

עבודה מהבית

תאריך: 30.3.2020

(כל המצגות שהוצגו וכן הקלטת הפגישה [עלו לאתר המכון](#))

לאור משבר הקורונה, התכנס צוות שוק העבודה העתידי בפגישה דיגיטלית במטרה לדון בשאלה כיצד ניתן לנצל את המצב שנכפה על כולנו בשל משבר הקורונה, בו רובנו נאלצים לעבוד מרחוק, במטרה לקדם ולהסדיר עבודה חלקית מהבית גם ביום שאחרי.

דפנה אבירם ניצן הציגה את הנושאים שהצוות עסק בהם ושיש צורך אקוטי לעסוק בהם על רקע המשבר הנוכחי, ושישאו איתנו גם ביום שאחרי: 1. עצמאים ופריילנסרים – המשבר המחיש לכולנו כיצד אוכלוסיות אלו נופלות בין הכסאות במערכת הסוציאלית הנוכחית וכי יש צורך למצוא להם פתרונות. 2. מובטלים – לפעול ליישום המלצות המכון בנושא הכשרות והסבות מקצועיות, כחלק מהצעדים לסיוע למובטלים לחזור לשוק העבודה. 3. עבודה מהבית / עבודה מרחוק – נושא הדיון היום. גם המגזר העסקי מעוניין לקחת חלק בחשיבה לקידום הנושא, נציגו ביקשו להתנצל על שלא יכלו לקחת חלק בדיון, כי הם עובדים על תוכנית החירום עסמהמשלה.

פרופ' קרנית פלוג הציגה נתונים השוואתיים מתוך סקירות בינלאומיות ומתוך סקרי המכון. מהם עולה כי לפני הקורונה תחולת העבודה מהבית בישראל הייתה נמוכה יחסית למדינות אחרות, הייתה קיימת בעיקר בקרב דרגות בכירות ומקצועות הייטק. למרות העובדה שלרוב המוחלט של העובדים אין כלל שיקול דעת מתי מותר לעבוד מהבית, עדיין יש ציפייה מהם להיות זמינים לשיחות טלפון מחוץ לשעות העבודה. עם זאת קרנית הציגה כי במהלך השנים מסתמנת מגמה איטית של עלייה בשיעור העובדים מהבית בישראל.

פרופ' יותם מרגלית הציג נתונים מתוך הספרות המחקרית בנושא. נמצאו ממצאים מסוימים לעבודה מהבית כגון העלאת פריון ושביעות רצון גבוהה יותר, ואף מוכנות של העובד לפגיעה בשכר לטובת האפשרות לעבוד מהבית. יש עדויות לתרומה של עבודה מהבית לצמצום מסויים בפערי הכנסה מגדריים בכך שגורמת לאמהות לעבוד יותר שעות בשבוע. יחד עם היתרונות של העסקה מהבית יש לשים לב לחסרונות אפשריים, ביניהם קושי בפיקוח על שעות עבודה, הסחות דעת בבית, ועיכוב בקידום תעסוקתי כשהמעסיק לא רואה את העבודה של העובד.

אמיר זלצברג מנהל אגף תחבורה במשרד להגנת הסביבה הציג ניתוח כלכלי של המשרד על מתן אפשרות לעבודה מהבית, שהרציונל המקורי שלו היה הורדת זיהום אוויר בנסועה אך יש לו כמובן השלכות גדולות אחרות. עבודה מהבית נמצאה כבעלת התועלת הגבוהה יחסית לשאר האמצעים להורדת נסועה, וזאת בגלל הורדת עלויות למעסיקים בנוסף להורדת עלויות נסיעה ועלויות זיהום וגודש. השוואה לתוכניות בארה"ב ובריטניה העלתה שיש עלייה משמעותית

