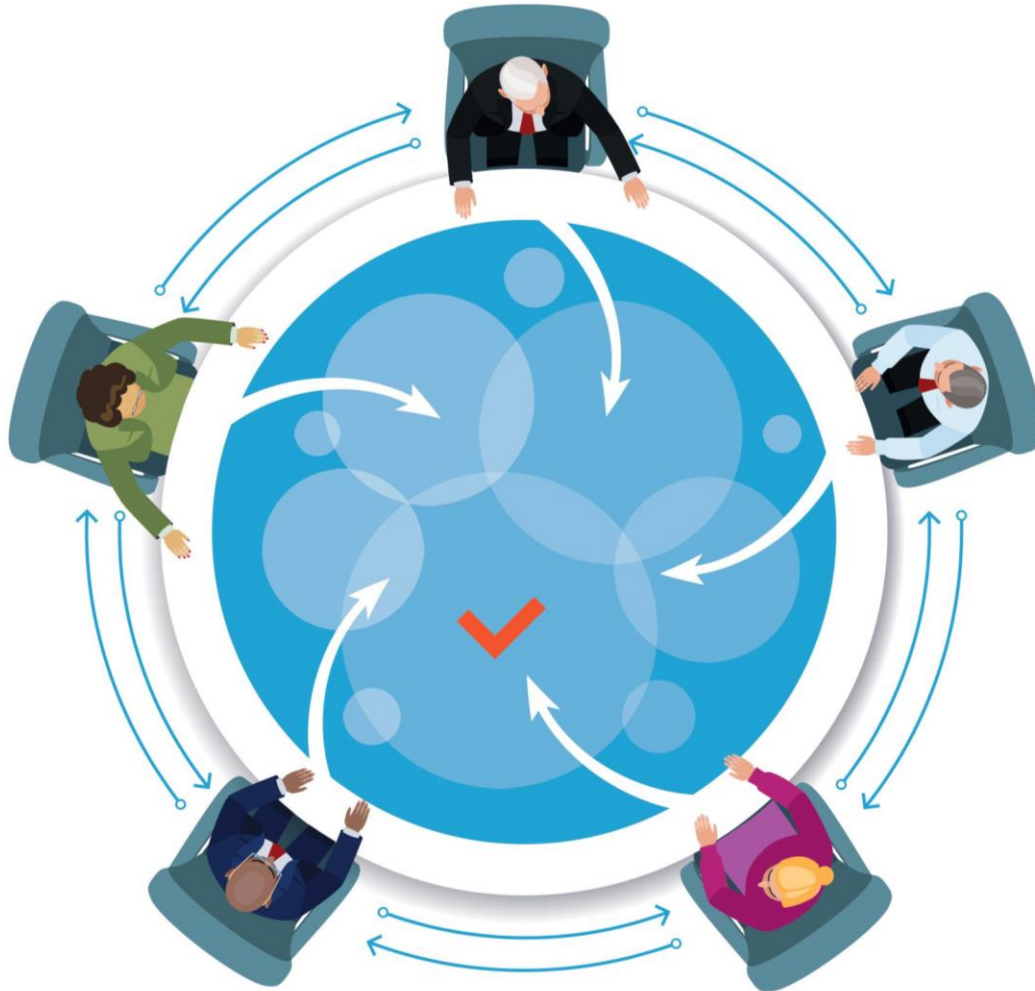




השולחן העגול
במשרד ראש הממשלה
ממשלה, חברה אזרחית, מגזר עסקי

משרד ראש הממשלה
Prime Minister's Office



תשע שנים של שיח ושיתופי פעולה: סיפורו של השולחן העגול, תובנות והמלצות

שבט התשע"ח | ינואר 2018

שיתופים
אסטרטגיות להשפעה חברתית



השולחן העגול

במשרד ראש הממשלה

תשע שנים של שיח ושיתופי פעולה:
סיפורו של השולחן העגול, תובנות והמלצות

שבט התשע"ח | ינואר 2018

ארגון 'שיתופים' ליווה והפעיל את השולחן העגול במשרד ראש הממשלה מאז הקמתו בשנת 2008 ובמשך כ-9 שנים רצופות. מסמך זה מסכם את עבודת השולחן העגול בשנים אלה.

ארגון "שיתופים" הוקם ב-2006 על ידי פילנתרופים ויזמים חברתיים, שביקשו לקדם חזון משותף למען חברה אזרחית, פלורליסטית ויוזמת, שתיצור שיח מחבר ושיתופי פעולה בין ארגונים חברתיים, משרדי ממשלה, ארגונים עסקיים ופילנתרופים. כיום עוסק הארגון בייעוץ וליווי תהליכי שיתוף ציבור במשרדי הממשלה, ובקידום יוזמות לאומיות לפתרון בעיות חברתיות מורכבות, הפועלות במודל קולקטיב אימפקט.

כתבה: עו"ד ענת קבילי

עורכות ראשיות: עו"ד ענת קבילי ושחף מרחב הורביץ

עורכים: אהוד פראוור ותמר פלד אמיר,

אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה

שלמה דושי, עו"ד ירון קידר וד"ר מיכל רום,

ארגון 'שיתופים'



תוכן עניינים

א. פתח דבר.....

ב. תקציר מנהלים.....

1..... כינון השולחן העגול וקביעת כללי השיח.....

1..... הנושאים בהם עסק השולחן העגול.....

1..... בחינת האפקטיביות של השולחן העגול.....

1..... איך מתקדמים מכאן?.....

1. מבוא.....

1..... מדוע הוקם השולחן העגול?.....

2..... באילו נושאים עסק השולחן העגול?.....

3..... מה נציג במסמך זה ולמי הוא מיועד?.....

4..... כיצד בנוי המסמך?.....

5. פרק 1: הקמת השולחן העגול וכינון מסגרת השיח.....

6..... קביעת כללי השיח.....

7..... יושבי הראש של השולחן.....

9..... הרכב השולחן ומפתח הייצוגים.....

11..... אופן בחירת חברי השולחן.....

11..... הגורם המפעיל.....

12..... הקשר בין השולחן למעגלים שמחוץ לו.....

15. פרק 2: סיפורו של השולחן העגול דרך הנושאים בהם עסק.....

15..... כללי.....

16..... 'גבולות הגזרה' של השיח.....

18..... צעדי סיוע לעמותות בשל המשבר הכלכלי הגלובלי ב- 2008 (2009).....

20..... סיוע בהקמת שולחן חירום לאומי - מבצע 'נופרת יצוקה' (2009).....

21..... קידום ההתנדבות וההשתתפות החברתית (2009-2010).....

23..... עידוד הנתניה וקידום הפילנתרופיה (2011).....

25..... העמדת תשתית לעסקים חברתיים בישראל (2012).....

27..... צעירים בסיכון (2013).....

29..... חשיבה אסטרטגית לגבי מתכונת פעילותו של השולחן (סוף 2013).....

31..... נוהל שר האוצר לעניין מתן תמיכות מתקציב המדינה (2013).....



- הרחבת השפעת השולחן: גיבוש טיוטת הצעת חוק עמותות חדש והוועדה לבחינת סעיף 46א
 לפקודת מס הכנסה (2013-2015)..... 32
 גיבוש תכנית לטיוב אופן אספקת השירותים החברתיים הניתנים במיקור חוץ (2014-2015)..... 34
 'מתחברים לחוסן בחירום' (2016-2017)..... 37

פרק 3: בחינת האפקטיביות של השולחן העגול..... 39

- השפעות ותרומות רוחביות..... 39
 השפעות ותרומות תחומיות..... 40

פרק 4: לפני סיום: מחשבות על המשך מיסוד השולחן העגול במשרד ראש הממשלה

- והטמעת תהליכי שיח בין מגזרי בממשלה..... 45

סיכום..... 48

נספחים:..... 49

- נספח א: החלטת הממשלה מס' 3190..... 49
 נספח ב: מפתח הייצוגים המחודש להרכב השולחן העגול במשרד ראש הממשלה..... 55
 נספח ג: רשימת יושבי הראש של השולחן לדורותיו..... 56
 נספח ד: צוות השולחן העגול מטעם אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה לדורותיו..... 57
 נספח ה: הצוות המלווה לשולחן העגול מטעם 'ארגון שיתופים'..... 57
 נספח ו: חברי השולחן העגול לדורותיו..... 58
 נספח ז: מובילי תהליכים וראשי צוותים שלא היו חברי שולחן..... 62



פתח דבר

השולחן העגול במשרד ראש הממשלה מסכם במסמך זה תשע שנים לפעולתו.

תשע שנים שבהן התנסו מאות מנהלים מהממשלה, מהשלטון המקומי, מעסקים, מעמותות, מקרנות וממוסדות לאומיים, בשיח משותף ומשותף. שיח בגובה העיניים, שהוריד את אט חומות, ובנה אמון. אמון נבנה בין אנשים. יחסים בין מגזרים נבנים באמצעות אמון שנוצר בין מנהלי הארגונים הפועלים בכל מגזר.

השולחן העגול הצליח לייצר שפה "עגולה". השפה הזו ראשיתה בכללים שהושקע זמן רב בגיבושם, שהבטיחו מייסודו את האפשרות השווה לנציגי כל מגזר להשפיע - להשפיע על סדר יומו, להשפיע על דרכי עבודתו ולהשפיע על תוצריו. המשכה - בהנחת האינטרסים על השולחן בכל דיון, באופן גלוי, וביצירת הסביבה שתאפשר דיון ישיר וענייני בהם, מתוך כבוד למצוקות, לצרכים ולמחויבות של כל אחד מן הצדדים כלפי קהליו. סופה - בזיהוי הצמתים המשותפים, ביחס לכל נושא בו דן השולחן, שבהם נוצר מפגש האינטרסים המאפשר יצירת מענה שלם ומלא יותר. יצירה חדשה המבטאת את השכל והכוחות המשותפים לכל המגזרים.

לאורך השנים גיבשו יחד חברי וחברות השולחן המלצות מדיניות בשורה ארוכה של נושאים מסדר היום הלאומי החברתי-כלכלי. אלו קיבלו ביטוי בתוצרי השולחן בתחומי הרגולציה, בהקמת מיזמים, ביצירת תמריצים ובפיתוחם של מודלים לפעולה בין מגזרית. תוצרי השולחן חללו לשרות פעולה חיצוניים לשולחן, והעמידו כל אחד בתורו זירות חדשות ונוספות לשיתופי פעולה. קמו לשולחן העגול "ילדים" ו"נכדים".

כיום, בחלוף תשע שנים למן ייסודו, במרחק הזמן מהמשבר שזימן את הקמתו (מלחמת לבנון השנייה וההתנהלות בעורף במהלכה), ולאחר שביסס שפה, אנשים הדוברים את השפה, ועשייה בפועל, נפתחת תקופה חדשה בחיי השולחן. הזדמנות להציעו קדימה לעבר אתגרים חדשים: הרחבת המעורבות של השלטון המקומי ושל המגזר העסקי בשיח ובעשייה. הרחבת התהודה והשיתוף של הציבור הרחב בדיוני השולחן, וקידום האמון שבין אזרחים לשלטון. לצד זאת, שימור השולחן כפלטפורמה הלאומית לשיח ולעשייה בין מגזרית מחייב גם המשך תחזוקה שוטפת, ואין לקחת כמובן מאליו את קיומו ככזה.

אנו בטוחים שהשולחן יוסיף לקדם טיפול בסוגיות מרכזיות בסדר היום החברתי-כלכלי של המדינה, ולפתח מודלים חדשים לשיתוף פעולה בין מגזרי, וימשיך להוות מגדלור לעשייה בין מגזרית משותפת.

אהוד פראוור, סמנכ"ל

תמר פלד-אמיר, מנהלת תחום בכירה בחברה ושיתופי פעולה בין מגזריים

אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה



תקציר מנהלים

השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הוקם בשנת 2008 מכח החלטת הממשלה 3190, במטרה להוות **מסגרת לשיח מתמשך בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי**, בנושאים לאומיים, חברתיים וכלכליים, ובסוגיות הקשורות ביחסי המגזרים בישראל.

בראש השולחן עומד ראש הממשלה ולצדו מכהנים שלושה יושבי ראש שותפים: מנכ"ל משרד ראש הממשלה כיושב ראש מטעם המגזר הציבורי, ובנוסף אליו יושבי ראש מטעם המגזר העסקי והמגזר השלישי. בשולחן חברים, בקדנציות מתחלפות (3 שנים כל אחד), כ- 36 חברים מהמגזר הציבורי, החברתי והעסקי.

השולחן העגול נוהל בתשע השנים האחרונות על ידי אגף חברה וממשל במשרד ראש הממשלה, בסיוע ארגון 'שיתופים', אשר שימש כגוף המפעיל של השולחן למן הקמתו. מסמך זה מספר את סיפור השולחן העגול עד כה.

כינון השולחן העגול וקביעת כללי השיח

השולחן העגול הוקם בתהליך משותף ומעמיק בו גובשו תחילה העקרונות, דרכי הפעולה וכללי השיח, במסגרת פורום בין מגזרי של גורמים בכירים שנקרא "השולחן העגול המכונן". תהליך זה של גיבוש כללי השיח, אשר ארך כ-6 חודשים, נוהל תוך הכרה בייחודיותו של השולחן העגול, על ריבוי השחקנים, האינטרסים, המתחים והקונפליקטים המובנים בו, ובסיומו הושלמו מסמכי המסגרת להפעלת השולחן העגול.

בראיה לאחור, התהליך המעמיק והארוך שבו הוחלט במשותף על כללי השיח, הניח את היסודות לעבודתו הפוריה של השולחן העגול במשך תשע שנים רצופות, ואיפשר את הגמישות לשנות את כללי השיח ולהתאימם בעת הצורך למציאות המשתנה.

הנושאים בהם עסק השולחן העגול

לאחר מיסוד מסגרת השיח וכלליה, עסק השולחן העגול בנושאים משלושה סוגים:

א. **תיאום ושיתוף פעולה בעת חירום או משבר (בעיקר בעקבות מבצעים צבאיים או משברים כלכליים)** - נקודת מבחן ראשונה היתה בישיבה הראשונה מיד לאחר כינון השולחן העגול, עת נדרש להמליץ בנוגע לצעדי סיוע לעמותות שנפגעו במשבר הכלכלי הגלובלי של 2008. עבודת השולחן בנושא זה האירה בפעם הראשונה, אך לא האחרונה, את חשיבות קיומו של השולחן העגול כ**פלטפורמה בין מגזרית קבועה לחילופי מידע, היועצות, שיתוף פעולה ופתרון קונפליקטים**.

ב. **סוגיות יסוד הנוגעות ליחסים בין המגזרים ולבניית תשתיות ליחסים אלו** (בפרט, יחסי המגזר הציבורי והחברה האזרחית) - דוגמאות מרכזיות לכך הן עבודת השולחן בנושא עידוד ה**נתינה**



והפילנתרופיה (2011), וטיוב אספקת השירותים החברתיים הניתנים באמצעות מיקור חוץ (2014).

ג. נושאים לאומיים חברתיים בהם יש ערך לשיח ולשיתוף פעולה בין מגזרי - דוגמאות מרכזיות הן עבודת השולחן בנושאים קידום ההתנדבות והשתתפות חברתית (2009-2010), עסקים חברתיים (2012), צעירים בסיכון (2013), וטיוב החוסן החברתי בחירום (2016-2017).

תוצרי השולחן העגול היו מגוונים וכללו, בין היתר, יסוד שולחן עגול לתיאום בין המגזר הציבורי והחברתי בחירום, פיתוח מיזמים בין מגזריים (מיזם תבונה ומיזם ההתנדבות הישראלי), עריכה של תיקוני חקיקה (המרכזי היה תיקון לחוק החברות העוסק בקרנות לתועלת הציבור), גיבוש המלצות לרגולציה (על עסקים חברתיים לדוגמה) וכתביה של מסמכי מדיניות (כגון - מסמך יסוד להסדרת ההיערכות הבין מגזרית לעתות משבר וחירום בתחום החוסן החברתי).

ככל שהתקדמו השנים ונצבר ניסיון רב יותר בהפעלת השולחן העגול עלה מספר האנשים שנטלו חלק בתהליכי השיח שנערכו בשולחן, תוך הרחבת מעגל המשתתפים גם לאלו שלא היו חברים בשולחן העגול (בעלי עניין, ארגונים ומומחים) וכן הציבור הרחב. בתהליך האחרון שנוהל בשולחן נכון למועד כתיבת שורות אלו - 'מתחברים לחוסן בחירום' - השתתפו כ- 500 איש על פני כשנה.

להלן תרשים (מס 1) המציג את הנושאים בהם עסק השולחן העגול בתשע שנות עבודתו (לאחר עבודת השולחן המכוון לגיבוש כללי השיח):





בחינת האפקטיביות של השולחן העגול

בקיץ 2017 יצא משרד ראש הממשלה לתהליך בחינת האפקטיביות של השולחן עד היום, וגיבוש כיווני פעולה להמשך. לצורך כך, הסתייע משרד ראש הממשלה בחברת דלויט. ממצאי המחקר הצביעו על שני סוגים מרכזיים של השפעות ותרומות של השולחן:

1. **השפעות ותרומות רוחביות** - בתשע שנות פעילותו, הצליח השולחן העגול ליצור מרחב פעולה חדש בעל כללים משלו, באמצעות המלצותיו, החברים בו ושיטת פעולתו; מרחב להתנהגות אחרת בין נציגים מכל המגזרים, המבוסס על יחסים של כנות, אמון, מקצועיות וחתירה לשותפות. בנוסף, הניב השולחן גם ערכים מקצועיים ואישיים למשתתפיו, כגון יצירת רישות והיכרות חדשות, למידה מתמשכת, פיתוח שפה משותפת בין מגזרית, וביסוס תחושות סיפוק ויכולת השפעה.
2. **השפעות ותרומות תחומיות** - ניתוח מעמיק שנערך סביב 6 נושאים נבחרים בהם עסק השולחן, הצביע על תרומות קונקרטיות ומשמעותיות של השולחן העגול בכל אחד מהתחומים. בנוסף נמצא כי **בתחומים שנבחנו** הובילו תוצרי השולחן העגול להשקעות בסך כולל של יותר מ- 35 מיליון ₪ (סך ההשקעות בפועל גדול יותר, שכן, כאמור, חלק מנושאי עבודת השולחן לא נבחנו במסגרת המחקר).

איך מתקדמים מכאן?

הניסיון בהפעלת השולחן העגול הניב לאורך השנים מגוון לקחים ותובנות לגבי הטמעת תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי במרחב הציבורי, בכלל, והפעלת השולחן העגול, בפרט. בין התובנות המרכזיות: חשיבותה של הלמידה הפנים ממשלתית אודות תהליכי שיח בין מגזריים ותהליכי שיתוף ציבור; חשיבות מעורבותם של מנהיגי המגזר החברתי והעסקי בתהליכי קבלת החלטות, בנושאים לאומיים בהם יש ערך לשיתוף פעולה בין מגזרי, או בנושאים הקשורים ביחסים בין המגזרים; והצורך בהעלאת התהודה של יישום החלטת ממשלה 3190 באמצעות הגברת הנראות של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, ושולחנות עגולים אחרים בכינוס הממשלה.

בשנים הקרובות יידרש השולחן העגול לבחון כיצד להמשיך ולשכלל את הדרכים לניהול שיח בין מגזרי אפקטיבי בהרכב בכיר, קבוע ורחב. לצד זה, עליו יהיה להתמודד גם עם רמת המעורבות הנמוכה של חברי השולחן מהמגזר העסקי ומהשלטון המקומי, ואתגרים נוספים הנוגעים לייצוג נשים, חרדים וערבים בשולחן העגול.



מבוא

"השולחן העגול נועד ליצור מסגרת קבועה לשיח תלת מגזרי המבוסס על תרבות של הבנה, שותפות והסכמה. כמו כן, הוא משמש אמצעי לקידום מטרות ציבוריות דרך העולם הבין-מגזרי..."
(מתוך מסמכי המסגרת לכינון השיח התלת-מגזרי בממשלת ישראל, 2009).¹

השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הוקם בשנת 2008 מכח החלטת הממשלה מס' 3190² במטרה להוות **מסגרת לשיח מתמשך בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי**, בנושאים לאומיים, חברתיים וכלכליים ובסוגיות הקשורות ביחסי המגזרים בישראל.

בראש השולחן עומד ראש הממשלה ולצדו מכהנים שלושה יושבי ראש שותפים: מנכ"ל משרד ראש הממשלה כיושב ראש מטעם המגזר הציבורי,³ ובנוסף אליו יושבי ראש מטעם המגזר העסקי והמגזר השלישי. בשולחן חברים, בקדנציות מתחלפות (3 שנים כל אחד), כ- 36 חברים מהמגזר הציבורי, החברתי והעסקי.

מסמך זה מספר את סיפורו של השולחן העגול בתשע השנים מאז כינונו.

מדוע הוקם השולחן העגול?

השולחן העגול הוקם על רקע שינויים שחלו ביחסים בין הממשלה והמגזרים החברתי והעסקי, בשלהי שנות ה-2000, על רקע מספר אירועים שקרו באותן שנים.

בקיץ 2006 התרחשה מלחמת לבנון השנייה, במהלכה עלו אתגרים רבים הקשורים במענה לצרכי אזרחים ורשויות בעורף האזרחי. המגזר החברתי והמגזר העסקי נטלו חלק משמעותי במתן מענה לצרכים אלו, ונתפסו אצל רבים מהציבור כמי שמילאו ואקום בתפקוד הממשלה והרשויות המקומיות.

בתום המלחמה, לצד ההכרה בהתגייסות החשובה של המגזרים הלא-ממשלתיים, התחדדה ההבנה כי קשיים בתיאום ובשיתוף הפעולה בין הארגונים והגורמים הרבים אשר פעלו בשטח, לבין הממשלה והרשויות המקומיות, פגעו במאמצים ובפוטנציאל להרחיבם, וכתוצאה מכך נפגעו תחושת הביטחון והחוסן של אזרחים.

¹ ממשלת ישראל. השולחן העגול: מסמכי המסגרת לכינון השיח התלת-מגזרי. 2009 (יכינו להלן גם: "מסמכי המסגרת"). מסמך המסגרת הראשון, סעיף 1. את מסמכי המסגרת ניתן למצוא ב:

<http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/docstable030209.pdf>

או באתר שיתופי פעולה בין מגזריים

<http://beinmigzari.pmo.gov.il/pmo-roundtable/rtdiscuss/documents/misgeret290317.pdf>

² החלטת הממשלה מס' 3190 עוסקת בהסדרת היחסים בין הממשלה, המגזר השלישי והמגזר העסקי הפועלים להשגת מטרות ציבוריות. ההחלטה התקבלה ביום 24 בפברואר 2008 ומצורפת כנספח א'.

³ בשנים האחרונות יושב הראש בפועל מטעם המגזר הציבורי היה סמנכ"ל משרד ראש הממשלה, מר אהוד פראור.



במקביל, עסקו ועדות שונות אשר מונו על ידי הממשלה בבחינת היחסים בין הממשלה למגזרים החברתי והעסקי.⁴ בין ההמלצות שגובשו, היתה יצירת מסגרת לשיח בין מגזרי קבוע בין הממשלה לארגונים מרכזיים מהחברה האזרחית והמגזר העסקי, הפועלים לקידום מטרות חברתיות. השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הוקם כשולחן הראשון והמרכזי המייצר מסגרת שכזו. השולחן כונה באותה עת "השולחן העגול הממשקי" שכן תפקיד מרכזי שיועד לו היה להניח את התשתית לשיח בין מגזרי במשרדי הממשלה, ולהכריע בשורה של נושאים המצויים בבסיס השיח הבין מגזרי במובן של בניית הממשקים בין המגזרים השונים.

ששת החודשים הראשונים של השולחן העגול יועדו לתהליך מעמיק של גיבוש עקרונות, דרכי פעולה וכללי שיח. אלו גובשו במסגרת פורום שנקרא "השולחן העגול המכוון", אשר כלל נציגים בכירים מכל מגזר. הפורום נוהל מתוך הבנת החשיבות של גיבוש הכללים באופן משותף, תוך הכרה בייחודיות של השולחן העגול, על ריבוי השחקנים, האינטרסים, המתחים והקונפליקטים המובנים בו. במסגרת השולחן העגול המכוון פעל גם צוות מצומצם יותר, שנקרא 'צוות התשעה' (שכלל 3 נציגים בכירים מכל מגזר). צוות התשעה המשיך לפעול במשך כשנתיים לערך מהקמת השולחן העגול, כשדרת ניהול ומאיץ תהליכים, עם מחויבות ומנהיגות מרשימה מצד חבריו.⁵

באילו נושאים עסק השולחן העגול?

מעבר לדיונים על גיבוש כללי השיח שקיים בראשית דרכו, התמקד השולחן העגול בתשע שנות עבודתו בשלושה תחומים מרכזיים:

1. נושאי תשתית הקשורים ליחסים בין המגזר הציבורי, המגזר החברתי והמגזר העסקי.
2. נושאים לאומיים חברתיים בהם יש ערך לשיח ולשיתוף פעולה בין מגזרי.
3. נושאים דחופים הקשורים במצבי חירום ביטחוניים וגם משברים כלכליים-חברתיים ובתיאום ובשיתוף פעולה הנדרש בהם בין הממשלה, רשויות מקומיות, ארגוני חברה אזרחית והמגזר העסקי.

⁴ ראה פירוט בה"ש 7.

⁵ בפורום היו חברים מטעם הממשלה מנכ"ל משרד ראש הממשלה, רענן דינור, מנכ"ל משרד החינוך ומנכ"ל משרד הרווחה והשירותים החברתיים. חברים מטעם המגזר החברתי היו מנכ"לית המרכז הערבי-יהודי, מנכ"ל מנהיגות אזרחית ויו"ר הכח לתת. חברים מטעם המגזר העסקי היו יו"ר בתי זיקוק לנפט בע"מ, מנכ"לית מעלה ומנכ"ל יד הנדיב.



בתרשים הבא (מס' 1) ניתן לראות את הנושאים בהם עסק השולחן העגול בתשע שנות עבודתו הראשונות (לאחר עבודת השולחן המכוון לגיבוש כללי השיח):



בסוף 2013, במסגרת חשיבה מחודשת על אופן עבודת השולחן הוחלט להגדיר קריטריונים ברורים לבחירת נושאי השיח בשולחן. בסיכום אותה חשיבה נקבע כי השולחן יעסוק בנושאים העונים על אחד משני התנאים הבאים:

1. נושאים הנוגעים לקביעת מדיניות לגבי יחסי הממשלה והחברה האזרחית ורגולציה לגבי המגזר החברתי.
2. נושאים מליבת העשייה הממשלתית, הרלוונטיים למספר משרדים, שקיים לגביהם ערך בשיתוף פעולה בין מגזרי.

