

המפגש הראשון של הוועדה המייעצת לנושאי תורה ומחקר בנציבות שירות המדינה

מטה יישום הרפורמה, נציבות שירות המדינה

28.1.16

המפגש הראשון של הוועדה המייעצת התקיים ביום ה', ה-28.1.2016 במשרד החוץ, ירושלים. במפגש נכחו חברי הוועדה המייעצת, נציב שירות המדינה, ואנשי מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה.

עו"ד משה דיין, נציב שירות המדינה, פתח בברכות על התכנסות פורום מצומצם ועשיר זה. לדבריו, עשייה אשר נובעת מחשיבה ומהגות הינה בבסיס התפישה היהודית; מהלימוד יוצאים לעשייה ואין אלו שני כוחות נפרדים, שכן העשייה מזינה את החשיבה והתורה בחזרה. התפישה הבסיסית הזו קורמת במפגש זה עור וגידים כך שההגות תהפוך מחוברת לרגולציה, למחקר ולחוויה המעשית. הוא בירך את החברים על ההירתמות לניסיון השינוי של שירות הציבור, ציין כי אין זו מלאכה קלה וכן הביע תקווה ששיח זה יעשיר את כולם איש איש בתחומו וגם להיפך.

רון צור, ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה, בירך על כינוס הוועדה כצעד של הגשמת חלום- לא רק כאנשי מקצוע, אלא כאזרחים. מטרת הקשר הזה היא הגשמה של שירות מדינה טוב יותר. הוא הודה לנציב על נוכחותו ומחויבותו למסע הגדול בשנתיים וחצי האחרונות מאז הקמת מטה הרפורמה.

ד"ר איריס נחמיה, ראש אגף תורה ומחקר וניהול ידע במטה הרפורמה בנציבות שירות המדינה, פתחה בסקירה קצרה של 'תכנית ממשקים' ומסקנותיה (ראה נספחים). בתהליך ממשקים, למדנו מניסיון האקדמיה וגופים בינלאומיים, ועוצבו המודלים הראשונים לשותפות עם חברי השולחנות במשך השנה האחרונה. חשוב לומר שבמשך השנים נעשים קשרים ספורדיים בין הממשלה ולאקדמיה, ובמסגרת וועדה זו, מיושמת תכנית מיסוד הקשר וערוצי התקשורת הרלוונטיים. תוצריה של 'תכנית ממשקים' כוללים גם את הקמת וועדה מייעצת זו.

ד"ר נחמיה הציגה את מסמך המסגרת של הוועדה, המבקש למסד את תהליך השיתוף, כאשר המטרה היא הכוונה וליווי של כלל פעולות שיתוף הפעולה בין נציבות שירות המדינה לגופי האקדמיה והמחקר. כמו כן, במסמך המסגרת מפורטת פעילות חברי הוועדה (ראה נספחים).

רון צור הסביר בקצרה על המדרשה הלאומית למנהיגות, אשר עתידה לפתוח את הקורס הראשון שלה בחודש הקרוב. הוא הדגיש שבכוונת מפעילי המדרשה לקיים שיתופי פעולה עם האקדמיה באופן פרקטי על התחום הדידקטי והלימודי של המדרשה הלאומית.

חלק א'- דיון אסטרטגי בנושאי תוכן

השאלה המנחה: אילו הן סוגיות בהם צריכה להתמקד הנציבות בשנים הקרובות, סוגיות שנכון שהשירות הציבורי ייתן להן מעשה בטווח הרחוק ובטווח הקצר? ומתוך הנושאים הללו, היכן ישנו פוטנציאל גבוה לשיתוף פעולה בין האקדמיה לנציבות?

ריכוז ההתייחסויות:

• ראייה מערכתית ו'שילוביות':

- הדבר שמאפיין אותנו בישראל היא ראייה תגובתית ולא מערכתית הכוללת צפיית פני עתיד, ולכן אין לנו עיסוק באי וודאות. פיתוח נושאים כאלה לוקה בחסר וניתן לחיבור עם חשיבה אסטרטגית.

