








איתור ומינוף הזדמנויות טכנולוגיות לקידום טרנספורמציה דיגיטלית

מודל עבודה להטמעת דיגיטציה



ענת קדם | מטח
יוני בן פזי | אלכא

3	רקע
3	מטרה
4	שיטה
4	מבנה המדריך
6	שלב מקדמי עבודת היזם 
8	שלב א' יצירת הזדמנויות לחיבורים בין יזמים לצרכים של המשרד 
10	שלב ב' איתור שותפים במשרד ובשדה 
12	שלב ג' יצירת שותפות ותיאום ציפיות 
14	שלב ד' הרצת חלוץ 
16	סיכום
18	נספחים

רקע

המדריך הנוכחי נכתב כחלק מפיתוח הידע שהצטבר במכון אלכא למנהיגות וממשל בנוגע לליווי תהליכים של טרנספורמציה דיגיטלית של משרדי ממשלה. המכון ידוע בפעילותו החלוצית בליווי תהליכים כאלה. ההשקעה בהמשגה ובמידול של הליווי נתפסת כאמצעי הן לביסוס ידע בנושא והן כמנוף להרחבת היישום שלו למשרדים ומיזמים נוספים.

נדבר מקדים למדריך זה היה המשגתו של מודל הפעולה שבנתה אלכא בתהליך הליווי שעשתה לקידום הדיגיטציה של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ("רווחה דיגיטלית"), מודל המוצג בתרשים 3 בנספח א. המדריך הנוכחי מתמקד ברכיב אחד מתוך מודל הפעולה הזה: הרכיב העוסק בליווי החיבור שבין יזמים והזדמנויות טכנולוגיות לבין צורכי המשרד.

מטרה

מטרת המדריך היא לסייע למלווים של טרנספורמציה דיגיטלית, המבקשים לקדם חיבור בין הזדמנויות טכנולוגיות הקיימות בסביבה הרחבה לבין צורכי המשרד, למנף ולמצות את הפוטנציאל שלהן לשיפור השירותים החברתיים ולקידום רווחת האזרחים.

ההנחה העומדת בבסיס מדריך זה היא שנדרש תיווך וליווי בתהליכים של חיבור בין יזמים וטכנולוגיות לבין מנהלים ומומחי תוכן מהמשרד. הצורך בתיווך הזה נובע הן מפערים באוריינות הדיגיטלית של אנשי התוכן של המשרד והן מפערים בהבנת דרכי העבודה והצרכים של המשרד בקרב היזמים והיזמות הטכנולוגיים. המלווה נמצא בתווך ויכול לקדם תהליך ברמת אוריינות דיגיטלית גבוהה לצד הבנת עומק של המשרד ושדה הפעולה שלו. כמו כן נראה כי הפוזיציה של המלווה בתהליכי הדיגיטציה, כמי שנמצא בתווך שבין המשרד לסביבתו הרחבה, מאפשרת לו להחזיק בידע ולנקוט פעולות שאינם אפשריים בפוזיציה אחרת.

בראיונות עם היזמים הטכנולוגיים עלו הערכים המוספיים שהביא המלווה לתהליך: ידע על הצרכים של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ידע על צרכים של אוכלוסיות רווחה, הנכחת העמדה של האזרח, ידע בנוגע לצורת העבודה של המשרד, היכרות עם אנשי מפתח במשרד, הבנה מערכתית, הבנה של האקוסיסטם של הרווחה, רישות לצורך חיבור ואינטגרציה, גישור בין השפה של היזם הטכנולוגי לשפה של איש התוכן או איש המינהל במשרד. מהצד של אנשי המשרד עלו הערכים המוספיים האלה: אוריינות דיגיטלית, הבנת הערך המוסף של הטכנולוגיה, יצירת קשר עם ישראל דיגיטלית ועם רשות החדשנות, הבנה איך מתנהל פרויקט טכנולוגי, ושוב - היכולת לקשר בין שפות שונות. למרות הערכים המוספיים שמביא המלווה אשר מתווך בין היזמים לאנשי המשרד, ארגון יכול גם למנות בעל תפקיד שישמש בפוזיציה כזו, כמו מנהל חדשנות, שיתף את הצורך בליווי חיצוני. המדריך הנוכחי יכול לסייע גם למי שממלא תפקיד כזה.

זאת ועוד, המדריך יכול לסייע ליזמים ולאנשי המשרד לשכלל את דרכי הפעולה שלהם ולשפר את האפקטיביות שלהן.

1 רקע על תהליכים של טרנספורמציה דיגיטלית של ממשלות ושירותי ציבורי והתנאים המאפשרים את הצלחתם - ניתן למצוא בנספח א.

המדריך נכתב על בסיס ניתוח של שלושה חקרי מקרה שבהם שימש צוות אלכא כפסיליטיטור (facilitator) בחיבור בין יזמים טכנולוגיים לבין אנשי המשרד. הניתוח התבסס על ראיונות עומק שבוצעו עם שלושה מנכ"לים של יוזמות מעולם ה-Digital Welfare ועם ארבעה מנהלים ומנהלות מהמשרד, שחברו אליהם (פרטי המרואיינים ופרטי היוזמות - בנספח ב, בלוחות 1 ו-2). עיבוד התובנות שעלו מהראיונות והפיכתן למדריך נעשו בעבודה משותפת של חוקרת ההערכה, ענת קדם, ושל יוני בן כזי, שליוותה מטעם אלכא את מיזם "רווחה דיגיטלית", ובעיקר את שלוש היוזמות ששימשו לביצוע הלמידה.

במדריך יופיעו המונחים הבאים:

- **יזמים** - מי שיש להם רעיון ליישום טכנולוגי בשדה הרווחה. המושגים "רעיון טכנולוגי", "יוזמה" או "מוצר" ישמשו בערבוביה ויבטאו את מה שהיזמים מציעים.
- **גורמים מהמשרד** - בעלי תפקידים במשרד שהם הנציגים של צורכי הרווחה, אם במרחב של מדיניות הרווחה, ואם בהקשר של אספקת שירותים חברתיים או מתן מענה לצורך כלשהו בקרב הלקוחות של שירותים אלה.
- **גורמים מלווים** - יועצים המלווים את תהליך הטרגנספורמציה הדיגיטלית של המשרד ומתווכים בין ההזדמנויות הטכנולוגיות לבין צורכי המשרד.

המדריך בנוי לפי שלבי הפעולה המומלצים במימוש האסטרטגיה של איתור הזדמנויות טכנולוגיות בסביבה הרחבה ומינוף שלהן לקידום הטרגנספורמציה הדיגיטלית של המשרד. עבור כל שלב מציינים פרקטיקות וכלים למימוש שלו; מפורטות שאלות, שמומלץ שמי שמלווה את התהליך יברר אותן; מפורטים דגשים שעל אנשי המשרד לשים לב אליהם ורצוי שמלווה התהליך יסב את תשומת ליבם לכך; ודגשים עבור היזמים שמומלץ כי מי שמלווה את התהליך יודא שהם ערים להם. לכל שלב מנוסח גם התוצר שלו.

שלבי העבודה המוצעים מוצגים בתרשים 1, להלן.

תרשים 1: שלבי העבודה במימוש האסטרטגיה של חיבור בין יזמים, איתור הזדמנויות טכנולוגיות בסביבה הרחבה ומינוף שלהן לקידום הטרגנספורמציה הדיגיטלית של המשרד.





