

יולי 2024
סיוון התשפ"ד

מודל קהילות החדשנות של הכוורת



הכוורת

הג'וינט



תוכן עניינים

4 מדוע היה חשוב לנו לכתוב את מודל 'הכוורת' לקהילות חדשנות?

7 רקע ויישור קו מושגי

7 הכוורת

8 אקו-סיסטם של יזמות חברתית

12 חדשנות פתוחה (Open Innovation)

14 קהילות חדשנות

16 מודל ההפעלה של 'קהילות החדשנות של הכוורת'

16 קהילות החדשנות של 'הכוורת'

19 עקרונות עבודה קהילות החדשנות

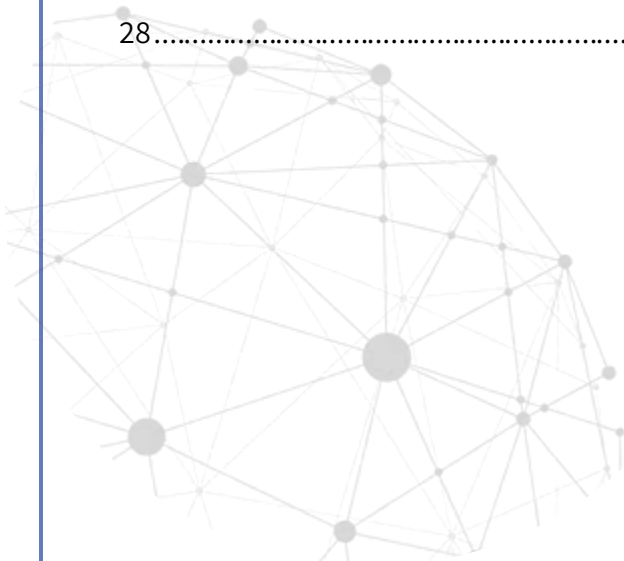
21 מודל מארגן

23 רכיבים מרכזיים במודל

27 עם הפנים קדימה: הטמעת המודל

27 כיווני פעולה מוצעים

28 קהילות החדשנות של הכוורת לאן?





דברי פתיחה

אנו שמחים וגאים להציג בפניכם את תפיסת ומודל ההפעלה של קהילות החדשנות של הכוורת. מודל זה נבנה מתוך תשוקה אמיתית ליצירת שיתופי פעולה חדשים והנגשת כלים ופתרונות חדשניים לטובת קידום אתגרים סבוכים בשדה השירותים החברתיים של ישראל.

הכוורת נולדה מתוך צורך ורצון להרחיב את בעלי העניין, להכניס יכולות חדשות ופתרונות לאתגרים חברתיים כלכליים בישראל על ידי חיזוק שדה היזמות החברתית ולחבר מיזמים, לארגונים חברתיים ומוסדות ציבוריים, ליצור אקו-סיסטם חי ובעט של חדשנות פתוחה לטובת מענים מקוריים להשפעה מיטיבה. בשנים האחרונות, חוינו ממקור ראשון כיצד עבודה אקו-סיסטמית יכולה להוביל לשינויים משמעותיים במגוון תחומים, וכיצד חדשנות פתוחה יכולה להפוך רעיונות למציאות.

במהלך השנים האחרונות, למדנו שעל מנת ליצור קהילות חדשנות מצליחות, יש צורך במודל פעולה מובנה אך גמיש, המאפשר הסתגלות ושיתוף פעולה בין כל הגורמים המעורבים. המודל שפיתחנו שם דגש על עקרונות מרכזיים כמו פתיחות, שיתוף ידע וגיוס מגוון קולות ודעות.

המסמך שלפניכם נבנה בקפידה על מנת לשקף את התפיסות, הניסיון והתובנות שלנו. הוא מציג כלים פרקטיים ודוגמאות לשימוש יומיומי במודל, וכולל גם חזון לעתיד ושאלות למחשבה על המשך הדרך. אנו מאמינים שמודל זה יכול להוות בסיס לפיתוח קהילות חדשנות נוספות ולהעצמת הקהילות הקיימות.

זוהי גרסה ראשונה שתתעדכן ותושפע מהמשך העשייה ומהקמתן של קהילות נוספות. אנו מזמינים אתכם לעיין במסמך, להעמיק וללמוד ממנו, ולהשתמש בו כבסיס לעשייה שלכם. אנו בטוחות שביחד נוכל לקדם חדשנות וליצור השפעה חיובית וברת קיימא.

**בברכה,
צוות הכוורת**

נרצה להודות לכל מי שלקח חלק ותרם לעיצוב וגיבוש מודל קהילות החדשנות של הכוורת

ניהול תהליך המידול:

- אביטל אלפנט פילר - מנהלת קהילה ושותפויות הכוורת
- תמי רייזר אבנד - מנהלת חדשנות בתעסוקה ג'וינט תבת

כתיבה ועריכה:

- אביטל אלפנט פילר - מנהלת קהילה ושותפויות הכוורת
- תמי רייזר אבנד - מנהלת חדשנות בתעסוקה ג'וינט תבת
- שקד גרינבאום - DNAidea
- אלכס קולפקוב - DNAidea
- שיר שרלו - DNAidea

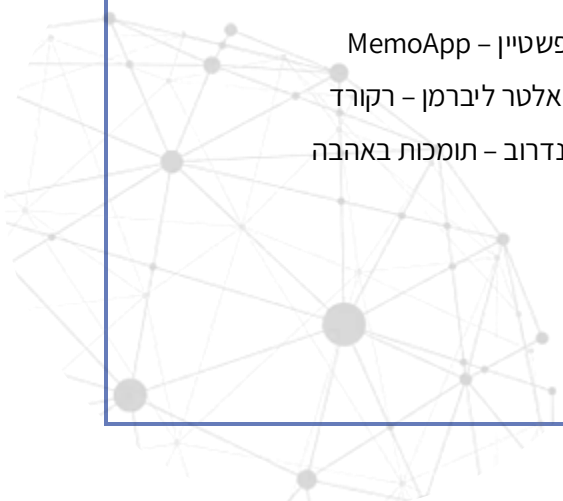
לשותפים שלנו מהארגונים המייסדים של הכוורת:

- רני דודאי - מנכ"ל ג'וינט תב"ת
- מורן מזרחי - מנהלת אגף קרנות הביטוח הלאומי

לכלל השותפים שתרמו לאיגום הידע למודל זה:

- נורית הורוביץ - קרנות הביטוח הלאומי
- טליה לבבי ארליך - משרד הכלכלה
- פולה ברקן - הכוורת
- ענבל פליער - הכוורת
- ברק מצובה - הכוורת
- זוהר שרון - הכוורת
- אסנת ירון - הכוורת
- אפרת פרי - קהילת טקאביליטי
- ורד גצק - הג'וינט
- אופיר בן נתן - הג'וינט
- דניאל אופק - קרן רש"י
- רועי מונין - פרשבורד
- שרונה דוכנה - מיזם האימוץ והאומנה
- חני סבג - Job 360
- רוני אפשטיין - MemoApp
- איריס אלטר ליברמן - רקורד
- מור שנדרוב - תומכות באהבה

מסמך זה נכתב ונערך בסיוע חברת DNAidea



מדוע חשוב לכתוב את מודל 'הכוורת' לקהילות חדשנות?

'הכוורת' - מרכז ליזמות וחדשנות חברתית של ישראל, מיסודם של ג'וינט ישראל וקרנות הביטוח הלאומי, הינה ממוקמת ומחברת בין המגזר הציבורי, הממשלתי, הפילנתרופיה, הארגונים החברתיים, והיזמים החברתיים בשטח. כל אלו חוברים יחד על מנת לפתח אקו-סיסטם של שיתופי פעולה ובניית קהילת עמיתים יזמית, הפועלת בסינרגיה למען המטרה המשותפת של קידום אוכלוסיות פגיעות ופתרון אתגרים חברתיים-כלכליים.

בשנים האחרונות עזרנו ליזמיות וליזמים מהשטח להצמיח מיזמים חברתיים, ובמקביל, עבדנו עם גופים וארגונים על פיתוח חשיבה חדשנית ויצירת תשתית להטמעת יוזמות. **בתקופה משמעותית זו צברנו ידע וניסיון רב בכל הנוגע לפיתוח קהילות חדשנות והחלטנו שזה הזמן לעצור, ללמוד, להמשיג ולשתף את העולם בתובנות ובהמשגת הידע הנצבר.**

כיצד מומלץ לקרוא את המסמך?

מסמך זה פורט את **מודל קהילות החדשנות** של 'הכוורת'. הידע המונגש במסמך גובש מתוך הניסיון המצטבר של 'הכוורת' והארגונים השותפים בהפעלת קהילות חדשנות בשנים האחרונות. המודל בנוי משלושה חלקים:

עם המבט קדימה

חלק זה מנתח ומציע כיווני פעולה עתידיים נדרשים בהפעלת הקהילות וכן מעלה שאלות על אופן המשכיות הקהילות והרחבת המודל.

מודל ההפעלה

חלק זה הוא ליבת המודל המציג את עקרונות העבודה, והרכיבים השונים לצד דוגמאות לשימוש ברכיבים שגובשו ע"י קהילות החדשנות.

רקע תיאורטי והמשגה

חלק זה מניח את התשתיות התיאורטיות, מושגי היסוד לעבודה מערכתית וכן רקע רלוונטי על הכוורת וסוגי הקהילות.

נבהיר כי מסמך זה אינו מחייב קריאה ליניארית (מהתחלה עד הסוף) ובהחלט מאפשר גם קריאה מודולרית על פי תחומי העניין של קהלי יעד שונים.

כדי לסייע לכם בקריאה אפקטיבית של המסמך, הוספנו לכם "שני עוזרים":

תכירו את '**זכוכית המגדלת**' - זו תופיע במקומות שונים במסמך ותסייע בהבנה של מושגים על ידי מתן דימויים וכן מתן דוגמאות והצעות להרחבה לאורך המסמך.



תכירו את '**המנורה**' - זו תופיע במקומות שונים במסמך כדי לאמל"ק לכם ולסייע בקריאה מהירה.



רקע תיאורטי והמשגה



חלק זה מניח את מושגי היסוד הבסיסיים שבהם עוסק המודל, המשגות בסיסיות על אקו-סיסטם, חדשנות ומאפייני העבודה המערכתית. כמו כן, בחלק זה תמצאו רקע ראשוני על זירת החדשנות החברתית בישראל וארגון 'הכוורת' בתוכו, השואה בין מודלים קהילתיים ומאפייניו הייחודיים של מודל קהילות החדשנות של הכוורת אל מול מודלים קהילתיים נוספים. חלק זה יסייע לבניית שפה ותפיסה משותפת הנדרשת להפעלת קהילות החדשנות והאקו-סיסטם הסובב אותן.

הכוורת

לשם מה?

היזמות הישראלית, המהווה את הקטר המניע של המשק הכלכלי בישראל בעשורים האחרונים, מתמקדת בפיתוח פתרונות לאתגרים בעלי הפוטנציאל העסקי הגדול ביותר, אך כמעט ולא מתייחסת לאתגרים חברתיים, למרות הזדמנויות עסקיות רבות. צרכים חברתיים נתפסים כמעסיקים בעיקר את המגזר הפילנתרופי והמגזר הציבורי, ופחות מעסיקים את המגזר היזמי-עסקי בגלל סיבות מגוונות כמו קושי ורתיעה בעבודה מול ארגונים ממשלתיים, קהל יעד מצומצם ועוד. ישנן בעיות חברתיות רבות, כולל כאלו הנוגעות לאנשים בגיל השלישי, לאנשים עם מוגבלות, לאלומות, לקהילתיות, לחינוך ועוד, שיש להן ביקוש גבוה לפתרונות אך לא מקבלות מענה נרחב מספיק מהמגזר היזמי-עסקי דבר המוביל לחוסר בפתרונות חדשניים טכנולוגיים במרחבי עשייה חברתיים ואתגרים לאומיים.

