

## משרד ראש הממשלה מזמין:

**כותבים את הפרק הבא ביחד! אתגר השותפויות הבין-מגזריות,**

**לטובת החברה ואיכות החיים בישראל בשנים הבאות**

**כנס חקר עתיד - מסמך תיעוד**

**תאריך: 6-7.7.2022**

**"הטרמינל לעיצוב", בת-ים**

**הובלה:** ד"ר עינת רונן, היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים, אגף ממשל וחברה, משרד ראש

הממשלה והועדה המכינה הכוללת את נציגי המגזרים השונים

**הנחייה:** לוטם אסטרטגיות לפתוח ארגונים



## הקדמה

לפניכם מסמך תיעוד של כנס 'חקר העתיד'. המסמך כולל תיעוד ותמלול של מליאות הכנס ואת תוצרי הקבוצות כפי שנכתבו על גיליונות העבודה. המסמך מביא את "הדברים מפי אומרם". הוא אינו כולל סיכומים, פרשנות או מסקנות.

חלונות ההשראה שהוצגו בכנס, מופיעים בנספח.

אנו מודים לכל המשתתפים שתרמו מרעיונותיהם, מחשבותיהם ומזמנם למפגש חשוב זה.

## בברכה,

הועדה המכינה הרב מגזרית והיחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים, במשרד ראש הממשלה

## תוכן עניינים

4	1. רקע לתהליך
5	2. פתיחת הכנס
14	3. תמונת העבר
15	א. לוח 1: מה קרה בחברה בישראל ב-20 השנים האחרונות? .....
19	ב. לוח 2: מה קרה בתחום שיתוף הפעולה הרב-מגזרי בישראל, ב-16 השנים האחרונות (מ-2006)? .....
22	ג. לוח 3: מה קרה לי? אירועים ואבני דרך אישיים בהקשר לעבודה רב מגזרית? .....
26	4. תמונת ההווה
26	א. מיפוי המגמות הצפויות להשפיע על עתיד שיתוף פעולה רב-מגזרי בישראל .....
30	ב. מפת המגמות .....
32	ג. ניתוח מגמות נבחרות בקבוצות הומוגניות .....
45	ד. על מה אנחנו גאים? מה יכולנו לעשות יותר טוב? (קבוצות הומוגניות) .....
49	5. תמונת העתיד:
49	א. תכנון תמונת העתיד הרצויה של עבודה רב-מגזרית 2025 .....
66	ב. דיון בהסכמות- זיהוי כיווני עתיד והסכמות .....
66	ג. הצהרות החזון המתארות את המצב העתידי של עבודה רב-מגזרית ותוכניות פעולות לקידום הנושאים .....
77	6. סיכום הכנס
78	7. נספח א' .....
79	8. נספח ב' .....
82	9. נספח ג' .....

## 1. רקע לתהליך

בעשורים האחרונים מתחזקת ההבנה בישראל ובעולם כי לפתרון בעיות מורכבות נדרשים שיתופי פעולה בין-מגזריים משמעותיים. בין בעיות אלה ניתן למנות את משבר האקלים, מצבי חירום (כמו משבר הקורונה, מלחמה ועוד), אלימות בחברה, אתגר העסקת אנשים עם מוגבלויות והגדלת הפריור במשק ועוד.

החלטת הממשלה 3190 ב-2008, נתנה תוקף לחשיבות השיח הבין מגזרי. מכוח החלטה זו הוקמה היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים במשרד ראש הממשלה ונוסד 'השולחן העגול הבין מגזרי'.

מטרת הקמת השולחן הייתה להוות מסגרת לשיח קבוע ומתמשך בין הממשלה, החברה האזרחית, והמגזר העסקי בנושאים לאומיים, חברתיים וכלכליים ובסוגיות הקשורות ביחסי המגזרים בישראל. השולחנות קידמו בהצלחה מספר נושאים כגון: טיוב הרכש הממשלתי לאספקת שירותים חברתיים; פיתוח ההתנדבות בישראל והקמת רשת ההתנדבות הישראלית; התמודדות עם משבר הקורונה בהיבטים של שירותים חברתיים; גיבוש מדיניות ויישומה בתחום צעירים בסיכון ועוד. לצד עשייה זו, ולאחר 13 שנה מהקמת היחידה והשולחן העגול, עולה הצורך לפתח דרכי עבודה ופלטפורמות חדשות לטובת שותפויות בין מגזריות.

**היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים** במשרד ראש הממשלה בשיתוף **ועדה מכינה**, (כללה נציגים מחמשת המגזרים: ממשלה, שלטון מקומי, חברה אזרחית, מגזר עסקי ופילנתרופיה), הזמינו כ 120 שותפים ושותפות מהמגזרים השונים לחשיבת עתיד משותפת בכנס 'חקר עתיד'. מטרת המהלך היא כתיבת הפרק הבא של פיתוח השותפויות הרב-מגזריות בשנים הבאות, לטובת החברה ואיכות החיים בישראל. הועדה ממשיכה ללוות את התהליך גם לאחר הכנס.

השאלות שביקשנו לבחון הן: מהם סוגי שיתופי הפעולה שהיינו רוצים לקיים בינינו? מהן התשתיות והתנאים הנדרשים לקיום שיתופי פעולה אלו? מה יגרום לכל מגזר להיות שותף בהתמודדות עם האתגרים הלאומיים? מהו התפקיד של המגזרים השונים? ובאיזה אתגרים לאומיים נמליץ להתמקד?

לצורך זה נבחרה מתודת "חקר עתיד" (Future Search), המיושמת בעולם ובארץ, לזיהוי כיווני עתיד מוסכמים, בסביבות מרובות בעלי עניין ובהתמודדות עם בעיות מורכבות. במרכז המהלך כנס רב משתתפים, של בעלי עניין, המשפיעים או מושפעים מהסוגייה הרלוונטית. מתודה זו מיושמת בהתמודדות עם אתגרים חברתיים, מדיניים, וכלכליים.

## 2. פתיחת הכנס

### עו"ד מיכל הרצוג, רעיית נשיא המדינה:

בוקר טוב, אני מרגישה בבית ומרגישה שבאמת התכנסו כאן אנשים טובים ומשפיעים. תודה לעינת ובהצלחה למנכ"לית משרד ראש הממשלה נעמה שולץ.

מדי פעם מבליחה הודעה בקבוצת וואטספ שלי שנקראת "בוגרות (ובוגר) סדנה". שאלה מקצועית – "מי מכיר?", "מי יודע לכוון?", "מי מגיע לכנס?", "מה הקשר הממשלתי הכי טוב לנושא מסוים?". ההודעה האחרונה הייתה הרשמה לשיחה עם מומחה בינלאומי בתחום הפילנתרופיה והחברה האזרחית. בקיצור, אין דבר שמשקף את האווירה הבין-מגזרית יותר מקבוצות הוואטסאפ שפשוט ממלאות את חיינו, כן, גם את חיי, ובמובן הטוב של המילה; ולכן - אני גאה ומאד נרגשת לפתוח את הכנס החשוב הזה, מפגש רב-מגזרי רחב המוקדש לחשיבה משותפת על קידום והעמקת הממשקים ושיתופי הפעולה בין המגזרים לטובת אזרחי מדינת ישראל. החלוקה הקלאסית מחלקת את המגזרים לשלושה: ציבורי, עסקי ואזרחי. כשהתבוננתי ברשימת המוזמנים לכנס, שמתי לב שהחלוקה היא לשמונה קטגוריות מובחנות ובבדלות: ממשלה, שלטון מקומי, עסקים, חדשנות, מומחים, חברה אזרחית, פילנתרופיה והדור הבא. החלוקה היותר-מדויקת הזו, מעידה שהשיח והעבודה הבין-מגזרית הקיימת בישראל – נמצאת בנקודה מתקדמת יותר. זאת, מפני שהניסיון, הידע ונקודת המבט של משרתת ציבור באגף החשב הכללי במשרד האוצר, למשל, שונים באופן ניכר – מהניסיון, הידע ונקודת המבט של מנהל מחלקת רווחה ברשות מקומית, למרות שבאופן פורמלי שניהם משתייכים למגזר הציבורי. גם במגזר האזרחי, קיים הבדל משמעותי בנקודת המבט והידע בין עמותה המעניקה תמיכה וסיוע ישירים בתחומי בריאות הנפש למשל, לקרנות פילנתרופיות העוסקות בחיבור בין אוכלוסיות שונות בחברה. ברמה האישית, הידע, הניסיון ונקודת המבט שלי – מגיעים בראש ובראשונה מעולם הפילנתרופיה.

במובן הרגשי אני תמיד חוזרת לימיה הקשים של מלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006, בהם רבים מתושבי הצפון המופצץ נאלצו לשהות במקלטים במשך שבועות ארוכים וקיבלו סיוע ממאות מתנדבים, ארגונים אזרחיים ועמותות, כדי להשלים פערים שלא הצליחו לקבל מענה מצד הממשלה והרשויות המקומיות. אותם ימים הציפו את הצורך בשיפור התיאום וממשקי העבודה בין המגזרים השונים. בימים ההם למדנו על בשרנו מה היא התשתית להצלחה, להשאת ערך אמיתי – המקצוענות והחיבור לשטח באופן שוטף ולא רק חד פעמי. החיבור בין כוחות שונים לטובת מטרה משותפת, בשגרה, ביום יום. אני ממש זוכרת את השנים החשובות והמרגשות האלה, שבהן החל שיח מואץ לקידום תשתית פורמלית לשיתוף הפעולה הבין-מגזרי, עד שב-2008, כידוע, התקבלה החלטת הממשלה החשובה שעל בסיסה נערך שנה לאחר מכן השולחן העגול הראשון, והוקמה היחידה לשיתופי פעולה בין מגזריים במשרד ראש הממשלה. בשנים שלאחר מכן מהלך שיתופי הפעולה הלך והעמיק. הוא גם התרחב לפורומים נוספים – בהם פורום הקרנות, שאותו אני מכירה היטב ושבו הייתי חברה. פורום שמהווה קהילת עמיתים מקצועית של אנשי הקרנות הפילנתרופיות בישראל, הפועלת, בין היתר, לחיזוק העבודה המשותפת בין הקרנות לממשלה. אני יודעת לספר באופן אישי, שפעילות פורום הקרנות שינתה את הממשק בין הפילנתרופיה לממשלה מקצה לקצה. הפכה אותו ליעיל יותר,

למקצועי יותר ולמסודר יותר. אם בעבר התמודדות המגזר הפילנתרופי עם אתגרים ומשברים הייתה תגובתית וספורדית בעיקרה, היום, פורום הקרנות מעניק בסיס ליישום תכניות ויעדים ארוכי טווח ומתוכננים בקפדנות, הדבר ניכר במיוחד בעיתות משבר, אבל משפיע כמובן גם על השיגרה.

מלחמה כמו מלחמת לבנון היא אירוע קיצוני וחריג ביחס לשגרה גם אם בישראל, לצערנו, פחות מאשר במדינות אחרות מסוג הבעיות שנהוג לכנותן בעולם המדיניות הציבורית בשם "בעיה נבזית" – (Wicked Problem) "בעיה מסובכת המשפיעה על שלל מרכיבים מתחומי חיינו, שפתרונה מורכב במיוחד ודורש התמודדות רבת-פנים בזירות שונות ומגוונות. מגפת הקורונה, שפרצה לחיינו לפני קצת יותר משנתיים, הייתה בעיה נבזית במיוחד. אך הפעם, בניגוד למלחמת לבנון – כולנו כבר דיברנו בשפה אחרת.

הפעם, כבר הייתה קיימת תשתית פעילה לשיתוף פעולה בין-מגזרי, שאפשרה לשולחן העגול להתכנס מיד עם ההכרזה על הסגר הראשון בהובלת משרד ראש הממשלה כדי לדון בשלל סוגיות הדורשות מענה ולהתחלק לצוותי משנה ממוקדים שעסקו כל אחד בזירה ספציפית כמו: קשישים, בעלי עסקים ונוער בסיכון. העבודה המשותפת של אותם צוותים באה לידי ביטוי בתוצרי מדיניות של ממש בדמות חוזרי מנכ"ל ונהלים שפורסמו בזכות הפורומים שהוקמו. כמו גם, מהלכים ויוזמות משלימות מצד המגזר העסקי והאזרחי. השיח הפורה עם נציגי המגזר הציבורי סייע להם למקד את המשאבים והסיוע שהם יכלו להציע בהתאם למה שנדרש בשטח. הסיוע הפילנתרופי, לדוגמה, היה הרבה יותר יעיל ומועיל וניתן מתוך הבנת הצרכים ולא רק כתגובה רגשית כפי שהיה בעבר.

עם זאת, ועם המבט כלפי העתיד – חשוב שנזכור שלא כל הבעיות הנבזיות הן משבר פתאומי המכה בנו בהפתעה. חלקן מלוות אותנו שנים ארוכות, ודורשות אסטרטגיה לפעולה ארוכת טווח מצד כל השחקנים המעורבים. כזה למשל הוא משבר האקלים – המשותף לאנושות כולה, ובעיניי – גם אתגר החיים המשותפים בין קבוצות האוכלוסייה השונות המרכיבות את החברה הישראלית, שההתמודדות עמו חיונית עבור עתידנו כאן.

מתוקף היותן של הבעיות האלה "בעיות נבזיות", לא תמיד יש להן פתרון ברור ומוכן מאליו. בקורונה למשל, הסגר היה אפקטיבי כדי למנוע הדבקה ותחלואה, אך גם הוביל לעצירת הכלכלה ומערכת החינוך אשר הובילו גם הן להשפעות מסדר שני ושלישי, כמו למשל טלטלה בתחום בריאות הנפש – השפעות שלכולן היה מחיר כבד על החיים ועל איכות החיים, והן נדרשו לקבל מענה. את המורכבות הזו ביטאו עוד בתחילת שנות ה-70 החוקרים שפיתחו את מושג הבעיה הנבזית, הורסט ריטל (Rittel) ומלווין וובר (Webber) שכתבו כי: "בחברה פלורליסטית אין הגדרה לטובת הכלל שאין עליה עוררין, ואין הגדרה אובייקטיבית של צדק. לכן, צעדי מדיניות אינם יכולים להיות נכונים או שגויים באופן מוחלט". הסבר זה ממחיש את הצורך בקיומה של תשתית מערכתית וארגונית – שמאפשרת למגזרים השונים לקיים שיח וממשק משמעותי זה עם זה, המחבר בין שחקנים בעלי נקודות מבט ומקורות ידע וניסיון שונים לא רק באירועי שיא ומשברים – אלא גם בשגרה השוטפת. לכן השיח הרצוף והשגרת, ההיכרות המוקדמת בין השחקנים השונים, הרשתות שנוצרות ומתעצמות בכנסים, במפגשים ובתוכניות ההכשרה השונות, כל אלה הם

הבסיס לשיתוף הפעולה ההכרחי כל כך; כשלצידם יש פלטפורמות נוספות, כמו למשל קבוצות וואטסאפ, דוגמת זו שהזכרתי בתחילת דבריי, שגם להן יש חלק מהותי בשותפות הזו. אני בטוחה שהכנס היום יסייע להצמיד את השותפות הבין-מגזרית הכל כך חשובה – צעד נוסף קדימה. תודה גדולה למשרד ראש הממשלה ובמיוחד ליחידה לשיתופי פעולה בין מגזריים בראשות ד"ר עינת רונן ולכל מי שלקחו חלק בארגון הכנס החשוב הזה. אני מאחלת לכולכם מפגש פורה ומעניין. למען כולנו.

### הגב' נעמה שולץ, מנכ"לית משרד ראש הממשלה, הנכנסת:

"אני מאוד מתרגשת להיות כאן, אומנם עוד לא מוניתית למנכ"לית באופן רשמי - ועדת המינויים מתכנסת רק היום בצהרים, אבל מכיוון שהכנס נקבע עוד לפני שמישהו דמיין את ההתפתחויות האחרונות, לא רציתי לפספס את ההזדמנות לומר לכם כמה הנושא הזה חשוב לי. אני רוצה לברך את מובילי המיזם, היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים במשרד ראש הממשלה, תודה רבה לגברת מיכל הרצוג, רעיית נשיא המדינה, שמכבדת אותנו בנוכחותה ותודה אישית לד"ר עינת רונן שהתעקשה בחינניות שאגיע לכאן.

על פי תפיסת עולמי, שיתופי פעולה רב מגזריים יכולים לשנות את פני המציאות מבחינת התמודדות עם אתגרי החברה ואיכות החיים המשותפים של כולנו.

החוסן החברתי שלנו טמון בין השאר ביכולתם של אזרחים להיות מעורבים בהחלטות, ובהתמודדות מול אתגרים, דרך יצירת פתרונות רוחביים שנוגעים למציאות חיינו. לארגוני המגזר השלישי והעסקי, לרשויות המקומיות, יש פעמים רבות את הפרספקטיבה שמחוברת לצרכי השטח והם יכולים לתרום ליכולת לייצר פתרונות ישימים למצבים מורכבים אשר דורשים שיתופי פעולה של מגזרים נוספים בחברה.

אנחנו לא צריכים ללכת רחוק כדי למצוא דוגמאות למשברים שאתגרו את החוסן החברתי שלנו ואת מרקם החיים המשותפים. אני חושבת שהדוגמאות המשמעותיות ביותר מהשנתיים האחרונות הן מבצע שומר חומות ומשבר הקורונה. בראשון חווינו מופעי אלימות קשים, שהיו בין השאר תוצאה של התגברות מתמשכת בקיטוב והקצנת השיח החברתי ברשתות החברתיות ובכלל; ובמשבר הקורונה חווינו ארוע מטלטל בריאותית שהיה מלווה בלא מעט חוסר ודאות והקצין תופעות של בדידות ונזקקות.

בתוך שני האירועים הללו היה ברור לכולם שהמציאות משתנה ולא תחזור כל כך מהר למה שאנחנו מכירים ורגילים, אם בכלל. נדרש היה לחשוב באופן יצירתי ולהמציא דרכי התמודדות חדשניות, לחשוב מחוץ לקופסא ולנסות לשקם ולשפר את החוסן החברתי תוך כדי תנועה.

ההתמודדות עם האתגרים הללו הצריכה חשיבה מחודשת על מכנים משותפים שיעזרו לצלוח אותם.

במשך שני המשברים הללו הייתה לי ההזדמנות להסתכל מהצד על ההתמודדות על שיתופי הפעולה ועל היוזמות שעלו מהשטח. לשיתופי הפעולה הבין מגזריים היה תפקיד חשוב בהרגעת הרוחות בשומר חומות וגם בהפגת הבדידות וסיוע במיגור המגיפה בקורונה.

המשמעות של שיתופי פעולה בין מגזריים היא היכולת לייצר הסכמות רחבות, לייצר אמון ולהסתכל על עתיד שהוא משותף בהרבה היבטים.

היום, ניתן לזהות שלא משנה לאן נסתכל, בכל סוגיה שניגע בה, בין אם היא לאומית, חברתית או כלכלית נוכל לראות את הצורך בישיבה משותפת של כמה מגזרים על מנת להביט על הסוגיות ולתת מענה שהוא רחב, יעיל ואף מיידית יותר. ובעיקר על מנת להגביר את האמון שנמצא בשפל. עומק שיתופי הפעולה הבין מגזריים הוא החוסן שלנו.

במסגרת תפקידיי במשך השנים, ראיתי את חשיבותו של שיתוף הפעולה לטובת תיעול משאבים וזירוז תהליכים. הרבה פעמים התלות ההדדית היא האתגר המעכב, אך ההכרה בתלות הזו, מהווה את המפתח לזירוזם של תהליכים.

דוגמה לאתגר משולחן העבודה של הממשלה שאני מאמינה שאי אפשר יהיה לפצח אותו בלי שיתוף הפעולה הזה: התוכנית להביא מיליון עובדים לתעשיית ההייטק הישראלית. המחסור בעובדים ועובדות עבור תעשיית ההייטק הינו אתגר מוכר וידוע. רק כ- 10% מכלל השכירים במשק עובדים בהייטק וקיים מחסור אמיתי. הגדלת שיעור זה תעזור גם בצמצום פערים בחברה הישראלית. ישנו אתגר משמעותי של שילוב בהייטק של אוכלוסיות בתת-ייצוג: נשים, חרדים וערבים. השדה רווי בפעילות חשובה, החל מגיל בית הספר ועד לעבודה עם מבוגרים, שמטרתה לטפל בפער בכמות העובדים הנדרשת, ובהנגשת הזדמנויות תעסוקה עבור אוכלוסיות בייצוג חסר. מתוכניות ממשלתיות ל"מיליון עובדים בהייטק" שפועלות בארבעה משרדי ממשלה שונים, תוכניות של הרמטכ"ל להכשרת לוחמים ביחידות טכנולוגיות בסוף שירותם, ועד עבודה ענפה של עמותות מגוונות – נראה שיש ניסיון ראוי להתמודדות עם האתגר. אולם, אם המאמצים לא יסונכרו וכל אחד ידע בדיוק באיזה שדה הוא פועל ומה היעדים שלו, לא נצליח.

במציאות הנוכחית מדינה אשר לא תהיה לה את היכולת לקדם שיתופי פעולה בין מגזריים, לא תוכל להוביל תהליכים גדולים. החברה האזרחית, הרשויות המקומיות והמגזר העסקי פועלים בתנועה מהירה ומדויקת יותר ומסייעים לנו להגיע למקומות בהם לנושאת המטוסים של הממשלה לוקח יותר זמן לפנות ולהתכוונן.

הרצון להביא פתרונות לאתגרים משותפים, לבנות תוכניות משותפות לעתיד, להגביר את האמון של האזרחים במדינה ולהסתכל קדימה אל עבר חברה מאוחדת ועמידה בפני האתגרים הבאים - תלוי ביכולת שלנו לעבוד יחד.

בנוסף לתפקידי הצפוי כמנכ"לית משרד ראש הממשלה, יש לי עוד תפקיד משמעותי שהוא הסיבה האמיתית שאני פה. אני אמא לשלוש בנות מקסימות, דניאל, נעם ואופיר, אני אוהבת אותן ואני רוצה שהם יגדלו למקום טוב יותר.

אני יודעת שאם נעבוד יחד, אף אתגר לא יעמוד בפנינו.

## [ד"ר הלה הדס, מנכ"לית אנוש, נציגת החברה האזרחית בוועדה המכינה, יו"ר משותף השולחן העגול במשרד ראש הממשלה:](#)

אני עומדת ברעד והתרגשות עצומה מגודל המעמד, לא מובן מאליו שהצלחנו ושכולכם כאן. תודה לאשת נשיא המדינה, מיכל הרצוג, תודה לך נעמה שולץ. פתחתן ואמרתן את כל מה שהיה חשוב לנו שייאמר אז תודה.

אני מתרגשת לא רק מגודל המעמד, אלא גם מגודל האחריות הכותרת של היום שבאמצעותה גייסנו אתכם כאן מחייבת אותי גם בתור יו"ר של השולחן העגול וגם בתור מי שדחפה למתודה. אז קודם כל אני מודה לכם שאתם פה במשימה לאומית. אנחנו פה למעלה מ-110 אנשים, ובמכפלת השעות שבחרתם להעניק למהלך מדובר ביותר מ-2,000 שעות ניסיון, ידע עשיר, תבונה מצטברת שהערך שלה לא יסולא בפז. אז כמוך נעמה, אני גם אמא לדור העתיד הנוכחי, אני גם סבתא לדור העתיד הבא, אני גם בת לאיש יקר בן 95, אני גם אזרחית ותיקה, ואני גם מנהלת ארגון בתחום בריאות הנפש שיש לו למעלה מאלף מקבלי שכר (אני גם דירקטורית). מתוך ריבוי התפקידים האלה, גם האישיים וגם המקצועיים, אני וכולכם, פוגשים באופן שגרתי יום-יומי בעיות מורכבות שאין להן פתרון סדור, לעיתים מתסכלות, לפעמים חוסמות. הכוח שמניע אותי לאורך הקריירה שלי הוא לפעול תמיד בכוונה של אחריות אישית וארגונית שמנצלת חיבורים, קשרים, הקשבה למיטב הקולות בתחום שבו אני פעילה. אני מאמינה בזה וחושבת שאפשר להעביר את זה הלאה, ואת זה נעשה היום. הגישה שלי מבוססת על רצון להצליח (כולנו רוצים להצליח), על גישה חיובית לחיים, על חברות ועמיתות כדרך מוביל, ועל הבנה עמוקה שהעוצמות המשותפות בתחום מוביל גדולה מסך העוצמות. עכשיו המטרה שלנו היא לשאוף למכפלת כוח כמה שיותר גדולה (ורצוי מעריכית). זה תלוי בנו, כמה נתמסר, כמה נעבוד, מה נוציא מכאן ועל מה נעבוד הלאה.

אני רוצה להודות לצוות שעמל על התוכן, לוועדה המלווה בהיגוי של משרד ראש הממשלה- ד"ר עינת רונן ולירית סרפוס. הכוח שלנו של הצוות שמוביל וכל הצוות שנמצא כאן (כולכם), חזק יותר מכל כוח פוליטי, מכל מערכת בחירות, והוא זה שיהיה יציב לאורך זמן. אנחנו פה להצליח באמצעות כל השיתופים- גם אלה שמוכרים וגם אלה שיווצרו. אנחנו לא נתקן את המציאות, לא היום ולא מחר, אבל כן ננצל את היומיים האלה להשפיע במלוא העצמה. תודה על זה שאתם כאן, תודה על הפתיחה, תודה לכל מי שעבד מאחורי הקלעים, מאחלת לנו יומיים פורים ומרתקים.

## [הגב' זיקה אבצוק, סמנכ"לית פיתוח עסקי, סיסקו, נציגת המגזר העסקי בוועדה המכינה, יו"ר משותף השולחן העגול במשרד ראש הממשלה](#)

האירוע הוא הזדמנות ליצור שיתוף פעולה משמעותי של כל המגזרים. לאורך השנים המגזר השלישי והרשויות המקומיות הצליחו לעבוד בשת"פ עם הממשלה, אך המגזר העסקי עדיין לא השתלב בשיתוף פעולה זה בצורה מיטבית. הפעם יחד עם הכיוון החדש ועם אנרגיות מתחדשות השולחן העגול העכשווי בהובלת משרד ראש הממשלה

מאפשר שילוב אמיתי של המגזר העסקי ויחד עם הרצון שלנו להשתלב אני מאמינה שיש כאן הזדמנות מופלאה של שילוב ידיים של כל המגזרים לעבודה משותפת.

