

### תקציר

מדינת ישראל בכלל, והשירות הציבורי בפרט, נתונים במשבר. אחרי שנים של החלשה מגמתית, אירועי הטבח של 7 באוקטובר הפנו את הזרקור לשירות הציבורי בישראל וחשפו את חולשותיו: מסורבל, ללא יכולות תכלול ותגובתיות בזמן אמת, לא אפקטיבי בגיבוש שירותים מותאמים לאזרח בזמן אמת, ריכוזי מדי ולא מקצועי דיו. הקמה של מעבדת חדשנות לאומית (או כמה מעבדות לפי תחומים מרכזיים) יכולה לסייע למדינת ישראל להתמודד עם מאמצי השיקום של חבל תקומה, שמצריכים חשיבה מחדש על דפוסים ועל עבודה רב-מגזרית; כן היא יכולה לסייע בפיתוח פתרונות לאתגרים האסטרטגיים שהוזנחו במשך שנים, כגון הקיטוב בעם, הירידה באמון הציבור, שחיקת האפקטיביות של השירות הציבורי עצמו, משבר האקלים, שינויים דמוגרפיים וכלכלה דואלית. סקירה זו מתארת את היתרונות והמאפיינים של מעבדות חדשנות.

### רקע

השנים האחרונות מאופיינות בשינויים תכופים, בחוסר ודאות ובתנודתיות ועל כן מצריכות את הממשלה והמגזר הציבורי לאתגר פרדיגמות והנחות קיימות ולאמץ גישות ומודלים חדשניים. מתוך השיבושים הגדולים ניתן למנות פריצות דרך טכנולוגיות (הבינה המלאכותית בראשן), שינויים דמוגרפיים משמעותיים, פנדמיה עולמית ששינתה סדרי עולם, וכמובן בהקשר שלנו – אירועי 7 באוקטובר והמלחמה שפרצה מייד לאחריהם.

שינויים אלו מצריכים חשיבה מחדש על מבנים, תהליכים, מדיניות והטמעת חדשנות ציבורית. סקירה זו תתמקד בתפקיד מעבדות החדשנות במגזר הציבורי, והיא מסתמכת על סקירות קודמות שעסקו בחדשנות הנובעת ממשבר (גולשטיין-גלפרין, 2023) וחדשנות ארגונית-תהליכית בממשלה ובמגזר הציבורי (גולשטיין-גלפרין, ליבנה ונח, 2023).

מעבדות חדשנות במגזר הציבורי (Public Sector Innovation Labs) הן תופעה שנעשית נפוצה יותר ויותר – צוותים ניסיוניים שמחפשים דרכים חדשות להתמודד עם בעיות מורכבות שניצבות בפני ארגונים ממשלתיים (Cole, 2022). מעבדות חדשנות התחילו לפעול כבר לפני למעלה מ-20 שנים, ובדנמרק הוקמה Mindlab כבר ב-2002 כמעבדת חדשנות ציבורית ראשונה (Carstensen & Bason, 2012).

לאורך השנים התחום זכה לעניין הולך וגובר. בספרות מעבדות חדשנות במגזר הציבורי מתוארות כזרזים בתוך מערכות גדולות יותר המתמקדות במחקר וניסוי מדיניות, בשיתופי פעולה רחבים עם בעלי עניין מגוונים ליצירת מוצרים/שירותים/דפוסים עבודה חדשים כדי להניע שינוי ארגוני. המעבדות פועלות כמרחבים בטוחים ומייצרות פילוטמים פנים-ממשלתיים ויזמות משבשות, מעבר לפעילות הממשלתית השוטפת. מעבדות חדשנות במגזר הציבורי משתמשות במתודולוגיות מגוונות מעולמות העיצוב,

הרעיונאות היצירתית, מיפוי מערכת, חקר עתידים, פיתוח אב-טיפוס, גישות ממוקדות אדם, יצירה משותפת עם האזרחים והקהילות (co-creation) ומתודולוגיות מתפתחות אחרות שעדיין אינן נפוצות בממשלה (Lewis, McGann, & Blomkamp, 2020; Tönurist et al., 2017; Evans & Cheng, 2021; Cole, 2022).

