

## זירה של שווים: שולחנות עגולים במבט בינלאומי

### תקציר

בפברואר 2008 קיבלה ממשלת ישראל את החלטה מספר 3190 העוסקת בחיזוק היחסים בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי. במסמך המדיניות שאימצה הממשלה כיעד ראשון למהלך נקבע כי יש לפעול לקיום שיח תלת-מגזרי מתמשך המבוסס על תרבות של הבנה, שותפות והסכמה. לצורך קיום השיח הוחלט להקים שולחן עגול ממשקי ובסמוך לו שולחנות עגולים נושאים. עוד נקבע כי השולחן העגול הישראלי יעסוק בסוגיות ברמת מאקרו, יקיים מפגשים בתדירות גבוהה ובאופן קבוע ותוך הכרה בכך שתהליך ההדברות חשוב לא פחות מתוצאותיו.

בתום עבודת הכנה הוקם בחודש יולי 2008 השולחן העגול הממשקי המהווה בסיס לניהול השיח הבין-מגזרי, תוך קידומה של מדיניות כוללת, עקבית וברורה המסדירה את היחסים הבין-מגזריים. למרות חילופי ממשלות הצליח השולחן העגול הממשקי להמשיך בפעילותו ובימים אלו מציינים השותפים שלוש שנים להיווסדו.

במסמך זה ייבחנו שלושה מקרים בינלאומיים של שולחנות עגולים אשר מאפייניהם דומים למאפייניו של השולחן העגול הישראלי. באמצעות ההשוואה ולנוכח המידע נצבר על פעילותם של שולחנות עגולים בעולם, ניתן לבחון את המקרה הישראלי, ללמוד על ייחודיותו ולהפיק לקחים שיאפשרו לקדם את פעילותו ולשפר את התוצאות אליהן שואפים השותפים בשולחן העגול להגיע.

במסמך יבחנו שלושה מקרים: השולחן העגול לחיזוק המגזר השלישי בקנדה, השולחן העגול הספרדי לקידום דיאלוג חברתי בנוגע להשפעות הציות לאמנת קיוטו על התחרותיות, התעסוקה והלכידות החברתית והשולחן העגול הבאלטי לדיאלוג אזורי בין-מגזרי.

בעידן בו אנו חיים מתמודדות ממשלות בכל העולם מול בעיות סבוכות ומורכבות. אתגרים אלו מחייבים את הריבון לקדם שיח המכיל את כל בעלי העניין הרלבנטיים לסוגיה העומדת במרכז הדיון תוך חיזוק ההכרה בכך שלממשלה ולנציגיה אין מונופול על נקודת המבט, הידע והתבונה. שיח בין שלושת המגזרים במסגרת תהליך של שולחן עגול מאופיין בכך שהצדדים לומדים זה מזה תוך יצירת סינרגיה של ידע ויכולות. אולם, האם חילופי הניסיון, השיתוף ופירוק המונופול הממשלתי על הידע מתרחשים הלכה למעשה? סקירה השוואתית של תהליכי שולחן עגול בעולם מלמדת שהדברים מורכבים יותר.

הסקירה משווה בין המקרים על סמך עשרה קריטריונים: הרקע לכינוס השולחן העגול והגורם אשר יזם אותו, שנות פעילות ותדירות המפגשים, מטרות ותוצרים רצויים, בעלי העניין בסוגיה בה עוסק השולחן העגול והסדרת שאלת הייצוג שלהם, באיזו מידה נוצר שיח משמעותי בין הצדדים, מהן הצלחותיו של השולחן העגול ועל אילו קשיים דיווחו השותפים. בנוסף, מתייחסת ההשוואה לאופן בו התמודדו משתתפי השולחנות העגולים בעולם עם שלושת המתחים אשר עלו מתוך עבודתו של השולחן העגול המכונן בישראל: יצירת שיח משתף מול שיח המנוהל על ידי גורם מוביל (למשל - מי קובע את סדר היום?), יצירת תהליך אפקטיבי מול ניסיון להכיל מעגלים רחבים (כלומר, מהי מדיניות השולחן העגול בנוגע להשתתפות ציבורית בפורום?) יצירת שיח לטווח רחוק מול בניית מנגנונים ישימים בטווח הזמן המידי (מהן מטרותיו של השולחן העגול?)

הסקירה הבינלאומית של השולחנות העגולים מבהירה את חשיבותו של דיאלוג בין המגזרים. בדומה לשולחן העגול הישראלי, גם במקרים שנבחנו הכריז הגוף המייסד כי הוא מעוניין בקידום דיאלוג בין המגזרים ובשיתופם בתהליכי עיצוב מדיניות. אולם, הלכה למעשה בכל מקרה התנהל הדיאלוג באופן שונה ובמידות משתנות של שיתוף פעולה בין-מגזרי. עם זאת, בשלושת המקרים שנבחנו, ללא קשר לתדירות המפגשים או להיקף השיתוף של הצדדים, השותפים ייחסו חשיבות מרובה לעצם קיומו של דיאלוג.

אף שהדיאלוג כשלעצמו משמעותי, הסקירה מעלה שאלות לגבי היותו של השולחן העגול מסגרת מעצימה ומחזקת עבור המגזר השלישי. מן הסקירה עולה כי רק כאשר מתקיים תהליך שיתופי מעמיק ורציני שמתחיל כבר בשלבים הראשוניים של כינון השולחן העגול, זוכים החברה האזרחית והמגזר השלישי לחיזוק של ממש. מידת המעורבות בקביעת סדר היום ובהשפעה על עיצוב המדיניות קובעת האם מדובר בחיבוק דב של החברה האזרחית על ידי הממשלה או בתהליך מהותי שמטרתו חיזוקם של כל השותפים בכדי להוציא לפועל שינוי חברתי.

לבסוף, הסקירה מלמדת כי בשלושת המקרים שנסקרו נמצאו מנגנונים לאיזון בין חשיבותם של דיאלוג ובניית תרבות של שיח לבין הצורך של השותפים למצוא פתרונות לבעיות קונקרטיות. ההשוואה מבהירה כי כאשר השותפים בשולחן העגול מאמינים שתהליך ההידברות הוא מטרה ראויה כשלעצמה, ניתן לשלב את יצירת השיח בפעילות הייעודית לפתרון בעיות קונקרטיות תוך קידום תפיסה כי הדיאלוג מהווה מנגנון לפתרון בעיות. בתוך כך, המנגנון המועדף להתמודדות עם המתח שבין בניית דיאלוג לבין פתרון בעיות קונקרטיות הוא מבנה התדיינות ריבודי; כלומר שולחן עגול ממשקי-מתאם ושולחנות עגולים אשר עוסקים בפתרון בעיות סקטוראליות או ייעודיות.

בתום המסמך ניתן למצוא התייחסות למקרה הישראלי - '[השולחן העגול הממשקי](#)', שהינו מסגרת ראשונה לשיח בין מגזרי ברמה הלאומית בישראל. ההשוואה בין השולחן העגול המתקיים בישראל למקרים שתוארו במסמך מתבקשת, ולכן הוספה במסמך.

### זירה של שווים: שולחנות עגולים במבט בינלאומי

"על המנהיגות לטפח שפה משותפת וקהילה של שיח גם בין שותפים שאוחזים בתפיסות שונות ובאינטרסים מגוונים" (OECD, 1994:25)

בחודש יולי 2008 הקים משרד ראש הממשלה את השולחן העגול הממשקי שמטרתו קידום השיח ושיתוף הפעולה בין המגזר הציבורי, המגזר הפרטי והמגזר השלישי בישראל. עד להקמתו של השולחן העגול לא גיבשה ממשלת ישראל מדיניות כוללת, עקבית וברורה באשר ליחסיה עם החברה האזרחית. אף שבחלק ממשרדי הממשלה הונהגו מהלכים שקידמו שיח בין-מגזרי, לא גובשה מעולם תפיסת עולם המסדירה וממסדת את שיתוף הפעולה בין שלושת המגזרים ואת השיח ביניהם (משרד ראש הממשלה, 2008).