חקר מקדמי

לקראת המפגש בין היזמים לממשלה

השלב המקדמי מתייחס לעבודת למידה וחקר של היזמים שמטרתה - הבשלת הרעיון הטכנולוגי לכלל הצעת ערך עבור המשרד. שלב זה יקדם את ההבנה של היזמים באשר לעולם התוכן ולשדה הפעולה של המשרד, ויאפשר להם לנסח את ההצעה באופן מבוסס ובר הדגמה.

פרקטיקות וכלים



- מבחר פרקטיקות וכלים שיכולים לסייע ליזמים במחקר על השדה ועל התופעה שבה עוסקת היוזמה
- ראיונות עם לקוחות קצה פוטנציאליים - לטובת חקר משתמשים
- איסוף נתונים על אוכלוסיית היעד - לטובת חקר משתמשים
- תצפיות וביקורים באתרים רלוונטיים - להיכרות עומק עם השדה
- פגישות עם מגוון בעלי עניין: ספקי שירותים, גורמים מרשויות רלוונטיות - לטובת חקר משתמשים ולהיכרות עם השדה

כשהבנו שאנחנו צריכים לעבוד יחד עם ארגונים מקצועיים, כיתתנו רגלינו בכל הארגונים בארץ. במקביל ביצענו סקירת ספרות וטרגטנו שווקים רלוונטיים... עשינו הרבה עבודה מקדימה עם הקריה האקדמית אוננו ועם בית איזי שפירא, להראות צורך. (Atvisor)



שאלות שצריך לשאול



- שאלות שמומלץ כי יעמדו לנגד עיני היזמים בשלב הזה:
 - מה הצורך?
 - מה הפוטנציאל של היקף הלקוחות?
 - באילו אתרי שירות רלוונטי לשלב את הטכנולוגיה?
 - כיצד תשפיע כניסת הטכנולוגיה על איכות החיים והרווחה של הלקוחות?

יצאנו למסע בעולם של הרווחה החברתית, מסע אמיתי, מצאנו שזה תחום שהוא עדיין בתולי בשימוש בדיגיטציה ואפשר להביא אימפקט משמעותי, גם על האזרח הוותיק ומוטבי רווחה, גם לספקי שירות וגם לנו. (יוניפר)



אתגרים ליזמים



- האתגר המרכזי של השלב הזה הוא איסוף ראיות לרלוונטיות ולערך, שבלעדיהם המשך התהליך יהיה פחות אפקטיבי.
- אתגר אחר, שמאפיין כל יוזמה, ובייחוד כזו הפונה למגזר הציבורי, הוא לבסס מודל עסקי ולאחר מקורות מימון מגוונים.

הבנו שמענקים נדרשים לנו, לצד גיוס כספים פרטיים. מענקים מאפשרים שת"פ ועידוב של גופי מדינה. (Atvisor)



התוצר של השלב



- היה ובשלב המקדמי יתקבלו ראיות לערך, ההתקדמות לשלבים הבאים מחייבת שיהיו לו גם תוצרים שיהיו תשתית לדיאלוג עם המשרד וגם יהיו תשומה להמשך פיתוח הרעיון והתאמת המוצר, בהם:
 - דוגמאות לשימושיות של המוצר/טכנולוגיה (use-case)
 - אפיון מפורט של הצעת הערך של הטכנולוגיה
 - זיהוי של מרב בעלי העניין (משרד, רשות מקומית, ספק שירות, לקוחות קצה)
 - זיהוי התאמות ושיפורים שיידרשו במוצר לאור הלמידה שבוצעה

אנחנו אומרים, יש הרבה דברים בחוץ, הבעיה היא הנגשה. איך מנגישים באופן משנה חיים. היוזקיים הנכונים הם קריטיים. (יוניפר)



הערכת מצב

- האם ברור מי קהל היעד של המוצר המוצע?
- האם יש אומדן של ההיקף הפוטנציאלי של קהל היעד?
- האם יש דוגמאות מפורטות כיצד הרעיון יקדם את רווחת משתמשי ומשתמשות הקצה?
- האם יש מיפוי של בעלי העניין המרכזיים?
- האם יש מודל לתמחור השירות/מוצר?
- האם יש תוכנית עסקית לשנתיים הקרובות?



שלב א'

יצירת הזדמנויות לחיבורים בין יזמים לצרכים של המשרד

יצירת הזדמנויות לחיבורים בין יזמים לבין גורמים מהמשרד היא שלב הכרחי למינוף טכנולוגיות ורעיונות שמתפתחים בסביבה הרחבה לשם שיפור פעולת המשרד והשירותים החברתיים ולקידום הרווחה של האזרחים והאזרחיות. מדובר במנוף ארגוני אשר בעת הזו עדיין אינו מפותח דיו, לכן לגוף מתווך ומלווה כמו אלכא יכול להיות ערך מוסף בהקמתו ובשכלול שלו.



פרקטיקות וכלים

להלן כמה פרקטיקות שהוכחו כיעילות ביצירת הזדמנויות לחיבורים בין יזמים טכנולוגיים לבין צרכים שמתפתחים בתחום הרווחה וגם בין יזמים לבין גורמים מהמשרד ומהשירותים החברתיים:

- כנסים** - מתודולוגיה נוספת שמאפשרת לאנשי המשרד להיחשף להתפתחויות טכנולוגיות וליישומים אפשריים שלהן בשדה הרווחה
- ימי חשיפה** - חשיפה דו כיוונית: מצד אחד יריד שבו נחשפים אנשי המשרד לטכנולוגיות רלוונטיות, ומהצד האחר ימים שבהם מציגים אנשי המשרד צרכים, פערים ומשאלות לקהל של יזמים טכנולוגיים
- ספיד דייט** - מתודולוגיה לניהול מכשג רב משתתפים של יזמים ואנשי משרד, שבו מתקיים דיאלוג ובידור מהיר בין מי שמייצגים רעיון או יוזמה טכנולוגית לבין מי שמייצגים צרכים בעולם הרווחה
- מכרזי אתגר** - מכרזי אתגר נועדו לאתר טכנולוגיות חדשניות לפתרון בעיות מזוהות. מאפיינים של מכרזי אתגר: הפתרון אינו מוגדר מראש, ליזמים מתאפשרת היכרות עם השדה או האתגר הרלוונטי באמצעות מכשג עם מומחי תוכן מהמשרד, מוצע מימון ממשלתי לביצוע הרצת ניסוי, והיה והניסוי מצליח נבחנת אפשרות להרחבת היישום לרמה הארצית (לדוגמה: משרד הבריאות)
- קולות קוראים RFI** - מדובר בקולות קוראים לקבלת מידע על יכולת מתן מענה לצרכים מוגדרים, טרם פרסום מכרז פומבי. קול קורא מסוג זה יכול לזמן מידע על פתרונות מתהווים בשדה שהמשרד אינו מודע להם
- אתר או פורטל אינטרנטי** - מאפשר מכשג בין בעלי עניין משותף, בהם יזמים ואנשי טכנולוגיה לצד מובילי צורך ומבקשי פתרונות (ראו לדוגמה אתר meetup)
- חממה טכנולוגית** - חממות טכנולוגיות (האב) הן מטבע פעולתן מקום של מכשג, הנבטה והאצה של רעיונות טכנולוגיים לידי מענים בני יישום בשדה. בארץ פועלות כמה חממות כאלה, חלק מהן במימון של הרשות לחדשנות, כאשר לפני כשנתיים הוקמה "הכוורת" - חממה ליוזמות חברתיות בשיתוף פעולה בין ג'וינט ישראל לקרנות הביטוח הלאומי. "הכוורת" מקדמת רעיונות חדשניים לרווחתן של אוכלוסיות במצבי סיכון. דוגמה נוספת היא "המעבדה לחדשנות לגיל השלישי" באוניברסיטת בן גוריון, שהוקמה לפני שנתיים ביוזמה משותפת של האוניברסיטה, ג'וינט - אשל, המוסד לביטוח לאומי, עיריית באר שבע וקבוצת עמל ומעבר.



