

תהליכי שותפויות מעצבות DESIGN - PARTNERSHIP בחדשנות פתוחה

סקירת תשתית – מסמך ליבה
ספטמבר 2025

תוכן עניינים

3	הקדמה
6	פרק א' – רקע, מונחי יסוד והגדרות
6	מהי חדשנות?
7	סוג מיזמים חברתיים
8	פרק ב' – תהליך הפיתוח היזמי, חדשנות כתוחה ושותפויות בין ארגונים
8	רקע: מאפייני תהליך הפיתוח היזמי
12	שותפויות בין ארגונים – תפיסת הרצף
14	תהליכי חדשנות כתוחה עם מיזמים חברתיים – איך עושים את זה? מתודולוגיות ארגוניות
16	פרק ג' – שותפות מעצבת - Design Partnership
16	היתרונות המרכזיים של תהליך זה עבור הארגון
16	היתרונות המרכזיים של תהליך זה עבור המיזם
16	כיצד בוחרים את הארגון ואת המיזם לשם השותפות?
18	תפקידי הצדדים בתהליך Design Partnership
19	תאום ציפיות – למה מצפה כל אחד מהצדדים בתהליך
20	אתגרים נפוצים בתהליך- עבור הארגונים ועבור המיזמים
20	תנאים שמשפיעים על הצלחת השותפות
21	שלבי עבודה של שותפות מעצבת - רצף הצעדים מצד הארגון
23	פרק ד' – מקרי בוחן
23	חקר מקרה VIVID
25	חקר מקרה - Nextme
26	חקר מקרה - Wellplay

בעידן של שינוי מואץ ואתגרים חברתיים מורכבים, הצורך בחדשנות אינו מותרות – אלא תנאי הכרחי ליצירת פתרונות אפקטיביים ורלוונטיים גם בזירה החברתית.

ואכן, בעשור האחרון מתאפיינת זירה זו בפעילות ערה ובהתעצמות מגמות של יזמות וחדשנות חברתית, המובלות ברובן על-ידי יזמים עצמאיים. מגמות אלו ניזונות ממגוון רחב של תכניות לפיתוח מנהיגות, יזמות חברתית ואקטיביזם, המופעלות במסגרות אזרחיות ואקדמיות. תכניות אלה מטפחות ומכשירות סוכני שינוי חדשים, אשר יוזמים מיזמים חברתיים, ולעיתים אף פועלים להוציאם אל הפועל בשיתוף פעולה עם ארגונים קיימים הפועלים בשטח.^[1]

גישה של חדשנות פתוחה מאפשרת לארגונים חברתיים וליזמים לפעול יחד, לחצות גבולות בין – מגזריים, ולהביא לקדמת הבמה ידע, רעיונות וכלים שצמחו מחוץ לארגון, אך בתוכו הם מתעצבים לכדי השפעה רחבת היקף.

דוח רשות החדשנות משנת 2023, "חדשנות פתוחה – עולים על הגל", מציג את מגמת ההתבססות של חדשנות פתוחה כמודל פעולה מרכזי בקרב ארגונים, תאגידים וגורמי ממשל בישראל. הדוח מדגיש כי שיתופי פעולה עם סטארט-אפים, מוסדות אקדמיים, לקוחות וספקים הפכו לא רק לכלי לפיתוח טכנולוגי, אלא גם לאסטרטגיה ארגונית שמאפשרת גמישות, האצה של תהליכי חדשנות והרחבת מקורות הידע. מהדוח עולה כי יותר ויותר גופים מזהים את הערך ביצירת מנגנונים פתוחים, שקופים ומשותפים ליצירת ידע חדש, תוך איזון בין מיסוד לבין גמישות פעולה.^[2]

מסמך זה מבקש לשרטט את החיבורים שבין תפיסת החדשנות הפתוחה בכלל, והשותפות המעצבת בפרט, לבין יזמות חברתית. הוא נועד לשמש כתשתית מקצועית לארגונים חברתיים, יזמים, ארגוני אימפקט המקדמים שורת רווח כפולה (עסקית וחברתית) וצוותים מובילים לעיצוב שותפויות חדשניות. הוא מציע גם עומק תיאורטי וגם הכוונה פרקטית, לצד מודלים מוכחים של פעולה משותפת מתוך התנסות בשטח. המסמך כולל הגדרות מונחים, מתודולוגיות פעולה, מקרי בוחן וכלים יישומיים, ומיועד לשמש כמסמך ליבה לתכנון ולהובלת תהליכי שותפות מעצבת (Design Partnership).

תהליכים אלו נתפסים ככלי מרכזי בחדשנות חברתית וכאמצעי לשילוב מענים חדשניים להתמודדות עם אתגרים חברתיים.

^[1]יערי, מ. (2017, 23 באוקטובר). איך לבנות שיתוף פעולה בין ארגונים ליזמים חברתיים [פוסט בלוג]. ShiftShatil. נטען מ-

<https://shiftshatil.org.il/שיתוף-פעולה/>

^[2]כהן, ע. & בלאו, י. (2023). חדשנות פתוחה – עולים על הגל (דוח רשות החדשנות). רשות החדשנות.

המסמך עוסק בגישת החדשנות הפתוחה ובפרט בפרקטיקה של **שותפות מעצבת** בין ארגון חברתי או מיזמי אימפקט לבין יזם או מיזם בשלב הפיתוח. פרקטיקה זו מבוססת על למידה הדדית, עיצוב משותף והאצה של פיתוח פתרונות חדשניים, תוך שימוש בשטח כמרחב התנסות. שותפות מסוג זה אינה מתבצעת סביב מוצר מוגמר, אלא במסגרת תהליך דינמי של פיתוח, ניסוי ויצירה משותפת. היא מהווה יישום מעשי של חדשנות פתוחה - גישה ארגונית שמכירה בכך שלא כל הידע והפתרונות נמצאים בתוך הארגון, ולכן יש חשיבות מכרעת לשיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים.

המסמך מציג את ההבדלים בין חדשנות פתוחה לחדשנות סגורה, מתאר את תהליך הפיתוח היזמי וממפה את סוגי המיזמים החברתיים הקיימים, כולל הבחנות בין מיזם חברתי, מיזם חברתי-עסקי, סטארטאפ חברתי ועסק חברתי. בנוסף, הוא מפרט סוגים שונים של שותפויות ומעמיק בנושא השותפות המעצבת, והתנאים הקריטיים להצלחתה תוך דיון בתפקידים השונים של כל אחד מהשותפים בתהליך. כמו כן, המסמך מציג כלים יישומיים לזיהוי מיזמים מתאימים לבניית מסגרת שותפות, ולתכנון תהליך פיתוח אפקטיבי בשטח.

המסמך מתאר גם **מודלים ארגוניים לקידום חדשנות פתוחה**, ובהם אקסלרטורים תאגידיים, קהילות חדשנות, האקתונים, ויחידות חדשנות בתוך ארגונים ציבוריים. לכל מודל מוצגות דוגמאות מהשטח של פרויקטים ישראלים, תוך הדגשת האופן שבו הם מקדמים תהליכים משותפים בין ארגונים ליזמים.

פרק ייחודי במסמך מוקדש **לשלבי העבודה** של שותפות מעצבת וכן מתוארים במסמך **אתגרים שכיחים** בתהליך. לבסוף, מוצעים **מנגנוני תמיכה** פרקטיים - תבניות לתיאום ציפיות, נספחים משפטיים, מודלים למדידה, וכלים לעיצוב ההטמעה והשגרה של השותפות.

המסמך מיועד לשמש מצפן מעשי עבור:

- ארגונים חברתיים המבקשים לפתח פתרונות בשותפות עם יזמים
- יזמים חברתיים המעוניינים לשלב שותף מוסדי בתהליך הפיתוח
- צוותים ותכניות העוסקים בעיצוב מודלים לחדשנות פתוחה

הוא נועד להוות תשתית מקצועית ועיונית כאחד לשם חשיבה, תכנון, הובלה והטמעה של שותפויות מתוך מטרה לקדם פיתוח פתרונות בעלי ערך חברתי גבוה, שמבוססים על מציאות השטח ונבנים יחד עם מי שפועלים בה.

על הכוורת

'הכוורת' - המרכז לזימות וחדשנות חברתית של ישראל הוקמה בשנת 2017 על ידי הארגונים הוותיקים והגדולים בשדה השירותים החברתיים בישראל - הביטוח הלאומי (אגף קרנות הביטוח הלאומי) וג'וינט ישראל. המניע המרכזי להקמת הכוורת נבע מהשאפה של הארגונים המייסדים לעודד ולתמוך בפיתוח יוזמות מהשטח לאתגרים חברתיים בוערים. אנחנו מאמינים שהחדשנות, היצירתיות והתעוזה, שהפכו את ישראל ל"סטרטאפ ניישן" יכולות להביא את מדינת ישראל להיות גם "אימפקט ניישן" באמצעות פיתוח פתרונות פורצי דרך לאתגרים חברתיים והטמעתם בשדה העשייה החברתית.

אנו פועלים לקדם את רווחתן של האוכלוסיות הפגיעות במדינה, באמצעות פיתוח מיזמים חברתיים חדשניים וברי קיימא הצומחים מן השטח, לצד עידוד חדשנות פתוחה בשדה השירותים החברתיים של ישראל.

זה המקום להודות לכל מי שלקחו חלק ביצירת מסמך זה - במחשבה, בכתיבה או בתגובות.

צוות הכוורת:

אסנת ירון, מנכ"לית הכוורת

ענבל פליער, מנהלת פיתוח ידע ומדידת אימפקט

אביטל אלפנט פילר, מנהלת קהילה ושותפויות

אביה אשר, מנהל פיתוח מיזמים והשקעות חברתיות

ליהי שרוין, מ"מ מנהלת פיתוח ידע ומדידת אימפקט

תודה לכל אלו שקראו והגיבו - על הנסיון ועל הזמן הרב שהקדשתם לשם עיצוב וכתיבת מסמך זה

אפרת פרי, מנהלת קהילת TechAbility

פרופ' גיל אבינמלך, ראש מרכז היזמות וראש משותף של ההתמחות באסטרטגיה, חדשנות ויזמות

בתוכניתה-MBA בקריה האקדמית אונ

מילנה יערי, יועצת ארגונית וחוקרת בתחום של יזמות חברתית

תמי אבנד, מנהלת חדשנות ג'וינט- תבת

כתיבה: ענבל פליער ואלה אביטל

גרפיקה: אור פרוינד

הנכם מוזמנים להשתמש בתכנים, לשתף וללמוד מהם, באזכור וציון קרדיט כמקובל.