## סוגים שונים של מעבדות חדשנות במגזר הציבורי

מעבדות חדשנות במגזר הציבורי אינן מתוחמות לנושא תוכן מוגדר, ולרוב הן נוטות להיות מהלכים רחבים של כלל-הממשל (Gofen & Golan, 2020). עם זאת ישנן מעבדות שמתמחות בתחומים ספציפיים, וגם בישראל ניתן למצוא דוגמאות למרכזי חדשנות בתחום המיסוי והחינוך וגם תהליכים שהתחילו בעולמות הרכש הציבורי.

לא כל מעבדות החדשנות במגזר הציבורי נולדו זהות. למעשה ניתן לאפיין ולסווג אותן לפי גישות מרכזיות (Tönurist et al., 2017):

- פלטפורמות יצירתיות.** התמקדות ברעיונאות פנימית, יצירת מרחב בטוח פנימי מתוך רתימת העובדים והמנהלים של הארגון להטמעת גישות של חדשנות.

הוקמה לראשונה בשנת 2002 על ידי משרדי העסקים והכלכלה והמיסוי, התעסוקה והפנים. שימשה פורום לשיתוף עובדי מדינה בתהליכים יצירתיים, בשיטות שאינן מוכרות להם, ליצירת רעיונות והצעות לחדשנות במדיניות.	Mindlab (דנמרק)
בנתה את עצמה כ"מרחב בטוח" המאפשר לעובדי ציבור ומנהלים לזהות ולנתח את האתגרים של הארגונים שלהם, וכן לבחון ולהתנסות בצורה פתוחה בגישות חדשניות.	NIDO (בלגיה)

- יחידות חדשנות.** דגש על פתרונות ממוקדי משתמש קצה (האזרח במרכז); פועלות בשילוב של מגוון גישות כמו חשיבה עיצובית, שיתוף ציבור ויצירה משותפת.

צוות מצומצם הכפוף לראש העיר. משמשת לעיצוב מהיר של אבי-טיפוס, לפיתוח פתרונות ממוקדי אזרח עבור שירותים דיגיטליים עירוניים ופלטפורמות. שיטה זו מתאימה במיוחד למעבדות חדשנות שמתמקדות בפיתוח שירותים חדשים.	Helsinki Design Lab (פינלנד)
---	------------------------------

- שותף לשינוי.** יחידות להובלת שינוי ארגוני שמגשר בין תהליכים ונהלים פנימיים לבין צורכי התושבים והמוטבים בקצה. מושם דגש על חיבור רב-מגזרי.

שותפות ישירה עם סוכנויות עירוניות בנושאי מדיניות מזון, בריאות וגישה לעבודה, הן כדי ליישם ולהטמיע שינוי ארגוני של תוכניות חדשניות והן לפתרון אתגרים וליישומים טכנולוגיים.	Neighborhood Innovation Lab (ניו יורק, ארצות הברית)
--	---

- **מנהיגות מערכתית.** דגש על פתרון בעיות מורכבות באמצעות מיפוי מערכתי ורתימת שותפים לשינוי עומק (ראו פירוט בהמשך) ולא רק יזמות של פיתוח מוצר/שירות חדש.

מתמקדת באתגרים מורכבים כמו גישה לשירותי בריאות וקיימות, על ידי עבודה נרחבת עם שותפים מכל המגזרים ובאמצעות מיפוי מערכתי וזיהוי נקודות מינוף. המעבדה מדגימה תכנון משותף באמצעות מסגור של הבעיה וכיווני הפתרונות דרך ראייה רב-מגזרית, מעבר לגופים ממשלתיים בלבד, כדי לטפל בבעיות ציבוריות.	<u>MaRS Solutions Lab</u> (טורנטו, קנדה)
---	---

- **למידה טרנספורמטיבית.** שאיפה לשינוי תרבותי על ידי הטמעת למידה ולקחים ברמה רחבה. דגש על ניסוי וטעייה, חדשנות משבשת, תחקור כישלונות מפוארים ולמידה מהצלחות של ארגונים שותפים (Salleh et al., 2013).