שאלות שצריך לשאול

- במכשג בין טכנולוגיה לבין צורך כדאי להעמיד לבחינה את השאלות האלה:
- מה הצורך?
 - מה יעיד על כך שהטכנולוגיה מביאה תועלת?
 - מי בעלי העניין: במשרד, בקרב נותני השירות, בקרב הלקוחות/ משתמשי הקצה?
 - אילו הזדמנויות פותחת הטכנולוגיה?
 - מה הערך שמביאה הטכנולוגיה למשתמשי הקצה?
 - מה עלולות להיות התוצאות הלא רצויות של השימוש בטכנולוגיה?



דגשים למשרד

הגורם שמתווך ומלווה את המכשג צריך לשים לב לדגשים האלה בקשר לחלקם של אנשי המשרד והשירותים החברתיים:

- אנשי התוכן צריכים להציג צרכים או בעיות ולא פתרונות. כדאי להגדיר מה התוצאות המצופות ואיזה אימפקט מתבקש, ולא באיזו דרך יש להגיע לשם. למשל: אנחנו מבקשים להפחית את חוויית הבדידות של קשישים ולא אנחנו מבקשים תחליף לביקור של עובד סוציאלי; או אנחנו רוצים לשפר את המאזן הכלכלי של משפחות יחידניות ולא אנחנו רוצים ללמד הורים יחידניים כלכלת בית נכונה
- יש חשיבות רבה לכך שאנשי המשרד ייקחו בעלות על המהלך. טכנולוגיה בשירות הרווחה - זהו בראש ובראשונה האינטרס שלהם (ולא של היזמים או של הגורם המתווך והמלווה)
- חשוב שאנשי המשרד יזהו את הערכים שמציעה היוזמה (המוצר או הטכנולוגיה). כדאי לנסות ולזהות את רמת הטרנספורמציה הדיגיטלית שהיוזמה מזמנת: האם מדובר בהצעת ערך שמקדמת התייעלות ממשלתית, למשל



דגשים ליזמים

מי שמלווה/מתווך את המכשג צריך לסייע ליזמים הטכנולוגיים לבטא את הערך של המוצר שהם מציעים באמצעות הוכחת הרלוונטיות שלו לצורכי הלקוחות ובמונחים של רלוונטיות לתוצאות שאנשי המשרד מבקשים לקדם. כך למשל, הצעת הערך של המוצר לא תנוסח רק כהנגשה טכנולוגית של מידע ותוכן לקשישים מרותקי בית, אלא כקידום זקנה פעילה והפגת בדידות באמצעות הנגשה של תוכן איכותי והזדמנות להשתתף "מרחוק" בפעילות במרכז היום



התוצר של השלב

נעשה חיבור בין יזמים שיש להם רעיון או מוצר טכנולוגי לבין גורם במשרד שמזהה בו ערך ומוכן לקחת בעלות על המשך התהליך



הערכת מצב

- האם יש מגוון של דרכים ופלטפורמות יזמות לזימון מכשג בין חדשנות טכנולוגית ויזמים טכנולוגיים לבין אנשי המשרד והצרכים החברתיים?
- האם אנשי המשרד לוקחים בעלות על חיפוש אחר חדשנות טכנולוגית בשירות הרווחה?
- האם אנשי המשרד יודעים להגדיר צורך במונחים של תוצאה רצויה?
- האם היזמים יודעים לנסח את הצעת הערך שלהם במונחים של מענה לצורכי הלקוחות?
- היקף החיבורים שנעשו בין יזמים לגורמים במשרד



שלב ב'

איתור שותפים לניסוי הטכנולוגיה בשדה

השלב הבא בתהליך הוא איתור שותפים מדרג המחוז, הרשות המקומית ו/או ספקי השירותים החברתיים שיהיו חלוצים בהתנסות בטכנולוגיה. שותפים אלה יאפשרו בחינה בפועל של הרעיון הטכנולוגי, של היישומיות והתועלת שלו. לכן יש חשיבות רבה לאיתור שותפים בעלי סקרנות ומוטיבציה, הבשלים לאימוץ טכנולוגיות וחדשנות ושגם מייצגים היטב את השדה כולו. לאנשי המשרד יש תפקיד מרכזי באיתור כזה, ולמי שמלווה את התהליך יש תפקיד חשוב בהצבת תבחינים לבחירת השותפים ובתיאום ציפיות.

פרקטיקות וכלים

- להלן פרקטיקות שהוכחו כיעילות בחבירה בין יזמים ושותפים במשרד לבין גורמים רלוונטים בשדה:
- פגישות של היזמים והשותפים במשרד לחשיבה משותפת על המאפיינים של אתרים רלוונטיים ליישום הרעיון הטכנולוגי, לזיהוי פוטנציאל לשותפים בשדה ולהגדרה של תבחינים לבחירת השותפים.
- כנסי חשיפה או ימי עיון לגורמים בשדה שיאפשרו להם לערוך היכרות עם הטכנולוגיה ולעורר בהם סקרנות ועניין.
- קול קורא/הזמנה לאנשי השטח להשתתף בהרצת חלוץ של הטכנולוגיה. נראה שלקול קורא כזה יש יכולת גיוס רבה יותר כאשר הוא מופץ בצמוד לכנס חשיפה מהסוג שלעיל.
- באופן דומה, אפשר לשקול להפיץ קול קורא לארגונים שזוהו כרלוונטיים (ספקי שירותים, מחלקות רווחה) להתנסות בטכנולוגיה ולזמן את המתעניינים ליום עיון שרק לאחריו יוחלט עם מי ממשיכים.
- תבחינים חשובים בבחירת האתרים והשותפים לניסוי בשדה:
- רמת המוטיבציה
- רמת הבשלות הטכנולוגית
- זמינות של תשתיות ואמצעים רלוונטיים
- מספקים הזדמנות משמעותית מספיק לבדיקת הטכנולוגיה
- מייצגים היטב את השדה והגיוון שלו
- בשלב הזה מומלץ לבחון אפשרויות לחשיפה של לקוחות קצה לטכנולוגיה, כדי לקבל משוב ראשוני ודגשים לפני היערכות להרצת החלוץ. אפשרויות כאלה יכולות להיות: מפגש חשיפה שיכלול הן את ספקי השירותים והן נציגים ונציגות של לקוחות הקצה; מפגש ייעודי להצגת הטכנולוגיה בפני קבוצה של לקוחות קצה, כדי לקבל משוב ולזהות את ההתאמות הנדרשות; אפשר לשקול גם מתודולוגיות כמו קבוצת מיקוד

שאלות שצריך לשאול

- מי הם השחקנים הרלוונטיים לחבירה סביב ניסוי הטכנולוגיה בשדה?
- מהם הקריטריונים שלפיהם יאותרו וייבחרו הן האתרים להרצת החלוץ והן השותפים בשדה?
- מה יבטיח תנאים מיטביים להצלחת הניסוי, ומה נדרש כדי לקבל תמונה ריאלית של היישומיות והתועלת של הטכנולוגיה?

