

סיכום שולחן עגול - פורום חדשנות יום שלישי, ה-20 בפברואר

נוכחים:

משי לקס (משרד האנרגיה והתשתיות), אלירן מזרח (עיריית ירושלים), מלי מרטון (אלתא), רחלי קופר (רשות המיסים), ד"ר דיצה מורלי שגיא (משרד הרווחה), איציק סבטו (ביטוח לאומי), רן יונה (משרד לבטחון לאומי), מורן נעדוט (שב"ס), אלמוג שרב (נציבות שירות המדינה), דנה לוי (משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה), יזהר יצחקי (הפרקליטות הצבאית), ד"ר אסף קובו (רשות החדשנות)

צוות המכון הישראלי לדמוקרטיה: ריטה גולשטיין-גלפרין, שחר ליבנה, מעין זכר, עדי אליאסי כהן, שירה הרדן

המפגש הוקדש לנושא מעבדות חדשנות, בעקבות [סקירה](#) שהמכון פרסם אודות המשגה, מגמות מהעולם, הזדמנות לשינוי מערכתי והמלצה להקמת מעבדת חדשנות לשיקום ואתגור הנחות מוצא ביום שאחרי. אחרי דיון הכללי, הוצג מקרה בוחן של רשות החדשנות והפעילות של היחידה ומרכז החדשנות שהוקם לאחרונה.

היות והפורום לא נפגש פיזית תקופה ארוכה יחסית, וחלק מהאנשים בחדר נכנסו לא מכבר לתפקידים ראשית עשינו יישור קו מטרות הפורום ושיטת הפעולה.

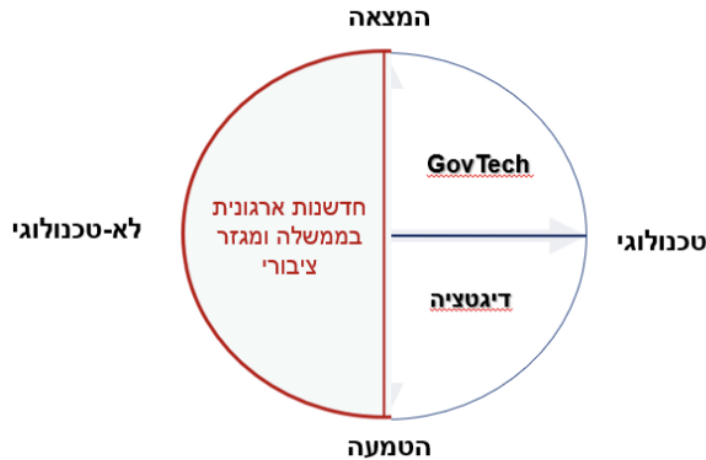
הפורום הוקם באוקטובר 2022 במטרה לייצר רישות של העוסקים/מקדמים חדשנות ציבורית. סקירה של ה-OECD משנת 2019 הצביע על פערים בשיטתיות במבנים ומנגנונים של קידום חדשנות בממשלה, ובמגזר הציבורי הרחב בישראל. חלק מהמטרות של הפורום "לעשות סדר" ולהנגיש מגמות, סקירות תוכן, פרקטיקות מיטביות מהעולם ולבסס תשתית מחקרית כדי לקדם את התחום בישראל. הפורום נפגש בממוצע אחת לרבעון.

להלן עיקרי הדברים:

א. מעבדות חדשנות ציבורית – ריטה גולשטיין-גלפרין:

- מעבדות חדשנות עוסקות בתחומי ממשל רחבים ומגוונים וכן מקדמות השגת יעדי פיתוח בר-קיימא (ה-SDGs של האו"ם) יש חמישה סוגים ומאפיינים עיקריים של מעבדות חדשנות: 1) פלטפורמה יצרנית: רעיונאות פנימית, 2) חשיבה עיצובית: האזרח במרכז, 3) שותף לשינוי: הטמעת שינויים ארגוניים, 4) מנהיגות מערכתית: מיפוי עומק, 5) למידה טרנס-פורמטיבית. חדשנות טרנספורמטיבית - משבשת יכולה לבוא לידי ביטוי בעמודות 4 ו-5.

