

**מנהיגות
אזרחית**



ארגון הגג של המגזר השלישי

ארגוני גג בישראל:

תפקידים ואתגרים
בייצוג ארגוני
החברה האזרחית

2018 / תשע"ח

UMBRELLA ORGANIZATIONS IN ISRAEL:

ROLES AND CHALLENGES IN REPRESENTING NON PROFIT ORGANIZATIONS

RINAT BEN NOON PH.D

תודות

המסמך שלפניכם הוא פרי תהליך עבודה משותף של חברות וחברי פורום ארגוני הגג במגזר השלישי, שהשקיעו מזמנם ותרמו מהידע ומהניסיון שלהם: חן אריאלי ואמרי קלמן, אגודת הלהט"ב; אסתר בלום ואיבון קפון, מועצת ארגוני העולים; מיכל ברמן, פְּנים - איגוד ארגוני יהדות ישראלית; טליה לבנון, הקואלציה הישראלית לטראומה; ניר פפאי, חיים וסביבה; אורית סוליציאנו, איגוד מרכזי הסיוע לנפגעי תקיפה מינית; יעקב סנדלר וסמי קידר, לב - איגוד העמותות לזקן בישראל; שלומי קסטרו, מועצת ארגוני הילדים והנוער; ויוחאי רוטנברג, האגודה הישראלית לתקשורת קהילתית.

תודה לשותפים נוספים אשר לקחו חלק במפגשי הפורום ושיתפו בידע: עו"ד אופיר כץ, יו"ר מנהיגות אזרחית; נאור ירושלמי, מ"מ מנכ"לית מנהיגות אזרחית; רונית לוי זילברשטיין, מכון אלכא למנהיגות וממשל בגזינט ישראל; עו"ד תמר פלד אמיר, ראש תחום בכירה - שיתופי פעולה בין-מגזריים באגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה; ד"ר נעמה מירן, קרן גנדי; סיגל יניב-פלד, JFN.

צוות הפרויקט

כתיבה: ד"ר רינת בן נון

ניהול מקצועי ועריכה: ליאור פינקל פרל (מנכ"לית מנהיגות אזרחית), דנה בר (מנהלת הפרויקט, מנהיגות אזרחית), ד"ר גלי סמבירא (יועצת למנהיגות אזרחית)

עריכה לשונית: חמוטל לרנר

מנהיגות אזרחית הוא ארגון הגג של ארגוני החברה האזרחית והמגזר השלישי בישראל. הארגון עוסק משנת 1986 בסוגיות רחב המשפיעות על כלל הארגונים מתוך ראייה מגזרית כוללת, ופועל לייצוג ולקידום מדיניות מול הממשל, המגזר העסקי והציבור הרחב, לטובת הרחבת השפעתו של המגזר השלישי.

המהלך לחיזוק מנגנוני הייצוג במגזר השלישי בישראל, שבמסגרתו נכתב מסמך זה, נערך בתמיכת מיזם ממשלה - חברה אזרחית: שותפות של שבעה משרדי ממשלה - החינוך, הבריאות, הרווחה, האוצר, ראש הממשלה, המשפטים, העלייה והקליטה - ומכון אלכא למנהיגות וממשל בגזינט ישראל.

מסמך זה נכתב על ידי ד"ר רינת בן נון וצוות מנהיגות אזרחית, מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה

פתח דבר

מבוא

מקורות המידע ששימשו לכתיבת המסמך



1. ארגוני גג בעולם: תמונת מצב וסקירת ידע

1.1 ארגוני גג בספרות האקדמית

1.2 דפוסי פעילות של ארגוני גג

1.3 התייחסות ארגונים בינלאומיים לארגוני גג

1.4 סיכום



2. ארגוני גג בישראל: תפקידים ואתגרים

2.1 נתונים על ארגוני גג בישראל

2.2 פורום ארגוני הגג

2.3 נושאים ודילמות בפעילותם של ארגוני הגג

• ציר הארגון: ארגון הארגונים החברים (פעולות פנים-מגזריות)

• ציר המשילות: תהליכי קבלת החלטות ובניית הסכמות

• ציר הייצוג

• ציר התמיכה בבניית יכולות הארגונים החברים

• הציר הכלכלי: מודל כלכלי לקיום ארגון גג והדילמות הכרוכות בו



3. מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית: הלכה למעשה

3.1 חשיבותם של מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית

3.2 חזון מנהיגות אזרחית: רשת מנגנוני ייצוג לארגוני החברה האזרחית

3.3 תפקידי מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית

3.4 הקמת מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית - תובנות מעבודת מנהיגות אזרחית

3.5 סיכום



4. נספחים

4.1 סקירת הגדרות ומופעים של התארגנויות של ארגונים

4.2 התארגנויות נוספות

4.3 רשימת המשתתפים בפורום ארגוני הגג בהובלת מנהיגות אזרחית ונוסח ההזמנה לפורום

4.4 רשימת הארגונים שנציגיהם השתתפו בסקר שנערך בקרב ארגוני הגג

4.5 התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב

פתח דבר

ארגון גג הוא הביטוי המובהק ביותר של מנגנון ייצוגי: ארגון של ארגונים שנוסד על מנת לייצג את הגופים החברים בו. ארגון מנהיגות אזרחית, ארגון הגג של המגזר השלישי בישראל, מוביל בשנים האחרונות תהליכים שמטרתם לחזק את ארגוני החברה האזרחית, תוך גיבוש קול משותף וברור והנעה לפעולה משותפת. במסגרת זו הובלנו בשנים 2014-2016 תהליך ייחודי של שיח משותף בחברה האזרחית בהשתתפות כ-300 מנהלות ומנהלים של ארגוני חברה אזרחית ובעלי עניין נוספים, תוך זיהוי סוגיות ואתגרים משותפים, גיבוש סדר יום משותף והוצאתו יחד לפועל. במסגרת השיח המשותף הושגו כמה הסכמות משמעותיות, והמרכזית בהן היא החשיבות של **חיזוק מנגנוני הייצוג בקרב ארגוני החברה האזרחית**, כדי לתת ביטוי לקולות מגוונים בה שאינם נשמעים באופן מסודר ומספק בתהליכי רוחב פנים-מגזריים ובין-מגזריים, וכן במוקדי קבלת החלטות.

בהמשך לתהליך זה הוצבה תמונת עתיד של המציאות שאנו מבקשים לקדם, שבה פועלים בחברה האזרחית מגוון מנגנוני ייצוג שכל אחד מהם מייצג קבוצה של ארגונים הפועלים בחברה האזרחית ומתארגנים לפי מכנה משותף, כגון אזור פעילות גיאוגרפי, תחום תוכן או סקטור. מנגנוני הייצוג **יסייעו בתיווך צרכים ומענים של הארגונים בשטח**, בינם לבין עצמם, בינם לבין ארגוני גג אחרים ובינם לבין ארגון הגג הכללי. באופן זה ייווצר **בסיס רחב יותר לשיתופי פעולה ולעבודה מתואמת**, יעילה ומאורגנת בין הארגונים, בשגרה וכן בעיתות משבר, ומתוך כך יתאפשר **לייצג נאמנה את מכלול ארגוני החברה האזרחית בישראל**. נוסף לכך, מנגנוני הייצוג יסייעו בחיזוק השיח הבין-מגזרי ויהוו כתובת לגורמים **מחוץ למגזר השלישי** המבקשים לפנות בשיח ממוקד אל קבוצות שונות בחברה האזרחית, בהתאם לצורך, ובכך יסייעו בהגברת השפעתו של הארגון הבודד על מהלכים רחבים.

בשנתיים האחרונות פעלנו לקידום המהלך של חיזוק מנגנוני הייצוג בחברה האזרחית בארבעה רבדים: מנגנוני ייצוג אזוריים - בצפון ובדרום; מנגנוני ייצוג בתחומי תוכן - באמצעות פורום ארגוני הגג במגזר השלישי; מנגנוני ייצוג מגזריים/סקטוריאליים - לחיזוק הייצוג של אוכלוסיות הנמצאות בתת-ייצוג (כגון ערבים וחרדים); ומנגנון ייצוג כלל-מגזרי מבוסס תפקיד - באמצעות התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים.



במסגרת מהלך זה הקמנו וכינסנו את פורום ארגוני הגג במגזר השלישי; ייסדנו את התארגנות המגזר השלישי בנגב בשיתוף פעולה עם "מועצת הנגב" וארגוני חברה אזרחית מובילים מאזור הדרום; חיזקנו את הקשר עם ארגונים מאזור הצפון תוך הנחת תשתית להקמת מנגנון ייצוג בהמשך הדרך; מיסדנו את החיבור בין התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים (המונה כ-350 חברים) למנהיגות אזרחית; ופעלנו רוחבית להרחבת המעגלים ולחיזוק הקשר עם ארגונים מהחברה הערבית והחברה החרדית, כדי לסייע בהקמת מנגנוני ייצוג בקהילות אלה בהמשך.

פורום ארגוני הגג, שעומד במרכז המסמך הנוכחי, הוקם מתוך צורך כפול: מנהלות ומנהלים של ארגוני גג במגזר השלישי ביקשו לייצר פלטפורמה לשיח ולמידת עמיתים בסוגיות תוכן ייחודיות לארגוני הגג, לטובת התמודדות עם אתגרים משותפים. בה בעת, אנו במנהיגות אזרחית זיהינו את הצורך ביצירת ערוץ תקשורת מובנה ומתואם עם ארגוני הגג כדי למנוע כפילויות ולהרחיב את הייצוג של כלל הארגונים. המסמך שלפניכם מתעד ומרכז, לראשונה בישראל, את הידע האקדמי והידע היישומי המעודכנים והרלוונטיים לכלל העוסקים בתחום ארגוני גג והחברה האזרחית בכלל. תמצאו בו סקירת ספרות על ארגוני גג בעולם ובישראל; נושאים ודילמות בפעילותם של ארגוני גג שעלו מעבודת פורום ארגוני הגג; ותובנות מהעבודה עם פורום ארגוני הגג שאנו מתכוונים להשתמש בהן לטובת המהלך של חיזוק מנגנוני הייצוג.

בשנים הבאות נמשיך לפעול לשם בנייה וחיזוק של מנגנוני ייצוג נוספים, מתוך הבנה כי זהו אמצעי חשוב שיאפשר הגעה לקהלים שאינם מיוצגים והצגת קולם הייחודי, וכן לצורך יצירת בסיס לשיתופי פעולה בין ארגוני החברה האזרחית וקידום השיח הבין-מגזרי; זאת במטרה להגביר את ההשפעה החברתית של המגזר השלישי בתהליכים משותפים עם המגזר הממשלתי והמגזר העסקי, בבואנו לפעול לגיבוש אחריות משותפת למתרחש בחברה הישראלית.

ליאור פינקל פרל, דנה בר, גלי סמבירא

מנהיגות אזרחית

מנגנוני ייצוג של ארגוני החברה האזרחית, ובהם ארגוני גג, הם התארגנויות פורמליות או בלתי פורמליות אשר מייצגות קבוצות של ארגונים בעלי מכה משותף הפועלים בחברה האזרחית. מנגנונים אלה יוצרים עבור החברים בהם ערך מוסף שלא היה יכול להיווצר מפעילות פרטנית של כל אחד מהארגונים. כך, לדוגמה, מנגנוני ייצוג יכולים להביא קולות רבים לזירת קבלת ההחלטות; הם מאפשרים שיתופי פעולה בין ארגונים לשם קידום מטרות משותפות; הם מהווים כתובת לגורמים חיצוניים המחפשים שותף לשיח או לפעילות; והם מאפשרים איגום משאבים פנים-מגזריים. חשיבותם של מנגנוני הייצוג מתחזקת בקונטקסט העכשווי שבו מדינות מהוות לא רק כתובת למאבקים אלא גם לשיתופי פעולה: השיח המתפתח בין המדינה והחברה האזרחית דורש יצירה של כלים ארגוניים לחיזוק יכולת הייצוג וההידברות של ארגוני החברה האזרחית מול המגזר הממשלתי ושותפים פילנתרופים מהמגזר השלישי. עם זאת, למרות החשיבות של מנגנוני הייצוג אין בחברה האזרחית בישראל מנגנוני ייצוג רבים, ומשום כך חיזוקם הוא כיום מטרה מרכזית של מנהיגות אזרחית, כפי שצוין לעיל.

יתרה מזאת, אף שארגוני גג בחברה האזרחית קיימים ופועלים שנים רבות במדינות שונות בעולם ומשרתים צרכים מגוונים של הארגונים, בדגש על ייצוג, יש בנמצא מעט מאוד חומר כתוב לגבי אופן ההקמה וההפעלה של מנגנון ייצוג לארגוני חברה אזרחית. מסיבה זו יזמה מנהיגות אזרחית עבודה זו, שלה שתי מטרות עיקריות: ראשית, למפות את הידע הקיים בתחום ארגוני גג בארץ ובעולם ולהציג אותו לדיון ולחשיבה בפני ארגוני החברה האזרחית ושותפיהם לשיח במגזר הממשלתי; שנית, לאסוף ולפתח ידע בנושא מנגנוני ייצוג במגזר השלישי; ידע זה יוכל לשרת הן את מנהיגות אזרחית, כארגון גג המבקש לשכלל את היכולת שלו לייצג נאמנה את השטח באמצעות בניית מנגנוני ייצוג, והן התארגנויות חברתיות שמבקשות להתארגן לפעילות ולייצוג משותף.

מבנה המסמך משקף מטרות אלה. במסמך שלושה פרקים: **הפרק הראשון** מציג סקירת ספרות על ארגוני גג בעולם ובישראל; **הפרק השני** פותח בתיאור עבודתו של פורום ארגוני הגג בישראל, שכונס ביוזמת מנהיגות אזרחית, ולאחר מכן סוקר תפקידים שממלאים ארגוני גג ודילמות המאפיינות את פעילותם, כפי שעלו ממפגשי הפורום; **והפרק השלישי** והאחרון משלב בין הרובד התיאורטי של המסמך לרובד המעשי:



בפרק מוצגות תובנות שעלו מהעבודה עם פורום ארגוני הגג באשר למהלך לחיזוק מנגנוני הייצוג, ובסופו מוצג מודל להקמת מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית.

מקורות המידע ששימשו לכתיבת המסמך

- מידע שנאסף בסדרת מפגשים של פורום ארגוני הגג שנערכו בשנים 2016-2017 בהובלת מנהיגות אזרחית ובהשתתפות מנהלות ומנהלים של ארגוני גג בישראל. במפגשים אלו דנו העמיתים בסוגיות ובאתגרים הייחודיים לארגוני גג והציגו את מבנה ארגונם וסגנון המשילות, האופן שבו הם מתנהלים מול הארגונים החברים ומול גופים חיצוניים, כגון המדינה, וכן את האתגרים וההצלחות שלהם.
- מאמרים אקדמיים העוסקים בהגדרות, בתפקידים ובמקרים לדוגמה של ארגוני גג במקומות שונים בעולם. מקורות אלה שימשו לכתיבת סקירת הספרות בנושא ארגוני גג במדינות שונות וארגונים של ארגונים שאינם רשמיים (ראו נספח).
- מסמכים רשמיים המתארים את דפוסי עבודתם של ארגונים בינלאומיים עם ארגוני גג, שמהם אפשר ללמוד על התייחסות הארגונים הבינלאומיים לארגוני גג.
- בחינת החומרים שארגוני גג בעולם מציגים באתרי האינטרנט שלהם: אופן הפנייה שלהם אל ארגונים חברים, פעילותם, מבנה המשילות שלהם, כגון תנאי הצטרפות, מטרות וחזון ועוד. בעזרת חומרים אלה אובחנו כמה טיפוסים של ארגוני גג, השונים בהיקף פעילותם, במטרותיהם ובתפקידיהם.



ארגוני גג בעולם:

תמונת מצב וסקירת ידע

1. ארגוני גג בעולם: תמונת מצב וסקירת ידע

1.1 ארגוני גג בספרות האקדמית



למרות החשיבות של ארגוני גג לתהליכי הידברות בין-מגזריים ולייצוג של ארגוני החברה האזרחית, אין בנמצא אומדן מדויק של מספר ארגוני הגג בעולם.¹ שיעור העמותות המשויכות ל-NUO (Non-profit Umbrella Organizations, ארגוני מטרייה ללא מטרת רווח) משתנה בין מדינות, ונמצא שארגונים יכולים להיות שייכים ליותר מארגון גג אחד בו זמנית. מחקר שנערך ב-1993 על המגזר השלישי בארה"ב העריך כי 22% מארגוני החברה האזרחית בתחום השירותים החברתיים, הבריאות, האמנויות, החינוך, הדת ותחומים אחרים הם חברים בארגוני גג לאומיים.² על פי מחקרה של מלוויל על ארגוני הגג באוסטרליה,³ סקרים שנערכו בשנות התשעים של המאה ה-20 מנו באוסטרליה כ-400 ארגוני גג (peak organizations).

על פי לימור ואייזנברג,⁴ למרות חשיבותם של ארגוני הגג כמי שבאים לייצג את הסקטור או את תחום הפעילות שבהם הם פועלים, בפועל שיעור החברות בהם נמוך והם לרוב מייצגים רק אחוז קטן מהארגונים הפועלים בתחום. מחקרים מראים כי רק כ-5%-7% מארגוני החברה האזרחית בעולם חברים בארגוני גג. לימור ואייזנברג מציעים שני הסברים למציאות זו: ראשית, ארגונים נהנים מהפעילות ומההישגים של ארגון הגג אך אינם ממהרים להצטרף אליו כחברים ולשלם את דמי החבר (תופעת "הנוסע החופשי"). שנית, הארגונים הראשונים להצטרף לארגוני הגג הם לרוב הגדולים והחזקים, אשר להם היכולת והפניות לעסוק בפעילות הציבורית בתחום התוכן; אולם ארגונים אלה לרוב אינם מהווים את החלק העיקרי של הארגונים הפועלים בתחום.