לשם כך, ג'וינט ישראל וקרנות הביטוח הלאומי, שני גופים מובילים בפיתוח שירותים חברתיים במדינת ישראל, חברו יחד כגופי שינוי, תוך רתימת הזירה היזמית כחלק מתאוריית השינוי שלהם, במטרה לייצר חדשנות פתוחה עבור האתגרים החברתיים הבוטחים בישראל.

הכורת הינה מרכז ליזמות וחדשנות בישראל שמטרתו לקדם יוזמות חברתיות חדשניות, פיתוח

חשיבה חדשנית בשירותים חברתיים ותשתית להטמעת היוזמות. הכוורת משקיעה משאבים רבים ליצירת שפה אחידה, רקימת שיתופי פעולה, יצירת חיבורים והנגשת מידע, ידע, ניסיון וקשרים לשחקנים השונים באקו-סיסטם החברתי בישראל. הכוורת מפעילה את קהילת היזמות החברתית הדיגיטלית הגדולה בישראל, מפעילה מרכז ידע חי ומתעדכן בתחום היזמות החברתית, מפעילה תוכנית האצה ליזמים, מלווה עשרות יזמים בשנה, מפעילה קהילות חדשנות, מכשירה ארגונים ועוד.

רקע תיאורטי והמשגה

אקו-סיסטם של יזמות חברתית



אמל"ק - ביאור של המושג אקו-סיסטם (מערכת סבוכה המורכבת משחקנים שונים), תיאור של האקו-סיסטם הישראלי והסבר על עבודה מערכתית בתוך אקו-סיסטם (תנועה בין ארבע פעולות - גישוש, העמקה, מענה, הערכה).

אקו-סיסטם (Ecosystem)

מושג הלקוח מעולם האקולוגיה המתאר קבוצות של מינים מהחי והצומח וכל אורגניזם אשר חולקים סביבה פיזית משותפת ומשפיעים ביחד ולחוד עליה, וממנה. במסמך זה נעשה שימוש במונח אקו-סיסטם על מנת להמשיג מערכת אנושית מורכבת ולפרקים סבוכה הכוללת בתוכה מגוון רחב של מערכות, ארגונים, קבוצות ופרטים המשפיעים זה על זה.

לעיתים בתוך העשייה קשה להבין כיצד ארגונים ומוסדות שונים שפועלים באותו תחום משפיעים זה על זה כשאין ביניהם היכרות וממשקי עבודה. כדי להסביר זאת ניתן לדמות את ה"אקו-סיסטם" לגינת ירק. גינת הירק מורכבת ממספר רב של צמחים ויכולת השגשוג של הגינה תלויה במרכיבים רבים ומגוונים המשפיעים בצורה ישירה ועקיפה על כל ירק ופרי בגינה.



בתיאור האקו-סיסטם אנו לא מתייחסים רק לפריסת המערכות, הארגונים, הקהילות והפרטים בשדה אלא גם ליחסים, לממשקים ולמנגנוני העבודה הקיימים, המשאבים והכוחות החיצוניים והשפעותיהם על הגורמים השונים. לא ניתן לתאר את האקו-סיסטם כרשת דו-ממדית המאורגנת באופן לינארי מכיוון שמדובר במפגש הכולל חפיפה בין מערכות, מה שמייצר מערכת רב ממדית מורכבת. האקו-סיסטם מהווה מערכת חיה, המשתנה בכל עת ובעצם מושפע מכל תנועה במרחב בין אם אלו פעולות עצמאיות ו/או משותפות המשפיעות במתכוון או שלא במתכוון על גורמים אחרים באקו-סיסטם.

אם נחזור לדימוי "גינת הירק", אז מלבד הגזר, המלפפון והבצל השתולים באדמה, נדרשים להתחרות על משאבים קיימים- אדמה, מים, שמש ומושפעים מגורמים נוספים כמו חרקים, ריסוס, קרקע ומזג האוויר.

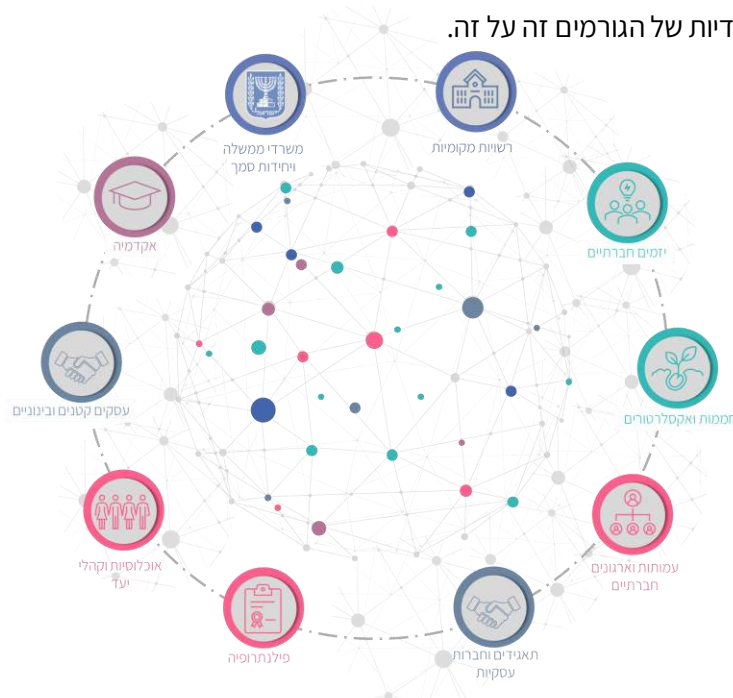


במסמך זה נעשה שימוש במושג "האקו-סיסטם" כדי לסייע לנו להמשיג ולהדגים את הזירה, האקו-סיסטם החברתי בישראל ואת פעולותיהן האקו-סיסטמיות של הכוורת, קהילות החדשנות, ארגונים ומערכות אחרות הפועלות בשדה היזמות החברתית בישראל.

האקו-סיסטם החברתי בישראל

האקו-סיסטם החברתי בישראל גדוש בשחקנים ובמספר מערכות מורכבות הכוללים: מערכות שלטוניות הכוללות משרדי ממשלה, מוסדות לאומיים, חברות ממשלתיות, שלטון מקומי, תאגידים מוניציפליים, עמותות וחברות לתועלת הציבור, פילנתרופיה, מוסדות אקדמיים, יזמים חברתיים ועסקיים, תאגידים וחברות עסקיות, קרנות הון סיכון ומשקיעים פרטיים, קהילות ומוטבי השירותים-קהלי היעד, תושבים ותושבות.

כפי שכבר תואר קודם לכן האקו-סיסטם החברתי אינו מסתכם בסך הפרטים המרכיבים אותו אלא גם בהשפעות ההדדיות של הגורמים זה על זה.



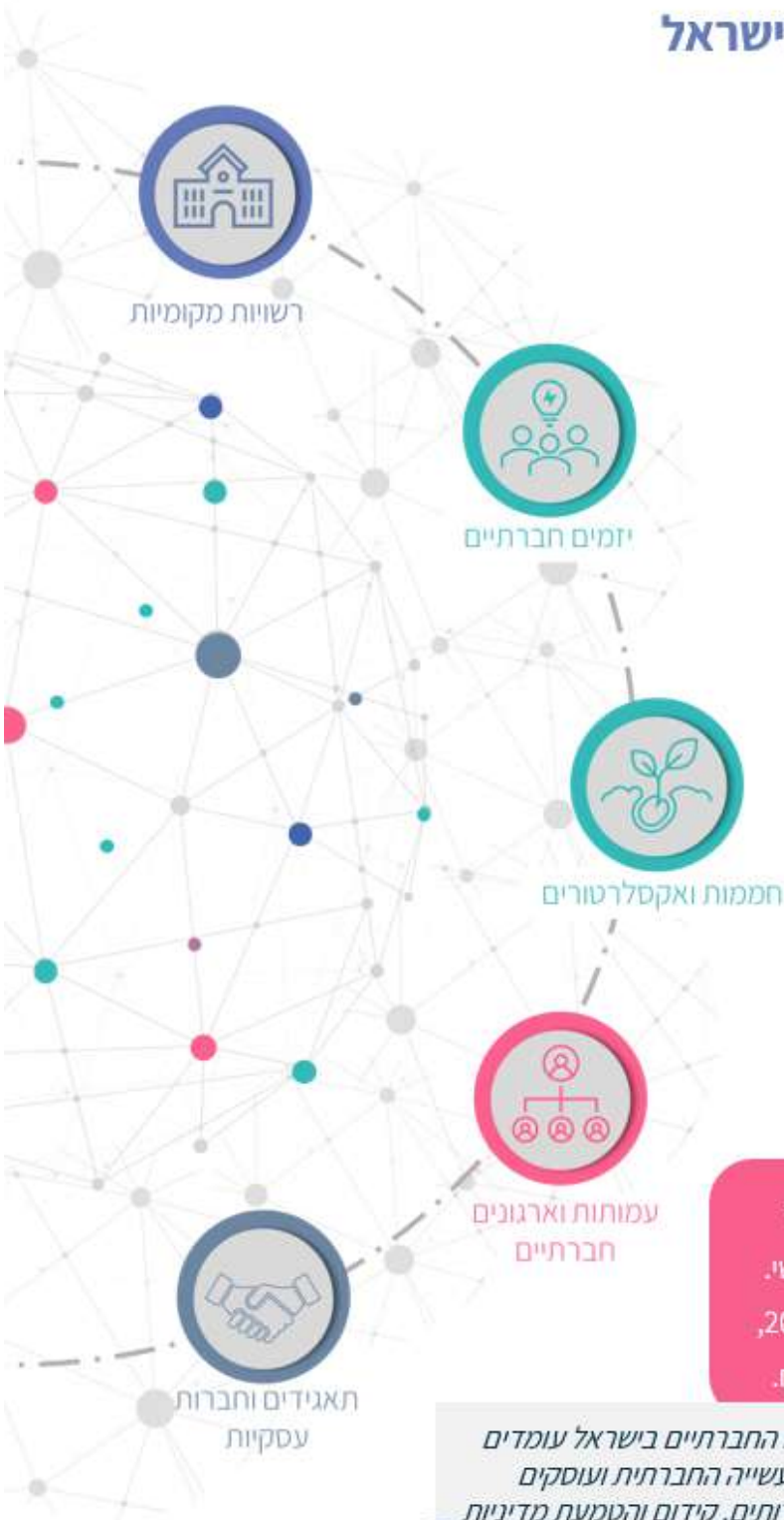
האקו-סיסטם החברתי בישראל מאופיין בריבוי שחקני מגזר שלישי. בישראל רשומים נכון לאפריל 2024, 43,354 ארגונים ללא כוונת רווח.

גורם מרכזי נוסף הוא השלטון, המחולק בישראל לשני רבדים מרכזיים. **השלטון המרכזי** - הכולל את **משרדי הממשלה ויחידות הסמך הממשלתיות**, הקובע את המדיניות החברתית בישראל וכן הגורם המרכזי המתקצב את השירותים החברתיים בישראל.

הרובד השלטוני הנוסף באקו-סיסטם הוא **השלטון המקומי**, שמפתח ומקדם שירותים חברתיים עבור תושבי הרשות המקומית.

סקטור נוסף שבשני העשורים האחרונים הפך למשמעותי בקידום השדה החברתי הן **הקרנות הפילנתרופיות** אשר מתקצבות ומכווונות, בתאום עם הממשלה או בנפרד ממנה, מדיניות חברתית בקרב הארגונים הנתמכים על ידן. הקרנות מהוות מנוף כלכלי אך בה בעת אידיאולוגי והן בוחרות את המטרות אותן הן מקדמות ותומכות.

האקו-סיסטם החברתי בישראל



האקו-סיסטם החברתי בישראל מאופיין בריבוי שחקני מגזר שלישי. בישראל רשומים נכון לאפריל 2024, 43,354 ארגונים ללא כוונות רווח.

הארגונים החברתיים בישראל עומדים בליבת העשייה החברתית ועוסקים במתן שירותים, קידום והטמעת מדיניות והגנה על זכויות הפרט.



