



מוטי טליאס < יואב דוניץ < דיאנה שמעוני < יובל פיורקו

# המדריך לשותפויות בין מגזרים

## המדריך לשותפויות בין מגזרים

מוטי טליאס | יואב דוניץ | דיאנה שמעוני | יובל פיורקו



צפנת  
מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני



## צוות פיתוח

יואב דוניץ ודיאנה שמעוני | אלכ"א  
מוטי טליאס, יובל פיורקו, ד"ר ישראל כ"ץ ואורית סומר | מכון צפנת - מכון למחקר פיתוח ויעוץ ארגוני  
שרי נוריאל | ציונות 2000  
עירית תמיר וגלי סמבירא | שיתופים

המדריך מתבסס על המדריך לשותפויות בין ארגוניות (אלכ"א, 2003)  
ועל עבודת פורום מנחי שותפויות בין מגזרים

משתתפי פורום מנחי שותפויות בין מגזרים |  
אורי פינטו, אורנית לוי-ספקטור, דליה רצון, דנה ראובנס, זהבה שמעון, טובי אלפנדרי,  
יהודית בר-חי קובטש, יעל סלבין, יערה לייטנר-יגן, ישראל אמיר, לילך ילון, סיגל דווידוב, עדי בן דוד,  
תקווה עברון

עריכה | ד"ר נורית פלד  
עיצוב | ערן צירמן  
תיאום הפקה ומזכירות | סיגל ברזילאי  
הבאה לדפוס | חני הראל  
הוצאה לאור | טוביה מנדלסון, אשל - ג'וינט

## תוכן העניינים

5	פתח דבר
7	הקדמה
	רקע
	שותפויות בין ארגונים ושותפויות בין מגזרים
	תהליך פיתוח המדריך
	מבנה המדריך
	מעמד הידע ועמדת המדריך
11	פרק א   רקע לשותפויות בין מגזרים
14	פרק ב   ייחודה של שותפות בין מגזרים
	1. המפגש בין המגזרים
	2. מטרות ציבוריות ובסיס ערכי
	3. השפעת היסוד הערכי על עקרונות הפעולה של שותפות בין מגזרים
19	פרק ג   שותפות בין מגזרים כדגם פעולה - מושגי מפתח
	1. הגדרה והבהרות
	2. דגמים של שותפות בין מגזרים
	3. גבולותיה של שותפות בין מגזרים
25	פרק ד   שדה הכוחות הפנימי לצמיחתה של שותפות בין מגזרים
	1. גורמי משיכה של המגזרים לשותפות בין מגזרים
	א. תרומות אפשריות של כל מגזר לשותפות
	ב. תרומת השותפות למגזרים השותפים
	2. גורמי רתיעה וחסמים של המגזרים מפני השותפות
	3. מוטיבציות יסוד לשותפות בין מגזרים
35	פרק ה   שדה הכוחות החיצוני לצמיחתה של שותפות בין מגזרים
	1. סביבה פוליטית
	2. סביבה ארגונית
	3. סביבה קהילתית
40	פרק ו   תנאים לפעולה מוצלחת של שותפות בין מגזרים
	1. עמידה בתנאי סף המצדיקים הקמת שותפות
	2. גישור על פערים תרבותיים
	3. ביסוס אמון בין השותפים
	4. ניהול נכון של סימטריה בין השותפים: שווי ערך ולא זהות
	5. יצירת מנהיגות מובילה מוסכמת
48	נספחים
55	ביבליוגרפיה

## פתח דבר

מבט חטוף על פרסומים של ארגונים חברתיים מגלה כי המילה "שותפות" על כל הטיותיה (שותף, בשיתוף, שותפים) תופסת כמחצית מאורך המאמר או הפרסום. נסו לתאר לרגע אירוע, התרחשות, יוזמה או פרויקט, בלי שתדרשו לציין שורה ארוכה של שותפים שונים ומגוונים: הרשות המקומית, ארגונים חברתיים, חברות עסקיות, קרנות, תורמים פרטיים, אזרחים, קהילה. נראה לעיתים שכל פעולה מחוץ לביתנו, נוגעת, תלויה ועומדת על טיבה ואיכותה של שותפות כזו או אחרת.

במדריך לשותפויות בין ארגוניות שפורסם על ידי אלכ"א בשנת 2003, תוארו השותפויות כאמצעי להגשמת ייעודם של ארגונים הפועלים בשדה החברתי. המדריך הנוכחי עוסק בזן מיוחד של שותפויות - אלו המתרחשות בין המגזרים (הציבורי, השלישי והעסקי), ואם להקדים את המאוחר אומר שאין לראות בהן אמצעי בלבד אלא גם תכלית.

ניתן לראות במדריך הנוכחי תחנה חשובה של איגום ופיתוח הידע שנצבר בתכניות של אלכ"א (תכנית מתו"ב - מערך לתיאום ותמיכה במשאבי הקהילה, בשיתוף היחידה להתנדבות והשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה, "שולחנות עגולים", "רשויות-מלכ"רים" ועוד) ובמפעליהן החשובים של שותפינו הנאמנים "ציונות 2000" (על"ה - עסקים למען הקהילה ו"עיר בשינוי") ובמרכז "שיתופים" (מרכז המנטורינג - מרכז עמיתים להשפעה חברתית ועוד).

המדריך הזה דן בשותפויות בין המגזרים בזירה המקומית: מי הם השותפים הפועלים בזירה המקומית? אילו שותפויות הם יוצרים? מה הן הנחות היסוד בבסיס שותפויות אלו? אלו השלכות יש להן לעתידנו כמדינה וכחברה? כיצד פועלת שותפות הלכה למעשה? האם יש נוסחא מומלצת? מי אחראי בסופו של דבר על פירות השותפות? האם קיימת שותפות טובה?

על מנת לענות על שאלות אלו ונוספות, יזמו אלכ"א - ג'וינט ישראל יחד עם "ציונות 2000", "שיתופים- לפיתוח החברה האזרחית" ומכון צפנת, מסע לפיתוח ידע.

אנשי מקצוע, בעלי ניסיון בהנחיה, בייעוץ ובליווי של שותפויות ברמה המקומית נפגשו במהלך שנה בפורום מנחים מיוחד שהוקם על ידי השותפים. מאה שעות עבודה השקיעו חברי הפורום בלמידה משותפת, בניתוח אירועים ובפיתוח מושגי השותפויות והכלים ליישומן המוצלח בזירה המוניציפאלית. מאות שעות עבודה נוספות השקיעה קבוצת הפיתוח מקרב השותפים לעבוד החומרים. תובנה אחר תובנה. מושג אחר מושג. אמירה אחר אמירה. בזהירות, בעדינות וברגישות נבררו המילים ונוסחו העקרונות.

תודה לשותפים הטובים על הדרך וברכות לכל מי שסייעו ועשו להפקת המדריך.

קריאה טובה ומועילה!

**שלומית עמיחי,**

מנכ"לית אלכ"א והאגף להתנדבות ופילנתרופיה | ג'וינט ישראל

## רקע

בשנת 2003 פרסמה אלכ"א את "המדריך לפיתוח ולניהול שותפות בין ארגונית במגזר הציבורי". המדריך עוסק בהתמודדות עם הפער בין המרכזיות של תחום השותפויות והמיומנויות שהוא דורש ממהלים כיום, לבין תשתית הידע הקיימת בתחום זה. המדריך הניח יסודות רחבים של ידע והנחיות פעולה בנושא הקמתן והפעלתן של שותפויות בין ארגונים. מאז פרסומו, נראה כי המדריך שימש מנהלים ואנשי מקצוע רבים.

המדריך הקודם האיר את ממשק השותפויות הבין ארגוניות. המדריך הנוכחי חושף ממשק אחר בשדה השותפויות, והוא **שותפויות בין מגזרים**. כלומר כיצד לבסס שותפויות בין המגזרים הציבורי, השלישי והעסקי (ראה נספח 1) בהרכבים שונים ולהפעילן בהצלחה. המדריך שלפנינו מציג את הניסיון שהצטבר עד כה בתחום, ממשיג אותו ומעמיד בסיס ידע מנחה להבנת שותפויות בין מגזרים ולהפעלתן בצורה שיטתית. זאת בתקווה שיתרום לשדרוג השדה המקצועי על ידי יצירת שפה ואבחנות משותפות לפועלים בתחום. חשוב לציין עם זאת, כי אין הכוונה ליצור "תורה סופית ומוגמרת", אלא תפישת עבודה, ממנה ניתן לגזור עקרונות פעולה בשדה. יש להניח, כי תידרש מלאכת עדכון ושכלול הידע, ככל שיתרחב הניסיון בתחום.

המדריך נכתב ברקע הסיכומים והתחקירים שנערכו בעקבות מלחמת לבנון השנייה. המלחמה הציפה בעוצמה את סוגיית המפגש הבין מגזרי ואת התפקידים השונים של כל מגזר במפגש זה. די להתבונן במפגשים המורכבים שהתנהלו בין שלושת המגזרים במסגרת המלחמה כדי לעמוד על חשיבות העיסוק בתחום ועל הפער העצום בין הפעולה לבין הידע. במרחב השותפויות בין המגזרים, מתמקד המדריך בשותפויות הצומחות והפועלות **בזירה המקומית**, קרי אלה המתרחשות ביישוב ובמסגרת מוניציפלית מוגדרת. בחירה זו נעשתה מכמה שיקולים: ראשית, עיקר הפעילות בין המגזרים מתרחשת בשדה המקומי ומיעוטה ברמה הלאומית; שנית, אופי החומרים שנדונו במהלך פיתוח הידע היה מן המישור המקומי; שלישית, מבלי לנתח שותפויות המתנהלות ברמה הארצית, אנו מזהים אפיונים ייחודיים לכל אחת מן הרמות בכל הקשור להיקפי הפעולה, אופי הפעולה ופרופיל השותפים. כל אחת מן

הרמות דורשת התייחסות נפרדת<sup>1</sup>. אין בהבחנה זו כדי לומר שהידע המוצג כאן איננו רלוונטי לשותפויות בין מגזרים ברמה הארצית, אלא שיש להניח שהשימוש בידע זה צריך להיות מושכל ולהתנהל מתוך רגישות למאפיינים הייחודיים של רמה זו.

## שותפויות בין ארגונים ושותפויות בין מגזרים

עוד בטרם יצאנו לדרך, היה ברור כי שותפויות בין מגזרים קשורות בטבורן לשותפויות בין ארגונים ובמידה רבה אף נסמכות עליהן. החקירה הממושכת של תחום השותפויות בין המגזרים חיזקה את ההבנה, שקיימת זיקה הדוקה בין שני סוגי השותפויות וכי למעשה תחום השותפויות בין המגזרים מהווה מקרה מובחן בתוך המרחב הכללי של שותפויות בין ארגונים. זאת משום ששותפות בין מגזרים מפגישה ארגונים, מטעמו של כל מגזר, ורבות מן הסוגיות חוזרות על עצמן גם במקרה זה.

עם זאת, לצד הדמיון בין שני סוגי השותפויות, זוהה השוני היסודי ביניהן. תהליך יצירת שותפות בין מגזרים הוא התערבות במרחב ציבורי, **הטעון משמעויות ערכיות**, שאין להתייחס אליו בכלים ניהוליים ופונקציונליים כפי שמתייחסים לשותפות בין ארגונים. לכל מגזר בשותפות בין מגזרים זהות ייחודית, והמרחק ביניהם דורש גישור גדול לאין ערוך ושונה ממפגש טיפוסי בין ארגונים. נקודות אלו ואחרות חייבו בחינה עצמאית ונפרדת של התחום.

## תהליך פיתוח המדריך

תהליך פיתוח המדריך התבסס, בראשיתו, על הידע והניסיון הקיימים בתחום שותפויות בין ארגונים<sup>2</sup>. על בסיס ידע זה, התעוררו שאלות בתחומים שונים הקשורים בפעולה של שותפות בין מגזרים. השאלות עוסקות בשלושה מעגלי התייחסות:

1. מעגל ההקמה - עוסק בשאלות מקדמיות של סדר יום, אינטרסים, מטרות, זהויות ותרבויות מגזריות המשפיעות על היכולת לחבור ולבסס אמון.
2. מעגל הניהול - עוסק בחיים הפנימיים של השותפות ובסוגיות כגון משאבים, תפקידים, תקשורת, מנהיגות וחזקה השותפות.
3. מעגל ההתנהלות - עוסק ביחסים של השותפות עם סביבתה ובהשפעות החיצוניות של סביבה זו על פעולתה והצלחתה של השותפות.

1 ראה גם שוורץ, ר. (2003).

2 כדי להפיק ממדריך זה את המרב, אנו ממליצים מאוד על קריאה מקדימה של המדריך הקודם: טליאס, מ. ואחרים (2003).



תהליך פיתוח המדריך, נעשה במתכונת של פורום המשלב בו-זמנית למידה והכשרה לצד המשגה ופיתוח. במסגרתו נטלו חלק אנשי מקצוע, מארגונים שונים<sup>3</sup>, העוסקים בליווי שותפויות בין מגזרים. הכוונה הייתה, שבתום עבודת הפורום תגובש מערכת תובנות לאבחון ולהפעלה מוצלחים של שותפות בין מגזרים, שממנה תיווצר תשתית לליווי שיכלול ייעוץ והתערבות.

השאלות משלושת המעגלים שימשו מערך מכוון של תהליך הלימוד אשר ינק ממספר מקורות. מצד אחד סקירות על הנעשה בעולם בתחום זה, חומרים תיאורטיים העוסקים בהיכרות יסודית עם כל אחד מן המגזרים ונושאים רלוונטיים כגון חברה אזרחית, פיתוח קהילתי, השתתפות תושבים ועסקים למען הקהילה. מצד שני, הוצגו ונותחו סדרת אירועי אמת של שותפויות בין מגזרים שבהן היו מעורבים משתתפי הפורום (ראה נספח 2). באירועים אלה נכחו גם אורחים בעלי תפקידים שנטלו חלק בשותפות שנבחנה.

בנוסף, במתכונת של צוותי משנה מתמחים עסקו חברי הפורום בפיתוח ידע במספר סוגיות ספציפיות הקשורות בהפעלה של שותפות בין מגזרים. מול שלל החומרים הללו ומול שאלות היסוד שהונחו בראשית הדרך, נוסחה בהדרגה "תורה" של הפעלת שותפויות בין מגזרים, שעיקריה מובאים במדריך הנוכחי.

## מבנה המדריך

המדריך בנוי משישה פרקים. הפרק הפותח סוקר את הרקע לצמיחת התופעה של שותפויות בין מגזרים. שותפויות אלה קשורות בתהליכים חברתיים, כלכליים ופוליטיים שחשוב להכירם כחלק מהבנת ההקשר הרחב שבו מתפתחות ופועלות שותפויות בין מגזרים. הפרק השני עוסק בייחוד של שותפויות בין מגזרים כפעולה ציבורית ובמשמעויות היסוד הנגזרות מכך לפעולתם.

הפרק השלישי הוא פרק הגדרות ומושגים, המהווים בסיס לזיהוי מובחן של הזירה שאנו מכנים "שותפות בין מגזרים", בשונה מטיפוסים אחרים של שותפויות. הפרק הרביעי והפרק החמישי משרטטים את שדות הכוח המשפיעים על צמיחתה של שותפות בין מגזרים; הפרק הרביעי מתמקד בשדה הפנימי והפרק החמישי מתמקד בשדה החיצוני. הפרק השישי עוסק בשותפות בין מגזרים לאחר הקמתה ומפרט מספר תנאים הנדרשים לפעולה מוצלחת של השותפות.

3 בהם: אלכ"א-ג'וינט ישראל, מתן - הדרך שלך לתת, ציונות 2000 לאחריות חברתית ושיתופים לפיתוח החברה האזרחית.

## מעמד הידע ועמדת המדריך

פיתוח הידע בנושא זה, מחייב גיבוש והצגת עמדה ערכית ברורה, הן כלפי עצם קיומן של שותפויות בין מגזרים כתופעה ציבורית והן כלפי הידע שאנו מציעים. זאת מכיוון ששותפות בין מגזרים טומנת בחובה הכרה ערכית בקיומו הלגיטימי והפעיל של כל מגזר בשדה החברתי. אשר לעצם קיומן של שותפויות בין מגזרים, אנו מציינים עמדה חיובית ותומכת. עמדה זו נשענת על הבנת החיוניות של המפגש בין המגזרים ובפוטנציאל שאנו מזהים בו, כשהוא פועל באופן נכון, לתפקוד משופר, בריא ויעיל של קהילות מקומיות ושל החברה בכללה. אין בעמדה זו כדי להמעיט ממשקלם של הקושי והמורכבות הכרוכים בשיתוף פעולה בין מגזרים, המתבטאים בין היתר בכשלונן של שותפויות רבות.

"פעולה נכונה" בהקשר של שותפות בין מגזרים מתייחסת בעיקר לשני ממדים. ראשית, לשימור מקומו של כל מגזר ומגזר ולמניעת טשטוש גבולותיו ותפקידיו של כל מגזר. במיוחד מתייחסים הדברים למקומו ולתפקידו של המגזר הציבורי, שאחריותו היא למשול והוא איננו יכול לחלוק תפקיד זה או לוותר עליו. שנית, עצם ההתקרבות בין מגזרים יוצרת חשש לפגיעה לא רק בגבולות האחריות והתפקידים, אלא באופן ביצוע התפקידים. שותפות בין מגזרים יכולה לשמש אמתלה להתקרבות מסוכנת בין הון לשלטון ולשחיקת האתיקה הציבורית ובאותה מידה היא יכולה לשחוק את מעמדו העצמאי והבלתי תלוי של המגזר השלישי.

על פי עמדה זו וכדי להבטיח שהשותפויות תממשנה את הפוטנציאל החיובי שבהן, מקבל הידע שאנו מציעים מעמד נורמטיבי. איננו עוסקים רק בשאלה של תפקוד נכון של שותפות מטעמים של הצלחת הניהול, אלא גם מטעמים של התנהלות ראויה מבחינה ציבורית. כפי שנראה בהמשך, חלק מהתשתית המוצעת להגדרת שותפות בין מגזרים ולהפעלתה מקבל מעמד של דרישה. כלומר, אנו מנסחים תנאי סף נורמטיביים לפעולת שותפות בין מגזרים. מבחינת המדריך הנוכחי, כדי ששותפות בין מגזרים תחשב לשותפות ראויה, עליה לעמוד בתנאים אלה.