השולחן העגול הממשקי הישראלי נוסד על רקע מגמה הולכת ומתחזקת בעולם לקדם טיפול בבעיות מורכבות באמצעות הדברות בין מגזרית. מטרתו של השולחן העגול הישראלי הן: חילופי ידע ומידע בין הגורמים השונים וכן קיומו של פורום בלתי מחייב להתייעצות בנושאים שונים, ובכללם בסוגיות הנוגעות למדיניות.

בימים אלו מציין השולחן העגול הממשקי בישראל שלוש שנים להיווסדו. במה בולט השולחן העגול התלת-מגזרי הישראלי בהשוואה לעולם והאם הוא ייחודי? מסמך זה מבקש לנסח תשובות ראשוניות לשאלות אלו על סמך ניתוח השוואתי מעמיק בין שלושה מקרי מבחן של שולחנות עגולים בעולם.

#### א. שולחנות עגולים - מדוע?

"שגשוגה של כלכלת השוק החופשי, תהליכים של העברת כוח ממדינות לשווקים ועלייתה של החברה האזרחית הביאו לכך שסדר חברתי ושגשוג אינם ניתנים להשגה באמצעות כוחה הבלעדי של המדינה. בעידן של גלובליזציה, שיתוף פעולה בין ארבעה שחקנים – מדינות, ארגונים בינלאומיים, החברה האזרחית והשווקים הכלכליים הוא הכרחי". (Kondo, 2001:2)

קונדו, אשר היה בתחילת העשור סגן המזכיר הכללי של ארגון ה-OECD, מבהיר כי התהליכים התרבותיים, החברתיים והכלכליים המשולבים זה בזה ואשר מאפיינים את העידן הנוכחי, מחייבים קידום של אסטרטגיות פעולה שיתופיות ובין מגזריות.

שולחן עגול הוא שם כולל למגוון תהליכים שמטרתם לקיים שיח על בסיס שוויוני ולא-היררכי בין גורמים בעלי מאפיינים שונים ומזירות חברתיות שונות. אף שבין השותפים בשולחנות העגולים קיימים פערי עוצמה, סמכות או אחריות, השיח המתקיים ביניהם נועד לקדם עיצוב מדיניות המבוססת על הסכמה בין השותפים. השיח ממוקד בנושא עניין משותף ובאמצעות תהליכי ההידברות מבקשים השותפים לפתור בעיה מורכבת המשותפת להם (Hong Kong Policy Research Institute, 2005). שולחנות עגולים מבוססי שותפות בין-מגזרית מוגדרים כדרך הטובה ביותר לפתור את הבעיות המורכבות המאפיינות את העידן הנוכחי (Pinkse & Kolk, 2010).

על רקע תהליכים בינלאומיים המקדמים שולחנות עגולים כאמצעי לפיתוח ושינוי חברתי, השולחן העגול הישראלי נועד ליצירת מסגרת קבועה לשיח תלת-מגזרי המבוסס על תרבות של הבנה, שותפות והסכמה. בשולחן עגול שכזה עצם תהליך ההידברות חשוב לא פחות מתוצאותיו (משרד ראש הממשלה, 2009:4).

אחד מן היתרונות המובהקים של תהליכי שולחן עגול המקדמים שותפות תלת-מגזרית הוא קידומו של שיח המכיל את כל בעלי העניין הרלבנטיים לסוגיה העומדת במרכז הדיון. תוך חיזוק ההכרה בכך שלמשלה ולנציגיה אין מונופול על נקודת המבט, הידע והתבונה (United Nations, 2001). שיח בין שלושת המגזרים במסגרת תהליך של שולחן עגול מאופיין בכך שהצדדים לומדים זה מזה ותוך יצירת סינרגיה של ידע ויכולות (Kolk & Pinkse, 2010). השותפים לוקחים חלק בתהליך ההידברות לכל אורכו של תהליך עיצוב המדיניות, זאת במטרה להשיג באמצעות חילופי ידע וניסיון את התוצאות הטובות ביותר (Voluntary Sector Initiative, 2002:3).

בחלק הבא נבדוק כיצד מתנהלים שולחנות עגולים מכווני שיח תלת-מגזרי במדינות אחרות, מה מאפיין אותם, מהם הקשיים בהם נתקלו השותפים ומהן ההצלחות של עליהן מדווחים מארגני השולחנות ומשתתפיהם.

## ב. השולחנות העגולים – סקירת מקרים מן העולם

השולחנות העגולים אותם בחרנו להשוות נבחרו על סמך מספר מאפיינים משותפים אותם הם חולקים עם השולחן העגול הישראלי:

- מתמקדים בסוגיות ברמת מאקרו-מדיניות - השולחנות העגולים עוסקים בבעיות מורכבות (חברתיות, כלכליות, אקולוגיות) אשר הטיפול בהן דורש היערכות מערכתית רחבה ושיתוף פעולה תלת-מגזרי.
- לוקחים על עצמם להביא ליצירת שינוי תוך דיאלוג - הנחת המוצא של השולחנות העגולים: שינוי חברתי יכול להתרחש רק על בסיס שיח בין כל מגזרי החברה. שיתוף הפעולה התלת-מגזרי הכרחי.
- מבססים את פעילותם על התפיסה על פיה עצם תהליך ההדברות חשוב - מתוקף הגדרתם של השולחנות העגולים כשולחנות שמטרתם לקדם תהליך של הידברות נפגשים חברי השולחנות העגולים לאורך תקופת זמן ארוכה לשם קידום יחסי אמון ותרבות של שיח.

שלושת השולחנות שיבחנו הם:

- **השולחן העגול הקנדי - The Voluntary Sector Initiative (VSI)**. השולחן העגול הדו-מגזרי בין המגזר שלישי והממשלה הפדרלית הוקם בשנת 1999 בכדי לבנות מערכת יחסים טובה יותר בין המגזרים, לחזק את היכולות של המגזר השלישי ולשפר את המסגרת החוקית במסגרתה הוא פועל. לאחר עבודה אינטנסיבית של חמש שנים, הופסקה פעילותו של השולחן העגול כתוצאה מחילופי שלטון ושינוי סדרי עדיפויות ממשלתיים.

- **השולחן העגול הספרדי - Social Dialogue Roundtables on the Effects of Compliance with the Kyoto Protocol on Competitiveness, Employment and Social Cohesion**

השולחן העגול לקידום דיאלוג חברתי בנוגע להשפעות הציות לאמנת קיוטו על התחרותיות, התעסוקה והלכידות החברתית בספרד הוקם בשנת 2006. השולחן נוסד על רקע חתימתה של ספרד על אמנת קיוטו. בעקבות ההצטרפות למדינות השותפות באמנה נדרשה ספרד לצמצם בשיעורים משמעותיים את היקפי פליטת גזי החממה. השולחן העגול הוקם כדי לתת מענה לאתגר מורכב זה, תוך קידום מדיניות שתתמודד עם שלושה משברים: אקולוגי, חברתי, וכלכלי. כך, אמור השולחן העגול להוות מנגנון

להשתתפות כל מגזרי החברה והכלכלה בתהליך הציות לאמנת קיוטו, כמו גם לפקח על הנורמות והסטנדרטים הנובעים ממנה. השולחן עדיין פעיל וחבריו נפגשים אחת לשנה.

