.

התפתחותן המהירה של טכנולוגיות המידע מעלות סוגיות חשובות בתחום המשילות והקשר שבין השלטון לבוחריו. השינויים הגדולים מאפשרים נגישות גדולה יותר למוסדות השלטון, מחד, ומעורבות גדולה יותר של אזרחים בתהליכי קבלת החלטות, מאידך. כניסתו של תחום האינטרנט אפשרה את הנגשת השלטון המרכזי והמקומי כאחד. בעבודה זו, בוחנת אילת רותם מן החוג למדיניות ציבורית באוניברסיטת תל אביב, את מידת היישום של מערכות ממשל זמין ברשויות המקומיות בישראל ואת מידת מוכנותם של מקבלי החלטות ברשויות לשיתוף אזרחים בתהליכים דמוקרטיים. בסוקרה רשויות מקומיות בעלות מאפיינים שונים מראה גב' רותם כיצד רמת היישום של רעיון הממשל הזמין מצוי כרגע בשלבים ראשוניים של יישום טכני ואינו כולל עדיין שיתוף אינטראקטיבי של תושבים.

פרסום זה מבוסס על עבודת גמר לתואר מוסמך שנכתבה במסגרת החוג למדיניות ציבורית באוניברסיטת תל אביב.

פרופ' יוסי שיין







## תקציר

מטרתו של מחקר זה הינה לבחון מהי מידת היישום של ממשל זמין ברשויות המקומיות בישראל ומה מידת היחס בין היקף היישום בפועל לבין התפיסות של מקבלי החלטות ביחס לצורך בהגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת המידע.

מחקר מתודולוגי זה בוחן לראשונה בישראל את מידת יישום ממשל מקוון באמצעות אתרי אינטרנט ברשויות המקומיות בישראל תוך הבחנה בין יישום טכני ליישום איכותי. המסגרת התיאורטית של המחקר מספקת ניתוח להגדרות השונות של ממשל מקוון כנקודת מוצא לתפיסת כלי ממשל מקוון, מציגה מודלים לסיווג רמות היישום תוך הבחנה בין יישום טכני ליישום איכותי, בוחנת את כיווני ההתפתחות של ממשל מקוון בעולם ומציגה את תמונת המצב בישראל בהיבט של השלטון המרכזי.

במהלך המחקר בוצע ניתוח המרכיבים המשפיעים על מידת מוכנותה של ישראל בהשוואה למדינות המובילות במדד המוכנות ליישום ממשל מקוון ומדד השיתופיות על פי ארגון האומות המאוחדות. לאחר מכן נערך מיפוי של זמינות אתרי הבית בקרב כלל הרשויות המקומיות במטרה ללמוד על כמות האתרים הקיימת. לבסוף נותחו לעומק אתרי בית של שבע רשויות, המייצגות אוכלוסיות שונות, מגזרים שונים ודתות שונות, ובוצעו ראיונות עומק בקרב מקבלי החלטות ודרג תפעולי באותן רשויות.

המסקנות המרכזיות שנובעות מהמחקר הן כי באופן חד משמעי מידת היישום של ממשל מקוון ברשויות המקומיות שונה בין הרשויות השונות ונמוכה בכולן, הן בהיבט הטכני ובעיקר בהיבט האיכותי. הסיבות לכך שונות ומתמקדות בפן התקציבי ובגורם האנושי. תוצאות המחקר רומזות שייטכן וקיים קשר בין הרמה הסוציאקונומית של האוכלוסייה בישוב לרמת היישום של ממשל מקוון. תפיסת הנזק הנגרם כתוצאה מהגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת המידע שונה בין הרשויות שנבחנו ובין דרגי הניהול השונים והיתה אחד הגורמים האנושיים העיקריים המשפיעים על מידת היישום הטכני והאיכותי של ממשל מקוון. המחקר הראה כי לא קיים תכנון אסטרטגי ליישום ממשל מקוון ברשויות, ולא בוצע שום שינוי במבנה הארגוני שיכול היה להשפיע על קידום הנושא.

משמעות הדבר היא שתפיסות העולם המובילות כיום בנושא e-democracy כלל לא צפויות להיות מוטמעות בטווח הבינוני והארוך ברשויות המקומיות בישראל. דבר זה עשוי להשפיע על המשך דירוגה של ישראל בין 25 המדינות המובילות בעולם במדד השיתופיות של האו"ם, אך יתרה מכך, לא יאפשר לנצל את היתרונות של הכלים הטכנולוגיים כדי לבסס עקרונות דמוקרטיים יותר ולהגביר את אמון הציבור במנגנוני השלטון.

המלצות המחקר מתייחסות לשני מישורים: האחד חינוכי שמטרתו "לגייס" את מקבלי ההחלטות ולהביאם להכרה בחשיבות קידום הנושא ובתועלת שתצמח להם ולתושביהם, ובשלב הבא לדרג התפעולי בכדי להכשירו לניצול את יתרונות הכלים החדשים. המישור השני, ביצועי: להגדיר מחדש את המונח e-government כך שיינתן ביטוי להיבטים האיכותיים ביישום לצד ההיבטים הטכניים. כמו כן יש להקים מנהלת גג א-פוליטית בעלת סמכות לגיבוש חזון ואסטרטגיה

וליישום ממשל מקוון תוך איגום משאבים תקציביים ואנושיים של הרשויות המקומיות. בנוסף, המחקר מציע מסגרת נורמטיבית הכוללת שלושה שלבים בתהליך הקמת אתר עירוני: תכנון והערכות, יישום וניהול שוטף ובקרה. יתר על כן, מסגרת זו מציעה מספר שירותים ויישומים חיוניים הנדרשים בכל אתר כחלק מיישום ממשל מקוון ברשויות המקומיות.



## 1. מבוא

בדו"ח האומות המאוחדות לשנת 2005, מדינת ישראל מדורגת כאחת מ-25 המדינות המובילות בעולם במידת המוכנות ליישום e-government. מזה למעלה מעשור מנהל הממשל המרכזי בישראל, באמצעות משרד האוצר, פרויקט להטמעת שירותי ממשל מקוון. בשנת 1997 יצא לראשונה דו"ח מקיף של ועדת המשנה לתקשוב בכנסת בנושא יישום ממשל זמין בישראל ובסוף שנות ה-90 הושק אתר האינטרנט הרשמי של הממשל. על פי הדו"ח האמור, תהליכי ההתפתחות של ממשל מקוון באותה שנה נמצאו בפיגור גדול, במיוחד בכל הנוגע לשלטון מקומי. באותה עת לא היו קיימות תוכניות אסטרטגיות ארוכת טווח ו/או כל תכנון קצר טווח לפיתוח התקשוב במדינת ישראל (ועדת משנה לתקשוב ומידע, הוועדה הלאומית לפיתוח תשתיות מידע ותקשוב, 1997).

במהלך שנת 2005 שודרג האתר הממשלתי לפורטל מקיף הנותן שירותי ממשל מקוון עבור כל מוסדות השלטון - "שער הממשלה". בשנה הראשונה להשקת הפורטל החדש, הגיעו היקף הכניסות לכ- 700,000 כניסות חדשות (unique users) בחודש ובסך הכול בממוצע לכ- 3,626,305 כניסות חדשות לחודש לכל אתרי הממשלה<sup>1</sup>.

בשנים האחרונות מתפתחות בעולם תפיסות המעודדות שימוש בכלים מקוונים להגברת האמון הציבורי ומעורבות התושבים בתהליכי קביעת המדיניות. כלים אלו יכולים להיות בעלי חשיבות מיוחדת בישראל לאור המגמה של ירידה באחוז השתתפות האזרחים בבחירות הארציות והמוניציפליות ובמקביל עליה בביקורת הציבורית על מנהל (לא) תקין במוסדות השלטון המרכזי והמקומי כאחד. בנוסף, ראוי לציין כי דירוגה היחסי של ישראל במדד השיתופיות של האו"ם (e-Participation Index) ירד במהלך 2005 (ראה פרק 3.3 – מידת המוכנות של ישראל ליישום ממשל מקוון) וזאת על אף היקפי השימוש הגבוהים באתרי הממשלה.

לאור האמור לעיל, בעידן שבו טכנולוגיות מתקדמות משמשות כלי מהותי ועיקרי ליעול התפקוד בכל תחומי החיים (ייעול כלכלי, ייעול משאבים, ייעול זמן וכו'), ומדינה שבה בשנת 2005, 30% מכלל היצוא היה יצוא של מערכות ושירותי טכנולוגיה ומידע, נדרשות גם רמות גבוהות של תפקוד, שירות ויעילות ביצועית תוך דגש על הגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת המידע במגזר הציבורי.

מאחר ומרבית הממשק היומיומי של התושב נעשה במסגרת שירותי השלטון המקומי, ומוסדות אלו הינם חלק בלתי נפרד מהמגזר הציבורי ולכן נדרשים, כאמור, להתמודד עם הטמעת הכלים הטכנולוגיים החדשים, עלתה השאלה מהי מידת היישום של ממשל מקוון במגזר המוניציפאלי? ועד כמה מושפעת הטמעת ממשל מקוון מחששם של מקבלי החלטות ברשויות המקומיות מהגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת המידע?

מחקר זה מתמקד בבחינת יישום שירותים מקוונים לתושבים באמצעות אתרי האינטרנט המוניציפאליים ומידת ההשפעה של תפיסת השקיפות, האחריותיות וחשיפת המידע בקרב מקבלי החלטות.

בשלב ראשון של המחקר, בוצע מיפוי כולל, ראשון מסוגו בארץ, של מצבת אתרי הבית הקיימים

במגזר המוניציפלי והתפלגותם לפי המגזרים השונים. מיפוי זה מאפשר להבין ולהעריך את מידת ההשקעה הנדרשת, הן ברמה הלאומית והן ברמה המקומית, כדי להביא את כלל הרשויות המקומיות להשלים לפחות את השלב הראשון בתהליך יישום e-government – כלומר, נוכחות באינטרנט.

בשלב שני בוצע ניתוח מעמיק במטרה לבחון האם מקבלי החלטות ברשויות מוכנים לקראת הצעד הבא של ממשל מקוון בעולם – כלומר: מעבר מ- e-Government ל- e-Democracy (ראה פירוט בפרק 2.3). לצורך זה נבחרו מספר רשויות מקומיות שבהן נערכו ראיונות עם אנשי מפתח רלבנטיים. ראיונות אלה נועדו לבדוק האם קיימים חסמים תפיסתיים, בקרב מקבלי החלטות בבואם להטמיע תהליכים דמוקרטיים מבוססי טכנולוגיה.

התפיסה שבה התושב הוא במרכז, והרשות, כספק שירותים, נדרשת לפשט ולייעל את התהליכים, לחשוף מידע ולהגביר את השקיפות, היא חלק בלתי נפרד מהתהליכים הדמוקרטיים העתידיים. המיפוי הנערך במחקר זה מלמד על מידת השימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת לשיפור השקיפות והאחריותיות כמו גם על הנכונות לחשיפת מידע בקרב מקבלי החלטות ברשויות המקומיות. במילים אחרות, מידת השימוש בטכנולוגיות המידע מעידה על הרצון לשפר תהליכי מנהל תקין, להפחית את ממדי השחיתות ולהגביר את אמון הציבור ברשויות הממשל.

בנוסף, המחקר מציע הגדרה מחודשת למונח e-government בישראל על מנת לכלול גם את התפיסות החברתיות שהוא מגלם בחובו. ההגדרה החדשה תצטרך לכלול התייחסות להיבט הטכנולוגי, שכן הוא הבסיס לכל התהליכים, אך בד בבד תצטרך לשים דגש גם על ההיבטים התהליכיים, ארגוניים וחברתיים הגלומים בו.

לבסוף, מחקר זה מבקש להציע מסגרת נורמטיבית והמלצות לתהליך הטמעת שירותי "ממשל זמין" באתר העירוני תוך כדי הגברת השיתופיות בתהליכי עיצוב המדיניות.

יישום המלצות המחקר יתרמו לקידומו של ממשל מקוון איכותי ברשויות המקומיות, ויסייע לשמור על מיקומה של מדינת ישראל ברשימת 25 המדינות המובילות במידת מוכנותה לממשל מקוון. כמו כן, יישום מוצלח של ההמלצות יתרום לבניית אמון מחודש של התושבים במוסדות השלטון ולהגברת מעורבותם בתהליכי המדיניות תוך חיזוק הדמוקרטיה בישראל.



## 2. שלבי התפתחות של E-Government

במאמר "שילוב ממשל מקוון למלחמה בשחיתות: תיאור המקרה של ממשלת סיאול" מתואר תהליך הטמעת ממשל מקוון במטרה למגר את השחיתות (Cho ו- Choi, 2004). המאמר מזכיר את המשבר הכלכלי העמוק בקוריאה שהתרחש בשנת 1997 שבעקבותיו החליט ראש העיר החדש של סיאול, Mayor Goh Kum, להעלות לראש סדר העדיפויות תוכנית למלחמה בשחיתות ובקשרי הון ושלטון, שזוהו כגורמים העיקריים למשבר. במסגרת התהליך אימצה הממשלה תוכנית, שבבסיסה הטמעת מערכת ממוחשבת המאפשרת לתושבים ממשק זמין מול גופי השלטון השונים (The "OPEN" System – Online Procedures Enhancement for civil application). המערכת, שנכנסה לפעולה באפריל 1999, מהווה למעשה חלק מתהליכי ממשל מקוון ומבוססת על כלי (ICT) Information & Communication Technology. נקודת המוצא של הממשל בסאול היתה, כי החדרת המערכת הממוחשבת תגביר את השקיפות בתהליכים ובנהלי העבודה מול התושבים, וככזו תהווה כלי למיגור השחיתות. כחלק ממנגנון הערכה של התוכנית, הועבר בסוף שנת 2000 סקר בקרב התושבים ובקרב פקידי הממשל. תוצאות הסקר היו חד משמעיות: 1. המערכת הממוחשבת אכן תרמה לשיפור היעילות, האמון והשקיפות בממשל. 2. רמת השחיתות פחתה באופן משמעותי (ומכאן שהשקיפות היתה כלי למניעת שחיתות בגופי הממשל ובארגונים בכלל).

### 2.1 ICT, שקיפות ואחריות במנהל ציבורי

טכנולוגיות מידע ותקשורת (ICT), מאגדת בתוכה טכנולוגיות כגון: טלוויזיה, רדיו, מדיה מודפסת, אינטרנט, טלפונים ניידים ועוד, אשר מאפשרים ליצור קשר ולהעביר מידע<sup>2</sup>: בפורום מדינות אמריקה הלטינית בנושא שקיפות ואחריותיות בסקטור הציבורי, שהתקיים בדצמבר 2001, אמר סגן המזכיר הכללי בארגון ה- Organization for Economic and Development (OECD) Co-Operation and Development, Mr. Seiichi Kondo, כי הארגון מגדיר את המונחים הבאים כך:

*"Accountability, meaning that it is possible to identify and hold public officials to account for their actions*

*Transparency, meaning that reliable, relevant and timely information about the activities of government is available to the public*

*Openness, meaning governments that listen to citizens and businesses, and take their suggestions into account when designing and implementing public policies". (Kondo, 2001. p.7)*

בנוסף מציין Kondo, שהשימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת יוצר שינוי ביחסים שבין התושב לרשות בתחומים רבים. הוא מצטט מתוך The Communique of The Global Forum, נפאל, מרס 2001 שם נאמר ש- ICT הם כלי משמעותי לממשל טוב:

"Noting is more powerful in combating corruption than conducting transaction openly and with public knowledge of the rules and criteria to be applied...[and] ICT can be a powerful tool for good governance". (Kondo, 2001. p.10)

באותו פורום הציג שר האוצר של ממשלת פינלנד, Katju Holkeri, את הרפורמה שקיבלה ממשלת פינלנד בשנת 2000. מטרת הרפורמה הייתה לחזק את אמון הציבור והעובדים במנגנוני הממשל וכפועל יוצא להגביר את שיתוף התושבים בדיונים ובהכנה של תוכניות מדיניות סוציאליות. הדרך להשגת המטרה הייתה באמצעות הגברת חשיפת מידע לתושבים בתהליכי קביעת המדיניות. לדברי שר האוצר הפיני, ישנם מספר מפתחות להצלחת תהליך מסוג זה, כאשר הבסיס הראשוני הוא המחויבות של הסקטור הציבורי לרעיון של שיתוף מידע:

"Openness is not only about laws and regulation – it is also very much about attitude and commitment". (Holkeri, 2001. p.151)

הרפורמה בפינלנד, שהקיפה את כל הסקטור הציבורי (ממשל מרכזי, ממשל מקומי וגופי שלטון נוספים) כללה שינויים חוקתיים ובהם חוק חופש המידע. על פי חוק חופש המידע, כל המסמכים הקשורים לתהליכי קבלת החלטות יחשפו לציבור בשלבים השונים של התהליך. מר הולקרי הגדיר זאת כך:

"Access to a document is the main rule; secrecy is the exception".  
(Holkeri, 2001. p.154)

כחלק מהמהלך הוחלט על פיתוח פורטל ממשלתי אשר בו יוכלו התושבים לקבל הנחיות, למצוא את המידע הדרוש להם, לקבל שירותי ממשל שונים ועוד. כבר בתהליך הבנייה של האתר יושמו אלמנטים שיתופיים: סקר גולשים שבדק את צרכי המשתמשים באתר ומסקנותיו יושמו בהמשך התהליך.

לדברי מר Alfredo Chirino Sánchez, מנהל המרכז להכשרה משפטית בקוסטה ריקה, פתיחותו של הסקטור הציבורי ומתן גישה למידע וחשיפתו הם היוצרים את שקיפות הממשל ומהווים נדבך חשוב בהתהוות הדמוקרטיה. הוא מציינ תשעה עקרונות המהווים חלק בלתי נפרד בעקרון חופש המידע ובהם: הזכות הבסיסית למידע, הטמעת תרבות שלטונית בסקטור הציבורי שבבסיסה חשיפת מידע, ייסוד מכניזם לעדכון שוטף של הציבור, נהלים ברורים למתן תשובות ומידע לתושב, מערך תשלום בגין מידע, הגנה על פרטיות וסוגי המידע החסוי ועוד (Sánchez, 2001. p.163-166).

חשוב להדגיש כי בכל המקרים, כלי ה- ICT שימשו בסיס ליישום רפורמות ותפיסות עולם כאמור, אך כלים אלו לא היו אלו שיצרו או הובילו אותן. במסגרת מחקר שערך Ramuel Mahamood הוא משווה בין שתי מדינות מתפתחות בהם הוטמעה רפורמה תוך שימוש בכלי ICT להפחתת השחיתות השלטונית. הוא מציינ כי כלי ICT הביאו לשינוי בממשק שבין התושב לנציגי הממשל:

"Information and Communication Technologies (ICTs) are altering the principal-agent-client relationship in the public sector-citizen



interface, most notably through e-governance". (Mahamood, 2004, p. 247-373)

מהמסקנות עולה עוד כי כלי ה- ICT אומנם סיועו בהפחתת מונופול המידע של פקידי הממשל, ויצרו פיקוח גבוה יותר. אך יחד עם זאת, וכחלק בלתי נפרד מהצלחת רפורמה, ובמקרה הנדון גם ממיגור השחיתות, היה צורך במחויבות גבוהה ואחריותיות של מקבלי ההחלטות והפקידות השלטונית לתהליך (Mahamood, 2004, p.368).

## **E-Government - הגדרות ל-2.2**

השימוש היומיומי במונח e-government (ממשל מקוון) יכול להתפרש באופן שונה ולהתייחס לפעילויות שונות של גופי הממשל (Seifert & Petersen, 2001, p.2). מחקרים וגופים שונים מגדירים e-government בדרכים שונות:

על פי הבנק העולמי, e-government הינו "השימוש שעושים סוכני ממשל בטכנולוגיות מידע, כגון: אינטרנט, אינטראנט, טלפונים ניידים וכו', המאפשרות ליצור קשר מול התושב, העסק וזרועות ממשל נוספות" (World Bank, n.d).

על פי האיגוד האמריקאי למנהל ציבורי (American Society for Public Administration - ASPA): e-government מתייחס למדדי ביצוע והינו: "השימוש המעשי ברוב טכנולוגיות המידע והתקשורת החדשות ביותר כגון האינטרנט, על מנת להעביר ביעילות ובאפקטיביות שירות, מידע וידע. זוהי התחייבות חד משמעית של מקבלי ההחלטות לחזק את השותפות בין התושב הפרטי לסקטור הציבורי"<sup>3</sup>.

על פי ארגון ה-OECD, e-government הינו "מושג המתמקד בשימוש של טכנולוגיות מידע ותקשורת על ידי הממשל ליישום של טווח רחב של פעילויות ממשל. פוטנציאל הרישות המוצע באמצעות האינטרנט וטכנולוגיות דומות, יכול לאפשר שינוי של המבנה ופעילות הממשל" (OECD Public Management Service (PUMA) Project, n.d).

על פי ארגון האומות המאוחדות (האו"ם): e-government הינו "כל שירות אלקטרוני של הממשל הניתן באמצעות רשת האינטרנט כדי להעביר מידע ושירותים לתושבים, לעסקים ולזרועות שלטון נוספות" (United Nations Knowledge Base (UNKB), n.d).

הארגון העולמי לדיאלוג עסקי בנושא מסחר אלקטרוני (Global Business Dialogue on Electronic Commerce (GBDe): e-Government "מתייחס למצב בו הרשות המבצעת, המחוקקת והשופטת (הן ברמה הארצית והן ברמת המקומית) ממחשבות את הפעילויות הפנים ארגוניות והחוץ ארגוניות, ומשתמשות ביעילות במערכת מרושתת כדי לגביר את איכות אספקת השירותים הציבוריים" (GBDe, 2001, p. 42). המרכז לדמוקרטיה וטכנולוגיה Center for Democracy and Technology - CDT בפרויקט משותף עם התוכנית למידע ופיתוח<sup>5</sup> e-government The Information for Development Program - infoDev הגדירו "כשימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת לצורך יצירת שינוי בממשל על ידי הפיכתו ליותר נגיש, יעיל ואחריותי" (InfoDev & CDT, 2002, p.1).

על אף ההבדלים בין הגדרות השונות, הרי שניתן להצביע על מכנה משותף והוא השימוש במונח e-government מתייחס לפעילות מוסדות הממשל בטכנולוגיות מידע ותקשורת - ICT ליצירה והרחבת ממשקי עבודה ואספקת מידע בינם לבין עצמם ובינם לבין התושבים והעסקים בתחום אחריותם. למעט ההגדרה של ה- CDT & infoDev, שהתייחסה במידת מסוימת להיבט הדמוקרטי של הממשל ("making it more accessible, effective and accountable"), ההגדרות כולן מתייחסות בעיקר להיבטי התפעולי.

### ***E-Democracy - E-Government 2.3***

בראיון שנערך באפריל 2006 עם אדווין לואי, מנהל פרויקט e-government בארגון ה- OECD הוא מציין:

"Reaping rewards from e-government, however, requires more than simply putting information and services online. Governments need to focus first on the services that citizens and businesses want the most and then promote their take-up by raising awareness via marketing campaigns and making the services easy to use. By the same token, greater transparency does not mean drowning users in mountains of data, but rather giving them the tools to quickly and simply find the information they are looking for." (eGov Monitor, 2006)

הארגון מציין כי אחד היתרונות של e-government הוא היכולת לבנות את האמון בין הממשל לתושבים:

"Building trust between government and citizens is fundamental to good government. ICT can help build trust by enabling citizen engagement in the policy process, promoting open and accountable government and helping to prevent corruption". (OECD, 2005. p.16)

#### **2.3.1 קשר תושב – ממשל בתהליך עיצוב המדיניות**

כדי לממש את הפוטנציאל הגלום, יש ליישם e-government ממוקד לקוח (Citizen Centric Approach). E-government ממוקד לקוח כולל תהליך של הבנה ואפיון המשתמשים וצרכיהם לצד היכולת להתאים ולספק את שירותי הממשל בהתאם לצרכים הללו (Society Commission, 2003).

על פי ה- OECD ישנם שלוש מפתחות להגברת המעורבות והמחויבות של התושבים לתהליכי קבלת ההחלטות (OECD, 2003. p.12):

- תזמון (Timing) - שילוב של כלי ICT בשלב קביעת האג'נדה שהוא השלב הראשוני בתהליך





עיצוב המדיניות. בשלב זה קיימת עדיין פתיחות רבה לקבלת המלצות ושינויים מהתושבים. בשלבי היישום וההערכה קיים קושי גדול יותר שכן התהליכים פחות מובנים ולכן קשה לשלב בהם תהליכים מבוססי ICT.

■ התאמה (Tailoring) – מכיוון שתהליכי עיצוב המדיניות נוגעים לגופי ממשל רבים וקהלי מטרה שונים, נדרשת התאמה ייעודית של כלי ICT וממשקי עבודה לכל גוף וגוף והתאמה לצרכי התושבים.

