



# **פרויקט קיימות עירונית**

דו"ח מסכם

## **מעבדה עירונית בנושא כלכלה שכונתית**

שכונת בן גוריון, חולון

אוגוסט 2015

כתבו:

יואב אגוזי, שרון בנד חברוני, חגי קוט

## **תודה מיוחדת לכל אנשי עיריית חולון ורשת קהילה ופנאי שעזרו לנו ושיתפו**

### **פעולה בתהליך:**

ד"ר תמר שרויטמן - מנהלת המחלקה לתכנון אסטרטגי בעיריית חולון

לילך שץ - סמנכ"לית רשת קהילה ופנאי,

רוני ארז- מנהלת מחלקת קיימות ופרויקטים סביבתיים בעיריית חולון

מיכל להב אפלבוים - מנהלת מרכז קהילתי שכונת בן גוריון

איתי אביטן - רכז קהילה ותרבות

גדי חורש - מנהל התפעול של מרכז סאדאב

ולכל הסוחרים ממרכז סאדאב והתושבים בשכונת בן גוריון

## פרויקט "קיימות עירונית"

פרויקט "קיימות עירונית" מתקיים ב"מכון ירושלים לחקר ישראל" החל ממאי 2013. הפרויקט מזהה את העיר כמקום בו מתרחשת רוב הפעילות האנושית ומחפש את המפתח להשגת קיימות על-ידי שינוי סגנון החיים העירוני. מטרת הפרויקט הינה הצעת מדיניות המקדמת סגנון חיים מקיים בערים בישראל.

הפרויקט מתייחס לכלל תחומי החיים העירוניים כגון- עבודה, תחבורה, צריכה, שימוש במרחב הציבורי ועוד, ומבקש להביא לשינוי הדרך בה אנשים חיים את חייהם בעיר, בכדי להוביל לשיפור רמת החיים ולהגברת הקיימות. הפרויקט שם דגש על שינויי התנהגות ומחפש את המנופים והדרכים לקידום חיים עירוניים מקיימים באמצעות הנעת קהילות, שימוש ברשתות חברתיות, ועוד. הפרויקט מתמקד בתהליכי שינוי התנהגות של התושבים בעיר ובעלי עניין נוספים שלהם קשר לתחום הקיימות העירונית. גישה זו הינה חדשנית בקרב רשויות עירוניות בישראל, מאחר ולרוב אסטרטגיות לשינוי התנהגות אינן מיושמות באופן שיטתי והמודעות אליהן מצומצמת.

בשלב הראשון של הפרויקט נכתבו חוות דעת מומחים בכלל הנושאים המרכיבים קיימות עירונית. במסגרת השלב השני של הפרויקט התקיימו "מעבדות עירוניות" במספר ערים בישראל, בכדי לבחון בשטח את החזון והעקרונות של הפרויקט, וללמוד מהם החסמים וההזדמנויות, מיהם השחקנים הרלוונטיים ועוד, על-מנת לייצר המלצות מדיניות ישימות שיוגשו למקבלי ההחלטות בתום הפרויקט, באפריל 2016.

**דו"ח זה מסכם מעבדה עירונית שהתקיימה בשיתוף עם עיריית חולון והתמקדה בנושא הכלכלה השכונתית.**

## מבוא

באפריל 2014 התקיימה פגישה של צוות המחקר ממכון ירושלים עם אנשי עיריית חולון. בפגישה הוחלט לקיים שתי מעבדות עירוניות בעיר - האחת בנושא כלכלה שיתופית והשנייה, בה עוסק דו"ח זה, בנושא כלכלה שכונתית. לצורך מקרה המבחן של המעבדה נבחרה שכונת בן-גוריון והוחלט להתייחס למרכז המסחרי הוותיק השוכן בה- מרכז סאדאב. המעבדה העירונית בנושא כלכלה שכונתית מתמקדת בשחקנים מגוונים בשכונה: בעלי עסקים בעיקר ממרכז "סאדאב", תושבי השכונה המהווים צרכנים, בלוינים ובעלי עניין, המרכז הקהילתי של רשת קהילה ופנאי (החברה העירונית המפעילה את המרכזים הקהילתיים בעיר) הפועל בשכונה וזוהה מההתחלה כשחקן מפתח בהוצאה לפועל של המעבדה, ובעלי תפקידים רלוונטיים מהעירייה.

הנחת העבודה היא שעל ידי העצמת הכלכלה הפנים שכונתית, תיווצר ערבות כלכלית-הדדית אשר תשאיר יותר מהכסף של התושבים בתוך השכונה ותסייע ליצור מרקם קהילתי מפותח ובעל חוסן. הערבות יכולה להיבנות למשל, באופן עקיף, משילוב אינטרסים של הסוחרים והתושבים: הגברת הפעילות המסחרית במרכז סאדאב מחד, והפיכתו למרחב קהילתי תוסס ומעניין מאידך. כמו כן, לקהילה חשיבות רבה בהשפעה על דפוסי הצריכה של אנשים ושינויים לכיוון של דפוסי התנהגות עירונית מקיימת, ולכן היא מפתח לחיזוק כלכלה שכונתית<sup>1</sup>.

בנוסף, לתחושת השייכות והקהילתיות תפקיד מכריע בבניית החוסן הכלכלי של קהילה, כפי שעולה ממחקרים שונים אשר הוכיחו שקהילה חזקה תורמת בין היתר לצמצום אבטלה. במחקר מ-2011 של הוועדה הלאומית לאזרחות (National Conference on Citizenship - NCoC) בושינגטון, D.C., נמצאה קורלציה חזקה במיוחד בין שיעור ההתנדבות של האזרחים ושיעור השתתפותם במפגשים ציבוריים (בכנסייה, מפגשי חברים וארגון מפגשים דרך קבוצות חברים קהילתיות בפייסבוק) ומידת העזרה שלהם לשכנים לבין ירידה משמעותית באחוזי אבטלה<sup>2</sup>. המחקר מצא שהמדינות בהן קצב הגידול באבטלה בין 2006-2010 (קצת לפני ואחרי המשבר

---

<sup>1</sup> תמי גבריאלי וחוברין, 2014, [קיימות עירונית – מהו אורח חיים עירוני מעודד קיימות? סיכום שלב א'](#), מכון ירושלים לחקר ישראל

<sup>2</sup> Hartman. L. (2012) Employment solution: [Can a town's good deeds lower unemployment?](#) The Christian Science Monitor .

הכלכלי הגדול ב-2008) היה הנמוך ביותר, הן 5 המדינות עם שיעורי ההתנדבות הגבוהים ביותר, והמדינות בהן קצב הגידול באבטלה באותן שנים היה הגבוה ביותר, הן אותן מדינות בהן שיעורי ההתנדבות היו הנמוכים ביותר. למעשה, ברמת המדינה, עלייה ב-4% בשיעור מידת השתתפות הציבור במפגשים חברתיים הייתה קשורה לירידה של 1% בשיעור האבטלה. יחס דומה נמצא בין מידת היחסים בין השכנים (עזרה הדדית) לבין ירידה באבטלה. החוקרים הסבירו את הממצאים דרך כך שרישות חברתי בתוך הקהילה עוזר בעיקר להעביר מידע, למצוא עבודה המתאימה לכישורים דרך קשרים וקולגות, ואף לפתח מיומנויות.

במחקר מקיף שהתבצע ב-2012 ע"י NCoC ו-Knigh Foundation<sup>3</sup> נמצא שיש קשר הדוק בין "בריאות אזרחית" לבין אחוזי תעסוקה. בריאות אזרחית מתייחסת לרישות חברתי ואינטראקציות חברתיות שעוזרות לאזרחים ולחברה לתפקד. מחקר זה מצא ששני המדדים החשובים ביותר המצביעים על קשר בין תעסוקה לקהילתיות הם לכידות חברתית (המכומתת ע"י מידת האמון בשכנים, דיבור ועזרה לשכנים וקשרים חברתיים עם חברים ושכנים) וקיומם של ארגונים ללא מטרת רווח (מועדונים, קבוצות הנפגשות סביב עניין מסוים כמו אמונה דתית, איכות הסביבה, טבע, פעילות לילדים וכו'). נמצא כי בתקופות מיתון במדינות עם "לכידות חברתית" אחוזי האבטלה נמוכים ב-2% בהשוואה לאזורים דומים בהם יש פחות קשר ואמון בין התושבים. בנוסף, על כל קיום של ארגון ללא מטרת רווח פר 1,000 תושבים בשנת 2005, נמצא שאחוז האבטלה ירד בחצי אחוז בשנת 2009. כמו כן נמצא כי בשנת 2008 הסיכוי עבור תושב להפוך למובטל ירד בחצי אם הוא גר בקהילה עם הרבה ארגונים ללא מטרת רווח בהשוואה לקהילה דומה אך עם פחות ארגונים (הכוונה היא גם לסיכוי למצוא עבודה חדשה לאחר פיטורים). המחקר מסביר תופעות אלו בנטייה של תושבים המעורבים בחיי הקהילה להיות יותר חיוביים ומחויבים כלפיה, מה שמביא בין היתר להחלטות צרכניות שמגינות על מקומות עבודה ועסקים מקומיים, לשיתוף פעולה, להשקעה בקהילה ואנשיה ולחיפוש עצמאי לפתרון בעיות ולא דרך בקשה לעזרה מהעירייה או הממשלה. כל אלה מביאים לחיזוק הקהילה והגדלת עמידות בעתות משבר.

