



השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה בראי הובלת שותפויות רב מגזריות בממשל

מודל הפעלה לשגרה ולחירום

● 

בצל מלחמת "חרבות ברזל"
אדר תשפ"ה, מרץ 2025



שורות אלה נכתבות בצל מלחמת "חרבות ברזל" המתמשכת וטבח ה-7.10, כשליבנו עם המשפחות השכולות ותפילותינו נשואות לשובם הביתה של החטופות והחטופים ולשיקום ולהתחזקות הפצועים הרבים בגוף ובנפש.

כבר ב-8.10.2023, כינסנו את השולחן העגול הרב מגזרי בחירום במשרד ראש הממשלה, עם שותפים משמעותיים בחברה האזרחית, בפילנתרופיה, בממשל ובמגזר העסקי. המפגש המידי בינינו, על רקע מורכבויות קיצוניות וכואבות בקנה מידה היסטורי, הצליח לייצר מרחב של שיח אמיתי, יוזם ומקדם עשייה לטובת מעגלי הפגיעה הרחבים. השיח בין השותפים התקיים באופן אפקטיבי, למרות תחושת פגיעה באמון הציבור במסד שהיתה נוכחת, רגשות סוערים אל מול גודל ומורכבות הזוועות האנושיות אליהן נחשפנו באופן תדיר וכן חוסר הודאות והעמימות בהיבטים הביטחוניים והחברתיים. אלו - הביאו לצורך של ממש בהתעלות הנפש והרגש לגודל השעה, שבאה לידי ביטוי במיקוד והנעה משותפת לעשייה פרואקטיבית לטובת הציבור.

"שיתופי פעולה רב מגזריים" לא נעשים בוואקום. הם מהווים, בוודאי בחירום, ראי לתמונת המצב החברתית ומהווים חלק ממנה. כך, באופן טבעי נצבעה עבודת שולחן הגג ושולחנות המשנה הנושאים שפעלו חודשים ארוכים, בצבעי האתגרים המרכזיים. זיהינו ביחד ערך מוסף לעבודה משותפת מואצת.

יחד עם שותפים בממשל ומחוצה לו, מוביל אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה את פעילות השולחן העגול הרב מגזרי מאז שנת 2008. קיומו של השולחן, כפלטפורמת קבע, אפשר לאורך השנים עיסוק בסוגיות חברתיות וכלכליות, בסוגיות יסוד הנוגעות ליחסים הבין מגזריים ולבניית תשתיות עבורן, ובהגברת תיאום ושיתוף פעולה במצבי חירום. לצד פעילות השולחן, עוסק האגף, לאורך השנים בקידום והטמעה של שותפויות רב מגזריות ושיתוף הציבור באמצעות יצירת תשתיות ממשלתיות, פיתוח מיומנויות וידע בקרב ההון האנושי, הרחבת ארגז הכלים הממשלתי, ליווי וייעוץ למהלכים רלוונטיים, יצירת פלטפורמות דיגיטליות וקידום מיפוי והערכה לצרכי למידה ושיפור מתמיד. בתוך כך, מקיים האגף שיח עם ארגונים מחוץ לממשלה וגופי ממשל רבים, לטובת הגברת הקשב הממשלתי לצרכים, האפשרויות וההזדמנויות הטמונות בפעילות משותפת ולמען חיזוק אמון הציבור וטיוב השירותים והמענים.

אציין גם כאן, את הערכתנו הגדולה להתגייסות האזרחית הרחבה והמרגשת - מתנדבים, ארגוני חברה אזרחית, קרנות פילנתרופיות ועסקים, שפעלו יחד, ומוסיפים לפעול עם משרדי הממשלה והרשויות המקומיות, לטיפול בצרכים מידיים וביצירת מענים מתמשכים.

שותפויות רב מגזריות וקידומן על ידי הממשל נועדו, בין היתר, לחבר באופן מיטבי בין מחזיקי העניין הפעילים בשדה הרלוונטי, להגביר אפקטיביות של הפעילות הממשלתית נוכח צרכים שונים ומשתנים וחיזוק החיבור לשטח, לסייע בהתמודדות עם בעיות מורכבות ומרובות מימדים, לעצב ולגבש מדיניות מיטבית ואפקטיבית ולהגביר את אמן הציבור בממשל – לטובת הגברת האימפקט של המאמצים והשירותים השונים – לטובת הציבור.

הכרה רשמית בחשיבותו של השיח הרב מגזרי באה לראשונה לידי ביטוי בהחלטת ממשלה מס' 3190 משנת 2008, מכוחה החל אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה לעסוק בקידום שיתופי פעולה רב מגזריים ובשיתוף הציבור בעבודת משרדי הממשלה. תהליכי ההבשלה של השיח בין המגזרים וההכרה בחשיבותו, הובילו לייסודו של "השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה" (שולחן הגג) במטרה לקיים מסגרת מאפשרת לשיח מתמשך בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי בנושאים לאומיים, חברתיים וכלכליים ובסוגיות הקשורות ביחסי המגזרים בישראל. מאז הקמתו, פעל השולחן לתיאום ושיתוף פעולה בעת חירום או משבר ועסק בסוגיות יסוד הנוגעות ליחסים בין המגזרים ולבניית תשתיות ליחסים אלו וכן בנושאים לאומיים חברתיים בהם יש ערך לשיח ולשיתוף פעולה רב מגזרי. מאז משבר הקורונה, בשנת 2020, הופעל השולחן במתכונת חירום באמצעות שולחנות משנה סביב אוכלוסיות או סוגיות רחב שהצריכו מענה רב מגזרי בחירום.

מטרת השולחן, נשענת על מטרתו המקורית והיא לקיים מסגרת לשיח מתמשך בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי בנושאים לאומיים, חברתיים וכלכליים ובסוגיות הקשורות ביחסי המגזרים בישראל. לצד זאת, לאור הבשלת השדה הרב מגזרי, תמורות שחלו בחברה ובמערכות היחסים הרב מגזריות ובפרקטיקות בהן נהגה הממשלה בחירום בשנים האחרונות – מצא האגף כי נדרשות התאמות במודל ההפעלה של השולחן שיביאו לידי ביטוי פעילות גמישה, אפקטיבית ומותאמת לצרכים העדכניים.

מסמך זה סוקר בקצרה את פעילות השולחן לאורך השנים, עם דגש על הפעילות בחירום בשנים האחרונות בכלל ובמלחמת "חרבות ברזל" בפרט. נכללות בו עיקרי התובנות מפעילות השולחן המבוססות על תהליכי הפקת לקחים, היועצות עם שותפים בממשלה ומחוצה לה, וכן – מחקר הערכה מלווה בהובלת פרופ' מיכל אלמוג בר מהאוניברסיטה העברית בירושלים בדבר הפעילות בחירום. בנוסף, מתואר בו מודל הפעלה מעודכן הכולל דרכי פעולה אפשריות.

יודגש כי מודל השולחן הרב מגזרי 2025 נועד לבסס מנגנוני עבודה רב מגזריים בשגרה, לעגן ולפתח תורת הפעלה בחירום בהתייחס לדרכי פעולה אפשריות, כולל רציונל העבודה, להביא לחיזוק תשתיות ההון האנושי ולהגדיר תוצרים אפשריים ורמות שותפות אפשריות בעבודה הרב מגזרית בשגרה ובחירום.

העקרונות בבסיס המודל מניחים כי פעילות בשגרה תקדם פעילות בחירום, וכי יש לפעול תוך שימוש במנגנונים וכלים קיימים. המודל שואף להוות פלטפורמה גמישה ומודולרית תוך שהוא כולל עבודה פנים ממשלתית לצד עבודה רב מגזרית. הפעילות בשולחן לאור המודל תשאף להיות מבוססת מחקר, ידע ונתונים, תבחן ותשקף את רמת השיתוף ליצירת תיאום ציפיות מותאם מול המשתתפים, ותפעל מתוך שקיפות מרבית.

הנחות העבודה בהפעלת המודל הן עיסוק בנושאים המוגדרים כבעלי צורך חברתי-כלכלי, מבנה זהה לשולחן גג בשגרה ובחירום לצד שיטות פעולה מגוונות חליפיות ומשלימות, שימוש בכלים דיגיטליים והובלה של הון אנושי מיומן לצד סיוע של גורם מקצועי בהפעלת השולחן.

המודל החדש בנוי משולחן גג מרכזי וקבוע, שיהווה פלטפורמה מתמשכת לשיח רב מגזרי. שולחן זה יורכב מנציגי פורום "חברה וחוסן" (המורכב מבכירים בממשל ובשלטון המקומי), נציגי משרדי מטה ומשרדי ממשלה נוספים, נציגי ארגוני גג מהזירה הרב מגזרית ונציגים נוספים שיבחרו על ידי ארגוני הגג מקרב עמותות ועסקים. ככלל, ישאף השולחן ליצירת מנעד ושיקוף של פני החברה הישראלית תוך שימת לב לסגמנטים שונים של אוכלוסיות וסוגי ארגונים.

השולחן יוכל לקדם את מטרותיו והחלטותיו באמצעות דרכי פעולה שונות, המתוארות במסמך, בהן הקמת שולחן משנה או צוות משימה, קיום "מפגשי זרקור" או מפגשי מנכ"לים ובכירים, איסוף מידע ונתונים או מחקר. המודל כולל מעבר לעבודה בחירום ותוצרים אפשריים.

פירוט הסדרים נוספים הנוגעים לפעילות השולחן, שאינם נמצאים במסמך זה, יעשו במסגרת מפגשי השולחן במודל העבודה המחודש.

יובהר כי מודל זה, מהווה תמצית תפיסה מקצועית בלבד, אשר טעונה תהליכי פיתוח וחיזוק יכולות וכלים, וכן - פעולות התאמה בהיבטי כוח אדם ומשאבים לטובת הגשמה מלאה של יעדיה. כמו כן, יובהר, כי מימוש תפיסת ההפעלה מתבסס על שיקול דעת משרד ראש הממשלה ביחס לאופני הפעלתו ותעדוף רלוונטי ואין בו כדי לחייב את המשרד ביחס לאמור בו.

מבוא

ההכרה בחשיבות שרואה הממשלה בשיח הבין מגזרי באה לידי ביטוי, בין היתר, בהחלטת ממשלה מס' 3190 מיום 24.2.2008 בדבר "יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות"¹. בהמשך להחלטה, החל אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה לעסוק בקידום שיתופי פעולה רב מגזריים ובשיתוף הציבור בעבודת משרדי הממשלה. החלטת הממשלה קבעה כי יש למסד שולחן עגול רב מגזרי במשרד ראש הממשלה (שולחן הגג) במטרה לקיים מסגרת מאפשרת לשיח מתמשך בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי בנושאים לאומיים, חברתיים וכלכליים ובסוגיות הקשורות ביחסי המגזרים בישראל.

מאז הקמתו, מכונס השולחן בעתות שגרה וחירום. מאז משבר הקורונה בשנת 2020, הופעלו תחת חסותו שולחנות משנה בחירום, בהובלת גורמי מקצוע בכירים בממשלה ובחברה האזרחית. הפעילות בחירום התאפיינה בהצפת צרכים מהשטח בזמן אמת, יצירת תמונת מצב ביחס לסוגייה / אוכלוסייה ייעודית, העברת מידע, חיבור בין יוזמות שונות וארגונים, ויזום פתרונות לאתגרים מידיים. הפעילות בשולחנות המשנה נעשתה על פי רוב באופן מקוון ושיקפה את פעילות המגזרים השונים בשעת חירום בתחומי הפעולה בהם עסקו.

השולחן העגול הרב מגזרי, ומרחבי שיח רב מגזריים אחרים מקודמים ומופעלים על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה בשגרה ובחירום במסגרת קידום שיתופי פעולה רב מגזריים ושיתוף ציבור. יצירת תשתיות ממשלתיות לתהליכי שיתוף, בהם תפישות, מנגנונים ומיומנויות בתחום נועדו לחבר ולטייב את הפעילות הממשלתית נוכח צרכים שונים ומשתנים, לסייע בהתמודדות עם בעיות מורכבות, לעצב ולגבש מדיניות מיטבית ואפקטיבית ולהגביר את אמון הציבור בממשל ומוסדותיו. ההכרה המערכתית בחשיבותם של תהליכי שיתוף במסגרת תהליכי קבלת החלטות מתקיימים תוך הכרה בערכו הייחודי של כל אחד מהמגזרים ושמירה על עצמאותו וכן מתוך הבנה כי השלם גדול מסך חלקיו וכי בעיתות חירום גובר הצורך בשילוב ידיים ליצירת מענים מהירים.

לאור השינויים והפרקטיקות בהן נהגה הממשלה בעיתות חירום בשנים האחרונות, חילוץ תובנות, הפקת לקחים, תהליכי הערכה ושיח עם שותפים, נועד מסמך זה לעגן את מסגרת העבודה של השולחן העגול הרב מגזרי בשגרה ובחירום בשנים הקרובות. יודגש כי המטרות המקוריות בגינן יוסדה ומוסדה העבודה הרב מגזרית נותרו כשהיו, ובבחינה זו, עוסק המסמך בדרכי הפעולה המעודכנות.