- בהקשר זה, הערה של רן יונה: יש לשקול למקם את המו"פ הטכנולוגי בתוך העמודות של סוגים ומאפיינים עיקריים של מעבדות חדשנות, בייחוד שהשיח על מעבדות חדשנות במגזר הציבורי בדרך כלל בא בהקשר לתהליכי האצה דיגיטליים/טכנולוגיים.
- ריטה הסבירה שאנחנו מתייחסים לחדשנות במובנה הרחב, כפי שמופיע במודל [מסיכום מושב חדשנות בממשלה ובמגזר הציבורי](#), כנס אלי הורוביץ 2023, וכי טכנולוגיה איננה מהווה מטה בפני עצמה, אלא סוג מסוימם של חדשנות (מו"פ טכנולוגי), ואילו היבטים אחרים נוגעים לפיתוח שירותים, מוצרים, מודל פיננסי, רגולציה ובעיקר חדשנות תהליכית-ארגונית.



• מעבדות חדשנות מהוות חלק מתשתית לחדשנות במגזר הציבורי וחשובות בתקופות חירום ושגרה. יש להתייחס לסוגים שונים של סקיילינג או הרחבה (up, out, deep and in). להרחבה ראו: מצגת שהוצגה בדיון + סקירה המלאה עם דוגמאות מהעולם של סוגי מעבדות ואסטרטגיית פעולה שלהן להטמעת שינוי.

2. דיון פתוח: לגבי השינויים בהתייחסות לחדשנות במגזר הציבורי מתחילת מלחמת חרבות ברזל. אחד האתגרים שהוצגו היה ביכולת לדבר ולסביר את החשיבות של החדשנות בתקופות חירום (כמו גם בשגרה) פנים ארגוניות:

- יזהר יצחקי: במציאות הנוכחית, בצבא יש החמרה בתפיסה של קידום חדשנות כמותרות. מעין רגרסיה בהבנה של חדשנות כחשובה בכלל המערכת, אשר דוחקת למתג אותה אחרת—"צריך לצבוע את המכונית שתהיה פחות נוצצת". לדוגמא: בשיח לגבי יצירת הכשרות לחדשנות הייתה תגובה ד"י צינית בקרב שחקנים בארגון ועלתה מחשבה שאולי צריך למתג את ההכשרה בצורה שונה או לקרוא לה אחרת (כגון "Change management") כדי להצדיק אותה מול הארגון. היבטים של צמצום פלטפורמות לחדשנות ניתן לראות בצמצום יחידת שילוח, ביטול רע"ן חדשנות וביטול מחויבות לתקני iso.
- דיצה מורלי שגיא: הקושי הזה גם קיים בשגרה. מאז ה-7 באוקטובר יש מינוף דרמטי של יצירת פתרונות ומענים לאזרחים בתחום הרווחה. כל זה מצריך שינוי בפרדיגמה ורצון לעשות דברים אחרת, בדומה למלחמת לבנון השנייה, כאשר החברה האזרחית וגופים פרטיים נעים מהר ויוזמים פתרונות. למרות שהיה עיכוב בתגובה של המגזר הציבורי (פרט לשלטון המקומי), יש הכרה, שלא הייתה כמותה גם לא בקורונה, בצורך ליזום ולאתר תהליכי חדשנות בשטח.
- אסף קובו: חלק מהבעיה היא חוסר הבנה של מה המהות של חדשנות ומטרתה. חדשנות נתפסת כמילת קסם שחוסכת עבודת כפיים ומקצרת תהליכים. הקונספציה היא שחדשנות זה הפתרון עצמו, ושיש פתרון שהוא cutting edge. אבל חדשנות זה לא פתרון קסם אלא אופן או דרך לשפר את הפתרון.
- רחלי קופר: מצד אחד יש ציפייה מחדשנות לפתרונות, ויחידות רשות המיסים יכולות להנחית בקשות, אך מצד שני פעמים רבות אין תשתית והסביבה של הארגון לא מאפשרת הכלה או קידום חדשנות בפועל. התייחסות ליחידת החדשנות כאל סירת שתפתור כל הבעיה. בתוך הקושי הזה, קיים אתגר מובנה, בכך שמנהלי חדשנות מקבלים שם וטייטל—שיכול להיות מרתיע—אבל רוב ההתעסקות היא באפור, כי רוב היום מתעסקים בהנהלות מול חשבות, יועמ"ש, פירוק התנגדויות.
- איציק סבטו: יש גם את הסינרגיה בין מערכות. זה משהו שקורה יותר בתקופה האחרונה. הערך הראשוני בעולם של חדשנות בהקשר של ביטוח לאומי זה היכולת להביא לקוחות שלא חשבו שהם יכולים להסתייע מהחדשנות ולבנות ביחד עם ביטוח לאומי, מתוך המתודולוגיה הקיימת, חיבורים חדשניים. זה מצריך אדפטציה.