### [ד"ר זיו חורב, סמנכ"לית קהילה, חינוך ורווחה בעיריית בת-ים, נציגת מגזר הרשויות המקומיות בוועדה המכינה:](#)

בוקר טוב לכולם, וכנציגת בת ים במקום הזה גם ברוכים הבאים. מכאן זה נראה הרבה יותר מרגש, אחרי כל הנשים המדהימות ממש מביך לדבר.

מנכ"לית משרד ראש הממשלה נעמה שולק, עו"ד מיכל הרצוג, מכובדיי כולם, בוקר טוב.

אז מרגש, מפעים, אנחנו הולכים לסמן ביומיים הקרובים את כיווני העתיד של עבודתנו ביחד. אנחנו לא מתחילים לסלול את הדרך, נסתכל אחורה, ונראה שחלק מהכבישים סלולים (ואפילו כבושים). ההסתכלות קדימה לנוכח הסערות הרוחשות מחייבת איתור דרכים, ניקוש עשבים ושימור יכולת העבודה ביחד. כנציגת השלטון המקומי אני חושבת שלפני 4 שנים היה קשה לנבא את השינוי העצום שיעבור על המגזר הזה. שילוב של מנהיגים לוקחי אחריות, חלקם צעירים חלקם ותיקים יותר, אבל מנהיגים לצד מגפה ש"לא ספרה" מבנים ארגוניים, ממשלתיים, הובילו את השלטון המקומי לזקוף גב, להרחיב כתפיים, ולקחת אחריות. להוביל, להפגין יכולות, וכוחות השפעה. כמו כל הנוכחים בחדר, אנחנו השלטון המקומי, באים לשותפות ולשולחן כי אנחנו רוצים עתיד טוב יותר, בר-קיימא, וזוכרים שתפקידנו לעשות טוב ולהיטיב עם תושבנו, שהם בסוף בעלי העניין של כולנו.

תודה לד"ר עינת רונן, תודה לצוות, לוועדה ולכולכם. אסיים עם דברי הנרי פורד שאמר ש"ההתכנסות יחד היא התחלה. ההישארות יחד היא התקדמות, העבודה יחד היא הצלחה".

אז בואו ונצליח, יומיים טובים לכולנו.

### [ד"ר עינת רונן, היחידה לשינופי פעולה רב מגזריים:](#)

המפגש הזה מלא תקווה. אנחנו נפגשים כאן 14 שנה אחרי שהחלטת הממשלה יצרה את מסגרת השיח הרב מגזרי את השולחן העגול במשרד ראש הממשלה ואת הקמת היחידה לשותפויות רב מגזריות.

במהלך השנים הוקמו שולחנות עגולים רב מגזריים בנושאי תוכן מגוונים ונעשתה עבודה רב מגזרית נוספת לדוגמא, מיזם ממשלה חברה אזרחית ועוד עשייה רבה שנעשתה גם TD וגם BU .

יחד אנחנו מבקשים ליצור יחד את השלב הבא את 'הפרק הבא בשותפויות הרב מגזריות בישראל' איך נעבוד ועל מה נעבוד וכל זה לטובת החברה ואיכות החיים בישראל בשנים הבאות. אנחנו לא מתחילים מאפס יש לנו בסיס איתן שנבנה לאורך השנים ע"י מייסדי התחום שיצרו ערך ונכסים לעבודה הרב מגזרית תודה והוכרה למייסדי התחום – תמר פלד אמיר, אודי פראוור, רענן דינור ועוד רבים נוספים. הבסיס האיתן שנבנה לאורך השנים הוכיח את עצמו

במהלך משבר הקורונה כאשר תוך 48 שעות, הוקמו מספר שולחנות עגולים במשרד רוה"מ שעסקו באוכלוסיות שונות ובניהן נשים, גיל שלישי, אנשים עם מוגבלויות, ילדים ונוער והמלצות רבות נכנסו לתקנות שעת החירום וסייעו לאוכלוסיות החלשות ביותר בזמן המשבר.

אנחנו באירוע של עבודה, כל הידע פה המומחים פה. הכנס החשיבה עליו התכנון והיישום שלו נעשה מתוך שותפות רב מגזרית. כולנו יחד הבנו שכל אחד רואה זווית מסוימת של אתגר חברתי כזה או אחר ורק יחד אנחנו יוצרים את הראייה השלמה שחיונית לטיפול בסוגיות חברתיות מורכבות.

יש פה הזדמנות ייחודית ליצור את הפרק הבא מתוך ערך עמוק לכל מגזר ולתרומה הייחודית שלו בחברה הישראלית.

תוצר הכנס יהווה בסיס לתוכנית העבודה של משרד ראש הממשלה ושל כלל המגזרים. יש פה שפות שונות, תרבויות שונות, דתות שונות ותפיסות שונות, אבל כולנו כאן כי כולנו מבינים שללא שותפות עמוקה ומהותית בין כלל המגזרים לא נצלח את האתגרים הרבים שעומדים לפתחנו. אני מציעה שהמטרה הזו תעמוד לנגד עינינו ביומיים הקרובים.

ובעיקר מאחלת לכולנו שנאפשר למשהו חדש להיווצר.

בתום דברי הפתיחה, הציגה **עידית שומן אדטו**, מנחת הכנס, את התהליך הצפוי:

המטרה היא לצאת מכאן עם הסכמות לגבי איך תראה הצלחה בשותפויות רב מגזריות בשנים הבאות, מהי העשייה הנדרשת להשגתה וכיצד לתרגמה ליישום בהובלת המשתתפים. חלק מהעניין היא ליצר שותפות ולכן יש כאן הרבה מאוד בעלי עניין, סביב השולחנות. בסוף התהליך של היומיים ניצור כיווני פעולה ראשוניים.

חקר עתיד היא מתודה שמופעלת בכל העולם ב 30 השנים האחרונות. המתודה פותחה על ידי שני מומחים בתחום הניהולי- מערכתית: ד"ר סנדרה ג'נוף ומרווין וייסבורד. מתודה ופילוסופיה שמכנסת את כל בעלי העניין לחדר אחד, על מנת לעסוק בעתיד סוגיה או ארגון.

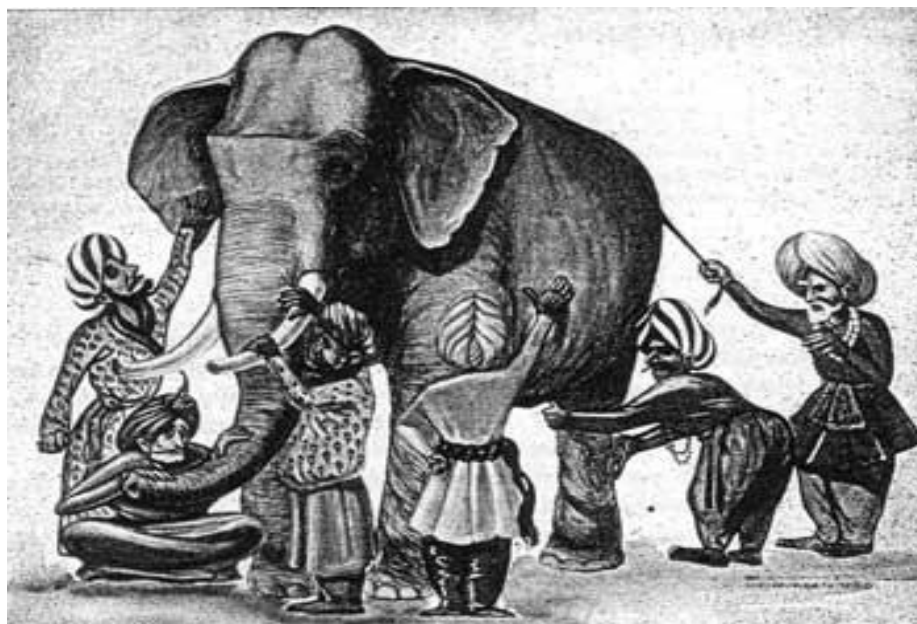
הסוגייה שלנו היום היא "כותבים את הפרק הבא ביחד! אתגר השותפויות הבין-מגזריות, לטובת החברה ואיכות החיים בישראל בשנים הבאות".

מטרת היומיים היא מיקוד של תמונת עתיד משותפת לעבודה רב-מגזרית, כחלק מתכנון אסטרטגי של היחידה לשינופי פעולה רב מגזריים:

1. גיבוש כיווני פעולה מוסכמים לעתיד
2. יצירת שותפות של בעלי עניין להובלת כיווני העתיד
3. לקיחת בעלות ומחויבות על נושאים לקידום
4. יצירת תכנית פעולה ראשונית- לכווני העתיד שהוסכמו

המטפורה שמלווה את התהליך הזה – היא אגדה הודית על פיל, בשוק בהודו, שסביבו עומדים שישה קבצנים עיוורים, כל אחד מהם נוגע בפיל ומתאר לחבריו מהו פיל. מי שעומד על יד האוזן מתאר את הפיל כמניפה גדולה, הקבצן

שעומד על יד החדק מתאר את הפיל כצינור וכן הלאה... אלו הן נקודות המבט השונות, שרק יחדיו הן משלימות את התמונה המלאה. היום אנחנו רוצים להשתמש בכל זוויות המבט שנמצאות פה בחדר ולהסתכל על עבודה רב-מגזרית למען החברה ואיכות החיים בישראל.



אם כן, כאשר יש סוגיה מורכבת כל אחד מבעלי העניין רואה זווית מסוימת של הסוגייה, וככל שאנו רוצים לראות את התמונה הכוללת של עבודה רב-מגזרית בעתיד - יש לראות את כל ה"פיל" ולהביא את כל הזוויות לחדר. כללי העבודה בחקר העתיד כוללים עבודה בקבוצות משתנות, הקשבה, הקפדה על מסגרות הזמן ושאיפה למצוא "בסיס משותף" וכיווני עשייה ופחות מיקוד בבעיות וקונפליקטים.

עקרונות מרכזיים של חקר עתיד:



מיקוד בעתיד



חקר גלובלי לפני פעולה לוקלית



"כל המערכת" בתוך החדר



ניהול עצמי ואחריות אישית



בסיס משותף

במסגרת הכנס אנו משתדלים לבנות בסיס משותף כמה שיותר רחב.

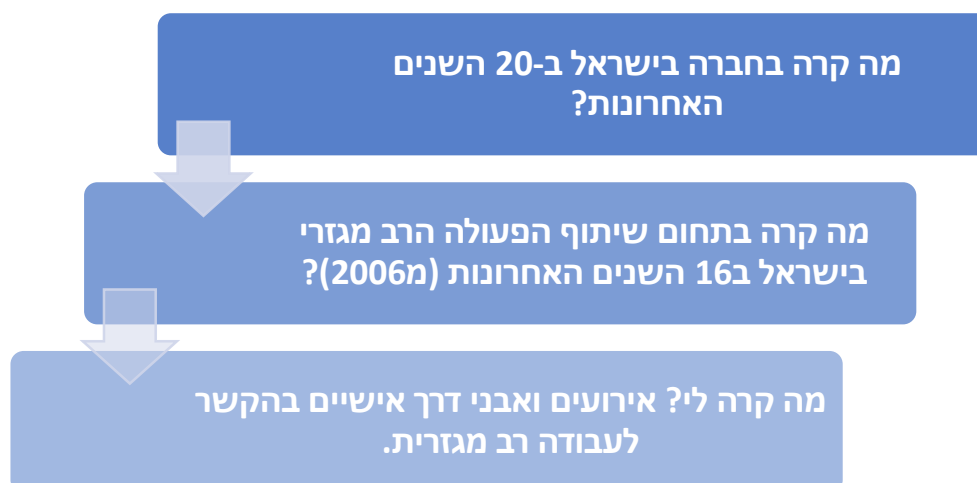
הפסיכולוג סולומון אש עסק בהשפעה חברתית, הניסוי הכי מפורסם שביצע הוא ניסוי הקווים אשר בחן קונפורמיות. בניסוי, כל הנוכחים בחדר טענו שקו מסוים הוא הכי ארוך למרות שבאופן ברור זה אינו הקו הארוך ביותר, על הנבדק היה להגיד איזה קו לדעתו הכי ארוך. המשתתף נמצא בדילמה – האם להגיד את מה שרואות עיניו או ללכת עם חברי הקבוצה ולתמוך במה שהאחרים אומרים. הדגש בניסוי היה על השפעה חברתית. סולומון אש שאל- למה אנחנו לא מספרים לאנשים את מה שאנחנו רואים? וטוען יש לכך 2 סיבות:

1. אנחנו בטוחים שכולם רואים את מה שאנחנו רואים.

2. אנחנו חושבים שאנחנו רואים את התמונה בצורה שונה, וחוששים ממריבה עם האחר סביב אי ההסכמה.

אתם ואתן מוזמנים ומוזמנות ביומיים האלו- לדבר ולהגיד את דעתכם, לשתף, לספר מה רואים, לא לחשוש. יכול להיות שאחרים אינם רואים מה שאתם רואים. יש כאן מגוון בעלי עניין ההנחה היא שכל אחד רואה את המציאות אחרת, ואנו רוצים לשמוע את שיש לכל אחד מכם לומר.

### 3. תמונת העבר



#### תיאור המהלך:

המשתתפים התבקשו לגשת לשלושת הפלקטים, ולשבץ בציר הזמן את האירועים שקרו ב-20 השנים האחרונות. לאחר מכן, התבקשו הקבוצות המעורבות לסכם כל אחת פלקט אחד של ציר זמן על פי החלוקה הבאה:

מה קרה בחברה בישראל ב-20 השנים האחרונות: קבוצה 3, 2, ו-4 (רשימת הרכבי הקבוצות מופיעה בנספח)?

מה קרה בתחום שיתוף הפעולה הרב-מגזרי בישראל ב-16 השנים האחרונות (מ-2006)? קבוצה 1, 8, ו-7

מה קרה לי? אירועים ואבני דרך אישיים בהקשר לעבודה רב מגזרית: קבוצה 5 ו-6

א. לוח 1: מה קרה בחברה בישראל וב-20 השנים האחרונות?



2022

2002

### קבוצה 3

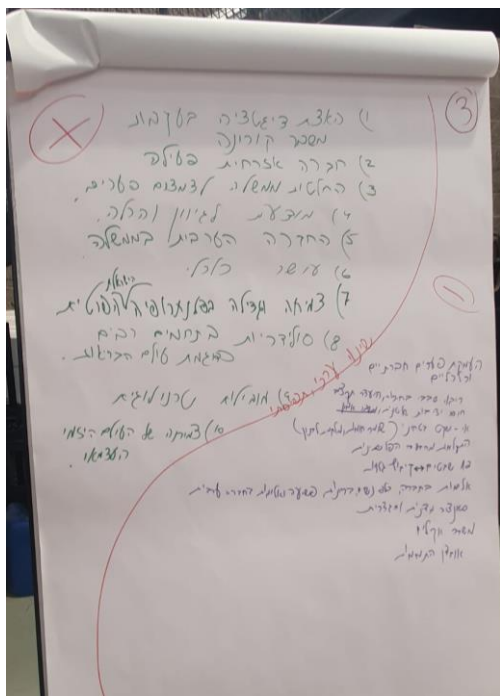
#### מציגה: יודי יובל רקנאטי, ארגון: עמותת נט"ל

דיברנו (בקבוצה) על הציור של יין-יאנג, ובדומה חילקנו את המון הנושאים שעלו בפלקטים לשני סוגים.

חילקנו את זה לחיובי ושלילי. הקורונה לא הייתה משהו חיובי או שלילי במובהק, אז היא נמצאת בין העולמות של החיובי והשלילי.

בחיובי - קידום הדיגיטל בעקבות הקורונה, קידם אותנו לעבודה באופן אחר. החברה האזרחית יותר פעילה, יש לה מקום, יש לה נראות, היא משפיעה. התקבלו החלטות ממשלה לצמצום פערים. יש מודעות לגיוון והכלה, החברה הערבית בממשלה הנוכחית. העושר הכלכלי גדל, יש צמיחה בתחום הפילנתרופיה הישראלית הפרטית. יש סולידריות בתחומים רבים - כמו עולם הבריאות. יש מוביליות טכנולוגית, של המדינה ושל חברות עסקיות. וצמיחה של עולם היזמי העצמאי. ויש עוד.

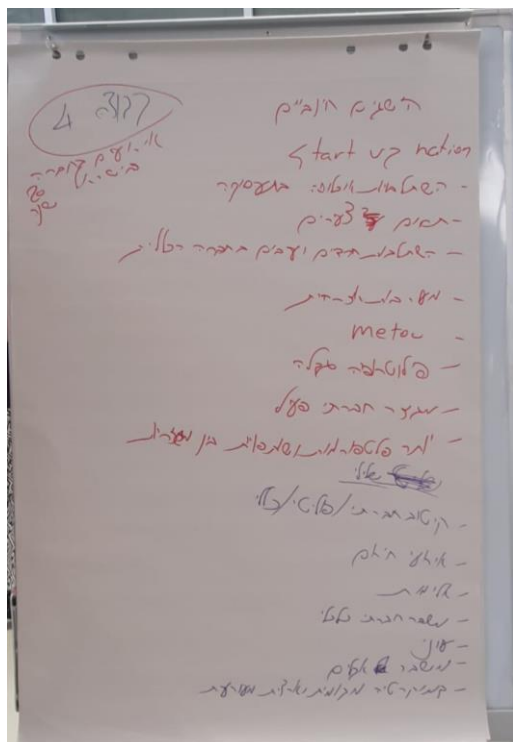
את השלילי הציגה ד"ר נור עבדאלהאדי שחברי ממשד הבריאות.



בשלילי - אל מול הדברים החיוביים שעלו, ראינו שיש העמקה בפערים חברתיים וכלכליים, יש ריבוי סבבי בחירות (כך שזה גורם לאי-יציבות במדינה), היעדר תקציב, יש חוסר שקיפות שלטוני, אי-שקט בטחוני, אירוע שומר-חומות, מלחמת לבנון. התעלמות מהבעיה הפלסטינית. מדובר היום בשבטיות אל מול קיבוץ גלויות. יש המון אלימות בחברה, כלפי נשים, בריונות, פשיעה ואלימות בחברה הערבית, סטגנציה מדינית ומגדרית, משבר אקלים, אובדן התמימות. הדבר שהכי מטריד זה משבר האמון שכולנו חווים.



## קבוצה 4



### מציגה: בלה אלכסנדרוב, ארגון: יד הנדיב

הקבוצה חילקה את אירועי העבר להישגים חיוביים והישגים שליליים.

בהישגים החיוביים:

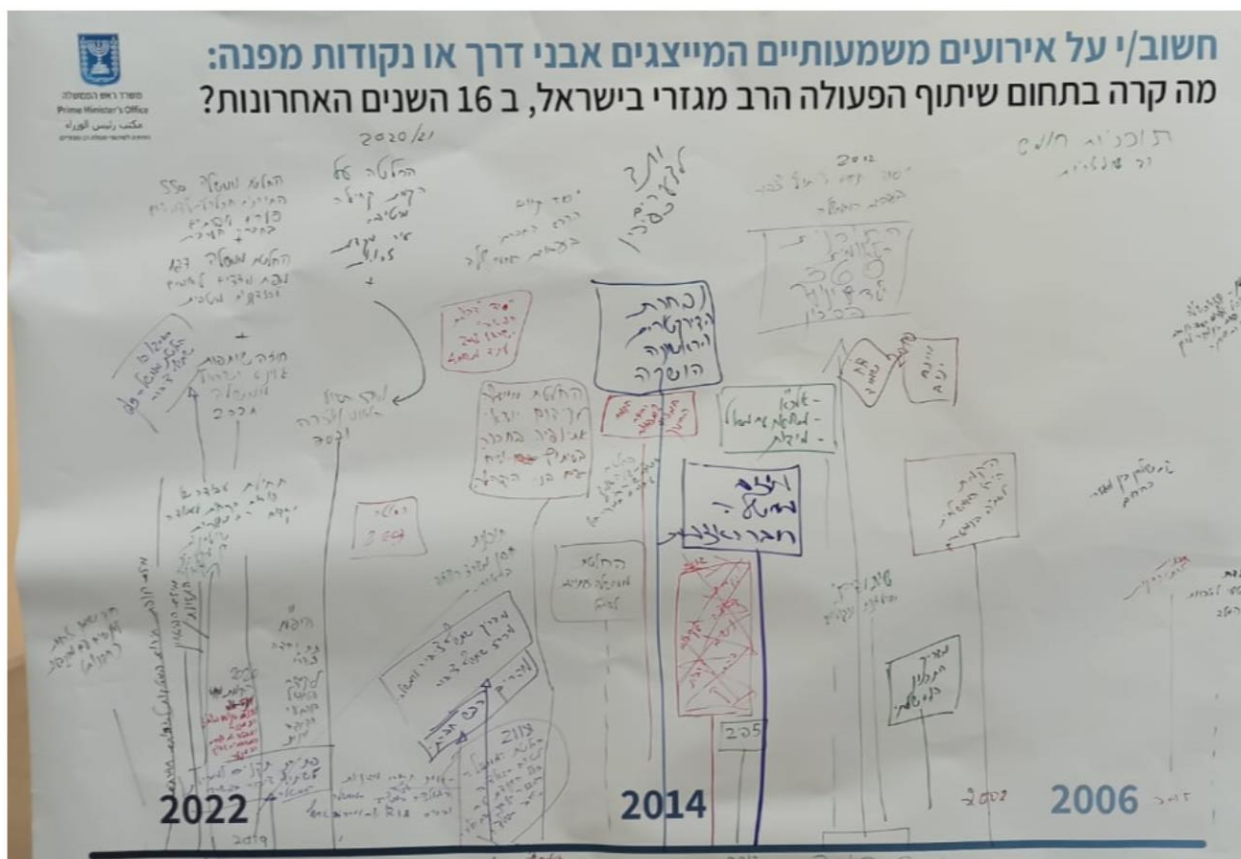
- מהפכת המי-טו, מעמד האישה שהולך ומשתפר.
- מעורבות אזרחית שגדלה.
- מעצמת סטארט-אפ (Startup nation)
- השתלבות אוכלוסיות שונות בתעסוקה (למשל חרדים וערבים)
- השתלבות חרדים וערבים בחברה הכללית
- פילנתרופיה שהתחזקה.
- מגזר חברתי פעיל.
- יש רפורמות של שיתופי פעולה, כמו כל הפוסטרים שרואים במבואה. יותר פלטפורמות ושותפויות בין-מגדריות.
- בשנים האחרונות המושג של קהילה וקהילתיות הפך להיות יותר נוכח.

בנקודות השליליות המצב ממש רע:

גם מבחינת העוני (משבר חברתי-כלכלי), מבחינת חינוך, מחלקים את האוכלוסייה לפי הקבוצות (שיח זהויות). יש המון אירועי חירום, במהלכם מתגייסים ומתפקדים טוב, אבל אין תשתיות טובות שנדע להתמודד עם הקורונה הבא או האיום הבא. יש חוסר היערכות מוחלטת למשבר האקלים ברמה המקומית והמדינית.

יש משבר חוסר אמון במדינה גם ברמה המקומית וגם ברמה הארצית, הדמוקרטיה המקומית והארצית מעורערת.

ב. לוח 2: מה קרה בתחום שיתוף הפעולה הרב מגזרי בישראל, ב16 השנים האחרונות (2006)?



2022

2006

### קבוצה 1

**מציגה: לירית סרפוס, ארגון: משרד ראש הממשלה**

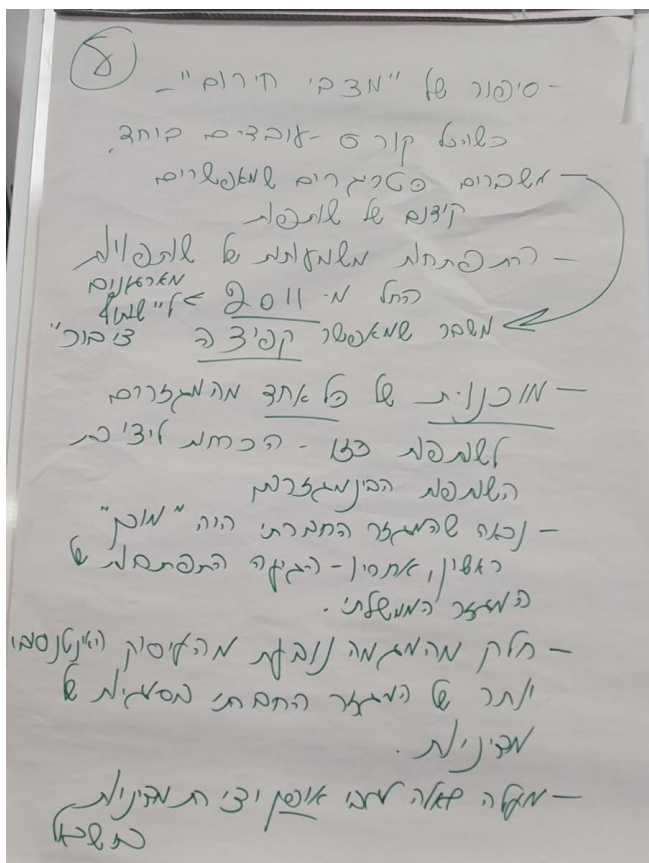
התפתחה הבנה שיש צורך חיוני לשיתוף פעולה בין מגזרי, התפתחה אבולוציה.

ב2008 התקבלה החלטת ממשלה להקים את היחידה לשינופי פעולה רב-מגזריים במשרד ראש הממשלה. מאז נוצרו שיתופי פעולה בין הממשלה למגזרים האחרים. התחלנו משיתופי פעולה מאוד בסיסיים ודלילים וככל

שמתקדמים בשנים זה הופך להיות יותר צפוף.