רקע

כינון השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה ופעילותו לאורך השנים

בשנת 2008, כיעד ראשון בהחלטת ממשלה מס' 3190, הטילה הממשלה על משרד ראש הממשלה ומשרדי ממשלה נוספים לפעול לקיומו של שיח מתמשך עם "ארגונים ללא כוונת רווח וגורמים בקהילה העסקית התורמים להשגת מטרות ציבוריות... לרבות במסגרת מספר קבוצות דיון".

התשתית לשיח הבין מגזרי והמלצות ביחס להרכב המשתתפים ב'שולחן העגול הממשקי המכונן' גובשו בשיח רב מגזרי משתף בהובלת משרד ראש הממשלה, משרדי ממשלה נוספים ואנשי אקדמיה במסגרת "מסמך המסגרת הראשון". בהמשך לכך, בתהליך עבודה שהתקיים בשנים 2008-2009 גובש "מסמך המסגרת השני", שקבע את תפקידו ודרכי הפעולה של שולחן הגג (שנקרא גם השולחן העגול הממשקי). מסמכי המסגרת עיצבו את עקרונות העבודה לשיח התלת-מגזרי בשולחן הגג, כמו גם לשולחנות הנושאים שהופעלו על ידי משרדי ממשלה וקבעו את סדר היום הראשוני של דיוני השולחן העגול הממשקי. המסמך כלל פירוט בדבר הרכב השולחן, אופן מינוי החברים, תנאי סף להשתתפות בדיונים, קביעת סדר היום ואופן קביעת זהות יושבי הראש מכל אחד מהמגזרים.²

במסמכי המסגרת הוגדר כי בראש השולחן יעמוד ראש הממשלה ולצדו יכהנו שלושה יושבי ראש שותפים: מנכ"ל משרד ראש הממשלה כיושב ראש מטעם המגזר הציבורי, ובנוסף אליו יושבי ראש מטעם המגזר העסקי והמגזר השלישי. הוחלט כי מכל אחד מהמגזרים (ציבורי, עסקי ושלישי), יבחרו 12 נציגים לקדנציה בת שלוש שנים. תהליך הבחירה כלל הגשת מועמדות על בסיס ארגוני (ולא אישי) ונערך על ידי ועדה מייעצת ייעודית מתוך הכרה בחשיבות עקרון הייצוג ושיקוף פני החברה הישראלית. במסמך נקבעו שגרות שכללו שבעה מפגשים שנתיים וקביעת סדר יום במשותף על ידי יושבי הראש, מתוך מתן עדיפות לנושאים המהווים מוקד עניין משותף לשלושת המגזרים.³



תהליכי ההערכה האמורים הדגישו את היתרונות הבאים בפעילות השולחן:

- מדיניות ציבורית מבוססת הסכמה הנשענת על תהליך מקיף של היוועצות, תמיכה והבנה הדדית, בעיצוב המדיניות ובתהליכי שיתוף מתמשכים.
- קידום 'חוסן חברתי' בשגרה ובחירום, כחלק מתפישה חברתית רחבה הרואה את ערכו ואת כוחו של כל אחד מהמגזרים, ומקדמת שיתופי פעולה נדרשים בהתאם למצב.
- 'מכפיל כח' בין מגזרי כמענה לצרכים חברתיים, הנבנה על בסיס תיאום, הבנה ואיגום משאבים, לצד פיתוח והעמקת האחריות והמחויבות המשותפת של כלל המגזרים לאתגרים חברתיים ולאומיים.

בבחינה שנערכה בשנת 2017 על השפעות השולחן, נמצא כי פעילותו הביאה להשפעות ותרומות רוחביות - בעצם יצירת מרחב פעולה חדש המבוסס על יחסים של כנות, אמון, מקצועיות וחתיירה לשותפות, וכן יצרה רשת היכרויות, שפה בסיסית משותפת ותחושות סיפוק ויכולות השפעה. מבחינה נושאת ותחומית, השפיע השולחן באופן משמעותי וקונקרטי על תחומי פעולה שונים שנבחרו לעיסוק בו.

תהליכי בחינה שהתקיימו לאורך השנים, הובילו להמלצות לשיפור, חידוד ועיצוב מותאם של פעילות השולחן. כך לדוגמא כבר בשנת 2011 עלה הצורך בבחינה והגדרה של ייעוד השולחן ומטרותיו, בהרחבת השיח למעגלים נוספים, בחינת תפקידם של יושבי הראש של השולחן, הרחבה של "מפתח הייצוגים", הרחבת מעגלי השיתוף ועוד. תהליך הבחינה המעמיק שנערך בשנת 2017 מצא כי במקביל לתרומתו של השולחן ויתרונותיו, יש צורך בהעלאת התהודה והנראות שלו, בשכלול דרכי הניהול של השיח הבין מגזרי באופן אפקטיבי בהרכב בכיר, קבוע ורחב ובהתמודדות עם רמת המעורבות הנמוכה של חברי השולחן מהמגזר העסקי, מהשלטון המקומי ובקרב אוכלוסיות שונות בחברה הישראלית. המלצה מרכזית עסקה בהרחבת הלמידה הפנים ממשלתית אודות תהליכי שיח בין מגזריים ותהליכי שיתוף ציבור.

כפועל יוצא מהצורך להרחיב את מעגלי השיתוף, להטמיע את השפה במשרדים ולקדם תהליכי מדיניות מקצועיים ומקדמי אמון, פעל אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה החל משנת 2017 לפיתוח ופרסום מתודולוגיה ממשלתית **לתחום שיתוף הציבור** בעבודת משרדי הממשלה ויצירת אפשרות להתקשרות נוחה עם חברות ייעוץ בתחום במסגרת מכרז מרכזי ייעודי. נדברך נוסף בהטמעה החל שנתיים מאוחר יותר, עם איוש של תקנים ייעודיים בחלק ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך, וקידום מאמצים שונים להטמעה וטיוב

של תהליכים, בדגש על פיתוח כלים דיגיטליים ושכלול מיומנויות של ההון האנושי בממשלה במסגרת עבודת המשרדים עצמם.⁸ מהלכים נוספים לביסוס התחום כגון מיפוי והערכה של תהליכים, אף עוגנו במסגרת החלטת ממשלה מס' 619 מיום 6.12.2020 בדבר הרחבת התשתית לשיתוף ציבור בעבודת משרדי הממשלה.⁹

מהלך משמעותי נוסף שצמח מתוך פעילות השולחן העגול ועסק במנגנוני העבודה הנמצאים בבסיס של היחסים הרב מגזריים הוא פיתוח **תחום הרכש החברתי** (שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ). כפועל יוצא מהחלטת ממשלה מס' 2034 (חכ/37) מיום 28.9.2014 בדבר מדיניות הממשלה באשר לאופן האספקה של שירותים חברתיים.¹⁰ במסגרת זאת, הקים אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה את הצוות הממשלתי לטיוב האספקה של שירותים חברתיים במיקור חוץ, שגובש בתהליך שיתוף בין-מגזרי במסגרת השולחן העגול. מסקנות הצוות אומצו על ידי הממשלה שנתיים לאחר מכן.¹¹ בהמשך לאלו, עסק מאז האגף בכתיבת תורה מקצועית ממשלתית, פרסום תכניות עבודה משרדיות, השקת אתר ייעודי הסוקר את השירותים החברתיים במיקור חוץ, פרסום המלצות למדידה ברכש חברתי ויצירה ואיוש של תקנים יעודיים במשרדים. האגף מוסיף לעסוק בפיתוח התחום, ללוות מכרזי דגל ולקיים תכניות הכשרה למובילי השינוי מתוך מחויבות לשיפורו וטיובו. בתוך כך, נזכיר כי ההשקעה הממשלתית בפיתוח ואספקה של שירותים ברכש חברתי עמד בשנת 2023 על למעלה מ-27 מיליארד ש"ח, ביותר מ-230 שירותים כגון פנימיות לנוער בסיכון, מסגרות תעסוקה לאנשים עם מוגבלות ושירותי שיקום למתמודדי נפש. ההיקף והמנעד הרחב של השירותים מעידים על המחויבות הממשלתית הרבה לאספקת שירותים חברתיים איכותיים עבור תושבי מדינת ישראל ואת החשיבות בעיצובו של המרחב באופן רב מגזרי.¹²

שולחן הגג הוסיף להתכנס במתכונתו באופן רציף עד לשנת 2019. החל מאותה שנה, נוכח חילופי שלטון תכופים, מגפת הקורונה ומלחמת "חרבות ברזל", פעל השולחן בעיקר במתכונת חירום. בנוסף לכך, החל משנת 2020, התקיימו דיונים בשולחן הגג ושולחנות משנה באופן מקוון, ובתדירות גבוהה. השינוי במדיום, הביא לגידול גם במספר המשתתפים, שכן הגבלת מקום ומיקום המפגשים חדלו להיות שיקול בקבלת החלטות לגבי כינוס המפגשים. השינוי במדיום הביא עימו יתרונות וחסרונות, עליהם יורחב גם בהמשך.

בשנת 2022 הוביל האגף שיח רב מגזרי לטיוב העבודה הרב-מגזרית בישראל בשנים הבאות בדגש על "הפרק הבא בשותפויות הרב מגזריות בישראל" באמצעות מתודה של "חקר העתיד" בה לקחו חלק 100 נציגים מהמגזרים השונים.¹³ בפעילות סומנו כיווני פעולה לבחינה, ביניהם: קידום פלטפורמות דיגיטליות ופיזיות אשר משרתות שיתוף פעולה רב-מגזרי ויצירת מאגר שותפים של בעלי תפקידים ואנשים מכל המגזרים לשם התייעצות וקידום פעילות משותפת. בנוסף, התקיימו מפגשי היועצות עם בעלי עניין נוספים באופן שוטף.

דוגמה לפעילות השולחן בחירום היא משבר הקורונה – בו במרץ 2020, בתחילתו של הסגר הראשון, כונס השולחן. לאור זיהוי סוגיות רחבות ומורכבות המחייבות שילוב ידיים לאומי ורב מגזרי ולהתמודדות מיטבית עם המשבר, הוחלט על הקמת שישה שולחנות משנה ייעודיים בהובלה משותפת של יו"ר מצד הממשלה ויו"ר מצד החברה האזרחית. שולחנות המשנה עסקו בנושאים הבאים: מענים למגזר השלישי, ילדים ונוער בסיכון, נשים, אזרחים ותיקים, אנשים עם מוגבלות וצעירים בסיכון. כלל הדיונים בשולחנות נהלו באופן מקוון וכל אחד מהם כלל עשרות רבות של משתתפים.¹⁴ בהמשך לפעילות זו קיים האגף תהליך הפקת לקחים פנימית לצורך למידה ושיפור.

לפיכך, בשלושת השבועות הראשונים למלחמה ובזכות הרתמות מרשימה של הנוגעים בדבר, הוקמו שישה שולחנות משנה בחסות השולחן העגול הרב מגורי במשרד ראש הממשלה בהובלת בכירים בממשל ובחברה האזרחית.¹⁵ בחודשים שבאו אחריהם, ריכוז מובילי השולחנות מאמץ יוצא דופן מול השותפים הרבים לטובת העמדת תשתיות ידע ומידע, זיקוק אתגרים, יצירת תיאום וסנכרון, קידום פעולות משותפות, התרת חסמים ויצירת מענים.¹⁶ רשימת מובילות ומובילי שולחנות המשנה מפורטת בנספח ג'.

שולחנות המשנה שפעלו בחודשים הראשונים למלחמה¹⁷

1 שולחן המשנה לשיקום קהילתי בהיבט פסיכו-סוציאלי

הוקם במטרה לסנכרן ולטייב את הפעילות הרבה, תוך חיבור לשטח ולבנות מודל פעולה משולב לשיקום קהילות (גיאוגרפיות ופונקציונליות) ברמה ארצית וקהילתית, בדגש על הרמה הרשותית. תוך התמקדות בשלושה טווחי זמן - מיידי, תוך כדי לחימה ובמעבר בין חירום לשגרה, וכן, תוך הסתכלות על שיקום אוכלוסיות בכלל הרמות - רמת הפרט, משפחה וקהילה, בדגש על חוסן.

2 שולחן המשנה לסיוע למסייעים

הוקם במטרה לייצר ולטייב מענים לחיזוק החוסן של המתנדבים והעובדים הרבים בארגונים המסייעים לטובת חיזוק חוסנם האישי, בכדי למנוע טראומטיזציה משנית ולהבטיח המשך תפקוד ארגוני הכרחי.

3 שולחן המשנה בנושא ילדים ונוער במלחמה

הוקם במטרה לייצר הסתכלות רחבה על אוכלוסיית הילדים והנוער, לצורך הגברת התיאום, זיהוי צרכים ייחודיים וגיבוש דרכי פעולה מתאימות, מתוך הבנה כי מדובר באוכלוסייה רגישה להשפעות המלחמה ובשל היקפי הפגיעה שיצרה השפעות ישירות ועקיפות עליה.