www.idi.org.il

מר אמיר אלשטיין
יו"ר הוועד המנהל

מר יוחנן פלסנר
נשיא

מר ברנרד מרכוס
יו"ר בינלאומי

פרופ' גרהרד קספר
יו"ר המועצה הבינלאומית

ד"ר ג'ורג' שולץ
יו"ר של כבוד

חברי הוועד המנהל

פרופ' רד וינצקי-סרוסי
מר חן ליכטנשטיין

גב' מול מועלם
מר סלי מרידור

עו"ד אבי פישר
מר אביעד פרידמן

ד"ר מיכל צור
מר יוסי קוצ'יק

מר עימאר תלחמי

המועצה הבינלאומית

השופטת רוזלי סילברמן אבלה, קנדה
מר אליוט אברמס, ארה"ב

ד"ר מרטין אינדיק, ארה"ב
גב' אן אפלבלאום, ארה"ב

פרופ' ורנון בוגדנור, בריטניה
השופטת דורית ביניש, ישראל

השופט סטיבן ברייד, ארה"ב
השופט סלים ג'ובראן, ישראל

ד"ר איימי גוטמן, ארה"ב
ד"ר ג'וזף ג'וזפה, גרמניה

פרופ' רונלד דניאלס, ארה"ב
פרופ' משה הלברטל, ישראל

פרופ' מייקל וולצר, ארה"ב
פרופ' רוברט מנוקין, ארה"ב

פרופ' כריסטוף מרקשיס, גרמניה
השופט אברהם סופר, ארה"ב

מר ברט סטפנס, ארה"ב
פרופ' ארווין קוטלר, קנדה

פרופ' יהודה ריינהרץ, ארה"ב
פרופ' גבריאלה שלו, ישראל

סגני נשיא

ד"ר ישי ג'סי (ג'סי) פרס, אסטרטגיה
פרופ' קרנית פלוג, מחקר

פרופ' יובל שני, מחקר

עמיתים בכירים

פרופ' תמר הרמן
פרופ' מוסטפא כבהא

פרופ' עמיתו כהן
פרופ' יותם מרגלית

פרופ' טליה פישר
פרופ' יובל פלדמן

פרופ' מרדכי קורמניצר
פרופ' געדון רהט

ד"ר תהילה שוורץ אלשולר
פרופ' ידידיה צ' שטרן

פרופ' איתן ששינסקי

מייסד ונשיא לשעבר

ד"ר אריק כרמון

בפרודוקטיביות באופן ממוצע (11%). מהניסוי הטבעי של הימים האחרונים רואים בבירור שיפור עצום בזיהום האוויר הן בארץ והן בעולם.

נציגי נציבות שירות המדינה (אלמוג שרב, ד"ר איריס נחמיה, מיכל לזרוביץ, נועה חדד) הציגו את המודלים שהנציבות מנסה לקדם בימים אלה בשירות המדינה. לאור הצלחת פיילוט שנעשה כבר כמה שנים שהתמקד בשעות נוספות להורים (בעיקר נשים) בעבודה מהבית, גובשו בחודשים האחרונים ארבעה מודלים כלליים שיכולים לאפשר עבודה מרחוק וגמישות. ארבעת המודלים נועדו להפוך את המדינה למעסיק אטרקטיבי עבור דור ה-Y וה-Z שמחפשים גמישות, והם: חללי עבודה משותפים – בסגנון וויוורק, מחוץ לבית אבל במרחק קטן, שיעבדו בהם עד יומיים בשבוע. יישמר יום אחד קבוע במהלך השבוע שבו בכל זאת כל העובדים מחוייבים להגיע למשרד; נוכחות מרחוק – יום-יומיים שלמים של עבודה ממוקדת מהבית. כמובן מדובר על ימי שגרה שהילדים בגן ובבי"ס ולכן הם יהיו יותר אפקטיביים מהמצב כיום; שעות ליבה – יהיו שעות שחייבים להיות בהן במשרד (למשל 10:00-14:00) ולפניהן ואחריהן אפשר לעבוד מהבית או מרחוק. המודל מאפשר מיתון של הגודש בכבישים ויש לו השלכות חיזוניות חשובות לכלל המשק. כמו כן העובד מגיע מאושר יותר לעבודה, ויש לו תפוקה טובה בבוקר כשהוא בשקט בבית. מאפשר גמישות; בנק שעות – מודל שמגיע מחשיבה שונה. כיום מדידת השעות היא לפי יום – בכל יום מחושבות שעות נוספות. במקום זאת נדבר על שעות שבועיות, כך שמי שעובד בעומס מסויים בתחילת/אמצע שבוע יוכל לאזן בהמשך השבוע. אם עובדים שעות ארוכות בתחילת השבוע ומגיעים למיצוי שעות העבודה המחוייבות באמצע השבוע, ניתן לקחת שעות חופש או אפילו ימים שלמים ללא אובדן צבירה של ימי חופש. כמובן צריך לשנות חקיקה והדבר כרוך בווייתור על תשלום תוספת שעות נוספות בימי העבודה הארוכים.