## רקע לשותפויות בין מגזרים

שותפויות בין מגזרים אינן תופעה חדשה, אולם בעשורים האחרונים חלו תהליכים אשר חיידו את חשיבותן ואת ערכן. בשני העשורים האחרונים חלו בחברות המערביות הדמוקרטיות<sup>4</sup> בכלל, ובחברה הישראלית בפרט, תמורות מרחיקות לכת בתחום הכלכלי, החברתי, הפוליטי והטכנולוגי. תמורות אלו הביאו לשינויים עמוקים בתפקידיהם המסורתיים של המדינה, של המגזר העסקי ושל החברה האזרחית. כתוצאה מתמורות אלה, היחסים בין המדינה לבין המגזרים האחרים עוברים כיום תהליך של תיחום מחדש וחלוקת התפקידים בין המגזרים משתנה<sup>5</sup>. להלן הגורמים העיקריים לשינוי זה:

- **צמצום מדינת הרווחה.** מדינת הרווחה התפתחה במתכונתה המקורית והמורחבת בעקבות לקחי מלחמת העולם השנייה, מתוך הכרה בחשיבות פעולתן של מערכות רווחה לקיום המשטר הדמוקרטי. משנות השמונים של המאה העשרים ואילך החל תהליך של כרסום מתמשך ברמתם ובהיקפם של שירותי הרווחה שמספקת המדינה. בין אם מאילוץ ובין אם מבחירה, המדינה הלכה וצמצמה את מעורבותה בתחומי הרווחה. את מקומו של דגם מדינת הרווחה החליף בהדרגה דגם מעורב של שירותי רווחה שבהם נוטלים חלק כל המגזרים.
- **צמצום במשאבי המדינה.** נסיגת המדינה מאספקת שירותים ציבוריים נבעה בין השאר, מן ההתייקרות המתמדת בעלותם של שירותים אלה וכן מן הדרישה הציבורית לקיצוץ בהוצאות הממשלתיות. על רקע זה, זקוקות ממשלות כיום למשאבים השונים שמביאים עמם המגזר העסקי והמגזר השלישי.
- **התפתחותו והתרחבותו של המגזר השלישי.** במדינות רבות החליפו בהדרגה ארגוני המגזר השלישי את המדינה במילוי חלק מתפקידיה במתן שירותים בתחומים כגון רווחה, תרבות, חינוך, בריאות וכדומה. נסיגתה של המדינה מתחומים אלה הביאה להתעוררות ולהתרחבות בהיקף פעילותו של מגזר זה. באופן דומה, התפתחו ארגוני סנגור רבים

4 הדיון בשותפויות בין מגזרים רלוונטי בעיקר למדינות בעלות משטרים דמוקרטיים, היות ששותפות בין מגזרים היא במהותה תופעה דמוקרטית; שכן, היא דורשת נוכחות של המגזרים האחרים, קיומו של מרחב ציבורי פעיל מחוץ לשליטה של המדינה, קיום פעיל ועצמאי של המגזרים האחרים, כולל לגיטימציה לאתגר ולבקר את המדינה. קשה לחשוב על קיומם של תנאים אלה במשטרים שאינם דמוקרטיים.

5 גדרון, ב. (2007). עמ' 9.

(כמו בתחומי ההגנה על זכויות האדם ואיכות הסביבה), המנסים להשפיע על מדיניות הממשלה באמצעים כגון לחץ ציבורי, פעולות הסברה וכדומה. לאלה ניתן להוסיף כניסתו והופעתו של הון פרטי במימדים שלא היו קודם.

- **התפשטות ערכים של דמוקרטיה משתפת.** בשנים האחרונות החלו אזרחים לתבוע מן המדינה שותפות פעילה יותר בשלטון, שקיפות מוגברת וקבלת דין וחשבון על פעולותיה. המעורבות האזרחית במערכות הציבוריות התרחבה, הגדירה מחדש את מרחב המשילות, הידקה את הקשר בין המדינה למגזרים האחרים וכך תרמה לשיתוף פעולה ביניהם.<sup>6</sup>
- **ביקורת כלפי המגזר העסקי.** לביקורת זו שני מרכיבים:
  1. בדומה לאזרחים התובעים מעורבות במערכות ציבוריות, החלו צרכנים לתבוע מעסקים שקיפות ודיווח יותר מבעבר.
  2. קיימת ביקורת כלפי התנהלות העסקים ביחס לקהילה, ודרישה לאימוץ אתיקה קהילתית, הכוללת מודעות לפגיעה אפשרית בסביבה וכן מעורבות ותרומה.
- **גלובליזציה.** הכוונה בכינוי זה היא לתהליך של הסרת גבולות וחסמים, שצמצמו בעבר תנועה של הון, מידע ובני אדם בין מדינות וכן לעלייה בכוחם של תאגידי הון על-לאומיים, המרכזים בידיהם, כיום, עוצמה אדירה. הגלובליזציה תרמה להיחלשות מדינות הלאום ובמקביל להתחזקותם של עסקים וארגוני המגזר השלישי הקשורים, לא פעם, ברשתות בין לאומיות. התערערות מערכת יחסי הכוח בין המגזרים תורמת גם היא לשיתוף פעולה.
- **התפתחויות טכנולוגיות.** התפתחויות טכנולוגיות, במיוחד בתחום התקשורת האלקטרונית, ליוו כמה מהשינויים שחלו מאז שנות ה-70, ולעיתים אפשרו אותם. התפתחות זו רופפה את הגבולות הארגוניים והפכה אותם לחדירים יותר. אמצעים כגון האינטרנט, או הטלפון הנייד, מאפשרים להעביר מידע בקלות רבה יותר מאי פעם ולהניע אנשים לפעולה.
- **מורכבות<sup>7</sup>** - במרוצת השנים אופיין של תופעות חברתיות השתנה מאוד כתוצאה מתהליכים דמוגרפיים, חברתיים, תרבותיים, טכנולוגיים ועוד. תופעות כגון זיקנה, ילדות, משפחה או קהילה, נמצאות בהשתנות מתמדת עד כי הן קשות להגדרה. כתוצאה מכך, המדיניות הציבורית שנועדה להגיב לתופעות אלה רלוונטית רק בחלקה ומכל מקום המדינה איננה יכולה למלא את כלל הצרכים הנובעים מהם.

על רקע המתואר לעיל, מתברר ומתחדד הצורך בקיום שיתוף פעולה מגוון בין המגזרים. העידן הנוכחי מציב בפני חברות אנושיות אתגרים מורכבים. שותפויות בין מגזרים מהוות כלי אפקטיבי ואולי אף הכרחי, להתמודדות עם אתגרים אלה. הן מאפשרות למצות טוב יותר

6 וקסמן, א., בלאנדר, ד. (2002).

7 הורוביץ, נ. (2006). הרצאה בפני פורום מנחי שותפויות.

את המשאבים השונים העומדים לרשות החברה. במדינות רבות מתפשטת בקרב שלושת המגזרים ההכרה בתלות ההדדית שביניהם ובצורך בשיתוף פעולה. ארגון האומות המאוחדות<sup>8</sup> והבנק העולמי הכירו בשותפויות בין מגזרים כאמצעי העיקרי והמועדף להתמודדות עם בעיות כדור הארץ ולהשגת פיתוח בר-קיימא, ושילבו אמצעי זה בתורת העבודה שלהם.

בהתייחס לחלוקת התפקידים המחודשת בין המגזרים, יש המצביעים על מגמה ברורה: המדינה נחלשה ואילו המגזר השלישי והמגזר העסקי התחזקו. אמנם למגמה זו יש סימנים במציאות, כמו למשל הצמצום במשאבי המדינה, אולם זוהי תפישה חלקית מדי, אשר מצד אחד אינה מכירה בכך ששלושת המגזרים עברו שינויים מורכבים ומצד שני אינה מכירה בצורך בשימור מעמדו המיוחד של הריבון בשותפויות בין מגזרים.

המגמות בישראל אינן שונות מהמגמות בעולם המערבי. בנוסף לתמורות הגלובליות שתוארו לעיל, חלו בישראל, מאז שנות השבעים, תהליכים אשר תרמו להתרחבות המגזר השלישי. בין תהליכים אלה ניתן לזהות את השחיקה ההדרגתית בכוחו של המרכז הפוליטי בישראל בעקבות משברים לאומיים שונים כגון מלחמת יום הכיפור או מחאת הפנתרים השחורים. שיאן של שנים אלו היה המהפך הפוליטי ומעבר השלטון לליכוד.

בתקופה זו, התרחשה גם עלייה גדולה של קבוצות מארצות הרווחה ועלייה מבריה"מ לשעבר ומארצות אמל"ט, שייצגו תפישה אזרחית פעילה וחוסר אמון בשלטון. התוצאה של תמורות אלה הייתה, שתחת מרכז פוליטי חזק אחד הלכו וצמחו מרכזי כוח על בסיס מקומי וסקטוריאלי. כמו כן, התפתחה והלכה פעילות פוליטית חוץ-פרלמנטרית, לרבות בצורה של תנועות מחאה. לתהליך התרחבותו של המגזר השלישי תרמה, כברוב הדמוקרטיות המערביות, גם השחיקה הגוברת של השירותים הציבוריים ויציאה הדרגתית של המדינה מאספקת שירותים ישירה.

כניסתו של המגזר העסקי לשדה הקהילתי בישראל היתה מדורגת יותר. תרמה לכך בראשית הדרך ביקורת על התנהלות עסקית לא מתחשבת, אירועים של התנהלות פוגעת או מטעה (אי מסירת מידע על כשלי בטיחות, מכירת מוצרי מזון פגומים, זיהום הסביבה, שיווק אגרסיבי של הלוואות והעסקה בתנאי עבודה לא הולמים), ותביעות הציבור לתרומת העסקים לחברה לנוכח מענקים והטבות שהמדינה העניקה לחברות עסקיות שונות. בהמשך סייעו להתפתחות מגמה זו ארגוני תיווך למיניהם, שהחלו לפעול בתחום ה"עסקים למען הקהילה", ואופנה עולמית שקשרה בין הצלחה עסקית לקהילה חזקה.

## ייחודה של שותפות בין מגזרים

שותפות בין מגזרים מייצגת טיפוס ייחודי של שותפות. פרק זה מפרט את הסיבות לכך ואת משמעות הייחוד.

### 1. המפגש בין המגזרים

ייחודה של שותפות בין מגזרים נובע קודם כל מאופי המפגש שהיא מזמנת. להבדיל משותפות בין ארגונים, שותפות בין מגזרים מפגישה גורמים בעלי זהות יסודית שונה ומרוחקת לפעולה בשדה הקהילתי. זהות זו באה לידי ביטוי בתפישה השונה של כל מגזר בנוגע לתפקידו בחברה, והיא משפיעה על הגדרת המחויבויות הערכית החברתית שלו, ולבסוף על רציונל הפעולה שלו במסגרת הקהילה.

ניתן להגדיר זהות זו בשמות: המגזר הציבורי רואה עצמו כ"בעלים" של המרחב הציבורי. זהו תחום אחריותו, הוא מופקד על תפקודו ונבחן על הצלחתו. זיקתם של המגזרים האחרים למרחב הציבורי רופפת יותר. המגזר השלישי פועל אמנם באופן הדוק עם המרחב הציבורי, אבל הוא לכל היותר "שותף". הוא אמנם פעיל קבוע במרחב הציבורי, אולם איננו נושא באחריות משותפת וכוללת ומחויב קודם כל לסדר היום של קבוצה או של נושא מסוים. המגזר העסקי מייצג גם הוא זיקה רופפת למרחב הציבורי, והוא לכל היותר "בעל עניין". מחויבותו הראשונית היא להצלחה העסקית ופעילותו מתנהלת בעיקר בזירה זו. מעורבותו בקהילה נובעת משאיפה כללית לחברה טובה יותר.

אפיוני יסוד אלה ונוספים (שיפורטו בהמשך) של המגזרים מלמדים על הייחוד של שותפות בין מגזרים בכל הנוגע לתנאים ולמגבלות שבהן היא פועלת. לכן, למרות הרצון לשיתוף פעולה, המגזרים השותפים שואפים לפעול תוך שמירה על מחויבותם ועל תפקידם הראשוני כמגזר מובחן. מדובר בתנועה זהירה של התקרבות שעליה חלות הגבלות והתניות מכורח או מבחירה.

אפיונים אלה משפיעים גם על התוצאות שניתן להגיע אליהן בשותפות בין מגזרים. בגלל השוני הרב והמרחק הקבוע בין השותפים, מדובר במפגש שדורש מן השותפים מידה גבוהה של מוכנות לווייתור, נכונות להכלה של השונות, גמישות והתקרבות. אולם גם כאשר מתקיימים

תנאים אלה, שותפות בין מגזרים, בשל נקודת המוצא, מבטאת לכל היותר הסכמה זמנית, מקומית, מעין חוזה לזמן מוגבל (Working Agreement) בעל מועד פקיעה צפוי גם אם איננו ידוע מראש.

## 2. מטרת ציבוריות ובסיס ערכי

ייחודה השני של שותפות בין מגזרים הוא, שהיא פועלת במרחב הציבורי ועוסקת בקידום מטרת ציבוריות. בין אם מדובר במועדוניות לילדים בסיכון, מפעל הזנה, תגבור לימודי, סיוע לקשישים או בניקוי יערות וחופים. כל אלה סוגיות הנוגעות לקבוצה רחבה המהווה חלק מציבור (מקומי, אזורי או ארצי) ויש להן נגיעה לתחום האחריות של הקהילה כלפי חבריה. ביטוי נוסף ל"ציבוריות" של הפעולה בשותפות בין מגזרים ניתן למצוא בדפוס פעולתה הפומבי והגלוי. הפעולה הציבורית של שותפות בין מגזרים טוענת התארגנות זו במשמעויות ערכיות, כלומר התייחסות אל דפוס הפעולה המשותפת אינה יכולה להצטמצם לניתוח ארגוני-ניהולי (אף כי זה שדה ראוי להתייחסות, כפי שנראה בהמשך), אלא מחייבת קודם כל התבוננות במישור הערכי וניתוחו.

למרות העובדה שהמודעות להסדרים הארגוניים היא הגורם המוביל בהקמתן של שותפויות בין מגזרים, מדובר למעשה ב"יצור פוליטי". בדומה לתנועה ציבורית גם שותפות בין מגזרים פועלת במרחב הציבורי ומתחרה על סדר יום ומשאבים לקידומה. ההבדל בין שותפות בין מגזרים לתנועה ציבורית הוא במינון של הפוליטיזציה; רמת המאבק לשינוי, אופי הסוגיות והיעד הנוסף שהיא מציבה לעצמה על מנת ליצור חיבור בין המגזרים. לאור כל זאת, ההתייחסות לשותפות בין מגזרים, מנקודת מבט של הסדרים אדמיניסטרטיביים היא חסרת משמעות אלא אם מתלווה אליה התייחסות למטען הערכי שמבטאת התארגנות זו.

השאלה היא, אם כן, מהם הערכים שמבטאת שותפות בין מגזרים בעצם קיומה? מדובר בתפישה ערכית הבאה לביטוי בשני ממדים - תוכן ומבנה.

בממד התוכן מתייחסת התפישה הערכית של שותפות בין מגזרים לתחום רחב הנוגע לעמדה הציבורית הנורמטיבית שמגלמת שותפות בין מגזרים בעצם קיומה. עמדה זו משתקפת בהיבט המבני ומתייחסת לקשרים ולגבולות הראויים בין המגזרים בכל הנוגע לסוגיות ציבוריות. להלן פירוט הדברים:

שותפות בין מגזרים בעצם קיומה, מבטאת תפישה ערכית, שאת יסודותיה ניתן למצוא בעקרונות המושג 'פיתוח בר-קיימא' שהתבסס בתחום איכות הסביבה. כשם שפיתוח בר-קיימא בתחום הפיזי מקדם מחויבות, דאגה בין דורית, התגייסות כוללת וגישה אחראית לסביבה (צריכה נבונה לצד שיקום וחידוש), כך שותפות בין מגזרים, כתפישה של פיתוח חברתי בר-קיימא, מזהה את הפוטנציאל לחיזוק הקהילה ולצמיחתה לאורך זמן בגיוס כל חבריה, ביצירת

תחושת אחריות בקרב כל המגזרים ובמיצוי היכולות והמשאבים של כל מגזר. בממד המבנה, ובעצם בחירת נושא הטיפול, עוסקת שותפות בין מגזרים בהגדרה מחדש של מרחב האחריות של המדינה ושל עוצמת אחריותה. לדוגמא, היקף ההשקעה ותשומת הלב הציבורית כלפי נושא תאונות הדרכים. במצבים שבהם שותפות בין מגזרים עוסקת בסוגיה לא מוכרת (כמו שהיה בעבר נושא הנשים המוכות), או בסוגיה לא מוסכמת (כמו זכויות הקהילה ההומו-לסבית), היא מתמודדת על הגדרת סדר יום ציבורי חדש. עוד בממד זה, שותפות בין מגזרים איננה עוסקת רק בהכרה בסוגיה כסוגיה ציבורית, אלא באופן הטיפול הקהילתי בה (הגדרת הבעיה והצגת פתרון) וכן בחלוקת האחריות בין המגזר הציבורי לשני המגזרים האחרים. לדוגמא: פרויקט שותפות בין מגזרים בתחום הזנה בבתי ספר, המסבסד ארוחות לילדים, מגדיר את האחריות לביטחון תזונתי של הפרט כסוגיה ציבורית, אולם מבטא גם תפישה של חלוקת אחריות בין הפרט, הקהילה והמדינה. חלוקת האחריות שבאה לידי ביטוי בשותפות נתונה בין מגזרים יכולה להיות זמנית, לתקופת ניסיון, או כהסדר קבוע. כך או כך, עצם קיומה של שותפות בין מגזרים בנושא מסוים מעידה על ערעור הגדרת גבולות האחריות והפעולה של כל מגזר ביחס לאותו נושא ועל מתח מתמשך סביב שאלה זו.

### 3. השפעת היסוד הערכי על עקרונות הפעולה של שותפות בין מגזרים

היסוד הערכי המאפיין שותפות בין מגזרים ואשר פורט בסעיף הקודם, מגדיר מספר תנאי יסוד נורמטיביים לעצם קיומה ולפעולתה הראויה.