- אסף קובו: יש ביקוש לדברים שלא היו לפני ה 7 באוקטובר. אז כאשר הביקוש והכמות של הדרישות גדולה מספיק, יש רצון לבנות מחדש ולפתח שירותי חדשנות.
- מלי מרטון: באלתא בדיוק הפוך ממה שיזהר תיאר. אצלנו, כמו בקורונה, הביקוש לחדשנות גדל מאוד. עכשיו זה לא מותרות. חלק מזה בכלל קשור לזה אנחנו בתעשייה ביטחונית. זה לא שאני עושה משהו חדש. כמו בשגרה, רק על סטראוידים ומהר יותר. בשוטף, מה שלוקח שנה, היום קורה בכמה ימים, כדי שמה שאנחנו מפתחים היום יעבוד בעזה.
- משי לקס: חדשנות של משרד האנרגיה מתמקדת בהורדת פלטות פחמן בשימוש של הטכנולוגיה. יש הרבה מיזמים שאפשר ללמוד מהם, מבחינת חדשנות, אבל כל שינוי חייב לפגוש גם את הרגולציה, למשל זאת בתחום המימן.
- אלמוג שרב: בציר של תהליכי שינוי (בהקשר ל-regulatory sandbox), שבו יש אפשרות לבחון את ההטמעה הרגולטורית ברמה הרחבה במגזר הציבורי. האתגר הוא להתאים את הגוף הממשלתי לתהליכי חדשנות הנכונים.
- סיכום דיון לגבי חירום-שיגרה: בבחינה של הבדלים בין חירום לשגרה, בהקשר לסקיילינג, יש שוני ברמת התיאבון לחדשנות במקומות שונים. עם זאת, יש מגמה של חשיבה מחדש על התדמית, מיתוג וסטוריטינג של חדשנות והצדקתה לארגון עצמו. כיוון עתידי אפשרי לעבודת הפורום זה פיתוח כלים למיתוג של חדשנות, שלא כמותרות אלא הכרח לטיוב העבודה השוטפת.

