



משרד ראש הממשלה

Prime Minister's Office

مكتب رئيس الحكومة

מסמך מכין למפגש השני של השולחן המכונן: עקרונות יסוד לשיח בין-מגזרי

טיוטת עבודה שגובשה במסגרת דיוני "צוות התשעה" עבור השולחן העגול "המכונן"

תוכן עניינים :

2רקע
3מתחים וצירי החלטה
4מודל האיזונים
5המודל המתפתח
6מנגנונים לניהול השיח
6הרכב השולחן הממשקי
9תנאי הסף להשתתפות
10אופן קביעת סדר היום
11אופן קביעת יושבי הראש
12נספחים
12מסגרת מושגית
13מודלים מהעולם
14אפשרויות החלטה ביחס לציר המשתתפים
15אפשרויות החלטה ביחס לציר יושבי הראש
16אפשרויות החלטה ביחס לציר סדר יום
17אפשרויות החלטה ביחס לציר תכני הדיון



השולחן הממשקי מופעל על ידי הממשלה ובמימונה, באמצעות:

משרד ראש הממשלה
האגף לתכנון מדיניות

www.pmo.gov.il/civilsociety

אנכא

האגודה לפיתוח וליקידום כח אדם
בשירותים החברתיים בישראל
מיסודו של ג'ינט ישראל

שיתופים

ליקידום החברה האזרחית
The Israel Center for Civil Society

רח' קפלן 3

ירושלים 91007

טלפון: 02-6706127

פקס: 02-6706131



טיוטה לדיון

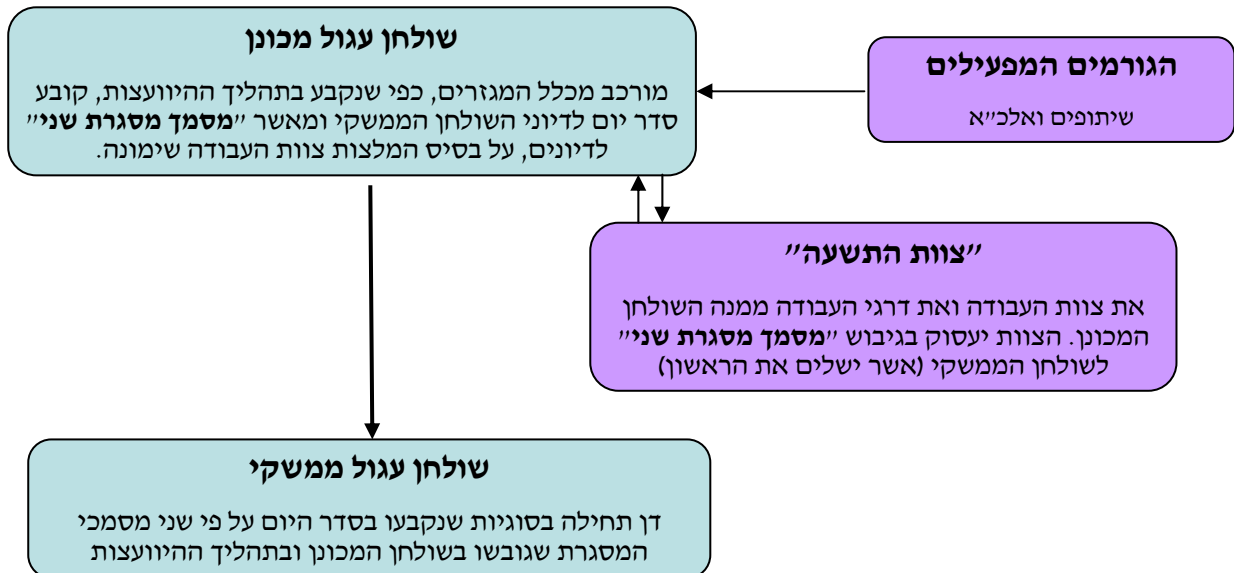
רקע

בכינוסו הראשון של השולחן העגול המכונן, הוטל על צוות מצומצם המונה תשעה חברים לעסוק "בהכנת טיוטות והצעות לדיון" ביחס להסדרי העבודה של מערך השיח הבין-מגזרי. כמפורט ב"מסמך המסגרת הראשון", העקרונות שיגובשו בשולחן המכונן בסוגיות השונות ישפיעו על השולחן הממשקי אשר יתכנס כמסגרת קבועה לשיח בין-מגזרי, כמו גם על השולחנות הנושאים שיופעלו על ידי משרדי החינוך, הרווחה והגנת הסביבה.

המסמך הראשון הגדיר מספר סוגיות יסוד בהן נדרשות החלטות שיעוגנו ב"מסמך מסגרת שני", בראשן:

- א. הרכב השולחן הממשקי, ובכלל זה סוג המינוי (אישי, ארגוני או משולב) ומועדי פקיעתו.
- ב. המנגנונים שיבטיחו שבפעילות השולחן ישותפו ארגונים ממגוון סוגים.
- ג. תנאי הסף להשתתפות בדיוני השולחן הממשקי.
- ד. אופן קביעת סדר היום וסיווג הנושאים שיועלו לדיון בשולחן.
- ה. אופן קביעת יושבי הראש של הדיונים וזהותם המגזרית.

תהליך העבודה, כפי שהותווה במסמך המסגרת הראשון:



מסמך זה מהווה בסיס לדיון בשולחן העגול המכונן. ישיבתו השנייה של השולחן מתוכננת ל-24 בספטמבר 2008.



טיוטה לדיון

מתחים וצירי החלטה

את תהליך השיח הבין מגזרי הישראלי יזם והוביל משרד ראש הממשלה, לאור שורה של המלצות שהתפרסמו בנושא ורצון בתהליך שהביעו גורמים מרכזיים מהמגזר השלישי והמגזר העסקי. ישנן מספר "מתחים" העומדים בפני השולחן המכונן בהחלטותיו בנושאים השונים:

- יצירת שיח משותף אל מול שיח מנוהל וממוקד על ידי גורם מוביל.
- יצירת שיח שוויוני במצב של העדר איזון בין המגזרים (מאפיינים, תחומי אחריות, גודל ועוד).
- יצירת תהליך אפקטיבי ובעל יכולת השפעה אל מול הניסיון להכיל מעגלים רחבים.
- יצירת מסגרות שיח לטווח ארוך לצד מגבלות של בניית מנגנונים אפשריים לקיום ויישום.

