

פעולה משותפת רב-מגזרית

מגמות, מאפיינים ועקרונות פעולה

דצמבר 2021

תוכן העניינים

1	מבוא
3	חלק א': בין-מגזריות מנקודת מבט מגזרית
4	המגזר הציבורי
5	מגמות בתוך המגזר הציבורי המעודדות פעולה רב-מגזרית
7	המגזר העסקי
10	מגמות בתוך המגזר העסקי המעודדות פעולה רב-מגזרית
13	המגזר השלישי
14	מגמות במגזר השלישי המעודדות פעולה רב-מגזרית
17	בין מגזריות מנקודת מבט מגזרית - טבלה מסכמת
18	מגמות רחבות המעודדות פעולה בין-מגזרית
18	התפתחות הטכנולוגיה ומהפכת המידע
19	התפשטות הגלובליזציה
19	"ההאצה הגדולה" והיווצרותן של בעיות מורכבות
21	חלק שני: משיתופי פעולה בין-מגזריים לפעולה משותפת רב-מגזרית
22	מהי שותפות בין-מגזרית?
23	טיפולוגיה של שותפויות בין-מגזריות
23	מאפיינים ייחודיים של השותפות הבין-מגזרית
24	אתגרים ותנאים להצלחת השותפות הבין-מגזרית
26	פעולה משותפת תלת-מגזרית, בעיות מורכבות ושינוי מערכתי
28	חלק שלישי: רב-מגזריות מנקודת המבט של שיתופים
28	ציר הפעולה הרב-מגזרית של "שיתופים"
31	שלוש תובנות על פעולה רב-מגזרית ומהלכים משותפים
31	תובנה #1 הכרה במאפיינים המגזריים הייחודיים ויישומה בפועל
33	תובנה #2 הובלה של המגזר הציבורי כתנאי להצלחת המהלך
34	תובנה #3 על חשיבותם של מהלכים משותפים חד-מגזריים בקרב המגזר השלישי
36	לסיכום

מחקר וכתיבה: **ליאת בן-משה ליבנה ותמר אדלשטיין זקבר**

עריכה וליווי מקצועי: **ד"ר מיכל רום**, מנהלת מחקר ופיתוח ידע, שיתופים

עיצוב: **סטודיו אורית חן צדוק**

מסמך זה הינו תוצר של תהליכי פיתוח ולמידה מתמשכים שנערכו בשיתופים בין השנים 2019-2021. תודה גדולה לנשות צוות שיתופים שלקחו חלק בחשיבה המשותפת, קריאה של מגוון גרסאות קודמות והתייחסויות חוזרות ונשנות: **ליאת גוברין, ענבר הורביץ, מירי יעקובי-הורוביץ**.

תודה מקרב לב גם ל**ד"ר רן קוטנר** על הערותיו המחכימות שתרמו לדיוק התוצר הסופי.

נשמח לקבל תגובות, מחשבות, הארות והערות לכתובת yeda@sheatufim.org.il.

לסקירות נוספות ומגוון כלים יישומיים לפעולה משותפת רב-מגזרית היכנסו ל**[ספריית הידע של שיתופים](#)**

מבוא

במהלך העשורים האחרונים חלו בחברות המערביות הדמוקרטיות, ובכלל זה גם בחברה הישראלית, תמורות מרחיקות לכת בהיבטים כלכליים, חברתיים, פוליטיים וטכנולוגיים. בתוך כך, חלו שינויים גם בתפקידים המסורתיים של המדינה, המגזר העסקי, ושל המגזר השלישי והחברה האזרחית.

שינויים אלו אפשרו את צמיחתם של שיתופי פעולה מגוונים בין שלושת המגזרים, והיו המצע לתפיסה חדשה של מערך היחסים ואפשרויות הפעולה המשותפות. את השפעתם ניתן לראות, בין היתר, בשימוש ההולך וגובר במושגים "רב-מגזריות" ו"בין-מגזריות" הן בשדה התיאוריה והן בפרקטיקה. מטרתו של מסמך זה היא להתבונן במפגש הרב-מגזרי על התפתחותו ומשמעותיו בעת הזו, ולהציג את תובנותינו לגבי אור פעילותנו בארגון "שיתופים".

עד היום פורסמו בישראל מספר מסמכים וסקירות אודות בין-מגזריות, חלקם בעלי אופי מחקרי ורובם באוריינטציה יישומית. אחד המסמכים המרכזיים הוא "המדריך לשותפויות בין מגזרים" שפרסם אלכא, המכון למנהיגות וממשל של ג'וינט ישראל בשנת 2007,¹ ששיתופים נטל חלק בתהליכי החשיבה ואיסוף המידע שהובילו לכתיבתו. בכתיבת המסמך הנוכחי חזרנו למדריך זה שנכתב לפני 13 שנים, ושמחנו לגלות כי התובנות, תפיסת העולם וההמלצות שהוא התווה שומרות במידה רבה על רלוונטיות גם כיום. לאור זאת, בחרנו להמשיך ולהרחיב את הדיון בחלק מהנושאים והסוגיות שעלו במדריך.

הרחבה זו נחוצה במיוחד לאור השינויים שחלו ביחס לשותפויות בין המגזרים בתקופה שחלפה מאז: ב-2008, שנה לאחר פרסום המדריך, הציגה הממשלה בישראל עמדה התומכת בשיתופי פעולה בין-מגזריים (החלטה 1309), ובשנת 2011 באה לעולם גישת "קולקטיב אימפקט" שיישומה מאז, בארץ ובעולם, הביא לפיתוח עקרונות ברורים יותר לפעולה בסוגיות בהן נדרשת מידה גבוהה של שותפות. חידוש נוסף התחדד בתקופה זו גם בסוג השותפויות: אם בעת כתיבת המדריך מרבית שותפויות היו דו-מגזריות, המגמה כיום היא לחתור לעבר שותפויות של שלושת המגזרים, מתוך הבנה כי השפעתן הפוטנציאלית של שותפויות אלו רבה יותר.

בעקבות התפתחויות אלו ואחרות, נראה כי המושג "שותפויות בין-מגזריות" נמצא כיום במרכז השיח בכל המגזרים, הן בקרב מקבלי ההחלטות והן במחקר ובשיח האקדמי המקצועי. בנוסף ניתן להבחין בהיקפים גדולים יותר של קידום מיזמים המאופיינים ברב-מגזריות וביישום עקרונות התפיסה הרב-מגזרית ברמות שונות ומגוונות של פעולות.

לאור התקדמות זו בשיח וביישום, ניתן למצוא כיום מסמכים רבים הדנים בהיבטים הפרקטיים של פעולה משותפת רב-מגזרית, אל עיקרם נפנה גם במסמך זה. ייחודה של סקירה זו הוא בהתבוננות על הנושא ממעוף

¹ טליאס, מ., דוניץ, י., שמעוני, ד., פיורקו, י. (2007). המדריך לשותפויות בין מגזרים. ירושלים: ג'וינט ישראל.

הציפור, בהצגת הממשקים בין עולמות התוכן השונים הקשורים לשיתופי פעולה בין-מגזריים, ובדגש שניתן למשמעויות של הפעולה המשותפת הרב-מגזרית כפי שאנו בשיתופים מבינים אותה.

בחלקה הראשון של הסקירה נתבונן בכל אחד משלושת המגזרים על תפקידיו ומאפייניו הייחודיים, נציג את המגמות העיקריות שהובילו אותו לפעולה בין-מגזרית, ונתאר מגמות נוספות המניעות פעולה בין-מגזרית באופן רחב ומשפיעות על כל המגזרים לחבור יחד לפעולה משותפת. בחלקה השני של הסקירה נבחן את מאפייני הפעולה הבין-מגזרית על גווניה השונים, החל משותפויות דו-מגזריות וכלה במודלים תלת-מגזריים המכוונים ליצירת השפעה משותפת ולשינוי מערכתי. בתוך כך יוצגו התנאים הנדרשים להצלחת הפעולה הבין-מגזרית והאתגרים הטמונים בה. בחלק השלישי והאחרון, נציג את נקודת המבט של שיתופים על פעולה משותפת רב-מגזרית, המבוססת על ניסיונו בשנים האחרונות בהובלת יוזמות קולקטיב אימפקט ותהליכי שיתוף במשרדי הממשלה.



בין-מגזרי או רב-מגזרי: מה ההבדל?

מניסיונו ולהבנתנו, המונח "בין-מגזרי" נוצר תחילה במטרה לתאר ולאפיין את שיתופי הפעולה החדשים שנוצרו בין ארגונים ממגזרים שונים. עם העמקת התפיסה הבין-מגזרית והשתכללותה, נולד הביטוי "רב-מגזרי" המרמז על מערך פעולה הכולל יותר מאשר שני מגזרים או במילים אחרות על שותפות "תלת-מגזרית". אלא שהמושג "תלת-מגזרי" מדגיש את ההכרח בהשתתפותם של כל שלושת המגזרים, מאפיין הרלוונטי רק לחלק מהמודלים והמהלכים הרב-מגזריים. בנוסף, יש הכוללים במונח "רב-מגזרי" גם גופי ביניים כגון האקדמיה, עסקים חברתיים, החברה האזרחית וכדומה, החוצים או מאתגרים את הגדרות שלושת המגזרים כפי שיובאו להלן. כך או כך, בסקירה זו נעשה שימוש מעורב במונחים אלו. המונח בין-מגזרי יבוא במקרים בהם נבקש להדגיש את עצם שיתוף הפעולה בין המגזרים השונים, ואילו המונח רב-מגזרי ישמש לתיאור התפיסה הרחבה והמכלילה, המועדפת עלינו בשיתופים, המדגישה את החשיבות העקרונית של שיתוף שלושת המגזרים במהלכים משותפים, גם אם לא תמיד הלכה למעשה.

חלק א': בין-מגזריות מנקודת מבט מגזרית

מבין המשמעויות השונות של המונח "מגזר"², עוסקת סקירה זו בחלקים של החברה הנבדלים זה מזה על-פי תפקידם החברתי-אזרחי, הווה אומר המגזר הציבורי (המכונה גם המגזר הראשון), המגזר העסקי (המגזר השני) והמגזר החברתי (שנקרא גם המגזר השלישי או האזרחי). בבסיס הבחנה זו עומדת התפיסה של כל מגזר כמסגרת קוהרנטית המעוגנת במערכות פורמליות (כגון מוסדות, נהלים וחוקים), לצד קיומה של תודעה ציבורית הרואה אותו ככזה.³ כלומר, נקודת המוצא היא כי קיימת הכרה פנימית וחיצונית בכל אחד מהמגזרים הללו, על המאפיינים השונים שמבחינים ביניהם.

בעבר, ניתן היה לזהות בבירור את שלושת המגזרים משום שכל מגזר פעל בתחומו הנפרד בהתאם להגדרותיו ולייעודו. כך למשל מדמה מינצברג את החברה לשרפרף בעל שלוש רגליים: מגזר ציבורי שלטוני המעניק הגנה וביטחון לאזרחים והם מצידם רוכשים לו כבוד; מגזר עסקי ובו עסקים הנוהגים באחריות כלפי החברה ומספקים את רוב השירותים והמוצרים להם נזקקים התושבים; ומגזר חברתי שמכיל קהילות איתנות בהן מוצאים האזרחים את שייכותם החברתית, המניע ודוחף למציאת מענה לבעיות חברתיות וסביבתיות. לשיטתו, חברה בריאה ומאוזנת היא זו הנתמכת על ידי שלוש הרגליים באופן שווה.⁴

בעידן הנוכחי נראה לעיתים כי החלוקה הברורה והמסורתית שתוארה לעיל בין המגזרים הולכת ומטשטשת בשל מגוון התהליכים והמגמות אשר יפורטו בהמשך הפרק. נקודת המוצא שלנו בדיון ברב-מגזריות היא, שגם אם יש תזוזה מסוימת של הגבולות בין שלושת המגזרים, תוצאת האימוץ ההדדי של תפיסות ודרכי פעולה בין מגזר אחד לשני, הרי שהייעוד והמאפיינים של כל מגזר נשמרים גם בעת הזו. יתרה מזו, מניסיוננו, מאפיינים אלו אף צריכים לשמש בסיס ליצירת ערך מוסף ייחודי לכל מגזר בתוך פעולות משותפות רב-מגזריות. במקרים מסוימים, היכולת למנף את הערך המוסף הייחודי המגזרי בתוך הפעולה המשותפת יכולה להוות מפתח להצלחת השותפות ולהשגת המשימה המשותפת.

מכאן עולה החשיבות שיש להתבוננות על המפגש הבין-מגזרי מנקודת מבטו של כל מגזר, כשלב הכרחי לקראת ההכרה בערכו הייחודי בתוך הפעולה המשותפת. לשם כך נתאר להלן את כל אחד משלושת המגזרים ובכלל זה: כיצד מוגדר כל מגזר ומה תפקידו, מהם האתגרים העומדים בפניו בהקשר הרב-מגזרי, ומהן

² בהקשר הסוציולוגי מגזר מוגדר כקבוצה של בני אדם בעלי מאפיינים דומים, למשל מהבחינה האתנית, הדתית או הכלכלית. לדוגמה "המגזר החרדי", "המגזר הערבי", המגזרי הדתי לאומי". בתחום הכלכלה נהוגה הבחנה בין שלושה מגזרים: המגזר הראשוני (חקלאות), המגזר השניוני (תעשייה) והמגזר השלישוני (שירותים). הבחנה כלכלית אחרת מגדירה מגזר כ"קבוצה של ענפים בעלי מאפיינים דומים במשק". נדלה מתוך מילוג.

³ גדרון, ב., לימור, נ., זיכלינסקי, א. (2015). ממגזר שלישי למגזר אזרחי: לשאלת הזהות הקולקטיבית של ארגוני המגזר האזרחי. ירושלים: מכון ון ליר.

⁴ Mintzberg, H. (2015). Rebalancing society. Radical Renewal beyond Left, Right, and Center. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

המגמות העיקריות שהובילו אותו בשני העשורים האחרונים לחברת כוחות ולשיתופי פעולה בין-מגזריים. לסיום פרק זה יוצגו מגמות רחבות נוספות המעודדות פעולה רב-מגזרית בכל שלושת המגזרים.⁵

המגזר הציבורי

המגזר הציבורי הוא שם כולל למוסדות השלטון במדינה - השלטון המרכזי, השלטון המקומי ומוסדותיהם, שהם תאגידים ציבוריים ויחידות סמך ציבוריות הקמים ופועלים מתוקף חוק וממומנים מהתקציב הציבורי. המגזר הציבורי מפעיל מערכת מנהלית על מנת לממש ולבטא את מדיניותו וכדי להבטיח מתן שירותים שונים לאזרחי המדינה. בסיס הסמכות של מערכת זו מעוגן בתפיסה רציונלית, פילוסופית והיסטורית, המושתתת על שלטון החוק במדינת הלאום. תפקידו של המגזר הציבורי הוא להוציא לפועל את מדיניות השלטון הנבחר, תוך שמירה על הסדר הציבורי ועל שלטון החוק, ולספק לאזרחיו את השירותים הנדרשים. מקור המימון לפעילותו הוא המיסים שמשלמים אזרחי המדינה.

למגזר הציבורי אחריות לאומית רחבה וכוללת, הן לאזרחי המדינה ולתושביה והן למדינה כמכלול, ואחריות זו מנחה ומחייבת אותו בבואו לקבל החלטות ולכונן מדיניות. ההשלכות הרחבות שיש למדיניותו כלפי כלל האזרחים והתושבים והישענותו על כספי הציבור הן ההצדקה להיותו חשוף לביקורת ציבורית. תכליתו של המגזר הציבורי לפעול לטובת המדינה וכלל אזרחיה אינה משתנה לאור שינויים פוליטיים. היא קבועה ולכן מהווה משענת רלוונטית גם במציאות מורכבת ומשתנה תדיר. מגזר ציבורי בריא, יעיל, הפועל לטובת האינטרס הציבורי הוא נכס המאפשר צמיחה כלכלית גדולה יותר של המדינה ורווחה רבה יותר לתושביה.

