המכון הישראלי
לדמוקרטיה

סיכום פורום חדשנות במגזר הציבורי - חדשנות פתוחה

יום שני, 19 באוקטובר 2026

נוכחים:

איתי דרייר - מנהל חדשנות, המשרד לביטחון לאומי
איציק סבטו - מנהל אסטרטגיה, חדשנות ודיגיטל, הביטוח הלאומי
אלישיב ממן - סמנכ״ל חדשנות, רשות המיסים
אורנה גורן - ראש חטיבת מחקר וחדשנות, משרד הביטחון
דגנית חפץ - מנהלת רשות המעברים, משרד הביטחון
דניאלה גרא מרגליות - סמנכ״לית בכירה חדשנות ותחבורה חכמה, משרד התחבורה
דנה לוי - מנהלת חדשנות, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה
חדווה עובדיה - מנהלת תחום חדשנות ומדיניות, משרד האנרגיה
יזהר יצחקי - רע"ן חדשנות וידע, הפרקליטות הצבאית
יפעת גסנבאור - מנהלת תחום חדשנות בשירותי בריאות, משרד הבריאות
ליאור אייש הורוביץ - מנהלת חדשנות, עיריית תל אביב
לירון דובר - מנהלת תחום חדשנות, מינהל הרכש, משרד האוצר
מיכל אלטשולר כליפה - ראש היחידה לחדשנות כלכלית ביחידת הכלכלן הראשי, משרד הביטחון
נועה גרנות רייך - מנהלת חטיבת החדשנות, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
סברינה בושילוב - רכזת מדיניות, אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה
נעמה בו שושן - מרכזת בכיר, אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה
סופי פריזנט פנקס – מנהלת תחום בכיר אסטרטגיה, מדיניות וחדשנות, משרד התיירות
עדי גמליאל – סמנכ"ל חדשנות, אסטרטגיה ו-ESG, נתיבי ישראל
רותי אלגוזי - מנהלת אגף תכנון מדיניות, משרד הבריאות
רותם אלגר - מנהלת חדשנות זירת האתגרים, מינהל הרכש, משרד האוצר

צוות המכון הישראלי לדמוקרטיה: ריטה גולשטיין-גלפרין וניר לוי

צוות הכוורת: בשמת שלום טוצ'ין, ענבל פליער

יזמיות מהכוורת: יעל עמאר טולוב - מייסדת ומנכ״לית Solvie וגל נסים-עמנואל - מייסדת ומנכ״לית מש״ה (מילים שעושות הבדל)

עיקרי המפגש

המפגש הוקדש לנושא חדשנות פתוחה במגזר הציבורי, ובו הוצגה לראשונה לחברי הפורום טיוטת מחקר, לרבות ההמשגה התיאורטית. חדשנות פתוחה מוגדרת תהליך מבוזר לניהול זרימת ידע, מומחיות ומשאבים מעבר לגבולות הארגון הציבורי (Inbound, Outbound ו־Coupled), לשם יצירת ערך ציבורי ופתרון אתגרים מורכבים. ניר הציג את ממצאי מחקר המכון הישראלי לדמוקרטיה, אשר ערך מיפוי של שמונה מיזמי חדשנות פתוחה בממשלה מתחומי מדיניות שונים וניתח את דפוסי הפעולה של המיזמים לפי מודל יכולות דינמיות: מודעות אסטרטגית, התאמת סדרי עדיפויות, בניית קואליציות, טרנספורמציה ארגונית ותרבות של התנסות ולמידה.

תובנות ראשוניות מהמחקר:

1. תודעת חירום ודחיפות מייצרת גמישות ארגונית, מפחיתה חסמים ופותחת גבולות לשיתופי פעולה חיצוניים.

המכון הישראלי לדמוקרטיה

2. בשלבי העלאת הרעיונות והייזום קל יחסית לייצר גמישות ולהפעיל מנגנונים מהירים. האתגר המרכזי והמורכב ביותר הוא שלב ההטמעה והמיסוד, המחייב שינוי עומק בתהליכי רכש, בחלוקת סמכויות ובשגרות העבודה.
3. חדשנות פתוחה מצריכה מנגנוני תיווך ייעודיים המגשרים על פערי תרבות ארגונית, חוסר אמון מובנה וניהול סיכונים בין המגזר הציבורי לאקוסיסטם החיצוני.

לאחר הצגת המחקר, נערך פאנל מנהלי חדשנות בהנחיית ריטה גולשטיין־גלפרין שבו הוצגו שלושה מקרי בוחן: דניאלה גרא מרגליות (משרד התחבורה) הציגה רתימת סטארטאפים לניהול תנועה חכם ורמזורים אדפטיביים מבוססי AI, מיכל אלטשולר כליפה (משרד הביטחון) הציגה את תוכנית INNOFENSE להוכחת היתכנות (POC) מואצת של טכנולוגיות דואליות מול אתגרים מבצעיים ותשתיתיים; ואיציק סבטו (ביטוח לאומי) הציג שילוב כלי AI ו־ML במיצוי זכויות (״מצפן זכויות״) ובסיוע בקבלת החלטות לרופא המנתב. במהלך הדיון שיתפו הדוברים במורכבות הכרוכה בשינוי תפיסות העבודה המשרדיות, בחסמים המבנים, הרגולטוריים והתרבותיים, בצורך ברתימת ההנהלה ובקבלת לגיטימציה לחדשנות פתוחה במטרה להגמיש תנאים ולאפשר פיילוטים מתוחמים.

בחלק השני של היום הוצג הזווית של היזמיות החברתיות והעשייה של הכוורת, מבית בג'וינט וקרנות הביטוח הלאומי, החממה ליזמות וחדשנות חברתית. בשמת מטעם הכוורת הציגה את מודל בעבודה של הכוורת המשלב Top-Down (הטמעת חדשנות פתוחה בארגוני ממשל ורשויות) ו־Bottom-Up (הצמחת מיזמים בשלבי Ideator, Accelerator ו־Scalerator). ענבל ניהלה את פאנל היזמיות, שנועד לשים זרקור לחוויה של יזמים מחוץ לממשלה על החסמים, המאפשרים והאתגרים שבדרך. היזמיות יעל וגל (Solvie ותנועת מש"ה בהתאמה) הדגישו את חשיבות החיבור המוקדם לקהל היעד, התאמות לדרישות של גופים הציבוריים, ולחשיבות של שיח פתוח על צרכים, ציפיות ואתגרים בדרך. במסגרת השיח הודגשה חשיבות של התפקיד הגופים המתווכים, ואת ההכרח במדידת אימפקט ומחקר חברתי מוכח כבסיס לאימוץ ממשלתי.

תובנות מהמפגש

1. שלב ההטעמה במיזם בכלל, וספציפית בחדשנות פתוחה, נתפס אתגר ניהולי ומערכתי.
2. מתווכי גבולות ארגוני תיווך חיצוניים (כדוגמת SOSA, iHLS, והכוורת) מאפשרים למשרדי הממשלה לתרגם בין שפות שונות ולוגיקת תרבויות אחרות.
3. הצלחתה של חדשנות פתוחה דורשת שינוי תפיסתי, שבו הארגון הציבורי מכיר בכך שאין לו מונופול על הידע או על הפתרונות לבעיות מורכבות, וניגש לשותפויות מתוך עמדה של ענווה, הדדיות ונכונות אמיתית ללמידה משחקנים חיצוניים.

אנו מודים לכולם על ההשתפות. נשתף בקרוב בממצאי המחקר ובדוח הסופי שלו.