

מהלך קהילה מיטיבה

תוכנית אסטרטגית



יוני 2022

קהילה מיטיבה
לקידום מוביליות ואיכות חיים



קרן רשי
RASHI FOUNDATION

הג'וינט

משרד הרווחה
והביטחון החברתי



תוכן העניינים

4	פתח דבר
5	דבר המייסדים: קהילה מיטיבה - קהל יעד ותכנים מרכזיים
7	מבוא: מהלך לפיתוח 'קהילה מיטיבה'
8	הגדרת הבעיה: מדוע נדרש מהלך של 'קהילה מיטיבה'?
9	תאוריית השינוי של המהלך
9	שלבי המהלך
10	שלב התכנון של המהלך והתוכנית האסטרטגית
12	התוכנית האסטרטגית
13	פרק ראשון: 'קהילה מיטיבה' - אפיון, עקרונות ואפיקי פעולה
13	מושגי יסוד
16	אפיון המושג 'קהילה מיטיבה'
18	עקרונות הפעולה של מהלך 'קהילה מיטיבה'
20	אפיקי הפעולה של המהלך: חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים
28	תמונת עתיד 'קהילה מיטיבה': לאן אנו שואפים להגיע?
29	פרק שני: תכנון אסטרטגי להשגת 'קהילה מיטיבה' בארבעת האפיקים
29	האפיק החברתי
29	הבעיות
30	החסמים המערכתיים לפתרון הבעיה באפיק החברתי
30	נתונים המעידים על הבעיות והחסמים
31	התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים
33	התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק החברתי
36	האפיק הכלכלי
36	הבעיות
37	החסמים המערכתיים לפתרון הבעיות באפיק הכלכלי
38	נתונים המעידים על הבעיות והחסמים
39	התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים
42	התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק הכלכלי



תוכן העניינים

44.....	האפיק החינוכי
44.....	הבעיות
44.....	החסמים המערכתיים לפתרון הבעיות באפיק החינוכי
45.....	נתונים המעידים על הבעיות והחסמים
47.....	התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים
49.....	התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק החינוכי
51.....	האפיק האורבני
51.....	הבעיות
51.....	החסמים המערכתיים לפתרון הבעיות באפיק האורבני
52.....	נתונים המעידים על הבעיות והחסמים
53.....	התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים
54.....	התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק האורבני
56.....	מפת התוצאות של מהלך 'קהילה מיטיבה'
57.....	מדדי תוצאה עיקריים
60.....	פרק שלישי: עקרונות עבודה ותשתיות נחוצות ליישום מהלך 'קהילה מיטיבה'
60.....	עקרונות העבודה
65.....	תשתיות ברמת הרשות המקומית והמדינה, לאור הנחות העבודה
68.....	סיכום וצעדים להמשך



פתח דבר

בעשורים האחרונים חדרו קהילות חדשות ורבות לחיינו (וירטואליות, מקצועיות), אך עם זאת, לקהילה הגיאוגרפית המקומית נותרה השפעה עמוקה במיוחד על ההתנהגות האנושית ועל חיי חבריה במגוון תחומי חיים. חוסן קהילתי מהווה מקור משמעותי לחוסנו של הפרט ועל כן, לסביבת המגורים ולקהילה השפעה נרחבת על רמת המוביליות של הפרט ועל איכות חייו.

מתוך תובנה זו חברו יחד משרד הרווחה והביטחון החברתי, ג'וינט-אשלים וקרן רש"י במטרה לקדם מהלך רחב אשר יניע שינוי משמעותי במצבם של קהילות ופרטים הזקוקים לחיזוק בתחום החוסן, המוביליות ואיכות החיים של חבריהן. בד בבד מבקש המהלך לייצר תנועה והסדרה של תחום הפיתוח הקהילתי הן ברמת הרשות המקומית והן ברמה הארצית. זאת, מתוך הבנה שקהילות לבדן מתקשות לפעול לשינוי, בעיקר כאשר נדרשים שינויים מבניים הקשורים בתקצוב, בתקנים ובקביעת מדיניות.

המהלך - 'קהילה מטיבה' - שואף לייצר תנועה משמעותית בשדה הקהילתי מתוך שותפות רחבה עם מגוון רחב של גופי חברה אזרחית, משרדי ממשלה, אקדמיה, רשויות מקומיות ועסקים. במשך שנים הצטבר ניסיון עשיר מאוד בשדה הפיתוח הקהילתי, אבל עדיין ישנם צעדים משמעותיים שיש לבצע בתחום זה כדי לחולל שינוי. הבנה זו היא שהביאה את יוזמי המהלך לקדם פנייה רחבה למגוון רחב של גופים וארגונים, כבר מהשלבים הראשונים של היציאה לדרך, כך שבסופו של דבר, הידע שהצטבר בשלבי הפיתוח הוא פרי יצירה משותפת של מגוון רחב ועשיר של גופים ומומחים בתחום.

לאחר כשנה וחצי של תכנון, שכלל שיח הסכמות רחב, מחקר וחילוץ ידע, אנחנו שמחים מאוד להשיק את התוכנית האסטרטגית של המהלך, אשר מוצגת בעמודים שלפניכם. התוכנית נותנת ביטוי למחקר ולתהליכי השיתוף והחשיבה שנעשו לאורך תקופת הפיתוח ומטרתה להציג רצף רעיוני המחבר בין התפיסה הרחבה של המהלך, הבאה לידי ביטוי במסמכי האפיון אשר סיכמו את השלב המחקרי, לבין התפיסה היישומית, שתחל, כך אנו מקווים, ביולי 2022 בעשרת יישובי הפיילוט.

ברצוננו להודות לכל מי שלקח חלק בתהליך התכנון - במחקר, בחשיבה, בשיח ההסכמות, בחילוץ ידע, בהמשגה ובכתיבת החומרים. מפאת קוצר היריעה לא נוכל לציין את כל השותפים, להם שלוחות תודותינו, ונציין רק את צוות המייסדים של המהלך על עיצוב החזון וההובלה האסטרטגית של שותפות מורכבת וייחודית זו: דליה לב שדה, ראש אגף משאבי קהילה במשרד הרווחה והביטחון החברתי; ארז רואמי, מנהל יזמות וחדשנות בקרן רש"י; שמואל ילמה, ראש תחום קהילה בג'וינט-אשלים ומוביל אסטרטגי של 'קהילה מטיבה'.

אנו מקווים ומאמינים שהשכר האמיתי לכל השותפים יהיה בזכות שנפלה לידם לסייע במאמץ ליצירת חברה חזקה ומתוקנת בישראל.

בברכה,

<p>מיכל כהן מנכ"לית קרן רש"י</p>	<p>ד"ר אריאל לוי מנכ"ל ג'וינט-אשלים</p>	<p>איריס פלורנטין סמנכ"לית בכירה לשירותים חברתיים משרד הרווחה והביטחון החברתי</p>
---	--	--

¹ מסמך זה כתוב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והוא מתייחס לשני המינים בצורה שווה.

דבר המייסדים: קהילה מיטיבה - קהל יעד ותכנים מרכזיים

כמייסדי המהלך שזכה לשם 'קהילה מיטיבה', יצאנו לדרך משותפת עם חלום משותף להוביל מהלך אסטרטגי שבבסיסו עומדת התפיסה, כי הקהילה משפיעה על עתידנו ועל עתיד ילדינו במגוון תחומי חיים. לחוזה של הקהילה או לחולשתה יש משקל רב במהלך החיים של כל חברה, על כל רצף הגילאים, בימים של שגרה כמו גם בימי משבר. מתוך הכרתנו העמוקה בתרומתה של הקהילה לחוסן, למובילית ולאיכות החיים של חברה, ביקשנו לעצב מהלך שיתרום לתיאום ולסנכרון בין השחקנים השונים בתחום, יעצב שפה משותפת ומוסכמת, יסייע לגבש דרכי פעולה משותפות ויפתח מדידה סדורה של התחום.

תחילתו של המהלך לפני כשנה וחצי ואף על פי ששלבי היישום בשדה ניצבים עדיין לפנינו אנחנו יכולים לומר בביטחון רב, ששלב התכנון הארוך, אשר כלל מרכיב מחקרי ותהליך שיתוף מרובה משתתפים ממגזרים שונים, סייע לנו רבות לחדד את האתגרים שאנו עתידים לפגוש בקהילות שבהן נפעל.

אנו מודעים לכך, שתהליך תכנון ארוך, מעמיק ומשתף ככל שיהיה אינו יכול לשקף את הייחודיות של כל קהילה וקהילה ולכן השקענו מאמץ לבנות תוכנית אסטרטגית אשר תאפשר גמישות ויצירתיות גבוהה לגורמים בשטח בדרכם ליישום המהלך, להתאימו בצורה המיטבית לצרכיהם ולצורכי הקהילות שאותן הם משרתים.

קהל היעד המרכזי של המהלך כולל תושבים וקהילות המייצגים את המגזרים השונים בפריפריה החברתית בישראל.

סוכני השינוי הם הרשויות המקומיות, כמי שבמסגרתן פועלים עו"סים קהילתיים, עובדים, מנהלי מוסדות וארגונים פורמליים ובלתי פורמליים; פעילים קהילתיים; מתנדבים, פקידים ממשלתיים, כמו גם ארגוני החברה האזרחית הפועלים בשכונות השונות.

העו"ס הקהילתי, שהוא למעשה מוביל הקהילות הרשותי, הוא סוכן השינוי המרכזי של המהלך. מיצוב אסטרטגי חדש של תפקיד זה, הוא אחד התוצרים העיקריים של פיתוח המהלך. מרבית משאבי הניהול וההכשרה במסגרת המהלך מופנים למיקומו למיצובו של מוביל הקהילות הרשותי ובמובן זה כשמו כן הוא.

תפקידו של המוביל הרשותי להוות ציר יישובי מרכזי אשר יתכלל את ריכוז הנתונים והמידע על הקהילות השונות ברשות, יקדם שילוביות בקהילות ובין קהילות, תוך איגום משאבים פנימיים וחיצוניים ליצירת רשתות חברתיות, מקצועיות וקהילתיות. באופן זה תתמוך הרשות הן בתקציבים והן בתוכן של תהליכי הפיתוח הקהילתי, בדגש על ארבעת האפיקים שבהם עוסק המהלך: חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים.

לצורך השבחת תפקידו של העו"ס הקהילתי, המוביל הרשותי, ושל הגורמים שיפעלו עמו ברשות המקומית, יצרנו סל של כלי מיפוי, הערכה, מדידה ודאטה אשר יאפשרו קבלת החלטות מבוססת ומקצועית. בדרך זו אנו מבקשים למצב את מקצוע העבודה הקהילתית ברשות כבעל ראייה רחבה ויכולת אבחון, ניתוח וקבלת החלטות המותאמות לעידן שבו אנחנו חיים ולמיקודים העכשוויים.

נוסף לכלים אלו, המהלך עושה מאמץ לייצר שפה משותפת של מושגים ותפיסות בין השותפים השונים. בדרך זו אנו מקווים להשפיע על זירת המדיניות וההכשרות המקצועיות ברמה הארצית.

נציין, שתהליך המחקר והפיתוח התאפשר בזכות רשימה ארוכה של שותפים לדרך שאותם נפרט בסוף המסמך. בשלב זה נזכיר שותפים שליוו אותנו לאורך תקופה ארוכה ובאופן צמוד: צוות החוקרים של מכון שמואל נאמן בטכניון; ליאורה ארנון מהמועצה הישראלית להתנדבות; לימור מוסייל, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים במשרד הרווחה והביטחון החברתי; נוגה אדלר, יאיר קמייסקי, מנהל תוכניות עירוניות קהילה וסביבה בג'וינט-אשלים; אירית ברוק, ממונה חברתית קהילתית - תלמידים ונוער במשרד החינוך; ד"ר אלישבע סדן, ד"ר אלה ברנד לוי, לשעבר עמיתת ממשק במשרד הרווחה והביטחון החברתי, ד"ר שי בן יוסף, דפנה קלנברג, תרצה מרגולין ולירון עזריאלי מקרן רש"י, דניאל קרני מג'וינט-אשלים ואחרונים חביבים, הצוות הישיר של המהלך: צילי גרוס, מרים אליאש, מיה אפשטיין ותומר גקלר.

לכל אלו ולארגונים הרבים השותפים לדרך שסייעו ועוד יסייעו להצלחת המהלך בהמשך אנחנו מודים מקרב לב. אנו מזמינים כל ארגון או אדם, ששותף לחזון ולתפיסה שלנו, להצטרף אל המהלך; את השותפים שלנו אנו מזמינים להמשיך עשייה משולבת ואקטיבית, גם בשלב הבא של המהלך, שהוא שלב היישום.

בברכה,

<p>ארז רואימי מנהל יזמות וחדשנות קרן רש"י</p>	<p>דליה לב שדה ראש אגף משאבי קהילה משרד הרווחה והביטחון החברתי</p>	<p>שמואל ילמה ראש תחום קהילה ג'וינט-אשלים</p>
--	---	--

**פרק מבוא:
הכרות עם המהלך**

מטרות המהלך

הגדרת הבעיה

תיאוריית השינוי

שלבי המהלך

שלב תכנון המהלך

התוכנית האסטרטגית

פרק אפיון

קהילה מיטיבה

פרק עקרונות

ותשתיות

פרק סיכום

מבוא: מהלך לפיתוח 'קהילה מיטיבה'

'קהילה מיטיבה' הוא מהלך אסטרטגי לחיזוק קהילות מיטיבות בפריפריה הגיאוגרפית- חברתית של מדינת ישראל, הפועלות לקידום מוביליות חברתית, חוסן ושיפור איכות החיים מגיל ינקות ועד זיקנה, במציאות המשתנה של המאה ה-21. **המהלך הוא יוזמה משותפת של משרד הרווחה והביטחון החברתי, ג'וינט-אשלים וקרן רש"י.**

הקהילה הגיאוגרפית או המקומית חיונית ומשמעותית ביותר לחבריה בכל הגילאים. ממחקרים רבים שעסקו בנושא עולה, כי הקהילה משפיעה על עתיד חבריה ובני משפחותיהם במגוון תחומי חיים, הן בשגרה והן בשעת חירום ומסייעת להם לשגשג בעולם משתנה. לחוזה של הקהילה המקומית או לחולשתה השפעה רבה על מהלך החיים של חבריה, על קידום המוביליות החברתית שלהם ועל שיפור איכות חייהם. (Kimhi & Shamaj, 2004).

בשנים האחרונות ניתן לזהות עיסוק רב בפיתוח קהילות מצד גורמים שונים, אך במקביל קיים היעדר תיאום בין-מגזרי וחוסר ראייה כוללת ומכלילה של העוסקים בתחום. כך למשל, חסרות המשגה ושפה משותפת לנושא הקהילה, חסר בסיס נתונים ואיסוף שיטתי שלהם, שיתמכו בתהליכי קבלת החלטות מבוססות ומקצועיות וגוף ידע מאורגן הכולל, בין היתר, גם פרקטיקות מיטיבות לקידום קהילות. מהלך 'קהילה מיטיבה' נולד במטרה להתמודד עם אתגרים אלה.

מטרות המהלך הן:

- לחזק קהילות מיטיבות שיחוללו תמורות חיוביות בקרב חבריהן, המעודדות מוביליות חברתית, חוסן ושיפור איכות חיים.
 - לגבש שפה משותפת, תשתית ידע ודרכי פעולה משותפות של כלל השחקנים בכל המגזרים: הציבורי, החברתי, העסקי, הפילנתרופי, האקדמי, בקרב הרשויות המקומיות והקהילות עצמן.
 - להגדיר תמונת עתיד רצויה, תוצאות ואימפקט ולפתח סט מדדים וכלי מדידה מוסכמים, שיאפשרו מדידה שוטפת ועקבית.
 - להטמיע ולהפיץ את התפיסה והפרקטיקה של 'קהילה מיטיבה' בקרב הממשלה והרשויות המקומיות ולעצב בהתאם את המדיניות והתקציבים.
- היוזמה החלה לפעול בשנת 2020 ומאז הצטרפו אליה למעלה מ-60 ארגונים שותפים, המהווים את הפורום הארצי של המהלך. התוכנית, המוצגת לפניכם במסמך זה, מסכמת את שלב התכנון של המהלך, מתמצתת את הכיוונים האסטרטגיים שלו ומהווה בסיס למסמכי היישום שיפותחו בעקבותיה.
- להלן תיאור האתגרים שהמהלך מבקש לספק להם מענה, תאוריית השינוי של המהלך, השלבים השונים ותהליך הפיתוח של התוכנית האסטרטגית.



פרק מבוא: הכרות עם המהלך

מטרות המהלך

הגדרת הבעיה

תיאוריית השינוי

שלבי המהלך

שלב תכנון המהלך

התוכנית האסטרטגית

פרק אפיון

קהילה מיטיבה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

הגדרת הבעיה: מדוע נדרש מהלך של 'קהילה מיטיבה'?

ההבנה כי יש צורך בקידום מהלך של 'קהילה מיטיבה' נשענת על אתגרים ייחודיים של פרטים, קהילות ומערכות, המאפיינות את השדה הקהילתי במאה ה-21. את האתגרים העיקריים, שהמהלך מבקש להתמודד עימם, אפשר לחלק לאתגרים ברמת הפרט, הקהילות והמערכת (רשויות ומדינה).

ברמת הפרט והקהילה

תושבים המתגוררים בפריפריה החברתית סובלים מפערים בארבעת אפיקי המהלך- היבטים חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים, כמפורט:

- **בהיבט החברתי:** אוכלוסיות מוחלשות סובלות ממחסור במודעות, ביכולת התארגנות, בידע לגבי שימוש בפרקטיקות מיטיבות לפיתוח קהילתי ובמשאבי הון חברתי, המשמשים כמנוף למוביליות חברתית, לאיכות חיים ולחוסן.
- **בהיבט הכלכלי:** מחסור במודעות, בידע, במיומנויות להתארגנות, במשאבי הון חברתי ובהיכרות עם פרקטיקות מיטיבות המקדמות רישות וחוסן כלכלי מקומי.
- **בהיבט החינוכי:** חוסר מודעות לשירותים חינוכיים וקהילתיים הקיימים ברשות המקומית ואי-מיצוי זכויות בתחום זה. כתוצאה מכך איכות החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית היא באיכות ירודה מזו המצויה בקהילות חזקות יותר, מצב השפיע על יכולת המוביליות ואיכות החיים של האוכלוסייה.
- **בהיבט האורבני:** היעדר הזדמנויות להשמיע את קולם ולהשפיע על קבלת ההחלטות ביחס לסביבתם האורבנית.

ברמת המערכת

- **היעדר המשגה של המונח 'קהילה מיטיבה':** בקרב ארגוני המפתח, העוסקים בפיתוח קהילות, בממשלה, ברשויות המקומיות ובארגוני החברה האזרחית ישנן מגוון הגדרות ותפיסות בנוגע למדדים המרכיבים ומגדירים מהי קהילה מיטיבה. חסרה הסכמה, מבוססת ידע ומחקר, למדדים המאפיינים קהילה מיטיבה ולתוצאות הרצויות.
- **היעדר דאטה ומדידה על אודות קהילות מקומיות מהפריפריה החברתית-גיאוגרפית:** חסר איסוף שיטתי של נתונים על מצבן הנוכחי של הקהילות במגוון מדדים, המאפשר קבלת החלטות מבוססות, תכנון, הגדרת יעדים מותאמים לצורך ומדידת הצלחה.
- **מחסור בידע וביכולות לפיתוח מנגנון מתכלל לקידום תחום הקהילתיות ברמה המקומית והארצית.** היעדר גוף ידע מבוסס, מאורגן ונגיש על אודות פרקטיקות מיטיבות: חוסר באיסוף שיטתי של מודלים, פרקטיקות ושיטות עבודה שהוכיחו עצמן כיעילות ומועילות לחיזוק קהילות.
- **פרגמנטציה של התחום:** ריבוי המערכות, הגופים, הארגונים והשירותים העוסקים בקידום ובפיתוח קהילות, חוסר בתיאום בין-מגזרי ובין-ארגוני וחוסר בראייה כוללת ומכלילה.
- **היעדר מודעות לחשיבות פיתוח הקהילה כגורם המקדם מוביליות ברמת הרשות והמדינה;** היעדר מדיניות מוסדרת ברמת הרשויות המקומיות והמדינה, המכוונת לפיתוח קהילות ומינופן לקידום איכות חיים ומוביליות חברתית ולהבטחת תשתיות תומכות קהילה.

פרק מבוא: הכרות עם המהלך

מטרות המהלך

הגדרת הבעיה

תיאוריית השינוי

שלבי המהלך

שלב תכנון המהלך

התוכנית האסטרטגית

פרק אפיון

קהילה מיטיבה

פרק עקרונות

ותשתיות

פרק סיכום

תאוריית השינוי של המהלך

מהלך 'קהילה מיטיבה' יתמוך ויניע יצירה של תשתיות מדיניות ופרקטיקות לחיזוק קהילות בפריפריה החברתית ברמת הפרט, הקהילה, הרשות המקומית והמדינה באמצעות המנופים הבאים, המרוכזים רובם ככולם במרחב הפעילות של הרשות המקומית:

המשגה מוסכמת של חזון ותוכנית אסטרטגית

- הגדרת חזון לתחום העשייה הקהילתית.
- בניית שותפות רחבה עם ארגוני החברה האזרחית, משרדי הממשלה, המגזר העסקי והאקדמיה.
- הגדרת המאפיינים של 'קהילה מיטיבה' בארבעה אפיקי תוכן מתואמים (חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים).
- הגדרת עקרונות הפעולה ופיתוח כיווני פעולה אסטרטגיים לקידום 'קהילה מיטיבה'.

פעולות רוחב ארציות

- איסוף ופיתוח מדדים וכלי מדידה כדי להטמיע תהליכי קבלת החלטות מבוססי נתונים.
- יצירת "ארגז כלים" למיפוי ולאבחון, לחיזוק יכולות, לפיתוח ולניהול קהילות ברמת הרשות המקומית.
- הטמעת תקציבים ותקינה לבעלי תפקידים חדשים ברמת הרשות המקומית.
- הכשרת בעלי תפקידים והטמעת תהליכי עבודה התומכים בחיזוק ובפיתוח קהילתי ברמת היישוב.

תמיכה בקהילות והתערבויות בשדה (BP)

- פיתוח ויישום מערך של פרקטיקות מיטיבות לחיזוק הקהילות ועיצוב מדיניות ותשתיות תומכות.
- פעילות לשינוי תודעה באשר לכוחה של הקהילה בקרב הקהילות עצמן ובקרב מקבלי ההחלטות.
- פעילות לקידום קהילות מקוונות ברשתות החברתיות בתיאום עם הקהילות הגיאוגרפיות.
- פעילויות שיא קהילתיות, מדידה ותהליכי שיפור מתמיד.

שלבי המהלך

מהלך 'קהילה מיטיבה' הוא מהלך מתפתח, תלת-שלבי. בשלב הראשון, שלב התכנון שתוכנית אסטרטגית זו היא אחת מתוצריו, פעל המהלך לעצב גוף ידע מוסכם, הכולל הגדרות, צפי לתוצאות בקרב הקהילות, סל פרקטיקות מיטיבות ומדדים שיאפשרו הערכת התוצאות בקהילות מקומיות ברחבי הארץ.

דצמבר
2026

ינואר
2025

דצמבר
2024

ספטמבר
2022

מאי
2022

ספטמבר
2020

שלב ההטמעה

- שינוי מדיניות-התאמת הרגולציה והתקצוב לתחום
- שינוי תפישות העבודה בשדה
- שינוי בתהליכי הוראת ולימוד התחום באקדמיה, לרבות מחקר
- הטמעה והפצה רחבה

שלב ההתנסות בשדה

- פיילוט ב-10 ישובים
- מדידה והערכה
- שיפור מתמיד

שלב התכנון

- הסכמות על הגדרות, תוצאות ואימפקט
- סט מדדים לאומי לקהילה מיטיבה
- סל פרקטיקות מבוססות מחקר והתנסות
- מנגנונים מוסכמים לפעולה משותפת

פרק מבוא: הכרות עם המהלך

מטרות המהלך

הגדרת הבעיה

תיאוריית השינוי

שלבי המהלך

שלב תכנון המהלך

התוכנית האסטרטגית

פרק אפיון

קהילה מיטיבה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

שלב התכנון של המהלך והתוכנית האסטרטגית

שלב התכנון התמקד, כאמור, בעיצוב גוף ידע מוסכם, הכולל הגדרות, תוצאות רצויות ומדדים שיאפשרו הערכת תוצאות בקהילות מקומיות ברחבי הארץ. כדי להשיג תוצאות אלה, התקיימו, כבר בשלב התכנון, תהליכים אחדים. חלק גדול מהם התרחש במקביל ואין לראותם כתהליך לינארי אלא ספירלי, של התפתחות ופיתוח תוך כדי למידה ושיפור מתמידים.

כתיבת מסמך: התפיסה הרעיונית ועקרונות מנחים ליישום

להתנעת המהלך וליצירת שפה משותפת מיומו הראשון, כתבו מייסדי המהלך **מסמך מקיף**, הכולל את התפיסה הרעיונית של 'קהילה מיטיבה' ואת עקרונותיה העיקריים הנדרשים ליישום.

הקמת השותפות והפורום הארצי

חלק משמעותי משלב התכנון הוקדש לכינון השותפות עם כלל משרדי הממשלה, הרשויות, הארגונים, האקדמיה והעסקים, שבחרו לקחת חלק במהלך. סך הכול יותר מ-60 ארגונים הצטרפו למהלך בתהליך עומק, שבמסגרתו אותרו השותפים הפוטנציאליים, נערכו מפגשי היכרות ורתימה והוגדרו יחסי השותפות.

כל השותפים מהווים את הפורום הארצי של המהלך. בשלב התכנון, התכנס הפורום הארצי למספר מפגשים, שבהם לקחו חלק גם פעילים קהילתיים (כפרטים וכקבוצה) מהחברה הערבית, מהחברה החרדית ומהפריפריה הגיאוגרפית-חברתית. חברי הפורום הארצי שותפים בקבוצת ווטסאפ פעילה, שבה מתקיימים דיונים תכופים ומועלים תכנים רלוונטיים למהלך. במקביל, הוקם **אתר אינטרנט** שגם בו מועלים תכנים והוא מהווה פלטפורמה לשיתוף הציבור במסגרת הפורומים הפעילים בו.

הקמת צוותי משימה והתכנון האסטרטגי של המהלך

במסגרת המהלך הוקמו ארבעה צוותי משימה, בהתאם לארבעת אפיקי התוכן: צוות חברתי, צוות כלכלי, צוות חינוכי וצוות אורבני. הצוותים היו מגוונים, כדי להבטיח שכל השחקנים הרלוונטיים נמצאים סביב השולחן: אנשי שדה ואקדמיה, אנשי מקצוע ופעילים, מומחים ובעלי ניסיון.

צוותי המשימה נפגשו למספר מפגשים מונחים, שבמהלכם הם לקחו חלק בתהליכי אפיון המושג 'קהילה מיטיבה', אפיון אפיק התוכן הייחודי, הגדרת הבעיות והחסמים באפיק התוכן וכן ניסוח התוצאות הרצויות ודרכי הפעולה להשגתן.

במקביל וכדי להבטיח שכל הקולות מקבלים ביטוי בתהליך התכנון, בוצעו ראיונות עומק עם אנשי שדה ואנשי מקצוע מהחברה החרדית ומהחברה הערבית, כדי לחדד את הצרכים והבעיות הייחודיות, את דרכי הפעולה והתוצאות הרצויות באופן ממוקד לאוכלוסיות אלה.

פרק מבוא: הכרות עם המהלך

מטרות המהלך

הגדרת הבעיה

תיאוריית השינוי

שלבי המהלך

שלב תכנון המהלך

התוכנית האסטרטגית

פרק אפיון

קהילה מיטיבה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

הובלת תהליך אפיון המושג 'קהילה מיטיבה' על ידי צוות מחקר

צוות מחקר ממוסד שמואל נאמן של הטכניון עסק במהלך תקופת התכנון באיסוף ובארגון מידע מארבעה מקורות עיקריים:

החלטות מדיניות של מובילי המהלך (צוות המייסדים) לקידום 'קהילה מיטיבה' בישראל: משרד הרווחה, קרן רש"י וג'וינט-אשלים.

סקירת ספרות מחקרית מהארץ ומהעולם.

סיפורי מקרה, תפיסות ועמדות של הפורום הארצי וצוותי המשימה של המהלך.

ראיונות עם מומחי תוכן תהליך האפיון הסתיים **בדוח מפורט**, שנכתב על ידי צוות החוקרים, שבו מזהים המאפיינים העיקריים של 'קהילה מיטיבה' ומוצעות הגדרות למושגיה העיקריים.

אפיון אפיקי התוכן

בדוח האפיון הנ"ל נכתב מרכיב נוסף, המרחיב את האפיון של 'קהילה מיטיבה' ומתמקד באפיון שניים מאפיקי התוכן של המהלך: האפיק החברתי והאפיק הכלכלי.

במקביל, צוות המשימה החינוכי וצוות המשימה האורבני גייסו מומחים אשר סייעו בכתיבתם של מסמכי אפיון ייעודיים **לאפיק החינוכי ולאפיק האורבני**, בהתאמה. מסמכי האפיון ועבודת צוותי המשימה היו את הבסיס לכתיבת הפרק השני, שבו נגדיר את כיווני הפעולה של המהלך ואת התוצאות הרצויות בו.

סקירת קהילות רשת כתומכות ב'קהילה מיטיבה'

על אף שמהלך מתמקד בקהילות גיאוגרפיות, במציאות של המאה ה-21 וכחלק מתפיסת 'קהילה מיטיבה' הכרחי חיזוקן של קהילות רשת. **מסמך** בעניין זה שנכתב עבור המהלך מבסס את הגדרות היסוד, המאפיינים הייחודיים לקהילות דיגיטליות וקהילות דיגיטליות מקומיות ומצביע על ההזדמנויות והאתגרים שמציבות בפנינו קהילות דיגיטליות התומכות ב'קהילה מיטיבה'. המסמך כולל המלצות ליישום ברשויות המקומיות ומגדיר תוצאות רצויות ומדדים בתחום קהילות רשת.