השלטון המרכזי - הכולל את משרדי הממשלה ויחידות הסמך הממשלתיות, קובע את המדיניות החברתית בישראל וכן מהווה הגורם המרכזי המתקצב את השירותים החברתיים בישראל.

משרדי הממשלה עושים זאת באמצעות תמיכה בארגונים וכן באמצעות חברות ממשלתיות וגופים מוסדיים נוספים דוגמת הביטוח הלאומי.



משרדי ממשלה
ויחידות סמך



אקדמיה



עסקים קטנים ובינוניים



אוכלוסיות וקהלי יעד



פילנתרופיה

אתגרים באקו-סיסטם החברתי בישראל

מלבד ריבוי השחקנים המאפיין את האקו-סיסטם החברתי בישראל, השדה מאופיין במספר אתגרים מרכזיים:



היעדר פתרונות ומענים לצרכים חברתיים בשוק החופשי - צרכים חברתיים נוטים להיתפס כרלוונטיים להתייחסות מצד הפילנתרופיה או הממשלה, וכמעט שאינם מקבלים ביטוי בהקשרים יזמיים-עסקיים. מצב זה נוצר עקב קושי של גופים פרטיים בעבודה עם המגזר הציבורי הנובע בין היתר מרגולציה המרתיעה יזמים-עסקיים לפתח מיזמים בשיתוף גורמי ממשל. גורם נוסף הוא הפוטנציאל הכלכלי המוגבל הנובע מהיקפי שוק מצומצמים בקרב קהלי יעד בשדה החברתי. גורמים אלו מקשים על פיתוח והטמעת יוזמות ברות-קיימא בהיעדר מקורות מימון עסקיים.

ריבוי השחקנים בשדה - מספר השחקנים הממשלתיים והחברתיים הרב הפועל בשדה מייצר קושי בסנכרון, בהבנת התהליכים בשדה ובהבניית שפה ותפיסה משותפת בתוך האקו-סיסטם ולבסוף גם קושי באיגום המשאבים. ריבוי השחקנים מהווה אתגר מערכתי כולל לכל שחקן המעוניין לפעול ולייצר שינוי בשדה.

פער ביכולות הטמעת חדשנות - הסקטור הציבורי-חברתי מאופיין כסקטור מסורתי, שמרן, מסורבל וחסר תכונות של גמישות ופתיחות להטמעת תהליכים חדשים וחדשניים. לכן, כמות המשאבים הרבה (הון, יכולת וזמן) הנדרשת לשם הטמעת חדשנות בארגונים ציבוריים וחברתיים מקשה על תהליכי הטמעה והתנסות משותפים בחדשנות. כמו כן, לעיתים היעדרם של המנגנונים לכניסה של שחקנים מסוג אחר (עסקים חברתיים למשל) מקשים על הטמעת חדשנות בכך שאותם שחקנים לרוב פועלים מול עמותות המספקות שירותים בלבד.

חוסר במנגנוני מימון לפיתוח והטמעת חדשנות - דרכי ההתקשרות והמנגנונים הקיימים היום לפיתוח חדשנות ויוזמות בשדה החברתי הם מוגבלים ומועטים ולרוב דורשים בשלות גבוהה של מיזמים. עקב כך, היזמים צריכים לגייס הון רב מהמגזר העסקי המחפש פרויקטים בעלי פוטנציאל ל-ROI הגבוה ביותר, בעוד שהגישה למנגנוני מימון ממשלתיים מוגבלת, דבר המקשה על יזמים חברתיים לפתח ולהטמיע חדשנות בשדה החברתי.



עבודה אקו-סיסטמית - מה זה אומר?

בבסיס התפיסה של עבודה אקו-סיסטמית (עבודה מערכתית) בשדה החברתי בישראל עומדת ההבנה כי אנו פועלים במרחב סבוך, בו לא ניתן להבין את התמונה המלאה. אולם, אנו פועלים בסביבה דינמית ומשתנה ובין אם אנו מבחינים בשינויים ובין אם לא, לכל פעולה שאנחנו מבצעים ישנן השפעות ותגובות. המשמעות של עקרונות אלו היא שאין סדר פעולות ליניארי/תרשימי לעבודה אקו-סיסטמית, אלא מדובר בעבודה דינמית ומסתעפת הדורשת תהליכי למידה תמידיים, קיום שיח ותקשורת עם כלל השותפים ('שיח אקו-סיסטמי') כדי לגבש תמונה מלאה ומורכבת, המשגת תובנות ותגובתיות אל מול הממצאים.

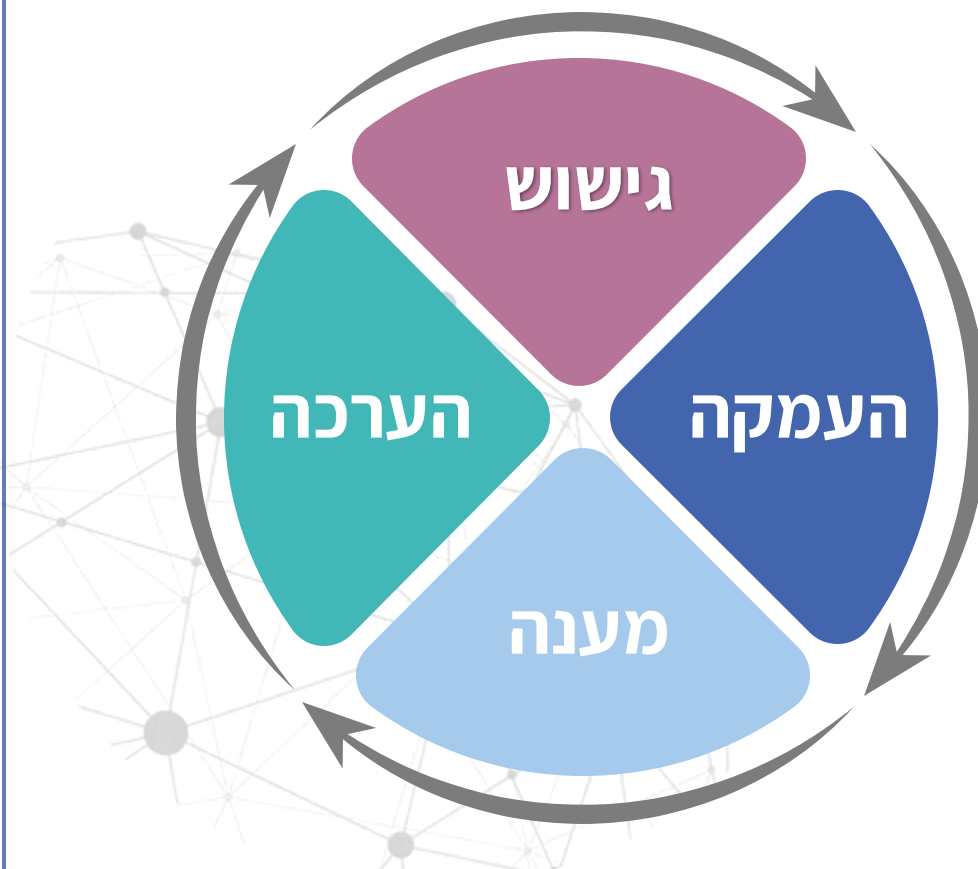
ניתן לסכם את פעולות העבודה המערכתית לארבעה שלבים:

1 גישוש - שלב הגישוש מטרתו תהליך מיפוי, איסוף ולמידה. לאחר מכן, נבצע מיפוי אקו-סיסטמי, מיפוי רחב של השחקנים (בעלי העניין), המגמות, הטכנולוגיות והפיתוחים הקיימים, והבשלות הטכנולוגית של השדה. במקביל, אנו נחבר את היזמים הרלוונטיים לקהילה ונתחיל בבניית הרשת. שלב זה בעיקרו צריך לכלול הסתכלות ממגוון נקודות מבט של בעלי העניין באקו-סיסטם אותו אנחנו חוקרים. במודל הקהילות שלב הגישוש מתחיל בקבלת המנדט להקמת הקהילה וגיבוש של ועדת היגוי המורכבת מבעלי עניין משמעותיים מתוך האקו-סיסטם.

2 העמקה - שלב ההעמקה למעשה דורש מאיתנו התבוננות מעמיקה על מפת המערכת שנבנתה בשלב המיפוי והמשגת מגמות, אתגרים, חסמים, הזדמנויות, צרכים וכאבים מערכתיים. בשלב זה נבצע תהליך חקירה המתמקד באיתור הסיבות העמוקות לבעיות ולאתגרים, וזיהוי המענים, הפתרונות שיסייעו בהסרת החסמים וקידום היעדים. שלב זה מסתכם בזיהוי והמשגה של כיווני פעולה ורתימת השותפים הרלוונטיים בזירה. פעילות בשלב זה יכולה להתבטא במפגשי למידה משותפים, היכרות עם אתגרים חברתיים, בנית שפה משותפת וכן העמקת הקשר בין בעלי העניין השונים.

3 מענה - שלב זה עוסק בפיתוח מענים לבעיות וכאבים מערכתיים קיימים. המענה יכול להתערבויות נקודתיות או מערכתיות, התנסויות בשדה, הכנסת שחקנים חדשים, תמיכה בשחקנים קיימים, פיתוח פלטפורמות ומנגנוני עבודה, שחרור חסמים מערכתיים ועוד. בשלב המענה, חשוב לעקוב ולבדוק את התוצאות של השינויים המיושמים ולשלב מנגנונים לקבלת משוב וניטור נתונים אודות השינוי בהלימה למדדים שנקבעו במסגרת המענה. העשייה בשלב זה יכולה לבוא לידי ביטוי בפרקטיקות כמו: קולות קוראים, מכרזי אתגר, מעבדות התנסות, הכשרות למובילי חדשנות ועוד.

4 הערכה - בשלב זה נבחן האם נרשמו שינויים במדדים ובאתגרים עליהם רצינו להשפיע, מה השתנה במערכת, מה השתפר, אילו השלכות נוספות היו למענים שלנו, אילו תגובות נוצרו במערכת. למעשה שלב זה מייצר תהליך מעגלי המחזיר אותנו לתהליך גישוש נוסף בשדה על מנת לבחון את המענים ומצב המערכת מפריזמה חדשה. בשלב זה נכון לפתח מדדים מותאמים לניטור אפקטיביות העשייה, בחינת גורמים המנבאים חדשנות בארגונים וכדומה.



חדשנות פתוחה (Open Innovation)



אמל"ק - ביאור של המושג 'חדשנות פתוחה', חדשנות המוקדמת בממשק אפקטיבי עם גורמי חוץ ותיאור חדשנות פתוחה באקו-סיסטם הישראלי.

חדשנות פתוחה מהווה גישה לחדשנות ארגונית הקובעת כי ארגון אינו יכול להסתמך בתהליכי החדשנות שלו אך ורק על פיתוחים פנימיים, אלא עליו לשתף פעולה עם גורמים חיצוניים ורבת-תחומיים (לדוגמה: חברות הזנק, מוסדות אקדמיים, שותפים עסקיים, ספקים, לקוחות וכן הלאה). גישה זו שונה מהגישה המסורתית של חדשנות סגורה, שבה הארגון נמצא במרכז, מתמקד בפעילות העסקית שלו, מסתמך ומאמין בידע וביכולת הפנימית שלו כדי לפתח מוצרים ושירותים חדשים וחדשניים. חדשנות פתוחה יכולה להתפתח בכיוונים שונים:

חדשנות פתוחה פנימה

היא גישה שבה הארגון מושך ידע ויכולות מגורמים חיצוניים כדי לפתח מוצרים חדשים בתוך הארגון. למשל, ארגון יכול לרכוש חברת הזנק עם טכנולוגיה חדשנית, או לעבוד עם ספקים חיצוניים כדי לפתח רכיבים חדשים בתוך הארגון.

