

קהילות ליזמות כלכלית

פלטפורמה לפיתוח
כלכלי-קהילתי-מקומי



מפעם הדרום והנגב

משרד הפנים | אגף בכיר תכנון ופיתוח
מינהל הפיתוח | ההון האנושי ברשומ"ק



קהילות ליזמות כלכלית

פלטפורמה לפיתוח כלכלי-קהילתי-מקומי

קהילות ליזמות כלכלית: פלטפורמה לפיתוח כלכלי-קהילתי-מקומי

צוות היגוי:

חנה היימן-פסח, מנהלת מפעם הדרום והנגב
ורד בן ארי, סגנית מנהלת מפעם הדרום והנגב

כתיבה:

דר' לאה שמיר שנאן, יוסי עופר – אינטרלוק פיתוח בע"מ

סייעה בפיתוח:

תמר שרויטמן-אופנהיים
מנהלת האגף לתכנון אסטרטגי, עיריית חולון

ניהול פיתוח והפקה:

מפעם הדרום והנגב, מפעם המתמחה
בתחום התכנון האסטרטגי ברשויות המקומיות

עריכה לשונית:

אלישבע מאי

עיצוב גרפי:

יעל שאולסקי

תוכן העניינים

דבר מנהל האגף לתכנון ופיתוח ההון האנושי ברשומ"ק,
מנהל פיתוח ומנהלת הכשרות וידע ברשומ"ק, מנהל פיתוח
דבר מנהלת מפעם הדרום והנגב

פרק 1: מבוא

- 13 א. הרציונל וההקשר
- 14 ב. מטרת המסמך
- 15 ג. מבנה המסמך

פרק 2: מגמות-על והצורך בפיתוח תפיסה חדשנית לפיתוח כלכלי-קהילתי

- 22 א. מגמות-על מרכזיות
- 23 ב. ההשלכות על הרשות המקומית
- 25 ג. שינוי בתפיסה ובדפוסי פעולתה של הרשות המקומית

פרק 3: תפיסות ומונחי יסוד בעולמות התוכן של קהילות ליזמות כלכלית

- 32 א. מעורבות הציבור: משיתוף לשותפות
- 33 ב. בינוי קהילות: מהות וסוגים
- 35 ג. פיתוח כלכלי-קהילתי
- 37 ד. חדשנות: מונחי יסוד והיבטים מערכתיים

פרק 4: מהי קהילה ליזמות כלכלית

- 43 א. עיקרי התפיסה
- 45 ב. דוגמאות להמחשת המרכיבים של קהילות ליזמות כלכלית
- 50 ג. מאפייני קהילה ליזמות כלכלית
- 53 ד. דוגמאות (חלקיות) לקהילות יזמות

פרק 5: קידום הקמתן של קהילות ליזמות כלכלית

- 62 א. הרשות כיזם ציבורי
- 64 ב. תהליך הקמתן של קהילות מקומיות ליזמות
- 66 ג. כיוונים להמשך פיתוחן של קהילות מקומיות ליזמות

סיכום

פרק 6: נספחים

- 71 נספח א': מעורבות הציבור: רציונל, משתתפים ותועלות
- 74 נספח ב': בינוי קהילות
- 77 נספח ג': מפיתוח כלכלי לפיתוח כלכלי-קהילתי
- 83 נספח ד': מיפוי קהילתי ראשוני לקראת הקמת ה"האב" לקיימות עירונית בירושלים
- 84 נספח ה': גישות לארגון ולהתנהלות קהילות: הדומה והשונה

דבר מנהל האגף לתכנון ופיתוח ההון האנושי ברשומ"ק, מנהל פיתוח ומנהלת הכשרות וידע ברשומ"ק, מנהל פיתוח

מנהלות ומנהלים יקרים,

רשויות מקומיות רבות ניצבות בפני שאלות, כמו: כיצד נעלה את **איכות החיים בעירונו?** אילו יכולות יש למנף כדי **למשוך תושבים** ליישוב? כיצד נפעיל את המשאבים שלנו כדי להגביר את שביעות רצון התושבים? בחלק מן העיריות והמועצות המקומיות נשאלות גם שאלות, כמו: כיצד לבנות תחושת **לכידות וערבות הדדית** בין תושבים, כפי שקורה בדרך כלל במרחב הכפרי?

אנחנו, באגף הבכיר לתכנון ולפיתוח ההון האנושי ובאגף הכשרות וידע ברשויות המקומיות, מנסים להתמודד עם השאלות הללו, שחלקן קיבלו תחושת דחיפות בתקופת הקורונה ובמהלך מבצע "שומר החומות".

בתקופת הקורונה ניכר ההבדל בין רשויות שבהן קיימת תשתית קהילתית איתנה בשגרה לבין כאלה שאינן נהנות מיתרון זה. לצד המחיר הכבד שמשבר הקורונה גבה מהתושבים, מהעסקים ומהרשויות המקומיות עצמן, ביטאה תקופה זו ביתר שאת את תפקידו המרכזי של השלטון המקומי. תפקיד זה בא לידי ביטוי בהובלה וביישום של יוזמות ומהלכים מקומיים, המספקים לתושבים מענה משלים והכרחי המתבסס על צרכי המקום ונסיבותיו הייחודיות. מצב החירום המתמשך שחווינו בתקופת הקורונה הדגיש ביתר שאת את העובדה, כי נדרשת חשיבה מחדש הן על תשתיות השגרה והן על ההיערכות למשברים הבאים.

בעבר רווחה התפיסה שמחלקות הרווחה הן אלה שתפקידן, בין היתר, לעסוק בעבודה קהילתית. אך תפיסה זו השתנה והיום כבר מקובל לדבר על בניית קהילות **ועל הון חברתי** כיעד רשותי מרכזי עבור כלל התושבים. עיר חפצת חיים היא עיר שיש בה **חוסן קהילתי-כלכלי**, עיר תוססת ומתפתחת שיש בה אפשרויות קיום למגוון אוכלוסיות והתושבים עצמם שותפים ליצירה ולפיתוח של העיר.

מסמך זה, המונח לפניכם, בונה **מדרגה ראשונה** בשיח על חשיבות הקהילה במרחב המקומי-עירוני ועל הצורך בשינוי התפיסה המתייחסת למושגי יסוד המגדירים בינוי קהילות מסוגים שונים ועל החשיבות של מעבר מדיון ב"פיתוח כלכלי" לדיון ב"פיתוח כלכלי-קהילתי" ויצירת אקו-סיסטם לחדשנות.

אנו מקווים, כי במסמך זה תמצאו מקור טוב ובסיס ליציאה לדרך בהובלת תהליכי עיצוב של חיי הקהילה העירוניים וכי תעשו שימוש בכלים המוצעים בו.

תודה גדולה לכל השותפים שסייעו בחשיבה ובמיקוד החומרים ושיתפו מניסיונם, ובמיוחד **לחנה היימן-פסח ולורד בן-ארי**, ממפעם הדרום, על ההכוונה המקצועית ועל דיוק העבודה.



פעילות משולבת בשני תחומים אלו היא המפתח לרשות מצוינת!

בברכה,

רועי דהן

מנהל אגף בכיר לתכנון ופיתוח ההון האנושי ברשומ"ק

הכשרות וידע ברשומ"ק

עיינה אדלר

מנהלת אגף

הכשרות וידע ברשומ"ק

דבר מנהלת מפעם הדרום והנגב

פיתוח המידע, המופיע בחוברת שלפניכם, נוצר בראשיתו של תהליך חשיבה וחקר המזהה 'מרחב חיפוש' חדש עבור רשויות מקומיות המעוניינות לפתח דפוס פעילות חדשני, המשלב בין קהילתיות ליזמות כלכלית. החוברת מציגה דפוס חדשני של יחסי גומלין, המתפתח בעולם וגם בארץ, בין הרשויות המקומיות לבין תושביהן. דפוס זה מבוסס על שותפות WIN-WIN כלכלית בין רשויות מקומיות לבין קהילות ליזמות כלכלית בתחומן.

הנחת העבודה הרווחת בקרב ארגוני המגזר השלישי והרשויות המקומיות, בוודאי נוכח אירועי חירום בכלל ומגפת הקורונה בפרט, היא כי קהילות איתנות וחזקות תורמות לתחושת הרווחה של התושב, לשייכות ולמשמעות.

ברבות השנים, השלטון המקומי בישראל קיבל על עצמו תפקידים רבים חדשים, והוא מציע כיום שירותים במגוון תחומים, החל מתחומים מסורתיים, כגון פינוי אשפה, תאורה וחינוך וכלה בתחומי עיסוק חדשים, כגון תעסוקה או טיפול במשבר הקורונה. לצד מגמת התרחבות תחומי האחריות יש צורך להגדיל את עוגת המשאבים, כך שניתן יהיה להתמיד בשיפור מערך השירותים ובשביעות רצון התושבים.

על רקע זה, הרשויות המקומיות פועלות כיום ציבורי במגוון ערוצים, כשמטרתן הגדלת מקורות ההכנסה. עבודת החקר הנוכחית יצאה מנקודת הנחה, שלא ניתן יהיה להתמיד בתוספת משאבים לרשויות המקומיות ולכן יש לאתר דרכים נוספות כדי להתמיד במגמת השיפור באיכות ובכמות השירותים הניתנים לתושב.

עד כה הושתתו יחסי הגומלין בין הרשויות המקומיות לבין תושביהן על שני דפוסים עיקריים: האחד התבסס על יחסי גומלין חד-צדדיים, לפיהם הרשויות המקומיות והמדינה היו קובעות באופן בלעדי את מרחב השירותים לתושבים ואת איכותם, ואילו התושבים, בעיקר כפרטים, נדרשו לפעול באופן אקטיבי כגורם מבקש או מתלונן על שירות כזה או אחר.

הדפוס השני, המתקדם יותר, בין הרשויות המקומיות לבין תושביהן, בעיקר ביישובים חזקים, מתבסס על שיתוף תושבים שהתארגנו כקהילות עניין כדי להשפיע על מדיניות השירותים הקיימת בתחומים של איכות החיים, איכות הסביבה ואיכות החינוך. חלק מהרשויות המקומיות ניצל יוזמות אלו שצמחו מלמטה כדי לרתום את הקהילות ליחסי שותפות, שבהם קהילות לקחו אחריות משותפת עם הרשות המקומית בתחומים, כמו, ניקיון, בטיחות וביטחון.

אחד הכיוונים האפשריים להשגת תוספת משאבים הוא יצירת שיתופי פעולה יזמיים בין הרשות לקהילות המתגוררות ופועלות בתוכה. זהו דפוס פעולה שבו הרשות מאפשרת ו/או שותפה ביצירת קהילות ליזמות כלכלית. כלומר, יצירת שותפויות בין הרשות לקהילות (ובעלי עניין נוספים) לקידום פעילות המיטיבה עם הקהילה והמקום ויוצרת ערך כלכלי. זוהי שותפות הצומחת 'מלמטה', מתוך צורך או הזדמנות מקומית, שבה כל שותף תורם יכולות ונכסים, ובמידת מה אף לוקח סיכון, כדי ליצור ערך חברתי וכלכלי עבור השותפים. זה אינו דפוס של 'שיתוף' על ידי הרשות וגם לא דפוס של 'השתתפות' הקהילה, אלא שותפות מתמשכת ובת-קיימא, החל משלב היוזמה, דרך קבלת ההחלטות ועד היישום, הניהול וההפעלה.

לפי דפוס פעולה זה, יוזמות חדשות של הרשות המקומית ו/או הקהילה צריכות להיבחן באמת מידה של יצירת ערך חברתי וכלכלי לרשות – האם הפעולה הצליחה להוסיף הכנסות לרשות המקומית (או לחילופין, לצמצם הוצאות), ו/או יצרה ערך לקהילה. לדוגמה: רשות מקומית תאפשר ותקדם תהליכי שותפות עם הציבור, שיתרמו באופן מוכח לירידה בהוצאות התחזוקה של הפארק העירוני עקב ירידה בונדליזם או תאפשר בו פעילויות שהציבור יכול להיות מעורב באחריות לתפעולן.

החיפוש אחרי התועלת הכלכלית בכל הקשור לפיתוח קהילות הוביל את החקר המובא כאן להציע מסגרת, שבה הרשות המקומית יכולה לפעול באמצעות שותפות עם קהילות (ובעלי עניין נוספים) ליצירת הכנסות ולהביא לעלייה ברווחה ובאיכות החיים באמצעות הכלים העומדים לרשותה וכל זאת בהשקעה מינימלית. לדוגמה: כאשר פארק תעשייה, שבו חברות רבות, פועל בסנכרון עם קהילת העסקים והמועסקים בו ומאפשר לעובדיו להגיע בימים ובשעות המתואמים עם שאר החברות – הוא חוסך במספר מקומות חניה, שנשאר קבוע, ואינו נדרש לגדול יחד עם הפארק. כך נחסכות השקעות תשתית לרשות המקומית והיא יכולה להפנות לתחומי עשייה אחרים.

כרגע הפרדיגמה הרווחת היא גידול מתמיד, בעיקר באמצעות השבחת נכסי הרשות והגדלת בסיס ההכנסות המקומי. כאן מדובר בפרדיגמה חדשה של יחסי גומלין שבין הרשות המקומית לבין קהילות התושבים שבתחומה, המבוססת על יחסי שותפות כלכליים, הצריכים להיבחן באמת מידה של יצירת ערך כלכלי וחברתי.

בחוברת שלפניכם מתקיים ניסיון להציע מסלול נוסף (ולא כחלופה) להוספת הכנסות ושירותים על ידי יצירת אקוסיסטם, המאפשר לרשות ולשחקנים אחרים לייצר ערכים משמעותיים עבורם ועבור הקהילה והתושבים. יוזמות חדשניות אלה הן בראשיתן, וככל שותפות הן צריכות להתבסס קודם כל על אמון ועל ההבנה, שרווח לכל בטווח הארוך מושתת על לקיחת אחריות, מחויבות והשקעה משותפים בטווחי הזמן הקצרים והבינוניים.

מילת המפתח היא שותפויות. יצירת שותפויות ויחסי אמון עם שחקנים רבים, חדשים ושונים, שעשויה לחולל ערך ארוך טווח ומשמעותי לכל השותפים בקהילת היזמות כלכלית.

אני תקווה שתמצאו את הדברים המובאים בחוברת זו, עדיין כרעיונות ראשוניים, מעוררי חשיבה ופעולה להרחבת האפשרויות וההזדמנויות שהמרחב הציבורי ברשויות המקומיות מזמן.

בברכה,

חנה היימן פסח

מנהלת מפעם הדרום והנגב



פרק 1

מבוא

א. הרציונל וההקשר

בעשורים האחרונים הזירה המקומית בכלל והשלטון המקומי בפרט מושפעים מתהליכים וממגמות ההופכים את הזירה המקומית למורכבת יותר מאשר בעבר.¹ השלטון המקומי נדרש להתמודד עם **מטלות ומשימות רבות ומגוונות יותר**, עם **צמצום בהיקף המשאבים** הזמינים, עם **גידול במספר ה"שחקנים"** בזירה ועם הצורך (שהומחש במידה רבה במסגרת ההתמודדות המתמשכת עם משבר הקורונה) לחולל **שינוי בהתנהגות התושבים ובהתנהלותם**.

בעקבות כך, נוצר צורך בגיבוש מסגרת וכלים, שיאפשרו לרשויות המקומיות להתמודד עם אתגרים מורכבים אלו באופן חדשני.

אחד הכלים, שבו מתמקד המסמך שלפניכם, הוא **קהילות ליזמות כלכלית**. זהו כלי המבוסס על תפיסה של שותפות בין הרשות המקומית לבין קהילות ומגזרים מקומיים לקידום פיתוח כלכלי-קהילתי. פיתוח כזה מיטיב עם קשת רחבה של מגזרים בקהילה המקומית – תושבים, עסקים, הרשות המקומית, המגזר הציבורי וארגונים נוספים.

קהילות ליזמות כלכלית הוא כלי המבוסס על רעיון חדשני, המשלב מרכיבים מעולמות התוכן של מעורבות הציבור, בינוי קהילות ופיתוח כלכלי-מקומי. בסקירת שערנו לגבי הניסיון הקיים בתחומים אלו לא מצאנו דוגמה הממחישה במלואה את התפיסה של קהילות ליזמות כלכלית. הניסיון הקיים מציג מרכיבים חלקיים ושונים של התפיסה. מסמך זה משלב בין מרכיבים אלה ומציע **כיוון יישומי וחדשני**. אימוץ התפיסה מחייב את הרשות המקומית לבצע התאמות בתפיסת פעולתה ובתפקידיה, כמו גם במסגרות הארגוניות שלה.

הדגש במסמך זה הוא על התפיסה של קהילות ליזמות כלכלית ועל יתרונותיה, כאשר המתווה מתייחס לתהליך הקמת קהילות כאלה ותמיכה בהן והוא מתואר כאן באופן תאורטי וכללי.

פיתוח הכלי של יזמות כלכלית משתלב עם תהליכי **פיתוח יכולות** שמשרד הפנים מקדם ברשויות עירוניות, במסגרתם הרשויות נדרשות להגדיר את **המיקוד האסטרטגי** של התנהלותן ופעילותן, כאשר אחד המיקודים המרכזיים הוא **פיתוח כלכלי-מקומי**.

בבסיס המסגרת המוצעת לפיתוח קהילות ליזמות כלכלית עומדות שלוש **הנחות יסוד**:

- **הרשות המקומית** היא השחקן המרכזי בזירה המקומית המשתנה.
- לצד יחסי "נותן שירות-לקוח" ואספקת שירותים, תפקידה המרכזי של הרשות המקומית הוא **חיזוק הבסיס והחוסן הכלכלי** של התושבים על ידי קידום הפיתוח המקומי, בדגש על היבטים כלכליים.
- בעידן הנוכחי, וביתר שאת בעידן הפוסט-קורונה, על הרשות המקומית לשנות את דרך פעולתה, לעדכנה ולפעול גם **"זים ציבורי"**.
- **חדשנות** (טכנולוגית, ארגונית, ניהולית) היא חלק בלתי נפרד מפיתוח כלכלי-קהילתי מקומי ואחד הגורמים המרכזיים התורמים להצלחת תהליכי הפיתוח.

1 אלה מוצגים ביתר פירוט בפרק 2 להלן.

הרציונל וההקשר

הצורך לפתח כלי להתמודד עם מגמות השינוי בזירה המקומית גידול בהיקף המטלות והמשימות של הרשות המקומית צמצום היקף המשאבים הזמינים

מטרות ומבנה המסמך

פיתוח תפיסה וכלים ראשוניים

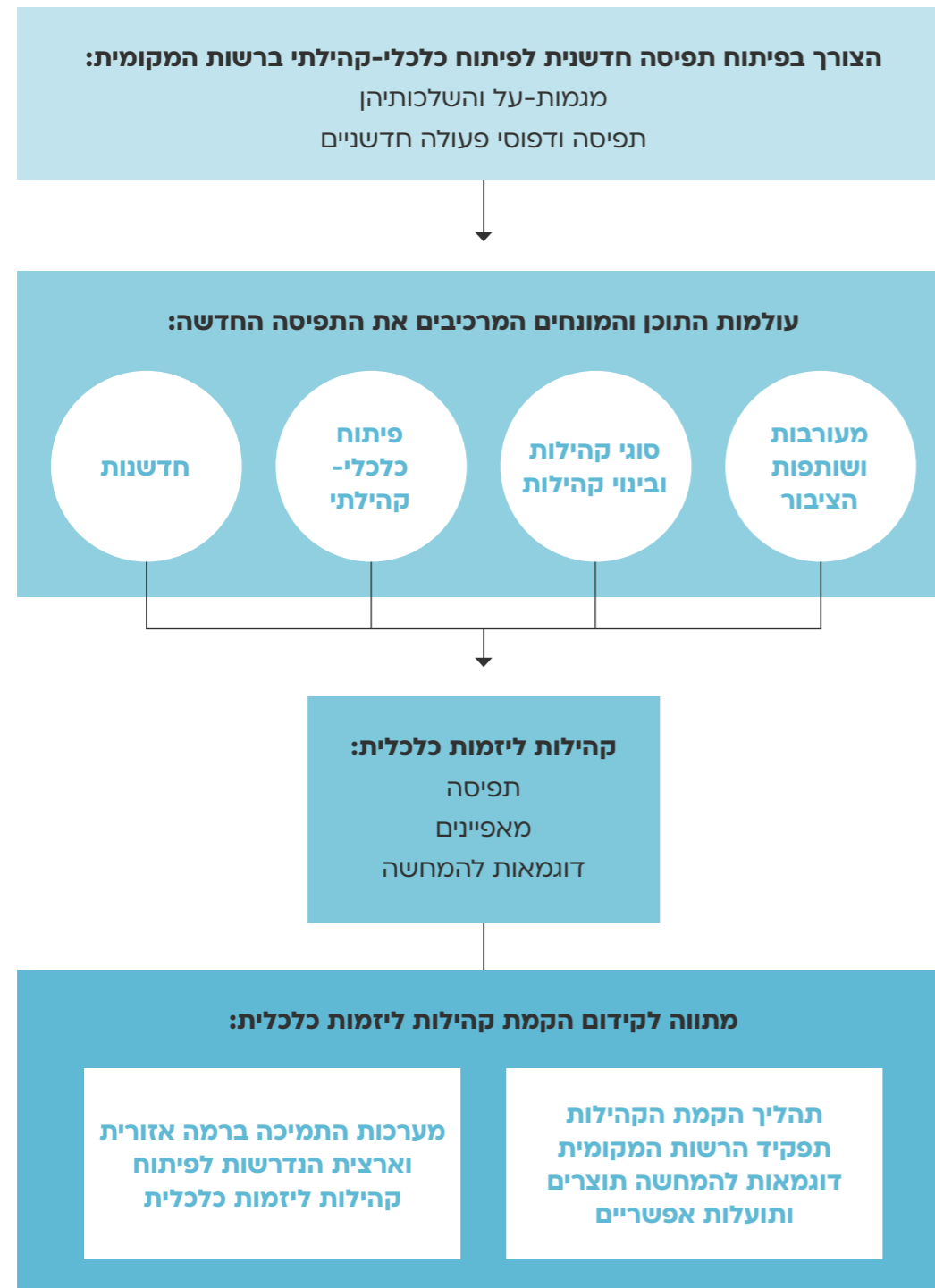
ב. מטרות המסמך

בעת כתיבת המסמך והכנתו הצבנו לפנינו מטרות אחדות:

- **ליצור מודעות** למגמות ולתהליכים ברמה העולמית והמקומית המשליכים על הזירה המקומית ולחובתן של הרשויות המקומיות לבצע התאמות ושינויים כדי להתמודד עם השלכות אלו.
- **לפתח תפיסה חדשנית**, בעלת משמעויות הניתנות ליישום מידי, לבינוי קהילות ליזמות כלכלית, המקדמות פיתוח כלכלי-קהילתי ברשויות עירוניות בישראל. ביתר פירוט הכוונה לפיתוח פלטפורמות המאפשרות פעילות משותפת בין הרשות המקומית לקהילה ו/או לארגון החברה האזרחית ו/או לעסקים מקומיים ו/או למוסדות מקומיים. כל זאת בצורה יעילה ונושאת פירות מקומיים/אזוריים (בנושאי הכנסות, תעסוקה, מרחב ציבורי ואיכות השירותים), תוך עידוד, חיזוק ושדרוג הפיתוח הכלכלי-קהילתי המקומי, המרחב הציבורי, החוסן וההעצמה הקהילתית ומערכת אספקת השירותים והתשתיות.
- **להציג מתווה עקרוני** לקידום קהילות ליזמות כלכלית ולהמחיש באמצעות דוגמאות את התועלות המוחשיות של התהליכים המוצעים.

ג. מבנה המסמך

ההיגיון המנחה את המסמך מושתת על המבנה הבא:

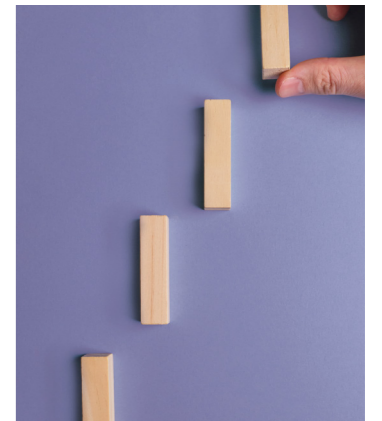


מה בחוברת?



פרק 1 - מבוא

מציג את הרציונל, ההקשר ומטרות המסמך.



פרק 2 - מגמות-על והצורך בפיתוח תפיסה חדשנית לפיתוח כלכלי-קהילתי

מציג את השינויים במגמות העולמיות והשלכותיהן על הזירה המקומית. שינויים מהותיים אלו מצריכים פיתוח תפיסה וכלים חדשניים עבור הרשות המקומית בהתמודדותה עם האתגרים המורכבים ועם השינויים הנדרשים בתפיסת פעילותה ועשייתה בנושא הפיתוח הכלכלי-קהילתי.

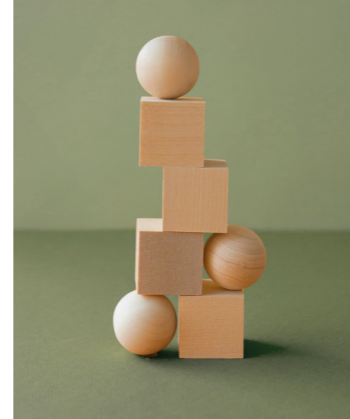


פרק 3 - תפיסות ומונחי יסוד בעולמות התוכן של קהילות ליזמות כלכלית

בונה את השפה ואת עולמות התוכן ומבהיר תפיסות ומונחי יסוד: מעורבות הציבור ושותפויות מקומיות, סוגי קהילות ותהליך בינוי קהילות, פיתוח כלכלי-קהילתי וחדשנות ברמה המקומית.

פרק 4 - מהי קהילה ליזמות כלכלית

מציג את התפיסה ואת המהות של קהילות ליזמות כלכלית וכיצד תפיסות של מעורבות הציבור, בינוי קהילה, פיתוח כלכלי-קהילתי וחדשנות מתמזגים לתוכן. בהמשך מוצגות דוגמאות של קהילות, שבהן קיימים מרכיבים חלקיים של קהילת ליזמות מקומית וכן נדון תפקידה של הרשות המקומית בהקשר זה.



