



סיכום מושב מס' 3: השירות הציבורי – תחת מתקפה או בדרך לתיקון?

יו"ר המושב: יוחנן פלסנר, נשיא המכון הישראלי לדמוקרטיה

פתיחה

את המושב פתח יוחנן פלסנר, נשיא המכון הישראלי לדמוקרטיה. תחילה, התייחס לחשיבות המושב וקיומו כ"פינה קבועה" בכנס אלי הורביץ. הוא הסביר שמדובר בפרויקט ארוך-טווח ורב-ממדי, בשאיפה להזרים עובדים מיומנים וחזקים מלמטה למעלה, כמו גם לוודא כי המינויים בצמרת השירות הציבורי הינם מקצועיים ואיכותיים.

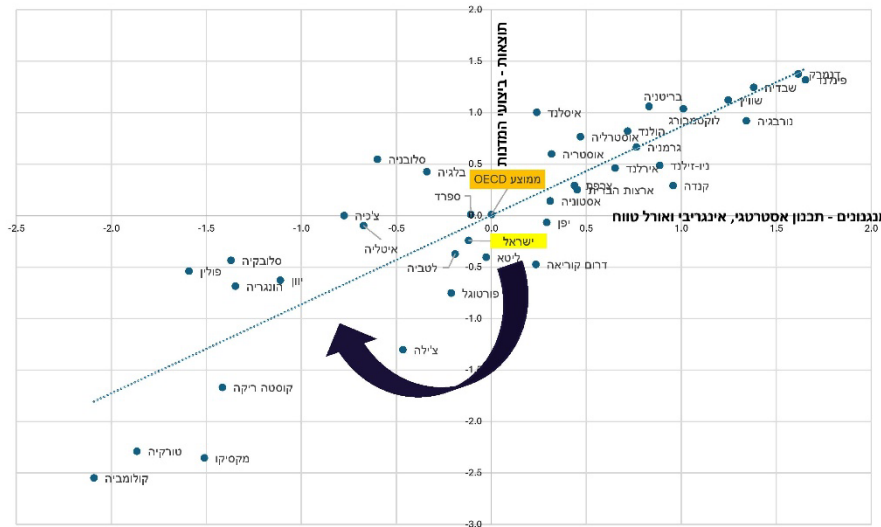
בהמשך, פלסנר העלה את שני הפרויקטים המרכזיים של צוות הרפורמות לטיוב השירות הציבורי, שנועדו להוות את לב השיח במושב: ראשית, "המדינה האסטרטגית 2048: כיצד מטמיעים תכנון אסטרטגי ארוך טווח בישראל?" בהובלת עו"ד ריטה גולשטיין-גלפרין ושי עמית. שנית, פרויקט "מפת המדדים לטיוב השירות הציבורי", בהובלת עו"ד ריטה גולשטיין-גלפרין, ד"ר ליבי ממן, לירון לישינסקי-פישר ועו"ד נועה שקד.

מעבר לכך, פלסנר התייחס לביטוי ההולך והרווח "Deep State" כנושא נוסף מרכזי לדיון במושב – אשר למרות שהינו מסיט מהעבודה המקצועית של שיפור השירות הציבורי, לצד שימור האיכויות הקיימות בו – מהווה חלק ארי בשיח בנוגע לשירות הציבורי. לפיכך, וכחלק מהרעיון שהמושב מבקש להיות ער לרחשי הציבור, דווקא עולה גם צורך להתייחס לשיח זה באופן ישיר, לרבות נציגי ה-"Deep State" בממשלה.