Melville, R. (2010). Umbrella organizations. In H.K. Anheier and S. Toepler (eds.). *International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer, pp. 1577-1582. 1
Hodgkinson, V. A., Weitzman, M. S., Noga, S. M., & Gorski, H. A. (1993). *A portrait of the independent sector*. Washington, DC: Independent Sector. 2
Melville, R., & Perkins, R. (2003). *Changing Roles of Community-sector Peak Bodies in a Neo-liberal Policy Environment in Australia: An ARC Funded Study* 3
(2002-2000). Institute of Social Change and Critical Inquiry, University of Wollongong.
Limor, N., & Aisenberg, S. (2004). *Israel's Third Sector*. www.mashabim.org.il/contentManagement/uploadedFiles/maagar_yeda/Israels_third_sector.pdf 4

מניעים ומטרות להקמת ארגוני גג

סקירת ספרות בנושא ארגוני גג מציגה מניעים שונים להקמת ארגוני גג. יאנג,⁵ חוקר החברה האזרחית, הגדיר ארגון גג כהתאגדות שלא למטרת רווח שהחברים בה הם עצמם ארגונים ללא מטרת רווח. יאנג הגדיר שלוש זהויות של ארגוני גג על פי מטרת הקמתם (לארגון מסוים יכולה להיות יותר מזהות אחת):

• **ארגון גג לקידום מטרה משותפת:** הארגונים החברים בארגון הגג עובדים בתיאום להשגת יעדים משותפים.

• **ארגון גג בעל מטרה כלכלית:** החברים בארגון חוברים יחד לתיאום ולייעול של צורכיהם הכלכליים, וכך פועלים טוב יותר מאשר כשחקנים בודדים בשוק החופשי.

• **ארגון גג בעל מטרה פוליטית:** בארגון כזה חברים ארגונים בעלי אינטרסים דומים אך בעלי סדרי עדיפויות ודרכי פעולה מגוונים, לשם קידום עמדות דומות, אסטרטגיות ושיתופי פעולה.

קרוגר,⁶ החוקרת את ארגוני החברה האזרחית באיחוד האירופי, סבורה כי המניע להקמת ארגון גג קשור בקהל היעד שהארגון משרת. בהתאמה היא מסווגת את ארגוני הגג לפי מידת הקרבה בינם לבין הארגונים החברים בהם או לבין הקבוצה החברתית שהארגון מייצג. בכך היא מעלה את הסוגיה של מידת הלגיטימציה של ארגוני הגג לייצג את הארגונים החברים וגם את קהל היעד שלהם:

• **ארגוני גג מסוג "סיבה":** ארגונים המקדמים רעיון שהתומכים בו אינם מושפעים ישירות מתוצאותיו. הלגיטימציה לפעילותם היא מבנית ומבוססת על טיעון מחקרי מבוסס על מנת למשוך אוהדים לקידום הרעיון, למשל ארגוני סביבה.

• **ארגוני גג מסוג "אינטרסים חלשים":** ארגוני גג המייצגים קבוצות חברתיות חלשות או מודרות שעל פי רוב אין להן יכולת, כספית או ארגונית, להתארגן בעצמן, ולכן יש "מרחק" בין הקבוצות שעבורן הארגון פועל לבין הארגונים המייצגים אותן.

• **ארגוני גג מסוג "חברים":** ארגונים אלו מייצגים קבוצות הפועלות למען עצמן, כגון ארגוני עובדים או ארגונים מקצועיים, אשר החברים בהם הם אנשים בעלי יכולת לייצג את עצמם. ארגונים אלה מבוססים כלכלית בשל יכולתם לגבות דמי חבר.

Young, D. R. (2001). Organizational identity and the structure of nonprofit umbrella associations. *Nonprofit Management and Leadership* 11(3): 289-304
Kröger, S. (2013). Creating a European Demos? The representativeness of European umbrella organisations. *Journal of European Integration* 35(5): 583-600

מניע נוסף להקמת ארגוני גג הוא צורך של המדינה או של ארגון בין-מדינתי לייצר פלטפורמה להעברת משאבים לארגוני השטח באמצעות ארגוני הגג. ארגוני הפסגה האוסטרליים וארגוני הגג בנוורבגיה הם דוגמאות לארגוני גג שהוקמו בתמיכת המדינה על מנת ליצור שיתופי פעולה בין-מגזריים ולממן את הארגונים בשטח.

”Peak Body” הוא מונח השגור באוסטרליה לתיאור ארגוני גג שבהם חברים ארגונים המייצגים קהלי יעד חלשים, וכן הארגונים המספקים שירותים לקהלי יעד אלה. ארגוני הפסגה האוסטרליים נוצרו כארגוני שטח, מלמטה, הנותנים מענה לקבוצות חלשות. הם הוקמו בשנות ה-70 בעידוד ובתמיכה של ממשלת אוסטרליה על מנת לייצג את דעות חבריהם בפני הממשלה, הקהילה וגופים אחרים,⁷ כמו גם כדי לספק מידע, שירותים, תמיכה, תיאום, סנגור, ייצוג ומחקר לחבריהם.⁸ לארגונים אלה שני סוגים של תפקידים:

• **תפקידים כלפי חוץ (תיקון חברתי):** פיתוח מדיניות, משוב על מדיניות או תוכניות של הממשלה, סנגור וייצוג בפני הממשלה והקהילה הרחבה, ייעוץ, קידום מדיניות, חינוך קהילתי ויצירת קשרים עם קבוצות אינטרס ובעלות ברית.

• **תפקידים כלפי פנים:** תמיכה בארגונים החברים, הפצת מידע, תיאום, פיתוח תשתיות ויצירת קשרי עבודה בין חברים (כולל פיתוח תשתיות אזוריות).

ארגוני הפסגה האוסטרליים נוצרו על מנת לענות על צורכי המדינה בדיאלוג עם ארגוני מגזר שלישי, וכיום הם מתמודדים עם האתגר של איזון בין הדרישות של הממשלה כגורם המממן הראשי של ארגוני הגג לבין מטרות הארגונים החברים בארגון הגג.⁹

כמו הארגונים האוסטרליים, גם ארגוני הגג בנוורבגיה¹⁰ הם פלטפורמה להעברת כספי ציבור לארגוני חברה אזרחית - במקרה הנורווגי בארגונים העוסקים בפיתוח במדינות מתפתחות. וכמו במקרה של ארגוני הפסגה האוסטרליים, גם בנוורבגיה קיים מתח בשל הציפיות השונות ולעיתים המנוגדות של בעלי העניין השונים, ובשל הצורך לתווך בין הרצון של המדינה בחיסכון ובייעול לבין הרצון של הארגונים האזרחיים לקדם את מטרותיהם.

בסעיף הבא נבחן כיצד התפקידים והמאפיינים של ארגוני גג המופיעים בספרות מתבטאים הלכה למעשה בתיאור פעילותם של ארגונים כאלה.

Cheverton, J. (2005). Past their peak? Governance and the future of peak bodies in Australia. Australian Journal of Social Issues 427: [3]40 7

Quixley, S. (2006). What is a “Peak Body”? Summary & Analysis of Key Documents 2005-1995. Youth Affairs Network of Queensland (YANQ) 8

Chevertokn (2005) לעיל הערה 7 9

Breistein, A., and Steel, C. (2010). Working as a Norwegian environmental umbrella organization - Experiences of The Norwegian Biodiversity Network 10 SABIMA. www.regjeringen.no/globalassets/upload/md/vedlegg/internasjonalt/sabima_environmental_umbrella.pdf

1.2 דפוסי פעילות של ארגוני גג



מטרת סקירה זו היא לאפיין את דפוסי הפעילות הייחודיים לארגוני גג, הנובעים מהמבנה המיוחד שלהם כארגונים של ארגונים ומהצורך והרצון לפעול במשותף. לשם כך נבחנו אתרי האינטרנט של שמונה ארגוני גג,¹¹ והוסקו מהם שיטות העבודה לקידום מטרות ההתאגדות, דפוסי המשילות של ארגוני הגג והמודל הכלכלי לקיימותם. אתרי ארגוני הגג פונים הן אל הארגונים החברים בהם והן אל ארגונים נוספים במטרה לעודד אותם להצטרף אליהם. האתרים מוקדשים להסבר על מטרות הארגונים ועל האופן שבו הם מקדמים אותם, והם מדגישים את התועלות שיצמחו לארגונים החברים מהשתתפות בארגוני הגג ואת תהליכי המשילות הדמוקרטיים שנועדו לבסס ייצוג שוויוני לכל אחד מהארגונים החברים.

סיווג ארגוני גג לפי מודל פעולה

בסקירת פעילותם של ארגוני גג בעולם נמצאו שני מודלים עיקריים: ארגוני גג שעיקר פעילותם היא סנגור באמצעות בניית ידע והפצתו, לשם שינוי עמדות בקרב הציבור והממשל; ולעומתם ארגוני גג שעוסקים הן בסנגור והן בפיתוח קהילת הארגונים החברים בהם.

ארגוני גג העוסקים בעיקר בסנגור: ארגוני גג אלו עוסקים בעיקר בקידום התחום, בייצוג ובהפצת ידע. הם אינם תומכים בבניית יכולות הארגונים החברים ואינם מספקים לחבריהם שירותים או כלים להעצמה, אלא עוסקים רק בפעילויות של פיתוח ידע בתחום המקצועי, סנגור והסברה.

לאור מיעוט התפקידים, אפשר להניח שארגוני גג מסוג זה מתאפיינים בצוות מקצועי מצומצם, דבר המשפיע על היקף המימון שהם זקוקים לו.

UK community Foundations, The Swedish women`s Lobby, The Global Alliance for the Rights of Older People, ILGA-Europe, FEANTSA: the European 11 Federation of National Organisations working with the Homeless, The Australian Youth Affairs Coalition (AYAC), National disability representative organisations.

דוגמה לארגון גג העוסק בעיקר בסנגור:

FEANTSA

The European Federation of National Organisations working with the Homeless

ארגון FEANTSA פועל למניעת תופעת מחוסרי הדיור באמצעות:

1. דיאלוג מתמיד עם המוסדות האירופיים וממשלות לאומיות ואזוריות לקידום, פיתוח ויישום של אמצעים אפקטיביים לסיום תופעת מחוסרי דיור
2. ביצוע והפצה של מחקרים ואיסוף נתונים על מנת לקדם הבנה טובה יותר של המאפיינים, ההיקף, הגורמים והפתרונות של תופעת מחוסרי הדיור
3. החלפת מידע, ניסיון ושיטות עבודה מומלצות בין הארגונים החברים ב-FEANTSA לבין בעלי העניין הרלוונטיים במטרה לשפר את המדיניות והנהלים העוסקים במחוסרי דיור
4. העלאת המודעות הציבורית למורכבות התופעה של מחוסרי דיור ולאופי הרב-ממדי של הבעיות העומדות בפניהם
5. פיתוח תשתית לרשתות חברתיות בנושא מחוסרי דיור

לפרטים נוספים ראו באתר האינטרנט: www.feantsa.org/en/about-us/what-is-feantsa

דוגמאות נוספות לארגוני גג מסוג זה: לובי הנשים בשבדיה ([The Swedish Women's Lobby](#)), אשר מקדם פרויקטים משותפים לקידום מעמד האישה; הארגון העולמי למען זכויות הזקנים ([The Global Alliance for the Rights of Older People](#)), שהשירות היחיד שהוא נותן לחבריו הוא בתחום הידע על זכויות זקנים כבסיס משותף לעבודתם; והרשת הנורווגית למען מגוון ביולוגי, "סאבימה" ([The Norwegian Biodiversity Network SABIMA](#)), שאף שהיא מציגה עצמה כארגון גג, הפעילות העיקרית שלה היא קידום מדיניות והשפעה על מקבלי החלטות בתחום שמירת הסביבה והמגוון הביולוגי בנורבגיה. ארגון זה ממומן בעיקר על ידי הממשלה.

ארגוני גג התומכים בפיתוח קהילת הארגונים החברים: ארגוני גג אלו תומכים בארגונים החברים בכל היבט, לרבות בהקמת ארגונים נוספים על מנת להגדיל את קהילת הארגונים החברים וכך להגדיל את

טווח השפעתם. דוגמה לארגון כזה הוא ארגון הקהילה הלהט"בית האירופי, ILGA-Europe. מתוך אתר האינטרנט של הארגון ניכר כי הוא פועל בכל הדרכים: מקדם את תחום הפעילות המשותף של הארגונים החברים, תומך בחבריו, מהווה רשת מידע והיכרות ועוזר בהקמת ארגונים נוספים.

ILGA-Europe

מתוך תפקידי הארגון:

"הארגון מותאם לצרכים של התנועה הלהט"בית באירופה (...) מאספקת צורות שונות של בניית יכולות לארגונים, ועד סנגור ברמה המקומית והבינלאומית (...) אם עליכם להבין כיצד להתדיין או לקדם קמפיין להגברת המודעות הציבורית אנחנו יכולים לעזור. החל מטיפים להתרמה, עצות לניהול ארגון או הקמת קבוצה של מתנדבים, ILGA-Europe יתמוך בתנועה בכל דרך"

"נוסף לתמיכה במאמצי סנגור מקומיים קריטיים, ILGA-Europe מציע הדרכה אזורית, אימון וביקורים לימודיים, לחיזוק מיומנויות החברים ולהעמקת הידע שלהם"

"ILGA-Europe דואג למשאבים כספיים זמינים לתנועת LGBTI האירופית (...) אחד הכלים שפיתח ILGA-Europe הוא תמיכה בבניית יכולות הארגון, כולל מענקים. כלומר ILGA-Europe מתווך בניהול ובהפצה של מימון המתקבל ממממנים רבים לארגונים השונים"

"ומעל ומעבר לכל זה, ILGA-Europe משמש כרשת פעילים וצומת הכרעה חשוב להחלפת חוויות, ואולי החשוב ביותר - כרשת סולידריות חזקה לתנועת LGBTI האירופית. תמיכה מסוג זה היא הבסיס לכל פעולות הארגון"

www.ilga-europe.org

דוגמה נוספת לארגון גג שאחד מיעדיו הוא פיתוח קהילת הארגונים החברים הוא ארגון הקרנות הקהילתיות באנגליה (UK Community Foundations, www.ukcommunityfoundations.org). באתר הארגון נכתב: "אנו מספקים ייעוץ ותמיכה לקרנות החברות מתוך מטרה אחת פשוטה: לעזור לבנות קהילות משגשגות (...) לעזור לקרנות קהילתיות לפתח יכולות אינדיבידואליות וקולקטיביות כך שנהיה יותר יעילים". התפקיד העיקרי של ארגון זה הוא תמיכה בארגונים החברים עצמם, מייעוץ לתהליכי עבודה ועד גיוס כספים.

ארגון גג מסוג זה, התומך בארגונים החברים, מתאפיין מטבע הדברים בסגל מקצועי רחב ומגוון יותר, ויש לשער שהוא דורש בסיס כלכלי רחב יותר.

מערכת המשילות בארגוני גג

סקירת ארגוני גג במדינות שונות מראה כי המכנה המשותף ביניהם הוא מערכת משילות דמוקרטית, המבוססת על אספות תקופתיות של הארגונים החברים לצורך בחירת ועד מנהל, יצירת היכרות הדדית וקבלת החלטות משותפות, הכוללת קביעת סדר היום של ארגון הגג. כמו כן, חלק מארגוני הגג פועלים באמצעות ועדות מקצועיות המורכבות מנציגי הארגונים החברים על מנת לקדם את מטרות ארגון הגג. כל ארגוני הגג שנסקרו הביעו באתרי האינטרנט שלהם רצון לקבל לשורותיהם ארגונים חברים נוספים, בעיקר באמצעות המסר של השתתפות הארגונים החברים בפיתוח מדיניות משותפת, ייצוג בפני גורמים חיצוניים ויכולת השפעה - למשל חברות מלאה המקנה לארגון זכות הצבעה בכל החלטות לעומת חברות של "מגיבים" (Corresponding) שאינה מקנה זכות הצבעה. לדוגמה, באתר של לובי הנשים בשבדיה נכתב: "Being a member of the Swedish Women's Lobby is to make your voice heard!"

המודל הכלכלי של ארגוני הגג

מסקירת אתרי האינטרנט של הארגונים שנבחנו עולה כי מקורות המימון שלהם שונים ומגוונים: דמי חבר (לעיתים משתנים, על פי גודל הארגון החבר), מימון ממשלתי, קרנות פילנתרופיות חיצוניות לארגון ועוד. נראה שארגוני הגג מודעים לכך שחלק מהארגונים החברים אינם יכולים לעמוד בתשלום דמי חבר, ולכן יש ארגונים המציעים סוגי חברויות שונים המתומחרים בדמי חבר ברמות תשלום שונות. בחלק מהמקרים נהוגים דמי חבר דיפרנציאליים הנקבעים לפי גודל הארגון החבר - למשל ארגון שמונה עד 3,000 חברים משלם 600 אירו וארגון שמספר חבריו גדול מ-3,000 משלם 3,000 אירו.¹² במקרים אחרים נהוגה דיפרנציאציה על פי גובה ההכנסה של הארגונים החברים - למשל, דמי חבר בגובה 1% מההכנסה השנתית של הארגון, עד תשלום מרבי של 1,300 אירו.

פרט לבחינת אתרי האינטרנט של ארגוני הגג עצמם, ביקשנו לבחון גם את היחס של גורמים חיצוניים לארגוני גג. לשם כך בחנו כיצד מתייחסים ארגונים בינלאומיים לארגוני גג, כפי שמפרט הסעיף הבא.

¹² ראו באתר שדולת הנשים בשבדיה sverigeskvinnolobby.se/bli-medlem

1.3 התייחסות ארגונים בינלאומיים לארגוני גג

בחינת ההגדרות של ארגוני גג וההתייחסות אליהם במסמכים של מוסדות בינלאומיים, בהם האיחוד האירופי, הבנק העולמי ומוסדות האו"ם, מבהירה את הצורך של "הצד השני", הוא המגזר הממשלתי, בארגוני גג. סקירת מסמכים והגדרות של מוסדות אלו מבהירה שלא רק ארגוני החברה האזרחית מחפשים דרכים לנהל דיאלוג עם מוסדות מדינתיים ובינלאומיים, אלא גם המוסדות מחפשים דרכים לתקשר עם החברה האזרחית באופן מאורגן, דרך ארגוני גג מייצגים.

