

מחקר מקדים
הקמת קהילת טרנספורמציה דיגיטלית במשרדי ממשלה
ישראל דיגיטלית

מסמך זה מתאר את שלב מקדים של מחקר עולמי כחלק משלב האפיון של הקהילה, אשר תתהווה ותתעצב מתוך מפגשי ההקמה הראשוניים. זהו מסמך בסיס, על יסודותיו תבנה הקהילה ותשתנה.

המסמך נכתב באפריל 2019

רקע:

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית הוקמה על ידי צוות טרנספורמציה דיגיטלית במיזם ישראל דיגיטלית בראשית 2019. על בסיס החשיבות וההכרות עם תחום הטרנספורמציה הדיגיטלית, שם לעצמו מטה ישראל דיגיטלית להקים קהילה אשר תקדם תהליכי טרנספורמציה במשרדי הממשלה. הקהילה היא התארגנות חוצת משרדים של שגרירים ואנשי מקצוע המחויבים לשיפור השירותים ולטרנספורמציה דיגיטלית במשרדי הממשלה השונים, על מנת להביא לשינוי פרדגימה אמיתי בשירות לאזרח. ארגון שיתופים ליווה את הצוות בבניית הקהילה וניהולה בשנים הראשונות להקמתה.

מטרתה של הקהילה היא רישות בין חברה ויצירת שיתוף ידע ושיתופי פעולה תוך ממשלתיים. זאת, באמצעות המשגה מקצועית משותפת וקידום ידע בנושא. במסגרת הקהילה פורסמו פרסומי ידע מקצועיים המנגישים נושאי ידע שונים המהווים חלק מעולם הטרנספורמציה הדיגיטלית.

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.

מטרת מסמך זה הנה לסכם את תהליך הלמידה המקדימה לקראת הקמת קהילת טרנספורמציה דיגיטלית במשרדי הממשלה.

תהליך

הלמידה התבצעה בשתי דרכים מרכזיות:

- א. **ראיונות אשר התבצעו כהיוועצות מקדימה.** הראיונות התבצעו עם חברים פוטנציאליים בקהילה (רשימה גובשה בהמלצת ישראל דיגיטלית, נספח א'), לפי פורמט אחיד של שאלון חצי מובנה (נספח ב').
- ב. **Benchmark** - מחקר אשר כלל מידע מהעולם לגבי קהילות בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית וקהילות נוספות אשר תוכנן שונה אך התהליך עצמו נראה כמשמעותי מבחינת הלמידה להקמת הקהילה בישראל.

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית מחקר מקדים

• קהילת Agile – ארה"ב:

ישנם תהליכי שינוי רבים אשר מצריכים את סוג השינוי בתפיסה, תרבות ודרכי עבודה, כמו תהליכי הטרנספורמציה הדיגיטלית. אחד מהם הוא שינוי ברוח גישה ה-Agile, הקשור גם הוא, במקרה זה, לטרנספורמציה דיגיטלית, בממשל הפדראלי האמריקאי. בכדי לקדם אותו הוקמה קבוצת Agile Government, אשר מטרתה היא לבנות קהילה ומודעות סביב נושאים אלה של אנשי מקצוע במגזר הציבורי והממשלתי כאחד. אחת מדרכי הפעולה שלהם היא קיום כנסים ופאנלים מקוונים בהם יכולים אנשים העוסקים בנושא בכל ארה"ב ללמוד אחד מהניסיון של השני. ככלל, מהווה הקהילה מעבדה בה יכולים אנשי מקצוע לחשוב ביחד ולבחון סוגיות אשר אין להן בהכרח פתרון במקומות אחרים. סוגייה אחת כזו, לדוגמה, היא מציאת "בעל הבית" האמיתי של תהליכים שונים: מי באמת הבעלים של התהליך. בדוגמה זו מציינים כי בטעות חושבים פעמים רבות כי אנשי ה-IT במשרד הם הבעלים אך למעשה עדיף שאלה יהיו בעלי תפקידים המייצגים יותר את התפיסה של משתמש הקצה, כלומר האזרח והם אלה שצריכים להוביל את תהליכי השינוי בשירותי הממשלה.