4 שולחן המשנה בנושא חוסן כלכלי של הפרט

הוקם במטרה לפעול לטובת מניעת העמקה של מצוקה כלכלית קיימת או יצירת מצוקה כלכלית חדשה בתקופת המלחמה בקרב אוכלוסיות שנפגעו ישירות מהמלחמה או אוכלוסיות שמצבן הכלכלי היה קשה עוד לפניו. השולחן עסק בהתמודדות עם השלכותיה השליליות של המלחמה על חוסן הכלכלי של אוכלוסיות נפגעות וביצירת התאמות, איתור פתרונות והסרת חסמים עבורן.

5 שולחן המשנה בנושא חוסן כלכלי ואיתנות המגזר העסקי

הוקם במטרה לצמצם את הפגיעה המשקית ולבנות תמונה משותפת של אתגרי המגזר העסקי במלחמה ודרכי הטיפול בהם, בסנכרון מיטבי בין משרדי הממשלה ובשיתוף המגזרים השונים.

6 שולחן המשנה בנושא שיקום פיזי תכנוני בטווח הבינוני והארוך

הוקם בשבוע השני למלחמה באופן בין-משרדי, על מנת להתחיל ולהניע חשיבה ומיפוי ראשוני של שותפים רלוונטיים ומתודולוגיות מוצעות לפיתוח עד להקמת המנהלת הייעודית ולהתבססותה. משהוקמה "מנהלת תקומה"¹⁸, פעילות השולחן הועברה באופן סדור ומתואם בתאריך 22.10.2023 למכלול בינוי ודיור במנהלת.

```

graph TD
    Board[פורום בין משרדי חברה וחוסן] --- Main[השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה]
    Main --> Corporate[אשכול חברתי-כלכלי]
    Main --> Corporate2[אשכול חברתי]
    Corporate --> Dir1[שולחן חוסן כלכלי של הפרט]
    Corporate --> Dir2[שולחן חוסן כלכלי ואיתנות המגזר העסקי]
    Corporate2 --> Dir3[שולחן ילדים ונוער]
    Corporate2 --> Dir4[שולחן סיוע למסייעים]
    Corporate2 --> Dir5[שולחן פסיכו-סוציאלי וחברתי]
    Dir2 --> Unit1[צוות משנה פנינסיים]
    Dir2 --> Unit2[צוות משנה שוק העבודה]
    Dir2 --> Unit3[צוות משנה סיוע והאצה]
    Dir2 --> Unit4[צוות משנה הקלות ברגולציה]
    Dir5 --> External[שולחן איתנות חברה אזרחית]
  
```

The organizational chart of the Israel Tax Authority (ITA) is structured as follows:

- Board of Directors (פורום בין משרדי חברה וחוסן)**
 - Multi-Sectoral Round Table in the Prime Minister's Office (השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה)**
 - Corporate and Socio-Economic Cluster (אשכול חברתי-כלכלי)**
 - Director: Individual Socio-Economic Resilience (שולחן חוסן כלכלי של הפרט)**
 - Director: Business Sector Resilience and Socio-Economic Resilience (שולחן חוסן כלכלי ואיתנות המגזר העסקי)**
 - Sub-Directorate: Socio-Economic Resilience (צוות משנה פנינסיים)**
 - Sub-Directorate: Labor Market (צוות משנה שוק העבודה)**
 - Sub-Directorate: Assistance and Acceleration (צוות משנה סיוע והאצה)**
 - Sub-Directorate: Regulatory Relief (צוות משנה הקלות ברגולציה)**
 - Socio-Economic Cluster (אשכול חברתי)**
 - Director: Children and Youth (שולחן ילדים ונוער)**
 - Director: Assistance to Beneficiaries (שולחן סיוע למסייעים)**
 - Director: Psycho-Socio and Community (שולחן פסיכו-סוציאלי וחברתי)**
 - Director: Community Resilience and Civic Engagement (שולחן איתנות חברה אזרחית)**

1. ייזום סדרת מפגשי מנכ"לים ובכירים -

19

2. קיום "מפגשי זרקור" בנושאי רוחב על התמודדות אוכלוסיות במלחמה: הגיל השלישי, צעירים והחברה האזרחית הערבית. הנושאים התאפיינו בכך שיש מספר גופי ממשל שעוסקים בהיבטי האוכלוסייה, מה שמייצר מורכבות במענים.²⁰

3. תמיכה בארגוני החברה האזרחית -

האגף פעל ביחד עם הגופים הממשלתיים ובשיתוף ארגון "מנהיגות אזרחית" לגיבוש צעדי סיוע שיתמכו בארגוני החברה האזרחית ויאפשרו להם להמשיך לספק שירותים חברתיים בחירום.

4. סיוע בהקמת הפלטפורמה הדיגיטלית "ישראל מתגייסת" על ידי ייעוץ לשותפים המרכזיים מהחברה האזרחית והמגזר העסקי. הזירה חיברה בין היכולות והתשתיות של המגזר העסקי והפילנתרופי, לבין הצרכים העולים מן השטח באמצעות הארגונים החברתיים באמצעות המרס"ל (מרכז הסיוע לאזרח של פיקוד העורף), נציגי המגזר העסקי והפילנתרופי, תועדפו הצרכים בהתאם סדרי העדיפויות הלאומיים.²¹

5. מפגשי היועצות ועדכון עם הפילנתרופיה להגברת התיאום ויצירת חיבורים אפקטיביים.

6. ליווי וייעוץ לשולחנות רב מגזריים פעילים במרחב הממשלתי, למנכ"לי ולהנהלות המשרדים ביחס לממשקים עם החברה האזרחית.

עיקרי פעילות השולחנות וסוגיות חברתיות-כלכליות בין משרדיות ורב מגזריות מרכזיות שעלו בהם דווחו באופן שוטף על ידי האגף לדרגים הבכירים, בהם מנכ"ל משרד ראש הממשלה, פורום מנכ"לים ובאמצעות פניות ייעודיות לבכירים לטובת הפניית קשב, חיבור לשטח וקידום פתרונות אפקטיביים.

בכלל הפעולות הרב מגזריות שתוארו, לקחו חלק בפעילות הרב מגזרית למעלה מ-1,100 משתתפים מהמגזרים השונים. הפעילות, בחודשים הראשונים למלחמה, התאפיינה ברובה בכך שנעשתה בקצבי עבודה מהירים, תדירות גבוהה, באופן מקוון, ואפשרה לכל משתתף שביקש - לקחת חלק בפעילות. אחד מעקרונות היסוד ביחס לפעילות היה שקיפות מרבית, כך שכלל סיכומי הדיונים ועדכונים בגינם פורסמו לציבור באופן שאפשר הזמנה של משתתפים נוספים, תוך כדי תנועה, וזאת על אף העומסים הברורים שנבעו מכך.

2. פורום חברה וחוסן - פורום "חברה וחוסן" הוקם על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה בדצמבר 2023 על מנת לקדם שגרות עבודה בחירות להגברת התיאום הממשלתי בין גופי הממשל עצמם ובין השלטון המקומי, לצד הידוק ממשקי פעילות עם ארגוני החברה האזרחית המצויים בשטח. הפורום מתכנס בהובלת סמנכ"לית ממשל וחברה וכולל נציגים בכירים ממשרדי הממשלה הבאים: ראש הממשלה, בריאות, חינוך, רווחה וביטחון חברתי, פנים, משפטים, מערך הדיגיטל הלאומי, שוויון חברתי וקידום מעמד האישה, העלייה והקליטה, וכן הביטוח הלאומי ומרכז שלטון מקומי. הפורום כונס במטרה להוות פלטפורמת חשיבה והצפת סוגיות מדיניות להתמודדות משותפת מתואמת ואפקטיבית עם האתגרים, להצפת סוגיות והמלצות לקידום מדיניות ממשלתית רוחבית בסוגיות הדורשות קשב לאומי, להוות קהילת ידע וחשיבה ולבחון נושאים לקידום משותף. בשיח משותף עם הפורום, הוחלט כי אחד מתפקידיו יהיה ייצוג הממשל, לצד נציגים נוספים, בשולחן הגג הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה. כמו כן, פועלים בפורום ליצירת תשתיות תיאום לפעילות בחירות.

3. סנכרון ושיתוף בדאטה ונתונים - מתוך הצורך לאיגום והצגת מידע בזמן אמת שעלה בשולחנות המשנה ובשל הצורך בשיתוף מידע ונתונים, פעל האגף בשיתוף מערך הדיגיטל הלאומי, להקמת מערכת אמו"ן להצגת מידעים רלוונטיים למקבלי החלטות, השואב מידע ממקורות ממשלתיים שונים. תמונת נתונים זו הנשענת על מספר מקורות מידע מהווה כלי תומך בתהליכי קבלת החלטות הן לממשלה והן לגורמים מחוצה לה, על מנת לפעול לגיבוש כיווני פעולה ומענים מותאמים. מערכת אמו"ן, שהוקמה בחודשי המלחמה הראשונים, מאפשרת יצירת דש-בורדים ממוקדי אוכלוסיות או איזורים גיאוגרפיים שיאפשרו הצגת נתונים בזמן אמת, ובעלת פוטנציאל לתמיכה בסוגיות ממשלתיות ורב מגזריות. למערכת אמו"ן פוטנציאל להמשך פיתוח ותמיכה בתהליכי מדיניות שונים גם בשגרה.

תהליך חילוץ התובנות, מחקר והערכה לפעילות השולחן העגול במלחמת "חרבות ברזל"

תהליכי למידה והערכה לטובת שיפור מתמיד, היוו נדבך מרכזי בהתנהלות השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה, בעבר ובהווה. המלחמה המתמשכת והאינטנסיביות שבה, הביאו את אגף ממשל וחברה לתהליכי למידה והערכה יתוך כדי תנועה. בתוך כך, התקיימו הערכות מצב תכופות אל מול השותפים ומובילי שולחנות המשנה אשר הובילו לתהליכי למידה, שיפור ועיצוב דינאמי וגמיש של דרכי עבודת שולחנות המשנה. בחודשים דצמבר 2023 וינואר 2024 נערכו שיחות היועצות עם מובילי שולחנות המשנה לטובת הערכת מצב על פעילות השולחן, ובחינת המשך עבודתם. בחודש מרץ 2024 נערך תהליך הערכה ראשוני עם מובילי השולחנות ומשתתפים. התהליך כלל סקר ייעודי למובילי השולחנות ולמשתתפים בהם ושיחות אישיות. בסוף חודש מרץ התקיים מפגש שותפים בו הוצגו עיקרי הפעילות והתוצרים של כל אחד משולחנות המשנה ותוצאות ראשוניות לשאלוני ההערכה.²²

לטובת העמקת הלמידה על תהליכי העבודה הרב מגזרית בחירום, יזם אגף ממשל וחברה בין החודשים אפריל ליולי 2024 מחקר מקצועי חיצוני בנושא פעילות השולחן העגול במלחמה במסגרת המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה באוניברסיטה העברית בירושלים בשיתוף פעולה עם ג'וינט-אלכא. בשונה מתהליכי הערכה קודמים שנערכו לעבודת השולחן, התמקד מחקר זה בפעילות השולחן בחירום. את העבודה המחקרית ערכו פרופ' מיכל אלמוג בר, ד"ר נטע שר הדר וגב' דפנה קלנברג. במחקר נעשה שימוש במתודולוגיה איכותנית על מנת ללמוד לעומק את הפעילות ואת מהלכי העבודה. איסוף הנתונים במחקר כלל ראיונות עומק עם 22 בעלי תפקידים שהיו מעורבים בפעילות השולחנות, ניתוח חומר מתועד מפעילות השולחנות, לרבות סיכומים ותוצרי שאלוני ההערכה.

ממצאי המחקר מתמקדים בכמה נושאים עיקריים: מטרות השולחן, המודלים השונים שבאמצעותם נבנו והופעלו השולחנות העגולים והערך המוסף שלהם בחירום, כמו כן סומנו האתגרים וכיווני פעולה רצויים להמשך.²³

זו הזדמנות נוספת להודות לצוות החוקרות על העבודה המעמיקה, היסודית והמרשימה שנעשתה מתוך שותפות ורצון לקדם את שיתופי הפעולה הרב מגזריים.

התובנות המוצגות להלן הן מכלול של ידע שנאסף ממחקר ההערכה לשולחן העגול בחירום במלחמת "חרבות ברזל",²⁴ מפגשים ושיחות התייעצויות עם שותפים, סקר ייעודי למובילים ומשתתפים בפעילות השולחן ופגישות להפקות לקחים שהתקיימו בחודשים האחרונים.

