

# שיח משתף בחברה האזרחית: מרחב פעולה משותף לארגוני המגזר השלישי בישראל

יוני 2014 – מרץ 2016

# תודות



מסמך זה הוא תוצר של תהליך שבו השתתפו כ-300 מנהלות ומנהלים של ארגונים חברתיים, מנהלות ומנהלים של קרנות, נציגי מנהיגות מתנדבת ומומחים, אשר הקדישו מזמנם ולקחו חלק בתהליך היועצות ושיח פנים-מגזרי רחב היקף שנערך בחברה האזרחית בין יוני 2014 למרץ 2016, ועל כך תודתנו הגדולה.

תודתנו לוועדת ההיגוי אשר ליוותה וניוטה את התהליך שהוביל לגיבוש מסמך זה, במקצועיות ובמסירות: אוריאל לדברג (מנכ"ל פעמונים), נציג התארגנות המנכ"לים; שלמה דושי, מנכ"ל שיתופים; קרלוס שטיגליץ, סמנכ"ל שתיל - הקרן החדשה לישראל; רני דודאי, מנכ"ל מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל; אורי גיל, ראש תחום חברה אזרחית במכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל; נציגי מנהיגות מתנדבת: אלה אלקלעי (IBI - בית השקעות) ושוקי ארליך (יכולים נותנים); ועו"ד אופיר כץ, יו"ר מנהיגות אזרחית.

אנו מודים גם לצוות אשר הגה וניהל את השיח המשותף: דנה בר, מנהלת התהליך (מנהיגות אזרחית); ליאור פינקל-פרל, מנכ"לית מנהיגות אזרחית (והמנכ"ל היוצא אריה רוגל); ד"ר גלי סמבירא, יועצת לתהליך; וד"ר מיכל אלמוג-בר, יועצת אקדמית לתהליך (מנהלת המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה, ביה"ס לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית).

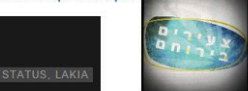
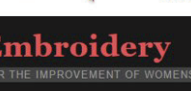
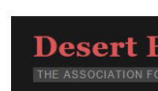
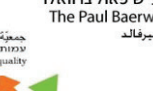
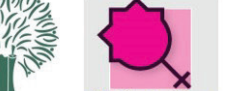
השיח המשותף בחברה האזרחית נערך במסגרת ובתמיכת [מיזם ממשלה - חברה אזרחית](#): שותפות של משרדי החינוך, הבריאות, הרווחה, האוצר, ראש הממשלה, המשפטים, העלייה והקליטה ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל. לפירוט נוסף על המיזם ראו עמוד 39.



האגודה למען העיוור ולמניעת עיוורון - חיפה (ע"ר)

מרכז ספורט הרכיבה ברחובת נון  
שמע SHEMA  
מרכז משאבים  
מיסודו של המרכז לשעת חרום

MASHABIM CSPC  
The Community Stress Prevention Center



# פתח דבר



מסמך זה הוא תוצר של שיח משותף רחב היקף שנערך בחברה האזרחית בישראל בין יוני 2014 למרץ 2016, בהשתתפות כ-300 מנהלות ומנהלים של ארגונים חברתיים, מנהלים ומנהלות של קרנות, חברי מנהיגות מתנדבת, פעילים חברתיים, מומחים ואנשי אקדמיה. המסמך מביא תמונת מצב עדכנית של ארגוני החברה האזרחית בישראל – היקפי פעילותם ואופיים, הרכב השחקנים הפעילים, סוגיות מרכזיות המעסיקות אותם בעת זו ואתגרים להמשך.

בשני העשורים האחרונים התרחב העיסוק הציבורי בחברה האזרחית ונכתבו מסמכים שונים שהתייחסו לארגוני החברה האזרחית וליחסים הבין-מגזריים בישראל, ביניהם [דוח ועדת גלנור](#), [דוח ועדת ארידור](#) ומסמך [המדיניות הממשלתי](#) משנת 2008. ייחודו של המסמך שלפניכם בהיותו תוצר של שיח פנימי בתוך החברה האזרחית ובין ארגוניה, על כל גווניה, בניסיון לגבש אמירה וקול משותפים. השיח המשותף המוצג במסמך זה מבוסס על התפיסה שלפיה לארגוני החברה האזרחית בישראל יש זהות ומרחב פעולה משותפים, המתקיימים למרות תפיסות העולם השונות וחילוקי הדעות המתקיימים בה ובמקביל אליהם. לפיכך, יצירת זהות ומרחב פעולה משותפים תוך העמקת ההיכרות והשיח בין הארגונים היא מהלך אשר יוכל לסייע בחיזוק החברה אזרחית ובייצוג של ארגוניה והקהלים שהם משרתים מול גורמים שונים.

השיח הפנימי בחברה האזרחית ניזון מתוך כוונה למפות את מרחב הפעולה המשותף ולהניח תשתית רעיונית משותפת שתאפשר את ביסוס פעילותם והרחבת השפעתם של ארגוני החברה האזרחית בישראל, כאבן יסוד בחברה דמוקרטית. למהלך זה כמה תוצרים משמעותיים: ראשית, הצהרה משותפת לארגוני החברה האזרחית המנסחת לראשונה את זהותם, את תפקידם ואת אחריותם המשותפת. תוצר שני הוא מיפוי סוגיות הרוחב המשותפות לארגונים החברתיים, ותוצר שלישי, המבוסס על מיפוי זה, הוא גיבוש סדר יום משותף שארגוני החברה האזרחית יקדמו יחד בשנים הבאות בהובלת ארגון הגג מנהיגות אזרחית.

אנו תקווה שמסמך זה ישפוך אור על החברה האזרחית בישראל ועל הסוגיות המעסיקות את אלפי הארגונים החברתיים הפועלים בה, ויסייע בקידום ארגוני החברה האזרחית כמגזר משפיע ומשמעותי בחברה בישראל.

ד"ר גלי סמבירא  
ד"ר מיכל אלמוג בר

ליאור פינקל-פרל ודנה בר  
מנהיגות אזרחית

עו"ד אופיר כץ, יו"ר  
מנהיגות אזרחית

<b>מבט עדכני על ארגוני החברה האזרחית בישראל</b>	<b>7</b>
<b>הצהרת ארגוני החברה האזרחית</b>	<b>17</b>
<b>שיח משתף בחברה האזרחית: תוצרי הפעולה</b>	<b>19</b>
<b>שיח משתף בחברה האזרחית: משמעויות ולקחים</b>	<b>27</b>
<b>סיכום: מבט קדימה</b>	<b>32</b>
<b>נספחים</b>	<b>36</b>



**מבט עדכני על  
ארגוני החברה  
האזרחית בישראל**

# מנט עדנני על ארגוני החברה האזרחית בישראל



## א. הגדרת החברה האזרחית והמגזר השלישי

במהלך שלושת העשורים האחרונים נעשתה "החברה האזרחית" – המוגדרת כ"מרחב עצמאי הכולל מוסדות, ארגונים, רשתות חברתיות ופרטים (והערכים שהם מביאים אתם), הנמצא בין תחומי הפעילות של המשפחה, המדינה והשוק, והמאופיין על ידי מערך של כללים אזרחיים, שבו בני אדם מתאגדים באופן רצוני על מנת לקדם את המטרות והאינטרסים המשותפים שלהם"<sup>1</sup> – מושג דומיננטי המשקף את פעילותם של ארגונים מחוץ למדינה ולשוק החופשי. חברה אזרחית נתפסת כמרחב ציבורי חלופי שבו גורמים שונים יכולים לדון בצורה קולקטיבית בנושאי עניין משותפים, ליזום שירותים ופתרונות מדיניות חדשים ולהשפיע על הזירה הציבורית ועל המדינה. בשני העשורים האחרונים הפכה החברה אזרחית ברחבי העולם ובישראל לזירה חשובה לאספקת שירותים חברתיים לאוכלוסיות מוחלשות ומודרות. לאור הקיצוצים בשירותים חברתיים במדינות רווחה והתרחבות הצרכים של אוכלוסיות שונות שהסתמכו בעבר על שירותי המדינה, החברה האזרחית נהיתה זירה חלופית שבה מוקמים ומסופקים שירותים חברתיים, ותביעות לשינוי מדיניות מנוסחות ומקודמות.

החברה האזרחית כוללת צורות שונות של פעולה, אך ארגונים הם חלק מרכזי, פעיל וחיוני בתוכה. הארגונים המאוגדים הפועלים בחברה האזרחית מוכרים גם בשם "המגזר השלישי". ההגדרה המקובלת כיום לארגוני המגזר השלישי היא ההגדרה המבנית-אופרציונלית, המונה חמישה קריטריונים מרכזיים להשתייכות למגזר זה. ראשית, אלו ארגונים המאוגדים בצורה פורמלית; ארגונים ממוסדים שיש בהם מידה מסוימת של סדירות, יציבות והמשכיות. שנית, אלו ארגונים הנבדלים מבחינה מוסדית מהמגזר הציבורי ואינם כפופים ליחידות ממשלתיות. שלישית, בארגונים אלה לא מתקיימת חלוקת רווחים – אם יש רווחים מפעילות הארגון הם מושקעים בארגון לשם השגת מטרותיו. רביעית, אלו ארגונים עצמאיים ובעלי מנגנוני ניהול עצמאיים, שאינם נשלטים על ידי גורמים בשוק החופשי. חמישית, בארגונים אלה קיימות תשומות של תרומה והתנדבות. מבחינה משפטית, בישראל מדובר בארגונים המאוגדים בעמותות, בחברות לתועלת הציבור וכהקדשים ציבוריים.

<sup>1</sup>Anheier, H. K. (2004). Civil Society: Measurement, Evaluation, Policy. London: Earthscan, p.22



ארגוני המגזר השלישי נתפסים כגורם מכריע בקידום החברה האזרחית והדמוקרטיה. מדובר בקבוצה הטרוגנית של ארגונים הממלאים תפקידים מגוונים: אספקת שירותים, סנגור, מעורבות אזרחית ופוליטית, קידום יוזמות לשינוי מדיניות, יזמות חברתית והבעת ערכים ואמונות. מאפייניהם הייחודיים כוללים: אי-חלוקת רווחים; תפקידם כחלוצים הבודקים את השטח ונכנסים לאזורים שעדיין לא נוסו, בניסיון לפתח שירותים חדשים כדי למצוא פתרונות חדשניים לאוכלוסיות שצורכיהן לא זכו למענים ממשלתיים; שליחות חברתית הכוללת קידום חזונות חברתיים של קידום צדק, שוויון ורווחה של יחידים, קבוצות וקהילות, באמצעות עיסוק בפעילות של סנגור פוליטי המיועדת להשפיע על קביעת מדיניות ציבורית ולשפר את מצבן של אוכלוסיות מוחלשות; מעורבות פעילה ומשמעותית של מתנדבים, חברים ולקוחות, ומבנה ארגוני דמוקרטי ומשתף; ויכולת לייצר הון חברתי, המוגדר כרשתות של שיתוף פעולה בין אזרחים.

