

# מפת הדרנים לעבודה רשותית מקדמת מוביליות חברתית

מדריך יישומי



התפיסה ומודל היישום של התשתיות החברתיות, פותחה על ידי ארז רואימי, יזם ומייסד אסטרטגיית ההשקעה ממוקדת יישוב, קרן רשי. 2014-2015.

במפת הדרכים משולבים מגוון רחב של מסמכים שנכתבו בקרן רשי, לאור אסטרטגייה זו, לאורך השנים (2015-2021) על ידי: ארז רואימי, נתנאל טויטו, סיון שפר, נעמה בר שלום ומיה רוזנבך.

כתיבה: נתנאל טויטו

ניהול מקצועי: מיה רוזנבך

עריכת תוכן: אלה אביטל בשן

עיצוב: אנטונינה ג'ולי

אדר תשפ"א, מרץ 2022.

### כל הזכויות שמורות לקרן רשי. 2022.

הנכם מוזמנים להשתמש בכתוב, להדפיס ולהפיץ בתנאי שאין מדובר בשימוש מסחרי ובכפוף לאיזכור כמקובל: יוזמת היישוב במרכז, קרן רשי (2021): מפת הדרכים לעבודה רשותית מקדמת מוביליות חברתית.

# תוכן צניינים

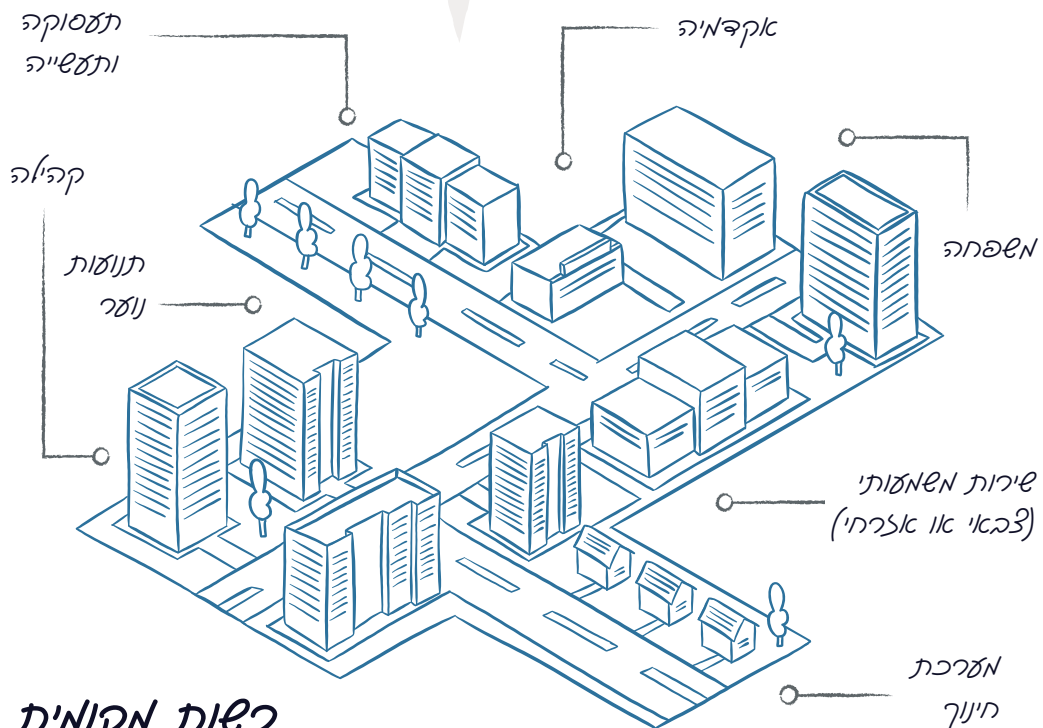
5	דבר המנכ"לית
6	אסטרטגיית עבודה רשותית: מושגי יסוד ומוביליות חברתית
20	כיצד נבחר באיזו רשות לעבוד? מחוון בחירת ישוב
22	כיצד נבנה הסכמות עם הרשות המקומית?
24	כיצד נעבור ממנהלת למחוללת יישובית - הגדרת תפקיד
26	כיצד עובדים רשותית? מבנים, שגרות ופרקטיקה, הקמת מינהלת יישובית - מרחב השפעה רב מגזרי
30	מפת הדרכים לתהליך היישום - כיצד נעבור מתפיסה ליישום?
32	1. מתודולוגיית מיפוי - יצירת תמונת מצב יישובית
34	2. תהליך עיצוב וניסוח יעד יישובי: בונים אג'נדה משותפת
36	3. צוותים מקצועיים - עבודה רב תחומית
38	4. תכנית קולקטיבית - מחברים את הפסיפס
40	5. ניהול ומינוף השקעות - צועדים בכיוון הנכון
42	מקרה מבחן אסטרטגיית עבודה רשותית בתחומי ה-STEM ומיומנויות המאה ה-21
48	איך יוצרים שינוי בר קיימא? מצפני תוצאות תשתית
51	מילון מונחים

# על מסמך מפת הזדנים לעבודה רשותית מקדמת מוביליות חברתית



## הערות מסע מקדימות

המדריך הבא קושר את החוטים שבין התאוריה והפרקטיקה במטרה לסייע בבניית יכולות ברשויות ולקדם מוביליות חברתית. מפת הדרכים עונה על **השאלה כיצד עובדים בתוך רשות מקומית באופן הבונה יכולות ומקדם מוביליות חברתית**. הוא נכון לשמש כלי עבודה עבור קרן ורשת רש"י, וכן עבור רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית שיחפצו בהנעת מהלך רשותי כולל או סביב תחום במיקוד.



**רשות מקומית**  
מחברת את כל הכוחות  
אקדמיים מוביליות חברתית

## דבר המנכ"לית - מינל נהן

**מזה למעלה מ-35 שנים פועלת קרן רש"י לצמצום פערים וקידום מוביליות חברתית בפריפריה החברתית והגיאוגרפית בישראל. כיום, המקום בו הילד נולד וגדל עדיין קובע במידה רבה את סיכויי ההצלחה שלו בעתיד. את המשוואה הזו אנחנו רוצים להפוך, כך שלכל הילדים תהיה הזדמנות שווה.**

ההתמודדות עם בעיות חברתיות בישראל ובעולם כולו נעשית לרוב באמצעות התערבויות ממוקדות, שמצליחות לא פעם להביא להישגים ולחולל שינוי בחייהם של המשתתפים, אבל כדי ליצור שינוי מערכתי נרחב ובר-קיימא כמענה לבעיות מורכבות אין בכך די. יש הכרח לאמץ דרך פעולה שונה מן היסוד, מתוך חשיבה על היום שאחרי תום ההתערבות.

מתוך הניסיון שצברנו הגענו להבנה שלרשות המקומית, המשפיעה באופן ישיר על חיי התושבים ברצף מלידה ועד תעסוקה, יש תרומה משמעותית ביותר לסיכויי המוביליות החברתית שלהם. הבנה זו נתמכת גם בממצאי המחקר המקיף שהוליד את "מפת הידע לקידום מוביליות חברתית", שהראה בין השאר, כיצד מאפייני השכונה או היישוב משפיעים על יכולתו של הפרט לממש את כישוריו.

בישראל 257 רשויות מקומיות, מתוכן 200 עדיין נתמכות במענקי איזון ומתקשות לממש את תפקידן ולהעניק את שירותי הבסיס לתושביהן. בעקבות חסמים רבים הפערים בין הרשויות, בעיקר בפריפריה החברתית-גאוגרפית, גדלים ומתעצמים. עם זאת, משבר הקורונה הוכיח שוב כי הרשות המקומית היא המפתח לשינוי. אנו מאמינים בכוחה של הרשות המקומית ומנהיגותה לחולל שינוי בחייהם של התושבים ולסייע להם בעיצוב עתידם.

מציאות מורכבת זו וניסיון השטח רב השנים עם ולצד הרשות המקומית, הובילה אותנו לפיתוח אסטרטגיית עבודה רשותית, השמה דגש על עבודה עם הרשות המקומית כשותפה מרכזית ולא רק בתחומה או כגוף מתערב, אסטרטגיה המרחיבה את עשייה החברתית מעבר לתחומי גבולותיה של התכנית, ובייחוד כזו שדואגת להשאיר תשתיות ברות קיימא. הצבת הרשות ומנהיגותה במרכז תסייע לבנות את יכולות הרשות ולבסס את אחריותה ובעלותה על עתידם של תושביה.

כולי תקווה שמדריך יישומי זה המוצג לפניכם, יסייע לגופים וארגונים שונים בבואם לקדם שינוי חברתי מערכתי עם הרשות המקומית, מתוך מטרה לפתח את חוסנה ויכולותיה, להרחיב את האפשרויות וההזדמנויות לתושביה ובכך לקדם מוביליות חברתית.

בברכה,

**מיכל כהן**

**מנכ"לית קרן רש"י**

# אסטרטגיית עבודה רשותית: מושגי יסוד ומוביליות חברתית

קרן רש"י הפועלת מזה למעלה מ-35 שנים ב-170 יישובים ברחבי הארץ לקידום מוביליות חברתית והרחבת ההזדמנויות לתושבי הפריפריה, פתחה אסטרטגיית פעולה ממוקדת רשות מקומית. כחלק מאסטרטגיה זו נבנו תפיסה, מודלים יישומיים וכלים אסטרטגיים לקידום מוביליות חברתית. אחד ממכשרי הפעולה הינה יוזמה ייחודית וחדשנית המתמקדת ברשות המקומית, בכלל הקהילה, ומעבירה את הדגש מהתערבות נקודתית בזמן למהלך מערכתי וארוך טווח.

היוזמה החלה לפעול ב-2015 ופרושה **בשבעה יישובים ובאשכול רשויות בית הכרם**. תכנית הפעולה היישומית המוצגת לפניכם היא תוצר של חמש שנות ניסיון בפיתוח יכולות וחיזוק תשתיות חברתיות ברשויות המקומיות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית. תהליך העבודה גובה במחקר הערכה מעצבת של מכון המחקר ERI ומחלקת המו"פ של קרן רש"י.

המהלך המוצג לפניכם הינו חלק מתפיסת הרשויות המקומיות בקרן רש"י, העוסקת במענה על 4 שאלות אלו:

- **למה רשות מקומית ומוביליות חברתית?**
- **מי היא הרשות המקומית ומי הם תושביה?**
- **איך עובדים עם רשות מקומית ולא רק בתוך היישוב?**
- **מה נשאר אחרי שנלך?**



**מפת הדרכים המובאת לפניכם, באה לענות על השאלה איך עובדים עם הרשות המקומית ולא רק בתוך היישוב, במטרה לסייע לכל בעל תפקיד או ארגון הרואים ברשות המקומית מפתח לשינוי וקידום מוביליות חברתית.**

## מהו האתגר עליו אסטרטגיית הרשויות המקומיות נותנת מענה?

**בישראל, המקום בו נולדים וגדלים ילדים וילדות עדיין קובע במידה רבה את ההזדמנויות הפתוחות בפניהם להתקדם ולהגיע למימוש עצמי.** עומק הפערים החברתיים ואי השוויון הקיימים בין האזורים השונים במדינת ישראל ובפרט בין הפריפריה והמרכז מגבילים את המוביליות החברתית של ילדינו. המדינה והחברה האזרחית משקיעות בעשורים האחרונים משאבים רבים בניסיון לצמצם פערים אלו ולקדם מוביליות חברתית, אולם במרבית המקרים מרחב ההזדמנויות ביישובי הפריפריה נותר מוגבל. היישוב מהווה מרחב חברתי - חינוכי - כלכלי משמעותי והרשות היא הכוח המניע והמפתח להרחבת ההזדמנויות והאפשרויות לילדיה ותושביה.

ההזדמנויות שמקבל ילד מרגע הלידה מושפעות מהמרחב בו הוא חי. הכל מתחיל קרוב לבית: ברחוב, בשכונה, ביישוב. ככזה, לרשות המקומית תפקיד מכריע בהשפעה על מרחב ההזדמנויות וכפועל יוצא על היכולת של הילד לנוע בסולם חברתי כלכלי ולשבור את המשוואה שבין המקום לעתיד.

### מה בין מוביליות חברתית לרשות מקומית?

תפקידה המסורתי, היתרון היחסי והמגמות בשלטון המקומי הופכים את הרשות המקומית למפתח ביכולת לקדם מוביליות חברתית ואת המרחב המקומי לזירה המשמעותית ביותר על מנעד ההזדמנויות של הילד.

תפקידה המסורתי של הרשות המקומית מתחלק לשניים: היא זרוע ביצוע של השלטון המרכזי (שירותים ממלכתיים) והיא גם מעצבת ומספקת שירותים לתושב (שירותים מקומיים). לרשות המקומית יתרון יחסי ביכולות אירגוניות וסטטוטוריות, בעיצוב וניהול כלל המענים לתושב, ביכולת לחבר את כלל השחקנים הפועלים בתחומה, בראיית רצפים כרנולוגיים ובין תחומיים, בגמישות ומרחב הפעולה שכן היא המקיפה ב 360 מעלות את המקום בו גדלים ילדות וילדים.

בשנים האחרונות, בישראל ובעולם, הופך השלטון המקומי לאוטונומי יותר ויותר בעיצוב ויישום מדיניות מקומית המתאימה לצרכי התושבים ובאספקת איכות וגיוון השירותים. בעולם כונתה המגמה הזו:

#### .From Local government to local governance

תהליך זה מתרחש בין היתר בעקבות מגמת ביזור סמכויות "הפרטת שירותים" מהשלטון המרכזי לרשויות המקומיות, שיש להן יתרון באספקת השירותים בשל הקרבה לתושב, הכרת תמונת המצב והצרכים, גמישות פעולה ומהירות תגובה. לצד מגמת הביזור אנו רואים התחזקות של התושבים בעקבות תמורות ושינויים בין היתר לאור מהפכת המידע והטכנולוגיה שהובילה למעבר של התושב מצרכן סביל לשותף פעיל מה שמחייב את הרשות לפעול לאיכות חיים טובה יותר. כמו כן אנו נוכחים לראות את השינויים הכלכליים והניהוליים, בעיקר לאור משברים כלכליים שהובילו לא פעם לקריסת הרשויות, מה שדוחף את הרשויות לייצר עוגני צמיחה כלכליים ולהפוך ליותר עצמאיות כלכלית וניהולית.

ההזדמנויות של הילד נקבעות מהנגישות לשירותי בריאות וטיפת חלב; מהמעונות לגיל הרך; מאיכות מערכת החינוך הפורמלי והלא פורמלי; מהסביבה הפיזית בה הוא חי, מהנגישות להשכלה גבוהה ותעסוקה איכותית, מהסדר, ביטחון אישי והשמירה על החוק; ומהשירותים החברתיים שזמינים לו במקרה הצורך. כל אלו שמים את הדגש על המרחב המקומי, מרחב המחיה הישיר בו גדל הילד, כמפתח למוביליות: אם היישוב בו חי הילד מעניק לו הזדמנויות ותמיכה, הוא יוכל לנוע במעלה הסולם. אם הסביבה שבה הוא חי חסרה בהזדמנויות לטיפוח והתפתחות, סיכויי קטנים.

מגמות אלו מובילות מחד לעצמאות והתחזקות של השלטון המקומי בטח אל מול היכולת להשפיע על ההזדמנויות אך באותה נשימה להתמודדות מול אתגרים רבים לאור המציאות המשתנה.

\* להרחבה: ניידות בין דורית בישראל (הלר, 2020)

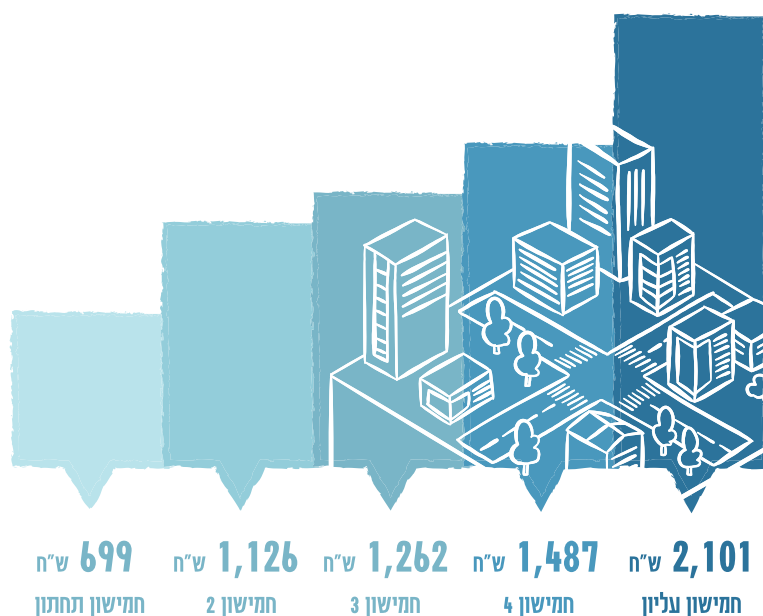
## תמונת מצב

אם כן, נראה שהזירה המקומית משפיעה רבות על מרחב ההזדמנויות ולרשות המקומית תפקיד מפתח, הן לאור תפקידה המסורתי והיתרון היחסי והן לאור המגמות שדוחפות אותה להיות עצמאית וחזקה יותר, מדוע אנחנו עדיין נוכחים לראות את הפער שבין המקום להזדמנות.

מרבית הרשויות המקומיות בישראל מתמודדת מול אתגרים רבים שהמרכזיים הם: כלכלי, מערכתי, תרבותי והון האנושי. אתגרים מרכזיים אלו משפיעים במידה רבה על היכולת לייצר איכות חיים ובתוכו מוביליות חברתית.

