

# פרויקט קיימות עירונית

## המלצות מדיניות בנושא קהילות

כתבו:

יואב אגוזי, ליה אטינגר, עידית אלחסיד, שרון בנד

אוגוסט 2016

## מבוא

פרויקט קיימות עירונית התייחס, החל משלבי המחקר הראשונים, אל הקהילה כגורם משמעותי במעבר לאורח חיים מקיים. בשפת היומיום משתמשים במושג קהילה בדרכים רבות וגם סוציולוגים העניקו לו הגדרות ומשמעויות רבות. בנייר זה אנחנו מתייחסים לתפקיד שיכולות למלא קהילות מקומיות בעיר: קהילות, במובן של אנשים החיים בקרבה גיאוגרפית, על פי רוב באותה שכונה, והקשורים אלו לאלו בעניין משותף<sup>1</sup>.

בחירה זו של התמקדות בקהילה המקומית אינה מובנת מאליה בתקופה בה רבים אינם חשים חלק מקהילה מקומית כלשהי, ולעתים קרובות אינם מכירים את שכניהם ברחוב, או אפילו בבנין מגוריהם. לכן נפתח בהסבר קצר על בחירה זו:

המעבר לקיימות אינו מעבר טכני. הקושי הרב לצמצם את ההשפעות ההרסניות שלנו על הסביבה והאנשים טבוע עמוק במבנה הכלכלי-תרבותי של החברה הגלובלית בה אנו חיים. חברה הקוראת לנו לצרוך עוד ועוד, ולהביע את הצלחותינו דרך המוצרים והמותגים אותם אנחנו קונים. מעבר לאורח חיים מקיים דורש שינוי תרבותי-התנהגותי עמוק. אם מחפשים היכן מתחוללים כבר כיום שינויים אלו, מהן הזירות בהן מתרחש שינוי לעבר אורח חיים מקיים, מוצאים שאת הזירות המרכזיות היא הקהילה המקומית. יש דוגמאות ספורות לקהילות שהצליחו ליצור שינוי תרבותי והתנהגותי רחב היקף, אך ניצני השינוי מופיעים כבר ברבבות של קהילות ברחבי העולם.

בין אם מדובר בהקמת גינה קהילתית צנועה בשיכון, במסיבת רחוב שכונתית, בשוק חודשי של אוכל שייצרו בשכונה, או בפעילות קהילתית ענפה שמובילה להקמת פארק עירוני, המשותף להתארגנויות אלו הוא שתושבים שלפני כן לא הכירו אחד את השני – יוצרים ביחד דבר שמשפר את איכות חייהם והוא בעל ערך לחברה, ותושבים שלא היו בין היוזמים יכולים להצטרף בכל שלב ולהפוך לחלק מהקהילה. מה שהקהילה מצליחה ליצור אינו רק התוצר עצמו- למשל גינה קהילתית, אלא כל הערכים הנוצרים כתוצאה מהפעילות המשותפת: ערכים שכלכלת השוק או המוסדות הציבוריים אינם יכולים ליצור, לדוגמא: חוסן קהילתי שמקורו ביחסי אמון ועזרה הדדית, עליה בתחושת הביטחון האישי, רשתות ביטחון חברתיות, שימוש יעיל יותר במשאבים מקומיים, תמיכה בעסקים מקומיים קטנים, הגברת תחושת השייכות ויצירה של תרבות מקומית ועליה בשמחת החיים. התשתית לבניית חברה מקיימת מתחילה בהבנה שיש דברים רבים ש"חברת השוק" בלשונו של מייקל סנדל<sup>2</sup>, אינה יכולה לספק ולעומת זאת תושבים יכולים ליצור אותם יחד. חברת שוק אינה מסוגלת לצמצם את ההשפעות

<sup>1</sup> שי בן יוסף קהילות עירונית פרויקט קיימות עירונית 2014

<sup>2</sup> Michael J. Sandel, *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux. 2012.

ההרסניות שלנו על הסביבה שכן כל התייעלות תוביל להסטת המשאבים שנחסכו לצריכה אחרת לעומת זאת הקהילה יכולה לפעול בדרכים התורמות לאיכות החיים המקומית, לבריאות התושבים ולצדק חברתי, ולעזור לתושבים לשנות הרגלים ונורמות התנהגותיות. פעילויות רבות המגבירות את שלומות (wellbeing) התושבים יוצרות בו זמנית גם רוח נלווה של הקטנת טביעת הרגל האקולוגית ופליטת גזי החממה. יש לכך דוגמאות רבות מהארץ ומרחבי העולם. הקהילה היא הזירה המתאימה ביותר לאימוץ נורמות התנהגות חדשות. הרבה יותר קל לאמץ הרגלים חדשים של אורח חיים מקיים כאשר גם החברים והשכנים מאמצים אותם.

אך לתושבים קשה מאד לפעול לבדם. נחוץ שיתוף פעולה הדוק בין העירייה לתושבים. מדיניות ברמת העיר הינה מפתח לאפשרות של אימוץ אורח חיים מקיים של תושביה. הדרך לעיר מקיימת היא בשילוב המוצלח בין מדיניות עירונית המקדמת קיימות ליוזמות של תושבים מובילי שינוי. עיר שכל פעילותה מקורה ביוזמות המגיעות מחדרי הישיבות בעירייה, מפסידה את הפוטנציאל האדיר של היוזמות שנמצא ברמת התושבים והשכונות. עירייה שיודעת לייצר פלטפורמות ליוזמות של התושבים ולתמוך בפעילויותיהם יכולה לעזור ליצור שינוי עמוק באורחות החיים של התושבים. לא קל לייצר דיאלוג פורה בין אנשי הרשות והתושבים. לשם כך בראש ובראשונה נחוץ שינוי בתפיסה של הרשות לגבי תפקידה ומקומה. העירייה צריכה לאפשר ליותר גורמים להיות שותפים במתרחש בעיר, לפתח יכולת הקשבה טובה לתושבים, להגביר את השקיפות, לבנות יחסי אמון עם התושבים וליצור ערוצים לעידוד יזמות ולביטוי מקומי המבטאים גוונים ייחודיים בקהילה, ומעודדים קהילתיות וקיימות.

מסמך המלצות זה, המיועד לאנשי רשות המעוניינים לקדם קיימות בעירם (אך יכול להועיל גם לפעילים מקומיים), נכתב בשפה תמציתית וברורה כדי שיהיה קל ליישום ככל שניתן. אנחנו רואים בו מעין 'מדריך הוראות' לקידום קהילות וקיימות. במסמך ישנן חמש המלצות מרכזיות והן:

1. פיתוח שחקני תיווך עירוניים - גורמים שתפקידם תיאום שיח בין שחקנים שונים וקידום פעילות קהילתית.

2. חממות - מסגרות להכשרה והעצמת פעילים קהילתיים.
3. אזורים דלי ביורוקרטיה - מנגנון עירוני המסוגל להכיל ולהיענות לעשייה, לפרויקטים וליוזמות ייחודיות הצומחות מהקהילה וכך לאפשר בצורה ידידותית ליזמים בקהילות לבחון בקנה מידה קטן רעיונות חדשים מחוץ לקופסה.
4. יצירת רשתות מקצועיות - מערך העברת ידע ויצירת שיתוף פעולה בין שחקנים שונים ברשות ובין שחקנים מקבילים בין רשויות.
5. כלים לניטור השיח הציבורי - כלים העוזרים לזהות את הנושאים החשובים לטיפול, לפני שהם הופכים לבוערים, בין השאר באמצעות הרשתות החברתיות.

## כלי 1: פיתוח שחקני תיווך - תיאום וקידום שיח בין שחקנים שונים

### זיהוי הצורך :

במפגש בין שחקנים שונים, למשל תושבים ורשות, יש פעמים רבות פער בהבנת המציאות ומשברי אמון. לכן חשוב לזהות את אותם גורמים בעלי אמון וכישורי עבודה עם הקהילה המכירים את המנגנון של הרשות ויכולים לעזור לתאם ולתווך שיח בין שחקנים שונים בקהילה כגון: תושבים, בעלי עסקים ובעלי תפקידים בעירייה.

### דרכים לפתרון הבעיה:

מי יכול להיות שחקן תיווך?

ישנם לא מעט גורמים שיכולים להוות חוליה מקשרת בין הרשות המקומית לקהילה. חלקם יכולים להגיע מתוך הרשות המקומית וחלקם יכולים לצמוח מתוך הקהילה. כמובן שבין שחקני התיווך קיימת שונות גדולה במבנה הסמכויות וההשפעה הפורמלית והבלתי פורמלית, אך עם זאת מתאפיינים כל שחקני התיווך בהיכרות משמעותית עם צרכי הקהילה מצד אחד ובהיכרות או התמצאות בנבכי הרשות המקומית מאידך.

ברשויות מקומיות רבות פועלים עובדים קהילתיים במחלקות לשירותים חברתיים וקהילתיים ועובדי המרכזים הקהילתיים שזוהי הגדרת תפקידם הפורמלית. לעיתים, נוצרים מצבים בהם יחידות האכיפה המקומיות (שיטור קהילתי לדוגמה) הופכות לשחקן תיווך וברשויות גדולות יכולים לשמש בתפקיד זה גם מנהלי רובעים, יחידות שפ"ע וכיוב'.

שחקני התיווך יכולים גם להגיע מתוך הקהילה עצמה:

- ועדי שכונה או מנהלות שכונה
- אנשי עסקים מקומיים דומיננטיים (לדוגמה בעלים של בית קפה המהווה עוגן קהילתי וחברתי)
- מנהלי מוסדות חינוכיים
- הנהגות הורים מקומיות
- הנהגה מקומית של תנועת נוער
- אנשי דת מקומיים בעלי השפעה
- קבוצות אזרחיות של פעילים חברתיים וכיוב'

תפקיד שחקני התיווך:

**יצוא צרכי הקהילה** – בגלל קירבתם לאוכלוסיה וההיכרות הקרובה שלהם איתה, שחקני התיווך הינם הגורמים שיודעים בדרך כלל הכי טוב למפות את צרכי הקהילה, להגדיר אותם מול הרשות המקומית ולהשיג שיתופי פעולה ומשאבים נדרשים עבורה.

**חיבור למשאבים העירוניים** – שחקני תיווך שיש להם קשר עם הרשות המקומית הינם בעלי היכרות קרובה יותר עם הגורמים העירוניים השונים ומבינים טוב יותר משאר האוכלוסיה כיצד ניתן להיעזר בהם, בד"כ יש להם היכרות טובה יותר עם המבנים והמשאבים הפיזיים הנמצאים באחריות הרשות המקומית ויש להם את היכולת לייצר חיבורים נכונים בין צרכי הקהילה ובין המשאבים והשירותים העירוניים.

**הקלת האינטראקציה מול הרשות המקומית ומורי נבוכים** – שחקני התיווך הינם "מתורגמנים" בין הקהילה האזרחית או העסקית ובין הרשות המקומית. ההיכרות הקרובה שלהם עם כל הגורמים, מאפשרת להם לשמש כ"מורי נבוכים" לחברי הקהילה ולקצר תהליכים בממשקים בין הרשות לקהילה.

העצמת הקהילה המקומית ופיתוח הפעילות האזרחית – לשחקני התיווך תפקיד חשוב בפיתוח מנהיגות קהילתית, העצמת שאר התושבים ועידודם להרחבת הפעילות האזרחית המקומית.

### איך לאתר ולגייס שחקני תיווך?

את שחקני התיווך ניתן לאתר מתוך הרשימה הנ"ל וניתן לחלקם לשתי קבוצות מרכזיות: שחקני תיווך בעלי תפקידים פורמליים (עובדי עירייה או שלוחות של העירייה) ואלו שהם בעלי תפקיד קהילתי מרכזי אך בלתי פורמלי (למשל ועדי הורים או בעלי עסקים מרכזיים).