כלים אופרטיביים לטיוב השירות הציבורי

עו"ד ריטה גולשטיין-גלפרין הסבירה כי מעבר להתייחסות ל-"Deep State" ולהערות רדודות אחרות המתוות את השיח ביחס לשירות הציבורי בישראל, יש להתעמק בנתונים אמפיריים על אודות מצב השירות הציבורי. כך, מסקר שערך המכון עולה כי יותר ממחצית מהאוכלוסייה מצביעה על ירידה באיכות השירותים הציבוריים. גולשטיין-גלפרין מסבירה כי לא מדובר רק בתקופה האחרונה – אותה ניתן לקשר למלחמה – אלא באירוע מערכתי ארוך-טווח. מעבר למלחמה, משבר רווח משבר: שריפות בהרי ירושלים, תפוסה מקסימלית בנתב"ג שתגיע אך לכדי פיצוץ, רעידת אדמה מרחפת כשההשאלה היא לא אם תהיה, אלא מתי, בהיעדר היערכות, או התראה על פשיטת רגל של הביטוח הלאומי בשנת 2036. במילים אחרות, לא חסרות דוגמאות למצב הכאוטי של איכות השירותים הציבוריים.

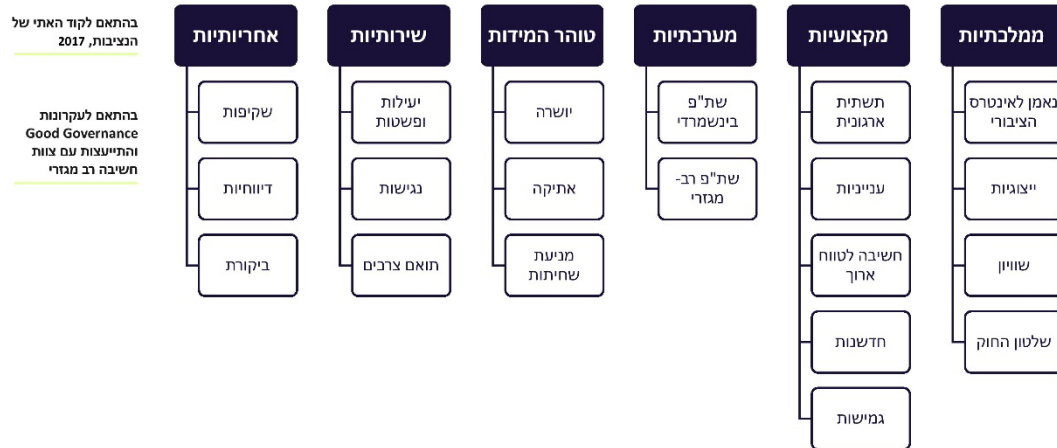
בבחינה השוואתית של המצב למדינות ה-OECD, עולה שמדינות עם מנגנוני תכנון טובים יותר, מצליחות יותר. גולשטיין-גלפרין מסבירה כי ישראל איננה נמצאת במצב של היעדר ניסיונות לפתור את הקשיים בשירות הציבורי, אלא ההפך הוא הנכון: ישראל מצויה בפרגמנטציה של תוכניות ורפורמות, לרוב מגוון גורמים המעורים בניסיונות אלו. אולם, פאזל התוכניות הללו איננו מתכנס; התוכניות מתקבלות אבל ביצוען לוקה בחסר. הדואליות הזו באה לידי ביטוי במה שנקרא "פער הרלוונטיות", לפיו החלטות מתקבלות לחד, ומציאות לחד. הסוגייה הזו היא מטרידה מאוד, ומצביעה על כך שלמעשה, אם בוחנים מנגנונים של תכנון אסטרטגי, אינטגרטיבי וארוך-טווח, ישראל נמצאת במצב חמור יותר מאשר נדמה. מה ניתן לעשות?



חשוב להבין מה ההבדל בין יעילות (לעשות במסגרת המשאבים הקיימים את המקסימום האפשרי), לבין מועילות (לעשות את הדבר הנכון – לשנות את המציאות הקיימת לנגד עיניי). גולשטיין-גלפרין הצביעה על 3 וקטורים משמעותיים באמצעות ניתן לצאת מהמשבר לעבר הזדמנות: ראשית, פיתוח של מחקר אסטרטגי – באמצעות חזון המדינה האסטרטגית 2048 כתשתית מבנית ותהליכית לחיזוק יכולות תכנון ארוכות טווח והטמעתן. שנית, מענה על השאלה כיצד נדע מהו הפער בין הרצוי למצוי – באמצעות פיתוח מפת המדדים לטיוב השירות הציבורי. מדובר לא רק בכלי למדידה, אלא במצפן כמסגרת חשיבה חדשה. שלישית, מענה על השאלה מי צריך להיות חלק מהפתרון הזה – באמצעות "אקו-ממשל" – מרחב רב-מגזרי המחבר ארגונים שפועלים לחיזוק השירות הציבורי בישראל.