פרק 5 - קידום הקמתן של קהילות ליזמות כלכלית

מציג מתווה לתהליכי קידום והבניה של קהילות ליזמות כלכלית - מתווים אפשריים לפיתוח קהילות כאלה ברמה המקומית ואת תפקידיה האפשריים של הרשות המקומית בהקשר זה. הפרק מלווה בהמחשות של תוצרים ותועלות אפשריות מפיתוח ומהבניה של קהילות פוטנציאליות ליזמות כלכלית. כמו כן, הפרק מציג את מערכות התמיכה ברמה האזורית והארצית, מגופי ממשל ומגופים ציבוריים, הנדרשות לפיתוח קהילות ליזמות כלכלית ברשויות המקומיות.





פרק 2

**מגמות-על
והצורך בפיתוח
תפיסה חדשנית
לפיתוח כלכלי-קהילתי**

הנחת היסוד המרכזית של מסמך זה רואה ברשות המקומית את השחקן המרכזי בזירה המקומית המשתנה ומרובת השחקנים. הרשות המקומית תמיד הייתה הגוף המוסדי הקרוב ביותר לתושב ולקהילה, לעסק ולארגון המקומיים. עם זאת, לאורך השנים, חל שינוי מהותי בסביבת הפעולה של הרשות ובמיצובה באופן המשליך על תחומי פעילותה ודפוסייה.

פרק זה מציג את השינויים המרכזיים המתחוללים בזירה המקומית בעשורים האחרונים, בעולם ובישראל; את השלכותיהם ואת הצורך בשינוי התפיסה ודפוסי הפעילות של הרשות המקומית, כדי לאפשר לה להתמודד עם האתגרים המורכבים הנובעים מהשלכותיהן של מגמות אלו.

בפרק זה:

מגמות-על מרכזיות

תהליכי עיור מואצים
תהליכי גלובליזציה
מגמות ביזור
התפתחות טכנולוגית
השלכות כתוצאה משינויי האקלים
משברים ואסונות

תועלות מוחשיות לקהילה המקומית

תועלות כלכליות מוחשיות
מודל כלכלי בר-קיימא
תועלות קהילתיות

דפוסי פעולתה של הרשות המקומית

דפוס פעולה של ספק-לקוח
דפוס פעולה של יזם ציבורי

רמות מעורבות של הרשות המקומית

יזמת • מאפשרת • מכנסת • מתווכת • מנחה • מובילה • מנהלת

א. מגמות-על מרכזיות

מגמות-על (Megatrends)² הם כוחות גלובליים, עוצמתיים, מתמשכים ומעצבי מציאות (טרנספורמטיביים), המשפיעים על עסקים וכלכלה, על חברה, מרחב, תרבות ואורחות חיים. הם משפיעים לא רק על האופן שבו אנו חיים ומתנהלים כיחידים, כקהילות, כעסקים וכארגונים, אלא גם על המדיניות הציבורית. בכך מגמות-על אלה מעצבות את עולמנו העתידי ואת קצב השינוי הגובר בו. הן משליכות כמעט על הכול, בכל רחבי העולם; אין זה סביר שייעלמו בקרוב ויש ביניהן זיקות הדדיות. מגמות העל המרכזיות, המשליכות על השלטון המקומי הן:

- **תהליכי עיור מואצים**, המגדילים את האוכלוסייה ואת השטח העירוני ויוצרים לחצים כלכליים ומתח מובנה בין פיתוח תשתיות ושירותים חדשים לבין ניהול ותחזוקה שוטפת של העיר.
- **תהליכי גלובליזציה**, היוצרים תחרות בין רשויות בכל העולם על מאגר מוגבל של משאבים.
- **מגמות ביזור** (דצנטרליזציה ודמוקרטיזציה), המוסיפות לרשויות המקומיות תחומי אחריות, במקרים רבים ללא תוספת מתאימה של משאבים וכלים ויוצרות זירה מקומית מורכבת ומרובת שחקנים.
- **התפתחות טכנולוגית**, המעמידה כלי ניהול חדשניים בידי הרשויות, שהשימוש בהם מחייב השקעה מתמשכת בבניית יכולות מקצועיות ומוסדיות.
- **השלכות כתוצאה משינויי האקלים**, המחייבות התייחסות שונה לפיתוח ולניהול תשתיות ומשאבים ולהתנהלות של תושבים, עסקים וארגונים.
- **משברים ואסונות** (ביטחוניים, טבעיים ובריאותיים, דוגמת מגפת הקורונה), המחייבים את הרשויות לבנות חוסן ויכולות לניהול משברים וליציאה מהם, כמו גם כלים אפקטיביים ליצירת שינוי התנהגותי בקרב האוכלוסייה.³

² יש הגדרות רבות ושונות למגמות-על, והנוכחית נועדה להסביר ולהמחיש את התופעה וחשיבותה. מגוון גופי מחקר וחברות ייעוץ רב-לאומיות עוסקות באופן שוטף בזיהוי ובהגדרה של מגמות-על ובהבנת השלכותיהן על חברות ועסקים, על מדיניות ושלטון מקומי, על ארגוני החברה האזרחית, ועוד. קיים שוני בזיהוי מגמות העל ובהגדרתן. מוצגות כאן המגמות שעליהן קיימת הסכמה רחבה. ניתן למצוא במרשתת מידע רב בהקשר זה, למשל:

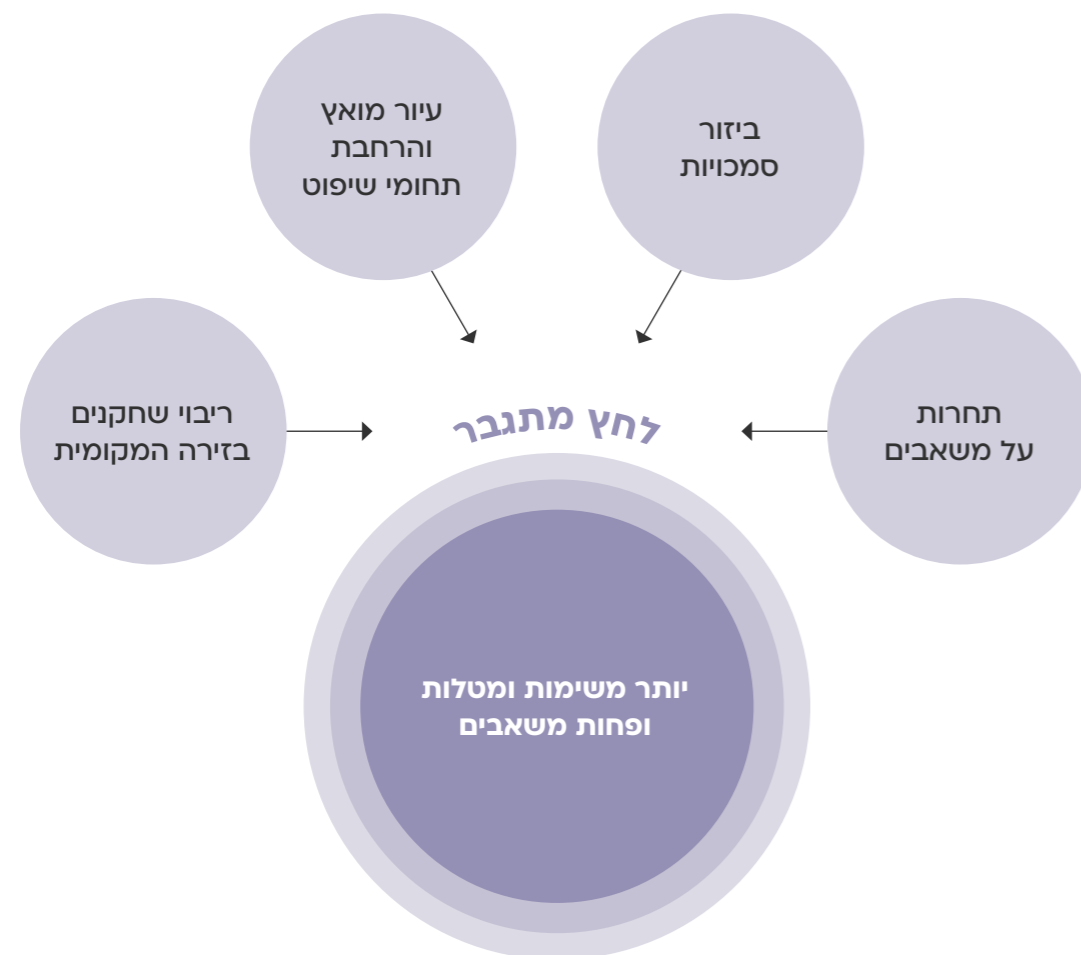
<https://www.blackrock.com/sg/en/investment-ideas/themes/megatrends>

<https://www.ishares.com/uk/individual/en/themes/thematic-investing/megatrends-explained?switchLocale=y&siteEntryPassthrough=true>

³ השינוי בהתנהלות הפרט והתנהגותו מודגש במיוחד בהתמודדות עם משבר הקורונה. ללא לקיחת אחריות אישית לשינוי התנהגות והתנהלות של הפרט, הכלים המוצעים על ידי השלטון המרכזי והמקומי אינם אפקטיביים. תופעה דומה ניתן לראות גם בהיבט של קיימות סביבתית - ללא אימוץ דפוסי התנהגות חדשים, קשה לשנות את דפוסי הצריכה, לאמץ שימוש במקורות אנרגיה מתחדשת, לפתח תחבורה ציבורית או לצמצם פליטות בתהליכי ייצור. מדיניות ציבורית בסוגיות מסוג זה חייבת להתייחס לדפוסי התנהלות של הפרט ולהשפיע עליהם.

ב. ההשלכות על הרשות המקומית

מגמות אלו, המאפיינות, כאמור, את הזירה המקומית בעולם ובישראל, יוצרות לחץ מתגבר על השלטון המקומי המתמודד עם **יותר ויותר משימות ומטלות**, כאשר לרשותו **פחות משאבים מובטחים**:



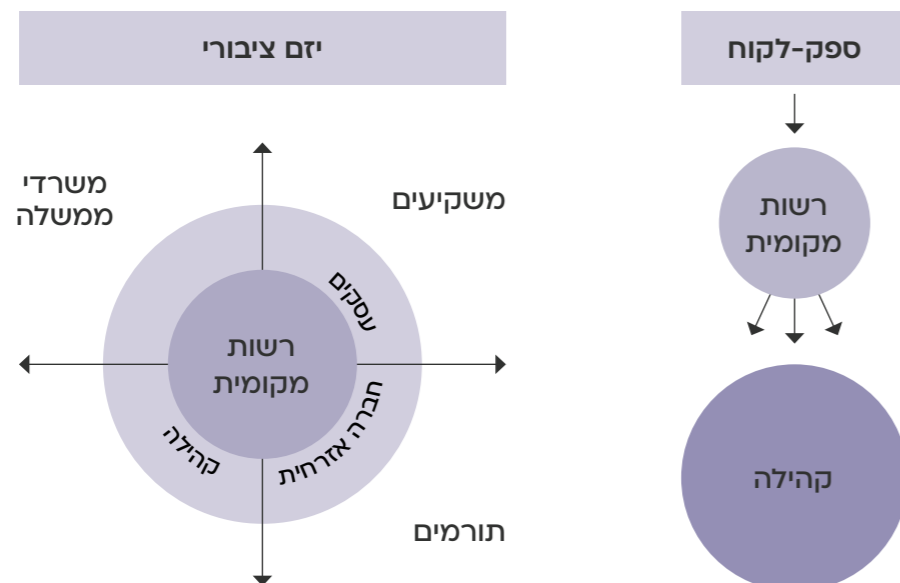
ג. שינוי בתפיסה ובדפוס פעולתה של הרשות המקומית

על רקע הרחבת מגוון התפקידים, דפוס הפעולה והמטלות של השלטון המקומי בעולם גלובלי ותחרותי, הרשות המקומית נדרשת לאמץ תפיסות ודפוס פעולה עדכניים וחדשניים, השונים מדפוס הפעולה המסורתיים. שורשיו של דפוס הפעולה המסורתי הוא בתפיסה, הרואה בשלטון המקומי "סניף מקומי" של השלטון המרכזי. לפיכך, עיקר פעילותו הוא יישום מקומי של יוזמות ותוכניות המגיעות "מלמעלה", תוך תלות רבה – בעיקר כלכלית ורגולטיבית – בשלטון המרכזי.

על רקע השינויים שנסקרו לעיל, מובן כי רשות המעוניינת להיות תחרותית, אטרקטיבית ואיכותית בעיני תושבים, עסקים, גופים ומוסדות, נדרשת לשנות את דפוס פעולתה המסורתית. אנו מזהים, אפוא, מעבר הדרגתי בין שני דפוס פעולה (משולבים במקרים רבים) של הרשות המקומית:

- **דפוס פעולה של ספק-לקוח:** זהו דפוס הפעולה המסורתי, לפיו הרשות מספקת שירותים שוטפים לתושבים, לעסקים ולמוסדות בדרך כלל במסגרת מחויבותה הרגולטורית ומגבלותיה התקציביות.
- **דפוס פעולה של יזם ציבורי:** לפיו הרשות יוזמת דפוס פעולה חדשניים בשותפות עם תושבים, ארגונים ועסקים, כדי למגף נכסים, לייצר משאבים ולהשיא ערך לתושבים, לעסקים ולמוסדות בעיר. זאת, בתוך זירה, שבה מתקיימת תחרות עזה על משאבים לסוגיהם.

דפוס פעולה אלו מוצגים בתרשים שלהלן:



בתוך זירה תחרותית זו תפקידה של הרשות המקומית להבטיח תוצרים מוחשיים מקומיים, כלומר תועלות מוחשיות לקהילה המקומית (על תושביה, עסקיה, ארגוניה ומוסדותיה).⁴ תועלות אלה נחלקות לשלושה סוגים עיקריים:

- **תועלות כלכליות מוחשיות** עבור ולמען תושבים וקהילות, עסקים, מוסדות וארגונים בתחומי הרשות. בכלל זה:
 - < יצירת הזדמנויות הוגנות לפרנסה ולתעסוקה עבור התושבים.
 - < הרחבת בסיס ההכנסה של עסקים מקומיים.
 - < הגדלת בסיס ההכנסות של הרשות המקומית.
 - < הגדלת ההכנסות של ארגונים ומוסדות מקומיים.
- **מודל כלכלי בר-קיימא**, שאינו מותנה בתקציבים ציבוריים בלבד⁵ עבור פיתוח ואספקה מקומית של:
 - < שירותים חברתיים.
 - < שירותים מוניציפליים.
 - < פיתוח וניהול תשתיות.
- **תועלות קהילתיות** ישירות, בכלל זה:
 - < התגבשות של זהות, תחושת שייכות, גאווה מקומית וחוסן קהילתי במרכיבי הקהילה השונים.
 - < שיפור מתמשך של איכות החיים כתוצאה משולבת של שדרוג מוסדות, תשתיות ושירותים ושל יצירת הזדמנויות פרנסה ותעסוקה.
 - < דפוס פעולה רשותיים המושתתים על דיאלוג, השתתפות ופראקטיביות קהילתית.
 - < היווצרות סוגים חדשים של קהילות על בסיס חיבורים חדשים בקהילה והכלה.

כדי להגיע לתוצרים מוחשיים אלה נדרשת חדשנות בתפיסת הרשות ובדפוס פעולתה.

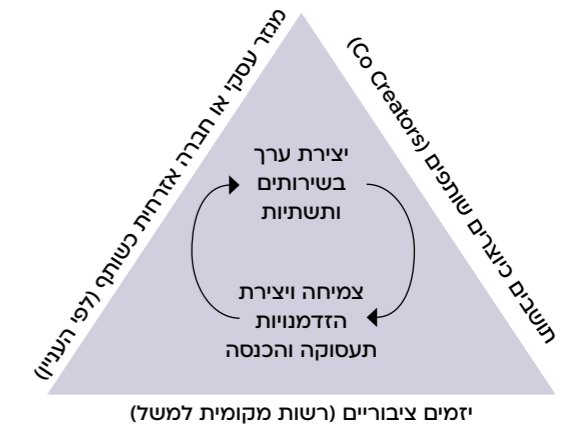
4 הרשות מתחרה על משאבים פיננסיים, משאבי ידע, משיכת השקעות, משיכת תושבים ומבקרים, משיכת פעילויות ועוד כדי ליצור תועלות מוחשיות לקהילה ומעגל פיתוח חיובי המושך השקעות ומשאבים פיננסיים נוספים, כמו גם פעילויות לטובת התושבים והעסקים.

5 באמצעות שיתוף פעולה עם המגזר הפרטי, הקהילה והחברה האזרחית; מינוף נכסים (כגון מתקני אנרגיה סולרית על גגות מבני ציבור היוצרים הכנסות המופנות לפיתוח ולתפעול שירותים ותשתיות), שיתוף פעולה עם רשויות נוספות וכיו"ב.

6 המונח "יזם ציבורי" מתייחס לדפוס פעולה יזמי הננקט על ידי רשות ציבורית דוגמת רשות עירונית או ממשלתית, המובילה לשינוי במרחב הציבורי אשר מיטיב עם הקהילה המקומית על כל מרכיביה.

כאשר הרשות המקומית מתפקדת בתוך מסגרת של פיתוח "מלמעלה", שבו היא פועלת כסניף מקומי של השלטון המרכזי וההשקעות מופנות אל האזור על ידי סוכנות ציבורית ייעודית – היא יכולה להמשיך ולפעול באופן **פסיבי** משום שה"פיתוח" מגיע (אם בכלל...) רק "מלמעלה". אולם, רשות מקומית המבינה כי היא פועלת בתוך זירה תחרותית, מבוזרת ומרובת שחקנים ובעלי עניין, מאמצת דפוס **פראקטיבי**, המאפשר לה לתפקד כיזם ציבורי, להבנות שותפויות, לאתר ולמשוך הזדמנויות, השקעות ומשאבים.

דפוס הפעולה של הרשות כיזם ציבורי מבוסס על אפשרות של שותפויות, חדשנות ויצירת ערך ותמיכה, הכוללים: שילוב בין יזמות של הרשות המקומית כארגון (ושל העובדים בתוכו), בניית שותפויות עם המגזר העסקי ו/או החברה האזרחית לפי העניין ושילוב הקהילה כ"יוצרת משותפת".⁷ כל אלה מאפשרים לרשות **ליצור ערך** בשירותים ובתשתיות עבור הקהילה, עסקים, משקיעים ומבקרים ומעודדים **צמיחה כלכלית מקומית** המיטיבה עם הקהילה. זהו הבסיס הרעיוני ל"קהילת יזמות" המוצגת בפרק 4 להלן.



כאן המקום לציין, כי התנהלות של הרשות כיזם (ציבורי) אין משמעותה בהכרח התנהלות כ"עסק" לכל דבר. **הרשות כיזם פועלת באופן פראקטיבי** כדי לאתר הזדמנויות כלכליות ואחרות, שיקדמו את הכלכלה המקומית ואת איכות החיים בקהילה. כמו כן, הרשות פועלת לזהות את נכסיה הייחודיים, לשווק את ייחודה ויכולותיה, למשוך יזמים ומשקיעים, כמו גם משאבים ציבוריים; הרשות יוזמת שותפויות עם רשויות שכנות/מגזר פרטי/ממשלתי/אקדמי/החברה האזרחית, יוצרת מערכות תמיכה וסיוע לעסקים מקומיים, מעודדת חדשנות עסקית וחברתית, מפתחת תוכניות חברתיות ומאמצת דפוסי ארגון וניהול מאפשרים ותומכים. לעומת זאת, **רשות מקומית הפועלת כעסק** מתנהלת על בסיס עקרונות של כלכלת שוק ומדגישה התנהלות יעילה שלה כארגון, הפרטה של שירותים, גביית תשלומים עבור שימוש בנכסים, מכירת יכולות וקיבולות עודפות (דוגמת אכלוס מוסדות חינוך בילדים מרשויות סמוכות או מכירת שירותי טיפול בפסולת במתקן העירוני). זהו דפוס המבוסס על יחסי ספק-לקוח, כאשר במקרים רבים ה"ספק" (הרשות) המתנהל "עסקית", אפילו פוגע ברווחת ה"לקוחות" (הקהילה), למשל על ידי צמצום והפרטת שירותים.

כאשר הרשות מתנהלת כיזם ציבורי היא פועלת במגוון תחומים כדי לייצר את התועלת הכלכלית-קהילתית, בעוד שכאשר היא פועלת כעסק עסקי היא מכוונת לייצר תועלות פיננסיות לרשות כארגון. **כיזם ציבורי** הדגש הוא על **דפוס הפעילות** ואילו **כספק שירותים עסקי** הדגש הוא על **השורה התחתונה הפיננסית** של הרשות.⁸

בבסיס השינוי הנדרש עומדת התובנה, כי הרשות היא השחקן המרכזי והמוביל בזירה המקומית, אך לא היחיד. מתוך כך, הרשות המקומית אינה צריכה וגם אינה יכולה להיות אחראית בלעדית לזיהוי ולקידום תהליכים והתנהלות שוטפת בכל תחומי החיים המקומיים. כאשר נוצרות שותפויות (ראו פרק 3 להלן), הרשות המקומית יכולה לקחת על עצמה תפקידים שונים בתהליכים שונים. אלו משקפים רמות מעורבות שונות, המוצגות להלן:

- **יוזמת** (Initiator): מזהה צורך/הזדמנות ומניעה את התהליך להשגתו.
 - **מאפשרת** (Enabler): מספקת את התנאים הבסיסיים, דוגמת הנגשת מידע, מימון, התאמות רגולטיביות, הנגשת תשתית טכנולוגית, חללי פעולה.
 - **מכנסת** (Convener): יוצרת את ה"שולחן" סביבו יושבים בעלי העניין הרלוונטיים.
 - **מתווכת** (Broker): מגבשת הסכמות בין בעלי העניין לשותפים ביחס לתוצרים המצופים, לדפוסי העבודה, לקהלי היעד, לתשומות שכל שותף מביא לתהליך.
 - **מנחה** (Facilitator): יוצרת את המסגרת לתהליך ודואגת באמצעות ליווי והנחיה מקצועית שיתקדם בהתאם להסכמות לגבי השגת התוצרים המצופים.
 - **מובילה/מנהלת** (Manager): אחראית לביצוע ולניהול השוטף של התהליך, להובלת השותפים, לגיוס המשאבים וכדומה עד לביצוע ולהשגת האימפקט הרצוי.
- תפקידים אלה מוצגים בצורת "סולם": ככל שעולים בו הרשות לוקחת על עצמה תפקיד פעיל יותר ואחריות רבה יותר, אולם בפועל ביכולתה לבחור ולהתאים את רמת מעורבותה בתהליכים שונים בהתאם לאופי העניין.

7 CO-CREATORS – יוצרים של רעיון/שירות/מוצר חדש, בשיתוף עם לפחות גורם נוסף.

8 לעשייה בדפוס של יזם ציבורי יכולות להיות גם תוצאות פיננסיות משמעותיות המייעלות את פעילות הרשות ומפנות משאבים לקידום השגת תוצרים חברתיים, קהילתיים, סביבתיים וכיו"ב.



פרק 3

**תפיסות ומונחי יסוד
בעולמות התוכן
של קהילות
ליזמות כלכלית**

התפיסה של קהילות ליזמות כלכלית מתבססת על ארבעה עולמות תוכן:

1. מעורבות הציבור בתהליכי תכנון וקבלת החלטות:
עולם תוכן זה יוצר את הבסיס לתפיסת השותפות בין הרשות המקומית לבין בעלי עניין מקומיים נוספים.

2. בינוי קהילות:
מעולם תוכן זה נגזרת התשתית לזיהוי ולפיתוח קהילות ליזמות כלכלית.

3. פיתוח כלכלי-קהילתי
עולם תוכן זה מסייע במיקוד תחומי הפעילות של קהילות ליזמות כלכלית.

4. חדשנות
מעולם תוכן זה ממנו נגזרת התפיסה של סביבת פעולה שבה צומחות שותפות בין-מגזרית וקהילות ייעוד. נרחיב עתה לגבי עולמות תוכן אלה.

בפרק זה:

מדרג של מעורבות הציבור

שיתוף • השתתפות • שותפות

משאבי הקהילה

סוגי נכסים - אישיים, קהילתיים, מוסדיים ופיסיים
סוגי הון - הון פיסי, הון ארגוני, הון אנושי, הון חברתי

סוגי קהילות

ניאוגרפית • חברתית • עניין • וירטואלית • משימתית • חדשנות

פיתוח כלכלי קהילתי

זיקות בין כלכלה לקהילה - מי נהנה מפירות הפיתוח?
הרשות המקומית כשחקן מפתח בפיתוח כלכלי-קהילתי
הרשות כזם ציבורי

חדשנות

אקוסיסטם של חדשנות עסקית וטכנולוגית
מנגנונים תומכי חדשנות
קהילות חדשנות
אקוסיסטם של חדשנות חברתית

א. מעורבות הציבור: משיתוף לשותפות

מעורבות הציבור הוא תהליך דיאלוגי המתקיים בין גורמי ממשל לבין אזרחים, עסקים, ארגונים וגופים נוספים, שאינם נבחרו ציבור ואינם בעלי תפקיד פורמלי, אבל לוקחים חלק בתהליכי תכנון וקבלת החלטות ביחס לנושאים הנוגעים לחייהם.

כפי שמפורט בנספח א' קיים מדרג של מעורבות הציבור, הנע על רצף של שלושה דפוסים מרכזיים:

- **שיתוף:** עירוב יזום על ידי הממסד בשלבים מוגדרים ובמנדט מוגבל של בעלי העניין. בדרך כלל זוהי בחירה בין אפשרויות שפותחו על ידי הממסד או אישור התוצרים שגובשו על ידו, המשקפים בעיקר את יוזמתם של המשתתפים - קובעי המדיניות ומקבלי החלטות מהממסד.
- **השתתפות:** מעורבות רחבה ועמוקה יותר בשלבים שונים של התהליך, הכוללת גם מעורבות בזיהוי הסוגיות ובפיתוח ה"פתרונות". מעורבות זו משקפת בעיקר את יוזמתם של המשתתפים, כלומר את ציבור האזרחים השואף להיות שותף בעיצוב התהליך ובגיבוש תוצריו.
- **שותפות:** מעורבות העשויה לנבוע מצד כל אחד מבעלי העניין ומבוססת על לקיחת אחריות משותפת, קבלת החלטות משותפת, שוויון זכויות וחובות שלהם בתהליך. השותפות יכולה להיות ברובד קבלת החלטות וברובד העשייה בפועל.