התנאי הראשון נוגע **לבחירת המשימות ולאופן הכניסה אליהם**. תחושת האחריות הציבורית מחייבת קודם כל בירור השאלה, אם יש מקום להתערבות מגזרים שונים בנושא מסוים או שמדובר בתחום אחריות וטיפול מובהק של מגזר אחד בלבד. כהמחשה, סדר ציבורי או ביטחון לאומי, אינם נושא לשותפות בין מגזרים משום שהם בתחום אחריותו המובהקת של המגזר הציבורי, ופיתוח רעיון עסקי (מוצר או שירות) איננו נושא לשותפות בין מגזרים משום שהוא בתחום אחריותו המובהקת של המגזר העסקי. למרות הדינמיות הקיימת כיום בהגדרת גבולותיו של כל מגזר קיימות עדיין אבני יסוד מגזריות המבטאות תפישה נורמטיבית בנוגע ל"חלוקת עבודה" בין המגזרים בחברות דמוקרטיות. בחירת משימות שאינן ראויות חותרת תחת יסודותיה של תפישה נורמטיבית זו ועשויה לפגום בהתנהלות חברתית-ציבורית תקינה.

התנאי השני נוגע **לאופן הכניסה לנושא השותפות**. לאחר זיהוי הנושא, יש לערוך היכרות מעמיקה עמו, ללמוד אותו ולערוך ניתוח של ההשלכות הנובעות מן ההתערבות בתחום, מתוך גישה אחראית לנתונים. דוגמא: מעורבות קצרת טווח בתחום הדורש מחויבות



ארוכת טווח עשויה לגרום לנזק במקום להביא תועלת, לגרום לתסכול וליצור ציפיות שלא תתממשה. באותה מידה, כניסה לנגזרת של בעיה מורכבת מבלי לגעת במכלול השלם עשויה לגרום נזק.

התנאי השלישי נוגע להשתתפותו ולמעורבותו של המגזר הציבורי בשותפויות בין מגזרים העוסקות בתחום טיפולו ואחריותו. לצד השמירה על חירותם של המגזר העסקי והמגזר השלישי ליזום ולפעול בשדה החברתי, יש להקפיד על שימור מעמדו של המגזר הציבורי כגורם מוסדי, חוקי, נבחר וקבוע. יש לבחון האם נדרשת מעורבותו של המגזר הציבורי ביוזמה החדשה ואם כן, באיזה אופן. כדאי לזכור בהקשר זה, כי במקרה קיצוני של תוצאות שליליות ביוזמת הפעולה המשותפת יהיה זה המגזר הציבורי, אשר יידרש להתמודד עם ההשלכות.

התנאי הרביעי נוגע לתחושת המחויבות כלפי הקהילה, החייבת להתלוות למעשה השותפות בין המגזרים. תחושת מחויבות קהילתית צריכה להתבטא בדיאלוג עם הקהילה ובאימוץ נורמות אתיות מחמירות. העיקרון הבסיסי שמנחה את דרכי הפעולה הוא שהשותפות מיועדת לשרת את הקהילה ולא אינטרסים פרטיים, שהשותפות לא תשמש מנוף להעדפות, מניפולציות ופרוטקציות, ושהשותפות לא תפגע בקהילה (בעסקים, בבריאות, בסביבה וכדומה).

התנאי החמישי והאחרון נוגע להגדרות ההצלחה של שותפות בין מגזרים. לצד השגת מטרותיה, עומדת הצלחת השותפות בין מגזרים כמטרה בפני עצמה כיסוד ערכי ליצירת קיימות חברתית. ההנחה היא, כי שותפות בין מגזרים כמיזם ארגוני היא פעולה זמנית, אך השלכותיה, בכל הנוגע לחיזוק הקהילה הן ארוכות טווח ויסודיות. שותפות בין מגזרים מסוגלת למסד דרך לחיזוק החברה.

**נקודות סיכום לפרק ב'**

- < כניסה לשותפות בין מגזרים מחייבת בדיקה מקדמית; יש לוודא שנכון לקדם את הנושא הנבחר במסגרת זו ולא באחרת. ולכן, מומלץ לוודא כי הנושא שסביבו התכנסתם הוא נושא הראוי לחיבור בין המגזרים ואיננו העסק הבלעדי של מגזר אחד.
- < כשהוגדר נושא השותפות, קחו לעצמכם את הזמן הדרוש ללמוד את הנושא לעומק: מהי מפת הנתונים בתחום? מהם הצרכים? אילו מענים כבר קיימים בשטח ומי מספק אותם? אלו מענים נוספים נדרשים?
- < בדקו אם נושא השותפות מחייב פעולה לטווח ארוך והיערכו לקראתה. התערבות מהירה ולא אחראית מזיקה לעתים יותר מאי - התערבות!
- < נסו לבחון את מקומו ואת תפקידו של המגזר הציבורי בשותפות זו, ודאגו להביאו לידי ביטוי מתאים, בין אם כשותף פעיל ובין אם כמיועד. כדאי לזכור, כי חוסר התייחסות למגזר הציבורי עלול לפגוע ביכולת לקדם את השותפות ויתר על כן, הוא מעיד על ניהול לא אחראי של השותפות.
- < וודאו כי השותפות משרתת קודם כל את הקהילה, ורק אחר-כך אינטרסים פרטיים של הצדדים בשותפות. זכרו: לצד ההכרה ביכולתה של השותפות לקדם את "סדר יומם" של השותפים, חיוני שתכלית השותפות תיועד למטרה ציבורית ולקידום אינטרס קהילתי.
- < התייחסו לשותפות כאל מטרה בפני עצמה ולא רק כאל אמצעי שנועד לקדם תכלית מסוימת. על כן חתרו להצליח בשותפות עצמה באותה מידה שאתם חותרים להצליח בתכלית שלשמה נועדה.

## שותפות בין מגזרים כדגם פעולה - מושגי מפתח

בפרקים הקודמים פירטנו את הרקע ואת האווירה לצמיחתן של שותפויות בין מגזרים כיום, ואת המורכבות הערכית שבתוכה פועלות שותפויות בין מגזרים. כעת ניתן להציג הגדרה של שותפות זו, המאפיינת אותה כדגם ייחודי של שותפות.

### 1. הגדרה והבהרות

ההגדרה המוצעת לשותפות בין מגזרים היא:

שותפות בין מגזרים היא מסגרת ארגונית מפורשת ומתמשכת של יחסי גומלין וחליפין בין נציגים מן המגזרים הציבורי, השלישי והעסקי. מסגרת זו עוסקת בהשגת מטרות ציבוריות, באמצעות הכוונה משותפת של משאבים.

- **מסגרת ארגונית** - בדומה לשותפות בין ארגונים, גם שותפות בין מגזרים מחייבת את קיומם של הסדרים קבועים ומסגרות פורמליות, לצורך הפעלתה ותחזוקתה השוטפות של השותפות. נקודה זו בהגדרה מדגישה את העובדה ששותפות בין מגזרים איננה פעולה חד-פעמית (כמו תרומה), אלא פעולה ממושכת הכרוכה בחשיבה, בתכנון ובפיתוח.
- **מסגרת מפורשת** - רכיב זה בהגדרה מדגיש את היסוד הפומבי של השותפות כביטוי לקיומה, לאו דווקא באמצעות חוזה כי אם ברמת ההצהרה. זאת כדי להימנע ממצבים של פער בפרשנויות של שותפים ביחס לשותפות ביניהם. שותפות בין מגזרים קיימת, אם כן, מרגע שהיא מוצהרת וכל אחד מן השותפים לה מזהה עצמו כחלק ממנה. מובן שההכרה הציבורית מלמדת על כוונות, על מחויבות ועל רצון לעשייה.
- **יחסי גומלין** - יחסי גומלין הם מערכת רחבה של אינטראקציה, הכוללת הן יחסי חליפין בין יכולות ובין נכסים של כל מגזר, במטרה להשיג מטרות תכליתיות בתחומים שונים

(חינוך, רווחה, בריאות וכדומה) והן מפגש שמטרתו חיזוק ההכרה וההערכה ההדדית בין המגזרים. המושג מבטא את הערך המיוחד המיוחס לשותפות בין מגזרים, בשונה משותפות אחרת, והמתבטא בתכלית הציבורית לקיומה, לקדם מפגש ופעולה משותפת של כל המגזרים.

- **נציגות שלושת המגזרים** - המונח - נציגים - מתייחס לנציגות המגזרים ולא לנציגות המשתתפים. הנציגים הם חלק ממגזר אותו הם באים לייצג במפגשים במסגרת השותפות.

#### א. הרכב שלושת המגזרים:

- ציבורי: שלטון מרכזי, שלטון מקומי, תאגידים ציבוריים ויחידות סמך ציבוריות.
- שלישי: ארגוני שירות, ארגוני סנגור (ראה נספח 1), ארגוני "תיווך" (ג'וינט ישראל, הסוכנות היהודית), קרנות פילנתרופיות, פדרציות יהודיות.
- עסקי: עסק או חברה בודדת, רשת עסקית.

מעורבות המגזר העסקי בשותפות בין מגזרים קשורה למסגרת כללית יותר של אחריות חברתית של עסקים או תרומת עסקים לקהילה. במסגרת זו מסייע המגזר העסקי לקהילה, בדרך כלל באמצעות גורמי מקצוע מהמגזר הציבורי או השלישי, המקבלים את המשאבים ופועלים באמצעותם להיטיב עם הקהילה. יחד עם זאת, תרומת העסקים לקהילה איננה דורשת בהכרח מעורבות של המגזר העסקי בקשר מחייב ואינטנסיבי כמו שותפות בין מגזרים, והיא ניתנת למימוש בדרכים פחות מחייבות כגון פעולת תרומה או התנדבות אד הוק, חד פעמית ונקודתית. ניתן להבחין בין שני מצבי המעורבות של המגזר העסקי בקהילה באמצעות המושג "ליבה עסקית". במצב של שותפות המגזר העסקי מערב, מלבד תקציב, נכסי ליבה כגון חזון עסקי, ידע, קשרים, משאבי תשתית וכדומה, המבטאים מחויבות גבוהה וממושכת יותר. ההתייחסות למגזר העסקי במדריך זה היא במצבים שבהם הוא פועל בקהילה באמצעות דפוס של שותפות בין מגזרים.

ישנם גופים הנמצאים בקטגוריות ביניים בין המגזרים, בעיקר ארגונים בעלי ישות משפטית המזוהה עם מגזר אחד, התלויים (מבחינת ניהול ותקציב) במגזר אחר. לדוגמא: החברה למתנ"סים, עמותות של עסקים, ועמותות ציבוריות, או לחילופין קבוצות תושבים לא רשמיות וועדי שכונות.

לסיווג הגופים יש חשיבות בהבנת הדינמיקה בשותפות בין המגזרים וההשפעות על התנהלותה. יש מקום להניח כי האפיונים המובחנים שאנו מזהים באחד מן המגזרים, יופיעו בגרסאות אחרות (חלקיות או מעורבות), כאשר יהיה מעורב בשותפות ארגון מקבוצת גופי "הביניים", ולפיכך ייצרו דגם התנהלות שונה וייחודי שלהם.

**ב. הרכב השותפות** - תנאי בסיסי ליצירת שותפות בין מגזרים הוא שתימצא נציגות של לפחות שני מגזרים מבין השלושה כאשר אין הגבלה בהרכב. שותפות בין שני גופים מתוך אותו מגזר איננה מביאה לביטוי את המאפיינים הייחודיים של שותפות בין מגזרים, ולכן היא עשויה להתנהג ככל שותפות בין ארגונים.

**ג. נוכחותו של המגזר הציבורי** - כאמור שותפות בין מגזרים יכולה להתקיים בכל הרכב. הגדרה זו מקבלת סיוג במצבים שבהם מטרותיה של השותפות נוגעות לתחום אחריותו של המגזר הציבורי או עשויות להשפיע על עבודתו. סיוג מגביל זה הוא חלק מהאחריות הציבורית שבמסגרתה פועלת שותפות בין מגזרים<sup>9</sup>.

בין אם השותפות נוגעת ישירות לתחום אחריותו של המגזר הציבורי ובין אם היא בשוליו, למגזר הציבורי נוכחות בשותפות. נוכחות זו עשויה להיות ממשית או "מאחורי הקלעים". בכל מקרה מדובר בדרישה לפתח רגישות ומודעות לשאלת הנוכחות של המגזר הציבורי בקרב יתר השותפים.

- **הכוונה משותפת של משאבים** - שותפות בין מגזרים מרכזת משאבים מסוגים שונים כגון ידע, ניסיון מקצועי, תקציב, פרסום, לגיטימציה, קשרים, נגישות וזמן. אין מדובר בהכרח בריכוז פיזי של נכסים אלה, כי אם בהפעלתם על ידי השותפים למען הצלחת השותפות. מובן שכל מגזר מביא נכסים שונים ולעתים אותו משאב עשוי לקבל אופי אחר בכל מגזר. בפרקים הבאים נתייחס בפירוט למשאבים שמביא כל מגזר לשותפות בין המגזרים.
- **הכוונה משותפת** - ממד זה בהגדרה מתייחס למעורבות ול"בעלות" על השותפות, וגם הוא חלק מהתנאים הבסיסיים שאנו מזהים לקיומה של כל שותפות. שותפות בין מגזרים צריכה לבטא בתהליך קבלת ההחלטות את מעורבותו ואת חותמו של כל מגזר המעורב בשותפות. זהו אחד הביטויים המרכזיים (מעבר לתרומת משאבים) להיותה של הפעולה משותפת לשני מגזרים ויותר. מעבר לכך, להכוונה המשותפת יש משמעות מבחינת חוויית ההשפעה של כל מגזר כשותף, החיונית לתפקוד מוצלח של כל שותפות באשר היא.
- **מטרות ציבוריות** - נקודה זו זכתה להתייחסות רחבה בפרק הקודם ועל כן נחזור עליה כאן בקצרה. שותפות בין מגזרים פועלת על בסיס חתירה לפיתוח חברתי-בר-קיימא, שמשמעותו שילוב ומיצוי יכולותיהם של כל המגזרים, סיוע לכל מגזר למלא את תפקידו

9 להרחבה בנקודה זו ראו פרק ב', וכן פרק ו' סעיף 4 "ניהול נכון של סימטריה בין השותפים".

ואת אחריותו החברתית, וכל זאת למען מרחב ציבורי משופר (עזרה הדדית, התארגנות אזרחית, אחריות אישית וכדומה). מן המחויבות של שותפות בין מגזרים למטרות ציבוריות נגזרות הגבלות כגון החובה לפעול למען הקהילה ולא למטרות פרטיות, לפעול למען תרומה לקהילה ולא לעשיית רווח ולהימנע בכל דרך מפגיעה בקהילה.

## 2. דגמים של שותפות בין מגזרים

במסגרת הגדרת השותפות בין המגזרים ניתן להציע טיפולוגיה של קבוצות שותפות על בסיס מאפיינים שונים. חשוב לומר, כי מעבר לזיהוי עצמו לא ניתן, בשלב הניסיון הקיים בתחום, להציג עמדה מבוססת ביחס להשפעתה של שונות זו על התנהלותם בפועל של טיפוס השותפות. לכן אנו מציעים בעיקר מודעות וערנות לשונות.

הנה כמה אבחנות אפשריות לדגמים של שותפות בין מגזרים:

- שותפות בין שניים או שלושה מגזרים.
- שותפות בין הרכבים שונים של שני מגזרים: ציבורי-שלישי, ציבורי-עסקי, עסקי-שלישי.
- הרכב המשאבים בשותפות: תמהיל המשאבים שבהם נעזרת השותפות, הכולל ידע וניסיון, תקציב, שעות התנדבות וכדומה.
- מטרות השותפות: פיתוח והטמעת מודל שירות, טיפול באוכלוסייה חדשה, סיוע חומרי וכדומה.
- תחום פעולה של השותפות בין המגזרים: חינוך, רווחה, בריאות, קליטה, תחבורה וכדומה.
- משך זמן של השותפות בין המגזרים: שותפות קצרת מועד ושותפות ארוכת טווח.
- מוקד הפעולה של השותפות בין המגזרים: שותפות ברמה לאומית, אזורית או מקומית.

שותפות רווחת היא שותפות בין שני מגזרים. לרוב נמצא שיתוף פעולה בין מגזר ציבורי למגזר השלישי, או בין המגזר השלישי למגזר העסקי. לעתים רחוקות נמצא גם קשר ישיר בין המגזר העסקי למגזר הציבורי<sup>10</sup>. מוקדם לומר מדוע פני הדברים כך. ייתכן, כי מציאות זו מלמדת על שלבי ההתפתחות של תחום השותפויות בין המגזרים, שעושה עדיין את צעדיו הראשונים. לחילופין, ייתכן שמדובר באפיון קבוע הנובע ממורכבות העבודה בין שלושה מגזרים בהשוואה לפעולה בין שני מגזרים. אם כך המצב, יש להניח שזה יהיה הדגם הרווח גם בעתיד.

### 3. גבולותיה של שותפות בין מגזרים

בהצגת הגדרה מתבקשת גם התייחסות למצבים של "מקרי גבול". מקרי גבול יכולים להיות דגמי פעולה המבטאים רכיב מסוים של השותפות, אולם אינם עומדים ברכיבים חיוניים משלימים. להלן שני דגמים של ממשק בין מגזרים:

- **תרומה פילנתרופית** - זהו דגם גבול המזוהה יותר מכל כשייך לשותפות בין מגזרים. לכאורה יש כאן העברת משאבים של קבוצה מטעם המגזר השלישי (קרנות, פדרציות, תורמים פרטיים), או מטעם המגזר העסקי (חברות), לגורם במגזר השלישי או הציבורי<sup>11</sup> לפיתוח הקהילה. בעוד שיייתכן בהחלט שתרומה פילנתרופית תיצור בסיס לשותפות בין מגזרים, הרי אין די בהעברת הכסף כדי ליצור שותפות. לשם כך נדרשים מספר תנאים נוספים, ביניהם שהעברת הכסף תהיה חלק מתהליך ארוך יותר ולא פעולה חד פעמית; שהתהליך יהיה כרוך בניתוח, תכנון וחשיבה על צרכים של קהלי יעד; שהתהליך יאפשר למגזרים האחרים השפעה על תהליך קבלת החלטות בנוגע להשקעת המשאבים.
- **מיקור חוץ** - מיקור חוץ (Outsourcing) בהקשר של מערכות ציבוריות משמעותו קניית שירות ציבורי ממפעיל חיצוני<sup>12</sup>. הגורם הציבורי מחזיק בידו את המשאבים ואת זכות הפיקוח ומתקשר עם ספק בהסדר חוזי. ללא ספק מתקיים כאן ממשק בין המגזר הציבורי לנציגות מהמגזר העסקי או השלישי. אולם מעבר למפגש זה, לא מתקיימים תנאים אחרים של שותפות בין מגזרים: מדובר ביחסי סמכות בקבלת החלטות, בחיבור משיקולי תועלת ורווח, ביחסים של חוזה ותו לא ובפעולה שאיננה מכוונת בהכרח למטרות ציבוריות.