• קהילת מפתחים בממשלה האיטלקית:

ההבנה שדרך העבודה המאפיינת את הממשלה: כפיית חוקים, חוזרי מנכ"ל והוראות, אינה מספיק טובה או מתאימה לקידום תהליכי טכנולוגיות מידה וטרנספורמציה דיגיטלית, הובילה את הממשלה האיטלקית להקים קהילת מפתחים, על ידי צוות הטרנספורמציה הדיגיטלית הממשלתי. הקהילה מבוססת על פלטפורמה בה נמצאים כל הפרויקטים המהותיים של הממשלה בנושא. הפלטפורמה מספקת קודים פתוחים לשימוש כל חבריה בפיתוח המיזמים שלהם, מקום לשתף מסמכים, מידע וידע לעזרה הדדית, ניוזלטר תקופתי המאפשר עדכון בדחיפה על נושאים משותפים אשר יכולים לעניין את כלל חברי הקהילה ופורום לדיונים מקוונים פתוחים בעזרתם יכולים חברי הקהילה להתייעץ עם עמיתיהם.

• קהילת אבטחת מידע באסטוניה:

באסטוניה ישנה קהילה של אנשי אבטחת מידע החוצה את כל המגזרים העוסקים בנושא. קהילה זו יוצרת למעשה רגולציה לא רשמית על ידי קביעת סטנדרטיזציה הנובעת מהידברות ולמידה משותפת. בנוסף, קהילה זו יוצרת אקו-סיסטם של שיתופי פעולה המצליח, פעמים רבות, לעקוף קשיים וחסמים אותם מערימים החלוקה המגנטית המקובלת.

• קהילות לפי עיסוק ומיומנות (Communities of practice) – ממשלת אוסטרליה:

הסוכנות לטרנספורמציה דיגיטלית בממשלת אוסטרליה יצרה פלטפורמה אשר תפקידה הוא לאפשר שיתוף ברעיונות ועבודה קרובה יותר של בעלי תפקידים בממשל שמבצעים תפקידים ומהלכים דומים. דוגמאות לקהילות קיימות הן: פיתוח וניהול תוכן, פיתוח שירותים ומחקר משתמשים, קהילת מהנדסים וארכיטקטים שלפיתוח שירותי ענן, קהילת מפתחי ממשק משתמש אינטראקטיבי ועוד. כל אחת מהקהילות, משמשת לחבריה כמקור להיוועצות, שיתוף וקבלת מידע מניסיון ומאפשרת להם להציג נושאים ודילמות העולות בעבודתם, לקבל ולספק סיוע הדדי בפתרון בעיות ומציאת Best practices משותפים. בתפיסה האוסטרלית, כל אחד יכול להצטרף לקהילה ויש מעט או שאין סינון בכלל. מוקמות קבוצות עבודה ומתקיימים אירועים ופעילויות לפי הצרכים והרצונות אשר עולים מהמשתתפים.

• בניית קהילת טרנספורמציה בין – משרדית בבריטניה:

בשנת 2012, התקיים תהליך שמטרתו הייתה לשפר את העבודה בין המשרדים השונים בממשלה הבריטית כשלב הכרחי לשיפור היכולת לתכנן ולהוציא לפועל פרויקטים גדולים ומורכבים. בנוסף אליו, נוצרה הבנה כי חלק גדול מהפרויקטים הבין משרדיים הם בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית שמשנה את הממשק של הממשלה עם

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית מחקר מקדים

האזרח, ומכאן גם את הדרך והתהליכים בה פועלים המשרדים מאחורי הקלעים. בהמשך לאלה, הוקמה בשנת 2015 קהילת "טרנספורמציה עסקית" (Business Transformation). בעצם הבחירה במינוח "עסקית" ישנה אמירה חזקה העומדת בבסיס הקמתה ובבסיס תהליכי הטרנספורמציה הדיגיטלית בממשלה הבריטית - דגש על התהליכים האנושיים ועל תהליכי העבודה של המשרדים, וכן כי קביעת השם המדויק יכול להוות את היציבות למהלך.