האיחוד האירופי

האיחוד האירופי רואה בארגוני החברה האזרחית (Civil Society Organizations, CSOs) אמצעי לדמוקרטיזציה של מדינות באיחוד האירופי ומחוצה לו, ואמצעי לדמוקרטיזציה של תהליכי משילות במוסדות האיחוד האירופי. ארגוני הגג האירופיים מבססים את הלגיטימיות שלהם בטענה שהם מייצגים קבוצות רחבות של ארגוני חברים. ואכן, ארגונים אלה נתפסים כמייצגים ציבור רחב בתהליך קביעת המדיניות של האיחוד, והנציבויות האירופיות מקוות להגדיל את הלגיטימיות שלהן באמצעות התייעצות עם ארגוני גג אלה, ולכן הן תורמות באופן שיטתי מימון להקמתם של ארגוני גג.¹³

מסמך של האיחוד האירופי¹⁴ מציע חלוקה של ארגונים לא ממשלתיים לארבע רמות, לפי רמת הקשרים הפנים-מגזריים שלהם (בתוך המגזר השלישי), ולפי יכולתם לקדם מטרות ולנהל דיאלוג חוץ-מגזרי (עם מוסדות המדינה).

המסמך מדגיש את הרצון לחפש דרכי התקשרות בין המדינות והאיחוד האירופי לבין ארגוני החברה האזרחית, לשם חיזוק ממשלים דמוקרטיים באמצעות הקמת ארגוני חברה אזרחית בכמה רמות.

• **ברמה הראשונה** נמצאים ארגוני השטח עצמם המייצגים קהלים ורעיונות מוגדרים, כגון נכים, תושבי שכונה מסוימת, רעיון לשיפור איכות הסביבה וכדומה.

• **ברמה השנייה** נמצאים הארגונים המתווכים שנותנים שירותי פיתוח מקצועי לארגוני השטח. ארגונים אלו אינם מייצגים את הארגונים אך נותנים להם שירותים משותפים, בעיקר שירותים פנים-מגזריים כגון ייעוץ בגיוס כספים, ניהול מתנדבים, ניהול פרויקטים וכדומה.

• **ברמה השלישית** נמצאים ארגונים של ארגונים פורמליים הפועלים באופן קבוע על בסיס גיאוגרפי או נושאי. ארגונים אלה עוסקים הן בבניית היכולות של הארגונים החברים והן בקידום מטרות משותפות

Kröger, S. (2013). Creating a European Demos? The Representativeness of European Umbrella Organisations. *Journal of European Integration* 35(5): 583-600. 13
European Commission. (2012). *Mappings and Civil Society Assessments - A Study of Past, Present and Future Trends*. Tools and methods series concept 14 paper No.3.

באמצעות אסטרטגיות שונות. פיתוח רשתות, או התקבצות ארגונים לפי אזורים פדרליים, אזורים גיאוגרפיים או נושא, מתרחשים כאשר ארגונים בודדים מחליטים להתקבץ על מנת לקדם את מטרותיהם, לשאת בעלויות משותפות, לייעל את זרימת המידע, ללמוד אחד מהשני ולחלוק בניסיון, לבנות ייצוג טוב יותר או להגן על האינטרסים שלהם, ותמיכה הדדית זו תניב השפעה פוליטית רבה יותר. הקמת ארגוני גג פורמליים במידה זו או אחרת יוצרת מרחב להחלפת מידע, לתקשורת, להתייעצות ולהתארגנות משותפת, כמו גם לאספקת שירותים לחברי הארגון, בניית פרויקטים משותפים וגישה למימון.

• **ברמה הרביעית** נמצאות התארגנויות ארגונים שאינן פורמליות, ללא מבנה מאורגן או הסדר מעוגן בין הארגונים החברים, אשר נוצרו על מנת להתמודד עם אתגר חיצוני משותף מול הרשויות. התארגנויות אלו קרויות "ארגוני גג" אף שהן מתאימות להגדרות של התארגנויות לא פורמליות כגון קואליציות, רשתות או פורומים. לעיתים התארגנויות אלה מקשרות בין קבוצות מקומיות, אזוריות ולאומיות לשם קידום אסטרטגיה משותפת.

הבנק העולמי

בדומה לאיחוד האירופי, הבנק העולמי רואה בארגוני גג אמצעי לייצוג משותף של ארגוני שטח רבים, וממליץ בזו הלשון: "בהתייחס להחלטה 21647 בנוגע לארגוני החברה האזרחית מיוני 2000 - הנחיות כלליות עבור סגל הבנק העולמי, טיפים לייעוץ יעיל: [...] יש לתת לארגוני גג בחברה האזרחית תפקיד ברור בעיצוב תהליך העבודה ובבחירת ארגוני החברה האזרחית שישתתפו בתהליך".¹⁵

ועדות האו"ם

במסמך של ועדת האו"ם לנושאי סמים ופשעה (United Nations Office on Drugs and Crime) UNDOC¹⁶ מפורטים תפקידיהם של ארגוני גג מקומיים בניהול פרויקט מקומי של האו"ם:

ארגונים אלה משמשים את הפעילות שבין UNODC וארגוני החברה האזרחית האזוריים והמקומיים. UNODC מכירה היטב בקיומם ובערכם ומתייעצת איתם [...] רואה בהם מייצגים של האינטרסים והדעות של חבריהם, בכנסים ומפגשי הוועדה, מספקים תקשורת ומידע חיוני על האירועים המרכזיים שמעסיקים ארגוני חברה אזרחיים ברמה האזורית והמקומית, ומעודדים דיאלוג בין ארגוני חברה אזרחיים."

European Commission (2012). Commission Staff Working Document. ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/strategic_framework/swd_106_2012_en.pdf 15

www.unodc.org/unodc/en/ngos/Civil-Society-partners.html 16

1.4 סיכום



ניתוח מסמכים של ארגונים בינלאומיים לצד סקירת אתרים של ארגוני גג בעולם מעלים שלוש מטרות עיקריות לפעילותם של ארגוני הגג: ייצוגיות, תיווך ותמיכה הדדית.

• **ייצוגיות:** המטרה המשותפת לכלל ארגוני הגג היא יצירת קול משותף המבוסס על מסת ארגונים, אשר מצד אחד מאפשר ליצור הסכמות רחבות, לקדם מאבקים ולבוא בדרישות לגופים מדינתיים ובין לאומיים, ומצד אחר מאפשר לארגונים קטנים ובינוניים להשפיע על השיח בתחום עיסוקם.

• **תמיכה הדדית בארגונים החברים והגדלת קהילת הארגונים בתחום:** חלק מהארגונים רואים בארגון הגג כלי לחיזוק יכולתם של הארגונים החברים לקדם את מטרותם, באמצעות הכשרה, ייעוץ והעברת מידע וידע בין הארגונים.

• **תיווך וחיבור בין-מגזרי:** גופי המגזר הממשלתי וארגונים בינלאומיים רואים בארגוני הגג כלי לתיווך ולחיבור בינם לבין ארגוני החברה האזרחית הרבים, לשם יצירת שיח רב-מגזרי שבו ישותפו מרב ארגוני החברה האזרחית המייצגים קולות אזרחיים שונים.

לצד מטרות אלו מתוארים בספרות שני אתגרים: האתגר הראשון הוא בסיס הלגיטימציה של ארגוני גג, כלומר מידת הקשר שלהם לארגונים חברים או לקהל שהם מתיימרים לייצג.¹⁷ האתגר השני הוא המתח בין המדינה לבין ארגוני הגג, במקרים שבהם המדינה תומכת בארגוני הגג לשם קידום צרכיה; במקרים כאלה על הארגונים למצוא את האיזון שבין מימוש מטרותיהם שלהם לבין מימוש הציפיות של המדינה כגורם מממן.

מטרות ואתגרים אלה, המאפיינים ארגוני גג בעולם, ייבחנו בפרק הבא בהקשר לארגוני גג בישראל, כפי שהם משתקפים בקולות העולים מן ה"שטח" באמצעות פורום ארגוני הגג בישראל.

17 [Kröger (2013), לעיל הערה 6]



ארגוני גג בישראל:

תפקידים ואתגרים

2. ארגוני גג בישראל: תפקידים ואתגרים

2.1 נתונים על ארגוני גג בישראל



הניסיון למפות את שדה ארגוני הגג בישראל מעמיד בפנינו אתגר מורכב. בישראל לא נהוגה כיום הגדרה מוסכמת של ארגון גג אשר נמצאת בשימוש של כל הגורמים הרלוונטיים, ובהתאם אין בנמצא נתונים רבים על כמות ארגוני הגג בישראל. מתוך הנתונים של רשם העמותות אפשר לאסוף מידע על מספר ארגוני הגג ותחומי פעילותם, אולם בשל היעדר הגדרה ספציפית של ארגון גג, כאמור, יש להסתמך לעיתים על מאפיינים אחרים כמו שם הארגון ומטרותיו. כמו כן, גם משהושגו נתונים כאלה קשה להעריך את מידת ההיכרות של ארגוני השטח עם הארגונים שזוהו.

בבדיקה מקדימה שנערכה בשנת 2017 לקראת חיבור זה אותרו ברשם העמותות כ-78 עמותות אשר בשמן או במטרתן מצוין שהן פועלות כארגון גג. נמצא כי 13 מהן אינן פועלות למעשה כארגון המאגד ארגונים אלא פועלות לייצג תחום באופן עצמאי. 24 עמותות נוספות מאגדות אנשי מקצוע או בעלי תחביבים שונים, כגון ציידים, מטפלים וספורטאים, או מייצגות אנשי מקצוע בסקטורים עסקיים כגון תיירנים, מפעלי חניונים ואחרים.

ממפוי שנערך במנהיגות אזרחית (בהסתמך על נתוני הרשם ונתונים נוספים) עולה כי 48 ארגוני חברה אזרחית בישראל מגדירים את עצמם כארגוני גג הפועלים לאגד ולייצג ארגונים אחרים. סוג ארגונים זה הוא נושא העבודה כאן. 18 מהם פועלים לייצג קהלים חברתיים, כגון נשים, יוצאי מדינות אחרות, נוער, להט"ב ואחרים; 13 פעילים בתחומי רווחה, כגון איגוד ארגוני הנכים, ארגוני לקויי שמיעה, ארגוני זקנה וכדומה; 8 ארגוני גג פועלים בתחומי דת, בהם ארגוני ישיבות ומוסדות דתיים; 4 ארגונים עוסקים בתרבות ובתקשורת, כגון איגוד המוזיאונים; 3 ארגוני גג פועלים בתחום התשתיות למגזר השלישי; ושני ארגוני גג פועלים בתחום הסביבה.

מתוך עבודת מנהיגות אזרחית מוערך כי מתוך 48 ארגונים אלו כ-30 הם ארגוני גג פעילים.

כדי להפיק נתונים עדכניים ומהימנים על ארגוני הגג בישראל ערכה מנהיגות אזרחית בחודש נובמבר 2017 סקר בקרב ארגוני הגג. לסקר השיבו 20 ארגונים. מהסקר עולה כי ארגוני הגג שהשיבו על הסקר

מייצגים מספר מגוון של ארגונים, החל מארגונים ספורים ועד למאות ארגונים. גם תחומי התוכן של ארגוני הגג מגוונים מאוד: תרבות, חינוך, נוער, ספורט, סביבה, דת, מיעוטים, קשישים, בעלי חיים ועוד. ארגוני הגג חולקים תחומי פעילות משותפים: 85% מהמשתתפים בסקר ציינו כי הם עוסקים בייצוג ובקידום מדיניות מול הממשל ומקבלי ההחלטות במידה רבה או במידה רבה מאוד; 70% מהמשיבים ציינו כי הם עוסקים בגיבוש סדר יום משותף תוך התייעצות ותיאום בין הארגונים החברים בארגון הגג במידה רבה או במידה רבה מאוד; 60% מהארגונים הסכימו כי הם פועלים לאיסוף ולבנייה של ידע חדש בתחום התוכן שלהם במידה זו; ושתי פעילויות נוספות, ייצוג והסברה מול הציבור הרחב וחיזוק יכולות הארגונים החברים, מעסיקות 55% מהארגונים במידה רבה או במידה רבה מאוד. כמו כן, 6 מארגוני הגג שהשתתפו בסקר (30%) ציינו כי הם עוסקים בגיוס כספים עבור הארגונים החברים. גם מודל המשילות של הארגונים שהשיבו לסקר דומה מאוד, וב-70% מהארגונים הוועד המנהל מורכב מנציגי הארגונים החברים בלבד. ב-10% מהארגונים מכהנים בוועד גם נציגים נוספים פרט לנציגי הארגונים החברים: נציגי ציבור ומומחים. בשונה מכך, ב-10% מהארגונים חברי הוועד הם פרטים שאינם מייצגים את הארגונים החברים אלא נמנים עם קהל היעד שהארגונים החברים המייצגים. ב-10% מהארגונים אין ייצוג בוועד המנהל לארגונים או לקהלי היעד, והוועד מורכב מנציגי ציבור או ממומחים בתחום בלבד. באשר למודל הכלכלי של ארגוני הגג, גביית דמי חבר נהוגה ב-5 מהארגונים המשיבים בלבד (25%), ובשאר הארגונים המשיבים היא אינה נהוגה.

2.2 פורום ארגוני הגג

במסגרת תהליך הלימוד והחקירה של מנגנוני ייצוג לארגוני החברה האזרחית בישראל, לצד רצון שעלה מצד ארגוני הגג לקיים קבוצת עמיתים לומדת סביב סוגיות ואתגרים משותפים, קידמה מנהיגות אזרחית את הקמת פורום ארגוני הגג, המורכב ממנכ"לים וממובילים בארגוני גג בישראל.

מטרות הקמת הפורום היו:

• **למידת עמיתים מתוך הצפה וליבון של סוגיות משותפות לארגוני הגג:** ניהול הקשר של ארגון הגג עם הארגונים החברים, התמודדות עם אתגרים ייחודיים כגון גיוס כספים לארגון גג, הוצאות הנהלה וכלליות, עבודה עם הממשלה והרגולטורים ועוד.

• **עיצוב ומיסוד של הקשר והעבודה בין ארגוני הגג למנהיגות אזרחית,** במטרה להרחיב את הייצוגיות של כלל הארגונים.

• **המשגה ומיפוי של השדה:** מיפוי של ארגוני הגג, הפונקציות, תפיסות התפקיד, היחסים בין ארגוני הגג וארגוני התשתית וכדומה.

עמיתי הפורום התכנסו לסדרת מפגשים שבכל אחד מהם נערך דיון עם מרצה אורח בנושא תוכן ייחודי לארגוני הגג (לנושאי המפגשים והמומחים שתורמו להם ראו בנספח). הדיונים עסקו בהגדרת המושג ארגון הגג, בתיאור התפקידים ודפוסי הפעולה של ארגוני גג בישראל בפועל, ובדילמות והאתגרים העולים במהלך עבודתם. המידע שנאסף במפגשים אלו מהווה חקר מקרה לתיאור ארגוני גג בספרות ומקרה להשוואה לדפוסי הפעילות של ארגוני גג בעולם.

במפגשי הפורום נוסחה ההצעה שלהלן להגדרה של ארגון גג בישראל:

ארגון גג הוא התאגדות פורמלית של ארגונים ללא מטרות רווח שמטרתה לקדם מטרות משותפות לארגונים החברים, בדגש על ייצוג הארגונים מול גופי ממשל.

• השורה הראשונה מגדירה את ארגון הגג כהתאגדות פורמלית של ארגונים ללא מטרות רווח (מלכ"רים). הדגש על "התאגדות פורמלית" נובע מכך שהמעמד המשפטי הרשמי מקנה לארגון הגג יציבות ויכולת ליצור ערך משותף לאורך זמן, לבנות בסיס מידע וידע משותפים ומוניטין מקצועי. מאפיינים אלה מבססים את הלגיטימיות של ארגון הגג לייצג את תחום פועלו בכל דיאלוג עם גורמים חיצוניים, משא ומתן, ניהול מאבק ציבורי או ביסוס דעה בקרב מקבלי החלטות והציבור הרחב.

• ההגדרה מדגישה את ארגון הגג כהתארגנות של ארגונים פורמליים, ואכן מרבית ארגוני הגג מאגדים ארגונים ולא פרטים. מאחורי חלק זה עומד דיון בשאלה אם ארגון הגג יכול או צריך לקבל לשורותיו גם אנשים בודדים - מומחים או אזרחים המגלים מעורבות חברתית.

• השורה השנייה מגדירה את מטרת ארגון הגג, שהיא לקדם מטרות משותפות לארגונים החברים. הדיון בנושא זה עסק בשאלה אם ארגון הגג צריך לקדם את המטרות המשותפות של כלל הארגונים או את תחום פועלו וקהל הקצה שלו. לדוגמה, האם ארגון הגג עוסק בשירות לארגונים החברים או בשירות לקהלים חברתיים של הארגונים החברים? השימוש בהגדרה "מטרות משותפות" נועד לשים את הדגש על כך שארגון הגג משמש את הארגונים החברים בו, וכי עליהם להגיע להסכמות בנוגע למטרות הארגון.

• **בדגש על ייצוג הארגונים מול גופי ממשל:** בעוד שתי השורות הראשונות יכולות לתאר את המצב הקיים במרבית ארגוני הגג בעולם, הפסקה השלישית נוגעת לטיב הפעילות הייחודית לארגוני גג בישראל, אשר נוטים לעסוק בנושא הייצוג מול גופי ממשל. בסקר שערכה לאחרונה מנהיגות אזרחית בין ארגוני הגג בישראל נמצא כי 85% מארגוני הגג ציינו כי מטרתם לעסוק בקידום מדיניות מול הממשל ומקבלי

החלטות "במידה רבה" ומעלה, ואילו נושא ההסברה בקרב כלל האוכלוסייה דורג כמטרה שהארגון עוסק בה "במידה רבה" ומעלה בקרב 55% מהארגונים, חיזוק ובניית יכולות הארגונים - בקרב 55%, ובניית ידע חדש הוגדרה כמטרה כזאת בקרב 60% מהארגונים.



2.3 נושאים ודילמות בפעילותם של ארגוני הגג

בראשית תהליך הלמידה והחקירה של ארגוני גג הייתה מטרתנו להציג מודל עקרוני לפעילות ארגון גג. אולם בתהליך הלמידה מהספרות, וביתר שאת בבחינת דפוסי הפעילות של ארגוני גג בעולם ובישראל, התחוור לנו שלצד עקרונות משותפים כל ארגון גג הוא קודם כול השתקפות הרכב הארגונים החברים בו, והמטרות והתפקידים שהם מייעדים לו. לכן בחרנו שלא להציג מודל אחד מיטבי אלא את הנושאים והדילמות העיקריים בדפוסי הפעילות של ארגוני גג. הנושאים שעלו במפגשי פורום ארגוני הגג מוצגים כאן בראשי פרקים. אלו אמנם נושאים ודילמות שעלו בדיונים, אולם הם אינם בהכרח משותפים לכל העמיתים. לצד הנושאים מופיעים ציטוטים מדברי המשתתפים במפגשי הפורום (מנכ"לים של ארגוני גג ואורחים מהמגזר הממשלתי ומקרנות פילנתרופיות).