ניתן להצביע על שלוש מטרות יסוד שמכוונות את פעולתו של המגזר הציבורי:

1. פיתוח, הובלה והטמעה של מדיניות המאפשרת איכות חיים מיטבית לאזרחים, תוך שמירה על חוסנה הכלכלי, הביטחוני והחברתי של המדינה.
2. אספקת שירותים ציבוריים על פי הכתוב בחוק ובתקנות - באיכות, כמות וטיב מספקים, אם לא מיטביים.
3. שימוש יעיל ואפקטיבי בכספי הציבור - מאחר שהמגזר הציבורי ממומן מכספי האזרחים הוא נושא באחריות על אופן השימוש בכספים אלו גם כמטרה בפני עצמה, ולא רק אמצעי.

בדרכו לממש את מטרותיו אלו, המצויות לעיתים בסתירה זו מול זו, נדרש המגזר הציבורי לבחון את האסטרטגיה והמדיניות בהן הוא נוקט ואת אופן התנהלותו, ולאזנם לאור המתח בין צרכי הציבור כמכלול,

⁵ חלק זה מבוסס על ידע שנצבר בשיתופים במהלך עבודתנו בשנים האחרונות, וכן על המקורות הבאים: טליאס ואח', לעיל הערה 1; אלמוג-בר, מ., שמיד, ה. (2016). [שותפויות בין-מגזריות בישראל: תשומות תהליכים ותוצרים](#); ממצאי מחקר והשלכות למדיניות ולפרקטיקה. ירושלים: המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל; דורה, ל. (2019). [מנהיגות מערכתית - מאזן הכוחות בין המגזרים](#). מכון מעברים ייעוץ ארגוני והנחיית קבוצות. מקורות נוספים מוזכרים לאורך הטקסט בהערות נפרדות.

צורכיהם של המגזרים השונים (בהקשר הסוציולוגי) וצורכי המדינה כישות בפני עצמה. ניהול המתחים ובירור המענים המתאימים הם חלק מהתמודדות בריאה של המגזר הציבורי.

עם זאת, המציאות העכשווית על מורכבותה ההולכת וגדלה מציבה אתגרים רבים למגזר הציבורי ביכולתו לממש את תכליתו. בישראל ובמדינות נוספות בולטים במיוחד התנאים הפוליטיים, המובילים לראייה קצרת-טווח בתכנון מדיניות לאומית, להזנחה של בעיות ליבה ולהתחזקות השיח הפוליטי על חשבון השיח המקצועי. אתגרים נוספים קשורים למדיניות ההפרטה, המעבירה תחומי אחריות מהמגזר הציבורי לגורמים חוץ-ממשלתיים בשם עקרונות של יעילות וחסכון בעלויות. העדפה זו של השיקול הכלכלי על פני שיקולי מהות עלולה לגרום לפגיעה באיכות השירות הניתן לאזרח, ויש הרואים בה התנערות של המגזר הציבורי מאחריותו כלפי האזרחים. מסיבות אלה ונוספות, כגון העלייה במודעות להשפעתם של תאגידי הפועלים לקדם את האינטרסים שלהם על חשבון הציבור, גובר בעשורים האחרונים בעולם האי-אמון של אזרחים כלפי המערכות הציבוריות, עד כדי ניכור והתפתחות מגמה המוגדרת כאנטי-פוליטיקה. לכל אלה השלכות על מעמדו של המגזר הציבורי ועל נקודת המוצא שלו בבואו אל משחק הכוחות הרב-מגזרי.

מגמות בתוך המגזר הציבורי המעודדות פעולה רב-מגזרית

תהליכים וכוחות, הפועלים בתוך ועל המגזר הציבורי, קידמו בשנים האחרונות פתיחות גדולה יותר מצידו להכנסת המגזרים האחרים אל תוך מעגל ההחלטות, והגדילו את היתכנות הפעולה הרב-מגזרית. נתאר להלן את העיקריים שבהם.

היחלשות מדינת הרווחה והפרטת השירותים הציבוריים

מדינת הרווחה, שהתפתחה מתוך ההכרה בחשיבות של הבטחת רמת חיים נאותה לכלל האוכלוסייה לשם קיומו של המשטר הדמוקרטי, מילאה תפקיד משמעותי בשיקום המשקים הלאומיים לאחר מלחמת העולם השנייה. ואולם, משנות השמונים של המאה העשרים החלו מדינת הרווחה, ובכללן גם ישראל, להתפרק מנכסיהן, בתהליך שהולך ונמשך גם כיום.⁶ תהליך זה נבע, בין השאר, מההתייקרות המתמדת בעלותם של שירותי הרווחה; מהדרישה הציבורית לקיצוץ בהוצאות ממשלתיות, לצד הציפייה כי השירות הציבורי יעמוד ברף דומה של איכות, יעילות ומהירות שהציב המגזר העסקי; ובעלייה שחלה ברמת גיוון האוכלוסייה שהקשתה על הממשלות להציע פתרון אחיד מתאים לכול כפי שנעשה בעבר. כתוצאה מכך, נשענות ממשלות יותר ויותר על משאבי המגזר העסקי והמגזר השלישי, כאשר עמותות ועסקים מחליפים או משלימים את המדינה במתן שירותים בתחומים שפעם היו נחלתה הבלעדית כגון חינוך, רווחה, בריאות ועוד.

⁶ בן אהרון, י. (2008). עליית החברה האזרחית בעולם ובישראל: ראשי פרקים לתפיסה חברתית תלת-מגזרית חדשה. נדלה מתוך [אתר שיתופים](#).

אימוץ ערכים של משילות חדשה ודמוקרטיה שיתופית

בשנות השמונים של המאה העשרים אומצה הטענה כי המודל הקלאסי של הבירוקרטיה הממשלתית, המאופיין בפורמליות, היררכיות, סטנדרטיות וקביעות, אינו מתאים עוד לעידן החדש ולאתגרים שהוא נושא עימו. בעקבות זאת, החלה להתפתח במדינות מערביות תפיסה של **ניהול ציבורי חדש** (New public management), שביקשה לגייס את מנגנוני היעילות והתחרותיות של השוק החופשי ואת שיטות הניהול של המגזר העסקי לייעול ולשיפור השירות הציבורי. תחת גישה זו הודגשו עקרונות כגון ביזור סמכויות, תחרותיות, הפרטה ומדידת ביצועים, והמגזר העסקי והשלישי מוצבו כספקים לגיטימיים של שירותים ציבוריים במקומם של מוסדות המדינה. חולשותיה של הגישה נחשפו במהלך שנות ה-90 כאשר התברר שהחיסכון בעלויות בא על חשבון איכות השירות הניתן לאזרח, וכי העברת השירותים הציבוריים לגופים חיצוניים פגמה בערכים הנלווים לשירות הציבורי כגון אמון האזרחים במדינה.⁷

בתגובה עלתה החל מראשית שנות ה-2000 פרדיגמת ביניים בשם **המשילות הציבורית החדשה** (New public governance), אשר מבקשת לאזן את מוכוונות התוצאה של הגישה הקודמת, עם דגש משמעותי על התהליך של עיצוב השירותים הציבוריים ואספקתם. כך מדגישה המשילות הציבורית החדשה את חשיבות האמון והשותפות המתמשכת בין המגזר הציבורי למגזר הפרטי והשלישי, וכן את מרכזיותו של האזרח לתהליך העיצוב והיישום, כמשתמש העיקרי בשירותים הציבוריים. בד בבד חל גם מעבר תפיסתי מהמושג "ממשלה" למושג "**משילות**" (Governance), המגדיר מחדש את עיצוב המדיניות כמרחב תהליכי מכליל ומשותף. במרחב זה המדינה אינה מהווה שחקן יחיד ובלעדי, כי אם גורם מכווין ומתאם, "ראשון בין שווים". תחת הגדרה זו נחלש מרכיב הכפייה של המדינה, והתרחש מעבר ממנגנוני שליטה היררכיים אל מודלים אופקיים ורשתיים של קבלת החלטות ויישומן.⁸ לצד זאת ובמקביל החלו גם האזרחים לתבוע מן המדינה שותפות פעילה יותר בשלטון ואת הגדלת השקיפות והדין והחשבון על פעולותיה. המעורבות האזרחית במערכות הציבוריות התרחבה, הגדירה מחדש את מרחב המשילות, הידקה את הקשר בין המדינה למגזרים האחרים ותרמה לשיתוף פעולה ביניהם.

עם זאת חשוב להדגיש כי תפיסת המשילות הציבורית החדשה הינה תפיסה צעירה הנמצאת בשלבי גיבוש. על כן קיים פער בין התיאוריה לבין הפרקטיקה של יישומה, וטרם נוצר גוף ידע מבוסס מחקר והערכה על האפקטיביות שלה. בפועל הגישה אינה מוטמעת באופן מלא בקרב כלל גורמי הממשל, והיא ניצבת בפני אתגרים שונים הנובעים מהשינוי הרדיקלי יחסית שהיא מבקשת להנחיל למגזר הציבורי.

⁷ בארי, ג. (2014). [המשילות הציבורית החדשה: סקירת ספרות](#). ירושלים: ג'וינט ישראל.

⁸ שם.



משילות משולבת (Collaborative Governance)

משילות משולבת היא מושג שהתפתח בשני העשורים האחרונים, לתיאור מרחב של אסטרטגיות המשלבות בעלי עניין ממגזרים שונים בתהליכי עיצוב ויישום מדיניות. בהגדרתה המצומצמת ביותר מתייחסת המשילות המשולבת למסגרת דיונית קולקטיבית, פורמלית ומתמשכת, ביוזמתה ובהובלתה של סוכנות ממשלתית אחת או יותר, המבקשת להביא לקבלת החלטות מבוססות קונצנזוס בנושא ציבורי; ושהשחקנים החוץ-ממשלתיים השותפים לה אינם משמשים בה כיועצים בלבד, אלא עוסקים ישירות בעיצוב המדיניות הציבורית הרלוונטית⁹. הגדרות מרחיבות יותר מוותרות על הדרישה לפורמליות או להובלה ממשלתית של התהליך וכוללות גם מהלכים בהיקפים מצומצמים יותר, כגון יוזמות ברמה הקהילתית או, להבדיל, מבנים פנים-ממשלתיים המיועדים להגביר את השיתופיות בתהליכי קבלת החלטות¹⁰. כך או כך, המשילות המשולבת מגלמת את השאיפה לשלב שחקנים מגוונים בפעילות שמטרתה להיטיב עם החברה ולקדם את האינטרס הציבורי, עם דרך פעולה החותרת לתת מענה לשינויים שחלו בתפקידה ובמעמדה של המדינה ולמורכבות האתגרים עמם היא מתמודדת. לצד המשילות המשולבת צמחו בעשורים האחרונים מגוון מודלים אלטרנטיביים של התארגנות מוסדית ופוליטית המציגים חלוקת תפקידים חדשה - שינוי במערכות הכוח והיחסים בין המגזרים - ומדגישים את הצורך והחשיבות שבשיתוף הפעולה הרב-מגזרי לקידום ולחיזוק הדמוקרטיה¹¹.

המגזר העסקי

בבסיס קיומו של המגזר העסקי עומדים היוזמה הפרטית והדחף האנושי לעשיית רווחים. למגזר העסקי (המכונה גם המגזר הפרטי או המגזר השני) משתייכים כלל הגופים המקיימים פעילות של ייצור ושיווק של מוצרים, שירותים וסחורות, במטרה להשיא רווחים כלכליים. במגזר העסקי נכללים גופים כגון חברות ציבוריות ופרטיות, שותפויות, עוסקים עצמאיים ועוד, אולם האבטיפוס הראשי והדומיננטי המייצג, כיום והחל מהמאה ה-20, את המגזר הוא התאגיד (Corporate). פעילות המגזר העסקי מבקשת בראש ובראשונה להגדיל את

⁹ Ansell, C., Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Theory and Practice* 18, 543-571.

¹⁰ להט, ל., שר-הדר, נ. (2017). *משילות משולבת - Collaborative Governance: סקירת ספרות*. ירושלים: מכון ון ליר.

¹¹ Sher-Hadar, N., Lahat, L., Galnoor I. (Eds.). (2020). *Collaborative Governance: Theory and Lessons from Israel*, Palgrave Macmillan.

הרווח והתשואה של בעלי העסק, החברה או בעלי המניות. עם זאת, רווחי פעילותו משמשים גם את שני המגזרים האחרים באמצעות המיסים המוטלים עליו מחד ובאמצעות מעורבות פילנתרופית מאידך. על אף המגוון הרב בין הארגונים הנכללים במגזר העסקי, ניתן להצביע על מספר גורמים המאפיינים ומבחינים אותו מהמגזרים האחרים:

1. מטרתם של ארגוני המגזר העסקי היא השאת רווחים לבעליהם, והם עושים זאת באמצעות פיתוח, ייצור או הפצה של מוצרים או שירותים.
2. מקורות המימון של המגזר העסקי מבוססים על הון פרטי (של בעלי העסק ומשקיעים פרטיים), הון ציבורי (הנסחר בבורסה) ועל תזרים שוטף על בסיס מכירה ללקוחות.
3. המנגנון עליו מתבסס המגזר העסקי הוא כוחות השוק, הבאים לידי ביטוי בהיצע וביקוש לסחורות ושירותים.

המגזר העסקי הוא המגזר הגדול והחזק ביותר בישראל. יש לו תפקיד משמעותי כמנוע של צמיחה כלכלית וביצירת תעסוקה במשק, והוא המקור המרכזי לתל"ג של המדינה. בזכות חשיבותו הכלכלית למדינה ובשל שליטתו בערוצי התקשורת המרכזיים זוכה המגזר העסקי לגיטימציה ציבורית רחבה. נראה כי גם כישלונות בעלי השלכה חברתית-מערכתית-סביבתית רחבה אינם פוגעים באופן ממשי בלגיטימציה זו, והוא אינו נתבע לשנות מהותית את דרכיו או לשלם על מעשיו.

המגזר העסקי מאופיין בתחרותיות, יעילות, יזמות, יצרנות, חדשנות, יצירתיות ויכולת פעולה מהירה. הוא פועל באופן עקבי לפתח שיטות ניהול ועבודה ולשכלל מיומנויות של עובדים ומנהלים, ונחשב כמוביל בתחומים אלו בהשוואה למגזרים האחרים. יותר מכל מייצג המגזר העסקי את הקפיטליזם הליברלי, שהפך בעשורים האחרונים לשיטה הכלכלית-חברתית הדומיננטית בעולם. הגלובליזציה והטכנולוגיה האינרציה של תאגידי הענק - ארגונים גלובליים שממדי הכוח והעוצמה של מקצתם עולים על אלו של מדינות שלמות.

בשנים האחרונות גוברים הממשקים בין המגזר העסקי למגזרים האחרים בשל מגוון גורמים ותהליכים שיפורטו להלן. בתוך כך ניכר כי הערך המוסף העיקרי של המגזר העסקי בתוך מהלכים משותפים בין-מגזריים טמון ביכולתו להעמיד משאבים לצורך השותפות ולשכלל שיטות עבודה תוך יישום גישות ופרקטיקות הנהוגות בעולם העסקי.



אחריות חברתית תאגידית (Corporate Social Responsibility)

אחריות חברתית תאגידית היא תפיסה ניהולית שמכוונת להטמעה מרצון של שיקולים חברתיים, סביבתיים וערכיים בפעילות העסקית של חברות ובמשקיים שלהן עם בעלי עניין (לקוחות, ספקים, עובדים, וכדומה). התפיסה דוגלת במוסריות ויושרה בניהול העסק, ובקבלת החלטות אסטרטגיות במבט צופה עתיד ותוך התחשבות בטובת הכלל. שורשי המושג טמונים בהתעוררות החברתית ובמאבקי שוויון הזכויות של שנות ה-60 בארה"ב, אף שהדיון במידת האחריות הציבורית של עסקים ובזיקה בינה לבין מטרות המקורית לפעול להשאת רווחיהם של בעלי המניות, אינו חדש¹². עם השנים גברה הציפייה מעסקים להתנהל באופן מוסרי וחברתי יותר - ולצידה גם הניסיונות לקדם מתן גושפנקה ציבורית על התנהלות כזו. תרמו לכך, בין השאר, חשיפה של פרשיות שחיתות גדולות שהביאו לדרישה לפיקוח הדוק יותר על חברות עסקיות; התפתחות מערכות התקשורת העולמית והרשתות החברתיות שחשפו את התנהלות החברות לעין הציבור; הפיכת הפגיעה האקולוגית והשינויים האקלימיים למרכזיים בשיח הציבורי העולמי, ועוד. בהדרגה נוצר מצב בו התנהגות אתית וחברתית מביאה לא רק לתדמית חיובית יותר של התאגיד, אלא גם ליתרונות בתוך השוק העסקי, כמו שיקול למועמדים לבחור בו כמקום עבודה, ולעיתים אף לעלייה ברווחים.

