

Start-Up Government? - קידום חדשנות בשירות הציבורי

סיכום דיון בקבוצת עבודה, 3.11.14

מוביל ומנחה: אמנון לבב

מתעד: גל שגב

משתתפים:

זאב רותם, מנכ"ל חברת ייעוץ רותם אסטרטגיה

זיו בר, המכון הישראלי לחדשנות

חנן כרמלי, סגן המדען הראשי לפעילות בינ"ל, משרד הכלכלה; לשעבר מנכ"ל ClickSoftware

ינון אלרועי, משנה למנכ"ל, משרד הכלכלה

ליאור שלו, יזם בתחום החינוך

פרופ' מרים ארז, טכניון

נתאי אלוש אבן, מנכ"ל פולישק

נתנאל עודד, המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה

סאמי פרידריך, מנכ"ל חברת שלדור

עודד גרא, יו"ר בנק רוטשילד בישראל

שוקי אורן, לשעבר החשב הכללי, מנכ"ל קרדן נדל"ן

רקע:

נשתמש בהגדרות די רחבות לשני המונחים:

השירות הציבורי במובן הרחב ביותר – ממשלה, רשויות וכל גוף אשר נסמך על תקציבים ממשלתיים ומשרת את הציבור.

חדשנות – היכולת לחשוב ולפעול אחרת באופן מועיל ואפקטיבי. שימו לב שבהגדרה זאת אין עדיפות לטכנולוגיה או מוצרים דווקא. גם תהליכי עבודה, למשל, הם מצע מצוין להפעלת חדשנות.

נושא החדשנות רלוונטי לממשלה ולשירות הציבורי בשני היבטים:

- 1) בתפקוד השוטף של הממשלה עצמה והשירות הציבורי, היכולת לייצר חלופות ישימות ואפקטיביות היא הכרחית כדי לאפשר למקבלי ההחלטות לבחור מתוך שלל חלופות בניגוד לאופציה של בחירה בין מספר מצומצם של חלופות (לא בהכרח משובחות).
- 2) למדינה יש תפקיד מרכזי בקידום החדשנות במדינה וביצירת סביבה שמעודדת חדשנות.

הכנס בחסות



שני הנושאים חשובים, וקשורים זה בזה, אבל כדי למצות את הדיון בזמן הקצר שהוקצב, נתמקד אך ורק בהיבט הראשון (שיכול להוביל, כמובן, לשיפור גם בשני). משתתפי הדיון סבורים, שחשוב לטפל ביכולת החדשנות בממשלה, בעיקר כאמצעי להשגת יעדי השירות הציבורי בכלל. אבל רובם סבורים שאין להתייחס למצב כאל משבר או מצב חירום, כי אפשר לזהות בשירות הציבורי ניצנים רבים לחדשנות ובעיקר אנשים מוכשרים ובעלי מוטיבציה לחדש כשצריך. עם זאת המשתתפים ציינו את הקשיים הרבים שבהם נתקלים עובדי השירות הציבורי בבואם לחדש.

המלצות:

- (1) יש להרחיב את מעגלי החדשנות, בכמה מובנים:
 - לשתף יותר מאנשי המשרד או היחידה שעוסקת בחשיבה;
 - להגביר שיתופי פעולה עם יחידות או משרדים אחרים;
 - להשתמש יותר בגורמים חיצוניים לצורך העשרת החשיבה (Open Innovation);
 - להשתמש באופן מושכל בחכמת ההמון של כלל האזרחים או קבוצות מתוכם.
- (2) רצוי להגביר את השקיפות בשירות הציבורי, מה שיאפשר:
 - יותר השתתפות (ראו הסעיף הקודם) בתהליכי החשיבה;
 - מחויבות יותר גדולה לחשיבה טובה ומחדשת;
 - אפשרות למדידה ובקרה של תוצאות ותוצרים;
 - סגירת מעגל של למידה ומשוב.
- (3) יצירת מנגנונים שיאפשרו ניסוי וטעייה, פיילוטס וניסויים קטנים שיאפשרו לבחון דרכי פעולה לפני שמתחייבים לכיוון מסוים והולכים עליו "עם כל הקופה".
- (4) להקים מרכז לפריצות דרך מחשבתיות של משרדי הממשלה, שבו יתכנסו צוותי חשיבה ויתקפו סוגיות בוערות באופן מסודר תוך שימוש במתודולוגיות לחשיבה חדשנית. המרכז יאפשר להריץ סימולציות, בפורמטים שונים, כדי לבחון רעיונות במהירות ולתכנן היטב את יישומם.
- (5) לייצר עבור עובדי המגזר הציבורי סביבה נוחה וסלחנית יותר לטעויות שנעשות בתום לב ולהתנסות, כדי שיוכלו להעז יותר, כתנאי הכרחי לחדשנות.
- (6) חשוב לזכור שחדשנות מתקיימת במנעד רחב בין שינויים מזערניים ומצרפיים מצד אחד, ועד לשינויים פורצי דרך (disruptive) בקצה השני של הסקאלה. המנהל הציבורי זקוק

הכנס בחסות





כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה



- לחדשנות מכל הסוגים : אסור לזלזל בחשיבותם של השינויים הקטנים, אבל חשוב גם לא לוותר על הניסיון לשינויים רדיקליים.
- (7) ניתן לקחת מודלים שעובדים במגזר הפרטי ולהעביר אותם, בהתאמות הנדרשות, למגזר הציבורי (למשל, Lean Startup, un-conference, Hackathon, ואחרים).
- (8) חדשנות דורשת מעשים : אין להסתפק ברעיונות, אלא לשים דגש על יישום, על הקשיים והחסמים בדרך ועל הדרכים להתגבר עליהם.
- (9) אחת הדרכים היעילות להעלות את מידת החדשנות בשירות הציבורי היא על ידי יצירת זירות של חדשנות, שהן מערכות תומכות הממוקדות בנושאים מסוימים. אחד הנושאים האלה יכול להיות החדשנות בתוך הממשל עצמו.
- (10) יש להכשיר אנשים בעלי יכולות חדשנות משולבות במקצועיות והכרת המערכת, כדי שיוכלו להוביל מהלכים של חדשנות בכל המערכת הציבורית.
- (11) יצירת תרבות של חדשנות תלויה, בין השאר, בהלך רוח של חוסר נחת מהמצב הקיים מצד אחד, אבל אופטימיות ואמונה בכך שהשינוי אפשרי. מרבית משתתפי הצוות מרגישים שהמלאכה רבה אבל התוצאה אפשרית ובהישג יד.
- (12) חזון החדשנות בממשל הציבורי הוא להשתמש במשאבים וביכולות שקיימים בישראל כדי שגם בתחום של השירות הציבורי תתקיים כאן חדשנות יוצאת דופן, באופן שישראל תהפוך למודל גם לארצות אחרות, בבחינת Start Up Government Nation.

הכנס בחסות