- אחת החולשות הגדולות של החשיבה התגובתית הזו היא חוסר היכולת להגיע לשילוביות בין משרדי הממשלה כמו למשל אינטגרציה עם המערכת הצבאית ביטחונית.
- עם השילוביות אפשר ניתן יהיה לפתח את ההון האנושי. במידה רבה, הכשרת מנהיגות עוסקת במתן ראייה כוללת.
- ישנן אסטרטגיות רבות במערכת האזרחית ואין קשר בינה ובין הציבורית. אם אפשר היה לדעת מה עושים בקבוצות שונות של מחקר ולדאוג להקמת צוותים של חדשנות ושילוביות ממגזרים שונים, המערכת הציבורית תוכל לעשות לה עיבוד פוטנציאלי לנושאים שלה.
- אינטרדיסציפלינריות וניהול מידע: באוניברסיטה לא נעשות אינטגרציות בין מחלקות- כך שבידוד מחלקתי לא מאפשר חלוקה של תורה באקדמיה. יש לקרוא לתיקון הראייה התחומית באקדמיה ומשם להתפתח לקראת סיוע לנציבות.

• **תכנון קצר טווח ויכולת ניהולית כבעיה מרכזית:**

- התחומים הממשלתיים והחלק הניהולי בהם קשה יותר מהסקטור הפרטי כי אין בו סיגנלים של כישלון.
- תקציב חד שנתי: צה"ל עובד טוב יותר מהסקטור הציבורי מכיוון שהם מתכננים באופן ארוך טווח ברמה תקציבית.
- התקדמות בתפקידים: בצה"ל היום, רס"ן כתפקיד בכיר ראשון צריך לעבור מרכז הערכה. כדי להתקדם בדרגות ובתפקידים, יש לקיים מרכזי הערכה נוספים, כך שפוליטיקה ארגונית לא תסייע ואנשים באמת יהיו מקצועיים.
- מנהלים לא משכילים ובקיאים לא יודעים למדוד השפעה, תפוקה, תוצאה.
- ניסיון הגיל: ניהול טוב מתאפשר לאחר ניסיון וחוויה. האקדמיה והתאוריה לא מכינה מנהלים לניהול כוח אדם. לכן צמיחה של אנשים ממקום למקום לא צריכה להיות לפי גובה אייקו. לכן השאלה העיקרית היא- מה צריך כדי שאנשים יצמחו בתוך המערכת מחד, וישארו בה מאידך.
- 'Top Management Team' עבודה בקבוצות וניהול נכון כמפתח להכל: כל אחד הוא מומחה למשהו קטן וכל פרויקטים גדול הוא מלא בתחומים שונים.

• **שינוי התרבות הארגונית:**

- יש להסתכל על התשתיות והתקציבים שאולי מחזקים את המערכת הקיימת.
- הפתרון הבסיסי לבעיית הניהול יהיה בניית מערכת נורמות וכללים שתציב את האנשים המתאימים במקומות הנכונים.
- חשיבה תהליכית: ניהול ע"פ תוצאות בתרבות תהליכית יעלים את החיוניות שבתהליך. במובן הזה זו קפיצה גדולה ללא הכנת הקרקע. יש לזכור שהכנסת ערכים וכלים למערכות שלא מוכנות אליה תביא לתוצאות הרסניות.

• **אחריות ומשילות:**

- אחת הבעיות המרכזיות במגזר הציבורי זה אחריותיות (accountability), ואחריות ציבורית. יש להקדים את הטיפול בלקיחת האחריות ומתן דין וחשבון במובן של דיווח או נשיאה בתוצאות כבסיס לשינוי.
- יש לחשוב על שילוב האחריות בצורה הדרגתית ובונה לאנשים הקיימים במערכת הנוטעים בתרבות מסוימת עם ערכים מסוימים. ללא שינוי הבסיס, השימוש בכלים יהיה למטרות בעיתיות.

- **מיקרו ומאקרו:** יש למפות את האפשרות לקיים שיתופי פעולה במגוון תחומים, אך עם זאת יש להגדיר שבכל תקופה הוועדה תעסוק בכל שנה בנושא מיקרו אחד, ונושא מאקרו אחד.
- מיקרו: ניהול; אינטליגנציות נוספות, מנהיגות בשירות והובלת החלטות, אינטרדיסציפלינריות, מדידה והערכה של ביצועים.

- **מאקרו:** שאלות כמו הממשק בין ציבור וממשל, כאשר שאלת האמון היא נושא מרכזי. ביורוקרטיה ודמוקרטיה- מחייה בחברה ליברלית בניהול אפקטיבי.