**די אם נציין כי בישראל 257 רשויות מקומיות, מתוכן כ- 200 נתמכות בסוגים שונים של מענקי איזון** (לפי דוח מבקר המדינה 2021). מענק האיזון שמקבלות רשויות מקומיות לא מצליח לתת מענה לאספקת שירותי הבסיס לתושב, ובטח לא להוצאות על שירותים חברתיים שנותרו נמוכות משמעותית ביחס לרשויות חזקות. כמו כן, הרשויות מתמודדות עם אתגרי מערכת מיושנת, הון אנושי הן ביכולת למשוך בעלי תפקיד איכותיים ומקצועיים לאור תנאי השכר הנמוכים והן ביכולת לפתח ולקדם את ההון האנושי הקיים לאור מחסור בתפיסה, כלים ומשאבים.

ההוצאה על שירותים מקומיים לתושב, 2018 [מתוך דוח מבקר המדינה, 2021]



מעבר ליכולת הכלכלית של הרשות המקומית ואתגרי ההון האנושי והמערכת. בחקיקה הקיימת היום במדינת ישראל, המסדירה את תפקידן של הרשויות המקומיות, **אין התייחסות לתפקידן כמקדמות מוביליות חברתית**. העיסוק השוטף של הרשויות המקומיות הוא לרוב "בכאן ועכשיו". מרבית הרשויות המקומיות אינן תופסות עצמן כאחראיות על קידום מוביליות חברתית ומתוך כך גם לא ייצרו מדיניות ברורה בנושא. על אף העיסוק בתכניות אסטרטגיות ברשויות המקומיות, מרבית האוריינטציה של תכניות אלו בדרך כלל איננה מעניקה דגש רחב על קידום מוביליות והנגשת הזדמנויות אלא על היבטים פיזיים - כלכליים.



במילים אחרות - אנחנו מדברים על ההבדל בין תכנון הקמת מתחם גנים, גינה ציבורית או אולם ספורט לבין תכנון הקשר, ההנגשה והרצף שבין כל אותם שירותים לאותו התושב עצמו (שיגדל ויצרוך אותם בהתאם לגילו וצרכיו) לשם הרחבת ההזדמנויות העומדות בפניו לקראת עתידו.

הנושא הזה בוער על אחת כמה וכמה בהקשר לפערים בין רשויות מאשכולות סוציו אקונומיים גבוהים ונמוכים: בעוד הראשונות מגובות במשאבים ותקציבים הן יכולות להרשות לעצמן "להרחיב" את סלי השירותים לתושב, הרשויות באשכולות הנמוכים נותרות פעמים רבות בהענקת שירותים בסיסיים בלבד ונמצאות בחוויית הישרדות.

**התוצאה של כל אלה היא מעגל קסמים:** רשות חזקה מעניקה סל שירותים עשיר, מה שהופך את התושבים למרוצים, יוצר הגירה חיובית של תושבים חזקים והעיר מתחזקת כך יותר. לעומת זאת, יישוב מוחלש שאינו מסוגל להעניק שירותים איכותיים דיו יסבול מהגירה שלילית של תושבים חזקים וכך ייחלש עוד יותר. השירותים החברתיים, מבטיחים לילד יותר מאשר איכות חיים גבוהה בהווה: מנקודת המבט שלנו, הם מספקים הזדמנות למוביליות חברתית ושיפור איכות החיים של הילד גם בעתידו כמבוגר.



## לסיכום,

ניכר כי המרחב המקומי הינו זירה מרכזית בהזדמנויות למוביליות ולרשות המקומית תפקיד משמעותי ביכולת לקדם אותה, זאת לאור היתרונות היחסיים, המגמות שדוחפות לעצמאות והתחזקות, אך באותה נשימה רוב הרשויות, בעיקר המוחלשות, נתקלות באתגרים מורכבים מה שמנציח את הפערים ואך מרחיב אותם לאור המציאות המשתנה.

## החסמים ברשויות המקומיות לקידום מוביליות חברתית:

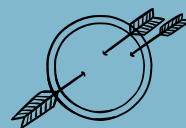


### ריבוי גורמים מתערבים

מחוץ ליישוב ומתוכו, הפועלים באמצעות התערבויות נקודתיות המאופיינות בכך שאין סנכרון ותיאום בינהן. התערבויות אלו לרוב אינן מאגמות ידע ומשאבים ואינן ברות-קיימא.

### מחסור ביעדים אסטרטגיים

ברורים ומוסכמים המנחים את הנהגת היישוב. תכנית אב או תהליך סדור המכוון להשיג מטרות מוגדרות.



### מחסור במיפוי כולל ותמונת התערבויות מבוטסות נתונים

ללא איסוף מידע סדור על היקף הפעילות, תחומיה וכו' נוצרים פערים בתמונת המצב של ההנהגה והשותפים. פערים אלו מביאים לרוב להשקעות לא יעילות.



### מחסור בשיתוף ציבור ואי מעורבות של הקהילה בקבלת ההחלטות

שמשמעותו היא ויתור על ההון הקהילתי והפוטנציאל הגלום בו לזיהוי הבעיות והדרכים לפתרונן, יחד עם הכוח לחולל שינוי ממקום של שיתוף פעולה.



מוביליות חברתית היא אתגר מערכתי הדורש פתרון שאינו מבוסס רק על שחקן אחד. מכאן עולה הצורך בבניית יכולות ותשתיות איתנות כך שיתנו מענה ארוך טווח ויאפשרו להתמודד עם אתגרים. על מנת לחולל שינוי בר קיימא, חשוב להדגיש כי מדובר בתהליך מורכב בו ארגונים ובעלי תפקידים ביישוב נדרשים להוביל שינוי בתפיסה, ביישום, במערך הכוחות ובסדרי העדיפות ובחלוקת המשאבים.

**אסטרטגית פעולה רשותית מציבה את הרשות המקומית והתושבים במרכז, מתמקדת בכלל הקהילה ולא בקבוצת יעד ספציפית, ומעבירה את הדגש מהתערבויות נקודתיות ומוגבלות בזמן לחיזוק ארוך-טווח של התשתיות החברתיות ביישוב, תוך העצמת המנהיגות המקומית ושיתוף מלא של התושבים בעיצוב עתידם.**



## תשתיות חברתיות

יכולות אירגוניות המאפשרות למערכות לבסס את מנהיגותן ולתת מעטפת מיטבית תוך שיפור ביצועיהן ואיכותן. השקעה בתשתיות מסייעת בחיזוק האחריות והבעלות של הרשות המקומית על המהלך ובכך גם מבסס את הקיימות שלו לאורך זמן.



שיתוף הציבור  
וארגון הקהילה  
בעיצוב עתידם



יצירת רצף  
והמשכיות -  
בין גילאי ותחומי



הגדרת תוצאות  
ארוכות טווח  
משותפות



שימוש בנתונים  
כבסיס לקבלת  
החלטות



קידום מדיניות  
ופיתוח הון  
אנושי

תשתיות אלה, בניגוד להתערבויות, נשארות ביישוב לאורך זמן ואף הולכות ומשתכללות ומחזקות את יכולות הניהול של הרשות המקומית. יכולות אלו יסייעו בהתמודדות עם האתגרים והמורכבויות שאיתן מתמודדות הרשויות בפריפריה החברתית והגאוגרפית. כפי שכל חברה או ארגון מבוססים על תשתיות פיזיות שמאפשרות לפעול ביעילות ואפקטיביות, כך נרצה לחזק גם את התשתיות החברתיות של הרשויות המקומיות. חיזוקן הינו תהליך ארוך טווח של שינוי מערכתי הדורש שינוי תפיסתי שישפיע על מערכות היחסים, מערך הכוחות, סדרי העדיפויות וחלוקת המשאבים. שינוי כזה יחזק את המערכת במתן שרות איכותי ומיטבי לתושבים ובכך יאפשר הרחבה של ההזדמנויות והאפשרויות שיקדמו מוביליות חברתית. ניתן למדוד תשתיות חברתיות ובכך לקבוע את מידת הקיימות של מהלך, הרחבה על כך בפרק 6.

\*\* התפיסה ומודל היישום של התשתיות החברתיות, פותחה על ידי ארז רואמי, יזם ומייסד אסטרטגיית ההשקעה ממוקדת יישוב, קרן רש"י. 2014-2015.

## תשתיות חברתיות

התשתית	הסבר	דוגמא
 <p><b>קידום מדיניות מקדמת מוביליות ופיתוח הון אנושי</b></p>	<p>לסייע בהגדרת מדינות רשותית ופיתוח הון אנושי בתחומי מוביליות חברתית</p>	<p>שינוי תפיסת המדיניות הרשותית של הגיל הרך ללידה עד 6. הטמעה משותפת של בעלי תפקידים בתחומי מוביליות</p>
 <p><b>שימוש בנתונים כבסיס לקבלת החלטות</b></p>	<p>לייצר תרבות ופרקטיקה של איסוף, שיתוף, ניתוח והנגשת נתונים כבסיס לקבלת החלטות</p>	<p>תמונות מצב למוביליות חברתית, דש בורדים לנתוני זהב, מאגרי מידע, ניהול ידע.</p>
 <p><b>הגדרת תוצאות ארוכות טווח משותפות</b></p>	<p>לחזק יכולת תכנון ארוך הטווח והגדרת תוצאות משותפות ומדידות לכלל בעלי העניין בהובלת הרשות</p>	<p>שיפור של 50% ברמת אוריינות בגיל הרך, גידול של 30% במשתתפים בחינוך הבלתי פורמלי, הקטנת הנשירה מצה"ל ב-5%, הרחבת היוצאים לאקדמיה ב-10%</p>
 <p><b>רצף והמשכיות בין גילאי ורב תחומי</b></p>	<p>לראות הוליסטית את המרחבים והתהליכים המתקיימים ביישוב על פני רצף של זמן, תוכן ובעלי העניין בכל קבוצת גיל</p>	<p>יצירת פורומים משותפים רב מערכתיים העוסקים בסוגיות על פני הרצף כדוגמת עליה לכיתה א' - חיבור של מערכת הגנים לבתי הספר היסודיים.</p>
 <p><b>שיתוף הציבור וארגון הקהילה בעיצוב עתידם</b></p>	<p>להרחיב את יכולת הרשות לידע, לשותף ולערב את הציבור בקבלת החלטות על עיצוב עתידו</p>	<p>ביסוס מנגנוני שיתוף (סקרים, קבוצות מיקוד, ראיונות), רשות מובילה קהילות הפועלות למעורבות והשפעה על קבלת החלטות (ועדי הורים), ושילוב תושבים בצוותים ופורומים מקצועיים</p>



**כל אותן תשתיות חברתיות יחד, מסייעות לרשות המקומית להגדיל את יכולתה לאתר, לנהל ולהנגיש יותר הזדמנויות ובסוף לקדם מוביליות חברתית באופן עצמאי ובר קיימא.**

# תהליך יישומי לניסוס יכולות תשתית ברשויות מקומיות

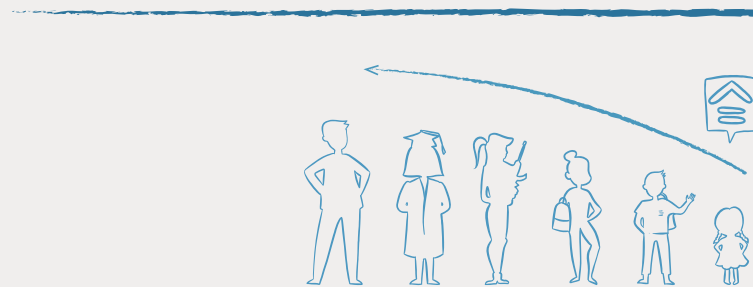
תפיסת העבודה הרשותית פועלת לאור השאלה - "מה ישאר ביישוב לאחר היוזמה, פרוייקט או תכנית, לאחר שאנחנו יוצאים ממנו". לפיכך, **המהלך כולו מכון לשם יצירת שינוי בר קיימא.**

אובליות חברתית: הפוכים את האסוואה בין האקוס בו נואף האף אבין הפיכוי שו אהצליח בחייו

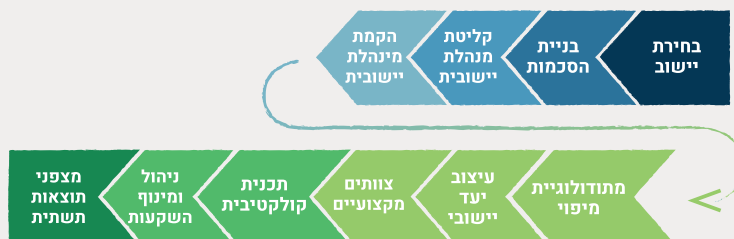
## הרשות המקומית מפתח לשינוי



מבססים יכולות



מרחיבים את ההזדמנויות מלידה ועד תעסוקה



תהליך היישום

# מוביליות חברתית - מלידה לתעסוקה

## מה היא מוביליות חברתית?

מוביליות היא יכולת תנועה - היא האפשרות לנוע בין מעמדות חברתיים שונים ובין רמות שונות של הכנסה והשכלה. חברה שמתקיימת בה מוביליות חברתית היא כזו בה כל ילד וילדה יוכלו לממש את עצמם, את הפוטנציאל הטמון בהם ואת שאיפותיהם - ללא קשר למקום שבו נולדו.

מוביליות חברתית היא מצב לפיו הסיכוי של הפרט לשפר את איכות חייו - בהיבטים של קיום בסיסי, דיור, חינוך והשכלה, תעסוקה ופרנסה, בריאות, השתייכות חברתית ומשפחתית, שלומות ואוטונומיה - ולשנות את מעמדו על הסולם (ריבוד) החברתי במהלך חייו, אינו נקבע בלעדית על ידי מאפייני הרקע שלו.

## מוביליות חברתית נוצרת כאשר לפרטים יש הזדמנויות ואפשרויות באופן שווה

ולכן, היא נתפסת כחלק אינטגרלי מהשירות שצריך התושב לקבל מהרשות בה הוא חי. האתגר שלנו הוא לסייע לרשויות המקומיות לצמצם את הקשר בין גורלם, עתידם וסיכויי הצלחתם של תושביהן לבין מאפייני הרקע אליהם נולדו.

בשנים האחרונות, ולאחר מחקר שבוצע בקרן רש"י, נוצרה מפת הידע לקידום מוביליות חברתית\*. מדובר במאמץ מחקרי מקיף וראשון מסוגו בישראל שנועד לענות על השאלה כיצד ניתן לצמצם את הקשר בין עתידו וסיכויי הצלחתו של הפרט לבין מאפייני הרקע לתוכם נולד. זאת באמצעות היכולת לזהות את הגורמים המשפיעים ביותר על מוביליות חברתית מלידה עד גיל 35 ברמת הפרט וברמת האקו-סיסטם שבו הוא גדל וחי. גורמים אלו קשורים לשחקנים ומערכות בשלטון המרכזי אך מושפעים במישורן מהחלטות מדיניות של הרשות המקומית באשר לסדרי העדיפות, הקצאת משאבים ושותפים.

## מה הם גורמי מוביליות חברתית?

גורמי מוביליות הם צמתי השפעה המשנים ומעצבים את עתידם של הילדים והילדות בישראל. חיבור הנקודות על רצף חייו של ילד שהשקעה בהם תקדם מוביליות חברתית. במסגרת המהלך הרשות נרצה לראות כיצד חיזוק התשתיות החברתיות מגדיל את ההזדמנויות והאפשרויות הנוגעות לגורמי המוביליות השונים ונותן מענה לאורך הרצף או בנקודת זמן מוגדרת שאובחנה כקריטית להתערבות.

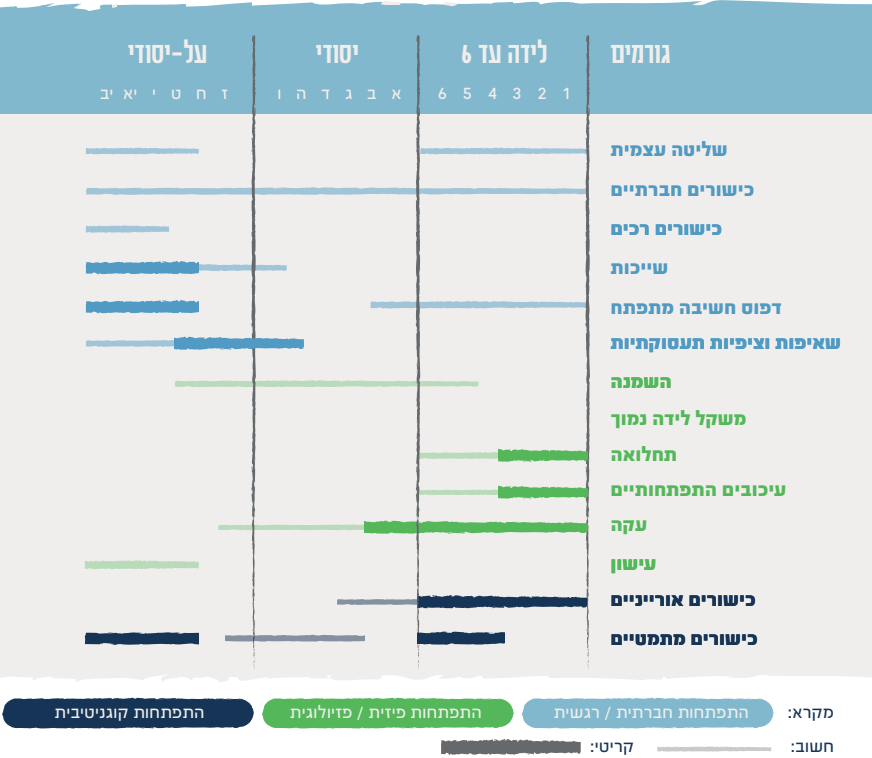
צומת השפעה מרכזי ומשמעותי נוסף הוא מיומנויות המאה 21 ותפיסת ה-STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) במסגרת מהלך ה-ECOSTEM21 נרצה לראות כיצד חיזוק תשתיות בתחומים אלו, מגדיל הזדמנויות ואפשרויות מלידה ועד תעסוקה.

