

## איך שיתופי פעולה בין מגזריים פוגשים את המציאות בישראל?

תובנות מתהליך למידה בנושא קידום קיימות באמצעות שותפויות בין מגזריות

### פתיחה

מטרת הסקירה היא לאפשר סל כלים לרשויות המקומיות, לעסקים ולארגוני חברה אזרחית המעוניינים לפעול בשותפות לשיפור וצמצום ההשפעות הסביבתיות והחברתיות שלהם ולקידום חיים טובים ומקיימים יותר במרחב המקומי. לשם כך נבחנו תהליכים ומודלים המתנהלים בארץ ובעולם. התוצרים המובאים במסמך זה הם פרי עבודה של תהליך לימודי משותף ביוזמת המרכז לקיימות מקומית במרכז השל וקרן היינריך בל, עם פורום מגוון ורב מגזרי שכלל סיור לימודי לגרמניה, סיורים בישראל, ראינות, סיעורי מוחות והתייעצויות.

בסקירה יוצג ניתוח עקרונות העבודה שנצפו - תוך השוואה בין הניסיון הגרמני והישראלי ופוטנציאל ההטמעה בישראל בדגש על: מקומה של הרשות המקומית בהובלת שותפויות לקידום קיימות וכלי עבודה עם המגזר העסקי, מוטיבציות, חסמים והזדמנויות - הצלחות ואתגרים אצל השותפים ותפקידו של המגזר השלישי. בנוסף ניתן הצצה אל ידע ותפיסות עבודה קיימים - המאפשרים התעמקות והרחבה והם הבסיס הרעיוני עליו נשענת הסקירה.

נקודת המוצא לעבודה עם המודלים המוצעים ראוי שתהיה הזדהות המקומית: אין ספק שכל רשות היא שונה, וכל ארגון וחברה הם שונים; המודלים מציעים שיטות ותחומי עבודה פוטנציאליים, דרכים למפות ולהתאים את התהליכים למקום ולקהילה ורעיונות לכלים ליצירת שיח של שותפות.

למדנו כי שיח של שותפות וחברה לדרך מסייע לכל הצדדים לעמוד ביעדי הקיימות שלהם, מחזק את החוסן המקומי, שומר את המשאבים בתוך הקהילה ופותח דלתות לשיתופי פעולה ופתרון בעיות בתחומים נוספים.

### רקע

בשנים האחרונות הולך ומתבהר כי התמודדות עם שינויי אקלים ונושאים סביבתיים ופתרון סוגיות חברתיות וכלכליות של צמצום פערים וחלוקת משאבים הוגנת - אינם אחריותם הבלעדית של הגופים הציבוריים וארגוני החברה האזרחית וכי למגזר העסקי אחריות ויכולת השפעה עצומות; סקרי הפליטות שערכו רשויות מקומיות בישראל במסגרת יישום אמנת האקלים של פורום ה-15 הראו כי בשנת 2012 כ-25%-45% מסך פליטות הפחמן בערים הן תוצאה של פעילות המגזר העסקי, בעוד 2%-7% בלבד נמצאות בשליטת הרשות המקומית.

ואכן, חברות עסקיות רבות מכניסות שיקולים סביבתיים וחברתיים לתהליכי קבלת ההחלטות שלהם, חוסכות כסף רב באמצעות התייעלות אנרגטית, הפחתת אריזות, רכש מקומי ועוד ופועלות לקידום קיימות בפעילות הליבה שלהן ובקהילה. כעת, לשם יצירת קפיצת מדרגה נדרש לחבר בין הפעילויות - ולעבוד בשותפות.

כפי שזקוקות הרשויות המקומיות לשיתוף פעולה עם התושבים והעסקים בתחומן כדי לעמוד ביעדי הפחתת הפליטות ולהפוך לערים מקיימות יותר, העסקים זקוקים לשיתוף פעולה מהתושבים ולתשתיות ושיתוף פעולה מהרשות כדי לקדם התנהלות מקיימת למשל בתחומי פסולת, תחבורה ועוד - אולם שותפות כזו אינה פשוטה ודורשת הקשבה הדדית, סבלות לשוני בתרבות הארגונית והתנסות חיובית בעשייה משותפת.

## שותפות בין מגזרית – למה ואיך?

סדרה של מדריכים שפורסמו בנושא עוסקת לעומק בשאלות המהותיות והתפעוליות של שותפות בין מגזרים.

"המדריך לשותפויות בין מגזרים" שפורסם ע"י אלכא", ציונות 2000 ו"שיתופים" בשנת 2007 מתמקד בשותפויות בין המגזרים בזירה המקומית ונותן כלים להבנת שותפויות בין מגזרים ולהפעלתן. המסמך מגדיר ממשק בין-מגזרי כ: " מסגרת ארגונית מפורשת ומתמשכת של יחסי גומלין וחליפין בין נציגים מן המגזרים הציבורי, השלישי והעסקי. מסגרת זו עוסקת בהשגת מטרות ציבוריות, באמצעות הכוונה משותפת של משאבים".

