



API אנושי

מודל הפעלה ליצירת טרנספורמציה
דיגיטלית במשרד הרווחה

מיזם 'רווחה דיגיטלית'

ינואר 2024

יוני בן פזי, דפנה קלנברג

נכתב על בסיס איסוף וניתוח נתונים ומידע

של חברת **DNAidea**
תשתיות ליזמות ציבורית

תוכן עניינים

- 3 / תקציר מנהלים
- 4 / פתיחה
- 6 / טרנספורמציה דיגיטלית
- 7 / טרנספורמציה דיגיטלית במערכות הרווחה
- 8 / מודל פעולה לטרנספורמציה דיגיטלית במיזם רווחה דיגיטלית
- 8 / רציונל בבסיס המודל
- 10 / מערכת API
- 11 / API אנושי
- 11 / API אנושי ברווחה דיגיטלית
- 12 / הנחות עבודה
- 12 / מאפיינים לעבודת חברתי API
- 13 / שלבים לביצוע
- 18 / דוגמאות נבחרות לעבודת API אנושי
- 45 / ביבליוגרפיה
- 46 / נספחים

תקציר מנהלים

המפכה הדיגיטלית יצרה שינויים במציאות שחייבו השתנות באופן עבודת המערכות הציבוריות. בשנת 2016 יצא לדרך מיזם 'רווחה דיגיטלית', כחלק מפעילות של מערך הדיגיטל הלאומי (ישראל דיגיטלית בעבר) ותוכנית אסטרטגית שנבנתה בנושא.¹ למיזם חברו שלושה שותפים: משרד הרווחה והחוסן החברתי, מערך הדיגיטל הלאומי וג'וינט אלכא. מסמך זה מציג את שיטת העבודה של השותפים אשר אפשרה תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית במשרד הרווחה והחוסן החברתי.

אופן אספקת השירותים החברתיים בישראל, אופיו של משרד הרווחה, והחוסן החברתי והאסטרטגיה המובילה אותו, הכתיבו את בסיס עבודת השותפים, כצוות API אנושי. המונח שנוצר במיזם זה, שאול (באופן מטפורי) מהרכיב הטכנולוגי API. תפקיד API אנושי ב'רווחה דיגיטלית' היה לקדם טרנספורמציה דיגיטלית, תוך חיבור בין עולמות הדיגיטל למשרד הרווחה ולהיפך. בבסיס התפקיד עומדת התפיסה כי שינוי מסוג זה דורש פיתוח של שני העולמות (דיגיטל והרווחה) ולא רק עיסוק במשרד הרווחה.

צוות API אנושי פעל במספר שלבים:

שלב א' הגדרת מושא השינוי מוקדי השינוי הנדרש, ודרכים להשגתם

שלב ב'1 יצירת 'עמימות מובנת'

שלב ב'2 גישוש ואיתור הזדמנויות

שלב ג' בניית תהליכים (ארגוניים) בשני העולמות במקביל להגדרה של צרכים ומציאת פתרונות. שלב ד' ניצנים של שינויים תפיסתיים, והכנה לשלב הבא, או פרידה - הופעה של ניצנים של שינויים תפיסתיים, לדוגמא: שינוי הפרדיגמה על מועד ומקום של הספקת שירותים חברתיים, הם הסמן לבחינת המשך מעורבותו של API אנושי.

השיטה בה עבד צוות API אנושי במיזם הובילה לשינויים בעלי השפעה רחבה על שירותים הניתנים לאזרח, ובאופן עבודת משרד הרווחה. לדוגמא: פיתוח מנגנון ניהולי למיצוי זכויות, הרחבת הגבולות של מתן שירותי רווחה בקהילה ועוד דוגמאות בגוף המסמך.

1 הרווחה בעידן הדיגיטלי, תכנית אסטרטגית, דלויט (2015)

פתיחה

המהפכה הדיגיטלית מייצרת מציאות חדשה המשפיעה במיוחד על פערים חברתיים ושיווין זכויות. בשנת 2015 נכתבה במשרד הרווחה והחוסן החברתי תוכנית אסטרטגית לקידום והטמעה של טכנולוגיות חדשניות בשירותי הרווחה בישראל. בתוך כך מונה מוביל דיגיטלי והוקם צוות יישום משרדי שהחלו את עבודתם בנובמבר 2015.

בשנת 2016 יצא לדרך מיזם 'רווחה דיגיטלית' במטרה לרתום ולמנף את ההזדמנות הטמונה במהפכה הדיגיטלית לטובת קידום טרנספורמציה דיגיטלית בשירותים חברתיים. המיזם הינו חלק ממיזם 'ישראל דיגיטלית' השם לו ליעד 'לקדם טרנספורמציה דיגיטלית לטובת צמיחה כלכלית מואצת, צמצום פערים והפיכת הממשל לחכם, מהיר וידידותי לאזרחים ולמוביל עולמי בתחום הדיגיטלי'² לצורך הקמה והפעלה של 'רווחה דיגיטלית' חברו כשותפים: מערך הדיגיטל הלאומי (ישראל דיגיטלית בעבר), משרד הרווחה וג'וינט אלכא, תחום דיגיטציה, אשר פועל להתמודדות עם אתגר המערכת של טרנספורמציה דיגיטלית במגזר הציבורי והחברתי.

עתה בתום שש שנים למיזם, מבקשים השותפים 'למדל' את דרכי העבודה של השותפות אשר הובילו ליצירת השינוי. זאת במטרה לבסס תורת עבודה הניתנת ליישום (בהתאמה מסוימת) בתהליכי שינוי דיגיטליים.

מטרת המסמך

לתאר את מודל ההפעלה הייחודי שאפשר (עד כה) תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית במשרד הרווחה.

המסמך מבוסס על מספר מסמכי בסיס ומודלים, שנכתבו בעת היציאה לדרך ולאורך שנות המיזם:

1. הרווחה בעידן הדיגיטלי, תוכנית אסטרטגית³
2. תמיכה בממשלה בתהליכים של טרנספורמציה⁴
3. איתור ומינוף הזדמנויות טכנולוגיות לקידום טרנספורמציה דיגיטלית⁵

קהל היעד שיכול להינות מהמסמך:

- מובילים דיגיטליים
- בעלי תפקידים בממשלה
- בעלי תפקידים ברשויות המקומיות
- בעלי תפקידים המובילים שינויים מערכתיים בארגונים

2 אתר ישראל דיגיטלית, עדכון (2019)

3 הרווחה בעידן הדיגיטלי, תוכנית אסטרטגית, דלויט (2015)

4 תמיכה בממשלה בתהליכים של טרנספורמציה, סקירת ספרות במסגרת מחקר הערכה מלווה למיזם רווחה דיגיטלית, (2018)

5 איתור ומינוף הזדמנויות טכנולוגיות לקידום טרנספורמציה דיגיטלית, (2020)

מתודולוגיה *

- קיום ראיונות עם מובילי המיזם ובעלי תפקידים נוספים
- סיעור מוחות מתמשך - מפגשים עם צוות גוינט אלכא ובעלי תפקידים נוספים לפיתוח המודל
- ניתוח מסמכים לרבות דוחות הערכה של המיזם
- סדנא לחילוץ ידע - מפגש למידה על אופן הפעלת המיזם
- שאלון צאט בוט - שאלון הערכה לטובת למידה על מנגנוני הפעלת המיזם

*התהליך המחקרי נערך על ידי חברת, **ONAIdea**, תשתיות ליזמות ציבורית (2023)

טרנספורמציה דיגיטלית

המהפכה הדיגיטלית מגדירה מחדש את האופן שבו אנו חיים ועובדים, ומייצרת מציאות מחודשת של יחסים בין צרכנים לארגונים הנותנים שירות⁶. בתוך כך, ארגונים חפצי חיים נדרשים לא פעם להוביל תהליכים של טרנספורמציה דיגיטלית (Digital Transformation).

טרנספורמציה דיגיטלית מוגדרת כתהליך של שינוי עסקי וארגוני משמעותי ומתמשך הנובע משימוש הולך וגובר בטכנולוגיות דיגיטליות במטרה לשפר את הביצועים העסקיים, את חוויית הלקוח, את התהליכים העסקיים ואת היישום של מודלים עסקיים חדשניים⁷. במגזר הציבורי טרנספורמציה דיגיטלית מאפשרת: ייעול מתן שירותים לתושב, מיצוי זכויות, שיפור תהליכי עבודה וחדשנות.

מודל ה"דמוקרטיזציה של טרנספורמציה"⁸

lansiti & Nadella (2022) הגדירו שלושה תחומים המרכיבים תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית:

- **בניית יכולות (Capacity Building)** - הון אנושי מהווה מרכיב מרכזי בכל ארגון. מערכת המבקשת לחולל שינוי דיגיטלי נדרשת לפתח תפיסות, ידע ומיומנויות בקרב עובדיה. בתהליך שינוי משמעותי כטרנספורמציה דיגיטלית, נדרשים העובדים לסגל לעצמם יכולות לעבודה בתהליכים זריזים וגמישים (Agile) לרבות שימוש בכלים דיגיטליים שונים.
 - **טכנולוגיה (Technology)** - הצלחת הטרנספורמציה תלויה בהטמעת טכנולוגיה קלה לשימוש ונגישה. על הארגון לאמץ גם טכנולוגיות מתקדמות, במיוחד בפלטפורמות Artificial Intelligence (בינה מלאכותית) כמו: A.I ו-ML. ולעודד השימוש בהן באופן לאורך זמן.
 - **ארכיטקטורה ארגונית (Architecture)** - בכדי שהיכולות האנושיות והטכנולוגיות יוכלו לפעול בסינרגיה, יש להבנות מבנים והסדרים ארגוניים תומכים, לדוגמא: מנגנון לעיבוד והנגשת דאטה, הגברת האינטגרציה בין טכנולוגיות שונות, שיטות לעבודה משותפת בין יחידות הדיגיטל והדאטה ליחידות השונות בארגון וכו'.
- ארגון המוביל שינוי דיגיטלי נדרש לשלב בין התחומים ולנהלם בחוכמה.