פוקא' רקע, מונחי יסוד והגדרות

מה היא חדשנות?

חדשנות היא מוצר, שירות או תהליך חדש או משופר (או שילוב ביניהם) המובא לשימוש, השונה משמעותית מהמוצרים, מהשירותים או מתהליכים קודמים. חדשנות נועדה לייצר ערך, על אף שבדרך כלל לא ניתן להבטיח אותו בשל חוסר הודאות לגבי תוצאותיה.^[3]

במסמך זה נתבסס על הגדרת החדשנות המובאת להלן, לאור שתי הנחות יסוד:

1. חדשנות אינה מטרה אלא אמצעי לפיתוח רלוונטי יותר, יעיל יותר ומביא ערך מירבי ללקוח.
2. החדשנות אליה נתייחס כאן היא יצירה של פתרונות חדשים המייצרים ערך מוסף ביחס לאתגר חברתי כלשהו.

אבחנה מבדלת, או - איפה אנחנו נוטים להתבלבל?

בישראל יש נטייה להניח כי "חדשנות=טכנולוגיה" אף שלא כך הדבר. חשוב להדגיש שחדשנות יכולה לבוא לידי ביטוי בדרכים נוספות, שהן חשובות ומועילות לא פחות, כמו פיתוח שירותים, תהליכים, מודלים עסקיים, דרכי הפצה ושיטות שונות, אשר כולן עשויות להעניק ערך ומענה חדשני לאתגרים בכלל ולאחרים חברתיים בפרט.

חדשנות יחסית: מידת החדשנות של מוצר, שירות או תהליך היא סובייקטיבית ונמדדת בהקשר בו היא מתפתחת ועבורה היא מייצרת תועלת. מוצר או שירות למשל, יכולים להיות חדשניים ביחס לסקטור מסוים, קהל יעד, שטח גאוגרפי, גם אם בהשוואה גלובלית הם אינם חדשניים. תהליך משופר, יכול להיות חדשני ביחס לארגון מסוים, גם אם הוא לא חדשני ביחס לארגונים אחרים בסביבה.

חדשנות כתוחה^[4]: חדשנות כתוחה היא גישה אסטרטגית ופרקטית שמניחה כי רעיונות ופתרונות איכותיים יכולים להגיע גם מחוץ לארגון, ולכן יש לפתוח את תהליכי החדשנות לשיתופי פעולה עם גופים חיצוניים כמו יזמים, חברות סטארט-אפ, אקדמיה, מוטבים ועוד. זו תפיסת פעולה מערכתית שמתייחסת לאיסוף רעיונות, פיתוח, ניסוי, ולפעמים גם מיזוגים ורכישות.

שותפות מעצבת: שותפות מעצבת (Design Partnership) היא אחת הדרכים ליישם חדשנות כתוחה. מדובר בשיתוף פעולה הדוק בין ארגון לבין סטארטאפ או מיזם בשלב הפיתוח, שבו הארגון אינו רק "לקוח", אלא שותף לעיצוב הפתרון: תורם מידע מהשטח, משתתף בפילוטרים, משקף צרכים אמיתיים ומשפיע על הכיוון. לרוב, לשותפות יש ערך כפול: למיזם - קבלת פידבק מעולם אמיתי ולגיטימציה, לארגון - גישה לפתרונות מותאמים וחדשניים.

^[3] OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

^[4] תחום זה יוסבר בהרחבה בפרק הבא של מסמך זה

סוגי מיזמים חברתיים

בעשור האחרון מתפתח מאוד בישראל שדה היזמות החברתית, ועמו מגוון רחב של מיזמים חברתיים מסוגים שונים. הללו נבדלים האחד מן השני הן מבחינת המאפיינים שלהם והן מבחינת מטרותיהם, ובמיקום בו הם בוחרים לעצמם על הרצף שבין שורת הרווח לבין שורת הערך.

מטרתה של הטבלה הבאה היא לבצע אבחנה מבדלת בתוך אותו המגוון:

מונח	הגדרה	דוגמאות	מאפיינים בולטים
מיזם חברתי	כל יוזמה הפועלת לפתרון אתגר חברתי או להובלת שינוי חברתי, לרוב ללא כוונת רווח. הערך החברתי הוא בליבת הפעולה.	בבא-דע עמותת ניצן לזכרם מגרש ביתי המכללה	יכול לפעול במודל פילנתרופי, מוסדי או קהילתי. מיזם חברתי הוא לא דווקא חדשני, שכן ייתכן ומדובר בשירות מוכר, אך ביישום חדש או בקהל יעד ייחודי.
סטארטאפ המקדם אימפקט	מיזם טכנולוגי המכוון לקידום אימפקט חיובי. לרוב מכוון לפעול בקנה מידה רחב (סקייל).	GGtude CLARO VIVID COGNISHINE AGEWISE	ממוקד בפיתוח מוצר או שירות חדשני. מבוסס על גישה אג'ילית.
מיזם חברתי עסקי	מיזם שמקדם מטרה חברתית באמצעות אסטרטגיות עסקיות (מכירת שירותים או מוצרים)	סנאפ Blend.Ar KITEPRIDE	משלב בין ערכים חברתיים למודלים עסקיים. עשוי להיות מלכ"ר או חברה.
עסק חברתי	גוף עסקי שמטרתו חברתית, אך הוא פועל למטרות רווח ומאוגד כחברה. קיימים בו בעלי מניות ותשואה פוטנציאלית.	IZRAEX הקול שבפנים	מאוגד כחברה למטרות רווח. חלק מהרווחים עשוי להיות מוקצה להשפעה חברתית.

פוק'י

תהליך הפיתוח היזמי, חדשנות פתוחה ושותפויות בין ארגונים

מאפייני תהליך הפיתוח היזמי

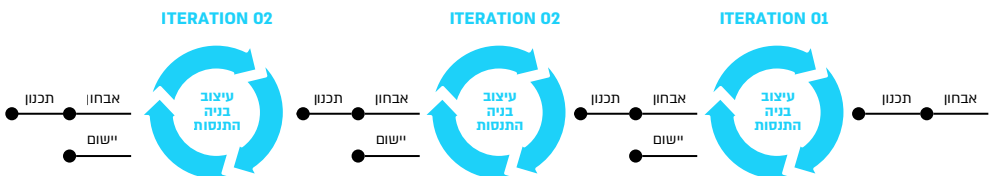
יזם פועל באופן פרו-אקטיבי ושם דגש על מימוש ההזדמנות והתקדמות באמצעות המשאבים שזמינים לו (בין אם הם שלו או כאלו שהוא מצליח לרתום ולגייס מהסביבה).

המודל המסורתי לפיתוח מוצר התבסס על שלבים רציפים וארוכים (לכן מכונה "מפל") - תכנון, עיצוב ופיתוח מלא של גרסה ראשונה, ורק לאחר מכן בדיקות, הערכה ותיקונים. תהליך זה אורך זמן רב ולעיתים אף לא מוכיח את עצמו.



הגישה האג'ילית (ספיראלית) מציעה חלופה זריזה: [1] פיתוח במקטעים קצרים שבסופם מוצג מוצר חלקי ללקוח לצורך משוב ושיפור באיטרציה [2] הבאה.

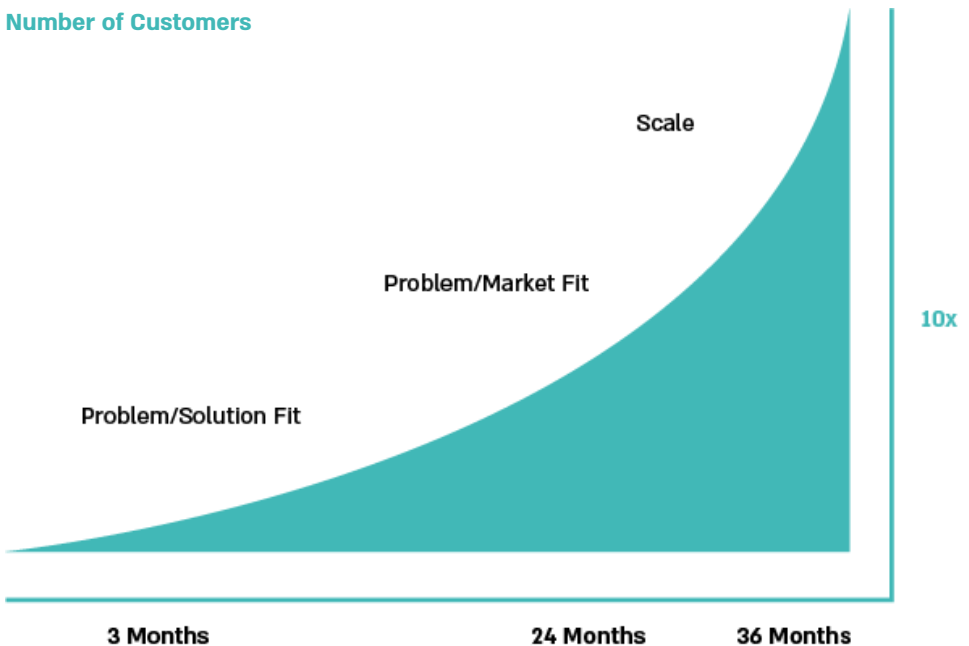
חשיבותו של תהליך פיתוח ספירלי מבוסס על ההבנה שסיכויי ההצלחה לפתח מוצר או פתרון מושלם בניסיון אחד - נמוכים. מכאן, יזמות באיטרציות מציעה גישה הפוכה: לפעול בשלבים קצרים, מחזוריים וספירליים. היזם מפתח גרסה התחלתית (Minimum Viable Product), בודק אותה בפועל, לומד מהתגובות ומהנתונים מפיך לקחים, משפר או משנה כיוון (פיבוט), וממשיך למחזור הפיתוח הבא. כך נוצרת תנועה של למידה וצמיחה, תוך מימוש הזדמנויות באמצעות המשאבים הקיימים, בין אם הם פנימיים או מגויסים מהסביבה. בעולם החברתי, ובייחוד בזמני אי־ודאות, ניתן ליישם עיקרון זה באמצעות פיצול יוזמות גדולות ליחידות קטנות לבחינת ביקוש והתאמה. גישה זו מבטיחה שגם אם יהיו כשלונות - הם יהיו מהירים וזולים יחסית. היא חוסכת משאבים בטווח הארוך, ומעודדת פעולה פרו־אקטיבית גם בתנאי חוסר ודאות.