ד"ר ליבי ממון מהמכון הישראלי לדמוקרטיה הרחיבה על פרויקט מפת המדדים לטיוב השירות הציבורי. בפתח דבריה הסבירה ממון כי לעיתים נראה שלנסות להתמודד עם הקשיים של השירות הציבורי מרגיש לא אפשרי, בשל הרבה בעיות מקבילות המייצרות תחושת כאוס. עם זאת, היא מבקשת לייצר תרחיש שבו היה לנו כלי מדידה של השירות הציבורי, המאפשר להגיד מה טוב – ומה לא. במקום לדבר על השירות הציבורי כמכלול, נוכל להסתכל על כל משרד ממשלתי באופן פרטני, חאת ביחס לערכים שונים ומגוונים. מעבר למושגים של "יעילות" או "מועילות" – ממה אלו מורכבים? כיצד נוכל להבינם באופן טוב יותר? ומה לגבי ערכים אחרים? כמו שירותיות, יושרה, אחריותיות ועוד?

כאן נכנס הפרויקט של מפת המדדים, שנועד להבין באופן רחב את המשמעות של המושג Good Governance. הבנה מלאה של המושג הזה, תתרום לשירות הציבורי עצמו להבין במה הוא נדרש להשתפר, דרך מדידה של כל אחד מהערכים הרלוונטיים. בפרויקט זה, הרחיבה ממון, צוות החוקרות התבסס על מתודולוגיה מתקפת לצד הישענות על צוות חשיבה רב-מגזרי שכלל מנהלים לשעבר בשירות הציבורי, ארגוני חברה אזרחית וחוקרים מהאקדמיה. ראשית, נשאלה השאלה מה אנחנו רוצים למדוד? מהו Good Governance? על מנת לענות על השאלה הזו, צוות החוקרות נשען על הקוד האתי של הנציבות לשנת 2017 כמצפן דרך, אשר הציב 6 ערכי על ל-Good Governance: ממלכתיות, מקצועיות, מערכתיות, טוהר המידות, שירותיות ואחריותיות. כדי לתת לזה משמעות יותר קונקרטית וכדי להבין את המשמעות העמוקה העומדת מאחורי כל אחד מהערכים הללו, נערכה סקירת ספרות רחבה, שכללה התייעצות עם צוות החשיבה הרב-מגזרי.



לאחר מענה על השאלה הראשונה, נשאלה השאלה השנייה: אמנם כעת אנחנו יודעים מה אנחנו רוצים למדוד, אבל השאלה היא איך מודדים? לשם כך, נערכה סקירת ספרות רחבה של אינדיקטורים אפשריים לכל ערך והמושגים השונים הנכללים תחתיו, תוך השגת ההבדל בין הצורך למדוד משרדים למול הצורך למדוד מנגנונים. האינדיקטורים שנאספו הם אובייקטיבים ברובם (כ-70%), כאשר חלקם הקטן יותר (כ-30%) הינו סובייקטיבי.

לאחר מענה על השאלה מה למדוד ואיך למדוד, מגיע השלב הבא של הפרויקט, המדידה עצמה. ממן סיכמה, כי בשלבים הבאים של הפרויקט, צפויים המהלכים הבאים על מנת לממש מטרה זו: שת"פ עם הממשלה כדי להטמיע את המדדים בעבודתה; השגת הנתונים (בקשות ישירות מהמשרדים ו/או בקשות חופש מידע) מדידה בפועל ופרסום שנתון ראשון בשנת 2026, וכן מדידה רב-שנתית, כאשר לצד מדד הדמוקרטיה של המכון הישראלי לדמוקרטיה, יופי מדד השנתון הציבורי.