גיבוש מדדים וכלי מדידה

על בסיס התוצאות שהגדירו צוותי המשימה בכל אחד מהאפיקים, נערכה עבודת מידענות מעמיקה ומקיפה, במטרה לאתגר מדדים קיימים ולסמן פערים בנוגע למדדים חסרים, שיאפשרו להעריך ולמדוד את השגת התוצאות הרצויות של המהלך. המדדים מתורגמים לכלי מדידה והערכה מגוונים, שישמשו בשלב הפיילוט והיישום של המהלך.

אפיון מרכיב הדאטה

במסגרת תהליך אפיון מרכיב הדאטה הוקם צוות מיוחד, הכולל מומחים בתחום הדאטה מטעם המייסדים ויועצת מומחית לנושא זה לניסוח מסמך האפיון. מטרת התהליך הן להגדיר שפה וטרמינולוגיה משותפות, לזהות את כל מאגרי המידע הרלוונטיים למהלך ולבנות תהליכים לזרימת מידע. כל זאת, כדי ליצור מצב של הפקת תובנות וידע יישומי, להגדיר תשתיות ותהליכים שיתופיים ומעשיים ולפתח מאגר המאפשר להקים קהילות חדשות. תהליך זה נמצא בעיצומו.

ליווי על ידי הפורום האקדמי

תהליכי האפיון וכתובת התוכנית האסטרטגית לוו על ידי פורום אקדמי בין-תחומי אשר נפגש מספר פעמים לאורך שנת התכנון, הגיב על המסמכים ועל התוצרים המתגבשים וסייע בהידוקם.

להלן דף קשר שבו שמותיהם של כל חברי צוות המייסדים, צוותי המשימה והפורום האקדמי של המהלך.

התוכנית האסטרטגית

כאמור, מסמך זה מסכם של שלב התכנון בכל הנוגע למרכיביו האסטרטגיים. אליו יתלווה מסמך נוסף, אשר ירחיב על אודות המרכיבים היישומיים של התוכנית: תורת העבודה, פרקטיקות מיטיבות, כלים, ועוד.

המסמך נכתב כשילוב של כלל התהליכים שפורטו לעיל: צוותי המשימה, צוות המחקר, הפורום הארצי והאקדמי - כולם לקחו חלק בגיבוש התוכנית, שמהווה אבן יסוד לשלב היישום של המהלך. המסמך כולל שלושה פרקים עיקריים:

הפרק הראשון: מתמצת את מסמך האפיון של המהלך - המשגת 'קהילה מיטיבה' והמונחים הקשורים לה, עקרונות הפעולה של המהלך ואפיקי הפעולה.

הפרק השני: מסמן את הכיוונים האסטרטגיים של המהלך בכל אחד מארבעת אפיקי הפעולה שלו: הגדרת הבעיות והחסמים בכל אפיק, דרכי הפעולה העיקריות שיינקטו במסגרת המהלך והתוצאות הרצויות בכל אפיק. אלה הוגדרו ברמת הפרט, הקהילה, הרשות המקומית והמדינה. בסיום הפרק מפת התוצאות המלאה של המהלך ומיד לאחריה מדדים עיקריים להערכת תוצאות אלה.

הפרק השלישי: מתמצת את עקרונות העבודה שנגזרים מהכיוונים האסטרטגיים ומשפיעים על שלב היישום ואת התשתיות הנדרשות ברמת הרשות המקומית והמדינה, כדי ליישם את דרכי הפעולה המומלצות.

פרק מבוא: הכרות עם המהלך

מטרות המהלך

הגדרת הבעיה

תיאוריית השינוי

שלב המהלך

שלב תכנון המהלך

התוכנית האסטרטגית

פרק אפיון

קהילה מיטיבה

פרק עקרונות

ותשתיות

פרק סיכום

פרק ראשון: 'קהילה מיטיבה' - אפיון, עקרונות ואפיקי פעולה

מושגי יסוד

'קהילה מיטיבה' הוא מהלך אסטרטגי לחיזוק קהילות מיטיבות **בפריפריה הגיאוגרפית - חברתית**, הפועלות לקידום **מוביליות חברתית**, **חוסן ושיפור איכות החיים** מינקות ועד זיקנה במציאות המשתנה של המאה ה-21.

בפרק זה נתמקד במושגי היסוד של 'קהילה מיטיבה'.

קהילה מקומית/גיאוגרפית

למושג 'קהילה' הגדרות שונות, אך קיימת הסכמה רחבה להגדרה שקהילה היא קבוצת אנשים אשר להם התנסות משותפת, מטרות, אינטראקציות ופעילויות גומלין משותפות, עמדות, תרבות ואמונות משותפות, וכן נגישות וזמינות למשאבים, למוסדות ולתפקודים משותפים.²

קהילות גיאוגרפיות מבוססות הן על מיקום בגבולות טריטוריאליים והן על הגדרה חברתית. גבול איננו רק מושג גיאוגרפי, אלא מושג מפתח בהבנת הקהילה, כי הוא מכיל את הזהות הקהילתית שחשובה להתמודדות עם אינטראקציות חברתיות. לעיתים, הגדרות המבוססות על מיקום גיאוגרפי נשענות על הגדרות מינהליות של רשויות מקומיות, כגון רובעים ושכונות, או על הגדרות מדינתיות הבאות לידי ביטוי למשל במפקדי אוכלוסין.³ בקהילה מיטיבה אנו מתייחסים לקהילה גיאוגרפית כקהילה מקומית במרחב חיים פיזי משותף.

במחקר נמצא, כי ישנה התאמה בין חוסן קהילתי לחוסן האישי של הפרט.⁴ ייתכן כי הדוגמה הממחישה באופן הבולט ביותר את השפעת הקהילה המקומית על המוביליות החברתית של הפרט הייתה בניסוי *Moving to Opportunity*, שהוביל הממשל בארצות הברית. בניסוי זה אפשרו למשפחות שחיו באזורי עוני לעבור לשכונות בעלות מרקם סוציו-אקונומי גבוה יותר. הממצאים שעלו מניסוי זה הוכיחו, כי ילדים שעברו לשכונה החדשה לפני גיל 13 הרוויחו בבגרותם שכר גבוה ב-33% מאלו שנשארו לגור בשכונת העוני.⁵

ההבנה כי לקהילה המקומית (קהילה גיאוגרפית) ישנה השפעה מכרעת על המוביליות החברתית ועל החוסן של הפרט עולה ממחקרים רבים. כך למשל, מחקר שפורסם לאחרונה באגף הכלכלנית הראשית מצביע על קשר הדוק בין מקום המגורים למוביליות בין-דורית בשכר, באופן כזה שילד להורים שהכנסתם בחציון התחתון של מדינת ישראל וגדל בפריפריה ירוויח 20% פחות מילד בעל נתונים זהים החי ברמת השרון.⁶ סקר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מצביע על פערים בהשכלה, כך שבשנת 2017 התפלגות הסטודנטים הזכאים לתואר אקדמי עמדה על 62% מתושבי המרכז ו-38% מתושבי הפריפריה. גם בתחום הלימודים המקצועיים ישנם פערים: ביישובים פריפריאליים, אחד מכל ארבעה מקבלי תארים קיבל תואר בחינוך והכשרה להוראה, לעומת אחד מכל שמונה ביישובים מרכזיים מאוד; אחוז מקבלי התארים בעסקים ובמדעי הניהול ביישובים מרכזיים מאוד היה כפול מזה שביישובים פריפריאליים מאוד.⁷

² בהם, 1997; שחר ושמור, 2012; מופיע בהם, 2016. ³ סדן, 2009; ⁴ Ohmer et al., 2019. קמחי ושמאי, 2004. ⁵ צ'אטי, הנדרן וכץ, 2015. ⁶ בץ וקריל (2022). הקשר בין מקום המגורים והמוביליות הבין-דורית בשכר. אגף הכלכלנית הראשית. ⁷ הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2019. פערים בין מרכז לפריפריה, דוח מס' 11.

פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

ניכר אם כן, כי על אף כניסתן של קהילות חדשות רבות לחיינו (וירטואליות, מקצועיות, ייעודיות), המחקרים מראים שלקהילה הגיאוגרפית המקומית עדיין יש אימפקט עמוק במיוחד על חיי חבריה במגוון תחומי חיים, משום שבמסגרתה מסופקים הצרכים הבסיסיים במעגלי החיים מינקות ועד זיקנה.⁸ חוסן קהילתי מהווה מקור משמעותי לחוסנו של הפרט ועל כן לסביבת המגורים ולקהילה המקומית השפעה נרחבת על רמת המוביליות של הפרט ועל איכות חיו.⁹

מוביליות חברתית

מוביליות חברתית היא תזוזה/תנועה על סולמות בתחומי החיים החברתיים-כלכליים בעולם משתנה. הגדרה זו נשענת על מסמך מדיניות לקידום מוביליות חברתית אשר גובש בג'וינט ישראל-אשלים ופורסם ב-2021. מסמך מרכזי נוסף, שפורסם ב-2020, המבקש לסייע בקבלת החלטות מדיניות בנושא זה הוא **מפת ידע מוביליות חברתית**.

ההגדרה למוביליות חברתית במפת הידע היא: "מצב לפיו הסיכוי של הפרט לשפר את איכות חיו בהיבטים של קיום בסיסי, דיור, חינוך והשכלה, תעסוקה ופרנסה, בריאות, השתייכות חברתית ומשפחתית, שלומות ואוטונומיה ולשנות את מעמדו על הסולם (ריבוד החברתי) במהלך חיו, אינו נקבע בלעדית על ידי מאפייני הרקע שלו".¹¹ השתייכות לקהילה ובמיוחד ל'קהילה מיטיבה', עשויה לתרום למוביליות חברתית של הפרט לא רק במונחים כלכליים, חברתיים או השכלתיים. הקהילה היא מרחב לשיפור ההון הסמלי - תחושת המשמעות, הזהות וההזדהות. לשיפור המוביליות הקהילתית יש גם השפעה על שיפור ההון האנושי ברמת הפרט בתחום הרחבת ההזדמנויות לחינוך, לבריאות, לתעסוקה. לא פחות חשובות הן ההשפעות של מוביליות קהילתית בתחומים 'הרכים': בתחום הרגשי, בתחושת הביטחון העצמי, בשיפור הדימוי העצמי ובהרגשת השלומות (Well-Being) הכללית.

מוביליות בהקשר של 'קהילה מיטיבה' היא שיפור מצבם של כלל אנשי הקהילה מתוך תחושת אחריות משותפת להמשכות מרקם החיים במרחב המשותף ולא העצמה של פרטים ומשפחות המבוססת לעיתים על מעבר לסביבת חיים אחרת.

מפת הידע למוביליות חברתית גובשה על סמך מחקר נרחב, שביקש למפות את כלל גורמי המוביליות החברתית באקוסיסטם, הכוללים את תנאי הסביבה הביתית, הסביבה הלימודית וסביבת המגורים אשר תומכים בהתפתחות מיטבית, או חוסמים/מעכבים אותה. הגורמים המפורטים במפת הידע, העשויים להיות רלוונטיים לאפיון קהילות מיטיבות, כוללים את המשתנים הבאים: אמון, חיבוריות ותחושת שייכות; סדר ציבורי ותחושת ביטחון; סגרגציה כלכלית; שירותים ציבוריים; תשתיות וזיהום; מעורבות אזרחית; מסוגלות קולקטיבית ושירותים קהילתיים. הגורמים המודגשים לעיל מוגדרים במפת הידע כ'ג'וקרים', כלומר, כגורמים בעלי מוטת ההשפעה הגדולה ביותר ביחס לשאר הגורמים באקוסיסטם.

⁸ פרס וליסציה, Ohmer et al., 2019; 2008. ⁹ התכנון האסטרטגי של ג'וינט ישראל מעלה, כי הקהילה משמשת מנוף למוביליות חברתית-כלכלית של השייכים לה, וכי היא משמשת חוט מקשר לאתגרים חברתיים שונים בחברה. ¹⁰ לוי, א', בוקעי, י', וקרני, ד' (2021). מוביליות חברתית-כלכלית: מוביליות חברתית כלכלית וסקירה של תוכניות לאומיות של בריטניה, דנמרק, קנדה ונורבגיה. ג'וינט-אשלים. ¹¹ מפת ידע מוביליות חברתית ERI: Effective Research for Impact, ינואר 2020. [/https://www.thejoint.org.il/digital-library/4238](https://www.thejoint.org.il/digital-library/4238)

ספרות המחקר העוסקת במושג 'חוסן קהילתי' רחבה ומגוונת, ובין השאר כוללת גישות אקולוגיות, פסיכולוגיות, סוציולוגיות, היסטוריות, כלכליות ופוליטיות. גישות אלו שונות זו מזו ונבדלות גם בתוך עצמן, ומוקדי הניתוח שלהן מגוונים אף הם - החל ברובד שמתמקד ביחיד וכלה ברובד שבוחן את החברה בכללותה.¹² ריבוי המושגים וההגדרות משקף את החשיבות הנתפסת של החוסן הקהילתי. השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה אימץ תפיסה פרואקטיבית לקהילה, המתיישבת עם מושג 'החוללות הקולקטיבית', המתייחס למעורבות התושבים בנעשה ביישוב ולעזרה הדדית. הגדרת חוסן היא: "יכולתה של קהילה לנקוט פעולה מכוונת לשיפור היכולות האישיות והקולקטיביות של תושביה ומוסדותיה להגיב ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי ולהשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה".¹³

מחקרים מצאו, שחוסן קשור במידה רבה לתרבות של הסתמכות עצמית, לכידות ואופטימיות;¹⁴ לרמת ההון החברתי בקהילה¹⁵ וליכולת של המנהיגות לשלב יסודות של מיקוד שליטה פנימי, השתתפות פעילה של הקהילה ודיאלוג.¹⁶

במושג 'איכות חיים' (*Quality of Life*) הכוונה לאוסף המרכיבים המתארים את רווחתו הכללית של האדם. מושג זה הוא פועל יוצא של סביבת העבודה והמחייה וההזדמנויות החברתיות והתרבותיות שהמדינה מציעה לתושביה. זהו מושג מורכב המושפע מגורמים שונים ומתפיסה סובייקטיבית. על פי מכון ראות, ישנם שלושה תחומים עיקריים המשפיעים על איכות החיים במדינת ישראל:

- ביטחון כלכלי: מרכיב זה מתייחס ליכולתו של הפרט לתמוך בעצמו ובמשפחתו ומתבסס על רווחה חומרית (רמת הכנסה), היכולת למצות ולפתח הון אנושי וקיומה של סביבה תומכת צמיחה.
- רווחה חברתית: מרכיב זה מתייחס לרצונו וליכולתו של הפרט להזדהות ולהיות חלק מחברה. מכון ראות מזהה שלושה גורמים שמשפיעים על הרווחה החברתית: מידת האמון בין פרטים בחברה וביכולתה של מערכת השלטון לעצב, לתכנן ולבצע מדיניות; מידת ההגנה על זכויות האדם וחירויות הפרט; עומקה של תחושת השייכות לקהילה ולמדינה.
- ביטחון אישי-פיזי: מרכיב זה מתייחס להגנה של הפרט מסכנות הנשקפות לחייו ולרכושו. הגורמים המשפיעים על הביטחון האישי - פיזי הם: בריאות, איכות הסביבה והגנה מאלימות על רקע לאומי או פלילי.¹⁷

¹² כהן, 2015; פדון וגל, 2020; 2020; Padan & Gal, 2020; פלד וסנדר, 2003; שוגרמן וסנדר, 2012. ¹³ Aldrich, 2012. ¹⁴ Arbon, 2016. ¹⁵ בן יוסף, 2010. ¹⁶ מכון ראות, 2007.

פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות

ותשתיות

פרק סיכום

01

אפיון המושג 'קהילה מיטיבה'

מאחר שהמושג 'קהילה מיטיבה' אינו מוכר בספרות המקצועית, נקודת המוצא לאפיון המושג נשענת על ספרות המחקר המוכרת בנושא הכללי של קהילות. המושג 'קהילה' מוגדר, כאמור, בדרכים שונות, אך קיימת הסכמה רחבה להגדרה שקהילה היא קבוצת אנשים אשר להם התנסות משותפת, מטרות, אינטראקציות ופעילויות גומלין משותפות, עמדות, תרבות ואמונות משותפות, וכן נגישות וזמינות למשאבים, למוסדות ולתפקודים משותפים (בהם, 1997; שחר ושמר, 2012; מופיע בבהם, 2016).

החל משנות ה-70 של המאה הקודמת מתפתחת גישה של 'תחושת הקהילה' או 'קהילתיות', המבטאת את הרעיון כי הקהילה אינה דווקא מוסד חברתי, אלא בעיקר מכלול תחושות שייכות ואחוה אישיות או קבוצתיות.¹⁸ בשנות ה-80 אנתוני כהן, כחלק

מאסכולת הסוציולוגיה הפרשנית, מיקד את חוויית הקהילה כהליך של מתן משמעות והסתגלות של פרטים אל מה שהם חשים כמרחב משותף.¹⁹ מקמילן ושביס ראו בתחושת הקהילתיות כוח רב עוצמה המשפר את איכות החיים של יחידים המשתייכים לקהילות. לתפיסתם, תחושת הקהילה נשענת על ארבעה יסודות:

- 1. חברות:** תחושת שייכות או יחס אישי. גבולות השייכות המעניקים לחברים את הביטחון רגשי הנחוץ לשם חשיפת צרכים ורגשות עבור התפתחות אינטימיות. תחושת שייכות, הזדהות, הרגשה של קבלה על ידי הקהילה, תחושת ערך ומערכת סמלים משותפת, כל אלה מחייבים את הפרט לתרום ואף להקריב למען הקהילה.
- 2. השפעה:** תחושה של הפרט שיש לו השפעה בקהילה ושהקהילה משפיעה עליו, ההשפעה ההדדית של הקהילה על החברים והשפעתם על הקהילה פועלות בו-זמנית.
- 3. אינטגרציה וסיפוק צרכים:** התחושה שצורכי החברים יתמלאו באמצעות המשאבים המושגים בשל היותם חברים בקהילה. מרכיב זה חיוני לחיזוק הקהילה ומתבטא בסיפוק תגמולים, כגון: מעמד, חברות, הצלחת הקהילה ואף יכולות וכישרונות של החברים האחרים.
- 4. קשר רגשי משותף:** המחויבות והאמונה כי החברים חלקו ויחלקו היסטוריה, מקומות משותפים, זמן ביחד וחוויות דומות. קשר זה מתפתח ככל שיש יותר מגע חיובי ומשמעותי בין חברי הקהילה והוא יהיה משמעותי אף יותר כאשר הוא כרוך בהשקעת החברים, באמונות ובתפיסות משותפות.²⁰

¹⁸ Sarason, 1974; Mintzberg, 2009. ¹⁹ Cohen, 1985. ²⁰ McMillan & Chavis, 1986.

פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

להלן ייצוג מתכלל של שמונה רכיבים המבנים יחד קהילה. שמונת רכיבי 'המניפה' מקובצים לשלושה תחומים עיקריים: זהות ומשמעות; התארגנות, מנגנונים ומשאבים; יחסים וקשרים. יש להדגיש, כי הרכיבים האלו עשויים להתקיים בקהילה בו-זמנית, ביחד, במידות ובעוצמות משתנות.



מה, אם כן, הופך קהילה ל'קהילה מיטיבה'? 'קהילה מיטיבה' משפרת את מהות ואיכות החיים של חברה וסביבתה, חותרת להשיג תוצאות רצויות עבור חברה בתחומים של מוביליות חברתית, חוסן חברתי ואיכות חיים. המושג 'קהילה מיטיבה' המוצג במסמך זה נשען על פעילותם של אנשי הקהילה ועל יחסי הגומלין שלהם עם גורמים חיצוניים. פעילות זו יכולה להסתייע בארגונים קהילתיים (CBO - Community Based Organizations) או בארגונים חיצוניים, כגון: הרשות המקומית, ארגוני החברה האזרחית וגורמים ממשלתיים. לרשות המקומית תפקיד מרכזי בעידוד פעילים, מיזמים והתארגנויות קהילתיות. על פי גישה זו, 'קהילה מיטיבה' היא תוצר המצוי בתהליכי הבניה מתמידים, המותאמים לנסיבות של זמן ומרחב ולמגוון מאפיינים חברתיים ותרבותיים. ההגדרה שלהלן אינה מתיימרת להגדיר את מהות 'הקהילה המיטיבה', כי אם את הפעילויות, העקרונות והתהליכים הנדרשים לקראת בנייתה של 'קהילה מיטיבה'. ההגדרה מבוססת על מגוון מקורות מידע, ויש לראות בה חזון רחב, גנרי ככל האפשר, המחייב עיבוד והתאמה מקומיים:²¹

קהילה מיטיבה

'קהילה מיטיבה' מהווה עוגן של זהות ושייכות ומקיימת מנגנונים, תשתיות, תהליכים ורשתות של שיתופי-פעולה לקידום חברתי, פיזי וכלכלי; היא מחוללת תמורות חיוביות במוביליות החברתית, בחוסן ובאיכות החיים של פרטים וקבוצות, במרחב חיים משותף ובמציאות המשתנה של המאה ה-21.

²¹ מבוסס על: בהם, 2016; בן יוסף, 2010; ברבאשי, 2004; סדן, 2009; שוגרמן וסנדר, 2012; Wellman, 1999; Warren, 1978; McMillan & Chavis, 1986 Putnam, 2000.

פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

עקרונות הפעולה של מהלך 'קהילה מיטיבה'

עקרונות הפעולה הם רכיבי תאוריית השינוי, שבבסיסה הנחת עבודה, כי פעולה על פי עקרונות אלו תביא למימוש החזון של 'קהילה מיטיבה'. בחינת אפיקי הפעולה ושיטות הפעולה, כפי שיוצגו בהמשך, תיעשה לאורם של עקרונות אלה.

העיקרון המרכזי המנחה את פעולות 'קהילה מיטיבה' הוא העיקרון ההיברידי, הרואה בעבודה הקהילתית שילוב של פעולת המערכת (סיסטם) מתוך ויחד עם ארגונים, צוותי פעולה ותהליכי עבודה מוסדרים וב'עולם החיים' (אקוסיסטם), שהוא מרחב התקשורת והשפעות הגומלין שאינן מוסדרות ומנוהלות. לצורך הגדרת התוצאות המקדמות 'קהילה מיטיבה' הגדרנו ארבעה אפיקי פעולה-חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים-פיזיים וארבע מערכות השפעה: הקהילה, ארגונים (חברה אזרחית ועסקים), הרשות המקומית והמדינה.

רמת הקהילה כוללת סוגיות, כמו: תחושת קהילתיות, נרטיב, זהות וערכים משותפים, הון חברתי, הכרה בצורך לקדם אינטרסים משותפים, חוללות קהילתית, תשתיות לפיתוח עסקים ושירותים בקהילה עבור אנשי הקהילה, יזמות כלכלית מקומית, סחר חליפין וכלכלה שיתופית בקהילה.

הרמה של ארגוני החברה האזרחית והמגזר העסקי כוללת סוגיות, כמו: התארגנויות מקומיות, מעורבות חברתית וקהילתית של ארגונים עסקיים, קהילת עסקים קטנים ורישות (נטוורקינג-*Networking*), קואופרטיבים.

רמת הרשות המקומית כוללת סוגיות, כמו: מדיניות ותוכניות פעולה בתחום הקהילתי, משילות משתפת, שיתוף הציבור, מדיניות ותוכניות לפיתוח קהילות עסקים והתארגנות עסקית בקואופרטיבים.

רמת המדינה כוללת סוגיות, כמו: מדיניות, זרועות ביצוע ופרויקטים שתפקידם לטפח קהילות, מדיניות המקדמת כלכלה מקומית מקיימת, כללים וחוקים התומכים בהשתתפות קהילתית פעילה בתהליכי קבלת החלטות, מעורבות של עובדים סוציאליים קהילתיים בקידום מדיניות כלכלית.



פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

ארבע מערכות השפעה אלו (סיסטם) שזורות, משפיעות ותלויות אלה באלה ופועלות בכל אחד מאפיקי הפעולה. יחד הן יוצרות את האקו-סיסטם של 'קהילה מיטיבה'.

להלן ארבע קטגוריות עיקריות של עקרונות פעולה, המתבססות על הגדרת 'קהילה מיטיבה' שלעיל, בשילוב סקירת גישות שונות לעבודה קהילתית.

משמעות ותכלית

עקרונות המכוונים לערכים ש'קהילה מיטיבה' מקדמת הם במענה לשאלות ה'למה?' וה'לשם מה?'

ברכיב 'משמעות ותכלית' אנו מזהים שלושה עקרונות:

- **מכוונות לאנשים:** מוביליות חברתית, איכות חיים, העצמה, כבוד, פְּשִירוֹת תרבותית, הכללה, שקיפות, אחריותיות, יצירת מרחב משותף ומתן מקום לשונות.
- **מכוונות לערכים:** תרבות מקומית, סיפור משותף, שוויון הזדמנויות, אחריות משותפת, אמונות, נורמות, קיימות, אורח חיים בריא.
- **מכוונות ליחסים בין חברי הקהילה:** אמון, לכידות, בניית הון חברתי, התמודדות עם קונפליקטים.

מחברות

עקרונות המכוונים למחזיקי העניין ב'קהילה מיטיבה' הם במענה לשאלת ה'מי?' ברכיב 'מחברות' אנו מזהים שלושה עקרונות:

- **הסתמכות עצמית:** הסתמכות רבה ככל האפשר על יוזמה קהילתית ומיצוי משאבי הקהילה.
- **מרכזיות הרשות המקומית:** בקביעת מדיניות, בפיתוח ובאחזקת קהילות, בתכלול שותפויות.
- **קידום רשתות של אחריות משותפת:** טיפוח יחסי אמון והוגנות, קשרי מידע, התייעצות, שותפות והצמה בין כלל מחזיקי העניין, יכולת להתמודד בהצלחה עם מתחים וסכסוכים.

משימתיות

עקרונות המכוונים לתוצאות קונקרטיות של פעילות 'קהילה מיטיבה' הן במענה לשאלת ה'מה?' ברכיב 'משימתיות' אנו מזהים ארבעה עקרונות:

- **השפעה על מדיניות בכלל המגזרים:** ממשל, עסקים, חברה אזרחית וקהילה.
- **בניית יכולות ותשתיות:** טיפוח מיומנויות, מנגנונים, תהליכים ורשתות של שיתופי פעולה.
- **מכוונות לתוצאות:** בתחומי חברה, כלכלה, פיתוח פיזי, מוביליות, חוסן ואיכות חיים.
- **הגדלת הנכסים:** הון חברתי, אנושי, סמלי, תרבותי, חומרי וארגוני.



פרק ראשון:
קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

**עקרונות המכוונים את הדרך שבה פועלת 'קהילה מיטיבה' הם מענה לשאלת ה'איך'?
ברכיב 'שיטתיות' אנו מזהים חמישה עקרונות:**

- **רב-תחמיות:** שילוב בין יכולות ונכסים של כלל מחזיקי העניין לפיתוח חברתי, כלכלי ופיזי.
- **התהוות:** שינוי חברתי כתוצר מתהווה (*Emergent Property*) של פעילות סימולטנית, מבוצרת של רשת של שחקנים היוצרים השפעה משותפת.
- **מרחב דיגיטלי:** עבודה קהילתית מבוססת על פעולה אינטנסיבית במרחב הדיגיטלי.

• **דיאלוג:** פתרונות טובים נולדים מתוך שיח בין מחזיקי עניין, חיבור בין מגוון נקודות מבט ויכולות.

• **גמישות וזריזות (אגיליות):** עבודה קהילתית רלוונטית הפועלת בזריזות ובגמישות, תוך תקשורת שוטפת בין מחזיקי עניין, בצעדים ממוקדים התומכים בחזון לטווח ארוך. עקרונות הפעולה שפורטו כאן נגזרים מחזון 'הקהילה המיטיבה' ומהווים קו מנחה לקידומה בכל אחד מאפיקי הפעולה, כפי שיתוארו להלן.

אפיקי הפעולה של המהלך: חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים

כאמור, מהלך 'קהילה מיטיבה' מתמקד בארבעה אפיקי פעולה: חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים, שתפקידם - בנפרד וביחד - לקדם 'קהילות מיטיבות'.

האפיק החברתי

אפיק פעולה בסיסי ומרכזי לקידום 'קהילה מיטיבה' מצוי בזירה החברתית, הכולל מגוון רחב של מאפיינים, תהליכים, מבנים ופעולות, כמו: רשתות ויחסים חברתיים שיש בהם סולידריות, הכלה, חליפין הדדיים והסכמה על זהות, נורמות וערכים משותפים; התארגנות בארגוני החברה האזרחית, יצירת קואליציות ועידוד יזמות שטח (*Grassroots*); פעולות של סינגור והגנה אקטיבית על האינטרסים של הקהילה; נכונותם ומסוגלותם של תושבים לחולל שינוי; שיתופי פעולה בין קבוצות אזרחיות לבין גורמי ממסד פורמליים; ניהול משתף של בעלי תפקידים ברשות המקומית; עידוד מיזמים משותפים לחברה האזרחית ולמגזר העסקי לקידום קהילות; מדיניות כוללת התומכת בקידום קהילות. התחושה הסובייקטיבית של הפרט כלפי קהילתו ומידת השתייכותו אליה הם מרכיבים חיוניים בחיי הקהילה. באחד המחקרים העיקריים שעסקו בנושא הנדון נמצא, כי יש קשר בין מידת השייכות הקהילתית של תושבים לשכונת מגוריהם לבין מידות שביעות הרצון שלהם מהשכונה, מעורבותם בשכונה והחשש שלהם מפשע.