כיצד איטרציות משתלבות בשלבי הפיתוח של מיזם בתחילת הדרך?

בכל שלב בהתפתחות של מיזם, האיטרציות הן הכלי המרכזי שמאפשר התקדמות חכמה ומדודה. בשלב הראשון, המכונה **Problem/Solution Fit**, המיקוד הוא בזיהוי בעיה אמיתית ששווה לפתור. בשלב זה עוד אין מוצר או שירות סופי, אלא רעיונות ואבטיפוסים פשוטים הנבדקים מול משתמשים פוטנציאליים. זאת מתוך הבנה שמדובר בתהליך של חיפוש ואפיון, ועוד לא של השקה. אם מתגלה צורך אמיתי, עוברים לשלב הבא - **Product/Market Fit**, שבו כבר קיים מוצר ראשוני ויש לקוחות שמשתמשים בו. כאן האיטרציות מתמקדות בהתאמה מדויקת יותר לשוק: מה לשפר? מה להוסיף? איך להעצים את ערך החוויה? כשההתאמה מתבססת, מתחיל שלב הצמיחה - **Scale**, ובו ממשיכים באיטרציות, אך בקנה מידה רחב יותר: שדרוגים טכנולוגיים, מבחן ^[7] **A/B**, הרחבת קהל היעד והאצת הביצועים. המפתח הוא להבין שהאיטרציות אינן פרק זמן זמני אלא הן דרך החשיבה היזמית עצמה. הן משתנות בהתאם לשלב שבו המיזם נמצא, אך לעולם אינן מפסיקות. הן שמאפשרות לצמוח, להסתגל ולהשפיע.

Number of Customers



^[7] ניסוי A/B הוא שיטה לבחינת שתי גרסאות של אותו מוצר, מסר או פעולה, על מנת לבדוק איזו מהן אפקטיבית יותר בקרב קהל היעד. המשתתפים מחולקים לשתי קבוצות, וכל קבוצה נחשפת לגרסה אחרת.

רקע: חדשנות פתוחה היא גישה ניהולית המרחיבה את גבולות החשיבה והעשייה הארגונית בכל הנוגע לחדשנות. לפי גישה זו, ארגונים אינם יכולים להסתמך רק על משאבים פנימיים כמו רעיונות, פיתוחים ויכולות מתוך הארגון, אלא נדרשים לפתוח את תהליכי החדשנות לשיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים ורב תחומיים כגון חברות סטארט-אפ, מוסדות אקדמיים, ספקים, לקוחות, שותפים עסקיים ואף מתחרים.

גישה זו מניחה שידע רלוונטי ופתרונות חדשניים יכולים להתקיים גם מחוץ לגבולות הארגון, ולכן כדאי לאתר, לאמץ ולשלב אותם בתוך תהליכי הפיתוח.

זו גישה המהווה חלופה לגישת ה**חדשנות הסגורה**, שבה הארגון פועל מתוך תפיסה שכל התשובות נמצאות אצלו - ולכן הוא מפתח באופן עצמאי בלבד.

חדשנות פתוחה מאפשרת לארגונים להאיץ תהליכים, להזיל עלויות, לגוון מקורות ידע, לזהות ולהתאים מענים ופתרונות מבחוץ ולהגביר את הסיכוי לפריצות דרך, בין אם באמצעות אתגרי חדשנות פתוחים לקהל, מיזמים משותפים עם סטארט-אפים, או מודלים של שיתוף ידע בין מגזרים.

חדשנות פתוחה יכולה להתפתח בשני כיוונים:

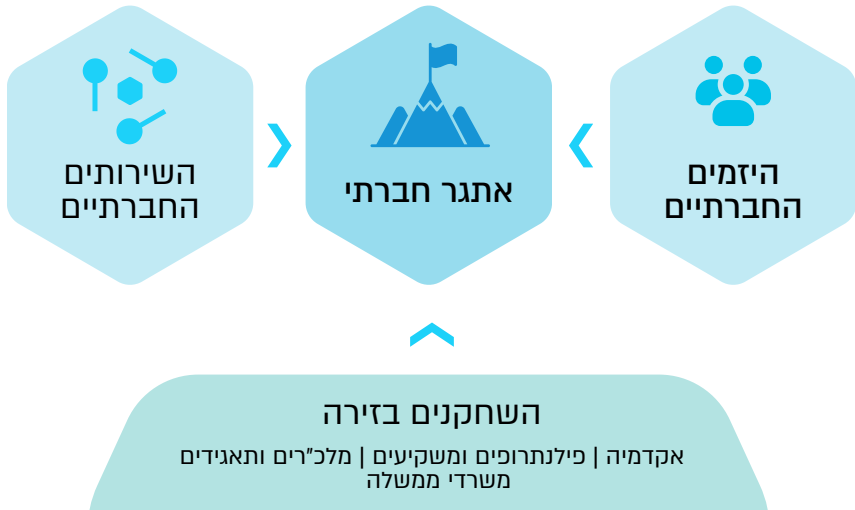
פנימה: הארגון שואב ידע ויכולות מגורמים חיצוניים כדי לפתח מוצרים חדשים בתוך הארגון.

החוצה: הארגון משתף ידע ויכולות עם גורמים חיצוניים כדי לפתח מוצרים חדשים מחוץ לארגון.

לסיכום, תהליכי חדשנות פתוחה מבוססים על יכולת ונכונות הארגון לשותף ידע ונתונים מתוך הארגון החוצה והפוך.

חדשנות פתוחה

שיתוף ידע בין שחקנים לטובת קידום הפתרונות



היתרונות הייחודיים של חדשנות פתוחה עבור מיזמים חברתיים ועבור ארגונים

שותפויות בין יזמים לארגונים יכולות להתקיים במגוון דרכים, בהתאם לרמת המעורבות והבעלות של הארגון על המיזם. במקרים מסוימים, היזם פועל באופן עצמאי לחלוטין, והארגון משמש בעיקר כתשתית אדמיניסטרטיבית או פיננסית, ללא מחויבות לתכני המיזם או לקידומו. מנגד, קיימים מצבים בהם המיזם נטמע בפעילות המרכזית של הארגון, והופך לחלק בלתי נפרד ממנה: מצב הכולל שליטה, אחריות והשקעה משמעותית מצד הארגון. בין שני הקצוות הללו מתקיימים מודלים מגוונים של שיתופי פעולה, כפי שנראה בהמשך, בהם היקף ההטמעה והמעורבות נקבע על פי הרצון והצרכים של שני הצדדים, ויכול לנוע מהשתלבות עמוקה ועד למסגרת תמיכה טכנית בלבד.⁸

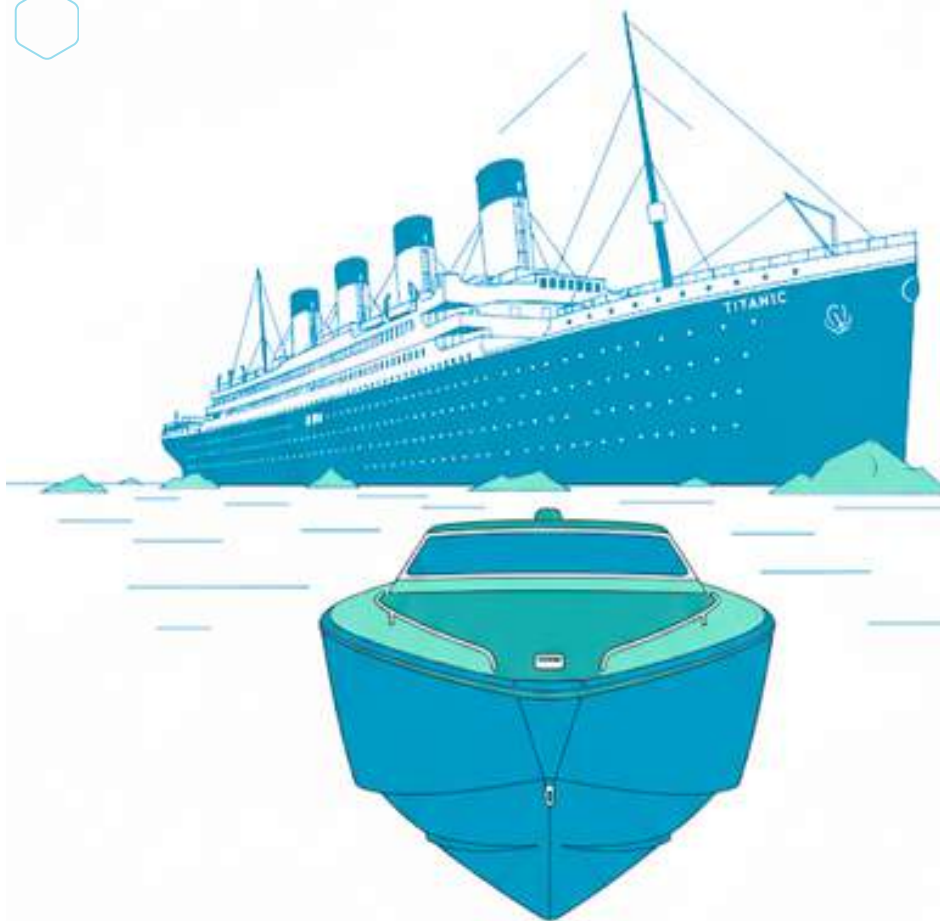
בעולם הטכנולוגי, בעיקר, ישנם מודלים נוספים של בריתות ושותפויות בין ארגונים, ביניהם: Technology Use Case, ⁹Alliances, ¹⁰ ועוד. המודלים הללו מבטאים סוגים שונים של שותפויות הנבדלות האחת מן השנייה במשך הזמן, בעומק השותפות ובאינטרסים של כל אחד מהצדדים.

בעולם החברתי, השותפויות כוללות לא פעם גופים נוספים מלבד הארגון והמיזם, כמו לדוגמא משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, גופי מגזר שלישי, ועוד. כל אלה משמעותיים ביותר בעולם היזמות החברתית והופכים לא פעם לחלק טבעי בשותפות הנרקמת.