דגשים למשרד

- התכנסות של אנשי שטח לשיח משותף על ההזדמנות שמציעה הטכנולוגיה ומשמעותיותה
- איתור מובילים (צ'מפיונים) שיהיו שותפים לניסוי הטכנולוגיה, שותפים אשר מצד אחד יספקו תנאים מיטביים להצלחה (quick wines), ומצד

דגשים ליזמים

- התמשכות של תהליכים דורשת מהיזמים:
- לפתח מנועי צמיחה נוספים
- לבחון אפשרות של הסכם יוזמה משותפת
- פנייה למענקים, למשל מרשות החדשנות
- גיוס כספים פרטיים
- חשוב לא ליצור תלות רק בשחקן הממשלתי

”רוב המיזמים לא שורדים קצב של משרד ממשלתי. מחייב מנועי צמיחה נוספים.”

התוצר של השלב

בעלי עניין ושותפים שִׁיחְּבוּ יחד למימוש הרצת החלוץ של הטכנולוגיה

הערכת מצב

- האם הוגדרו תבחינים ברורים לבחירת אתרי הניסוי של הטכנולוגיה?
- האם זוהו כלל הדרגים וכלל בעלי העניין הרלוונטיים לאתרי הניסוי?
- האם נשמע קולם של לקוחות הקצה?



שלב ג'

תיאום ציפיות לקראת התקשרות לצורך הרצת חלוץ

הרצת החלוץ היא שלב קריטי בהוכחת הערך של הטכנולוגיה ובמינוף שלה לקראת אימוץ נרחב יותר. לכן, יש חשיבות גדולה להיערכות מיטבית לשלב זה, ובעיקר להגדרת התפקיד של כל אחד מהשותפים ולתיאום ציפיות ביניהם, לרבות המנגנונים שיבטיחו את התקשורת והניהול השוטפים כאשר הניסוי יצא לדרך.

פרקטיקות וכלים



בחירת האתרים והמובילים של הרצת החלוץ תוך כדי הפעלת השיקולים האלה:

- תשתיות מתאימות
- מוטיבציה בקרב הגורמים המקומיים
- מיקוד ליצירת הצלחות מקומיות לצד גיוון שיאפשר הכללה והוכחת מודל (גיוון גאוגרפי, גיוון באוכלוסיות)

זיהוי השותפים הקריטיים לגיבוש שולחן שותפים שישמש כוועדת היגוי להרצת החלוץ. שולחן השותפים יכול את כל הדרגים (משרד, מחוז, ספק שירות), את אנשי היזם ובשאיפה יינתן בו קול ללקוחות הקצה. חשוב שתהיה סדירות מפגשים של שולחן השותפים (ועדת ההיגוי), ושיוחלט מי יהיה השותף שעליו תוטל אחריות הדיווח.

סיכום ההיבטים האלה בשולחן השותפים:

- מתווה להרצת החלוץ
- תשתיות טכנולוגיות נדרשות ואחריות לסגירת פערים, היה ויתגלו כאלה
- כדאי שלטכנולוגיה תהיה יכולת לנטר ולייצר דוחות, לפחות על היקפי שימוש

הדרך שבה יגויסו משתתפים בהרצת החלוץ הגדרת מדדי הצלחה. במקרים שחקרנו נוסחו מדדי הצלחה כגון אלה:

- היקף ההצטרפות של לקוחות לשירות
- רמת ההשתתפות של הלקוחות בפלטפורמה הטכנולוגית או רמת השימוש בשירות/מוצר
- התמדה של לקוחות
- שביעות רצון של לקוחות
- לקוחות מדווחים על הערך המוסף של הטכנולוגיה (הפגת בדידות, התאמה טובה יותר של השירות/מוצר לצורך וכד')
- אנשי מקצוע מדווחים על תפקוד טוב יותר של הלקוחות (עצמאות, תעסוקה וכד')
- הוכחה של המודל התיאורטי
- זיהוי תוצאות לא רצויות ודרכים לצמצם אותן. תוצאות לא רצויות יכולות להיות למשל:
- התנגדות בקרב נותני השירות לאימוץ הטכנולוגיה
- בעיות בטיחות שהן פועל יוצא של הטכנולוגיה
- הטכנולוגיה תשיג תוצאות הפוכות מהרצוי (הסתגרות בבית במקום אינטראקציה עם הסביבה, למשל)

שאלות שצריך לשאול



- מי מכשיר את הצוותים המקצועיים ואיך תתבצע ההכשרה?
- מי מגייס את המשתתפים ואיך יתבצע הגיוס?
- על מה משלמים ליזם? לפי היקף משתמשים? לפי היקף אתרים? תשלום על הקשרות? תשלום על תמיכה טכנית?
- אילו משאבים יצטרך היזם להביא/להשקיע בהרצת החלוץ? איזו מעטפת תמיכה תידרש לספק?
- מי אוסף את הנתונים? איך מתבצעת הערכת היישום והתוצאות של הרצת החלוץ? ומי מדווח על כל אלה לשולחן השותפים, ומתי?
- כיצד פותרים קשיים שמתעוררים בדרך?

דגשים למשרד



- הקמת ועדת היגוי (שולחן שותפים) וחיבור כלל בעלי העניין
- דיוק בבחירת המשתתפים
- מתן פתרונות לפערי תשתית
- גיבוש פרקטיקות וסדירויות לליווי הרצת החלוץ
- הגדרת אחראי לכתיבת נוהלי העבודה (תורת הפעולה) על בסיס הרצת החלוץ, כך שהנהלים יהיו תשתית לשלב ההרחבה

דגשים ליזמים



- גיוס משתתפים להרצת החלוץ צפוי להיות אתגר, יש חשיבות לתיאום ציפיות ולהבטחת מעורבות המשרד, המחוז או ספק השירותים
- היערכות לרמת מעורבות גבוהה בעת הרצת החלוץ. מומלץ להקצות לכך צוות ייעודי
- הרצת החלוץ היא נדבך בדרך ליישום נרחב, לכן קריטי לתעד ולכתוב מדריך שיתגבש לאורך הרצת החלוץ

התוצר של השלב



- מסמך מפורט על תפקידו של כל שותף, לרבות: סוג המוצר/שירות
- משך הזמן להרצת החלוץ
- אופן שבו יבוצע החיבור למשתמשים
- היקף התמיכה שייתן המשרד/מחוז/נותן השירותים
- אבני דרך ביישום
- היקף וסוג התמיכה שייתן היזם
- מדדי הצלחה והאופן שבו ייאספו הנתונים
- היקף המשתמשים (תוך הגדרת היקף סביר)

הערכת מצב

- האם האחריות והתפקיד של כל שותף מוגדרים וברורים?
- האם הוגדרו מדדי הצלחה והדרך לאסוף נתונים להערכתם?
- האם נקבעו מנגנונים לניהול הרצת החלוץ ולפתרון בעיות, אם יתעוררו כאלה?



הרצת החלוץ היא השיא של התהליך שבו עוסק מדריך זה, וחשיבותה נעוצה לא רק בהוכחת ישימות ותועלת, אלא גם בכך שאם תתקבל החלטה בנוגע להרחבת היישום של הטכנולוגיה, היא מזמנת אפשרות לפיתוח ידע ותשתיות ארגוניות. התנעה מיטבית של הרצת החלוץ תעודד אקלים ארגוני של סקרנות והתלהבות לקראת הלמידה והאתגרים שיזדמנו בדרך, זאת לצד מעטפת ארגונית שתבטיח ככל האפשר את הצלחתה.