בנקודת הזמן בה הוקמה הקהילה כבר היו תהליכים רבים של שיתופי פעולה (רשמיים יותר או פחות) בין צוותים שונים שעסקו בטרנספורמציה דיגיטלית במשרדי הממשלה. שיתופי הפעולה והמידע האלה היו חלק חשוב מהיכולת לקדם את תהליכי הטרנספורמציה עד לנקודה בה הוקמה הקהילה, ובסיס משמעותי להקמתה. אחת ההנחות החשובות שעמדו מאחורי הקמתה הייתה שמתן תמיכה וידע לצוותים ובעלי התפקידים שקידמו את התהליך אינו מספיק בשביל ליצור את השינוי, וכי הצעד ההכרחי על מנת לקדם תהליכי טרנספורמציה היא להביא את ההיבט העסקי-דיגיטלי למרכז העשייה של משרדי הממשלה, שיהוו ציר מרכזי בכלל תהליכי העבודה המשרדיים.

הקמת הקהילה ועיצובה נעשה על ידי שיתוף מובילי תהליכי טרנספורמציה עצמם, ממגוון משרדי ממשלה. הקבוצה קיימה מספר מפגשים לעיצוב הנושאים המרכזיים בהם תעסוק הקהילה ולתכנון וקיום מספר אירועים גדולים. התמה שהובילה את מפגשי העיצוב הללו היא "טרנספורמציה זה הרבה יותר מהדיגיטלי בלבד". באירועים האלה שיתפה קבוצת ליבה אשר עמדה בבסיס הקהילה, מעגלי שותפים רחבים יותר כאשר הנושא המרכזי היה: "מה יביא את ההשפעה החיובית הגדולה ביותר על קהילת הטרנספורמציה". נושאים נוספים שעלו היו: יצירת שפה משותפת ומובנת לחיבור ורתימת בעלי עניין שונים לתהליכי הטרנספורמציה, מהם הנושאים שהכי מועיל לשתף בין המחלקות השונות המיוצגות בקהילה ועוד.

שיטת עבודה מאפיינת במפגשי הקהילה הוא **להתחלק לקבוצות דיון קטנות** בהם יכולים חברי הקהילה לחלוק ידע וניסיון ולסייע אחד לשני בקידום תהליכי הטרנספורמציה.

חברי הקהילה מצהירים כי המטרה של הדיונים שלהם אינה ליצור ספר הוראות או מדריך לביצוע תהליכי טרנספורמציה, אלא **ליצור שפה ושיח חדש בתוך הקהילה ומחוץ לה הממוקד בתהליכי יישום של** הטרנספורמציה הדיגיטלית בפועל במשרדים השונים.

לדבריהם, נקודה קריטית לאפקטיביות של הקהילה, בהיבט זה, הוא **במגוון הרחב של המשתתפים ונקודות המבט שהם מביאים איתם**. פידבקים חיוביים התחילו להגיע מיחידות במשרדים על כך שחברים בקהילה מיישמים ומקדמים בפועל תפיסות, כלים ורעיונות שהם מביאים איתם מהקהילה.

לאחר השלב הראשון המתואר כאן, הקהילה שואפת להרחיב את מעגל השותפים בה ולעסוק בנושאים כמו **קידום תהליכים חוצי – משרדים** וגיבוש הצעות לפתרונות אפשריים ועל בסיס ניסיון כמענה לחסמים אופייניים בהם נתקלים חברי הקהילה בקידום תהליכי הטרנספורמציה.

הקהילה ממוקדת **ביצירת קבוצה של אנשים בעלי שפה וגישה משותפת ובעלי מחויבות רבה לתהליכים**, ברמות ניהוליות שונות במשרדים השונים.

חברי הקהילה מסמנים כהצלחה המרכזית את ההבנה המשותפת לכולם שהלמידה ההדדית והעבודה המשותפת תורמים תרומה משמעותית לקידום ויישום התהליכים.

תהליך המשך - קבוצת בכירים:

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית מחקר מקדים

בהמשך להצלחת הקהילה, הוקמה קבוצת עמיתים בכירים בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית, בשיתוף השירות הדיגיטלי הממשלתי. הקבוצה הציבה לעצמה שלוש מטרות:

- סיוע ליישום בעזרת למידה ושיתוף של פרקטיקות ושיתופי פעולה בין - משרדיים.
- יצירת סביבה ניהולית תומכת ומאפשרת לתהליכי הטרנספורמציה.
- בקרה ואשרור שהתהליכים הם בכיוון הנכון.

