



# מדיניות ציבורית

עיתון לחידושי מדיניות בישראל

## יחסים בין-מגזריים

עמ' 4

שיתוף פעולה  
בין-מגזרי במלאת שלוש  
שנים לשולחן העגול  
הבין-מגזרי במשרד  
ראש הממשלה  
אהוד פרור

עמ' 8:

אגדה שיתופית:  
המדריך המקוצר  
לחשיפת שותפויות  
אמת רב-מגזריות  
צביקה (ביקו) ארן

עמ' 25:

תקציר דוח שוק  
הון חברתי לישראל  
ירום אריאב



# תוכן עניינים



## תנו לנו לשמוע אתכם

קראתם משהו שהרגיז אתכם?  
למדתם משהו חדש ומעניין?  
רוצים לשתף בנושאים שבהם אתם עוסקים?  
לבקש כי נעסוק יותר בנושא אחד ופחות באחר?  
שלחו אלינו הערות, תגובות, מאמרים, ניירות  
מדיניות וכל דבר שיכול לעניין את קהילת בית  
הספר למדיניות ציבורית.

“מדיניות ציבורית –

עיתון לחידושי מדיניות בישראל”

טלפון: 02-5881533 | פקס: 02-5880047

דוא"ל: public\_policy@savion.huji.ac.il

אתר אינטרנט: www.public-policy.huji.ac.il



## חברי המערכת

**עורכת ראשית:** אילנה שפיזמן

Ilana.shpaizman@mail.huji.ac.il

**מערכת:** דרורה ברדיצ'ב, אהרן גפן,

אילה הנדין, רני רוזנהיים, אילנה שפיזמן,

עופרה תורן-קומר

**עריכה לשונית:** יעל רינגולד

**עיצוב גרפי:** 2w-design.com

04

## יחסים בין-מגזריים בעיני המגזר הציבורי

שלוש שנים לשולחן העגול הבין-מגזרי במשרד ראש הממשלה

לאן מועדות פניו של השולחן העגול הממשקי כעת?

תמיכות ממשלתיות בארגוני המגזר השלישי

07

## שותפות בין המגזרים

שיתוף פעולה בין המגזרים – האם זה אפשרי?

אגדת השיתופיות: המדריך המקוצר לחשיפת שותפויות

אמת רב-מגזריות

החוט המשולש לא במהרה יינתק

איך לומדים לייצר שותפות?

מודל שיתופיות בין-מגזרית: ריאיון עם ד"ר מיכל חמו-לוטם, מנהלת

מכון למנהיגות וממשל (אלכ"א)

13

## עשור לבית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל

זה עוד יקרה

איך הכול התחיל? ריאיון עם פרופ' מנחם מגידור ופרופ' יצחק גלנור

האזוטריות של קביעת מדיניות רב-מגזרית בישראל – מאמר דעה

מחווה לדוד (דיאגו) לודובסקי במלאת עשור לפיגוע בהר הצופים

מסע ומעש: מנקודת מבט של בוגר מחזור א' בתוכנית המנהלים

בוגרים בשטח: בוגרי מחזור א' של תוכנית המצטיינים עשור אחרי

אז והיום: מבט של בוגרת מחזור א' בתוכנית "עתידים" – צוערים

לשירות הציבורי"

21

## יחסים בין-מגזרים הלכה למעשה

מרכזי החוסן בעוטף עזה – שותפות בין-מגזרית

בין חינוך פיננסי לבין הצד הפיננסי של החינוך

מכוני חשיבה – גשר בין עוצמה לידע

שיתוף ציבור ככלי לשיתוף מגזרים ייחודיים ומיעוטים

תקציר דוח שוק הון חברתי לישראל

27

## מבט על דוח ה-OECD

28

## פרסומים

31

## לוח מודעות



ד"ר מומי דהן

## דבר ראש בית הספר

ב-24 במאי השנה נחגוג עשור לבית הספר בכנס יחד עם רבים מבוגרי בית הספר. הכנס יהיה מורכב משני חלקים, והחלק הראשון יוקדש למושבי בוגרי בית הספר, שיציגו עבודות מחקר ומדיניות. בחלק השני נזכה להרצאה של פרופ' בריאן ג'ונס על מדיניות ציבורית והטבע האנושי. אני בטוח שההרצאה תהיה מרתקת, שכן פרופ' ג'ונס נמנה עם הדמויות המרכזיות היום בתחום המדיניות הציבורית. כדי לבחור את האורח המרכזי של הכנס, הפניתי שאלה לכמה חברי סגל, והיא – מי, לדעתם, היה זוכה בפרס נובל במדיניות ציבורית, אילו היה כזה? פרופ' בריאן ג'ונס נכלל ברשימת השמות של חברי הסגל, ובעקבות זאת יצאה אליו הזמנה להיות הדובר המרכזי בכנס. בהזדמנות זו אני מבקש להודות לד"ר מרגית כהן, שנטלה על עצמה את הצד האקדמי של ארגון כנס העשור.

עם פרוס העשור אנחנו מתברכים בבוגרים רבים שמאיישים ואיישו תפקידי מפתח בשירות הציבורי. פתיחת תוכנית הבכירים ותוכנית הצוערים תרחיב עוד את קהילת הבוגרים של בית הספר. ההחלטה לקיים מושבי בוגרים שהכנתם תיעשה אף היא על ידי בוגרים, נועדה לתרום לעיצובה של קהילת בית הספר בדרך אותנטית. חלק מהגשמת חזון בית הספר הוא ליצור קהילה משרתת, המחויבת באופן עמוק לשירות הציבורי, קהילה שחותרת למצוינות מקצועית יחד עם שאיפה למצוינות ערכית, וכל זאת לתועלת הציבור בישראל.

המושבי השני של הכנס ייפתח בטקס שיציין את תרומתם של החולמים שהיו בצוות ההקמה של בית הספר. חשוב לי במיוחד שאנשים אלו יזכו להכרה ולהוקרה שמגיעה להם על החזון בייסודו של בית הספר למדיניות ציבורית. העובדה שמסדרון בית הספר שוקק חיים עם אנשים שחפצים להעשיר את יכולתם ליזום, לנתח ולהוביל מדיניות ציבורית, נזקפת לזכותם של אותם חולמים. עם זאת, אני מרשה לעצמי לשער שאפילו הם לא תיארו לעצמם שבתוך פרק זמן קצר של עשור ירכוש בית הספר מקום מרכזי בהכשרת עובדי השירות הציבורי של מדינת ישראל.

אני שמח שהנושא המרכזי של גיליון זה הוא קשרי הגומלין בין הרבדים השונים של השירות הציבורי בישראל. אחת השאלות המרכזיות במדיניות ציבורית נוגעת לחלוקת התפקידים הרצויה בתחומי אספקת שירותים ציבוריים, רגולציה וגביית מסים בין הגופים המרכזיים שמרכיבים את השירות הציבורי: הממשלה, השלטון המקומי והמגזר השלישי. אף שמדובר בשאלה חשובה, היא קיבלה תשומת לב מחקרית ומעשית מועטה בישראל. מטרתו של גיליון זה היא לעורר את הסקרנות ולמשוך את תשומת הלב של כולנו לסוגיית חלוקת העבודה, הן בתחום המחקרי והן בתחום ניתוח מדיניות וייזומה.



אילנה שפיזמן

ilana.shpaizman@mail.huji.ac.il

## דבר העורכת

בשנים האחרונות חל גידול רב במגזר השלישי ובתחומי האחריות שהוא לוקח על עצמו. ככל שהמגזר השלישי גדל יותר, כך עולות ביתר שאת שאלות הן לגבי חלוקת העבודה בין המגזרים והן לגבי הדרך שבה נכון ליצור שיתופי פעולה, ובאילו מקרים, אם בכלל.

גיליון זה מוקדש קודם כול לסוגיה מורכבת זו של יחסים בין מגזרים. תוכלו למצוא כאן כתבות ומאמרי דעה המתמודדים הן עם שאלות תיאורטיות לגבי מערכת היחסים הראויה בין המגזרים, והן עם שאלות מעשיות לגבי האופן שבו ניתן לבנות מערכת יחסים בריאה שתביא לכך שהשלם יהיה גדול מסכום חלקיו. התמונה שמצטיירת משלל הכתבות שנכתבו משתי נקודות המבט, הן זו של המגזר הציבורי והן זו של המגזר השלישי, היא מורכבת ומאתגרת עד למאוד. נוסף על כך, החלטנו להרחיב את היריעה ולכלול גם נקודת מבט נוספת לגבי מערכת היחסים בין המגזרים, והיא של גופים על-מדינתיים דוגמת ה-OECD, שבעידן הגלובלי מהווים שחקן חשוב בתהליך עיצוב המדיניות.

גיליון זה הנו גיליון חגיגי, שכן הוא בא לציין עשור לבית הספר למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן. עשר שנים הן פרק זמן מספיק על מנת לבחון את הישגי בית הספר ואת האתגרים שעוד עומדים בפניו, וכן כדי להזכיר ולספר כיצד הכול התחיל. כך תוכלו למצוא בגיליון זה את סיפור הקמת בית הספר דרך עיני החוזים והמקימים, דף מחזור של בוגרי מחזור א' של תוכנית המצטיינים ושתי פרספקטיבות של בוגרי המחזור הראשון בתוכנית המנהלים ו"עתידיים". ההשוואה בין החזון למציאות כפי שהיא מצטיירת בשלל הכתבות הללו, מראה את הדרך הארוכה שבית הספר עבר בעשור האחרון, אך לא פחות חשוב, את הכיוון שבו יש ללכת ואת היעדים שאותם יש להשיג.

חג פסח שמח וקריאה מהנה!

# כמה מילים על שיתוף פעולה בין-מגזרי במלאת שלוש שנים לשולחן העגול הבין-מגזרי במשרד ראש הממשלה

## מבט ממעוף הציפור



מיזם חדש ביוזמתו של השולחן העגול במשרד ראש הממשלה לעידוד ההתנדבות, אשר בעניינו הסכם בין הממשלה לג'וינט עתיד להיחתם בקרוב.

בין היתר יצר השולחן העגול אפשרות לשיח בין-מגזרי בין המגזר השלישי לפקידות הבכירה, ודברים שאך לפני ארבע או חמש שנים ספק אם היו זוכים לאוזן קשבת, זוכים למענה. אדגים זאת רק ביכולת לגייס תרומות מציבור רחב: סף התרומה לצורך קבלת החזר מס הורד, ונוצרו דרכים שבהן חשבי השכר בחברות המעסיקות מעל 50 איש יוכלו לדווח על תרומה זו באמצעות תלושי השכר של עובדיהם. כך נפתחה הדרך לתרומה בדרך פשוטה של תורמים קטנים – פעולה שהייתה רוויה בבירוקרטיה רבה קודם לכן. אפשרות זו מעלה תקווה שכמות משמעותית של תרומות קטנות תסתכם לכלל סכום משמעותי ומשפיע.

נראה שהשולחנות העגולים לימדו אותנו שאפשר להפיל חומות, ושגם בתנאי מחלוקת ניתן לקיים שיחה וניתן להגיע לפתרונות משותפים. לצד אלו, שני אתגרים עומדים בפני שיתוף הפעולה הזה. האחד, היכולת של הממשלה לסייע ולקדם הרחבה של מקורות המימון של המגזר השלישי. אציין כי התרומות מן הגולה הולכות ופוחות, ובשלב זה אין הפילנתרופיה הישראלית מצליחה למלא את מלוא החלל. השני, היכולת להציע מיזמים משותפים רחבים לממשלה, למגזר השלישי ולמגזר העסקי התומך בו. אתגר זה של קיום מאמץ רחב וממוקד – עדיין לפנינו.

שני אירועים לימדו את הממשלה והמגזר השלישי שיש ביניהם קשר הדוק מכפי שהעריכו, ואולי מכפי שרצו. במלחמת לבנון השנייה המגזר השלישי הוביל את הפעולה הלאומית בנושא העורף, ובנושאים אחרים אף "גרר" אחריו את הממשלה. התחושה הציבורית הייתה שהממשלה נטשה את הצפון, והמגזר השלישי בא במקומה. במציאות היו הדברים שונים, ובין היתר מימנה הממשלה חלק משמעותי מפעילות המגזר השלישי. עם זאת, זהו הדימוי הציבורי אשר נחרת, הן בממשלה והן בקרב המגזר השלישי. המשבר הכלכלי של שנת 2008 שינה במידה מסוימת את נקודת ההשקפה ההדדית, שכן התגלתה פגיעותו של המגזר השלישי והתגלו תפקידה של הממשלה כגורם מייצב למשק כולו ויכולתה המסוימת לסייע למגזר השלישי.

על רקע שני תהליכים אלה הלכו והתעצמו תהליכי שיתופי הפעולה בין הממשלה למגזר השלישי ולמגזר העסקי. להלן כמה ביטויים לכך: הקמתם ופעולתם של השולחן העגול המרכזי, הפועל במשרד ראש הממשלה והעוסק בעיקר בהתוויית דפוסי-על לשיתוף פעולה ורגולציה, והשולחנות העגולים המשרדיים, כגון השולחן העגול לצמיחה ירוקה במשרד להגנת הסביבה ומשרד התמ"ת, השולחן העגול ברשות לזכויות ניצולי השואה והשולחן העגול לפיתוח כלכלי-אזורי במשרד התמ"ת.

נראה שבעקבות הישיבה סביב שולחן אחד – השתנה הטון. טונים של התנגחות לצד אלמנט חריף של ניסיונות של כל צד להכריע את המגזר האחר, שהיו בעולם המיזמים המשותפים – הולכים ונעלמים, ואת מקומם הולכת ותופסת תפיסה של שיתוף פעולה עמוק בין מגזרים. כזה הוא מיזם "תבונה", מיזם המשותף לממשלה, לקרן יד הנדיב ולארגון שיתופים, המופעל באמצעות קמרון, אשר תכליתו לחזק את התשתיות הפיננסיות-ניהוליות בעמותות, ובכך להגדיל את תרומתן לחברה. נוסף על כך, עתיד לפעול

” בין היתר יצר השולחן העגול אפשרות לשיח בין-מגזרי בין המגזר השלישי לפקידות הבכירה, ודברים שאך לפני ארבע או חמש שנים ספק אם היו זוכים לאוזן קשבת, זוכים למענה “



שירי שניצקי

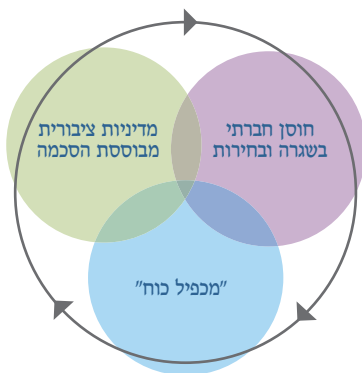
סטודנטית בתוכנית המצטיינים, בוגרת תוכנית "עתידיים – צוערים למנהל הציבורי" ועובדת באגף לתכנון מדיניות במרד ראש הממשלה  
shirushkin@gmail.com

# שלוש שנים להיווסדה של המסגרת הראשונה לשיתופי פעולה בין-מגזריים על ידי ממשלת ישראל לאן מועדות פניו של השולחן העגול הממשקי כעת?

בעתיד. כך, למשל, נציגי הממשלה דיווחו על הכרה בערך השיח הבין-מגזרי, על שינוי בדרכי העבודה ועל התפתחותה של התחשבות הדדית כתוצאה מהבנה של ערך המגזרים האחרים. חברי השולחן מטעם המגזר העסקי סיפרו כי הם רואים בשולחן מרחב חשוב להשתתף בו, ונציגי המגזר השלישי תיארו את השיח כמשמעותי משום שהוא יוצר דיאלוג אמיתי ומסייע בקידום התמודדות עם אתגרים חברתיים.

האתגרים שמופו בידי חברי השולחן מתייחסים לכמה סוגיות, וביניהן הרחבת מעגלי השיח ויצירת הזדמנות לעיצוב מדיניות באמצעות שיתוף ציבור, היוועצות בין שלושת המגזרים תוך יצירת שיח המשלב בין מטרות מגזריות ולאומיות, פיתוח מודלים של מיזמים ושירותים חברתיים בין-מגזריים ופעולה מגזרית בהתאמה למדיניות המשותפת שתיווצר בשולחן העגול הממשקי. השפעת המחאה החברתית של הקיץ האחרון ניכרת בדברי המרואיינים, ונדמה שהכיוון שאליו מבקש ללכת השולחן לאחר הקמת תשתית השיח, הוא פעולה בנושאים קונקרטיים וחברתיים בפרט בשיתוף פעולה בין-מגזרי.

**בתרשים: שלוש הקטגוריות של תועלות השיח הבין-מגזרי כפי שעלו מניתוח ראיונות שנעשו עם חברי השולחן העגול הממשקי משלושת המגזרים.**



1 הכותבת עובדת באגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה, ומהווה חלק מצוות האגף האחראי על ריכוז הפעלת השולחן העגול הממשקי.  
2 המסמך הוכן על ידי "שיתופים לקידום החברה האזרחית" – הגוף המפעיל של השולחן העגול הממשקי בשלוש השנים האחרונות, עבור האגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה. כתיבה: ד"ר בת-חן ויינהבר, יועצת בכירה לשולחן העגול הממשקי מטעם "שיתופים", עורכים: אהוד פראוור, ראש האגף לתכנון מדיניות, משרד ראש הממשלה, עו"ד תמר פלד-אמיר, ראש תחום בכיר (שיתופי פעולה בין-מגזריים), האגף לתכנון מדיניות, משרד ראש הממשלה, עו"ד ירון קידר, ראש צוות השולחן העגול מטעם "שיתופים", גלי סמבירא, לשעבר מנהלת מקצועית, "שיתופים", ועדי פרג'ון, לשעבר רכזת תחום שיח בין-מגזרי, "שיתופים". ראיונות: מאיה אורן.  
3 החלטת ממשלה מס' 3190, מיום 24.2.2008. יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות. (www.pmo.gov.il/PMO/Archive/Decisions/2008/02/des3190.htm)

לאחרונה ציין השולחן העגול הממשקי שבמשרד ראש הממשלה שלוש שנים להיווסדו, ולרגל המאורע חובר מסמך לסיכום פעילותו: "השולחן העגול הממשקי, מסגרת לאומית לשיח בין-מגזרי, סיכום שלוש שנים". השולחן העגול הממשקי הוקם בשנת 2008, בעקבות אישורה של מדיניות סדורה בידי ממשלת ישראל בכל הנוגע ליחסי הממשלה, ארגוני החברה האזרחית וגופים עסקיים הפועלים לקידום מטרות ציבוריות<sup>3</sup>. בשולחן חברים 12 נציגים מכל מגזר, ובסך הכול 36 חברים, הנבחרים על פי מפתח ייצוגיים המבקש לשקף סוגי ארגונים וקבוצות שונות בחברה הישראלית.

**"ספירת מלאי"**

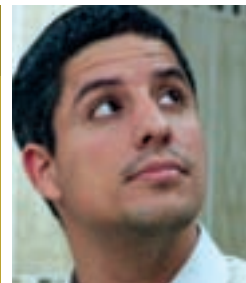
כמה מן הנושאים שקודמו בשולחן בשלוש השנים האחרונות הם, למשל, **תוכנית החירום הכלכלית** של השולחן העגול להיערכות ולהתמודדות עם המשבר הכלכלי והשלכותיו על המגזר השלישי. "עסקת חבילה חברתית" גובשה, והיא כללה את העלאת רף הפטור ממס השכר, את העלאת תקרת התרומה והנמכת רצפת התרומה המזכות בזיכוי מס, את הקמתו של מט"י חברתי לארגוני החברה האזרחית ואת ייסודו של מיזם משותף – "תבונה", לקידום תשתיות פיננסיות בעמותות.

לאחר מכן פעל השולחן לקידום **התנדבות והשתתפות חברתית** בעקבות בקשתו של ראש הממשלה לפעול בתחום באמצעות תפיסה תלת-מגזרית. צוות משנה תלת-מגזרי של השולחן גיבש המלצות שעל בסיסן הוחלט כי תוקם מסגרת תלת-מגזרית שתקדם את ההתנדבות ואת ההשתתפות החברתית בישראל. משרד ראש הממשלה ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים פרסמו "קול קורא" בנושא, ולאחרונה החל תהליך יצירת ההתקשרות עם הזוכה, ג'וינט ישראל (העומד בראש קבוצת ארגונים העוסקים בתחום), להפעלת המיזם.

**עידוד הנתינה וקידום הפילנתרופיה** נבחרו כנושא מרכזי כהמשך ישיר לעיסוק בנושא ההתנדבות ועל רקע הירידה בהכנסות מתרומות מחו"ל. צוות עבודה תלת-מגזרי של השולחן שקד על גיבוש המלצות, שעיקריהן כוללים: פעולה להרחבת מעגל הנהנים מהטבות המס על תרומות והרחבת המטרות הציבוריות שבסעיף 46 לפקודת מס הכנסה. כן גובש תזכיר חוק לעיגון קרנות לתועלת הציבור בחקיקה, שיונח בתקופה הקרובה על שולחן הכנסת. ההערכה היא שפעילות הקרנות, שיתמקצעו בגיוס כספים ומשאבים, תקל את גיוס התרומות למגזר השלישי ותרחיב את מעגל הנתינה.

**מבט לעתיד**

מראיונות שבוצעו במסגרת הכנת המסמך עם חברי השולחן העגול עלו התועלות שנבעו מקיומו והאתגרים העומדים בפניו



**אברהם אסבן**

בוגר תוכנית "עתידיים" ותוכנית המצטיינים, ממונה אסטרטגיה ושיווק במטה לפיתוח אזורי במשרד התמ"ת  
 aasaban@gmail.com

# תמיכות ממשלתיות בארגוני המגזר השלישי היבטי כלכלה פוליטית ויחסים בין-מגזריים

**רקע**

ממשלות במאה ה-21 מתקשות לספק את כלל הצרכים החברתיים של אזרחיהן ולענות על ציפיותיהם (בהנחה שזו שאיפתן מלכתחילה), מטעמי סדר יום פוליטי ו/או מחסור באמצעים. במרחב זה פועלים לצד הממשלה ארגוני המגזר השלישי, המבקשים לסייע לקהילה ולהוות סוכני ביצוע למתן שירותים שהממשלה מעניקה לאזרחים. הקצאת משאבים מהקופה הציבורית מעלה את הצורך לבחון את הקשר בין התקציב הממשלתי לאידיאולוגיה ו/או מחויבויות של שרים נבחרים. זהו המרחב של הכלכלה הפוליטית.

בשנת 1992 תוקן חוק יסודות התקציב, והמטרה של התיקון הייתה, בין היתר, לשרש תופעות שהיו בעבר (דוגמת תופעת "הכספים הייחודיים"), ונתפסו על ידי הציבור ובית המשפט העליון כלקויים. התיקון נחקק במפורש כדי להרחיק את ההשפעות הפוליטיות של שרים מכהנים על הטיית המשאבים לארגונים פרטיקולריים (כפי שקרה באופן גלוי, במשך שנים רבות, לפני תיקון החוק). הוא חייב את משרדי הממשלה לקבוע קריטריונים, כללים והנחיות ביצוע על מנת למנוע הקצאה לא שוויונית של משאבים ציבוריים. בתהליך מתמשך הותקנו עשרות מבחני תמיכות, ואלו עברו מאות תיקונים במהלך 20 השנים האחרונות. המחקר שייסקר להלן הנו מחקר גישוש ראשוני, והוא נועד להאיר סוגיה זו של מבחני תמיכות והשינויים שחלו בהם.