המונח "**שותפות הציבור**" משקף מערכת (אקוסיסטם - ראו הרחבה בהמשך) שבה הרשות המקומית היא שחקן אחד - גם אם מוביל, אבל לא מעל האחרים - מתוך מספר שחקנים, שבהם ציבור בעלי עניין (הכולל תושבים, עסקים, ארגונים, מוסדות). במערכת זו, לצדדים השונים יש אינטרס לשתף פעולה וליהנות אחד ממשאביו ומיכולותיו של האחר. לכל אחד מבעלי העניין יש משאבים ונכסים ייחודיים, יתרונות וחסרונות, שהחיבור ביניהם, בדרכים ובאמצעים שונים, מקדם את פיתוח הקהילה. ההשתתפות בעשייה או בתהליך קבלת החלטות הסופי - ביישום, היא דרגת שיתוף גבוהה יותר משותפות בקבלת החלטות בלבד, והיא **הבסיס לתפיסה של קהילות ליזמות כלכלית** המוצגת בהמשך.

המעבר משיתוף או השתתפות בתהליכי תכנון וקבלת החלטות לשותפות בתהליכי היישום והעשייה המתמשכים מקבל ביטוי מיוחד וייחודי בתחום הפיתוח הכלכלי-קהילתי. זאת משום שבתחום זה ניתן ליזום וליישם רעיונות ומיזמים משותפים לבעלי עניין מקומיים ומגוונים תוך יצירת תועלות הדדיות. לכן **שותפות מקומית בין בעלי עניין היא אחת מארבע אבני היסוד של התפיסה המתייחסת לפיתוח קהילות של יזמות**.

ב. בינוי קהילות: מהות וסוגים

המושג "קהילה" משתנה לאורך השנים בעקבות שינויים גלובליים ומקומיים, כמו גם כתוצאה מהתפתחות של תאוריות שונות. מילון מונחים והרחבה, כמו גם סקירה מפורטת של תהליכים וסוגי קהילות מוצגים, בנספח ב'. בחלק זה אנו מבקשים להאיר את המרכיבים והתהליכים המרכזיים המשמשים בתהליך בינוי קהילות והרלוונטיים לענייננו.

"קהילה" היא ציבור של אנשים בעלי עניין והתנהלות משותפים, אשר יכולים להשתנות לפי העניין ועל פי מידת ההון (או מאגר הנכסים) ותמהילו הקיימים בה והכוללים:

- **הון פיזי:** מיקום גיאוגרפי, סמיכות לאתרים ולאטרקציות, מבנים ותשתיות.
- **הון ארגוני:** ישויות ארגוניות (עמותות, עסקים, ארגונים), יכולות ניהול וארגון.
- **הון אנושי:** כישורים, מיומנויות, ניסיון, ידע של חברות וחברי הקהילה.
- **הון חברתי:** היקף, עוצמת ואיכות היחסים והקשרים החברתיים בין חברות וחברי הקהילה; רשתות חברתיות והרכבן. במסגרת הון חברתי ניתן להגדיר **הון חברתי מנשר**, היוצר קשרים בין חברות וחברי קהילה מרקעים שונים, שהם בעלי יכולות ואינטרסים מגוונים **והון חברתי מקשר**, המעמיק את הקשרים בין אנשים בעלי רקע, עניין ויכולות דומים.

ה"הון" או ה"נכסים" משליכים על **רמת הקהילתיות**, המשקפת את מידת ההסכמה וההזדהות בתוך הקהילה עם הערכים המשותפים ואת רמת האמון וההדדיות שבתוכה. הם משפיעים על חוסנה של הקהילה, קרי יכולתה לתפקד באופן המאפשר למרכיביה (אנשים, עסקים, מוסדות וארגונים) לשגשג לאורך זמן ולהמשיך לפעול הודות לחוסנם הקהילתי (ראו נספח ג') גם כאשר הם מתמודדים עם לחצים קשים ומשברים.

קיימים סוגים שונים של קהילות. הנפוצים והמוכרים ביניהם: **קהילה גיאוגרפית**, שהבסיס לקשרים שבתוכה קשור למה שמתרחש או יכול להתרחש במרחב (לדוגמה: תושבי שכונה או בעלי עסקים במרכז המסחרי); **קהילה חברתית** (קהילת יוצאי הונגריה, קהילת חסידי ויז'ניץ וכיו"ב), שהבסיס לקשר הוא שייכות חברתית שאינה בהכרח גיאוגרפית; **קהילת עניין**, שתחום עניין מסוים הוא המכנה המשותף בין חבריה (תחביב או מקצוע משותף, קהילה לומדת וכו'). עם ההתפתחויות הטכנולוגיות נוצרו גם **קהילות וירטואליות**, היכולות להיות גם קהילות חברתיות או קהילות עניין.

בעשורים האחרונים התפתחו סוגים נוספים של קהילות ובהם קהילות משימתיות וקהילות חדשנות, המהוות מרכיב חשוב בתפיסה של קהילה ליזמות כלכלית: **קהילה משימתית** (או קהילת ייעוד) מאופיינת בלכידות גבוהה של חברות וחברים סביב אורחות חיים דומים, עמדות ותפיסות דומות. קהילות מסוג זה מתארגנות באופן המבדל אותן מאחרים והן מיועדות למשימות ייחודיות. בישראל התפתח דגם ייחודי של קהילות ייעוד שאינו עוסק רק באורח החיים של הקהילה עצמה, אלא שיעודו תמיכה בקהילה רחבה יותר שהם מעוניינים לפתח ולשפר ("גרעינים משימתיים"). **קהילת חדשנות** היא קהילת תכלית פונקציונלית, המיועדת ליצור סביבת פעולה היוצרת תועלות מוחשיות, בדרך כלל תעסוקתיות וכלכליות, לחבריה ולחברותיה, כמו גם לעיר/למרחב שבו הן פועלות. אלו הן על פי רוב קהילות דינמיות, המתרחבות, משתנות, נסגרות ומצמיחות קהילות משנה בהתאם לסוגי הפעילות ולמידת מימוש תכליתן.

ג. פיתוח כלכלי-קהילתי

העולם התוכן השלישי, שעליו מושתתת התפיסה של קהילות ליזמות כלכלית, הוא הפיתוח הכלכלי-קהילתי (נספח ג' מציג בהרחבה את הזיקות בין כלכלה לקהילה ואת הקשרן לשינוי בתפיסת הפיתוח הכלכלי בעולם). להלן נציג בהרחבה את נושא הפיתוח הכלכלי-מקומי בכלל ואת נושא הפיתוח הכלכלי-קהילתי בפרט. הסעיף יתמקד במרכיבים התפיסתיים, בהבנת הזיקות שבין פיתוח כלכלי לקהילה והשלכותיהן, כמו גם בהבנת תפקידה המרכזי והמשתנה של הרשות המקומית בהקשר זה.

זיקות בין כלכלה לקהילה

פיתוח כלכלי הוא סוגיית מפתח הרלוונטית לכל סוגי הקהילות מכיוון שתוצריו – הזדמנויות תעסוקה ופרנסה לתושבים, הכנסה לעסקים, למוסדות ולארגונים – תורמים לרווחת הקהילה על כל מרכיביה. הזיקה שבין פיתוח כלכלי לפיתוח קהילתי היא דו-כיוונית: פיתוח כלכלי-מקומי מקדם את רווחת הקהילה המקומית ואילו פיתוח קהילתי מקדם את הכלכלה המקומית, למשל באמצעות רכש של מוסדות ועסקי עוגן מקומיים, הקמת קהילות משותפות לעסקים וללקוחותיהם, קהילות עסקים מקומיות, קהילות מקומיות של אנשי מקצוע, ועוד.

הבנת הזיקה שבין כלכלה לקהילה הובילה לשינוי בתפיסת הפיתוח הכלכלי-מקומי המבוססת על שתי תובנות מרכזיות: האחת, **הקהילה מהווה יחידה רלוונטית להתמודדות עם סוגיות של רווחה כלכלית**, כאשר מטרת הפיתוח הכלכלי-קהילתי היא להגדיל את הרווחה הכלכלית בקהילה;⁹ השנייה, האבחנה בין **"מעשה הפיתוח"** לבין **"תועלות הפיתוח"**:

אבחנה זו נוגעת לשאלה: **מי נהנה מפירות הפיתוח?** במקרים רבים הפיתוח הכלכלי (כגון הקמת אזור תעסוקה) נעשה במקום מסוים, אך רבות מהתועלות "דולפות" למקומות אחרים. לדוגמה: המשקיע החיצוני נהנה מהטבות מס, עובדים מיומנים בשכר גבוה המיוממים מרשויות אחרות, תשומות ושירותים של מפעלים ועסקים באזור נרכשים מחוץ למקום, ועוד. זהו מצב שבו מעשה הפיתוח הוא מקומי, אך תועלות הפיתוח המקומיות מועטות.¹⁰

היכולת ליצור את הזיקות בין עסקים לבין עצמם, בין עסקים לקהילה ובין עסקים לארגונים משפיעה רבות על הפיתוח הכלכלי ועל הרווחה המקומית. לרשות המקומית תפקיד מפתח בטיפוח זיקות אלו.

תהליך של בינוי קהילות: העובדה שקבוצת אנשים גרה במקום משותף, מתעניינת בתחום משותף או עובדת באותו תחום, עדיין אינה הופכת אותה ל"קהילה". בינוי קהילות הוא למעשה הגדלת סוגי ההון השונים הקיימים בקהילה. ניתן לחזק ולפתח קהילות באמצעות יצירה של רשתות חברתיות הנרקמות סביב פעילות משותפת של גורמים בקהילה וכן באמצעות הגברת האמון, ההדדיות, המחויבות והשייכות של החברות והחברים בה.

תהליך בינוי קהילה יכול לצמוח "מבפנים" – מתוך האנשים בעלי המכנה המשותף, ו"מבחוץ" – על ידי גורמי מקצוע המזהים את הפוטנציאל והתועלות, מתחברים לכוחות הפנימיים ובונים קהילה. בכל מקרה, תהליך הבינוי וההתנהלות השוטפת של קהילות הוא **תהליך מנוהל** כאשר אופי ורמת המיסוד של ניהול הקהילה משתנה. קהילות גיאוגרפיות יכולות להיות מנוהלות, למשל, על ידי ועד שכונה נבחר או מינהל קהילתי בדגם הירושלמי; קהילה יכולה להתאגד כעמותה עם ועד מנהל ומנהל מקצועי; קהילה יכולה להתנהל כקואופרטיב שבו כולם שותפים בניהול; קהילה יכולה לבחור מנהל מקצועי, ועוד. בכל מקרה, כדי שקהילה תהיה פעילה ותקדם את מטרותיה **נדרש מרכיב של מיסוד וניהול**, המבוסס על שותפות בין מספר בעלי עניין ואשר מותאם לסוג ולאופי הקהילה.

9 ראו למשל פלזנשטיין, ד' (2008). **פיתוח כלכלי-קהילתי**, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

10 להרחבה ראו בנספח ג': תפיסת הפיתוח הכלכלי-מקומי-מקיים – "הדלי הדולף".

ד. חדשנות: מונחי יסוד והיבטים מערכתיים

כפי שתואר לעיל, הרשויות המקומיות מקיימות שיתופי פעולה עם המגזר הציבורי (ממשלתי ורשויות מקומיות), עם המגזר העסקי ועם החברה האזרחית. עם זאת, בכלכלת הידע המאפיינת את העידן הנוכחי, קיים שחקן נוסף בזירה הכלכלית והיא **האקדמיה**, הפועלת כשחקן כלכלי משמעותי לצד פעילותה בתחומי ההוראה והמחקר.

בתוך ההקשר של כלכלת הידע והסקטורים השותפים, נוצרה מערכת ייחודית היוצרת **סביבת פעולה (אקוסיסטם)** ומנגנונים משותפים, התומכים בקידום החדשנות הטכנולוגית והעסקית. בתוך סביבת פעולה זו פועלות קהילות מגוונות, המקדמות את האינטרסים של הקהילה מתוך דפוס פעולה יזמי. מונחים אלה ומשמעותם, כמו גם ההקשר לקהילות יזמות כלכלית, מוצגים להלן.

אקוסיסטם של חדשנות עסקית וטכנולוגית

האקוסיסטם היא סביבת פעולה הכוללת מגוון של ארגונים ומוסדות היוצרים את המערכת המאפשרת והתומכת ביזמות ובחדשנות. תנאי הכרחי לקיומו של אקוסיסטם הוא זיקות גומלין ושיתופי פעולה בין השותפים. לדוגמה: עיר שבה נמצא מוסד אקדמי מחקרי, מגוון רחב של עסקים קטנים ובינוניים וכמובן רשות מקומית. מרכיבים אלו הם בעלי פוטנציאל ליצור אקוסיסטם, אולם כל עוד לא נוצרו ביניהם שיתופי פעולה לקידום יזמות וחדשנות, הם **אינם מתפקדים בפועל** כאקוסיסטם.

המודל המוכר והנפוץ של אקוסיסטם (של חדשנות טכנולוגית ועסקית) הוא מודל **הטריפל הליקס** (Triple Helix),¹¹ לפיו, בעידן כלכלת הידע הנוכחי, סביבת הפעולה כוללת **שלושה מגזרים**: המגזר הציבורי המספק רגולציה, תשתיות ומשאבים; המגזר האקדמי הפועל כאן כשחקן כלכלי, מספק ידע, חדשנות וטכנולוגיות; המגזר העסקי המספק מודלים ניהוליים ועסקיים, מימון וכושר ייצור ושיווק. הפעילות הכללית נוצרת בממשק שבו מתקיימת שותפות בין המגזרים, באמצעות מנגנונים המאפשרים להפוך את הידע והטכנולוגיה למוצר כלכלי, דוגמת מאיצים, חממות, ועוד.

הרשות המקומית כשחקן מפתח בפיתוח כלכלי-קהילתי

הרשות המקומית היא שחקן מפתח בפיתוח בכלל ובפיתוח כלכלי בפרט. עם זאת, היא לא השחקן היחיד.

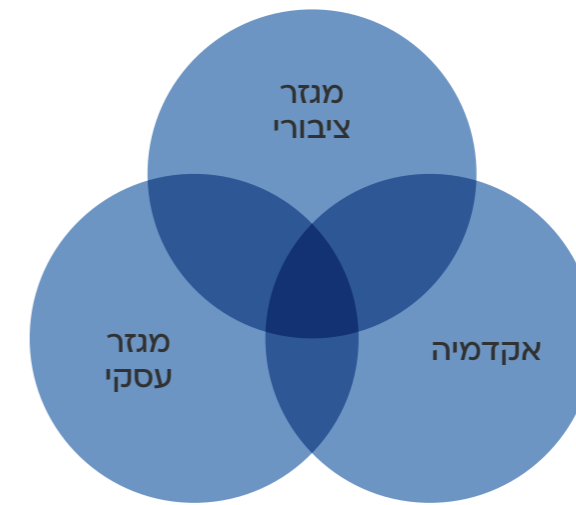
לאורך השנים התפתח בישראל מאגר רחב ומגוון של כלים מקומיים (המשלימים את המערכת הממשלתית והפרטית), התומכים ומקדמים פיתוח כלכלי-מקומי. אלה הם בעיקר כלים ציבוריים, הפועלים ברמה המקומית, דוגמת חברות כלכליות עירוניות, מרכזי טיפוח יזמות, מרכזי הכשרה מקצועית, מרכזי קידום תעסוקה, ועוד. גם ארגוני החברה האזרחית מקנים כלים ומנגישים משאבים לאוכלוסיות ולקהילות ייעודיות. בדרך כלל הרשויות המקומיות שותפות בתוכניות הציבוריות, יוצרות שותפויות מגוונות עם ארגונים רלוונטיים של החברה האזרחית ובמקרים רבים יוצרות שותפויות נקודתיות עם המגזר העסקי.

במרבית הכלים שצוינו לעיל, הקהילות משותפות או משתתפות, ומלבד קהילות החדשנות (שיוצגו בנפרד להלן) לא נוצרת שותפות מלאה בין קהילות מקומיות לבין הרשות המקומית בכל הקשור לפיתוח כלכלי. הקהילות המקומיות מתנהלות בתוך מסגרת היררכית, שבה בדרך כלל לרשות המקומית יש את עיקר הסמכות והאחריות.

כיזם ציבורי (2.3 ראו פרק 2 סעיף ג' לעיל), חשוב שהרשות תמשיך להפעיל מסגרות וכלים מעין אלו, התורמים ליצירת תוצרים מוחשיים בדמות הזדמנויות תעסוקה ופרנסה לתושבים ולעסקים, הכנסות ישירות ועקיפות לרשות המקומית, ועוד. עם זאת, מאחר שחלק מהתועלות הנוצרות "דולפות" אל מחוץ לרשות המקומית ומאחר שקיימים מרכיבים רבים בקהילה שאינם נהנים מתועלות אלו, התפיסה בנוגע לפיתוח קהילות יזמות יכולה להרחיב את התועלות המקומיות ואת מספר הנהנים מהן.

11 ראו למשל: (2000: Etzkowitz, H. & Leyesdorff, L. Triple Helix Theory of University-Industry-Government Relations).
וכאן: <https://www.triplehelixassociation.org/wp-content/uploads/2015/12/The-Helix-Model-of-Innovation-in-Israel.pdf>

מודל הטריפ הליקס



מנגנונים תומכי חדשנות

כאמור, בממשק שבין גופים מהמגזרים השונים נוצרים ופועלים מנגנונים תומכי יזמות וחדשנות, דוגמת חממות, מאיצים, "האבים"¹² (HUBS), גופי הון סיכון, חברות מסחור ידע, חברות להעברת טכנולוגיה ומרחבי עבודה משותפים.¹³ היווצרות מנגנונים תומכי חדשנות אלו משקפת את **שיתופי הפעולה** שבין הסקטורים השונים, החיונית ליצירת אקוסיסטם.

מנגנונים או כלים אלו מותאמים לתמיכה בשלבים השונים של תהליך החדשנות: פיתוח הרעיון הטכנולוגי/עסקי, הפיכתו מרעיון ל"מוצר" וממוצר ל"שוק" והם מתמחים בתחומים מובחנים (דוגמת סייבר, אופטיקה, משחקים וכיו"ב).

קהילות חדשנות

בתוך האקוסיסטם נוצרות **קהילות מתמחות**, הפועלות כדי לקדם את תחום התמחותן הייחודי. קהילות אלו צומחות "מלמטה" – ביוזמה של בעלי מקצוע/יזמים/בעלי תפקידים המעוניינים לקדם את התחום. הקהילה פועלת "פנימה" (לשדרג את חבריה מבחינה מקצועית ועסקית) ו"החוצה" (לשדרג את הסביבה או את העיר שבה היא פועלת כאשר גם שדרוג זה פועל בסופו של דבר לטובת חברי וחברות הקהילה). זאת, מתוך **הבנה של זהות האינטרסים**. הקהילה יוצרת פלטפורמה לשיתוף בידע בין החברים, מאפשרת להכיר שותפים פוטנציאליים ליוזמות עסקיות וחברתיות, מאפשרת למידה מקצועית (פורמלית ולמידת עמיתים), יוצרת מנוף להשפעה על העיר והעירייה לשיפור הסביבה העירונית, יוצרת "מרכז כובד" המאפשר לעיר להיות תחרותית יותר ולמשוך עסקים ושחקנים נוספים, מקדמת שיתופי פעולה היוצרים תועלות הדדיות עם פעילויות מעטפת של הקהילה (כגון בתי קפה, סוכני ביטוח, רואי חשבון), ועוד.

אקוסיסטם של חדשנות חברתית

מודל ה"טריפל הליקס" מתאר כיצד נוצרת ונתמכת חדשנות עסקית וטכנולוגית. אולם בעניין זה ניתן לשאול **מיהם הנהנים והיכן הציבור הרחב במודל זה?** אומנם הציבור הרחב נהנה מפירות החדשנות כצרכן של המוצרים והשירותים המתפתחים או כתושב הנהנה (באופן עקיף) מהשירותים ומהתשתיות המשופרים, שהרשות המקומית יכולה לספק על רקע גידול בהכנסות. אולם, כיצד הציבור הרחב יכול להיות **שותף** באקוסיסטם? כיצד ניתן ליצור אקוסיסטם המאפשר יוזמות בעלות **תועלות חברתיות ישירות**, במיוחד לאוכלוסיות מוחלשות יותר? מתוך שאלות אלו התגבש מודל מותאם, שבו הציבור הרחב והחברה האזרחית הופכים ל**שותפים** באקוסיסטם. מודל זה כולל **ארבעה מגזרים** (quadruple helix¹⁴) והוא מאפשר לציבור הרחב, כולל אוכלוסיות וקהילות פריפריאליות וארגוני החברה האזרחית להיות יזמים ושותפים הנהנים ישירות מיזמות ומחדשנות התואמת את צרכיהם ואת הסוגיות שעל סדר יומם, שאינן בהכרח טכנולוגיות.

שילוב החברה האזרחית ואוכלוסיות נוספות, מאפשר: (1) לקדם חדשנות חברתית, המתמודדת עם סוגיות חברתיות; (2) לשלב אוכלוסיות פריפריאליות בתהליכי יזמות וחדשנות; (3) לקדם חדשנות טכנולוגית המותאמת לצרכים חברתיים רחבים. כלומר, **אקוסיסטם יזמי-חדשני המתמקד בהיבטים חברתיים**.¹⁵

מודל זה מתאים במיוחד **ליצירת קהילות ליזמות כלכלית**, המקדמות סוגיות של פיתוח כלכלי שאינו בהכרח טכנולוגי ומיועד להיטיב עם קהילות רחבות, שבדרך כלל אינן נמצאות במעגל הראשון של הנהנים מחדשנות. במודל זה, שבו נציגי האינטרס החברתי שותפים שווים באקוסיסטם, יכולות להיווצר קהילות חדשות ויוזמות כלכליות-קהילתיות כמפורט בהמשך.

קהילה של יזמות כלכלית משלבת למעשה מרכיבי מרחבי של קהילה גיאוגרפית, מרכיבי משימתי של פיתוח כלכלי ומרכיבי התנהלות של קהילת חדשנות. קהילה של יזמות כלכלית פועלת באופן פרואקטיבי בתוך סביבת פעולה לקידום תועלות מוחשיות לחבריה ולסביבה שבמסגרתה היא קיימת.



14 להרחבה ראו כאן (במיוחד לפרק הבא) <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/quadruple-helix.pdf>
 15 ראו למשל: <https://www.presentense.org> הכוורת <https://www.hackaveret.org>, המרחב ליזמות +60 <https://www.yazamut60.org> ועוד דוגמאות רבות נוספות.

12 מרחב עבודה המניש תשתיות פיזיות וידע להצמחת רעיונות חדשניים.
 13 בשונה "האב", חלל עבודה המספק תשתיות פיזיות בלבד, שבו יזמים יכולים לשכור עמדות עבודה בהיקף ומשך המתאים לצרכיהם.

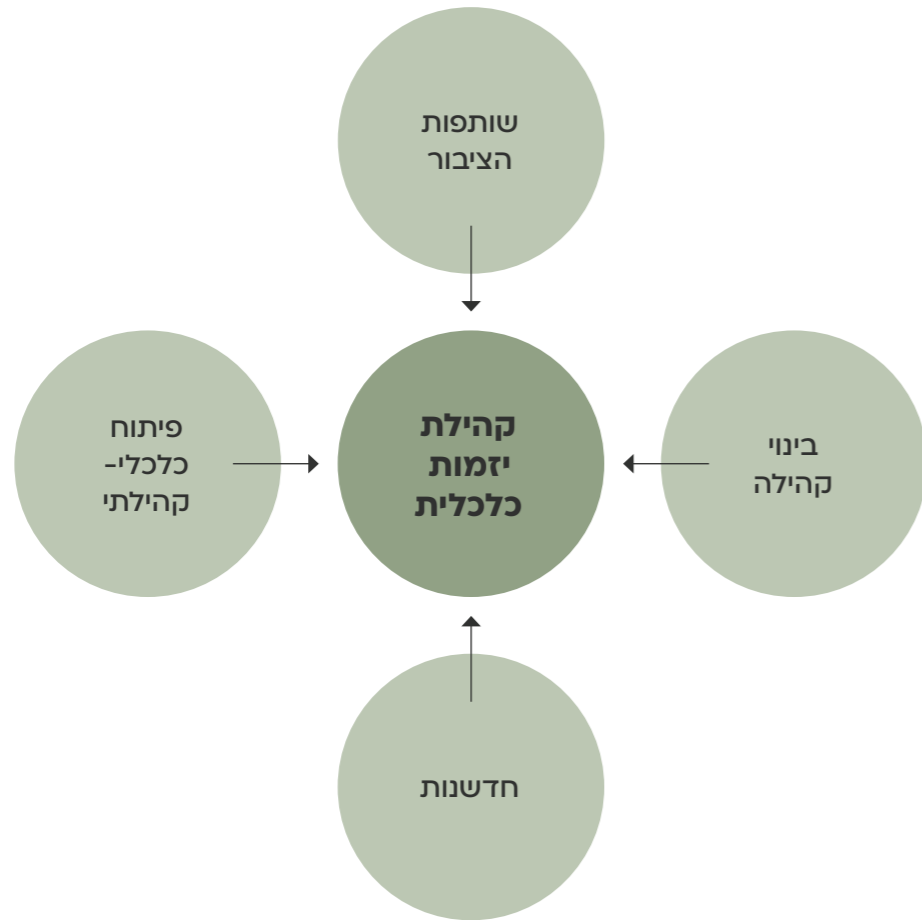


פרק 4

**מהי קהילה
ליזמות כלכלית**

א. עיקרי התפיסה

התפיסה העומדת בבסיס קהילה ליזמות כלכלית יונקת, כאמור, מארבעה עולמות תוכן שנסקרו לעיל:



- **שותפות הציבור:** קהילת יזמות מבוססת על שותפות בין הקהילה, הרשות המקומית ושחקנים נוספים.
 - **בינוי קהילות:** תהליכי בינוי והתנהלות של קהילות יזמות כלכלית.
 - **פיתוח כלכלי-קהילתי:** עולם התוכן שבו הקהילות פועלות: פיתוח כלכלי המיטיב עם הקהילה המקומית על מגוון מרכיביה.
 - **חדשנות:** סביבת הפעולה הנדרשת לקהילות יזמות במודל ה"קוודרו הליקס" (quadruple helix), הכולל מנגנוני תמיכה בתהליך החדשנות, בהקמה ובניהול של קהילות ליזמות כלכלית המקדמות יוזמות חדשניות.
- התפיסה של קהילה ליזמות כלכלית** מושתתת, אם כן, על שותפות בין הרשות, הקהילה (על מגוון מרכיביה – תושבים, עסקים וארגונים), שהיא בעלת ממד גיאוגרפי מובחן גם אם אינה בהכרח "שכונתית או "רשותית", צומחת ונבנית מתוך יוזמה מקומית ובתוך סביבת פעולה תומכת, לקידום תכלית המייצרת תועלות כלכליות וקהילתיות במשולב.