היותו של אדם "שחקן תיווך" היא בעיקר עניין של תפיסת תפקיד (וקצת הכשרה), יותר מאשר יצירת תפקיד חדש. מסיבה זו ומכיוון שגם המערכת לא תמיד רגילה לעבוד עם שחקני תיווך, אנו ממליצים להתחיל במקומות שסיכויי ההצלחה בהם גבוהים יותר, כדי לבנות ניסיון מקומי מוצלח. לשם כך אנו ממליצים להתחיל עם בעלי תפקידי עירוני (ולא עם תושבים פעילים לסוגיהם) ומבין אלו לפנות תחילה לאנשים שמוכרים כ'בעלי ראש גדול'. עובדים ראשונים אלו יעברו הכשרה וליווי (יפורט בהמשך) וייצרו את הניסיון המקומי של עבודת שחקני תיווך. עם הזמן תפיסת התפקיד של שחקני תיווך תוכל להתרחב לבעלי תפקידים נוספים ואף להיכנס להגדרת התפקיד.

האיתור, ובהמשך ההכשרה, של שחקני התיווך הבלתי פורמליים הוא דומה. יש לקחת בחשבון שבחלק מהמקרים הם מתנדבים ועיקר המאמץ צריך להיות בתמיכה בהם ובניסיון של העירייה (אולי באמצעות שחקני התיווך הראשונים שהוכשרו מקרב עובדי העירייה) ללמוד איך לעבוד איתם ולממש את פוטנציאל התיווך שלהם.

עיקר המעבר בין בעל תפקיד "רגיל" לשחקן תיווך הוא הרחבת תפיסת התפקיד. עם זאת כאשר מדובר בשחקני תיווך המגיעים מחוץ לעירייה, מומלץ ליצור תכנית הכשרה שתכלול בין היתר נושאים כגון: למידת המבנה העירוני ואופן ההתנהלות, היכרות עם דפוסי העבודה, היכרות פרסונלית עם גורמי מפתח עירוניים, ידע בסיסי בנוגע לחוקים ותקנות וכיוב'. בחלק מהמקרים רשויות מקומיות פותחות "בתי ספר לפעילים שכונתיים", בייחוד בנושאים מורכבים כמו התחדשות עירונית.

### תחזוקה וטיפוח של שחקני התיווך

העצמת שחקני תיווך וחיזוקם מבוססת בראש ובראשונה על יצירת התנסויות חיוביות ובניית אמון. חשוב להשתדל למלא את הבקשות והצרכים שהם מביאים מהשטח, להקצות מספיק תקציבים וקשב ניהולי, לדאוג לכנסי הוקרה, חשיפה ומתן קרדיט וכיוב'. דרך מומלצת נוספת לטפח ולתחזק שחקני תיווך היא באמצעות רשת מקצועית אשר תספק להם תמיכה ולמידה הדדית. פירוט על רשתות מקצועיות ניתן למצוא בכלי 4.

### דוגמאות

ירושלים - פרויקט 'שכונה צעירה' של 'צעירים במרכז' הוא רשות עירונית של עיריית ירושלים ליישום מדיניות בנוגע לצעירים. מטרת הפרויקט להפוך שכונות מסוימות לאטרקטיביות לצעירים. הפרויקט מפעיל רכזים בשכונות, שיוצרים קשר עמוק עם הקהילה בשכונה. הרכזים שואפים להיות כתובת למשפחות צעירות להגשמת חלומות ומעודדים יוזמות תושבים, קבוצות עניין, ועדות משימה, שיתוף ציבור, הדדיות בין תחומים שונים. הרכזים הפועלים בשכונות יכולים לקשר בין תושבים עם צרכים ורעיונות לגורמים המתאימים במנהלת הרובע או בעירייה ובכך לשמש כשחקני תיווך. כחלק מכלי העבודה של הרכזים הם משתמשים ברשתות חברתיות באופן המאפשר להם ללמוד על מגמות מרכזיות בקהילה, כפי שיפורט בכלי 5.

חולון - במסגרת המחקר שנערך בנושא חיזוק הכלכלה השכונתית, התמקדה מנהלת המרכז הקהילתי בקריית בן גוריון בסיוע לקהילת בעלי העסקים בשכונה, שחלקם הלא מבוטל גם גר בה. כגורם עירוני בעל אוריינטציה קהילתית היכולת שלה לבנות בסיס אמון ושיח עם בעלי העסקים היתה טובה בהרבה מגורמי רישוי הנתפסים כגורמי אכיפה. בעקבות הפעילות נוצר שיח מובנה שסייע לגבש את קהילת הסוחרים ולשלבם בפעילות הקהילתית בשכונה. במקביל, מחזקת הפעילות הקהילתית את הפעילות העסקית במרכז המסחרי המרכזי בשכונה. ניתן לקרוא עוד בנושא [בדו"ח המעבדה](#).

השמת הגורמים שיכולים להוות שחקני תיווך היא גם רשימה שיכולה להוות בסיס לשיתופי פעולה עבור שחקני התיווך. בנוסף ניתן לגייס שותפים גם המגזר השלישי, קרנות, גופים אקדמיים (קליניקות) וכיוב'.

### משאבים נדרשים

כדי להקים רשת של שחקני תיווך עירוניים נדרשת בעיקר הרחבה של תפיסת התפקיד שלהם. לצורך כך אנחנו ממליצים על יצירת מתכונת השתלמות או חממה בשלב הראשון וליווי באמצעות רשת מקצועית בהמשך. לאחר גיבוש היוזמות ושילוב שחקני התיווך בפעילות, מומלץ להקצות משאבים ליוזמות ע"פ תעדוף עירוני מסודר, תוך קיום דיאלוג עם שחקני התיווך שהוכשרו על ידה.

אילו כלים נדרשים כדי לעודד שחקני תיווך ולהגביר את האפקט של פעילותם בקהילה?

חשוב לפתח סט כלים רחב ומאפשר הכולל קשב אמיתי וכן לצרכי הקהילה וגמישות רבה ככל הניתן מצד הרשות המקומית בהתאמות לצרכים:

### משאבים פיזיים ותקציביים:

1. הקצאת מקום מפגש ופעילות לפעילים החברתיים - חדר במרכז הקהילתי או בבית ספר שיכול לעמוד לטובת התושבים ללא תשלום (על אף התנהלות של רבים מהמנהלים הקהילתיים כמשק סגור ועל אף החובה שהושתה על בתי הספר להתקיים בניהול כלכלי עצמי).
2. הקצאת תקציב בסיסי לקבוצות פעילים לייצר פעילות מקומית ולפרסם אותה.
3. הנגשת גורמים עירוניים שונים בעירייה לשחקני התיווך ומתן ייעוץ מתוך ראייה תומכת ולא "אכיפתית" - לדוגמא ייעוץ לגבי רישוי עסקים, ייעוץ של אגף שפ"ע, סיוע בפרסום יחסי ציבור וכד'.

### כלי תקשורת ומנגנוני בניית אמון:

1. הקמת פורום עירוני קהילתי – יצירת קשר שוטף בין גורמים עירוניים רלוונטיים ובין הגורמים הדומיננטיים והפעילים בקהילה במטרה לבנות אמון בצורה רציפה ומתמשכת ולייצר קשב ואפשרויות הצרכים שעולים מהשטח.
2. התמדה לאורך זמן בקידום פעילות משותפת עירונית – קהילתית.
3. עידוד הצלחות ושכפולן לקהילות נוספות.
4. שמירה על הטרזוגניות בייצוג הקהילתי באופן שידרבן שותפות עם כמה שיותר קהלים מקומיים רלוונטיים.
5. בניית הכשרות קהילתיות שנבנות עם התושבים ומאפשרות להם היכרות אינטימית יותר של האפשרויות לקידום פעילות קהילתית, כמו גם היכרות עם גורמי הרשות המקומית ודרכי עבודתם.

## כלי 2- חממות - מסגרות להכשרה והעצמת פעילים קהילתיים

### הגדרת הצורך:

בקהילות יש פעמים רבות רצון ודחף לפעול לשיפור איכות החיים וקידום ההיבטים הקהילתיים בשכונה, אך חסרים הכלים והידע כיצד לתעל נכון את רוח העשייה והיצירה הזו. במקרים אחרים קיים וואקום של מנהיגות קהילתית - מצב בו אין הרבה פעילים חזקים ולרשות "אין עם מי לעבוד".

שיתוף הקהילה בצורה משמעותית ורגישה יכול להוות בסיס איתן להענקת תחושת שותפות ומשמעות לתושבים המקומיים. תחושות אלו של התושבים ימנפו חיבורים שלהם לרשת הפעילות במרחב, יהוו דיוק אותנטי של הפעילות לצרכים ולפיתוח פרויקטים מגוונים וייחודיים שישרתו הן את הרשות והן את התושבים, במישורים רבים ומשמעותיים.

### דרכים לפתרון הבעיה:

הקמת מסגרות המהוות מרחב חממתי תומך לעשייה קהילתית. מסגרות המאפשרות פיתוח מודלים מקומיים ליזמות קהילתית מקומית, מסגרות שיהוו חממה לעשייה קהילתית משמעותית המגיעה מתוך צרכים אותנטיים של התושבים. זאת תוך פיתוח מענים שונים שיאפשרו העצמת הקהילה על כל מרכיביה, פיתוח מודלים לעשייה מקומית מקיימת, יצירת שותפויות משמעותיות במרחב שיקדמו פרויקטים מקיימים ובנוסף הנגשת השירותים ברשות המקומית.

כדי להגדיר את מבנה החממה ואת "ארגזי הכלים" שרצוי להציב בה, להבנות תהליכים משמעותיים ועמוקים במרחב, יש לייצר בשלב ראשון היכרות מעמיקה עם השטח – על כל רבדיו (פיזי, מנטאלי, הרכב אוכלוסייה, מוסדות פעילים, חסרים וכו') ועם התושבים עצמם כזמנים פוטנציאליים. מיפוי זה מאפשר להציע "ערוגה מדושנת" שעיקרה הקשבה לרעיונות ולחלומות של התושבים, בה יוכלו היזמים למצוא אוזן קשבת ויד מאפשרת לזריעה ולטיפוח של יוזמות. הרשות המקומית, ברגישות רבה, תהווה את המסגרת התומכת.

החממה הקהילתית תכלול:

- הכשרות מקצועיות המוצעות לתושבים – מאפשרות להבנות זהות מקומית מקצועית של פעילים הבונים את מקומם בקהילה בצורה מאורגנת ומבוססת וזוכים להערכה וליכולת הובלה מקומית.
- ליווי מקצועי ליוזמות ולרעיונות אשר יעלו מהשטח.



בניית מסגרות פעילות המספקות תמיכה מחד ואוטונומיה לפעילות מאידך.

- חיזוק התפיסה כי "לא צריך לפחד מהתושבים" – התושבים הם כוח עבור הרשות המקומית ועבור השכונה והמרחב שלהם.
- קביעת נהלים הברורים לכל השותפים, מייצרים שקיפות ותורמים למיסוד מערכות יחסים יציבות של הקהילות מול הרשות.
- הגדרת תפקיד העירייה כגוף מאפשר ופתוח היכול, בתפיסה הנכונה, לייעל תהליכים ולהעצים אותם.
- שילוב מטרות קהילתיות במכרזים למבנים עירוניים כך שאותו מבנה יוכל לשרת את הקהילה במספר צורות.
- פיתוח מנגנונים בירוקרטיים המקלים על מהלכים מסוג זה. הקמת מרכזים בשכונות היודעים לתת מענה כגוף המתווך בין הקהילה לרשות ומפתח מנגנון ניהולי ולימודי מותאם לקהילה. עובדי הרשות ישמשו כשחקני תיווך.
- פיתוח אפליקציה "מצמצמת תסכולים בירוקרטיים" - מאפשרת למשתמש לאתר את כל בעלי התפקידים הרלבנטיים ברשות המקומית ומנהירה את דרכי ההתקשרות עימם על פי המחלקות השונות.
- הנעה של שינויים קטנים תוך התמקדות בהצלחות קטנות - ממצב פסיבי לאקטיבי, בצעדים מדודים המלווים בהצלחות ובהערכה הדדית.