\* מחקר "מפת הידע לקידום מוביליות חברתית" הוא מהלך משותף של קרן רש"י, ג'וינט אשלים, עמותת ג'ינדאס, משרד העבודה והרווחה ויתד. המחקר בוצע ע"י מכון ERI. 2021.

# מפת הידע לקידום מוביליות חברתית - נלנלית

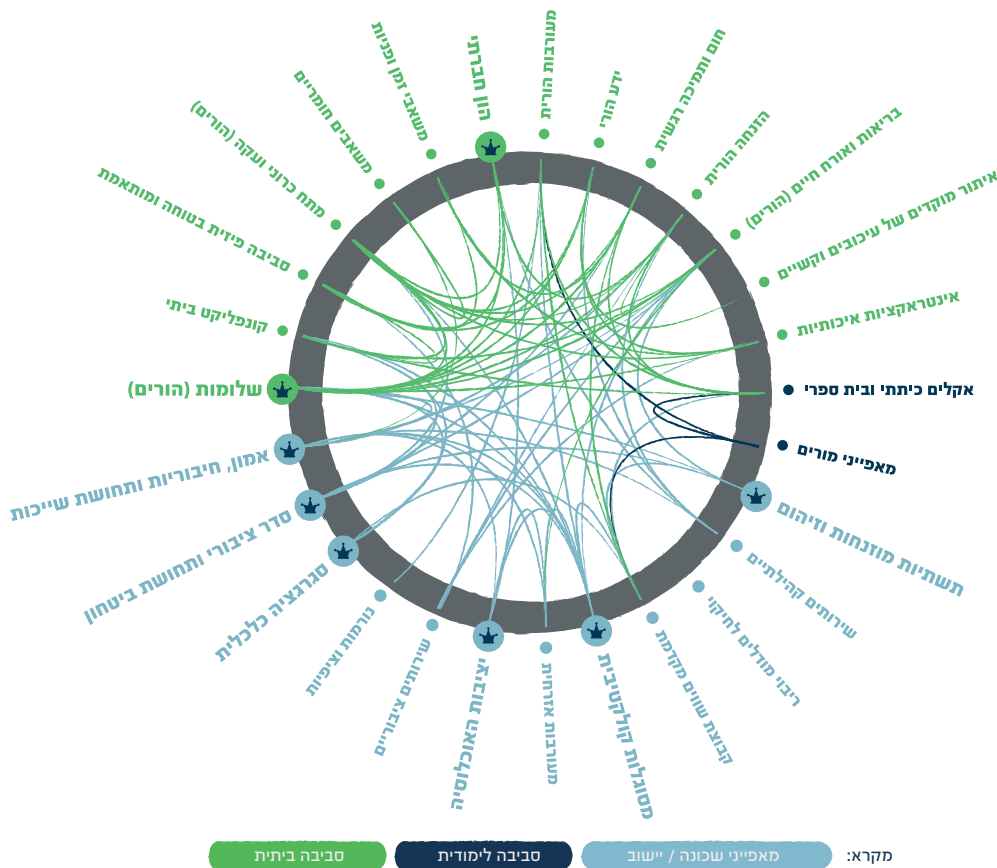
## פרט: לידה עד גיל 18

מפה זו מציגה גורמים ברמת הפרט המשפיעים על מוביליות חברתית בגילי לידה עד 18. השאלה שהמפה מבקשת לענות עליה: כיצד מקדמים התפתחות מיטבית של ילדים, יכולות ומוכנות לחיים הבוגרים? המפה מציגה 14 גורמים מגילי לידה עד 18 שיש להשפיע עליהם ומציגה את קבוצת הגיל שבה לגורם יש השפעה קריטית או חשובה.



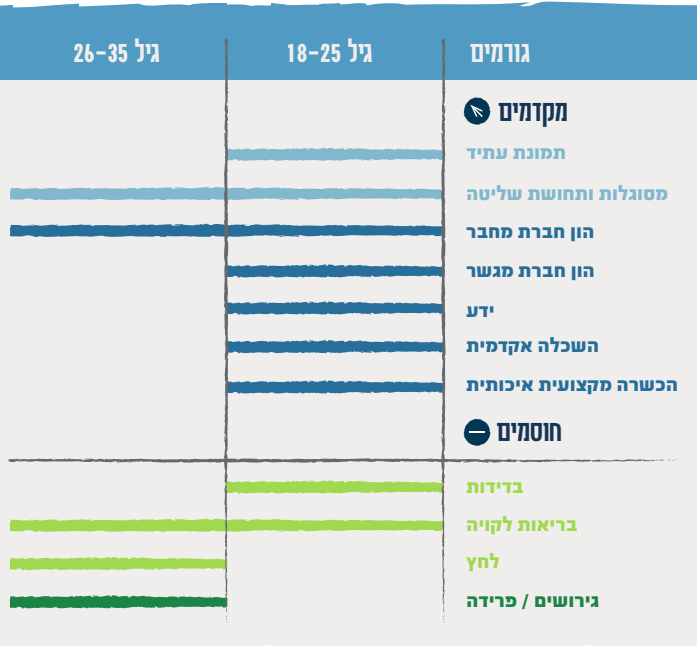
## אקוסיסטם: לידה - 18

המפה מציגה את הגורמים בסביבה הביתית, הסביבה הלימודית וסביבת המגורים אשר תומכים בהתפתחות מיטבית והחסמים המעכבים אותם. זהו 28 מאפיינים של האקוסיסטם המשפיעים על סיכויי ההצלחה של הפרט. הספרות המחקרית הקיימת מאפשרת לדרג אותם לפי עוצמת השפעתם ועל כן מפת האקוסיסטם ממפה את הקשרים בין הגורמים בסביבה על מנת לבחון כיצד ניתן לייצר השפעה אפרטיבית ומיריבת על מוביליות של הפרט.



## תקופת הבגרות: 18 עד 35

מפה זו מציגה אילו גורמים נדרש לקדם ברמת הפרט המשפיעים על מוביליות חברתית. השאלה שהמפה מבקשת לענות עליה: כיצד מקדמים את מאפייני הפרט בגילי 18 עד 35 המקדמים מימוש מיטבי של יכולות? המפה גוללת 11 גורמים שיש להשפיע עליהם ומציגה את קבוצת הגיל שבה לגורם יש השפעה קריטית או חשובה.



**מקרא:** ● מקדמי מוביליות (כישורים / יכולות) משאבים  
 ● מעכבי מוביליות (בריאות / נפשי) סטטוס איש

**להרחבה,** אתר מפת הידע לקידום מוביליות חברתית - כלכלית:  
[/https://socialmobility.org.il](https://socialmobility.org.il)

רש"י, ג'וינט ישראל-אשלים, עמותת ג'ינדאס לקידום התחדשות עירונית חברתית, ותוכנית יתד במשרד הרווחה.



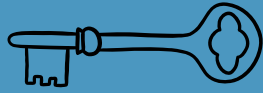
על בסיס כל האמור לעיל, זיהינו מספר זירות מוביליות משמעותיות בציר אורך החיים, מלידה ועד בגרות, עליהן כל מבקשת יוזמת היישוב במרכז להשפיע במיוחד וכל ארגון/תכנית יכול/ה לבחור את זירת המיקוד שלה.

## תחומי המוביליות לאורך רצף החיים מלידה ועד תעסוקה

מיומנויות המאה ה-21	מדוע הוא משמעותי	השלב ברצף
אוריינות (שפתית, מתמטית, מדעית)	למספר המילים שהתינוק שומע יש קשר מובהק להתפתחותו הקוגניטיבית: מספר המילים שילד/ה שומע/ת בשעה: מרקע מוחלש כ-600 מילים מבית חזק כ-2000 מילים	גיל רך
פתרון בעיות, חקר, יצירתיות, תקשורת, מנהיגות ועבודת צוות	98% ממסיימי קורס הקצינים (לשנת 2019) הם בוגרי תנועות נוער. ממוצע ההשתתפות בתנועות נוער בפריפריה הינו 20%	חינוך פורמלי ובלתי פורמלי
גמישות, מסוגלות, הון חברתי, התמדה	שיעור המשרתים/ות בתפקיד משמעותי בצבא: ביישוב מוחלש 20% ביישוב חזק 90% שרות אזרחי / צבאי משמעותיים מאפשרים רכישה של מיומנויות וניסיון הרלוונטיים לעולם התעסוקה.	שרות צבאי משמעותי
חשיבה ביקורתית, מחקר, יכולת העברת מסר.	שיעור ממוצע של תושבים אקדמאים: ביישוב מוחלש כ-20% ביישוב חזק כ-47% השכלה אקדמית והכשרה מקצועית איכותית בעלי מתאם גבוהה למוביליות חברתית	השכלה גבוהה
אגיליות, יוזמה, ניהול	תעסוקה איכותית היא בעלת מתאם גבוה למוביליות חברתית. היא משפיעה, בין היתר, על גובה השכר ותחושת מימוש עצמי. השכלה גבוהה - אפשרויות קידום - שכר גבוה.	תעסוקה



## עקרונות זהב לקידום מוביליות חברתית על ידי הרשות המקומית:



### הרשות המקומית היא המפתח לשינוי

על המהלך להיות בהובלה  
של בעלי תפקיד ברשות  
המקומית



### רשויות מקומיות הן פסיפס

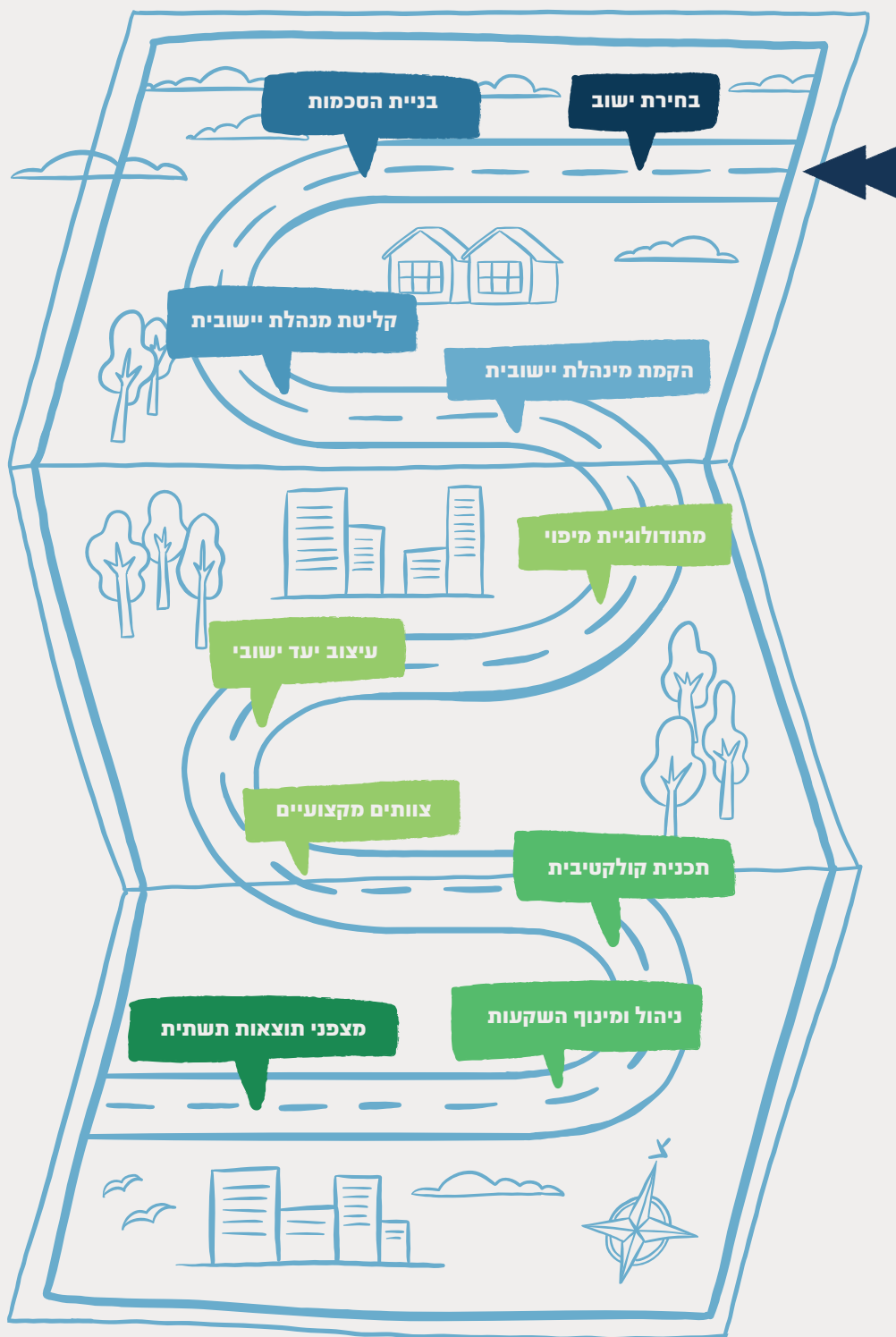
נדרשת התאמה  
לצרכים ולייחודיות של  
כל יישוב ויישוב



### מה יישאר אחרינו

פעולות ותהליכי עבודה  
מחזקים יכולות של הרשות  
המקומית לקדם את המהלך  
באופן עצמאי ובר קיימא

# מפת הדרך לקידום מוביליות חברתית: תהליך יישומי לשינוי מערכת ברשות המקומית



- בחירת ישוב
- בניית הסכמות
- קליטת מנהלת יישובית
- הקמת מנהלת יישובית
- מתדולוגיית מיפוי
- עיצוב יעד יישובי
- צוותים מקצועיים
- תכנית קולקטיבית
- ניהול ומינוף השקעות
- מפני תוצאות תשתית

## ניצד נבחר באיזו רשות לעבוד? מחונן בחירת ישוב

הבחירה עם איזה יישוב לעבוד חשובה מאוד, ואם רוצים להגדיל סיכויי התאמה והצלחה למטרות שהוצבו, מומלץ להסתמך על תהליך מקצועי ושיטתי המורכב משני צירים: האחד ניתוח כמותי, והשני, ניתוח איכותני. את התהליך יכולים ללוות אנשי מחקר על מנת לדייק את הבחירה, לסנן השפעות חיצוניות ולמקסם את פוטנציאל ההשפעה על היישוב.

הגדרת מטרת תהליך בחירת היישובים, לדוגמא: זיהוי ואיתור יישובים בפריפריה בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר להשפעה מיטבית ומרבית בתהליך אסטרטגיית השקעה ממוקדת יישוב. חשוב להרחיב את "המוחות סביב השולחן" ולייצר צוות שיכול לכלול: נציגות של השותפים המובילים, מנהל/ת עמותה וצוות מטה המהלך.