לשם סיוע בתהליכי קבלת ההחלטות של השולחן המכונן בסוגיות אלו, נבנתה מסגרת לדיון הכוללת ארבעה צירים: (1) ציר המשתתפים, (2) ציר יושבי הראש, (3) ציר סדר יום ו- (4) ציר תוכן הדיון. בכל אחד מהצירים באים לידי ביטוי המתחים שהוגדרו לעיל. בחירה באפשרות ה"משתפת" או באפשרות ה"ממקדת" נושאת בחובה בכל אחד מהצירים יתרונות וחסרונות, לכל אחד מהמגזרים.

באופן כללי, ביחס לצירים כולם, ניתן לאפיין את היתרונות והחסרונות הבאים, מנקודת מבטו של השיח המגזרי:

יתרונות התפיסה ה"ממקדת"	יתרונות התפיסה ה"משתפת"
<ul style="list-style-type: none"> • הבטחת עוצמה למגזר השלישי (מאחר ואין לו נציגים נבחרים, תחלופת נציגיו עשויה לפגוע בעוצמתו ובטיעונו). • הבטחת שיח איכותי אשר אינו גולש לפופוליזם, דבר אשר עשוי לפגוע בנכונות הפקידות הממשלתית להשתתף בה. • מניעת סרבול ומורכבות במנגנוני העבודה שעשויה לעכב ולפגוע בתהליך ההידברות. 	<ul style="list-style-type: none"> • שוויון הזדמנויות ומתן אפשרות להשתתפות רחבה בשיח. • הגדלת הלגיטימציה לתוצרי השיח בקהלים רחבים. • מניעת האשמות בדבר הטיות מכוונות בניהול השיח.

במסגרת עבודתו של הצוות המקצועי, גובשו מספר חלופות אפשריות בכל אחד מהצירים. **צוות התשעה, ולאחריו השולחן המכונן, נדרש להכריע ולבחור באחת האלטרנטיבות, או להציע חלופה נוספת.** יש להדגיש שההכרעות שיתקבלו בשולחן המכונן ישפיעו גם על אופן התנהלות השיח בשולחן הממשקי וגם על אופן ההתנהלות בשולחנות המשרדיים-נושאים, אשר יפעלו בהתאם למסמכי המסגרת.

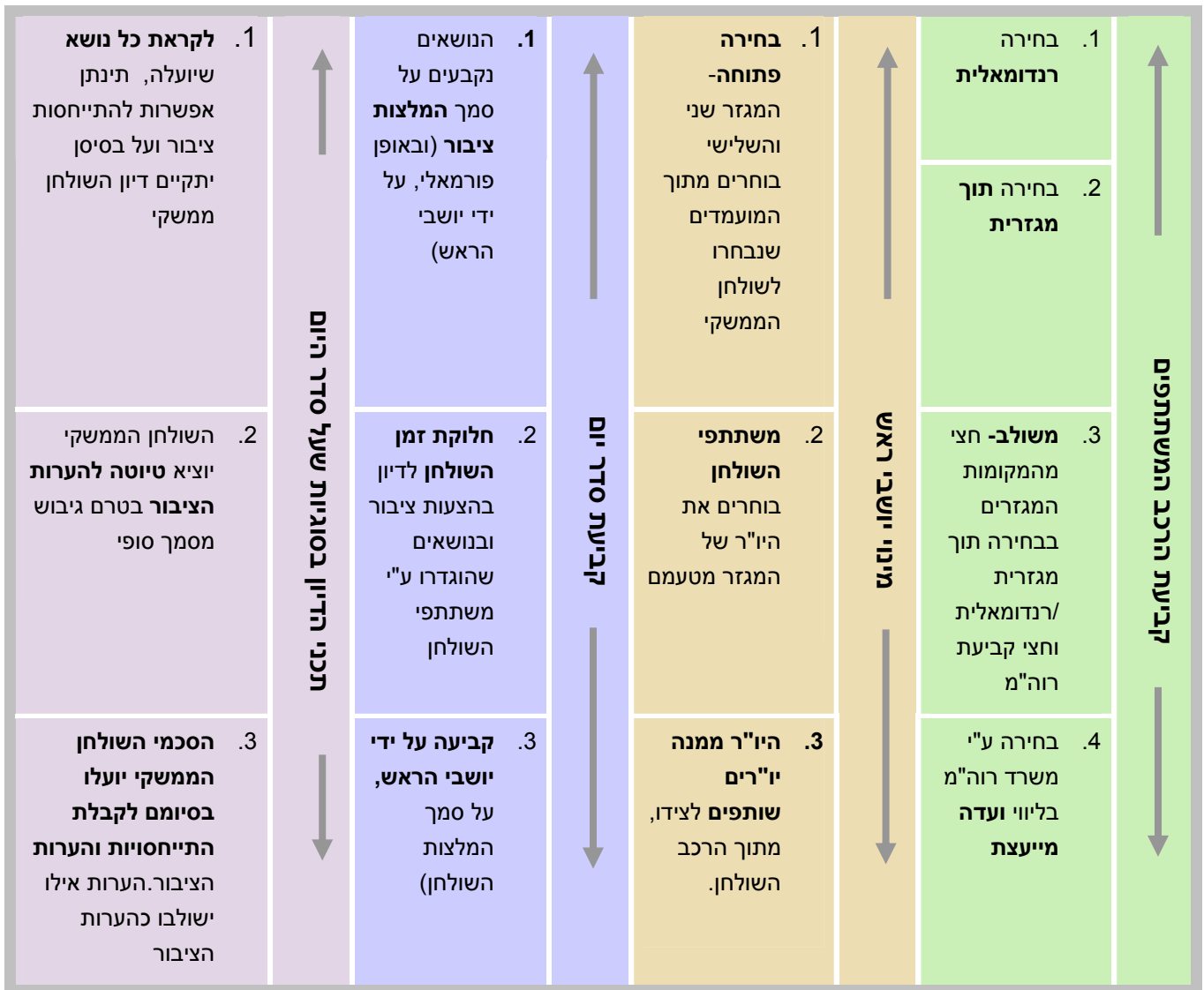


טיוטה לדיון

מודל האיזונים

להלן "מפת צירי ההחלטה" השונים המפורטת מטה, הכוללת מספר חלופות אפשריות בכל אחד מהצירים, משקפת את "מודל האיזונים". עולה ממנו הצורך לאזן בין הצירים, באופן המזמין הכרעה מורכבת בין אפשרויות שונות, המצטרפות בהשפעתן המשותפת על יכולתו של השיח הבין מגזרי להתקיים בצורה מיטבית. המודל מניח כי אחד התנאים ליצירת תהליך אפקטיבי ובעל יכולת השפעה, נשען על היכולת לייצר איזון בין הרצון והצורך לשתף כמה שיותר בעלי עניין, לבין מגבלות של בניית מנגנונים אפשריים לקיום ויישום מסגרות לניהול שייח לטווח ארוך.

