

מודל תהליך חדשנות כתוחה בארגוני בריאות



מבוסס על 150 מקדמי חדשנות
בארגוני הבריאות בישראל

שלב 1: איפיון תחומים לחדשנות

- הגדרת תחומי החדשנות
- בחינת יכולות הארגון (משאבים, גורמי מפתח, ידע)
- אשר יוכלו לקדם תחומים אלו
- קבלת תמיכת ההנהלה הבכירה ואיתור מובילים ארגוניים לתהליך

- דיון אסטרטגי על מטרות הארגון לאורך זמן
- זיהוי תחומי פעילות שחדשנות יכולה ליצור יתרון תחרותי בהווה לארגון
- איתור גורמי מפתח בתוך הארגון אשר ביכולתם להוביל לשינוי מערכתי
- סקירת היכולות והמשאבים של הארגון שניתן להשתמש בקידום התחומים הללו
- סקירת תהליכים דומים שנעשו בארגונים אחרים

דרכי
פעולה
אפשריות
בשלב זה

- החלטה על תחומי החדשנות
- הגדרת ועדת היגוי ארגונית לקידום הנושא

תוצרים
נדרשים

- חיבור ההנהלה הבכירה לתהליך
- בחירה של מגוון תחומים ותיעדוף ביניהם

דברים
שכדאי
לשים לב
אליהם

- **זיהוי ואיפיון אתגרים** העולים מהשטח בתחומי החדשנות שזוהו
- **בחירת האתגרים** על פי **ממדיהם השונים**
- **בחירת האתגרים לתחילת עבודה**

- **קול קורא** פנים ארגוני לאיתור אתגרים
- **סדנאות** לאיתור אתגרים **בקבוצות מיקוד**
- **הכשרת מקדמי חדשנות** מתוך הארגון לאיתור אתגרים
- **תחרות איתור אתגרים** פנים ארגונית בשיפוט של מובילי דעה מהארגון או מחוצה לו
- **ראיונות עומק ותצפיות** לאיתור אתגרים
- **קביעת קריטריונים סדורים** לתעדוף אתגרים
- **תיעדוף ובחירת אתגרי המיקוד**

דרכי פעולה אפשריות בשלב זה

- **מאגר מידע** הכולל האתגרים שאותרו ואת אנשי הקשר הרלוונטיים
- **רשימת קריטריונים** לתיעדוף האתגרים
- **החלטה** על האתגרים הנבחרים ע"י **וועדת ההיגוי**

תוצרים נדרשים

- בחירה נכונה של הכלים לצורך העלאת האתגרים מהשטח – המתאימים לאופי הארגון
- בחירת אתגרי המטרה מתוך כלל האתגרים
- חיבור אתגרים נקודתיים לאתגרים רוחביים משותפים למספר יחידות

דברים שכדאי לשים לב אליהם

שלב 3: הקמת תשתיות

- פיתוח תשתיות ארגוניות ותהליכי עבודה לניהול הפעילות
- הקצאת משאבים ואיתור מקורות מימון לתהליך

- הגדרת ועדה מלווה לפרויקט אשר תכלול את כלל היחידות הרלוונטיות
- הקצאת תקציב ראשוני וסקירת אפשרויות מימון נוספות
- יצירת תשתית משפטית לרכש/התקשרות ובחינה של סוגיות רגולטוריות, מחשוביות ולוגיסטיות

דרכי
פעולה
אפשרויות
בשלב זה

- מינוי וועדה מלווה לקידום ההתמודדות עם האתגר
- תחילת פעילות הכנה של מערכות התשתית של הייעוץ המשפטי, המחשוב, הכספים והרכש לקידום התהליך

תוצרים
נדרשים

- אתגר בגיוס תקציבים לצורך פעילות
- חסמים בתהליך: כ"א, רגולציה, תקציב, רכש, אבטחת מידע

דברים
שכדאי
לשים לב
אליהם

- בחירת יחידות לפיילוט בהתאם לאתגר הנבחר
- הרכבת צוות עבודה מולטידיסציפלינרי בהתאם לאתגר הנבחר
- הגדרת היכולות/מגבלות המחשוביות של הארגון בהכנסת טכנולוגיה חיצונית
- הגדרת תוצרים רצויים לתהליך (קצרים וארוכי טווח)