## ב. ארגוני המגזר השלישי בישראל - תמונת מצב

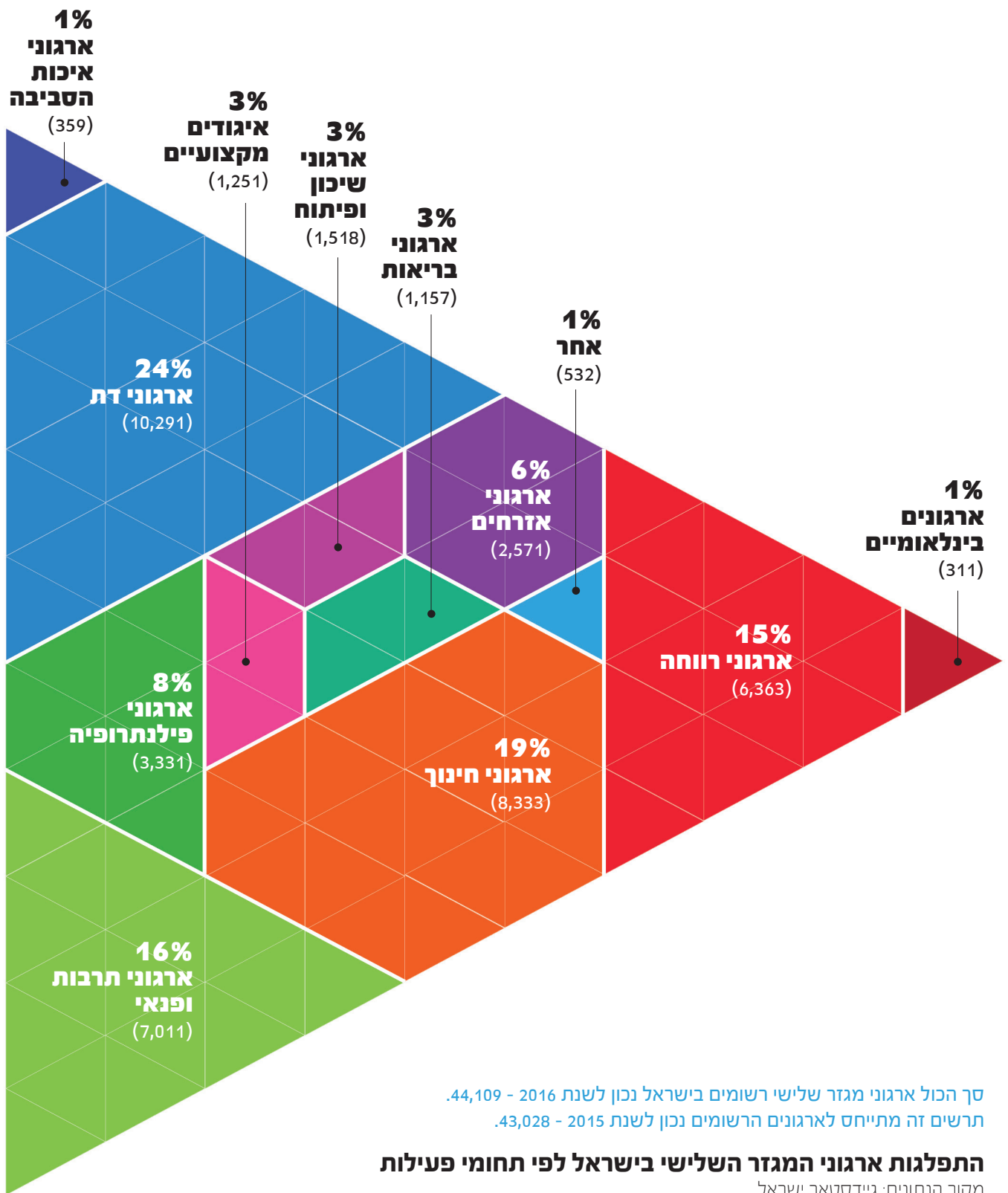
כמו במדינות אחרות בעולם, גם בישראל אנו עדים לגידול מהיר במספר ארגוני החברה האזרחית ולהתרחבות פעילותם בשלושת העשורים האחרונים. המגזר השלישי בישראל הוא בין הגדולים בעולם ומונה כיום כ-44,109 ארגונים רשומים (39,906 עמותות, 3,144 הקדשים ציבוריים ו-1,059 חברות לתועלת הציבור), לעומת כ-17,000 ארגונים שפעלו בו בשנת 1991. בשנים 2010–2015 נרשמו 9,832 ארגונים חדשים. בעשור האחרון נרשמו בישראל בין 1,500 ל-1,700 ארגונים חדשים בכל שנה.

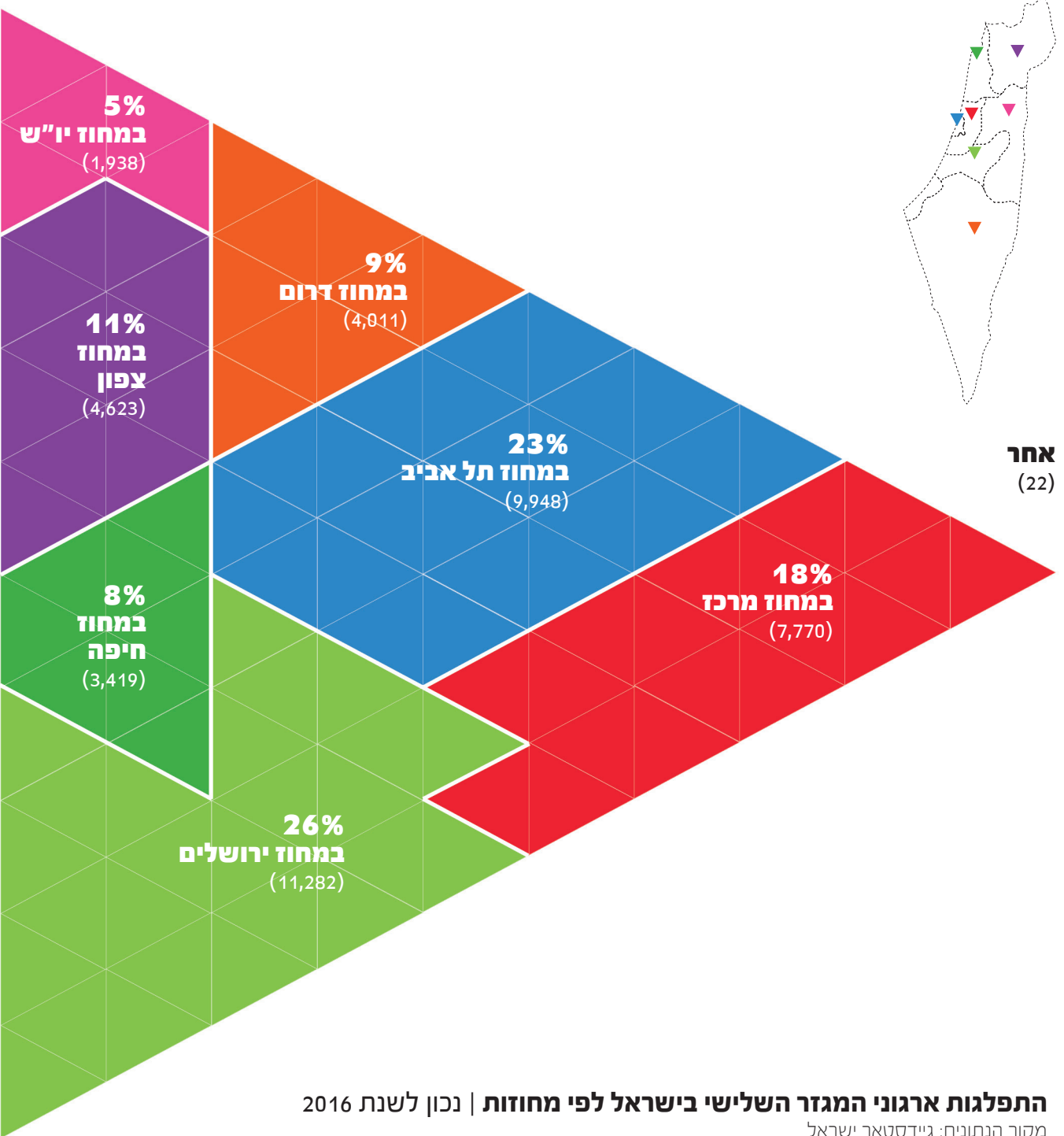
  
**44,109**  
**ארגונים רשומים**  
המגזר השלישי  
בישראל הוא בין  
הגדולים בעולם  
ומונה כיום כ-44,109  
ארגונים רשומים

מרבית הארגונים פועלים בתחומי הדת (24% מהארגונים), החינוך (19%), התרבות (16%) והרווחה (15%). במגזר השלישי בישראל בולט השיעור הגבוה של הארגונים העוסקים בתחומים שהפעילות בהם מאופיינת באספקת שירותים (כמו חינוך, רווחה, בריאות, תרבות ודת), לעומת שיעור נמוך של ארגונים העוסקים בפעילות אקספרסיבית (ארגוני אזרחים, ארגוני איכות סביבה, איגודי עובדים). במחקר משווה של מרכז ג'ונס הופקינס לחקר החברה האזרחית שכלל 14 מדינות, נמצא כי שיעור הארגונים העוסקים בתחומים אלה בישראל היה גדול משיעורם ברוב המדינות שנחקרו, ביניהן קנדה, צרפת, בלגיה, פורטוגל, אוסטרליה וברזיל.<sup>2</sup>

עם זאת, מדיווח רשות התאגידיים עולה כי רק כ-15,000 ארגונים הגישו בשנת 2015 דוחות לרשות התאגידיים כנדרש בחוק, ונוסף להם יש כ-3,000 ארגונים שאינם נדרשים להגיש דוחות בשנתיים הראשונות לפעילותם. מכך עולה כי כ-23,000 ארגונים אינם מגישים דוחות. אף כי הסיבות לאי-הגשת הדוחות אינן ידועות, אפשר לשער כי חלק גדול מהעמותות הללו אינן פעילות, שכן הגשת הדוחות היא תנאי לקבלת אישור ניהול תקין. נתונים אלה מעידים כי למרות המספר הגבוה של ארגונים רשומים, מספר הארגונים הפעילים נמוך יותר.