Chavis & McMillen, 1986²²

עוד נמצא במחקר, כי מידת הנאמנות השכונתית, כלומר הרצון להישאר לגור בשכונה ותחושת האמון בתושביה ובמוסדותיה גבוהה, בדרך כלל, ממידת הנאמנות לעיר כולה.²² מניתוח ממצאי בחירות 2019 עולה, כי שיעור ההצבעה כמדד למעורבות אזרחית עמד על 70.1% מכלל בעלי זכות הבחירה ברשויות מקומית במרכז הארץ ואילו בפריפריה שיעור זה עמד על 53.5% בלבד. עוד עולה מניתוח זה, כי שיעור ההצבעה ביישובים שהמוביליות החברתית בהם נמוכה ומשתייכים לאשכולות סוציו-אקונומיים 1-2 עמד על 50.4% מכלל בעלי זכות הבחירה.

סקר חברתי, שנערך מטעם הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בשנת 2016, מגלה כי שביעות הרצון מהחיים גוברת כאשר מגלים מעורבות אזרחית ופוליטית: 93% מהמשיבים שדיווחו כי הם מעורבים אזרחית ופוליטית ציינו, כי הם שבעי רצון מחייהם, זאת לעומת 88% מהמשיבים שאינם מעורבים אזרחית ופוליטית, שציינו כי הם שבעי רצון מהחיים. עוד עולה מהסקר לעיל, כי 62% מהמשיבים שדיווחו כי הם מעורבים אזרחית ופוליטית מאמינים שחיהם ישתפרו בעתיד. לעומת זאת, רק 53% מהמשיבים שאינם מעורבים

אזרחית ופוליטית מאמינים כי חיהם ישתפרו בעתיד. לפיכך יש לייחס חשיבות להשתתפות האזרחית והפוליטית בהקשר של קהילתיות ואיכות חיים, מכיוון שהיא משפיעה על מידת שביעות הרצון מהחיים באופן כללי. גם במחקר שנערך בשיקגו, לאחר שננקטו צעדים משמעותיים לשיפור המצב הסוציו-אקונומי של תושביה, נמצא כי מידת המעורבות האזרחית של התושבים השפיעה גם על תחושת הביטחון האישי שלהם בשכונה, על שלומות (*Well being*) התושבים ועל בריאותם.²³

במחקר נוסף נמצא, כי מרכיבים שונים של קהילתיות, כמו: מידת האמון, החיבוריות (היקף הרשתות החברתיות ומערכת הקשרים של חברי הקהילה) ותחושת השייכות לקהילה בקרב מבוגרים תורמים לשגשוג שלהם ומשפרים את הבריאות הנפשית של ילדיהם. עוד נמצא במחקר הנדון, כי שככל שגוברת מידת ההשתתפות החברתית, כך הולכת ופוחתת ההתנהגות האנטי-חברתית וההתנהגות העבריינית. משום כך הומלץ לפתח ולחזק את ההשתתפות החברתית בקרב אוכלוסיות ברמה סוציו-אקונומית נמוכה.²⁴

המושג 'קהילתיות', אחד המאפיינים המרכזיים של האפיק החברתי, כולל את ההיבטים העיקריים הבאים: תחושת קהילתיות, נרטיב וערכים משותפים, הון חברתי וקידום אינטרסים משותפים.

תחושות של שייכות, חברות, הזדהות וגאווה יחידה של התושבים כלפי הקהילה שלהם משמשות בסיס לקידום מטרות ויוזמות משותפות.²⁵ הון חברתי אינו רכוש של יחידים, אלא נכס הנוצר מעצם הקשרים של אנשים זה עם זה במסגרת של מרחב תרבותי וחיבוריות. נוסף לחיבוריות, הון חברתי נשען על גישור (*Bridging*) והכללה בקהילה.

²².Buka, Brennan, Kaeachi & Lochner, 2003. ²⁴. Jones & Offord, 1989. ²⁵. שדמי-וורטמן, 2010.



פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

כלומר, האם ועד כמה הקהילה קיימת ופועלת עבור כל מי שחי בגבולותיה: אנשים ממוצא אתני שונה, מהגרים, קשישים, נשים או אנשים עם צרכים מיוחדים.²⁶ גישור נוצר בין חברים מקבוצות חברתיות שונות, באופן החוצה עדות, גזעים ודתות, מסייע להגיע למשאבים חיצוניים ולתכלל מגוון זהויות.

הצורך לקדם אינטרסים משותפים לחברי הקהילה הוא המשפיע ביותר על פיתוח של קשר משמעותי להבניה ולשימור הקהילה. היכולת להוביל שינוי בקהילה תלויה בתהליכים של חוללות קהילתית וכרוכה בפיתוח של יכולות ומיומנויות של אנשים וארגונים בקהילה לקדם מהלכים ותוכניות, בטיפוח רשתות של שיתופי פעולה, ביצירת שיתופי פעולה בין ארגונים קהילתיים-אזרחיים לבין הממסד המקומי והמדינתי, ובהגנה אקטיבית (סינגור) על האינטרסים של הקהילה. חוקרים שונים קישרו בין חוללות קהילתית לבין חוסן קהילתי: "היכולת של קהילה לנקוט פעולה מכוונת לשיפור היכולות האישיות והקולקטיביות של תושביה ומוסדותיה להגיב ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי ולהשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה".²⁷ היכולת להוביל שינוי תלויה בתהליך שבו אנשים שנמצאים במצב בעייתי מפתחים ידע ומיומנויות להבנת מצבם ואז פועלים יחד כדי להתגבר על הבעיות.²⁸ חיזוק יכולות מבטא הכרה ביכולות ובמשאבים הקיימים במקום, ואמירה כי יש לעודדם ולחזקם. גישה זו מציעה פתרון שונה מזה המגולם במושג 'פיתוח', המניח שחסרים משאבים לקהילה ויש צורך לייבאם מבחוץ על ידי אנשי מקצוע חיצוניים. לחילופין, גישה זו מעודדת העברת סמכויות לתכנון ולביצוע של תוכניות מקומיות לחברי הקהילה ושילוב משימות של תכנון כוללני וטכני לתוך העבודה הקהילתית.

²⁶דן, 2009. ²⁷דן וסנדור, 2003; 1999; Sampson et al., 2008; Norris et al., 2009; ²⁸דן, 2009; 2007; 1968; Rothman, 2013; Weil, Reisch & Ohmer,

כלכלה מקומית, כמו גם עידוד תעסוקה, ייצור מקומי ורכש מקומי, מגבירים הזדמנויות כלכליות לכלל אוכלוסיות היעד, גם אלה שמוחלשות במיוחד.²⁹ תופעות של נחשלות והיעדר הזדמנויות של פרטים וקבוצות בסביבה גיאוגרפית נתונה מוטבעים במערכות ובמבנים חברתיים. לכן, מעבר לקידום תהליכי העצמה והון קהילתיים, עבודה קהילתית צריכה להבין ולזהות את ההקשר הכלכלי שבו קהילות פועלות בעידן זה³⁰-כלכלת השוק הניאו-ליברלית, ריכוזיות, הפרטה מוגברת, צמיחת תאגידי ענק והשלכות הגלובליזציה - להבין מה משפיע על חברי הקהילה בתחומים הכלכליים-עסקיים ובהתאם להתארגן ולפעול באופן מקומי לטובת קידום המוביליות החברתית-כלכלית.

האגף למשאבי קהילה ועבודה קהילתית במשרד הרווחה והביטחון החברתי הציב לעצמו ארבע מטרות עיקריות בתחום הפיתוח הכלכלי המקומי:

- חיזוק החוסן הכלכלי-קהילתי: בינוי של כלכלות וקהילות מיטיבות, בריאות וחיוניות.
- קידום פתרונות מבוססי קהילה ששמים דגש על אנשים ואיכות חייהם (במקום על רווחים של בעלי מניות חיצוניים, יצירת בעלות מקומית על תהליכים ותועלות).
- חיזוק תהליכי שיתוף והשתתפות בעיצוב המדיניות הכלכלית-חברתית בזירה המקומית.
- צמצום פערים ואי-שוויון בין ובתוך קהילות.

מדיניות זו מזהה את הקשר וההשפעות ההדוקים בין כלכלה ופוליטיקה, כלכלה ומוביליות, כלכלה וגאווה מקומית, כלכלה והדרה קהילתית, שבהם שייכות וזהות עומדים בלב הפיתוח הכלכלי-קהילתי. המניע הישיר עשוי להיות פיתוח כלכלי, אך התפיסה היא כוללנית. שינוי קהילתי יכול לבוא מאימוץ תפיסה כוללנית רב-תחומית: "העגלה" לא תזוז על ידי "סוס" אחד שקוראים לו חינוך או קהילה, אלא משילוב כוחות. מימוש מטרות אלה והידוק הקשר שבין כלכלה לקהילה, עשוי לקדם את יציבותן של קהילות ואת הרצון של אנשים להישאר בגבולותיהן. עיקרון יסוד שמהלך 'קהילה מיטיבה' מבקש לקדם ברוח זו הוא השתתפות קהילתית פעילה בכל תהליכי קבלת ההחלטות הקשורות לקהילה ובקהילה. השינוי כרוך בחשיבה מחדש על תפקיד האזרח במרחב הציבורי ומעבר מסיפוק צורכי הציבור להשתתפות הציבור, תוך הרגשת שייכות ואכפתיות לקהילה, למרחב הציבורי ולסביבה.

²⁹. פולזשטיין, 2008. ³⁰. Fisher & Karger, 1997.

פרק ראשון:
קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

מערכת החינוך היא אחד מסוכני החיברות המרכזיים הקיימים בחברה ובשל כך, עליה להוות מוקד מרכזי לתהליכי העיצוב והשינוי בקהילה. תחושתם של הצעירים, התפיסה העצמית והאמון שיש להם בקהילה משמשים בסיס לפיתוח הון חברתי, אשר משפיע על מידת ההצלחה של התלמידים בבית הספר, על הסיכוי להתקבל למוסדות הכשרה והשכלה גבוהה ומנגד על הסיכוי להידרדר לפשע. מצב הצעירים בחברה הוא מדד לבריאותה ולשגשוגה, ובשל כך הצעירים מהווים יעד מרכזי לבניית הון חברתי ולפיתוח כישורים ויכולות. בני הנוער והצעירים הם סוכני השינוי המרכזיים בעתידן של החברה והקהילה. למערכת החינוך בכלל ולבית הספר בפרט פוטנציאל מרכזי בעיצוב פני הקהילה ובזירוז ההון החברתי שבתוכה.³¹

בשנים האחרונות מתקיים מחקר רב סביב ההשפעות החיוביות של טיפוח היבטים שאינם קוגניטיביים במערכות חינוך פורמליות ובלתי פורמליות על חייו של הפרט ועל חייה של הקהילה. שילוב של מרכיבים אלה בפסיפס הקשרים שבין מערכת החינוך הפורמלית (החל מהגיל הרך, דרך בתי הספר ועד לתיכון) לבין מערכת החינוך הבלתי פורמלית (כחינוך חברתי-קהילתי ורגשי-חברתי בבתי הספר וכן באמצעות פעילות בלתי פורמלית אחרי שעות הלימודים) השפעה רבה על טיוח 'קהילה מיטיבה'. זאת, בנוסף לקיומן של פעילויות קהילתיות לא פורמלית, כמו אירועי שיא ואירועים קהילתיים, שגם הם תורמים לטיפוחה של 'קהילה מיטיבה' ובו בזמן לקידום תהליכים של מוביליות חברתית.

במובן החינוכי, 'קהילה מיטיבה' היא רשת של שותפויות, החל מהגיל הרך ועד גיל זיקנה, אשר יוצרת סביבה המקדמת יחסים מיטביים, המתבטאים באחריות ובערבות הדדית בין כל בעלי העניין בתהליך החינוכי בקהילה, במסגרות השונות ובכל שעות היום. שותפויות אלה כוללות את גני הילדים, בתי הספר היסודיים, חטיבות הביניים והתיכונים, החינוך הבלתי פורמלי, הקהילה, המחלקות הרלוונטיות בשלטון המקומי והגופים הרלוונטיים בשלטון המרכזי, המגזר האזרחי והמגזר העסקי. נקודת המוצא היא, כי ההכרה בקשר ההדוק הקיים בין כלל המערכות בקהילה (נציגי החינוך הבלתי פורמלי, הפורמלי, ההורים, הצעירים, בני הנוער ואף מוסדות שונים) מסוגלת לפתח יחסים של השפעה הדדית, שמהווים אבן יסוד בהתפתחות הילד, בתפקודו, בהישגיו ובבריאותו הנפשית.

להלן דוגמאות אחדות להשפעות חיוביות אפשריות:

- **הפחתת אלימות:** על אף שבעיית האלימות בבתי הספר היא תופעה מורכבת המושפעת מגורמים רבים, מטא-אנליזה שסקרה 13 מחקרי אורך אשר בחנו את השפעת האקלים הבית ספרי על תופעת האלימות הראתה, כי אקלים בית ספר משפיע על בעיות ההתנהגות של התלמידים, ללא תלות במשתנים אחרים. במילים אחרות, שילוב של חינוך חברתי-קהילתי, חינוך בלתי פורמלי וחינוך רגשי-חברתי בתוך המערכת הבית ספרית יוצר אקלים אשר מביא להפחתה משמעותית בממדי התופעה.

³¹ שדמי-וורטמן (2000). חינוך בונה קהילה - קהילה בונה חינוך, מכללת אורנים.

פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

• **שיפור בבריאות הגופנית והנפשית:** השתתפות בתהליכים חברתיים משמעותיים, כדוגמת החינוך הבלתי פורמלי הבית ספרי, יכולה להשפיע באופן חיובי על הבריאות הגופנית והנפשית ועל הרווחה הפסיכולוגית של מתבגרים. במחקר אורך שנערך בבריטניה, שבו השתתפו 10,000 אנשים נמצא כי ילדים שהשתתפו בפעילויות של תנועות נוער פיתחו חוסן נפשי טוב ונטו להיות בריאים יותר בשנות ה-50 לחייהם. כמו כן, הסיכוי שלהם לסבול מחרדות ומהפרעות במצב הרוח נמוך יותר בהשוואה למי שלא היה חבר בתנועת נוער. גם מן ההיבט המקצועי, הכישורים החברתיים, כמו עבודת צוות וכישורי חיים שהילדים רוכשים במהלך הפעילויות בתנועות הנוער, מלווים אותם לאורך כל חייהם.

• **הקניית מיומנויות חברתית-רגשיות, כישורי חיים, מיומנויות רכות וכישורים הנדרשים למאה ה-21:** השתתפות בפעילויות המטפחות למידה רגשית-חברתית במהלך בית הספר וכן בפעילויות של החינוך הבלתי פורמלי תורמות להתפתחות האישית והבין-אישית. בני נוער שמשתתפים בפעילויות השונות נמצאו כמי שיש להם יכולות של חקירה עצמית ומודעות עצמית, הם בעלי יזמות ויכולת לתכנן לטווח הרחוק.

• **טיפוח הון חברתי:** הון חברתי הוא מכלול הקשרים המשפחתיים, הקהילתיים והחברתיים, המאפשרים לפרטים שמחזיקים בו לקדם ערכים ומטרות ברמה האישית והחברתית. השתתפות בתנועות נוער אפשרה לילדים ולבני הנוער לשלב בין מוטיבציה פנימית לבין טיפוח מיומנויות של שיתופי פעולה, אינטראקציות בין-אישיות, יצירתיות ויכולת לבנות קשרים חברתיים בעתיד. כל אלה השפיעו על מוביליות חברתית, התפתחות מקצועית ואיכות חיים. מחקר שבחן הון חברתי בקרב בוגרי תנועות נוער בישראל נמצא, כי תנועות הנוער מהוות זרז לצבירת הון חברתי של מהגרים, בפרט של עולי בריה"מ ואתיופיה, יש הטוענים כי הון החברתי משפיע גם על הצטיינות לימודית.

דוגמאות אלו מצטרפות לרבות אחרות (המפורטות **במסמך האפיון של האפיק החינוכי**), המדגישות את חשיבותו של החינוך החברתי-קהילתי ואת ההשפעה האדירה של המערכת הקהילתית על ילדים ובני נוער מבחינת עיצוב אישיותם ותכונותיהם, שלהם תרומה מיידית על הקהילה. מתוך פועלם הקהילתי של ילדים ובני נוער מתפתחת איכות חייהם והמסוגלות שלהם להתקדם במעלה הסולם החברתי-כלכלי.



פרק ראשון:
קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

סביבת חיים עירונית ב'קהילה מיטיבה' היא סביבה המספקת איכות חיים עבור אנשים וקהילות, מאפשרת מגוון הזדמנויות של דור, תעסוקה, פנאי, השכלה ושירותים; מתנהלת בשקיפות, בהכלה ובאמון; מקנה לאנשים תחושת שייכות, יצירת זהות ואפשרות למעורבות. בסביבת חיים כזו התחדשותה והשינויים שיחולו בה יקדמו פיתוח בר-קיימא, בניית חוסן וצמצום פערים. סביבת החיים העירונית מהווה את זירת ההתרחשות של חיי הפרט, כמו גם חיי המשפחה, הקבוצה והקהילה והיא מושפעת משלושה היבטים מרכזיים ומעוצבת על ידם:

ההיבט הפיזי-מרחבי:

היבט זה מתייחס לתשתית הפיזית-מרחבית של סביבת החיים. האדם חי את חייו במרחב גיאוגרפי נתון, המעצב במידה רבה את האופן שבו הוא חווה את עצמו ואת האחר, את האינטראקציה ביניהם ואת ארגון חייהם. התשתית הפיזית-מרחבית כוללת, בין היתר, את פריסת השימושים בעיר (מגורים, תעסוקה, מסחר ותעשייה, מוסדות ציבור, מרכזי פנאי, ספורט ותרבות) ותמהילם, אופי הבינוי ומידת הצפיפות (טיפולוגיות בינוי וחתך הרחוב), עיצוב המרחב ציבורי (רשת שטחים ציבוריים פתוחים, רחובות וכיכרות, מוסדות ציבור ומוסדות קהילה), פריסת מערכות התחבורה ורשת הרחובות, והיבטים סביבתיים ונופיים (הצללה, שטחים ציבוריים פתוחים, ניהול מי נגר ועוד).

ההיבט הפיזי-מרחבי משפיע באופן ניכר על דפוסי השימוש של הפרט במרחב ועל אפשרויות המפגש שלו עם האחר. כך למשל, ניתן לשאול האם המרחב הציבורי משמש למעבר בלבד, או שהוא מרחב מזמין המאפשר ומעודד פעילות, שהייה ומפגש? או אם נפרוט זאת לאלמנטים פיזיים: האם בכיכר העירונית ישנם מקומות ישיבה מוצלים? האם חלק מהספסלים ברחוב פונים זה לזה ומאפשרים שיחה בין עוברי אורח? זאת ועוד, אפשר לשאול האם התכנון העירוני תומך בתנועה בת-קיימא? כלומר, האם הרחובות מוטי תנועת הולכי רגל ואופניים או תנועת כלי רכב? האם כדי להגיע לדואר עליי להיכנס למכונית ולנסוע? האם חתך הרחוב מעודד הליכות? בנוסף לכך, ניתן לשאול האם ישנו תמהיל לדיור מגוון? קרי, האם במבנה המגורים שלי או ברדיוס הקרוב אליי אפגוש גם אנשים השונים ממני בגיל, במוצא, במצב סוציו-אקונומי או האם מתקיים ברחובות העיר שילוב בין מגורים ומסחר? האם יש היכרות בין דיירים לבין עסקים מקומיים?

ההיבט החברתי-כלכלי:

היבט זה מתייחס לחוקים, לנורמות ולמבנים חברתיים, כלכליים, פוליטיים, תרבותיים ואחרים, המעצבים את התנהלות הפרט והקבוצות ובמסגרתם מתנהלים החיים האנושיים. בהקשר זה חשוב להבחין בין אלמנטים מאקרו-סוציולוגיים, המתייחסים להיבטים פוליטיים, כלכליים, דתיים, מגדריים ואחרים, המבנים את מערכות הקשרים החברתיים והזיקה למשאבים, לבין אלמנטים מיקרו-סוציולוגיים, כדוגמת האופן שבו מתנהלים חיי היום-יום והאינטראקציות המתנהלות בין האנשים השונים.

פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

כך, למשל, ניתן לשאול האם בקהילה שלי יש בתי ספר איכותיים? האם בעיר שלי יש מגוון מקומות תעסוקה עם אופק לקידום, להכשרה ולהתפתחות? האם בקהילה שלי נהוג לצאת לעבוד מחוץ ליישוב? האם מקובל להסתובב לבד בשעות הערב? האם סביבת החיים תומכת בטיפול בילדים קטנים או בהורים מבוגרים? האם אני מורגלת בצריכת שירותים עירוניים? האם יש מחסום שפה, מכשולים פיזיים או נורמות חברתיות המונעים ממני לשהות במרחב הציבורי? האם סביבת החיים מעודדת אותי לצמוח, להתפתח, להיות מי שאני ולחיות חיים שלמים ומלאים? והאם קיימות מסגרות שבהן אני יכולה לקחת חלק בעיצוב ובפיתוח סביבת חיי?

ההיבט התפיסתי-חוויתי:

היבט זה מתייחס לחוויה של האדם והקהילה בסביבת חייהם ולמידת השייכות וההזדהות של האדם והקהילה עם מקומות שונים, החל מאתרים נקודתיים, כגון בניין המגורים, גינות משחקים ומוסדות החינוך וכלה בשכונת המגורים והעיר. כך למשל, ניתן לשאול האם אני מרגיש בטוח ברחוב מגוריי? האם אני מרגיש מוזמן למרחב הציבורי? מוכל במרכז הקהילתי? ההיבט התפיסתי-חוויתי מתייחס למשמעות שאנשים וקהילות נותנים למקומות שבהם הם חיים תוך התייחסות להגדרה הפיזית של המקום, לפעילויות, למצבים ולאירועים שהאדם והקהילה חוו וחווים במקום ולמשמעויות הפרטיות והקבוצתיות שנוצרו באמצעות חוויות אלה.

שלושת ההיבטים האלה שלובים זה בזה. השימוש של האדם והקהילה במרחב הפיזי מושפע לא רק מהתשתית הפיזית-מרחבית אלא גם מההיבט החברתי-כלכלי ומההיבט התפיסתי-חוויתי. כך למשל, מרחבים ציבוריים הממוקמים בסמיכות לסביבות מגורים ושירותים שונים, ומעוצבים באופן המעודד מפגש, בילוי, שהייה ופעילות, יכולים לאפשר היווצרות של רשתות חברתיות. רשתות אלה עשויות להגביר את השימוש של מגוון אוכלוסיות במרחב הציבורי ולהפוך אותו לפעיל במשך שעות היום ובכך גם למזמין יותר. כלומר, הקשר בין האדם, הקהילה והמרחב הפיזי בסביבת החיים העירונית הוא רב-ממדי ומורכב. זהו קשר של יחסי גומלין, כאשר המרחב הפיזי משפיע על חיי הפרט והקהילה, אך גם מושפע מהם ומתעצב על ידם.

להיבטים השונים של סביבת החיים השפעה מכרעת על איכות החיים, על צמצום פערים חברתיים ומוביליות של אנשים וקהילות. כך למשל, הם משפיעים על המשאבים הקיימים בידי פרטים וקהילות, על ההזדמנויות הכלכליות והתעסוקתיות, על הנגישות לשירותי חינוך, בריאות ומוקדי עניין, על הניידות והזמינות של אמצעי תחבורה, על היכולת לשלב בין חיי עבודה לחיי פנאי ומשפחה ועל מידת הפגיעות לאירועי קיצון אקלימיים.

איכות החיים הקהילתיים במרחב האורבני נסמכת ביתר שאת על התשתית החברתית (*social infrastructure*). כיום מקובלת החלוקה בין תשתיות פיזיות "קשיחות", כמו חשמל, גז, ביוב, מים, תקשורת, כמצע חיוני לתפקוד החברה במרחב האורבני, אולם בשנים האחרונות מתחזקת ההכרה בקיומן של תשתיות "רכות" כהכרחית לחיים המשותפים במרחב האורבני. הכוונה לרשתות חברתיות של מרחבים, מבנים, מוסדות



פרק ראשון: קהילה מיטיבה

מושגי יסוד

אפיון המושג
קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה

אפיקי הפעולה

תמונת עתיד

תכנון אסטרטגי

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

01

וקבוצות המקדמות יצירת קשרים חברתיים, אפשרויות מפגש בין קבוצות אוכלוסייה שונות ועידוד הבנייתה של קהילה ושגשוגה. התשתית החברתית מהותית להתמודדות עם האתגרים העכשוויים של המרחב האורבני, כמו מניעת ניכור ובדידות וכן הגנה על אוכלוסיות וקהילות פגיעות. תשתית זו היא המצע לקידום חוסן קהילתי וליצירת מרחבים מזמינים לכולם, ללא הבדל גיל, גזע, דת, מין, מגדר או מצב סוציו-אקונומי.

מסד משמעותי בחיים הקהילתיים במרחב האורבני הוא החיבור בין האדם והקהילה למקום. חיבור זה נעשה ברמת הפרט כאשר אדם מזדהה עם מקום מגוריו ומקיים קשרים תפקודיים משמעותיים עימו. מבחינת הקהילה, ביכולתו של החיבור למקום לעודד אנשים לפעולה משותפת ולמוטיבציה לשהות, להגן ולשפר את המרחב שבו הם פועלים. כך מתעוררת בקרבם תחושת אחריות כלפי המרחב וכלפי חברי הקהילה. החיבור בין אנשים ובינם לבין המקום מסייע לפרט ולקהילה לספק את צרכיהם, לחזק את יכולות הפיתוח שלהם ולהעצים את השלומות (*Well Being*) שלהם. אינטראקציה בין חברי הקהילה וקיומן

של רשתות חברתיות מקדמות יחסי שכנות טובה, מעורבות אזרחית ובסופו של דבר גם פעולה קולקטיבית. פיתוח היכולת לפעול יחד מוביל לחיזוק היכולות החברתיות וההון החברתי של היחיד ושל הקהילה ובכך תורם למוביליות חברתית שלהם.

להעמקת הקריאה בנושא ראו **במסמך האפיון** על אודות האפיק האורבני.

תמונת עתיד 'קהילה מיטיבה': לאן אנו שואפים להגיע?

'קהילה מיטיבה' היא מרחב שבו מתקיימות ונוצרות רשתות של קשר, שפה משותפת ותרבות עבודה מוסכמת בין כלל השותפים לתהליכים קהילתיים, אורבניים, חינוכיים וכלכליים ביישוב או ברשות נתונה (השלטון המקומי והשלטון המרכזי, החברה האזרחית, המגזר העסקי, תושבים מעורבים ובלתי מעורבים). רשתות קשר אלה מטפחות אקלים קהילתי מיטבי, שבו נוצרים תהליכים חינוכיים, קהילתיים, כלכליים ואורבניים באקו-סיסטם הרשותי. תהליכים אלה אשר יוצרים הסכמות סביב מטרות קהילתיות משותפות, בונים אמון, מפתחים תחושת משמעותיות ושייכות, מטפחים סולידריות, ערבות ומחויבות הדדית ויחסים הדדיים בין ציבורים מגוונים מרקעים שונים. כל אלה מבנים זהות קהילתית, מסייעים בבניית אמון בין הציבור לבין עצמו ובינו לבין המערכות הממסדיות, מטפחים חוסן חברתי ומסוגלות קהילתית, תורמים בהתמודדות ובמניעה של תופעות אנטי-חברתיות ומקדמים הון חברתי. כאשר 'קהילה מיטיבה' קורמת עור וגידים, הפרטים החברים בה מרוויחים באופן ישיר על ידי השתתפות פעילה בה, ובאופן עקיף כפועל יוצא מאפקט הפעולה. בכך מקדמת 'קהילה מיטיבה' מוביליות חברתית, איכות חיים וחוסן חברתי בין חברה.

פרק שני: תכנון אסטרטגי להשגת 'קהילה מיטיבה' בארבעת האפיקים

במסגרת תהליך התכנון הוקמו, כאמור, ארבעה צוותים, לכל אחד מאפיקי הפעולה של המהלך. הצוותים התכנסו והגדירו יחד את הבעיות, החסמים, דרכי הפעולה והתוצאות הרצויות בכל אפיק. בכך, גיבשו הצוותים במשותף את **כיווני הפעולה האסטרטגיים של מהלך 'קהילה מיטיבה'**. לאור הבעיות והחסמים שזוהו בדיוני הצוותים גובשה **מפת תוצאות, המציגה תמונת עתיד רצויה ומפת דרכים להשגתה**. אלה מהוות יחד אסטרטגיה שממנה יוכלו הרשויות, בשלב היישום, לגזור תוכנית עבודה המותאמת לתמונת המצב הייחודית להן. חשוב לציין, כי תוצרי פרק זה עברו תהליך של שיתוף הציבור, במסגרתו הועלו כל תוכני הפרק לפלטפורמה דיגיטלית והוצע לחברי הפורום הארצי של המהלך להגיב ולהעיר על הכיוונים האסטרטגיים המוצעים. הפרק המובא כאן הוא לאחר מקצה שיפורים ושינויים, בהתאם להערות ולהארות החשובות שהתקבלו.

בסוף הפרק צירפנו מפה מסכמת ומתומצתת של התוצאות הרצויות בכל אחד מהאפיקים ובכל אחת מרמות ההתערבות.