הנושאים מאורגנים בחמישה צירים: ארגון, משילות, ייצוג, תמיכה וכלכלה.

• **ציר הארגון** עוסק בתפקידים ובתהליכים הנדרשים כדי לארגן יחד כמה ארגונים.

• **ציר המשילות** עוסק בתהליך קבלת ההחלטות המשותפות ובניית ההסכמות.

• **ציר הייצוג** עוסק בשני נושאים: בניית הלגיטימציה של ארגון גג לייצוג הארגונים החברים בו ו/או תחום עיסוקו, ותפקידיו של ארגון גג בייצוג הארגונים החברים.

• **ציר התמיכה ביכולות הארגונים החברים** עוסק בתפקידיו של ארגון הגג בבניית היכולות הפרטניות של הארגונים החברים ושל קהילת ארגוני החברה האזרחית העוסקים בתחום.

• **ציר הכלכלה** עוסק במודל הכלכלי לקיומו של ארגון גג ובדילמות העקרוניות העולות ממנו. נציג כעת את הנושאים העיקריים שנדונו במסגרת כל אחד מהצירים.

ציר הארגון: ארגון הארגונים החברים (פעולות פנים-מגזריות)

על מנת להקים ולהפעיל ארגון גג, הארגונים החברים צריכים להכיר בכך שערכו של ארגון גג עולה על

ערך סך כל חלקיו. הערך המוסף של ארגוני גג נובע מיכולתם לאגם משאבים כלכליים וכן משאבים של ידע, ניסיון ומיומנות מקצועית, ואף לאגם קולות וקהלי יעד.

מכאן שייעודו הראשון של ארגון גג הוא לנהל את התאגדות הארגונים ואת איגום משאביהם. לכאורה זו פעולה ניהולית-טכנית אך למעשה מדובר בפעולה חברתית שמטרתה ליצור עבודה קבוצתית משותפת ומוסכמת.

- חבר בפורום ארגוני הגג:

“ארגון גג לא אמור להיות מונחת מלמעלה אלא לצמוח מלמטה”



פעולות לארגון הארגונים החברים

- **ארגון הגג וסגל העובדים בו אמונים על יצירת הון חברתי פנים-ארגוני** המבוסס על היכרות ואמון בין הארגונים החברים. הון חברתי כזה ישמש מצע לקבלת החלטות, הסכמות ופיתוח פרויקטים משותפים. תפקיד זה קיים גם בהתאגדויות לא פורמליות של ארגוני החברה האזרחית, שמטרתן העיקרית היא ליצור היכרות בין ארגונים ופעילים, להחליף מידע ולשמש בסיס לשיתופי פעולה בין חלק מעמותות.
- **פיתוח והפעלה של תהליכי ייצוג פנים-ארגוניים**, כגון אספות תקופתיות המיועדות לקבלת החלטות בנושאי משילות פנים-ארגונית, לגיבוש הסכמות או ליידוע הארגונים החברים בנושאים השונים (ראו הרחבה בסעיף “ציר המשילות”).

פיתוח והובלה של פעולות לקידום מטרות ארגון הגג

אחד מתפקידיו של ארגון גג הוא ליזום ולנהל פעולות לקידום תחום התוכן המקצועי של הארגון. היתרון של ארגון גג על פני הארגונים החברים הוא המיומנויות והתפקידים המקצועיים המגוונים של סגל ארגון הגג, שעל פי רוב אינם מאפיינים את הארגונים החברים, והקשר השוטף אל כלל הארגונים החברים אשר מאפשר לו לזהות אתגרים או צרכים משותפים לחלקם או לכולם. יתרונות אלו משמשים את ארגון הגג בייזום ובהובלה של פעולות שהארגונים החברים אינם יכולים לקדם בעצמם או אינם מיומנים מספיק כדי לעשות זאת, בין בשל חוסר במשאבים כלכליים או מקצועיים, בפניות ובזמן, ובין משום שקידום הנושא דורש חבירה של ארגונים רבים. לעניין זה נדרש שסגל ארגון הגג יהיה מיומן בפיתוח פרויקטים, בעל יכולת שיח ודיאלוג עם הארגונים החברים, ומנוסה בניהול שותפויות ובבניית הסכמות ותהליכי שיתוף. הפיתוח וההובלה של פעולות מעין אלה דורשים ביצוע של כמה משימות שיפורטו להלן. עיקרון מוביל

בביצוע משימות אלו הוא שיתוף של מרבית הארגונים החברים, בין באמצעות חלוקת תפקידים ביניהם בעת ניהול פרויקט או מאבק, ובין בהקמת ועדות מקצועיות ונושאות המורכבות מנציגי הארגונים. שיתוף הארגונים החברים בפעולות שוטפות יאפשר שימוש בידע הקיים בידם לצורך ביצוע המשימה וייצור הרגשה של שיתוף והזדהות עם ארגון הגג.

• **הקמת מאגר מידע מקצועי** פתוח לציבור אשר ישרת את ארגון הגג לצורכי הסברה ומחקר נוסף הדרוש לקידום המטרה.

• **פעולות הסברה וחינוך בקרב הציבור הרחב** להעלאת תחום הפעילות של ארגון הגג לדיון ציבורי, לשם שינוי עמדות והתנהגויות של הציבור הרחב.

• **הקמת ועדות מקצועיות או נושאיות** העוסקות בקידום נושא ממוקד אחד מתוך מגוון תחומי העבודה של ארגון הגג. הוועדות מורכבות מנציגי הארגונים החברים, מסגל ארגון הגג ומיועצים מקצועיים לפי הצורך. מטרת הוועדות היא לאסוף מידע, לנתח את תחום העבודה, להציע פעולות ופתרונות ולקדם אותן.

ארגון מסה של ארגונים לקידום מאבקים ולאגום משאבים

- נציגת קרן פילנתרופית:

הלגיטימיות של הפורום חשובה לנו כפילנתרופים שבאים לעבוד עם ארגוני גג. אנחנו בודקים כמה ארגונים יש בתחום וכמה מתוכם חברים בארגון הגג, וכן כמה מתוכם משלמים דמי חבר"

על מנת שארגון גג ייחשב מייצג לגיטימי של תחום פעילותו מול גורמים ממשלתיים, פילנתרופים ואחרים עליו להוכיח כי הוא מייצג מסה של ארגונים פעילים בתחום. העובדה שהנושא מקודם על ידי מספר ניכר של ארגונים בתחום מחזקת את תוקף הנושא, נחיצות העיסוק בו ואמינות המסר שלו, ומאפשרת לצד השני (גורמים ממשלתיים, פילנתרופיים ואחרים) לחוש כי הוא מנהל שיח עם חלק גדול מבין הארגונים האזרחיים בתחום.

ארגון גג יכול לנסות להגדיל את מספר הארגונים החברים בו באמצעות פנייה לארגונים נוספים והדגשת התועלות הפרטניות שיצמחו מהצטרפות לכל ארגון וארגון או לקידום התחום, כמו למשל השפעה על מדיניות ציבורית, היכרות ופיתוח קשרים עם ארגונים דומים, השגת מידע וידע הדרושים לפעילות הארגון, ואף הרגשת שייכות לקבוצה גדולה המאפשרת פיתוח פעולות משותפות.

ציר המשילות: תהליכי קבלת החלטות ובניית הסכמות

- חבר בפורום ארגוני הגג:

כדי להיות ארגון גג מייצג עליך להוכיח שיש מאחוריך ארגונים חברים ולנקוב בשמותיהם”

תהליכי משילות עוסקים באופן שבו מתקבלות החלטות בארגון הגג: הפצת מידע, שיתוף הארגונים החברים ובניית הסכמות בקרב כלל ארגוני החברה האזרחית. על מנת לייצב את התוקף והמוניטין של ארגון הגג כמייצג חבריו עליו לקיים תהליכי משילות פנימיים המבוססים על שיתוף מלא ומאוזן של כל הארגונים החברים.

משילות באה לידי ביטוי גם במידת הקרבה של הארגונים החברים לקהל היעד שלהם: באיזו מידה הארגונים החברים מכירים את אוכלוסיית היעד או הקצה שבשמה הם פועלים, עורכים פעילות או מנהלים שיח רצוף ומתמשך איתה. ככל שהקרבה של הארגונים לקהל היעד גדולה יותר כך ארגון הגג מהווה מנגנון ייצוג מהימן יותר לקהלי הקצה, וקבלת ההחלטות בארגון הגג משקפת את דעתם או צורכיהם. קרבה חזקה תורמת ללגיטימציה של הארגון וליכולתו לייצג את קהלי היעד בכל פורום, והיא נדבך חשוב במשילות שלו.

דוגמה למנגנון משילות בארגון גג: הוועד המנהל של מנהיגות אזרחית

בבחירות האחרונות לוועד המנהל של מנהיגות אזרחית נבחרו הנציגים לפי מפתח ייצוגים במטרה להרכיב ועד מנהל המייצג את כלל החברה האזרחית בישראל. באופן כזה, כל נציג אינו מייצג את עצמו אלא חלק מסוים מהחברה האזרחית: סוג מסוים של ארגונים (למשל ארגוני תשתית, ארגוני גג, ארגונים גדולים, ארגונים קטנים); ארגונים של אנשים ממגזר מסוים; ארגונים מאזור גאוגרפי; ארגונים מקהילות הנמצאות בתת-ייצוג ועוד.

מטרת תהליכי המשילות המוצגים כאן היא יצירת תהליכים שקופים ומשתפים כבסיס מהימן לקבלת החלטות ולבניית הסכמות. תהליכי משילות שקופים ומאוזנים חשובים לשם יצירת לגיטימציה הן בקרב הארגונים החברים, שרואים בארגון הגג גוף המייצג את דעתם ומשלב אותם בקבלת ההחלטות, וגם בקרב גורמים חיצוניים שמבקשים להשתמש בארגון הגג על מנת להגיע אל ארגונים רבים ומגוונים בחברה האזרחית ולקבל תמונה אמיתית של קולות כלל בעלי העניין.

- נציגת קרן פילנתרופית:

// תהליכי המשילות של ארגון הגג הם שיקול חשוב של פילנתרופים בהחלטה אם לעבוד עם הארגון: האם יש פורום מוביל ובחירות פתוחות לפורום הזה? האם ארגון הגג שוויוני ביחס אל הארגונים החברים?"

הצעות לפעילויות בציר המשילות

• **פנייה ויידוע** אל כלל הארגונים החברים בנושאי פעילויות ארגון הגג, הן באופן שגרתי והן בשעת מאבק או ניהול דיאלוג עם גורמים חיצוניים. כיום קיימים מגוון כלים מקוונים ליידוע ולשיח יום-יומי פנימי כגון פייסבוק, קבוצות ווטסאפ ועוד. נושאי הפנייה הם פעולות ארגון הגג, החלטות שהתקבלו, מידע המגיע מחוץ לארגון הגג בנושאי מדיניות ממשלתית בתחום, מידע מחקרי חדש, אירועים שהתרחשו בארץ או בעולם בתחום ארגון הגג ועוד.

• **אספות תקופתיות לבחירת נציגים:** מרבית ארגוני הגג מנוהלים על ידי העמותות החברות באמצעות אספה כללית שבה נבחרים ועד מנהל, בעלי תפקידים ומקבלי החלטות בשם ארגון הגג. כמו כן נהוג לכנס אספות נוספות שיש להן תפקיד חשוב ביצירת היכרות בין הארגונים החברים ויידוע בנושאים שונים, והן משמשות גם להקמת ועדות נושאיות ולקידום נושאים נוספים.

• **הקמת ועדות נושאיות או מקצועיות** הבוחנות ומציעות נושאים לקידום ומענים. מטרת הוועדות הנושאיות היא לפתח תחום מסוים לעומק, תוך היוועצות עם אנשי מקצוע מחוץ לארגון הגג ובשיתוף הארגונים החברים. הוועדות יכולות לשמש כפלטפורמה לשיתוף הארגונים החברים בעבודת ארגון הגג. השתלבות הארגונים החברים הפעילים בשטח בעבודת ארגון הגג היא שיוצרת את הערך המוסף של ארגון הגג על פני ארגונים אחרים - עסקיים, אזרחיים או ממשלתיים.

חברות פורמלית בארגון הגג

- חבר בפורום ארגוני הגג:

// ההכרה צריכה להיות הדדית: ארגון הגג צריך להכיר את השטח והארגונים צריכים להכיר בארגון הגג, בצורת הצטרפות או תשלום דמי חבר"

ההשתתפות באספות תקופתיות של ארגון הגג, שבהן נבחרים בעלי התפקידים בארגון הגג (כפי שקבוע

בחוק העמותות), מוכיחה כי הארגונים החברים מעורבים ומשפיעים על קבלת ההחלטות. אולם פרט לכך הארגונים צריכים לבטא את חברותם באופן ממשי באמצעות תשלום דמי חבר. תשלום דמי חבר מהווה ראיה פורמלית להצטרפותם לארגון הגג והכרה בו כמייצגם (על נושא דמי החבר ראו בהמשך בציר הכלכלי).

ציר הייצוג

בסקר שערכה מנהיגות אזרחית (2017) בין מנהלי ארגוני גג נמצא כי התפקיד העיקרי של ארגוני גג בישראל הוא ייצוג: 84% מארגוני הגג עוסקים בקידום מדיניות מול הממשל ומקבלי ההחלטות (לנתוני הסקר המלאים ראו בסעיף 2.1). עבודת הייצוג יכולה לכלול פעולות כגון הצגת העקרונות והמסר של ארגון הגג בציבור לשם הסברה ושינוי חברתי, ניהול דיאלוג עם גורמים חיצוניים כמו רשויות המדינה או גורמים פילנתרופיים, ואף ייצוג ארגון הגג בקואליציות או פורומים.

הלגיטימיות של ייצוג הארגונים החברים על ידי ארגוני הגג נובעת משני עקרונות: הראשון הוא קיום תהליכים פנימיים ליצירת הסכמות (משילות), והשני הוא ייצוג מאוזן ומשתף של ארגוני חברה אזרחית, השונים במיקומם הגיאוגרפי, בטווח עבודתם ובמידת השפעתם. כדי לקיים את העיקרון הראשון ארגון הגג צריך לייצר הסכמות בין הארגונים החברים בנושאי פעילות מתמשכים ובעת משבר או דיון עקרוני. כדי לקיים את העיקרון השני ארגון הגג צריך להוכיח ייצוג של ארגונים רבים בתחום עבודתו ותהליכי משילות משתפים ומאוזנים המאפשרים ביטוי שוויוני לכל הארגונים החברים בו.

דיון: את מי מייצג ארגון גג? את הארגונים החברים או את תחום העבודה וקהלי היעד שלו?

- חבר בפורום ארגוני הגג:

אני רואה את הארגון שלנו כארגון דו-כובעי: 1. ארגון סנגור 2. וגם ארגון גג. המטרה שלי היא לא להיות רק ארגון גג ולשרת את הארגונים החברים, אלא גם לשרת את הנפגעים והנפגעות של ה[...]. בישראל. הארגונים החברים משרתים אותם ברמת המיקרו ואנחנו - ארגון הגג - במקרו"

- חבר בפורום ארגוני הגג:

אני פועל רק בשירות הארגונים החברים. אם אני מפעיל פרויקט 'מעל הראש שלהם' אז אני לא ארגון מייצג חברים, אלא ארגון שטח נוסף שפועל בתחום העיסוק של הארגונים, אבל ברמה הלאומית ולא ברמה המקומית"

נושא הייצוגיות היה כר פורה לדיונים ולהחלפת דעות שונות בין חברי פורום ארגוני הגג בישראל. האמירות המצוטטות כאן מציגות גישות הפוכות באשר לשאלה את מי מייצג ארגון גג. בעוד האחד רואה עצמו ארגון עצמאי הפועל לטובת קהל היעד של הארגונים החברים, ברמה המדינתית, ובעל חופש פעולה לפעול בכל דרך, הרי השני רואה עצמו עובד מטעמם של הארגונים החברים ולשם קידום המטרות המוסכמות במשותף ועל פי הנחייתם. לדילמה זו אין תשובה אחת. ארגון גג מוקם לרוב על ידי הארגונים החברים ולכן ההחלטה בשם מי פועל הארגון ולשם מה צריכה להתקבל על ידי הארגונים החברים. כפי שמודגם בציטוטים, קיימות שתי אפשרויות: האפשרות הראשונה היא שארגון הגג פועל לייצג רק את הארגונים החברים, צורכיהם ומטרותיהם. במצב זה אין סתירה בין פעילות ארגון הגג לבין הארגונים החברים, אין מקום לתחרות על משאבים כלכליים והמודל הכלכלי לקיומו של ארגון הגג מבוסס בעיקר על דמי חבר או תרומות. גם במצב זה ארגון הגג יכול לפעול באמצעי סנגור מול גורמים ממשלתיים או משפטיים. אפשרות שנייה היא שארגון הגג (על פי החלטת הארגונים החברים) פועל לקדם את תחום הפעילות ולמען משתמשי הקצה שלהם.

- חבר בפורום ארגוני הגג:

לגיטימי שלנו כארגון גג יש תפקיד ייחודי, שהארגונים החברים לא מבצעים אותו כלל. אמנם אנחנו מתחרים על משאבים, אבל זו תחרות הוגנת כיוון שהתפקיד שלנו הוא לעשות סנגור ולשנות מדיניות ברמה המערכתית"

במצב זה ארגון הגג נהנה מעצמאות רבה יותר ופעילותו מגוונת יותר, וכוללת פרויקטים לקידום התחום ופעילות מול משתמשי קצה שאינם מקבלים מענה בארגוני השטח (למשל ייצוג משפטי לעומת שירותים אישיים אחרים שארגוני השטח נותנים).

