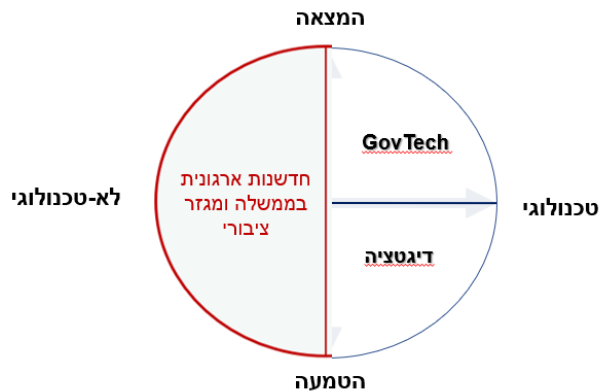


## סיכום מושב חדשנות בממשלה ובמגזר הציבורי, כנס אלי הורביץ 2023

יו"ר: ריטה גולשטיין-גלפרין, ראש תכנית רפורמות בשירות הציבורי, המכון הישראלי לדמוקרטיה

הכנס הציג הרבה אתגרים חברתיים וכלכליים שונים, שוק העבודה, שינוי אקלים, יוקר מחיה ועוד ועוד. אחד ממנופי השינוי צריכה להיות פיתוח והטמעה של חדשנות בממשלה ובמגזר הציבורי. בעשור האחרון יש קונצנזוס בינ"ל ומיקוד מאמצים בקידום סוגים שונים חדשנות בממשלה – בין אם דרך ארגונים בינ"ל (OECD, א"א, הבנק העולמי), דרך מעבדות חדשנות לאומיות, תוכניות הכשרה או פיתוח מתודולוגיות ותפיסות במדריכים של ממשלות שונות.

הגדרה רחבה של חדשנות<sup>1</sup> מדגישה שני היבטים: חדשנות איננה בהכרח טכנולוגית – היא יכולה להיות ארגונית (היבטים שונים של מודל שירות תהליך אחר, אתגור פרדיגמות ועוד); וחדשנות איננה בהכרח המצאה יש מאין – היא יכולה להיות הטמעה של פתרונות מקונטקסט אחר. בהקשר של הממשלה והמגזר הציבורי – עיקר הדיון המעניין הוא בצד השמאלי של התרשים – חדשנות ארגונית (לא-טכנולוגית).



<sup>1</sup> כפי שהוצגה בהרחבה בדוח קודם של המכון בשיתוף משרד הכלכלה: גולשטיין-גלפרין, ר', בארי ג', קול א', לוי ל' (2022). לא על המו"פ לבדו – הרחבת תפיסת החדשנות של ישראל. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

נכון להיום לא קיים מידע אמפירי מהימן על מידת החדשנות הקיימת במגזר הציבורי בישראל וגם לא על פערי הכישורים בהון האנושי. דוח של ארגון OECD על ישראל משנת 2020 הצביע על כך שאומנם קיימות אנקדוטות של חדשנות במגזר הציבורי בארץ, אך הן אינן תוצר של תרבות ארגונית סדורה אלא תוצאה של מאמצים ספורדיים של פרטים במערכת ויוזמות לא שיטתיות (שלא תמיד מצליחות להיטמע ולהגיע לקנה מידה נרחב) ברמת משרדי הממשלה.

לאור הפערים הללו, המכון הקים בשלהי 2022 פורום לחדשנות ציבורית של כל העוסקים בדבר (זוהי הזמנה פתוחה להצטרף לצוות), ולאחרונה התנענו שני מחקרים:

1. הון אנושי מחולל חדשנות – מיפוי כישורים והתנהגויות נדרשות אל מול מה שקיים. זהו ניסיון ראשון לאיסוף אמפירי של החסמים והמוטיבציות של עובדים ומנהלים בממשלה, והשאיפה היא לגבש המלצות מדיניות בתחום.
2. בתוך הסגמנט של הון אנושי יש תפקיד מובחן של מנהל חדשנות, אך התפיסה של התפקיד היא עמומה – מה נדרש ממנו? כיצד מודדים הצלחה ואילו פרקטיקות מיטביות יכולות לסייע ל/לה להצליח.