חדשנות פתוחה החוצה

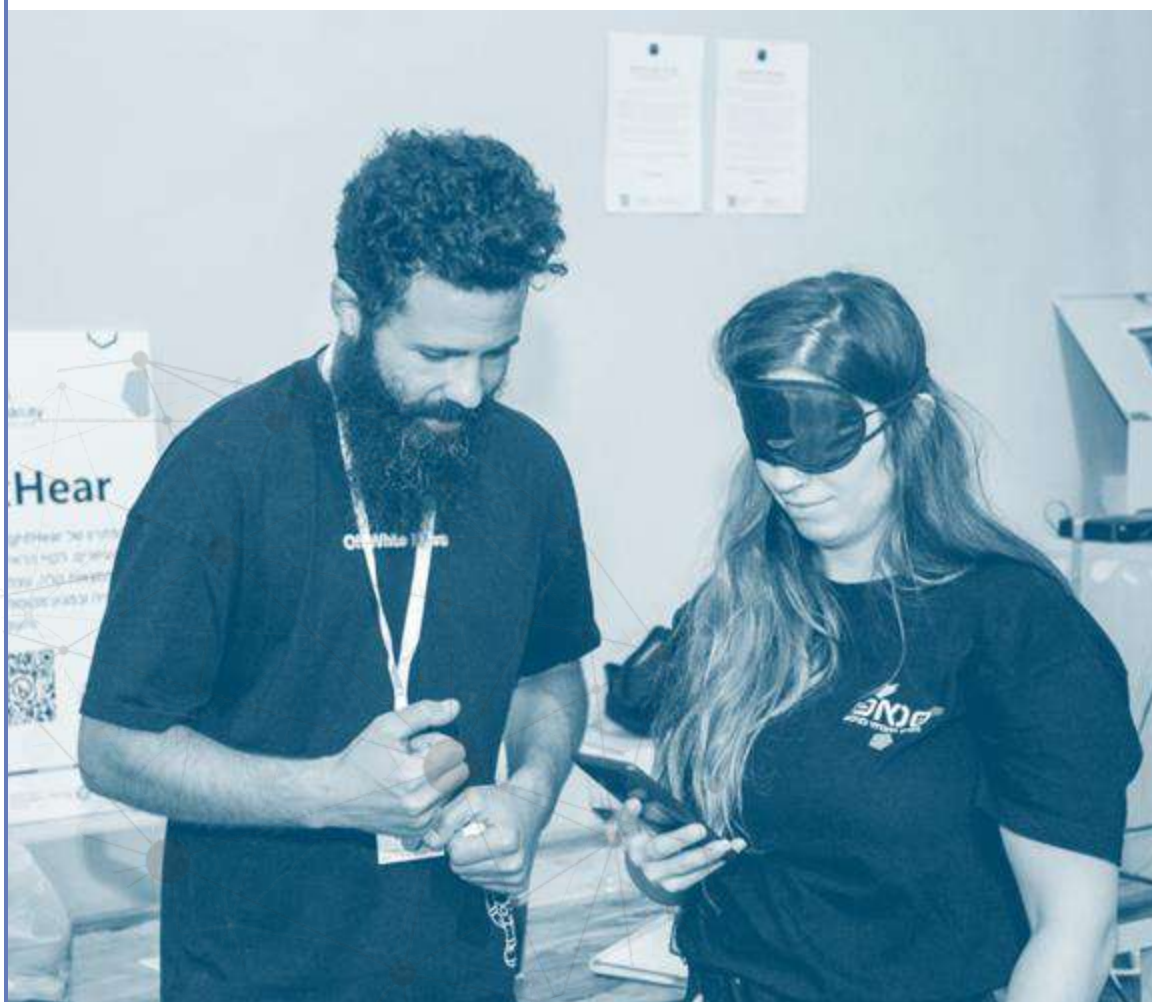
היא גישה שבה הארגון משתף ידע ויכולות עם גורמים חיצוניים כדי לפתח מוצרים חדשים מחוץ לארגון. לדוגמה, ארגון יכול לפתוח את הקוד מקור שלו לציבור ובכך לפתוח את האפשרות למפתחים חיצוניים ליצור יישומים חדשים עבורה. בחדשנות סגורה כל ארגון מתכנס לתוך עצמו ומתבסס על המשאבים הקיימים שלו ללא שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים.

בפשטות, התעשייה מורכבת מ'סירות מרוץ' המדמות חברות הזנק ויזמים פרטים, הנעות במהירות גבוהה בהיבטי חדשנות, בעוד ש'ספינות המשא', המדמות את התאגידים הגדולים, החברות הממשלתיות, מכוני המחקר, מקדמות תהליכי חדשנות בקצב איטי יותר עקב תרבות ארגונית היררכית בשילוב בירוקרטיה ורגולציה מסועפת. 'החדשנות הפתוחה' מאפשרת חיבור בין השחקנים הכבדים 'ספינות המשא' לבין מספר 'סירות מרוץ' אשר יהוו מחוללי חדשנות - אם זה פנימה על ידי חיבור ורכישה של סירות המרוץ וספינת הידע שלהן, ואם זה החוצה, על ידי העברת ידע ונכסים לסירות המרוץ ולספינות אחרות על מנת להאיץ תהליכי חדשנות באקו-סיסטם.

חדשנות פתוחה באקו-סיסטם הישראלי

אל מול האתגרים של האקו-סיסטם החברתי בישראל, חדשנות פתוחה יכולה לתת מענה במספר אופנים. דוגמה לכך היא רשות החדשנות, המשתמשת בחדשנות פתוחה במטרה לקדם חדשנות בישראל באמצעות: שיתוף פעולה בין מגזרים, יצירת פלטפורמות לשיתוף פעולה, מימון תוכניות ותמיכה במיזמים, העלאת מודעות ושיתופי פעולה בינלאומיים.

דוגמא לשימוש בחדשנות פתוחה במגזר הציבורי ניתן למצוא **ב'זירת האתגרים הממשלתית'**, פלטפורמה שנועדה לחבר בין יזמים למשרדי ממשלה לצורכי התייעצות ושיתוף ידע ומענה לאתגרים ממשלתיים ללא צורך במכרזים ארוכים ומסורבלים. במקום שיטת המכרזים המקובלת, יעשה שימוש נרחב יותר בתהליכי RFI (תהליך בקשת מידע) שיעשה דרך האתר, ויאפשר לבחון את המצב בשטח ויגדיל את מגוון השחקנים איתם עובדת הממשלה במקום "הספקים המוכרים".





אמל"ק - ביאור של המושג 'קהילות חדשנות', בידול של מושג זה מקהילות "רגילות" תוך השוואה למודלים ודוגמאות מוכרות מהשדה הישראלי ו... תיאור מודל קהילת החדשנות של הכוורת!

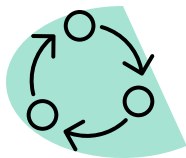
מה זה בכלל?

קהילות חדשנות היא למעשה פלטפורמה שתכליתה האצה והטמעת חדשנות בתחום מוגדר באמצעות יצירת חיבוריות, שיתופי פעולה בין יזמים, ארגונים ומוסדות מתוך האקו-סיסטם, המאפשרים העברת ידע, מידע ומומחיות, פיתוח מנגנונים המאפשרים מימוש חדשנות פתוחה, חיבור ועבודה על אתגרים משותפים, יצירת מרחבי התנסות, פיתוח והטמעת חדשנות. קהילות אלה משתמשות במתודולוגיות עבודה אקו-סיסטמיות ומממשות חדשנות פתוחה (Open Innovation) באקו-סיסטם בו הן פועלות.

אז מה ההבדל?

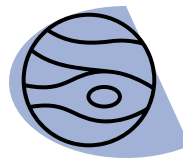
השימוש במושג 'קהילה' בעשור האחרון הולך ומתרחב ונעשים בו שימושים שונים הן בשדה העסקי והן בשדה החברתי. ההמשגה המסייעת להבדיל בין סוגי קהילות ומטרותיהן היא ההתייחסות לתכלית הקהילה.

ההמשגה מחולקת לשלוש נקודות מבט מרכזיות:



קהילתיות כשיטה

שימוש בפרקטיקות מעולם בינוי הקהילה מתוך תפיסה שחיזוק קשרים, העלאת תחושת שייכות ומחויבות תשרת את המטרות הארגוניות



קהילה כזירת פעולה

הקהילה היא אמצעי להשגת מטרות במסגרת תחומית (כמו בקהילות החדשנות)



הקהילה כמטרה

התכלית היא חיזוק הקהילה- ההון החברתי והקשרים בין חברי הקהילה

קהילות שונות בישראל

להלן טבלה המשווה בין מספר פלטפורמות קהילתיות שונות המוכרות בישראל:

קהילה גאוגרפית	קהילות משפיענים	קהילה מקצועית לומדת	קהילת חדשנות	
יצירה וחיזוק קשרים לטובת השפעה בשדה המקומי	רשת חיבור וגיוס סוכני שינוי להשפעה משותפת	העברת ידע, פיתוח מקצועי, יצירת ידע משותף	חיבורים לטובת פיתוח והטמעת חדשנות	לשם מה?
פלטפורמות חיבורים ויצירת קשרים משמעותיים בין פרטים וקבוצות	יצירת אקסלוסיביות דרך תהליך מסנן ויצירת חוויה משמעותית משותפת	פיתוח ידע מעמיק יותר, העלאת דילמות יצירת ידע משותף חדש ושימור ידע קודם.	תיווך והיזון חוזר בין צרכי המערכת והזדמנויות השטח	איך?
ממא"ש (משמעות, מחויבות, אמון, שייכות) הבחירה היא במידת האטרקטיביות	רישות, שייכות, יוקרה	פיתוח מקצועי ולמידת עמיתים	מוטיבציה יזמית להטמעת חדשנות	למה לי? (מוטיבציית הפרט)
-	מעניק ידע- בונה כלים ומספקת עצות לסוכני שינוי	זורם ומיוצר כל הזמן	זורם כל הזמן- מייצר ידע וצורך ידע	ידע ומידע
תוצרת הארץ התעוררות ירושלים	ROI מעוז	'קהילות לומדות' שלטון מקומי WORKIT	TechAbility	דוגמא

קהילות מקצועיות לומדות - מתמקדות בהעברת ידע, פיתוח מקצועי ויצירת ידע משותף. קהילות אלו מתרכזות סביב למידה מעמיקה, פתרון בעיות וחילופי מומחיות. מטרתן להעלות דילמות, לעודד חשיבה ביקורתית ולשמר ידע קיים תוך יצירת תובנות חדשות. המטרה העיקרית היא לשפר את הידע והמיומנויות הקולקטיביות של אנשי מקצוע בתחום ספציפי.

קהילות של משפיענים - נועדו להקים רשתות, לחבר אנשים ולגייס סוכני שינוי להשפעה משותפת. קהילות אלו לרוב ממוצבות כקהילות אקסלוסיביות מאחר והן משתמשות בתהליך סינון לטובת איתור מובילי שינוי / מומחיות כזו או אחרת / עיסוק בתחום מסוים. הדגש הוא על יצירת חוויה משותפת משמעותית ומינוף השפעתם של יחידים כדי להביא לאפקט קולקטיבי.

קהילות גיאוגרפיות - מתמקדות בעיקר בבנייה וחיזוק קשרים בסביבה מקומית עבור חיזוק האיתנות הקהילתית לשם הגברת תחושת השלמות (Well-being) של חברי הקהילה. קהילות אלו יוצרות פלטפורמות חיבור וקשרים משמעותיים בין יחידים וקבוצות בתוך אזור גיאוגרפי ספציפי. הדגש המרכזי טמון בטיפוח קשרים בין אנשים וקידום שיתוף פעולה כאשר פעולות משותפות מהוות אמצעי להשגת תחושת משמעות, שייכות ובניית אמון בין חברי הקהילה.



מודל ההפעלה

'קהילות החדשנות של הכוורת'



חלק זה מתאר את קהילות החדשנות של הכוורת, עקרונות העבודה, המודל המארגן, הרכיבים המרכזיים וכן הדגשה של רכיבים ועקרונות אלו על ידי דוגמאות מפרקטיקות של פעילות קהילות החדשנות בשדה.