#### • השולחן העגול הבאלטי - Baltic Sea Labour Network (BSLN)

BSLN הוא שולחן עגול מכוון לדיאלוג אזורי ובין מגזרי. השולחן הוקם בשנת 2008 בכדי להקים ולמסד את פעילותו של שולחן עגול אזורי-בין מגזרי, עצמאי וקבוע עד סוף שנת 2011. ב- BSLN לוקחים חלק 22 נציגים משלושת המגזרים המגיעים מתשע מדינות באזור הים הבאלטי. הנחת היסוד של השולחן העגול הבאלטי היא כי לא ניתן לכונן מדיניות תעסוקה בלי לקבל את חוות הדעת של אלו שלוקחים בה חלק פעיל – המעסיקים והמועסקים. השולחן העגול נפגש אחת לשנה ובנובמבר 2011 ימוסד שולחן עגול בין מגזרי ואזורי קבוע.

#### קריטריונים להשוואה

ההשוואה בין המקרים תערך על פי עשרה קריטריונים: (א) הרקע לכינוס השולחן העגול והגורם אשר יזם אותו, (ב) שנות פעילות ותדירות המפגשים, (ג) מטרות ותוצרים רצויים, (ד) בעלי העניין בסוגיה בה עוסק השולחן העגול, (ה) עד כמה בעלי העניין מפוצלים בינם לבין עצמם וכיצד הוסדרה שאלת הייצוג שלהם, (ו) באיזו מידה נוצר שיח משמעותי בין הצדדים. בנוסף, מתייחסת ההשוואה מתייחסת לאופן בו התמודדו משתתפי השולחנות העגולים עם שלושת המתחים אשר עלו מתוך עבודתו של השולחן העגול המכוון בישראל: (ז) יצירת שיח משתף מול שיח המנוהל על ידי גורם מוביל (מי קובע את סדר היום, מי מנהל את השולחנות העגולים וכיו"ב) (ח) יצירת תהליך אפקטיבי מול ניסיון להכיל מעגלים רחבים (מהי מדיניות השולחן העגול בנוגע להשתתפות ציבורית בפורום?) (ט) יצירת שיח לטווח רחוק מול בניית מנגנונים ישימים בטווח הזמן המידי (מהן מטרותיו של השולחן העגול?). השאלה האחרונה בה עוסקת ההשוואה בוחנת את (י) הצלחות השולחן העגול והקשיים בהם נתקלו משתתפיו.

השולחן העגול הספרדי למען איכות הסביבה <sup>iii</sup>	השולחן העגול הבאלטי – אזורי ותלת מגזרי (BSLN) <sup>ii</sup>	יוזמת מגזר שלישי בקנדה <sup>i</sup> (VSI)	קריטריון להשוואה
<p>את השולחן העגול יזמה ממשלת ספרד. השולחן העגול נוסד כדי להבטיח כי ספרד תעמוד ביעדים שהוצבו לה בעקבות אמנת קיוטו לצמצום פליטת גזי חממה.</p>	<p>השולחן העגול הוקם בעידוד האיחוד האירופי כתוצאה מהצורך של מדינות הים הבאלטי בפיתוח כלכלי-אזורי, תוך חיזוק שיתוף הפעולה בין מדינות האזור.</p>	<p>יוזמה משותפת של ארגוני מגזר שלישי והממשלה הפדרלית הקנדית. הסיבה – הצורך לחזק את המגזר השלישי הקנדי ויחסיו עם הממשלה הפדרלית.</p>	<p>1. מי את יזם כינוס השולחן העגול ואיזו סוגיה הניעה את היוזמה?</p>
<p>2006- ללא תאריך סיום. השותפים נפגשים אחת לשנה.</p>	<p>2008-2011 השולחן העגול המכונן נפגש לכל היותר פעמיים בשנה.</p>	<p>1999-2005 השולחנות העגולים נפגשו בתדירות גבוהה מאוד (בחלק מהשולחנות נערכו פגישות אחת לחודש).</p>	<p>2. שנות פעילות ותדירות מפגשים</p>
<p style="text-align: right;"><u>מטרות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• יצירת <b>דיאלוג תלת-מגזרי</b> לקידום ציות לדרישות אמנת קיוטו.</li> <li>• מציאת דרך לשילוב עמידה בדרישות אמנת קיוטו עם פיתוח כלכלי וחיזוק הלכידות החברתית.</li> <li>• יצירת זירה במסגרתה יוכלו הממשלה, איגודי העובדים וארגוני המעסיקים לנתח את ההשלכות הכלכליות והחברתיות הנובעות מיישום האמצעים לעמידה בתנאי אמנת קיוטו.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><u>תוצרים רצויים:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• גיבוש הצעות מוסכמות המועברות לממשלת ספרד לשם פיתוח מדיניות שתתמודד עם המשבר הכלכלי, המשבר הסביבתי והמשבר החברתי במדינה.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><u>מטרות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• עיצוב סדר יום פוליטי, אסטרטגיות לפעולה ומדיניות ליצירת שוק תעסוקה בר קיימא עבור מדינות הים הבאלטי באמצעות <b>דיאלוג חברתי</b>.</li> <li>• <u>תוצרים רצויים בתום שלוש שנות פעילות:</u></li> <li>• כינון שולחן עגול אזורי, בין מגזרי ואוטונומי (שאינו תלוי בתמיכת האיחוד האירופי – כפי שהיה עד עתה) שייפגש בקביעות וללא מגבלת זמן.</li> <li>• יצירת מדיניות אקטיבית ביחס לשוק העבודה האזורי ולהתמודדות עם המשבר הכלכלי.</li> <li>• יצירת תודעת חברה אזרחית בחלק מן המדינות החברות בפרויקט (פולין, ליטא, אסטוניה ולטביה).</li> <li>• בדומה למקרה הקנדי, <b>יצירת תהליך ההידברות בקרב השותפים חשובה כשלעצמה.</b></li> </ul>	<p style="text-align: right;"><u>מטרות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• הידוק היחסים בין המגזר השלישי לממשלה.</li> <li>• חיזוק המגזר השלישי ויכולותיו.</li> <li>• שיפור המסגרת החוקתית במסגרתה פועל המגזר השלישי.</li> <li>• <u>תוצרים רצויים בתום חמש שנות פעילות:</u></li> <li>• חיזוק ושיפור היחסים בין הממשלה למגזר השלישי: באופן רשמי ינוסח הסכם מסגרת שיקבע את העקרונות שינחו את היחסים בין שני המגזרים. אולם, <b>התוצר המרכזי הוא תהליך ההדברות.</b></li> <li>• חיזוק המגזר השלישי באמצעות טכנולוגיה, כח אדם, מדיניות ומחקר.</li> <li>• קידום מודעות, תמיכה ומעורבות ציבורית במגזר השלישי.</li> </ul>	<p>3. מטרה/תוצר רצוי</p>