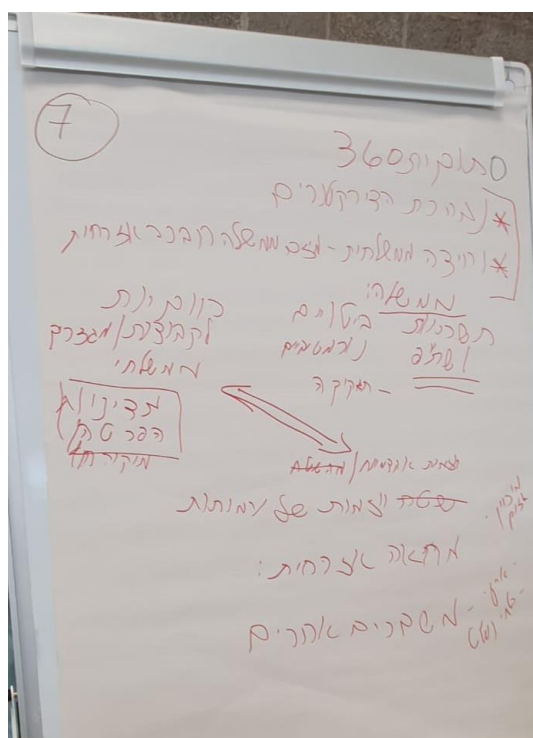
מלבד החלטות הממשלה שהובילו לפעולות מסוימות, המגזרים השונים יזמו גם הם תוכניות משותפות. ב16 שנים האחרונות יש עליה בהיקף שיתופי הפעולה הרב מגזריים. התפתחו תשתיות – תחום פיתוח הרכש החברתי,





המדיניות (זה לא תמיד קורה), בדרך כלל זה קורה בשעות חירום, אבל לשם הולכים. הראשונים שהיו מוכנים לכך הם המגזר החברתי ובהמשך הגיעה גם התפתחות של המגזר הממשלתי. חלק מהמגמה נובעת מהעיסוק האינטנסיבי יותר של המגזר החברתי בסוגיות של מדיניות, מה שמעלה שאלה לגבי אופן יצירת מדיניות בישראל. קיימת החלטה 1190 של הממשלה שמתווה תחום מדיניות גולציה כדי לדבר עם המגזר העסקי הרלוונטי, זה לא מעולם השותפויות אלא יותר מתוך שיתוף. יש כוונה של הממשלה לפעול במקום הזה.

## קבוצה 7



**מציגה: מורן נגיד, ארגון: פורום קהלת**  
 התמקדנו באפיון וחלוקה לקטגוריות לפי הגיון – יוזמות ממשלתיות, יוזמות של המחוקק, או תוכניות מכוונות מלמעלה. יש יעדים וכיוונים שמוכנים מלמעלה. להבדיל מזה, יש יוזמות שמוכוונות מלמטה, שבהמשך מחיבות תגובה שמגיעה מהממשלה והרשויות. כמו כן, יש בזירה את האקדמיה או ידע שמגיע מחו"ל.

- תוכנית 360
- נבחרת הדירקטורים
- יחידה ממשלתית- מיזם ממשלה- חברה אזרחית

ממשלה: תשתיות, ביטויים, ושיתופי פעולה נורמטיביים, חקיקה.

תוכניות לקבוצות/מגזרים ממשלתי: מדיניות, הפרטה, מיקור חוץ.

מכיוון יזום: יוזמות של עמותות, מחאה אזרחית

אירועים בלתי נשלטים: משברים אחרים

ראינו שיש צרכים שצומחים מהשטח. לא הספקנו להגיע למערכת הקשרים בין כל אלה. אך נראה כי האתגר הוא לבנות מערכת קשרים בין כל המוקדים האלה - ולהטמיע אותה לתוך העשייה.

ג. לוח 3: מה קרה לי? אירועים ואבני דרך אישיים בהקשר לעבודה רב מגזרית.



2022

2002

## קבוצה 6

### מציגה: אנה לרנר, ארגון: משרד הבריאות

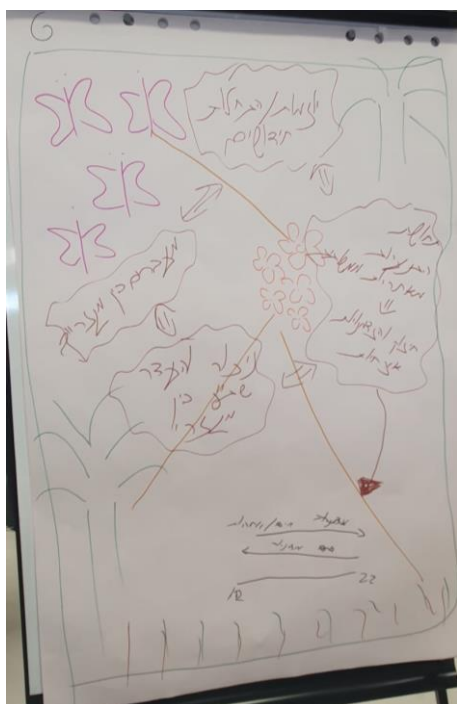
ניסינו לצייר את מה שקרה בפלקט.

ניסינו לצייר את האקו-סיסטם שבו כולם פועלים. ניסינו לייצג את הגופים השונים באמצעות מוטיבים אחרים של הטבע.

הדבר הראשון שעלה כשהסתכלנו על ציר הזמן, זה הפער בין מה שזוכרים 20 שנה אחורה (השנים שיותר קרובות לשנות ה-2000), לעומת צפיפות האירועים בשנה שנתיים האחרונות. יש מקומות שמכנה משותף או עבודה בשותפות זה לא משהו שמחובר.

שמנו לב ל-4 עקרונות מרכזיים-

- א. יוזמות, התחלות, חידושים שהמשתתפים ייצרו והקימו, נתנו לעולם את החוויה האישית שלהם.
- ב. מעברים בין מגזריים, אנשים עברו תפקידים בין מגזריים שונים, זו חוויה אישית חזקה של להחזיק כמה כובעים.
- ג. ניכור והיעדר שיתוף פעולה בין מגזרי- זה על רצף מסוים, יש תחושה שראו על ציר הזמן שזה עלה בחלק מהדברים שנכתבו שם.
- ד. תחושה של לבד- אם רוצים שמשהו יקרה, אז כל האחריות היא עלינו, בלי עזרה מכל השדה שסביבי. יש הזדמנויות אזרחיות (למשל הקורונה כהזדמנות).



## קבוצה 5

### דליה לב-שדה, משרד הרווחה

עברנו תהליך שהתחיל כמו גלגל – תהליכים שכולם חיוניים, כוחות פנימיים (כניסה לתפקיד, מעבר בין-מגזרי, הכשרות ופיתוח מקצועי) וחיצוניים (פתיחות ממשלתית, אירועים פוליטיים, הקמת תשתיות אזרחיות, למידה מהמגזר העסקי, הגדרת פלטפורמות), תהליכים טכנולוגיים – הרשתות החברתיות- פייסבוק ווטסאפ- הקמת קהילתיות.

זה מזכיר איך שיר נולד.

"איך שיר נולד, כמו תינוק, בהתחלה זה כואב, אחרי זה יוצא החוצה".

זה המסר של הקבוצה שלנו. בעשור הראשון כמעט ואין יוזמות. מתחיל טפטופים, קמה יוזמה בנושא של חירום. לאט לאט, נוצר אגמון קטן שהולך וגדל ובעשור האחרון נוצרו המון יוזמות – חברתיות וקהילתיות. הקורונה נתנה לזה "בוסט" רציני – הבינו שחייבים את כולם ביחד.

ואז, אחרי שתינוק כבר נולד והולך נדרש כפר כדי לו לגדול.

והכפר הזה הוא 8 קבוצות הארגונים שכאן.

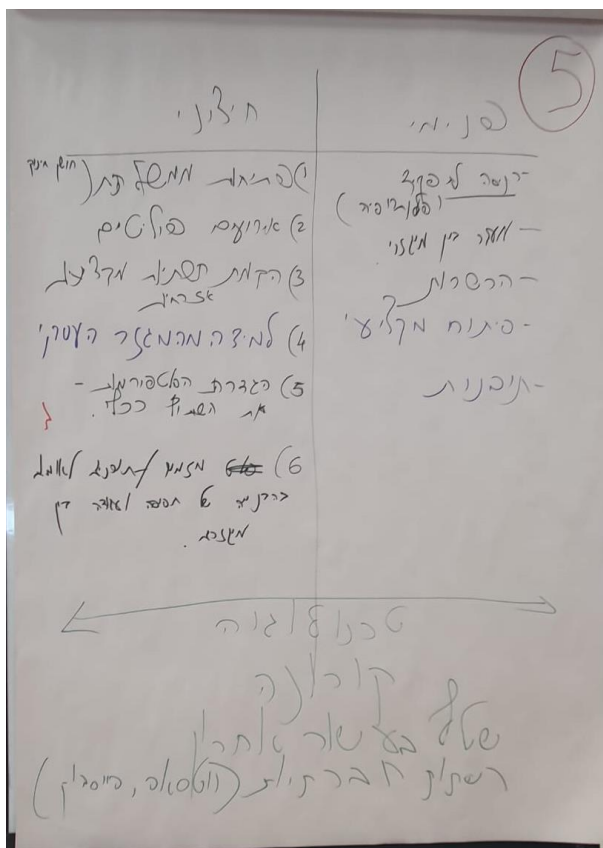
השילוב של כלים חיצוניים, תהליכים ממשלתיים-חברתיים והשילוב בין כל אלה זה מה שמוביל למצב שאנחנו בו היום שיש שפע של יוזמות וחיבורים.

תוספת: **מיכל מנקס, מרכז שלטון מקומי** – מאוד חסרה לי פה המילה משילות ובכל זאת אותן 8 קבוצות הם לא שווים בין שווים. הייתי רוצה לראות את הממשלה והשלטון המרכזי כמובילים. שאר הגופים יכולים לתמוך ולסייע, אך איפה המשילות?

### תמר פלד אמיר, משרד ראש הממשלה – התייחסות לתמונת העבר

יש לי כמה פרספקטיבות בחיבור של מה שחשבתי לפני- למה שעלה בחדר. יושבים פה הרבה אנשים ששותפים לתהליך שינוי, ולא מעט אנשים שמרצים בפורומים שונים על הובלת שינוי. מה שעלה פה זה כמו מאמר על הובלת שינוי, איך כל הנקודות מתחברות כדי להוביל שינוי בעולם הבין-מגזרי.

○ הראשון זה מדיניות- מלחמת לבנות השנייה, מסמך מדיניות, החלטות ממשלה ועד היום.



○ השני זה מוסדות, מנגנון, ותהליכים- מגוון מוסדות שקמו (ראשית שולחנות עגולים), ומנגנונים נוספים, הנה היום בתשעה משרדים זה קיים כעוד מוסד שהוא עוגן. יש שפה משותפת, המון מילים שנזרקו באוויר היום היו לא מובנות ב2005. השיח על התוצרים- דיבורים, מוסדות, תהליכים שקרו בעולם. כאן עלה בשולחן שלנו שיח בעולם התוצרים שמראה שהמגזר העסקי לא שותף לחשיבה ולתהליכים עד כה. בעולם התוצרים יצא שאנחנו עוד מאותגרים.

○ הפרספקטיבה השלישית היא שינוי, נוצר שינוי שאי אפשר להתכחש לו, בשאלת התוצרים אפשר להמשיך לדון כל אחד מנקודת מבטו על האפקטיביות והקצב שנוצר.

○ מיכל מנקס דיברה על המשילות, אני רוצה לדבר על השלטון המקומי, בפרספקטיבה שלי השלטון המקומי לא מספיק נוכח בשותפות הבין-מגזרית. הממשלה לא מספיק דחפה את זה והשלטון המקומי לא מספיק פרואקטיבי.

○ החברה האזרחית בכלל לא מספיק נוכחת בשיח הארצי יש המון ביזוריות וצריך לתת את הדעת על המוסדות.

הדבר האחרון שאני רוצה לדבר עליו הוא על מה לא דיברנו, זה עלה כמה פעמים בהקשר של אמון של אזרחים במוסדות, אבל לא בהקשר של השיח-בין מגזרי. מעניין לדון מה קרה בנושא של האמון ביחסים הבין-מגזריים, זה לפתחנו לנתח מה היה ולהבין לאן הולכים.

יש שלוש נקודות אחרונות בנושא של אמון:

1. לא משנה מה יקרה היום האצת התהליכים, הקצב, והטכנולוגיה, **לא נותר על ההשקעה ביחסים הפיזיים**, בסוף זה חוזר תמיד לאנשים, לאמון. שלא נותר על ההתבוננות, על איך נעבוד גם בשגרה ולא רק בחירום, איך נמשיך בעשייה המשותפת שתמשיך לבנות את האמון בין האנשים.

2. **אמון קשור לאימון**, צריך לתרגל את זה, לעבוד ביחד, להמשיך להכיר ולבנות שפה משותפת. אמון קשור גם **לאומנה**, זה קשור לאכפתיות, הקשבה, אמפתיה. כשמדברים על מוסדות אלו לא מילים "מוסדיות", אבל בהתייחסות לאזרחים זה חשוב. **האחרון זה אומנות**, כי צריך להיות חדשניים, כדי שנוכל לבנות את האמון.

3. הדבר האחרון שצריך זה צניעות וענווה, בלי זה לא נוכל להמשיך לבנות את הביחד הזה.

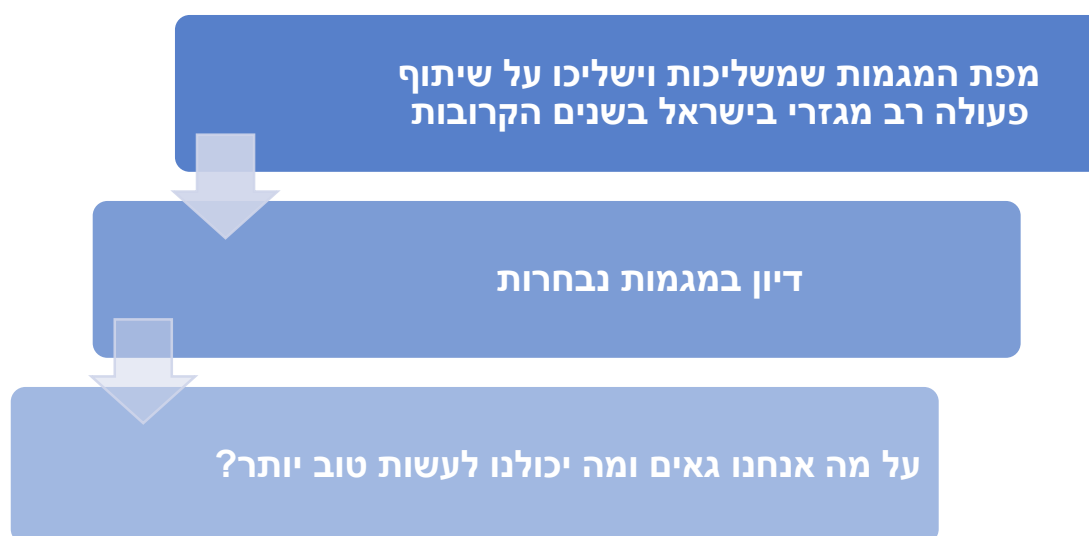
**רון ברקאי, מנהיגות אזרחית** הוסיף שנושא הפרטת השירותים החברתיים מאוד השפיע ומשפיע על מערכת היחסים, מכל מיני בחינות. זה מאוד השפיע על איך מערכת היחסים נבנית- האם החברה האזרחית היא ספק או שותף וכן הלאה.

**ד"ר גלית שאול ממועצת עמק חפר** הוסיפה: בעידן של היום, בחוויה שלי, מזמן עברנו למקום של מתאוריות לפרקטיקה, אין ברירה חייבים לעבוד למען התושבים. בגלל השיח ברשתות, בגלל איך שמתנהלים הדברים ברשויות המקומיות, השותפויות הן "בילט-אין", אמנם לא תמיד ברמה הארצית, אך לאורך כל הדרך (ולא רק בחירום). לרוב, השותפויות הן חלק בלתי נפרד גם ברמה הבין-הרשוטית וגם ברמה האזורית. היכולת שלנו לעבוד עם המגזר

הפילנתרופי והממשלתי זה חלק מההישרדות שלנו. אם לא נעשה דברים שקשורים לעבודה שמתכללת את כלל הגופים במרחב הזה, לא נשרוד. אנחנו לא נמצאים בשיח כי מזמן אנחנו לא חלק מזה, עברנו הלאה. אנחנו כבר לא מדברים, אנחנו עושים.

**עידית שומן אדטו:** יש לנו את תמונת העבר, מה קרה בחברה בישראל, מה קרה בתחום שיתוף הפעולה הרב מגזרי בישראל, ומה קרה לי? אנו נמשיך מכאן לבחון את תמונת ההווה.

#### 4. תמונת ההווה



#### א. מיפוי המגמות שמשפיעות וישפיעו על שיתוף פעולה רב מגזרי בישראל

בשלב זה של הכנס נעשה דיון בעניין המגמות, האתגרים וההשפעות, שמשליכים או ישליכו על שיתוף פעולה רב מגזרי בישראל.

דיון מגמות :

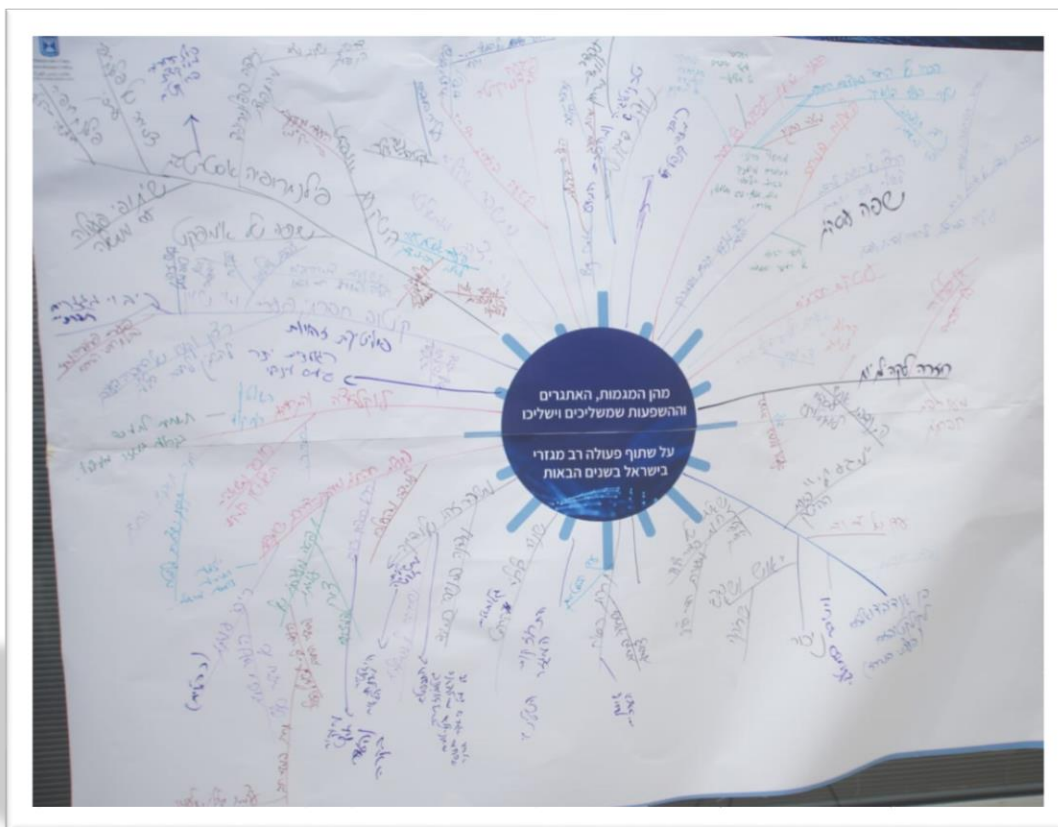
- מגמה ראשונה שזוהתה היא מגמה של "בין קולקטיביזם לאינדיבידואליזם". שמים כיום את הפרט במרכז. איך "אני" נתרמת מ-צבא/ארגון וכד'. זה מתקופתם של אהוד אולמרט, ברק, בנימין נתניהו. מגמה של אינדיבידואליזם גם במגזר החרדי – התחזקות המגזר החרדי והפילוג הפנימי בתוכו.
- מנגד, עלתה מגמה אחרת של "גם וגם", כלומר לא אינדיבידואל או קהילה בלבד, יש יכולת להחזיק את העצמי ואת הקהילה זה לא שאני תורם או נתרם, אלא אני גם וגם.
- לצד זאת, ישנה עלייה בלכידות החברתית.

- המגמות הנ"ל קשורות למגמה נוספת- **חזרת הקהילתיות והסתגרות בקהילות**, ויצירת שיתופי פעולה בתוך הקהילות. כיום עובדים עם המרחב הקהילתי שלנו ושיתופי פעולה פנים-קהילתיות וקצת עם קהילות שדומות לנו.
- בנוסף לכך, יש מגמה של **שיתוף ציבור ושיתוף נוער** (כמשהו סימלי אך לא משפיע על קבלת החלטות).
- מגמה נוספת מתבטאת בתהליך שקורה בשלטון המקומי – **רצון של השלטון המקומי להידמות למגזר העסקי** והפרטי מתוך רצון להיות בזירה התחרותית, שירות התושב ולקוח. זהו הרובד שהכי קרוב לאזרחים – **לוקליזציה וקרבה לשטח** ויכולת להביא לידי ביטוי את סדרי העדיפות של הצרכים המקומיים. לצד זאת יש חוסר הלימה בין המשאבים של השלטון המקומי לצרכים השונים. הרצון של השלטון המקומי להידמות למגזר העסקי מייצר הזדמנות להפריה הדדית, הזדמנות שאנשים מהמגזר הפרטי יעברו למגזר השלטון המקומי.
- מצד העולם העסקי ישנה מגמה שהעולם **עסקי מבין שאין כלכלה בלי חברה** – מהרגולציה ועד אחרונת החברות זה מחלחל. עסקים מבינים שאין עסקים בלי חברה. מגזר עסקי הופך להיות עסקי-חברתי. בתוך המגזר העסקי יש מגמה להבנת חשיבות הגיוון בעסקים, ואחריות תאגידית. וגם התהליך ההפוך קורה. יש **ארגונים חברתיים שרואים בשוק ההון והפיננסי את מקור המימון לפעילות שלה**. מגמה קשורה לכך היא של **Blended Finance**. עלתה מגמה נגדית שלכאורה **אין כמעט גיוון והכלה** באף מגזר באופן משמעותי.
- מגמה נוספת וקשורה בחברה אזרחית – **עסקים חברתיים**.
- עוד מגמה היא של תחושת **השתקה, של פחד, פגיעה בדמוקרטיה**, תהליך זוחל ומאוד מאיים.
- קיימת מגמה של **אי שיוון חברתי** שמאיים על החברה שלנו, בשילוב עם **מערכת מדינית לא יציבה** שמעודדת פערים וחוסר שוויון.
- המדינה עצמה כמוסד נמצאת במשבר עם תאגידיים גדולים שמתפקדים כממשלה.
- שלטון הפקידים במצב של **חוסר מנהיגות**, מגיעים לחוק כאשר החשב ויועמ"ש קובעים בפועל. זה מוריד את המקצועיות.
- מגמה נוספת היא של **פוליטיקת הזהויות** והאתגר שמציבה. במקביל יש **משבר זהות של המדינה**, קו פרשת מים מה זה "המקום" הזה, מה הולך להיות קדימה. מגמה זו קיבלה חיזוק נוסף מהמליאה, ונאמר כי מבחינת ממשל ומדינה ישנה מגמה של **שחיקה של ממלכתיות ועלייה של שבטיות**. משבר חריף מה זה בכלל החברה, איך משרתים את כלל החברה. מה זה טוב משותף? מגמת **פרגמנטציה של החברה** וקושי שיוצר לממשלה.
- בתוך בועת הסטרטאפ-סייבר-8200 (בועה בתוך בועה), יש היום מגמה של **מיקוד בעצמי, "מגיע לי" ניכור**.
- עולם הפילנתרופיה עובר שינוי ב 10 שנים אחרונות ונהיה **אסטרטגי**, ממוקד סביב נושאים, הולך ומדבר יותר בשפה של **השקעות אימפקט** ושפה של מינוף. בנוסף לשינוי זה, בעולם הפילנתרופיה רואים גם **צמיחה של פילנתרופיה ערבית, שינוי יחס ישראל-תפוצות** שהוביל לצמצום מקורות פילנתרופיה מחו"ל. לצד זה, **פילנתרופיה חדשה "הייטקיסטית"**.
- מגמה של הכרות מתוך עשייה התנדבותית. מתוך כך הכרות של האתגרים. **קירבה לשטח**.

- **אשראי חברתי כמנוע לצמיחה.** דורש רגולציה.
- מגמה של **ייאוש**. שיח שמחוץ לבועה. שבר אישי, שחיקה מ 3 שנים. אנשים עזבו בכל המגזרים.
- מגמה של **משבר מאוד קשה בגילאים הצעירים**. מי אני בעולם, מה אני עושה (משבר זהות), איזו תמיכה יש לזה.
- מגמת עליית **כסף קריפטו**.
- יש **תרבות כסת"ח** צורך להגן על מה שעושים (תרבות ארגונית בריונית שמפילה את הכישלונות על העובדים בתוך המנגנון). ומצד השני **גניבת קרדיט במקום שיח מפרגן** ונותן מקום לאנשים. בשביל להתקדם אנחנו צריכים להיות מוכנים לגעת בכאבים.
- מגמה של **בעיות מורכבות**, הבעיות מורכבות מדי, אי אפשר לפתור אותן לבד. חייבים להתחיל לחשוב על פתרונות. קשיי וחוסר הבנת המציאות שאותם ארגונים מתחרים על אותה פעילות באותו אזור, אגו וכפילויות במגזר החברתי.
- מגמה נוספת היא שקיים **מחסור עצום של עובדים בשירות הציבורי** (עו"ס, מורים, שוטרים, גננות, וכו'). כל מה שצריך כדי להבטיח את השירות לתושב פושט את היכולת. אלו הם עובדים חיוניים בשירות הציבורי. לצד זאת יש מגמה של **שחיקת שירותים האוניברסליים והפרטה של שירותים ציבוריים**.
- עלייה במגמה של רצון **החברה הערבית להיות שייכת**, למדינה ויש רצון של המדינה להכיר בחברה הערבית ולשלבה. אבל קיימת אי הבנה של צרכי החברה. אנחנו (החברה הערבית) לא באים לקבל זכויות או נדבות. רוצים לבנות שותפויות עם המגזר העסקי, ציבורי ופילנתרופי, לדבר בשפה כנה לשים את הצרכים של כל האוכלוסיות ובתוך זה החברה הערבית. לצד זאת, ישנה מגמה נוספת של **משבר אמון בין ערבים ליהודים**. קושי נוסף, קיים בקרב החברה הערבית הוא מגמה של **מחסור בכוח אדם מקצועי בחברה הערבית**.
- בהקשר של חברה אזרחית ומנגנונים ותשתיות במגזר השלישי- יש היום **ריבוי עמותות**, ולא נשאר גופים שמטפלים בתשתיות לפעילויות החברתיות. יש **יריבות בין העמותות**, לא מנווטים צרכים בין העמותות. אין כלים לשיתוף פעולה בתוך המגזר החברתי. בהקשר התמיכות – תמיכות פרויקטליות (פילנתרופיה וממשלתי), גורמות למגזר השלישי להתרוצץ כדי לענות על קולות קוראים. יש צורך לחבור למגזר עסקי / אחריות תאגידית וישנה מגמה קשורה **עמותות בונות מקורות הכנסה עצמאיות**.
- קיימת מגמה (גם ברמה העולמית) של **משבר האקלים** והעיסוק בו ובנושא הקיימות.
- עלייה **באקטיביזם בני נוער** (בעיקר בנושאי אקלים), אך מצד שני לא מסתכלים מספיק על הדור הצעיר שרוצים להיות אקטיביים.
- מגמה נוספת שזוהתה היא שארגוני העובדים **דואגים לטווח הקצר ולאינטרס המיידי**. זה לא מאפשר לייצר שינוי, לוקחים אותנו אחורה.
- המערכת הממשלתית **לא בקצב של השינויים בעולם** (דיגיטציה, מהירות).