בפרק זה:

דוגמאות מהארץ ומהעולם

היווצרותה של קהילה ליזמות כלכלית והתנהלותה

אקוסיסטם • הפלטפורמה התומכת • הקהילה

סביבת הפעולה (האקוסיסטם) ומנגנוניה

מגזר ציבורי • מגזר פרטי • חברה אזרחית • אקדמיה

מנגנונים משותפים

מנגנון מקדמי של יידוע והנגשת מידע
מנגנון להצמחת רעיונות
מנגנון לפיתוח רעיונות ליוזמות
מנגנון "חדירה"
מנגנון תמיכה בקהילות

תוצרי הפיתוח של קהילות ליזמות כלכלית

יצירת הזדמנויות לתעסוקה ולפרנסה
הגדלת הכנסות הרשות המקומית
שירותים חברתיים ומוניציפליים
טיפול המרחב הציבורי
דמוקרטיה מקומית, העצמה וחוסן

דוגמאות (חלקיות) לקהילות יזמות

שותפות בין הרשות לקהילת היזמות
הענקת "זכויות ניהול" לקהילה על ידי הרשות
רכישת שירותים על ידי הרשות מקהילת היזמות
תמיכת הרשות בקהילת היזמות

ב. דוגמאות להמחשת המרכיבים של קהילות ליזמות כלכלית

כפי שהובהר לעיל, אין בנמצא דוגמאות מושלמות של קהילות ליזמות כלכלית, משום שהן עדיין אינן מודל שכיח בישראל ובעולם. מסקירה שערכנו, אנו מזהים התפתחות של דגמים שונים של קהילות ליזמות כלכלית המושגות על אחדים מהמרכיבים שפורטו לעיל, כגון: זהות האינטרסים בין הרשות והקהילה בזירה תחרותית ומבוצרת, הבנת תפקיד המפתח של השותפויות (אמיתיות ולא פטרנליסטיות), הבנת החשיבות של יזמות וחדשנות ביצירת תועלות מוחשיות למגוון המרכיבים של הקהילה העירונית.

הסקירה מלמדת על אבחנה בין קהילות שבהן יש מרכיב מוסדי בולט, הפועלות בתוך מסגרות ניהול ממוסדות ומרחביות לבנייה ולחזוק של קהילות לקידום פיתוח כלכלי, לבין קהילות הצומחות "מלמטה", ביוזמת גורמים מתוך הקהילה. בכל הדוגמאות המוצגות להלן נמצא רק אחדים מהמרכיבים של קהילות ליזמות והן נסקרות תוך התייחסות לבסיס השותפות, לתהליך בינוי הקהילה, לעולמות התוכן שבהן הן עוסקות ולמרכיב החדשנות אם הוא קיים בהן.

הדוגמאות המוסדיות יזומות בדרך כלל "מלמעלה" על ידי הממסד המקומי. הן ממוקדות מרחב ייחודי, יש בהן מרכיב מפתח של שותפות ציבורית פרטית-אזרחית והן ממוקדות בפיתוח כלכלי-קהילתי. בינוי הקהילה נעשה בתוך ההקשר המוסדי/מרחבי ובחלקן הגדול לא נמצא מרכיב בולט של חדשנות. להלן דוגמאות אחדות:

- **תאגידי פיתוח קהילתי-מקומי Community Development Corporation – CDC בארה"ב:** זהו תאגידי מקומי, ללא מטרת רווח, שהוקם בשותפות בין הרשות המקומית לקהילה (לפחות שליש מהוועד המנהל את ה-CDC) מורכב בדרך כלל מתושבים, היוצרים את האפשרות להשתתפות ישירה של תושבים, עסקים וארגונים בייזום ובקידום היוזמות, המקדמות פיתוח וניהול של דיור בר-השגה, תמיכה בעסקים קטנים, חינוך, בריאות, ועוד ברמה השכונתית). תאגידיים כאלה פועלים בדרך כלל בשכונות בעלות הכנסה נמוכה והם מעורבים במגוון יוזמות קריטיות לרווחת הקהילה, כגון פיתוח כלכלי, תשתיות ואף מספקים חינוך ושירותים חברתיים לתושבי השכונה. פעילותם לשיפור תנאי הקהילה כוללת לעיתים בינוי קהילתי, תהליך קריטי להעצמת התושבים ולקבלת כוח פוליטי.¹⁷ דוגמה זו כוללת את השותפות (ממוסדת) בין הרשויות לקהילה וכן תהליך של בינוי קהילה (אם כי בתוך הגבולות המרחביים שבו פועל התאגידי) ויש בה מיקוד בתחומים כלכליים-קהילתיים, אך היא חסרה את מרכיב החדשנות – סביבת פעולה (אקוסיסטם) של חדשנות וקהילות תכלית הממוקדות בחדשנות.

- **מתחמי פיתוח עסקים BID – Business Improvement Districts:** שותפויות פורמליות בין המגזר הציבורי לפרטי, שנועדו להפגיש בין גורמים ציבוריים, פרטיים ואזרחיים להשגת החיאה מקיפה של הקהילה, לפיתוח כלכלי ולשיפור באיכות החיים באזורים עסקיים ומעורבים. נראה כי שותפויות כאלה מאפשרות למגזר הציבורי

קהילה ליזמות כלכלית מוגדרת על בסיס הרכבה, תחומי פעילותה ודפוסי צמיחתה ופעילותה. זוהי **קבוצה הכוללת תושבים ו/או אנשי עסקים ו/או עובדי מוסדות וארגונים ו/או אנשי מחקר ואקדמיה, הצומחת מתוך יוזמה מקומית בתוך סביבת פעולה תומכת, המנוהלת על ידי חבריה ופועלת במשותף לקידום תכלית חדשנית¹⁶ וממשית של פיתוח כלכלי-מקומי.** במילים פשוטות יותר – זוהי שותפות בין הקהילה ובעלי עניין נוספים, הפועלים באופן יזמי וחדשני לקידום פעילות כלכלית המיטיבה עם הקהילה והמקום.

קהילה ליזמות כלכלית יוצרת הזדמנות **לשותפות שונה בין הרשות המקומית לבעלי עניין מקומיים.** זוהי שותפות המבוססת על יצירת ערך הן לרשות והן לקהילה, שותפות שאינה מוכתבת "מלמעלה", אלא צומחת "מלמטה", שבה כל שותף תורם ידע, מעמיד נכסים ובמידת מה לוקח סיכון, כדי להתמודד באופן חדשני עם סוגיות שעל סדר היום המקומי. זוהי שותפות בת-קיימא החל משלב היוזמה, דרך קבלת ההחלטות ועד היישום, הניהול וההפעלה.

16 זו יכולה להיות חדשנות טכנולוגית ו/או עסקית ו/או חברתית ו/או ארגונית-מוניציפלית.

17 להרחבה ראו, למשל: <https://community-wealth.org/strategies/panel/cdcs/index.html>

הדוגמאות המציגות צמיחה "מלמטה", על ידי הקהילה, מבוססות יותר על מודל קהילת החדשנות ויצירת סביבת פעולה (אקוסיסטם) מאפשרת ותומכת. בדוגמאות אלו, הממוקדות בעולמות התוכן של פיתוח כלכלי-קהילתי, שאינן בהכרח טכנולוגיות, נמצא כי שיתופי הפעולה נוצרים בתוך סביבת הפעולה שבה הרשות המקומית חברה אך אינה בהכרח מובילה. תהליך בינוי הקהילה צומח מלמטה, מתוך צורכי האנשים, העסקים והחברה האזרחית. להלן מספר דוגמאות להמחשה:

- MADE IN JLM – קהילת הסטארט-אפ והטכנולוגיה של ירושלים:** זוהי דוגמה ליצירת קהילות טכנולוגיות וחברתיות בתוך אקוסיסטם של חדשנות (שאינו ממוסד כמו "מרחב חדשנות"). הקהילה מתמקדת בחיבור יזמים ירושלמים, חברות סטארט-אפ, מרכזי מו"פ, מוסדות אקדמיים, נותני שירותים ומשקיעים כדי לבנות אקוסיסטם – הסטארט-אפ והחדשנות בירושלים ולקדם את הפיתוח הכלכלי של העיר. זוהי עמותה פרטית, ללא שותפים מוסדיים בתוך הנהלתה, שהוקמה מתוך זיהוי הצורך בהנגשת מידע ויצירת מערך פעילויות בונות קהילה כדי לפתח את העיר בדגש על טכנולוגיה וחדשנות ולמתג אותה כבירה כלכלית בתחומים מובילים. העמותה מקיימת פעילויות הדרכה והכשרה, מפגשי חשיפה ורישות, מפעילה אירועים, מחברת בין חברות למועסקים פוטנציאליים, מקיימת סיורי חדשנות בעיר, מציגה את ההזדמנויות (חללים, עובדים, מערכות תמיכה) לחברות המתעניינות במעבר לעיר, ועוד. למעשה, העמותה מתמקדת בייצור "מכפיל מקומי" – קשרים בין חברות הייטק וסטרטאפים לבין ספקי שירותים נוספים (ארגון אירועים, תיירות וכיו"ב) ומתרחבת ל"מעמד היצירתי" ולמעגל המשלים של רואי חשבון, עוסקי נדל"ן, בילוי ופנאי. כל אלה מקדמים היבטים שונים ומשלימים של תחום החדשנות והטכנולוגיה בעיר. בשיתוף פעולה עם הקרן לירושלים הוקמה חממה למנהיגות חברתית-כלכלית, המכשירה ותומכת במנהלי קהילות ובמובילי קהילות קיימות וחדשות, כדי להבטיח עצמאות תפעולית וכלכלית לקהילות התומכות בכלכלה ירושלמית. במסגרת זאת כבר הוקמו עשרות קהילות מקומיות בתחומי החדשנות והטכנולוגיה, כמו גם בתחומים חברתיים מגוונים והונגש עולם החדשנות והטכנולוגיה לאוכלוסיות רחבות נוספות.²⁰

במודל זה השותפות עם העירייה וגופיה, כמו גם עם שחקנים ציבוריים נוספים ועם המגזר העסקי ממוקדת סביב צורך ייחודי. תהליך בינוי הקהילה נעשה "מלמטה", אך נתמך באמצעות יצירת תנאים והקניית כלים (ולא "בינוי" בפועל). המיקוד הוא בכלכלה ובקהילה והעולם הוא עולם החדשנות, המתרחב גם לעולמות חברתיים וקהילתיים נוספים.
- חיפה-אפ:21** תוצר דומה שגובש בתהליך שונה ובמעורבות גבוהה יותר של הרשות המקומית ניתן למצוא בחיפה. בדוגמה זו העירייה יזמה, בעקבות פנייה של חברות, עסקים ושחקנים בתחום החדשנות והיזמות בעיר, הקמת "שולחן" שבו שותפים שחקנים ממגוון הסקטורים המרכיבים את סביבת הפעולה של החדשנות הטכנולוגית בעיר – מגזר ציבורי, עסקי ואקדמי, ובמידת מה גם החברה האזרחית. מתוך פעילות הפורום צמחו פעילויות ושירותים לחיזוק קהילות החדשנות והטכנולוגיה בעיר, כולל הרחבתן ושילוב שחקנים מהתחום החברתי. יש לציין, כי עיריית חיפה לקחה תפקיד מוביל בבניית האקוסיסטם ובקידומו, אך כיום היא אחת מהשותפים בו.

ליהנות מיזמות נמרצת יותר, תוך מתן אפשרות למגזר הפרטי להשתמש בסמכות ציבורית ובתהליכים ציבוריים להשגת התחדשות כלכלית וקהילתית. מתחמי פיתוח אלה מתנהלים כשותפויות ציבוריות-פרטיות עם אוריינטציה ציבורית.¹⁸

דוגמה זו כוללת שותפות בין הרשות לקהילה (בדרך כלל קהילת העסקים) ומיקוד בפיתוח כלכלי-קהילתי. בינוי הקהילה נעשה בעיקר בתוך ההקשר המוסדי וחסר מרכיב של חדשנות, הכולל סביבת פעולה, מערכות תמך וקהילות חדשנות.

- פיתוח המרחב, הכלכלה ואיכות החיים בשכונה - בדגש על בינוי קהילה ניתן למצוא בירושלים:** באמצעות המחלקה לעבודה קהילתית בעירייה ובמסגרת הפרויקט "עסקים וקהילה מחזקים כלכלה שכונתית" הוקמו קהילות עסקיות בזיקה חזקה לשכונה. זאת, מתוך מגמה ליצור תועלות הן לתושבים והן לעסקים. בעלי העסקים בשכונה רוכשים מיומנויות וכלים בתחום העסקי והאישי ופועלים כקהילה של עסקים כדי להגדיל את רווחיהם. במקביל, הם מחזקים את זיקת התושבים אליהם באמצעות השתתפות באירועים, בכנסים ובירידים, במתן תמריצים לתושבים לרכישת מוצרים ושירותים ובעידוד מוסדות וארגונים בשכונה לרכוש מוצרים ושירותים אצל עסקים מקומיים. ממד השותפות בא לידי ביטוי בשותפות רחבה עם מגוון גורמים חברתיים ועסקיים בתוך העירייה, עם גורמים תומכי יזמות ופיתוח עסקי, עם ארגוני החברה האזרחית וכמובן עם התושבים ובעלי העסקים.

המיקוד בדוגמה זו הוא בפיתוח כלכלי ובינוי קהילה, אולם מרכיב החדשנות נעדר מדוגמה זו.
- מרחבי חדשנות (Innovation District) דוגמת מרחב החדשנות של ברצלונה (@22Barcelona).** זהו כלי להתחדשות עירונית של אזורים מדורדרים, בדרך כלל במרכזי ערים, באמצעות יצירה של סביבת פעולה מקדמת חדשנות ומשיכת יזמים, חברות, מוסדות מחקר, פיתוח מתחמי מגורים אטרקטיביים למגזר הטכנולוגי/חדשני ומערכות שירותים עסקיים ושירותי בילוי ופנאי תומכים. זהו מרחב עירוני המנוהל על ידי חברה עירונית, שבו פועלות קהילות רבות של יזמים ואנשי מקצוע בתחומי הטכנולוגיה, קהילות ורשתות פורמליות וחברתיות של תושבים, קהילות משותפות לתושבים ולעסקים, ועוד.¹⁹ במודל זה באים לידי ביטוי מרכיבי השותפות בין הרשות המקומית למגזרים השונים על ידי קידום הפיתוח הכלכלי, יצירת סביבה מקדמת חדשנות ומרחבים למפגשים אישיים וחברתיים. כל זאת כדי להגביר את תחושת השייכות של חברי וחברות הקהילה, ליצירת קהילה מקומית וגאוה מקומית. במתחמי התעסוקה נוצרו מרחבים למפגשים והתפתחו יחסים פורמליים ובלתי-פורמליים בין יזמים ומועסקים במרחב, דוגמת מפגשי הכשרה ושיתוף בידע, מפגשי רישות ופעילות התנדבותית למען הקהילה. במרחב הציבורי הוצעו לתושבים פעילויות תרבות ופנאי וכן תמיכה בפעילות של הקהילה במרחב הציבורי והונגשו שירותים דיגיטליים. במקביל, נערכה פעילות ישירה עם האוכלוסייה, דוגמת פרויקט דיגיטלי לשימור מורשת, רשת מיחזור למחשבים, הנגשה של ידע טכנולוגי ודיגיטלי להורים לתלמידים, יצירת רשת של חדרי מולטימדיה נגישים לציבור ותמיכה בתלמידי תיכון. בדוגמה זו נמצא את מרכיב השותפות, את קידום הפיתוח הכלכלי והקהילתי ואת מרכיב החדשנות, כאשר מרכיב בינוי הקהילה נמצא בעיקר בדגש על יצירת התנאים לבינוי קהילות ולא בעצם הבנייה הממשית שלהן.

18 להרחבה ראו, למשל:

<https://www.jstor.org/stable/20447720?seq=1> ו־ <https://britishbids.info/about/what-is-a-bid>

19 להרחבה ראו, למשל: <https://ajuntament.barcelona.cat/ecologiaurbana/22barcelona/en>

ובהרחבה על מרחבי חדשנות בעולם:

<https://www.giid.org/wp-content/uploads/2019/05/the-evolution-of-innovation-districts.pdf>

20 על העמותה ניתן לקרוא בהרחבה כאן: <https://www.madeinijlm.org/> ועל פיתוח הקהילות והקהילות עצמן כאן: <http://ijlm3k.madeinijlm.org/>

21 ראו כאן <https://www.haifaup.co.il/investors-services> ובמיוחד לשונית קהילות ולשונית ספקי שירות בתחתית העמוד.

22 להרחבה ראו <https://www.botanic.co.il/%D7%94%D7%94%D7%90%D7%91-%D7%94%D7%A1%D7%91%D7%99%D7%91%D7%A>

[/A%D7%99-%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99](https://www.botanic.co.il/%D7%99-%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99)

קהילות אנרגיה – התארגנות אזרחית לייצור ואגירה של אנרגיה מתחדשת במבנים משותפים. הפוטנציאל הטמון בבתים משותפים רחב, אך מחייב הסדרה רגולטיבית וקהילתית. היישום נמצא בשל כך בחיתוליו. המודלים המתגבשים מתייחסים לקהילות אנרגיה ברמת הבניין הבודד. כלומר, התארגנות קהילתית של בעלי הדירות לייצור משותף של אנרגיה סולארית על גג המבנה. האפשרות להתארגנות ברמת המתחם/ השכונה היא לשם הקמת רשת מקומית המסוגלת לפעול במנותק מרשת החשמל הארצית בבעלות בעלי הנכסים.

(להרחבה – קהילת השמש [/https://communityofsun.com](https://communityofsun.com)
הפורום הישראלי לאנרגיה [/https://www.energia.org.il](https://www.energia.org.il))

מניה סולארית - מימון הקמת מערכות ייצור סולארי של הרשות בשותפות ובעלות התושבים, באמצעות מכירת "מניה סולארית" לתושבים. בפרויקטים עם תקופת החזר השקעה ארוכה יחסית, קבלת מימון "זול" מהציבור (כחלופה למימון בנקאי) יוצרת הזדמנות להרחבת הייצור הסולארי וצמצום פליטות. העירייה מחזירה את השקעתה מרווחי המערכות, ורק לאחר מכן כל הרווחים מחולקים בין התושבים בעלי המניות. עבור התושבים זו רכישה של מעין "איגרת חוב" שמשמעותה שותפות בקידום המדיניות העירונית והכנסות בעתיד.

מניתוח הדוגמאות שהובאו, המציגות מרכיבים חלקיים של התפיסה של קהילות ליזמות, עולות מספר תובנות:

- היוזמה ליצירת שותפויות לטובת קידום קהילות ליזמות יכולה להגיע מכל אחד מהמגזרים. הרשות המקומית יכולה למלא מגוון תפקידים בתהליך של בינו וניהול קהילות ליזמות, והיא אינה בהכרח היוזמת והמובילה (מגוון התפקידים האפשריים של הרשות המקומית ראו פרק 2 סעיף ג' פורטו לעיל).
- הגם שבכל אחת מהדוגמאות נמצא את מרבית המרכיבים שמהם בנויה קהילה של יזמות כלכלית, קיים פער בין השותפויות הממוסדות לאלו הצומחות מלמטה. בשותפויות הממוסדות הקהילה שותפה בניהול באמצעות נציגות והיא נהנית מהשירותים המקדמים פיתוח כלכלי, בעוד שהשותפויות הצומחות מלמטה מדישות יותר את מרכיב היזמות הקהילתית והחדשנות. האקדמיה אינה גורם פעיל המנגיש ידע בשותפויות שנסקרו. הגם שידע נרחב בעולמות התוכן של פיתוח כלכלי-קהילתי, קידום וניהול יזמות קהילתית וחברתית נמצא כיום באקדמיה ויש מקום לשלבו בפעילותן של קהילות ליזמות, זהו לא מקור הידע היחיד. גם לחברה האזרחית ולשלטון המקומי יש מאגר של ידע וניסיון רלוונטי. מימון השותפויות וקהילות היזמות אינו בהכרח ציבורי. לצד מימון ציבורי (כמו בדוגמה של עסקים וקהילה מחזקים שכונות בירושלים), נמצא גם מודלים של יצירת הכנסות עצמיות - גביית תשלומים ייעודיים מבעלי עסקים (BID, יצירת הכנסות מפעילויות (דוגמת MADE IN JLM), שותפות ציבורית פרטית (WAZE - רחובות) או שילוב עם פילנתרופיה הקיימת במגוון דוגמאות.

על רקע דוגמאות אלו, המציגות כל אחת חלק ממרכיבי התפיסה של קהילות ליזמות כלכלית, יוצגו להלן מאפייני קהילת היזמות והמחשות של פעילות ותועלות פוטנציאליות. זאת, לא במקום המודלים השונים הקיימים, אלא כחלופה נוספת שיתרונותיה העיקריים הם יצירת דפוסי פעולה חדשניים המתאימים למציאות המקומית ויצירת תועלות חדשות לאוכלוסיות ולבעלי עניין מגוונים.

"האביטוס" – ה"האב" (HUB) לקיימות עירונית של הן הבוטני בירושלים²² דוגמה מעניינת ליצירת אקוסיסטם של חדשנות חברתית וקהילתית ניתן למצוא במסגרת ה"האב" לקיימות עירונית של הגן הבוטני בירושלים. ה"האב" מהווה מרכז יוצר ותומך לעשרות ארגונים ויזמים בתחום הסביבה והקיימות בירושלים על ידי תכלול רשת מקצועית רב-תחומית, יצירת חיבורים בקהילה וחיבורים לעיר, מתן כלים וידע, הכשרות-ותמיכה מקצועית. באופן זה, ה"האב" מהווה בסיס לפעילות של סוכני שינוי המביאים לידי ביטוי את מומחיותם ומשתפים בה. כמו כן, ה"האב" מנגיש ומחבר את מסרי הגן לקהילה ומוביל תוכניות סביבתיות חברתיות בגן הבוטני וברחבי ירושלים. ליבת הקהילה הם סוכני שינוי מתוך הקהילה המקצועית בתחום הסביבה והקיימות בירושלים, פעילים חברתיים-מקיימים, אומנים ומעצבים סביבתיים, מתכננים עירוניים ואדריכלים, חקלאים וגנים, סטארטאפיסטים בתחום הקלן-טק, יזמים עסקיים-סביבתיים, ועוד. זוהי שותפות שנוצרה ביוזמה של הגן הבוטני, השייך לאוניברסיטה העברית, וכוללת בעיקר ארגונים של החברה האזרחית בעיר, מוסדות אקדמיה, גופים ציבוריים נוספים, עסקים וגורמים חברתיים בעירייה (דוגמת חינוך וקהילה). ה"האב" מקדם פעילות כלכלית בתחומים מובחנים (דוגמת חקלאות עירונית וקלן-טק, עסקים חברתיים), תוך יצירת מגוון קהילות עניין (של יזמים, של ארגונים, של קהילות פעילות בגן הבוטני), ותלכידים מקצועיים/קהילתיים לקידום סוגיות דוגמת חינוך לקיימות וחקלאות עירונית, שבהם שותפים גם הרשות המקומית וגופים ציבוריים רלוונטיים נוספים, לצד יזמים וארגוני החברה האזרחית. זוהי דוגמה לשימוש במבנה ובכלים מעולם החדשנות לקידום סוגיות חברתיות וקהילתיות, שצמחה מתוך שותפות ובהובלת עולם המחקר והידע. הדגמה חלקית של כלי אפיון ופיתוח קהילות במסגרת זו ניתן לראות בנספח ד'.

- **פרויקט קרפול (נסיעות משותפות):** משותף לחברה הכלכלית רחובות, המנהלת את פארק המדע תמר ולחברת ווייז (WAZE). זוהי הדוגמה האחרונה במסגרת הנוכחית של קהילה שצמחה מתוך שיתוף פעולה בין חברה כלכלית עירונית לחברה עסקית, המייצרת תועלות לקהילה, לרשות המקומית ולעסקים. הפרויקט מהווה מענה לצורך של החברה הכלכלית לחזק את מעמדו של פארק תמר כמקור תעסוקה וכמקור הכנסה לרשות, והצורך לשדרג את המרחב הציבורי ולצמצם את שטחי החניה בפארק. בדרך זו, הפרויקט הוביל ליוזמה לצמצום הנסיעות ברכב פרטי אל הפארק. מתוך התובנה כי האמצעי היעיל ביותר הוא יצירת קהילה משותפת למועסקים, לעסקים ולחברה הכלכלית, שנהנים כולם מתועלות מוחשיות. נעשתה פנייה אל חברת ווייז, בעקבותיה פותחה פלטפורמה המשרתת את היוממים אל הפארק ביצירת נסיעות משותפות. זוהי דוגמה לקהילת תכלית מוגדרת, המבוססת על שותפות בין המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמועסקים בפארק. גם במסגרת זו הפרויקט מייצר תועלות לכל החברים בקהילה (הגדלת הכנסות לחברה הכלכלית עקב ניצול טוב יותר של שטחי הפארק, חיסכון בזמן למועסקים והזדמנות ליצור רשתות חברתיות חדשות, צמצום עלויות לחברות המעסיקות, הגדלת משתמשים והכנסות לוייז). יתרה מכך, זוהי פלטפורמה היכולה להצמיח קהילות חדשות ופתרונות מבוססי קהילה לסוגיות מקומיות מורכבות.