המחקר, שנעשה במסגרת עבודת התזה בבית הספר למדיניות ציבורית (בהנחיית ד"ר ניסן לימור וד"ר גלית כהן-בלנקשטיין), בחן את כלל המבחנים אשר תוקנו בין השנים 1992 עד 2010 (190 תיקונים ב-67 מבחני תמיכות) במשרדי הממשלה החברתיים (חינוך, רווחה, קליטה ובריאות), את השינויים שחלו בהם ואת הסיבות לכך. המחקר התמקד בשאלה הבאה: האם ניתן לאמוד את ההשפעות הפוליטיות על התיקונים ועל השלכותיהם?

במחקר הובאה בחשבון העובדה שקיימים הבדלים בין סוגי התיקונים השונים. על כן נוצרה הפרדה בין שינוי מהותי (שינוי הגדרת המוסד הנתמך, שינוי דרישות הסף, שינוי בניקוד וכו') לשינוי פרוצדורלי (הארכת תוקף, שינויים טכניים וכו') בהליך המחקרי עצמו. כמו כן, נבדקו אלמנטים שונים, כגון השפעה של שנת בחירות, הבדלים בין המשרדים השונים והסתכלות על השינויים התקציביים בתקנות (אף שזו לא הייתה מטרת המחקר המרכזית).

ממצאי המחקר הצביעו על הקשרים פוליטיים בתיקוני המבחנים, בדגש על האוכלוסיות הבאות: שרים ממפלגות סקטוריאליות ו/או שרים בעלי תפיסת עולם חברתית ברורה, כפי שניתן לראות בתרשים מס' 1.

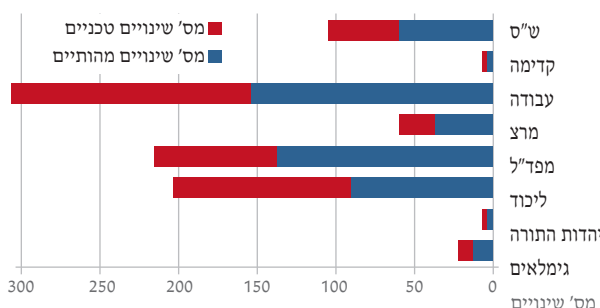
התרשים מתאר את חלוקת השינויים הטכניים והמהותיים, לפי המפלגות השונות. ניתן לראות כי שרי מפלגות "לשון המאזניים" (מפד"ל, מרצ ושי"ס) ביצעו מספר רב של שינויים במבחני התמיכות (באופן יחסי לגודלן היחסי של מפלגות אלו בממשלות ולכוחן האלקטורלי).

לצד ההקשר הפוליטי, העלו ממצאי המחקר את הפער הקיים בין ההצהרות על הענקת תמיכות ממשלתיות לנושאים חברתיים, לבין המציאות בפועל ( באמצעות בחינת השינוי בהקצאת המשאבים לארגונים חברתיים בחברה האזרחית, במונחים ריאליים וביחס לשינויים בתוצר הלאומי). מדיניות ההפרטה הממשלתית הביאה להקטנה משמעותית בתקציבי התמיכות ולגידול ברכישת שירותים על ידי הממשלה, בתהליך של מכרז. אמנם אומדן כספי התמיכות הממשלתיות השנתי עומד על כשני מיליארד שקלים, אך כאשר בודקים כמה מתוך תקציב זה מופנה לתמיכות בארגוני חברה אזרחית המטפלים באתגרים החברתיים הקלאסיים (צמצום פערים בחינוך, מתן שירותי רווחה ובריאות לאוכלוסיות חלשות, פיתוח תעסוקתי של אוכלוסיות הרחוקות משוק העבודה וכו') ניכר כי התקציב עומד על כחצי מיליארד שקלים בשנה בלבד (לאחר שמחסירים ממנו את ההעברות לתלמידי ישיבות וניצולי שואה, אשר אינן תמיכות "קלאסיות", ויכלו להתקיים בתצורה משפטית אחרת).

יתרה מזאת, בהמשך למגמת השחיקה הריאלית של התמיכות החברתיות ניתן לזהות כי משרדי רבים יותר ממשלה בוחרים להעביר כספים במנגנוני מכרזים/פטור ממכרזים, דבר שפוגע ביכולת הארגונים לבנות תשתיות עבודה קבועות ולפתח תשתיות חדשות לטיפול באתגרים החדשים. אם נוסיף למציאות זו את השינויים המתרחשים בעולם הפילנתרופיה ("משבר מיידוף", תמורות בפילנתרופיה היהודית-אמריקנית וכו'), נקבל מצב שבו המגזר השלישי נמצא במצוקה כלכלית ממשית.

לסיכום, בתחום יחסי הממשלה והמגזר השלישי העלו ממצאי המחקר את הפער הקיים בין ההצהרות על הענקת תמיכות ממשלתיות לנושאים חברתיים, לבין המציאות בפועל. מדיניות ההפרטה הממשלתית הביאה להקטנה ריאלית בתקציבי התמיכות ולגידול ברכישת שירותים על ידי הממשלה, בתהליך של מכרז. תחום קבלת ההחלטות וקביעת המדיניות הציבורית בנושא תמיכות בארגוני המגזר השלישי ותהליכי הפרטה, חסר, לאורך השנים, דיון ציבורי פתוח. המחקר שפך אור ראשוני על הנושא, הגביר את השקיפות, ואפשר תובנה ושיח עתידי פתוח על המדיניות הממשלתית ועל השלכותיה.

**תרשים מס' 1 - שינויים מהותיים וטכניים לפי המפלגה**





מילנה יערי

בוגרת תוכנית המנהלים, יועצת ארגונית ומנהלת תחום נוער עולה בשתי"ל  
avmilana@hotmail.com

## שיתוף פעולה בין המגזרים - האם זה אפשרי?

לגיטימיים וחשובים לקידום מטרות חברתיות משותפות, יצרו תנאים אופטימליים יותר לבניית שיתוף פעולה תוך מציאת ערך מוסף של כל צד, דבר שלרוב הניב תוצאות חיוביות.

### "מה שאפשר לבד, לא צריך ביחד"

לבנות שיתוף פעולה עם כל גורם הנו דבר מורכב ומסובך. פי כמה קשה יותר כאשר מדובר על בניית שיתוף פעולה בין המגזר השלישי למוסדות המדינה. ישנו הבדל גדול בין מערכת בירוקרטית, שמתנהלת בסביבה פוליטית ומתאפיינת בתהליך מסורבל יחסית של קבלת החלטות וביציבות כלכלית, לבין עמותות, שבדרך כלל מתנהלות באופן גמיש ודינמי יותר, עם יכולת גבוהה יחסית להגיב לשינויים בסביבה, אך יחד עם זאת נמצאות במלחמת קיום מתמדת. לאור הבדלים אלו, ההשקעה האדירה בבניית שיתוף פעולה מוצדקת אך ורק כאשר השלם גדול מסכום חלקיו.

לצד ההבדלים בין המגזרים בצורת הארגון, במימון ובערכים, שאלת המשאבים עומדת במרכזו של כמעט כל שיתוף פעולה. חלק גדול מהארגונים החברתיים עסוקים בשרידה מבחינה כלכלית, ולכן שואפים לזכות במכרזים כדי להפעיל תוכניות מטעם המדינה. המדינה, מצדה, רוצה להגדיל את עוגת המשאבים בתחומים חברתיים שונים, ולכן היא בעלת מוטיבציה גבוהה יותר להיכנס לשיתופי פעולה עם אותם גופים שמביאים עמם כסף נוסף.

ככלל, קל יותר לייצר שיתוף פעולה סביב פיתוח שירותים והפעלתם מאשר שיתוף פעולה שמטרתו לקדם שינויים מערכתיים או שינוי מדיניות. הרבה יותר מסובך כאשר ארגוני מגזר שלישי, שלא מרוצים מהמצב הקיים, הן מבקרים את הפעילות הממשלתית והן רוצים לזכות במשאבים של אותם הגופים המבוקרים כדי להפעיל תוכניות בשטח. הניסיון מהשטח מלמד כי היתכנות גבוהה יותר לשיתוף פעולה תלויה במידת הדמיון בין המטרות לבין האסטרטגיות של שני המגזרים. ככל שהמכנה המשותף רחב יותר, כך יש יותר סיכוי לעבודה משותפת.

לסיום, מסלול זה של שיתופי פעולה מסוגים שונים בין מגזרים עדיין חדש יחסית בנוף הארגוני בישראל. נראה כי בשלב זה שני המגזרים לומדים להכיר את הצרכים והאינטרסים של הצד השני ואת התועלות והעלויות שבבניית שיתוף פעולה. אמנם לא תמיד שיתוף פעולה בין-מגזרי הוא הדרך המיטבית לקידום המטרות, אך על מנת ששותפות בין-מגזרית תצליח ותהיה ארוכת טווח, הדבר מחייב הבנת צרכים הדדית, הגדרת מטרות משותפות, פתיחות, שקיפות וכבוד הדדי.

בעשר השנים האחרונות פעלתי רבות בממשק שבין הממשלה למגזר השלישי. בשנים אלו פעלתי הן מול הממסד, באסטרטגיות אקטיביסטיות, במטרה להשפיע על מדיניותו ביחס לעבודה עם עולים בתחומי חינוך ורווחה, וגם לא מעט עם הממסד, בקידום יוזמות ופרויקטים משותפים. בחוויה שלי הסיכוי לייצר שיתוף פעולה מוצלח בין שני המגזרים הוא דבר נדיר וכמעט בלתי אפשרי, וכשזה מצליח, זה היוצא מן הכלל ולא הכלל.

### האם הכול אישי?

דבר ראשון שלומדים כאשר מתחילים לעבוד מול פקידים בגופים ממשלתיים שונים, הוא שאין מדובר על מקשה אחת. לא רק שלכל גוף ממשלתי יש תפיסה וניסיון אחר בעבודה עם או מול המגזר השלישי, אלא שגם לאנשים שונים בתוך אותו גוף יש תפיסות עולם שונות המנחות אותם בפעילותם מול ארגונים חברתיים. מכאן שההצלחה או הכישלון בבניית שיתוף פעולה טוב עם נציגים בגופים הממשלתיים קשורה פעמים רבות להיבט הפרסונלי; שפלוני הוא אדם נעים, פתוח, בעל גישה קהילתית הדוגלת ביצירת שיתופי פעולה, ולכן ניתן לייצרם, ולהפך. יחד עם זאת, ברור שמה שמעצב את היחסים בין המגזרים הוא לא רק היבט פרסונלי, אלא גם שורה של הנחות יסוד ביחס לשיתוף פעולה בין-מגזרי, מדיניות מוצהרת או סמויה של כל משרד/גוף ממשלתי ביחס לעבודה עם עמותות, היבטים פוליטיים של נושאים אשר ארגונים חברתיים מעלים על סדר היום וכו'.

הנחת יסוד של חלק מעובדי השירות הציבורי היא שהאחריות לטיפול בבעיות חברתיות היא של המדינה (מה שנוכח במידה רבה מאוד), וארגוני המגזר השלישי "מפריעים" להם לעשות את עבודתם כפי שהם רואים לנכון. יתרה מזאת, לעתים ישנה תחושה שחלק מעובדי השירות הציבורי היו שמחים אם המגזר השלישי פשוט לא היה קיים.

מנגד, ארגוני המגזר השלישי נהיים בשנים האחרונות יותר ויותר מעורבים במה שנעשה במרחב הציבורי. לארגונים אלו יש דעות ופרשנויות משלהם לבעיות חברתיות שונות, והם מקדמים רעיונות ופתרונות על ידי יצירת לובי או על ידי פיתוח תוכניות/שירותים משלימים לממשלה והפעלתם. דבר זה נובע, בין היתר, מהנחת יסוד שלחברה אזרחית בדמוקרטיה יש אחריות ציבורית למה שקורה בתוכה. בדינמיקה בין המגזרים עובדי המדינה, אשר ראו בנו, נציגי הארגונים החברתיים, שחקנים

”ההשקעה

האדירה בבניית

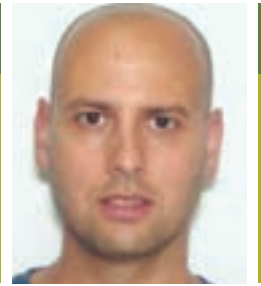
שיתוף פעולה

מוצדקת אך ורק

כאשר השלם

גדול מסכום

חלקיו



**צביקה (ביקו) ארן**

בוגר תוכנית המצטיינים, מנהל קוביית רוטשילד – סימולטור חברתי-אזרחי ומרצה למדיניות ציבורית בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן גוריון. מייסד ומנכ"ל הראשון של מידות – ארגון לדירוג עמותות.  
arran@bgu.ac.il

## אגדה שיתופית

### המדריך המקוצר לחשיפת שותפויות אמת רב-מגזריות

**בין סטוץ לחברות:** שותפויות קצרות טווח, אד-הוקיות לצורך הפקה או אירוע מסוים – הן לכל היותר שיתוף פעולה. שותפות היא כבר מערכת יחסים ממוסדת משהו, מתמשכת. מחויבות.

**מרבח לונגואים – מרבח דאגה:** קשה למצוא שותפויות אמת אם אין בנייר המכתבים מקום מרוב סמלילים של ארגונים, משרדי ממשלה וחברות עסקיות. זו קופרודוקציה שברירית ולא שותפות, סביר להניח.

**כדור הוא עגול – שולחן הוא ישר:** שולחן עגול שנועד להיוועצות הוא מבורך, אם הוא כן ומשתף באמת (גילוי נאות: יש לי רגל בקידום תהליכים כאלה). אבל בתהליך ביצועי חייבים מנהל או גורמי אופרציה ברורים, ולא אוסף של פרטים שלא יוצרים שום סינרגיה ("אגבור" בעברית).

וצריך אולי, אחת ולתמיד, לייצר דרגות שונות, כמו תורמים לאוניברסיטאות. כמו במשרדי עורכי דין. לא כולם שותפים באמת. אחד שותף מוביל, אחר שותף זוטר, שותף ידע, תומך או משקיף. במקום לשחק משחק של שוויון ודמוקרטיה כשאלה לא נחוצים באמת – צריך לקרוא לכל ילד בשמו. הרבה יותר פשוט, גם אם לא מכבד ונעים כמו "שותף".

**איפה הכסף?** ריח הכסף מבאיש שותפויות אמת. אל תאמינו לשותפות שמתחילה ונגמרת בפילנתרופ שמכתיב לממשלה את סדרי העדיפויות שלו תחת הכותרת MATCHING ("מְמִוּל"), כחידוש לשוני על יסוד מימון+מול).

**רק ריבון:** שלט שיפוץ של דרך צדדית שראיתי לאחרונה, כיבד את משרד הבינוי והשיכון על סמלילו המיושן ואת החברה הלאומית לדרכים ואת משרד התחבורה ואת העירייה ואת החטיבה להתיישבות ואת משרד החקלאות ופיתוח הכפר ונגב-גליל... כל אחד וסמלו המכוער. רק המנורה של מדינת ישראל נפקדה משום מה. או של רשות המסים ושלנו, כמשלמים על הפרויקט. אם תשאלו את הפקידים, זו עוד שותפות מוצלחת. אבל לא להתבלבל. זאת נקראת, לדידי, "עבודת הממשלה".

לסיכום, הייתי רוצה לומר שצריך לתת לממשלה למשול; לעסקים – לתרום ולהירתם; לארגונים – לאתגר ולהשלים. אולי נזדקק לקצת פחות שותפויות ונראה קצת יותר מעשים... אבל בפועל, במציאות המורכבת, אין אפשרות לקדם לבד שינויים משמעותיים, במיוחד בחברה ובשיטת משטר סבוכים כל כך. השותפות היא כלי מרכזי. כשהיא באמת מתקיימת.

בילדות החזקנו באוסף, "גוגואים" או מחנה "בשותף" (שניהם במלעיל). זה היה שם קוד למשהו שנאלצנו לחלוק, גם אם הצגנו אחווה לבבית בניהולו המשותף. מאז כל צעד הוא שותפות בעולם החברתי-ציבורי. משרדי ממשלה חוברים לעמותות ולתורמים, לעסקים או לעצמם, ומשתתפים, ומשתפים. שותפות לקידום נחלים ושותפות לעצירת מחלות. שותפות לשיתוף שוטף.

זהו BUZZWORD שנושאים את שמו לשווא. כתוצאה ממשילות ירודה (מְמִשְׁלוּת, אם נדייק במשמעות המונח), בשל אטומיזציה של ארגונים, פירורי תקציבים, התפרקות המדינה ממעמדה, שוויון לכאורי בין השחקנים וריבוי בעלי עניין ותקשורת פתוחה – על כל אלה ועוד מקיימים שותפויות בכל פינה.

ובאמת, אין ברירה. כדי להעביר מהדק מצד אחד לשני – מערבים בשותפות אינטר-גלקטית, בין-משרדית ורב-מגזרית את כל הנוגעים בדבר. חשוב גם להזמין את מחזיק הדומיין ברשת שכתב כמה פוסטים בתחום; את שליח הפיצה הקרובה; את הקרן הפילנתרופית שאולי תממן את החגיגה ואת משרד הגמלאים – כי כולנו נהיה כאלה מתישהו, אם נספיק.

### ולמה זה מעצבן?

- ❖ כי איפה שצריך ואפשר לפעול – עוצרים ללא צורך. פעם קראו לזה הקמת ועדה. והיום חרדת הביצוע ומשבר היישום עוברים דרך שותפויות כמפלט בטוח.
  - ❖ זה לא מביא לתוצאות טובות יותר בהכרח – אלא לתהליכים אינסופיים, שמרנות, מגושמות. ל"ערים מוכות שותפויות" ולמחלת הפרויקטיטיס.
  - ❖ אם כל ניהול הוא שותפות – יש זלזול וניהול סתמי, ואין רגישות והתמקצעות בהובלה רבת-מוקשים. רק עובדים זה ליד זה, כי אין ברירה, אולי.
  - ❖ ואז, כשצריך שותפות על אמת – כולנו עייפים משותפויות... או קוראים לזה כך ומכופפים ידיים מאחרי הגב.
- אז מתי זה אמיתי ומתי זה רק קישוט של כיבודים ואינטריגות? הנה מדריך מקוצר, שנוולד ללא שותפויות:
- ❖ **בעזרת השם:** קודם כול, שותפות היא לא שותפות כי מכנים אותה כך. כמו חבר ב-FACEBOOK.
  - יש שיאמרו שרק חיבור בין כל השחקנים בתחום לשינוי מקיף שבתחום אחריות המדינה – יש מקום להכתיר אותו בתואר היוקרתי. אני מוכן לקבל פחות מזה, ובתנאי שנשתמש בכינוי במשורה.





מנחם בומבך

סטודנט בתוכנית המנהלים ומנהל תיכון ל"ב לעולים בביתר עלית  
mb033404@gmail.com

## והחוט המשולש לא במהרה יינתק

מספקי השירות, שכן אלו האחרונים מחויבים להקדיש זמן ניכר להישרדות אישית וארגונית ולא למתן שירות. יוצא מכך כי האנרגיות הארגוניות הנותרות מתרכזות סביב פעילות מצומצמת וחדגונית.

חוסר האיזון והיעדר שמירה מצד המגזר הציבורי הנושא בסמכות על הגזרות, הם הגורמים העיקריים לטשטוש הגבולות ולבזוז אנרגיה בין המגזרים. כך, למשל, הוא פרויקט ההזנה, המסבסד ארוחות לילדים (שלו שותפים המדינה והקהילה) ואשר מעיד על ערעור הגדרת גבולות האחריות מעצם העובדה שבפועל לא קיימת חלוקה מוסכמת, אלא הסתמכות של הצדדים אחד על פעילותו של השני; התנהלות שכזאת יוצרת מתח מתמשך סביב שאלת האחריות.

דוגמה נוספת לטשטוש הגבולות הבא לידי ביטוי בחוסר יישום ראוי של תוכניות חברתיות שאליה נחשפתי לאחרונה במסגרת תפקידי החינוכי, היא תוכנית חינוכית ארצית בתחום העלייה, המיושמת באמצעות המגזר השלישי. יישומה של התוכנית מלווה במאבקי כוח וחדשנות בין האגף הממשלתי לבין העמותה, סביב מי עושה מה ומי יזכה בתהילה. כך שחוסר האמון מונע את יישומה של התוכנית הולכת ופוחתת, ודעיכתה הסופית היא עניין של זמן.

מהאמור לעיל ניתן להסיק כי כדי לכונן בישראל שיתוף בין-מגזרי, על המדינה להגדיר באופן ברור וחד-משמעי את גבולות המגזרים. כפי שברור שרשות המסים אינה נושא לשותפות בין מגזרים מעצם היותה בתחום האחריות המובהקת של המגזר הציבורי, כך יש להגדיר את תחומי פעולתו ואת אחריותו של המגזר השלישי. מכאן שיש להשתית אבני יסוד אשר תבססנה חלוקת עבודה ראויה ונורמטיבית בין המגזרים, שתלווה במנגנוני בקרה מיטביים ברוח של כבוד והערכה הדדים, ואשר תביא לרגולציה שתייצר מוטיבציות הישגיות ועילות מבחינה חברתית.

נושאו של מאמר זה הוא יחסי הגומלין בין המגזר השלישי לבין המגזר הציבורי. שלא כמגזר הציבורי וכמגזר העסקי, המגזר השלישי הוא מגזר וולונטרי המספק מוצר ציבורי, מביא תועלות ציבוריות ומספק שירותים, החל בבריאות וחינוך וכלה בשמירה על איכות הסביבה. את עלייתם של כוחות חברתיים בדמותו של המגזר השלישי ואת ניסיונם הדחוק לצמצם את הפערים שנפערו בחברה הישראלית, ניתן ליחס לגבולות המטושטשים המאפיינים את המגזרים.

יחסי הכוחות ויחסי הגומלין בין המגזרים מהווים מדד לבשלות החברה בכך שכל אחד מהמגזרים מכיר ביתרונותיו של השני. בדומה לגישה ההוליסטית<sup>1</sup>, המשלבת היבטים שונים במטרה לתת מענה לבעיה קונקרטית – ואף למניעתה, כך גם על המגזרים המשרתים את הציבור להוות מודל הוליסטי לשיתוף מידע בין-תחומי ולזרימתו, באופן שהאזרח יצא נשכר.

לכאורה נראה כי החיבור בין המגזר השלישי והמגזר הציבורי חי ונושם בקרבנו, ועל כך מעידות באופן כללי קיומן של הוועדות הציבוריות.<sup>2</sup> אולם בבחינת מהות פעולתן עולה תמונה שונה. כך, למשל, ועדת טרכטנברג, שהוקמה כתוצאה מהמחאה החברתית. חברי הוועדה, שהגיעו ממגוון רחב של תחומים והשקפות, ובהם נכללים גם צוותי הידברות עם משתתפי המחאה, פרסמו את המלצותיהם המקיפות לגבי הצעדים שיש לעשות כדי להוזיל את החיים בישראל. עם פרסום המלצות הוועדה ספגה ביקורות לצד תשבחות, וכעת לא ניתן להעריך את יכולת יישומו, משום שהשיתוף<sup>3</sup> מתמקד בשלב העיצוב של המדיניות ומתאפיין בהיבט הפורמלי שלו. זאת מאחר שהעובדות בשטח מגלות חיבור רפוי, המבוסס בחלקו על תנאים מאולצים שמטרתם לרצות את הציבור או להפחית את זעמו, והוא אינו מתווה את גבולות האחריות הנדרשת לחיבור בין המגזרים לשם יישום המסקנות.

