

בחינת מערך ההדרכה והליווי המקצועי לאשכולות

ד"ר גלעד ארנון

נובמבר 2015

מבנה הדו"ח

3	1. רקע ותשומות
4	2. האשכול
5	3. ליווי באשכולות
5	א. שונות בין האשכולות
7	ב. הגורמים המלווים כיום
7	1) אלכא
8	א) אלכא – צוות המלווים
11	2) אורבניקס
12	אורבניקס – יועצים ניהוליים חיצוניים
13	4. הליווי מכאן והלאה
14	צרכי הליווי שהועלו באשכולות מעתה והלאה
14	א. תחומי ליבה מוניציפליים
14	ב. ניהול
14	ג. קשר עם משרדי ממשלה
14	ד. אסטרטגיה
15	ה. סיוע ביצירת רתימה ושיתוף של שותפי האשכול
15	ו. גיוס משאבים
15	ז. תחומים אחרים
15	5. תפיסה חדשה לליווי אשכולות
17	א. המשך העבודה עם אלכא
19	ב. המשך העבודה עם אורבניקס
19	ג. הערת סיכום
20	6. סיכום הדו"ח

1. רקע ותשומות

לאחר כשלוש שנים מתחילת מיזם האשכולות, מבקש משרד הפנים, לבחון את מערך ההדרכה והליווי המקצועי לאשכולות אל מול הצרכים והאתגרים הנוכחיים. לצורך כך נבחר הח"מ לבצע הערכה, במתודולוגיה של ראיונות אישיים.

לצורך גיבוש ההתרשמות וכתירת הדוח בוצעו ראיונות עם:

1. מריה ג'יריס, מנהלת תחום פיתוח כלכלי ואשכולות, המינהל לשלטון מקומי, משרד הפנים.
2. אלי מלכה, יו"ר אשכול הגליל המזרחי
3. שלמה בוחבוט, יו"ר אשכול הגליל המערבי
4. סיגל מורן, מ"מ יו"ר אשכול הנגב המערבי
5. יעל רון, מנכ"ל אשכול גליל מערבי
6. רונית עובדיה, מנכ"ל אשכול בית הכרם
7. נורית צור, מנכ"ל אשכול הגליל המזרחי
8. אורי פינטו, מנכ"ל אשכול הנגב המערבי
9. אליעזר יעקב, מנכ"ל אשכול הנגב המזרחי
10. איריס אפרת, מנכ"ל אורבניקס, וכן יפית ומיכאלה
11. קרן דורון, ראש תחום שלטון מקומי ושיתופי פעולה אזוריים, אלכא - ג'וינט ישראל
12. הדס דיקמן, מלווה - אלכא
13. חי פיאסצקי, מלווה - אלכא
14. הדס ברזילי, מלווה - אלכא
15. נועה בהיר זקס, מלווה - אלכא
16. ארז קרייזלר, מלווה מטעם אורבניקס
17. ראובן לייבוביץ, מלווה מטעם אורבניקס

כמו כן הועברו חומרים כתובים ע"י משרד הפנים, אלכא, אורבניקס.

2. האשכול¹

האשכול הינו תאגיד המאגד רשויות מקומיות לצורך אספקת שירותים יעילה ואפקטיבית לתושבים בתחום שרותי הליבה והשירותים המועדפים כפי שיקבעו מעת לעת, בהתאם לצרכי הרשויות והתושבים ובכפוף לבחינת כדאיות כלכלית, כל זאת לשם העלאת איכות חייהם ולשם חיסכון בעלויות, תוך חיזוק נוכחותן למול השלטון המרכזי.

האשכול ימנה 5-10 רשויות בפריפריה, לפחות 50,000 תושבים, יכלול מגוון רשויות (עיריות, מועצות מקומיות ומועצות אזוריות, רשויות יהודיות וערביות / בני מיעוטים), בתמהיל מאוזן של חוזק, בסמיכות גיאוגרפית המאפשרת אספקת שירותים יעילה, אשר הביעו רצון והתחייבו להתאגד על מנת לפעול בשת"פ אזורי בדרך של אשכול.

- א. ייזום, פיתוח ותפעול רשת שירותים תפקודית אזורית לתושבי האזור תוך איגום משאבי ידע, יכולות ומקורות מימון.
- ב. קידום שיתופי פעולה בין הרשויות ופיתוח ראייה אזורית.
- ג. יצור וניצול יתרונות כלכליים ותפעוליים לגודל.
- ד. מיצוב הרשויות השותפות כ"אזור" המוכר על ידי כל מוסדות הממשל במדינה.
- ה. שיפור רמת השירות ברשויות המקומיות ע"י הגדרת כלל תושבי האשכול כלקוחותיו תוך קבלת אחריות לשביעות רצונם.
- ו. פעילות האשכול תקדם "קפיצת מדרגה" אזורית, בין היתר קידום ההון החברתי, חיזוק מקומו של הממשל המקומי מול השלטון המרכזי, שיפור איכות החיים של תושבי האשכול, צמצום פערים כלכליים, תעסוקתיים, תרבותיים, פיזיים בין קהילות וקבוצות שונות באשכול ועידוד השוויון בנגישות לשירותים השונים.

האשכול יהווה גורם המוביל מדיניות אזורית עמו יתדיינו משרדי הממשלה בנושאים שונים הממשלה תסייע לאשכול העוסקים בתמהיל שירותים. ההתארגנויות לשיתופי הפעולה האזוריים יהיו וולונטריים אך מחייבים מרגע ההתאגדות.