החלופות מובאות רק על מנת להמחיש את אפשרויות ההחלטה השונות, ומכאן שבמהלך עבודת השולחן המכוון ניתן לבחור ולפתח חלופות שונות לחלוטין, אשר ישנו בהתאמה את אופן הדיון. מדובר לכן בטבלת עזר בלבד.





טיוטה לדיון

המודל המתפתח

בדיון שהתקיים בצוות התשעה, ב- 27.8.08, לקראת הכנת טיוטות עבודה לשולחן המכונן, נידונו הצירים המרכזיים למסמך המסגרת השני והמשתתפים הביעו עמדותיהם העקרוניות ביחס לכל אחד מהנושאים. במהלך הדיון, הסבירו חלק מהמשתתפים כי אף שהם מעוניינים להגיע למודל פתוח ומשתף, הם חוששים מהעדר כלים מתאימים לקיומו, באופן אשר עשוי לעכב ולפגוע בשיח עצמו. התובנה המרכזית שהתבררה בדיון היא כי נדרש "מודל מתפתח", המשקף את הפער בין המקום אליו ניתן להגיע כיום לבין המקום אליו צריך להגיע בטווח הנראה לעין.

המלצתו המרכזית של צוות התשעה, בהקשר של ניהול תהליך השיח הבין מגזרי, הייתה אם כן כי יש לעבור ממודל מנוהל באופן ריכוזי, כמסגרת ראשונית, לתהליך משתף ופתוח יותר בהדרגה. הצוות המצומצם המליץ לכן על תכנון **מודל מתפתח**, ובו ייבנו המנגנונים ליישום חלק מההצעות שהועלו בהיבטי שיתוף ציבור ובחירת הנציגים.

המודל המתפתח יגדיר מראש את השלבים השונים ואת לוחות הזמנים המוגדרים למעבר בין שלב לשלב. אי לכך הוגדר השולחן המכונן כשלב א', השולחן הממשקי הראשון כשלב ב' ובטווח של שנה מיום הקמתו של השולחן הממשקי הראשוני (שלב ב'), יחל לפעול השולחן הממשקי במתכונתו המפותחת של שלב ג'.

הטבלה הבאה תציג את עיקרי ההמלצות שהועלו ע"י "צוות התשעה" למאפיינים השונים של כל שלב:

צירי הדיון	שלב ב' מעבר ממכונן לממשקי (דצמבר 2008)	שלב ג' מעבר לממשקי במנגנונים מלאים (דצמבר 2009)
בחירת נציגים	תעשה על בסיס הייצוג של השולחן המכונן. גורמים חדשים יצטרפו לשיח על בסיס מקומות פנויים, בהתאם למפתח תחלופה שייקבע ועזיבה עצמאית של משתתפים.	לאחר התלבטות המליצה וועדת התשעה על מנגנון של וועדה שתשבץ מידי שנה את הגופים למקומות הפנויים בשולחן, על בסיס "קווים מנחים" לייצוג ע"פ סוגי ארגונים וקבוצות חברתיות. הוועדה תכלול את שלושת יושבי הראש המייצגים כל מגזר ומומחים חיצוניים. הוועדה תשמור על האיזונים בהרכב השולחן, בהתאם למסמך עזר (בהמשך).
בחירת יושבי ראש מגזריים	יושבי הראש של השולחן המכונן ימשיכו בתפקידם גם במסגרת שלב ב'.	משתתפי השולחן יבחרו את יושבי הראש השותפים מטעם כל מגזר.
קביעת סדר היום	יתבסס על הגדרת השולחן המכונן אשר אחד מתפקידיו לקבוע סדר יום ראשוני	זמן השולחן יחולק לדיון בהצעות ציבור ובושאים שהוגדרו ע"י משתתפי השולחן
שיתוף הציבור בתכני הדיון שעל סדר היום	השיתוף יתבצע ברמת עדכון סדרי היום ואגרות הסיכום באתר האינטרנט של משרד ראש הממשלה או המשרד המוביל, תוך קבלת תגובות כלליות, עריכתן והבאתן בפני השולחן טרם דיון.	השולחן הממשקי יוציא חומרים להתייחסות הציבור במהלך עבודתו, במסגרת תהליך גיבוש תוצריו, ויתאפשר לציבור להניח על שולחן השיח מסמכים וידע בהתאם לעניין.

* לטבלה זו יידרשו התאמות על מנת להתאימה גם למסגרת השולחנות המשרדיים.



טיוטה לדיון

מנגנונים לניהול השיח

הרכב השולחן הממשקי

עקרונות מרכזיים לשולחן הממשקי בשלב ג'

- רשימת נציגי המגזר הראשון תשובץ ותתחלף בהתאם להחלטות הממשלה ויו"ר הממשקי (ראש הממשלה או מנכ"ל משרדו)

העקרונות הבאים מתייחסים לנציגי המגזר השני והשלישי:

- קדנציית חברות בשולחן הממשקי היא 3 שנים.
- ההשתתפות בשיח תהיה על בסיס ארגוני ולא אישי, למעט אנשי עסקים הפעילים בתחום הפילנתרופיה.
- במקרים בהם לא ימצא גוף המביא לאיזון הנדרש בהרכב השולחן, יוכלו יושבי הראש להאריך את תקופת כהונתו של הגוף הקיים עד לסבב התחלופה הבא. במקרים בהם יוארך תוקף הכהונה, יבחר נציג אחר מהגוף.
- תחלופת המשתתפים בשיח תתקיים בהדרגה. בתום כל שנה יתחלף שלישי מהמשתתפים בשולחן הממשקי (בשנתיים הראשונות תתקיים הגרלה, החל מהשנה השלישית הדרוג יהיה קבוע ותלוי זמן הצטרפות).
- בתהליך הבחירה, תינתן עדיפות לעקרון השיקוף של החברה הישראלית, תוך מתן ייצוג הולם לסוגי ארגונים ולקבוצות חברתיות שונות, בהתאם לעקרונות דו"ח הוועדה לסדרי הבחירה של שופטים משנת 2001 בראשות השופט זמיר ("ועדת זמיר") שקבעה שיש מקום להעדיף את עקרון השיקוף (Reflection) על פני עקרון הייצוג (Representation) גם במינוי שופטים לבית המשפט העליון.