מה נציג במסמך זה ולמי הוא מיועד?

בחודש אוגוסט 2017 מלאו תשע שנים לכינון השולחן העגול. בד בבד, הסתיים תהליך השיח הרחב והמורכב ביותר שנוהל בשולחן בשיתוף פעולה בין משרד ראש הממשלה ומשרד הביטחון (רשות החירום הלאומית), בנושא חיזוק החוסן החברתי בחירום. במקביל, הסתיים גם חוזה ההתקשרות עם ארגון 'שיתופים' אשר הפעיל את השולחן העגול למן הקמתו.

ציוני דרך אלו מהווים הזדמנות לעצור ולבחון את פעילות השולחן לאורך השנים, תוצריו, תרומתו, דרכי פעולתו, והאתגרים הנכונים לו בהמשך. כל אלו מפורטים במסמך זה, ואנו מאמינים כי הוא יכול משום כך להיות לעזר רב לקהלים מסוגים שונים: מפעילי תהליכי שיח, משתתפים בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזריים, מכנסי תהליכים כאלו (ברמה הארצית או המקומית), אנשי אקדמיה וגופים



החוקרים את הנושאים הללו, וכל אדם הרוצה להעמיק בנושא העבודה הבין מגזרית ההולכת ומתרחבת בישראל, בפרט, ובעולם המערבי, בכלל.

יצוין, כי בשנת 2011 יצא לאור מסמך אשר סיכם את שלוש השנים הראשונות לפעילות השולחן העגול.⁶ קוראים המבקשים להעמיק את ידיעותיהם בנוגע לכינון השולחן העגול וייסודו, מוזמנים לעיין במסמך זה ובחומרים נוספים הנמצאים באתר האינטרנט של אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה בכתובת: <http://beinmigzari.pmo.gov.il/Pages/Home.aspx>

כיצד בנוי המסמך?

המסמך בנוי מ-4 פרקים מרכזיים:

פרק ראשון בו מסופר סיפור הקמת השולחן העגול וכינון מסגרת השיח: מבנה והרכב המשתתפים בו, יושבי הראש של השולחן, ותפקיד הגורם המפעיל.

פרק שני בו מוצג סיפורו של השולחן העגול דרך הנושאים בהם עסק: מאפייניהם, אופן בחירתם, מטרות השיח, התוצרים, והתובנות המרכזיות שנלמדו מכל תהליכי השיח. פרק זה הינו הפרק המרכזי של המסמך וקריאה בו תלמד על תהליך ההתפתחות שעבר השולחן העגול בתשע שנות פעילותו.

פרק שלישי מפרט את עיקרי הניתוח לבחינת אפקטיביות השולחן העגול עד היום כפי שערכה חברת דלויט עבור משרד ראש הממשלה.

פרק רביעי ואחרון ובו מחשבות על עתיד השיח הבין מגזרי ברמה הלאומית, ועל המשך ניהול השיח בשולחן העגול.

⁶ השולחן העגול הממשקי: מסגרת לאומית לשיח בין מגזרי - סיכום 3 שנים. שיתופים ומשרד ראש הממשלה, האגף לתכנון מדיניות, עמ' 24-27.
http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_swf/roundtable_mimshaki_3yrs/STANDALONE/index.html



פרק 1: הקמת השולחן העגול וכינון מסגרת השיח

על רקע מספר תהליכים ומגמות ובכלל זה: ועדות ציבוריות אשר עסקו ביחסים בין המגזרים,⁷ מפגשי היועצות שנערכו במשרד ראש הממשלה בשנת 2006,⁸ וההכרה הגוברת בחשיבות התיאום הבין מגזרי בעקבות הטיפול בעורף במלחמת לבנון השנייה,⁹ התקבלה ביום 24 בפברואר 2008 החלטת הממשלה מס' 3190, מכוחה הוקם השולחן העגול במשרד ראש הממשלה. החלטת ממשלה זו, עיגנה עקרונות חדשים, ואף היסטוריים, למדיניות הממשלה ביחס לארגוני החברה האזרחית וחברות עסקיות, התרומות להשגת מטרות ציבוריות.¹⁰

במסמך המדיניות שצורף להחלטת הממשלה הוגדרו שלושה יעדים מרכזיים:

1. חיזוק שיתוף הפעולה וביסוס מערכת היחסים בין המגזרים, ככל שירצו בכך, תוך שמירה על עצמאות השותפים.
2. הגברת שילובם של ארגוני חברה אזרחית בהפעלת שירותים חברתיים, תוך עידוד הדיאלוג עימם טרם קבלת החלטות מדיניות.
3. עידוד תהליכים התורמים להעצמה, התמקצעות, בקרה וסקיפות בחברה האזרחית, תוך הטמעה של נורמות דומות בממשלה ובמגזר העסקי בפעילותם במסגרת זו.

על מנת לחזק את שיתוף הפעולה ולבסס את מערכת היחסים בין המגזרים, הוצעו במסמך המדיניות מספר כיווני פעולה, ובראשם: "הקמת 'שולחנות עגולים' שישמשו פלטפורמה קבועה לחילופי ידע ומידע, ולהתייעצות בין המגזרים למטרות מוגדרות, ועל בסיס עקרונות מוסכמים - בשלב הראשון ברמה הלאומית ובעתיד ברמה המקומית".¹¹

בעוד שעד אותה עת "התנהלו היחסים באופן אקראי וללא מנגנוני תיאום והיועצות", ו"יזמות שונות להקמת מנגנונים כאלה התקבלו תמיד בברכה, אך במרבית המקרים לא עבר שיתוף הפעולה לפסים

⁷ הוועדה לבידיקת תפקידי המגזר השלישי בישראל והמדיניות הננקטת כלפיו בראשות פרופ' יצחק גל-נור (2001-2003), צוות בראשות מר דוד ברודט אשר פרסם נייר עמדה מקיף אשר הציע מודל להסדרת היחסים בין המגזרים בישראל (2005), ועדה ציבורית לבחינה מחדש של סיוע המדינה למוסדות ציבור, בראשותו של מר יורם ארידור (2006), וצוות בין מגזרי אשר מונה על ידי מנכ"ל משרד ראש הממשלה להגיש המלצות לפיתוח מדיניות ממשלתית בתחומי ההתנדבות והמגזר השלישי (2006). ראה ה"ש 6, עמ' 15.

⁸ מפגשי היועצות נערכו במהלך פברואר עד יוני 2006.

⁹ ראה ה"ש 6, עמ' 14.

¹⁰ עקרונות אלה פורטו במסמך המדיניות שצורף להחלטת הממשלה שכותרתו: "ממשלת ישראל, החברה האזרחית והקהילה העסקית: שותפות, העצמה וסקיפות", משרד ראש הממשלה, האגף לתכנון מדיניות, פברואר 2008. ראה: <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/policyHEB.pdf>

¹¹ שתי הצעות נוספות הוצעו במסגרת יעד זה: האחת: "הנעת תהליך של כתיבת אמנה משותפת ליחסי המגזרים בישראל במסגרת 'שולחנות עגולים', ובכללה קוד אתי. עוד נכתב כי בעתיד תיבחן גם הקמתה של מועצה ציבורית תלת-מגזרית שתכונה 'מועצת המושלש'. השניה, "הקמת יחידת מטה במשרד ראש הממשלה אשר תפעל להשגת יעדי המדיניות שנקבעו, בד בבד עם קידום וליוי מקצועי של הפעילות הממשלתית, ברוח הצהרת הכוונות שבמסמך זה". יחידה זו הוקמה במסגרת אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה. ראה ה"ש 6, עמ' 10.



קבועים, המאפשרים התייעצות ותיאום מתמשכים¹² - מסמך המדיניות ביקש להשיג באמצעות ה'שולחנות העגולים' את המטרות הבאות:

"... ליזום שיח מתמשך בין המגזרים השונים, בשיטה של 'שולחנות עגולים', על בסיס עקרונות מוסכמים לניהול שיח, ובסיוע גורמים מקצועיים לניהול הדיונים. עיקר הפעילות בשולחנות העגולים תתרכז בחילופי ידע ומידע בין הגורמים השונים על אודות פעילותם השוטפת, סדרי העדיפויות שלהם, תוכניותיהם לעתיד, ונושאים נוספים העומדים על סדר יומם של העושים במלאכה. כמו כן ישמשו השולחנות העגולים פורום לא מחייב להתייעצות בנושאים שונים, ובכלל זה נושאים שבמדיניות ונושאים שיש להם השלכה על תפקוד המערך הממשלתי עצמו"¹³ (ההדגשות אינן במקור).

בהחלטת הממשלה נקבע כי יוקם שולחן עגול במשרד ראש הממשלה, אשר יעסוק בסוגיות הקשורות ליחסי המגזרים בישראל.¹⁴ עוד נקבע, כי יוקמו שולחנות עגולים במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, במשרד החינוך, ובמשרד להגנת הסביבה. שולחנות עגולים משרדיים הוקמו לאורך השנים בשני המשרדים האחרונים ובמשרדי ממשלה נוספים. במקביל, הוקמו פלטפורמות נוספות לשיח בין מגזרי ובהן זירות היועצות מקוונות, ותהליכי שיח משימתיים תחומים בזמן.

קביעת כללי השיח

השלב הראשון אחרי החלטת הממשלה על הקמת השולחן העגול היה **קביעת כללי השיח**. כללי השיח גובשו במשך כ- 6 חודשים, בתהליך מעמיק בו השתתפו נציגים משלושת המגזרים. תהליך זה הורכב משני חלקים:

1. **גיבוש 'מסמך המסגרת הראשון'** על ידי צוות מומחים מהאקדמיה¹⁵ ומהאגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה - המסמך הציג את כללי היסוד להבניית הפלטפורמה לניהול שיח בין מגזרי, הגדיר סוגיות בהן יידרש השולחן המכוון להכריע, והמליץ ביחס להרכב המשתתפים בשולחן העגול המכוון.
2. **גיבוש 'מסמך המסגרת השני'** על ידי השולחן העגול המכוון¹⁶ שתפקידו היה לעצב באופן משתף ושוויוני את כללי השיח של השולחן העגול הקבוע. ראש הממשלה מינה את חברי השולחן העגול המכוון, ביניהם נושאי תפקידים בכירים בממשלה, אישים בולטים במגזר פרטי העוסקים בפילנתרופיה ובמעורבות חברתית, ונציגי ארגוני חברה אזרחית.¹⁷ השולחן העגול המכוון התכנס לראשונה ביולי 2008, ומתוכו מונה צוות מצומצם של תשעה חברים בכירים - שלושה מכל מגזר -

¹² שם, עמ' 16.

¹³ שם, עמ' 16-17.

¹⁴ בסוף שנת 2013, בעקבות תהליך חשיבה אסטרטגית בנוגע לפעילות השולחן, שונה שמו מ'השולחן העגול הממשקי' ל'שולחן העגול במשרד ראש הממשלה'. במסמך זה אנו משתמשים בשם הנוכחי.

¹⁵ פרופסור יצחק גל-נור, פרופסור בני גדרון וד"ר ניסן לימור.

¹⁶ ראה: ה"ש 1.

¹⁷ רשימת חברי השולחן העגול המכוון מצויה בנספח ו', עמ' 100.



אשר גיבשו יחד את 'מסמך המסגרת השני' (צוות זה כונה גם 'צוות התשעה').¹⁸ מסמך המסגרת הראשון והשני אושרו על ידי מליאת השולחן המכונן בפברואר 2009.¹⁹

בראיה לאחור: התהליך המעמיק והארוך שבו הוחלט במשותף על כללי השיח, איפשר את הקמת השולחן ואת עבודתו הפוריה על בסיס איתן, במשך תשע שנים.

ברבות השנים חייבו המציאות ולקחים שנלמדו במהלך הפעלת השולחן, לערוך התאמות ושינויים מסוימים בכללי השיח, וגם גמישות זו תרמה לעבודתו של השולחן.²⁰

יושבי הראש של השולחן

במסמכי המסגרת נקבע כי בראש השולחן עומד ראש הממשלה ולצדו מכהנים יושב ראש שתקבע הממשלה, ושני יושבי ראש שותפים, אחד מכל מגזר.²¹ ליושבי הראש תפקיד מרכזי בהנעת השולחן ובהפעלתו.

תפקידי יושבי הראש הינם²²:

- לקבוע במשותף את סדר היום של הדיונים בשולחן, לרבות הגדרת נושאי השיח ותכליתו.
- לנהל את הדיון ולהבטיח שלא יחרוג מהגבולות שנקבעו לו, תוך הסתייעות בגורם המפעיל על פי הצורך.
- להכין איגרת סיכום של כל דיון המשקפת את עיקרי הדברים שנאמרו בו.
- להשתתף בוועדה המייעצת שתקבע את הרכב החברים בשולחן.
- להציג בפני חברי השולחן את הצעות הציבור לסדר היום טרם קביעתו.²³

¹⁸ רשימת חברי צוות התשעה מצויה במסמך המסגרת השני:

<http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/misgeret.pdf>

¹⁹ הרקע לגיבוש מסמכי המסגרת מובא בהרחבה בסיכום שלוש השנים להפעלת השולחן ולקורא המעוניין להרחיב בנושא זה מוצע לעיין שם. ראה ה"ש 6, בעמ' 28-32.

²⁰ תהליכי שיח בין מגזריים מחייבים הגדרה ברורה של כללי השיח. זהו עקרון אשר חל בכל סוגי תהליכי השיח - תחומים בזמן ומתמשכים כאחד - והוא הוכר על ידי פרקטיקנים וחוקרים בספרות כחיוני להצלחת השיח. ראה לדוגמא: Kaner, Sam. 2005. "Promoting Mutual Understanding for Effective Collaboration in Cross-Functional Groups with Mutual Stakeholders", pp. 115-134 in Sandy Schuman (Ed.). 2005. The IAF Handbook of Group Facilitation

Straus, David. 1999. "Managing Meetings to Build Consensus", pp. 287-323 in Laurence Susskind, Sarah McKearnan and Jenifer Tomas-Larmer, The Consensus Building Handbook. Thousand Oaks, CA: Sage

מתן אפשרות למשתתפי השיח להשפיע על כלליו זוהה אף הוא כעקרון מרכזי בהצלחת תהליכי שיח ובתפיסתם כלגיטימית. ראה לדוגמא:

Bush, Robert A. Baruch & Joseph P. Folger. 2005. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict (New and Revised Edition)

²¹ מסמך המסגרת הראשון, ראה ה"ש 1, בסעיף 7.

²² מסמך המסגרת הראשון, ראה ה"ש 1, סעיפים 8-10; מסמך המסגרת השני, ראה ה"ש 1, סעיף 20.

²³ מסמך המסגרת השני, ראה ה"ש 1, סעיף 20.



על פי כללי המסגרת של השולחן, יושב הראש מטעם כל מגזר נבחר על ידי חברי אותו מגזר בשולחן:

"הליך הבחירה יתקיים אחת לשנתיים, באופן נפרד עבור כל מגזר, ומחוץ לדיוני השולחן

העגול. הוא יתנהל בסיוע הגורם המפעיל, באופן אשר יבטיח שוויוניות ודיסקרטיות...

לתפקיד יושב הראש יוכלו להיבחר נציגים אשר השתתפו במספר דיונים של השולחן

הממשקי. המיני לתפקיד הינו אישי..."²⁴

מטעם המגזר הציבורי, מכהן מנכ"ל משרד ראש הממשלה כיושב ראש מטעם המגזר הציבורי. סמנכ"ל ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, האחראי על הפעלתו השוטפת של השולחן למן הקמתו, משמש כמ"מ יושב ראש השולחן מטעם המגזר הציבורי ומוביל הלכה למעשה לאורך כל השנים את פעולתו של השולחן.

יושבי הראש מטעם המגזר החברתי נבחרו על ידי חברי המגזר בשולחן מדי כשנתיים, ועד כתיבת שורות אלו כיהנו מטעם מגזר זה ארבעה יושבי ראש. מטעם המגזר העסקי כיהנו בתשע השנים האחרונות שני יושבי ראש.²⁵ ראש הממשלה השתתף בחלק משיבות השולחן. החל משנת 2013 ירדה תכיפות השתתפותו בשיבות.

לאור הקושי לקיים דיונים בפורום של 36 חברים, הוחלט בסוף 2013 על צמצום מספר מליאות השולחן, וניהול עיקר השיח בצוותי משנה. כפועל יוצא מכך, המליאה הפכה בעיקר למסגרת בה נקבע סדר היום של השולחן, והוצגו בה תוצרים סופיים של צוותי המשנה. במצב של תכיפות קטנה יחסית של כינוסי מליאה, עלתה החשיבות לנוכחותו של ראש הממשלה בהם. כמו כן, תפקידם של יושבי הראש השותפים הפך דומיננטי, במיוחד בצוותי המשנה, בהם התמקדה פעולתו של השולחן העגול. יושבי הראש שימשו גורמים מרכזיים שעיקר תפקידם היה להניע את מגזריהם, לשמור על הקשר בין חברי השולחן לבין צוותי העבודה ומשרד ראש הממשלה, לזהות צמתים לעדכון ונושאים לדיון בפורומים חד מגזריים ומזהים הזדמנויות ללמידה משותפת.

²⁴ מסמך המסגרת השני, ראה ה"ש 1, סעיפים 18-19.

²⁵ פירוט יושבי הראש מטעם המגזר החברתי והמגזר העסקי נמצא בנספח ג', עמ' 98.



הרכב השולחן ומפתח הייצוגים

במסמך המסגרת השני נקבע כי בשולחן העגול יהיו 36 חברים²⁶:

- 12 בעלי תפקידים מהממשלה ומרשויות מקומיות ("המגזר הציבורי")
- 12 בעלי תפקידים מהמגזר הפרטי המעורבים בתחומי הפילנתרופיה והאחריות החברתית-תאגידית ("המגזר העסקי")
- 12 בעלי תפקידים בולטים מארגוני חברה אזרחית ("המגזר החברתי")



הרכב הנציגים נקבע על פי 'מפתח ייצוגים' עליו החליט השולחן המכונן. מטרתו של מפתח הייצוגים להבטיח ייצוג הולם לסוגי ארגונים ולקבוצות חברתיות שונות,²⁷ תוך החלטה לאמץ את **עקרון השיקוף** (Reflection) של החברה הישראלית - שמטרתו מתן שיקוף הולם לסוגי הארגונים ולקבוצות החברתיות השונות - ולהעדיפו על פני **עקרון הייצוג** (Representation) במינוי השותפים לשיח.²⁸ עקרון השיקוף אומץ מתוך הבנה שאין זה מעשי לייצג את כל הארגונים שבזירה, ולכן נכון לחתור לשיקוף כל הקבוצות הרלוונטיות.

מפתח הייצוגים תרם ללגיטימיות של השולחן העגול ולמיצובו כמוסד. ברבות הזמן, ועם הלמידה והניסיון בהפעלת השולחן העגול, התגבשה התובנה כי יש לעדכן את 'מפתח הייצוגים', בכלל, וגם לפי הקשרו של כל נושא בו עסק השולחן ותכליתו.²⁹

²⁶ מסמך המסגרת השני, ראה ה"ש 1, בסעיף 1.

²⁷ ההחלטה הראשונית בעניין זה התקבלה במסגרת מסמך המסגרת השני בסוף שנת 2008. בעקבות הניסיון שהצטבר מאז נדון שינוי מפתח הייצוגים בישיבות יושבי הראש של השולחן העגול ואושר במסגרת הכינוס ה-12 של השולחן. במסגרת זאת הוגדל הייצוג של תאגידי עסקיים הפועלים למטרות ציבוריות וכן נעשו התאמות אחרות על מנת שיישקפו ביתר דיוק את הרכב הארגונים הפועלים בזירה.

²⁸ ההנחה היתה כי ריבוי הארגונים במגזר השלישי ובמגזר העסקי יהפוך את אימוץ עקרון הייצוג לבלתי אפשרי. להרחבה, ראה במסמך סיכום 3 השנים, ה"ש 6, בעמ' 32-36.

²⁹ מפתח הייצוגים אשר היה בתוקף באוגוסט 2017 מצורף כנספח ב', עמ' 97.



החברות בשולחן הינה על בסיס ארגוני ולא אישי, ומשך הקדנציה נקבע במסמכי המסגרת ל- 3 שנים. במבחן המעשה הקפדה על משך הקדנציה לא תמיד התאפשרה - וחברי שולחן כיהנו יותר מ- 3 שנים - אך השולחן תמיד חתר לעמוד בכך. ראוי לציין כי היו חברים בשולחן שסברו כי משך כהונה של 3 שנים הינו קצר מדי ואינו מאפשר יצירת המשכיות משמעותית בעבודת חבר השולחן הפרטני³⁰. לאחרונה, במסגרת מהלך לבחינת אפקטיביות השולחן ודרכי עבודתו (ראו להלן בפרק 3) עלה כי מרבית המשתתפים במהלך סברו כי המספר האידיאלי לחברי השולחן הוא 24.

למן תחילת פעולתו התמודד השולחן העגול עם שני אתגרים מרכזיים: האחד, מעורבות המגזר העסקי, אשר במרבית נושאי השיח (למעט נושאים ספורים, כגון: עסקים חברתיים ופילנתרופיה) לא היה כמעט מעורב. השני, מעורבות השלטון המקומי, שהיתה קטנה (למעט בתהליך 'מתחברים לחוסן בחירום'). לגבי שני מגזרים אלה נדרש המשך חשיבה לבירור הסיבות למעורבות הנמוכה, זיהוי הנושאים שמעסיקים אותם, ומציאת המנהיגות שתחבר אותם לשולחן העגול.

הוועדה המייעצת הקובעת את הרכב השולחן העגול מהמגזרים העסקי והשלישי, נתנה דעתה גם לנושא הייצוגים, ולהלן האתגרים עימם ניסתה להתמודד, אותם יש להמשיך ולבחון:

- **הייצוג המגדרי הנוכחי בשולחן אינו מאוזן** וישנו חסר בחברות שולחן. בשני הרכבי השולחנות האחרונים היו 12 חברות מתוך 36. הדבר נבע ממיעוט נשים אשר הגישו מועמדות וכן מיעוט נשים במשרות הרלוונטיות מטעם הממשלה.
- **ייצוג נמוך לארגונים חרדיים וערביים בשולחן** זאת ביחס להיקפם באוכלוסייה וכתוצאה גם כאן ממיעוט מועמדים מתאימים.
- בהרכב השולחן הנוכחי חסרים ספקי שירותים מהמגזר החברתי המתקשרים עם הממשלה בהיקפים גדולים (של מאות מיליוני שקלים), דבר המשפיע על עקרון השיקוף.³¹

יתכן כי נדרשת יוזמה מצד השולחן העגול והוועדה המייעצת על מנת למשוך מועמדים מאוכלוסיות אלו, שיגישו בקשה להשתתף בשולחן העגול, ויאפשרו להגיע לייצוג הולם.

³⁰ כך, לדוגמא, בתהליך חשיבה אסטרטגית על עתידו של השולחן העגול אשר נערך בסוף 2013 נאמר על ידי חבר/ת שולחן מהמגזר השלישי: "רוטציה של כל שלוש שנים לחברי השולחן מקשה על המשכיות. אי אפשר לייצר משהו משמעותי ארוך טווח שמייצר אמון, תהליך של עשייה משמעותית".

³¹ מוצע לבחון לשנות את 'מפתח הייצוגים' באופן אשר יבטיח נציגות של 1-2 ארגוני מגזר חברתי העוסקים באספקת שירותים בהיקפים גדולים.



אופן בחירת חברי השולחן

על פי מסמכי המסגרת, ראש הממשלה ממנה את נציגי המגזר הציבורי לשולחן,³² ואת הרכב המשתתפים משני המגזרים האחרים קובעת ועדה מייעצת המורכבת משלושת יושבי הראש וגורמים מקצועיים נוספים. שלישי מחברי השולחן מתחלף מדי שנה, מתוך כוונה לשמור על ריענון מתמיד של השולחן.³³

בתהליך חשיבה אסטרטגית לגבי עתידו של השולחן אשר נערך בסוף 2013 התייחסו מספר מרואיינים לאופן הבחירה של חברי השולחן:

"צריך לזכור שהמגזר השלישי שנמצא בשולחן לא בדיוק מייצג את המגזר השלישי (הוא נבחר על ידי השולחן העגול ולא על ידי ארגוני המגזר השלישי), ולכן יש כאן סוגיה מובנית של ייצוג. אפשר לומר אותו דבר לגבי המגזר העסקי, גם שם לא נעשה תהליך בחירה פנימית".³⁴

בהקשר זה, יצוין כי מסמך המסגרת השני מתייחס לאפשרות כי נציגי המגזר העסקי או המגזר השלישי יבחרו את נציגיהם בעצמם וקובע³⁵:

"כאשר נציגי המגזר העסקי או המגזר השלישי יציגו מנגנון לבחירה עצמית של נציגיהם במסגרת השיח, אשר יהיה מקובל ומוסכם, תוחלף הוועדה המייעצת בתהליך פתוח ומשתף לבחירת נציגי כל אחד מהמגזרים".

במפגש השולחן המכונן השני בספטמבר 2008, הציעו נציגי החברה האזרחית כי החברה האזרחית תעשה לבחירת נציגיה, על בסיס מנגנונים שיבשילו בשנה שלאחר מכן, אולם עד היום, טרם הוצעה על ידם הצעה למנגנוני בחירה שכאלה.³⁶

הגורם המפעיל

הניסיון המצטבר בעולם בהפעלת תהליכי שיח בין מגזריים מצביע על חשיבותו של ה-facilitator, הגורם המפעיל את השיח, וישנה הסכמה רחבה כי קיים ערך רב בניהול תהליך שיח רב משתתפים, בנושאים מורכבים, על ידי גורם מיומן.³⁷

³² מינוי נציגי השלטון המקומי הוא בהמלצת יו"ר מרכז השלטון המקומי.

³³ חריג לכך התקיים בשנת 2015 כאשר מליאת השולחן ה-14 אישרה להשאיר את הרכב השולחן באותה עת לשנה נוספת, בשל העובדה שרבים מחברי השולחן לא היו מעורבים בעבודת צוותי העבודה בנושא צעירים בסיכון.