המסגרת הרעיונית של המעבדה נבנתה על בסיס מודל הכלכלה המקומית המקיימת (כמ"מ) וערכה בו את ההתאמות הנדרשות לשכונת בן גוריון בחולון. זהו מודל כלכלי-חברתי-סביבתי שעקרונותיו יצירת רווחה המבוססת על שוויון, רב-גוניות ויציבות כלכלית<sup>4</sup> תוך דגש על פיתוח מקומי

---

3 Kawashima-Ginsberg et al., (2012) [Civic Health and Unemployment II: The Case Builds](#). National Conference of Citizenship and Knight Foundation

4 [New Economics Foundation](#), 25.5.15

ואזורי. פיתוח מודל זה החל ב-1986 ע"י עמותת (NEF New Economics Foundation) הממוקמת בלונדון ומנה צוות חשיבה של כ-50 חברים. הכמ"מ שואפת לעצב מערכת כלכלית וחברתית המבוססת על משאבים מקומיים (אנשים, עסקים, תשתיות אנושיות ופיזיות, תרבות) ומציבה את האוכלוסייה המקומית בראש סדר העדיפויות<sup>5</sup>. לפי מודל זה, שלושת המעגלים – כלכלה, חברה וסביבה – שלובים זה בזה ויש לבדוק שפיתוח תורם לרווחת האוכלוסייה המקומית, שהוא נעשה באופן מקיים (יועיל גם לדורות הבאים ותהיה לו המשכיות) ושהוא מתחשב במשאבים העומדים לרשותנו גם לאור משברי הסביבה והכלכלה הגלובליים<sup>6</sup>.

המודל נעזר בדימויי ה"מטריות ומשפכים" (איור 1), "הדלי הדולף" (איור 2) ו"תעלות ההשקיה" (איור 3)<sup>7</sup> אשר מסבירים מדוע נכשלות הגישות הרגילות לפיתוח כלכלי, אשר מניחות, בין היתר, שעל מנת לפתח אזור מסוים יש להשקיע בו משאבים חיצוניים (שמקורם מחוץ לאזור). המציאות מראה שבמקרים רבים הכסף החיצוני לא מגיע לתושבים המקומיים, אלא לחברות חיצוניות הזוכות במכרזים, דבר היוצר מעין מטרייה מעל האזור, והתושבים זוכים רק ברסיסים מהמשאבים החיצוניים (איור 1). הכמ"מ שואפת להפוך את המטרייה למשפך כדי שמירב ההשקעות יגיעו לאוכלוסייה והעסקים המקומיים, שהינם למעשה המוטבים המוצהרים של תכנית הפיתוח. זאת ניתן להשיג למשל על-ידי עידוד של רכש מקומי, חיוב הכשרת והעסקת עובדים מקומיים וכד'<sup>8</sup>.

---

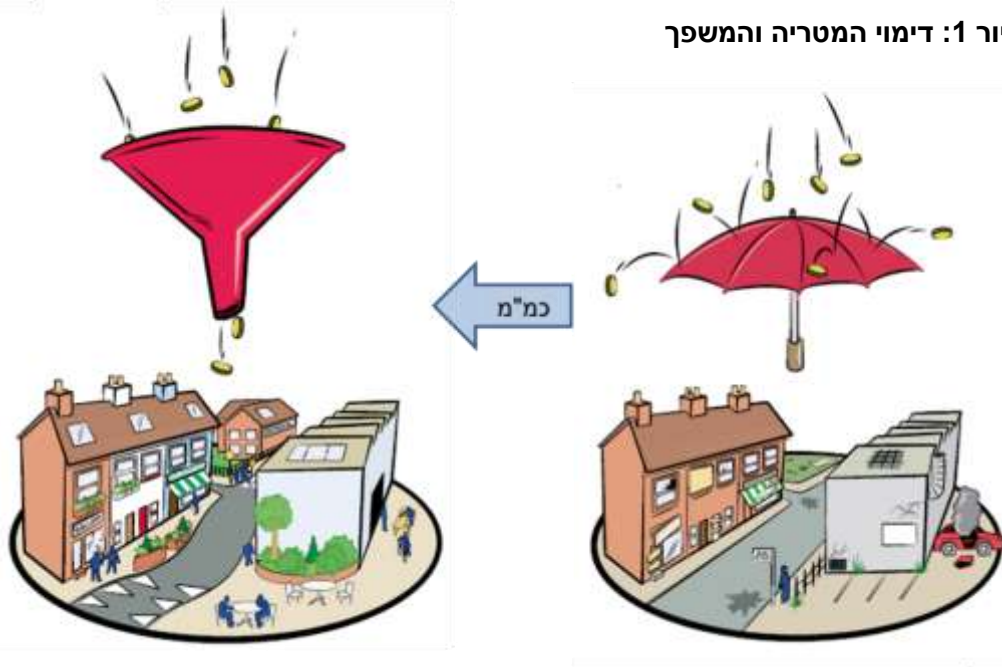
5 אתר [כלכלה מקומית מקיימת](#), 30.6.2013

6 ברוך, ג. ועמיתים (2011), [כלכלה מקומית מקיימת - אסטרטגיה לשינוי חברתי](#). שתיל, מרכז השל, המרכז לקיימות מקומית וציונות 2000.

7 Ward, B. and Lewis. J., (2002). [Plugging the Leaks](#). New Economics Foundation

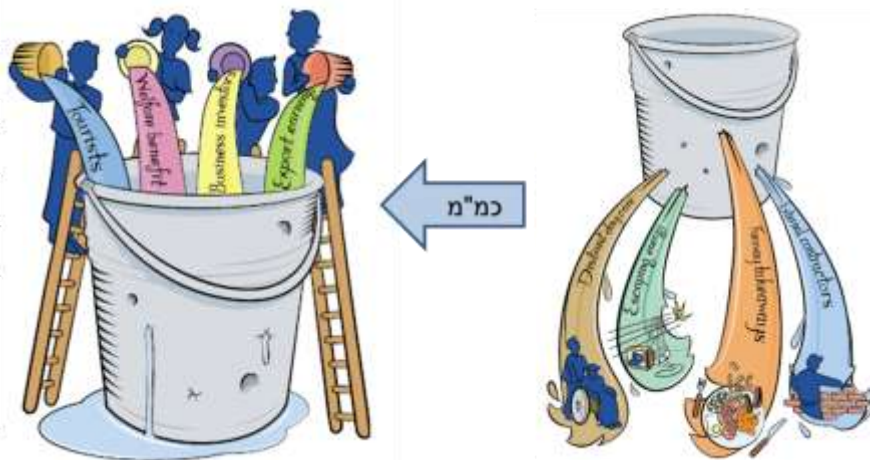
8 ברוך, ג. ועמיתים (2011), [כלכלה מקומית מקיימת - אסטרטגיה לשינוי חברתי](#). שתיל, מרכז השל, המרכז לקיימות מקומית וציונות 2000.

איור 1: דימוי המטריה והמשפך



גם הכסף שכן מגיע לאזור המקומי, זולג במהרה החוצה ("הדלי הדולף", איור 2) כאשר המקומיים (צרכנים, עסקים ומגזר ציבורי) בוחרים להוציאו על שירותים ומוצרים מחוץ לאזור, בדומה לדלי מלא חורים אשר מנסים למלאו במים. המשאבים אינם מחלחלים מטה אלא עוזבים את האזור המקומי מבלי שהוא נהנה מהם. מטרת הכמ"מ היא לסתום את הדליפות שבכלכלה המקומית כדי שכמה שיותר כסף יישאר בתוכה למשך מחזורי שימוש רבים, וכך תרומתו למקום תוכל ואף תשולש (למשל: קבלן מקומי שזכה במכרז ציבורי מעסיק עובדים מקומיים אשר רוכשים במשכורתם מוצרים ושירותים מעסקים מקומיים במקום ברשתות וכך הלאה).

איור 2: דימוי הדלי הדולף



בכלכלה תוססת ההון הנכנס אינו זורם במהירות החוצה ו"משקה" רק את גדות הנהר המרכזי, אלא הוא משקה פעילות כלכלית רחבה ומגוונת ומביא רווחה לאוכלוסייה גדולה גם אם היא רחוקה מהנהר הכלכלי המרכזי ("תעלות ההשקיה" איור 3). כדי לקיים זאת, יש ליצור קשרים חברתיים-קהילתיים כדי שעזרו להניע את הכסף לכל פינות הכלכלה המקומית. בדרך זו נוצרים חוסן קהילתי, רב גוניות, ערבות הדדית, צדק חברתי, אזרחות פעילה ואיכות חיים.