- עוד מגמה היא **צפיפות אוכלוסין** שמגבירה חיכוכים ומעלה צורך לדבר עם המרחב הציבורי. מגמת **הצפיפות** מאוד תשפיע על מצב הכבישים, דיור, ושוק העבודה. חייבים לחשוב כבר עכשיו על עוד 50 שנה ולא 10 שנים. יש מגמה של **שינויים דמוגרפיים**; עליה באוכלוסייה חרדית, ערבית, ובכלל האוכלוסייה מתבגרת. צפיפות האוכלוסין קשורה כאמור גם למגמת **הפקקים**. יש לחשוב מה קורה שכל מוקדי הכוח מתרחקים מהפריפריה, איך מייצרים מוקדי תעסוקה, איך תומכים באוכלוסיות שמוקדי הכוח מתרחקים ממנה. יש **פערים רבים בין פריפריה למרכז**. אנחנו נמצאים לפני משבר אדיר בחינוך. המשבר החינוכי נוכח פה. **מגמות העיור ומטרופוליזציה**, מובילות גם לקצב **שינויים גבוה בשוק התעסוקה**.
  - ישנה היום **מהפכת הקשב** מאוד משפיעה על חיינו.
  - מגמה של **מנהלים בוגרי תוכניות ניהול**, בניית יכולות בתוך הממשלה, אך גם **התניידות גבוהה בין מגזרים**. אם פעם הממשלה ידעה הכל הפעם זה הפוך. הידע וכוח למטה- הממשלה בסוף. ריבוי תרבויות גם באקדמיה. **לקיחת אחריות במקום שהממשלה לא נמצאת** – נכנסים וצומחים דברים אחרים. בכלל יש אופטימיות וכישרונות במדינה. צריך ללמוד לדבר עם הצעירים בשפה שלהם ועם הכלים שלהם.
  - התחזקות הדיגיטל, **הטכנולוגיה והביג דאטה**, מגמה זו תכריח אותנו לעבוד ביחד ולשתף. כבר ניכרת **מגמה של הערכות לדיגיטציה ודיגיטציה של מוסדות מדינה** (שהואצה בזמן הקורונה). המעבר לדיגיטל אפשר והקל על עבודה מרחוק. למרות הדיגיטציה, **קיימת החרפה של בירוקרטיזציה ורגולציה**.
  - לצד הטכנולוגיה, ביג דאטה, ודיגיטל יש מגמה של **עידן פוסט-אמת**, האמת היא כבר לא אופציה מועדפת.
  - מגמה של דגש על **זכויות נשים והטמעת החשיבה המגדרית בתוכניות החינוכיות** ובערוצי תקשורת, והסכמה בין המגזרים השונים. משאירים את המשימה הזאת לארגוני נשים מחוץ לממשלה.
  - שחיקת הנורמות הציבוריות. נורמות ההתנהגות והאתיקה בשרות הציבורי.
  - הבנה בחשיבות של **בריאות הנפש**. מצב בריאות הנפש בירידה, אין השקעה מספקת בקידום בריאות ומניעת תחלואה. ישנה **ירידה בהכרה של המדינה בחשיבות המקצועות החברתיים**.
  - **העדר אסטרטגיה לאומית**, הממשלה לא קיימה הערכת מצב אסטרטגית כבר כמה שנים.
  - מגמה של צורך בסיפוק מענים מיידיים.
  - התחלה של תהליך **למידה מהעולם** צריך לחזק את המגמה הזאת וללמוד ממיזמים מהעולם.
  - **שחיקה של אמון בממשלה** – מצד תושבים, בין קבוצות שונות, במערכות עצמן האזרח מרגיש שהמערכת לא דווקא פועלת לטעמו.
  - עלייה **בשפת אימפקט** לצד היעדר של **מנגנון בקרה ממשלתית**, סקייבליות של התוצאות.
  - **אין למידה או זיכרון ארגוני** בעיקר במשרדי ממשלה. מתגייסים סביב משברים יש סולידריות נהדרת אבל אין זיכרון. היכולת להוציא לפועל יוזמות יצירתיות מתעכב בבירוקרטיה.
- בתום הדיון, משתתפי הכנס התבקשו להצביע עבור המגמות שלראות עיניהם הן בעלות ההשפעה הכי משמעותית על עבודה רב מגזרית בשנים הבאות, מגמות בהן לדעתם נכון וצריך לעסוק היום בכנס.

ב. מפת המגמות



## סיכום המגמות שדורגו כמשפיעות ביותר- במפת המליאה :

- קיטוב חברתי- פערים
  - פילנתרופיה אסטרטגית
  - בעיות חברתיות מורכבות
  - הדור הצעיר
  - פגיעה בדמוקרטיה ובזכויות אזרח
  - משבר אקלים
  - אי-יציבות ממשלתית
  - היעדר אסטרטגיה לאומית
  - רצון וקושי חברה הערבית להשתלב
  - אינדיבידואליזם מול קהילתיות
-

## ג. ניתוח מגמות נבחרות בקבוצות אחידות

### תיאור המהלך:

כל קבוצה אחידה התבקשה לבחור שתיים עד ארבעה מגמות/אתגרים שלדעתם משפיעות וישפיעו ביותר על ה"קבוצה" (או מהזווית של הקבוצה), בהקשר של שיתופי פעולה רב מגזריים, לטובת החברה ואיכות החיים בישראל בשנים הבאות. הקבוצות התבקשו לציין מה הם כבר עושים היום כארגונים, א.נשים וקבוצת בעלי עניין כמענה למגמה ומה צריכים, מתכוונים או רוצים לעשות.

הערה: הקבוצות בחרו את המגמות המשפיעות ביותר מהזווית שלהם כקבוצה ולא בהכרח מה שקיבל את דירוג (הרייטינג) הגבוה ביותר במפת המגמות על ידי כלל המשתתפים.



## קבוצת ממשלה

מציגה: תמר פלד אמיר, ארגון: משרד ראש הממשלה

### שם המגמה: ירידה באמון הציבור בשלטון

מה עושים כבר היום?

- יש השקעה בהון אנושי – מנהלים יותר טובים, השקעה בעתודות ישראל.
- יצרנו פלטפורמות לשיתופי פעולה לשיתוף ציבור ופלטפורמות קבועות לשיח עם ארגונים וכד'.
- מנגנוני שקיפות שמשקפים את העשייה הממשלתית ומנגישים מידע.
- קשר אישי אל מול הציבור (סביב הקורונה).

### שם מגמה: פער טכנולוגי

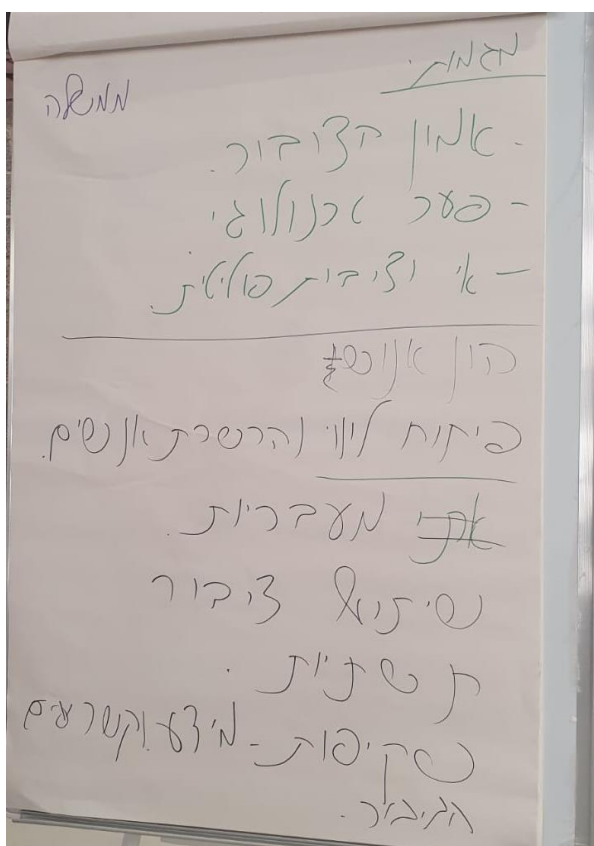
מה עושים היום?

- הקמת מערך הדיגיטל הלאומי.
- איגום הדאטה.
- החלטות ממשלה להאיץ את סגירת הפער הטכנולוגי.

### שם מגמה: אי יציבות פוליטית

מה צריך לעשות היום במענה למגמות הללו?

- להחזיק רציפות תפקודית, ממשיכים לתכנן ליום שתהיה ממשלה ותקציב ונוכל ישר להיכנס לפעולה.
- היינו רוצים לייצר הרבה יותר תוכניות שמאפשרות נקודות מפגש בין המגזרים – להכיר את השלטון מבפנים ושהשלטון ייהנה מהעשייה עסקית.
- פיתוח, ליווי והכשרת אנשים התחדשות הון אנושי לתוכניות מעבריות בין מגזרים.
- ללמוד לעבוד עם התקשורת.
- אתיקה- חיזוק אמון בתחומים אלו.
- אזורים "נטולים" רגולציה "מעברים" עם כסף גמיש, אזורים גמישים של עבודה על בעיות.
- עיון מחודש בתקנות המכרזים (חוק חובת המכרזים).



○ הקלת הנטל הרגולטורי על עבודה בין-מגזרית בכל הכלים - תמיכת מכרזים, פטור ממכרז



○ בניית יכולות בממשלה של שותפות בכל המשרדים - גם בלא חברתיים.

○ יכולות שיתופי פעולה ושיתוף ציבור - הרחבת המעגל למשרדים לא חברתיים משרד האנרגיה, התקשורת, התחבורה וכד' - אין בהם כיום את פונקציות מקבילות לנו במשרדים האלה.

○ יצירת פונקציות בין משרדיות להפעלת תוכניות לאומיות ליישום

○ לפתח מטה יישום בין משרדי להחלטות

ממשלה מורכבות - שישבו שם אנשים שיהיו מושאלים מארגונים שונים ויישום ההחלטות יהיה רב מגזרי.

○ הון אנושי טכנולוגי במגוון תחומים.



איך מתמודדים היום? האמון בין המגזר השלישי למשרדי הממשלה נפגע מאוד בעקבות המצב הפוליטי הלא-יציב. זה חלק מתהליך עממי של ירידה באמון במוסדות במדינה. גם לממשלה יש בעיית אמון במגזר השלישי, הרבה פעמים היחס שהמגזר השלישי מקבל מצד הממשלה זה או "תפסנו אותם" או "אוטוטו תפסנו אותם".

### מה צריך לעשות?

- העבודה צריכה להיעשות מתוך אמון, יש לעבוד בשיתוף פעולה ככלי לבניית אמון.
- תשתיות לשינופי פעולה- התארגנות א-פורמלית של חברה אזרחית, פלורליזם של חברה אזרחית במבנים ותחומים, גיוון והכלה.

### **מגמה: חולשת משילות**

#### איך מתמודדים היום?

במצב שבו המדינה לא יציבה, הדרג הפוליטי לא יציב ומשתנה כל הזמן, חייבים לחזק את השדרה המקצועית במשרדים. השדרה המקצועית צריכה לקבל סמכויות. מתוך תשומת לב שזה עשוי לפגוע בדמוקרטיה של המדינה. היעדר אסטרטגיה ממשלתית נמשכת ותוכניות עבודה ארוכות טווח, יחד עם חילופי שלטון/שרים/מנכ"לים פוגעים במשילות.

### מה צריך לעשות?

- חיזוק השדרה המקצועית במוסדות (ממשלה, חברה אזרחית), לרבות הענקת סמכויות
- דגש להגדרת מדדי איכות וערכים ולא מדדי כמות ככלי לשיפור ביצועים.

### **מגמה: רגולציה**

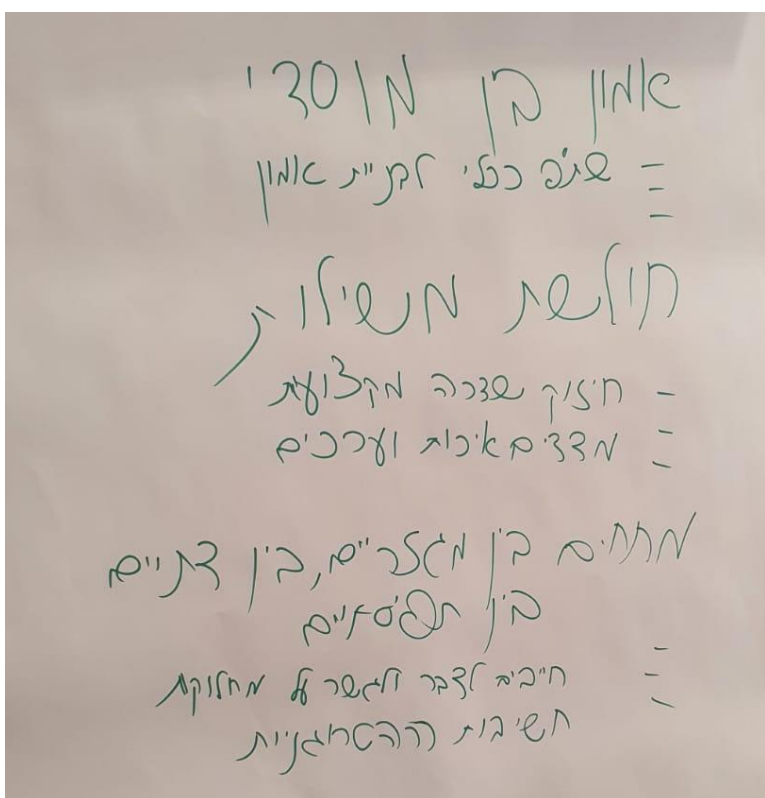
איך מתמודדים היום? המדינה עושה רגולציה כמעט בלבד על בסיס נתונים כמותיים, ואין כמעט מדדים איכותיים. מבחינת מדדים כמותיים יש צורך בדיווח מטורף, בהשקעה מטורפת של הארגונים בכ"א ואנרגיה. מצד שני אף אחד לא בודק את האימפקט/תוצאות של הפעולות שהמדינה מעודדת.

### מה צריך לעשות?

- הגדרת מדדי איכות ואימפקט

### **מגמה: מתחים בין-מגזריים, בין דתיים, בין תפיסתיים**

#### איך מתמודדים היום?



○ משברים מחזקים שיתופי פעולה בין מגזרים.

### מה צריך לעשות?

- לדבר ולגשר על המחלוקות בין הגופים השונים, צריכים למצוא דרך לעבוד ביחד, למצוא את הפשרות, למצוא את ההזדמנויות שהמדינה והקרנות הפילנתרופיות מושכות לשם.
- הדגשת חשיבות ההטרוגניות המלאה מסביב לשולחן (פריפריה, ארגונים קטנים), גם אם זה לא נוח.
- חיזוק סמכויות וביצוע של הרשות המקומית.

## קבוצת שלטון מקומי

מציגה: שרון בלום מלמד, ארגון: עיריית תל אביב- יפו

### מגמה: לוקליזציה

### איך מתמודדים היום?

- גמישות של שלטון מקומי להעביר הרבה סמכויות
- הרבה מאוד יצירתיות של השלטון המקומי במקומות שיש בהם ווקום והרבה זמן לייצר תהליכים.
- יש יותר הקשבה של השלטון המקומי לתושבים ופחות פטרוניות.
- לקיחת אחריות
- להשמיע את "הקול" כלפי מעלה

○ שיתופי פעולה עם פילנתרופיה ומגזר שלישי

מה צריך לעשות?

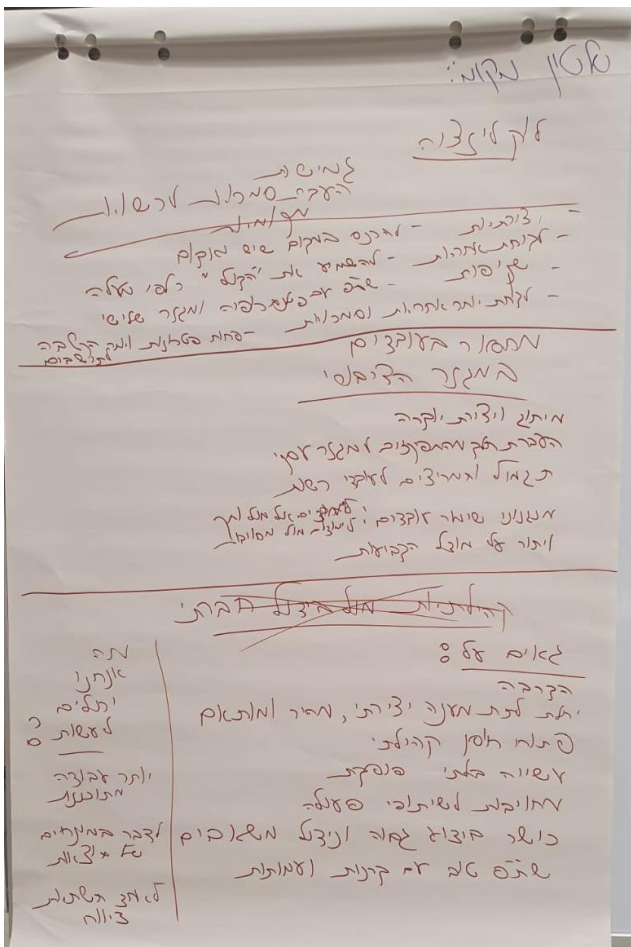
- יותר שקיפות מול הפילנתרופיה כשצריך.
- להכיר בערך השותפים. אם הולכים יותר לשיתופי פעולה צריך להכיר במה השני יותר טוב ממני.

**שם המגמה: קהילתיות**

**שם מגמה: מחסור בעובדים במגזר הציבורי**

איך מתמודדים היום? דובר הרבה על הצורך בעובדים, המיתוג השלילי של עו"ס- למה זה נחשב פחות מאשר מתכנת. מה עושים עם תהליך ההפרטה, האם זה עוזר או פוגע? בתור רשות קשה לתת תמריצים, לשלטון המקומי קשה להביא עובדים טובים ולשלם להם כמו שמגיע להם. כל הנושא של קביעות ופנסיה תקציבית כבר לא משחק תפקיד. מדברים על איך מוותרים על מודל הקביעות, איך מייצרים מנגנונים של תשלום שכר הולם (למשל משכורת

(13).



מה צריך לעשות?

- מיתוג ויצירת יוקרה
- העברת חלק מהתפקידים למגזר עסקי
- תגמול ותמריצים לעובדי רשות
- מנגנוני שימור עובדים: לימודים אל מול ותק, לימודים מול מחויבות
- ויתור על מודל הקביעות

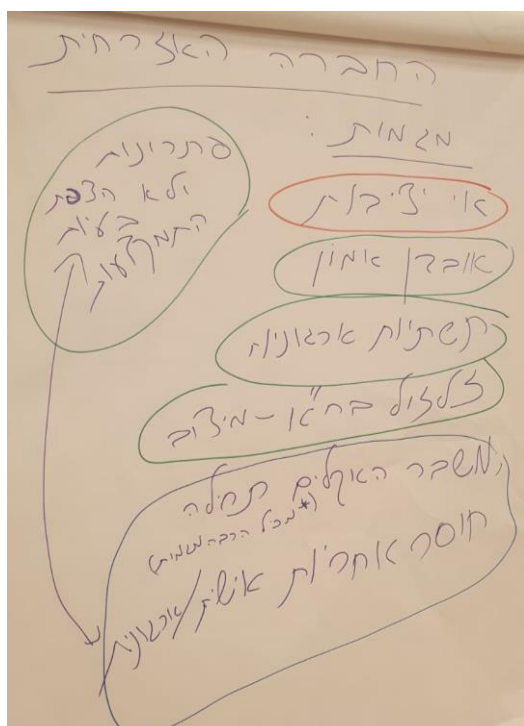


## קבוצת חברה אזרחית

**מציגה:** רון ברקאי, ארגון: מנהיגות אזרחית

**מגמה:** בעיות חברתיות מורכבות

**איך מתמודדים היום?** היום יודעים לתת להם מענה, הם נתנו את נושא האקלים כדוגמא וכיכולת למצוא פתרונות לבעיות מורכבות. החברה האזרחית יודעת לתת פתרון גמיש ולהיעזר ביזמות.



**מגמה:** אי יציבות ממשלה והיעדר אסטרטגיה לאומית

**איך מתמודדים היום?**

- הצעות לפעולה מהשטח.
- היערכות מקצועית.
- אגיליות ודינמיות של הארגונים.
- יכולתם להתמקצע יותר ויותר.
- היעדר וודאות תקציבית.

**מה צריך לעשות?**

- שיח רב מגזרי לתנאי אי-וודאות.
- התמודדות עם אסטרטגיה של משרדי ממשלה.

**מגמה:** היעדר השקעה בתשתיות מקצועיות

**איך מתמודדים היום?**

- היום מתמודדים באופן אקלקטי- כל ארגון בדרכו הוא ולא כמגזר.

**מה צריך לעשות?**

- צריך להשקיע יותר בתשתיות מקצועיות.



## קבוצת קרנות פילנתרופיות

מציגה: עו"ד יעל נאמן, ארגון: קרן לאוטמן

מגמה: ממשקי עבודה פילנתרופיה עם ממשלה וחברה אזרחית (לאור המעבר לפילנתרופיה אסטרטגית)

איך מתמודדים היום?

שוחחנו על הקשר לדמוקרטיה, פערים חברתיים אלו היבטים שמעניינים אותנו.

ממשקים עם החברה האזרחית ועם הממשלה:

- איך שומרים על עצמאות ותומכים בארגוני חברה אזרחית?
- יחסים שיווניים עם ארגוני חברה אזרחית יש מודל שונה עם ממשלה ועם ארגוני חברה אזרחית.
- מערכת יחסים לא חד-כיוונית, מרחבי פעולה עם/מול ממשלה ועם/מול חברה אזרחית.
- מבצעים תפקיד של "מתווכים".
- חיזוק חברה אזרחית.

מה צריך לעשות?

- צריך לייצר יחסים שוויוניים יותר במיוחד מול ממשלה שם מרגישים נחותים.
- לייצר מודלים שונים להתקשרות עם הממשלה, שיאפשר את היחסים השוויוניים ולא כ"ספקים".
- להיות מתווכים, מכנסים, מאפשרים.
- לחזק את החברה האזרחית שהולכת איתנו יד ביד.

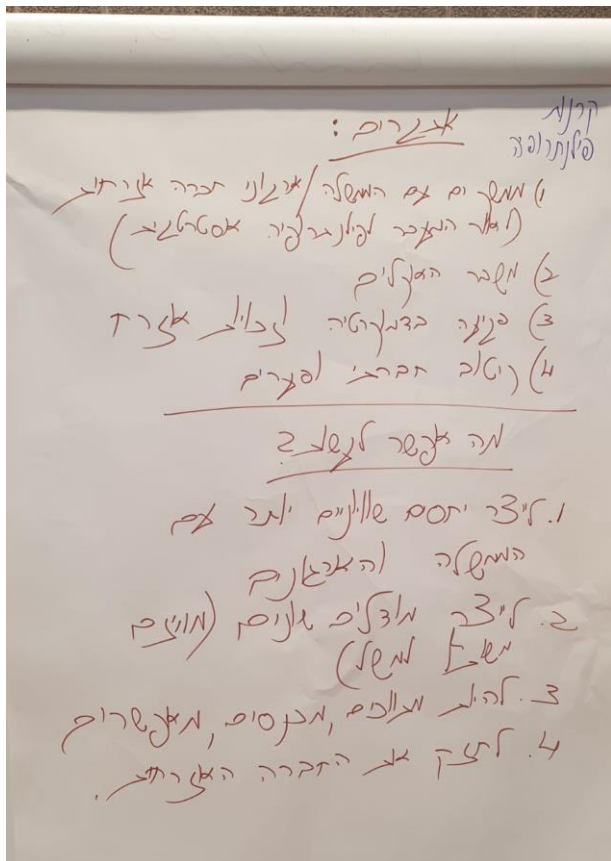
שם מגמה: משבר אקלים

איך מתמודדים היום?

כיום אין מספר קרנות רב שמטפל בזה.

מה יש לעשות?

- צריך לייצר קואליציות, פורומים לזהות מרחבים שקשורים בנושא ולהשפיע דרכם: חינוך, רווחה, בריאות וכו'.