ישנם גורמים אחרים במערכת שחוששים, גם בצדק ממהלכים כאלה – אנחנו בשוק עבודה מאורגן עם איגודים מקצועיים שצריך לעבוד מולם, ונצטרך שיטות של מדידה ושל סנקציות למי שחורג מהכללים. סוגיית האמון היא קריטית כי להבדיל מהמגזר העסקי מאוד קשה למדוד תפוקות במגזר הציבורי. אנחנו באופן כללי רוצים לעבור ממדידת תשומות למדידת תפוקות וזה יכול להקשות. פתרון אחד הוא כלי שקשור להצהרה של עובדים: יבצעו הצהרה של המשימות שנעשו באותו יום בשילוב עם הצהרה כוללת של כמה שעות עבדו.

חברי הצוות התייחסו להצגה, והעלו את הנקודות הבאות:

דלית שטאובר: אפשר להרחיב על הפיילוט המדובר שכבר התקיים בשירות המדינה – הוא נוסד מתוך פשרה שבה יישמו רפורמה בשירות המדינה והוקמה ועדה בראשותי לקידום נשים בשירות המדינה בהיבטי שכר ומעמד, ומתוך שורת המלצות ארוכה ההמלצה שהיה הכי קשה להשיג היא הפיילוט של העבודה מהבית. החסם היה באוצר בממונה על השכר. מדובר היה רק על אפשרות של שעות נוספות מהבית, לא חלק מ-42.5 שעות מוגדרות, רק שעתיים בבית למשרות בכירות עם רמת אמון גבוהה בלבד. זה נבע מהפחד של האוצר על היכולת לפקח על השעות בבית.

צריך לשים לב שיש מדינות שהיקף העבודה בהן הוא פחות מ-5 ימים בשבוע ופיריון העבודה גבוה, כך שהחשש מירידה בפיריון הוא מאוד תמוה כשרוצים לעבור לעבוד מהבית. בישראל יש שעות עבודה גבוהות ולא מצטיינים בפיריון.

כשהמשבר של הקורונה פרץ כבר – בתור יו"ר ועדת כח אדם בתאגיד השידור פנינו לאוצר בבקשה לעבור לעבוד מהבית, ועד לפני 10 ימים נתקלנו בהתנגדות חמורה ביותר לאפשר עבודה מהבית. יש התנגדות עדיין מצד הממונה על השכר עדיין מתנגד.

רינת חילו-מרקוביץ' (עמיתת ממשק, הממונה על השכר במשרד האוצר): אנחנו כאמור בפיתוח פיילוט עם הנציבות ורצינו לבחון אותו במספר גופים בסקטור הציבורי, אך נכנסנו למשבר גדול ועברנו לעבודה מהבית בלי שהיו הדרכות למנהלים ועובדים. הפיילוט הקיים בעצם לא מתוכנן. כרגע הילדים נמצאים בבית וישנן הפרעות וזה כמובן לא יקרה בפיילוט המתוכנן שעוד צריך להתקיים. אנחנו עובדים על הכנת סקר לבדיקת מה קורה כיום וקבלת מסקנות, ומקווים לנתונים יותר אינפורמטיביים בזמן הקרוב.