³⁴ ראיונות עם חברי השולחן בעבר ובהווה (נובמבר-דצמבר 2013), חבר/ת שולחן מהמגזר השלישי.

³⁵ סעיף 6 למסמך המסגרת השני, ראה ה"ש 1.

³⁶ משרד ראש הממשלה, אגרת סיכום של מפגש השולחן העגול המכונן השני, 24 בספטמבר 2008. את איגרת הסיכום ניתן לקרוא כאן: <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/iger.pdf>

³⁷ ישנה ספרות מקצועית רבה בנושא והגדרות מגוונות. קרלסון (2007) מגדירה את תפקיד הגורם המפעיל כך:



כבר בעת כינון השולחן העגול הוקדשה מחשבה לתפקיד הגורם המפעיל, ובמסמך המסגרת הראשון נכתב כי:

"לכל מסגרת שיח יוצמד גורם מפעיל אשר יישא באחריות להיבטים הטכניים של פעילות השולחן ויהיה מעורב בחלק מן ההיבטים המקצועיים של פעילותו... הגורם המפעיל לא ינקוט עמדה בהיבטי התוכן של פעילות השולחן העגול, ועיקר פעילותו המקצועית תיועד להדריך את השיח, לכווננו ולסייע לקיומו ולהצלחתו. מעת לעת יכין הגורם המפעיל למשתתפים מסמך רקע מקצועי ובו סקירה ניטרלית על הנושאים המובאים לדיון, ובכלל זה נתונים, סקירות, מידע השוואתי או מידע שיסייע לקיום שיח מקצועי".³⁸

במסמך המסכם את שלוש השנים הראשונות להפעלת השולחן הוקדש מקום נרחב לתפקיד הגורם המפעיל.³⁹ שלושה רכיבים מרכזיים בתפקידו הומשגו שם:

1. **המרכיב התהליכי** - תפקידו המרכזי של הגורם המפעיל, הכולל גיבוש מתווים לדיון, פיתוח כלים תומכי החלטה, סיוע וקידום תהליך השיח בהתאם למטרות שהוגדרו, והתערבות במהלך השיח ואף בין המפגשים הפרונטליים.
2. **המרכיב התוכני** - הבנה ברמה גבוהה של התכנים בהם עוסק השיח וניהול הידע, פיתוח, שימור והפצה של ידע מכין ומקדם דיון (כולל אמות מידה מהעולם), וגיבוש טיוטות של מסמכים מסכמים לעבודת השולחן.
3. **המרכיב האדמיניסטרטיבי** - הכולל את תיאום ישיבות השולחן, ארגון והפקת המפגש ותיעודו. מעניין לראות כי על אף קיומם של יותר ויותר תהליכי שיח ושיתוף בין מגזריים במרחב הציבורי בישראל לא קיים עדיין בעברית מינוח למילה facilitator.

הקשר בין השולחן למעגלים שמחוץ לו

"השיתוף הוא עקרון יסוד בפעילות השולחנות העגולים, המהווים בפני עצמם אמצעי לשיתוף בעלי עניין בתהליכי קבלת החלטות. במסגרת זו, יפעלו המשתתפים בשיח להרחיב

³⁸ ה-facilitator הוא צד שלישי נייטרלי אשר מסייע בהערכה, בתכנון, בארגון ובניהול של תהליך השיח המשותף, והוא גם הגורם אשר מנחה את המפגשים. עליו להיות מסוגל להישאר נטול פניות ולהיות מחויב כלפי כל משתתפי השיח לסייע להם באופן אפקטיבי ואמין לעבוד ביחד למען השגת מטרותיהם...".
Carlson, C. (2007). *A practical guide to collaborative governance*. Portland, OR: Policy Consensus Initiative, 7

³⁸ מסמך המסגרת הראשון, סעיפים 22-24 (ראה: ה"ש 1).
³⁹ ראה ה"ש 6, בעמ' 51-59. הקורא המעוניין להרחיב בנושא תפקיד הגורם המפעיל מוזמן לפנות לשם.



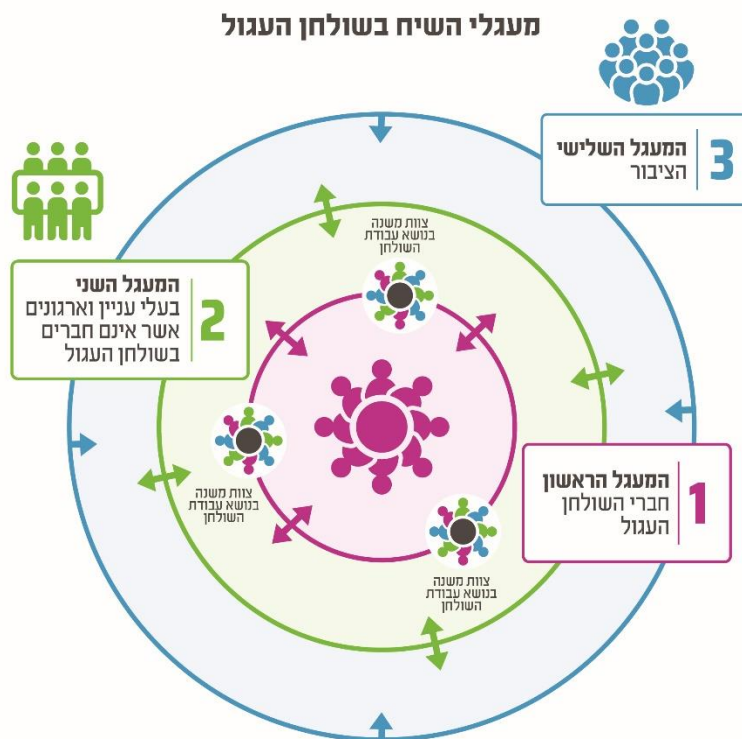
ולהעמיק את מעגל השותפות, לאור עקרונות ה-OECD, המפורטים בנספח ב' למסמך זה" (מתוך מסמכי המסגרת לכינון השיח התלת-מגזרי בממשלת ישראל, 2009).⁴⁰

"בדיוני השולחן העגול ייעשה ניסיון מתמשך להביא עמדות ותפיסות של בעלי עניין ביחס לנושאים השונים שעל סדר היום, תוך שיתופם בתהליכי העבודה ושימוש בכלים שונים, דוגמת רשת האינטרנט. כלים אלה יכול שיוקמו על ידי הגורם המפעיל מטעם הממשלה או על ידי נציגי המגזרים השותפים או מטעמם" (שם).⁴¹

מעצם טבעם, תהליכי שיח בין מגזריים מתקיימים באמצעות נציגים, בין אם מדובר בנציגים המייצגים בעלי ענין ובין אם מדובר בנציגים המשקפים את הרכב המגזר אליו הם שייכים.⁴²

נציגי המגזרים בשולחן אמורים להציג באופן אותנטי את קולות וצרכי המגזר שלהם, והקשר בינם לבין מעגלים אשר מחוץ לשולחן, כמו גם הקשר של השולחן עצמו עימם, חשוב לצורך קבלת מידע, היועצות, עדכון על תוצרי השולחן והטמעתם, ועוד. שיתוף המעגלים שמחוץ לשולחן חשוב גם להרחבת ההשפעה והתהודה של השולחן ופעולותיו.

בתרשים שלהלן (מס' 2) ניתן לראות את מעגלי השיח שהתהוו בשנים האחרונות מסביב לשולחן העגול. לאחריו נציג בקצרה כיצד שותפו המעגלים אשר אינם חברים בשולחן העגול.



⁴⁰ מסמך המסגרת השני, סעיף 11. ראה: ה"ש 1.

⁴¹ שם, בסעיף 12.

⁴² על האבחנה בין עקרון הייצוגיות (representation) לבין עקרון השיקוף (reflection), ראה בעמ' 13.



הקשר בין השולחן העגול לבין בעלי עניין וארגונים אשר אינם חברים בו

הקשר בין חברי השולחן העגול לבין בעלי עניין וארגונים משלושת המגזרים אשר אינם חברים בו, התבצע באופן נקודתי, שיטתי ורציף לכל אורך עבודתו. למן הקמת השולחן צורפו גורמים שאינם חברי שולחן, משלושת המגזרים, לעבודת צוותי משנה כחברים קבועים. כמו כן, פורסמו לעתים 'קולות קוראים' לקבלת מידע בנושאי עבודת השולחן.⁴³

בשנים האחרונות הלך והתרחב מספר האנשים שהשתתפו בתהליכים שהופעלו בשולחן העגול. תהליך השיח האחרון שנוהל בשולחן נכון לכתיבת שורות אלו - 'מתחברים לחוסן בחירום' - היווה שיא מבחינת מספר האנשים שהשתתפו בו: כ- 500 איש על פני נקודות שונות בתהליך, לרבות באופנים מקוונים.

הקשר בין השולחן העגול לבין הציבור בכללותו

למעט קולות קוראים לקבלת מידע על נושאי שיח או לקבלת הצעות לנושאי שיח, כמעט ולא התקיימו במסגרת השולחן תהליכי שיתוף ציבור המכוונים לציבור הרחב (בשונה משיתוף ארגונים ובעלי תפקידים). זאת, למעט בצוותי העבודה בנושא צעירים בסיכון⁴⁴ אשר ביצעו תיקוף לתוצריהם באמצעות מפגשים עם צעירים בסיכון.

לצד הערך הקיים בשיתוף מעגלים מחוץ לשולחן יש לקחת בחשבון כי תהליכי שיתוף דורשים תשומות גבוהות, ועל כן מומלץ להעריך את העלות שבקיומם אל מול תועלתיהם, בפרט על רקע העובדה כי השולחן עצמו הוא כלי שיתוף.⁴⁵

תהודת השולחן העגול

לצד הערך המשמעותי שבעבודת השולחן, ובהשפעתו על חבריו ועל הארגונים שנציגיהם לקחו חלק בפעולתו, בין במליאתו ובין בעבודת צוותי המשנה, נראה כי קיים פוטנציאל שטרם הובא לידי ביטוי, ונכון יהיה לתת על כך את הדעת. הכוונה להרחבת תהודת עשייתו של השולחן העגול בקרב מעגלים נוספים, של ארגונים וכן של הציבור בכללותו. עצם פעולתו ודרכי עבודתו של השולחן, יש בהם כדי לתת השראה לתהליכים דומים, שיכולים להתממש גם במסגרות אחרות, וזאת לצד ההזדמנות להגדיל גם את מעגל המעורבים ביישום המלצותיו שלו עצמו.

⁴³ הניסיון מלמד כי אחד האתגרים המרכזיים בתהליכי שיתוף ציבור נקודתיים הינו הגעה אל הקהל שבהשתתפותו חפצים (outreach).

⁴⁴ לקראת סוף דיוני צוותי העבודה בנושא צעירים בסיכון התקיימו מפגשי שיתוף ציבור לתיקוף תוצריהם. הצוות אשר בחן את סוגיית הדיוור קיים קבוצות מיקוד עם צעירים בסיכון, אשר התייחסו, העירו ותיקפו את התוצר המתגבש. צוות העבודה בנושא שילוב צעירים בסיכון בתעסוקה ערך מפגש היועצות בשרות לצורך תיקוף תוצרי הצוות המתגבשים. המפגש כלל גורמים מקצועיים, נציגי ארגוני חברה אזרחית וצעירים בסיכון.

⁴⁵ ראה, לדוגמה:

Lukensmeyer, C. J. (2012). Bringing citizen voices to the table: A guide for public managers. San Francisco, CA: John Wiley.



פרק 2: סיפורו של השולחן העגול דרך הנושאים בהם עסק כללי

כאמור בפרק המבוא, ניתן לחלק את הנושאים בהם עסק השולחן העגול למן הקמתו, לארבע קבוצות מרכזיות:

- א. בניית התשתית לעבודת השולחן - דבר בו התמקד בעיקר השולחן המכונן
- ב. סוגיות יסוד הנוגעות ליחסים בין המגזרים ולבניית תשתיות ליחסים אלו (בפרט, יחסי המגזר הציבורי והחברה האזרחית)
- ג. נושאים לאומיים חברתיים בהם יש ערך לשיח ולשיתוף פעולה בין מגזרי
- ד. תיאום ושיתוף פעולה בחירום או משבר (בעקבות מבצעים צבאיים או משברים כלכליים)

טבלה מס' 1 מציג את הנושאים המרכזיים בהם עסק השולחן בחלוקה לקטגוריות הנ"ל⁴⁶:

בניית תשתית לעבודת השולחן	רגולציה על המגזר השלישי והסדרת היחסים הבין מגזריים	נושאים לאומיים- חברתיים בהם קיים ערך לשיח ולשיתוף פעולה בין מגזרי	תיאום ושיתוף פעולה בחירום/משבר (בטחוני וכלכלי- חברתי)
מסמכי המסגרת לכינון השיח הבין מגזרי (2008)	עידוד הנתינה וקידום הפילנתרופיה לרבות תיקון חוק החברות בנוגע לקרנות לתועלת הציבור (2011)	קידום ההתנדבות וההשתתפות החברתית (2009-2010)	תוכנית סיוע לעמותות בזמן המשבר הכלכלי (כולל הקמת 'מיזם תבונה') (2009)
חשיבה אסטרטגית לגבי מתכונת פעילות השולחן ושינוי מפתח הייצוגים (2013)	נוהל תמיכות (2013)	עסקים חברתיים (2012)	שולחן חירום: "מבצע עופרת יצוקה" (2009)
	היועצות בנוגע להצעת חוק העמותות (2014)	צעירים בסיכון (2013)	שולחן חירום: 'מבצע עמוד ענן' (2012)
		'מתחברים לחוסן בחירום' (בשיתוף רשות החירום הלאומית במשרד הביטחון) (2016-2017)	
	טיוב אספקת השירותים החברתיים הניתנים באמצעות מיקור חוץ (2014-2015)		

⁴⁶ פירוט התהליכים והתוצרים של נושאי עבודת השולחן המרכזיים מובאים בהמשך פרק זה. הקורא המעוניין להרחיב בנושאי התוכן בהם עסק השולחן מוזמן לפנות גם אל אתר השולחן העגול במסגרת אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה: <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Pages/roundtable.aspx> או אתר שיתופי פעולה בין מגזריים של אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה: <http://beinmigzari.pmo.gov.il/PMO-RoundTable/Pages/default.aspx> להרחבה בנושאים בהם עסק השולחן בשלוש השנים הראשונות לפעילותו ראה גם במסמך המסכם את שלוש השנים הראשונות לעבודת השולחן, ה"ש 3.



כאמור בפרק הקודם, בתחילת דרכו עסק השולחן במיסוד מסגרת השיח וכלליה. לאחר מכן החל לטפל לסירוגין בסוגיות יסוד ובהיבטים רגולטיביים, לצד הסדרה של יחסים בין המגזרים⁴⁷, וכן בנושאים לאומיים-חברתיים בהם יש ערך לשיח ולשיתוף פעולה בין מגזרי⁴⁸. בזמני חירום ומשבר, בעטיו של מצב בטחוני או מצב כלכלי-חברתי, שימש השולחן כפלטפורמה אשר סייעה בתיאום ובשיתוף פעולה בין מגזרי⁴⁹.

בחינת הנושאים בהם עסק השולחן מעלה חלוקה נוספת, לשני סוגים של תהליכים: תהליכי עומק מתמשכים בהם עסק השולחן כשנה עד שנה וחצי בממוצע, אל מול 'תהליכי צד' בהם היווה השולחן פלטפורמה תחומה בזמן לסיוע במצבים שונים.

גבולות הגזרה של השיח

הספרות בנושא תהליכי שיח בין מגזריים מדגישה את חשיבותו של תיאום הציפיות ביחס למטרות השיח, ומדגישה כי תיאום ציפיות לקוי הינו אחת הסיבות המרכזיות לאכזבה מתהליכי שיח ושיתוף בין מגזריים⁵⁰.

בהתאם לזאת, ראו כותבי מסמכי המסגרת חשיבות בהגדרת מטרות השיח ובהבהרתן לחברי השולחן, כבר בעת כינון השולחן:

"יושבי הראש יגדירו את תכליתו של כל דיון - מתן עדכון, עריכת היועצות, קיום התדיינות, חילופי דעות וידע או תיאום והגעה להבנות. תכלית הדיון תקבע ותדווח מראש, ותצוין גם באגרת הסיכום שתוכן לאחר הדיון"⁵¹ (ההדגשות אינן במקור).

גם בהצהרת הכוונות אשר פתחה את מסמך המדיניות, הודגשה מסגרת השיח, מטרתה וגבולותיה:

"ממשלת ישראל רואה צורך ביצירת בסיס לשיח מתמשך בין המגזרים, לחיזוק יחסי השותפות ולהעמקת חילופי הידע ביניהם, באופן שיקדם את הרווחה החברתית, תוך שימור עצמאותם של השותפים ובלא לפגוע באחריות הכוללת של המדינה כריבון..."⁵² (ההדגשות אינן במקור).

רצף השיתוף המוצג במסמכי המסגרת - החל ממתן עדכון, עובר להיועצות, קיום התדיינות, חילופי דעות וידע ועד לתיאום והגעה להבנות - נמצא בהלימה לרמות השיתוף שהוגדרו לאחרונה במדריך

⁴⁷ לדוגמה - קידום הנתינה והפילנתרופיה.

⁴⁸ לדוגמה - קידום ההתנדבות והשתתפות החברתית.

⁴⁹ לדוגמה - כינוס שולחנות חירום בהובלת רשות החירום הלאומית או גיבוש חבילת סיוע לארגוני מגזר שלישי אשר נפגעו כתוצאה מהמשבר הכלכלי של שנת 2008.

⁵⁰ ראה, לדוגמה: Policy, OR: Consensus Initiative, 13 (2007). A practical guide to collaborative governance. Carlson, C.

⁵¹ ראה בה"ש 1, סעיף 8 למסמך המסגרת הראשון, סעיף 8 למסמך המסגרת השני.

⁵² ראה ה"ש מס' 1, סעיף 5 להצהרת הכוונות.



שיתוף הציבור בעבודת הממשלה, אשר פורסם על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה.⁵³ מדריך זה מציג 3 רמות שיתוף: **מידע ונתונים** - כאשר הממשלה מבקשת להחליף מידע ונתונים עם הציבור בנושא ספציפי, **היוועצות** - כאשר הממשלה מקשיבה לעמדות ורעיונות של הציבור או מנהלת עם הציבור שיחה סביב החלטה קונקרטית, ו**שיתוף פעולה** - המוגדר במדריך כדיאלוג פתוח ומתמשך, החותר ליצירת הסכמה רחבה עם המשתתפים על החלטה או יישום.⁵⁴

מהתבוננות בעבודת השולחן בתשע שנות פעולתו, ניתן לראות כי עיקר עבודת השולחן מתבצעת בעיקר ברמה של 'שיתוף פעולה', כאשר ברוב תהליכי העומק בשולחן העגול, החתירה היתה להסכמה ולתוצרים משותפים למעט בתהליך בנושא אספקת שירותים חברתיים שהיה תהליך של היוועצות.

תוצריו של השולחן מגוונים וכוללים מסמכי מדיניות, הצעות לתיקוני חקיקה, מיזמים משותפים ומיסוד מסגרות מתמשכות לניהול שיח ותיאום בין מגזריים, כאשר המעורבות של חברי השולחן פחתה בשלב היישום, אז נכנסו לתמונה גופים רלוונטיים ליישום מהממשלה והחברה האזרחית.

להלן טבלה (מס' 2) המדגימה את רמת השיתוף של דיונים שנערכו בשולחן בהתאם לציר השיתוף, ביחס למספר תהליכים שנוהלו בו, ומהות התוצר שנוצר במסגרתם:

שם התהליך	מטרה על ציר השיתוף	מהות התוצר	התוצר
סיוע לדרום בעת מצב חירום בטחוני (2008) (תיאום)	שיתוף פעולה (לרבות תיאום)	מיסוד מנגנוני קבלת החלטות משותפים. מיסוד השולחן כפלטפורמה לשיתופי פעולה בין מגזריים ברמה הלאומית	שולחן עגול במשרד הביטחון ובפיקוד העורף לתיאום בין פעולות הממשלה והצבא לפעולות ארגוני החברה האזרחית בחירום
סיוע פיננסי לעמותות בעקבות המשבר הכלכלי (2009)	שיתוף פעולה	מיזם בין מגזרי (אחד מתוצרי התהליך)	מיזם תבונה - בהובלה משותפת של משרד ראש הממשלה ויד הנדיב
סיוע פיננסי לעמותות בעקבות המשבר הכלכלי (2009)	חילופי מידע	תיקוני חקיקה (חלקם בהוראת שעה)	צעדים להקלה על עמותות אשר נפגעו במשבר הכלכלי של 2008

⁵³ מדריך שיתוף ציבור במשרדי ממשלה (משרד ראש הממשלה, דצמבר 2017):

<http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/all%20web.pdf>

⁵⁴ שם, בעמ' 13-15. ראה גם את - ציר ה-IAP2 (IAP2 Spectrum) אשר פותח על ידי ההתאחדות הבין-לאומית לשיתוף ציבור (International Association for Public Participation) והינו אחד הצירים המקובלים להצגת טווח ההבטחות שבעל הסמכות מבטיח בהליך שיתוף:

https://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/foundations_course/IAP2_P2_Spectrum_FIN_AL.pdf?hhSearchTerms=%22spectrum%22

(מתוך אתר האינטרנט של IAP2, 9 בינואר 2018).

להרחבה בנושא ציר ה-IAP2 ראה: קבילי, ענת ורן קוטנר, תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי: סקירה בין לאומית. שיתופים (אפריל 2015). ה"ש 52, בעמ' 14.



שם התהליך	מטרה על ציר השיתוף	מהות התוצר	התוצר
קידום ההתנדבות והשתתפות החברתית (2010)	שיתוף פעולה	מיזם משותף	מיזם ההתנדבות מיסודם של ממשלת ישראל וג'וינט ישראל
קידום והפילנתרופיה (2011)	שיתוף פעולה	רגולציה חקיקה ותיקוני	תכנית לעידוד הנתינה וקידום הפילנתרופיה בישראל
צעירים בסיכון - קידום שילוב צעירים בעבודה (2013-2014)	שיתוף פעולה	מיזם בין מגזרי	מודל בין מגזרי אזורי לקידום שילובם של צעירים בסיכון בעבודה
צעירים בסיכון - קידום פתרונות דיור (2013-2014)	שיתוף פעולה	המלצות מדיניות	המלצות למודלים שונים לדיור ולליווי צעירים בסיכון חסרי עורף משפחתי
אספקת שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ (2014-2015)	היועצות	המלצות מדיניות אשר אומצו בהחלטת ממשלה 1950 מיום 11/9/2016	המלצות לטיוב אספקת השירותים החברתיים הניתנים במיקור חוץ על ידי חברי הצלע הממשלתית בשולחן, בשיח משותף עם חברי השולחן מהמגזרים השלישי והעסקי
מתחברים לחוסן בחירום (2016-2017)	שיתוף פעולה	המלצות מדיניות	מסמך יסוד להסדרת ההיערכות הבין מגזרית לעתות משבר וחירום בתחום החוסן החברתי

בחלק הבא נעמיק סביב כל אחד מנושאי התוכן בהם עסק השולחן העגול לפי סדר כרונולוגי.

צעדי סיוע לעמותות בשל המשבר הכלכלי הגלובלי ב- 2008 (2009)⁵⁵

בישיבת השולחן העגול הראשונה לאחר סיום עבודת השולחן המכונן, בראשות ראש הממשלה דאז אהוד אולמרט, התבקש השולחן העגול לעסוק בהשלכות המשבר הכלכלי הגלובלי של 2008 על ארגוני החברה האזרחית אשר התמודדו באותה עת עם פגיעה עמוקה בהכנסותיהם. נושא זה היווה נקודת מבחן ראשונה לשולחן העגול, ומהלך הייסוד המעמיק שנערך מספר חודשים קודם לכן והגיבוי של ראש הממשלה ומנכ"ל משרדו אפשרו לשולחן לנהל את המשימה.

⁵⁵ מקורות: אתר השולחן העגול הממשקי שבמשרד ראש הממשלה ואגרת הסיכום של מפגש השולחן העגול הממשקי הראשון <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Pages/roundtable.aspx>. להרחבה ראה מסמך 3 השנים, ה"ש 6, בעמ' 60-63.



לאחר ישיבת מליאה בה הוצגו האתגרים, נציגות של חברי השולחן ביחד עם נציגות מהאגף הכלכלי במשרד ראש הממשלה גיבשה במשך כחודש וחצי שורה של הצעות לצעדי סיוע כלכלי. להלן עיקרי הצעדים אשר אושרו על ידי מליאת השולחן ויושמו לאחר מכן:

- **הקמת "מיזם תבונה - חיזוק תשתיות פיננסיות בעמותות"**, שמטרתו היתה לסייע לעמותות לשפר את ביצועיהן הארגוניים, לחזק את תשתיותיהן הפיננסיות-ניהוליות ולאפשר להן שרידות וקיימות לאורך זמן.⁵⁶
- **העלאת תקרת התרומה המקנה זיכוי ממס לתורם** מ- 4 מיליון ש"ח ל- 7.5 מיליון ש"ח - במטרה לעודד תרומות של פילנתרופיה.
- הורדת הרצפה המזכה ממס על תרומות מ- 400 ש"ח ל- 300 ש"ח לשנה.
- הקמת קרן לסיוע לעמותות במשרד הרווחה בהיקף של כ- 100 מיליון ש"ח.
- **העלאת רף הפטור ממס השכר** מ- 85,000 ש"ח ל- 160,000 ש"ח.
- **הקמת ועדת חסמים** אשר תפקידה היה לזהות ולהעלות על סדר היום חסמים העומדים בפני אלכ"רים, המונעים את מימוש הפוטנציאל שלהם (בין אם בעקבות אופן פעולת הממשלה ובין אם לאור אופן פעולתם של אלכ"רים), לדון בהם ולהציע פתרונות להסרתם או לצמצומם. הוועדה עוגנה בהחלטת ממשלה תקדימית⁵⁷ ודנה גם בחסמים הקיימים בפעילותו של המגזר העסקי בבואו לסייע לאלכ"רים או בבואו לקדם מטרות ציבוריות.