האפיק החברתי

הבעיות

- **הון חברתי נמוך, חוסר אמון וניכור בין התושבים עצמם ובין התושבים לרשות:** אוכלוסיות אלו סובלות מהדרה חברתית ומהדרה מהמרחב הציבורי, הן מבחינה פיזית והן מבחינת ייצוג והשפעה על המרחב הקהילתי.
- **תחושות נמוכות של שייכות ומשמעות ושל אחריות קהילתית וערבות הדדית:** מצב זה מחליש את הקהילות עוד יותר. תחושת המסוגלות הקולקטיבית של קהילות בפריפריה החברתית-גיאוגרפית נמוכה ומשפיעה על ההשתתפות האזרחית, החברתית והקהילתית. בהיעדר ערבות הדדית, תחושת אחריות קהילתית, שייכות ומשמעות, התושבים לא מתארגנים ולא לוקחים חלק בשיפור ובעיצוב חייהם הקהילתיים. כל אלה גורמים לירידה בחוסן החברתי, המסכנת את יכולתם של חברי הקהילה להתמודד עם מצבי משבר.
- **מגוון רחב של סוגי קהילות ומאפיינים, אל מול מחסור במשאבי רשות ושוני בייצוגיות של כל קהילה:** מצב זה מוליד קונפליקטים פנימיים ומאבקים על חלוקת משאבים. פעמים רבות, הקולות החזקים שנשמעים ברשות ובקהילה אינם מייצגים את כלל תושבי השכונה והקהילה. אוכלוסיות מסוימות בקהילה עלולות לחוות הדרה חברתית ותחושות קיפוח.
- **המרחב הציבורי מוזנח ומעודד צמיחתן של תופעות חברתיות שליליות:** לעיתים קרובות המרחב הציבורי אינו הולם את צורכי הקהילה ומאופיין בהזנחה, בתחזוקה לקויה, בלכלוך, בוונדליזם, ברמות גבוהות של אלימות ופשעה, בהיעדר מרחבים ציבוריים מטופחים ותשתיות מזמינות, המאפשרות ומעודדות קשרים קהילתיים והתפתחות אישית וחברתית.
- **בעיות אלו מגבירות את אי השוויון ופוגעות באיכות החיים, במוביליות, בהון החברתי ובחוסן של הקהילות.**

החסמים המערכתיים לפתרון הבעיה באפיק החברתי

- **אי-הסדרה והבניה של מדיניות כוללת** וסדורה לפיתוח קהילתי, המתייחסת גם לתיאום בין כל הפעולות והשחקנים בשדה, המעודד את התפתחותן וצמיחתן של קהילות.
- **מחסור במנגנונים ובתשתיות** רשותיות התומכות בפיתוח קהילתי: הרשויות המקומיות חסרות ידע ונתונים בנוגע לקהילות ברשות ולכן רוב תהליכי התכנון והפיתוח שהרשות מבצעת בכל הנוגע לחייהם של התושבים נעשים שלא בשיתוף התושבים. כמו כן, קיים מחסור בתשתיות המאפשרות ומעודדות קשרים קהילתיים, התפתחות אישית וחברתית והכלה חברתית, כמו גם היעדר נגישות לשירותים חינויים של הרשות והמדינה.
- **מדיניות ממשלתית ורשותית לא מגובשת** לפיתוח קהילתי ומחסור במשאבים ובהסדרה של הקשר בין השחקנים בזירה בכל הקשור לתקצוב ולתקנים לצורך פיתוח וצמיחה חברתית וכלכלית ועבודת שטח.
- **מחסור בדאטה ובנתונים על אודות קהילות מקומיות מהפריפריה החברתית-גיאוגרפית:** חסר איסוף שיטתי של נתונים על מצבן הנוכחי של הקהילות במגוון מדדים המאפשרים קבלת החלטות מבוססות, תכנון ומדידת הצלחות.

נתונים המעידים על הבעיות והחסמים

- 'הון חברתי' הוא מושג המבטא את סך המשאבים החברתיים בקבוצה מסוימת והוא נמדד בעיקר על פי כמות הקשרים בין חברי הקבוצה ואיכותם, מידת המעורבות וכוח ההתארגנות של חברי הקבוצה, מידת האמון בחברי הקבוצה ובמערכות הציבור, וכן בתחושת השייכות והעזרה ההדדית. מסקר חברתי שנעשה על ידי הלמ"ס נראה, כי ישנם פערים מובהקים בין מרכז לפריפריה בתחומים אלו:
 - היעדר קשרים חברתיים, תחושת בדידות והרגשה שאין למי לפנות בעת משבר או מצוקה.
 - היעדר תחושת ביטחון והרגשה שיש להיזהר מאנשים באופן כללי ואי - אפשר לבטוח במרביתם.
 - מעורבות ציבורית נמוכה יותר מזו של תושבי המרכז, תחושות של אפליה וקיפוח גבוהות יותר.³²
- סקר של "הקרן לידידות", שנערך בקרב אנשים החיים בעוני (אשכול סוציו-אקונומי 1-4 במדד הלמ"ס), מצביע על תחושת שייכות נמוכה, חוסר אמון וכן השתתפות אזרחית נמוכה:
 - 87% מהנשאלים הביעו תחושה, כי למדינה ומוסדותיה (משרד הרווחה, המוסד לביטוח לאומי, הממשלה או מחלקת הרווחה בעירייה) לא אכפת מאוכלוסיית העניים בישראל.
 - רוב הנשאלים (65%) העידו, כי איבדו אמון במוסדות המרכזיים של המדינה (בתי המשפט, הכנסת, הממשלה).
 - לצד תחושת הניכור מצד המדינה, רבים דיווחו, כי איבדו את תחושת ההשתייכות לחברה הישראלית וההזדהות עם המדינה.

³² הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2019). פני החברה בישראל: פערים בין מרכז לפריפריה. עמודים 92, 104. <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3703769,00.html>

³⁴ הכנסת, מרכז המחקר והמידע (2016). המודד החברתי-כלכלי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה: תיאור וניתוח השימוש בו להקצאת תקציבים לרשויות המקומיות ותיאור מדדים נוספים.

○ כ-43% מהנשאלים אמרו, כי הם אינם מרגישים שהם חלק מהחברה הישראלית, וכ-30% מהנשאלים ציינו כי הם אינם נוהגים להשתתף בבחירות לכנסת 33 על פי המדד הסוציו-אקונומי של הלמ"ס, ניכרת התאמה גבוהה בין פריפריאליות לעוני.³⁴

● לפי ד"ר יצחק דהן, החברה בפריפריה מאופיינת בהטרוגניות לעומת המרכז שמאופיין בהומוגניות יחסית; הטרוגניות זו מובילה למתח, לסכסוכים אתניים ולריחוק נוסף ממרכז הארץ מבחינת הזיקה וחויית השייכות.³⁵

● על פי סקר שנערך על ידי מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 40% מתושבי הפריפריה אינם מרגישים ביטחון ומוגנות בסביבת המגורים שלהם.³⁶ מחקר שערך מכון סאלד עבור קרן 'יד הנדיב' לגבי תפיסה סביבתית, מראה כי רוב תושבי הפריפריה מוטרדים מהפסולת והלכלוך ברחובות³⁷ וכי התשתיות בפריפריה רעועות ואינן מספקות, והשירותים החברתיים ברמה נמוכה.³⁸

● מסקירה שנעשתה על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי על הנעשה במדינות בעולם בתחום הפיתוח הקהילתי עולה, כי בישראל ישנה תופעה של מיעוט תוכניות לפיתוח קהילתי. התוכניות המופעלות על ידי המשרד משקפות מגמה של חשיבה מקצועית ויזומה לקראת פיתוח קהילתי, כשהישגים הם בעיקר בתחום התיאום המערכתי בתוך המשרד ובין המשרדים השונים. נראה כי עדיין קיים מרכיב מועט של השפעה מצד האוכלוסייה עצמה. אחת הסיבות לתופעה זו היא חוסר מודעות והיעדר תנאים שיאפשרו לקהילה ליזום התארגנויות מקומיות למען עצמה ולמען אזרחיה. סיבה אחרת לקושי קשורה בהיעדר מדיניות ברורה ומוצהרת, הכוללת קריטריונים מקצועיים, הנחלת תפיסה ומדיניות מקצועית בהוראות ובתקציבים של המשרדים הרלוונטיים.³⁹

התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים

ברמת הקהילה

● **פיתוח מנגנונים לשיתוף ציבור איכותי כאסטרטגיה עירונית:** הכוונה למנגנונים ופרקטיקות שיאפשרו שיתוף מלא של הציבור בפעולות הנעשות בתחומי הקהילה, באופן המייצר אמון והדדיות לקידום הקהילה בכל התחומים. שיתוף הציבור צריך להתחיל בשלב איתור הבעיות הצורכות פתרון ובתכנון משותף של הפעולות הקהילתיות הנדרשות.

● **ייצוג והשפעה של כלל התושבים בשכונה:** יצירת קבוצות משימה/ועדות בשכונה בתחומים השונים הנוגעים לחייהם של התושבים, תוך שילוב עבודת רחוב משמעותית והקפדה על גיוון וייצוג של כלל האוכלוסייה בשכונה.

³⁴ דהן, י' (2008). מרכז-פריפריה. מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות. ³⁵ הכנסת, מרכז המחקר והמידע (2019). תוצאות סקר שביעות רצון בקרב תושבי הפריפריה. ³⁶ מכון סאלד (2015). תפיסה ירוקה: טיפוסים חברתיים ועמדות ערכיות ביחס למחויבות סביבתית בישראל. ³⁷ מוסד שמואל נאמן (2015). קידום המו"פ והחדשנות בפריפריה בישראל. ³⁸ משרד הרווחה והביטחון החברתי (2011). נייר עמדה: פיתוח קהילתי ושירותי הרווחה.

פרק שני:
תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

• **עידוד האקטיביזם הקהילתי:** הקמת קבוצות אקטיביסטיות בתחומים המשמעותיים לתושבי השכונה, תוך ניסיון לגייס קבוצות מגוונות של תושבים מכלל שכבות האוכלוסייה בשכונה, בעיקר תושבים שנשארים לרוב בצללים ויצירת חוויות של הצלחה וקידום יעדים ברורים ומציאותיים; ארגון קורסי פעילים מתמשכים ומתחדשים לגיוס תושבים לפעילות קהילתית, הכשרת תושבים ליזמות קהילתית ולאקטיביזם והקצאת תקציבים למימוש היוזמות הקהילתיות.

• **הקמת מנגנונים קהילתיים לערבות הדדית:** הקמת מנגנונים קהילתיים שיאפשרו מעורבות וערבות הדדית למען חברי הקהילה בחירום ובשגרה: ועדת חירום, בישול לילדות, סיוע לקשישים ולעולים חדשים, משפחות מאמצות וכדומה; עידוד הקהילה ליוזמה יצירתית של תוכניות ופעולות המקדמות ערבות הדדית.

• **הנגשת המרחב הציבורי:** הנגשת הידע, השירותים והמרחב החברתי-קהילתי לכלל האוכלוסיות בשכונה; היכרות עם נרטיבים תרבותיים וחברתיים שונים של האוכלוסיות בשכונה ויצירת מרחב מאפשר לכולם.

• **שמירה על הסדר במרחב הציבורי:** הגברת האכיפה על מקרי אלימות וונדליזם במרחב הציבורי; שיפור תשתיות הניקיון ותשתיות פיזיות במרחב הציבורי הן מבחינת הנראות והן מבחינת האיכות; עבודת רחוב בכלל אזורי השכונה; חיזוק שייכות לשכונה על ידי מבצעי ניקיון שכונתיים, פיתוח גאווה מקומית, משמר אזרחי שכונתי וסיירת הורים.

ברמת הרשות המקומית

• **פיתוח תוכנית-אב לקידום הרחבתה של ההשפעה בקהילה והגברת הקהילתיות ברשות:** הקמת מנגנון רשותי העוסק בענייני קהילה באופן חוצה אגפים ומתכלל את הפעולות הנעשות ברשות הן מבחינת המערכת העירונית והן מבחינת כלל השחקנים הפועלים ברשות; מיקוד הכוחות ברשות העוסקים בתחום החברתי-קהילתי, יצירת שפה משותפת, עבודה על מטרות משותפות ופעולות משותפות המקדמות, כל שחקן בתחומי העשייה שלו לעבר פיתוח 'קהילה מיטיבה'; הגדלת כוח האדם העוסק בעבודה קהילתית ונוכחות מוגברת שלו במרחב הציבורי; גיבוש אסטרטגיית דאטה והפעלת מערכות טכנולוגיות לאיסוף מידע ונתונים לניהול פעילויות, למדידה ולהערכה.

• **קידום מדיניות מקומית, זרועות ביצוע ופרויקטים לטיפול קהילות:** מדיניות המסייעת לקהילות מסוגים שונים לקדם תהליכי פיתוח, תכנון והתארגנות קהילתית, כדי להשפיע על קבלת החלטות בנושאים הנוגעים לחייהן, תוך מימוש הפוטנציאל שלהן וחוזקותיהן.

• **מיפוי קהילתי והקמת מאגר נתונים שכונתי מעודכן:** מיפוי נתונים בכל היבטים הנוגעים לחיי התושבים והקמת מאגר מאורגן ומעודכן של נתונים, שיסייע הן לרשות והן לתושבים לבסס את העבודה הקהילתית תוך התחשבות בצורכי התושבים.

• **יצירת מנגנון לעידוד הקהילות השונות בעיר להתארגן וליזום תוכניות העונות על צורכיהן:** זאת באמצעות 'קולות קוראים', משאבים, כוח אדם, הכשרות, ועוד.

• **הנהגת שקיפות מצד הרשות:** תפיסה ערכית ופרקטיקות המאפשרות שקיפות מלאה של הרשות אל מול התושבים.

• **קידום פרויקטים בגישת קולקטיב בעל אימפקט מקומי:** קידום פרויקטים חברתיים המשותפים למספר ארגונים ולרשות; העצמת הפעילות החברתית, חיזוק הארגונים ועשייתם ופיתוח תחושת שליחות משותפת.

ברמת המדינה

• **קידום מדיניות לאומית, זרועות ביצוע ופרויקטים לטיפול קהילות:** מדיניות המסייעת לקהילות מסוגים שונים לקדם תהליכי פיתוח, תכנון והתארגנות קהילתית כדי להשפיע על קבלת החלטות הנוגעות לתושבים, תוך מימוש הפוטנציאל שלהם וחוזקותיהם.

• **קידום מדיניות ופרויקטים הרואים בקהילות זרוע לקידום מגוון נושאים:** הקהילה יכולה לשמש כלי ביצוע מרכזי עבור המדינה ביישום תוכניות ממלכתיות ובהשגת מטרות מדינתיות בשגרה ובעתות משבר (למשל, לספק שירותים קרובים לבית) וזאת באמצעות הרשות המקומית.

• **קידום שיתופי פעולה בין-ארגוניים ברמת הקהילה, הרשות והרמה הלאומית וכן בין תחומי ידע הרלוונטיים לפיתוח קהילתי:** כולל ידע התנסותי מהשטח.

התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק החברתי

ברמת הפרט

• **אמון ושייכות:** התושב בפריפריה מרגיש שייך, מסוגל לשתף פעולה עם התושבים בסביבתו לצורך מימוש מטרות משותפות, בעל תחושת מסוגלות אישית להשפיע על תחומים הנוגעים לחייו, אמון בסובבים אותו ובמוסדות הציבור.

• **ביטחון חברתי:** התושב בפריפריה מעורב בקהילה בסביבת המגורים שלו, מרגיש תחושת ביטחון בסובבים אותו, מסוגל להישען על מעגלי תמיכה בקהילה במקרה הצורך ולשמש כמשענת לאחרים בעתות חירום.

• **ייצוג, השפעה וביטחון במרחב הציבורי:** התושב בעל יכולת השפעה על מרחב החיים שלו, מיוצג באופן הוגן ואף מסוגל להיבחר בעצמו כנציג ציבור; מרגיש שיש לו מקום כחלק מהקהילה שאליה הוא משתייך, מבחינה תרבותית וחברתית. המרחב הציבורי מותאם ומונגש עבורו, בטוח, מזמין, מכבד ומאפשר לו הזדמנויות להתפתחות ולצמיחה.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

ברמת הקהילה

• **קהילה בעלת הון חברתי-קהילתי:** בין התושבים קיימים יחסי אמון וערבות הדדית, המטפחים שייכות, משמעות ותחושת קהילתיות, מעורבות חברתית ואחריות חברתית; הקהילה מאמינה בכוחותיה וביכולתה להתפתח ולחולל שינוי, נותנת אמון בדרג המקצועי וברשות, פועלת בשותפות עם הרשות תוך מעורבות ולקיחת אחריות חברתית.

• **קהילה בעלת חוסן קהילתי:** הקהילה בעלת חוסן חברתי ומסוגלות קולקטיבית, מוכנות להתמודדות עם מגוון מצבי משבר ומעודדת צמיחה והתפתחות של חברה.

• **חיים משותפים בסביבה הטרוגנית ובמרחב ציבורי בטוח:** הקהילה מכלילה את מגוון האוכלוסיות שמהן היא מורכבת, באופן שהן מרגישות ביטחון, שייכות ושוויון והן מעורבות בחיי הקהילה באופן פעיל הן מבחינת ייצוג והשפעה והן מבחינת ביטוי תרבותי וחברתי; קהילה בעלת יכולת לקיים דיאלוג בין הקבוצות השונות; מרחב ציבורי בטוח, מתוחזק ושמור, נגיש ומותאם לכלל האוכלוסיות, המעניק תחושת ביטחון בכל שעות היממה ובו נשמרים כללי התנהגות נאותים.

• **קהילה בעלת משילות עצמית, קול והשפעה חברתית:** תושבי הקהילה יוזמים ומתארגנים כדי לקדם היבטים שונים בחייהם באופן שוטף וכן באופן חד-פעמי; מוקדי השפעה רבים ובתחומים שונים מאפשרים מעורבות מגוונת ומייצגת של תושבים; התושבים שותפים מלאים בהחלטות, בתכנון ובביצוע בכל התחומים הנוגעים לחייהם.

ברמת הרשות המקומית

• **רשות מקומית מקדמת סדר יום קהילתי:** הרשות המקומית ואגפיה השונים מזהים, מכירים ומודעים לחשיבותה ולכוחה של הקהילה, לנכסיה וליתרונותיה, מקדמים עבודה משותפת ומתואמת של כל השחקנים בשדה ומנהלים תקשורת טובה ורציפה בין כלל הגופים והשחקנים הפועלים בזירה הקהילתית. הרשות ואגפיה משקיעים משאבים נדרשים לפיתוח קהילתי ולחיזוק תחושת השייכות והקהילתיות בקרב התושבים.

• **תשתיות רשותיות התומכות בפיתוח קהילתי:** תשתיות פיזיות, אנושיות, דיגיטליות ותקציביות התורמות לעידוד, לחיזוק ולשדרוג הפיתוח הקהילתי. עבודה רשותית מבוססת נתונים מתנהלת סביב תהליכי תכנון, פיתוח והערכה רשותיים וקהילתיים הרלוונטיים לחיי הקהילה.

ברמת המדינה

• **משרדי ממשלה שפיתוח קהילתי נמצא על סדר יומם:** הכרה של מנגנוני הממשל בחשיבותה של קהילה למוביליות, לחוסן ולאיכות חיים; הקצאה ואיגום משאבים ממשלתיים לתמיכה בקהילות בפריפריה החברתית-גיאוגרפית; עבודה בין-משרדית ובין-אגפית להקצאת משאבים לאומיים וסל שירותים המאפשרים תהליכי פיתוח קהילתי ורגולציות ברמה הרשותית להטמעה אפקטיבית של משאבים אלה.

האפיק הכלכלי

הבעיות

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

- מחסור בהזדמנויות תעסוקתיות וכלכליות בשל הריחוק מריכוזי המסחר והתעשייה והיעדר הזדמנויות תעסוקתיות איכותיות:** השכר הממוצע בפריפריה נמוך באופן משמעותי מזה המוצע במרכז, שיעורי האבטלה בפריפריה גבוהים יותר, האפשרויות התעסוקתיות במרחק נסיעה של עד שעה מצומצמות ואינן מושכות; שיעור נמוך של התושבים בפריפריה מודע למיצוי זכויות שעשויות להגדיל את הכנסת המשפחה. בנוסף לכך, מסגרות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי לא תומכות בצורה מספקת במקצועות STEM (מדעים והייטק), רמת האנגלית נמוכה, כך נוצרת הסללה למקצועות בעלי שכר נמוך. צבירת חובות, הנובעת ממאזן חודשי שלילי, נפוצה בשיעורים גבוהים בקרב משפחות מאשכול סוציו-אקונומי נמוך. כל אלו מייצרים מעגל עוני של הישרדות כלכלית יום-יומית, הפוגעת בחיי הקהילה ובחינוך הילדים והנוער, מה שמוביל לשעתוק העוני לדור הבא.
- הרשויות המקומיות סובלות מהכנסות נמוכות בגלל מיעוט מרכזי המסחר והתעשייה ובגלל שתושבים בעלי הכנסה נמוכה זכאים להנחות בארנונה.** כתוצאה מכך התשתיות ירודות, קיים מיעוט בתקנים ובאנשי מקצוע איכותיים וחוסר פעילות חברתית-קהילתית ומסגרות חינוכיות בלתי-פורמליות איכותיות. כל אלו מהווים חסם משמעותי למוביליות חברתית ולהתפתחותם של חברי הקהילה ומציבים מעל ראשי התושבים תקרת זכוכית עבה.
- בעיות במארג היחסים בין הקהילות לבין העסקים המקומיים:** במקרים רבים, התושבים אינם שותפים במארג הכלכלי-מקומי ואין להם השפעה על הפיתוח הכלכלי-מקומי וכתוצאה מכך חשים ניכור בינם לבין העסקים המקומיים. ביישובים קטנים בעלי עסקים מתקשים במציאת מקום לפעילותם בתוך היישוב משום שהתושבים אינם רוצים "שזרים יסתובבו ביישוב", או חוששים מההשלכות של כניסת עסקים בגלל מצוקת חניה במרכז, רעש וכיו"ב.
- "הדלי הדולף":** ההשקעות הכלכליות בפריפריה אינן משרתות מספיק את התושבים, נמעני ההשקעה, ולעיתים אף פוגעות בהם מבחינה חברתית וסביבתית; תמריצי הפיתוח חוזרים בסופו של דבר אל המרכז ואל המשקיעים הגדולים ולא משפרים את מצבם של התושבים; קהילות רבות בפריפריה נמצאות תחת "מטריה" המצמצמת את כניסת המשאבים החיצוניים: שוק מצומצם בעיני משקיעים גדולים, חוסר מודעות ויכולות למשוך משאבים תחרותיים (דוגמת 'קולות קוראים'), ועוד. לעיתים כספי התושבים מופנים החוצה, כי קיימת נטייה לערוך קניות ברשתות הגדולות ופחות בשווקים המקומיים. כל אלה מקשים על הפיתוח הכלכלי של הקהילה והיישוב.
- איום על תפיסת הקהילתיות המקומית:** בעידן הנוכחי, שבו קהילות הופכות להיות רחבות ולעיתים אף גלובליות, קיים איום על תפיסת הקהילתיות המקומית ברמת היישוב והאזור.
- בעיות אלו מגבירות את אי השוויון ופוגעות באיכות החיים, במוביליות, בהון החברתי ובחוסן של קהילות אלה.**

החסמים המערכתיים לפתרון הבעיות באפיק הכלכלי

• **היעדר מודעות, תפיסה ואסטרטגיה רשותית וארצית בסוגיית הפיתוח הכלכלי-קהילתי:** ברשות המקומית ואף בממשלה אין די אנשי מקצוע המודעים לחשיבותו של הפיתוח כלכלי-קהילתי ועוסקים בכך. כמו כן, ברשויות חסרות פלטפורמות (ומודעות) המאפשרות לאנשי מקצוע בתחום הכלכלי-קהילתי להביא את הידע שלהם לידי ביטוי. בשל כך, אין אסטרטגיה ארוכת-טווח לפיתוח כלכלי וגם כאשר קיימת צמיחה, היא מעמיקה את הפערים הכלכליים. חסרים מנגנונים של אבחון החסמים הכלכליים של התושבים, הזדמנויות כלכליות לא מונגשות לציבור ובפרט לא לאוכלוסיות המוחלשות והמערכת הרשותית לא רואה את התושב במרכז ואינה פועלת מתוך הבנה של קשר בין צמיחה כלכלית-קהילתית לצמיחה כלכלית-עירונית ולכן גם לא מייצרת שיתופי פעולה קהילתיים ואזרחיים לצמיחה מכלילה. קיימים חסמים תכנוניים משמעותיים בהקמת מתחמים עסקיים בתוך היישובים וקושי בניצול פל"ח (פעילות לא חקלאית).

• **תיעדוף עסקים גדולים על פני עסקים מקומיים:** בשל הקשר ההדוק בין תשלומי הארנונה למצבה הכלכלי של הרשות, ישנו תיעדוף לעסקים גדולים, כמו מפעלים ורשתות גדולות, שעל אף היתרון הכלכלי שיש להם בשל תשלומי ארנונה גבוהים, הם אינם תורמים לפיתוח הכלכלי של התושבים. יתר על כן, יכולתם של עסקים ורשתות גדולות לספק שירותים במחיר מוזל מושך אליהם תוכניות ומפעלים ממשלתיים הפועלים בפריפריה. כך קורה, שפעמים רבות עסקים גדולים דוחקים את מקומם של עסקים קטנים וקהילתיים ומונעים מהקהילה להתפתח ולהקים מערכת פנימית המכלכלת את עצמה ומפנה את המשאבים שלה פנימה לקהילה. בנוסף לכל אלה, קיימת בירוקרטיה המערימה קשיים על פיתוח עסקי-מקומי וניצול משאבים קיימים.

• **היעדר סנכרון ותקשורת:** אגפי הקהילה והכלכלה, הן ברשות המקומית והן ברמה הארצית, לא מתקשרים זה עם זה ולא מתמחים זה בתחומו של זה. כך נוצרת מציאות שישנה הפרדה בין התחום הכלכלי לתחום הקהילתי ומדדי הצמיחה הכלכלית הם כמותיים בלבד ולא ערכיים. חוסר ראייה כוללת גורם לכך שאין תכנון, אין קביעת מטרות משותפות, שיתוף בידע, הקצאת תקנים לאנשי מקצוע, תכנון הכשרות והעברת תקציבים.

• **היעדר אוריינות כלכלית-מקומית:** לתושבים ולקהילה מודעות נמוכה למשמעותה של כלכלה מקומית, להשפעתה על הסביבה הקהילתית, על המשאבים ואפשרויות הפיתוח שיש בידם כקהילה. המשאבים מופנים כלפי חוץ ולא לטובת הכלכלה המקומית והצמיחה של הקהילה. כאשר אנשים בקהילה מתמודדים עם קשיי החיים אין להם את משאבי האנרגיה והזמן להשקיע בפיתוח כלכלי, לא ברמה הפרטית ובוודאי שלא ברמה הקהילתית. מה גם שלקהילות עצמן חסרים ידע וכלים של ניהול כלכלי משותף ופיתוח עסקי-קהילתי.

נתונים המעידים על הבעיות והחסמים

• מנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה עולה, כי שיעורי הסיכון לעוני בפריפריה כמעט כפולים משיעורי הסיכון במרכז, וכתרון משלים - ההכנסה הממוצעת במרכז כפולה מזו שבפריפריה; שיעור האבטלה בפריפריה גבוה באופן מובהק מזה שבמרכז; אחוז התושבים בפריפריה שהעיד כי הם מצליחים "לסגור את החודש" נמוך מזה של תושבי המרכז. כמו כן, תושבי הפריפריה מעידים כי ויתרו על מזון ועל טיפולים רפואיים או שלא הצליחו לישון בשל דאגות פרנסה בשיעורים גבוהים בהרבה מאשר תושבי המרכז. עוד עולה מדוח זה, כי יישובים פריפריאליים משקיעים באופן מובהק פחות משאבים בחינוך, בתרבות, בפנאי ובשמירה על הסביבה. בעוד שבמרכז ישנם אחוזים גבוהים של מבנים ללא מגורים, כלומר, מבנים שמניבים ארנונה גבוהה ביותר - ביישובים פריפריאליים כמעט שאין שכאלה.⁴⁰

• תוכניות ממשלתיות להשקעה בפריפריה כשלו. המדינה השקיעה סכומי כסף אדירים בתכנון, אך בסופו של דבר, מצב התעסוקה של תושבי הפריפריה לא השתנה, לא בכמות המועסקים וגם לא באיכות התעסוקה; הכספים שהושקעו נותבו אל החברות הגדולות והיזמים, ותושבי הפריפריה נותרו במצב חברתי-כלכלי דומה. כך למשל 'פרויקט תקצוב 15', שנועד לתמרץ חברות הייטק לפעול בפריפריה ובמסגרתו המדינה השקיעה סכום של 624 מיליון שקלים, אכן גרם לכך שחברות הייטק גדולות פתחו מרכזים בפריפריה, אך אלה נסגרו לאחר זמן קצר או שצמצמו באופן ניכר את פעולות הפיתוח שלהם.⁴¹

• בשנת 2011 התבקש תאגיד ראנד, מוסד מחקרי גלובלי העוסק בחקר מדיניות, לגבש תוכנית אסטרטגית חברתית-כלכלית עבור הממשלה. לשם כך, התאגיד ביצע מיפוי שהוביל למסקנות הבאות: קיים היעדר מעורבות מצד המנהיגות הפוליטית בחזון ובאסטרטגיה חברתיים-כלכליים; הממשלה נמצאת בעמדה תגובתית ולא יוזמת; אין גישה אסטרטגית לאתגרי מדיניות; קיים חוסר תיאום בין-משרדי בגיבוש עקרונות מדיניות; קיימת מעורבות ברמה נמוכה בקרב בעלי עניין והציבור; קיים שימוש לא מספיק במחקר ובמידע וקושי ביצירת מדיניות על בסיס אסטרטגיה ויישומה; מדדי ההערכה של המדיניות הם ברמה לא מספקת.⁴²

מדינת ישראל ידעה בעשור האחרון טלטלות פוליטיות וחוסר יציבות שלטונית, כך שעל אף זיהוי הפערים, לא ננקטו צעדים משמעותיים לצמצומם.