10 בשונה משני המגזרים האחרים, המגזר העסקי אינו פועל בדרך כלל בשדה הקהילתי באופן עצמאי אלא באמצעות ובתיווך אחד המגזרים האחרים. הדבר נובע מכך שאין זה שדה הפעולה הטבעי שלו. לגבי הקשר המיוחד עם המגזר הציבורי, קיימת גם מגבלה פורמלית האוסרת קשר ישיר משיקולי אתיקה, וגם רצון להימנע מקשר בין הון לשלטון.

11 עוד בנושא קרנות ראה גדרון, ב. ואחרים (2006).

12 להרחבה בנושא זה ראה טליאס, מ. (עורך). (2002).

## נקודות סיכום לפרק ג'

**האם השותפות שהקמתם או שאתם נוטלים בה חלק היא שותפות בין מגזרים?**

להלן סדרת קריטריונים שתסייע לכם לקבוע זאת:

- < האם לשותפות יש מסגרת ארגונית המקיימת קביעות והמשכיות?
  - < האם השותפים מכירים בהיותם חלק מן השותפות ומצהירים על כך בפומבי?
  - < האם יש בשותפות נוכחות של שני מגזרים לפחות (המגזר הציבורי, השלישי והעסקי)?
  - < האם השותפות מרכזת משאבים מכל המגזרים המעורבים? האם התנהלותה מלמדת על מעורבות והשפעה של כל השותפים על פעולת השותפות?
  - < האם השותפות פועלת למען מטרה ציבורית-קהילתית מעבר לקידום מטרותיהם של הצדדים המעורבים?
- לפי מדריך זה, תשובות חיוביות על כל השאלות הנ"ל מעידות על קיומה של שותפות בין מגזרים. ככל שמספר התשובות החיוביות פוחת, אירוע השותפות שבחנתם מתרחק מהדגם המוצע כאן.

### איזה סוג של שותפות בין מגזרים אתם מקיימים?

- ניתן לנסות ולאפיין את השותפות באמצעות מספר פרמטרים כדוגמת המפורט להלן; יש להניח, כי תשובות שונות לשאלות שנוסחו כאן, יגזרו דגמי פעולה שונים. לפיכך, מומלץ לבדוק את דגם הפעולה שנבחר ואת זיקתו למאפייני השותפות.
- < הרכב השותפות: האם זו שותפות בין שני מגזרים או בין שלושה מגזרים? מי מייצג כל מגזר ומה ייחודו?
  - < מהי תכליתה העיקרית של השותפות ומהן מטרות המשנה שנועדה להשיג (פיתוח שירות, הפעלת שירות, פיתוח מתודולוגיה וכדומה)?
  - < מהו תחום פעולתה של השותפות (חינוך, בריאות, רווחה וכדומה) ומהו תת-התחום שאליו ניתן לסווגה על בסיס ממדים (סוג בעיה, קבוצת גיל או אוכלוסייה)?
  - < מהו מרחב פעולתה של השותפות (מקומי, אזורי, ארצי)?
  - < אילו משאבים מרכזת השותפות (תקציבים, תשתיות, ניסיון, מוניטין וכדומה)?
  - < מהו טווח הזמן המתוכנן לפעולת השותפות?



## שדה הכוחות הפנימי לצמיחתה של שותפות בין מגזרים

לאחר שהגדרנו את דגם הפעולה המכונה שותפות בין מגזרים, אפשר לבחון מה גורם לשותפות כזאת לצמוח ומה מונע את התפתחותה. העובדה כי התקופה הנוכחית - מבחינת מאפייניה הפוליטיים, הכלכליים והחברתיים - מאפשרת צמיחה של שותפויות בין מגזרים, איננה מלמדת עדיין בפועל מדוע במקרים ובמקומות מסוימים, צומחת שותפות בין מגזרים ובמקרים אחרים לא. לאור זאת אנו מבקשים לברר, אם ניתן לזהות גורמים מסייעים לצמיחת שותפות בין מגזרים לעומת גורמים שעשויים לבלום אותה.

שותפות בין מגזרים פועלת במערך של כוחות המשפיעים על צמיחתה. חלק מכוחות אלה קשורים **בסביבה הפנימית** שבתוכה היא צומחת וחלקם קשורים **בסביבה החיצונית**. בפרק זה נתמקד בשדה הפנימי וננסה לפרט את מאפייניו, ובפרק הבא נתמקד בשדה החיצוני. את השדה הפנימי ניתן לתאר באמצעות המוטיבציות והחסמים שמלווים כל מגזר בהחלטתו להיכנס לשותפות, כפי שמופיע בהמשך.

### 1. גורמי משיכה של המגזרים לשותפות בין מגזרים

כבכל שותפות, גם שותפות בין מגזרים מבוססת בראש וראשונה על ריכוז משאבים. מהם הנכסים הפוטנציאליים שמביא כל מגזר לשותפות בין מגזרים? בחלק מן המקרים מדובר בנכסים יחודיים, שרק אחד מן המגזרים יכול להציע. בחלק אחר מהמקרים מדובר בנכסים זהים (לדוגמא משאבים או קשרים) בעלי אופי שונה בכל מגזר.

### א. תרומות אפשריות של כל מגזר לשותפות

#### המגזר הציבורי

- **לגיטימציה** - נוכחות המגזר הציבורי בשותפות מעניקה מעמד ציבורי ו"חותמת" ממלכתית לשותפות.
- **סמכות רשמית** - לתרומה זו יש ערך מכריע כשהשותפות עוסקת בסוגיה מתחום אחריות ממלכתי מוכר ומשמעותה היא, שהשותף הציבורי הוא בעל המנדט לאשר או לדחות יוזמות פעולה בתחום.

- **נגישות לאוכלוסייה, למידע ולמוסדות** - המגזר הציבורי - מתוקף היותו גורם ממלכתי, הוא שותף בעל פוטנציאל לקשר עם גורמים ציבוריים חיוניים אחרים, נגישות לאוכלוסיות היעד (לדוגמא תלמידים, עולים, חולים) ולבסיסי מידע המאפשרים לנתח סוגיה או למפות אוכלוסייה בעלת עניין לשותפות.
- **ידע מקצועי** - המגזר הציבורי הוא היחיד מבין חברי השותפות, שיש לו אמצעים להשגת תמונה כוללת ומערכתית על סוגיות ועל אוכלוסיות ששותפויות בין מגזרים עוסקות בהן.
- **תקציב** - המגזר הציבורי הוא הגורם בעל היקף משאבים הגדול ביותר בשותפות בין מגזרים. אמנם הוא סובל מחולשה של חוסר גמישות תקציבית, אולם הוא היחיד המסוגל לקחת על עצמו התחייבות תקציבית גדולה וממושכת.
- **המשכיות ורציפות** - השותף הציבורי מביא לשותפות קביעות, יציבות והמשכיות. הוא הגורם היחיד שהיה בשטח לפני השותפות, ועל פי רוב הוא יהיה שם גם לאחר שהשותפות תסתיים. מאפיין זה מעניק לשותף הציבורי יתרון של ראייה כוללת ומתמשכת של הסוגיה שבה עוסקת השותפות.

### המגזר השלישי

- **קרבה לשדה** - כשהשותפות עוסקת בתחום שבמרחב הפעולה שלהם, ארגוני המגזר השלישי מביאים לשותפות נכס חשוב: היכרות קרובה ואינטימית עם תחום הפעולה ועם האוכלוסייה הקשורה בו. היכרות זו נובעת בעיקר משני מאפיינים בדפוס עבודתם של הארגונים: נטייה להתמקד ולעסוק בנושא אחד (סוגיה או אוכלוסייה), ונטייה לעסוק במתן שירות ישיר כסיוע חומרי, פיזי או במתן ייעוץ.
- **ידע וניסיון** - תרומתו של המגזר השלישי בתחום זה היא בעיקר בהפעלת פרויקטים. ארגוני התנדבות נוהגים לעבוד במחזוריות של פרויקטים כפרקטיקת פעולה. היות ששותפויות בין מגזרים נוהגות לפעול במתכונת פרויקטלית (נושא ממוקד, טווח זמן ומשאבים מוגדרים מראש), הניסיון שמביא עמו המגזר השלישי הוא בעל ערך חשוב.
- **גמישות פעולה** - מאפיין הפעולה הפרויקטלי של ארגוני המגזר השלישי מעיד על יכולת גבוהה לערוך שינויים והתאמות בהפעלתן של תכניות מהסוג ששותפות בין מגזרים עשויה לקדם.
- **משאבים** - המגזר השלישי איננו עשיר במשאבים כספיים, אך לפחות לחלק מארגוני המגזר משאבים של התנדבות (וניסיון בהפעלה ובליווי מתנדבים), והם בעלי פוטנציאל לגיוס תרומות ממקורות שונים. כשמדובר בתרומות, המגזר השלישי הוא היחיד מבין שלושת המגזרים הנהנה מלגיטימציה לגיוס תרומות.
- **רשת קשרים בשדה ההתנדבות** - כשם שהארגון הציבורי מביא עמו רשת קשרים עם

- מערכות ציבוריות וארגון עסקי עם מערכות עסקיות, ארגון המגזר השלישי נטוע בקרב מגזר זה והוא בעל קשרים עם גופים עמיתים היכולים לסייע בקידום השותפות.
- **מחויבות והנעה ערכית** - צמיחת המגזר השלישי מוסברת בין היתר על רקע רצונם של פרטים וקבוצות לספק מענה שלא היה קיים קודם לכן או ליצור שינוי במענים קיימים בזירה הציבורית. זהו סוג של יזמות אידיאולוגית, הדורשת אמונה, מחויבות עמוקה והנעה ערכית - שכן מדובר במאמץ גדול שאיננו כרוך בתמורות אישיות חומריות תואמות - העשוי להוות נכס לשותפות.

### המגזר העסקי

- **משאבים** - משאבים הם התרומה המרכזית של המגזר העסקי לשותפויות בין מגזרים. לכן מקבלת תרומה זו בולטות הן בפנייה למגזר להצטרף לשותפות והן בפנייתו שלו ליצור מיזם שותפות. משאבי המגזר העסקי כוללים קודם כל תקציב. בשונה מהמגזר הציבורי, נהנה המגזר העסקי מגמישות בהחלטה על הוצאת כספים ומיכולת ביצוע כמעט מיידית. פוטנציאל משאבים נוסף טמון ביכולתו של המגזר העסקי להעמיד תשתיות פיזיות לשימוש השותפות ולהפנות מטעמו כוח אדם מתנדב לפעילות במסגרת השותפות.
- **ידע ניהולי** - ידע וניסיון ניהולי איכותיים, עשויים להיות בעלי תרומה חיונית לשותפות. לצד זאת, כדאי לזכור את השוני בין יזמה עסקית ליוזמה חברתית ואת המגבלות הנגזרות מכך להעברת ידע ניהולי משדה אחד לאחר.
- **יוקרה וקשרים** - מערכות עסקיות, ובוודאי הגדולות והמצליחות שביניהן, נהנות ממעמד ציבורי יוקרתי שעשוי לסייע לשותפות ב"פתיחת דלתות". זאת כמובן מעבר לרשת הקשרים שמביאה עמה חברה עסקית עם שותפים עסקיים אחרים, ספקים, לקוחות וכדומה.

### ב. תרומת השותפות למגזרים השותפים

לצד התרומה הפוטנציאלית של כל מגזר לשותפות, קיים פוטנציאל של תרומת השותפות למגזרים. מבלי להתחשב בתרומה הכללית של מעשה השותפות בין המגזרים לשיפור החברה ולפיתוח חברתי בר-קיימא, מה יכול כל מגזר להפיק מנטילת חלק בשותפות? בהמשך מובאות התרומות האפשריות.

### המגזר הציבורי

- **גמישות בהרחבת משאבים** - המגזר הציבורי פועל במגבלת משאבים קבועה, ובמיוחד בתחומים החברתיים. על פי רוב עולים הצרכים על המשאבים הזמינים. יותר מכך, המשאבים הקיימים נועדו להוצאות קבועות. שותפות בין מגזרים מאפשרת להסתייע

במשאבים חיצוניים כדרך להרחבת השירותים הקיימים, ולהעבירם באופן ישיר לנושא חדש ולא מטופל. לחילופין, ניתן להרחיב שירותים על ידי הסטת משאבים ציבוריים מנושא מוכר לשירות חדש, ולהציע במקומם את משאבי השותפות.

- **התמקצעות ופיתוח שירותים** - שותפות בין מגזרים היא הזדמנות למגזר הציבורי להיחשף לידע ולניסיון המקצועי שמביאים עמם המגזרים האחרים. חלק מההתמקצעות קשור במשאבי השותפות, המאפשרים מרחב להתנסות בפיתוח דגמים ושירותים חדשים. שמיכת התקציב הצרה של השירותים הציבוריים והעיסוק הרב במשימות השוטפות ובמשברים, מותירים מקום מוגבל ליוזמות חדשות.
- **העצמה ציבורית** - השירות הציבורי נבחן על ידי הציבור בין היתר על בסיס מגוון סוגי המענה והשירותים שהוא מציע. ככל שהשותפות בין המגזרים מפתחת ומציעה שירותים חדשים, כך עשוי המגזר הציבורי ליהנות ממעמד משופר בעיני הציבור.
- **החלשת התנגדויות ציבוריות** - במקרים מסוימים עשויה להיות לשותפות בין המגזרים תרומה להתמודדות עם התנגדות ציבורית. ממד זה מוכר ובולט בתחום התכנון. כשפרויקט תכנוני, המצוי במחלוקת ציבורית, מובל בשותפות על ידי המגזר הציבורי ונציגות מהמגזר השלישי, ארגון המגזר השלישי הנחשב למוערך, למקובל ולמייצג את הציבור הרלוונטי, יכול לסייע למתן ולתעל התנגדויות למקום של פשרה ופתרון.
- **חיזוק שיתוף הפעולה בתוך הארגונים** - נטייתן של מערכות ציבוריות לפעול ללא שיתוף פעולה פוגמת לא פעם באיכות השירות לציבור. ניתוח שותפויות בין מגזרים מלמד, כי דווקא נוכחותם של גורמים חיצוניים תורמת לא פעם להנעת המערכות לעבוד בתיאום ולרכז משאבים. לצד תרומה זו, הניתנת לשותף הציבורי בעבודתו עם הגורמים המשיקים לו בארגונו, מתחזק מעמדו בתוך הארגון כיום וכמוביל.

### המגזר השלישי

- **קידום מטרות קהילתיות** - לפני כל תרומה אחרת, שותפות בין מגזרים היא אפיק נוסף לקידום ייעודו של ארגון מגזר שלישי טיפוסי: קידום הקהילה. ייחודה של שותפות בין מגזרים, הוא, שהיא מזמנת אפשרות לפעולה בעלת השפעה עמוקה ורחבה יותר מפעולה ברמה של ארגון בודד או של מספר ארגונים.
- **הרחבת משאבים** - המגזר השלישי סובל ממיעוט משאבים מתמיד ומתמשך. שותפות בין מגזרים היא קודם כל פעולה עם מערכות "עשירות" יותר או בעלות משאבים יציבים. בדרך כלל הציפייה בשותפות כזאת היא, שהמגזר השלישי יביא מטעמו משאבי זמן, כוח אדם וידע מקצועי בתמורה לתרומה התקציבית שמביאים השותפים האחרים.
- **מיצוב משמעותי** - שותפות בין מגזרים היא מסגרת להתנסות מורכבת, רחבה, מערכתית ועל פי רוב גדולה יותר מהיקפי הפעולה השוטפים של ארגון מגזר שלישי טיפוסי. לקיחת

חלק בשותפות בין מגזרים מאפשרת "עליית מדרגה" בעשייה בפועל, ומיצוב מרכזי ומשמעותי יותר של הארגון בשדה שבו הוא פועל.

- **התמקצעות** - בדומה לשני המגזרים האחרים, גם עבור המגזר השלישי שותפות בין מגזרים יוצרת תנאים לשיפור מקצועי. העבודה בשילוב מאמצים, ריבוי מערכות, ריכוז משאבים, וכן העבודה לצד שני המגזרים האחרים או ביחד עמם, מייצרים במשולב הזדמנות עשירה ללימוד ולהתמקצעות.

### המגזר העסקי

- **סיוע בהכוונה של מעורבות חברתית** - המגזר העסקי זקוק לסיוע של המגזרים האחרים כאשר הוא פועל בתחום הקהילה. היות שאין זה שדה הפעולה הטבעי שלו, הוא חסר ידע ואינו מכיר את השדה ולפיכך הוא זקוק לסיוע מקצועי והכוונה. זה בדיוק מה שמציעים שני המגזרים האחרים החברים בשותפות. המגזר העסקי נשען על הניסיון ועל הקשר של המגזר הציבורי והשלישי עם סוגיות ציבוריות ועם אוכלוסיות היעד, שלמען הוא רוצה לפעול. תרומה זו חשובה למגזר העסקי במיוחד במקרים של פעולה מורכבת בקהילה, ולא של עשייה קצרה וממוקדת.
- **פרסום ולגיטימציה** - תרומה זו קשורה למוטיבציה כללית יותר, המניעה עסקים לתרום לקהילה. העסק מקבל חשיפה חיובית ואוהדת על כך שהוא מחזיר לקהילה המפרנסת אותו ולא רק לוקח ממנה, שהוא מחויב כלפי הקהילה ומתחשב בה. חשיפה זו אמורה להגביר את ההזדהות עם מוצריו של העסק ולעודד את העדפתם על פני מוצרים מתחרים. הקשר עם המגזר הציבורי והשלישי רק מחזק את המסר ומגביר את הלגיטימיות הציבורית של העסק.
- **התמקצעות** - הניסיון של גופים המלווים עסקים במהלכים של תרומה לקהילה, מלמד על תרומה לשיפור ההתמקצעות של הארגון העסקי. שני המגזרים האחרים מביאים עמם ניסיון בעבודה בתנאים של עמימות ומגבלת משאבים. השותפות עצמה מזמנת התנסות בתכנון מורכב בקידום מהלכים ובקבלת החלטות, תוך שיתוף ומעורבות רחבים של מערכות ותושבים.
- **חיזוק נאמנות ולכידות ארגונית** - עוד לקח שעולה מן הניסיון בליווי ארגונים עסקיים בביצוע תרומה לקהילה הוא, חיזוק נאמנות לארגון. עצם מתן התרומה משפר את הדימוי של העסק בעיני העובד, יוצר תחושות חיוביות ולכידות העובדים המתנדבים.