מינויי גורמים לכיסאות החסרים, יתבצע על בסיס העקרונות הבאים:

- מפתח הייצוגים מהווה "קו מנחה" להרכבת השולחן הממשקי (מופיע מטה).
- לקראת החלפת שלישי מהגורמים בשולחן יופץ "קול קורא" ובמידת הצורך תעשה פניה באמצעות "קול קורא" אקטיבי, המגדיר בקווים כלליים את סוגי הגופים הנדרשים במסגרת ההחלפה, לצורך קבלת מידע על גופים מעוניינים ופעילותם.
- מקומות אשר יש להם קווים מנחים כלליים לבחירה ייעשו באמצעות הגשת מועמדות.
- כל הפניות ימוינו על בסיס קטגוריה אליה הם מועמדים ותיבחן התאמתם על ידי יושבי הראש, בסיוע, ככל שנדרש, של הגוף המפעיל. תתאפשר פנייה של יושבי הראש לגופים ואישים נוספים לשם איתור מועמדים נוספים.
- וועדה מייעצת (המורכבת משלושת יושבי הראש וגורמים מומחים שימונו על ידי משרד ראש הממשלה או על ידי שלושת יושבי הראש במשותף), תבחן את הפניות ותעצב את הרכב המשתתפים בהתאם לקווים המנחים ולשיקול דעתה.
- לאחר הבחירה, כל המשתתפים בשולחן יקבלו מינוי עליו יחתום ראש הממשלה או השר הרלוונטי לצורך השתתפותם בשולחן העגול (הממשקי או המשרדי).



טיוטה לדיון

מפתח להרכבת השולחן העגול הממשקי

מגזר	אפיון הגורם	מספר משתתפים	קווים מנחים לבחירה	אופן בחירה
מגזר הראשון- המגזר הציבורי	מנכ"ל משרדי ממשלה ופקידות בכירה העוסקת בהיבטים שונים של יחסי המגזרים יחד עם ראשי ערים/מועצות בשלטון המקומי.	12		רשימה זו תקבע, תשובץ ותתחלף בהתאם להחלטות הממשלה ויו"ר השולחן הממשקי (ראש הממשלה או מנכ"ל משרדו)
המגזר השני- עסקי פילנתרופי	פילנתרופיה תאגידית	2 גדולים 1 קטן/בינוני	התיחסות למרכיב "מעורבות בקהילה" בדירוג "מעלה" לאחריות חברתית היקף ההכנסות המועבר לפילנתרופיה, על פי הדו"חות הכספיים.	הגופים יגישו מועמדות לכיסאות הפנויים על פי הקווים המנחים המוגדרים מראש. הבחירה תעשה על בסיס פעולתה של וועדה מייעצת המורכבת משלושת יושבי הראש ומומחים שימונו ע"י משרד ראש הממשלה או ע"י שלושת היו"רים.
	אנשי עסקים הפעילים בתחום הפילנתרופיה	2	מעורבות פעילה בתחום תוכן חברתי אחד לפחות. הקמת/הובלת ארגונים חברתיים.	הוועדה תתחשב בקווים המנחים אשר יפורטו במסמך המסגרת, הן ביחס לסוג הארגונים והן ביחס לשיקוף קבוצות חברתיות.
	ארגונים הפועלים בקרב תאגידים עסקיים לפיתוח אחריות חברתית	2	ארגון ששותפים לפעילותו באופן ישיר לפחות 20 תאגידים עסקיים	



טיוטה לדיון

קרנות ופעילות פילנתרופית	קרנות פילנתרופיות	3	ייצוג למגוון סוגי הקרנות: ציבוריות ופרטיות
	גופים מרכזיים לפילנתרופיה של העם היהודי	2	גוף בעל פעילות מוכחת של למעלה מעשור ותקציב שלא יפחת מ 150 מיליון ש"ח
המגזר השלישי	ארגוני תשתית	3	ארגונים שמטרתם העיקרית ורוב תקציבם (למעלה מ 50%) מופנים לפיתוח יכולות ומשאבים של ארגונים אחרים במגזר השלישי
	ארגוני שטח	6 3 גדולים 1 בינוני 2 קטנים	ייצוג לארגוני שטח הפועלים בפריפריה חברתית וגאוגרפית. 75% מהארגונים פועלים על בסיס תקציב עצמאי עד 25% מהארגונים פועלים על בסיס תקציבי מדינה (מעל 50% השתתפות מדינה)
	ארגוני גג ארציים או סקטוריאליים	3	ארגונים שחברים בהם ארגוני מגזר שלישי מתוך מטרה לפעול בשם במגזר או סקטור בתוכו והכוללים לא פחות מ 1/3 מהארגונים בתחום או 300 ארגונים לפי הנמוך מביניהם.
	הגופים יגישו מועמדות לכיסאות הפנויים על פי הקווים המנחים המוגדרים מראש.		הבחירה תעשה על בסיס פעולתה של וועדה מייעצת המורכבת משלושת יושבי הראש ומומחים שימונו ע"י משרד ראש הממשלה או ע"י שלושת היו"רים.
	הוועדה תתחשב בקווים המנחים אשר יפורטו במסמך המסגרת, הן ביחס לסוג הארגונים והן ביחס לשיקוף קבוצות חברתיות.		



טיוטה לדיון

תנאי הסף להשתתפות

נראה כי המודל האירי - C.V.P – Community-Voluntary Pillar, יכול להוות מודל מסייע לבניית הרכב השולחן. במודל האירי כאמור, הורכב פורום ראשוני בעת חתימת הסכם שותפות החברתית הראשון. לאחר מכן ניתנה אפשרות להצטרף. להצטרפות היו מספר תנאים מקדימים:

- על הארגון להיות ארגון ארצי המהווה מטבעו ארגון מייצג (מלבד עמותות שטח).
 - לארגון יש את היכולת לעמוד בדרישות ובמחויבויות הכרוכים בהשתתפות.
 - על הארגון להוכיח יכולת לתרום לתהליך השותפות החברתית תוך התייחסות לנושאים באופן אפקטיבי.
- ארגונים שעומדים בקריטריונים אלו יצורפו בתנאי שיאשרו באופן פורמאלי את תמיכתם בתנאי ההסכם הנוכחי, יסכימו לשיתוף פעולה עם יישום מלא של ההסכם הנוכחי, יסכימו לפעולה במסגרת מבנה הייצוג המגזרי- C.V.P ויתחייבו לפעול באופן בונה במסגרת הייצוג המגזרי ולקבל את החלטות ה C.V.P בנוגע לעמדה משותפת.
- יחד עם זאת, נקודת ההתחלה בתהליך בישראל שונה וכן הגדרת היעד של השיח בישראל מכוונת לשולחן מוגדר ומוגבל במספר נציגים על מנת לאפשר דיון אפקטיבי. אי לכך על בסיס המודל האירי מוצעות מספר התאמות:
- הצטרפות לשולחן, תחייב חתימה והתחייבות לכבד את הסכמותיו הקודמות ולפעול באופן בונה במסגרת הייצוג בשיח הבין-מגזרי, על מנת לקדם את מטרות השולחן ומטרות השיח כפי שנקבעו במסמכי היסוד.
 - לשולחן הממשקי יבחרו נציגים שיתחייבו לפעילות למשך שנה לפחות ולכול היותר למשך שלוש שנים.
 - מדי שנה יפרשו ארגונים שסימו את שלוש שנות השתתפותם, או ארגונים שאינם עומדים בתנאי הסף.
 - במקרים בהם לא יעמוד הגורם בתנאים והגדרות אלו, יוכלו היו"רים במשותף להפסיק את השתתפות.
 - הייצוג בשולחן הממשקי הוא על בסיס תפקיד (מנכ"ל או יו"ר). לא ניתן לשלוח ממלא מקום.
 - השולחן הממשקי ייפגש עד 7 פעמים בשנה, למשך 3-5 שעות, בלוח זמנים שיקבע מראש לכל השנה.
 - נדרשת נוכחותם של משותפי שולחן בלפחות ב 4 מפגשים במהלך שנה, על מנת לאפשר הצלחתו. ניתן יהיה לזמן לשולחן הממשקי מומחים ומשקיפים על פי צורך בתאום עם יושבי הראש.



טיוטה לדיון

אופן קביעת סדר היום

בחלק זה ידונו שני מנגנונים : אופן קביעת סדר היום ואופן ההשתתפות וההשפעה על התכנים (שיתוף ציבור).

מנגנוני שיתוף בתהליכי בניית סדר היום

בטבלה הבאה, מופיעה חלוקה לקטגוריות אפשריות של גורמים או מקורות להעלאת נושאים לסדר היום של השולחן הממשקי. המבנה עליו דובר הוא קיום רשימה פתוחה שתמוין על פי הקטגוריות של מסמכי מדיניות/ נושאים לדיון מטעם המדינה, מסמכי מדיניות/נושאים לדיון מטעם מגזרי החברה האזרחית, ומסמכי מדיניות משותפים.

- השולחן הממשקי ישאף לדון במהלך כל שנת פעילות באופן שווה, בנושאים מתוך כל קטגוריה.
- בתוך כל קטגוריה יתקיים תעדוף על ידי השולחן עצמו, אחת לתקופה.
- כל אדם/קבוצה חברתית, תוכל להציע מסמך מדיניות (בקטגוריה הרלוונטית) לסדר היום.
- תינתן פלטפורמה קבוע להצעת נושאים לסדר היום.
- במקרה של חוסר הסכמה, יוכרע הדיון בהסכמת היו"רים בלבד.

מוקד	נושאים לדוגמא
נושאי ומסמכי מדיניות שמעלה הממשלה	<ul style="list-style-type: none"> • מעמדן של קרנות פילנתרופיות • דוח ועדת ארידור
נושאי ומסמכי מדיניות שמעלים ארגוני החברה האזרחית או נציגי המגזר העסקי-פילנתרופי	<ul style="list-style-type: none"> • דוח ועדת גל נור • מסמך החסמים במדיניות הממשלתית
מסמכי מדיניות משותפים	<ul style="list-style-type: none"> • אמנה בין-מגזרית משותפת • היערכות ותיאום בשעת חירום

מנגנוני שיתוף בתהליך גיבוש ההסכמות

- להלן מספר אפשרויות ליצירת פלטפורמה לשיתוף ציבור, אשר ילוו את התהליך בהתאם לצורך ולעניין :
1. אתר אינטרנט - חשיפת פסיבית לתהליך, התכנים וההסכמות.
 2. אתר אינטרנט אקטיבי- פתוח להבעת דעות והעברת שאילתות/הצעות/הסתייגויות.
 3. קול קורא- פרסום לקהל הרחב לבקשת דעה או ידע.
 4. פנייה יזומה באמצעות דיוור ישיר פרסום ממוקד לבקשת דעה או ידע.
 5. מעגלי התייעצות בפריסה ארצית בין מגזרית- יצירת פורומים מקבילים המתייחסים, מגיבים ומוסיפים התייחסות ותוקף להסכמות.
 6. קבוצות מיקוד- מעגלי התייחסות מתחלפים/קבועים של בעלי עניין .
 7. כנס שנתי פתוח - אירוע שנתי המהווה זירת הצגה והתייחסות לתוצרים ולהסכמות שגובשו בשולחן באותה שנה, תוך הצגת הנושאים לסדר היום לשנה שלאחר מכן ודיון בנתונים, במגמות וסוגיות מפתח.



טיוטה לדיון

אופן קביעת יושבי הראש

בהתאם למסמך המסגרת הראשון, לשולחן יהיה יושב ראש מטעם הממשלה, ולצידו שני יושבי ראש שותפים מכל מגזר (עסקים ופילנתרופיה ומגזר שלישי). בהתאם להמלצת "צוות התשעה", בשלב ג' משתתפי השולחן הם שיבחרו את יושב הראש של המגזר מטעמם.



טיוטה לדיון

נספחים

מסגרת מושגית

תהליך השולחנות הממשקיים נשען על יצירת עקרונות של "בניית הסכמות חברתיות" (Consensus Building).

הליך בניית הסכמות הינו תהליך קבלת החלטות על בסיס דיאלוג רחב, עם מירב בעלי העניין הקשורים בסוגיות שעל הפרק. התהליך מחייב ומעצים אמון, שקיפות (אשר המנגנונים להשגתה יידונו בנפרד), מעבר הדדי של מידע, ודיאלוג. התהליך המאפשר יצירת מעורבות ומחויבות במסגרת ארגונית הירארכית וסמכותית. תהליכי בניית הסכמות חשובים ויעילים במיוחד במקום בו מתקיימות מערכות יחסים מתמשכות וישנם אינטרסים משותפים, תלות הדדית וצורך בהרמוניה בסיסית.

תהליך יצירת שיח ושיתוף פעולה בין מגזרי ב"שולחנות העגולים", נשען על שלושה מגזרים שונים מאוד במאפייניהם, באופן פעולתם, במידת מעורבותם ובמנדט שיש להם לעסוק בענייני חברה וקהילה. תהליכי הסדרה לקשר בין המגזרים צריכים לשמור על המאפיינים והיתרונות היחסיים של כל מגזר. מחויבות זו מקשה על ההערכות בהיבט של קביעת ייצוגים. להבדיל מהמדינה, המגזר השלישי והפילנתרופיה העסקית אינן ישות אחת. שמירה על זהותם מחייבת להגיע להסכמות תוך שמירה על מאפייני זה.