השולחן העגול הספרדי למען איכות הסביבה <sup>iii</sup>	השולחן העגול הבאלטי – אזורי ותלת מגזרי (BSLN) <sup>ii</sup>	יוזמת מגזר שלישי בקנדה <sup>i</sup> (VSI)	קריטריון להשוואה
		<ul style="list-style-type: none"> <li>אסדרת היבטים רגולטיביים הקשורים בפעילות המגזר השלישי ובמימונו.</li> </ul>	
הממשלה, איגודי העובדים וארגוני המעסיקים.	ממשלות מדינות הים הבאלטי (לטביה, ליטא, פולין, אסטוניה, פינלנד, דנמרק, שבדיה, גרמניה), גופים פוליטיים המאגדים את מדינות האזור, איגודי עובדים, ארגוני מעסיקים <sup>iv</sup> .	הממשלה הפדרלית של קנדה וארגוני המגזר השלישי.	4. מיהם בעלי העניין השותפים בשולחן העגול?
הפרויקט כולו כולל תשעה שולחנות עגולים; שולחן מרכזי המרכז את הפעילות ושמונה שולחנות סקטוריאליים המתמקדים, כל אחד, במגזר תעשייתי אחר. סוגיית הייצוג הוסדרה בחקיקה ונציגי המגזרים נבחרים ומתמנים על פיה. בכל שולחן עגול שישה נציגים מכל מגזר המייצגים את הארגונים הגדולים ביותר במדינה.	סוגיית הייצוג מורכבת בשל היותו של השולחן תלת-מגזרי ואזורי. מארגני הפורום פנו באמצעות קול קורא לאיגודי עובדים, ארגוני מעסיקים, תאגידים, פוליטיקאים, אנשי שירות ציבורי, אקדמאים וארגוני מגזר שלישי להתגייס ולקחת חלק פעיל בדיאלוג. על פי הצהרת מארגני הפורום הוא פתוח לכל בעל עניין.	שאלת הייצוג בשולחן העגול הפכה למרכזית בשל גודלו של המגזר השלישי בקנדה. בהחלטה מתואמת נקבע כי הייצוג יהיה אישי ולא ארגוני. ראשי המגזר השלישי ביקשו לאתר יחידים אשר ייצגו פלחים שונים של המגזר השלישי. לקול הקורא נענו 1,000 איש, מתוכם נבחרו 65. למרות המאמצים להקפיד על ייצוג הולם, סבלו האוכלוסייה הילידית הקנדית וארגוני אזור קוויבק מתת-ייצוג.	5. עד כמה השותפים מונולטיטיים? עד כמה הייצוג מוסדר
מחקר הערכה קבע כי המשתתפים חווים את השולחן העגול כזירה חיובית לדיאלוג תלת-מגזרי. השולחנות העגולים נתפסים ככלי לחילופי מידע, החלפת דעות ודאגות וכבסיס לבניית אמון בין השותפים.	נקודת המוצא של הפרויקט היא כי לא ניתן לקדם שינויים בשוק העבודה ללא דיאלוג חברתי עם מי שמתמחים בשוק העבודה - איגודי העובדים וארגוני המעסיקים. לכן, עבודת השולחן העגול מבוססת על עקרונות של שיתוף פעולה תלת מגזרי ודיאלוג חברתי שמטרתם קבלת החלטות קונצנזואליות. בנוסף, בתחילת דרכו של הפרויקט התקיימו במסגרתו סדנאות ברמה הלאומית אשר קידמו	לדעתם של רוב המשתתפים היחסים בין המגזר השלישי לממשלה השתפרו במידה מתונה <sup>v</sup> . עם זאת, רבים דיווחו כי רמת האמון בין השותפים בשולחנות העגולים ומידת ההבנה ההדדית היו אחת ההצלחות הבולטות של הפרויקט.	6. האם נוצר שיח משמעותי?

השולחן העגול הספרדי למען איכות הסביבה <sup>iii</sup>	השולחן העגול הבאלטי – אזורי ותלת מגזרי (BSLN) <sup>ii</sup>	יוזמת מגזר שלישי בקנדה <sup>i</sup> (VSI)	קריטריון להשוואה
	דיאלוג בין מגזרי ויצרו רשתות של שיתוף פעולה.		
השיח מנוהל ומובל על ידי הממשלה. בראש כל שולחן עומד נציג של משרד ממשלתי. בפגישה השנתית מעבירים כל השותפים הצעות לסדר יום, אולם עיקר הדיון סובב סביב חומרים שמעבירה הממשלה באשר לנתוני פליטת הגז וההחלטות שהתקבלו ביחס אליהם.	שיח משתף שמאפשר שוויון ביכולת ההשפעה על סדר היום. כך, הדיונים שנערכו במסגרת מפגשי השולחן העגול האזורי והתכנית שגובשה במהלכם מבוססים על צרכים שהעלו נציגים משלושת המגזרים בשולחנות העגולים הלאומיים.	בראש כל אחד מהשולחנות העגולים עמדו שני יושבי ראש משותפים – אחד מכל מגזר. נציגי המגזר השלישי נדרשו לזהות ולהעלות לדיון את צרכי המגזר, את אתגרי העתיד ואת היכולות שיש לפתח כדי להתמודד עמם. נושאים אלו היו הבסיס לדיונים בשולחן העגול המרכזי ובשולחנות הייעודיים.	7. שיח משתף מול שיח מנוהל וממוקד ע"י גורם מוביל
בנוסף לשולחן העגול המרכזי, מונה הפרויקט שמונה שולחנות סקטוריאליים. באמצעות השולחנות המגזרים התעשייתיים מבקשים יוזמי השולחן להכיל בעלי עניין מגוונים ולקדם שותפות פעילה מצד תעשיות רבות ככל הניתן.	הקול הקורא פונה לכל גוף המעוניין לתרום לפורום להצטרף אליו ומסמן נטייה להכיל מעגלים רחבים ככל האפשר. כיום, מאגד השולחן העגול 22 גופים בעלי עניין – נציגויות של איגודי עובדים ממדינות שונות, ארגוני מעסיקים, תאגידים, נציגויות פוליטיות אזוריות ופוליטיקאים. עם זאת, בשולחן העגול המכונן ההשתתפות מצומצמת, יחסית. חברים בו 3 נציגי מעסיקים, 3 נציגי איגודי עובדים, נציג ממשל ופוליטיקאי.	הקול הקורא לייצוג המגזר שלישי איפשר גם ליחידים המשותפיים לארגונים קטנים יותר להשתתף בשולחנות העגולים. אחד הלקחים המרכזיים שהופקו בסוף התהליך היה ש"ייצוג אינו בהכרח מנהיגות"; ההקפדה על ייצוג אינדיבידואלי, הביאה לכך שבחלק מהמקרים למי שנבחרו <b>חסרו</b> הכישרים האישיים, הניהוליים והפוליטיים לנווט מהלך שכזה.	8. תהליך אפקטיבי מול הניסיון להכיל מעגלים רחבים
השולחנות העגולים מקדמים בעיקר מדיניות לטווח בינוני ורחוק ואינם עוסקים בבניית מנגנונים בטווח הזמן המידי. עיקר תפקידם של השולחנות העגולים הוא הגשת בקשות למדיניות הנוגעת למגזרים התעשייתיים השונים, תוך דיון בהשלכות	למרות שהסיבה להקמתו של השולחן העגול נובעת מצרכים כלכליים מיידים, BSLN חרט על דגלו את קידומו של דיאלוג חברתי בין-אזורי ובין-מגזרי, תוך בנייתה של חברה אזרחית חזקה יותר. מעבר לכך, עוסק הפורום בקידום מדיניות כלכלית ותעסוקתית	למרות שה-VSI הוגבל בזמן ובהון <sup>v</sup> , הישגיו היו אמורים ליצור שינוי רחוק טווח בתרבות השיח בין הצדדים. במקביל, ביקשו השותפים לקדם סוגיות אופרטיביות שמחייבות בניית מנגנונים יישומיים (רגולציה, קידום טכנולוגי וכו'). על	9. שיח לטווח רחוק מול בניית מנגנונים ישימים בטווח הזמן המידי





לקידום החברה האזרחית  
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

השולחן העגול הספרדי למען איכות הסביבה <sup>iii</sup>	השולחן העגול הבאלטי – אזורי ותלת מגזרי (BSLN) <sup>ii</sup>	יוזמת מגזר שלישי בקנדה <sup>i</sup> (VSI)	קריטריון להשוואה
נתוני פליטת הגז על המגזר אליו הם משתייכים. במקביל, ההידברות הבין-מגזרית וחיזוקה מוגדרות כמטרות מרכזיות.	אזורית. אולם, בהקשר זה הפורום הוא גוף ממליץ בלבד בעל יכולת יישומית מוגבלת.	בניית המנגנונים הישימים לפתרון הסוגיות האופרטיביות הופקדו שישה שולחנות עגולים ייעודיים.	