קהילת החדשנות של הכוורת

'הכוורת' מפעילה קהילות חדשנות מקצועיות הממוקדות בתחומים חברתיים מוגדרים. קהילות החדשנות מכילות את כל בעלי עניין: יזמים, מומחי צורך, ארגונים חברתיים ועסקיים, מוסדות ציבוריים הפועלים באקו-סיסטם של תחומים העומדים במרכז העשייה של חברי הקהילה. תכלית קהילות החדשנות של 'הכוורת' הינה הטמעה של חדשנות במרחב האקו-סיסטם. קהילות החדשנות של 'הכוורת' הינן פרי של שותפות בין משרדי ממשלה, והגופים המייסדים של 'הכוורת' (הג'וינט וקרנות הביטוח הלאומי).

הקהילות פועלות בעשייה אקו-סיסטמית וממוקדות ביצירת מענים לאתגרים לאומיים חברתיים. העשייה של הקהילות כוללת מיפוי מעמיק של האקו-סיסטם הכולל התייחסות לגופים ולמוסדות הפועלים בתחום, מיפוי החדשנות בשדה, זיהוי הזדמנויות להטמעת חדשנות בשירותים חברתיים, זיהוי והמשגה של אתגרים לאומיים, יצירת מנגנוני מימון להטמעת חדשנות והרחבתה בשדות ובארגונים בהם הקהילה פועלת, תוכניות הכשרה לבעלי עניין שונים וכן תוכניות האצה ליזמים בשדה.

הקהילות פועלות על מנת לייצר חיבורים בין בעלי העניין באקו-סיסטם, להבנות ברית בין כלל השותפים, להנגיש ידע ומידע, לפתח שפה ותפיסה משותפת באקו-סיסטם, ולחזק יכולות להטמעת חדשנות בארגונים.

מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'

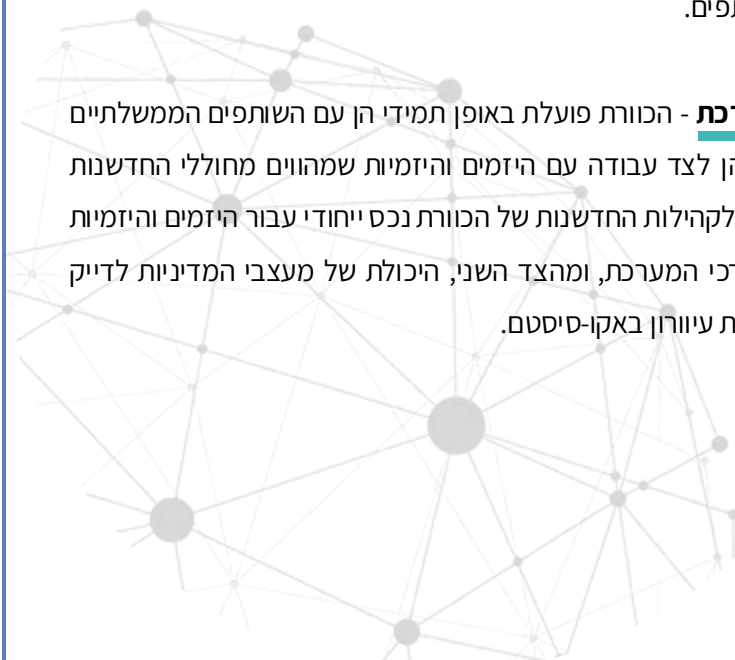
הנכסים הייחודיים של קהילת החדשנות של הכוורת

"זרם היזמים" - הכוורת כגוף המתמחה ביזמות חברתית ופועל עם כלל היזמים החברתיים בישראל- משלב הרעיון דרך תוכניות האצה ועד להרחבה (Scale), מחזיקה במשאב המשמעותי ביותר ביצירת החדשנות- היזמים. "זרם היזמים" המתייחס לחיבוריות תדירה של יזמים המתחברים לקהילת הכוורת מחולל באופן תדיר פתרונות חדשניים הצומחים מהשטח ומאפשרים היצע גדול של פתרונות חדשניים לצד נקודות מבט ייחודיות על אתגרים לאומיים עליהם עובדים בקהילות החדשנות.

קהילות החדשנות כחלק מקהילת היזמות החברתית בישראל - מאחר וקהילות החדשנות של הכוורת פועלות בתוך הזירה המרכזית לקידום יזמות חברתית בישראל, היא מהווה קרקע פורייה עבור קהילות החדשנות ומייצרת תנועה דו-כיוונית בין הקהילה הרחבה לקהילות החדשנות התחומיות. תנועה דו-כיוונית של יזמים, ידע ומידע, יכולות פיתוח והאצה של יוזמות לצד חיבורים מעמיקים עם ארגונים וגופים מוסדיים הפועלים בשדה.

הדדיות בין הקהילות - קהילות החדשנות התחומיות שהכוורת מפעילה לרוב מוצאות חפיפה חלקית המאפשרת הדדיות בקידום מטרות משותפות. לדוגמה, טיפול באתגרים הנוגעים לתעסוקת אנשים עם מוגבלות. ההדדיות מאפשרת חיזוק של הסנכרון בתוך האקו-סיסטם הרחב ואיגום משאבים לטובת קידום יעדים חברתיים משותפים.

חיבורים מהירים בין היזמים למערכת - הכוורת פועלת באופן תמידי הן עם השותפים הממשלתיים והארגונים המייסדים של הכוורת והן לצד עבודה עם היזמים והיזמות שמהווים מחוללי החדשנות המרכזיים. חיבור ייחודי זה מאפשר לקהילות החדשנות של הכוורת נכס ייחודי עבור היזמים והיזמות בגישה לגופים המוסדיים והבנת צרכי המערכת, ומהצד השני, היכולת של מעצבי המדיניות לדייק את האתגרים ולזהות חסמים ונקודות עיוורון באקו-סיסטם.



מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'

קהילות החדשנות הפועלות היום בכוורת

TechAbLiity

קהילת TechAbLiity קמה בשיתוף של משרד הכלכלה, ג'וינט ישראל מעבר למוגבלות, קרנות הביטוח הלאומי (קרן נכים) והכוורת. תכליתה של הקהילה היא שיפור איכות החיים והעצמאות של אנשים עם מוגבלות באמצעות הטמעת חדשנות טכנולוגית באקו-סיסטם של תחום המוגבלויות בישראל.

קהילת החדשנות הוקמה מתוך הכרה בערך הכלכלי שטמון בעשיית קהילות החדשנות המחולקת לשתי תועלות מרכזיות. הראשונה היא, טיפוח סטארטאפים טכנולוגיים בתחום זה שתביא לצמיחה של יותר חברות הזנק ועסקים שיתרמו לכלכלת המדינה. נכון לשנת 2021, היו 144 סטארטאפים בתחום המוגבלויות בלבד. התועלת השנייה היא הטמעה של פתרונות טכנולוגיים אשר יגבירו את העצמאות והמסוגלות של אוכלוסייה זו ובכך יפחיתו את הצורך בתמיכה ממשלתית. כתוצאה מכך תיווצר "שורת רווח כפולה" ואף לעמוד החזר חברתי להשקעה של המדינה או מוסדות נוספים.



מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'

EmployTech



קהילה המהווה אקו-סיסטם לחדשנות טכנולוגית וחברתית בתעסוקה מבית הכוורת וג'וינט תבת. הקהילה עוסקת בחיבור בין המרחב היזמי לשדה התעסוקה לקידום פתרונות העתיד לאתגרי התעסוקה ושוק העבודה בישראל.

קהילת EmployTech לחדשנות בתעסוקה פועלת כדי להאיץ ולקדם חדשנות בפיתוח מענים לאתגרי הפריון המכליל, התעסוקה האיכותית וקידום הון אנושי על כל גווניו בשוק העבודה המשתנה. הקהילה מייצרת פלטפורמה לעבודה משותפת בין מגזרית מולטידיסציפלינארית המשלבת בין יכולות יזמיות וטכנולוגיות למומחיות, ידע, ארגונים ומוסדות הפועלים באקו-סיסטם התעסוקה בישראל. קהילת החדשנות עוסקת בבניית תשתיות, הנגשה של כלי פיתוח חדשניים, פיתוח יכולות חדשנות בג'וינט תבת, בינוי קהילת האקו-סיסטם, יצירת מנגנוני התנסות המאפשרים יצירת פיילוטים באקו-סיסטם, והקניית כלים לזירה החברתית והעסקית לשיתופי פעולה עם מיזמי חדשנות ולהטמעת כלים ורכיבים חדשניים בשירותים השונים.

מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'



קהילת חדשנות נוספת אשר מופעלת בארגון הג'וינט (ג'וינט אשל) ומהווה שותפה משמעותית לעשיית קהילות החדשנות של הכוורת היא קהילת החדשנות AgingIL.

קהילת החדשנות AgingIL הוקמה כדי להתמודד עם אתגרי האוכלוסייה המבוגרת בישראל באמצעות פתרונות טכנולוגיים וחדשניים. הקהילה מנוהלת על ידי ג'וינט-אשל וארגון שיתופים, ובשותפות עם משרד הבריאות, משרד הרווחה, המשרד לשוויון חברתי, משרד הכלכלה ורשות החדשנות. הקהילה מקדמת שיתופי פעולה בין יזמים, מוסדות מחקר, גופים ממשלתיים וחברות פרטיות, ומתמקדת בפיתוח טכנולוגיות לשיפור איכות חיי הקשישים. עקרונות העבודה כוללים הכללת כלל בעלי העניין באקוסיסטם של חדשנות וזקנה, כולל אנשי מקצוע, ממשלה, אקדמיה, מגזר עסקי ושלישי, יזמים, משקיעים והזקנים עצמם; יצירת רשתות תמיכה (נטוורקינג); יצירה משותפת של פתרונות (co-creation) הנחלת ידע ומידע; והשפעה על מדיניות לצמצום חסמים ולהגברת אפשרויות ליצירת פתרונות.



WIFI
PASSWORD

קהילות חזו שנות
הנוודת
היכלי ליוזמת ויזמות חברתית של ישראל

קהילות חזו שנות
הנוודת
בית

קהילות חזו שנות
הנוודת

מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'



עקרונות עבודת קהילות החדשנות

אמל"ק - תיאור עקרונות העבודה של מודל 'קהילות החדשנות של הכוורת':
עידוד יזמות מגוונת, חדשנות פתוחה, איזון בין קהילה למשימה, גוף חי ומתעדכן, רב
מגרויות כערך, חברי הקהילה כ'יצרנים'.

על מנת שקהילת חדשנות מקצועית תוכל לשגשג ולהצליח היא צריכה לעבוד לפי מספר עקרונות עבודה מרכזיים. עקרונות אלה יאפשרו לקהילות החדשנות לפעול ולממש את מטרותן לשמה הוקמו בצורה המיטבית והאפקטיבית ביותר.



עידוד יזמות מגוונת - הרכב מגוון של היזמים בקהילה יכול לשחק תפקיד מרכזי בהצלחת קהילת החדשנות. גיוון חברתי, תרבותי וגיאוגרפי מעניקים מגוון רחב של רקעים ונקודות מבט, המאפשרים חשיבה מחוץ לקופסא והיכרות רחבה יותר של צרכים, תפיסות ואמונות של משתמשים. בנוסף, גיוון מקצועי יזמי מביא לידי ביטוי מגוון יכולות ומיומנויות, המאפשרים הסתכלות על האתגרים הגדולים והבעיות שצצות בדרך מנקודות מבט שונות ואף להגיע בדרכים שונות לפתרונות שונים בצורה יעילה.

חדשנות פתוחה - כפי שכתבנו קודם, אחד העקרונות המרכזיים של קהילות חדשנות היא גישת החדשנות הפתוחה. גישה זו יכולה להתפתח בשני כיוונים, פנימה והחוצה. עבודת קהילת החדשנות שזורה עמוק בתוך מתודולוגיית החדשנות הפתוחה. בכל מפגש, הכשרה, מנגנון או תוכנית האצה, גישת החדשנות הפתוחה באה לידי ביטוי ומונחלת. הנחלת החדשנות הפתוחה באקו-סיסטם הוא אחד ממפתחות ההצלחה להטמעת החדשנות בשדה.