■ אינטגרציה (Integration) - שילוב בין השיטות המסורתיות לבין השיטות המקוונות בשילוב התושבים בתהליכים.

Van der Waldt, במאמרו על האתגרים הפוליטיים והכלכליים העומדים בפני רשויות מקומיות בעידן ה-e-government, מציג את התהליכים שעשויים להיות מושפעים כתוצאה מהטמעת כלי ICT ברשות מקומית (Van der Waldt, n.d. p.12):

■ הגברת השדולה ושיתוף אזרחי

■ שינויים במבנה הממשל ובתהליכים בכדי לספק שירות

■ תקשורת בין גופי ממשל שונים

■ חיזוק הקשר בין קבוצות אינטרס

■ גישה שיתופית-יעוצית בתהליך גיבוש המדיניות

■ הפחתת עלות הקמת קבוצות אינטרס

■ הסרת כשלי תקשורת בין אזרחים לפקיד ממשל

עוד מוסיף Van der Waldt כי אמנם ממשל מקוון מאפשר לתושבים להשמיע את קולם אך מקשה על יכולות משילות ואף מאט את תהליכי קביעת המדיניות ומגדיל את ההוצאות המנהליות (Van der Waldt, n.d. p.127).

ניתן לומר ששירותי ה-e-government מספקים אתגר ניהולי לגופי הממשל ומאפשרים בניית אמון בקרב התושבים המבוסס על שיתופיות בתהליכי קבלת החלטות:

"Promoting participation of the citizen is the cornerstone of socially inclusive governance. The goal of e-participation initiatives should be to improve the citizen's access to information and public services; and promote participation in public decision-making which impact the well being of society, in general, and the individual, in particular.

E-participation is the sum total of both the government programs to encourage participation from the citizen and the willingness of the citizen to do so. It encompasses both the demand the supply side". (United Nations (UN), 2005. p.19)



### **E-Democracy ICT בתהליכי 2.3.2**

כאמור בפרק 2.1, שיתופיות האזרחים הינה שלב חשוב בהגברת השקיפות והאחריות של גורמי הממשל ולכן מהווה שלב חיוני בהתפתחותה הדמוקרטית של המדינה. האפשרויות הטכנולוגיות שכלי ה-ICT מאפשרים כמו גם המיידיות והזמינות של המידע, יוצרים הזדמנות לשינוי בתהליכים הדמוקרטים.

אין הכוונה רק לתהליכי הצבעה מקוונים, כפי שנעשה כיום במקומות שונים בעולם כדוגמת שוויץ וארה"ב, אלא לאפשרויות שיתופיות במהלך שלבי תהליך עיצוב המדיניות תוך כדי הגברת השקיפות וחשיפת המידע.

על פי Tsagarousianou ו-Jankowski, כפי שמופיע במאמר של Oates (2003, p.34), כלי ICT תומכים בשלוש פעילויות מצטברות בתהליך הדמוקרטי: אספקת מידע, הגברת המחויבות להשתתפות בשיח הציבורי ולבסוף ההשתתפות בתהליך הדמוקרטי עצמו (ראה נספח 9.1 - תהליך שילוב כלי ICT בתהליך הדמוקרטי).

אספקת המידע, בשלבי תהליך המדיניות השונים, מאפשרת לתושבים ללמוד על הרשות, דרכי עבודתה, בעלי התפקידים, הנושאים השונים שבטיפול, הנושאי המדיניות שעל סדר היום ועוד אך, כאמור, אינו מבטיח הגברת שיתופיות בשל מספר גורמים כמו מידת הנגישות למידע, דרך הצגתו, היקפו ומידת העדכון שלו. כמו שכותב Oates במאמרו:

"Having set up a web site or a 24-hour rolling news programme, there is no guarantee that the citizens will come to it". (Oates, 2003, p.34)

יש לציין כי בשנים האחרונות קיימת ירידה במעורבות של אזרחים בתהליך הדמוקרטי. תופעה זו באה לידי ביטוי בעיקר בירידה הולכת וגדלה באחוזי ההצבעה בבחירות (Oates, 2003); כנסת ישראל<sup>6</sup>). עם זאת, נטילת חלק בתהליכי המדיניות והשפעה עליהם, יכולות להתבצע בדרכים נוספות כגון: שילוב אזרחים ותושבים בתהליכי עיצוב חקיקה ורגולציה, עיצוב תוכניות חינוכיות, תרומה לעיצוב מהלכים כלכליים, משוב והערכה ועוד. כל אלה הינם חלק מתהליך חיוני להגברת תחושת המחויבות האזרחית ומימוש הזכויות האזרחיות.

כלי ה-ICT מאפשרים להגביר את ההשתתפות הישירה בתהליך המדיניות בכל נקודה משלביו השונים: קביעת סדר היום, ניתוח הנושא, עיצוב מדיניות, יישום ולבסוף פיקוח והערכה (ראה נספח 9.2 - דוגמאות לכלי ICT לשילוב בתהליכי המדיניות).

עם זאת, יש לסייג ולומר כי ישנה סכנה כי פעילות השתתפותית הנסמכת על אמצעים טכנולוגיים עלולה לגרום להעמקת פערים בין קבוצות שונות באוכלוסיה, שכן לרוב ייקחו בה חלק תושבים שממילא חשופים יותר לכלי ICT ו/או מעורבים בתהליכי קבלת ההחלטות. בעקבות זאת עלול להיפגע אחד מעקרונות הבסיס של הדמוקרטיה - שוויון. לפיכך, ישנה חשיבות מכרעת לתהליך של חינוך אזרחים מגיל צעיר להשתתפות מסוג זה:

"We must therefore ensure that the school curriculum introduces our young people to both democracy and ICT-enabled democracy". (Oates, 2003, p.36)



בנוסף מאפשרים כלי ICT קשר פורמלי וא-פורמלי, מול מקבלי ההחלטות ביתר קלות החל בדוא"ל, פקס ועד פורומים מקוונים. תהליך זה מחייב שינוי תפיסתי וארגוני בקרב מקבלי ההחלטות ברשות ושינוי תרבותי בקרב התושבים. מקבלי החלטות נדרשים להגיב לפניית התושבים בזמן סביר בכדי שלא תפגע רמת האמון של התושבים במערכות הממוחשבות ובהם עצמם. השימוש בפורומים מקוונים מגביר אומנם את הקשר בין התושבים לבין עצמם אך עשוי להביא לעיתים לכדי התלהמות או להתפתחותה של תרבות דיון בלתי ראויה בשל חוסר יכולת להתבטא או להשתמש בכלים הממוחשבים. בשני המקרים נפגע מהלך הדיון הרציונאלי והענייני. כאמור, נידרש גם תהליך של שינוי תרבותי:

"Citizenship education must therefore also include education in the skills of argument, to enable people to participate effectively and also to help them resist manipulation by the more articulate in cyberspace". (Oates, 2003. p.35)

### 2.3.3 האתגרים ביישום ICT בתהליכי E-Democracy

- על פי מחקרה של Ann Macintosh בנושא השימוש ב- ICT להגברת המחויבות האזרחית בתהליך המדיניות קיימים מספר אתגרים לתהליך ההטמעה (Macintosh, 2003. p. 59-92):
- בעיית הפערים - הפער הדיגיטלי יוצר חוסר שוויון בנגישות, מחסור בתשתיות ויכולת אימוץ טכנולוגי נמוכה. דבר זה עשוי, כפי שכבר צויין, לפגוע בעקרון השוויון. יש לאפשר, לכן, נגישות גבוהה למערכות ממוחשבות, והזדמנות למספר רב של אזרחים למעורבות פעילה. רשויות הממשל, מצידן, צריכות להעניק התייחסות פרטנית לכל פונה.
  - אספקת תוכן - יש להעביר את הידע הקיים בנושאי המדיניות הנידונים לתושבים, כמו גם להעלות את רמת התמצאותם בנושאים אלה, על מנת שיוכלו להשתתף באופן אפקטיבי בתהליך.
  - שמירה על עקביות - מעורבות האזרחים בשלבים השונים של תהליך המדיניות דורשת התייחסות כוללת, מקיפה ועקבית לאורך התהליך כולו, ולא רק בנקודת זמן מסוימת בתהליך. לכן האתגר נובע מהצורך להטמיע כלים טכנולוגיים שילוו את מכלול תהליך המדיניות: קביעת אג'נדה, ניתוח, עיצוב המדיניות, יישום והערכה ובקרה.
  - ניהול תהליכי הערכה ובקרה - כחלק מהבקרה על תהליך ההטמעה וכדי לבחון את יעילות הכלים הטכנולוגיים בהגברת המעורבות האזרחית והשגת המטרות, נדרש פיתוח מערך שיטתי של כלי הערכה.
  - מחויבות - השילוב של כלי ה- ICT בתהליך הדמוקרטי מצריך שינוי תפיסתי בגופי הממשל ושינוי תרבותי ארגוני אשר יבסס את האמון הציבורי בגופי הממשל ויסייע בהטמעת המחויבות והמעורבות האזרחית.
- לסיכום, הטכנולוגיה יכולה לספק כלים נוחים וזמינים, שמסייעים להגברת השקיפות תוך הגברת האמון והמעורבות האזרחית. הטמעת כלים אלו דורשת מהליכי חשיבה ותכנון מסודרים

על מנת שניתן יהיה להשיג הלכה למעשה את המטרות הרצויות ולנצל את היתרונות הגלומים בהם.

## 2.4 טיפולוגיה ביישום ממשל מקוון

בדו"ח האו"ם משנת 2002 הסוקר את מידת הטמעתו של הממשל הזמין בעולם, מוצעת חלוקה של 5 שלבים המבוססים על תהליך הטמעה של ממשל מקוון (UN Division of Public Economies and Public Administrative (DPEPA) and American Society for Public Administration (ASPA), 2002, p. 2, 10):

- Emerging - קיומם של מספר אתרים ממשלתיים סטטיים ובעלי מידע מוגבל.
- Enhanced - המידע והתכנים מתעדכנים בצורה שוטפת, כולל מידע דינאמי.
- Interactive - הורדת טפסים ויצירת קשר מקוון עם גורמים ממשל.
- Transactional - אפשרות ביצוע תשלומים באופן מקוון.
- Seamless - אינטגרציה מלאה של כל שירותי הממשל באינטרנט.

המיפוי לפי שלבים אלו מאפשר בחינה והשוואה לגבי מידת הטמעת הממשל המקוון בהיבט הטכני - שימושי. מאחר והפרדיגמה המובילה כיום בתחום, של מעבר מ- e-government ל- e-democracy, גורסת כי יישום טכני – שימושי הינו שלב אחד בדרך לשיתופיות מקוונת ודמוקרטיה ישירה מקוונת, הרי שמיפוי זה אינו מאפשר השוואה איכותית לגבי השימוש ומיצוי היכולות של ממשל זמין ביחס לשקיפות, אחריותיות ופתיחות.

### 2.4.1 מודל התפתחות ממשל זמין על פי Hiller & Bélanger ו-Moon

Hiller & Bélanger (2001) ו-Moon (2002) מציעים מיפוי המתייחס לאופי הקשר ואופי השימוש בקשר שבין התושב לרשות ביחס ליכולות הטכנולוגית והתקשורתית שממשל מקוון מאפשר. מיפוי מסוג זה מאפשר בחינת הניצול בפועל של יתרונות הממשל המקוון בתחומי השקיפות, האחריותיות ונכונות הרשויות לחשוף מידע, כמו גם לבחון את השפעת הגורמים האלה על מנהל תקין.

המודל מגדיר שישה סוגי קשרים ב- e-government, וחמש רמות יישום והטמעה של e-government. סוגי הקשרים הינם<sup>7</sup>:

- G2IS-Government to individual delivering services - קשר ממשל - פרט לצרכי אספקת שירותים - הממשל מכונן ומבסס קשר ישיר מול התושב במטרה לספק לו שירותים שונים וערכים מוספים. לדוגמא: תקשורת דו צדדית במטרה לענות על שאלות ולספק אינפורמציה.
- G2IP-Government to individual as part of the political process - קשר ממשל - פרט במסגרת תהליכים פוליטיים - קשר זה הינו חלק מהתהליך הדמוקרטי ומהווה, ככל הנראה, את הקשר החיוני ביותר בין הממשל לתושב. לדוגמא, קשר זה מבטא את היכולת של האזרח להשפיע על ידי הצבעה מקוונת וכו'.

- G2BC-Government to business as a citizen - קשר ממשל - עסק לשירותים כתושב - קשר זה דומה לקשר בין הממשל לתושב ומאפשר לעסקים להתקשר מול גופי הממשל לקבלת שירותים כגון תשלומים, אינפורמציה וכו'.
- G2BMKT-Government to business in the marketplace - קשר ממשל - עסק במסגרת השוק - בנוסף לשירותים המקוונים שמספק הממשל במסגרת G2BC קיים קשר הדוק בין זרועות הממשל השונות לעסקים בכל הנוגע לרכש וחוזי התקשרויות מול קבלנים לאספקת שירותים לרשות. קיים יתרון עצום לפונקציות הממשל השונות ביישום תהליכים מקוונים במסגרת G2BMKT. הדבר יבוא לידי ביטוי בהפחתת ניירת, בחסכון בזמן תגובה ואף יצור מאגר מידע וידע עבור זרועות הממשל השונות לצורך משא ומתן. חשוב לציין כי תהליכי מכירה ורכש באמצעות האינטרנט בכלל ובסקטור העסקי בפרט נמצאים בצמיחה מתמדת, ומערכות אלו יכולות, בהתאמה קלה יחסית, להיות מאומצות על ידי מערכות הממשל השונות לצורכי ייעול וחסכון.
- ארבעת סוגי ה-e-government המפורטים לעיל הינם בעלי ממשק חיצוני, כלומר, ממשקים בין פונקציות ממשליות לגורמים חוץ ממשליים, בעוד ששני סוגי ה-e-government שיתוארו להלן מאופיינים בממשקים פנימיים בלבד, כלומר, ממשקים בין גורמי הממשל לבין עצמם:
- G2E-Government to employees - קשר ממשל - עובד - קשר בין גורמי ממשל לבין העובדים עצמם, בדומה לתהליכים פנים ארגוניים המתבצעים בכל עסק. דוגמא לכך הוא השימוש במערכת אינטראנט להפצת מידע על אירועים לעובדים, שימוש בדואר אלקטרוני לפניות וברורים ועוד. סוג זה דומה לתיאור הקשר G2IP ו-G2IS.
- G2G-Government to government - קשר ממשל - ממשל - במקרים בהם גורמי ממשל שונים משתפים פעולה ו/או מספקים שירותים האחד לשני, יש יתרון גדול מאוד לבצע חלק מהפעולות הללו באופן מקוון. הקשר יכול להיות בין גורמי ממשל שונים הן בתוך הרשות, הן בין הרשויות והן בין גורמי שלטון מרכזי לגורמי שלטון מקומי ובין מוסדות שלטון אחרים. היתרון בפיתוח ממשקי עבודה מקוונים גדול ועשוי להתבטא הן ברמת השירות לתושב והן ביעילות ואפקטיביות של תהליכי הניהול הפנימיים בממשל.
- חמשת רמות היישום וההטמעה של e-government המוצעות על פי המודל:
- **שלב המידע (Information)** – השלב הבסיסי ביותר ביישום e-government ובו הממשל מפיץ מידע לתושבים באמצעות כלי תקשורת מקוונים. האתגר הגדול ביותר ביישום שלב זה הינו לדאוג לזמינות המידע, דיוקו ותזמונו.
- **תקשורת דו-כיוונית (Two-way Communication)** – בשלב זה של יישום הממשל מאפשר לתושבים להתקשר אליו וליצר דרישות ושינויים. תהליך זה מבוסס על שימוש בדואר אלקטרוני, משלוח טפסים מקוון מהאתר וטכנולוגיות נוספות. בשלב זה התושב יוזם פניה ובקשה לנציג ממשל בזמן אמת אבל התשובה המתקבלת איננה בזמן אמת.
- **עסקאות (Transactions)** – בשלב זה היישום כולל אתרים בהם התושב יכול לבצע עסקאות כגון: תשלומים, הזמנות וכו' בשירות עצמי ובזמן אמת. יישום שלב זה חוסך למעשה ממשק פנים אל פנים מול פקידי ממשל, מיעלים את עבודת הממשל, מפחיתים את עומס העבודה

- מנותני השירות ומקטינים למינימום את משאבי הזמן המושקעים על ידי התושב בביצוע פעילויות אלה. שלב זה הוא השלב הכי נפוץ נכון להיום במסגרת שירותי e-government.
- **אינטגרציה/ שילוב (Integration)** – בשלב זה מיישמים אינטגרציה בין שירותי הממשל השונים. היישום מתבצע בדרך כלל על ידי פורטל ארגוני כולל שבו התושב יכול לגלוש ולהגיע לכל מחלקות השירות שהוא צריך. החיסרון הגדול בדרך כלל הינו חוסר האינטגרציה הפנימי בין מערכות השלטון וחוסר יכולתם לנצל את הפנייה של התושב למתן מענה כולל לצרכים.
  - **השתתפות (Participation)** – שלב זה מתייחס לאפשרות של התושבים להצביע, להירשם, להעביר תגובות בזמן אמת ולמעשה להיות חלק מתהליך קבלת ההחלטות. בניגוד לשלב 2, שהוא שלב התקשורת הדו כיוונית, הרי שכאן ישנה משמעות רבה לנושאים של אבטחת מידע ושמירת פרטיות הן בהיבט הטכנולוגי והן בהיבט המשפטי.

#### 2.4.2 שלבי היישום על פי ה- E-Government Handbook

במסגרת ה- E-government Handbook הציעו ה- CDT & infoDev תפיסה שונה שבה המטרות והיעדים של יישום e-government מהווים מפתח למיפוי שלבי היישום. התפיסה גובשה מתוך הבנה כי:

"Neither the use of computers nor the automation of complex procedures can bring about greater effectiveness in government or promote civic participation. Focusing solely on technological solutions will not change the mentality of bureaucrats who view the citizen as neither a customer of government nor a participant in decision-making" (InfoDev & CDT, 2002. p.1-4).

במודל זה כל שלב יכול לעמוד בפני עצמו ומהווה שלב אחד בדרך ליישום משולב ומקיף. השלבים הם:



- **פרסום (Publish)** - זהו השלב הראשון ביישום הכולל שימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת להרחבת הגישה למידע של הממשל. בשלב זה האתר של הרשות השלטונית יכול מידע אודות הרשות ומידע הנוצר על ידי הרשות כגון: חוקים ותקנות, מסמכים, טפסים ועוד. כך הרשות מאפשרת לתושב ולבעל העסק להתעדכן במידע ללא צורך להגיע עד למשרדה.
- **שיתופיות (Interact)** - הרחבת ההשתתפות האזרחית בממשל באמצעות דוא"ל, טופס משוב, תגובות על מדיניות מוצעת, פורומים המאפשרים דיון בזמן אמת עם סוכני ממשל ועוד. שלב זה מחייב תקשורת דו-כיוונית ומאפשר חיזוק הקשר, האמון והמחויבות בין התושב והממשל.
- **העברה (Transact)** - מתן שירותי ממשל מקוונים בכל זמן באמצעות אתר אינטרנט ו/או קיוסק שירות המוצב בנקודות שונות לשימוש התושבים. שלב זה מאפשר הפחתת הבירוקרטיה, חסכון בעלויות ושיפור היעילות התפעולית של הממשל. כמו כן, התהליך הממוחשב יכול להגביר את השקיפות והאחריותיות ומכאן להגביר את האמון במערכת.



### 3. "ממשל זמין" בישראל

בנייר עמדה 13 של ועידת השלטון המקומי ה-I, שהתקיימה באוניברסיטת תל אביב במאי 2005, ציינו הכותבים "כי ביחס למדינות אחרות בעולם, השלטון המקומי בישראל אינו מושחת או ריכוזי במיוחד" (בן דרור, גרוס, נבות ותם, 2005), עם זאת השלטון המקומי סובל מבעיות שונות ולכן נגוע בשחיתות של נושאי משרות ושחיתות מוסדית. כחלק מהמסקנות ממליצים כותבי נייר העמדה כי:

"יש בהחלט מקום לאמץ שורה של שינויים, שיגבירו את השקיפות והדמוקרטיזציה, ישפרו את רווחת התושבים, יחזקו את מידת הדמוקרטיה של הרשות המקומית ויחסיה עם גורמי הממשל ברמה הלאומית, ויצמצמו את השחיתות הפרטנית והמוסדית" (בן דרור וחב', 2005. עמוד 122).

כחלק מהשינויים המוסדיים, המליצו הכותבים על הרחבת הפצת המידע באמצעות האינטרנט לתושבים, על מנת להגביר את השקיפות והאחריות:

"...מומלץ כי יורחב מערך המידע המוגש לתושבים באינטרנט....חלק מהרשויות המקומיות בישראל מפרסמות מידע חלקי אודות פעילותם, זהו שלב ראשוני, גם אם חשוב, במיסוד עקרון השקיפות ומימושו. הרחבת השקיפות עשויה לתרום לא רק לצמצום השחיתות (בהנחה שאור השמש הוא המחטא הטוב ביותר), אלא שהיא תנאי הכרחי להרחבת הדמוקרטיה בשלטון המקומי. התוצאה הנלוות לכך היא, שהתועלת הטמונה בשקיפות חורגת מצמצום שחיתות ברמת היחיד" (בן דרור וחב', 2005, עמודים 125-126).

#### 3.1 חזון ואסטרטגיה

כבר במסגרת המלצות ועדת קוברסקי שהוגשו לממשלה בשנת 1989 ניתנה התייחסות לשיפור השירות באמצעות כלים ממוחשבים. עם זאת, רק בשנת 1997, עם הקמת "ועדת האינטרנט הממשלתית" החלה עשייה ממשלתית לקידום הנושא. בוועדה היו חברים נציגים ממשרדי הממשלה השונים ומטרתה היתה לגבש מדיניות מוסכמת לשימוש בטכנולוגיות מידע בין המשרדים ולצורכי קבלת החלטות. עבודת הוועדה הובילה לקידום פרויקט תשתית הממשלה לעידן האינטרנט (תה"ה) ושער הממשלה, שהיוו בהמשך בסיס לפרויקט "ממשל זמין" הכולל (מבקר המדינה, 2003. עמודים 203-208). באותה שנה, התכנסה ועדת המשנה לתקשוב ומידע בכנסת ופרסמה דו"ח מקיף בנושא "ממשל זמין" בהתייחס לכלל מוסדות השלטון ובהם הממשלה והרשויות המקומיות. הוועדה הטביעה את המונח העברי "ממשל זמין" עבור המונח e-government:

"המדיניות החדשה תיקרא "ממשל זמין", ומשמעותה, בהקשר של מהפכת המידע, הוא ניצול טכנולוגיית המידע לצורך שיפור, ייעול והידוק הקשר ההדדי בין הציבור לממשל" (ועדת משנה לתקשוב ומידע, הוועדה הלאומית לפיתוח תשתיות מידע ותקשוב, 1997, פרק חזון).



ניתן לומר שבהגדרה הרחבה יותר מדובר במילוי תפקידי הממשל, ובפועל מתן מידע ושירותים ממשלתיים (ממשל מרכזי) ומקומיים (רשויות מקומיות) לתושב ולבעלי עסקים תוך שימוש בטכנולוגיה. עוד הגדיר הדו"ח את החזון והאסטרטגיה של "ממשל זמין" בישראל וכן עקרונות מנחים ליישום "ממשל זמין" בשלטון המרכזי והמקומי כאחד (ראה נספח 9.4 – עקרונות מנחים ליישום חזון ואסטרטגיית "ממשל זמין" בישראל).

בהמשך לדו"ח הועדה כאמור, בספטמבר 1997 התקבלה החלטת ממשלה בנושא "הערכות ישראל לעידן המידע". החלטת הממשלה נתנה דגש לתהליכי הערכות של מדינת ישראל לעידן הטכנולוגיה והמידע ונאמר בין היתר:

1. ראש הממשלה יטיל על אחד משרי הממשלה או אחד מסגני השרים בממשלה לפעול לקידום היערכות מדינת ישראל לקראת עידן המידע, כמפורט להלן:  
(א) ליזום שינויים בחקיקה, בתקנות, בדפוסי ונהלי עבודה ובכל תחום שיימצא לנכון, במטרה להביא להערכות נאותה של מדינת ישראל לקראת עידן המידע בכלל ולייעול המשק והסקטור הציבורי בפרט, תוך שימוש בטכנולוגית המידע...". (מבקר המדינה, 2003, עמוד 203)

באוקטובר 1997, בכפוף להחלטת הממשלה כאמור, מונה סגן השר במשרד ראש הממשלה מיכאל איתן לממונה על הערכות ישראל לעידן המידע. באותה שנה הוחלט על הקמת יחידה ממשלתית לעניין הערכות ישראל לעידן המידע – יחידת היל"ה, במשרד ראש הממשלה, שתפקידה יהיה לקבוע תקנים, לייזום שינויי חקיקה, לשינוי ונהלי עבודה ודפוסי עבודה וליישום החלטת הממשלה מספטמבר 1997. באוקטובר 1999, הועברה היחידה למשרד המדע, התרבות והספורט וזמן קצר לאחר מכן נסגרה, וזאת על אף שלקחה חלק בייזום וקידום פרויקטים במסגרת "ממשל זמין" בשיתוף אגף החשב הכללי.