התמקדות מפורשת בשינויים תרבותיים בחברה באמצעות הכשרת מיומנויות חדשנות רדיקליות ברחבי מוסדות. המעבדה מהווה דוגמה ללמידה טרנספורמטיבית עמוקה שמאתגר הנחות מוצא ופרדיגמות.	<u>Kennisland</u> (אמסטרדם, הולנד)
---	---------------------------------------

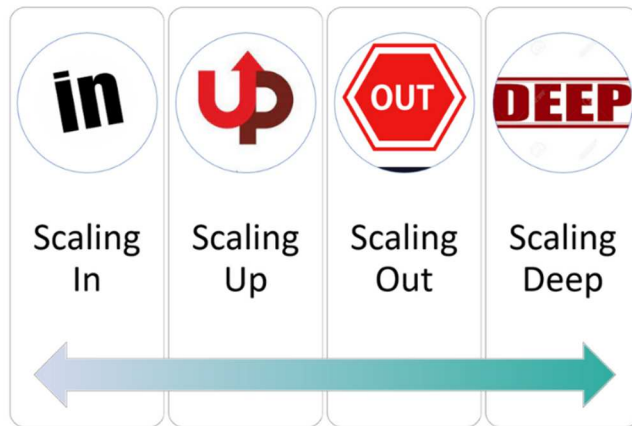
## הרחבת ההשפעה של מעבדות חדשנות

חמשת סוגי מעבדות החדשנות שתוארו מעלה מציגים למעשה אסטרטגיות שינוי שונות – החל במרחב בטוח ליצירת רעיונות פנימיים בצוות וכלה בשינויים מערכתיים-תשתיתיים. השינוי מתרחש הן באופן אינדיווידואלי והן באופן קולקטיבי ומאפשר חשיבה "מורכבת ומתפתחת יותר" בקרב קבוצות ומוסדות, באמצעות הטלת ספק באמונות ובהנחות קיימות כדי ליצור מודלים מנטליים ומשמעויות חדשות (O'Sullivan et al., 2016).

על מנת לייצר שינוי בתוצרים, בתרבות העבודה ובתפיסות של משרתי הציבור נדרשת חשיבה מחודשת על רבות מהנחות המוצא והצבת השאלה "כיצד מייצרים ממשל טוב יותר, יעיל ומועיל יותר שמותאם לצרכים המשתנים של האזרחים?". כך, נדרשת הטמעה של חדשנות במובנה הרחב, לרבות במדיניות, בפתרונות טכנולוגיים, בחדשנות ברגולציה, במבנים מערכתיים, במערכי מדידה ובתקצוב, והצבת סימני שאלה על סוגים שונים של מומחים בתוך המערכת הציבורית (Lewis, McGann & Blomkamp, 2020).

בעולמות של חדשנות ציבורית וחברתית נהוג לדבר רבות על סקייבליות – כיצד ממדלים הצלחה אחת ויוצרים השפעה רחבה יותר בעקבות העבודה של מעבדת חדשנות בממשלה ובמגזר הציבורי. כאשר מדברים על סקייבליות, הכוונה היא לא רק ל"גדול יותר", "רחב יותר". יש סוגים שונים של הגדלת השפעה:

- **Scaling In**. יצירת שינוי בקלט של המערכת ובמשאבים הקיימים. תהליכי חדשנות מזהים פערים במנגנוני העבודה ופועלים ליצירת תשתיות דאטה ואיגום נתונים ממשלתיים, לטיוב מנגנוני גיוס של הון אנושי וליצירת מנגנונים לשימור ידע והכשרות לעבודה טובה יותר. למעשה, סוג כזה של סקייל אינו מתמקד בהרחבת הפתרון, אלא ביצירת תנאים טובים יותר למיזם הבא שיצריך פתרונות.
- **Scaling Out**. יוזמות חדשנות המתמקדות בדרך כלל בהגדלת "טווח ההגעה". מדובר בהבנה השכיחה ביותר של הרחבת השפעה – יותר משתתפים בפיילוט/שירות, הטמעה בעוד רשויות/משרדים, הגדלת תקציבים ליותר מוטבים ועוד.
- **Scaling Up**. מעבר מפיילוט נקודתי להסדרה רחבה של המנגנונים, כמו עדכון חקיקה/רגולציה, שינוי ארגוני, ביזור סמכויות/העברת סמכויות, עדכון נהלים והנחיות. הסקייל מתייחס לעליית מדרגה בהיקף ובפורמליות של הטמעת הפתרון.
- **Scaling Deep**. שינוי עומק מתמשך בדפוסי חשיבה וסיבות שורש. זהו הסוג המתאגר ביותר של השפעה והטמעה, שכן הוא מגיע לרוב אחרי שיבוש משמעותי ושם דגש על בניית אמון ושיתופי פעולה מערכתיים, על זיהוי הנחות ומודלים מנטליים ועל עבודה על תהליכי שינוי עמוקים.