השולחנות העגולים מכוונים לניהול תהליך הסדרה משתף בין שלושת המגזרים. יחד עם זאת, אנו עוסקים בניהול תהליך שבו אין שיוון בין הצדדים. העדר השוויון קיים בשתי רמות: בין המגזרים ובתוך המגזרים. ברמה ה**בין-מגזרית**, למדינה כריבון יש יותר כוח ומשאבים. היא גם היחידה שיכולה "לחייב עצמה" או "לחייב אחרים" בהחלטות המבוססות על סמכות פורמאלית. ברמה ה**תוך-המגזרית**, יש להיזהר מתהליכים שייקבעו מעמד עדיף לארגונים מסוימים, או מיצירת תהליכים אדמיניסטרטיביים, שיקשו על ארגונים אזרחיים קטנים להתפתח ולהשפיע, לעומת עמותות וקרנות מבוססות ועתירות משאבים וקשרים.

מקובל לחשוב, כי הליך בניית הסכמות, יהיה הוגן ואפקטיבי יותר כאשר יש שוויון בכוחם היחסי של הצדדים להליך. גם תפיסה זו איננה נקייה מספקות. למרות הצורך והרצון לשיתוף פעולה בין המדינה והארגונים השונים טבועה בתהליך אי סימטריות מעצם האחריות של המדינה ומשרדי הממשלה השונים למתן שירותים לאזרח.

רובין וזרטמן (2005) טוענים, ששוויון בכוחם היחסי של הצדדים איננו מוביל למו"מ אפקטיבי יותר, משום שבמצבי קונפליקט הסימטריה דווקא נוטה לייצר עוינות ולהעמיק אותה ואף להאריך את המו"מ. לדעתם, משאים ומתנים בין צדדים שווי-כוחות מתנהלים בצורה "חלקה" פחות ממשאים ומתנים המתנהלים בין צדדים המאופיינים בא-סימטרים.

תיאוריות העוסקות בניהול משא ומתן מבחינת בין סוגי "כוח" או "עוצמה" שונים, דבר ההופך את שאלת הכוח ביחסי המגזרים לשאלה שאינה טריוויאלית. על פי התיאוריה, כוח קיים גם במידע, ביכולת הטלת וטו, בקיומה של אלטרנטיבה ולא רק במעמד פורמאלי. נהוג להבחין בין **כוח פוטנציאלי** לבין **כוח בצורתו הפעילה**. העובדה שיש למישהו כוח עדיף במערכת היחסים אין משמעותה האוטומטית שימוש באותו כוח לרעת הצד השני.



טיוטה לדיון

מודלים מהעולם

אחת מהדרכים לבחון את השאלות העומדות בפנינו, היא בחינה של מודלים של תהליכים מקבילים ולו באופן חלקי, בעולם. ניתן להתייחס לאופני קביעת הייצוג בשיח הבין מגזרי באנגליה ובאירלנד, כשתי דוגמאות המאפיינות תפיסות שונות של שיתוף:

במסגרת "המועצה החברתית-כלכלית" באירלנד, הורכב ה-Community-Voluntary Pillar C.V.P – כפורום ראשוני בעת חתימת הסכם שותפות החברתית הראשון, בשנת 1997, משמונה ארגונים בלבד. בשנת 2003, בעקבות אישור שלב נוסף בהסכם, הממשלה הסכימה לצירוף של שבעה ארגונים נוספים כחברים ב C.V.P והזמינה מיוזמתה שני ארגונים נוספים. בעקבות אישור התוכנית "לקראת 2016" בשנת 2006, הסכימה הממשלה על הכנסה מחדש של שני ארגונים שפרשו בשנת 2003. בכך הגיע מספר הארגונים לשבעה עשר.



יודגש שכל אחד מהארגונים נדרש להסכים לאמנה כתנאי להצטרפות. בכדי להיות חלק מהשותפות החברתית, מוסכם גם כי על הממשלה להסכים להליכי ההצטרפות. כמו כן צריכים הגופים המצטרפים לעמוד בקריטריונים הבאים:

- על הארגון להיות ארגון ארצי, המהווה מטבעו ארגון מייצג.
- לארגון יש את היכולת לעמוד בדרישות ובמחויבויות הכרוכים בהשתתפות.
- על הארגון להוכיח יכולת לתרום לתהליך השותפות החברתית באופן אפקטיבי.
- ארגונים שעומדים בקריטריונים אלו יצורפו בתנאי שיאשרו באופן פורמאלי את תמיכתם בתנאי ההסכם הנוכחי, יסכימו לשיתוף פעולה עם יישום מלא של ההסכם הנוכחי, יסכימו לפעולה במסגרת מבנה הייצוג המגזרי- C.V.P ויתחייבו לפעול באופן בונה במסגרת הייצוג המגזרי ולקבל את החלטות ה C.V.P בנוגע לעמדה משותפת.

לקראת יצירת ה- Compact האנגלי נערכת ועידה של ארגוני גג התומכים במועצה הלאומית לארגוני התנדבות - NCVO ולהצעתה להקמת קבוצת עבודה לקראת יצירת האמנה העוסקת ביחסים עם הממשלה (קבוצה שידועה כיום בשם Compact Voice). מהלך ציבורי זה, של שימוע והיוועצות בו ניתנת הזדמנות ל 25,000 ארגונים להביא את עמדתם.



הנהלת ה- Compact Voice מורכבת מחברי הנהלה משלוש קטגוריות:

חברים קבועים - שמונה נציגים של ארגוני תשתית וארגוני גג.

חברים ממונים מארגוני קהילה וחברה אזרחי - VCS – אחד עשר חברים המתמנים מתוך ארגוני VCS לקדנציות של שלוש שנים.

חברים אינדיבידואליים - שני אישים בעלי ידע רחב על ארגוני קהילה וחברה אזרחית או ממשל התורמים יכולות נוספות של ידע וניסיון להנהלה. וכן מסייעים בבדיקה ובחשיבה עצמאית וביקורתית. נבחרים לקדנציה של שלוש שנים.



טיוטה לדיון

אפשרויות החלטה ביחס לציר המשתתפים

נושא קביעת הרכב המשתתפים מהווה ציר מרכזי. הציר עוסק באופן שיבוץ גורמים ייצוגיים של המגזר השני והשלישי כמשתתפים בשולחן (נציגי המגזר הראשון ייקבעו על ידי הממשלה, לאור החלטת הממשלה מפברואר 2008). מכאן שיש לבנות מפתח (מטריצה) לקביעת הייצוגים שיבחרו. קביעת המפתח במגזר השני ובעיקר במגזר השלישי איננה הכרעה פשוטה.