לצד זאת נשמעת גם ביקורת רבה על המושג ועל השימוש הנעשה בו. בפרט נטען כי מרבית התאגידים מבצעים פעולות מינוריות הזכות ליחסי ציבור משמעותיים, מבלי להביא לשינוי משמעותי ומהותי באופן פעילותם ובהשלכות החברתיות שלה. לעיתים אף משמשת האחריות התאגידית "עלה תאנה" להסוואת פעילות עסקית דורסנית ונצלנית¹³. כך או כך, גם אם בליבה של מודל האחריות החברתית התאגידית עומדת השאיפה לקדם יותר מאשר הבנה גרידא של האחריות שנושא המגזר העסקי כלפי החברה כולה, הרי שיישומו בפועל, לפחות בישראל, נעשה בצורה שולית יחסית לתהליכי הניהול וקבלת ההחלטות בארגון¹⁴.

¹² לימור, נ. (2010). אחריות חברתית של עסקים: סקירה היסטורית קצרה. *ביטחון סוציאלי* 83, 80-19.

¹³ דוגמא אחת לכך היא חברת כ"ל שקיבלה ב-2017 ציון גבוה בפרמטר של איכות הסביבה ב"מדד מעלה", המדרג את האחריות החברתית של תאגידים בישראל, אף שבאותה השנה גרמו מים מזוהמים שנשפכו ממפעל שלה לנחל אשלים להרס סביבתי קשה. נדלה מאתר [שקיפות](#).

¹⁴ אבו, ע. (2013). [אחריות חברתית בארגונים עסקיים: בחינת הקשר בין מרכיבי ליבה והיקף של אחריות חברתית ודפוסי הכלת אחריות חברתית בפירמות ציבוריות בישראל](#). באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.

מגמות בתוך המגזר העסקי המעודדות פעולה רב-מגזרית

התפתחות התפיסה של אחריות חברתית של תאגידים

עד אמצע המאה ה-20 התפיסה השלטת הייתה כי מחויבותו הבלעדית של המגזר העסקי היא לעסוק בפעילות שתביא להגדלת רווחיו, כל עוד היא נעשית במסגרת כללי השוק. באופן זה הוגבלו ממשקיו של המגזר העסקי עם המגזרים האחרים: לקבלת רישיונות, תשלומי מיסים ושתדלנות במטרה להיטיב את חוקי המשחק - מול המגזר הציבורי; לתרומות פילנתרופיות - מול המגזר השלישי; וליחסים חוזיים מניבי הכנסות מול שניהם. בעשורים האחרונים, הלכה וגברה ההכרה בכך שהלכה למעשה, המגזר העסקי מושפע הרבה יותר ובאופן ישיר ומהותי מהמגזר הציבורי, ובמידה מסוימת גם מהמגזר השלישי, שכן פעולותיהם מעצבות מגוון תחומים רלוונטיים להצלחתו כגון: רמת ההשכלה והמיומנות המקצועית של עובדים פוטנציאליים; מידת הביטחון והיציבות הכלכלית; רגולציה ועוד. יתרה מזאת, המגזר העסקי אינו יכול לשגשג ללא ממשל איכותי מבחינה פוליטית וכלכלית, המספק מוצרים ציבוריים חיוניים, כמו גם תשתית מתאימה של רגולציה יציבה וחוקים תומכי שוק המיושמים בהגינות ובשקיפות.

בתהליך מקביל ומשלים, הלכה וגדלה עם השנים מעורבותם של עסקים בנושאי חברה וקהילה, ובעקבות זאת התעצמה גם הביקורת הציבורית על התנהלותו והשפעתו של המגזר העסקי בנושאים כגון: רווחי העתק של התאגידים ובעליהם, קשרי הון-שלטון, נזקים סביבתיים, תנאי העסקה ויחס לעובדים, אפליה, פרסום מטעה, ניצול כוח העבודה במדינות עולם שלישי ועוד. ארגונים עסקיים נדרשים כיום לקחת חלק משמעותי יותר במשחק החברתי הרחב עקב הפעלת לחץ מצד צרכנים, מקור משאבים מרכזי שכוחו התעצם בשל תהליכי הגלובליזציה. כך מתבקשים התאגידים לפעול ביתר שקיפות, לאמץ התנהגות אתית ואף להשקיע חלק מרווחיהם חזרה בקהילה, או לפחות להפגין מעורבות תומכת בפתרון סוגיות חברתיות. שינויים אלו השפיעו בהדרגה גם על ההקשר התחרותי וחייבו את העסקים להתחשב בהתנהלותם גם בבעלי עניין אחרים נוסף למחזיקי המניות, כגון עובדים, ספקים ולקוחות.

בעקבות זאת חלה התפתחות משמעותית בתפיסת האחריות החברתית של עסקים. מפילנתרופיה אלטרואיסטית, המבוססת על רצונו הטוב של בעל העסק, עבר הדגש של תפיסה זו אל אחריות הארגון להתנהלות אתית המכבדת ושומרת על האינטרסים של כלל בעלי העניין הרלוונטיים, ולמחויבותו של המגזר העסקי בכללותו לפעול למען שינוי חיובי בחברה.15 כתוצאה, חברות עסקיות רבות מחזיקות כיום בבעלי תפקידים או ביחידות ארגוניות העוסקות בפיתוח, יישום והטמעה של פרקטיקות שונות בהקשרים חברתיים, בדגש על סוגיות של אתיקה, שקיפות, גיוון (Diversity), תרומה לקהילה ושמירה על איכות הסביבה. מגמות אלו מגבירות את היכולת ואת הנכונות של המגזר העסקי להפוך לשותף במהלכים רב-מגזריים, כמו גם את ההבנה שלו בנחיצותם ובחשיבותם.

¹⁵ אבן, לעיל הערה 14.



יצירת ערך משותף (Creating Shared Value)¹⁶

גישה עסקית שפיתחו מייקל פורטר ומארק קרמר המבקשת לשזור ערכים והתנהלות חברתית אל בסיס השיטה הקפיטליסטית. נקודת המוצא שלהם היא בטענה כי יכולת התחרותיות של חברה עסקית מצויה בתלות הדדית עם בריאות וטובת הקהילות הסובבות אותה, וכי ההפרדה בין פעילות עסקית לעשייה חברתית אינה מאפשרת את מיקסום הערכים החברתיים והעסקיים גם יחד. לפי הגישה, הטמעת התפיסה החברתית אל תוך הליבה העסקית של התאגיד, ומינוף משאביו הייחודיים והתמחותו העסקית לפעולות המייצרות ערך חברתי חיובי, יפעלו להבטחת יתרונו התחרותי וליצירת ערך משותף הן לחברה והן לתאגיד. יישום הגישה נעשה באמצעות בחינתה של כל החלטה המתקבלת בתאגיד תחת הפריזמה של יצירת ערך חברתי במובנו הרחב או, במילים אחרות, בחינת השפעת ההחלטה על השדה החברתי ועל השחקנים המעורבים בו. כך יוצרת הגישה זהות בין המטרות העסקיות של התאגיד לבין הערך החברתי והסביבתי שהוא יוצר בפעילותו, וקוראת לעסקים להתייחס אל הסביבה והחברה כאל מנוף לצמיחה כלכלית ולפיתוח עסקי.

מייסדי הגישה טוענים כי היא נבדלת מאחריות חברתית תאגידית (CSR) בתפיסה המהותית העומדת בבסיסה: בגישת הערך המשותף הפעילות החברתית מהווה חלק אינטגרלי מתהליך יצירת הערך הכלכלי של התאגיד, ואילו באחריות תאגידית הפעילות החברתית של עסקים מבוססת על היותם "אזרחים טובים" התורמים לקהילה. עם זאת, מרבית הדעות רואות בגישה זו שלב נוסף בהתפתחות הפנימית של מושג האחריות החברתית של עסקים, מהדפוס האלטרואיסטי-מוסרי, דרך דפוס ההיענות וההתרצות ללחצים של בעלי עניין, אל הדפוס הפרואקטיבי הרואה בפעילות החברתית כלי אסטרטגי ליצירת יתרונות ברמה העסקית¹⁷.

"שורת הרווח הכפולה"

בשנים האחרונות התחזקו כיוונים אלו עם עלייתם של גישות וארגונים המבקשים לשלב ייעוד ומטרות חברתיות עם מתודות ושיטות פעולה עסקיות, במטרה למקסם לצד הרווח הכלכלי גם את הרווח החברתי או הסביבתי. במסגרת תפיסה זו, המכונה "שורת רווח כפולה", התגבשו גישות ניהוליות דוגמת "הערך המשותף" ו"קפיטליזם קשוב"¹⁸ ופרקטיקות כגון השקעות אימפקט ואגרות חוב חברתיות (ראו מסגרת). אף שיש

¹⁶ Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review* 89, 62-77.

¹⁷ אבו, לעיל הערה 14.

¹⁸ גישה ניהולית וקהילה בין-לאומית השואפות לתת מענה לאתגרים העסקיים והחברתיים של העולם. להרחבה ראו consciouscapitalism.org

המבקשים לכנס פעילות זו תחת "המגזר הרביעי", נראה כי טרם התבסס בשטח מגזר של ממש במובן החקיקתי, המימוני, המהותי והכמותי. אופן החשיבה של "שורת הרווח הכפולה" מהווה שינוי יסודי לתפיסת הזהות של המגזר העסקי, והוא מביא עמו פוטנציאל חיבוריות גבוה למגזרים האחרים. עם זאת, מידת ההשפעה של התפיסה משתנה בין הענפים והתחומים השונים, ואף שנוכחותה מורגשת היא עדיין אינה גורפת.



השקעות אימפקט ואגרות חוב חברתיות

כחלק מהניסיונות לאתר דרכי התמודדות חדשות עם האתגרים הגלובליים בתחומי הרווחה, הסביבה, הבריאות, החינוך והתעסוקה, צמח והתפתח במהירות בעשור האחרון תחום השקעות האימפקט, המכונות גם השקעות חברתיות. השקעות אימפקט פועלות במסגרת הרעיון של "שורת רווח כפולה", ומטרתן להביא בצד הרווח הכלכלי גם לשינוי מדיד באספקט ערכי, חברתי או סביבתי. המודל המוביל של השקעות אימפקט הוא אגרות חוב חברתיות (Social Impact Bonds), המגייסות הון ממשקיעים למימון תוכניות חברתיות שתוצאותיהן והשפעותיהן ניתנות להגדרה, כימות ומדידה. באם יושגו התוצאות המצופות, ישלם גוף ציבורי (לרוב המדינה) למשקיעים תשואה על השקעתם, וזו תלך ותגדל ככל שהתוצאות החברתיות טובות יותר. הנחת היסוד העומדת בבסיס האג"ח החברתי היא כי השינוי שהשיגו התוכניות החברתיות הביא לצמצום עלויות המדינה, וזה המקור למימון התשואה. בישראל פועלים מספר פרויקטים ברוח זו, בהם אג"ח להגברת היקף בוגרי המתמטיקה ברמות 4 ו-5 יחידות בגרות בעיר הבדואית רהט, אג"ח לצמצום נשירה מהשכלה גבוהה, ואג"ח למניעת תחלואה בסוכרת¹⁹.

¹⁹נדלה מאתר Social Finance Israel.

המגזר השלישי

המגזר השלישי הוא מושג תיאורטי שהתגבש החל משנות ה-70, על מנת לכנס תחת מטרייה אחת את פעילות הארגונים שאינם שייכים למגזר הציבורי (ארגונים לא ממשלתיים, Non Governmental Organizations) או למגזר הפרטי (מוסדות ללא כוונת רווח, Non Profit Organizations). בשונה משני המגזרים האחרים, הגדרתו של המגזר השלישי אינה קבועה, והיא משתנה ממדינה למדינה ומזמן לזמן. שמות המגזר, בהם "המגזר החברתי", "האזרחי", "הפלורליסטי"²⁰ או "ההתנדבותי", מבטאים נקודות מבט חלופיות ומדגישים מאפיינים שונים שלו ושל ארגוניו.

בישראל משתרע המגזר השלישי, מן הבחינה המשפטית, על כלל הארגונים המצויים במעמד של "עמותה", "חברה לתועלת הציבור" או "הקדש"²¹. בהגדרה זו נכללים ארגונים שמידת השוני והגיוון ביניהם רבים בגודל הארגון; במקור ותמהיל ההכנסות (העברות ממשלתיות, מכירת שירותים, תרומות); בדפוסי הפעולה (אספקת שירותים המשולבים במערכת הציבורית, מתן שירותים על בסיס חוזי, פעילות קהילתית ואזרחית, פעילות לשינוי חברתי)²²; בתחומי הפעילות (בריאות, רווחה, חינוך, תרבות, וכדומה) ועוד. על אף הטרוגניות זו קיימים מאפיינים משותפים המבחינים ומייחדים אותם מארגוני המגזרים האחרים. מאפיינים אלו הם האופי העצמאי של ההתאגדות שאינו נכפה בחוק (בשונה מהמגזר הציבורי); מטרת התאגדות נקייה מאינטרס כלכלי (להבדיל מהמגזר עסקי) המכוונת לקידום רווחת החברה; והיותם בעלי מרכיב פילנתרופי או התנדבותי.²³

עם זאת, ייחודם המרכזי של ארגוני המגזר השלישי הוא בהיותם מונעים מהרצון לקדם ערכים ואינטרסים חברתיים. במדינה דמוקרטית מהווה המגזר השלישי את הזירה הארגונית לפעולותיה של החברה האזרחית: ארגונים המגזר מבטאים תפיסות שונות לגבי הטוב הציבורי, ופעילותם משקפת את הזכות השמורה לכל אדם לבחור ולבטא באופן אישי את ערכיו ואמונותיו, בהתאם להעדפותיו.²⁴

הלכה למעשה, נושאים ארגוני המגזר השלישי בשני תפקידים עיקריים:²⁵

1. לספק את צרכי הפרט והקהילה בנושאים חברתיים בהם הממשלה אינה רוצה או יכולה לפעול.
2. לאפשר לאזרחים להביע את קולם, להשפיע על מקבלי החלטות, ולקדם שינוי חברתי.

²⁰ בשל המגוון הרחב של התאגדויות הנכללות בו, Mintzberg, לעיל הערה 4.

²¹ גדרון, ב., בר, מ., כץ, ח. (2003). *המגזר השלישי בישראל: בין חברת רווחה לחברה אזרחית*. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.

²² גל-נור, י. ואח'. (2003). דוח מסכם: הוועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי בישראל והמדיניות הננקטת כלפיו. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

²³ גדרון ואח', לעיל הערה 3.

²⁴ החברה האזרחית היא כלל המרחב המשתרע בין המשפחה, המדינה והשוק החופשי, המאפשר לאזרחים לקיים פעילויות אינדיבידואליות וקולקטיביות בתחומים החשובים להם, ולפתח באמצעותם תשתית של אמון, סולידריות והון חברתי. המגזר השלישי הוא הביטוי המוסדר והפורמלי לפעילותה של החברה האזרחית.

²⁵ לימור, נ., ברינט, נ. (2014). *עקרונות להסדרה חקיקתית של חוק עמותות חדש*. ירושלים: מכון ון ליר.