כך או כך, תהליך השותפות מייצר שיתוף פעולה בין שני גופים לפחות - הארגון והמיזם. כל אחד מהם תורם ערך ייחודי להצלחת הפיתוח:

עבור מיזמים חברתיים, עבודה בגישת חדשנות פתוחה מהווה יתרון אסטרטגי קריטי. מיזמים אלו פועלים לרוב בתנאי אי ודאות, עם משאבים מוגבלים ואל מול אתגרים חברתיים משתנים. חדשנות פתוחה מאפשרת להם גישה לאוכלוסיית מוטבים רחבה יותר, לרתום ידע, רעיונות ומשאבים מחוץ לגבולות המיזם - כמו שותפויות עם קהילות, יזמים נוספים, מוסדות מחקר וארגונים חברתיים. בכך הם נהנים מגמישות, תגובתיות מהירה, חיסכון בזמן ובעלות, ולמידה מתמדת מהשטח. תהליך זה מחזק את החיבור לשדה, מגדיל את האימפקט, ומאפשר הסתגלות זריזה שהיא קריטית להובלת שינוי חברתי. ניתן לחשוב על המיזם כסירת מרוץ: קטנה, מהירה וחדת תגובה, שזקוקה ליכולת לתמרן במהירות אל מול מציאות דינמית. בנוסף, העבודה בשותפות עם ארגון גדול מהווה מקור ללגיטימציה, מקצר תהליכי כניסה לשוק ומחזק את היתכנות ההטמעה.

עבור ארגונים, חדשנות פתוחה מספקת דרך אפקטיבית להרחיב את טווח הפיתוח והלמידה מעבר לגבולות הארגון. היא מאפשרת לארגונים להתחבר למקורות ידע חיצוניים, טכנולוגיות מתקדמות, רעיונות חדשים ויזמות חברתיות, ובכך להאיץ פיתוח פתרונות, לייעל תהליכים, ולשפר את איכות השירותים. אחד מהכישורים הקריטיים לקידום חדשנות פתוחה בארגון הוא פיתוח "חיישנות ארגונית" - היכולת להיות ערים להתפתחויות חיצוניות ולזהות במהירות חידושים רלוונטיים. אקסטרטורים תאגידיים, חיבור לקהילות חדשנות ועבודה עם יזמים חיצוניים מהווים כלים מעשיים לחיזוק אותה חיישנות, ולהגברת היכולת של הארגון להתמודד עם אתגרים מורכבים בצורה חדשנית ומשתפת עם נקודות מבט מגוונות.



[8] יערי, מ. (2017, 23 באוקטובר). איך לבנות שיתוף פעולה בין ארגונים ליזמים חברתיים. אתר שתיל.
נטען מ-<https://shiftshati.org.il/שיתוף-פעולה/>

[9] שיתופי פעולה אסטרטגיים בין חברות, המאפשרים גישה והעברה של ידע, טכנולוגיה או משאבים, ובחלק מהמקרים משמשים
שלב מעבר לקראת רכישה. לפי: chilling, M. A., & Li, D. (2022). R&D alliances and firm value. Research Policy, 51(3), 104470

[10] מערך של אינטראקציות מונחות מטרה (goal-oriented interactions) בין משתמשים למערכת תוכנה, המתארות את פעולות
המשתמש ואת תגובת המערכת לצורך השגת מטרה מוגדרת. לפי: Vranić, V. (2024). Use case modeling in a research
setting of developing an information system. Universal Access in the Information Society
אסטרטגיים בין חברות, המאפשרים גישה והעברה של ידע, טכנולוגיה או משאבים, ובחלק מהמקרים משמשים שלב מעבר לקראת
רכישה. לפי: chilling, M. A., & Li, D. (2022). R&D alliances and firm value. Research Policy, 51(3), 104470

שותפויות בין ארגונים - תפיסת הרצף¹¹

הנרי וויליאם צ'סברו בספרו "חדשנות פתוחה" (2003)¹², הציג תפיסה עדכנית לחדשנות ארגונית, לפיה ארגונים אינם יכולים להסתמך רק על ידע ופיתוח כנימיים, אלא נדרשים לשתף פעולה עם שותפים חיצוניים כמו מוסדות אקדמיים, חברות הזנק, לקוחות, ספקים, ושותפים עסקיים. במודל שהוא הציג, הוא תיאר את זרימת הרעיונות בארגון כמערכת פתוחה, שבה ניתן הן לקלוט ידע מבחוץ והן להעביר ידע ופיתוחים החוצה.

כך למשל, ארגון עשוי לבצע מחקרים בשיתוף חוקרים מהאקדמיה, לרכוש או למכור זכויות פטנט, להשקיע בסטארט-אפים או לרכוש טכנולוגיות מחברות אחרות¹³. לפי רובל-ליפשיץ, ת' ויערי מ' (2022) אף שרעיון שיתוף הפעולה עשוי להיראות אינטואיטיבי ופשוט, בפועל הוא מעורר לא פעם שאלות ולבטים - החל בבחינת התועלת וההתאמה של השותפות, דרך בחירת השותפים הנכונים, ועד לאופן העיצוב והניהול של הקשר. שותפות שאינה מתאימה עלולה להכביד או אף לפגוע בפעילות, ועל כן חשוב להכיר את התנאים וההמלצות להצלחתה עוד בטרם יציאה לדרך. שיתופי פעולה אינם מצב של "הכול או כלום", אלא, הם מתקיימים על רצף רחב של אפשרויות הנבדלות זו מזו במידת ההשקעה הארגונית - בין אם בזמן, בכוח אדם, במשאבים חומריים, בידע או במומחיות. בסופו של דבר מדובר תמיד במתח עדין שבין התמזגות לבין שמירה על אוטונומיה.

רובל-ליפשיץ, ת' ויערי מ' (2022) מבחינות בין חמישה סוגים עיקריים של שותפויות על אותו הרצף. התמקמות על הרצף הזה משקפת את רמת הבשלות של השותפות ואת עומק שיתוף הפעולה, ומהווה כלי חשוב לתכנון אסטרטגי של מערכות יחסים בין-ארגוניות¹⁴.

^[11] רובל-ליפשיץ, ת' ויערי מ' (2022, 26 ביולי). רצף שותפויות בין ארגונים: מה מתאים לארגון שלך? נלקח מ-

<https://shiftshatil.org.il/שותפויות-בין-ארגונים/>

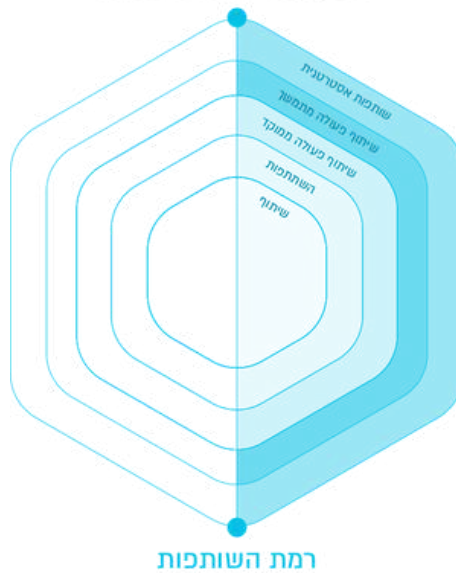
^[12] צ'סברו, ח.ו. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press (books.google.com, researchgate.net)

^[13] כהן, ע. & בלאו, י. (2023). חדשנות פתוחה – עולים על הגל (דוח רשות החדשנות). רשות החדשנות.

^[14] רובל-ליפשיץ, ת' ויערי מ' (2022, 26 ביולי). רצף שותפויות בין ארגונים: מה מתאים לארגון שלך? נלקח מ-

<https://shiftshatil.org.il/שותפויות-בין-ארגונים/>

השקעת אנרגיה אירגונית



שיתוף: הרמה הנמוכה ביותר של שותפויות בין ארגונים ומדובר בדרך כלל על העמדת משאב של ארגון א' לטובת ארגון ב'. השיתוף יכול להיות חד צדדי ונדרשת עבודה נכונות של צד אחד לשתף ושל הצד השני לקבל. למשל: שיתוף ידע, מקום פיזי, חיבור קשרים (נטוורק).

השתתפות: שילוב פעילות בין שני ארגונים, באופן חד פעמי או מתמשך. למשל: ארגון א' שולח נציג להרצות ביום עיון של ארגון ב' או לשלוח נציגים להשתתף בכנס. לעומת השיתוף, השתתפות דורשת השקעה של יותר זמן ו/או משאבים, אך היא מאפשרת גם השפעה רבה יותר, מבלי להתחייב למשהו מורכב יותר.

שותפות ממוקדת : שיתופי פעולה נקודתיים סביב פרויקט מוגדר, לרוב לטווח קצר. למשל: שני ארגונים מובילים יחד יום עיון/ כנס/ קמפיין. ההשקעה ממוקדת סביב מטרה ברורה ולפרק זמן מוגדר וידוע מראש.

שותפות מתמשכת: שותפות ארוכת-טווח סביב נושאים רחבים יותר, המצריכה השקעה רבה בתחזוקת הקשר וביצירת ערך לאורך זמן.

שותפות אסטרטגית: הרמה הגבוהה ביותר של שותפות מתוך אמונה שהשפעתה על המציאות תהיה משמעותית עד מאוד. זו היא שותפות ליבה, עמוקה וארוכת-טווח, המבוססת על חזון וערכים משותפים, ואשר שורדת גם מעבר לפרויקטים ספציפיים.

בעת בחירת מיקום על רצף השותפויות בין ארגונים, יש לשקול חמישה גורמים מרכזיים:

**יכולת
השקעה**

**כח
פערי**

**ערך
מוסף**

**תרומת
קשר**

**מידת
קרבה**

מידת הקירבה בין חזון, ערכים ומטרות הליבה של השותף לאלו של הארגון: קרבה גבוהה מאפשרת קשרים מורכבים ואינטנסיביים, בעוד פערם ינתבו אותנו בטבעיות לקשרים מצומצמים יותר.

תרומת הקשר לקידום אינטרסים של הארגון: כמו הרחבת קהל היעד, גישה לידע חיוני או חיזוק המשאבים.

ערך מוסף ייחודי של כל אחד מהצדדים: על כל צד להציע ערך ייחודי. אם שני הארגונים מציעים אותו הדבר - עלולה להיווצר דווקא תחרות שתעכב את השותפות.

פערי כוח בין הצדדים: שותפויות עמוקות דורשות מנגנונים לשמירה על האוטונומיה של הצד ה"חלש".

יכולת ההשקעה הארגונית: שותפויות אסטרטגיות דורשות הקצאת זמן, משאבים וכוח אדם, ולכן יש לבחור בהן בקפידה.