<sup>2</sup> Salamon, L. M., Sokolowski, W., Haddock, M. & Tice, H. (2013). The State of Global Civil Society and Volunteering. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

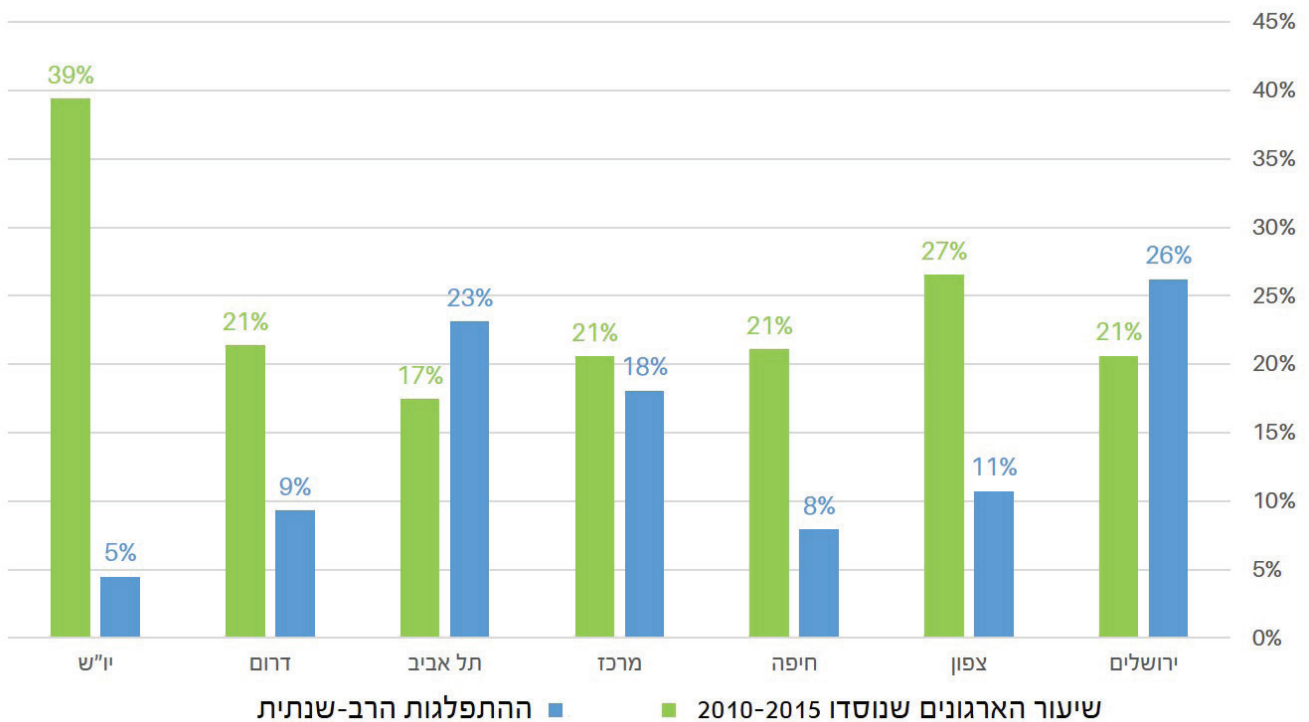




**התפלגות ארגוני המגזר השלישי בישראל לפי מחוזות | נכון לשנת 2016**

מקור הנתונים: גיידסטאר ישראל

מרבית ארגוני המגזר השלישי בישראל מרוכזים במחוזות ירושלים (26%), תל אביב (23%) והמרכז (18%). באזורי הצפון והדרום, הכוללים יישובי פריפריה גיאוגרפית, רשומים רק 20% מכלל הארגונים. עם זאת, בחמש השנים האחרונות חל גידול בשיעור היחסי של הארגונים שנרשמו במחוזות הצפון, הדרום ויהודה ושומרון.



## התפלגות הארגונים שנוסדו בשנים 2010-2015 בהשוואה להתפלגות בשנים קודמות, לפי מחוזות

מקור הנתונים: גיידסטאר ישראל

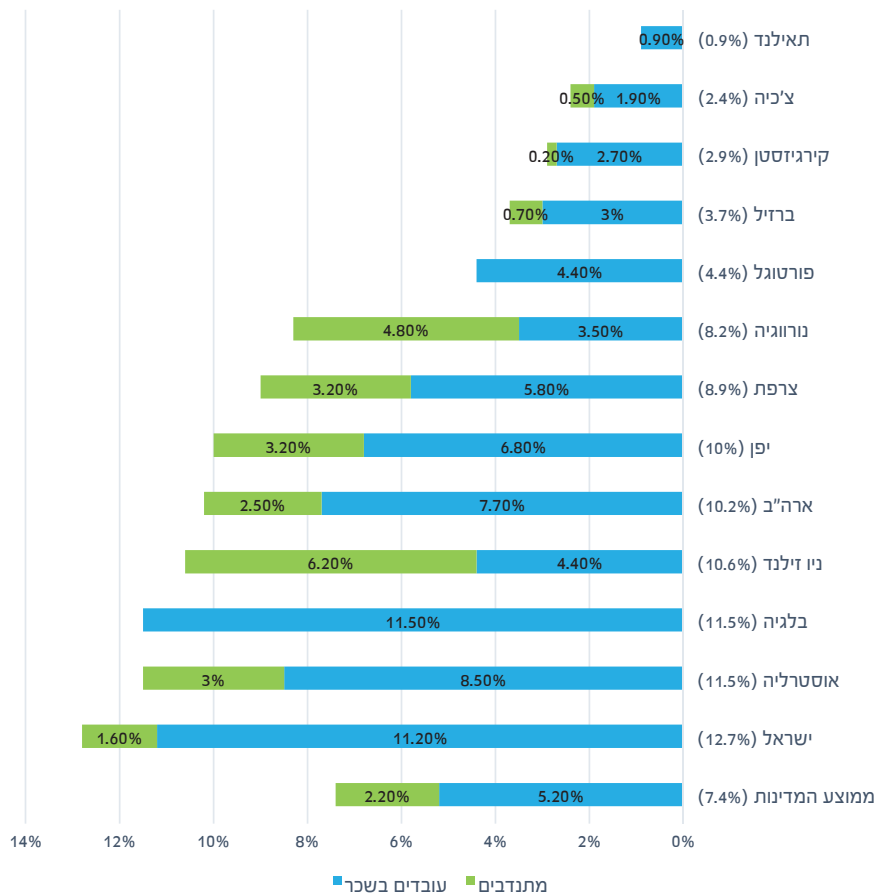
מבחינת פעילותו הכלכלית, המגזר השלישי בישראל הוא מהגדולים והפעילים בעולם. בשנת 2014 היו ארגוני המגזר השלישי אחראים ל-5.5% מן התוצר המקומי הגולמי, שיעור גבוה יותר מאשר בארה"ב, במדינות אירופה, במקסיקו, באוסטרליה ובניו זילנד.<sup>3</sup>

ההיקף הכלכלי המשמעותי של המגזר השלישי בישראל מתבטא גם במספר המועסקים הגבוה בארגונו. ארגוני המגזר השלישי הם מעסיקים מרכזיים במשק הישראלי. בשנת 2014 היו במגזר השלישי קרוב לחצי מיליון משרות (448,000), שהן 13.6% מכלל המשרות במשק הישראלי (ללא עובדים זרים ועובדים מן הרשות הפלסטינית). ההיקף התעסוקה במגזר השלישי נמצא במגמת גידול מתמשכת בשנים האחרונות. במחקר של מרכז ג'ונס הופקינס לחקר החברה האזרחית משנת 2013 נמצא כי שיעור המועסקים בשכר במגזר השלישי בישראל מתוך כלל המועסקים במשק היה הגבוה ביותר מבין 13 המדינות שנחקרו, ביניהן ארה"ב, אוסטרליה, מדינות אירופה ותאילנד.

**5.5%**  
חלקו של תוצר ארגוני המגזר השלישי מן התוצר המקומי הגולמי

**448 אלף**  
קרוב לחצי מיליון משרות (448 אלף) שהן 13.6% מכלל המשרות במשק הישראלי

<sup>3</sup> סלמון ואחרים, לעיל הערה 2.



## היקף התעסוקה במגזר השלישי מתוך התעסוקה הכוללת במשק

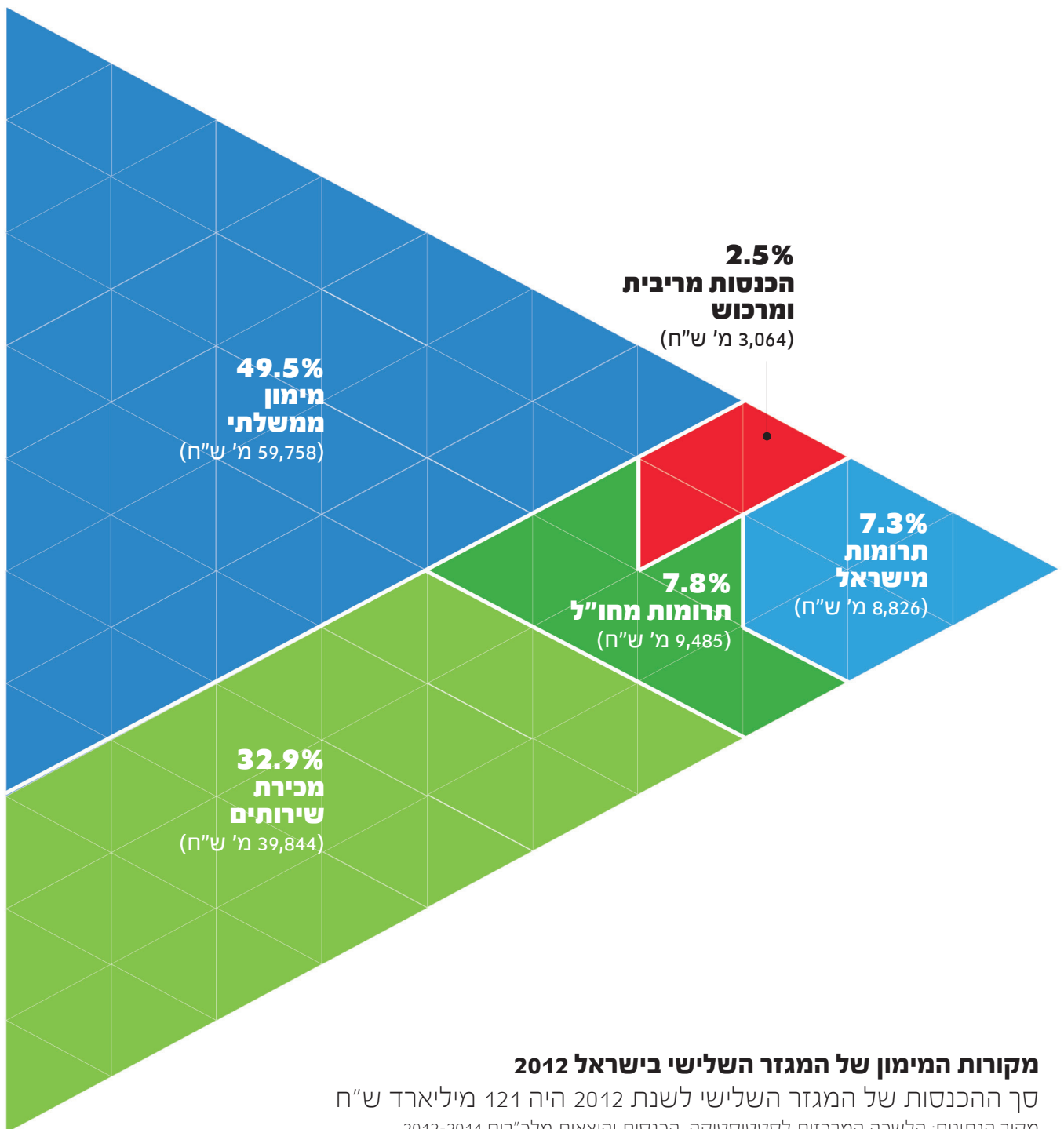
מלקור: הנתונים: Salamon, L. M., Sokolowski, W., Haddock, M. & Tice, H. (2013). The State of Global Civil Society and Volunteering. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

התעסוקה במגזר השלישי מאופיינת בכוח עבודה צעיר, בייצוג יתר של נשים, שהן 68% מכלל המועסקים בו, בייצוג יתר של יהודים (91%) ובכוח אדם משכיל. בולטים בו תחלופת עובדים גבוהה (61% עובדים פחות משנתיים במשרה אחת) וריבוי ניכר של משרות חלקיות וזמניות. הוא מתאפיין עוד בשכר נמוך מהממוצע הארצי, ובפערי שכר משמעותיים בין גברים לנשים (שכר הנשים החודשי הממוצע בשנת 2009 עמד על 67.7% משכר הגברים) בין ארגונים הפועלים בתחומים שונים.<sup>4</sup> ראוי לציין כי חלק מפעילות ארגוני המגזר השלישי מבוססת על פעילות מתנדבים. נתוני ההתנדבות בישראל אינם אחידים; מוערך כי יש בין כחצי מיליון למיליון וחצי מתנדבים בישראל.