כולם יוצאים נפגעים מכרוניקה זו של טשטוש גבולות האחריות, שבה המדינה מבקשת לממש את ערכיה באמצעות פרויקטים לאומיים, אך מקבלי השירות נופלים "בין כיסאותיהם" של

” יחסי הכוחות ויחסי הגומלין בין המגזרים מהווים מדד לבשלות החברה בכך שכל אחד מהמגזרים מכיר ביתרונותיו של השני “

1 שם כולל לגישות ברפואה האלטרנטיבית המדגישות את הצורך בבחינת גופו, רגשותיו, אופן חשיבתו וסביבתו של החולה ככלל, ולא רק את האיבר הבודד או את התפקוד המובחן.  
2 ועדה ציבורית היא ועדה שממונה על ידי הממשלה או על ידי רשויות שונות במדינה, לעתים בשיתוף פעולה עם גופים ציבוריים אחרים, לשם בירור יסודי ובלתי מוטה של עניין הנמצא על סדר היום הציבורי. הוועדה מזמנת נציגי ציבור לעתים קרובות לצורך הבעת עמדה.  
3 "שיתוף" הוא מילת המפתח, המופיעה מספר רב של פעמים בדוח טרכטנברג.



עו"ד רועי מקלר

בוגר תוכנית המצטיינים, מנהל תכניות – המכון למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל  
Roi@mekler.co.il

## מודל שילוביות בין-מגזרית

### ריאיון עם ד"ר מיכל חמו-לוטם, מנהלת המכון למנהיגות וממשל (אלכא)

'מאמן – שחקן'. המאמן מגבש את קבוצתו, ובמקביל גם משחק על המגרש. הנבחרת הזו יוצרת, בתורה, מעגל שני של עשרות ומאות אנשים. אם השינוי אכן מהווה חלום רלוונטי עבור הציבור, הרי שאדוות השינוי והתמיכה יתפשטו לציבור של מיליונים".

#### מה ההשפעה של המחאות החברתיות המתרחבות על האינטגרציה הזאת במדיניות הציבורית?

"לשמחתי, התקופה האחרונה, בדגש על המחאה בקיץ, המחישה שקיימת תרבות של מעגלי השפעה שחייבים להיות בדיאלוג תמידי עם הממשל. אצלנו המחאה החברתית האחרונה נבעה, בין היתר, מתחושה של חוסר אמון בממשל, ובכך שהוא מכוון לאיכות החיים של האוכלוסייה ולרווחתה. עד למחאה האחרונה הדגש היה שהממשל קובע ומממש מדיניות, אבל היום ברור שהממשל צריך להיות גם ממשל מאפשר. לא ניתן לקיים מדיניות ציבורית אמיתית בלי הממשק המשותף המחבר את החברה שלנו, ויוצר הון חברתי.

"כאשר רוצים לקדם חזון גדול – כגודל החזון כך גודל המחויבות הנדרשת ומשקלה. ולכן ככל שיותר אנשים יירתמו, יהיה יותר אפשרי לקיים את החזון המשותף שלנו, הדורש התאמה של אופי החיים כאן לצרכי הציבור ולרצונותיו. אני חושבת שמנהיגים נבחרו יצבורו ישאלו את עצמם אם הם יכולים לפעול כחלק ממנהיגות משתפת באמת, ולא רק כראשונים בין שווים. אגב, גם הטייקונים מתחילים לשאול את עצמם שאלות ערכיות, ויהיה שינוי משמעותי במגזר העסקי".

#### איזה סוג של מנהיגים אנחנו צריכים בשביל להמשיך במהלך השילוביות?

"אין סוג אחד של מנהיגות שמתאימה. מדובר במנהיגים שהמכנה המשותף המחבר ביניהם הוא היכולת לחולל שינוי באמצעות הממשק המשותף ביניהם. אגב, השינוי לא חייב להיות מהממשל: להרצל או לגנדי, למשל, דווקא היה יותר קל לפעול מחוץ לממשל. אולי נכון יותר שיגיע גורם שידוע לאתגר את המערכת ולהתחיל את תנועת השינוי, ואחריו יגיע גורם אחר, ממגזר אחר, וימשיך את המהלך".

#### אולי דווקא לממשלה, כמגזר פחות דינמי וגמיש, יש פחות יכולת להוביל את השינוי לבין-מגזרית?

"רוב הציבור חושב בטעות כי המדינה היא הממשלה. אך האם מימוש החזון והובלת החברה הוא תפקידה הבלעדי של הממשלה? הרי הממשלה אינה קובעת את כל התנהלות החיים בחברה, אלא רק תחומים חלקיים בה. למרות שכמעט אין תחום שבו הממשלה אינה מעורבת, הרי שבתחומים מסוימים מידת ההשפעה שלה קטנה ביחס לגורמים אחרים. לדוגמה, במדינת ישראל השירותים החברתיים מופעלים על ידי גורמי המגזר השלישי, ולחברה האזרחית תפקיד משמעותי בחיזוק

ד"ר חמו-לוטם היא רופאת ילדים, בוגרת בית הספר למנהיגות חינוכית של מכון מנדל, בוגרת אלכא ומייסדת ארגון "בטרם" לבטיחות ילדים. כיום היא מכהנת כמנכ"לית אלכא ומנהלת את ההקמה של המכון למנהיגות וממשל בג'וינט. ד"ר חמו-לוטם עוסקת בפעילות ציבורית רחבה, חברה בוועדים המנהלים של כמה ארגונים, וחברה בוועדה המייעצת למועצה הלאומית לכלכלה.

במסגרת תפקידיה עוסקת ד"ר חמו-לוטם בהובלת שינוי מדיד ומכוון חזון בעבודה עם מנהיגות בכירה בממשל המרכזי, ברשויות המקומיות ובחברה האזרחית. לאחר שנים של הובלת שינויים מערכתיים היא בקיאה ביותר בשיתופי פעולה בין-מגזריים, והם הנחו אותה בתהליכי הקמת המכון למנהיגות וממשל. חזון המכון למנהיגות וממשל הוא גיבוש נבחרת עילית של צמרת הממשל והמנהיגות בישראל, בעלת אתוס משותף, המכוונת לקידום איכות החיים של האזרח וליצירת חברת מופת במדינת ישראל.

#### מתי הכרת בחשיבות של ה"בין-מגזריות" בהובלת שינוי משמעותי בחברה?

"כשהקמתי את 'בטרם' ונתקלתי בקשיי ההגשמה של החלום, הבנתי כמה מורכב לממש חזון רחב. המורכבות של הובלת שינויים חוצי מערכות ומגזרים ומוכווני השפעה היא אדירה. מהר מאוד נתקלים באילוצים פנימיים וחיצוניים ובחסמים שעלולים להיראות מגבילים, אבל עם הזמן בחרתי לראות בהם הזדמנות לשינוי. הבנתי שהמתכון הכי חשוב להתגבר על האילוצים ולהגשים חלום גדול על שינוי חברתי הוא לעבוד בשיתוף פעולה עם מנהיגות תלת-מגזרית. בעידן שלנו לא ניתן לעשות שינוי לבד, חייבים את האינטגרציה הבין-מגזרית. ככה 'בטרם' נהיה סיפור הצלחה, ככה הקמנו את המכון למנהיגות וממשל. יותר מזה – האינטגרציה התלת-מגזרית הזאת היא אחד הכלים שאנו מלמדים ומפתחים במכון.

"במעבר מאלכא להקמת מכון למנהיגות וממשל יצאנו מהמקום של פיתוח בכירים בשירות הציבורי אל ליווי מנהיגות ליצירת השפעה אמיתית ומזידה על החברה".

#### איך עובדת גישת המנהיגות המשתפת? מתי מתרחבים גלי השפעה דרך קידום היחסים בין המגזרים?

"בעיות מערכתיות גדולות ומורכבות לא ניתנות לפתרון על ידי ארגון חברתי אחד, ולעתים גם לא על ידי משרד ממשלתי אחד או רשות מקומית אחת. כאשר אנו מדברים על השפעה חברתית מערכתית הכוונה היא לשינויים הציבוריים והקבועים שהושגו בעקבות מגוון רחב של פעולות שבוצעו על ידי ארגונים חברתיים, משרדי ממשלה, רשויות, עסקים ועוד. מנהיגים מחוללי שינוי לא פועלים לבד, אלא בשיתוף. כך הם מחוללים את השינוי בדרך של גלי השפעה מתרחבים (אדוות). ראשית הם מגבשים סביבם נבחרת של מנהיגים ופועלים יחד עמה. בשלב זה המנהיג פועל במודל של

” בעיות מערכתיות גדולות ומורכבות לא ניתנות לפתרון על ידי ארגון חברתי אחד, ולעתים גם לא על ידי משרד ממשלתי אחד או רשות מקומית אחת “  
ד”ר מיכל חמו-לוטם



”המתכון להשפעה הוא בעצם עיצוב תהליך ובניית מנגנוני עבודה. חלק מהתהליך כולל יצירת שפה משותפת, אמון הדדי, הרחבת הפרספקטיבות, אמפתיה ויעדים משותפים. אבל הדגש החשוב ביותר בהשפעה הדדית הוא יכולת ההסכמה על מדדים משותפים שעונים לשאלה ‘איך נדע שהצלחנו?’ ויישומם במדידה. אנחנו חייבים גם לדעת לזהות את הפוטנציאל הפרקטי להגדלת מעגל ההשפעה – נעים מאימפקט ארגוני לאימפקט מערכתי. בשינויים מערכתיים ובמגרשים שבהם פועלים ארגונים רבים – ממשלתיים, מקומיים, מקצועיים, עסקיים וחברתיים – יש לפעול באמצעות יצירת אימפקט קולקטיבי.”

#### אבל איך נולד בעצם “אימפקט קולקטיבי” כזה?

”תהליכי אימפקט קולקטיבי הנם מורכבים, ודורשים תמיכה מערכתית מתמשכת. השלב הראשון הוא יצירת אג’נדה משותפת: התכנסות של הארגונים ובעלי העניין בנושא והבאתם להסכמה על האתגר ועל הגדרת הבעיה והחזון המשותף. מרכיב שני ובלתי נפרד מהראשון הוא קביעה של מדדים ומערכת מדידה מוסכמת לתוצאות ולהצלחה לקידום האימפקט הרצוי, תהליך שמכוון את כלל השותפים לאותו הכיוון וגם מחדד את הצורך בשיתופי פעולה לקידום האתגר ולפתרון הבעיה המערכתית. הסכמה על התוצאות ומדידתן במקרה זה תנייח למגוון פרמטרים. מדידה משותפת במערכת החינוך עשויה לכלול, למשל, את שיעור הנשאים במערכת החינוך, את שיעור הזכאים לבגרות, את שיעור הממשיכים למערכת ההשכלה הגבוהה וכן הלאה. ישנם אלמנטים נוספים בתהליכי אימפקט קולקטיבי, כגון יצירת הסכמות על הסינרגיה ועל התפקידים הייחודיים והמשלימים של הארגונים השונים, יצירת תמרוץ כלכלי לגופים המאמצים את היוזמה ואת מדידה על ידי הממשלה, קרנות פילנתרופיות וגופים מממנים ואלמנטים אחרים.”

#### ואיך תדעי שהצלחת? איך נדע שהמכון באמת מייצר את השינוי המיוחל?

”חייבת להיווצר תלות בהצלחה בין הגורמים השונים: חברה אזרחית, מנהיגות מתנדבת, רשויות מקומיות וממשל וסגל בכיר יצליחו להביא לשינוי אמיתי. לכן המכון למנהיגות וממשל פועל בשלוש זרועות: ממשל וסגל בכיר, חברה אזרחית-מתנדבת ופיתוח מוניציפאלי. ביום שבו תהיה תלות בין הזרועות השונות במכון דרך העבודה בשלושתן יחדיו, אדע שהשינוי החל.”

”גמה-שינויים לא דורשים גמה-כסף או גמה-שכל, אלא דווקא את דרך השותפות הבין-מגזרית כאמצעי למנהיגות ערכית ומשפיעה. זהו גם החזון שלי כמנכ”לית המכון למנהיגות וממשל – שנצליח להכיל את המחלוקת בין המגזרים השונים ברשת משילות משותפת, ונדע שהממשל הוא אמנם המגזר הראשון, אך בין שווים.”

הדמוקרטיה, הלכידות ואיכות החיים של התושבים, וכך גם לעיתונות העצמאית תפקיד חיוני.

”הסתכלות כנה ואמיצה של מנהלי ומנהיגי ארגונים חברתיים, עסקיים וציבוריים על הבעיות החברתיות שאותן הם מנסים לצמצם, תראה כי על פי רוב מדובר בבעיות מערכתיות גדולות, סבוכות ומורכבות. כאן אין מדובר בשינויים שעובדים רק בפרדיגמת ‘תכנון’, קרי, מרבית הידע קיים, ולכן אפשר לתכנן, לתקצב, ובעלי הסמכות יכולים להוביל. אנו מביטים על שינויים ‘אדפטיביים’, הדורשים שינוי במוחות ובלבבות של אנשים רבים לאורך שנים. במקרים כאלה אין פתרונות קסם ‘ממשלתיים’. שינויים כאלה דורשים ידע שלא בהכרח קיים ודורשים זמן רב לפתרון, וקבוצת בעלי הסמכות הרשמית אינה מספיקה בפני עצמה על מנת להתמודד איתם בצורה אפקטיבית. אלו בדיוק המקרים שבהם אנחנו, מנהלים מכל המגזרים, צריכים להתחיל לחשוב ולכוון ליצירת אימפקט קולקטיבי, קרי, יצירה של שינוי המבוסס על שיתוף מערכתי רחב היקף, חוצה מגזרים ובר קיימא.”

#### אז בעצם המהלך לכיוון שילוביות עלול להפקיע את הסמכות הבלעדית לקביעת המדיניות הציבורית מהמחוקק?

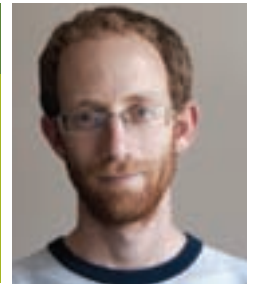
”היום כבר ברורה הפרדיגמה של הריבון שנתפס כשחקן הווטו היחיד במדינה. ב’בטרם’ הדרך לעורר מודעות לבטיחות הילדים התחילה מעמותה חצופה, אבל כשהתחלנו להשפיע, היה לנו ברור שהאסטרטגיה חייבת להיות בחבירה לממשל ובהעברת האחריות והסמכות אליו. שם מקומה.”

”דוגמה טובה היא תוכנית מנהלי המחוזות במכון. כיום מנהלי המחוזות הם הגורם הכי דומיננטי במשילות האזורית והחוליה המקשרת בין הממשל המרכזי ובין השטח. אבל אנחנו רואים שיש פער בין החשיבות העצומה של מנהלי המחוז ובין היכולת שלהם להצליח לקיים קהילה שתעבוד בממשק משותף. למרות שכולם שייכים לאותו הממשל, אין להם ‘שפה משותפת’. קהילת מנהלי המחוזות היא בהתחלה חד-מגזרית, ועליה לייצר את הפלטפורמה לממשק משותף ולהביא למשילות יותר טובה בכל אחד מהמחוזות. הצעד הבא יהיה להגדיל את הרשת גם למגזרים נוספים, על מנת שיוכלו להיכנס לממשק למידה משותף.”

#### מה הצעד הראשון לקראת מודל שילוביות מוצלח?

”מתחילים מתצורה של מפגש בין-ארגוני, ליצור את הגרעין הקשה של הקבוצה שמעוניינת בשינוי. לדוגמה, כיום אנו פועלים לבנות את הקבוצה של ראשי הערים ובכירי הממשל המרכזי, שתפעל סביב ההזדמנות של העתקת בסיסי צה”ל לנגב. לאחר שתבינה קבוצה מחויבת, ניתן להגדיל את הקבוצה וליצור ממשק ‘בין-מגזרי’.”

#### מתי המהלך עובר מפורמט של למידה להשפעה חברתית אמיתית?



נדב לחמן-לזר

בוגר תוכנית המצטיינים, עוזר מנכ"לית, מכון אלכ"א למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל  
 nadav.lachman@gmail.com

## איך לומדים לייצר שותפות?

### תפקיד הממשלה בשותפויות בין-מגזריות ותפקידם האפשרי של תלמידי מדיניות ציבורית

אולם אין די בעצם ההכרה בחשיבות השותפות. ניהול שותפויות ושימורן שונה במהותו מניהול בתוך המערכת הממשלתית. המיומנויות, הידע והכישורים הנדרשים לשם כך שונים. הבדלים אלו משפיעים, כמובן, גם על הדרישות מהכשרתם של קובעי מדיניות ציבורית ומנהלים, הן בממשלה והן במגזר השלישי והעסקי. במחקר שערך Paris ו-Horne (2010) בנושא, הם שאלו 30 אנשי מקצוע מהממשלה ומהמגזר השלישי שלוש שאלות:

1. מהם הגורמים המשפיעים ביותר על הצלחת שותפויות בין-מגזריות?

2. מהו הידע הסמוי שאותו מפתחים אנשי מקצוע במהלך ניהול שותפויות בין-מגזריות?

3. איך תובנות אלו יכולות לסייע בשיפור לימודי מדיניות ציבורית?

המחקר הצביע על חמש מסקנות עיקריות ביחס ללימודי מדיניות ציבורית: על הסטודנטים להכיר את המבנים הפורמליים של גורמי הביצוע הממשלתיים ושל ארגוני המגזר השלישי; ללמוד את החוזקות השונות של הממשלה והמגזר השלישי ואת אפשרויות יישומן בבניית שותפויות; ללמוד את ההשפעה של המבנים הפורמליים של היחסים הבין-מגזריים על תוצאות השותפות; ללמוד להעריך את חשיבות היחסים הבלתי פורמליים, המאופיינים על ידי אמון ותקשורת פתוחה, כדי לאפשר למידה ארגונית ומערכתית, ולבסוף ללמוד לתכנן מבנים פורמליים של שותפויות, התומכות ביצירה של יחסים בלתי פורמליים "מאפשרים" (Facilitative).

בהמשך מצביעים החוקרים גם על מתודות לימוד העשויות לתמוך במסקנות אלו. יישום המסקנות, בין אם בעזרת מתודות אלו דווקא ובין אם בעזרת מתודות אחרות, מצריך חשיבה מחדש על לימודי מדיניות ציבורית. על הלימודים המיועדים למשרתי ציבור לעתיד להתייחס לסוגיית המגזר השלישי בכלל, ולשותפויות בין-מגזריות בפרט, באופן אשר יכין היטב את הבוגרים לסוג התהליכים שעמם יתמודדו בשטח.

המחקר המצוטט כאן לא התייחס למתרחש בארץ, ויש לקיים, כמובן, עבודת הכנה מעמיקה לקראת הכשרה אקדמית בתחום השותפויות, המיועדת לאנשי ממשל. יחד עם זאת, פרויקטים כגון התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, עיר ללא אלימות, השותפות הבין-מגזרית לתעסוקת אנשים עם מוגבלות ועוד מצביעים על דרישה גוברת והולכת לכישורי הובלת שותפויות ממשרתי הציבור.

בעשור האחרון הולך ומשתנה תפקידה של הממשלה ביחס לאספקת השירותים לאזרח. הצורך הגובר בהתאמת השירותים לצרכים ספציפיים והדרישה לעצמאות ומעורבות גדולות יותר של הפרט בבחירת השירותים, הנתמכים על ידי מגמות חברתיות-כלכליות, הביאו להפעלתם של שירותים רבים בישראל בידי ארגונים פרטיים, עם כוונות רווח ובלעדיות. ארגונים אלו הופכים לגורם משמעותי ביישום מדיניות ואף בקביעתה, ונראה כי מצב זה יישמר גם אם תשתנה המדיניות החברתית-כלכלית בישראל.

במקביל בספרות מהשנים האחרונות ניתן למצוא ביקורת רבה על תפיסת הניהול הציבורי החדש (NPM), השמה דגש על יעול המגזר הציבורי, על מדידת הישגים ועל הגברת האחריות. תפיסה זו, אשר צברה תאוצה בשנות ה-80 של המאה הקודמת, הביאה במקרים רבים לפרגמנטציה של השירותים, לאובדן יכולת ההובלה, לדגש על תפוקות ולא על תוצאות ועוד.

שינויים אלו מביאים לתמורה בתפקודי הממשלה בשני כיוונים שונים. מחד, הופכת הממשלה מספקת שירותים לגוף שמטרתו לאפשר ולתמוך, לייצר את התשתית למתן שירות כולל וטוב לאזרח. מאידך, נגישות המידע ומודעות גוברת בציבור דוחפים את הממשלה לאמץ עמדה ערכית ברורה יותר (גם אם ישנו פער בין ההצהרות לבין הביצוע בפועל) ביחס לעמדה ה"ניהולית", הנייטרלית לכאורה, בעשור האחרון. תפקידי החדשים של הממשלה זוכים לכינויים שונים, ובהם Collaborative Governance, Integrated Governance, Network Governance, Joined-Up Government. שמות אלו מבטאים הכרה ביכולותיה ובמגבלותיה של הממשלה, ובצורך לייצר השלמה בינה לבין המגזרים האחרים בחברה. במחקר שיצוטט להלן, סיכם זאת אחד ממנהלי הארגונים שרואיינו בקצרה:

I don't want to be too simple, but we're on the streets. They're not. They have the resources. We don't. It's kind of a marriage made in heaven, if you think about it.

אחד המושגים החשובים העולים בהקשר של תפקידי הממשלה החדשים הוא השותפות הבין-מגזרית. McGuire (2006) מגדיר שותפות כ"פעולה בין כמה ארגונים המיועדת להשיג מטרות שלא ניתן להשיג בקלות על ידי ארגון יחיד". שותפויות בין-מגזריות נתפסות לרוב כפוטנציאל משמעותי להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות מאוד, שלא ניתן להתמודד איתן בכלים של אחד המגזרים לבדו. כך, למשל, מחד חוסר גמישותו והמרחק הקיים מה"שטח" עשויים להקשות על המגזר הציבורי לייצר פתרונות אפקטיביים, ומאידך מיעוט המשאבים והיעדר ראייה כוללת יוצרים קשיים לפתרונות עצמאיים של ארגוני המגזר השלישי.