⁴⁰ הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2019). פני החברה בישראל: פערים בין מרכז לפריפריה. ⁴¹ <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001392558>. ⁴² תאגיד ראנד (2011). פיתוח אסטרטגיה חברתית-כלכלית ארוכת-טווח בישראל.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים

ברמת הקהילה

• **הקמת שדולה בנושא כלכלה מקומית:** הקמת גוף אקטיביסטי בתחום הכלכלי-חברתי של אנשי מקצוע ותושבים, הפועל הן בתוך הרשות והן ברמה המדינית לקידום כלכלה חברתית, לשיתוף תושבים ולפיתוח הזדמנויות. השדולה תקדם קהילות של עסקים ותושבים ושל עסקים נתמכי קהילה. כחלק מתפקידה השדולה תפעל ליצירת "שפה" של פיתוח כלכלי-קהילתי-מקומי, כולל הבהרת מונחים ומושגים והגדרת המגרש שעליו משחקים.

• **קידום תשתיות לפיתוח עסקים ושירותים בקהילה, עבור אנשי הקהילה, כגון:** מרחבי עבודה משותפים, מרכזים מרובי שימושים של מסחר ושירותים, תשתיות תקשורת וקרנות למתן הלוואות.

• **יצירת היצע של מקומות תעסוקה הנשענים על משאבי הקהילה:** חיפוש אקטיבי אחר תעסוקה מתאימה, הנשען על הרחבת רשתות חברתיות ויצירת קשרים רלוונטיים מייצרי קהילתיים, הזדמנויות כלכליות ומקומות מפגש לחברים. בקהילה לא מתקיימת הפרדה חדה בין התפקודים השונים: לצד ההכנסה הנוספת נוצר גם מרחב קהילתי-עירוני מזמין ונבנית קהילה חדשה, שעשויה לספק הזדמנויות נוספות לכל הקהילה ולא ליזמים בלבד.

• **עידוד יזמות כלכלית-מקומית:** תמיכה וליווי עסקים קטנים ובינוניים ופיתוח הארגונים הפיננסיים המשתמשים במשאבים פרטיים ובמתודולוגיות עסקיות חדשניות ופרו-חברתיות כדי לתרום לחברה ולפתור בעיות כלכליות-חברתיות.

• **עידוד ופיתוח סחר חליפין וכלכלה שיתופית בקהילה:** פיתוח מודלים כלכליים המאפשרים יצירת ערך של הדדיות בין חברי הקהילה, מקטינים את התלות במשאבים חיצוניים ואת טביעת הרגל האקולוגית; פיתוח מודלים של סחר חליפין המבוסס על קשר בלתי אמצעי בין אזרחים ("peer to peer"), הצורכים או מוכרים מוצרים ושירותים האחד מהאחר; פיתוח פלטפורמות המאפשרות למשתמשים בהן לייצר, להפיץ, לקיים מסחר, לצרוך מוצרים ושירותים ולקיים פעילויות ציבוריות שונות באמצעות מערך פתוח ומגוון של עמיתים, בכלל זה אנשים וארגונים.

• **הקמת קואופרטיבים שכונתיים:** הקמת מיזמים עסקיים-קהילתיים המשותפים לחברי הקהילה, מאפשרים לה להתקדם הן ברמה הקהילתית והן ברמה הכלכלית ולנהל את ענייניה באופן משותף ודמוקרטי.

• **פיתוח יכולות ופלטפורמות לסחר חליפין במרחב הדיגיטלי:** שיתוף, החלפה, השאלה, מסחר, השכרה או מתנה ברשת האינטרנטית; פיתוח טכנולוגיה המאפשרת יצירת קשר ישיר ללא עמלת תיווך והמבוססת על אמון, בעוד שהקשר הישיר בין עמיתים העוסקים בסחר חליפין מאפשר ליזמות פרטית לצמוח ואף לקבל את תמיכת הקהילה. יזמות זו יוצרת תנאים חדשים למימוש עצמי ולרווחה חברתית ופותחת שווקים חיצוניים לעסקים מקומיים.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

• **יצירת קהילות עסקים קטנים ורישות (נטוורקינג-Networking):** יצירת מרחב ורישות דיגיטלי ואחר לקידום דיאלוג ושיתופי פעולה ולהרחבת הזדמנויות עסקיות. במקרים רבים, עסקים קטנים מתקשים לבצע את כל משימות ניהול העסק בכוחות עצמם והם זקוקים למעטפת תומכת בתחומים לוגיסטיים, כלכליים-עסקיים, משפטיים ושיווקיים, בזיהוי הזדמנויות ובפיתוח עסקי.

• **יצירת פלטפורמות למימון חברתי, כולל מימון פעילות חברתית-כלכלית על ידי חברות עסקיות:** הקמה, חיזוק והנגשת גופים קהילתיים המעניקים לחברי הקהילה הלוואות בסדרי גודל קטנים ובינוניים לצורך קידום תעסוקה בעסקים זעירים. האשראי מוענק ללא ביטחונות ושעבודים וכמעט ללא דרישות בנקאיות ניהוליות; שיטת ההלוואה מתבססת על חוגי לווים ומלווים בעלי ערבות הדדית ביניהם; ארון וקשר בין קבוצות לווים ממלאים את מקומן של הפרוצדורות הבנקאיות המקובלות; חשיפה והיכרות עם שיטות שונות של "גיוס המונים".

• **מימון פעילות חברתית-כלכלית על ידי חברות עסקיות:** עידוד חברות עסקיות למימון פעילות חברתית-כלכלית בקהילה כגון: הקמת חברות השקעה בתחומים אלה, המשקיעות באג"ח חברתי וקידום אחריות תאגידית.

ברמת הרשות המקומית

קידום מדיניות ומגוונים רשותיים, המעודדים פיתוח כלכלי-מקומי

• **יצירת שיתופי פעולה ומדיניות כוללת בין יחידות רשותיות שונות:** בנושאים כלכליים-עסקיים, קהילתיים-חברתיים, תכנון ובנייה, ועוד.

• **שילוב המחלקות לשירותים חברתיים ולעבודה קהילתית בפעילות לפיתוח כלכלי של הרשות:** הענקת מנדט מקומי לפעילות ותמיכה מקצועית למחלקות אלה.

• **יצירת זיקה בין התחדשות עירונית ותוכניות של תכנון ובנייה לבין המרחב העסקי:** זאת, כהזדמנות לפיתוח עסקי-כלכלי וקהילתי בפרויקטים, כגון: עירוב שימושים בפרויקטים של התחדשות עירונית; הסבת מבנים קיימים שנעשה בהם שימוש מינימלי לטובת שימושים עסקיים; מיתוג מחדש של מרחבים עסקיים (למשל, כאלה הפועלים על פי עקרונות מקיימים).

• **קידום חשיבה משותפת בין בעלי העסקים, התושבים והרשות המקומית:** חשיבה משותפת עם בעלי עסקים ושיתוף המינהלים הקהילתיים ותושבים החיים בקרבת מקום עשויים לייצר הזדמנויות למיזמים עסקיים חדשים לקידום התושבים והקהילה. קשר אינהרנטי בין מעגלי הקהילות, הרשות המקומית והאזור, כמו השתתפות ציבורית בדיונים ובהחלטות על קידום יוזמות עסקיות במרחב הקהילתי, עשויים לקדם איזונים ובלמים ואת המרחב הקהילתי המשותף. לשותפות מסוג זה עשויה להיות השפעה גם על קידום סחר הוגן.

• **יצירת רישות עסקי, רשותי ואזרחי:** הקמת פורום כלכלי, הכולל אנשי מקצוע ותושבים, לפיתוח כלכלה מקומית; יצירת קהילות של עסקים קטנים, המקיימים שיתופי פעולה ותמיכה הדדית; הקמת רשתות של קהילות עסקים לתמיכה הדדית, ליעוץ, לשיווק, להחלפת מידע וידע, לרכישות משותפות, להתוויית כללים לסחר הוגן, ועוד; העמדת חללי עבודה ציבוריים משותפים לטובת פעילות משותפת של קהילות עסקים.

• **בניית שירותים פיננסיים קהילתיים עצמיים,** כמו מטבע וקרנות אשראי לעסקים; סיוע פיננסי לעסקים.

• **פיתוח וקידום יוזמות של תושבים בתחום הכלכלי** והקמת מרכזים עירוניים ושכונתיים להנגשה ולפיתוח הזדמנויות כלכליות ותעסוקתיות.

• **קידום אוריינות עסקית-מקומית:** הנגשת ידע, פיתוח הכשרה בניהול עסקים, לרבות עסקים זעירים וביתיים, ליווי מנטורים, מתן סיוע בהקמת עסקים קטנים, ייעוץ תעסוקתי וכלכלי.

• **קידום מדיניות ותוכניות המקדמות רכש וצריכה מקומית:** מול הרשות עצמה (העדפה של עסקים מקומיים במכרזי הרשות), מול מוסדות עוגן ברשות (מוסדות לימוד, בתי חולים, מרכזי פנאי ותרבות, כמו מתנ"סים), ומול התושבים - קמפיינים לעידוד צריכה מקומית וכדומה.

• **קידום מדיניות ותוכניות המעודדות התארגנות עסקית שיתופית:** קידום עבודה קהילתית המעודדת השתתפות פעילה של אנשים בהחלטות הנוגעות לחייהם; בעלות משותפת, ניהול משותף וחלוקת רווחים שוויונית במקום העבודה.

• **פיתוח אזורי תעשייה ומרכזים מסחריים:** ציפוף מרקמים בסביבות מגורים ותעשייה כאמצעי לצמצום היוממות והתלות בכלי רכב; קרבה גדולה יותר של העובדים למקום העבודה וחיזוק הקשר בין התעשייה לשירותים עירוניים ומסחריים; איזון כלכלי (העשרת מגוון השירותים ויצירת מקומות עבודה במרחב העירוני, תוך קידום חלוקת משאבים מאוזנת בין רשויות). קידום תוכניות לשיתוף פעולה בין רשויות ואזורי תעשייה.

• **קידום מדיניות ותוכניות תעסוקה:**

על הרשות המקומית לסייע לחברי הקהילה להשתלב בשוק התעסוקה. לשם כך יש לפתח הכשרות תעסוקתיות, להציע קורסים לפיתוח ידע מותאם לאוכלוסיות שונות, לפעול להנגשת מקומות ואפשרויות תעסוקה.

• **קידום מדיניות ותוכניות לאוריינות פיננסית של חברי הקהילה:** קורסים והכשרות לתושבים בנוגע לכלכלה חברתית-מקומית וחינוך פיננסי.

ברמת המדינה

• **פיתוח מדיניות המקדמת כלכלה מקומית מקיימת:** אימוץ ההכרה המקובלת בעולם, כי עסקים קטנים הם מנוע הצמיחה והשגשוג לכלכלה לאומית. ביצוע פעולות לחיזוק הכלכלה המקומית כמהלך אסטרטגי באמצעות הסדרי חקיקה תומכים והפניית תקציבים לפיתוח ולחיזוק הכלכלה המקומית על ידי הקמת עסקים קטנים ועידודם בחקיקה, שמטרתה להציע פתרון לחסמים ולפתח מקורות ומשאבים חדשניים והשקעות הון לעסקים קטנים.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

• יצירת אקוסיסטם לאומי ואקוסיסטמס מקומיים הבונים פלטפורמות לקידום כלכלה קהילתית ולשילוב עקרונות אלו בפעילויות פיתוח כלכלי "סטנדרטיות".

• **יצירת שותפות בין אגפי הכלכלה והקהילה, שפה משותפת ופיתוח ידע מקצועי בתחום הכלכלי-חברתי:** בניית אסטרטגיה מדינית בתחום, הקצאת משאבים, עיגון חקיקה ותקנים נדרשים לקידום התחום.

• **הכנת כללים וחוקים התומכים בהשתתפות קהילתית פעילה בתהליכי קבלת החלטות:** השתתפות ציבורית בעיצוב שירותים, עסקים ותעשייה מבלי לוותר על אמות מידה של איכות, היגינה ובריאות הציבור; חיזוק מעורבותם של עובדים סוציאליים קהילתיים בקידום מדיניות כלכלית.

• **גיבוש מודל אינטגרטיבי רב-מגזרי להשקעה קהילתית-כלכלית וקביעת קריטריונים להשקעה חברתית;** חיבור בין עסקים זעירים וקטנים לעסקים גדולים (מנטורים), ועוד.

• **קידום תוכניות לחיזוק אוכלוסיות מוחלשות:** ייזום וקידום תוכניות לקידום יכולות ותעסוקה, במיוחד בקרב אוכלוסיות מוחלשות, כולל: תוכניות סיוע לבעלי עסקים קטנים, ייעוץ וליזוי עסקי, תוכניות לעידוד יזמות עסקית ומעטפת שירותים עסקיים, המוצעים במחירים מסובסדים.

• **קביעת מדדי תהליך ותוצאה לכלכלה חברתית:** פיתוח מערכת של ניטור ובחינה שיטתית של תהליכים, תוצאות ומדדים על ידי מחקרי הערכה מתמשכים; גיבוש מדדים כלכליים שיאפשרו לבחור ולדייק פרקטיקות מיטיבות (BP) שייצרו הצלחות מוחשיות ולהבין את המנגנונים שהובילו להצלחה.

התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק הכלכלי

ברמת הפרט

תושבי הפריפריה נהנים מרווחה כלכלית, ממגוון הזדמנויות לתעסוקה איכותית ומשוויון הזדמנויות ואפשרויות: התושבים מודעים למגוון האפשרויות הפרוסות בפניהם ומסוגלים לנווט את דרכם התעסוקתית והכלכלית מתוך בחירה, תבונה וניהול כלכלי אפקטיבי.

תושבי הפריפריה נהנים משירותים ציבוריים איכותיים במגוון תחומים, שפותחים בפניהם שלל הזדמנויות, מעניקים כלים להצלחה ולשגשוג ומאפשרים להם להגיע לכל מקום שיחפצו.

תושבים מקטינים חובות ומגדילים הכנסה: כתוצאה משיפור הזדמנויות תעסוקתיות וממיצוי זכויות.

ברמת הקהילה

קהילה בעלת עוצמה, עצמאות ויכולת כלכלית, המייצרת הזדמנויות כלכליות לכל קבוצות האוכלוסייה: הזדמנויות תעסוקה ופרנסה הוגנת לתושבים מרקעים שונים; מקומות עבודה יציבים ומשאבים קהילתיים

המשרתים את הקהילה; רווחה קהילתית-כלכלית הנובעת משירותים ומתשתיות איכותיים; שדרוג כוח העבודה המקומי; שגשוג משותף רחב; אוריינות כלכלית של תושבים ומנהיגים להנעת תהליכים כלכליים.

רישות קהילתי-עסקי המייצר הון חברתי-כלכלי מתפתח: יצירת קהילות מקצועיות ותומכות של עסקים קטנים, קהילות עצמאיות וקהילות משותפות לעסקים ולצרכנים, המעודדות התארגנות קהילתית-כלכלית והתורמות לסולידריות קהילתית; פיתוח דפוסי פעולה קהילתיים המושתתים על דיאלוג, השתתפות ופרואקטיביות קהילתית ויכולת השפעה על המתרחש בקהילה בהיבטיה הכלכליים; פיתוח זיקות בין עסקים גדולים בבעלות חיצונית לעסקים בבעלות מקומית, קנייה מקומית, איגום משאבים קהילתי לתמיכות כלכליות, טיוב נכסים מקומיים לעבודה משותפת בעלת אימפקט כלכלי; פלטפורמות המעודדות חיסכון לתושבים ומחזקות קשרים קהילתיים.

מודל כלכלי-קהילתי בר-קיימא, מבוסס כוחות פנימיים שאינו מותנה בתקציבים חיצוניים בלבד; כלכלה מקומית מקיימת, תעסוקה מקומית, ייצור מקומי ורכש מקומי; הבטחת היציבות הכלכלית ועצמאות הקהילה המקומית; פיתוח כלכלי-מקומי משותף לתושבים מרקעים שונים על בסיס קבוע; יותר עסקים מקומיים, בבעלות מקומית והרחבת בסיס ההכנסה שלהם; חשיפה ומקסום משאבים מקומיים המייצרים רווחה קהילתית-כלכלית ויבוא משאבים נוספים מבחוץ; פעילות כלכלית, שעיקר התועלות שבה נשארות בקהילה.

ברמת הרשות המקומית

רשות מקומית שפיתוח כלכלי-קהילתי על סדר יומה: הטמעה של התפיסה הכלכלית-קהילתית בתוך מנגנוני הרשות המקומית; הרשות פועלת כיום פרואקטיבי לאיתור הזדמנויות כלכליות ואחרות, שיקדמו את הכלכלה המקומית ואת איכות החיים בקהילה; הרשות פועלת לזיהוי נכסיה הייחודיים, למשיכת יזמים ומשקיעים, להשקעת משאבים ציבוריים מקדמים וליצירת הזדמנויות פיתוח כלכלי-מקומי בחינוך, באנרגיה, בפיתוח תשתיות וכיו"ב.

תשתיות רשותיות התומכות בפיתוח כלכלי-קהילתי: תשתיות פיזיות, אנושיות ודיגיטליות התורמות לעידוד, לחיזוק ולשדרוג הפיתוח הכלכלי-קהילתי המקומי, המרחב הציבורי ומערכת אספקת השירותים ותומכות בפעילות משותפת בין הרשות המקומית לקהילה ו/או לארגון החברה האזרחית ו/או לעסקים מקומיים ו/או למוסדות מקומיים.

ברמת המדינה

משרדי ממשלה שפיתוח כלכלי-קהילתי על סדר יומם: הטמעת התפיסה הכלכלית-קהילתית בתוך מנגנוני הממשל; הקצאת משאבים ממשלתיים ואיגומם לתמיכה בקהילות בפריפריה החברתית-גיאוגרפית; עבודה בין-משרדית ובין-אגפית להקצאת משאבים לאומיים וסל שירותים המעודדים תהליכי פיתוח כלכלי-קהילתי ורגולציות ברמת הרשות להטמעה אפקטיבית של משאבים אלה.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

האפיק החינוכי

הבעיות

• **פערי הזדמנויות בחינוך הבלתי פורמלי ופחות הזדמנויות לפיתוח מנועי צמיחה מובילים:** שירותי החינוך הבלתי פורמלי אינם ברמה מספקת, מציאות הגורמת לכך שרוב בני הנוער והילדים אינם עסוקים בפעילות ערכית, מעשירה ומצמיחה, ובמקום זאת מבלים את שעות הפנאי ברחוב ועלולים להידרדר להתנהגות סיכונית. מצב זה אינו מאפשר בנייה של קהילות מיטיבות, משעתק את חוסר השוויון, מרחיב פערים וגורם לחוסר אמון ולניכור.

• **מעורבות נמוכה בתחום החינוך:** ההכרה בחשיבות החינוך הבלתי פורמלי בפרט והפעילות הקהילתית בכלל אופיינית לאוכלוסייה חזקה. במגזרים מוחלשים נעדרת הבנה, תרבות והיסטוריה של עיסוק בתחום הקהילתי ולכן הקהילה כמעט שאינה מעורבת בתהליכים חברתיים-חינוכיים באופן סדור ומקצועי. דוגמה בולטת לכך היא החברה הערבית, אשר למרות השקעה חסרת תקדים בעשור האחרון בתוכניות לקידום התחום הבלתי פורמלי, עדיין לא גיבשה תרבות ופרופסיה מקצועית ונטולת פניות הקשורה בחינוך הבלתי פורמלי.

• **פערי דיגיטציה, שפה, מיומנויות וכישורי עתיד:** מבחינה סוציו-אקונומית האוכלוסיות החלשות ביותר בישראל, במיוחד בחברה הערבית והחרדית, סובלות מפער דיגיטלי אשר תורם להתרחבות הפערים החברתיים-כלכליים. פער זה מונע מאוכלוסיות אלו לזכות בשירותים ממשלתיים איכותיים ומקוונים ובגישה למידע. מצב זה מגביל את ההזדמנויות שיש להן בהתקשרות עם ספקים, נותני שירות ומעסיקים, ונפגעת יכולתן לבצע רכישות חכמות באופן מקוון. בנוסף לכך, אוכלוסיות אלו סובלות מפערים בשליטה בשפה האנגלית ולעיתים אף בעברית, מהיעדר חשיפה ורכישה של מיומנויות "רכות" וכישורי עבודה ומהאפשרות לרכוש כלים מתאימים לשוק התעסוקה המודרני. תקופת הקורונה העמיקה עוד יותר את הפערים, בשל העובדה שמערכת החינוך עברה להתנהל באופן מקוון וכל התקשורת הבלתי פורמלית הפכה לווירטואלית, מציאות אשר פגעה באוכלוסיות אלו באופן משמעותי.

בעיות אלו מגבירות את אי השוויון ופוגעות באיכות החיים, במוביליות, בהון החברתי ובחוסן של קהילות אלה.

החסמים המערכתיים לפתרון הבעיות באפיק החינוכי

• **היעדר מדיניות ממשלתית לגבי שירותי החינוך הבלתי פורמלי ופעילות קהילתית-חינוכית:** אין חקיקה מוסדרת המחייבת סטנדרטים בתחום החינוך הבלתי פורמלי. התחום פרוץ ונתון לשיקול דעתו של ראש הרשות, למשאבים שיש ברשותו או ברשות הקהילה עצמה. במשרד החינוך עצמו ומחוצה לו פעילות החינוך הבלתי פורמלי מחולקת בין גופים שונים, הפועלים ללא תיאום, מטרה משותפת, איגום ידע ומשאבים ומעל לכל - ללא אסטרטגיה מגובשת, ללא שמירה על רצף חינוכי-טיפולי בין המסגרות השונות ולאורך שנים ובחוסר תיאום ושיתוף של אוכלוסיית היעד.

• **הבדלים משמעותיים בין כמות ואיכות הפעילות החינוכית הבלתי פורמלית בין הרשויות:** קיימים פערים גדולים בין רשויות חזקות לרשויות חלשות בתחום החינוך הבלתי פורמלי, הנגרמים הן בשל היעדר משאבים (תשתיות פיזיות, תקנים עבור אנשי מקצוע בעלי ניסיון ורמה מקצועית גבוהה) והן בשל האוכלוסייה שפחות מודעת לחשיבותו של החינוך הבלתי פורמלי. כתוצאה מכך, בני נוער, הנזקקים ביותר לשירותים אלו, אינם זוכים להם או לחילופין שירותים אלה אינם נגישים להם, מצב המרחיב את הפערים החברתיים.

• **היעדר היכרות וידע מקצועי ותרבותי בעולם "הרחוב הווירטואלי":** על אף המהפכה הדיגיטלית שעוברת על העולם בעשורים האחרונים, ניכר כי נציגי החינוך הבלתי פורמלי, העובדים עם נוער בסיכון וחלק מהעוסקים בקידום תהליכים קהילתיים, עדיין מאותגרים על ידי המדיה החברתית ומעדיפים תהליכים מסורתיים יותר, שלא בהכרח

רלוונטיים עבור בני הנוער. פער זה בא לידי ביטוי במיוחד בתקופת הקורונה, כאשר המציאות חייבה את העוסקים בתחום לעבור לממד הווירטואלי - תהליך אשר אתגר רבים מבעלי התפקיד הרשמיים. חיי קהילה, כמו גם חיי הרחוב של בני נוער בכלל ושל בני נוער בסיכון בפרט, כבר מזמן אינם מתנהלים במציאות הפיזית בלבד. כיום קיימים קהילה ורחוב חדשים, פיזיים וווירטואליים וכדי להבין תרבות נעורים ותרבות רחוב, בכלל זה אלימות ועוני בשכונות, אין מנוס מלהעמיק בתחום "הרחוב הווירטואלי".

נתונים המעידים על הבעיות והחסמים

• מנתוני דוחות האקלים והסביבה הפדגוגית של סקר המיצ"ב עולה, כי קיימים פערים גדולים בשיעור ההשתתפות בפעילויות מאורגנות של חינוך בלתי פורמלי ובפעילויות פנאי בין תלמידים משכבות סוציו-אקונומיות שונות. כך למשל, בשנת 2018:

○ 77% מתלמידי חטיבות הביניים, המגיעים ממשפחות במעמד סוציו-אקונומי גבוה, השתתפו בפעילויות חינוך בלתי פורמלי, בהשוואה ל-56% בלבד מבני נוער השייכים למשפחות במעמד סוציו-אקונומי נמוך.

○ 52% מתלמידי בתי הספר היסודיים ו-43% מתלמידי חטיבות הביניים ממעמד סוציו-אקונומי גבוה השתתפו בפעילות פנאי חברתיות, לעומת 31% בלבד מקרב תלמידי בתי הספר היסודיים ו-23% מקרב תלמידי חטיבות ביניים הבאים ממשפחות במעמד סוציו-אקונומי נמוך.

○ 23% מתלמידי בתי הספר היסודיים, הבאים ממשפחות במעמד סוציו-אקונומי גבוה, השתתפו בארבעה חוגים בשבוע או יותר, לעומת 14% מן התלמידים המגיעים ממשפחות במעמד סוציו-אקונומי נמוך. כך גם לגבי השתתפות בתנועות נוער ובפעילויות פנאי חברתיות, כדוגמת התנדבות ופעילות מנהיגות נוער.⁴³

⁴³ האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, היוזמה למחקר יישומי בחינוך (2016). חינוך בלתי פורמלי לילדים, בני נוער וצעירים בישראל: עדויות מהשדה וסיכום תהליך למידה, דוח פעילות.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות

ותשתיות

פרק סיכום

02

• על פי נתוני משרד החינוך, כ-20% מכלל בני הנוער בלבד חברים בתנועת נוער (הנתון עולה לסביבות ה-30% כאשר לא משכללים את האוכלוסייה החרדית), ובתוך כך כ-30% מכלל בני הנוער במגזרים הממלכתי והממלכתי דתי, 20% מקרב יוצאי העדה האתיופית, 12% מהמגזר דובר הערבית ו-3% בלבד מהמגזר החרדי. רק 21% מתוך המשתתפים בתנועות נוער מגיעים מרקע סוציו-אקונומי נמוך. זאת ועוד: שיעור החברות בתנועות נוער עולה ככל שהרמה הסוציו-אקונומית של בית הספר שבו הם לומדים גבוהה יותר.⁴⁴

• לפי מחקר מדיניות, שנעשה על ידי המכון הישראלי לדמוקרטיה ובחן את פעילות החינוך הבלתי פורמלי בחברה הערבית, מעורבות הורים היא תנאי בסיסי לקיומה של מערכת חינוך בלתי פורמלי.⁴⁵ על אף ניסיונות משרד החינוך לעודד תנועות נוער לגייס חניכים, במיוחד באזורי הפריפריה החברתית-גיאוגרפית, מעידות התנועות כי הן נתקלות בקושי לגייס חניכים וכי אחת הסיבות לכך הוא הקושי לרתום את ההורים לתמיכה בפעילות, אם בשל חוסר פניות שמקורה במצוקות היום-יום ואם בשל התפיסה שתנועת הנוער מערערות על סמכות המבוגרים.⁴⁶

• בישראל קיים פער דיגיטלי (*Digital Divide*) משמעותי בין חלקים באוכלוסייה המשתמשים ומנצלים את הפוטנציאל הטמון בטכנולוגיה לבין אוכלוסיות מוחלשות, שלא מפיקות תועלת מפירות הטכנולוגיה והדיגיטציה. ב"פער דיגיטלי" הכוונה להבדלים בין פרטים, קבוצות, משקי בית, ארגונים ואזורים גיאוגרפיים ברמת נגישותם לסביבה הדיגיטלית (מחשבים, תוכנות ואינטרנט) וברמת האוריינות הדיגיטלית שלהם (מיומנויות, כישורי למידה ועבודה בסביבה ממוחשבת). הפער הדיגיטלי גורם להחרפת אי השוויון החברתי-כלכלי.⁴⁷ דוח מבקר המדינה (2021) הדגיש כי בתחום האוריינות הדיגיטלית רבים באוכלוסייה הערבית והחרדית בישראל אינם מוכנים כלל לשוק העבודה המשתנה ונעדרים אוריינות בסיסית והכרחית.⁴⁸ מבחנים בינלאומיים שמבצע ארגון ה-OECD מצביעים על פערים גדולים מאוד במיומנויות בין אוכלוסיות חזקות למוחלשות בישראל. רמת המיומנויות של האחוזונים הנמוכים בהישגים נמוכה משמעותית מזו של האחוזונים הנמוכים ב-OECD. על אחוזונים אלה נמנים בישראל בני האוכלוסייה הערבית, החרדית וכן קבוצות מעוטות אמצעים שונות.

• משרדי ממשלה שונים, ובהם המשרד לביטחון פנים, משרד הרווחה והביטחון החברתי, המשרד לקליטת העלייה, משרדי התרבות, הספורט והבריאות מעורבים במימון ובפיתוח של תוכניות שונות בחינוך הבלתי פורמלי. מעורבות זו היא בהתאם לתפקידו של כל משרד, למטרות שהגדיר לעצמו, לאוכלוסיות שהוא מטפל בהן וליכולת הביצוע והמימון שלו. תוכניות אלה הן על פי רוב נקודתיות, מוגבלות בזמן ומותנות בהשתתפות פעילה ובמימון של גורמים נוספים בשלטון המקומי ובמגזר הפרטי. למרות מעורבותם של משרדי ממשלה רבים בתחום החינוך הבלתי פורמלי אין גורם ממשלתי מרכזי המתווה מדיניות בהקשר זה.⁴⁹

• למרבה הצער, כמעט שלא ניתן למצוא מחקרים עדכניים המודדים את היקף התשומות של רשויות מקומיות במערכת החינוך.