הכרעה נוספת שיש לקבל בשלב ראשוני מתייחסת לגודל הקבוצה של השולחן הממשקי, כלומר כמה נציגים מכל מגזר ישתתפו בשולחן הממשקי. הכרעה זו נשענת על גודל סביר של קבוצה לניהול דיון ולגיבוש הסכמות, ועל מורכבות המאפיינים במפתחות השונים. המלצת הצוות המקצועי של הגורמים המפעילים היא לשמור על גודל הקבוצה שנקבעה לשולחן המכונן (10-12 איש למגזר)

הציר המופיע במודל, מתייחס כאמור לאופן בו יבחרו השותפים לאחר קביעת הגדרת הבסיס של המפתח. להלן פרוט האפשרויות המתוארות במודל:

1. **בחירה רנדומאלית** - על בסיס המפתח שיקבע, יצא קול קורא שיזמין את גורמי המגזר שלישי והמגזר עסקי להציע את מועמדותם להשתתף בתהליך. כל ארגון/גוף יוכל להירשם לאחת הקטגוריות המוזכרות במפתח. לאחר סיום מועד הרישום, תתקיים בחירה רנדומאלית (הגרלה) של המשתתפים בכל קטגוריה.

2. **בחירה תוך מגזרית** - זימון פורומים המעוניינים לקחת חלק בתהליך של המגזר השני והשלישי להציע מועמדותם לייצוג, ומתן הזדמנות בחירה (אם באמצעות כינוס מגזרי ואם באמצעות הצבעה באינטרנט שכל ארגון רשום יוכל להצביע פעם אחת) לייצוג שהמגזר עומד מאחוריו.

3. **מודל משולב** - כמחצית מהמקומות המגזריים יקבעו על סמך בחירה תוך מגזרית / רנדומאלית וכמחצית יזומנו לתהליך כמינוי של משרד ראש הממשלה. המשרד יקבע את המוזמנים/הארגונים על פי אמות מידה ומפתחות ייצוג שייקבעו מראש, כאשר הבחירה העצמית תעשה על ידי מנגנון פעולה דומה למנגנון המוצע בבחירה רנדומאלית או שיוגדר מנגנון אחר בו כל מגזר מתכנס ובוחר את נציגו.

4. **בחירת משרד ראש הממשלה בליווי ועדה מייעצת** - על פי אפשרות זו, יקבע השולחן המכונן מפתח שישמש וועדה מייעצת. הוועדה המייעצת תורכב משלושת יושבי הראש ושני מומחים. מטעם משרד ראש הממשלה. הוועדה המייעצת תמליץ על שיבוץ גורמים מייצגים המתאימים להגדרת המפתח.

מעבר להכרעה בדבר "המנגנון", נדרשת החלטה ביחס לשאלת המשקיפים והמשתתפים הנוספים בדיונים, אשר ניתן להזמין בהתאם לעניין. כך, למשל, אם וכאשר תועלה סוגיית הסיוע לניצולי השואה לשולחן הממשקי, כמוקד לשיתוף פעולה תלת-מגזרי אפשרי ברמה הלאומית, יש לשקול האם נכון לאפשר הגעתם לדיון של גורמים נוספים רלוונטיים לדיון, במעמד של משקיפים או במעמד של מומחים לתחום מסוים או בכלל.



טיוטה לדיון

אפשרויות החלטה ביחס לציר יושבי הראש

יושבי הראש מהווים גורם מרכזי בקיום התהליך, בהכוונה לקראת הגעה להסכמות וביצירת איזונים בין מוטיבציות שונות של המשתתפים. מעבר לתפקידים המהותי, קבע להם מסמך המסגרת הראשון גם מספר תפקידים פורמאליים כחלק מניהולו השוטף של השולחן:

“בראש כל “שולחן עגול” יעמוד יושב ראש שתקבע הממשלה, ולצידו שני יושבי ראש שותפים... יושב הראש ינהל את הדיון ויבטיח שלא יחרוג מהגבולות שנקבעו לו... בתחילת כל דיון יוצג נושא הדיון על ידי המשתתף אשר ביקש להעלותו על סדר היום, ולאחר מכן יוכלו המשתתפים לומר את דברם... בסיכומו של הדיון יכין יושב הראש איגרת סיכום המתארת את עיקרי הדברים שנאמרו בו. המשתתפים יוכלו להתייחס ולהעיר על איגרת הסיכום בטרם תופץ...”

ליושבי הראש תפקיד מרכזי בתהליך, בצד הפורמאלי והבלתי-פורמאלי, ולבחירתם משמעות ייצוגית ומעשית כאחד. אופן מינוי יושבי הראש השותפים הוא הנושא המרכזי של ציר זה. להלן האפשרויות המוצעות:

1. **בחירה פתוחה להשפעת המגזרים** - המגזר השני והמגזר השלישי, במסגרת תהליך פתוח וציבורי, בוחרים יושבי ראש שותפים מתוך המועמדים שנבחרו לשולחן. במסגרת הבחירה, רשאי כל ארגון/עסק לבחור באחד מנציגי השולחן העגול (מהמגזר אליו הוא שייך) לשמש כיושב ראש המגזר.
2. **משתתפי השולחן בוחרים את יושב הראש של המגזר מטעמם** – מתוך הנחה שהבחירה של משתתפי השולחן העגול תתקיים בקפידה, והאיזונים בתוך הקבוצה הם מעשה מורכב ומסובך, ניתן לבחון את האפשרות של בחירות פנימיות בקרב אנשי השולחן העגול, על פי השתייכות מגזרית.
3. **יושב הראש מטעם הממשלה ממנה יושבי ראש** - כיוון שמדובר בתפקיד מרכזי בהובלת כל שולחן עגול (ממשקי ונושאי), וכיוון שצריך לשאוף לבחירה של נציגים מטעם המגזרים השונים, שיפעלו בשיתוף פעולה ויחתרו לאותה מטרה, ניתן לבצע בחירה על ידי יושב ראש השולחן, אשר בהתאם למסמך המסגרת הראשון יהיה תמיד מטעם הממשלה.