### מודל העבודה:

- נדרשת היכרות מעמיקה עם התושבים והעשייה בשכונה/ברובע, במטרה להבנות את התוכניות והעשייה על בסיס קיים ולתת מענה לצרכים המקומיים בצורה מדויקת. מתוך היכרות זו ושרטוט מפה מאורגנת של הפעילויות, הפעילים והצרכים במרחב, יש לצאת לתהליך הבניית החממה הקהילתית.
- החממה תהווה מסגרת אוטונומית במרחב, תמותג כמודל חדש, המביא עימו ידע, תקציבים, ובעיקר אפשרויות פעולה ליזמות של תושבים. החממה תציע הכשרות מקצועיות בהתאמה לצרכים ותלווה את בוגרי ההכשרות לעשייה במרחב.
- צוות החממה ישקיע מאמצים בהיכרויות אישיות ובמתן תמיכה לפעילים ולבעלי רעיונות ויזמות וזאת תוך הקפדה על רגישות וסבלנות. הצוות ייקח על עצמו לנהל את שיתופי הפעולה במטרה לפתור דילמות ולייסד עקרונות מוסכמים לפרויקטים רחבים. הצוות יפעל בדגש על הקשבה מעמיקה והווה מעטפת פעילה לחיבורים ולעשייה. צוות החממה יעבוד בשקיפות מוחלטת ומתוך כוונות ברורות ומוגדרות.
- החממה צריכה להיות פעילה באופן קבוע (כמו טיפת חלב) - עקביות היא מוטיב מרכזי בהצלחה.

חיבור שותפים ושותפויות רבות. פיתוח עשייה תוך יידוע ועדכון השותפים והתושבים במטרה לקבל תגובות בזמן אמת, לכייל ולדייק את העשייה - הסתכלות בראייה מרחבית כוללת.

- יצירת פלטפורמות להיכרות ולחוויות משותפות תוך ביסוס תחושת השייכות במרחב והעמקת הזהות המקומית.
- חיבור אנשים למרחב בממד הרגשי באמצעות עשייה ומגע ישיר עם השטח. דרך ההיבט הרגשי ניתן לבסס מכנה משותף רחב המאפשר היכרות עם ההון האנושי והערך המוסף של כל אחד מהפעילים והמיזמים ומחבר אנשים לזהות המקומית ואף המקצועית שלהם.
- הבניית מודלים מקומיים ייחודיים שישמשו השראה ובסיס למודלים ועשייה נוספת תוך חיזוק הכוח המקומי.

### שותפים:

יצירת חיבורים רבים ככל שניתן בתוך המנגנונים העירוניים המקומיים. הגדלת מעגלי השותפים בכלל דרגות הפעולה: משאבים, אנשי מקצוע, תשתיות וכד'.

### משאבים נדרשים:

שימוש במשאבים קיימים ברשות: נגישות למענקים, תמיכות, קולות קוראים הקיימים ברמה רגולטיבית ארצית.

גוף ניטרלי שיפעל כמוביל החממה ומתכלל פעילות במרחב, למשל מתקצב על ידי העירייה אך פועל כגוף עצמאי.

תכנית מתמשכת וארוכת טווח ליצירת עקביות ותהליכים משמעותיים, יש לבנות תוכנית בעלת "אורך נשימה" המאפשרת לתהליכים פיתוח וצמיחה בצורה טבעית ומעמיקה.

יש לבסס עקרונות עבודה תואמים אוכלוסייה, מרחב וצרכים ולהפעיל אותם ברגישות רבה.

### דוגמאות:

ירושלים – פרויקט הקדרון: יוזמה של הרשות המקומית ורשות ניקוז ים המלח, שהובילה לבניית פלטפורמה לפעילות סביבתית-קהילתית רחבה בשכונות מזרח העיר. בסיס מאפשר שיתוף פעולה והצמחת מנהיגים סביבתיים להבניית קהילות באזורים בהם העירייה אינה יכולה לקדם באופן עצמאי פעילויות. נכון להיות פועלים במרחב למעלה מ-20 רעיונות ויוזמות מקומיות המתרחבות וגדלות מדי שנה. המיזם עצמו משמש חממה לפיתוח וליזמות של עשרות רעיונות העולים מלמטה למעלה. היוזמה לשותפות אזורית – רמת הנדיב: יוזמה של ארגון, שהצליח לאפשר לפעילים במרחב להגשים וליישם חלומות ושאילות קהילתיות. המתודולוגיה היא פרסום "קול קורא" המזמין קבוצות קהילתיות שונות במרחב להגות רעיונות וליזום מיזמים יצירתיים לחיבור קהילתי במרחב. הקבוצות השונות פועלות לקידום הרעיונות ומייצרות חיבורים בין לבין עצמן ללמידת עמיתים והעצמה במרחב. גינה קהילתית- שכונת ויצמן בהרצליה: בסוף 2011, הוקמה הגינה הקהילתית בשכונת ויצמן. עד אז הייתה זו עתודת קרקע ריקה במרכז השכונה, מלאה בעיקר בפסולת בניין וזבל. תושבי השכונה יזמו

את הפיכת השטח לפינת חמד ירוקה ופורחת שבה נפגשים התושבים כדי להכיר, לעבוד ולקיים אירועים קהילתיים. הגינה משמשת כחממה לייזום פעילות קהילתית. סביב הגינה התגבשה קבוצה שמפעילה את הגינה בשני אפיקים: גינון וגידול ירקות ופרחים למאכל ולנוי וקיום אירועים קהילתיים המיועדים לתושבי השכונה ולאורחים.

### כלי 3: יצירת אזורים דלי בירוקרטיה במערכת העירונית: מודל לקליטת יזמות קהילתית במערכת העירונית

#### הצורך:

אחד התהליכים בעלי הפוטנציאל המשמעותי ביותר ליצירת צביון ייחודי לשכונה או לרובע הינו יצירה מקומית במרחב הציבורי. היצירה המקומית במרחב הציבורי מבטאת את "הקול הייחודי" של היוצרים החיים בקהילה וטומנת בחובה יתרונות חשובים בכל הנוגע לחיזוק החוסן והלכידות הקהילתית:

- טיפוח אקטיביזם ומודעות חברתית וקהילתית.
- מתן ביטוי לכוחות היצירתיים הקיימים בקרב התושבים ולרצון שלהם להשפיע על סביבתם הקרובה.
- יצירת שיח, מכנה משותף וחיבורים בין תושבים שקודם לכן לא היתה ביניהם אינטראקציה.
- יצירת גאווה וייחודיות מקומית.
- יצירת עניין ונראות, אשר לעיתים מושכת קהלים חדשים לתוך המרחב השכונתי.

פוטנציאל היצירה בעיר הוא עצום ובמקרים לא מעטים, רבים מתושביה היו מעוניינים להשפיע על המקומות בהם הם חיים הרבה יותר ממה שהמערכת העירונית מאפשרת כיום. היכולת של הרשות העירונית לקדם ולתמוך ביוזמות ייחודיות קטנות הצומחות מתוך הקהילה, משפיעה מאוד על הוויטאליות העירונית, על תפיסת הייחודיות ועל הדימוי והאטרקטיביות של העיר.

חרף החשיבות הגדולה של יוזמות כאלו, הרגולציה והמבנה המסיבי והמורכב של הרשות המקומית, מקשה מאוד להכיל ולתמוך בפיתוח של יוזמות קהילתיות. במרבית המנגנונים העירוניים חסרה כיום כתובת ברורה ליוזמות מסוג זה וחסרים מנגנונים מובנים שידעו להתמודד עם האתגר הכרוך בקידום סוגים כאלו של פעילות.

רשויות מקומיות רבות נמנעות או לא מאפשרות לתושבים לחולל תהליכי יצירה מקומיים מכמה סיבות מרכזיות:

1. קשיים תקציביים – מרבית הפעילות העירונית מתוכננת בשיטת Top Down ולכן כאשר מגיעות יוזמות מהקהילה קשה למצוא להן תקצוב לביצוע, הפעלה ותחזוקה לאורך זמן.

2. קושי ביצירת תיאום מערכתי ובהכלת פרויקטים ייחודיים – במרבית הרשויות המקומיות מתכונת העבודה העירונית אינה מתאפיינת בשילוב בין תחומי פעילות של יחידות שונות בייחוד כאשר מדובר בתחומים כמו תשתיות ותחומים "רכים" כגון עבודה קהילתית. יתרה מכך, יחידות תשתיות ותפעוליות מתקשות לקלוט פעילויות שאינן חלק ממערך הפעילויות ו/או הפריטים "הסטנדרטיים" העירוניים ולכן הן אינן יודעות כיצד להכיל ולאשר יוזמות שלא נמצאות בשגרת הפעילות שלהן. במקביל, גורמים עירוניים שעוסקים בממשק עם הקהילה אינם יודעים כיצד לבצע את עבודת התיאום והחיבור בין גורמי התשתית ובין התושבים באופן שיביא לידי מימוש הפרויקטים.

3. קשיים בירוקרטים ורגולטורים – במקרים רבים, גם אם קיים רצון ממשי של הרשות לתמוך בפעילות ייחודית, עלולים להיווצר קשיים ניכרים בהקצאה ובהעברה של תקציבים למימוש הפעילות. ביוזמות תשתיות קיימים קשיים בכל הנוגע להשגת אישורי תקינה ובטיחות ובפעילויות חברתיות וחינוכיות קבלת אישורים מגורמים ממונים בתחום החינוך והקהילה.

לאור כל הקשיים שנסקרו, כיצד בכל זאת ניתן לעודד תהליכי יצירה מקומיים? קיימים שני כיוונים הפוכים לעידוד ולפיתוח יצירה מקומית עליהם יש לתת את הדעת:

1. פיתוח יצירה מקומית Top-Down - במסגרת זו יוזמת העירייה באמצעות הגופים האחראים לריכוז הממשקים, מיזם נקודתי או חוצה שכונות שמטרתו מתן ביטוי ליוצרים במרחב הציבורי.
2. קליטה ומתן ביטוי ליוזמות Grassroots הנולדות בקרב יוצרים או תושבים המעוניינים ליצור ולהשפיע על סביבתם.

### סל הפתרונות המוצע:

מריכוז התובנות שעלו מסדנת "איך אפשר" ולימוד מקרים שונים מהארץ ומהעולם עולה כי רשות מקומית שמעוניינת לטפח תרבות של יוזמות קהילתיות צריכה לחפש בתוך המערכת העירונית שחקני תיווך, כפי שהוצגו בכלי הראשון, שיכולים ליצור את החיבורים והתיאומים הנדרשים שיאפשרו לפעילויות להתממש. להלן מספר אפשרויות:

1. הכשרת עובדים קהילתיים ומרכזים קהילתיים כמתווכים בתחומי הרישוי, התשתיות והתפעול: בייחוד בתקופה זו בה הופך נושא ההתחדשות העירונית לנושא מרכזי בשיח המוניציפלי, עולה החשיבות של הכשרת העובדים הקהילתיים כמתווכים בין גורמי התשתית והתפעול ובין התושבים. הכשרה מתאימה שתינתן להם בתהליכי התכנון, הבנייה והתשתית תאפשר להם "לתרגם" את היוזמות הקהילתיות ואת המגבלות העירוניות ולייצר הסכמות. במקומות בהם לא פועלים עובדים

קהילתיים, מוצע להגדיר את המרכזים הקהילתיים כגורמים מרכזיים ככתובת מרכזית לקידום קהילתיים, מוצע למנות ולהכשיר במרכז הקהילתי פונקציה ייעודית לקידום הנושא.