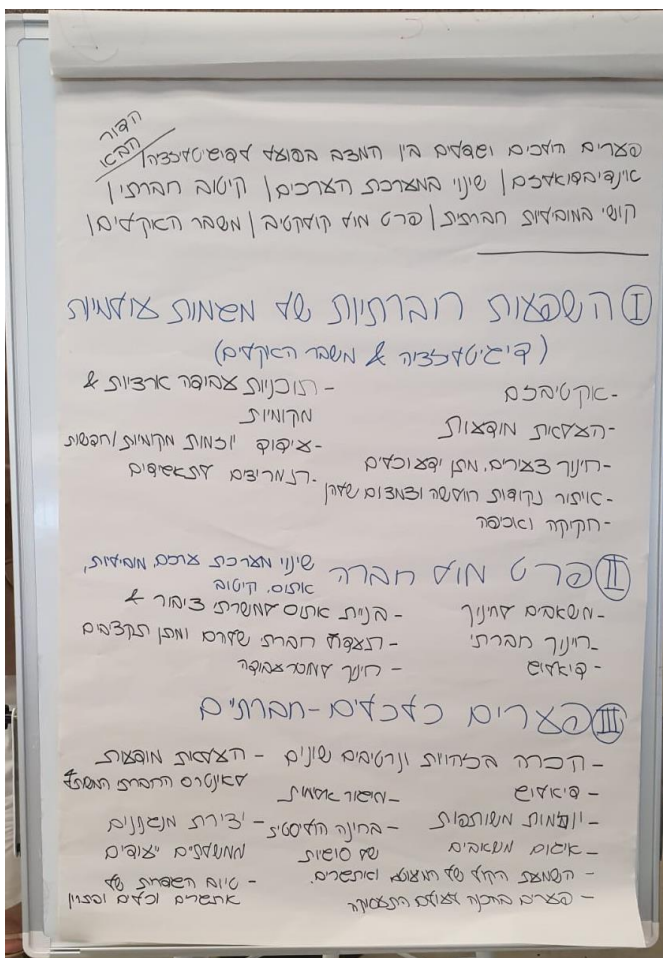




- להשפיע על מדיניות: להגדיל תמיכה לתחום, הערוצים המגוונים, דגש על שלטון מקומי.
- להשקיע בתשתיות. להשקיע יותר משאבים בזה, כיום אין מאמצים רבים בתחום האקלים.
- לבנות לובי מקצועי.
- בניית קואליציה/פורום/התארגנות משותפת של קרנות/עמותות/ממשלה/מגזר עסקי.
- לזהות מרחבים קשורים ולהשפיע דרכם.
- השקעות אימפקט.

## קבוצת הדור הבא

מציגה: נופר עזר, ארגון: מועצת תנועות הנוער



מגמה: השפעות חברתיות של מגמות עולמיות- (דיגיטציה ומשבר האקלים)

איך מתמודדים היום? יש הרבה מגמות עולמיות שמייצרות השפעה חברתית. היום מתמודדים בעיקר בעזרת אקטיביזם.

מה צריך לעשות?

- המשך אקטיביזם.
- העלאת מודעות וידע.
- חינוך צעירים, מתן ידע וכלים.
- איתור נקודות חולשה וצמצום שלהן- אם אני יודעת שמשבר האקלים פוגע בשכבות מסוימות, אז לדעת לעזור להם ולצמצם את הפער שם.
- צריך גם לעסוק בחקיקה ואכיפה.
- בניית תוכניות עבודה ארציות ומקומיות.
- עידוד יוזמות מקומיות וחדשות.
- יצירת תמריצים לתאגידים.

מגמה: הפרט מול החברה- שינוי מערכת ערכים, מוביליות, אתוס, קיטוב

מה צריך לעשות?

- צורך בחינוך, במשאבים.
- חינוך חברתי
- דיאלוג בין החברה.
- בניית אתוס של משרתי הציבור. רגע להעלות את התפיסה הציבורית חברתית למשרתי הציבור, וגם להעלות מבחינה תקציבית.
- חינוך למוסר עבודה.

## מגמה: פערים כלכליים-חברתיים

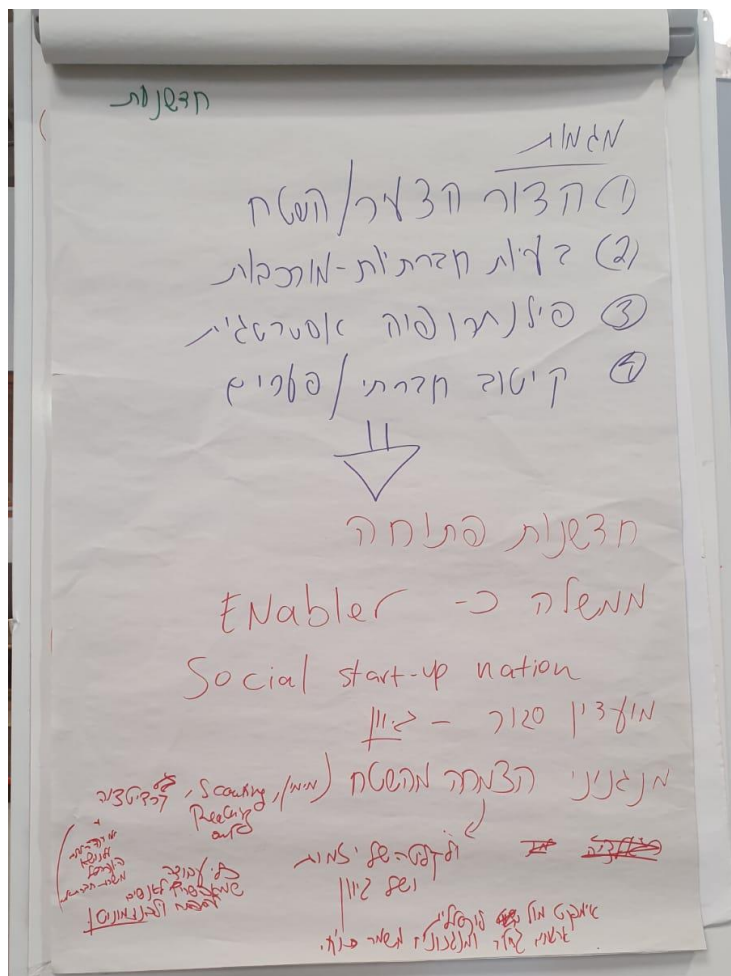
### איך מתמודדים היום?

פערים בהכנה בעולם התעסוקה, היום גם מי שיש לו תואר ראשון ושני לרוב לא מוכן למקומות העבודה.

### מה צריך לעשות?

- הכרה בזהויות ונרטיבים שונים.
- דיאלוג.
- יוזמות משותפות.
- איגום משאבים כדי להכפיל את הכוח.
- השמעה של קולות שלא נשמעים- של מיעוטים ומגזרים.
- העלאת מודעות לאינטרס חברתי משותף, מה משותף ולפעול לטובתו.
- מנגנונים ממשלתיים כדי לצמצם פערים חברתיים.
- טיוב הגדרות של אתגרים וכלים לפתרון.

## קבוצת חדשנות



### מציגה: דפני לוי

#### מגמה: הדור הצעיר

#### איך מתמודדים היום?

- דיברנו על מה זאת חדשנות ומה חדשנות צריכה כדי לצמוח.
- מתח בין אימפקט לבין מקום לוקלי. ברגע שאנשים מדברים על חדשנות הולכים לדבר הבא ומה קורה עם מה שכבר קיים? ארגונים גדולים משמרים את הכוח.

#### מה צריך לעשות?

- חדשנות פתוחה – מושג על זיהוי צרכים ורעיונות מהשטח, פתיחת הדלת.
- צריך לפתח כלי עבודה שמאפשר לאנשים להתפתח ולקבל קרדיט, לבנות מוניטין.

#### שם המגמה: ENABLING – הממשלה המאפשרת

#### חדשנות

#### איך מתמודדים היום?

- היום יש תחושה של "מועדון סגור".

#### מה צריך לעשות?

- ממשלה כ- ENABLER של חדשנות, קרדיטציה, יוקרה.
- אם רוצים לעודד אנשים להיכנס לזה – צריך מנגנוני הצמחה מהשטח SCOUTING – למצוא את הבן אדם. בשטח שכבר עושה משהו, ולתת לו כסף להגדיל את היוזמה הפרטית שלו.
- מנגנוני הצמחה וקליטה של יזמות ושל גיוון מהשטח.

#### שם המגמה: פרואקטיביות

#### מה צריך לעשות?

- לפתוח את הדלת בצורה יזומה.

## ד. על מה אנחנו גאים? מה יכולנו עוד לעשות? (קבוצות אחידות)

בשלב זה, משתתפי הכנס התבקשו לחשוב כקבוצה אחידה (למשל: מומחים, ממשלה, רשויות מקומיות ועוד) על עשייתם בהקשר לשיתוף פעולה רב-מגזרי במה הם גאים (כארגונים, כבעלי.ות תפקיד, כקבוצת השולחן) למען החברה בישראל בכלל ובשדה של שיתופי פעולה רב מגזריים בישראל בפרט, ומה לדעתם הם עוד יכלו לעשות למען החברה בישראל בכלל, ובמסגרת שיתוף פעולה רב מגזרי בפרט.

שם הקבוצה	גאים	עוד יכולים לעשות
קבוצת ממשלה: תמר פלד אמיר - משרד ראש הממשלה	<ul style="list-style-type: none"> <li>עושים ברציפות ומתקדמים בעשייה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מעט מדי מאוחר מדי איטי מדי מצומצם מדי</li> <li>לא עובדים טוב עם התקשורת</li> </ul>
מגזר עסקי מייק ביילי - עצמאי	<ul style="list-style-type: none"> <li>גאה בשילוב ערכי ESG בתוך פעילות שלו</li> <li>היעדר פוליטיקה- אין כמעט סוגיות פוליטיות (הדברים באים ממניע עסקי)</li> <li>גאים בהשקעות שהם עושים מתוך צרכים עסקיים</li> <li>פילנתרופיה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לא תמיד קיימת שותפות אמיתית בין המגזרים- העולם העסקי מעט מבזדד</li> <li>התמריצים לאימפקט לא קיימים</li> <li>רגולציה?</li> </ul>
קבוצת מומחים עו"ד קארן שוורץ- רשמת העמותות בדימוס	<ul style="list-style-type: none"> <li>מאוד גאים בשיתוף פעולה שיש עם האקדמיה על מקבלי ההחלטות בכל המגזרים.</li> <li>שינויים שחלו ברגולציה בתקופה האחרונה</li> <li>גאים בעשייה</li> <li>פיתוח תחומים חדשים, הפצתם והטמעתם בסדר היום הציבורי (חברה אזרחית ופילנתרופיה).</li> <li>הקמת ארגונים ושינוי מדיניות</li> <li>ידע ומחקר המבוססים על שיתופי פעולה וקבוצות עבודה בין-מגזריות.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ הכשרת סטודנטים להשתלב במגזרים- ציבורי, חברתי, עסקי תוך הטמעת התפיסה הבין-מגזרית.</li> <li>○ שיח שיווני בגובה העיניים עם המגזר השלישי ויצירת תשתית של אמון.</li> <li>○ ראייה רב תחומית- לא מתמקדים בקב' אוכלוסייה אחת.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ צריכים לשפר נושאים של עבודה מתוכננת, יעול משאבים</li> <li>○ צריכים למדוד את עצמם יותר (היום לא מודדים מספיק). למדוד מה קרה בשירות. לדבר במונחים של תוצאות.</li> <li>○ להשקיע בתשתיות, לאחד תשתיות דיווח.</li> <li>○ איגום משאבים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ במקצועיות שלהם, בעובדים שלהם, בזה שהם מאוד מהירים, מתאימים את עצמם מהר.</li> <li>○ יכולת לתת מענה יצירתי, מהיר, ומותאם</li> <li>○ הם עוסקים הרבה מאוד בפיתוח חוסן קהילתי.</li> <li>○ הם מתחייבים לשתף פעולה ורוצים לשתף פעולה.</li> <li>○ יש להם כושר ביצוע גדול מאוד וניצול משאבים.</li> <li>○ יודעים לעבוד עם קרנות ועמותות.</li> </ul>	<p><b>קבוצת רשויות מקומיות שרון בלום מלמד - עיריית תל אביב-יפו</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ חוסר התארגנות.</li> <li>○ פרגמנטציה בתוך המגזר.</li> <li>○ תחרות על המוטבים.</li> <li>○ היעדר אחריות אישית של אנשים בתוך החברה האזרחית, כל אחד מסתכל רק על המקום שלו ולא מסתכל הצידה.</li> <li>○ הזילות של החברה האזרחית בעיניי המגזרים השונים, שמוביל לקושי של אנשים לקבל שירותים.</li> <li>○ עבודה עם רשויות מקומיות דורשת עוד מאמץ, אין התארגנות של החברה האזרחית עם הרשויות המקומיות ככלל.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ גאים על ההתארגנות של ארגוני הגג שיכולה לחבר את כל המגזר השלישי. לשמוע קולות משותפים. רוצים להמשיך בזה.</li> <li>○ יכולת ההשפעה שלנו, היותנו חלק מהשיח.</li> <li>○ הגיוון שלנו (שהוא ערך). יש ערך מאוד גדול בגיוון וביכולת לדבר בהרבה קולות (זה גם קרה בשולחן).</li> <li>○ הדינמיות והאג'יליות של החברה האזרחית ושיתופי הפעולה.</li> <li>○ חיבור לשטח.</li> </ul>	<p><b>קבוצת חברה אזרחית רון ברקאי - מנהיגות אזרחית</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ שהפילנתרופיה לא גדולה יותר.</li> <li>○ לא מחויבים מספיק לחברה אזרחית (בתשתיות וכו')</li> <li>○ שלא כל מי שיכול נותן, איך להגיע לאנשים, לצרף משפחות ואת דור העתיד.</li> <li>○ פחות כסף לארגונים.</li> <li>○ צמצום אסטרטגיה- שלא מאפשרים פתיחות, חסר שיתוף ידע/ריכוז/מדידה/אימפקט.</li> <li>○ מתוסכלים מהשקעת רבת שנים לא תמיד נושאת פירות בשטח</li> <li>○ לפעמים לא מספיק אמיצים</li> <li>○ מסתובבים באזורים מוכרים/נוחים</li> <li>○ לא מנצלת את כוחה לאתגר מרחבים לא בקונצנזוס.</li> <li>○ לא מספיק עוסקים בשיתוף ידע בין הקרנות – הערכה, מדידה, תהודה חיצונית.</li> <li>○ חסר מדידת אימפקט.</li> <li>○ לא מייצרים מספיק תהודה.</li> <li>○ לא מארגנים את השיח/ לא משקיעים מספיק בשינוי חברתי.</li> <li>○ לא מייצרים מספיק כוח מול הממשלה, לא מאתגרים מספיק את הממשלה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ משפיעה ותורמת אסטרטגית בעל ערוץ, שחקן מפתח בשדה, <b>שחקן נוכח!</b></li> <li>○ הפילנתרופיה גורם משפיע ופועל באופן מקצועי ואסטרטגי, פעילות בעלת ערך, לא ניתן להתעלם.</li> <li>○ פועלת באופן יזום, אישי, ומעוגן לצירוף מעגלים נוספים שתורמים ומשקיעים בדור הבא.</li> <li>○ פועלים לגיבוש מדיניות להרחבת הפילנתרופיה: צירוף עוד תורמים, משקיעים בדור הבא, במגזרים ייחודיים.</li> <li>○ משלבים תצורות שונות: פילנתרופיה קלאסית, אסטרטגית והשקעות אימפקט.</li> <li>○ בתוך מציאות מורכבת, משדרים ומשמרים תקווה ואופטימיות.</li> <li>○ מובילים בתחומי תוכן שונים.</li> <li>○ לשמר התמקצעות- פיתוח, השתכללות.</li> <li>○ מאפשרים יזמות ולהוביל מחקרים שונים (שכוללת אופציית כישלון).</li> <li>○ המון שיתופי פעולה, שיתוף ידע, שיח פנימי, בין קרנות הפילנתרופיה עם הרבה פירגון ושיח.</li> <li>○ שיפור בקשר בין הקרנות למגזר שלישי</li> <li>○ השקעה בדור הבא של הפילנתרופיה באופן מותאם לדור צעיר- חדוות הנתינה והשפעה לטובה.</li> <li>○ מניע לקידום שיח בין מגזרי.</li> <li>○ <b>יזמות- התנסות, לוקחים סיכונים.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>קרנות פילנתרופיות יעל נאמן - קרן לאוטמן</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ חוסר מעורבות חברתית בעולם ההייטק.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ תוכניות חינוך למעורבות של נוער.</li> <li>○ תוכניות מעבר.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>קבוצת הדור הבא:</b></p>



		<b>נופר עזר - מועצת תנועות הנוער</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ הסתכלות על רצף של תהליכים וחיבור נקודות מבט שונות.</li><li>○ קידום שפה מגדרית בכל עשייה.</li><li>○ נקודת המבט של הג'וינט- להסתכל על צרכים ברמה הלאומית.</li><li>○ הקמה של ארגון חרדי בהובלה נשית.</li><li>○ השפה הפכה מצעירים כנטל לצעירים כנכס.</li><li>○ לא נתנו רשימת דרישות סגורה (במחאת 2011) וכך נותר מקום לחדשנות.</li></ul>	<b>חדשנות דפני לוף</b>

## 5. תמונת העתיד:



א. תכנון תמונת העתיד הרצויה של שיתופי פעולה רב-מגזריים

### תיאור המהלך

יש לנו את תמונת העבר, תובנות של ההווה וכעת נתחיל להסתכל אל העתיד.

#### משימה:

- דונו בקבוצות המעורבות, חשבו על עצמכם 3-5 שנים מהיום ונסו לתאר כיצד יראה העתיד של שיתופי פעולה שיתופי הפעולה רב מגזריים בישראל, לטובת החברה ואיכות החיים בישראל?
- דמיינו כאילו העתיד כאן, כבר היום. ביוזמה אישית, ארגונית, מגזרית ולאומית.
- כתבו על פליפ-צ'ארט רשימה של הישגים שנראה **בעוד 3-5 שנים** (למשל: בתכנים, תחומי התוכן, וב"איך" - בתשתיות, מנגנונים, תפיסות בקרב המגזרים או מובילי דעה, מדיניות, מיזמים, דעת קהל, ועוד).
- החזירו עצמכם בזמן- להיום, 2022, וציינו מהו **המחסום המרכזי** שהייתם צריכים להתגבר עליו בכדי לקדם את תמונת העתיד ואיך התגברתם עליו?

#### שאלות מכוונות:

1. מהם סוגי שיתופי הפעולה שהיינו רוצים לקיים בינינו?
  2. מהן התשתיות והתנאים הנדרשים לקיום שיתופי פעולה אלו?
  3. באיזה אתגרים לאומיים נמליץ להתמקד?
  4. מה יגרום לכל מגזר להיות שותף בהתמודדות עם האתגרים הלאומיים?
  5. מה התפקיד של המגזרים השונים?
- בשלב זה הסתיים יומו הראשון של כנס חקר עתיד, הודו למשתתפים על השקעתם ושיתוף פעולתם.

## יום שני של הכנס, 07.07.22

### דברי פתיחה: ד"ר עינת רונן

שמחים שהצטרפתם אלינו ליום השני. רצייתי הבוקר להזכיר לכולם את מטרת העל לשמה התכנסו, לכתוב את הפרק הבא ביחד. הנה אנחנו יוצרים פה מרחב לאפשר לכולנו ליצור ביחד. אני מזמינה את כולנו לקחת חלק במה שרוצה להיווצר כאן ביחד. מה שקורה פה בחדר, קורה לנו בהרבה מאוד תהליכים רק מגזריים. יש פה ניסיון של הרבה שנים בעבודה מסוג זה. השפה שונה, המיקוד מול הפיזור, הצורך להתמקד בתוצר והצורך לעבור תהליך. לתת מרחב להבעה של רגשות, צורך בהשתייכות.

אני מזמינה את כולנו לתת לכל זה לקרות היום. אני מציעה לכולנו לדבר בשפת היש היום. גם אם פחות מתחברים לתהליך אני שואלת את עצמי מה אפשרי. מה אנחנו כן רוצים שהשיח יהיה, כיווני פעולה מאוד פרקטיים כדי שנוכל באמת לקחת את זה ולהפוך את זה לתוכנית עבודה במשרד ראש הממשלה.

### הילה מרמוס- קרן הזדמנות:

בוקר טוב, ברוכים השבים. חשבתי איך להמחיש במה אני מאמינה בשותפויות ואיפה אני בדבר הזה. אני מנהלת את קרן הזדמנות וחברה פורום הקרנות, שזה פורום של קרנות מחו"ל מהארץ, כחלק מהעבודה אני גם עוסקת בשותפות בין הקרנות לממשלה, וכחלק מעיסוקי זה אני גם בוועדה שהכינה את הכנס. כל מה שקורה פה היום זה מבחינתי חלום, אם היו אומרים לי לפני 3 שנים שתהיה תוכנית עבודה משותפת לפילנתרופיה ולממשלה הייתי סקפטית, ואם היו אומרים לי שיהיה מודל לוגי, תכנון אסטרטגי משותף, הייתי שולחת את עצמי להיבדק. כל זה קורה, והכנס הזה היום הוא בגדר חלום שמתגשם. זה קורה כי שמנו לנו בפורום הקרנות, ובמשרד רוח"מ את שיתופי הפעולה על סדר היום. העלינו את זה לסדר העדיפויות, אני חושבת שזה סוג של ציפייה שאני מביאה לכל החברים והמגזרים פה, אחרת זה לא היה קורה, זה לא היה יכול לקרות. כל עוד יש תהליך ותשתית לאומית של שיתוף פעולה, כולי תקווה שכל מה שקורה בבוועה הזאת בפנים יקרה גם בעולם בחוץ, שהשיח הבין-מגזרי ימשיך להתקיים גם בחוץ.

כשחשבתי מה הציפיות שלי בכנס כחברת וועדה אז אמרתי קודם כל שיבואו, ואם הם כבר באים שיקשיבו, ואם הם כבר מקשיבים שיהיו בתוך זה ולא בפלאפון. כל זה קרה, ואני מתרגשת, אנשים פה נמצאים, ומגיבים, ורוצים לדבר. ראינו בעיקר בשיח על המגמות במליאה, כמה אנשים רוצים להביע את דעתם, כמה שיח יש בתוך השולחנות (גם ההומוגניים וגם ההטרוגניים) גם בכיבוד גם בשולחנות בצד זה מראה שיש צורך. כולי תקווה שזה ימשיך גם היום וגם בחוץ אחר כך.

אני מרגישה מחויבות ואחריות, ואני חולקת את זה איתכם עכשיו כדי שזה לא יהיה סתם יומיים שבהם דיברנו שזה יהיה משהו פרקטי. שכל מגזר יחשוב איך הוא יעשה את המדרגה הבאה בשיח הרב-מגזרי אני לא חושבת שצריך להשאיר את זה רק למשרד רוח"מ.

זו הזדמנות להודות למנוע שאחראי לכל הדבר הזה, תודה לד"ר עינת רונן, זה לא היה קורה אם לא היית שם, תודה לתמיכה של לירית. תודה לשותפותי מפורום הקרנות, ד"ר טלי יריב משעל, גליה גרנות וטליה חורב. שיהיה לנו יום פורה, ועבודה משותפת גם היום, ובעיקר בעולם שבחוף.

#### פתיחה- עידית שומן אדטו:

סיימנו אתמול את העבר וההווה והתחלנו לדבר על העתיד, איך אנו רוצים לראות את העבודה הרב מגזרית בעתיד. כל אחד ואחת מכם יכולים לקחת ולקדם את מה שנייצר פה היום וכמובן שמשרד ראש הממשלה ייקח מכאן כיוונים לתוכנית העבודה שלו. אנחנו נמשיך לחשוב היום- יחד איך אנו רוצים לראות את העתיד, איך הוא יראה ואולי הכי חשוב איך אנחנו נגרום לעתיד הזה להתממש. אנו יוצאים מפה היום עם החזון, ועם תוכנית עבודה, הפעולות שאנו צריכים לעשות או שאנו מציעים שיעשו כדי לקדם את החזון הזה. זו המטרה של היום. שיהיה לנו בהצלחה.

**עידית שומן אדטו:** אני מאחלת לנו שנגלה דברים חדשים ונהיה קשובים וסקרנים. אנחנו נחזור לשם עכשיו לעבודה שהתחלתם אתמול על תמונת העתיד. אתם מוזמנים להיזכר רגע. ביקשנו שתדמינו את עצמכם 3 עד 5 שנים מהיום ולכתוב רשימה של הישגים שנראה בעוד כמה שנים.

## תכנון תמונת העתיד הרצויה של שיתופי פעולה רב-מגזריים – מיצגים יצירתיים של תמונת

### העתיד

#### המשימה הבאה:

המשתתפים התבקשו לשבת בקבוצות המעורבות שלהם, ובדיון משותף לגבש את תמונת העתיד. משימתם, הצגת העתיד באופן יצירתי (הצגה, ציור, תמונה, פסל) את החלום מהפליפ צ'ראט להעביר למשהו יצירתי המציג צריך לייצג את תמונת העתיד הרצויה. שתהיה אפשרית ושתעורר מוטיבציה, שנרצה לעבוד בשבילה ולחשוב שהיא תתממש.

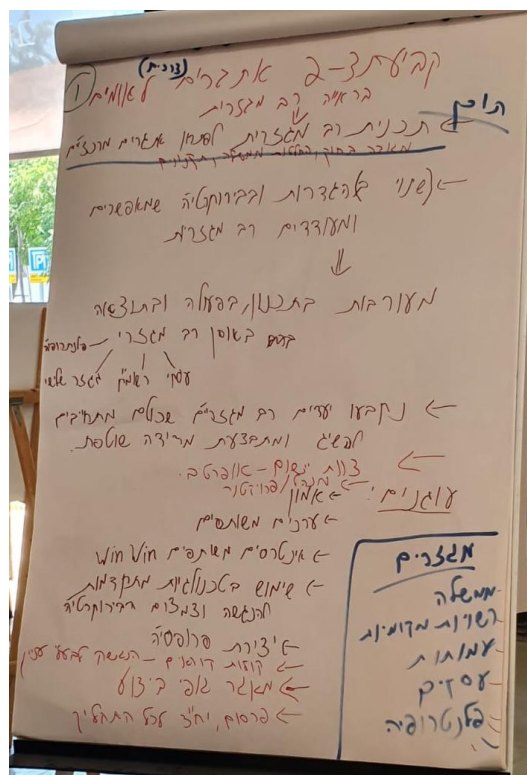
### קבוצה 1 – הצגה

#### מציגה: ד"ר חיה ג'משי- קרן שחף, יתר הקבוצה שחקנים

הקבוצה רוצה לייצר מודל לתהליך של עבודה רב-מגזרית.