סך ההכנסות של המגזר השלישי בשנת 2014 היה 132.6 מיליארד ש"ח, והוא גדל בהתמדה בשנים האחרונות. בשנת 2012 כמעט חצי (49.5%) מהכנסות הארגונים הגיעו מהממשלה, 32.9% מקורם בהכנסות ממכירת שירותים, 7.3% התקבלו מתרומות מישראל ו-7.8% מתרומות מחו"ל. חלקן של המימון הממשלתי למגזר השלישי בישראל גדול באופן יחסי בהשוואה למדינות אחרות (למשל גדול מבריטניה, קנדה, אוסטרליה ופורטוגל, וקטן

**132.6**  
מיליארד ש"ח  
סך ההכנסות של  
המגזר השלישי  
לשנת 2014

<sup>4</sup> כץ, ח., יוגב-קרו, ה. (2013). שוק העבודה של המגזר השלישי בישראל: נתונים ומגמות 2009-2000. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.



### מקורות המימון של המגזר השלישי בישראל 2012

סך ההכנסות של המגזר השלישי לשנת 2012 היה 121 מיליארד ש"ח מקור הנתונים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הכנסות והוצאות מלכ"רים 2012-2014

מבלגיה). שיעור המימון מתרומות וממכירת שירותים נמוך יחסית בהשוואה למדינות אחרות.<sup>5</sup>

המימון הממשלתי למגזר השלישי מתחלק באופן לא שוויוני ומגיע למספר מצומצם יחסית של ארגונים הפועלים בתחומים מובחנים. מרבית העברות הממשלה למגזר השלישי בשנת 2012 הופנו לארגונים

<sup>5</sup> סלמון ואחרים, לעיל הערה 2.

בתחום הבריאות (58% מהעברות הממשלה) ובתחום החינוך והמחקר (29%). בכל אחד מהתחומים האחרים התקבלו עד 6% מהעברות הממשלה. בשנת 2011 נהנו 2,170 ארגונים, שהם רק 6% מכלל הארגונים הרשומים, מתמיכה ממשלתית לפי סעיף 3א לחוק יסודות התקציב. בשנת 2012, ל-4,413 ארגונים בלבד (12% מכלל הארגונים הרשומים) היה אישור לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה – אישור הניתן לארגון שהוא מוסד ציבורי ועומד בכללים שנקבעו, אשר מזכה את התורמים לארגון בהטבת מס בגין תרומותיהם.

לסיכום, בעשורים האחרונים הפכו ארגוני המגזר השלישי, כחלק מהחברה האזרחית, לשחקן מרכזי בחברה, בכלכלה ובקביעת מדיניות ציבורית בישראל. שיעורי ההתאגדות הגבוהים ומגוון תחומי הפעילות מעידים על מרחב מתפתח של פעילות אזרחית עצמאית בישראל ועל התהוותה של חברה אזרחית פעילה וחיונית. שיעורי ההכנסות והתעסוקה הגבוהים מעידים על מרכזיותו של המגזר השלישי במשק הישראלי.

בצד הגיוון והשוני היוצרים חברה אזרחית מגוונת ופעילה, המגזר השלישי בישראל מאופיין בפערים ניכרים ובאי-שוויון בולט מבחינת הפעילות הכלכלית בין ארגונים בתחומי פעולה שונים. אי-השוויון מתבטא בפער בין קבוצה קטנה יחסית של ארגונים גדולים העוסקים בעיקר בתחומים של אספקת שירותים חברתיים עבור המדינה כחלק אינטגרלי משירותי מדינת הרווחה הישראלית, וזוכים למימון ניכר ממנה לשם כך, לבין מרבית ארגוני המגזר השלישי בישראל שאינם זוכים למימון ולסיוע ממשלתיים. עקב כך בתחומי פעולה מסוימים, בעיקר חינוך, בריאות, רווחה, דת ותרבות, מתרחשת מרבית הפעילות הכלכלית של המגזר השלישי, וארגונים בתחומים אלה נהנים מרוב התמיכה הממשלתית לארגוני המגזר השלישי. חלקו של המימון הממשלתי במגזר השלישי בישראל גבוה באופן יחסי למדינות אחרות, והדבר מצביע על תלות גבוהה יחסית בממשלה. לכך יש להוסיף את השיעור הגבוה של ארגונים המספקים שירותים במגזר השלישי בישראל, לעומת ארגונים העוסקים בפעולות אקספרסיביות המכוונות לשינוי חברתי. הפער בין מספר הארגונים הרשומים לבין המספר המצומצם יחסית של ארגונים המדווחים על פעילות כלכלית, מצביע גם הוא על פער בין קבוצה קטנה יחסית של ארגונים המצליחים לייצר איתנות כלכלית יחסית לבין קבוצה גדולה של ארגונים שפעילותם הכלכלית מוטלת בספק. נוסף לכך, קיימים פערים בין שיעורי הארגונים הפועלים במרכז הארץ ובפריפריה הגיאוגרפית ובין תנאי התעסוקה והשכר של גברים ונשים בתחומי פעילות שונים.

תמונת מצב זו מצביעה על כמה אתגרים משמעותיים הניצבים בפני החברה האזרחית בישראל. ראשית, הצורך בצמצום הפערים המרחביים והכלכליים בין ארגונים הפועלים בתחומים ובאזורים שונים. שנית, הצורך ביצירת חברה אזרחית מכלילה ומגוונת יותר שבה ביטוי רחב יותר לקבוצות השונות המרכיבות את החברה הישראלית. שלישית, הצורך בחיזוק קבוצה גדולה של ארגונים קטנים הנתקלים בקשיים

כלכליים קיומיים, ורביעית, הצורך בחיזוק הפונקציות האקספרסיביות של ארגונים בחברה האזרחית, דוגמת פעילות סנגור, מחאה ומעורבות בתהליכי קביעת מדיניות ציבורית, שהן הבסיס לחברה אזרחית פעילה, חיונית ותורמת במשטר דמוקרטי.





**הצהרת  
ארגוני  
החברה  
האזרחית**

# הצהרת ארגוני החברה האזרחית

הצהרת הארגונים החברתיים גובשה  
במסגרת תהליך השיח המשותף הפנים-מגזרי.

## התפקיד שלנו

החברה בישראל היא חברה מגוונת ורב-תרבותית, המורכבת מקבוצות שונות זו מזו מבחינת השתייכותן הלאומית, הדתית, העדתית, המעמדית והפוליטית. למציאות זו יש השלכות חברתיות מרחיקות לכת.

אנו, ארגוני החברה האזרחית בישראל, מאמינים ומכירים ביכולת הייחודית שלנו להביא לשיפור ולשינוי חברתי משמעותי, ובתפקידים הייחודיים שאנו ממלאים לשם מימוש היכולת הזו.

אנו מאמינים כי יש בידנו להשפיע בנושאים הקשורים לקידום אוכלוסיות מוחלשות ולצמצום פערים כלכליים וחברתיים, הגנה על הדמוקרטיה, שמירה על זכויות אדם ואזרח, יישוב סכסוכים, אספקת שירותים חברתיים, שמירה על משאבי הטבע, קידום חינוך, תרבות וספורט.

אנו מאמינים בכוחנו לסייע בהתמודדות עם סוגיות מורכבות בראייה רחבה וכוללת, לצד חיבור עמוק לקהילות בחברה. אנו מביאים עמנו רוח של חדשנות, יזמות, התנדבות ונתינה, כל זאת תוך שמירה על עצמאותנו.

החברה האזרחית היא אבן יסוד בחברה דמוקרטית, ויש לה מקום מרכזי בתכנון של תהליכים חברתיים, סביבתיים, כלכליים ופוליטיים ובהשפעה עליהם, לצד המגזר הציבורי והמגזר העסקי. אנו רואים בשילוב היכולות של המגזרים השונים דרך לחולל שינוי שיביא לצדק ולחוסן חברתי.

## מי אנחנו

"החברה האזרחית" היא מרחב הכולל מוסדות, ארגונים, רשתות חברתיות, יוזמות, יחידים וערכיהם, הנמצא בין תחומי הפעילות של המשפחה לבין המדינה והמגזר העסקי ופועל באופן עצמאי. מרחב זה מאופיין במערך של כללים אזרחיים ובני האדם מתאגדים בו מרצונם החופשי על מנת לקדם את המטרות והאינטרסים המשותפים שלהם.

"ארגוני החברה האזרחית" הם מגוון רחב של ארגונים ללא כוונת רווח, שאינם שייכים לישות ממשלתית או עסקית או נשלטים על ידה, הפועלים על פי מטרות, אידיאולוגיות וסדרי יום חברתיים שונים ומגוונים, ואשר נבדלים זה מזה בגודל, במשאבים ובמבנה הארגוני.

מגוון הדעות, הקולות וסדרי היום של הארגונים וההתארגנויות השונים שפועלים בחברה האזרחית הוא תנאי בסיסי לקיומה של מדינה דמוקרטית ובה חברה אזרחית פעילה ותוססת, ונכס מרכזי בהן. החברה האזרחית בישראל היא מהמובילות בעולם מבחינת מספר הארגונים וההתארגנויות הפועלים בה וגיוון תחומי הפעילות והעשייה שלהם. בעשורים האחרונים התרחבה המעורבות האזרחית בישראל והיא מאופיינת בשיעורים גבוהים של התנדבות, נתינה, יזמות והשתתפות בהתארגנויות אזרחיות.

על מנת לחזק את המעורבות האזרחית, את הפעילות הענפה בהתארגנויות החברה האזרחית ואת אופייה הדמוקרטי של מדינת ישראל אנו שואפים ליצור מרחב אזרחי המאפשר חופש ביטוי, חופש התארגנות וחופש פעולה, במסגרת החוק ותוך מתן כבוד לאחר.

לצד ריבוי הקולות ולעתים אף חילוקי הדעות, עלינו למצוא גם את המשותף – תוך קיום שיח פנים-מגזרי – ולמנף אותו לטובת קידום מטרות משותפות, יצירת לכידות פנים-מגזרית והרחבת השפעתנו על החברה בישראל.

## האחריות שלנו

אנו, ארגוני החברה האזרחית בישראל, שואפים לשמש דוגמה ציבורית להתנהלות שקופה, הוגנת ואתית כלפי הקהילות שבהן אנו פועלים וכלפי העובדים שלנו, ומול ארגונים, רשויות ופרטים הפועלים לצדנו. אנו מחזקים את האחריות המשותפת שלנו לכונן מציאות חברתית, סביבתית וכלכלית טובה יותר, בישראל ובאזור, תוך שאיפה לערבות הדדית ולחיים בשלום.



