

סיכום פורום חדשנות: חדשנות מהשוליים – יזמות מדיניות במגזר הציבורי

יום רביעי, ה-17 ביוני

נוכחים:

איתי דריר – מנהל חדשנות, המשרד לביטחון לאומי
איציק סבטו – ראש מערך אסטרטגיה וחדשנות, המוסד לביטחון לאומי
אלישב ממן – סמנכ"ל חדשנות, רשות המיסים
אלמוג שרב – מנהל מעבדת החדשנות, נציבות שירות המדינה
ד"ר אמיר שריג – המשרד להגנת הסביבה
ד"ר דיצה מורלי שגיב – מנהלת אגף טכנולוגיות וחדשנות, משרד הרווחה והביטחון החברתי
דנה מילר – מובילת חדשנות חשכ"ל, חטיבת דאטה, חדשנות ודיגיטל, משרד האוצר
הילה זיגלמן – מנהלת חדשנות, משטרת ישראל
יזהר יצחקי – רע"ן חדשנות וידע, הפרקליטות הצבאית
מיכל אלטשולר כליפה – ראש היחידה לחדשנות כלכלית, יחידת הכלכלן הראשי, משרד הביטחון
סופי פריזנט פנקס – מנהלת תחום בכיר אסטרטגיה, מדיניות וחדשנות, משרד התיירות
עדי גמליאל – סמנכ"ל חדשנות, אסטרטגיה ו-ESG, נתיבי ישראל
קארין הרמן – ראש תחום חדשנות, רשות הפטנטים
רועי צייכנר – ראש תחום אופק טכנולוגי, אגף קו האופק, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה
שירה גרוס – מנהלת חדשנות באשכול תכנון ואסטרטגיה, אגף השכר והסכמי עבודה, משרד האוצר

צוות המכון הישראלי לדמוקרטיה: ריטה גולשטיין-גלפרין וניר לוי

רקע

המפגש, בהשתתפות נציגים ממשרדי ממשלה, יחידות סמך, חברות ממשלתיות וגופי ביטחון, הוקדש להצגת מחקר חדש העוסק בחדשנות מהשוליים, יזמות מדיניות וחדשנות במגזר הציבורי בהקשרים ריכוזיים.

מאחר שהפורום התרחב וקלט חברים חדשים, פתחה ריטה את המפגש ביישור קו לגבי מטרות הפורום ושיטת פעולתו. בהמשך, הציגה את הרציונל העומד בבסיס המחקר: מתן תוקף והמשגה למקורותיהן של יזמות חדשניות, זיהוי הגורמים המניעים אותן והצגת האסטרטגיות המשמשות להתגברות על התנגדויות מוסדיות.

פתיחה – ריטה גולשטיין-גלפרין

בפתח דבריה, הציגה ריטה את המחקר הממפה את הממשק שבין חדשנות במגזר הציבורי (PSI) לבין יזמות מדיניות (PE). המחקר מבקש להציג כיצד יזמים ציבוריים וסוכני שינוי בארגון מצליחים לנווט ולפעול בתוך המערכת הציבורית בישראל שכן לצד המוניטין הבינלאומי שלה כ"אומת סטארט-אפ", המגזר הציבורי שלה מתמודד עם חסמים מבניים, ריכוזיות ואי-יציבות פוליטית המקשים על הטמעת חדשנות מערכתית.

עיקרי ממצאי המחקר

1. מרבית החדשנות הציבורית בישראל מתרחשת בשלטון המרכזי (70.59%), בעוד שרק כמעט שליש ממנה (29.41%) מגיעה מהשלטון המקומי.
2. למרות הריכוזיות של המערכת, כ-41% מהיזמות מגיעות מגורמים חיצוניים. אלו כוללים שותפים, לקוחות או אזרחים המפעילים יזמות מלמטה למעלה.