- **ייצור אנרגיה מתחדשת:** הממשלה קבעה יעדים שאפתניים לצמצום פליטות גזי חממה. יעדים אלו מחייבים הרחבה של היקף ייצור אנרגיה סולארית בשטחים הבנויים. מהלך זה יוצר הזדמנויות לייצור קהילתי של אנרגיה. יוזמות רבות נמצאות כיום בשלבי גיבוש ע"י רשויות, משרדי ממשלה וארגוני חברה אזרחית. להלן שתי אפשרויות הכוללות מאפיינים רבים של קהילות יזמות:

22 להרחבה ראו <https://www.botanic.co.il/%D7%94%D7%94%D7%90%D7%91-%D7%94%D7%A1%D7%91%D7%99%D7%91%D7%A%D7%99-%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99>

ג. מאפייני קהילה ליזמות כלכלית

קהילה ליזמות כלכלית שונה מקהילה מקומית בהרכבה, בתכלית קיומה, במבנה, בהתנהלות ובאופן הפעולה. בסעיף זה נסקור את התהליכים והמאפיינים המרכזיים של קהילה ליזמות כלכלית ואת תוצרי פעילותה. סקירה מעמיקה ומפורטת של הדומה והשונה בין קהילה מרחבית לקהילה ליזמות כלכלית – מבנה, מאפיינים והתנהלות מוצגת בנספח ה'.

היווצרותה של קהילה ליזמות כלכלית והתנהלותה

קהילות יזמות כלכלית צומחות ביוזמה קהילתית או ביוזמת הרשות המקומית, מתוך תפיסה של שותפות כדי לקדם הזדמנויות של פיתוח כלכלי המיטיב עם הקהילה המקומית, הכוללת תושבים, עסקים, ארגונים ומוסדות ובמיוחד את הרשות המקומית. קהילה ליזמות צומחת בתוך אקוסיסטם שבו פועלות מסגרות מאפשרות ותומכות. כלומר, ישנם שלושה מרכיבים היוצרים את ה"עולם" שבתוכו צומחות קהילות יזמות:

- **אקוסיסטם** (סביבת הפעולה): השותפות בין המוסדות והגופים היכולים ליצור את התנאים ולהעמיד את המשאבים (ידע, פיננסים, חללים ומבנים, כוח אדם) לטובת יוזמות של פיתוח כלכלי-קהילתי. כפי שהוצג לעיל (ראו פרק 3 סעיף ד) קהילת יזמות פועלת בתוך אקוסיסטם בן ארבעה מגזרים: ציבורי, פרטי, חברה אזרחית ואקדמיה/ידע (להלן). יצירת אקוסיסטם מקומי²³ היא תנאי הכרחי לצמיחתן ולפעילותן של קהילות ליזמות כלכלית.
- **המנגנון/הפלטפורמה התומכת**: תוכניות או מסגרות היוזעות לסייע בזיהוי ובגיבוש רעיון והפיכתו ל"מוצר" או ל"שירות" חדשני (למשל, חממה, תוכנית האצה, האב) ומסייעת בארגון פעילות שוטפת לקהילה, דוגמת סדנאות ו"מיטאפים" (Meetups), מפגשים מקצועיים, מפגשי רישות, ביקורים וסיוורים מקצועיים ומפגשי גיבוש חברתיים.
- **הקהילה**: האנשים (תושבים פעילים, אנשי עסקים, יזמים חברתיים, אנשי מקצוע, נציגי ארגוני החברה האזרחית) השותפים לגיבוש הרעיונות והוצאתם אל הפועל ואשר נהנים מהפעילות השוטפת בתוך המסגרת הנבחרת.

קהילת יזמות צומחת סביב **תכלית ממשית** של פיתוח כלכלי-קהילתי. היא יכולה "להתפרק" עם הגשמת התכלית, היא יכולה להתרחב (להגדיל ולגוון את חבריה), והיא יכולה להתמסד ולפעול לאורך זמן סביב התכלית המקורית ו/או תכליות חדשות המתגבשות לאורך הדרך.

קהילת יזמות היא קהילה מאורגנת ומנוהלת. קהילה יכולה להתארגן באופן ממוסד (כעמותה, כחברה לתועלת הציבור, כקואופרטיב) או באופן בלתי ממוסד (דוגמת קהילת חדשנות). בכל מקרה, כדי להיות אפקטיבית על הקהילה להיות **מנוהלת**. במקרים שבהם הקהילה עצמה אינה מאורגנת כגוף ממוסד, נדרשת תמיכה ארגונית ופיננסית של גוף ממוסד, דוגמת רשות מקומית או עמותה.

סביבת הפעולה (האקוסיסטם) ומנגנוניה

האקוסיסטם מקיף את מגוון הארגונים והמוסדות היוצרים את המערכת המאפשרת והתומכת ביזמות ובחדשנות. זוהי סביבת פעולה בת ארבעה מרכיבים, שכל אחד מהם תורם לשותפות נכסים, משאבים ויכולות, המשרתים את פיתוח היזמות וקידומה. החלוקה ה"קלאסית" מתייחסת לארבעה מגזרים:

- **המגזר הציבורי** (לענייננו, הרשות המקומית), שתפקידיו המרכזיים הם יצירת התנאים הרגולטיביים והנגשת יכולות ארגוניות, משאבים ותשתיות.
- **המגזר הפרטי**, שתפקידיו העיקריים הם הנגשת יכולות של ניהול, ביצוע, שיווק ומימון, ושילוב מודלים עסקיים.
- **החברה האזרחית/הקהילה**, שתפקידיה המרכזיים הם הבטחת שילוב הקהילה במיזם ותועלות קהילתיות.
- **האקדמיה/המחקר**, שתפקידיו העיקריים, כשחקן פעיל בשותפות, הם הנגשת ידע, חדשנות וטכנולוגיה בתחומי הארגון והניהול ובתחומי התוכן של היוזמות הממשיות.

סביבת הפעולה של קהילות ליזמות כלכלית נדרשת אומנם להכיל את מכלול התפקידים האלו, אולם **חלוקת האחריות המגזרית גמישה** הרבה יותר. במקרים רבים נמצא, כי החברה האזרחית יכולה להחליף את המגזר הפרטי כגורם מימון וביצוע ואת המגזר האקדמי כגורם ידע. לכן, האקוסיסטם נדרש להכיל את מגוון התפקודים, אך האחריות להנגשתם לטובת קהילת היזמות הכלכלית יכולה להתחלק באופן גמיש בין השחקנים השונים, השותפים בסביבת הפעולה.

חשוב להדגיש בהקשר זה את חשיבותו של **מרכיב הידע** בסביבת הפעולה ואת תרומתו להתפתחות הקהילה ולאופיין של היוזמות המתפתחות בה. במודל הקלאסי של חדשנות טכנולוגית, גורם הידע משויך בדרך כלל לעולמות ההנדסה, מינהל העסקים והמדע המדויק באקדמיה, הצומח במוסדות מחקר ובמגזר הפרטי. במודל של קהילות ליזמות כלכלית יש חשיבות רבה לידע שנצבר בעולמות החברתיים והכלכליים של האקדמיה, אך לא פחות מכך לידע מחקרי ומעשי שנצבר במוסדות מחקר חברתיים, ברשויות מקומיות ובחברה האזרחית – בעולמות התוכן של כלכלה מקומית, יזמות חברתית, בינוי קהילות, התנהלות ארגוני החברה האזרחית, ועוד. בעולמות תוכן אלו הצטבר **ידע רב, כמו גם ניסיון מעשי** רחב בישראל ובעולם, שאותו נדרש להעמיד לטובת בינוי וניהול קהילות ליזמות כלכלית.

כפי שכבר צוין לעיל, הימצאותם של גורמים מהמגזרים השונים ללא שותפות וזיקות גומלין, אינה מהווה "אקוסיסטם". שיתופי הפעולה והזיקות ההדדיות הן היוצרות את האקוסיסטם. השותפות בין המוסדות והגופים השונים היא המאפשרת יצירה של "סביבת פעולה" התומכת בקהילות ליזמות כלכלית ובתהליכי פיתוח יזמות חדשניות במסגרתן, בדומה למודלי החדשנות שהוצגו לעיל (ראו פרק 3 סעיף ד), שותפות זו משתקפת בהקמת **מנגנונים משותפים**, התומכים ביוזמות חדשניות לאורך שלבי הפיתוח והתנהלות הקהילות.

מנגנונים אלה נדרשים לתמוך בהתארגנות הקהילות, בתהליכי היזמות והחדשנות שלהן ובהתנהלות השוטפת של הקהילות. הם כוללים את המרכיבים הבאים (המוצגים כאן לצורכי הבהרה כמנגנונים נפרדים, אולם ניתן

23 יצירת אקוסיסטם מחייבת זיהוי השחקנים ונכסיהם בסקטורים השונים ופעילות לקידום יצירת הזיקות ביניהם מתוך הבנה של התועלות הצפויות לכל השחקנים מכל הסקטורים. אנו מתייחסים ל"אקוסיסטם מקומי" במובן של אקוסיסטם המשרת את המקום. אנו בהחלט רואים מצבים, במיוחד במרחבים פריפריאליים, של אקוסיסטם אזורי, המשרת את הרשויות השונות באופן מקומי.

ד. דוגמאות (חלקיות) לקהילות יזמות

להקיים כתוכנית משולבת המלווה את התהליך לאורכו):

כאמור, התפיסה של קהילות יזמות משלבת בין ארבעה מרכיבים: שותפות, בינוי קהילה, פיתוח כלכלי וחדשנות. מכיוון שזוהי תפיסה חדשנית, לא מצאנו עד כה דוגמה המציגה מודל שלם של קהילות יזמות על כל מרכיביו ולכן אנו מציגים להלן דוגמאות לא שלמות (טנטטיביות), הממחישות שותפויות אפשריות (כולל תפקידי השותפים השונים) בשילוב עם תחומים, תוצרים ודפוסי פעולה אפשריים. דוגמאות אלו מאורגנות סביב מודלים שונים של שותפויות, המדגישים את תפקידה (המשנתה) של הרשות המקומית.

שותפות בין הרשות לקהילת היזמות

היוזמה: קהילת יזמות משותפת לבעלי עסקים במתחם עסקי וצרכנים מקומיים.

- התכלית: חיזוק העסקים על בסיס מודל "קהילה תומכת עסקים"²⁷. המודל כולל: שדרוג מתחם העסקים וניהולו השוטף באמצעות חיזוק הזיקות בין העסקים לבין עצמם ובין העסקים לקהילה, שדרוג פיזי של העסקים והמרחב הציבורי, ארגון אירועים ופעילויות למשיכת צרכנים ולהנאת הקהילה, יצירת הכנסות לתחזוקה ולתפעול המרחב (כגון פאנלים סולריים על המתחם, ועוד).
- הזרז: זיהוי הצורך בשדרוג פיזי ועסקי של מתחם העסקים על ידי בעלי העסקים או הרשות המקומית.
- שותפים ותפקידיהם:
 - ◀ מגזר ציבורי: הרשות המקומית (ו/או חברה כלכלית עירונית), משרדי ממשלה (כגון משרד הבינוי והשיכון, משרד הכלכלה): רגולציה, העמדת משאבים, פיתוח פיזי, סיוע בבינוי ובניהול קהילה.
 - ◀ מגזר פרטי: בעלי עסקים. העמדת משאבים, יצירת הכנסות, שותפות בניהול.
 - ◀ החברה האזרחית: תושבים/צרכנים, ארגון מקומי של החברה האזרחית; בינוי וניהול קהילה, הנגשת ידע (דוגמאות ותובנות מהעולם ומישראל), שותפות בניהול.
- המנגנון: הקמת ישות ניהול משותפת לרשות, לנציגי בעלי העסקים ולנציגי הקהילה ("צרכנים"), שתהיה אחראית לתפעול ולתחזוקת החלקים המסחריים והמרחב הציבורי במרכז, ארגון האירועים ויצירת הכנסות לתחזוקה ולתפעול.
- הקהילה: בעלי עסקים ותושבים/צרכנים.

- **מנגנון מקדמי של יידוע והנגשת מידע** ביחס לאפשרות ליזום ולהוביל קהילות ליזמות כלכלית, התומך בהנעת תהליכי התארגנות ויזמות ובבינוי קהילות. מנגנון זה יכול, למשל, לשלב מרכיבים דוגמת "קול קורא", תוכנית למנהיגות חברתית-כלכלית,²⁴ מפגשי חשיפה והכשרה, ועוד.
- **מנגנון להצמחת רעיונות** היכול, למשל, להתנהל כ"האב" – מרחב עבודה שבו ניתן לדון עם עמיתים למרחב ולהינות ממידע כללי בעולמות התוכן הרלוונטי וללמוד מניסיונם של מקומות אחרים. מנגנון מעין זה מאפשר העצמה אישית וקבוצתית לקבוצות יזמות מתוך קהילות מקומיות²⁵ ו/או לשמש כ"האב" לעובדי הרשות לפיתוח יזמות משותפות²⁶ ו/או לשמש כ"האב" אזורי לארגונים מקומיים, תוך העמדת משאבים, גם אם על בסיס תחרותי, ליישום מלווה של היוזמות (באמצעות שילוב עם מנגנוני חממה והאצה).
- **מנגנון לפיתוח רעיונות ליזמות**, היכול לדוגמה לפעול כתוכנית חממה, המאפשרת לקבוצות של יזמים לפתח את הרעיון ולבסס את השלכותיו ותוצריו המוחשיים תוך חשיפה לניסיון ולידע מחקרי ומעשי באמצעות מומחים וסוירים, מפגשים עם עמיתים ובעלי עניין, סדנאות פיתוח וכיו"ב.
- **מנגנון "חדירה"**, שבעיקרו יכול להתבסס על התנסות ביישום היוזמה (פיילוט) בקהילה, בליווי מומחים, קבלת משוב וחיזוק מרכיבי היוזמה לקראת יישום והפצה בקהילות נוספות.
- **מנגנון תמיכה בקהילות** במהלך יישום היוזמות ובהמשך להן, היוצר, למשל, מפגשי רישות בתוך ובין קהילות, מפגשים וסדנאות לשיתוף בידע ובניסיון של קהילות שונות, מפגשי חשיפה לידע וניסיון, מפגשי גיבוש חברתיים, ועוד.

תוצרי הפיתוח של קהילות ליזמות כלכלית

קהילות ליזמות כלכלית הן למעשה קהילות עם תכלית ממשית, התורמת לאחד או יותר מהתחומים הבאים:

- **יצירת הזדמנויות לתעסוקה ולפרנסה:** עבור הקהילה המקומית, עסקים בבעלות מקומית וארגונים הפועלים לטובת המקום באופן ישיר.
- **הגדלת הכנסות הרשות המקומית:** ישירות (תוצר של יזמות ציבורית) ועקיפות (מיסים מקומיים), כדי ליצור את המשאבים הדרושים לשדרוג תשתיות ושירותים.
- **שירותים חברתיים ומוניציפליים:** חינוך, חברה, בריאות, פנאי וכיו"ב, איכותיים, המותאמים לסדר היום המקומי. אלה יוצרים תועלות מוחשיות ותורמים לשגשוג הכלכלי של הקהילה וחברה.
- **טיפוח המרחב הציבורי:** כמקום מפגש ואינטראקציה בין גורמים שונים בקהילה ובין פעילויות באופן המקדם את החדשנות ואת הפעילות הכלכלית בקהילה.
- **דמוקרטיה מקומית, העצמה וחוסן:** קידום מעורבות התושבים על בסיס לקיחת אחריות ושותפות של הקהילה בתהליכי קבלת החלטות ובהתנהלות השוטפת של מגוון מרכיבי החיים והסביבה בקהילה, כדי ליצור חוסן קהילתי וכלכלי.

התוצרים הממשיים יגובשו על ידי כל קהילה בתוך ההקשרים הרלוונטיים לה. להלן מספר דוגמאות לצורכי המחשה בלבד:

²⁴ דוגמת זו, הפועלת על ידי קרן ירושלים וארגון Made in JLM, מכשירה מנהלי קהילות היוזמים הקמה ומנהלים קהילה.

²⁵ חשוב להבהיר, כי אין מדובר בהצמחת יזמות חברתית על ידי יזמים פרטיים. קיים מגוון רחב של תוכניות שאת חלקן סקרנו לעיל (כגון התוכניות של PRESENTENSE, הכוורת, +60 בחיפה, ועוד), שהן תוצאה של יזמות קהילתיות של קבוצות תושבים, עסקים, בעלי תפקידים ברשות וכיו"ב.

²⁶ בדומה לתוכנית שמפעילה עיריית ירושלים במסגרת האגף לקידום נוער בשיתוף עם PRESENTENSE.

²⁷ CSB Community Supported Businesses הוא מודל המבוסס על זיקה הדדית בין צרכנים, המעוניינים ביותר ידע ואמון לגבי מקור ואיכות המצרכים והשירותים שהם צורכים, לבין העסקים הקטנים, עבורם יצירת מאגר מובטח של צרכנים והכנסות יוצרת בסיס לחוסן פיננסי ומחזקת את הקשר עם בעלי עסקים (בעיקר יצרנים) מקומיים נוספים. המודל המוכר ביותר של CSB הוא CSA – Community Supported Agriculture חקלאות נתמכת קהילה. https://ecowiki.org/wiki/%D7%97%D7%A7%D7%9C%D7%90%D7%95%D7%AA_%D7%A0%D7%AA%D7%9E%D7%9B%D7%AA_%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%94. להרחבה על מודל עסקים נתמכי קהילה ראו, למשל: [https://www.cpajournal.com/2018/05/07/understanding-the-community-supported-business-model/#:~:text=The%20community%2Dsupported%20business%20\(CSB,in%20dividuals%20with%20a%20common%20interest](https://www.cpajournal.com/2018/05/07/understanding-the-community-supported-business-model/#:~:text=The%20community%2Dsupported%20business%20(CSB,in%20dividuals%20with%20a%20common%20interest) <http://www.goodfoodworld.com/2012/08/community-supported-what-csa-csb-csr-csw-csf> -1

רכישת שירותים על ידי הרשות מקהילת היזמות

היוזמה: עסק חברתי של תושבים המספק שירותים לרשות המקומית.

- התכלית: תחזוקת ושדרוג המרחב הציבורי והקיימות בקהילה, תוך יצירת הזדמנויות לפרנסה ולתעסוקה בקהילה המקומית באמצעות העברת מרחב ציבורי מוגדר לניהול קהילת היזמות. הקהילה מספקת שירותי תחזוקה וניקיון, יוצרת "שפת רחוב" (פלייסמייקינג), שירותי מיחזור וחינוך סביבתי כאשר הרשות מתחייבת לממן את השירותים והפעילויות בהיקף דומה לפחות לזה שהייתה מחויבת לו כאשר המרחב נהל ותוחזק ישירות על ידה. קהילת היזמות ממנפת (בהסכמת הרשות) את המרחב ליצירת הכנסות נוספות לשדרוג הפיתוח, התחזוקה והפעילויות.²⁸
- הזרז: זיהוי פערים ברמת התחזוקה והנגישות של מרחבים ציבוריים לטובת הקהילה ביוזמת הרשות המקומית או הקהילה.
- שותפים ותפקידיהם:
 - ◀ המגזר הציבורי: הרשות המקומית - הסדרה רגולטיבית של רכישת השירות מהקהילה, תקצוב הפעילות ברמה בסיסית מוסכמת ופיקוח על איכותה.
 - ◀ החברה האזרחית: בינוי וניהול הקהילה.
 - ◀ המגזר הפרטי: בעלי עסקים סביב המרחב הציבורי - שותפות בקהילה וביזמות מניבות הכנסות.
 - ◀ אקדמיה (או גוף ידע פרטי): פיתוח וחידוד מודל הפעולה ומודל עסקי.
- המנגנון: הקמת עסק חברתי (עמותה) בבעלות תושבים ועסקים מהקהילה, להפעלת שירותי תחזוקה, שדרוג מרחב, חינוך סביבתי, ועוד בשיתוף עם המגזר העסקי והחברה האזרחית.
- הקהילה: תושבים ועסקים באזור הסובב את המרחב הציבורי המוגדר.
- התוצרים: הזדמנויות תעסוקה ופרנסה לקבוצת תושבים בקהילה, שדרוג המרחב והיצע הפעילויות לקהילה.
- החדשנות: מודל ההתארגנות כעסק חברתי המספק שירותים לרשות המקומית ויוזמות עסקיות ייחודיות.

תמיכת הרשות בקהילת היזמות

היוזמה: העמדת נכסים ציבוריים לטובת שימוש מייצר הכנסה לתושבים.

- למשל, הקצאת שטחים וגגות של מבני ציבור לחקלאות עירונית לאחר הכשרה של התושבים, גיבוש תנאי השכרת השטח לקהילה ורכישת התוצרת על ידי גופים עירוניים.
- התכלית: העמדת שטחים ציבוריים שאינם בשימוש, למשל גגות של מבני ציבור, לטובת יוזמות חקלאות עירונית אינטנסיבית של תושבים בקהילה, כמהלך היוצר עבורם השלמת הכנסה.
- הזרז: זיהוי הצורך בהשלמת הכנסה לתושבים חסרי הכנסה מספקת באופן זמני (מובטלים) או מתמשך (פנסיונרים, הורים יחידניים, סטודנטים) ביוזמה קהילתית או ביוזמת הרשות.

- התוצרים: הגדלת ההכנסות של בעלי עסקים ושל הרשות, שדרוג שירותים לקהילה.
- החדשנות: צרכנים כשותפים, כדי להגדיל את המחויבות ההדדית שבין העסקים לקהילה (מודל עסקים נתמכי קהילה); שילוב פעילויות יוצרות הכנסה לטובת משאבי ניהול והפעלה, קבלת אחריות משותפת לניהול המתחם על ידי הרשות והקהילה.

הענקת "זכויות ניהול" לקהילה על ידי הרשות

היוזמה: קהילת יזמות להפעלת מתחם פעילות ODT (OUT DOOR TRAINING) על ידי הקהילה

- התכלית: יצירת הזדמנויות תעסוקה ופרנסה לקבוצת תושבים ועסקים מקומיים על בסיס:
 - ◀ הקמת מתחם מתקנים ייעודי לפעילות ODT כחלק מפארק ציבורי. קבוצת התושבים, שתעבור הכשרה מתאימה, תורשה להשתמש במתקנים בשעות מוגדרות (כך שישרתו ביתר הזמן את הקהילה באופן חופשי), כדי לקיים פעילות ODT לקהילה (תלמידים, תנועות נוער), אנשי מקצוע (צוותי חינוך ורווחה) ועסקים - מהמקום ומן החוץ - בתשלום.
 - ◀ שילוב פעילות ה-ODT ב"חבילה", הכוללת למשל שירותי הסעדה, טיפולים, היסעים, ועוד, יחד עם עסקים מקומיים.
- הזרז: זיהוי של קבוצת תושבים או הרשות המקומית את הפוטנציאל למינוף המרחב הציבורי לטובת הקהילה.
- שותפים ותפקידיהם:
 - ◀ מגזר ציבורי: הרשות המקומית (ו/או מתנ"ס/חברה כלכלית/מעוף): הסדרת רגולציה (זכויות שימוש במתחם), הקמת המתחם, הכשרת הקבוצה.
 - ◀ מגזר פרטי: שותפות ביצירת "חבילות".
 - ◀ חברה אזרחית: הנגשת ידע, בינוי וניהול הקהילה, הכשרה טכנית ועסקית לקבוצת הפעילים, סיוע בשילוב בעלי עסקים ב"חבילות".
 - ◀ האקדמיה (או גוף ידע פרטי): פיתוח וחידוד מודל הפעולה ומודל עסקי.
- המנגנון: קואופרטיב של תושבים או עסק חברתי בניהול משותף של קבוצת תושבים מהקהילה המקומית, ה"רוכשים" זכויות שימוש וניהול (חלקי, כאמור) של המתחם מהרשות המקומית תמורת תשלום ו/או תחזוקת המתחם והמתקנים.
- הקהילה: קבוצה של תושבים שעברו תהליך הכשרה בתחום ה-ODT- ובתחום העסקי.
- התוצרים: תעסוקה והכנסות לתושבים ולעסקים מקומיים, צמצום עלויות תפעול ותחזוקה לרשות המקומית, שדרוג השירותים לקהילה ולמוסדות מקומיים.
- החדשנות: מודל הענקת הזכויות והיוזמה העסקית הייחודית.

²⁸ בבריטניה פורסם מדריך להעברת מרחב ציבורי ברשויות המקומיות לניהול הקהילה (<https://www.designcouncil.org.uk/>)
https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/community-led-spaces_1.pdf. אחת הדוגמאות הבולטות היא הרשות המקומית של מילטון קיינס, שבה הוקמה קרן קהילתית (TRUST), המנהלת את תחזוקת כל השטחים הפתוחים במימון הרשות (<https://www.theparkstrust.com/our-work/about-us/about-the-parks-trust/>)

- שותפים ותפקידיהם:
 - < המגזר הציבורי: הרשות המקומית - הסדרה רגולטיבית של העמדת הנכסים לשימוש הקהילה, מעורבות בהנגשת משאבים ובבינוי הקהילה
 - < החברה האזרחית: ארגוני החברה האזרחית העוסקים בחקלאות עירונית: הנגשת ידע, הכשרה ותמיכה מקצועית, בנייה וניהול של הקהילה.
 - < המגזר הפרטי: חנויות ירקות, מסעדות, שירותי הסעדה וכדומה: שותפות עסקית באמצעות רכישת המוצרים והכוונת הביקוש.
 - < אקדמיה (או גוף ידע פרטי): פיתוח וחידוד מודל הפעולה והמודל העסקי.
 - המנגנון: זיהוי נכסים מתאימים באמצעות עמותה המתמחה בתחום והקמת מנגנון להקצאת שטחים. תשלום של היזמים עבור הזכות להשתמש בשטחים יהווה בסיס למימון רכישת תשומות בסיסיות, פעילויות הכשרה ותמיכה מקצועית, הנגשת שוק ושיווק התוצרת על ידי העמותה.
 - הקהילה: תושבים ובעלי עסקים באזור.
 - התוצרים: הזדמנויות להשלמת הכנסה לתושבים חסרי הכנסה/בעלי הכנסה נמוכה, רכישת ידע מקצועי והגדלת הסיכויים להשתלבות בשוק העבודה.
- החדשנות – מינוף שטחים ומבני ציבור (גם אם חלקם באופן זמני) ליצירת הכנסות עבור התושבים.