- הקמת צוות עבודה מולטידיסציפלינרי הכולל את הפונקציות הנדרשות לצורך קיום הפיילוט העתידי (ניהולי, קליני, מערכות מידע וייצוג רלוונטי מהשטח)
- מיפוי ואפיון המערכות המחשוביות של הארגון (אילו מערכות, סוג הדאטה השמור במערכת, יכולות/מגבלות המערכת בהתממשקות לטכנולוגיה חיצונית ועוד)
- סיור בשטח של כלל הגורמים למיפוי האתגר בסביבת העבודה
- קביעת התוצרים המבוקשים מהתהליך, מדדים ויעדים
- יצירת תרשים זרימה לבחינת התוצרים למעקב אחר ההתקדמות
- רתימת דרגי ביניים, מובילי דעה ומשתמשי קצה להבנת הצורך

דרכי
פעולה
אפשריות
בשלב זה

- הגדרת צוות עבודה, תהליך עבודה וחלוקת האחריות בין חברי הצוות
- מדדי ההצלחה לפיילוט

תוצרים
נדרשים

- אתגר בהגדרת המגבלות של המערכות המחשוביות הקיימות בעת מכגש עם טכנולוגיות מבחץ
- קושי בשילוב מערכת חדשה בתוך מערכת קיימת (התממשקות/אינטגרציה בין מערכות שונות)

דברים
שכדאי
לשים לב
אליהם

- פנייה סדורה לחברות חיצוניות בכדי לאתר טכנולוגיות רלוונטיות
- פרסום האג'נדה הזו ברחבי הארגון
- ניהול תהליכי התנסות והטמעה של טכנולוגיות בארגון (תכנון תחרויות אתגר/הוצאת קול קורא מקדים)

- בניית תכנית שיווק להפצת 'קול קורא' לטכנולוגיות
- בניית קריטריוני הגשה לצורך איתור וסינון הטכנולוגיות ביחס לאופק הטמעתם בארגון
- חיפוש טכנולוגיות במנועי חיפוש, מאגרים והזדמנויות שונות
- יצירת פלטפורמות לנטוורקינג של מקדמי החדשנות עם חברות טכנולוגיה
- קביעת צוות אד-הוק לשינוי תהליכים ארגוניים בפרויקט על מנת לזרז תהליכים

דרכי פעולה אפשריות בשלב זה

- תכנית שיווק מפורטת ומתוזמנת הכוללת את אמצעי ההפצה וקהלי היעד לצורך איתור טכנולוגיות רלוונטיות
- איתור פרטני של טכנולוגיות מתאימות (scouting)
- קריטריונים מקיפים לדירוג הטכנולוגיות (מפרט טכנולוגיה, ולידציה קלינית, מצב המוצר, מודל עסקי ועוד)

תוצרים נדרשים

- שוני וגישור על פערי התרבות הארגונית בין ארגון רפואי לבין חברת טכנולוגיה
- החלטה על תהליך המאפשר גמישות ארגונית בהתאם לצרכים
- פתיחות לגבי ההיצע הטכנולוגי – יתכן ששילוב בין טכנולוגיות יכול להיות אפקטיבי
- אישור הנהלה הבכירה בשינוי תהליכים חד פעמית על מנת לקדם את המיזם (יועץ משפטי וכדומה)

דברים שכדאי לשים לב אליהם

- **הכשרה** של צוות השיפוט בארגון הבריאות, על הקריטריונים ודרכי בחינת הטכנולוגיות
- **בחינת הטכנולוגיות** והתאמתם לארגון הבריאות (מטרות, יעדים, יכולות ואופק ההטמעה וכו')

- הקמת **צוות שיפוט רב תחומי** לבחינת הטכנולוגיות (שטח/IT/הנהלה) והכשרתו
- הצגת הבקשות **בהתאם לקריטריונים** שהוגדרו מראש
- **תחקיר** על הטכנולוגיה לפני המפגש והכנת סט שאלות לקראת הפגישה כולל השוואתה מול **פתרונות קיימים**
- **דירוג הטכנולוגיות** בהתאם לקריטריונים שנקבעו מראש
- במידה ונדרש, **איתור טכנולוגיות משלימות** לצורך הפיילוט

