

מסמך איפיון - הקמת קהילת טרנספורמציה דיגיטלית בממשלה

מסמך איפיון זה מתאר את שלב האיפיון הראשוני של הקהילה, אשר תתהווה ותתעצב מתוך מפגשי ההקמה הראשוניים. זהו מסמך בסיס, על יסודותיו תבנה הקהילה ותשתנה, ועל כן תוכנו אינו בהכרח מותאם למציאות המשתנה בכל נקודה לאורך השנה.

המסמך נכתב במאי 2019

רקע

משרדי הממשלה מציעים שירותים ממשלתיים רבים. אחת ממטרותיו של מטה המיזם הלאומי 'ישראל דיגיטלית' הוא קידום ממשל חכם וידידותי. בין הדרכים למימוש מטרה זו היא ביצועם של תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית של השירותים הממשלתיים במשרדי הממשלה השונים.

בעיה מהותית במימוש תהליכי הטרנספורמציה הדיגיטלית היא פיזורם על פני מקורות שונים וחוסר סנכרון. לשם כך מופו השירותים הממשלתיים לכדי מאגר מידע ענק ומפולח המאגד את כלל השירותים הממשלתיים לאזרח (עד כה כ-3,400 שירותים). גודל הפרויקט והמידע שנאסף, העצים את הצורך ביצירת קהילה חוצה-משרדים של שגירים המחויבים לשיפור השירותים ולטרנספורמציה דיגיטלית שאינה מסתכמת ביעול והנגשה דיגיטלית תוך משרדית בלבד, אלא שינוי פרדיגמה אמיתי בדרך בה משרדי הממשלה משרתים את האזרחים.

המיזם הלאומי ישראל דיגיטלית

המיזם הלאומי ישראל דיגיטלית הוקם בשנת 2015 וכפוף כיום למשרד לשוויון חברתי. הגוף הוקם מתוקף החלטת ממשלה 1046 שעסקה בגיבוש מדיניות לאומית לשימוש בטכנולוגיות מידע ותקשורת ויישומה.

חזון המיזם הלאומי ישראל דיגיטלית הוא מינוף ההזדמנות הטמונה במהפכה הדיגיטלית ובהתקדמות טכנולוגיות המידע והתקשורת כדי לאפשר צמיחה כלכלית מואצת, צמצום פערים חברתיים וגיאוגרפיים וקידום ממשל לחכם, ידידותי ומוביל עולמי בתחום הממשל הדיגיטלי. מטרות המיזם הן:

- צמצום פערים
- צמיחה כלכלית מואצת
- ממשל חכם וידידותי

הפיכת ישראל לחברה דיגיטלית, בה כל אזרח, עסק וגוף ציבורי עושים בקלות שימוש נרחב בטכנולוגיות מידע ותקשורת ומיישמים לטובתם את יתרונות הכלים הדיגיטליים והחדשנות הטכנולוגית, תסייע לצמצום הפערים הקיימים בחברה ותאפשר להאיץ את הצמיחה הכלכלית במדינה ולבסס את יתרונה התחרותי.

צוות טרנספורמציה דיגיטלית במיזם הלאומי ישראל דיגיטלית אחראי על הטמעת שינוי עומק של התהליכים הברוקרטיים המצויים בבסיס השירותים הבין-משרדיים והפיכת השירותים לדיגיטליים ונוחים לשימוש, בהתאם לעקרונות המיזם הלאומי.

מהי טרנספורמציה דיגיטלית

טרנספורמציה דיגיטלית היא שינוי עומק של תהליכים שונים – רגולטוריים, תהליכיים, ארגוניים וכדומה, הכוללת שילוב של אמצעי טכנולוגיים, המייצרים שינוי של המערכת כך שתותאם לעידן הדיגיטלי.

טרנספורמציה דיגיטלית היא תפיסת עולם ומהלך בו ארגונים מתאימים את עצמם והמערכות המשרתות אותם במגוון אספקטים, כגון: חוויות לקוח, טכנולוגיות מידע, אסטרטגיות וכלים לתכנון, יצירה, הפצה ואופטימיזציה טכנולוגית, כלים ופרקטיקות לעיבוד Data ועוד.

בעידן הנוכחי, ובהתמודדות עם המהפכה התעשייתית הרביעית¹, ארגונים נדרשים לפתח יכולות טכנולוגיות ואנליטיות כדי להמשיך ולהיות רלוונטיים לשדה פעילותם. ממשלת ישראל על מגוון משרדיה ושירותיה לא יכולה להשאיר עצמה מאחור במהפך הדיגיטלי העולמי, ועליה למצב עצמה בחוד החנית בתחום. מהלך של טרנספורמציה דיגיטלית יביא את האזרח המשתמש בשירותי הממשלה למרכז העשייה, כך שמערכות הממשלה הן הסובבות אותו ולא להיפך.