6 תמיכה בממשלה בתהליכים של טרנספורמציה דיגיטלית (2018)
7 בגרות דיגיטלית של ארגון (2016)
8 Democratizing Transformation (2022)

טרנספורמציה דיגיטלית במערכת הרווחה בישראל

בפני מערכות הרווחה ניצבים אתגרים רבים המשפיעים על האזרח ושירות לו הוא זכאי: שיעור מדדי עוני גבוהים ביחס למדינות ה-OECD, הזדקנות האוכלוסייה, התמודדות עם מצבי משבר ממושכים ועוד. בנוסף, קיימים אתגרים מבניים הנובעים ממדיניות הפרטת השירותים החברתיים בישראל ומקומן של הרשויות המקומיות. אלו מייצרים קושי ביצירת רצף טיפולי, מורכבות בתהליכי הפיקוח, וביצירת מסדי נתונים עדכניים.¹⁰

פתרון לחלק מהקשיים טמון ביעול עבודת ארגוני רווחה, לרבות אימוץ תפיסה של ניהול מבוסס נתונים, פיתוח מערכות טכנולוגיות המקשרות בין כלל הגורמים העוסקים בתחום, ופיתוח יכולות למתן שירותי רווחה מותאמים, הנגישים לציבור גדול במיוחד (מסה של מקבלי שירות בפריסה גאוגרפית רחבה). בתוך כך, שימוש בכלים דיגיטליים יסייע במתן שירותי רווחה נגישים ומותאמים, יקדם רצף טיפולי, ויעודד מעורבות אקטיביות של האזרח בצריכת במריכת השירותים להם הוא זכאי.

9 [ממדי העוני והפערים החברתיים \(2019\)](#)

10 רווחה בעידן דיגיטלי, תכנית אסטרטגית (2015)

מודל הפעלה לטרנספורמציה דיגיטלית במיזם 'רווחה דיגיטלית'

רציונל בבסיס המודל

בשנת 2022 הגדיר משרד הרווחה את ייעודו כ"משרד הרווחה והביטחון החברתי פועל לשמירה על רווחתם וביטחונם החברתי של כלל אוכלוסיית ישראל, למניעה של מצבי סיכון, מצוקה וסבל ולקידום רווחה ומוביליות חברתית"

בין מטרות העל האסטרטגיות בלטו היעדים הבאים:

- "איתור ומניעה בקרב פרטים, משפחות וקהילות במצבי סיכון וסכנה וקידום חוסן ומוביליות חברתית באמצעות, בין היתר הרחבת השירותים האוניברסליים"
- "שירותי רווחה מגוונים וגמישים, מותאמים לאוכלוסיות ולצרכים השונים באמצעות, בין היתר, הדגשת הגמישות לרשויות"
- "חיזוק שיתופי הפעולה בתוך המשרד, עם משרדי הממשלה, השלטון המקומי, החברה האזרחית והציבור"¹¹

יעדים אלו עומדים בהלימה ליעדי התוכנית האסטרטגית לרווחה בעידן דיגיטלי¹² ומדגימים את הצורך בטרנספורמציה דיגיטלית במשרד הרווחה.

שינוי מערכתי מסוג זה תלוי ברובו ביכולותיו הפנימיות של המשרד. יחד עם זאת, לאור האתגרים המבניים אלו לבדם אינם מספיקים, לצד התהליך הארגוני חשוב ליצור חיבור עם עולמות מחוץ למשרד הרווחה. לשם כך, בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית נדרש לייצר גישור וחיבור בין שני עולמות - עולם שירותי הרווחה במגזר הציבורי ועולם הדיגיטל.

עולם שירותי רווחה במגזר הציבורי מכיל את: משרד הרווחה כארגון מוביל בעל תרבות ארגונית ותפיסת שירות, שיטות עבודה, טכנולוגיות והיבטים כלכליים ומשפטיים. בנוסף, בעולם מצויים רשויות מקומיות, ארגונים חברתיים ועסקיים, פילנתרופיה ועוד.*

עולם הדיגיטל, מכיל תפיסה, טכנולוגיות, שיטות עבודה נפוצות, שפה ומונחים שכיחים, היבטים כלכליים ומשפטיים, ארגונים ויזמות, וכן מערך הדיגיטל הלאומי כגורם מוביל במגזר הציבורי. חשוב לציין, שבעולם הדיגיטל פרט למגזר הציבורי אין ישות מרכזית אחת, לכן לעיתים הוא נתפס כמופשט.*

*שתי ההגדרות המצוינות מתייחסות להקשר של טרנספורמציה דיגיטלית בעולמות הרווחה.

11 מיקודים אסטרטגיים ותכניות עבודה לשנת(2022) משרד הרווחה. טרם פורסם

12 רווחה בעידן דיגיטלי, תכנית אסטרטגית (2015)

בין שני העולמות קיימים הבדלים מובנים:

עולם שירותי הרווחה במגזר הציבורי	עולם הדיגיטל	
לרוב בירוקרטי, לעיתים איטי	אגילי, (Agile) לרוב בעלת השתנות מהירה, בעל מאפיינים של יזמות	מאפיינים תרבותיים
מוכרת היטב, מבוססת ידע וניסיון	מתהווה, בעלת מונחים חדשים שלעיתים אינם מוכרים, לדוגמא: שיבוש (DISRUPTION) AI וכו', וכן מושגים המקבלים פרשנות חדשה, לדוגמא: ענן, רשת וכו'	שפה
גוף מוביל - משרד הרווחה והביטחון החברתי. מערכת יחסים והיררכיה ברורה.	מבוזר, המכיל ריבוי של ישויות - ארגונים, התארגנויות, יוזמות וכו', שייך ברובו למגזר העסקי. במגזר הציבורי מערך הדיגיטל הלאומי הינו גוף המוביל	מבנה
לרוב קבועים ולעיתים נוקשים, לרבות תהליכי רכש ואבטחת מידע	לרוב אינם קבועים ומשתנים ע"פ צורך	מנגנוני עבודה
פועל לצמצום פערים חברתיים	בעל פוטנציאל לצמצום פערים חברתיים	השפעה על שדה הרווחה
רחבה ולאורך זמן, רלוונטית לכל אדם	לרוב מצומצמת	השפעה על מתן שירותי רווחה
בעל מבנה ברור ומוכר	דינמי ומתהווה	אקוסיסטם
גבהה	לרוב מוגבלת	יציבות

מקורנקוב, וגוטרמן (2021) מציינים, כי יצירת טרנספורמציה דיגיטלית מכילה בתוכה אתגרים הנובעים, בין היתר, במפגש בין עולמות תוכן שונים מאוד של הגורמים המעורבים בתהליך. במפגש צפים ועולים הבדלים ופערים עמוקים בידע מקצועי, בשפה, בתרבות בתפיסת האחריות וכו'. הבדלים ופערים אלו מחייבים ליבון אמיתי והגעה להבנות משותפות, כתנאי להצלחת התהליך.¹³

כאמור, גישור וחיבור בין עולם הדיגיטל ושירותי הרווחה במגזר הציבורי יבוא לידי ביטוי ב:

- הבנת הצרכים של כל עולם ומציאת פתרונות
- רצון ויכולת של בעלי תפקידים לעבוד ביחד
- שפה מובנת לשני העולמות
- מדיניות ונהלים המאפשרים עבודה אחד עם השני
- יוזמות משותפות

חיבור מוצלח יאפשר טרנספורמציה דיגיטלית ראשית במשרד הרווחה, ולאחר מכן בארגוני רווחה נוספים.

תהליך החיבור הינו מורכב, מחייב (לרוב) מעורבות של גורם חיצוני הבקי בעולמות השונים, ויש ביכולתו להניע תהליכי שינוי בכמה במערכות במקביל.

תפיסת מודל ההפעלה

'רווחה דיגיטלית' מודל הפעלה המבוסס על 'השאלה מטפורית' של רכיב ממערכות טכנולוגיות למערכות אנושיות. בתחילת סעיף זה נפרט מה הוא הרכיב הטכנולוגי (להלן: API), לאחר מכן נרחיב על צוות המיזם כפונקציה אנושית הפועלת כרכיב הטכנולוגי.

מערכת API

Application Programming Interface - API הינה שכבה טכנולוגית המאפשרת למערכות תוכנה שונות לתקשר ביניהן (דרך שרת) ולהחליף מידע ונתונים.

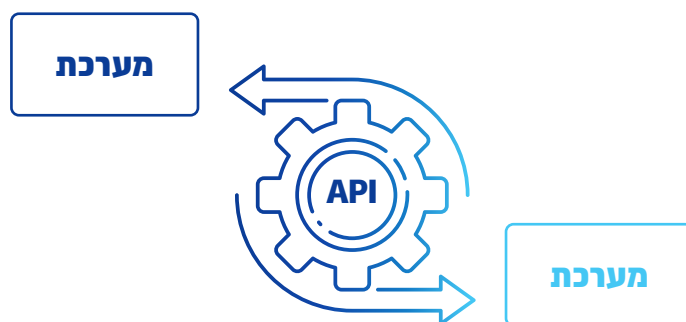
בעזרתה, המערכות השונות יכולות לעבוד יחד בצורה רציפה, תוך פיתוח של עוד ועוד שירותים ושיפור ביצועים. ככול שמערכת ה API גמישה, כך השימוש בה יתאים למגוון רחב של מערכות.

שימוש ב API מכיל שני שלבים מרכזיים:

1. יצירת קוד API

2. העברת נתונים ומידע בין המערכות

חשוב לציין ששימוש במספר רב של מקורות מידע מהווה מקור לצמיחה, מעודד חדשנות ויצירתיות ומעלה ערך השירותים בעיני המשתמשים.¹⁴



14 משרד הדיגיטל הלאומי, [הנחיות ראש רשות התקשוב הממשלתי, REST API, מפתוח לפרסום](#), מספר הנחיה 7.2.4, מספר גרסה: 1.0, בתוקף מ: 23.2.2021

API אנושי

מערכות אנושיות (ארגונים, התארגנויות וכו'), בדומה למערכות טכנולוגיות זקוקות לא פעם למתווך ומחבר המאפשר עבודה רציפה ביניהן. בשונה ממערכות טכנולוגיות, מערכות אנושיות מכילות מספר עצום של רבדים המשפיעים על היכולת לחולל שינוי. רבדים אלו רובם ככולם, מבוססים על צרכים ורצונות אנושיים. לכן, הגורם המתווך - ה-API חייב להיות אנושי. מטרתו המרכזית היא: לאפשר למערכות אנושיות לעבוד ביחד בצורה רציפה, תוך הזרמת מידע תמידי ביניהם.