הגם שהיו שסברו כי חלק מסוגיות הליבה לא קיבלו מענה מספק, תהליך השיח הראשון לאחר השולחן העגול המכונן הראה לשותפים כי אין מדובר רק ב'שיח לשם שיח' אלא במסגרת המייצרת תוצרים קונקרטיים. כדברי יושב הראש השותף מטעם המגזר השלישי באותה עת, מר דוד זילברשלג⁵⁸:

"בתחילת דרכו של השולחן העגול לא האמינו חברי השולחן כי תכליתו תמומש, והנחת היסוד היתה כי עצם הבניית השיח כשלעצמה - אף היא תהווה הישג. לעומת זאת, במפגש הרביעי של השולחן העגול⁵⁹ כבר ברור כי מעבר לשיח, הושגו דברים נוספים... התובנה שיש לקחת מהקמת השולחן העגול ועד לשלב בו הוא נמצא, הינה כי עדיף ליצור שינוי תוך כדי הידברות על פני מצב בו המגזרים השונים פועלים להשגת הישגים באמצעים פוליטיים כוחניים".

⁵⁶ מתוך אתר משרד ראש הממשלה בנושא שיתופי פעולה בין מגזריים: [http://beinmigzari.pmo.gov.il/PMO-](http://beinmigzari.pmo.gov.il/PMO-RoundTable/RTDiscuss/Pages/Tvuna.aspx)

⁵⁷ החלטת ממשלה מס' 790 מיום 12.10.2009 בנושא הקמת ועדה להסרת חסמים המשותפת לממשלה, אלכ"רים וגורמים בקהילה העסקית.

⁵⁸ מייסד הכח לתת.

⁵⁹ מדובר היה במפגש הרביעי, כולל מפגשי השולחן המכונן, ובמפגש הראשון של השולחן העגול הממשקי.



השיח בנושא צעדי הסיוע לארגונים חברתיים הראה כי קיומו של פורום קבוע לשיח בין מגזרי ברמה הלאומית מאפשר התנעה והפעלה מהירה של תהליכי שיח בין מגזרי במצבים דחופים או במצבי חירום. יתרון זה בולט במיוחד לנוכח העובדה שעבודה בין מגזרית לפתרון בעיות כאלו אינה שכיחה, ובדרך כלל אינה מתאפשרת, בשל התשומות הנדרשות לכינוס תהליכים כאלו, ובשל הזמן הנדרש לכך. מהפעלת השולחן בתשע השנים האחרונות ניתן לראות בעוד מספר מקרים - בעיקר במצבי חירום ביטחוניים - שקיומה של התשתית איפשרה לכנס באופן אפקטיבי את השולחן או נציגות ממנו לטובת התמודדות עם בעיות דחופות. כך, הנושא השני בו עסק השולחן העגול היה סיוע בהקמת שולחן חירום לאומי בזמן מבצע 'עופרת יצוקה' (2009).

סיוע בהקמת שולחן חירום לאומי - מבצע 'עופרת יצוקה' (2009)⁶⁰

בימים הראשונים למבצע 'עופרת יצוקה' סייעו השולחן העגול והאגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה להקמת שולחן עגול בחירום בהובלת רשות החירום הלאומית (רח"ל) במשרד הביטחון ופיקוד העורף. היתה זו הפעם הראשונה בישראל שבה התכנס שולחן עגול בין מגזרי על בסיס שבועי בעת חירום על מנת לחזק את שיתוף הפעולה והתיאום בין המגזרים בסיוע לעורף בדרום. בראש השולחן עמד סגן שר הביטחון, מתן וילנאי, והשתתפו בו נציגי כ-20 ארגוני חברה אזרחית מהשולחן העגול, קרנות פילנתרופיות, פדרציות, וארגוני סיוע והתנדבות העוסקים בחירום. בנוסף, השתתפו בשולחן כ-10 נציגים של משרדי ממשלה, פיקוד העורף ורח"ל. השולחן התכנס ל-3 ישיבות תיאום, והנושאים שעלו בדיונים נשענו ברובם על לקחי מלחמת לבנון השנייה. במפגש השני החל לפעול ברח"ל מטה של מתנדבים מהמגזר החברתי לתיאום בין הגופים השונים.

הקמת השולחן העגול בעת מבצע 'עופרת יצוקה' היוותה נקודת ציון אשר שיקפה הכרה מערכתית בחשיבות שיתוף הפעולה והתיאום הבין מגזרי בחירום וביתרונות היחסיים של המגזר החברתי כמי שיכול לספק מענים מהירים וגמישים בשעת חירום.

לאחר החזרה לשגרה, הופקו לקחים מעבודת השולחן: הוחלט לשאת ארגוני מגזר חברתי בתרגילי היערכות למצב חירום והוקם דסק של ארגוני מגזר חברתי ברח"ל. גם בזמן מבצע 'עמוד ענן' נעזרה רח"ל בפלטפורמה של השולחן העגול לצורך הקמת שולחן עגול בחירום, ובמצעים מאוחרים יותר התנהלה פרקטיקה זו בהובלת רח"ל, ללא סיוע של השולחן העגול.

לאחר מספר שנים של התנסות בפלטפורמת החירום שתוארה לעיל, ומתוך הבנה שקיימת בשלות לשיתוף פעולה נרחב יותר בחירום, חזר השולחן העגול ועסק בשנים 2016-2017 בפיתוח מודלים בין

⁶⁰ מתוך אגרת הסיכום של מפגש השולחן העגול הממשקי הראשון, ראה: <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/mimshak030309.pdf> ומסמך 3 השנים, ה"ש 6, בעמ' 64-65.



מגזריים לטיוב החוסן החברתי בחירום. תהליך זה היה תהליך השיח הרחב והמורכב ביותר שנוהל בשולחן, בהובלה משותפת של משרד ראש הממשלה ומשרד הביטחון (רשות החירום הלאומית).⁶¹

קידום ההתנדבות והשתתפות חברתית (2009-2010)

שני הנושאים הראשונים בהם עסק השולחן העגול הציפו את שיעור הנתינה הנמוך יחסית בישראל, הן בנוגע להתנדבות והן בנוגע לתרומות ופילנתרופיה. היתה זו תובנה שאינה מובנת מאליה, לאור התפיסה רבת השנים בדבר שיעור הנתינה הגבוה בחברה הישראלית. לאור תובנה זו, ובשים לב למהותו ולהרכבו של השולחן העגול, היה זה טבעי כי השולחן יעסוק בנושא הנתינה. מפאת היקפם, פוצלו ההתנדבות והפילנתרופיה לשני תהליכים נפרדים.

בישיבת המליאה השנייה של השולחן העגול (אוגוסט 2009) בראשות ראש הממשלה, בנימין נתניהו, ביקש האחרון מהשולחן העגול לבחון את נושא קידום ההתנדבות בישראל. זאת, מתוך מטרה לצמצם את הפער בין שיעורי ההתנדבות בישראל לבין השיעור המקובל במדינות מתקדמות בעולם ומתוך הבנה כי זהו נושא הנוגע לכל תחומי החברה ולשלושת המגזרים.

לצורך גיבוש התובנות והתוצרים הוקם צוות משנה של השולחן העגול בראשות שלושה יושבי ראש משלושת המגזרים. היה זה למעשה התהליך הראשון בו עבד השולחן העגול במשך מספר חודשים בצוות משנה בין מגזרי.

צוות המשנה פרסם קול קורא לקבלת מידע והצעות מהציבור, ובמסגרת הדיונים בו נפרשו הגדרות רחבות ומודלים מהעולם. אחד ההישגים הגדולים של תהליך השיח בנושא ההתנדבות היה **המשגה משותפת של הבעיה**. כפועל יוצא מהשיח המליצו חברי הצוות להרחיב את מושג ההתנדבות ל"התנדבות והשתתפות חברתית" מתוך הבנה כי אנו חיים בעולם בו ההתנדבות כגמילות חסדים הותמרה וכל אחד מאתנו יכול להיות בצד הנותן ובצד המקבל בזמנים שונים. **לאחר המשגת הבעיה ומסגורה הצביע השולחן העגול על הצורך בפיתוח תשתיות בין מגזריות ויכולות התנדבות. היתה זו הפעם הראשונה, אך לא האחרונה, שהשולחן התמקד בבניית תשתיות.**

סוגיות ציבוריות בהן עוסקים תהליכי שיח בין מגזריים הן בעיות מורכבות המתאפיינות בריבוי נושאים, היבטים, אינטרסים וצרכים. לא פעם, נדרשים המשתתפים להגדיר מחדש, במשותף, את הבעיה בטרם הם פונים לדון בפתרונות. תהליך אפקטיבי נמדד ביכולת של המשתתפים לפרוץ פרדיגמות קיימות ולמסגר בעיות מחדש.

השולחן העגול המליץ להקים מיזם התנדבות תלת מגזרי אשר יקדם מדיניות המעודדת ומאפשרת 'התנדבות והשתתפות חברתית', יפתח ויעודד תשתיות ארגוניות וטכנולוגיות אשר יקלו על מימוש

⁶¹ ראה פירוט להלן, בפרק זה, עמ' 67.



פוטנציאל ההשתתפות החברתית, יקדם מחקר ופיתוח ידע, יקים קרן פיתוח השתתפות חברתית ועוד. המיזם מבוסס על המודל האנגלי המדגיש את עקרון ה- Public Social Private Partnership (PSPP) וביסודו הכוונה לאפשר לכל אדם במדינת ישראל להשפיע על איכות החיים המשותפת באמצעות השתתפות חברתית. לאחר דיון, אימץ השולחן העגול את המלצות צוות המשנה בישיבת המליאה הרביעית ביולי 2010.

מכח המלצת השולחן העגול הוקם מיזם ההתנדבות, מיסודם של ממשלת ישראל וג'וינט ישראל. "המיזם פועל במטרה להרחיב את המודעות, האיכות, הכמות, ההשפעה והנגישות של ההתנדבות הבין מגזרית בישראל, באמצעות חיזוק ופיתוח תשתיות התנדבות ברות קיימא. חדשנותו וייחודיותו של המיזם, היא ביצירת שיתוף פעולה בין מגזרי אשר יאפשר פתיחת מרחבי חשיבה ופעולה חדשים, ימנף תהליכים קיימים בכל אחד מהמגזרים, יצור ערכים מוספים הקיימים בכל אחד מהמגזרים ויאפשר הכלת מעגלים רחבים יותר בחברה הישראלית".⁶² במיזם פעלו 6 צוותים תחומיים, בין מגזריים, בנושאים הבאים: העלאת מודעות וטכנולוגיה, חיזוק תשתיות עשייה בשטח, הכשרה והתמקצעות, התנדבות בעולם העבודה, מדידה ידע ומחקר ואסדרה וחקיקה. כיום, פועל המיזם להקמת תשתיות בהתאם להמלצותיהם של צוותי המשנה שפעלו בו, וליישום המלצותיהם.

קידום ההתנדבות בשירות המדינה

בעקבות השיח בשולחן העגול בנושא קידום ההתנדבות הוקם בנציבות שירות המדינה צוות בראשותו של סגן נציב שירות המדינה, מאיר אהרונוב, שמטרתו קידום ההתנדבות בשירות הציבורי. בטרם גיבוש ההמלצות הביא הצוות את עיקרן בפני חברי השולחן לקבלת הערות.

בין ההמלצות המרכזיות של הצוות, אשר אושרו ביולי 2014 על-ידי נציב שירות המדינה היו:

- שירות המדינה יציב את היעד של חיזוק תודעת "ההתנדבות" בקרב עובדי המדינה, כרכיב מרכזי בתפיסת המצוינות האישית של העובדים, מחד, והמצוינות הארגונית, מאידך. זאת כבסיס לתכנית ההתנדבות של עובדי מדינה בקהילה.
 - עובד מדינה יוכל להתנדב במסגרת קבוצתית מתמשכת אחת לשנה קלנדרית או במסגרת קבוצתית ב"ימי שיא" בהיקף שלא יחרוג מ-8.5 שעות על חשבון המעסיק לכל סוג התנדבות.
 - התכנית להתנדבות עובדי מדינה בקהילה תפעל כפיילוט ביחס ל- 1% מכלל עובדי המדינה.
- בתום תקופת הפיילוט ולאור הביצוע בפועל, תיבחנה המשמעויות התקציביות של התכנית, מידת הצלחתה והצורך בעדכונה.⁶³

⁶² "אודות מיזם ההתנדבות הישראלי"

<https://hitnadvut-israel.org.il/sites/default/files/אודות%20המיזם.pdf>

⁶³ להרחבה, ראה:

<http://www.csc.gov.il/DataBases/NewsLetters/newsLetter6/Pages/Volunteering.aspx>



עידוד הנתינה וקידום הפילנתרופיה (2011)

עבודת השולחן העגול בנושא קידום ההתנדבות וההשתתפות החברתית איששה את הצורך, שעלה עוד בגיבוש צעדי הסיוע לעמותות - לבחון דרכים לעודד את הנתינה ולקדם את הפילנתרופיה בישראל. בכינוס השולחן העגול ביולי 2010 הנחה ראש הממשלה, מר בנימין נתניהו, את משרד האוצר, משרד המשפטים, רשות המיסים ורשות התאגידים, לגבש מדיניות מעודדת נתינה ופילנתרופיה, בשותפות עם נציגי המגזר החברתי והמגזר העסקי בשולחן העגול. לשם כך הוקם צוות משנה בהשתתפות נציגי הממשלה הרלוונטיים ונציגות של חברי השולחן.

עידוד הנתינה וקידום הפילנתרופיה הינו דוגמא נוספת לשיח בסוגיית יסוד הנוגעת לאסדרת היחסים בין המגזרים.

תהליך זה הדגים את יכולת השולחן לדון בנושאים מורכבים לאור תשתית האמון שנבנתה, בה כל הצדדים מניחים יחד על השולחן את האינטרסים הקיימים ומגבשים המלצות המשקפות את האיזונים המיטביים לגביהם.

העובדה שברור לכל השחקנים בשולחן שכל אחד מהם מייצג אינטרסים שונים, כמו גם תהליך בחינת ניגודי העניינים היסודי שעוברים חבריו כחלק מתהליך אישור חברותם בשולחן, אפשרו שיח פרודוקטיבי וענייני בין הרגולטורים - משרד המשפטים ורשות המסים - לבין פילנתרופים ובעלי הון בשולחן העגול, במסגרתו הובהרו הצרכים הנדרשים להצמחת עולם הפילנתרופיה.

התוכנית שגובשה התייחסה לכל פוטנציאל הנתינה בחברה הישראלית - בקרב הציבור הרחב, בקרב בעלי ההון הניכר, בקרב המשקיעים החברתיים ובקרב התאגידים המסחריים - וכללה בין היתר:

1. **הגדלת הטבות המס לתרומות באמצעות הפחתת רצפת התרומה השנתית מ- 300 ש"ח ל- 180 ש"ח.**⁶⁴
2. **הגדלת הטבות המס לתרומות באמצעות העלאת תקרת התרומה השנתית מ- 7.5 מיליון ₪ ל- 9 מיליון ₪** (נכון לסוף 2017 עומד הסכום על 9,184,000 ש"ח).
3. **הקלות במימוש ההטבות במס לשכירים** באמצעות הגדלת מספר המעבידים אשר באפשרותם להיכלל בהסדר "זיכוי ממס באמצעות המעביד" (כאשר העובד מגיש את הקבלות על התרומות למעסיקו) גם לארגונים בהם מספר העובדים הינו חמישים ומעלה (עד אז ההסדר כלל ארגונים המעסיקים למעלה מ- 200 עובדים).

⁶⁴ בשנת 2014 הופחתה רצפת התרומה ל- 180 ש"ח.



4. הקלות במימוש ההטבות במס לשכירים מקרב עובדי מדינה המבקשים לתרום באמצעות הוראת נוהל למחלקות החשבונות במשרדים להסדרת זיכוי מס לעובד אשר ימציא קבלה על תרומה.

5. הרחבת היקף מוסדות הציבור שניתן יהיה להכיר בהם לפי סעיף 46א לפקודת מס הכנסה על ידי הרחבת המטרות המוכרות.

6. יצירת תאגיד של "קרן לתועלת הציבור" - נושא זה הועלה במספר הזדמנויות על ידי חברי השולחן העגול, כצורך שנועד לפתוח חסם בתחום הפילנתרופיה. המטרה היתה, כי בדומה לשאר העולם המערבי, גם בישראל תהיה אפשרות להקמת גופי מימון יעודיים שאינם עוסקים בפעילות ישירה. כתוצאה מדיוני השולחן הוקם צוות מצומצם של פילנתרופים שליווה את הליך החקיקה במשרד המשפטים עד להשלמת חקיקת תיקון לחוק החברות העוסק בקרן לתועלת הציבור. זהו תוצר מאד משמעותי של השולחן העגול שהניב תיקון חקיקה בחוק מרכזי בספר החוקים ואשר יכול לעודד את הפילנתרופיה בישראל. עם זאת, נציגי משרד האוצר שלקחו חלק בתהליך החליטו שאין מקום לתת תמרוץ מיסויי עודף לתאגיד מסוג קרן חל"צ על פני עמותות וחל"צ שאינם קרנות. ואולי זאת הסיבה העיקרית לכך שעד כתיבת שורות אלה הוקמו קרנות וחל"צ בודדות.⁶⁵

ההמלצות הוצגו בכינוס השישי של השולחן העגול, וזכו לברכתו של ראש הממשלה וכן לברכות מצד כל חברי השולחן העגול. חלק מההמלצות עיגנו את צעדי הסיוע הכלכלי לעמותות עליהן הוחלט בשנת 2009, בנוגע לשינויים בסכומים המאפשרים קבלת זיכוי מס בהתאם לסעיף 46א לפקודת מס הכנסה.

ישיבה שלא מן המניין בנוגע למחאה החברתית (2011)

ביולי 2011 פרצו בישראל פעולות מחאה והפגנות המכונות "המחאה החברתית בישראל", "מחאת הדיור" או "מחאת האוהלים". המחאות סבבו סביב סוגיות חברתיות כלכליות, במרכזן סוגיות הדיור, מצוקת הדיור ויוקר המחיה. במסגרת המחאה יצאו לרחובות מאות אלפי מפגינים ואף הוקמו "ערי אוהלים" של מאות אוהלים בערים רבות בישראל.

ב-18 באוגוסט 2011 התכנס השולחן העגול לישיבה שלא מן המניין לנוכח המחאה החברתית. בישיבה נכחו כשלושים נציגים משלושת המגזרים.⁶⁶

במהלך הישיבה התייחסו חברי השולחן למחאה החברתית, כל אחד מנקודת מבטו. בישיבה לא הובאה תפיסה אחודה כלשהי של מי מהמגזרים, העסקי או החברתי, לגבי המחאה והגורמים לה וכיצד יכולה

⁶⁵ הנושא ממשיך להימצא בדיונים בין מגזריים המנסים לטפל בחסמים העומדים ביסוד הדבר ובמרכזם סוגיית הטבות המס בגין הפעלתה של קרן חל"צ.

⁶⁶ גם שניים מחברי השולחן העגול היו חברים בוועדת טרכטנברג: מנכ"ל משרד ראש הממשלה, מר אייל גבאי, וראש רשות המסים, מר יהודה נסרדישי.



החברה הישראלית לצמוח מהמשבר הזה ולטפל בכאבים שהוא הציף וכן לא לגבי תפקיד אפשרי של השולחן העגול.⁶⁷

מספר חברי שולחן העירו שבניגוד למבצע 'עופרת יצוקה', שאז כונס השולחן תוך ימים ספורים, במקרה זה כונס השולחן כחודש מתחילת המחאה. אחרים ציינו כי היה ראוי לשתף את השולחן באופן משמעותי יותר במסגרת ועדת טרכטנברג שהורכבה כוועדת מומחים, וזאת לאור העובדה שהשולחן העגול מייצג את כלל החברה הישראלית וחברים בו כוחות משמעותיים בחברה הישראלית. צוין כי היה מקום ללמוד מפעילות השולחן, כיצד אנשים ממגזרים שונים, יושבים יחד וחושבים על פתרונות.

לסיכום - כיוון שהמחאה היתה בעיקר אזרחית ובמידה רבה כוונה נגד ארגונים מסורתיים, דומה כי הפוטנציאל הגלום בשולחן העגול, אשר מומש בעת המשבר הכלכלי של העמותות או בזמן המבצעים 'עמוד ענן' ו'עופרת יצוקה', לא יכול היה לבוא לידי ביטוי מספיק בזמן המחאה החברתית. ההזדמנות להיעזר בידע ובניסיון הקולקטיבי של השולחן העגול לא מומשה.

העמדת תשתית לעסקים חברתיים בישראל (2012)

לאחר שהשולחן העגול דן בנושאי תשתית הקשורים ליחסים בין המגזרים, ולאחר שהפלטפורמה שלו נוצלה מספר פעמים לצורך מענה לבעיות דחופות, היתה בחירתם של חברי השולחן העגול בפברואר 2012 לעסוק בעסקים חברתיים סימן לשינוי.

עסקים חברתיים (Social Enterprises) הם ארגונים העושים שימוש באסטרטגיות עסקיות לשם השגת מטרות חברתיות. ככאלו, מייצרים ארגונים אלו שורת רווח כפולה: תשואה כלכלית ותשואה חברתית. ההצעה לדון בעסקים חברתיים הועלתה על ידי מספר חברים, בעיקר מהמגזר העסקי.

צוות בין מגזרי מצומצם, אשר הורכב מנציגות של השולחן העגול ואנשי מקצוע נוספים, התבקש לגבש הגדרה מוסכמת על שלושת המגזרים ל"עסק חברתי", שתאפשר הכרה ממשלתית בתחום ותעודד את התפתחותו. במקביל, פעלה המועצה הלאומית לכלכלה, בשיתוף עם החשב הכללי והמוסד לביטוח לאומי, לבחינת מודל מתאים להפעלת קרן יוזמה חברתית לקידום עסקים חברתיים.

בכינוס ה-11 של השולחן העגול (נובמבר 2012), הוצגו ואושרו המלצות צוות המשנה אשר כללו הגדרה של "עסק חברתי" המשמשת עד היום את כל העוסקים בתחום, המלצות בדבר הסרת חסמים לפעולתם של עסקים חברתיים, בחינת האפשרות למתן הטבת מיסוי לעסקים חברתיים והמלצות להמשך הפעילות בנושא. במסגרת זו פורסמו להערות הציבור גם הנחיות רשות התאגידיים בעניין

⁶⁷ בענין זה, יושב ראש השולחן מטעם המגזר הממשלתי ציין כי ניכר שכל אחד מהדוברים מייצג את המחאה באופן שבו הוא רואה אותה, שהרי המחאה מורכבת מאין ספור קבוצות, שכל אחת מהן שמה במרכז השיח משהו אחר. להרחבה, ראה את איגרת הסיכום של המפגש השמיני של השולחן העגול:
<http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/igeret180811.pdf>



פעילות עסקית של עמותה, שכללו, בין היתר, התייחסות לסוגיות הנוגעות להפעלת עסקים חברתיים על ידי עמותות.

לצד ההגדרה הכללית של עסקים חברתיים, הוחלט להתמקד באופן מיוחד בסוגיית העסקים החברתיים המעסיקים אוכלוסיות מועדפות ובבחינת תמריצים לעסקים אלו. תחום משנה זה מייצג את מרבית העסקים החברתיים הקיימים בארץ ובעולם. כמו כן, סוגיית התעסוקה של אוכלוסיות מוחלשות עלתה בקנה אחד עם יעדי הממשלה ובשלב זה היתה מצויה בשלב בשל יחסית לבניית מנגנוני רגולציה וכלי מדידה. לשם כך, הוקם צוות בין מגזרי בראשות סמנכ"ל ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה אשר גיבש המלצות להגדרת האוכלוסיות המוחלשות ואופן העסקתן על ידי עסקים חברתיים. צוות המשנה הביא את המלצותיו לאישור המליאה בפברואר 2013, ובהתאם להמלצותיו, נחתמה במאי 2014 הוראת מנכ"ל משרד הכלכלה לעידוד עסקים חברתיים המעסיקים אוכלוסיות מועדפות. בהתאם להוראה זו, הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה מפעילה פיילוט לעידוד עסקים חברתיים המקדמים אוכלוסיות מועדפות במשך שלוש שנים בסך כולל של 14 מיליון ש"ח. על האוכלוסיות המועדפות נמנים, בהתאם להמלצת השולחן: בעלי מוגבלויות, בני נוער וצעירים בסיכון ואסירים משוחררים.⁶⁸

במקביל לעבודת השולחן העגול, וכחלק מפעולת הממשלה לקידום תחום העסקים החברתיים, הוקמו קרנות יוזמה חברתית ביוזמת המועצה הלאומית לכלכלה בשיתוף עם החשבת הכללית והמוסד לביטוח לאומי. הזוכים במכרז להקמת הקרנות נבחרו במאסר 2015, ותפקידם הוא להקים ולהפעיל קרנות להשקעה בעסקים חברתיים שיתמקדו בשילוב אוכלוסיות מוחלשות ואנשים עם מוגבלויות בשוק העבודה.

התהליך בנושא 'עסקים חברתיים' האיר את הערך המוסף של חשיבה משותפת, בין מגזרית ורב מקצועית, לגיבוש הגדרה ממשלתית ומשפטית מוסכמת ל'עסק חברתי', המשמשת עד היום את כל העוסקים בתחום ואשר נעשה בה שימוש בהקמת קרנות יוזמה חברתית לקידום עסקים חברתיים.

עבודת השולחן העגול בנושא מדגימה גם את תפקידו של השולחן כמאיץ תהליכים. השולחן העמיד במקרה זה תמהיל של תוצרים: רגולציה לצד תמריצים.

יחד עם זאת, ההבנה בדיעבד כי ייתכן והיקף השפעתו הפוטנציאלי של הנושא לא מביא לידי ביטוי את הכוחות המשמעותיים הקיימים בעבודת השולחן, הביאה בהמשך להבניית תהליך בחירת נושא לשולחן לרבות הקריטריונים לנושאים המתאימים לדיונו.

⁶⁸ הסיוע במסגרת תכנית זו יינתן באמצעות השתתפות חלקית של משרד הכלכלה בעלויות העודפות להן נדרש העסק החברתי לצורך העסקת עובדים מקרב אוכלוסיות מועדפות, זאת בדרך של השתתפות בשכרם של העובדים המזכים, עד לתקופה של שנתיים, בסך של עד 200,000 ₪ לעסק לשנה. התקציב השנתי המוקצה ל- 3 שנות התוכנית היה 14 מיליון ש"ח. הוראת מנכ"ל מעודכנת יצאה ביוני 2015 והקלה על התנאים לקבלת סיוע במסגרת התוכנית.