השותפות הבין מגזרית נשענת על הבנת ערכו של המפגש הבין-המגזרי לפיתוח חברתי וקהילתי ולשיפור השקיפות, היעילות והתפקוד של כל אחד מהמגזרים הפועלים בזירה המקומית. זאת לצד: שיפור איכות החיים, איכות המרחב הציבורי ואיכות השיתוף והשקיפות בפעולת השלטון המקומי והעלאת המעורבות והאחריות הציבורית של הקהילה.

בשנים האחרונות אנו עדים לעליה בהיקף שיתופי הפעולה הבין מגזריים בחברה הישראלית המתפתחים בעקבות שינויים גלובאליים ומקומיים: הצטמצמות המשאבים הציבוריים והפילנטרופיים, עליה במורכבות האתגרים, בעיקר בתחום הקיימות, ועליה במודעות, בקרב הצרכנים והמגזר העסקי לתפקידם של העסקים בשיפור המרחב הציבורי והקהילתי בו הם פועלים. עם זאת, שותפות מסוג זה היא מורכבת, יש לה חסמים רבים – ושותפויות רבות לא מצליחות.

במסגרת פרויקט הכלכלה המקומית המקיימת בנגב הוצג סולם היחסים, הנע בין נתק לשותפות:



### המדריך לשותפות בין מגזרית מדגיש כמה עקרונות פעולה:

1. **שימור מקומו ותפקידיו של כל מגזר** – שותפות בין מגזרים מפגישה בין מגזרים שאינם שווים מעמד בכל הנוגע לאחריות ולמחויבות הציבורית. המגזר הציבורי הוא האמון על המשילות ועליו להוביל, אך בד בבד מתגבש סוג חדש של "משילות משולבת" בה משתף הריבון את המגזרים האחרים בחשיבה, במשאבים ובביצוע. על מנת למנוע טשטוש גבולות, התקרבות הון ושלטון ופגיעה אתית, חשוב לשמור את מעמדו של המגזר הציבורי כגורם המוסדי הנבחר והקבוע – המזמן את השותפות ומאפשר לשאר המגזרים להשפיע על קבלת החלטות ולפעול בשדה החברתי.
2. **שותפות מובלת מטרות ציבוריות ותפיסה ערכית משותפת** – בבסיס העבודה על פי ערכים של פיתוח בר קיימא מוטמעת השותפות הבין מגזרית - אליה מגויסים כלל בעלי העניין בקהילה, מכירים באחריות המשותפת ולוקחים חלק בהליך דמוקרטי, המזהה את היכולות והמשאבים של כל מגזר ומשתמש בהם לטובת הכלל. בעת גיבוש השותפות חשוב לבחור מוקד פעולה שהוא רלוונטי לכלל השותפים: יש בו עניין ויכולת השפעה.
3. **אופי השותפות** – לא כל אינטראקציה בין מגזרים היא שותפות. המדריך מגדיר כמה קריטריונים הבוחנים את אופי השותפות: הכוונה משותפת של משאבים מסוגים שונים (כגון ידע, ניסיון, תקציב, קשרים, זמן ותשתיות), מעורבות כל השותפים בקבלת ההחלטות, ופעולות לתועלת הקהילה. אינטראקציות המבוססות על תרומות פילנטרופיות או על רכישת שירותים ומיקור חוץ יכולות להיות בסיס לשותפות בין מגזרים בהמשך אך אינן כאלו בפני עצמן.

4. **תיאום ציפיות והבהרת מוטיבציות ותפקידים:** כל אחד מהמגזרים הוא בעל תרומה ייחודית לשותפות, הכרה בנכסים ובחוזקות של כל אחד מהמגזרים השותפים והגדרה ברורה של המטרה המשותפת, מערכת הציפיות וממשקי השיתוף הם חיוניים להצלחת השותפות. הטבלה המצורפת מתוך "המדריך לשותפויות בין מגזרים" מתארת את תרומת המגזרים השונים, המוטיבציה והחסמים שלהם:

| תועלות מהשותפות   | חששות מהשותפות   | תרומות לשותפות  |                      |
|---|--|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>הרחבת משאבים</li> <li>התמקצעות ופיתוח שירותים</li> <li>העצמה ציבורית</li> <li>החלשת התנגדות ציבורית</li> <li>חיזוק שיתוף פעולה תוך ארגוני</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>אבדן בלעדיות בתחום הפעולה</li> <li>לקיחת סיכון</li> <li>יצירת התחייבויות / בבוז משאבים</li> <li>פגיעה במעמד הציבורי</li> <li>פגיעה ב"ממלכתיות"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>לגיטימציה</li> <li>סמכות רשמית</li> <li>גמישות לאוכלוסייה, למידע ולמוסדות</li> <li>ידע מקצועי</li> <li>תקציב</li> <li>המשכיות ורציפות</li> </ul>       | <b>המגזר הציבורי</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>קידום מטרות קהילתיות</li> <li>הרחבת משאבים</li> <li>מיצוב משמעותי</li> <li>התמקצעות</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>פגיעה במוניטין</li> <li>פגיעה במעמדו המוסרי בקהילה</li> <li>הסתת פעולת הארגון</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>קרבה לשדה</li> <li>ידע וניסיון</li> <li>גמישות פעולה</li> <li>משאבים</li> <li>רשת קשרים</li> <li>בשדה ההתנדבות</li> <li>מחויבות והנעה ערכית</li> </ul> | <b>המגזר השלישי</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>סיוע בהכונה של מעורבות חברתית</li> <li>פרסום ולגיטימציה</li> <li>התמקצעות</li> <li>חיזוק נאמנות ולכידות ארגונית</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>פגיעה במוניטין</li> <li>אבדן משאבים</li> <li>חוסר היכרות</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>משאבים</li> <li>ידע ניהולי</li> <li>יוקרה וקשרים</li> </ul>  | <b>המגזר העסקי</b>   |

5. **הכרה במורכבות ההפעלה של השותפות - חשוב להכיר את החסמים והחששות של המגזרים השונים בתהליכים של שותפות, שכן, שותפות אמיתית דורשת מהצדדים השונים לוותר על בלעדיות (או תחושת בלעדיות) בשדה ולשים על השולחן משאבים, מוניטין, מעמד, קשרים, ומשאבי זמן וכח אדם. כדי לוודא שקיימת מוכנות פוליטית, ארגונית וקהילתית של המקום לבסס תרבות של שיח בין מגזרים, חשוב לבחור שותפות שיש לה הצדקה מבחינת היקף התרומה לקהילה, היקפי הפעולה והחדשנות שהיא מציעה.**

6. **גישור בין תרבויות ארגוניות - אתגר משמעותי נוסף הוא השוני בתרבות הארגונית בין החברות העסקיות למוסדות הציבוריים והארגונים החברתיים (מבחינת זמן, שיטות עבודה, הגדרת הצלחה), ומיעוט ההתנסויות בעבודה משותפת. המפגש בין מערכות שונות תרבותית מביא עמו נכסים חשובים אולם חשוב ליצור דיאלוג ביחס לעמדות המוצא של כל מגזר ולגבש מערכת הסכמות ויחסי אמון בין השותפים.**

הממשק הבין-מגזרי מזמן התארגנות חדשה סביב האתגרים שמציב המרחב הציבורי בעידן הנוכחי. זוהי הצעה לתרבות חדשה, בה המגזר הציבורי משתף את המגזרים האחרים בחשיבה, באיגום משאבים וביישום פעולות העונות ליעדים המשותפים ולאילו של כל אחד מהשותפים בנפרד. תרבות בה הגדלת האחריות והמעורבות של כל המגזרים, נתפסת כמפתח לפעולה ציבורית נכונה ומוצלחת.

המדריך לשותפויות בין מגזרים 2007

אוסף מאמרים: שותפות בין מגזריות – גישות תיאורטיות וממצאי מחקר, 2013

טיפולוגיות לשותפות בין מגזרית לקידום קיימות:

תחילה, בחרנו את הרשות המקומית ואת המגזר העסקי כשני צירים העומדים במוקד התהליך. אולם, תוך כדי למידה התברר מקומו החשוב של המגזר השלישי: בתיווך, בזיהוי הטוב המשותף ובקשר לקהילה. לכן, למרות שאינו תנאי הכרחי לשותפות- הוא תופס מקום משמעותי. מתוך הדוגמאות שנסקרו בתהליך ניתן לזהות כמה טיפולוגיות לשיתופי פעולה של הרשות המקומית עם המגזר העסקי:

1. הרשות תומכת בעסקים למעבר להתנהלות מקיימת
2. עסקים פועלים בקהילה ובעיר
3. עירייה ועסקים משתפים פעולה לקידום אג'נדה או פרויקט משותף
4. קידום כלכלה ירוקה וכלכלה מקומית מקיימת

בפרק זה נסקור דוגמאות מהסיוור הלימודי לגרמניה שנערך ביולי 2015, ודוגמאות נוספות מישראל.