## פרופ' דויד דרי

פרופ' אמריטוס למדע המדינה ומדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית וראש תוכנית ללימודי תואר שני במדיניות ציבורית, מכללת ספיר  
david.m.dery@gmail.com

## זה עוד יקרה



השפעה על השירות

הציבורי. המרחק

הריחוק בין קריית

הממשלה לקמפוס נותרו

בעינם, למרות הקמת בית

הספר, שהיה אמור גם

לגשר בין עולם המחקר

וההגות לבין עולם

המעשה

העברית "קו פנים": "בית ספר חדש למדיניות ציבורית: בשנת תשס"ג יחל בית הספר למדיניות ציבורית בפעילותו האקדמית. התוכנית הראשונה תהיה תוכנית ללימודי מוסמך במדיניות ציבורית לתלמידים מצטיינים. לתוכנית זו התקבלו 15 סטודנטים בעלי נתוני קבלה גבוהים ביותר שעברו מבחני GRE, שהם מבחני קבלה ללימודים מתקדמים באוניברסיטאות הטובות בעולם, וסדנת מיון." בתום שנתיים נוספות נחנך משכנו החדש של בית הספר באגף מקסיקו.

מלאכת ההקמה תמה. תמה אך לא נשלמה. כמו בכל האוניברסיטאות המובילות בעולם, גם באוניברסיטה העברית מתקיים מתח מובנה בין המשימה הראשית של מוסדות להשכלה גבוהה – יצירת ידע, הפצת ידע והכשרת חוקרים, לבין השאיפה לתרום להשכלה ולפיתוח המקצועי של ממלאי תפקידים בכירים במגזר הציבורי. המתח הזה הוליד לא מעט מחלוקות ואפילו "פיצוצים".

הכשרת חוקרים שונה במהותה מהכשרה של מנתחי מדיניות ומנהלים בכירים. סטודנטים המצטיינים לפי אמות מידה אקדמיות מקובלות אינם בהכרח המועמדים הטבעיים למילוי תפקידי ניהול והובלה במגזר הציבורי. תוכנית הכשרה שהיא במהותה רב-תחומית מתנגשת עם האופי התחומי של מרבית המחלקות; שיטות ההוראה שונות, הדגשים שונים. סגל הוראה שעיקר הצטיינותו במחקר, אינו בהכרח סגל ההוראה הדרוש לתוכנית של הכשרה אקדמית-פרופסיונלית. שילוב של מנהלים בכירים עתירי ניסיון בתוכנית הלימודים חיוני לתהליך ההכשרה, אך נתפס כזילות האקדמיה בעיני המחלקות הדיסציפלינריות. ההליכים המקובלים למינוי ולקידום של חברי סגל והקריטריונים הנהוגים בהם מותאמים למחלקות שעיקר משימתן מחקר, הוראה והכשרת חוקרים. הבדלים אלו לא נסתרו מעינינו.

לכן הקמנו בית ספר ולא עוד מחלקה. קיוונו שבית הספר יקבל הכרה בתור שכזה, כיחידה נבדלת, אוטונומית יותר, הנהנית מגמישות ומכללי משחק ההולמים את משימתה. התקווה נכזבה.

המלאכה לא נשלמה מהיבט חשוב נוסף: השפעה על השירות הציבורי. המרחק והריחוק בין קריית הממשלה לקמפוס נותרו בעינם, למרות הקמת בית הספר, שהיה אמור גם לגשר בין עולם המחקר וההגות לבין עולם המעשה. חלמנו כי יבוא יום שבו הבוגרים שלנו יתחרו בהצלחה על 400 המשרות הבכירות בשירות המדינה, מסה קריטית של מצוינות ומחויבות חברתית. קיוונו ליצור שותפות הדוקה עם השירות הממשלתי ועם השלטון המקומי. חשבנו שנראה יחידות ממשלתיות שעיקר עיסוקן חשיבה וניתוח, ושנחזה במכרזים למילוי תפקידי "מנתח מדיניות" במגוון תחומים. זה עוד יקרה.

יזמות רבות נולדות במפגש אקראי של אנשים, רעיונות, רצונות ומשאבים. ראשית לידתו של בית הספר למדיניות ציבורית במפגש שהתקיים בשנות ה-70 המוקדמות בקמפוס של האוניברסיטה של קליפורניה בברקלי, ביני לבין מנחם מגידור. אני למדתי בבית הספר למדיניות ציבורית שהקים פרופ' אהרון וילדבסקי ז"ל, מחלוצי התחום ומוביליו. מנחם מגידור היה באותם ימים פוסט-דוקטורנט במחלקה למתמטיקה בברקלי. נפגשנו על רקע חברתי – שתי משפחות של ישראלים בחו"ל. לשנינו עבר חינוכי בעיר נתניה, ואף שלמדנו בבתי ספר שונים, "זכינו" לאותו מורה למתמטיקה. אני יצאתי מאותו מורה בשן ועין; מגידור נהיה מתמטיקאי דגול, למרות אותו מורה. שיחקנו שחמט, שימשנו לחלופין שמרטף לבנותינו, ובעיקר שוחחנו על מה שעניין אותי, הממשל הישראלי וכיצד ניתן לשפר אותו. באחד המפגשים הללו, בין קפה שחור לעיון משותף באנציקלופדיה בריטניקה (הספורט החביב על מגידור היה למצוא טעויות באנציקלופדיה הפופולרית), שיתפתי את מגידור בחלום שלי: להקים בישראל בית ספר משובח למדיניות ציבורית, דוגמת בית הספר בברקלי.

כ-25 שנים עברו מאותם ימים ועד למפגש המכריע שהתקיים בלשכתו של נשיא האוניברסיטה העברית, פרופ' מנחם מגידור. באותם ימים שימשתי כראש המחלקה למדע המדינה. הנשיא ביקש שאירתם למאמץ להגשים אותו חלום ישן. השיחה הייתה קולחת, קצרה וברורה. באותה פגישה סוכמו כמה מהעקרונות המנחים: תוכנית עילית רב-תחומית, סגל מצטיין, שברובו יהיה במינוי משותף עם מחלקות דיסציפלינריות, סטודנטים מצטיינים, מלגות שכר לימוד לכל הסטודנטים, הקמה והפעלה של מרכז מחקר רב-תחומי והקמה והפעלה של תוכנית אקזקטיבית להכשרת ממלאי תפקידים בכירים בשירות הציבורי. בסוף אותה פגישה גם הוחלט על הרכב צוות ההקמה, צוות רב-תחומי של כמה מהדמויות המובילות באוניברסיטה: פרופ' דוד קרצ'מר (משפטים), פרופ' אילן סלומון (גיאוגרפיה), פרופ' יצחק גלנור (מדע המדינה), פרופ' ראובן גרונאו (כלכלה) ופרופ' אילנה ריטוב (חינוך).

הנשיא תמך בכל לב ביוזמה החדשה. הצוות נרתם למלאכה בהתלהבות, וכעבור פחות משנתיים בישר עיתון האוניברסיטה



אילנה שפיזמן

דוקטורנטית בבית הספר למדיניות ציבורית ועורכת עיתון בית הספר  
ilana.shpaizman@mail.huji.ac.il

## כיצד הכול התחיל?

### ריאיון עם פרופ' מנחם מגידור ופרופ' יצחק גל נור



פרופ' מנחם מגידור

של פדרמן עוזרת לאזן את הדבר הזה. נושא נוסף שמאוד הטריד אותי, ואני לא בטוח שהוא נפתר עד הסוף, הוא שיש משהו בתרבות הארגונית של האוניברסיטה, שהאוניברסיטה לא בדיוק מעודדת עיסוק אינטרדיסציפלינרי, ונוצרת בעיה איך יסתכלו, לדוגמה, על כלכלן שעיסוקו לא במודלים כלכליים אלא במשהו יותר יישומי. אחד הפתרונות שניסיתי הוא להשתדל כמה שיותר שאנשי הסגל שגויסו לבית הספר למדיניות ציבורית יהיו בעלי מינוי משותף עם מחלקה דיסציפלינרית נוספת. כלומר, שהכלכלן ייחשב לכלכלן גם בעיני המחלקה לכלכלה, וכך גם הגיאוגרף, וכך הלאה."

**גל נור:** "דובר על כך שאנשי הסגל שיעבירו את התכנית יהיו בהתחלה אנשים מהתחומים השונים, אבל ייבנה קאדר של אנשים שמגדירים את עצמם כך שתחום עבודתם הוא policy. התפיסה הייתה שאחרי עשר שנים נשלח אנשים ללמוד בחו"ל באוניברסיטאות המתאימות, והם יחזרו לא כלכלנים, אלא כלכלני מדיניות, לא מדעני מדינה, אלא פוליטולוגים של מדיניות, גיאוגרפים שעוסקים במדיניות, ויש את זה היום בכל העולם. מכאן, שהתוכנית שנוצרה בהתחלה הייתה במידה רבה תוכנית זמנית, כלומר העקרונות שלה נקבעו, אבל האנשים שלימדו באותה תקופה היו עדיין יותר קשורים בטבורם לדיסציפלינה הקודמת שלהם. כל האחרים הם לא אנשי מדיניות, אלא היו צריכים לעשות הסבה במידה מסוימת."

#### איך באמת היה היחס של האוניברסיטה לגוף שעוסק לא רק במחקר, אלא גם בפרקטיקה?

**גל נור:** "האוניברסיטה מתקשה מאוד, כי היא לא יודעת להעריך סוג של עבודות שהן לא עבודות מחקר. אנחנו רצינו שגם דוחות שכותבים, למשל, אנשי הסגל למשרדי הממשלה, יהיו חלק מהרשימה שמוכרת לצורך העלאה בדרגה. לא היה אפשר להעביר את זה. אפשר לומר שמדע המדינה לא הצליח לעכל את התחום הזה, לא של מינהל ציבורי ולא של מדיניות ציבורית, מהסיבות האלה של איך מעריכים את החלק היישומי. פרופ' יחזקאל דרור התייחס לזה ואמר שניתן לראות בזה מודל של העבודה הקלינית. הוא אמר שכמו שבפסיכולוגיה יש שני מסלולים, ישנו מסלול מחקרי וישנו מסלול קליני, כך יהיה גם הדבר הזה – וזה מה שחשבנו לעשות."

**מגידור:** "לאוניברסיטה העברית זה לא פשוט לעכל משהו שהוא יישומי. אני חשבתי שלאוניברסיטה יש איזו מסורת היסטורית שדוחה את זה, או שרואה במשהו יישומי משהו נחות. יש לה מעין דעה קדומה ארגונית נגד דברים שהם יותר יישומיים."

לרגל חגיגות העשור לבית הספר, החלטנו לראיין שניים מבין ההוגים והמקימים של בית הספר: פרופ' מנחם מגידור, לשעבר נשיא האוניברסיטה העברית, ופרופ' יצחק גל נור מהמחלקה למדע המדינה, שגם לימד בבית הספר בשנותיו הראשונות.

#### כיצד התגלגל הרעיון של הקמת בית הספר?

**מגידור:** "הרעיון נולד בעצם כמעט בתחילת הקדנציה שלי כנשיא, או אולי אפילו לפני זה, בשנת 1997. בעצם חיפשתי איפה האוניברסיטה העברית יכולה לתרום תרומה ייחודית למדינת ישראל, ואחד הדברים שהטרידו אותי היה הנושא של כל התהליכים שבהם מתקבלות החלטות ונקבעות מדיניות וצורת החשיבה על המדיניות. להודות על האמת, זה גם נבע מכך שהייתי בקשרים שונים עם דודו דרי. הוא היה דוקטורנט בברקלי, ואני הייתי מרצה, והיו לנו שיחות ארוכות בעניין הזה, וכך סימנתי לי במפורש את בית הספר למדיניות ציבורית כאחד המיזמים שאני רוצה להקים באוניברסיטה, וזה מופיע בדברים שאמרתי כשנבחרתי לנשיא."

**גל נור:** "הרעיון להקים בית ספר למדיניות ציבורית קיים מאז שאני הגעתי לאוניברסיטה העברית, כלומר מאז שנות ה-70. הייתה לנו תוכנית במינהל ציבורי שהוקמה בשנות ה-70 המאוחרות והחזיקה מעמד כמעט 15 שנה, והיא הייתה בתוך מדע המדינה, וקראו לזה תוכנית ה-MA המקצועית. כאן הייתה הכשרת קרקע ארוכה מאוד, שלא הולכה לשום מקום. התנאים הבשילו בין השאר כאשר הנושא הפך למוכר בעולם כולו, הוקמו בתי ספר למדיניות בכל מיני מקומות בהצלחה רבה, ואז גם כאן נוצרו התנאים שבהם אפשר היה להקים את זה."

#### מה הייתה המטרה של בית הספר, כפי שראיתם אותה?

**גל נור:** "דובר על כך שאנחנו רוצים להכשיר אנשים שמסוגלים להיות מנתחי מדיניות בתחומים שונים. התפיסה הייתה שזה לא בוטיק למגפיים, אלא שאנחנו בונים סנדלרייה שאליה אפשר להביא את כל סוגי המדיניות הקיימים, והיו שם אנשים שוכלו להתייחס לזה, לא רק לתוכן כשלעצמו, אלא מנקודת ראייה כוללת של מדיניות."

**מגידור:** "הקונספציה הייתה במידה רבה להבדיל בצורה מאוד משמעותית בין מינהל ציבורי לבין מדיניות ציבורית. הכוונה הייתה דגש לא על הטכניקה של איך מנהלים גוף ציבורי, אלא על הצורה. המסקנה מזה הייתה שאנחנו מדברים על בית ספר שהוא קטן יחסית, על קבוצה קטנה של אנשים – אשתמש קצת במונחים של שפת הדיבור – עם 'ראש גדול', שמוכנים לשאול שאלות בסיסיות לגבי איך הדברים נעשים, למה הם נעשים בצורה כזאת, האם זה נכון או לא נכון, וכדומה."

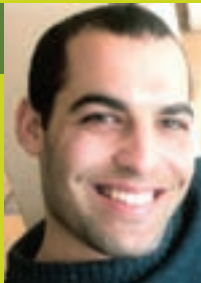
#### אילו קשיים עמדו בפני הקמת בית הספר?

**מגידור:** "בעיה אחת הייתה שאם הקונספציה של בית הספר היא שהוא צריך להיות קטן, אזי נוצרת בעיה כלכלית, והאוניברסיטה לא משופעת בכסף, אז איך אתה לוקח על עצמך דבר כזה עם מספר קטן של תלמידים, עם יחס סגל-תלמידים הרבה יותר קטן מאשר מקובל באוניברסיטה, מה שבוודאי כרוך בהוצאה לא מבוטלת? כאן התרומה

**יריב שגיא**

דוקטורנט בבית הספר למדיניות  
ציבורית ומנחה סדנאות העצמה  
אזרחית, יזמות חברתית והעצמה  
וקהילה

yariv\_sagi@yahoo.com



# האזוטריות של קביעת מדיניות רב-מגזרית בישראל

אחד האתגרים המרכזיים המלווה אותי בעיסוקי כמנחה בסדנאות העוסקות בנושאים חברתיים, הוא להסביר למשתתפים את המציאות הרב-מגזרית הישראלית ואת היעדים שאותם היא עשויה לשרת. המשתתפים בסדנאות הללו מגוונים למדי, וחלקם הגדול פועל במסגרות פורמליות ובלתי-פורמליות שדווקא באות במגע עם מגזר אחד נוסף לפחות. זה המקום לציין שבלב הרעיון המשילותי (Governance), הנוגע לקביעת מדיניות רב-מגזרית, נמצאת הטענה שייצור השירותים הציבוריים אינו נמצא בהכרח בסמכותו הבלעדית של מגזר זה או אחר. מוצר או שירות ציבורי יכול אמנם להיות מיוצר על ידי מגזר בודד, אך שיתוף פעולה בין-מגזרי תוך ניצול היתרונות היחסיים של כל מגזר עשוי ליצור ערך גבוה יותר עבור כל מחזיקי העניין. דווקא לאור מציאות פשוטה זו (לפחות כפי שהיא עולה ממאמרים בנושא), בולטת לשלילה עמדתם ואמונתם של חלק גדול מהמשתתפים בסדנאות. אמונה זו נטועה עמוק בקלישאה שלפיה המדינה היא חזות הכול, והיא למעשה זו שצריכה לשאת בעול ייצור השירותים הציבוריים כולם ואספקתם. לא זו בלבד, אלא שעל המדינה לאתר את "הפרצות" שמהן גלש ייצורם של מוצרים ושירותים ציבוריים לידיים חוץ-שלטוניות, ולסתום אותן בדחיפות לטובת שימור יציבותה של המדינה בפרט ושללו האזרחים בכלל. התנסות זו מעלה את השאלה לגבי מידת חדירתה של הגישה הרב-מגזרית לעיצוב מדיניות אל תוך שגרת החיים האזרחיים בישראל.

פעולה לשינוי מציאות זו צריכה להתחיל ברמה התפיסתית; פעולה שתניא אנשים מלחשוב שהמדינה והם אינם מהווים באמת חלק מאותה מכונה לייצור שירותים ציבוריים. תובנה זו דורשת מהאזרחים לקבל אחריות על מדינה לא מושלמת כמו שלנו, זה עשוי דווקא ליצור אתגר אישי עבור האזרח הבודד, שלפתע ישאל את עצמו: "אז איפה אני בכל הסיפור הזה?"

הצהרת כוונות חשובה בנושא התרחשה רק בשנת 2008, עת פרסמה ממשלת ישראל החלטה המעלה לראשונה ובאופן מהותי את הצורך לבנות מנגנון לתיאום פעילות רב-מגזרית בישראל בראשות הרגולטור. קשה לומר שהרבה השתנה מבחינה בירוקרטית לאחר החלטת ממשלה זו, אך המסמך המכונן הזה משמש אותי לא מעט בשבירת המיתוס שהזכרתי בתחילה.

כל אלה מלמדים אותי שנושא המשילות הרב-מגזרית בישראל נמצא עדיין בחיתוליו, וכי רק חלק קטן מהפוטנציאל הטמון בו יוצא אל הפועל. ההודאה, לכאורה, של המגזר הציבורי, כאילו הדבר מתקיים וראוי להתייחסות מהותית, נוטעת תחושת תקווה, אך העניין לא חדר עדיין לד"א של החברה הישראלית בכלל ושל המגזר הציבורי בפרט.

**כיצד אתם רואים את החזון מול המציאות?**

**מגינור:** "בתפיסה בית הספר קצת השתנה. התפיסה הראשונית הייתה שאנחנו נותנים לתלמידים ארגז כלים. אנחנו לא עוסקים בנושא כזה או אחר, וכאן חל שינוי, כי ההרגשה הייתה שאין ברירה אלא ליצור משהו יותר מאוזן. לכן היום בית הספר, ובצדק, מאפשר יותר משהו שהוא לא רק ארגז כלים לחשיבה על מדיניות, אלא אפשרות להתמחות גם בעולם תוכן כזה או אחר. אני מקווה מאוד שהאיזון יהיה האיזון הנכון מבחינה זו שבכל אופן החזון הוא לייצר אנשים שמסוגלים לבצע חשיבה על מדיניות ולשאל שאלות, ולא דווקא מומחים למשהו ספציפי."

**גל נור:** "בהקשר זה היה דיון אחד אצל הדיקן לפני חמש או שש שנים בנושא של 'בית הספר למדיניות ציבורית לאן?'. הדיקן זימן אנשים מכל התחומים, ושם דיברנו על המקום שבו נמצא בית הספר. לי היו שתי טענות: הראשונה, שלא הוכשרו אנשים שסוחבים את בית הספר על גבם, אנשי מדיניות. האכזבה הייתה שגם הסגל לא גדל, וגם לא היו אנשים שהם אנשי מדיניות אלא יותר מומחי תוכן. הטענה השנייה הייתה לגבי הסדנאות האינטגרטיביות (סדנה לניתוח מדיניות וסדנה לניתוח פוליטי של מדיניות, א.ש). בשלב הזה דודו עזב ואני לא לימדתי, ולא היו מי שילמדו את שתי הסדנאות."

**מגינור:** "דבר נוסף שהיה חלק מהחזון, ואני לא בטוח שכל כך הגשמו ואני מקווה שעדיין מנסים לחשוב בכיוון הזה, הוא שאחד היתרונות הגדולים של האוניברסיטה העברית הוא חשיבה על כל הנושא של קבלת החלטות. לא במקרה יש לנו פרס נובל בתחום הזה. זו נקודת חוזק עצומה של האוניברסיטה העברית, וזה רלוונטי לנושא של חשיבה על מדיניות. כאן אני חושב שלא הצלחנו ליצור את החיבור בצורה הדוקה מספיק בין הקבוצה הגדולה שעוסקת בקבלת החלטות ורציונליות לבין בית הספר למדיניות ציבורית."

**מה הייתם מאחלים לבית הספר בעתיד?**

**גל נור:** "קודם כול אני חושב שעצם זה שקם בית ספר למדיניות ומצא את מקומו בתוך האוניברסיטה, זה הישג די גדול. לדעתי, עכשיו אסור לנוח על זרי הדפנה. ההשקעה העיקרית צריכה להיות בסגל. צוות שעוסק במדיניות ציבורית כתחום התמחות לא דיסציפלינרי במובן שאלה אנשים שעושים הסבה ממדע המדינה למדיניות, ולא אנשים שעוסקים רק בחינוך, בריאות או תחבורה, אלא אנשים שמלמדים רק מדיניות ציבורית. זה האתגר לעשור הבא."

**מגינור:** "הרושם שלי הוא שבסך הכול בית הספר הוא סיפור הצלחה. אבל ההצלחה יכולה להיות יותר גדולה. לדוגמה, שהוא יהפוך לזירה שבה תתבצע חשיבה על מדיניות ארוכת טווח. שייכתבו ניירות עמדה כאלו ואחרים על שאלות מרכזיות של מדיניות שיוגשו למקבלי ההחלטות. זה קורה מעט, אבל ההשפעה היא בינתיים די מוגבלת. אני מקווה שזה יקרה בעוצמה הרבה יותר גדולה. זה חלק מהחזון."



פרופ' יצחק גל נור

## 2012: שנה שבה נזכור, שנה שבה נחשוב קדימה מחווה לדוד (דיאגו) לדובסקי ז"ל (1973-2002)



השנה היא 2012. כל כך הרבה נאמר על שנה זו. החל מאמונות על קץ העולם ומלחמת גוג ומגוג (החזות את קץ כל הימים, אסונות ומוות), ועד לפרשנויות מודרניות החזות טרנספורמציה חיובית, רוחנית או פיזית של עולמנו.

לפני עשר שנים היינו במקום כה שונה. בכל רחבי העולם עדיין ניסינו להתאים עצמנו לחיים החדשים שאחרי אירועי 11 בספטמבר 2001. מאז שלהי שנת 2000 בישראל ניסו האנשים להתמודד עם האינתיפאדה השנייה, אשר גבתה את חייהם של תריסרי אנשים כמעט על בסיס שבועי. הכאוס שרה בכל.

”הוא חשב על הפיכתו

של העולם

למקום טוב יותר,

על עזרה לאנשים,

“על סיום הקונפליקט”

באותה תקופה, כך נראה, העולם היה מלא שנאה. המערב שנא את המוסלמים; העולם הערבי שנא את המערב, וכמובן את היהודים ואת ישראל; אפילו כמה מדינות מערביות שנאו את ארצות-הברית ואת ישראל, משום שכמעט כלנו היינו במלחמה, והם לא יכלו להסכים לגבי הסוגיה מיהו האויב ואת מי יש להאשים. נראה היה כאילו כולם כועסים על כולם...