הפתרון - הקמת קהילת טרנספורמציה דיגיטלית במשרדי הממשלה:

על בסיס החשיבות וההכרות עם תחום הטרנספורמציה הדיגיטלית, שם לעצמו מטה ישראל דיגיטלית להקים קהילה אשר תקדם תהליכי טרנספורמציה במשרדי הממשלה.

חזון הקמת קהילת טרנספורמציה דיגיטלית: יצירת קהילה של סוכני שינוי לטרנספורמציה דיגיטלית בתוך הממשלה, שתקדם ותאפשר שיתוף בידע ויצירת פרויקטים משותפים לקידום שינוי עומק בשירותים הממשלתיים כך שיותאמו לעידן הדיגיטלי. זאת תוך יצירת שיח ולמידת עמיתים המקדמים המשגה מקצועית משותפת, יצירת שיתופי פעולה חוצי משרדים ושיטות פעולה חדשניות. קהילה זו תיבנה על בסיס העקרון כי האזרח הוא העומד במרכז, כך שמשרדי הממשלה הם הפועלים סביבו ולא להיפך.

מאפייני הקהילה

מטרות הקהילה

1. יצירה וקידום מהלכי טרנספורמציה דיגיטלית במשרדי הממשלה השונים
2. הקמת קבוצת עמיתים שתאפשר יצירה ולמידה משותפת של חבריה:
 - a. לפיתוח מהלכים יזומים משותפים
 - b. לפתרון בעיות וסיוע הדדי
3. ביסוס ממשקים בין משרדיים ישירים בין חברי הקהילה
4. יצירת לגיטימציה ותמיכה בתוך משרדי הממשלה למהלכים של טרנספורמציה דיגיטלית
5. התנסות בפרקטיקה של טרנספורמציה דיגיטלית בהובלה של ישראל דיגיטלית

¹ The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution, VOCED plus, International tertiary education research database
<https://www.voced.edu.au/content/ngv:71706>

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית איפיון הקהילה

תפיסת הפעולה של הקהילה - תפיסת קוד פתוח

- המרחב הקהילתי יזמין לעשייה ויצירה משותפת, של קהילת בעלי מקצוע השותפים לחזון הטרנספורמציה הדיגיטלית, כאשר המערכת המרכזת את השירותים הממשלתיים היא כלי העבודה המאגד את סוכני השינוי.
- הקהילה תהיה מבוססת על תרומה ושיתוף של ידע ויכולות, מבחירה.
- הגורם המארגן והמאפשר את הקמת הקהילה וקיומה הינו ישראל דיגיטלית, גורם זה אחראי על מעבר הידע אך אינו שולט עליו.
- הקהילה היא מרחב שמייצר בקרב קבוצת אנשי מקצוע בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית:
 - בנק של ידע ורעיונות
 - חיבורים בין אתגרים ופתרונות
- החיבור לקהילה יהיה מבוסס, כתפיסה, על המוטיבציה ליצירה משותפת ולא מתוך סמכות.
- הקהילה מתקיימת במקביל ליצירה האינדיווידואלית של חבריה, כאשר היא מזינה ומשרתת עשייה זו, ללא סתירה או תחרות.
- מיתוג הקהילה כאקסקלוסיבית, שמייצרת רצון גבוה להשתייכות.

עקרונות הפעלה לקהילה

- בעלי תפקידים בניהול הקהילה (בשנת הפעילות הראשונה)²:
 - יוזם ו"בעלים" של הקהילה.
 - מנהל תוכן / אוצר תוכן - מומחה מקצועי בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית.
 - מנהל קהילה - תפעול פעילות הקהילה - בניית התהליך, בניית המפגשים, הנחיית מאקרו, התוויה וקשר רציף עם המשתתפים.
- מודל ההפעלה בשנה הראשונה, שנת הפיילוט, יפעל במתכונת שונה מבשנה השנייה והלאה. המשקלים היחסיים שיינתנו לכל בעל תפקיד יהוו את עיקר ההבדל. מודל הפעילות יקבע בהתאם לקצב רכישת הידע והמומחיות על ידי ישראל דיגיטלית ומנהל הקהילה, מתוך עקרון מוביל של ה"ידע נשאר בבית". כלומר, ישנה הסכמה שהקהילה צריכה להתקיים תחת ישראל דיגיטלית ומעורבות גורמים חיצוניים היא רק לשלב ההתנעה וביסוס הקהילה אך לא באופן קבוע.