הקבוצה הציגה הצגה:

נעם- ייצג את הייטק, יושב וכותב קוד, אם תסתכלו בלינקדאין תראו בטייטל שהוא דירקטור לעבודה רב מגזרית, הוא קיבל מייל חדש מה"מאגר", שכולל את כל המידע, נתונים, ופרויקטים רלוונטיים שיכול להצטרף אליהם. קיבל פרויקט-על להכניס סייבר לדרום.



נרשם לתוכנית ה"שליחים", השליחים הם אנשים העובדים בכל מגזר ואחראים על גיוס ורישום של אנשים מתוך המגזר שלהם.

מאז ימי נחמן אש יריב אביטל חלם להיות פרויקטור, היום הוא הפרויקטור של הרב-מגזרי, יש פרויקט לאומי חשוב. יש וועדת היגוי שהוא עשה, עשה ישיבת תקציב, כתבו קמפיין, שמעו את קולות ההורים, יצרו מאגר שותפים שמתמלא כל רגע, יצרו באז תקשורת, גאנט- עשיתי. חופש- רציתי.

מה הם רוצים?

עוד חמש שנים שיהיו 2-3 יעדים (אתגרים/צרכים) לאומיים בראיה רב-מגזרית, חשוב שהיעדים יהיו מדידים, שיהיה חיבור של הממשלה. ייקבעו יעדים לטווח הקצר והארוך. מתוך היעדים הללו ניצור תוכנית רב-מגזרית לפתרון האתגרים המרכזיים, התוכנית תהיה מגובה בחוק, החלטות ממשלה ותקנים.

מעורבות בתכנון, בפעולה ובתוצאה תיעשה באופן רב מגזרי (הכולל את

הפילנתרופיה, מגזר עסקי, רשויות מקומיות, מגזר שלישי, וממשלה). נקבעו יעדים רב-מגזריים שכולם מתחייבים להשיג ומתבצעת מדידה שוטפת.

כדי שהדברים האלה יקרו, צריך לקום צוות טיפול רב-מגזרי ליוזמה, צריך לייצר מהלך שיתוף ציבור שישתמש



**בטכנולוגיה וינגיש את המהלך לכמה שיותר אנשים, כמו שראינו את הצעיר שנכנס לתוכנית. בתוך המאגר דאטה הגדול הזה כל אחד יכול לכתוב כמה הוא רוצה להיות מעורב, איפה הוא רוצה להיות מעורב, מה תחומי המומחיות שלו. צריך לייצר קמפיין כדי להעלות את זה למודעות הציבור, למתג את המהלך הזה כמשהו מאוד יוקרתי שירצו להצטרף לזה. כל מי שהופך לדירקטור מפרסם את זה ברשתות**

החברתיות, שבמה שיותר ירצו לנהל פרויקט כזה.

בסופו של דבר אחרי שייקבעו 3 אתגרים, אותו מבנה ותהליך יהיה לכל אתגר.

העוגנים השונים עליהם עבודת הצוות תתבסס:

- אמון
- ערכים משותפים
- אינטרסים משותפים- win win
- שימוש בטכנולוגיות מתקדמות להנגשה וצמצום הבירוקרטיה
- יצירת פרופסיה
- קולות קוראים – הנגשה לבעלי עניין.
- מאגר גופי ביצוע
- פרסום יח"צ לכל התהליך

הקבוצה יצרה והציגה קמפיין מיתוג "בואו לקחת חלק- הנבחרת- הציעו מועמדות לקחת חלק בבחירת אתגרים" (נספח א'). ככל ששיתוף הציבור והאנשים שיהיו מעורבים יהיו מגוונים מבחינת מגזר, אוכלוסיות, פרופסיות, ככה זה יהיה יותר מוצלח.

מי שמוביל את המהלך צריכה להיות הממשלה. נושא נוסף שעלה, התקציב- הממשלה צריכה להיות מחויבת לתקציב לגבי שלושת התחומים המרכזיים. החשיבות של הכללת כלל האוכלוסיות בתוך השיח והעשייה עצמה.

## קבוצה 5 הצגה-

**מציגה: דליה לב שדה, משרד הרווחה והביטחון החברתי וענבל שרה דואק, המשרד לביטחון פנים**

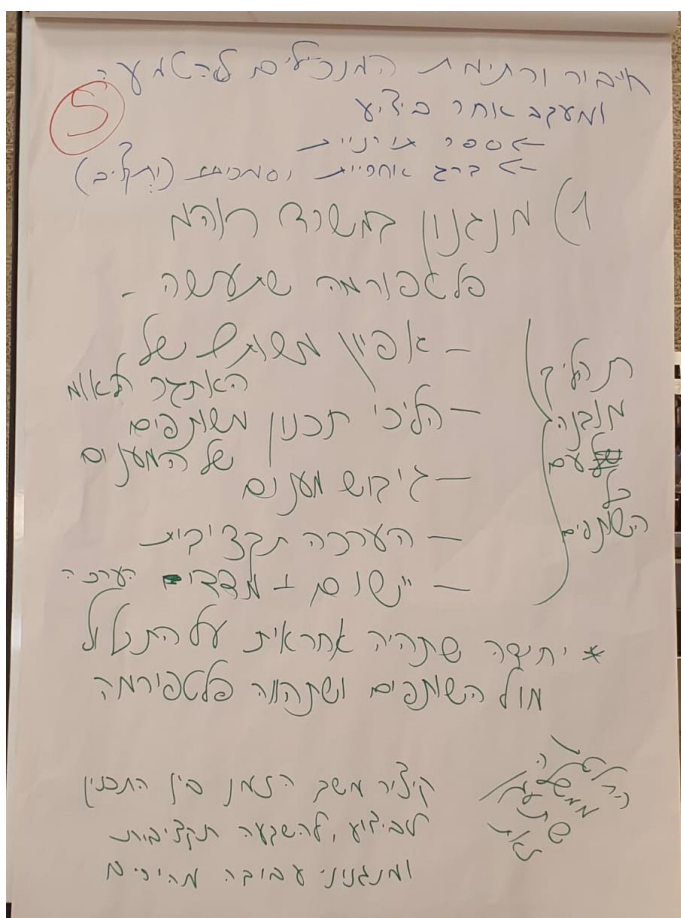
מציגים את המטבחון הממשלתי בסגנון הרב מגזריות.



"ברוכים הבאים לתוכנית הבישול, אנחנו היום נבשל מספר הבישול לשותפות הרב מגזרית. קודם כל, תנשמו. עכשיו תחליטו למי אתם מבשלים, החלטתם? מעולה. עכשיו תחליטו מה אתם רוצים לבשל. **כדאי שתשאלו אותו על הדרך.** עכשיו כולנו נציג את סיר הבישול הממשלתי. לתוכו נכניס כמה מצרכים. קודם כל שותפים מהממשלה, נכניס כמה מהם. מאוד מאוד חשוב לשאול אם הוא עדיין רעב ומה הוא רוצה לאכול. אחר כך נכניס קצת פילנתרופיה, אפשר גם הרבה למי שאוהב. נכניס את הרשויות- מאוד מזין וחשוב. הלקוחות מאוד אוהבים. אנחנו גם נוסיף מהמגזר העסקי, כלכלה צומחת שמעתם? קצת אקדמיה מי שאוהב, ואפשר ואפילו רצוי נציגי

ציבור. תוסיפו אותם זה מאוד חשוב. עכשיו בואו נוסיף קצת תבלינים. אופטימיות, תוסיפו הרבה. תאמינו לי הם אוהבים. מי שממש ממש חשוב לו, הקשבה. אני יודעת שאין את זה לכולם אך מומלץ שתמיד יהיה זמין כי אתם לא יודעים מתי תצטרכו. עכשיו יש כמה מרכיבים שצריך לבשל לאט ובסבלנות. ניקח את היועץ המשפטי והחשב, נקצוץ אותם דק דק. נאדה אותם. חשוב מאוד שדברים יצאו משם כדי שנוכל לזקק את המקצועיות. אחרי שזה כבר קצת שקוף, תמציתי ואיכותי- נוסיף אותם לסיר, ושימו לב בכמות. ולא לשכוח לשאול את הלקוח.

אם בטעות נשפך לכם יותר מידי אגו, או פחדים, פשוט תוציאו. דברו איתם, ופשוט תוציאו. זה מאוד משבח את התבשיל ואפילו מצמצם את שלב הבישול. אחרי כל זה אנחנו נכניס לתנור- צריך תנור חזק. אז שיהיה לכם הרבה בהצלחה ואני מקווה שהלקוח ייחנה ממה שבישלתם בזמן מינימאלי ובאיכות טובה.



מה שאנחנו הצענו זה **הקמת מנגנון במשרד ראש הממשלה**, גם אנחנו חושבים שהאחריות צריכה לצאת משם. **פלטפורמה קבועה שתשתנה לפי הנושאים**. אם הנושא הוא הגיל הרך לדוגמה אז הנציגים יהיו קשורים לתחום הזה. הפלטפורמה תעשה אפיון משותף של האתגר הלאומי, תקבע הליכי תכנון משותפים של המענים, תגבש מענים, הערכה תקציבית, ויישום מדדים והערכה. תהיה יחידה קבועה שאחראית על היישום ושלא יישאר על הנייר. הגורם הבכיר אליו יצטרפו לדווח לו באופן קבוע, הוא ידאג לכם שהתהליך מתקיים ולא נשאר על הנייר. מבחינת חסמים- חשבנו שזה **אנשי הכספים, החשבים והייעוץ המשפטי**. להסרת החסמים אנשים אלה יעשו סבב חברה אזרחית, יכירו את השטח, יעברו הכשרה הכוללת ביקורים. **השקעה בתשתיות ארגוניות**. הרעיון הוא תוכנית שנקראת **תוכנית שער כניסה**, יהיו בה מרכיבים רב מגזריים וכולם ייקחו בה חלק ליצירת שפה משותפת וידע משותף המבוסס על השטח. הקמת צוות יישום האחראי על העברת הרעיונות אל הפועל.

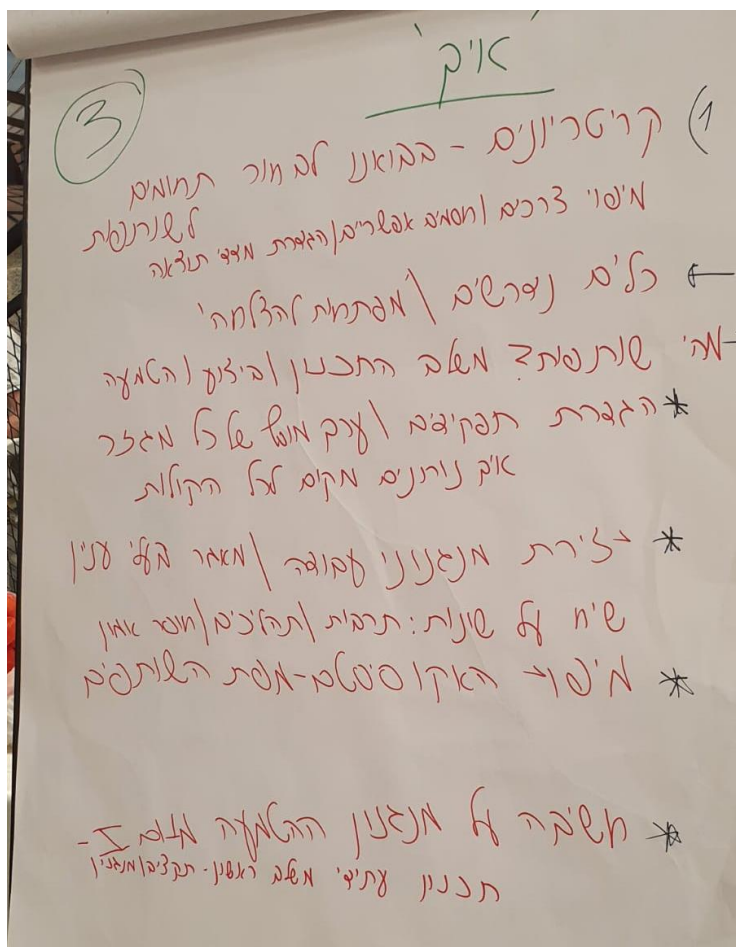
### קבוצה 3 – סרטון

#### מציגה: הילה מרמוס, קרן הזדמנות

מוחות גדולים חושבים אותו הדבר. **SDG**- גם כי זה קיים בשיח וגם זה עבר החלטת ממשלה. שמנו סרטון בשביל שלא נהיה לגמרי לא יצירתיים ([הציגו סרטון זה על-SDG](#)). אז מישהו עשה הרבה עבודה על להגדיר את תמונת העתיד הרצויה ואיזה חסרים ועל מה הכי צריך לעבוד כדי שנחיה יותר טוב. כולל הגדרות של הפרטים של כל ה-17 (יעדי

SDG) האלה. אם ניקח ציר כמו שוויון מגדרי אז העולם שירטט לנו את ההתחלה של מפת דרכים ואנחנו התחברנו

לכך. זה דיי ברור שאם יש רגולציה באירופה על כמה נשים צריכות להיות בדיקטוריונים אז ההסתברות היא שאכן יאמצו את זה ואולי באמת העולם יתקדם לשם ונראה התפתחות כלכלית רצויה, יעילה ומהירה. איך? הנחת העבודה היא לייצר תמונת עתיד רצויה, היא שכל בעיה מורכבת צריך לעבוד בתת וועדה שתהיה מורכבת ממומחים מהמגזרים השונים. נקודת המוצא היא שעובדים ביחד, יש לבחור את התחומים לשותפות. לא תמיד העבודה המשותפת מקדמת, יש מגזרים שיודעים לעשות אותם יותר טוב לבד ויש לבחון את הנושא. יש למפות את הצרכים, לדבר על החברים ולהגדיר מדדים מהשלב הראשון. התחלנו לדבר מה זה שותפות- וכשבאים לעשות שותפות יש לדבר על מה זה ואיך מטמיעים את העבודה ביחד משלב התכנון ועד סיום התהליך. איך נותנים מקום לכל הקולות באופן שווה, שיח על תרבות, תהליכים שונים, החוסר אונים שקיים. ניסינו



למפות איזה כלים נדרשים להצלחת השותפות. אני חושבת שאחד הדברים המרכזיים זה הטמעה. איך זה עובר. לא בשלב הסופי אלא מהשלב הראשון, התכנון העיתידי צריך להיות איך בונים תקצוב, מדדים ועוד כדי שהאסטרטגיה תצא לפועל, האקו-סיסטם, מי הם השותפים. יש למפות אותם וזהו חלק חשוב.



## קבוצה 4 – הצגה

"אם במקרה, אני פוגש מישהו שלא מבין אותי, או חושב שאני תינוק, אני תכף אספר לו על איש הירוק." האיש הירוק- היה היה פעם איש אחד, איש ירוק, האיש הירוק גר בבית ירוק, עם דלת ירוקה, וחלונות ירוקים, הייתה לו אישה ירוקה ושני ילדים ירוקים. הוא היה ישן במיטה הירוקה שלו, חולם חלומות ירוקים. יום אחד קם לו האיש הירוק, בבוקר ירוק, נעל נעליים ירוקות, חולצה ירוקה, מכנסיים ירוקים, על ראשו חבש כובע



ירוק. האיש נכנס לאוטו הירוק שלו, נסע במהירות ירוקה, ראה ים ירוק, עישן סיגריה ירוקה. ואז הוא ראה, שעל שפת הכביש עומד איש כחול. האיש הירוק עצר את האוטו הירוק שלו, ושאל את האיש הכחול "היי, מה אתה עושה פה?", האיש הכחול ענה "אני, אני מסיפור אחר". הקבוצה עשתה "איך" ו"מה". באיך-

- **אובדן הפטרוניות**, שהממשלה תבין שהיא זקוקה לחברה האזרחית, רשויות מקומיות וכו'.
- שתהיה **רגולציה תוך-משרדית**, יש משרדי ממשלה שלא מאפשרים לעבוד עם משרדי ממשלה אחרים. את המשפטנים, יוע"משים, נציגות שירות המדינה צריך להפוך לשותפים בשולחן, היה יוכוח באיזה שלב צריך להיכנס, אבל הם חייבים לעבור את זה.
- **תמריצים** לבין-משרדיות.
- **חיזוק החברה האזרחית** באמצעות יותר מקורות- תקציבים גמישים, מכרזים גמישים.
- **תפיסת שלטון מקומי כישות בתוך הבין-מגזרי**, גם ברשויות וגם באשכולות. הסתכלות חוצה בשפה של שיתוף.
- **שפה אחידה**- שיתוף של ארגונים, שנדבר על אותם מספרים, שתהיה הסכמה על המספרים שהממשלה מדברת עם השלטון המקומי ועם החברה האזרחית.

## ○ גיוון.

○ כלים ורגולציה שמאפשרים איגום משאבים.

○ תשתיות קהילתיות, אסטרטגיה ומטרות אחידות (שמוסכמות).

○ הסכמה על היעדים ומפת הדרכים.

○ ייעוד של השקעה של אנשים בין ובתוך המגזרים, לאפשר ולעודד אנשים שבאים מהשטח להגיע לתוך משרדי הממשלה (והפוך).

לעניין המה- התברברנו, ובסוף נאמר שהממשלה חתומה על SDG, אם השולחן הבין-מגזרי רק יעזור לממשלה להתקדם, זה יעזור ויכסה את כמעט כל התחומים שאנחנו רוצים לקדם.

## קבוצה 2- ציור

**מציג: עמרי דגן, המדרשה הלאומית, נציבות שירות המדינה**



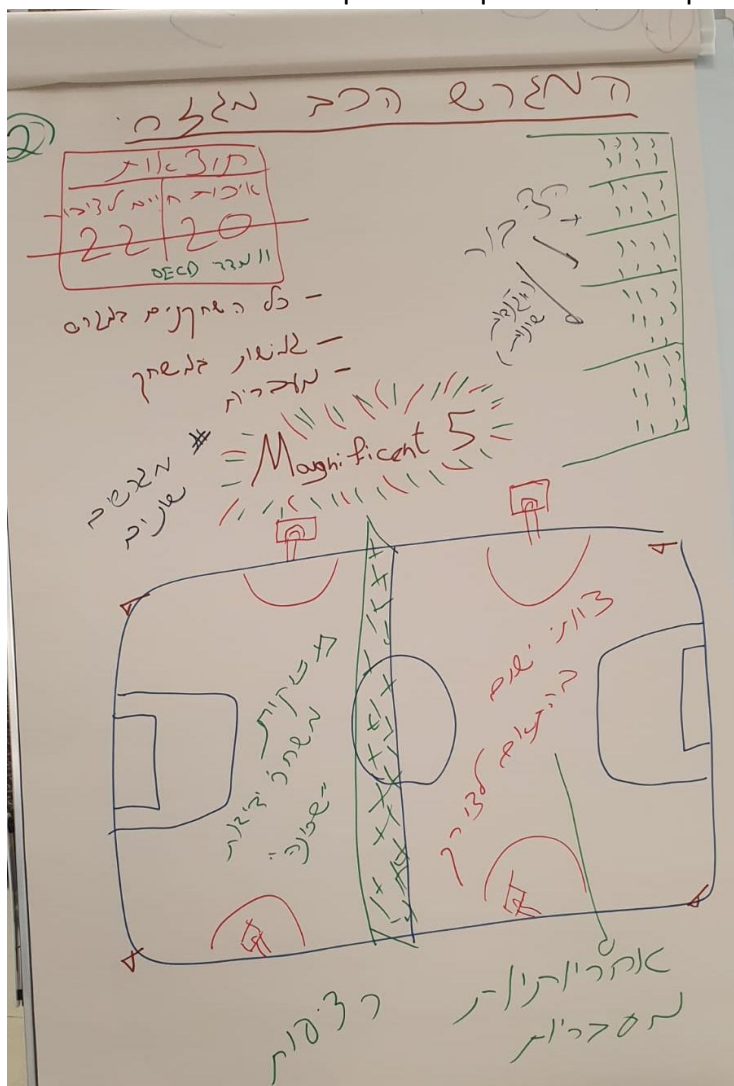
הקבוצה ציירה משחק מגרשים. הם התמקדו בשלב הבא של החדר הזה, איך מייצרים מנגנון יישום שהוא רב-מגזרי.

יש אמירה יפה שאומרת "לתכנן זה אנושי, אבל לבצע זה אלוהי".

כולם מבינים שאנחנו נמצאים בעולם שאתגרי היישום הוא העולם עצמו, שבתוכו צריך להיכנס ולשחק בו, לכן כאשר אומרים את המילה לשחק- מטפורות ששאלות מעולם הספורט מתאימות בכל מצב. ההקבלה שהם עשו זה יציע, מגרש משחקים, ולוח

תוצאות.

ביצוע **יושב הקהל/ ציבור שבא לצרוך** את מה שקורה במגרש, אם נקביל את זה ליציעים שונים- יש יציעים של אוהדים שרופים, יש יציעים של VIP, הציבור שלנו הוא לא מקשה אחת ויש המון יציעים בתוך אותו מגרש. אם רוצים



לדלג על המגרש וללכת ללוח התוצאות, בסופו של דבר מה שחשוב זה שעל לוח התוצאות אין מפסידים, כולם מנצחים ובאים להנות. בנוסף לSDG יש את 11 מדדי הOECD לאיכות החיים של הציבור.

**הממשלה אמורה לאכוף את ה-11 המדדים.** המדדים השונים הם: קהילתיות, הכנסה, עבודה, איזון בית-עבודה, אזרחיות, סביבה, חינוך ועוד. דברים שנוגעים לאיכות החיים.

**בלוח התוצאות מדברים על מדדי הOECD,** הם נר לרגלינו. צריך לבחון מה מתאים למה ביחס לתוצאות. כאשר מדברים על המגרש, לוקחים את הנבחרת הפותחת, זו החלוקה שנעשתה כאן בחדר של חמש קבוצות: מגזר עסקי, חברה אזרחית, קרנות פילנתרפיות, רשויות מקומיות, ממשלה. זו הנבחרת הפותחת, יש עוד הקבלה יפה מה-NBA, על איך בוחרים נבחרת פותחת מנצחת. **לכל אחד מהשחקנים בנבחרת יש ייחודיות מסוימות שרק הוא יודע לעשות והכי טוב.** היתרון היחסי שיש לכל תת-מגזר ולהביא אותם לידי ביטוי במגרש כדי שבסוף ביצוע הקהל יהנה

מזה והתוצאות יהיו כמה שיותר דומות לכולם. אם נלך עוד צעד עם המטפורה הזו, זה שהנבחרת הפותחת אולי קובעת את כללי המשחק הגנריים, **אבל יש עוד שחקנים שכל הזמן מתחלפים.** הרעיון הוא שבחמישה הללו יהיו כללי משחק שיביאו את הדבר הזה לידי ביצוע, כי רק לדבר ולהיפגש ולהגיד מה לעשות זה דבר אחד, רוצים אבל גם ליישם את זה. הנציגים בחדר הזה צריכים להביא את הנציגים האחרים, כל אותם האנשים שצריכים להיות כאן ולא כאן, כל האנשים שכאן כיצד הם צריכים לפעול. אותם אנשים מביאים את השחקנים האחרים למגרש ומייצרים יישומיים רב-מגזריים שנשענים על 3 עקרונות:

- כל שחקן שעולה למגרש הוא **accountable**, יש לו אחריות וסמכות לבצע
- יש רצף, מי שהוגה הוא מי שמיישם

מעבריות, יש מה שנקרא "חלון החלפות" בספורט, שחקנים מתחלפים ועוברים מקבוצה לקבוצה, יש חשיבות אדירה לדלתות מסתובבות, צריך לתת לזה משנה תוקף, שנוכל לעבור ממגרש למגרש, ממשחק למשחק, שנדע לעבור בין זירות שונות, ולא רק להיות בחברה אזרחית/ממשלה/פילנתרופיה וכו'.

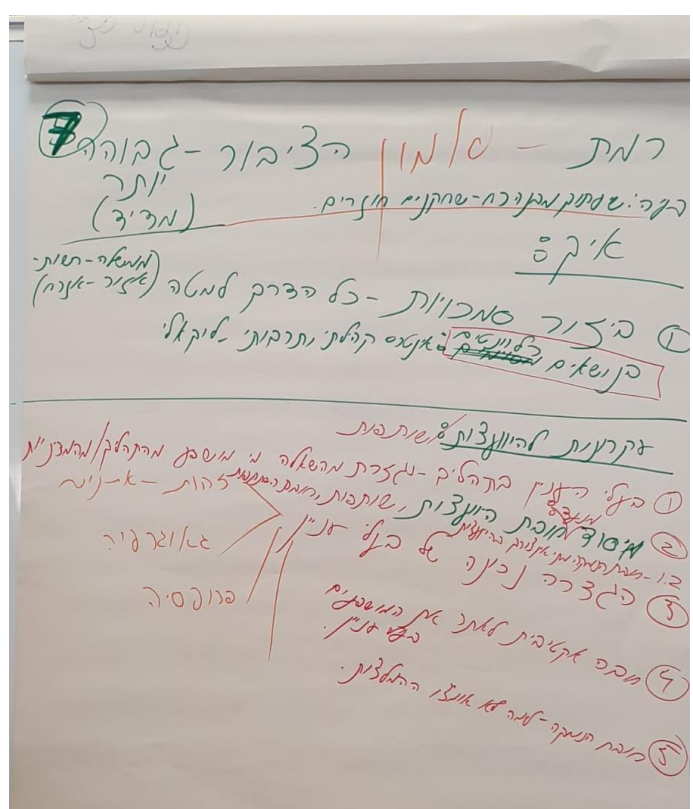
## קבוצה 7 –

### מציגה עו"ד קארן שוורץ

אז כיאה לשיח רב מגזרי, התווכחנו המון. הדעה האישית שלי שונה קצת אבל בדמוקרטיה כך זה עובד. הבעיה

הבסיסית הוא איך אנחנו רוצים לראות את עצמינו בעוד X שנים. הגדרת הבעיה שראינו היא שיעתוק מבנה כוח ושחקנים חוזרים. בעתיד נרצה שרמת אמון הציבור תהיה גבוהה. עכשיו אנחנו מדברים על האיך? אנחנו מדברים על ביזור סמכויות כל הדרך מלמעלה עד למטה, החל מהממשלה, הרשות, אזור, אזרח. אנחנו מדברים על כך בנושאים רלוונטיים, אין אפשרות ריאלית ונכונה להפריט את הכול, בנושאי ביטחון למשל, אלא את המקומות שאינטרס קהילתי, תרבותי, לוקאלי, מגזרי ניתן.