המודלים של הרחבת ההשפעה אינם מוציאים זה את זה, ולמעשה מעבדות חדשנות צריכות לשאוף לשילוב של כמה סוגים של השפעה וסקייל (Westley & Antadze, 2010). חשוב להבהיר שלא בהכרח יהיה נכון תמיד לבחור בהשפעות רוחב, וכי אסטרטגיית חדשנות יכולה לשלב בין סוגים שונים. הינה דוגמה קונקרטית:

רכש חברתי (ישראל) <sup>1</sup>	רכש חברתי הוא מיקור-חוץ של שירותים חברתיים לאזרחים. בשנת 2021 היקף תקציב הרכש החברתי בישראל הסתכם בכ-11.15 מיליארד ש"ח, אשר שימשו לרכישת 245 שירותים חברתיים. <sup>2</sup> הרחבת השפעה בקלט (Scaling In) תהיה יצירת נתונים על ההתקשרויות הקיימות, הנגשת <u>מפתח הרכש החברתי</u> והבנה כמה התקשרויות קיימות עם ספקי חברתיים, טיוב נתונים על מכרזים קיימים ומתוכננים קדימה וכו'. הגדלת טווח ההשפעה (Scaling Out) תתמקד בהגעה למשרדים נוספים (משרדים חברתיים שלא נכללו במיפוי והחלטת הממשלה הקיימת, כמו משרד הקליטה והעלייה, המשרד לשוויון חברתי או משרד הנגב והגליל), או בהרחבה של השירותים לאוכלוסיות נוספות שכרגע אינן מקבלות את השירות. שינויים מבניים (Scaling Up) יתייחסו לתהליכים פורמליים כמו עדכון <u>החלטות ממשלה בתחום</u> , יצירת תקנים תוספתיים של מנהלות רכש חברתי ותהליכי למידת עמיתים רחבה. השינוי העמוק והמעניין ביותר נעוץ בשינוי עומק (Scaling Deep), שיתייחס לאתגור פרדיגמות והנחות מוצא של המערכת, בשאלות מורכבות על עצם תהליך מיקור-חוץ, בחשיבה מחדש אם רוצים לייצר רכש מבוסס תפוקות או לעבור למודלים של תשלום על הצלחות, ועוד.
--------------------------------	--

## שינוי עומק – שינוי מערכתי לחדשנות משבשת

מעבדות חדשנות הן לרוב רשות עצמאית, מקצועית ונקייה מלחצים פוליטיים, שיש לה פוטנציאל לאתגר קיבעונות מחשבתיים שמאפיינים עבודה שוטפת ועמוסה בממשלה ולהכניס חדשנות משבשת (לעיתים רדיקלית) בדפוסי העבודה שלה (Gryszkiewicz et al., 2016).

בשוטף, עבודת הממשלה מחייבת פיתוח של תהליכי עבודה מובנים שנועדו לקדם סדר, שוויון והזדמנויות ויעילות. תהליכי עבודה אלו משקפים נקודת איזון של "שוק בוגר" שהתהליכים בו

<sup>1</sup> מהלך אסטרטגי נרחב בהובלת אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה, בשיתוף ג'וינט-אלכא.

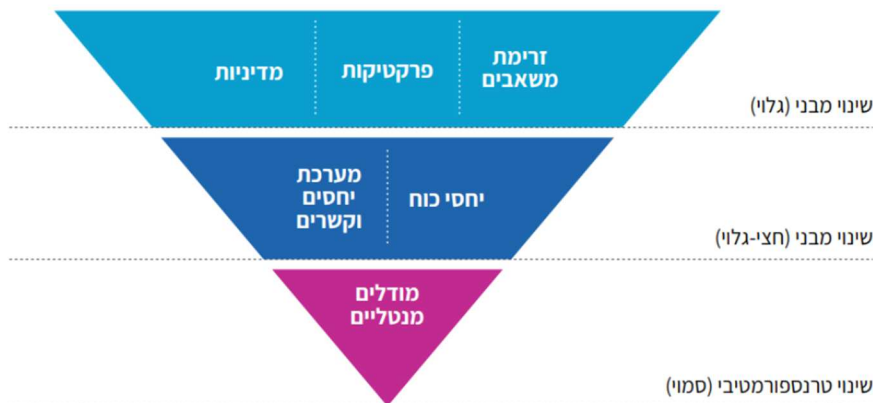
<sup>2</sup> מפתח לרכש חברתי - [https://www.socialpro.org.il/i/units/gov\\_social\\_service\\_unit/main](https://www.socialpro.org.il/i/units/gov_social_service_unit/main)