## 2. גורמי רתיעה וחסמים של המגזרים מפני שותפות

### המגזר הציבורי

- **אבדן בלעדיות בתחום הפעולה** - מערכות ציבוריות נהנות ממעמד בלעדי בתחום שבו הן פועלות, במיוחד כשסמכותן והשירות שבו הן עוסקות מוגדר בחוק. מעמד זה מעניק מרחב שיקול דעת בלעדי ומוחלט. אמנם שותפות בין מגזרים איננה יכולה לשנות את המעמד המשפטי של הגורם הציבורי, אולם היא מזמינה מעורבות של המגזרים האחרים והתחשבות בדעתם ובדרישותיהם.
- **לקיחת סיכון** - שותפות בין מגזרים כרוכה בלקיחת סיכון מצד שלושת המגזרים. אשר למגזר הציבורי, לקיחת חלק בשותפות, במיוחד אם היא עוסקת בנושא שאיננו נהנה מהסכמה רחבה, עשויה לגרור ביקורת ציבורית בשלב ראשון. בשלב הבא, ובמקרה שהיזומה שבה עסקה השותפות נכשלה ומישהו אף נפגע ממנה, המגזר הציבורי עלול להיות מוקד לתביעות משפטיות. למעשה, מבין שלושת המגזרים רק למגזר זה אחריות ציבורית והוא עלול להיות יעד מרכזי לתביעות.
- **יצירת התחייבויות / בזבז משאבים** - שותפות בין מגזרים בעלת אופי ניסויי (טיפול חדש, שיטת שיקום חדשה, פנייה לאוכלוסיה חדשה וכדומה) יוצרת חשש מפני התחייבויות ציבוריות עתידיות. אף על פי שלא תמיד מוגדרת כפיילוט שאחריו תעבור ההפעלה לאחריות המדינה, עצם נוכחות הניסוי יוצרת מציאות חדשה בתחום שבו פועל, ובעלי עניין העלולים להפוך למוקד לחץ ותביעה על המערכת הציבורית.
- **פגיעה במעמד ציבורי** - שותפות בין מגזרים, שאיננה חושפת את תרומתו של המגזר הציבורי כשותף, או לחילופין מבליטה במיוחד את תרומתו של אחד השותפים האחרים (למשל המגזר העסקי), יוצרת חזות של חידלון וקוצר יד של המגזר הציבורי, הפוגמת במעמדו בציבור.
- **פגיעה ב"ממלכתיות"** - שותפות עם גורמים שאינם עומדים באופן טבעי בסטנדרטים של ניטרליות / אובייקטיביות עשויה לפגוע בתדמית הממלכתית של תוכניות חברתיות שבהן מעורב המגזר הציבורי. קיים חשש, שאזרחים יקשרו בין השירות לבין אינטרסים של בעלי עסקים או עמותות, המעורבים במיזם השותפות.

### המגזר השלישי

- **פגיעה במוניטין** - חלק משמעותי מהמוניטין של המגזר השלישי נבנה על סמך "עצמאותו". מיוחסת לו תכונה של פעולה מתוך שיקולים נקיים ועל בסיס חופש מקצועי מוחלט, תוך נאמנות לטובת הקהילה בלבד. קשר עם מערכת ציבורית, ועוד יותר עם מגזר עסקי (הכרוך בהשפעה הדדית), עשוי להתפרש ככתם, כוויתור על חירות פעולה מתוך מניעים

- תועלתניים. אמנם לא כל ארגוני המגזר השלישי רגישים לכך באותה מידה, אך עבור חלק מהם נקודה זו עשויה להיות קריטית בבחירה להשתתף בשותפות בין מגזרים.
- **פגיעה במעמדו המוסרי בקהילה** - זהו רכיב נוסף של חשש מפגיעה במוניטין, אולם מקורו איננו בעצם שיתוף הפעולה אלא בתוכן שיתוף הפעולה. חלק משמעותי נוסף מהמוניטין של המגזר השלישי בנוי על היותו סמן מוסרי קיצוני בנושאים שונים - איכות הסביבה, שוויון האישה, זכויות אנשים בעלי מוגבלויות וכדומה - ומופעלים לגבי קריטריונים מחמירים. מעורבות בשותפות שאינה דורשת בהכרח ויתור אלא פשרה בלבד, עשויה להתפרש כהפרת אמון ולפגוע במעמדו הציבורי של המגזר השלישי. נקודה זו רלוונטית יותר לארגונים העוסקים גם בפעולות סנגור.
  - **הסתת פעולת הארגון** - ארגוני המגזר השלישי פועלים על פי רוב בהיקף מצומצם, הבא לידי ביטוי במספר העובדים, בגודל התקציב ובכמות המאמצים המושקעים. כניסה לשותפות משמעה ריתוק של היקף משאבים קריטי למאמץ אחד, ולכן השותפות צריכה לעמוד בקריטריונים מחמירים של תרומה וכדאיות.

### המגזר העסקי

- **פגיעה במוניטין** - כפי שכבר צוין, שותפות בין מגזרים יכולה לתרום למעמדו הציבורי של המגזר עסקי. זאת בתנאי שמיזם השותפות עלה בהצלחה. במקרה של כישלון מסיבות כלשהן, המעורבות בשותפות עלולה לפעול באופן הפוך ולהזיק לדימוי הציבורי של העסק. לעתים רבות פגיעה זו נוצרת עקב ביקורת על יציאתו של המגזר העסקי מפרויקט קהילתי והפסקת המימון. בכל מקרה פגיעה במוניטין בעקבות שותפות בין מגזרים היא נקודה רגישה במיוחד למגזר העסקי. היות שאין זה אזור הפעולה הטבעי שלו, המשקל הניתן לסיכון גבוה יותר מאשר בשני המגזרים האחרים.
- **אבדן משאבים** - תרומתו הכספית של המגזר העסקי לקהילה היא שילוב מוטיבציות של נתינה והשקעה. לצד הרצון לעזור, קיימים גם שיקולי תועלת עסקית. בשפה עסקית תרומה לקהילה היא גם סוג של השקעה בציפייה לתשואות. לאור מורכבותה, שותפות היא אפיק השקעה בעל סיכון, העומד מול חלופות אחרות ופשוטות, היכולות להניב תשואות גבוהות יותר. לכן מלווה את המעורבות בשותפות חשש לאבדן משאבים.
- **חוסר היכרות** - מבין שלושת המגזרים, המגזר העסקי, במסגרת השותפות בין המגזרים, הוא היחיד שאיננו פועל בשדה הטבעי שלו. יתרה מזאת, בעוד שני המגזרים האחרים מצויים בקרבה ובזיקה הדדית מסוימת בפעילותם השוטפת, הרי המגזר העסקי רחוק משניהם ולכל היותר פועל לצד חברות עסקיות אחרות. מציאות זו, של ריחוק משני השותפים האחרים וחוסר היכרות עמם, מגבירה את החששות מפני כניסה לשותפות.

### 3. מוטיבציות יסוד לשותפות בין מגזרים

מעבר לגורמי משיכה או רתיעה המשפיעים על החלטת המגזרים להיכנס לשותפות, קיימות מוטיבציות יסוד המשפיעות על עצם הקמתה של שותפות שכזו. גם אם רעיון השותפות עומד בהצלחה במבחן השיקולים הנפרדים של כל מגזר, צריכים להתקיים מניעים עמוקים ובסיסיים יותר שיהוו את התשתית לצמיחתה של השותפות. מניעים אלה חשובים היות שלעיתים יש בכוחם לעמעם מחירים ולעודד פעולה בשותפות על אף החששות הראשוניים. בין המניעים הללו נכללים:

- **הרצון לתרום לקהילה** - מדובר במוטיבציה לפעול לקידום קהילה מזוהה ולישיפור תנאי החיים בתוכה.
- **הרצון לחיזוק הקהילה וליצירת אתוס מקומי** - תנאי זה קשור לקודמו, אולם הוא מתמקד במוטיבציה לחיזוק זהות הקהילה ותחושת הגאווה בקרב חבריה (מעין 'לוקל פטריאטיזם').
- **הכרה בפוטנציאל הסינרגיה** - הכרה בפוטנציאל הטמון בחיבור בין המגזרים, או לחילופין הכרה במגבלות הפעולה במסגרת מגזר יחיד. הפוטנציאל יכול להיות מזוהה עם נושאים מוגדרים כגון שיפור יעילות, איגום משאבים וחיזוק מעורבות.

שותפות בין מגזרים פועלת על פי רוב באזורי הסכמה. את זאת אפשר ללמוד מהנושאים שבהם היא מטפלת ומהיעדרם של ארגונים לשינוי חברתי. המתח והמרחק המובנה בין המגזרים יוצר מצב המצריך מו"מ ופשרה, וכן שותפות היכולה לפעול עם סיכויי הצלחה רבים יותר בנושאים בעלי מכנה משותף ציבורי רחב. זהו דגם שיתקשה להוביל מאבקים ציבוריים ומחאה. גם האירועים שנדונו במהלך עבודת הפיתוח של הפורום עסקו בנושאים בעלי בסיס מוסכם כגון דו-קיום יהודי ערבי, פיתוח מודל טיפול בנערות ערביות בסיכון ומערכת תמיכה לתלמידי בית הספר בלימודיהם. גם אם ראוי ששותפויות בין מגזרים יעסקו בעתיד באזורי מחלוקת, בשל היותם בעצמם דגם של התמודדות עם פערים ובשל יכולתם לתרום למצבי משבר, היום קשה למצוא שותפויות בין מגזרים העוסקות בנושאים כגון זכויות אדם, טיפול באוכלוסיות ייחודיות (כגון אסירים), או נושאים פוליטיים-מדיניים (כגון גדר ההפרדה).



### נקודות סיכום לפרק ד'

- < למרות מטרות היסוד הציבוריות המניעות מערכות להשתלב בשותפות בין מגזרים, כגון רצון לתרום לקהילה ולחזקה, כל אחד מן הצדדים מצוי בסבך שיקולים הקובעים את החלטתו.
- < כדאי לנסות ולנסח לעצמכם את מקומכם בשותפות: מה אתם מביאים באופן ייחודי, מה אתם יכולים להפיק מהשותפות ומה מעורר אצלכם חשש או רתיעה? הטבלה שבעמוד הבא מסכמת תכנים טיפוסיים וגנריים לכל אחד מן הממדים הללו.
- < באותה מידה עשוי להיות לכם עניין בבחינת הצדדים האחרים בשותפות באמצעות טבלה זו ובקבלת תמונת מצב על מקומם בשותפות.
- < בדרך כלל קיים פער בין הערך שמייחס הפרט לעצמו לבין הערכתם של אחרים אותו. כדאי לקחת זאת בחשבון, הן בנוגע להערכות שלכם על עצמכם והאופן שבו השותפים תופשים אתכם, והן בנוגע להערכתכם את השותפים.
- < בשלב כלשהו עשויה להיות טבלה זו שימושית כבסיס לדיון גלוי בין השותפים ולהכנת חוזה, המפרט מצד אחד את התרומות והמחויבות של כל צד לשותפות ומצד אחר מפגין התחשבות בצרכים ובחששות שלו.

## מוטיבציות וחסמים בכניסה לשותפות בין מגזרים

חששות מהשותפות	תועלות מהשותפות	תרומות לשותפות	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• אבדן בלעדיות בתחום הפעולה</li> <li>• לקיחת סיכון / יצירת התחייבויות / בזבוז משאבים</li> <li>• פגיעה במעמד הציבורי</li> <li>• פגיעה ב"ממלכתיות"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הרחבת משאבים</li> <li>• התמקצעות ופיתוח שירותים</li> <li>• העצמה ציבורית</li> <li>• החלשת התנגדות ציבורית</li> <li>• חיזוק שיתוף פעולה תוך ארגוני</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• לגיטימציה</li> <li>• סמכות רשמית</li> <li>• נגישות לאוכלוסייה, למידע ולמוסדות</li> <li>• ידע מקצועי</li> <li>• תקציב</li> <li>• המשכיות ורציפות</li> </ul>	המגזר הציבורי
<ul style="list-style-type: none"> <li>• פגיעה במוניטין</li> <li>• פגיעה במעמדו המוסרי בקהילה</li> <li>• הסטת פעולת הארגון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• קידום מטרות קהילתיות</li> <li>• הרחבת משאבים</li> <li>• מיצוב משמעותי</li> <li>• התמקצעות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• קרבה לשדה</li> <li>• ידע וניסיון</li> <li>• גמישות פעולה</li> <li>• משאבים</li> <li>• רשת קשרים</li> <li>• בשדה ההתנדבות</li> <li>• מחויבות והנעה ערכית</li> </ul>	המגזר השלישי
<ul style="list-style-type: none"> <li>• פגיעה במוניטין</li> <li>• אבדן משאבים</li> <li>• חוסר היכרות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סיוע בהכוונה של מעורבות חברתית</li> <li>• פרסום ולגיטימציה</li> <li>• התמקצעות</li> <li>• חיזוק נאמנות ולכידות ארגונית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• משאבים</li> <li>• ידע ניהולי</li> <li>• יוקרה וקשרים</li> </ul>	המגזר העסקי

## שדה הכוחות החיצוני לצמיחתה של שותפות בין מגזרים

בפרק זה אנו מתמקדים בתנאים החיצוניים להקמת השותפות<sup>13</sup>. תנאים חיצוניים מתייחסים לסביבה הארגונית והקהילתית שבתוכה צומחת שותפות בין ארגונים ולהשפעתה על השותפות. מחלק זה ניתן להבין מהי הסביבה שאנו מזהים כרלוונטית ובעלת השפעה על קיומה של שותפות בין מגזרים, כיצד מתנהלת סביבה זו ביחס ליוזמה המכונה שותפות בין מגזרים ואילו צעדים ניתן לנקוט, אם בכלל, כדי לקבל את תמיכתה לשותפות.

שותפות בין מגזרים פועלת במרחב הציבורי ומתוך כוונה להשפיע עליו. ביסוד מטרותיה ומעבר לפרויקט משימתי כזה או אחר, עומד רצון לבסס תרבות של שיח בין מגזרים, ריכוז משאבים בין מגזרים, קידום אחריות ציבורית כוללת ומעורבות קהילתית. מכאן נובע מקומה המרכזי של הסביבה בהתפתחות מוצלחת של שותפות בין מגזרים. אולם מהי "סביבה" זו ומי נכלל בה? אנו מזהים שלושה גורמי סביבה קריטיים לפעולת שותפות בין מגזרים, כפי שמפורט בהמשך.

### 1. סביבה פוליטית

שותפות בין מגזרים ביישוב פועלת במרחב גיאוגרפי ופוליטי נתון. הרצון להשפיע על המרחב הציבורי מפגיש את השותפות בין המגזרים, בראש וראשונה עם מוסדות הרשות המקומית. לא ניתן לקיים שותפות אפקטיבית בין מגזרים מבלי לקבל את הסכמתו ותמיכתו של הממסד הפוליטי. על כן חלק מהפעולות המכינות לייסודה של שותפות בין מגזרים דורש בירור עמדתה של המערכת הפוליטית כלפי יוזמות מסוג זה וגיוס תמיכתה לשותפות הנדונה.

נוכחותה של שותפות בין מגזרים כפעולה בשדה הציבורי מעוררת שאלות וחששות מנקודת מבט פוליטית. האם צפוי להיווצר מוקד כוח אלטרנטיבי? האם היוזמה תחליש

13 חשוב להזכיר, שהמדריך הנוכחי מתבסס על הידע הקיים בתחום שותפויות בין ארגונים. פרק זה והבא אחריו מתמקדים בתיאור תנאי הצלחה נוספים ויחודיים לשותפויות בין מגזרים. כלומר, הם אינם חוזרים על תנאים יסודיים החיוניים להצלחת כל שותפות - אלא אם כן נדרשים חידוד או התאמה של תנאים מוכרים לאפיונים יחודיים של טיפוס זה של שותפות.

את מעמד השלטון בעיני התושבים? מהי מידת השליטה שתהיה לנו כסמכות נבחרת מול הפעולה שתתבסס? שאלות אלה ואחרות מושפעות מאוד מן המציאות הפוליטית שבתוכה פועל היישוב בזמן נתון. ככל שראש הרשות בעל קואליציה יציבה ובטוח במעמדו, יש להניח שרמת החשדנות כלפי היוזמה תהיה נמוכה יותר וההיפך.

דרך מומלצת לבחון את עמדתה המקדמית של המערכת הפוליטית כלפי יוזמה של שותפות בין מגזרים היא לבדוק עד כמה רווח דגם פעולה זה בהיסטוריה של היישוב. ככל שהוא רווח יותר כך הוא מעיד על סובלנות של השלטון כלפי יוזמות אזרחיות שכאלה, וקיים סיכוי רב שגם היוזמה החדשה תתקבל בברכה. עם זאת, אין בכך הבטחה לתמיכה, וחשוב לברר את המציאות הפוליטית שבתוכה פועל השלטון הנוכחי. חשוב לזכור, כי תמיכה פוליטית היא תנאי למעורבותו של הדרג המקצועי ברשות המקומית בשותפות.