מוריה ברוט (תחום אסדרת שוק העבודה, זרוע העבודה): צריך להבדיל בין עבודה מהבית שאיננה אסורה על-פי חוק שעות עבודה ומנוחה (אמנם אין הסדר של זה בחוק ואין הסדר של גמישות בכלל אבל זה לא אסור) לבין דברים שאינם מוסדרים כמו בנק שעות. כיום אנחנו במקרה קיצון וצריך לראות איך אפשר לעודד מבחינה חוקית מעבר לעבודה גמישה ומרחוק, ואיך גם לעודד שינוי נורמות. צריך לשים דגש על השאלה האם הכלים יסייעו או יזיקו – למשל היבטים של יכולת קידום שנפגעת כי המנהל לא רואה את עבודת העובד "רחוק מהעין רחוק מהלב". אנחנו נחזור לעולם מורכב יותר עם אבטלה גבוהה ומשברים כלכליים וחברתיים גדולים. יש בעיה שההגדרה בחוקי העבודה של מקום העבודה לא תמיד מוגדרת, ולא ברורה מדידת השעות והפיקוח עליהן. האם הנושא של עבודה מרחוק יכניס באופן גבוה יותר את הגמישות של מדידת שעות העבודה במהלך יום/שבוע/יותר מכך – אם כן, צריך שינוי חקיקה. נושא אחר – האחריות על פיקוח על שעות העבודה. כיום האחריות היא על המעסיק לאור דיווח העובדים, כשעוברים לעבודה מרחוק מהבית אולי האיזון צריך להיות אחר, והאחריות לפיקוח ודיווח שעות תהיה על העובד. נושא נוסף – תחולת העבודה – איך מגדירים מה זה עבודה ומה המשימות. יש גם נושאים של שימור זכויות וחובות משני הצדדים – איך מתייחסים לזה. ולבסוף אתגרים של שמירת סודיות, ואתגרים נוספים.

ד"ר יואב מדן: יש לנו סטרטאפ רלוונטי שבנינו בהקשר של פתרונות לטיפול בבעיות דיבור ושפה של ילדים מרחוק – תשתית ניטור בזמן אמיתי לסשן בין המטפלת לתלמיד לניטור תרגול עצמי. בגישת הטיפול המסורתית לפני המשבר אין יכולת לדעת כמה התלמיד תירגל באמת, אם התקשה או לא, והתלמידים מספרים סיפורים כדי לרצות את המטפלת. למרות זאת הייתה התנגדות לקלינאי תקשורת כי טענו שטיפול מרחוק זה לא אותו דבר וצריך מגע אישי. נכנסנו לשוק המוסדי לאחר שקופות החולים ספגו ביקורת ממבקר המדינה שהתורים לקלינאות תקשורת נמשכים הרבה מאוד חודשים, בפרט בפריפריה, וזה פוגע בהתפתחות הילד. כיום כמובן

חווים גידול אקספוננציאלי בכמות התלמידים בפלטפורמה מכיוון שטיפול מרחוק בזמן סגר הינו האופציה היחידה. קלינאיות התקשורת עברו מהפך בתפיסה שלהן הן נהנות מזה מאוד ומעריכות את תרומת הטכנולוגיה לאיכות הטיפול. מהנסיון שלנו אפשר להקיש למקצועות אחרים שבאופן מסורתי נעשים פנים אל פנים.

גיל אלוני (רשות ההשקעות, משרד הכלכלה): רשות ההשקעות מפעילה תוכניות לעידוד תעסוקה. עד המשבר היינו קצת סקפטים לגבי הנושא של עבודה מהבית, היא לא הוגדרה כעבודה שנתמך במעסיקים שיעסיקו בשיטה הזו. בעקבות המשבר – כמובן מוכנים לשמוע וללמוד את המחקרים ולהירתם למשימה. להכיר בה ככזו שמעסיקים יוכלו להיתמך על ידי שימוש בשיטה הזו. ביקורת ומעקב – יש לנו צורך כרגע להבין מה התוכנות שעוקבות אחרי שעות העבודה על מנת לאכוף את דיווח הנוכחות וכו וברגע שנראה ונוכל לאשר נוכל להתקדם.