עדי גבע, משנה למנכ"ל ג'וינט אלכא התייחסה בפתח דבריה למגמות ביחס למצב השירות הציבורי בישראל וציינה כי אלו ברורות. היא ביקשה להתייחס לפעולות קונקרטיות שג'וינט אלכא עושות על מנת להתמודד איתן: אסטרטגיה של שותפות, הרחבה מתודולוגית, אקו-ממשל וכן כלי חדשני לזיהוי פערים והתמודדות איתם. ההיבט הראשון, מהווה "מרחב קבוע, יציב, מקצועי לכל דבר, שבו דנים בסוגיות ארוכות טווח שקשורות לחיזוק המערכות. ואני חושבת שהיום יותר מתמיד 11 משרדי הממשלה שיושבים בשותפות הזאת, יודעים להשתמש ולהקיר את המרחב הזה וגם אנחנו שומרים עליו שמירה רבה כדי לקדם באמת פעולות פיתוחיות שבמהלכן ניתן לפעול באופן ארוך טווח ולא רק מגיב או קצר טווח". ההיבט השני הוא "תוכניות מובילים (כ)ציר שמטפל בבחירים בממשלה על מנת לזהות ביחד אתגרים וחסמים ולפעול לגביהם". ההיבט השלישי "נועד לטפל באזורים המורכבים במיוחד, של שותפויות מורכבות במיוחד, כאשר הוא יודע לזהות מקטע מאוד מאוד ספציפי של חסם ולעשות עבודת עומק ופיתוח כדי לפצח אותו".

בהמשך, **עו"ד גיא בוסקי, מומחה למשפט חוקתי ומינהלי ודיני מפלגות** חתם את החלק הראשון של הדיון במושג. הוא יצא כנגד רעיונות הפיתוח וההתמקצעות של המנהל הציבורי: "אסור לתת יותר כוח לפקידים במדינת ישראל. בניגוד למה שאתם אומרים, את מדינת ישראל מנהלים פקידים. יש כאן שלטון של משפטנים, שלא משנה מה אזרחי



ישראל ישימו בקלפי את ההחלטות המהותיות, במדינת ישראל מקבלת קבוצה קטנה, מצומצמת, אליטיסטית, חילונית שקובעת כאן הכול". בהמשך, בעקבות הערה מקהל הנוכחים כי בوسی מעלה דברי הסתה, האחרון החליט לסיים את דבריו ולעזוב את המושב.

פאנל מנכ"לים לשעבר, בהובלת עו"ד ריטה גולשטיין גלפרין

פורום המנכ"לים לשעבר כולל מגוון של גורמים, מממשלות שונות ומתקופות זמן שונות. במושב, נכחו הגורמים הבאים: **אלי גרונר**, לשעבר מנכ"ל משרד ראש הממשלה; **חיים שני**, לשעבר מנכ"ל משרד האוצר; מייסד-שותף ומנהל בקרן IGP; **עו"ד אמי פלמור**, לשעבר מנכ"לית משרד המשפטים; מכון "תכלית"; פרויקטורית שיקום ניר עוז; **תומר לוטן**, לשעבר מנכ"ל המשרד לביטחון פנים; עמית בכיר אורח, המכון הישראלי לדמוקרטיה.

ראשית, גולשטיין-גלפרין הפנתה לכלל הפורום את השאלה הבאה: "האם יש לנו מדינת Deep State, ואם אין לנו מדינה כזו – היכן טמונה הבעיה ומדוע הטענות הללו ממשיכות לעלות?"