איור 3: דימוי תעלות ההשקיה



## 2. מטרת המעבדה

להתנסות בפועל בעבודה עם בעלי העניין לקידום כלכלה מקומית מקיימת בשכונת בן גוריון, על מנת להסיק מסקנות ולהמליץ על דרכי פעולה וכלי מדיניות אפקטיביים ויעילים לקידום כלכלה מקומית מקיימת בערים בישראל. כל זאת בדגש על זיהוי הזדמנויות, חסמים ונקודות מפתח להתערבות.

## 3. שאלות המחקר

- מהי החשיבות של מרכז מסחרי שכונתי בעיני התושבים כמרכז לכלכלה מקומית וכעוגן קהילתי?
- בחינה ומיפוי של המסחר המקומי במרכז המסחרי השכונתי ומיפוי חלופות מרכזיות למסחר מחוץ לשכונה (אילו פונקציות כלכליות המרכז מהווה לתושבים)?
- מהי מידת המודעות וההתנסות בפועל (כולל סיפורי הצלחה וכישלונות) של נציגי הרשות המקומית (לרבות המרכז הקהילתי), בעלי עסקים מקומיים ותושבי השכונה בפיתוח ויישום כלים ואסטרטגיות לקידום התנהגות מקיימת בקרב האוכלוסייה העירונית?



- מהם המניעים/חסמים החברתיים/תרבותיים בקרב בעלי העסקים ותושבי השכונה בקידום שינויי התנהגות להעצמת כלכלה מקומית בשכונת בן גוריון?
- מהם הצרכים הכלכליים המשותפים של בעלי העניין?
- כיצד ניתן לתת מענה טוב יותר לצרכים על-ידי העצמה של כלכלה מקומית בשכונה?
- כיצד ליישם את המסקנות שיעלו מהמעבדה? תכנית פעולה להמשך.

#### 4. מתודולוגיה

על מנת לענות לשאלות המחקר השונות שילבנו בין מספר שיטות מחקר:

1. סיורי שטח - ללימוד והתרשמות ישירים של המרקם השכונתי ובחינת מספר מרכזים מסחריים שכונתיים.
2. שאלון - לתושבי השכונה כהכנה לסדנת תושבים, וגם כמקור למידע אודות הפעילות הכלכלית והעדפות של התושבים.
3. סדנאות – קיום שתי סדנאות: הראשונה עם תושבי השכונה (צד הביקוש) והשנייה עם הסוחרים במרכז סאדאב (צד ההיצע).

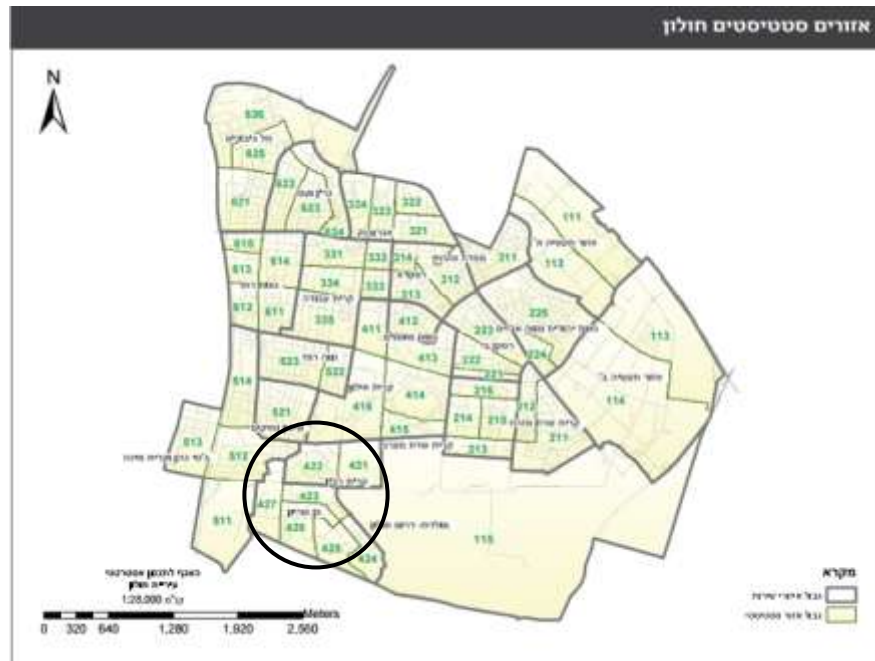
#### 4.1 מיפוי ומאפייני שדה

בעיר חולון מתגוררים כ- 185,300 תושבים (נכון ל 2012) והיא העיר התשיעית בגודלה בישראל. שטח השיפוט של העיר הוא כ- 19,200 דונמים הכוללים 4,200 דונם תעשייה, 10,000 שטח בנוי וכ- 5,000 דונם שטח שיפוט. שכונת בן גוריון נוסדה ב 1980, היא מורכבת מ- 5 אזורים סטטיסטיים (423 – 427 באיור 4)<sup>9 10</sup> ומתגוררים בה 16,200 תושבים ב 4,780

9 ד"ר תמר שרויטמן-אופנהיים וחובריה, 2014, [שנתון סטטיסטי 2010 – 2013](#), עיריית חולון האגף לתכנון אסטרטגי, מידע, מחקר והערכה, ע"מ 15

10 אזור סטטיסטי 427 מנותק מעט משאר השכונה ע"י ציר תנועה ראשי (שדרות בן גוריון). מראיונות שבוצעו עלה שאזור זה מנותק יחסית משאר השכונה גם בהיבטים קהילתיים וחינוכיים, ולכן הוחלט לא להתרכז בו בשלב זה. נכון לשנת 2011, באזור זה מתגוררות 4,200 נפשות המהוות 26% מאוכלוסיית השכונה כולה (שם ע"מ 38)

בתי אב<sup>11</sup> המהווים 7.6% מכלל בתי האב בעיר (נכון לשנת 2011). 30% מתושבי השכונה הם בקבוצת גיל 0 – 19, 37% בקבוצת גיל 20 – 44, 27% בקבוצת גיל 45 – 64 ו- 6% בקבוצת גיל 65 ומעלה (נכון לשנת 2008). אוכלוסיית העולים החדשים (מ 1990 ואילך) מהווה 10% מתושבי השכונה. שטח השכונה הוא 770 דונם מתוכם 71 דונמים (9.2%) הם שטח ירוק. השטח הירוק לנפש עומד על כ- 4.4 מ"ר<sup>12</sup> 13.



איור 4: אזורים סטטיסטיים-שכונת בן גוריון מסומנת בעיגול

11

שם ע"מ 481 – 484. לנתונים סטטיסטיים נוספים של שכונת בן גוריון ראו עמודים אלו.

12

שם ע"מ 200

13

למידע נוסף ומפורט יותר ראו גם: למ"ס, מפקד האוכלוסין 2008, [פרופילים לפי אזורים סטטיסטיים](#)



### איור 5: אזור שירות בן גוריון 2012<sup>14</sup>

שכונת בן גוריון היא בעלת דירוג עוני 1 (דרוג הנמוך ביותר מתוך 5) ושווי דירת מגורים בה (עלות למ"ר) גבוה באופן יחסי לעיר חולון. אחוז הזכאים לתעודת בגרות גם הוא גבוה מהממוצע בעיר, ואחוז בעלי תואר ראשון עומד על כ- 17% מכלל בני 20 - 55 בשכונה, גם הוא מעל הממוצע העירוני<sup>15</sup>. בסך הכול השכונה מאופיינת ברמה סוציו-דמוגרפית בינונית – גבוהה<sup>16</sup>. בשכונה קיימים 6 גני ילדים, 2 בתי"ס יסודיים ובי"ס תיכון+חטיבה אחד (איור 5).

המרכז המסחרי "סאדאב" נבנה במהלך שנות ה-80 על-ידי חברת הבנייה סאדאב, אשר בנתה גם בנייני מגורים בשכונה באותה התקופה. זהו מרכז מסחרי בעל שתי קומות, לא מקורה, עם שתי חצרות פנימיות הפתוחות לשמיים. למרכז חניון, בבעלות פרטית נפרדת, המקבל תשלום קבוע מבעלי העסקים. בין הקומות מחברים גרמי מדרגות (אין מעלית) וניתן להגיע עם רכב ישירות לחלקו העליון של החניון.