היום ששינה את חיי משפחתנו ואת חיי שלי היה ב-31 ביולי 2002. זהו היום שבו אחי, דוד (דיאגו) לדובסקי, נרצח בהתקפת טרור כאשר פצצה התפוצצה בקפיטריית "פרנק סינטרה" באוניברסיטה העברית בירושלים. עוד שמונה אנשים נרצחו באותו יום, וכמעט מאה אנשים נפצעו.

אבל אחי היה במקום אחר – הוא חשב על הפיכתו של העולם למקום טוב יותר, על עזרה לאנשים, על סיום הקונפליקט. הוא עשה כה הרבה, ובין השאר, הוא הפך לדיפלומט. היו לו תוכניות גדולות, חלומות גדולים. אלו שהניחו את הפצצה הקטלנית בקפיטריה טעו לחשוב כי יגדעו כל זאת, אך למרות זאת ואולי "דווקא" (כמו שהישראלים אומרים), חלומותיו של אחי לא נעצרו בגלל הפיצוץ.

אנשים טובי לב כה רבים שסיפורו של דוד נגע בהם הביעו את תמיכתם בכל כך הרבה דרכים נפלאות. קיבלנו מכתבים רבים, אשר אוגדו בספר של משרד החוץ בישראל ובספר שהוציאה המשפחה בארצות-הברית. מאמרים רבים נכתבו. משפחתי ואני הקמנו קרן לזכרו של דוד, אשר מאפשרת לנו להעניק לסטודנטים מוכשרים מאוד מלגות משמעותיות לצורך המשך

פיתוח הקריירה שלהם. למעשה, הענקנו עד היום 68 מלגות (מעל 70 אלף דולר) לבעלי מוטיבציה גבוהה שרוצים לחולל שינוי בחיי אנשים, ויהיו אולי ביום מהימים משרתי ציבור, גגריים, ואולי, מי יודע, אפילו נשיאים או ראשי ממשלה.

כל כך הרבה אנשים קיבלו השראה והתרגשו מסיפורו של דוד (דיאגו). אודיטוריום חשוב באחת מהאוניברסיטאות הגדולות של לימה (פרו) נושא את שמו; סיפורו של דוד מסופר גם בספרו של העיתונאי האיטלקי ג'וליאנו מאוטי, "שואה חדשה".

ב-31 ביולי 2012 ייערך יום השנה העשירי לאותו אירוע טראגי. נזכור בו את כל אלו שהלכו מאיתנו, ואת אלו שהושפעו מיום זה. אבל נמשיך גם לקדם ולהעצים את אלו אשר כמו דוד (דיאגו) חולמים חלומות גדולים, ורוצים להפוך את עולמנו למקום טוב יותר. אני בטוחה שהוא ממשיך לחייך, כמו שתמיד עשה, כי מורשתו ממשיכה לחיות, ותמשיך לחיות בחיינו, דרך כולכם, לנצח...

אני מבקשת לשתף גם במילים שאבי כתב לזכרו של דוד (דיאגו)...



אביחי דורון

בוגר תוכנית המנהלים, שופט בבית המשפט המחוזי בתל אביב  
avichai990@gmail.com



אברהם לדובסקי

ladowski@zahav.net.il  
www.daviddiegofund.org

## מסע ומעש

## חלומות שנגנבו

בבוקר שישי סתווי אחד בשנת 2003, בין הודעות בתחום התכנון והבנייה לכתבות ספורט צבעוניות, בצבצה מודעה במקומון ירושלמי שהכריזה על פתיחת תוכנית "מנהלים" ללימודי תואר שני במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית בירושלים.

באותה שנה סיימתי את הפיקוד על מחלקת התביעה המשטרתית במחוז ירושלים, ועברתי לנהל את אחותה, הגדולה ממנה, בתל-אביב.

בתוכי נבעו תובנות רבות וגם לא מעט ביקורת על מה שנחזה כמערכת שעושה ברמה בינונית את מה שהיא יודעת לעשות, וברמה נמוכה מאוד את מה שהיא צריכה לעשות, תצפית שאפיינה את ליבת ההתנהלות היומיומית ברוב אגפי המשרדים הממשלתיים שהייתי בקשר מקצועי עמם – תחושה מתסכלת של גלגל שנועד לשימור סיבובו ולא להבאת המרכבה אל יעדה.

משהו במודעה הזו משך אותי אפוא לשוב ולבחון אותה. שנתיים אחרי כן הייתי בין מסיימי המחזור הראשון של התוכנית.

בחוויה האישית שלי עצם היציאה ללימודים פתחה אופק עצום לתכנים ולהיכרות עם מגוון אנשים חדשים. הלימודים עצמם התנהלו בתחושה של מטרה אחת ושיח בוגר בין מרצים לתלמידים ושל כבוד והערכה הדדיים. כל אלו באו לידי ביטוי בשינויים "תוך כדי תנועה" במבנה התוכנית ובתכנים הנלמדים, וגם בהליכה משותפת על כבל מתכת בגובה שישה מטרים בסדנת מנהיגות מופלאה בקיבוץ תובל.

הרוח הקבוצתית שהתגבשה במדיטציה המונית בקורס "מנהיגות ורגש" נתנה את אותותיה בקבוצות לימוד סוערות שהתכנסו יותר מפעמיים בשבוע בבתי התלמידים, ולראשונה בחיי, באופן מפתיע (יעידו על כך ציוני ה"מזהירים" בתואר הראשון). למדתי, סוף-סוף, כיצד ללמוד.

במישור מהותי אחר – החוויה האישית מהותית לא פחות – תוכנית ה"מנהלים", בניגוד לתוכנית ה"מצטיינים", שכבר "רצה" שנתיים קודם לכן, הייתה ניסיונית, וכזאת נבחנה בשני מבחנים מרכזיים: אם היציבה (המשך בעמ' 18)

כשאני שקוע עמוק במחשבותיי, ועמוק בכורסה המרופדת, התחלתי להירדם.

בחלומי מערבולת המחשבות החזירה אותי כמה שנים לאחור. מצאתי עצמי בחדר הלידה באותו הרגע שבו אשתי ילדה את התינוק הרביעי שלנו. איזה יום יפהפה, רגע שלו ציפינו כולנו. ואכן, תינוק זכר הגיח, ששקל 2.75 ק"ג, גבוה, רזה, וכה חסר אונים. ילד כה יקר, אשר לא יכולתי לדמיין מה צופן לו עתידו.

והילד הקטן גדל. ראשית הלך לגן, אחר כך לבית הספר היסודי, ואז לבית הספר התיכון. יכולנו לומר שהכול מתקדם כשורה.

הוא הגיע לגיל 18 והחליט שימשיך את לימודיו בישראל, אך קודם כול רצה לוודא שאינו משאיר "קצוות פתוחים" מאחוריו – הוא המתין לתוצאות הגרלת גיוס החובה של ארגנטינה. למזלו, הוא לא נבחר להתגייס, וכך נפתחה דרכו להמשיך ולחתור לעבר חלומו.

"יום אחד אהיה שגריר ישראל בארגנטינה", נהג לומר בצחוק.

ואכן, בעבודה קשה השיג דוד דברים רבים. בתחילה, כשלמד באוניברסיטה העברית בירושלים, הוא השיג ארבעה תארים ולמד חמש שפות. מאוחר יותר הצטרף למשרד החוץ כצוער, ובמהלך עבודתו שם צורף למחלקת אירופה. לבסוף קיבל תפקיד בשגרירות ישראל בפרו – כדובר וכנספח הפוליטי, המסחרי והתרבותי.

אך אז הגיע אותו יום ארוך. פתאום פצצה, פיצוץ קטלני נשמע כשהוא מרסק חיים וחלומות כאחד. חזון עתיד שהפך בן רגע לאשליה, שלי, אך גרוע מכך – של בני.

החלום נגנז. לעתים חשתי כי במשך 29 שנים חייתי במצב קבוע של אשליה, והיא התרסקה ברגע אחד. רוסקה בידי אותו רוצח כאשר ב-31 ביולי 2002 הוא גדע את כל ההישגים, התוכניות לעתיד וחיים מלאי ציפיות ויעדים.

האסון השאיר אותנו עם מורשת גדולה ועם אחריות גדולה לממשה: להגשים את חלומותיו ולעזור ביישום יעדי, אשר עבורם עבד והשקיע כה הרבה.

אוצר נלקח מעמנו, אך הם לא יכלו לקחת איתו את תקוותיו או את האידיאלים שלו. אנחנו נצרנו בלבנו את הזיכרונות ואת הרגעים שחלקנו עם דוד – את אותם חלומות וחוויות.

לזכרו של דוד (דיאגו) לדובסקי, דיפלומט, בן 29 במותו, במלאת עשור להירצחו ב-31 ביולי 2002 בפיגוע שאירע באוניברסיטה העברית בירושלים.



מסע ומעש (המשך)

לעצמה מטרות נכונות, ראויות ומציאותיות, ואם נבנתה באופן שיקדם את השגתן.

מטרתה המרכזית של התוכנית, כך אני סבור, היא לשתול בסוכנויות הממשל השונות ובגופים חברתיים נוספים "סוכנים" שיישאו עמם את המטען הגנטי שהתוכנית השרישה בהם, יחילו אותו על עבודתם, ישלבו לתוך האינטואיציה הניהולית הייחודית להם ידע ומחקר אקדמי שרכשו בתוכנית, ויעשירו את סביבתם באופן שיטייב וישנה אט-אט את פניו של השירות הציבורי במדינת ישראל.

ברקע הולדתה של "תוכנית המנהלים" עמד קונפליקט נוקב בתוך האקדמיה עצמה: קיים פער של עולמות שונים בין האקדמיה לבין עולם המעש. נהוג לומר שתפקידו של המנהל בשטח הוא למצוא פתרון לכל בעיה, בעוד שעיסוקה של האקדמיה הוא במציאת בעיה לכל פתרון. החשש היה שתוכנית המנהלים "תזהם" את ניקיון המחקר האקדמי או לפחות תסיט את העיקר מהמחקר ה"יבש" לעבר הפתרונות המעשיים.

דומני שעל רקע חשש זה ננקטה זהירות יתר בבחירת חומר הלימודים ובהצגתו, שלא לומר בדרישות האקדמיות שנדרשו מהתלמידים.

זוהי, לעניות דעתי, אחת השאלות המרכזיות שעמן מתמודדת תוכנית המנהלים עד היום: מהי נקודת האיזון הנכונה בין התיאוריה לפרקטיקה, שאלה שתוכניות לימוד אקדמיות אחרות פטורות ממנה לחלוטין. ובהינתן מטרותיה של התוכנית, התשובות שנותרנו עמן – אנו, התלמידים – היו חלקיות בלבד.

שביל נוסף למימוש מטרות התוכנית אף הוא טרם גובש דיו באופן מספק. אחד מתוצרי הלוואי העיקריים של תוכניות "מנהלים", תחום סמוי מהעין שאותותיו ניכרים היטב (ר' תוכנית WEXNER), הוא ה"רישות החברתי" – NETWORKING. אחד מתנאי הבסיס למימוש מטרות התוכנית הנו יצירת קשר המשכי בין בוגרי התוכנית, על שלל תפקידיהם בסוכנויות השונות, כך שהמטען האקדמי הדומה והקשרים האישיים שיווצרו ישמשו לחיזוק מגמת השינוי ולהעצמתה, בין שמדובר בעניין מקצועי בין-משרדי הדורש פתרון או סיוע ובין שמדובר בקידום הבוגרים – זו דרכו של עולם – בעמדותיהם, וגם במובן זה הכול צפוי כשה"רישות" נתונה.

ניסיונות ספורים וראשוניים ליצור במה שתמסד את הרישות ותקדם אותו לא צלחו. אני מקווה שפורום הבוגרים שנוסד לאחרונה והוכרז עליו בידיעון האחרון, יצליח לאגד בפעילויות משותפות ואטרקטיביות את בוגרי המחזורים ויזכה לתמיכה מסיבית מבית הספר, בהיבטים שונים, מתוך הבנה שמדובר באינטרס עליון של בית הספר עצמו.

בערב סיום המחזור הראשון של התוכנית הוקרא קטע מ"המסע לאיתקה": גם אם שבנו בסופה של הדרך המתישה לאותה נקודת מוצא, המסע שינה אותנו, העשיר אותנו. צריך עכשיו לוודא שהחוויה האישית הזו תהפוך לביטוי מצרפי.

הכותב מכהן כיום כשופט בבית משפט השלום תל-אביב.

בוגרים בשטח: בוגרי מחזור א' של תוכנית המצטיינים עשור אחרי

פלורה קוך-דוידוביץ

רכזת מחקר בכירה במרכז המחקר והמידע של הכנסת

לשעבר עו"ס. עדיין פסנתרנית פעילה. נשואה לדרור (היי-טק), אימא של שירה.



אלמה גדות פרז

מנהלת מרכז ישראל במכון מילקן (לוס אנג'לס), בוסטון, ארה"ב.

בעבר עבדה עם פרופ' גלנור (ספר יוצא בקרוב!), באגף לתכנון אסטרטגי במשרד הרווחה ובמכון הישראלי לדמוקרטיה. נשואה לנחשון (ד"ר).

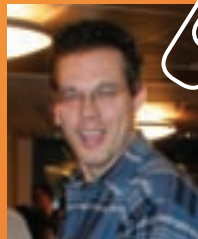


"הזיכרון החזק ביותר שלי מבית הספר הוא תרגיל הסיום של הקורס של גלנור. 2003 – כל הארץ מלאה בהפגנות. אני זוכרת כמה ויכוחים היו... ובקיץ האחרון, לאור המחאה החברתית, נזכרנו שזה היה נושא התרגיל שלנו, והקבוצה שלנו יעצה לארגונים החברתיים. אני גם זוכרת את הרוח המתנדבת והמשקיעה, את המעורבות בבניית החזון, את אתר בית הספר ותוכנית הלימודים ועוד הרבה רגעים טובים. אני פוגשת הרבה בוגרים במסדרונות שונים. אין ספק שבעשור החולף בית הספר הצליח לגייס ולהכשיר קבוצה מובחרת של אנשים".

אייל ידוב

שותף בגיזה זינגר אבן.

"בארבע השנים האחרונות שותף בחברת הייעוץ הכלכלי-מימוני הגדולה בארץ. עבדתי עם חברת חשמל, מקורות, המשרד לשיתוף פעולה אזורי וכמה תאגידים ציבוריים ופרטיים שמשיקים למדיניות הציבורית. זיכרונות מבית הספר? תחושה רעננה של התחלה (ובלאגן) וחלום (שאני עוד מחויב לו) לחבר את האקדמיה לחיים שלנו כאן. אבל תזה יש... מאז הלימודים התוספה עוד ילדה, ויש עכשיו סט של שלוש נסיכות".



## צביקה (ביקו) ארן

יזם חברתי ומרצה למדיניות  
ציבורית והמגזר השלישי



מייסד ולשעבר מנכ"ל מידות - ארגון דירוג עמותות. נשוי לליאת (דוקטורנטית), אבא של יאלי ואוריה. גר בקרוואן באליאב (חרוב), קהילה דתית-חילונית בצפון הנגב.

"בימים ההתחלתיים של בית הספר, כשהיינו מחוץ לגדרות האוניברסיטה, צמוד ל'ארומה'... אני זוכר את רוח החלוציות, בניסיון לחשוב על חזון בית הספר וסמל בית הספר... תרגילי 48 זכורים לי כלחץ כיפי... למרות הציניות והסקפטיות (עוד מאירופה), הרבה מההבטחות התגשמו בחלוף כמעט עשור. יש רשת ענפה. ובזכות עופרה - מערך השמות משגשג. השתלבות של רבים בתחומי מדיניות משמעותיים...".

## אהוד סגל

דוקטורנט בבית הספר

נשוי לרותי, אבא של ענר, אוריה ואמיר.

זיכרונות מימי בית הספר הראשונים:

"טרמפים כיפיים שבהם יצא להכיר יותר לעומק; שחר מגיע אחרי נסיעת אופניים מהקצה השני של העיר ללא טיפת זיעה; מציאת הקומבינה הנכונה של הסנדוויצ'ים ב'ארומה' (בשנה הראשונה למדנו בבניין שבו נמצא קפה 'ארומה'). בית הספר כיום לעומת החזון נראה טוב. בוגרים רבים הם מוכשרים מאוד והשתלבו בתפקידים משמעותיים בצורה מרשימה. נראה שכעת צריך גם לשים דגש על יכולת להתמודד עם סוגיות חברתיות-מוסריות, שמצויות על הסדר היום הציבורי".

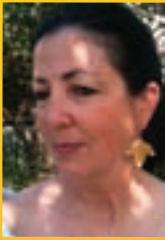


## אסתי די נור

מנהלת סל תרבות ארצי.

לשעבר מנהלת המועצה לתרבות ולאמנות של מפעל הפיס. נשואה לעמוס, ממתינה לנכד.

"אתם מתלוננים שהוספנו עשר שנים? אני לא! והתזה, אוי התזה... אם לשפוט לפי התזה, לא עברו אפילו עשר דקות... לא צריך עדכונים ממני. את רובכם אני רואה/ראיתי במהלך השנים...".



## ירון תורן

רפרנט בכיר באגף לתכנון  
אסטרטגי ומדיניות  
בעיריית ירושלים.

נשוי לעופרה ואבא של אוריאן וליה.

"לי יש הרבה זיכרונות טובים מבית הספר, אבל עם הזיכרון הכי הכי טוב שלי... התחתנת!".



## שגיא בלשה

מנכ"ל ארגון ILC  
(Israeli Leadership Council)  
לוס אנג'לס, ארה"ב.

לשעבר רפרנט באוצר וסמנכ"ל בית התפוצות. נשוי לנטלי (פוסט-דוקטורט), אבא לתאומים שחף ואלה.

"זיכרון מרכזי מבית הספר - געגועי לגרפים ולמספרים מהתואר הראשון".



## יעל פרץ-קוגן

משאבי אנוש בצ'ק פוינט

נשואה לדניאל (יועץ תקשורת), אימא ליונתן, למאיה ולאדם.

"היה לנו הכבוד והזכות להיות החלוצים. זכורים לי אופי הקבוצה המצומצמת וסגנון הלימודים המיוחד, למשל תרגילי 48 שעות וסדרת תכנון מדיניות של פרופ' דור, שהיו מלחיצים אך עם זאת חווייתיים במיוחד".

## רוני ברבוי

מנכ"לית אגורא מדיניות.

נשואה לאילן, אימא לרואי ולירדן. "מסיום הלימודים לא עזבתי את התחום המרתק שנוגע לחיים של כלנו, ואני לא יכולה לדמיין עיסוק חשוב או מעניין יותר מהעיסוק בסוגיות של מדיניות חברתית".



## דפנה בן-פורת עקיבא

סן מטאו, ליד סן פרנסיסקו.

לשעבר במחלקת המחקר והמידע של הכנסת ובמשרד המשפטים. נשואה לאיל (פוסט-דוקטורט), אימא לנעמה וליואב.

"חשבתי תמיד, ואני עדיין חושבת, שאין מקום כמו במגזר הציבורי לתרום וללמוד. ככה הגעתי למחזור א' של בית הספר למדיניות ציבורית - חדרות מוטיבציה, ומצאתי מסלול מיוחד ומאתגר. את האמונה בחשיבות המגזר, על ענפיו, שילבתי עם קריירה שהחלה בשנים הראשונות בממ"מ, כשרק החלו להבין כי עדיף לקבל החלטות על בסיס מידע אמין, מדויק ואובייקטיבי... אני חשה כי למדתי רבות בשנים אלה, וכל שהשכלתי לקחת עמי הפך לחלק מזהותי".

## אמיר קדרי

שותף מנהל של משרד  
גלעד שר ושות' עורכי דין  
בירושלים ותל-אביב.

נשוי למיכל, אבא של שירה, אלה, יובל וערה. עדיין פעיל בבית הספר קשת וב'שירה חדשה".



## בוגרים נוספים במחזור

שחר בוקמן

יוסי רוזנפלד

נירית גילוח



## שירה שאטו

בוגרת תוכנית המצטיינים ותוכנית "עתידיים" – צוערים למנהל הציבורי, עובדת בנציבות שירות המדינה.

shirashato@gmail.com

## אז והיום

### מבט של בוגרת מחזור א' של תוכנית "עתידיים" צוערים לשירות הציבורי"

בשנה האחרונה שלנו בתוכנית "עתידיים", במהלך מלחמת לבנון השנייה, איבדנו את חברנו גלעד בלחסן ז"ל. אובדן של אדם כל כך נדיר ומיוחד, שאהב את החיים ורצה יותר מכול לתרום לחברה ולמדינה שכל כך אהב, היה קשה מאוד עבורנו. התוכנית לא הייתה כה מעניינת ללא דמותו הצוחקת, המתבדחת והתומכת של גלעד. וזו כוחה של התוכנית, שדרך החוויות והרגעים הקשים, המאתגרים, המעייפים לא פעם – הפכנו מחבורת זרים לחברים השותפים לחוויות משמעותיות בחיי עמיתנו לקבוצה. בשלוש השנים בתוכנית צברנו חוויות, למדנו רבות, שאלנו ותהינו לאן פנינו מועדות ואם הדרך שבחרנו היא המתאימה ביותר עבורנו. היום, במבט לאחור, ברור לי כי לתוכנית הייתה תרומה משמעותית בעיצוב עתידנו המקצועי.

בחלוף עשור להקמת בית הספר אני סבורה שאכן החזון מתממש. בוגרי התוכנית "עתידיים" – צוערים למנהל הציבורי" מחוזרים על ידי מנהלים בשירות המדינה. הם השתלבו ומשתלבים בתפקידים משמעותיים במגזר הציבורי, וחלקם אף התקדמו לתפקידי ניהול משמעותיים. הצלחתה של התוכנית תלויה בהון האנושי שנוטל בה חלק ורואה את עבודתו כשליחות, אולם חלק לא מבוטל מהצלחת התוכנית ובוגריה נובע מהתכנים המקצועיים שרכשו בבית הספר. תפוצת בוגרי "עתידיים", כמו גם בוגרי תוכנית המצטיינים למוסמך ותוכנית המנהלים, היא נדבך נוסף בהתגשמות החזון, שכן בוגרים אלו מבססים ומפתחים את הכשרתם, והימצאותם בשירות המדינה תורמת לשינוי תפיסת מהות תפקידו של הפקיד או של עובד הציבור. התוכניות החדשות הנפתחות בבית הספר, תוכנית מוסדית לתואר שני לסגל בכיר ו/או לעתודה לסגל בכיר בשירות המדינה ותוכנית צוערים לשירות המדינה, מחזקות את התפיסה כי בית הספר הנו המקום המרכזי להכשרת העתודה למנהיגות המקצועית של המגזר הציבורי בכלל ושל שירות המדינה בפרט.

בוגרי תוכנית "עתידיים", כמו גם בוגרי שאר התוכניות, הופכים, למעשה, לסוכני השפעה בקרב המערכות במגזר הציבורי ומציבים רף חדש של מינהל ציבורי תקין ויעיל.

הצלחת בוגרי בית הספר, כמו גם התוכניות הרבות המתמקדות בהכשרת עתודה ניהולית זוטרה ובכירה של המגזר הציבורי, הנן הוכחה להגשמת חזון בית הספר למדיניות ציבורית וממשל ע"ש פדרמן.