### **לירון הנץ, סמנכ"לית ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה**

מדינת ישראל צריכה לראות את החדשנות בתוך הממשלה כמשימה לאומית. חדשנות היא לא מותרות, היא איננה חזון רחוק שיוכל להתממש רק שהתשתית תהיה ערוכה אליו, אלא מדובר במהלכים שחייבים לתמוך בהם ולקדם אותם כבר עכשיו שכן הם בעלי חשיבות רבה בעתות משבר. חדשנות ארגונית בממשלה מלכתחילה נועדה לשפר את מתן השירותים של המדינה לאזרחים, על מנת שהיא תוכל לתת מענה מדויק, טוב ויצירתי לציבור - הן מהלכים כלכליים, והן חברתיים ושירותיים.

ישנם ארבעה צירים מרכזיים כשמדברים על חדשנות ציבורית: הראשון הוא ציר הסרת החסמים - כיצד מסירים את החסמים לכניסת החדשנות וכיצד מאפשרים תהליכים פנימיים שיפשטו את כניסתה; הציר השני הוא ההון האנושי - כיצד מזהים את היזמים בארגונים? אלו כלים והכשרות ניתן לתת להם כדי לחזקם?; הצירים השלישי והרביעי הם אלו של מרחבי החדשנות והראייה ההוליסטית - ראייה שמחברת בין המהלכים הקיימים ויודעת למנף, לחדד ולשכפל אותם כשצריך לטובת הכלל. חשוב לזכור שחדשנות היא עניין משתנה ונושם, מה שנחשב חדשני היום, לאו דווקא ייחשב חדשני עוד שנתיים, ולכן זה משהו שצריך כל הזמן להחיות ולפמפם, שכן לא מדובר בפרויקט חד פעמי.

אנחנו מקימים צוות חשיבה בכיר בינמשרדי, שיוכל על ידי מנכ"ל משרד ראש הממשלה, שיגבש המלצות וצעדים אופרטיביים. המהלך נעשה גם בעידוד של אגף OPSI (זרוע חדשנות ציבורית) של ה-OECD.

### **עמרי דגן, ראש המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול, נציבות שירות המדינה**

נקודת המוצא של המדרשה נוגעת לאחד האתגרים המרכזיים של שירות המדינה, והיא הקושי ליישם מדיניות. לא חסרים במערכת הציבורית מוחות חריפים שחשבו על רעיונות רלוונטיים, אבל כל סוגיה הנוגעת לאיכות החיים של הציבור בישראל, קרוב לוודאי קשורה ליותר מאשר יחידה אחת בתוך משרד ממשלתי, ולעיתים אף חוצת מגזרים. חשוב להבחין בין cooperation ו-coordination לבין collaboration. בעברית אין תרגום מדויק ל-collaboration, אבל הכוונה היא לשיתוף פעולה עמוק, הבנוי על אמון, מחויבות ושיתוף בנכסים - משהו שהוא מושרש תרבות. היעדר השת"פ העמוק הזה, לצד הפיצול המחריף בין אחריות לבין סמכות כתוצאה מהוספת פונקציות חדשות במערכת (משרדי ממשלה חדשים, העתקת יחידות בין משרדים וכו'), גורמים למציאות בה מאוד קשה לקבל החלטות וליישמן.

לאחרונה הוקם אגף "האצת מצוינות" תחת המדרשה שעוסק בבניית תשתית בינמשרדית שמתנקזת לשלוש פעולות: זיהוי יוזמות מעניינות; הנגשה של הידע הנצבר מאותן יוזמות מעניינות; למידה ושיח בינמשרדי על הצלחות, כדי להבין האם נכון או לא נכון להטמיע את היוזמות הללו במקומות אחרים, מתוך הבנה שלא כל דבר מוצלח הוא בר שכול. לצד זאת, המדרשה עובדת על הגדלת ארגז הכלים (כמו למשל תוכניות חדשות שמעודדות השאלה של עובדים ליחידות ממשלתיות אחרות), גיבוש "אות הנציב", תחרות שתוקיר את יחידות ההון האנושי בממשלה על בסיס מדדי מקצועיות, שירותיות וחדשנות. לאחרונה אף התקיים האקטון עם הצעות לטיוב תחום ההון האנושי.