באפריל 2000 התקבלה החלטת ממשלה נוספת ובה הוחלט על מינוי "ועדה ציבורית מקצועית לניהול ציבורי חדש" שתפקידה יהיה:

"לבחון את מבנה הסקטור הציבורי ואת יסודותיו המבניים והארגוניים, את דפוסי התנהגותו ופעולותיו ולהתאימן לצרכים ולמשימות עמן הוא יידרש להתמודד בשנות ה-2000 על מנת לתת לציבור שירות איכותי, זמין ונגיש" (מבקר המדינה, 2003, עמוד 206)

כמו כן תפקידה יהיה להקים מטה ליישום הרפורמה בשירות הציבורי שירכז את עבודת הועדה. בנייר עמדה בנושא הממשל המקוון בשירות הציבורי בישראל שהגיש ראש מטה הרפורמה בינואר 2001 צוין בין היתר כי אין גוף אחד המטפל בנושא באופן מרכזי, וכי:

"ההתפתחות (בחלקה בהחלט מרשימה כשלעצמה) היא תוצאה של יוזמות נמרצות ברמת השטח... אין כל אפשרות שהממשל המקוון יתפתח רק על ידי יזמות של משרדי הממשלה, יחידות הסמך, חברות ממשלתיות, רשויות מוניציפליות וכו' - יש צורך ביד מכוונת ומתאמת של התפתחות הנושא. יחד עם זאת חשוב לזכור כי לא ניתן לקדם את הנושא ללא מבנה תפעולי ותקציבי מתאים" (מבקר המדינה, 2003, עמוד 206).

כן צוין בנייר העמדה כי על הממשלה לתת לנושא זה עדיפות גבוהה, להפוך את הפרויקט לפרויקט כלל-ממשלתי ולהקים גוף שיקדם את הנושא.

באוקטובר 2001 מונתה "ועדת היגוי עליונה – ממשל זמין ושיפור השירות לאזרח" על ידי סגן ראש הממשלה, השר מר סילבן שלום, שבה היו חברים ממשרדי הממשלה השונים אך לא היה בה נציג אחד לרשויות המקומיות. גם מטרות הועדה כללו התייחסות ליישום "ממשל זמין" בעיקר בגופי השלטון המרכזי.

למעשה ניתן לראות כי לאורך השנים, בשל חשיבות הנושא התקבלו החלטות שונות והוקמו ועדות וגופים שונים ליישום פרויקטים מגוונים בתחום. עם זאת, לאורך כל הזמן הזה לא היתה יד מכוונת, שתתווה את הדרך לביצוע ההחלטות ותקבע תוכנית עבודה מתואמת בין כל זרועות השלטון. השינויים בוועדות המטפלות ובאישים המעורבים השאירו למעשה את הובלת הפרויקט בידו של החשב הכללי באוצר ואנשיו, והם אלו שבפועל התוו את תפיסות העולם, שעל בסיסן ממומש פרויקט ממשל זמין בישראל, וקובעו את סדרי העדיפויות ביישומו.

### 3.2 מודל חמשת השכבות ליישום ממשל מקוון בישראל

במאי 2002, טען האוצר כי מערכות המידע הממשלתיות בישראל מיושנות ואינן מאפשרות ניהול יעיל ואמין של המידע. דבר זה מונע את מיצוי היכולות הטכנולוגיות וגורם לנזק כלכלי כבד הנאמד במאות מיליוני ₪ לשנה. בעקבות כך התקבלה החלטת הממשלה מספר 1912<sup>8</sup>, שבה הוחלט לתמוך, לקדם ולהקצות משאבים לכל הקשור בשירותי "ממשל זמין" ובכך להביא לידי מימושו. יש לציין כי לאורך השנים, אגף החשב הכללי במשרד האוצר היה המנוע המוביל בפיתוח מערכות "ממשל זמין" בישראל, ובעקבות החלטה 1912, גובשה לראשונה תוכנית אב מקיפה לנושא מימוש "ממשל זמין" בישראל.



תוכנית האב פורסמה בדו"ח, שנכתב על ידי מר איציק כהן, סגן בכיר לחשב הכללי ומנהל פרויקט "ממשל זמין" בישראל, המפרט את שלבי היישום ל"ממשל זמין" בישראל. המודל המוצע בדו"ח "מודל חמשת השכבות", מתבסס על חלוקה טכנולוגית תוך תיאור מכלול המערכות הנדרשות למימוש חזון "ממשל זמין" (ראה נספח 9.6 - מודל חמשת השלבים ביישום ממשל מקוון בישראל).

על פי המודל, כל שכבה מטפלת ברמת עומק שונה לאורכו של הקשר תושב - ממשלה. ככל ששכבה נמוכה יותר היא מכילה טכנולוגיות תשתיות המאפשרות פונקציונאליות המסייעת גם לשכבות מעליה (ראה איור 2).

ראוי לציין, כי את הדרישות הבסיסיות של "ממשל זמין", כדוגמת אתרי מידע, ניתן ליישם גם ללא מימוש כל חמשת השכבות, אך בכדי להגיע לרמת אינטגרציה מלאה ושינוי ארגוני יסודי נדרש טיפול מקביל בכל חמשת השכבות.

כאמור, המודל שם דגש על ההיבט הטכנולוגי (ניתן לשער כי הדבר נובע מהעובדה כי אפיונו, יישומו וניהולו נעשים בידי אנשי מחשוב). המודל מבוסס על הגדרות וצרכים טכנולוגיים וכמעט שאין בו ביטוי להיבטי התוכן ולהשלכות על המדיניות הציבורית (באופן דומה אין ביטוי במודל זה לפרדיגמות המתגבשות כיום בתחום של מעבר מרעיון ה-e-government לרעיון של e-democracy). "מודל חמשת השכבות" מאמץ למעשה את הטיפולוגיה שהוצעה בשעתו על ידי ארגון האו"ם (ראה פרק 2.4) ואינה מביאה לידי ביטוי את ההיבט האיכותי במימוש "ממשל זמין" הכולל שיתופיות מקוונת ודמוקרטיה ישירה מקוונת.

### 3.3 מידת המוכנות של ישראל ליישום ממשל מקוון

בשלוש שנים האחרונות עורך האו"ם סקר השוואתי לגבי מידת המוכנות של ממשל מקוון בקרב 191 המדינות החברות בו. מטרת הסקר הינה ליצר מדד השוואתי למידת הרצון והיכולת של ממשל לספק שירותים לתושבים באמצעות כלי ממשל מקוון ו-ICT וליצר קריטריון אחיד, מדד מוכנות כולל (e-Readiness Index), שיאפשר מעקב אחר מידת ההטמעה של ממשל המקוון ומידת השיתוף המקוון (e-Participation) בכל מדינה לאורך זמן. בבסיס הסקר עומדת השאלה המרכזית: עד כמה מוכנות המדינות השונות לנצל את הזדמנויות, שטמונות מראש, בטכנולוגיות מידע? (UN, 2004, p.14).

במהלך הסקר נבחנו פרמטרים שונים: חוזק כלכלי, מצב תשתיות, הון אנושי, רגולציה, מנהלה ויכולת מערכתית של המדינה. הסקר בוחן 50,000 מאפיינים שונים באתרי ממשל מקוון, ומאמת את מידת הנכונות והמוכנות של הממשל ליישם את ההזדמנויות הטמונות בכלי ה-ICT, לשיפור הנגישות ואיכות השירותים שלו לתושביו.

באמצעות המודל הסטטיסטי מחושב מדד מוכנות כולל המבוסס על ממוצע של שלושה מדדים: מדד הערכה לאתר האינטרנט (Web measure Index), מדד תשתיות תקשורת (Telecom Index או Infrastructure Index) ומדד תרומת המשאב האנושי (Human Capital Index) בכל מדינה (UN, 2005.p.ix). על פי מדד המוכנות הכולל, בשנים 2004 - 2005 דורגה ישראל

במקום ה- 23 וה- 24 מתוך 191 המדינות (ראה נספחים 9.7.1 – נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2004 ונספח 9.7.2 – נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2005).

מניתוח הנתונים עולה כי אינדקס המוכנות הממוצע של 25 המדינות המובילות עלה ב- 1.6% בין השנים 2004 ל- 2005 בעוד שהאינדקס של ישראל עלה רק ב- 1.4% (ראה נספח 9.7.3 – ניתוח הפער בין ישראל ל- 25 המדינות המובילות)

עוד עולה מהנתונים כי בשנים הללו הפער של ישראל מהממוצע עלה ב- 3%, וכאשר בוחנים כל אחד ממרכיבי האינדקס מוצאים כי למעט מדד המשאב האנושי, בו ישראל צמצמה את הפער מהממוצע ב- 22.1%, בשני המדדים האחרים הפער בין ישראל ל- 25 המדינות המובילות, גדל.

במסגרת הדו"ח מחושב מדד השוואתי נוסף, מדד השיתוף המקוון (e-Participation index). מדד זה מעריך את האיכות, השימושיות ומידת העדכניות של המידע והשירותים והנכונות של המדינה לערב תושבים במדיניות הציבורית דרך השימוש בממשקי ממשל מקוון. מטרת השיתוף המקוון הינה:

- להגדיל את המידע הניתן באמצעים מקוונים לתושבים כבסיס לקבלת החלטות.
  - להגביר את שיתוף התושבים, באמצעים מקוונים, במסגרת שיקולים ותהליכים.
  - לתמוך בתהליכי קבלת החלטות מקוונים על ידי שילוב המידע מהתושבים בתהליכים.
- המדד מתבסס על שלושה תחומים (UN, 2004, p. 18-19):

- E-Information - הפצת מידע באמצעים מקוונים על ידי הממשל, הכולל התייחסות למדיניות, תוכניות עתידיות, תקציבים, חוקים ורגולציה וכל מידע חיוני אחר בנושאים ציבוריים הנוגע לתושב.

- E-Consultation - מנגנון הסברה מקוון של הממשל, הכולל נושאי מדיניות ציבורית שונים בהם יכול התושב להשתתף בדיונים בזמן אמת, לשמוע ולראות דיונים שהתקיימו וללמוד מתוך ארכיב היסטורי על הנושא.

- E-Decision-making - הממשל מתחשב בתגובות התושבים בתהליכי ההחלטות ומספק משוב על התוצאות.

הדו"ח מציין, כי מדד זה מבוסס על הערכה איכותית של מידת העדכניות, השיתופיות, היכולות הדמוקרטיות והשירותים של אתרי האינטרנט ולכן עשויה להיות הטיה מסוימת כתוצאה מנקודת המבט של המעריך. עוד מציין הדו"ח, כי הדירוג של המדד הוא בעיקרו להמחשה.

עם זאת ובכפוף להזהרה, ראוי לציין כי בשנת 2004 ישראל דורגה במקום ה- 21 מבין מדינות הסקר. בשנת 2005 אומנם עלה ערך מדד השיתוף המקוון של ישראל בכ- 14%, אך למרות זאת היא ירדה שלושה מקומות בדירוג, למקום ה- 24 (ראה נספח 9.7.5 – מדד שיתוף מקוון לשנים 2004-2005).

משמעות הדבר, שבמהלך שנת 2005 ירדה ישראל ביחס למדינות האחרות במידת האיכות, השימושיות והעדכניות של המידע והשירותים ומידת הנכונות של הממשל לערב את התושבים בתהליכי המדיניות הציבורית באמצעים מקוונים. במילים אחרות, משתמע כי מדינות אחרות עשו צעדים משמעותיים יותר מאשר השלטון המרכזי בישראל, כדי לקדם שיתופיות מקוונת של התושבים בתהליכי מדיניות ציבורית.



נתונים נוספים המעידים על מידת הטמעת האינטרנט בציבור הישראלי ניתן ללמוד מסקר TIM, סקר האינטרנט של TNS/טלסקר, שבוצע בחודשים יוני יולי 2006. הסקר מצביע על כך ש"מספר משתמשי האינטרנט בישראל עומד על כ- 3.7 מיליון משתמשי אינטרנט בגילאי 13 ומעלה (לעומת 3.4 מיליון בשנת 2005). כמו כן, 73% משתמשים באינטרנט לפחות פעם ביום (לעומת 69% ביוני 2005). משמעות נתון זה היא כי מדי יום נחשפים לאינטרנט כ- 2.7 מיליון אנשים" (זוארץ, 2006).

עוד עולה מהסקר כי לאורך זמן המאפיינים הדמוגרפים המאפיינים את הגולש הממוצע מצטמצמים לעומת המאפיינים הדמוגרפים של כלל האוכלוסייה. השימושים העיקריים שעושים הגולשים על פי הסקר:

דואר אלקטרוני (99%), חיפוש מידע (96%), קריאת חדשות ועיתונים אינטרנטיים (86%), הורדת תוכנות או קבצים (76%), צפייה בקטעי וידאו (74%), שימוש בתוכנות למסרים מיידיים (62%), קנייה של מוצרים ושירותים (60%) ומשחקים (57%).

משמעות הדבר שלמעלה מ- 50% מהאוכלוסייה במדינת ישראל הינה בעלת נגישות יומיומית לאינטרנט ועושה בו שימוש בעיקר למטרות פונקציונאליות.



## 4. מבנה המחקר

### 4.1 שאלת המחקר

כאמור, במאי 2004 קיבלה ממשלת ישראל החלטה נוספת בנושא "ממשל זמין", אשר ממנה עולים מספר נושאים מרכזיים:

- פרויקט "ממשל זמין" ופרויקט "מרכבה" אמורים להסתיים עד סוף שנת 2006.
- מכרזי ממשלה יבוצעו באופן מקוון ומסנכרון למערכות הרכש והמכירה הממשלתיות.
- תיושם מערכת "כספת" להעברת מידע רגיש (חשבונות ודואר רשום ממשלתי) לתושבים.
- יישום מערך תשלומים מקוון מלא לכל משרדי הממשלה.

גם בהחלטת הממשלה הזו אין עדיין התייחסות לאיכות התכנים אלא ליישומים בפועל ולמערכות המחשוב המשולבות בתהליכים. כמו כן, התייחסות הממשלה לפרויקט "ממשל זמין" והפרויקטים המשלימים לו, נותנת דגש על שירותי הממשל המרכזי בלבד. זאת בעוד, שהחזון של ועדת המשנה לתקשוב ומידע של הכנסת משנת 1997 כלל את כלל שירותי הממשל ובהם הממשל המקומי.

כיום, חצי שנה לפני הסיום המשוער של פרויקט "ממשל זמין", ולאור העובדה כי בדו"חות ההשוואתיים של האו"ם מהשנים 2004 – 2005 דירוגה של ישראל יורד (ראה פרק 3.3 – מידת המוכנות של ישראל ליישום ממשל מקוון), נראה כי יישום "ממשל זמין" בשלטון המרכזי בישראל אינו עומד בקצב השינויים והתפיסות המתפתחות בעולם. לכן, נשאלת השאלה מה מידת היישום של "ממשל זמין" בשלטון המקומי בישראל? מהן תפיסות העולם על בסיסן מיושם "ממשל זמין" ברשויות המקומיות? והאם "ממשל זמין" מיושם ברמות שונות בתחומי ממשל שונים בגלל שקיים פער במידת הנזק הנתפס ששקיפות, אחריותיות ונכונות לחשיפת מידע יכולים לגרום למקבלי החלטות? כלומר, האם קיים הבדל ברמות יישום "ממשל זמין" בין תחומי ממשל שהשקיפות והאחריותיות בהם נתפסים כבלתי מזיקים לבין תחומים בהם הם עשויים להיתפס כמזיקים למקבלי החלטות? משמע האם הורדה/ מילוי טפסים, הסדרת תשלומים וכו' יישומו באופן ובהיקף שונים משירותי ממשל כגון תהליכי רישוי בנייה, תנאי זכאות להנחות וכו', שעשויים לחשוף תהליכי קבלת החלטות ומנהל תקין/ לא תקין מצד מקבלי החלטות.

בכדי לענות על שאלות המחקר וכחלק מביצוע התהליך המחקרי בפועל הוגדרו השאלות האופרציונאליות הבאות:

- האם בעידן המידע והטכנולוגיה לכל הרשויות המקומיות קיים אתר בית?
- מה היקף השירותים ואילו שירותים ניתנים במסגרת אתר האינטרנט העירוני?
- מה היקף השימוש באתר האינטרנט בקרב התושבים והאם האתר עונה על צרכיהם?
- מה הם הנושאים הרגישים, בהם הרשות ומקבלי ההחלטות שבראשה, מעדיפים לשמור מידע ולא לחושפו באמצעות שירותי "ממשל זמין"?
- האם קיים פער ביישום "ממשל זמין" בין הרשויות השונות בתחומי הפעילות הנתפסים כרגישים, דהיינו, האם רשות X תיישם באופן עמוק יותר שירותי "ממשל זמין" בתחום שהשקיפות בו עשויה להזיק לה, יותר מאשר רשות Y?

- האם השימוש בטכנולוגיות מידע והטמעת "ממשל זמין" מביא עימו שינויים ארגוניים ותהליכי עבודה יעילים, כפי שהגדירו ארגון ה-OECD והמרכז לדמוקרטיה וטכנולוגיה CDT בפרויקט משותף עם התוכנית למידע ופיתוח The Information for Development Program – (ראה פרק 2.2 – הגדרת e-government)?
- מה מידת המוכנות, אם בכלל, של מקבלי ההחלטות להטמיע ולקדם e-democracy ברשויות המקומיות?

## 4.2 מתודולוגיה

כאמור, "ממשל זמין", כפי שהוגדר על ידי ועדת המשנה לתקשוב ומידע בכנסת, מתייחס לשימושים השונים שעושים גופי הממשל באמצעות הטכנולוגיה לצורך שיפור, ייעול והידוק הקשר ההדדי בין הציבור, תושבים ובעלי עסקים, לממשל וזאת בכדי לתת שירות טוב ויעיל יותר. כמו כן, כחלק מהצורך בהטמעת תפיסות מתקדמות בנושא "ממשל זמין", הוחלט להתמקד במיפוי "אתרי הבית" באינטרנט של הרשויות המקומיות ולא בכל כלי ה-ICT.

המחקר נחלק לשני שלבים:

שלב ראשון – מיפוי כמותי וניתוח טכני אשר גם הוא כלל שני שלבים:

1. סקירה ומיפוי כמותי של כלל הרשויות המקומיות במטרה להציג תמונת מצב לגבי כמות אתרי האינטרנט הקיימים בחלוקה לסוגי רשויות ומגזרים. בשל הדינמיות המקובלת בתחום האינטרנט, נעשו שתי דגימות מיפוי: האחת ב- 10.4.06 והשנייה, לאחר כ- 4 חודשים, ב- 04.08.06. בכל דגימה נעשתה הצלבה בין רשימת הרשויות כפי שמופיעה באתר משרד הפנים וההפניות לאתרי הבית במידה ויש, אינדקס הרשויות המקומיות המנוהל על ידי החברה לאוטומציה במנהל השלטון המקומי וחיפוש ייזום על פי שם הרשות במנוע החיפוש של Google.
2. מיפוי עומק של השירותים והתכנים המוצעים ב"אתרי הבית" של שבע עיריות נבחרות. במסגרת זו מופו בכל אתר:
  - רמת העדכניות של המידע - עד כמה המידע המופיע באתר מעודכן זאת תוך התייחסות הן לאירועים ופעילויות תרבותיות והן למידע על פעילויות הרשות, דו"חות וכו'.
  - נוחות ותקינות - האם נמצאו לינקים שבורים והאם הגולש הממוצע מוצא בקלות את השירותים והמידע הנדרש. נתון זה הינו סובייקטיבי ביחס למשתמש.
  - מידע - מהו אופי המידע הניתן באתר ואיך ניתן להגדיר אותו (אינפורמציה אדמיניסטרטיבית או מידע עומק החושף את פעילות הרשות לציבור).
  - השירותים המקוונים הניתנים - מיפוי השירותים שניתן לבצע באמצעות האתר ו/או אתרי המשנה של הרשות.
  - שירותי ההנדסה הניתנים - מידת העדכניות של המידע ההנדסי והפעילויות המקוונות אם בכלל הניתנות במסגרת זו.
  - פעילויות אחרות - מיפוי של פעילויות ייחודיות שנמצאו באותה רשות.

- שפות נוספות - לאילו שפות מתורגם האתר (בנוסף לאתר בעברית)? מה היקף השירותים הניתנים במסגרת האתר המתורגם? וכן מה ייעודו של האתר המתורגם – תפעולי או תדמיתי?

שלב שני - סבב ראיונות עומק המבוסס על שאלון חצי מובנה. במסגרת הראיונות נשאלו המרואיינים שאלות קבועות אשר מענה עליהן הוביל לעיתים לשאלות המשך שלא נכללו במסגרת שאלון הבסיס. הראיונות בוצעו מול דרג מקבלי החלטות ודרג תפעולי ונערכו בשבע העיריות הנבחרות. מטרת הראיונות היתה ללמוד על תפיסות העולם בנושא "ממשל זמין" והפערים, אם ישנם, מול היישום בשטח.

על מנת לתאם את הראיונות נעשתה פנייה מקוונת באמצעות דוא"ל ו/או טופס פנייה מקוון באתר הרשות לבעלי התפקידים (למעט בעיריית נצרת). רק במידה ולא נוצר קשר בתוך שבוע ממועד הפנייה נעשתה פנייה חוזרת באמצעות הטלפון. (ראה נספח 9.8 – טבלת העיריות ובעלי התפקידים שרואיינו)

#### **4.3 שיטת בחירת העיריות במחקר**

לאחר תהליך איחוד הרשויות שבוצע בשנת 2003, נותרו בישראל 253 רשויות מקומיות הכוללות עיריות, מועצות אזוריות ומועצות מקומיות. העיריות הינן צורת ישוב המאגדת היקף אוכלוסייה גדולה יותר מאשר המועצות ולכן הוחלט בשלב מיפוי העומק להתמקד בהן. מתוך 72 עיריות הוחלט לחקור שבע רשויות בלבד. להלן רשימת הרשויות שנבחרו ופירוט הנימוקים לבחירתן:

אריאל - העיר שנבחרה על ידי הממשל המרכזי להיות העיר הממוחשבת הראשונה

כחלק מהפרויקט "ממשל זמין" באגף החשב הכללי במשרד האוצר.

ביתר עילית - העיר היחידה במגזר החרדי שלה אותר אתר אינטרנט.

הרצלייה - עיר יהודית במרכז הארץ.

נצרת - העיר הערבית הגדולה ביותר והיחידה שהיה לה כתובת אתר אינטרנט, אך

בפועל לא היה אתר עירוני זמין.

נצרת עילית - ממוקמת בסמוך לעיר נצרת ומהווה עיר יהודית שבה האוכלוסייה

מעורבת וכוללת 10% ערבים ישראלים מרביתם יוצאי העיר נצרת והיתר עולים

חדשים ממדינות חבר העמים וישראלים בחלוקה שווה<sup>10</sup>.

עיר הכרמל (איחוד המועצות דלית אל כרמל ועוספיא) - מבין שתי הערים הדרוזיות

בישראל, עיר הכרמל היתה היחידה שהיה לה הפניה לאתר אינטרנט (אתר המועצה

המקומית עוספיא לפני האיחוד).

תל אביב - העיר הגדולה בישראל ובה נמצא מרכז העסקים של המדינה.

דגימת הרשויות לא נעשתה באופן סטטיסטי אלא כנגזרת של המיפוי הראשוני ומתוך

השיקולים המפורטים למעלה. הדגש ניתן לרשויות שלהן קיים אתר אינטרנט אך נדגמה גם רשות

ללא אתר כדי לבחון את התפיסות המובילות שם. בנוסף, המיפוי נעשה במגזר היהודי, החרדי,





הערבי והדרוזי שכן אלו המגזרים עם היקף האוכלוסייה הגדול ביותר. עיריות ממגזרים נוספים מופו בהתאם לשלב הראשון כאמור אך לא נסקרו לעומק במסגרת השלבים הנוספים במחקר.

#### **4.4 שאלון המחקר**

במסגרת המחקר בוצעו 16 ראיונות עומק כמפורט לעיל. הראיונות נוהלו באמצעות שאלון חצי מובנה, שהתבסס על מספר שאלות קבועות תוך אפשרות הוספת שאלות עומק נקודתיות בנושאים מסוימים שעלו במהלך ראיון (ראה נספח 9.9 - שאלוני המחקר) ובהתאם לממצאים במיפוי אתר הבית של אותה רשות.