תהליכי חדשנות פתוחה עם מיזמים חברתיים - איך עושים את זה? מתודולוגיות ארגוניות

ישנן פרקטיקות שונות בהן נוקטים ארגונים לשם יישום חדשנות פתוחה, שותפויות וחיזוק החיישנות הארגונית. להלן מספר דוגמאות מקובלות לכך:

אקסלרטור תאגידי הוא תכנית האצה המנוהלת על ידי תאגיד או גוף ציבורי, שמטרתה לקדם יזמים וסטארטאפים בתחומים המשיקים לפעילות הליבה של אותו תאגיד. בשונה מאקסלרטורים פרטיים, אקסלרטור תאגידי שואף לאפשר לארגון להיחשף לחדשנות רלוונטית, ללמוד ממנה ולעיתים אף לשלב אותה בתוך פעילותו.

למשל, תכנית ההאצה של הכוורת מהווה דוגמה לאקסלרטור תאגידי, שכן הוא מופעל על ידי קרנות הביטוח הלאומי והג'וינט, ופועל לקידום מיזמים חברתיים מתוך כוונה לחזק את השירותים החברתיים הקיימים ולפתח פתרונות משלימים.

באמצעות מודל זה, הארגון מרוויח חשיפה לחדשנות עדכנית וממוקדת, והיזמים זוכים לסביבה ניסיונית, ידע, מנטורינג וחיבור למשאבים מהעולם המוסדי

קהילות חדשנות הן פלטפורמות שנועדו לטפח קשרים, שיתופי פעולה והחלפה של ידע בין שחקנים מגוונים סביב תחום ייעודי במטרה לעודד חיבור ועבודה על אתגרים משותפים, יצירת מרחבי התנסות, פיתוח והטמעת חדשנות. בקהילה כזו נוצרת קרקע לפיתוח רעיונות, הפריה הדדית, והאצת תהליכים בזכות קשרים מתמשכים, נטוורקינג מקצועי ושיוכיות סביב מטרה משותפת. על כן, מומלץ לארגונים להצטרף לקהילות הללו על מנת להגדיל את פרקטיקות החדשנות שלהן.

לדוגמא - קהילת Techability הפועלת לקידום חדשנות בתחום קידום עצמאות ואוטונומיה של אנשים עם מוגבלות, או **קהילת Aging IL** בתחום ההזדקנות מיטבית, שנבנו ליצירת אקו-סיסטם פעיל סביב אתגר חברתי מתמשך.

האקאתונים הם אירועי חדשנות ממוקדים וקצרי טווח, לרוב בני יום עד שלושה ימים, שבהם קבוצות מגוונות של משתתפים – יזמים, מפתחים, מעצבים, אנשי תוכן ועוד – מתכנסות כדי לפתח פתרונות חדשניים לבעיה מוגדרת בזמן מוגבל. האקאתון מעודד חשיבה יצירתית, עבודת צוות מהירה ויצירת אב-טיפוס (Prototype) שיכול לשמש בסיס לפיתוח עתידי.

לדוגמה – האקאתון פורום מיכל סלה, שמתקיים בשיתוף גופי ממשל, מגזר שלישי והייטק, ומטרתו לפתח פתרונות טכנולוגיים למניעת אלימות כלפי נשים – כמו אפליקציות התרעה, כלים לזיהוי מוקדם, ופלטפורמות לשיתוף מידע.

יחידות ומובילי חדשנות בארגונים הם גורמים ייעודיים בתוך ארגונים ציבוריים, עסקיים או חברתיים, שתפקידם להוביל תהליכי חדשנות בשיתוף גורמים חיצוניים, לזהות טכנולוגיות ורעיונות חדשים ולתווך בינם לבין צרכי הארגון. יחידות אלו פועלות מתוך הבנה שהידע והפתרונות לא נמצאים רק בתוך הארגון, אלא דורשים פתיחות, סקרנות ושותפויות עם יזמים, סטארטאפים, אקדמיה, משתמשים ועוד.

דוגמה לכך ניתן למצוא כיום במגוון רחב של מוסדות, בהם קופות החולים הגדולות בישראל כמו כללית, מכבי, מאוחדת ולאומית. כל אחת מהן מפעילה יחידת חדשנות ייעודית או זרוע מענקים/ השקעות וחדשנות, כמו [Clalit](#) [Innovation](#) או [LeumitStart](#) שמקדמות פתרונות רפואיים דיגיטליים, שת"פים עם סטארטאפים, ואימוץ טכנולוגיות חדשניות לשיפור שירותי הבריאות. יחידות דומות קיימות גם בבתי חולים, משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וחברות תעשייה, מתוך מטרה להטמיע תרבות של חדשנות ארגונית פתוחה ומתמשכת.

שילוב שירותים ומוצרים קיימים בתשתית הארגונית: ארגונים שרוכשים פתרונות שפותחו מחוץ לארגון ומשלבים אותם כחלק מהשירות השוטף. לדוגמה, בתי ספר שרוכשים רישיונות למערכת Safe School (פלטפורמה דיגיטלית המציעה תוכן לקידום למידה רגשית-חברתית, SEL, לבתי ספר) ומשלבים אותה כחלק מתוכנית הלימודים, ללא צורך בפיתוח פנימי

שיתוכי פעולה מלאים ומתן גג מקצועי: גופים חברתיים שמכניסים תחת חסותם יוזמות קיימות וממשיכים להפעיל אותן מתוך הבית. לדוגמה, חברת "שרן - רפואה עד הבית" שרכשה את מיזם "הקול שבפנים" המציע טיפול רגשי לצעירים במשבר, או עמותת נט"ל, שמיזגה לתוכה מיזמים כמו רסיסים, רצים עם רמי ו-Soul Talk - אלו החלו כיוזמות עצמאיות והמשיכו את עבודתם כחלק אינטגרלי תחת המעטפת המקצועית של הארגון ובשיתוף פעולה מלא איתו.

הנחת היסוד של מסמך זה היא כי לא כל חדשנות פתוחה היא שותפות עיצוב, אבל כל שותפות עיצוב היא בהכרח חדשנות פתוחה.

פרק ג'

שותפות מעצבת DESIGN PARTNERSHIP

שותפות מעצבת

שותפות מעצבת היא שותפות בין מיזם לארגון שנועדה להאיץ את תהליך ההתאמה של הפתרונות שהמיזם מפתח לשוק. זאת באמצעות פידבקים מלקוחות ראשונים לגבי היבטים שונים ביניהם השימושיות של המוצר, חווית המשתמש והמודל העסקי. זו אחת הפרטיקות המקובלות ליישום של חדשנות פתוחה.

היתרונות המרכזיים של תהליך זה עבור הארגון:

השפעה על עיצוב הפתרון

לארגון יש יכולת ממשית להשפיע על כיוון הפיתוח כך שיתאים לתפיסותיו, לערכיו ולאתגרים הייחודיים לו, וכך לנתב את החדשנות למענה על צרכים חברתיים בעדיפות גבוהה.

יתרון תחרותי An Edge

הארגון נהנה מגישה מוקדמת לפתרונות חדשניים שטרם זמינים בשוק הרחב, ולעיתים אף בבלעדיות זמנית.

חיסכון בעלויות

לעיתים קרובות השירות ניתן ללא תשלום במהלך תקופת הפיילוט, וגם לאר מכן - הארגון נהנה מעלות מופחתת לשירות או למוצר בהשוואה למחירו בשוק לאחר הבשלה

הרחבת סל הפתרונות ומשאבי הפיתוח

באמצעות שיתופי פעולה עם מיזמים חיצוניים, הארגון מרוויח גישה לרעיונות, טכנולוגיות, ויכולות שאינם קיימים בתוכו, ומעשיר את התוכנית או השירותים שהוא מציע.

הגברת הרלוונטיות

הפתרונות שנבנים במסגרת השותפות תואמים את ה-"אני מאמין" של הארגון מה שמחזק את האפקטיביות, הרלוונטיות וההתאמה של התוכנית לשטח.

הטמעת תרבות של חדשנות

תהליך השותפות עצמו מזמן חשיפה לשיטות עבודה יזמיות וחדשניות, תורם להתחדשות פנימית ומחזק יכולות של הסתגלות, גמישות וחשיבה מערכתית בקרב הצוות.

היתרונות המרכזיים של תהליך זה עבור המיזם:

התאמת המענה למשתמשים וללקוחות לפני היציאה לשוק

הבנה מעמיקה של צרכי הלקוחות הסופיים והמשתמשים בפועל, שמאפשרת לחדד את הפתרון ולחסוך משאבים בהמשך.

גישה רחבה

שותפות עם גוף או ארגון גדול מקלה על הגישה לאוכלוסייה רחבה לשם הרצת פיילוטים, למשתמשים ולדאטה.

תוקף הפתרון והערך החברתי-כלכלי

ההזדמנות לבדוק את ההיתכנות, הרלוונטיות וההשפעה של הפתרון בסביבה אמיתית, תוך קבלת משוב מהשטח והוכחת ערך בעיני השותפים והמובטבים.

למידה ממומחים

חשיפה ישירה לאנשי מקצוע ולגורמים הפועלים בשטח מאפשרת ללמוד לדיוק את הפתרון ולחזק את ההבנה התחומית.

חיזוק האמינות והלגיטימציה

שותפות עם גוף מבוסס, משמשת כאות איכות, מחזקת את אמונו השוק ומסייעת בגיוס שותפים, לקוחות ומשקיעים בעתיד.

כיצד בוחרים את הארגון ואת המיזם לשם השותפות? בחירת המיזם (עבור הארגון):

כאשר ארגון שוקל להיכנס לתהליך שותפות מעצבת (Design Partnership) עם מיזם, עליו לבחון שיקולים רחבים מעבר לאיכות הפתרון עצמו (התוצר): ההתאמה האסטרטגית, התרומה למטרות הליבה והיכולת לייצר ערך ממשי בשטח. שיתוף פעולה מסוג זה אינו טכני או טכנולוגי בלבד – הוא תהליך תרבותי ואסטרטגי, שבנוי על אמון, פתיחות ויכולת ללמוד יחד. הצלחת שותפות כזו נשענת לא רק על רמת הפיתוח של המיזם, אלא על טיבה של השותפות – היכולת לעבוד יחד בגמישות, באמון ובתהליך למידה הדדי. מיזם מתאים הוא כזה שיש בינו ובין הארגון שפה משותפת, צורך משותף ופוטנציאל לפיתוח משותף של פתרון, באופן שמייצר ערך הדדי לאורך זמן.