ב. רחלי קופר: חדשנות ברשות המיסים

- יש פער גדול בין המגזרים והפתרונות הפיננסיים בין המגזר הפרטי והציבורי. למרות ריבוי עסקים מצליחים ושחקנים בישראל העוסקים בפתרונות פיננסיים חדשניים טכנולוגיים (FinTech), יש יחסית מעט התקדמות בכלים במגזר הציבורי. דבר זה מתקשר לקושי ביצירת חדשנות בתוך הארגון, בעבודה השוטפת של משרתי הציבור (חדשנות פנים ארגונית), וגם בהקשר להנגשת תהליכים לציבור הרחב בישראל. יש מודעות לפערים הללו בקרב משרתי הציבור ותנועה לשפר את חווית המשתמש והממשק הדיגיטלי. הזדמנויות לחדשנות נוצרת כאשר מוצאים פתרונות שמחליפים או עוקפים את ה-"middle man" ובכך מצליח לצמצם בירוקרטיה.
- למרות התקדמות מהירה בפתרונות טכנולוגיים ושינויים משמעותיים בכלכלה ושגרות עבודה, דרישות הדיווח לא השתנו משמעותית בקשר למיקום, תפוקות, וציפיות עבודה. האתגרים המשמעותיים בישראל נוגעים לשוק קטן, חקיקת מס מקומית, ורגולציה מקומית. הרחבה על אתגרים:
 - התמודדות עם כלכלה ההולכת ומשתנה בקצב גבוה: שינויים כוללים התבססות של אמצעי תשלום דיגיטליים, מטבעות קריפטו, ריבוי מקורות הכנסה, e-commerce, DAO, עבודה מהבית, כלכלת חלטורה, ויותר עובדים אשר מועסקים בכמה עבודות שונות.
 - יש כיום יותר מורכבויות ברישום, דיווח וממשקי התשלום בין הרשויות ומשלמי המס-עם זאת, אופן הרישום לא הותאם לכלכלה המשתנה ולמורכבויות המתהוות בשוק העבודה המשתנה, העדר התאמה בין הרגולציה לעולם הגמיש ומערכות שלא מותאמות לקצב השינוי.
- החזון של היחידה, לא להסתפק רק במעבר מדוחות שנתיים למס הכנסה לדוח ללא נייר; אלא לשאוף להשיג את המידע מפלטפורמות HR של מעסיקים ולייצר תהליך "שקוף" מבחינת הלקוח בקצה. המטרה לייצר תשתית דיגיטלית מוכוונת לבעלי עסק. למשל, במקום פלטפורמה חיצונית, למערכות המס תהיה גישה לנתונים הקיימים אצל מעסיקים, ובכך יחסכו למשלמי המס הקלדה כפולה.
- 2. הוצג מקרה בוחן של עבודה עם Design partner: לגשר בין הפער של אומת הסטארט אפ ורשות המיסים הישראלית; הפיילוט הצליח, אך נתקע בשלבים מתקדמים יותר. כעת משנים תפיסה למעבר לכיוון פיתוח API כללי.
- תהליך בניית אסטרטגיה של הפיילוט חייב להשתלב למבנה ומנגנוני הארגון הקיימים ובהתאם למגבלות (עם חשיבה גם על עולמות הרכש).
- מסלול הפיילוט - דוגמא/מקרה בוחן:

- הצורך-בעיה: יזם פנה לרשות המיסים לגביי בעיה של הכנסות לא מדווחות מהשכרת דירות ביד שניה { צורך: לגבות מס אמת
- רעיון: יש דאטה על הכנסה שנמצא ברשת
- עבודה משותפת: מסלול הפיילוט עם רשות התקשוב והחברה הפרטית
- תהליך מוסדר:
- קול קורא – < הצעות – < הליך סינון עם רשות החדשנות.
- אתגר: יש פתרונות שהיו טובים אבל לא ענו על ההגדרות קשיחות או קריטריונים של חדשנות טכנולוגית, ולכן לא נכנס למסלול (finbot) לדוגמא ענה על פתרונות ולא על התנאים לשיתוף פעולה).
- תחילת עבודה עם החברה: החברה עובדת איתם בתוך רשות המיסים
- עכשיו:
- כרגע תהליכים נתקעו ברכש (לאחר שהפיילוט הסתיים). הצעדים הבאים לא ברורים: צריך מכרז? אולי ספק יחיד? שנה של תהליך בחשב כללי.
- תשתית API - להתחבר עם השוק: כרגע אנחנו בשלבי האפיון והחשיבה על בעלי העסקים וכל השחקנים הטכנולוגיים.
- מסקנות והמלצות:
- בשגרה חייבים לבנות את התשתיות של חדשנות. למרות שלפעמים הצורך בבניית התשתית לא ברור תוך כדי שיגרה, בזמן אמת זה מועיל.
- רתימת ושכנוע הארגון להצטרף לתהליכי פיילוט חדשנות מחייבת הצגה של מספרים-להראות איך היוזמה יכולה לייעל, לייצר ערך ליחידות בשטח-גם במונח של חיסכון והכנסה כלכלית.