נועה חדד (נציבות שירות המדינה): למעשה חוץ ממודל בנק שעות, כל המודלים האחרים עומדים בדרישות החוק וההסדרים הקיימים. רק מודל בנק שעות עלה כסוגיה משפטית, אבל בהחלט כנראה נצטרך שם לשנות ולתקן את החוק. אנחנו עובדים על זה יחד עם אגף שכר. בנק שעות רלוונטי מאוד להרבה אוכלוסיות בשירות המדינה שיש להן מענה וצריך לדחוף אותו

ד"ר איתן רגב (המכון הישראלי לדמוקרטיה): לגבי הנתונים שנשים שעובדות מהבית התפוקה שלהן עולה יותר – מעיד על חלוקה מאוזנת יותר בנטל גידול הילדים, שמאפשרת לגברים להוציא את הילדים מהבית. לגבי מדידות תפוקה מהבית, ממליץ להסתכל על שיטת OKR יש שם שיטה מסודרת למדידת תפוקה בבית. לגבי נתוני התועלות של הורדת עומס בכבישים שהוצגו ע"י המשרד להגנת הסביבה – המצגת חסרה נדבך אחד, כי יש כאן חסכון פוטנציאלי יותר גדול: צריך לקחת בחשבון השפעות חיצוניות על הפחתת נסועה של כל האוכלוסיה האחרת שעדיין עולה על הכביש, הפיריון שלהם יעלה וזה שווה מיליארדים רבים.

מיכל שלם (ישראל צומחת וקבינט החינוך הציבורי): בתוך כל הדיון הנכון על התועלות יש כאן שאלה לגבי הפריפריה ואוכלוסיות מוחלשות. כיום כבר רואים בהקשר החינוכי, שבעוד שהמרכז מתמודד יפה עם הנושא הטכנולוגי והלמידה מרחוק, קיים קושי בפריפריה ובאוכלוסיות המוחלשות, מה שמייצר יותר ויותר קושי בכל הקשור לסגירת פערים. הבעיה יכולה גם להקיש לעבודה מרחוק, אם אנחנו רוצים סגירת פערים צריך להבין האם ניתן לעשות זאת תוך כדי המעבר למודלים גמישים של עבודה מרחוק.

אביתר באר (נט-מד ישראל): חשוב להבין שמעקב שעות יעיל לעבודה מהבית הוא דרישה מוגזמת ביחס לקיים היום בעבודה במשרד. ככל הנראה עדיף לעקוב רק אחר פריון וביצועים. ישנו מחקר שעקב אחרי נתונים על שעות הגלישה בפייסבוק, שהראה שמעקב שעות עבודה במשרד הוא שיטה שמובילה אנשים להגיע למשרד, להחתים כרטיס ולהיכנס ישר לפייסבוק – כלומר ממש פגיעה בפרודוקטיביות במקומות מסויימים בעקבות הכנסת מעקב שעות חמור.

מרק פלדמן (ראש תחום סטטיסטיקה של עבודה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה): נדרש מעקב קבוע אחרי צורות עבודה חדשות שהתפתחו בשנים האחרונות בהרבה מדינות וגם בישראל. מדובר על עבודה מהבית ועל עבודה ממקומות שונים שהם לא משרד (בדרך לעבודה, בתחבורה ציבורית, מבתי קפה או מקומות אחרים אלטרנטיביים). מדדים מסוג זה מפתחים בקבוצת עבודה בינלאומית שבה אני מייצג את ישראל – מדדי איכות התעסוקה – Framework on measurement quality of employment . קבוצת עבודה זו מתקיימת במסגרת UNECE בשיתוף פעולה עם ILO, OECD ו-EUROSTAT. היום אין לנו מדידה שוטפת של עבודה מהבית של מועסקים. לכן מומלץ לקדם תוספת שאלות לסקר כוח אדם על מנת לאפשר מעקב קבוע על היקף התופעה. אם זה יתאפשר, ננסה לקדם נושא זה לקראת שנת 2021.