### **איתן טי, סמנכ"ל תכנון ואסטרטגיה, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה**

בשנה האחרונה אנו עובדים על קידום חדשנות בממשלה. בשוק העסקי ברור לכל חברה שהיא חייבת חדשנות כדי לשרוד וכדי להישאר רלוונטית, שכן בלי זה אין לה זכות קיום, ואותו דבר צריך להיות בשירות המדינה. חדשנות בשירות המדינה היא קריטית, זו הדרך להתמודד עם כל האתגרים העומדים לפתחנו. אם נמשיך לעשות את מה שעשינו אתמול, אז לא נוכל לצפות שהתוצאות יהיו אחרות.

רק בשיתוף פעולה של שחקני ליבה של שירות המדינה נצליח להוביל חדשנות בממשלה. חדשנות ממשלתית היא תהליך בו גופי ממשלה הופכים רעיון לפתרון חדש, שמייצר תועלת ציבורית. אם לא הבאנו תועלת ציבורית, אין לנו עניין בחדשנות לשמה. חדשנות חייבת לסייע לארגון להפוך להיות רלוונטי, מדויק ויעיל יותר במתן שירות לציבור. אנו עובדים על ארגז כלים לחדשנות.

אני רוצה להתמקד בשלושה כלים: הראשון, בשיתוף עם נציבות המדינה, מיפוי תמונת המצב וסקר חדשנות כדי להבין את הפערים. על בסיס הסקר נוכל לבנות תכנית עבודה ולהגיע מהמצב המצוי לרצוי; הכלי השני, גם הוא בשיתוף עם נציבות המדינה, שייך לעולם המוטיבציה, והוא השקת של פרס החדשנות הממשלתי לצוותים שהטמיעו בהצלחה פתרונות חדשניים. הפרס גם יאפשר ליצור בנק של

מקרי הצלחה מהם ניתן ללמוד; הכלי השלישי יהיה הנגשה של פרקטיקות לקידום חדשנות - יצירת מדריך שייסייע למקדמי החדשנות להציג את הרעיון לבעלי עניין ולרתום אותם. לאף אחד אין בעלות על חדשנות, היא תמיד שיתופית, ולכן כל ארגון שרוצה להיות חדשני חייב לאפשר לה לצמוח גם מלמטה למעלה.

### **אביתר פרץ, מנהל חדשנות וטכנולוגיות באגף החשב"ל, משרד האוצר**

ב-2016 מרבית האנשים בממשלה גלגלו עניינים כששמעו את המילה "חדשנות", והיום נראה שכולם ממש צמאים לשינוי, לאותו שיבוש. כולנו פה מסכימים שחדשנות זה לא טכנולוגיה ולא דיגיטל. חדשנות היא שיבוש של התהליכים העסקיים הקיימים. אנו משבשים את התהליך במונח הטוב של המילה, ובונים אותו מחדש בראי הערך. אסור לעשות את השיבוש מלמעלה, אלא רק ביחד עם השטח, שכן ההצלחה נמדדת בהטמעה, בשימוש בפועל.

בתפקידי הקודם, בעולם הרכש הממשלתי כאשר קידמנו את מכרזי הדיגיטק. שאלנו ספקים מה מונע מהם לעבוד עם הממשלה, נפגשנו בפאב בתל אביב עם חבר'ה צעירים וישבנו לאחר מכן לחשוב מה ניתן לעשות כדי לשנות את זה. בחנו את המקומות בהם אנחנו כממשלה גילגלנו את הסיכון על הספק, ופעלנו כדי לשנות את זה. התוצאות מדברות בעד עצמן - ממצב שבו חמישה ספקים זוכים במכרזים, הגענו למצב בו מאה ספקים זוכים.

תפקידו של החשב הכללי המשמש למעשה כ-CFO וגם כ-COO של הממשלה, ואנו חולשים על כל התהליכים התפעוליים והכספיים של הממשלה, ועם האחריות הזו, מגיעה גם החובה. לכן, הקמנו את תכנית "חדשנות צופה מערך כספים עתידי", ותפקידנו לחרוש את התהליכים ולהבין היכן אנו נדרשים לנהל סיכונים, להכניס אוטומציות ולהשתמש בדאטה כדי לקבל החלטות מבוססות נתונים. אנו פועלים במטרה לשבש במונח הטוב של המילה, כדי לתת שירות טוב יותר. זו עבודה מאתגרת, אבל בעזרת שיתופי פעולה, נוכל לעשות זאת. עלינו להבין שאנו חלק מדבר גדול שהוא גדול מאיתנו, וזה הפעלת שירותי ממשלה כדי שנוכל לקיים את המדינה שלנו. הרבי מלובביץ אמר פעם "אל תהיה אוחד, תהיה שחקן", ואני מזמין את כל מי שרוח שינוי ועשייה מנשבת בכתפיו, לעלות לירושלים, להצטרף לשירות המדינה ולהשפיע מבפנים.