מודל ההפעלה

'קהילות החדשנות של הכוורת'

איזון בין קהילה למשימה - על מנת שקהילת חדשנות תצליח להתקיים ואף לשגשג צריך להתקיים איזון במתח הקיים בין מטרת חיזוק הקהילה, הקשרים בתוכה וההון החברתי, למשימה המרכזית של קהילת החדשנות, פיתוח והטמעת חדשנות. נדרש לשמור על כך שהקשרים בין חברי הקהילה, וההון החברתי שנוצר הוא לא התכלית (למרות שלפעמים ניתן להתבלבל) אלא הם האמצעי להשגת מטרות במסגרת התחום בו עוסקת הקהילה.

גוף חי ומתעדכן - קשה מאוד לעמוד בקצב השינויים והחידושים בעולם בשנים האחרונות וכדי שקהילת חדשנות שתכליתה לייצר ולפתח פיתוחים "חדשניים" אכן תהיה רלוונטית, עליה לדעת להיות גמישה ופתוחה. אלו יכולים לבוא לידי ביטוי בפתיחות לשינויים, לתנועה של רעיונות, טכנולוגיות, מתודות עבודה, של יזמים ויזמיות ועוד. כל אלו יסייעו לקהילה להישאר רלוונטית ואקטואלית לשדה בו היא פועלת לחדש. ביטוי נוסף לעקרון זה הוא הקירבה לידע והמומחיות בזירה הפועלת לפיתוח מענים לאתגרים והיכולת להנגיש מידע עדכני ואף לקרב בעיות "בזמן אמת" למרחב היזמי (כדוגמת יוזמות חירום בעקבות מלחמת חרבות ברזל).

רב מגזריות כערך - גיוון מגזרי של בעלי העניין והשותפים באקו-סיסטם הוא עקרון מרכזי בעבודה במרחבים אקו-סיסטמיים סבוכים. אתגרים חברתיים ולאומיים הינם אתגרים סבוכים, וכדי להתיר ולפתח מענים לאתגרים אלו נדרשת עבודה מערכתית הנותנת ביטוי למגוון נקודות מבט. היכולת להטמיע חדשנות כחלק מפתרון מענים חברתיים מחייבת גיוון מגזרי המאפשר את הטמעת החדשנות בארגונים. יתרונותיה של הרב מגזריות יכולים לבוא לידי ביטוי בגישה למשאבים, התאמה של מנגנוני מימון והתקשרות, דיוק צרכים ואתגרים לאומיים ובחיבורים וגישה לאנשי מפתח בסקטורים השונים.

חברי הקהילה כ"יצרנים" - שילובן של המילים "יצרן + צרכן". חברי הקהילה הם גם הוגים ומעבירים רעיונות, ידע ומידע, וגם צורכים אותו במקביל ובשיתוף פעולה הדדי. היצירה והצריכה של חברי הקהילה מתבצעת במגוון דרכים שונות כמו: יצירת תוכן מקצועי, שיתוף מהמיומנויות והניסיון האישי בתוך הקהילה, מישוב רעיונות אחד של השניה, למידת עמיתים, השתתפות בכנסים, פורומים ומפגשי חשיבה. בקהילה הטרוגנית ורב מגזרית ידע של שחקן אחד מהווה נכס ומענה על צורך של שחקן אחר. המושג "יצרן" הוא בעומק התפיסה הקהילתית-רשתית לפיה בעלי העניין בקהילה בעצם היותם מחוברים - מהווים ערך זה לזו.

מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'

מודל מארגן

מודל קהילות החדשנות של הכוורת בנוי ממספר שכבות. כל שכבה מהווה בסיס ותשתית לשכבה הבאה. לכן נסביר את המודל בשלבים ובכל שלב נוסיף שכבה נוספת אשר תייצר את המודל המארגן של קהילות החדשנות של הכוורת:

שכבת הבסיס של המודל מבוססת על קהילת היזמות והחדשנות החברתית של הכוורת המנוהלת על ידי הכוורת. קהילת היזמות החברתית למעשה שואפת להכיל בתוכה את האקו-סיסטם של היזמות והחדשנות החברתית בישראל. כאמור, בקהילה הזו מתקיימות פעולות ופעילויות רבות ומגוונות החל מתוכניות האצה, פיתוח ידע מקצועי בתחום היזמות החברתית, בניית יכולות ועידוד חדשנות פתוחה בקרב בעלי העניין באקו-סיסטם ועוד

בתרשים ניתן לראות את סוגי בעלי העניין של האקו-סיסטם החברתי בישראל הנמצאים על העיגול המקיף של התרשים. העיגול מוחזק משני צידיו על ידי שני הארגונים המייסדים של הכוורת ובמרכזו הפעילות האקו-סיסטמית המיוצגת על ידי הרשת התלת ממדית הנמצאת במרכז המעגל. הרשת המחברת בין הנקודות הצבעוניות מייצגת את בעלי העניין השונים הפועלים בשדה.



הג'וינט



תאידיים וחברות עסקית



רשויות מקומיות



משרד נמסלה



אקדמיה



עסקים קטנים
ובינוניים



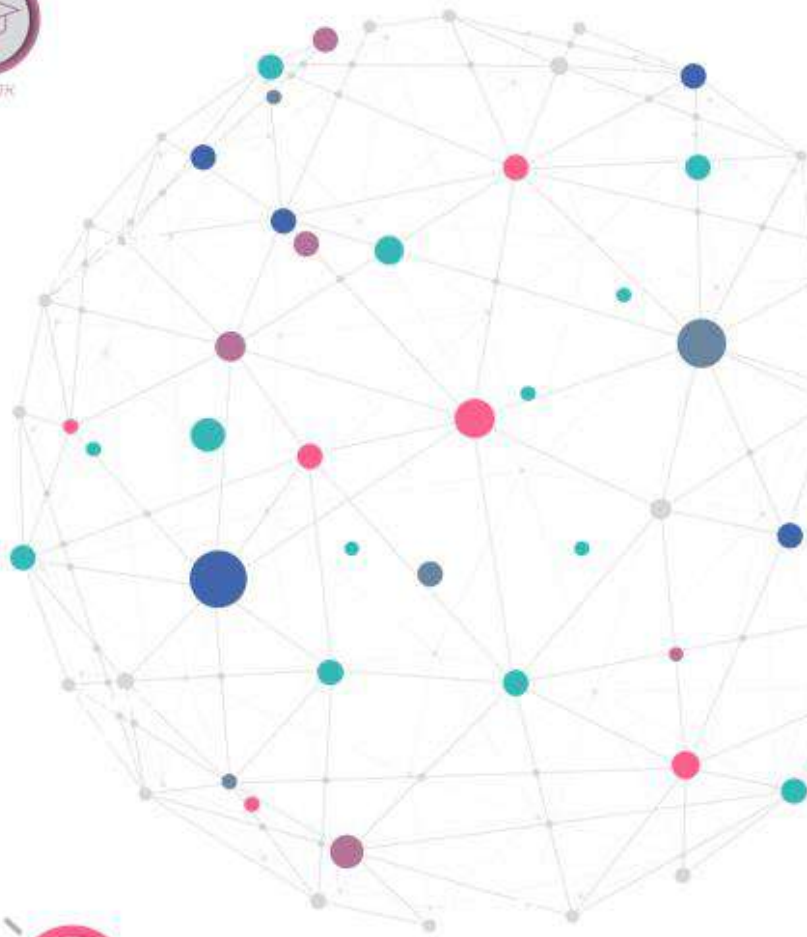
הביטוח הלאומי
אגף קרנית



אוכספנות וקופ"ח
יעד



פילנתרופיה



קהילת היזמות והחדשנות
החברתית של ישראל

מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'

מודל מארגן

שכבת קהילות החדשנות של הכוורת - השכבה שנוספה לתרשים היא למעשה רשתות צפופות הממוקמות בתוך האקו-סיסטם. קהילות החדשנות הן למעשה מרחב רשתי-צפוף המתמקד בתחום או אתגר לאומי מוגדר ומאגדות בתוכה את בעלי העניין הרלוונטיים. צפיפות הרשת מייצגת את אינטנסיביות העבודה בתוך קהילות החדשנות. אינטנסיביות זו מתבטאת בתקשורת תדירה בין בעלי העניין, פעולות עומק, ופלטפורמות עשייה משמעותיות, לצד מנגנוני מימון והתנסות המאפשרים הטמעת חדשנות בארגונים ובשדה.

כמו בתרשים כך במציאות, ישנה חפיפה וקשר בין קהילות החדשנות של הכוורת. הקהילות מחוברות זו לזו הן בהעברת ידע ומידע, בעלי עניין משותפים היכולים להיות משמעותיים, הן בקהילה בתחום תוכן אחד וכן בתחום תוכן אחר. קשר וחיבור זה בין הקהילות מאפשרים הזדמנויות נוספות ליזמים להרחבה או הצרחה של הפתרונות לטובת התמודדות עם אתגרים, קהלי יעד או שימושים שונים.