**שיח משתף  
בחברה האזרחית:  
תוצרי הפעולה**

# שיח משתף בחברה האזרחית: תוצרי הפעולה



התהליך ליצירת שיח משתף בקרב ארגוני החברה האזרחית בישראל, שנערך בין יוני 2014 למרץ 2016 בהובלת ארגון הגג מנהיגות אזרחית, ניזום מתוך רצון להעצים את ארגוני החברה האזרחית כמגזר מוכר ומשפיע בחברה בישראל, זאת לאור העשייה החברתית המשמעותית של אלפי הארגונים מדי יום ביומו, כל אחד בתחומו.

מתהליכים דומים שנערכו בעולם למדנו שכדי לבנות סולידריות ולגבש זהות ותודעה מגזרית יש תחילה לבסס שיח פנימי בחברה האזרחית על כל גווניה. השיח יאפשר היכרות בין השחקנים השונים הפועלים במרחב, העלאת דילמות, מחלוקות והבדלים וזיקוק סוגיות מרכזיות שיוכלו ליצור בסיס למרחב פעולה משותף.

בתהליך לקחו חלק כ-300 מנהלות ומנהלים של ארגוניים חברתיים מקהילות מגוונות, מאזורים גיאוגרפיים ומתחומי תוכן שונים הפועלים בחברה האזרחית, וכן מנהלות ומנהלי קרנות, חברי מנהיגות מתנדבת, פעילים חברתיים, מומחים ואנשי אקדמיה. מטרת התהליך הייתה לבסס תשתית שאינה לעומתית לחיזוקה של החברה האזרחית פנימה, תוך מציאת המשותף שיכול ליצור בסיס לפעולה משותפת (ראו פירוט בנספח בעמוד 51 על התהליך והמשתתפים בו).

## הסכמות מרכזיות

השיח המשתף שהתקיים בחברה האזרחית שיקף את נקודות המבט השונות של בעלי העניין הפועלים בחברה האזרחית ואת מגוון המטרות ותחומי העשייה שלהם. כמו כן, השיח חידד את הפער בתפיסה העצמית ובצרכים של הארגונים השונים: ארגונים המגדירים עצמם כארגוני סנגור/שינוי חברתי מול ארגונים המספקים שירותים חברתיים; ארגונים לעומתיים מול ארגונים העובדים בצמוד למשרדי הממשלה; ארגונים הפועלים בפריפריה הגיאוגרפית מול אלה הפועלים במרכז הארץ; ארגונים גדולים מול קטנים; ארגונים ממוסדים מול התארגנויות לא ממוסדות ועוד.

עם זאת, במסגרת השיח הושגו כמה הסכמות מרכזיות:

◀ **שיח משתף בתוך החברה האזרחית הוא חשוב ובעל ערך ורצוי להסדיר ולהרחיב אותו** – יש לבסס ולהעמיק את השיח תוך הרחבת המעגלים של הארגונים הלוקחים בו חלק, לטובת דיון בסוגיות בוערות, גיבוש תודעה מגזרית, בניית סולידריות והעצמת ארגוני החברה האזרחית כמגזר משפיע ומשמעותי בחברה בישראל.

◀ **יש צורך בהקמת רשתות אזוריות של ארגוני חברה אזרחית בפריפריות הגיאוגרפיות** – יש ליצור חיבור בין ארגוני החברה האזרחית הפועלים באותו אזור למען שיתוף פעולה ושיתוף ידע, לשם קידום סוגיות מקומיות משותפות והשפעה עליהן ולחזוק הייצוג של ארגונים וקהילות מאזורים אלה במהלכים כלל-מגזריים.

◀ **יש מקום למיסוד נוסף של רשתות בתחומי תוכן, של ארגוני גג סקטוריאליים ושל קואליציות** – אלה יסייעו בחיזוק מנגנוני הייצוג המגזריים, בריכוז ובהנגשה של קולות וצרכים מתחומי תוכן, מקהילות ומסקטורים שונים בתוך החברה האזרחית, ובהעלאתם מול ארגון הגג – מנהיגות אזרחית – ומול הממשל.

◀ **יש לגבש בסיס רחב לשיתוף פעולה בין הארגונים** – סדר יום משותף המושתת על סוגיות רחב המעסיקות את ארגוני החברה האזרחית או חלקים רחבים בהם. סוגיות אלה יכולות לשמש בסיס לעבודה של ארגון הגג מול הממשל, ולפיתוח תהליכים של דיון ושל עבודה משותפת בין קבוצות של ארגונים בחברה האזרחית.

## מפת הסוגיות המשותפות

נוסף להסכמות מעלה מופו במסגרת השיח המשתף **הסוגיות המרכזיות המעסיקות את ארגוני החברה האזרחית בישראל**, ונבדק עד כמה הסוגיות הללו מעסיקות את מנהלי הארגונים בפעילותם השוטפת ומהי חשיבותן עבורם.<sup>7</sup>

חילקנו את הסוגיות לשתי קבוצות: סוגיות שמעסיקות במידה רבה את הארגונים בפעילותם השוטפת, וסוגיות שהארגונים זיהו כחשובות ולדעתם יש לתת להן מענה בהמשך.

מפת הסוגיות המשותפות משקפת באופן מובהק את העובדה שמרבית ארגוני החברה האזרחית עסוקים בעיקר בנושאים הקשורים לקיימותם ולהישרדותם היומיומית, והדבר מקשה על רבים מהם לעסוק בסוגיות הנתפסות כחשובות אך אינן קריטיות לקיום הארגון.

<sup>7</sup> הבדיקה נערכה במסגרת סקר מקוון שבו לקחו חלק 148 מנהלות ומנהלים של ארגוני חברה אזרחית.

## 1. סוגיות המעסיקות במידה רבה את הארגונים

להלן סוגיות שזוהו כמעסיקות את הארגונים במידה רבה, לפי סדר חשיבותן בעיני הארגונים שנסקרו:

- ◀ זיהוי מקורות לשיפור האיתנות של הארגונים, בדגש על מקורות הכנסה חדשים.
- ◀ ביסוס דיאלוג פתוח ושיתופי יותר עם תורמים באופן שיגביר את האפקטיביות של הארגונים ושל עשייתם, וישפר את יחסי העבודה ואת העבודה המשותפת של הארגונים עם גופים פילנתרופיים.
- ◀ הקמת צוותי עבודה וחשיבה משותפים לארגונים בחברה האזרחית ולמשרדי ממשלה בנושאים שונים.
- ◀ שיפור של מנגנוני הייצוג, של התקשורת ושל יחסי העבודה של הארגונים מול הרשויות ומשרדי הממשלה.
- ◀ ביסוס דיאלוג עם המגזר העסקי בנושאים בעלי חשיבות מקומית ולאומית.
- ◀ קידום מודלים של עסקים חברתיים.
- ◀ קידום התדמית של ארגוני החברה האזרחית בציבור והעלאת המודעות לעשייה החברתית המשמעותית במגזר זה.

## 2. סוגיות שזוהו על ידי הארגונים כחשובות ויש לתת להם מענה בהמשך

להלן סוגיות שזוהו על ידי הארגונים כחשובות, לפי סדר חשיבותן בעיני הארגונים שנסקרו:

- ◀ פיתוח אתיקה ניהולית בארגונים, כולל גיבוש קוד אתי להתנהלות הארגונים החברתיים.
- ◀ גיבוש מסמך ערכים שישמש בסיס ליצירת שפה אזרחית מוסכמת ומשותפת לכלל ארגוני החברה האזרחית.
- ◀ קידום התנהלות הוגנת ואתית בין ארגונים המתחרים על משאבים או קהלי יעד דומים.
- ◀ קידום שיח פנים-מגזרי סדור וארוך טווח בקרב ארגוני החברה האזרחית, לצורך היכרות, בניית אמון וסולידריות, והעלאה וליבון של סוגיות משותפות.
- ◀ מיסוד מנגנוני תקשורת בין ארגוני גג וארגוני תשתית לבין ארגונים הפועלים בפריפריה.

סוגיות המעסיקות במידה רבה את הארגונים:



סוגיות שזוהו על ידי הארגונים כחשובות ויש לתת להם מענה בהמשך:



## גיבוש וקידום סדר יום משותף לארגוני החברה האזרחית

בהתבסס על ההסכמות ועל מפת הסוגיות המשותפות גובש במסגרת השיח המשותף **סדר יום משותף לארגוני החברה האזרחית**. סדר היום כולל ארבעה כיווני פעולה מרכזיים שמנהיגות אזרחית תקדם בשנים הקרובות, תוך המשך קיום השיח הפנים-מגזרי והרחבת המעגלים הלוקחים בו חלק: הראשון, שיפור של מנגנוני הייצוג, של התקשורת ושל יחסי העבודה של הארגונים מול הרשויות ומשרדי הממשלה. השני, הקמת פורומים ורשתות אזוריות או נושאיות לשיתוף ידע ולשיתוף פעולה בין ארגונים. השלישי, קידום תדמית הארגונים החברתיים בציבור, והרביעי, זיהוי מקורות לשיפור האיתנות של הארגונים.

### 1. שיפור של מנגנוני הייצוג, של התקשורת ושל יחסי העבודה של הארגונים מול הרשויות ומשרדי הממשלה

יעדים:

- ◀ הקמת קבוצות ייצוג מקצועיות בתחומים שונים בתוך מנהיגות אזרחית אשר יורכבו ממגוון מייצג של ארגוני החברה האזרחית, יפעלו בשקיפות ויקדמו מטרות משותפות אל מול הממשל.
- ◀ הסרת חסמים בירוקרטיים הנוגעים לעבודת הארגונים החברתיים מול הממשל באופן שישרת את מגוון הארגונים הפועלים בחברה האזרחית.
- ◀ ריכוז והנגשה של הידע והמידע הרלוונטיים לעבודה של הארגונים החברתיים עם הממשל בכלים מקוונים.

על רקע זה הוקמו **פורומים מקצועיים בנושאי רוחב** מגזריים: פורום מקצועי בנושא מיסוי ופורום בנושא מעמד המלכ"רים ברשויות המקומיות. הצוותים מורכבים ממנהלות ומנהלים של ארגונים בחברה האזרחית, מומחים ואנשי אקדמיה, ובכוונתם לגבש עמדה מגזרית בסוגיות הללו ולהמליץ על כיווני פעולה אפשריים לקידומם.

כמו כן מוקמת בימים אלה **פלטפורמה אינטרנטית לריכוז ולהנגשה של מידע וידע על עבודת ארגוני החברה האזרחית עם הממשלה**. הפלטפורמה תרכז ותנגיש את הידע והמידע שקשורים למרחב העבודה שבין ארגונים בחברה האזרחית לבין הממשלה (ניהול עמותה לאורך מהלך חייה, תמיכות, חקיקה, שיתופי פעולה ועוד), וכן תשמש ערוץ תקשורת להעברת מידע עדכני בין הממשל לארגונים. הפלטפורמה מוקמת תוך דיאלוג ושיתוף פעולה עם גורמי הממשלה הרלוונטיים.



## 2. הקמת פורומים ורשתות אזוריות/נושאות לשיתוף ידע ולשיתוף פעולה בין ארגונים

יעדים:

- ◀ הרחבה והעמקה של הנוכחות של מנהיגות אזורית בפריפריה, במטרה להיות קרובים וקשובים לצרכים מגוונים בקרב ארגוני החברה האזרחית.
- ◀ הנגשת הידע והשירותים של ארגוני התשתית לארגונים הפועלים באזורים אלה.
- ◀ קבלת ידע מהשטח על חסמים וצרכים ייחודיים של ארגונים בפריפריה הגיאוגרפית ומתן מענים הולמים.