מודל 1: הרשות תומכת בעסקים למעבר להתנהלות מקיימת יותר

בבסיס מהלכים מסוג זה עומדות מטרות של קידום יעדי קיימות וצמצום פליטות, באמצעות שינוי ליבת הפעילות של החברה. נושאי העיסוק יכולים להיות: הפחתה וטיפול בפסולת, בניה ירוקה, העסקה של תושבים מקומיים, העסקה מגוונת, התייעלות אנרגטית, צמצום השימוש בחומרים מסוכנים ועוד. ברוב מודלי העבודה שנסקרו התבססה השותפות על הצטרפות וולנטרית של העסקים, ללא תמיכה תקציבית מהרשות ולעיתים אף ללא תקינה מחייבת (תו תקן). בנוסף, בסוג זה של שותפות התמקדו בעיקר בעסקים קטנים ובינוניים, בהם סוג התמיכה שיכולה לתת הרשות המקומית, בידע, הכשרה, ייעוץ וליווי – הם המרכיבים החסרים שיאפשרו קפיצת מדרגה מקצועית ושינוי משמעותי.



דוגמה 1.1: אמנת WIN לקידום קיימות בעסקים.

תהליך קידום קיימות בעסקים קטנים ובינוניים ביוזמת המשרד להגנת הסביבה של מדינת באדן-וירטמברג בדרום גרמניה. זו המדינה השלישית בגודלה בגרמניה, בראשה עומד נציג מפלגת הירוקים ולכן, מטבע הדברים, קיימות היא נושא מרכזי הנמצא בראש סדר העדיפויות. בנוסף, במדינה השופעת באוניברסיטאות וחברות תעשייתיות וטכנולוגיות – נתפשת הקיימות כהזדמנות לחדשנות ומנוף כלכלי. כיוון שמדינת באדן וירטמברג רואה בתפיסת יישום קיימות בעיר כנושא חוצה מגזרים ודיסציפלינות – עוסקים כל התחומים בהנהלת המדינה בקידום קיימות ולא רק גורם אחד אחראי. הנושאים שנבחרו כמוקדים עיקריים לפעילות המשרד להגנת הסביבה בשנים הקרובות: קיימות בעסקים (WIN), דור העתיד וקיימות (JIN) קיימות בקהילה ויוזמות קהילתיות (KIN).

WIN PROCESS הוא תהליך שמטרתו להטמיע התנהלות מקיימת בקרב עסקים קטנים ובינוניים המבוסס על מחויבות אישית של ההנהלה הבכירה, יוזמה ויצירת ערוצי תקשורת בין ארגונים ובעלי עניין. המוטיבציה להצטרפות העסקים היא לרוב אטרקטיביות לעובדים איכותיים ובעסקים משפחתיים ומקומיים - תחושת אחריות ושייכות לקהילה. [להרחבה](#) (לינק לדוגמה באתר)

## דוגמה 1.2: התו הירוק לעסקים, עיריית תל אביב-יפו

עיריית תל-אביב-יפו החלה במהלך עירוני לקידום אחריות סביבתית בקרב עסקים. במסגרת התוכנית מעניקה העירייה תו עירוני ירוק לעסקי מזון כאות להתנהלות עסקית ידידותית לסביבה. התו מעודד עסקים לצמצום הוצאות אנרגיה ומים, לייעול תהליכי רכש וניהול מלאי ולהקטנת כמות הפסולת. לשם כך, העירייה מעמידה לרשות העסקים מערך הדרכה, ליווי ותמיכה מקצועית. היוזמה לפרוייקט נבעה מנתונים על פליטות גזי חממה המגיעים מעסקים (כ 38% מסך הפליטות בעיר) שנמדדו בעקבות חתימתה של עיריית תל אביב על אמנת האקלים מטעם פורום ה-15. תחילה, ביוזמת מח' חינוך והסברה ברשות לאיכות הסביבה, בוצעו סקרי התייעלות אנרגטית בעסקים בשיתוף הקואופרטיב לאנרגיות מתחדשות, השותפות לא צלחה, אך לאחר שהסתיים הפרוייקט הוחלט להרחיב את הפעילות מול העסקים לתחומים נוספים, לא רק אנרגיה - ונולד התו הירוק. [להרחבה](#) (לינק לדוגמה באתר)

## מודל 2: עסקים פועלים בקהילה ובעיר

המגזר העסקי פועל בתוך ולמען הקהילה באופנים שונים, לרוב באמצעות מחלקות האחריות התאגידית, בפרוייקטים, תרומה כספית או בפעילויות של התנדבות עובדים, באירועים כמו "יום המעשים הטובים" ואחרים. פעולות אלו, כאשר אינן חלק משותפות אסטרטגית הדדית וקבלת החלטות משותפת עם הרשות המקומית והקהילה, אינן נכללות תחת ההגדרה של שותפות בין מגזרית. דוגמה לשותפות בין מגזרית עמוקה ניתן לראות בתוכנית "עיר בשינוי" המופעלת על ידי ארגון "ציונות 2000". באמצעות התוכנית נבנה שיתוף פעולה מקומי בין ראשי ערים, חברות עסקיות, ארגונים ללא מטרת רווח, בעלי תפקיד בכירים וכן עם התושבים עצמם במטרה לשפר את הנגישות להשכלה, לתעסוקה ולתרבות המקומית, תוך בניית מודל מערכתי ליישוב המתבסס על העצמה קהילתית ועל פיתוח ההון החברתי. מהלך התוכנית: תהליך למידה מעמיק, בעקבותיו קובעים במשותף את ההתחום העירוני בו תיעשה ההתערבות, מגבשים אסטרטגיה ותוכנית עבודה מתוקצבת – ומיישמים מתוך עשייה משותפת – של המגזר הציבורי, העסקי והאזרחי.