תובנות עיקריות מתהליכי ההערכה שנערכו על פעילות השולחן העגול במלחמת "חרבות ברזל" והצורך בעדכון מודל העבודה

1. השולחן העגול במשרד ראש הממשלה כפלטפורמה רב מגזרית ידועה ומוכרת - לצד פתאומיות המלחמה והיקפה חסר התקדים, התכנס השולחן העגול כבר ב-8.10.23 למפגשו הראשון, בו לקחו חלק שותפים רבים מהמגזרים השונים. נראה כי עבודת השולחן לאורך השנים יצרה תשתית לעבודה רב מגזרית באופן שיצר הכרות מקדימה, התארגנות מהירה, והתגייסות שותפים אשר נכונו לעבודה מיידית ומשותפת.

2. מטרות וערך שולחנות המשנה בחירום - שולחנות המשנה בחירום עבדו באופנים שונים והמשתתפים בהם זיהו מטרות שונות, בהן את האפשרות לקדם שותפות, למסד את הקשר בין השחקנים השונים ולתת מענה לצרכי המלחמה. מנקודת מבטם של רוב המשתתפים הערך המרכזי של פעילות השולחנות היה ההיכרות, השיח ההדדי בין השחקנים השונים ופעילותם בחירום. מובילי השולחנות והמשתתפים בהם עמדו על התרומה הגדולה של השולחנות העגולים כהסדר שהוא מוכר ומובנה ליחסים בין-מגזריים. יחד עם זאת, הפרשנויות השונות למטרות השולחנות ותפקיד המשתתפים בהם העלו שאלות לגבי התאמת מודל הפעולה של שולחנות משנה במצבי חירום. בתוך כך, עלה הצורך בהגדרת משימות השולחן בחירום ודרכים להשגתם באופן ברור יותר.

3. מרחבי פעילות רב מגזריים נוספים - במקביל לפעילות השולחן, התקיימו פעילויות רב מגזריות שונות במסגרת פורומים, גופים ותהליכים אחרים במרחב, חלקן התבססו על פעילות שגרה שהוסבה לפעילות חירום (כגון פורום הצעירים הרב מגזרי שמנהלת רשות הצעירים) וחלקן הוקמו לצורך החירום כמו פעילות המרס"ל (מרכז הסיוע לאזרח של פיקוד העורף). כמו כן, הוקמו יוזמות רב מגזריות מקומיות לדוגמה חמ"ל עיריית תל אביב וכו'. לצד קיומו

4. שינוי בתרבות העבודה ביחס לפעילות רב מגזרית - כאמור, השולחן העגול במשרד ראש הממשלה פועל בעצימות משתנה כ-16 שנה. במהלך השנים, הלכה והתפתחה במגזרים השונים תרבות המקדמת שולחנות עגולים ולעיתים אף יצרה תחושת רוויה בשימוש בו. לאור המגמה החיובית המתוארת והבשלת השיח בשדה נוצרה ההזדמנות לחידוד הערך הייחודי של העגול במשרד ראש הממשלה, לרענון מודל הפעלתו, ולפיתוח דרכים חדשות לעבודה בתחום.

6. שיח שיתופי מבוסס מידע ודאטה – רוב המשתתפים ציינו לחיוב את האווירה המאפשרת בדיונים, פיתוח השיח והעדכון השוטף על פעילות השולחנות ותהליכי העבודה בהם. יחד עם זאת, מחסור במידע ונתונים ככלי לקבלת החלטות העיב על פוטנציאל ההשפעה ותחושת המסוגלות ועלה כצורך רוחבי בדיוני שולחנות המשנה. יש לציין כי במקביל לפעילות השולחנות, ומתוך הבנת הפער, בממשל ומחוצה לו, פותחו במהלך המלחמה כלים ומערכות דיגיטליות לשיפור תמונת נתונים ממשלתית.

7. סמכותו ומסגרת אחריותו של השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה – כאמור, לאורך השנים שימש השולחן העגול כפלטפורמה וולונטרית לשיח רב מגזרי המקדם סוגיות חברתיות-כלכליות רוחביות. עוגן תפיסתי מרכזי בהפעלתו היא כי החלטותיו התקבלו ומתקבלות בהסכמה של כל המגזרים ויישומן תלוי בהסדרים ודרכי העבודה של כל מגזר. בהעדר סמכות ממשלתית פורמאלית לשולחן, קידום החלטות הקשורות לאימוץ ויישום מדיניות ממשלתית נתקלות לא פעם במורכבות המאפיינת את עבודת הממשל בתהליכי גיבוש מדיניות, בהם קיים פער בין הסכמה על מדיניות, לבין אופן אימוצה וכן בנוגע ליישומה

8. תמיכה בהפעלת השולחנות - אל מול ההשקעה האינטנסיבית של צוות אגף ממשל וחברה בהבניה וליווי של שולחנות המשנה, שפעל בסד"כ חסר עקב נגזרות המלחמה, עלה הצורך ביצירת מעטפת תומכת, משאבים תומכי פעילות ובכוח אדם מקצועי נוסף בעל מומחיות לקידום שיח אפקטיבי רב מגזרי לסיוע בהפעלת השולחנות.

9. יחסים ואמון בין המשתתפים – מתוך הבנה כי יחסי אמון הינם סוגיית מפתח ביחסים הרב מגזריים, עלה הצורך בהגברת ההיכרות בין השחקנים השונים - בין המשרדים עצמם ובין המגזרים השונים, תוך יצירת פלטפורמה קבועה בעתות שגרה וחירום בה השותפים מורגלים לחשיבה משותפת, דיון ופיתוח מתמשך.

10. עבודה פנים מגזרית לצד עבודה בין המגזרים – מצידה של הממשלה, עלתה החשיבות בהגברת התיאום הבין משרדי, כנדבך משמעותי, ולעיתים מקדים, לעבודה רב מגזרית (בהקשר זה ראו הרחבה על פעילות צוות איתנות חברה אזרחית ופורום 'חברה וחוסן' בפרק 'מיסוד תשתיות ומנגנונים תומכים לפעילות השולחן'). כמו כן, ניכר כי ישנן גם סוגיות לפיתוח באופן ההתארגנות של גופים מחוץ לממשל באופן שיאפשר ביטוי אפקטיבי בממשקי הפעילות.

לסיכום, מתוך מחקר תובנות ומסקנות על שולחנות עגולים בין-מגזריים בעת חירום - בעקבות פעילות השולחנות העגולים במלחמת "חרבות ברזל":

"פעילות השולחנות העגולים במלחמה נערכה בשלל זירות, תוך כינוס השחקנים המרכזיים שפעלו במאמץ המלחמתי ושילוב בעלי עניין שונים, ועל מנת לספק מענים דחופים לצרכים במהלך המלחמה. ההיענות המהירה והרחבה, המעבר לחשיבה נושאת מול חשיבה על אוכלוסיות, פתיחת הדיונים בשולחנות לכל מי שהיה מעוניין להשתתף בפעילותם, הדיונים והתוצרים, סייעו בהתמודדות החברתית והכלכלית המורכבת במלחמת חרבות ברזל".²⁵

השתנות המציאות הנובעת בין היתר ממשבר הקורונה, התפתחות הקשר הרב מגזרי, ומורכבות האתגרים הצפויים לבוא, לצד תהליכי הלמידה וההערכה והניסיון שנצבר בעבודה האינטנסיבית במלחמת "חרבות ברזל", העלו את הצורך בעדכון מודל ההפעלה של השולחן העגול הרב מגזרי בשגרה ובחירום. כאמור, מחקר ההערכה המקיף סייע בעיבוד וחיידוד התובנות המרכזיות, וסייע לכוון אל דרכי פעולה מעודכנות ומותאמות.

חשוב לציין כי המטרה המקורית לשמה הוקם שולחן הגג ומהות העבודה נותרו כשהיו, וכי עדכון מודל העבודה עוסק בדרכי הפעולה, דהיינו באופן בו יש להפעילו, בחידוד הערכים המוספים והתוצרים האפשריים לפעילותו. התובנות שגובשו, הביאו לגיבוש מודל עבודה שנועד לתת מענה בעיקר לסוגיות הבאות:

- לבסס ולהעמיק מנגנוני עבודה בין מגזריים בשגרה שיביאו להגברת ההיכרות בין המגזרים וחיזוק יחסי האמון, תוך מתן ייצוג למגזרים השונים סביב תהליכי היועצות והתמודדות עם אתגרים משותפים.
- לעגן ולפתח תורת הפעלה לחירום אשר תהיה מוכרת ומונגשת לשולחן הגג בשגרה כדי שידע להיערך אליה ולהפעילה באופן מיטבי בעת הצורך.
- לייצר הגדרה ברורה יותר של רציונל לעבודתם של שולחנות משנה, מטרותיהם והערך של פעילותם, כמו גם צורת העבודה הרב-מגזרית שאליה הם מכוונים.
- להביא לחיזוק תשתיות ההון האנושי המיומן בתמיכה בפעילות בשגרה ובחירום.
- לייצר מתודולוגיות חדשניות לשיח רב מגזרי, תוך התנסות בכלים ושגרות מגוונים.
- להגדיר תוצרים אפשריים ורמות שותפות אפשריות בעבודה הרב מגזרית בשגרה ובחירום (קבלת מידע ונתונים, היועצות או יצירה משותפת), כחלק מחיזוק תיאום הציפיות ויכולת המיקוד.

הצורך בפיתוח התשתית של השולחן העגול הרב מגזרי בשגרה לטובת חיזוקה גם בחירום עלה כתובנה מרכזית במחקר תובנות ומסקנות על שולחנות עגולים בין-מגזריים בעת חירום - בעקבות פעילות השולחנות העגולים במלחמת חרבות ברזל:

"השולחנות העגולים הם תשתית המהווה נכס ממשלתי ולאומי חשוב, במיוחד לאור השינויים שחלו במשילות בשנים האחרונות ועם המעבר למשילות רשתית, כלומר משילות הנשענת על הקשר עם ארגונים פנים וחוץ-ממשלתיים (Rhodes, 2012). ב-15 שנות פעילותם הוכיחו השולחנות את נחיצותו של מנגנון בין-מגזרי רחב וכולל המארגן על ידי הממשלה, כהסדר שהוא פורמלי, מובנה וסדור לעבודה בין-מגזרית; ואת יכולתו לפעול בצורה משותפת להסדרה ומתן מענים לבעיות וסוגיות חברתיות חשובות. ראוי לציין כי מנגנון זה הוא ייחודי לישראל והתקשנו למצוא מדינות אחרות שבהן פועל הסדר פורמלי דומה לאורך זמן. נחיצותו של מנגנון זה גוברת בעיתות חירום, בהם מתגבר הצורך בתיאום, תיכלול והספקת מגוון רחב של פתרונות ומענים מהירים לצרכים רבים ושונים, על ידי גורמים ממשלתיים וחץ ממשלתיים. מהמחקר עולה החשיבות בחיזוק ובשיפור השולחנות העגולים הבין-מגזריים כגוף בעל תרומה ייחודית בעיתות חירום. פוטנציאל הערך והתרומה של השולחנות העגולים כמנגנון שיתוף פעולה בין-מגזרי בכלל, ובמצבי חירום בפרט, הוא רחב ועדיין לא הגיע לכלל מיצוי, במיוחד על רקע הפיכתם של מצבי משבר וחירום ל"מצב הנורמלי החדש" (Crisis is the new normal). על כן, חשוב לפתח את התשתית הזו כדי שתותאם למצבי חירום. לשם כך, יש צורך בחידוד והבהרת המטרות של השולחנות העגולים בחירום, לסימון הייחודיות והערך המוסף שלהם; לבירור ומיקוד של תפקידי המשתתפים בפעילות השולחנות; להבהרת הסמכויות וגבולות הגזרה שלהם; ולטיוב היחסים הבין-מגזריים בשולחנות. מדובר במשימות הדורשות משאבים וכוח אדם ויש לקוות שאלו יעמדו לרשות השולחנות העגולים."²⁶

מטרות, המשגה והנחות עבודה בבסיס מודל ההפעלה

מטרות

השולחן העגול החל עבודתו מתוקף החלטת ממשלה מס' 3190 בשנת 2008, במטרה לקיים מסגרת לשיח מתמשך בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי בנושאים לאומיים, חברתיים וכלכליים ובסוגיות הקשורות ביחסי המגזרים בישראל. בשנת 2008 פרסם משרד ראש הממשלה, אגף ממשל וחברה נייר מדיניות בו הוגדרו מטרותיו:

.. "ליזום שיח מתמשך בין המגזרים השונים, בשיטה של 'שולחנות עגולים', על בסיס עקרונות מוסכמים לניהול שיח, ובסיוע גורמים מקצועיים לניהול הדיונים. עיקר הפעילות בשולחנות העגולים תתרכז בחילופי ידע ומידע בין הגורמים השונים על אודות פעילותם השוטפת, סדרי העדיפויות שלהם, תוכניותיהם לעתיד, ונושאים נוספים העומדים על סדר יומם של העושים במלאכה. כמו כן, ישמשו השולחנות העגולים פורום לא מחייב להתייעצות בנושאים שונים, ובכלל זה נושאים שבמדיניות ונושאים שיש להם השלכה על תפקוד המערך הממשלתי עצמו..."²⁷

ערכים מרכזיים

השולחן יפעל לאורם של הערכים הבאים:

שקיפות

עבודת השולחן ודרכי הפעולה הנגזרות ממנו יהיו גלויים לשותפים, בעלי עניין ולציבור.