### ממה מורכב תהליך בחירת יישוב:



#### מידע איכותי

##### יכולות שינוי ומנהיגות

- מנהיגות פורמלית של היישוב
- מנהיגות בלתי פורמלית ברמת הקהילות בישוב ותושבים
- שיתוף פעולה בין הקהילות לרשות

##### הזדמנויות והשקעות פוטנציאליות

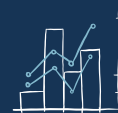
- מגמות חיצוניות
- השקעות ממוקדות יישוב נוספות
- מהלכים גדולים בהובלת משרדי ממשלה, פילנתרופיה או חברה אדרחי

##### הערכת מוכנות

Readiness assessment

##### מתוך גישת הקולקטיב אמפקט

- מנהיגות יישוב יציבה
- דחיפות לפעולה
- זמינות משאבים

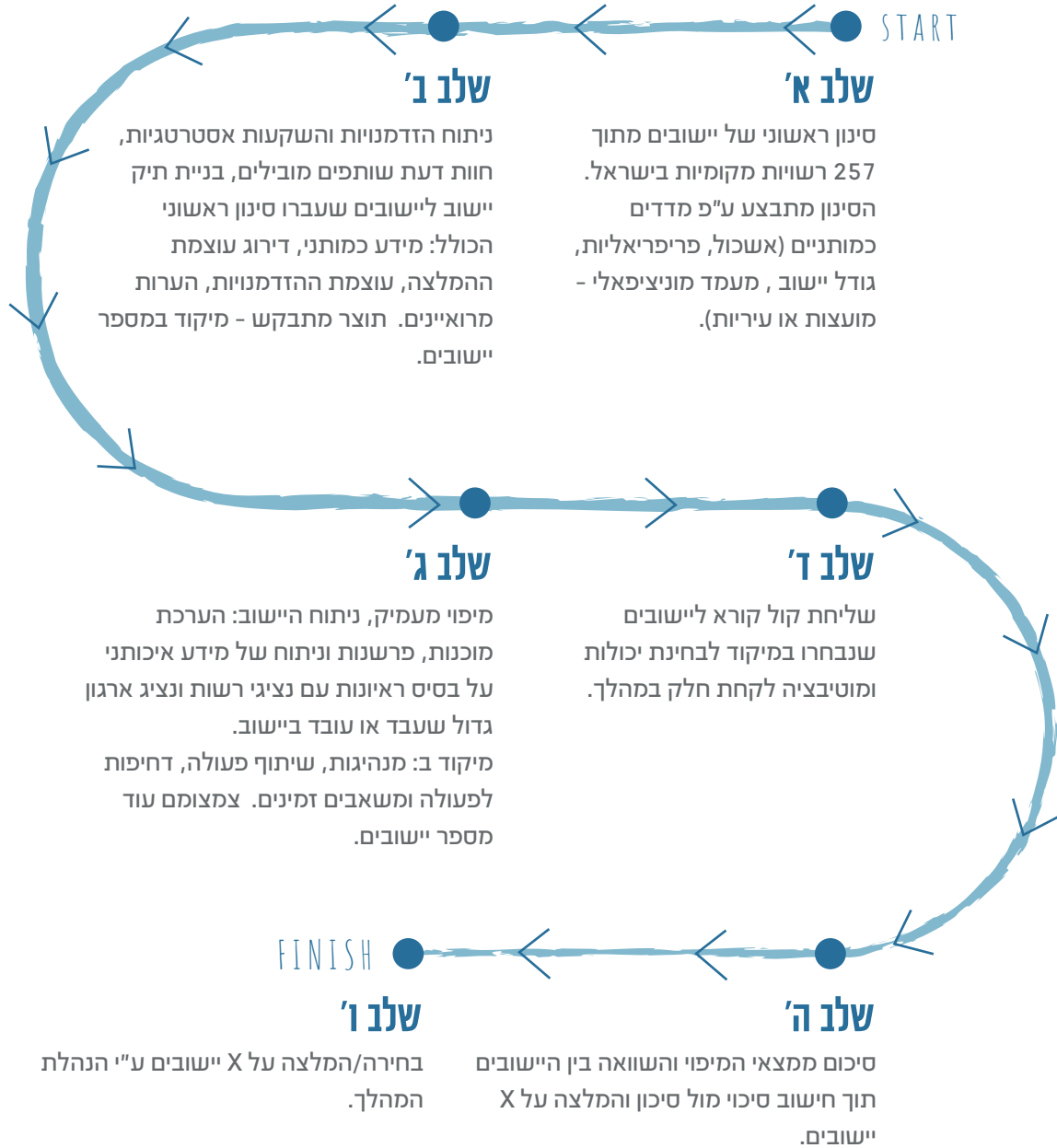


#### מידע כמותי

##### נתוני יישוב

- אשכול חברתי-כלכלי
- סטטוס מוניציפלי
- גודל אוכלוסייה
- אזור גיאוגרפי

## הצעה לתהליך בחירת יישוב:



**חשוב לוודא כי קיים צורך, הזדמנויות, רצון, מנהיגות, ומשאבים.**  
(ניתן לשנות את הסדר ע"פ עדיפויות ועוצמות)

### בסיס התהליך:

- 

קרן רש"י  
ושותפיה  
מעוניינים ביישוב
- 

קיימים  
משאבים  
(פנים / חוץ)
- 

קיימת  
מנהיגות  
רתומה
- 

קיים רצון של  
היישוב, מוכנות  
לשינוי יכולת
- 

קיימות  
הזדמנויות  
אסטרטגיות
- 

קיים צורך  
ופוטנציאל יישובי

# פרק שלישי

## ניצוד נבנה הסכמות עם הרשות המקומית?

בניית הסכמות הינו החלק המהותי והחשוב ביותר בתהליך כניסה ליישוב חדש. עיקרו הוא בחינת מוכנות והסכמה של היישוב, מנהיגותו ובעלי התפקידים ברשות לתהליך. בסיום השלב חשוב כי שני הצדדים יסכימו על השותפות ברמה המהותית והיישומית גם יחד. התוצר של שלב זה יהיה מסמך MOU הכולל את עוגני ההסכמות ההדדיות, נספח תקציבי ומודל הפעלה.

### השלבים המרכזיים בבניית הסכמות בין השותפים:

פגישת היכרות ולמידה מעמיקה של אסטרטגיית הפעולה היישובית



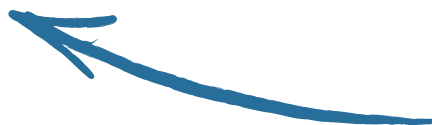
דיון והסכמה על שותפות מהותית



חתימה על מסמך הבנות בין ראש הרשות להנהלת היוזמה/ארגון



השקה רשמית



# הנושאים המרכזיים עליהם נרצה להסנים ביציאה למהלך משותף:

## ייעוד השותפות

החזון המשותף שם את קידום המוביליות החברתית והנגשת ההזדמנויות לתושבי הרשויות כחזון ארוך טווח. במטרה להגשים חזון זה חברו האירגונים יחד ליישום של אסטרטגייה יישובית המחזקת את יכולות הרשות בקידום מוביליות חברתית.

## אחריות ובעלות

ראש עיר - יו"ר מינהלת, מנכ"ל מחוייב ללוות באופן אישי, הרשות מובילה.

## העמקה באסטרטגייה ממוקדת רשות

על פי 3 הממדים ותהליך ההשקעה (הרשות כמפתח לשינוי, חיזוק תשתיות חברתיות, השקעה על מנפי מוביליות).

## המשגה משותפת של עקרונות

### ומונחי ייסוד

(שינוי מערכתי, שימוש בנתונים, שיתוף ציבור, השקעה מותנית טווח ארוך).

## סדירויות וגופי מדיניות ביצוע

(מינהלת, ועד הקמה, וועדות מקצועיות על נציגיהם)

## הערכה, מדידה ובקרה

## צדדים להסכם, שותפים נוספים וסעיף יציאה

## טווח זמנים לשיתוף פעולה ומסגרת תקציבית

## נספחים

מבנה שותפות מהותי, ארגונים מסייעים, תהליכי יישום (מיפוי ומחקר, עקרונות השקעה) ותקציב.

## מעגני מסמך הבנות:

ראש מועצה, מנכ"ל, גזבר, אגף חינוך/רווחה, מנכ"לית, מנהל אסטרטגית השקעה ממוקדת יישוב.

# ניצוד נעבוד ממנהלת למחוללת יישובית - הגדרת תפקיד

מנוע הפעולה ואבן הראשה המרכזי בתיאוריית השינוי של כל יוזמה מערכתית, הינו המנהלת היישובית. תפקידה הוא לחולל ולהניע בעלי תפקידים ומהלכים מורכבים. ככזו, עליה להוות BACKBONE\* ORGANIZATION LEADER ברמה המקומית ובהתאם ליוזמה גם ברמה הלאומית. כדי להגשים את ייעודה ומשימתה, על המנהלת היישובית להיות שחקנית משמעות וחלק מקהילת משמעות, להיות מונעת ממקור של הזדהות אמיתית ורצון לקדם מוביליות חברתית על ידי הנחה וביסוס של תשתיות חברתיות ולהאמין ברשות המקומית ומנהיגותה כמפתח לשינוי. העבודה בתוך רשות מקומית דורשת הכלת מורכבויות, מערכות קשרים אותנטיות, אחריותיות וחוסן אישי גבוהה.

### הגדרת המשימה :

בבואנו לפעול ברשות המקומית ולקדם שינוי מערכתי חשוב להגדיר למנהלת היישובית את משימתה. המנהלת היישובית תהיה מחוללת שינוי מערכתי הפועלת במקצועיות ומקצוענות, הרואה את הרשות המקומית כמפתח לשינוי ופועלת יחד איתה למנף את יכולותיה ולקדם מוביליות חברתית באופן עצמאי ובר-קיימא.

### הגדרת תפקידה של המנהלת היישובית:

- **מחוללת תהליכי שינוי מערכתי** במסגרת עבודה בתוך ועם הרשות המקומית
- **ניהול והובלת תהליכים** - הצבת מטרות, הגדרת תוצאות וניהול כלל שלבי התהליך
- **ניהול אופטימאלי של ציר היישום** - בניית תכנית עבודה, הטמעתה וניהול תקציב
- **ניהול קהילות** - מינהלות, צוותים מקצועיים, קהילות מקצועיות. ניהול קהילה על כלל משמעויותיו (הנחייה, בניית ערך ומשמעות, פומביות והידהוד העשייה)
- **ניהול שותפויות ומהלכים קולקטיביים** - רתימה ושימור שותפים, בניית אמון ומערכות יחסים
- **הובלת מדיניות ואסטרטגיה יישובית** בתחומי מוביליות / STEM ומיומנויות המאה 21
- **מינוף משאבים וניהול השקעות חברתיות**
- **פיתוח יכולות ברשות המקומית** על ידי הנעת תהליכים ואנשים

\* ג' קניה, מ' קרמר, פ' סאנג. 2018 מימי השינוי המערכתי. FSG





**בעלת התפקיד היא חלק מהרשות המקומית ויש לוודא שכפופה ניהולית לדרג בכיר (מנכ"ל / מנהל אגף). בנוסף, יש לשאוף שהמנהלת היישובית תוטמע כתקן ברשות המקומית תוך פרק זמן מוסכם עם הרשות.**

## פרק חמישי

# ניצד עובדים רשותית? מבנים, שגרות ופרקטיקה, הקמת מינהלת יישובית - מרחב השפעה רב מגזרי

בכדי לבסס מהלך קולקטיבי בו לכלל השחקנים יש אחריות ובעלות על קיומו נרצה לייסד מינהלת יישובית. המינהלת היישובית היא הציר המרכזי שיכול לסייע לרשות, לדחוף ולהניע מהלכים יישוביים רחבים המחייבים פעולה משותפת כמו קידום מוביליות חברתית. לצדה נודא שקיימים מספר מבנים הפועלים באופן עיקבי ורציף. ניתן ואף רצוי להשתמש בפורומים קיימים ברשות ולצרף אליהם עוד משתתפים במידת הצורך.

## הקמת מינהלת יישובית

*"יש בעיות מורכבות איצי בכפי שלף אחז יפתור אותן" (ג'ון קנייה)*

המינהלת היישובית היא קבוצה רב מגזרית המהווה קהילה של שחקני משמעות במרחב הרשותי. למינהלת זוויות ראייה רבות, מגוונות וצרכים שונים כאשר לכלם מכנה משותף אחד: לחזק את יכולת הרשות המקומית לקדם ולהוביל מוביליות חברתית באופן עצמאי ובר - קיימא. במרחב המינהלת מתקיימים תהליכי חשיבה ועיצוב, איגום ידע ומידע, שיגדירו מטרות ויעדים משותפים לעיר. כמו כן היא תפעל לתמוך ולעזור במיפוי צרכי הרשות המקומית, קידום התוכניות הפועלות במקום, חיזוק ומינוף המשאבים הקיימים. מינהלת הוא כוח מניע וככזה חשוב לכנסה בתדירות גבוהה ולמכגש משמעותי - אחת לחודש במשך 11 חודשים בשנה (ללא חודש אוגוסט) במשך שנתיים וחצי.

### תפקידי המינהלת

- לבחון, להעמיק ולדון ברעיונות וצרכים בנושא מוביליות חברתית ביישוב.
- להביא את קול הציבור אותו הם מייצגים בעת קבלת החלטות במינהלת.
- להמליץ על האג'נדה היישובית בהתאם לצרכי היישוב, כפי שעלו בתמונת המוביליות היישובית.
- לסייע בגיבוש שורת יעדים מותאמים ולבסס אותם על מודלים מהארץ ומהעולם.
- לפעול לקידום הפצת הידע שרכשו במינהלת, והיעדים שנקבעו בקבוצות אותן הם מייצגים.
- לקיים תכנון מול ביצוע - בקרה תקופתית על התכנית הקולקטיבית שתיבנה ע"י מוביל/ת התחום ברשות.

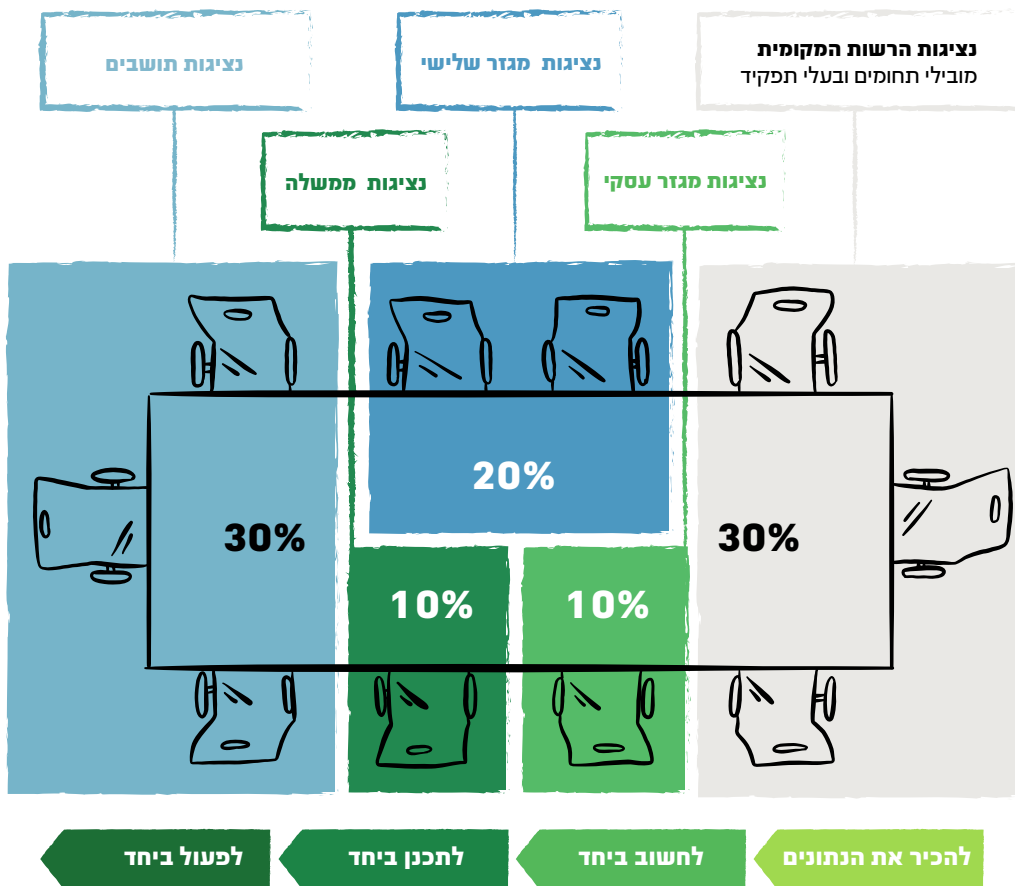
### מטרת המינהלת

- מרחב השפעה לעיצוב אלנדה
- משותפת שתוביל לחיזוק
- יכולות הרשות להרחיב
- הזדמנויות ובכך לקדם
- מוביליות לתושבי העיר.

חשוב כי המינהלת היישובית תורכב מאנשי מקצוע מובילים מהרשות המקומית, נציגי ציבור מהיישוב, נציגי ממשלה, פילנתרופיה, אקדמיה, מגזר עסקי וצוות היוזמה. בחירת חברי המינהלת מתבצעת לאור מיפוי השותפים ולאחר מלאכת מחשבת עמוקה ומשמעותית עם מובילי התהליך ברשות, באופן שיינתן ייצוג משמעותי ונכון לעיר והרכבה.

יש לשקף כבר בתחילת הדרך את דרישות התפקיד והנוכחות הקבועה המצופה מכל אחד מהחברים וכן, את תחומי האחריות המוטלים עליהם כחלק ממרחב השפעה ייחודי בעיר, כזה המאפשר גם לתושבים לקחת חלק בשיח ולהשפיע. יו"ר המינהלת יהיה ראש הרשות ולכלל אדם במינהלת קול שווה ועל כן כל אחד ואחת יכולים להשפיע על קבלת ההחלטות.

דוגמא להרכב חברי מינהלת כמרחב השפעה עירוני :



מינהלת/פורום יישובי איננה גוף סטטוטורי או תחליף למנהיגות העירונית, מועצת עיר או ועדות סטטוטוריות אלא מרחב וולונטורי שבא לסייע בקידום מהלכים עירוניים.

# מבנים ושגרות ליצירת שינוי מערכת

המפתח למהלך הוא במבנים התומכים בו,  
נוצה להתאים את המבנים והשגרות לתהליך.



## צוות מוביל ליוזמה היישובית

5-6 איש

משתתפים

1. נציגי הרשות והארגון.
2. יו"ר הועדה יהיה בעל תפקיד בכיר ברשות המקומית (לרוב מנכ"ל).

אחריות

1. אחריות הצוות להוביל, לקדם ולנהל את התהליך.
2. מתן מענה לסוגיות שונות, מענה לאתגרים לאורך הדרך.
3. אישור תהליכים ותקציבים.
4. דיון על סוגיות מרכזיות הנוגעות לשלבי היישום של היוזמה.

סמכות

הצוות המוביל יעצב את תהליך היישום במסגרת היוזמה באופן שיתאים לצרכי היישוב.

תדירות

לפחות אחת לחודשיים.