במסגרת ראיונות אלו נבחנו ההשקפות והתפיסות של מקבלי החלטות ביחס לממשל מקוון וישומו. בנוסף, נשאלו בנוגע לתפיסת מידת השקיפות והאחריותיות ועומק חשיפת מידע שיש לאפשר לתושבים באמצעות אתר האינטרנט וכלי ICT בכלל. במקביל נשאלו דרגי התפעול, באמצעות שאלון שונה, לגבי אופי התהליכים בפועל, המידע המוצג באתר ומידת העדכניות שלו. לאחר מכן בוצעו ניתוח והשוואה בין תשובות מקבלי ההחלטות ליישום בשטח (שנבדק בתהליך המיפוי) ולתשובות הדרג התפעולי, וזאת על מנת לחשוף פערי יישום במידה וקיימים. ניתוח הסיבות שהועלו במסגרת הראיון לגבי בעיות יישום ממשל מקוון ברשות בהשוואה לתפיסות העולם המובילות, שהוצגו בפרק 2 – שלבי התפתחות של E-Government, וביחס לפערי היישום, יצביעו על העמדות בפועל של מקבלי החלטות. הפער, בין העמדות המוצהרות והעמדות בפועל והסיבות לו, יאפשר לעמוד על מידת הנזק הנתפס על ידי מקבלי החלטות כתוצאה מחשיפת תהליכי קבלת החלטות, הגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת מידע.



## 5. ממצאים

### 5.1 מיפוי הימצאות אתר בית לרשויות המקומיות

להלן מיפוי תמונת מצב לגבי כמות הרשויות שלהן אתרי בית על פי חלוקה לסוגי רשויות ומגזרים בכל סוג רשות:

טבלה 1 - התפלגות אתרי בית לפי סוג רשות מקומית ומגזר נכון לתאריך 10.4.2006

סוג	מגזר	אתר בית לא נגיש	קיים אתר בית	לא קיים אתר בית	סכום כולל
מ.אזורית	בדואי			1	1
	יהודי	1	28	21	50
	מעורב		1		1
	ערבי		1	1	2
סה"כ מ.אזורית		1	30	23	54
מ.מקומית	בדואי			4	4
	דרוזי			1	1
	חרדי			2	2
	יהודי	2	34	28	64
	מעורב			1	1
	ערבי	2	2	50	54
	צרקסי			1	1
סה"כ מ.מקומית		4	36	87	127
עיריות	בדואי		1		1
	דרוזי		1		1
	חרדי		1	1	2
	יהודי	3	43	10	56
	מעורב	1	1		2
	ערבי			10	10
סה"כ עיריות		4	47	21	72
<b>סכום כולל</b>		<b>9</b>	<b>113</b>	<b>131</b>	<b>253</b>

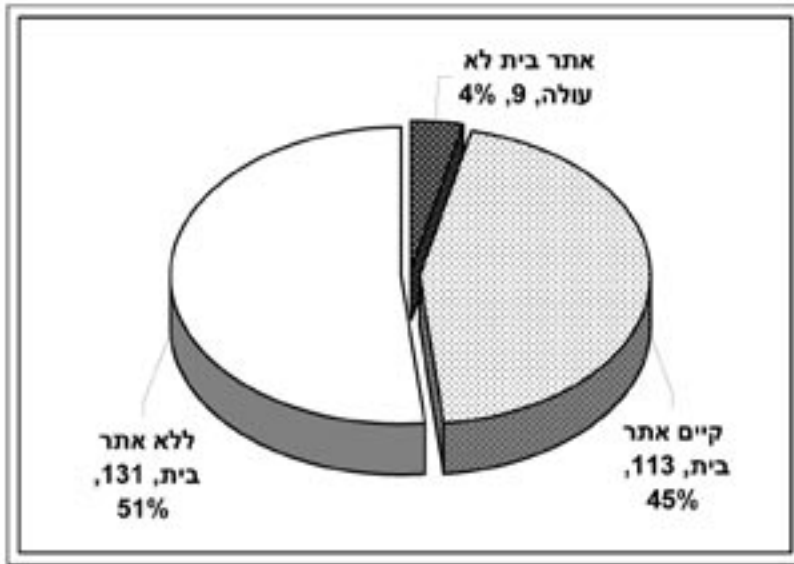
טבלה 2 - התפלגות אתרי בית לפי סוג רשות מקומית ומגזר נכון לתאריך 04.08.2006

סוג	מגזר	אתר בית לא נגיש	קיים אתר בית	לא קיים אתר בית	סכום כולל
מ.אזורית	בדוואי			1	1
	יהודי	2	32	16	50
	מעורב		1		1
	ערבי		1	1	2
סה"כ מ.אזורית		2	34	18	54
מ.מקומית	בדוואי			4	4
	דרוזי			1	1
	חרדי			2	2
	יהודי	5	29	30	64
	מעורב			1	1
	ערבי	1	2	51	54
	צרקסי			1	1
סה"כ מ.מקומית		6	31	90	127
עיריות	בדוואי	1			1
	דרוזי		1		1
	חרדי		1	1	2
	יהודי		46	10	56
	מעורב		1	1	2
	ערבי			10	10
סה"כ עיריות		1	49	22	72
<b>סכום כולל</b>		<b>9</b>	<b>114</b>	<b>130</b>	<b>253</b>

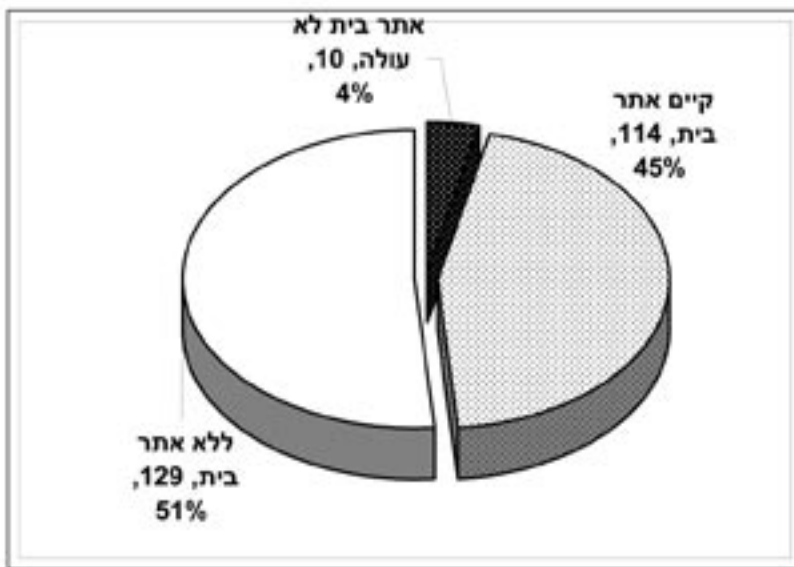
עיקרי הממצאים מתוך המיפוי:

משתי הדגימות עולה כי לכ- 45% מכלל הרשויות קיים אתר בית (113 רשויות בדגימה מתאריך 10.04.2006 ו- 114 רשויות בדגימה מתאריך 04.08.2006) בעוד שלכ- 51% עדיין אין אתר (131 רשויות בדגימה הראשונה ו- 130 רשויות בדגימה השנייה). כ- 50% מבין הרשויות הן מועצות מקומיות (סך הכול 127 מועצות מקומיות), שלמרביתן עדיין אין אתרי אינטרנט כלל (ב- 10.04.2006 לכ- 68.5% לא היה אתר וב- 04.08.2006 לכ- 71% לא היה אתר). במועצות האזוריות ובעיריות לרוב הרשויות יש אתר בית. להלן ההתפלגות של כלל הרשויות לפי סטטוס:

גרף 1 - התפלגות אתרי הבית ברשויות המקומיות נכון ל- 10.4.2006.

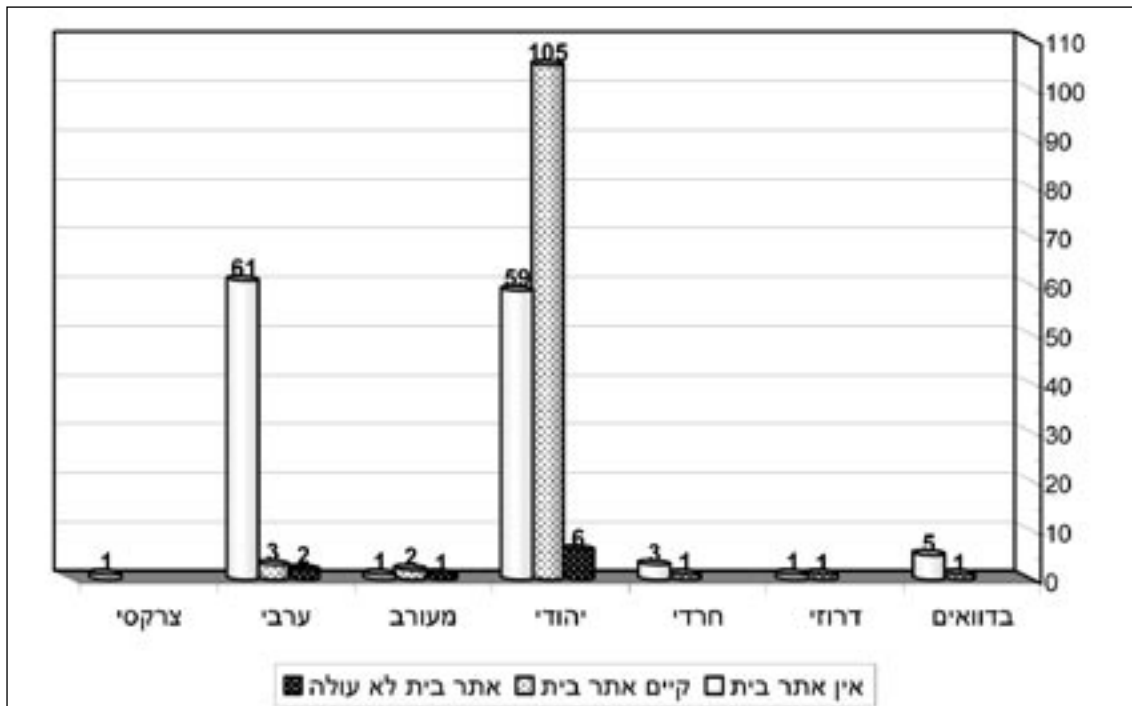


גרף 2 - התפלגות אתרי הבית ברשויות המקומיות נכון ל- 4.08.2006.

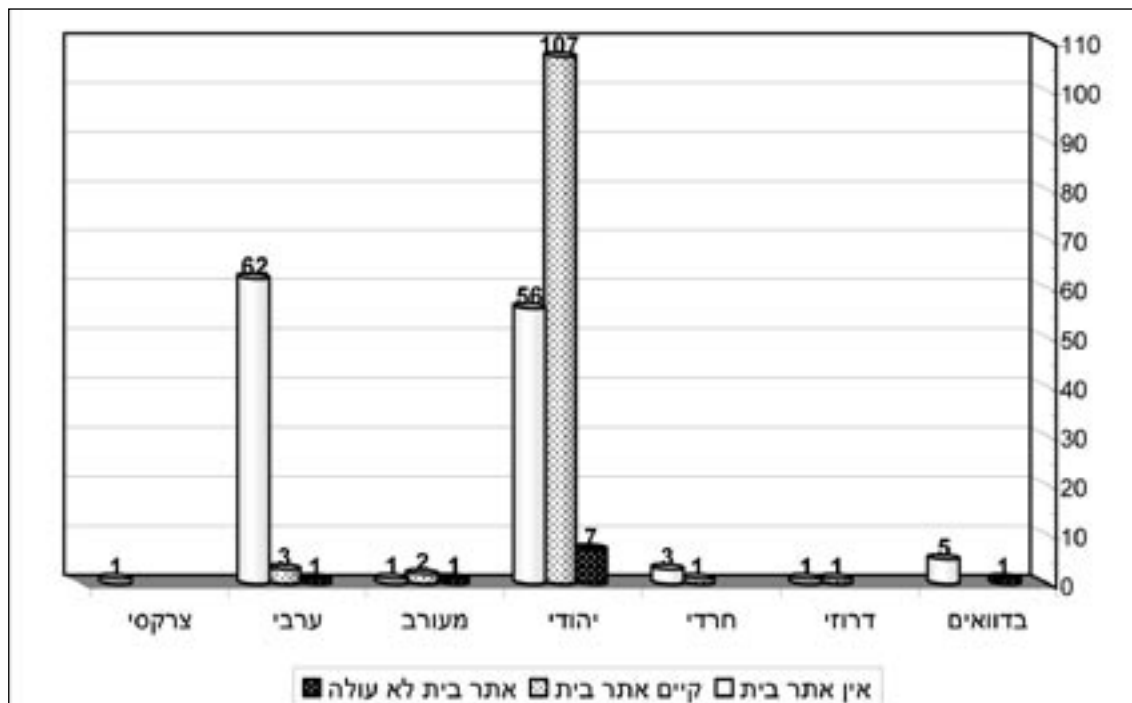


67% מכלל הרשויות (170 רשויות) הינן רשויות מהמגזר היהודי (לא כולל חרדי). בדגימה מתאריך 10.04.2006 נמצא כי לכ- 62% מכלל רשויות הללו קיים אתר (105 רשויות). בדגימה מתאריך 04.08.2004 נוספו אתרי בית לשתי רשויות נוספות ובסך הכול לכ- 63% מתוכם כבר היה אתר בית (סך הכול 107 רשויות). בקרב יתר המגזרים, המהווים 33% מכלל הרשויות, נמצא בדגימה הראשונה שרק לשמונה רשויות היה אתר בית ובדגימה השנייה נמצאו רק שבע רשויות, 8% בעלות אתר בית. להלן התפלגות הנתונים.

גרף 3 - התפלגות אתרי בית ברשויות על פי מגזרים נכון ל- 10.4.2006.



גרף 4 - התפלגות אתרי בית ברשויות על פי מגזרים נכון ל- 4.08.2006.

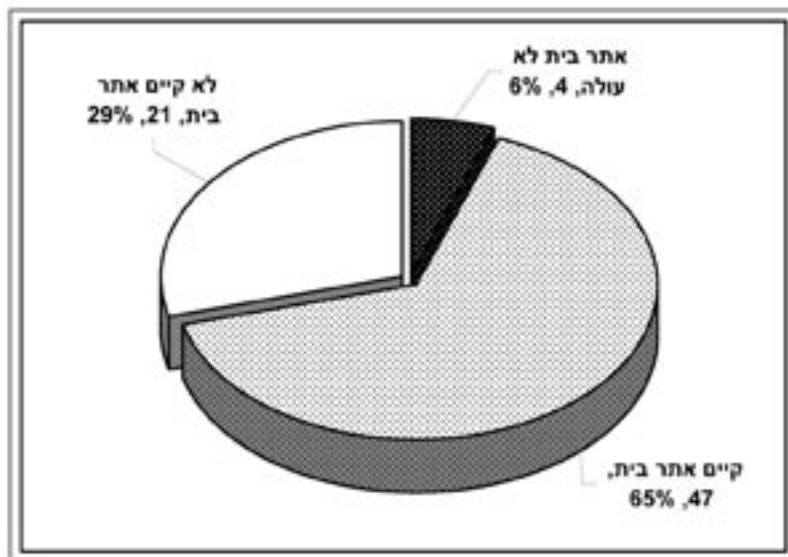


לכ- 63% מכלל המועצות האזוריות קיים אתר בית (30 מועצות אזוריות בדגימה מתאריך 10.04.2006 לעומת 34 מועצות אזוריות בדגימה של ה- 4.08.2006). בזמן שעבר בין הדגימות עלו לאוויר שישה אתרי בית חדשים/ מחודשים של המועצות: הערבה התיכונה, שבדגימה הראשונה היתה בסטטוס "אתר בית לא נגיש", דרום השרון, הגלבוץ, יואב, לב השרון, מטה בנימין, ערבות הירדן, שהיו בסטטוס "אין אתר" בדגימה הראשונה. לעומתן, למועצות חוף אשקלון וחוף הכרמל שבדגימה הראשונה היה להן אתר בית, בדגימה השנייה לא נמצא קישור לאתר ו/או האתר לא היה נגיש.

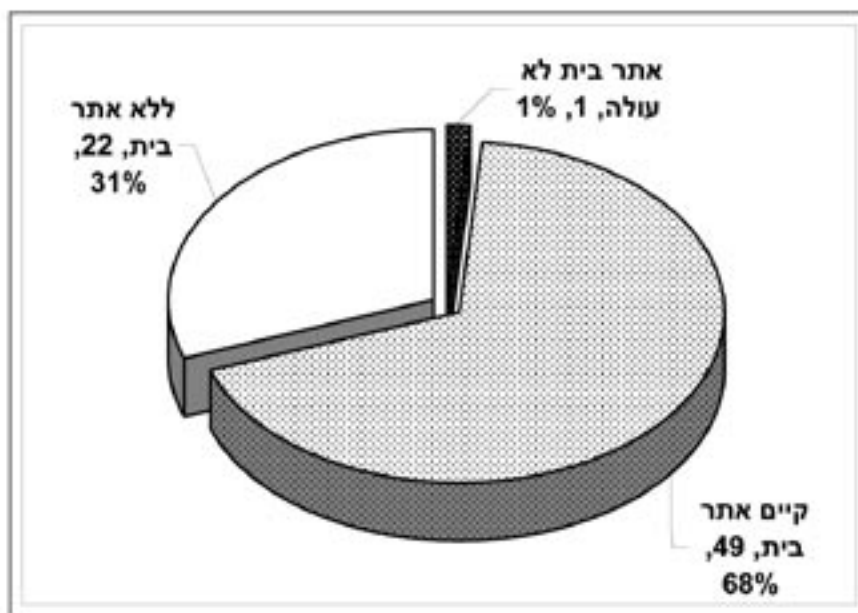
על פי הדגימה מתאריך 10.04.2006, לכ- 71% מהמועצות המקומיות עדיין לא קיים אתר בית באינטרנט (סך הכול 90 מועצות מקומיות). בזמן שעבר בין הדגימות לחמש מועצות מקומיות שהיה להן אתר בדגימה הראשונה, האתר לא אותר בדגימה החוזרת: גדרה, גני תקווה, זרזיר, סביון, קרית ארבע. שתי מועצות, הר אדר ומגדל תפן, שהיה להן אתר בדגימה הראשונה, הקישור לא היה תקין בדגימה השנייה ושתי מועצות, ירוחם וכפר קאסם, שלא היה להן אתר בדגימה הראשונה, העלו אתר לרשת במהלך הזמן והאתר מופה בדגימה השנייה. בדגימה השנייה אותרו רק 4 מועצות שהאתר שלהן אינו נגיש ובדגימה השנייה בשלוש מתוכן, גבעת שמואל, גוש חלב ודבוריה עדיין האתר לא היה נגיש וכן הצטרפו שלוש מועצות נוספות לסטטוס זה, הר אדר ומגדל תפן, כאמור, וכן יסוד המעלה שלא היה לה אתר כלל בדגימה הראשונה וכעת אותר קישור אך האתר לא נגיש.

לכ- 68% מכלל העיריות קיים אתר בית (49 עיריות). בזמן שעבר בין שתי הדגימות עלו לרשת שני אתרי בית חדשים/ מחודשים של הערים ערד וקריית אונו. במקביל האתר של העיר רהט שהיה תקין בדגימה הראשונה נמצא ללא מידע ונתונים בדגימה השנייה (ולכן מופה לקטגוריית "אתר בית לא נגיש"). לעיר בית שאן, שבדגימה הראשונה היה קישור לכאורה, הקישור לא אותר מחדש ולעיר למעשה לא היה אתר בית בדגימה השנייה. להלן ההתפלגות הכוללת בעיריות:

**גרף 5 - התפלגות אתרי הבית בעיריות נכון ל- 10.4.2006.**



גרף 6 - התפלגות אתרי הבית בעיריית נכון ל- 4.8.2006.



## 5.2 השוואה סוציאקונומית בין הרשויות הנבחרות

להלן טבלת נתונים השוואתיים המתארים את ההבדלים האובייקטיביים ברשויות שנחקרו<sup>1</sup>:

טבלה 3 - נתונים סוציאקונומיים ודמוגרפיים על הרשויות הנבחרות

עירייה	מגזר	מספר תושבים	אשכול סטטיסטי	חציון גיל	הכנסה ממוצעת לנפש
ממוצע משוקלל של כלל הרשויות בישראל				28	2967
ממוצע ברשויות המחקר				26.6	2826.9
אריאל	יהודי	16600	5	27	3194
ביתר עילית	חרדי	26800	1	10	879
הרצלייה	יהודי	83900	8	34	4510
נצרת	ערבי	64300	3	22	1989
נצרת עילית	יהודי	43900	5	36	2739
עיר הכרמל	דרוזי	*24000	4	**24.5	**2019
תל אביב	יהודי	378800	8	33	4458

\*הנתונים מהווים סיכמה של נתוני עוספיא ודלית אל כרמל.  
 \*\*הנתונים מהווים ממוצע של נתוני עוספיא ודלית אל כרמל

מתוך 7 הרשויות שנחקרו, 4 רשויות מייצגות את המגזר היהודי, ורשות אחת לכל מגזר: ערבי, דרוזי וחרדי. הממוצע המשוקלל של האשכול הסטטיסטי, המייצג את הדרוג יחסי של הרשות בהיבט הסוציאקונומי של אוכלוסייתה, הינו 4.85 והחציון 5 לעומת ממוצע משוקלל של 4.77 וחציון 4 בכלל הרשויות בשנת הדרוג<sup>12</sup>.

על פי נתוני סוף שנת 2004, כ- 75% מאוכלוסיית ישראל הינם יהודים, כ- 20% ערבים וכ- 2% דרוזים<sup>13</sup>. ברשויות שנחקרו, כ- 70% מייצגות אוכלוסייה יהודית (חילונית + חרדית) וכ- 15% מייצגות את המגזרים: ערבי ודרוזי, שהם רשות אחת לכל מגזר. יש לציין כי אוכלוסיית נצרת עילית הינה אוכלוסייה מעורבת וכ- 10% מתוכה הינם ערבים<sup>14</sup>.

הגיל החציוני הממוצע הינו 26.6 בעוד שבכלל הרשויות הינו 28 והשכר הממוצע לנפש ברשויות אלו נמוך בכ- 5% מהממוצע המשוקלל. אך יש לשים לב כי בעיר ביתר עילית, שהינה עיר חרדית המאופיינת בילודה גבוהה, הגיל החציוני הממוצע הינו 10 דהיינו מרבית האוכלוסייה הינה ילדים עד גיל 10, והשכר הממוצע לנפש 879 ₪ ונובע ממספר נפשות גבוהה למשפחה.