אחריות משותפת

עבודת השולחן ותוצריו תלויים באחריותם המשותפת של כל חבריו.

כבוד הדדי

חברי השולחן יכירו בקולות השונים העולים בשיח ויאפשרו מרחב מכבד להשמעתם.

מקצועיות

עבודת השולחן תתבסס על אמות מידה גבוהות בתהליכי מדיניות, תוך הסתמכות על עבודה מבוססת נתונים ותהליכי שיתוף, ללא היבטים פוליטיים.

יוזמה ופרואקטיביות

חברי השולחן יוזמנו להוביל ולקחת חלק פעיל בהובלה ובהשתתפות בדרכי הפעולה השונות למימוש מטרות השולחן מתוך שאיפה לקדם את הסוגיות שיעלו בשולחן באופן יצירתי וחדשני.

המשגה במודל העבודה

• "שולחן הגג"

מרחב קבוע לשיח רב-מגזרי בעתות שגרה וחירום הכולל נציגות מוגדרת מכל אחד מהמגזרים

• ארגוני גג

ארגונים המייצגים או מתכללים פעילות רוחבית מהמגזרים השונים

• תוצרים

תוצאה סופית של שיטות הפעולה השונות. דוגמאות לתוצרים ממלחמת "חרבות ברזל" ראו בנספח ב'

• צוות הליבה הרב מגזרי של שולחן הגג

צוות מצומצם המונה את נציגי כל אחד מהמגזרים הרלוונטיים להתייעצות והצפת סוגיות לסדר היום בשולחן הגג

• פורום "חברה וחוסן"

פורום ממשלתי לקידום סוגיות חברתיות כלכליות, חבריו הינם דרגי מקצוע בכירים ממשרדי הממשלה ומשרדי מטה, וכן נציגות של השלטון המקומי

דרכי פעולה

מתודולוגיות שונות לעיסוק בסוגיות והצרכים הרב מגזריים העולים בשולחן הגג:

"שולחן משנה"

מרחב לשיח ופעולות בין-מגזריות, המתכנס סביב נושא או סוגיה מוגדרת שאותרה בשולחן הגג. פעילותו יכולה להיות קבועה ומתמשכת או לפעול לזמן מוגבל למשל בתקופת חירום

"צוות משימה"

צוות תוך מגזרי או בין מגזרי מצומצם, אשר יעסוק בסוגיה, או תוצר ממוקד ושהתכנסותו אינה עולה להגדרות של הקמת שולחן משנה

"מפגש זרקור"

מספר מצומצם של מפגשים ממוקדים או מפגש חד פעמי לשיח בין מגזרי שבמרכזו נושא שיש להתעמק בו ושאינו עונה להגדרה של הקמת שולחן משנה

מפגשי מנכ"לים ובכירים

מרחב חד פעמי לשיח בין מגזרי ממוקד של בעלי תפקידים בכירים במגזרים השונים לשם חיזוק הנגישות והצפת סוגיות

מחקר ואיסוף מידע

ריכוז נתונים ומידע, וביצוע מחקרים לשם קידום פעילות מבוססת נתונים

2

3

4

5

6

21

ג. גמישות ומודולריות - מבנה שולחן גג קבוע לצד דרכי פעולה מגוונות לקידום עבודתו - הצורך במודל עבודה גמיש מותאם מציאות מזמן מודולריות במבנה השולחן - שולחן גג המשמש כעוגן בעל מבנה ושיטות עבודה קבועות, לצד סל של דרכי פעולה לבחירה העומדות לרשות שולחן הגג ככלי למימוש מטרותיו.

ד. עבודה פנים מגזרית לצד עבודה בין המגזרים - תהליכים בין מגזריים יעילים מבוססים לרוב על קשרים איתנים בתוך כל מגזר. בתוך כך, עבודת השולחן מחייבת עבודה פנים מגזרית לחיזוק הקשר בין הארגונים ובעלי עניין לצד עבודה בין המגזרים.

ה. עבודה מבוססת מחקר ידע ונתונים - החלטות ופעולות השולחן יתבססו על נתונים וידע מהארץ והעולם, תוך מאמץ ליצירת תשתיות ידע משותפות ככל הניתן.

ו. התאמת רמת השיתוף לתיאום הציפיות - שיח רב מגזרי אפקטיבי מחייב תיאום ציפיות בין השותפים על רמת השיתוף והשותפות. "המדריך לשיתוף הציבור בעבודת משרדי הממשלה" מגדיר מנעד רחב של רמות שיתוף (עוצמות שיתוף) הקשורות במידת מעורבותם של המשתתפים, רמת השיח והשפעתם על ההחלטה. רמת השיתוף קשורה גם בתיאום הציפיות מול המשתתפים ובמידת השפעתם על תהליכי קבלת ההחלטות. תהליכי העבודה בעבודת השולחן יכולים לנוע בין שלוש הרמות לטובת קבלת מידע ונתונים (מיפוי המצב בשטח, למידת עמדות, קשב לרעיונות והצעות), לטובת היועצות (הקשבה לעמדות ורעיונות סביב החלטה והבעת עמדה) או לטובת שיתוף פעולה (במסגרת דיאלוג פתוח ומתמשך החותר ליצירת הסכמה רחבה או יישום).²⁹

קביעת רמת השיתוף קשורה בסוגיה בה יעסוק השולחן ובמרחב ההשפעה האפשרי במסגרתו והיא תלויה גם ברתימת הגורמים בעלי הסמכות והאחריות הנוגעים בתחומי הפעולה בממשל. במסגרת הפעילות, חשוב השיקוף, לכלל המשתתפים, מהו מרחב ההשפעה במסגרת תיאום הציפיות הראשוני תוך שאיפה ליצירת מסגרות שיח שיכללו גם היועצות או שיתוף פעולה, זאת במטרה לקדם ולבסס את האמון בין המשתתפים לטובת קידום משותף של הסוגיות והפעולות.

30

34

מבנה, תהליך עבודה ושלבים להפעלת השולחן



1. סוגיות חברתיות - כלכליות ממוקדות, לדוגמה: חוסן כלכלי של הפרט או ליווי פסיכו סוציאלי של מפונים.

2. סוגיות ממוקדות בטיוב מנגנון, לדוגמה: איתנות תפקודית של החברה האזרחית.

1. פעולת המקדמת התייעצות והגברת התאום בין המגזרים, שתקדם היכרות וחשיפה של פעולות קיימות במרחב או צרכים שונים שעולים.
2. פעולה המקדמת גיבוש תמונת מצב בדבר סוגיה או עולם תוכן נבחר לטובת אפיון מקצועי של צורך / מדיניות מוצעת / תוצר מוצע.
3. פעולה משותפת שבסופה יקודם פיתוח או עדכון תחום תוכן מקצועי.
4. פעולה משותפת שבסופה יבנו מנגנוני עבודה חדשים, או יעודכנו מנגנונים קיימים לרבות באמצעות תורה מקצועית משותפת או מוצעת בעלת הקשר למהלכים ונסיבות נוספים.
5. שיח עיתי קבוע המאפשר עדכון הדדי ומבט רוחבי על פעילות בשדה מסוים.

עיסוק בסוגיות העולות בשולחן הגג יתבצע בדרכי פעולה שונות:

1. שולחן משנה
2. צוות משימה
3. "מפגשי זרקור"
4. מפגשי מנכ"לים ובכירים
5. מחקר ואיסוף מידע

שלבים בהפעלת השולחן

1. בחירת סוגיות לקידום רב מגזרי בהתאם למציאות שגרה או חירום -

שולחן הגג יבחר את הסוגיות והנושאים בהם הוא מבקש לעסוק בהתאם למציאות בה הוא פועל, וכן יגדיר באיזה אופן הוא מבקש לעסוק בהם. בהמשך, יחליטו חברי השולחן האם וכיצד להמשיך ולקדם סוגיות הפועלות במסגרת השולחן. (ראו סוגיות ונושאים בהם עסק השולחן לאורך השנים בפרק המבוא תחת "כינון השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה ופעילותו לאורך השנים").

2. הערכות לקידום הסוגיות שנבחרו -

בשלב זה יערך צוות אגף ממשל וחברה בשיתוף הצוות הרב מגזרי או גורמי מקצוע אחרים לביצוע דרכי הפעולה השונות, לדוגמה: הקמת שולחן משנה. במידת הצורך יופעל סיוע וליווי חיצוני לטובת כך על-ידי האגף.

3. קידום סוגיות -

בחינה וקידום הסוגיות שנבחרו בשולחן הגג באמצעות דרכי הפעולה השונות. במקביל, תימשך עבודתו של שולחן הגג.

4. הערכה ומדידה -

בחינת התקדמות הטיפול בסוגיה וקבלת החלטות להמשך, תוך לעיתים בחירה של סוגיות חדשות.

שולחן הגג

כאמור, שולחן הגג הינו מרחב מרכזי לשיח רב מגזרי. השולחן יעבוד על-פי הסדרים קבועים, לדוגמה: אמות מידה לחברות בשולחן, דרך לקבלת החלטות, אופן ניהול המפגשים, מנגנוני דיווח וכו'.

שותפים בשולחן הגג

בשולחן הגג חברים כ-40 נציגים ונציגות מהמגזרים השונים שיבחרו על-פי אמות מידה ברורים:

- נציגי ממשל: בהובלת מנכ"ל משרד ראש הממשלה או סמנכ"לית ממשל וחברה מטעמו, פורום "חברה וחוסן" ונציגות למשרדי מטה ומשרדים נוספים.
- נציגי ארגוני גג מהשלטון המקומי, מהחברה האזרחית (עמותות, קרנות פילנתרופיות והתנדבות) ומהמגזר העסקי.³²
- פרט לנציגות ארגון הגג יבחרו ארגוני החברה האזרחית והמגזר העסקי, מספר נציגים נוספים קבועים להשתתפות בשולחן הגג ולנציגות בשולחנות משנה או צוותי משימה, כשייחולט עליהם כדרך פעולה. הייצוג יהא ארגוני ולא אישי, למשך שנתיים. בדרג מנכ"ל או סמנכ"ל בארגונים גדולים.

התייחסויות נוספות

- בחירת הנציגים המשתתפים בשולחן הגג תעשה על ידי ארגוני הגג ואגף ממשל וחברה.
 - נציגי הארגונים שיבחרו יהיו בעלי אוריינטציה, או ניסיון בחשיבה משותפת ועבודה רב מגזרית.
 - על הנציגות לשאוף לשקף מגוון מפעילות המגזר הרלוונטי ולייצר תמהיל מייצג לחברה הישראלית.
 - מחויבות להשתתפות פעילה לאורך זמן.
 - בעת חירום יצורפו לשולחן נציגים נוספים של ארגוני חירום וביטחון, בהתאם לאופי החירום.
 - קריטריונים נוספים יקבעו במשותף עם חברי צוות הליבה הרב מגזרי של שולחן הגג.
- צוות הליבה הרב מגזרי** - יורכב מנציג מכל אחד מהגופים המייצגים את הארגונים השונים, בהובלת אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה כנציג הממשל. הצוות יהווה, בין היתר, פורום מייצג לאגף בהובלת פעילות השולחן ודרכי הפעולה שיבחר לפעול בהן ויזום נושאים וסוגיות לדיון לסדר היום של השולחן.

תפקידים

- **אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה כגורם מניע ומתכלל לפעילות שולחן הגג -**
האגף ימשיך להוות הגורם המכנס והמתכלל לעבודת השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה, לרבות קידום העמדת משאבים וכוח אדם ייעודי, בהתאם לסדרי עדיפויות משרדיים ואמצעים שיועמדו לרשותו לטובת כך.
- **ארגוני הגג כגורם מחבר בין המגזרים אותם הם מייצגים לעבודת השולחן -**
ארגוני הגג ישתתפו כנציגי המגזר אותו הם מייצגים בצוות הרב מגזרי ובשולחן הגג, ישקפו את פעולות המגזר וצרכיו, יבחרו נציגים נוספים על פי אמות המידה קבועים, ויפעלו לחיבור ורתימה של גורמים רלוונטיים מהמגזר לדרכי הפעולה שיבחרו על ידי השולחן תוך שאיפה להביא למגוון רחב של פני החברה הישראלית.

דרכי פעולה ותוצרים לעבודת השולחן העגול

כאמור, דרכי הפעולה הן מתודולוגיות שונות לעיסוק בסוגיות והצרכים הרב מגזריים העולים בשולחן הגג וכוללות מספר אפשרויות. יצוין כי חברי השולחן יוכלו להציע דרכי פעולה מוסכמות אחרות או להציע שינוי מדרך פעולה אחרת לאחרת, וכן להציע מאפיינים ודגשים לחידוד דרכי הפעולה.