בתוך כך, תפקידו בנוי משני חלקים התלויים זה בזה:

1. בניית תשתיות ויכולות בכל הרבדים האפשריים

2. הזרמת מידע ונתונים בין שני עולמות

API אנושי (בעל תפקיד, או צוות) מכיר היטב את העולמות אותם הוא מבקש לחבר. עליו להחזיק במגוון מיומנויות, לרבות: הובלת תהליכי שינוי, הובלת שותפויות מורכבות, פיתוח מנהיגות, פיתוח שירותים ועוד.

תפקידו משתנה בהתאם למשימה העומדת לפניו, יחד עם זאת המנגנון בו הוא פועל נשאר קבוע.

API אנושי במיזם 'רווחה דיגיטלית'

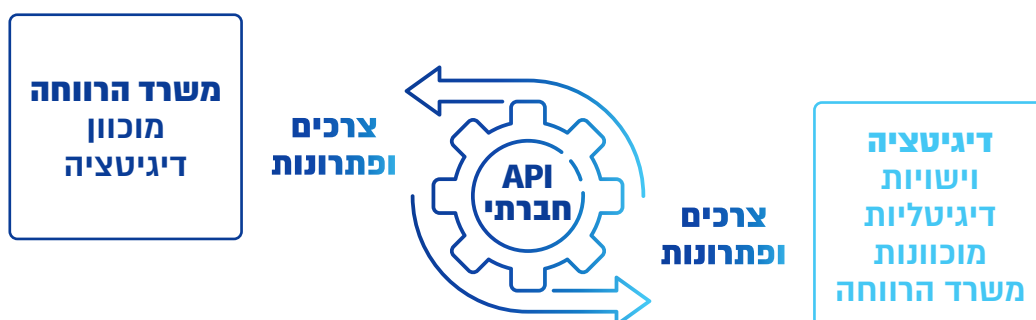
בעת היציאה לדרך הוקם צוות ממערך הדיגיטל הלאומי (ישראל דיגיטלית בעבר), ג'וינט אלכא ומשרד הרווחה (להלן: API אנושי במיזם רווחה דיגיטלית),

מטרתו הייתה: לקדם טרנספורמציה דיגיטלית במשרד הרווחה, תוך חיבור בין עולמות הדיגיטל למשרד ולהיפך. בבסיס עבודתו עמד הצורך במיקוד והעמקה בצרכים, ומציאת פתרונות.

צרכים במקרה זה הם: שירותים ומענים ללקוחות המשרד ולכלל האוכלוסייה, כלים לאנשי מקצוע בתחומי הרווחה, וכלים ומנגנוני עבודה למפקחים ומנהלים במשרד הרווחה.

הצרכים יכולים לעלות מאזרחים הפונים למשרד - 'מלמטה', או מגורמי פיקוח, ניהול וגורמים פוליטיים - 'מלמעלה'.

צרכים מסוימים מעולם הדיגיטל הינם רצון לייצר הרחבה והפצה ליוזמות חברתיות דיגיטליות, הרחבת ה business ועוד:



כמצוין לעיל, אופן ביצוע הטרנספורמציה הדיגיטלית במשרד הרווחה מושפע ממאפייני שירותי הרווחה במדינת ישראל:

מדיניות ההפרטה של השירותים החברתיים מחייבת את משרד הרווחה לקשר אמיץ עם נותני השירותים, ודפוסי המשילות המשלבת, אלו משפעים באופן ישיר על פעילותו של ה API אנושי. משרד הרווחה בוחר לראות בישויות הפעולות בעולם הדיגיטל כשותפות ולכן פועל בהדדיות איתם. בשונה מארגונים ציבוריים המחויבים לסודיות מרובה (כארגוני ביטחון) בהם לרוב הטרנספורמציה דיגיטלית פונה לתוך הארגון תוך פיתוח, או עידוד הגירה של בעלי תפקידים ממקצועות הדיגיטל אל המגזר הציבורי¹⁵, במשרד הרווחה, תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית הוא פנימי (ברובו) וחיצוני - לחזק את הקשר בין עום הדיגיטל למשרד הרווחה כמגזר ציבורי.

עבודת צוות API במיזם רווחה דיגיטלית נשענת על מספר הנחות עבודה:

- מוקד שינוי ברור ומוגדר - הובלת תהליכי שינוי מורכבים עלולה להכיל מוקדי שינוי רבים. בתוך כך, יש להגדיר בבירור מה הוא השינוי המרכזי הנדרש ומי הוא הגורם בו הוא מתחולל. ל API אנושי חברתי יש היכולות להניע כמה תהליכים במקביל, אך אלו נערכים רק לאחר בירור מי ומה במוקד השינוי, **לדוגמא: טרנספורמציה דיגיטלית בשירותים החברתיים חשוב לקיים במשרד הרווחה, רשויות מקומיות, חברה אזרחית ועוד. האפשרות לחולל את השינוי בעל ההשפעה הגדולה ביותר הוא במשרד הרווחה, לכן עבודתו של ה API אנושי מתמקדת בו.**
- ניהול עמימות בתוך מערכת נוקשה - השונות בין שני העולמות וההשתנות המהירה של העולם הדיגיטלי יוצרת מציאות שאינה מוכרת, על ה API אנושי לתת לגיטימציה לעמימות ולאפשר למשרד הרווחה להתנהל ולצמוח בתוכה.
- שילוב תמידי של מתודולוגיות הובלת שינוי: פיתוח מנהיגות והון אנושי, הובלת שותפויות מורכבות, ותחומי תוכן שונים הרלוונטיים לדיגיטציה ורווחה על ה API אנושי לייצר מנגנון עבודה בו הוא מצליח להפעיל את מגוון המתודולוגיות ותחומי הדעת בהתאם ליעדי המיזם.

API אנושי במיזם 'רווחה דיגיטלית' שלבים לעבודת הצוות

עבודת API אנושי, מורכבת מארבעה שלבים המתווים את תהליך השינוי.

שלב א' - הגדרת מושא השינוי מוקדי השינוי הנדרש, ודרכים להשגתם:
API אנושי פועל בתהליכי שינוי מורכבים. בתוך כך, הוא עלול להוביל כמה תהליכי שינוי במקביל שיפגעו ביעילות ומעילות התפקיד. לכן, בשלב הראשון על הצוות להגדיר מי, או מה הוא המוקד שיעבור תהליך של טרנספורמציה. לדוגמא: האם משרד הרווחה כארגון הוא המוקד? האם מספר ארגונים המיצגים מגזר כרשויות מקומיות, או דווקא עיסוק בסוגיה חברתית לדוגמא: אלימות במשפחה. חשוב לציין שטרנספורמציה דיגיטלית בשירותי הרווחה מכילה שינוי בכל הגורמים המצוינים, יחד עם זאת, הגורם בעל ההשפעה הגדולה ביותר הוא משרד הרווחה ולכן הוא מושא השינוי הישיר.

לאחר הגדרת מושא השינוי יחל תהליך תכנון של הגדרת מציאות נשאפת ואבחון מצב קיים, מתוך הפערים ניתן להגדיר את מוקדי השינוי לאורם תיבנה תאוריית השינוי, ויגדרו יעדים ומדדי הצלחה. מיזם 'רווחה דיגיטלית' נשען על תכנית אסטרטגית ייעודית, וסקירת ספרות לדרכים ליצירת טרנספורמציה דיגיטלית, כמו כן נערך שימוש בכלי אבחון ליצירת מדד דיגיטלי ובשלות דיגיטלית של משרד הרווחה, בנוסף נבנה צוות היגוי.

חשוב לציין שבין שלב א' לשלב ב' התקיים תהליך עבודה מקיף במשרד הרווחה הכלל הקמה של צוות מוביל במשרד הרווחה, וצוותי עבודה על פי תחומי תוכן שהוגדרו מראש בשלב הראשון. בנוסף, מונו בעלי תפקידים והחלה בחינה של שילוב מערכות טכנולוגיות.

שלב ב'1 - יצירת 'עמימות מובנת':

חיבור בין עולמות מייצר מציאות שאינה קיימת העלולה לעתים לערער על תפיסות ותהליכי העבודה מוכרים. בתוך כך, תהליך השינוי המבוקש מתנהל בעמימות גבוהה שאותה נדרש לנהל. לאחר הגדרת מוקד השינוי, ה API אנושי פועל להגדרת אופן ניהול העמימות והפיכתה 'לעמימות מובנת' - עמימות מנוהלת.

חשיבות הגדרת העמימות היא ביצירת גבולות ועקרונות עבודה המקנים תחושת ביטחון (אצל בעלי תפקידים שונים) ומניעים לפעולה. שלב זה נערך במשותף עם הצוות המוביל למיזם ולאחריו עם כל הצוותים הרלוונטיים במשרד הרווחה.

בבסיס שלב זה עומדים מספר עקרונות:

- כל תהליך שינוי מתחיל בהגדרת 'החלום הגדול המשותף' - עולם הדיגיטל מזמן אפשרויות לא מוכרות שלא נידנו עד כה. על כן כל יוזמה מתחילה בהגדרה של 'החלום הגדול'. חמו לוטם (2020) מצינת כי שלב החלום קריטי כדי להעלות רעיונות חדשים ונפלאים. זה השלב שבו

היצירתיות בשיאה, והצוות יכול לעוף על כנפי הדמיון מבלי להתחשב במגבלות המציאות¹⁶
לדוגמא: צוות שירות לפרט במשרד הרווחה שאל 'כיצד באמצעים דיגיטליים אני יכול

להעניק שירות מיטבי ולא בהכרח במסגרת הקיימת?

לצד הנעה לפעולה מאפשר 'החלום המשותף' בניה של שפה משותפת (בין בעלי תפקידים
במשרד הרווחה ולבעלי עניין בעולם הדיגיטלי), בהירות ומסגרת להמשך עבודה.

• לכל יוזמה פוטנציאל לחולל שינוי משמעותי, על כן כל יוזמה מתחילה בעצימות גבוהה.
אין לדעת בשלב היציאה לדרך מה תהיה מידת השפעתה של יוזמה על השירותים החברתיים
בישראל. לכן, לרוב תחילת עבודה על יוזמה תתנהל במידת חשיבות ואינטנסיביות גבוהה.
היבט זה מייצר לרוב מחויבות והתקדמות מהירה ומסייע לנהל את מידת אינטנסיביות העבודה
בהמשך.