• הצמחת והתמרת שיתופי פעולה:

עלינו לדאוג לכך שהפרויקטים שהוועדה תעסוק בהם יפתחו את השיח לסטודנטים, מרצים וחברי סגל, ואנשי הממשלה, כך ששיתופי הפעולה יוכלו לצמוח באופן אותנטי ללא אכיפה. אפשר להחליט על נושא דגל מסוים ולהוביל אותו, אך גם לאפשר לאנשים לעשות דברים אחרים.

רון צור אישר שהחולשה הניהולית במדינה היא בעיה אמיתית וכן תנאי הסף וההכשרות לאנשים נמצאים בליבה של עשיית מטה הרפורמה. לדבריו, מטה הרפורמה נמצא בתהליכי המשגה של הכשרה, אולם לא מספיק מבוסס בגיוס. לכן שאל את החברים- מהן אמות המידה של בחירתם של אנשים כאשר ברור שהשכלה וניסיון כבר לא מספיקים? הוא הוסיף את בעיית הממשק בין הדרג הפוליטי והמקצועי שנוצר עקב חילוף תכופ של ממשלות. חילוף זה מייצר קושי גדול במשילות ומייצר מציאות ללא תהליך. זה מחלחל לדרג המקצועי ומייצר תפר שלא נמצא בו האיזון בין כבוד הדרג המקצועי לדרג הנבחר. מהצד השני יש לדאוג גם שהפוליטיזציה לא תשתמש בכוחה הרב של המערכת לקידום מטרות אישיות.

התייחסויות:

- ישנם מודלים ומחקרים בעולם שמראים שמינויים פוליטיים לא כדאיים לפוליטיקאים עצמם.
- דוגמא- ממשלת צ'ילה מגבילה את המינויים הפוליטיים ולא מכחידה אותם וכך הם מתמקדים בשיפור השקיפות. זה לא שמינוי פוליטי הוא רע אלא שיש מסגרת המפרידה בין שקיפות, מינויים פוליטיים ומגבלות- מסגרת של מדינה ראויה עם ערכים ראויים. לא כדאי לעשות הצהרה אוניברסלית אלא לחפש טיפוס אידיאלי וכך ללמוד ממודל מתאים.

כדי למקד את הדיון, הציגה ד"ר איריס נחמיה את התכנית האסטרטגית 2015 מתוך הערכת המצב להון האנושי בשירות המדינה: טיפוח גיוון תעסוקתי, הזדקנות האוכלוסייה, תמהיל מקצועות, אזרח כלקוח וכשותף, ומערכות מידע. כמו כן, המשיכה ד"ר נחמיה להציע סוגיות נוספות שעולות מעבודת הנציבות כנקודות פוטנציאליות לשיתוף פעולה עם האקדמיה (ראה נספחים).

התייחסויות:

- גיוון גילני, קביעות ושינוע- יש ללמוד מהמודל הצבאי החדש.
- דוקטורנטים בנציבות- הצמחת אנשים ובכך להצמיח את המערכת.
- הערכה זה זרז לשינוי תרבות ארגונית- מה שייקבע כערך למדידה יהווה את הנתב של התרבות הארגונית לכיוונים הרצויים.

חלק ב'- פרקטיקה ומימוש תכנית העבודה

עיניה אדלר, מנהלת תחום בכיר מדיניות וקשרי חוץ במטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה, הציגה מספר פלטפורמות מתוך מסקנות תכנית 'ממשקים' כערוצים למיסוד שיתוף הפעולה בשני וקטורים מרכזיים; קהילה מחקרית וערוצי תקשורת של העברה של ידע, ומנגנוני תיאום (ראה מצגת). חלק מעבודתה של הוועדה בשנתה הראשונה יעסוק ב'מיסוד עצמי' ותיאום ציפיות, כך שהעבודה לא תהיה כרוכה רק בהתווית כיווני מאקרו, אלא גם ביצירה חלוצית של פורמטים וסיוע בניסוח מסגרות הפעולה;

- כתב עת מחקרי:

מודל ENA- כתב עת אקדמי המבנה את הלמידה עם משרדי ממשלה באופן אקדמי ומחזיר אותו לממשל ללמידה. כתב העת, כפי שעלה בשולחנות העגולים, הוא המקום לקחת את הנתונים והעבודה שנמצאת בנציבות ולכתוב יחד עם האקדמיה מאמרים כדי למסד מודלים, לבנות דרכי פעולה ולהחזיר את הקשר חזרה למדרשה ולעשייה הציבורית ולמקבלי ההחלטות הרלוונטיים. זוהי פלטפורמה

שמאפשרת שימוש במידע ובידע שלא קיים רק עבור הקהילה המחקרית, אלא גם חזרה לממשלה. מטרת משנה היא שכתב עת זה ילמד את כלל העולם על ישראל; המנהלים של ENA הגיעו כדי ללמוד על השירות הציבורי הישראלי, והם רוצים להקדיש את המהדורה הראשונה של 2017 עבור זה. הרעיון הוא לשלב מאמרים של אנשי אקדמיה שמכירים את הסקטור הציבורי גם מהמקום הביקורתי.

ריכוז התייחסויות:

• **תוכן:**

- כדי ליצר קהילה המטרה היא ליצור כתב עת במתכונת אחרת- אפילו חומרים מתורגמים שפורסמו במקומות אחרים.
- קיימת אפשרות לייצר מסלול של מאמרים מחקריים גרידא או מסלול באוריינטציה של פרקטיקה.

• **תמריצים:**

מתוך ההנחה שבמחלקות החזקות באקדמיה אנשים מפרסמים עבור מטרות ספציפיות ועבור פרסומים בכתבי עת הנחשבים ביותר בתחום הרצוי, נעשתה מחשבה על **מערכת התמריצים הנכונה**;

- נגישות למאגרי המידע של המדינה שמעולם לא היתה ברמת BIG DATA.
- מחקר תופעות רלוונטיות ישראליות מכאן ולעולם כולו.
- היוקרה צריכה לנבוע מהפרסום של מאמר מתורגם בכתב העת הזה ולא במיוחד בשבילו, כך עם הזמן היוקרה תחלחל פנימה.
- מאמר נשפט היום גם על תרומתו לחברה.
- מסטרנטים שמתקשים לפרסם את המאסטר יכולים לנסות בפלטפורמה זו, יש מספיק צעירים שעדיף שיפרסמו שם מאשר לא לפרסם בכלל.
- קרן מחקר שתממן את המחקר של החוקר בליווי מנחה מקצועי ופרסום
- נגישות לנתונים בינלאומיים- בקשה אשר מגובה באופן ציבורי פותחת שערים.
- שיתופי פעולה בשלב המחקרי ומתודולוגיות משותפות למחקרים בין מדינתיים בשיתוף עם OECD.
- **מיסוד של דרך של יצירת נתיבי השפעה של המערכת האקדמית על מערכת מקבלי ההחלטות**; כך יש להציג את זה גם לחוקרים הצעירים. למכוני מחקר רבים יש מקום בתהליך כזה- הם למדו איך לתרגם ידע למעשה, מה שהאוניברסיטה טרם למדה לעשות.
- יש להחליט כל שנה על סכומים למענקי מחקר לאוניברסיטאות ומכללות עם הכוונה למחקר בנושאים המסוימים. את המחקרים האלה יש לפרסם בכתב העת הזה אם יהיו ראויים.

• **חסמים:**

- כתב העת האחרון שהיה ניסיון להקים לא צלח כי השחקן ששובר את השוויון- הנציבות, לא היה. ברגע שיש את הרצינות והמחויבות של הנציבות לאפשר כניסה למאגר מסוג זה- זו הזדמנות שיש לנצל גם בתור תרומה לקהילה שאנחנו מבקשים לעצב מחדש.
- אם ניקח את החשיבה האקדמית והשיח הפנימי שלה לרעיון זה הוא ינחל כישלון. הרעיון הוא העברת הידע לשירות הציבורי וכך לשפר את המערכת, ללא חשיבה מכוונת הפרסומים. לכן גם השיפוט שלהם צריך להיעשות באופן שונה.
- ערכה של האקדמיה: האם היא רק אינסטרומנטלית? הקידומים והפרסומים חשובים, אולם על הקו המקביל שהוא להראות שהעשייה האקדמית נושאת ערך שהוא מעבר להתקדמות האקדמית האישית.