חשיבות הייצוג של ארגונים קטנים ושל קבוצות חברתיות חלשות

- נציגת משרד ממשלתי:

אני תמיד שואלת את עצמי אם ארגון הגג באמת מייצג את ריבוי הקולות של הארגונים, או שארגון הגג אינו מייצג באמת את כל הארגונים - ואז יכולים לטעון כלפיי שהתהליך שאני מובילה אינו משתף"

על מנת שארגון הגג ייהנה מלגיטימיות ואמון בו כמייצג חבריו, מצופה שישאף להגיע למרב הארגונים בתחומו, כולל ארגונים קטנים, במקומות שונים ובשלבי התפתחות שונים, כך שיוכל לבטא את מרב הצרכים והקולות בתחום ולא רק את הארגונים המובילים והוותיקים שלהם משאבים וניסיון בתהליכי

ייצוג. אם יצליח לעשות זאת יראו בו גורמים חיצוניים (בעיקר המדינה וגורמים פילנתרופיים) מנגנון ייצוג אמין עבור ארגוני החברה האזרחית בתחום ויבקשו להסתייע בו על מנת להגיע לקהלי היעד שלו או לארגונים החברים. כך למשל אמרה נציגת הממשלה בדיון בפורום ארגוני הגג:

“אנחנו כממשלה מנסים להביא לשולחן את אלה שלא יגיעו אלינו, צריך להגיע לקהלים שלא קרובים לשולחן, הרבה פעמים החטא של ארגוני המגזר שלישי הוא בדיוק כמו החטא של הממשלה: הם עובדים עם מי שמגיע לשולחן ולארגונים הקטנים שעסוקים בלשרוד אין זמן להגיע ואז קולם לא נשמע. לכן אני חושבת שכארגוני גג יש לכם אותה חובה כמונו (הממשלה), וככל שאנחנו מסתמכים עליכם אתם צריכים להביא לנו את הקולות של החלשים בקבוצות שאתם מייצגים, ואם אתם מייצגים רק את החזקים אז חטאנו פעמיים”.

תהליך בניית קול ייצוגי

ייצוג אמין מבוסס על בניית הסכמות עקרוניות בין הארגונים החברים שהן הבסיס להצגה משותפת של מטרותיהם החברתיות, לשם הצגת דרישות בפני גורמים ממשלתיים או לשם ניהול מאבקים משותפים. יתרה מכך, יצירת מסמך הסכמות מעודכן מאפשרת לארגון הגג להתנהל בכל דיון עם גורם חיצוני מתוך עמדה של יוזם בעל מטרות ברורות ולא מתוך עמדה של מגיב או נגרר.

תהליך בניית הסכמות וקול אחיד צריך להתייחס לנושאים האלה: האינטרסים המשותפים לארגונים החברים; הסיבות והיעדים להקמת ארגון גג משותף; ייצוג ו/או שיתוף קהל היעד שלהם ומשתמשי הקצה; והמטרות והרעיונות שהם רוצים לקדם במשותף.

חשוב לציין כי יצירת קול אחיד דורשת מהארגונים החברים להגיע להסכמות גם כאשר חלק מההסכמות שונות מעקרונות או מהחלטות פנימיות שלהם.

ניהול דיאלוג, מאבקים או מסע הסברה בציבור בנושא משותף

ארגון הגג מייצג את הארגונים החברים בעת קידום וניהול דיאלוגים או מאבקים עם רשויות המדינה וקידום הסברה בקרב הציבור הרחב, ולשם כך עליו לעסוק בין היתר בפעילויות שלהלן:

- הכנת ניירות עמדה עקרוניים המייצגים נאמנה את ההסכמות בין הארגונים החברים
- פנייה לגורמים המתאימים או היענות לפנייה של גורמי המדינה

- ייזום השתתפות בתהליכי הידברות או בתהליכי שיתוף של ארגוני החברה האזרחית
- ניהול משא ומתן או דיאלוג עם גופים אחרים
- פיתוח וקידום מסעות הסברה ציבוריים לשינוי דעת קהל ולשינוי חברתי

ציר התמיכה בבניית יכולות הארגונים החברים

תמיכה פרטנית בבניית היכולות של ארגוני החברה האזרחית אינה המטרה המרכזית של ארגוני גג רבים אשר מתרכזים בפעולות ייצוג. עם זאת, באמצעות איגום משאבים ארגוני גג יכולים לפעול לקידום יכולותיהם ומטרותיהם הפרטניות של הארגונים החברים וכן להגדיל את קהילת הארגונים בתחומם.

תמיכה בארגונים החברים והרחבת קהילת הארגונים

- חבר בפורום ארגוני הגג:

האם יש לארגון הגג באמת משהו מוערך וחשוב שהוא מסוגל לתת לארגונים החברים?"

ארגון הגג צריך ליצור עבור הארגון הבודד תועלת שאינה מתקבלת מפעילות פרטנית. **הערך המוסף הראשון של ארגון גג הוא הפניות (availability) לעסוק בנושאים רוחביים**, שבדרך כלל אין לעמותות בשטח; סנגור, קידום מדיניות והסברה, איתור מידע, גיוס כספים וניהול דיאלוג עם גורמי מדינה או פילנתרופיה. כמו כן, התארגנות בארגון גג מאפשרת לארגוני חברה אזרחית להקים, ביחד, פונקציות מקצועיות שנותנות שירותים לכלל הארגונים החברים, כגון: ייעוץ לתהליכי משילות פנים-ארגוניים, ניהול מתנדבים ועובדים בשכר, יחסי ציבור והסברה, תיעוד והערכה ועוד.

- נציגת משרד ממשלתי:

יש לכם את הפריבילגיה לשמש כארגון גג. עמותות עסוקות בלשרוד ולכן אתם צריכים להיות מקצועיים ולהבין את הממשלה, וכמו כל דבר אחר אתם צריכים להתמקצע בשירותים אחרים שאתם נותנים לעמותות"

ערך מוסף שני הוא הגישה אל ידע מקורי שיש בידי הארגונים החברים - מידע ושיטות עבודה שנבנו בשטח תופעות ומגמות שהארגונים החברים מכירים או מזהים בשטח, בשל המגע הבלתי אמצעי עם קהל היעד או עם המקום שבו הם פועלים, ושיטות העבודה והמענים הייחודיים שהארגונים מייצרים כדי לענות

על צרכים אלו. הפעילויות שעל ארגון הגג לבצע בהקשר זה הן:

• **איסוף הידע מהשטח באופן רצוף ועדכני**, על מנת "להישאר בעניינים" ולזהות מגמות ותופעות חוזרות ונשנות. אפשר לעשות זאת באמצעות מפגשים תקופתיים; הקמה של קבוצת פייסבוק סגורה או קבוצת ווטסאפ שתאפשר לעובדים בארגונים החברים לדווח בזמן אמת, לשאול שאלות ולספר על מקרים מיוחדים; ושילוב של בעלי תפקידים בארגוני החברים בעבודת ארגון הגג - ועדות מקצועיות, קמפיינים, כתיבת ניירות עמדה ועוד.

• **תיעוד והערכה של מודלים ושיטות עבודה** אשר יכולים לשרת את הארגונים החברים האחרים או לתרום לפיתוח מקצועי של תחום עיסוקם.

ארגון גג צריך לייצר ממשאבים אלו ערך ייחודי, הן עבור הארגונים החברים והן עבור גורמים חיצוניים, נוסף על הערך המצטבר מאיגום משאבים כלכליים או אנושיים. התוצר של פעילויות אלה יכול לשמש לפיתוח ידע מקצועי ואקדמי, לכתיבת דוחות, כבסיס לדרישה מהמדינה לטיפול, חקיקה או העברת תקציבים, או להצגת מקרים רלוונטיים כחלק ממסע הסברה ציבורי.

הציר הכלכלי: מודל כלכלי לקיום ארגון גג והדילמות הכרוכות בו

ארגון גג נרשם כעמותה פורמלית, נפרדת מכל עמותה אחרת, כולל העמותות החברות. כמו כל עמותה, גם ארגון גג דורש משאבים כלכליים לקיומו. מקורות הקיום של ארגוני גג הידועים הם דמי חבר מהעמותות החברות, פילנתרופיה, מכרזים ופרויקטים בתחום העיסוק של ארגון הגג ומימון של המדינה. כל אחד ממקורות אלו טומן בחובו סוגיות עקרוניות ודילמות המשפיעות על הניהול והפעילות של ארגון הגג.

הצרכים הכלכליים של ארגוני הגג

האתגר של ארגון גג בפיתוח משאבים כלכליים נובע מהגדרת תפקידו כמנהל ומארגן את התארגנות הארגונים החברים. מטרה כללית זו אינה "פרויקט" אלא מהלך מתמשך אשר על פי רוב נתפס כפעילות משרדית או כ"תקורה". תחת הגדרה זו נמצאות פעולות רבות של רישות (networking), קיום תהליכי המשילות שנסקרו לעיל, ייצוג מטרות ארגון הגג באופן שוטף ופעולות נוספות שהן ליבת העבודה של ארגון הגג.

- חבר בפורום ארגוני הגג:

תקציבים של משרדי ממשלה לא מגיעים אלינו אלא מועברים ישירות לארגוני השטח
- רק הם זכאים לגשת לקולות קוראים או למכרזים של משרדי הממשלה השונים

לצד תפקידים מרכזיים אלו יש ארגוני גג שיכולים לפתח "פרויקטים", למשל הקמת מאגר מידע שישמש את כל העוסקים בתחום, כולל הציבור הרחב; קמפיין ממוקד; שירות ייחודי שמרבית הארגונים החברים אינם נותנים לקהל היעד (למשל הקמת מוקד מצוקה) ועוד. גם פרויקטים אלה זקוקים כמובן למימון.

- חברה בפורום ארגוני הגג:

כמנהלת ארגון גג אני חייבת לקיים את ארגון הגג כדי לגייס משאבים לארגונים החברים ולפעול למען המטרות הגדולות. כרגע עקרונות הפעולה שלי הם 'קיימות' ו'סינרגיה', לא רק למען הארגונים החברים אלא גם למען עצמי"

דילמה: מניעת תחרות על משאבים בין ארגון הגג לעמותות החברות

- חברים בפורום ארגוני הגג:

יש בינינו לבין הארגונים החברים תחרות כלכלית על משאבים; אנו מסתמכים רק על תרומות ואילו 30% מתקציבם של הארגונים החברים מגיע מהמדינה"

- נציגת קרן פילנתרופית:

יש תחרות בין ארגון הגג לבין הארגונים שהוא מייצג. אנחנו משתדלים לא לתת כספים לארגון גג, לפעילות שבסופו של דבר גם הארגונים שחברים בו מבצעים"

מאחר שארגון הגג פועל באותו מרחב פעילות ולטובת אותן מטרות כמו הארגונים החברים בו, עלולה להיווצר תחרות בין ארגוני גג לארגונים החברים על מקורות הכנסה, מפילנתרופיה ועד תקציבים ממשלתיים. אפשר לפתור מתח זה באמצעות חלוקה מוסכמת של נושאי פעילות ומקורות מימון.

- חבר בפורום ארגוני הגג:

לדעתי מניעת התחרות רלוונטית יותר לתחומי התשתיות ופחות לייצוג. יש גם תחרות על מימון וכדי למנוע אותה יש לקבוע כללים בנושא בתהליך מוסכם, כדי לקבל לגיטימציה מהארגונים"

ארגון גג לא אמור לעסוק במשימות המיועדות לארגונים החברים בשטח, גם אם יש לו עובדים מיומנים למשימה זו. ארגוני גג עלולים למצוא עצמם עושים זאת, ולו במטרה לגייס כספים. לפיכך אפשר לחלק את המקורות הכספיים לפי נושאי פעילות: למשל, מקורות המיועדים למשימות סנגור או לפרויקטים אחרים שאפשר לקדם רק באמצעות ארגון גג (ברמה הארצית או המקצועית) יופנו לארגון גג, ומקורות כספיים המיועדים למשימות בשטח או ברמה המקומית מיועדים רק לארגונים החברים.

בכל מקרה, חלוקת מקורות המימון בין ארגון הגג לארגונים החברים צריכה להיעשות בתהליך מוסכם על הארגונים החברים וארגון הגג.

הצעה לחלוקת משימות בין הארגונים החברים וארגון הגג

קהל ידע	ארגון חבר	ארגון גג
קהל ידע	קהל הקצה (למשל נשים, ילדים בסיכון וכדומה)	הארגונים החברים ו/או גם קהל היעד
תפקידים	<ul style="list-style-type: none"> טיפול באוכלוסיות הזקוקות לעזרה פיתוח שיטות עבודה חדשניות איתור צרכים ומענים חדשים ייצוג קהלים מקומיים או מגזריים פיתוח הון חברתי מקומי גיוס משאבים לפרויקטים של העמותה 	<ul style="list-style-type: none"> ניהול משא ומתן עם גורמים מחוץ למגזר השלישי פיתוח הון חברתי בקרב הארגונים החברים קידום מדיניות ממשלתית הסברה בקרב הציבור ניהול ידע ומידע תמיכה בבניית היכולות של ארגונים לפי הצורך והמיומנות
הרכב הסגל והמימוניות הנדרשות	<ul style="list-style-type: none"> אנשי מקצוע ומתנדבים המתאימים לעבודת השטח, כגון עו"ם, מחנכים, צוות סיעודי וכדומה, מומחים אקדמאים נציגי קהל היעד ניהול מתנדבים 	<ul style="list-style-type: none"> אנשי מקצוע להשפעה על מדיניות והסברה, ניהול מו"מ, סנגור, משפט, שתדלנות ויח"צ אנשי מקצוע לייעוץ ולתמיכה בבניית יכולות העמותות, כגון גיוס כספים, ניהול מתנדבים ועוד ניהול פרויקטים רוחביים

דילמה: האם המדינה צריכה לממן את ארגוני הגג?

- נציגת משרד ממשלתי:

כבר היום הממשלה מממנת חלק מארגוני הגג. עד כמה כממשלה יש לנו אחריות וחובה להשקיע בתשתיות החברה האזרחית? אני מאוד רוצה חברה אזרחית אבל כבר היום 50% מהמימון של המגזר השלישי הוא מהממשלה. אם השיעור יעלה זאת כבר לא תהיה חברה אזרחית אלא 'חנות' של הממשלה, וככל שארגון תלוי יותר בממשלה הוא ייטה פחות לצאת נגדה. זה משחק מאוד עדין, אנחנו רוצים חברה אזרחית שצומחת מהשטח ולא ממשלה שהקימה לעצמה חברה אזרחית"

הצורך של המדינה להיעזר בארגוני החברה האזרחית (כגון ארגוני רווחה, חינוך ובריאות) או לנהל דיאלוג עם ארגונים אזרחיים המומחים בנושאי תוכן שונים (סביבה, זכויות אדם, חינוך, תעסוקה, בריאות וכדומה), יכול להביא לידי כך שהמדינה תתמוך בארגוני גג על מנת שיהוו מנגנון ייצוג לחברה האזרחית, אבל תתנה זאת בהתאמה לצורכי המדינה (למשל ייצוג רק של קולות מסוימים). תמיכת המדינה בארגוני גג יכולה לנבוע מרצון "לייצר" שותף לדיאלוג, או מהבעת עניין בפיתוח החברה האזרחית ואמצעי הייצוג שלה בפני רשויות המדינה. משרדי ממשלה שונים בישראל מקדמים הקמה של שולחנות עגולים בהשתתפות ארגוני חברה אזרחית בתחומים שונים, ובמקרים אלו המדינה יכולה לזמן לשולחנות העגולים מגוון עמותות לפי בחירתה. קיומם של ארגוני גג עצמאיים, שהוקמו על ידי ארגוני החברה האזרחית עצמם, יכול למנוע מצב כזה ולייצר ייצוג של הארגונים האזרחיים מטעם הארגונים האזרחיים.

נושא המימון של ארגוני גג נסקר בסקירת הספרות במסמך זה. בסקירה זו עלה המתח שבין צורכי המדינה (המממנת) לבין המטרות החברתיות של ארגוני הגג. מעורבות של גורמים מממנים חיצוניים - מדינה או פילנתרופיה - עלולה לגרום למתח בין מטרות ארגוני הגג וצורכי הגורמים המממנים. במקרה של התנגשות עם צורכי גורם פילנתרופי, התוצאה עלולה להיות סטייה ממטרות ארגון הגג והפניית משאבים לנושאים המעניינים את הפילנתרופ. במקרה של התנגשות עם המדינה התוצאה עלולה להיות ויתור של ארגון הגג על מאבק עקרוני בהחלטות המדינה או על דרישה לרפורמות בשל החשש מאיבוד משאבים כלכליים.

יש לציין שקיים גם מודל מימון אחר, שבו המדינה מממנת פעילות של ארגון גג מבלי לקבוע את סדר היום שלו ומבלי להיות מעורבת בהחלטותיו. במודל כזה נפתר המתח שתואר לעיל בין המטרות החברתיות של ארגון הגג לבין מטרות הגורם המממן, והמימון מאפשר חיזוק של ארגון הגג כמנגנון ייצוג ותמיכה בו בהשגת מטרותיו. כמה משרדי הממשלה בישראל בוחנים כיום מודלים של מימון מסוג זה, במטרה לאפשר לארגונים מרחב פעולה המבוסס על מטרות משותפות לארגונים ולממשלה.

מודל לגביית דמי חבר

- חבר בפורום ארגוני הגג:

אנחנו מתקשים על גביית דמי חבר כיוון שהם מעידים על רצינות. אנחנו מאמינים שאם השותפות מייצרת ערך יש לה גם עלות"

בסקר שנערך על ידי מנהיגות אזרחית בקרב ארגוני גג ב-2017, אשר כלל 20 ארגונים משיבים, נמצא כי 63% מהמשיבים גובים דמי חבר מהארגונים החברים וכ-37% אינם גובים דמי חבר באופן קבוע. העדר

הגבייה יכול לנבוע מהחלטה של ארגון הגג שלא לגבות דמי חבר או מכך שארגונים חברים מתקשים לשלם את דמי החבר. כפי שצוין לעיל בסקירת הספרות, ארגוני גג במדינות שונות מציעים מודלים שונים ל"חברות" בארגון גג, הנבדלים זה מזה הן בגובה דמי החבר הנגבים מהארגונים והן בזכויות ההצבעה וההשתתפות בקבלת החלטות.

דילמה: האם ארגון הגג צריך לעסוק בגיוס כספים לארגונים החברים?