תומר לוטן השיב כי קיווה שלא יהיה דיון בנוגע למדינת ה-Deep State, ואם בכל זאת נעשה על כך דיון, יש להפריד בין הסימבולי למהותי. הסימבולי, הולם שחקנים פוליטיים מז'אנר מסוים, אשר מפילים את כלל הקשיים שיש בשירות הציבורי על הביטוי הזה, אבל זה בסה"כ תירוץ אחד גדול (ראינו את זה אך לפני כמה דקות). הפוליטיקאים הכושלים במיוחד עובדים ככה. לכן, הסביר, צריך להוקיע את הדיון על זה, ואסור שיהיה לנו פה מקום לקונספירציה.

ביחס לנדבך המהותי, הסביר, עולים שני נזקים מאוד גדולים לביטוי הנ"ל ברמה המיידית: ראשית, הוא משחיר את פני עובדי הציבור בישראל. במקום להגיד מה הבעיה ולנסות להתמודד עמה, הוא מצביע עליהם כחבורה מאוגדת העובדת בצלילים שנועדו להפיל את הממשלה. מדובר באירוע חמור כלפי משרתי הציבור באשר הם. שנית, הביטוי הזה מסית את הדיון מהעיקר – עד כמה קשה הניהול הציבורי בישראל. "ניהול ציבורי הוא קשה, הוא בירוקרטי, הוא איטי, הוא מסורבל, הוא מרובה בקשיים. המהות האמיתית היא להבין איך לשפר את השירות הציבורי או איך להתמודד עם הפקידות במובן החיובי של המילה. איך אנחנו יכולים להניע אנשים להיות יותר מצוינים, יותר מקצועיים, יותר טובים במה שהם עושים".

עו"ד אמי פלמור השיבה כי אילו השירות הציבורי היה יכול לתכנן קונספירציה, אולי זה בכלל היה לכך מקום בדיון. אבל מלכתחילה, התכנון הוא כל כך חלש כך שזה כלל לא הגיוני. פלמור הסבירה כי הדיון על שיפור השירות הציבורי הוא חסר משמעות כל עוד הממשלה הנוכחית היא זו הפועלת – השיפור מצריך להעלות את הנושא על ראש סדר היום של ממשלה מתפקדת, אבל כיום זה בכלל לא בשיח. בנוסף, היא מסבירה כי השיפור מצריך את העורף של הציבור וראשית כל – את העניין שלו. אבל במציאות הנוכחית, הציבור עסוק בכל כך הרבה דברים מסביב, ולכן אין לכך קשב.

חיים שני פתח את דבריו בפנייה כללית לציבור לחבור לשירות הציבורי, תוך שהוא מסביר כי יכולת ההשפעה האמיתית אפשרית רק מתוכו. הוא הוסיף כי "Deep State" היא קשקוש, מסוג התירוצים שמסיתים את הדיון משינוי יכולת ההשפעה של המנהל הציבורי.

אלי גרונר השיב כי "אין דבר כזה Deep State". החשש של חלק מהציבור בנוגע לטענה הזו מבטא אובדן אמון ותחושה שהמנגנונים של המדינה כבר אינם מייצגים את הציבור. מכיוון שהביטוי הזה משחיר את פני כלל עובדי הציבור הנאמנים, הדרך להתמודדות עמו אינה באמצעות דו"ח של המבקר או רפורמה משפטית, אלא באמצעות עבודה על האמון של הציבור בשירות הציבורי. עניין זה, הרחב, דורש שקיפות וצניעות מסוימת של אותם המוסדות, תוך קשב למה שיש לציבור להגיד – ולא רק להתמקד בהפרכה של דבריו.

בהמשך, הופנתה לכל מנכ"לית לשעבר בפורום שאלה פרטנית, להלן:



אלי גרונר נשאל "מהו המהלך הראשון או הרפורמה שעמה היית רוצה להתחיל על מנת להתמודד עם המשבר הקיים בשירות הציבורי?". הוא השיב כי המענה המיידי לכך הוא צמצום משרדי הממשלה, באופן שיוביל למתן שירות טוב יותר לאזרחים – ובמילים פשוטות: Less is more. יש לנו מונופול בשירות הציבורי, ולכן, אם אנחנו יכולים לדאוג לשאלה מי עושה את מה – לדעתי זאת ליבת האחריות – להבין אלו היעדים, אלו האנשים האחראיים".