השולחן העגול הספרדי למען איכות הסביבה <sup>iii</sup>	השולחן העגול הבאלטי – אזורי ותלת מגזרי (BSLN) <sup>ii</sup>	יוזמת מגזר שלישי בקנדה <sup>i</sup> (VSI)	קריטריון להשוואה
<p>כל השותפים חשים כי השולחנות העגולים קידמו את הדיאלוג בין שלושת המגזרים וכי הם אפשרו לכל אחד מהמגזרים להבין את הקשיים איתם מתמודדים האחרים. כתוצאה מכך, מדווחים המשתתפים על ההכרה בחשיבותו של דיאלוג בין מגזרי ככלי לקידום מדיניות ועל הקמתן של יוזמות פנים ארגוניות ואזרחיות של שולחנות עגולים לצורך קבלת החלטות וגיבוש מדיניות.</p> <p>אף שמידת השפעה על המדיניות אינה ברורה, המשתתפים חשים כי יש להם השפעה על מדיניות הממשלה.</p> <p><u>קשיים:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• הגדרות עמומות וחוסר מיסוד: יש צורך בתכנית עבודה מחייבת, הבהרת תחומי אחריות ומסגרות זמן.</li> <li>• בעוד שאיגודי העובדים וארגוני המעסיקים דורשים להגדיל את מספר המפגשים השנתי, הממשלה מסרבת וטוענת כי המפגשים יוצרים עומס עבודה.</li> <li>• יכולתם של השולחנות העגולים להשפיע על המדיניות מוגבלת משום שהפגישות נערכות אחת לשנה ובדרך כלל לאחר שהממשלה גיבשה את המדיניות לשנה הבאה.</li> </ul>	<p>בנובמבר 2011, בתום שלוש שנות הכנה, ימוסד השולחן העגול העצמאי, האזורי והבין-מגזרי. בנוסף, הצליח הפרויקט לקדם תהליכים של פיתוח חברה אזרחית במדינות בהן היא חסרה (פולין, לטביה, אסטוניה וליטא).</p> <p><u>קשיים:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• תוצרי הפעילות העיקריים של הפורום הם מחקרים והמלצות לפעולה ולכן מידת ההשפעה המעשית של הפורום על מדיניות אינה ברורה. השולחן העגול הקבוע שיתחיל לפעול בשנה הבאה ויתכנס אחת לשנה יעסוק, גם הוא, בעיקר בחילופי מידע ובכתיבת המלצות.</li> </ul>	<p>מרבית המשתתפים טענו כי מטרותיו האופרטיביות של השולחן העגול הושגו במידה חלקית. אולם, כולם טענו כי המאמץ כולו היה ראוי וכי סייע לשני המגזרים. הצלחת הפרויקט מיוחסת למחויבות שהפגינו כל המשתתפים.</p> <p><u>קשיים:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• פעילותו של השולחן העגול הופסקה בשנת 2005 כתוצאה מהחלפת השלטון ושינוי סדרי העדיפויות הלאומיים.</li> <li>• הגדרות עמומות: מנדט לא ברור, עומס יתר של משימות בזמן קצר יחסית וחסרונן של סדר עדיפויות גרמו לכך שחלק מן המטרות האופרטיביות לא הושגו.</li> <li>• זמן רב הוקדש לחיזוק מערכת היחסים בין המגזרים, על חשבון הזמן שהוקדש להשגת המטרות האופרטיביות.</li> <li>• שיטת הייצוג על בסיסה נבחרו נציגי המגזר השלישי הביאה לכך שחלק מנציגי המגזר השלישי היו פחות מנוסים בפוליטיקה ובניסוח מדיניות.</li> <li>• רבים מן המשתתפים חשו שהמנגנון הבריורקטי המורכב של השולחנות העגולים ונוכחותם החסרה של אנשי ממשל בכירים מנעו את השלמת התהליך ומיצויו.</li> </ul>	<p>10. הצלחה מרכזית או קשיים עליהם דיווחו השותפים</p>

## ג. סיכום:

העידן בו אנו חיים מאופיין בבעיות מורכבות ורבות פנים. לנוכח נסיגתה של מדינת הרווחה ועליית כוחה של החברה האזרחית, מבינות יותר ויותר ממשלות ברחבי העולם כי לא ניתן לגבש מדיניות ללא שיתוף פעולה והידברות עם המגזר העסקי והמגזר השלישי<sup>1</sup>.

**מה חשיבותו של הדיאלוג התלת-מגזרי ומה בין הכרזה רשמית לדיאלוג מהותי?** הדיון בשלושת המקרים משקף בבהירות את חשיבותו של דיאלוג בין המגזרים. עצם התהליך שבאמצעותו מתהדק הקשר בין המגזרים ואשר במסגרתו הם מבינים אלה את אלה טוב יותר ומחליפים דעות, מידע ונקודות מבט הופך את הצדדים לשותפים חדורי מוטיבציה בתהליכי קידום מדיניות.

בשלושת המקרים שנבחנו בנייר זה קיימת הכרזה רשמית על רצונו של הגוף המושל (במקרה הבאלטי מדובר בהנהגה האזורית) בשיתוף המגזרים בתהליכי עיצוב מדיניות. אולם, הכרזות לחוד ומעשים לחוד; בשולחן העגול הקנדי שיתוף הפעולה הוגבל בזמן מלכתחילה ועם חילופי השלטון הפרויקט בוטל בשל שינוי סדרי עדיפויות של הממשלה הפדרלית החדשה.

בשולחן העגול הבאלטי לדיאלוג יש ערך משמעותי עוד יותר משום שמדובר בשולחן מכונן שמטרתו למסד שולחן עגול קבוע ועצמאי. פעילות השולחן העגול הבאלטי כוונה לא רק כלפי מעלה, אלא גם כלפי מטה – יוזמי השולחן העגול לקחו על עצמם לקדם נורמות של חשיבה ועשייה דמוקרטית במדינות הבאלטיות בהן הדמוקרטיה והחברה האזרחית חלשות. תהליכי ההקמה של השולחן העגול הבאלטי כללו הקמת סדנאות דיאלוג בין מגזריות לאומיות אשר עיצבו את סדר היום של השולחן העגול המכונן. יחד עם זאת, למרות החשיבות המיוחסת לדיאלוג מהותי בשולחן העגול הבאלטי, השפעתו על עיצוב מדיניות מוגבלת משום שהוא גוף מייעץ בלבד והממשלות המקומיות אינן מחויבות להחלטות שמתקבלות בו.

ממשלת ספרד הקימה את השולחן העגול כדי ליצור הדברות בין-מגזרית שתקל על יישום ההחלטות הנובעות מפרוטוקול קיוטו, אשר צפויות להשפיע במידה ניכרת על החברה והכלכלה בספרד. אולם, למרות הכרזת הממשלה על רצונה בדיאלוג שיויוני, שיתופי ומהותי, בפועל ניתן להכרזה תוקף חלקי בלבד; מאז שהוקם השולחן נפגשו הצדדים אחת לשנה, הממשלה קובעת את סדר היום בפגישות ובחלק מהמקרים הדיונים נערכים לאחר שכבר התקבלה החלטה ממשלתית ביחס למדיניות. כך, למרות ההצהרה על הרצון בדיאלוג, צומצמה השפעת המגזר העסקי והמגזר השלישי על המדיניות ועיצובה לרמה מינימלית.