על רק זה הוקמו **פורומים אזוריים בצפון ובדרום**, שבמסגרתם נערכה סדרת מפגשים בבאר שבע ובחיפה בהשתתפות מנהלות ומנהלים של ארגונים שונים הפועלים באזורים אלה. הפורומים הוקמו במטרה להשמיע, לייצג ולקדם סוגיות וצרכים רוחביים של ארגונים הפועלים בפריפריה. במסגרת זו נבחנות הנכונות וההיתכנות להקמת נציגויות אזורית של ארגוני החברה האזרחית בצפון ובדרום, באופן שיאפשר לשמוע ולהעביר את הקולות והצרכים העולים מאזורים אלה באופן סדור, תוך הגדלת הנגישות וההשפעה שלהם על מהלכי רוחב מקומיים ומגזריים.

## 3. קידום התדמית של ארגוני החברה האזרחית בציבור

יעדים:

- ◀ עריכת סקר וניתוח שישפכו אור על האופן שבו תופס הציבור את ארגוני החברה האזרחית, עשייתם, תרומתם לחברה בישראל והאתגרים העומדים בפניהם.
- ◀ הקמת צוות חשיבה פנים-מגזרי שיתווה ויוביל את המהלכים הדרושים לטובת קידום תדמית רצויה לארגוני החברה האזרחית בקרב הציבור בישראל. לצורך כך דרוש מסמך הצהרתי ו/או קוד אתי שיסייעו בבניית "גאוות יחידה".
- ◀ איסוף וריכוז נתונים ומידע על המגזר השלישי, כולל הישגים, היקפי פעילות, דפוסי מימון ועוד, לשימוש בתקשורת ובפרסומים שונים.
- ◀ הקמת "מטה תגובות" – צוות מגוון ומייצג של ארגוני החברה האזרחית שישמש כ"פנים של המגזר" ויסייע במתן מענה מהיר באמצעי התקשורת בכל סוגיה שתתעורר.

לצורך קידום נושא זה הוקם **צוות חשיבה פנים-מגזרי בנושא תדמית הארגונים החברתיים בציבור**. צוות החשיבה יתווה ויוביל פעולה לטובת קידום מעמד ציבורי-תקשורתי חיובי למגזר השלישי ולארגונים הפועלים בו. הצוות מורכב ממנהלות ומנהלים של ארגונים, מנציגי מנהיגות מתנדבת וממומחים. במסגרת

זו מתוכנן סקר שיבדוק את העמדות והידע של הציבור ביחס לחברה האזרחית.

בנוסף, גובשה **הצהרת ארגוני החברה האזרחית**<sup>8</sup>, המנסחת לראשונה את זהותם, את תפקידם ואת אחריותם המשותפת של ארגוני החברה האזרחית בישראל.

#### 4. זיהוי מקורות לשיפור האיתנות של הארגונים

יעדים:

- ◀ עידוד השקעות חברתיות (אג"ח חברתי, קרנות יוזמה וקרנות מימון/גישור, אנג'לים ועוד) בנושאים חדשים ומגוונים ובחינת השתתפות המדינה בהשקעות אלו. זאת על מנת לאפשר כניסה של מימון חדש למרחב ההשקעות החברתיות והרחבת אפשרויות המימון בחברה האזרחית כך שיכללו גם תמיכה של המדינה בצורות חדשניות ותמיכה של קרנות ועסקים.
- ◀ עידוד תרבות הנתינה – בשלב הראשון בקרב תאגידים וחברות (אחריות חברתית בליבה העסקית) ובשלב השני בקרב הציבור הרחב.

בשדה ההשקעות החברתיות פועלים כיום גורמים בעלי מומחיות וידע רבים. מנהיגות אזרחית פועלת למיפוי השחקנים הפועלים בתחום, תוך זיהוי ערוצים רלוונטיים לשיתוף פעולה שיביאו לקידום האיתנות הכלכלית של ארגוני החברה האזרחית.

<sup>8</sup> ראו עמוד 25 במסמך זה.



**שיח משתף בחברה  
האזרחית:  
משמעויות ולקחים**

# שיח משתף בחברה האזרחית: משמעויות ולקחים



בשנים האחרונות התרחשו שינויים חשובים בחברה האזרחית בישראל, אשר באו לידי ביטוי בעלייה במספר הארגונים הפועלים במסגרתה, בגידול בהיקף פעילותם, בהתמקצעות הגוברת שלהם ובהפיכתם לשחקן מרכזי בחברה, בכלכלה, בציבוריות ובפוליטיקה הישראלית. גם סביבת המדיניות שבה פועלת החברה האזרחית ידעה שינויים משמעותיים בשנים האחרונות. פעילותה של ועדת גל-נור, שקמה על רקע היעדרה של מדיניות ממשלתית מסודרת ועקבית כלפי המגזר השלישי, יחד עם התפקיד החיוני שמילאו ארגוני החברה האזרחית במלחמת לבנון השנייה, העלו את הצורך בבחינה מחודשת של יחסי הממשלה עם ארגוני החברה האזרחית ובגיבוש מדיניות כוללת בעניין זה. בפברואר 2008 קיבלה ממשלת ישראל החלטה שעניינה חיזוק וביסוס היחסים בין ממשלת ישראל, החברה האזרחית והמגזר העסקי (החלטת ממשלה 3190, 24.2.2008). בעקבות החלטת הממשלה הוקם השולחן העגול הבין-מגזרי הממשקי במשרד ראש הממשלה ובעקבותיו שורה של שולחנות עגולים במשרדי ממשלה נוספים. שולחנות אלה הם פלטפורמה לשיח בין הממשלה, ארגוני החברה האזרחית והמגזר העסקי, ובעקבות פעילותם צמחו כמה מיזמים בין-מגזריים משותפים וננקטו צעדים לתמיכה כלכלית וארגונית בארגוני החברה האזרחית ולהקלה בנטל המס המושט עליהם. ננקטו גם צעדים להגברת השקיפות והנגישות של מידע ממשלתי על תהליכי קבלת החלטות בנוגע לתמיכות ולהוראות הנוגעות לפיקוח על החברה האזרחית. נדמה כי שלא כבעבר, כיום יש הכרה ממשלתית פורמלית בחברה האזרחית ובנחיצותה, ידע רחב יותר על פעילותה ותפקידיה, ופתיחות רבה יותר של גורמים מסוימים בממשלה כלפי ארגוניה. בשנים האחרונות התרחבו גם מיזמי השותפויות הבין-מגזריות המערבים גורמים ממשלתיים, ארגונים מהחברה האזרחית וגורמים מהמגזר העסקי בפרויקטים חברתיים רחבי היקף.

בצד התפתחויות אלה, מגמות חקיקה מהשנים האחרונות הרחיבו את חובות הדיווח של הארגונים ואת היכולת של רשויות המדינה להתערב בפעילותם. חלק משינויי החקיקה הללו לוו גם בתהליכי דה-לגיטימציה ציבוריים לארגונים בחברה האזרחית ובניסיונות להבחנה בין סוגים שונים של ארגונים, למשל בין "עמותות חברתיות" ל"עמותות פוליטיות". השינויים הללו הם ניסיון להצר את צעדיהם של

ארגוני החברה האזרחית, להגביר את הפיקוח עליהם ולחזק את יכולת המדינה להגביל את התארגנותן של קבוצות מסוימות בחברה.

כך, למרות ההכרה הממשלתית המתגברת בחברה האזרחית ובצורך בפיתוח שיח בינה לבין ארגונים בחברה האזרחית, נראה כי הממשלה עדיין סבורה כי אספקת שירותים המשלימים או מחליפים את שירותי מדינת הרווחה המתכווצת והמופרטת היא תפקידה העיקרי של החברה האזרחית, ופועלת באמצעות מנגנונים שונים על מנת לחזק ולייעל את התפקיד הזה. תפקידים חשובים אחרים של ארגוני המגזר השלישי – כמו פיתוח הון חברתי, חיזוק הדמוקרטיה וייצוג קולן של קבוצות מוחלשות ומודרות בתהליכי קביעת המדיניות – אינם נתפסים כתפקידים הראויים לעידוד ולחיזוק, ואף ננקטים צעדים אקטיביים המצמצמים את העיסוק של ארגונים בחברה האזרחית בתפקידים אלה. שינויי החקיקה והתפיסה שמיישמת הממשלה מקשים על פיתוחה של חברה אזרחית פעילה וחיונית התורמת לדמוקרטיה.

על רקע זה בולטת חשיבותו של השיח המשתף הפנים-מגזרי, אשר ביקש לגבש זהות ותודעה מגזרית באמצעות היכרות בין הארגונים השונים ודיון על אודות דילמות, סוגיות ואתגרים משותפים בחברה האזרחית. כפי שהתברר במדינות אחרות בעולם (למשל בבריטניה ובקנדה), תהליכי שיח פנים-מגזריים חיוניים לגיבוש תודעה מגזרית משותפת, שהיא בסיס לייצוג מכליל ומקיף של החברה האזרחית אל מול הממשלה והמגזר העסקי. גיבוש זהות שכזו מסייע בהגברת הלגיטימציה המוענקת לגופים המייצגים את ארגוני החברה האזרחית מצדם של הארגונים וקהלי היעד שהם משרתים. נדמה אפוא כי יצירת השיח המשתף כחלק מגיבוש הזהות והתודעה המגזרית המשותפת של ארגוני החברה האזרחית בישראל היא צעד חיוני ומתבקש, אשר יוכל לחזק את ייצוג החברה האזרחית אל מול הממשלה ולהרחיב את הדיון על אודות תפקידיה ותרומותיה השונים מעבר לאספקת שירותים עבור הממשלה.

בהקשר הישראלי ראוי להזכיר את חשיבותו וייחודיותו של תהליך זה על רקע השונות הרבה בחברה האזרחית והפערים בין קבוצות שונות באוכלוסייה. אף כי לארגוני החברה האזרחית היסטוריה ארוכה של פעילות שהחלה טרם הקמת המדינה, לאורך השנים הארגונים בה התנהלו במידה רבה של פרגמנטציה, כמעט ללא הידברות וקשרים ביניהם ברמה הכלל-מגזרית. השיח הפנים-מגזרי המשתף יוצר פלטפורמה ייחודית להיכרות, לדיון, לעבודה משותפת, לאיגום משאבים ולפיתוח מנגנוני ייצוג; הוא מאפשר לראשונה התארגנות כלל-מגזרית מכלילה המבוססת על מגוון רחב של קולות ונותנת ביטוי למאפיינים המשותפים של הארגונים הפועלים בחברה האזרחית, אך גם לשונות הרבה ביניהם.