ואכן, לארגוני המגזר השלישי תרומה מכרעת ליצירה ולקידום של דמוקרטיה השתתפותית, ובתוך כך להבעת דעות ורצונות, מתן קול לקבוצות שונות ולצורכיהן, קידום צדק ושוויון חברתי, וערכים של פלורליזם וסובלנות. חלק חשוב מתפקידו של המגזר השלישי הוא לאתגר את הממשל ולייצר שיח מתריס שיחייב אותו לחשיבה נוספת ולהכרה במציאויות שטרם הכיר בהן בעבר. לארגוני המגזר השלישי חשיבות כשותפים פעילים בתהליכים חברתיים ופוליטיים - כמגיבים אליהם וכמחוללים אותם - בין אם אלו מתרחשים מול המגזר הציבורי בלבד, ובין אם במהלכים רב-מגזריים משותפים.

ייחוד נוסף של המגזר השלישי הוא היכרותו ההדוקה עם הציבור, על מגוון קהילותיו ורבדיו. בזכות פעילותם השוטפת מעודכנים ארגוני המגזר בשינויים המתרחשים ב"שטח", ומחזיקים בנכסי ידע נרחבים בכל התחומים החברתיים במדינה, ביחס לקבוצות אוכלוסייה שונות ולאזורים שונים. בהיותם נטולי אינטרסים כלכליים ומשוחררים מכבלי הבירוקרטיה והרגולציה המקשים לעיתים על הממסד הציבורי, יש באפשרותם להציג חשיבה פורצת דרך, ולהיות כוח חלוץ בפיתוח שירותים חדשים ומציאת פתרונות חדשניים לסוגיות חברתיות.²⁶ למגזר השלישי, אם כן, תפקיד ייחודי של הבאת איזון ושל ייצוג, ומכאן חשיבותו מיקומו כשותף שווה ערך למגזר הציבורי והעסקי, במהלכים משותפים בין-מגזריים.

מגמות במגזר השלישי המעודדות פעולה רב-מגזרית

התפתחותו והתרחבותו של המגזר השלישי בעולם ובארץ

החל מסוף מלחמת העולם השנייה, ובעיקר בשנות ה-80 וה-90 של המאה הקודמת, חל גידול משמעותי במספרם ובהיקפי פעילותם של ארגוני המגזר השלישי. שני תהליכים עיקריים תרמו לכך במקביל. הראשון, החיצוני, הוא מגמת ההפרטה של השירותים הציבוריים, שהפכה ארגונים רבים לספקים ממשלתיים של שירותים ציבוריים והגבירה את תלות הממשלה בארגונים.²⁷ התהליך השני, הפנימי, מקורו בהתארגנויות של אוכלוסיות שונות שביקשו לדאוג לאינטרסים שלהן כחלק מתנועות חברתיות. אלו הביאו להקמת ארגוני סנגור שפעלו להשפיע על המדיניות הציבורית באמצעים כגון לחץ ציבורי, פעולות הסברה וכדומה. סיבות נוספות לעלייה במספרם של ארגוני המגזר השלישי בעשורים האחרונים הם התרחבותו של ההון הפרטי, הירידה באמון הציבור כלפי השלטון, וההתרחבות של מעמד הביניים המשכיל.²⁸ כל אלו הביאו לעליית כוחה של החברה האזרחית ולהפיכתה לשחקן משמעותי לצד הכוחות השלטוניים והכלכליים, ובבוא העת גם להבנת ההכרח בשילוב כוחות.

²⁶ אלמוג-בר, מ., גרינשפן, א. (2019). *ארגוני החברה האזרחית בישראל: מבט עדכני על פי נתוני גידסטאר-ישראל*, ירושלים: המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל.

²⁷ גדרון ואח', לעיל הערה 3.

²⁸ גדרון ואח', לעיל הערה 21.

מיסוד דרכי שותפות ושיח בין-מגזרי

ההכרה במגזר השלישי כבן-שיח פעיל ולגיטימי עברה תהליך ארוך שכלל הבנה והמשגה, עיצוב מדיניות מתאימה, הסדרת דרכי פיקוח ורגולציה. אלו כללו את חקיקת חוק העמותות ב-1980; את פרסום מיזם הופקינס בשנות ה-90, אשר הציג לראשונה נתונים על מספר הארגונים בארץ ובעולם ועל היקף פעילותם הכלכלית; ודיונים בשיח האקדמי והציבורי בדבר תפקידיו החברתיים והפוליטיים של "המגזר החדש".²⁹ ואולם, בעוד שבעולם כבר החל מעבר תפיסתי מגישה של חברה דו-מגזרית אל עבר גישה תלת-מגזרית המייחסת לארגוני המגזר השלישי תפקיד חיוני בעיצוב המדינה והחברה, בישראל נדרש לכך עוד זמן רב. רק בשנת 2008, הודות לפעילותה הייחודית של החברה האזרחית במהלך מלחמת לבנון השנייה, ולאחר שהתפרסמו מספר דוחות בנושא ביוזמת האקדמיה וארגוני המגזר האזרחי,³⁰ גיבשה הממשלה לראשונה את מדיניותה כלפי המגזר השלישי והביעה רצון ליצור שיח משותף בין המגזרים.³¹ בהמשך להחלטה זו הוקמו במשרדי הממשלה השונים שולחנות עגולים בהשתתפות נציגי ארגוני מגזר שלישי, ארגוני ממשלה וארגונים עסקיים, הוקמו מיזמי שותפויות בין-מגזריות לקידום נושאים ותחומים שונים,³² וקודמה חקיקה בתחומי הפילנתרופיה וההתנדבות.

אימוץ שפה ודרך חשיבה עסקית

לצד השינויים שחלו ביחסם של הממשל והמגזר הציבורי אל המגזר השלישי, חלו תהליכים מקבילים גם ביחסיו של המגזר השלישי עם המגזר העסקי. מצד אחד, החלה מגמה של שינוי בדפוסי המימון של ארגונים חברתיים, שעיקרה במעבר מהסתמכות על תרומות לניסיון לייצר הכנסות ולהשיג עצמאות כלכלית המאפשרת גמישות וחופש פעולה. מהעבר השני, התרחבותה של הפילנתרופיה התאגידית ומעורבות גדולה יותר של פילנתרופים צעירים הביאו עימן דרישה להצגת נתונים על תוצאות פעילות העמותה ועל עמידה במטרותיה. על בסיס זה צמחו והתרחבו במגזר השלישי השיח והפרקטיקה העוסקים באפקטיביות וביעילות, במדידה ובהשפעה, ושולבו דרכי פעולה וניהול הנהוגות במגזר העסקי. אלו צמצמו את הפער התפיסתי בין המגזר השלישי למגזרים האחרים, סייעו ביצירת שפה משותפת והגבירו את האפשרות לפעולה בין-מגזרית, כמו גם את יישומה בפועל.

יצירת תפיסה קולקטיבית ותודעה מגזרית

מספר מרכיבי מפתח פנים-מגזריים הובילו בעשור האחרון להידוק החיבורים והקשרים בתוך המגזר השלישי בישראל, באופן שחיצק את מעמדו וסייע להבניית היחסים הבין-מגזריים. בין אלו ניתן להצביע על קיומם של

²⁹ גדרון, ב. (2007). *חקר המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל: היסטוריה ותמונת מצב*. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל א(1), 7-18.

³⁰ לפירוט המחקרים ראו גדרון ואח', לעיל הערה 3.

³¹ אלון, ג. (עורך) (2008). *ממשלת ישראל, החברה האזרחית והקהילה העסקית: שותפות, העצמה ושקיפות*. ירושלים: משרד ראש הממשלה.

³² ראו לדוגמה: *מיזם ההתנדבות הישראלי; השולחן העגול במשרד רוה"מ*; מיזם קולקטיב אימפקט *לקידום תעסוקה בחברה הערבית; תכנית יחד*

גופים מייצגים הזוכים ללגיטימציה ולאמון מצד ארגוני המגזר ויכולים לבטא את קולו הקולקטיבי, והתהוותה של מנהיגות מגזרית מוערכת בתוך המגזר ומחוצה לו, שהיא בעלת יכולות ויוזמה ברמה הארצית, התחומית והמקומית.³³ תרמו לכך הקמתם ופעולתם, בנפרד ובמשותף, של ארגוני תשתית העוסקים בבניית היכולות הנדרשות לקידום האפקטיביות של הארגונים. ארגונים אלו סייעו בבניית הסתכלות משותפת על השדה החברתי ועל השחקנים בו; בחיזוק הקשרים בין השחקנים ויצירת רשתות; בפיתוח ידע משותף; ובהובלה של שינוי תפיסתי בקרב מנהלי הארגונים לטובת הפעולה המשותפת.³⁴ מרכיב נוסף קשור להתגברות השקיפות ולחשיפת נתונים ומידע. השקת מאגרי מידע כגון גיידסטאר ישראל והמפה החברתית הביאו לשינוי מהותי ביכולת הפנים-מגזרית להבין מי עוד פועל בשדה לפתרון הסוגיה החברתית, ולמפות שותפים פוטנציאליים. תהליך חשוב אחר הוא בנייתו מחדש של ארגון הגג המרכזי של המגזר השלישי, במסגרתו פורקו מערכות וותיקות שנבנו "מלמעלה למטה" והגיעו לנקודת משבר, ונבנו מחדש על-ידי הארגונים עצמם בתהליך "מלמעלה למטה".³⁵ תהליכים אלו סייעו ביצירתה של זהות מגזרית עצמאית ומובחנת, שחיצקה את מעמדם ויכולת השתתפותם של ארגוני המגזר השלישי כשותפים שווים ערך במהלכים משותפים בין-מגזריים.



כלכלת פתרונות (The Solution Revolution)

מודל המתאר כלכלה של פתרונות חברתיים תוך הסתמכות פחותה על המגזר הציבורי במענה לבעיות מרכבות. "כלכלת הפתרונות" נוצרת משילוב כוחות בין-מגזרי בהובלתם של Wavemakres - סוכני שינוי מהמגזר החברתי או העסקי (יזמים חברתיים, קרנות, חברות עסקיות) הנעזרים בטכנולוגיות ובמודלים עסקיים ליצירת מוצר הנותן מענה לצורך חברתי או סביבתי. "עושי הגלים" פועלים ליצירת שווקי סחר בפתרונות חברתיים, שמטרתם למלא את הפער בין צורכי האזרחים ליכולות הממשלות לתת להם מענה. את תהליכי הפיתוח מממנות חברות עסקיות, מתוך הידיעה כי קיים צורך אמיתי במוצר או בשירות החברתי וכי השקעתם תחזיר את עצמה כאשר תממן הממשלה את רכישת המוצר או השירות לאחר פיתוחו.³⁶

³³ לימור, נ., אבישי, ל. (2016). *הגשר האזרחי – היערכות המגזר האזרחי להבניה מחודשת של היחסים עם המגזר הציבורי*. ירושלים: הג'וינט.

³⁴ מנהיגות אזרחית. (2016). *שיח משתף בחברה האזרחית: מרחב פעולה משותף לארגוני המגזר השלישי בישראל*.

³⁵ הכוונה היא ל"מנהיגות אזרחית – ארגון הגג של העמותות והאלכ"רים בישראל", שהוקם ב-1986 ביוזמת ג'וינט ישראל תחת השם "עמותת מגזר ההתנדבות והמלכ"רים", ונחשב לארגון הגג המייצג המרכזי, אם לא היחיד, של החברה האזרחית בישראל. ראו לימור, נ. (2004). *בחינת המגזר השלישי בישראל*.

³⁶ Eggers, W.D., Macmillan, P. (2013). *The Solution Revolution: How Business, Government, and Social Enterprises Are Teaming Up to Solve Society's Toughest Problems*. Harvard Business Review Press.

בין מגזריות מנקודת מבט מגזרית – טבלה מסכמת

מגזר שלישי	מגזר עסקי	מגזר ציבורי	
שמירה על האינטרס האזרחי וקידומו	מיקסום רווחים	קידום האינטרס הציבורי	 מוטיבציה עיקרית
<ul style="list-style-type: none"> • קידום צדק ושוויון חברתי, יצירת שינוי חברתי-כלכלי-סביבתי • השמעת קולן של קבוצות שונות בחברה • מתן מענה לצרכי הפרט והקהילה 	ייצור ומכירה של מוצרים ושירותים	<ul style="list-style-type: none"> • שמירה על חוסנה הכלכלי, הביטחוני והחברתי של המדינה • אספקת שירותים ציבוריים לציבור • שימוש יעיל ואפקטיבי בכספי הציבור 	 אחריות, ותפקידים
תרומות; תמיכות; ביצוע שירותים בעבור המגזר הציבורי; מתן שירותים מניבי הכנסות; מתנדבים	לקוחות ומשקיעים	תשלומי מיסים	 מקורות הכנסה ומשאבים
<ul style="list-style-type: none"> • מונע מרצון להיטיב עם החברה • בעל מחויבות ערכית עמוקה, חיבור לשטח ונכסי ידע נרחבים וייחודים 	<ul style="list-style-type: none"> • מונע משיקולי רווח ותועלת כלכליים • בעל יכולת פעולה מהירה, עם הגבלות תקציביות ופרוצדורליות נמוכות יחסית 	<ul style="list-style-type: none"> • הריבון - מחזיק בסמכות ובאחריות לשירותים ולנכסים הציבוריים • מתווה מדיניות ובעל פרספקטיבה מקצועית מתמשכת 	 מאפיינים ייחודיים ביחס למגזרים האחרים*
<ul style="list-style-type: none"> • התפתחותו והתרחבותו של המגזר השלישי בעולם ובארץ • מיסוד דרכי שותפות ושיח בין-מגזרי • אימוץ שפה ודרך חשיבה עסקית על ידי המגזר השלישי • יצירת תפיסה קולקטיבית ותודעה מגזרית 	<ul style="list-style-type: none"> • הכרה בהשפעת המגזר הציבורי והשלישי על המגזר העסקי • דרישה ללקיחת אחריות חברתית • שורת רווח כפולה (פעולה לטובת רווח חברתי לצד רווח כלכלי) 	<ul style="list-style-type: none"> • הפרטת השירותים הציבוריים והיחלשות מדינת הרווחה • אימוץ ערכים של דמוקרטיה שיתופית ותפיסת המשילות הציבורית החדשה 	 מגמות מרכזיות המעודדות פעולה רב-מגזרית

* לצד המאפיינים הייחודיים, מורכב כל מגזר משלל גורמים, גופים וארגונים. על כן, חשוב להימנע מלראות כל מגזר כמקשה אחת. התייחסות מכיליה זו אופיינית להסתכלות חיצונית על המגזר, למשל כששחקן מהמגזר העסקי מתבונן על המגזר הציבורי או השלישי, ולהיפך. מצב זה הוא אינהרנטי לכל מפגש בין המגזרים ומצוי למעשה בבסיס של מפגש בין-מגזרי, שמעצם טיבו מתאפיין ברב-גוניות ורב-ממדיות ונושא עימו אתגרים רבים.

מגמות רחבות המעודדות פעולה בין-מגזרית

במקביל לתהליכים שפעלו על כל מגזר באופן ייחודי, נתאר כעת מספר מגמות עולמיות השזורות זו בזו, אשר משפיעות בעוצמה רבה על שלושת המגזרים ודוחפות אותם אל פעילות משותפת.

התפתחות הטכנולוגיה ומהפכת המידע

במהלך המאה ה-20 חלה התפתחות טכנולוגית חסרת תקדים, שהניחה את התשתית לכמה מהשינויים הגדולים ביותר של התקופה בתחומי הפרט, החברה, הכלכלה והממשל. החידושים בתובלה הימית והאווירית וההתפתחויות בתחום המחשוב הגבירו את הסחר הבין-לאומי, אפשרו מסחר פיננסי מהיר בהיקפים אדירים, והביאו מתוך כך ליצירת תאגידי הענק הבין-לאומיים. הופעתם של אמצעי התקשורת האלקטרוניים, משידורי הטלוויזיה בלוויין ועד לאמצעים מאוחרים כמו האינטרנט, הטלפונים הניידים והרשתות החברתיות, ערערה את שליטתן של מדינות בעיצוב המידע המועבר לאזרחיהן. הגישה הישירה והבלתי-מתווכת למידע השפיעה דרמטית על מאזן הכוחות בין המדינה, קבוצות ויחידים, והביאה לעלייה משמעותית ביכולת ההשתתפות האזרחית בתהליכי השפעה וקבלת החלטות.