### 5.3 מיפוי עומק לאתרי הבית של רשויות המחקר

רשות	רמת עדכניות	נוחות ותקינות	מידע	פעילות מקוונת	שירותי הנדסה	פעילויות מיוחדות	שפות
אריאל	גבוהה נבנה על ידי החברה לאוטומציה	האתר משמש כפורטל עירוני, פשוט ונוח להתמצא ולמצוא מידע.	<ul style="list-style-type: none"> <li>מידע תדמיתי על העיר כולל מצגות ופעילויות לקידום העיר</li> <li>מידע על אגפי הרשות כולל פירוט דרכי התקשרות רגילות ומקוונות</li> <li>פרוטוקולים - קיים באופן חלקי וניתן להגיע רק על ידי חיפוש ממוקד ולא דרך תפריטים.</li> <li>מכרזים - המערכת ערוכה להצגת מכרזים לא באופן מקוון. בפועל אין פרסום כלל.</li> <li>תוכנית עבודה של הרשות לשנת 2004</li> <li>מערכת החינוך - החלטות ודיווחים על הפעילות כולל אפשרות להיכנס לכל בית ספר ולקבל מידע.</li> <li>מידע על חוגים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תיק תושב</li> <li>רישום למערכת החינוך</li> <li>תשלומי מיסים ומים</li> <li>פניה ל-106</li> <li>פניה למחלקת פניות</li> <li>הציבור</li> <li>הזמנת ספרים בספרייה</li> <li>הודעות שוטפות לתושבים</li> <li>הורדת טפסים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הורדת טפסים</li> <li>מידע על תעריפים ונהלים</li> <li>תיק בקשה תוך אפשרות חיפוש ממוקדת.</li> <li>מפת GIS אינטרקטיבית – (אתר ה-GIS דורש מיומנות).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לוח מודעות עירוני</li> <li>מידע על פרויקטים מתוקשבים של תלמידי העיר</li> </ul>	עברית - אתר שירותים ומידע אנגלית - אתר תדמיתי בלבד רוסית - אתר חלקי והשירות המקוון מפנה לדפי האתר בעברית
ביתר עילית	לא מתעדכן נבנה על ידי נציג עירייה	אתר נוח לניווט אם כי ממשק מיושן ואין אחידות בעיצוב. חלק מהקישורים אינם פעילים	<ul style="list-style-type: none"> <li>מידע אינפורמטיבי מעודכן לינואר 2004</li> <li>פרטי התקשרות כלליים לרשות - כתובת וטלפון ומייל למנהל האתר</li> </ul>	אין	אין	אין	עברית - אתר מידע אנגלית - הקישור אינו פעיל

רשות	רמת עדכניות	נוחות ותקינות	מידע	פעילות מקוונת	שירותי הנדסה	פעילויות מיוחדות	שפות
הרצלייה	גבוהה נבנה על ידי חברת Planet	אתר שירותים ומידע, מעוצב יפה ומספק מידע באופן מקיף וקל. מערכת החיפוש של google איכות התצוגה מותנה בדפדפן (עברית הפוכה)	<ul style="list-style-type: none"> <li>מידע מקיף תדמיתי ושימושי על פעילויות בעיר, תיירות, קווי אוטובוס, פינוי אשפה וכו' מידע סטטוטורי: צווי ארנונה לאורך השנים, חוקי עזר לאישור ותעריפים.</li> <li>מידע על אגפי הרשות ושירותיה תוך אפשרויות התקשרות מקוונת.</li> <li>פרוטוקולים – של השנים 2005-2006. ניתן להגיע לדף לאחר מספר תתי תפריטים או בחיפוש.</li> <li>דו"חות על פעילות העירייה, דו"ח מבקר העירייה לשנת 2004 שניתן להוריד.</li> <li>מכרזים – ניתן להגיע באמצעות חיפוש לדף מרכז המפרסם את פרטי המכרזים בלבד. לא ניתן להגיש באופן מקוון למעט קורות חיים למשרות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תיק תושב</li> <li>תשלומי מיסים, מים ודו"חות חניה</li> <li>פניה ל-106 בדוא"ל וב-SMS</li> <li>פניה מקוונת במייל לכל בעלי התפקידים</li> <li>הורדת טפסים והנחיות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>פירוט ומצגת על פרויקטים פרטים לקבלנים על מכרזים.</li> <li>דו"חות על מי שתייה</li> <li>אתר GIS בסיסי בלבד ללא נתוני רישוי ותב"ע.</li> <li>האתר דורש מיומנות אך קיימת הדרכה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>פורטל עירוני</li> <li>חינוכי הכולל פורומים לדיון (כולל פורום עם ראש העירייה)</li> <li>הפורום עם ראש העירייה רדום, ולא מתעדכן</li> <li>סקר גולשים</li> <li>אפשרות הצטרפות לרשימת תפוצה לקבלת מידע בדוא"ל בעתיד</li> </ul>	עברית - אתר שירותים ומידע
נצרת	לא רלוונטי	לא רלוונטי	אין	אין	אין	<ul style="list-style-type: none"> <li>האתר העירוני מפנה לאתר עמותת נצרת לתרבות ותיירות. אתר זה מספק מידע תיירותי ותרבותי למי שמעוניין לבוא לנצרת.</li> </ul>	עברית, ערבית, אנגלית - אתר מידע לתיירים

רשות	רמת עדכניות	נוחות ותקינות	מידע	פעילות מקוונת	שירותי הנדסה	פעילויות מיוחדות	שפות
נצרת עילית	בינוני פלוס נבנה על ידי החברה לאוטומציה	אתר שירותים ומידע כותרות לא אחידות ולכן מבלבלות במהלך החיפוש	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ מידע תיירותי ושימושי על העיר</li> <li>■ רשימת חברי מועצה והועדות כולל פרטי התקשרות חלקיים ללא אפשרות פנייה מקוונת.</li> <li>■ מידע על אגפי הרשות כולל פירוט פעילות, טלפונים, שעות קבלה וכתובת - המידע חלקי ולא אחיד לגבי האגפים.</li> <li>■ פרוטוקולים - אין.</li> <li>■ מכרזים - אין.</li> <li>■ דוחות מבקר ל- 2001-2000 ותוכנית תקציב ל- 2005.</li> <li>■ ספר טלפונים חלקי ואינו כולל את כל עובדי העירייה.</li> <li>■ פניה מקוונת לראש העיר רק דרך דף "דבר ראש העיר" אין פרטים על הלשכה והתקשרות אליה</li> <li>■ חוגים ואירועים של החברה העירונית בתת אתר</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ תיק תושב:</li> <li>■ בירור מצב חשבון ותשלומים</li> <li>■ דוחות חנייה</li> <li>■ רישום לחוגים ולמוסדות החינוך</li> <li>■ הורדת טפסים</li> <li>■ קבלת מידע עירוני לדואר האלקטרוני</li> <li>■ רשימת נכסים ונתוני צריכת מים פניות למוקד העירוני</li> <li>■ שירותי סיטיטאבו-הופסק</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ אתר GIS הנדסי המספק מידע מלא על תיק הרישוי ותוכניות תב"ע כולל קבצים סרוקים ופרוטוקולים.</li> <li>■ האתר דורש מיומנות. אפשרות פניה מקוונת לראש מנהל וסגנו</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ניסיון לעשות פורומים מקוונים אך מעודכן לשנת 2003</li> </ul>	עברית - אתר שירותים ומידע ערבית - 4 דפים בלבד, האירועים והחדשות בעברית, תפריט שירותי תושב מצומצם. רוסית - 6 עמודים הכוללים אינפורמציה על מנהל כספים, דבר ראש העיר, חברי מועצה וכו' - דף ראשי בעיצוב שונה ללא חדשות ואירועים. אנגלית - חלקי, דף ראשי שונה ללא חדשות ואירועים, מידע לתיירים

רשות	רמת עדכניות	נוחות ותקינות	מידע	פעילות מקוונת	שירותי הנדסה	פעילויות מיוחדות	שפות
עיר הכרמל	נמוך נבנה על ידי החברה לאוטומציה	אתר נוח לשימוש ממשק ידידותי אם כי מיושן ולא כל הקישורים פעילים ותקינים. האתר מבוסס על אתר המועצה עוספייה לפני האיחוד ובצעו עדכונים חלקיים. מנגנון החיפוש חלקי. בארכיון תמונות מתקבלת הודעת שגיאה.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ מידע תדמיתי על עוספייה בלבד.</li> <li>■ מידע על אגפי הרשות הכולל פירוט פעילות, טלפונים, שעות קבלה וכתובת.</li> <li>■ רשימת חברי מועצה והועדות.</li> <li>■ פרוטוקולים - אין.</li> <li>■ מכרזים - מידע על סוג המכרז ותאריך הגשה אך לא ניתן לבצע מכרז מקוון.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ טופס פניה למחלקת גביה - קישור לא פעיל.</li> <li>■ פניה מקוונת למנהל האתר</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ מידע על פעילות המחלקה ודרכי התקשרות</li> <li>■ צילום אויר והפניה לאתר e-Map לחיפוש</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ לוח חדשות דינמי שאינו מעודכן.</li> <li>■ קישורים לאתרי אינפורמציה חיוניים לציבור.</li> <li>■ טיפים לתושבים.</li> <li>■ סקר גולשים.</li> <li>■ ספר אורחים.</li> <li>■ אפשרות הצטרפות לרשימת תפוצה לקבלת דוא"ל</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- עברית - אתר מידע ערבית, אנגלית - קיים כפתור אך הקישור לא פעיל</li> </ul>



רשות	רמת עדכניות	נוחות ותקינות	מידע	פעילות מקוונת	שירותי הנדסה	פעילויות מיוחדות	שפות
תל אביב	גבוהה מאוד נבנה על ידי אגף מחשוב בעירייה	פורטל עירוני עמוס מידע. חיפוש המידע דרך התפריטים לא מספיק ברור והגולש צריך להכיר את תכני הקטגוריות כדי לאתר את המידע הרלוונטי. לא תמיד קיים קשר לוגי בין המידע לקטגוריה. עם זאת מנוע חיפוש ידידותי וקל לשימוש. קישור לא פעיל בגישה לדו"ח הערכה בית ספרי	<ul style="list-style-type: none"> <li>מידע אינפורמטיבי והיסטורי על העיר.</li> <li>פעילויות ואירועים</li> <li>דיווחים, חוקי עזר ועוד.</li> <li>מידע על אגפי העירייה עם שמות בעלי תפקיד כתובות וטלפונים ללא דוא"ל.</li> <li>חברי מועצה - דרכי התקשרות כולל דוא"ל.</li> <li>פרוטוקולים - החל משנת 2005 הגישה בחיפוש ממוקד בלבד.</li> <li>מכרזים - רק מכרזי כ"א בקבצי PDF להורדת נתוני המכרז.</li> <li>אין אפשרות לגשת באופן מקוון.</li> <li>חשיפת התוכנית האסטרטגית של העיר ותוצאות משוב.</li> <li>מנהל חינוך מספק מידע איכותי על בתי ספר ומאפשר חיפוש פרטי בתי הספר</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תשלומי מיסים, מים, חניה, שילוט ואכיפה.</li> <li>פניה ל-106 למפגעים.</li> <li>פניה מקוונת לכל יחידה ובעל תפקיד ברשות.</li> <li>הורדת הנחיות הגשה ממחשבת של תוכניות על פי מפרט.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>רישוי עסקים - מידע מלא ומפורט על נהלים, עיתון רישודע</li> <li>רישוי בניה - מידע מקיף ומפורט על נהלים.</li> <li>מפרט הגשה ממחשבת אך אין אפשרות להגשה מקוונת</li> <li>GIS - מע' קלה ונוחה לשימוש והוראות הפעלה אפשרות חיפוש לפי בקשה</li> <li>אפשרות איתור תב"ע וצפייה בפרטי תקנון: איתור גוש חלקה, אישור כתובת גוש חלקה, זכויות בניה, ייעוד לפי תוכנית, תוספות בניה מותרות, הפקעות, ייעוד לשימור ודרגת שמור, קווי בניה.</li> <li>רמת עדכון גבוהה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>קהילה לומדתיקה</li> <li>אתר - לקהילת החינוך</li> <li>הנחיות ברורות לשימוש בטפסים מקוונים הפניה להורדת תוכנות עזר</li> </ul>	עברית - אתר שירותים ומידע אנגלית - אתר חלקי עם אפשרויות חלקיות לפעילות מקוונת (לדוגמא: פניה לראש העיר) - רוסית - אתר חלקי - ערבית - אתר חלקי

### 5.3.1 רמת עדכניות

ממפוי אתרי הבית של רשויות המחקר עולה כי רמת העדכון של האתרים משתנה אך ככלל ניתן לומר שרק שלוש רשויות: אריאל, הרצליה ותל אביב מעדכנות את האתר באופן שוטף במידע כולל, שאיננו רק אירועים ואטרקציות, אלא גם דו"חות, פרוטוקולים וכו'. משיחות עם האחראים על העדכון השוטף עולה כי אכן קיימות בעיות שונות בתהליך, החל מחוסר מודעות של אנשי הרשות, מחסור בנהלי עבודה ותלות בגורמים שונים רשות ועד מחסור בכוח אדם.

### 5.3.2 מידע

כל הרשויות רואות באתר הבית כלי להעברת מידע תדמיתי - תיירותי על העיר ומידע להתקשרות: טלפונים, שעות קבלה וכו' (הקישור לאתר הבית של העיר נצרת מפנה לאתר תיירותי תדמיתי על העיר כדי שזה יספק את המידע האמור. באתר זה אין מידע אינפורמטיבי על פעילות הרשות). עם זאת, לא ניתן להצביע על אחידות כלשהי בהיקף המידע. כלומר, ישנן רשויות הבוחרות להציג רק מידע כללי על פעילות אגפי העירייה השונים ואת פרטי ההתקשרות של חלק מנותני השירות בעירייה ואילו אחרות בוחרות להציג מידע מקיף ומלא על האגפים השונים ולספק מידע מקיף על בעלי התפקידים תוך מתן אפשרות התקשרות מקוונת עימם. פרוטוקולים של ישיבות מועצה ומידע על פעילות הרשות כגון דו"חות ביקורת, מכרזים, תקציב וכו' מתייחס רק לשנה שנתיים האחרונות אם בכלל (תלוי בהחלטת כל רשות).

### 5.3.3 נוחות ותקינות

באתרי הבית של הערים בעלות מספר התושבים הנמוך יותר (ביתר עילית, נצרת עילית, עיר הכרמל, אריאל) הממשק היה פשוט לתפעול, אם כי לרוב מיושן, והתושב יכול היה למצוא את המידע באופן אינטואיטיבי. אתרים אלו נבנו על ידי החברה לאוטומציה במנהל השלטון המקומי ולרוב גם מתוחזקים על ידה. יש לציין כי את האתר של ביתר עילית בנה יועץ התקשורת של העירייה אך את האתר החדש תבנה חברה חיצונית. באתרי הבית של הערים בעלות מספר התושבים הגדול יותר ובאשכול הסטטיסטי הגבוה (הרצליה ותל אביב) הממשקים היו מעוצבים באופן חדשני וספק השירותים היה חברה עסקית שאיננה החברה לאוטומציה במנהל השלטון המקומי.

### 5.3.4 שירותים מקוונים

כל שלוש רשויות שהשתתפו במחקר ושאין מן המגזר יהודי, אינן מפעילות שירותים מקוונים (עיר הכרמל מאפשרת רק פניה למנהל האתר). הפעילות המקוונת, בארבעת הרשויות האחרות, מבוססת בדרך כלל על ספקי יישום חיצוניים שהם החברה לאוטומציה במנהל השלטון המקומי וחברת טלאול. ספקים אלו מנהלים פורטלים ייעודיים ומנגנוני סליקה המותאמים לצרכי הרשויות. השירותים המקוונים כוללים: ביצוע תשלומים (ארנונה, מים וחניה), רישום למוסדות חינוך ותיק תושב (ריכוז הנושאים שבין התושב לעירייה על בסיס זיהוי אישי). רשות הבוחרת



לספק לתושביה שירותים מקוונים אלו, איננה נדרשת לפיתוח פורטל ייעודי אלא מקבלת ממשק גרפי המותאם לה, על בסיס מנועי היישום הקיימים. בנוסף, מאפשרות רשויות אלו פנייה מקוונת למוקד פניית תושבים (106) או למחלקת פניות ציבור (למעט נצרת עילית), כתיבת דוא"ל לבעלי תפקידים שונים ובמקרים מסוימים גם הורדת טפסים, מכרזי כוח אדם (הרצלייה), רישום לחוגים (נצרת עילית) והזמנת ספרים בספרייה העירונית (אריאל).

לצורך בדיקת התגובה לפניות מקוונות נעשה התיאום לראיונות העומק במחקר באמצעות פנייה מקוונת לראשי ערים ואנשי מפתח ברשויות שנבחרו. בעירויות הרצלייה, תל אביב ואריאל, לאחר שהתקבל אישור קריאה, נוצר קשר יזום מהרשות לתיאום פגישה. בעיר הכרמל ובביתר עילית, למרות שהמיייל נקרא על ידי בעלי התפקידים, לא נוצר קשר יזום על ידי הרשות. בנצרת לא ניתן היה לבצע קשר ראשוני מקוון.

### **5.3.5 שירותי הנדסה**

המידע ההנדסי הניתן באתרי הרשויות הינו מגוון ומשתנה בהתאם להחלטות פנימיות של מקבלי ההחלטות. במרבית המקרים מפורט מידע על פעילות מחלקת/ אגף ההנדסה, נהלים ותעריפים אך מידע הנדסי כדוגמת תוכנית בניין עיר, זכויות בניה, תיקי רישוי בנייה, פרוטוקולים ואישורי בניה וכו' אינם ניתנים לצפייה דרך האתר. בארבע מבין הרשויות שולבה מערכת GIS במרבית המקרים מבוססת על פיתוח של חברת קומפלוט, חברת הבת של החברה לאוטומציה במנהל השלטון המקומי. מערכות חברת קומפלוט דורשות מיומנות תפעולית ולמעט עיריית הרצלייה אשר שילבה הנחיות ברורות שתי הרשויות האחרות לא סיפקו זאת באופן ברור וידידותי למשתמש. עיריית תל אביב - יפו פיתחה באופן עצמאי ממשק GIS ידידותי נוח לתפעול ואף סיפקה הוראות הפעלה. יש לציין כי עירייה זו גם מאפשרת את המידע ההנדסי המקיף ביותר ואף היחידה שערוכה לתחילת עבודה מקוונת מול מתכננים (תהליכי הגשה ממוחשבת ומפרטי תכנון נמצאים באתר וניתנים להורדה ושימוש מיידי).

### **5.3.6 פעילויות מיוחדות**

בארבע רשויות נמצאה פעילות ייחודית, בעלת דגש קהילתי שלא היתה קיימת ברשויות האחרות. החל מלוח מודעות אינטראקטיבי לתושבים (עיריית אריאל), קישורים חיוניים לשימוש התושבים ולוח חדשות (עיריית עיר הכרמל), עבור דרך פורומים נושאים כולל פורום בהשתתפות ראש העיר (עיריית הרצלייה) ועד לקהילות סגורות (עיריית תל אביב - יפו). בראיונות שהתקיימו בעיר אריאל נאמר כי ניהול פורום התבצע בעבר אך בשל תרבות הדיון נסגר. כמו כן בעיריית נצרת עילית נעשה ניסיון לנהל פורום אך הוא לא צלח.



### 5.3.7 שפות

בכל האתרים ללא יוצא מן הכלל השפה המובילה היתה השפה העברית. במקרים בהם שולבו אתרים בשפות נוספות המידע היה חלקי ולרוב הסתכם במידע תדמיתי תיירותי ופרטי התקשרות מקובלים. למעט האתר של עיריית תל אביב - יפו, המאפשר מספר פעולות מקוונות בשפה האנגלית, אף אחד מרשויות לא התאימה שירותים מקוונים לשפות נוספות, גם כאשר אוכלוסייתה ברובה דוברת שפות אם שונות מעברית (עיר הכרמל, נצרת עילית - בעיר יש ריבוי תושבים דוברי ערבית ורוסית).

## 5.4 מיפוי התפיסות ביחס לשקיפות, אחריותיות וחשיפת מידע

### 5.4.1 חזון ואסטרטגיה ליישום ממשל מקוון

מראיונות המחקר עולה כי בכל הרשויות אין חשיבה אסטרטגית ארוכת טווח ליישום ממשל מקוון. עיריית תל אביב - יפו הינה הרשות היחידה מבין רשויות המחקר אשר ביצעה חשיבה אסטרטגית שירותית לקידום "עירייה זמינה" ובמסגרת זו משלבת פתרונות, ובהם גם פתרונות מקוונים, לתושביה. עיריית אריאל, כעיר הממוחשבת הראשונה, כפופה בתוכנית האסטרטגית לפרויקט "ממשל זמין" של משרד האוצר. בשתי רשויות אלו מעורבים בדרג מקבלי החלטות, אישים שהיו היזמים והמובילים הראשונים של פרויקט ממשל מקוון במגזר המוניציפאלי. כאשר נשאלו המראיינים לגבי חזונם בנושא ממשל מקוון, מרביתם התייחסו בעיקר להיבט השירותי, דהיינו מתן כלי ממוחשב אינטרנטי המספק אינפורמציה מעודכנת וזמינה ומאפשר לתושב לבצע פעילויות מול הרשות ללא צורך בהגעה לרשות ובמינימום הטרדה בירוקרטית.

### 5.4.2 ממשל מקוון ככלי להגברת השקיפות והאחריותיות

מהראיונות עולה כי מקבלי החלטות מבינים ומצהירים על היתרונות הגלומים באתר האינטרנט הן בהיבט האדמיניסטרטיבי - שירותי והן בהיבט של הגברת השקיפות והאחריותיות של בעלי התפקידים, ללא הבדל בסוג הרשות ו/או בדרג המרואיין. עם זאת, מרביתם אינם שבעי רצון מהאתר של הרשות שלהם וטוענים כי האתר עדיין לא מימש את הפוטנציאל בהגברת השקיפות והאחריותיות.

### 5.4.3 גבולות חשיפת המידע לציבור

מתוך הראיונות עולה כי בשאלת גבולות חשיפת המידע לציבור, המרואיינים הציגו עמדה אחידה תוך שהם תומכים בזכות הציבור לדעת, למעט מידע בנושאים הנוגעים לצנעת הפרט, אבל ככל שהמרואיין היה בכיר יותר הועלו יותר לבטים בנושא. כמו כן, כאשר נשאלו האם קיים מידע שלא נחשף לציבור באמצעות האתר התברר כי קיים פער בין העמדה המוצהרת למידת החשיפה בפועל.





בסך הכל ניתן ללמוד שלמעשה אין קו ברור, מוחלט וחד משמעי בהחלטות המתקבלות לגבי חשיפת המידע ואין הנחיות אחידות בנושא. ההחלטה לגבי החומרים שיש לחשוף או לא, מתקבלת בסופו של דבר על בסיס שיקולים אישיים ואישיותיים של מקבלי ההחלטות.

#### **5.4.4 שיתוף התושבים בתהליכי קבלת החלטות**

מהראיונות עולה כי כל המרואיינים מאמינים כי הציבור צריך להיות מעורב ולהשפיע בתהליך הדמוקרטי. כולם מסכימים כי הבחירות לרשות העירייה ולמועצה הן הדרך וכי שילוב תושבים במועצת העיר מהווה כלי מרכזי בהשפעה על תהליכי קבלת ההחלטות בעיר. עם זאת, ברשויות הגדולות והמבוססות, הרצלייה ותל אביב, מתקיים מהלך שיתופי נוסף שבמסגרתו תושבים לוקחים חלק בתהליכי עיצוב המדיניות בפרויקטים עירוניים גדולים. מהלך זה נעשה מתוך תפיסה כוללת של הרשויות הללו להגברת שיתוף התושבים. כמו כן, בנצרת עילית מתקיים תהליך שיתופי חלקי שמתונה בתפיסה הניהולית של כל אחד מראשי המנהל. יש לציין כי השיתוף אינו מבוצע בהכרח בכלים מקוונים.

#### **5.4.5 הנזק הנתפס משקיפות וחשיפת מידע והשפעתו על יישום ממשל מקוון**

מרבית מקבלי ההחלטות ברשויות המקומיות הינם אנשי ציבור נבחרים, ורובד הניהול הבכיר, גם אם אינו ממונה ישירות על ידם, נמנה בדרך כלל על אנשי שלומם. מאחר ונבחר הציבור מעוניינים לקדם את סדר היום לטובת התושבים, ודרגי הניהול מעוניינים לשמור על מישרתם, יש להם אינטרס משותף. עם זאת, כמו בכל מערכת ובעיקר מערכת פוליטית יהיו כוחות מנוגדים (אופוזיציה) שינסו להציג את הדברים באור שלילי מתוך אמונה בצדקת הדרך שלהם.

הנזק הנתפס הוא חשש סובייקטיבי של מקבלי ההחלטות לפגיעה במעמדם וכוחם האישי, הניהולי והפוליטי. עם זאת, כאשר בוחנים את היקפו של הנזק הנתפס לא ניתן לייחס מדד אבסולוטי ו/או לכמת את ערכו. במהלך הראיונות לא ניתן היה לקבל תשובה ישירה לגבי מידת הנזק הנתפס אך ניתן היה ללמוד עליה מתוך מספר השוואות (ניתוח השוואות אלו מובא במסגרת פרק 6 - דיון):

- הפערים בין התשובות של מקבלי ההחלטות לשאלות בנושאי התפיסות לבין שאלות הנוגעות ליישום בפועל:
  - פערים אלו נתגלו ב- 5 רשויות ולו בנימוקים שונים כגון מחסור בתקציבים, מחסור בכוח אדם, חינוך ותרבות דיון, תפיסות תרבותיות של התושבים, פופוליזם ורכילות ומחויבות ההנהלה. לפחות בשני מקרים נאמר במפורש על ידי מקבלי ההחלטות כי הפערים בין רמת השקיפות וחשיפת המידע הרצויה לדעתם, לבין רמת היישום בפועל, מושפעת באופן ברור גם משיקולים פנימיים של מקבלי ההחלטות הבכירים.
- הפערים בין תשובות של מקבלי החלטות לבין תשובות של דרגי התפעול לגבי המצב בפועל: במקרה זה על אף שמקבלי ההחלטות הצהירו על רצונם בשקיפות וחשיפת מידע הרי שבפועל דרגי התפעול חשים שאין להם את הכלים ליישם. פערים אלו התגלו ב- 4 רשויות ובאו לידי

ביטוי בהגדרת התפקיד והיקף המשרה המוקדש לניהול האתר, בשיתוף הפעולה והזרמת המידע מהפונקציות הניהוליות בארגון ומידת המחויבות של ההנהלה.