בסופו של דבר, הבחירה במיזם צריכה להתבסס על:

- **התאמה אסטרטגית וערכית:** חיבור למהות וליעדים של הארגון.
- **פוטנציאל השפעה:** תרומה מהותית למשתמשים, למערכת או לקהילה.
- **שילוביות והתאמה טכנולוגית:** יכולת להשתלב במערכות קיימות ובהקשרים רגולטוריים.
- **איכות הצוות היזמי:** מחויבות, ניסיון, ויכולת ללמידה משותפת.
- **מחויבות ארגונית פנימית:** קיומו של "שגריר" מתוך הארגון שיקדם את המהלך.
- **יתרון יחסי של המיזם:** חדשנות, ייחודיות או פתרון שמציע ערך מוסף ברור ביחס לחלופות.

בחירת הארגון (עבור היזמים):

מנקודת מבטו של המיזם, בחירת ארגון לשותפות מעצבת היא החלטה אסטרטגית, שצריכה להשתלב בתכנית ההתרחבות העסקית והחברתית שלו. ארגון השותף איננו רק אתר ניסוי – הוא מודל ללקוח פוטנציאלי, שער כניסה לשוק או אקו-סיסטם, ובמובנים רבים – שותף לעיצוב הערך שמציע המיזם. לפיכך, חשוב לבחון את טיב השותפות לא רק לפי נכונות הארגון להשתתף בפיילוט, אלא לפי יכולתו להוות קרקע פורייה לצמיחה הדדית ולהתנסות משמעותית.

היזמים צריכים לשאול את עצמם: האם הארגון מגלם את הפרופיל של הלקוח העתידי שלי? האם הוא מוכן להשקיע בתהליך? האם אוכל ללמוד ממנו, ולבנות יחד פתרון בר-קיימא?

בבחירת הארגון השותף, כדאי לשקול את הפרמטרים הבאים:

- **מידת האג'יליות של הארגון:** עד כמה הארגון פתוח לשינויים, נכון לקחת סיכונים ולאמץ חדשנות.
- **גישה למוטבים ונתונים:** יכולת הארגון להפנות משתמשים רלוונטיים ולהנגיש מידע חיוני לצורך פיתוח ולמידה.
- **יכולת מימון:** האם יש לארגון יכולת או עניין לתקצב את הפתרון, כיום או בעתיד.
- **מחויבות ניהולית:** קיומו של שותף פנים-ארגוני מחויב, לצד תמיכה ממנהלים בכירים המעורבים בתהליך.
- **פוטנציאל להתרחבות:** היקף קהל היעד והפריסה הגאוגרפית – האם מדובר בארגון בודד או רשת רחבה, מקומית או ארצית.

תפקידי הצדדים בתהליך DESIGN PARTNERSHIP

תפקיד הארגון:

הארגון מביא עמו מומחיות ומקצועיות, ידע עמוק ומצטבר על הבעיה החברתית או הארגונית, היכרות קרובה עם קהל היעד וקשרי שטח, וכן גישות לנתונים או משתמשים אמיתיים לצורכי פיילוט, תצפיות ומשוב. לאורך התהליך, הארגון מספק מסגרת מקצועית ותפעולית, תורם לתיקוף הפתרון ומכוון את הפיתוח כך שיהיה מותאם לצרכים אמיתיים.

תפקיד המיזם:

המיזם מוביל את תהליך הפיתוח של המוצר או השירות, תוך הבאת חשיבה יזמית, גישה חדשנית ויכולות טכנולוגיות או יצירתיות גבוהות. הוא מביא עמו את המהירות, הגמישות והיכולת לחשוב מחוץ לקופסה, לצד תעוזה ונכונות להתנסות. הוא אחראי לייצר פתרון שמבוסס על הצרכים שעלו מהשטח - אך גם פורץ דרך ומציע ערך מוסף שלא היה קיים קודם לכן. החיבור בין השניים - בין ידע עומק פרקטי למיומנויות פיתוח חדשניות, הוא שמאפשר יצירת פתרונות אפקטיביים, מדויקים ובעלי פוטנציאל אימפקט משמעותי.

תאום ציפיות – למה מצפה כל אחד מהצדדים בתהליך?



היזמים

- **גישה למשתמשים/מוטבים:** אפשרות לבצע תצפיות, ראיונות, פיילוט ולקבל משוב רציף מהשטח.
- **גישה לנתונים רלוונטיים:** נתונים על קהל היעד, מדדי הצלחה, שימושים קיימים ועוד.
- **ידע מקצועי ממומחה:** ידע מעמיק על הבעיה, היכרות עם קהל היעד, מסגרת מקצועית ותפעולית.
- **שקיפות בתהליך:** תיאום ציפיות ברור על משאבים, תחומי אחריות, קצב ההתקדמות ומגבלות.
- **שמירה על קניין רוחני:** הגנה משפטית ומעשית על הרעיונות והפתרונות של המיזם.
- **שמירה על גישה מסחרית:** אפשרות לשמור על העקרונות המקוריים של הפתרון באופן חד וברור, ללא הסתמכות או התאמה ספציפית מדי לצורכי ארגון יחיד.

הארגונים

- **הבנה מעמיקה של האתגר:** שהיזמים ייכנסו לעומק הבעיה ולא יציעו פתרון שטחי או מנותק.
- **גמישות ויכולת התאמה:** פתיחות לבצע התאמות לפתרון בהתאם לצרכים שעולים מהשטח.
- **שקיפות בתהליך הפיתוח:** עדכונים שוטפים, שיתוף בקבלת החלטות וחשיבות של שיתוף אמיתי.
- **שמירה על רגישות ואתיקה:** התייחסות אחראית לאוכלוסיית הרגישות ולנתונים אישיים.
- **מחויבות לתהליך:** שהיזמים יראו בשותפות מסלול מרכזי ומשמעותי לפיתוח, ולא פעילות שולית או חד-פעמית.
- **ידע עמוק על הבעיה:** הכרות עם קהל היעד, מסגרת מקצועית ותפעולית.

אתגרים נפוצים בתהליך- עבוד הארגונים ועבור המיזמים:

1. **עבודה עם מוצר חלקי:** לעיתים הפתרון נמצא עדיין בשלבי פיתוח מוקדמים, מה שמקשה על הפיילוט ומביא לחוסר ודאות, יוצר ממשק משתמש פחות נוח, גורם לתסכול ולעיתים אף פוגע באמון בתהליך.
2. **מתח סביב קניין רוחני מוגן ו/או בלעדיות:** חוסר בהסדרה משפטית של זכויות יוצרים או פטנטים יוצר אי ודאות וחיכוכים בין הצדדים. לחילופין - יזמים לעיתים דורשים לשמור על שליטה מלאה בפתרון, בעוד שהארגון מעוניין בזכויות שימוש או התאמות קבועות.
3. **פערי קצב בין הארגון למיזם:** מיזמים נעים מהר ודינמית, בעוד ארגונים מוסדיים פועלים בקצב איטי יותר ובבירוקרטיה מורכבת, מה שעלול לפגוע בתיאום ובאפקטיביות.
4. **ריבוי גורמים שיש לרתום:** הצלחת הפיילוט דורשת שיתוף פעולה מצד צוותים פנימיים, הנהלה, שותפים מקצועיים ולעיתים גם משתמשים חיצוניים. זאת בזמן שלא פעם ישנו קושי לרתום שותפים לתהליכים חדשניים בשל מגוון סיבות.
5. **השקעת משאבים בארגון אל מול חוסר ודאות בתוצאה:** על אף ההשקעה של זמן, כוח אדם ותשתיות, התוצאה אינה תמיד ידועה מראש ולעיתים המיזם לא מבשיל לכדי פתרון ישים.
6. **שימור מימון והמשכיות בשלב ההתמעה:** גם אם הפיילוט מצליח, נדרשת חשיבה מוקדמת על מקורות מימון לטובת מעבר משלב פיתוח לשלב הפעלה שוטפת. בנוסף, שולי הרווח בשדה החברתי, אלו המאפשרים לרכוש פתרונות חדשניים - לעתים רבות כלל לא קיימים, או שקיימים באופן מצומצם. על כן, שאלת מימון הפתרון עולה ביתר שאת ומלווה את התהליך כולו. לעתים עצם התהליך המשותף מאפשר לשותפים לזהות כיצד המוצר מביא ערך כלכלי לארגון (בין אם באמצעות חסכון בעלויות או בהגדלת הכנסות) וכך התהליך עצמו תורם לפיתוח המודל העסקי של המיזם ובפרט למציאת מקורות מימון בארגון השותף.
7. **איזון בין גישה מוצרית להתאמה אישית:** הסטארטאפ שואף לשמר את קווי המוצר המקוריים לצורך סקיייל, בעוד הארגון מצפה לפתרון מותאם אישית, מה שעלול ליצור קונפליקט בתהליך.

תנאים שמשפיעים על הצלחת השותפות

1. **תיאום ציפיות מוקדם וברור:** הגדרה משותפת של מטרות, תחומי אחריות, לוחות זמנים, תוצרים רצויים, מגבלות, ומבנה. בנוסף, תקשורת לאורך הדרך מונעת חיכוכים ומקדמת אמון.
במסגרת תיאום הציפיות חשוב להגדיר כיצד יראה תהליך גיוס המשאבים (אחרת עלול להווצר מצב ששני השותפים מגייסים משאבים מאותם מקורות ותיווצר תחרות), למי ואיך ינתנו הקרדיטים, אילו מנגנוני תקשורת נבקש למסד ואילו שגרות עבודה ניצור, כולל קבלת הסכמה על תהליכי קבלת החלטות, זרימת מידע, אוטונומיה בקבלת החלטות וכו.
2. **מחויבות הדדית והקצאת משאבים:** כל צד משקיע זמן, תשומות ומשאבים בתהליך, בין אם מדובר בנתוני שטח, ליווי מקצועי, פיתוח מוצר או כל דבר אחר.
3. **מוביל ארגוני:** נציג מתוך הארגון שמקדם את התהליך, מתכלל את הרתימה הפנימית, מלווה את המיזם, ומתווך בין הדרג הניהולי לצוותי השטח.
4. **פתיחות מחשבתית ואמון בקרב שני הצדדים:** נכונות אמיתית ללמוד, לשנות כיוון, להתמודד עם אי ודאות ולוותר על רעיונות קיימים אם מתברר שאינם מתאימים.
5. **גישה הדרגתית ולא מושלמת:** הבנה שהתוצר הראשוני הוא ניסיוני ושיפורים יגיעו בהמשך, מקלה על תיאום הציפיות ומפחיתה לחצים על הצלחה מיידית.
6. **הסדרה מוקדמת של היבטים משפטיים:** מניעת מתחים עתידיים באמצעות הסכמות כתובות וברורות בנוגע לבעלות, זכויות שימוש, נגישות למידע, עלויות והיקף ההתאמות.
7. **מעטפת לפתרון בעיות ולמידה משותפת:** מפגשים (פרונטליים או מקוונים) של משתתפי התהליך לטובת מעקב, פתרון בעיות ולמידת עמיתים במטרה לסייע בקידום השותפות וההתנסות, ללמוד ממנה למידה רחבה **ולייצר** תנועה של שינוי וחדשנות של כל השותפים במהלך.
8. **תהליך מסודר של מדידה ולמידה:** תכנון מראש של אופן איסוף משוב, ניתוח נתונים והפקת תובנות וכו, מאפשר התאמה מדויקת של הפתרון והצגת ערך מוכח.
9. **תכנון המשכיות מראש:** חשיבה כבר בתחילת הדרך על האפשרות להטמעה רחבה, מקורות מימון עתידיים ותנאים למעבר מפיילוט לפעולה שוטפת.