1. שולחן משנה -

פלטפורמה לשיח והיוועצות המתכנס סביב סוגיה מוגדרת שאותרה על-ידי שולחן הגג. פעילותו יכולה להיות קבועה ומתמשכת לדוגמה: שולחן איתנות החברה האזרחית, או לפעול לזמן מוגבל, לדוגמה: שולחן מסייעים למסייעים במלחמת "חרבות ברזל".

צורת עבודתו של שולחן המשנה תקבע על-ידי שולחן הגג ומובילי השולחן לרבות התוצרים המצופים, בהתבסס על דעת מובילי שולחן המשנה.

תפקידיו:

- הצפת סוגיות וקולות מהשטח ועדכון על הפעילות הרב מגזרית בתחום הפעולה לטובת שילוב מאמצים ובחירת אפיקי פעילות ייעודית לנושא הנבחר או סביב אוכלוסייה במיקוד.
- יצירת תמונת מצב אינטגרטיבית, ככל הניתן, בתחום הפעולה ושיקופה למשתתפים, לשולחן הגג ומקבלי החלטות במידת הצורך ככלי לקבלת החלטות ותעדוף.
- אופציונלי: בהתאם להחלטתם של מובילי השולחן, ניתן להגדיר תוצר מוסכם אותו ייצר השולחן. (ראו רשימת תוצרים אפשרית בנספח ב').
- תפקיד משנה: אפשרות ליצירת והעמקת חיבורים ושיתופי פעולה בין המשתתפים.

הובלה בשולחן משנה:

ההובלה של השולחנות תעשה על ידי שני בעלי תפקידים בכירים, באופן רב מגזרי מתוך עולמות התוכן המקצועיים הנוגעים לסוגייה הנבחרת. מתוך הממשלה – ההובלה תיעשה על-ידי הגורם האחראי לתחום הפעולה או מי שהתחום נמצא בליבת פעילותו. בתיאום עם שולחן הגג ובהתאם לנושא, ניתן לייצר הובלה של בעל תפקיד אחד או שני בעלי תפקידים מתוך הממשלה.

משימות שולחן המשנה:

- מיפוי שותפים ושחקנים במרחב העיסוק של השולחן הרב מגזרי של השולחן.
- בחינת פלטפורמות ומנגנונים קיימים לעיסוק בנושא (כגון פורומים, ועדות מנכ"לים, ועדות מייעצות, רשתות וכו').
- עדכון הדדי על פעילויות ומהלכים בתחומי הפעולה שנבחרו.
- איסוף, הנגשה ושיתוף בידע ונתונים.
- זיהוי סוגיות רוחב, גיבוש ניירות עמדה והמלצות לפעולה לדרג מקבלי החלטות ולדרג נבחר באמצעות אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה ו/או שולחן הגג בהתאם לסוגיה.
- זיהוי סוגיות רוחב, גיבוש ניירות עמדה והמלצות לפעולה לדרג מקבלי החלטות ולדרג נבחר באמצעות אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה ו/או שולחן הגג בהתאם לסוגיה.
- להחלטת מובילי השולחן ובתיאום עם אגף ממשל וחברה - יצירת תוצר ייעודי מובנה.
- שולחנות המשנה יוכלו לקיים מפגשים פנים מגזריים או רב מגזריים של חלק מהחברים בשולחן לטובת הגברת התיאום, קידום מהלכים או התייעצות פנימית.
- סיכום הדיון והחומרים הנלווים ישלחו למשתתפי הדיון, ככל הניתן, יכלול הסיכום הגדרת משימות וסוגיות לבחינה בהמשך. כלל המידע בנוגע למפגשים ישוקף באמצעות אתר אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה.
- בחירום, אל מול מציאות משתנה ובלתי צפויה, תתקיים הערכת מצב אחת לכמה שבועות בדבר המשך הפעילות אל מול החלופות של סיום פעילות שולחן המשנה או העברתה לערוצים אחרים.
- עם קבלת החלטה על סיום פעילות שולחן המשנה, יסוכמו עיקרי הנושאים שעלו בו, או התוצרים המרכזיים, ישלחו כעדכון למשתתפים ולשולחן הגג ויפורסמו לציבור.

הובלה בשולחן משנה:

ההובלה של השולחנות תעשה על ידי שני בעלי תפקידים בכירים, באופן רב מגזרי מתוך עולמות התוכן המקצועיים הנוגעים לסוגייה הנבחרת. מתוך הממשלה – ההובלה תעשה על-ידי הגורם האחראי לתחום הפעולה או מי שהתחום נמצא בליבת פעילותו. בתיאום עם שולחן הגג ובהתאם לנושא, ניתן לייצר הובלה של בעל תפקיד אחד או שני בעלי תפקידים מתוך הממשלה.

הרכב משתתפים:

- הרכב המשתתפים ייקבע על-ידי מובילי השולחן בתיאום אגף ממשל וחברה ו/או שולחן הגג.
- חלופות: ניתן להשאיר את השולחן פתוח לכל גורם רלוונטי המבקש להצטרף אליו, או לייצר רשימה רב מגזרית רלוונטית המייצגת את מגוון הקולות בתחום הפעילות. לכל אחת מהאפשרויות יתרונות וחסרונות והיא תלויה בהיקף ואופי הסוגייה.

תמיכה בתוכן ותפעול שולחן משנה:

- על המובילים למנות גורם אחראי לריכוז התוכן שתפקידו יהיה ניהול הידע, תיעוד, הכנת חומרים, איסוף הסוגיות וכתובת פרוטוקולים לדיונים. מומלץ כי ריכוז התוכן יעשה ע"י גורם מטעם המובילים המנוסה בעולם התוכן. ככל שנדרש, יועמד סיוע מאגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, ככל הניתן.
- כל שולחן ילווה על-ידי רכז/ת לפן התפעולי לטובת זימונים, הפצת החומרים וסיוע לרכז/ת התוכן. במידת הצורך, יתמך השולחן על ידי אגף ממשל וחברה בצרכים הנזכרים לעיל, אולם לעבודה במסגרת צוותים אורגנים בעלי ניסיון ישנו יתרון להתנהלות מיטבית.
- ככל הניתן, תיתמך עבודת השולחנות במידע ונתונים כגון סקירות ממוקדות, סקרים ושיקוף תמונת מצב נתונים. לטובת האמור, יוכל אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה לרתום את הלמ"ס ומערך הדיגיטל הלאומי לסיוע, בכפוף להערכת מצב ולמשאבים קיימים.

2. "מפגש זרקור" -

מרחב לשיח רב מגזרי ממוקד שבמרכזו נושא שיש להתעמק בו. "מפגש זרקור" יכול להתקיים כמפגש חד פעמי, או מפגשים ספורים שנועדו להדגיש סוגיה רב מגזרית שאינה נמצאת בתחום העיסוק של משרד ממשלתי אחד. המפגש נועד לשקף את הפעילות הממשלתית בתחום הפעולה ולקבל התייחסויות, הצעות ודגשים נוספים לפעילות, ניתן לקיימו באופן פיזי או מקוון. נושאים לדוגמה למפגשי זרקור: מפגש בנושא החברה האזרחית הערבית או אתגרים של צעירים במהלך מלחמת "חרבות ברזל".

א. הובלה והרכב:

- מומלץ כי צוות המשימה לא ימנה למעלה מעשרה משתתפים.

- **קידום משימה ממוקדת הנדרשת לקידום סוגיה נבחרת לדוגמה: קידום יישום מסמך המלצות מדיניות.**

5. מחקר ואיסוף מידע -

תוצרים אפשריים לדרכי הפעולה:

לאור עקרון בבסיס המודל – קביעת רמת השיתוף בגיבוש התוצרים תקבע לאור רתימת הגורמים המוסמכים, תוך שאיפה ליצירת מסגרות שיח שיכללו גם היועצות או שיתוף פעולה.

ככלל, תוצרי העבודה יסתכמו, על פי רוב, לכדי מסמך מדיניות או נייר עמדה שיוגש למקבלי ההחלטות, או ליצירת תמונת מצב סביב סוגייה או אוכלוסייה מסוימת, בעוד שפתרון חסמים מיידיים, יצירת חיבורים רב מגזריים והחלפת מידע וידע באופן שוטף, מהווים נדבך משמעותי בעבודת השולחן.

במחקר על פעילות השולחן העגול במלחמת חרבות ברזל עולה הגדרה לארבעה סוגי תוצרים:³³

- פתרונות מיידיים לחסמים ממוקדים – לדוגמא, פיתוח הדרכות להתארגנות מתנדבים כסיוע למסייעים ופיתוח כלי לזיהוי מצוקות ו'דגלים אדומים' בקרב עובדים ומתנדבים אשר עוסקים בסיוע במסגרת פעילות שולחן המשנה לסיוע למסייעים במלחמת "חרבות ברזל".
- פתרונות לחסמים הדורשים מעורבות מערכתית – לדוגמא, יצירת הסדרים ליצירת מוגנות ילדים ונוער במרכזי הפינוי במלחמת "חרבות ברזל".
- תהליכי עבודה בין משרדים ו/או בין מגזריים – לדוגמא, בניית שיטות לעבודה בין משרדים (רווחה, חינוך, בריאות) לטיפול במפונים במלונות על ידי שולחן המשנה למענים פסיכו-סוציאליים במלחמת "חרבות ברזל".
- בזמן חירום - תשתיות לחירום הבא – לדוגמא, קידום בניית תיק חירום לעבודת הממשלה - סל מענים לחיזוק החוסן הכלכלי של הפרט" על ידי שולחן המשנה לחוסן כלכלי של הפרט.

*לפירוט עיקרי תוצרים נוספים ממלחמת "חרבות ברזל" ראו נספח ב'.

- בנוסף לפעילות השולחן בחירום, יעמוד האגף בקשר עם גופי ממשל נוספים המפעילים שולחנות עבודה רב מגזריים לטובת ייעוץ, תיאום וסנכרון.

ההסדרים וההסכמות לפעילות השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה, כמסגרת קבועה לשיח, נקבעו לראשונה בשנת 2009. מאז קוימו במסגרתו עשרות תהליכים בשגרה ובחירום ושיח רב מגזרי הפך לרווח יותר ויותר. בשנים האחרונות, נוכח משבר הקורונה, מבצעים צבאיים ומלחמת "חרבות ברזל", התאפיינה הפעילות באופי חירומי.

מסמך זה מבטא מחויבות מתמשכת לקיומו של השיח הרב מגזרי ומהווה בסיס להמשך העמקתו ופיתוחו. במקביל לכינוס והפעלה של שולחן הגג הרב מגזרי ולקידום הסוגיות והנושאים שיעלו בו במסגרת דרכי הפעולה שתוארו, יוסיף אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה לקדם ולתמוך בביסוס היחסים הרב מגזריים.

האגף ימשיך לפעול לקידום איתנות החברה האזרחית באמצעות שולחן המשנה בנושא, ילווה וינחה את משרדי הממשלה בתחום שיתוף הציבור ושותפויות רב מגזריות לטובת ביסוס תפישה, יצירת מיומנויות, כלים ויכולות והטמעתם ככלי משמעותי בתהליכי קבלת החלטות באמצעות אגפי תכנון מדיניות ואסטרטגיה וימשיך בקיום יחסי עבודה ושיתופי פעולה עם ארגונים מחוץ לממשלה.

יצוין כי בהיותו חלק מהמטה החברתי-כלכלי במשרד ראש הממשלה, יכולתו של האגף לפעול בכיוון זה תלויה גם בתפקידים נוספים ותחומי פעילות להם הוא אחראי, במשימות רבות נוספות העומדות לפתחו, בסדרי העדיפויות הקיימים והעתידיים וכן במשאבים שיועמדו לרשותו לטובת תמיכה בתהליכים אלו. בתוך כך, יצוין כי עיתות חירום מייצרות לעתים גם אתגרים משמעותיים ביחס לחסרים מובהקים בהון אנושי תומך פעילות, אל מול צרכים גוברים, מה שמצריך קביעת מיקודים לפעילות באופן שוטף ומתמשך.

אל מול היותו של השולחן פלטפורמה וולונטרית והיות יישום החלטותיו נתון להסדרים ודרכי העבודה של כל מגזר. מצדה של הממשלה, אימוצן של ההחלטות, שעל פי רוב, חוצות בתחומי העיסוק שלהן כמה משרדים, נדרש להיעשות על ידי בעלי הסמכות הפורמאלית ועל פי מסגרות משפטיות וחקיקתיות.

שילובה של פעילות רב מגזרית ותהליכי שיתוף יוסיפו להוות נדבך משמעותי גם ביתר פעילותיו של האגף, בקידום מדיניות חברתיות, בטיובם של שירותים חברתיים, ובחיזוק מנגנוני העבודה הממשלתיים ויכולות התכנון ויישום המדיניות.

מסמך זה הוא פועל יוצא של הפקת הלקחים וחילוץ תובנות מהפעילות הרב מגזרית שהוביל אגף ממשל וחברה במהלך מלחמת "חרבות ברזל" שנפתחה ב-7.10.2023, בדגש על פעילות השולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה.