⁴⁴ הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך (2017). סיכום ממצאי הערכה דו-שנתית בתנועות הנוער בישראל 2014-2015. ⁴⁵ חדאד חאני יחיאי, נ' ורודניצקי, א' (2018). החינוך הבלתי פורמלי בחברה הערבית: חוץ ומעשה. ⁴⁶ האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, היומה למחקר יישומי בחינוך (2016). חינוך בלתי פורמלי לילדים, בני נוער וצעירים בישראל: עדויות מהשדה וסיכום תהליך למידה, דוח פעילות. ⁴⁷ המשרד לשוויון חברתי, מטה ישראל דיגיטלית (2017). המיזם הלאומי ישראל דיגיטלית. ⁴⁸ מבקר המדינה (2021). דוח ביקורת שנתי 71, פרק א: המוכנות לשוק העבודה המשתנה. ⁴⁹ הכנסת, מרכז המחקר והמידע (2012). מעורבות ממשלתית במתן מסגרות משלימות ושירותי חינוך בלתי פורמלי לבני-נוער – סקירה משווה. ⁵⁰ בן בסט, א' ודהן, מ' (2009). הכלכלה הפוליטית של הרשויות המקומיות. המכון הישראלי לדמוקרטיה. ⁵¹ פולק, א' וקורת, ע' (2012). תקצוב דיפרנציאלי לתלמיד במערכת החינוך הישראלית. מכון מילקן.

מהמעט שקיים עולה, כי רשויות חזקות משתמשות באמידותן כדי להגדיל את השקעתן בתחום החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, עד פי 2 מרשויות חלשות.⁵⁰ בכל הנוגע לחינוך הפורמלי, הדבר מבטל כמעט כליל את הדיפרנציאליות התקציבית שמנהיג משרד החינוך⁵¹ ואילו בחינוך הבלתי פורמלי, שלגביו אין מדיניות ממשלתית סדורה, הדבר מביא לפערים גדולים אף יותר. זאת ועוד, כיוון שחלק מהתקציבים מגיעים לרשויות בשיטת המימון התואם (מצי'נג), תקציבים הקשורים בתחזוקת בתי הספר או המרכזים הקהילתיים וכן מימון שירותים פדגוגיים וטיפוליים כלל אינם מגיעים לרשויות החלשות, אשר נעדרות את היכולת המקצועית להיענות ל'קולות הקוראים' ואינן מסוגלות למימון תואם מבחינה כלכלית. כמו כן, מעבר לחובה למנות מנהל ליחידת נוער (מתקיים כיום בלתי פורמלי וקהילתי. אלה נקבעות, כאמור, על פי סדר יומו של ראש הרשות ובהתאם למקורות התקציביים של כל רשות ולצורכי התושבים. המצב הנתון יוצר שונות רבה בין הרשויות ומגביר את אי השוויון.⁵²

התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים

ברמת הקהילה

- **שיתוף הקהילה והעצמתה בכל הקשור לקידום תהליכים חינוכיים, מותאמי אתגרים, צרכים, משאבים ומאפיינים של הקהילה וחבריה (Bottom-Up):** הקמה ויישום של מנגנונים להשתתפות חברי הקהילה והמוסדות הקהילתיים בתהליכי תכנון ופיתוח, באופן שיאפשר שותפות מלאה ואף הובלה של תהליכים אלה (באמצעות הנגשה פיזית ווירטואלית), חשיפת הילדים במערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית לגורמים ולתהליכים מקדמי שינוי חברתי בקהילה: אקטיביזם, יזמות חברתית ועסקית, למידה מבוססת נושא/פרויקט/אתגר.
- **שילוב המרחב הווירטואלי בחיים החינוכיים בקהילה:** מתן הכשרות ייעודיות לבעלי מקצוע בתחום החינוך בקהילה; תכנון קורסים והנגשתם לקבוצות באוכלוסייה הסובלות מפערים דיגיטליים; יצירת פלטפורמה וירטואלית כבסיס לשותפות מקצועית וקהילתית, רשותית ובין-רשותית; קידום תהליכים חינוכיים וירטואליים בקהילה; הכשרת מובילי קהילות וירטואליות ברשות; הקמת מרכז לניתור/דיווח על פעילות סיכונית ברשת; הקמת רשת הזדמנויות להתנדבות ולמעורבות של בני נוער, צעירים, מבוגרים ובני הגיל השלישי; גיימיפיקציה של תהליכים חינוכיים בקהילה, ועוד.
- **פרסום בקהילה על תהליכים קהילתיים** שמתקיימים בבתי הספר ובחינוך הבלתי פורמלי, באמצעות ניו-מדיה, פרסום, ועוד.
- **ארגון ימי שיא קהילתיים** בהובלת בתי ספר והחינוך הבלתי פורמלי (קבלות שבת, שישי חברתי, חגים משותפים, ימי הפנינג קהילתיים, קידום יזמות מקומית, ועוד) וקידום פעילויות בין-דוריות. דוגמאות ניתן למצוא בחוברת **בית הספר כעוגן קהילתי**.
- **הרחבה וגיוון היצע המיזמים והפעילויות המיועדות לאוכלוסייה, לפי גילאים, מינקות ועד זיקנה.**

⁵². להרחבה על תקצוב משרד החינוך לחינוך בלתי פורמלי ברשויות המקומיות ראו: ירון, ע' (2017). פילוח תקציב משרד החינוך על חינוך בלתי-פורמלי לילדים ולנוער ברשויות המקומיות. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

**פרק שני:
תכנון אסטרטגי**

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

ברמת הרשות המקומית

• **קידום פורומים מקצועיים קבועים:** פורום למובילי חינוך ורווחה במסגרות פורמליות ובלתי פורמליות ברשות; קידום פורום של מחנכים ועובדי נוער, הכולל חברי הנהגות הורים ונציגות של עמותות מוכרות על ידי משרד החינוך, הפועלות בתחום החינוך.

• **הובלת תהליכים בין-מסגרות וחוצי-מסגרות, החל מגני הילדים ועד לתיכונים:** העשרה הדדית בין קהילות ובין מגזרים, למידת עמיתים ויצירת מרחבים אזוריים משותפים.

• **הקמת מנהלת להתחדשות קהילתית-חינוכית:** הקמת מנגנון רשותי אשר יהיה אמון על תכנון ותיאום פעולות הרשות המקומית בתחומי החינוך מול המחלקות השונות ברשות; בנייה וקידום של חזון, מטרות ויעדים חינוכיים-קהילתיים ברשות; מיפוי ותכלול התהליכים החינוכיים-קהילתיים ברשות; למידה ושיתוף עם רשויות אחרות ושכנות; פרסום חומרי מידע, הסברה והזדמנויות חינוכיות-קהילתיות לתושבים; מתן סיוע לתושבים בקידום פרויקטים חינוכיים-קהילתיים; יצירת רשתות רוחביות ואופקיות של תכלול שותפויות בין-תחומיות ובין-גילאיות ברשות; העסקת צוות מקצועי שיכלול אנשי מקצוע מתחום החינוך החברתי-קהילתי ו/או הבלתי פורמלי, מתחום הייעוץ הארגוני-קהילתי ומתחום ניהול קהילות מקוונות.

• **מינוי בעלי תפקיד רלוונטיים לקידום תהליכים חינוכיים כחלק ממהלך 'קהילה מיטיבה':** מינוי מנהל למנהלת 'קהילה מיטיבה' ברשות וכן מתכלל חינוך קהילתי רשותי, מומחה תוכן, מומחה בניהול קהילות במרחב הווירטואלי.

• **רגולציה מותאמת התומכת במהלך של 'קהילה מיטיבה'.**

ברמת המדינה

• **קביעת מדיניות ממשלתית כוללת לקידום החינוך הבלתי פורמלי והחברתי-קהילתי:** בניית תשתיות, מטרות, יעדים ומדדים לקיומו של חינוך בלתי פורמלי מיטבי; חקיקה נדרשת והקצאת משאבים; יצירה של רצף חינוכי בין הפורמלי ללא פורמלי; קידום ההון האנושי העוסק בתחום.

• **רגולציה מותאמת התומכת במהלך של 'קהילה מיטיבה'.**

התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק החינוכי

ברמת הפרט

- ילדים, בני נוער, צעירים ומבוגרים מרגישים שייכות לקהילתם ומעידים על תחושת קהילתיות.
- ילדים ובני נוער בוטחים במדריכים/אנשי החינוך ברשות, מסוגלים לדבר איתם על נושאים המעסיקים אותם ומעידים שיש להם למי לפנות במקרה של מצוקה ו/או התלבטות.

• לכל ילד/בן נוער יש קבוצת שייכות חברתית-קהילתית במסגרת תנועת נוער/ארגון נוער, אגף נוער, יחידת נוער, חוג חברתי והוא פוגש מבוגר משמעותי, שעבר הכשרה חינוכית, אחת לשלושה שבועות לפחות במסגרת שלאחר בית הספר.

• כל ילד/בן נוער מקדם יוזמה קהילתית במסגרת קבוצת השייכות שלו (בפורמלי ו/או בבלתי פורמלי).

• ילדים ובני נוער זוכים להכרה על פעילותם החברתית: מקבלים תעודה על תרומה חברתית/התנדבותית / יזמית / מנהיגותית וזוכים להד תקשורת בקהילה.

• ילדים ובני נוער חשים בטוחים יותר ופחות פונים לדרכי התמודדות א-חברתיות עם בעיותיהם.

ברמת הקהילה

• מענים חינוכיים-קהילתיים לילדים ותושבים ברשות, החל בגיל הרך ועד לגיל זקנה.

מודעות לשירותי החינוך הבלתי פורמלי המוצעים בקהילה: התושבים מכירים את היצע התוכניות הבלתי פורמליות, מודעים לחשיבותן ועד כמה הן תורמות להצלחה ומעודדים את ילדיהם לקחת בהן חלק.

• הלמידה מתרחשת ברחבי הקהילה: בתי הספר יוצאים אל הקהילה והקהילה מגיעה לבתי הספר (הורים, מובילי דעה, פעילים חברתיים ועוד).

• שגרות חברתיות מוטמעות בחיי היום-יום בחינוך הפורמלי: לדוגמה, "פתיחה וסיכום יום באווירה חברתית", למידה בקבוצות, תהליכים רפלקטיביים, הטמעה של דרכים מיטביות להתמודדות עם קונפליקט, בניית הסכמות, שיתוף הקהילה, ועוד.

• תשתיות פיזיות ואנשי מקצוע ייעודיים לפעילות החינוכיות בקהילה: קיים מדד של מספר מדריכים למספר ילדים בכל יישוב/רשות.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

• **הציבור שותף בתהליכי התכנון והפיתוח החינוכיים:** השחקנים המובילים את תהליכי התכנון והפיתוח החינוכיים מתבססים על תהליכי **שיתוף הציבור** (ילדים, נוער ומבוגרים) מתוך חזון ומעשה של שותפות אמיתית עם הקהילות שבהן הם פועלים ומתוך הבנה של התנאים המבניים המשפיעים עליהן.

• יזמות בת-קיימא של מנהיגים חינוכיים בני המקום: יזמויות של מנהיגים חינוכיים בני המקום זכות לעידוד וקיימות תשתיות תמיכה המאפשרות את התפתחותן.

ברמת הרשות המקומית

• **תהליכים חינוכיים-קהילתיים במרחב הפיזי והווירטואלי מקודמים כסדר יום רשותי** באמצעות בעלי תפקיד ייעודיים, על בסיס קשר הפוך בין איתנותה הכלכלית של הרשות.

• **תשתיות חברתיות-חינוכיות תומכות במהלך של 'קהילה מיטיבה':** תשתיות אלה מאפשרות קבלת החלטות מבוססת נתונים, רצף גילי והמשכיות; תוצאות יישוביות מוסכמות וארוכות-טווח; הגדרה של מדיניות ובעלי תפקידים ברשות; שיתוף הציבור וארגון הקהילה; השתתפות היישוב כשחקן אזרי בתחומי חינוך וקהילה.

• **בעלי עניין שונים שותפים בשדה החינוך בקהילה:** השלטון המקומי והמרכזי, החברה האזרחית, המגזר העסקי והתושבים עובדים על פי מטרות, שפה, שותפויות ותוכניות עבודה משותפות. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, בלמידה מהצלחות ומאתגרים, באיגום ניסיון ומשאבים לקידום תהליכים חינוכיים בקהילה.

• **אנשי החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי הם מומחי תוכן ותהליך בבינוי קהילה:** אנשי החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי ברשות מוכשרים לקדם תהליכים חברתיים של קהילות ולבניית קבוצה ומממשים זאת בקרב קבוצת הילדים שעליה הם אמונים (לא רק "מארגני אירועים" אלא גם מומחי תוכן ותהליך).

ברמת המדינה

• **הכרה בחשיבות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי כמקדם חוסן, שייכות, מוביליות והון חברתי של** קהילות בפרט ושל מדינת ישראל ככלל. הדבר בא לידי ביטוי בתקצוב, בתכנון ובפיתוח אשר מתמקדים בתהליכים חינוכיים ברשויות, כולל החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, החברתי והקהילתי.

קידום מדיניות סדורה, מערכתית ובין-משרדית, המתכללת, מתקצבת ומקדמת תהליכי חינוך בוני קהילה המיועדים לחולל שינוי חברתי.

סביבות החיים של אנשים וקהילות בפריפריה החברתית-גיאוגרפית מתאפיינות על פי רוב בהזנחה, בתשתיות פיזיות לקויות, בהיעדר נגישות לשירותים חיוניים, תעסוקה ומסחר לצד היעדר תשתיות ומנגנונים המאפשרים לתושבים לפעול ולהיות מעורבים בתכנון ובעיצוב המרחב הפיזי-חברתי. משתנים אלה מגבירים את אי השוויון ופוגעים באיכות החיים, במוביליות, בקיימות ובחוסן של קהילות אלה. יצירת סביבות חיים איכותיות היא התשתית לקידומן של קהילות מיטיבות.

החסמים המערכתיים לפתרון הבעיות באפיק האורבני

- **היעדר תשתיות המאפשרות לתושבים להשפיע על תכנון ועיצוב מרחב החיים:** במרבית הרשויות אין חובה להקים ועדי שכונות, אין מינהלים קהילתיים ולפיכך אין נגישות למעורבות של תושבים. כמו כן, חסרה הגדרה של מה הן תשתיות למעורבות תושבים ברמת הרשות. אין חובה ואין מנגנונים לקיים תהליכי שיתוף הציבור ומעורבותם בתכנון ובפיתוח הן ברמה הלאומית והן ברמה המקומית. על פי רוב נמצא, ששיתוף הציבור מאופיין בעיקר בהנגשה או יידוע וגם זה לקראת סוף התכנון. כמו כן, אין שקיפות ציבורית ויש קושי בהנגשת מידע וזכויות.
- **חוסר תיאום והיעדר תהליכי שותפות בין הגופים השונים לכלל השחקנים בזירה התכנונית:** היעדר הגדרה מוסכמת ומיצוב של המרכיב החברתי כרכיב חיוני ומשמעותי בתכנון ובפיתוח מרחבי. המרחב הציבורי ותפקידו אינם נתפסים כתשתית קהילתית, אין תפיסה מוסכמת על הצורך במנגנונים ובנהלים מחייבים הלוקחים בחשבון את המרכיב החברתי בתכנון ובפיתוח. בנוסף לכך, קיים פער בין הטיפול בצרכים המיידיים לבין צרכים עתידיים (התכנון הנוכחי מדבר על העתיד בלבד).
- **תהליכי ההתחדשות עירונית בישראל מבוססים אך ורק על הצורך בתוספת של יחידות דיור,** אינם כוללים יעדים חברתיים ומתקיימים אך ורק במסגרת פעילות השוק החופשי.⁵³ בין היתר, הם חסרים התייחסות לתושבים שוכרים ולאוכלוסיות מוחלשות ופגיעות. נעדר מרכיב של בניית קהילה מתהליך ההקמה של שכונות חדשות, החל מפיתוח המרחב הציבורי, בינוי מוסדות הציבור, שיווק הדירות והפעלת מוסדות ציבור וקהילה. רוב תהליכי התכנון והפיתוח הגדולים ביישובי החברה הערבית מוכוונים ליצירת שכונות חדשות ולהסדרת בנייה קיימת, ורק לעיתים רחוקות נותנים מענה לאתגרים של המרקם הבנוי והוותיק, לכן אין מנגנונים מבוססים להתחדשות המרקם הוותיק ביישובים הערביים.

⁵³ מודל ההתחדשות העירונית הקיים מבוסס במלואו על פעילות השוק החופשי ומונע משקולים כלכליים בלבד, כאשר המדינה נמנעת מהשקעה ציבורית ומלקיחת אחריות על שיקום אזורים בנויים הזקוקים להתחדשות. מתוך: גבע, י' ורוזן, נ' (2019). תוצאות מרחביות-חברתיות של מיוזמי "פינוי-בינוי": בתים מבפנים. תכנון, 16(1), 201-224. נניד, מ' (2015). שיתוף ציבור בשלטון המקומי: הניסיון המעשי ולקחייו. ⁵⁴ המכון הישראלי לדמוקרטיה. צ'רצ'מן, א' וסילברמן, א' (2012). שיקולים חברתיים בתכנון מרחבי. הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל.



נתונים המעידים על הבעיות והחסמים

• תהליך שיתוף הציבור הוא וולונטרי, שכן בישראל אין כל חובה חוקית לשתף את הציבור. על פי חוק התכנון והבנייה תשכ"ה-1965 סעיף 100 כל מעוניין בקרקע, בבניין או בכל פרט תכנוני אחר, הרואה עצמו נפגע על ידי תוכנית רשאי להגיש התנגדות. המשמעות היא שלתושבים ניתנת ההזדמנות להביע את דעתם רק על דרך השלילה באמצעות התנגדות, אך זהו הליך שנועד לאפשר את זכות הטיעון ולא למתן קונפליקטים או לאפשר את שיתוף הציבור (אלפסי, 2002). למרות השימוש במושג "שיתוף הציבור" רבות מהיוזמות ומההלכים המשתפים כלל אינם מספקים למשתתפים הזדמנות אמיתית לקחת חלק בתהליך קבלת ההחלטות.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

ברוב המקרים, ציבור המשתתפים אינו יודע מה עלה בגורל השתתפותו או אם היא באה לידי ביטוי. רשויות מקומיות רבות מתייחסות לפרסום מידע ולדיווח או למדיניות של "דלת פתוחה" לנבחר הציבור בתור הליכים משתפים. למעשה, מדובר בהליכי יידוע או תרפיה, שבתחתית מדרג ההשתתפות, שמטרתם אינה אלא למתן התנגדות או להשיג תמיכה ציבורית למדיניות שנקבעה מראש. התנהלות זו מתיישבת עם נתוני מחקר מקיף, שנערך על ידי ד"ר שרית בן שמחון, בנושא דמוקרטיה השתתפותית ברשויות המקומיות בישראל. המחקר בחן הליכים משתפים ברשויות המקומיות בשנים 2009-2012 ומצא, כי מרבית הרשויות המקומיות בישראל מפעילות הליכים לשיתוף הציבור בכל מיני רמות, אלא שתכליתם של חלק גדול מהם היא יידוע או היוועצות בלבד. המחקר זיהה שתי מתודולוגיות עיקריות של שיתוף: אספות תושבים וקבוצות דיון. כ-9% מהנשאלים במחקר, המבוסס על ראיונות עם מנכ"לים של רשויות מקומיות, הודו שהמהלכים הונהגו כמס שפתיים, וכי הם אינם מאמינים בערכם.⁵⁴

• מערכת התכנון המרחבי במדינת ישראל אינה מייחסת חשיבות ראויה לשיקולים חברתיים ולא מבססת את תהליכי התכנון על הידע הקיים ועל אנשי המקצוע העוסקים בתחום החברתי. קיים חוסר איזון בין החשיבות שמייחסים לנושאים חברתיים ובמיוחד לאלה שמעלים אנשים מקבוצות מוחלשות לבין הנושאים הפיזיים והסביבתיים ומהירות תהליך ההכנה ואישור התוכניות. ראיונות עם בעלי תפקידים במערכת התכנון הדגישו את הצורך הדחוף בהגברת השיקולים החברתיים בתהליכי תכנון מרחבי.⁵⁵

• תהליכי התחדשות עירונית פוגעים באוכלוסיית שוכרי הדירות - אוכלוסייה נטולת קניין, 'שקופה' בתוך הליך ההתחדשות, וצרכיה אינם באים לידי ביטוי. ממחקר שנערך במרכז הגר עולה, כי ממוצע שוכרי דירות בפרויקטים של התחדשות עירונית עמד על 37.86%, שיעור גבוה באופן משמעותי מממוצע שוכרי הדירות באוכלוסייה הכללית.⁵⁶ כמו כן, מדוח שפרסם השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה עולה, כי במתחמי התחדשות עירונית שנבחנו נמצא כי 22% מהדיירים שנבדקו הם שוכרי דירות שמקבלים סיוע בשכר דירה.⁵⁷

⁵⁴ מרכז הנר, אוניברסיטת תל אביב (2017). שוכרי דירות בהתחדשות עירונית. ⁵⁵ משרד הרווחה, השירות לעבודה קהילתית (2015). התערבות עבודה קהילתית בהתחדשות עירונית. מבקר המדינה (2020). דוח רשויות: הפיקוח על הבנייה בוועדות המקומיות לתכנון ולבנייה.

• דוח מבקר המדינה משנת 2020 מצביע על ליקויים חמורים בתכנון הבנייה של רשות מקרקעי ישראל ומשרד הבינוי והשיכון. מהדוח עולה, כי קיים חוסר תיאום בין הגופים השונים האחראים על התכנון, וכן היעדר ראייה כוללת שתוביל לתכנון מיטבי של קרקעות למגורים: עמידה ביעדים הכמותיים (ואף יותר) של התכנון, אך ללא תשומת-לב מספקת לאיכות התכנון. בדוח נכתב, כי "לליקויים אלה עלולות להיות השלכות על איכות מרחב המחיה המתוכנן ועל המלאי התכנוני הזמין של יחידות הדיור, ומכאן בסופו של דבר גם על מחירי הדיור ועל היכולת של המדינה לספק פתרונות לדיור נאות לכלל האוכלוסייה". כמו כן, הצביע הדוח על פערים באוכלוסיית היעד של התכנון, אשר ברובו מיועד עבור המגזר הכלכלי בישראל, ללא התחשבות בקבוצות מיעוטים או בחברות שוליים.⁵⁸

התערבויות ודרכי פעולה לפתרון הבעיות ולהתמודדות עם החסמים

ברמת הקהילה

- העלאת המודעות, המיומנות והמסוגלות של חברי הקהילה להזדמנויות הטמונות בפיתוח אורבני-קהילתי.
- עידוד מעורבות ועשייה אקטיבית של חברי הקהילות לזיהוי ולקידום סוגיות בתחומים אלה במרחב המגורים, השכונה והעיר.

ברמת הרשות המקומית

- **עיצוב תהליכי תכנון ופיתוח קהילתיים:** קידום קהילות חסונות ובנות-קיימה.
- **בניית יחסים ושותפויות בין הקהילות ובעלי עניין שונים - פעולה קולקטיבית לשינוי חברתי.**
- **קידום מדיניות ואסטרטגיה עירונית המשלבת את המרכיב החברתי בתהליכי התכנון והפיתוח העירוניים:**
 - שיתוף ומעורבות תושבים בתהליכי התכנון והפיתוח העירוניים.
 - הקמת מוסדות קהילתיים, דמוקרטיים ומכילים ברמת השכונה / סביבת המגורים (פורום/ ועד מועצה) הפועלים לפיתוח הקהילה במגוון תחומים וסוגיות.
 - פיתוח תשתיות ומנגנונים רשותיים מולטי ואינטר-דיציפלינריים, מחייבים, מתכללים ומתוקצבים, המחברים בין תהליכי פיתוח פיזי לפיתוח חברתי, כלכלי וחינוכי.
 - הקמת תשתית או מנגנון הפועל לפיתוח רשת ציבורית פעילה, מנוהלת, מתוחזקת ומותאמת לשמירה על הזהות והמורשת המקומיות.

⁵⁸ מבקר המדינה (2020). דוח רשויות: הפיקוח על הבנייה בוועדות המקומיות לתכנון ולבנייה.

פרק שני: תכנון אסטרטגי

האפיק החברתי

האפיק הכלכלי

האפיק החינוכי

האפיק האורבני

מפת תוצאות

מדדי תוצאה

פרק עקרונות
ותשתיות

פרק סיכום

02

ברמת המדינה

• **אפיון סביבות חיים מיטיבות:** כולל תבחינים למדידת מאפייני סביבות חיים מיטיבות.

התוצאות הרצויות בעקבות ההתערבות באפיק האורבני

ברמת הפרט

• **התושב נהנה ממרחב ציבורי מתוחזק, מזמין ובטוח העונה על צרכיו** ומאפשר לו מגוון הזדמנויות בתחומים רבים: חברתיים, קהילתיים, תרבותיים, בריאותיים, וכן תחביבים; מרחב ציבורי שפותח דלת לפריחה והתפתחות.

• **לתושב האפשרות להיות מעורב בתכנון ובעיצוב סביבת חייו,** הוא בעל קול ויכולת להשפיע על מרחב החיים הפרטי והציבורי שלו.

ברמת הקהילה

• **קהילות חסונות ובנות-קיימא המשתמשות ברשת הציבורית בצורה מיטבית** לשיפור תחושת הקהילתיות לפיתוח הזדמנויות ואפשרויות למגוון של אנשים וקהילות החיים אלה לצד אלה ובמשולב תוך כבוד הדדי, צמצום אי השוויון ויצירת תנאים לפריחה אנושית, שמחה ושגשוג.

• **קהילות המקדמות סביבת חיים איכותית ומעורבות באופן שיטתי בתכנון ובעיצוב סביבות חייהן ובקבלת החלטות הקשורות בהן:** בכך יוצרות קהילות אלה תחושת ערך ומשמעות, מחזקות את תחושת המסוגלות, מעוררות גאווה מקומית ותחושת שייכות ומכוננות יחסי אמון וערבות הדדית בין חברי הקהילה.

• **קהילות ואוכלוסיות מגוונות (גיל, מגדר, אמונה, לאום) נהנות מהיצע ההזדמנויות שהרשת הציבורית מאפשרת בתחומים הבאים:** פריסה ותמהיל השימושים בעיר (מגורים, תעסוקה, מסחר ותעשייה, מוסדות ציבור, מרכזי פנאי, ספורט ותרבות), אופי הבינוי ומידת הצפיפות (טיפולוגיות בינוי וחתך הרחוב), עיצוב המרחב ציבורי (שטחים ציבוריים פתוחים, רחובות וכיכרות, מוסדות ציבור ומוסדות קהילה), פריסת מערכות התחבורה ורשת הרחובות, והיבטים סביבתיים ונופיים (הצללה, שטחים ציבוריים פתוחים, ניהול מי נגר, ועוד). לדוגמה: ברמת הבניין מוצע תמהיל דיוור מגוון, המאפשר חיים משותפים לאוכלוסיות וקהילות מגוונות.

ברמת הרשות המקומית

- **תהליכי תכנון ופיתוח קהילתיים נערכים בשותפות עם חברי הקהילה, מוסדות קהילתיים ומוסדות שלטוניים ומגזריים אחרים ומקדמים סביבת חיים עירונית איכותית.** תהליכי התכנון המשתפים מערבים את התושבים כנורמה מקצועית, מחייבת ומתוקצבת.
- **סביבת חיים עירונית המספקת איכות חיים עבור אנשים וקהילות:** כזו המאפשרת מגוון הזדמנויות של דיור, תעסוקה, פנאי, השכלה ושירותים; מתנהלת בשקיפות ומתאפיינת בהכלה ובאמון; מקנה לאנשים תחושת שייכות, יצירת זהות ואפשרות למעורבות; כזו שהתחדשותה והשינויים שיחולו בה יתקיימו באופן המקדם פיתוח בר-קיימא, בניית חוסן וצמצום פערים.

• **רשת ציבורית⁵⁹ (רחובות, שטחים ציבוריים פתוחים ומוסדות ציבור) מנוהלת, מתוחזקת ומותאמת לזהות ולמורשת המקומית, מעודדת פעילות ושהייה. בהנחה שתהיה רשת ציבורית כזאת - מה תהיה התוצאה שלה, מה תמונת העתיד שלה, מה יקרה כתוצאה ממנה.**

• **הרשות המקומית ואגפיה השונים, מזהים, מכירים ומודעים לחשיבותו של תכנון אורבני מוטה קהילה ופועלים לקידומו בקרב כלל האגפים, הגופים והשחקנים הפועלים בזירה הקהילתית ועוסקים בתהליכי תכנון ופיתוח אורבני.**

ברמת המדינה

• **הכרה לאומית בחשיבות שילוב המרכיב החברתי בכל רצף תהליכי התכנון המרחבי החל מראשיתם, ותרומתו ליצירת סביבות חיים איכותיות ומיטיבות המקדמות את חיי הפרט ומעצבות את חיי הקהילה. קיים ייצוג חברתי בכל מוסדות התכנון הארציים, המחוזיים והמקומיים.**

• **מדיניות מערכתית המשלבת את הראייה החברתית במנגנוני התכנון ובתוצריו כמטרה מרכזית ומובילה, מבין כלל האינטרסים בשיח התכנוני; הגדרה מקובלת ומוסכמת של מרכיב התכנון המרחבי ותהליכי תכנון משתפים כנורמה מקצועית מחייבת ומתוקצבת; קיום תהליכי תכנון ופיתוח מכלילים הלוקחים בחשבון את קולן וצרכיהן של מגוון אוכלוסיות, כדי לקדם סביבת חיים מלאה בהזדמנויות, תוך דגש על אוכלוסיות פגיעות.**

• **תהליכי התחדשות עירונית כוללים מטרות חברתיות, בין-תחומיים ומותאמים לקהילות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית: מבנים, דיור ציבורי, חידוש מרחבים ציבוריים פתוחים, מוסדות ציבור, מרחבים עסקיים, התחדשות בראייה רב-שנתית, שיתוף הציבור, שירותים ציבוריים וקהילתיים.**

⁵⁹ החיים הקהילתיים מתקיימים ברובם על פני הרשת הציבורית (מוסדות ציבור וקהילה, רחובות, גנים, פארקים, נינות ושטחים ציבוריים פתוחים נוספים). אלו הם המקומות והרחבים המאפשרים לאנשים להכיר, להיות בקשר זה עם זה ולתמוך זה בזה. הרשת הציבורית מהותית במיוחד עבור אוכלוסיות פגיעות (מקנים, מעמד סוציו-אקונומי נמוך, גיל הרך) אשר משתמשות בה כמעין הרחבה למרחב הפרטי, לשם מענה לתחושת שייכות והפגנת בדידות, לצד עידוד פעילות פיזית וחברתית. לדוגמה המאבק במגפת הקורונה (Covid-19) והגבלות המפגש וההתקהלות שנלוו לו, הדגישו את החשיבות שבמפגש האנושי (בייחוד להפגנת הבדידות לגיל השלישי), והציגו כיצד מרחבים משותפים בקומות הקרקע ובנגות המבנים יכולים לתפקד כמרחב למפגש, שהייה וביולוי משותף.