חשוב לציין כי בשלושת המקרים שנבחנו, ללא קשר לתדירות המפגשים או להיקף השיתוף של הצדדים, ייחסו השותפים לעצם קיומו של דיאלוג חשיבות מרובה.

**שלושה שותפים – פנים רבות: איך מתמודדים עם סוגיית הייצוג?** אחת המגמות הבולטות בשלושת המקרים שנבחנו בנייר זה, היא החלטתם של יוזמי השולחנות העגולים להכיל במסגרתו נציגות רחבה ככל האפשר ולאפשר ייצוג הולם גם לפלחים קטנים יחסית המהווים חלק מהמגזר העסקי או מהמגזר השלישי. בכל אחד מהמקרים התמודדו יוזמי השולחן העגול עם אתגר הייצוג וההכלה בצורה שונה;

<sup>1</sup> בנספח ניתן למצוא דוגמאות לשולחנות עגולים שמתרחשים בימים אלו ברחבי העולם.

במקרה הקנדי – לאחר שהוחלט על הקמת השולחן העגול לחיזוק המגזר השלישי, קבעו ראשי המגזר השלישי בשיתוף ממשלת קנדה כי יש לקדם ייצוג שיווינוי והוגן של כל המשתתפים למגזר. לכן, הוחלט, כי הייצוג יהיה אישי ולא ארגוני. ראשי המגזר השלישי ביקשו לאתר יחידים אשר ייצגו פלחים שונים של המגזר השלישי. לקול הקורא שהפיצו יוזמי השולחן העגול נענו 1,000 איש, מתוכם נבחרו 65. למרות המאמצים האוכלוסייה הילידית הקנדית וארגוני אזור קוויבק סבלו מתת-ייצוג.

בשלב הפקת הלקחים ציינו יוזמי השולחן העגול כי "ייצוג אינו בהכרח מנהיגות". ההקפדה על ייצוג אינדיבידואלי, הביאה לכך שבחלק מהמקרים למי שנבחרו חסרו הכישרים האישיים, הניהוליים והפוליטיים לנווט מהלך שכזה. למעשה, טענו חלק מהמשתתפים, שיטת הייצוג האישית הביאה להאטת העבודה בשולחנות העגולים ולעיתים אף לפגיעה בהישגיהם.

הניסיון הבאלטי חרט על דגלו שותפות רחבה ככל הניתן בכדי לקיים שיח מקיף תוך קידום שינוי הלך הרוח האזרחי במדינות השותפות באמצעות הרחבת מספר הארגונים והיחידים הלוקחים חלק בתהליך של דיאלוג שיווינוי. בשולחן העגול הבאלטי התמודדו היוזמים עם אתגר הייצוג באמצעות פרסום קול קורא פתוח אשר מזמין כל בעל עניין להצטרף בכל שלב לעבודת השולחן העגול המכונן.

ממשלת ספרד אשר יזמה את השולחן העגול ביקשה להשיג באמצעותו שיתוף פעולה אזרחי וכלכלי נרחב. מנגנון הייצוג של השולחן העגול הספרדי משוקע במבנה ההתדיינות. הדיונים מתרחשים בתשעה שולחנות עגולים. שבעה שולחנות עוסקים כל אחד בסקטור תעשייתי ייחודי אשר אמור לצמצם את פליטת גזי החממה, שולחן עגול שמיני אוסף לתוכו מספר סקטורים תעשייתיים קטנים יחסית. השולחן העגול התשיעי מרכז את פעילויות השולחנות העגולים הסקטוריאליים. כך מגייסת ממשלת ספרד את כל ארגוני העובדים והמעסיקים הרלוונטיים למשימה ומבטיחה שיתוף פעולה נרחב ככל האפשר.

**האם שיתוף הפעולה התלת מגזרי מהווה בכל המקרים מסגרת מעצימה ומחזקת עבור המגזר השלישי?** בכדי לענות על השאלה הזו כדאי להתבונן במקרה הקנדי ובמקרה הספרדי. השולחן העגול הקנדי נוצר בכדי לחזק את המגזר השלישי באמצעות מדיניות מסייעת וקידום שיתוף פעולה בין מגזרי. אנשי המגזר השלישי השתתפו באופן מלא ושיווינוי בכל שלבי עיצוב המדיניות וקבלת ההחלטות. כתוצאה מכך, עוצבה המדיניות בהתאם לצרכי המגזר השלישי.

לעומת השולחן הקנדי, את השולחן העגול הספרדי מנהלת ממשלת ספרד. בראש כל שולחן עומד נציג של משרד ממשלתי. בפגישה השנתית מעבירים כל השותפים הצעות לסדר יום, אולם עיקר הדיון סובב סביב חומרים שמעבירה הממשלה באשר לנתוני פליטת הגז וההחלטות שהתקבלו ביחס אליהם. כפי שניתן להבין, קיים אי שיוויון מהותי בקביעת התכנים ובשליטה על החומרים עליהם מבוססים הדיונים בשולחן העגול הספרדי.

אף שרבים מחברי השולחן מדווחים על תחושת השתתפות ועל קיום דיאלוג, חלק מהמשתתפים מבקרים את מיעוט המפגשים ואת העובדה כי התקנות מגיעות אל השולחנות העגולים לאחר שאושרו בממשלה, בעוד שהממשלה עצמה מסרבת לשנות את תדירות הפגישות או את מידת המעורבות של המגזרים בתהליכי קבלת ההחלטות.

למרות הביקורת וסירובה של הממשלה להעמיק את מידת השיתוף של שני המגזרים האחרים, חלק ניכר מנציגי איגודי העובדים טענו כי ההשתתפות בשולחן העגול הגבירה את המוטיבציה שלהם לקדם

תהליכים של צמצום פליטת גזי החממה. מכאן שקיומו של תהליך הידברות, גם אם לא שיויוני לחלוטין, גורם לתחושת מחויבות בקרב השותפים.

עם זאת, נראה כי במקרה הספרדי מחבוקת הממשלה את החברה האזרחית ואת ארגוני העובדים "חיבוק דב" באמצעות השולחן העגול. על רקע מצבה הכלכלי והחברתי הקשה של ספרד ייתכן ומדובר בצעד שמטרתו קואופטיציה של איגודי העובדים. המחויבות של ארגוני העובדים לתהליך ההידברות ועצם קיומו של דיאלוג יכולים להניע את איגודי העובדים לוותר על צעדי מחאה בתגובה לתהליכי קיצוץ ממשלתיים.

**כיצד התמודדו השותפים עם המתח שבין יצירת שיח לטווח רחוק למול פתרון בעיות קונקרטיות?** ראשית, יש להדגיש כי לא מדובר בנקודות קיצוץ המצויות במתח זו עם זו. כלומר, אם השותפים בשולחן העגול מאמינים כי תהליך ההידברות הוא כשלעצמו מטרה, ניתן לשלב את יצירת השיח בפעילות הייעודית לפתרון בעיות קונקרטיות תוך קידום תפיסה כי דיאלוג מהווה מנגנון לפתרון בעיות. בתוך כך, ההתמודדות עם המתח שבין יצירת שיח לבין בניית מנגנונים ישימים באה לידי ביטוי ביצירת מבנה ריבוי של שולחנות עגולים.