במקביל התפתחה משמעותית היכולת לאסוף ולנתח כמויות אדירות של מידע, ולחלץ במהירות תובנות מתקדמות תוך שימוש באסטרטגיות המבוססות על "חוכמת ההמונים". השינויים בגישה למידע ובאופן האיסוף והעיבוד שלו חלחלו והשפיעו בהדרגה על אופי ומבני הפעולה של ארגונים. מערך הידע ההיררכי של העבר התחלף במבנה אופקי ומבוזר המורכב מאוסף משתנה תדיר של פעילים וארגונים. מודלים ותיאוריות של תורת הרשתות עברו מהשדה הטכנולוגי לסוציולוגי וחזרה, וסייעו בהבנת ובקידום תהליכי הביזור והדמוקרטיזציה של המידע.³⁷

כך למעשה הביאה הטכנולוגיה לא רק להסרת גבולות המידע בין המגזרים, אלא גם לשינוי מהותי בתפיסת הבעלות על הידע והמידע. מעמדן של האליטות המקצועיות הוותיקות נחלש, כמו גם מעמדן וכוחן של רשתות התקשורת הממוסדות. מול אלו ואלו התחזקו הרשתות החברתיות, ערוצי תקשורת חדשים וכן גופים, ארגונים ואף יחידים (מביל גייטס ועד גרטה טונברג) המציגים נרטיבים אלטרנטיביים ונקודות מבט שונות על המציאות. השינוי במרכז השפעה והתרחבות ההכרה בתהליכי הדמוקרטיזציה של המידע, סייעו בגיבוש ההבנה לגבי חשיבותם של שיתופי הפעולה הבין-מגזריים לצורך ראיית התמונה המלאה והמשותפת.

³⁷ Granovetter M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6), 1360-1380.

התפשטות הגלובליזציה

מגמה נוספת שניזונה מהשינויים הטכנולוגיים היא הגלובליזציה, המאופיינת ב"הרחבה, האצה והעמקה של קשרי גומלין ויחסים חברתיים בין מדינות, תרבויות ואינדיבידואלים".³⁸ התרחבות התקשורת הבין-לאומית, שהתאפשרה בזכות ההתפתחויות הטכנולוגיות, הביאה ליצירתו של סדר עולמי חדש שעיקרו בהתחזקות הקשרים הבין-לאומיים על חשבון מערכות השלטון הפנים-מדינתיות. הסיבה המרכזית לכך היא מעבר מרכז הכובד של הפעילות הכלכלית אל המרחב הבין-לאומי תוך פריצת הגבולות הפוליטיים והגיאוגרפיים של מדינות הלאום. הסרת החסמים שהגבילו תנועה של הון, סחורות, מידע ואנשים בין מדינות העצימה את כוחם של התאגידים הגלובליים, והקטינה את יכולתה של המדינה לשלוט במדיניותה הכלכלית והפיננסית, כמו גם להמשיך ולקיים את מכסי המגן וחוקי העבודה שהגנו על אזרחיה. בכך חיזקה הגלובליזציה את המגמות של הרחבת הפערים החברתיים וצמצום מדינת הרווחה והביאה, לצד גורמים נוספים, לירידת כוחה של מדינת הלאום. מנגד, התחזקו קשרי הגומלין של המגזר העסקי והמגזר השלישי עם ארגונים מקבילים מרחבי העולם, ויכולת ההשפעה שלהם ביחס למדינה הלכה והתעצמה.

כיום, המדינה איננה מנווטת לבדה את המהלכים בחברה, ואין עוד בנמצא מרכז אחד המכוון את כל תחומי החיים. במקום זאת התפתח מודל פלורליסטי המבוסס על כלכלת שוק ועל פעילות של גורמים שונים בחברה, המושכים כל אחד לכיוונו. לצד זאת קמו גם מסגרות על-מדינתיות כגון האו"ם, ה-OECD, הבנק העולמי וחברות דירוגי האשראי, המתוות מציאות, כללים, נורמות וחוקים אליהם נאלצות המדינות להתאים את עצמן. המדינה, כישות בעלת הסמכות הפורמלית, מתקשה לנווט את דרכה בין שלל הגורמים האמורים, והיא נמצאת ביחסי תלות הדדית עם מדיניות אחרות כמו גם עם שחקנים בעלי עניין משני המגזרים האחרים.³⁹ מתוך כורח המציאות עולה גם הנכונות לשתף פעולה ביוזמות ומהלכים בין-מגזריים.

"ההאצה הגדולה" והיווצרותן של בעיות מורכבות

נוסף להתפתחויות הטכנולוגיות ולגלובליזציה מתרחשים מאמצע המאה ה-20 מספר תהליכים עולמיים הגורמים לשינוי מהותי באופי הבעיות החברתיות עימן מתמודדות מדינות ברחבי העולם. תהליכים אלו, הכוללים את הגידול באוכלוסייה, העיור, הצריכה הגוברת, התיעוש והייצור ההמוניים ועוד, חוברים יחד למגמת "ההאצה הגדולה", כפי שמכונה הזינוק הדרמטי והמתמשך במדדי הצמיחה של הפעילות האנושית.⁴⁰ היותם של מחוללי ההאצה כרוכים זה בזה, וקצב הגידול המעריכי (אקספוננציאלי) בו הם

³⁸ Held D., McGrew A. (eds.), (2000). *The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate*. Cambridge: Polity Press.

³⁹ גדרון ואח', לעיל הערה 3.

⁴⁰ McNeill J.R. (2014). *The Great Acceleration: An Environmental History of the Anthropocene since 1945*. Cambridge: Harvard University Press.

מתקדמים, מקשים מאוד להבין את השינויים המתרחשים ולאמוד את עוצמתם. על כן, ל"האצה הגדולה" השפעה מכרעת לא רק על המערכות האקולוגיות של הסביבה הפיזית בה אנו חיים, אלא גם על היכולת שלנו לחזות, להסביר ולהתמודד עם המשברים, האיזמים והאתגרים החברתיים, הכלכליים, הפוליטיים והסביבתיים שהיא מביאה עמה.

בתנאים אלו נוצרות בעיות שבליבן אתגרים גדולים ומתמשכים בעלי ממדים שונים, המאופיינים ב**מורכבות**: כלומר באי-וודאות גבוהה, ריבוי מצבי קונפליקט, וריבוי גורמים המשפיעים על הבעיה, לצד חוסר יכולת לצפות את תוצאות השילוב ביניהם. יותר ויותר בעיות חברתיות מוגדרות כיום כבעיות מורכבות, ולעיתים הן מכונות גם "בעיות סבוכות" או "נבזיות" (wicked problems) לאור הקושי לעמוד על אופיין האמיתי ולמצוא את דרך ההתמודדות הראויה איתן.⁴¹ במצב כזה יש לפעולה המשותפת הרב-מגזרית, אשר מחברת שחקנים בעלי נקודות מבט שונות, נכסים ייחודיים ומומחיות מגוונת, יתרון משמעותי במציאת הדרך לפתרון, ביישום הלכה למעשה, ובהנעת את השינוי המערכתי שהינו מחויב המציאות כגד בעיות מורכבות.⁴² גם אם לא ניתן לפתור באופן מלא את הבעיות המאפיינות סוגיות חברתיות מורכבות אלא רק לקדם את הטיפול בהן, פעולה משותפת רב-מגזרית היא תנאי הכרחי להתמודדות עימן.

מגמות המעוררות מהלכים משותפים



⁴¹ Conklin J. (2006) *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*, Chichester, England: Wiley Publishing.

⁴² להרחבה על מורכבות, בפרט בהקשר של קולקטיב אימפקט, ראו: Preskill H., Gopal S., Mack, K., Cook, J. (2014) *Evaluating Complexity: Propositions for Improving Practice*, FSG.

חלק שני:

משיתופי פעולה בין-מגזריים לפעולה משותפת רב-מגזרית

בחלק הקודם תוארו המגמות שדחפו את שלושת המגזרים, מבפנים ומבחוץ, אל עבר שיתופי פעולה בין-מגזריים. הכרת המגזר העסקי באחריותו החברתית, אימוץ תפיסות ממשל משתפות מצד המגזר הציבורי, הכרה גוברת והולכת בחשיבותה ובתרומתה של החברה האזרחית, לצד שינוי פרקטיקות ותפיסות מצידה, וכוחות נוספים שתוארו לעיל, יצרו את הגמישות והפתיחות למפגש המשותף. מגמות אחרות, גלובליות, הובילו לתובנה כי נוכח מאפייני התקופה פעולה משותפת רב-מגזרית היא מרכיב הכרחי בפתרון בעיות חברתיות מורכבות העומדות על הפרק. בעקבות זאת, קמו בהדרגה יותר ויותר שותפויות בין-מגזריות מסוגים שונים, ולצידן החל להתפתח שיח רחב המבקש להמשיג את התופעה. חוקרים מתחומי הניהול, המדיניות הציבורית, עבודה סוציאלית, משפטים ועוד דנו בשאלות המהותיות והתפעוליות של שיתופי הפעולה הבין-מגזריים, על מאפייניהם, יעילותם והתנאים המתאימים לקיימם.

עם זאת, בעוד צורות מסוימות של שיתופי הפעולה הבין-מגזריים נחקרו לעומקן, בפרט זו של השותפות הדו-מגזרית המפורשת והפורמלית,⁴³ עיון בחומרים שהתפרסמו בשנים האחרונות בתחום הפעולות הרב-מגזריות מלמד כי השטח עדיין מקדים את התיאוריה. השיח הער והתוסס ולצידו הצעדים המוחשיים להקמת יוזמות אלו מעידים על צורך ורלוונטיות, אך מנגד ניכרת גם הראשוניות במיסוד התחום, לדוגמה בשימוש לא עקבי בטרמינולוגיה, בהגדרות שאינן מהודקות ובמחקר חלקי. נראה כי השיח וההמשגה עוד לא התייצבו והכיוונים הרבים שעולים בפרקטיקה ובמחקר טרם מוצו, ועוד צפויים להשתנות ולהתעצב.

בחלק זה נרכז את עיקרי הדברים הרלוונטיים לדעתנו להבנת עומק של מרחב הפעולה הרב-מגזרי: נתאר את השותפות הבין-מגזרית על מאפייניה ואתגריה, ונציג את התשתית הרעיונית עליה נשענים המהלכים המשותפים הרב-המגזריים אותם אנו מקדמים בשיתופים.

⁴³ בעברית ראו את טליאס ואח', לעיל הערה 1; אלמוג-בר, מ., שמיד, ה. (2013) שותפויות בין-מגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפות. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל; וכן את אלמוג-בר ושמיד (2016), לעיל הערה 5, שעליהם נסמך חלק זה. מקורות רלוונטיים נוספים מובאים בהערות השוליים.

מהי שותפות בין-מגזרית?

שותפות בין-מגזרית מופיעה במחקר ובשדה בשמות שונים, כגון Cross, Cross-sector partnerships, sector collaboration, Inter organizational collaboration, Multi party working ועוד. בשנים האחרונות נוספו גם המושגים "מהלך משותף" או "יוזמה משותפת" המבוססים על שיתופי פעולה רב-מגזריים (ראו פירוט בחלק הבא). ריבוי השמות הוא תוצאה של ריבוי הדיסציפלינות המעורבות בחקר התחום, כמו גם של השוני בתפיסות העולם, בתרבות ובשפה בין שלושת המגזרים.

בהמשך לכך, גם הגדרות השותפות הבין-מגזרית מגוונות, ובעלות דגשים שונים. ב"מדריך לשותפויות בין מגזריות" למשל מוגדרת השותפות כמסגרת ארגונית מפורשת ופורמלית, הכוללת שותפים משני מגזרים או יותר, ועוסקת בהשגת מטרות ציבוריות, תוך קיום יחסי גומלין מתמשכים הכוללים חילופי מידע, ידע, משאבים, פעילויות, ויכולות ארגוניות ומקצועיות. שמיד ואלמוג-בר מוסיפים להגדרה זו את כוונת השותפות "להשיג יחד תוצאה סינרגטית בעלת ערך ייחודי, שמגזר אחד לא יוכל להשיג לבדו".⁴⁴ הגדרה אחרת ורפויה יותר מדברת על אינטראקציות ויחסים משמעותיים וארוכי-טווח בין מספר ארגונים משני מגזרים לפחות, שמטרתם לפתור בעיה חברתית או סביבתית או לקדם את הטיפול בה.⁴⁵ על אף ההבדלים בין ההגדרות השונות, כולן מתייחסות לשלושה מרכיבים עיקריים:

1. השותפים – שחקנים משני מגזרים לפחות, השונים זה מזה בערכיהם, בתפיסת עולמם ובאופן הפעולה שלהם.
2. המטרות – הסכמה בין השותפים על מטרות חברתיות משותפות, והכרה בכך שלא ניתן להשיג מטרות אלה באמצעות פעולתו של מגזר אחד בלבד.
3. מהות השותפות – שיתוף בנכסים, בנטילת האחריות ובסיכונים, תהליכים משותפים של קבלת החלטות, וקיום יחסי גומלין משמעותיים.

לצד זאת יש להדגיש כי לא כל ממשק פעולה בין המגזרים נכלל בהגדרת השותפות הבין-מגזרית. כך למשל, מיקור חוץ (של המגזר הציבורי לשני האחרים) או תרומה פילנתרופית (של המגזר העסקי לשלישי) הם דוגמאות למקרים של פעילות בין-מגזרית שאינה מקיימת את עקרון השיתוף בקבלת החלטות ואת יחסי הגומלין המאפיינים שותפויות בין-מגזריות כהגדרתן כאן.

⁴⁴ אלמוג-בר ושמיד, לעיל הערה 43.

⁴⁵ Clarke A., Crane A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research, *Journal of Business Ethics* 150, 303-313.

טיפולוגיה של שותפויות בין-מגזריות

נוסף לריבוי השמות וההגדרות, מכילה השותפות הבין-מגזרית גם תצורות מגוונות של שיתופי פעולה, המסווגות לרוב בהתאם לאופי היחסים בין השותפים ולמטרת השותפות. בספרות ניתן למצוא מודלים מגוונים לתיאור תצורות אלו, מצירים חד-ממדיים ועד לסיווגים מרובדים הכוללים מבנים מטריציוניים וקטגוריזציות מורכבות.

הסיווגים הפשוטים יחסית מציגים רצף יחיד: החל מיחסים קצרי-טווח, א-פורמליים ובלתי מחייבים המייצרים ערך ברור לשותפים אך פחות לסוגיה החברתית עצמה (מכונים "שיתוף פעולה" או לעיתים "החלפת תועלות"), אל עבר מערכת יחסים הדוקה, מובנית ופורמלית, הכוללת מחויבות רבה לתהליך ולמטרה החברתית וכן איחוד של משאבים (מכונה "תיאום" או "שילוב ותכלול"). שותפות כזו, הנוטה להיות רב-מגזרית, מבוססת על האמונה כי שיתוף הכוחות ישיג תוצאות טובות יותר מפעולה נפרדת. בדרגה הגבוהה ביותר, הקרויה "קולבורציה" או "שינוי והמרה", מתקיים דפוס יחסים יציב וארוך טווח הכולל סינרגיה אסטרטגית בין השותפים, שמטרתה השאפתנית היא מציאת פתרונות חדשניים לבעיה מורכבת בדרך כלל ויצירת שינוי מערכתי. ככלל ניתן לומר, כי ככל שנעים במעלה הרצף נדרשת מהשותפים השקעת מאמץ גדולה יותר בשימור השותפות, תוך צמצום האוטונומיה של כל שותף, לטובת קבלת החלטות משותפת ואסטרטגיה מתואמת המגבירות את מידת הערך שמייצרת השותפות.⁴⁶

היבטים אפשריים נוספים לבחינת דגמים של שותפויות בין-מגזריות ולסיווגן הם: מספר המגזרים המעורבים בשותפות והרכבם (ציבורי-שלישי, ציבורי-עסקי, עסקי-שלישי); תחום הפעולה של השותפות (סביבה, בריאות, חינוך וכו'); משך הזמן לקיומה; האם היא פועלות במרחב הגלובלי, הלאומי, האזורי או המקומי; האם היא מתמקדת ברמה האופרטיבית, בגיבוש וקידום מדיניות, או בהתוויית אסטרטגיה; וכן עד כמה יש בה שמירה על הזהות הארגונית של כל שותף לעומת רמת הדדיות גבוהה הכוללת תקשורת, תיאום ותלות גבוהות.⁴⁷

מאפיינים ייחודיים של השותפות הבין-מגזרית

ייחודה של השותפות הבין-מגזרית הוא בחיבור שנוצר בין העולמות השונים מהם באים השותפים, על ההבדלים המבניים והתרבותיים ביניהם, והשוני בתפיסות הערכיות והניהוליות. בשונה משותפויות בין-ארגוניות אחרות, שותפות בין-מגזרית מפגישה בין ארגונים ואנשים בעלי תפיסת עולם, יעוד וזהות שונים ולעיתים אף מנוגדים – כפי שתוארו בהרחבה בפרק הקודם. בבסיס המפגש מצוי המתח בין רצונם של

⁴⁶ Stibbe D., Reid S., Gilbert, J. (2018). [Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs](#). The Partnering Initiative and UN DESA; Keast R., Mandell M. (2014). The Collaborative push: Moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management and Governance* 18, 9-28.