2. הקמת מערך עירוני תומך ומסלול "ירוק" מקל ליוזמות קהילתיות והקצאת גורמי מקצוע עירוניים כגון מנהלי פרויקטים או מהנדסי בטיחות לליווי פרויקטים תשתיתיים: כדי לאפשר לאירועים קהילתיים להתקיים, מוצע לייצר את סל הכלים הבא:

- הקמת פורום עירוני משולב שיכיל את כל גורמי הרישוי הרלוונטיים כולל יועמ"ש ויונחה לנקוט בגישה הכי גמישה תחת מגבלות החוק בהגדרת הדרישות מהאירוע או מהפעילות.
- הקצאת גורמי אישור עירוניים - פעילויות קהילתיות רבות נתקלות בחסמים הנובעים מהצורך לקבל אישורים של גורמי רישוי ו/או מהנדסי בטיחות או מזון. לעיתים קרובות, מעסיקות הרשויות המקומיות מהנדסים וגורמי רישוי שכירים שיכולים ללוות את התהליך הקהילתי ולחסוך את הצורך בשכירת גורם מקצועי חוץ עירוני הנדרש במקרים של אירועים מסחריים.
- רכישת תשתיות לפעילות קהילתית הניתנות להשאלה כגון: דוכנים, במות פריקות נמוכות, מחסומים, הקצאה של שלטי פרסום עירוניים וכד' והקצאת ע"פ דרישה.
- הקמת חממות ליזמות קהילתית בהן יעברו פעילים עירוניים תהליכי הכשרה והעצמה כולל קבלת הסברים על תהליכי הרישוי ופיתוח פרויקטים בתיאום עם הרשות ותחת פיקוחה, כפי שפורט לעיל.

3. הקצאת מבנים ומתקנים עירוניים ליוזמות קהילתיות בחינם או בתשלום **Cost+**: ברשויות מקומיות רבות עומדים מבנים ומתקנים עירוניים ללא שימוש במשך שעות רבות. עם זאת, קיימים ברשויות נהלים ותעריפים עירוניים שמקשים על הקהילה ליזום ולקבל מבנה עירוני לשימוש ללא עלות או בעלות מופחתת. מוצע ליצור מדיניות נפרדת לפעילות מסחרית מקומית ולפעילות קהילתית כדי לאפשר לתושבים להשתמש במשאבים העירוניים הקיימים ממילא ללא צורך בגיוס משאבים ניכרים. החללים יכולים לשמש לפעילות עצמה או כמקום התכנסות לקבוצות פעילים.

4. גיוס מערך השיווק והפרסום העירוני לטובת מינוף הפעילות הקהילתית - משאב נוסף חשוב למינוף הפעילות הקהילתית וחיזוקה הינו מערך הפרסום והשיווק העירוני. פעילויות קהילתיות רבות אינן מגיעות לתודעה בגלל חוסר בידע או במשאבים של התושבים בכל הקשור ליצירת תהודה לפעילות. גיוס מערך השיווק, הפרסום והדוברות העירוני לסיוע בפרסום הפעילות הן ברמת הכשרת התושבים והדרכתם והן בשימוש במשאבים העירוניים לצורך מינוף הפעילות.

5. הנחיית הגורמים העירוניים ואיגום תקציבי פעילות - חשוב שרשות מקומית החפצה לקדם פעילות קהילתית תבחן בבסיס התקציב שלה הקצאה של סכומים לא גדולים מתחומי התפעול, התרבות, החינוך והקהילה לטובת פעילויות המגיעות "מלמטה למעלה" ותעודד אותן בצורה פרו-

אקטיבית תוך יצירת "כתובת עירונית" ברורה לנושא שתרכז אותו ותשמש כגורם מרכזי לתכלול פעילויות מעין אלו. חשוב לא פחות מכך, שהנהלת הרשות תעביר מסר ברור ותעודד את הגורמים העירוניים ביחידות השונות לאפשר פעילות כזו. פעילויות קהילתיות מחייבות ראייה ועבודה אינטר-דיספלינרית ולכן חשוב להקים צוות עירוני שיכלול גורמי תפעול, תשתיות ורישוי, גורמי קהילה, גורמי חינוך וגורמי תרבות, אירועים, יחסי ציבור ושיווק.

#### דוגמא למודל לעידוד ולקליטת יוזמות קהילתיות שפותח עבור עיריית ירושלים:

בעיריית ירושלים פותח מודל עבודה דו כיווני על ידי צוות החדשנות העירוני הפועל בחסות קרן בלומברג. המודל מציע ערוץ פעולה למיזמים המונע על ידי העירייה (מלמעלה) וערוץ פעולה למיזמים העולים מהתושבים (מלמטה). שני הערוצים מפורטים בנספח. ההמלצות לערוץ המונע על ידי העירייה מתחיל באפיון ובחירת מיקומי הפרויקט, ממשיך לכתיבה והפצה של קול קורא ועובר לתהליך מיון ההצעות. בשלב מיון ההצעות חשוב מאוד לערב את התושבים ולהפוך אותם לשותפים בבחירת המיזמים. כדי להשלים את המהלך באופן מוצלח מומלץ לעשות השקה ושיווק של הפרויקטים הנבחרים לתושבים ואפילו ליצור פעילות קהילתית סביבם. בכיוון ההפוך, אשר מדגים אף יותר את רתימת הכוחות הקהילתיים, מציע המודל להתחיל בפרסום קבוע של קול קורא עירוני למיזמים קהילתיים, להמשיך בחוות דעת של המנהלים הקהילתיים וכחלק מכך של הציבור. לאחר מכן הבחירה תעשה על ידי וועדת היגוי עירונית שתיקח בחשבון גם את ההמלצות שעלו מהציבור והמנהלים הקהילתיים. גם כאן חשוב שבסוף התהליך יתקיים שיווק והפעלה של הציבור סביב הפרויקטים שנבחרו. מודל זה מציע הרחבה של אופני שיתוף הציבור הרגילים, מבלי לפגוע בשיקולים של אנשי המקצוע. הערוץ השני, הפועל מלמטה למעלה, מאפשר לציבור להתכונן לסבבים הבאים של הקול הקורא ובכך יוצר דרך מובנית ולגיטימית לביטוי היצירתיות העולה מהקהילה.

#### דוגמא לתהליך עידוד מיזמים קהילתיים איגוד ערים לאיכות הסביבה גליל מערבי:

באיגוד ערים לאיכות הסביבה גליל מערבי יצרו קול קורא לתושבים להציע יוזמות לעשייה חברתית מקומית. הקול הקורא נתן עדיפות ליוזמות המציעות פעילות סביבתית - קהילתית בדגש על כזו המשתפת מעגל נרחב של משתתפים, כוללת רב דוריות והמשכיות לאורך זמן. הדגש המיוחד הזה, ביחד עם מערך הטפסים הברור, נועדו ליצור אחידות בהגשה, לכונן את היוזמות לעשייה מתמשכת ומעמיקה ומאפשרת לרשות לבחור ביוזמות המתאימות. אנו ממליצים, כפי שעשו גם באיגוד הערים, לתת כתובת ברורה לתמיכה במילוי הטפסים, מכיוון שיש תושבים שעבורם זה עשוי להיות חסם.

## כלי 4. יצירת רשתות מקצועיות להעברת ידע ויצירת שיתוף פעולה

### הצורך :

חשיבות יצירת הרשתות המקצועיות נגזרת משלוש סיבות עיקריות:

1. מנגנוני הלמידה המובנים בתוך הרשות ובין הרשויות הם מוגבלים. במרבית הרשויות המקומיות מנגנוני העברת הידע אינם טובים מספיק ונוצר מצב של בזבז משאבים כתוצאה מ"המצאת הגלגל מחדש" גם בין גורמים מקבילים ברשות, המתמודדים עם סוגיות דומות (למשל בין עובדים קהילתיים, עובדי תפעול או שותפים העוסקים בתחומים דומים אך מאגפים שונים) וגם בין רשויות שונות.
2. נושא הקיימות מחייב מעצם טיבו עבודה רב מערכתית המשלבת בין גורמים שונים ומחייבת הכשרה רחבה והבנה טובה של המערכת העירונית על היבטיה השונים.
3. תחום הקיימות חדש יחסית, מתפתח באופן תדיר ואין בו מספיק ניסיון מצטבר. למרות ההכרה בחשיבותו, קיימים קשיים לא מבוטלים במימוש פרויקטים בתחום המייצרים לעיתים תחושה של בדידות. תחושה זו מובילה לרפיון ידיים גם אם בפרספקטיבה רחבה היא כן בעלת משמעות ותרומה.

### דרכי התמודדות/ פתרון:

#### הרציונל:

- כפי שעלה משלבים שונים בפרויקט קיימות עירונית, לרשתות מקצועיות יש חשיבות רבה מכמה טעמים:
1. מאפשרות למידה הדדית מהניסיון (הצלחות וכישלונות), מתן השראה ורעיונות לעשייה והתמודדות עם קשיים וחסמים.
  2. מספקות הזדמנות להכשרה שמתבססת בחלקה על הידע המצטבר בתוך הרשת ובכך יכולה לחסוך השקעה ב"יבוא" ידע מבחוץ, כל זאת תוך העצמה של המשתתפים.
  3. מאפשרות שיתוף במשאבים מגוונים בתוך הרשת (החל מהפנייה לגורמי מימון ועד שיתוף בעודפים של משאבים חומריים).
  4. נותנות פרספקטיבה רחבה יותר לפעילות ומדגישות את ההשפעה החיובית המצטברת של פעולות רבות במקומות שונים.
  5. מספקות תמיכה לחבריהן שלעיתים מרגישים בודדים בעשייה שלהם לקידום שינוי.
  6. יצירת שפה משותפת.
  7. מאפשרות ליצור מסה קריטית לשינוי רחב (כמו במקרה של רשויות בפורום ה-15)

הקמה והפעלת מסגרת של מפגשים סדירים בהם לומדים חברי הרשת המקצועית אחת מהשני, משתפים בהצלחות וכישלונות, משאבים, נותנים השראה ותמיכה. ברשת מקצועית שכזו יש חשיבות רבה לקשרים האישיים שנוצרים בין החברים - הם הבסיס לאמון, הפתיחות, השותפות והערבות ההדדית שהם ירגישו. ביסוס קשרים אלו חשוב שבעתיים כאשר מדובר באנשים המגיעים מאגפים שונים של העירייה או מגופים חיצוניים ושאיןם רגילים לעבוד יחד. חשוב מאוד גם שהתכנים שניתנים במפגשי הרשת ישרתו את הצרכים האמיתיים של המשתתפים. לשם כך צריך לבדוק בתחילת התהליך ולאורכו מה הצרכים של המשתתפים ולראות איך ביחד ניתן לעסוק בהם.

### ארבעה שלבים טיפוסיים בהקמת רשת מקצועית:

הקמת הרשת תעשה על ידי הגורם הכי רלוונטי ברשות, למשל על ידי אחראי קיימות, או אצל הגורם האחראי על הרבעים השונים בעיר. באופן אידיאלי הרשת תוקם על ידי אנשים שיהיו חברים ברשת עצמה המבקשים מהרשות מנגנון ליווי, למשל במקרה של רשת פעילים מקדמי קיימות המבקשים מהרשות לתמוך בהם בהקמת רשת מקצועית עבורם.