בהזדמנות זו ברצוני לאחל מזל טוב על עשור מוצלח ופורה ובהצלחה בעשורים הבאים.

בשנת 2010 סיימתי לימודי תואר מוסמך במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית. עבודת התזה שכתבתי עוסקת בנרטיבים השונים של סיפור העלייה מאתיופיה דרך סודן. היא חושפת את סיפור העלייה מנקודת מבטה של הקהילה, ומדגישה את היותו סיפור מכונן עבורה. העבודה חושפת את תהליך קבלת ההחלטות של ממשלות ישראל השונות ביחס לעליית יהודי אתיופיה.

הזיכרון שיש לי מימי הראשונים של בית הספר למדיניות ציבורית הוא ההתפעלות מהיפוי של נוף העיר העתיקה הנשקף מחלונות בית הספר, נוף המשתנה והמתרכז לעת שקיעה, נוף שיותר מכול מסמל את סיבת היותנו כאן. בשעות שבהן התבוננתי מבעד לחלון, דבקה בי האהבה לעיר על המורכבות ועל היופי שבה, עיר שעליה חלמו ואלה ערגו אבותיי אלפי שנים. מראות העיר העתיקה, שבה שכן בית המקדש, שהיווה את המרכז הדתי, הרוחני והפקידותי, וסביב לה שכונות ירושלים בשיא התפתחותן מזכירים לנו בדרך בלתי אמצעית את ייעוד בית הספר – הכשרת עתודת המנהיגות המקצועית של המגזר הציבורי בישראל.

הימים הראשונים שלי בבית הספר היו במסגרת תוכנית "עתידיים" – צוערים למנהל הציבורי". הגענו לתוכנית מפוחדים, חוששים ולא בטוחים: מה יהיה האם זוהי תוכנית טובה? האם התוכנית תצליח להשיג את מטרתה? האם נכון להתחייב לעבוד חמש שנים במגזר הציבורי בתום הלימודים? האם כדאי לפרוש? שאלות אלו העסיקו אותנו תקופה ארוכה. מאחר שהיינו המחזור הראשון, חוסר הוודאות היה מנת חלקנו. יחד עם זאת, העובדה שהיינו המחזור הראשון אפשרה לנו לעצב את אופייה של התוכנית. אחת התוכניות המשמעותיות וגם הזכורה לי ביותר היא "קרוב לבית". צוערים הכינו עבור שאר הקבוצה סיור בעיר מגוריהם. הסיור כלל מפגש עם דמויות מפתח בעיר, למידה על סוגיות מרכזיות המעסיקות את העיר וחשיפה לאוכלוסיות ולבעיות השונות בעיר. תוכנית זו אפשרה לנו, הצוערים, הצצה אל ערים שונות במדינה דרך עיניהם של חברינו לתוכנית, ערים ואוכלוסיות שלא בטוח שהיה מזדמן לנו להכיר אלמלא התוכנית הזאת.

” בוגרי התוכנית "עתידיים" -

צוערים למינהל הציבורי"

מחוזרים על ידי מנהלים

בשירות המדינה. הם

השתלבו ומשתלבים

בתפקידים משמעותיים

במגזר הציבורי, וחלקם

אף התקדמו לתפקידי

ניהול משמעותיים



רוני ליאור

בוגרת מחזור ז' בתוכנית המצטיינים, מנהלת פרויקטים בקואליציה הישראלית לטראומה (ע"ר)  
Roni.Lior@itc-office.org.il



## מרכזי החוסן בעוטף עזה - שותפות בין-מגזרית

כיום משתמשים בשיטות טיפול חדשניות בטיפול בנפגעי חרדה ופוסט-טראומה.

**ברמה המוניציפלית** – מרכזי החוסן פועלים בשותפות מלאה עם חמש הרשויות המקומיות על מנת להכין את הרשות לשעת חירום, ולהתמודד עם מצבי החירום בזמן אמת. מומחי הקואליציה, לצד אנשי המקצוע המקומיים, מכינים את עובדי הרשויות המקומיות לעבודה בחירום. למשל, השנה הוכשרו מוקדני 106 לזיהוי מצוקה אצל מתקשרים ולמתן מענה טיפולי ראשוני.

### השותפות בין המגזר השלישי לממשלה - נמישות ויציבות

השותפות בין המגזר השלישי (הקואליציה הישראלית לטראומה) לבין משרדי הממשלה, מאפשרת גמישות מערכתית רבה מחד, וגיבוי ממשלתי יציב מאידך. מרכזי החוסן מונחים על ידי ועדת היגוי בין-משרדית, ובה יושבים, בנוסף למשרדים שהוזכרו לעיל, גם משרד החינוך והמשרד לקליטת העלייה. בוועדה עולים לדיון הצרכים המרכזיים הן על ידי הקואליציה הישראלית לטראומה והן על ידי נציגי המשרדים. הוועדה עובדת על יצירת מענה לצרכים אלה, באמצעות הכלים המקצועיים העומדים לרשות הקואליציה ובאמצעות הכלים הביורוקרטיים העומדים לרשות משרדי הממשלה. צרכים אלה זוכים גם למענה תדיר יותר בזכות הקשר הבלתי אמצעי בין נציגי המשרדים לבין הגוף המפעיל (הקואליציה).

עד להקמת מרכזי החוסן, לפי חוק הביטוח הלאומי, זכו תושבי עוטף עזה לטיפול רק אם הוכרו כנפגעי פעולות איבה. תהליך האישור לווח בבירוקרטיה ארוכה, ועבר דרך ועדה חיצונית, שלמעשה הייתה צריכה לקבוע לאדם אחוזי נכות, על מנת שיזכה לטיפול נפשי על חשבון המדינה.

על פי סקר משנת 2007 של עמותת נט"ל, החברה בקואליציה לטראומה, כ-80% מתושבי עוטף עזה סובלים מתסמין אחד או יותר של פוסט-טראומה. משום כך נדרש פתרון גמיש יותר עבור תושבים אלה. בשנת 2006 המוסד לביטוח לאומי ומשרד הבריאות, בצעד תקדימי, יצרו נוהל המאפשר לתושבי עוטף עזה לקבל טיפול פרטני במרכזי החוסן בלבד, גם ללא הכרה כנפגעי פעולות איבה.

זו רק דוגמה אחת ליתרונותיה של השותפות בין המגזר השלישי למדינה. בזכות השותפות, התאפשרה הגמישות שהקטינה את הביורוקרטיה העומדת לפני האזרח ונתנה מענה אמיתי לצורכי האוכלוסייה.

\* ניתן לראות פרטים נוספים על הפעילות בעמוד הפייסבוק שלנו – "הקואליציה הישראלית לטראומה".

מרכזי החוסן בשדרות וביישובי עוטף עזה פתחו בינואר את שנת הפעילות החמישית שלהם. חמשת מרכזי החוסן נותנים מענה פסיכולוגי וסוציאלי לכ-60 אלף תושבי עוטף עזה, הסובלים מאיום קיומי יומיומי משנת 2000. המרכזים ממוקמים בעיר שדרות ובארבע המועצות האזוריות הנמצאות בקו האש הראשון מול עזה: חוף אשקלון, שדות נגב, שער הנגב ואשכול.

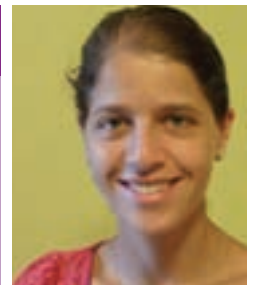
המצב הביטחוני בעוטף עזה מוגדר "שגרת חירום" – אמנם, מספר הפגיעות הפיזיות בתושבים וברכושם ירד משמעותית מאז מבצע "עופרת יצוקה" ב-2009, אך רקטות קסאם ופצצות מרגמה ממשיכות ליפול ליד בתי התושבים, בשדותיהם ובחצרותיהם, בתדירות של לפחות שתי נפילות בשבוע. כל נפילת רקטה או פצצה מלווה באזעקת "צבע אדום", שהפכה למעוררת תגובות חרדה כשלעצמה. הימשכותו של המצב הביטחוני הרעוע הזה ב-12 השנים האחרונות הפכה את האוכלוסייה לפגיעה בכל מרקם החיים, ברמת החוסן הנפשי של התושבים ובתחושת הביטחון האישית. מצב התעסוקה שלהם נפגע, וכן יחסים בין בני זוג ובין הורים לילדיהם, רמת הקשב והריכוז של הילדים בכיתות ועוד.

הקואליציה הישראלית לטראומה (ע"ר) היא גוף מקצועי – שותפות של עמותות, העוסק בתחום המענה לחירום והיערכות לחירום. לקואליציה שותפות רחבה עם משרד הבריאות, משרד הרווחה, המשרד לאזרחים ותיקים, המשרד לפיתוח הנגב והגליל, המוסד לביטוח לאומי ופיקוד העורף, וזאת לשם מענה מקיף לאוכלוסייה.

המרכזים נותנים מענה לתושבים ברמה הפרטנית, ברמה הקהילתית וברמה המוניציפלית:

**ברמה הפרטנית** – התושבים זוכים לטיפול על ידי עובדים סוציאליים, פסיכולוגים ומטפלים שונים, בתשלום סמלי. כל תושב זכאי ל-12 עד 18 טיפולים במימון הביטוח הלאומי. למרכזי החוסן מגיעים מטופלים מכל הגילים ומכל שכבות האוכלוסייה. ב-2011 טופלו במרכזים מעל 1,800 תושבים, ומיום הקמתם (דצמבר 2007) כרבע מאוכלוסיית עוטף עזה זכו לטיפול או השתתפו בסדנאות התמודדות.

**ברמה המקצועית והקהילתית** – מרכזי החוסן נותנים הכשרות למטפלים, עו"סים ופסיכולוגים, צוותי חינוך, הורים, רופאים ואחיות, צוותי חירום יישוביים ולמתנדבים בחירום ובשגרה. בזכות השותפות מתאפשרת נגישות בקרב מומחי הקואליציה הישראלית לטראומה הן לצוותים העובדים מול האוכלוסייה והן לידע מקצועי. אתגר השיקום תוך כדי טראומה מתמשכת הביא את המטפלים ואת המומחים לחפש התערבויות ייחודיות.



נירית גדי

בוגרת תוכנית המצטיינים ומנהלת מחלקת חינוך פיננסי באגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון במשרד האוצר  
ngsoff@gmail.com

## בין חינוך פיננסי לצד הפיננסי של החינוך\*

השקעות ואיגודים מקצועיים וכלה באקדמיה ובעמותות רבות הפועלות בנושאי חינוך פיננסי, סיוע וייעוץ כלכלי והעצמת אזרחים. הגופים הפיננסיים הנהנים מהפעילות הפיננסית של הציבור, ואף נושאים במידה לא מבוטלת באחריות לנסיבות שהגבירו את הצורך בחינוך פיננסי, ולפיכך מצופה מהם לקחת חלק במשימה שעל הפרק.

בעולם ישנם מודלים שונים לשיתופי פעולה בין-מגזריים כאלה, ואנו מנסים למצוא את המתווה שמתאים לנסיבות ולמאפיינים המקומיים. בחלק מהמדינות המגזר הפרטי (בעיקר גופים פיננסיים) יוזם בעצמו תוכניות שונות לחינוך פיננסי ומנהל אותן. במקרים אלה מוצאים לעתים קרובות פרסומות סמויות (או גלויות) למוצרי הגוף הפיננסי בניסיון להטמיע את מותג הבית. במדינות נוספות הגופים הפיננסיים שותפים בגיבוש החזון, בגיבוש התכנים ובמימון תוכניות, ובאחרות הם מסייעים במימון בלבד. גם בישראל הגופים הפיננסיים כבר החלו לפעול, וניצני יוזמות שונות כבר נראים בשטח.

השאיפה היא, כמובן, ליהנות מהמשאבים האדירים שגופים פרטיים יודעים להעמיד עבור הממשלה, אך במקביל לרתום אותם לשותפות אמיתית שמחויבות עמוקה בצדה מתוך הבנת חשיבות הנושא והיתרונות הגלומים בו לכל אחד מהצדדים. כל זאת תוך פיקוח הדוק על התכנים ומניעת תכנים פרסומיים שעלולים אף לפגוע בקידום המטרה המשותפת. שותפות כזאת לא תהיה מלאה ללא הקודקוד השלישי במשולש – המגזר האזרחי.

האקדמיה, התקשורת וארגונים אזרחיים שונים חייבים לקחת חלק במסע הזה כדי להבטיח שקולו של הציבור נשמע ו"הדברים שרואים מכאן הם גם הדברים שרואים משם". עמותות וארגונים אזרחיים (ארגוני צרכנים, למשל, שלא מספיק מבוססים ומעורבים בישראל, אך לא רק) שממלאים פעמים רבות את החלל שמשאירה הממשלה, יכולים לסייע בגיבוש מדיניות טובה יותר וביישום המדיניות בשטח. גם כאן הדוגמאות מהעולם מגוונות ויצירתיות, ויש עוד עבודה רבה כדי להגיע לתוצרים דומים גם אצלנו.

כדי ליצור תשתית לשיח משותף אנו פועלים להקמת גוף מייעץ אשר בו יינתן ייצוג לכל אחד מהמגזרים, ליצירת רשת קשרים בין בעלי העניין באמצעות שיתוף במידע ובחומרים והבניית תהליכים לשיתוף הציבור. לשם כך אנו נפגשים עם גופים שונים ומחליפים תובנות ורעיונות לשיתופי פעולה ולמתווה הפעולה הרצוי. רק באמצעות שיח מתמשך נוכל לקדם את החינוך הפיננסי ולתת לאזרחים כלים למאה ה-21.

\* הדעות המובעות במאמר זה אינן משקפות בהכרח את עמדת אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון ומשרד האוצר.

לאחרונה הטילה הממשלה על הממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון במשרד האוצר לרכז את עבודת המטה לקידום חינוך פיננסי בישראל כדי לשפר את האוריינות הפיננסית של האזרחים, לסייע להם לקבל החלטות כלכליות מושכלות ולשפר את רווחתם הכלכלית.

חינוך פיננסי אמור להקנות לאזרח מידע וכלים לקבלת החלטות פיננסיות והבנה מי הם הגורמים המקצועיים שאליהם ניתן לפנות במידת הצורך. לאורך השנים ישנה מגמה של העברת האחריות אל האזרח לקבל החלטות כלכליות עבור עצמו: מעבר בין בנקים, רכישת מוצרי חיסכון, השקעה, אשראי וביטוח, בחירה וניהול של הביטוח הפנסיוני שלנו וניהול תקציב אישי ומשפחתי מאוזן. כל זאת בעולם של מוצרים פיננסיים מורכבים ומתוחכמים, אמצעי תשלום מרובים ותרבות צריכה שרק גוברת לאורך הזמן.

חינוך נשמע תמיד כמו עניין הקשור לילדים, אך חינוך פיננסי רלוונטי לכל שכבות הגיל. יש להבנות אצל ילדים, כבר מגיל צעיר, הרגלים בריאים לחיסכון כמו גם הבחנה בין צרכים וצריכה ומודעות למסרים פרסומיים. החל

מגיל הנעורים יש ללמד ניהול תקציב וחשבון בנק, זכויות צרכניות והתמצאות בדוחות כספיים שונים (חשבוניות, תלוש שכר, דוח מצב החשבון בבנק או בקרן הפנסיה וכו'), ובהמשך גם הבנת ההבדל בין אשראי, חיסכון והשקעה, וכן חיסכון פנסיוני, שנמצא כעת בכותרות חדשות לבקרים. אם נרצה או לא, הנושאים הכלכליים מלווים אותנו בכל אחת מתחנות החיים, ואירועים משמחים (או עצובים) נושאים בחובם פעמים רבות משמעויות כלכליות נכבדות.

אחד האתגרים הראשונים הניצבים בפנינו הוא גיבוש תוכנית מדיניות לאומית לקידום החינוך הפיננסי אשר תגדיר סדרי עדיפויות לפי קהלי יעד ונושאים ותציב מטרות לטווח הקצר והארוך. לשם כך אנו פועלים כעת למיפוי קהלי היעד, הכלים העומדים לרשותנו והשותפים הפוטנציאליים לקידום תוכניות שונות לחינוך פיננסי. שותפים אלה נפרסים על פני שלושת המגזרים הקיימים: המגזר הציבורי-ממשלתי, המגזר העסקי-פרטי והמגזר השלישי-אזרחי. החל ממשרד החינוך, הרגולטורים הפיננסיים האחרים (הפיקוח על הבנקים בבנק ישראל ורשות ניירות ערך) והמועצה הלאומית לכלכלה, עבור דרך הגופים הפועלים בשוק הפיננסי, כגון בנקים, חברות ביטוח ובתי

”אם נרצה או לא, הנושאים הכלכליים מלווים אותנו בכל אחת מתחנות החיים, ואירועים משמחים (או עצובים) נושאים בחובם פעמים רבות משמעויות כלכליות נכבדות“

**ענבל הקמן**, דוקטורנטית בבית הספר למדיניות ציבורית ועמיתה  
 במכון למדיניות העם היהודי | [hakman01@hotmail.com](mailto:hakman01@hotmail.com)  
**יוגב קרסנטי**, בוגר תוכנית המצטיינים ועמית במכון למדיניות  
 העם היהודי | [Yogev@jppi.org.il](mailto:Yogev@jppi.org.il)



## מכוני חשיבה: גשר בין עוצמה לידע

הדורשים תהליכי חשיבה ארוכי טווח, אם בשל מאפייניהם ואם בשל הקואליציות הנדרשות לעיצובם (ואשר קשורות קשר הדוק בהצלחת יישומם).

**בחירת רעיונות מדיניים מבלי להיחשף ללחצים הפוליטיים הקשורים בהובלת שינוי או בערעור על פרדיגמות קיימות.** בניגוד למסגרות החשיבה הממסדיות, למכוני החשיבה אין מעמד רשמי, ולכן המלצותיהם אינם מחייבות. פוליטיקאים רבים עושים שימוש במבנה זה, המאפשר להם חופש תמרון פוליטי (מכיוון שלא ניתן לחייבם לקבל את ההמלצות) כדי לבחון סוגיות שבמחלוקת ציבורית מבלי שהדבר ייודע לבחוריהם או לשותפיהם הקואליציוניים.

בהמשך לסעיף הקודם מכוני חשיבה יכולים לאתגר את החשיבה והסטנדרטים הקיימים בתוך המערכות הממשלתיות, ולהציע פתרונות יצירתיים מבלי לחשוש לפרוץ מסגרות קיימות. מכוני מחקר משחקים לעתים תפקיד חשוב (בעיקר בחו"ל) בהכנת הקרקע המדינית ובקידום יחסים בין-לאומיים באמצעות דיאלוגים רשמיים למחצה בין מכוני מחקר ממדינות שונות הנוגעים גם לנושאים רגישים שלא נידונים ברמה הרשמית.

**הטמעת רעיונות ושיקולי מדיניות ושינוי פרדיגמות קיימות.** כך, למשל, תרומתו של המכון למדיניות העם היהודי להכללת "שיקולי עם יהודי" במסגרת תהליך קבלת ההחלטות הממשלתי. דהיינו, הכרה בהשפעת ההחלטות המתקבלות בישראל על כלל העם היהודי ושקלול ההשפעה הזו בשלבי ההחלטה.

**למכוני המחקר תפקיד מתווך בין הציבור לבין הממשלה.** המכונים יכולים לספק אכסניה ניטרלית למפגש אובייקטיבי שמקל את ההידברות ומרכז התנגדויות פוליטיות, או לייצר פורום חיוני לחילופי רעיונות וידע. נוסף על כך, במערכת דמוקרטית רבות מההחלטות הקשות והמורכבות דורשות הכנת דעת קהל ויצירת סביבה רעיונית וציבורית תומכת להצלחת תהליך היישום. פעמים רבות מדובר בתהליך ארוך שיכול להימשך שנים. בין הדוגמאות הישראליות לתהליך זה ניתן להצביע על ניירות מדיניות מימין ומשמאל המציעים דרכים להסדרת הסכסוך הישראלי-פלסטיני, את קמפיין "חוקה בהסכמה" ואת הקמפיין להסדרת התיישבות הבדואים בנגב.

למרות התנופה הענפה בתחום בשנים האחרונות, שילוב מכוני חשיבה בישראל כגופים המייצגים, מתווכחים ותורמים לשיח הציבורי נמצא עדיין בשלבים ראשוניים. אנו סבורים כי התפתחות וביסוס מעמדו יסייעו להעשיר את המערכת הפוליטית והמדינית בישראל, כמו גם בשיפור תהליך עיצוב וקביעת המדיניות המשפיעה על גורל כולנו.

ב-28 בספטמבר 2008 החליטה ממשלת ישראל "לפעול לגיבוש מדיניות שמטרתה חיזוק הזהות היהודית בתפוצות והעצמת הקשר בין יהודי העולם לבין ישראל". כדי להוציא החלטה זו אל הפועל, פנו הממשלה והסוכנות היהודית למכון למדיניות העם היהודי וביקשו את המלצותיו. המכון, גוף חשיבה ניטרלי, הצליח באמצעות תהליך היועצות ארוך לבנות קואליציה של ארגונים, קהילות וגורמי ממשל בישראל אשר תשמש ככלי לבחינת ההמלצות והנעתן ותסייע לייצר את האמון והשותפות הדרושים על מנת ליישם אותן.

מכוני חשיבה ומדיניות (Think Tank) אינם תופעה חדשה. כבר בתחילת המאה הקודמת (1916) הוקם מכון Brookings בווינגטון כמכון למחקרי מדיניות חברתית, אולם רק במחצית השנייה של המאה ה-20 צברה התופעה תאוצה עם הקמתם של מכוני מחקר מובילים כדוגמת מכון ראנד בארצות-הברית והיחידה הבין-לאומית ללימודי אסטרטגיה (IISS) בבריטניה. בישראל נעשו כמה ניסיונות להקים מכוני חשיבה בלתי תלויים, אולם רק במהלך שנות ה-70 הוקמו מכוני חשיבה שגם הצליחו לשרוד ולהשפיע בזירה הציבורית. בשנים האחרונות צברה התופעה תאוצה, וכיום קיימים בישראל למעלה מ-20 מכוני חשיבה העוסקים במגוון רחב של נושאים.

אחד האתגרים המרכזיים שעליהם מנסים מכוני החשיבה לענות הוא שיפור הממשק בין העולם האקדמי לבין העולם הפוליטי והניסיון לקרב את הידע הרחב שנצבר אל שולחנם של מקבלי ההחלטות. פרופסור יחזקאל דרור, הנשיא המייסד של המכון למדיניות העם היהודי ואחד החוקרים הבולטים בתחום, ניסח זאת כ"גשר בין עוצמה וידע". הוא אף הגדיר את מכוני החשיבה כ"אי של מצוינות שבו קבוצות של חוקרים ואנשי מקצוע מתחומים שונים עובדים במשרה מלאה על בעיות מדיניות מרכזיות". ואכן, מרבית המכונים מעסיקים עמיתים מתחומים שונים, הן מהאקדמיה והן מהעולם המעשי (כך למשל, במכונים בארץ העוסקים במדיניות של ביטחון לאומי, ניתן למצוא קצינים בדימוס לצד אנשי אקדמיה). מומחים אלו, הנמצאים מחוץ למסגרת הלוחצת שעמה מתמודדים מעצבי המדיניות בפועל, מאפשרים הצגת תמונה רחבה ומעמיקה יותר בפני מקבלי ההחלטות.