בחלוף עשור וחצי של פעילות השולחן, מחקר ההערכה לפעילות החירום שנערכה בחסותו במלחמה, שיח עם שותפים מתוך הממשלה ומחוצה לה ופידבק מהמשתתפים בפעילות, מביא המסמך את עיקרי התובנות ומפרט את דרכי הפעולה המעודכנות לפעילות שולחן הגג במטרה לייצר מודל אפקטיבי, שיוסיף לתמוך בפעילות הרב מגזרית בשגרה ובחירום.

ההירתמות וההתגייסות של רבים לפעילות בחירום, בימים של חוסר וודאות ושבר גדול שאפיינו את ראשית המלחמה, מעידים על האמון וההכרה שרואים בפעילות הרב מגזרית השותפים הרבים לה. בהזדמנות זו, נבקש להודות לצוות המסור של אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, לשותפים בממשל, בחברה האזרחית, בקרנות הפילנתרופיות, בשלטון המקומי, במגזר העסקי ובארגוני ההתנדבות שלקחו ולוקחים בה חלק.

תודה למובילי שולחנות המשנה במלחמת "חרבות ברזל", שבהיותם בעלי תפקידים בכירים בממשל ובחברה האזרחית, לקחו על עצמם להוביל פעילות רב מגזרית בחירום, בלוחות זמנים צפופים, במורכבות רגשית ומקצועית ובעצימות גבוהה, תוך הבאת ניסיונם האישי ויכולת רתימה של גורמים נוספים: מיכל גולד, מנהלת היחידה לזכויות ילדים ונוער בחטיבה החברתית במשרד המשפטים; ורד וינדמן, מנכ"לית המועצה לשלום הילד; אפרת שפרוט, מנכ"לית נט"ל; איריס פלורנטין, סמנכ"לית מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה במשרד הרווחה והביטחון החברתי; בלה בן גרשון, ממונה חירום לאומי וטראומה נפשית במשרד הבריאות; עינב לוק, מנהלת אגף בכיר שירות פסיכולוגי ייעוצי במשרד החינוך; אדוה אשל רבינוביץ, יועצת בתחום החוסן, משרד הבריאות; גידי פרץ, מנהל אגף עתודות, משרד הרווחה והביטחון החברתי; שלומית אבני, מנהלת אגף בכיר למחקר תכנון והכשרה, מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה במשרד הרווחה והביטחון החברתי; הלה הדס, מנכ"לית אנוש; נופר קין, סגנית מנהלת מחלקת חירום וטראומה נפשית במשרד הבריאות; מורן שניידר (רוזנבלום), ראש החטיבה החברתית במשרד המשפטים; מרב שיבק, ממונה ארצית על תחום האזרחי, הסיוע המשפטי במשרד המשפטים; אמיר ברקן, סמנכ"ל כלכלה ותשתיות במשרד ראש הממשלה; מיכל פינק, ראש מערך אסטרטגיה, כלכלה וחדשנות במשרד הכלכלה והתעשייה; גיא מור, סמנכ"ל ברשות האסדרה; יובל רויטמן, ראש אשכול, ייעוץ וחקיקה (משפט כלכלי) במשרד המשפטים; יפעת סיטוראן, מנהלת אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון מדיניות במשרד העבודה; אופיר פינטו, סמנכ"ל תכנון ומחקר בשירות התעסוקה; ערן ברוקוביץ, מנהל אגף סביבה וקלינטק במינהל תעשיות במשרד הכלכלה

והתעשייה; שלמה לוי, מנהל מינהלת צמיחה במשרד הכלכלה והתעשייה; גלעד בארי, מנהל תחום מחקר במשרד הכלכלה והתעשייה; טיראן ששון, יועץ מנכ"ל משרד הכלכלה והתעשייה; איתמר מילרד, ראש אגף אסטרטגיה, המועצה הלאומית לכלכלה במשרד ראש הממשלה.

תודה מיוחדת לצוות ג'וינט אלכא ולעדי גבע, המשנה למנכ"ל ג'וינט אלכא, המלווים את פעילות השולחן מאז פרוץ המלחמה בחשיבה המשותפת ותמיכה מקצועית ואישית, תוך הדחיפה משמעותית לקידום מהלכים, למידה וחילוף תובנות מהם, אשר הובילו לגיבוש מסמך זה.

אנו מזמינים אתכם להמשיך לעמוד בקשר, להשתתף ולהתעדכן על הפעילות באתר אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה:

<https://www.gov.il/he/departments/governance-and-social-affairs/govil-landing-page>



הערות והתייחסויות למסמך זה ניתן להעביר לנועה רוזנפלד, מנהלת תחום בכיר שותפויות ושיתוף ציבור באגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה בדוא"ל noaro@pmo.gov.il

עריכה:

עו"ד לירון הנץ

סמנכ"לית ממשל וחברה
משרד ראש הממשלה

כתיבה:

נועה רוזנפלד

מנהלת תחום בכיר
שותפויות ושיתוף ציבור
אגף ממשל וחברה
משרד ראש הממשלה

עדי גבע

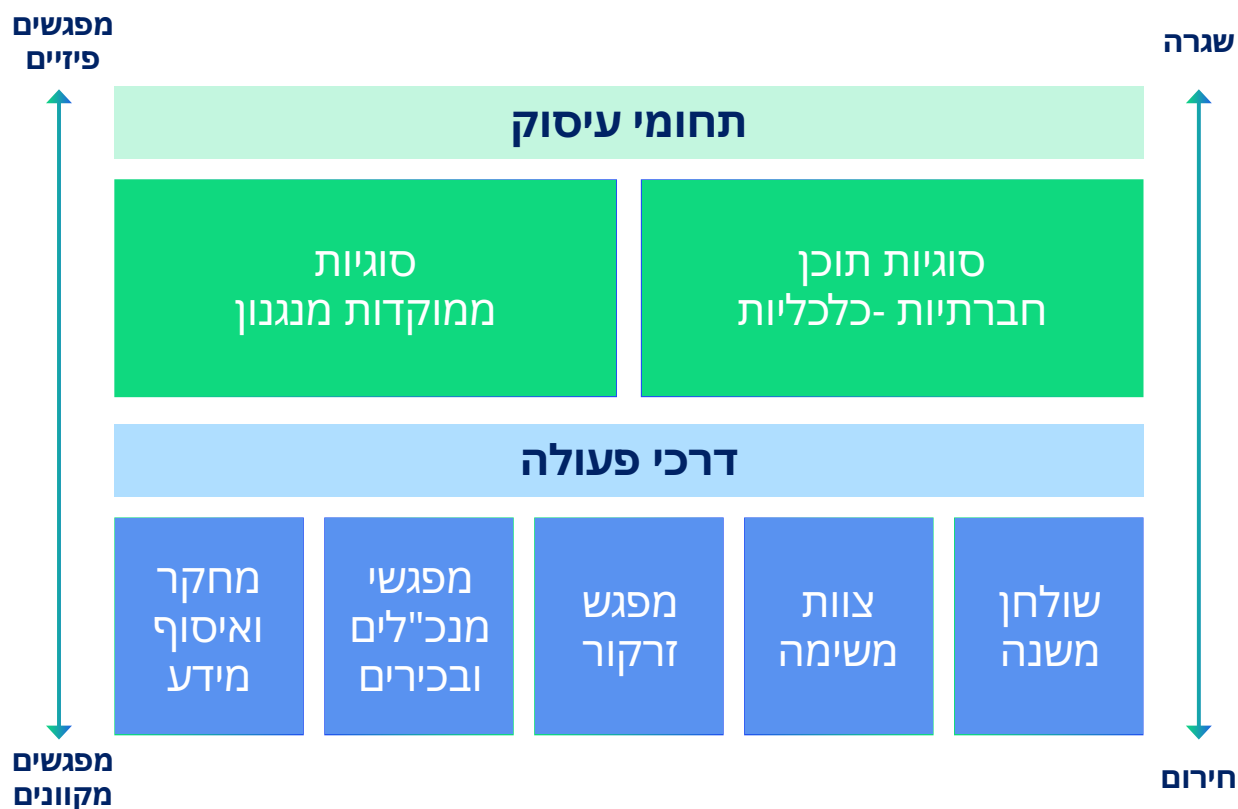
משנה למנכ"ל
ג'וינט אלכא

דפנה קלנברג

נספח א' - מודל מארגן

חברי השולחן העגול הרב מגזרי
במשרד ראש הממשלה

- **ממשל**
(פורום "חברה וחוסן", משרדי מטה וביצוע)
- **שלטון מקומי ואזורי**
- **חברה אזרחית**
(עמותות | התנדבות)
- **פילנתרופיה**
- **מגזר עסקי**



פעולות

• שולחן משנה

מרחב לשיח ופעולות בין-מגזריות, המתכנס סביב נושא או סוגיה מוגדרת שאותרה בשולחן הגג

• צוות משימה

צוותים תוך מגזרי או בין מגזרי מצומצם, אשר יעסוק בסוגיה, או תוצר ממוקד

• מפגש זרקור

מספר מצומצם של מפגשים ממוקדים או מפגש חד פעמי לשיח בין מגזרי שבמרכזו נושא שיש להתעמק בו

• מפגשי מנכ"לים ובכירים

מרחב חד פעמי לשיח בין מגזרי ממוקד של בעלי תפקידים בכירים במגזרים השונים לשם חיזוק הנגישות והצפת סוגיות אל מול משרד / יחידה

• מחקר ואיסוף מידע

ריכוז נתונים ומידע, וביצוע מחקרים לשם קידום פעילות מבוססת נתונים

תוצרים

המלצות מדיניות	פתרונות מידיים לחסמים ממוקדים
תהליכי עבודה בין משרדים ו/או בין מגזרים	פתרונות לחסמים הדורשים מעורבות מערכתית
בזמן חירום - הצפת סוגיות בוערות לדרג מקבלי החלטות ותשתיות לחירום הבא	פיתוח כלים דיגיטליים ומסדי נתונים (דשבורדים)

עקרונות עבודה בבסיס המודל

- 1 **פעילות אפקטיבית בשגרה**
מאפשרת תפקוד איכותי בחירום
בניית תשתיות וניסיון עבודה משותף,
מתמשך ומשמעותי בעתות שגרה
- 2 **שימוש במנגנונים
ובתשתיות קיימות**
להגברת היעילות, ומתוך הכרה
בעבודתם של פורומים קיימים וארגוני גג
- 3 **גמישות
ומודולריות**
מבנה שולחן גג קבוע לצד דרכי
פעולה מגוונות לקידום עבודתו
- 4 **עבודה פנים מגזרית
לצד עבודה בין המגזרים**
למשל עבודה בין משרדית
לצד עבודה רב מגזרית
- 5 **עבודה מבוססת
מחקר ידע ונתונים**
מהארץ והעולם
- 6 **התאמת רמת השיתוף
לתיאום הציפיות**
תיאום ציפיות בין השותפים על רמת
השיתוף והשותפות במהלכים השונים

נספח ב' - תוצרים של שולחנות המשנה במלחמת "חרבות ברזל"

1. פתרונות מידיים לחסמים ממוקדים:

- חידוש פעילותו של מוקד 105 לשמירה של בני נוער על ביטחון ברשת
- מיפוי מענים לבני נוער המפונים למלונות
- פיתוח הדרכות להתארגנות מתנדבים כסיוע למסייעים
- פיתוח כלי לזיהוי מצוקות ו'דגלים אדומים' בקרב עובדים ומתנדבים אשר עוסקים בסיוע
- פיתוח כלי למנהלי ומנהלות מתנדבים בנושא טראומה משנית
- כתיבת מסמך הנחיות לצוותי טיפול ומגיבים ראשונים
- פתרונות רגולטורים לבעלי מלונות המשכנים מפונים
- התאמות והקלות ייחודיות לפרט לתקופת המלחמה - לדוגמה: מניעת הגבלת חשבונות בנק בגין שיקים, מתן הנחיות להפעלת סמכות רגולטורית בהתחשבות ורגישות באשר לאוכלוסייה שנפגעה בתקופת המלחמה - למשל, זכויות לבני זוג גרושים/ות של חיילי וחיילות מילואים
- וידוא שכספי המענקים וההטבות שניתנו במהלך המלחמה יגיעו לייעודם
- זמינות ורציפות שירותי הממשלה לכל סוגי האוכלוסיות הנזקקות לסיוע, למשל, קידום פתיחת סניפים שנסגרו וסניפים ניידיים באזורי מפונים, מוקד טלפוני במרכז לגביית קנסות וכו'
- הנגשת מידע בדבר המענים הניתנים בתקופת המלחמה לאוכלוסייה הנזקקת לכך- אתרי "חרבות ברזל", "כל זכות" ומערכת "יחד"

2. פתרונות לחסמים הדורשים מעורבות מערכתית:

- הסדרים ליצירת מוגנות ילדים ונוער במרכזי הפינוי
- קידום צוות עבודה למתן מענה ליתומים משני הורים