### שלב 1 - הגדרת הרשת ואיסוף חברים

ישנן כמה סוגים של רשתות. סוג הרשת יכתיב היכן לאתר את השותפים בה:

1. רשתות מקצועיות פנימיות של הרשות - בהן חברים עובדי עירייה. למשל רשת של רפרנטים לקיימות באגפים השונים, רשת של נציגים מאגפי עירייה שונים הלומדים יחד על קיימות ומפתחים שיתופי פעולה כדי לקדם קיימות, או רשת של שחקני תיווך בשכונות השונות. בהתאם נחפש חברים לרשת באגפים השונים או במנהלים/רבעים של העיר.
2. רשתות עירוניות לגורמים שאינם עובדי הרשות - בהם חברים תושבים הפועלים בנושא מסויים. למשל רשת של בעלי עסקים המקדמים נושאי סביבה, או רשת של פעילי גינות קהילה. את חברי הרשת נחפש בהתאם להגדרת הנושא שלה. חשוב לזהות שחקני מפתח בתחום, כאלו שמכירים הרבה אנשים ויוכלו לעזור לגייס חברים נוספים לרשת.
3. רשתות מקצועיות חוצות רשויות - רשתות המאגדות עובדי רשות בעלי תפקיד דומה ברשויות שונות. למשל רשת של מקדמי קיימות עירוניים, או של מנהלי מתנ"סים המקדמים קיימות במחוז מסויים. את החברים לרשתות אלו נחפש בעזרת מוסדות כמו רשת המתנ"סים, מחוזות של המשרד להגנת הסביבה, תנועות נוער, ארגוני חברה אזרחית הפועלים ברשות וכו'.

### שלב 2 - היכרות ובניית התשתית האנושית

הרשתות המקצועיות נשענות על מערכת הקשרים האישיים בהן. הקשרים האישיים יאפשרו לרשת לתפקד לאורך זמן, יעודדו פתיחות, שיתוף ולמידה הדדית ויאפשרו לרשת לפעול גם חוץ לגבולות המפגשים המובנים. לכן חשוב בתכנון המפגשים (כבר מהמפגש הראשון): להדגיש למשתתפים את



חשיבות הקשרים האישיים, להקדיש זמן פרונטלי לפגישות ולעודד שיחות, להשאיר הרבה זמן למפגש הבינאישי, לעודד יצירת שותפויות/פרויקטים משותפים, לעודד למידה מהצלחות בקבוצה ובהמשך גם למידה ותמיכה בכשלונות.

חשוב להדגיש כי גם לתהליך מיפוי חברים פוטנציאלים ברשת יש ערך בפני עצמו. הוא נותן תמונה של הפעילות לקידום קיימות בקהילה ויכול לחשוף כיווני חשיבה לא קונבנציונליים בחיפוש אחר חברים לרשת. גם עבור השחקנים השונים הפועלים בקהילה יש חשיבות למיפוי מפני שהוא עוזר לראות טוב יותר מי עוד פועל לידם, שאולי לא ידעו על כך בכלל. למעשה מיפוי מקיף, במידה והוא מופץ הלאה למשתתפים, יכול בעצמו לעורר שיתופי פעולה כמו ברשת.

### שלב 3 - בניית תוכנית תכנים

תכני המפגשים צריכים להתאים להגדרות הרשת ולצרכי החברים בה. מומלץ כבר מהמפגשים הראשונים, ובאופן רציף, לאסוף רשמים של המשתתפים וללמוד אילו צרכים קיימים אצלם. כאשר תכני ההכשרות נבנים יחד עם החברים ברשת, הזיקה שלהם לפעילות הרשת ומפגשיה גדלה, כמו גם הרלוונטיות שלה עבורם. בנוסף תמיד כדאי להעשיר בתכנים שירחיבו את תפיסת התפקיד או יעדכו את חברי הרשת במגמות חדשות בתחומם.

רובד תוכן שיכול להיות רלוונטי לרשתות רבות הוא מפגש עם שחקנים שיוכלו לתמוך בעשייתם, למשל לחבר בין מקדמי קיימות באגפי העירייה השונים לשחקני תיווך הפועלים בשכונות, או לפעילים מקומיים מהשכונות.

### שלב 4 - תמיכה ותחזוקה של הרשת

כדי לתחזק את הרשת חשוב למנות לה אחראי ברשות שירכז את הרשת כחלק מהגדרת תפקידו (פירוט נוסף בסעיף משאבים נדרשים בהמשך). חשוב להדגיש שככל שחברי הרשת יהיו יותר מעורבים בהקמת והפעלתה, וירגישו יותר אוטונומיה בתחומי העיסוק שלה, כך היא תהיה יותר רלוונטית עבורם ותפעל באופן איכותי יותר.

תדירות המפגשים צריכה להתאים ליכולות, צרכים ומשאבים של חברי הרשת ומארגניה. חשוב שפעילות הרשת לא תיתפס כמעמיסה או מעיקה על חבריה ולכן תדירות פגישות רבעונית יכולה להתאים להרבה מהרשתות המקצועיות. גורם נוסף שיכול לתרום לחיזוק הרשת מבלי להגדיל את תדירות הפגישות הוא לבדוק האם חברי הרשת נפגשים בעצמם באירועים או פורומים אחרים. עצם המפגש החברתי ביניהם, גם אם לא במסגרת הרשת, מחזק אותה.

### דוגמאות מהארץ לרשתות מקצועיות מסוגים שונים:

#### רשתות מקצועיות פנימיות לרשות -

בעריית באר-שבע פועלים רפרנטים לקידום קיימות בכל אגפי העירייה. פעילותם מתואמת על ידי מתאמת הקיימות העירונית. במסגרת פעילותה מתקיימות פגישות חציוניות של הרפרנטים ועוד פגישות בצוותים שונים לפי הצורך ונושאי העבודה.

#### רשתות עירוניות לגורמים שאינם עובדי הרשות -

במסגרת פעילותה של רונת איבגי מתאמת הקיימות העירונית בבאר-שבע, מעבר לרשת הפנים-רשתית של רפרנטים לקיימות בבאר-שבע, מתקיימות פגישות המקשרות בין פעילי סביבה בחברה האזרחית. כמו כן, מתקיימות פגישות שנתיות וחציוניות בהתאמה לפורום הארגונים הירוקים בבאר-שבע ולפורום חקלאות עירונית (לשעבר גינות קהילתיות).

בשכונת מעוז אביב בתל אביב פועלת קבוצת ווטסאפ לענייני חרום הנקראת 'משמר המעוז'. בקבוצה חברים תושבים מתנדבים מהקהילה (לחלקם רקע בכוחות ביטחון וחירום שונים, אך לא לכולם זהה אינו תנאי מקדים להצטרפות). תושבי השכונה מכירים את מספר הטלפון לחירום, שכאשר מתקשרים אליו מוזעקים חברי הקבוצה הנמצאים בשכונה. ניתן להתקשר כשרואים משהו חשוד, שומעים נפילה אצל שכן מבוגר או כל נושא אחר. היתרון הוא בתגובה המיידית, ביצירת הערבות ההדדית וביכולת להראות נוכחות אזרחית בשכונה, כזו שתרחיק גנבים למשל. הקבוצה מוכרת לשיטור הקהילתי ולמנהלת הרובע. תמיכה עירונית ברשת שכזו, מערך הכשרות מקצועיות עבודה, וקישורה לרשתות דומות בשכונות אחרות יוכלו לחזק את הרשת ולשפר את תפקודה במעט מאוד תשומות עירוניות.

#### רשתות מקצועיות חוצות רשויות -

במסגרת פורום ה-15 פועלות שתי רשתות מקצועיות:

1. הפורום העירוני לתכנון ובנייה בני קיימא אשר התחיל את דרכו כצוות מקצועי ליצירת מדיניות בתחום והפך להיות פורום ללמידה הדדית, בעקבות צורך שעלה ממשתתפי הקבוצה. הפורום עובד כבר כמה שנים ונפגש ארבע פעמים בשנה ברחבי הארץ (אחת מהן היא סיור). חברי הפורום מתראים גם במיני אירועים נלווים.
2. הרשת המקצועית השנייה היא פורום הרפרנטים או מובילי אקלים בעיריות. בעבר היווה הפורום מסגרת לימי עיון, אך בשנתיים אחרונות קיבל הפורום כיוון נוסף של מפגשי עמיתים (נקראים גם Green Date). חלק מהפגישות הן סגורות ומאפשרות למשתתפים לשוחח בפתיחות ולבנות תמיכה וסיוע הדדי. הפורום נפגש לפחות ארבע פעמים בשנה למפגשים מסוגים שונים ורבים מחבריו נפגשים גם באירועים נלווים שונים.

#### הצגת שותפים פוטנציאליים:

השותפים הפוטנציאליים לרשתות המקצועיות הם רבים ומגוונים, בהתאם לסוג הרשת ותחום התמחותה. בין שאר הכיוונים בהם ניתן לחפש חברים לרשת מומלץ לפנות לגורמים העובדים עם

הקהילה בתוך העיר/רובע/שכונה, לגורמים העוסקים בחינוך, סביבה וקיימות (חברה אזרחית וגורמי רשות), ולשחקני תיווך בקהילה (כפי שהוגדרו לעיל).

### משאבים נדרשים (עד כמה שניתן מתוך משאבי הרשות הקיימים):

1. רכז/ת למהלך - יכול להיות אחראי איכ"ס/קיימות או מישהו מטעמם או לחילופין מנהל ידע עירוני. כדאי מאוד שמרכז המהלך ברשות יהיה חלק ממהלך דומה בין רשויות, כדי שיוכל ללמוד בעצמו (מודלינג).

2. ביצירת הרשת צריך להיות מעורב גורם עם ניסיון בהנחיית קבוצות או הנחיית תהליכים ובעל זיקה (אישית או מקצועית) לנושא הקיימות והקהילה. גורמים כאלו יכולים להיות מתוך אגפי החינוך, נוער, רווחה, תרבות, תכנון אסטרטגי או גורם חיצוני.

3. להקצות מקום למפגשי הרשת במרחב עירוני (החל מחדר ישיבות בעירייה ועד חדר מורים בבית"ס או חדר במתנ"ס). להערכתנו, ככל שהחדר יהיה "רם דרג", כך תודגש חשיבות המהלך והתמיכה העירונית בו.

ככל שהמסגרת הלוגיסטית תהיה פשוטה וברורה יותר (מקום, תזמון ותדירות, וכיבוד, מערך הפצת ההזמנה), כך סך העבודה המושקעת בקיום הרשת לאחר הקמתה תהיה נמוכה יותר. בקנה המידה העירוני זה לא אמור להיות מסובך.

4. מידי פעם תוכן חיצוני להעשרה, לפי יכולת ותחומי העניין שיעלו מהמשתתפים.

גורמים שאנו מזהים כמשפיעים על כמות המשאבים הנדרשים לתחזוקת הרשת: ככל שהרשת יותר מקומית (למשל רשת המורכבת מעובדי הרשות), היא תדרוש פחות מאמץ בתחזוקתה. ככל שקנה המידה של הרשת גדל (למשל רשת מטרופולינית, או ארצית) תידרש יותר עבודת תחזוקה לקיום הרשת. זאת מכיוון שבקנה מידה קטן יותר יש יותר אינטראקציה ספונטנית בין האנשים. אם בין חברי הרשת קיימת אינטראקציה מחוץ למפגשי הרשת היא תדרוש פחות מאמץ מפני שהליכודות החברתית בה תגדל.