צעירים בסיכון (2013)

החלטת יושבי הראש של השולחן העגול להתמקד בצעירים בסיכון התקבלה לאחר תהליך בחירת נושא מובנה בו שותפו חברי השולחן: **מרחב הרעיונות**. עד אז נבחרו הנושאים בדרך כלל לאחר קול קורא ולעתים על פי הצעת חברים בשולחן העגול או ביוזמת יושבי הראש.

המטרה של 'מרחב הרעיונות' היתה לאתר באמצעות חברי השולחן נושאים לדיון בעלי פוטנציאל משמעותי ועניין תלת מגזרי.

חברי השולחן התבקשו להציע הצעות העומדות בקריטריונים הבאים:

- קיומו של ערך מוסף לדיון בנושא במסגרת השולחן העגול
- הנושא אינו מטופל במסגרת אחרת
- הנושא משפיע על שני מגזרים או יותר
- היתכנות ליישום

תהליך הצעת הנושאים כלל מספר שלבים ובסופם הציגה/ה המציע/ה מצגת במליאת השולחן העגול. חמישה נושאים הוצגו בסך הכל,⁶⁹ ולאחר דיון, חברי השולחן הצביעו על שני הנושאים אשר ראוי שהשולחן העגול ידון בהם. בתום המליאה, קיימו יושבי הראש של השולחן ישיבה בה החליטו, בהתאם להצבעת חברי השולחן, כי הנושא הראשון בו יעסוק השולחן הינו צעירים בסיכון.

'מרחב הרעיונות' מדגים, בין היתר, את חשיבות קביעת **גבולות הגזרה** כאשר בוחרים את נושאי השיח; זאת, על מנת שתהליך הבחירה יניב הצעות לנושאים רלוונטיים לשולחן העגול המביאים לידי ביטוי את הערך המוסף שלו.

במלאת חמש שנים לעבודת השולחן העגול (לאחר התהליך בנושא צעירים בסיכון) עוגנו מספר קריטריונים לגבולות גזרה.⁷⁰

לבד מתהליך הבחירה הדמוקרטי והמובנה, עבודת השולחן בנושא צעירים בסיכון התאפיינה בעליית מדרגה בהיקף המשתתפים בתהליך ובמורכבות התהליכית שלו. לאחר איסוף נתונים וזיהוי סוגיות, נערך מפגש יומי של סיעור מוחות בו השתתפו כ-60 איש. בסימום הוחלט להקים בפעם הראשונה שני צוותי עבודה: האחד, בנושא דיור לצעירים חסרי עורף משפחתי והשני, שילוב צעירים בסיכון בתעסוקה. שני נושאים אלו נבחרו עקב חשיבותם הרבה למהלך חייו של הצעיר, וההנחה כי במסגרת ההרכב הבין מגזרי, ניתן לייצר בהם שינויים משמעותיים ובטווח זמנים נראה לעין. חידוש נוסף היה

⁶⁹ אלו הנושאים אשר הוצגו במליאה: צעירים בסיכון, גיוון בתעסוקה, מודל תלת מגזרי להתחדשות עירונית בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית-כלכלית, שילוב סטנדרטים נאותים ואמות מידה חברתיות במכרזים ציבוריים וקידום מדדי אפקטיביות בהתקשרויות של הממשלה עם גופים מהמגזר החברתי.

⁷⁰ ניתן לקרוא את הקריטריונים לנושאי השיח בשולחן עליהם החליטו יושבי הראש בתום התהליך האסטרטגי שנערך במלאת 5 שנים לשולחן בעמ' 55.



יושבות ראש משותפת בין מגזרית (ממשלה וקרן) של צוות המשנה אשר עסק בתעסוקת צעירים בסיכון.

גם בתהליך זה הקדיש השולחן העגול זמן משמעותי לאיסוף נתונים, מיפוי ומסגור סוגיות, וגם בתהליך זה אחד התוצרים המשמעותיים היה הגדרה של אוכלוסיית יעד חדשה שהממשלה (ובמידה מסוימת גם המגזרים הלא ממשלתיים) לא הגדירו באופן רשמי ורוחבי את ההתמקדות בה עד אותה עת: צעירים בסיכון בין הגילאים 18 ועד 35.⁷¹

הצוות לבחינת שילובם של צעירים בסיכון בתעסוקה גיבש מודל בין מגזרי לקידום שילובם של צעירים בסיכון אשר ביסודו התבונה כי בפעולה בין מגזרית מסונכרנת טמון פוטנציאל למצות טוב יותר את המענים הקיימים ולייצר אפקטיביות בפעולות של שלושת המגזרים שכיום אינן מתואמות לטובת יצירת אפיקי תעסוקה אפקטיביים עבור צעירים בסיכון.⁷² בשנת 2016 הוחל ביישום ההמלצות באמצעות תכנית דו-שלבית בעלות של כ-12 מיליון ש"ח, אשר נמצאת כעת בשלב תכנון פיילוט בדרום הארץ.

צוות המשנה השני שפעל בחן במשך כחצי שנה פתרונות דיור לצעירים חסרי עורף משפחתי. בסיום התהליך המליץ הצוות על ארבעה מודלים: שניים מהם היו קיימים באותה עת - הראשון כלל הרחבת המענים הקיימים של דירות מעבר ודירות בוגרים (לרבות דירות של השירות אזרחי) והשני היה הרחבה של מודל שכר הדירה. שניים מהמודלים שהוצעו היו חדשניים ושאפו לייצר מעטפת ליווי המותאמת לצעירים ולצעירות בסיכון: הראשון היה מודל "הדיורית" שמטרתו לספק פתרון דיור מידי עבור צעירות הזקוקות לסיוע בנקודות משבר או במעברים בין מסגרות, והשני - "מודל מעסיק ידידותי" המשלב באופן ייחודי בין השכלה, תעסוקה ודיור.

הצוות המליץ להתחיל בשלושה פיילוטים (שתי דיוריות ודירת מעסיק ידידותי אחת) אשר ילוו בתהליך הערכה ומדידה.

⁷¹ צעירים בסיכון הינם צעירים וצעירות שסיכוייהם להיקלע לתנאים אשר יסכנו את בריאותם (הפיזית או הנפשית), ועלולים לדון אותם לעוני או לסבכם עם החוק - גבוהים בהשוואה לסיכוייהם של אחרים. במקביל להתמודדות עם האתגרים הקשורים להיותם צעירים, צעירים בסיכון נדרשים להתמודד עם סוגיות נוספות משמעותיות. יכולתו של צעיר לעמוד במשימות הנדרשות לו בשלב חיים זה מושפעת מקיומם של תמיכה כלכלית ורגשית, עורף המספק תמיכה שכזו וכן הכשרה אקדמית או מקצועית מתאימה. לאור זאת הצעירים בסיכון נמצאים במצב בעייתי ובנקודת פתיחה נוחה פחות ומאפשרת פחות משל צעירים אחרים. מתוך "מיפוי מענים וצרכים עבור אוכלוסיות הצעירים בסיכון" - מידות, <http://www.gandy.com/wp-content/uploads/>

⁷² מתוך הנחת היסוד כי קיימת אחריות חברתית וקהילתית משותפת של כל המגזרים לקידום שילובם של צעירים בסיכון בקריירת עבודה, הוצע כי במרכז היוזמה יוקם גוף מתכלל 'רזה', בין מגזרי, היושב באזור ומופעל, בין היתר, באמצעות ועדת היגוי. באחריות הגוף המתכלל לזהות מקצועות נדרשים בשוק התעסוקה ולבנות תכניות הכנה והכשרה מותאמות לצורכי מעסיקים, כמו גם לסייע לצעיר הפרטני בזיהוי אפשרויות תעסוקה על פי מאפייניו וכישוריו ולהכשיר צעירים למקצועות מבוקשים ומגוונים.



מעבר להמלצות לפעולה, עבודת הצוות הניבה תשתית לשיתופי פעולה ולשיתוף בידע רלוונטי ו חשוב בין הגופים השונים. שיתוף המידע ושיתוף הפעולה בין הגופים הינם אקוטיים לתהליכי למידה, התמקצעות, התייעלות ואיגום משאבים.

חשיבה אסטרטגית לגבי מתכונת פעילותו של השולחן (סוף 2013)

בתום חמש שנות פעילות, החליטו יושבי הראש והצוות המנהל את השולחן במשרד ראש הממשלה לבצע חשיבה אסטרטגית לגבי מתכונת עבודתו. בתהליך שותפו חברי שולחן בעבר ובהווה באמצעות ראיונות וקבוצות דיון.

במקביל להכרה בחשיבות השולחן ולרצון בהמשך פעילותו, עלה כי דרכי הפעילות שהתאימו לשלב ההקמה והמיסוד של השולחן, דרשו מספר התאמות. כתוצאה מכך, הוחלט על שינויים בהפעלת השולחן העגול, אשר ישמרו את השולחן כמסגרת עליונה לשיח בין מגזרי, מחד, ויתאימו את הפעלתו לתנאי המציאות המשתנים, מאידך.

בהיבטי התוכן, הוחלט כי השולחן ישמש כפורום לקביעת מדיניות על יחסי הממשלה והחברה האזרחית ויתקיימו במסגרתו דיונים לגבי רגולציה רוחבית על המגזר החברתי ועל היחסים הבין מגזריים. בנוסף, השולחן יעסוק בנושאים מליבת העשייה הממשלתית המעניינים מספר משרדים עם ערך לשיתוף בין מגזרי.⁷³

תרשים מס' 3: קריטריונים לנושאי שיח בשולחן העגול על פי החלטת יושבי הראש מ- 2014

<p>נושאים מליבת העשייה הממשלתית, הרלוונטיים למספר משרדים, שקיים לגביהם ערך בשיתוף פעולה בין מגזרי</p>	<p>נושאים הנוגעים לקביעת מדיניות לגבי יחסי הממשלה והחברה האזרחית ורגולציה לגבי המגזר החברתי</p>
---	---

בתהליך החשיבה האסטרטגית עלה כי עמדות החברים לגבי ייעוד השולחן העגול והערך המוסף המרכזי שלו התחלקו לשניים: בעוד שחלק מחברי השולחן ראו בתפקידו המרכזי של השולחן את

⁷³ משרד ראש הממשלה. השולחן העגול במשרד ראש הממשלה | סיכום שנת 2014. נובמבר 2014 (הוצג במליאה ה- 14 של השולחן).



הסדרת היחסים בין המגזרים⁷⁴, אחרים ראו את עיקר תפקידו בעיסוק בנושאי מדיניות חברתיים לאומיים לגביהם יש ערך בשיתוף פעולה בין מגזרי⁷⁵.

קיים מתח בין שתי הגישות. עיסוק באחרונים מאפשר לחברי השולחן מעורבות בנושאי מדיניות שעל סדר היום הלאומי וגיבוש תוצרים יישומיים (דוגמת מיזם ההתנדבות), בעוד שעיסוק בראשונים מייצר בעיקר תוצרים תהליכיים ותשתיתיים (הצעות לתיקוני חקיקה, נהלים והחלטות מדיניות) ועוסק בעיקר ביחסי הממשלה והמגזר החברתי. יתכן כי המתח בין שתי הגישות מהווה את אחד מהגורמים למעורבות הקטנה יחסית של חברי השולחן מהמגזר העסקי, ומוצע לבחון זאת לעומק מולם בהמשך עבודת השולחן, תוך לקיחה בחשבון של שני היבטים קבועים: **האחד, חברי השולחן נבחרים כמייצגים קולות של מגזר, ולא כמומחים או בעלי עניין בנושא ספציפי.** לפיכך, הערך המשותף המרכזי אותו הם מביאים נוגע לנושאי מדיניות הקשורים למגזרים אותם הם מייצגים ולא לנושאים פרטניים. כאשר השולחן מחליט על עיסוק בנושא מקצועי לעתים קרובות עליו להכניס 'שחקנים' נוספים לשיח, מחד, ולהשאיר חברי שולחן מכהנים ב'מעגל שני', מאידך. **ההיבט השני, השולחן העגול מונהג באופן שוטף על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, שהינו אגף מטה האמון על התוויית מדיניות בנושאים לאומיים ובין משרדיים.** פוזיציה ייחודית זו מקנה לשולחן יתרון בנושאי מדיניות רוחביים הנוגעים לפעילות של מספר משרדי ממשלה, בנושאים הנוגעים לממשל ומשילות ברמת המאקרו ובנושאים הנוגעים ליחסי שלושת המגזרים.

תהליך החשיבה האסטרטגית היווה סימן דרך שלאחריו חזר השולחן העגול ועסק בנושאים הקשורים ליחסים בין המגזרים ולרגולציה עליהם לאחר עיסוק של כשנתיים בנושאים תחומים יחסית (עסקים חברתיים וצעירים בסיכון).

בעקבות תהליך החשיבה האסטרטגי התקבלו גם מספר החלטות לגבי מפגשי המליאה והמפגשים של צוותי המשנה. בין השאר הוחלט כי:

- השולחן העגול יתכנס כפעמיים בשנה.
- עבודת המטה המשותפת תיערך באמצעות צוותי עבודה ייעודיים.

⁷⁴ להלן דוגמאות לאמירות לגבי מיקוד בסוגיות יסוד הנוגעות ליחסים בין המגזרים: "השולחן צריך לעסוק בנושאי הליבה הקשורים ליחסים בין המגזריים - שינוי חקיקה, מדיניות ממשלתית וקידום יוזמות תלת מגזריות בעלות השלכות רחב" (חבר/ת שולחן מהמגזר הציבורי).

"אני רואה בשיח בין מגזרי, שיח משמעותי ומשותף, את מהות השולחן. לא מקום לעיסוק מקצועי לירידה לפרטים, הקמת פרויקטים וכדומה" (חבר/ת שולחן מהמגזר השלישי).

"אני חושב שהשולחן צריך להתמקד בהסדרת היחסים הבין מגזריים בשנים הקרובות, מדובר בנושא מספיק גדול וחשוב. בשלב מאוחר יותר נכון לדבר על מיזמים משותפים וכדומה" (חבר/ת שולחן מהמגזר השלישי).

⁷⁵ להלן דוגמאות לאמירות לגבי מיקוד בנושאים חברתיים ברמה הלאומית:

"המליאה היא המקום לקיים שיח שלא מתקיים בשום דרך אחרת במדינת ישראל. זה התוצר המשמעותי של דיון כזה. דיון כדי להשפיע על החשיבה ועל המדיניות של מקבלי ההחלטות" (חבר/ת שולחן מהמגזר השלישי).

"יש לתת מקום משמעותי יותר לנושאים לאומיים שעל סדר היום הציבורי ולדבר עליהם מנקודת מבט תלת מגזרית: נושאים ערכיים ומהותיים שדיון וחשיבה אחרת עליהם - בזכות שלושת המגזרים שסביב השולחן - יכולים לייצר ערך מוסף חדש לטובת החברה בישראל" (נציג/ה מהמגזר השלישי).



- במשך התקופה שבין מפגשי השולחן העגול החלטות תתקבלנה על ידי צוותי העבודה או על ידי יושבי הראש כמייצגי המגזרים השונים בהתאם לצורך.

החלטות אלו עיגנו נוהג אשר חל מזה זמן, במענה לקושי המובנה שהלך והתגבר לקיים דיון עומק במסגרת המליאה בשל ריבוי החברים. יתרון נוסף של עבודה בצוותי משנה הינו הגמישות להוסיף משתתפים שאינם חברים בשולחן העגול היכולים לתרום לעבודתו בנושא פרטני.

לצד היתרונות, בעבודה בצוותי משנה גלום אתגר, שימור המעורבות של חברי השולחן אשר אינם משתתפים בצוות.

כפי שציין אחד מחברי השולחן מהמגזר השלישי:

"הדרך היחידה להרגיש שייך ולהבין את מטרת השולחן והפוטנציאל שלו זה להיות מעורב בצוותי המשנה. מי שלא מעורב בתהליכי עבודה אלה מפספס ואז אין דרך להשפיע, להרגיש שייך או להבין את מטרת השולחן".⁷⁶

יושבי הראש של השולחן, אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה והגוף המפעיל פעלו לאורך השנים לשימור המעורבות של חברי השולחן אשר אינם חברים בצוותי משנה באופנים שונים: מפגשים חד מגזריים, ניוזלטרים והיוועצויות נקודתיות. בתהליך החשיבה האסטרטגית בנוגע להמשך דרכו של השולחן עלה גם רעיון כי השתתפות בצוות משנה אחד לפחות תהיה תנאי לחברות בשולחן (דבר אשר לא יושם).

נוהל שר האוצר לעניין מתן תמיכות מתקציב המדינה (2013)

בינואר 2013 פורסם נוהל תמיכות חדש אשר הטיל דרישות רגולטיביות חדשות על ארגוני המגזר החברתי. הנוהל עורר גל של התנגדויות מקרב ארגוני שטח וארגון הגג 'מנהיגות אזרחית', ויושבי הראש של השולחן העגול מטעם המגזר העסקי והחברתי פנו אל יו"ר השולחן מטעם המגזר הציבורי, מנכ"ל משרד ראש הממשלה, בבקשה להעלות את הנושא לדיון במסגרת השולחן העגול.

מנכ"ל משרד ראש הממשלה יזם את הקמתו של צוות משותף של נציגי ממשלה בכירים ממשרד האוצר, משרד המשפטים ומשרד ראש הממשלה, נציגי המגזר החברתי והפילנתרופיה מהשולחן העגול וכן יו"ר ארגון מנהיגות אזרחית, לשם ניהול דיאלוג מתוך רצון של הצדדים להבין את הצרכים והאילוצים אחד של רעהו, ולתת מענה מיטבי שיאפשר תמיכה של הממשלה בפעילות של המגזר החברתי, תוך שמירה על העקרונות המתחייבים מהצורך להקפיד על שימוש אחראי ומפוקח בכספי משלם המסים. בראש הצוות עמד היועץ המשפטי של משרד האוצר, עו"ד יואל בריס.

⁷⁶ ראיונות עם חברי השולחן בעבר ובהווה (נובמבר-דצמבר 2013), חבר/ת שולחן מהמגזר השלישי.



בעקבות סדרת פגישות בחודשים אוגוסט-דצמבר 2013 הגיעו חברי הצוות להסכמות לגבי הסעיפים שהיו במחלוקת. שר האוצר אישר את המלצות הצוות ובעקבות זאת פורסמה טיוטת תיקון לנוהל לעניין מתן תמיכות מתקציב המדינה לצורך קבלת הערות מהציבור. בנובמבר 2014 חתם שר האוצר על הנוהל המתוקן והוא נכנס לתוקף.

עבודת הצוות הבין מגזרי בנושא נוהל תמיכות היתה נקודת ציון משמעותית ביחסי המדינה והמגזר החברתי. בתגובה להעלאת נימוקים והתנגדויות מצד המגזר החברתי, הממשלה החליטה לפתוח לדיון חוזר וממוקד נוהל תמיכות אשר פורסם. השולחן העגול במשרד ראש הממשלה סיפק את הפלטפורמה וקידם את המסר כי בנושאים מעין אלה, העומדים במוקד מערכת היחסים בין הממשלה והחברה האזרחית, נכון לקיים דיאלוג ולפעול להגעה להסכמות.

הרחבת השפעת השולחן: גיבוש טיוטת הצעת חוק עמותות חדש והוועדה לבחינת סעיף 46א לפקודת מס הכנסה (2013-2015)

בשנים 2013-2015 השולחן העגול החל לייצר ערך נוסף בזירה הבין מגזרית הלאומית כאשר תרם את נקודת מבטו בתהליכי היוועצות בין מגזריים שלא נוהלו בשולחן.

תהליך היוועצות בנוגע לטיוטת הצעת חוק העמותות (2014-2015)

בשנת 2014 שקד משרד המשפטים על גיבוש טיוטת חוק עמותות אשר נועדה לתת מענה חקיקתי שלם לצרכיהן של עמותות, על סוגיהן ומאפייניהן השונים, ולהשוות את ההסדרים המהותיים החלים על חברות לתועלת הציבור לאלה החלים על עמותות.

לאחר גיבוש טיוטה פנימית הוחלט ללבן את עקרונות החוק בהליך של הידברות עם ארגוני גג וגורמים פעילים מהמגזר החברתי והפילנתרופי בהובלת המשנה ליועץ המשפטי לממשלה (כלכלי-פיסקאלי) וראש רשות התאגידים במשרד המשפטים.

במסגרת זו, נציגות של ששה חברים מהשולחן העגול, אשר ייצגו את המגזר החברתי והפילנתרופיה, השתתפה בהליך ההידברות, לצד משתתפים מהחברה האזרחית שאינם חברים מהשולחן העגול. ההליך הורכב משישה מפגשים אשר כל אחד מהם התמקד בפרק אחד או שנים מטיטת החוק ואשר לקראתם הוכנו מצעי דיון מפורטים.⁷⁷ הגוף המפעיל ליווה את המפגשים.

בנוסף, התקיים מפגש היוועצות חד פעמי, בין חצי יום, עם קבוצה רחבה של פילנתרופים פרטיים, מנהלי קרנות, נציגי קרנות משפחתיות ואנשי אקדמיה החוקרים את תחום הפילנתרופיה, על מנת

⁷⁷ הדיונים התבססו על מצעים מפורטים לדיון שהכין צוות פנימי של משרד המשפטים. כל דיון הוקדש לליבונו של נושא מסוים. ניתן לעיין במצעים לדיון ובסיכומי הדיונים, באתר האינטרנט של רשות התאגידים שכתובתו: <http://index.justice.gov.il/Units/RasutHataagidim/units/RashamAmutot/LawsAndJudgments/Pages/Tazkir-Amutot.aspx>



להיוועץ עימם בנוגע לתפיסת היסוד של טיטת החוק ולאופן שבו היא באה לידי ביטוי במספר סוגיות מרכזיות. הגוף המפעיל סייע בגיוס משתתפי היועצות, בגיבוש מתווה השיח, בהנחיית מפגש היועצות ובעיבוד ההתייחסויות. טיטת החוק הושלמה והיא מצויה על שולחנה של שרת המשפטים.

הוועדה לבחינת סעיף 46 לפקודת מס הכנסה: 'זירה' חיצונית לשולחן, אליה העביר את התייחסותו

במהלך שנת 2014 התקיימו דיוני ועדה ציבורית לבחינת סעיף 46 לפקודת מס הכנסה בראשות השופטת בדימוס שרה פריש. סעיף 46 עוסק בהכרה בגוף כמוסד ציבורי שהתרומה אליו מזכה את התורם בזיכוי מס. לוועדה הוגשו ניירות עמדה מטעם חברים בשולחן העגול בעבר ובהווה, וכן הוגש נייר עמדה של אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה אשר נסמך בין היתר על דיוני השולחן העגול בנושא עידוד הנתינה והפילנתרופיה. ביום 28.5.14 הוגשו מסקנות הוועדה לשר האוצר וביום 2.6.14 הוצגו המסקנות בפני ועדת הכספים של הכנסת. שר האוצר הודיע על אימוץ מסקנות הוועדה ורשות המיסים מיישמת את המסקנות לצד קידום הליכי החקיקה.⁷⁸

שני התהליכים שתוארו לעיל מעידים על הכרה פנים ממשלתית הולכת וגדלה בתועלות הגלומות בתהליכי היועצות והידברות בין מגזריים ועל הערך הגלום בקיומה של מסגרת שיח בין מגזרית קבועה ברמה הלאומית, אשר חברה נבחרו בהליך בחירה מסודר.

התהליכים הדגימו כי בשולחן העגול טמון הפוטנציאל להוות משאב למשרדי ממשלה ולגורמים המעוניינים בכך כאשר הם מבקשים לקיים היועצות בין מגזרית בנושא רלוונטי לעבודת השולחן ולהרכבו.

יש לתת את הדעת בתהליכים כגון אלה לכך שרוב חברי השולחן אינם שותפים להם ועל כן קיימת חשיבות לעדכוןם השוטף, הן לצורך החלפת מידע והן לצורך שימור מעורבותם בשולחן.

⁷⁸ לדו"ח הוועדה, ראה:

http://mof.gov.il/Committees/PublicInstituteCommittee/PublicInstituteCommittee_Report.pdf



גיבוש תכנית לטיוב אופן אספקת השירותים החברתיים הניתנים במיקור חוץ (2014-2015)

בהחלטת הממשלה מס' 2034 (ספטמבר 2014) התבקשו **נציגי הממשלה בשולחן העגול**⁷⁹ לגבש תכנית לטיוב אופן אספקת השירותים החברתיים הניתנים במיקור חוץ, תוך היוועצות עם נציגי המגזרים העסקי והחברתי בשולחן העגול.⁸⁰ היה זה הנושא המרכזי הראשון בו עסק השולחן העגול לאחר ההחלטות האסטרטגיות שהתקבלו במלאת חמש שנים לפעולתו. טיוב אספקת השירותים החברתיים הניתנים באמצעות מיקור חוץ הינו נושא המיישם באופן מובהק את כל הקריטריונים שהוגדרו לנושאי עבודת השולחן: קביעת מדיניות בנוגע ליחסי הממשלה והחברה האזרחית, רגולציה רוחבית על החברה האזרחית ועל היחסים הבין מגזריים ונושאים מליבת העשייה הממשלתית, המעניינים מספר משרדים, עם ערך לשיתוף בין מגזרי.

'שירות חברתי' הוגדר בהחלטת הממשלה כ"שירות חינוכי או שירות טיפולי (לרבות נפשי, סוציאלי, רפואי ופרא-רפואי) הניתן על ידי הממשלה, במישרין או בעקיפין".

ברקע עמדה העובדה שהחל משנות ה-80 של המאה הקודמת ממשלת ישראל מספקת יותר ויותר שירותים חברתיים באמצעות התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים (היקפי מיקור החוץ נכון לכתיבת מסמך זה עומדים על כ-10 מיליארד ש"ח),⁸¹ והנושא נוגע לכל המשרדים החברתיים - משרדי החינוך, הרווחה, הבריאות, הקליטה והכלכלה.