יוחנן פלסנר: צריך להבין שעצם המפגש הגדול של מספר המשתתפים כאן היום, והאפשרות לנהל דיון ולשתף חומרים ומצגות הוא הוכחה לזה שהכלים בסך הכול עובדים. אנחנו נמצאים ברגע מכונן, שיוצר פתיחות לשינויים בשירות הציבורי – תוקם כנראה בקרוב ממשלה רחבה שתוביל שינויים. בארבעת החודשים הקרובים יש הזדמנות. יש דחיפות להגיע למסקנות ושינויים כי מדברים על הקורונה כאילו היא תבוא בגלים, וצריך להיות מוכנים לגל הבא שייתכן ויגיע בחורף. ביקורת אחת על נושא עבודה מהבית היא שצריך להתייחס לעובדה שהאדם הוא יצור חברתי, ישנם דברים שקורים באינטרקציה האנושית וצריך לשמר אותה. יש משמעות גדולה לאינטרקציות, ולכן כשמודדים את הפרודוקטיביות נצטרך לרדת לרמות רזולוציה נמוכות כדי שזה באמת יהפוך להיות כלי עבודה – לייצר אבחנה בין סקטור ציבורי לפרטי שבו ניתן לעשות אבחנה משפטית בין סוגי עובדים, ישנו קושי למדוד פרודוקטיביות בסקטור ציבורי וכד'. ישנו כמובן גם חסם תשתיתי – נצטרך לעשות קפיצת מדרגה; כיום הפתרונות לא אפשריים עבור עובדים שהם חלק מתשתית אופרטיבית או שמצריכים בירורים של אבטחת מידע, הרשאות שימוש וכד'. כלומר יש חסמים משפטיים, טכנולוגיים, צורך באבחנות בין סוגי עבודה, וכמובן זה לא יהיה 0 או 1 מהבית אלא רק חלק מהזמן.

עכשיו הזמן לפעול. יש חשיבות שנוחה בצוות את הדברים שהם פחות שנויים במחלוקת ואותם אפשר לדחוף ולקדם בזמן הקרוב.

דפנה אבירם-ניצן: נמשיך לעבוד מול השותפים בממשלה ובמגזר העסקי במטרה לבחון דרכים להסרת חסמים להמשך העבודה מרחוק לפחות יום בשבוע, גם ביום שאחרי. ברור שהעבודה מרחוק אינה בת יישום לכל העובדים במשק, אבל המשבר הנוכחי הוכיח שהפוטנציאל גבוה בהרבה מזה שהיה נדמה לנו לפני המשבר והמחקרים מראים שהתועלת היא משמעותית.

רשימת משתתפים:

שם	תפקיד	ארגון
1. אביעד שוורץ	רפרנט תעסוקה	אגף תקציבים באוצר
2. ללי דרעי	מנהלת קידום מדיניות ושותפויות	121 - מנוע לשינוי חברתי
3. מיכל לבנטל אנדרסון		Think Creative
4. אלדד שידלובסקי	מרצה בחוג לכלכלה	אוניברסיטת בר אילן
5. יוסי היימן	מנכ"ל	גיוינט אשל
6. עודד בושריאן	מרכז הוועדה לתוכניות לימודים במאה ה-21	האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים
7. אמיר זלצברג	ראש אגף תחבורה	הגני"ס
8. חוה קליין-אבישי	מ"מ סמנכ"ל תכנון ומדיניות	המועצה להשכלה גבוהה
9. עידו חגאי	מנכ"ל	המכללה הטכנולוגית כינרת
10. ד"ר יואב מדין	מרצה בפקולטה, יזם ומנטור מהבולטים בזירת היזמות החיפאית	הפקולטה להנדסה ביו רפואית בטכניון
11. איימי לוי	ראש תחום תעסוקה	התאחדות הסטודנטים
12. עילם לשם		ישראל 2050
13. מיכל שלם		ישראל צומחת וקבינט החינוך הציבורי
14. ניל נמיר	יועץ מדיניות	מולמו"פ
15. חגית אליאס	מנכ"לית	מומנטום
16. הדי פוקס זאבי	מנהלת תכניות	מומנטום
17. ד"ר דפנה גץ	עמיתת מחקר בכירה - ראש קבוצת מדיניות לאומית למדע, לטכנולוגיה ולחדשנות	מוסד שמואל נאמן - טכניון
18. עידו גנור	חוקר	מילניום פרוקט
19. עמי צדיק	מנהל המחלקה לפיקוח תקציבי	מממ-הכנסת
20. ד"ר טלי לרום	סגל אקדמי-כלכלה	מרכז אהרון דברת למדיניות
21. עתר רזי אורן	מנכ"לית	משפחת סטלה ויואל קרסו "ביחד"
22. רינת חילו-מרקוביץ	ממונה על השכר	משרד האוצר
23. מיכל פינק	סמנכ"לית אסטרטגיה ותכנון מדיניות	משרד הכלכלה והתעשייה
24. אפרת זרי חיים	אגף הכשרה מקצועית	משרד העבודה
25. גדי יעקב	ממונה תחום פדגוגיה	משרד העבודה
26. מוריה ברוט	מנהלת תחום בכיר, אסדרת שוק עבודה	משרד העבודה
27. מרסל אסולין	ממונה פיתוח פדגוגי טכנולוגי - מאה	משרד העבודה
28. מרק פלדמן	ראש תחום סטטיסטיקה של עבודה	למ"ס