### **ד"ר אסף קובו, כלכלן ראשי, רשות החדשנות**

מתוך הניסיון שנצבר אצלנו לאורך 50 שנה ניתן ללמוד שחדשנות שווה כישלון. כולם נהנים לראות הצלחות - אבל לא מדברים על הרוב שנכשל. 70% מההשקעות של הרשות נכשלות. המנכ"ל הממשלתי כנראה לא יאשר פעילות שתיכשל בסיכוי של 70%. זה סטייט אוף מיינד אחר וכולם צריכים לדעת שכשהם נכנסים לעולמות של חדשנות, הם צריכים להיות מוכנים להשלים עם כישלון. הרשות חיה עם

זה עשרות שנים. אם נצליח במאה אחוז - כנראה היינו גרועים כי לא לקחנו סיכון. מלבד לקחת סיכון, בחדשנות, טכנולוגית או שאינה טכנולוגית, יש חשיבות לבנייה של אקוסיסטם. התהליך של הטמעת חדשנות תהליכית יתורגם להטמעה של חדשנות טכנולוגית, אחד המאמצים המרכזיים הוא בהפעלת של תכנית פיילוטס להטמעת טכנולוגית.

השפעה אמיתית עושים בעבודה בצוות, וזה מורכב. רשות החדשנות חברה בפורום תשתיות לאומיות למחקר (תל"מ) לפורום משותף שקיים משנת 1997. הפורום הריץ תוכניות לאומיות כמו קוונטים, ננו טכנולוגיה ובינה מלאכותית. הדוגמה האחרונה - Bioconversion - היא שילוב בין ביולוגיה והנדסה - מנוע הצמיחה המשמעותי הבא של המשק. כדי לגייס את השותפים לקח לנו חמש שנים למצוא שפה משותפת שתדבר לאינטרסים של כולם. בהרבה מובנים, חדשנות שווה גם סבלנות. המדען הראשי קם לפני 50 שנה, חוק המו"פ עבר לפני 40 שנה וכל התהליכים של חדשנות לוקחים זמן. אנחנו לא פוליטיקאים, אנחנו משרתי ציבור - אנחנו לא צריכים שהתשובות יהיו מחר בבוקר. יש לנו את הפריבילגיה לעשות תהליכים ארוכי טווח, לעמוד מאחוריהם ולעשות אותם בצורה הטובה ביותר.

### **סא"ל מיכל פרנקל, רע"ן חדשנות בחטיבת שילוח במטה הכללי בצה"ל**

לפני 5 שנים קמו מספר רב של גופי חדשנות במספר צבאות מערביים (איטליה, גרמניה, בריטניה, ארה"ב). בארה"ב לבדה יש 24,000 חיילים שעוסקים בחדשנות. בצה"ל קיימת חטיבת שילוח (שיטות לחימה וחדשנות) בה 15 חיילים שעוסקים בחדשנות. חטיבה שהוקמה לפני שלוש שנים וחצי ביוזמת רב אלוף במילי אביב כוכבי. כל תכליתה של היחידה היא לקדם חדשנות בראייה הוליסטית - לשבור חומות, לאפשר שיח ולבנות שוק מנוהל למחצה. כתבנו את אסטרטגיית החדשנות של צה"ל כשמפתחות ההצלחה בה הם יצירה של תרבות של חדשנות ופיתוח ידע בתחום החדשנות. לצורך זה הוקמה מכללת היזמות וחדשנות בהובלת ד"ר סא"ל דוד אלקחר, נבנה תפקיד צה"לי חדש בשם מוביל חדשנות ומחלקות באופן קבוע תעודות הוקרה והערכה לקצינים וחיילים מצטיינים עד דרג אל"ם שיזמו רעיונות פורצי דרך. חדשנות נועדה לאתגר הנחות מוצא, אנחנו רואים חדשנות כ- Organized Balagan - גם האנשים החדשניים והיצירתיים ביותר זקוקים לגבולות ומאמינים בלמידה מהעולם.