ג. דיון פתוח

כיווני פעולה והמשך, במפגשים ובמחקרים.

- אסף קובו: רקע על מסלול הפיילוט למי שלא מכיר/ לא התנסה עד כה: לפעמים המשרד לא יודע מה הפתרונות הקיימים, אז אנחנו עושים את המחקר שוק ומראים מה קיים. יוצאים לקול קורא. לאחר תהליך קול קורא מוסדר, משרדי ממשלה (הידועים כאתרי הרצה) מוצמדים לחברות פרטיות בעלות מוצר רלוונטי לפתרון בעיה ביחידה ממשלתית ספציפית. עושים את ההתאמה. המימון בסוף זה 50/50 של המשרד והרשות. לפרטים נוספים [באתר רשות החדשנות](#).
- רן יונה: "קונספציה" היא מילה דומיננטית לאחר ה 7 באוקטובר - איך ממתגים את החדשנות כדרך לשבירת קונספציות. בחרום יש נטייה ל-return to basics-שזה הגיוני. אבל מצד שני אפשר לשבור את הקיים ולרכב על הגל הזה. איך שוברים קונספציה דרך חדשנות.
- אלמוג שרב: אתגר תקציבי - מקצצים גם בחדשנות. אז איך משכנעים את מקבלי ההחלטות שבכל זאת חשוב לשמר את החדשנות, גם כאשר קופתם מתרוקנת והם צריכים להסביר את עצמם מול הציבור. לפעמים פתרונות חדשניים גם יכולים להועיל בתוך מצוקה תקציבית, למשל ייעול פיננסי דרך חדשנות.
- רחלי קופר: מנוף תקציבי ברשות המיסים - כשאין כסף לחברת ייעוץ, לפעמים הפתרונות מגיעים מתוך הארגון. בנוסף, הליכי רכש צריכים להיות הגורם המאפשר יש לבחון כיצד רותמים את המערכת לעבוד עם מנהלי החדשות והסטארטאפים.
- דיצה מורלי שגיא: כדאי לחשוב איך ממתגים את תחום החדשנות בארגון. אנחנו בנינו סרית חדשנות ("לא כל אחד יכול") ובכך יצרנו ביקוש בתוך הארגון-אבל זה לא בהכרח עובד בכל מקום. גיוס תקציב זה גם בהבנה של איפה למקם את החדשנות.
- אסף קובו: בדרך כלל, מניסיון, מה שמשכנע את מקבלי ההחלטות זה data driven solutions - נתונים. הבעיה היא שבדרך כלל הנתונים קבורים (בהנחה שהם בכלל במערכות) או מפוצלים. אז חלק מהשיח והחשיבה צריך להיות על איך לבנות מערכות טובות יותר. נדרשת חשיבה על איך אפשר גם לגשר בין

ארגונים או מוסדות עם ידע (כגון הלמ"ס) ולמפות את החסמים (אם משפטיים או לא משפטיים, תהליכים בלתי-פורמלי, וכו').

- אלירן מזרחי: הטמעה של חדשנות- דרכים לעודד הטמעה של מיזמים חדשניים שצמחו מהשטח וכבר התחילו, הטמעת מדידה והערכה למיזמים. בנוסף נשמח ללמוד על פיתוח תרבות ארגונית חדשנית בארגונים בירוקרטיים עם התנגדות גדולה לשינויים- והובלה שלה למעשים וחשיפה לאקוסיסטם היזמי, איך להיעזר בו ומתי- למשל כשדובר על תכנית הפיילוט של רשות החדשנות, דוגמא נוספת היא CODE FOR IL.