לתהליך השיח בנושא טיוב אספקת השירותים החברתיים הניתנים באמצעות מיקור חוץ קדם תהליך מקיף של איסוף מידע אשר נערך על ידי הגוף המפעיל ואגף ממשל וחברה. אגף ממשל וחברה מיקד את איסוף המידע בממשלה פנימה: באמצעות סקר סיכונים אשר נערך על ידי חברה חיצונית, ראיונות עם נציגי המשרדים הרלוונטיים ומיפוי כל התוכניות והשירותים החברתיים הקיימים (מיפוי אשר לא היה קיים עד אותה עת). הגוף המפעיל התמקד באיסוף מידע אשר הביא נקודות מבט שונות מקרב שחקנים משלושת המגזרים והציע סוגיות לדיון הנגזרות מכך. משימה זו התבצעה במספר אופנים: מפגש מליאה אשר פתח את התהליך, שמטרתו המרכזית הייתה איסוף סוגיות הנוגעות לנושא השיח, מפגשי היוועצות חד מגזריים, וראיונות עומק עם כ-15 שחקנים - נותני שירותים גדולים, נותני שירותים בינוניים, ארגונים עסקיים המבצעים מיקור חוץ וארגוני סנגור. בסופו של תהליך המיפוי הוצגה בפני

⁷⁹ החלטת הממשלה מס' 2034 התקבלה ביום 14 לספטמבר 2014 ונציגי הממשלה בשולחן העגול התבקשו לגבש את התוכנית לטיוב אופן אספקת שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ עד ליום 30 בנובמבר 2015.

⁸⁰ המידע שבחלק זה לקוח, בין היתר, מאתר אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה בנושא 'שיתופי פעולה בין מגזריים' (2017/4/3):

<http://beinmigzari.pmo.gov.il/PMO-RoundTable/RTDiscuss/Pages/SocialServices.aspx>

⁸¹ מתוך אתר שיתופי פעולה בין מגזריים:

<http://beinmigzari.pmo.gov.il/PMO-RoundTable/RTDiscuss/Pages/SocialServices.aspx>



משתתפי השיח מצגת המסכמת את התובנות, אשר כללה גם מנופי שינוי מרכזיים שהוצעו. המצגת ליוותה את כל תהליך השיח וסייעה בזיהוי סוגיות לדיון ובהצגתן למשתתפי השיח.

במשך שנה, בוצע מהלך מקיף על ידי חברי השולחן העגול מטעם הממשלה (או נציגיהם מהדרגים הרלוונטיים), שאליהם חברו נציגים נוספים ממשרדי ממשלה אשר אינם מיוצגים בשולחן העגול. הצוות הממשלתי מנה נציגים ממשרדי הרווחה והשירותים החברתיים, הבריאות, החינוך, העלייה והקליטה, התעשייה, המסחר והתעסוקה, האוצר והמשפטים. ה'צוות המלווה' מטעם המגזרים החברתי והעסקי בשולחן העגול מנה ששה חברי שולחן אשר נטלו חלק בדיונים רבים בתדירות גבוהה. בנוסף, נערכו התייעצויות עם נציגי עמותות, נציגי המגזר העסקי והשלטון המקומי - מבין חברי השולחן ומחוצה לו, וכן עם מומחים בתחום.

התהליך בנושא שירותים חברתיים הינו דוגמא לניהול שיח באמצעות פגישות בין מגזריות וחד מגזריות לסירוגין; בחלקים מסוימים בתהליך התכנסו חברי הצוות הממשלתי בנפרד על מנת לדון בנושאים פנימיים, לגבש עמדות, להעריך פתרונות אפשריים וכו'. מאחר שהחלטת הממשלה הטילה את המשימה של הכנת התוכנית על נציגי הממשלה בלבד, גם בתחילת התהליך נערכו מספר מפגשים נפרדים.

גם הצוות המלווה נפגש לעתים בנפרד על מנת להתכונן לישיבות, והוא גם נועד עם חברי השולחן שלא השתתפו בצוות המלווה בשתי פגישות חד מגזריות, וכן עם עמותות אשר אינן חברות בשולחן על מנת לעדכןם בתהליך השיח ולהיוועץ בנושאים שונים.

לצד השיח במליאה ובצוותי משימה, כמעט למן תחילת פעולתו התקיים גם **שיח חד מגזרי** במסגרת השולחן העגול. כמייצג את עקרון השיקוף, השולחן 'מביא לחדר' נציגים של ארגונים שונים אשר לא תמיד יש ביניהם קשר שוטף. לפיכך, לעתים קרובות עולה צורך בהיוועצות ובגיבוש עמדות פנים מגזריות.

בנוגע לחברי השולחן מהמגזר הציבורי: בשים לב לכך שהחלטת הממשלה ומסמכי המסגרת מכוחם כונן השולחן מגדירים את מטרת השולחן המרכזית כשיח מתמשך בין המגזרים, אשר אין בקיומו כדי לגרוע מתפקידיה, חובותיה וסמכויותיה של הממשלה, וכי תקפם של תוצרי השיח תלוי במידת ההסכמה להם בקרב השותפים, חברי השולחן מהמגזר הציבורי מתכנסים לא פעם לדיונים פנימיים בנוגע לעמדות ולצרכים המועלים בשיח. מפגשים פנים ממשלתיים שכאלה התקיימו כמעט בכל התהליכים אשר נוהלו במסגרת השולחן.

בנוגע לחברי השולחן מהמגזר השלישי: בתקופות מסוימות נפגשו חברי השולחן מהמגזר החברתי באופן קבוע, מדי כחודשיים, לדון במסגרת חד מגזרית בנושאים העולים בשולחן, להחליף דעות ולגבש



עמדות. נוהג זה החל בעקבות הכרה שהגעה לדיוני השולחן ללא תיאום מוקדם כמגזר מחלישה את האפקטיביות שלהם כנציגי המגזר.⁸²

בנוגע לחברי השולחן מהמגזר העסקי: הגם שהתכנסויות נפרדות היו פחות שכיחות, גם לגבי מגזר זה נערכו התכנסויות עצמאיות מעת לעת ביוזמת יושב הראש מטעם המגזר העסקי.⁸³

ביום 11 בספטמבר 2016 הניח הצוות הממשלתי את המלצותיו על שולחן הממשלה. המלצות אלה אושרו כחלק מהחלטת ממשלה 1950 בנושא אספקת שירותים חברתיים במיקור חוץ. תכליתן להביא לייעול ולשיפור איכות השירותים החברתיים הניתנים במיקור חוץ. על פי ההחלטה, הממשלה תפעיל מהלך נרחב לשיפור השירותים מתוך כוונה לספק לאזרח שירות איכותי, מקצועי ועדכני. במסגרת מהלך זה יוגדרו סטנדרטים ותוצאות לשירות, יעוגנו מנגנוני תגמול וסנקציות על בסיס ביצועים, יפורסמו דו"חות בקרה על שירותים מוסדיים, יתקיימו התייעצויות עם מקבלי מפעילי השירותים לפני יציאה למכרז חדש ותוגדל התחרות כדי לעודד כניסת מפעילי שירות חדשים.

הגם שגיבוש התוכנית הוטל על חברי השולחן העגול מטעם הממשלה בלבד, והממשק עם יתר החברים היה ממשק של היוועצות באמצעות נציגים, העיסוק בנושא אספקת השירותים החברתיים במיקור חוץ היווה את אחד משיאי של השולחן העגול בתשע שנות קיומו. זאת, בשל היקפו של הנושא וכיוון שהלכה למעשה התקיימו בנושא זה - שהוא בליבת עשייתם של המעורבים וקיימים לגבי אינטרסים רבים - דיונים משותפים ופתוחים שאפשרו לגבש המלצות מוסכמות. בנוסף, אספקת שירותים חברתיים הוא תחום בו מתקיימים ממשקים יומיומיים בין הממשלה והשלטון המקומי לבין עמותות וחברות עסקיות, והוא נוגע לכל אזרח ואזרחית בישראל. גם מסמך המדיניות והחלטת הממשלה מכוחם הוקם השולחן העגול הגדירו את הגברת שילובם של ארגוני החברה האזרחית בהפעלת שירותים חברתיים, תוך עידוד הדיאלוג בין מקבלי ההחלטות לבין הארגונים, כאחד מיעדיה העיקריים של מדיניות הממשלה בנושא היחסים בין המגזרים.

לבסוף, היתה זו גם הפעם הראשונה בתולדות השולחן העגול בה הותנע תהליך השיח באמצעות החלטת ממשלה, דבר אשר קידם את נראות השולחן בתוך הממשלה ובמרחב הציבורי.

⁸² אחת ההמלצות במסמך המסכם את שלוש השנים הראשונות להפעלת השולחן היתה "לייצר תהליכים נפרדים פנים-מגזריים לשם מיצוי הערך והכוח בשיח הבין-מגזרי" ויפה לראות כי הדבר יושם בשנים האחרונות בהקשר למגזר השלישי, בהובלת יושבי הראש מטעם מגזר זה, ובסיוע תהליכי ולוגיסטי של הגוף המפעיל (ראה ה"ש 6, בעמ' 93).

⁸³ לדוגמה - בשלב הכנת תהליך השיח בנושא טיוב אספקת שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ נערך מפגש חד מגזרי שמטרתו לימוד פרקטיקות הנהוגות אצל חברות עסקיות הפועלות באמצעות מיקור חוץ.



'מתחברים לחוסן בחירום' (2016-2017)

התמודדות עם מצבי חירום היא חלק ממציאות החיים בישראל ובעולם כולו. כחלק מלקחים שהופקו בישראל בעקבות התמודדות עם מצבי חירום צבאיים ואזרחיים, התגבשה ההבנה כי יש להגביר את החוסן החברתי כחלק מעמידותה של החברה בישראל ואת יכולתה להתמודד באופן מיטבי במצבי חירום. בעקבות פניית משרד הביטחון למשרד ראש הממשלה, הוחלט כי השולחן העגול יעסוק בחיזוק החוסן החברתי בעתות חירום.

תהליך העבודה בנושא הובל על ידי משרד ראש הממשלה בשיתוף עם רשות החירום הלאומית במשרד הביטחון, ובהתייעצות עם פיקוד העורף. מטרת השיח היתה להביא למיצוי מיטבי של שיתוף הפעולה בין משרדי הממשלה לבין החברה האזרחית והמגזר העסקי בתקופות חירום ולהגביר את הסולידריות בחברה. זאת, על ידי גיבוש מענים בין-מגזריים שיאפשרו תיאום בין הגופים השונים ויקדמו הפעלה נכונה של יכולות הביצוע של החברה האזרחית ושל משאביה בחירום, במקומות בהם טמון בהם ערך מוסף.

תהליך 'מתחברים לחוסן בחירום' היווה סגירת מעגל. בתחילת פעולתו, עסק השולחן העגול בתיאום בין מגזרי בחירום (בעת מבצעים 'עופרת יצוקה' ו'עמוד ענן') ובאמצעות העבודה המעמיקה שנערכה בשולחן העגול המכונן הוא הצליח לתרום תרומה של ממש בתנאי חירום על כל המורכבות שבכך. מטרת תהליך 'מתחברים לחוסן בחירום' היתה לייצר תשתיות ותהליכים **מובנים** אשר יחזקו את התיאום ושיתוף הפעולה הבין מגזרי בעתות חירום.

תהליך השיח בנושא חיזוק החוסן החברתי בחירום היה נקודת שיא מבחינת שיתוף מעגלים מחוץ לשולחן בעבודתו. כ- 500 איש השתתפו בתהליך, כאשר במוקד השיתוף היו ארגונים מחוץ לשולחן העגול (להבדיל מהציבור הרחב)⁸⁴. הדבר נעשה במספר אופנים והעיקריים שביניהם יפורטו להלן.

טבלה מס' 3: מספר המשתתפים באבני הדרך המרכזיות ב'מתחברים לחוסן בחירום'

ראיזנות עמק	קבוצות מיקוד	מליאה (יולי 2016)	יום למידה	יום איסוף צרכים
29	40	50	80	100
סדורים ביישובים	מהלך מקוון	כנס פערים והזדמנויות	צוותי עבודה	מליאה מסכמת
150	250	100	120	100

⁸⁴ ה- 500 איש המוזכרים, כולם השתתפו ביותר ממפגש אחד.



לפתיחת השיח בנושא בשולחן העגול (ביוני 2016) קדם תהליך מיפוי והערכה שמטרתו היתה לזהות את הסוגיות המרכזיות לדיון מנקודת המבט של בעלי ענין משלושת המגזרים. בתהליך זהו גם בעלי ענין מרכזיים, מודלים קיימים לתיאום ולשיתוף פעולה בין מגזרי, סיפורי הצלחה מהם ניתן ללמוד ועוד. במסגרת התהליך התקיימו 29 ראיונות עומק עם אנשי מפתח, ושתי קבוצות מיקוד- האחת, מקרב הקרנות והפדרציות בישראל, והשנייה, מקרב ארגונים העוסקים בטרואמה.

לצד התנעת השיח בשולחן נערכו מספר מהלכים נוספים במטרה לאסוף מידע ממעגלים שמחוץ לשולחן:

- **סיוורים ביישובים נבחרים לצורך למידה** - הישובים היו אשדוד, שדרות, אלעד וסח'נין. מטרת הביקורים היתה זיהוי צרכים, מענים, הזדמנויות מרכזיות לשיתוף פעולה בין מגזרי, למידת הפעילות היישובית בחירום, אופן ההיערכות לחירום ולמידה מהצלחות וכישלונות של שיתופי פעולה בין מגזריים.
- **תהליך שיתוף מקוון** - מהלך בו השתתפו כ-250 איש היווה השלמה לשלב איסוף הצרכים. מטרתו היתה יצירת קשר בלתי-אמצעי עם בעלי התפקידים משלושת המגזרים בשטח, ומתן אפשרות להשתתפות אקטיבית לטובת זיהוי מענים חדשים פוטנציאליים לשיתוף פעולה בין-מגזרי.
- **כנס איסוף צרכים** - ב-26 באוקטובר 2016 התקיים כנס מקצועי לאיסוף צרכים ותיקופם. בכנס נטלו חלק נציגי רח"ל, פיקוד העורף, נציגי משרדי ממשלה חברתיים וארגוני חברה אזרחית שליבת עיסוקם היא חירום וארגונים המייצגים אוכלוסיות מיוחדות. מטרת הכנס היתה לימוד הצרכים המרכזיים לטיוב החוסן בחירום וקבלת אינפוט לגבי ההיבטים המרכזיים שיש לשים לב אליהם.

מהלך מתחברים לחוסן בחירום העמיד כתוצר מסכם מסמך יסוד להסדרת ההיערכות הבין מגזרית לעתות משבר וחירום בתחום החוסן החברתי. התוצר הציג לראשונה שפה משותפת מוסכמת לפעולה הבין מגזרית בהיערכות ובמתן המענה בחירום, ומנגנונים קבועים לבניית שיתופי פעולה ברמה הארצית וברמה המקומית, ציר עבודה מוסכם החל ברמה המקומית והארצית, המבוסס על מיפוי צרכים, מענים, נותני מענה וכוחות. המסמך הגדיר גם תחום פעולה חדש "שותפויות ומשאבי קהילה" ברשות המקומית, המתכלל את כלל הכוחות האזרחיים ברשות, תוך שאיפה להרחבה משמעותית של היקף הארגונים המתנדבים הפועלים בתיאום בחירום, לרבות התארגנויות קהילתיות. לבסוף, הובאה במסמך תפיסה לפיה על ארגונים להיות כשירים לחירום וכדי לתמרץ מימושה - נקבע סטנדרט כשירות כתנאי לפעולה של ארגונים במסגרת מנגנון הפעולה הארצי.⁸⁵ רשות החירום הלאומית בשיתוף עם פיקוד העורף, משרדי ממשלה רלוונטיים וארגוני חברה אזרחית פועלים בזמן כתיבת שורות אלה ליישומן של התוצר.

⁸⁵ לקריאת ההמלצות המלאות של 'מתחברים לחוסן בחירום', ראה:

<http://beinmigzari.pmo.gov.il/Documents/M17.pdf>



פרק 3: בחינת האפקטיביות של השולחן העגול⁸⁶

בקיץ 2017, עם סיום תשע שנות פעילותו של השולחן העגול, ובמקביל לסיום ההתקשרות עם 'שיתופים', הגוף המסייע להפעלת השולחן העגול, יצא משרד ראש הממשלה לתהליך בחינת האפקטיביות של השולחן עד היום, וגיבוש כיווני הפעולה להמשך. זאת, בין היתר, על רקע שינויים משמעותיים שהתרחשו בעולם הבין מגזרי מאז החל השולחן לפעול, ומתוך הרצון לבחון את מקומו של השולחן במארג זה. לצורך כך, הסתייע משרד ראש הממשלה בחברת דלויט, שערכה מחקר באמצעות מספר כלים ומקורות: ניתוח מידע ונתונים כמותניים שנאספו במהלך פעולת השולחן, שאלון מקיף עליו ענו כ-85 משיבים, וראיונות עומק עם 30 גורמי מפתח מהמגזר הציבורי, הפרטי והשלישי, כולל חברי שולחן וצוותי משנה וכן שותפים ליישום ההמלצות. **פרק זה נכתב בהתבסס על ממצאי המחקר.**

התובנות המרכזיות שנוסחו בעקבות ממצאי המחקר התייחסו ל- 3 נושאים:

1. **השפעות ותרומות רוחביות** - ובפרט: מהו ערכו הייחודי של השולחן העגול לקידום השיח והפעילות הבין מגזרית, ומהי התרומה המקצועית והאישית למשתתפיו?
2. **השפעות ותרומות תחומיות** - במסגרת זו נבחנו עד כמה יושמו המלצות השולחן ב- 6 נושאים נבחרים בהם עסק ומהן התרומות העקיפות שנוצרו?
3. **תובנות לעתיד**

1. השפעות ותרומות רוחביות

במחקר זוהו שישה תחומים של ערכים מוספים ייחודיים לקידום השיח הבין מגזרי, שנוצרו בעקבות פעילות השולחן העגול בתשע השנים האחרונות:

1. **גיבוש מדיניות** - כ-65% מהנשאלים ציינו כי השולחן תורם ברמה גבוהה לגיבוש מדיניות ולהחלטות טובות יותר
2. **העלאת סוגיות לסדר היום** - השולחן מציף בעיות לא מטופלות ומציב אותן בסדר העדיפויות
3. **קידום הקשר והשיח בתוך המגזרים** - "השולחן מייצר שיח משותף בין שלושת המגזרים. אין עוד גוף כזה במדינת ישראל" (חבר/ת שולחן מטעם המגזר הציבורי)
4. **הגברת האמון בין המגזרים** - כ-60% מהנשאלים טענו כי השולחן תורם ברמה גבוהה לחיזוק האמון בין המגזרים

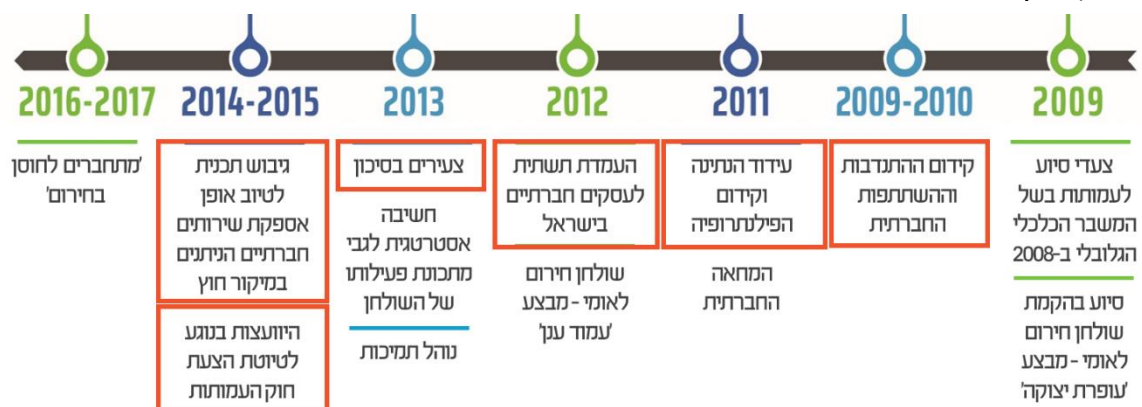
⁸⁶ פרק זה הינו עריכה של הממצאים העיקריים של המחקר לבחינת האפקטיביות של השולחן העגול אשר בוצע על ידי חברת דלויט בקיץ 2017.



5. **בניית מתודולוגיה ומודלים לעבודה משותפת** - "לשולחן יש ערך גדול במתן כלים, מתודולוגיות וידע, סביב סוגיות כגון "איך יוצרים חשיבה משותפת" (חבר/ת שולחן מטעם המגזר השלישי)
 6. **תמיכה במיזמים מחוץ לפעילות השולחן** - "הסיבה המרכזית שהחברה האזרחית נכנסה לשיח הבין מגזרי היא השולחן העגול" (חבר/ת צוות משנה מהמגזר השלישי).
- ממצאי המחקר העלו עוד כי לצד הערכים המגזריים והארגוניים, השולחן הניב ערכים מקצועיים ואישיים למשתתפיו בכמה רבדים, כגון:
1. **היכריות חדשות ויצירת רישות** - משתתפי השולחן דיווחו כי יצרו קשרים מקצועיים או חבריים עם כ- 7-8 אנשים חדשים
 2. **למידה מתמשכת** - כדברי חבר/ת שולחן מהמגזר הציבורי: "הרווחתי מהשולחן המון ידע במגוון סוגיות"
 3. **יכולת לראות את התמונה הרחבה** - או כמו שניסח/ה זאת חבר/ת השולחן "לשים את האינטרסים של הארגון בצד"
 4. **פיתוח שפה משותפת בין מגזרית** - כדברי חבר/ת שולחן מהמגזר הציבורי: "השולחן הטמיע שפה משותפת שלא הייתה קודם לכן"
 5. **חיזוק הביטחון בעבודה מול נציגי המגזר הציבורי** - השולחן חיזק את הביטחון של החברים בו "להתנהל בצורה ישירה מול נציגים במשרדי הממשלה בצורה ישירה וכנה"
 6. **תחושת סיפוק ויכולת השפעה** - כדברי חבר/ת שולחן מטעם המגזר העסקי והפילנתרופי: "המשכתי לטפל בנושאים גם לאחר פעילות השולחן כי הרגשתי שאני מצליח לגרום לדברים לקרות."

2. השפעות ותרומות תחומיות

במסגרת זו נערך ניתוח מעמיק סביב 6 נושאים נבחרים בהם עסק השולחן, במטרה לבחון מה הייתה המלצת השולחן בכל נושא, מהו סטטוס יישום ההמלצה כיום, ומה הייתה ההשפעה והתרומה של המלצה זו. נושאים אלו יוצגו להלן, יחד עם פירוט עיקרי הממצאים לגבי כל נושא. בתרשים שלהלן (מס' 4) ניתן לראות את הנושאים שנבחרו לניתוח:





עידוד ההתנדבות וההשתתפות החברתית (2009)

מטרת התהליך: קידום ההתנדבות בישראל על בסיס ההכרה כי שיעורי ההתנדבות אינם מממשים את הפוטנציאל הקיים

סטטוס: במסגרת השולחן הוחלט על הקמת "מיזם ההתנדבות הישראלי" בתקציב כולל של 10 מיליון ₪, ונקבע כי יפותחו במסגרתו כ-16 תכניות עבודה להקמת תשתיות לקידום ההתנדבות, כגון: תמיכה בתכניות העוסקות בשילוב אוכלוסיות מודרות בהתנדבות, גיבוש קווים מנחים לשילוב וגיוון בהתנדבות, הקמת מאגר מידע מקוון לתחום ההתנדבות, תו-איכות לניהול מתנדבים בשלושת המגזרים, הקמת אתר ההתנדבות הישראלי, פיתוח כלים טכנולוגיים לניהול מתנדבים, פיתוח מקצועי והסמכה בתחום ההתנדבות, קורסים בנושא התנדבות במוסדות אקדמיים, כלי למדידת האימפקט של ההתנדבות, קידום שיטת מדידה אחידה ובין לאומית, קידום חוק ההתנדבות להסדרת הפעילות ההתנדבותית בישראל, תיקון תקנות ביטוח לאומי, תורת עבודה להפעלת ההתנדבות בעולם העבודה, שבוע התנדבות לאומי, מענים התנדבותיים לצרכים לאומיים, מנגנונים להקמת קרן מחקר, חממות ליזמות התנדבותית ומודלים לניהול התנדבות ברשויות מקומיות.

השפעה ותרומה עקיפה: עלייה בשיעור המתנדבים בשנים האחרונות (מ-20% ב-2013 ל-23% ב-2016), גידול במספר המחקרים האקדמיים שנערכו בתחום, הגדלת תקציב תחום ההתנדבות במשרד הרווחה ועוד.

קידום הפילנתרופיה (2010)

מטרת התהליך: גיבוש מדיניות מעודדת נתינה ופילנתרופיה והרחבת התרומה ממקורות נתינה שונים

סטטוס	המלצה
2013: יצירת מעמד משפטי לקרנות חל"צ בחוק החברות. טרם הוקמו קרנות מסוג זה	✓ יצירת תאגיד מסוג קרן חל"צ (חברה לתועלת הציבור)
2012: הורדת סכום המינימום מ-400 ₪ ל-180 ₪ והעלאת תקרת התרומה מ-4 מיליון ₪ ל-9 מיליון ₪	✓ הורדת סכום המינימום והעלאת תקרת התרומה המוכרים לצורך זיכוי מס
2012: פרסום הוראת ביצוע בנושא על ידי רשות המיסים	✓ קבלת זיכוי מס בגין תרומה דרך תלוש השכר
2011: שר האוצר קבע הוספת מטרות ציבוריות בהתאם להמלצות השולחן העגול	✓ הוספת מטרות ציבוריות לפקודת מס הכנסה



השפעה ותרומה עקיפה: גידול בהיקף התרומות המדווחות למס הכנסה (מ-1.3 מיליארד ב-2011 ל-1.7 מיליארד ב-2014).

עסקים חברתיים (2012)

מטרת התהליך: קידום ועידוד הקמתם והפעלתם של עסקים חברתיים בישראל

המלצה	סטטוס	תוצאות
✓ תכנית סיוע לעסקים חברתיים המעסיקים אוכלוסיות מועדפות במשרד הכלכלה	2014: התכנית הושקה ותוקצה בסך כולל של 15 מיליון ש"ח	במסגרת התכנית נתמכו עד היום 7 עסקים בסך כולל של כ-1.7 מיליון ש"ח. בנובמבר 2017 הסתיים המועד להגשת בקשות למקצה הנוסף ובימים אלה נבחן היקפו
✓ עדכון הנחיות רשות התאגידים החלות על אלכ"רים כדי שיוכלו להפעיל עסקים חברתיים	2012: ההנחיות עודכנו	קשה לאמוד השפעת המהלך, בשל היעדר נתונים אודות היקף הגופים לגביהם ההנחיות רלוונטיות
✓ הגדרת עסק חברתי	השולחן עיגן בהמלצותיו הגדרה שהוסכמה על כלל חברי השולחן	ההגדרה נמצאת בשימוש בהקשרים שונים

השפעה ותרומה עקיפה: הקמת 2 קרנות יוזמה חברתית לעסקים חברתיים בתקציב כולל של 50 מיליון שקלים, במסגרתן נתמכו עד כה 10 עסקים, המעסיקים יחדיו כ-205 מועסקים מקרב אוכלוסיות היעד. ובמילותיו של אחד השותפים ביישום המלצות השולחן מטעם המגזר הציבורי "השולחן העגול עורר את השוק גם ברמת ה'באזז' שנוצר בקרב עסקים חברתיים, גם ברמת המימון, וגם ברמת הרגולציה".