3. **ניתוח הקשר:** כ-77% מתייחסים לחסמים, אתגרים ותנאים מגבילים בשירות הציבורי, כאשר קונטקסט האדמיניסטרטיבי בשירות הציבורי בישראל היא החסם המרכזי (42.4%).
4. חסמים בקונטקסט המנהלי: ריכוזיות, תקציב, רכש, הון אנושי - אין הפתעה גדולה במיפוי החסמים עצמה. גם היבטים שקשורים לשיתוף מידע, מערכות שידועות "לדבר" ביניהן ועוד. התרומה היא החיבוריות בין החסמים השונים.
5. **חדשנות מהשוליים:** למרות הריכוזיות, יוזמות פורצות לעיתים קרובות דווקא משחקנים פריפריאליים (עמותות, אזרחים ודרגי שטח) המנצלים את מיקומם בשולי ההיררכיה.
6. **פרדוקס היתרון הפריפריאלי:** המיקום בשוליים מאפשר פעולה "מתחת לרדאר", בניית קואליציות רחבות בשל מחסור במשאבים ויצירת פתרונות משלימים למבנים הקיימים. זה לא "טוב" או "רע" כשלעצמו - פשוט חושף דפוס פעולה במערכות ריכוזיות, ששונה ממדינות שונות ויש לו יתרונות וגם מחירים.
7. **אסטרטגיות פעולה:** האסטרטגיה המרכזית היא בניית קואליציות ונטוורקינג (36.5%), לצד מסגור בעיות מחדש (21.5%) ותכנון אסטרטגי (17.7%).

נקודות מרכזיות שעלו בדיון הפתוח

- **טכניקת המעקפים:** אלמוג שנרב (נציבות שירות המדינה) הציג את מחוז צפון בהנהלת בתי המשפט כחממה לחדשנות הפועלת "מתחת לרדאר". עלתה השאלה האם הנטייה לייצר "מעקפים" ייחודית לישראל בהשוואה למדינות ריכוזיות אחרות כמו סינגפור; ריטה ציינה כי בישראל מדובר באסטרטגיה מובהקת ודומיננטית במיוחד.
- **מיסוד החדשנות:** איציק סבטו (הביטוח הלאומי) הדגיש את הצורך לייצר מבנים ושגרות שימסדו את החדשנות. המטרה היא להפוך את הפייצ'רים המקומיים למנגנונים מערכתיים וללמוד מכשלונות והצלחות באופן גלוי.
- **השפעת מצבי חירום:** ד"ר דיצה מורלי שגיב (משרד הרווחה) ציינה כי מצבי משבר (כמו הקורונה או המלחמה) חושפים את חולשת המגזר הציבורי ומאלצים אותו לאמץ חדשנות מהשוליים (דרך המגזר השלישי והשלטון מקומי). עם זאת, קיים חשש מנסיגה לסטטוס-קוו עם סיום המשבר.
- **תכנון ארוך טווח:** רועי צייכנר (משרד החדשנות) העלה את סוגיית התכנון ארוך הטווח והשפעתו על מיסוד החדשנות, תוך השוואה למודלים בינלאומיים. מיכל (משרד הביטחון) הוסיפה כי האתגר המרכזי הוא הכנסת החדשנות לליבת האסטרטגיה הארגונית.
- **שיתוף ידע ופרקטיקה:** יזהר יצחקי (הפרקליטות הצבאית) הציע לפרסם Best Practices לייזום בתוך ארגונים, מתוך הבנה שלעיתים עדיף להתחיל מהשוליים ולבנות רשת קשרים לפני פריצה לליבת הארגון.
- **תפקיד הפורום:** חברי הפורום, בראשם מיכל ודיצה, הדגישו את חשיבות הפלטפורמה כמרחב לשיתוף חסמים וליווי ממשי בתהליכי הטמעה, מעבר לכתיבת מדריכים ומחקרים.

קישורים לחומרי ידע, מחקרים והמצגת:

1. [קישור למחקר חדשנות מהשוליים](#)
2. [קישור למצגת](#)
3. [דוח מתווה פעולה והמלצות מדיניות בנושא הטמעת חדשנות בממשל - הצוות הממשלתי לקידום הטמעת חדשנות בממשל](#)
4. [קישור לסט הכלים השיטופי ליזמים ויזמיות בממשלה - משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה](#)

סיכום ותובנות

1. המחקר ממשיג ומציג את הכוח הטמון בחדשנות הצומחת מהשוליים ומספק שפה משותפת למנהלי חדשנות הפועלים במערכות ריכוזיות.
2. המעבר מחדשנות פריפריאלית לחדשנות ממוסדת מחייב זיהוי של חלונות הזדמנות בעת משבר, המאפשרים להפוך מעקפים יצירתיים לתשתיות קבועות.
3. הפורום מהווה תשתית קריטית ליצירת אקו-סיסטם של שיתוף ידע וליווי אופרטיבי של חדשנות במגזר הציבורי.