הערכת המצב ותוצאות הבדיקה של התמיכה הפוליטית הן גורם חשוב בקבלת ההחלטה, אם להניע שותפות בין מגזרים. אין משמעות הדברים כי בהעדר תמיכה נגזר שאין להקים שותפות, שכן ייתכן ותמיכה זו תושג בשלבים מתקדמים, אולם יש לקחת בחשבון את המגבלות הכרוכות בכך: היעדרם של השותף הציבורי והנכסים החיוניים שהוא מחזיק, המשפיעים על הצלחת השותפות. אולם גם במקרים שבהם קיימת תמיכה של הסביבה הפוליטית יש להיות ערים לרגישותו של גורם זה ולבסס פעולות המבטיחות את תמיכתו לאורך זמן, אם באמצעים סמליים (תפקידי כבוד) ואם באמצעים היוצרים חוויה של שליטה ופיקוח, כגון מפגשים תקופתיים לדיווח ועדכון.

- שותפות בין מגזרים כפעולה ציבורית פועלת במרחב הפוליטי, ומכאן הרגישות שהיא עשויה לעורר בדרג הפוליטי ביישוב שבו היא פועלת.
- עמדתו של השלטון המקומי עשויה להיות מושפעת מאוד מהמצב הפוליטי בנקודת זמן נתונה.
- תמיכתו של הדרג הפוליטי ביישוב בשותפות היא תנאי למעורבותם של הדרגים המקצועיים במהלך השותפות.
- הערכת המצב של תמיכת הסביבה הפוליטית צריכה להילקח בחשבון בשיקולי ההקמה של השותפות, אולם גם לאחר קבלת הסכמה של הדרג הפוליטי יש לתחזק את הסביבה הפוליטית על מנת להבטיח את תמיכתה המתמשכת.

## 2. סביבה ארגונית

מערכת נוספת בעלת השפעה על צמיחתה והצלחתה של שותפות בין מגזרים היא הסביבה הארגונית. שותפות בין מגזרים אינה צומחת בוואקום ארגוני. במרחב שבו היא מבקשת לפעול קיימים, בדרך כלל, ארגונים מכל שלושת המגזרים, העשויים להיות מושפעים מנוכחותה החדשה.

השפעת שותפות בין מגזרים על השדה הארגוני פועלת בכמה רמות. באופן היסודי ביותר היא מתמקמת בתוך המרחב היישובי, ממקדת אליה תשומת לב ומשאבים, פועלת לזמן מוגבל ומבקשת ליצור השפעה מערכתית. די באפיונים יסודיים אלה כדי ליצור תחושות קנאה ולעורר אנטגוניזם.

חוויה זו מחרیפה ככל שהשותפות החדשה מבקשת לפעול בשדה שבו פועלים כבר ארגונים אחרים - חינוך, רווחה, קליטה, בריאות וכדומה - וככל שהמהלך נתפש כפעולה שמשאביה יבואו על חשבון המשאבים שבהם נעזרים הארגונים האחרים ביוזמות קיימות: מתנדבים, תקציב, תשתיות פיזיות וכדומה. עוד גורם המשפיע על חוויה זו הוא תולדות היחסים בין הארגונים שפעלו בשדה החברה האזרחית עוד קודם לכניסת השותפות.

יש להניח, כי לא ניתן למנוע לחלוטין התנגדות זו, אולם ניתן לנקוט מספר פעולות היכולות להחלישה. דרך אחת היא להימנע ככל שניתן מיוזמה חופפת ליוזמה קיימת, ובכך להימנע מכפילות ותחרות ישירה. דרך אחרת היא, לפעול לגיוס המערכות הארגוניות האחרות, לנסות ולשלבן ככל שניתן בתוך המיזם החדש תוך מתן מקום וכבוד לניסיון שצברו. לבסוף, כדאי להדגיש את התרומות הפוטנציאליות החיוביות הטמונות ביוזמת השותפות: יצירת תשתית של שיתוף פעולה מקומי, שתהווה מנוף להרחבת המשאבים ליישוב על ידי הנעת גורמים אחרים לפעול בו במידה שהיוזמה תצליח.

חשוב להדגיש, שהצלחתה של שותפות ליצור הסכמה בתחום הארגוני חשובה, לא פחות, מן ההצלחה במיזם השותפות עצמו. הואיל ובוחנים שותפות בין מגזרים כתורמת ל"קיימות חברתית יישובית", עליה לשפר או לפחות לשמר את מערכת היחסים הבין ארגונית הקיימת ביישוב. זאת משום ששותפות בין מגזרים היא במהותה פעולה זמנית ומוגבלת. אם בפעולתה תסב נזק ליחסים אלו ותיצור מתח בקרב הארגונים הפועלים באופן קבוע ביישוב, הרי שנוזקה יעלו על תרומתה.

- שותפות בין מגזרים היא פעולה במרחב רב ארגוני שבו פועלים גורמים ארגוניים אחרים באופן עצמאי מכל שלושת המגזרים.
- הפעולה לצד הגורמים הארגוניים האחרים היא מקור פוטנציאלי למתח בשל תחרות.
- מתח זה מוחרף לאור מאפיינים נוספים של שותפות בין מגזרים: ריכוז משאבים, ארעיות פעולת השותפות וחירתה להשפעה מערכתית.
- ביסוס השותפות ויצירת תנאים להצלחה קשורים במודעות למקור מתח אפשרי זה ונקיטת צעדים למיתונו.

### 3. סביבה קהילתית

גורם שלישי ואחרון בעל השפעה, המרכיב את סביבתה החיצונית של השותפות בין המגזרים, הוא הקהילה. עם גורם זה נמנים התושבים, אם כפרטים ואם במסגרת התארגנויות בתפקידים לא רשמיים (ועדי בתים, ועדי שכונות, פעילים, קבוצות הורים, מנהיגות דתית או עדתית, וכדומה). למעשה, מדובר בכל גורם שאיננו מהווה חלק מהמערכת הפוליטית-מוסדית או מהמערכת הארגונית שנמנתה בשני הרכיבים הקודמים.

בין אם כפרטים ובין אם כקבוצה לא רשמית, מהווים התושבים רכיב משמעותי בקהילה, שהרי לא ניתן לקיים קהילה ללא תושבים. פעולתה של שותפות בין ארגונים בתוך הקהילה וחירתה להשפיע עליה מחייבת אותה להיפגש עם התושבים ולעבוד מולם ואיתם. המטרה היא לגייס את תמיכתה של הקהילה, ולהפוך אותה למעורבת ככל שניתן במיזם השותפות. שותפות יכולה להיתקל בהתנגדות מצד הקהילה כתוצאה מסיבות ישירות או עקיפות. סיבות ישירות נוגעות להתנגדות למיזם שמקדמת השותפות או לדפוס פעולתה. הקהילה עשויה לחשוב כי הנושא איננו ראוי או שהשותפות מתנהלת ללא התחשבות מספקת בדעת הציבור, תוך הסתרת מידע וחוסר שקיפות. אולם גם ללא סיבות אלה, שותפות עשויה לעורר התנגדות משום אי הוודאות שהיא מייצגת, המעוררת חשדנות. התנגדות זו עשויה להיות חריפה אם אין ניסיון קודם של פעולת שותפות בין מגזרים ביישוב.

סיבות עקיפות נוגעות להזדהות של התושבים עם עמדתם של גורמים ארגוניים אחרים בקהילה. התנגדותם של הרשות המקומית או ארגוני מגזר שלישי למיזם השותפות עשויה לגרום עמדת הזדהות. אחרי הכל, הרשות היא של התושבים וחלק מהתושבים קשור בקשרי שירות או התנדבות עם חלק מן הארגונים.

מצב דברים זה מחייב ערנות והתייחסות מצד השותפות, ראשית כדי לגייס תמיכה לפעולתה ולאחר מכן כדי להשיג את מטרתה - להשפיע על הקהילה. הצעדים המתבקשים במישור זה כוללים מפגשים מוקדמים עם גורמי מפתח לא רשמיים בקהילה ועם קבוצות תושבים בשלבי ההקמה, ובשלב הבאים שילוב נציגות מייצגת של הקהילה במיזם, התנהלות בפתיחות ושקיפות, והקפדה על כללי אתיקה ציבורית בפעולתה (פעולה למען הקהילה, הימנעות מקידום אינטרסים פרטיים וזהירות מלשמש "מכבסה" מצפונית לעסקים הפוגעים בקהילה - Green Wash).

- מקומה המשמעותי של הקהילה ביחס לשותפות בין מגזרים נובע משאיפתה של שותפות זו להשפיע על הסביבה מעבר לפרויקט המסוים שבו היא ממוקדת.
- יחס הקהילה לשותפות בין מגזרים מותנה בשני גורמים: היסטוריה ואווירה בקהילה, והדיאלוג שמנהלת השותפות עם הקהילה.
- יש לנקוט צעדים לגיוס תמיכתה של הקהילה ולהקפיד על התנהלות המשמרת תמיכה זו.

### נקודות סיכום לפרק ה'

שותפות בין מגזרים מושפעת מאוד מסביבתה החיצונית. סביבה זו מורכבת משלוש זירות: הזירה הפוליטית, הזירה הארגונית והזירה הקהילתית. פעולה לא מושכלת באחת מזירות אלו עשויה לפגום בהצלחתה של השותפות בין המגזרים. לאור דברים אלו מומלץ לפי ההנחיות שלהלן:

- < לבדוק את עמדת המערכת הפוליטית כלפי השותפות טרם הקמת השותפות, לגייס אותה עד כמה שניתן ולאפשר לה מעורבות והשפעה באופנים שונים.
- < להתייחס ברגישות לרקמת היחסים בין הארגונים הסובבים את השותפות, להתחשב בה ככל האפשר, להימנע מפגיעה בה ואף לתרום לה במידה האפשר.
- < לפעול בשקיפות כלפי הקהילה, לערב אותה בתהליך הקמתה והפעלתה של השותפות באופן אמיתי ומרבי. כל זאת במטרה לקבל את הסכמתה ולזכות בתמיכתה.

## תנאים לפעולה מוצלחת של שותפות בין מגזרים

לאחר שעסקנו בנייתו שדות הכוח הפנימי והחיצוני של שותפות בין מגזרים, נתמקד כעת בתנאי הפעולה החיוניים להצלחתה מרגע ההחלטה על הקמתה ולאחר הקמתה; אלו תנאים מסייעים להצלחתה ואלו גורמים עשויים לגרום לכישלונה? בהמשך מתוארים מספר תנאים שכאלה.

### 1. עמידה בתנאי סף המצדיקים הקמת שותפות

שותפות בין מגזרים היא מהלך ארגוני מורכב. המורכבות נגזרת משני מאפיינים של שותפות זו: חיבור בין ארגונים וחיבור בין מגזרים. ברמה הבסיסית, שותפות בין מגזרים היא שילוב של מספר ארגונים לפעולה משותפת. ככזו, היא חייבת להתמודד עם אתגרים של יצירת הסכמות, יצירת סינרגיה של יכולות ומשאבים, חלוקת עבודה ותיאום. אולם שותפות בין מגזרים מביאה עמה סדרה של ממדים מורכבים נוספים, ייחודיים לה, כמסגרת המפגישה מערכות המרוחקות מאוד זו מזו. ריחוק זה בא לידי ביטוי במאפייני היסוד של כל מגזר, המשפיעים על התרבות הארגונית של המגזר (שפה, ערכים, מוטיבציות) ועל דפוסי פעולתו. בזהירות הראויה, ובהשאלה ניתן לומר כי שותפות בין מגזרים מתמודדת עם גישור בין תרבויות.

המורכבות הכרוכה בהפעלתה של שותפות בין מגזרים מציבה באופן חריף יותר משותפות בין ארגונים את שאלת ההצדקה לקיומה והכדאיות שבייסודה. כלומר, האם התוצאה והתרומה הפוטנציאלית ראויים להשקעה הנדרשת בהפעלתה של מסגרת כזו. לאור בחינה של מבחר שותפויות בין מגזרים, ישנם מספר קריטריונים מנחים לבדיקת כדאיות הפעולה במסגרת שותפות מסוג זה. הקריטריונים המוצעים אינם חד משמעיים ואינם קטגוריים. כמובן, שככל שהשותפות עונה על יותר קריטריונים, כך גדלים סיכוייה להצלחה.

בראש ובראשונה היינו מצפים ששותפות בין מגזרים תביא עמה **פוטנציאל של תרומה משמעותית לחיזוק הקהילה**. יש טעם מועט לגייס אנרגיות מרובות במטרה ליצור שינוי שולי או שינוי בעל השפעה מוגבלת. לדוגמה, מתן שיעורי עזר לתלמידים הוא בעל תרומה קהילתית מוגבלת בהשוואה להקמת מרכז למידה עם תשתיות לימוד. בהמשך לקריטריון



זה, כדאי לבדוק אם היקף הפעולה (במונחים של לקוחות או שירות) רחב דיו כדי להצדיק הפעלת שותפות בין ארגונים.

מבחן נוסף לשותפות בין מגזרים הוא, **יכולתה לקדם שילוב תשומות משמעותיות וייחודיות של המגזרים השונים**. אם להמשיך בדוגמא של מרכז הלמידה הרי שיש הצדקה לשותפות בין מגזרים אם מדובר במיזם חדש ולא קיים, שהמערכת הציבורית נותנת לו חסות ופיקוח במסגרת בית הספר, אם המגזר השלישי מפעיל בתוכו מתנדבים ומחבר אותו לקהילה, ואם המגזר העסקי תורם לו משאבים, ידע טכנולוגי ומתנדבים. כדי להכניס מתנדבים למרכז למידה קיים אין צורך במבצע מורכב של שותפות בין מגזרים.

קריטריון אחרון שאנו מציעים הוא **הפוטנציאל של השותפות לחדש ולתרום לשדה המקצועי**. יש הצדקה לשותפות בין מגזרים כאשר היא מציעה מרחבים מקצועיים חדשים, הדורשים ריכוז רחב של כוחות, זמינות משאבים גדולה והתנסות הכרוכה בסיכוי וסיכון. חלוקת המשא בקרב השותפים היא מניע ראוי לפעולה במסגרת בין מגזרית.

- מורכבות ההפעלה של שותפות בין מגזרים דורשת בדיקה יסודית של הצורך בייסודה ושל ההצדקה לקיומה.
- בין הקריטריונים המוצעים לבחינת הצדקת קיומה של שותפות בין מגזרים:
  - א. פוטנציאל תרומה משמעותי לחיזוק הקהילה.
  - ב. היקפי פעולה רחבים.
  - ג. סינרגיה.
  - ד. פוטנציאל לשירות חדש והשפעה על השדה / התחום מקצועי.

## 2. גישור על פערים תרבותיים

אתגר נוסף להצלחת פעולתה של שותפות בין מגזרים הוא הפערים התרבותיים. שותפות זו מפגישה מערכות בעלות ייחוד תרבותי-ארגוני, הרחוקות זו מזו מרחק רב.

השונות התרבותית בין המגזרים באה לידי ביטוי במספר ממדים:

- **תפישות זמן** - לכל גורם ישנה תפישה שונה של יחידות הזמן, כלומר מהי יחידת זמן ארוכה ומהי יחידת זמן קצרה, מהו "מהר" או "מייד" ומהו "איטי". תפישות אלו משפיעות על הערכתו את קצב ההתקדמות של כל אחד מהשותפים ושל השותפות כפעולה.

- **עקרונות "פעולה נכונה"** - נציגי המגזרים נותנים משקל שונה לדפוסים ארגוניים של התנהלות ופעולה. לכל מגזר יחס אחר לנושאים כגון חשיבה אסטרטגית, תכנון ותכניות עבודה, אופן הגשה והצגה של חומרים, עמידה ביעדי התכנון ודיוק בלוחות זמנים.
- **תפישות הצלחה** - נציגי המגזרים מביאים עמם תפישות שונות בנוגע להצלחה ומעניקים משקל שונה למדדי תהליך ותוצאה, וכן לסוגים שונים של מדדי תהליך (דיאלוג, חשיבה ופיתוח, שיתוף וכדומה).
- **גישה ציבורית** - נציגי המגזרים מייצגים גישה שונה גם כלפי המשקל שיש לתת לעקרונות של התנהלות ציבורית, כמו שקיפות, דיווחיות או שיתוף הציבור, וכן למשקל הייחודי של כל אחד מעקרונות אלה.

כפי שאפשר להתרשם, פערים אלה הם יסודיים ומהווים חלק מזהותו של כל מגזר. יתרה מכך, שונות תרבותית זו מביאה עמה נכסים חשובים שהם חלק מהמניעים לעצם קיומה של שותפות בין המגזרים ולכן היינו רוצים לשמר אותם. השאלה היא, מה ניתן לעשות, אפוא, בתוך מתח תנאים ורצונות זה ומהו אותו גישור תרבותי?

הרעיון הכללי הוא, ליצור דיאלוג בין המגזרים במסגרת השותפות, שתכליתו הבנה לעמדות המוצא של כל מגזר וגיבוש מערכת הסכמות שתייצגנה התקרבות באמצעות וויתור הדדי מסוים של כל צד. לצד הרצון לשמור על זהותו של כל מגזר יש רצון לקרב ביניהם וליצור פעולה משותפת. זאת ועוד, מדובר בפעולה במרחב שהוא מחוץ לתחום הארגוני הטיפוסי של אחד המגזרים ולפיכך מצדיק התייחסות אחרת והתגמשות.

גורם מקל נוסף בדיאלוג זה עשוי להיות הדיון באופייה של שותפות בין מגזרים כפעולה חברתית ציבורית, ובמשמעויות המתחייבות ממנה. כפי שכבר צוין, שותפות ראויה בין ארגונים מחייבת דפוסי התנהלות מסוימים, כמו הקפדה על אתיקה ציבורית. לפיכך, למרות פערי היסוד בין המגזרים באשר לסוגיות אלה, אין מקום להעדפת עמדתו של מגזר זה או אחר כשמדובר בפעולה במסגרת שותפות בין המגזרים.

- שותפות בין מגזרים היא זירת מפגש בין תרבויות.
- שונות תרבותית נובעת מהמרחב שבו פועל כל מגזר ומתבטאת בין היתר בתפישות זמן, עקרונות לפעולה נכונה, תפישות הצלחה ומחויבות לגישה ציבורית.
- פעולה במרחב של שותפות בין מגזרים מחייבת מודעות לפערים אלה ונקיטת פעולות יזומות ככל שניתן, ל"גישור תרבותי".