אנחנו מדברים על עקרונות להיוועצות ושותפות. אנחנו מדברים על הבחירה האמיתית של בעלי עניין בתהליך. למשל אם מדברים על פיתוח הנגב או הגליל, מי אלו בעלי העניין? התשובה היא באמת נגזרת מהשאלה, מי מושפע מהתהליך והמדיניות. עיקרון השני זה המיסוד של



הרחבת חובת היוועצות. ההערה שלי לא התקבלה - זכות השתתפות הציבור בתהליכים. זו הבחנה משפטית. זו זכות ולא חובה. הנגזרת של זה היא חובת הנמקה, אין צורך בהיוועצות. זאת אומרת שברירת המחדל זוהי היוועצות. השאלה הבאה היא הגדרה נכונה של בעלי עניין, חובה אקטיבית על הרשות למצוא את המושפעים מהחלטות ודבר אחרון זה חובת הנמקה של כל גוף שנועץ וחובת הנמקה על למה המלצות לא בוצעו או בוצעו בחלקן.

## קבוצה 6 – מציגה: ד"ר הלה הדס

תמונת העתיד שלהם היא קונצרט בחוץ, קונצרט בפארק אינסופי בגודלו - מרגש, מייצר עוצמה, משמח. יש תפאורה, תאורה ותלבושות / מעטפת ויש גם תוכן - מילים ולחן ויש גם עיבודים

יש רבים על הבמה ורבים יותר בקהל  
הזמר / הלהקה תלויים זה בזה וגם בקהל  
המנצח מפנה גב לקהל - מרגיש אותו היטב לפעמים צריך לחייך אל הנגן שזיף.

הקהל עצום כולל את כולם

יש גמישות והרמוניה - לעיתים כלי בודד ולעיתים כולם יחד - המנצח והמלחין הם שמחליטים

הקהל בא להקשיב ולרקוד, לזמזם ולשמוח, לפעמים גם לבכות - כל  
מנעד הרגשות

זיוף - גם כשמורגש, יקבל כבוד ואפילו מחיאות עידוד, רק זה יחזיר  
את הבטחון לנגן/ לזמר.

האווירה משמחת - יש אמון, אמונה, הסכמה לשלם על הכרטיס וגם  
להשקיע בהכנת להופעה.

המסכים גדולים, הכל נראה לעין

כולם מסתכלים וכולם רוצים להנות

יש מי שנהנה מההכנות ויש מי שמהביצוע

יש מי שמוחא כפיים ויש מי שרוקד ויש גם את מי שמאפשר לנמנע  
למהסס, להיכנס למרכז הבמה ויש גם מי שדואג לבטיחות ולחניה.

צריך גם את כל הצלילים, את כל המנעדים - את הנבל וגם את  
המצילתיים.

הקהל יבוא שוב, וגם לא יוותר על הדרן.



הקבוצה עשתה הבחנה בין שלב של גיבוש אסטרטגיה ומדיניות לבין שלב של יישום אותה מדיניות.

ברמת האסטרטגיה דיברו על שני אפיקים:

- **היועצות-** בהרבה מובנים כבר נמצאים בשלב הזה, היועצות סביב **תוכניות ליבה**, שלבים שונים. רצו להציע **מנגנון היועצות שהוא סטטוטורי**, כלומר לקבוע איזה נושאים ותחומים שחייבים להיוועץ בהם (וגם לקבוע מראש עם מי). השאירו את זה ברמת שותפות, כדי שיראו את כל התמונה ויחליטו ביחד מה הכיוון ולאן הולכים.
- **יישום-** איך לוקחים את כל אחד הדברים לטובת יישום, צריך להיות ניהול בשותפות- כל אחד, קול אחד. כל אחד מהמגזרים השונים יכול להשפיע במידה שווה על לאן הולכים ואיך מתקדמים. רשמנו גם ארבעה דברים שצריך להתייחס אליהם.
- הסיפור חייב להיות מלווה בתהליך של **גיבוש האמון ותרבות שמייצרת שותפות אמיתית** (לא קול קורא כזה או אחר, אלא להכניס ל-DNA)

- שונות בין משרדים ומגזרים
- **שחקני הוטו-** חשב"ל, לשכה משפטית, זו נקודה משמעותית כדי ליצור את אותה תרבות שותפות, הם צריכים להיות חלק ממנגנון ההרצה.
- איך גורמים להקשבה אמיתית של מקבלי ההחלטות, כולם ישבו ביחד בחדר אבל לא בטוח שבסוף נצליח להיז משהו, זה חשוב גם לנושא של תרבות השיתוף.

## קבוצה 8 –

### מציג: ליעד הרמן, Safehouse

**פלטפורמה רב כיוונית-** היא הדבר הכי מופלא שראיתם עד היום. אנחנו בעיקר מוסיפים כמה דגשים, הרבה כבר עלה. פלטפורמה רב כיוונית שאפשרות הכניסה אליה היא מכל כיוון (מגזר), אפשר להציע בה כל נושא בתחום. לייצר שיחה פתוחה על כל נושא ולהזמין אליה כניסה ממגזרים שונים. **מהרגע שנכנסת לתוך התהליך האחריות שאתה לוקח היא אחריות כוללת- על התקצוב, יישום וכלל התהליך.** הפלטפורמה מייצרת ומנגישה נתונים בכל אחד מהנושאים האלה, מאפשרת שקיפות מלאה בכל הנושאים בהם נדון ונייצר מודל של פעולה. יש לפלטפורמה כללים ברורים של עבודה. הסתכלות ברורה על מה אפשר לדון. בדימוי של המטבח- אנחנו רוצים לאפשר יצירה בתוך המטבח בלי לשרוף אותו ולכן יש כללים ברורים. כדי שתהיה יעילה אנחנו מייצרים תפקידים ברורים בכל מגזר ומי שמנגיש את הפלטפורמה החוצה, אוסף את האנשים- מייצר את הקשר בין הרעיונות שעולים לבין האנשים בשטח. הוא מזין את המערכת כדי שתוכל תמיד להנגיש את המידע. אנחנו רוצים להתייחס באופן מובחן למגזר העסקי בתוך הפלטפורמה הזאת. משהו שעלה הרבה בשולחן שלנו זו יוצאות הדופן של מגזר העסקי. **אנו רואים שהתפקוד הממשלתי אמור להיות כזה של פסיליטציה לעומת מה שמרגישים היום שהאחריות היא על המגזר הממשלתי. כל המטרה היא לייצר זירה בה הכול מתקיים ולהיות מנוע שדוחף את כל הגורמים סביב משהו ספציפי.** ישנו נושא חברתי, אפשר להגיד למה הוא חשוב ואיך עובדים כולם ביחד כדי לפתור. בהסתכלות על המגזר העסקי השאלה היא **למה זה טוב לי?** התרגום הזה הוא קריטי כדי לתפוס את המגזר העסקי להיות חלק מהתהליך. וזה **דורש ידע.** כחלק מאותו צוות רלוונטי שמנהל את הפלטפורמה יש לתת כלים לתרגום מ"למה זה חשוב" ל"למה זה טוב לי". דוגמא שעלתה היא שילוב של אנשי הייטק בבתי ספר. השאלה היא לא למה זה חשוב, השאלה היא למה זה חשוב לי? אתה לא מאבד עובד שהשקעת בו, נותן לו משמעות וכו'. היכולת לתרגם את זה היא לרתום את המגזר העסקי. יש למפות את המגזר הזה ולתרגם לצרכים העסקיים של האנשים אותם אנחנו רוצים לרתום. שני דגשים נוספים- אחד **המעבר של אנשים בין מגזרים.** עלה רעיון של השאלה בין המגזרים כמובן עם **דגש על חשבים ויועצים משפטיים.** הדגש השני זה הסיפור של החלטת התהליכים. אנחנו **מגדירים אחידות** בתהליכי הרכש, תשלום, יודעים מה טווחי הזמן. איזושהי החלטה ברורה של תהליכי הרכש, תשלום ויישום.

בסוף באנו להכניס קצת ציניות למערכת. הנקודה ההרמונית של הרצון לעשות טוב היא טובה אבל מפספסת גורמים שצריך. אם נצליח לתרגם את העבודה ביחד מתוך אינטרס ליצירת מטרה משותפת, איפה זה מזיז לי? אנחנו מאמינים שיהיה אפשר לרתום את הגורמים במערכת בצורה מיטבית.



#### פלטפורמה רב כיוונית

- לכנס מכל מגזר
- להציע כל נושא לעבודה בין-מגזרית
- האחריות על כל תהליך: תכנון, תקצוב, יישום

#### הפלטפורמה מאפשרת

- ביסוס פרקטיקות פעולה: מודל עבודה קבוע ומוגדר שיושב על פיילוט קבוע
- איגוד נתונים: בנגישות מלאה לכולם
- שקיפות מלאה: כל הנתונים, מכל הכיוונים- שקופים! צריך להוסיף?
- תפקידנים ותפקידים מוגדרים בתהליך: תפקיד העובדים מטעם הממשל הוא להוות הדבק המחבר בין המגזרים, לא היוזם. לאסוף מידע, להזין את המערכת ויותר מהכל לחבר את האנשים הנכונים לתהליך.
- תפקידן המגזר העסקי:

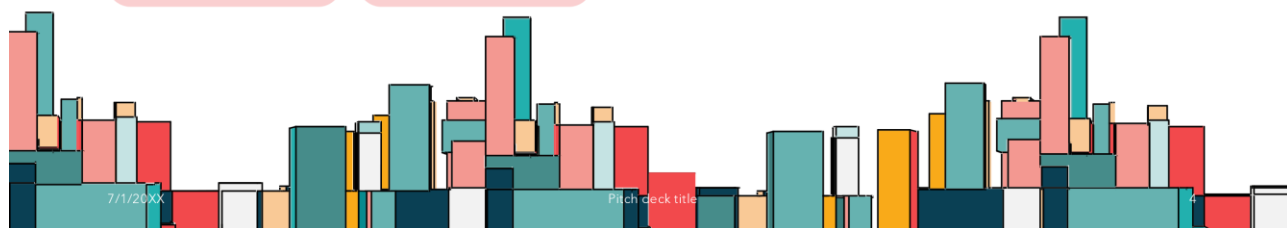
## המגזר העסקי – אירוע קצת אחר



לא מאמץ משותף – אלא תרגום האינטרס  
 דנימת המגזר העסקי נעוצה ביכולת לתרגם את חשיבות המטרה – להיתכנות העסקית  
 לא רק למה זה חשוב אלא גם למה זה טוב לי (העסק/העובד)

אחריות תאגידית איננה מספקת

נדדש תפקידן "מגזר עסקי" בצוות המתכלל שממפה את המגזר ויודע לתרגם מרצון ציבורי לאינטרס אישי בשביל דנימה אמיתית לתהליך



תוספות של תמר פלד אמיר:

- להקביל את מעגל התכנון והתקצוב גם של הממשלה וגם הפילנתרופיה למחזורי החיים הקלנדריים שהעמותות עובדות בהם.
- הקלת נטל בירוקרטי ורגולטורי / להמשיך לעסוק בזה יחד עם הספקים / שותפים.
- מגזר עסקי-בעל תפקיד לפחות אחד ביחידה לשיתופי פעולה שכל עולמו זה החיבור של המגשר העסקי/זה מחייב מיפוי וחיפוש נקודות חיבור והנעתן באופן ייעודי ושוטף "מוביל שיתוף עסקי".
- יצירת מנגנוני השאלות / מעבריות בין מגזריים כולל ייעודיים לבעלי תפקידים מסוימים למשל חשבים / יועצים משפטיים.
- "פאנלים" של בעלי עניין לפי נושא / תחום / מערכת
- דינמיים
- מתעדכנים
- נגישים, שקוף לכולם (ניסיון שהיה בעבר פנים ממשלתי לתחקר אם עבד)

### לירית סרפוס, משרד ראש הממשלה

רצינו לשזור במהלך הימים את ועדת ההיגוי וגם את הדמויות הפועלות בוועדה המכינה. שמי לירית, בארבע שנים אחרונות אני מנהלת את היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים. חשבתי ככה מה ההשראה והחיבורים שאני עושה במהלך השבוע והיומיים האלה וקראתי מחקר מאוד מעניין שעשו על מורים. המחקר נועד להציע כמה קווי מדיניות

לאור המשבר הגדול של כוח ההוראה. מה שתפס לי את העין זה שהמחקר יצא מנקודת מבט שונה ממה שאנו רגילים. הרבה פעמים אנחנו חושבים שכוח ההוראה לא מספיק טוב, והמחקר הזה יוצא מנקודת הנחה אחרת. הוא מניח שכוח העבודה הוא טוב, בעל מוטיבציה. עשו סקר ושמעו ש75% מבין הנסקרים הינם בעלי מוטיבציה להיות גורם חינוכי ומשמעותי. הבעיה היא שלא מאפשרים להם לממש את הרצון שלהם. וכאן חיברתי אלינו- אין בעיה של שוק ההון האנושי, הבעיה היא לא ביכולת או במוטיבציה.

השאלה היא מה צריך לשנות, איזה מנגנונים צריך לפתח ומה צריך עוד אפשר לעשות. בעניין הזה אנחנו מקבלים מכם הרבה מאוד חומר למחשבה. ותודה גם על ההתמסרות שלכם. אני ועינת מופתעות ומתרשמות מההתמסרות שלכם לתהליך. מדהים שמשהו משתנה בסביבה, אנשים רציניים יכולים לחשוף גם צדדים נוספים והומוריסטיים יותר שלהם. תודה רבה לכולכם על ההתמסרות, על מה שאתה מביאים ועל העושר שאתם מספקים לנו. יש כאן יופי של חומרים ואנחנו נפעל כדי לממש אותם.

---

## ב. דיון בהסכמות- זיהוי כיווני עתיד והסכמות

ראינו מייצגים של העתיד שביטאו איך אתם חולמים את העתיד הרצוי. כעת, המשתתפים התבקשו להכין רשימה של 3-5 נושאים/אלמנטים שמהווים מכנה משותף לתמונת העתיד שראינו. הרשימה תהווה "מפרט מינימום, קריטי" לתמונת העתיד הרצויה של שיתופי פעולה רב מגזריים למען החברה ואיכות החיים בישראל.

מתוך אלו מוקדו כיווני עתיד בהסכמה רחבה.

להלן כיווני העתיד לשיתופי פעולה רב-מגזריים שהוסכמו:

**כיוון 1- יצירת האמון, DNA והיוצרות של תרבות עבודה רב מגזרית.**

**כיוון 2- הכללת שחקני וטו בתהליכים רב מגזריים והגמשת מנגנוני היתקשרות ומימון.**

**כיוון 3- מאגר אנשים ומומחים מכל המגזרים: נבחרת מגוונת (עיבוי קולות), מודלים של מעברים וניוד בין מגזרים, הכשרות משותפות-תוכנית שער כניסה.**

**כיוון 4- שילוב השלטון מקומי בתהליכים רב מגזריים ושילוב ראייה רב מגזרית ברמה המקומית.**

**כיוון 5- שילוב המגזר העסקי בתהליכים רב מגזריים. איך מפצחים את הקשר?**

**כיוון 6- פלטפורמה שיתופית לעבודה רב מגזרית: המשלבת מנגנון, טכנולוגיה ותשתית, ידע ונתונים. מנגנון היוועצות, תוכנית עבודה רב מגזרית ומנגנון רב כיווני.**

**כיוון 7- מפת דרכים/ אסטרטגיה לאומית בראיה רב מגזרית.**

**ג. הצהרות החזון המתארות את המצב העתידי של שיתופי פעולה רב-מגזריים ותוכניות פעולות לקידום הנושאים**

### תיאור המהלך:

בשלב זה בקשנו מהמשתתפים להתנדב להוביל נושא, לבחור כיוון עתיד שמעניין אותם ומהמשתתפים הנותרים להצטרף לנושאים שמעניינים אותם. כך נוצרו קבוצות בחירה עם מובילים טבעיים, מתנדבים. לאחר בחירת המובילים, יתר משתתפי הכנס התיישבו בקבוצות על סמך הנושאים שעניינו אותם. כל קבוצה התבקשה לכתוב הצהרה חזונית בלשון הווה, אשר מתארת את המצב העתידי של שיתופי פעולה רב-מגזריים לטובת החברה ואיכות החיים בישראל, כפי שתבוא לידי ביטוי בכיוון העתיד. על ההצהרות להיות מאתגרות, אך גם בנות השגה. בנוסף לכך, על הקבוצות היה לכתוב תוכנית פעולה ראשונית לקידום הנושא, אשר כוללת פעולות בטווח הקצר (השנה-שלוש הקרובות) ופעולות בטווח הארוך (ארבע שנים ואילך).

## נושא ראשון: יצירת האמון, DNA והוצרות של תרבות עבודה רב מגזרית

### מוביל.ה: שמעון סיאני

#### החזון:

הכול מתחיל ונגמר באמון. האיום הכי גדול שלנו זה אובדן האמון במדינה, ובין האנשים במגזרים השונים. אנו רואים את האמון הבינאישני והבין-מגזרי כערך מרכזי, בחברה הישראלית לגוניה ובין השותפים הבין מגזריים.

#### עקרונות:

- ההבנה שהמשימה היא קודם כל יצירת אמון. צעדים בוניי אמון זה תהליך שיש בו הרבה מרכיבים, שקיפות, אחריות, הבנה שיש לבוא לסיפור בצניעות ואגו במידה.
- בניית תשתיות- הקשבה, תיאום ציפיות, פיתוח שפה משותפת. הרבה פעמים אמון נפגע מפערי שפה והבנה - יש לתאם ציפיות.
- הורדה בפועל של הנטל הרגולטיבי- כי איפה יש כזה נטל?- כשלא מאמינים. אם בונים אמון אפשר לעשות מדידה והערכה מוסכמת ולא דווקא רגולציה שמגבירה בעיות וחוסר אמון.
- טיפוח ההערכה ההדדית, זאת אומרת כיבוד ההבדלים בין המגזרים והכרה בערך של כל אחד.
- לתת אמון בגורמים המבצעים כדי להגמיש את הפתרונות לצרכים של החברה בשטח. לשטח יש צרכים משתנים ולכן לא ניתן לקבוע קריטריונים קבועים. אם יש אמון ניתן ליצור הגמשה מקצועית שלא פוגעת באמון ומבינה שהלקוח במרכז.

#### כווני פעולה:

- לנצל מעגלי אמון קיימים לא להמציא את הגלגל. שגרירים שכבר רתומים לעשייה, תוכניות בשטח כגון שגרירי מעוז ועוד. להרחיב את מעגלי האמון ורתימת הבכירים.
- גיוס שחקני מפתח- חשוב במהלך בהתחלה לבחור אישיות עם יכולת הובלה מתאימה, יש משמעות לפרסונליזציה.
- נציגות וייצוגיות לכל המגזרים.
- הגדרת תפקידים ותהליכים: מבנה התהליך, מנהל התהליך והשותפים. הקפדה על תדירות מפגשים.
- בניית מערך שקיפות (בכלל ובתהליך).
- גיבוש שפה משותפת ומשימה משותפת.
- תדירות מפגשי עבודה אשר מייצרת מערכות יחסים ואחוות עשייה
- גיוס שחקני מפתח באופן רציף.
- לייצר קמפיין, מיתוג ושיווק התהליך, תפקיד "שגרירים".

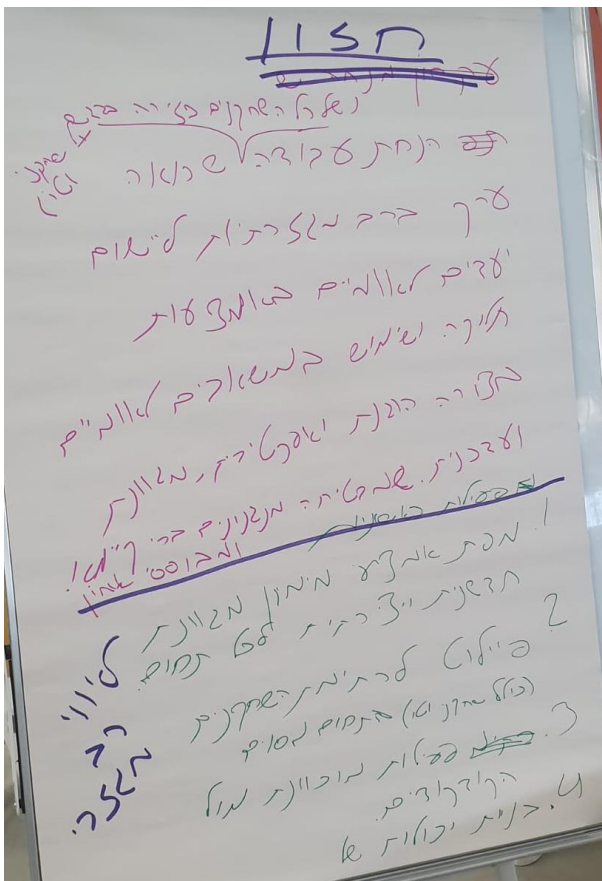
- לייצר כבר בהתחלה, בשונה מתהליכים ארוכי טווח, הצלחות קטנות אשר בונות אמון ומייצרות דרייב להמשך.
- תשתיות
- הקשבה
- שיתוף ציבור ומשאל ציבור מייצר אמון- דעת הקהל.
- יצירת שותפות במשאבים, מאצ'ינג, לא להפריד.
- הסרת חסמים בתחילת הדרך ולא בסוף. כצעד בונה אמון.
- הגדרה ברורה של חלוקת העבודה, תפקידים ואחריות. לא להכניס אגו.

## נושא שני: הכללת שחקני וטו והגמשת מנגנוני היתקשרות ומימון במהלכים רב מגזרים

### מובילה: רון ברקאי ונועה רוזנפלד

#### חזון:

כל השחקנים בזירה, בדגש על שחקני וטו רואים ערך ברב-מגזריות ליישום יעדים לאומיים, באמצעות חלוקה ושימוש במשאבים לאומיים בצורה הוגנת ואפקטיבית, מגוונת ועדכנית, שמבטיחה מנגנונים ברי-קיימא ומבוססי אמון.



הדרך לייצר את זה היא: דגש על מי לא נמצא בחדר ואיך רותמים אותם. לאחר מכן חושבים על מגרש יותר יצירתי ולא רק בתוך הכללים והאופציות שקיימות כרגע ומייצרים מגרש חדש: 1. רתימת שחקנים משמעותיים ואיך עושים רב מגזריות. 2. יצירת הרעיונות החדשניים.

#### פעולות ראשוניות:

- מפת אמצעי מימון מגוונת חדשנית ויצירתית בכל תחום. לא בהכרח יש פתרון גנרי גם אם זה בתוך העולמות החברתיים.
- פיילוט לרתימת השחקנים (כולל שחקני וטו) בתחום מסיים. פיילוט קטן שבודק

- איך באמת מיישמים את החזון של אזור מאוד מסוים.
- פעילות מוכוונת מול הקודקודים של שחקני הוטו (אגף תקציב, חשב"ל, יועץ משפטי, נציבות) פעולה ממוקדת כלפיהם.
  - השקעה בצעירים- פעולה של בניית יכולות שתומכות את החזון בכל המגרשים עם כל השחקנים, שחקנים צעירים יותר שמגיעים כיוון שזו תפיסת עולם שיש לטפח מההתחלה.

## נושא שלישי: מאגר שותפים, מעבריות, שותפות וגיוון

### מובילה: אלי שהרבני

#### חזון:

#### מעבריות

קימות אפשרויות ותמריצים למעבריות (כיווד) בין המגזרים השונים.

#### בוני פעולה:

- מעבריות כספקטרום:
  - ממאגר מומחים/שותפים לרב מגזריות איתם ניתן להתייעץ.
  - דרך עצוב פרויקטים לשילוב מנטורים/דירקטורים מכל המגזרים במגזרה חברתי ועד לעידוד מעבר בין תפקידים
- מתן פתרון לחסמים, כגון :
  - הארכת שמירת תקן עד שנתיים
  - עידוד שכר או שימור שכר
- מסלולי קריירה בן מגזריים למניעת שחיקה, הגברת ענין, ותחושת ערך.
- עידוד תוכניות צוערים ותוכניות הכשרה רב מגזריות (מעוז, וקסנר)

**מאגר שותפים ומומחים מאגר פעיל אליו מצטרפים בעלי תפקידים ואנשים מכל המגזרים. בחלוקה לנושאים ותחומי ענין וידע. עצם ההצטרפות משמעותה מוכנות ורצון לקיים ולהשתתף בתהליכים רב מגזריים. המאגר**

**מנגיש יכולת לחבור למגזרים שונים העוסקים באותו תחום לכדי יצירת תוכנית משותפת או חבירה משותפת לקול קורא.**

**פונקציות המאגר:**

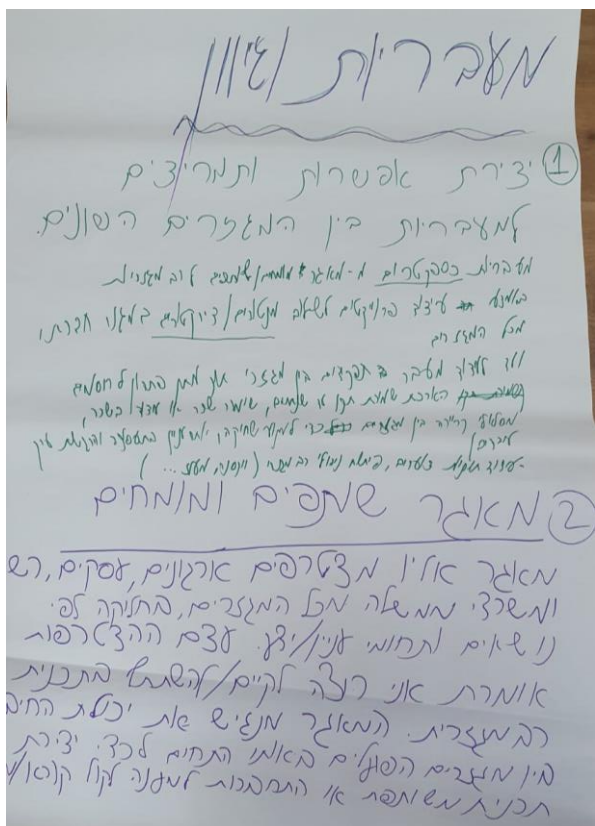
- אפשר לפנות אליהם בנושא ספציפי ולבקש עצה
- דרך מכרזים לייצר פלטפורמות
- יצירת קבוצות ענין סביב יוזמות
- מאפשר שיתופי פעולה ושיח.