ידועים, הצעות הערך ברורות והחיבור בין היצע לביקוש מתנהל בתנאי ודאות; תהליכים אלו בהגדרה אינם ישימים במרחב ניסויי בתוצרים, עם דרך עמומה ושינויי עומק שמערערים על המוכר והידוע. מערכות ארגוניות ציבוריות יתקשו במיוחד עם ניסיון לשבש ולאתגר תפיסות והנחות מוצא בסיסיות לגבי המערכת (בקמן ומנוחין, 2016).

מעבדת החדשנות יכולה להיות הזדמנות לשינוי עומק וחשיבה מערכתית שמתחילה מאפס. דווקא עכשיו, בתוך הכאוס והכאב של 7 באוקטובר ואילך, נוצר שדה ניסויים כמעט מתבקש להקמת מעבדת חדשנות לאומית שתטפל במגוון האתגרים המערכתיים של חבל תקומה (שיקום פיזי, אך גם אתגרים של חינוך, תעסוקה, בנייה ברת קיימא, תחבורה ועוד). יצירת מרחב מעבדת חדשנות יכולה להניע את המטוטלת מפתרונות תוספתיים נקודתיים לעבר שינוי עומק במערכת.

תפיסה זו של חדשנות מתייחס לשינוי מערכתי (OECD, 2020) – חשיבה מערכתית בתהליכי עיצוב מדיניות מכירה בכך שבעיות חברתיות הן מורכבות ודינמיות ונובעות ממערכת של גורמים המשפיעים זה על זה. במקום חשיבה ליניארית של סיבה-תוצאה, עלינו למפות את סיבות השורש, המגמות, הדפוסים והמודלים המנטליים אשר משמרים את הבעיה ומייצרים את הדינמיקה שלה (Canty-Waldron, 2014; Senge & Sterman, 1992). חשיבה מערכתית יכולה לסייע בהבנה כיצד ההקשרים, התלות ההדדית ולולאות המשוב תרמו לדינמיקה של הבעיה, וכיצד ניתן לשבש הנחות בסיס אלו שיצרו את האתגרים מלכתחילה.

למעבדת חדשנות לאומית אשר תפעל לפי עקרונות של חשיבה מערכתית משבשת יש פוטנציאל להתמקד בשורשי הבעיה הנמצאים מתחת לפני הקרקע. אחת הדרכים לעשות זאת היא מיפוי פתרונות לפי מודל הפירמידה ההפוכה (Kania, Kramer, & Senge, 2018). המודל מתאר שישה מוקדי השפעה המשמרים בעיה: מדיניות, פרקטיקות נהוגות, זרימת משאבים, יחסי כוח, מערכות יחסים ומודלים מנטליים. כל אחד מששת המוקדים משויך לאחת משלוש הרמות הנפרדות של הפירמידה: הרמה הגלויה, הרמה הגלויה למחצה והרמה הסמויה.



מקור: Kania, Kramer, & Senge, 2018

מרבית השחקנים בזירה הציבורית מכוונים בדרך כלל אל הרמה הראשונה והגלויה בפירמידה ההפוכה: הם מבקשים להשפיע על בעיה חברתית מורכבת באמצעות עדכון מדיניות ממשלתית, עידוד נהלים טובים יותר והכוונה של משאבי אנוש ומשאבים כספיים לטובת מטרותיהם. גם מאמצי החדשנות נשארים לרוב ברובד זה ומציעים פתרונות שהם תוספתיים במהותם (ארליך, 2018). מעבדות חדשנות יכולות להיות בעלות פוטנציאל נועז יותר ולהתמקד ברמות הסמויות המאפשרות להבין טוב יותר את מאפייני הבעיה והשיבוש הנדרש.

אחרי שדה ניסויים בתחום אחד (אתגר חברתי מורכב אחד) ואתגור דפוסי העבודה, המעבדה תצטרך להחליט איזו רמת השפעה והטמעה (הנזכרות לעיל) היא תרצה לאמץ.