חיים שני נשאל בנוגע לתכנון אסטרטגי ארוך-טווח שביצע במהלך תפקידו, "מה צריך לעשות על מנת להטמיע את התוכניות האלה באופן מוצלח?". הוא השיב כי הסיפור המרכזי שהוביל להצלחה של המאורע הזה הוא הממשלה שכינה באותה העת – ממשלה שנבחרה בשנת 2009, ששמה על דגלה לטפל במשבר הכלכלי באותה העת. לפיכך, בזמנו הייתה מסגרת טובה שהורכבה משני רכיבים עיקריים: גיבוי פוליטי, וקשר טוב של הגורמים המתחללים את עבודת הממשלה: משרד רוה"מ ומשרד האוצר, כאשר שת"פ טוב ביניהם הוליד טוב. עלינו להכין את כל התיקונים הנדרשים מבעוד מועד, ולקוות שתהיה לנו ממשלה כזו שוב, **ממשלה שתצא**.

עו"ד אמי פלמור נשאלה על הדואליות שבין השירות הציבורי לשירות המדינה: "אולי צריך להפוך את הפירמידה ולדבר על כוחות נוספים שיובילו את השינוי?". היא השיבה כי אילו נצליח להביא את הידע לקצוות – למטה – זה יוכל לפגוש ביצוע בצורה הטובה ביותר. תמיכה מבחוץ תוכל לעזור לכל התהליכים הללו, ומכיוון שיש לנו אוכלוסייה מגוונת במדינה, זה הכרחי. לייצר את אמון הציבור בשירות הציבורי מצריך "לצאת ממגדל השן" ולבנות אותו מלמטה. עלינו לא לפחד מהאחר, מהצרכים השונים של כל פלח באוכלוסייה ולא לפעול מתוך תחרות על המשאבים. בהיעדר ראש ממשלה שיוביל מהלך כזה בראש סדר היום, זה לא אפשרי.

תומר לוטן נשאל על הקושי בין הדרג הנבחר לדרג המקצועי: "היכן זה נופל?". הוא השיב כי איון המקצועיות היא הסכנה הגדולה המרחפת מעל הראש שלנו, זה מתבטא בכך ש"לא סופרים את השירות הציבורי". מדובר באיום מסוג חדש, באירוע גדול. עלינו לחשוב כיצד לשמר את המקצוע החשוב של המדיניות הציבורית ולהעלותו על נס: "אני חושב שהאתגר שלנו לשנים קדימה, ואולי גם המסר שצריך לצאת מהשיחה שלנו עכשיו, היא איך לשמור את המקצוע הזה. מדיניות ציבורית זה מקצוע, פירוק של יעדים ומטרות ותכליות לאומיות לשיטות, תהליכים וכלים, היא מקצוע. ואת המקצוע הזה אנחנו צריכים לחשוב טוב טוב איך לשמר בעידן המורכב הפוליטי שבו אנחנו נמצאים".

בסוף הפאנל, גולשטיין-גלפרין סיכמה את הדיון והסבירה שמעבר לחשיבות של ההצבעה על הקשיים שיש בשירות הציבורי, חשוב לדבר על מה עושים, ונדרש גם לשמוע מה אומרים משרתי ציבור שעובדים מתוך המערכת. מדובר באנשים טובים מאוד, איכותיים מאוד ורתומים מאוד שחשוב להם לפעול למען טיוב המערכת. נציגים מתוך השירות הציבורי הגיעו לדיון האחרון במושב על מנת לשמוע פרספקטיבות ודרכי חשיבה מתוך השירות הציבורי, להלן:

נציגי הממשל

שירה לב עמי, ראשת מערך הדיגיטל הלאומי הסבירה כי "מערכת הדיגיטל מהווה גוף מתכלל בממשלה אשר עובד עם כל המשרדים, ואנחנו מרגישים את השינויים שמקשים בשירות הציבורי - כל מנכ"ל שמתחלף, סמנכ"ל שעוזב – מדובר באובדן למערכת וצריך להתחיל מחדש לבנות כלים ותשתיות. אני חושבת שבצד האופטימי, דיגיטל, דאטה, בינה מלאכותית הם כלים שמשרתים אותנו כדי להתמודד עם חלק מהאתגרים שהציגו כאן ואני אתייחס לזה בכמה נקודות מבט. קודם כל, הם מאפשרים לנו לבנות תשתיות של המגזר הציבורי שקשה להרוס אותן. מדיניות והחלטות מדיניות שמתקבלות, הם דבר שאפשר לשנות יחסית בקלות. הממשלה - גם כשיש לה משרדים מצוינים ואיכותיים - מתקשה מאוד בדברים שדורשים חיבור בין משרדי ממשלה שונים, בין רשויות, והחיבור האופקי בין משרדי ממשלה, החיבור האנכי בין השלטון המקומי והמרכזי והתכלול הרוחבי בין מגזרים יכול לקפוץ מדרגה כשהוא מחובר באופן דיגיטלי. החיבורים הדיגיטליים האלה יש להם עוד יתרון שהם עוקפים את הבעיות המבניות גם אם המשרדים זזים, מתפצלים, מתחברים, עוברים בין שרים, כשיש לנו פלטפורמה דיגיטלית שמחברת את כל עולם התעסוקה, אין לנו עדיין, אבל יום אחד תהיה, היא מאפשרת לנו לעקוף את האתגר המבני, הארגוני, הממשלתי, ולהמשיך לספק שירות טוב לציבור".



תמר לוי בונה, סגנית הממונה על התקציבים במשרד האוצר הסבירה כי "אנחנו רואים בשנים האחרונות ירידה עקבית בכמות ובאיכות של המועמדים שמגיעים לשירות הציבורי, זה לא רק שיש לנו איזושהי ירידה באטרקטיביות, אנחנו גם רואים בפנינו שירות ציבורי לא טוב מספיק, כשאנחנו מסתכלים בהשוואה בינלאומית. בהתאם, אנחנו מנסים לשאול את עצמנו, למה אנשים טובים בכלל מגיעים לשירות הציבורי? כלומר, מה מקור כוחו? אז אם אני מנסה לנתח את זה, עם השכר אנחנו לא נדע אף פעם להתחרות במגזר הפרטי, זה לא תירוץ ללא לעשות שום דבר בעולמות האלה אבל היתרון היחסי שלנו לא יגיע משם. ואנחנו מאמינים שאנשים מגיעים למגזר הציבורי בשביל פרמיית עניין ופרמיית השפעה. זה מה שיש לנו כשירות ציבורי להציע, זה היתרון היחסי שלנו, ואנחנו צריכים לשאול את עצמנו למה הפרמיה הזאת נשחקת. וכשאנחנו מנסים לענות על זה, אז יש בעצם שלושה נדבכים של אתגרים לשירות הציבורי. הראשון זה המבנה של הממשלה, המבנה המאוד מסורבל. השני זה ניהול העון האנושי. והשלישי זה החיכוך המוסדי בין הרשויות לבין מקבלי ההחלטות. כדי להתמודד עם זה, סיכמה לוי בונה כי "הקמנו צוות מגזר ציבורי באגף תקציבים, מתוך הבנה שאם אנחנו מסתכלים על בעיות הליבה של מדינת ישראל, בתחום הכלכלי-חברתי, זה ללא ספק בטופ 5 שלנו. אנחנו חושבים שאם אנחנו נוכל לשחקנים לשולחן, לייצר תוכנית שבה אנחנו מייעלים את תהליך התזוזות בשירות הציבורי, אנחנו מרחיבים את משך הכהונה, אנחנו מאפשרים תמריצים נקודתיים טובים יותר, על סמך כישרון, אנחנו מאפשרים בקלות יותר למנהלים להוציא עובדים, לקדם עובדים, להזיז עובדים. זה בטח קשה לעשות את זה במערכות ענק, אבל זה מאוד משמעותי כדי להצליח להוביל שינוי במגזר הציבורי".