צוותים מקצועיים	מנהלת יישובית / פורום עיצוב ECOSTEM21	ועדת היגוי / ECOSTEM21
צוות לכל תחום מוביליות 10-15 איש	30-40 איש	10-15 איש
פרופסיונאליים בתחומי מיקוד, רב מגזרי.	1. חברי מנהלת וחברי ועדת ההיגוי. 2. נציגות תושבים. 3. נציגי קהילות ואנשי דת. 4. צוותים חינוכיים. 5. רשות מקומית. 6. משרדי ממשלה. 7. מגזר שלישי. 8. מגזר עסקי. 9. קרנות.	1. מנכ"ל 2. מוביל תחום ברשות 3. נציגי משרד החינוך 4. מנהלת ECOSTEM21 5. מנהלת ארגון שדרה 6. נציגי קרן רש"י 7. בעלי תפקידים ברשות: חינוך, צעירים, גיל הרך, תעסוקה, מנהלי בי"ס. 8. בעלי עניין: משקיעים, מגזר שלישי רלוונטי, מגזר עסקי מוביל, ממשלה. 9. תושבים.
1. הובלת תמונת מצב יישובית. 2. סיוע למנהל/ת התחום ברשות המקומית להגדיר את מרחב הבעיה והפתרון. 3. המלצה על יעדים ארוכי טווח משותפים. 4. סיוע לגיבוש תכנית עבודה קולקטיבית.	1. עיצוב התהליך ותוצריו. 2. גיבוש חזון - דמות בוגר. 3. הגדרת גבולות גזרה ועקרונות עבודה. 4. תחומי עבודה - משימות. 5. רתימה ותודעה ציבורית. 6. סוכני שינוי. 7. המלצה על אג'נדה יישובית משותפת.	1. מדיניות ECOSTEM21 + תכני מרחב העיצוב. 2. חלוקת תקציב למהלכים, תכניות והשקעות. 3. פיתוח קיימות. 4. ניהול ואיסוף DATA. 5. הגדרת אתגרים והזדמנויות.
1. פיתוח תפיסה מקצועית. 2. המלצה על יעדים.	1. עיצוב מדיניות. 2. קידום ECOSTEM21 ברשות.	1. המלצות תקציביות. 2. תכנית עבודה ECOSTEM21. 3. תוכן ועיצוב תהליך מרחב העיצוב. 4. הגדרת תחומי מיקוד ויעדים יישוביים.
4 פעמים רצוף ובהתאם לצורך.	פורום עיצוב: 4 פעמים בשנה מנהלת יישובית: כל חודש כ-11 פעמים בשנה	6 פעמים בשנה לכל הפחות.

**חשוב לייצר שגרה שוטפת גם עם ראש העיר בתדירות ובמבנים מוסכמים.**

## מפת הזדנים לתהליך היישום - ניצד נעבור מתפיסה ליישום?



שנה שניה - חמישית
<b>יישום</b> 2-5 שנים
בניית צוותים מקצועיים
שיתוף ציבור ובינוי קהילה
בניית יחסי גומלין וערוצי תקשורת
ניהול השקעות

שנה ראשונה - שנת עיצוב	
<b>פרה הקמה</b> 4 חודשים	<b>שנת התכנון</b> 8 חודשים
בניית הסכמות עם הרשות וחתימה על כתב הסכמות	רתימת בעלי עניין
גיוס מנהל/ת אירגון שדרה ו-ECOSTEM21	מפגשי פורום עיצוב
הקמת צוות מוביל / ועדת היגוי	כתיבת תכנית קולקטיבית
מיפוי נכסים והשקעות, תמונת מצב יישובית	

\* רחב, עומק וזמן תהליך היישום חייב להיות מותאם ולהשתנות בהתאם למטרות התכנית/ארגון. לא כל תכנית צריכה להתפרס על 5 שנים אך חשוב להדגיש כי בניה/חיזוק יכולות מצריך זמן והשקעה.

## התוצאה:

הרשות המקומית מרחיבה את ההזדמנויות  
למוביליות חברתית באופן עצמאי ובר קיימא

הרשות יוצרת אקוסיסטם חזק באמצעות עבודה  
רב מגזרית, ההופך באופן טבעי למגנט להשקעות  
נסספות ומוסיף לפעול באופן עצמאי ובר קיימא



הרשות מחזקת תשתיות חברתיות,  
מרחיבה ומנגישה הזדמנויות לתושביה

קידום מדיניות ופיתוח הון אנושי

הגדרת תוצאות ארוכות טווח משותפות

שימוש בנתונים כבסיס לקבלת החלטות

שיתוף ציבור וארגון קהילה

יצירת רצף והמשכיות

הרשות מובילה  
שינוי חברתי - כלכלי

שיפור אורינות ואיכות מסגרות לגיל הרך

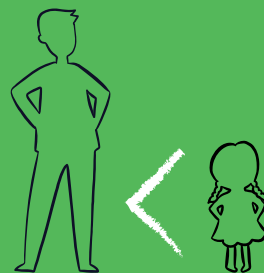
שיפור בהשגים לימודיים

הגדלת אחוז משתתפים בבלתי פורמאלי

הכנה לשרות משמעותי

הכוון להשכלה גבוהה

הרשות רואה רצפים ומקדמת חינוך, השכלה  
ותעסוקה על פני כל שלבי הרצף בדרך למוביליות  
חברתית



בתום 5 השנים לרשות תכניות עבודה ארוכות טווח בתחומי מוביליות שיאפשרו ליזום,  
לנהל ולהנגיש הזדמנויות לתושבים מגיל לידה לגיל תעסוקה באופן עצמאי ובר קיימא.  
בתום התקופה יהיו ברשות בעלי תפקידים נוספים עם ארגז כלים מקצועי ורחב לשם הובלת  
התהליך והגעה לתוצאות משמעותיות.

# 1. מתודולוגיית מיפוי - יצירת תמונת מצב יישובית

לאחר שנים של תכניות, התערבויות ופעולות שנעשות בכל יישוב נרצה להתחיל כל מהלך במיפוי ויצירת תמונת מצב. מתודולוגיית המיפוי מסייעת ליצר תמונת מצב יישובית. אותנטית ומדויקת ככל שניתן בתחומי המוביליות השונים. תמונת המצב שתתקבל, על כלל הנתונים - הכמותיים והאיכותניים גם יחד, תשמש לשם גיבוש תכנית עבודה והצבת יעדים יישוביים.



## מטרות המיפוי:

יצירת תמונת מצב לתחום / אתגר המוביליות שאותו רוצים לקדם.

## נלי המיפוי:

התהליך נבנה יחד עם הרשות המקומית ושם דגש על צרכיה והחומרים הקיימים בתחומה. את התהליך מלווה מחלקת המדידה וההערכה של קרן רש"י והמינהלת היישובית.

## תוצאות המיפוי:



## וכך עושים זאת בפועל:

ראיונות עם שחקנים משמעותיים בעלי תפקיד, תושבים פעילים ועוד



בניית מתווה משותף והגדרת לוחות הזמנים עם בעל התפקיד שמוביל את התחום.



יצירת תמונת השקעות והתערבויות רשות, ממשלה, מגזר שלישי ופילנתרופיה



חיבור בין המיפוי למפת הידע לקידום מוביליות חברתית



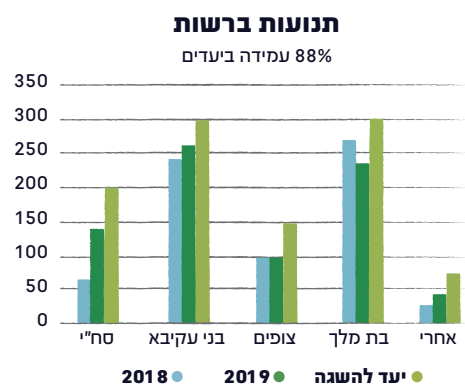
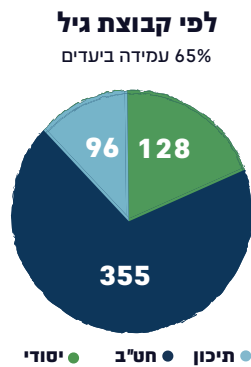
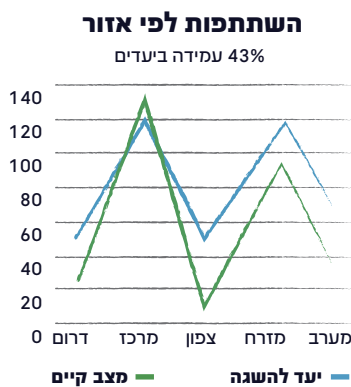
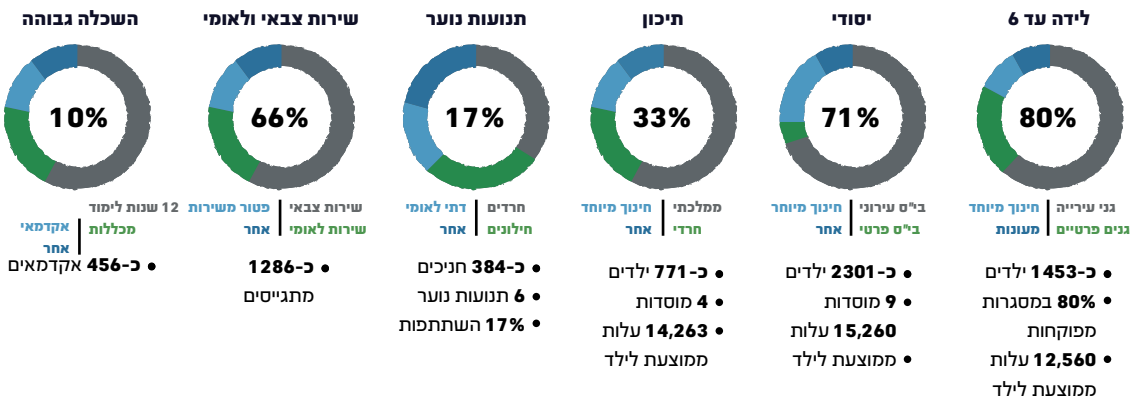
ניתוח ואינטגרציה לכדי תמונת המצב באמצעות כלל הנתונים והתובנות



איסוף נתונים ומדדים קיימים



## דוגמא לדש בורד יישובי לקידום מוביליות חברתית



דש בורד לקבלת החלטות מבוססות נתונים בתחומי מוביליות, מבוסס על Social Mobility Dashboard ופותח יחד עם מחלקת מערכות מידע בקרן רש"י

## 2. תהליך עיצוב וניסוח יעד יישובי: בונים אג'נדה משותפת

פורום עיצוב הינו תהליך שמובילה המינהלת לגיבוש יעדים יישוביים משותפים. יעדים יישוביים הם אחד הכלים המהותיים בדרך ליישום השינוי המערכתי ברשות והם חלק מאג'נדה משותפת שתיווצר בין השותפים למהלך כולו. הם מוגדרים ומנוסחים עלי ידי מנהל/ת התחום ברשות המקומית. ובהלימה לגורמי המוביליות בציר שבין לידה לתעסוקה, בהתאם לצורך והאתגרים הספציפיים הקיימים בכל רשות. את היעדים מגדירים בתום ארבעת מפגשי העיצוב של המינהלת היישובית על בסיס תהליך עומק המתקיים במפגשים הללו.

סביב כל יעד/תחום יישובי שיוגדר יוקם צוות מקצועי (ראו הרחבה בתת הפרק הבא) שיפעל על מנת לדייק אותו ולקבוע אפיקי פעולה שיוכנסו לתוך תכנית העבודה הקולקטיבית היישובית.

### מה היא אג'נדה משותפת?

אג'נדה משותפת מייצרת הסכמה על תחומי המיקוד של היישוב בבעיות ובמרחבי הפתרון שחשוב לו לפעול בהן. הרשות היא זו המייצרת את סדר היום ואת התכנית ארוכת הטווח, אך על מנת שכלל השחקנים יפעלו באחריות ובמוטיבציה ישנה חשיבות רבה בעיצוב התהליך באופן משותף תוך חתירה להסכמה רחבה. הדרך לקידום התכנית היא באמצעות מפגשי פורום העיצוב.

השותפים לעיצוב האג'נדה הם נציגי הרשות המקומית, התושבים, קרנות ופילנתרופיה, עמותות וארגוני החברה האזרחית, הקהילה העסקית והאקדמית, משרדי הממשלה (רווחה, חינוך, קליטה, נגב-גליל ועוד). בנוסף להגדרת האתגר או האתגרים, השותפים לתהליך נדרשים גם לדרג את סדר העדיפויות להתמודדות עם האתגרים שעלו, ובהמשך להתוות את דרכי ההתמודדות ואת הפעולות הנחוצות להובלת השינוי.

תהליך ביסוס האג'נדה הוא לרוב מורכב וממושך, והדיונים עליה עשויים להביא להתנגשות בין גופים ואנשים בעלי מגוון דעות ותפיסות, המחויבים לגורמים שונים. בריבוי נקודות המבט טמון ערך עצום, בכך שהוא מרחיב את הטווח ומגוון הדרכים להתמודדות עם האתגרים ומאפשר זיהוי הזדמנויות חדשות לקידום היישוב כמו גם, לחיזוק האמון והתקשורת בין כלל השחקנים.

### שלבי הגדרת אג'נדה משותפת - תחומים, אתגרים ויעדים

**תוצאות ארוכות טווח, משותפות ומוסכמות**

**מה הבעיה שאנו רוצים לפתור?**  
דיון ושיח רב מגזרי והחלטה של אג'נדה משותפת

**שיתוף ציבור**  
כל המידע זמין ונגיש, מקדם אורה המעודדת את הקהילה להיות שותפה פעילה ומלאה בתהליכים

**מיפוי ו-DATA**  
איסוף שיטתי של נתונים ושימוש בהם כבסיס לקבלת החלטות, קביעת יעדים, בקרה ומעקב לצורך שיתוף ורתימת ציבור

## איך עושים זאת בפועל? מפגשי פורום העיצוב

תהליך העיצוב מתרחש על פני ארבע פגישות של המינהלת היישובית ותכליתו לייצר הסכמה רחבה על תחומי המיקוד העירוניים. בתום התהליך המינהלת תמשיך ותתכנס על מנת לסייע בקידום התחומים, היעדים והמהלכים העירוניים.

תהליך העיצוב הוא תהליך של שאילת שאלות ומתן במה לרעיונות גדולים וקטנים. מהלך העבודה בפורום העיצוב הוא מהלך בו מתחילים מהרחבת המחשבה, גם למחוזות לא ריאליים או קונבנציונאליים ומשם מתכנסים. בכל מפגש עובדים בצורת משפך - מהצפה של נקודות / רעיונות להגדרה ממוקדת וברורה של הנושאים בהם נרצה לגעת בתהליך היישובי.

**מדובר בתהליך המאפשר לחלום חלומות - לדמיין את תמונת העתיד העירונית אליה נרצה להגיע ולגבש את "דמות הבוגר" ו/או להתמקד בתחומי מוביליות. נדרשת כנות רבה ויכולת "להסתכל בעיניים" למול האתגרים והמורכבויות של ההווה.**

בסיום ארבעת מפגשי העיצוב יתפצלו השותפים לצוותי העבודה המקצועיים להמשך עבודה לקראת השקת תכנית קולקטיבית עירונית.

## דוגמת לתהליך עיצוב בתחום מוביליות: STEM ומיומנויות המאה 21

מרחב עיצוב	מטרות המפגש	תוצרי המפגש
<p>1. גיבוש תפיסת STEM יישובית</p> 	<p>1. הכרת תפיסת ה-STEM הרחבה ומיומנויות המאה ה-21. 2. המשתתפים יחוו התנסויות המזמנות שימוש במיומנויות המאה ה-21 3. דיון בנושא תפיסת ה-STEM מפרספקטיבה אישית. 4. הכרת הצעדים בתהליך העיצוב ואת מקומם בתהליך.</p>	<p>1. תפיסת STEM משותפת. 2. רשימת עקרונות יישובית. 3. רשימת מיומנויות מובילות.</p>
<p>2. מעבדים את המיפוי ומחלצים בעיות שורש</p> 	<p>1. חיבור לתהליך האקוסיסטם והצגת דו"ח ראשוני על תמונת מצב ECOSTEM21. 2. חילוץ ודיוק אתגרים מהותיים מתוך תמונת המצב בגרעיני עבודה. 3. חיבורים, הזדמנויות ונטוורקינג.</p>	<p>1. גיבוש של זירות הפעולה / משימות משותפות עליהן תתבסס התכנית הקולקטיבית. 2. העמקה בשותפות בין כלל המשתתפים.</p>
<p>3. תמונת עתיד</p> 	<p>1. יצירת תמונת העתיד וחזון של התהליך בעוד מס' שנים. 2. הגדרת החוזקות והאתגרים של היישוב. 3. הגדרת עקרונות עבודה משותפים.</p>	<p>1. מיפוי חוזקות עירוניות למול אתגרים עירוניים. 2. תמונת עתיד עירונית. 3. עקרונות עבודה משותפים.</p>
<p>4. מהדקים חיבורים</p> 	<p>1. סיכום תהליך מרחב העיצוב, הצגת המשימות המרכזיות ומפת הדרכים להתמודדות. 2. הידוק החיבורים המקצועיים במרחב האקוסיסטם וחיבור לחזון המשותף. 3. העצמת המגזרים השותפים.</p>	<p>1. הבנה של המשימה האישית של כלל המשתתפים ב-ECOSTEM21 והמשך התהליך. 2. הסכמות רחבות - סיכום ביניים לתהליך ויצירת ציפיה וחיבור להמשך.</p>

### 3. צוותים מקצועיים - עבודה רב תחומית

#### הצוות המקצועי הוא קבוצת משימה הפועלת במרחב היישובי ולו מטרה מרכזית משותפת:

לקדם ביחד תחום מוביליות חברתית ספציפי ולייצר תשתית אופרטיבית באחת מהמשימות המרכזיות שנבחרו. את הצוות המקצועי מוביל **מנהל התחום מהרשות המקומית**. והוא מורכב מכלל אנשי המקצוע ובעלי התפקיד הרלוונטים לתחום המיקוד. בניגוד למינהלת היישובית אשר מסייעת לחולל את המהלך, לפורום זה תפקיד אופרטיבי. הצוות המקצועי נפגש לאורך זמן לתכנון, ביצוע ומעקב ליישום מיטבי של התחום - כלל השותפים בצוות מחויבים לתהליך ולתוצאותיו.