## אז מה נדרש לצורך הצלחה של מעבדות חדשנות במחזור הציבורי?

אומנם אין מתכון אוניברסלי להצלחה, אבל המחקר והניסיון המצטבר של מאות רבות של מעבדות מעלים כמה סוגים של best practices שיש לשים לב אליהם בפיתוח ועיצוב של מעבדות חדשנות:

**א. מנדט מהדרג הבכיר ותמיכה פוליטית.** תמיכה באופי הסמי-חיצוני של המעבדה ושמירה עליו; איתות מסרים חיובי ממקבלי ההחלטות ברמה הגבוהה הוא המפתח להתמדה במשימה ולהמשך הגישה למקורות ברי קיימא ומתמשכים של משאבים. כדי שמעבדות חדשנות ציבוריות ישרדו לאורך זמן, עליהן להיזהר מהסתמכות על ספונסר או תומך אחד בלבד ולהיות מודעות לסדר יום פוליטי משתנה (Tönurist et al., 2017).

מעבדת החדשנות של האגף הבין-משרדי לשינוי ציבורי (DITP). בהתחשב באופייה הרוחבי והחוצה מגזרים, מתאימה במיוחד לאיחוד ולניהול מעבדות החדשנות המפוזרות על פני משרדי ממשלה, ארגונים ציבוריים, אזורים ועיריות שונות ומספקת תמיכה ונראות ליוזמות שלהם.	<u>Lieu de la transformation publique</u> (צרפת)
---	--

**ב. מיקוד והגדרת רמת ההשפעה.** מעבדות חדשנות ציבוריות צריכות להגדיר "מהן רוצות להיות כשהן יהיו גדולות" – כי התשובה לשאלה זו תשפיע על צורת העבודה, המתודולוגיות, סוגי הבעיות והאתגרים וההצדקה לעצם הפעילות של המעבדה (Cole, 2022).

<p>הגדירה יעילות בשירותים כמטרת-העל שלה, ולכן חרטה על דגלה את "האזרח במרכז" כהגדרת ההצלחה: אחד המניעים העיקריים הראשוניים לשינוי היה הפחתת ה-"TCV", כלומר הזמן (T), העלויות (C) ומספר הביקורים (V) שהאזרחים צריכים כדי לגשת לשירותים ציבוריים.</p>	<p><u>מעבדת החדשנות</u> <u>הממשלתית</u> (בנגלדש)</p>
<p>מאמצת פורטפוליו נרחב של גישות ניסיוניות בפרויקטים שלה, בכלל זה ארגון "מעבדות חיות" (מרחבים ניידים שמזמינים מעורבות ציבור בעיצוב פתרונות) בשירותים ציבוריים, אימוץ גישת "עשה זאת בעצמך" לכלי עיצוב, או שימוש במשחוק לפתרון אתגרים ציבוריים.</p>	<p><u>LabX</u> (פורטוגל)</p>

ג. **שיוך ארגוני, עצמאות ניהולית וחיבור לשטח.** בציר שבין יחידה פנימית למעבדה חיצונית יש יתרונות שונים לכל בחירה. שילובן של מעבדות חדשנות במגזר הציבורי בתוך המבנה המשרדי השוטף מבטיח שהצוות שלהם אינו מבודד, אלא מעורב בחיים האורגניים של המינהל הציבורי. לחלופין, מיסוד מעבדות חדשנות חיצוניות למבנה יכול להבטיח את "עצמאותן" היחסית ואת היותן חסינות לאי-יציבות פוליטית. צוותי מעבדות חדשנות ציבורית בעולם מסתמכים על האיזון הנכון של מיומנויות, עמדות ודפוסי חשיבה. אחת הדרכים היא יצירת צוות היגוי שמורכב משותפים אסטרטגיים ומשחקני וטו (OECD, 2023).

<p>הקימה "לוח תהודה" – חברי הדירקטוריון נפגשים כדי לספק למעבדה את הידע, הניסיון ואת הקשרים שלהם, ומשמשים גם "שותפים מנחים" בפרויקטים במעבדה.</p>	<p><u>GovLab</u> (אוסטריה)</p>
--	------------------------------------

ד. **שיתוף ציבור ובעלי עניין.** מעבדות חדשנות ציבוריות מקדמות גישות המבוססות על רישות, מעורבות בעלי עניין ויצירה משותפת (co-creation). המעבדות נוטות "לשטח" היררכיות, לייצר שיח בינמשרדי ורב-מגזרי מתוך מתן קול לארגונים יציגים וגם לאזרח בקצה בעיצוב השירות/מדיניות. מדובר ביותר מתהליכי שיתוף ציבור קלאסיים, אלא בשותפות ביצירה של מעני מדיניות (Torfing et al., 2019).