עצימות גבוהה מוגדרת במידת ההשקעה של כ'א במשרד הרווחה, בעולם הדיגיטלי,
ושל ה API אנושי.

• בכל יוזמה פוטנציאל מענה למספר צרכים, על כן תהליכי הפיתוח הם דינמיים. לניהול
שירותי הרווחה במדינת ישראל מאפיינים דומים: הגורם המקשר למתן השירותים הוא
בשלטון המקומי, חלק מהשירותים ניתנים ע"י גורם מפעיל, שירותים לרוב מנוהלים על בסיס
נתונים וכו'. על כן, עדכון או ייעול שירות יכול להתאים גם לשירותים אחרים, או לשמש בסיס
לתהליכי עבודה של כלל המשרד.

**לדוגמא: 'קליק לרווחה' - אתר המרכז את כלל המידע לתוכניות ומענים של משרד
הרווחה, מהווה חלק מהכתרון לצורך בייעול מתן שירותים בסל גמיש לאדם עם מוגבלות.**
בתוך כך, הרכב צוות פיתוח של יוזמה מסוימת יכול להשתנות במהלך עבודתו, או תהליך
הפיתוח עצמו יכול להשתנות בהתאם למספר הצרכים שיכולים לקבל מענה מהיוזמה.
תפקיד ה API אנושי, לסייע באיתור וביצירת הקשרים בין הצרכים ליוזמות השונות.

• לגיטימיות למתחים - שילוב - שני העולמות מייצר מתחים מובנים. מקור המתח יכול להיות
ערכי, תפיסתי, או מנהלתי.

**לדוגמא: מתח בין תפיסות מקצועיות בין מענה דיגיטלי לכונה לעומת מענה אנושי,
מתח בין שמירה על חסיון מידע לצד אוטומציה ומתן מענה מהיר, או מתח בין הצורך
להגדיר מדדי הצלחה שמהווים חלק מתהליכי רכש לבין אי יכולות להגדיר מדדי הצלחה
לשירותים דיגיטליים על סמך ניסיון עבר.**

מקורנקוב, וגוטרמן (2022) מתארים את תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית באמ"ן ובצה"ל:
"מפקדים נדרשים לפתח הבנה בעולם תוכן מורכב וזר להם ולקחת על בסיסו סיכונים
נוספים ומסוג חדש עבורם בד בבד הוא גם משית קושי על אנשי הטכנולוגיה שנדרשים
להצליח לתרגם את הידע שלהם ל"שפת בני אדם" שתהיה מובנת למפקדים"¹⁷.

מנהיגות 3.0, על ניהול, הובלת צוותים, ואושר בעולם ממהר (2020) 16
שם 17

אלמקייס, ברוכים לוין וגל (2023) מציינים כי ארגונים במציאות הכאוטית שבה אנו נמצאים נדרשים לנהל מתחים מנוגדים ההופכים לפרדוקסים, ביניהם מתח בין חדשנות למסורת ובין אנשים לטכנולוגיה.¹⁸

צוות ה API אנושי מנהל המתחים באמצעות מספר מרכבים:

- מתן לגיטימציה למתח ולקושי העולה ממנו
- זיהוי מה הוא מתח מובנה לדיגיטציה ורווחה ומה הוא מתח כתוצאה מתהליך שינוי
- יצירת קריטריונים לקבלת החלטות
- חשיבה תמידית של 'גם וגם' ולא 'או או'
- בחינה מתי העיסוק במתח מונע התקדמות ונדרש להפסיק לעסוק בו - "לקפוץ למים"

שלב ב'2 - גישוש ואיתור הזדמנויות:

חלק זה יוצא לדרך בד ובד עם שלב ב'1, ומאפשר למעשה התחלה של איתור הזדמנויות לעבודה משותפת והזרמת מידע על צרכים ומציאת פתרונות . השלב מכיל:

- מיפוי ואיתור ארגונים בעולם הדיגיטלי הרלוונטיים למיזם רווחה דיגיטלית ולאטגרי השירותים החברתיים בישראל.
- מיפוי ואיתור דרכים בהן ניתן לעלות מודעות בעולם הדיגיטל למיזם ולשירותים חברתיים
- הגדרה של מה הוא הידע והמידע החשוב שמשרד הרווחה יקבל, ומה הוא הידע והמידע שחשוב שיעבור לעולם הדיגיטל, ולהיפך
- התחלה של הזרמת מידע וצרכים בין העולמות
- איתור מספר יוזמות או "פרויקטים" להתחלת עבודה משותפת

שלב ג' - בניית תהליכים (ארגוניים) בשני העולמות במקביל להגדרה של צרכים ומציאת פתרונות:

שלב זה מתחיל בסמיכות לשלב ב'1 ו2, בו באים לידי ביטוי באופן מובהק שני החלקים של עבודות של API אנושי:

1. בניית מנגנונים, תשתיות ופיתוח יכולות בשני העולמות - חלק זה הינו הבסיס לטרנספורמציה הדיגיטלית במשרד הרווחה, ומהווה הבטחה לקיימותה.
2. חיבור בין צרכים ופתרונות - חלק זה עוסק במימוש של הטרנספורמציה הדיגיטלית וכיצד היא באה לידי ביטוי

שני השלבים תלויים ומזינים זה את זה, ולרוב מתפתחים במקביל. פיתוחם אינו מסתיים (לעולם), אך העצימות שלהם משתנה בהתאם להתקדמות התהליך ולצורכי משרד הרווחה. שלב זה הוא הארוך והמורכב ביותר, שכן הוא דורש פיתוח תשתיות טכנולוגיות, חיזוק אמון בקרב בעלי תפקידים, פיתוח יכולות של הון אנושי, ובניית מנגנוני עבודה. כל זאת לצד מורכבות תהליכי שינוי במגזר הציבורי.

תפקיד ה API אנושי להוביל הפיתוח של שני החלקים ולייצר הדדיות תמידית ביניהם.

בניית מנגנונים, תשתיות ופיתוח יכולות בשני העולמות

טבלה זו מתארת את המהלכים המרכזיים שנערכו בסיוע ה API אנושי בעולם הדיגיטלי ובמשרד הרווחה. מהלכים אלו מבוססים על פרקטיקה של 'דמוקרטיה של טרנספורמציה' המיועדת לטרנספורמציה דיגיטלית בארגונים¹⁹. במיזם רווחה דיגיטלית בחר ה API אנושי להשתמש בפרקטיקה זו גם בעולם הדיגיטל.


עולם הדיגיטל		משרד הרווחה
קיום כנסים וימי עיון בנושאים הקשורים לעולמות הרווחה והדיגיטל		הון אנושי- פיתוח תפיסה, ידע ומיומנות לעבודה במציאות דיגיטלית
חיבור לתוכניות ורשת מובילים דיגיטליים של מערך הדיגיטל הלאומי וג'וינט אלכא		
למידה בתהליך עבודה משתפים, לדוגמא: האקדונים, צוותי משימה, ומסעות לקוח המבוססים על תיאוריות שירות מכוון אדם		
חניכה אישית של יזמים ובעלי תפקידים המבקשים לעבוד עם משרד הרווחה	חניכה אישית של בעלי תפקידים במשרד	
הכשרה לצוותים ייעודיים שהוקמו במשרד- הכשרה לצוות - BUILT Business Intelligence Leading Team		
הכשרות ממוקדות לבעלי תפקידים באגפים השונים		
הכשרה ייעודית לצוות מערכות מידע		מנגנונים ארגוניים-הקמת צוותים, בעלי תפקידים וכו'
ליווי יוזמות להקמה של מנגנונים ארגוניים לעבודה עם הממשל, לדוגמא: הקמת מחלקת קשרי ממשל		
יצירת בעלי תפקיד כרפרנטים דיגיטליים בכל אגף		
הקמת צוותים קבועים לדוגמא: פורום "נאמני ידע", פורום מקדמי דיגיטציה צוות - BUILT Business Intelligence Leading Team שתפקידו לריכוז הידע בין הזרועות השונות של משרד הרווחה		
הקמת צוותי עבודה פרויקטליים, לדוגמא: צוות אלימות במשפחה, או צוות להקמת קליק לרווחה,		

התאמה של תהליכי התקשרות ורכש לעולם הדיגיטלי	סיוע לארגונים ומיזמים בבניית תהליכי התקשרות ודיווח עם משרד הרווחה	הסדרים ונהלים
התאמה של מרכזים לעולם הדיגיטלי		
שירות מוכוון אדם - שיטת עבודה לפיתוח שירותים ותהליכים המבוססת תפיסת Human-centered design		שיטות עבודה
two in a box - שיטת עבודה בה בעלי תפקידים בתחומי הרווחה ובתחום הדיגיטל יוצאים לדרך ביחד בתהליכי פיתוח של שירותים חברתיים תוך כריית נתונים ופיתוח מנגנוני עבודה קבועים		
ניהול מבוסס נתונים - אגף מערכות המידע מספק מסד נתונים נגיש (דאשבורד) ביחידות זמן קבועות. יחידות המטה מנהלות את פעולותיהם בהתאם לנתונים המתקבלים.		
(בתכנון) קביעת מדינות לעו"ס דיגיטלי, מענה לפונה מרחוק, שימוש בווידאו קול		מדיניות
עדכון אסטרטגיה דיגיטלית למשרד ואסטרטגיית דאטה. חשוב לציין כי האסטרטגיה הינה 'אסטרטגיה מתהווה' היא כזו הנובעת מפעולות ויוזמות לא מתוכננות מתוך הארגון. הדבר מהווה תוצר של חדשנות ספונטנית, ולעתים קרובות תוצאה ישירה של סדר העדיפויות וההשקעה היומיומית' (מינצגר, 2022) ²⁰		אסטרטגיה
עבודה עם מערכות ליבה ומערכות לניהול משימות כדוגמת Monday		תשתיות טכנולוגיות

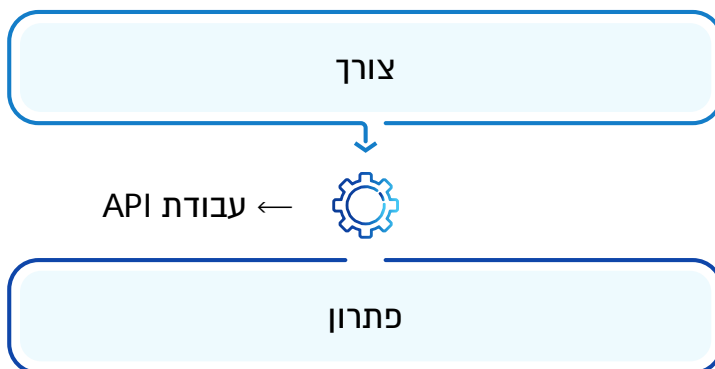
דוגמאות לצרכים, פתרונות ועבודת API אנושי כמחבר בין העולמות

תרשים זה מתארת את מגוון הצרכים שעלו בתהליך, את עבודת ה-API אנושי כמחבר בין העולמות, והפתרונות שעלו בהתאם לצרכים ובעזרת צוות ה-API אנושי.