מפת התוצאות של מהלך 'קהילה מיטיבה'

רמת המדינה	רמת הרשות	רמת הקהילה	רמת הפרט	
משרדי ממשלה שפיתוח קהילתי על סדר יומם	רשות מקומית מקדמת סדר יום קהילתי	קהילה בעלת הון חברתי-קהילתי	אמון ושייכות	האפיק החברתי
			ביטחון חברתי	
			יצוג, השפעה וביטחון במרחב הציבורי	
משרדי ממשלה שפיתוח כלכלי-קהילתי על סדר יומם	רשות מקומית שפיתוח כלכלי קהילתי על סדר יומה	קהילה בעלת חוסן קהילתי	רווחה כלכלית ומגוון הזדמנויות לתעסוקה איכותית	האפיק הכלכלי
			שוויון הזדמנויות ואפשרויות	
			תושבים מקטינים חובות ומגדילים הכנסה	
הקצאה ואיגום משאבים ממשלתיים לתמיכה בקהילות בפריפריה החברתית-גיאוגרפית	תשתיות רשותיות התומכות בפיתוח כלכלי-קהילתי	רשות קהילתי-עסקי המייצר הון חברתי-כלכלי מתפתח	ילדים ובני נוער חשים בשייכות לקהילתם	האפיק החינוכי
			ילדים ובני נוער בוטחים באנשי החינוך	
			לכל ילד/נער יש קבוצת שייכות חברתי קהילתית	
הכרה בחשיבות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, כמקדם חוסן, שייכות, מוביליות והון חברתי של קהילות מובילות	תהליכים חינוכיים קהילתיים, במרחב הפיזי ובמרחב הווירטואלי, מקודמים כסדר יום רשותי	מענים חינוכיים-לתושבים החל בגיל הרך ועד לגיל זיקנה	ילדים ובני נוער חשים באנשי החינוך	האפיק החינוכי
			לכל ילד/נער יש קבוצת שייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
מדיניות סדורה ומערכתית, בין-משרדית, המתכללת, מתקצבת ומקדמת תהליכי חינוך בוני הקהילה	אנשי החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי הם מומחי תוכן ותהליך בבינוי קהילה	מודעות לשירותי החינוך הבלתי פורמלי המוצעים	ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית קהילתית	האפיק החינוכי
			לכל ילד/נער יש קבוצת שייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
רגולציה מותאמת התומכת במהלך 'קהילה מיטיבה'	תשתיות רשותיות התומכות בפיתוח חברתי-קהילתי-חינוכי	למידה המתרחשת בחברת הקהילה	ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	האפיק החינוכי
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
מטרות, שפה, שותפויות ותוכניות עבודה משותפות של בעלי עניין השונים בשדה החינוך	מטרות, שפה, שותפויות ותוכניות עבודה משותפות של בעלי עניין השונים בשדה החינוך	שגרות חברתיות מוטמעות בחיי היום-יום בחינוך הפורמלי	ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	האפיק החינוכי
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
הכרה לאומית בחשיבותו של שילוב המרכיב החברתי בכל רצף תהליכי התכנון המרחבי	תהליכי תכנון ופיתוח קהילתיים נערכים בשותפות	קהילות חסונות ובנות-קיימא המשתמשות ברשת הציבורית בצורה מיטבית	ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	האפיק החינוכי
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
מדיניות מערכתית המשלבת את הראייה החברתית במנגנוני התכנון ובתוצריו	סביבת חיים עירונית שמספקת איכות חיים עבור אנשים וקהילות	קהילות המקדמות סביבת חיים איכותית ומעורבות באופן שיטתי בתכנון ובעיצוב סביבות חיים ובקבלת החלטות הקשורות בהן	ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	האפיק החינוכי
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
תהליכי התחדשות עירונית כוללים מטרות חברתיות, בין-תחומיות ומותאמות לקהילות בפריפריה החברתית-גיאוגרפית	רשת ציבורית (רחובות, שטחים ציבוריים פתוחים ומוסדות ציבור) מנוהלת, מתחזקת ומותאמת	קהילות ואוכלוסיות מגוונות (גיל, מגדר, אמונה, לאום ועוד) נהנות מהיצע הזדמנויות שהרשת הציבורית מאפשרת	ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	האפיק החינוכי
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
			ילדים ובני נוער חשים בשייכות חברתית שבמסגרתה הוא מקדם יוזמה בקהילה	
	הרשות המקומית ואגפיה השונים, מזהים, מכירים ומודעים לחשיבותו של תכנון אורבני מוטה קהילה			

מדדי תוצאה עיקריים

כחלק מתהליך פיתוח מדדי התוצאה של מהלך 'קהילה מיטיבה', פורקו כל אחת מהתוצאות המפורטות במפת התוצאות למגוון מדדים, שיאפשרו מדידה אפקטיבית של השגת תוצאות המהלך. זהו תהליך שעדיין נמצא בעיצומו ואנו משתפים בשלב זה במפת מדדים חלקית ולא סופית של התוצאות שהוגדרו בשלב זה בהתייחס לכל אחד מהאפיקים.

מדדים ברמת המדינה	מדדים ברמת הרשות	מדדים ברמת הקהילה	
המשאבים המוקצים לעיר מתמקדים בעיקר (לפחות 70%) באתגרים שהוצגו בתוכנית האב של הרשות לתחום קהילה.	קיומן של תשתיות שיתופיות ומשילות משותפת ומידת השימוש ואפקטיביות השימוש בתשתיות אלה.	המידה שבה קיימת לכידות חברתית בין חברי הקהילה (יחסי אמון והדדיות, שייכות, חיבור ומחויבות).	האפיק החברתי
שינוי תפיסות ועמדות של בכירים במשרדי הממשלה ברשות בנוגע לקהילה, למשמעותה ולתפקיד המדינה בקידום בינוי קהילה.	קיומן של תשתיות לשיתוף הציבור ודיגיטציה ומידת השימוש ואפקטיביות השימוש בתשתיות אלה.	המידה שבה חברי הקהילה חשים משמעותיים, מחויבים ושותפים בתהליכי תכנון ופיתוח קולקטיביים.	
המידה שבה המדינה מרחיבה את מדיניות הקצאת המשאבים שלה לטובת תחום קהילה.	שינוי תפיסות ועמדות של מנהלי האגפים השונים ברשות בנוגע לקהילה, למשמעותה וליכולתה של הרשות לתרום לבינויה.	מידת האמון של חברי הקהילה בדרג המקצועי ובמוסדות הציבוריים.	
מידת האפקטיביות של תהליכי רגולציה על הקצאת המשאבים.	קיומה של תוכנית-אב עירונית ותוכנית עבודה הנגזרת ממנה, המספקת מענה לצרכים הרשמיים והקהילתיים, בתדוף.	שיעורי המעורבות החברתית, הפעילות החברתית וההתנדבות של חברי הקהילה.	
	המידה שבה הרשות מרחיבה את הקצאת התקציבים וכוח אדם לטובת תחום קהילה.	המידה שבה המרחב הציבורי מתוחזק ומאפשר תנועתיות של חברי הקהילה.	
		המידה שבה התושבים חשים בטוחים ללכת לבד באזור המגורים.	
		שיעורי הפגיעה מהטרדה מינית, אלימות ופשעה בקהילה.	
		נוכחות נציגי קהילה בכל ועדה יישובית.	
		תחושת מסוגלות קולקטיבית: המידה שבה חברי הקהילה מסוגלים לפעול ביחד כדי לפתור בעיות משותפות ולקדם את הכלל.	
מדדים ברמת המדינה	מדדים ברמת הרשות	מדדים ברמת הקהילה	
קיומה או אי-קיומה של תוכנית ארצית בין-משרדית העוסקת בפיתוח התפיסה הכלכלית-קהילתית, מקצה משאבים ומפתחת תהליכים רגולטוריים להטמעה אפקטיבית של התהליכים.	מספר הנכסים שהועמדו לפיתוח התעשייה המקומית.	המידה שבה האוכלוסייה מסוגלת לכלכל את עצמה, אינה זקוקה לשירותי רווחה ולהשלמת הכנסה.	אפיק כלכלי
	מספר המשקיעים והיזמים שגויסו להשקעות מקומיות.	המידה שבה האוכלוסייה משתדרגת, לומדת, שותפה בקבוצות עניין בנושא תעסוקה.	
	המידה שבה הרשות מרחיבה את המשאבים הציבוריים שלה.	מספר תוכניות האוריינות הדיגיטלית שפועלות ביישוב ובחינת אחוז התושבים המתנהלים נכון כלכלית.	
	המידה שבה הרשות המקומית והתשתיות העירוניות "ידידותיות" לעסקים הקטנים הן מבחינת מתן סיוע בהקמה, שיווק, ארנונה, אשראי והלוואות.	מספר הזדמנויות התעסוקה המבוססות על כלכלה מקומית. המידה שבה קיים קשר בר-קיימא בין העסקים המקומיים לצרכנים תוך מעקב אחר איכות הקשר.	
	קיומו של גוף בתוך הרשות הדואג לאיתור הזדמנויות כלכליות שיקדמו את הכלכלה ואת איכות החיים בעיר ומידת האפקטיביות של גוף זה.	המידה שבה התושבים מרגישים כי יש להם השפעה על המתרחש בקהילה בהיבטיה הכלכליים.	
		המידה שבה קיים קשר בר-קיימא בין העסקים לצרכנים תוך מעקב אחר איכות הקשר.	
		המידה שבה חברות חיצוניות/רשתות שותפות בפיתוח עסקים-סניפים בקהילה (העסקת עובדים בני המקום, סיוע בהכשרה ובלמידה, השקעה בהקמה, תיעוד, פרסום ושיווק).	
		האם קיימת התארגנות קהילתית (כלכלה מקומית מקיימת) הפועלת להגברת החוסן הקהילתי, האם היא מסייעת לבעלי עסקים מקומיים בהרחבה, בהעצמה ובמקסום צפיפות הרשתות של בעלי העסקים המקומיים.	



מדדי תוצאה עיקריים

מדדים ברמת המדינה	מדדים ברמת הרשות	מדדים ברמת הקהילה	
באיזה מידה נבנתה תוכנית חינוכית לאומית הרואה בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי ישות אחת האמורה לקדם את החוסן, המוביליות וההון החברתי של הקהילות בפרט ומדינת ישראל בפרט.	המידה שבה הושגה אפקטיביות בתהליכים החינוכיים.	המידה שבה חל שיפור בחוסן הקהילתי של חברי הקהילה.	אפיק חינוכי
באיזה מידה קיימת מדיניות סדורה ורב-מערכתית המתכללת, מתקצבת ומקדמת תהליכי חינוך בוני הקהילה כדי לחולל שינוי חברתי.	מספר בעלי התפקידים החינוכיים שמונו, הרלוונטיים לקידום תהליכים חינוכיים כחלק מקהילה מיטיבה ובהתאם לצרכים הרשתיים בתחום זה.	המידה שבה יחול שיפור בהון החברתי של בני הקהילה.	
	המידה שבה פורום החינוך המשותף מגדיר נוהלי עבודה משותפים, מערכת מושגים אחידה החולשת על כלל המסגרות ובונה תוכנית כוללת המוסכמת על כל השותפים והמגדירה מטרות ויעדים.	המידה שבה הקהילה מודעת לשירותי החינוך, פועלת להשגתו והתאמתו לצורכי הנער/ה.	
	המידה שבה תהליכים חינוכיים שהוגדרו על ידי פורום החינוך המשותף אכן הוטמעו ברשות.	המידה שבה התושבים חשופים למגוון הפעילויות והמענים החינוכיים.	
		המידה שבה קיימת פריסה של כלל הפעילויות ברחבי העיר, בחינת איכותן וניצולן בפועל (פוטנציאל מול ניצול בפועל).	
		המידה שבה יחול גידול ומגוון בהיקף הפעילות והמיזמים. המידה שבה ילדים ובני נוער חשים שייכות, ביטחון וחיבור לקהילה. ירידה במספר הפונים לקבלת עזרה רגשית ופסיכולוגית במסגרות הרווחה, החינוך ושפ"י. המידה שבה הלמידה פרצה את מסגרת הכיתה (כמה פעמים בשנה כל כיתה חווה למידה חוץ-בית ספרית). אחוז התלמידים המקבלים תעודות הערכה על פעילותם.	
מדדים ברמת המדינה	מדדים ברמת הרשות	מדדים ברמת הקהילה	
המידה שבה המדיניות הלאומית מקפידה לשלב בתהליכי התכנון את צורכי האוכלוסיות ולקדם סביבת חיים מלאה גם לאוכלוסיות פגיעות.	המידה שבה שיתוף הציבור מאפשר לחברי הקהילה להגדיר, להשפיע ולהוביל באופן מתמשך תהליכי פיתוח.	המידה שבה חברי הקהילה חשים משמעותיים, מחויבים ושותפים בתהליכי תכנון ופיתוח קולקטיביים.	אפיק אורבני
המידה שבה תהליכי ההתחדשות העירונית מותאמים לצורכי הקהילה בכלל ולקהילות מהפריפריה החברתית-גיאוגרפית בפרט.	המידה שבה הרשות מקדמת שיח קבוע ומתמשך חוצה מגזרים שיהווה תשתית ליצירת הון חברתי.	המידה שבה קיים יחס נכון בין שטחי המגורים, המסחר והתעשייה, מוסדות ציבור, מרכזי פנאי וספורט ומרכזי תרבות.	
	המידה שבה סביבת החיים מאפשרת איכות חיים בתחום דיור, תעסוקה, פנאי, השכלה ושירותים.	המידה שבה יש קשר בין אזורי המגורים לאזורי המסחר, שירותים, תרבות ופנאי כך שמאפשרת תנועה זמינה לכל התושבים (ילדים, נוער ומבוגרים).	
	המידה שבה קיימים חוסן קהילתי ואישי, יחסי אמון, הדדיות, שייכות, מעורבות ויכולת לחולל שינוי.		
	המידה שבה קיים קשר בין מאפייני האוכלוסייה למוסדות הציבור והשטחים הציבוריים הפתוחים.		
	המידה שבה תהליכי הפיתוח העירוני נעשים בשיתוף הקהילה ובאים לידי ביטוי בכלל אגפי העירייה (הנדסה, חינוך, רווחה, תשתיות, שפ"ע).		

בנוסף למדדים אלה, הוגדרו תוצאות ומדדים לשלב הפיילוט, כחלק מהמודל הלוגי של המהלך והם יורחבו עם סיום שלב גיבוש המדדים של המהלך.

תוצאות			תפוקות			תשומות
יעד תוצאה כמותי	מדד תוצאה	תוצאות סופיות לאחר ארבע שנים	תוצאות ביניים לאחר שנה	מדדי תפוקה	פעולות	
רמת פרט וקהילה צמצום הפער בין יישובי הפיילוט למרכז ב-20% ⁶⁰	רמת פרט וקהילה • שביעות רצון ביחס למעורבות התושבים (ייבחן על ידי שאלון 'קהילה מטיבה' מבוסס על שאלות מתוך הסקר חברתי למ"ס ומדד הקהילתיות של החברה למתנ"סים).	• חוללות ומסוגלות קהילתית.	• רמת רשות וקהילות • בוצע מיפוי שממנו נגזרה תוכנית העבודה של הרשות, הכוללת מדדי תוצאה ותפוקה בזיקה לקידום מוביליות חברתית, חוסן קהילת חברתי ואיכות חיים. • איוש תקנים.	• רמת רשות וקהילות • ביצוע הכשרות ומספר המשתתפים בהכשרה. • גיוס ואיוש תקנים. • קיום תוכניות עבודה רשותיות בהתאם לאפיקי הפעולה של התוכנית. • תשתיות משותפות (פורומים ומבנים ארגוניים) הן ברמת הרשות והן ברמת הקהילה. • קיום מדיניות רשותית. • החלטות מבוססות נתונים. • קיום פרקטיקות מיטביות לפי מפתח תקציבי.	• רמת רשות וקהילות • הכשרה וליוי של בעלי תפקידים. • כינוס של בעלי עניין וסוכני שינוי קהילתיים. • אבחון, מיפוי ובניית תוכנית עבודה. • איגום משאבים תוספתי והשותפים לטובת יישום תוכנית התערבות יישובית. • פיתוח מדיניות ותשתיות תומכות ברשות המקומית.	• רמת רשות וקהילות • תקנים למובילי קהילה עירוניים ומלווי קהילות שכונתיים לפי גודל רשות. • הקמה והפעלת שולחן עגול עירוני. • מערך הכשרה והדרכה לנציגי הרשות. • מיפוי, אבחון ובניית תוכניות התערבות (BP).
רמת פרט וקהילה צמצום הפער בין יישובי הפיילוט למרכז הארץ ב-15% ⁶¹	• תחושת ביטחון חברתי וקשרים חברתיים (שאלון 'קהילה מטיבה' כנ"ל). • ייצוג ונוכחות בתהליכי קבלת החלטות בסביבת המגורים וביישוב (כנ"ל).	• ביטחון חברתי וסולידריות קהילתית. • מעורבות והשתתפות אזרחית וקהילתית. • רישות כלכלי-קהילתי.	• משתפתי ההכשרה יעידו על תרומתה לביצוע תפקידם ולביסוס שיתופי פעולה ברשות, צעדים ראשוניים למינוף קהילות ובניית רשת תומכת ברשות. • פורומים רשותיים וקהילתיים מתכנסים באופן סדיר, כוללים הרכב מגוון ומחויב.	• רמת רשות וקהילות • החלטות מבוססות נתונים. • קיום פרקטיקות מיטביות לפי מפתח תקציבי.	• רמת רשות וקהילות • יישום פרקטיקות מיטביות, מעקב והערכה. • פיתוח פרקטיקות מיטביות לפי מפתח תקציבי.	• תקציב ליישום BP • שיתוף ציבור, למידה ואירועי שיא קהילתיים. • הקמת תשתית דאטה
רמת פרט וקהילה עלייה של 50% ביוזמות והתארגנויות ביחס ל-T0	• יוזמות והתארגנויות עסקיים-קהילה (כנ"ל).	• סביבת מגורים נאותה.	• צעדים ראשוניים להטמעת מערכת דאטה בהובלת הרשות המקומית.	• החלטות מבוססות נתונים: קיום פרקטיקות מיטביות לפי מפתח תקציבי.	• יישום פרקטיקות מיטביות, מעקב והערכה.	• תקציב ליישום BP • שיתוף ציבור, למידה ואירועי שיא קהילתיים. • הקמת תשתית דאטה
רמת פרט וקהילה צמצום הפער ב-10% בין יישובי הפיילוט למרכז. ⁶²	• שביעות רצון מהסביבה הפיזית ואיכות השירותים הקהילתיים (כנ"ל). • מודעות ויוזמות הדדיות (שאלון 'קהילה מטיבה')	• הקהילה שותפה בחינוך הבלתי פורמלי והחינוך הבלתי פורמלי מחזק את הקהילתיות.	• מחקר הערכה ראשוני מעיד על איכות ביצוע בשלבים ראשוניים ומחויבות הרשות, שחקני מפתח וקהילות.	• רמת רשות וקהילות • החלטות מבוססות נתונים. • קיום פרקטיקות מיטביות לפי מפתח תקציבי.	• יישום פרקטיקות מיטביות, מעקב והערכה.	• תקציב ליישום BP • שיתוף ציבור, למידה ואירועי שיא קהילתיים. • הקמת תשתית דאטה
רמת פרט וקהילה עלייה של 25% ביחס ל-T0 בכל רשות.	• עלייה של 30% במספר התושבים המשתתפים בתהליכי קבלת החלטות ברשות ביחס ל-T0.	• רמת רשות וקהילות • שדר יום קהילתי.	• מחקר הערכה ראשוני מעיד על איכות ביצוע בשלבים ראשוניים ומחויבות הרשות, שחקני מפתח וקהילות.	• החלטות מבוססות נתונים: קיום פרקטיקות מיטביות לפי מפתח תקציבי.	• יישום פרקטיקות מיטביות, מעקב והערכה.	• תקציב ליישום BP • שיתוף ציבור, למידה ואירועי שיא קהילתיים. • הקמת תשתית דאטה
רמת פרט וקהילה עלייה של 20% במספר המשאבים הרשותיים המושקעים לחיזוק קהילות מיטביות ביחס ל-T0	• עלייה של 30% במספר התושבים המשתתפים בתהליכי קבלת החלטות ברשות ביחס ל-T0.	• רמת מערכת ארצית משרדי ממשלה מקדמים סדר יום קהילתי.	• הסכמות באשר למדדים ולמסמכי ידע. • אפיון מערכת דאטה. • אפיון בעלי תפקידים להובלת התוכנית ומערך ההכשרות. • פורום משותף האמון על עיצוב, ניהול ובקרה ברמת מחויבות גבוהה והרכב מגוון. • המלצות לניסוח מדיניות והשפעה תודעתית ברמה הארצית.	• רמת מערכת ארצית • מסמכי ידע ואפיון. • מדדים מוסדרים ומוסכמים. • מערכת דאטה. • ניסוח מדיניות מוסכם. • תשתיות לחיזוק שותפות בת-קיימא. • מתווה הערכה. • מערך הכשרות למידה.	• רמת מערכת ארצית • חילוץ ופיתוח ידע. • גיבוש ויישום מדדי הצלחה של המהלך. • מיפוי גורמי קהילה וחברה אזרחית. • פיתוח מערכת מיפוי אסטרטגית דאטה. • קידום מדיניות רשותית וארצית. • פעולות לביסוס שותפות רחבה בין-מגורית ובין-ארגונית לטובת מטרות המהלך. • מחקר הערכה מלווה.	• פיתוח תשתית ידע בנושא של קהילה מיטיבה (זיהוי BP, הגדרת בעיות, תוצאות, דרכי פעולה ומדדים). • אפיון והגדרות לארבעת אפיקי המהלך. • מחקר, הערכה ומערכת מידע. • כוח אדם ניהולי. • מערך הכשרות, כנסים ושינוי תודעה. • הבניית מערך שותפויות בין-מגוריות.
רמת פרט וקהילה בתהליכי קבלת החלטות ביחס ל-T0	• עלייה של 20% במספר המשאבים הרשותיים המושקעים לחיזוק קהילות מיטביות ביחס ל-T0	• רמת מערכת ארצית • מדיניות אסדרה ותקציבים.	• הסכמות באשר למדדים ולמסמכי ידע. • אפיון מערכת דאטה. • אפיון בעלי תפקידים להובלת התוכנית ומערך ההכשרות. • פורום משותף האמון על עיצוב, ניהול ובקרה ברמת מחויבות גבוהה והרכב מגוון. • המלצות לניסוח מדיניות והשפעה תודעתית ברמה הארצית.	• רמת מערכת ארצית • מסמכי ידע ואפיון. • מדדים מוסדרים ומוסכמים. • מערכת דאטה. • ניסוח מדיניות מוסכם. • תשתיות לחיזוק שותפות בת-קיימא. • מתווה הערכה. • מערך הכשרות למידה.	• רמת מערכת ארצית • חילוץ ופיתוח ידע. • גיבוש ויישום מדדי הצלחה של המהלך. • מיפוי גורמי קהילה וחברה אזרחית. • פיתוח מערכת מיפוי אסטרטגית דאטה. • קידום מדיניות רשותית וארצית. • פעולות לביסוס שותפות רחבה בין-מגורית ובין-ארגונית לטובת מטרות המהלך. • מחקר הערכה מלווה.	• פיתוח תשתית ידע בנושא של קהילה מיטיבה (זיהוי BP, הגדרת בעיות, תוצאות, דרכי פעולה ומדדים). • אפיון והגדרות לארבעת אפיקי המהלך. • מחקר, הערכה ומערכת מידע. • כוח אדם ניהולי. • מערך הכשרות, כנסים ושינוי תודעה. • הבניית מערך שותפויות בין-מגוריות.

בהמשך המהלך ולקראת תחילתו של שלב היישום, ייפותח כלי מדידה משולב, המכיל בתוכו מגוון מדדים וכלי מדידה המספקים תמונה מקיפה אודות מצבה של כל קהילה, לאורם של מדדים אלה.

⁶⁰ ב-2020 הפער בשביעות הרצון בין הפריפריה למרכז ביחס למעורבות תושבים עומד על 22% ובחברה הערבית על 42%. ע"פ סקר למ"ס מ-2020 תחושת הביטחון בפריפריה נמוכה ב-19% מהמרכז. ⁶¹ ע"פ סקר למ"ס מ-2020 שביעות הרצון מאזור המגורים בפריפריה נמוכה ב-4% ובמגזר הערבי ב-25%. ⁶² ע"פ סקר למ"ס מ-2020 שביעות הרצון מאזור המגורים בפריפריה נמוכה ב-4% ובמגזר הערבי ב-25%.

פרק שלישי: עקרונות עבודה ותשתיות נחוצות ליישום מהלך 'קהילה מיטיבה'

פרק זה מגשר בין שלב התכנון האסטרטגי לבין שלב היישום ברשות המקומית. כדי שרשות מקומית תוכל ליישם תוכנית מורכבת ומקיפה כ'קהילה מיטיבה', עליה לעצב אקוסיסטם רשותי שיאפשר זאת. על פי 'שיתופים'⁶³ עיצוב אקוסיסטם כזה הוא מהלך שבו הרשות המקומית בוחרת לקדם נושא באמצעות רשת שותפים משלושת המגזרים - הציבורי, העסקי והשלישי. הנחת העבודה היא, כי מהלך רחב ומתואם של כל השותפים יוביל להשגת המטרה הרשותית והיעדים. לתהליך ההקמה של אקוסיסטם שכזה מספר תוצרים משמעותיים: בעל תפקיד שהוא גורם מתכלל מתוך הרשות, המוביל את המהלך; תמונת מצב רשותית המספקת נתונים וממצאים, מיפוי התשתיות, המשאבים, הנכסים ובעלי העניין הרלוונטיים; סדר יום משותף של הרשות, מבוסס על נתוני המיפוי והאסטרטגיה הכוללת של מהלך 'קהילה מיטיבה' בכל אחד מאפיקי פעולתה ומנגנוני עבודה מוסכמים.

לעיצוב אקוסיסטם רשותי התומך ב'קהילה מיטיבה' נדרשים עקרונות עבודה ותשתיות מיוחדות ואלה מבוססים על ניתוח אינטגרטיבי של ארבעת האפיקים המרכזיים של המהלך - החברתיים, הכלכליים, החינוכיים והאורבניים. פעולה על פי חמשת העקרונות וחמשת התהליכים התשתיתיים המפורטים להלן תבטיח עמידה בתוצאות הנדרשות.

עקרונות אלה יבואו לידי ביטוי הן בעבודה הרשותית והן ברמה הלאומית.

עקרונות העבודה

'עקרון עבודה' מוגדר כאמצעי לתרגום הערכים והמטרות של 'קהילה במיטיבה' לתהליכי עבודה ופעולות⁶⁴ באקוסיסטם הרשותי. העקרונות מבטיחים שמירה על תפיסתה ואופייה של 'קהילה מיטיבה' והם מפורטים להלן:

1. גמישות מבנית לצד תשתיות קבועות

המציאות המשתנה מכתובה תהליכי שינוי מהירים המייצרים מנגנוני עבודה היברידיים ומגוונים.

כדי ליצור שינוי משמעותי ובר-קיימא ברשות המקומית, נדרש להגדיר ערכים ומטרות ולייצר תשתיות קבועות שיספקו מסגרת תומכת למהלך 'קהילה מיטיבה', כגון תקציב, מנגנוני מעקב ובקרה, כוח אדם, ועוד. עם זאת, יש לשים לב כי הגדרת התשתיות הנדרשות אינה מגדירה את הדרך למימושן. יתרה מזאת, יש לעודד יצירתיות וחדשנות של מבנים ושיטות עבודה אשר יאפשרו יעילות וצמיחה מרבית וישמרו על הרלוונטיות והעדכניות של 'קהילה מיטיבה' הן עבור הרשות והן עבור התושבים.

⁶³ שיתופים (2020). ארגו כלים לעיצוב אקוסיסטם רשותי. ⁶⁴ סדן, א' (2019). עבודה קהילתית, שיטות לשינוי חברתי.

שלבי תכנון המהלך ובניית האסטרטגיה מושתתים על אינטגרציה בין ארבעת האפיקים של המהלך ועל הניסיון לייצר הגדרות כוללניות אשר יאפשרו מכנה משותף בין האפיקים השונים. עם זאת, בבואנו להגדיר מנגנונים ליישום המהלך יש לאמץ תפיסה דיפרנציאלית ודינמית המתחשבת בצרכים ובמאפיינים הייחודיים של הרשות והקהילות החיות בה. מנגנון היישום הנבחר יתבסס על מאפיינים דמוגרפיים, על התשתיות הקיימות והחסרות ברשות ובקהילה, על ניסיון העבר ועל תפיסות ועמדות של התושבים והרשות המקומית.