כיצד פועלת הקהילה:

דרכי הפעולה המרכזיות של הפעולה הן:

- מפגשי קהילה פיסיים: למידה משותפת, דיונים ללמידת עמיתים והחלפת דעות ורעיונות.
- בלוג גלוי וניוזלטר ובהם כלים ניהוליים לקידום תהליכי טרנספורמציה.
- כנסים בהובלת הקהילה ובהשתתפות מעגלים רחבים יותר של עוסקים בטרנספורמציה דיגיטלית.
- ניתוחי אירוע ללמידה מתהליכים המתרחשים במשרדי הממשלה.

מודל התפתחות פרויקט טרנספורמציה דיגיטלית: מטריצת 7 העדשות

דוגמה אחת בולטת לכלי אשר נוצר בעבודה משותפת של הקהילה ומוצג לכלל חבריה ושותפיה בבלוג, הוא "מטריצת 7 העדשות". המטריצה משרטטת תהליך התפתחות של פרויקט בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית בחמישה שלבים של הבשלה. בכל שלב מתוארת ההתפתחות המעשית לפי שבעה מימדים המסייעים למשתמש לאבחן היכן הפרויקט שלו נמצא, לפי המודל, ומהם הדגשים העכשוויים והעתידיים שהוא צריך לתת על מנת לקדם אותו הלאה.

	חזון	עיצוב התהליך	תכנית	הובלה	שיתוף פעולה	אחריות	אנשים
	מספק בהירות בנוגע לתוצאות תהליך הטרנספורמציה ומתווה את הכיוונים המרכזיים לפיהם יפעל הארגון	כיצד הארגון, על מרכיביו השונים, יובנו וישולבו בכדי לממש את החזון	צריכה להיות מספיק גמישה בכדי לעבור התאמות לאורך התקדמות תהליך הטרנספורמציה, תוך שהיא מבטיחה הצלחה בביצוע	תהליכי טרנספורמציה דורשים פעמים רבות הנעה לפעולה של רשת גדולה של אנשים שאינם בהכרח תחת ניהולו הישיר של מוביל התהליך	מפתח מרכזי לטרנספורמציה, בסביבה רב ממדית החוצה כל הזמן את הגבולות וההגדרות הארגוניות המקובלות	הבנה ברורה של האחריות והאחריות לטרנספורמציה הדיגיטלית בתוך הארגון מאפשרת השגת תוצאות דרך קבלת החלטות נכונה	הטרנספורמציה הדיגיטלית תדרוש מאנשים בארגון להיות מגויסים ולשנות את הדרך בה הם עובדים. אתה צריך לתקשר אתם באופן מועיל בכל שלב בתהליך
5	החזון מגולם בכל מה שאנשים עושים. הוא זורם מלמעלה למטה בארגון ומותאם	הציבור הוא בלב מהות עיצוב התהליך. תוצרים לרוחב הארגון מתואמים. ברור	קיימת תכנית מלאה וכוללת, מוקצים לה משאבים. תכניות מותאמות	מנהיגי הארגון כוללים את הטרנספורמציה בפעולות הארגון ויוצרים סביבה של אמון בה	הארגון מתגמש לטובת המהלך ומוביל את הדרך בקהילות טרנספורמציה	משילות ברורה מובילה לקבלת החלטות בדרג הארגוני הנכון ובזמן הנכון	אומצו דרכי עבודה מותאמות לעתיד. קיים תכנון משאבי אנוש תואם