פרקטיקות וכלים



- מינוי רפרנט במשרד שאחראי להרצת החלוץ. תפקיד הרפרנט לזמן את ועדת ההיגוי (שולחן שותפים) להיפגש עם היזם בסדירות קבועה, לקבל מהיזם דיווח שוטף על מימוש הרצת החלוץ, לשמש כתובת לפתרון בעיות ולרכז את התהליך של פיתוח הידע הארגוני בהקשר של השימוש בטכנולוגיה במהלך הניסוי.
- חשוב לייצר תהודה ולעניין את דרג מקבלי ההחלטות, למשל באמצעות זימון ביקורי הנהלה באתרי ההרצה או פרסום עדכונים שוטפים על הביצועים בהרצת החלוץ.
- חשוב להיכנס להרצת החלוץ בראייה של מתווה הפעולה לאחר השלמתה. אימוץ תרחיש שבו המוצר או השירות מיושמים בהיקף ארצי עשוי להשפיע על האופן שבו מתבצעת הרצת החלוץ.
- יש חשיבות להשקעה בהכשרת לבבות ובהכשרה מקצועית של דרגי הביצוע וגורמי הפיקוח, כבסיס להצלחת הרצת החלוץ וכהכנה להטמעה. מומלץ לזהות באמצעותם, מבעוד מועד, כשלים אפשריים וחסימים לאימוץ הטכנולוגיה ולהסתייע בהם במציאת פתרונות.
- יצירת קבוצת עמיתים של אנשי השטח אשר מתנסים בטכנולוגיה כבמה ללמידה וכדרך לייצר העצמה וגאווה. חשוב לחזק הצלחות, לאפשר שיח פתוח על חששות ואתגרים, ולייצר תחושה של נבחרת. אפשר להשתמש בפלטפורמות כמו וואטסאפ או פייסבוק ליצירת קהילה כזו, ולערוך מעת לעת מפגשים פנים מול פנים שימונפו ליצירת תהודה ועניין גם בקרב דרגים בכירים יותר.

דגשים למשרד



- נדרשת יכולת להוכיח הכללה לצורך הרחבה
- צריך לחשוב מראש כיצד המיזם משתלב במערכת הארגונית ובתהליכי העבודה: "לראות כיצד משפיע על הארגונים ולא רק על לקוחות הקצה"
- מעורבות אישית, ירידה לשטח, תשומת לב לפרטים
- מעורבות של כל הדרגים

דגשים ליזמים



- גמישות ומתן מענה למשובים מהשטח
- ניצול הרצת החלוץ לפיתוח מגוון מודלים שימשו כמענה לקראת ההרחבה
- ניצול הרצת החלוץ לצורך יצירת עניין בקרב שותפים נוספים לקראת ההרחבה

התוצר של השלב



- הוכחת תועלת
- רשימת שיפורים/שינויים שנדרשים במוצר
- לזהות את מי שהמוצר/שירות אינו מתאים לו
- תשתית ל"תורת הפעלה" של המשרד ושל ספקי השירות
- מה נדרש כדי להרחיב את היישום
- אומדן היקפים של תשתיות, כוח אדם, תקציב, פוטנציאל לקוחות שיידרשו בעת ההרחבה לשירות מלא
- מפרט למכרז על השירות/מוצר, לרבות קריטריונים לבחינת ההצעות ומודל התקשרות מומלץ אשר יגלם את מטרות השירות/מוצר

הערכת מצב

- האם התקבלה הוכחת ישימות ותועלת של הטכנולוגיה?
- האם נוצרה תשתית לתורת הפעלה ארגונית?
- האם נוצרה תשתית לכתיבת מפרט למכרז לצורך הרחבה?

שאלות שצריך לשאול



- מי מכשיר את הצוותים המקצועיים ואיך תתבצע ההכשרה?
- מי מגייס את המשתתפים ואיך יתבצע הגיוס?
- על מה משלמים ליזם? לפי היקף משתמשים? לפי היקף אתרים? תשלום על הקשרות? תשלום על תמיכה טכנית?
- אילו משאבים יצטרך היזם להביא/להשקיע בהרצת החלוץ? איזו מעטפת תמיכה תידרש לספק?
- מי אוסף את הנתונים? איך מתבצעת הערכת היישום והתוצאות של הרצת החלוץ? ומי מדווח על כל אלה לשולחן השותפים, ומתי?
- כיצד פותרים קשיים שמתעוררים בדרך?

נספחים

סיכום

המדריך הנוכחי נועד לסייע למי שמלווה תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית של משרד ממשלתי, בעיקר בשלב של איתור ההזדמנויות הטכנולוגיות שמתפתחות בסביבה ומינופן לצורך שיפור השירותים החברתיים וקידום רווחת האזרחים.

זוהי גרסת חלוץ של המדריך, ואנו מקוות שהוא יביא תועלת. נשמח לכל הצעה לתוספות ולשיפורים על סמך ניסיון קודם בליווי תהליכים כאלה.

נספח א: רקע על תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית של משרדי ממשלה ועל אופנים לסייע להם²

רתמת הטכנולוגיה לקידום ממשל חדשני ויעיל יותר נמצאת בבסיס ההחלטה שקיבלה מועצת מדינות ה-OECD לקידום "ממשל דיגיטלי" ביולי 2014.³ ההמלצה של מועצת הארגון לאמץ אסטרטגיות של דיגיטציה במינהל הציבורי נשענה על תפיסתן כמאיצות וכמקדמות ממשל פתוח, שקוף ומעורר אמון, שמיישם תהליכים השתתפותיים (Participatory). אסטרטגיות של דיגיטציה הן גם מנוף לקידום יזמות ויצירתיות במינהל הציבורי, להכללה חברתית ולדיווחיות ממשלתית מוגברת, וכן אמצעי ליצירת שיתופי פעולה פורים עם שחקנים לא ממשלתיים ולהבטחת צמיחה בת קיימא.⁴ הטכנולוגיה נתפסת כאמצעי מרכזי בהגשמתה של פרדיגמה חדשה של משילות (New Public Governance) גם בקרב הוגים וחוקרים בתחום הממשל והמינהל הציבורי. "היכולות של הטכנולוגיה מאפשרות ביצוע בעלות נמוכה יחסית, תקשורת והתייעצות עם מספר רב של שותפים בזמן אמת וכן כריית תובנות מ"חכמת ההמונים" של האזרחים-המשתמשים".⁵

שירותי רווחה הם סעיף ההוצאות הגדול ביותר במדינות ה-OECD מאחר שהם עתירי כוח אדם ויש להם ביקוש גבוה. בשל כך, דיגיטציה של שירותים אלה יוצרת הזדמנויות לטרנספורמציה דיגיטלית רדיקלית.⁶ במחקר משווה, מבוסס חקר מקרים, שנערך עבור ה-OECD, נמצא כי יוזמות של דיגיטציה בשירותי הרווחה במובנם הרחב (חינוך, בריאות, סעד, ביטחון), בדנמרק ובשוודיה, הביאו לעלייה בשביעות הרצון של המוטבים ובמודעות לזכויותיהם (למשל בתחום הפנסיה), לשיפור הטיפול ולהפחתת עלויותיו (למשל בתחום הבריאות), להגברת העצמאות של המוטבים (למשל בקרב קשישים), להורדת שיעורי העזיבה של עובדי הרווחה (למשל בתחום הסיעוד), לחיסכון בהוצאות תחבורה ונייר ועוד.⁷

בספרות קיימת התייחסות לשלושה שלבים בטרנספורמציה דיגיטלית של משרדי ממשלה, שלכל אחד מהם מאפיינים ותפיסת תכלית שונים, כמפורט בתרשים 2.