- אי אפשר לראות את האקדמיה כמכלול- אפשר להביא חוקרים בשלבים מתקדמים שמעוניינים בתרומה והשפעה. יש לכתוב את הטקסט הזה במטרה שסוכני השינוי ומקבלי ההחלטות יבינו אותו.
- תוכן ולא הטכניקה; גם אם המודל הוא מתמטי ומורכב, אפשר לפשט את הדיון והמסקנה בכתב עת זה לטובת יישום
- יש עודף היצע- יש קהילה קטנה של חוקרים בתחומים אלו בארץ והיא מאד עמוסה. אם מוכנים להשקיע מיליון שקלים בשנה בכתב העת ולעבוד בזה במשרה מלאה- אולי זה יעבוד.

מפגשי חשיפה- כנס הנציב:

כנס הנציב השנתי לסמנכ"ל משאבי האנוש יהיה מוקדש כולו לנושאי קשרי ממשל ואקדמיה. אנו רואים בכך הזדמנות אדירה לפגוש את כל האנשים שנמצאים ביחידות הסמך בכל משרדי הממשלה ועוסקים בניהול ההון האנושי. מדובר ב-86 סמנכ"ל משאבי אנוש, כאשר המטרה היא ללמוד יחד ובעיקר לחשוף אותם לרעיונות החדשים ולשיתופי הפעולה הרלוונטיים עם האקדמיה לטובת ייצור כלים המאפשרים כניסה של ידע. חלק מרכזי של היום מוקדש ליצירת של שולחנות עגולים בהם ישבו אנשים משני המגזרים. אנחנו היינו רוצים הובלה משותפת של השולחנות בצימודים- סמנכ"ל משא"נ ולצדו אשולת אקדמיה בכירה סביב נושא אסטרטגי מהתכנית האסטרטגית (ראה נספחים), כל שייצור השיח והדגמת הפורמט של שיתוף הפעולה יוצג כבר ברמת השולחן.

למייל זה מצורף קול קורא ממוקד להפצה במוסדות הלימוד לטובת מציאת צימודים ראויים.

מחקרים משותפים ושיתופי פעולה מחקריים:

הנגשת מאגרי מידע אינה מובנת מאליה, ולכן עלינו ליצר את המסגרת בה נוכל לקיים את שיתופי הפעולה- כיצד בונים את הקולות הקוראים וכיצד כותבים יחד? כיצד מייצרים שיתופי פעולה מסוג זה, לאור פניות עולות וגוברות מהאקדמיה לחשוף את הנתונים? כיצד מתמחרים אותם?

במסגרת תכנית 'ממשקים' הוקם אתר קהילה של קשרי האקדמיה ובו מאגר מחקרים האקדמי אליו אפשר להעלות מחקרים רלוונטיים ותכניות עבודה של שירות המדינה. [לאתר לחצו כאן](#)

התייחסויות:

- יש לייצר תמונה לסביבת המשימה- מהם התהליכים, השפעות קצרות וארוכות טווח. תהליכים של הפיכת תשומות לתפוקות שיוצרים השפעות. תהליכים של הערכה מלווה שוטפת המגדירה את מדדי ההערכה ביחד עם מרכיבים המערכת, השחקנים, התהליכים, התכונות ומתוך כך בונה את המיפוי.
- יש להפריד בין אמצעים למהות- יש להחליט האם ההיוועצויות צריכות להיות לפי תת צוותים או לפי נושאים משיקים. יש לבנות את הפלטפורמות סביב עולמות תוכן.

התייחסויות לסיכום ולמפגשים הבאים:

- מרבית הנושאים נדונו גם במפגשי השולחן העגול, וכדאי בין המפגשים לעשות עבודה הכנה מראש כדי ליעל את תוכן הישיבות. אין זה יעיל לחזור על מה שנעשה בשלבים קודמים, ולכן אנשים צריכים להתכונן עם חומרים מתאימים.
- התקיים היום סיעור מוחות פורה בעיקר על חסמים אך גם הזדמנויות לשיתוף פעולה. מתוך כך השתלבו דרכי הפעולה להתמודדות עם חסמים אך גם העצמת הזדמנויות. עדיין לא ברור כיצד הדברים מתכנסים לאסטרטגיות ברורות וכדאי לפגישות הבאות להקדיש את עיצוב האסטרטגיות לקידום קבוצת עבודה זו.