01 איתור אתגרים מרכזיים

הגדרת האתגרים המרכזיים – התחומים בהם נדרשים מוצרים/שירותים חדשניים

02 חיפוש אקטיבי: מיכיו פתרונות קיימים לאתגר

פתרונות קיימים וחדשניים לעתים נמצאים מתחת לרדאר שלנו. נדרש חיפוש אקטיבי במקורות מידע מגוונים: דרך מרכזי יזמות, אקסלרטורים וקהילות חדשנות, רשתות חברתיות. לחילופין - קריאה לא פורמאלית (ברשתות חברתיות, כנסים, דיגיטאל וכד') על חיפוש מידע/ פתרונות/ טכנולוגיות להתמודדות עם הבעיה שבחרת. גם היזמים מחפשים שותפויות ולא תמיד יודעים מי עוסק בבעיה.

03 קול קורא לאיתור שותפות או רכישת פתרונות

שלב אופיונצלי בו מוציאים קול קורא המגדיר את ההצעה לשותפות או רכישה של פתרונות

04 בחירת גוף לשותפות

בחירת המיזם או הגוף והגדרת אופי העבודה המשותפת איתו (רכש מוצרים או שירותים, מיזוגים ורכישות בשדה החברתי)

05 הגדרת השותפות

- תיאום ציפיות לגבי יעדי ההתנסות והערך שכל צד מביא.
- הגדרת היקף ההתנסויות, המעורבים בה, נגישות למידע, הטבת שימוש, הדרכות ותמיכה, אופן איסוף הפידבקים ורמת ההתאמות לצרכי הארגון.
- רתימת השותפים לתכנית - אנשי מטה ואנשי שטח.
- חתימה על הסכם.

06 יציאה לדרך

הפעלת ההתנסות, העברת פידבקים, ביצוע התאמות במוצר

07 הטמעה

אפשרות לרכישת השירות/ המוצר הבשל ולהמשך פיתוח משותף.



פוקד' מקרי בוחן

חקר מקרה

VIVID – רקע כללי

הסטארטאפ החברתי VIVID, שנוסד על ידי ד"ר טל בן שחר, בונה פלטפורמה דיגיטלית שמאפשרת למומחים בתחומים אלה להנגיש את ההתערבויות שלהם בצורה מדידה, נגישה ומותאמת אישית. במקום להעביר סדנאות פרונטליות מסורתיות על נושאים כמו שחיקה או אושר בארגונים, VIVID מאפשרת יצירת תכניות תרגול דיגיטליות הניתנות לצריכה עצמאית – בכל זמן, בכל מקום, ועם כלים למדידת אימפקט.

לאחר ה-7 לאוקטובר, VIVID יחד על הקואליציה הישראלית לטראומה, בנה את פרויקט רי"ל – הרשת הישראלית לחוסן – אשר מייצר רשת של שיתופי פעולה עמוקים בתוך זירת החוסן הנפשי בישראל. המחברים בין המומחים, הטכנולוגיות, הארגונים והאזרחים – ומייצר הטמעה אמיתית של שינוי בשטח.

הפרויקט מתבסס על הפלטפורמה של VIVID המאפשרת למומחים ולארגונים ליצור בעצמם כלים אינטראקטיביים לחוסן נפשי, וכך להתאים כלים יחודיים בקלות ובמהירות לקהלי יעד שונים. בצורה זו, מונגשים עבור כל קהל יעד (לדוגמה: מילואימניקים, משכחות החיילים, או גם קהלים מקצועיים כמו צוותי חירום, עובדי רווחה) את כלי החוסן הנפשי או ההנחיות המקצועיות המותאמים במיוחד עבורו.

הפרויקט לא מנגיש רק תוכן ללמידה, אלא גם תירגולים ממשיים: רי"ל הוקמה מתוך אמונה שקיים בישראל תוכן איכותי לגבי חוסן נפשי, אך שהאתגר המשותף שלנו הוא בהעלאת התירגול והשימוש בו.

תהליך ההקמה

המיזם הוקם מתוך חיבור של ד"ר טל בן שחר עם שני מייסדים נוספים, גידי קדוש ואלמוג כהן. הצוות בנה את הרעיון סביב ההבנה שבשוק בריאות הנפש הארגוני קיימת חשיבות רבה לאמון ולשם שיש למומחים. לכן, המיזם בחר למקם את המומחה במרכז ולתמוך בו באמצעים טכנולוגיים, מדידה ויכולת להציע פתרונות מתמשכים – ולא רק חד-פעמיים.

VIVID התבססה בתחילה כפרויקט צדדי, ובשנתיים וחצי האחרונות היא פועלת באופן מלא כסטארטאפ. המודל הפלטפורמתי מאפשר לכל משתמש לקבל גישה רק לתכנית הספציפית שיצר המומחה עמו הוא עובד, בעוד שמבנה המערכת הבסיסי נשמר זהה.

הפיתוח אינו מבוסס על יצירת ההתערבות מאפס – אלא המרה של תוכן או של קורס קיים (לרוב מבוסס מפגשים פיזיים) למוצר דיגיטלי, תוך מתן מעטפת פיתוח, הנגשה, ועיצוב חוויית משתמש שמבוססת על עקרונות של תרגול עצמי ומדידה.

שני סוגי לקוחות עיקריים

- 1. מומחים עצמאיים** – אנשי מקצוע בעלי שם וקהל קיים, שמעוניינים להמיר קורסים או סדנאות לתכניות תרגול דיגיטליות.
- 2. גופי יעד** – כגון הקואליציה הישראלית לטראומה או המרכז הישראלי למניעת התמכרויות, המבקשים להנגיש את הידע הקיים אצלם ולהפוך אותו להתערבות דיגיטלית בתפוצה רחבה

תובנות מהעבודה עם "רקמה"

במסגרת שיתוף פעולה עם עמותת רקמה, שהתמחתה במפגשי ייעוץ פרונטליים ורצתה ליצור השלמה דיגיטלית, זיהתה VIVID כמה אתגרים ותובנות חשובות: רקמה החלו עם מוצר מבוסס מפגשי יעוץ ורצו להשלים את השירות באמצעות מוצר דיגיטלי ולכן היה עליהם ליצור תוכן מאפס. נעשה שם תהליך עומק משמעותי שעזר להבין איך מגישים ומפשטים הן את התוכן והן את הצורה.

- פער בין התוכן לבין היכולת לדמיין מוצר: ברקמה לא היה ברור מלכתחילה איך ייראה המוצר הסופי. הפתרון היה בניית תבנית מובנית (טמפלייט) לתרגול, שסייע למומחים לדמיין כיצד תיראה ההתערבות בפלטפורמה. בעקבות ההתנסות הזו, יצרו ב-VIVID טמפלייט מהודק אותו הם שולחים ללקוחות המסייע להחליט איך מייצרים את התרגולים. הטמפלייט מסייע ללקוח לדמיין איך התרגול יראה בפלטפורמה וזה מסייע בתיאום הציפיות.
- הגדרת גבולות עבודה: מכיוון שרקמה לא ידעו בדיוק מה הם רוצים, נדרשה מ-VIVID השקעה מעבר למצופה, מה שהוביל להפקת לקחים בנושא תמחור מראש.
- חשיבות שימור העצמאות המקצועית: הצוות ב-VIVID למד שעל אף הפיתוי "לעשות במקומם", חשוב לאפשר למומחים להוביל את התוכן מתוך תחושת בעלות ודיוק.

אתגרים כלליים

- השקעה גבוהה בתחילת הדרך: מומחים שואלים את עצמם לעיתים "האם ההשקעה הרבה בתוכן הדיגיטלי מצדיקה את הערך"? נדרשת עבודה של בניית אמון והבנת הערך המוסף.
- מודלים של שיתוף פעולה מתגלגל: במקרים כמו עם רקמה, מצופה שתכנית אחת תהפוך לבסיס שעליו יבנו תכניות רבות נוספות בארגונים שונים. הצלחת הפיילוט תשפיע על המשך שיתוף הפעולה.

חזון עסקי וערכי

VIVID מגדירה עצמה כסטארט-אפ אימפקט. לצד השאיפה העסקית להתרחבות בשווקים זרים, הצוות שואף לעבוד עם מיזמים וארגונים בעלי שליחות חברתית. שיתוף הפעולה עם "הכוורת" סימן עבורם את החיבור בין האימפקט לבין הכוונציאל העסקי. הם מקווים שהשותפויות שצמחו מהתוכנית ימשיכו גם בעתיד ויתמכו בצמיחתם.



חקר מקרה

NEXME – THE RIGHT FUTURE FOR YOU

Nexme הוא מיזם טכנולוגי-חברתי שנועד להתמודד עם חוסר הוודאות בבחירת קריירה ובפרט עם ירידה עקבית בנכונות ללמוד מקצועות הנדסיים וטכנולוגיים במסגרות של המכללות הטכנולוגיות. המיזם מציע סימולטור מבוסס בינה מלאכותית (AI) אשר מדמה עבור המשתמש את המסלול העתידי שלו - החל משלב הבחירה בלימודי הנדסאים ועד להשתלבות בשוק העבודה, כולל אפשרויות התקדמות מקצועית, תחומי עיסוק פוטנציאליים ותפקידים אפשריים. הכלי נועד להגביר את תחושת הוודאות, להפחית חסמים ולהמחיש בצורה אינטראקטיבית כיצד ההחלטה על לימודים טכנולוגיים יכולה להוביל למסלול קריירה משתלם ומספק.