#### הרכב הצוות המקצועי:

הצוות יכלול 5-10 שותפים שהם אנשי מקצוע רלוונטיים לתחום, חברי מינהלת יישובית רלוונטיים, מנהלת ארגון שדרה/ מנהלת ECOSTEM21, מומחים ובעלי עניין נוספים. לכל צוות ימונה ממונה תחום מוביליות יישובי ע"י מנכ"ל העירייה. מדובר בתפקיד משמעותי, שקיבל מנדט להוביל את מדיניות הרשות בתחום הנבחר ולחולל שינוי בעיר. למוביל התחום תהיה סמכות, אחריות ויכולת הובלה.

#### תוצרים מצופים מעבודת הצוות המקצועי:

 <p><b>הטמעה</b></p>	 <p><b>תכנית עבודה קולקטיבית ארוכת טווח</b></p>	 <p><b>תמונת מצב ומסמך מדיניות לתחום מוביליות</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- סיוע לביסוס תשתיות חברתיות והטמעתן לכדי קיימות.</li> <li>- מעקב אחר תכנון מול ביצוע.</li> <li>- דיון בכלל התכניות וההתערבויות הקיימות לשם השגת היעד ושמירה על הישגים קיימים המקדמים מוביליות.</li> <li>- קידום תכנית הערכה ומדידה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- תכנית המבטאת אחריות ועבודה סביב המשימה המשותפת של כלל השותפים.</li> <li>- תכנית הנותנת מענה המחזק את יכולות הרשות לקידום הפרט והקהילה בתחומי היעד שנבחר.</li> <li>- התכנית כוללת את פירוט האחריות והמשימות של כלל השותפים להשגת היעד המשותף.</li> <li>- תכנית תקציבית הכוללת את כלל הנכסים, הפעולות וההשקעות לקידום התחום.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- הכרות עם נתוני תמונת המוביליות בתחום.</li> <li>- הגדרת הבעיות העולות מהנתונים.</li> <li>- ניסוח יעד יישובי (ע"פ התשתיות החברתיות).</li> <li>- המלצה על הפעולות הקולקטיביות הנדרשות לקידום היעד.</li> </ul>



### מה עוד נרצה לקדם באמצעות הצוות המקצועי:

- ← מרחב השפעה על זירות רבות דרך מגוון שחקנים.
- ← סדר יום יישובי בתחום מוביליות נבחר.
- ← למידה משותפת והתמקצעות בתחום.
- ← החלפת ידע ומידע, איגום משאבים משותף.
- ← חיזוק רצפים כרונולוגיים ורב תחומיים לקידום היעדים.

## 4. תכנית קולקטיבית - מחברים את הפסיפס

"תנאו ארצה אי בהקשה באיזו דרך צ"י אלכת מכאן?" שאוף אלים,  
 "זה תאי באיפה רבה אן את רוצה ארצה" אחר החתא.  
 "לא אכפת אי כל כך" השיבה אלים,  
 "אך כך לא משנה באיזו דרך תלכי"

- "אליס בארץ הפלאות"

תכנית עבודה קולקטיבית היא כלי תכנוני - אסטרטגי ואופרטיבי המסייע למוביל התחום ברשות המקומית להגדיל את הסיכויים להגשמת המדיניות העירונית, השגת היעדים המשותפים שהוצבו בתהליכי העיצוב ומימוש הפעולות החשובות ביותר בצורה אפקטיבית יותר.

**תכנית זו משלבת בין המימד האסטרטגי למימד האופרטיבי יישומי. כלומר - שילוב בין תיאורית שינוי (מודל לוגי) לבין תכנית עבודה יישומית שנתית ורב שנתית.**

### למה תכנית עבודה קולקטיבית?

הרשות המקומית היא סביבה דינאמית ומשתנה בעלת מאפיינים הישרדותיים. בכדי לקדם מוביליות חברתית, מהלך שהרכיבים שלו נפרשים על פני דור, עולה הנחיצות בגיבוש מדיניות ותכנית עבודה סדורה לאורך זמן.

### התכנית תאפשר:

התכנית היא המנגנון שמלווה את תהליך היישום לאחר שנת העיצוב הראשונה ומאפשרת קידום, מיקוד ומינוף הפעולות השונות לאורך הרצף. על כן, נרצה לראות בפעולות השונות שהתכנית מקדמת ביטוי ישיר לתשתיות החברתיות (מדיניות ופיתוח ההון האנושי, קבלת החלטות מבוססת נתונים, רצף גילאי והמשכיות, שיתוף הציבור ובניית קהילה) וככזו גם תבסס תהליכים ארוכי טווח וחשיבה תוצאתית ארוכת טווח.

1. חיזוק האחריות, הבעלות וההובלה של הרשות המקומית עם כלל השחקנים לתוצאות ארוכות טווח משותפות של העיר.

2. בסיס ליצירת הסכמות עם כלל בעלי העניין לקידום יעדים משותפים.

3. כלי תומך לביסוס, מינוף והטמעת יכולת תכנון ברשות המקומית.

4. איגום ומינוף כלל הפעולות, נכסים ומשאבים לטובת הגשמת היעדים והתוצאות וכן הבנת התמונת המלאה ברצף מלידה לתעסוקה ומרחב הבעיה למרחב הפתרון.

## עקרונות מנחים



### רמה אסטרטגית (מאקרו): מודל לוגי / תיאורית שינוי



### רמה אופרטיבית (מיקרו):

מטרת על	יעדים	מדדים	פעולות	שותפים	תקציב
הגברת הזיקה וההשתתפות של הילדים והנוער בעיר בפעילויות חינוך בלתי פורמלי	העלאת שיעור המשתתפים בתנועות, ארגוני ומרכזי נוער מ-1200 ל-1800 ב-5 שנים	גידול של כ-40% בהשתתפות במשך 5 שנים	יצירת פורום יישובי לחינוך בלתי פורמלי, יצירת תהודה רשותית לתחום, ביסוס שיתוף פעולה עם בתי ספר	מחלקת הנוער, מחלקת חינוך יסודי ועל יסודי, נציגי המתנ"ס, ארגוני ותנועות הנוער	שותפים 500 יוזמה 500 רשות 500

## 5. ניהול ומינוף השקעות - צועדים בניוון הננון

שלב מינוף וניהול ההשקעות הוא חלק מתהליך ספירלי המתחיל עם הכניסה ליישוב ומגיע לשיאו עם כתיבתה של תכנית העבודה.

מרכיב זה בתהליך בא לסייע לחזק את יכולות הרשות בתחום ניהול ומינוף ההשקעות אך בעיקר ביכולת לאגם ולמקד את כלל המשאבים לקידום היעדים המשותפים וכך, להרחיב את ההזדמנויות למוביליות חברתית ביישוב.

### מטרת תהליך ניהול השקעות

- 1. תהליך וכלי לחיזוק תשתיות חברתיות ברות קיימא ברשות המקומית** ובפרט יכולת תכנון ארוכת טווח, יצירת רצף, סנכרון וחיזוק קבלת החלטות מבוססות נתונים.
- 2. עמידה ביעדים שנקבעו בתכניות הקולקטיביות - הרחבת כמות הזדמנויות לתושבים.**
- 3. הסכמה ומיקוד ההשקעות בפעולות זהב -** הסכמה של כלל בעלי העניין והנחת תשתית מדידה שיכולה לסייע במעקב וניהול השקעות אפקטיבי.
- 4. הבנת תמונת ההשקעות והנכסים** ברצף מלידה לתעסוקה.

## עקרונות מנחים בניהול תיק השקעות

<p><b>העדפה לחיזוק הקיים</b> באמצעות התקציב ונעדיף אותו על פני משהו חדש.</p>	<p><b>ההתערבויות קשורות להנחת תשתיות חברתיות -</b> רק לאחר ביסוס היכולות ניתן להשקיע בתכניות, כרוייקטים והתערבויות. תקציב ההתערבויות יהיה בהכרח תקציב שמשרת ומחזק תשתיות חברתיות.</p>
<p><b>יצירת רצף ומתן מענה לכלל</b> אוכלוסיית היעד.</p>	<p><b>יצירת הסכמה רחבה</b> כיצד מנהלים את ההשקעות על בסיס, אמון, רתימה ואג'נדה משותפת.</p>
<p><b>שאיפה לאיגום ומינוף תקציבי.</b></p>	<p><b>הובלה ובעלות של הרשות המקומית</b> ובפרט מוביל תחום המוביליות - התקציב יחולק, ינהל ויעשה בו שימוש באחריות ובהובלת הרשות [מוביל התחום].</p>
<p><b>תיקצוב פעולות חדשות שיתנו מענה</b> לצורך קיים.</p>	<p><b>חשוב כי התקציב יהיה מיועד לקידום התכנית</b> שגובשה ולא למענים אחרים.</p>



# איך נראה תיק השקעות?

מטרת תיק ההשקעות לתכלול ולשים במקום אחד את סך התקציבים הקיימים ולבחון איך ניתן למנף אותם לקידום היעדים היישוביים.  
**תיק ההשקעות יכול להציג את חלוקת התקציב במספר פריזמות:**

**ניהול תקציב מונע -**  
 כמה כסף היה בהתחלה,  
 כמה תקציב התווסף?



**מפת השקעות -**  
 איזה תקציב יש ביישוב בכל תחום?



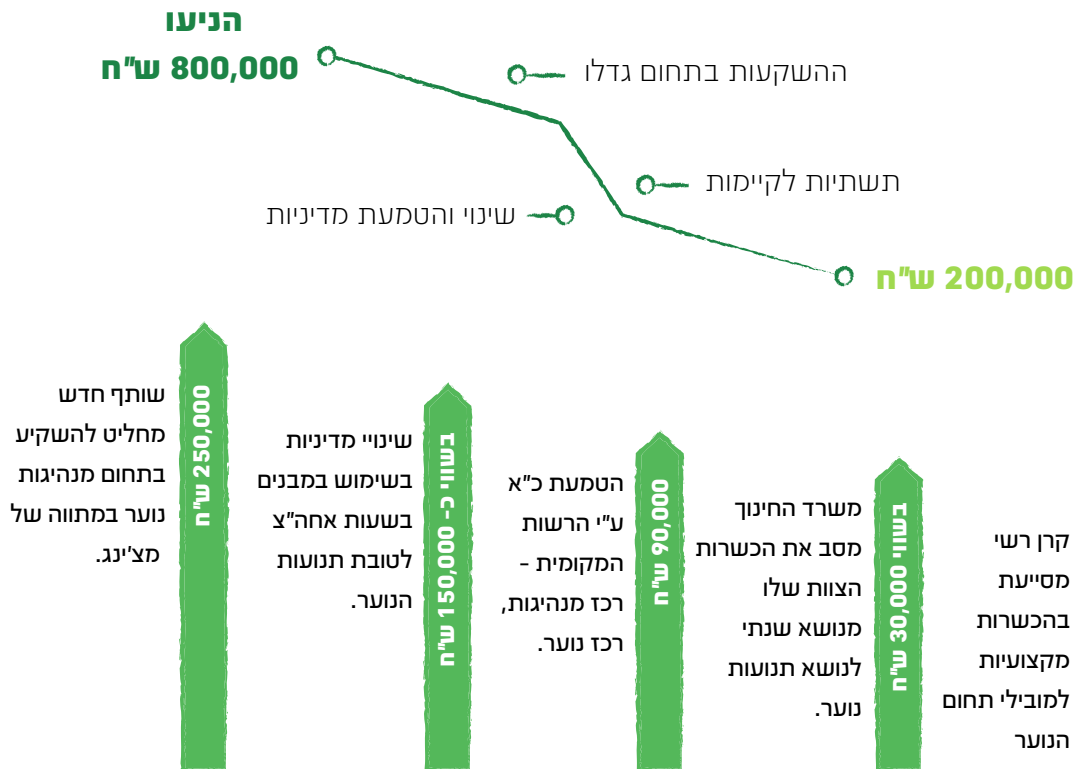
**תכנית קולקטיבית כרעיון מסדר -**  
 יעד < דרך יישום < תקציב.



**תיק ההשקעות לפי ציר כרונולוגי -**  
 מלידה לתעסוקה, כמה מושקע בכל גיל?



## איך נרחיב את ההשקעה ביישוב? דוגמא למינוף תקציב תחום הנוער:



**קידום תחום הנוער ביישוב** דוגמא להשקעת המיזם בתחום **200,000 ש"ח**

## פרק שביעי -

# מקרה מבחן אסטרוטגיית עבודה רשותית בתחומי ה-STEM ומיומנויות המאה ה-21

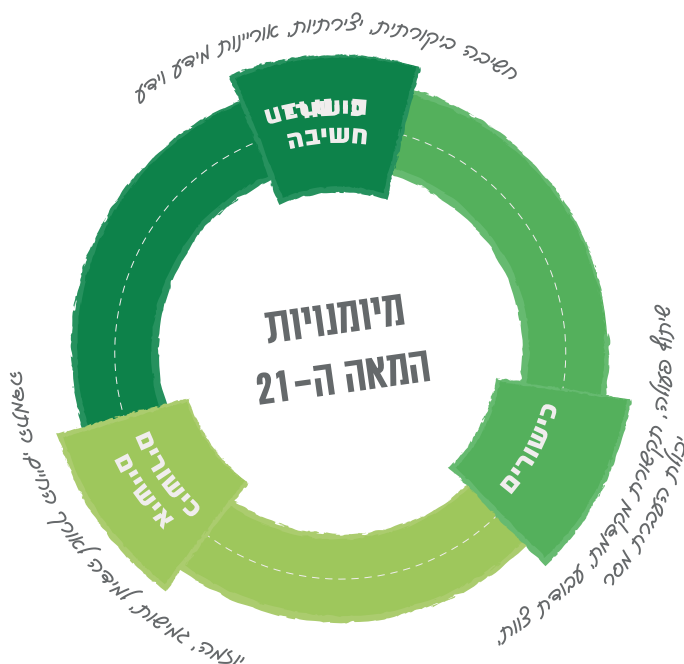
מזדל ה-ECOSTEM פותח על ידי נעמה בר שלום ומיה רוזנבך, והותאם לקרן סמאלי שהיא שותפתה של קרן רש"י במהלך האקוסיסטם.

### STEM אקוסיסטם - ECOSTEM21

**כדי להכין את ילדי ישראל לאתגרי המחר ולאפשר להם הזדמנויות רחבות יותר בדרך למוביליות חברתית - מגייס האקוסיסטם את מירב הכוחות והמגזרים הפועלים בעיר לעבודה משותפת המבוססת על התשתיות החברתיות המקומיות.**

לטובת המהלך, מגוייסת מחוללת יישובית בתחום ה-STEM (מנהלת יישובית) שתכליתה גיוס כלל הגורמים הרלוונטיים הפועלים בעיר לכדי עבודה משותפת למען הנגשת הזדמנויות רחבות יותר בדרך למוביליות חברתית.

ECOSTEM21 מכוון לגבש דמות בוגר יישובית המוכן לאתגרי העתיד, בעל כישורי חיים מפותחים ובעל זהות ושיוכות לישוב בו גדל. הוא מנוף מוביליות מרכזי ובעל השפעה על כל רצף החיים שבין לידה לתעסוקה.



## מה בין STEM למיומנויות המאה ה-21?

STEM אינו רק לימוד של מקצועות מדעיים אלא הוא דרך חשיבה ותפיסה המכוונת לפתרון ומענה על אתגרים בעולם האמיתי. לדוגמא: חקר, לוגיקה, אוריינות דיגיטלית, חשיבה חישובית ועוד.

**מהן מיומנויות המאה ה-21?**  
ידע | כישורים | הרגלי עבודה  
החשובים באופן קריטי להצלחה בעולם התעסוקה העתידי

## למה זה חשוב ולמה דווקא עכשיו?

עולם התעסוקה משתנה במהירות ומערכות חינוך בעולם מגדירות לעצמן את דמות הבוגר שישתלב בצורה מיטבית בעולם הזה. כדי ליצור סביבת למידה שתפתח בוגרים המסוגלים להתמודד עם העולם החדש, יש קודם כל צורך ללמוד את המיומנויות שידרשו בו. מיומנויות STEM הן הכרחיות; הן מספקות הזדמנות לרכישה של מיומנויות להתמודדות הן בזירת ההייטק והן בזירות נוספות כגון מערכות חברה, רווחה, יזמות ועוד. תחת החשיבה של STEM ניתן להכניס גם מקצועות כמו ספורט, אמנות, היסטוריה ועוד, כל עוד הלמידה היא בצורה של חקר, הסקת מסקנות ורפלקציה הדומה לזה שבתהליך הפיתוח ההנדסי.


## למה אקוסיסטם?

- מיפוי נכסים ותכניות התערבות לאיתור צרכים ופערים. גיבוש תפיסה חינוכית ומודל דמות הבוגר המיטבית.
- כלל הגורמים מוכוונים לעבודה משותפת - התושב במרכז. ראייה רוחבית לאורך כל הרצף מלידה ועד תעסוקה. תהליך סנכרון כלל הגופים סביב יעדים משותפים.
- עבודה משותפת מעלה את תחושת השייכות, המחויבות והזהות המשותפת של כלל הגורמים לתהליך.
- אקוסיסטם חזק מהווה מגנט טבעי להשקעות נוספות.
- האקוסיסטם כישות עצמאית הממשיך לפעול באופן בר קיימא.