תרשים 2: שלבים בטרנספורמציה דיגיטלית של משרדי ממשלה⁸



הספרות מלמדת כי כדי להצליח בתהליך של טרנספורמציה דיגיטלית נדרשים לארגון כמה מרכיבים:

אסטרטגיה נדרשת מפת דרכים ברורה הכוללת הגדרה של המטרה, התוצאות הרצויות וסדרי העדיפויות של התהליך, לרבות התייחסות למעבר משיפור היעילות לטרנספורמציה משמעותית של השירותים.

מעקב ומדידה האסטרטגיה צריכה להיות מלווה באמצעים למעקב ומדידה של ההתקדמות ביחס ליעדים הדיגיטליים שנקבעו. עם זאת, יש להביא בחשבון שהיעדים הסופיים ימשיכו להשתנות כיוון שטרנספורמציה דיגיטלית, בדומה לחדשנות דיגיטלית, היא מסע דינמי ומתמשך.

מנהיגות לטרנספורמציה דיגיטלית רחבה נדרשת תמיכה מהנהלה הבכירה של הארגון, שתייצר תחושה חזקה של מטרה ותאתגר את הסטטוס קוו. בפועל ניתן לראות שהשינוי מתחיל לעיתים קרובות מלמטה למעלה, אך הוק או במחלקות ספציפיות. זהו מהלך נורמלי, המאפיין שלבים מוקדמים של טרנספורמציה דיגיטלית. עם זאת, במקרים כאלה חיוני שבהמשך הדרך יתבצעו תהליכים ארגוניים רחבים יותר, אחרת קיים סיכון שהמהלך לא יצליח בטווח הארוך.

8 OECD (2016) OECD Comparative Study Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>

2 פרק הרקע מתבסס על סקירת ספרות שנערכה על ידי היחידה להערכת תוכניות במטח עבור אלקא: סופר פורמן, ח., וקדם, ע. (2017) תמיכה בממשלה בתהליכים של טרנספורמציה דיגיטלית

3 Digital Government Strategies, Adopted by the OECD Council on 2014 July 15 Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, <http://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm> 17/3/1-1

4 שם בארי, ג., ואברוצקי, ג. (עורך) (2014). המשילות הציבורית החדשה: סקירת ספרות. בהוצאת משרד האוצר וגוינט ישראל, עמ' 6. <http://www.theinstitute.org.il/files/articles/meshilut.pdf>

6 Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas (2016) OECD <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>

ניהול

ברמה הבכירה ביותר של הממשלה מומלץ כי יחידה אחת תהיה ממונה על התוויית האסטרטגיה, הבטחת הסטנדרטיזציה של הפעולות, תמיכה בפיתוח כישורים וחלוקת תחומי אחריות למשרדים ולסוכנויות הממשלתיות השונות. הניהול בסוכנויות ובמחלקות יתבצע בדרך כלל על ידי שני נושאי תפקיד בכירים, האחד בעל סמכויות אופרטיביות והאחר בעל סמכויות טכנולוגיות או דיגיטליות. על מובילי התהליך לקחת אחריות על החלטות שמתקבלות במסגרתו, לקבוע סדרי עדיפויות באמצעות תקשורת שוטפת ולפקח מקרוב על התקדמות הפרויקטים הדיגיטליים לעבר השגת היעדים שהוגדרו. עליהם גם להכיר טכנולוגיות דיגיטליות חדשות, להיות ערניים להזדמנויות שהן יוצרות עבור הארגון ולקבל החלטות מהירות בסביבה שמשנתנה תדיר.

לאחר שנקבעה בכל יחידה תוכנית טרנספורמציה, מומלץ שימונו לצורך ביצועה צוותים חוצי פונקציות.

צוותים חוצי פונקציות

גיוס/פיתוח/ התקשרות עם כוח אדם ייעודי

לביצוע תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית נדרש צוות בעל מיומנויות רלוונטיות, בכלל אלה מיומנויות דיגיטליות טכניות, תפיסת עולם דיגיטלית שכוללת הבנה של הטרנדים והטכנולוגיות של העידן החדש ויתרונותיהם, רוח יזמית, יכולת תגובה מהירה וגמישה לנסיבות משתנות (אגיליות) ונכונות לשנות את הסטטוס קוו. לצורך ביצוע התהליך נדרשים בעלי מקצוע מתאימים בתחום הטכני כגון מדעני נתונים, מומחי הגנת סייבר, ומתכנתים ואנשי מקצוע המתמחים בתהליך שינוי כגון עיצוב ממשק משתמש, ניהול שרשרת אספקה, שיווק ופיתוח עסקי. ניתן לבנות צוות מתאים על ידי פיתוח המיומנויות של העובדים הקיימים וכן באמצעות גיוס עובדים חדשים בעלי הידע והכישורים המתאימים. כדי לעודד גיוס של כוח אדם מתאים ושימורו מומלץ לבחון מקורות גיוס חדשים ויצירתיים, למשל תוכניות התמחות, תחרויות, מיקוד המונים וצוותים המיועדים למשימות קצרות טווח. נוסף לכך יש ליצור מקום עבודה שיתאים לבני דור ה-Y, הכולל העצמה והנעה של עובדים באמצעות מתן הזדמנויות להתפתחות מקצועית ואישית.

מיקוד משתמש

בטרנספורמציה דיגיטלית השינוי הוא מבוזר ומכוון לקצוות של האקו-סיסטם, ללקוחות. הלקוח במובנו הרחב (חיצוני ופנימי) הוא הממד המוביל כאשר חוויית הלקוח, שביעות רצון העובד, הערך עבור בעלי העניין והשותפויות הם הרכיבים המרכזיים שלו. שינוי ההתנהגות, הציפיות והצרכים של בעלי העניין הם קריטיים. שינויים מהירים מדי מבחינת בעלי העניין הרלוונטיים או תהליך שאינו מביא בחשבון את הנושאים שמעסיקים אותם, עלולים להיות מתכון לכישלון. כמה מהדרכים לעודד מעורבות של משתמשים ולפתח שירותים דיגיטליים ממוקדי משתמש הן משוב משתמשים, מיקוד המונים⁹, תחרויות, הקתונים ויצירה משותפת.

תרבות ארגונית

לתהליך של טרנספורמציה דיגיטלית יש משמעות עמוקה. היכולת להזרים מידע במהירות והיכולת לשתפו במהירות וביעילות עם כל בעלי העניין מחוללות שינויים עמוקים בארגון. במקרים רבים השינויים כוללים עבודה מחדש על מבנים ארגוניים ומעבר מתפיסה ניהולית ליניארית וגישה של מערכות נפרדות (silos) לתפיסה היברידית, מכלילה וגמישה של האקו-סיסטם- תפיסה המעודדת נטילת סיכונים, שיתוף פעולה, התאמה מהירה לנסיבות משתנות (אגיליות) וחדשנות. בסוכנויות ממשלה רבות קיימת תרבות שמרנית שמתנגדת לשינוי ויש בה העדפה עמוקה ומושרשת לפעולה עצמאית. ככל שארגונים מתקדמים מבחינה דיגיטלית כך הם לומדים להשתמש במגמות חדשות ובטכנולוגיות דיגיטליות כדי לחזק תרבות של חדשנות ושיתוף פעולה, למשל באמצעות שיטות שתפניות (participatory), מרכזי חדשנות¹⁰, ואף באמצעות שינויים בסביבת העבודה כמו מעבר למשרדי open-space, שימוש במערכות video-conference ובמערכות נוספות המעודדות שיתוף פעולה בין יחידים ובין צוותים.