ה. **שותפויות וקהילות לומדות.** פתגם אפריקאי עתיק גורס "אם אתה רוצה ללכת מהר – לך לבד; אם אתה רוצה ללכת רחוק – לך ביחד". גם בהקשרים של מעבדות חדשנות יש ערך בלמידה מניסיון רב ומתמשך, וכדאי לבחון שיתופי פעולה של קהילות ולבסס תשתיות ללמידת עמיתים (Andrews & Fanning, 2015).

<p>מעבדת החדשנות של בית הספר הלאומי למינהל ציבורי. פיתחה את "CoLab", תוכנית לבניית יכולות וחונכות לתמיכה בצוותי מעבדה ברחבי הארץ. עד כה התוכנית תמכה ב-10 יחידות חדשנות ציבוריות שונות.</p>	<p><u>GNova</u> (ברזיל)</p>
<p>מחברת 118 מעבדות, חממות ומאיצים כדי להבטיח העברה והפצה של חוויות ובנייה של סדר יום משותף בצורה מבוזרת.</p>	<p><u>הרשת הלאומית של מעבדות חדשנות</u> (פרו)</p>

1. **הערכה, מדידה וסטוריטלינג.** מעבדות חדשנות הן לא המטרה, הן אמצעי לחשיבה מחדש, לאתגור וליצירת מענים חדשים ומותאמים יותר. מעקב, ניטור ומדידה של יצירת הערך וההשפעה של פרויקטים; תפוקות ופרקטיקות קונקרטיות הן קריטיות כדי להצדיק את הקיום והאימפקט של המעבדה. אחרי יצירת מערך המדידה חשוב להגיש את התובנות והמסרים לציבור הרחב לצורך רתימתו וליצירת שותפויות (Kattel et al., 2013).

מעבדת החדשנות של צפון אירלנד (בריטניה). הזמינה הערכה של פעילויותיה וניהול שלה (מנהיגות, מודל הפעלה, שיטות, קיבולת), בכלל זה מקרי בוחן של השפעה (כדי לספק ראיות מוחשיות על השקעות), כדי לאתר שיטות עבודה טובות ולזהות אתגרים ופערים קיימים.	iLab (צפון אירלנד)
מתקשרת את המשימה, ההיסטוריה והשאיפות שלה באמצעות מסרים ויזואליים שמזמינים לבנות מסע משותף ומדגישה בפומבי שקיומה הוא ייעוד שעונה לקריאה "להגיב לסיבות השורש של אתגרים מערכתיים ולא רק ליישום של תיקונים מהירים מצטברים".	<u>מעבדת הפתרונות</u> (ונקובר, קנדה)

## סיכום וכיוונים להמשך

תאוריות שינוי במגזר הציבורי מחייבות הגדרה ברורה של המטרה (Kuipers et al., 2014), ודבר זה נכון כמובן גם למאמצי חדשנות ולהקמת מעבדות חדשנות. מעבדת חדשנות איננה מטרה בפני עצמה, אלא נועדה לשרת מטרות וצרכים מוגדרים של הובלת שינוי. המציאות של השנים האחרונות יצרה צורך דוחק לחשב מסלול מחדש. אין לנו הפררוגטיבה לחכות ליום שאחרי. מעבדת חדשנות יכולה לשמש מקפצה ליצירת שירות ציבורי יעיל, מועיל, תגובתי ומכליל. מעבדת חדשנות לאומית יכולה לסייע למדינת ישראל להתמודד עם אתגרי התקופה. ראשית, עם מאמצי השיקום של חבל תקומה, שמצריכים חשיבה מחדש על דפוסים אוטומטיים בעבודת הממשלה (כיצד בונים מחדש בצורה טובה, גמישה ומהירה יותר? כיצד מעבירים חלק מהסמכויות לניהול הקהילות (co-governance)? אילו שינויי סקיילביליות של רוחב או עומק נדרשים?). שנית, גם האתגרים המורכבים שהיו כאן ביום שלפני, ב-6 באוקטובר – כגון קיטוב ופערים בעם, ירידה באמון הציבור, משבר האקלים, שינויים דמוגרפיים, כלכלה דואלית ועוד – עודם כאן ולא נעלמו עם המלחמה. זו הזדמנות ליצירת מנגנון שיבוש שיאפשר קפיצה קדימה.