**גיוון-**

**אנחנו מכירים בכך שאין מספיק גיוון ופועלים להרחבת הכניסה של מגוון אוכלוסיות החברה הישראלית לשירות הציבורי ולכלל המגזרים. אוכלוסיות יודעות שזה קיים ובאפשרותם להיכנס לזה.**

**הדרך לייצר את זה היא:**

- הנגשת אפשרויות לאוכלוסיות מגוונות.
- הרחבת תוכניות כמו תוכניות 'יסוד', ג'וסור (לחברה הבדואית בדרום), אעלאם (לעדה הדרוזית), תנופה (לחברה החרדית) ועוד.
- הרחבה של אוכלוסיות הגיוון גם לרקע סוציאקונומי. הנגשה של הדבר, של השירותים הציבוריים.
- הבנה שגיוון הוא בהכרח דבר טוב וחיובי.
- קודם כל צריך שהידע יגיע לאוכלוסיות המוחלשות, ואז צריך להנגיש ולאפשר את ההצטרפות לכל המגזרים.
- יצירת פרמטרים עם רף יותר גבוה של שילוב.



○ השתתפות בוועדים מנהלים- נבחרת הדירקטורים החברות (בעיקר מול מגזר עסקי)

○ מנטורינג

○ הקמת מאגר שותפים

○ מומחים בין מגזרי לפי

נושאים/תחומי תוכן.

○ הנגשה וייצוג של גיוון בעבודה

רב-מגזרית.

○ הנגשה של תהליכים רב-

מגזריים.



**נושא רביעי: שילוב השלטון מקומי בתהליכים רב מגזריים ושילוב ראייה רב מגזרית ברמה**

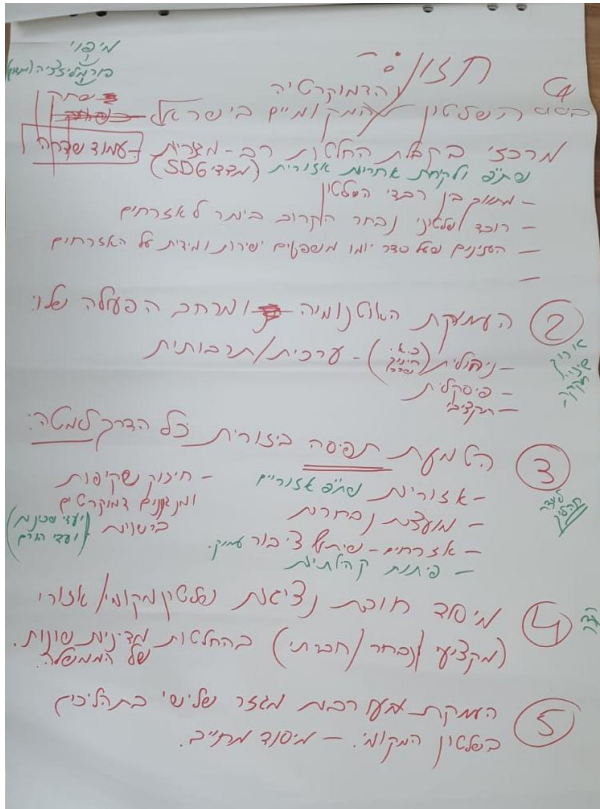
**המקומית**

**מובילה: רותם ידלין**

**חזון:**

**ביסוס השלטון והדמוקרטיה המקומיים בישראל כשחקן מרכזי ועמוד שדרה בקבלת החלטות רב-מגזריות. השלטון המקומי יעסוק בשיתופי פעולה וייקח אחריות אזורתית בתור: מתווך בין רבדי השלטון, רובד שלטוני נבחר הקרוב ביותר לאזרחים, העניינים שעל סדר יומו משפיעים ישירות ומיידיים על האזרחים.**

הדרך לייצר את זה היא:



- שינויים עמוקים כגון שינוי חקיקה, כל רפורמה ביזורית שהיא תחייב חקיקה.
- העמקת האוטונומיה ומרחב הפעולה שלו: ניהולית (כוח אדם, חינוך, שכר), ערכית/תרבותית, פיסקלית, תקציבית.
- נעבור תהליך מיפוי של מה רלוונטי ולקבוע חובת שותפות.
- הטמעת תפיסה ביזורית כל הדרך למטה: אזוריות (שיתופי פעולה אזוריים), מועצות נבחרות, אזרחית- שיתוף ציבור עמוק, פיתוח קהילתיות, חיזוק שקיפות ומנגנונים דמוקרטים ברשויות (יעדי שכונות).
- יישום חובת נציגות של נציגים מהשירות מקומי/אזורי (מקצועי/נבחר/חברתי) בתוך החלטות מדיניות של הממשלה.
- העמקת מעורבות המגזר השלישי והחברתי בתוך השלטון המקומי עצמו-מיסוד מחייב.

## נושא חמישי: שילוב המגזר העסקי בתהליכים רב מגזריים. איך מפצחים את הקשר?

### מובילה: ליזה אידלמן וליעד הרמן

#### חזון

#### המגזר העסקי כשותף מלא לתהליכים רב-מגזריים.

התעסקנו בשאלה איך מביאים את המגזר העסקי בצורה משמעותית יותר לשולחן. החזון הוא לא כל כך חזון, פשוט להנכיח את העובדה שהמגזר לא מספיק נוכח בתהליכים בין מגזריים ויש לעשות מהלכים אקטיביים כדי להביא אותו יותר.

הדרך לייצר את זה היא:

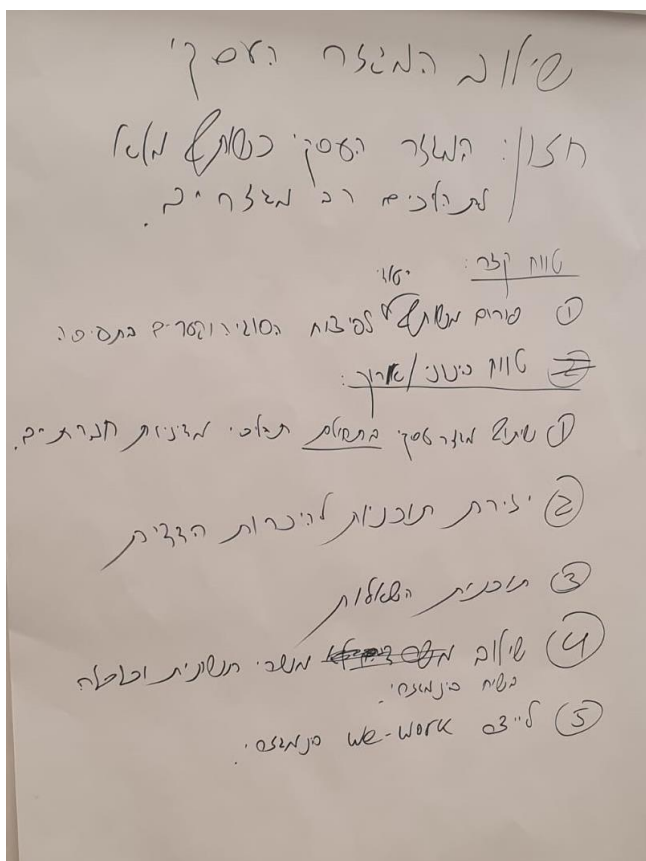
טווח קצר:

- להקים פורום משותף ולפצח את הסוגייה ופערים בתפיסה. להקים קבוצה שתפקידה לראות איך מביאים לכל התהליכים האלה את המגזר העסקי.

טווח בינוני/ארוך:

- שיתוף מגזר עסקי בתחילת תהליכי מדיניות חברתיים.
- ליצור תוכניות להיכרות הדדית. להקים פורום למנהלים מתחומים שונים, שיושבים בו ממגוון מגזרים אותם בעלי תפקידים, סביב נושאים משותפים ופרופסיות משותפות.
- יצירת תוכנית השאלות, שתאפשר מעבר בין מגזרים כדי לראות ולחוות את הצד האחר- השאלות בין המקומות. נותן חוויה של חיבור לשטח.

- לדבר על כל משרדי הממשלה שלא נוכחים כאן ואולי יש להם אינטראקציות עם המגזר העסקי יותר מאחרים, החיבור שלהם יחדיו יותר יומיומי ואז אולי למגזר העסקי יהיה יותר רצון לבוא. (כלכלה, אוצר, תחבורה, הגנת הסביבה).
- ייצור מרחבי עבודה (בסגנון we-work) בין מגזריים.



### נושא שישי: פלטפורמה משלבת טכנולוגיה

פלטפורמה שיתופית לעבודה רב מגזרית: המשלבת מנגנון, טכנולוגיה ותשתית, ידע ונתונים. מנגנון היועצות, תוכנית עבודה רב מגזרית ומנגנון רב כיווני

מובילה: איריס קליין

מה זה בין-מגזריות, נציגים מהרשויות המקומיות (חינוך, בריאות, שפ"ע, בלתי פורמאלי), השלטון המקומי-מרכזי אותו דבר, רוצים אנשים מתרבויות שונות, מגזר שלישי, פילנתרופיה, תושבים (מכל הגילאים). רוצים את הידע של כולם, כמו התמונה של הפיל- רוצים לראות את כל החלקים של הפיל עם החלטות כמה שיותר הוליסטיות.

באנו כדי לייצר עולם טוב יותר.

**חזון:**

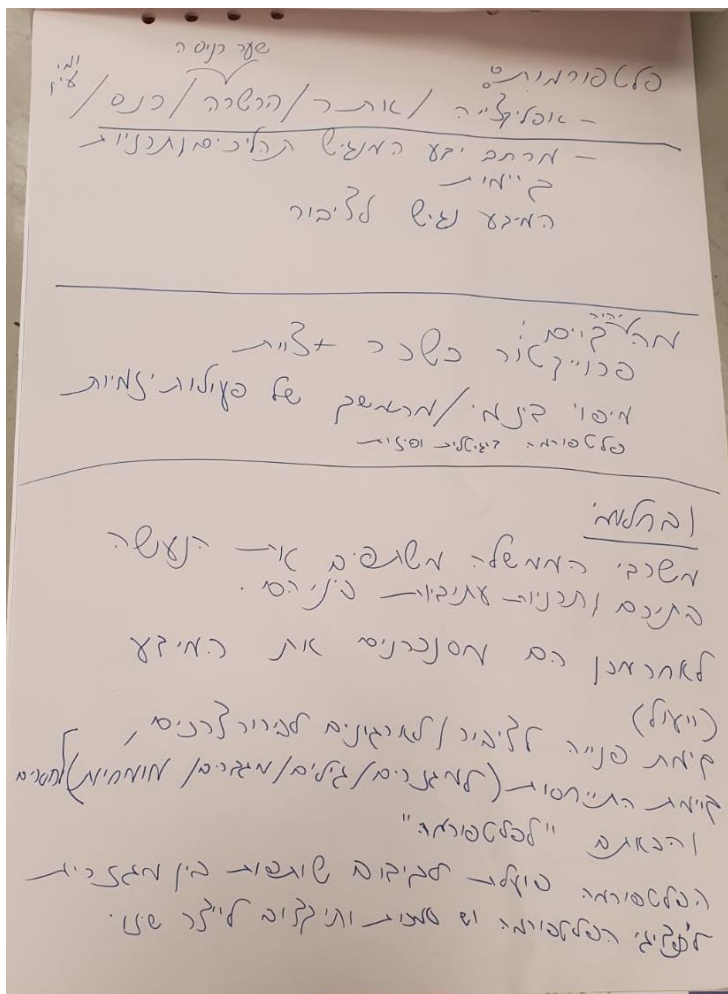
**מגוון פלטפורמות דיגיטליות ופיזיות משרתות שתוף פעולה רב מגזרי בהן: אפליקציה, אתר, הכשרה מקצועית - (שער כניסה), כנסים, וימי עיון. דרכן יש הנגשת ידע ושיתוף. משרדי הממשלה משתפים דרך הפלטפורמות את הנעשה בתוכם, את התוכניות הקיימות והעתידיות (קודם כל ביניהם, משרד החינוך יודע מה קורה במשרד הרווחה שיודע מה קורה במשרד הבריאות). אחר**

**כך מסנכרנים את המידע הזה, למרחב הרב מגזרי. קיימת פניה לציבור/ארגונים לביורור צרכים, קיימת התייחסות למגזרים/גילאים/מגדר/ מומחיות חסרים והבאתם לפלטפורמה. את הפלטפורמה מנהל פרויקטור+ צוות בשכר. הפלטפורמה נועדה לקדם שותפות בין-מגזרית. לנציגי הפלטפורמה יש סמכות ותקציב לייצר שינוי.**

הדרך לייצר את זה היא:

בטווח קצר:

- נעשה מיפוי של תוכניות ותהליכים (במשרדי ממשלה, ברשויות מקומיות, בקרנות פילנתרופיה, ועוד), יהיה לנו ביג-דאטה. רוצים להנגיש את הידע, לכלול תהליכים (יש פילנתרופיות שנפגשות, ורשויות שנפגשות





## נושא שביעי: אסטרטגיה לאומית בראיה רב מגזרית

### מובילה: מייק ביילי

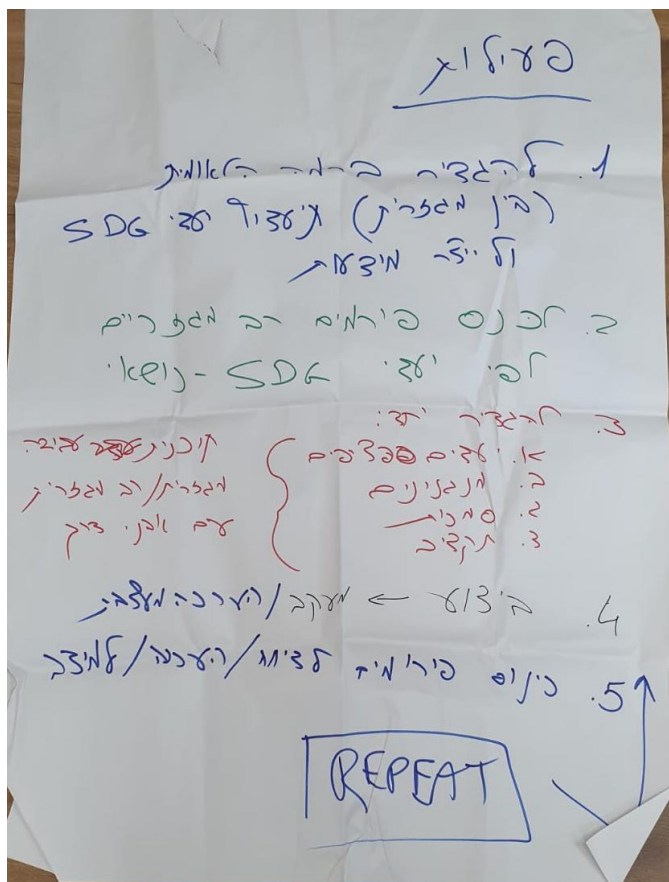
#### חזון:

לייצר מפת דרכים רב-מגזרית שמגדירה את היעדים לפי הSDG את דרכי הפעולה, מנגנונים, תקציב, סמכויות, ואת הדרכים למדוד ולהעריך, וללמוד התקדמות לקראת כל יעד.

יצרנו מתווה שכל המגזרים יכולים להתחבר אליו, להבין מה תפקידם, איך הם מתקדמים, ואיך הם משתפים פעולה.

הבחירה של SDG התבררה כמאוד טובה, מעבר לעובדה שהיא מקצרת את הדרך להגדרת יעדים, מסתבר שיש החלטת ממשלה, שיש אמנה בין גופי החברה האזרחית שמכירה את יעדי SDG, שיש למגזר העסקי תוכנית פעולה, ואפילו באקדמיה. לגבי הפעילות, יש חמישה שלבים:

1. להגדיר ברמה הלאומית באופן בין-מגזרי תיעודף ותוכנית לSDG ולייצר מודעות.
2. לכנס פורומים רב-מגזריים לפי יעדים של SDG על בסיס נושאים: למשל אקלים, חינוך, מאבק בפערים חברתיים. פורומים שיתרכזו לפי נושאים רב-מגזריים.
3. להגדיר יחד: יעדים ספציפיים, מנגנונים, סמכות ותקציב סביב השולחן הזה.
4. ליצור תוכנית עבודה רב-מגזרית ומגזרית, לכל מגזר תהיה את התוכנית שלו, עם אבני דרך. מדי כמה חודשים בודקים איך התקדמנו לקראת היעד. יש שלב ביצוע, הערכה.
5. כינוס פורומים לדיווח, הערכה ללמידה. בסוף חוזרים מההתחלה ומתחילים עוד פעם מהשלב אליו הגענו.



## 6. סיכום הכנס

בסיום הכנס, הוקרן סרטון סיכום לתהליך חקר עתיד. [לינק לסרטון](#).

### דברי סיכום של מר אבישי קראוס, ראש אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה-

אנחנו בהתרגשות גדולה מאוד מהיומיים האלה, מלאי הערכה מההירתמות. קודם כל תודה גדולה לכולכם אני משוכנע שזה יתרום לנו במהלך.

לפני כ-15 שנים, יצאנו לדרך הזאת עם השולחן העגול, בנינו את השלד של הבית. בשלב שאנחנו נמצאים בו, זה הבנייה של החדרים הפנימיים, העיצוב, כל מה שנעשה פה ביומיים האלה והאתגר הגדול שמונח לפתחנו, של כולנו יחד, זה לעצב את החללים האלה. איך בכל אחד מהתחומים נבנה את צירי הפעולה, את השחקנים הרלוונטיים, איך נפנה אליהם (למשל גיוס המגזר העסקי).

ככה אנחנו רואים את המחויבות שלנו להמשך הנושא הזה. אנחנו מבקשים ומשוכנעים שכמו שהייתה פה היענות גדולה לאירוע הזה, ככה יהיה גם בהמשך.

לפני שנסיים, תודה גדולה ללירית ועינת שעמדו בראש הכוח הזה. ברכת הצלחה לכולנו במסע המשותף הזה בבנייה של השולחן העגול הרב-מגזרי דור 2.0.

## נספח א' - רשימת משתתפים בחלוקה לקבוצות מעורבות

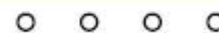
### לינק לרשימה הכוללת פרטי תפקיד, ארגון ומייל

8	7	6	5	4	3	2	1
ליטל אורן בירנבאום	טלל דולב	האשם חוסיין	דליה לב שדה	ד"ר זיו חורב	אמיר בן דוד	ליזה אידלמן	אלישבע ליברמן
תמר פלד אמיר	אבישי קראוס	נעה רוזנפלד	ענבל שרה דואק	אפרת בן חורין שפנצר	מוריה שליסל	עמרי דגן	לירית סרפוס
אחסן הנו	אלי אשרף	הדר קס	אבנר דפני	מיכל גולד	יודי יובל רקנאטי	זלמי ביסטריצקי	אבי מספין
ד"ר טלי יריב משעל	פייני סוקניק	ד"ר הלה הדס	שמעון סיאני	מורן דימנט	שירה כסלו	מירה מינס	נופר עזר
חנאן אלסאנע	קרין תמר שפרמן	עו"ד יעל נאמן	טליה חורב	שני אלון	הילה מרמוס	רון ברקאי	גליה גרנות
ליעד הרמן	עו"ד קארן שוורץ	מיקי גיצין	מירב דדיה מולד	ד"ר נעמה מירן	סיגל יניב פלר	ד"ר יעל ישראל כהן	מיטל בראון מנדלביץ'
הנד חלבי	ואליד עפיופי	ראיד נח'לה	עארף בשיר	עדנה שפירא	אלה אלקלעי	ירום אריאב	איתן דובקין
אליאור בר	אסתר בירו	נחמיה גלייברסון	חוי ארנפלד	מייק ביילי	חגי אדרי	עובידה אבו עסבה	באסמה חאלף
עו"ד גליה פיט	ד"ר נעה לאה כהן	עו"ד שולי וייס	הנאדי שאער	זמורוד חסן	אלחנן פלהיימר	לי שריר	נעמה זקס
ליאור בניסטי	עו"ד ענת טהון - אשכנזי	ד"ר מיכל טביביאן	אופיר טלאור	רעות וקסלר	נור עבדאלהאדי שחברי	רונית בר	נועם פרל
דפני ליף	ד"ר מורן נגיד	אנה לרנר- זכות	עמית פיוטרקובסקי	רחל דסטה	פרופ' מיכל אלמוג בר	תלמה כהן	ד"ר חיה ג'משי
ד"ר גלית שאול	ד"ר מוחמד אלנבארי	יערית אלבז	ד"ר נסרין חדאד חאג'	פרופ' הלל שמיד	טלי סימני	יוני בן פזי	פנינה פויפר
	חותם ילדין	שרון בלום מלמד	איריס קליין	בלה אלכסנדרוב	דניאל בן-הרוש	רני רוזנהיים	
		סוזאן עיסא עסדי	עו"ד ורד וינדמן	זהר שרון	פתחי אבו יונס	יריב אביטל	
			מיכל מנקס	גילה רונן			

**נספח ב' - קול קורא קבוצה 1 (תמונות עתיד)**

# בואו לקחת חלק הנבחרת

הציעו מועמדות לקחת חלק בבחירת אתגרי  
השנה לתכניות רב מגזריות



**הירשמו כאן**

[www.hanevhert.com](http://www.hanevhert.com)



בחירת 2-3 אתגרים לאומיים  
רב מגזריים+ תקציב ממשלה

כתיבת יעדים לטווח ארוך וטווח קצר

שיתוף הציבור והעלאת מוערבות  
לבחירת האתגרים

בניית צוות היגוי רב מגזרי ליוזמה

יצירת מאגר שותפים  
פוטנציאליים רב מגזרי

## נספח ג- חלונות השראה

### עופר לוי- חלון השראה- בן גוריון- מנהיג צופה פני עתיד

היכולת לצפות עתיד- יכולת מאוד נדירה וקשה ומורכבת, אל מול ההווה. אנחנו מאוד עסוקים כמנהלים ומנהלות ביום-יום ובשטף, והסיפוק המיידי הוא פתרון בעיות בשטף. היכולת להרים את הראש ולהסתכל רחוק אינה קלה. הוצג למשתתפי הכנס סרטון בו רואים את בן גוריון מדבר על סין בתוכנית הראיונות "מוקד" בטלוויזיה בשנת 1970. בראיון הוא מדבר על כך שסין תהפוך למעצמה גדולה בתוך מספר שנים עד עשורים. בן גוריון סיפר על מכר שלו, פרופסור שנסע לעבודה בסין, אותו פרופסור סיפר שהוא לא האמין שניתן לעשות כזו התקדמות מדעית בזמן כה קצר כפי שהוא ראה שהסינים עשו. מבחינת בן גוריון היה בזה עוד אימות לכך שסין תהיה בעתיד המעצמה היחידה בעולם. בן גוריון חקר, למד, הפך כל אבן, הטיל ספק בכל דבר, הביט קדימה בתוך שלל העיסוקים שלו, והבין לפי המגמות, תהליכי הלמידה של הסינים, ההשקעה שלהם בחינוך, ובמדע את הכיוון של התפתחות סין למעצמה. בן גוריון צופה פני עתיד כדי להיערך לעתיד.

בן גוריון נהג להסתכל קדימה ולחשוב מה הולך להיות, מה צריך לעשות כדי שה"עסק" יעבוד- ברשימת משימות ודרישות שבן גוריון יצר לאחר הכרזת האו"ם על הקמת המדינה הוא רשם: צריך ממשלה חזקה, בירה, משטרה, כספים ועוד. בן גוריון ישב וחשב מה הוא צריך לעשות כמנהיג כדי להפוך את החזון ואת החלום למציאות. בן גוריון גם חזה את נפילת ברית המועצות, ואת זה שרוסיה תיפול משום ש"הרוסים לא אוהבים את רוסיה". אם אין מחוברות של האזרחים למדינה, היא צפויה לקרוס.

### עופר לוי - קטע השראה- שתוף פעולה בין שונים

הנקודה שאני רוצה להתייחס אליה כעת היא היכולת להתגבר על שונות ולהתחבר עם האחר ואני רוצה לפתוח בקטע מתוך סרט מאוד מוכר ("מחברים לחיים")

זהו סיפור אנושי ונפלא על שני אנשים שמגיעים ממקומות לגמרי שונים, האחד אציל צרפתי שעבר תאונה והוא נכה ב-100% וזקוק לעזרה. השני אסיר משוחרר, סנגלי, שמחפש דמי אבטלה. אנו רואים את החיבור בין האנשים האלה שבאים ממקומות שונים לגמרי. רואים את תחילת החיבור ביניהם, זהו סוג של משחק שהם משחקים ביחד- שוטרים וגנבים. המשטרה תפסה אותם והם מתערבים אחד עם השני האם יצליחו להיחלץ מהאירוע הזה. אנחנו קופצים קדימה, תראו איך הכול התחיל. שימו לב לאפקט קולנועי מדהים, איך מראים שונות בקולנוע. שימו לב לזוגות הנעליים (אכל המועמדים נעליים מסודרות, נקיות, ומצביעות על עושר, של הגיבור אלו נעלי ספורט מוזנחות וישנות). אף אחד מיתר המועמדים לא מצליח לדבר אל הלקוח, מדברים עם המתווכת, והנה הוא מתפרץ- מדבר ישירות אל הלקוח, מתלוצץ איתו, ומדבר בכנות. היופי והשלמות ואהבת החיים נוצרת מקבלת האחר, אהבה ואמפתיה. רואים כאן



שותפות, הקשבה להעדפות האחר. בעצם ניתן כמה מילות מפתח לאיך נוצרת שותפות. תמר אתמול דיברה על אמון ואומנה. אין ספק שזו יצירה. הימנעות מפטרונות, העובד הסנגלי רואה אותו בגובה העיניים ויש לייצר זוגיות בגובה העיניים. הוא מוזר, אחר, שונה, אני עסוק, אין לי זמן- אין שקיפות מהצד השני. אל מול זה אנו אומרים שאנו רוצים להכיר את השונה. הוא חיי את חיינו ואני צריך לדעת להגיע אל האחר.