

סיכום פורום חדשנות - מחקר מנהלי חדשנות במגזר הציבורי

יום שני, ה-28 באפריל

נוכחים:

איתמר גזלה - מנהל תחום בכיר מחקר, כלכלה ונתונים במשרד המדע והחדשנות
אלמוג שרב - מנהל המעבדה לחדשנות הון אנושי נציבות שירות המדינה
גל סף - ראש מטה קהילות חדשנות משרד הכלכלה
דנה מילר - מובילת חדשנות חשב"ל חטיבת דאטה, חדשנות ודיגיטל משרד האוצר
ד"ר דיצה מורלי שגיב - מנהלת אגף בכיר חדשנות וטכנולוגיות משרד הרווחה
הימת יונס - ראש אגף חדשנות ותחבורה חכמה במשרד התחבורה
חגי רוזנפלד - מנהל מערך החדשנות רכבת ישראל
יהר יצחקי - רע"ן חדשנות וידע פרקליטות צבאית
יונתן אופק - מנהל חדשנות משרד הבינוי והשיכון
יעל צורי - חוקרת עתידים במכון עתידים במשרד החינוך
יפעת סטרואן - סמנכ"לית אסטרטגיה, תכנון מדיניות ומחקר במשרד העבודה
ליאור אייז הורוביץ - מנהלת חדשנות עיריית תל אביב
מיטל בלומנטל גורדון - רשות המיסים
מיכל אלטשולר בליפה - ראש היחידה לחדשנות כלכלית ביחידת הכלכלן הראשי משרד הביטחון
מלי מרטון - מנהלת מערך החדשנות באלתא
נואמי ליברמן - סמנכ"לית תכנון ואסטרטגיה משרד החינוך
נועה אקר - מנהלת מחלקת אסטרטגיה משרד העבודה
סופיה פריזנט פנקס - מנהלת תחום בכיר אסטרטגיה ומדיניות משרד התיירות
סיגל נטף - מנהלת הפיתוח המקצועי והחדשנות באגף לחינוך לגיל הרך משרד החינוך
עידו קמחי - מנהל אגף ממשל משרד ראש הממשלה
עוז שנהב - מנהל מחלקת חדשנות ופיתוח המדיניות ברשות להגנת הפרטיות משרד המשפטים
רותם שמאי - ראש אגף בכיר מדיניות, אסטרטגיה וחדשנות משרד להגנת הסביבה
רועי לבנון - מנהל תחום בכיר מדיניות טכנולוגיה ביחידת הCIO, מערך הדיגיטל הלאומי
שירי סיון - מנהלת תחום חדשנות בחברה למשק וכלכלה שלטון מקומי
שרון שהינו - מנהל מחלקת חדשנות וטכנולוגיות מידע לתעופה רשות התעופה האזרחית

צוות המכון הישראלי לדמוקרטיה: ריטה גולשטיין-גלפרין, ניר לוי ושחר ליבנה

רקע

המפגש, בהשתתפות נציגים ממשרדי ממשלה, יחידות סמך, חברות ממשלתיות ורשויות מקומיות, הוקדש למחקר חדש של המכון על מנהלי חדשנות במגזר הציבורי. המחקר עוסק בפיתוח מסגרת מושגית לתפקידים, מיפוי גבולותיו, הכישורים הנדרשים, החסמים, המאפשרים ואסטרטגיות ליישום חדשנות.

מאחר שהפורום לא התכנס זמן מה, חלק מחבריו חדשים בתפקידם, והוא אף התרחב וכולל כעת בעלי תפקידים מגופים ציבוריים נוספים - הוקדש תחילת המפגש ליישור קו לגבי מטרות הפורום, שיטת פעולתו והצגת המשתתפים.

פתיחה - ריטה גולשטיין-גלפרין

הצגת רציונל המחקר, שנולד בעקבות זיהוי מנהלי החדשנות כתופעה חדשה יחסית במגזר הציבורי בישראל ונוכח היעדר המשגה קוהרנטית ומקיפה לתפקידם, על אף הוספת הגדרות תפקיד לתקינה בשנים האחרונות. כיום יש כ-370 בעלי תפקידי חדשנות הפועלים במגוון זירות במגזר הציבורי.