איפה מתחילים? הגדרת הצורך וסוג המשימה של מעבדת חדשנות.  
סקירה זו יכולה להיות צעד ראשון בדרך.

### רשימת המקורות

ארליך ש. (2018). "סטייה בונה" במגזר הציבורי: הקשר בין זהות מוסרית, צדק ארגוני ו"סטייה בונה" וחלקם של משתנים מתווכים (מחויבות רגשית, חוזה פסיכולוגי ואקלים לחדשנות) בקשר זה. אוניברסיטת חיפה.

בקמן ל. ומנוחין י. (2016), **חדשנות בשירות הציבורי – חלום או מציאות?**, המכון הישראלי לדמוקרטיה. גולשטיין-גלפרין, ר. (2023). **חדשנות הנובעת ממשבר ותפקיד הממשלה**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

גולשטיין-גלפרין, ר., ליבנה, ש., נח, ק. (2023), **חדשנות ארגונית-תהליכית בממשלה ובמגזר הציבורי**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

Andrews, M., & Fanning, N. (2015). Mapping peer learning initiatives in public sector reforms in development. CID Working Paper Series.

Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-26.

Canty-Waldron, J. (2014). Using systems thinking to create more impactful social policy. *Journal of Futures Studies*, 19(2), 61-86.

Cole, L. (2022). A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. *Policy Design and Practice*, 5 (2), 164-182.

Cole, L., & Hagen, P. (2023). Scaling deep through transformative learning in public sector innovation labs—experiences from Vancouver and Auckland. *Public Management Review*, 1-28.

Evans, B., & Cheng, S. M. (2021). Canadian government policy innovation labs: An experimental turn in policy work?. *Canadian Public Administration*, 64(4), 587-610.

Gofen, A., & Golan, E. (2020). *Laboratories of design: A catalog of policy innovation labs in Europe*. Available at SSRN 3684515.

Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I., & Toivonen, T. (2016). *Innovation labs: leveraging openness for radical innovation?*. Available at SSRN 2556692.

Hardyman, W., Garner, S., Lewis, J. J., Callaghan, R., Williams, E., Dalton, A., & Turner, A. (2022). Enhancing public service innovation through value co-creation: Capacity building and the 'innovative imagination'. *Public Money & Management*, 42(5), 332-340.

Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). The water of systems change.

Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., & Tönurist, P. (2013). Can we measure public sector innovation? A literature review. *Lipse Project paper: Vol. WP 6 Socia*, (2).

- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Lewis, J. M. 2021. "The Limits of Policy Labs: Characteristics, Opportunities and Constraints." *Policy Design and Practice* 4 (2): 242–251
- Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1), 111-130.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249-267.
- OECD (2020). Hynes, W., Lees, M., & Müller, J. M. *Systemic thinking for policy making*.
- OECD (2023). Monteiro, B. *Innovation labs through the looking glass: Experiences across the globe*.
- Omer, A., M. Schwartz, C. Lubell, and R. Gall. 2012. "Wisdom Journey: The Role of Experience and Culture in Transformative Learning praxis." 10th International Conference on Transformative Learning Proceedings. Center for Transformative Learning, Meridian University
- O'Sullivan, E., Morrell, A., & O'Connor, M. (Eds.). (2016). *Expanding the boundaries of transformative learning: Essays on theory and praxis*. Springer.
- Salleh, K., Choy Chong, S., Noh Syed Ahmad, S., & Omar Sharifuddin Syed Ikhsan, S. (2013). The extent of influence of learning factors on tacit knowledge sharing among public sector accountants. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 43(4), 424-441.
- Senge, P. M., & Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European journal of operational research*, 59(1), 137-150.
- Sterman, J. (2002). *System Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*.
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. *Public Management Review*, 19(10), 1455-1479.
- Torfin, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.
- Wellstead, A. M., Gofen, A., & Carter, A. (2021). Policy innovation lab scholarship: past, present, and the future—Introduction to the special issue on policy innovation labs. *Policy Design and Practice*, 4(2), 193-211.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).