כיצד לקרוא הדוגמאות:






מסמן את שלבי עבודת ה-API בכל דוגמה 

כל הדוגמאות מוצגות:



הדוגמאות מחלקות לקטגוריות ותתי קטגוריות המסמנות סוגים של צרכים.

כל קטגוריה מסומנת בצבע:

-  שיפור דרכי עבודה של כלל משרד הרווחה
-  שיפור דרכי עבודה של אנפי משרד הרווחה
-  שמירה על איכות הטיפול
-  שיפור ופיתוח שירותים לתושב
-  כלים מקצועיים לעובדים הסוציאליים ואנשי מקצוע נוספים



עבודת API אנושי - חיבור בין עולמות

- נוכחות בעולם הדיגיטלי ויצירת אטרקטיביות למשרד הרווחה באמצעות חיבור לרשות החדשנות, למשרדי ממשלה נוספים, חממות טכנולוגיות חברתיות, רשת מובילים דיגיטליים וכו'
- איתור ואימוץ פרקטיקות עבודה מעולם הדיגיטל למשרד הרווחה וסיוע להטמעתם
- איתור וחיבור בין טכנולוגיות קיימות בעולם הדיגיטל למשרד הרווחה וסיוע בהטמעתם
- איתור וחיבור בין שירותי רווחה דיגיטליים הקיימים בעולם הדיגיטל למשרד הרווחה.
- שירותים שהחלו כמיזמים עוברים הפצה והרחבה והטמעה - scale באמצעות משרד הרווחה.
- עבודה משותפת של בעלי תפקידים ואנשי מקצוע בעולם הדיגיטל ובמשרד הרווחה לשם פיתוח שירותי רווחה חדשים וסיוע להטמעתם.
- שימוש במתודולוגיה של **שירות מוכוון אדם** שיטה שיתופית לפיתוח תהליכים ושירותים, בין הייתר בעזרת מסע לקוח' ואיתור נקודות האור והכאב של מקבל השירות.
- יצירת מרחבים משותפים להכרות חשיבה ופיתוח

תהליכי פיקוח



מערכת הפיקוח המשרדי - מערכת נתיב - פלטפורמה דיגיטלית לכלל תהליכי הפיקוח אשר באחריות המשרד. המערכת מאפשרת עבודה בכלים אחידים, ומייצרת מסד נתונים

1
שיפור דרכי
העבודה של
כלל משרד
הרווחה

ניהול מערכתי ע"פ נתונים



BUILT-Business Intelligence Leading Team - הנגשת נתונים לאגפי המשרד באמצעות צוות בין אגפי המאפיין צרכים ופועל בהתאם תכנית עבודה של צוות הפיתוח נקבעת ברובה ע"י צרכי האגפים (כ 80% מתוכנית העבודה), וחלק קטן ממנה ע"י הנהלת המשרד (כ 20% מתוכנית העבודה) לוח המכוונים משמש האגפים לקבלת החלטות ופעולות בהתאם.

"בוקר טוב המפקח" - כורטל הנועד לסייע למפקחים לקבל את כלל הנתונים להם הם נדרשים לביצוע עבודתם ולהעריך את התפקוד של המחלקות לשירותים חברתיים.

ניהול ידע



'נאמני ידע' - ריכוז וניהול ידע בין הזרועות השונות של המשרד באמצעות פורום בין אגפי

חיכוך שיתופי הפעולה בין יחידות המשרד ליחידת מערכות המידע



two in a box - שיטת עבודה בה בעלי תפקידים בתחומי הרווחה
ובתחום הדיגיטל יוצאים לדרך ביחד בתהליכי פיתוח של שירותים
חברתיים תוך כריית נתונים ופיתוח מנגנוני עבודה קבועים

חיכוך הקשר המקצועי, וסירוב תהליכי למידה בין יחידות המשרד ואנשי המקצוע



קהילות הידע - קהילות ידע הן מרחב לשיח מקצועי ולמידה משותפת
עם עמיתים ממגוון מקצועות מכל רחבי הארץ. הקהילות פועלות
במערכת ecalpkroW מבית ateM

ייעוץ תהליכים בהפעלת מסלול 3"ע (שירות לתועלת הציבור)



מערכת דיגיטלית להפעלה מהירה ויעילה של מערך השל"צ - נועדה לסייע בסנכרון הקשר שבין כלל הגורמים המעורבים בשל"צ (בתי המשפט, שירות המבחן, מסגרת השל"צ ומבצע השל"צ), להפחתת בירוקרטיה בתהליכי הדיווח וקבלת דיווחים מהימנים על העבודה של מבצעי השל"צ.

ייעוץ תהליכי השמה של נשים הפונות למקלט לנשים אוחות



מערכת ניתור וניתוב - מערכת טכנולוגית לאיסוף נתונים המאפשרת מציאת מענה מתאים (ככל שניתן) לאישה בחירום

יצירת רצף טיפולי ולא פונה הכקוק לכך



תיק לקוח - ריכוז מידע באופן דיגיטלי על המטופל כך שיאפשר לגורם המטפל ונותן השירות לספק שירות ולשמור על הרצף הטיפולי, תוך שמירת הפרטיות וביטחון המידע.

הנעה של שירותי רווחה קיימים

מיצוי ככויות מיטבי באמצעות הנעת מיזם על כל תוכניות המשרד במקום אחד ונאיה לא דורש



אתר קליק לרווחה - פלטפורמה דיגיטלית המנגישה לאזרח ולאנשי המקצוע את כלל השירותים והמענים של משרד הרווחה באופן פשוט וברור.

הנעה של שירותי רווחה קיימים
הנעה ויישום תהליך בחירת נופשוניק אצק עם אובלות



הקמת פרוטל ייעודי - בחירת נופשוניק באופן מקווה ויעיל.

הנעה של שירותי רווחה קיימים
הנעה ויישום תהליך בחירת מעניק אצק עם אובלות
במסגרת של מעניק א"ש



הקמת מערכת ייעודית לבחירת מענים לאדם עם מוגבלות - מערכת
טכנולוגית המאפשרת לאדם עם המוגבלות לבחור מתוך סל מענים
המענה המתאים לו.

שירותים חדשים לקהלי יעד מוצרים אניעת בדירות לאכרח הוותיק



שירותי קהילה מרחוק לאזרח הוותיק - מערכת טכנולוגית בעזרתה יכול האזרח הוותיק להתחבר למרכז יום הקשיש ולשירותים נוספים בקהילה וכן וליצור קשר עם משפחה וחברים.

שירותים אוניברסליים חדשים

כיהוי מצבי סיכון לאימות בכואיות והכוונה לקבלת אסנה
מותאם



i-risk - כלי מכוון לזיהוי מצבי סיכון לאלימות בזוגיות, קבלת משוב
והכוונה לקבלת מענה מותאם .

שירותים אוניברסליים חדשים
כיהוי מוקדק לאובדנות והכוונה לקבלת מענה מותאם



ask-s - שאלון המזהה את רמת המצוקה והסיכון לאובדנות, קבלת
משוב והכוונה לקבלת מענה מותאם

שירותים אוניברסליים חדשים
כיהוי עמיתים מוצגים למצבי לחץ וחרדה



Howru - כלי מכוון לזיהוי סימנים למצבי לחץ וחרדה והכוונה לקבלת
מענה מותאם

כלי הערכה le בני נוער בסיכון וקסיים



איתותים - כלי דיגיטלי המסייע באיתור והערכה של מצבי סכנה המעוררים חשש ממשי לחייהם, בריאותם והישרדותם עקב פגיעה, הזנחה או התעללות.

שלב ד' - ניצנים של שינויים תפיסתיים, והכנה לשלב הבא, או פרידה

בשלב זה ניתן להבחין (ע"פ פרמטרים שהוגדרו בתחילת מסמך זה) בעבודה משותפת של עולם הדיגיטל ומשרד הרווחה, ובניצנים של שינוי תפיסה בדרך לטרנספורמציה דיגיטלית. תפקידו של API אנושי להמשיך לייצר תנועה בין העולמות, אך זו מנותבת ליצירת מנגנונים קבועים להעברת מידע ללא תיווך, כמו כן הוא פועל לפרסם הצלחות השינוי באקוסיסטם המשותף וביצירת תהודה לעשייה.

שלב ד' מזמן בחינה של המשך תפקיד ה API אנושי. בתוך כך, נערכת הערכת מצב שבסיומה מתקבלות החלטות בדבר אופן המשך עבודתו. תפקידו מסתיים כאשר ישנן תשתיות חזקות דיו, וקיימת היכולת לשמר השינוי לאורך זמן, לרבות הקשר עם העולם הדיגיטלי.

בתום שש שנים למיזם רווחה דיגיטלית, הצוות אשר פעול לראשונה כ API אנושי סיים את תפקידו. המשך הטמעת השינוי עברה לצוותים ובעלי תפקידים במשרד הרווחה, אלו מבנים דרכי עבודה חדשנות המשמרות את תפיסת החיבור בין העולמות. היסודות שנבנו במהלך השנים (תשתיות טכנולוגיות, הון אנושי וכו') מאפשרים למשרד להתפתח ולהעמיק בתחומי הליבה איתם יצא לדרך, ולאתר תחומים חדשים.

דוגמאות נבחרות לעבודת ה API אנושי

חלק זה יתאר שינויים דיגיטליים שהתרחשו במשרד הרווחה והשפעתם על המערכת כולה. באמצעות השינויים נדגים את אופן עבודתו של ה API אנושי במיזם.

שיפור הנגשת זכויות לאזרח

השפעת השינוי - פיתוח מנגנון ניהולי במשרד הרווחה לנושא מיצוי זכויות

בקיזור

צורך

הנגשה של כלל התוכניות והמענים של משרד הרווחה, לשם מימוש זכויות מיטבי.