כמה מיתרונותיהם הנוספים של מכוני החשיבה: **הזרמת מידע חדש למערכת.** לא אחת מצוטטים פקיד ממשל בכירים כאומרים שתפיסותיהם עוצבו עד לרגע שבו הגיעו לתפקיד, שכן מרגע הכהונה הם אינם פנויים לחשיבה מחודשת. עבורם משמשים המכונים כ"תומכי מדיניות" החופשיים ממגבלות זמן ולחצים והם בעלי יכולת הנעה של רעיונות מדיניות



ירום אריאב

מרצה בבית הספר למדיניות ציבורית ולשעבר מנכ"ל משרד האוצר  
yarom.ariav@gmail.com

## תקציר דוח "שוק הון חברתי לישראל"\*

מנוצלים ביעילות, גם בשל דפוסי ההתקשרות עם הממשלה ובשל ריבוי הגופים המממנים, על מנגנוני החלוקה השונים שלהם. נוסף על כך, מוטלות עליהם מגבלות רגולטוריות רבות, וביניהן מגבלות על פיתוח מקורות הכנסה מפעילות עסקית המשרתת את המטרות החברתיות, דבר המונע מהם לפתח מקורות הכנסה עצמאיים. בשל מכלול נסיבות זה הארגונים החברתיים חווים לעתים קרובות קשיים כלכליים ומימוניים, וחסרים מקורות מתאימים לצורכיהם השוטפים וכן לצורכי פיתוחם והתפתחותם.

הארגונים החברתיים הם אמנם ארגונים ללא מטרות רווח, אך יש בהתנהלותם הכלכלית מאפיינים דומים לאלו של עסק הנדרש לספק שירותים או מוצרים לצרכניו. עם זאת, ארגונים אלה מתמודדים עם מגבלות רבות יותר מאשר מגבלותיו של עסק רגיל, לאור מבנה ההכנסות המיוחד שלהם והצורך בפתרונות מימוניים מתאימים. הגישה המוצעת בדוח היא ללמוד מהדרכים שפותחו בשוק ההון, הנותנות מענה לצורכי המימון של העסקים, ולפעול בהקבלה ובהתאמה לפיתוחו של שוק הון חברתי בישראל.

כך, גם בשוק ההון החברתי קיים צד ההיצע – מקורות המימון, שכיום הם בעיקר תקציבים ציבוריים וקרנות פילנתרופיות, ובעתיד ייתכן שיהיו גם כספים של משקיעים נוספים, כמו גופים מוסדיים ועסקיים. בצד הביקוש לכסף נמצאים ארגונים חברתיים המתמודדים עם הבעיות החברתיות ופועלים במגוון צורות התאגדות, כמו גם נושאים חברתיים נוספים אשר לצורך ההתמודדות עמם נדרשים מקורות מימון, כגון דיור בר השגה, מניעת פשיעה, סוגיות הנוגעות לבריאות הציבור ועוד.

ואולם, בשוק ההון החברתי נפקד מקומם של המתווכים הפיננסיים הקיימים בשוק ההון "הרגיל" – אותם גופים מקצועיים היודעים לפתח ולשכלל את מקורות ההון ולהתאים את ההיצע של כספי המשקיעים והחוסכים לביקוש להון ולאשראי של הפירמות, תוך פיתוח כלים פיננסיים מתאימים של הון, אשראי ושילובים שונים. בשוק ההון החברתי ייקראו מתווכים אלה מתווכים פיננסיים-חברתיים – גופים בעלי התמחות מימונית פיננסית המשולבת בידע מקצועי-ניהולי ובהבנת הצרכים הכלכליים של הארגונים החברתיים בהתמודדות עם אתגרים חברתיים.

גופים אלה כמעט שאינם בנמצא כיום בישראל. לעומת זאת, במדינות אחרות התפתחו בשנים האחרונות מתווכים פיננסיים-חברתיים, אשר בסיועם הנמרץ של הממשלות מצליחים להביא "כסף חדש" ממשקיעים חדשים לתחומים החברתיים, באמצעות פיתוח דרכי מימון חדשניות וכלים פיננסיים מגוונים. שחקנים אלה גם פועלים לפיתוחם של הארגונים החברתיים ולשכלול דרכי פעולתם, ומעניקים להם סיוע והכוונה מקצועית וניהולית.

פיתוח שוק הון חברתי בישראל הכרחי כדי להביא "כסף חדש" ולייעל את השימוש במקורות הקיימים במטרה לתת מענה לאתגרים החברתיים של החברה בישראל ולצרכים הכלכליים של הארגונים החברתיים המתמודדים עמם, ומספקים שירותים במגוון תחומים לאוכלוסיות הזקוקות לכך.

כידוע, בעשורים האחרונים, במסגרת מדיניות הממשלות בישראל, הועברו שירותים חברתיים רבים בתחומי הרווחה, החינוך והבריאות מידי המדינה לארגונים החברתיים. ארגונים אלה גם לקחו על עצמם לפתח שירותים חדשים בתחומים מגוונים, שרובם אף לא סופקו בידי הממשלה קודם לכן, כמו סיוע לאוכלוסיות בסיכון, לנוער במצוקה ולנשים, פיתוח דרכים למאבק בעוני ובאבטלה, סיוע לאנשים עם צרכים מיוחדים ועוד. ככלל, ארגונים אלה פועלים ללא כוונות רווח, ומטבע הדברים אינם יכולים לגבות את התמורה עבור השירותים שהם מספקים מה"צרכנים" של אותם שירותים. הכנסותיהם, קרי מקורות המימון לפעילותם, הם בעיקרם מכספי הממשלה והרשויות המקומיות הקונות מהם שירותים ותומכות בהם במסגרת תקציבי תמיכות שונים, וכן מכספי תרומות ופילנתרופיה (בעיקר מיהדות התפוצות).

אף על פי שהתמודדות עם בעיות חברתיות, כמו גם פעילותם של הארגונים החברתיים, יוצרות ערך חברתי-כלכלי מובהק בתחומים רבים, הרי שהגישה הרווחת למימון ההתמודדות עם הבעיות החברתיות ולמימון פעולותיהם של הארגונים החברתיים אינה מביאה ערכים אלה בחשבון. התוצאה היא שהארגונים החברתיים נמצאים לרוב במצבים של תת-מימון, וסובלים לא פעם ממחסור במקורות המימון הדרושים למתן השירותים החברתיים או לפיתוחם – אם בשל קיצוץ תקציבי הממשלה והשלטון המקומי, אם בשל קשיים ארגוניים-ניהוליים ואם בשל חוסר היכולת להסתמך על כספי הפילנתרופיה, בין היתר בשל משברים כלכליים גלובליים. גם המקורות הקיימים לא תמיד



\* תקציר זה הוא תמצית של דוח בנושא "שוק הון חברתי לישראל", הבוחן את תחום ההשקעות החברתיות והמימון החברתי, כפי שהתפתח בכמה מדינות, ובעיקר באנגליה ובארצות-הברית, ומציע המלצות ודרכים לפיתוחו של תחום זה בישראל. הדוח הוא פרי עבודתו של צוות חשיבה שכלל את ירום אריאב, דידי לחמן-מסר, אלה אלקלעי, אלי אשרף, יהודה גוהר ואלעד כץ. הפרק על ארצות-הברית נכתב על ידי צוות של מכון מילקן.



” הגישה המוצעת בדוח היא ללמוד מהדרכים שפותחו בשוק ההון.

הנותנות מענה לצורכי המימון של העסקים, ולפעול בהקבלה ובהתאמה לפיתוחו

של שוק הון חברתי בישראל “

המספקים תמריץ להשקעה בדיור בר השגה ובפיתוח קהילתי; מתן היתר לקרנות פילנתרופיות לבצע השקעות בתשואה מופחתת של כספי הקרן שמטרתן לשרת מטרות חברתיות, וכן השקעות ישירות של הממשלה בתוכניות פדרליות המעודדות השקעות חברתיות במגוון תמריצים.

ההבדלים הבולטים בין המתרחש באנגליה ובארצות-הברית לבין ישראל הם הגישה השונה כלפי הארגונים החברתיים וצורכי המימון של הנושאים החברתיים ושל הארגונים החברתיים והיעדרם של מתווכים פיננסיים-חברתיים. במדינות אלו קיים חיפוש מתמיד אחר דרכים חדשניות להתמודדות עם הבעיות החברתיות תוך פיתוח מערכת הטבות מס ותמריצים כלכליים במטרה למשוך משקיעים נוספים, ולסייע בהתמודדות עם הנושאים החברתיים עצמם ועם הצרכים של הארגונים החברתיים.

הבדל בולט נוסף הוא הרצון לאפשר לארגונים החברתיים לפתח מקורות הכנסה נוספים, בין היתר כדי שיוכלו להגדיל את המקורות הנדרשים לפעילותם החברתית ולגייס את המימון והמומחיות הדרושים לביצוע תפקידיהם ולשגשוגם. זוהי גישה שונה לחלוטין, הרואה בארגונים החברתיים ארגונים עסקיים חברתיים שיש לדאוג לפיתוחם המקצועי ולאיתנותם הכלכלית.

ההמלצות שלהלן הן הבסיס לפיתוחו של שוק הון חברתי בישראל; אם יאומצו, הן יובילו להגדלת המקורות לתחומים החברתיים, לשכלול השימוש במקורות הקיימים ולפיתוחם של הארגונים החברתיים.

1. הקמת קרנות השקעה חברתיות
2. שילוב כספי הציבור בפרויקטים בעלי משמעות חברתית הנושאים תשואה כלכלית
3. יצירת תמריצים להשקעה בתחומים החברתיים
4. אימוץ גישה המעודדת תאגידים חברתיים-עסקיים

המכנה המשותף להמלצות אלה, והתנאי להצלחת מימושן, הם ההבנה כי לממשלה תפקיד מרכזי ובלעדי בהנעת שינוי בגישה הקיימת למימון ההתמודדות עם בעיות חברתיות בישראל ועם צורכיהם של הארגונים החברתיים. על ממשלה הדוגלת בתפיסה של מדינת רווחה מפותחת לא רק לשאוף להגדיל את התקציבים הציבוריים, אלא גם לפעול בדרכים חדשניות ויצירתיות שיביאו לכניסתם של שחקנים חדשים ולשיתופם של כל הגורמים בזירה הכלכלית והחברתית, במגמה להגדיל ולייעל את המקורות הנדרשים להתמודדות עם הבעיות החברתיות. בדרך זו תהפוכנה בעיות האתמול למנועי הצמיחה של המחר.

יש להדגיש כי שחקן חשוב שבלעדיו לא ניתן לפתח את שוק ההון החברתי בגישה חדשה זו הוא הממשלה, על הרגולטורים השונים הפועלים בה. על הממשלה לראות בארגונים אלה את השותפים הישירים בהתמודדות עם הבעיות החברתיות, ולפיכך לפעול לשינוי התפיסה באשר לתפקידם של הרגולטורים השונים המסדירים את פעולתם של הארגונים החברתיים ומפקחים עליהם. בתמצית, על הממשלה לפעול לפיתוח תפיסה חדשנית במימון התחומים החברתיים והארגונים החברתיים.

ממשלות במדינות מפותחות נטלו על עצמן את המשימה לפתח מקורות חדשים וגישות חדשניות להתמודדות עם אתגרים חברתיים ולסיוע לארגונים החברתיים.

## אנגליה

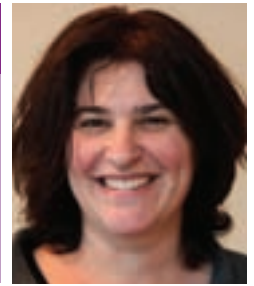
ממשלת אנגליה מקנה חשיבות עצומה לפיתוח שוק הון חברתי כדרך חיונית להתמודדות עם הבעיות החברתיות, ויש לה תפקיד חשוב בעיצוב השוק והתמריצים שבו. גישתה החדשנית והיצירתית של הממשלה מתבטאת בין היתר בהקמת מוסדות פיננסיים לפיתוח קהילתי במטרה להגדיל את הנגישות להון ברמה המקומית; בעידוד השקעות של קרנות וגופים ציבוריים בגופי מימון והשקעה חברתיים ובמתן תמריצים כלכליים ומסויים שמיטיבים עם ארגונים חברתיים המקיימים פעילות עסקית.

בעשור האחרון הביאו צעדים אלה לכך שמשאביהן של קרנות גדולות, שלא הושקעו בעבר ישירות לטובת מטרות חברתיות, הופנו להשקעה בתחומים החברתיים, תאגידים חברתיים במגוון צורות התאגדות החלו לקיים פעילויות בעלות מאפיינים עסקיים במטרה להתמודד עם נושאים חברתיים, ובעיקר, הופיעו מתווכים פיננסיים-חברתיים שתפקידם לתת מענה לצרכים הפיננסיים והמימוניים של הארגונים החברתיים, כמו גם לעצב את המוצרים הפיננסיים המתאימים לגיוס המקורות הנדרשים מהמשקיעים השונים.

## ארצות-הברית

בארצות-הברית יש כיום מגוון אפשרויות לביצוע השקעות משפיעות (impact investing), כלומר השקעות שמטרתן להשיג תשואה כספית ולצד זאת לחולל השפעה חברתית או סביבתית חיובית. הממשלה הפדרלית יזמה הסדרים מיוחדים המעניקים למשקיעים תמריצים להשקיע באזורים ובתחומים הסובלים מתת-השקעה. באופן זה יכולים המשקיעים השונים, מקרנות פילנתרופיות ועד קרנות פנסיה בשילוב עם משקיעים פרטיים, למצוא מגוון השקעות המניבות תשואה חברתית ופיננסית ההולמות את רמות הסיכון והתשואה המועדפות עליהם.

המעורבות הממשלתית בשוק ההון החברתי בארצות-הברית כוללת מגוון תמריצים כלכליים ומסויים. בין היתר, זיכוי מס



ד"ר גלית כהן – בלנקשטיין

מרצה בכירה בבית הספר למדיניות ציבורית ובמחלקה לגיאוגרפיה  
msgalic@mscc.huji.ac.il

## שיתוף ציבור ככלי לשיתוף מגזרים ייחודיים ומיעוטים

מחקר של תהליכי שיתוף ציבור בתהליך הכנת תוכנית מתאר בעיסויה שבו לקחתי חלק, אפשר לבחון כיצד מתנהל תהליך שיתוף ציבור אשר יזום ונוהל על ידי ארגון לא ממשלתי. במקרה זה עמותת "במקום" (מתכננים למען זכויות אדם) יזמה תהליך של הכנת תוכנית מתאר חדשה לשכונת עיסויה אשר תחליף את התוכנית הקיימת. תוכנית זו כמעט שאינה מאפשרת בניו, והופכת את מרבית הבנייה החדשה בעיסויה בלתי חוקית, ולפיכך נידונה להריסה. הכנת התוכנית התקיימה בשני מישורים. האחד, צוות מקצועי הנדרש להכנת תוכנית על פי דרישות רשויות התכנון, והשני, צוות חברתי אשר עסק בשיתוף הציבור באמצעות מפגשים, פרסומים ומגוון אמצעים אחרים. למרות מאמצים כנים של הצוות החברתי, ההשתתפות בתהליך הייתה מוגבלת, ומידת התמיכה של התושבים בתוכנית הייתה נמוכה. להערכתנו, קושי מרכזי של "במקום" להוביל תהליך שיתוף מעמיק ומשמעותי נובע ממלכוד העוצמה מול התושבים מחד גיסא, ומול רשויות התכנון מאידך גיסא. מצד אחד, כדי לעודד תושבים להשתתף בתהליך, "במקום" היו צריכים להראות שלהשתתפות כזו אכן תהיה השפעה על התוכנית – שיש משמעות להשתתפות. אך ל"במקום" כארגון לא ממשלתי אין סמכות לאשר תוכניות, שכן הוא לא הוסמך לכך על ידי רשויות התכנון. מצד שני, כדי לקבל מעמד לגיטימי בתהליך התכנון, "במקום" צריך את תמיכת התושבים בו כגוף המייצג אותם, שכן אחרת אין להם זכות עמידה בתהליך. במילים אחרות, תהליך שיתוף ציבור מחייב תהליך של העצמה – תהליך של העברת כוח לתושבים. גוף ללא סמכות אינו יכול להעביר כוח, אלא אם כן הועברה אליו הסמכות. לארגון לא ממשלתי הפועל בסביבה אופוזיציונית לממסד ואינו מגובה פוליטית מלמעלה, כפי שקרה במקרה של "במקום" ועיסויה, קשה לקיים תהליך שיתוף, שכן שני סוגי העוצמה הנדרשים (מול התושבים ומול הממסד התכנוני) תלויים זה בזה. היעדר עוצמה התחלתית מעמיד בפני הארגון אתגרים רבים.

Ron A. and Cohen-Blankshtain G., 2011, "Situating Participatory Planning Processes at a tense political situation: the Case of Isawiyah in East-Jerusalem" submitted to Environment and Planning D, 29(4), 633-648.

Cohen-Blankshtain, G. Ron., and Perez, A., Forthcoming, "When NGO takes on public participation: preparing a plan for a neighborhood in East Jerusalem", International Journal of Urban and Regional Research.

על פי שיטת הדמוקרטיה הייצוגית, על נבחרי הציבור לייצג את רצונות הציבור, ולפיכך המעשה הדמוקרטי מתמקד בתהליך הבחירה של נציגים אלו. כחלק מביקורת כוללת יותר על מידת ההתאמה של שיטה זו לחברה הדמוקרטית, עולה גם הטענה כי במקרים רבים ערוץ זה אינו מאפשר למיעוטים או למגזרים ייחודיים לבטא את צורכיהם ואת רצונותיהם, שכן הם אינם מיוצגים או שייצוגם אינו בעל השפעה. היעדרם מהמשחק הפוליטי מדייר אותם גם מייצוג הולם של האינטרסים שלהם. גישת הדמוקרטיה ההשתתפותית מציעה ערוצי השפעה נוספים לאזרחים באמצעות השתתפות פעילה בתהליך קביעת המדיניות. שיתוף הציבור הרלוונטי יכול להיעשות באמצעים שונים (למשל, שימועים פומביים, סקרים, סדנאות חשיבה, פרלמנט אזרחים או סדנאות חשיבה) ומידת ההשפעה שלו על התהליך גם היא משתנה (החל מהעברת מידע חד-צדדי וכלה ביכולת הטלת וטו של האזרחים). המשותף לכל התהליכים הללו הוא פתיחת חלון (ולפעמים דלת) לתהליך המדיניות לציבור. לפתיחה זו פוטנציאל לשיפור התהליך ולהפיכתו להוגן יותר. היא מאפשרת תהליך פלורליסטי יותר והתדיינות ציבורית.

עם זאת, קיים פוטנציאל (המתועד באופן מובהק במחקרים) לחיזוק החזקים דווקא, שכן להם הכלים והיכולת להשתתפות אפקטיבית יותר בשל גישה נוחה יותר למשאבים של ידע מקצועי ומשאבים כלכליים ובשל היכולת לקחת חלק בתהליך עצמו (הדורש הקדשת זמן). תת-ההשתתפות של אוכלוסיות חלשות בתהליכי שיתוף ציבור מחמירה עוד יותר את בעיית ייצוגן. לפיכך, אין די בקידום תהליכי שיתוף ציבור כשלעצמם. יש לעודד ולחזק אוכלוסיות הסובלות מתת-ייצוג לקחת חלק בתהליכים אלו. במקרים רבים זהו תהליך מורכב, שמחייב מתן כלים להשתתפות פעילה ומתן תמריצים להשתתפות ולבניית תשתית קהילתית מתאימה. אין זה מפליא לגלות שתהליך מורכב זה לרוב אינו מאומץ בתהליכים ממסדיים. לנישה זו נכנסים ארגונים לא ממשלתיים (NGO's) אשר מבקשים לקדם תהליכי שיתוף של ציבור מודר או מוחלש. זהו תהליך מבורך, שכן לארגונים אלו מחויבות ויכולת שונות מאלו של גופים ממסדיים, ובמקרים רבים הם מתאימים יותר לכך.

”גישת הדמוקרטיה  
ההשתתפותית מציעה  
ערוצי השפעה נוספים  
לאזרחים באמצעות  
השתתפות פעילה  
בתהליך קביעת  
המדיניות“



ד"ר שרון גלעד

מרצה בכירה בבית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל ובמחלקה למדע המדינה  
gilads@mcc.huji.ac.il

## מבט פוליטי על דוח ה-OECD

הדוח ממסגרים את המחאה החברתית באופן צר כנוגעת ליוקר המחייה ולצורך בהגברת התחרות, להבדיל מרצון הציבור, כפי שבוטא במחאה החברתית, בהרחבת מדינת הרווחה. השימוש שלהם במונח הצר "מחאת הדיור" על פני המונח המרחיב "המחאה החברתית" מלמד יותר מכול על האופן שבו הם מבינים וממסגרים את אירועי הקיץ. בכלל זה כותבים כותבי הדוח:

"middle-classes concerns have surfaced in the form of recent 'tent protests,' with complaints about the cost of housing and price levels... These concerns are linked to debate about the level of competition in the economy..." (3)

שנית, כותבי הדוח תומכים מפורשות בהחלטת משרד האוצר להימנע מפתיחת מסגרת התקציב ומפגיעה ביעדי ההוצאה והגירעון (להבדיל מהגדלת ההוצאה וההכנסה הציבורית). בהקשר זה הם כותבים:

"Despite pressures arising from the tent protests, there are welcome indications that the authorities intend to maintain the [spending] ceiling and are, for instance, investigating channels for economies in the defense budget to create room for additional spending in the social sphere." (12)

משמע, קריאה של הדוח בהקשר החברתי הקונקרטי שבו הוא נכתב, מלמדת שזהו דוח שמרני יחסית, המחזק את ידי האוצר כנגד גל המחאה החברתית המאיים על הסטטוס קוו. מדוע בחרו כותבי הדוח לקחת צד כה ברור במחלוקת שבין משרד האוצר ומנהיגי המחאה החברתית? אפשרות אחת היא שהסיבה נובעת מתפיסתם הניאו-ליברלית. אני נוטה לחשוב שזו אינה הסיבה, או לפחות לא הסיבה המרכזית. כאמור, כותבי הדוח מצביעים על ישראל כמדינה שהפערים החברתיים בה גבוהים והשקעתה בתחום הרווחה נמוכה מהמקובל ברוב מדינות הארגון. סיבה אפשרית אחרת לעמדה החד-משמעית המצטיירת מהדוח היא שכותבי הדוח, כמי שנטועים עמוק בגוש היורו, רואים את העולם, ובכלל זה את ישראל, במשקפיים של משבר כלכלי ההולך ומתרחב. בימים שבהם ממשלות האיחוד האירופי נדרשות לקבל על עצמן יעדי גירעון נוקשים, המלצה שישראל תקבל על עצמה מדיניות תקציבית מרחיבה נתפסת כמסוכנת. ולבסוף, יכול להיות ש"דברים שרואים מכאן לא רואים משם", וכותבי הדוח לא הבינו את המשמעות העמוקה של המחאה החברתית. תפיסותיהם ניזונו ממקורות המידע המרכזיים שלהם – משרד האוצר ובנק ישראל. לפיכך, כותבי הדוח אימצו, שלא במודע, את הפרשנות של מי שיותר מכול מבקשים להשיב את השקט והיציבות על כנם.