היכרות עם המצב בשטח 

שפה משותפת 

שיתופי פעולה 

ראיית רצפים 

משימה משותפת 

שייכות וזהות 

מגנט להשקעות 

קיימות 

## איך יוצרים אקוסיסטם?



# התוצאה: הרשות המקומית מייצרת אימפקט



## 1. עבודה רב מגזרית -

הרשות רותמת את כלל המגזרים סביב מטרות משותפות לכדי תכנית יישובית אחת. מאגו סיסטם לאקו סיסטם.

תוצאה: הרשות המקומית ממקדת את המאמצים ומרחיבה את היקף ההשפעה.

## 2. הרשות רואה רצפים ומקדמת חינוך, השכלה ותעסוקה על פני כל שלבי הרצף בדרך למוניליות חברתית.

הדרך לאקוסיסטם עוברת דרך חיזוק נקודתי של כל שלב על פני הרצף. מערכת החינוך - שירות משמעותי - השכלה גבוהה - תעסוקה איכותית - בית וקהילה. כל שלב ברצף מקבל מענה פרטני לצד חיבור ותלות בין כלל השלבים.



## 3. חיזוק תחושת זהות ושייכות

### פילנתרופיה ומגזר שלישי

מזהה חוסרים ומשקיע בהשלמתם, מקדמת את הקהילה והחברה ויוצרת השקעות נוספות.



### תושבים וקהילה

רואים עצמם כחלק מתהליך השינוי, רוצים לקדם ולהשקיע, נשארים ומתפתחים בקהילה.



### מגזר עסקי

מחובר למערכת החינוך וההשכלה בעיר ומאפשר יצירת תמונת עתיד עבור הצעירים והצעירות.



### גופים ממשלתיים

מזהים את הצרכים היחודיים של העיר ומספקים מענים ספציפיים לעיר ומטרותיה.

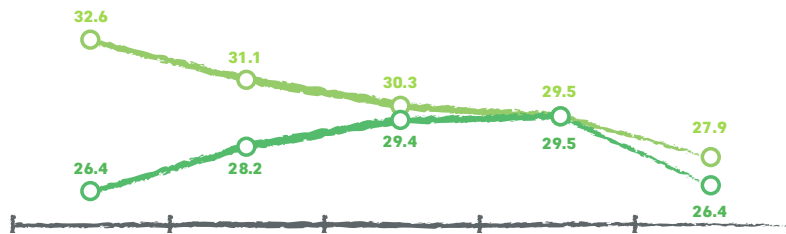


# הקמת אקוסיסטם STEM עירוני: CASE STUDY

תכנית עירונית לקידום STEM ומיומנויות המאה ה-21

צורך

במיפוי מקיף שערכנו, זיהינו כי בניגוד למגמה הארצית, בחמש השנים האחרונות העיר נמצאת במגמת ירידה בבחירת מקצועות STEM ללימוד באוניברסיטה. נערים ונערות שאינם מתכננים לרכוש תואר אקדמי השיבו שהסיבה לכך היא שהם אינם מאמינים ביכולתם לעשות כך וכי לדעתם "ההצלחה בחיים אינה עוברת דרך האקדמיה". רבע מהמשיבים מאמין כי לא יוכל לעמוד בעלות הלימודים.



אחוז הסטודנטים הולומים  
מקצועות STEM

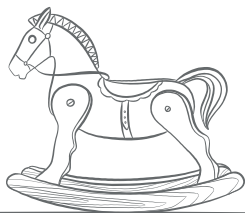
מתוך קבצי הלמ"ס 2020 ● אחוז הסטודנטים STEM בעיר ● אחוז הסטודנטים STEM ישראל

**בעקבות המיפוי ובאמצעות תהליך מקצועי של הגדרת הבעיה (פורום המנהלת היישובית במהלך מפגשי פורום העיצוב), נבחרו על ידי חברי פורום העיצוב הרחב 2 משימות עירוניות:**

2 חיבור לאקדמיה ונגישות להשכלה גבוהה בתחומי ה-STEM

1 קידום הציר המנטלי ותחושת מסוגלות בקרב התלמידים והתלמידות.

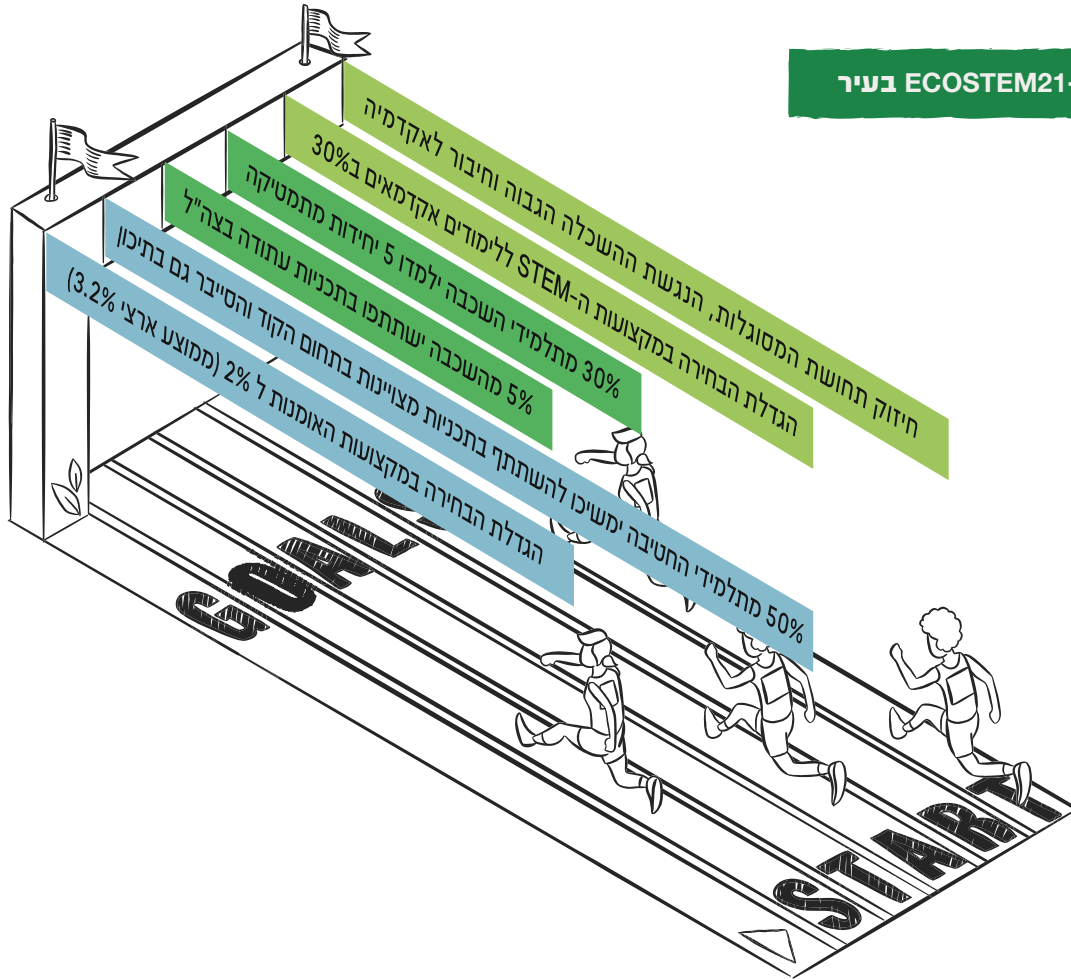
קהל יעד



בנוסף, ישנם כ-2000 פועלות בגיל הגן. כל אלו יחשפו לתכני התכנית.



מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית בעיר (גילאי 7-18) מונה כ-7000 ילדים וילדות.



תכנית התערבות - פעולות מרכזיות:

- 1 בניית תכנית חינוכית עירונית לפיתוח תמונת עתיד אישית לכלל התלמידים.
- 2 יצירת מערכת ניהול מידע, איסוף נתונים והנגשתם לשם קבלת החלטות ותהליכי שיתוף ציבור.
- 3 מורים וצוותי חינוך ישתתפו בהכשרות המחזקות את היכולת להטמיע מימוניות המאה ה-21.
- 4 הקמת נבחרות מצויינות עירוניות בתחומי תוכן שונים: אנגלית, מדעים, אומנות ועיצוב, טכנולוגיה, חדשנות ויזמות ועוד.
- 5 לימודים אינטרדיסציפלינריים מחוץ למרחב הבית ספרי, שימוש במרחב העירוני כמסגרת לימודית.
- 6 יצירת מענים לימודיים וליווי פרטני להגדלת מספר הניגשים לבגרות באנגלית ומתמטיקה 5 יחידות.
- 7 שילוב מתנדבים מהעולם העסקי במערכות החינוך כמודלים לחיקוי.
- 8 ביקורים וחשיפה למוסדות לימוד אקדמאיים.

בחירה ישוב
בניית הסכמות
קליטת מנהלת ישובית
הקמת מנהלת ישובית
מתודולוגיית מיפוי
עיצוב עיר ישובי
צוותים מקצועיים
תכנית קולקטיבית
ניהול ומנוף השקעות
מצפני תוצאות תשתית

## פרק שמיני -

# איך יוצרים שינוי בד קיימא? מצפני תוצאות תשתית

### מה הן תוצאות תשתית חברתית?

תוצאות תשתית הן תוצאות שניתן למדוד אותן ולבחון דרכן את ביסוסה של אסטרטגיית הפעולה הרשותית. תוצאות אלו מאפשרות לנו לאמוד את רמת ההטמעה של יכולות הניהול העצמאיות ברשות לקידום מוביליות חברתית. כפי שנזכרנו לראות בתחילת הדרך, החסמים המרכזיים עמם מתמודדות הרשויות המקומיות בדרך לקידום מוביליות חברתית הם בין היתר בקושי להגדיר יעדים אסטרטגיים, ריבוי גורמים מתערבים, מחסור בשיתוף הציבור וארגון הקהילה, מחסור בנתונים לקבלת החלטות ומחסור ברצפים.

לאור האמור, בבסיס האסטרטגיה הרשותית, מונחת הנחת העבודה כי **השגת תוצאות התשתית תחזק את יכולותיה של הרשות המקומית ותשפיע במישור על ההזדמנויות לקידום מוביליות חברתית של התושבים.**

**פרק זה הינו מבוא לתשתית ידע בנושא תשתיות חברתיות ומצפן תוצאות תשתית, העוסק בשאלה הרביעית - מה נשאיך אחרי שנלך?**





תהליך יישום אסטרטגיית העבודה בא לתמוך בחיזוק וביסוס היכולות הרשותיות, מצפן תוצאות התשתית מסייע לזהות היכן אנו נמצאים בחיזוק והטמעת אותן יכולות. מצפן זה, הינו כלי מחקר שפותח על ידי צוות היישוב במרכז ומחלקת המו"פ בקרן רשי ותוקף על ידי מכון המחקר ERI. כלי הערכה זה הינו חדשני ופורץ דרך שמביא לראשונה מדידה של מהלכים מערכתיים ולא רק פעולות התערבותיות ברמת הפרט.

המצפן שפותח מאפשר לבעלי העניין השונים, ברשות ובקרב השותפים, לעקוב אחר מידת השגת תוצאות התשתית. **המצפן שפותח בנוי כך שניתן לדרג את רמת השגת תוצאות התשתית תוך הבטחת קיימות השינוי. על בסיס מידע הנמצא ברשות והמינהלת היישובית, ובכלל זה מסמכים וכלים, פרוטוקולים, DATA שנאסף במערכת ועוד.**



המצפן מאפשר:

עיצוב ויישום מדיניות | שפה משותפת | מעקב הטמעה ביישוב וקיימות | קבלת החלטות

## תרבות של קבלת החלטות מבוססת על נתונים וידע

### דוגמה לתוצאת תשתית

#### יעדים ישוביים

ECOSTEM21	צעירים	גיל רך	חינוך בלתי פורמלי
			● לא מתקיים
ישנה גישה חלקית לנתונים חיצוניים ומוסדיים הרלוונטיים לתחום			
	● מתקיים		
הנתונים מפוזרים בין מערכות, ללא עיבוד שיטתי, ולא נעשה בהם שימוש סדיר			
			● לא מתקיים
קיים איסוף שיטתי וסדיר של נתונים עירוניים, המאפשר קבלת מידע עדכני בתחומים הרלוונטיים וברמות שונות			
			● לא מתקיים
קיים בעל תפקיד האחראי על ניהול הנתונים - איסוף, עיבוד וגיבוש תובנות המוצגות למקבלי החלטות בתחום הרלוונטי			
	● מתקיים		
המחלקות ברשות משתפות ביניהן נתונים באופן מוסדר במסגרת השגרות השונות			
			● מתקיים
בעלי תפקידים רלוונטיים במחלקות בכל הרמות מתייחסים בתהליכי קבלת החלטות לסט נתונים קבוע			

מטבס יו.סי

מחונן תוצאות תשתית. היישוב במרכז, מחלקת מו"פ, מכון מחקר ERI. קרן רשי 2018

מפיילוט, לפלטפורמה יישובית לרשת השפעה לאומית לקידום מוביליות חברתית מלידה לתעסוקה



הטמעת אסטרטגיה רשותית פוטנציאל השפעה על כ-250,000 תושבים.

**יישובים ואשכול רשויות**

9

מהלך משותף של קרן סמואלי וקרן רש"י לקידום אקוסיסטם חינוכי - חברתי - כלכלי בתחומי ה-STEM ומיומנויות המאה 21.

**ECOSTEM21**



6

קרנות פילנטרופיות | רשת רש"י | חברות עסקית | ממשלה | שלטון מקומי

**שותפים אסטרטגיים**

20

תושבים | מגזר חברתי | ממשלה | מגזר עסקי | מגזר ציבורי

**סוני שינוי**

300



**הרשות המקומית היא המפתח לשינוי**



# מילון מונחים -

## יוזמת הישוב במרכז

(הערכים מסודרים בסדר א'-ב')

### אג'נדה משותפת

שלב בתהליך התהוות המנהלת שבו מצליחים חבריה לראות באותה עין הן את האתגרים העיקריים שאיתם יש להתמודד והן את המקום אליו צריכים להגיע על מנת שנוכל להגדיר הצלחה. זה הוא שלב המבשר הסכמה של חברי המינהלת על תחום בו הם מאמינים שיקדם מוביליות חברתית, אגנדה משותפת מבטאת את ההסכמה של נציגים ממגזרים שונים לעסוק ב-4-6 נושאים משותפים גם אם הם לא בהכרח שייכים באופן ישיר לעולם שלהם.

### אימוץ יעד ישובי

אימוץ יעד ישובי הוא נקודת ציון בתהליך העבודה בה הרשות המקומית לוקחת אחריות ומקבלת את המלצות המינהלת שהתקבלו בתהליך ארוך ומעמיק. היעד הישובי כולל בתוכו יעדים ותהליכי מדידה, מרכיבים לקידום היעד, תוכנית בר קיימא וכו'. בפועל - תחומי המיקוד של המנהלת עוברים למי שמוסמך ברשות לקבל החלטות. כאשר מי שמוסמך לקבל החלטות ביישוב מקבל את המלצות המנהלת לגבי הנושאים המרכזיים בהם יש להתמקד, ואילו הישגים יחשבו להצלחה (היעדים אליהם רוצים להגיע) משמע שהיעד אינו עוד של המנהלת אלא של הרשות המקומית כולה.

### אקוסיסטם STEM

### מיומנויות המאה ה-21

גישה חדשנית המתמקדת ביישוב כמפתח להכנת הילד לקראת אתגרי המחר ולקידום מוביליות חברתית באמצעות שינוי מערכת חינוך ותשתיות

חברתיות. גישה זו מכוונת לגיבוש דמות בוגר יישובית המוכן לאתגרי העתיד, בעל כישורי חיים מפותחים ובעל זהות ושייכות לישוב בו גדל. הוא מנוף מוביליות מרכזי ובעל השפעה על כל רצף החיים שבין לידה לתעסוקה. **מיומנויות המאה ה-21:** אוסף כישורים, ידע והרגלי עבודה החשובים באופן קריטי להצלחה בעולם התעסוקה העתידי.

### בחירת ישוב מטרה (מחונן)

הבחירה לעבוד עם יישוב מבוססת על תהליך מקצועי ושיטתי המורכב משני צירים מרכזיים: ניתוח כמותי וניתוח איכותני. את התהליך מלווים אנשי מחקר ובעלי תפקידים מומחים. תהליך זה בא לדייק את הבחירה, לסנן השפעות חיצוניות ולמקסם את פוטנציאל ההשפעה על היישוב.

**מטרת תהליך בחירת הישובים:** זיהוי ואיתור יישובי הפריפריה בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר להשפעה מיטבית ומרבית בתהליך אסטרטגיית השקעה ממוקדת יישוב.

### בניית הסכמות עם ישוב

בניית הסכמות הינו החלק המהותי והחשוב ביותר בתהליך כניסה לישוב חדש. עיקרו הוא בחינת מוכנות והסכמה של הישוב, מנהיגותו ובעלי התפקידים ברשות לתהליך. בסיום שלב זה יסכימו שני הצדדים על השותפות ברמה המהותית והיישומית גם יחד. התוצר של שלב זה יהיה מסמך MOU הכולל את עוגני ההסכמות ההדדיות, נספח תקציבי ומודל הפעלה.

