

סיכום פורום חדשנות – מדידה והערכה של חדשנות במגזר הציבורי

יום רביעי, ה-23 ביולי

נוכחים:

אבשלום סלוק - אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה
איתמר גזלה - מנהל תחום בכיר מחקר, כלכלה ונתונים, משרד המדע והחדשנות
איתן חג'ג' - מנהל תחום ערך כלכלי, מערך הדיגיטל הלאומי
אפרת קרמר - מנהלת אגף בכיר טכנולוגיה, דיגיטל ומידע, מכון וולקני - מינהל המחקר החלקאי
הימת יונס - ראש אגף חדשנות ותחבורה חכמה, משרד התחבורה
טל יואב - מנהל אגף פיתוח מערכות גיאוי-אינפורמציה וחדשנות, המרכז למיפוי ישראל
יהונתן אופק - מנהל חדשנות, משרד הבינוי והשיכון
מיטל בלומנטל גורדון - רשות המיסים
מיכל אלטשולר כליפה - ראש היחידה לחדשנות כלכלית ביחידת הכלכלן הראשי, משרד הביטחון
מלי מרטון - מנהלת מערך החדשנות באלתא
נועה אקר - מנהלת מחלקת אסטרטגיה, משרד העבודה
סופיה פריזנט פנקס - מנהלת תחום בכיר אסטרטגיה ומדיניות, משרד התיירות
ענבל דואק - ראש אגף מדיניות, המשרד לביטחון לאומי
רותם שמאי - ראש אגף מדיניות, אסטרטגיה וחדשנות, המשרד להגנת הסביבה
רננה פרל חסדאי - מנהלת תחום קשרי חוץ, הסברה והדרכה, רשות הפטנטים, משרד המשפטים

צוות המכון הישראלי לדמוקרטיה: ריטה גולשטיין-גלפרין וניר לוי

עיקרי ההצאה:

המפגש הוקדש לאחד האתגרים המרכזיים והוא מדידה והערכה של חדשנות במגזר הציבורי. מטרת המפגש הייתה "לעשות סדר בבלאגן" ולספק מסגרת חשיבה שיטתית לשאלות היסוד: למה, את מה, ואיך מודדים חדשנות, מתוך הבנה כי מדידה אינה עניין טכני בלבד, אלא כלי ניהולי חיוני לשיפור, למידה והנעת שינוי אסטרטגי.
המטרה של מפגש הפורום היתה להנגיש תשתית רעיונית ומודלים מן העולם של מדידה. אין כרגע נתונים אמפיריים על ישראל, ולכן הדיון לא כלל ניתוח אמפירי.

הדיון נפתח בהנחת התשתית המושגית למדידת חדשנות. תחילה הוצג הרציונל המנחה את התהליך – היותה של המדידה מנוף לשיפור שירותים, לקבלת החלטות מבוססת נתונים ולחיזוק אמון הציבור והאחריותיות. לאחר מכן, הוצגו אבני היסוד של המדידה: ההיררכיה של מושאי המדידה (מהתשתית הארגונית ועד להשפעה הסופית), המודל הלוגי המפרק את התהליך (תשומות-תהליכים-תפוקות-תוצאות), וההבחנה החיונית בין מדידה אובייקטיבית לסובייקטיבית. וכן הוצגו סוגים שונים של "מה מודדים", לפי סיווגי חדשנות: חדשנות במשימה, במדיניות, בניהול, בשותפים, בשירות ובחדשנות אזרחית.

ליבת הדיון הייתה סקירה השוואתית רחבה של מסגרות מדידה מובילות בעולם, שהמחישה את העיקרון המנחה: One Size Doesn't Fit All. הוצגו מודלים מגוונים – מ-Nesta הבריטית, דרך ברומטר החדשנות הדני, מסגרות ה-OECD ואוסטרליה, ועד לגישות הייחודיות של קנדה, פורטוגל וקוריאה – שכל אחד מהם מציע זווית אחרת. הגישות נעו בין התמקדות בתרבות ארגונית, דרך מדידת חדשנות שהוטמעה בפועל, ועד הערכת פתרונות לאתגרים חברתיים וניתוח הוליסטי של "מחזור חיי החדשנות".

מצגת המפרטת על מסגרות שונות מהעולם, מצורפת [לסיכום](#).

סיכום ותובנות מהדיון:

- **חידוד ההגדרה בבסיס למדידה:** לפני שניתן למדוד, נדרש לחדד ולהסכים על הגדרה משותפת ל"מהי חדשנות" בהקשר של המגזר הציבורי בישראל. הגדרה ברורה היא תנאי הכרחי לפיתוח פרמטרים מדידים ובעלי משמעות.
- **גמישות מודל המדידה והתאמתו להקשר הארגוני:** בדיון הודגש כי מודל הפירמידה אינו מהווה פתרון אחיד-One ("size-fits-all") כי נדרשת התאמה להקשר הספציפי של כל ארגון. לדוגמה, עבור יחידות המספקות שירותים פנים-ממשלתיים, ייתכן שיהיה קשה או אף בלתי אפשרי לאמוד את "הערך הציבורי" הסופי, הממוקם בראש הפירמידה. במקרים אלו, יש למדוד את הצלחת החדשנות במסגרת המגבלות הקיימות, תוך התמקדות במדדים רלוונטיים לאותן יחידות, כגון שיפור תהליכים פנימיים או יעילות תפעולית.
- **דילמת הערך:** כימות כלכלי אל מול תועלות רחבות: בשיח עלתה דילמה מרכזית סביב תכלית המדידה. מחד, הודגש הצורך לתרגם כל יוזמת חדשנות לערך כלכלי כדי לגייס משאבים ולהוכיח כדאיות במציאות של משאבים מוגבלים. מנגד, נטען בתוקף כי הערך הכלכלי אינו חזות הכל, וכי יש למצוא דרכים למדוד ולהציג תועלות חיוניות אחרות – חברתיות וסביבתיות – שהן לעיתים ליבת החדשנות הציבורית.
- **התאמה אישית והטמעה מערכתית:** הייתה הסכמה רחבה כי אין מסגרת מדידה המתאימה לכלל הארגונים הציבוריים. מערך מדידה אפקטיבי חייב להיות מותאם למטרות, לחזון ולתחום תוכן המדיניות הייחודי של כל ארגון. בנוסף, עלה כי במקום לייצר מערכי מדידה נפרדים, יש להטמיע את המדידה בתוך מערכות התכנון והעבודה הקיימות (דוגמת מערכת "איתן"), כדי להפוך אותה לחלק אינטגרלי מהעשייה.
- **"זהות המודד" והחשש מהטיה:** עלתה שאלה קריטית לגבי "מי מודד?". הובע חשש כי מדידה עצמית עלולה לייצר הטיה מובנית (bias) בתהליך, שתפגע במהימנות הממצאים. לאור זאת, נדרש לשקול מנגנונים המשלבים מדידה חיצונית ואובייקטיבית כדי להבטיח את אמינות ההערכה.
- **שימוש בכלים חדשניים למדידה:** במבט לעתיד, עלתה הצעה מעשית וחדשנית: לרתום את יכולות הבינה המלאכותית היוצרת (Generative AI) ככלי לפיתוח, בחינה והתאמה של אופציות מגוונות למערכי מדידה והערכה.
- **הצעד הבא:** המפגש הבא של הפורום יוקדש למחקר חדש של המכון בנושא "הון אנושי מחולל חדשנות". המחקר, שיופץ לחברי הפורום, מציע מדידה אמפירית ראשונה של מוטיבציות, חסמים וקיום חדשנות בממשלה