### **איתי אייגס, ראש פרויקט הזירה לחדשנות בשלטון המקומי**

חשוב שהמושג על חדשנות לא יהיה האחרון אלא אחד הראשונים - כי חדשנות היא תשתית חשובה לשלטון ציבורי בכלל, ובטח לשלטון המקומי. פרויקט הזירה הוא מיזם משותף של משרד הפנים עם קרן בלומברג, קרן יד הנדיב ומרכז פרס. הזירה הוא פיתוח של תכנית אחרת של קרן בלומברג שעובדת מ-2012. עצם המבנה של התכנית הוא חדשני כשלעצמו, ונועד לעשות סקיל לתוכניות התערבות של בלומברג.

החזון של תכנית הזירה הוא להאיץ ולהטמיע דרכי התמודדות חדשניות עם אתגרים מורכבים ברשויות המקומיות בישראל למען רווחת תושביהם. היעד של חדשנות צריך לבוא כדרישה ובעידוד של הדרגים הבכירים - ראש העיר ומנכ"ל העיר, אבל היכולת לא תבנה מהראש, אלא מלמטה - דרך דרגי הביניים והדרגים הנמוכים שעושים עבודת שטח. בתכנית הלימוד של הכלים ועקרונות העבודה נעשים עם צוותים מעורבים מתוך הרשויות המקומיות. הם עובדים על אתגרים ברמה של השלטון המקומי - ניקיון העיר, עידוד אורח חיים בריא, קישוריות ותנועתיות וכו'. יש היום 16 רשויות שלוקחות חלק בזירה. האתגרים מורכבים ושייכים למספר יחידות, לפעמים לכמה משרדי ממשלה ודורשים חשיבה אחרת על איך מתמודדים איתם. מאפייני העבודה הם חשיבה ממוקדת אדם ושיתוף של בעלי עניין מגוונים. השלב הבא בתכנית הוא התרחבות לרשויות נוספות, הטמעה של חדשנות בתרבות הארגונית וחיזוק השיתוף של הדרגים הניהוליים - תנאי חשוב לעידוד חדשנות בתוך הרשויות.

#### **עו"ד איציק סבטו, מנהל אגף בכיר, אסטרטגיה, חדשנות ודיגיטל, הביטוח הלאומי**

הביטוח הלאומי הוא תאגיד סטטוטורי שמחלק 120 מיליארד שקל בשנה בקצבאות וגמלאות. אני אציג מקרה בוחן: הביטוח הלאומי, יחד עם ג'וינט ישראל הקים בשנת 2016 את הכוורת - המרכז לחדשנות ויזמות חברית. ההקמה נבעה מתוך ההבנה שישראל היא סטארט-אפ ניישן אך היכולות החדשניות לא מגיעות לעולמות החברתיים. הכוורת הוקמה בלוד כתכנית האצה ולאחר מכן התפתחה לכוורת 2.0 - גוף המאפשר ליזמים חברתיים באשר הם, בין אם משרדי ממשלה, עמותות, רשויות מקומיות, או יזמים בתחום החברתי מהשוק הפרטי לפתח מוצר או שירות חברתי חדשניים ולעשות סקייל לתוך שירות ממשלתי. עד היום פותחו מעל 80 פרויקטים במסגרת הזירה.

הכוורת מצטרפת למיזם אחר שהוקם עם רשות החדשנות - עזר-טק- תכנית פיילוטס צנועה של 15 מיליון ש"ח שמאפשרת פיתוח של מוצרים לטובת אנשים עם מוגבלויות ולזקנה. חסר לנו השלב הבא - קיימים מספיק אקסטרטורים בשלבים ההתחלתיים של סטארטאפים, אך אח"כ הם נתקלים בבעיות מימון. יש צורך בהשקעה בסושיאל-טק, הקמה של קרן במימון ממשלתי ופילנתרופי כדי לעודד את ההצלחות האלה. בשלה העת לזה. מתוך הזירה למדנו שחדשנות היא גם אנשים. גם תהליכים. גם טכנולוגיה. אך לא רק טכנולוגיה.