בשולחן העגול הקנדי ובשולחן העגול הספרדי בחרו היזמים במבנה המבוסס על שולחן עגול מרכזי העוסק בהידברות, קידום שיח ותיאום ובמקביל הפעלה של שולחנות עגולים ייעודיים אשר ממוקדים בדיאלוג הנוגע לבניית מנגנונים לפתרון בעיות קונקרטיות. מעניין לציין כי אחת הביקורות שהעלו משתתפי השולחנות העגולים הייעודיים בקנדה התייחסה לכך שזמן רב מדי הוקדש לבניית אמון וביסוס שיח בין המגזרים, על חשבון הזמן שהוקדש לפתרון הבעיות הקונקרטיות שעמדו בפני השולחנות העגולים.

חשוב לציין כי בניית תרבות של שיח מקדם אמון, על פי השקפת השולחן העגול השיויוני, מתחילה כבר בשלב עיצוב סדר היום עליו דנים. בשולחן העגול הקנדי ובשולחן העגול הבאלטי הקפידו המארגנים לבסס את הדיאלוג על נושאים שהציפו אנשי החברה האזרחית. בקנדה התבקשו נציגי המגזר השלישי לקחת חלק ביצירת רשימת הנושאים לדיון ובשולחן העגול הבאלטי הסוגיות בהן דנו הצדדים גובשו לאחר תהליכי הדברות מבוססי שולחן עגול ברמה הלאומית.

### השולחן העגול הישראלי: על קצה המזלג

בישראל, הוקם שולחן עגול לשיח בין מגזרי בעקבות החלטת ממשלה (משרד ראש הממשלה, 2008) שהתקבלה בשנת 2008. על פי החלטת הממשלה, יעדיו של השולחן העגול הם:

- חיזוק שיתוף הפעולה בין המגזרים וביסוס מערכת היחסים ביניהם, ככל שירצו בכך, תוך שמירה על עצמאות השותפים.
  - הגברת שילובם של ארגונים בחברה האזרחית בהפעלת שירותים חברתיים, תוך עידוד הדיאלוג עימם טרם קבלת החלטות מדיניות.
  - עידוד תהליכים התורמים להעצמה, התמקצעות, בקרה ושקיפות בחברה האזרחית, תוך הטמעה של נורמות דומות בממשלה ובמגזר העסקי בפעילותם במסגרת זו (משרד ראש הממשלה, 2008).
- מכוח החלטה זו הוקם השולחן העגול הממשקי, שהינו מסגרת ראשונה לשיח בין מגזרי ברמה הלאומית בישראל. ייחודיותו של השולחן העגול הישראלי באה לידי ביטוי בשלושה מאפיינים:

- מטרת ההקמה - השולחן העגול הממשקי הוקם בכדי **להוות מסגרת לקיומו של שיח** על מגוון נושאים (להבדיל ממסגרת ממוקדת אתגר/תחום ברור).
  - הגדרת מסגרת השיח כ**מסגרת מתמשכת**- השיח מהווה פלטפורמה קבועה לניהול ממשק בין שלושת המגזרי.
  - **מעורבות ממשלתית** - לאורך התהליך כולו ולמרות חילופי השלטון השתתפו בשולחן העגול נציגים בכירים של הממשלה.
- בשלבם הראשונים של תהליך הקמת השולחן העגול הממשקי עמדו בפני המשתתפים אתגרים רבים: בין השאר, נדרשו השותפים לעצב את כללי הפעולה של השולחן העגול, **להתמודד עם המשבר הכלכלי** והשלכותיו החברתיות; לפעול ליצירת **מענה מתואם - תלת מגזרי במצב החרום הביטחוני** במהלך מבצע עופרת יצוקה; לקדם את נושא **ההתנדבות והשתתפות החברתית** בראיה לאומית בין-מגזרית; לפעול לקידום **הפילנתרופיה** בישראל ולהתמודד עם השלכות המחאה החברתית על פעילויות השולחן העגול הממשקי.
- במהלך שלוש שנות קיומו של השולחן התחלף השלטון בישראל. עם זאת, בשונה מהמקרה הקנדי בו הביאו תוצאות הבחירות והקמתה של ממשלה חדשה לסיום השיח בשולחן העגול, בישראל המשיכו שלושת המגזרים במחויבות מלאה לתהליך.
- תדירות המפגשים של חברי השולחן מהווה גם היא אינדיקציה למידת המחויבות של השותפים; במקרה הישראלי נערכו פגישות השולחן העגול הממשקי בתכיפות גבוהה יחסית – אחת לארבעה חודשים.
- בראיית על, נראה כי ניתן להציג שלוש תועלות מרכזיות בהקשר התלת-מגזרי בשולחן העגול הישראלי:
- **מדיניות ציבורית מבוססת הסכמה** הנשענת על תהליך מקיף של היוועצות, תמיכה והבנה הדדית, בעיצוב המדיניות ובתהליכי שיתוף מתמשכים.
  - **חיזוק החוסן חברתי** בשגרה ובחירום כחלק מתפישה חברתית רחבה הרואה את ערכו ואת כוחו של כל אחד מהמגזרים ומקדמת שיתופי פעולה נדרשים בהתאם למצב.
  - **יצירת 'מכפיל כח' מגזרי** - השותפים בשולחן העגול מכפילים את כוחם ומשפרים, כתוצאה מהשותפות, את יכולתם לתת מענה לצרכים חברתיים. מכפיל הכח נבנה על בסיס תיאום, הבנה ואיגום משאבים, לצד פיתוח והעמקת האחריות והמחויבות המשותפת של כלל המגזרים לאתגרים חברתיים ולאומיים.
- תועלות אלו ממשיכות להניע את השותפים השונים לקיים את מסגרת השיח ולהנחילה בשיטתיות וביסודיות בהקשרים נוספים.

### **נספח – שולחנות עגולים בעולם**

- ארה"ב: **שולחן עגול בנושא מניעת סכסוכים אלימים** - שולחן שמבקש להתמודד עם האתגרים הקשורים בעימותים אלימים באמצעות טכנולוגיה, מדע ופעילות למען שלום. שותפים: האקדמיה האמריקאית, המכון האמריקאי לשלום, הממשלה הפדרלית האמריקאית, ממשלות זרות, תעשיות בינלאומיות וארגונים ללא כוונת רווח. הפרוייקט נמצא בשלבי גיבוש ראשונים

- פרטים נוספים ב: <http://www.nae.edu/Activities/Projects20676/26824.aspx>  
קנדה: שולחן עגול בנושאי סביבה וכלכלה - מיועד ליצור קונצנזוס ולקדם תהליכי גישור בין בעלי אינטרסים שונים סביב סוגיות של פיתוח בר קיימא. זאת, תוך קידום האינטרסים הסביבתיים והכלכליים של קנדה באמצעות פיתוח מחקר מדיניות פורץ דרך והגשת הצעות לממשלה הפדרלית לפתרון סוגיות כלכליות-סביבתיות. בצוות השולחן העגול חברים נציגים מן האקדמיה, התעשייה ובכירים בממשל בעבר ובהווה.  
פרטים נוספים ב: <http://www.nrtee-trnee.com/eng/index.php>
- שולחנות עגולים בבריטניה בנושא אנרגיה נקייה - במסגרת הכנס השנתי השני בנושא אנרגיה נקייה שיערך בבריטניה בסתיו 2011. בשולחנות העגולים ישתתפו בכירי ממשל, מנהלים בכירים של תאגידים בינלאומיים ומומחים מארגונים ללא כוונת רווח. המטרה – קידום דיאלוג בנושא הגברת היעילות בהפקת אנרגיה נקייה ועידוד השימוש בה. עוד על הצפוי במסגרת זו:  
[http://www.cleanenergyministerial.org/news/spring2011/cem2\\_article2.html](http://www.cleanenergyministerial.org/news/spring2011/cem2_article2.html)
- שולחן עגול במגוון נושאים הקשורים בחקלאות ימית – סדרת שולחנות עגולים המתקיימת בסינגפור ומבקשת לפתח באמצעות הדברות בין-מגזרית אסטרטגיה שתקדם את החקלאות הימית באזור. השותפים השולחן העגול מגיעים מהאקדמיה ומהמגזר הפרטי. פרטים נוספים ניתן למצוא כאן:  
<http://www.tarsaquaculture.com/index.html>