כך למשל, אם קיים ברשות המקומית מנגנון ניהולי מוצלח בתחום מסוים, מומלץ להישען עליו וללמוד מניסיון העבר מאשר להקים מנגנון חדש מנותק מהקיים. דוגמה נוספת, אם רשות מסוימת כבר פועלת בהצלחה באחד האפיקים, ייתכן שהצורך שיעלה מהשטח הוא השקעה מרבית באפיקים אחרים, או דווקא שימת דגש דווקא על אפיק זה. לצד גמישות מבנית, תידרש הרשות המקומית להקים תשתיות ומנגנונים קבועים, בעלי אמות מידה אחידות וסטנדרטים מתאימים למהלך. עקרון עבודה זה מאפשר מרחב פעולה לקהילה ולרשות המקומית והתאמה מדויקת של מנגנון היישום לצרכים ולמאפיינים של הרשות, תוך פיתוח מחויבות של בעלי התפקידים והעניין למשימה, לעקרונות העבודה ולתפיסות של המהלך.

2. עבודה על פי רצפים וקשרים

כאמור, זירת הרשות המקומית היא אקוסיסטם המכיל בתוכו תחומים ובעלי עניין רבים. כדי לקדם מוביליות חברתית במערכת סבוכה זו, מומלץ לראות את התושב במרכז ולייצר סביבו רצף של מענים לאורך שנות חיים או אירועים, תוך התייחסות למכלול המענים והשירותים הקיימים ואופן החיבור ביניהם. בבסיס עיקרון זה עומדת תפיסה כוללנית המאפשרת איגום משאבים, ניהול ידע והתאמה מדויקת לצורכי התושב והקהילה. עבודה על פי רצפים והקשרים דורשת תיאום ותקשורת של כלל המערכות העירוניות וכן יצירת תשתית ארגונית המאפשרת תיאום מהיר, חשיבה משותפת, הצבת מטרות וחזון, בניית אסטרטגיה ופעולה משותפת למימושה.

מהלך 'קהילה מיטיבה' מבקש לקדם מוביליות חברתית, חוסן ואיכות חיים באמצעות קהילות. חיי הקהילה מתרחשים על פני רצף גילאים ותחומי חיים, מלידה ועד זיקנה, בין שעות בית הספר לשעות הפנאי, בין תעסוקה איכותית למעורבות חברתית, ועוד. ליצירת תהליך אינטגרטיבי ומתכלל לקידום הקהילה, נדרשת תפיסה כוללנית המביאה בחשבון את מכלול הפרטים והתחומים המרכיבים את חיי הקהילה ותושביה. פעולה בהתאם לתפיסה זו דורשת שיתוף פעולה בין אגפי הרשות השונים הממונים על תחומים אלו. האסטרטגיה היישובית צריכה להביא בחשבון את רצף החיים הקהילתיים, תוך גיוס ורתימת כלל השותפים הרלוונטיים למטרה ולביצוע המשימה. מתוך הרצון לאפשר לכלל המערכות והקהילות לעבוד יחד ביעילות למימוש מטרה מוסכמת, מומלץ להגדיר רצף שדרכו רוצים לעבוד, לדוגמה: רצף שנות חיים מלידה עד גיל 18, רצף מתן שירות במצבי חיים, רצף טיפולי, ועוד.

דוגמה לעבודה ברצפים היא, למשל, קידום מענים כוללניים לתושב המבקש לפתוח עסק מקומי חדש, או יצירת רצף טיפולי בקהילה - הקמת קשר בין הקהילה למוסדות בריאות ולרשות המקומית, בין יחידות שונות בתוך הרשות ובין ארגונים חברתיים/אזרחיים המספקים מענים לאוכלוסייה, בין הרשות המקומית לגופים ממלכתיים ולמשרדי ממשלה.

3. שיתופיות ומשילות משתפת

תהליכים שיתופיים הכרחיים להתנהלות באקוסיסטם מרובה שחקנים ובעלי עניין. ⁶⁵ משילות משתפת היא תפיסה שהתפתחה בעשורים האחרונים בעיקר נגד שיטות לעומתיות וניהוליות לקביעת מדיניות ויישומה. המשילות המשתפת מפגישה בעלי עניין מהמגזר העסקי, הציבורי והחברתי בפורומים משותפים עם רשויות מינהל ציבורי לשם קבלת החלטות מוכוונות הסכמה. ניתן לראותה כמודל של קבלת החלטות וניהול מדיניות ציבורית ברמת הממשל המרכזי או המקומי, שעיקרו שילוב של גורמים נוספים על ידי הריבון בעיצוב החלטות מדיניות.

המשילות המשתפת מבטאת את המודעות של הממשל למגבלת הידע והכוח הנתונים לו ובתגובה מאפשרת לארגוני החברה האזרחית להציג את האינטרסים והצרכים של הציבור, להיות שותפים ביצירת אסטרטגיה כוללת ולהציע מענים ופתרונות חדשניים וטובים יותר לבעיות ולצרכים.

ערכים מובילים בשיטת משילות הם: דיאלוג ושיח, שקיפות, בניית אמון, פיתוח מחויבות והבנה משותפת.⁶⁶

עקרון שיתוף הציבור הוכר כאמצעי להשבת אמון הציבור בממשל וגם כערך לשעצמו, משום שהוא מעודד אזרחות מודעת, פעילה ומשפיעה. אזרח ששותף בהחלטות יהיה מחויב ליישומן וירגיש זיקה ושייכות רבה יותר למקום מגוריו. האפשרות להשתתף בתהליכים מערכתיים מגבירה את תחושת השייכות של האזרח לקהילתו ומעודדת את הפרט להביא בחשבון את הצרכים והרצונות של הכלל. תהליך השיתוף עשוי לרתום תושבים לקחת חלק ביישום מדיניות הכרוכה בשינוי התנהגותי של הפרט לטובת התנהלות המיטיבה עם הכלל (לדוגמה, מעבר משימוש ברכב פרטי לשימוש בתחבורה ציבורית). כך שעצם הליך השיתוף עשוי להפחית התנגדויות ליישום מדיניות כלשהי, להגביר את הסיכוי להצלחתה ואף להפחית את העלויות הכרוכות ביישומה.⁶⁷

למהלכי שיתוף הציבור יש השפעה חיובית על קבלת ההחלטות והם כלי יעיל לזיהוי בעיות, להבנה טובה יותר של הצרכים המורכבים של התושבים, למציאת פתרונות יצירתיים וחדשניים ולקידום חלופות למדיניות המוצעת. הקמתם של מנגנונים מוסדיים לשיתוף הציבור בתהליכי קבלת החלטות מגבירה את הפתיחות והשקיפות במערכת המנהלית ומאפשרת את נגישות הציבור למידע ולשיקולים שהובילו לקבלת ההחלטות. בד בבד, תהליכי שיתוף מאפשרים העברת מידע מהתושבים אל מקבלי ההחלטות, כך שהמערכת הממסדית נחשפת למידע, לרעיונות ולמשאבים שמקורם בעסקים, בארגונים ובאזרחים, המסייעים לגבש פתרונות מורכבים לאתגרים שמציבה המדיניות ולשפר את איכות השירותים הציבוריים.⁶⁸ כדי לעבוד על פי עקרון שיתוף הציבור יש לאמץ תפיסות של שקיפות, דיאלוג ושיח וכן ליצור שיטות מעשיות לשיתופיות ולשותפות, תוך יצירת מנעד של רמות שיתוף ולהכילן על תחומים שבהם יש לפעולות הרשות השפעה ישירה על התושבים והקהילה.

⁶⁵ טניסון (2017). מדריך בסיסי לשתופיות חוצות מגורים. ⁶⁶ שיתופים (2020). משילות משתפת. ⁶⁷ פרלמן וכן ארי (2017). שיתוף ציבור: רקע תיאורטי וסקירה משווה. כנסת ישראל ⁶⁸ כרמון ואלתרמן (2011). הטכניון, חיפה.

התפיסה האינטגרטיבית והקהילתית של 'קהילה מיטיבה' מחייבת אימוץ ערך השיתופיות ותפיסת משילות משתפת, מכיוון שערכים אלו מעודדים מעורבות פעילה של תושבים, פעולה אקטיבית שלהם למען עצמם ופעולות רשותיות מדויקות ומתאימות יותר לצורכי התושבים. כל אלה מסייעים לקידום המוביליות החברתית. יחד עם מגוון יתרונותיו, עקרון שיתוף הציבור עונה על מטרות קהילתיות, כמו: שייכות, משמעות, מחויבות חברתית, ועוד. יתר על כן, תושבים בפריפריה החברתית-גיאוגרפית סובלים פעמים רבות מהדרה ומחוסר

אמון בממסד ובאמצעות תהליך של שיתוף הציבור ניתנת להם האפשרות להשמיע את קולם. משום כך, אימוץ העיקרון של שיתוף ציבור הוא קריטי במקומות אלו. כפועל יוצא מהנאמר עד כה, מנגנוני העבודה של כל רשות וקהילה יכולו מרכיבים **שיטתיים** לקידום שותפויות בין קהילות, שותפויות פנים וחוץ-ארגוניות (רשותיות ומשרדי ממשלה), קשר קבוע עם החברה האזרחית ומנגנונים לשיתוף ציבור.

4. ניהול וקבלת החלטות מבוססי נתונים

הובלת מהלכים מערכתיים אפקטיביים מחייבת יצירת מערך נתונים אינטגרטיבי המאפשר לקבל החלטות מושכלות, תוך מדידה תמידית.⁶⁹ עבודה על בסיס נתונים מאפשרת זיהוי בעיות והגורמים להן, איתור צרכים ומתן מענה הולם, הבנת פערים ועבודה מדויקת ונכונה יותר המבוססת על המציאות הקיימת. בנוסף לכך, מדידה לאורך זמן, תוך הגדרת יעדים מוסכמים ומקושרים לתוכנית העבודה, מייצרת אצל השותפים ובעלי התפקיד אמון, בסיס לשפה אחידה וחתירה משותפת למטרה.

לעיתים, ברשות המקומית, במשרדי הממשלה ובחברה האזרחית מצויים מסדי נתונים שלרוב אינם נגישים, אינם בשימוש או אינם מקושרים זה לזה. בהיעדר מסד נתונים מקיף מתקבלת תמונה חלקית המקשה על קבלת החלטות וניהול משאבים יעיל.

'קהילה מיטיבה' פועלת בזירות מרובות, עם בעלי תפקיד ובעלי עניין רבים ובריבוי אפיקי תוכן ועל כן יצירת מערך נתונים אינטגרטיבי, הניזון ממספר מקורות מידע של כלל השותפים במהלך, הכרחי בדרך למימוש היעדים. 'קהילה מיטיבה' כתוכנית פיילוט מחויבת להישגים מהירים באופן יחסי, לעבודה מכוונת תוצאות ולעמידה ביעדים מדידים. תנאים אלו יכולים להתאפשר רק כאשר תוכנית העבודה, בניית האסטרטגיה וקבלת החלטות יהיו מבוססות על נתונים עדכניים ורלוונטיים ועל ראייה כוללת של המערכות השונות. על כן, כחלק מתשתיות המהלך יינתנו כלים ליצירת מערך נתונים אינטגרטיבי. לדוגמה, רשות המבקשת לבנות מפה של שירותים זמינים לקהילות השונות בתחומה יכולה להצליב נתונים על שירותים חברתיים באמצעות אתר הגייסטאר, אתר משרד הרווחה, אתר חופש המידע ואתרים ייעודיים לעמותות השונות.

מנגנוני יישום המהלך יפעלו באמצעות לוח מדדים רשותי אשר ייבנה על גבי נתונים אלו, בהתאם למאפייני הרשות ועקרונות העבודה.

RIPL⁶⁹



5. קידום הדיגיטציה הרשותית

המהפכה הדיגיטלית זוהתה בתחילת העשור הקודם כאתגר לאומי שיש להיערך לקראתו והכולל חיזוק האוריינות הדיגיטלית של בעלי התפקידים במגזרים השונים, פיתוח תשתיות דיגיטליות והנגשת שירותים, לרבות שירותים חברתיים. כאשר אנו מדברים על דיגיטציה יש להתייחס לשלושה היבטים: דיגיטציה ברשות - ייעול העבודה הרשותית, סנכרון ותקשורת יעילה בין האגפים השונים; דיגיטציה של השירות לתושב - שירותים חברתיים ומוניציפאליים נוחים יותר, נגישים, מהירים ומתן מענים רלוונטיים לצרכים; קידום מוביליות חברתית באמצעות אוריינות וסביבה דיגיטלית.⁷⁰ השתנות העולם למרחבים דיגיטליים מייצרת מציאות שבה קהילות מתנהלות במגוון מרחבים במקביל (ווירטואליים ופיזיים), הנגישות למקורות ידע ומידע עולה, מתפתחות מתודולוגיות חדשות ללמידה ולאקטיביזם ונפתחות זירות כלכליות חדשות.⁷¹ כדי לתת לתושבים את השירות הטוב ביותר, להישאר עדכנית, לפתח קהילות בדרכים חדשות, יעילות וחכמות יותר - הרשות המקומית חייבת לפתח ולשכלל את יכולותיה הדיגיטליות.

בתוך המציאות המשתנה והמהפכה הדיגיטלית, עבודה שאינה עושה שימוש באופן דומיננטי בכלים דיגיטליים כמעט שאינה רלוונטית. לכן, 'קהילה מיטיבה' שואפת לקדם ולחזק את האוריינות הדיגיטלית הרשותית של בעלי תפקידים שונים, להעמיד תשתיות, לפתח כלי התערבות ושירותים דיגיטליים, לייעל ולקדם את השירות לתושב, לפתח קהילות בכלים חדשניים מותאמים לזמן ולמקום, לפתח מנהיגות בנושא ולהשתמש בפלטפורמות דיגיטליות ליצירת שותפויות ושיתוף הציבור. כל זאת כחלק ממטרה כוללת של קידום מוביליות חברתית. את השירות הטוב ביותר, להישאר עדכנית, לפתח קהילות בדרכים חדשות, יעילות וחכמות יותר - הרשות המקומית חייבת לפתח ולשכלל את יכולותיה הדיגיטליות.

⁷⁰ המיום הלאומי ישראל דיגיטלית, 2017. ⁷¹ אריאלי, הוברמן, ישראל (2020). קהילות דיגיטליות מתודולוגיה וכלים למדידה והערכה. ⁷² קרן רש"י (2021). מפת הדרכים לעבודה רשותית מקדמת מוביליות חברתית.

תשתיות ברמת הרשות המקומית והמדינה, לאור הנחות העבודה

תשתיות ב'קהילה מיטיבה' מוגדרות כמכלול מרכיבים בסיסיים והכרחיים לניהול מיטבי של המהלך. על פי קרן רש"י תשתיות הן יכולות ארגוניות המאפשרות למערכות לבסס את מנהיגותן ולתת מעטפת מיטבית תוך שיפור ביצועיהן ואיכותן. השקעה בתשתיות מסייעת בחיזוק האחריות והבעלות של הרשות המקומית על המהלך ובכך גם מבססת את הקיימות שלו לאורך זמן.

תשתיות אלה, בניגוד להתערבויות, נשארות ביישוב לאורך זמן, משתכללות ומחזקות את יכולות הניהול של הרשות המקומית, מסייעות בהתמודדות עם האתגרים והמורכבויות שאיתם מתמודדות הרשויות בפריפריה החברתית-גיאוגרפית.

לתשתיות צריך להיות ביטוי מוחשי בשטח בפעולות או בכלים, עליהן להיות בנות-קיימא, להתפתח ולהשתנות בהתאם לצרכים וליכולות של הרשות, להוות פלטפורמה להנעת תהליכים ומהלכים, לספק קרקע לחיזוק שותפויות, להיות חדשניות, לייעל ולייצר מקצועיות בעשייה.⁷³

התשתיות במהלך 'קהילה מיטיבה' תקפות לכל הרשויות באשר הן. בהינתן ש'קהילה מיטיבה' פועלת בשלושה רבדים - קהילה, רשות מקומית ומדינה, בחרנו לציין תשתיות הכרחיות בשני הרבדים האחרונים - רשות מקומית ומדינה. אלה בתורם יחלחלו לקהילה. כאמור, קיימות חמש תשתיות המפורטות להלן:

1. גיבוש מדיניות

לשם הטמעה לאורך זמן של 'קהילה מיטיבה' על המהלך לסייע בהגדרת מדיניות רשותית וארצית ובגיבושה, כולל שיטות פעולה מוגדרות. מדיניות היא תרגום של אסטרטגיה, ויישומה יבוא לידי ביטוי בנהלים, בתוכניות, בפיתוח הון אנושי, ועוד.

ברמת הרשות המקומית

רשות המבקשת להכיל מהלך של 'קהילה מיטיבה', תגבש מדיניות אינטגרטיבית על פי ארבעת האפיקים המרכזיים, כפי שצוין לעיל (החברתיים, הכלכליים, החינוכיים והאורבניים). המדיניות תכיל תפיסות של משילות משתפת ורצפים, וכן מרכיבים של דאטה ודיגיטציה, כמצוין בעקרונות העבודה. המדיניות תקדם הקצאת משאבים, סל שירותים והון אנושי בתחומי הקהילה וכן תגבש תוכנית למימושה של המדיניות.

ברמת המדינה

משרדי הממשלה ורשויות ממשלתיות, הרלוונטיות לאפיקים המרכזיים למהלך, יגבשו מדיניות על פי התחומים המצוינים בפירוט האסטרטגי. המדיניות תכיל תפיסות של משילות משתפת ורצפים וכן מרכיבים של דאטה ודיגיטציה. המדיניות תקדם הקצאת משאבים, סל שירותים והון אנושי בתחומי הקהילה וכן תגבש תוכנית למימושה של המדיניות.

⁷³ קרן רש"י (2021). מפת הדרכים לעבודה רשותית מקדמת מוביליות חברתית.



2. פיתוח ההון האנושי: תפיסה, ידע ומיומנויות

פיתוח הון אנושי הוא מרכיב מרכזי בתהליכי שינוי, בתוך כך יש לעסוק בהעצמה ובחיזוק תפיסות ויכולות של בעלי תפקידים, בעלי עניין ותושבים, בהתאמה לשלושת הרבדים של המהלך (קהילה, רשות מקומית ומדינה). יש לייצר תהליכי למידה, לתכנן הכשרות, להנגיש ידע ולפתח מיומנות תוך מתן כלים ושימוש בתרגול.

ברמת הרשות המקומית

פיתוח מנגנונים ללמידה, להעברת ידע והתנסות, לדוגמה: העמדת תשתיות להכשרות פיזיות ומקוונות, חניכה, למידת עמיתים, הנגשת מידע בפלטפורמות דיגיטליות, ועוד. תהליכי פיתוח ההון האנושי כוללים קידום תפיסות של משילות משתפת, רצפים ורכיבים של דאטה ודיגיטציה.

ברמת המדינה

משרדי הממשלה רלוונטיים יתמכו בפיתוח ידע ומיומנויות לבעלי תפקידים ברשויות המקומיות וייזמו תהליכים לפיתוח הון אנושי בארגונים סביב ארבעת האפיקים המרכזיים. כמו כן, יושם דגש על תפיסות של משילות משתפת, רצפים ובניית פלטפורמות להנגשת מידע לציבור הרחב.

3. הובלה, ניהול והקצאת כוח אדם

הנעת תהליכי שינוי אינטגרטיביים ומערכתיים דורשים הגדרה ברורה של מובילים ומנהלים, בעלי תפקידים ובעלי סמכות ויכולת לקבל החלטות. להפעלת המהלך נדרש כוח אדם מקצועי.

ברמת הרשות המקומית

את 'קהילה מיטיבה' ינהיג/תנהיג מנכ"ל/ית העירייה, או מנהל/ת אגף. הניהול והתכלול יעשה על ידי מוביל/ה רשותי/ת, הרשותי/ת בעל/ת אוריינטציה חברתית וראייה קהילתית, בעל/ת ניסיון מוכח בניהול בכלל ובניהול שותפויות רב-מגזריות ובהובלת תהליכים במערכות רשותיות בפרט. חשוב לוודא שהמוביל/ה הרשותי הוא/היא בעל/ת ראייה אסטרטגית ומערכתית, יכולת תכנון לטווח הקצר והארוך,⁷⁴ יכולת ביצועית גבוהה וחיבור לעבודת שטח, יכולת עבודה בסביבה מורכבת ומשתנה תדיר ותגובתיות מהירה למצבים משתנים. ניהול ותכלול זה יעשה על ידי תקן ייעודי, לרוב לעובד סוציאלי קהילתי, הבקיא בתחומי התוכן של המהלך. בנוסף לכך, נדרשים עוד שני תקנים/בעלי תפקידים לפחות להפעלה ולתפעול המהלך.

ברמת המדינה

הובלה על ידי בעל תפקיד, בעל סמכות לקבלת החלטות ותקציב. יש לשלב במהלך גם בעלי תפקידים בתחום הייעוץ המשפטי ותקציבים.

⁷⁴ שיתופים (2020). ארגון כלים לעיצוב אקוסיסטם רשותי.

4. תקציב

ביצוע תהליכים במערכות ציבוריות תלוי בתקציבים קבועים בבסיס התקציב.

ברמת הרשות המקומית

לצורך הפעלת 'קהילה מיטיבה' נדרש תקציב לכוח אדם, לפעולות ולתשתיות. רצוי שהתקציב יהיה רב-שנתי וקבוע.

ברמת המדינה

יש לדאוג לתקציב ייעודי לתקנים וכן לתקציבי תוכניות ופעולות בתחומים השונים.

5. איכות, הערכה ומדידה

ניהול 'קהילה מיטיבה' כולל תהליכי איכות המורכבים, בין היתר, מתוכנית עבודה, מקבלת החלטות מבוססות נתונים ומתהליכי מעקב, בקרה, מדידה והערכה.

ברמת הרשות המקומית

למהלך תיבנה תוכנית עבודה מקושרת תקציב וכן מנגנונים למעקב אחר מימוש התוכנית ומדידת תוצאותיה. כמו כן, ייערכו תהליכי למידה לשיפור מתמיד. תוכנית העבודה תכלול מרכיבים של דיגיטציה (פיתוח אוריינות דיגיטלית, תשתיות, תוכניות ושירותים). קבלת החלטות תיעשה על סמך מידע ונתונים.

ברמת מדינה

מרכיבי 'קהילה מיטיבה' ישולבו בתוכניות העבודה של המשרדים הרלוונטיים.

הקמת מנגנוני עבודה נוספים

כדי להבטיח את שותפותם של כלל השחקנים הרלוונטיים בקידום האסטרטגיה והיישום של 'קהילה מיטיבה' ברשות, יש להקים מגוון פלטפורמות ומנגנוני שיתוף שיאפשרו זאת: ועדות היגוי, פורום תכנון וקבוצות עבודה. על כל רשות לבחור בסוג המנגנונים, כמותם ותדירותם בהתאם לצרכיה ולתוכנית העבודה הנבחרת.

שיתופים (2020). ארגון כלים לעיצוב אקוסיסטם רשותי.



סיכום וצעדים להמשך

התוכנית האסטרטגית של 'קהילה מיטיבה' מסמנת את המעבר של המהלך מהשלב התאורטי וההגותי לשלב היישומי. בעוד שהשלב המקדים של המהלך התאפיין בהליך מחקרי מעמיק ובשילובי כתיבה ודיוק ארוכים, שלבי היישום ידרשו יכולת התאמה לצרכים שיעלו מבעלי התפקידים במשרדי הממשלה, ברשויות המקומיות ובקהילות עצמן. תפיסת השיתופיות שאפיינה עד כה את שלב התכנון, היא אכן יסוד במהלך ותתמוך בתפירת החליפה האישית הנדרשת לכל רשות וקהילה. להלן הצעדים המרכיבים את שלב היישום והמבנים הארגוניים הנדרשים לו:

פיילוט ביישובים

שלב היישום של המהלך יתבצע בעשרה יישובים, שבחירתם תיערך על בסיס קריטריונים נדרשים על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי. קריטריונים אלה משקללים נתוני מדד סוציו-אקונומי, אחוז המוכרים לרווחה ביישוב, אחוז מקבלי תעודת בגרות ביישוב ומספר הילדים ביישוב. נוסף לקריטריונים אלה, המהלך מגדיר מפתח לחלוקת היישובים לפי גודל ומגזר וזאת כדי לאפשר גיוון בבחירתם.

להלן מפתח לבחירת עשרת יישובי הפיילוט לפי גודל ומגזר:

יישובים קטנים (20,000-50,000 תושבים): 2 יישובים.
 יישובים בינוניים (50,000-100,000 תושבים): 6 יישובים.
 יישובים גדולים (100,000-300,000): 2 יישובים.
 יישובים בחברה הערבית: 2 יישובים.
 יישובים בחברה החרדית (בהם האוכלוסייה החרדית מונה מעל 40% מאוכלוסיית היישוב): 2 יישובים.
 יישובים כלליים ומעורבים: 6 יישובים.

מתוך 257 רשויות בישראל יסוננו על סמך הקריטריונים הראשוניים 30 יישובים. אלה יוזמנו לגשת ל'קול קורא' שבו יוכלו להציע את מועמדותם להשתתף במהלך. בבחירה תינתן עדיפות ליישובים אשר יוכלו להוכיח שמחויבותם לפיתוח קהילתי גבוהה הן מבחינת הדרג הבכיר ברשות והן מבחינת המשאבים שהושקעו בנושא בעבר, ביחס ליכולות של היישוב.

שלב היישום

לאחר בחירת הרשויות יתחיל שלב איתור המועמדים לתפקיד מובילי קהילות ובהמשכו שלב ההכשרה, המיפוי ביישוב ויישום המהלך בפועל. מפאת האתגר שבאיתור המועמדים הצפי הוא, שקצב ההתקדמות יהיה שונה בין יישוב ליישוב.

במקביל לשלב היישום ביישובי הפיילוט, המהלך יוצא לשלב הבא במודל הפעלת השותפות. בשלב התכנון תהליכי השותפות התמקדו בעיקר סביב חילוץ ידע לטובת בניית התפיסה המחקרית ופיתוח חומרים לתוכנית האסטרטגית, בגישה של שיח הסכמות והשתתפות וולונטרית ופתוחה. שלב היישום מזמן יצירה של תפיסת שותפות מובנית יותר. הגישה המובילה בשלב זה היא של קהילות לומדות. ההזמנה לשותפים תהיה מבוססת על משימות פיתוח מוגדרות מראש למרכיבי המהלך (בסוגיות שמעבר לאפיק היישומי ביישובי הפיילוט) במטרה לקדם אימפקט רחב באמצעות השפעה על מדיניות, תודעה וידע.

להלן הנושאים המרכזיים שבהם תעסוק השותפות בשלב היישום, תוך גמישות לפיתוח נושאים נוספים אשר יעלו בתהליך העבודה:

- **עיצוב מדיניות:** הזמנת שותפים מומחים, בהם נציגי החברה האזרחית ופילנתרופיה, בעלי תפקידים ברשויות מקומיות ונציגי ממשלה. הם יתבקשו לקדם נייר מדיניות ומדיניות בפועל ברמה מקומית ולאומית לפיתוח קהילתי באפיקים השונים שבהם המהלך עוסק (חברתיים, כלכליים, חינוכיים ואורבניים).
- **פיתוח ידע והכשרות לאקדמיה ולשדה:** המהלך יזמין שותפים מהאקדמיה ומהחברה האזרחית לשולחן שותפות שבו יתקיים תהליך פיתוח תוכן עבור מובילים קהילתיים באקדמיה ובשדה. תוצר הידע יאפשר הרחבה של השפעת המהלך אל רשויות שאינן לוקחות חלק ישיר בפיילוט וכן יסייע בפיתוח תוכן יישומי עבור הכשרת עובדים קהילתיים באקדמיה.
- **קהילות רשת תומכות קהילה גיאוגרפית:** קהילות רשת, התומכות בקהילה גיאוגרפית, הן התארגנויות קהילתיות הקשורות במרחב המגורים הגיאוגרפי שעושות שימוש במרחבי הרשת כדי ליעל ולשפר את פעילות הקהילה. שולחן השותפות בתחום קהילות רשת יאפשר המשך פיתוח הרשת למרחבים שמעבר לרשויות הנמצאות בשלב הפיילוט.
- **איתור ופיתוח תוכניות:** במהלך שלב היישום יעלו צרכים אשר ידרשו פיתוח מענים שטרם נעשתה עליהם חשיבה. מעגל השותפים, שייקח חלק בפיתוח, יוזמן לפתח ולקדם מענים מותאמים לצרכים שעולים מהשטח בהתאמה מגזרית ואזורית.
- **שינוי תודעה ציבורית:** השותפים יוזמנו לבחון דרכים נוספות שמעבר לשינוי מדיניות והכשרות להשפעה על התודעה הציבורית ולקידום תפיסות קהילתיות. לדוגמה: השפעה באמצעות שיווק התפיסה ברשתות החברתיות, בכנסים וכדומה.

לקריאה נוספת כנסו לאתר קהילה מטיבה:
[/https://www.kehila-meitiva.org](https://www.kehila-meitiva.org)

לסיום שלב זה ולקראת שלב היישום, מייסדי המהלך מבקשים להזכיר את הנאמר במסכת אבות:

"לא עליך המלאכה לגמור, ולא אתה בן חורין ליבטל ממנה."

הקהלת קהילות היא מעשה אנושי עתיק יומין. במעשינו אנו שואפים לחדש מעט, אך יותר מכך להמשיך את מעשיהם של דורות של מקהילים שהיו לפנינו ולפלס דרך לאלו שיבואו בעקבותינו. תקוותנו שהמאמץ שהושקע עם כל השותפים לדרך יישא פרי ויסייע לפיתוחה של חברה איתנה, רוויה באהבת אדם ובערבות הדדית.

מהלך קהילה מיטיבה

תוכנית אסטרטגית

יוני 2022

קהילה מיטיבה
לקידום מובילות ואיכות חיים



קרן רש"י
RASHI FOUNDATION

הג'וינט

משרד הרווחה
והביטחון החברתי