תוצרים מפעילותן של קהילות ליזמות כלכלית יכולים להתגבש בתוך מערכות תמיכה לקידום יזמות וחדשנות קהילתית (כגון מאיץ יזמות קהילתית), שיוקמו בשותפות בין הרשות, החברה האזרחית, גופי ידע מתמחים והמגזר העסקי. אלה המנגנונים המשותפים המשקפים היווצרות אקוסיסטם ותומכים בקידום החדשנות והיזמות.



פרק 5

**קידום הקמתן
של קהילות
ליזמות כלכלית**

קידום הקמתן של קהילות ליזמות כלכלית ופעילותן הוא תהליך המחייב מערכת מאפשרת ותומכת, הן ברמה המקומית - במעורבות הרשות המקומית - והן ברמה הארצית, התומכת ברשויות המקדמות קהילות ליזמות כלכלית.

התהליך דורש מהרשות המקומית לפעול כיזם ציבורי, המקדם יזמות ציבורית או מסייע בקידום יזמות הצומחות מהקהילה.

בפרק זה:

הרשות כיזם ציבורי

תפיסות וכלים מעולם החדשנות

חדשנות בדפוסי הפעולה של הרשות

מענים ישימים • פיתוח עסקים חברתיים • חדשנות פנים-ארגונית

דפוס פעולה של "יזם ציבורי"

השקעה בבניית יכולות
התאמת מבנים ארגוניים ודפוסי פעולה
זיהוי ומינוף נכסים מקומיים
בניית שותפויות
ניהול מתקדם של הכלכלה המוניציפלית

שלבים לתהליך הקמתן של קהילות מקומיות ליזמות

כיוונים להמשך פיתוחן של קהילות מקומיות ליזמות

א. הרשות כיזם ציבורי

כדי לפעול כיזם ציבורי על הרשות לשלב **תפיסות וכלים מעולם החדשנות**. עולם זה כולל שלושה סוגים של חדשנות: חדשנות עסקית וטכנולוגית,²⁹ חדשנות מוניציפלית³⁰ וחדשנות בדפוס הפעילות.³¹

חדשנות בדפוס הפעולה של הרשות היא המשמעותית ביותר בהקשר של פיתוח כלכלי-קהילתי והיא המפתח המאפשר קידום קהילות יזמות (כפי שהוצג בדוגמאות בפרק 4 סעיף ד לעיל). דפוס פעולה חדשניים, שהרשות המקומית יוזמת או מאפשרת ותומכת בהם, הם היוצרים את התשתית לפיתוח **מענים חדשניים לסוגיות שעל סדר היום המקומי והם המאפשרים לאוכלוסיות רחבות יותר להשתלב בזירת החדשנות היוצרת תועלות לקהילה המקומית**. תוצרי החדשנות בפיתוח כלכלי-קהילתי כוללים:

- **מענים** ישימים וכדאיים מבחינה פיננסית וקהילתית **לסוגיות הנמצאות על סדר יומן של קהילות מגוונות** ברשות המקומית בתחומי השירותים, סביבת המגורים, מערכות היחסים החברתיות וכן בתחומי הכלכלה והתעסוקה (כולל השתלבות עמוקה יותר בעולם החדשנות הטכנולוגית).
- **פיתוח עסקים חברתיים**, בעלי חיות עסקית ותרומה לקהילה.
- **חדשנות פנים-ארגונית** בתוך הרשות, המאפשרת לעובדיה (ולשותפיהם) להניע יוזמות חדשניות המיטיבות עם הרשות והקהילה ולרשות, למנף את נכסיה לתכלית.

המחשות לתוצרים אלה הוצגו בפרק 4 לעיל.

אימוץ דפוס פעולה של "יזם ציבורי" אינו פשוט והוא דורש מהרשות לאמץ מסגרות ארגוניות, דפוס פעילות מאפשרים, תפיסות וכלים מעולם החדשנות, ביניהם:

- **השקעה בבניית יכולות**: אימוץ דפוס פעולה חדשניים, זיהוי תפקיד הרשות בתהליך והקניית כלים מקצועיים מעשיים, היכרות עם עולמות תוכן ושחקנים חדשים, היכולת לזהות משאבים והזדמנויות או להבנות שותפויות, לימוד מהניסיון של רשויות אחרות. כל אלה דורשים תהליכי הכשרה והדרכה מתאימים.
- **התאמת מבנים ארגוניים ודפוס פעולה** לדפוס הפעילות הנדרשים ולתנאים המקומיים המאפשרים ותומכים ביזמות ציבורית.³² במקרים רבים, הדבר כרוך בשינוי ובהתאמות במנדט של מחלקות וגופים מוניציפליים, בהקמת יחידות ייעודיות, ביצירת מסגרות לשתוף פעולה בין יחידות ועם גופים חיצוניים לרשות ובמתן אפשרות ליזמות פנים ארגונית בדרגי הניהול ובדרגי השטח.

29 יצירת תנאים ושותפויות המיועדים ליצור לרשות ולעסקים בה יתרון תחרותי. לדוגמה, הקמת חממות ומאיצים מקצועיים בשיתוף עם המגזר הפרטי/האקדמיה/חברה אזרחית למשיכת יזמים, גופי הון סיכון, יזמים וסטרטאפים לרשות המקומית.

30 שילוב טכנולוגיות חדשניות המאפשרות לרשות לפעול טוב יותר כארגון המספק שירותים. למשל, שילוב תכנות ניהול המייעלות את עבודת הרשות, אפליקציות בממשק רשות – תושב, המשפרות את השירות, ועוד.

31 יצירת דפוסים חדשניים של אספקת שירותים ושיתופי פעולה עם בעלי עניין מקומיים וארציים. לדוגמה, הקמת חברה משותפת לרשות ולעסקים לניהול מתחם מסחרי ירוד; הענקת זיכיון רשותי לקואופרטיב של תושבים לניהול מערך הפסולת בשכונה, ועוד.

32 דוגמת יחידות חדשנות שהוקמו בערים שונות, חברות כלכליות וחברות ניהול מתחמי תעסוקה, הקמת יחידות/מסגרות פנים-רשותיות ייעודיות דוגמת יחידה לתמיכה ביזמות חברתית ותוכנית האצה לעובדי נוער בסיכון בעיריית ירושלים.

- **זיהוי ומינוף נכסים מקומיים**: נכסים אישיים, קהילתיים, מוסדיים ופיזיים³³ היוצרים מאגר פוטנציאלי של שותפים, כלים, משאבים ויכולות, שניתן לרתום אותם לקידום יצירת תועלות לקהילה ולרשות.
 - **בניית שותפויות**: עם מרכיבי הקהילה, ארגוני החברה האזרחית, רשויות שכנות, משרדי ממשלה, סוכנויות וארגונים ארציים ובינלאומיים, עם המגזר העסקי ועם האקדמיה. כל זאת, כתשתית לגיבוש יוזמות חדשניות, פתרונות לסוגיות הנמצאות על סדר היום וליצירת מחויבות ליישום.
 - **ניהול מתקדם של הכלכלה המוניציפלית**: שילוב שיקולי כלכלה מוניציפלית בתכנון סטטוטורי (תוכניות מתאר, ועדת גבולות וכיו"ב) על בסיס **היתכנות**,³⁴ מינוף מושכל של נכסי הרשות, קידום רכש מקומי (של הרשות ושל גופים ועסקים גדולים בתוכה) ותמיכה בעסקים מקומיים. זאת כדי להגדיל את הכנסות הרשות ממסים, להבטיח בחירה מושכלת של יוזמות ושותפויות, לאתר הזדמנויות מימון ציבוריות ופילנתרופיות ולהתאמת היוזמות באופן המגביר את יכולת המשיכה של משאבים חיצוניים.
- הפעילות כיזם ציבורי מורכבת ביחס לדפוס הפעולה המסורתית ודורשת מיומנויות מקצועיות שאינן נמצאות תמיד במערכת המוניציפלית המקובלת, אך היא חיונית כדי לאפשר לרשות לייצר ולגייס יותר משאבים באופן עצמאי, להתייעל, ולמצוא שותפויות ופתרונות חדשניים המנגישים תועלות מוחשיות לתושבים, לעסקים ולארגונים לאורך זמן.

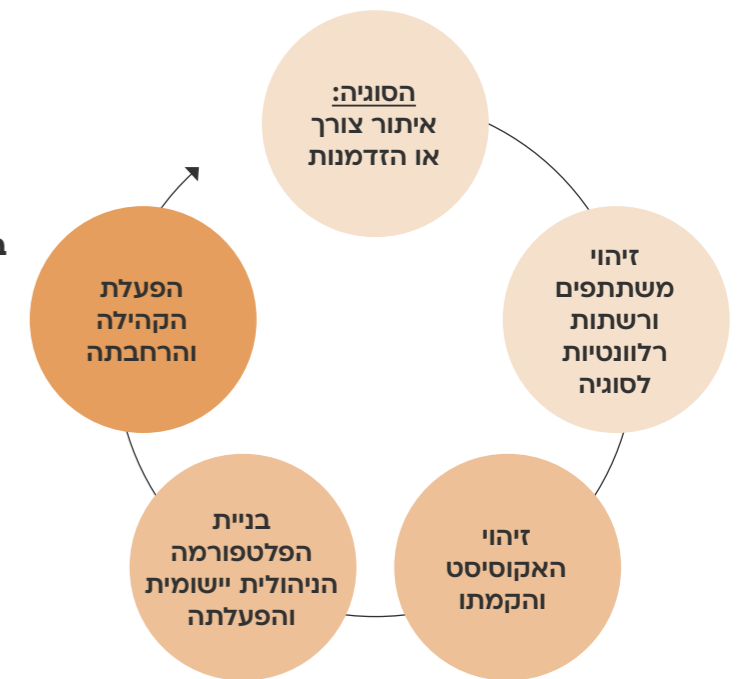
רשות מקומית המאמצת דפוס פעולה חדשני של יזם ציבורי, מאפשרת לקהילות לפעול באופן יזמי וחדשני על בסיס שותפות עמה (ועם גורמים נוספים). זהו הבסיס להתפתחותן ולפעילותן של קהילות ליזמות כלכלית.

33 לתיאור תמציתי של גישת הנכסים המקומיים, סוגי הנכסים והדרך לרתום אותם לתהליכי פיתוח ראו: משרד הפנים, מפעם – מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי. (2018). הדרכת נבחרים ברשויות המקומיות: תהליך אסטרטגי ככלי לפיתוח מקומי. https://www.gov.il/BlobFolder/guide/guides-for-selected1/he/home_main_local-government_information-guides_guides-for-selected11.pdf

34 הקצאת "שטחים מניבים" "על הנייר", ללא בדיקת היתכנות לפיתוח ולאכלוס בפועל אינה תורמת מעשית לכלכלה המוניציפלית. על כן יש לבחון היתכנות ולבצע התאמות בהתאם.

ב. תהליך הקמתן של קהילות מקומיות ליזמות

התהליך כולל את השלבים הבאים (הוא מוצג להלן עם נקודת התחלה וסוף, לצורכי נוחות, על אף שבפועל התהליך יכול להתחיל בנקודות שונות ולהתנהל בדילוגים ובחזרות).



בשלב זה:

קהילה יכולה "לסיים את תפקידה" עם הגשמת תכליתה; להמשיך לפעול לאורך זמן בהתאמות שונות; "להוליד" קהילות חדשות. (SPIN OFF).

למעשה, תהליך פיתוח ויישום היוזמות כלכליות-קהילתיות יכול להיווצר בעיקר בשני ערוצים (המשתלבים לפעילות השוטפת בהמשך):

ערוץ שבו קיימות יוזמות ויזמים רלוונטיים בקהילה, אך האקוסיסט ומנגנוני התמיכה עדיין אינם קיימים.	ערוץ שבו אין אקוסיסט, יוזמות ומערכות תמיכה רלוונטיות.
<p>זיהוי סוגיה עמה רוצים להתמודד או רעיון אותו רוצים לקדם:³⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> • איתור הצורך. • סקירת נתונים על היקף ומאפייני הסוגיה. • סקירת ידע: כיצד התמודדו במקומות אחרים. 	<p>הקמת האקוסיסט:</p> <ul style="list-style-type: none"> • זיהוי משתתפים רלוונטיים, רשתות ומאפייניהם: למי יש עניין לתרום ולהעמיד משאבים לסוגיהם לטובת קידום תהליכי יזמות וחדשנות. • יצירת השותפות בין הגופים מהמגזרים השונים להם יש עניין בקידום יזמות וחדשנות.
<p>תוצרים מצופים: הגדרת השינוי שאותו רוצים בקהילה.</p>	<p>בניית פלטפורמה ניהולית-יישומית: חממה, מאיץ ותמיכה ביזמים, סטרטאפים וכיו"ב, והפעלתה.</p>
<p>הקמת האקוסיסט:</p> <ul style="list-style-type: none"> • זיהוי משתתפים רלוונטיים, רשתות ומאפייניהם: למי יש עניין לתרום ולהעמיד משאבים לסוגיהם לטובת קידום תהליכי יזמות וחדשנות. • יצירת השותפות בין הגופים מהמגזרים השונים להם יש עניין בקידום יזמות וחדשנות. 	<p>זיהוי סוגיה עמה רוצים להתמודד או רעיון שאותו רוצים לקדם:</p> <ul style="list-style-type: none"> • איתור הצורך. • סקירת נתונים על היקף ומאפייני הסוגיה. • סקירת ידע - כיצד התמודדו במקומות אחרים.
<p>תוצרים מצופים: הגדרת השינוי הנדרש בקהילה.</p>	<p>בניית פלטפורמה ניהולית-יישומית: חממה, מאיץ ותמיכה ביזמים, סטרטאפים וכיו"ב, והפעלתה.</p>
<p>הפעלת הקהילה: פעילות משלימה של מפגשים, הגשת ידע וכלים, רישות, העשרה וכיו"ב לקהילה כולה (סטרטאפים, חברות, גופי השקעה והון, אנשי מקצוע, עובדי המגזר הציבורי וארגוני החברה האזרחית, בעלי עסקים תומכים ומשלימים).</p>	

35 הסוגיה צומחת במקרים רבים "מלמטה" - על ידי פעילים או יזמים מקומיים, אולם רשויות יכולות לעודד זיהוי סוגיות רלוונטיות ליזמות על ידי הקמת האב או מועדון יזמים ייעודי, שבו בעלי עניין בקהילה יוכלו לבחון ולגבש רעיונות ש"יכנסו" בהמשך למערכת התמיכה ביוזמות חדשנות לקהילה.

ג. כיוונים להמשך פיתוחן של קהילות מקומיות ליזמות

המשך פיתוחן של קהילות מקומיות ליזמות תלוי בשני גורמים עיקריים: ברשות המקומית ובמדיניות ארצית יוזמת ותומכת, כמפורט:

הרשות המקומית

הגורם המרכזי הקריטי בפיתוח קהילה מקומית ליזמות היא הרשות המקומית בתפקידה כזם ציבורי, הפועל באופן פרואקטיבי: לרשות המקומית תפקיד מפתח בפיתוח ובהפעלה של קהילות ליזמות כלכליות. תפקידה כולל:

- **זיהוי סוגיות** משמעותיות ורלוונטיות לנושא הפיתוח המקומי.
- **יצירת התנאים** המאפשרים היווצרות קהילות יזמות: תמיכה בזיהוי ובהבניה של אקוסיסטם ופלטפורמה.
- הבטחה כי נוצרות **תועלות הדדיות**, כולל לרשות.
- **מתן מענה** לצרכים ומילוי תפקידים שונים הנדרשים לאורך התהליך בקהילות מקומיות שונות.
- הפעלת שיקול דעת בדבר **מיקומה של היחידה/הפונקציה** המפתחת קהילות ליזמות כלכלית. היחידה האחראית צריכה להיות עם אוריינטציה יזמית, עתידית וחשיבה מחוץ לקופסה, לדוגמה יחידה לתכנון אסטרטגי, חברה כלכלית.

מדיניות ארצית יוזמת ותומכת

- ייזום ותמיכה מקצועית וכלכלית ברמה ארצית באמצעות גופים ציבוריים המתמקצעים ומתמחים במחקר ובפיתוח בשדה הציבורי-כלכלי-חברתי. לדוגמה, עבודת ג'וינט ישראל בייזום, בהקמה ובהפעלת פיילוט של היחידות לתכנון אסטרטגי או עבודתה של הסוכנות היהודית בהקמת יחידות לפיתוח כלכלי.
- ייזום ותמיכה של משרדי הממשלה הרלוונטיים (משרד הפנים, משרד התעשייה והכלכלה) בגיבוש מסגרת להקמת פלטפורמות המאפשרות הקמת מערכות אקוסיסטם לפיתוח קהילות ליזמות ברשויות המקומיות. הפלטפורמה מאפשרת רגולציה, תקציב, ידע ותמיכה ברשויות.

דגם אידיאלי של קהילה ליזמות מקומית עדיין לא פועל בארץ. מספר מועט של רשויות בארץ, תמכו, אפשרו והקימו פלטפורמות להקמתן של קהילות מקומיות ליזמות. מספר מועט של רשויות בשלות מבחינה מקצועית ומוניציפלית לאפשרו/או לתמוך בהקמתן של קהילות כאלה, אולם רוב הרשויות בארץ עדיין אינן נמצאות בשלב המאפשר להן לעשות את המהפך הנדרש לשינוי תודעתי בתפישותיהן וביכולותיהן המקצועיות כדי להקים את הפלטפורמות הנדרשות לבניית קהילות ליזמות.

כדי לקדם **שינוי תודעתי**, המאפשר את ייזום ויישום פיתוח הקהילות המקומיות, נדרשת אפוא עבודה ברמה ארצית. זאת, להנחלת הידע הנדרש, כמו גם לגיבוש המדיניות הרלוונטית ולפעולות רגולטוריות ותקציביות מורכבות: החל מהעברת ידע ומידע מקצועי דרך הכשרת כוח אדם מתאים ותקציבים ועד להקמת חממות (אזוריות?), המאפשרות לבחון רעיונות שונים לפיתוח אקוסיסטם בטרם יישומן.

סיכום

נספח א': מעורבות הציבור: רציונל, משתתפים ותועלות

א. רציונל

מעורבות הציבור הוא תהליך דיאלוגי בין גורמי ממשל לבין אזרחים, עסקים, ארגונים וגופים נוספים שאינם נבחרו ציבור ואינם בעלי תפקיד פורמלי, הלוקחים חלק בתהליכי תכנון וקבלת החלטות ביחס לנושאים הנוגעים לחייהם.³⁶ בתהליך יישום מעורבות הציבור עולות מספר שאלות ותהיות:

- מדוע?** השאלה היא מדוע בדמוקרטיה ייצוגית, שבה הציבור בוחר את מקבלי ההחלטות ומקנה להם את הזכות למנות בעלי תפקידים שיקדמו את מדיניותם, יש צורך גם במעורבות הציבור? למעורבות הציבור רציונל ערכי ומעשי. ברמה הערכית, מעורבות בתהליכים משקפת בעיקר את עקרונות היסוד של הדמוקרטיה ההשתתפותית, לפיהם: (1) לכל אדם הזכות להשפיע על תהליכים המשפיעים עליו ועל חיו; (2) לכל אדם הזכות להיות מודע ומדווח על תהליכים ומגמות העשויים להשליך על איכות חיו ושעליהם צריכה להיות לו היכולת להשפיע.

ברמה המעשית, מעורבות הציבור משדרגת את התהליך באמצעות שילוב מומחיות של **"ידע מקומי"** קריטי (שלא תמיד מצוי בידי המתכננים ומקבלי ההחלטות שאינם תושבי המקום), מאפשרת ביטוי לצרכים ולעמדות מקומיות, מחזקת תחושת שייכות ובונה אמון בין התושב לממשל, מספקת לגיטימציה לתהליך ולתוצריו, מונעת חיכוכים ואי-הבנות ויוצרת הסכמות ובסיס קואליציוני לשותפויות הנדרשות ליישום ההחלטות והתוכניות.
- מי צריך להיות מעורב בתהליך?** לכל תהליך יש **"בעלי עניין"** (stakeholders), שהם כל מי שיכול להיות מושפע ומשפיע על התהליך מתוקף היותו חלק מהקהילה, בעל תפקיד, בעל שליטה במשאבים, מי שעלול להיפגע מהתהליך או בעל עניין אחר בקידום התהליך או בסיכולו.
- מתי מערבים?** עיתוי המעורבות יכול להיעשות בכל שלב של התהליך, תוך התאמת שיטות הפעולה והכלים לכל שלב.
- יתרונות וחסרונות של תהליכי מעורבות תושבים:** נושא שיתוף הציבור על גווניו אינו מאומץ תמיד על ידי מקבלי ההחלטות. למרות חשיבותו, כפי שפורט למעלה, לעיתים הוא נתפס כמסרביל תהליכים, מאריך את זמן קבלת ההחלטות ומקשה עליו, מעכב ביצוע ולוקה בחולשות מתודולוגיות להערכה וסקולר הדעות המובאות על ידי "בעלי העניין", המתפרסות על קשת רחבה של יכולות, מעמד סוציו-כלכלי, מידת המעורבות והיקפה. כל אלה תובעים השקעת משאבים נוספים, המכבידה אף היא על ההחלטה לשתף את ציבור בעלי העניין. יש לציין, כי התהליכים המקובלים לשיתוף הציבור מתייחסים בעיקר לשלבי התכנון ובמידה מוגבלת לתהליכי קבלת ההחלטות. מעורבות ושותפויות ביישום ובעצם העשייה נעדרות כמעט לחלוטין מתהליכי מעורבות הציבור המקובלים.

פרק 6
נספחים

36 להרחבה ראו, למשל: בקר, א' (2019). שיתוף ציבור במשרדי הממשלה וברשויות המקומיות, מרכז המידע של הכנסת; צ'רצ'מן, א' וסדן, א' (2003). השתתפות – הדרך שלך להשפיע, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

ב. מדרג המעורבות

ניתן לבחון את מעורבות הציבור בתהליכי תכנון, קבלת החלטות ויישום על בסיס עוצמת המעורבות ועל בסיס מידת ההשפעה על תוצרי התהליך.

יש המזהים את מדרג ועוצמת המעורבות המתוארים להלן כתהליך שהתפתח במהלך השנים יחד עם התפתחויות פילוסופיות, פוליטיות, כלכליות וחברתיות, המתייחסות למעבר **משיתוף**, דרך **השתתפות** ועד לשותפות. המושג "שיתוף" משקף בעיקר את יוזמתם של המשתתפים - קובעי המדיניות ומקבלי ההחלטות מהממסד. "השתתפות" משקפת בעיקר את יוזמתם של המשתתפים, כלומר של ציבור האזרחים השואף להיות יוזם התהליך ושולט בו. שני המושגים האלה משקפים הבדלי גישה בסיסיים המתבטאים בהיררכיה הטבועה בהם. לעומתם "שותפות", המוגדרת כמיזוג בין שיתוף להשתתפות, משקפת את יוזמות שני הצדדים, מקבלי ההחלטות והציבור, ומבטאת אחריות משותפת ושיוויון זכויות וחובות שלהם בתהליך. שני המושגים "שיתוף" ו"שותפות" מייצגים שתי גישות שונות להתמודדות עם המעורבות וטבועה בהם גישה שברובה היא חד-צדדית - "מלמעלה למטה" ב"שיתוף", ו"מלמטה למעלה" ב"השתתפות". **לעומת זאת, במושג המאחד "שותפות" המסר הוא הדדיות המוסכמת על הצדדים, שלילת פטרונות וחלוקה באחריות. זוהי הדרגה הגבוהה ביותר של מדרג המעורבות.**

עוצמת ההשפעה עולה במעבר מ"שיתוף" ל"שותפות" ומשם הלאה ל"השתתפות". ארנסטיין (Arnstein, 1969) מציגה סולם ליניארי, המחולק לשמונה דרגות קשר בין אזרחים לאנשי מקצוע וקובעי מדיניות, החל מתהליכים של "מראית עין", שבהם אין לציבור אפשרות אמת להשפיע על התהליך, דרך תהליכים שבהם השיתוף הוא חד-כיווני - הממשל מייזג ומדווח לציבור, אך אין לציבור אפשרות מעשית להשפיע, ועד לתהליכים שבהם יש לציבור יכולת השפעה אמיתית על היוזמה, על תוצרי התכנון וקבלת ההחלטות, ואף מתקיים תהליך ביזור כוח וסמכות אל השותפים שאינם ממסדיים.^{37 38}

ג. מעורבות הציבור - גישות וכלים

קיימים גישות וכלים רבים למימוש מעורבות הציבור וכן קיימת זיקה בין רמת המעורבות שנבחרה לתהליך קבלת החלטות מסוים לבין הגישה והכלים התואמים את רמת המעורבות שנבחרה. בהתאם ל"מדרג המעורבות" ניתן לסווג את גישות המעורבות לשלושה ממשיקים בין מקבלי ההחלטות לציבור: מידע, התייעצות, שותפות.

מידע ושיתוף הציבור: נושא המידע בהקשר ל"שיתוף הציבור" מתייחס לשני כיוונים נפרדים:

- יידוע הציבור ודיווח: מידע העובר ממקבלי ההחלטות ברמות השונות לציבור ללא שום אפשרות לדיון דו-צדדי.
- איסוף מידע: בקשה לקבלת מידע מהציבור כדי להתייחס אליו במהלך קבלת ההחלטות, אך לא מתקיים בו שום דיון דו-צדדי.