ככל שהמשתתפים יחוו שהם נתרמים מהחברות ברשת הם יתמידו יותר בחברותם ותחזוקת הרשת תפחת. וכהמשך לכך, ככל שנשכיל להפוך את החברים ברשת לשותפים בהחזקתה והפעלתה כך הזיקה אליה תגדל ותחזוקתה תפחת.

## כלי 5: ניטור השיח הציבורי

### הצורך:

לרשות קשה לנטר שיח קהילתי שאינו קורה בין כתליה. כדי לשפר את שביעות הרצון ואת המענה שהרשות המקומית נותנת, עליה להיות מסוגלת לפתח כלים שיעזרו לה להתחבר למקום בו השיח נמצא, לזהות פערים, רעיונות ורצונות ולתת להם מענה יותר מדוייק. מהלך כזה מאפשר לגלות מה הקהילה באמת חושבת ורוצה, למנוע משברים עתידיים ולעבור מהתנהלות של תגובה לחוסר שביעות הרצון של הציבור, לתקשורת מהירה, יזמת ומונעת משברים.

### דרכי התמודדות/ פתרון:

אנו מציעים מגוון כלים לעידוד החישה של הנעשה בקהילות בעיר ושיפור התקשורת והאמון בין התושבים לרשות ולהיפך. זאת באמצעות שימוש ברשתות חברתיות (כולל מיפוי שיח ברשתות חברתיות), יציאה ספונטנית למרחב הציבורי, ארגון אירועי שיח ללא יעד ברור, הרחבת השיח הקהילתי אצל עובדי רשות מתחומים שונים ועוד.

### הרציונל:

כדי לשמור על הויטאליות העירונית והחדשנות של העיר, על הרשות להישאר ערנית ולפתח יכולת לזהות ולהגיב לשינויים ולדברים המתהווים מהשטח. למרות זאת הרבה מהפעילות העירונית נעשית בדרך כלל באחד משני דפוסים: תגובה לתלונות (כיבוי שריפות), או יצירת תוכניות של גורמים מקצועיים בעירייה (שלעיתים כוללת שיתוף ציבור, אך ההנעה שלה מתחילה מלמעלה).

אנחנו מציעים לפתח ערוץ שלישי שאינו דווקא תגובתי או יוזם אלא מתמקד בניטור השיח הציבורי והקהילתי, בוחן אותו ומגיב אליו. במסגרת ערוץ זה, מוצע לגבש תהליכים שיאפשרו לרשות לפתח מעין "מוניטור קהילתי" סיסטמתי המזהה מגמות ברשות לפני שהן גדלות ומאפשר לה לחזק אותן או לטפל בהן קרוב למועד היווצרותן. כך ניתן להגיב על הצרכים של הקהילה לפני שהופכים לבעיה. גישה כזו כמעט ולא נמצאת ב-DNA העירוני כיום. מהלך מעין זה כמובן מחייב נכונות לעבוד עם תוכניות שאינן מתוכננות מראש, ועם גורמים שלעיתים אינם פורמאליים (כמו קהילה ותושבים פעילים).

בשנים האחרונות עם העלייה בתודעה האזרחית ועם התפתחות הרשתות החברתיות, קבוצות הווטסאפ והפייסבוק השכונתיות, נוצרת זירה חדשה לשיחה בין התושבים לעצמם ובינם לבין הרשות. ישנן קבוצות רבות המשמשות לדיווח, תלונות, פרסום ופעולה. גם נושא שיתוף הציבור בתהליכים עירוניים מתגבר בארץ בשנים האחרונות ויש לראות איך משלבים כלים לשיתוף ציבור כדי ליצור שיח והקשבה עם תושבים גם ללא יעד מוגדר (למשל באמצעות אירועי שולחנות עגולים למיניהם).

רשות שמבינה את חשיבות הקשר עם הציבור, את חשיבות בניית האמון איתו למען יצירת תהליכים בעתיד ואת ההזדמנות בלמידה ופעולה על סמך המציאות המתהווה בשטח (בקהילות ובשכונות)

צרכה לחפש איך היא משפרת את יכולת החישה וההקשבה שלה למתהווה ברמה התת-עירונית. חישה שכזו יכולה לעזור באיתור חלונות הזדמנות לפעולה לקידום קיימות עירונית.

## השיטה

אנו מציעים תשעה כלים שונים ומגוונים שיוכלו לעזור לנתר את השיח הציבורי ברשות. אין צורך להפעיל את כולם, אך מומלץ להפעיל כמה מהם במקביל כדי לקבל תמונה מלאה יותר.

1. ניטור השיח הציבורי ברשתות החברתיות
2. שימוש נכון במערכי נתונים וזרימת מידע ברשות - גוף סטטיסטי ומוקד עירוני
3. עבודת שטח, קשר אישי והעצמת העובדים הקהילתיים כמנטרי השיח הקהילתי
4. שיפור הגישה הקהילתית אצל כלל עובדי רשות (גם גורמי אכיפה וגורמים בעלי אוריינטציה פחות קהילתית)
5. הבאת העירייה על שרותיה השונים אל הקהילה (ניידת)
6. הבאת הקהילה אל העירייה - נציגות
7. הזמנת תושבים לשוחח - מעגלי שיח וקבוצות מיקוד ללא נושא
8. מיפוי מוסדות, גופים ומוקדי מפתח בקהילות
9. דברור מוצלח של סיפורי הצלחה

1. רשתות ניו מדיה - כדי לנטר את השיח הציבורי הרב המתקיים ברשתות החברתיות יש להקצות תשומת לב מיוחדת לכך. ניטור מגמות כאלו יכול להיעשות גם על ידי אנשים שהוקצו במיוחד לנושא ותפקידם הוא לחפש אחר מגמות מתהוות, וגם על ידי עובדי עירייה במחלקות שונות או ברבעים שונים בעיר הפועלים בזירת הניו מדיה בכל מקרה. (ראו דוגמה בהמשך).

2. שימוש נכון במערכי נתונים וזרימת מידע ברשות - גוף סטטיסטי ומוקד עירוני - המוקד העירוני הוא ערוץ חשוב לקבלת פידבק מתושבים. חשוב לוודא כי מידע ממנו עובר לאגפים השונים. ניתן למשל לבקש מהמוקד העירוני ליידע את אגפי הקיימות על תלונות בתחום איכות הסביבה כדי שמעבר לטיפול המיידית ולמעקב של אנשי המקצוע על העניין, ניתן יהיה לזהות האם יש מגמות מסוימות בתלונות ולהגיב אליהן מראש.

אם ניתן טכנולוגית, אפשר להוסיף תיוג עם מילות מפתח להודעות שונות במוקד העירוני באופן שיצוץ ישירות אצל גורמים רלוונטיים. מחלקות שונות ברשות יוכלו להגדיר אילו תיוגים חשובים להן ולעקוב אחריהם. הצעה שעלתה **בסדנת "איך אפשר?"** על ידי עובדת אחת הערים היא שאחת לרבעון יסודרו כל התלונות לפי נושאים, כדי שניתן יהיה לראות אם יש מגמה שחוזרת על עצמה. בנוסף, מומלץ לוודא שנעשה שימוש מלא בנתונים הסטטיסטיים שנאספים בכל מקרה ברשויות. מומלץ לפתח מתודולוגיה עירונית של טיפול בביג-דאטה כדי לנתח מגמות עירוניות וכן מנגנונים לניתוח איכות השירות על בסיס המידע המגיע למוקד העירוני.

3. עבודת שטח וקשר אישי - "משאב תשומת הלב", כך הוגדרה על ידי עובד עירייה הנוכחות החשובה של עובדי הרשות בשטח בשכונות ובקהילות השונות. לגישתנו ולטענת עובדי העיריות איתם שוחחנו, אין תחליף ליציאה החוצה מהמשרד ופגישה בלתי אמצעית עם התושבים והשכונות.

התחלות נוחות להיכרות עם הקהילה יכולות להימצא ב: מוסדות החינוך, הנהגת ההורים (עבודה דרך פעילים תמיד תהיה יותר משמעותית וחזקה), מקומות מפגש של תושבים (גינות ציבוריות, בתי קפה). משם ניתן וראוי להתחיל לטוות את הרשת. למשימות שכאלו נדרשים עובדי רשות עם יכולת ואכפתיות ונכונות להשקיע זמן ומחויבות. בדרך כלל אלו העובדים הקהילתיים. הבעיה היא שלרוב הם מועטים ותפקידם נתפס כעובדי רווחה ומוקצה לרוב לאזורים, אוכלוסיות וסוגיות של חולשה ורווחה. עם זאת, עמדתנו בפרויקט קיימות עירונית היא שלעובדים הקהילתיים תפקיד מאוד חשוב בחינת הקהילה, חיבור אליה, יצירת אמון ותיווך (כפי שפורט בפרק שחקני התיווך). לכן חשובה תוספת של עובדים קהילתיים שלא יהיו מזוהים רק עם השכונות החלשות ויעבדו באגפים השונים בעירייה. לחילופין, חשוב להגדיר את העובדים הקהילתיים כמשקפי הקול הקהילתי במגוון רחב של נושאים ולהפוך אותם למתווכים פעילים בין יחידות העיריות השונות לקהילות ולשכונות באופן שיעלה את רמת שביעות הרצון של התושבים מהתהליך וישפר את עבודתה השוטפת של העירייה.

4. שיפור הגישה הקהילתית אצל כלל עובדי רשות - בהמשך לסעיף הקודם, ניתן גם להפוך עובדי עירייה קיימים הפועלים בשכונות ובקרב הקהילות לסוכנים של קשרי הקהילה והעירייה. אנו מציעים לבנות מנגנון הכשרה שיטפח את המתודה של עבודה קהילתית ויעביר את עקרונותיה לאותם גורמים אחרים שפועלים עם הקהילה (שוטרים, פקחים ואנשי יח' שפ"ע למשל). ובתפיסה רחבה יותר, כל אנשי השירותים כולם צריכים להשתמש במתודות של עבודה קהילתית. מהלך כזה יעזור להזכיר לעובדים שהם עובדים למען הציבור.

5. הבאת העירייה אל הקהילה (ניידת) - בדומה לנציגים של גופי ממשלה וממסד המגיעים בתחילת שנת הלימודים לאוניברסיטאות ועוזרים לסטודנטים לטפל במקום אחד בכל נושאי הבירוקרטיה הרלוונטיים להם, כך ניתן לערוך סבב בשכונות שונות בעיר בעזרת ניידת (לא חייבת להיות פיזית) של פקידי עירייה שמגיעה אל השכונות ועוזרת למצוא פתרונות ולסגור מעגלים קצרים במקום. גרסה קצת שונה היא למנות עובד עירייה (כגון מנהל רובע) שישמש כמלווה/חונך, יהיה מוכר ונגיש לתושבי השכונה/רובע וינחה את התושבים בנבכי הבירוקרטיה העירונית.

6. הבאת הקהילה אל העירייה - נציגות תושבים - כמקובל במקומות שונים, נציגות של השכונה/רובע בפני הרשות היא ערוץ אזרחי חשוב המגשר בין התושבים לרשות ופועל מלמטה למעלה (באופן הפוך ומשלים לעובדי העירייה בשכונה/רובע). נציגות תושבים יכולה לבוא לידי ביטוי בועד שכונה נבחר, בפעילי ציבור מוכרים וברורים (שצריך להיזהר מריכוז כוח בלעדי אצלם אם הם לא נבחרו באופן דמוקרטי), או בדמות מן הקהילה אשר תהיה מתאם קהילתי. כל אלו ישמשו כזרוע הקצרה ביותר שמחברת את הקול המקומי לאינטרס העירוני. הועד הזה יכול להיות בנושא כללי לשכונה, או באופן ספציפי לנושאי הקיימות והקהילה.