לצד אלה מצביעה הספרות על כמה חסמים מרכזיים בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית בממשלה:

- 1. פערים דיגיטליים:**¹¹ הכוונה לפערים בין אוכלוסיות שיש להן גישה, כישורים, התקנים, תקשורת או מיומנויות לשימוש בטכנולוגיות דיגיטליות ובין אוכלוסיות אחרות שאין להן כלים אלה. אי שוויון זה בא לידי ביטוי בקרב מוטבי השירותים הציבוריים. נוסף לכך, פערים באוריינות דיגיטלית קיימים גם בקרב עובדי הציבור האמונים על מתן השירות לאזרחים.
- 2. חיסיון וצנעת הפרט:**¹² קיימות סוגיות חוקיות ואתיות הנוגעות לאבטחת נתונים ושמירה על פרטיות, המגבילות את היכולת לשיתוף נתונים ולחשיפתם. סוגיות אלו מחייבות השקעת משאבים לצורך התגוננות בפני גישה לא מורשית למידע ומתקפות סייבר.
- 3. לשם קידום ההטמעה של טכנולוגיות חדשניות בשירותי הרווחה בישראל נבנתה תוכנית אסטרטגית במשרד העבודה, הרווחה רגולציה:**¹³ חוקים ותקנות שונים עלולים להיות חסם בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית. דוגמה לכך הם חוקים ותקנות המסרבליים את תהליך הרכש הממשלתי. בעידן הדיגיטלי נדרשים מודלים חדשים שיפשטו את תהליך הרכש, יקצרו את הליך הבחירה של ספקים ויתגמלו חדשנות וגמישות.

10 מרכזים הכוללים קבוצת מומחים בעלי רקע מגוון הפועלת במשותף ובאופן ממוקד ואגילי ליישום הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגון.

11 Guest editorial: From Implementation to (2009). Dwivedi Y.K, Weerakkody V. and Williams M.D 3-4. Adoption: Challenges to successful E-Government diffusion, Government Information Quarterly 26 (2009)

12 OECD (2016) OECD Comparative Study Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas 12 <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>

13 נדלה מהאתר ב-17/8/13

<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/multimedia/infographics/digital-transformation-in-government.html?top=4>

9 מיקוד המונים (Crowdsourcing) הוא הפניה של משימה או משימות, אשר לרוב היו מתבצעות בידי עובדי חברה או ארגון, לביצוע על ידי קהל גדול ("המונים"). ההתפתחות הטכנולוגית מאפשרת גישה למספר גדול של אנשים במקביל באמצעות רשת האינטרנט, וכך ניתן להגיע באופן מעשי הן למומחים כמעט בכל נושא והן לחובבים, שמוכנים לבצע משימות בתשלום נמוך או אף בחינם.

4. **מערכות מורשת (Legacy Systems):**¹⁴ למרבית הממשלות יש אמנם מערכות מידע ישנות אולם הן מאחסנות מידע חשוב מאוד ורב שנים. עקב כך קיים סיכון בהחלפתן במערכות חדשות, אם משום עלויות גבוהות ואם משום קושי בהמרת נתונים או חשש מאובדן נתונים ועוד.

מיזם "ישראל דיגיטלית" שסוכם בהחלטת הממשלה 1046 בשנת 2013¹⁵, מבקש לרתום ולמנף את ההזדמנות הטמונה במהפכה הדיגיטלית ובהתקדמות טכנולוגיות המידע והתקשורת לטובת צמיחה כלכלית מואצת, צמצום פערים והפיכת הממשל לחכם, למהיר, לידידותי לאזרחים ולמוביל עולמי בתחום הדיגיטלי.¹⁶ במסגרת המיזם הוגדר תחום הרווחה כאחד מתחומי העיסוק הראשוניים. המיזם ראה בהטמעתן של טכנולוגיות חדשניות בשירותי הרווחה פוטנציאל לשיפור איכות השירות, להעלאת שביעות הרצון של הלקוחות, לשיפור הרצף הטיפולי ולקידום מתן מענה הוליסטי באמצעות כלים ושירותים חדשניים.

לשם קידום ההטמעה של טכנולוגיות חדשניות בשירותי הרווחה בישראל נבנתה תוכנית אסטרטגית במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: "המשרד"), הוקם צוות יישום ומונה מוביל דיגיטלי. אלה החלו את עבודתם בנובמבר 2015.

מכון אלכא למנהיגות וממשל מסייע למשרד בהובלת הטרנספורמציה הדיגיטלית ופעילותו כללה בשנים 2016-2017 חשיפה של המיזם ורתימת עובדי המשרד ושותפים ברשויות המקומיות לטובת המיזם, ליווי צוותי העבודה, יצירת חיבורים פנים-משרדיים, בין-משרדיים ועם יזמים חיצוניים, הנחלת אוריינות דיגיטלית, ליווי פיילוטים ותכנון מהלך ההטמעה של הפלטפורמות החדשות. בשנים 2018-2019 הרחיב המכון את פעילותו עם אגף מערכות המידע של המשרד ועם גופי הרגולציה של המשרד (חשובות ויעוץ משפטי) וכן בליווי יזמים במערך השירותים החברתיים במחוזות. התוצאות המצופות מהפעולות שמבצע המכון כוללות: שינוי תפיסתי בקרב גורמי הרווחה באשר לחשיבות ולדחיפות של המהלך, קידום אוריינות דיגיטלית בקרב אנשי המשרד, הסרת חסמים והתנגדויות למהלך, חיזוק ממשקים ושיתופי פעולה בתוך המשרד ובינו לבין גופים אחרים, עלייה בהיקף הפרויקטים הדיגיטליים במשרד.

לאור אופייה החלוצי של פעילות המכון בליווי תהליכי הטרנספורמציה הדיגיטלית של המשרד, הוחלט להשקיע בהמשגה ומידול של הליווי, כאמצעי לביסוס הידע וכמנוף להרחבת היישום שלו למשרדים נוספים.

כחלק ממאמץ זה הומשגה מסגרת מארגנת לפעולת מלויי התהליך מטעם אלכא בקידום תהליכי הדיגיטציה של משרד הרווחה, זו מוצגת בתרשים 3. על בסיס המשגה זו, נעשתה בחינה של הישגי הליווי בשנת 2017, בחינה שהבהירה את חשיבות תפקידם של יועצי אלכא כפסיליטיטורים של תהליך הדיגיטציה ואשר תרמו להאצתו באמצעות: כנסי חשיפה להכשרת לבבות, אירועי למידה להבנת פוטנציאל תרומתה של הטכנולוגיה, ליווי צוותי הפרויקטים שהקים המשרד וקידום חיבורים עם גורמים חיצוניים למינוף של הזדמנויות טכנולוגיות.

המדריך הנוכחי מהווה המשך של מאמץ ההמשגה וההבניה בתהליכי הליווי של צוות המכון כאשר הוא מתמקד באסטרטגיית הפעולה לה קראנו: איתור הזדמנויות טכנולוגיות בסביבה הרחבה ומינוף שלהן לקידום הדיגיטציה של המשרד.