זהו מרכז מסחרי בו החנויות בבעלות פרטית (ולא בבעלות מרכזית אחת, כפי שמקובל כיום במרכזים מסחריים וקניונים). במרכז פועלים כיום 104 בתי עסק שונים, חלקם מופעלים על-ידי בעלי החנות וחלקם בשכירות. המרכז מכיל מגוון עסקים רחב, ובהם גם עוגנים מרכזיים וברורים כמו הדואר (בקומה הראשונה), בנק וקופת חולים (בקומה השנייה). מלבד עוגנים אלו, כל העסקים במרכז הם עסקים פרטיים-מקומיים (ולא רשתות, כמקובל בקניונים ומרכזים מסחריים

14 שם ע"מ 484

15 למ"ס 2014, [פני החברה בישראל דו"ח מספר 7 מבט על הערים הגדולות](#)

16 עדינה חכם, 2011, [קריית בן גוריון: יוקרה וצפיפות בחולון](#), ynet

חדשים). עסק ותיק נוסף המשמש כעוגן במרכז הוא בית המרקחת (קומה ראשונה). הקומה הראשונה מתאפיינת בירקנים, מסעדות למזון מהיר, מאפיות, קוסמטיקאיות וחנויות לכלי בית. בקומה השנייה יש עסקים כגון חברת נסיעות ומרפאות פרטיות.

בעלי העסקים במרכז בוחרים וועד סוחרים המונה שלושה חברים לניהול ענייניהם. הוועד שוכר חברת אחזקה, אשר היא זו שמנהלת בפועל את התחזוקה השוטפת של המרכז, הכוללת גם תשלום דמי וועד, פתרון מחלוקות ועוד.

לאחר ניתוח הממצאים מסויר השטח וראיונות שונים, נמצא שמרכז זה הינו המרכז המסחרי השכונתי הגדול והתוסס ביותר. המרכז מהווה מעין 'אייקון' שכונתי אשר מזוהה עם השכונה, ולכן נמצא כמתאים ביותר לקיום המעבדה.



תמונות  
ממרכז  
סדאב



## 4.2. תיאור תהליך העבודה

בינואר 2015, בעקבות סיור שטח יסודי אשר כלל הכרות עם השכונה והתרשמות משלושה מרכזים מסחריים שכונתיים, נבחר המרכז המסחרי השכונתי "סאדאב" כמושא למעבדה, מפני שהוא הגדול והתוסס ביותר מבין שלושת המרכזים, והמזוהה ביותר עם השכונה.

בנוסף, הוחלט שנקיים שתי סדנאות: הראשונה לתושבים (צד הביקוש) והשנייה לסוחרים במרכז סאדאב (צד ההיצע). המטרות העיקריות של הסדנאות:

- ללמוד על ההתייחסות לקהילתיות, כלכלה מקומית וצריכה מקומית
- לזהות חסמים ומניעים לכלכלה שכונתית ומהי ההתייחסות לנושא
- לבדוק האם קיימים אתגרים/חוסרים/מוטיבציות/צרכים חברתיים, קהילתיים וכלכליים שלא מקבלים היום מענה
- לבודד את המרכיבים המשפיעים על מרכז עסקים שכונתי והפיכתו למרכז מסחרי עם אוריינטציה קהילתית
- לזהות את סוכני השינוי והמוטיבציות שיניעו אותם להירתם למהלך
- לנסות ולהבין כיצד יוצרים תהליכים עם השפעה ארוכת טווח והמשכיות
- לברר מהו הדימוי שיש לשכונה בעיני התושבים ואיזו זהות (אם בכלל) הם מרגישים שיש להם (למבנה מפורט של סדנת התושבים ראו נספח א')

הסדנא לתושבים נבנתה על בסיס שלושה תחומים שרצינו לבדוק: בנייה וחיזוק הקהילתיות, שיפור הפעילות הכלכלית של מרכז סאדאב והגברת האינטראקציה הכלכלית של עסקים קטנים הפועלים בשכונה עם תושביה.<sup>17</sup>

בנינו שאלון מקיף לתושבי השכונה כהכנה לסדנת התושבים וכמקור לאיסוף מידע אודות הפעילות הכלכלית של התושבים בכלל ובמרכז סאדאב בפרט, העדפותיהם ואמונותיהם, מעורבותם והיכרותם עם תושבים אחרים ועוד (ראו נספח ב'). למרות מאמצי השיווק של המרכז הקהילתי, לסדנת התושבים הגיעו ארבע תושבות מהשכונה בלבד. התרשמנו שכולן בעלות תודעה מפותחת מאוד בנושאי כלכלה מקומית וקהילה וכי סביר להניח שהן אינן מייצגות את כלל תושבי השכונה. הסדנא עברה בצורה מוצלחת וכיסינו את הנושאים שתוכננו.

---

17 עסקים קטנים הם עסקים שאין להם מקום פיזי או שפועלים מהבית או שמיקומם אינו במרכז מסחרי גדול. למשל: וטרינרית, ספר, קוסמטיקאית, שיפוצניק, תופרת, ירקן, רופאת שיניים, גן וכד'

מכיוון שלסדנת התושבים הגיעו רק ארבע משתתפות, החלטנו שיש להמשיך ולחלק שאלונים ולראיין תושבים באופן אישי כדי לאסוף מידע ממדגם מייצג יותר. השאלון הועבר על ידי צוות המרכז הקהילתי וסך הכל מילאו אותו 26 תושבים מהשכונה.

סדנת הסוחרים נערכה בתחילת מאי ואליה הגיעו למעלה מ-20 סוחרים, ותיקים וחדשים. כהכנה לסדנא התקיימה שיחה ופגישה עם גדי חורש- מנהל התפעול של המרכז מטעם חברת האחזקה "הון השקעות" ותושב השכונה בעצמו. לאור הניסיון מסדנת התושבים וניסיון עבודה עם סוחרים בעבר, הוחלט שהסדנא תתבסס על שיחה חופשית, כאשר שאלות המחקר עומדות לנגד עיני החוקרים. על הממצאים מן הסדנאות יורחב בחלק הבא.

בחודש יוני, לאחר המפגש עם הסוחרים, קיימנו פגישה עם אגף רישוי עסקים בעיריית חולון. בפגישה נכח מנהל האגף ושלושה מעובדיו, מיכל להב, מנהלת המרכז הקהילתי, ושניים מצוות המחקר. הפגישה נועדה ללמוד כיצד ניתן לקדם רעיונות שונים להעצמת מרכז סאדאב כמרכז כלכלי קהילתי שכונתי, כיצד ניתן להסיר חסמים המפריעים כיום לפעילותו של המרכז, ובעיקר כדי לבנות את הקשר הישיר בין מיכל לאגף ולהסביר את חשיבות התגייסותם על מנת לאפשר ליצור שינוי מרחבי ושינוי בשימושים במרכז סאדאב.

כתוצאה ממעורבותה של מיכל, מנהלת המרכז הקהילתי, במעבדה והמוטיבציה שלה לקידום כלכלה שכונתית, החלה כבר להתקיים פעילות ראשונה כבר להתקיים. מיכל, בשיתוף פעולה עם גדי חורש, המנהל התפעולי של מרכז סאדאב, החלו לארגן את הסוחרים למפגש חודשי בו יגיעו תהליך פנימי בקרב הסוחרים ליצירת הידברות ובניית אמנה. בנוסף, מיכל החלה לבדוק אפשרויות לפעילות של המרכז הקהילתי במרחב הציבורי של מרכז סאדאב. התקיימה פגישת חשיבה על עקרונות פעולה חשובים בתהליך (ראו הרחבה בפרק המסקנות). בהמשך, פגשה מיכל את ד"ר תמר שרויטמן, מנהלת האגף לתכנון אסטרטגי בעיריית חולון לעדכון הדדי ויצירת קשרים עם גורמים רלוונטיים בעירייה לשיתופי פעולה נוספים.

## 5. ממצאים:

### ממצאים עיקריים מהשאלונים לתושבים (לפירוט נרחב ראו נספח ג):

הסקר הקיף 26 מתושבי השכונה אשר השיבו על השאלונים. ממוצע הגילאים שלהם הוא 42.7, יש להם 2.4 ילדים (בממוצע), והם גרים בשכונת בן גוריון 13 שנים (בממוצע). 17 מתוכם הם שכירים ו-5 עצמאיים, אשר מתוכם 4 עובדים מהבית.

54% ציינו שיש בעיניהם משהו מיוחד בשכונה עם דגש על הכרות של האנשים, חמימות וקהילתיות, וכן קרבה לשירותים שונים (חינוך, מתנ"ס, ראשל"צ, תחבורה, מרכז קניות). יחד עם זאת, רוב התושבים (72%) דיווחו על היכרות (מעבר ל"שלום-שלום") עם מעט (0 - 10) תושבים בשכונה.

הנשאלים מאמינים שיש להם יכולת מסוימת להשפיע על המסחר בשכונה (ברמה ממוצעת של 2.75 בסקאלה שבין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד)), ונמצא שמרכז סאדאב חשוב מאוד בעיניהם לתפקוד השכונה. המוצרים והשירותים העיקריים שהנשאלים רוכשים במרכז סאדאב הם בראש ובראשונה מזון, דואר ובית מרקחת, והדברים העיקריים שחסרים להם במרכז הקניות הם בתי קפה ומרחב פעילות לילדים. השיקול החשוב ביותר לגבי בחירת המקום שבו הם ירכשו שירותים ומוצרים הוא נוחות (קירבה לבית, תחבורה, חניה), והשיקול השני בחשיבותו הוא אדיבות השירות. שיקולי מגוון ומבחר וכן שיקול המחיר באים יחדיו במקום השלישי, בפער משמעותי מהשניים הראשונים.