עיקרי ממצאי המחקר - ניר לוי

1. עקומת דעיכה בתהליכי חדשנות: זיהוי והגיית רעיונות (90%) מראים הצלחה גבוהה, אך רק 25% מהיוזמות מגיעות להטמעה מלאה, ו-15% לשינוי מערכתי.
2. תפקידים בלתי פורמליים כמפתח להצלחה: "מקדמי תהליך" (90%) ו"מקדמי קשרים" (85%) הם הדומיננטיים, ומצביעים על חשיבות מיומנויות בינאישיות וניווט ארגוני.
3. עמימות בכישורים והיעדר הכשרה: רק 25% ממנהלי החדשנות עברו הכשרה ייעודית; הרוב נסמכים על למידה עצמית. כישורים מרכזיים שזוהו: למידה מתמדת (85%), ניהוליות מגוונות וחשיבה ביקורתית (70% כל אחד).
4. היעדר מסגרת מדידה אחידה: פחות ממחצית הארגונים (45%) מודדים פורמלית את פעילות מנהלי החדשנות, ורק 35% מודדים תהליכי חדשנות, בניגוד למקובל במדינות OECD.

נקודות מרכזיות שעלו בדיון הפתוח

ממצאים אלו היוו קרקע פורייה לדיון ער, שהתמקד בראש ובראשונה **בהגדרת תפקיד מנהל החדשנות ואופיו המורכב**. המשתתפים הסכימו כי על המחקר לספק קווים מנחים ופרקטיקות מיטביות, אך הודגש גם הצורך להימנע מהגדרה נוקשה וחד-משמעית שתגביל את הגמישות הנדרשת. הוצע לסווג את התחום דרך מגוון פריזמות – כדיסציפלינה, כמקצוע, כתהליך, כפרויקט וכמנגנון ארגוני – ולהעמיק בהיבטי ההשפעה של התפקיד. לצד זאת, הודגשה חשיבות **הבנת ההקשר הארגוני הייחודי** (לרבות נסיבות, פוליטיקה פנימית והיסטוריה) בבסיס לעיצוב התפקיד, תוך העדפת גישה גמישה על פני סטנדרטיזציה. דילמה מרכזית נוספת שעלתה עסקה **באפיון כישורי הליבה של התפקיד**: האם על מנהל החדשנות להיות בעיקר "מאפשר" (enabler) ומסיר חסמים, או שמא יזם פרואקטיבי, המזהה בעצמו אתגרים והדמנויות. החשש המרכזי היה שקיבוע התפקיד עלול לפגוע במהותו היזמית והרב-גונית.

הדיון על הגדרת התפקיד התחבר לסוגיית **השונות וההקשר הארגוני**. המשתתפים הצביעו על כך שמיקומו הארגוני של מנהל החדשנות, כמו גם אופי הארגון (למשל, משרד רגולטורי לעומת משרד מטה, או יחידת סמך ממשלתית לעומת חברה ממשלתית או רשות מקומית), משפיעים עמוקות על תרבות החדשנות, סוגי הפרויקטים והאסטרטגיות הנדרשות. לפיכך, נטען כי האחדה מוחלטת של התפקיד אינה אפשרית ואף אינה רצויה, בשל השונות המהותית בתחומי התוכן ובצרכים הארגוניים.

סוגיה ספציפית שעוררה התייחסות נגעה **לחדשנות אזרחית ומדידתה**. חלק מהמשתתפים חלקו על ממצא המחקר שהצביע על היעדר כמעט מוחלט של "חדשנות אזרחית", והציעו לבחון מחדש הן את הגדרת המושג והן את המתודולוגיה ששימשה למדידתו.

לצד האתגרים והדילמות, הודגשה בדיון החשיבות הקריטית של **שיתוף פעולה, למידת עמיתים והנעת תהליכים**. המשתתפים ראו ערך רב ביצירת אקו-סיסטם תומך של שיתוף ידע, הצלחות ואתגרים, וחשיבה משותפת על פתרונות. עוד עלה כי חלק מתפקידים של מנהלי החדשנות הוא לסייע להנהלות להתמודד עם מורכבות ניהולית ולהטמיע מתודולוגיות לניהול תהליכי חדשנות, תוך התאמה למאפייני המגזר הציבורי.

סיכום ותובנות מהדיון

1. המחקר מהווה פריצת דרך בהמשגה קוהרנטית ושיטתית של תפקיד מנהל החדשנות במגזר הציבורי, ומספק כלים אופרטיביים להטמעה אפקטיבית של התפקיד וליצירת אקוסיסטם מערכתי תומך חדשנות.
2. בחינת "חדשנות אזרחית": מוצע לבחון את המשגה של חדשנות אזרחית ואת איסוף הנתונים שהועלו מהראיונות בהקשר זה, לאור ההסתייגויות שעלו.
3. דיפרנציאציה פנימית: יש לתת דגש בהמלצות לשונות המהותית בתוך המגזר הציבורי (בין תתי-מגזרים וסוגי ארגונים).