14 Digital by Default: a Guide to Transforming Government, (2017) Mckinsey and Company

15 נדלה מאתר משרד ראש הממשלה ב-17/3/17

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2013/Pages/dec1046.aspx>

16 נדלה מאתר המיזם ב-17/3/17

https://www.gov.il/he/Departments/digital_israel#about

תרשים 3: מודל מארגן לפעולת צוות אלכא בליווי תהליכי הטרינספורמציה הדיגיטלית של משרד הרווחה"

גורמים מאפשרים



פעולות אלכא

- הנכחה של יעדי המשרד והפיכתם לתוכניות עבודה ליווי אישי של המובילה הדיגיטלית, של ראשי הצוותים ושל מובילי הפרויקטים
- זיהוי פיבוטים מקרב הפקידות הבכירה ורתימתם למהלך
- ליווי עבודת ארבע הוועדות וצוותי העבודה, לרבות שלב ההטמעה
- איתור הזדמנויות טכנולוגיות בסביבה הרחבה ומינוף שלהן לקידום הדיגיטציה של המשרד

- חיבור גוף הטכנולוגיה של המשרד למהלך
- רתימת שותפים במשרד
- הכשרת לבבות במשרד, במחוזות ובשירותים החברתיים
- קידום אוריינות דיגיטלית בקרב קהלי היעד של המשרד

מדדי הצלחה טווח קצר-בינוני

- **תמונת עתיד משותפת וברורה על** חמשת מאמצי הדיגיטציה והאופן בו הם מקדמים את המשרד ואת השגת יעדיו
- **מנהיגות רתומה** שמצהירה על המהלך ומובילה אותו
- **בוועדות ובצוותים:**
 - קידום תובנות
 - הנכחת המבט של האזרח
 - הטמעת השפה
 - פיתוחים שמשקפים בשלות דיגיטלית ומשילות חדשה (קפיצת מדרגה פרדיגמטית)
 - מימוש תוכנית העבודה
- **מתקיימות שותפויות עם יזמים**
- **מתפתחים/מאמצים מענים חדשניים**
- **גוף מערכות המידע של המשרד** מזדהה עם חשיבות המהלך, מעורב במאמצי הדיגיטציה ובצוותי העבודה ולוקח הובלה

- **במשרד, במחוזות ובשירותים החברתיים קיימת:**
 - הבנה של חשיבות המהלך
 - אמון במהלך, תחושת דחיפות והתגייסות
 - הפחתת חרדות
 - חיבורים ושותפויות תוך משרדיות
 - מוכוונות לאזרח
 - תרבות של ארגון לומד
 - יותר שקיפות
 - עלייה במעורבות ושותפות של אנשי המשרד והאזרחים
- **עליה במסוגלות דיגיטלית** בקרב קהלי היעד של המשרד

17 מתוך דוח הביניים הראשון שהוגש לאלכא במסגרת ההערכה שמבצעת היחידה להערכת תוכנית במטח בליווי פעולת צוות אלכא בפרויקט רווחה דיגיטלית: קדם, ע. (2018). רווחה דיגיטלית - הערכת עבודת צוות מכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל. דוח ביניים ראשון.



- מערכת מוטמעת ובשימוש ונותנת מענה איכותי:
 - מידת החדשנות של הפתרון ("קפיצת מדרגה" = "עבודת המשרד שייכת ללקוח")
 - מענה שמאפשר קבלת החלטות מבוססות נתונים
 - מידת התאמת הפתרון לייעודו
 - מיצוי זכויות (כדוגמה):
 - בניית מתווה למימוש | מכרז טוב | ספק מצוין | מאגר בהיר, נגיש | שימוש במאגר יעילות ארגונית / רווחה לפרט
- שינוי תרבות ארגונית וניהולית:
 - הטמעה של שיטות עבודה אגיליות ו-Lean
 - מוכוונות לתוצאות
 - אינטגרציה
 - שקיפות - פתיחת מידע למשרדים אחרים ולציבור
 - פתיחת צרכים של המשרד לדיאלוג עם יזמים טכנולוגיים
 - שילוב דיגיטציה במכרזים של שירותים חברתיים
- מבנה ארגוני מותאם: פונקציית הדיגיטציה מוטמעת לתוך המבנה
- שורות תחתונות:
 - חסכון בכספי ציבור
 - עלייה ברווחת המוטבים

נספח ב: פרטים על מקרי הבוחן ששימשו לכתיבת המדריך

לוח 1: רשימת המרואיינים

שם	תפקיד	תפקיד במיזם
מורן רן	מנכ"לית Atvisor	יזמית טכנולוגית - מערכת להתאמת עזרים
רמי קירשבלום	מנכ"ל יוניפר - קאר	יזם טכנולוגי - מערכת למרותקי בית
עירד אייכלר	מנכ"ל Chairs 7	יזם טכנולוגי - מערכת להשתתפות בקבוצות וירטואליות
ד"ר אילנה גלייטמן	משרד הרווחה - מינהל מוגבלויות, מנהלת רש"ט	מובילת צורך - עזרים לאנשים עם מוגבלות
ורד שחם	משרד הרווחה - אזרחים ותיקים	מובילת צורך - מענה למרותקי בית
אוסנת אביבי	משרד הרווחה - מפקחת ארצית על קהילות פונקציונאליות וניהול ידע	מובילת צורך - הנחיית קבוצות בקהילה ושיכלול תהליך מיפוי קהילה
ברוך שוגרמן	משרד הרווחה - מנהל השירות לעבודה קהילתית	מוביל צורך - הנחיית קבוצות בקהילה

תרשים 4: הצעת הערך של הטכנולוגיה בהתאם לשלב בטרנספורמציה הדיגיטלית, והדגמתם באמצעות מקרי הבוחן



לוח 2: פרטי המיזמים ששימשו כחקרי מקרה

שם החברה	פירוט	הצעת ערך	לו"ז מחיבור למשרד	סטטוס
יוניפר	פתרונות לאזרחים וותיקים - הנגשה שתשנה חיים	הנגשה הרחבת היקף משורתים הרחבת שירותים התייעלות	שנתיים	פיילוט במרכזי יום לאזרחים וותיקים (מרותקי בית + שידורים אחה"צ) כניסה למיזם של מרכז ארצי
Chairs 7	פלטפורמות לקבוצות תמיכה ברשת	הנגשה הרחבת היקף משורתים אנונימיות התייעלות	שנה וחצי	בפועל עובדים 3 חודשים. בפיילוט עם שתי אוכלוסיות: קבוצות עזרה עצמית קבוצות הורים במרכזי משפחות (3) ית"ד באוגוסט נחתם הסכם לשנה, עכשיו מנסים לעדכן ולהרחיב
Atvisor	פלטפורמה להתאמה ורכישה של עזרים עבור אנשים עם מוגבלויות (לתפקוד ביתי ולטיפוח עצמי) למול צורך	שינוי פרדיגמטי: מלקות לפרופיל תפקוד (מיופי-אבחון-התאמה) חוכמת המונים (שיפור התאמה) למידת מכונה (שיפור התאמה) לצד הנגשה, ייעול והרחבת השירות	שנה וקצת	קיבלו אישור למענק הרשות לחדשנות לפיילוט עם 7 ארגוני השטח שמספקים את השירות למשרד ונענו לקול הקורא. הפיילוט עדיין לא התחיל. צריכים להשיג מציג למענק.