- יש לתת את הדעת על מבנה התמריצים הפנימי לעובדים ומנהלים שיכול להוות חסם משמעותי לקידום שינויים שונים במגזר הציבורי. גם הערכה חייבת להתקיים ברמות השונות; לא רק תהליכים ותוצאות אלא גם הפנמה של הערכה כערך למצוינות ארגונית.
- השיחה אודות שיפור המגזר הציבורי חידדה עד כמה האקדמיה צריכה להשתנות; לא רק שינוי ארגוני ושינוי תרבותי אלא גם אתגרים לבדק בית.
- כל הנושאים שעלו היו רלוונטיים אך הם היו רחבים מאוד, וכדאי להתמקד בשלושת הנושאים המוגדרים ביותר, זה יאפשר לאקדמיה על תשתית מחקרית שתתמוך בכך.
- הנושאים האסטרטגיים הם כבדים וכמות הזמן שנדרשת גדולה- יש לתעדף את הנושאים הבוערים כדי להתחיל לעבוד עליהם קונקרטי. מערכות ואינטרדיסציפלינריות תורמת לרוחב ולא רק לעולמות תוכן, אשר חשובים לקבלת החלטות. הקמת בסיסי נתונים ותחזוקתם הוא נושא חשוב בישראל והוא לוקה בחסר.
- אין זה פשוט לשנות סדרי עולם, והייחודיות כאן תהיה לעבוד נגד הזרם על ידי חשיבה משותפת ליצירת שינוי תפישתי.
- יש פה הזדמנות חלוצית- יש תחושה של בעל בית, וזו משימה שכולם צריכים להתגייס אליה. אם מתחילים טוב- אחר כך לא צריך לתקן. ההתחלה מבטיחה והניצנים הראשונים של אמון נבנים פה.
- יש להתחלק לקבוצות עבודה לכדי Performance Management ושיתוף פעולה בכל המובנים. העבודה מתחילה.

רון צור סיכם את המפגש בזיקוק שתי מילים- **השפעה ונשיאת ערך**. לפיו, האתגר הגדול הוא ייצור פעילות שיש בה דחף חיובי למסע הגדול וכן פוטנציאל להפוך את ישראל גם ליצאנית של מידע רב על ממשל. יש לזכור שלנו ש'**מונופול על הערכיות אך אין לנו מונופול על השכל**'- ולהבין שיש להגיע ממקום צנוע כדי לממש את האחריות שלנו. לשם כך, יש לעשות מתאם מוצלח בין המסוגלות של פורום זה ובין המשימה המוגדרת. הוא הודה לכל המשתתפים על הגעתם והירתמותם, אשר אינה מובנת מאליה, ובירך על יציאה למסע משותף של שליחות אדירה.



רשימת משתתפים לפי א"ב ש"מ

חברי הוועדה:

פרופ' ערן יוגודה גדות	בית הספר למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה
פרופ' שלמה חסון	בית הספר למדיניות ציבורית, האוניברסיטה העברית
פרופ' אשר טישלר	נשיא המסלול האקדמי, המכללה למנהל
פרופ' דוד לוי פאור	ראש בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל, האוניברסיטה העברית
פרופ' שלמה מזרחי	המחלקה למנהל ולמדיניות ציבורית, אוניברסיטת בן-גוריון
ד"ר דנה פרג	ראש התכנית לתואר שני בהתנהגות ופיתוח ארגונים, המרכז הבינתחומי הרצליה
פרופ' שוש שהרבני	ראש החוג לכלכלה וניהול, המכללה האקדמית עמק יזרעאל
ד"ר דניאלה שנקר	ראש היחידה להערכת איכות מוסדית, המכללה האקדמית בית ברל

Mr. Edwin Lau- Head of Division, Public Sector Reform, Public Governance and
Territorial Development Directorate, OECD

נציבות שירות המדינה:

עו"ד משה דיין	נציב שירות המדינה
רון צור	ראש מטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה
ד"ר איריס נחמיה	ראש אגף תורה, מחקר וניהול ידע במטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה
עיינה אדלר	מנהלת תחום בכיר מדיניות וקשרי חוץ במטה יישום הרפורמה בנציבות שירות המדינה
<u>מטעם 'שיתופים':</u>	אברהם אסבן, לאה לנדמן ונעם לוי