## בר קיימא / קיימות

תהליכים ומנגנוני פעולה/ שיטות עבודה שנוספו לארגז הכלים של בעלי התפקידים ביישוב וממשיכים להתקיים ולתפקד היטב ללא קשר לנוכחות של עמותה או קרן פילנתרופית. קיימות - ממשיך להתקיים ללא תלות בגורמים חיצוניים. שינוי בר קיימא: שינוי שאינו נעלם מהשטח אחרי שהגורם שהכניס את השינוי אינו נמצא ואינו מעורב יותר. זהו שינוי אמיתי ועמוק אשר מושרש במקום והופך להיות המציאות הידועה והמוכרת.

## מחווון תוצאות תשתית

כלי המאפשר לעקוב אחר התפתחות כל אחת מחמשת התשתיות ביישובים ובאמצעות המסקנות העולות ממנו ניתן לשפר ולדייק את תהליך חיזוק וביסוס היכולות. המחווון מציג שלבים שונים בפיתוח יכולות ומזהה תהליכי שינוי ומגמות. המחווון מבוצע בשנה ראשונה ושלישית ומהווה כלי עבודה לשיקוף המצב וליצירת קריאת כיון להיכן אנחנו רוצים להיות.



### מינהלת ישובית

המינהלת היישובית היא קבוצה רב מגזרית המהווה קהילה של שחקני משמעות במרחב הרשות. במרחב המינהלת יתקיימו תהליכי חשיבה ועיצוב, איגום ידע ומידע, שיגדירו מטרות ויעדים משותפים לעיר. כמו כן תפעל לתמוך ולעזור במיפוי צרכי הרשות המקומית, קידום התוכניות הפועלות במקום, חיזוק ומינוף המשאבים הקיימים. המנהלת מתכנסת אחת לחודש במשך 11 חודשים בשנה ומורכבת מאנשי מקצוע מובילים מהרשות המקומית, נציגי ציבור מהיישוב, נציגי ממשלה, פילנתרופיה, אקדמיה, מגזר עסקי וצוות יוזמת היישוב מקרן רש"י.



### יוזמת הישוב במרכז

יוזמה ייחודית וחדשנית המציבה את הישוב, מנהיגותו ותושביו במרכז. תאוריית השינוי מציבה את הרשות המקומית והתושבים במרכז, מתמקדת בכלל הקהילה ולא בקבוצת יעד ספציפית, ומעבירה את הדגש מהתערבויות נקודתיות ומוגבלות בזמן לחיזוק ארוך-טווח של התשתיות החברתיות ביישוב, תוך העצמת המנהיגות המקומית ושיתוף מלא של התושבים בעיצוב עתידם. מטרת העל של היוזמה היא סיוע בחיזוק האחריות והבעלות של הנהגת היישוב על הנעשה בתחומן, על ידי פיתוח יכולותיה של הרשות המקומית לקדם מוביליות חברתית ולפעול להרחבת ההזדמנויות לתושב באופן עצמאי ובר - קיימא מלידה ועד תעסוקה.



### מינוף השקעות ומיצוי משאבים

ניהול כלל השקעות וההתערבויות הקיימות ביישוב המקדמות יעד יישובי שאומץ. החסם הכלכלי מורכב וכולל אתגרים מבניים, תרבותיים ורב מערכתיים אשר מייצרים "מעגל קסמים" שקשה מאוד להיחלץ ממנו. רשויות מקומיות רבות נאבקות במלחמת הישרדות כלכלית וחברתית, כאשר צרכי התושבים ודרישותיהם מתרחבים, וכן השלטון המרכזי מאציל אחריות ללא סמכות ו"מפריט" שירותים לעבר השלטון המקומי. זאת על אף תקציבים רבים שהושקעו בעבר ונמצאים כיום במרחב וקיומם של אפיקי גיוס רבים ומגוונים

### מוביליות חברתית

מוביליות חברתית היא מצב לפיו הסיכוי של הפרט לשפר את איכות חייו - בהיבטים של קיום בסיסי, דיור, חינוך והשכלה, תעסוקה ופרנסה, בריאות, השתייכות חברתית ומשפחתית, שלומות ואוטונומיה - ולשנות את מעמדו על הסולם (ריבוד) החברתי במהלך חייו, אינו נקבע בלעדית על ידי מאפייני הרקע שלו.

- החל מקולות קוראים ממשלתיים או פרטיים, פילנתרופיה, מענקים שונים ועוד. בהיבטים של מוביליות חברתית, יכולת מיצוי משאבים ומינוף השקעות היא תנאי ליכולת הרחבת ההזדמנויות והאפשרויות לתושבים ובכך תנאי לקידום מוביליות חברתית. באמצעות יצירת התכנית הקולקטיבית, מפת השקעות וניהול ההשקעות וההתערבויות, ימוצו יותר ויותר משאבים והשקעות.

לקדם מוביליות חברתית על ידי הנחה וביסוס של תשתיות חברתיות ולהאמין ברשות המקומית ומנהיגותה כמפתח לשינוי. פילנתרופיה, אקדמיה, מגזר עסקי וצוות יוזמת היישוב מקרן רש"י.



## מפת הידע לקידום מוביליות חברתית

מפת הידע היא תוצר של מחקר ופיתוח של קרן רש"י ג'וינט ישראל-אשלים, עמותת ג'ינדאס לקידום התחדשות עירונית חברתית, ותוכנית יתד במשרד הרווחה.

המחקר בחן מה נדרש בכדי לשבור את הקשר בין מאפייני רקע לבין סיכויי ההצלחה בחיים הבוגרים לאורך הרצף שמלידה ועד גיל 35. המחקר בדק מה הם המאפיינים המשפיעים, במה צריך להשקיע וכיצד כדאי להשקיע על מנת לקדם מוביליות חברתית. מפת ההשפעות של המחקר איתרה 3 תחומי השפעה מרכזיים: סביבה ביתית, סביבה לימודית, ומאפייני שכונה/ ישוב. שלושת תחומי ההשפעה הללו יוצרים רשת של 4 מפות, ובתוכן 53 משתנים המשפיעים על מוביליות חברתית בישראל. משתנים אלו קשורים לשחקנים ומערכות בשלטון המרכזי אך מושפעים במישרין מהחלטות מדיניות של הרשות המקומית באשר לסדרי העדיפות, הקצאת משאבים והנעת השותפים.



## מפת השקעות ישובית

תמונת מצב של התערבויות / השקעות/ תכניות תלת מגזריות ביישוב: ממשלה, גורמים פילנתרופים, הרשות, עולם עסקי, בעלי תפקידים בתחומי מוביליות חברתית.



## מתודולוגיית מיפוי (כוורת)

מתודולוגיית המיפוי מייצרת תמונת מצב ישובית אותנטית ומדויקת בתחומי המוביליות השונים. המיפוי נערך בתחילת תהליך העבודה עם ישוב

## מנהלת יישובית

המנהלת היישובית היא המובילה את תהליך השינוי המערכתי, הפועלת במקצועיות ומקצוענות, ורואה את הרשות המקומית כמפתח לשינוי ופועלת יחד איתה למנף את יכולותיה ולקדם מוביליות חברתית באופן עצמאי ובר-קיימא.

עליה להוות BACKBONE ORGANIZATION עליה LEADER ברמה המקומית והלאומית. כדי להגשים את ייעודה ומשימתה על המנהלת היישובית להיות שחקנית משמעות וחלק מקהילת משמעות להיות מונעת ממקור של הזדהות אמיתית ורצון

## צוותים מקצועיים

צוותים מקצועיים הם קבוצת אנשים בעלי ידע ומומחיות בנושא שהוגדר במרחב העיצוב כאתגר ישובי בו רוצים לטפל. הצוות הוא בין מגזרי וכולל את אנשי המקצוע הרלוונטיים והטובים ביותר בתחום הידע המסוים על מנת להעמיק את הידע בתחומים בהם יש צורך לפעול. הצוותים מונים 10-15 משתתפים ובאחריותם לסייע למנהל/ת תחום המוביליות ברשות להגדיר את מרחב הבעיה והפתרון, להמליץ על יעדים ארוכי טווח משותפים ולסייע בגיבוש תכנית העבודה הקולקטיבית.

## ציר היישום

ציר הפעולה האופרטיבי של תאוריית השינוי של היוזמה. הציר מתחיל בכניסה ליישוב המטרה וכולל את שלל שלבי הפעולה בתוכו לקראת שינוי מערכתי עד למינוף השקעות ומחווון תוצאות התשתית.



## קולקטיב אימפקט (השקעה קולקטיבית)

מודל "קולקטיב אימפקט" מציע תפיסה ומתודולוגיה להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות וטוען כי על מנת ליצור שינוי חברתי משמעותי, יש הכרח בגיוס בעלי עניין מגוונים משלושת המגזרים (ציבורי, עסקי, חברתי) לפעולה סביב הגדרה משותפת של חזון ומשימה, תוך תיאום ותקשורת בין השותפים ומדידה מתמשכת של התוצאות (רום, 2014).

חדש ותמונת המצב שתתקבל, על כלל הנתונים - הכמותיים והאיכותניים גם יחד, תשמש לשם גיבוש תכנית עבודה והצבת יעדים ישוביים. תהליך וכלי המיפוי מתגבשים יחד עם הרשות המקומית ושמים דגש על צרכיה והחומרים הקיימים בתחומה. את התהליך מלווה מחלקת המדידה וההערכה של קרן רש"י והמנהלת היישובית.

תוצאות המיפוי יהיו: תמונת מצב ברורה לתחום המוביליות החברתית ביישוב - אתגרים וחסמים, מפת השקעות תחום המוביליות החברתית, תוצרי דעת קהל בתחום המוביליות חברתית.

## רצף "מלידה לתעסוקה"

הסתכלות חדשנית על מערך הצרכים והשירותים שיש להנגיש לתושב תוך הבנה כי אין תקופות אשר בהן הרשות לא נדרשת לבקרה והתערבות. יתרה מכך, הידיעה כי קיימים שלבים שונים בהתפתחות והכרת הקשיים בתקופות התפר מחייבות תשומת לב מיוחדת כדי שלא תהיה נסיגה בהישגים עקב המעבר בין תקופות. הרשות "משגיחה" על בני העיר מהרגע שנולדו ועד שמיצו את כישוריהם ויכולתם על תום ללא הפסקות בדרך.

## פורום עיצוב

פורום עיצוב הינו תהליך שמובילה המינהלת לגיבוש יעדים יישוביים משותפים. הוא מונה כ-50 משתתפים (חברי מינהלת, נציגי כלל המגזרים, נציגות תושבים ועוד) ומתכנס ארבע פעמים בשנה הראשונה לתהליך. בסיום מפגשי הפורום ישנה הסכמה רחבה בנוגע לאתגרים ולתחומי המיקוד היישוביים וכן בנוגע ל"נתוני הזהב" שלאורם יש לפעול. הפורום מתפצל לצוותים מקצועיים הממשיכים את העבודה באופן ממוקד לפי כל תחום מוביליות ישובי שהוגדר.

## תוצאות תשתית

תוצאות תשתית הן תוצאות שניתן למדוד אותן ולבחון דרכן את ביסוסה של אסטרטגיית הפעולה הרשותית. תוצאות אלו מאפשרות לנו לאמוד את רמת ההטמעה של היכולות העצמאיות ברשות לקידום מוביליות חברתית. הנחת העבודה כי השגת תוצאות התשתית תחזק את יכולותיה של הרשות המקומית ותשפיע גם על ההזדמנויות לקידום מוביליות חברתית של התושבים. שבע תוצאות התשתית הן:

יכולת הגדרת תוצאות יישוביות ארוכות טווח משותפות לקידום מוביליות חברתית  
תרבות של קבלת החלטות מבוססות נתונים בתחומי מוביליות  
מיצוי, מינוף ופיתוח משאבים והשקעות בין מגזריות לקידום תחומי מוביליות יישוביים  
הציבור מעודכן, משתף בצרכיו, מעורב ושותף לקבלת החלטות בתחומי מוביליות חברתית  
פיתוח כוח האדם האמון על תחומי מוביליות ברשות על ידי הכשרה מקצועית ואיוש תפקידים בכוח אדם איכותי מיומן ומקצועי  
ביסוס רצף מקצועי ואסטרטגי בין תחומי-מוביליות והמשכיות בין קבוצות גיל  
השפעה על מדיניות וסדרי העדיפויות של הרשות בנוגע לקידום מוביליות חברתית לתושביה.

## תשתיות חברתיות

יכולות ארגוניות המאפשרות למערכות לבסס את מנהיגותן ולתת מעטפת מיטבית תוך שיפור ביצועיהן ואיכותן. תשתיות אלו מחזקות את האחריות והבעלות של הרשויות המקומיות ומהוות אינדיקציה לקיימות המאפשרת קידום מוביליות חברתית. תשתיות אלה, בניגוד להתערבויות, נשארות ביישוב לאורך זמן, ואף הולכות ומשתכללות ומקנות ליישוב יכולות ניהול קריטיות שלא היו ברשותו קודם לכן.

**חמשת התשתיות הן:** קידום מדיניות ופיתוח הון אנושי, שימוש בנתונים כבסיס לקבלת החלטות, הגדרת תוצאות טווח משותפות, יצירת רצף והמשכיות - בין גילאי ובין תחומי, שיתוף הציבור וארגון הקהילה לעיצוב עתידם.



## תחומי מוביליות

מספר צמתי השפעה מרכזיים לאורך חיי הילד - מגיל לידה ועד גיל תעסוקה, אשר התערבות בתוכם תוביל לשינוי ועיצוב עתידם של הילדות והילדים בישראל.  
**ציר לאורך החיים -**



## תכנית קולקטיבית

תכנית הנבנית ע"י בעל התפקיד ביישוב שאחראי על השגת יעד המוביליות שהוגדר. היא כוללת את: מרכיבי היעד (תוכן + תשתית), כלל ההשקעות של היישוב, מרבית ההשקעות החיצוניות ביישוב. התכנית מכילה את רכיבי כלל האגפים הפועלים יחד להשגת היעד ומקיפה את המהלך העירוני ב 360 מעלות.

# תודות

## מטה קרן רש"י:

מיכל כהן - מנכ"לית קרן רש"י

ארז רואימי - מנהל יזמות וחדשנות חברתית  
עמרי זגן - סמנכ"ל מחקר ופיתוח  
לירון עזריאל - סמנכ"ל בכיר  
רותם עזר אליהו - מנהלת תחום הגיל הרך  
מיכל קלמן אביטל - סמנכ"לית שותפויות  
יעל בלה אבני - סמנכ"לית תכניות  
תרצה מרגולין - מנהלת מחקרי הערכה  
ותודה מיוחדת למחלקת הכספים, למחלקת שיווק  
ותקשורת, מחלקת משאבי אנוש, מחלקת הבינוי,  
המחלקה המשפטית ומחלקת תפעול ורכש.

## רשת רש"י:

העמותה לתפנית בחינוך  
בית יציב  
המרכז לחינוך סייבר  
יעדים לצפון

## תודה מיוחדת לשותפים שלנו שעושים עבודת קודש מידי יום ברשות המקומית:

עיריית קרית מלאכי  
עיריית אשקלון  
עיריית שדרות  
עיריית אופקים  
עיריית נוף הגליל  
עיריית בית שאן  
מועצה מקומית ירכא  
איגוד רשויות אשכול בית הכרם

## שותפים אסטרטגיים:

משרד החינוך  
משרד הפנים  
קרן סמואלי  
שותפות טורונטו  
קרן תמי  
קרן דניאל חוסידימן  
חברת גזית גלוב  
קרן ביחד

## מנהלות ECOSTEM21

טל חכים דרומי - ECOSTEM21 בית הכרם  
יהלי יאבו - ECOSTEM21 אופקים  
מיכל דדון - ECOSTEM21 שדרות  
רחל מאירה סיאני - ECOSTEM21 נוף הגליל 2020-2021  
שימרת בולקבשטיין - ECOSTEM21 קרית מלאכי 2019-2021  
דיאנה ברכאת - ECOSTEM21 ירכא

## מנהלות ידע

### ומיצוי משאבים

שגית בניסטי - מיצוי משאבים, בית שאן  
יפית בן אברהם - מנהלת ידע שדרות  
חן קדוש - מיצוי משאבים קרית מלאכי  
ענת גרשנזון - מנהלת ידע קרית מלאכי  
שרי סלע - לשעבר, מנהלת יוזמת בית שאן במרכז 2018-2019

## תודה לצוות מנהלות היישוב

### במרכז בעבר ובהווה:

ארז רואימי - יזם ומייסד - יוזמת היישוב במרכז  
נתנאל טייטו - מנהל יוזמה לאומית, היישוב במרכז ותחום  
רשויות מקומיות  
מיה רוזנברג - מנהלת ידע ופיתוח אסטרטגי  
נעמה בר שלום - מנהלת ארצית ECOSTEM21  
סיון שפר - מנחה ארצית ביוזמה  
איריס קליין - לשעבר, מנהלת תוכן ומחקרים יישומיים  
צפנת שפינר תורג'מן - מנהלת ארגון שדרה  
יעל אפל - לשעבר, רכזת הון אנושי ומנהלת אדמינסטרציה  
שולמית הדר - מנהלת יוזמת קרית מלאכי במרכז  
הילה דמרי - מנהלת יוזמת אשקלון במרכז  
ורד דניאל - מנהלת יוזמת שדרות במרכז  
רחלי אטיאס בריונאבו - מנהלת יוזמת אופקים במרכז  
רינת בטיטו מזוז - מנהלת יוזמת נוף הגליל במרכז  
מריאן סלאמה - מנהלת יוזמת ירכא במרכז  
אושרת בראל - לשעבר, מנהלת יוזמת בית שאן במרכז





[www.rashi.org.il](http://www.rashi.org.il)