תהליך עבודתו של API אנושי

זיהוי צורך
בניית הסדרים ותשתיות

פתרון

קליק לרווחה" - פלטפורמה, המנגישה לאזרח את כלל המידע על זכויות, תוכניות ושירותים סוציאליים, להם הוא עשוי להיות זכאי

השפעה

- תשתית לקידום 'מנוע זכויות לאומי'
- הקמה של 'תחום מיצוי זכויות' במשרד הרווחה, הנועד להוביל הנושא ולתת מענה בתחום.

צורך

הנגשה של כלל התוכניות והמענים של משרד הרווחה, לשם מימוש זכויות מיטבי.

תהליך עבודתו של API אנושי

בתהליך זה, עיקר עבודתו של API אנושי הוא בסיוע פנימי למשרד הרווחה.

זיהוי הצורך

הצורך בהנגשה של שירותי המשרד אותר בשלב התכנון של המיזם. טרם הקמת 'קליק לרווחה' תוכניות ושירותי המשרד פורסמו בקבצי pdf כמסמכים פנימיים ומקצועיים (בתקנות העובדים הסוציאליים) שאינם נגישים לציבור, ולעיתים גם לאנשי המקצוע.

הסדרים ותשתיות

לשם קידום הפלטפורמה הוקם צוות שזיהה כי יש לרכז השירותים ולקטלג אותם, לבחור פלטפורמה דיגיטלית המתאימה למשרד, לפתח פלטפורמה כזו ולדאוג להפעלתה ועדכונה באופן שותף. IPA אנושי סייע בליווי הצוות והוצאת הפלטפורמה לפועל.

תהליך העבודה הראה כי לעיתים המשרד פועל בהעדר תפיסה של הנגשת שירותים בראייה של האזרח 'בקצה', בנוסף עלו שתי שאלות מרכזיות?

1. מי הוא הגורם האחראי במשרד על הנגשת שירותים ומיצוי זכויות?
2. מי הגורם אשר יבצע הפרויקט?

הצוות החליט להסתייע בספק שירותים חיצוני, בתוך כך סייע API אנושי ביצירת מכרז ייחודי מותאם לצורכי המשרד ולעולמות הדיגיטל. הנגשה של כלל התוכניות והמענים של משרד הרווחה, לשם מימוש זכויות מיטבי.

פתרון

"קליק לרווחה" - פלטפורמה אינטרנטית, המנגישה לאזרח את כלל המידע על זכויות, מרכזים, תוכניות ושירותים סוציאליים, להם הוא עשוי להיות זכאי. המידע במערכת משמש את כלל אזרחי ישראל, אנשי מקצוע ובעלי תפקידים במשרד וברשויות המקומיות.

השפעה

בתום תהליך הפיתוח הוקם 'קליק לרווחה' המהווה תשתית לקידום פרויקט 'מנוע זכויות לאומי'. בנוסף, הפלטפורמה מהווה חלק מתשתית לבחירת שירותים לבעלי מוגבלויות. לצד הפלטפורמה ובזכות התהליך הוקם 'תחום מיצוי זכויות' במשרד הרווחה, הנועד להוביל הנושא ולתת מענה בתחום. במקביל הוקם פורום "נאמני ידע" שתפקידו הוא לרכז את הידע בין הזרועות השונות של המשרד.

ייעול תהליך בחירה של שירותים במסגרת 'סל גמיש' לאנשים עם מוגבלויות השפעת השינוי - אפשר מימוש חלק מחוק שירותי רווחה לאדם עם המוגבלות

בקיצור

צורך

תהליך בחירה קל, אמין ומהיר של שירותים להם זכאי האדם עם המוגבלויות.

תהליך עבודתו של API אנשי

- זיהוי צורך
- גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע
- נכחות בעולם הדיגיטלי
- הכרות בין משרד הרווחה למיזם של חברת rosivta
- בניית תהליך חיבור בין העולמות
- גיבוש מדיניות
- הסדרים- יצירת מנגנונים ארגוניים, שיטות עבודה, פיתוח הון אנשי.

פתרון

כיום, לאדם עם מוגבלות ראייה קיימת האפשרות לממש זכויותיו באמצעות שירות היברידי (אנשי ודיגיטלי) המאפשר לו לאתר בקלות יחסית ובמקום אחד עזרים להתמודדות עם המגבל

השפעה

המענה הטכנולוגי מאפשר מימוש פשוט של חלק מחוק אנשים עם מגבליות, ומקדם חווית שירות טובה.
בהקמת השירות הדיגיטלי טמונה ההזדמנות להרחבת 'סל מענים' לאדם עם מוגבלות, והעלאת השימוש בעזרים במחיר סימלי.

צורך

תהליך בחירה קל, אמין ומהיר של שירותים להם זכאי האדם עם המוגבלויות. בעבר נדרש אדם עם מוגבלות לעבור תהליך בירוקרטי לבחירה ומימוש השירותים המגיעים לו, במידה והיה זכאי למספר שירותים התהליך הפך למורכב ביותר

תהליך עבודתו של API אנושי



זיהוי הצורך

עם כניסתו של API אנושי למיזם רווחה דיגיטלית זוהה הצורך ביצירת תהליך בחירה פשוט, וקל של שירותים לזכאיים לכך. זאת מתוך הרחבת התפיסה של Centered-Person Planning הרואה באדם כפרט בעל רצונות וצרכים, שעל בסיסם ניתנים מענים ושירותים ע"פ בחירתו במסגרת זכאותו¹

גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע

בשלב זה החל צוות ה API אנושי בהזרמת מידע לעולם הדיגיטלי על מהות הצורך של המשרד.

נוכחות בעולם הדיגיטלי

מיזם atvisor צמח כיוזמה פרטית באקסלרטור של ארגון איזי שפירא. ה API אנושי כחלק, מנוכחותו בעולם הדיגיטלי, נחשף למיזם במסגרת קרן 'חדשנות' בה שימש כשופט. הקרן תמכה ב atvisor לטובת פיתוח ראשוני, ובהמשך ניתנה תמיכה נוספת בשותפות משרד הבריאות.

הכרות בין משרד הרווחה למיזם של חברת atvisor

צוות ה API אנושי יצר היכרות בין המיזם למשרד הרווחה, מטרתה הייתה מציאת פתרון טכנולוגי העונה לצורכי המשרד ומאפשר ליוזמה הפרטית לייצר scale.

21. מדברים בעד עצמם (2004)



בניית תהליך חיבור בין העולמות

הסדרים - בשלב זה, פעל ה API אנושי לקידום בחינת תהליכים המתאימים ביותר לפיתוח שירות במשרד ממשלתי עם מיזם חברתי עסקי, לרבות קיום כנס ספקים ופניה ל RFI לטובת מיפוי שחקנים נוספים בתחום.

מנגנונים ארגוניים - צוותים משותפים החלו לעבוד בעצימות גבוהה באמצעות פגישות שוטפות מידי שבועיים. הצוותים כללו בעלי תפקידים בכירים במשרד הרווחה שסייעו בחסמים בירוקרטיים.

לעיתים נערכה התאמה של תקנות מסוימות אשר הגבילו את התקדמות הפיתוח ויישום הפתרון .

שיטות עבודה - שלבי פיתוח הפתרון נערכו במשותף, צוות המשרד וצוות היזמים. הצוות עבד במתודולוגיה של Human-centered design, באמצעות מסע לקוח, תוך קבלת משוב על השרות מאנשי מקצוע ומשתמשים.

פיתוח הון אנושי - במקביל צוות ה API אנושי העניק בליווי פרטני לבעלי תפקידים במשרד הרווחה והיזמים, הליווי עסק בניית המסוגלות האישית והארגונית וביצירת שפה המשותפת.



פתרון

כיום, לאדם עם מוגבלות ראייה קיימת האפשרות לממש זכויותיו באמצעות שירות היברידי (אנושי ודיגיטלי) המאפשר לו לאתר בקלות יחסית ובמקום אחד עזרים להתמודדות עם המגבלה. המערכת מאפשרת חשיפה, ייעוץ והמלצות למגוון עזרים בהתאמה אישית, תוך קבלת הסבסוד המגיע.

פתרון זה הינו שיתוף פעולה בין חברת atvisor למשרד הרווחה.



השפעה

בשנת תשפ"ב 2022 חוקק חוק שירותי רווחה לאדם עם מוגבלויות. על פי החוק זכאיים יוכלו לגבש לעצמם סל שירותים ע"פ בחירה, ותורחב המעטפת התומכת במעבר לחיים בקהילה המענה הטכנולוגי מאפשר מימוש פשוט של חלק מהחוק, ומקדם חווית שירות טובה. זאת ועוד, בהקמת השירות הדיגיטלי טמונה ההזדמנות להרחבת 'סל מענים' לאדם עם מוגבלות, והעלאת השימוש בעזרים במחיר סימלי

הפגת בדידות לאזרח הוותיק

השפעת השינוי - הרחבת הגבולות של מתן שירותי רווחה בקהילה

בקיזור

צורך

הפגת בדידות לאזרח הוותיק.

תהליך עבודתו של API אנושי

- זיהוי הצורך
- נוכחות בעולם הדיגיטלי
- בניית תהליך חיבור בין העולמות
- גיבוש מדיניות
- הסדרים - פיתוח הון אנושי, מנגנונים ארגוניים

פתרון

מערכת המאפשרת תקשורת מרחוק בין הקשיש בביתו למרכזי היום הפועלים בקהילה, ובין הקשיש למשפחתו וחבריו

השפעה

שינוי תפיסתי לשירותים הניתנים לאזרח הוותיק בקהילה

צורך

הפגת בדידות לאזרח הוותיק.

תהליך עבודתו של API אנושי



זיהוי הצורך

בשלביו הראשונים של המיזם זיהה ה API אנושי בעזרת הצוות המקצועי במשרד הרווחה הצורך במתן מענה להפגשת בדידות לאזרחים ותיקים. חשוב לציין שהצורך עלה טרם תקופת הקורונה.

נוכחות בעולם הדיגיטלי

הקשר עם מיזם UNIPER, החל במפגש הכרות שיזם מיסד החברה עם משרד הרווחה. ה API אנושי זיהה את פוטנציאל החיבור למרות שהמוצר שהוצג היה בגדר רעיון.