יזמים
חברתיים



חטטוח ואקסלרטורים

הג'וינט



עמותות אירגוניים
חברתיים



חאגידים וחברות
עסקיות



רשות מקומית



משרד ממשלה



אקדמיה



עסקים קטנים
וביניים



הביטוח הלאומי
אגף קדמת

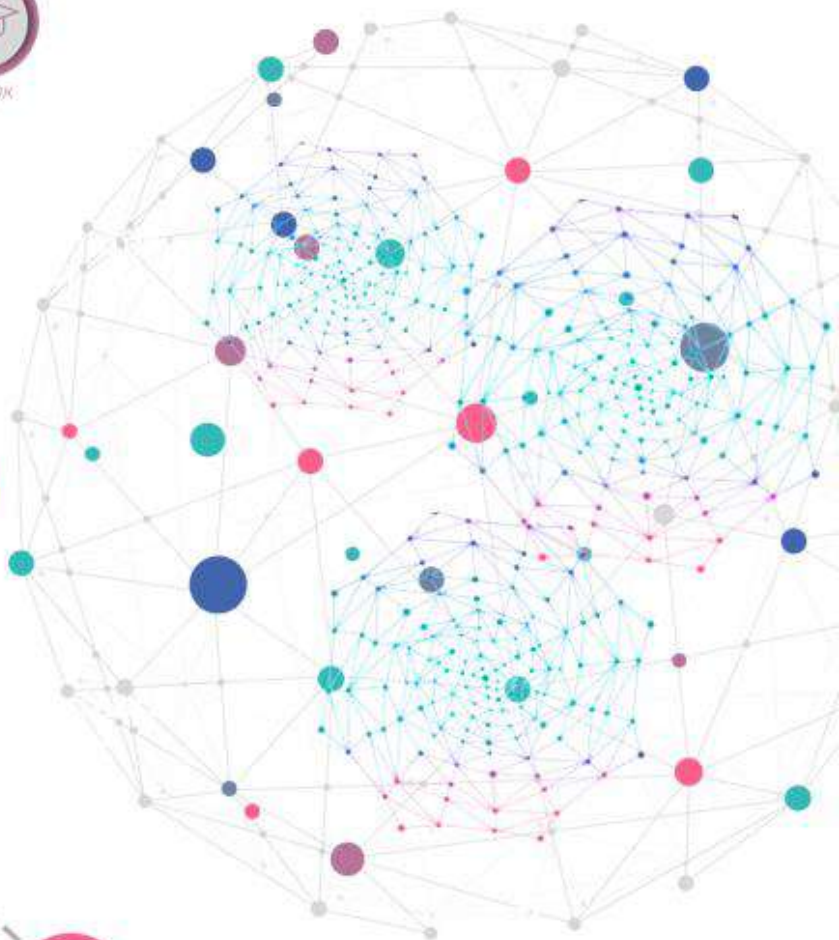


אוכלוסיות וקהלי
יעד



בילגורופיה

קהילת היזמות והחדשנות
החברתית של ישראל

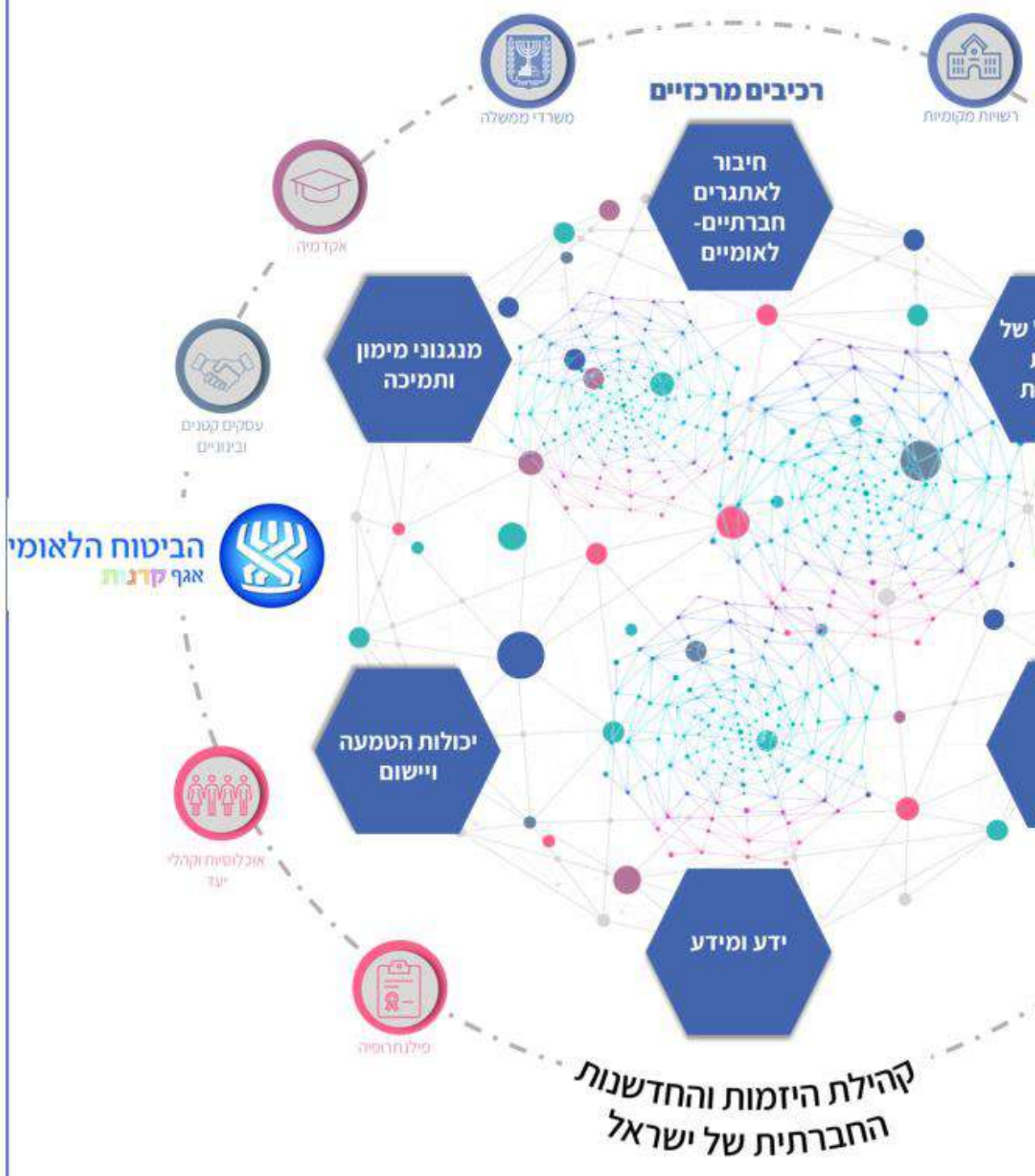


מודל ההפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'

מודל מארגן

שכבת המרכיבים המרכזיים של עשיית קהילות החדשנות - בשכבה האחרונה המשלימה את המודל המארגן נוספו הרכיבים המרכזיים של עשיית החדשנות של קהילות החדשנות של הכוורת. כל אחד ממרכיבי המודל מהווה ציר פעולה בתוך הפעלת קהילות החדשנות. להלן פירוט של הרכיבים המרכזיים.





מודל ההפעלה

'קהילות החדשנות של הכוורת'

רכיבים מרכזיים במודל

חיבורים לאתגרים חברתיים-לאומיים - אחד מעקרונות הליבה של הכוורת הוא הצמחה וטיפוח יוזמות חדשניות בעלות פוטנציאל לשיפור רווחתן של אוכלוסיות מוחלשות, ומתוך כך, קהילות החדשנות של הכוורת מתמקדות בתחומים חברתיים מוגדרים ומוכחים. קהילות החדשנות פועלות אל מול אתגרים לאומיים המוגדרים על ידי משרדי הממשלה, הגופים המייסדים וועדת ההיגוי של הקהילה. עם זאת, האתגרים הלאומיים מתעצבים גם על ידי חברי הקהילה המסייעים בעיצוב ודיוק האתגרים. החיבור לאתגר חברתי מוכח הוא הגורם המאחד והמכנה המשותף סביבו בעלי העניין השונים- יזמים, חברות, עמותות, רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה נקשרים ברשת הקהילתית של קהילות החדשנות של הכוורת.

דוגמא

בהקמתה של קהילת החדשנות **TechAbility**, שמטרתה לפתח מענים לחלק משמעותי מהאוכלוסייה (אנשים עם מוגבלות) המתקשה להשתלב בחברה הישראלית בצורה מיטבית ולנהל אורח חיים עצמאי כלל האפשר. אחת מדוגמאות העשייה של הקהילה היא התרחשה במהלך מלחמת "חרבות ברזל" המתנהלת תוך כתיבת שורות אלו, ומעמידה קשיים ייחודיים עבור אנשים עם מוגבלות, שמספרם הולך וגדל לאורך כתוצאה מנפגעי המלחמה. לכן הקהילה יצרה מסלול מענקים מהיר עבור פתרונות טכנולוגיים שיכולים להיות "Game Changer" ביכולת לספק מענים של תמיכה ושיקום. ניתן לראות בתמונה המצורפת את המיזמים הזוכים.

'חיישנות' של מגמות וחדשנות - כחלק מהחדשנות בהן עוסקות הקהילות, הן חייבות לחוש ולהתעדכן בכל המגמות והתהליכים החיצוניים העשויים להשפיע על פעילות הקהילה. בין אם מדובר בתהליכים חברתיים, טכנולוגיות חדשות, אתגרים מערכתיים, מנגנוני עבודה חדשים, ואף שינויי מדיניות. להיות מעודכנים בכל אלה, ו'לחוש' בזמן אמת את השינויים, מאפשרים לקהילה לפתח מענים מדויקים ורלוונטיים. במהלך השנה מתקיימים אירועים מגוונים כמו שולחנות עגולים, מיטאפים וכנסים עבור חברי הקהילה המאפשרים לחברי הקהילה להישאר מעודכנים בכל הנוגע לתחום התוכן בו עוסקת הקהילה.



דוגמא

כנס אקו-סיסטמי של קהילת EmployTech. הכנס התקיים במאי 2022 ומטרתו הייתה חיבור שחקנים נוספים וקיימים לשדה החדשנות החברתית-תעסוקתית. כנס TechAbility שהתקיים בסוף שנת 2023, שהכיל סקירה על מגמות בהשקעה בתחום בריאות הנפש, חידושים שעשויים לצמוח מהשילוב בין AI ליכולות אנושיות, ודן במיזמים טכנולוגיים קיימים עם פתרונות שוברי שוויון לאתגרי השיקום והטיפול.

מודל ההפעלה

'קהילות החדשנות של הכוורת'

רכיבים מרכזיים במודל

מנגנוני מימון ותמיכה - אתגר משמעותי של האקו-סיסטם החברתי בישראל הוא חוסר במנגנוני מימון לפיתוח והטמעת חדשנות ויזמות הן עבור גופים ממשלתיים והן עבור אוכלוסיות מודרות. דרכי ההתקשרות והמנגנונים הקיימים היום הם מוגבלים ומועטים ולרוב דורשים בשלות גבוהה של מיזמים. מתוקף כך, קהילות החדשנות של הכוורת פועלות בצורה אקטיבית כדי ליצור, למצוא ולהציע מנגנוני מימון ותמיכה הרלוונטיים לאקו-סיסטם. המנגנונים נעים החל ממיקרו גראנטים, חיבור לאקסלרטורים, שירותי ייעוץ והכשרות, תוכניות מענקים, קולות קוראים, מכרזי RFI, מכרזי אתגר, תוכניות התנסות משותפות ועוד.



דוגמא

קול קורא שצמח מקהילת EmployTech מיזמים חדשניים בתחום ההשכלה הטכנולוגית" המציע מנגנוני מימון ותמיכה בדמות מענק ביצוע, התנסות מעשית בפיילוט בשותפות עם מכללות טכנולוגיות, מערך ליווי הכולל מנטורינג, ליווי, מדידה, ייעוץ מקצועי, השתייכות לקהילה ועוד. בכך הקהילה משתמשת במנגנון של 'הקול קורא' על מנת לצרף שחקנים נוספים וקיימים אל מול אתגר ממוקד ויצירת מרחב התנסות שבתקווה יוליד הטמעה של חדשנות בשדה התעסוקה.

חיבורים וסנכרון - דרך הפעולה המרכזית של קהילות החדשנות של הכוורת היא לייצר שיתופי פעולה וחיבורים ברי-קיימא על מנת לאפשר הטמעה של חדשנות בשדה החברתי. מובילי הקהילה עוסקים בדרכים מגוונות על מנת לייצר הכרויות וחיבורים משמעותיים וברי-קיימא בין בעלי העניין השונים. פותחו פרקטיקות רבות לקידום החיבורים והסנכרון בקרב חברי קהילות החדשנות, החל ממיטאפים, כנסים מקצועיים, הכשרות משותפות, מפגשי היועצות וכן חיבורים פרטניים בין בעלי עניין. החיבורים והסנכרון מאפשרים רכימת התקשרויות בין אנשים ויכולות רלוונטיות, ויצירת פלטפורמה לחקירה שמיצרת פרקטיקות ומתודות חדשות המסייעות להשגת יעדי הקהילה.

מודל הפעלה 'קהילות החדשנות של הכוורת'



דוגמא

דוגמא: 'תוכנית הסקייל למיזמי חוסן' העוזרת למיזמים חברתיים לגדול באמצעות חיבורים אסטרטגיים בין היזמים לג'וינט ישראל, קרנות הביטוח הלאומי, הכוורת. התוכנית מעניקה למיזמים מענק ראשוני, רשת קשרים וחיבורים לגופים ציבוריים-חברתיים לטובת הטמעה וסנכרון הפעילות, ליווי ומנטורינג של צוות הכוורת ואנשי מקצוע מובילים על מנת להקל על המיזמים לממש את פוטנציאל ההרחבה שלהם (scale).

דוגמא נוספת לפלטפורמה ליצירת חיבורים מעמיקים שבוצעה בקהילת TechAbility כדי להקל על ההטמעה והיישום היא תוכנית Extreme Techability, תוכנית "שידוכים עמוקים" שנמשכה 72 שעות בין עשרה סטארטאפים לעשרה ארגונים. המטרה בקצה היא קבלת פידבק בנוגע לחוויה שלהם בתור לקוח המשתמש בפתרון שיצרו ללא תשלום (Design Partners) מטרת תוכנית זו היא שמתוך "השידוכים" יולדו מספר חוזים להתנסות בתוך הארגונים.