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית

מחקר מקדים

	לתוצרים עבור הציבור	כיצד יגושר הפער בין ההווה לעתיד	כמהליכי טרנספורמציה	אפשר לדבר בחופשיות	בכדי להוביל התקדמות	
4	קיים חזון אחד ואנשים מחוברים אליו אך הוא מבוטא בדרכים שונות	ברור כיצד חלקים שונים של הארגון יעבדו ביחד. ניתן להעריך התקדמות לאורך התפתחות התהליך	קיימת תכנית בשלה, קוהרנטית ומתוקשרת התומכת גם בטרנספורמציה וגם בשגרה הקיימת	הכיוון של הנהגת הארגון עקבי והיא מעורבת ביצירת אווירה של שינוי	חברי הארגון הולכים ונהיים מועצמים ובעלי אחריות לקבלת ההחלטות שלהם	קיימות תכניות לרכישת מיומנויות או דרכי עבודה חדשות ואנשים מגויסים להן
3	קיים חזון אחד מאתגר אך אפשרי. שותפים רואים כיצד הם מתחברים אליו	העיצוב מתייחס למשתמשים ומכיל מספיק דוגמאות בכדי להחיות את השימוש	התכניות הן בעלות רמות מתאימות של פירוט ושל איזון בין תכנון הדוק למשחרר יותר	יש בעלות מספקת של הנהגת הארגון על הטרנספורמציה. היא מדברת על זה. יש מודלים לחיקוי בנושא	באופן כללי, יש את המבנה הנכון לטרנספורמציה בדגש על היכולת לקבל החלטות בעיתוי הנכון	קיימות תכניות לטיפול בהשפעת הטרנספורמציה על אנשים, דרכי עבודה והתרבות
2	קיים חזון אך יש לו משמעויות שונות אצל שותפים שונים	עיצוב התהליך מתאר את העתיד בפירוט רב מדי או שאינו מכסה את כל מה שהוא צריך	התכניות מתחילות להתחבר. דרוש מיקוד לרצון להשיג ולמידה בה הן ניתנות להשגה	יש תמיכה בטרנספורמציה מלמעלה ויש כמה סוכני שינוי. יש שגרת פגישות ואפשרות להעלאת רעיונות	רמת האחריות לתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית עולה	קיימת הבנה של ההשפעה של הטרנספורמציה על אנשים, דרכי עבודה ותרבות
1	אין חזון ברור או שיש תחרות בין מספר חזונות	אין עיצוב תהליך אחד, או שתהליכים שונים אינם מחוברים	התכנון אינו מחובר. תכניות אינן מספיק גמישות או ניתנות להשגה	הנהגת הארגון מדברת על הטרנספורמציה מדי פעם ומאמץ מסוים לקדם את הנושא, ללא התמודדות עם קשיים	מבנה האחריות והאחריות לטרנספורמציה אינו ברור	עדיין לא קיימת הבנה של ההשפעה של הטרנספורמציה על אנשים, דרכי עבודה ותרבות

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית מחקר מקדים

תמצות נושאים מרכזיים שעלו בריאיונות עם חברי קהילה פוטנציאליים

תכנים	התמקצעות כוללת בתהליכי טרנספורמציה דיגיטלית
	כלים לקידום תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית
	מגמות בארץ ובעולם
	הובלת תהליכי שינוי
	הממשק בין הטכנולוגיה לביזנס
	למידת עמיתים, מהצלחות וקשיים
	היוועצות בפתרון בעיות
	חסמים משפטיים
התנהלות	חיבור רישות ובסיס לשיתופי פעולה ושיתוף ידע
	תמיכה הדדית
	מפגשים פסיים ומקוונים
	פלטפורמה: WhatsApp ועוד, רצוי לא נוסף / חדש
	תקשורת: יזומה ומרוכזת לצד וולונטרית ומבוזרת, במקביל
	חממה לידע ולרעיונות
	משתתפים מגוונים
	יצירת טרמינולוגיה ושפה משותפת
	קיום מאגר מידע וידע
	ניהול שוטף של הקהילה

היוועצות מקדימה (ריאיונות עם חברי קהילה פוטנציאליים) - ריכוז תובנות

מה הקהילה תעשה

- יצירת שיתופי פעולה, לשם למידה.
- לשפר את היכולת לקדם טרנספורמציה לאור מנדט חסר (שייך לאגף מערכות מידע. מקבל אוריינטציה טכנית ולא שירותית).
- למידה מהצלחות וכישלונות. שיתוף בחשיבה ובמטרות העל. בדינמיקה של התהליכים ובראייה לטווח הארוך הגדרה כ"קהילת ידע".
- חממה ופלטפורמה לשת"פ בין משרדי. מעבדה, חממה לחדשנות בממשלה, אקסלרטור.
- תשתית תמיכה אינטנסיבית חוצה משרדים ומגזרים.
- חיבור למנכ"לי משרדים כדי להכניס את החשיבה למעלה.
- מידע וידע בהתייעצות ובמאגר.
- כוח משמעותי של אנשים שמפתחים ומדברים את השפה.
- להתייעץ, לקבל מידע ורעיונות ופתרונות אפשריים. לדעת אם יש פרויקטים דומים ללמוד מהם או אפילו לשכפל וליישם.
- ערבוב השיח בין אנשים מזוויות שונות של הטרנספורמציה הדיגיטלית
- יצירת קשרים בדרגות דומות ומעלה במקומות אחרים. רישות כערך מוסף.
- לתת תחושה שזה אפשרי.