דרכי פעולה אפשריות בשלב זה

- טכנולוגיות שעברו את שלב בחינת ההתאמה הראשונית יעברו לשלב האפיון והכניסה לפיילוט

תוצרים נדרשים

- אתגר אפשרי באינטגרציה בין הטכנולוגיה לבין מערכות הטכנולוגיות של הארגון
- בחינת רלוונטיות המיזם לארגון מבחינת: צרכים, שטח, תשתיות, ורגולציה
- אתגר מסוים יכול לקבל מענה מטכנולוגיות שונות, לפעמים אפילו ניתן לחבר ביניהן לפיילוט משותף

דברים שכדאי לשים לב אליהם

- **הסכמה הדדית של הארגון והחברה בנוגע להצעת המחקר ומתווה העבודה** (מטרות הפיילוט, אופן יישום הפיילוט ומדדי ההצלחה של הפיילוט)
- **קיום הפיילוט**

- **בניית תכנית עבודה** לפרויקט הכוללת בין השאר תקציב, מס' משתתפים, משך הפיילוט, מדדי ההצלחה של הפיילוט, דרישות התמיכה מהחברה והארגון ועוד
- **קבלת משותף מהצוות ואנשי השטח** וחיבורם לפעילות: עדכון שוטף על הפיילוט בישיבות המחלקות, הזמנת הצוות לכנסים וסדנאות בנושא
- **רתימת הצוות ואנשי השטח** לביצוע הפיילוט ע"י הצגת הרווח האישי שייצא לכל אחד מהם בזכות הצלחת הפיילוט
- **תכנון תקציבי וגיוס משאבים** בהתאם: לפיילוט וכן להרחבה במידה ויצליח
- **תמיכה ומענה דינמי** בתהליך הפיילוט – לשינויים שיידרשו

דרכי פעולה אפשריות בשלב זה

- **הסכמה על איפיון הפיילוט:** תוכנית פעילות תקציבית ברורה מלווה לאורך הפיילוט ואופק להטמעה
- **ביצוע הפיילוט** ומעקב אחר תוצאותיו

תוצרים נדרשים

- רתימת אנשי הצוות ביחידות לתפעול הטכנולוגיה במסגרת הפיילוט
- הקצאת משאבים נדרשים ונכונים
- מעקב שוטף על התנהלות הפיילוט – גמישות ומענה מהיר לשינויים חיוניים

דברים שכדאי לשים לב אליהם

- **סיכום תוצאות הפיילוט** כולל עמידה ביעדים וניתוח התוצאות
- הקשבה ויצירת התאמות מול החברה לגבי דברים שלא עבדו טוב בפיילוט
- **דיון הנהלה** על התוצרים מהתהליך (בין אם הוגדר כהצלחה או שלא) וביצוע תהליך של הפקת לקחים הכולל שינוי (אם מתאים) של תהליכים בארגון

- כינוס כל הגורמים השותפים לפיילוט לישיבה מעמיקה:
- **סיכום תוצאות הפיילוט** ובחינת עמידה ביעדים ומדדים
- דיון משותף על **נקודות שעבדו יותר ופחות** והפקת לקחים
- **ביצוע התאמות** בהתאם למסקנות ולצורך העולה מהשטח
- במידה ונדרש – **יציאה לסבב פיילוט נוסף**

דרכי פעולה אפשריות בשלב זה

- **רשימת מסקנות מהפיילוט**
- **החלטת משותפת עם ההנהלה** בנוגע להמשך הרחבת הפיילוט

תוצרים נדרשים

- אתגר בהתמודדות עם כשלון חלקי או מלא של הפיילוט
- פערי ציפיות גדולים בין המוצר הסופי ליעד המקורי
- היערכות מקדימה: תקשורת לקויה, חוסר סנכרון וחוסר תגמול
- עלולים להוות חסמים להצלחת הפיילוט ולכן יש לדאוג לגורמים הללו מבעוד מועד

דברים שכדאי לשים לב אליהם

- הגדרת ועדת הרחבה והטמעה מטעם הארגון וחיבורה לצוות הפיילוט
- בחירת היחידות המתאימות לתכנית הרחבת הפיילוט ואנשי צוות מתוכן אשר יקחו חלק בועדה הארגונית
- בחינת התאמת תשתיות לצורך הרחבת הפיילוט (תקציב, הדרכה, מחקר, מחשוב וכו')
- תקשור הצלחת הפיילוט לעובדי הארגון ושילובם בתהליכים