חברי הקהילה

- מוטיבציות עיקריות להשתתפות והצטרפות חברים לקהילה:
 - למידה ופתרון בעיות
 - חברות בקבוצה חדשנית שמהווה סנונית לעשייה עתידית
 - התמקמות אישית בהובלת תהליך מרכזי ומשמעותי במשרד אליו שייכים החברים

² שנת הפעילות הראשונה כוללת את תהליך האפיון, ההקמה, וההפעלה ותסתיים בסוף שנת 2019

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית איפיון הקהילה

מפתח למיפוי החברים:



- שחקני מפתח: ליבת הקהילה. תשומת הלב העיקרית של הקהילה יתבסס סביב צרכיהם ותרומתם.
- שמירת שביעות רצון: בעלי עניין שישמרו על קשר באמצעות עדכון והתייעצות. יתכן ואף יוזמנו להשתתף, מתוך מחשבה שעדיף שיהיו בפנים מאשר יהוו פוטנציאל לעיכוב או נזק מבחוץ.
- שמור מיועדים: בעלי עניין שיעודכנו במידה ובתדירות משתנה בהתאם לצורך.
- מאמץ מינימלי: בעלי עניין שאם בכלל, יעודכנו במידה ובתדירות נמוכה.

פרופיל חברי הקהילה - מעגלי מעורבות במשרדי הממשלה:

- מנכ"לים וסמנכ"לים במשרדי הממשלה – "ידידי הקהילה" - דרג ניהולי שמעניק גיבוי ורתימה. נותנים את ברכתם ופותחים דלתות. דרג זה ממנה חברי הקהילה הפעילים (שמירת שביעות רצון)
- נציגי מחלקות תכנון אסטרטגי – חברי הקהילה עיקריים (שחקני מפתח)
- נציגי מחלקות מחשוב – חברי קהילה משמעותיים (שימור מיועדים)
- נציגי מחלקות שירות לקוחות – מעגל לוויין (מאמץ מינימלי)

גודל הקהילה:

נציגות של 1-2 נציגים מכל משרד או יחידת סמך רלוונטית. גודל אופטימלי לקהילה הוא בין 50 ל-80 חברים.

צעדים ראשונים בבניית הקהילה

- (1) שלב א' – הגדרה ואיפיון:
 - סיום שלב איפיון הקהילה הכולל מטרות, שחקנים מרכזיים, דרכי פעולה וצעדים ראשונים.
- (2) שלב ב' – מיפוי ורתימה:
 - מיקוד הרתימה וחידוד תחומי עניין ואתגרים משותפים – התייעצות עם יחידים, על בסיס שאלות שיוגדרו מראש. התייעצות מיטבית תכלול גם גורמים רלוונטיים מחוץ לישראל. שלב זה כולל הצגת בנצ'מרק ודוגמאות לקהילות דומות שפועלות כיום בשטח.
 - עריכת חלופות עקרוניות – תחומים בהם יעסוק הפורום, לאור חיבור בין האינטרסים של ישראל דיגיטלית לנציגי המשרדים.

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית איפיון הקהילה

3) שלב ג' - הקמה:

- במפגש ראשון יקבעו מיקודי הפורום: בחירה בין חלופות, לאור ההיוועצות המקדימה. במפגש זה והלאה תוגדר הפעילות השונה מול מעגלי השותפים השונים.



נקודות אתגר בהקמת הקהילה

- בשלב האיפיון הראשוני זהו מספר נושאים עקרוניים שיש להתעכב עליהם לפני הקמת הקהילה:
- הובלה מקצועית לקהילה – על מנת לשמר המשכיות לקהילה ותפיסת בעלות של ישראל דיגיטלית יש למנות מנהל מקצועי אורגני/ מנהל תוכן/ אוצר תוכן, וכן להגדיר את תפקידו וחלוקת האחריות שלו עם מנהל הקהילה.
- איפיון ביסוס הקהילה לשנת 2019 – יש מקום לייצר אופק ראשוני להתבססות הקהילה לאחר המפגש הראשון. הגאנט המוצע בהמשך הוא בסיס ראשוני, שיעוצב וישתנה לאחר מפגש הקהילה הראשון.

גאנט פעילות ואירועי שיא – שנת פעילות ראשונה (2019)



לאורך השנה יתכנו מפגשים נוספים, בהתאם לצורך, להחלטות הקהילה וללוחות הזמנים.