### **ממצאים מסדנת הסוחרים:**

הסוחרים עימם נפגשנו ושוחחנו בסאדאב הביעו זיקה חזקה לשכונה. רובם גרים בה או חיו בה בעבר. הם גם מבינים שקהל לקוחותיהם מגיע כמעט כולו מהשכונה ולכן מבינים את החשיבות בקשר עם הקהילה.

סוחרי מרכז סאדאב אכן חשים את הסטגנציה בה נמצא המרכז ומודאגים ממנה. בתחילת המפגש עלו הפתרונות הקונבנציונליים שעסקו בשיפוץ מאסיבי של המרכז, קירוי והגברת מאמצי הפרסום. ניתוח מקיף יותר של המצב הבהיר כי מלבד צעדים ארוכי טווח ובעלי משמעות כלכלית כבדה כמו שיפוץ וקירוי, קיימות בעיות נוספות הנובעות בעיקר מחוסר לכידות בין בעלי העסקים ומחייבות ארגון מחדש של ההתנהלות שלהם:

1. מדיניות הוצאת סחורות לא אחידה ולא מסודרת, תוך חסימה של שדה ראייה ומעברים ציבוריים.
2. הזנחה של המרחב הציבורי ורמת ניקיון נמוכה.
3. שירותים ציבוריים ברמה ירודה.
4. בעיית נגישות לקומה העליונה.
5. בעיות חניה בגלל שמגרש החניה נמצא בבעלות פרטית במנותק מהמרכז עצמו.
6. קושי בהתפתחות עוגני המזון והפיכתם למוקדי בילוי שכונתיים בשל העדר דיאלוג מסודר עם רישוי עסקים (רישוי עסקים פועל במרכז בעיקר כגורם אכיפה שמנסה לשמור על הסדר הציבורי ופחות כגורם לקידום העסקים ופיתוחם).

7. העדר חווית משתמש - אין אירועים, אין פעילות קהילתית ואין ניהול מסחרי מרכזי ברמת חווית הלקוח.

## 6. מסקנות והמלצות

המסקנות וההמלצות המוצגות בחלק זה מסתמכות על ניתוח תוצאות השאלונים, הסדנאות לתושבים ולסוחרים, ראיונות ופגישות עם בעלי עניין שונים בשכונה ובעירייה וכמובן על ניתוח וסיעור מוחות של חברי צוות המעבדה, המשקפים את ניסיונם.

**התובנה המרכזית של המעבדה היא שעירייה המעוניינת לעודד פעילות קהילתית ולקדם כלכלה מקומית (אם בהקשר של מרכז מסחרי שכונתי או בלעדיו) צריכה לתמוך בגורם מתווך הממזג יכולות קהילתיות עם היכרות של המערכת העירונית והבנה של המוטיבציות העסקיות של בעלי העסקים בשכונה. גורם מתווך זה, שבמקרה המבחן היה מנהלת המרכז הקהילתי, יכול לייצר שיח קהילתי רענן וחדש, ליצור התערבות משמעותית במרקמים קהילתיים ומרחביים שהתאבנו עם השנים ולחבר בין השחקנים הקהילתיים, המסחריים והממסדיים.**

המסקנות מוצגות לפי השחקנים השונים:

### המרכז הקהילתי

מוצע לבצע שינוי תפיסתי בתפקידו של המרכז הקהילתי, מהתפיסה המסורתית של מוסד המספק שירותים לקהילה, למוסד מחולל קהילה. נמצא שגישה זו אכן נוכחת בתפיסת העבודה של המרכז הקהילתי בשכונת בן-גוריון, אך חשוב להרחיב ולהעמיק בה. מרבית המרכזים הקהילתיים נוהגים כיום לקיים את פעילותם במבני ציבור או בשטחים עירוניים, כגון: מבנים שהוקצו להם, פארקים וגנים ציבוריים או מוסדות חינוך. אחת הדרכים בהן ניתן לפרוץ את הגבולות המסורתיים הללו של תפקיד המרכז הקהילתי היא להפוך אותו לגורם המייצר פעילות עירונית גם במוקדים נוספים כמו מרכזים מסחריים, שיתופי פעולה עם בתים משותפים, מרכזי תעסוקה וכיוב'. שבירת דפוסי הפעילות המסורתיים מבחינת הפעילות המרחבית תאפשר למרכז הקהילתי לקדם מספר מטרות במקביל:

1. הגברת החשיפה של התושבים לפעילות הקהילתית ויצירת מוטיבציה גבוהה יותר לצריכתה (לא מגיעים רק לפעילות חברתית, אלא נהנים גם מאינטראקציה עם המרחב המסחרי).



2. עידוד הפעילות הכלכלית המקומית והגברת התנועה של קהל פוטנציאלי אל המרכז.
3. אפשרות לקידום בעלי עסקים זעירים בסביבה עסקית תומכת.

כפי שראינו במקרה המבחן ביחס הרציני והמעמיק של מנהלת המרכז הקהילתי, השותפות והנכונות ללמוד, לשנות ולהשתנות הם חשובים מאוד להצלחת התהליך. מבחינת יחסי התפקידים והשחקנים האחרים, מנהלת המרכז הקהילתי נמצאת בתפקיד מיוחד, בהיותה שחקן מתווך: גורם בעל נגיעה בעולמות תוכן ומעגלי שייכות שונים ובעל יכולת לתווך מידע מגורם אחד לשני ולחבר ביניהם. למשל כפי שראינו במקרה המבחן, ביכולתה של מיכל לסייע ולחבר בין גורמי ממסד בעירייה, תושבים וסוחרים במרכז סאדאב. האיכויות שזוהו בעבודה עם מיכל ונדרשות כדי ששחקן תיווך יצליח לפעול ולקדם כלכלה מקומית מקיימת הן: תפיסה עצמית רחבה של התפקיד, יכולת לעורר אמון (ונקודת פתיחה בעלת קרדיט של אמון), כישורי עבודה עם קהילה וזיהוי כגורם קהילתי (ולא רק ממסדי).

הבנת החשיבות של שחקני התיווך היא הזדמנות בקנה מידה ארצי לקידום שינוי לעירוניות בת-קיימא. במקרים אחרים, בשכונות בהן לא פועל מרכז קהילתי, או בקנה מידה אחר, ניתן לעבוד עם מנהלים קהילתיים וגורמים אחרים שעונים למאפיינים הללו של תיווך בין שחקנים ורבדים שונים בעיר.

בנוגע לתחום המיקוד במעבדה סביב מרכז מסחרי, חשוב להיות ערניים לחוסר הניסיון של גורמים כמו מנהלי מתנ"סים במגזר העסקי/מסחרי. יש לתת להם מעטפת טובה של ייעוץ והכוונה בתחום הידע הזה.

### העירייה

עירייה שמעוניינת לקדם כלכלה שכונתית צריכה להבין שבעלי העסקים בדרך כלל רואים בה גורם רגולטורי האמון על מיסוי ואכיפה ולכן מתייחסים אליה בחשדנות. הפנייה לבעלי עסקים בעזרת שחקני תיווך כמו נציגי המרכזים הקהילתיים ועובדים קהילתיים שכונתיים יכולה להקטין את חוסר האמון, אבל במקביל חשוב ליצור צעדים נוספים בנוי אמון ולהביא "נדונה" לתהליך. העירייה יכולה לתמוך בפיתוח מרכז מסחרי באמצעות שימוש בתקציבי הפיתוח הקהילתיים לטובת הגברת הפעילות במרכז המסחרי, שימוש בכלי השיווק והיח"צ העירוני לטובת המרכז המסחרי, שדרוג תשתיות ציבוריות מסביב למרכז המסחרי וכיוב'.  
מסחרי, שדרוג תשתיות ציבוריות מסביב למרכז המסחרי וכיוב'.

כמו כן חשוב להבין ששפ"פ (שטח פרטי פתוח) שמצבו מתדרדר הוא מפגע עירוני. מרכזים מסחריים שננטשים יכולים להיות מוקד משיכה לעבריינות, להזנחה ולפגיעה בשכונה שמסביב. לעומת זאת, מרכזים מסחריים שכונתיים שמתעוררים לחיים תומכים בחיי הקהילה, תורמים לזהות הקהילתית ומחזקים את הכלכלה המקומית. לכן עדיף לעיריות להתערב בשפ"פים ומרכזים מסחריים שכונתיים מתדרדרים כצעד מונע.