## ביבליוגרפיה

- BSLN - Baltic Sea Labour Network .(2010) .*Setting the Political Agenda for Sustainable Labour Markets in the Baltic Sea Region*. Retrived on 20.7.2011 from: BSLN: <http://www.bwh-hamburg.de>: <http://www.bwh-hamburg.de/files-projekte/BSLNSteeringCommittee2politicalstatement.pdf>
- BSLN - Baltic Sea Labour Network. (2010a) *Working Together for Stronger Social Dialogue in the Baltic Sea Region*. Retrived on 20.7.2011 from: BSLN: [http://www.bslabour.net/images/stories/publications/101126\\_bsln\\_steeringcommittee\\_politicalstatement.pdf](http://www.bslabour.net/images/stories/publications/101126_bsln_steeringcommittee_politicalstatement.pdf)
- BSLN - Baltic Sea Labour Network. (n.d) .*Development and Strengthening of Social Dialogue - Base for Regional Social and Economic Development*. Retrived on 20.7.2011 from BSLN: [http://www.bslabour.net/images/stories/Labour\\_markets/100528\\_pilotproj\\_en.pdf](http://www.bslabour.net/images/stories/Labour_markets/100528_pilotproj_en.pdf)
- Gramberger, M' .(2001). *Citizens as Partners* .Paris: OECD
- ILO: Committee on Employment and Social Policy .(2008) .*Employment and Labour Market - Implications of Climate Change* .Geneva: International Labour Office.
- Kolk, A' and Pinkse, J'. (2010) .*Policy Modes for Climate Change: The Role of Tripartite Partnerships* . Retrived on 20.7.2011 from: Erasmus Research Institute of Management: [http://www.erim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/SCOPE/Partnerships\\_Resource\\_Centre/About/Team/Project%202.3c%20Position%20paper%20climate.pdf](http://www.erim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/SCOPE/Partnerships_Resource_Centre/About/Team/Project%202.3c%20Position%20paper%20climate.pdf)
- Kondo, S' .(2001) . *OECD Roundtable: The OECD Guidelines for Multinational Enterprises and other Global Corporate Responsibility Instruments*. Retrived on 21.7.2011 from: OECD: <http://www.oecd.org/dataoecd/37/12/2348882.pdf>
- Lindquist, E'. (2008) . *Galvanising Government–Non-Profit/voluntary Sector Relations: Two Canadian Cases to Consider*. In: J' O'Flynn and Wanna, J. *Collaborative Governance*. Canberra ACT: ANU E Press. Pp.149-170.
- Lorenz, S'. and Robbelen-Voigt, K' . (2011). *Forum for Social Dialogue in the Baltic Sea Region - A Model for Europe*. *Baltic Rim Economics*, 2. Pp. 17-18.
- OECD .(1994) .*Various Papers from Meeting of Senior Officials from Centres of Government on Informing and Advising Government Leaders* .Paris: Puma.
- Robbelen-Voigt, K'. (2011). *BSLN - Baltic Sea Labour Network Working for Sustainable Markets*. Retrived on 21.7.2011 from: Best Agers: [http://www.best-agers-project.eu/Portals/18/Activities/Skt\\_Petersburg/Roundtable%201%20-](http://www.best-agers-project.eu/Portals/18/Activities/Skt_Petersburg/Roundtable%201%20-)



[%20Synergies%20of%20European%20Projects/Katariina%20Robbelen-Voigt%20-%20Baltic%20Sea%20Labour%20Network.pdf](#)

The International Labour Organisation. (2010) *The Impact of Climate Change on Employment: Management of Transitions through Social Dialogue*. Geneva: The International Labour Organisation.

United Nations .(2001). *Survey of Good Practice in Public-Private Sector Dialogue*. Retrived on 21.7.2011 from: UNCTAD: [http://www.unctad.org/en/docs/iteteb4\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteteb4_en.pdf)

VSI .(2003) .Joint Coordinating Committee Final Report. Retrived on 21.7.2011 from: VSI: [www.vsi-isbc.org/eng/relationship/doc/jcc\\_final\\_report.doc](http://www.vsi-isbc.org/eng/relationship/doc/jcc_final_report.doc)

Voluntary Sector Initiative .(2002) .*A Code of Good Practice on Policy Dialogue : Building on an Accord between the Government of Canada and the Voluntary Sector*. Retrived on 30.7.2011 from: The Voluntary Sector Initiative: [http://www.vsi-isbc.org/eng/policy/pdf/codes\\_policy.pdf](http://www.vsi-isbc.org/eng/policy/pdf/codes_policy.pdf)

Voluntary Sector Initiative.(n.d.). *Government-Sector Relationship*. Retrived on 21.7.2011 from: Voluntary Sector Initiative: [http://www.vsi-isbc.org/eng/relationship/accord\\_table.cfm](http://www.vsi-isbc.org/eng/relationship/accord_table.cfm)

Voluntary Sector Connector. (n.d). *Voluntary Sector Roundtable*. Retrived on 21.7.2011 from: Voluntary Sector Connector: <http://www.vsconnector.ca/roundtable.asp>

Voluntary Sector Initiative. (n.d.) *History of the VSI* .Retrived on 21.7.2011 from: Voluntary Sector Initiative : <http://www.vsi-isbc.org/eng/about/history.cfm>

משרד ראש הממשלה. (2008). הממשלה אישרה את המדיניות שגיבש משרד רה"מ באשר ליחסי המגזרים בישראל. אוחר ב- 23.11.2011, מתוך: משרד ראש הממשלה : <http://www.pmo.gov.il/NR/exeres/4995B5D9-2A72-4882-8298-EC1F49C95782.frameless.htm?NRMODE=Published>

----- (2008). ממשלת ישראל, החברה האזרחית והקהילה העסקית: שותפות, העצמה, שקיפות. אוחר ב- 11.7.2011 <http://www.pmo.gov.il/NR/rdonlyres/8B456F77-9B3A-4321-AF8F-875D27C8D384/0/PolicyHEB.pdf>

----- (2009). מסמך מסגרת ראשון לשיח תלת-מגזרי במסגרת של "שולחנות עגולים". אוחר ב- 11.7.2011 מתוך: משרד ראש הממשלה: <http://www.pmo.gov.il/NR/rdonlyres/AEC22E76-6638-4371-861F-A7A325E9300B/0/last250209.pdf>

---

הערות:

<sup>i</sup> מבוסס על: Voluntary Sector Connector (n.d.) ; Voluntary Sector Initiative(n.d.) ;Lindquist(2008) ;(VSI, 2003).

<sup>ii</sup> מבוסס על: BSLN - Baltic Sea Labour Network (2010); BSLN - Baltic Sea Labour Network (n.d.); BSLN - Baltic Sea Labour Network (2010a); Robbelen-Voigt (2011); Lorenz & Robbelen-Voigt (2011).

<sup>iii</sup> מבוסס על: The International Labour Organisation (2010) ;ILO: Committee on Employment and Social Policy (2008) ;  
<sup>iv</sup> לרשימת הנציגים המלאה:

[http://www.bslabour.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=55](http://www.bslabour.net/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=55)

<sup>v</sup> Human Resources and Skills Development Canada (2004)

<sup>vi</sup> כ-95 מיליון דולר למשך תקופה של 5 שנים