בניית תהליך חיבור בין העולמות

פיתוח הון אנושי - במהלך החיבור בין משרד הרווחה מיזם עסק ה API אנושי בליווי פרטני של בעלי התפקידים בשני העולמות- צוות משרד הרווחה עסק בשאלות המסוגלות של המשרד לפתח שירות שכזה, מידת התאמתו לאוכלוסייה וסיכויי הצלחתו. צוות UNIPER עסק במעבר מעולם הטכנולוגיה, על כל המשתמע מכך, לשותפות עם המגזר הציבורי שאינו טכנולוגי. במהלך הפיתוח עלו חששות רבים: צוות מרכזי היום חששו שהשתתפות מרחוק בפעילות תפחית את הביקור הפיזי של הקשיש במרכז. צוות המשרד חשש שהקשישים לא ישתפו פעולה, וצוות UNIPER חשש לאי הצלחת המוצר. תפקיד ה API אנושי היה להחזיק את אי הוודאות ולהניע את הצוות לפעולה.

מנגנונים ארגוניים - לצורך פיתוח השירות הוקמה ועדת היגוי הכללה את היזם, צוות מקצועי מהמשרד הרווחה וה API אנושי. הצוות עקב אחר פיתוח המענה הטכנולוגי, במהלכו יצאו לפיילוט שכלל 60 קשישים מאזורים פריפריאליים כמועצה אזורית גליל עליון ונתיבות, וישובים עירוניים כרמת גן וירושלים

תהליך הפיתוח נערך **בתפיסת Human-centered design** תוך קבלת משוב לאורך הדרך. **הסדרים** - במהלך התהליך פעל ה API אנושי בסיוע להתאמת תהליכי הרכש לשירותים חדשניים שלא נוסו בעבר במשרד הרווחה. סביב תהליך הרכש עלתה שאלה מרכזית: כיצד ניתן למדוד הצלחה לשירות שלא פעל מעולם ואין ניסיון עבר משירות דומה לו ?

פתרון

מערכת המאפשרת תקשורת מרחוק בין הקשיש בביתו לבמרכזי היום הפועלים בקהילה, ובין הקשיש למשפחתו וחבריו.
המערכת מסייעת בביסוס קשרים חברתיים ומענים טיפוליים באמצעות קשר דיגיטלי מרחוק, ומרחיבה את סט השירותים במרכזי היום.
השירות צמח מרעיון של חברת UNIPER, ויצא לדרך כשותפות עם משרד הרווחה.
נכון לשנת 2022 המיזם פועל בבתיהם של אלפי קשישים ברחבי הארץ.



השפעה

- הצלחת השירות יצרה תפיסות חדשות בדבר אופן מתן שירותים קהילתיים לקשישים:
- שירות לאזרחים ותיקים אינו תלוי במקום גאוגרפי וכו'.
 - ניתן לספק שירותים קהילתיים לאזרח הוותיק מעבר לשעות פעילות מסגרות הרווחה. היבט חשוב במיוחד בתקופות של חגים ומעדים מיוחדים בהם עולה הצורך בקהילה תומכת.
 - טכנולוגיה אינה מהווה (בהכרח) חסם לצריכת שירותים חברתיים ע"אזרחים ותיקים.

דאטה מעודכן, זמין ונגיש ליחידות המשרד לצורך ניהול מוכוון נתונים. השפעת השינוי - בניית מנגנון ארגוני לאיתור צרכים, ומתן פתרונות בתחום הדאטה במשרד הרווחה

בקיצור

צורך

שיטה להנגשה בהירה ומהירה של נתונים מפולחים ע"פ רלוונטיות ליחידות במשרד הרווחה, לשם שיפור תהליכי ניהול מבוססי דאטה.

תהליך עבודתו של API אנושי



- זיהוי הצורך
- גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע
- הסדרים - מנגנונים ארגוניים שיטות עבודה, פיתוח הון אנושי
- מכל יחידות המשרד, ואורחים שונים לרבות מעולם הדיגיטל.

פתרון

פלטפורמה להנגשת נתונים מפולחים (דאשבורד), מותאמת לצרכים ורצונות של כל אגף, לדוגמא: 'בוקר טוב למפקח' - מערכת המנגישה למפקחים הנתונים להם הם זקוקים

השפעה

קשרי עבודה סדורים בין אגף מערכות מידע לאגפי המשרד, היבט המאפשר איתור קבוע של צרכים ומתן פתרונות (ככול האפשר)

צורך

שיטה להנגשה בהירה ומהירה של נתונים מפולחים ע"פ רלוונטיות ליחידות במשרד הרווחה, לשם שיפור תהליכי ניהול מבוססי דאטה.

תהליך עבודתו של API אנושי



זיהוי הצורך

במהלך עבודתו צוות API אנושי זיהה כי חסרה שיטה יעילה ומועילה להנגשה של נתונים ומידע לבעלי התפקידים במשרד.

הקשר בין אגף מערכות מידע לאגפי המשרד היה מורכב: לרוב בעלי התפקידים באגפים לא הכירו את בעלי התפקידים באגף מערכות מידע ולא היו מודעים לשירותים העומדים לרשותם. לעיתים אגף מערכות מידע יצר פילוחים וניתוח נתונים, אך לרוב הם לא הונגשו לאנשי המשרד, או לא תאמו את צורכיהם. בנוסף, בעלי התפקידים באגפים השונים מודעים לחשיבות של ניהול מוכוון נתונים לכן חלקם ייצרו מסד נתונים משל עצמם.

גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע

בשלב זה החל צוות ה API אנושי בחיפוש אחר שיטות עבודה עם מסדי נתונים, ודרכים לעבודה משותפת בין אנשי מקצוע מתחום הדאטה ואנשי מקצוע בתחומי תוכן שונים.

פיתוח הון אנושי

צוות ה API אנושי החל לעבוד עם צוות מערכות מידע, תוך יצירת תהליך למידה שנבנה במיוחד עבורו. במהלך התהליך התקבלה ההחלטה לקיים אירועי פיתוח שיתופיים בנושא דאטה ועבודה בין אגפית.

האקטון BI ודטאתון הם שני אירועי פיתוח שיתופיים שנועדו:

- לחזק הקשר בין יחידות המשרד לאגף מערכות מידע
- לזהות צרכים ולקדם פתרונות רתומים דאטה וניהול מוכוון נתונים
- לאפשר למידה והתנסות בשיטה של 'בפיתוח מוכוון אדם' - Human-centered design



האקתון BI התמקד באתגרי הליבה של המשרד ודרכים להנגשת נתונים בהתאם. הדאטאתון התמקד במודלים של כריית נתונים והעמקה בכלים מתוחכמים לחיזוי מגמות בשני האירועים השתתפו בעלי תפקידים בדרגים שונים מכל יחידות המשרד, ואורחים שונים לרבות מעולם הדיגיטל.

מנגנונים ארגוניים - מתהליך העבודה המשותף נבנה צוות **BUILT-Business Intelligence Leading Team** - צוות בין אגפי המאפיין צרכים ופועל בהתאם תכנית עבודה של צוות הפיתוח נקבעת ברובה ע"י צרכי האגפים (כ 80% מתוכנית העבודה), וחלק קטן ממנה ע"י הנהלת המשרד (כ 20% מתוכנית העבודה)

שיטות עבודה - תוצר נוסף של תהליך העבודה המשותף הינו **two in a box** - שיטת עבודה בה בעלי תפקידים בתחומי הרווחה ותחום הדאטה ודיגיטל יוצאים לדרך ביחד בתהליכי פיתוח של שירותים או כלי ניהול, תוך כריית נתונים ופיתוח מנגנוני עבודה קבועים.

פתרון

פלטפורמה להנגשת נתונים מפולחים (דאשבורד), מותאמת לצרכים ורצונות של כל אגף, לדוגמא: 'בוקר טוב למפקח' - מערכת המגישה למפקחים הנתונים להם הם זקוקים. הפלטפורמה מופעלת ע"י אגף מערכות מידע, תוך תקשורת ישירה ורצופה עם אגפי המשרד.

בנוסף, פיתוח או עדכון של שירותים, או כלי ניהול נערך במשותף: אגף מערכות מידע עם האגף המקצועי במשרד, לשם הגדרה של מערך המידע והנתונים עוד בשלב התכנון. חשוב לציין, בזמן המלחמה משרד הרווחה היה בין הראשונים ממשרדי הממשלה אשר הנגיש נתונים מפולחים ומעודכנים לניהול הרווחה בזמן המערכה.

השפעה

לצד פלטפורמות להנגשת נתונים, ובניית מנגנוני עבודה בהתאם, נוצרו קשרי עבודה סדורים בין אגף מערכות מידע לאגפי המשרד, היבט המאפשר איתור קבוע של צרכים ומתן פתרונות (ככול האפשר). בשיטה זו טמון הפוטנציאל לשמירה על חדשנות בנושא הדאטה במשרד הרווחה.

ייעול תהליכים במתן מענה לעוברי חוק במסלול שירות לתועלת הציבור (של"צ), שירות מבחן
השפעת השינוי - חיזוק השותפות ושיפור תהליכי עבודה עם בתי המשפט, מסגרות קולטות במסלול של"צ וארגונים נוספים העוסקים בתחום

בקיזור

צורך

קשר איכותי, ומהיר בין של שירות מבחן עם מבצעי של"צ, ארגונים בהם ניתן לבצע של"צ, בתי משפט וכו', תוך צמצום בירוקרטיה, והפשטת תהליכי עבודה.

תהליך עבודתו של API אנושי



- זיהוי הצורך
- גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע
- נוכחות בעולם הדיגיטלי
- בניית תהליך חיבור בין העולמות
- הסדרים - שיטות עבודה, הון אנושי

פתרון

מערכת פיקוח מרחוק המחברת באופן יעיל ופשוט בין בתי המשפט, מסגרות קולטות ועוברי החוק, ושומרת איתם על קשר רצוף.

השפעה

אימוץ תפיסת Human-centered design בשירות המובילה למענה מדויק וחיזוק יחסים עם הלקוח והשותפים

צורך

קשר איכותי, וחיבור מהיר ורצוף של שירות מבחן עם מבצעי של"צ, ארגונים בהם ניתן לבצע של"צ, בתי משפט וכו', תוך צמצום בירוקרטיה, והפשטת תהליכי עבודה.