דרכי פעולה אפשריות עבור העירייה לקידום מרכז מסחרי שכונתי, כחלק מ'הנדוניה' שהם מביאים:

תמריץ לשיפוץ, תמיכה בפרסום ושיווק של אירועים ובכלל (באמצעי התפוצה העירוניים השונים, כולל עיתונות מקומית), תשומות שונות (פעילויות, חומרי גלם לביצוע שיפוץ חיצוני פשוט), יצירת מערכי ליווי מקצועיים (מת"י, מעו"ף, ליווי על ידי צוות המרכז הקהילתי, פעילות עיצוב בשיתוף סטודנטים) וכו'.

באופן כללי אין צורך למהר ולרוץ לבצע שיפור פיזי ובינוי כבדים. אלו יכולים לארוך זמן רב, לעכב תהליכים, ולרוב, אם לא משנים משהו בתשתית היסודית של המרכז המסחרי - הם לא יעזרו. להבדיל, התערבויות קטנות וקלות, ברוח [תנועת ה place-making](#) מחייבות פחות, מהירות יותר, זולות יחסית, קלות לביצוע, ומאפשרות היזון חוזר של ההתערבות ותיקון שלה לאור התגובות מהשטח. במקרה של סאדאב התערבות כזו יכולה להיות למשל: הוספה של צל על בסיס שמשיות במרחבים הפתוחים לשמיים, יצירת מקומות ישיבה, הוספת תאורה שתתרום גם לאווירה, צביעה, וטיפוח של חזיתות החנויות.

כדאי שהגורם העירוני שעומד מאחורי המהלך יהיה בעל השפעה רחבה ככל שניתן, או לגייס דמות שכזו. יש לפנות לגורמים שונים בעירייה ולגייס אותם לטובת התהליך, למשל: רישוי עסקים, פיקוח, תברואה, דוברות ושילוט. התגייסות משותפת שכזו תעזור גם לגשר על חסרונה של עבודה אינטגרטיבית ואינטרדיספלינרית, כפי שלעיתים רבות נוצרת מתוך החלוקה העירונית למחלקות ויחסי הכוחות ביניהן.

## הסוחרים

הממצא שעלה מן השאלונים, לפיו הנוחות היא שיקול ראשון בבחירת המקום לעשות בו קניות, מדגיש את הפוטנציאל שיש למרכזים מסחריים שכונתיים באופן כללי. בנוסף, העובדה שהתושבים מאמינים שסאדאב חשוב מאוד לתפקוד השכונה, מחזקת עוד יותר את הפוטנציאל של המרכז. יחד עם זאת, לסוחרים קשה להתאגד ולפעול לקידום העניין המשותף. יש לכך

סיבות רבות, כמו מבנה הבעלות (המרכז כולו בבעלות פרטית מבוזרת, כשחלק מבעלי החנויות משכירים אותן לסוחרים ורואים בהן נכס בלבד), והעיסוק השוטף בהישרדות הכלכלית. לכן מקומה של ההתערבות החיצונית חשוב מאוד. היכולת של מנהלת המרכז הקהילתי, כשחקנית מתווכת בעלת רגישות ויכולת עבודה עם קהל וקהילה, מאפשרת לה לסייע לסוחרים להתארגן ולקדם את עניינם המשותף. מכיוון שהאג'נדה הגלויה שלה היא קידום הקהילה, ניתן לפתח שיח משותף ומניב לכולם סביב המרחב הציבורי המשותף והפנייה לקהילה.

חשוב מאוד שיחד עם כל הצעדים בוני האמון שהוזכרו לעיל, יבינו הסוחרים שעליהם להיות אקטיביים, לפעול בהדדיות וגם להשקיע. השקעה כזו לא חייבת להיות בכסף (לפחות לא בשלבי בניית האמון הראשונים), אלא יכולה להיות בזמן ומחוייבות. צעדים שכאלו יעזרו לקדם את המרכז וכוללים למשל: הקפדה על סידור חזיתות החנויות ואי חריגה מגבולותיהן, ניקיון בתוך ומחוץ לחנויות, התחייבות לתהליך מפגשי בניית אמנה/תקנון לבעלי העסקים והסוחרים, ולבסוף גם התחייבות להשקיע כסף אם יידרש.

בהתייחס להצעה הספציפית שעלתה על ידי חלק מהסוחרים בסאדאב ונגעה לשיפוץ גדול וקירוי של המרכז, אנו מעריכים שזהו מהלך יקר, מסובך, ארוך ובעיקר לא נחוץ, שאף עשוי לפגוע באופי הייחודי של המרכז. השינוי הנדרש במרכז הוא בעיקר אווירתי, בחוויה ובאנרגיה של המרחב. יש 'להעיר' אותו מה'עייפות' בה הוא שרוי, מעין טיפול רגשי למרחב.

### התושבים

נמצא שהתושבים לא מתחברים לערכים של קיימות וסביבה ולכן השינוי ההתנהגותי יקדים את התודעתו. לכן ההתערבות דרך מרכז מסחרי שכונתי קיים, שכבר נמצא ב-DNA השכונתי היא אפשרות טובה, לעומת מערך הסברה על חשיבות כלכלה מקומית. כיוון הפעולה שנמצא מתאים במעבדה זו הוא עידוד הכלכלה השכונתית וחזוקת הקהילתיות (שנמצאה חלשה בשאלונים) דרך התערבות קהילתית ויצירת שיתופי פעולה במרכז המסחרי השכונתי. הפעולה הפשוטה יחסית המומלצת היא התערבות ברוח של place-making, בה יכולים להיות מעורבים גם תושבים מהשכונה. מהשאלונים עולה שחסר לתושבים בשכונה מסחר פנאי, כגון בית קפה ומרחב פעילות לילדים. שילוב של מסחר פנאי שכזה, בבעלות והפעלה מקומיים (להבדיל מרשתות ארציות) יעזור להכניס עוד חיים למרכז ולעורר את המפגש האנושי בו.

בשלב מתקדם מעט יותר מומלץ לקיים פעילויות מעוררות שיח במרחב הציבורי הזה, ולהוסיב שחקנים מגוונים כדי לדון בכל הסוגיות של קהילה, שכונתיות, כלכלה מקומית ונחלת הכלל.

## נספח א – סדנת עבודה עם תושבי השכונה (צד הביקוש)

### מטרות הסדנא:

- ללמוד על התייחסות לקהילתיות
- איזו זהות מרגישים תושבי השכונה שיש להם?
- איזה דימוי יש לשכונה עבורם? האם הם מרגישים אותנטיים?
- ללמוד על התייחסות לצריכה מקומית: כמה באמת הם היו רוצים מקומות מפגש ובילוי מקומיים כמו בית קפה?
- עד כמה הם מאמינים שיש להם יכולת להשפיע על המסחר השכונתי בבן גוריון (לפני ואחרי הסדנא)?
- לזהות חסמים ומניעים לכלכלה שכונתית
- ללמוד על פוטנציאל ההתגייסות לנושא - מה ימשוך את הקהל?
- האם קיימים חסרים/מוטיבציות/צרכים חברתיים-קהילתיים וכלכליים שלא מקבלים היום מענה בדפוסים המקובלים?
- לבודד את המרכיבים המשפיעים על מרכז עסקים שכונתי והפיכתו למרכז מסחרי-קהילתי
- זיהוי סוכני השינוי והמוטיבציות שיניעו אותם להירתם למהלך, ומהם מנגנוני ההפצה
- כיצד יוצרים תהליכים עם אפקט ארוך טווח והמשכיות

### נושאים נוספים שחשוב לנו לדון בהם:

- לאסוף רשמים על סאדאב, כחומר עבודה להמשך
- לעורר בתושבים השראה לדברים שניתן לעשות בשכונה

מהלך הסדנא:

1. הגעה, התכנסות ותוך כדי - מילוי שאלון עמדות (אמריקאי) [15 דק']
  2. התיישבות לפי שלושה נושאים: (חלוקה לפי תחומי עניין של המשתתפים)
    - חיזוק קהילתיות – יואב אגוזי
    - בעלי עסקים קטנים מהשכונה – חגי קוט
    - מסחר שכונתי (מרכז סאדאב) – שרון בנד חברוני
  3. בכל שולחן בנפרד עורכים קבלת פנים והסבר קצר על הפרויקט והסדנא, תיאום ציפיות (מה יקרה בסדנא, כמה זמן תימשך, למה לצפות כהמשך לה). יש להדגיש שמטרתנו לעשות עבודת שטח ובדיקת התכנות כדי להציע רעיונות והמלצות להמשך אך הביצוע והיישום הינם מחוץ למסגרת הפרויקט בשלב זה. [5 דק']
  4. סבב היכרות עם שאלה מכוונת שמכניסה לתוך הנושא (שם + משהו שאני אוהב / מעריך / מזדהה / חשוב לי בשכונת בן גוריון?) [10 דק']
  5. סבב 1 - חשיפת העמדות המוקדמות [20 דק']

שיחה בקבוצות סביב שאלות מנחות למיפוי מצב קיים, חסמים ומניעים, צרכים וחסרים קהילתיים.