### 3. ביסוס אמון בין השותפים

אחד החסמים הבולטים לביסוסה ולהצלחתה של שותפות הוא יחסי אמון. האמון נחשב למרכיב מכריע בהצלחת השותפות ועם זאת קשה ביותר להשגה. זאת משום ששותפות היא פעולה במרחב שבו ההיררכיה מעורפלת או חלקית, מרחב הנמצא מחוץ לשליטה אישית. יתרה מכך, שותפות דורשת חשיפה והשקעה כאשר התמורה מוטלת בספק. יסודות אלה מופיעים גם בשותפות בין מגזרים ואף בעוצמות גבוהות יותר. זאת משום שקיים פער בין תרבותי גדול בין השותפים הפועלים במרחב שאיננו טבעי להם (המפגש בין המגזרים, פעולה בתחום חברתי ולא עסקי וכדומה).

סוגיית האמון והמתח המתלווה אליה, מקבלים את ביטויים במסגרת שותפות בין המגזרים בשני אופנים, באמצעות דימויים שליליים ובאמצעות דימויים חיוביים:

- **דימויים שליליים** - הנטייה הראשונית של כל מגזר היא להטיל ספק בכשרות המניעים שהביאו את המגזרים האחרים לקחת חלק בשותפות. כך מיוחסים למגזר הציבורי אזלת יד, רצון להשתלט ולעשות קואופטציה. למגזר השלישי - חיפוש דרכים לקבלת משאבים והאדרת שמו; ולמגזר העסקי - גישה צינית, חוסר עניין ציבורי אמיתי ורדיפת פרסום.
- **דימויים חיוביים** - מעבר לדימויים השליליים של כל מגזר, יש נטייה ליחס להם דימויים חיוביים מוגזמים. דימויים אלה תורמים, עד לרמה מסוימת, לחיזוק האמון ומשרתים את בניית השותפות. מרמה זו והלאה הם מקור לאכזבה, תסכול ופגיעה באמון. במסגרת זו מיוחסים למגזר הציבורי יכולות השפעה רבות וחיבור לתושבים; למגזר השלישי - יכולת גיוס תרומות, גמישות פעולה מוחלטת ומחויבות לשיקולים ערכיים בלבד; ולמגזר העסקי - כושר הצלחה, יצירתיות ויכולות כלכליות בלתי מוגבלות.

יצירת האמון וחיזוקו בשותפות בין מגזרים, כרוך בהתמודדות עם דימויים שליליים ועם דימויים חיוביים כאחד. מהלך זה קשור כמובן לגישור הפער התרבותי, אלא שכאן אנו עוסקים ברובד הרגשי והלא רציונלי בהכרח, הנובע מהריחוק ההדדי. ייתכן שהדרך הטובה ביותר לעסוק בנושא היא להתכנס למפגש ממושך של כל הצדדים, שמטרתו תהיה לברר דימויים אלה ולעבוד עליהם.

- סוגיות האמון והחששות המתלווים לכל שותפות מתבטאים בעוצמות גבוהות בשותפות בין מגזרים בשל המרחק התרבותי הגדול בין השותפים, ובשל עמדות המוצא שלהם כלפי פעולה בשדה הקהילה.
- הנטייה הראשונית של כל מגזר היא, להטיל ספק בכשרות המניעים שהביאו את המגזרים האחרים לקחת חלק בשותפות ולהעניק להם ייחוסים שליליים.
- לצד הייחוסים השליליים פועלת גם "תעשייה" של ייחוסים חיוביים, שבסופו של דבר אף היא אינה תורמת לחיזוק האמון בין המגזרים.
- חיזוק האמון בשותפות כרוך בהתמודדות עם דימויים שליליים ועם דימויים חיוביים כאחד.

#### 4. ניהול נכון של סימטריה בין השותפים: שווי ערך ולא זהות

שותפות בין מגזרים מתקיימת על מנת לקדם מטרות ציבוריות וליצור שינוי במרחב הציבורי. לכן, המפגש בין המגזרים איננו מפגש בין שווים. המגזר הציבורי הוא הגורם שלגביו עשויות, תוצאות השותפות, להיות מרחיקות לכת ביותר. כאשר שותפות עוסקת בנושא או מקדמת סוגיה (שירות, טיפול) הנמצאים בתחום אחריותו, במקדם או במאחר יהיה זה המגזר הציבורי אשר יידרש לנושא.

סיבה נוספת לחוסר הסימטריה נובעת מהמעמד של כל אחד מן המגזרים ביחס למרחב הציבורי שעליו מבקשת השותפות להשפיע. מבין השלושה, המגזר הציבורי הוא גורם מקצועי קבוע, יציב והמשכי במרחב הציבורי, ובעל אחריות וסמכות רשמיות. הוא מייצג את הניסיון הארוך ביותר, את הפרספקטיבה המערכתית הרחבה ביותר ואת הכתובת הרשמית היחידה לכל מי שפועל במרחב הציבורי או מושפע ממנו.

חוסר השוויון במעמדם של השותפים, מחייב התייחסות בניהול הסימטריה במסגרת השותפות בין המגזרים. התייחסות זו צריכה לבוא לידי ביטוי בשני אופנים: בייצוג ובסמכות החלטה. בכל הנוגע לייצוג, יש צורך ששותפות העוסקת בנושא המצוי באחריותו הישירה והמוצהרת של גורם ציבורי, או העשויה להשפיע על תחום אחריותו - תכלול בתוכה נציגות ציבורית. אמנם ייתכן שצירוף השותף הציבורי יידחה, למשל במצבים שבהם השותפות מפתחת רעיון לא שגרתי העלול להיתקל בהתנגדות המגזר הציבורי, אולם לא ייתכן לעסוק בנושא שכזה ללא מעורבותו.

אשר לנושא ההחלטה ולאור ההשפעה הגדולה של מיזם השותפות בין המגזרים על פעולתו של המגזר הציבורי, יש מקום להעניק לקולו של המגזר הציבורי משקל מיוחד. המניעים הציבוריים אינם נוגעים רק להשפעת השותפות על המגזר הציבורי, אלא גם לצורך

להעצים אותו כמרכיב מרכזי במרחב ציבורי החותר לקדם קיימות חברתית. כמו כן יש שיקול מעשי בעמדה זו. בסיכומו של יום, אם נדרש שינוי נהלים, תקנות, חוקים ויצירת התחייבויות תקציביות ציבוריות - מטרות אלו חסרות סיכוי ללא הנוכחות והמשקל המשמעותי של המגזר הציבורי.

הסימטריה במקרים שבהם שותפות עוסקת בנושאים בעלי השפעה גדולה על המגזר הציבורי צריכה להתמקד ב**שוויון ערך** ולא ב**שוויון החלטה**. מתן משקל היתר לדעתו של המגזר הציבורי נובע ממעמדו הייחודי ומן האחריות הציבורית של השותפות. אף שהמגזר העסקי מביא עמו לעתים תרומה כספית גדולה, עיקר הנטל הכספי וכן תשומות כח האדם והמעורבות לאחר תום השותפות, ממשיכים להיות מוטלים על כתפי המגזר הציבורי. שוויון הערך צריך להכיר בתרומתם ובמשקלם של המגזרים האחרים ולאפשר להם להשמיע עמדות, להציע קווי פעולה ולקחת חלק בביצוע המשימות. בכל יתר השותפויות, שבהן אין סיבה להעניק מעמד מיוחד למגזר הציבורי, על השותפות להתנהל תוך סימטריה ככל שותפות אחרת ולהקפיד על שוויון ההחלטה לצד שוויון הערך.

- שותפות בין מגזרים מפגישה בין מגזרים שאינם שווי מעמד בכל הנוגע לאחריות ולמחויבות הציבורית.
- בשונה משני המגזרים האחרים, המגזר הציבורי מהווה גורם קבוע, יציב והמשכי, בעל סמכות ואחריות ציבורית.
- בהתאם למעמדו הייחודי, יש להבטיח ייצוג למגזר הציבורי בשותפות ולהעניק לו משקל מיוחד כשהשותפות עוסקת בסוגיה הנוגעת לתחום אחריותו.
- בכל יתר הממדים הנוגעים לשותפות בין המגזרים, למעט סמכות ההחלטה במצבים כגון הנ"ל, יש מקום לחתור לביסוס סימטריה כתשתית לפעולה מוצלחת.

## 5. יצירת מנהיגות מובילה מוסכמת

ככל שותפות, גם שותפות בין מגזרים היא מערכת ארגונית החותרת לבסס בתוכה פונקציה של מנהיגות. המבנה הבלתי רשמי של השותפות והיותה של שותפות ביסודה מרחב ניהולי שטוח ולא היררכי, מחייב בחירה ומינוי על בסיס הסכמה מלאה. אלא שלא קל להשיג הסכמה כזאת. קבוצות השותפים מייצגים, מעבר לרצון להשיג מטרה משותפת, גם אינטרסים וגישות שונות המשקפים את המרחק הארגוני-תרבותי ביניהם. אוירת החשדנות המאפיינת את השותפות עלולה להקשות מאוד על מינוי מוביל.

יש מספר דרכים מבניות להתמודד עם הקושי הטמון בגיבוש הסכמה על מינוי מנהיגות. דרך אחת היא לבצע מינוי זמני לפרק זמן קבוע מראש. דרך שנייה היא להגדיר תחלופה ודרך שלישית - להגביל את סמכויותיו של בעל התפקיד. דרכים אלו אינן אופטימליות אך הן מאפשרות התקדמות. במקרה שאין הסכמה למינוי, ההצעה היא לעבוד כקבוצה מובילה משותפת, ולהמתין עד להיווצרות התנאים למינוי מנהיגות.

ההצעה משלימה להובלה צוותית מוצע למנות בעל תפקיד ניהולי. בעוד מנהיגות השותפות צפויה לעסוק במשימות מקרו (גיוס שותפים, גיוס משאבים, הובלת גיבוש חזון ואסטרטגיה, יצירת קשר עם מערכות בסביבה וכדומה), פונקצית הניהול צריכה לטפל בפעולה השוטפת של השותפות: ביצוע תכנית העבודה, ניהול המשאבים ודיווח. בעתיד יוכל מנהיג נבחר לבצע את שני התפקידים.

גם כאשר קיימת מנהיגות מובילה מוסכמת, משימתה איננה קלה. כבכל שותפות נדרשת גם מנהיגות זו לפעול בתנאים קשים ולהתמודד עם משימות מורכבות. תנאי היסוד הם של קבוצה זרה וחדשנית. בעל התפקיד מזהה עם אחד המגזרים, ועל כן חשוד באופן קבוע בעיני המגזרים האחרים. זהויות המקור מייצגות העדפות ודגשים המתורגמים לקונפליקטים, ופערי השפה הארגונית עשויים להקשות על ניסוח חזון ויעדים משותפים. לאור האמור לעיל תפקידיה של המנהיגות צריכים להתמקד בשני צירים:

- ציר השותפות - יצירת אנרגיה, הנעה, גיוס, תיווך, גישור, דיאלוג, הכלת תסכולים, כעסים ומתן מקום במרחב השותפות.
- ציר המשימה - אחריות לתקשורת, זרימת מידע והגברת בהירות, וכן קידום השותפות במונחים של אפקטיביות ויעילות ארגונית.

- ריחוק תרבותי וחדשנות המאפיינים שותפות בין מגזרים עשויים להקשות על היווצרות מנהיגות מובילה מוסכמת.
- מוצע לנקוט בצעדים שונים כגון מינוי זמני ומתחלף, כדי להתמודד עם החששות.
- באין הסכמה על מנהיגות עדיף לפעול באופן קבוצתי ולמנות מנהל / רכז שותפות.
- גם מנהיגות מוסכמת עלולה לסבול מקשיים המלווים מנהיגות בכל שותפות.

### נקודות סיכום לפרק ו'

- < קיימים מספר עקרונות ארגוניים העשויים יחדיו להגדיל את סיכוייה של שותפות בין מגזרים להתקיים ולהגשים את המטרות שהוצבו לה בטרם כינונה. מומלץ שתבחנו את הצדקת קיומה של השותפות, תפעלו לחיזוק הלכידות הפנימית בתוכה, תגדירו כללים להתנהלותה ותפקידים לניהולה ולהובלתה. בהמשך מובא פירוט העקרונות הללו.
- < שותפות היא מבצע מורכב, שיש הצדקה לקיומו בנסיבות ייחודיות. בדקו אם השותפות שבכוונתכם להקים עומדת במספר תנאי סף, בהם: תרומה משמעותית לחיזוק הקהילה, היקפי פעולה נרחבים ויכולת השפעה על השדה, ריכוז משאבים משמעותי ופוטנציאל חדשנות.
- < השקיעו מאמץ מתמיד בגישור על פערי תרבות בין השותפים, המתבטאים בממדים כגון: שפה ארגונית, תפישות זמן, תפישות הצלחה ופתיחות ציבורית.
- < דאגו לבסס אמון בין השותפים. הקדישו תשומת לב לסטריאוטיפים הדדיים (חיוביים ושלייליים), אפשרו לבטא אותם ולטפל בהם.
- < בססו יחסים של סימטריה בין השותפים, המכירה בערכם ותרומתם לשותפות, אולם איננה מתעלמת מן המעמד השונה שלהם ביחס למרחב הציבורי שבו פועלת שותפות בין מגזרים.
- < עודדו את צמיחתו של בעל תפקיד מבין השותפים, שיקח על עצמו להוביל ולנהל את השותפות. קחו בחשבון שמינוי מוביל עשוי להיתקל בהתנגדות מטעמים של חשדנות.
- < בהעדר יכולת לבסס פונקציה מובילה שכזו, מוצע להפריד בין תפקיד המנהל למוביל, למנות מנהל חיצוני מטעם השותפות, ולפעול כצוות מוביל עד להיווצרות תנאים מתאימים למינוי מוביל אחד.

## שלושת המגזרים במרחב הבין-מגזרי

טרם נציג את שלושת המגזרים החוברים לשותפות בין-המגזרים, ראוי להקדים שתי הנחות: **שלושת המגזרים אינם מונוליתיים או הומוגניים.** דברים אלה אמורים בעיקר לגבי המגזר השלישי, שבו קיימת שונות גדולה בין הארגונים. אולם כפי שנראה להלן, הם רלוונטיים אף למגזר הציבורי ולמגזר העסקי. בתוך כל מגזר פועלים ארגונים מטיפוסים שונים.

**הגבולות בין המגזרים אינם תמיד ברורים.** בשטח פועלים ארגונים אשר הניסיון לסווג אותם כשייכים באופן מובהק לאחד משלושת המגזרים אינו קל וברור תמיד. אמנם מבחינה משפטית כל ארגון מוגדר כישות המשתייכת בבירור לאחד משלושת המגזרים; אולם ההגדרה המשפטית אינה ממצה בהכרח את אופי פעילותו של הארגון. להלן כמה דוגמאות לכך: קיימות עמותות או קרנות שהוקמו על ידי אנשי עסקים פרטיים וממומנות על-ידם, או עמותות שהוקמו על ידי הרשות המקומית וממומנות על ידיה; ישנן עמותות המספקות שירותי רווחה, אשר מבחינת התנהלות יומיומית כמעט שלא ניתן להבחין בינן לבין חברות עסקיות המספקות שירותים זהים. חדירה של מגזר אחד לתוך רעהו אף מתבטאת בכך שפקידי ממשלה בכירים משמשים כחברי הנהלות ציבוריות של עמותות.

### 1. המגזר הציבורי

המגזר הציבורי הוא שם מקיף לכלל מוסדות השלטון במדינה. המגזר הציבורי בישראל כולל את השלטון המרכזי, השלטון המקומי, תאגידים ציבוריים ויחידות סמך. בהשוואה למדינות המערב, המגזר הציבורי בישראל גדול יחסית והוא מחזיק כרבע מכלל המועסקים במשק. כל שלטון מקיים מערכת מנהלית במטרה ליישם את המדיניות שהוא קובע ולספק לאזרחים ולתושבים שירותים שונים. מקור הסמכות של מערכת זו הוא רציונלי-חוקי, בהיותה מושתתת על שלטון החוק. המגזר הציבורי מונהג על-ידי הדרג הנבחר, היונק את סמכותו מתהליך הבחירות הדמוקרטי. בפעולתו שואף המגזר הציבורי לשמור על שוויון בפני החוק ועל היעדר משוא פנים.



המודל הקלאסי של הבירוקרטיה הממשלתית מאופיין בפורמליות, היררכיות, סטנדרטיות וקביעות. ממודל זה נבעו והתפתחו כמה מאפיינים המקשים על שיתוף פעולה ובהם: נוקשות, שמרנות, עומס יתר ופוליטיזציה. מתוך אמונה כי תכונות אלה אינן מתאימות עוד לעידן החדש, ומתוך ניסיון להכשיר את הבירוקרטיה להתמודדות עם האתגרים החדשים, החלה להתפתח<sup>14</sup>, במדינות מערביות בשנות השמונים של המאה העשרים תפיסת "הניהול הציבורי החדש". תפישה זו העלתה על נס עקרונות כגון מתן דין וחשבון, ביזור סמכויות, חידוד ההבחנה בין קביעת מדיניות לבין ביצוע מדיניות, גמישות ויעול. תפישה זו פתחה פתח רחב יותר לשותפויות בין מגזרים.

על רקע התמורות שתוארו לעיל ואשר לא פסחו על ישראל, הכירו יותר ויותר נציגים במערכת הציבורית בישראל בצורך בקיום שותפויות עם ארגוני המגזר השלישי ועם חברות עסקיות. עם זאת, הממשלה טרם הנהיגה מדיניות מערכתית כוללת כלפי המגזר השלישי, או ביחס להתקשרות הרצויה עם ארגוניו<sup>15</sup>. הממשלה איננה שחקן מונוליתי בהקשר זה: קיימים פערים בין משרדי הממשלה השונים במידת ההכרה בצורך, בשותפויות ובנכונות לקיום שותפויות. במקרים מסוימים אף מתעוררת תחרות בין משרדי ממשלה שונים, המפריעה לקיום שותפויות עם גורמים חוץ-ממשלתיים. מבין משרדי הממשלה המקיימים שותפויות עם ארגוני מגזר שלישי בולטים משרד הרווחה, משרד החינוך והמשרד להגנת הסביבה.

## 2. המגזר השלישי

המגזר השלישי הוא שם לכלל הארגונים שאינם שייכים למגזר הציבורי או למגזר העסקי. מושגים שונים משמשים בהקשרים שונים לציון ארגונים ממגזר זה, וכל מושג מצביע על היבט מסוים של פעילותם. כך למשל, המושג "ארגון לא-ממשלתי" (Non Governmental Organization) מבחין ארגונים אלה מארגוני המגזר הציבורי, בעוד שהמושג "מוסד ללא כוונת רווח" (מלכ"ר; Non-Profit Organization) מבדיל בין ארגונים אלה לבין חברות עסקיות. המונח "עמותה" מצביע על מעמדו המשפטי של הארגון.