השיח המשתף, שבו לקחו נציגים מ-300 ארגונים, נגע בשאלות מהותיות וקיומיות לחברה האזרחית המעסיקות את ארגוניה. מדובר קודם כול בתהליך של חיפוש דרך ובצורך בהגדרת גבולות הפעולה של ארגונים בחברה האזרחית. כך, למשל, נשמעו קולות אשר ביקשו "לברר מי אנחנו כחברה אזרחית

ומה חשוב לנו. יש לנו הרבה מה להגיד לעצמנו לפני שאנחנו יוצאים החוצה"; ואחרים ששאלו "מי לוקח אחריות על החברה האזרחית? האם היא אחראית על עצמה או שהמגזר הממשלתי והעסקי גם הם אחראים לה? האם לשלושת המגזרים יש אחריות משותפת לפתרון בעיות חברתיות ולעמידתם של הארגונים בחברה האזרחית?". אחרים ראו בתהליך ובמסמך ההבנות "תהליך להשגת עצמאות שלנו כמגזר – כשחקן שווה ערך בין השחקנים השונים בחברה הישראלית". הקולות הללו חושפים את הצורך של הארגונים בבירור פנימי על אודות הזהות, מהות הפעולה, התפקידים, היחסים עם מגזרים אחרים וגבולות הפעילות של ארגוני החברה האזרחית.

המשתתפים בשיח חשפו את הפערים השונים הקיימים בקרב ארגוני החברה האזרחית בישראל. ראשית הועלה הפער בין ארגונים במרכז לבין ארגונים בפריפריה הגיאוגרפית. ארגונים שונים בדרום ובצפון טענו שהם אינם רואים עצמם כחלק מ"מגזר" ומתקשים להבין את הקשרים בין פעילותם לבין פעילות ארגונים במרכז הארץ. אחרים העלו שאלות לגבי האפקטיביות של פעולה משותפת מעבר לרמה המקומית, והביעו ספק ביכולת של ארגון הגג, המצוי במרכז הארץ, לייצג אותם ולתת מענה ראוי לצורכיהם. שנית, הוצג הפער בין ארגונים גדולים בעלי היקפי פעילות רחבים ומימון ממשלתי ופילנתרופי נרחב לבין ארגונים קטנים בעלי אופי מקומי יותר. נטען כי הארגונים הקטנים עוסקים בהישרדות וזקוקים לעזרה בהתמודדות מול הבירוקרטיה הממשלתית ובנושאי גיוס כספים וניהול כספי, והובע חשש מהיבלעות של הארגונים הקטנים על ידי הגדולים, כמו גם חשש שהארגונים הגדולים יכתיבו את המהלכים וידירו ארגונים קטנים. שלישית, הוצג הפער בין ארגוני התשתית לבין ארגונים אחרים בחברה האזרחית. עלה החשש שארגוני התשתית, שנתפסים כשותפים של הממשלה, ינסו להבנות את השיח באופן שיתאים לממשלה אך יתאים פחות לארגוני החברה האזרחית. רביעית, עלה בשיח הפער בין קרנות פילנתרופיות לבין ארגונים בחברה האזרחית. הועלה הצורך להפוך את תהליכי התמיכה לדמוקרטיים ושיתופיים יותר ולבסס אותם על שיח עם הארגונים בנושא הצרכים בשטח. חמישית, הוצג פער בין ארגונים המייצגים קהלים בחברה היהודית לבין ארגונים המייצגים קהלים בחברה הערבית. הועלתה השאלה אם אפשר למצוא מכנה משותף בין ארגונים בעלי אידיאולוגיה שונה ואף סותרת, ועד כמה יש מקום בשיח המשתף לקולות שאינם בקונצנזוס. שישית, הוצגו הפערים וההבדלים בין ארגונים המתמקדים באספקת שירותים, לרוב במימון ממשלתי, לבין ארגונים לעומתיים הפועלים לשינוי חברתי ולשינוי מדיניות ויוצאים בפעילותם נגד גורמים ממשלתיים.

חשיפת הפערים וההבדלים וזיהוי הדילמות הנגזרות מהם חידדו את האתגר הגדול הכרוך ביצירת הסכמה ומנגנוני ייצוג משותפים לארגונים שונים בחברה האזרחית, ואת הצורך בתמיכה בארגונים אשר מרגישים מודרים מהחברה האזרחית מסיבות שונות. אלה מתחדדים על רקע הפערים הכלכליים והפערים הניכרים בין ארגונים הפועלים בחברה האזרחית בישראל באזורים גיאוגרפיים שונים, שהוצגו בפרק הראשון במסמך זה. חשיפת הפערים הדגישה גם את הצורך בהרחבת ההשתתפות של ארגונים

נוספים בחברה האזרחית, שקולם עדיין לא בא לידי ביטוי מספק, בשיח הפנים-מגזרי. ראוי לציין כי חלק מהפערים וההבדלים שהוצגו בשיח המשתף אינם ייחודיים לישראל ובלטו גם בתהליכים דומים במדינות אחרות. עם זאת, חשיפת הפערים והדיון בהם הם הישגים חשובים של תהליך השיח המשתף, לא פחות מאשר ההסכמות המשותפות. חברה אזרחית חיונית מאופיינת בגיוון דעות ובקידום דעות שונות של השחקנים הפועלים בה, וזהו אחד ממקורות העוצמה והייחוד שלה. השיח הפנים-מגזרי אפשר לארגונים שונים להביע את קולם וחששותיהם ובכך סייע בהצפת בעיות ואתגרים מהותיים בחברה האזרחית. הדיון בפערים הללו ובדרכי התמודדות אפשריות עמם היה הבסיס להסכמות המרכזיות וליעדים של סדר היום המשותף שגובש בתהליך.

נקודה חשובה נוספת שבלטה בשיח המשתף נגעה ליחסים בין הארגונים בחברה האזרחית ובצורך בדיון בנושא זה. בדיונים הוזכרו קשיים הנובעים מתחרות בין ארגונים על משאבים וקהלי יעד דומים, ממתחיות פוליטית ואידיאולוגית בין ארגונים המייצגים קהלים שונים בחברה, ומהיחסים המורכבים בין גורמים פילנתרופיים מממנים לבין ארגונים בחברה אזרחית. אלה מחזקים את הצורך ביצירת היכרות ודיון אשר יוכלו לבסס קשרים בין ארגונים, יבהירו את המכנה המשותף והרווחים הטמונים בשיתוף פעולה, יגבירו את האמון בין ארגונים בחברה האזרחית ויבססו מנגנונים להתמודדות עם תחרות ומחלוקות.

כמו כן, השיח הציף שורה של אתגרים קיומיים שארגונים רבים בחברה האזרחית מתמודדים עמם: בעיות של מימון ומציאת מקורות הכנסה נוספים, הצורך בשיפור יחסי עבודה ותקשורת עם רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה, ביסוס דיאלוג פתוח ושיפור יחסי העבודה עם תורמים והצורך בשיפור התדמית של ארגוני החברה האזרחית בציבור ובהגברת הלגיטימציה הציבורית לפעילותם. העיסוק באתגרים הללו חשוב על רקע הנתונים המצביעים על הגידול המשמעותי במספר הארגונים הפועלים בישראל, על השיעור הנמוך יחסית של ארגונים המדווחים על פעילות כלכלית משמעותית, על חוסר השוויוניות במימון הממשלתי ועל השיעור המצומצם יחסית של המימון הפילנתרופי בישראל ביחס למדינות אחרות. הקשיים הללו מחדדים את הצורך בעבודה משותפת של כוחות וארגונים בחברה האזרחית על מנת לתמוך בפעילות ארגונית ולחזק אותה.

לבסוף, נדמה כי דווקא בעת הזו, שבה אנו עדים לניסיונות להצר את צעדיהם של ארגוני החברה האזרחית ולהגביר את הפיקוח עליהם, יש חשיבות מכרעת ליצירת שיח, זהות ותודעה משותפים אשר אינם מתעלמים מהפערים וההבדלים בין הארגונים השונים. אלו הם צעדים חיוניים לחיזוק החברה האזרחית וליצירת מנגנוני ייצוג מכלילים ודליברטיביים אשר ישמיעו את קולם של ארגוניה במרכזי ההכרעות הלאומיים והמקומיים וידגישו את תרומותיה החשובות לחיזוק הדמוקרטיה בישראל.



**סיכום:  
מבט  
קדימה**





ארגוני החברה האזרחית בישראל ממלאים תפקיד משמעותי ביצירת שיפור ושינוי חברתי, במתן שירותים חברתיים, באתגור השיח הציבורי ובחזוק המרחב הדמוקרטי. הארגונים מובילים, כל אחד בתחומו, מנהיגות, מקצועיות וחזון לפי הערכים שמנחים אותם והשינוי החברתי שמניע אותם.

מנהיגות אזרחית, כארגון הגג, פועל מתוך אמונה שלצד העשייה המשמעותית של כל אחד מארגוני החברה האזרחית בתחומו, עבודה משותפת ומתואמת תסייע בטווח הארוך לאיתנותם ולשרידותם של ארגוני החברה האזרחית בישראל ותתרום להרחבת השפעתם. אנו מאמינים כי יצירת בסיס לפעולה משותפת תסייע לארגוני החברה האזרחית לממש את חזונם, וכי ייצוג של ארגוני החברה האזרחית, תוך מודעות לערכים ולמגוון הדעות והקולות המתקיימים בה, יסייע בקידום ההשפעה שלהם - יחד וכל אחד לחוד.

מתוך התפיסות האלה יצאנו לדרך במטרה לקדם את השיח הפנימי בחברה האזרחית, תוך הכרה במתח שבין פעולה משותפת לבין פעולה חופשית ועצמאית. בתהליך זה הגענו לשלוש הסכמות מהותיות: הראשונה: יש צורך בשיח פנים-מגזרי משתף, מתמשך וקבוע בין ארגוני החברה האזרחית; השנייה: בסיס רחב לשיתוף פעולה בין ארגוני החברה האזרחית עשוי לגשר על הפער בין הארגונים וליצור קול מגזרי משותף ומובחן, שעשוי להרחיב משמעותית את ההשפעה של כל ארגון בנפרד ושל החברה האזרחית כולה; השלישית: חשוב לחזק את מנגנוני הייצוג בקרב ארגוני החברה האזרחית, במטרה לתת ביטוי לקולות מגוונים בתהליכי רחב פנים-מגזריים ובמוקדי קבלת ההחלטות הלאומיים והמקומיים.

בהתבסס על הסכמות אלה, ומתוך הבנה מעמיקה יותר של צורכי הארגונים כפי שמופו בתהליך השיח המשתף, בחנו מחדש שלושה יעדים מרכזיים העומדים בלב העשייה של ארגון הגג, ומיקדנו את פעילותנו ברוח זו. יעדים אלו משותפים לנו, ארגוני החברה האזרחית, כמגזר:

## 1. הרחבה והעמקה של ייצוג החברה האזרחית מול מקבלי החלטות

לארגוני החברה האזרחית יש מקום מרכזי בחברה, בכלכלה ובקביעת מדיניות ציבורית. כדי לחזק ולהרחיב את השפעתנו כמגזר בתכנון המדיניות ובקידום תהליכים, אנו סבורים שיש להביא לידי ביטוי את מגוון הקולות של הארגונים המרכיבים את החברה האזרחית בישראל, תוך חיזוק מנגנוני הייצוג ועידוד יצירת מנגנונים חדשים. זאת על מנת לגבש קול מגזרי משמעותי, מובחן ומשפיע; קול מייצג.

פרט להרחבת עשייתנו כארגון הגג המייצג, נפעל בשנים הקרובות לקדם מנגנוני ייצוג פנים-מגזריים מסוגים שונים, אשר יתווכו את הצרכים של הארגונים לארגון הגג ואת פעילותו של ארגון הגג לכלל הארגונים הפועלים בשטח. באופן זה ייווצר בסיס רחב יותר ליצירת שיתופי פעולה ועבודה מאורגנת בין הארגונים בשגרה, ולא רק בעתות משבר. בד בבד, מנהיגות אזרחית תוכל ללמוד את הצרכים והתמורות במגזר השלישי מתוך ראיית מקרו, ומתוך כך לייצג נאמנה את מכלול ארגוני החברה האזרחית בישראל.