טיוטה לדיון

אפשרויות החלטה ביחס לציר סדר יום

ציר זה, של אופן קביעת סדר היום, מוביל ומקד את התחומים בהם עוסק השולחן העגול. במסמך המסגרת הראשון ההתייחסות לנושא מופיעה כדלהלן:

"...יושב הראש, בסיכום עם יושבי הראש השותפים, יקבע את סדר היום לדיון, יגדיר את הנושאים באופן ממוקד ויאפיין את תכליתו של כל דיון – מתן עדכון, עריכת היועצות, קיום התדיינות, חילופי דעות וידע או תיאום והגעה להבנות... יושב הראש ינהל את הדיון ויבטיח שלא יחרוג מהגבולות שנקבעו לו. הוא יסתייע במידת הצורך בגורמים המפעילים המלווים את פעילות השולחן. בתחילת כל דיון יוצג נושא הדיון על ידי המשתתף אשר ביקש להעלותו על סדר היום, ולאחר מכן יוכלו המשתתפים לומר את דברם..."

הניסוח משאיר מרחב החלטה גדול. מחד, הוא מגדיר את סמכות יושבי הראש (ומאפשר, למשל, קביעת סדר יום על בסיס הצעות מהציבור בלבד או על בסיס שיקול דעת בלבד), ומנגד הוא מבטיח מקום למשתתפים עצמם להעלות נושאים לדיון. השפעה על אופן קביעת סדר היום מוסיפה מימד של מענה לצרכים ולרצונות שונים (תלויי מגזר או תלויי סיטואציה ספציפית). כפי שניתן לראות, מציג ציר זה מגוון אפשרויות בחירה המרחיבות את יכולת השיתוף מעבר לשאלת ההשתתפות והייצוג.

- 1. הנושאים נקבעים על סמך המלצות ציבור - קביעת סדר היום על סמך דרוג או המלצת ציבור מבטאת את השאיפה ליצור שיח שעונה על צרכי קהילות רחבות.** דרך זו מזמנת מעורבות ציבור רחב באמצעות הצגת נושאים חופשית או בחירה מתוך סל נושאים אפשריים ותעדוף האפשרויות, באופן אשר מתווה את אופן קביעת סדר היום הנתון כסמכות בידי יושבי הראש (למעשה, קביעת סדר היום תעשה על ידי יושבי הראש, אך היא תושפע במישרין או על פי שיקול דעת מהמלצות הציבור).
- 2. חלוקת זמן השולחן לדיון בהצעות ציבור ונושאים שהוגדרו ע"י משתתפי השולחן - קביעת סדר היום זו מאפשרת חיבור בין פתיחה של נושאי סדר היום להחלטת הציבור לבין הגדרת הנושאים על ידי יושבי הראש (כמפורט מטה). אפשרות זו מחייבת הכרעה בקביעת המידה הראויה בין שני החלקים, או מתן מקום לשיקול דעת של יושבי הראש. אלטרנטיבה זו עשויה לקבוע גם מגוון אפשרויות איזון (20%-80% או 50%-50%).**
- 3. יושבי בראש בוחרים בנושאים על סמך המלצות חברי השולחן - כל אחד מיושבי הראש נבחר לתפקידו ואמון על ייצוג המגזר ממנו הוא מגיע. יושבי הראש יכולים לפעול לזיהוי נושאים מהותיים לדיון, אם באמצעות צוות השולחן ואם באמצעות שיחות אישיות עם נציגים נוספים מהמגזר אליו הם שייכים.**

יודגש שהנושאים הראשוניים בהם ידון השולחן הממשקי ייקבעו על ידי השולחן המכוון.



טיוטה לדיון

אפשרויות החלטה ביחס לציר תכני הדיון

ייעודו של השולחן, כפי שנקבע במסמך המסגרת הראשון, הוא ביצירת "מסגרת קבועה לשיח תלת-מגזרי המבוסס על תרבות של הבנה, שותפות והסכמה". עוד נכתב שהוא "משמש אמצעי לקידום מטרות ציבוריות דרך העולם הבין-מגזרי". בסעיף אחר, נקבעו מספר תכליות אפשריות לכל דיון: "מתן עדכון, עריכת היועצות, קיום התדיינות, חילופי דעות וידע או תיאום והגעה להבנות".

שיתוף ציבור בהיבטי התוכן של הדיון ובאופן גיבוש הסכמות נשען על שלוש הצדקות: הרחבת מעגלי השותפים לבניית ההסכמות והסיכוי לקבלתן על-ידי ה"שטח"; הצגת עקרונות השקיפות כעקרון יסודי לתהליך וכדוגמה לתהליכים מקבילים; זיהוי נקודות מבט חדשניות. במסמך המסגרת ניתנה התייחסות לנושא רק בהקשר לתוצרי הדיון לאחר שהשולם ("הציבור יוזמן להגיב ולהתייחס לתוצרי השיח. תגובות שיועברו במסגרת היועצות זו ייערכו על פי הצורך ויועברו לעיון המשתתפים בשיח, וכך אפשר יהיה לשלבם בדיוני המשך").

- 1. לקראת כל נושא שיועלה, תינתן אפשרות להתייחסויות ציבור ועל בסיסן יתקיים דיון השולחן ממשקי-** שיתוף מסוג זה, כמו בנושא של קביעת סדר היום, מאפשר שיתוף של מעגלים רחבים ללא ייצוג ממשי סביב השולחן. לאחר קביעת הנושא שיועלה לסדר היום יועלה הנושא להתייחסות הציבור באופן חופשי. דיוני השולחן יתקיימו כאשר הערות והצעות הציבור מונחות לפני המתדיינים ומהוות אחד מהמצעים לדיון.
 - 2. השולחן הממשקי יוציא טיוטה לציבור בטרם גיבוש איגרת הסיכום הסופית –** במהותה של הצעה זו, חלוקת הדיון בכל נושא לשני שלבים. בסופו של הראשון, תגובש הצעה ראשונית על בסיסה יתקיים דיון עם הציבור. הצעה זו תהווה טיוטה, ולאחר הצגת רעיונות/הצעות הציבור יתקיים השלב השני, של דיון מסכם בשולחן העגול, אשר בסופו יצא מסמך סופי הכולל הערות הציבור.
 - 3. איגרות הסיכום של השולחן העגול יועברו לאחר הכנתן לקבלת התייחסויות והערות הציבור, כאשר** התייחסויות הערוכות יכללו במסמך וישולבו בדיוני המשך - השולחן יפיק מסמך המייצג את ההסכמות שהצליח לגבש בתחום בו הוא פועל. לכל מסמך, תינתן אפשרות להגיב ולהתייחס באופן פתוח על ידי הציבור. הערות אילו יקובצו על ידי יושבי הראש או הגופים המפעילים ויצורפו אליו כקובץ ערוך של הערות הציבור.
- ניתן בנושא זה, כמו בכל הנושאים האחרים, לאפשר לשולחן עצמו "מרחב פעולה" בהתאם לצורך ולעניין.