- איתור גורמי מפתח בארגון אשר ביכולתם להוביל תהליכי הטמעה יעילים
- תקשור הצלחת הפיילוט ורתימת העובדים לתהליך
- מיפוי תשתיות נדרשות להרחבה והטמעה: מחשוב, הדרכות, תשתיות, תקציבים, תחזוקה, אינטגרציה (בסדנה או במיפוי עומק)
- איתור מקורות כספיים להרחבה ולהטמעה
- קול קורא להרחבה - איתור יחידות מתאימות
- בחינת יישומים אחרים אפשריים של הטכנולוגיה (ביחידה או ביחידות אחרות)
- שילוב ארגוני בריאות אחרים בעלי אתגר דומה

דרכי פעולה אפשריות בשלב זה

- הגדרת ועדת הרחבה והטמעה מטעם הארגון
- תכנית הרחבה והטמעה רב שלבית הכוללת הקצאת משאבים ומסגרת התקשרות
- החלטה על היחידות שישתתפו בתכנית ההרחבה
- אישור תכנית ההטמעה ע"י ועדת ההיגוי המרכזית

תוצרים נדרשים

- שינויים נדרשים בתהליכי העבודה ביחס לשוטף ומול הפיילוט הנובע מההרחבה
- טיפול בהתנגדויות של עובדי הארגון - שמרנות, התנגדות לשינוי ותרבות ארגונית
- איתור מקורות תקציביים לתהליך

דברים שכדאי לשים לב אליהם

- **התאמת התהליך** לכלל יחידות הארגון הרלוונטיות
- **ניהול התהליך** עובר מצוות הפיילוט לניהול השוטף של הארגון
- התנעת תהליך **בחינה לאורך זמן** של ההצלחה או יעילות הטכנולוגיה החדשה
- **תקשור** הצורך והתועלת בתהליך ההטמעה

- **התייעצות** עם חברות טכנולוגיות שמתמחות בביצוע **אינטגרציה בין מערכות**
- **שיתוף העובדים** בערך שיקבלו עבורם ועבור והאירגון בזכות השינוי
- **תקשורת שוטפת בנוגע לשינוי** - שיתוף העובדים על בסיס קבוע, **שיקוף התהליך**
- **עידוד פידבקים של העובדים** לתהליך לאורך הדרך וליווי מקצועי
- **מעקב התקדמות** אחר אבני הדרך, מדדי ויעדי תהליך ההטמעה

דרכי פעולה אפשריות בשלב זה

- **הטמעת הטכנולוגיה** באופן מלא בארגון
- תוצרי התכנית נמדדים **במסגרת מדדי הביצוע** של הארגון
- קביעת **תהליכי עבודה** מחייבים ביחס לשימוש בטכנולוגיה

תוצרים נדרשים

- שמירת תהליך ההטמעה פשוט ככל הניתן
- התנגדות העובדים לשינוי - תקשור ושילוב לאורך כל התהליך
- ליווי ההטמעה - זמינות ונגישות כלי הטמעה טכנולוגי ואנושי

דברים שכדאי לשים לב אליהם

קהילת הבריאות הדיגיטלית של המכון הישראלי לחדשנות (ע"ר) הוקמה במטרה לקדם טרנספורמציה דיגיטלית במערכת הבריאות ולאפשר לה לקלוט טכנולוגיות חדשות לשיפור איכות הרפואה בארץ ובעולם.

BeWell.il הינה חלק מהתכנית הלאומית 'בריאות דיגיטלית כמנוע צמיחה' במיזם משותף עם משרד הכלכלה וישראל דיגיטלית. הקהילה מונה כיום מעל 550 חברות טכנולוגיה ומעל 4000 חברים, שיתופי פעולה עם מעל 20 ארגוני בריאות ומאות חיבורים ופרויקטים מוצלחים כתוצאה מכך.

הצטרפו אלינו לקהילה

חפשו בפייסבוק: BeWell.il Community

או באתר: www.bewellil.org