## [להרחבה](#)

## דוגמה 2.1: "Social Marketplace" - היריד החברתי

מודל היריד החברתי פותח בהולנד על ידי קבוצה של עמותות, קרנות, מומחים בתחום השיתוף, ואומץ בגרמניה על ידי עשרות ארגונים ברחבי המדינה, ביניהן הסוכנות ללמידה חברתית, עמותה הממוקמת בעיר שטוטגרט המקיימת את השוק אחת לשנה. מודל העבודה מתבסס על כך ששותפות

בין מגזרים הוכחה (כך לפי הארגון) כמנוע לקידום פתרונות חדשניים לאתגרים חברתיים ולעיצוב קהילות מקיימות. היריד הוא אירוע המשמש ככר להפצת רעיונות של אחריות משותפת על המרחב, הוא עושה זו בדרך של חיבור בין ארגונים קהילתיים לעסקים, באופן המאפשר לכל אחד מהשותפים להציג את המשאבים הנכונים עבורם לקבל ולתת. הירידים מפגישים אנשים ויוצרים פלטפורמה לאינטראקציה עסקית- חברתית מסוג חדש. [להרחבה](#) (לינק לדוגמה באתר)

## דוגמה 2.1: פיטסבורג בת קיימא - Sustainable Pittsburgh

"פיטסבורג בת קיימא" - הוא ארגון חברה אזרחית העוסק בצמיחה כלכלית, צדק חברתי בריאות וסביבה, של הקהילה והעסקים גם יחד במטרה לשפר את איכות החיים בפיטסבורג. העמותה עוזרת לעסקים לקבל החלטות, להכניס שיקולי קיימות למערכת השיקולים, להטמיע אותן בסדר היום הארגוני ולפעול באמצעות מדיניות ופרקטיקות של פיתוח בר קיימא. הארגון נוסד בשנת 1998 בפיטסבורג, השוכנת במדינת פנסילבניה שבחוף המזרחי של ארה"ב. האזור אשר היה ידוע כמרכז תעשייתי מפויח, תוצר של תעשיית הפלדה הכבדה - התפתח והפך למוביל ומשמש דוגמה לשינוי בתחום הקיימות בעולם. במובן זה, המהלך שהתרחש בפיטסבורג, בו המגזר העסקי לקח על עצמו את הובלת השינוי ותיקון עוולות שגרם - ועשה זאת בשותפות הרשות המקומית וארגוני החברה האזרחית הוא ייחודי.

למעשה, קם ארגון "פיטסבורג בת קיימא" בעקבות ביקורו של נשיא ארה"ב בועידת המועצה לפיתוח בר קיימא (ספטמבר 1998) בפיטסבורג. לקראת ביקורו של הנשיא ארגנו מספר מנהיגים בקהילה ימי חשיבה מחודשת לגבי העיר. הנושאים המרכזיים היו חזון הקהילה ומחשבה על החדרת מושגי קיימות לאזור. אחד התוצרים של אותה ועידה היה הקמת "פיטסבורג מקיימת" - כחלק ממועצת הטכנולוגיה של פיטסבורג (Pittsburgh Technology Council) ובתמיכה כלכלית של The Heinz Endowments [להרחבה](#) (לינק לדוגמה באתר)

## מודל 3: קידום כלכלה ירוקה וכלכלה מקומית מקיימת

פיתוח כלכלי הוא אחד הנושאים הבווערים ביותר על סדר היום של השלטון המקומי בישראל. הרשויות המקומיות אחראיות לפיתוח שטח הרשות, שיפור רווחת התושבים, יצירת מקורות תעסוקה, ועוד. בנוסף, מספקות הרשויות מגוון שירותים בתחומי חינוך, רווחה ותשתיות כדוגמת תאורת רחוב, פינוי פסולת, פארקים עירוניים וכדו'. על מנת שיוכלו לעמוד במשימות אלו נדרשות הרשויות המקומיות לדאוג למקורות הכנסה. מקורות ההכנסה העיקריים של הרשויות כוללים הכנסות עצמיות מארנונה (של תושבים ועסקים), והכנסות ממקורות ממשלתיים. ערים בהן האוכלוסייה בדירוג סוציאקונומי גבוה יותר נהנות בד"כ מארנונה פרטית ומסחרית גבוהה יותר, כלומר, פיתוח איזורי מסחר ותעסוקה להגדלת הארנונה העסקית, לצד חיזוק הכלכלה המקומית - לטובת התושבים והעסקים המקומיים - היא צעד חשוב בדרך לפיתוח כללי מקיים ומכליל.