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית מחקר מקדים

- בניית מאגר יועצים, אולי אפילו במרכז שיאפשר לנו לשכור יועצים במשותף.

התכנים בהם הקהילה תעסוק:

- נושאים קונקרטיים. Best practice, כלים שניתן ליישם.
- אנשים שיודעים לראות את הדברים בעיני הלקוח, שאנשי המשרדים פחות פתוחים אליהם. שרואים את חוויית ומסע הלקוח.
- הבנה איך אחרים עושים את זה. ממשקים שלי עם טכנולוגיה ושל הטכנולוגיה איתי. ממשק עם האזרח.
- העשרה: מה הדיגיטציה עושה בעולם.
- ערך מוסף שאביא לארגון שלי ולעבודה היומיומית. לא להמציא גלגלים מחדש.
- לפתור ולעסוק בבעיה אמיתית ורלוונטית.
- כלים של ישראל דיגיטלית להובלת שינויים, בכל ההיבטים שדרושים לעשיית השינוי. והטמעת השינויים.
- תפיסה מוטת שירות, מוטת לקוח, ערכים משותפים שכדאי להקנות לצוות. לצאת מהחשיבה הרגילה של הממשלה, ולהטמיע בקבוצה שרוצה לשמוע את הדרכים להגיע למקומות של יותר שירותיים, קצרים, מדיניות ask once.
- כלים, איך לדבר את השיח הטכני עם אנשי אגף המחשוב.
- סוגיות משפטיות בהעברת מידע והורדת חסמים משפטיים
- הכשרה של אנשי ביזנס מלמטה – כסוכני השינוי של המהפכה.
- העשרה: נושאים טכניים, דאטה בייס, אבטחת מידע, הובלת תהליכי שינוי מחברים.
- כלים – בלעדיהם לא תהיה טרנספורמציה דיגיטלית בכלל. נדבר הרבה ונעשה מעט. חייבים לתת לאנשים אשר עושים את העבודה במשרדים כלים אחרת לא נוכל לקדם את התחום.

הדרך בה הקהילה תתנהל:

- עבודה לפי אשכולות מקצועיות
- הכנסה לקהילה של עוד רמות של נותני שירות ועובדים לשיח של טרנספורמציה דיגיטלית.
- הלימה בין מידת האינטנסיביות למידת הרלוונטיות
- הגדרה כ"קהילת ידע".
- חממה ופלטפורמה לשת"פ בין משרדי. מעבדה, חממה לחדשנות בממשלה, אקסלרטור.
- קבוצה של אנשים שמחברים ותכנים וקבלת כלים, כקהילה פעילה, כל עוד אינה אינטנסיבית, שיוצרת ערך מוסף.
- מסגרת לימוד של שותפים לרעיון ולדרך.
- מתחיל בשאלה בווטסאפ וממשיך לחיבור לשיחה מלמדת.
- אנשי מחשוב ואנשי ביזנס. אנשי חזון ואנשי מחשוב. משרדי מטה (ישראל דיגיטלית, משרד רוה"ם, אגף התקשוב. ממשל זמין).
- תפקידי ניהול אבל אנשי שטח ממש זה הכי חשוב.
- נציגי מגזר עסקי ושלישי – לייצר משהו מודולרי, קהילה תוך ממשלתית, ומעגל עוטף יותר של יועצים או מנטורים.
- נציגי העולם הבטחוני – מאד מתקדמים באינטגרציה של מידע .
- דרג מנהלי תחום, שכולם יעברו, שכבת ביניים שתבנה קהילה חדשה. אנשי השירות רלוונטיים אמנם, אבל היחידות העסקיות הן הליבה של זה. שינוי משמעותי גדול יגיע ברמת מנהלי תחומים מקצועיים.
- בעלי תפקידים שהם בליבה העסקית ומקדמים ממנה את הטרנספורמציה.
- עזרה בבניית קורס או שהקהילה תבנה קורס בנושאים מסוימים. הפנייה לקורס או ידע ספציפי.
- וואטסאפ – חייב ללוות. לא הראשון, אבל קיים.
- קבוצה שמתכנסת 4 פעמים בשנה.