7. הזמנת תושבים לשוחח - מעגלי שיח וקבוצות מיקוד ללא נושא - בדומה למשרדי פרסום אשר נעזרים בחברות שמנטרות מגמות חברתיות ברשת ועושים קבוצות מיקוד, ניתן לפתח כלים דומים לטובת ניטור וחישה של המתרחש בעיר. ניתן גם לקיים (ברוטציה בין שכונות או באופן סדיר עבור העיר כולה) אירועים של שיח ציבורי פתוח בעזרת כלים כמו שולחנות פתוחים או "מרחב פתוח". שיחות שכאלו, שלא סביב נושא מסויים, יוכלו לעזור ללמוד על נושאים המעסיקים את התושבים ואף לקבל מהם רעיונות לעשייה בעיר.

8. מיפוי מוסדות, גופים ומוקדי מפתח בקהילות - אחת הפעולות הראשונות שכדאי לעשות היא מיפוי של גופים פעילים במרחב. לפני שמשקיעים מאמצים ביצירת מהלך קהילתי חדש, כדאי להכיר את כל מה ומי שפעיל בשכונה (המוסדות, הגופים, הארגונים והחלוצים מלאי התשוקה) ואלו קשרים ושיתופי פעולה קיימים או פוטנציאלים יש ביניהם. לעיתים התערבות פשוטה של יצירת חיבורים בין גורמים קיימים תוביל לעשייה רבה ללא השקעה של מאמץ נוסף. העירייה יכולה להקים מאגר מידע אינטרנטי של מיפוי הפעילות בעיר לפי שכונות ובכך להדגיש את ההצלחות הקיימות (ראו את הסעיף הבא). המיפוי גם יכול לסייע לפיתוח רשתות מקצועיות, כפי שפורט לעיל.

9. דברור מוצלח של סיפורי הצלחה - כדי לעורר אמון בתהליכים של עשייה עירונית מקדמת קיימות וקשובה לצרכי הקהילה, אנחנו ממליצים להיעזר ולמנף סיפורי הצלחה קיימים ולשאוף ליצר סיפורי הצלחה נוספים כחלק ממטרת העבודה. בהרבה מקרים נעשית עבודה נפלאה בערים השונות, אך לא מדבררים אותה מספיק לתושבים והתמונה המלאה של העשייה המבורכת של העירייה לא נראית על ידי הציבור. במיוחד כשמדובר בסיפורי הצלחה בהם מעורבת הקהילה, דברור נכון יעזור לבנות את האמון בין התושבים לרשות ולהזמין אותם לחשוב על עשייה משותפת נוספת.

## דוגמאות מהארץ:

רכזת פרויקט שכונה צעירה גילה בירושלים מספרת שחלק מזירת העבודה שלה מתרחשת ברשתות חברתיות - בקבוצות פייסבוק שכונתיות וקבוצות ווטס-אפ נושאות בשכונה. היא משתתפת בדיונים ומתווייגת על ידי תושבים כדי להפנות את תשומת ליבה לדברים המתרחשים בשכונה בה היא עובדת. כחלק משגרת העבודה שלה היא מקדישה כמה דקות בכל יום לסריקה של המתרחש בקבוצות הפייסבוק השכונתיות כדי לחפש דברים שתופסים לה את העין שיכולים להיות הזדמנויות מקצועיות. גם השיחות בקבוצות הווטס-אפ הן מקום ללמוד ממנו ומאפשרות להעביר הלאה נושאים הדורשים תשומת לב וטיפול, או לתמוך ביוזמות ורעיונות חדשים שעולים אצל התושבים.

## הצגת שותפים פוטנציאליים:

מוקד עירוני

מחלקת ניו מדיה והעוסקים ברשתות חברתיות במחלקות השונות

דוברות

מחלקת ניתוח סטטיסטי

עובדים קהילתיים

## משאבים נדרשים (עד כמה שניתן מתוך משאבי הרשות הקיימים):

היקף המשאבים הנדרש תלוי בבחירה בכלי העבודה הספציפי ונגזר מכמות הגורמים הקהילתיים הפועלים בקירבה, מהמבנה הארגוני של הרשות ומהיכולת שלה להשקיע באמצעים טכנולוגיים ובארגון אירועים קהילתיים. אנו מציעים לבחור תחילה בכלים שפשוט להתחיל איתם ואינם מצריכים השקעת משאבים גדולה מעבר לפעילות השוטפת ואפילו להגדיר שכונות/רבעים מסויימים לפיילוט בנושא.



## כלי 6: פרק בונוס - מלמטה למעלה - מה יכולים ללמוד תושבים פעילים מהמחקר

בפרק זה אספנו תובנות שונות עבור התושבים הפעילים. התובנות עלו במהלך כתיבת המסמך על בסיס ניסיונו ומתוך שיחותנו עם אנשי רשויות. תובנות אלו יוכלו לעזור לתושבים פעילים לקדם את היוזמות שלהם באופן מוצלח יותר במפגש עם גורמי הרשות.

- נסו להגדיר את העשייה שלכם סביב בעיה כלשהי שהעירייה תוכל לזהות ולהתחבר אליה.
- התאמצו ללמוד את הז'רגון המקובל אצל גורמי הרשות איתם אתם נפגשים (למשל מונחים מקצועיים בתכנון).
- הקדישו זמן ללמוד את המערכת העירונית ולזהות את האדם במערכת העירונית שהכי מתאים לטיפול בצרכים שלכם ועד כמה שניתן נסו לעודד שיתופי פעולה בין גורמי רשות שונים.
- לרשות חשוב לדעת שכשהיא תומכת ביוזמה כלשהי, שלא מדובר בגחמה חולפת. לכן יהיה להם קל יותר לתמוך בפעילות של קבוצה או קהילה ולא של פעיל בודד.
- מדד נוסף עבור עובדי הרשות הוא ההתמדה, המסירות ואפילו העקשנות. לכן, אם היוזמה חשובה לכם אל תתיאשו ואל תפסיקו לבקש. ההתמדה הזו היא תעודה למסירותכם ורצינותכם.
- גורם נוסף שיעזור לעירייה להתייחס ברצינות לפנייה הוא קשר עם גורם נוסף מלבד העירייה, למשל קשר או תמיכה מארגון חברה אזרחית כלשהו, גוף ציבורי או אקדמי, או אפילו תמיכה של עסק מקומי. היכולת ליצור קשרים נוספים, לאסוף עוד תמיכה ומשאבים, והנכונות לא להישען רק על העירייה גם יחזקו את היוזמה וגם יהוו תעודת רצינות.
- חשוב להשקיע זמן ואנרגיה בקרדיטים. צריך להבין שגם במערכת העירונית כל צד צריך להוכיח עצמו ושתהייה לו הנראות שלו ולכן חשוב לתת לכל הגופים את המקום והקרדיט הראוי.
- פעלו בשילוב של שני ערוצים המשלימים זה את זה: צוות שעובד עם העירייה וצוות שני שעובד פנימה – לתוך הקהילה ומקיים פעולות פנימיות. הראו לעירייה שיש צורך בפלטפורמות העוזרות בפעילות קהילתית.
- לחפש להתחבר לרשתות אנושיות מקומיות ולמצוא מכנה משותף איתן: בתי כנסת, קבוצת הקשישים והמטפלים היושבים על הספסל באופן קבוע, בתי ספר וועדי הורים, תנועות נוער, קבוצות ספורט וחוגי מבוגרים, מתנ"סים, ועדי מרכזים מסחריים וכו'.
- נסו לשלב דרכים בהם התושבים התורמים ליוזמה שלכם גם יקבלו משהו בחזרה. זה לא חייב להיות חומרי (גם חברה טובה, חגיגה וארוחות משותפות זה נהדר), אך לכולנו חשוב לאזן בין נתינה לקבלה.
- זהו את היתרון היחסי של היוזמה שלכם, ודעו להדגיש אותו. וגם בתוך קבוצת הפעילים, למדו להכיר את התרומה הסגולית של כל משתתף ולהיעזר בה ברגעים הנכונים.

כדאי לזכור תמיד שעשייה קהילתית ויוזמות העולות מהתושבים הן ריצת מרתון. יש להיעזר בהרבה סבלנות, לאסוף קבוצה שתדע לתמוך אחד בשנייה, להיות מחוברים לנושא הפעילות ולפתח את הידע סביבו גם בקרב תושבים וגם בקרב עובדי עירייה (לעיתים ממש אחד-אחד ובאופן אישי) מפני ששיח משותף הוא הבסיס ליצירת הסכמות.

- הכירו במחזוריות הטבעית של פעילות קהילתית. יש עליות ויש נפילות. יש תקופות מלאות מרץ ואחרות ללא אנרגיה בכלל. שמרו על הדינמיקה של הקבוצה והשקיעו מחשבה בשמירה על מומנטום, מבלי לשרוף את עצמכם.

## נספחים

### מודל לקליטת יזמות קהילתית במערכת העירונית - דוגמא:

פותח עבור עיריית ירושלים, הוצג במסמך זה בכלי מספר 3 - יצירת אזורים דלי בירוקרטיה במערכת העירונית:

#### פיתוח יצירה מקומית Top-Down

להלן אבני הדרך למיפוי ולמימוש פרויקטים פיזיים של יצירה מקומית ביוזמת העירייה:

1. אפיון הפרויקט - אדריכל העיר בשיתוף עם אגף שפ"ע, מנהל תרבות ופנאי ומנהלי הרובע והמנהלים הקהילתיים יחליטו על פרויקט שנתי חוצה שכונות שמטרתו שדרוג המרחב הציבורי באמצעות אמנים ומעצבים מקומיים.

2. איתור מוקדים רלוונטיים - המנהלים הקהילתיים יאתרו 1-2 מוקדים רלוונטיים בשכונות ויעבירו מפרט הכולל: מיקום, נימוקים לבחירת המוקד (מרכזיות, חשיבות לתושבי השכונה, רמת הזנחה, בקשות של התושבים וכיוב'), צילומים עדכניים של המקום.

3. הכנת קול קורא ומפרט מבוקש - יוכן מפרט לפרויקטים הכולל (ראו נספח לטיטת קול קורא):

- סוג הפרויקט המבוקש
- רשימת המוקדים המיועדים לטיפול
- מפרט דרישות וסטנדרטים טכניים ואמנותיים (האם היצירות צריכות להיות סביב תמה מסוימת? לדוגמא, סוג החומרים בהם ניתן להשתמש ומשך רמת העמידות המבוקשת).
- לוח מיועד לביצוע
- תחזוקה נדרשת
- שכר האמן עבור העבודה הנבחרת
- מחויבות העירייה לקרדיט ופרסום - לדוגמא, הכנת חוברת פרסומית לכל תוצרי התחרות שנבחרו ובוצעו, פרסום באתר העירוני, פרסום בניוזלטר העירוני, יח"צ במדיה וכו'.

4. פרסום והפצת הקול קורא - הפצת ה"קול קורא" לאמנים תבוצע באמצעות המנהלים הקהילתיים, באתר האינטרנט העירוני, בעיתונות המקומית ובפלטפורמות של ניו מדיה (אפליקציות עירוניות ושכונתיות, דפי פייסבוק רלוונטיים וכיוב'), מוסדות השכלה גבוהה רלוונטיים ומוסדות חינוך על יסודי בהם קיימות מגמות אמנות.

אפשרות נוספת הינה הקמתה של חממת יצירה במסגרתה יוזמנו אנשי יצירה ירושלמים וקולקטיבים אמנותיים ליצור התערבויות במרחב הציבורי תחת הנחייה מקצועית.