## דוגמה 3.1 - כלכלה מקומית מקיימת בנגב

פרוייקט כמ"מ - כלכלה מקומית מקיימת בנגב, הוא מודל אסטרטגי המבקש לקדם תפיסות עבודה ומדיניות ברשויות מקומיות ובעסקים סביב השאלה - כיצד עושים פיתוח כלכלי ראוי? הפרוייקט מתבסס על מודל הכלכלה המקומית המקיימת שפותח ע"י ארגון NEF הבריטי (New Economic Foundation) והוטמע בנגב על ידי שתי"ל בנגב בשיתוף מרכז השל לקיימות והאיחוד האירופי.

**תהליכי העבודה עליהם מבוסס המודל רואים בשיתופי פעולה בין מגזריים מרכיב מרכזי בהנעת השינוי.**

כמ"מ מניחה שפיתוח כלכלי ראוי הוא כזה הפועל מתוך תפיסת קיימות רחבה הלוקחת בחשבון את המרחב הכלכלי, החברתי והסביבתי. ובכל אחד מהם מתמודד עם שאלות של נגישות, חלוקה וצדק חברתי וכלכלי: של מי הפיתוח הזה ולמי הוא נועד?

הכמ"מ שונה מתפיסות קלאסיות של פיתוח כלכלי בכך שהיא מציגה גישה הוליסטית, מפוננת קהילה ומשלבת מטרות חברתיות, כלכליות, וסביבתיות. תוך דגש על בטחון קיומי ותעסוקתי, בניית נכסים ואיתור צרכים קהילתיים – יד ביד עם השגת מטרות כלכליות. כמ"מ רואה במקומיות עוגן גיאוגרפי וחברתי עשיר במשאבים כלכליים, חברתיים ותרבותיים ומתמקדת בקידום האפשרויות של האוכלוסיות המקומיות ליהנות מפירות הפיתוח של המקום. ההתמקדות ב"מקומי" משמעו פיתוח שאינו מניח ש"הטוב" יגיע תמיד ממקום אחר - עם מפעלי התעשייה, עם רשתות המלונות או בעקבות התמריצים המיוחדים הניתנים לאותן אוכלוסיות הנתפסות כ"איכותיות" בכדי שיהגרו ממקומות אחרים. במסגרת תהליך הכמ"מ בנגב פותחו בחמש השנים בהן פעל הפרוייקט בנגב סל רחב של מודלים ותפיסות עבודה שהתמקדו ביצירת שותפויות לפיתוח הכלכלה המקומית המקיימת בנגב.

### שותפות בין מגזרית בראי הכלכלה המקומית המקיימת:

לפי הכמ"מ, שותפויות בין מגזריות במרחב המקומי נמצאות בלב תהליכי פיתוח כלכלי, וחשוב להגדיר ולמסד אותן. השותפות, על פי תפיסה זו היא תשתית יסוד לתהליכי פיתוח ולא רק כלי עבודה. דגש מרכזי ניתן לעבודת התכלול – המתווכת, תומכת ומקדמת את השותפות: כדי שתהליכי פיתוח כלכלי מקיים יהיו ברי קיימא לאורך זמן נדרש מיסוד של פונקציה מקומית המחזיקה את נקודת המבט הכוללת והרחבה של המקום והתהליכים המקומיים. הכמ"מ רואה את תפקידו של הגוף המתכלל בעידוד ואפשרויות שיתופי פעולה מגוונים בין בעלי העניין בקהילות המקומיות. גוף זה יכול להיות הרשות המקומית, ארגון חברתי או ארגון שהוקם במיוחד. שותפות מאפשרת נקודות מבט ודעות שונות, והיא כר פורה לפתרונות יצירתיים ולאטרנטיבות חדשניות המוטמעות בתהליכים של הסכמה.

נקודה חשובה נוספת היא הנטייה למעורבות נמוכה של הציבור והארגונים המקומיים בתהליכי פיתוח, בעיקר בפריפריה, לעומת שיעור גבוה של מעורבות גורמים ממשלתיים, ארגוני מגזר שלישי ועסקים גדולים. הרבה מההתערבויות מבוססות על הקצאת משאבים מן החוץ ועל שיטות ונהלי העבודה המתקיימים ברמה המקומית בכלל ובערי הפריפריה בפרט. התוצאות הן פיתוח המוכוון פחות לטובת פיתוח הקהילה. אחת מתובנות מהלך הכמ"מ בנגב היתה כי בערים שבהן פעלו היה יתרון לגוף מתכלל מהמגזר שלישי: הוא אינו חשוד מראש כשותף למערך האינטרסים, ליחסי הכוחות ולהיסטוריה המקומיים. בנוסף מתואר סרגל היחסים לשיתופי פעולה: נתק - תחרות - יידוע - תאום - שתוף פעולה – שותפות

"מרחב המשילות החדש" אותו מעודדת השותפות הבין מגזרית, בו כל השחקנים במרחב קובעים את המדיניות ואת כללי המשחק, ולא רק המדינה, קיבל הכרה כבר בהצהרת ריו בוועידת האופ בשנת 1992, שהכירה בכך שהאחריות לפיתוח מקיים מתחלקת בין שלושת המגזרים. בנוסף, שותפויות תלת מגזריות סומנו כאסטרטגיה לקידום פיתוח מקיים גם במטרות הפיתוח של המילניום UN 2000 וביעדים לפיתוח בר קיימא של HABITAT.