- חבר בפורום ארגוני הגג:

לתיפסתי ארגון גג אמור לגייס כספים ולחלק לארגונים החברים בו, וזה גם מה שחלק מהארגונים החברים בארגון שלנו חושבים, אבל המתח קיים כל הזמן"

- חבר בפורום ארגוני הגג:

הארגונים דרשו שארגון הגג יגייס משאבים לפעילותו משום שהם לא משלמים דמי חבר. אבל מי אחראי להשגת מימון להפעלת ארגון הגג? ארגון הגג בעצמו או הארגונים החברים?"

ארגוני גג מוקמים על ידי הארגונים החברים לצרכים שונים, ביניהם גם גיוס כספים. על מנת שארגון הגג יוכל לעסוק בגיוס כספים, הוועד המנהל של ארגון הגג, המורכב מנציגי הארגונים החברים, צריך להסמיק את ארגון הגג לעסוק בכך, וגם לתת לארגון הגג את הכלים - קרי לממן בעל תפקיד לגיוס כספים שיורשה לייצג את הארגון לשם כך.

יש לציין שפרט לגיוס כספים ישיר, שלגביו הדעות חלוקות כאמור, ארגון הגג יכול גם לסייע לארגונים החברים בגיוס כספים בדרך עקיפה באמצעות העלאת המודעות לנושא שבו עוסקים הארגונים. ארגון הגג יכול לבחור להעלות לסדר היום הציבורי נושא מסוים שקשור לפעילות הארגונים החברים, וכך לקדם את גיוס הכספים לתחום כולו ולא לארגון מסוים, במטרה להגדיל את המשאבים של כלל הארגונים.

**מגנוני ייצוג
בחברה
האזרחית:
הלכה למעשה**

3. מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית: הלכה למעשה

כפי שעולה מחלקיו הקודמים של מסמך זה, ארגוני גג בחברה האזרחית משמשים למעשה מנגנון ייצוג עבור ארגוני השטח המביא את קולם אל הציבור ואל מקבלי החלטות במגזר הממשלתי.

עם זאת, למרות התועלת בהתארגנות של ארגוני חברה אזרחית במנגנון ייצוג משותף, ארגוני הגג או ארגונים אחרים של ארגונים בישראל הם מעטים ומשרתים מספר קטן של ארגונים ושל נושאי תוכן. חוסר הנגישות של רבים מארגוני החברה האזרחית למוקדי קבלת החלטות בחברה האזרחית ובמגזר הממשלתי (משרדי ממשלה ורשויות מקומיות), וייצוג חסר של צורכיהם ומטרותיהם, מונעים מהם להיות שותפים להחלטות ולפעולות הנוגעות לתחומי עיסוקם ולסביבת עבודתם. אין פלא אפוא שהחשיבות של חיזוק מנגנוני הייצוג בחברה האזרחית בישראל הייתה אחת ההסכמות שעלו [במהליך השיח המשותף בחברה האזרחית](#), שמנהיגות אזרחית הובילה בשנים 2014-2016. בפרק זה יובאו תובנות מהעבודה עם פורום ארגוני הגג שבכוונתנו להשתמש בהן לטובת המשך מהלך זה.

3.1 חשיבותם של מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית

בשנים האחרונות מתקיימות בישראל צורות שונות של תהליכי הידברות בין-מגזריים, כגון "שולחנות עגולים" או "קולקטיב אימפקט". תהליכים אלו מנוהלים על פי רוב בתמיכת המדינה, והם סביב נושאים מסוימים או נקודות זמן מסוימות. יתרה מכך, מאחר שעל פי רוב השיח נערך ביוזמת המדינה הוא נוטה לעסוק בנושאים המעניינים את משרדי הממשלה, וארגוני החברה האזרחית המוזמנים נבחרים על ידי המשרד הממשלתי יוזם השיח או בשיתופו. משום כך, אותם ארגונים אינם משתתפים בשיח כגופים המייצגים את מרבית הקולות בתחומם אלא לרוב כמייצגים את עצמם בלבד - כל ארגון מייצג את עצמו, את תפיסת עולמו וצרכיו, ללא תיאום מוקדם בין הארגונים האזרחיים הרלוונטיים לשיח.

כך, למשל, תחום החינוך עשיר בארגוני חברה אזרחית, כמו תחומי שירותים חברתיים אחרים. ארגונים אלה היו יכולים להפיק תועלת מהתארגנות משותפת לייצוג צורכיהם ולניהול שיח בין-מגזרי, אולם הם אינם מתארגנים לייצוג משותף למרות הצרכים המשותפים ולמרות קיומו של דיאלוג מתמשך בין משרד

החינוך לבין מספר מצומצם של עמותות חינוך,¹⁸ ללא הסדרה של נושא הייצוג מצד המגזר השלישי. התהליך המקצועי יוזם ונוהל על ידי משרד החינוך מאחר שלא היה בנמצא מנגנון ייצוג לארגוני החינוך הרבים, אף שעבודתם מושפעת רבות מתוצרי התהליך. במקרה אחר, בתוכנית "יתד" שמופעלת על ידי משרד הרווחה, נבחרו שני נציגי ארגונים ושתי נציגות גופים פילנתרופיים לכהן בוועדת ההיגוי של התוכנית הלאומית.

בקונטקסט זה, של הרצון והצורך של משרדי הממשלה לנהל דיאלוג עם ארגוני חברה אזרחית, נוצר צורך במנגנוני ייצוג שיאפשרו להביא אל שולחן השיח הבין-מגזרי קול מאורגן של עמותות והתארגנויות אזרחיות, שיהיה מבוסס על הסכמות פנים-מגזריות וייצוג לגיטימי של מסות של ארגונים וקהילות, ושל מגוון הדעות, הרעיונות והצרכים הרחבים המשותפים לארגוני החברה האזרחית.

3.2 חזון מנהיגות אזרחית: רשת מנגנוני ייצוג לארגוני החברה האזרחית

מנהיגות אזרחית, כארגון הגג של ארגוני המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל, עוסקת בייצוג הארגונים בפני המגזר הממשלתי ובקידום צורכיהם המשותפים; הן בתחומים הנובעים ממעמד המשפטי הייחודי כמלכ"רים, כגון פיתוח סביבת עבודה רגולטיבית ומקצועית, והן מאלה הנובעים ממאפייניהם החברתיים-אזרחיים. בעבודתה היום-יומית פועלת מנהיגות אזרחית עבור כלל הארגונים, אולם הכמות הגדולה של הארגונים הפעילים (כ-21,000) וההטרונגויות של המגזר השלישי בישראל, מבחינת נושאי הפעילות וסוגי הפעילות, הסקטורים החברתיים והפיזור הגיאוגרפי, מקשות על ייצוג מלא ושוויוני העונה על מרב הצרכים המשתנים של העמותות הרבות.

מנהיגות אזרחית מזהה בעבודתה שטחים רבים של פעילות ארגוני החברה האזרחית אשר אינם מאורגנים באופן המאפשר ליצור מסה של בעלי עניין לקידום מטרות משותפות או לאיגום משאבים לתמיכה הדדית. כאלה למשל הם התארגנויות של ארגוני חברה אזרחית בקהילה החרדית ובקהילה הערבית, וכן התארגנויות באזורים גיאוגרפיים בפיזריה. ארגוני חברה אזרחית מפתחים ידע ומיומנויות, רוכשים אמון של קהילות בשטח ומצליחים לייצר שינוי בקרב קהלים מצומצמים; אולם יכולות אלו אינן מתורגמות להשפעה על סביבת עבודתן באמצעות שיח וייצוג מול מקבלי החלטות במשרדי ממשלה או ברשויות מוניציפליות, ואף אינן יכולות לקבל ביטוי בתהליכים משותפים למגזר השלישי מאחר שמרבית העמותות אינן לוקחות חלק בהתארגנויות של ארגונים. במצב עניינים זה מרבית הארגונים אינם מיוצגים - לא בתהליכים פנים-מגזריים ולא בתהליכים בין-מגזריים.

לפיכך מנהיגות אזרחית מבקשת לעודד הקמה של רשת מנגנוני ייצוג לקבוצות נוספות מבין ארגוני החברה האזרחית, באופן שיאפשר להם לאגם צרכים ומטרות, לייצג את חבריהם, לפעול במשותף

18 בעקבות דיוני שולחן עגול עם עמותות חינוך הקים משרד החינוך מאגר של עמותות הפועלות בבתי ספר (apps.education.gov.il/tyhnet/public/#/tochniyot). לפרטים על דיוני השולחן העגול ראו: meyda.education.gov.il/files/MinhalPedagogy/mapa.pdf

לקידום מטרותיהם ולהביא את קולם וצורכיהם המיוחדים בפני מוסדות המדינה והציבור הרחב.

על פי תמונת העתיד המצטיירת מחזון מנהיגות אזרחית, רשת מנגנוני הייצוג תכלול ארגוני גג, רשמיים ולא רשמיים, בהם ארגוני גג נושאים, המאגדים ארגונים העוסקים בתחומי תוכן משותפים (בריאות, חינוך, סביבה, נשים ואחרים); ארגוני גג של ארגונים הפועלים בסקטורים וקהילות מסוימים, למשל ארגוני גג של ארגוני החברה האזרחית הערבית או ארגוני הקהילה החרדית ואחרים;¹⁹ והתארגנויות של ארגונים החולקים אתגרים דומים בסביבתם עבודתם הגיאוגרפית או הניהולית. דוגמה לאחרונים הם הארגונים החברים ב"התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב" (ראו נספח), החולקים סביבה גיאוגרפית, או "פורום ארגוני הגג" שהארגונים החברים בו חולקים סביבה ניהולית ורגולטיבית דומה. תפקיד מנגנוני ייצוג אלו הוא לייצר "סביבת עבודה מאפשרת", CSO's Enabling Environment, לארגונים האזרחיים באמצעות ייצוג הארגונים בהסדרת נושאים מקצועיים, פיננסיים, משפטיים, רגולטיביים ואחרים כדיאלוגים בין-מגזריים ופנים-מגזריים.

מנהיגות אזרחית מזהה צורך בקיום מגוון מנגנוני ייצוג לתחומי פעילות ולסקטורים שונים בחברה האזרחית הישראלית, ורואה בחברה האזרחית כולה מנגנון לייצוג קהילות ורעיונות. גישה זו תואמת את גישת האיחוד האירופי: כזכור, במסמכי האיחוד האירופי מתוארת החברה האזרחית כמורכבת מכמה רמות ייצוג (ראו בפרק הראשון, סעיף 1.2). הרמה הראשונה, שהיא ליבת החברה האזרחית, הם ארגוני השטח (grassroots organizations); הרמה השנייה היא ארגונים המספקים ייעוץ ותשתית מקצועית לארגוני השטח; ברמות השלישית והרביעית נמצאים מנגנוני ייצוג מסוגים שונים - ברמה השלישית נמצאים מנגנוני ייצוג רשמיים, כמו ארגוני הגג (ארגוני גג לארגוני נכים, זקנה, נשים וכדומה). ברמה הרביעית נמצאים מנגנוני ייצוג, רשמיים ושאינם, הקמים לצורך קידום סביבות העבודה של ארגוני השטח וארגוני הגג, בהן הסביבה הרגולטיבית והמשפטית, קידום וניהול תהליכי ייצוג בין-מגזריים ונושאים נוספים הקשורים למעמדם הייחודי גם כמלכ"רים וכארגוני חברה אזרחית. על פי מודל זה, חברה אזרחית שבה מתקיימות כל רמות הייצוג מאפשרת לארגוני השטח להיות מיוצגים בכל רמות השיח הבין-מגזרי, מהרמה המקומית או הנושאית שבה הם עובדים, עבור ברמת המדינה ועד ייצוג בפרלמנט האירופי.

למרות חשיבות ארגוני הגג כמנגנוני ייצוג לארגונים הרבים ולקהילותיהם, ראוי להזכיר את המסר בעבודתה של סנדרה קרוגר, החוקרת את ייצוגיות ארגוני החברה האזרחית במוסדות האיחוד האירופי. קרוגר²⁰ מעלה את הבעיה של המרחק שנוצר בין קהלי היעד של ארגוני השטח לבין מנגנוני הייצוג המייצגים את ארגוניהם. לדבריה, מרחק זה עלול לעוות את קולם של קהלי השטח ולפגוע בלגיטימיות של מנגנוני הייצוג כמייצגים את הקהלים החלשים יותר שמקבלים שירות מארגוני השטח הפועלים בשמם. בישראל אפשר לאפיין את מנהיגות אזרחית כארגון חברה אזרחית השייך לרמה הרביעית, לצד

19 ארגוני גג אלו אינם קיימים, הם דוגמאות להתארגנויות המבוססות על סקטורים חברתיים.

20 Kröger (2013), לעיל הערה 6.

התארגנויות חדשות נוספות אשר הוקמו באופן עצמאי, בשיתוף מנהיגות אזרחית או ביוזמתה כחלק מהמהלך לחיזוק מנגנוני הייצוג, כגון, "פורום ארגוני הגג בחברה האזרחית", "התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב" ו"התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים". התארגנויות ארגונים אלו (שאינן מאוגדות באופן רשמי) הוקמו על מנת לייצג עמותות שאינן חולקות תחום פעילות, אך מתמודדות עם אותה סביבת עבודה.



3.3 תפקידי מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית

זיהינו שלושה תפקידים חשובים שצריכים לעמוד בליבת פעילותם של מנגנוני ייצוג:

1. ייצוג ארגוני השטח בתהליכים אזוריים או מדינתיים

ייצוג הצרכים המשותפים באמצעות איגום מסה של ארגונים דומים בעלי צרכים ודרישות דומות. מרבית ארגוני השטח פועלים בתחומי עיסוקים המיוחדים או במקומות גיאוגרפיים ממוקדים. ארגוני חברה אזרחית צוברים ידע לגבי צרכים הרלוונטיים גם לארגונים נוספים בתחום עיסוקם או בסביבתם הגיאוגרפית. ידע זה הנצבר בעבודתם היום-יומית אינו מקבל ביטוי מחוץ למעגלי השפעתם, והצרכים הייחודיים להם אינם מקבלים מענה. אחת הדרכים לבטא את ייצוג הצרכים המשותפים היא בניית הסכמות וניירות עמדה משותפים בנושאים משותפים. הסכמות אלה יאפשרו לארגונים לייצר דיאלוג עם המדינה מתוך עמדה מגובשת המקובלת על ארגונים רבים, ולא מתוך תגובה מהירה בעת משבר או היענות של ארגונים בודדים ליוזמת שיח מצד המדינה.

2. יצירת תשתית להיכרות ולשיתופי פעולה פנים-מגזריים

יצירת תשתית ומקום להיכרות בין הארגונים השונים, על בסיס תחום עיסוק משותף או על בסיס תחום גיאוגרפי משותף, תאפשר לעמותות לייצר יחסי אמון ובסיס לחילופי מידע ולפיתוח פרויקטים משותפים. מנגנוני הייצוג יוכלו להוות צינור התקשרות אל הארגונים החברים לשם יצירת רשתות יידוע ושיתוף בנושאים של סביבת עבודתם המשותפת בתחום הרגולטיבי, הניהולי והמקצועי. כך למשל יהיה אפשר ליידע ארגונים בשינוי בחוק הנוגע למיסוי עמותות, או לפנות אליהם בבקשה להשתתף בתהליך חשיבה משותף.

3. יצירת תשתית להיכרות ולשיתופי פעולה בין-מגזריים

הקמת מנגנוני ייצוג לגיטימיים של קבוצות מבין ארגוני החברה האזרחית תיצור דינמיקה של יידוע, התייעצות ושיתופי פעולה בין משרדי ממשלה וגורמים אחרים מהמגזר הממשלתי לבין הארגונים בשטח.

קיום ארגון גג או התארגנות מייצגים של תחום פעילות יאפשר לגופי המדינה הרלוונטיים לפנות אליו לפי הצורך. כך למשל בעת קידום פרויקט לאומי העוסק בתחום שירות מסוים (זקנה, בריאות, נוער וצעירים במצבי סיכון, קידום לימודי המתמטיקה ואחרים) יוכלו משרדי המשלה לפנות למנגנון הייצוג הרלוונטי, להתייעץ ולשתף את הארגונים הרבים אשר עוסקים בתחום זה. הדבר חשוב בייחוד משום שארגוני החברה האזרחית, מטבע עבודתם, נוטים לפעול בקרב קהלים חלשים או מודרים אשר סובלים מתת-ייצוג במערכות השירותים הממלכתיות, או בקרב קהלים חדשים אשר עדיין לא זוהו על ידן. במקרים אלו מנגנוני ייצוג פעילים, בעלי עמדות מגובשות ומוסכמות על בסיס הידע והצרכים של חבריהן, יאפשרו לפתח שיתוף פעולה בין-מגזרי.

דוגמה לצורך נוסף היא מצבי חירום ביטחוניים אשר מתפתחים בישראל מעת לעת. במצבים אלו משרדי המשלה הרלוונטיים מחפשים שותפים לפעילות בשטח מבין ארגוני החברה האזרחית, אולם בעת חירום הם מתקשים למצוא את השותפים המתאימים מבין הארגונים הרבים. התארגנות אזרחית של ארגוני החברה האזרחית תאפשר למשרדי המשלה לפנות לכתובת אחת אשר תייצג את כל הארגונים הרלוונטיים.



3.4 הקמת מנגנוני ייצוג בחברה האזרחית - תובנות מעבודת מנהיגות אזרחית

בשנתיים האחרונות פעלה מנהיגות אזרחית בקרב כמה קבוצות של ארגונים להקמה או לחיזוק מנגנוני ייצוג, בהם "התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב", "התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים" ו"פורום ארגוני הגג". על מנת לעודד הקמה של מנגנוני ייצוג נוספים אנו מביאים כאן תובנות מעבודה זו, בצורה של מודל תלת-שלבי המבוסס על בניית הון חברתי בין ארגונים המכירים בכך שהם מתמודדים עם אתגרים משותפים.