תהליך ההקמה

המייסד, עומרי דהן, יזם חברתי מהנדס בהכשרתו, עם רקע ניהולי ומשפטי. היוזמה ל-Nexme נבטה לאחר שגרעין הדילמה "מה לעשות בחיים?" ישבה אצל דהן מאז שהשתחרר מהשירות הצבאי. לדבריו, ההחלטה "מה לעשות בחיים?" היא ההחלטה השנייה הכי חשובה בחיים. לאחר שסיים תפקיד משמעותי בחברת סטארט-אפ, פנה להקים את מה שתמיד חלם עליו, כשתוך השלמת 3 תארים התחדד לו יותר ויותר. תחילה התמקד המיזם בקידום החלטות לימודים באקדמיה, אך במסגרת קול קורא משותף של הכוורת, ג'וינט תבת ומה"ט, הופנו משאבי המיזם לעולמות ההנדסאים והמכללות הטכנולוגיות. שם נמצא החיבור בין צורך חברתי, אתגר לאומי, וטכנולוגיה נגישה ואפקטיבית. הסימולטור עלה לאוויר לאחר מחקרי עומק רבים, טעימה מהם תוכלו למצוא כאן:

<https://nexme.ai/https://nexme.ai/הנדסאי-המקצוע-שלך-בצומת-דרכים-היסטורי>

<https://nexme.ai/מחקר-הנדסאים-מקיף-2025>

מודל הפעולה

במהלך הקול קורא פעל Nexme במודל של Design Partnership מול מוסדות אקדמיים – בעיקר מכללות טכנולוגיות. באמצעות השותפות, נבחן הסימולטור על אוכלוסיות יעד רלוונטיות ונמדדו השפעותיו על אחוזי ההרשמה, שינויי תפיסה והתנהגות צרכנית בתחום ההשכלה הטכנולוגית.

תובנות מהתהליך

במסגרת תהליך העבודה עם המכללות, עלו מספר תובנות מפתח לגבי אופי השותפות:

- **חדשנות:** פתיחות לאימוץ חדשנות היא לא דבר של מה בכך, המיסגור מהקול קורא לטובת התהליך הביטחים כלכליים ולאומיים - היה משמעותי
- **הגדרת הצלחה:** המיזם מדד הצלחה באמצעות מדדים אמפיריים כמו שיעורי המרה מהסימולטור להרשמה בפועל. נדרשה יצירת שפה משותפת וסט מדדים מוסכם.

- **הצורך בתיאום עתידי:** הובהר כי חשוב להגדיר מראש מה צפוי לקרות לאחר סיום הפיילוט האם תירכש גרסה מלאה, האם תורחב השותפות, ומהם התנאים להמשכיות.

אתגרים בשותפות מעצבת

- **מבנה משפטי ורגולטורי:** סוגיות של בעלות על המידע, ייצוג משפטי והיקף השעות המשפטיות שנדרשות – כל אלו חייבו סדר, שקיפות וניהול מדויק של התהליך.
- **ערך השותפות:** המיזם הקפיד להבהיר כי Design Partnership איננה "עבודה חינמית", אלא תהליך של הדדיות שבו הארגון תורם גישה, מידע ומשוב, והיזם מספק התאמה, שירות וערך מוסף.

חזון עסקי וערכי

פנים אל עבר האופק, Nexme שואף להיות כלי מפתח בליווי כל צעיר/ה במשק הישראלי בבחירה הכה משמעותית בחייהם כבוגרים – "מה לעשות בחיים?" השותפות עם מוסדות חינוך ועם הכוורת וילדצה עבור המיזם את הקו המחבר בין טכנולוגיה, מדיניות ציבורית וחזון חברתי. כעת היעד הבא – הרחבת הפעילות למוסדות לימוד נוספים ולשימוש הקהל הרחב ככלי קבלת החלטות בשלב בחירת הקריירה



חקר מקרה WELLPLAY

Wellplay היא פלטפורמה דיגיטלית מבוססת פסיכודרמה, שנועדה להעניק מענה רגשי ראשוני לאנשים המצויים ב"וואקום טיפולי" – לאחר ריאיון פסיכיאטרי ראשוני אך לפני התחלת טיפול רגשי. מטרת הפלטפורמה היא לתווך תהליכים רגשיים בצורה עצמאית, דרך חמישה שלבים מבוססי תרגול, כדי להקל על המשתמשים ולחזק את מוכנותם לטיפול. הפתרון אינו תחליף לטיפול פסיכולוגי, אלא אמצעי ליווי מקדים בגישה מונגשת, מדודה, ונתמכת דאטה.

תהליך ההקמה

אביב קושניר, מטפל בפסיכודרמה וחוקר באוניברסיטת חיפה, זיהה את הצורך במענה רגשי זמין לאנשים שממתנים לטיפול, והחל לפתח גרסה בסיסית של המיזם. בשלב הראשון התקבל לתכנית החדשנות של אוניברסיטת חיפה וזכה במקום השני. בהמשך הצטרף לתכנית "המשתלה", במסגרתה פיתח גרסת זום עם אוטארים המדמים רגשות. לאחר מכן הצטרף לתכנית ההאצה של הכוורת, שם עבר תהליך בניית תשתית עסקית והגדרת פרוטוקול טיפולי. בהמשך, החל שיתוף פעולה עם בית החולים שלוותא, שאִפשר ניסוי קליני ראשון תוך קבלת גישה למטופלים. צוות המחקר של אוניברסיטת חיפה ליווה את הפיתוח באיסוף וניתוח נתונים. בהמשך התקבל המיזם למסלול "תקומה" של רשות החדשנות בשיתוף משרד הבריאות, וזכה במענק פיילוט לאומי. לאחר מכן נוצר חיבור עם קופת חולים כללית לבחינת שילוב הפלטפורמה ברפואת משפחה.

שני סוגי לקוחות עיקריים

1. **לקוחות משלמים** – מערכת הבריאות, קופות חולים ובתי חולים, הרואים בטכנולוגיה כלי לייעול השירות, חיסכון בעלויות, והפחתת עומס על מערכות טיפול.
2. **מוטבים** – משתמשים הנמצאים בין שלב האבחון לתחילת הטיפול, וזקוקים למענה רגשי זמין ונגיש שיאפשר להם הקלה והבשלה לתהליך טיפולי פרונטלי.

תובנות מהעבודה עם מערכת הבריאות

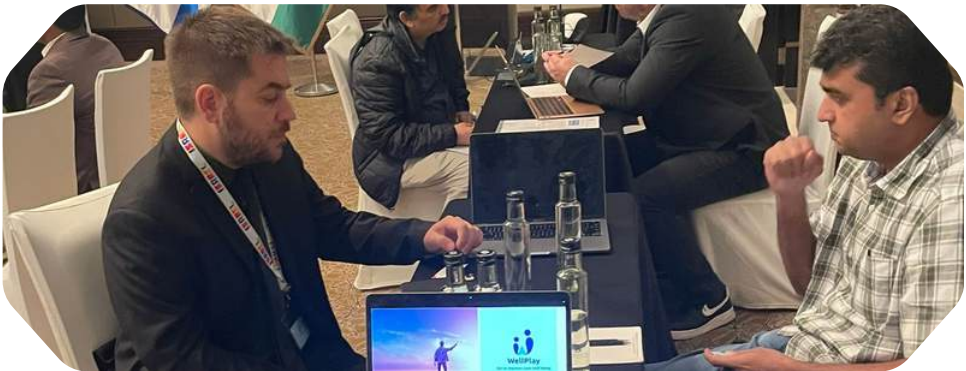
- העבודה מול ב"ח שלוותא הדגישה את היתרון במציאת "שגריר פנימי" שמאמין במיזם. פרופ' מנדלוביץ שימש גורם מפתח בקידום המהלך, ואִפשר קבלת לגיטימציה ממסדית.
- בשיתוף עם קופת חולים כללית התחדדה ההבנה כי גוף ציבורי גדול אינו בהכרח השותף האידאלי להתחלה – עקב בירוקרטיה, אישורי מידע מאובטח וועדות ענן. היה עדיף להתחיל מול גוף קטן וגמיש יותר.
- הפיילוט מול כללית הדגיש את חשיבות הגדרת תקציב תגמול לשותפים מקצועיים (מטפלים, רופאים) – דבר שלא נלקח בחשבון בפיילוט הראשוני והוביל לפגיעה במחויבות.

אתגרים כלליים

- חסמים רגולטוריים ואבטחת מידע מול קופות חולים.
- קושי בגיוס השקעות ללא דאטה בינלאומי או לקוחות משלמים.
- התנגדות בקרב אנשי מקצוע לשילוב התערבויות דיגיטליות בתחום רגשי.
- חוסר בהבנה פנימית של מערכות בריאות – הוביל להחמצת הזדמנויות.
- תקציב מוגבל בתחילת הדרך, ללא יכולת לתמרץ שותפים.
- נדרש תהליך ארוך (3 שנים) תוך שמירה על פרנסה חיצונית מצד היזם.

חזון עסקי וערכי

Wellplay מבקשת לשלב בין ידע מקצועי בפסיכודרמה, טכנולוגיה, ושיתוף פעולה מוסדי כדי לאפשר נגישות לטיפול רגשי במצבי ביניים. החזון הוא לייצר כלי משלים אמיתי לטיפול - שאינו מחליף את המטפל, אך תומך בו - תוך חיבור הדוק למחקר, קופות חולים, רופאים וקהילת המטפלים. מעבר לאימפקט החברתי, קיימת שאיפה למודל עסקי מבוסס עם פריסה רחבה במערכת הבריאות בישראל ובהמשך גם מחוצה לה.



להרחבה והמשך קריאה

[איך לבנות שיתוף פעולה בין ארגונים ליזמים חברתיים?/ מילנה יערי](#)

[טיפים לעבודה עם Design Partners בתור סטארט-אפ/ אריאל רותם](#)

[רצף שותפויות בין ארגונים: מה מתאים לארגון שלך?/ ד"ר תמי רובל ומילנה יערי](#)