3. תהליכי עבודה בין משרדיים ו/או בין מגזריים:

- — בניית שיטות לעבודה בין משרדים (רווחה, חינוך, בריאות) לטיפול בפונים במלונות
- — מיסוד תהליכי עבודה בין משרד המשפטים למשרד רה"מ בהיבטים הקשורים לחוסן כלכלי בחירום
- — בניית שיטות עבודה בחירום בין משרד רה"מ ומשרד המשפטים לארגונים שאינם ממשלתיים
- — אימוץ שיטה לשינוע יבשתי של סחורות

4. תשתיות לחירום הבא:

- — קידום בניית "תיק חירום" לעבודת הממשלה באירועים דומים - "סל מענים לחיזוק החוסן הכלכלי של הפרט"
 - — כלי דיגיטלי למיפוי מענים לבני נוער (במלונות)
 - — ארגז כלים למסייעים ומפעילי מתנדבים למניעת טראומה למסייעים
 - — החלטת ממשלה הקובעת כי פינוי תושבים למתקני בתי ספר יעשה כמוצא אחרון בעת החלטות על פינוי
- להרחבה על פעילות השולחנות כולל סיכומי הדיונים, מצגות ותוצרים, ראו באתר אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה: פעילות השולחנות העגולים הרב מגזריים במשרד ראש הממשלה במלחמת "חרבות ברזל":

<https://www.gov.il/he/pages/news-emergency241023>

נספח ג' -

מינהל אסטרטגיה,

משרד הרווחה

וטרואומה נפשית

משרד הבריאות

מנהלת אגף בכיר

שירות פסיכולוגי ייעוצי

משרד החינוך

מנכ"לית

נט"ל

סמנכ"לית

אגף ממשל וחברה

מנהלת היחידה

לזכויות ילדים ונוער

החטיבה החברתית

משרד המשפטים

מנכ"לית

המועצה לשלום הילד

חוסן כלכלי של הפרט

● מורן שניידר

מנהלת
החטיבה החברתית
משרד המשפטים

● מרב שיבק

ממונה ארצית על
תחום האזרחי
הסיוע המשפטי
משרד המשפטים

● אמיר ברקן

סמנכ"ל
אגף כלכלה ותשתיות
משרד ראש הממשלה

חוסן כלכלי משקי

● מיכל פינק

ראש מערך אסטרטגיה,
כלכלה וחדשנות
משרד הכלכלה והתעשייה
אגף אסטרטגיה
ותכנון מדיניות
משרד הכלכלה והתעשייה

סיוע למסייעים

● גידי פרץ

מנהל
אגף עתודות
משרד הרווחה
והביטחון החברתי

● שלומית אבני

מנהלת אגף בכיר
למחקר תכנון והכשרה
מינהל אסטרטגיה,
תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה
משרד הרווחה
והביטחון החברתי

● הלה הדס

מנכ"לית
עמותת אנוש

● נופר קין

סגנית מנהלת מחלקת
חירום וטראומה נפשית
משרד הבריאות

חוסן כלכלי משקי - צוותי משנה

א. הקלות ברגולציה

● גיא מור

סמנכ"ל
רשות האסדרה

● יובל רויטמן

ראש אשכול
ייעוץ וחקיקה (משפט כלכלי)
משרד המשפטים

ב. שוק העבודה

● יפעת סיטרוואן

מנהלת
אגף בכיר אסטרטגיה
ותכנון מדיניות
משרד העבודה

● אופיר פינטו

סמנכ"ל
תכנון ומחקר
שירות התעסוקה

ג. סיוע והאצה

● ערן ברוקוביץ

מנהל אגף סביבה וקלינטק
מינהל תעשיות
משרד הכלכלה והתעשייה

● שלמה לוי

מנהל
מינהלת צמיחה
משרד הכלכלה והתעשייה

● גלעד בארי

מנהל תחום מחקר
משרד הכלכלה והתעשייה

ד. מענים פיננסיים

● טיראן ששון

יועץ מנכ"ל
משרד הכלכלה והתעשייה

● איתמר מילרד

ראש אגף אסטרטגיה
המועצה הלאומית לכלכלה
משרד ראש הממשלה

- 1 החלטת ממשלה מס' 3190 מיום 24.2.2008 בדבר "יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות", יחסי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי התורם להשגת מטרות ציבוריות משרד ראש הממשלה
- 2 השולחן העגול, מסמכי המסגרת לכינון השיח התלת-מגזרי, מהדורה שניה, תשע"ו, יוני 2016, [about_misgeretRuls2.pdf](#)
- 3 שם.
- 4 מתחברים לחוסן בחירום, מודל לשיתוף פעולה בין מגזרי, יוני 2017, משרד ראש הממשלה, משרד הביטחון ושיתופים, https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/plenaryroundtable/he/files_m17.pdf. יצוין כי מודל זה מתבסס על ציר עבודה ברמה המקומית וציר עבודה ברמה הארצית ונכתב בשיתוף רח"ל ופיקוד העורף, אך הוא לא אומץ, ומשך גם לא יושם.
- 5 עו"ד ענת קבילי, משרד ראש הממשלה ושיתופים, "השולחן העגול במשרד ראש הממשלה - תשע שנים של שיח ושיתופי פעולה: סיפורו של השולחן העגול, תובנות והמלצות", שבט התשע"ח, ינואר 2018, [about_nine_years9.pdf](#)
- 6 ד"ר בן חן וינהבר, האגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה ושיתופים, "השולחן העגול הממשקי - מסגרת לאומית לשיח בין מגזרי - סיכום 3 שנים", אב התשע"א, אוגוסט 2011, <https://wiki.sheatufim.org.il/wp-content/uploads/2024/06/%D7%A9%D7%95%D7%9C%D7%97%D7%9F-%D7%94%D7%9E%D7%9E%D7%A9%D7%A7%D7%99-%D7%A1%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%9D-%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%A9-%D7%A9%D7%A0%D7%99%D7%9D.pdf>
- 7 ענת קבילי, "השולחן העגול במשרד ראש הממשלה - תשע שנים של שיח ושיתופי פעולה: סיפורו של השולחן העגול, תובנות והמלצות". בהזמנת אגף ממשל וחברה נערך מחקר על ידי חברת דלויט, ולסיכום ההתקשרות של האגף עם "שיתופים" ששימשה כגורם המפעיל של השולחן בתשע שנות הפעילות הראשונות, פורסם מסמך מסכם.
- 8 להרחבה על התפתחות תחום שיתוף הציבור בעבודת משרדי הממשלה - אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה, אוקטובר 2024, דו"ח מיפוי תהליכי שיתוף ציבור במשרדי הממשלה ויחידות הסמך לשנת 2023, https://www.gov.il/BlobFolder/news/report2023/he/shituf_report.pdf
- 9 החלטת ממשלה מס' 619 מיום 6.12.2020 בדבר הרחבת התשתית לשיתוף ציבור בעבודת משרדי הממשלה, הרחבת התשתית לשיתוף ציבור בעבודת משרדי הממשלה משרד ראש הממשלה
- 10 החלטת ממשלה מס' 2034 (חכ/37) מיום 28.9.2014 בדבר מדיניות הממשלה באשר לאופן האספקה של שירותים חברתיים, https://www.gov.il/he/pages/2014_des2034
- 11 החלטת ממשלה מס' 1950 מיום 11.9.2016 בדבר אימוץ ההמלצות של הצוות הממשלתי לטיוב אופן האספקה של שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ, אימוץ המלצות הצוות הממשלתי לטיוב אופן האספקה של שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ משרד ראש הממשלה
- 12 להרחבה על תחום הרכש החברתי ראו באתר אגף ממשל וחברה, <https://www.gov.il/he/departments/topics/rechesh/govil-landing-page>
- 13 כנס חקר העתיד - אתגר השותפויות הרב-מגזריות, לטובת החברה ואיכות החיים בישראל בשנים הבאות, 6-7.7.2022, [חקר העתיד](#)
- 14 רבות מהמלצות צוותי המשנה הוטמעו בדרכי עבודת הממשלה כבר בגל הראשון וביניהן: תיקון נוסח תקש"חים תוך מתן צמצום פגיעה בשירותים החברתיים (שמירת רציפות אספקת שירותים חברתיים בקהילה, החרגת עו"סים כעובדים חיוניים ועוד) וגיבוש מעני תמיכה ממשלתיים לארגוני מגזר שלישי. סוג אחר של המלצות הניעו עבודות מטה ממשלתיות ובין מגזריות שנמשכו גם לאחר תקופת החירום כגון: בני משפחה מטפלים, השלכות המשבר על ילדים ונוער, גיבוש מדדים לתחום פגיעה בתעסוקת נשים שנגרמה מהמשבר ועוד. להרחבה על פעילות שולחנות המשנה בתקופת משבר הקורונה - https://www.gov.il/he/pages/covid_coping
- 15 לפירוט על פעילות השולחנות בחודשים הראשונים למלחמה במסמך עדכון שותפים שפרסם אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה, מרץ 2024, השולחן העגול הרב מגזרי בחירום - חמישה חודשים למלחמת חרבות ברזל - 13.3.2024. וכן במצגת שהוצגה במפגש מובילי השולחנות ושותפי ליבה ביום 27.3.2024: <https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/files2/he/presentation130125.pdf>. יצוין כי שולחנות המשנה בנושא בילדים ונוער וחוסן כלכלי של הפרט, המשיכו את פעילותם גם לאחר החודשים הראשונים למלחמה.
- 16 יש לציין כי עבודת השולחנות הינה פלטפורמה רב מגזרית, אך אפשרה למעשה גם יצירת סנכרון בין-משרדי וחלק מהסוגיות שעלו בה הועברו לטיפול בערוצי פעולה ממשלתיים אחרים.



- 17 להרחבה על פעילות השולחנות כולל סיכומי הדיונים, מצגות ותוצרים, ראו באתר אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה: פעילות השולחנות העגולים הרב מגזריים במשרד ראש הממשלה במלחמת "חרבות ברזל", <https://www.gov.il/he/pages/news-emergency241023>
- 18 החלטת ממשלה מס' 980 (חכ/6) מיום 19.10.2023 בדבר הקמת מנהלת לשיקום ולפיתוח חבל 'התקומה' ואוכלוסייתו, <https://www.gov.il/he/pages/dec980-2023>
- 19 להרחבה על סדרת המפגשים ראו באתר אגף ממשל וחברה, ארגוני חברה אזרחית בשיח עם מנכ"ל משרד ראש הממשלה, <https://www.gov.il/he/pages/ceo-conversation>
- 20 שיח רב מגזרי בנושא חברה אזרחית ערבית במלחמה - 27.11.23, שיח רב מגזרי על צרכים ומענים של צעירות וצעירים במלחמה - 7.12.23, שיח רב מגזרי על שדה הזיקנה בימי מלחמה - 23.12.23.
- 21 ישראל מתגייסת - שותפויות רב מגזריות לסיוע בחירום ובתקומה, <https://ilrises.org>
- 22 ראה הערת שוליים 15
- 23 אלמוג-בר.מ, שר הדרג, קלנברג.ד. (2024) תובנות ומסקנות על פעילות השולחן העגול הרב-מגזרי במשרד ראש הממשלה ושולחנות המשנה במלחמת "חרבות ברזל". https://civilsociety.huji.ac.il/sites/default/files/s-wcivilsociety/files/pylvt_hshvlkhvnt_hgvlym_bmlkhmt_khrbvt_brzl.pdf
- 24 שם.
- 25 שם.
- 26 שם.
- 27 אגף תכנון מדיניות, משרד ראש הממשלה, "ממשלת ישראל, החברה האזרחית והקהילה העסקית: שותפות, העצמה ושקיפות". נייר מדיניות- ירושלים תשס"ח, פברואר 2008. עמ' 16, https://www.gov.il/he/pages/policy_collaborations. המטרות שנקבעו עומדות בעין במודל הנוכחי.
- 28 שם.
- 29 תמר פלד אמיר וסיון ורדי, מדריך שיתוף הציבור בעבודת משרדי הממשלה, אגף ממשל וחברה, משרד ראש הממשלה, טבת תשע"ח, דצמבר 2017, <https://www.gov.il/BlobFolder/aboutoffice/aboutshituf/he/shituf.pdf>
- 30 שם.
- 31 עדכון מהשולחן העגול הבין מגזרי במשבר הקורונה - ממשלה וחברה אזרחית עובדים יחד על המענים החברתיים, 26.3.2020, https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/covid_coping/he/files_covid19_update290320-2.pdf
- 32 חברה אזרחית - מנהיגות אזרחית והמועצה להתנדבות; קרנות פילנתרופיות - פורום הקרנות, JFN, JFNA; שלטון מקומי - מרכז שלטון מקומי ומרכז שלטון אזרחי; מגזר עסקי - הפורום החברתי כלכלי של נשיאות המגזר העסקי, מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית, פורום חברות הצמיחה.
- 33 ראה הערת שוליים 23

אגף ממשל וחברה
משרד ראש הממשלה