5. מיון ובחירת ההצעות הזכות – ועדת ההיגוי תתכנס כחודש לאחר הוצאת הקול הקורא ותבחן את ההצעות שהתקבלו. הועדה תערוך סינון ראשוני של ההצעות על סמך עמידה בדרישות הטכניות שהוגדרו בקול קורא. לאחר הסינון הראשוני, יוצגו סקיצות מוגדלות של העבודות בשכונה לשיתוף הציבור. במקרים בהם יש מיקומים בהם לא הוגשו הצעות או שההצעות שהוגשו נפסלו מבחינה טכנית, תיערך פנייה נוספת סגורה רק לאמנים שכבר זכו בהצבת עבודה במיקום ספציפי, כדי לייצר עבודה נוספת לאחד המיקומים בהם לא הוגשו עבודות.

6. יצירת מעורבות ושיתוף הציבור בבחירת העבודה הזוכה – העבודות המוצעות יוצגו גם במוקד בו הן אמורות להיות מיושמות וגם במנהל הקהילתי ויועמדו להצבעת התושבים במשך שבועיים באמצעות האפליקציה העירונית ותיבת הצבעות ידנית שתוצב במנהל הקהילתי.

7. יישום הפרויקט ותחזוקתו – כל הצעה שתתקבל ותתקצב, תלווה ע"י מנהל פרויקט מטעם העירייה שיעבוד ישירות מול היוצרים ויסייע להם במימוש הפרויקט מול כל הגורמים העירוניים הרלוונטיים. יישום הפרויקט יתבצע תוך פרק זמן קצר יחסית מרגע הודעת הזכייה. היישום יבוצע בתיאום בין האמן, מנהל כלל הפרויקט, נציגי אגף שפ"ע ומנהל הרובע. ההתקשרות עם האמן תכלול מראש מה נדרש כדי לתחזק את הפרויקט לאורך התקופה שנקבעה וכיצד תבוצע התחזוקה.

8. השקת הפרויקט ושיווקו לתושבי השכונה – כל העבודות הנבחרות יפורסמו בפרסום מיוחד שיופק ע"י העירייה ויזכו ליחסי ציבור בכל אפיקי המדיה איתם העירייה עובדת. מוצע כי המנהלים הקהילתיים יערכו תחרויות ואירועים נוספים שיחוללו שיח סביב המיזמים הייחודיים כגון: תחרויות צילומים, אירוע השקת מדרגות וכד' כדי לייצר שיח ולהגביר את המודעות למיזמים ברמה השכונתית.

### **פיתוח יצירה מקומית Bottom - Up**

להלן אבני הדרך למיפוי ולמימוש פרויקטים של יצירה מקומית ביוזמת הקהילה:

1. איסוף רעיונות ויוזמות – העירייה תוציא פעמיים בשנה "קול קורא" לקבלת רעיונות ויוזמות אמנותיות וקהילתיות שיש בהן כדי להשפיע על המרחב הציבורי בשכונה. הקול קורא יגדיר מראש כיצד יש להגיש את ההצעה לפרויקט ומה התנאים לקבלת התמיכה העירונית כולל היקף התמיכה התקציבית המינימלית והמקסימלית שהעירייה תעניק לפרויקטים שייבחרו. מגישי ההצעה יצטרכו לפרט את מהות ההצעה ולצרף צילומים של המיקום המיועד והדמיות של הפרויקט, לספק הסבר לגבי תרומתו העתידית של הפרויקט למרחב הציבורי ולתושבי השכונה, להתייחס לחומרים מהם הפרויקט עשוי, היבטים של בטיחות ותחזוקה וכיוב'.

2. פרסום והפצת הקול קורא - הקול קורא יופץ ע"י המנהלים הקהילתיים, באתר האינטרנט העירוני, בעיתונות המקומית ובפלטפורמות של ניו מדיה (אפליקציות עירוניות ושכונתיות, דפי פייסבוק רלוונטיים וכיוב'), מוסדות השכלה גבוהה רלוונטיים ומוסדות חינוך על יסודי בהם קיימות מגמות אמנות.

3. חוות דעת ראשונית של המנהלים הקהילתיים ומנהלי הרובע על ההצעות שהתקבלו – כל ההצעות שהוגשו יועברו לקבלת חוות דעת ראשונית של המנהלים הקהילתיים הרלוונטיים ומנהלי הרבעים. המנהלים הקהילתיים יתנו חוות דעת בשתי רמות:

1. חוות דעת מקצועית של מנהל המנהל והמתכנן הקהילתי לגבי הרלוונטיות של העבודה המוצעת למרחב הציבורי אליו היא מיועדת, ההיתכנות מבחינתם להקמתה והתייחסות לנושאים תשתיתיים ותפעוליים שעשויה להיות להם משמעות עם מימוש הפרויקט.

2. שיתוף ציבור לגבי המיזם המוצע (בשלב זה לא ניתן להמליץ על שיטה אחת) – המנהל הקהילתי יצטרך להסביר לחברי הועדה באילו אופנים נבחנה התייחסותו של הציבור כלפי המיזם שהוצע (החל מהתייחסות של הועד הפיזית במנהל וכלה בקיום הצבעת תושבים על המיזם).

4. מיון ההצעות ע"י ועדת היגוי עירונית - לאחר קבלת ההצעות תכונס ועדת היגוי שחבריה ייצגו את הגורמים העירוניים הבאים: אדריכל העיר, מנהל תרבות ופנאי (אגף קהילה), מח' אמנות פלסטית או כל גורם רלוונטי אחר בהתאם לאופי הפרויקט), אגף שפ"ע, מנהלי רובע ומתכנני הרבעים. הועדה תצטרך לתת התייחסות לכל אחד מהפרויקטים המוצעים בהיבטים הבאים:

1. בדיקת היתכנות לפרויקט
2. הערכת התרומה של ההצעה לשדרוג המרחב הציבורי בשכונה
3. החלטה לגבי היקף התמיכה העירונית במימוש הפרויקט
5. התקשרות עם היוצר ומימוש הפרויקט - כל הצעה שתתקבל ותתוקצב, תלווה ע"י מנהל פרויקט מטעמה של העירייה שיעבוד ישירות מול היוצרים ויסייע להם במימוש הפרויקט מול כל הגורמים העירוניים הרלוונטיים. יישום הפרויקט יתבצע תוך פרק זמן קצר יחסית מרגע הודעת הזכייה. היישום יבוצע בתיאום בין האמן, מנהל כלל הפרויקט, נציגי אגף שפ"ע ומנהל הרובע. ההתקשרות עם האמן תכלול מראש פירוט מה נדרש כדי לתחזק את הפרויקט לאורך התקופה שנקבעה וכיצד תבוצע התחזוקה.

6. השקת הפרויקט ושיווקו לתושבי השכונה – עם קבלת ההחלטה על מימוש הפרויקטים הנבחרים, יכין כל מנהל קהילתי בתיאום עם היוצר, תכנית מסודרת להשקת הפרויקט ברמה השכונתית. לשכת דובר העירייה תיתן סיוע בנושא יח"צ וניו מדיה.

### קריאה לעידוד מיזמים סביבתיים-קהילתיים

פירוט טפסי ההגשה מתוך תהליך עידוד מיזמים קהילתיים איגוד ערים לאיכות הסביבה גליל מערבי, שהוצגו בכלי מספר 3 -יצירת אזורים דלי בירוקרטיה במערכת העירונית: מודל לקליטת יזמות קהילתית במערכת העירונית:

איגוד ערים לאיכות הסביבה גליל מערבי, מבקש לתמוך בעשייה סביבתית – חברתית בקהילות. אנו מזמינים תושבים להציע יוזמות לעשייה חברתית מקומית. היוזמות ייבחרו במהלך מרץ 2016, על ידי ועדה ציבורית.

היוזמות הנבחרות ייהנו מ:

1. תקציב של עד 8000 ₪ לכל יוזמה שתבחר.

2. ליווי מקצועי בהתאם לצורך ולרצון.

עדיפות תינתן ליוזמות המציעות פעילות סביבתית - קהילתית המשתפת מעגל נרחב של משתתפים, רב דוריות והמשכיות לאורך זמן.

את הצעת היוזמות יש להגיש עד \_\_\_\_\_ למייל – \_\_\_\_\_

### המגישים מחוייבים ב:

1. הגשת הצעה ותכנית מפורטת, בטבלאות הרצ"ב בלבד, עד התאריך שצוין לעיל (נוכל לעזור בחיבור ההצעות).

2. התחייבות להמשיך בביצוע היוזמות הנבחרות (מיזם קיים) או להראות התחלת פעילות (מיזם חדש) במהלך שנת 2016 ועד סוף השנה הקלנדרית.

3. השתתפות במפגשי למידה במהלך השנה ובסיום למידה משותפת.

4. ליווי של היוזמות אשר ייבחרו, על ידי אנשי האיגוד, ללא עלות.

5. השתתפות בכנס "יוזמים סביבה בגליל" שיערך במאי 2016 (יום שישי בבוקר).

### בין הקריטריונים לבחירת היוזמה:

1. הצגת תוכנית עבודה מפורטת (לוח זמנים ותכנית תקציבית), לשנתיים 2016-17

2. היוזמה המוצעת מעודדת לפעילות קהילתית-סביבתית רחבה ומגוונת.

3. שילוב שותפים בפעילות (למשל הרשות המקומית, פעילים סביבתיים באזור ומחוצה לו, ועדה מקומית ביישוב, עמותות או קבוצות שותפות וכד').

**תשלומים:** הסכום עצמו יוענק למיזמים, לאחר הצגת תוצרי המיזם ועמידה משביעת רצון בתכנית בסוף שנת 2016. לצורך קבלת התשלום יש להגיש חשבוניות מס מקור בלבד על הוצאות הפרויקט וחשבון לתשלום עבור האיגוד.

החשבוניות יועברו לאיגוד, לאחר אישור ביצוע, חודש לפני תום תוקף הפרויקט (1 בנובמבר 2016).  
לברור, נא לפנות קודם להגשת החשבון.

לצורך הגשת המיזם יש למלא הטבלאות בעמודים הבאים (ניתן ורצוי להוסיף מסמכים נלווים, תמונות, כנספחים להצעה):

טבלה מספר 1 – פרטים כלליים

שם המיזם	
שם היזם – היזמים	
מספר המשתתפים הצפוי	
מיזם קיים/מיזם חדש	
יישוב / רשות	
כתובת היזם	
כתובת מייל וטלפון נייד של היזם	
פרטים נוספים	

טבלה מספר 2 – הפעילות

תיאור היוזמה המתוכננת - (הסבר קצר על החזון, הרעיון והביצוע המתוכננים)	
תוצרים מצופים עד סוף 2016 - (תוצרים פיזיים, הרצאות, סדנאות, גיבוש קבוצות ועוד)	

הגורמים השותפים ביוזמה – (למשל, ועדה יישובית, גורמים ברשות, עמותות ועוד)	
--	--

טבלה מספר 3 – תוכנית עבודה ולו"ז עד דצמבר 2016

פירוט תכנית העבודה	פירוט המעורבות הקהילתית ביוזמה ומספר משתתפים הצפוי בכל שלב	לוח זמנים עד סוף 2016	תכנית תקציבית
		ינואר	
		פברואר	
		מרץ	
		:	
		:	
		דצמבר	

טבלה מספר 4 – תאור המשך הפעילות לשנתיים 2017-2018

רעיונות ותוכניות להמשך	
הרחבת המעורבות הקהילתית ומעגל השותפים בפעילות	

פרטים נוספים שתרצו להוסיף -

-----  
 -----

לשאלות והבהרות ניתן לפנות ל\_\_\_\_\_