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית מחקר מקדים

- פלטפורמה שמציעה הכשרות אחרות, ערך מוסף משתנה בהתאם למגוון חברי הקהילה.. גם תוכן מתאים לכולם, וגם תוכן מותאם לתתי הקבוצות ובעלי המקצוע השונים בקהילה.
- לא רק פגישות פיסיות אלא גם מפגשים קטנים יותר בין חלק. פלטפורמות לשיתוף. פחות הרצאות. יותר אירועים מודולריים שאני אבחר לאיזה כלי אני מתחברת. רוצה לראות "תצוגת תכלית" קצרה על נושא – ולימוד פרטים דרך סביבה ממוחשבת. מיצוי.
- להעלות פודקאסטים וליצור מקומות שאפשר לחפש בהם חומר שמעניין אותי.
- כדאי שיהיה גורם שיכול להפנות לחומר מסוים או אדם מסוים שיכול לעזור לי על נושא.
- קבוצות דיון כתוב או בידאו. סביב נושא מסוים שהוחלט שהוא מעניין את כולם. בצ'אט או וידאו. ממוסגר בזמן ובנושא.
- לא פרונטליים. ארוך ומייגע.
- וואטסאפ טוב מבחינתי. לא נדרש פלטפורמה נוספת ממה שיש. ווטסאפ או פייסבוק סגור.
- רצוי שהתנהלות הקהילה שיהיה דיגיטלי, כמו השירותים שלנו, אבל: זה לא יעבוד. צריך להיפגש. פעם בחודש פגישה ופעם בחודש דיגיטלי.
- צריך ניהול קהילה שוטף. מעבר לארגון יום העיון ופתיחת קבוצת הוואטסאפ.
- הכלי חייב להיות פשוט. לא ייכנסו ל"עוד כלי". רק משהו שכבר יש לי. פלטפורמה שאנשים ממילא מפעילים. אתר שיתוף ייעודי לא יעבוד, הסיכוי שייכנסו אליו נמוך.

איך השותפים מתעדכנים ולומדים כרגע:

- דרך המוביל הדיגיטלי.
- ממחלקת מערכות מידע.
- הפרויקטים שעמיתים מציגים.
- ספקים ואנשי מקצוע שעובדים אתם.
- לא מתעדכנים או רק מעט. נושא הטרנספורמציה הוא נלווה ולא נלמד כתחום.
- חיפוש עצמי במדינות אחרות, משרדים אחרים, סטרטאפים.
- פורום מנמ"רים.

רשימת מקורות:

1. Communities of practice | Digital Transformation Agency. <https://www.dta.gov.au/>
2. developers community of Italian digital government services. <https://developers.italia.it/en/>
3. inside out: Public sector IT leaders share their stories. <https://medium.com/agile-government-leadership/transforming-government-from-the-inside-out-public-sector-it-leaders-share-their-stories-f1675d70e4ab>
4. The cross-government transformation programme. <https://www.gov.uk/government/collections/the-cross-government-transformation-programme>
5. Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2018/sep/estonias-digital-transformation-mission-mystique-and-hiding-hand>

קהילת טרנספורמציה דיגיטלית מחקר מקדים

- רשימת הנועצים נמצאת במשרדי שיתופים: info@sheatufim.org.il

נספח ב': שאלון ראיונות היועצות מקדימה

- מה מבחינתכם, יכולה להיות הצדקה לקיומה של קהילה מסוג זה?
- מה יגרום לכם לרצות להצטרף אל הקהילה?
- את מי הייתם רוצים לראות ביחד אתכם בקהילה כזו? איזה בעלי תפקידים ובאיזה מאפיינים? במשרדי הממשלה ומחוצה להם.
- מה לדעתכם יגרום לבעלי תפקידים אלה לרצות להצטרף?
- מהם הנושאים בהם ידונו בקהילה ויהיה להם ערך רב ביותר עבורכם?
- איך אתם מדמיינים שקהילה כזו פועלת ובאיזה פלטפורמות?
- מטה ישראל דיגיטלית בשיתוף משרדי הממשלה ערך מיפוי של השירותים הממשלתיים, היכן ועד כמה אתם רואים את מיפוי השירותים מתחבר לפעילות הקהילה?
- האם וכיצד אתם מתעדכנים מקצועית בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית. אם כן, מהם מקורות הידע שלכם כיום ללמידה והתעדכנות מקצועית בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית?
- מה הייתם רוצים לומר בנושא ולא שאלנו?