⁴⁷ Rein M., Scott L. (2005). Working together – a Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa, *Journal of Business Ethics* 90, 79-89.

הארגונים לשתף פעולה והנחיצות שהם רואים בכך, לבין השתייכותם ומחויבותם לתפקידם המגזרי, המציבות אותם לעיתים בעמדה לעומתית אל מול השותפים מן המגזרים האחרים. בשל נקודת המוצא השונה והמרחק הרב ביניהם מחייב המפגש המשותף את השותפים להכלה של השונות, לגמישות ולמוכנות להתקרב. גם העובדה ששותפויות בין-מגזריות פועלות מחוץ למודלים הארגוניים המסורתיים של היררכיה, סמכות ואחריות יוצרת צורך בגישה ובדרכי עבודה שונות מצד הארגונים והאנשים המעורבים בהן, תוך שימת דגש על בניית היכולת לגשר על הפערים וההבדלים.

הסיבה העיקרית לכניסה של ארגונים לשותפות בין-מגזרית נעוצה באמונה כי השותפות יכולה להיטיב עם הבעיה החברתית ולספק פתרונות אינטגרטיביים ומרובי שחקנים לאתגר חברתי או סביבתי, באופן יותר יעיל, לגיטימי, מהיר ובר-קיימא מאשר בפעולה נפרדת. לשותפות ערך גם ביצירת רשתות רחבות ודינמיות המגדילות את אפשרות ההתקשרות עם הקהילה וההשפעה על מדיניות. שותפות בין-מגזרית טובה היא כזו המשלבת מגוון משאבים ונכסים (אנושיים, חומריים, פיזיים, סמליים וכו') באופן המאפשר ליצור יותר השפעה, יותר קיימות, ויותר ערך עבור כלל השותפים.⁴⁸ תועלות נוספות שמייצרת השותפות הן מינוף ואיגום משאבים; החלשת התנגדות ציבורית; נגישות למיומנויות או שווקים חדשים; הפחתת הסיכון שבפעילות גוף יחיד; מיצוב, פרסום ולגיטימציה; התמקצעות ופיתוח שירותים.

אתגרים ותנאים להצלחת השותפות הבין-מגזרית

האתגר הגדול ביותר בשותפות בין-מגזרית נובע כאמור מן הפער בעולם הערכים ובתרבות הארגונית של השותפים השונים. שונות זו יוצרת מורכבות רבה ופוטנציאל לריבוי קשיים בקידום השותפות. אולם, הבדלים אלה יכולים להיות גם המפתח להצלחת השותפות, כאשר זו מכירה בשונות ומאפשרת לכל מגזר לבטא את היתרונות והחוזקות היחסיים שלו (בצורת משאבים, קשרים, ידע, גמישות). להרחבה בנושא זה ראו את התובנה הראשונה בחלקו הבא של המסמך.

אתגר משמעותי נוסף ביישום של שותפות בין-מגזרית נעוץ ביכולת לשמר את האיזון העדין בין מתן האוטונומיה לכל אחד מהשותפים לפעול בדרכו הייחודית, תוך שמירה על הזהות הארגונית הייחודית של כל שותף, לבין התיאום, השילוב והשאיפה לאגבור (סינרגיה). לאור זאת, ביסוס אמון בין השותפים מהווה תנאי מהותי ליצירת השותפות, לקיומה לאורך זמן ולהצלחתה. ככל שההתאמה בין השותפים תהיה טובה יותר (במונחים של תרבות ארגונית, גורמים אנושיים, ערכים מדיניות וכו'), ותתקיים חפיפה בין האינטרסים של השחקנים משלושת המגזרים, כך תביא השותפות לערך רב יותר עבור השותפים ולפתרון הבעיה. לעומת זאת, כאשר השותפות אינה מעוצבת נכון ולא נוצרת התאמה טובה בין השותפים, היא עשויה להוסיף למורכבות הבעיה, ואף להביא להיווצרותן של בעיות נוספות. בתוך כך, גודל השותפות הוא היבט מורכב בעל

⁴⁸ טניסון, ר. (2017). [ספר הכלים לשותפויות: מדריך בסיסי לשותפויות חוצות מגזרים](#). ירושלים: ג'וינט ישראל.

השפעה דו-צדדית: ביכולתו לחזק את השותפות בזכות הגדלת מערך הקשרים והמשאבים העומדים לרשותה, ומנגד להוות אתגר ניהולי מורכב בשל ריבוי השחקנים.

תנאים נוספים הדרושים להמשך קיומה של השותפות הבין-מגזרית הם היכולת להגיע להסכמה על מהות הבעיה, היקפה והגדרתה; הכרת השותפים בחשיבות השותפות וזיהוי הערך המוסף של העבודה המשותפת; קיומם של מנגנונים המאפשרים תקשורת פתוחה לניהול מו"מ מתמשך בין השותפים לצד עלויות ההשקעה במנגנוני התחזוקה והפיקוח; קיומם של משאבים מספקים וגם הפנייתם ליצירת שוויון בחלוקת הכוח; מעורבות נציגים בכירים מהארגונים השותפים; וקיומו של ארגון מתווך/"נותן חסות" בעל כוח. בהקשר זה חשוב לציין כי שותפויות חוצות מגזרים מחייבות לרוב מהלכים ארוכי-טווח, הן מתפתחות באופן טבעי לאורך הזמן ונמצאות בהשתנות מתמדת. שחקנים עוזבים ושחקנים מצטרפים, ומשום כך הדומיננטיות, מערך הכוחות ומידת המעורבות אינם נותרים על כנם.⁴⁹

בתוך רשימה זו יש מקום מיוחד לאתגרי המגזר השלישי, בפרט בישראל, בבואו אל השותפות הבין-מגזרית. האתגר הראשון נובע ממבנה ההכנסות של ארגוני המגזר, הבנוי על תרומות, תמיכות ממשלתיות, וחוזים למתן שירותים ציבוריים מטעם המדינה. חוסר היציבות של מקורות הכנסה אלו מקשה על הארגונים לגייס את המשאבים הנדרשים למימון פעילותם, ומציב אותם במאבק הישרדותי תמידי ובאיתנות פיננסית רעועה. נוסף לחולשה בסיסית זו, ולתלות שהיא מייצרת במגזרים האחרים, קיימת תחרות מתמדת על המשאבים המקשה על ארגוני המגזר לאחד כוחות ולפעול תחת זהות מגזרית משותפת. לכך מצטרפות גם התפיסה שכספי התרומות אמורים להיות מיועדים ללקוחות הקצה ולא לארגון עצמו והלגיטימיות הציבורית הנמוכה להשקעת כספים בתשתיות ארגוניות כגון התפתחות מקצועית והעסקה בשכר המקובל במשק. תפיסות אלו נמצאות בסתירה למציאות שבה עשייה חברתית דורשת מיומנות ומקצועיות ותשתיות ראויות, ומציבה את ארגוני המגזר השלישי בעמדת נחיתות אל מול ארגוני המגזר העסקי. מנגד, במציאות בה בעלי עניין וכוחות השוק מכתיבים מהלכים בהתאם לאינטרסים שלהם ורשויות המדינה אינן ערוכות תמיד להתמודד עם כוחות חזקים אלה, הופך המגזר האזרחי לגורם משמעותי בקידום סוגיות חברתיות ובהתנעת תהליכים בין-מגזריים משותפים בשל היותו חף מאינטרסים כלכליים.⁵⁰

⁴⁹ Henig, J.R., Riehl, C.J., Houston, D.M., Rebell, M.A., Wolff, J.R. (2016). *Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education: A Nationwide Scan*. Teachers College, Columbia University.

⁵⁰ דורה, לעיל הערה 5.

פעולה משותפת תלת-מגזרית, בעיות מורכבות ושינוי מערכת

שיתופי פעולה בין-מגזריים מתקיימים אם כן ברמות שונות של שותפות ואינטנסיביות, תוך שאיפה להשפעה בדרגות כאלה או אחרות. בתוך טווח פעולה זה ישנה חשיבות רבה לשיתופי פעולה תלת-מגזריים החותרים לשינוי רחב-היקף ומשמעותי. אלו זוכים בשנים האחרונות לפריחה יחסית בעיקר בשל שני תהליכים שמתקיימים במקביל:

✓ ההבנה הגוברת והולכת כי בעולם של מורכבות גבוהה המלווה בדינמיות, עמימות, ריבוי בעלי עניין וחוסר וודאות, הדרכים המקובלות לפתרון בעיות אינן עובדות עוד. בעיות בתחומים רבים כגון פערים בחינוך, עוני, אי-שוויון ושינויי אקלים נותרות ללא שינוי, למרות ניסיונות חוזרים ונשנים להתמודד איתן. בנקודה זו נוצר ה- Complexity Gap - פער בין היקף, עומק, אופי ומורכבות האתגרים, לבין יכולתם של המגזרים השונים להתמודד איתם כל אחד בנפרד.⁵¹

✓ עלייתה של גישת השינוי המערכתית⁵² שמסתמנת כאפשרות להביא לשינוי עמוק ובר-קיימא בבעיות מורכבות. על פי תפיסה זו, הכרה במורכבות המערכת, וראייתה כמכלול תוך בחינת מערכת היחסים והקשרים בין חלקיה השונים, מאפשרות לאתר את המקומות בהם יכולה פעולה של שינוי להביא להשפעה הרבה ביותר. ב"שינוי מערכתי" הכוונה היא לשינוי המכיר במורכבות הבעיה, נוגע בעצם הבעיה ולא רק בסימפטומים שלה, ומביא בחשבון את מערך היחסים והקשרים בין חלקיה השונים של המערכת.

מאחר שבעיות מורכבות מערבות היבטים מעולמות שונים, נדרשת אינטגרציה של כלל נקודות המבט, הניסיון, והמומחיות הרלוונטיים לצורך פתרון. כמו כן, כיוון שבעיות מורכבות אינן "מתחשבות" בגבולות בין משרדי הממשלה או המגזרים השונים, ולרוב נמצאות בתחום אחריותם של כמה גורמים, קיים יתרון בהבאת כל בעלי העניין "אל החדר" כשותפים ליצירת הבעיה ולכן גם לפתרונה.

ברוח זאת החלו להופיע בשנים האחרונות מהלכים משותפים תלת-מגזריים המכוונים ליצירת השפעה חברתית משותפת ועמוקה, ופועלים לצורך כך במקביל ברמה המדינית, העסקית, התרבותית ועוד. שיתוף פעולה בין גורמים משלושת המגזרים מהווה תנאי הכרחי למהלכים אלו, המבקשים לייצר דרכי חשיבה הוליסטיות ולעצב במשותף פתרונות מורכבים שיוכלו לתת מענה מוצלח לאתגרים איתם הם מתמודדים.⁵³ עדות נוספת לחשיבותו של שיתוף הפעולה התלת-מגזרי ולמרכזיותו בשיח היא הגדרתו ככלי מרכזי

⁵¹ OECD. (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. Paris: OECD Publishing.

⁵² לקריאה על המושג שינוי מערכתי ושימושיו בעיקר בהקשר החברתי, ראו סקירת ידע בנושא [באתר שיתופים](#).

⁵³ Becker, J., Smith, D.B. (2018). Essential Skills of Cross Sector Leadership. [Cross Sector Leadership: Approaches to Solve Problems at the Scale at Which They Exist](#), Stanford Social Innovation Review.

להתמודדות עם בעיות גלובליות ולהשגת פיתוח עולמי בר-קיימא, והצבת השותפויות התלת-מגזריות כאחת מ-17 המטרות של ועידת האו"ם לסביבה ופיתוח המיועדות למימוש עד שנת 2030.⁵⁴

לצד זאת, יישומן של שותפויות תלת-מגזריות כרוך באתגרים משמעותיים ברמה התפעולית והעקרונית, ובכלל זה התגברות על חוסר האמון, העוינות והשונות בתפיסה ובדרך הפעולה בין השותפים מהמגזרים השונים. לפיכך יש הטוענים כי יש לראות בדרך זו מוצא אחרון, ולהעדיפה רק כאשר יש בה פוטנציאל אמיתי ליצירת ערך משמעותי לפתרון הסוגיה, כמו גם עבור השותפים עצמם.⁵⁵ התייחסות אחרת עושה הבחנה בין מידת המורכבות של הבעיה לבין סוג השותפות ההולם אותה: בעיות פשוטות ניתנות לפתרון פנימי באמצעות שותפויות חד-מגזריות, בעיות מסובכות מחייבות שיתוף פעולה בין שני מגזרים, ודרך ההתמודדות הטובה ביותר עם בעיות מורכבות היא שיתוף הפעולה התלת-מגזרי אשר מסוגל להביא לשינוי מערכתי.⁵⁶

בנקודה זו חשוב לציין כי הצלחתה של האסטרטגיה התלת-מגזרית בהבאת שינויים מערכתיים טרם נבחנה דיה. בשל מורכבות הבעיות איתן היא מבקשת להתמודד והאתגרים הכרוכים בניהול השותפות וביישומה, הגישה הרב-מגזרית עדיין אינה נמנית על הזרם המרכזי של הפעילות הבין-מגזרית, והיוזמות הקיימות מסוג זה הן מועטות יחסית. מורכבות היישום והדיון בנושא גוברים לאור העובדה כי המושג "שינוי מערכתי" (Systemic change) נותר עמום, והמשגתו, כמו גם הבחנתו ממונחים דומים אחרים כגון "שינוי מערכת", (System change), "שינוי מערכות" (Systems change), "שינוי מוסדי" (Institutional change) או "שינוי טרנספורמטיבי" (Transformational change), אינן ברורות. הבהרת המבנה המושגי חיונית כדי לבסס את הקשר בין השותפות התלת-מגזרית לבין השינוי המערכתי, ועל-מנת להבין במה שונה שינוי מערכתי משינויים אחרים, באלו תנאים ניתן יהיה להשיג שינוי מערכתי באמצעות שותפות רב-מגזרית, וכיצד נכון לבנות אותה לשם כך.⁵⁷

⁵⁴ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development, [Partnerships](#)

⁵⁵ Stibbe ואח', לעיל הערה 46.

⁵⁶ Van Tulder, R., Keen, N. (2018). Capturing Collaborative Challenges: Designing Complexity-Sensitive Theories of Change for Cross-Sector Partnerships. *Journal of Business Ethics* 150, 315–332.

⁵⁷ Clarke and Crane לעיל הערה 45.