שלב א: הכרה באתגרים המשותפים ובתועלת בהתארגנות משותפת

השלב הראשון שזיהינו בתהליך ההקמה של מנגנון ייצוג הוא זיהוי האתגרים המשותפים לארגונים הרלוונטיים, ולא פחות חשוב מכך - הבנת התועלת שהתארגנות משותפת יכולה להניב לארגונים. בהקשר של פורום ארגוני הגג, הפורום כונס על ידי מנהיגות אזרחית בעקבות צורך שעלה מצד ארגוני הגג ומתוך הבנה כי ארגוני הגג בישראל מתמודדים עם אתגרים ניהוליים ורגולטיביים משותפים, ומאחר שלא קיים מידע אקדמי או מעשי בתחום עבודתם, יש צורך בגיבוש מידע חדש ובמציאת פתרונות לבעיות משותפות.

נוסף לכך, מנהיגות אזרחית ראתה בפורום ארגוני הגג הזדמנות להקים מנגנון ייצוג שיהווה שער לארגונים בתחומי תוכן שונים, כדי לשפר ולהרחיב את הייצוגיות של כלל הארגונים באמצעות עיצוב ומיסוד של קשרי העבודה בין ארגוני הגג למנהיגות אזרחית.

שלב ב: בניית הון חברתי - זימון בעלי העניין לתהליך למידה וחשיבה משותף

השלב השני בהקמה של מנגנון ייצוג, כפי שזיהינו מתוך עבודת מנהיגות אזרחית, הוא איתור הארגונים בעלי העניין בתחום המדובר ופנייה אליהם בהזמנה להצטרפות לתהליך. במקרה של פורום ארגוני הגג, על מנת לבסס פורום מייצג לארגוני הגג ערכה מנהיגות אזרחית מיפוי של ארגוני הגג הפועלים בחברה האזרחית בישראל ובהמשך פנתה אליהם בהזמנה לקחת חלק פעיל בפורום.²¹ הדיונים בפורום המשותף עסקו בסוגיות משותפות וייחודיות לארגוני הגג בפורמט של "למידת עמיתים", והמשתתפים עסקו בהם בלמידה ובשיתוף הדדי באתגרים ובדפוסי ניהול. במהלך המפגשים התגבשה קבוצת עמיתים - מנכ"לי ארגוני גג, שנפגשו יחד לראשונה והכירו בכך שהם מתמודדים עם אתגרים דומים, חלקו בניסיון ובידע, והחלו לגבש תפיסה משותפת לגבי חלק מהנושאים שעלו בדיונים. מרגע שהתפתח אמון בין העמיתים והוחלט על מיסוד המפגשים, נוצרה פלטפורמה שבעזרתה היה אפשר להגיע אל הארגונים החברים בכל אחד מארגוני הגג שבפורום, לטובת הרחבת הייצוגיות של כלל הארגונים.

עם סיום סדרת המפגשים, ובעקבות תחושת המשתתפים כי לא מיצו את הנושאים המשותפים וכן בשל הצורך לגבש ולקדם הסכמות בנוגע לנושאים משותפים שונים, הוחלט להמשיך ולקיים את הדיונים במסגרת פורום קבוע של ארגוני הגג אשר יתכנס פעמיים בשנה.

יתרה מכך, פורום קבוע זה יוכל לשמש צינור ייצוג למאות העמותות החברות בארגוני הגג השותפים בפורום, ובאופן זה נושאים ואתגרים המשותפים לעמותות רבות יוכלו לקבל מענה או מקום בשיח בין-מגזרי ופנים-מגזרי.

שלב ג: ניהול השותפות ויצירת ערך לחברים

לאחר הקמת מנגנון הייצוג יש לתחזק ולנהל את השותפות בין הארגונים החברים, לעמוד בקשר שוטף עימם לטובת עדכונים הדדיים ואיסוף מתמשך של מידע על צורכיהם, וכן לקיים מפגשים עיתיים לטובת למידה וקידום סוגיות משותפות. בכל מנגנון ייצוג חשוב למנות גורם שאחראי לתכלול הפעילות, לשמירה על קשר עם הארגונים החברים, להרחבת המעגלים ולעידוד הצטרפות של ארגונים חדשים. גורם זה יהווה ציר משמעותי בקיימות מנגנון הייצוג ובאפקטיביות שלו ביצירת ערך עבור הארגונים החברים - בייצוג הקול הייחודי במוקדי קבלת החלטות, ביצירת רשת להיכרות ושיתופי פעולה ובקידום סוגיות משותפות. פורום ארגוני הגג, כפי שצויין מעלה, ממשיך לפעול בהובלת צוות מנהיגות אזרחית. הפורום מתכנס

21 נוסח ההזמנה המלא ורשימת נושאי הדיון מופיעים בנספח.

לפחות פעמיים בשנה לטובת קידום סוגיות משותפות ושיח עם גורמי ממשל הרלוונטיים לפעילות הייחודית של ארגוני הגג. במקביל, מנהיגות אזרחית כארגון הגג הכללי עומדת בקשר רציף עם חברי הפורום - מנהלות ומנהלים של ארגוני גג - לטובת הפצת מידע לארגוני השטח החברים בארגוני הגג ואיסוף הקולות שלהם בנושאים שונים.



3.5 סיכום

מנהיגות אזרחית, ארגון הגג של המגזר השלישי בישראל, מוביל בשנים האחרונות תהליכים משמעותיים לחיזוק ארגוני החברה האזרחית, תוך גיבוש קול משותף וברור והנעה לפעולה משותפת. במסגרת זו אנו פועלים להקמת מנגנוני ייצוג בקרב ארגוני החברה האזרחית, כדי לתת ביטוי לקולות מגוונים בה שאינם נשמעים באופן מסודר ומספק בתהליכי רוחב פנים-מגזריים ובין-מגזריים, וכן במוקדי קבלת החלטות.

לשיטתנו, כל אחד ממנגנוני הייצוג מייצג קבוצה של ארגונים הפועלים בחברה האזרחית ומתארגנים לפי מכה משותף, כגון אזור פעילות גיאוגרפי, תחום תוכן או סקטור. בחזונו מנגנוני הייצוג יסייעו בתיווך צרכים ומענים של הארגונים בשטח, בינם לבין עצמם, בינם לבין ארגוני גג אחרים ובינם לבין ארגון הגג הכללי. באופן זה ייווצר בסיס רחב יותר לשיתופי פעולה ולעבודה מתואמת, יעילה ומאורגנת בין הארגונים, בשגרה וכן בעיתות משבר, ומתוך כך יתאפשר לייצג נאמנה את מכלול ארגוני החברה האזרחית בישראל. נוסף לכך, מנגנוני הייצוג יסייעו בחיזוק השיח הבין-מגזרי ויהוו כתובת לגורמים מחוץ למגזר השלישי המבקשים לפנות בשיח ממוקד אל קבוצות שונות בחברה האזרחית, בהתאם לצורך, ובכך יסייעו בהגברת השפעתו של הארגון הבודד על מהלכים רחבים.

כפי שתואר במסמך זה בהרחבה, חזונה של מנהיגות אזרחית לחיזוק הייצוגיות בקרב ארגוני החברה האזרחית בישראל תואם את התפיסה ואת שיטת הפעולה של ארגונים בינלאומיים דוגמת האיחוד האירופי, מוסדות האו"ם והבנק העולמי. ארגונים אלה מחפשים דרכים לתקשר עם החברה האזרחית באופן שיטתי ומאורגן, דרך ארגוני גג או מנגנוני ייצוג מייצגים, במטרה להגיע למגוון ארגונים וקהילות הפועלים בשטח.

במסמך זה הוצגה בבהירות החשיבות של מנגנוני הייצוג בחברה האזרחית, בהם גם ארגוני גג, לתהליכי הידברות בין-מגזריים ולייצוג של ארגוני החברה האזרחית בתחומי תוכן שונים. אולם בפועל השתתפות הארגונים במנגנוני הייצוג בעולם ובישראל נמוכה. נוכח מציאות זו, האתגר העומד מולנו הוא להטמיע את הערך והחשיבות בהשתתפות במנגנוני הייצוג עבור הארגון הבודד. כך נוכל לבסס את החברה האזרחית כגורם משפיע בגיבוש ובהובלה של מדיניות חברתית, סביבתית וכלכלית, לצד המגזר הממשלתי והמגזר העסקי.

The background of the entire page is a pattern of teal-colored circles of varying sizes, scattered across a white background. The circles are distributed throughout the page, creating a polka-dot effect.

נספחים

4.1 סקירת הגדרות ומופעים של התארגנויות של ארגונים

מסמך זה נכתב כחלק מתהליך למידה בנושא ארגוני גג פורמליים, אולם יש חשיבות בהכרת צורות נוספות של ארגונים-של-ארגונים - הן על מנת ללמוד מהן והן על מנת להבין את רצף האפשרויות. מילון קיימברידג' מגדיר ארגון גג כ"ארגון ששולט או מארגן את הפעילות של מספר ארגונים אחרים בעלי מטרה משותפת". הגדרה רחבה זו יכולה להכיל כל ארגון או אירוע שבו מצטרפים מספר ארגונים, מכל סוג שהוא, לפעילות משותפת - החל ממטה-ארגון (meta-organization) שיכול להכיל רשת של חברות עסקיות או אנשים פרטיים בעלי מטרה מערכתית משותפת,²² ועד קואליציית אד הוק של ארגוני חברה אזרחית, עם מעמד משפטי פורמלי או בלעדי. בבדיקה מקדימה של ארגונים של ארגונים נמצא כי רבים מהם, פורמליים ולא פורמליים, משתמשים בפועל במושגים "רשת ארגונים", "פורום ארגונים", "קואליציית ארגונים" ו"ארגוני גג", כך שקשה לזהות עקביות מבחינת השימוש במושגים השונים. כמו כן, התארגנויות שונות עוברות עם השנים תהליכים שונים ומשנות את ההגדרה ותפיסת העבודה שלהן על הרצף של ארגוני הארגונים.

המשותף למרבית הפעילויות המוזכרות בהגדרות השונות של התארגנויות ארגונים שאינן ממוסדות כארגון הוא הצורך בשיתוף פעולה על מנת לייצר ערך מוסף, יחסית לארגון בודד, במטרה לקדם רעיון, בעיקר בתחומי ההסברה ושינוי מדיניות ציבורית. נניח להלן כמה מונחים נוספים שנעשה בהם שימוש. בהמשך למסמך זה יש צורך בבירור מעשי ובכתיבה נוספת שתבחין בין המונחים השונים ותאפיין אותם.

רשת ארגונים

רשת ארגונים (network) היא התארגנות ארגונים מתמשכת המוקמת לשם שיתוף בידע, היכרות ויצירת הזדמנויות ראשוניות לשיתופי פעולה. הרשת מאפשרת לחבריה להרגיש חלק ממהו גדול יותר מאשר

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal* 33(6): 571-586

הארגון שלהם. לרוב הרשת אינה פועלת לשם קבלת החלטות משותפות, ומאפשרת לחבריה לשמור על מידה רבה של אוטונומיה לצד יצירת קשרים עם ארגונים דומים.

במסמך של ארגון הפיתוח הבינלאומי Mercy Corps מוגדר ארגון רשת כקבוצות ארגונים המאורגנות באופן רופף אשר חולקות ערכים ואידיאולוגיות, ומתפקדות בעיקר על בסיס של חילופי מידע ובריתות למטרות סנכרון מאמצים ומשאבים.²³

כזה הוא למשל ארגון URI, המגדיר עצמו כרשת עולמית, בין-דתית, של ארגוני שטח (grassroots), שמטפחת שלום וצדק על ידי העסקת אנשים בגישור בין הבדלי דת ותרבות.²⁴ אסטרטגיית הפעולה שלו היא הקמת קואליציות מקומיות באזורי סכסוך על רקע דת (Interfaith Cooperation Circles, CCs). בישראל נמצאה דוגמה אחת להתארגנות ארגונים המשתמשת במושג ה"רשת" בשמה - "רשת השותפות היהודית ערבית בישראל": coexnet.org.il.

פורום

בישראל נפוץ מאוד השימוש במושג זה לתיאור התארגנויות ארגונים שאינן רשומות כעמותה פורמלית. הארגונים המשתתפים בארגוני "פורום" יכולים להגיע מתחומי פעילות שונים (כמו פורום מנכ"לים) או מתחומים דומים, ופעילותם במסגרת הפורום נועדה לקדם מטרה משותפת וממוקדת שקשורה לעשייה של הארגונים ואינה נמצאת בהכרח בליבת הפעילות.

בשונה ממושג ה"רשת", שבו המטרה העיקרית היא היכרות והחלפת מידע, לארגוני "פורום" יש מטרה מעשית משותפת המתבטאת באיגום מאמצי הסברה לשם שינוי מדיניות ודעת קהל. מאפיין אמפירי של הפורומים הפעילים בישראל הוא שמרביתם יזומים ומנוהלים על ידי אחד מהארגונים השותפים בפורום. ייתכן כי מאפיין זה קשור במעורבות של קרן גנדיר בהקמת פורומים רבים, ולכן אפשר לומר כי הקרן היא אחד המנועים המובילים בפיתוח תפיסת עבודה של פורומים בישראל. בהקשר זה, ד"ר גילה מלך כתבה עבור קרן גנדיר מסמך העוסק בארגונים של ארגונים, בשם "פרקטיקות מבטיחות של פורומים הפועלים להשפעה חברתית משותפת המורכבים מארגוני החברה האזרחית".²⁵ במסמך זה הוגדר כך מושג הפורום: "מסגרת התארגנות התנדבותית ארוכת טווח של ארגוני החברה האזרחית, השואפים לקדם במשותף את רווחתה של קבוצת אוכלוסייה מוגדרת בחברה, ליצירת השפעה חברתית שהיא מעבר לפעולה שכל ארגון מקיים בנפרד. שלושת ערוצי הפעולה המרכזיים בהם נוקטים הפורומים

MercyCorps (2011). Local Partnerships: A guide for partnering with civil society, business and government groups. www.mercycorps.org/sites/default/files/mcllocalpartnershipsguide.pdf

www.uri.org 24

מלך, ג. (2015). פרקטיקות מבטיחות של פורומים הפועלים להשפעה חברתית משותפת המורכבים מארגוני החברה האזרחית. קרן גנדיר.

לקידום השפעתם הם: רישות, ביסוס התחום ופיתוח יכולות הפועלים בו. ייצוג וקידום ונשאים בקרב קובעי מדיניות, והגדלת התודעה הציבורית".

המסמך של ד"ר מלך וקרן גנדיר התבסס בעיקר על פורומים הפועלים לקידום אוכלוסיות צעירים, ומטרות הפורמים שנסקרו כוללות את רישות הארגונים, בניית היכולות שלהם ואסטרטגיות סנגור. כמו כן, בבחינת פעולתם של פורומים המסמך מדגיש את חשיבות המחויבות של הארגונים החברים בו לצד אמן הדדי כבסיס לפעילותו.

דוגמאות לפורומים פעילים בישראל:

"פורום ארגוני השלום", אשר נוסד על ידי מרכז פרס לשלום, הוא "רשת" דינמית המקדמת אינטראקציה ושיתוף פעולה בין ארגוני שלום ישראליים ופלסטיניים. במסגרת זו עובדים יחד חברי הפורום, המונה כ-100 ארגונים, על מנת לקדם תהליכי שלום ופיוס באזור, מתוך רצון להשפיע על מקבלי החלטות ומעצבי דעת קהל, ועל ידי הנעת החברות האזרחיות בשני הצדדים.²⁶

"הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל", הוקם בשנת 2012, פועל לפיתוח ולחיזוק מסגרות החינוך פנימייתי בישראל. הפורום מורכב מנציגי התורמים, נציגי קרנות וארגוני חברה אזרחית, נציגי הבעלויות של כפרי הנוער והפנימיות, נציגי משרדהחינוך ומשרד הרווחה, אנשי מקצוע ואנשי אקדמיה. יו"ר ומייסד הפורום הוא אבי נאור.

"פורום ארגוני תחבורה" (מופיע בתוך אתר הארגון "תחבורה היום ומחר")²⁷: החברים בפורום כוללים ארגוני סביבה וחברה, ארגונים לקידום זכויות של בעלי מוגבלויות וארגונים מהמגזר החרדי. מטרת הפורום היא ליצור חזית סינרגטית לקידום תחבורה בת קיימא, שתהיה פעילה ומעודכנת כל העת, על מנת למצות את פוטנציאל ההשפעה הטמון בכל אחד מהארגונים, ויחד להוביל שינוי משמעותי.

"הפורום לזכויות פליטים" הוא גוף הכולל שמונה ארגוני זכויות אדם. הפורום הוקם כדי לקדם את ההכרה בזכויותיהם של מבקשי מקלט ופליטים בישראל באמצעות מתן מידע לציבור ולמקבלי החלטות ובאמצעות פעילות ציבורית. הפורום מנוהל על ידי עובדת של המוקד לסיוע לעובדים זרים.²⁸

כאמור, אפשר למצוא סתירות בין ההגדרות השונות לבין המאפיינים בפועל ולבין האופן שבו ההתארגנויות מגדירות את עצמן, כך שאפשר להגדיר חלק מהפורומים גם כארגוני גג, רשתות או קואליציות. מצב זה מחדד שוב את הצורך באפיון הזירה וביצירת שפה משותפת - מהו פורום, מהי קואליציה וכדומה.

²⁶ עמוד הפייסבוק של פורום ארגוני השלום

²⁷ transportation.org.il/he/transportation-forum

²⁸ www.acri.org.il/camp/refugees.html

קואליציה

קואליציה היא שיתוף פעולה מובנה, עם דגש רב יותר על **קידום עשייה משותפת**, לעיתים תוך **הקרבת האוטונומיה של הארגונים החברים** למען קידום צרכים משותפים. מטרת הקואליציה היא **לקדם סוגיה רלוונטית ממוקדת** באמצעות עבודה משותפת. בקואליציה יכולים להשתתף ארגונים מתחומים שונים שיש להם מטרה משותפת.