בשלב ראשון נפעל לחיזוק ולקידום של מנגנוני ייצוג בשלושה רבדים: לפי חלוקה גיאוגרפית, לפי חלוקה מגזרית ולפי נושאי תוכן. בכל אחד מהרבדים נפעל לזהות ארגוני גג והתארגנויות קיימות ונחזק את פעולותיהם, כמודל להתארגנויות נוספות. מנגנוני הייצוג יתנו מענה בסוגיות רחב מגזריות וכן בסוגיות הרלוונטיות לקבוצת הייצוג. כמו כן נפעל לסייע לקבוצות ארגונים שלוקחות חלק בתהליכי שיתוף שמובילה הממשלה ונדרשות לייצג קבוצת ארגונים רחבה. גם בסוגיה זו נפעל לפי העיקרון של היענות לצורכי הארגונים. אנו רואים בקידום ובחיזוק מנגנוני הייצוג מהלך אשר ישמור על אופייה הפלורליסטי של החברה האזרחית וגם יביא לידי ביטוי את עוצמתו של המגזר; מהלך זה יחזק את המגזר השלישי פנימה ויגביר את השפעתנו בתהליכים משותפים עם המגזר הציבורי והמגזר העסקי, בבואנו לפעול לגיבוש אחריות משותפת למתרחש בחברה הישראלית.

## 2. הרחבה והעמקה של ההיכרות והעבודה המשותפת בין ארגוני החברה האזרחית

אנו קוראים לביסוס ולהעמקה של השיח הפנים-מגזרי באופן שיחזק ויבהיר את המכנה המשותף ואת הרווחים הטמונים בשיתוף פעולה בין ארגוני החברה האזרחית. מתוך כך תוכל לצמוח סולידריות ויגבר האמון בין הארגונים. כמו כן, כך תוכל להתבסס תשתית להתמודדות עם אתגרים משותפים ולקידום מטרות משותפות. לטובת יעד זה נפעל כארגון הגג לקידום ולהרחבה של מודל קבוצות העבודה המקצועיות ושל הפורומים לחשיבה משותפת, שיעסקו בנושאים מרכזיים המעסיקים את ארגוני החברה האזרחית או חלקים רחבים בהם, כפי שמצאנו: יחסי עבודה עם הממשל, סוגיות של מיסוי, מעמד המלכ"רים ברשויות המקומיות, תדמית ארגוני החברה האזרחית בציבור ועוד.

לצד זה נפעל גם לחיזוק וליצירה של תשתיות לשיתופי פעולה, אשר יאפשרו לקבוצות עניין בתוך המגזר השלישי להתארגן לטובת תהליכים בין-מגזריים שונים, כגון תהליכי שיתוף ביוזמת הממשלה, תהליכי השפעה משותפת בתחומים שונים ועוד.

### 3. קידום מדיניות התומכת בארגוני החברה האזרחית

מתוך ראיית מקרו מגזרית, ובהמשך ישיר להרחבת ההיכרות והעבודה המשותפת בקרב הארגונים, ארגון הגג יגבש תכנית לקידום מדיניות התומכת בארגוני החברה האזרחית, אשר תיטיב עמם ותביא להכרה בפעילותם. בהסתמך על הסוגיות והצרכים שהעלו הארגונים, אנו ניזום מהלכים מול רשויות הממשל והרגולטורים, השלטון המקומי והכנסת לטובת הסרת חסמים, פישוט בירוקרטיה ותהליכים רגולטוריים ועידוד פעילות בשלל כלים פרלמנטריים – כל זאת בהובלת מנכ"ל הארגונים ובהשתתפותם. בה בעת נשמור על האינטרסים של המגזר השלישי ונעדכן את הארגונים על יוזמות העשויות לפגוע בהם ולהצר את צעדיהם, תוך יצירת כוח מאוחד להתמודדות עמן.

נוסף לכך, נשים דגש על תיווך בין הארגונים לבין גורמי הממשל בנושאי רוחב שונים: ריכוז והעברה של מידע ממשלתי (כגון קולות קוראים, מכרזים ותמיכות ממשלתיות) והנגשתו לארגונים, כמו גם איסוף תובנות, צרכים ורעיונות מהארגונים והעברתם לרשויות השונות.

לסיכום, אנו מחזקים את צעדיה של הממשלה להכרה בארגוני החברה האזרחית כמגזר משמעותי בחברה בישראל; מגזר בעל יכולות ייחודיות בפיתוח הון חברתי, בזיהוי צרכים, כשלים ומגמות, בחיבור עמוק לקהילות שונות בחברה ובייצוג קולן של קבוצות מוחלשות ומודרות בתהליכי קביעת מדיניות. אנו קוראים לממשלה לראות בארגוני החברה האזרחית ובאתגרים שהם מציבים נכס ולא איום, ולהיעזר בידע, בתובנות ובקולות שהם מציגים בבואם לקבוע מדיניות.



**נספחים**

# נספח: שיח משתף בחברה האזרחית – עיקרי התהליך



התהליך ליצירת שיח משתף בקרב ארגוני החברה האזרחית נערך בין יוני 2014 למרץ 2016. מטרתו הייתה למצוא את המשותף לבעלי העניין השונים בחברה האזרחית וכך לבסס תשתית לחיזוקה, להעצים את החברים בה ולאחר סוגיות מרכזיות המעסיקות אותם. את התהליך הוביל צוות מטעם ארגון הגג – מנהיגות אזרחית.

השיח נערך בכמה אופנים: מפגשי היוועצות קבוצתיים ברחבי הארץ עם מנהלות ומנהלים של ארגונים חברתיים מגוונים; מפגשי היוועצות עם קבוצות עניין ספציפיות (קרנות, ארגוני תשתית, מנהיגות מתנדבת); מפגשי היוועצות אישיים עם מומחים, אנשי אקדמיה ומנהלי ארגונים חברתיים נוספים; והיוועצות מקוונת (פלטפורמה אינטרנטית לשיתוף ציבור והפצת סקר מקוון) במטרה להרחיב את מעגל הארגונים המשתתפים בשיח.

כמו כן כונסה "ועידת מנהיגות אזרחית", פורום מייצג של ארגוני החברה האזרחית אשר הורכב מנציגות ונציגים ממגוון ארגונים וקואליציות ומתחומי תוכן שונים הפועלים בחברה האזרחית. פורום זה גיבש את סדר היום המשותף תוך התבססות על הקולות והמסקנות שעלו לאורך הדרך.

במסגרת השיח המשתף בחברה האזרחית נערכו 9 מפגשים קבוצתיים בהשתתפות 82 מנהלי ארגונים חברתיים, מנהלי קרנות ונציגי מנהיגות מתנדבת; נערכו 36 מפגשי היוועצות אישיים עם מנהלי ארגונים חברתיים נוספים, מומחים ואנשי אקדמיה; ו-148 מנהלי ארגונים נוספים השתתפו בהיוועצות מקוונת. בוועידת מנהיגות אזרחית הראשונה השתתפו 30 נציגים, ו-95 משתתפים לקחו חלק בקידום והוצאה לפועל של סדר היום המשותף שהתגבש במהלך השיח. בסך הכול לקחו חלק בתהליך כ-300 משתתפים.

## משתתפים בשיח המשתף בחברה האזרחית

משתתפים		מוזמנים	מפגשים/קהל היעד		נושא
60	33	129	צפון	ארגוני שטח	<b>היוועצות פנים-מגזרית</b>
	9	64	דרום		
	18	72	מרכז		
7			ברית ארגוני התשתית		
5		8	מנהלי קרנות		
10		36	מנהיגות מתנדבת		
36			מפגשי היוועצות אישיים		
148		למעלה מ-1000	סקר מקוון למנכ"לים		
<b>266</b>			<b>סה"כ</b>		
<b>30</b>	50	<b>ועידת מנהיגות אזרחית הראשונה</b>			
<b>33</b>		מפגשי היוועצות אישיים סביב קידום סדר היום המשותף		<b>קידום סדר היום המשותף</b>	
<b>18</b>		פורום אזורי - דרום			
<b>16</b>		פורום אזורי - צפון			
<b>12</b>		צוות חשיבה - תדמית הארגונים			
<b>16</b>		צוותים מקצועיים - מיסוי ומעמד המלכ"רים ברשויות המקומיות			
<b>95</b>		<b>סה"כ</b>			
<b>300-כ</b>	<b>סה"כ משתתפים בתהליך</b>				* ללא כפילויות משתתפים

# נספח: על "מיזם מתשלה חברה אזרחית"



מיזם ממשלה חברה אזרחית הוא שותפות בין שבעה משרדי ממשלה – חינוך, רווחה, אוצר, בריאות, ראש הממשלה, קליטה, משפטים – ושל מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל\*.

המיזם פועל לטיוב הממשקים בין הממשל לחברה האזרחית באמצעות חיזוק המערכת הכוללת (ECOSYSTEM) התומכת בממשקים אלה, זאת באמצעות הכשרת סוכני שינוי בתכניות שונות, גיבוש תפיסות הפעלה ומדיניות, פיתוח תשתיות ידע ומחקר, קידום פרויקטים משותפים ועוד.

בשלוש השנים האחרונות בהן המיזם פועל, כ-150 פקידי ממשל ומנהלי עמותות מובילים השתתפו בתכניות העומק של המיזם, עוד מאות לקחו חלק בתהליכי חשיבה וגיבוש מדיניות, ידע מחקרי ואקדמי רב מהארץ ומהעולם פותח ופרויקטים חברתיים בין מגזריים רבים נולדו וקודמו.

במסגרת תפיסת הפעולה הכוללת של המיזם, אשר דוגלת בחיזוק זהות של כל צד בנפרד כצעד מקדים לפעילות משותפת, תמך המיזם במהלך השיח המשותף בחברה האזרחית, מתוך הבנה של החשיבות הרבה בגיבוש תפיסה פנימית לארגוני החברה האזרחית במהלך פנימי עצמאי.

מהלך זה התקיים לצד מהלכים מקבילים במשרדי הממשלה השונים. השילוב בין מהלכים אלו אפשר, ועוד יאפשר, שיתופי פעולה רחבים, משמעותיים ואיכותיים יותר ויותר.

\* מכון אלכא למנהיגות וממשל פועל בסיועם הנדיב של ארגון הפרדציות היהודיות בצפון אמריקה, קרן ראסל ברי, הפרדציה היהודית של ניו יורק, הפרדציה היהודית של בוליטמור, פני וסטיבן ויינברג וקרן וואהל. למידע נוסף בקרו באתר המיזם.



עיצוב: רותית יזרעאלי



**מנהיגות  
אזרחית**

מנהיגות אזרחית ע"ר - הוקם ביוזמת ג'וינט ישראל  
ארגון הגג של המגזר השלישי

072-2785421

סעדיה גאון 26 ת.ד. 20001 תל אביב 6713521

[WWW.MIGZAR3.ORG.IL](http://WWW.MIGZAR3.ORG.IL)

[OFFICE@MIGZAR3.ORG.IL](mailto:OFFICE@MIGZAR3.ORG.IL)