צעירים בסיכון: דיור ותעסוקה (2013)

מטרת התהליך: קידום דיור ותעסוקה של צעירים בסיכון באמצעות 2 יוזמות: "חדר משלנו" ו"עובדים ביחד" אשר עיגנו המלצות ליישום ב-2 תחומים אלו.

המלצה	סטטוס
✓ יוזמת "עובדים ביחד" - שילוב צעירים בסיכון בתעסוקה	שנת תחילת יישום: 2016 תקציב: 12 מיליון ש"ח
	המצב היום: החלה תכנית דו-שלבית, אשר נמצאת כעת בשלב תכנון הפיילוט בדרום הארץ



<p>המצב היום: הוקמו 2 דיריות בתל אביב וירושלים המכילות כל אחת מקום ל-16 צעירות, לצד דירית נוספת בבאר שבע</p>	<p>✓ הקמת 2 דיריות לטווח קצר עד בינוני לצעירות בגיל 18-25, חסרות עורף משפחתי</p>
<p>המצב היום: משרד הרווחה הגדיל את מספר הדירות מ-30 ל-50, והן עברו למימון <u>מלא</u> של המדינה</p>	<p>✓ הקמת דירות נוספות לבוגרי פנימיות חסרי עורף משפחתי</p>

השפעה ותרומה עקיפה:

1. תכנית ית"ד (התכנית הממשלתית לקידום צעירים וצעירים במצבי סיכון) הוקמה גם על סמך התובנות אליהן הגיע השולחן העגול, ומקדמת בימים אלו את תחום הצעירים בסיכון במספר זירות.
2. "הצעת חוק לסייע לצעירים חסרי עורף משפחתי" הונחה על שולחן הכנסת ביולי 2015, ונוסחה בין השאר על סמך הידע והתובנות שנוצרו בשולחן העגול.

עדכון נוהל תמיכות (2013)

מטרת התהליך: על רקע משבר שנוצר בשל הטלת אחריות אישית בנוהל תמיכות שפורסם על המנהיגות המתנדבת, נבחנה אפשרות לתיקון הנוהל בנושא זה ובנושאים נלווים.

המלצת השולחן: כתיבת נוהל תמיכות מתוקן, לרבות ביטול סעיפי האחריות האישית

סטטוס יישום ההמלצה: תחילת יישום ההמלצה הייתה בשנת 2014. פורסמה טיוטה לתיקון לנוהל בעקבות דיוני השולחן, עליה חתם שר האוצר בנובמבר 2014 ובכך הנוהל נכנס לתוקפו, כולל ביטול סעיפי האחריות האישית של המנהיגות המתנדבת ומנהלי עמותות.

השפעה ותרומה עקיפה: כך תיאר זאת אחד מחברי צוות המשנה מהמגזר השלישי - "התיקון שבוצע היה אחד המהלכים המשמעותיים ביותר בנושא התמיכות בשנים האחרונות, הוא הביא ללוחות זמנים שהתקצרו, ולהתייעלות משמעותית של התהליך. השולחן עשה עבודה חשובה - כי המעורבים בדבר הסכימו לדבר עם השולחן העגול אחרי שלא הסכימו לדבר עם הגורמים האחרים...".

אספקת שירותים חברתיים במיקור חוץ (2014)

מטרת התהליך: גיבוש תכנית לטיוב אופן אספקת שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ.

המלצת השולחן: קידום מהלך מקיף של הממשלה לטיוב אופן האספקה של שירותים חברתיים במיקור חוץ שפרטיו עוגנו בדו"ח של הצוות שפעל בנושא.

סטטוס יישום ההמלצה: דו"ח הצוות עוגן בהחלטת ממשלה 1950 בנושא אספקת שירותים חברתיים במיקור חוץ. יישום ההחלטה מתבצע באופן שיטתי על ידי כל המשרדים המעורבים.



השפעה ותרומה עקיפה: כך תיאר זאת חבר שולחן מטעם המגזר הציבורי: "ללא השתתפות השולחן העגול, התחום של אספקת שירותים חברתיים לא היה מתקדם".

סיכום

בנוסף למפורט לעיל, ממצאי המחקר העלו כי המלצות השולחן בתחומים שנבחנו הובילו להשקעות בסך כולל של יותר מ- 35 מיליון ₪ (כלומר שסך ההשקעות בפועל גדול יותר, שכן חלק מתחומי השולחן לא נבחנו במסגרת המחקר). ראו בתרשים מס 5 את התפלגות ההכנסות לפי התחומים, כפי שמוצגות בדו"ח המחקר שערכה דלויט.



© 2016 Brightman Almagor Zohar & Co.

11

לסיכום פרק זה, ממצאי המחקר מעלים כי בתשע שנות פעילותו, הצליח השולחן העגול, באמצעות המלצותיו, החברים בו ושיטת פעולתו, ליצור מרחב פעולה חדש, בעל כללים משלו; מרחב להתנהגות אחרת בין נציגים מכל המגזרים, המבוסס על יחסים של כנות, אמון, מקצועיות וחתימה לשותפות. זהו תוצר מרכזי ומהותי אותו מעמיד השולחן, והוא מצטרף כמובן לתוצרים נוספים שתוארו כאן כגון - שינוי מדיניות, הקמה ופיתוח של מיזמים, הרחבת השקעות בתחומים השונים ועוד.



פרק 4: לפני סיום: מחשבות על המשך מיסוד השולחן העגול במשרד ראש הממשלה והטמעת תהליכי שיח בין מגזרי בממשלה

החלטת הממשלה 3190 מכוחה הוקם השולחן העגול, העמידה חזון של שינוי רחב בהתנהלות בין המגזר הציבורי, המגזר החברתי והמגזר העסקי. חזון זה ראה את השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, כמו גם את השולחנות העגולים שהוקמו בהמשך להקמתו, כסנוניות ראשונות, תשתית ללמידה אשר תסייע בהקמת שולחנות עגולים נוספים, ופלטפורמות אחרות לשיח בין מגזרי.

בשנים האחרונות חלה התקדמות רבה בישראל בהקשרים אלה. כך בין היתר, בהובלת אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, האחראי על הטמעת תחום שיתוף הציבור בעבודת הממשלה,⁸⁷ הורחב תחום שיתופי הפעולה הבין מגזריים, לתפיסה המתייחסת לתהליכי שיתוף ציבור באופן כללי. תפיסה זו רואה חשיבות בשיתופם של אזרחים, מומחים, איגודים, שלטון מקומי ועוד, לצד שיתופם של ארגונים מהמגזרים העסקי והחברתי. בהתאמה, הועמדו על ידי אגף ממשל וחברה מגוון כלים המאפשרים למשרדי הממשלה להפעיל תהליכים ברמות שונות של שיתוף ובערוצים מקוונים ופיסיים, במשכי זמן שונים. כפועל יוצא מכך, משרדי ממשלה רבים מאמצים תהליכי שיתוף שונים ומגוונים, ומטמיעים את השיתוף כחלק מהתרבות הארגונית שלהם.

מתוך הניסיון שנצבר בהפעלת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, נציג בפרק זה מספר הצעות לאופני פעולה שמטרתם להמשיך לקדם את הטמעת תהליכי השיח ושיתוף הפעולה הבין מגזרי, בתהליכים המובילים על ידי הממשלה, וכן המלצות לגבי המשך הפעלת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה.

המלצות בנוגע להטמעת תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי

- 1. מוצע להרחיב את הלמידה הפנים ממשלתית אודות תהליכי שיח בין מגזריים ותהליכי שיתוף ציבור - עם הרחבת השימוש במגוון כלי שיתוף ציבור ובתהליכים המתמקדים בשיח בין מגזרי, לצד תהליכים שאינם מתמקדים ביחסים בין מגזריים, עולה החשיבות ללמוד ולנתח את הערכים העולים מכל אחד מסוגי תהליכים אלו, המתאפיינים בתכליות שחלקן חופפות וחלקן שונות. זאת על מנת, להרחיב את הידע הממשלתי והכללי בנוגע למצבים שבהם נכון לעשות שימוש בתהליכי שיתוף בין מגזריים, וכן באשר לאופן הנכון לבצעם.⁸⁸**
- 2. מוצע לפעול להעמקת ההבנה של נושאי תפקידים בכירים ואף נבחרים ציבור לגבי השוני היסודי בין תפקידיהם המסורתיים לבין המצופה מהם בתהליכי שיח בין מגזרי - ביסוד תהליכי שיח**

⁸⁷ לקריאה נוספת ראו:

<http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Pages/newTzibur.aspx>

⁸⁸ ראה בהקשר זה את הסקירה הבינלאומית אודות תהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזריים (קבילי וקוטנר), ה"ש 54.



ושיתוף פעולה בין מגזריים טמונה תפיסה חדשנית, השונה מהתפיסה המסורתית של נושאי תפקידים ציבוריים ונבחרי ציבור. אם באופן מסורתי, נבחרי ציבור ונושאי משרות ציבוריות ראו את עיקר תפקידם בקבלת החלטות בנוגע לאינטרסים ציבוריים, תהליכי שיח בין מגזריים מאפשרים להם לנקוט בגישות מנהיגות שיתופיות, במסגרתן חלק משמעותי מתפקידם הינו 'הבאת האנשים הנכונים לשולחן' והובלת שיח ומשא ומתן. הטמעתם העמוקה של תהליכים בין מגזריים מחייבת, אם כך, שינוי תפיסתי בקרב מכנסי תהליכים פוטנציאליים. גם משתתפים בתהליכים אלו ראוי שיקבלו הכשרה, שתאפשר להם להגיע עם הפתיחות הנדרשת, על מנת לנצל את ההזדמנות לשיח ולדיאלוג.

3. נכון להאיר את ההצלחות הרבות שקיימות מאז החלטת הממשלה 3190 באמצעות הגברת הנראות של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, ושולחנות עגולים אחרים בכינוס הממשלה, בדרכים שונות כגון: אתרי אינטרנט, הצגת תהליכים בכנסים אקדמיים ומקצועיים, ועוד.

4. חיזוק המנכ"ל החברתי והגדלת מעורבות החברה האזרחית בתהליכי קבלת החלטות - השולחן העגול מאפשר לבכירים בחברה האזרחית להיות מעורבים בתהליכי קבלת החלטות והשפעה על מדיניות. מעורבות וחשיפה זו מחזקים את רצונם להיות מעורבים בתהליכי רוחב ועומק בין מגזריים נוספים. חיזוק ועידוד מגמה זו, על ידי העצמת חברי השולחן, עידודם למעורבות נוספת וחשיפתם למשרדים השונים כמו גם חשיפת המשרדים לחברי השולחן יכולה לייצר שיתופי פעולה נוספים אשר ישלבו את החברה האזרחית ביתר שאת בתהליכים שונים בהם קיים ערך בשיתוף פעולה בין מגזרי.

תובנות ומחשבות הנוגעות להמשך הפעלתו של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה:

1. מוצע לבחור את חברי השולחן (או חלקם) בהתאם לנושא השיח - בחירת חברים בעלי עניין סביב כל נושא וארגונים אשר עוסקים בתחום התוכן שלו, תעלה את המוטיבציה והמחויבות שלהם לקחת חלק בתהליך, בוודאי אל מול בחירה אקראית שאינה מותאמת נושא.

2. תיאום ציפיות והגדרת גבולות השיתוף - מוצע לקבל החלטה מקדימה על היקף התוצר, רמת השיתוף, ורמת ההשפעה של הלוקחים חלק בהליך השיתוף, ביחס לכל נושא שנדון בשולחן. הדבר יגביר את ההתגייסות והמוטיבציה בקרב המשתתפים, ימנע אכזבות ואובדן אמון כמו גם "היעלמות" של משתתפים לאורך המהלך, ויבטיח המשך שיתוף פעולה גם בעתיד.

3. מגזר עסקי - ההתנהלות הבין מגזרית היא מורכבת באופן מובנה, שכן לכל מגזר ישנם אינטרסים שונים המניעים אותו לקחת חלק בשיח, וסיבות אחרות להיות מעורב. בשנים האחרונות של פעילות השולחן, עלתה שוב ושוב בעיה של מעורבות ונוכחות מצומצמת יחסית של המגזר העסקי בפעילות השולחן. נראה שנדרשת למידת עומק של המגזר העסקי, על מנת להבין כיצד ניתן להגביר את מעורבותו בעבודת השולחן. חלק מכך נוגע לזיהוי נושאים אשר למגזר העסקי יש עניין בהם. כדאי לבחון גם את דרכי העבודה של השולחן, והתאמתן למאפייני המגזר. לצורך כך, מוצע לקיים מפגשי



- היועצות ייעודיים עם נציגי מגזר עסקי כגון: חברי השולחן, נציגי 10 החברות המובילות במדד מעלה, הנהלת התאחדות התעשיינים, קבוצת נציגים ייעודית של פילנתרופים/יות.
4. **השלטון המקומי** - בתשע שנות פעילותו של השולחן היוותה מעורבותו של נציגות השלטון המקומי (שניים בכל זמן, על פי בחירת מרכז השלטון המקומי) אתגר מתמשך. למעשה, רק בתהליך 'מתחברים לחוסן בחירום' התחזקה מעורבות מגזר זה. מוצע לבחון לעומק את הגורמים לכך, ולחשוב בשיתוף עם מרכז השלטון המקומי, כיצד נכון לשלב נציגות שלו באופן אפקטיבי.
5. **נראות השולחן העגול** - למרות עשייה משמעותית ואף חלוצית של השולחן העגול דומה כי לא היתה לו נראות מספקת בזירה הציבורית. מומלץ לבחון דרכים להגברת נראותו, כגון: כנס ציבורי (ללא קשר לכינוס המליאה) מדי כמה שנים, הצגת תוצרי השולחן בכנסים מקצועיים ואקדמיים, והמשך עיגון עבודתו בהחלטות ממשלה. יצוין, כי במהלך 2017 הושק על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה אתר אינטרנט בנושא שיתופי פעולה בין מגזריים, המפרט אודות פעולת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, כמו גם שולחנות עגולים הפועלים בשנים האחרונות במשרדים אחרים.⁸⁹

⁸⁹ראה: <http://beinmigzari.pmo.gov.il/Pages/Home.aspx>



סיכום

כמעט 12 שנים חלפו מאז הסתיימה מלחמת לבנון השנייה, בעקבותיה נוסחה החלטת הממשלה 3190 שהובילה להקמת השולחן העגול במשרד ראש הממשלה. במבט לאחור, וכפי שתואר במסמך זה שסיכם את פעולת השולחן בתשע שנות קיומו, ניכר כי המדיניות שגיבשה הממשלה, כמו גם הכלי שנבנה כדי ליישמה, הצליחו לייצר שינוי משמעותי בדפוסי התקשורת ושיתופי הפעולה בין המגזרים בישראל, ולסייע ביצירת ערך ממשי כתוצאה משיתופי פעולה אלו.

בתשע שנות פעילותו, הצליח השולחן העגול ליצור מרחב חדש של פעולה בין המגזר הציבורי, החברה האזרחית והמגזר העסקי. במרחב זה נוצרו יחסים שאופיינו ברמה גבוהה של כנות, אמון, מקצועיות, וחתירה לשותפות בין כל המגזרים. בנוסף, הניב השולחן גם ערכים מקצועיים ואישיים למשתתפיו, וכל זאת לצד תוצרי מדיניות, וחקיקה משמעותיים שקידם בפעולתו, הן בנושאים רגולטוריים, והן בפרויקטים לאומיים, ובמגוון נושאים ותחומים.

בעוד שניתן לראות בעולם דוגמאות רבות לתהליכים בהם מכונסים בעלי עניין משלושת המגזרים לטובת ליבון נושאים, גיבוש פתרונות ויישום תוצרים לזמן תחום - ייחודו של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה, טמון בכך שהציב מסגרת מתמשכת לשיח בין מגזרי, ותרם למיסוד נורמות חדשות לניהול השיח ולשיתוף הפעולה הבין מגזרי בישראל. העובדה שמסגרת זו עמדה על כנה באופן רציף, ולא קמה והתפזרה כתוצאה מצרכים משתנים או כתוצאה מנושאי השיח השונים, איפשרה את הפיכתו לפלטפורמה אפקטיבית לניהול משברים ולפתרון בעיות לאומיות דחופות, באמצעות שיח ושיתוף פעולה.

בכל שנות פעולתו הלך השולחן העגול והתמקצע בתהליכי שיתוף ושיח, והיווה השראה ומודל לתהליכים דומים שהתפתחו בשנים אלו במשרדי ממשלה אחרים. אין ספק כי שולחן זה נושא תפקיד מרכזי בשינוי שהתרחש בעולמות השיח הבין מגזרי במשרדי הממשלה בישראל, ובכלל, ואנו תקווה כי תפקידו זה יימשך ביתר שאת גם בשנים הבאות.

הצלחתו הגדולה של השולחן היתה יכולתו להכיל הן את המתחים המובנים, הבין מגזריים והבין אירגוניים, והן את המתחים הנקודתיים שאתגרו את היחסים הבין המגזריים. המשך קיומו הפעיל של השולחן ושל השיח הבין מגזרי הלאומי במסגרתו, מהווה הוכחה למשמעותו ולעוצמתו.



נספחים:

נספח א: החלטת הממשלה מס' 3190

יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות

החלטה מס. 3190 של הממשלה מיום 24.02.2008

הממשלה ה - 31 אהוד אולמרט

נושא ההחלטה

יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות

מחליטים

א. חיזוק וביסוס היחסים שבין ממשלת ישראל, החברה האזרחית והמגזר העסקי:

1. לקבוע כי מדיניות ממשלת ישראל ביחס לארגוני החברה האזרחית וחברות עסקיות התורמות להשגת מטרות ציבוריות תהיה תואמת, ככל הניתן, לעקרונות המפורטים בהצהרת הכוונות ובתקציר שבפתח מסמך המדיניות "ממשלת ישראל, החברה האזרחית והמגזר העסקי: שותפות, העצמה וסקיפות" (התקציר נמצא במזכירות הממשלה);
2. לקבוע כי משרדי ממשלה יקיימו שיח מתמשך עם ארגונים ללא כוונת רווח (להלן: "אלכ"רים") וגורמים בקהילה העסקית התורמים להשגת מטרות ציבוריות, ככל שהצדדים מעוניינים בכך ובהתאם לכללים שייקבעו, לרבות במסגרת מספר קבוצות דיון (להלן: "שולחנות עגולים"). להטיל על משרד ראש הממשלה לפעול מטעם הממשלה ובשיתוף המשרדים לקיומו של שיח זה, תוך קידום מעורבותן של הרשויות המקומיות בתהליך בעתיד. השיח יאפשר שמיעת מגוון דעות, ותינתן האפשרות לגורמים המעוניינים ליטול בו חלק. אין בקיומו של שיח זה בכדי לגרוע מתפקידיה, חובותיה וסמכויותיה של הממשלה;
3. לקבוע כי בשלב הראשון, משרדי ראש הממשלה, האוצר, המשפטים, הרווחה והשירותים החברתיים והחינוך יהיו שותפים לשולחן עגול אשר יעסוק בסוגיות הקשורות ליחסי המגזרים בישראל; כמו כן, משרדי הרווחה והשירותים החברתיים, החינוך והגנת הסביבה יהיו שותפים לשולחנות עגולים נוספים במסגרות ההולמות את צרכיהם, כפי שייקבע על ידם. משרד הפנים ישותף בדיונים שיעסקו ברשויות המקומיות. המשרדים יוכלו להוסיף למסגרות אלה גורמי ממשלה נוספים, לרבות משרדי ממשלה, בהתאם לבחירתם; המנהלים הכלליים של משרדי הממשלה הנוגעים בדבר יסמיכו עובדים לייצוג משרדיהם בשולחנות העגולים;



4. להטיל על משרד ראש הממשלה להביא לדיון בשולחן העגול העוסק ביחסי המגזרים בישראל את הצעות ההחלטה שגיבש צוות בין-משרדי על סמך המלצות הוועדה הממשלתית לבחינה מחדש של סיוע המדינה למוסדות ציבור, בראשות מר יורם ארידור (להלן: "ועדת ארידור"), טרם הגשתן לאישור הממשלה;
 5. להקים במשרד ראש הממשלה "יחידה מייעצת בנושא שיתופי פעולה", אשר תפעל במסגרת האגף לתכנון מדיניות ותעסוק בקידום שיתופי פעולה ושיח מתמשך בין המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמגזר השלישי, לפי העניין ועל פי שיקול דעת, במסגרת תהליכי תכנון וביצוע מדיניות הממשלה. היחידה תרכז את הידע הקיים בתחומי עיסוקה, תלווה את עבודת המטה בנושאים אלו בממשלה לפי הצורך, ותקדם את יעדי המדיניות הממשלתיים המוצעים בהחלטה זו; להקצות ליחידה תקציב פעולות שנתי בהיקף של 2 מיליון ש"ח ממקורות המשרד;
 6. להנחות את משרד ראש הממשלה לדווח מעת לעת, ככל שיידרש, על התקדמות המהלך לועדת השרים לענייני רווחה ושירותים חברתיים.
- ב. מדיניות מיסוי והתאגדות של ארגונים הפועלים ללא כוונת רווח:
1. להטיל על שרי האוצר והמשפטים למנות צוות אשר יגיש בתוך 4 חודשים את המלצותיו בעניין הצורך בקיומן של "עמותות קרן" או "חברות קרן לתועלת הציבור". במידה ותימצא תועלת בכך, יבחן הצוות את ההסדרים הנדרשים, את הצורך באבחנה בין סוגי קרנות, את מדיניות המס שתופעל לגביהם, את דפוסי השקיפות, הדיווח והבקרה הנדרשים וכל נושא נוסף שיימצא לנכון. המלצות הצוות, במידה ויאושרו על ידי השרים, יופצו כתזכיר חוק;
 2. להטיל על משרד האוצר לתקן את פקודת מס הכנסה, כך שתקרת התרומה לצרכי זכוי מס הכנסה תועלה לסך של 5 מיליון ש"ח לתורם בשנה, וזאת עם השלמת הכנתו של מאגר המידע כמפורט בפרקים ד' ו-ה' להחלטה זו ובהתאם ללוח הזמנים שייקבע במסגרתם, ולאחר קביעת התנאים שעל מוסד ציבורי לעמוד בהם לצורך קבלת הטבות מס;
 3. להטיל על משרד המשפטים לבחון את סוגיית הסדרת סיווגם של אלכ"רים, וזאת על מנת לסייע ביצירת שקיפות בפעילות המגזר, בין אם בחקיקה ובין אם בנהלים פנימיים. במסגרת זו, אלכ"ר יסווג עצמו לפי עיסוקו העיקרי, או לפי שני עיסוקיו העיקריים, על פי רשימה שיקבע ראש רשות התאגידים, וזאת במועד רישומו או במועד הגשת הדו"חות הכספיים שלו, על פי המוקדם;
- ג. הגברת שילובם של ארגוני החברה האזרחית במכרזים ממשלתיים להפעלת שירותים חברתיים
1. להטיל על החשב הכללי לכלול, במסגרת הוראת התכ"ם הקיימת שנקבעה לעניין התקשרות בהליך מכרז פומבי, אמות מידה נוספות לבחירת ההצעה המעניקה את מירב היתרונות לעורך



- מכרז להפעלת שירותים חברתיים, כמוגדר בסעיף 2 לפרק זה. טרם קביעת אמות המידה, יבוא החשב הכללי בדברים עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
2. אמות המידה האמורות ישקפו את מידת מעורבותו החברתית של המציע, דוגמת פעילותו לקידום מטרות ציבוריות שיש להן זיקה לשירות נשוא המכרז ויכולות גיוס והפעלת מתנדבים אשר ישולבו בעתיד בשירות נשוא המכרז, וזאת בנוסף ובנפרד מכוח האדם אשר יועסק בהפעלת ליבת השירות;
3. השימוש באמות מידה כאמור ייעשה על פי שיקול דעתו של עורך המכרז, באופן שיביא להשגת המטרות העומדות בבסיס המכרז והשגת מירב היתרונות לעורך המכרז, וזאת על בסיס נימוקים שיציג הגורם המקצועי המוסמך במשרד, הלוקחים בחשבון את משתני השוק ומאפייני המפעילים הקיימים. השימוש יוגבל למכרזים להפעלת שירותים חברתיים, אשר תכליתם שיפור מצבו של האזרח מקבל השירות, שלצורך מימושם נדרש קשר בין-אישי בין נותן השירות לבין מקבלו ושעיקר העלות בהפעלת השירות אינה מוטלת על הנהנה או הנהנים ממנו (להלן: "שירות חברתי");
4. להנחות את החשב הכללי לעדכן את משרדי הממשלה בפרטי החלטה זו.
- ד. הבטחת השקיפות בפעילות החברה האזרחית:
1. לקבוע כי הממשלה רואה חשיבות ציבורית בהבטחת השקיפות בפעילות החברה האזרחית ובקידום מהלכים לשם הקמתו של מאגר מידע, כמפורט בהחלטה זו.
2. להסמיק את ראש רשות התאגידיים (להלן: "הרשם"), בין בעצמו ובין בשיתוף עם גופים אחרים, לפעול להקמת מאגר מידע, אשר יהווה מקור מידע באשר לפעילות אלכ"רים, ובשלב ראשון עמותות. המאגר ירכז, בין היתר, מידע עדכני מסוגים שונים המצוי בידי משרדי הממשלה וגורמים אחרים, אשר יש לו נגיעה ישירה לפעילות ארגוני החברה האזרחית, ויהיה נגיש לציבור באינטרנט (להלן: "המאגר").
3. המאגר ינוהל על ידי גורם שייקבע על ידי משרד המשפטים. משרד המשפטים יבדוק אפשרות ויפעל, במידת האפשר, לשיתוף ארגוני החברה האזרחית בהקמתו ובתפעולו השוטף של המאגר, לרבות על דרך של מיזם משותף ובכפוף לחוק חובת המכרזים ותקנותיו. להקצות תקציב של 3 מיליון ש"ח בשנת 2008-1.51 מיליון ש"ח משנת 2009 ואילך למימון הקמתו והפעלתו של המאגר; לקבוע שהמאגר במתכונתו הבסיסית יכלול נתונים על כלל האלכ"רים ובכלל זה:
- א. פרטי זיהוי האלכ"ר, לרבות מספר זיהוי האלכ"ר, שמו המלא, תאריך רישומו, כתובת הרשומה, צורת התאגדותו, תקנון האלכ"ר, מטרותיו, פירוט שמות החברים בוועד המנהל או הדירקטוריון של האלכ"ר ושמות חברי ועדת הביקורת או הגוף המבקר של האלכ"ר;