ארגוני המגזר השלישי מונעים על-ידי ערכים שהם מעוניינים לקדם. במובן זה מייצגים הארגונים במגזר זה תפישות שונות לגבי הטוב הציבורי. פעילות המגזר משקפת את הזכות השמורה לכל אדם, לבחור ולבטא באופן אישי את ערכיו ואמונותיו בהתאם להעדפותיו האישיות.

14 ראו: טליאס, מ. (עורך). 2002.

15 ראו בענין זה: טליאס, מ. ואחרים (1997), וכן הוועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי והמדיניות הננקטת כלפיו. (2003). דוח מסכמ.

המגזר השלישי<sup>16</sup> כולל ארגונים שמידת השוני והגיוון ביניהם רבה. עם זאת, ניתן להציע ארבע קטגוריות-משנה של ארגונים במגזר זה:

**א. נותני שירותים:** ארגונים אלה מספקים שירותים שאינם מסופקים בדרך כלל על-ידי שני המגזרים האחרים, לרבות בתחומי החינוך, הרווחה והתרבות. על-פי רוב פעילותם נעשית מתוך תיאום עם הממשלה ומתוך השתתפות ממשלתית במימון, בהתאם להסדרים שונים.

**ב. ארגונים לסנגור ולשינוי חברתי:** ארגונים אלה מבקשים להשיג שינוי חברתי אם באמצעות פעולה ישירה ואם באמצעות השפעה על סדר היום הממשלתי ועל מקבלי ההחלטות. במקרים רבים ארגונים אלה אינם נהנים ממימון ממשלתי ונמצאים בעמדה מנוגדת או בעמדת התנגדות לממשלה.

**ג. קרנות:** ארגונים אלה מאגמים ומנהלים משאבים כספיים שהם מקצים בדרכים שונות לקידום מטרות חברתיות. בישראל אין חקיקה המבחינה בין קרן לבין עמותה, כך שלמעשה קרן היא עמותה שיעודה הוא חלוקת כספים למטרה ציבורית (אלא אם כן הקרן מאוגדת במעמד של הקדש). מבחינה מהותית, קיים ויכוח בדבר הכללתן של קרנות בקטגוריה של המגזר השלישי.

**ד. התארגנויות אזרחיות שונות:** קבוצות לא רשמיות המקיימות פעילות חברתית המבטאת אינטרסים או תחומי עניין משותפים לקבוצות מסוימות, לרבות בתחומים של תרבות ופנאי. בקטגוריה זו נכללות גם קבוצות לעזרה עצמית.

על פי נתונים של רשם העמותות, פעילות כיום בישראל כ-10,000 עמותות לצד מספר דומה של עמותות רשומות שנמצאו לא-פעילות. נתוני המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן-גוריון מלמדים על כעשרים אלף עמותות פעילות. עם זאת, מספר העמותות אשר להן מחזור שנתי העולה על מליון שקלים או המעסיקות מעל לעשרה עובדים, אינו עולה על כמה מאות. בשנים האחרונות חלה ירידה בחלקה של הממשלה במימון המגזר, דבר המאלץ עמותות רבות לחפש מקורות מימון חלופיים, לרבות מתרומות ומהכנסות עצמיות. עם זאת, המגזר השלישי בישראל עודו תלוי במידה רבה בתקציבי הממשלה בהשוואה למדינות אחרות. על פי נתוני המרכז לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן-גוריון, כ-53% מהכנסות ארגוני המגזר בשנת 2002 התקבלו ממימון ממשלתי, לעומת 34% שמקורם בהכנסות עצמיות ו-13% שמקורם בפילנתרופיה.

### 3. המגזר העסקי

המגזר העסקי הוא שם כולל לכלל הגופים המקיימים פעילות של ייצור ושיווק מוצרים, שירותים וסחורות, הנעשית במטרה ליצור רווח. המגזר מקבל את סמכותו מתוקף ייצור זה וביצירת הרווח וההון המשמשים גם את שני המגזרים האחרים. פעילות המגזר העסקי מוכוונת על-ידי השאיפה להגיע לרווחים רבים ככל האפשר, אשר נבחנת ב"שורה התחתונה". המגזר מתאפיין ביצרנות, במיקוד, בגמישות ובפעולה מהירה.

הקריטריון העיקרי המשמש להבחנה בין ארגונים עסקיים שונים הוא היקף פעילותם. יש מספר פרמטרים פופולריים להערכת היקף פעילותן של חברות עסקיות ובהם: היקף המחזור העסקי; מספר המועסקים (החל מחברות המעסיקות עובד יחיד וכלה בחברות בנות אלפי עובדים); היקף הפרישה (החל בעסק מקומי וכלה בעסק בעל פרישה ארצית של עשרות שלוחות ונציגויות ואף מעבר לכך). חברות עסקיות גדולות יכולות להעמיד משאבים רבים יותר לצורך קיום שותפויות בין מגזרים. ישנן חברות המחזיקות בתוכן יחידות משנה ארגוניות העוסקות בתחום השותפויות (למשל מדור קשרי קהילה).

על רקע התהליכים שתוארו לעיל, התפתחה במדינות המערביות תפישה שזכתה לכינוי "אחריות חברתית של עסקים" (CSR - Corporate Social Responsibility). על פי תפישה זו, לעסקים יש השפעה משולשת - כלכלית, חברתית וסביבתית - על הסביבה ועל החברה שבהן הם פועלים, ועליהם לנהל השפעה זו באופן יעיל, כחלק אינטגרלי מפעילותם העסקית. ההנחה בבסיס תפישה זו היא, שעסקים זקוקים לחברה בריאה על מנת לפעול, והם יכולים ואף צריכים לתרום ליצירתה של חברה כזו. אף שאנשי עסקים רבים פועלים למען החברה מתוך תחושת אחריות ורצון טוב גרידא, הרי שתפישת אחריותם החברתית של עסקים גורסת שפעילות חברתית משרתת באופן ישיר גם את האינטרסים העסקיים של הפירמה.

תפישת אחריותם החברתית של עסקים החלה לקנות לה אחיזה בחברות ישראליות גדולות בסוף שנות התשעים של המאה העשרים. רוב הפעילות בין המגזרים, המתקיימת היום בישראל, מתנהלת על בסיס תפישה זו וזוכה לכותרת "עסקים למען הקהילה". כיום, למעלה מ-500 חברות בישראל שואפות ליישם תפישה זו של אחריות חברתית, או לפחות היבטים שלה. למעלה מ-100 חברות מחזיקות אדם בתפקיד של מנהל קשרי קהילה.

סיבה נוספת להתעצמות מעורבותם של חברות עסקיות בקהילה בישראל היתה ההתדרדרות במצב הכלכלי והחברתי בראשית שנות ה-2000. בעקבות המשבר החברתי, שפגע בקבוצות אוכלוסייה גדולות והולכות, הבינו אנשי עסקים שעליהם ליטול חלק במאמץ הציבורי לסיוע לקבוצות הנפגעות. עם זאת ועל אף מגמת הגידול בפעילותם של עסקים למען הקהילה, ההיקף הכולל של פעילות זו בישראל מצומצם למדי באופן יחסי.

## אירועים שנותחו במהלך פורום הפיתוח

במהלך עבודת הפיתוח וכחלק מעבודת החקר, נותחו על ידי משתתפי הפורום חמישה אירועי שותפויות.

ניתוחי האירועים התבססו בעיקר על התנסויות אישיות של חברי הפורום ועל דיווח מכלי ראשון, כפי שהוצג על ידי נציגים מקרב משתתפי האירוע. במהלך הצגת האירועים נבחנו שאלות שעסקו בין היתר במניעי הכניסה לשותפות, בהבניית השותפות בין נציגויות המגזרים, בחוויה הכללית של העבודה המשותפת, בזיהוי אזורי קושי, במשברים בשותפות ובאופני ההתמודדות עמם. כמו כן נבחנו שאלות הנוגעות לאזורי הצלחה ולתחושת "השותפות האמיתית", לתרומות השותפות לכל אחד מן השותפים וכן נושאים כדוגמת הערכת הצלחת השותפות מנקודת המבט של השותפים השונים בה. הצגת האירועים יצרה מרחב לניתוח והפקת לקחים בנוגע לניהול ולהנחיה בשותפות בין מגזרים. האירועים שהוצגו על ידי משתתפי הפורום מפורטים בהמשך.

### שותפות קרן קהילתית טירת כרמל

במרכזה של השותפות עומדת עמותת קרן קהילתית טירת כרמל, שהוקמה בשנת 2002 על ידי תושבים ואנשי עסקים מקומיים. ייעודה של העמותה להוות גורם מחבר בין עסקים, קרנות, כוחות מקומיים, ציבוריים וכיו"ב, לשם יצירת שותפויות בנייה והפעלת תכניות לפיתוח העיר. השותפות קמה ביוזמת מנהלת המחלקה לשירותים קהילתיים בעיריית טירת כרמל. השותפות ביקשה ליצור הזדמנויות להשכלה ולתעסוקה, לחזק ולפתח מסגרות לבני הנוער, לשלב עסקים בפעילות למען הקהילה, לחזק ולפתח תרבות של התנדבות ומעורבות בקהילה ולאפשר מפגש ודיאלוג בין קבוצות שונות באוכלוסיית היישוב. משתתפים מרכזיים בשותפות מן הרשות היו ראש העיר, מזכיר, גזבר, מנהלי מחלקות שונים (חינוך, רווחה, נוער, הנדסה); מן המגזר העסקי: חברות היי-טק ותקשורת וכן עסקי תעשייה זעירה בעיר; מן המגזר השלישי: עמותות שונות, מתנ"ס, קונסרבטוריון, מרכז הפעו"ט, מרכז טיפולי וקרנות נוספות.

## שותפות אמדוקס-שדרות

שותפות שמוקדה בהפעלת מתנדבים מחברת אמדוקס במרכז הלמידה בבית הספר המקיף הכללי ע"ש גוטווירט בשדרות.

השותפות קמה במטרה להעניק סיוע חברתי ולימודי לנוער במצבי סיכון, לשקם את "האני הלומד" של תלמידי החטיבה בעזרת חונכים אישיים, המהווים גם מודל לחיקוי ומבוגרים משמעותיים עבור בני הנוער. בה בעת, ביקשו אנשי אמדוקס להטמיע ערכים של מעורבות בקהילה והתנדבות בקרב עובדי החברה.

השותפות התקיימה במרכז הלמידה שבבית הספר המקיף הכללי ולקחו בה חלק המשתתפים המרכזיים הבאים: מן הרשות - אגף החינוך העירוני, ביה"ס המקיף הכללי ומרכז הלמידה על צוותו המקצועי; מן המגזר העסקי, חברת אמדוקס; מן המגזר השלישי, תחום נוער בעמותת גוונים, ציונות 2000 (פרויקט על"ה-עסקים למען הקהילה ופרויקט "עיר בשינוי").

## שותפות מיזם חצר נשית ביפו

חצר נשית הינה מיזם חברתי המהווה מוקד לפעילות חברתית, טיפולית וחינוכית עבור נערות ונשים ביפו. המיזם מציע מרחב בטוח ומוגן עבור נערות ונשים בנות 13-21 ביפו, החוות מצוקה רגשית, משפחתית או כזו הנובעת מהיעדר מסגרת. הרעיון העומד בבסיס המיזם הוא הקמת מספרה שתהווה מוקד משיכה חברתי וסביבת מפגש, שבה תוכל להתקיים הפעילות התומכת. המשתתפים המרכזיים הם: יזמיות עצמאיות שחלמו והגו את הרעיון, מהמגזר הציבורי - משרד הרווחה, עיריית תל אביב - המרכז לנערה, המישלמה ליפו ומהמגזר העסקי - רשת המספרות שוקי זיקרי. בשלבים מסוימים לקחו חלק בשותפות משרד רואי החשבון קסלמן וקסלמן, עמותת גוונים וגופים נוספים.

המרחב בין המגזרים, שעליו צמחה השותפות, מתואר כמרחב רווי ממשקים וחיבורים בין מערכות ציבוריות לבין יזמים עסקיים.

## שותפות עיריית דימונה עם עמותות חברתיות הפועלות בתחומה

כחלק מעבודתם של עמותות וארגונים חברתיים בתחומה של העיר דימונה ועל רקע פעולתה של תכנית מתו"ב (מערך תיאום ותמיכה במשאבי הקהילה) בעיר, עלה הצורך בכתיבת אמנה שתסדיר ותגדיר את יחסי העבודה בין ארגוני המגזר השלישי הפועלים בעיר, לבין הרשות המקומית. הפרמטרים לעבודה המשותפת נקבעו על ידי השותפים בראשית התהליך והם עוסקים בסוגיות מדיניות, במשאבים, באספקת שירותים וכן בסוגיות של בקרה ופיקוח על הנעשה.

הרכב השותפים כלל את ראש העיר, את סגן ראש העיר כגורם חשוב ודומיננטי וכן מספר מנהלי מחלקות. מן המגזר השלישי השתתפו יו"ר הארגונים החברתיים בעיר וכן מנהלי ארגונים שונים ביישוב. למהלך לא היו שותפים גופים עסקיים. האמנה, שמהלך כתיבתה חייב בירור סוגיות מהותיות בנוגע לציפיות ההדדיות בין הרשות לבין ארגוני המגזר השלישי, מהווה מסמך לא רשמי אך בעל משמעות סמלית גדולה וביטוי למחויבות ההדדית של הצדדים.

### **אירוע שותפות תמרה - מצפה אבי"ב**

במוקד השותפות נטוה שיתוף פעולה בנושאי תכנון בין עיר ערבית לבין יישוב קהילתי בצפון, במטרה לתכנן ייעודי קרקע משותפים לטובת שני היישובים השכנים על-ידי תושבים, בעידוד מקבלי החלטות.

מטרת השותפות היא, ליצור מסגרת להידברות לא רשמית בין תושבים משני היישובים ולעשות בהסכמה פעולות שתבצענה על ידי תושבים ומקבלי החלטות משני היישובים. פעולות אלה יצביעו על היתרונות המעשיים עבור היישובים ולחיזוק אווירת האמון בין תושביהם.

לפיכך, השותפות מתרחשת בין שתי קבוצות התושבים, קבוצה ערבית מן היישוב תמרה וקבוצה יהודית ממצפה אבי"ב. מרכזת את השותפות עמותת "שכנים" לפיתוח משותף בגליל. בשותפות לא לקח חלק שום גורם עסקי.

- בן אהרן, י. (לא פורסם). עליית החברה האזרחית בעולם ובישראל. גדרון, ב., בר, מ., כץ, ח. (2003). המגזר השלישי בישראל. הוצאת קו אדום, תל אביב.
- גדרון, ב. אלון, י., שלנגר, א., שוורץ, ר. (2006). מגזר הקרנות הפילנתרופיות וארגוני המימון בישראל. המרכז לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.
- גדרון, ב. (2007). חקר המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל: היסטוריה ותמונת מצב. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל. פרדס הוצאה לאור. כרך א' (1), עמ' 7-18.
- דו"ח מחקר איכותי. (2003). הופק ע"י Market Watch. Cross Sector Partnership, עבור אלכ"א-ג'וינט ישראל.
- הוועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי והמדיניות הננקטת כלפיו. (2003). דוח מסכם. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.
- הורביץ, נ. 19.6.06. הרצאה בפני פורום מנחי שותפויות.
- וקסמן, א., בלאנדר, ד. (2002). דגמים של שיתוף אזרחים. נייר עמדה מספר 26. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- רובין, ע. 17.10.06. הרצאה בפני פורום מנחי שותפויות.
- טליאס, מ., קטן, י., גדרון, ב. (1997). מדיניות הממשלה והשלטון המקומי כלפי המגזר השלישי בישראל. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.
- טליאס, מ. (עורך). (2002). הניהול הציבורי החדש. ג'וינט ישראל - אלכ"א.
- טליאס, מ., ידן, א., בן-יאיר, ש., אמסל, ח. (2003). המדריך לפיתוח וניהול שותפויות בין ארגוניות במגזר הציבורי. ג'וינט ישראל - אלכ"א.
- ישי, י. (2003). בין גיוס לפיוס: החברה האזרחית בישראל. הוצאת כרמל, ירושלים.
- סטטמן, צ. (לא פורסם). מדריך מחלקות לשירותים חברתיים לשיתופי פעולה עם המגזר העסקי.
- פיורקו, י. (עורך). הסדרת היחסים בין המגזרים בישראל: הצעה למודל עבודה. (2005). נייר עמדה לקראת הכנס השנתי לבכירי המנהל הציבורי. ג'וינט - אלכ"א.
- פיורקו, י., אפל, א., שמעוני, ד. (2004). על שיתוף פעולה וחלוקת העבודה בין שלושת המגזרים בחברה הישראלית. ג'וינט ישראל - אלכ"א.

צ'רצ'מן, א., סדן, א. (2003). **השתתפות: הדרך שלך להשפיע**. הקיבוץ המאוחד, הוצאת קו אדום, תל אביב.

רייכל, א., גדרון, ב., שני-גמליאל, נ. (2000). **אחריות חברתית של עסקים בישראל**. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.

שוורץ, ר. (2003). **ניהול הקשר בין רשויות מקומיות למלכ"רים**. ג'וינט ישראל - אלכ"א.

שמעוני, ד. (לא פורסם). **דוח מחקר בין המגזרים**.

**Partnership Matters: Current Issues in Cross-Sector Collaboration**. (2004). University of Cambridge. Issue 2.

Tennyson, R. (2005) **The Brokering Guidebook**. International Business Leaders Forum (IBLF).



המדריך נכתב ברקע הסיכומים והתחקירים שנערכו בעקבות מלחמת לבנון השנייה. המלחמה הציפה בעוצמה את סוגיית המפגש הבין מגזרי ואת התפקידים השונים של כל מגזר במפגש זה

המדריך מציג את הניסיון שהצטבר עד כה בתחום, ממשיג אותו ומעמיד בסיס ידע מנחה להבנת שותפויות בין מגזרים ולהפעלתן בצורה שיטתית