29.	מתן חמו	מנהל תחום בכיר תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות	משרד העבודה
30.	אלמוג שרב	אגף לתכנון אסטרטגי ומדיניות	נציבות שירות המדינה
31.	מיכל לזרוביץ	מנהלת האגף לגיוון תעסוקתי	נציבות שירות המדינה
32.	נעה חדד	אגף לתכנון אסטרטגי	נציבות שירות המדינה
33.	ד"ר איריס נחמיה	מנהלת אגף בכיר מדיניות ותכנון אסטרטגי	נציבות שירות המדינה
34.	אביתר באר	חבר פרויקט הצעירים נט-מד ישראל	פרויקט Net-Med
35.	גיל אלוני		רשות ההשקעות, משרד הכלכלה
36.	נעמי קריגר כרמי	מנהלת הזירה החברתית-ציבורית	רשות החדשנות
37.	עו"ד אורי טורקיה שלס	מנהלת מערך הסיוע המשפטי	ויצו ישראל
38.	אחסן חינו		
39.	גייהאד עווד		
40.	ד"ר אלי אייזנברג	חוקר חינוך	
41.	דגנית עזר		
42.	דלית שטאובר		
43.	הגר וייסר		
44.	ליאת שרון-אסא	מנהלת משאבי אנוש	רשות החדשנות
45.	רם שמואלי	תא"ל במיל' ; מייסד משותף	הקבינט הציבורי לחינוך
46.	ענת גרימלנד	סמנכ"ל אסטרטגיה	SCALE-UP VELOCITY
47.	עצמון ליפשיץ	יועץ עצמאי בתחום ניהול ומשאבי אנוש	
48.	שירה פולג		
49.	תמי חלמיש אייזנמן		
	צוות המכון :		
50.	פרופ' קרנית פלוג	סגנית נשיא למחקר	המכון הישראלי לדמוקרטיה
51.	אורית מייברוק		המכון הישראלי לדמוקרטיה
52.	אליזבט זלטקיס גייקובס		המכון הישראלי לדמוקרטיה
53.	ארז סומר		המכון הישראלי לדמוקרטיה
54.	ארנון מאיר	מנהל מערך יישום וקשרי ממשל	המכון הישראלי לדמוקרטיה
55.	גבריאל גורדון		
56.	ד"ר איתן רגב	חוקר	המכון הישראלי לדמוקרטיה
57.	דנה אמיר	עוזרת מחקר	המכון הישראלי לדמוקרטיה

המכון הישראלי לדמוקרטיה	מנהלת מרכז ממשל וכלכלה	דפנה אבירם-ניצן	.58
המכון הישראלי לדמוקרטיה		חגית שרון אגמון	.59
המכון הישראלי לדמוקרטיה		חלי זקן	.60
המכון הישראלי לדמוקרטיה	נשיא	יוחנן פלסנר	.61
המכון הישראלי לדמוקרטיה		ירדן קידר	.62
המכון הישראלי לדמוקרטיה		לירון דניאלי	.63
המכון הישראלי לדמוקרטיה	מנהלת מחלקת תקשורת	מיכל כהן	.64
המכון הישראלי לדמוקרטיה	דוברת	נוגה גולדפינגר	.65
המכון הישראלי לדמוקרטיה	אחראית קשרי ממשל	עדי אליאסי כהן	.66
המכון הישראלי לדמוקרטיה	עוזרת מחקר	עדי שביט	.67
המכון הישראלי לדמוקרטיה	חוקר	עומר זליבנסקי	.68
המכון הישראלי לדמוקרטיה	עמית מחקר בכיר	פרופ' יותם מרגלית	.69