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית איפיון הקהילה

יסודות הקהילה – מאפיינים ראשוניים לפיתוח במפגש ראשון והלאה, על ידי הקהילה עצמה:

על מנת להקים קהילה פעילה ומקצועית יש להגדיר ולהתייחס למגוון פרמטרים באופי הקהילה. להלן התייחסות ראשונית, שתעובד בהמשך ותיכלל תחת החלופות שיוצגו לקהילה על מנת שזו תוכל להגדיר את מאפייניה והסכמות חבריה:

- **רמת השיתוף:**
 - נושאים אסטרטגיים – **היועצות** עם חברי הקהילה באופן אינטראקטיבי עם הקהל, כאשר ההחלטה הסופית היא של הגורם המכנס (ישראל דיגיטלית)
 - נושאים טקטיים – **החלטה משותפת** לישראל דיגיטלית וחברי הקהילה. המידע אודות ההחלטה מגובש על ידי ישראל דיגיטלית.
- **בעלות על התוצר הקהילתי:**
 - בעלות משותפת, מתוך נקודת הנחה כי אנשים שומרים על מה ששייך להם. במסגרת הבעלות המשותפת ישנם שני סוגי בעלות:
 - (1) מעמד מוביל (ישראל דיגיטלית).
 - (2) מעמד משתף (שאר חברי הקהילה).
- **משך ורציפות התהליך –**
 - הקמת הקהילה – לפי לוחות זמנים מוגדרים במסמך זה
 - ביסוס הקהילה – שנה ראשונה לפעילות
 - הבניית הקהילה – ללא מועד סיום. יוגדר מודל בשלב ההקמה.
- **תהליך הצטרפות:****
 - שלב ראשון – גיוס ראשוני על ידי ישראל דיגיטלית, תוך זיהוי ומיפוי בעלי העניין הרלוונטיים. תהליך הגיוס הראשוני כולל פניה יזומה לחברים פוטנציאליים.
 - שלב שני - פעילות רשתית של גיוס עוד חברים על ידי חברים קיימים.

****ההחלטה על הצטרפות שותפים חדשים מתקבלת במשותף, בעוד ישראל דיגיטלית היא "שומר הסף".**
- **פלטפורמות ותדירות עיקריות לפעילות – יקבעו בהמשך לתהליך השיתוף:**
 - פלטפורמה דיגיטלית יעודית – קיימת או לפיתוח
 - מפגשים פרונטליים – פעם בחודשיים – הרצאות ומפגשי למידה אינטראקטיביים
 - וובינרים/סמינרים

ניהול הקהילה:

בשלב זה, ישנו קושי בהגדרת התשומות שידרשו ממנהל הקהילה. תפיסת ההפעלה היא שהקהילה תגדיר את היקף הפעילות שלה ועל כן קשה לצפות מה ידרש.

לצד זאת, להלן סיכום מדיד של הגדרות תפקיד ניהול הקהילה, במסגרת האיפיון, ההקמה וניהול הקהילה בשלביה הראשונים:

- מיפוי השדה: מיפוי מוטיבציות של השחקנים - על ידי שיחות גישוש ופגישות עם מספר משתתפים פוטנציאלי, גיבוש ופיתוח חומרי רקע ובסיס להקמת הקהילה.
- איפיון הקהילה – בניית איפיון מפורט לקהילה המגדיר את אופני הפעולה, צרכי השחקנים, הפרמטרים שעל פיהם צריכה הקהילה להיבנות, כולל תכנית לשנת הפעלה הראשונה.

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית איפיון הקהילה

- איפיון מהלכי הרתימה לחברי הקהילה
- ביצוע מהלכי הרתימה
- מפגשים פיזיים – תכנון, הפקה, הנחיה, ניהול, עיבוד והפצת הידע שעלה במפגשים, כולל קשר עם המשתתפים לפני ואחרי המפגשים.
- מפגשים מקוונים - תכנון, הפקה, הנחיה, ניהול, עיבוד והפצת הידע שעלה במפגשים, כולל קשר עם המשתתפים לפני ואחרי המפגשים.
- מתן מענה אישי לחברי הקהילה ותפעול שוטף של צרכי הקהילה, לצד הובלה מקצועית על ידי אוצר/ת התוכן.
- הקמת פלטפורמה וירטואלית שתיבחר והפעלתה באופן שמחבר ומקשר למפגשי הקהילה, לתכנים ולשאלות שעלו במפגשים.