אופי שותפויות תלת מגזריות לפי תפיסת הכמ"מ:

- מטרות השותפות רתומות למטרות מוסכמות של פיתוח מקיים
- זיהוי הערך המוסף של כל שותף ורתימתו למטרות השותפות
- הגדרת תוצאות ברורות ומדידות
- אופי וולונטרי ומתן כבוד לערכים בסיסיים של השותפים

- גישה אינטגרטיבית לפיתוח מקיים המשלבת בין ממדים כלכליים, חברתיים וסביבתיים
- גישה שיתופית המשלבת בין שחקנים משמעותיים ורלוונטיים משלושת המגזרים ומשתפת אותם כבר בשלב מוקדם
- שקיפות ואחריות: ניהול השותפות בשקיפות ובאופן פתוח, לכל אורך חיי השותפות
- הסדרי מימון: הסכמה על הסדרי המימון ומקורותיו.

להרחבה: (לינקים לאתר)

[כלכלה מקומית מקיימת](#)

[הדלי הדולף](#)

[רכש מקומי](#)

[דוגמאות מוצלחות](#)

#### מודל 4: עירייה ועסקים משתפים פעולה לקידום אג'נדה או פרוייקט משותף

הספרות המקצועית מציעה מספר הגדרות לשותפות בין מגזרית. מודל זה מתייחס לשותפות שכונסה סביב השגת מטרות ציבוריות באמצעות הכוונה משותפת של משאבים, אם מתוך ערכים משותפים ואם כדי להשיג תוצאה שאין ביכולתו של ארגון אחד להשיג. בישראל מוכרים מודלים ממשפחה זו בעיקר ביישום פרוייקטי תשתית גדולים, במודלים כגון BOT - בנה - הפעל - העבר. בהם חברה עסקית לוקחת על עצמה את עלויות ההקמה של פרוייקט, מפעילה אותו לתקופת זמן שנקבעה ולאחר מכן מעבירה אותו למדינה. אולם, שותפות מסוג זה לעיתים מבוססת תפיסות כלכליות בלבד ואינה מכילה את כלל המרכיבים הערכיים שהוזכרו של שותפות בין מגזרית. אחד האתגרים הנגזרים מתפיסה זו הוא איך להרחיב את תפיסת העולם הצרה של החברות – המכוונת הזדמנויות עסקיות לתפיסת עולם הלוקחת בחשבון גם את הטוב המשותף.

הדוגמאות מציגות אפשרויות שונות לשותפות המבוססות על חילופי ידע, בעלות משותפת ורישות.

#### **דוגמה 4.1 - פורום FWTN – מועצת קיימות בין מגזרית, עיריית פרייבורג**

בפרייבורג, שנבחרה כעיר המקיימת ביותר בגרמניה לשנת 2012, נעשה מהלך רחב להטמעת קיימות כאסטרטגיה מובילה ברשות המקומית. בין השאר, הוקמה מועצת קיימות בין מגזרית בראשות ראש העיר המונה כ- 40 משתתפים: 10 ממועצת העיר, 5 ממוסדות מחקר ואקדמיה, 10 נציגי עסקים ואגודות עסקיות, 15 נציגי חברה אזרחית (כנסיות, NGO, מועצת נוער, מהגרים..). המועצה מפתחת חשיבה על פרוייקטים ותמונת עולם עתידית, בשנת 2015 התמקדה החשיבה ברמה השכונתית. העירייה הציגה את האתגרים, החברות העסקיות הביאו רעיונות וידע טכנולוגי וכך נוצרו שיתופי פעולה בין הרשות המקומית למגזר העסקי.

#### **דוגמה 4.2 - מפעל אנרגיה קהילתי בשכונות חדשות**

מודל הפועל במספר ערים בגרמניה בו במסגרת בניית שכונה חדשה משלבים בתשתיות מפעל ייצור אנרגיה מקומי. כך, כל מי שקונה דירה קונה גם מניה במפעל, התושבים הם בעלי מניות. ניתן לאפשר קניית מניות מאחרים כדלי להקל על החלשים.