חלק שלישי:

רב-מגזריות מנקודת המבט של שיתופים

כפי שתואר לעיל, מניע עיקרי לכניסה לשותפות רב-מגזרית הוא הצורך להתמודד עם בעיות מורכבות, שאין באפשרותו של ארגון בודד או של מגזר אחד לפתור אותן בכוחות עצמו. מתוך הבנה כי שינוי מערכתי, הנדרש לצורך פתרון בעיות אלו, מחייב פעולה משותפת של שחקנים מכל המגזרים, נוצרו בשנים האחרונות יותר ויותר התארגנויות רב-מגזריות בתצורות שונות. מתוך כך עולה הצורך להבין ולחדד את המשמעויות ואת דרכי היישום של רב-מגזריות כעיקרון פעולה בשותפויות. בחלק זה נבקש לעשות זאת על בסיס ניסיונו בהובלה ובליוי של מהלכים משותפים חד-מגזריים ורב-מגזריים, וכן על בסיס הידע הקיים בספרות שתואר בשני החלקים הקודמים של המסמך.

ראשית נציג את ציר הפעולה הרב-מגזרית שמשמש אותנו בשיתופים, המורכב משלוש רמות של פעולה משותפת: שיתוף פעולה, שותפות ומהלך משותף. לאחר מכן נתאר ונגדיר מהו לתפיסתנו אותו "מהלך משותף", ולבסוף נציג מספר תובנות שגיבשנו ביחס לפעולה רב-מגזרית. כפי שצוין לעיל, התובנות והרעיונות שיוצגו להלן מבוססים על הידע המצטבר שלנו בשיתופים, והם מצויים בתהליך מתמיד של התהוות ושל פיתוח. נשמח כמובן לשמוע תגובות ולהמשיך יחד את הדיון לקראת המשגה מבוססת ומועילה לכולנו.

ציר הפעולה הרב-מגזרית של "שיתופים"

בהמשך לניסיון שצברנו בעולם שיתופי הפעולה והשותפויות, ולצד הלמידה השוטפת שלנו ממהלכים דומים בעולם, התגבשה בשיתופים ההבנה שיש מקום וצורך לייצר חיבור נגיש ופשוט יחסית בין מגוון הטיפולוגיות המוצעות בשדה לתיאור ולהבחנה בין סוגים שונים של פעולות משותפות. מכאן נולד ציר הפעולה הרב-מגזרית של שיתופים, שהוא למעשה חיבור בין צירי פעולה קיימים עם מגמה חדשה שאנו מזוהים בזירת הפעולה המשותפת, "המהלך המשותף", שעליו נוסף בהרחבה בהמשך הפרק. ציר הפעולה מורכב משלוש רמות של פעולה משותפת. הוא תואם את המודל והגישה שמציעים Person, Strong, Furgeson & Berk ואלמוג-בר ושמיד,⁵⁸ ומבוסס בחלקו גם על ההגדרות המוצגות אצל קוטנר ואצל רובל-ליפשיץ.⁵⁹

⁵⁸ אלמוג-בר ושמיד, לעיל הערה 5; Person, A., Strong, D., Furgeson, J. & Berk, J. (2009). Maximizing the Value of Philanthropic Efforts through Planned Partnerships between the U.S. Government and Private Foundations. Washington, DC: Mathematica Policy Research, Inc.

⁵⁹ קוטנר, ר. (2019). *שותפות בין קהילות שכנות ערביות ויהודיות לבניית חברה משותפת בישראל: מודל גבעת חביבה*. גבעת חביבה; רובל-ליפשיץ, ת. (2013). *פרקטיקות של עבודה משותפת*. ירושלים: שתיל.

ציר הפעולה הרב-מגזרית של שיתופים



בטרם נציג את שלוש הרמות נציין כי ההבחנות בינן אינן חד-משמעיות, במובן זה שהציר רציף לכל אורכו, וניתן לקיים מהלך רב-מגזרי שימוקם בפועל לא רק באחת משלוש הנקודות, אלא גם ביניהן. למעשה, שלוש הנקודות מהוות עוגנים דרכם אנו מציעים לקיים את הדיון על משמעותה ואופייה של הפעולה הרב-מגזרית.

שיתוף פעולה, לשיטתנו, הוא מהלך נקודתי, לרוב חד-פעמי וקצר מועד, שבו מספר מצומצם של בעלי עניין ממגזרים שונים פועל יחד, באופן משלים או חופף, לצורך פתרון של בעיה משותפת או למתן שירות לאוכלוסיית יעד משותפת. מטרות הצדדים דומות, אך האסטרטגיות שהם נוקטים להשגתן עשויות להיות שונות, והן אינן קשורות זו לזו מעבר לחיבור נקודתי המבוסס על שיתוף חלקי בידע, מידע ומשאבים. שיתוף פעולה מתמקד במתן מענה לאינטרסים משותפים, ופחות בלמידה ובהתפתחות משותפת. משום כך גם איכות הקשר ועומק היחסים שמתפתחים בין הגורמים השותפים נותרים לרוב ברמה מצומצמת יחסית, כאשר מדובר במהלך רב מגזרי מסוג "שיתוף פעולה".

שותפות היא מהלך הדוק יותר הן מהבחינה הפורמלית והן מבחינת אופן ההתנהלות והתיאום בין הצדדים. בשותפות קיים חיבור עמוק במטרות ליבה, בחזון ובערכים של השותפים, והם מקיימים ביניהם תקשורת מקצועית סביב מטרות, אסטרטגיות, משאבים ודרכי יישום של תוכניות. מתוך כך נוצרים גם משמעות משותפת, הון חברתי משותף, ומנגנון משותף הקובע את מדיניות השותפות ואת ההחלטות על פעילותה. שותפות נבנית על פי רוב לטווח זמן בינוני, אך היא יכולה להיות גם מסגרת מתמשכת.

מהלך משותף הוא אמצעי להשגת מטרות רחבות יותר מהמטרות של כל אחד מהשותפים, והוא תואם בחלקו למושגים "שותפות אסטרטגית" או "שותפות ליבה". למהלך יש מטרה משותפת שהשותפים קובעים בהסכמה, מתוך נקודת מבט רחבה שחורגת מגבולות הארגון הבודד ומאמצת ראייה מערכתית וחזון ביחס לשדה החברתי. בשונה מקודמיו, מהלך משותף הוא ישות מובחנת ועצמאית מהארגונים השותפים לה, המנוהלת באופן מקצועי בעזרת צוות ייעודי שאמון על עיצוב והובלה של המהלך.

התרשים הבא מציג את עיקרי ההבחנות בין שלוש הדרגות שעל פני ציר הפעולה הבין-מגזרית. כפי שניתן לראות, התרשים מסייע בעיקר לחדד את ההבחנה של המהלך המשותף משתי הדרגות האחרות. זאת מכיוון שהמהלך המשותף הינו התצורה החדשה יותר שלגביה נדרשות מניסיונו עיקר ההבהרות. על כן ראו בהמשך גם את ההגדרה שגיבשנו למושג מהלך משותף (שנקרא לעיתים גם יוזמה משותפת).

ציר הפעולה הרב-מגזרית של שיתופים

מהלך משותף	שותפות	שיתוף פעולה	
מערכתית	ארגונית	ארגונית	נקודת מבט
משותפת רחבה ממטרות הארגון הבודד	משותפת	דומה	מטרה
פעולה מתמשכת	משתנה	תחום במשך הפרויקט	זמן
מרבית בעלי העניין משלושת המגזרים	מספר מועט של שחקנים	מספר מועט של שחקנים	בעלי עניין
צוות מקצועי מוביל "ארגון שדרה"	על ידי אחד השותפים	בדרך כלל אין	ניהול יעודי



מהלך משותף

פעולה מתמשכת ומתואמת של מירב בעלי העניין הרלוונטיים משלושת המגזרים, לטובת קידום סוגיה חברתית וליצירת השפעה חברתית משותפת. מהלכים משותפים מבוססים על הרחבת נקודת המבט מזו של הארגון הבודד לזו של השדה החברתי כולו. בהתאם לכך, מטרת המהלכים ממוקדת בקידום השדה החברתי, דרך יצירה של שינוי חברתי או פתרון של בעיה חברתית מורכבת. בעוד שישנה הלימה בין מטרת המהלך לבין מטרות הארגונים השותפים לו, לרוב לא קיימת חפיפה מוחלטת ביניהם, ואין בנמצא ארגון יחיד שמטרתו זהה למטרת המהלך המשותף, או לכל הפחות ישנה הסכמה והבנה של השותפים כי אין ארגון אחד כזה שיכול להביא להשגת המטרה בכוחות עצמו. לעיתים יכול לקום ארגון גג ששם לעצמו לפעול למען המטרה המשותפת, ובכך למעשה להוות את התשתית למהלך המשותף.

מהלכים משותפים פועלים בשדה החברתי כישות נפרדת ומובחנת מהארגונים השותפים בהם, כך שהם אינם "שייכים" לאף אחד מהם או שהם "שייכים לכולם". בהתאם, המהלכים מנוהלים על ידי צוות מקצועי השייך לארגון שדרה ניטרלי, שמשימתו לרתום את כלל בעלי העניין למהלך המשותף, להבנות ולנהל את השותפות תוך יצירת אמון, שפה משותפת ותיאום בין מגוון השחקנים.

שלוש תובנות על פעולה רב-מגזרית ומהלכים משותפים

בשנים האחרונות, הובלנו בשיתופים מהלכים משותפים רב-מגזריים באמצעות שתי אסטרטגיות פעולה עיקריות: קולקטיב אימפקט ותהליכי שיתוף בממשלה. על אף ההבדלים המשמעותיים בין שתי האסטרטגיות, המתאימות כל אחת לנסיבות שונות ולתנאים אחרים, שתיהן מבוססות על ראייה מערכתית ומוכוונות ליצירת השפעה חברתית משותפת, ועל כן משלבות בהכרח פעולה רב-מגזרית.⁶⁰

מבלי להרחיב כאן על כל אחת מהאסטרטגיות הללו (חומר רב ניתן למצוא במאגר המידע של שיתופים למשל [כאן וכאן](#)), נבקש להציג בקצרה מספר תובנות מרכזיות שגיבשנו עד כה על בסיסן, בהתייחס לאופני הפעולה הרב-מגזרית שהן מניעות ומעצבות.

תובנה #1

הכרה במאפיינים המגזריים הייחודיים ויישומה בפועל

בכל אחת מהאסטרטגיות שיישמנו עד היום למדנו עד כמה חשוב לפעול מתוך הכרה במאפייניו הייחודיים של כל מגזר, ולתכנן כל פעולה רב-מגזרית באופן שמאפשר לכל מגזר להביא לידי ביטוי את יתרונותיו הנגזרים מייחודיות זו. הכרה בערך המוסף ובנקודת המבט הייחודית של כל מגזר והנכחתם במסגרת שותפות בין-מגזרית מהווים תנאי חשוב להצלחת הפעולה, על אחת כמה וכמה במהלכים משותפים. ככל שהדבר נעשה באופן מכוון ומעמיק יותר, כך עולה הסיכוי שמהלך משותף ישיג את מטרותיו ותיווצר השפעה חברתית משותפת.

נקודת המוצא לתובנה זו היא ההבנה כי כל השחקנים הנוטלים חלק במהלך המשותף מושפעים בהתנהלותם משלוש רמות: הרמה האישית, הכוללת את המאפיינים האינדיבידואליים של כל אחד ואחת (תפקיד, מומחיות, אופי וכדומה); רמת הארגון שמטעמו הם משתתפים במהלך (מטרת הארגון במהלך ומחוצה לו, מיקומו היחסי של הארגון במהלך, התנהלות ארגונית ועוד); והרמה המגזרית אליה משתייך ארגונו. להכרה בקיומה של הרמה המגזרית השפעה משמעותית על ניהול יחסי הכוח בתוך המהלך המשותף: היא מרחיבה את הראייה המערכתית של רשת הפעולה, ומעמיקה את ההבנה של המוטיבציות, האינטרסים ודרכי הפעולה של השחקנים השונים.

בנוסף, חשיפת הערכים והתפיסות שנובעים מתוך המיקום המגזרי מהווה אמצעי חשוב לקירוב השותפים זה לזה ולפתרון בעיות. כפי שתואר לעיל, ביסוס אמון בין השותפים הוא תנאי מהותי להצלחתה של כל שותפות בין-מגזרית. במהלכים משותפים בניית האמון היא תהליך מתמשך הנוכח מהרגע הראשון, ובכל שלב הוא חיוני והכרחי. יחסי האמון נבנים ומתקיימים במקביל בין יחידים, בין הארגונים, ובין המגזרים, והם נוצרים תמיד

⁶⁰ חשוב להבהיר שלא כל תהליכי השיתוף בממשלה שליוונו כונו ליצירת מהלכים משותפים במובן המוצג כאן, אולם חלקם כן. בנוסף היו תהליכי שיתוף שהכשירו את הקרקע למהלכים משותפים עתידיים.

מתוך ועל-סמך תפיסות ועמדות שקשורות באופן ישיר לתרבות ולדפוסי הפעולה המתעצבים, בין היתר, מתוך הקשרים מגזריים. הכרה ברמה המגזרית, ובמאפיינים הייחודיים של כל מגזר, מסייעת בהבנה ובהתנהלות הרגישה הנדרשת מול מרכיב חשוב ומורכב זה.

היישום בפועל של ההכרה ברמה המגזרית מתבצע בכלים שונים ובשילבים שונים לאורך כל חיי המהלך המשותף. בשלב הראשוני, בעת רתימת השחקנים למהלך, יש לפנות לכל מגזר מתוך הכרה במאפייניו ובתפקידיו, ולהבין האם וכיצד יבואו לידי ביטוי במסגרת המהלך המשותף הייחודיות המגזרית של כל שחקן. שימוש בפרקטיקה של [מיפוי רשתי](#), המייצרת הבנה של השפעת המיקום המגזרי, יכול לסייע בהבנת יחסו של כל משתתף לא רק אל המשימה המשותפת אלא גם אל השחקנים האחרים, ובזיהוי מוקדם של קשיים והתנגדויות שעלולים לנבוע מתוך היבטים מגזריים.

כך למשל, שחקן מגזר שלישי המעניק שירותים ציבוריים למדינה ושנקודת המבט הפנימית שלו על התהליכים והקשר שלו לאוכלוסיית היעד חיוניים לצורך המהלך, יתקשה לפעול באופן עצמאי ולנהל שיח פתוח וכן אל מול ארגוני המגזר הציבורי איתם הוא עובד. צירוף של גוף ציבורי ניטרלי שייתן משנה תוקף לדברים המובאים כגון אקדמיה או מכון מחקר, או להבדיל ארגון סינגור מהמגזר שלישי, יכולה להיות פעולה תומכת ומאזנת, בהקשר המתאים. כך ניתן להבטיח את יכולתו של כל שותף לקחת חלק במהלך בדרך הנוחה לו, ההולמת את מיקומו ומאפייניו המגזריים, ולהביא למירב את מומחיותו ותרומו למהלך.

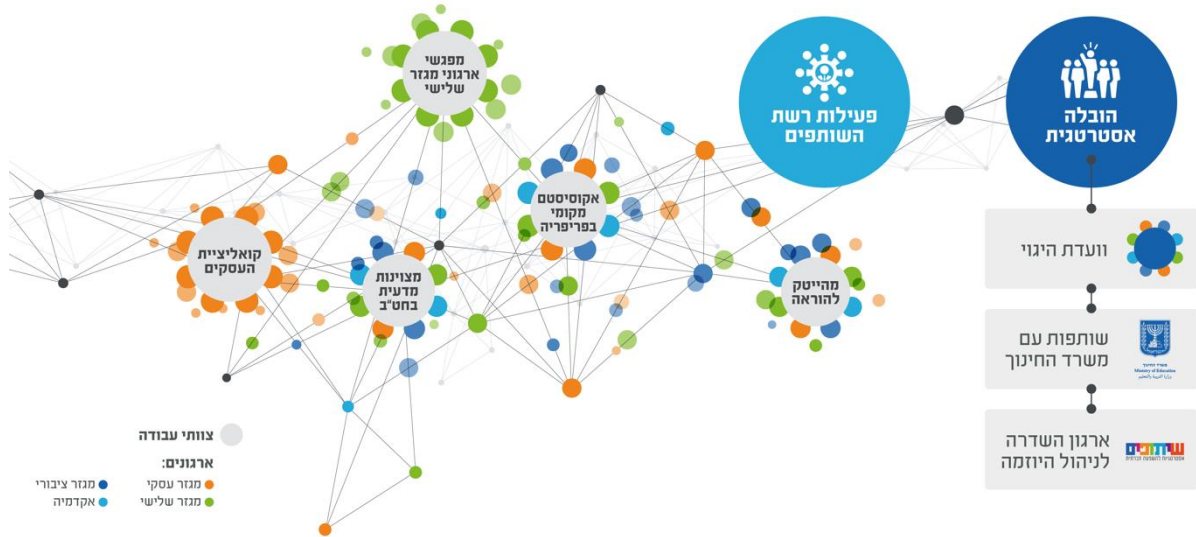
גם בהמשך יש לנקוט פעולות בונות אמון המאפשרות לכל שחקן לבוא אל השולחן המשותף בתחושה שקולו הייחודי נשמע ומוערך ושביכולתו להשפיע על הפעולה והשיח בצורה שווה. זאת למשל באמצעות בניית תמהיל יעיל ומאוזן של המנגנונים המשותפים, המבוסס על ייצוג מגזרי נכון ועל הלימה בין הארגונים השותפים. לצד הקבוצות המשותפות כדאי להקים גם קבוצות חד-מגזריות המאפשרות לשחקנים מאותו המגזר לשלב כוחות לצורך פעולה תוך מגזרית משותפת, בסביבה מוכרת ומעצימה.