■ הפערים בין התשובות של מקבלי החלטות בנושא התפיסות והיישום לבין בחינת היישום בשטח:

במקרה זה על אף שמקבלי ההחלטות הצהירו על מדיניות רצויה של שקיפות וחשיפת מידע התגלו פערים מול היישום בפועל הנובעים מפערי יישום טכניים ומפערי יישום איכותיים. פערי יישום טכניים התגלו ב- 3 רשויות ובאו לידי ביטוי ברמת עדכניות נמוכה של המידע באתר העירוני והיקף שירותים מקוונים נמוך. פערי יישום איכותיים באו לידי ביטוי בכל רשויות המחקר והתבטאו בחשיפת מידע חלקית ולא תמיד בשפתו של התושב, רמת הטמעה ואינטגרציה נמוכים ועוד (ראה ניתוח מפורט בהמשך, בפרק 6.1 – הפערים במידת יישום ממשל מקוון ברשויות המקומיות).

■ מידת התאמת האתר לצרכי התושבים ומענה לבקשותיהם:

מידת התאמת האתר נבחנה תוך ניתוח מספר נושאים: המעקב הסטטיסטי אחר פעילות הגולשים באתר מתבצע באופן חלקי ביותר, אם בכלל. חלק מהרשויות לא מעוניין לחשוף את נתוני הגלישה כלל. כמו כן, בכל הרשויות איפיון האתר, אם בוצע, לא בוצע בשילוב תושבים אלא רק בכוחות פנים ארגוניים. המשמעות היא שמקבלי החלטות בוחרים לתת את השירותים ולחשוף את המידע שהם חושבים שנכון לעשות ולא דווקא מה שהתושב רוצה וחושב שהוא צריך<sup>15</sup>.

#### **5.4.6 בעיות היישום בפועל**

מהראיונות עולה כי מרבית המרואיינים תולים את הצלחת הפרויקט בשני נושאים מרכזיים: התקציב והגורם האנושי. ההתייחסות לגורם האנושי היתה במספר מישורים החל ממחסור בכוח אדם, מיומנויות מחשוביות, מבנה ארגוני ועד לקביעת סדרי עדיפויות אסטרטגיה ארגונית ומחויבות הנהלה. באריאל וביתר עילית עלו בעיות נקודתיות בשל אופי הפרויקט ואופי המגזר בהתאמה.



## 6. דיין

### 6.1 הפערים במידת יישום ממשל מקוון ברשויות המקומיות

כאמור, הממצאים הראו כי רק ל- 45% מהרשויות המקומיות בישראל (מועצות אזוריות, מועצות מקומיות ועיריות), יש אתר בית נגיש ומתפקד. רוב רובן של רשויות אלו, למעלה מ- 90%, הן מהמגזר היהודי. כלומר, ליותר ממחצית מהרשויות המקומיות בישראל של שנת 2006 אין אתר אינטרנט ו/או אתר לא נגיש. המשמעות היא שרמת היישום ברשויות אלו, בפן הטכני ובפן האיכותי, לא קיימת. הרוב המוחלט של רשויות אלו איננו במגזר היהודי, דבר העולה בקנה אחד עם הפערים הקיימים בין המגזר היהודי ושאר המגזרים (מייעוטים וחרדים) בתחומים נוספים בחברה הישראלית. בהנחה שהתפיסות המובילות בתחום ה- e-democracy יחלחלו ויוטמעו גם בישראל, פערים אלו יכולים להדגיש ולחדד אי-שוויון מהותי ופגיעה בעקרון הדמוקרטיה.

מבין שבע הרשויות שנחקרו נמצא שרק ארבע מעדכנות באופן שוטף את אתר הבית שלהן (אריאל, הרצלייה, נצרת עילית ותל אביב-יפו). רשויות אלו מאפשרות שירותים מקוונים שונים, לרוב באמצעות שרת נפרד של ספק חיצוני, כמתואר בפרק 5.3.4 - שירותים מקוונים. המשמעות היא שבבחינת היבט היישום הטכני (ראה פרק 2.4 - טיפולוגיה ביישום ממשל מקוון) רשויות אלו מצויות בשלב ה- Transaction, שלב אחד לפני שלב היישום הגבוה ביותר. שתי הרשויות הנוספות להן יש אתר (ביתר עילית ועיר הכרמל) נמצאות בשלב הראשוני ביותר - Emerging - של היבט היישום הטכני, שכן הן מספקות מידע בסיסי ביותר שאינו מתעדכן ו/או משתנה. ברשות האחרונה (נצרת), שלה אין אתר, לא מתבצע יישום כלל.

בחינת רמת היישום האיכותית על פי מודל התפתחות ממשל זמין של Hiller & Bélanger

ו- Moon (ראה פרק 2.4.1) מצביעה על רמת יישום נמוכה לפי הפרוט הבא:

- מידע - שלב זה מיושם באופן חלקי ביותר בכל ארבע הרשויות. המידע המוצג לתושבים ברשויות אלו לעיתים אינו מעודכן ולרוב אין נהלי עדכון מסודרים (ראה פרק 5.3.1 - רמת עדכניות), המידע המוצג אינו אחיד על אף השירות הדומה הניתן על ידי הרשויות (ראה פרק 5.3.2 - מידע) ולעיתים אינו תואם את שפתם של התושבים (ראה פרק 5.3.7 - שפות). ברוב המקרים המידע המוצג כולל מידע אינפורמטיבי תדמיתי כגון: פרטי התקשרות, שעות קבלה ואירועים ואינו כולל מידע סטטוטורי כגון: חוקי עזר, פרוטוקולים ונהלים ועוד (בהרצליה ותל אביב - יפו המידע שהוצג היה המקיף ביותר וכלל גם מידע סטטוטורי בנושאים שונים) (בתל אביב היה קיים קושי באיתור המידע). כמו כן, כפי שעלה מראיונות העומק, קיים פער בין המידע הקיים ברשות למידע המוצג בפועל לתושב (ראה פרק 5.4.3 - גבולות חשיפת המידע לציבור) והחלטה על חשיפת המידע הינה החלטה המבוססת על גורם אנושי ברשות.
- תקשורת דו כיוונית - יישום שלב זה במרבית רשויות המחקר נמוך מאוד וכולל בעיקר אפשרות פניה מקוונת למוקד 106 ולרוב גם אפשרות פניה מקוונת באמצעות דוא"ל לאנשי מפתח ברשות. שתיים מבין רשויות שנחקרו (אריאל ונצרת עילית) ניסו בעבר לנהל פורומים אינטראקטיביים, אך הדבר לא צלח.

- עסקאות - בניגוד לשני השלבים הקודמים, שלב זה מיושם באופן המקיף ביותר כמעט בכל הרשויות ובפרט ברשויות שנחקרו (לעיתים גם בקרב רשויות שאין להן אתר בית כלל) אך מנוהל כאמור בסיוע ספק חיצוני. עיקר השירות הניתן במסגרת זו הינו שירותי תשלומים כגון: מסים, דו"חות חניה וכו' ופחות ניתן דגש לשירותי רשות נוספים כגון: הזמנות אישורים, הגשת תוכניות ממוחשבת ועוד, שיכולים גם הם להביא לייעול השירות של הרשות והפחתת הממשק האישי בין הפקידים לתושבים.
  - אינטגרציה - כיום מספקות חלק מהרשויות, באמצעות ספק חיצוני, יישום הנקרא "תיק תושב", המאפשר לתושב לראות את כלל הפעילות שיש לו מול הרשות במסך אחד. ממשק זה, מעבר לתצוגה מרוכזת, אינו מהווה אינטגרציה דה פקטו של זרועות הממשל תוך ניצול קשרי G2G, כפי שמוסבר במודל. מכאן ששלב זה כלל אינו מיושם באף אחת מרשויות המחקר.
  - השתתפות - יישום שלב זה באמצעות כלי ICT גם הוא לא בא לידי ביטוי באף אחת מרשויות המחקר. אף לא אחת מהרשויות עושה שימוש באתר הבית לשיתוף התושבים בתהליכי קביעת המדיניות. עם זאת, חלק מהרשויות מבצע פעילויות שיתופיות שלא באמצעים מקוונים (סקרים, מפגשים עם נציגי תושבים וכו').
- בבחינת היישום על פי מודל ה- e-government handbook (ראה פרק 2.4.2) עולים הנתונים הבאים:
- פרסום - כאמור, המידע המוצג באתרים הינו חלקי ונתון להחלטת הגורם האנושי האחראי (לרוב ראש העיר, הדובר ומנהל האגף הרלוונטי). כל רשות יכולה לקבוע לעצמה מהם התכנים המוצגים ולכן קיימים פערים ברמות המידע המפורסם בכל אתר.
  - שיתופיות - בשלב זה, כפי שראינו בניתוח על פי המודל הקודם, מרבית הרשויות מאפשרות רק פנייה מקוונת למוקד 106. השיתופיות בהליך קביעת המדיניות, אם מתבצעת, מתבצעת שלא באמצעים מקוונים.
  - העברה - שלב זה מיושם באופן חלקי ומתמקד בעיקר במתן אפשרות לביצוע תשלומים, כאמור. הפחתת הבירוקרטיה מתאפשרת בעיקר בשל הקטנת הממשק לקוח-פקיד גבייה אך בפועל איננה כוללת פעילויות המגבירות את השקיפות והאחריותיות בתהליכי קבלת ההחלטות, כפי שעלה גם בראיונות העומק.

ניתוח היישום האיכותי על פי שני המודלים מצביע על רמת יישום איכותית נמוכה בקרב הרשויות שנחקרו. ניתן להסביר רמה זו בעובדה שבאף אחת מרשויות שנחקרו, למעט בעיריית תל אביב - יפו (שבה ניתן להצביע על רמת יישום איכותי הגבוהה ביותר מבין רשויות אלו), לא נעשה מהלך מובנה וחשיבה אסטרטגית להטמעת ממשל מקוון, כפי שעולה מראיונות העומק.

## **6.2 השפעת תפיסת השקיפות האחריותיות וחשיפת מידע**

בפרקים 2.1 – (ICT), שקיפות ואחריותיות במנהל הציבורי) ו- 2.3 (מ- e-government ל- e-democracy) הוצגה התפיסה המובילה לגביי השימוש בכלי ICT והתועלות המופקות הן ברמה

הארגונית תפעולית (יעילות ואפקטיביות ניהולית) והן ברמה החברתית דמוקרטית (הגברת האמון הציבורי בנבחרים ומעורבות גבוהה יותר בתהליכי קביעת המדיניות).

מתוך ראיונות העומק שבוצעו ברשויות, עולה כי מקבלי החלטות מבינים את הפוטנציאל הגלום במערכות אלו אך כאשר בוחנים בפועל את מידת היישום של הדברים, כפי שנותח בפרק 6.1 לעיל, היקף היישום ומימוש הפוטנציאל נמוך וכך גם שביעות הרצון של מקבלי החלטות.

מיצוי הפוטנציאל במעבר ל- e-democracy ושיתוף התושבים בהחלטות צריך לנבוע מתפיסות העולם של מקבלי החלטות והיכולת שלהם להטמיע ולממש פוטנציאל זה. במחקר נמצא כי מקבלי החלטות מסכימים עם תפיסת השיתופיות אך בפועל מרביתם לא מיישמים זאת למעט באמצעות מערכת הבחירות הסדירה. אתרי האינטרנט של כל רשויות המחקר לא מספקים כלים מקוונים להגברת השיח הציבורי וחשיפת המידע בהם היא חלקית (ראה פרקים 5.3.2 - מידע, 5.3.4 - שירותים מקוונים, 5.4.3 - גבולות חשיפת המידע לציבור ו- 6.1 - הפערים במידת יישום ממשל מקוון ברשויות המקומיות) וללא בקרה וניתוח סטטיסטיים המקובלים כיום באתרי אינטרנט בכלל.

תפיסת מידת הנזק שעשוי להיגרם מחשיפת המידע ושיתוף התושבים משפיעה גם היא על מידת היישום האיכותי של ממשל מקוון ברשויות. ברשויות המחקר בהם נמצאו פערים בין תפיסות מקבלי החלטות לגבי שקיפות וחשיפת מידע לבין התשובות הדרג התפעולי והיישום בפועל (ראה פרק 5.4.5 - הנזק הנתפס משקיפות וחשיפת מידע והשפעתו על יישום ממשל מקוון) גם רמת היישום נמוכה יותר.

עם זאת, כפי שצוין בפרק 5.4.4, בהרצליה ותל אביב מתקיים מהלך שיתופי מתוך תפיסה כוללת של הרשויות הללו להגברת שיתוף התושבים. בנצרת עילית מתקיים תהליך שיתופי חלקי שמתונה בתפיסה הניהולית של כל אחד מראשי המנהל. פעילויות אלו, גם אם לא נעשות בכלים מקוונים, מצביעות על תחילתו של שינוי בתפיסת העולם בקרב מקבלי החלטות ברשויות אלו. מכאן שברשויות שבהן לא ניתן היה להצביע על פער במידת הנזק הנתפס אך קיים אתר אינטרנט (הרצלייה ותל אביב - יפו), מידת היישום האיכותי בפועל הינה הגבוהה ביותר מבין רשויות שנחקרו. יתכן והדבר קשור גם למעמד הסוציאקונומי של תושבי רשויות אלו (ראה פרק 5.2 - השוואה סוציאקונומית של הרשויות הנבחרות) ומידת הפתיחות והמעורבות של האוכלוסייה בהן, אך עובדה זו לא נבדקה במחקר.

מניתוח שירותי ההנדסה הניתנים באתרי שנחקרו (ראה פרק 5.3.5 - שירותי הנדסה) נמצא כי קיים מגוון משתנה של שירותים הניתנים על ידי הרשויות השונות. מרבית הרשויות מסתפקות בהצגת פעילות המנהל ההנדסי ופרטי ההתקשרות המקובלים עם נציגיו, אך לא מציגות את נתוני ההנדסה שאמורים להיות גלויים וחשופים לציבור ממילא כדוגמת תוכניות עיר ו/או פרוטוקולים של הועדה לתכנון ובנייה (במרבית המקרים אי הפרסום נובע מהטענה להגנה על צנעת הפרט, שכן נידונות בקשות פרטיות של תושבים).

מקבלי החלטות תולים את רמת היישום הנמוכה של ממשל מקוון בעיקר בגורם התקציבי ובגורם האנושי (ראה פרק 5.4.6 - בעיות היישום בפועל). עם זאת, ככל שרמת היישום הטכני של הרשות נמוך יותר (ראה פרק 6.1 - הפערים במידת יישום ממשל מקוון ברשויות המקומיות)

הבעיות התקציביות מקבלות משקל גבוה יותר והגורם האנושי מוצג כהיבט תקציבי גם הוא - מחסור בכוח אדם. ככל שרמת היישום הטכני גבוהה יותר, הדגש בקרב מקבלי החלטות הינו לגורם האנושי ובכלל זה יכולות ומיומנויות של כוח אדם, סדרי עדיפויות של ההנהלה, מבנה ארגוני והתנהלות ארגונית וכו'.

### 6.3 חשיבות היישום האיכותי

היתרונות ביישום כלי ICT ברורים ומקובלים, כאמור, גם בקרב מקבלי החלטות ברשויות. ההשקעה התקציבית והאנושית הנדרשת אומנם גבוהה אך מביאה ליעילות ואפקטיביות בניהול העירוני. הדבר עלה אף בראיונות כאשר אחד המרואיינים ציין כי מערכות מחשוב ו- ICT אינן יוצרות הכנסה אבל מצד שני צריך לזכור שהיעילות והאפקטיביות הארגונית בעקבות הטמעתן והתדמית המתקדמת שהן יוצרות לרשות, מעלות את שביעות רצון התושבים ובעלי העסקים. תהליך זה עשוי להשפיע בטווח הבינוני על הגירה חיובית של תושבים ובעלי עסקים לשטחי הרשות ולייצר הכנסה גדולה יותר מארנונה ומיסים.

אילו היו התהליכים המוטמעים משלבים אינטגרציה ארגונית וחשיבה מערכתית, יתכן שניתן היה לנצל את היעילות והאפקטיביות גם להפחתת עלויות הניהול המסורתי (כוח אדם, ניירת וכו') ולהפנות משאבים לפעילויות אחרות פנים וחץ ארגוניות.

בפרק 3.3 - מידת המוכנות של ישראל ליישום ממשל מקוון, הוצג ניתוח אובייקטיבי של האו"ם לגבי רמת המוכנות של ישראל ביחס למדינות אחרות. מהניתוח עולה שעל אף שישראל מצויה בין 25 המדינות המובילות בעולם במידת המוכנות, מידת ההתקדמות שלה איטית יותר ביחס למדינות אחרות והמשמעות היא למעשה הרחבת הפערים. יכולת הרשויות לספק שירותים יעילים לבעלי העסקים שבתחום שיפוטן תאפשר לבעלי העסקים התנהלות קלה יותר (ובטווח הארוך אולי תוביל להפחתת מיסוי) ומכאן לכושר תחרות גבוה יותר.

כמו כן, בפרק 3.3 ראינו כי מדד השיתופיות של ישראל ביחס למדינות האחרות התדרדר ומשמעות הדבר פחות פתיחות ופחות שקיפות. תהליך זה פוגע בכושר התחרות העסקי וחושף יותר מכל את הדמוקרטיה הישראלית לשחיתות ומנהל לא תקין. הטמעה איכותית של ממשל מקוון ברשויות המקומיות יסייע להגברת האמון במנגנוני השלטון, על ידי הגברת השקיפות ומתן אפשרות השפעה ולקיחת אחריות גם מצד התושבים ובעלי העסקים.

חשוב לציין כי אוכלוסיית ישראל, כפי שמעידים מחקר האו"ם ומחקר TIM שהוצגו בפרק 3.3, הינה אוכלוסייה איכותית מוטת טכנולוגיה ומשמעות הדבר שלמנהל הציבורי בישראל כיום אין דרך אלא להתמודד ולתכנן את העתיד המקוון. בעידן המידע והטכנולוגיה, שאנו מצויים בו כיום, השינויים והשיפורים הטכנולוגיים מהירים והאוכלוסייה הצעירה גדלה לתוכם, ולכן בתוך מספר שנים בודדות המנהל הציבורי יידרש לתהליכי ניהול ברמות המקובלות בעולם כולו, הן כמענה לצרכי האוכלוסייה עצמה והן כחלק מדרישות הארגונים הגלובליים.

בכדי להוביל את הרשות המקומית לעידן ה- e-democracy ובכדי לממש את הפוטנציאל של כלי ה- ICT, כפי שהוסבר בפרק 2, נדרש חזון ומחויבות של מקבלי החלטות בארגון כבר היום.

## 7. מסקנות והמלצות

מחקר זה בחן, באופן מתודולוגי, את מידת יישום ממשל מקוון באמצעות אתרי אינטרנט ברשויות המקומיות בישראל תוך הבחנה בין יישום טכני ליישום איכותי. מהמחקר עולה באופן חד משמעי כי מידת היישום של ממשל מקוון ברשויות המקומיות שונה בין הרשויות השונות ונמוכה בכולן. בהיבט הטכני לרוב הרשויות אין עדיין אתר אינטרנט. בארבע מתוך שבע הרשויות שנחקרו רמת היישום הטכני היתה נמוכה, כאשר לאחת מהן כלל לא היה אתר בית. בהיבט היישום האיכותי המצב אף חמור יותר ונמצא במדרגה נמוכה בכל הרשויות שנחקרו. חמור מכך, ברוב המקרים לא קיים כלל מהלך של חשיבה אסטרטגית ארוכת טווח לטיפול בנושא (למעט ניצנים ראשונים בעיריית תל אביב). חשוב לציין כי יישום טכנולוגיה איננה תרופת פלא אשר תוביל לניהול תקין, ליצירת שקיפות ולשירות אפקטיבי. אומנם לכלי ICT יש יתרונות רבים, שעשויים לסייע לייעול התהליכים, אבל הדבר צריך להיות מלווה בשינוי תפיסתי, שגם אם מובן וידוע למקבלי החלטות, אינו מיושם הלכה למעשה.

המסקנות העיקריות שעלו מהמחקר:

- ברמה הלאומית, מדינת ישראל אומנם עדיין ממוקמת בין 25 המדינות המובילות בעולם במידת המוכנות ליישום ממשל מקוון ובמידת השיתופיות על פי דו"ח האו"ם לשנת 2005, אך במהלך שנה זו חלה נסיגה בדירוג הכולל, וזאת על אף עלייה בערכים הפנימיים המרכיבים את המדד ביחס לשנה קודמת. כלומר, על אף שנעשו צעדי התקדמות בישראל במהלך שנת 2005, במיוחד בכל הנוגע לרמת האוכלוסייה, מדינות אחרות התקדמו יותר והגדילו את הפערים.
- רמת יישום: כאמור, למרבית הרשויות המקומיות עדיין אין אתר אינטרנט כלל. מבין הרשויות שנחקרו רמת היישום הטכני והאיכותי היתה שונה מרשות לרשות. ברמת היישום הטכני נמצאו פערים גדולים בין המגזרים השונים למגזר היהודי, שבו נמצאה רמת יישום טכני גובהה יחסית. ברמת היישום האיכותי היתה שונות אך בסך הכול ניתן לומר שהיתה נמוכה בכל הרשויות. כמו כן, במרבית המקרים לא מתבצע תהליך של בקרה וניתוח סטטיסטי של היקפי הגלישה ואופי השימוש של הגולשים באתר.
- מהמחקר עולה שלדעת מקבלי החלטות, הגורם התקציבי והגורם האנושי הינם שני הגורמים העיקריים המשפיעים על מידת היישום של ממשל מקוון ברשויות המקומיות. עם זאת, הגורם האנושי מגלם בחובו התייחסויות שונות החל ממחסור בכוח אדם ומיומנויות (גורם טכני) ועד למבנה ארגוני, סדרי עדיפויות ותפיסות עולם (גורמים תפיסתיים).
- ככל שמידת היישום הטכני ברשות גבוהה יותר, מקבלי החלטות מבינים כי נדרש שינוי תפיסתי וגישות אחרות למימוש הפוטנציאל הגלום בכלי ICT בהגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת המידע.
- כל המוראיינים תמכו בהשקפות העולם התומכות בצורך להגברת שקיפות, אחריותיות וחשיפת מידע לציבור. יש לציין עם זאת כי בד בבד התגלו פערים במידת היישום בפועל של תפיסות העולם האלו.

- על אף חוק חופש המידע אין קו ברור ומוחלט לגבי החומר המוצג ונחשף לציבור. גבול השקיפות וחשיפת המידע נתון לשיקול דעת של הגורם האנושי.
- תפיסת הנזק הנגרם כתוצאה מהגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת המידע היתה שונה בין הרשויות השונות ובין דרגי הניהול השונים ומהווה את אחד הגורמים המשפיעים על מידת היישום הטכני והאיכותי של ממשל מקוון.
- יתכן וקיים קשר בין הרמה הסוציאקונומית של האוכלוסייה וחוסנה של הרשות לבין הטמעת תפיסות של שיתוף ושקיפות אשר יובילו גם להטמעת ממשל מקוון בהיבט האיכותי (קשר זה לא נבדק במחקר הנוכחי).
- אין ראייה כוללת לא ברמה הארצית ולא ברמה המקומית לגבי תהליך היישום וההטמעה של ממשל מקוון ברשויות המקומיות. התהליכים שקורים הינם נקודתיים ומותנים בחזונו של ראש העירייה וצוות ההנהלה בכל רשות ורשות. כתוצאה מכך הפערים החברתיים, בעיקר ביחס לשוויון ודמוקרטיה, עשויים להתרחב ולהעמיק.  
לאור האמור ההמלצות הן:
- **הגדרה מחדש של מושג ה-e-government:** יש ליצוק תוכן שונה למונח e-government כך שיינתן ביטוי גם להיבטים האיכותיים ביישום ממשל מקוון ולא רק ליישום הטכני: ההגדרה המוצעת מתוך מסקנות מחקר זה הינה כדלקמן:  
**"ממשל אלקטרוני - השימוש בממשקי עבודה מבוססי טכנולוגיה לניהול רשת קשרים בין מוסדות ממשל, ארגונים ותושבים, לצורך שיפור הממשל והמנהל. תהליך שיפור היעילות, האיכות והזמינות של שירותי הממשל יעשה תוך כדי הגברת השקיפות, האחריותיות והפתיחות של הסמכות השלטונית".**
- **אימוץ מסגרת נורמטיבית:** יש לאמץ מסגרת נורמטיבית, בדומה לזו המוצעת בפרק 7.1, למתן שירותי ממשל מקוונים בראייה מערכתית, תוך הגברת השקיפות, האחריותיות וחשיפת מידע.
- **ריכוז ואיגום משאבים:** יש להקים מנהלת א-פוליטית של "ממשל אלקטרוני עירוני" מטעם המרכז לשלטון מקומי אשר תפקידה יהיה לעצב את חזון "ממשל אלקטרוני עירוני" במדינת ישראל, להגדיר את האסטרטגיה ליישומה וליישמו בפועל. חברי המנהלת יהיו נציגי הרשויות בדרג תפעולי בכיר, נציגי המגזר העסקי ונציגי פרויקט "ממשל זמין" בישראל. למנהלת יינתנו סמכויות יישום ברשויות, מול גורמי חקיקה ומול גופים שלטוניים אחרים. היא תהיה הזרוע הביצועית של כל רשות ורשות החברה בה ותפעל בתיאום מול אגפי המחשוב והמנהל העירוני ברשויות לצורך הטמעה טכנית ואיכותית של ממשל זמין. איגום המשאבים יאפשר פעילות רחבה הן בניהול התקציבים אבל יותר מכל בהגדרת מתודולוגיות עבודה מבוססי שקיפות וחשיפת מידע אחידים בכל הרשויות.
- **הדרכה והכוונה:** במישור החינוכי יש לבצע בשלב הראשון הדרכות והכשרות לדרג מקבלי החלטות שמטרתן להביא להכרה בחשיבות קידום הנושא ובתועלת שתצמח להם וללקוחותיהם ולתת להם כלים להתמודד עם האתגר החדש, ובשלב השני לדרג התפעולי בכדי להכשירו לניצול יעיל של יתרונות הכלים המקוונים.