מבחינה כמותית, כשמדובר בקבוצות גדולות איסוף המידע יכול להיעשות בדרכים מגוונות: על ידי משוב, קבוצות מיקוד, שולחנות עגולים, שאלונים וסקרים, תצפיות, ראיונות אישיים וכן איסוף מידע מסוכני מידע, כמו: רשויות מקומיות, משרדי ממשלה, מקורות מוסדיים, כמו הלמ"ס, אתרי אינטרנט, ועוד. לכל אחת מהשיטות יתרונות וחסרונות, שעיקרן בבדיקת מידת הייצוג שהפתרון נותן לקבוצה הרלוונטית והיכולת להיות באינטראקציה ולהתדיין או אי היכולת להתדיין בנושא בין הקבוצות של בעלי העניין.

התייעצות והשתתפות: התייעצות עם נציגים מהציבור ושיתוף נציגי ציבור בדיון המקצועי, תוך שמירת החלק הארי של הליך קבלת ההחלטות בידי מקבלי ההחלטות. תהליכי היוועצות מאפשרים העברת מידע ועמדות מהציבור לכיוון מקבלי ההחלטות וכן הצגת שאלות. עם זאת, השיח מוגבל בנושאים שלו או בהיקפו, כמעט שאין אפשרות להתדיין וסמכות ההחלטה הסופית נותרת בידי מקבלי ההחלטות. בהקשר זה עולה השאלה: איזה חלקים בציבור מעורבים בתהליך. במקרים רבים, כדי להימנע ממצב שרק אוכלוסייה "מחוברת" תהיה מעורבת בתהליך, חשוב לבצע תהליכים מכינים המסייעים גם לאוכלוסיות מודרות ומחלשות להבין את התהליך ולהשמיע את קולן.

שותפות: זהו הנדבך הגבוה והמהותי ביותר במדרג מעורבות הציבור בקבלת החלטות. קיימים שני רבדים של שותפות - בתהליך קבלת ההחלטות ובעשייה. בתהליך בקבלת החלטות, מידע מועבר באופן דו-צדדי בין ה"משתתפים" (מקבלי ההחלטות) לבין ה"משתתפים" (הציבור), במסגרת דיון פעיל ומתמשך בין הצדדים. גם אם ההחלטה הסופית היא של גורם ממסדי, מכוח האחריות והסמכות הנתונות לו, הרי שהיא מגובשת מתוך חתירה להסכמה רחבה. לעמדות הציבור משקל מהותי בתהליך כזה, הן במסגרת השיקולים של הגורם המקצועי והן במעורבות באמצעות קבלת ההחלטה עצמה על ידי נציגי ציבור של ארגונים או בעלי עניין, שאינם חלק ממקבלי ההחלטות. השפעת הציבור ניכרת בעצם יישום התוכנית המתקבלת ובעשייה בפועל.

ההשתתפות בעשייה או בתהליך היישום, היא דרגת שיתוף גבוהה יותר משותפות בקבלת החלטות בלבד, והיא הבסיס לתפיסה בדבר קהילות ליזמות כלכלית המוצגת בהמשך. המונח **"שותפות עם הציבור"** משקף אקוסיסטם שבו מערכת קבלת ההחלטות, לדוגמה, הרשות המקומית, היא שחקן אחד - גם אם מוביל, אך לא שחקן במעמד אחר בין מספר שחקנים ובהם "ציבור בעלי העניין" (הכולל תושבים, עסקים, ארגונים, מוסדות). במערכת כזאת, לצדדים השונים יש אינטרס לשתף פעולה וליהנות אחד ממשאביו ומיכולותיו של האחר. זהו מצב שבו הן מקבלי ההחלטות והן הציבור על גווניו פועלים ועושים בתוך מערכת מקומית, שבה יש מגזר ציבורי, פרטי, חברה אזרחית, קהילה וכדומה. לכל מגזר יש משאבים ונכסים ייחודיים, יתרונות וחסרונות, שהחיבור ביניהם, בדרכים ובאמצעים שונים, מקדם את פיתוח הקהילה (ועשוי לתרום גם להעצמה ולחיזוק החוסן הקהילתי).

לסיכום: המעבר משיתוף בתהליכי תכנון וקבלת החלטות לשותפות בתהליכי היישום והעשייה המתמשכים מקבל ביטוי מיוחד וייחודי בתחום הפיתוח הכלכלי-קהילתי באמצעות המעורבות הישירה של הקהילה (יצירת מערכת מידע לזיהוי יתרונות מקומיים, רכישה בעסקים מקומיים, יצירת מערכת קשרים בין עסקים מקומיים, סיוע במציאת עבודה ויזמות, ועוד), בייזום ובבנייה של קהילות עסקיות (של עסקים או במשותף עם תושבים ומוסדות), המיישמות רעיונות משותפים ומקימות מיזמים ועסקים.

37 שתי הדרגות הנמוכות ביותר - מניפולציה ותרפיה, אינן שיתוף אמיתי. הדרגות הבאות (דיווח, התייעצות וריצוי) משקפות שיתוף מוגבל וחד-צדדי "מלמעלה", והדרגות הגבוהות (שיתוף, האצלת סמכויות, עוצמה ושליטה) משקפות שותפות אמת בין הציבור לממשל ואף ביזור סמכויות וכוח.

38 להרחבה ראו אצל שרי ארנסטיין (Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners, 35(4) אשר פיתוח סולם מעורבות בן שמונה שלבים, ואצל בקר, א' (2019). **שיתוף ציבור במשרדי הממשלה וברשויות המקומיות**, מרכז המידע של הכנסת.

נספח ב': בינוי קהילות

א. קהילה, הגדרות ומונחי יסוד

המושג "קהילה" משתנה לאורך השנים בעקבות שינויים ברמה העולמית וברמות מקומיות, כמו גם בעקבות התפתחויות של תיאוריות פילוסופיות, אנתרופולוגיות, סוציולוגיות וכלכליות. כדי לאפשר הבנה טובה יותר והשוואה בין סוגי הקהילות מוצע להשתמש במושגים ובהגדרות שלהלן:

קהילה: ציבור אנשים בעלי עניין משותף. השאלה היא, מהו אותו עניין משותף? אחת ההבחנות המרכזיות המתייחסות בעיקר לקהילות המסורתיות היא בין קהילות גיאוגרפיות, המתמקדות במיקום פיזי שהוא משמעותי לגביהן, לבין קהילות חברתיות, המתמקדות במטרות חברתיות-קהילתיות ובאפיון היחסים בקהילה כמגדירים את ייחודיותה (לדוגמה, קיבוץ או קולקטיב של אומנים).

קהילתיות: "מידת הרצון והיכולת של חברי הקהילה וכלל מרכיביה ליצור הסכמה על אמנה חברתית נורמטיבית, אשר באה לידי ביטוי ביצירה ובמימוש רשתות חברתיות ומסגרות וולונטריות המבוססות על אמון ועל הדדיות".³⁹

בינוי קהילה: תהליך המבקש להעלות את רמת הקהילתיות וההון החברתי באמצעות יצירה של רשתות חברתיות הנרקמות סביב פעילות משותפת של גורמים שונים בקהילה.

חיזוק הקהילה: בינוי ערכים משותפים: יצירת אמון, הדדיות, משמעותיות, מחויבות, שייכות, פעולה קולקטיבית וחיבוריות, שתוצאתם הסופית היא יצירת "הון חברתי" (ראו להלן).

סביב **הזהות המקומית** המתגבשת נוצרות מסגרות השתייכות נוספות (מערכת רב-תחומית), לדוגמה: בשכונה עירונית יכולות להיווצר מסגרות השתייכות שונות כקהילה, כמו: קהילת אומנים, קבוצת הורים יחידניים, בעלי עסקים קטנים, וכדומה.

הון הקהילה/ונכסי הקהילה:⁴⁰ לקהילות יש מגוון משאבים ונכסים המשמשים אותן בתהליך הבינוי והפיתוח:

- **הון פיזי:** מיקום גיאוגרפי, קרבה לאתרים היסטוריים, מזג אוויר וכדומה, לדוגמה: קהילת התושבים במצפה רמון שהוקמה על שפת המכתש.
- **הון ארגוני:** נורמות של תהליכי המיסוד, תרבות ארגונית, מסורות, דפוסי שיתוף פעולה בין השחקנים, ועוד. לדוגמה: בתל אביב, תהליכי שיתוף הציבור והעיריה מתקיימים בשלבים שונים של תהליכי התכנון והבנוי.

39 שדמות. (2010). "לשם שינוי יחד".

40 חשוב לציין, שיש גם גישה המציגה מצב מעט שונה – גישת המשאבים והנכסים שמסווגת את הנכסים באופן שונה – אישיים, קהילתיים, מוסדיים ופיזיים – ומדגישה את הצורך בפיתוח מ"בפנים", הנשען על שילוב בין סוגי הנכסים הקיימים להנעת פיתוח (למשל חיבור בין נכסים אישיים, דוגמת כישרון ביטול, נכסים פיזיים, דוגמת מבנה המתאים למטבח ונכסים מוסדיים, דוגמת תוכני ארוחות צהרים במוסדות חינוך. כל אלה יכולים להוביל להקמת עסק קהילתי המספק ארוחות צהרים לבתי ספר באזור) וממנף אותם למשיכת משאבים והזדמנויות מיטיבות מן החוץ (למשל קרן פילנתרופית או שותף עסקי המשקיעים בעסק הקהילתי). לתיאור בסיסי של הגישה הקשר שלה לפיתוח מקומי, ראו: משרד הפנים, מפעם – מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי. (2018). הדרכת נבחרים ברשויות המקומיות: תהליך אסטרטגי ככלי לפיתוח מקומי https://www.gov.il/BlobFolder/guide/guides-for-selected1/he/home_main_local-government_information-guides_guides-for-selected11.pdf

- **הון אנושי:** סך כל המאפיינים של חברי הקהילה המתייחסים למערך כישוריהם, תכונותיהם, המיומנויות שברשותם, מומחיות ומקצועיות, ותק, דרכי התנהגות וכדומה. לדוגמה: "מועדון החדשנות של רחובות"⁴¹ – גוף וולונטרי של אנשי הייטק בתחומים שונים בעיר רחובות, הפועלים לקידום היזמות והחדשנות הטכנולוגית בעיר.
- **הון חברתי:** כמות ואיכות היחסים והקשרים החברתיים בקהילה הבאים לידי ביטוי במערך של רשתות חברתיות. לדוגמה: התחזקות ההון החברתי/קהילתי בשכונה העוברת תהליכי שיקום, שינוי וג'נטריפיקציה (כאשר אוכלוסיות חדשות דוחקות אוכלוסיות מוחלשות וותיקות אל מחוץ לשכונה), כמו שכונת שפירא או שכונת פלורנטין בתל אביב. מדידת ההון החברתי מורכבת וקשה, שכן הון חברתי מורכב ממושגים "חמקמקים", דוגמת אמון, נורמות של הדדיות ותחושת השתייכות. יש שני סוגים של הון חברתי:
 - **הון חברתי מגשר (BRIDGING):** היוצר קשרים בין חברי קהילה מגוונים, בעלי מוצא, רקע ואינטרסים שונים, שאינם נוהגים לפעול יחד, כדי לפעול יחד למען מטרה אד-הוק (לדוגמה: שולחן עגול בנושאי חינוך או קידום ההליכה בשכונה).
 - **הון חברתי מקשר (BONDING):** היוצר קשרים בין חברי קהילה בעלי מאפיינים דומים. לדוגמה: שיתופי פעולה ושותפויות בין כלל העמותות המקומיות העוסקות בתחום איכות הסביבה.
 - **חוסן קהילתי:** חוסן הנבנה, בין היתר, על בסיס רמת הקהילתיות. החוסן משקף את היכולת של העיר והקהילה לתפקד באופן המאפשר לאנשים (ובמיוחד לאוכלוסייה ענייה ומוחלשת), עסקים, ארגונים ומוסדות לשגשג לאורך זמן גם כאשר הם מתמודדים עם משברים ולחצים קשים.⁴²

ב. סוגי קהילות

קהילות מסורתיות - גיאוגרפיות וחברתיות

המושג "קהילה" זוכה להמשגות רבות. ברובן, הדגש הוא על קהילה חברתית (לדוגמה: קהילת תושבים ממוצא אתיופי בקרית-גת) וגיאוגרפית (לדוגמה: תושבי שכונה א'), שמשמעותה קבוצה החיה במתחם גיאוגרפי מסוים, בעלת נורמות ומטרות משותפות, שחבריה נמצאים במערכת יחסים בעלת אינטראקציה מרובה. העניין בקהילות נובע משתי שאלות מרכזיות: מהי משמעותן של הקהילות עבור חבריהן ומה משמעותן ותרומתן עבור החברה הסובבת אותן (Metcalf & Forster, 2000)⁴³. בהקשר זה עולה השאלה האם עצם בניית הקהילה ופיתוחה היא המטרה העיקרית או שהיא משמשת להשגת מטרות אחרות ובכללן מטרות כלכליות-קהילתיות?

קהילות משימתיות

לצד הקהילות המסורתיות - הגיאוגרפיות והחברתיות - הולך ומתרחב דגם של קהילה משימתית/קהילת ייעוד (Intentional Community). אלה מאופיינות בדרך כלל כקהילות בעלות לכידות גבוהה של חברות וחברים עם אורחות חיים, עמדות ותפיסות כלכליות/פוליטיות/דתיות/רוחניות דומות, המתארגנות באופן המבדל אותן מאחרים והמיועדות למשימות ייחודיות. לדוגמה: האגודה לדיוור משותף של אוכלוסייה המעוניינת להזדקן ביחד,⁴⁴ קהילת אומנים⁴⁵ קהילת מגורים אקולוגיים,⁴⁶ ועוד.

41 <https://www.facebook.com/InnovationRehovot>

42 ראו הרחבה בהמשך.

43 Michael, P. & Forster, F. W. (2000). Communal Groups: Social laboratories or places of exile

https://www.researchgate.net/publication/282872290_Communal_Groups_Social_Laboratories_or_Places_of_Exile

44 <https://www.haaretz.co.il/news/education/premium-1.454984>

45 <https://www.ic.org/directory/metasofo-artists-community>

46 <https://www.ic.org/directory/atlantis-ecological-community>

נספח ג': מפיתוח כלכלי לפיתוח כלכלי-קהילתי

הלוקליזציה של פיתוח כלכלי היא תוצאה משולבת של תהליכים גלובליים וצרכים מקומיים⁴⁹. ברבע האחרון של המאה העשרים, עם התבססותה של תפיסת פיתוח בר-קיימא וההבנה כי תהליכים כלכליים, חברתיים וסביבתיים שזורים זה בזה ומשפיעים זה על זה; עם עליית הגלובליזציה והטכנולוגיה ועמם ההבנה שבעולם גלובלי נדרש סדר יום משותף המחלחל עד הרמה המקומית (ראו תיבה משמאל), **התחווה כי יש צורך לעדכן את תפיסת הפיתוח הכלכלי.**

על פי התפיסות ה"מסורתיות", פיתוח כלכלי ברמה המקומית מותנה בקרבה למשאבי טבע, שוק או ציר תחבורה המקשר ביניהם. פיתוח כלכלי מבוסס על חברות גדולות חיצוניות (בדרך כלל מוטות ייצוא), היוצרות מקומות עבודה רבים (רובם בשכר מינימום) ותלות רבה של העסקים המקומיים בחברות; הפיתוח מקודם "מלמעלה" – על ידי סוכנות ציבורית ייעודית, שמטרתה יצירת השקעות ומשרות מבלי לבחון את התרומה למקום ו/או את הנזקים.

לעומת זאת, על פי התפיסות ה"חדשות" לפיתוח כלכלי ברמה המקומית זיקה חזקה לסביבת חיים ומגורים איכותית וליכולות קהילתיות מפותחות. פיתוח כלכלי מעין זה מבוסס על רשתות המתמחות בתוכן וקיימות זיקות גומלין חזקות בין העסקים לבין המגזר הציבורי, האקדמי והאזרחי. המשרות שנוצרות מבוססות על כישורים רחבים וזיקה לחדשנות ולכן מציעות שכר גבוה. על פי תפיסות אלה, האחריות לפיתוח כלכלי היא מ"למטה" – שותפות בין הקהילה, עסקים מקומיים, מוסדות וארגונים, היוצרת בסיס רחב למשיכת עסקים תחרותיים ומשרות איכות.

כלומר, **פיתוח כלכלי** על פי התפיסה ה"חדשה" הוא **פיתוח "מלמטה", המבוסס על ידע מקומי ועל שותפויות; הוא בעל זיקה הדדית לסביבת החיים והמגורים ושואף ליצירת הזדמנויות תעסוקה ופרנסה איכותיות ובנות-קיימא.** זוהי תפיסה הרואה את **הזיקות בין הכלכלה לקהילה** ומשמעותה שפיתוח כלכלי נועד להיטיב עם הקהילות שבהן הוא מתרחש.

בישראל מתקיים דגם ייחודי של קהילות משימתיות המשתלבות בקהילות גיאוגרפיות או חברתיות ומכוונות לשדרגן ולפתחן.⁴⁷ קהילות אלו מתאפיינות בכללניות ובהתמשכות – כלומר, יצירת קהילות משודרגות המתנהלות לאורך זמן והן מורכבות בדרך כלל מ"חברים" (לדוגמה: "מגוון" – הקיבוץ העירוני בשדרות והקהילות המשימתיות של קרן, "שחק", למשל בהדר הכרמל בחיפה, כפרי הסטודנטים של "איילים", ועוד⁴⁸).

קהילות עניין וירטואליות

קהילה וירטואלית מוגדרת כ"מרחב ברשת הנתמך על ידי טכנולוגיית תקשורת ממוחשבת, ומאפשר את קיומן של תקשורת ואינטראקציה בין המשתתפים בקהילה ושל הפקת תכנים איכותיים על ידם, באופן התורם לקשרי החברות ביניהם" (Lee et al., 2003, p. 51) עם זאת, קהילות וירטואליות נבדלות זו מזו במטרות וביעדים שהן מציבות לעצמן, החל במטרות עסקיות וכלכליות, עבור בתמיכה הדדית וכלה בליבון של סוגיה או עניין מסוימים. הן נבדלות גם בסוגי קהל היעד שאליו הן פונות – מגזר ארגוני-עסקי, דמוגרפי, גיאוגרפי, דתי או עדתי – אך לכולן משותפת הפונקציה שממלאים היזם או הנהלת הקהילה בקביעת כללי ההתנהלות הבסיסיים שלה, המתפרסמים בתקנונה. לעיתים קרובות נקבעים כללים אלה כבר בשלב גיבוש הרעיון או בשלב הקמת הפורום הקהילתי ותחילת הפעילות הווירטואלית של חבריו. יש הטוענים כי הקהילות הווירטואליות מחלישות את קיומן של קהילות טריטוריאליות.

קהילות חדשנות

דגם שונה של קהילות ייעוד ניתן לזהות בעולם החדשנות והטכנולוגיה – קהילות של מפתחים, עובדי הייטק וכיו"ב, המקיימים שיתוף בידע ופעילויות משותפות סביב תחום טכנולוגי מוגדר (כגון קהילת מפתחי גיימינג). הגם שבמקרים רבים יש לקהילות אלו ממד גיאוגרפי (אזור מגורים ו/או מיקום עבודה מובחן), המרכיב המגדיר את הקהילה הוא תחום עיסוק/עניין ולא בהכרח מקום או אורח חיים והיותן קהילות "תכלית" **המיועדות ליצור תועלות מוחשיות, בדרך כלל תעסוקתיות וכלכליות, עבור חבריהן.** קהילות אלו מורכבות במידה רבה מאנשים, עסקים ומוסדות/ארגונים והן דינמיות – מתרחבות ומשתנות בהתאם לסוגי הפעילות ויעדיה. במקרים רבים אלו קהילות "spinoff" – היוצאות מקהילת המקור ומתגבשות לקהילה עצמאית סביב תחום ייחודי קשור, אך שונה באפיוניו ובצרכיו מהקהילה הראשונית.

49 שני ביטויים מרכזיים לכך הם פסגת כדור הארץ, שנערכה בריו דה ז'נרו בשנת 1992, וגיבוש מטרות הפיתוח של המילניום על ידי האו"ם בשנת 2000 (שהוחלפו בשנת 2015 ב"יעדי פיתוח בר-קיימא לשנת 2030"). אלו משקפים את הזיקה הישירה בין סדר יום עולמי לפעילות מקומית ("חשוב גלובלית ופעל מקומית"), מעין תפיסות וסדר יום המנחים את פעילות מגוון הגורמים הפועלים ברמה המקומית ברחבי העולם. על פסגת כדור הארץ וסדר היום העולמי שגובש בעקבותיה ניתן להרחיב כאן https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/313843a6-9c32-e811-80dc-00155d0a9260/2_313843a6-9c32-e811-80dc-00155d0a9260_11_7376.p df ועל מטרות הפיתוח של המילניום ויעדי פיתוח בר-קיימא לשנת 2030 ניתן להרחיב כאן <https://www.un.org/millenniumgoals/> וכאן https://www.gov.il/he/departments/guides/sustainable_development_goals_sdg

47 <https://www.szold.org.il/wp-content/uploads/2016/09/Hevrat-2.pdf>

48 מגוון איילים <http://www.migvan.org.il/scandir/scandir36.htm> <https://ayalim-new.org.il/>

שח"ף https://www.shahaff.com/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA_%D7%9E%D7%A9%D7%99%D7%9E%D7%AA%D7%99%D7%95%D7%AA

א. זיקות בין כלכלה וקהילה

פיתוח כלכלי הוא סוגיית מפתח הרלוונטית לכל סוגי הקהילות; הוא מקדם יצירת הזדמנויות פרנסה ותעסוקה עבור מגוון מרכיבי הקהילה ותורם בכך לרווחת הפרט והקהילה. במקביל, הפעילות הכלכלית מהווה פלטפורמה לקשרים בין המרכיבים השונים בקהילה, גם אם אינה ממוקדת בפיתוח כלכלי.

פיתוח כלכלי-קהילתי מתייחס הן לקידום פיתוח כלכלי למען הקהילה המקומית והן לפיתוח קהילתי לקידום הכלכלה המקומית.

להלן מספר דוגמאות להמחשה:

סוג קהילה	פיתוח כלכלי לרווחת הקהילה המקומית	פיתוח קהילתי לקידום הכלכלה המקומית
גיאוגרפית	<ul style="list-style-type: none"> תמיכה בעסקים מקומיים היוצרים הזדמנויות תעסוקה והכנסה בקהילה. משיכת השקעות היוצרות תעסוקה והכנסה הוגנת לתושבים. קידום רכש מקומי על ידי מוסדות ועסקי עוגן מקומיים. 	<ul style="list-style-type: none"> הקמת קהילת עסקים במרכז המסחרי לקידום הכנסות העסקים. רישות בין עסקים מקומיים על מנת למשוך לקוחות מן החוץ. הקמת קהילת צרכנים מקומית על ידי עסק חקלאי ("חקלאות נתמכת קהילה").
משימתית	חברי גרעין התיישבות עירוני המשמשים כמנטורים של יזמים ועסקים.	עסקים בבעלות גרעין/קהילה עירונית.
וירטואלית		קהילות היוועצות ורישות של עסקים מרחבי הארץ.
חדשנות	<ul style="list-style-type: none"> תוכניות האצה ליזמים מקומיים. חממה לעסקים חברתיים. 	יצירת קהילות של אנשי מקצוע ויזמים בתחומי הפעילות הכלכלית והטכנולוגית (קהילת מפתחי אפליקציות, קהילת תיירנים) להרחבת וגיוון ההזדמנויות והמשאבים בתחום.

הבנת הזיקה שבין כלכלה וקהילה הובילה לשינוי בתפיסת הפיתוח הכלכלי המקומי, המבוססת על שתי תובנות מרכזיות:

1. הקהילה מהווה יחידה רלוונטית להתמודדות עם סוגיות של רווחה כלכלית, כאשר מטרת הפיתוח הכלכלי-קהילתי היא להגדיל את הרווחה הכלכלית בקהילה.⁵⁰
2. יש להבחין בין "מעשה הפיתוח" לבין "תועלות הפיתוח" (ראו להלן).

הזיקה בין פיתוח כלכלי לפיתוח קהילתי היא חדשה יחסית. בעבר, התפיסה הרווחת של פיתוח כלכלי התמקדה ביצירת כדאיות למשקיעים כדי לייצר תעסוקה בהיקף נרחב (גם אם בשכר מינימום) והכנסות למדינה; האחריות לפיתוח הכלכלי הייתה נתונה בדרך כלל בידי סוכנויות ממשלתיות (תפיסה זו הייתה הבסיס ל"חוק עידוד השקעות הון" ומדיניות פיזור האוכלוסייה והתעסוקה). ברבע האחרון של המאה העשרים, בעקבות התבססותה של תפיסת הפיתוח בר-קיימא (ויחד איתה ההבנה כי תהליכים כלכליים, חברתיים וסביבתיים שזורים זה בזה ומשפיעים זה על זה), עם ההתפתחות הטכנולוגית המואצת (והשפעותיה על הכלכלה ועל אורחות החיים ברחבי העולם) ועם התגברות מגמת הגלובליזציה (וההבנה כי מקומות בכל רחבי העולם מתחרים זה בזה על משיכת משאבים פיננסיים, אוכלוסיות ופעילויות ממאגר עולמי אחד) - התחוור כי יש צורך לעדכן את תפיסת הפיתוח הכלכלי.⁵¹

השאלה המרכזית היא מי נהנה מפירות הפיתוח. מאחר שהפיתוח הכלכלי נועד להטיב עם הקהילה המקומית (על מרכיביה – תושבים, ארגונים, עסקים, מוסדות ולא רק עם היזם/המשקיע) אין להסתפק בפיתוח כלכלי המתרחש במקום, אך עיקר התועלות ממנו דולפות החוצה.

תפיסה זו של **פיתוח כלכלי-קהילתי** משקפת, אם כן, את השינוי בדגשי הפיתוח הכלכלי מאטרקטיביות למשקיעים **ליצירת תועלות מקומיות** שהן הזדמנויות תעסוקה ופרנסה הוגנת לתושבים, פיתוח לעסקים, לארגונים ולמוסדות (ובמיוחד לרשות המקומית) ו**רווחה קהילתית** בדמות שירותים ותשתיות איכותיים, שדרוג כוח העבודה המקומי, יכולת השפעה על המתרחש בקהילה וקשרים חברתיים.