בדצמבר 2011 הוגש לשר האוצר יובל שטייניץ דוח ה-OECD על ישראל. הדוח הוא מסמך מרשים הסוקר, מנתח ומבקר – לרוב בחיוב, לעתים בשלילה – את המדיניות הכלכלית-חברתית של ישראל. אך מהי החשיבות של מסמך זה – מרשים ככל שיהיה – הכולל המלצות בלתי מחייבות לקובעי המדיניות בישראל, בהיעדר שיניים משפטיות? התשובה של מדעי מדינה לשאלה זו הנה שהמלצות של גופים בעלי מוניטין של מומחיות, כמו ה-OECD, הן כלי בידי שחקנים פוליטיים מקומיים המבקשים לחזק או להחליש את הלגיטימציה של תפיסות מדיניות מתחרות. לענייננו, את החשיבות של דוח ה-OECD יש לנתח בקונטקסט של הזמן היוצא דופן שבו הוא הונח על שולחנו של שר האוצר, חודשים ספורים לאחר המחאה החברתית של הקיץ, ובשעה שמתנהל דיון פוליטי על היקף הרפורמות הנדרשות בתגובה.



מחד, הנתונים בדוח הם נשק בידי המבקשים לקדם שינוי כיוון במדיניות הכלכלית-חברתית של ישראל. הדוח מצביע על נתונים (מוכרים, אך חשובים) המלמדים על שיעור גבוה, ההולך וגדל, של עניים בישראל, על ההישגים הנמוכים של תלמידי ישראל במבחנים הבין-לאומיים ועל פערים בין-מגזריים. נוסף על כך, הדוח מצביע על חלק מהסיבות להעמקת אי-השוויון במדינת ישראל, ובכלל זה ההשקעה הנמוכה יחסית של ממשלת ישראל בתחומים חברתיים ושיעורים נמוכים מאוד של תקבולי ביטוח לאומי והבטחת הכנסה לקשישים ולמעוטי יכולת. לאור זאת, כותבי הדוח ממליצים על הרחבת ההשקעה בחינוך (ברוח המלצות דוח טרכטנברג, שמאז גם זכו לאישור הממשלה), על הרחבת הזכאות והשיעור של קצבאות הבטחת הכנסה וזקנה, וכן על הרחבת השימוש ב"מס הכנסה שלילי". ככלל, המלצות הדוח נוטות לטובת מודל ניאו-ליברלי רך, הממוקד בסיוע לשכבה צרה יחסית של בעלי כושר הכנסה נמוך.

מאידך, על אף ההצבעה על הפערים החברתיים הגדולים בישראל ועל מקורם במדיניות הממשלה, דוח ה-OECD מקנה לגיטימציה להמשך הסטטוס קוו ולהיענות מוגבלת של הממשלה לתביעות המחאה החברתית. הלגיטימציה להיעדר שינוי עמוק במדיניות באה לידי ביטוי הן במשתמע והן במפורש. ראשית, כותבי

**עודד רביבי**  
בוגר תוכנית המנהלים  
וראש מועצת אפרת  
revivilaw@gmail.com



**ד"ר קלוד בר רבי**  
ראש תוכנית המנהלים ומרצה  
בכיר בבית הספר ע"ש פדרמן  
למדיניות ציבורית וממשל  
berrebi@rand.org



## מעמדו הציבורי של המגזר השלישי

קשה להגים בחשיבותן של עמותות "המגזר השלישי", של יתרונותיהן לחברה האזרחית ושל נחיצותן לחברה סולידרית. אני וחבריי, ראשי ערים ומועצות, שמחים לכל סיוע שמתקבל מעמותות שכאלה. בין היתר, מכיוון שזה מאפשר לנו לקבל תקציבים שלא היינו זוכים לקבלם ממקורות תקציב רגילים. אלא שלצד יתרונות אלה, קיימת בעייתיות. עם פריחת המגזר השלישי החלה המדינה למשוך את ידיה מתחומי חסד, רווחה, בריאות, חינוך וכדומה. קיום העמותות מאפשר למדינה להתפנות ולעסוק בתקציבים מדידים, ולהפוך לבלתי מחויבת לתחומים אלה באופן מלא.

יחד עם זאת, ולאור חשיבות המגזר השלישי, הפכה המדינה לגוף התומך בעמותות. אנשים פרטיים מקימים עמותה, והמדינה מסייעת להם תקציבית. לעתים התקציבים ישירים, לעתים באמצעות שיתוף פעולה עם המדינה, לעתים הם חלקיים, לעתים התמיכה מלאה, ולעתים העמותה הנה מעין "מונופול" ללא מתחרים (כגון "יד שרה"). הכול על פי כללים ותקנות, אך ללא יכולת בקרה פנימית.

המדינה, למעשה, הפריטה חלקים נכבדים מתחומי הרווחה, החינוך, הבריאות ואף הביטחון (כדוגמת האגודה למען החייל). אלא שבכך המדינה מתנערת ממחויבותה ומותירה את שיקול הדעת על אופן השימוש בכספה לגופים עצמאיים.

נוסף על כך, בישראל קיימות לאקונות בפיקוח על העמותות. בעוד שבארצות-הברית נקבעו הגבלות בתשלומי השכר, הרי שבישראל עניין זה פרוץ. אמנם ביקורת ציבורית יכולה להשפיע על אופן ההשתכרות של מנהלי עמותות, אך המדינה, כגוף שנעשה שימוש במשאביו, אינה רואה לעצמה חובה לעשות זאת. מגבלות השכר ואופן הפיקוח על השכר והתנאים הנלווים רחוקים מלהיות כמקובל בחברה ציבורית או במגזר הציבורי. כך הופכות עמותות מסוימות למקור הכנסה נדיב לעובדיהן על חשבון הציבור.

גם סוגיית הפריסה של פעילות העמותות ברחבי הארץ אינה בפיקוח המדינה. אין חובה על עמותה לפעול באופן שוויוני כפי שהמדינה חייבת. אין הלימה בין הגדרות המדינה לפריפריה לבין אופן הגדרת המגזר השלישי את הפריפריה.

כך קורה שקיימות קרנות הנמנעות מלפעול באזורי יהודה ושומרון, ומדירות את רגליהן מיישובים שמעבר לקו הירוק. למעשה, נוצר מצב שבו העמותות מקבלות את תקציביהן מכל משלמי המסים, אך מעניקות את חסדיהן רק לחלקם. עמותות שלמרות ייעודן החברתי-רווחתי, נוקטות אג'נדות פוליטיות במקום שחייבת להיות חלוקה בלתי מפלה, ועושות שימוש לרעה בסמכות ובאמון שקיבלו ממדינת ישראל.

כל עוד המגזר השלישי נהנה מתקציב משלם המסים וממעמד של מעין גוף יציג, סמי-שלטוני, עליו לפעול לפי כללים מחייבים, כך שהאזרח יידע שכספו מנוהל באופן הגון ולא חמדני; שיידע כל אזרח בכל אתר כי הוא יכול לפנות לעמותות השונות ולקבל יחס שוויוני ובלתי מפלה, בדיוק כמו כל אזרחי המדינה.

## מבט כלכלי על דוח ה-OECD

הסקירה הכלכלית שבדוח ה-OECD מספקת ניתוח רציני ויסודי של הכלכלה הישראלית, שמטרתו לסייע בידי מקבלי ההחלטות בישראל ביצירת מדיניות כלכלית מושכלת. יחד עם זאת, לפני שנאמץ את המלצות הדוח בכללותן, יש לזכור כי המוסדות הכלכליים הבין-לאומיים מאופיינים בהשקפת עולם כלכלית שמרנית, שלעתים אינה עולה בקנה אחד עם העדפות הציבור או שאינה תואמת בהכרח את המציאות הישראלית.

דוגמה לכך ניתן למצוא בהמלצות הנוגעות למדיניות הדיו. הדוח אינו מסביר כיצד ייתכן שתנאי רכישת נדל"ן בישראל הם אטרקטיביים ביותר (לטענתנו) ויחד עם זאת היינו עדים לזעקה המונית בדרישה לדיוור בר השגה. ספק רב אם תנאי הרכישה והמיסוי הנמוכים היו אטרקטיביים מספיק לאוכלוסיות המעמד הנמוך, הבינוני והבינוני-גבוה בישראל. התעלומה נפתרת, לפחות בחלקה, כאשר מובאים בחשבון גם חלקם של הביקושים שנוצרו על ידי תושבים זרים (תופעת הדירות הריקות) ואלו שלצורכי השקעה וספקולציה. נקודה זו אמנם עולה בדוח, אם כי רק כלאחר יד, אך היא אינה משמשת בסיס למרבית צעדי המדיניות המומלצים.

הדוח מכיר בעובדה שצעדים רבים ננקטו להאטת הביקושים בשוק הדיו, ומחברי הדוח מודעים לכך שהביקוש לדיוור בישראל הוא ככל הנראה קשיח יחסית כתוצאה מפילוח מגדרי באזורי המגורים על בסיס אתני ודתי. יחד עם זאת, מרבית צעדי המדיניות המומלצים בדוח מתרכזים בצמצום הביקושים ולא בהגדלת היצע הדירות. מחברי הדוח עושים שימוש בטענה ששיעור בעלי דירות גבוה עלול לגרום לחוסר מוביליות תעסוקתית. בעלי דירות, בניגוד לשוכרי דירות, נטען בדוח, נמנעים ממעבר בין אזורי מגורים שונים, דבר שלכאורה יכול היה ליצור מגוון תעסוקתי רחב יותר. טענה זו מבוססת על ניסיון בין-לאומי, והיא לא תואמת את המציאות הישראלית, שבה המרחקים הגיאוגרפיים קצרים וריכוז מקורות התעסוקה גבוה במיוחד. אני סבור שבמציאות הישראלית הקיימת יש לשקול בזהירות מדיניות המכוונת להפחתה בבעלות הפרטית על דירות על חשבון הגדלת שיעור השוכרים, ואולי אף להימנע ממנה.

הפרק העוסק במדיניות האנרגיה בדוח מנתח את ההתפתחויות בשוק האנרגיה בכלל ובשוק החשמל בפרט. מסקנות הדוח בתחום זה אינן מפתיעות, ועיקרן עולה בקנה אחד עם המדיניות הממשלתית. בפרט, הדוח נותן לגיטימציה חזקה להמלצות של ועדת שיינסקי בעניין מיסוי רווחי הגז הטבעי, המלצות שאף התקבלו על ידי הממשלה. מרבית ההמלצות הנוגעות למדיניות האנרגיה הן בגדר חיזוק ומיסוד של המגמות הקיימות, ויכולות לשמש גושפנקה לקובעי המדיניות בארץ כאשר אלו נתקלים בחסמים, אם בבואם להשתית רפורמה במשק החשמל, ואם בבואם לפתח ולבסס את תוכנית הפחתת הפליטות בהתאם לדרישות הבין-לאומיות. המלצות הדוח בהקשר זה מושכלות וראויות מנקודת מבט כלכלית וחברתית כלל-משקית, אך אני בספק לגבי מידת ישימותן במציאות הפוליטית הישראלית.

אלכס מינץ, לסלי לטריס וענבל הקמן (עורכים) (2011)

## סימולציה בנושא איראן: היום שאחרי – תובנות והמלצות למדיניות המרכז הבינתחומי, הרצליה

במאי 2010 נערך בבית ספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי הרצליה משחק סימולציה דינמי ורב-משתתפים אשר בחן את מרחבי התמרון של מדינות ושחקנים בין-לאומיים ואת שיווי המשקל החדש במזרח התיכון ביום שאחרי הצלחתה של איראן להשיג יכולת גרעינית-צבאית מוכחת. התובנות העיקריות שעלו מן הסימולציה הציגו את הקווים האדומים המוגדרים של ארצות-הברית ואת מקומה המרכזי בתהליך, את צמצום מרחב התמרון הישראלי בעקבות ההתגרענות הצבאית ואת הצלחת ההרתעה האיראנית כאשר מדובר בצעדים לא גרעיניים.

אסופת המאמרים "איראן: היום שאחרי" נכתבה על ידי מומחים מובילים בתחומי מדיניות שונים אשר השתתפו בסימולציה. המאמרים הכלולים באסופה פורשים בפני הקורא ניתוחים אסטרטגיים, תובנות והמלצות מדיניות המבוססים על שאלות ודילמות שצפו ועלו במהלך הסימולציה.



Anat Gofen (2012)

## Entrepreneurial exit response to dissatisfaction with public services

Public Administration

המאמר עוסק בשאלה כיצד מיושמת הלכה למעשה אי שביעות רצון משירותים ציבוריים. בניגוד לטענה של הירשמן (1970), המאמר טוען כי אי שביעות הרצון אינה מופגנת לעתים על ידי מעבר מספק אחד לספק אחר, אלא ביצירה עצמית של חלופה. ההיבטים התיאורטיים והמעשיים של תגובה זו, המומשגת כ"אקזיט יזמי", מוצגים באמצעות חמש דוגמאות המגלמות אקזיט יזמי בתקופות שונות ובתחומים שונים של שירותים ציבוריים: חינוך ביתי, לידות בית, שיטור קהילתי, שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים והקמת claim clubs במהלך ההתיישבות במערב ארצות-הברית. אקזיט יזמי מצביע על תפקיד נוסף של האזרחים, ומציב אתגר מעשי ונורמטיבי, שכן במקרים רבים הוא מערער על סמכותה העקרונית והמקצועית של המדינה.



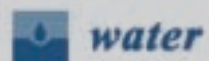
Momi Dahan and Udi Nisan (2011)

## Explaining Non Take-up of Water Subsidy

Water

אנחנו עושים שימוש בשני ניסויים מעין-טבעיים כדי לבחון את החשיבות היחסית של אינפורמציה ועלות אדמיניסטרטיבית בהסבר אי מיצוי הסובסידיה במחיר המים. ה"ניסוי" הראשון מראה ששיעור המיצוי של משפחה עם עלות מנהלית נמוכה יותר במיצוי ההטבה הגלומה במחיר המים אינו שונה באופן מובהק מזה של משפחה אחרת בעלת מאפיינים דומים. לעומת זאת, ה"ניסוי" השני חושף כי שיעור המיצוי של משפחה שמודעת יותר לסובסידיה, גבוה משמעותית מזה של משפחה אחרת בעלת מאפיינים דומים. ממצאים אלו מלמדים כי אינפורמציה ממלאת תפקיד מרכזי בהסבר אי מיצוי הסובסידיה במים.

Explaining Non Take-up  
of Water Subsidy

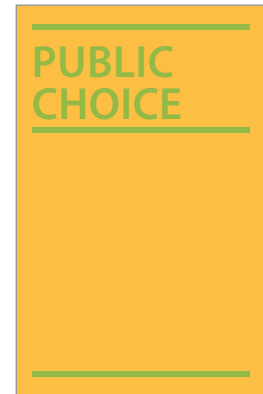


Claude Berrebi and Jordan Ostwald (2011)

## Earthquake, Hurricanes, and Terrorism: Do Natural Disasters Incite Terror?

Public Choice

השפעתם של אסונות טבע על ההיתכנות של מתקפות טרור מחבלים הוא נושא חדשני. שאלה בעלת חשיבות אסטרטגית שעלתה לאחרונה במסגרת שיקולי מדיניות ביטחון היא: האם יש ביכולתם של אסונות טבע להכביד על החברה ועל הממשלה עד כדי יצירת נקודות תורפה אשר ארגוני הטרור עלולים לנצל למטרתם? על שאלה זו ענינו באמצעות מתודולוגיה המתבססת על ניתוח נתונים מפורטים של פיגועי טרור, אסונות טבע ומשתני בקרה רלוונטיים אחרים עבור 167 מדינות בין השנים 1970 ו-2007. הניתוח האקונומטרי חושף השפעה סיבתית חיובית חזקה של אסונות טבע על שכיחות פיגועי הטרור שקרו בהמשך באותם מקומות ועל עוצמתם. ממצא מעניין נוסף הוא שהתגלו השפעות שונות בהתאם לסוגי האסונות ומאפייני המדינה הנפגעת. לממצאים אלו השלכות ישירות על אופי המדיניות הרצויה בניהול אסונות טבע ולוחמה בטרור.



David Levi-Faur, (2011)

## Regulatory Networks & Regulatory Agencification

Journal of European Public Policy

המרחב הרגולטורי של האיחוד האירופי גדל ומתמסד במהירות מאז שנות ה-90 של המאה העשרים. התנועה הכפולה לקראת שוק משותף מצד אחד ומרחב רגולטורי אירופי אחד מהצד האחר ניכרת כמעט בכל תחום. ארכיטקטורה רגולטורית חדשה מתפתחת ומתבטאת בהרחבת היכולות הרגולטוריות, מעבר לנציבות האירופית ומערך הוועדות שלה, בשתי צורות מיסוד שונות: סוכנויות רגולטוריות עצמאיות ורשתות של רגולטורים. מאמר זה בוחן את הפוליטיקה ואת הארכיטקטורה של המיסוד והרציונליזציה המנהלית במרחב הרגולטורי של האיחוד האירופי, ומדגים ראשית, כיצד סוכנויות מחליפות רשתות בתהליך של מיסוד המעדיף סוכנויות רגולטוריות פורמליות על פני רשתות עצמאיות, שנית, כיצד סוכנויות רגולטוריות מתחרות עם רשתות ומצליחות לעתים קרובות ליצור אותן, להשתמש בהן ולשלוט בהן, במה שניתן לכנות "רשת ממוסדת", ושלישית, כיצד רישות מעצים סוכנויות ויוצר סוג חדש של ארגון רגולטורי, שניתן לכנות "סוכנויות רגולטוריות מרושתות".



אהרן גפן (2011),

## השפעת מיסוד הדמוקרטיה ההשתתפותית על רמת שיתוף הציבור על ידי עובדים בארגון הציבורי

הסדרה הכתומה

אמון הציבור והשתתפות האזרחים בממשל מצויים במגמת ירידה בעשורים האחרונים, והפכו לאחת הדאגות המרכזיות שעמן מתמודדות דמוקרטיות מערביות. אחד הפתרונות המוצעים לבעיה זו מתמקד בהקמת מוסדות חדשים המבוססים על "דמוקרטיה השתתפותית", שעל פיה אנשים מן היישוב לוקחים חלק באופן קבוע בתהליכי קבלת החלטות של הממשל.

האם לשינויים מוסדיים, כגון הענקת סמכויות שלטוניות לגופים שכונתיים נבחרים או חיוב שיתוף ציבור בחקיקה, אכן יש השפעה משמעותית על היקף ההשתתפות הפוליטית של אזרחים? מחקר זה מנסה לענות על שאלה זו דרך בחינת רמת השיתוף בעשייה הציבורית של העובדים בארגונים ציבוריים בירושלים, שחלקם, כגון המינהלים הקהילתיים, הוקמו על בסיס התיאוריה של הדמוקרטיה ההשתתפותית.



## ברכות



ברכות לג'ניפר אושר על אישור הדוקטורט.

ברכות לדרורה ברדיצ'ב על מינויה לדיקן משנה של בית הספר לעבודה סוציאלית

## לוח מודעות



### מינויים של קהילת בית הספר

ברכות לרני רוזנהיים, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו לראש אגף תרבות ותוכניות עבודה בעיריית בת-ים.

ברכות לנירית גדסי, בוגרת תוכנית המצטיינים, על מינויה למנהלת מחלקת חינוך פיננסי באגף שוק ההון, ביטוח וחסכון במשרד האוצר.

ברכות לשאול גולדשטיין, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו למנכ"ל רשות הטבע והגנים.

ברכות ליוסי ורצברגר, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו לעוזר מנכ"ל רשות הטבע והגנים.

### פרסים

ברכות לאהוד סגל, דוקטורנט בבית הספר, על זכייתו במלגת קרן רן נאור.

ברכות לצביקה אור, דוקטורנט בבית הספר, על זכייתו במלגת קרן וולף.

ברכות לד"ר רענן סוליציאנו-קינן על בחירתו למרצה מצטיין של הפקולטה למדעי החברה.

ברכות למיכל גורדון, סטודנטית בתוכנית המצטיינים, על קבלת תעודת מצטיינת דיקן של הפקולטה למדעי החברה.

ברכות לד"ר קלוד בר רבי על זכייתו במענק מחקר של The European Commission Marie Curie Reintegration Grant.

ברכות לעידו אלמקייס, עמית בלוגובסקי ורבה ממן על קבלת מלגת הצטיינות של תוכנית המצטיינים.



## ברכות

ברכות למיטל שטיין על מינויה לתפקיד מנהלת אדמיניסטרטיבית של בית הספר.

כנס העשור של בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל יתקיים ב-24 במאי 2012.



בית הספר זכה במכרז נציבות שירות המדינה לתוכנית "צוערים לשירות המדינה" שתפתח בקיץ.



בית הספר ע"ש פרדמן  
למדיניות ציבורית וממשל

The Federmann School of  
Public Policy and Government

אתר בית הספר:

Public-policy.huji.ac.il

# האוניברסיטה העברית בירושלים

## בית הספר מציע לכם מגוון תוכניות

### שואפים

להשפיע על דמותה של החברה הישראלית?

לעצב מדיניות ציבורית?

להנהיג תהליכים שיקבעו את אופייה של מדינת ישראל?

## תוכניות לתואר שני

### תוכנית משותפת בכלכלה ובמדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים של החוג לכלכלה הרואים את עתידם בשירות הציבורי. תוכנית מחקרית בת שנתיים.

למתקבלים תוענק מלגת פטור משכר לימוד בשנה א'

### תוכנית המצטיינים במדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים מכל החוגים הרואים את עתידם במגזר הציבורי. תוכנית מחקרית בת שנתיים.

למתקבלים תוענק מלגת פטור משכר לימוד בשנה א'

### תוכנית הצוערים לשירות המדינה

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים מכל החוגים הרואים את עתידם בשירות המדינה. תוכנית לא מחקרית בת שש שנים.

תוכנית במימון המדינה

## תוכניות מנהלים לתואר שני

### תוכנית מנהלים מנהלים במגזר הציבורי

מיועדת לבכירים בשירות הציבורי הרחב, שלטון מקומי וחברה אזרחית. אפשרות למלגות עד 20,000 ש"ח לעומדים בקריטריונים.

### תוכנית בכירים בכירים בשירות המדינה

מיועדת לפתח אליטה של סגל בכיר על-משרדי בשירות המדינה בישראל.

תוכנית במימון המדינה

לפרטים נוספים: טל: 02-5881533  
דוא"ל: [public\\_policy@savion.huji.ac.il](mailto:public_policy@savion.huji.ac.il)  
<http://public-policy.huji.ac.il>

לפרטים נוספים: טל: 02-5881934  
דוא"ל: [exmpp@savion.huji.ac.il](mailto:exmpp@savion.huji.ac.il)  
<http://empp.huji.ac.il>



עקבו אחרי פעילויות ביה"ס בפייסבוק:  
[www.facebook.com/SPPFedermann](http://www.facebook.com/SPPFedermann)