עו"ד לירון הנץ, סמנכ"לית חברה וממשל, משרד ראש הממשלה הרחיבה שהיא מאמינה שלצד היבוקרת על השירות הציבורי, "יש מקום לשיקוף המסירות, יכולת העמידה והעוצמות האישיות והמקצועיות של עשרות אלפי עובדי הממשל שנדרשו ונדרשים להתמודדות ישירה עם מעגלי פגיעה, כואבים ורחבים בממדים היסטוריים, ושעובדים מסביב לשעון יחד עם החברה האזרחית ועם גופים אחרים כדי שדברים יתנהלו טוב יותר". עוד הוסיפה כי "צריך לתת מקום לעומק הידע על פעילות גופי הממשל. זה מאפשר אספקה של שירותים באמצעות עמותות וגופים עסקיים. זה מה שפוגשים הרבה פעמים האזרחים בקצה. הדבר הזה לא מוריד ואפילו מילימטר מהערכה העצומה שאני מחזיקה אצלי וחבריי מחזיקים גם יחד איתי לחברה האזרחית, בטח על התפקוד שלה בימי המלחמה".

עמרי דגן, ראש המדרשה הלאומית, נציבות שירות המדינה ביקש להוסיף נדבך נוסף "ולשאול איזושהי שאלה שלפעמים היא נדחקת לשוליים כשמדברים על אסטרטגיה, על כלים, על מדדים, כל הדיונים המבניים הללו, והיא, מי בעצם יוביל את היישום? מי ינהל את השינוי הזה? איך זה יוטמע? ואני לא מתכוון בכך לאיזושהו ארגון יעשה את זה, אני מתכוון לאנשים. ובהקשר הזה אני מבקש להפנות את הזרקור לאוכלוסיית הסגל הבכיר בשירות המדינה כסוכני שינוי שאמורים בסופו של יום להוביל תהליכי תכנון ויישום מדיניות. אז מהבחינה הזאת, חשוב לי טיפה לשתף אתכם בתמונה שעולה מתוך מאות שעות של מפגשים שלנו במדרשה, עם אותם מנהלים ומנהלות. מה הם חווים, מה הם רואים, ואולי חשוב יותר מהכול, מה הם צריכים כדי להחזיק באחריות ובעצם להצליח ליישם צורות עתיד שונות. עוד הוסיף דגן על מהלך שצפוי להיכנס בשנת 2026: "בימים אלו (מתנהל) מהלך על שולחן העבודה שלנו ושל מנהל סגל בכיר בשירות המדינה. מדובר במהלך שנוגע לרגע הכי רגיש בתפקיד בכיר, זה הכניסה אליו. כניסה לתפקיד בכיר שלא מנוהלת, היא משליכה על תחומים רבים במערכת, והיא מתבססת על נתונים משנים קודמות. אנחנו צופים שבכל שנה ייכנסו בפעם הראשונה שלהם בין 80 ל-100 בעלי תפקידים לסגל בכיר מוביל, ובמוביל הכוונה היא בעיקר לשכבת המנכלים שכפופים ישירות למנכלי משרדים וראשי יחידות סמך".

לבסוף, חתם את המושב **יוחנן פלסנר, נשיא המכון הישראלי לדמוקרטיה**: "תודה רבה לעובדי הציבור המקצועיים והמסורים שהשתתפו פה והותירו אותי עם תקווה, גם עם התשוקה וגם עם המקצועיות ולמשתתפי הפאנל שחלקו את הניסיון והתובנות שלהם. אני מקווה שבשנה הבאה, אינשאללה, הפאנל הזה יזוז להתחלת הכנס, כי יקרו כל כך הרבה דברים, זה יהיה בלב הקשב של הממשלה, ולכן זה יצדיק את התזוזה. תודה רבה".