50 ראו למשל: פלזנשטיין ד' (2008). **פיתוח כלכלי-קהילתי**, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
51 ראו סקירה של השתנות תפיסת הפיתוח הכלכלי אצל בלייקלי וברדשאו: (Blakely, E.J. & Bradshaw, T.K. (2002). *Planning Local Economic Development*, Sage Publications) ובמיוחד לוח 3.2 בעמ' 67.

ב. פיתוח כלכלי-מקומי מקיים

בשונה מתפיסות כלכליות הרואות את חזות הכול ביצירת אטרקטיביות למשקיע (מתוך הנחה, שבדרך כלל אינה מתקיימת, שהתועלות יחלחלו בהמשך גם לתושבים ועסקים קטנים), התפיסה של פיתוח כלכלי-קהילתי מדגישה את יצירת התועלות לקהילה המקומית על מרכיביה, אשר משלימה את שיקולי הכדאיות הכלכלית למשקיע.

הפער בין מיקום הפיתוח לפריסה המרחבית של תועלות הוא אחת הסוגיות המרכזיות בתפיסת **הכלכלה המקומית המקיימת**, המוכרת גם כתפיסת **"הדלי הדולף"**.⁵² זוהי תפיסה רחבה של פיתוח כלכלי-מקומי מקיים, המתייחסת למנגנונים המונעים ממשאבים ציבוריים, פרטיים ופילנתרופיים להגיע אל רשויות ואזורים פריפריאליים ולמנגנונים המעודדים את דליפתם בחזרה אל אזורי ליבה. זאת, על אף שמשאבים אלו במקור מיועדים לאזורי הפריפריה (דוגמת רשתות ארציות/בינ"ל ובעלות חיצונית על עסקים מקומיים, הפניית תקציבים ציבוריים לקבלנים חיצוניים, רכישת מוצרים ושירותים על ידי עסקים ותושבים מקומיים מחוץ לרשות, תושבים חיצוניים המועסקים בעסקים מקומיים, הטבות מס למשקיעים חיצוניים, העסקת עובדים חיצוניים על ידי ארגונים פילנתרופיים התורמים לרשות, ועוד).

אסטרטגיית הפיתוח הכלכלי, המכוונת ליצירת תועלות לקהילה המקומית, מתבססת בראש ובראשונה על **"סתירת הדליפות בדלי"**. פיתוח כלכלי מסוג זה נעשה באמצעות מדיניות רכש מקומי, בהובלת הרשות המקומית, עידוד עסקים בבעלות מקומית, יצירת זיקות בין עסקים גדולים בבעלות חיצונית לעסקים בבעלות מקומית כספקים, עידוד תושבים לקנייה מקומית, רישות בין עסקים מקומיים, השקעות ציבוריות בשדרוג אזורי מסחר ועסקים מקומיים, יצירת קהילות משותפות לעסקים ולצרכנים, ועוד.

ג. חוסן ופיתוח כלכלי-קהילתי

למונח "חוסן קהילתי ועירוני" קיימות הגדרות רבות.⁵³ סינתזה של מגוון ההגדרות מלמדת, כי החוסן משקף את יכולתה של העיר/הקהילה לתפקד באופן המאפשר לאנשים (ובמיוחד לאוכלוסייה ענייה ומוחלשת), לעסקים, לארגונים ולמוסדות לשגשג לאורך זמן, גם כאשר הם מתמודדים עם משברים ולחצים קשים. החוסן מדגיש את הזיקה בין היכולת לתפקד היטב בשגרה ובעת משבר; את היכולת לחזור מהר וביעילות לשגרה, גם אם היא דורשת שינויים והתאמות ואת היכולת ליצור "שגרה חדשה", שהיא טובה ויעילה מהשגרה הקודמת ("משבר כהזדמנות"). ככל שקהילה חסונה יותר בשגרה (כלומר נכנסת למשבר חזקה יותר), כך היא תתמודד עמו ותצא ממנו באופן יותר טוב, יותר מהר ומחוזקת. רשות או קהילה "חלשה" בשגרה, תתקשה להתמודד היטב עם משבר.

מהם התחומים המרכיבים חוסן עירוני וקהילתי? האופי האינטרדיסציפלינרי של הסוגיה והזיקה בין שגרה, משבר ושגרה חדשה משמעותם, כי החוסן נוגע כמעט בכל תחומי החיים. זאת, מתוך תפיסה ש"חוסנה של המערכת נקבע על ידי החוליה החלשה ביותר בשרשרת". לכן יש לשים דגש מיוחד על אוכלוסיות ומגזרים מוחלשים. "חוסן" מורכב משילוב בין עולמות תוכן ויכולות. עולמות התוכן כוללים, בין היתר, את תפקוד השירותים החברתיים לסוגיהם (חינוך, בריאות ורווחה), כלכלה ותעסוקה, פיתוח קהילתי ומנהיגות; תפקוד של תשתיות (מים, ביוב וניקוז, תקשורת, אנרגיה), תחבורה ותנועתיות במרחב העירוני והסובב, תכנון מרחבי וסטטוטורי, ועוד. אולם, עם תחומי התוכן ה"רכים" בלבד – לכידות חברתית ויכולות ארגוניות וניהוליות, לא ניתן להתמודד עם מצבי חירום ולצמוח מתוכם. לשם כך נדרשת גמישות ארגונית ויצירת שיתופי פעולה עם מתנדבים, שבאמצעותם אפשר להנגיש שירותי חירום ומסחר בשעת חירום. ללא לכידות חברתית, סביר להניח שחלק גדול מהאוכלוסייה יתכנס ו"יעלם" בביתו מבלי שהרשויות ידעו על כך.

הפיתוח הכלכלי-קהילתי תורם לחוסן בשני היבטים עיקריים:

- **כלכלי:** ככל שתועלות הפיתוח הכלכלי גבוהות יותר ונשארות יותר בקהילה וברשות, משקי בית ומוסדות (דוגמת הרשות המקומית) ייהנו ממשאבים רבים יותר כדי להתמודד עם ההיבטים השונים של המשבר ועם יכולת טובה יותר לצאת ממנו ולמנף אותו להזדמנויות חדשות.
- **קהילתי:** פעילות כלכלית, שעיקר התועלות שבה נותרות בקהילה, שמתקיימות בתוכה פעילויות רכש מקומי בין הרשות ליצרנים ולספקים מקומיים, בין עסקים לבין עצמם, בין תושבים לעסקים. כל אלה יוצרים תחושה של אכפתיות ואחריות הדדית, הנובעות מההבנה שהדבר יסייע להתמודד עם המשבר, ובמיוחד לצאת ממנו לתקופת שגשוג וצמיחה.

הפיתוח הכלכלי-קהילתי מנגיש הזדמנויות ומפתח מענים רלוונטיים גם לאוכלוסיות החלשות והפגיעות בשגרה ובחירום. כך למשל, יצירת חוזים בלתי כתובים בתוך ההקשר של פיתוח כלכלי-קהילתי יכולה לסייע לצלוח תקופות משבר ולשגשג בשגרה. לדוגמה: מכולת שכונתית שאינה נזנחת על ידי התושבים לטובת רשתות ארציות תמשיך לפעול בתוך המרקם הקהילתי ולספק מוצרי יסוד גם בשעת משבר, כאשר מוגבלת הגישה של תושבים אל מחוץ לקהילה. דוגמה נוספת: פיתוח חקלאות עירונית-אורבנית (בטחים שבשולי העיר) ויצירת קואופרטיב של יצרנים וצרכנים⁵⁴ תבטיח מלאי מזון מקומי ובסיסי גם כאשר ההיצע הארצי והאזורי מצטמצם ומתקיימת עליו תחרות גבוהה.

לסיכום, פיתוח כלכלי-קהילתי תורם לחוסן באמצעות:

3. יצירת משאבים מקומיים בעת שגרה, המאפשרים למוסדות ולמשקי בית להיכנס במצב טוב יותר למשבר ולצאת ממנו מהר וטוב יותר.
4. יצירת תחושת אחריות הדדית, המבוססת על היכרות טובה של מגוון השחקנים (במיוחד אוכלוסיות מוחלשות ופגיעות), המאפשרת נגישות טובה וגמישות.
5. יצירת תשתית או פלטפורמות אמינות וגמישות לשיתופי פעולה על בסיס הניסיון שבשגרה.

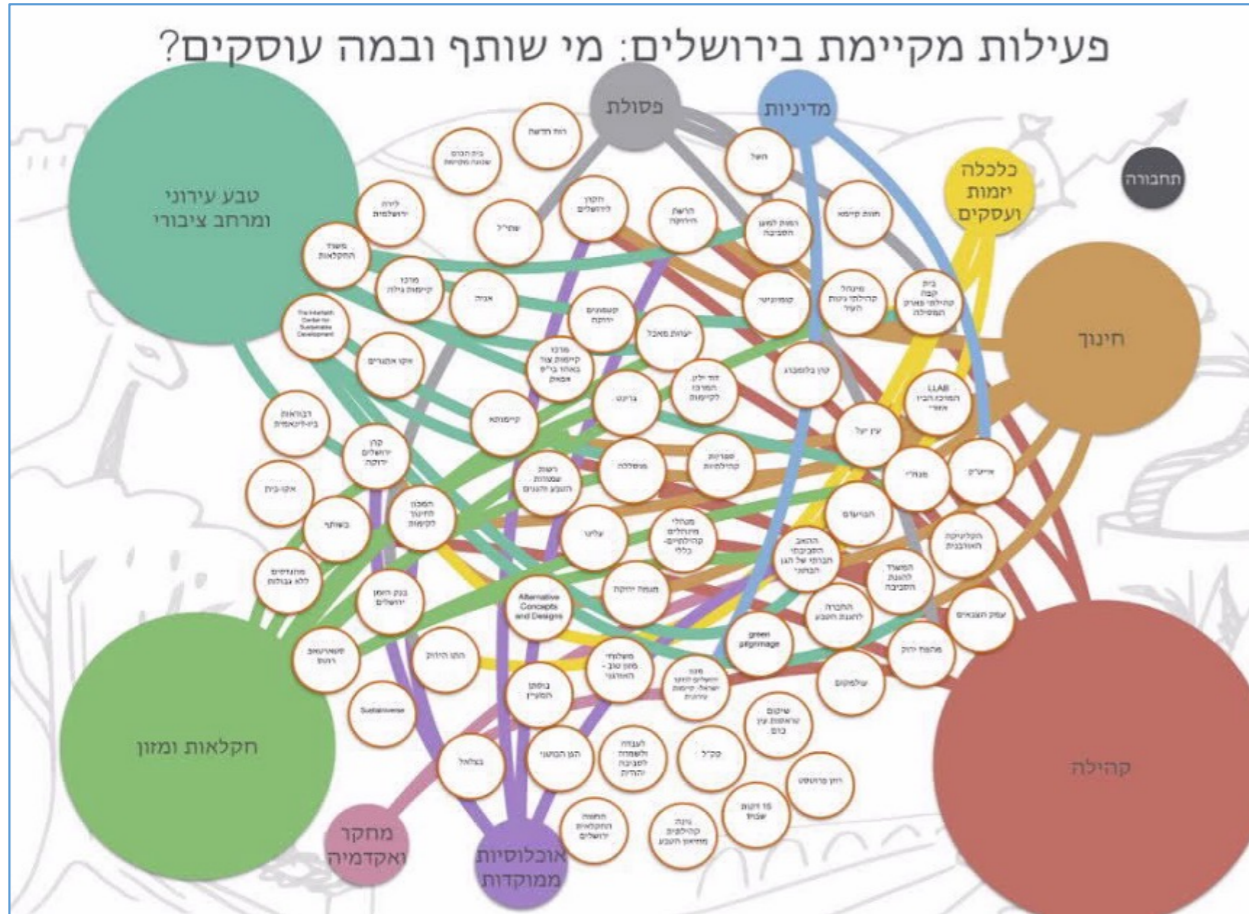
52 להרחבה ניתן לקרוא כאן <https://www.shatil.org.il/sites/default/files/2020-08/stymt-dlypwt-pytwh-yd-16.7.pdf> ואת הפרק על פיתוח מקומי: משרד הפנים, מפעם – מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי. (2018). הדרכת נבחרים ברשויות המקומיות: תהליך אסטרטגי כלכלי לפיתוח מקומי, https://www.gov.il/BlobFolder/guide/guides-for-selected1/he/home_main_local-government_information-guides_guides-for-selected11.pdf

53 ראו למשל הגדרה של ארגון הביטאט של האו"ם: <https://unhabitat.org/resilience>, של המרכז לחקר המוכנות והמענה למצבי חירום באוניברסיטת בן גוריון <https://in.bgu.ac.il/PREPARED/Pages/cr.aspx> ושל קרן רוקפלר <https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/City-Resilience-Framework-2015.pdf>

54 החקלאי העירוני מייצר אל מול ביקוש מובטח של לקוחות המקבלים אספקה קבועה. היצרן נהנה, כי יש לו שוק מובטח והצרכן נהנה, כי הוא יכול להזמין את המוצרים הרצויים לו ללא פערי תיווך.

נספח ד': מיפוי קהילתי ראשוני לקראת הקמת ה"האב" לקיימות עירונית בירושלים

ד. השוואה בין דפוסי פעולה של רשות מקומית כיזם ציבורי לבין רשות המתנהלת לפי יחסי ספק-לקוח אל מול שלושת סוגי התוצרים של פיתוח כלכלי-מקומי:



התנהלות עסקית של הרשות: יחסי ספק-לקוח	הרשות כיזם ציבורי	
<ul style="list-style-type: none"> משיכת השקעות על בסיס תרומה לארגונה. יצירת תעסוקה מסיבית ולא בהכרח איכותית. מיצוי גביית מיסים מקומיים. 	<ul style="list-style-type: none"> שקיפות: ידע ומידע זמין לכלל, כבסיס לשתפויות. מינוף נכסי הרשות. משיכה וסינון של השקעות ומשאבים על בסיס מכפיל מקומי ולא ארנונה בלבד. רישות ושותפויות בין עסקים לבין מוסדות. רכש מקומי. יצירת מסגרות תומכות ביזמות ובעסקים. 	<p>תועלות כלכליות מוחשיות לעסקים, לתושבים ולארגונים</p>
<ul style="list-style-type: none"> הפרטה. מכירת "עודפי קיבולת" של שירותים ותשתיות. 	<ul style="list-style-type: none"> שותפויות עם החברה האזרחית בפיתוח ובניהול שירותים חברתיים ומוניציפליים. מעורבות תושבים בתכנון ובניהול. הנגשת המרחב הציבורי לפעילות חברתית וכלכלית מקומית. 	<p>מודל כלכלי בר-קיימא לפיתוח ולניהול תשתיות ושירותים</p>
<ul style="list-style-type: none"> העמדת אנשי מקצוע לטובת פיתוח קהילתי. עבודה באמצעות ארגונים ומוסדות ייעודיים. 	<ul style="list-style-type: none"> יצירת פלטפורמה להקניית כלים לפיתוח וליזמות קהילתית ולתמיכה ביצירת קהילות חדשות. שותפות קהילות בתהליכי קבלת החלטות, ניהול וביצוע. 	<p>תועלות קהילתיות ישירות</p>

מקור: האביטוס, "האב" לקיימות עירונית, מצגת לסטודנטים בתוכנית "גלוקל" - לימודי פיתוח קהילות באוניברסיטה העברית בירושלים, דצמבר 2019.

נספח ה': גישות לארגון ולהתנהלות קהילות: הדומה והשונה

הנושא	קהילה מקומית	קהילת יזמות כלכלית
מי "הקהילה"	קהילה היא ציבור המאוגד וולונטרית במסגרת טריטוריאלית מוגדרת, בעלי עניין משותף. קיימת הבחנה בין התמקדות במיקום לבין התמקדות באפיון היחסים כמגדירים את יחודיות הקהילה. קהילה מבוססת על ערכים משותפים:	קהילה של תושבים, יזמים, מועסקים ועסקים בתחומי הכלכלה, החדשנות והטכנולוגיה ותחומים נלווים: שירותים, בתי חולים, אקדמיה, מערכות חינוך, ועוד. קהילה מבוססת על ערכים משותפים: אמון
מקור היוזמה ליצירת הקהילה	אמון הדדיות תחושת שייכות תחושת משמעות פעולה קולקטיבית מעורבות בעשייה משמעותית ובעיצוב חיי היחיד והציבור	• הדדיות • שייכות אד-הוק סביב אינטרס/ייעוד • משמעות – תרומה לפיתוח מקומי • שיתופי פעולה בממשקים • מעורבות בעשייה משמעותית מכוונת תרומה לפיתוח מקומי
	בדרך כלל יוזמות של קבוצת אנשים בעלי עניין משותף הקשור למיקום או למטרה מסוימת, או ביוזמת/תמיכת גופים מוסדיים ברמה ארצית: גופים ממשלתיים וציבוריים; ברמה המקומית: מתנ"ס, שכונת שיקום וכדומה.	בדרך כלל מתפתחת כתוצאה מיוזמות אישיות וקבוצתיות ותפיסת הזדמנויות שנוצרות בעקבותיהם על בסיס ההבנה, שפעילות משותפת יכולה לקדם מקצועית וכלכלית את התחום.

הנושא	קהילה מקומית	קהילת יזמות כלכלית
התכלית להקמת הקהילה	קהילתיות כמטרה: בינוי הקהילה וקיומה הם התכלית המרכזית. בינוי קהילה: תהליך המבקש להעלות את רמת הקהילתיות וההון החברתי באמצעות יצירת רשתות חברתיות.	קידום מקצועי וכלכלי. פיתוח מקומי כמטרה: אינטרס מוגדר, משימתי, ייעודי, על ידי מינוף הנכס העיקרי – ידע וחדשנות למטרת פיתוח מקומי. בינוי קהילה: תהליך היוצר מסגרת ניהולית לקהילה, המוסיף פעילויות, שותפים וממשקים לאקוסיסטם במטרה לחזק את הקהילה.
מבנה הקהילה	בדרך כלל מבוסס על רשתות חברתיות ועל אמון והדדיות בין מרכיביהן. תהליך בינוי הקהילה מביא בחשבון את מערכות היחסים בין השותפים המרכזיים בקהילה: מנהיגות מתנדבת מקרב התושבים, ארגונים ללא מטרת רווח, נבחר ציבור ובעלי תפקידים מוניציפליים.	אקוסיסטם: סביבת פעולה הנוצרת על בסיס זיקות בין שחקנים בסקטורים השונים, יוצרת מנגנוני תמיכה ומנגישה ידע וחדשנות בין מערכות חופפות רב-רובדיות, במתכונת בסיסית של: טריפל/קוואטרו הליקס, של מגזר ציבורי, אקדמיה, מגזר פרטי ותושבים/חברה אזרחית.

הנושא	קהילה מקומית	קהילת יזמות כלכלית
הפלטפורמה: המסגרת הארגונית	<p>העובד הקהילתי, העבודה הקהילתית, המתנ"ס המקומי.</p> <p>במקרים רבים נשמר הדגם המסורתי של "ספק-לקוח" ביחס שבין הגופים והרשויות ויתר מרכיבי הקהילה.</p>	<p>פלטפורמה עירונית/אזורית, יכולה להיות תוצר של שיתוף פעולה ציבורי/פרטי או של החברה האזרחית (ממוסדת או לא ממוסדת) מכלילה ומאפשרת (INTEGRATOR & FACILITATOR) הפלטפורמה מאפשרת ותומכת באמצעות הכלים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • זיהוי הזדמנויות ונכסים מקומיים. • זיהוי וגיוס שותפים ושותפויות, רישות וחיבורים. • הנגשת כלים וידע, הכשרות ותמיכה – כבסיס לפעילות של סוכני שינוי היוצרים פרויקטים ופעילויות. • גיבוש ושינוי רגולציות. • זיהוי ובנייה של מסגרת הניהול. • גיבוש אסטרטגיית מימון. • ניהול היישום – לדוגמה: חממה, מאיץ, חברה כלכלית עירונית.
הפעילות: מה נעשה במסגרת הפרויקט/קהילה	<p>בקהילה המקומית תחומי הפעילות להעצמת רמת הקהילתיות נוטים להיות בתחומים קהילתיים-חברתיים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • סביבה מקומית והמרחב הציבורי. • מערך השירותים. • מעורבות ופעילות התנדבותית-קהילתית. • מעט יזמות כלכלית ותמיכה בעסקים זעירים וקטנים. 	<p>ממשקי פעילות בין כל מרכיבי האקוסיסטם:</p> <p>יצירת קהילת יזמות של העוסקים בתחומי החדשנות החברתית והכלכלית והידע בעיר, הפועלת ברמה מורכבת ורחבה יותר ונוגעת בתחומי הליבה של הפיתוח המקומי:</p> <ul style="list-style-type: none"> • הרחבת מגוון הזדמנויות התעסוקה ואיכותן. • חיזוק העסקים והקהילה. • הגדלת הכנסות הרשות המקומית. • שדרוג תשתיות והמרחב הציבורי.

הנושא	קהילה מקומית	קהילת יזמות כלכלית
הערכה: תשומות, תפוקות, תוצאות והשפעה		
מרחבי היוזמה וההשפעה	<p>מיקום הקהילה ו/או האזור הגיאוגרפי תחום ומוגדר מראש.</p> <p>חפיפה כמעט מוחלטת של מרחבי היוזמה וההשפעה.</p>	<p>מיקום הקהילה יכול לחפוף מיקום מוניציפלי או אזור גיאוגרפי, אך אינו מהווה חלק מהותי מהקהילה. מרחבי היוזמה וההשפעה אינם חופפים תמיד ומשתנים בהתאם לצורכי היוזמה/ הפעילות הייחודית.</p>
תחומי פעולה ותוצאות (כולל סוג הקהילה)	<ul style="list-style-type: none"> • קהילה כמערכת יחסים (מגוון קהילות, כגון: הזדהות, אינטרס/עניין, קולקטיב, יחידת פתרון, אכפתיות) – העלאת ההון החברתי של הקהילה. • תוצרים לקהילה ו/לרשות המקומית בעיקר בתחומי שירותים ציבוריים, תרבות, פנאי, חברה, טיפוח סביבה. • חיזוק בתחושת הקהילתיות, במעורבות ובקנה מידה קטן בסביבה ובכלכלה המקומית. 	<ul style="list-style-type: none"> • יצירת קהילות ייחודיות של העוסקים בתחומי החדשנות והידע העסקי והחברתי בעיר, הפועלת תוך יצירה ומינוף של הזדמנויות ונכסים בתחומים מגוונים: תחומי הייטק, מגזר השירותים, תחומי הדיור והמרחב הציבורי. התוצאות הן: • תוצאות ארגוניות: פלטפורמות היוצרות יזמות כלכליות וחברתיות ישימות. • תוצאות קהילתיות: יצירת קהילות חדשות ומתמחות. • תפוקות מוחשיות לקהילת היזמות יכולות להיות, בנוסף לפיתוח ולשגשוג כלכלי לחברות המשתתפות, גם תפוקות מוחשיות בתחומי הליבה של העשייה המוניציפלית, עבור הרשות המקומית והתושבים. תוצרים מוחשיים ומדידים בתחומי הכלכלה המקומית והמוניציפלית, הכנסה לרשות, פיתוח, ניהול ותחזוקת המרחב הציבורי, עבודת מוסדות ושירותים. • חיזוק מדיד של החוסן המוניציפלי.

הנושא	קהילה מקומית	קהילת יזמות כלכלית
הנהנים	בעיקר חברי הקהילה המקומית והמשיקים לה - היישוב ו/או הרשות המקומית.	כל המעורבים והמשפיעים באקוסיסטם והמושפעים ממנו, ביניהם: תושבים, עסקים וארגונים מקומיים, רשות מקומית ויזמות ממשלתית.
קיימות - טווח זמן הפעילות	קיימות הקהילה היא חלק מהותי ב"קהילות". הקהילות מתאפיינות בהתמשכות על פני זמן.	האקוסיסטם מתפתח אד-הוק, אולם לאורך זמן ועל בסיס קיומו יכולים להתפתח מערכות אקוסיסטם נוספות (SPINOFF) כתוצאה מכך, נוצרות קהילות חדשות בהתאם ליזמות חדשות.
אוניברסליות - בר-אימוץ:		
ייחודיות	אוניברסלית.	דגם אוניברסלי המבוסס על יזמות ייחודיות של פרטים במגזרים השונים המרכיבים את האקוסיסטם. ניתן לאמץ את הדגם תוך התאמת הפלטפורמה (לא חייבת להיות עמותה, יכולה להיות יחידה עירונית, חברה כלכלית, שותפות בין עירייה לעמותה/תושבים/עסקים). האקוסיסטם יכול להתאים (בהתאמות נדרשות) גם לשימור/משיכת אוכלוסייה או עסקים "רגילים".
מדיניות ממשלתית רלוונטית	יזום ותמיכה מקצועית וכלכלית באמצעות משרדי הממשלה הקיימים ועמותות ייעודיות לנושא על ידי הכשרת עובדי קהילה או "מפתחים קהילתיים" והעמדתם לרשות הקהילות.	יזום ותמיכה מקצועית וכלכלית באמצעות משרדי הממשלה הקיימים בניגוד מסגרת להקמת פלטפורמות המאפשרות הקמת מערכות אקוסיסטם לפיתוח קהילות ברשויות המקומיות. הפלטפורמה מאפשרת - רגולציה, תקציב, ידע ותמיכה ברשויות.

הנושא	קהילה מקומית	קהילת יזמות כלכלית
הרשות המקומית	הרשות המקומית היא הגוף המוסדי הקרוב ביותר לתושב ולקהילה. לרשות המקומית תפקיד מרכזי ומוביל ב"פיתוח קהילות". היא עוסקת ישירות בפיתוח - מקצה עובדים קהילתיים וכיו"ב.	הרשות המקומית יכולה ליצור פלטפורמה לגיבוש, אפסור, תיווך, הנחיה וייצור האקוסיסטם. בהמשך היא יכולה להיות שותפה באקוסיסטם בתפקידים שונים.



קהילות ליזמות כלכלית
פלטפורמה לפיתוח כלכלי-קהילתי-מקומי

מפעם הדרום והנגב