תהליך עבודתו של API אנושי



זיהוי הצורך

במהלך תהליך העבודה במתודולוגית שירות מכוון אדם, עלה הצורך לייעל את עבודת הפיקוח בשירות מבחן מסלול של"צ, וזאת מהטעם כי בעבודת הפיקוח היבטים בירוקרטיים רבים של חיבור בין המערכות המניעות את המסלול ובקרה על עובר החוק. בתוך כך לעיתים נפגעה מהירות הטיפול של משרד הרווחה ושביעות הרצון של השותפים ועובר החוק, בנוסף עלה הקושי באיסוף נתונים סדור וזמין.

גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע

בשלב זה החל צוות ה API אנושי בהזרמת מידע לעולם הדיגיטלי על מהות הצורך של המשרד ואיתור אחר פתרון.

נוכחות בעולם הדיגיטלי

מכרז אתגר שפורסם בגוינט זימן הכרות עם חברת Howazit - חברה לאיסוף מידע מלקוחות לצורך מדידת חווית לקוח. צוות API אנושי ביקש לבחון התאמה של המערכת הטכנולוגית לצורכי משרד הרווחה.

בניית תהליך חיבור בין העולמות

שיטות עבודה - לאור הצורך הוקם 'צוות משימה' בין מגזרי בנושא, שהכיל בעלי תפקידים ממגוון תחומי תוכן ונציגי חברת Howazit. משימת הצוות הייתה לאתר פתרונות במגוון ממדים לסוגיות השל"צ. עיקר עבודתו התבססה על מתודולוגיה של Human-centered design, באמצעות מסע לקוח של עובר החוק במסלול של"צ.

מסע הלקוח אפשר התאמה מדויקת של השירות המשופר והמערכת הטכנולוגית הנדרשת, תהליך הפיתוח נערך במשותף - צוות משרד הרווחה וצוות Howazit, תוך קבלת משוב של המפקחים ובעלי התפקידים בשטח.



הון אנושי - צוות API אנושי עבד מקביל עם בעלי תפקידים בשירות מבחן תוך דגש על בניית אמון בתהליך ובשותפים, ובניית מסוגלות לביצוע המהלך. עם צוות Howazit עבד הצוות על חיבור למתודולוגיות ושיטות העבודה של המשרד והמגזר הציבורי. עבודה 'בצוותי משימה' חשפה את צוות המשרד וצוות Howazit למגזרים נוספים, וחזקה את יחסי האמון ביניהם.

הסדרים - בשלב זה נבחנו תהליכי ההתקשרות עם המשרד, תוך התאמה למיזם דיגיטלי, ולמידה על אופן התקשרות של מיזמים דיגיטליים אחרים.

פתרון

מערכת פיקוח מרחוק המחברת באופן יעיל וכשוט בין בתי המשפט, מסגרות קולטות ועוברי החוק, ושומרת איתם על קשר רצוף. המערכת מאפשרת:

- סטנדרט אחיד לאיסוף וניתוח נתונים
- צמצום הבירוקרטיה
- קבלת תמונת מצב עדכנית ובזמן אמת על ביצוע פסיקות בתי המשפט
- תהליכי עבודה פשוטים עם המסגרות הקולטות
- שמירה על קשר באופן פשוט עם מבצע של"צ

השפעה

לצד הקמת מערכת המייעלת באופן משמעותי שירות השל"צ, ואימוץ תפיסת Human-centered design, עלתה איכות הקשר בין משרד הרווחה לשותפים ונותני השירות, בכך למעשה מתחזק האמון במערכת ועולה האפשרות לפיתוח שיתופי פעולה נוספים.

אפשרות של כל אדם לזהות האם היא, או הוא במצבי סיכון לאלימות בזוגיות, ולקבל הכוונה למענה ראשוני מותאם לצרכים שלו.ה. השפעת השינוי - פיתוח שירותי רווחה נוספים בתפיסה אקטיבית, מותאמת אישית ואוניברסאלית.

בקיזור

צורך

הכוונה של אוכלוסייה רחבה, הנמצאת במצבי סיכון לאלימות בזוגיות ואינה מאותרת

תהליך עבודתו של API אנושי

- זיהוי הצורך
- גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע
- נוכחות בעולם הדיגיטלי
- בניית תהליך חיבור בין העולמות
- פיתוח מדיניות
- הסדרים- מנגנונים ארגוניים, פיתוח הון אנושי

פתרון

מערכת טכנולוגית - i-risk המסייעת לאבחן באופן עצמאי מצב סיכון במערכת הזוגית ולקבל הכוונה לקבלת מענה מותאם ע"פ תוצאות השאלון

השפעה

קידום תפיסה של רווחה יוזמת ומונעת, הפונה לקהל הרחב, מעודדת התערבות עצמית ומנגישה מענים בהתאם.

צורך

הכוונה של אוכלוסייה רחבה, הנמצאת במצבי סיכון לאלימות בזוגיות ואינה מאותרת, לפניה לקבלת מענה ראשוני מותאם עבור כל אחת ואחד.

תהליך עבודתו של API אנושי

זיהוי הצורך

בתקופת הקורונה חלה עליה משמעותית במקרים של אלימות במשפחה, בתוך כך עלה הצורך במתן מענה לאוכלוסייה רחבה שאינה מאותרת, או שאינה מודעת להיותה בסיכון. API אנושי ביחד עם הנהגת המשרד ראו ההזמנות למתן פתרון לצורך באמצעות, במענה אוניברסאלי דיגיטלי.

גישוש אחר הזדמנויות והזרמת מידע

בשלב זה החל צוות ה API אנושי בהזרמת מידע לעולם הדיגיטלי על מהות הצורך של המשרד.

נוכחות בעולם הדיגיטלי

צוות API אנושי הכיר את מיזם הילמ"ה - היי טק למען החברה, בפעילויות משותפות בהם לקחו חלק.

בניית תהליך חיבור בין העולמות

מנגנונים ארגוניים - לאחר הכרות הדדית בין משרד הרווחה למיזם הילמ"ה נבנה צוות משותף שהחל לעבוד בעצימות מאוד גבוהה, מתוך הרצון לפתח מענה מהר ככל האפשר. בצוות המשותף לקחו חלק מומחים בתחום אלימות במשפחה ובעלי תפקידים בהילמ"ה. לצד המימד המקצועי עסק הצוות בשאלת אבטחת מידע ושמירה על פרטיותו של ממלא השאלון.

פיתוח הון אנושי - במקביל עסק צוות ה API בליווי כל צד לעבודה המשותפת ובחיזוק המסוגלות בבניה של כלי אוניברסאלי. חשוב לציין שלאור חשיבות הנושא עבדו נציגי הילמ"ה בהתנדבות

הסדרים - בעבודה על הכלי עלו שאלות שדרשו מענה, לדוגמא: למשרד הרווחה יש תפקיד מעבר להנגשת הכלי ואם כן מה הוא?

פתרון

מערכת טכנולוגית - i-risk המסייעת לאבחן באופן עצמאי מצב סיכון במערכת הזוגית ולקבל הכוונה לקבלת מענה מותאם ע"פ תוצאות השאלון. השאלון נגיש בחמש שפות ופתוח לשימוש לכל דורש.

טרם כניסת המערכת פעלו משרד הרווחה וארגוני חברה אזרחית להעלאת מודעות למצבי סיכון בזוגיות, אך איתור הסימנים המקדמים, וההפניה לסיוע היו לרוב גנריים. בעזרת המערכת הטכנולוגית יכול כל אדם (בלי הזדהות מוקדמת) לבחון את רמת הסיכון בו הוא, או היא נמצאים, ולפעול לקבלת מענה בהתאם. ניתן לשער שהכוונה למענה מותאם בעקבות מילוי השאלון תחזק את הרצון של להמשיך ולפעול.

השפעה

מערכת i-risk עונה ליעדים שהציב לעצמו משרד הרווחה ביניהם יעד "איתור ומניעה בקרב פרטים, משפחות וקהילות במצבי סיכון וסכנה וקידום חוסן ומוביליות חברתית באמצעות, בין היתר הרחבת השירותים האוניברסליים". בעקבות הכלי הטכנולוגי פותחו כלים נוספים לציבור ביניהם: זיהוי מצבי אובדנות, התמודדות עם לחץ וחרדה ואיתור בני נוער בסיכון. המהלך קידם תפיסה של רווחה יוזמת ומונעת, הפונה לקהל הרחב, מעודדת התערבות עצמית ומנגישה מענים בהתאם.

ביבליוגרפיה

אלקיים. מ, ברוכים לוי. ר, גל. ע (2023) דו"ח מגמות הלמידה בארגונים, LIM1

אנדבלד. מ, גוטליב. ד, הלר. א, כראדי. ל, (2019) ממדי העוני והפערים החברתיים, דוח שנתי 2018, מנהל המחקר והתכנון, המוסד לביטוח לאומי

הייפרמן. ר (2016) על אנשים ומחשבים, הבגרות הדיגיטלית של הארגון, גיליון 7.16

חמו לוטם. מ (2020) מנהיגות 3.0, על ניהול, הובלת צוותים, ואושר בעולם ממהר. מטר

מקרנקוב. ו, גוטרמן. ע (2021) מודיעין - הלכה למעשה - מודיעין רב תחומי, היבטי שז'לוביות במסגרת הטננספורמציה הדיגיטלית באמ"ן ובצה"ל. עמ' 110-118

סופר פורמן. ח, קדם. ע (2018) תמיכה בממשלה בתהליכים של טרנספורמציה, סקירת ספרות במסגרת מחקר הערכה מלווה למיזם רווחה דיגיטלית, מטח

קוזמינסקי לאה (2004) מדברים בעד עצמם, סינגור עצמי של לומדים עם לקויות למידה, מכון מופ"ת, יסוד

קדם. ע, בן פזי. י (2020) איתור ומינוף הזדמנויות טכנולוגיות לקידום טרנספורמציה דיגיטלית, מודל עבודה להטמעת דיגיטציה, מטח, ג'וינט אלכא

Iansiti. M, Nadella. S (2020) [Harvard Business Review](#), Democratizing Transformation

?Landry. L (2020) [Harvard Business School Online](#), What is Human-Centered Design

Stobierski, T (2020) [Harvard Business School Online](#), Emergent VS. Deliberate strategy: How & When to use each

נספחים

מודל לוגי

סקירת דלויט