- ב. מסמכים שעל האלכ"ר להגיש לרשם על פי חוק, לרבות דו"חות כספיים, דו"חות מילוליים, פרוטוקולים, המלצות ועדת ביקורת או הגוף המבקר ורשימת חמש המשכורות הגבוהות באלכ"ר לרבות פרטים בעניין תנאי הפרישה כמתחייב בחוק;
- ג. קיומה של הכרה בתרומה לאלכ"ר כתרומה המאפשרת זיכוי מס על פי סעיף 46(א) לפקודת מס הכנסה. רשימת האלכ"רים שתרומות אליהם מקנות זיכוי ממס תועבר לרשם על ידי רשות המיסים ובאחריותה, ותעודכן אחת לרבעון;
- ד. מידע נוסף שיבקש האלכ"ר להעלות למאגר או קישור לאתר האינטרנט של האלכ"ר, או לקובץ דיגיטאלי, הכל על פי קביעת הרשם. במסגרת זו יוכל להיכלל מידע שימסור האלכ"ר על פי נהלים שיקבע הרשם, ובלבד שיובהר שהמידע באחריות האלכ"ר;
4. לקבוע שבנוסף למנוי בסעיף 3, אשר יחול על כל אלכ"ר, יכלול המאגר גם מידע נוסף כמפורט להלן, המתייחס לאלכ"רים הנהנים מתמיכה ממשלתית או שפנו בבקשה לקבלת תמיכה, כדלקמן:-
- א. פירוט התמיכות הכספיות הישירות שקיבל האלכ"ר בפועל ממשרדי הממשלה, ובכלל זה שם המשרד התומך והסעיף לפיו ניתנה התמיכה (במספר ובתואר), השנה לגביה ניתנה התמיכה, סכום התמיכה שכבר הועבר לאלכ"ר ומועדי ההעברה. מידע זה יועמד לשימוש הרשם על ידי החשב הכללי ובאחריותו, ובמידה ויועבר כקובץ נתונים, יעודכן אחת לחצי שנה;
- ב. פירוט סכום התמיכה הכולל שהחליטה ועדת התמיכות המשרדית לתת לאלכ"ר, לרבות החלטות, השנה לגביה ניתנה התמיכה וקישור למבחן התמיכה הרלוונטי. מידע זה יועמד לשימוש הרשם על ידי המשרד התומך ובאחריותו, ובמידה ויועבר כקובץ נתונים יעודכן אחת לשנה;
- ג. פירוט הסכום הכולל שהחליטה הוועדה הציבורית לקביעת ייעודם של עזבונות לטובת המדינה שליד משרד המשפטים להקצות לאלכ"ר, לרבות החלטות ונימוקים והשנה לגביה ניתן הסכום. מידע זה יועמד לשימוש הרשם על ידי מזכירות הוועדה ובאחריותה, ובמידה ויועבר כקובץ נתונים, יעודכן אחת לשנה;
- ד. פירוט סכום התמיכה הכולל שהחליט המוסד לביטוח לאומי לתת לאלכ"ר, ובכלל זה קרנות הפועלות במסגרת המוסד, לרבות החלטות ונימוקים, השנה לגביה ניתנה התמיכה וקישור למבחן התמיכה הרלוונטי. מידע זה יועבר לרשם על ידי המוסד לביטוח לאומי, בכפוף להוראות חוק הביטוח הלאומי, התשנ"ה 1995 ויעודכן אחת לחצי שנה.
5. להטיל על הרשם לבחון את האפשרות לפרסם מידע נוסף באתר, ובכלל זה תמיכות בעין, תמיכות שניתנות על ידי הרשויות המקומיות, דו"חות ביקורת ממשלתיים, קרבה משפחתית בין בעלי העניין בו, שמות תאגידי התורמים סכום משמעותי לאלכ"ר ומידע נוסף, וזאת בהתייעצות עם היועץ המשפטי לממשלה ומשרד ראש הממשלה;



6. לקבוע שבנוסף למנוי בסעיפים 3 ו-4, ובכפוף לשינוי חקיקה כמפורט בסעיף 7 לפרק זה, יכלול המאגר גם את "דין וחשבון על הכנסות והוצאות מוסד ציבורי" (טופס 1215 של רשות המסים), עבור אלכ"רים הזכאים להקלות מס לתורמים להם, על פי סעיף 46(א) בפקודת מס הכנסה;
7. להנחות את שר המשפטים, בהתייעצות עם שר האוצר וראש הממשלה, לתקן את החקיקה הקיימת באופן אשר יאפשר פרסום המידע כמפורט לעיל במסגרת המאגר, זאת במידה והדבר אינו אפשרי כיום ובאופן שיעלה בקנה אחד עם לוח הזמנים שנקבע ליישום החלטה זו, ובכפוף לכך - שבמסגרת הכנת החקיקה תיבחן שאלת פרסום מידע שכיום אין לציבור זכות עיון בו, לרבות מטעמים של פרטיות.
8. להורות לכל משרדי הממשלה ומוסדותיה המנויים בהחלטה זו, להסדיר את העברת המידע הנדרש באופן שיקבע הרשם, לצורך הכללתו במאגר;
9. להנחות את משרד המשפטים לגבש תכנית פעולה למימוש החלטה זו תוך 90 יום, אשר תביא לכך שהקמת המאגר תושלם לא יאוחר משנתיים ימים מיום אישור החלטה זו.

ה. הבטחת השקיפות בפעילות הממשלה ביחסיה עם החברה האזרחית:

1. להנחות את משרד המשפטים להעביר לשימוש המאגר את כלל מבחני התמיכה במוסדות ציבור, בין אם כקישור ובין אם בהעברת המידע, באופן אשר יבטיח שקיפות מלאה; להנחות את הרשם לפרסם במאגר, בנוסף למבחנים עצמם, הוראות חוק, תקנות, הנחיות, טפסים ונהלים של משרד המשפטים, משרד האוצר ומשרדי ממשלה אחרים, בנושאים הקשורים בהגשת הבקשות לתמיכה;
2. לקבוע שכאשר שונו באופן מהותי מבחני תמיכה קיימים על ידי משרדי הממשלה, או נוספו מבחני תמיכה חדשים, יפורסמו אלה באתר האינטרנט של משרד המשפטים לפחות 14 יום טרם אישורם, לצורך קבלת הערות מהציבור. במקרים אלו, יועברו המבחנים על ידי משרד המשפטים גם לפרסום במאגר. אישור מבחן תמיכה ללא פרסום באתר משרד המשפטים או במאגר, כאמור בסעיף זה, יהיה מותנה בקבלת אישור היועץ המשפטי לממשלה או נציגו כי קיימות נסיבות מיוחדות המצדיקות זאת;
3. לאפשר לציבור, במסגרת פעילות המאגר ובאופן שיקבע הרשם, לקבל באופן ישיר, בדואר אלקטרוני, מידע מפולח לתחומי פעילות ולמשרדי ממשלה תומכים בדבר אפשרויות לקבלת תמיכה, מבחני תמיכה חדשים, ומידע על שינויים, תוספות והחלטות שהתקבלו לגבי מבחני תמיכה קיימים;
4. להבטיח שבמסגרת המאגר, יוכל הציבור לקבל מידע על אלכ"רים אשר זכו לתמיכת המדינה, כשהוא מפולח על פי מבחני התמיכה השונים המפורסמים במאגר;
5. לצורך מימוש החלטה זו, להנחות את הגופים הבאים כדלהלן:-



- ב. משרד המשפטים ומשרד האוצר יפרסמו הנחיות ונהלים למשרדי ממשלה התומכים בארגונים חוץ-ממשלתיים (להלן: "הגופים התומכים") באשר לפרסום מידע על מבחני התמיכה במאגר במועדים הרלוונטיים;
- ג. הגופים התומכים יעבירו לרשם מידע על לוחות הזמנים להגשת הבקשות, לקבלת החלטות ולהעברת התמיכות בפועל, ובדבר היעד אליו יש להעביר את הבקשות לתמיכה;
- ד. משרד האוצר יעביר לרשם בחודש ינואר של כל שנה או לאחר אישור תקציב המדינה (על פי המאוחר), מידע מלא ככל הניתן על סעיפי התמיכות והתקציבים שהוקצו לגופים התומכים בשנת התקציב הבאה, על מנת שהרשם יפרסם את הנתונים במאגר;
- ה. החשב הכללי יעביר לרשם אחת לחצי שנה נתונים על העברת תשלומים למוסדות ציבור, הנעשית על סמך סעיף 3א' לחוק יסודות התקציב, התשמ"ה-1985-
6. להנחות את שר האוצר, בהתייעצות עם היועץ המשפטי לממשלה, לתקן את "נוהל להגשת בקשות לתמיכה מתקציב המדינה במוסדות ציבור ולדיון בהם", שנקבע על פי חוק יסודות התקציב, התשמ"ה-1985, באופן שיעגן את דרישות השקיפות המצויות בהחלטה זו;
7. להטיל על ראש רשות התאגידיים אחריות כוללת לביצוע פרק זה בהחלטה על כל חלקיו; להטיל על הרשם לבחון את אפשרות איחוד המאגר שיוקם עם החלק העוסק במבחני התמיכה הקיים כיום באתר האינטרנט של משרד המשפטים;
8. קבוע שפרסום המידע האמור בהחלטה זו במאגר לא יגרע מאחריותו של כל גורם לפרסום החלטותיו באפיקים אחרים. משרדי הממשלה יעבירו לפרסום במאגר את המידע האמור בפרק זה, וזאת ככל הניתן בהיקף ובקצב זהה לזה המפורסם על ידם באפיקים אחרים."



נספח ב': מפתח הייצוגים המחודש להרכב השולחן העגול במשרד ראש הממשלה (נכון לאוגוסט 2017)⁹⁰:

מספר הנציגים	אפיון הגורם	מגזר
10	מנכ"ל משרד האוצר מנכ"ל משרד הרווחה מנכ"ל משרד הבריאות מנכ"ל משרד החינוך מנכ"ל המוסד לביטוח לאומי המשנה ליועץ המשפטי לממשלה סגן בכיר לחשב הכללי ראש רשות התאגידים משנה למנכ"ל משרד הכלכלה מנכ"ל משרד התרבות והספורט	המגזר הציבורי
2	2 נציגי רשויות מקומיות	
5	תאגיד עסקי המקדם אחריות חברתית	המגזר העסקי
3	אנשי עסקים הפעילים בתחום הפילנתרופיה.	
1	ארגונים הפועלים בקרב תאגידים עסקיים לפיתוח אחריות חברתית	
2	קרנות פילנתרופיות	
1	גופים מרכזיים לפילנתרופיה של העם היהודי	
2	ארגוני תשתית	המגזר השלישי
7	ארגוני שטח	
3	ארגוני גג ארציים או סקטוריאליים	

⁹⁰ את מפתח הייצוגים הראשוני וכן את השינויים שנערכו בו לאורך השנים ניתן למצוא באתר שיתופי פעולה בין מגזריים של משרד ראש הממשלה בלינק: <http://beinmigzari.pmo.gov.il/Pages/Home.aspx>



נספח ג': רשימת יושבי הראש של השולחן לדורותיו⁹¹

יושבי ראש מהמגזר הציבורי - מנכ"ל משרד ראש הממשלה		
רענן דינור		2008-2009
אייל גבאי		2009-2011
הראל לוקר		2012-2014
אלי גרונר		2015-2017

יושבי ראש מהמגזר העסקי		
מנכ"ל בתי זיקוק לנפט בע"מ וקבוצת XT	יוסי רוזן	2008-2014
יו"ר וראייתי ישראל	עו"ד אורי סלונים	2014-2017

יושבי ראש מהמגזר השלישי		
מייסד ארגון הכח לתת	דוד זילברשלג	2008-2010
יו"ר מנהיגות אזרחית	יגאל בן שלום	2011-2012
מנכ"לית עמותת עלם	עו"ד אפרת שפרוט	2013-2015
מנכ"ל עמותת בעצמי	צביקה גולדברג	2016-2017

⁹¹ תפקידי היו"רים המצויינים ברשימות הנ"ל, הינם התפקידים בהם שימשו בזמן כהונתם בשולחן.



נספח ד': צוות השולחן העגול מטעם אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה לדורותיו⁹²

שם פרטי	שם משפחה	תפקיד
אהוד (אודי)	פראוור	סמנכ"ל
תמר	פלד אמיר	מנהלת תחום בכירה חברה ושיתופי פעולה בין מגזריים
גל	אלון	יועץ מנכ"ל
הילה	טל אביטן	מנהלת תחום חברה
יריב	מן	מנהל תחום ממשל
אנצ'ינאלו	סולומון	מרכזת בכירה
עדי	ספראי	סטודנטית

נספח ה': הצוות המלווה לשולחן העגול מטעם 'ארגון שיתופים'⁹³

שם פרטי	שם משפחה	תפקיד
שלמה	דושי	מנכ"ל
עו"ד ירון	קידר	מנהל השולחן
עו"ד ענת	קבילי	יועצת בכירה לשולחן
ד"ר בת חן	וינהבר	יועצת בכירה לשולחן
ד"ר גלי	סמבירא	מנהלת מקצועית - שיתופים
מירי	יעקובי הורוביץ	מנהלת תחום שיח בין מגזרי
שרית	טביב מילמן	יועצת
שרון	לבל לנדה	רכזת
נעם	לוי ארז	רכזת
שחף	מרחב הורביץ	רכזת
ענת	נחמיה לביא	רכזת
עדי	פארג'ון	רכזת
מור	שחם	רכזת
יערה	סלומון מיכאלי	רכזת

לצד אנשים אלו, ליוו את השולחן גם רכזות קבוצות עבודה בתהליך 'מתחברים לחוסן בחירום' - יערית פלטו, קארן אייזנברג ושירין פוגרבנסקי

⁹² תפקידי הצוות המצויינים ברשימות הנ"ל, הינם התפקידים בהם שימשו בזמן עבודתם בליווי השולחן.
⁹³ תפקידי הצוות המצויינים ברשימות הנ"ל, הינם התפקידים בהם שימשו בזמן עבודתם בליווי השולחן.



נספח ו': חברי השולחן העגול לדורותיו⁹⁴

שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
מגזר ראשון - ממשלה ושלטון מקומי			
אהוד	אולמרט	ראש הממשלה	משרד ראש הממשלה
בנימין	נתניהו	ראש הממשלה	משרד ראש הממשלה
רענן	דינור	מנכ"ל	משרד ראש הממשלה
איל	גבאי	מנכ"ל	משרד ראש הממשלה
הראל	לוקר	מנכ"ל	משרד ראש הממשלה
אלי	גרונר	מנכ"ל	משרד ראש הממשלה
נחום	איצקוביץ	מנכ"ל	משרד הרווחה והשירותים החברתיים
מנחם	וגשל	מ"מ מנכ"ל	משרד הרווחה והשירותים החברתיים
יוסי	סילמן	מנכ"ל	משרד הרווחה והשירותים החברתיים
עו"ד אליעזר	יבלון (ז"ל)	מנכ"ל	משרד הרווחה והשירותים החברתיים
ד"ר אביגדור	קפלן	מנכ"ל	משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים
גיא	רוטקופף	מנכ"ל	משרד המשפטים
משה	שילה	מנכ"ל	משרד המשפטים
אמי	פלמור	מנכ"לית	משרד המשפטים
מייק	בלאס	המשנה ליועץ המשפטי לממשלה	משרד המשפטים
דינה	זילבר	משנה ליועץ המשפטי לממשלה	משרד המשפטים
עו"ד אלון	בכר	מנהל הרשות	רשות התאגידים במשרד המשפטים
עו"ד איל	גלובוס	ראש הרשות	רשות התאגידים במשרד המשפטים
שלומית	עמיחי	מנכ"לית	משרד החינוך
שמשון	שושני	מנכ"ל	משרד החינוך
דלית	שטאובר	מנכ"לית	משרד החינוך
מיכל	כהן	מנכ"לית	משרד החינוך
שמואל	אבואב	מנכ"ל	משרד החינוך
אורלי	פרומן	מנכ"לית	משרד התרבות והספורט

⁹⁴ חברי השולחן נכון לסיום מהלך מתחברים לחוסן בחירום. תפקידי החברים המצוינים ברשימות הנ"ל, הינם התפקידים בהם שימשו בזמן כהונתם כחברים בשולחן.



שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
שי	אביטל	מנכ"ל	משרד הגנת הסביבה
יוסי	ענבר	מנכ"ל	משרד הגנת הסביבה
אלונה	שפר קארו	מנכ"לית	המשרד להגנת הסביבה
פרופ' ארנון	אפק	מנכ"ל	משרד הבריאות
משה	בר סימן טוב	מנכ"ל	משרד הבריאות
ירום	אריאב	מנכ"ל	משרד האוצר
חיים	שני	מנכ"ל	משרד האוצר
דורון	כהן	מנכ"ל	משרד האוצר
יעל	אנדורן	מנכ"לית	משרד האוצר
שי	באב"ד	מנכ"ל	משרד האוצר
סיגלית	סייג	סגנית בכירה לחשב הכללי	משרד האוצר
יאיר	טל	סגן בכיר לחשב הכללי	משרד האוצר
נחמיה	קינד	סגן בכיר לחשבת הכללית	משרד האוצר
שלמה	מור יוסף	מנכ"ל	המוסד לביטוח לאומי
מיכל	צוק	משנה למנכ"ל	משרד הכלכלה
אורי	לופליאנסקי	ראש העיר	עיריית ירושלים
דרור	אהרון	ראש מועצה	מועצת גן יבנה
מוניר	זבידאת	ראש מועצה	מועצת בסמת טבעון
מנחם מנדל	איזנברג	סגן ראש העיר	עיריית בני ברק
יחיאל	לסרי	ראש העיר	עיריית אשדוד
מגזר שני - עסקים, פילנתרופיה וקרנות			
תאבת	אבו-ראס	מנכ"ל שותף	יוזמות קרן אברהם
כאיד	אבו עיאש	יור' הדירקטוריון	החממה הטכנולוגית בנצרת
טליה	אהרוני	מייסדת	מעל"ה
אלי	אלאלוף	מנכ"ל	קרן רש"י
יחיאל	אקשטיין	נשיא ומייסד	הקרן לידידות
חיים	אריאל	יור'	אריאל נתיבים השקעות ואחזקות
יהושע (שוקי)	ארליך	יור'	יכולים נותנים
זאב	ביילסקי	יור'	הסוכנות היהודית לישראל



שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
אורי	ברגמן	מנכ"ל	HPE ישראל
חנוך	ברקת	מייסד	קרן דואליס
הדס	גבאי	מנכ"לית	נובה
ציון	גבאי	מנכ"ל	קרן ידידות
אריאל	וייס	מנכ"ל	קרן "יד הנדיב"
איתן	ורטהיימר	נשיא ומנכ"ל	קבוצת ישכר
מיכל	זימלר	מנכ"לית	IVN רשת הון סיכוי לישראל
לאה	זיסקינד	נשיאה	הקרן לחקר הסרטן בישראל ICRF
אהובה	ינאי	מנכ"לית	מתן
בקי	כספי	מנכ"לית	JFNA
גדי	לסין	נשיא ומנכ"ל	שטראוס גרופ
מומו	מהדב	מנכ"ל	מעלה
עקיבא	מוזס	יו"ר	בזן-בתי זיקוק לנפט בע"מ
דפנה	מורביץ	מנכ"לית	IVN קרן הון סיכוי לישראל
גרג	מייזל	יו"ר	קרן היסוד
ארנון	מנטבר	מנכ"ל	ג'זינט ישראל
אבי	נאור	יו"ר	אור ירוק
אירנה	נבזלין קוגן	נשיאת	קרן נדב
שרי	נוריאל	מנכ"לית	ציונות 2000
עו"ד אורי	סלונים	יו"ר	וראייטי ישראל
אורני	פטרושקה	שותף	פריסיד טכנולוגיות
רונית	פישמן אופיר	בעלים	קבוצת פישמן
מרדכי	פלדשטיין	מנכ"ל	קרן ק.מ.ח
מקסין	פסברג	מנכ"לית	אינטל ישראל
רו"ח רביב	צולר	מנכ"ל	ביטוח ישיר (I.D.I. חברה לביטוח בע"מ)
קרל	קפלן	מנכ"ל	קרן קורת
דויד	קריסמן	שותף בכיר	KPMG
יוסי	רוזן	יו"ר	בתי זיקוק לנפט בע"מ ונשיא קבוצת XT
ליאון	רקנאטי	יו"ר	קרן יהל
אורן	שגיא	מנכ"ל	Cisco Israel
אילת	שילה תמיר	משנה למנכ"ל	הסוכנות היהודית לישראל



שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
גיל	שרון	מנכ"ל	פלאפון
איציק	תורג'מן	מנכ"ל	קרן רש"י
מגזר חברתי - עמותות "שטח", ארגוני גג וארגוני תשתית			
מיכל	אברה סמואל	מנכ"לית	עמותת פידל
גיא	אברוצקי	מנכ"ל	נובה
אמל	אלסאנע-אלחג'וג'	מנכ"לית	אג'יק - המרכז הערבי יהודי
שרית	ארבל	מנכ"לית	ויצ"ו ישראל
יגאל	בן שלום	יור	מנהיגות אזרחית
צביקה	גולדברג	מנכ"ל	בעצמי
מוחמד	דראושה	מנכ"ל	יוזמת קרן אברהם
נפתלי	דרעי	מזכ"ל	מועצת תנועות הנוער
ד"ר הלה	הדס	מנכ"לית	עמותת אנוש
ענבר	הרוש-גיטי	מנכ"לית	אחריי!
דודי	זילברשלג	יור	הכח לתת
עלי	חיידר	מנהל שותף	סיכוי
חילי	טרופר	יור הועד המנהל	עמותת במעגלי צדק
נאור	ירושלמי	מנכ"ל	חיים וסביבה
עו"ד אופיר	כץ	יור	מנהיגות אזרחית
גידי	כרוך	מנכ"ל	לקט ישראל
טליה	לבנון	מנכ"לית	עמותת הקואליציה לטראומה
ידעיה	ליון	מנכ"ל	בת עמי
רחל	ליאל	מנכ"לית	שתי"ל
זיוה	מקונן-דגו	מנכ"לית	האגודה הישראלית למען יהודי אתיופיה
יורם	סגי זקס	יור	המועצה הלאומית להתנדבות
ירון	סוקולוב	מנכ"ל	מנהיגות אזרחית
נעמי	סטוצ'ינר	נשיאה	בית איזי שפירא
סאמי	סעדי	מנכ"ל	עמותת צופן
הרב דוד	סתיו	יור	צוהר
קלרה	פלדמן	מנכ"לית	שק"ל שירותים קהילתיים לאנשים עם צרכים מיוחדים
רז	פרוייליק	מנכ"ל	החברה למתנ"סים



שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
יואב	קריים	דובר	מטה מאבק הנכים
דני	רוזנר	מנכ"ל	אחריי
ג'ידא	רינאוי זועבי	מנכ"לית	עמותת אינג'אז
עו"ד אפרת	שפרוט	מנכ"לית	עלם
ניתאי	שרייבר	מנכ"ל	עמותת גוונים/רקמה

נספח ז': מובילי תהליכים וראשי צוותים שלא היו חברי שולחן⁹⁵

שם פרטי	שם משפחה	תפקיד	ארגון
אדווה	אשל רבינוביץ	ראש יחידת חוסן	רשות החירום הלאומית
לילך	שיינגרטן	יחידת חוסן	רשות החירום הלאומית
וויאן	אזרן	ראש אגף בכיר קהילה מינהל מוגבלויות	משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים
רחל	שרביט	ראש אגף לשירותי תקון ונוער מנותק	משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים
רונית	עמית	מנכ"לית	קרן גנדיר

⁹⁵ תפקידי ראשי הצוותים המצויינים ברשימות הנ"ל, הינם התפקידים בהם שימשו בזמן כהונתם כראשי צוותי המשנה בשולחן.



השולחן העגול במשרד ראש הממשלה הוקם ביולי 2008 לאור תפיסה שגובשה במשרד ראש הממשלה לאחר מלחמת לבנון השנייה, וכחלק מתהליך הפקת הלקחים שבוצע לאחריה. השולחן הוקם בהתאם להחלטת ממשלה 3190 מיום 18 בפברואר, 2008 בדבר הסדרת היחסים בין הממשלה, המגזר השלישי והמגזר העסקי הפועל להשגת מטרות ציבוריות. השולחן פועל על בסיס מסמכי מסגרת שאותם אישרו חברי השולחן בשנה הראשונה לכינונו.

מאז הקמתו ועד היום, מהווה השולחן פלטפורמה לאומית לכינון ולניהול השיח בין שלושת המגזרים ועוסק בנושאי רוחב בין משרדיים ובין מגזריים, ברגולציה הנוגעת לארגוני המגזר השלישי וליחסים הבין מגזריים, ובנושאים המצויים בליבת העשייה של הממשלה.

בחודש אוגוסט 2017 מלאו תשע שנים לכינון השולחן העגול, ציון דרך אשר היווה הזדמנות לעצור ולבחון את פעילות השולחן לאורך השנים, תוצריו, תרומתו, דרכי פעולתו והאתגרים הנכונים לו בהמשך. כל אלו מפורטים בחוברת שלפניכם, אשר לצד ערכה עבור המשתתפים בדיוני השולחן לאורך השנים, יכולה להיות לעזר למשתתפים בתהליכי שיח ושיתוף פעולה בין מגזריים, למכנסי תהליכים כאלו (ברמה הארצית או המקומית), למפעילי תהליכי שיח, לאנשי אקדמיה וגופים החוקרים את נושא שיתוף הפעולה הבין מגזרי ושיתוף הציבור, ולכל אדם הרוצה להעמיק בנושא העבודה הבין מגזרית ההולכת ומתרחבת בישראל, בפרט, ובעולם המערבי, בכלל.