שאלות מנחות: מה "בוער" בכם סביב הנושא הזה?
  6. השראה - מהי כלכלה שכונתית ומה זה נותן לתושבים? הסבר פרונטלי לכלל המשתתפים מהי כלכלה שכונתית עם דוגמאות מוצלחות מהארץ והעולם [10-15 דק']
  7. סבב 2 - חסמים ומניעים [10 דק']
  8. סבב 3 - פתרונות - מה היו רוצים לעשות? - סבב הצעות. [20 דק']
  9. שאלון סוף [5 דק']
- סיכום במליאה - לספר תובנות משלוש הקבוצות [15 דק']

דגשים ונקודות חשובות לסדנאות:

מקום "ניטראלי" - עדיף שלא מזוהה מידי.

אווירה נעימה מהרגע הראשון (עיצוב החלל), כיבוד מכבד

-

שאלות ונושאים לקבוצה העוסקת בחיזוק קהילתיות

סבב 1: חשיפת העמדות המוקדמות

ללמוד על התייחסות לקהילתיות

איזו זהות מרגישים תושבי השכונה שיש להם?

איזה דימוי יש לשכונה עבורם? האם מרגישים אותנטיים?

ללמוד על ההתייחסות לצריכה מקומית? כמה באמת הם היו רוצים מקומות מפגש ובילוי

מקומיים כמו בית קפה? עד כמה הם מאמינים שיש להם יכולת להשפיע על המסחר

השכונתי בבן גוריון (לפני ואחרי הסדנא)?

האם קיימים חסרים/מוטיבציות/צרכים חברתיים-קהילתיים וכלכליים שלא מקבלים היום

מענה בדפוסים המקובלים?

סבב 2: חסמים ומניעים

מה הבנתם? מה זה מעלה בכם?

לזהות חסמים ומניעים לכלכלה שכונתית

סבב 3: פתרונות

לשמוע הצעות ורעיונות ליישום הרעיון בשכונה. מה מציעים לעשות בנידון? איך זה יכול

לעבוד?

ללמוד על פוטנציאל ההתגייסות לנושא - מה ימשוך את הקהל?

זיהוי סוכני השינוי והמוטיבציות שיניעו אותם להירתם למהלך, ומה מנגנוני ההפצה

איך יוצרים תהליכים עם אפקט ארוך טווח והמשכיות

-

שאלות ונושאים לקבוצה העוסקת במרכז סאדאב:

סבב 1: חשיפת העמדות המוקדמות

1. לבחון יותר לעומק איך מתחלק סל הקניות הביתי ומה מידת התרומה של מרכז סאדאב לתצרוכת המשפחתית השוטפת.
2. להבין איפה מבצעים המשתתפים את קניותיהם האחרות.
3. להעמיק את התובנות הספציפיות לגבי מרכז סאדאב בכל מיני פרמטרים:
  - a. כיצד הם רואים את המרכז כמכלול - סוגי הקניות והשירותים שניתן לצרוך בו.
  - b. האם הוא מהווה מקום לבילוי זמן פנוי (ואם לא איפה הם מעדיפים לבלות)
  - c. עד כמה המרכז חשוב כמקום להתכנסות קהילתית ומפגש עם תושבים אחרים?
  - d. עד כמה היחסים עם הסוחרים הם אישיים?
  - e. מה היתרונות של מרכז סאדאב ומה חסרונותיו.
  - f. אילו שירותים ועסקים חסרים להם בשכונה בכלל ובמרכז סאדאב בפרט.
  - g. אילו היבטים בתפקוד של מרכז סאדאב טעונים שיפור? (חנייה, שעות פתיחה, מבחר חנויות, רמת החנויות, חזות חיצונית, קירוי וכד')
4. תובנות והתייחסות לצריכת המרכז בחלוקה לסגמנטים - קשישים, נגישות לנכים, ילדים, נוער.

סבב 3 - שלב ההצעות:

פתרונות בראייתם לחסרונות שהועלו.

שאלות מנחות לגבי נושאים נוספים שהיו עשויים להגביר את האטרקטיביות של המרכז - אירועים, פעילות קהילתית וכיוב'. הנחה שהשיחה תצטרך להתפתח ביצירתיות בהתאם לאופי הקבוצה והתובנות שיעלו.

### שאלות ונושאים לקבוצה העוסקת בפעילות כלכלית של עסקים קטנים

סבב 1: חשיפת העמדות המוקדמות. שאלות מנחות:

1. כשאתה צריך עסק קטן (אינסטלטור, חשמלאי, מורה פרטי, עוזר בית/ מנקה, מטפל/ת לילדים, בייביסיטר, שיפוצניק, צבעי, רופאת שיניים, ירקן, תופרת, סנדלר, גנן, ספר, מוסך...) מה אתה עושה? איך אתה בוחר בעל מקצוע? דפי זהב? המלצות מחבר? המלצות מרשת חברתית?

עסק קטן הוא עסק שאין לו משרד (חשמלאי), או שמשרדו בבית, או שמקום העסק הוא בשכונה אך לא במרכז מסחרי גדול (מכולת, מספרה)

2. האם צריך עסקים קטנים בשכונה?

הרי יש קניון ואפשר ללכת אליו, ועסקים קטנים לעיתים עושים רעש (משאית אספקה) או לכלוך (פחי אשפה לא מסודרים של פלאפליה או הטנדר המבולגן של השיפוצניק שחונה ליד הבית שלי

3. האם יש חשיבות לצריכה מעסקים קטנים בשכונה? למה יש/אין?

הרחבה:

- יש סיכוי טוב שהוא יהיה ישר ואמין כי יידע שתפגוש אותו ברחוב ויהיה לו לא נעים לעשות עבורך עבודה לא מקצועית.

- יש לך איתו סיכוי לאינטרקציות רבות - הילדים שלכם לומדים יחדיו למשל

- אם אתה רוכש מעסק מקומי אז מצבו הכלכלי משתפר, ביתו מטופח, אוכלוסייה מבוססת, מעלה את ערך הנדל"ן בשכונה וגם את שלי

- אם מצבו הכלכלי מדרדר אז יותר מתח בבית, ילדיו יותר עצבניים בבי"ס, לחץ כלכלי עלול להביא לגירושים...



• יש לנו אינטרס שלאנשים סביבנו יהיה טוב ואז גם לנו יותר טוב!

4. כמה מבעלי העסקים גרים בשכונה?

5. האם יש אינטרס לתושבים ולבעלי העסקים הקטנים לשתף פעולה?

הרחבה: בשיווק, פרסום, מאגר לקוחות, חללי משרדים / אחסון משותפים

6. האם יש בעלי מקצוע מהשכונה שאתם מכירים (לרשום טבלה על בריסטול)? האם אתם

מכירים את שם הירקן? הגן שלכם?

7. האם/איך בעלי העסקים משתמשים בשכונה ברשת האינטרנט לפוטנציאל עסקי? כיצד?

8. האם יש לעסקים קטנים תפקיד כלפי הקהילה?

9. שאלות לבעלי עסקים קטנים:

a. האם אתם חושבים שפרנסתכם יכולה להגיע מהשכונה?

b. כיצד פעלתם כדי שזה יקרה?

c. האם אתם חושבים שיש לכם תפקיד כלפי הקהילה?

d. האם אתה רוצה לעשות עסקים עם השכן שלך?

10. מה עוד "בוער" בכם סביב הנושא הזה?

11. מה יעודד אותי לפנות יותר לעסקים קטנים מהשכונה? מה יעצור אותי?

סבב 2: חסמים ומניעים

מה הבנתם מההסבר?

אילו חסמים/מניעים עולים? - מה בדברים ששמעתם מעורר אצלכם חשק לפעול? חשק

לשינוי? ומה מעורר בכם רתיעה או מחשבות שזה לא יעבוד / לא מתאים לכם?

(לשים לב שהשיחה לא עוברת לפתרונות, כי יש נטייה כזו)

סבב 3: פתרונות

לשמוע הצעות ורעיונות ליישום הרעיון בשכונה. מה מציעים לעשות בנידון? איך זה יכול לעבוד?

מיהם האנשים שלדעתכם יכולים לסייע לפתרונות שהצעתם?

איך מקרבים עוד ועוד תושבי שכונה לרעיונות הללו? איך חושפים ומפרסמים אותם? ימי עיון? סדנאות?

איך יוצרים מנגנונים שכל זה יהיה ארוך טווח? מי יהיה אחראי על כך בהמשך?



ההזמנה שהופצה על ידי המרכז הקהילתי בן-גוריון לקראת סדנת התושבים

## נספח ב – שאלון לקראת סדנת תושבים

מכון ירושלים לחקר ישראל מנהל מחקר בנושא קיימות עירונית ובוחן מספר ערים מרכזיות בארץ. שכונת בן-גוריון נבחרה לשמש כמודל לקידום ולחיזוק הקהילה והכלכלה השכונתית.

השאלון הוא אנונימי והנתונים שבו נאספים לצרכי תהליך הלמידה ומחקר בלבד. מטעמי נוחות בחרנו לנסח את השאלון בלשון רבים.