בנוסף, המחקר מוביל לשאלות נוספות, אשר יכולות להוות פתח להמשך כגון: עד כמה משפיע הקשר ממשל מרכזי מול ממשל מקומי בתהליכי הטמעת ממשל מקוון ברשויות המקומיות והאם ההשפעה תורמת או גורעת מההטמעה בפועל? מה הם הגורמים המשפיעים על מקבלי החלטות בסופו של דבר להוביל הטמעה של תהליכי שיתוף מול התושבים? והאם יש קשר בין רמה סוציאקונומית של התושבים ורמת היישום?

## 7.1 מסגרת נורמטיבית ליישום ממשל מקוון ברשות מקומית

בעקבות המחקר ולאור האתגרים ביישום ICT בתהליכי e-democracy כפי שהוצג בפרק 2.3.3 והתפיסות המובילות כיום בתחום יש לחלק לשלושה שלבים את תהליך היישום של ממשל מקוון ברשויות המקומיות:

- שלב התכנון וההערכות - זהו השלב בו יש לבצע תהליך של ניתוח והגדרת צרכים פנים וחץ ארגוניים. יש להכשיר את העובדים והמנהלים הן בהיבט הטכני - שימוש בפועל בכלים הטכנולוגיים, והן בהיבט האיכותי, דהיינו חינוך להגברת שקיפות, אחריותיות וחשיפת מידע. בשלב זה יש לשלב את התושבים בתהליכי קבלת החלטות, לאו דווקא באמצעים מקוונים, לחשוף אותם לתרבות הדיון וההתנהלות המקוונת ובכך להגביר את מעורבותם. כמו כן יש להגדיר את המשאבים הנדרשים ומדדי הביצוע.
- בנוסף, בכדי לממש את האפשרות של הגברת שקיפות, אחריותיות וחשיפת מידע נדרש גם תהליך מקדים של קביעת מדיניות ברשות. עם זאת, בשל השונות הקיימת בין ראשי הערים והמנהלים הבכירים בכל רשות ובין הרשויות, יתכן ונדרש במקביל מהלך ברמה הלאומית שיגדיר גבולות ברורים יותר בסוג והיקף המידע והשירותים שהמגזר הציבורי בכלל והמגזר המוניציפאלי בפרט נדרשים לספק לתושבים.
- שלב ההקמה והניהול השוטף - שלב זה יכלול את בניית הממשקים הטכנולוגיים הן הפנים-ארגוניים והן מול התושבים. על מנת לממש טוב יותר את היתרונות של כלי ICT, כפי שפורטו בעבודה זו, להלן מספר יישומים שאמורים להוות רף מינימום בכל ממשק מקוון של רשות מקומית. ראוי לציין כי יש לדאוג שהמידע והשירותים יינתנו באופן מלא במספר שפות בהתאמה לאוכלוסייה:

**מידע וקשר חד כיווני** - מידע סטטי ממוקד כגון פירוט הפעילות של הרשות על אגפיה השונים, שעות קבלה, דרכי התקשרות, חוקי עזר, הורדה ומילוי של טפסים וכל מידע חיוני אחר שהתושבים עשויים להידרש לו ויכולים והזמינות באתר יכולה לחסוך את הגעתם למשרדי הרשות. כמו כן יש לכלול מידע המתעדכן בתדירות גבוהה כגון: מידע על אירועים ופעילויות, פרוטוקולים של ישיבות, מידע הנדסי מתעדכן, דו"חות ביקורת, תנאים להנחות וכל מידע אחר שנדרש על ידי תושבים באופן שוטף. המידע צריך להיות מאורגן בתפריטים התואמים לצרכי התושבים וכן צריכה להיות מערכת חיפוש ואיתור קלה ומובנת. כמו כן, צריך להיות מנגנון ברור וקבוע של עדכון שוטף. יש לציין, שהגדרת נושאי המידע ומידת העומק הנדרש צריכה להיעשות על בסיס

ניתוח דרישות התושבים לאורך ההיסטוריה ולהתעדכן על פי מדדי גלישה ושימוש בפועל.

**תקשורת דו כיוונית** – מתן אפשרות למשלוח טפסי משוב, יכולת קבלת תמיכה ושירות בזמן אמת מול נציגי הרשות (תמיכה מקוונת), שימוש ומענה שוטף של דוא"ל על ידי כל הדרגים בארגון.

**עסקאות** - מצד אחד מתן אפשרות לתושבים ועסקים לבצע תשלומים, לעדכון פרטים, לגשת למכרזים, ומצד לאפשר לעובדי הרשות המורשים לבצע רכש מקוון מול עסקים.

**אינטגרציה מערכתית** - שירותי "תיק תושב" שיכללו את כל המידע שהתושב נדרש לו ובכלל זה תשלומים וקנסות, רישום למוסדות חינוך, חוגים ועדכוני שוטפים לפי הגדרת תחומי עניין. יצירת ממשקים פנים-ארגוניים לשיפור תהליכי הניהול בתוך הרשות כך שהתושב יוכל לקבל את כל השירות בעמדת שירות אחת, מקוונת ו/או אנושית, בשיטת One Stop Shop.

כמו כן, יש ליצור אינטגרציה מול שירותי ממשל מרכזי. לדוגמא: שירותי משרד הפנים (רישום כתובת, ילודה וכו').

**השתתפות והגברת השיתופיות** – פורומים פתוחים וקהילות נושאות, פתוחות ו/או סגורות, בהשתתפות נציגי הרשות בהם יועלו נושאים לסדר היום הציבורי וכן דיונים בנושאי מדיניות, פרויקטים, חוקי עזר וכו'.

- שלב הבקרה - שלב זה יתבצע במקביל לתהליך הניהול השוטף. שלב זה יכלול תהליך של ניתוח מדדים מוגדרים כגון היקפי גלישה ושימוש בכל יישום, תבחן יעילות השירותים באמצעות מדדים תפעוליים פנים ארגוניים, ויתבצע תהליך משוב אינטראקטיבי שוטף מול התושבים כדי לשפר את השירות ולתת מענה לאתגרים נוספים.

תהליך בניית אתר אינטרנט עירוני מצריך תהליך של תכנון וחשיבה תוך שילוב צרכים פנים וחץ ארגוניים. מהמחקר אומנם עולה שישנן רשויות אשר מספקות יישומים שונים מתוך המסגרת הנורמטיבית המוצעת, אך בניגוד למצב הקיים כיום באותן רשויות, הדגש במסגרת הנורמטיבית הזו הוא על שיתוף התושבים. שיתוף שיחל בשלב התכנוני של הגדרת האתר, המידע והיישומים הנדרשים ועד לשילוב יישומים שיתופיים לצורך הגברת ההשתתפות הישירה והמעורבות האזרחית בקביעת מדיניות ברשות.



## 8. הערות וביבליוגרפיה

### 8.1 הערות

- <sup>1</sup> <http://www.gov.il/FirstGov/BottomNav/E-Gov-Report/Strategy/Activity/>  
<http://www.gov.il/FirstGov/BottomNav/E-Gov-Report/Comparison/Satistics/>
- <sup>2</sup> ICT is any technology that enables communication and the electronic capture, processing, and transmission of information. Radio, television and print media are vital in many developing countries. In recent years 'new' ICT, such as mobile phones and the internet (and associated applications such as 'VOIP', transmitting telephone calls over the internet) have become available to growing numbers worldwide". (Parliamentary Office of Science and Technology, 2006)
- <sup>3</sup> <http://www.apsanet.org> כפי שמופיע ב- Wong & Welch, April 2004.
- <sup>4</sup> המרכז לדמוקרטיה וטכנולוגיה - <http://www.infodev.org>.
- <sup>5</sup> התוכנית למידע ופיתוח - <http://www.infodev.org>.
- <sup>6</sup> כנסת ישראל, אחוז המצביעים בבחירות הקודמות - נתונים היסטוריים <http://www.knesset.gov.il/elections17/heb/history/PercentVotes.htm>
- <sup>7</sup> טבלה המפרטת דוגמאות לשירותים שונים הממופים עפ"י הטיפולוגיה המוצעת ניתן לראות בנספח 9.3.
- <sup>8</sup> מס. חכ/83 של ועדת שרים לענייני חברה וכלכלה (קבינט חברתי-כלכלי) מיום 04.05.2004 אשר צורפה לפרוטוקול החלטות הממשלה וקבלה תוקף של החלטת ממשלה ביום 20.05.2004 ומספרה הוא 1912 (חכ/83). ההחלטה במלואה ראה נספח 9.5. <http://www.pmo.gov.il/PMO/Archive/Decisions/2004/05/des1912.htm>.
- <sup>9</sup> החלטה מס. חכ/83 של ועדת שרים לענייני חברה וכלכלה (קבינט חברתי-כלכלי) מיום 04.05.2004 אשר צורפה לפרוטוקול החלטות הממשלה וקבלה תוקף של החלטת ממשלה ביום 20.05.2004 ומספרה הוא 1912 (חכ/83). ההחלטה במלואה ראה נספח 9.4. <http://www.pmo.gov.il/PMO/Archive/Decisions/2004/05/des1912.htm>.
- <sup>10</sup> הנתונים מבוססים על נתוני משרד הפנים ונמסרו על ידי גורם ביחידה האסטרטגית בעירייה.
- <sup>11</sup> הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, לוח 3. - אוכלוסייה (1), ביישובים שמנו מעל 1,000 תושבים ושאר אוכלוסייה כפרית ב-31/12/2005 נתונים ארעיים. [http://www.cbs.gov.il/population/new\\_2006/table3.pdf](http://www.cbs.gov.il/population/new_2006/table3.pdf)
- אפיון רשויות מקומיות וסיווגן לפי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה 2001, לוח 1. - המועצות המקומיות והעיריות לפי סדר א"ב - דירוג, שיוך לאשכול, אוכלוסייה ערכי המשתנים, ציון התקן ודירוג לפי המשתנים המשתתפים בחישוב המדד [http://www.cbs.gov.il/publications/local\\_authorities01/pdf/t01.pdf](http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities01/pdf/t01.pdf)
- <sup>12</sup> הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אפיון רשויות מקומיות וסיווגן לפי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה 2001, לוח 4. - התפלגות המועצות המקומיות והעיריות, לפי גודל אוכלוסייה ואשכול. [http://www.cbs.gov.il/publications/local\\_authorities01/pdf/t04.pdf](http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities01/pdf/t04.pdf)
- <sup>13</sup> הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, השנתון הסטטיסטי מספר 56 - לוח 2.1 - אוכלוסייה, לפי דת וקבוצת אוכלוסייה [http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/st02\\_01.pdf](http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/st02_01.pdf)
- <sup>14</sup> הנתונים שנמסרו על ידי אגף לתכנון אסטרטגי בעיריית נצרת עילית ומבוססים על נתוני הלמ"ס.
- <sup>15</sup> יוצאת מן הכלל עיריית הרצלייה שם ניתנה התייחסות לפניית תושבים במהלך אפיון האתר החדש.

## 8.1 ביבליוגרפיה

1. ארגון האומות המאוחדות, UNKB Framework, <http://www.unpan.org/egovkb/about/framework.htm>
2. מבקר המדינה, "דוח שנתי 53 לשנת 2002 ולחשבונות שנת הכספים 2001", ירושלים, 2003. עמודים 203-208.
3. החלטה מס. חכ/83 של ועדת שרים לענייני חברה וכלכלה (קבינט חברתי-כלכלי) מיום 04.05.2004 אשר צורפה לפרוטוקול החלטות הממשלה וקבלה תוקף של החלטת ממשלה ביום 20.05.2004 ומספרה הוא 1912 (חכ/83).  
<http://www.pmo.gov.il/PMO/Archive/Decisions/2004/05/des1912.htm>
4. י.כהן, "ממשל זמין – מודל חמש השכבות לממשל זמין", ירושלים: משרד האוצר, החשב הכללי, נובמבר 2002.
5. כנסת ישראל, ועדת הכלכלה, ועדת משנה לתקשוב ומידע, בשיתוף הוועדה הלאומית לפיתוח תשתיות מידע ותקשוב, "הערכות מדינת ישראל לקראת עידן המידע" דין וחשבון מסכם של עבודת צוותי משימה (מאי 1997).  
<http://www.knesset.gov.il/docs/heb/infocom/final1.htm>  
כנסת ישראל, אחוז המצביעים בבחירות הקודמות – נתונים היסטוריים  
<http://www.knesset.gov.il/elections17/heb/history/PercentVotes.htm>
6. ע. בן דרור, י. גרוס, ד. נבות, ס. תם, "אסטרטגיות לצמצום שחיתות והגברת השקיפות והאתיקה בשלטון המקומי בישראל", "רואים שקוף" – שקיפות בשלטון המקומי, נייר עמדה 13, ועידת השלטון המקומי ה-I, מאי 2005, שבי"ל.
7. A. C. Sánchez "The Right of Access to Information and Public Scrutiny: Transparency As Democratic Control Instrument" Public sector transparency and accountability - Making it happen, OECD, 2001, P. 163-166
8. A. Macintosh "Using information and communication technologies to enhance citizen engagement in the policy process" in OECD, Promise and Problems of E-Democracy – Challenges of Online Citizen Engagement, 2003.
9. B.J Oates "The potential contribution of ICTs to the political process", *Electronic Journal of E-Government*, Vol.1 Issue 1, 2003.  
<http://www.ejeg.com/volume-1/volume1-issue-1/issue1-art3.htm>
10. Global Business Dialogue on Electronic Commerce (GBDe), "E-Government" Section I – Private Sector Recommendations to Government on Realization of E-Government, September 2001, P. 42
11. G. Van der Walddt,, "E-Government: Financial and Political Challenges for Local Government". P. 127.



- <http://www.kas.org.za/Publications/SeminarReports/Constitution%20and%20Law%20iv/vanderwaldt.pdf>
12. InfoDev & The Center for Democracy & Technology, "The E-Government Handbook For Developing Countries", 2002.  
<http://www.cdt.org/egov/handbook/>
  13. Information Society Commission, E-Government – More Than an Automation of Government Services, Ireland, 2003.  
<http://www.isc.ie/downloads/egovernment.pdf>
  14. J. S. Hiller, F. Bélanger, "Privacy Strategies for Electronic Government", The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government, 2001.
  15. J.W. Seifert, R. Eric Petersen, "The Promise of all Things E? Expectations and Implications of Electronic Government" Prepared for Delivery at the 97<sup>th</sup> Annual Meeting of the American Political Science Association, Information Technology and Politics Section, San Francisco, CA August 30–September 2, 2001.
  16. K. Holkeri, "Public Scrutiny and Access to Information in Finland", Public sector transparency and accountability - Making it happen, OECD, 2001. P. 151-162
  17. M.J. Moon, "The evolution of E-government among municipalities: Rhetoric or Reality?", *Public Administration Review*, Vol. 62 No. 4 P. 424-433, 2002.
  18. M. Rumel, "Can Information and Communication Technology Help Reduce Corruption? How So and Why Not: Two Case Studies from South Asia", *Perspectives on Global Development and Technology*, Volume 3, issue 3, 2004 Koninklijke Brill NV, Leiden P. 347-373
  19. OECD, E-Government for Better Government, 2005
  20. OECD, Promise and Problems of E-Democracy – Challenges of Online Citizen Engagement, 2003.
  21. OECD, "Public Management Service (PUMA) Project on the Impact of E-government".  
<http://www.oecd.org/dataoecd/33/32/2733233.pdf>
  22. Parliamentary Office of Science and Technology, "ICT in Developing Countries" Postnote number 261, March 2006.
  23. S. Kondo, "Fostering Dialogue to Good Government", Public sector transparency and accountability - Making it happen, OECD, 2001, P. 7-11.
  24. T. Westen, "Electronic Democracy – Ready or Not, Here It comes"
  25. United Nations, "UN Global E-Government Readiness Report 2004: Towards Access for Opportunity", United Nations Publication, 2004, Publication No.: UNPAN/2004/11
  26. United Nations, "UN Global E-Government Readiness Report 2005: From E-government to E-Inclusion", United Nations Publication, 2005, Publication No.: UNPAN/2005/14

27. United Nations DPEPA (Division of Public Economies and Public Administrative) and ASPA (American Society for Public administration), "Benchmarking E-government: A Global Perspective", May 2002.  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021547.pdf>
28. W. Wong, E. Welch, "Does E-Government Promote Accountability? A Comparative Analysis of Website Openness and Government Accountability" *Governance: An International Journal of Policy Administration and Institution*. Vol. 17, No. 2, April 2004. P. 275-297.  
<http://www.gbde.org/egovernment/egovernment.pdf>
29. Yong Hyo Cho and Byung-Dae Choi, "E-Government to Combat Corruption: The Case of Seoul Metropolitan Government", *International Journal Of Public Administration*, Vol. 27, No. 10, P. 719–735, 2004.

30. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה:

לוח 3. - אוכלוסייה(1), ביישובים שמנו מעל 1,000 תושבים ושאר אוכלוסייה כפרית ב- 31/12 2005 נתונים ארעיים.

[http://www.cbs.gov.il/population/new\\_2006/table3.pdf](http://www.cbs.gov.il/population/new_2006/table3.pdf)

אפיון רשויות מקומיות וסיווגן לפי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה 2001, לוח 1. - המועצות המקומיות והעיריות לפי סדר א"ב - דירוג, שיוך לאשכול, אוכלוסייה ערכי המשתנים, ציון התקן ודירוג לפי המשתנים המשתתפים בחישוב המדד

[http://www.cbs.gov.il/publications/local\\_authorities01/pdf/t01.pdf](http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities01/pdf/t01.pdf)

אפיון רשויות מקומיות וסיווגן לפי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה 2001, לוח 4. - התפלגות המועצות המקומיות והעיריות, לפי גודל אוכלוסייה ואשכול.

[http://www.cbs.gov.il/publications/local\\_authorities01/pdf/t04.pdf](http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities01/pdf/t04.pdf)

השנתון הסטטיסטי מספר 56 - לוח 2.1 - אוכלוסייה, לפי דת וקבוצת אוכלוסייה.

[http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/st02\\_01.pdf](http://www1.cbs.gov.il/shnaton56/st02_01.pdf)

31. כתבות:

■ רותי זוארץ, "אינטרנט בצמיחה: 94% מהגולשים בישראל מחוברים כבר בפס רחב" מוסף גלובס, הערב מדור נתח שוק, גלובס, 31 יולי - 1 באוגוסט 2006 עמוד 6.

32. אתרי אינטרנט:

■ <http://www.apsanet.org> האיגוד האמריקאי למנהל ציבורי

■ <http://nedlamont.com> אתר הבית של נד למונט

■ הבנק העולמי

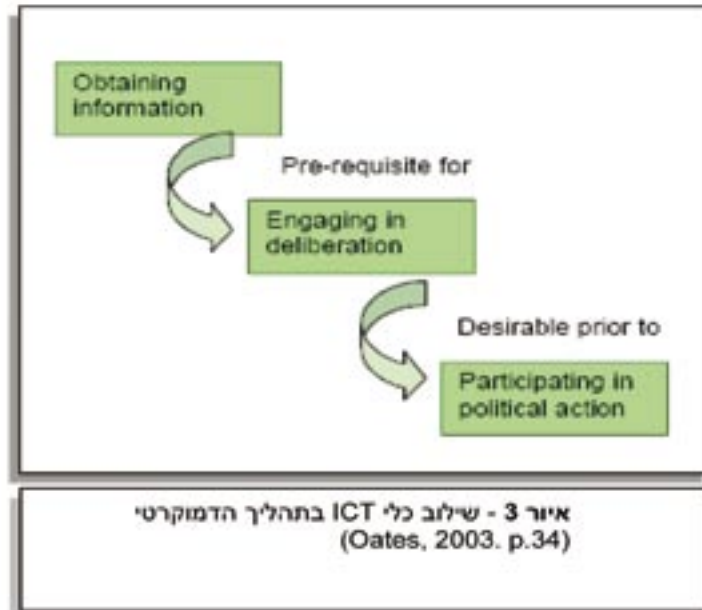
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTINFORMATION/ANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTEGOVERNMENT/contentMDK:20507153~menuPK:702592~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:702586,00.html>

- [/http://www.infodev.org](http://www.infodev.org) - המרכז לדמוקרטיה וטכנולוגיה
  - [/http://www.infodev.org](http://www.infodev.org) - התוכנית למידע ופיתוח
  - [/http://www.moin.gov.il](http://www.moin.gov.il) - מדינת ישראל - משרד הפנים - רשויות מקומיות
  - [/http://www.cityindex.co.il](http://www.cityindex.co.il) - מידעיר - אינדקס הרשויות המקומיות
  - <http://www.google.co.il> - Google - מנוע החיפוש
  - שער הממשלה -
  - [/http://www.gov.il/FirstGov/BottomNav/E-Gov-Report/Strategy/Activity](http://www.gov.il/FirstGov/BottomNav/E-Gov-Report/Strategy/Activity)
  - [/http://www.gov.il/FirstGov/BottomNav/E-Gov-Report/Comparison/Satistics](http://www.gov.il/FirstGov/BottomNav/E-Gov-Report/Comparison/Satistics)
  - Power line Blog - <http://powerlineblog.com/archives/014919.php>
33. ראיונות
- מר אדווין לואי, מנהל פרויקט e-Government, ארגון ה-OECD, על ידי eGov Monitor , 10 באפריל 2006 [.http://www.egovmonitor.com/node/5540](http://www.egovmonitor.com/node/5540)
  - מנהלת אתר האינטרנט העירוני, עיריית הרצליה, 7 ביוני 2006.
  - דובר העירייה, עיריית הרצליה, 19 ביוני 2006.
  - מנהל אגף מחשוב, עיריית תל אביב - יפו, 22 ביוני 2006.
  - מנהל מערכות מידע ומנהל אתר האינטרנט, עיריית עיר הכרמל, 28 ביוני 2006.
  - ראש העירייה, עיריית עיר הכרמל, 28 ביוני 2006.
  - יועץ התקשורת לראש העירייה, עיריית ביתר עילית, 29 ביוני 2006.
  - סמנכ"ל משאבי אנוש ומנהל, עיריית תל אביב - יפו, 4 ביולי 2006.
  - מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי ומידע, עיריית נצרת, 7 ביולי 2006.
  - ראש תחום בכיר אינטרנט ופורטל ארגוני, עיריית תל אביב - יפו, 9 ביולי 2006.
  - אחראית על האתר העירוני, עיריית נצרת עילית 12 ביולי 2006.
  - ממלאת מקום ראש העירייה, עיריית נצרת עילית, 12 ביולי 2006.
  - סגן ראש מנהל עירוני, עיריית נצרת עילית 12 ביולי 2006.
  - אחראית אתר האינטרנט, עיריית אריאל, 17 ביולי 2006.
  - דוברת העירייה, עיריית אריאל, 17 ביולי 2006.
  - מנהל אגף מחשוב, עיריית אריאל, 17 ביולי 2006.
  - ראש העירייה, עיריית אריאל, 17 ביולי 2006.



## 9. נספחים

### 9.1 תהליך שילוב כלי ICT בתהליך הדמוקרטי



### 9.2 דוגמאות לכלי ICT לשילוב בתהליכי המדיניות

Stage in policy-making cycle	Information	Consultation	Participation
Agenda-setting	Search engines, e-mail alerts for new policy issues, translation support for ethnic languages, style checkers to remove jargon.	Online surveys and opinion polls, discussion forums, monitoring emails, bulletin boards and FAQs.	E-petitions, e-referenda, e-communities.
Analysis	Translation support for ethnic languages, style checkers to remove jargon.	Evidence-managed facilities, expert profiling to assist government to know who the experts are.	Electronic citizen juries, e-communities.
Formulation	Advanced style checking to help interpret technical and legal terms.	Discussion forums, online citizen juries, e-community tools.	E-petitions and e-referenda to amend policy.
Implementation	Natural language style checkers, e-mail newsletters.	Discussion forums, online citizen juries, e-community tools.	E-mail distribution lists for target groups
Monitoring	Online feedback.	Online surveys and opinion polls, discussion forums, monitoring emails, bulletin boards and FAQs.	E-petitions, e-referenda.