#### **עקרונות מודל העבודה:**

בחלק גדול מהדוגמאות שנסקרו ניתן לזקק את האסטרטגיה והפעולות שנעשו למודל עבודה דומה, ניתן וכדאי להתחיל מיוזמה שסיכויי ההצלחה שלה גבוהים, כדי לבנות את השותפות ולהתנסות בתהליכי עבודה משותפים, ורק בשלב שני להתמודד עם אתגרים גדולים יותר.



## עקרונות המודל:

1. **מיפוי פנימי ברשות המקומית:** אלו מחלקות עובדות עם המגזרים השונים ויכולות להיתרם מהשת"פ או לתרום לו, זיהוי צרכים והזדמנויות ראשוני
2. **מיפוי חיצוני – בעיר ובקהילה:** שותפים פוטנציאליים, צרכים, מוטיבציות, הזדמנויות ואתגרים, עסקים וארגונים שיכולים להיות סוכני שינוי או שיש איתם קשר, בעלי עניין נוספים משמעותיים בעיר
3. **הגדרת מטרות ומחוייבות לתהליך:** הגדרת מטרות לטובת העיר והקהילה ומיסוד השותפות. מטרות יכולות להיות: פיתוח כלכלי, ירוק עסקים, הפחתת פליטות עירונית או שינוי התנהגות בתחומים כמו תחבורה, פסולת וכו' – בהתאם לאתגרים המקומיים
4. **הזמנה פתוחה לשיח עם בעלי העניין**
5. **מפגשי חשיבה משותפים/שולחנות עגולים/ועדת היגוי משותפת**
6. **תכנון משותף:** הגדרה ברורה של חלקו של כל אחד מהשותפים, ההשפעה הרצויה (יעדים ותוצרים כולל על הרשות המקומית) ומה כל אחד מביא לשולחן (משאבים).
7. **הקצאת משאבים עירוניים:** הכשרה, רישות, ידע, תשתיות ועוד

## סיכום ותובנות:

אחד האתגרים שעלו שוב ושוב הוא – מי נכון שיזום ויוביל את השותפות המקומית? אין תשובה אחת נכונה. באם קיימת שותפות טובה, יש יחסי אמון בין השותפים מהמגזרים השונים – היוזמה יכולה לנבוע מכל אחד מהשותפים. יוזמה של המגזר העסקי היא חשובה, כיוון שהיא פתח לחדשנות וחשיבה יצירתית, אולם במקרים רבים ראינו קושי של חברות עסקיות לקבל שיתוף פעולה מהרשות המקומית, או אכזבה מהשותפות - אם בגלל פערים בתרבות הארגונית, ציפיות לא מתאימות או ניסיון לשתף את הרשות בשלב מאוחר- ברעיון מוגמר שלא עונה על הצרכים או בנושאים שעל הפרק ברשות המקומית.

לרשות המקומית יש תפקיד חשוב כמזמנת של התהליך והשותפות. גם אם היוזמה היא של ארגון חברה אזרחית או מגיעה מהמגזר העסקי - חשוב לערב את הרשות בשלב מוקדם בתהליך כדי להימנע מחסמים אפשריים הנוגעים להטמעה בתוכניות העבודה ובתקציב, הלימה עם היעדים העירוניים ושמירה על תפקידו של כל מגזר. בנוסף, חשוב לזכור כי היקשרות בין הרשות המקומית לחברות עסקיות דורשת הקפדה על שקיפות ושוויון הזדמנויות - לשמירה על מינהל תקין.

## שותפות בין מגזרית מייטיבה עם כל המגזרים:

- **המגזר הציבורי:** סמכות ולגיטימציה, נגישות לאוכלוסיה ולמוסדות, ידע, תקציב, המשכיות וראייה כוללת של האינטרס הציבורי.
- **המגזר השלישי** מחזיק בקשר הישיר ביותר לקהילה/שדה הפעולה ובאמונם וברשתות קשרים מקומיים ענפות, ידע וניסיון בניהול פרוייקטים לטובת הציבור, גמישות, נגישות לגיוס משאבים, מחוייבות והנעה ערכית.
- **המגזר העסקי** תקציב ויכולת ביצוע מיידיית וגמישה, ידע ניהולי, יוקרה וקשרים

המודלים וסיפורי ההצלחה שנסקרו מציגים מהלכים חשובים עבור כל סוגי השותפויות. שותפות רעיונית היא הכרחית, גם בתהליכים שהניהול שלהם הוא חד צדדי. שותפות זו מאפשרת לכל השותפים לענות בצורה הטובה ביותר על הצורך המקומי ולהצליח לעמוד ביעדים שהציבו לעצמם.

אנו מודים לשותפים שלקחו חלק פעיל בהתנסות ובלמידה:

קרן היינריך בל, מכון גתה, ציונות 2000, המשרד להגנת הסביבה, פורום ה-15, מעלה, עיריית תל אביב, עיריית אלעד, אשכול נגב מערבי, עיריית רמלה, ארומה ישראל, חברת פיינל, עמותת אינגאז'.