כדוגמא ראו את מודל הפעולה של [יוזמת 2015](#) להרחבת מעגל המצוינות בחינוך המדעי-טכנולוגי בישראל, שהייתה הראשונה ליישם בארץ את מודל קולקטיב אימפקט לפתרון בעיות מורכבות. רשת השותפים, וועדת ההיגוי וצוותי העבודה של היוזמה הורכבו מנציגי שלושת המגזרים, תוך איזון והתאמה בין החברים השותפים לכל מנגנון. במקביל התקיימה רשת חד-מגזרית בשם "קואליציית העסקים", שפעלה כמרחב מגבש ומאחד לארגוני המגזר העסקי במהלך. הקמת הקואליציה נבעה מזיהוי הצורך במנגנון לתיאום וסנכרון הפעילות הפיזית של חברות ההייטק במסגרת המהלך (מתן הרצאות וסיוורים להעלאת המוטיבציה של תלמידים ללימודי מדעים וטכנולוגיה). כך, מלבד תרומתה לחיזוק ההיכרות והשיח הפנימי בין הארגונים החברים, נתנה הקואליציה מענה למאפיין המגזרי הייחודי של תחרותיות שהקשה על הארגונים העסקיים לפעול במשותף, ובעקבות הצלחתה סיעה ברתימתם לטובת השגת כלל יעדי היוזמה.⁶¹ באופן דומה הוקם במסגרת היוזמה צוות ייעודי של המגזר השלישי שחידד את המסרים המרכזיים של השותפים מהמגזר החברתי, הגדיר את

⁶¹ עוד על כך ובהרחבה ניתן לקרוא אצל רוזנק, ש., סומך, א. (2019). [קואליציית העסקים ביוזמת 2015: סיפורה של שותפות ייחודית](#). בית יהושע: שיתופים.

הצרכים של כל אחד מהשותפים אל מול יעדי היוזמה, וסייע להם להשמיע את קולם ולתאם את הפעולה ביניהם בהתאם למאפיינים הייחודיים של המגזר השלישי (ראו תבונה #3 בהמשך על מהליכים חד-מגזריים של המגזר השלישי).

מודל הפעולה לקידום המשימה המשותפת ביוזמת 2פי5



תבונה #2

הובלה של המגזר הציבורי כתנאי להצלחת המהלך

כחלק מההכרה במאפיינים המגזריים הייחודיים, ישנן משמעויות מיוחדות הנגזרות ממאפייניו של המגזר הציבורי. המגזר הציבורי הוא הריבון: הוא הנושא באחריות למרחב, לשירותים ולנכסים הציבוריים, ובעל הסמכות לקידום והפעלה של מדיניות ציבורית. המגזר הציבורי מחזיק גם בנקודת המבט המקצועית והמתמשכת על סוגיות ציבוריות, ועל כן מעורבותו במהלך משותף המבקש לפתור בעיה חברתית מורכבת היא הכרחית. גישה זו אינה מובנת מאליה שכן מהלכים רבים של שינוי חברתי מתרחשים מתוך מאבק ויצירת קואליציה מול הריבון.

אולם, לתפיסתנו, רק איגום כוחות של נציגי שלושת המגזרים, בהובלה משמעותית של המגזר הציבורי, יצליח ליצור שינוי מדיניות ולחולל השלכות מערכתיות ארוכות-טווח. בהקשר זה אנו מאמצים את העמדה הבסיסית של משילות משולבת, הרואה בהובלה של המגזר הציבורי תנאי יסודי לעיצוב בר-קיימא של מדיניות ציבורית, לצד שיתוף כן ומשמעותי של השחקנים האחרים במסגרת התהליך. מכאן, שמרכיב מפתח בבניית המהלך המשותף הוא מידת הבשלות והנכונות של הגורמים הרלוונטיים במגזר הציבורי להיכנס לפעולה משותפת מהותית עם גורמים מהמגזר השלישי והמגזר העסקי. מן הצד השני, יש חשיבות רבה לכך ששאר השותפים

במהלך ידעו לפעול מתוך אמון במגזר הציבורי, מתוך הכרה במרכזיותו בתהליך, ומתוך רצון לייצר פעולה משלימה ותומכת לפעולת הגורם הציבורי באופן המהווה מכפיל כוח של המהלך המשותף.

אין להסיק מכך שכל פעולה משותפת שבה מעורבים נציגי המגזר הציבורי מכוונת בהכרח ליצירה של שינוי מערכתי. נהפוך הוא: תהליכי שיתוף ציבור שיוזמים משרדי הממשלה מניעים פעמים רבות שיתוף פעולה או שותפות כפי שתוארו למעלה על ציר הפעולה הרב-מגזרית, ולא מהלך משותף, ולעיתים הם אף יכולים להתמקד ברמה המקומית בלבד. עם זאת, מניסיונו, תהליכי שיתוף ציבור בהחלט יכולים להיות מרכיב במהלך משותף במובן שתואר לעיל, למשל כפרקטיקה של היוועצות, ולא רק של איסוף מידע, או כאמצעי ליצירת חיבור לקהילה ורתימה שלה, שבסופו של דבר יאפשר לקדם מהלכי עומק של משילות משתפת.⁶² מספר דוגמאות לכך מהשנים האחרונות ניתן למצוא בחלק מתהליכי השיתוף שהתקיימו במסגרת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה (כמו התהליכים של "בניית חוסן בחירום" ושל "אספקת שירותים חברתיים");⁶³ וכן בתהליכי השיתוף שהתקיימו לאורך השנים במסגרת השולחן הבין-מגזרי במשרד החינוך אשר הולידו, באמצעות תהליך ייחודי של בניית אמון עם ארגוני המגזר השלישי, את [מאגר התוכניות החיצוניות](#).

בנוסף, תהליכי השיתוף במשרד החינוך מדגימים כיצד היכרות עם מנגנונים ותפיסות של פעולה משותפת במסגרת תהליכי שיתוף יכולה לסייע ביצירת הבשלות למהלכים משותפים רב-מגזריים שיש בכוחם ליצור שינוי מערכתי. שכן תהליכים אלו הניחו במידה רבה את התשתית שאפשרה את כניסת משרד החינוך ליוזמת 52 כשותף מוביל. במקרה זה, לקיחת האחריות בידי משרד החינוך חידדה את המסרים של היוזמה ואת עקרונות הפעולה שלה כמי שאינה עוסקת באינטרסים של גורמים פרטיים אלא בעניין הנוגע לאינטרס הציבורי, ואפשרה לקדם מהלך משותף במודל קולקטיב אימפקט המערב בעלי עניין מכל המגזרים.

תובנה #3

על חשיבותם של מהלכים משותפים חד-מגזריים בקרב המגזר השלישי

עיקרם של המהלכים המשותפים הוא כאמור בשילוב הכוחות של שלושת המגזרים למען מטרה חברתית רחבה ומשותפת. לצד זאת יש לעיתים מקום לקדם מהלך משותף חד-מגזרי, בין אם כשלב מקדים למהלך משותף רב-מגזרי ובין אם כפועל יוצא ממנו או כחלק נפרד בתוכו. אף כי המהלכים המשותפים החד-מגזריים אינם מורכבים פחות ממהלכים משותפים רב-מגזריים, והם דורשים השקעה רבה של זמן ומשאבים כמו גם דיוק ורגישות בהחזקתם ובניהולם, יש להם ערך וחשיבות רבה בחיזוק מעמדה ואיתנותה של החברה האזרחית, כמו גם תרומה משמעותית לקידום שינוי מערכתי בר-קיימא.

⁶² להרחבה ודוגמאות נוספות על כלים ומתודות לניהול תהליכים בין-מגזריים ראו את קבילי, ע. וקוטנר, ר. (2014). [סקירה בין-לאומית: תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין-מגזרי](#). בית יהושע: שיתופים.

⁶³ השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הוקם ב-2008 על מנת להסדיר את היחסים בין הממשלה, המגזר השלישי והמגזר העסקי הפועל להשגת מטרת ציבוריות. השולחן מהווה את הפלטפורמה הלאומית לכינון ולניהול השיח בין שלושת המגזרים, והוא עוסק בנושאי רחב בין-משרדיים ובין-מגזריים. ארגון שיתופים נבחר להפעיל את השולחן וללוותו מקצועית מאז הקמתו ועד לשנת 2017. מידע נוסף ניתן למצוא באתר [שיתופי פעולה בין-מגזריים של האגף לממשל וחברה במשרד ראש הממשלה](#).

מניסיונו בתהליכים בין-מגזריים למדנו כי תהליכים המעמיקים את השיח והקשרים בין הנציגים ובעלי העניין מאותו מגזר, מקדמים את הפעולה הבין-מגזרית ומחזקים את המהלך המשותף. שיח פנים-מגזרי מובנה ומשתף פועל לרכך את הקונפליקטים הפנימיים, לחזק את תהליכי בניית האמון ולקדם את ההגעה להסכמות משותפות, ועל כן הוא רלוונטי ובעל משמעות בעבור כל אחד מהמגזרים בפני עצמו. ואולם, ביחס למגזר השלישי יש לתהליכים הנפרדים משנה חשיבות, והם משמשים לא רק ככלי לחיזוק הפעולה הרב-מגזרית המשותפת אלא גם כאמצעי להתגברות על האתגרים המאפיינים את המגזר: המורכבות ביצירת שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים עקב התחרות המתמדת על משאבים והשפעה; הקושי להרים את הראש מעל לפעילות השוטפת ולראות את התמונה הרחבה; והחולשה המובנית אל מול המגזר העסקי והציבורי.

הקמת קבוצה נפרדת של ארגוני מגזר שלישי הפועלת בתוך מהלך משותף יכולה לסייע בהגדרת הצרכים של כל אחד מהשותפים אל מול יעדי המהלך ולתאם את חלוקת העבודה ביניהם. זהו גם מרחב להכרות מעמיקה עם השדה ועם מגוון בעלי העניין בו, לאיגום ידע וליצירת ידע חדש מנקודת מבט ייחודית. בדרך זו אפשר למפות את הפעילויות שמקיימים ארגוני המגזר בהקשר של היעדים המשותפים ולסמן את האזורים הרחוקים לצד האזורים החסרים (ראו למשל את [מפת תכניות ה-STEM של יוזמת 5פי2](#)); לייצר חשיבה משותפת על אפשרויות לשיתופי פעולה שייתנו מענה לחוסרים הקיימים; לגבש יחד תפיסות מקצועיות משותפות ולהציג לשאר השותפים במהלך; ועוד. כך מעצים התהליך החד-מגזרי את היתרונות שמפיק הארגון הבודד משותפותו במהלך, ומסייע להיזון החוזר שבין השקעה (של זמן ואנרגיה) לתמורה (של ידע, רישות, מיקום מרכזי בזירת קבלת החלטות, חיזוק תחושת הערך, וכדומה).

תהליך חד-מגזרי יכול להתקיים גם באופן עצמאי ובלתי-תלוי, או כתהליך מקדים לשותפות רב-מגזרית במקום בו טרם הבשילו התנאים למהלך משותף. המתודולוגיה של "מרחבי השפעה", שפותחה בשיתופים בהשראת גישת הקולקטיב אימפקט, משמשת כמסגרת פעולה לארגונים מהמגזר השלישי המבקשים לקדם ביחד סוגיה חברתית רחבה בשדה פעילותם. כך למשל פעל "המרחב", מהלך חד-מגזרי של ארגונים ופעילים חברתיים ישראלים יוצאי אתיופיה ליצירת חזון משותף, במטרה להשפיע על עתיד הקהילה.⁶⁴ דוגמא נוספת היא [רשת הפורומים](#) שהתניעה קרן גנדיר, שמקיימת פורומים נושאים כגון פורום השירות האזרחי ופורום ארגוני צעירות בסיכון.⁶⁵ הנחת העבודה העומדת בבסיס מסגרות אלו היא כי הפעולה המשותפת של גורמי המגזר השלישי המעורבים בתחום חברתי מסוים, תחזק את ארגוני המגזר, תקדם ראייה חברתית כוללת ותייצר בהדרגה גם מהלכים מערכתיים רב-מגזריים. במבט לעתיד, ההערכה היא כי הרישות והחיבור בין מסגרות אלו של ארגונים המובילים השפעה חברתית בתחומים שונים, יוכלו להיות אסטרטגיית פעולה לחיזוק המגזר החברתי כולו.

⁶⁴ לניתוח פעילות "המרחב" ראו: גוברין, ל., שדה, ע. (2016) [מרחב השפעה מבעד למשקפי 'שיתופים': 'המרחב' – יוצאי אתיופיה בישראל](#). בית יהושע: שיתופים.

⁶⁵ בהקשר זה ראו גם מלך, ג. (2015) [פרקטיקות מבטיחות של פורומים הפועלים להשפעה חברתית משותפת המורכבים מארגוני החברה האזרחית](#). קרן גנדיר.

לסיכום

מהלכים משותפים מהווים את "גולת הכותרת", נכון לימים אלו, בשדה הפעולה הרב-מגזרית המשותפת. עקרונות הפעולה המובנים שלהם הנשענים על הניסיון המצטבר והנלמד בתחום השותפויות, תורמים לסיכויי הצלחתם, ונוטעים תקווה באשר ליכולתם להיות מנגנון יעיל לקידום סוגיות חברתיות ולפתרון הבעיות המורכבות שמזמנת לנו העת הנוכחית.

במסמך זה ביקשנו לפרוש מחדש את היריעה התיאורטית המונחת בבסיס הפעולה הרב-מגזרית: להציג את המגזרים על מאפייניהם הייחודיים; לסקור את המגמות שהניעו אותם ליצירת שיתופי פעולה; לשוב ולעיין במאפייני השותפות הבין-מגזרית, על האתגרים שהיא מביאה עימה והתועלות הטמונות בה; ולשתף מתוך ניסיוננו בתובנות שרכשנו ביחס לשותפויות בין-מגזריות בכלל ולמהלכים משותפים בפרט.

אנו תקווה כי מסמך זה יהיה לעזר לכלל הגורמים הפועלים בתחום – ארגונים ופעילים מהמגזר השלישי, משרדי ממשלה ונציגים נוספים של המגזר הציבורי, מניעי שינוי ואחריות חברתית במגזר העסקי, קרנות פילנתרופיות, חוקרים, ועוד.

כאמור, נשמח לכל התייחסות שתסייע לנו להמשיך ולפתח המשגה מבוססת ומועילה, לטובת כלל העוסקות והעוסקים בפעולה חברתית משותפת בישראל. מוזמנות/ים לכתוב אלינו לדוא"ל yeda@sheatufim.org.il.

לקריאה נוספת על מהלכים משותפים ופעולה רב מגזרית

[היכנסו למפת הידע של שיתופים](#)