איור 4 - כלי ICT בשלבי תהליך המדיניות וביחס פעילות הנדרשת  
(Macintosh, 2003, p.14)



### 9.3 מיפוי שירותים על פי טיפולוגיה מוצעת

להלן טבלה המציגה דוגמאות לשירותים שונים המוצגים על פי מיון של סוגי הממשל המקוון וביחס לרמות היישום השונות. הטבלה נלקחה מהמאמר של Moon (2002).

**Stage Of E-government**

	<u>Administrative function</u>				<u>Political function</u>	
	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	
	Type of government	Information: dissemination catalogue	Two-way communication	Service and financial transaction	Vertical and horizontal integration	Political participation
<u>Internal</u>	Government to Government	Agency filing requirements	Requests from local government	Electronic funds transfers		N/A
	Government to Public employees	Pay dates, holiday information	Requests for employment benefit statements	Electronic paychecks	One-stop job, grade, vacation time, retirement information, etc.	N/A
<u>external</u>	Government to Individual-Services	Description medical benefits	Requests and receive individual benefit information	Pay taxes online	All services and entitlements	N/A
	Government to Individual-Political	Dates of elections	Receive election forms	Receive election funds and disbursements	Register and vote: federal, state and local (file)	Voting online
	Government to Business-Citizen	Regulations online	SEC filings	Pay taxes online, receive program funds (SB, etc.), agricultural allotments	All regulatory information on one site	Filing comments online
	Government to Business-Marketplace	Posting request for proposals	Request clarification or specs	Online vouchers and payments	Marketplace for venders	N/A
<u>Technologies used</u>		Basic Web technology, bulletin boards	Electronic data interchange, email	Electronic data interchange, electronic filing system, digital signature, interoperable technology, public key infrastructure	Integration of the technologies required for phase 1,2 and 3	Public key infrastructure, more sophisticated interface and interoperable technologies, chat rooms

#### 9.4 עקרונות מנחים ליישום חזון ואסטרטגיית "ממשל זמין" בישראל

- להלן העקרונות המנחים ליישום חזון ואסטרטגיית "ממשל זמין" בישראל בהתאם להחלטת ועדת משנה לתקשוב ומידע, הוועדה הלאומית לפיתוח תשתיות מידע ותקשוב, 1997:
1. הממשל הזמין מיועד להיות כלי לשימושן של כל יחידות הממשל אל כלל הציבור: תושבים, עסקים, ותאגידים. חשוב להדגיש כי בהגדרת ממשל כלולים הממשלה על כל גופיה ומוסדותיה, הממשל המקומי וכל גוף וארגון הנותן שרות לציבור.
  2. במקביל, יש לקחת בחשבון שתמיד ישאר פלח של האוכלוסייה אשר אינו מעוניין או אינו מסוגל להשתמש בשירותים אלו. עבור קבוצה זו יש לפעול לשיפור רמת השירותים המסורתיים: קבלת קהל פנים אל פנים, שירותי טלפון מענה קולי ושירותי טפסים.
  3. יש לפעול לשינוי גישתם של גופי ממשל לדרישות המידע של הציבור ולתגבור המודעות לזכות הציבור לדעת.
  4. המידע הממשלתי שיפתח לציבור יכלול גם מידע תהליכי, ולא רק מידע תוצאתי. כלומר האזרח יהיה מסוגל לעקוב אחרי השלבים בטיפול בפנייתו.
  5. בהמשך להשגת היעד של מידע פתוח לציבור, יש לפעול לתקשוב הפעולות שבין הציבור לממשל, דוגמת עדכון פרטים, ביצוע תשלומים ואף מסחר אלקטרוני.
  6. "ממשל זמין" צריך להבטיח שהשירותים האלקטרוניים החדשים ינוצלו לשפר את הממשק בין הממשל לציבור, באופן שהמבנה הארגוני של הממשל והגבולות בין המשרדים והמוסדות השונים יהיו שקופים ככל האפשר לציבור. הקו המנחה בכל המערכות המתוקשבות של הגופים הממשלתיים יהיה: One Stop Shop כלומר לציבור תהיה כתובת מרכזית אחת לפניה לממשל בכל נושא שהוא. כל הגופים יקושרו אלקטרונית בינם לבין עצמם, ויאפשרו ניתוב פניות, טפסים ומידע ביניהם. במקרים שהאזרח נדרש לספק מידע למספר יחידות ממשל, קליטת המידע באחת מהן תוביל לעדכון של כל השאר. במקרים שבהם כדי לבצע פעולה אחת נזקק האזרח להתייחסויות ו/או אישורים של מספר יחידות ממשל די בפניה לאחת מהן כדי לקבל את השרות במלואו.
  7. יחידות הממשל תהיינה אוטונומיות בכל הקשור לתכנים ולשירותים שיופעלו ברשת אולם כולן תפעלנה בתקנים אחידים ובממשקים זהים שיקלו על ציבור האזרחים את השימוש בשירותי הממשל הזמין.
  8. המידע הממשלתי יהיה מוגן מפני פריצה וחדירה, באופן שיבטיח כי הצגת המידע ועדכונו יתאפשר רק לגורמים מורשים. מאגרי המידע הממשלתיים יסווגו למאגרים ציבוריים ולמאגרים חסויים. המאגרים הציבוריים יוצגו באופן חופשי ובלתי ממודר, לכל אדם שייגש למערכת. מידע חסוי יחייב זיהוי משתמש. דוגמאות למאגרים מסווגים: מידע אישי אודות אזרח, פעולות תשלום לרשויות וקבלת אישורים ורישיונות. המידע החסוי המצוי במאגרי המידע הממשלתיים, וכן תעבורת מידע זה ברשת, יהיו מוגנים מפני פריצה וחדירה. הציבור צריך להיות בטוח כי מידע אישי ורגיש הינו מוגן כראוי.
  9. כל אזרח במדינת ישראל יקבל אמצעי אשר יאפשר זיהוי אמין בעת פניה למערכות ממשל המחייבות הזדהות.



## 9.5 החלטת ממשלה 1912 [חכ/83] בנושא "ממשל זמין"

החלטה מס. חכ/83 של ועדת שרים לענייני חברה וכלכלה (קבינט חברתי-כלכלי) מיום 04.05.2004 אשר צורפה לפרוטוקול החלטות הממשלה וקבלה תוקף של החלטת ממשלה ביום 20.05.2004 ומספרה הוא 1912 (חכ/83).

הממשלה ה - 30 ברשות אריאל שרון

נושא ההחלטה: פרויקט "ממשל זמין" ופרויקט "מרכבה"

מחליטים: (פה אחד), בהמשך להחלטה מס. 848 של הממשלה מיום 15 בספטמבר, 2003 בנושא "ממשל זמין" ופרויקט "מרכבה":

- א. לאמץ את תכנית העבודה לפרויקט "מרכבה" לביצוע הפרויקטים המפורטים בהתאם לשלבים, ליעדים ולתפוקות, כמפורט בנספח המצורף.
- ב. להנחות את אגף החשב הכללי במשרד האוצר לסיים את ביצוע פרויקט "ממשל זמין" ופרויקט "מרכבה" עד סוף שנת 2006, כמפורט בנספח המצורף.
- ג. להנחות את משרדי הממשלה לפעול על פי נוהלי העבודה המקובלים בפרויקט "ממשל זמין", כמפורט להלן:

(1) אתרי מידע ממשלתיים

- אתר שער הממשלה החדש יפורסם בכל אתר ממשלתי ([WWW.GOV.IL](http://WWW.GOV.IL)).
- באתרי הממשלה יתווסף FOOTER שמפנה לשער הממשלה ולשירותים המקוונים של הממשלה.
- משרדי הממשלה יהיו אחראים לעדכון המידע הרלבנטי בשער הממשלה.

(2) אתר המכרזים המקוונים

- באתר זה יתפרסמו כלל מכרזי הממשלה
- באתר זה יתבצעו המכרזים המקוונים למערכות הרכש והמכירה הממשלתיות.

(3) שירותי הכספת (דואר אלקטרוני מאובטח לעסקים ולאזרחים)

- העברת מידע רגיש לאזרחים ולעסקים תתבצע באמצעות מערכת הכספת.
- משלוח חשבונות ודואר רשום ממשלתי יתבצע באמצעות מערכת זו.

(4) שירותי תשלום מקוונים

- על כל משרד ממשלתי לאפשר תשלום דרך שירות התשלומים הממשלתי של כל שובר או תשלום באמצעות בולי הכנסה המתקבל על ידו.

- ניתן יהיה לבצע את התשלום בשירות התשלומים באמצעות כרטיס אשראי (עד לתקרה מאושרת בחשב הכללי) ובאמצעות העברה בנקאית ישירה.

(5) פרויקט תמו"ז - כרטיס חכם לעובדי הממשלה

- שימוש בכרטיס זה יהיה לצורך מערכות הבקרה הפיזית והלוגית.

ד. להנחות את הממונה על התקציבים במשרד האוצר, להקצות את התקציבים לפרויקטים האמורים, בהתאם לעמידה ביעדים ובתפוקות התכנית.

ה. להנחות את המנהלים הכלליים של משרדי הממשלה, לפעול בשיתוף פעולה מלא עם החשב הכללי במשרד האוצר על מנת להביא ליישומה המלא של התכנית כאמור.

## 9.6 מודל חמשת השלבים ביישום ממשל מקוון בישראל

להלן פירוט חמשת השלבים במודל היישום שאומץ על ידי אגף המחשוב במשרד האוצר ליישום חזון "ממשל זמין" בישראל (כהן, 2002. עמוד 5):

- **שכבה 1 - תשתית תקשורת פנים-ממשלתית:** הבסיס ליכולת של ממשלה לטפל באזרח הוא קיומה של תשתית תקשורת פנים-ממשלתית, שתאפשר העברת מידע בתוך הממשלה ותיתן לגופי ממשלה שונים יכולת לספק שירותים תחת אותה מעטפת. באין תשתית כזו, נאלץ כל משרד לעבוד באופן עצמאי, ורמת השירות נפגעת באופן ישיר – הן בשל חוסר האחידות והביזור והן מכיוון שלא כל המשרדים יקדמו ממשל זמין באופן עצמאי ובמהירות הרצויה.
- **שכבה 2 - יישומים רוחביים:** שכבה פנים-ממשלתית של יישומים ומאגרי מידע רוחביים בממשלה. זהו ה-ERP הממשלתי, המכסה מגוון נושאים הנטועים בלב הארגון: תקציב, לוגיסטיקה, כוח אדם וכד'. חיבור זה של המערכות מאפשר את השפה המשותפת ואת יכולת הנגישות, הדרושות בכדי להגיע לאינטגרציה של השירותים.
- **שכבה 3 - תשתית מול האזרח:** שכבה זו כוללת תשתית-תקשורת וכן טכנולוגיות המאפשרות פתיחות של המערכות הממשלתיות, תוך שמירה על אבטחת-מידע, לצורך יצירת הקשר עם האזרח. קיומן של שכבות 1 ו-2 מאפשר שימוש בתשתית מאוחדת כלל-ממשלתית לקשר עם האזרח.
- **שכבה 4 - יישומים לשירות האזרח:** שכבה זו כוללת את מערך יישומי "ממשל זמין", דרכם צופה האזרח באתרים אינטראקטיביים ומבצע בהם פעולות. יישומים אלו נבנים במיוחד לשירות הציבור ומותאמים לצרכיו.
- **שכבה 5 - תמיכה והטמעה:** שכבה המכילה טכנולוגיות ומשאבים פיזיים, הדרושים להדרכה ולהטמעה של הטכנולוגיה בקרב אוכלוסיות מתקשות. שכבה זו אחראית על סגירת הפער הדיגיטלי ועל ניצול המערכות בפועל על ידי האזרח הפשוט.



## 9.7 נתונים השוואתיים מדו"ח האו"ם למידת המוכנות - 2004-2005

### 9.7.1 נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2004

טבלה 4 - נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2004. (UN,2004. p.126).

Country	Web measure Index	Telecom Index	Human Cap Index	E-READINESS INDEX 2004	
Weight	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$		
1	United States	1.000	0.770	0.970	0.913
2	Denmark	0.934	0.790	0.990	0.905
3	United Kingdom	0.973	0.693	0.990	0.885
4	Sweden	0.772	0.860	0.990	0.874
5	Republic of Korea	0.946	0.666	0.960	0.857
6	Australia	0.830	0.693	0.990	0.838
7	Canada	0.873	0.668	0.970	0.837
8	Singapore	0.969	0.663	0.870	0.834
9	Finland	0.807	0.675	0.990	0.824
10	Norway	0.687	0.776	0.990	0.818
11	Netherlands	0.718	0.700	0.990	0.803
12	Germany	0.795	0.607	0.960	0.787
13	New Zealand	0.741	0.612	0.990	0.781
14	Iceland	0.568	0.782	0.960	0.770
15	Switzerland	0.591	0.721	0.950	0.754
16	Belgium	0.772	0.495	0.990	0.752
17	Austria	0.699	0.577	0.970	0.749
18	Japan	0.629	0.609	0.940	0.726
19	Ireland	0.656	0.501	0.960	0.706
20	Estonia	0.699	0.450	0.960	0.703
21	Malta	0.737	0.456	0.870	0.688
22	Chile	0.884	0.276	0.890	0.684
23	Israel	0.691	0.421	0.930	0.681
24	France	0.541	0.505	0.960	0.669
25	Luxembourg	0.429	0.651	0.900	0.660
*Average		0.7576	0.6247	0.9572	0.7799

\*חישוב הממוצע של 25 המדינות המובילות אינו במקור

**9.7.2 נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2005**

טבלה 5 - נתוני אינדקס המוכנות לשנת 2005 (UN,2005. p.200)

	Country	Web Measure Index	Infrastructure Index	Human Capital Index	E-GOVERNMENT READINESS INDEX
1	United States	1.0000	0.7486	0.9700	0.9062
2	Denmark	0.9731	0.7642	0.9800	0.9058
3	Sweden	0.8654	0.8395	0.9900	0.8983
4	United Kingdom	0.9962	0.6471	0.9900	0.8777
5	Republic of Korea	0.9769	0.6713	0.9700	0.8727
6	Australia	0.9038	0.7098	0.9900	0.8679
7	Singapore	0.9962	0.6448	0.9100	0.8503
8	Canada	0.8923	0.6552	0.9800	0.8425
9	Finland	0.8269	0.6524	0.9900	0.8231
10	Norway	0.7962	0.6823	0.9900	0.8228
11	Germany	0.8423	0.6226	0.9500	0.8050
12	Netherlands	0.7346	0.6815	0.9900	0.8021
13	New Zealand	0.8038	0.6021	0.9900	0.7987
14	Japan	0.8154	0.5850	0.9400	0.7801
15	Iceland	0.6077	0.7704	0.9600	0.7794
16	Austria	0.7423	0.5784	0.9600	0.7602
17	Switzerland	0.6038	0.7105	0.9500	0.7548
18	Belgium	0.7115	0.5127	0.9900	0.7381
19	Estonia	0.6962	0.5281	0.9800	0.7347
20	Ireland	0.7115	0.5037	0.9600	0.7251
21	Malta	0.7923	0.4413	0.8700	0.7012
22	Chile	0.9115	0.2773	0.9000	0.6963
23	France	0.6115	0.5060	0.9600	0.6925
24	Israel	0.7308	0.4002	0.9400	0.6903
25	Italy	0.6269	0.4812	0.9300	0.6794
	*Average	0.8068	0.6086	0.9612	0.7922

\*חישוב הממוצע של 25 המדינות המובילות אינו במקור

### 9.7.3 ניתוח הפער בין ישראל ל- 25 המדינות המובילות

טבלה 6 - הפער בין מדדי ישראל בשנת 2004 לממוצע 25 המדינות המובילות את האינדקס באותה שנה

	Average 2004	Israel 2004	הפער של ישראל מהממוצע
Web Measure Index	0.7576	0.691	0.0666
Infrastructure Index	0.6247	0.421	0.2037
Human Capital Index	0.9572	0.930	0.0272
E-government readiness Index	0.7799	0.681	0.0989

טבלה 7 - הפער בין מדדי ישראל בשנת 2005 לממוצע 25 המדינות המובילות את האינדקס באותה שנה

	Average 2005	Israel 2005	הפער של ישראל מהממוצע
Web Measure Index	0.8068	0.7308	0.076
Infrastructure Index	0.6086	0.4002	0.2084
Human Capital Index	0.9612	0.9400	0.0212
E-government readiness Index	0.7922	0.6903	0.1019

טבלה 8 - מידת השינוי בכל אחד מהמדדים המרכיבים את האינדקס

	שיעור השינוי הממוצע של 25 המדינות המובילות	שיעור השינוי בישראל	שיעור שינוי הפער של ישראל מהממוצע
Web Measure Index	6.5%	5.8%	14.1%
Infrastructure Index	-2.6%	-4.9%	2.3%
Human Capital Index	0.4%	1.1%	-22.1%
E-government readiness Index	1.6%	1.4%	3.0%

**9.7.4 השינוי בדירוג מדד המוכנות ליישום ממשל מקוון**

טבלה 9 - השינוי בדירוג מדד המוכנות ליישום ממשל מקוון בשנים 2003-2005 בקרב 25 המדינות המובילות את המדד (UN,2005. p.27)

Country	2005	2004	2003	Change 2005-2004	CHANGE 2005-2003
United States	1	1	1	0	0
Denmark	2	2	4	0	2
Sweden	3	4	2	1	-1
United Kingdom	4	3	5	-1	1
Republic of Korea	5	5	13	0	8
Australia	6	6	3	0	-3
Singapore	7	8	12	1	5
Canada	8	7	6	-1	-2
Finland	9	9	10	0	1
Norway	10	10	7	0	-3
Germany	11	12	9	1	-2
Netherlands	12	11	11	-1	-1
New Zealand	13	13	14	0	1
Japan	14	18	18	4	4
Iceland	15	14	15	-1	0
Austria	16	17	21	1	5
Switzerland	17	15	8	-2	-9
Belgium	18	16	23	-2	5
Estonia	19	20	16	1	-3
Ireland	20	19	17	-1	-3
Malta	21	21	27	0	6
Chile	22	22	22	0	0
France	23	24	25	1	2
Israel	24	23	24	-1	0
Italy	25	26	17	1	-8





**9.7.5 מדד השיתוף המקוון לשנים 2004-2005**

טבלה 10 - דירוג מדד השיתוף המקוון לשנת 2004. (UN,2004. p.157)

	Country	Index	Rank
1	United Kingdom	1.0000	1
2	United States of America	0.9344	2
3	Canada	0.9016	3
4	Singapore	0.8361	4
5	Netherlands	0.8033	5
6	Mexico	0.7705	6
7	New Zealand	0.7705	6
8	Republic of Korea	0.7705	6
9	Denmark	0.7377	7
10	Australia	0.6721	8
11	Estonia	0.6393	9
12	Colombia	0.6230	10
13	Belgium	0.6066	11
14	Chile	0.6066	11
15	Germany	0.5902	12
16	Finland	0.5738	13
17	Sweden	0.5738	13
18	France	0.4590	14
19	Malta	0.4590	14
20	Austria	0.4426	15
21	Hungary	0.3934	16
22	Norway	0.3607	17
23	Philippines	0.3607	17
24	Ukraine	0.3443	18
25	Poland	0.3115	19
26	Switzerland	0.2951	20
27	Turkey	0.2951	20
28	Israel	0.2787	21
29	Japan	0.2787	21
30	Panama	0.2787	21
31	Venezuela	0.2787	21
32	Belarus	0.2623	22
33	Honduras	0.2623	22
34	Indonesia	0.2623	22
35	Argentina	0.2459	23

טבלה 11 - דירוג מדד השיתוף המקוון לשנת 2005 (UN,2005. p.240).

	Country	Index	Rank
1	United Kingdom	1.0000	1
2	Singapore	0.9841	2
3	United States of America	0.9048	3
4	Canada	0.8730	4
5	Republic of Korea	0.8730	4
6	New Zealand	0.7937	5
7	Denmark	0.7619	6
8	Mexico	0.7619	6
9	Australia	0.7143	7
10	Netherlands	0.6984	8
11	Estonia	0.6190	9
12	Chile	0.5873	10
13	Colombia	0.5873	10
14	Sweden	0.5714	11
15	Finland	0.5556	12
16	Germany	0.5556	12
17	Belgium	0.5079	13
18	Brazil	0.4921	14
19	Malta	0.4762	15
20	Philippines	0.4762	15
21	Japan	0.4603	16
22	Switzerland	0.4286	17
23	Venezuela	0.4286	17
24	Austria	0.4127	18
25	France	0.4127	18
26	Norway	0.3968	19
27	Hungary	0.3810	20
28	Ukraine	0.3651	21
29	Poland	0.3492	22
30	Mozambique	0.3333	23
31	Israel	0.3175	24
32	Romania	0.3175	24
33	South Africa	0.3016	25



## 9.8 טבלת העיריות ובעלי התפקידים שרואיינו

טבלה 12 - רשימת הרשויות שנחקרו ובעלי התפקידים שרואיינו

רשות	תפקיד	דרג מקבלי החלטות	דרג תפעולי	הערות
אריאל	ראש העירייה	V		
	דוברת	V		
	מנהל אגף המחשוב	V	V	
	אחראית על אתר האינטרנט העירוני		V	
ביתר עילית	יועץ התקשורת לראש העירייה	V	V	
הרצלייה	דובר	V		
	מנהלת אתר האינטרנט העירוני		V	
נצרת	מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי ומידע	V	V	
נצרת עילית	ממלאת מקום ראש העירייה	V		
	סגן ראש המנהל העירוני	V		
	מנהלת האתר העירוני		V	
עיר הכרמל	ראש העירייה	V		
	מנהל מערכות מידע ומנהל אתר האינטרנט העירוני	V	V	
תל אביב	סמנכ"ל משאבי אנוש ומנהל	V		בראיון זה לקח חלק גם מנהל הידע העירוני שהינו בדרג מקבלי החלטות ודרג תפעולי
	מנהל אגף מחשוב	V		
	ראש תחום בכיר אינטרנט ופורטל ארגוני	V	V	

## 9.9 שאלוני המחקר

### 9.9.1 שאלון למקבלי החלטות

1. איך אתה רואה ממשל מקוון ומה שאיפתך? מה החזון שלך?
2. מהם היעדים שהצבת בנושא ממשל מקוון בעיר עם כניסתך לתפקיד? והאם הם הושגו/השתנו?
3. האם יש תוכנית אסטרטגית ו/או תוכנית עבודה ליישום והאם אתה מרגיש שהארגון צועד בכיוון היעדים שרצית?
4. היכן אתה רואה את הבעייתיות במימוש החזון שלך לממשל מקוון?
5. האם לדעתך לכלי ממשל מקוון יש מקום בהגברת השקיפות והאחריותיות שלך ושל בעלי התפקידים ברשות?
6. היכן אתה חושב שצריך לעבור הגבול בחשיפת המידע לציבור (באמצעות ממשל מקוון)? איזה מידע הייתה חושף ואיזה לא?
7. האם לדעתך באמצעות האתר שלכם הגברתם את השקיפות והאחריותיות של בעלי התפקידים? איך זה בא לידי ביטוי?
8. באיזו מידה אתה חושב שתושבים צריכים להיות שותפים בקבלת החלטות? מתי כן ומתי לא? האם רק בבחירות לעירייה או בתהליכים יומיומיים?
9. האם יש נושאים ו/או פעילויות שאתה וצוותך בחרתם לא לחשוף כיום באתר? למה?
10. האם האתר שלכם עונה על ציפיותיך? מה היית מוסיף/משנה בו?
11. כיצד התושבים יודעים על האתר? כיצד יודעים מה יכולים למצוא באתר?
12. איך אתם מתמודדים עם אוכלוסיות שאין להן נגישות לאינטרנט מהבית? איך בא לידי ביטוי/מה הביטוי של ממשל זמין עבור אוכלוסיות אלו?
13. האם יש נושאים נוספים שהיית רוצה להוסיף?

### 9.9.2 שאלון לדרג תפעולי

1. איך מוגדר התפקיד שלך? האם התפקיד שלך מוגדר כדמות טכנית או שיש לה מעורבות בתפיסות העולם של ממשל זמין?
2. כיצד מתבצעים עדכונים כגון דו"חות, אירועים, פרוטוקולים וכו' באתר האינטרנט? כל כמה זמן?
3. מי אחראי על כתיבת התכנים והעברתם? האם יש נוהל סטנדרטי לפרסום?
4. האם יש תוכנית עבודה להרחבת הפעילות של האתר? האם יש תקציב?
5. מה מידת השימוש באתר? האם יש נתונים סטטיסטיים?
6. האם יש מנגנוני הערכה מצד התושבים?
7. האם יש דברים נוספים שהיית רוצה להוסיף?