אנחנו מודים לכם מאוד על הזמן שתקדישו למילוי השאלון ומבקשים שתסיימו למלאו בהקדם האפשרי ולפני הסדנה, כדי שנספיק לעבד את הנתונים.

1. גיל \_\_\_\_\_

2. מצב משפחתי (בבקשה לציין את מספר הילדים, אם יש, ואת הגילאים שלהם)

3. עיסוק: עצמאי / שכיר

במידה והנכם עצמאים אנא פרטו באיזה תחום: \_\_\_\_\_

במידה והנכם עצמאים, האם העסק שלכם ממוקם בשכונה?

לא / כן, בבית / כן, במרכז סאדאב / כן, במרכז דר-גת / כן, במקום אחר

4. כמה שנים אתם גרים בשכונת בן-גוריון? \_\_\_\_\_

5. האם אתם מעורבים באופן פעיל בחיי השכונה? כן / לא

אם כן, באיזה אופן?

6. מה מיוחד בעיניכם בשכונת בן-

גוריון? \_\_\_\_\_

7. עד כמה אתם מאמינים שביכולתכם להשפיע על המסחר בשכונה?

במידה רבה מאוד 5 – 4 – 3 – 2 – 1 בכלל לא

8. סמנו אילו מהמוצרים והשירותים הבאים אתם רוכש במרכז סאדאב? ניתן לסמן יותר מתשובה אחת

- מזון
- חומרי ניקוי
- כלי בית
- ביגוד והנעלה
- צעצועים וחפצי נוי
- מזון מהיר
- מזון מוכן
- דואר
- בנק
- מספרה
- קוסמטיקה
- בריאות
- בית מרקחת
- משרד נסיעות
- אחר: \_\_\_\_\_

9. אילו מוצרים ושירותים חסרים לכם בסאדאב?

---

10. כמה, באחוזים, מתוך סל הקניות החודשי אתם מעריכים שאתם רוכשים במרכז בסאדאב? \_\_\_\_\_

11. כמה פעמים בשבוע אתם קונים או מבלים במרכז סאדאב?

כלל לא / פחות מפעם בשבוע / 1 בשבוע / 2 בשבוע / 3 בשבוע / 4 בשבוע / 5 פעמים בשבוע ומעלה

12. עד כמה אתם מכירים באופן אישי את המוכרים שמהם אתם קונים במרכז סאדאב?

כלל לא. אתקשה לזהותם ברחוב / מכיר בשמם בלבד / מכיר די טוב, יצא לי לשוחח איתם / מכיר טוב מאוד, לחלקם אני מתייחס כאל חברים

13. עד כמה מרכז סאדאב חשוב בעיניכם לתפקוד של השכונה?

חשוב במידה רבה מאוד 5 – 4 – 3 – 2 – 1 לא חשוב בכלל

14. דרגו את השיקולים שלכם בבחירת המקום שבו אתם רוכשים שירותים ומוצרים?

כש 1 - השיקול הזניח ביותר, ועד 5 - השיקול החשוב ביותר

מגוון ומבחר 5 / 4 / 3 / 2 / 1

מחיר 5 / 4 / 3 / 2 / 1

נוחות (קירבה לבית, תחבורה, חנייה) 5 / 4 / 3 / 2 / 1

היכרות עם המוכר 5 / 4 / 3 / 2 / 1

אדיבות השירות 5 / 4 / 3 / 2 / 1

15. עם כמה מתושבי השכונה אתם נמצאים בקשר מעבר ל"שלום-שלום"?

0 / 1-5 / 6-10 / 11-20 / 21-30 / 31-40 / 41 ומעלה

בהמשך לכך, איפה אתם פוגש את אותם תושבי השכונה? ניתן לסמן יותר מתשובה אחת

- בקאנטרי - ברחוב

- מרכז קהילתי - בבניין

- מערכת החינוך - אחר \_\_\_\_\_

- מרכז סאדאב

תודה רבה שהקדשתם זמן למילוי השאלון. מחכים לראותכם בסדנה.

צוות הפרויקט, מכון ירושלים

## נספח ג – תוצאות השאלונים וניתוחם

על השאלונים ענו 26 מתושבי השכונה מגיל 30 ועד 74, כאשר ממוצע הגילאים של העונים היה 42.7 וחציון הגילאים 39.

בממוצע, לנשאלים יש 2.4 ילדים אשר הגילאים שלהם נעים בין שנה אחת ל 38 שנים. שניים בלבד ציינו שהם רווקים ללא ילדים

מבין העונים על שאלה 3 (עיסוק) 17 ציינו שהם שכירים ו-5 ציינו שהם עצמאיים אשר מקצועותיהם הינם בתחומים: חשבונאות, עיצוב, משפט, וריפוי בעיסוק. 4 מהעצמאיים עובדים מביתם ואחד במקום אחר בשכונה

הנשאלים גרים בשכונת בן גוריון בממוצע 13 שנים כאשר החציון הוא 8 שנים

8 מתוך 25 ציינו שהם פעילים בחיי השכונה באופנים שונים כגון: גינה קהילתית, וועד בית ומתנ"ס.

14 הצהירו שיש בעיניהם משהו מיוחד בשכונה. מתוכם 7 ציינו שמה שמיוחד הוא ההיכרות של האנשים אחד את השני והחמימות והקהילתיות המאפיינת בעיניהם את השכונה. 5 ציינו את הקרבה לשירותים שונים (חינוך, מתנ"ס, ראשל"צ, תחבורה, מרכז קניית) כמיוחדת.

הנשאלים מאמינים שביכולתם להשפיע על המסחר בשכונה ברמה ממוצעת של 2.75 בסקאלה שבין 1 (בכלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד)

25 מהנשאלים ציינו שהם רוכשים מוצרים ושירותים במרכז סאדאב ובעיקר: מזון (22), דואר (17), בית מרקחת (16), צעצועים וחפצי נוי (12), ביגוד והנעלה (11), בנק (11), מזון מהיר (7), כלי בית ומספרה (6 כ"א), חומרי ניקוי ובריאות (5 כ"א)

11 ציינו שחסר להם מוצרים או שירותים בסאדאב, כאשר הדברים העיקריים החסרים הם: 4 ציינו שחסר בית / בתי קפה, 4 ציינו שחסרה פעילות לילדים (פינת משחק, ג'ימבורי), 2 ציינו שחסר בנק נוסף ו-2 ציינו שחסרה חנות פרחים.

בממוצע, הנשאלים מערכים שהם רוכשים 19% מתוך סל הקניות החודשי שלהם במרכז סאדאב (שאלה 11), ומגיעים אליו לקניה או בילוי 1.5 פעמים בשבוע בממוצע (שאלה 12). עם זאת יש לציין שרק 17 ענו תשובה תקינה לשאלה 11, וכי נמצאו סתירות בתשובות לשתי השאלות: 3

שציינו שהם כלל לא באים לסאדאב, העריכו שמתוך סל הקניות החודשי הם קונים 15-20% בסאדאב. לכן יש להתייחס לתשובות לשאלות אלו בערבון מוגבל.

לגבי מידת ההכרות של הנשאלים את המוכרים שמהם הם קונים במרכז סאדאב (שאלה 12), 9 ציינו שהם אינם מכירים אותם כלל, 2 ציינו שהם מכירים אותם בשםם בלבד, 10 ציינו שהם מכירים אותם די טוב ו-3 ציינו שהם מכירים אותם טוב מאוד.

ניכר שמרכז סאדאב חשוב מאוד בעיני הנשאלים לתפקוד השכונה שכן ממוצע התשובות לשאלה זו היה 4.2 בסקאלה שבין 1 (לא חשוב בכלל) ל-5 (חשוב במידה רבה מאוד).

השיקול החשוב ביותר של הנשאלים לגבי בחירתם באיזה מקום הם ירכשו שירותים ומוצרים, הוא נוחות (קירבה לבית, תחבורה, חנייה) עם ממוצע 4.1 בסקאלה בין 1 (השיקול הזניח ביותר) ל-5 (השיקול החשוב ביותר). במקום השני נמצאה אדיבות השירות עם ממוצע של 3.7, אחריו באים השיקולים של מגוון ומבחר (ממוצע 3) ומחיר (ממוצע 3) ולבסוף ההיכרות עם המוכר (ממוצע 2.7).

10 מהנשאלים ציינו שהם נמצאים בקשר מעבר ל"שלום-שלום" עם 1-5 מתושבי השכונה, ו-6 ציינו שהם נמצאים בקשר שכזה עם 6-10 תושבים. שאר התשובות האפשריות זכו למענה של 1-3 נשאלים בלבד.

14 מהנשאלים ציינו שהם נפגשים עם אותם תושבי השכונה בבניין, 12 ציינו שבמרכז הקהילתי ובמערכת החינוך, 11 בסאדאב או ברחוב, 5 בקאנטרי, 3 בגינה ואחד בבית הכנסת