הקואליציות מאופיינות בספרות כפורמליות פחות ומוגבלות בזמן יחסית לארגוני גג רשמיים. הקואליציות נוצרות לעיתים בתגובה להזדמנות או לאיום, והן משתנות מבחינת סוגי החברות בהן והמבנים שלהן. מבחינים בשלושה סוגים של קואליציות המבוססות על חברות: 1) קואליציות ארגוני שטח המאורגנות על ידי מתנדבים בעיתות משבר כדי ללחוץ על קובעי המדיניות לפעול; 2) קואליציות מקצועיות שנוצרו על ידי ארגונים מקצועיים בעת משבר או כגישה ארוכת טווח להגדלת כוחם והשפעתם; 3) קואליציות קהילתיות המורכבות ממנהיגים מקצועיים, אשר נוצרו כדי להשפיע על נוהלי בריאות ורווחה ארוכי טווח עבור קהילותיהם.²⁹

המסמך של ארגון Mercy Corps מגדיר קואליציות כ**בריתות זמניות או שותפויות בין קבוצות הפועלות** להשגת מטרה משותפת או לקידום פעילויות משותפות. לפי המסמך, הרכבת קואליציה היא התהליך שבו צדדים (יחידים, ארגונים או מדינות) מתארגנים לשיתוף פעולה.³⁰

דוגמאות לקואליציות בישראל הן למשל "הקואליציה לקידום דיור בר השגה בישראל", הכוללת ארגונים העוסקים בזכויות אזרח, משפט ותכנון עירוני: israelaffordablehousing.blogspot.co.il; הקואליציה לבריאות הציבור במפרץ חיפה: cfenvironment.org.il/index.php/hkoalitzia-lebriut-hatzibur; או הקואליציה להעסקה ישירה: wordpress.com.coalition4de2013.

Katz, H., and Schwartz, R. (2009). Umbrella Organizations in Israel's Third Sector: A First Study towards a More Comprehensive Understanding. Tel Aviv: 29 Tel Aviv University, The Leon Recanati Graduate School of Business Administration, The Institute for Technology and Society.

MercyCorps (2011), ראו לעיל הערה 24.

4.2 התארגנויות נוספות

נוסף לסקירה מעלה של סוגי התארגנויות של ארגונים, ראוי לציין שני סוגים נוספים של התארגנויות הקיימות בחברה האזרחית:

פורום מקצועי של בעלי תפקידים בארגונים - פורומים מסוג זה מאגדים אנשי מקצוע העובדים בארגוני חברה אזרחית, במטרה לייצר עבורם קהילה מקצועית בתחומים שונים לטובת למידה והתמקצעות בתחום התוכן, דיון בסוגיות משותפות וכן לייצר תשתית ליצירת שיתופי פעולה. פורומים פעילים כאלה הם פורום מנהלי משאבי אנוש, פורום מנהלי ידע, פורום מנהלות קרנות והתארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים.

יוזמות קולקטיב אימפקט³¹ - שותפויות חברתיות המחברות בין שחקנים מכל המגזרים - המגזר הציבורי, המגזר העסקי, פילנתרופיה וחברה אזרחית, במטרה לפתור ולקדם בעיות חברתיות מורכבות (לדוגמה, יוזמת 5 פי 2 להרחבת מעגל המצוינות במתמטיקה, פיזיקה, כימיה וטכנולוגיה; והמיזם לקידום תעסוקה בחברה הערבית).

התרשים שלהלן, שנערך על ידי צוות מנהיגות אזרחית, מציג סוגים שונים של התארגנויות של ארגונים בחברה האזרחית על פני רצף: בקצהו האחד נמצא ארגון הגג, שהוא הצורה הפורמלית של "ארגון של ארגונים", ובקצה השני נמצא פורום מקצועי המאגד בעלי תפקידים בארגוני חברה אזרחית. בטווח נמצאים סוגים נוספים של ארגוני ארגונים כפי שנסקרו מעלה. בהמשך לעבודה שנעשתה במנהיגות אזרחית ומוצגת לפניכם במסמך זה, בכוונתנו ליזום מפגש התייעצות בנושא זה.

סוגי התארגנויות של ארגונים



ארגון גג

קולקטיב אימפקט

פורום ארגונים סביב נושא תוכן

קואליציה

פורום מקצועי

יוזמת 5 פי 2, תעסוקת אקדמאים ערבים

הפורום לקידום השירות האזרחי-לאומי, פורום הארגונים למען צעירים בסיכון

הקואליציה להעסקה ישירה, המטה הציבורי לשוויון בבריאות

פורום מובילים דיגיטליים בעמותות, פורום מנהלי משאבי אנוש, פורום מנכ"לים



ארגון הגג של המגזר השלישי

31 להרחבה בנושא קולקטיב אימפקט באתר שיתופים: sheatufim.org.il/subject/collective-impact



4.3 רשימת המשתתפים בפורום ארגוני הגג בהובלת מנהיגות אזרחית ונוסח ההזמנה לפורום

חן אריאלי ואמרי קלמן, אגודת הלהט"ב

אסתר בלום ואיבון קפון, מועצת ארגוני העולים

מיכל ברמן, פְּנים - איגוד ארגוני יהדות ישראלית

טליה לבנון, הקואלציה הישראלית לטראומה

ניר פפאי, חיים וסביבה

אורית סוליציאנו, איגוד מרכזי הסיוע לנפגעי תקיפה מינית

יעקב סנדלר וסמי קידר, לב - איגוד העמותות לזקן בישראל

שלומי קסטרו, מועצת ארגוני הילדים והנוער

יוחאי רוטנברג, האגודה הישראלית לתקשורת קהילתית

פורום ארגוני גג בהובלת מנהיגות אזרחית סדרת מפגשים למנהלות ולמנהלי ארגוני גג במגזר השלישי



אנו מזמינות אתכם, מנהלות ומנהלי ארגוני גג* במגזר השלישי, לקחת חלק בסדרת מפגשים ייעודית לכם. במסגרת זו נייצר פלטפורמה לשיח ולמידת עמיתים סביב סוגיות תוכן ייחודיות לארגוני הגג, לטובת התמודדות עם אתגרים משותפים, הרחבת הייצוגיות של כלל הארגונים וחיזוק המגזר השלישי.

מטרות



- **למידת עמיתים - הצפת וליבון סוגיות משותפות לארגוני הגג:** עיצוב מודל לעבודה מיטבית בין ארגון גג לארגונים החברים, התמודדות עם אתגרים ייחודיים כגון גיוס כספים לארגון גג, הוצאות הנהלה וכלליות, עבודה עם הממשלה והרגולטורים ועוד.
- **עיצוב ומיסוד הקשר והעבודה בין ארגוני הגג למנהיגות אזרחית,** במטרה להרחיב את הייצוגיות של כלל הארגונים.
- **המשגת ומיפוי השדה -** מיפוי ארגוני הגג, פונקציות, תפיסות תפקיד, יחסים בין ארגוני גג ותשתית וכד'.

תוצרים

מוכזזיים



- הנחת אבני דרך להמשך פעילות ועבודה משותפת של ארגוני הגג ומנהיגות אזרחית.
- מסמך מסכם אשר יציג תמונת מצב עדכנית על ארגוני הגג במגזר השלישי בישראל והאתגרים העומדים בפניהם:
 1. סקירה השוואתית על ארגוני הגג בעולם וכן הגדרות והמשגות לשדה ארגוני הגג בישראל.
 2. מודל לעבודה מיטבית של ארגוני הגג עם ועבור הארגונים החברים.
 3. תובנות למהלך בניית וחיזוק מנגנוני הייצוג במגזר השלישי בישראל, דרך מקרה הבוחן של ארגוני הגג.

* ארגון גג הוא איגוד מגזר שלישי מייצג, שהחברים בו הם עצמם ארגונים ללא מטרות רווח, בעלי אינטרסים משותפים. תפקידים מרכזיים: ייצוג וקידום מדיניות מול מקבלי החלטות | מחקר, גיבוש מדיניות, ייעוץ לממשלה ולמגזר | הפצת מידע בתוך המגזר וליציבור הרחב | התייעצות ותיאום פנים-מגזרי | בניית יכולות בתוך המגזר (Young, D. R. 2001, SACOSS Information Paper May 2011)

אופי הפעילות <<<

- 5 מפגשים, אחת לשלושה שבועות, בין 16:00-12:30. המפגשים ייערכו בבית העמותות, ברח' סעדיה גאון 26, תל אביב.
- כל מפגש יכלול שני חלקים: שיח עם מרצה אורח סביב נושא תוכן ייחודי לארגוני הגג ולאחריו דיון בקבוצה.
- המפגשים יובלו וירכזו על ידי צוות מנהיגות אזרחית.
- את המפגשים תלווה רונית לוי-זילברשטיין שכותבת דוקטורט בתחום, באונ' העברית, ומנהלת תכניות מנהיגות מתנדבת במכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל.
- תחילת פעילות – נובמבר 2016.
- ההשתתפות במפגשים הינה ללא עלות כספית אך מותנית בהרשמה ובהשתתפות בלפחות 80% מהמפגשים.

סדר יום כללי <<<

שעה	פעילות
12:30-13:00	התכנסות וארוחה קלה
13:00-13:15	פתיחה
13:15-14:15	שיח עם מרצה אורח
14:15-14:30	הפסקה
14:30-16:00	דיון בקבוצה

תכנים ומועדים <<<

מפגש	תאריך	מרצה אורח
1	29/11/2016	היכרות ופתיחה – ארגוני גג נארוץ ונעולט: תמונת מצב בהשתתפות: ד"ר גלי סמבירא
2	20/12/2016	ארגוני הגג בישראל: סוגיות ייחודיות ומיפוי השדה בהשתתפות: עו"ד אופיר כץ – יו"ר מנהיגות אזרחית, נאור ירושלמי – לשעבר מנכ"ל חיים וסביבה (ארגון הגג של ארגוני הסביבה)
3	10/1/2017	פיתוח משאבים ומימון בארגוני גג בהשתתפות: נציגים מפורום הקרנות
4	31/1/2017	עבודה עם הממשל והרגולטורים בהשתתפות: עו"ד תמר פלד אמיר, ראש תחום בכירה – שיתופי פעולה בין מגזריים באגף לתכנון מדיניות, משרד ראש הממשלה
5	21/2/2017	סיכום והמשך פעולה בהשתתפות: נציג ארגון גג מהמגזר העסקי
נסיום סדרת המפגשים		פגישת עבודה עם ראש רשות התאגידים, עו"ד אייל גלובוס (רשם העמותות) חיזוק הקשר והעבודה המשותפת בין ארגוני הגג לרשם העמותות – הצגת התוצרים של פורום ארגוני הגג ודיון בסוגיות ייחודיות.

להרשמה ופרטים נוספים: דנה בר // 054.4508946 // DANA@MIGZAR3.ORG.IL

ברכה והצלחה <<<

ליאור פינקל-פרל
דנה בר
מנהלת הפרוייקט
מנכ"לית מנהיגות אזרחית

הפרוייקט ממומן ע"י "מיזם ממשלה-חברה אזרחית", במסגרת המכון למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל.



מנהיגות אזרחית יזם • מיזם ממשלה-חברה אזרחית
ארגון הגג של המגזר העסקי

● ● ● 4.4 רשימת הארגונים שנציגיהם השתתפו בסקר שנערך בקרב ארגוני הגג

מועצת ארגוני עולים
פורום מוסדות תרבות ואמנות בישראל
איגוד מנהלי הישיבות
מועצת תנועות הנוער בישראל
האגודה לפיתוח בינלאומי - סיד ישראל
איגוד מרכזי הסיוע
הקואליציה הישראלית לטראומה, מניעה והתמודדות
חיים וסביבה
הלי"ה (העמותה לזקן בישראל)
האגודה למען הלהטב
התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל
העמותה לליווי רוחני בישראל
פנים - איגוד ארגוני יהדות ישראלית
נח התאחדות ישראלית של ארגונים להגנת בעלי חיים
ההתאחדות הישראלית לכלבנות
עצמה המרכז לאגודות ספורט עצמאיות
אגודה ישראלית לתקשורת קהילתית
איגוד המוזאונים ואיקו"ם ישראל
מנהיגות אזרחית
מועצת המכינות הקדם צבאיות

4.5 התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב

● ● ●

“התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב” עוסקת בנושאים הנגזרים מהמיקום הפריפריאלי של עמותות בנגב, ללא קשר לתחומם המקצועי: ארגוני חינוך, רווחה, בריאות, סביבה וחברה, שהמשותף להם הוא היותם ארגונים אזרחיים והמיקום שלהם בנגב. “התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב” מאפשרת לייצג את צורכי ארגוני המגזר השלישי העוסקים בנושאים המיוחדים לנגב, ומנגישה להם תהליכי קבלת החלטות והשתתפות בתקציבים ופרויקטים המיוחדים לנגב; היא פועלת לייצוג קהילות חלשות, כמו הבדואים, ישובים שהוקמו כעיירות פיתוח ועוד, לקידום הנגישות התחבורתית ממרכז הארץ ומירושלים אל כל יישובי הנגב, ולהגדלת המשאבים הממשלתיים המופנים אל האזור - נושאים המשפיעים על כלל הארגונים בנגב ואינם ייחודיים לתחום פעילות אזרחי מסוים.

“התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב” מייצגת את הארגונים האזרחיים בשני אופנים: ראשית כשייכים למגזר השלישי, למשל באמצעות חברותה ב“מועצת הנגב”,³² המורכבת מנציגי ארגונים מכל המגזרים: מוניציפלי, אזרחי ועסקי (ואקדמי). שנית, היא מייצגת את הארגונים כארגוני מגזר שלישי מהפריפריה הדרומית, למשל בוועד המנהל של מנהיגות אזרחית או מול משרדי ממשלה, למשל בדוגמה של המאבק על הפיצויים בעקבות מבצע צוק איתן.³³

32 “מועצת הנגב” היא ארגון אזרחי המורכב מראשי רשויות, נציגי ציבור, נציגי מוסדות עוגן ומגזר עסקי מקומיים. היא שואפת לייצג את כלל תושבי האזור, להשמיע את קולם ולבטא את צורכיהם אל מול משרדי הממשלה השונים ואל מול קובעי מדיניות.

33 על תפקודן של העמותות בדרום בצוק איתן והמשאבים שנדרשו לשם כך ראו www.ynet.co.il/articles/0,7340,l-4552277,00.html

התארגנות ארגוני המגזר ה-3 בנגב

אנו מזמינים אתכם, מנהלות ומנהלי ארגונים חברתיים מהנגב, לקחת חלק בהתארגנות וגנית, חברתית, חדשנית ומשפיעה. נואו להשמיע את קולכם יחד, לקדם מטרות משותפות, להשפיע על סדר היום הציבורי, להיחשב לידע ולכלים המקצועיים העדכניים ביותר, להכיר, לשתף, להשתתף.

התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב היא יוזמה משותפת לארגונים מובילים באזור, למועצת הנגב- ארגון אזרחי השואף לייצג את כלל תושבי האזור ולמנהיגות אזרחית - ארגון הגג של המגזר השלישי. ההתארגנות פועלת לקידום הסכמות ולייצוג עמדות ארגוני המגזר השלישי בנגב ביחס לסוגיות רחב המקודמות על ידי מועצת הנגב ופלטפורמות אזרחיות נוספות. במקביל, ההתארגנות מרכזת צרכים ומייצגת את עמדות הארגונים ביחס לסוגיות ותהליכים כלל מגזריים המובלים על ידי מנהיגות אזרחית ופלטפורמות כלל מגזריות נוספות.

איך זה עובד?

- חברי ההתארגנות הינם שותפים פעילים בהצלחת ההתארגנות והם אלה שמעצבים את סדר יומה.
- רכז ההתארגנות נמצא בקשר מתמיד עם הארגונים החברתיים, תומך בתהליך גיבוש העמדות, סדר היום וייצוגם, אוסף צרכים ומחברם למענים, מנגיש מידע, כלים ופלטפורמות לפיתוח מנהלי הארגונים. הרכז פועל לבניית קהילה מקצועית תומכת ומשתפת המעודדת שיתופי פעולה.
- רכז ההתארגנות יעדכן את ארגוני הנגב בסוגיות ותהליכים המתרחשים במגזר השלישי וירכז וייצג את עמדותיהם בפלטפורמות שייח בין מגזריות, מול ארגון הגג, ארגוני התשתית ועוד.
- מפגשי ההתארגנות יתקיימו אחת לרבעון למטרת גיבוש עמדות וסדר יום וכן עדכונים ולמידה הדדית.
- חברי ההתארגנות יבחרו נציגים שישבו בוועדים המנהלים של מועצת הנגב ושל מנהיגות אזרחית. הנציגים הנבחרים ייצגו את העמדות והאינטרסים של ארגוני המגזר השלישי בנגב.

"כולנו כל כך עסוקים ביום - יום, בשגרה, במיילים... סוף סוף נתאחד ונוכל להשמיע את קולנו בצורה ברורה ולהשפיע באמת על המתרחש"

מטרות ההתארגנות

- להיות שם, בצמתי ההכרעה / ייצוג וקידום עמדות וצרכים משותפים של ארגוני המגזר השלישי בנגב מול מקבלי ההחלטות - מיצוב הארגונים כשחקנים מרכזיים ומשפיעים ברמה המקומית והארצית.
- לשתף ולהשתתף / יצירת פלטפורמה לשיתופי פעולה: פיתוח רשת מקומית, מקצועית ותומכת שתאפשר ותעודד שיתופי פעולה וידע בין ארגונים הפועלים בנגב.
- להתעדכן, כל הזמן / הנגשת מידע, ידע וכלים מקצועיים בנושאים מגזריים ופנים ארגוניים שסייעו למנהלי הארגונים בפעילותם השוטפת.

הפעילות מתאפשרת בתמיכת:

מיום ממשלה - חברה אזרחית שותפת. בין שבעה משרדי ממשלה ומכון אלא למנהיגות וממשל בג'זינט ישראל. המיום פועל לסיוב הממשקים בין הממשל לבין החברה האזרחית, לטובת החוסן החברתי בישראל. **קרן גנדיר**. קרן הפועלת לחיזוק החברה הישראלית ומתמקדת בעיקר בתמיכה בארגוני חברה אזרחית הנושאים על כתפיהם משימות חברתיות וערכיות ונקיזום צעירים בישראל לקראת השתלבותם בחברה.

אנו קוראים לך להצטרף למהלך ולהשפיע!



להצטרפות להתארגנות ופרטים נוספים / אדי ז'נסקר 054-7677354 / EDI@MIGZAR3.ORG.IL

הארגונים השותפים להקמת התארגנות ארגוני המגזר השלישי בנגב



ניצוב: ronitzraeli.com

מנהיגות אזרחית



ארגון הגג של המגזר השלישי

בית העמותות, סעדיה גאון 26 ת.ד. 20001 תל אביב 6713521 • 072-2785421

www.migzar3.org.il • office@migzar3.org.il