תעסוקה בונה חוסן - חוסן מייצר תעסוקה

בימים של משבר, כאב ויזודאון, שמירה על מסגרת של תעסוקה יוצרת משמעות, שייכות ומבטאת מסוגלות, חוזק וחוסן בימי סערה. אנחנו מחפשים יוזמות מקוריות ויצאות דופן של יזמים ומיזמים מהחברה ערבית לאתגרים הבאים:

- 01 ניהול מובנה מודרני
- 02 התמודדות עם אתגרי ומעשיית בדרום נולד בתוכה הכוורת
- 03 תחרות לעמיתים קטנים מאתגרים ועובדי בדרום
- 04 שילוב עובדים מהחברה הערבית בעמיתים, המאגרים וממליל תעסוקה נדרשים בהיתוך
- 05 עיצוב וממן כלים מעצמיים לשינוי עבודה ממונח ומבליילת
- 06 פתרונות במרחב העסקי עשירים במגוון אמצעים

מה מוצע למיזמים שיתקבלו לתוכנית?

- מענקי פייננס
- מקור ליווי
- חיבורים לשותפים אסטרטגיים ורשת קשרים איכותית
- השתייכות לקבוצה יזמי ויזומית אינטנסיבית
- מנטורים ייעוץ

מועד אחרון להגשה: 21.11.23

לשאלות ופרטים נוספים: azmian@jdc.org
עזמי אנדריא

לפרטים ורישום לחצו כאן

מודל ההפעלה

'קהילות החדשנות של הכוורת'

רכיבים מרכזיים במודל

יכולות הטמעה ויישום - אחד מחסמי החדשנות בשדה הציבורי והחברתי הוא היעדר התרבות הארגונית, הניסיון, והמבנה המערכתי של ארגונים ציבוריים וחברתיים בהתנסות והטמעה של חדשנות בארגון (חדשנות פתוחה). חסם נוסף מצידו השני של השדה הוא פער בשפה המשותפת, בתפיסות ובהיכרות של היזמים את המערכות הציבוריות וצרכיהן (ולהפך). לפיכך, הצורך בבניית יכולות הטמעה ויישום בקרב בעלי העניין השונים מהווה ציר פעולה משמעותי בסל הרכיבים של קהילות החדשנות. בניית יכולות ההטמעה והיישום של חדשנות באקו-סיסטם באות לידי ביטוי בפעולות הן מהצד המטמיע והן מהצד המוטמע. ליווי היזמים והכשרתם בתוכניות השונות מסייעת להם להבין את צרכי הארגונים, את התפיסות והמוטיבציות איתן הם מגיעים לשולחן. במקביל, ישנן תוכניות הכשרה לעובדים בארגונים ועמותות על מנת לבנות מיומנויות ולחזק יכולות לקליטת חדשנות טכנולוגית, להיחשף ולהתנסות בעבודה עם יזמים כדי לקדם הטמעה, הן רעיונית והן ביצועית של חדשנות בארגונים.

דוגמא

תוכנית ה-Boost, תוכנית פנים ארגונית של הכוורת באגפי הארגונים המייסדים שמטרתה לאפשר לעובדי הארגונים להכיר מיזמים ופתרונות מהשטח ולקדם חדשנות פתוחה בתוך תוכניות קיימות או מתפתחות בתוך הארגון. המשתתפים בתוכנית מקבלים מעטפת הכשרה ארגונית וליווי מקצועי במהלך ההתנסות היישומית.

דוגמא נוספת פרקטיקה נוספת להטמעה ויישום היא להשתמש בקהילה כמעבדת התנסות, ובכך להבין את האתגרים ביישום מבעוד מועד. 'מעבדות החדשנות' של קהילת EmployTech, שנועדה לחבר בין יזמים נבחרים משדה החדשנות אשר פיתחו מוצר בשל בנושא תעסוקת צעירים, ומנהלי פיתוח ידע, פיתוח מקצועי, הדרכה ובעלי יכולת קבלת החלטה על פיילוטים ושינוי מודל עבודה. מעבדה זו כוללת 8 מפגשים אחת לחודש, הפקת דו"ח השוואתי לכלים חדשניים בהקניית כישורים, אירועי הקפצת וחשיפת התנסויות שונות עם ארגונים, מידול תהליך ליווי תעסוקתי לצעירים מבוסס כישורים.



טכנולוגיה ואנשים עם מוגבלות

טכנולוגיה מגבירה עצמאות והשתתפות, מצמצמת את הצורך בשירותי תמיכה ומכחיחה את עלויות הטיפול (ארגון הבריאות העולמי, 2011).

• מבין אנשים עם מוגבלות רק אדם 1 מכל 10 משתמש בפתרונות טכנולוגיים (ארגון הבריאות העולמי, 2021)

הנוחות

מרכזים האינטל-ל

TecAbility

gle for Startups



עם הפנים קדימה הטמעת המודל



חלק זה יפרוס סוגיות הנוגעות להמשך הפעלת קהילות החדשנות של הכוורת וכן המלצות לכיווני פעולה נוספים.

כיווני פעולה מוצעים

תשתית מדדים ומכוונים - הטמעת חדשנות הינה תהליך מורכב וסבוך. האתגר משמעותי יותר בארגונים חברתיים וציבוריים שהחדשנות אינה מרכיב מרכזי בשרידות העסקית שלהם (להבדיל מתעשיות מסוימות במגזר העסקי). אחד מהמענים המשמעותיים שניתן לייצר הוא תשתית למדידה של חדשנות (בדגש על חדשנות פתוחה) בארגונים המרכזיים באקו-סיסטם. פיתוח כלי המדידה יסייע בהבניה של מדדים פנים ארגוניים להטמעה וייצוא של חדשנות ארגונית. מדידה הינה כלי משמעותי להכוונת התנהגות ארגונית אשר יכולה לסייע לבחינת האפקטיביות של העשייה המשותפת, למידה על איכות ההתערבויות החדשנותיות, וקידום דפוס חשיבה המעודד חדשנות, בהטמעת החדשנות בקרב ארגונים חברתיים וציבוריים באקו-סיסטם החברתי בישראל.

פיתוח כלים ומנגנונים נוספים לעבודה משותפת בין ארגונים ליזמים - קהילות החדשנות פיתחו בעשייתן מנגנוני עבודה מגוונים ליצירת עבודה משותפת בין ארגון ליזם. המנגנונים הקיימים: קולות קוראים, מרכזי RFI, מרכזי אתגר, לצד תוכניות הבונות שפה משותפת והיכרות בין יזמים ומיזמים לארגונים כמו תוכנית Extreme Techability או Boost, הינן תוכניות המפיקות את המיטב מהמנגנונים הקיימים. עם זאת, נדרשת עבודת פיתוח ופיצוח של מנגנונים מותאמים שיאפשרו היועצות, התנסות והטמעה של חדשנות בארגונים ציבוריים וחברתיים המתאפשרים משפטית ותקציבית.

בעלי תפקידים מובילים - ניהול קהילת החדשנות דורשת עבודה והפעלה של מענים רבים. ככל שעצימות המענים גדלה עם הזמן כחלק מהעשייה האקו-סיסטמית, הצורך בפונקציות מיומנות הנמצאות בקשר עם הארגונים ומלוות יזמים וארגונים בתהליך ההתנסות וההטמעה מתעצמת גם היא. על כן סומנו שלוש פונקציות מרכזיות הנדרשות בהפעלת קהילת חדשנות: מנהל/ת קהילה, רכז/ת קהילה ומנהל/ת זירה טכנולוגית.

השקעה בבניית יכולות בארגוני האקו-סיסטם - דרושה הכשרה רבה בבניית יכולות והטמעת מתודולוגיה של 'חדשנות פתוחה' בארגונים באקו-סיסטם החברתי בישראל ובמיוחד בארגונים ובעלי העניין השותפים בקהילות החדשנות של הכוורת. העשייה של קהילות החדשנות לימדה שלא די בתחזוק של "זרם היזמים" החשופים לחדשנות, אלא נדרשת בניית יכולות ו"הכשרת לבבות" בקרב הארגונים ובראש ובראשונה בקרב האגפים השונים בארגונים המייסדים. עבודה במרחבי חדשנות הינה מיומנות הנדרשת להיות מוגדרת ומונחלת על מנת להגיע לתוצאה של הטמעת חדשנות חברתית וטכנולוגית.

שימור וטיפוח "זרם היזמים" - כפי שנכתב קודם לכן, הנכס המרכזי והמבדל של קהילות החדשנות של הכוורת הוא הגישה ל"זרם היזמים" העובר בצינורות קהילות הכוורת ומזין באופן ישיר את קהילות החדשנות והארגונים השותפים להן. על מנת להמשיך ולטפח את זרם היזמים נדרשת המשך השקעה בתוכניות מענקים, תוכניות ליווי, האצה ו'סקיילרציה' (Scaleration).

הרחבת השותפים והשותפויות - עיסוק במשיכה של שותפים נוספים אשר ייקחו חלק בהרחבת מעגלי העשייה, התמודדות עם אתגרים נוספים וכן ייבוא של כלים וניסיון מצטבר של גופים מסקטורים שונים בשדה. חיבוריות לשותפים נוספים יאפשר הרחבה של מודל קהילות החדשנות לשדות חברתיים חדשים וכן חיזוק האקו-סיסטם של החדשנות החברתית בישראל.



קהילות החדשנות של הכוורת לאן?

שאלה מהותית שעומדת בפני מודל זה היא לאן מתקדם מודל ההפעלה של קהילות החדשנות. סומנו מספר חלופות אסטרטגיות בסיסיות היכולות להוות מצע ראשוני לדין.

העמקה בקהילות הקיימות

המשך השקעה במספר תחומים מובחנים תוך העמקה בתוך השדות הקיימים וביצירת מומחיות בתחומי תוכן ברורים.

הרחבה לתחומים נוספים

פתיחת קהילות חדשנות נוספות בתחומי תוכן ושדות נוספים ובכך להרחיב את המודל, להוות פלטפורמה עבור בעלי עניין ממשלתיים (אך לא רק) להאצת תהליכי חדשנות פתוחה בתוך אקו-סיסטם מוגדר.

שכפול והטמעה

הטמעת המודל של קהילות החדשנות בארגונים וגופים נוספים היכולים להוות פלטפורמה לקהילות חדשנות בנושאים חברתיים מגוונים בישראל.

לסיכום

מסמך המידול של "קהילות החדשנות של הכוורת" מניח המשגה, תפיסות עבודה, רכיבים ופרקטיקות הנארגים יחד למודל הפעלה שיסייע לאקו-סיסטם של החדשנות והיזמות החברתית בישראל ובעולם להצמיח ולהטמיע חדשנות בשדה כמענה משמעותי לפתרון אתגרים חברתיים ולאומיים.

בחלקו הראשון של המסמך "רקע תיאורטי והמשגה" הונחה התשתית המושגית למדריך. הוסברו מושגי היסוד שבהם עוסק המודל, המשגות בסיסיות על אקוסיסטם ומאפייני העבודה המערכתית. כמו כן, ניתן רקע ראשוני על שדה החדשנות החברתית בישראל וארגון 'הכוורת' בתוכו, השוואה בין מודלים קהילתיים שונים והבידול של מודל קהילות החדשנות של הכוורת אל מול מודלים קהילתיים נוספים. בחלק השני של המסמך- ליבת המסמך- "מודל הפעלה" המדריך תיאר את קהילות החדשנות של הכוורת, חמשת עקרונות העבודה המרכזיים, המודל המארגן של קהילות החדשנות של הכוורת הבנוי ממספר שכבות, הרכיבים המרכזיים וכן הדגשה של רכיבים ועקרונות אלו על ידי דוגמאות מפרקטיקות של עשיית קהילות החדשנות בשדה החברתי.

בחלק השלישי של המסמך "עם הפנים קדימה" נותחו והוצעו מספר כיווני פעולה עתידיים הנדרשים בהפעלת הקהילות, וכן מעלה שאלות על אופן המשכיות הפעלת הקהילות והרחבת המודל. אנו מלאי תקווה שמסמך זה יוטמע ויהווה מפת דרכים לבעלי עניין המפעילים קהילות ועוסקים בהטמעת יזמות וחדשנות חברתית וציבורית.



הביטוח הלאומי
אגף קדננות



הכבודת



הג'ינט