יתר על כן, מסמך ההפעלה מגדיר שלוש רמות שירותים: שירות ליבה, שירות בחירה מועדף, ופרויקט מחולל הכנסות. מאז ניסוח מטרות האשכול ותפיסת ההפעלה שלו, עבר המיזם בפועל, (גם אם לא בכתובים) תהליך שבמהלכו התגמשו במידה מסוימת התנאים לאישורו של פרויקט ליבה, והלגיטימיות של פרויקט כזה הורחבה דה-פקטו, וכוללת כיום, מעבר לחסכון של 15% בעלויות גם היבט איכותי,

¹ מתוך: אשכול אזורי של רשויות מקומיות: מדריך הפעלה. משרד הפנים, משרד האוצר, ג'וינט אלכא.

כלומר הקניית שירות ליבה במקום בו הוא ניתן ברמת נמוכה (או לא ניתן כלל), וצמצום פערים בשירותי ליבה בין רשויות האשכול.

מימי תחילתו, עת הוקם המיזם כסוג של אלטרנטיבה ל"איחוד רשויות", הוא עולה מעת לעת לדיון מחודש. היבטים שונים של תפיסת ההפעלה שלו עולים להסתכלות ונבחנים שוב, ומסתמן שיחלוף עוד זמן מסוים עד שזו תתגבש באופן מלא. ביחס למיזם ניתן לראות התלהבות ותמיכה, אך גם ספקות, והרעיון עדיין מפלס את דרכו על מנת לאסוף ולגבש את מלו ההכרה הנדרשת לו. גם בין השותפים להקמתו לא שוררת הסכמה מלאה על כל מרכיב מרכיבי בייעודו של מיזם זה.

דו"ח זה עוסק בשאלת הליווי המקצועי וההדרכה הניתנים לאשכולות. תוצג תמונת מצב נוכחית, האופן בו נתפס הליווי הניתן כיום, וצרכי הליווי וההדרכה כפי שהועלו באשכולות. בהמשך יוצעו שינויים בתפיסת הליווי המקצועי, ותידון סוג המעורבות המומלצת של גורמי הליווי הנוכחיים לאחר השינוי, יחד עם האפשרות להרחיב ולאפשר קבלת סיוע ותמיכה מגורמים מקצועיים נוספים.

3. ליווי באשכולות

א. שונות בין האשכולות

התמונה המתגלה למתבונן במיזם האשכולות כיום, מציגה בראש וראשונה שונות גבוהה ביניהם, ולכך כמובן השפעה ישירה על בחינת צרכי הליווי וההדרכה.

1. מיקום על הציר ההתפתחותי: הימצאות בנקודות שונות על ציר ההקמה, ההתארגנות וההתמקמות של האשכול – הן מבחינת התאגדות פורמלית, והן מבחינת התגבשות כגוף מתפקד לכשעצמו – ובסביבה בה הוא פועל.

2. פערים תפיסתיים משמעותיים בין יושבי הראש באשר לייעוד של האשכול ולמנדט שלו. החל מהתיישרות עם הדרישה הדומיננטית במיזם לאיגום אזורי של שירותי לליבה להתייעלות כלכלית, עבור דרך תפיסת אזוריות דרך מיסודו של "רובד מוניציפלי" חדש, דרך התארגנות כלכלית ליצירת כוח קנייה חזק יותר, ועד לתפיסת האשכול כפלטפורמה לפיתוח אסטרטגי כלכלי אזורי מרחיק לכת, שאיפה לעבודה אסטרטגית הממפה את הנכסים והכוחות שבאזור לעומק ומנסה לכוון את האשכול לעבודה על מיצויים. ראייה זו מדגישה שיתוף יצירת שיתוף פעולה נרחב בין כל בעלי העניין באזור, וקידומה של הנהגה אזורית איכותית מכל המגזרים (אקדמיה, תעשייה, חקלאות, חינוך וכד').

3. פערים בתפיסת התפקיד של היו"רים המביאים להבדלים באופי המעורבות שלהם ובעצמתה. לדוגמה: תפיסת תפקיד של יו"ר העוסק בחזון, מדיניות ויצירת תנאים לשיתוף פעולה ולהצלחה, הרואה את תפקידו בסיוע ליצירת סביבה וכלים להצלחה למנכ"ל, לעומת יו"ר ספקן, פאסיבי ונמנע למדי, אשר מטיל במידה רבה את חובת ההוכחה לנחיצות האשכול והפוטנציאל שלו על המנכ"ל. להבדלים אלו ניתן להוסיף גם גישות ניהוליות שונות של היו"רים (והבדלים אישיותיים ביניהם), היוצרים דפוסי קשר שונים בין יו"ר למנכ"ל. (למשל יו"ר המעודד עצמאות ניהולית של המנכ"ל, לעומת יו"ר המנהל את המנכ"ל באופן צמוד ומפקח עליו מקרוב).
4. הסוציולוגיה של האזור: הומוגניות / הטרוגניות: תמהיל הרשויות, (חזקות, חלשות), סוג הרשויות (ערים, מועצות אזוריות, מועצות מקומיות), רשויות יהודיות ורשויות מיעוטים, התרבות האזורית, ואקלים היחסים בין האוכלוסיות באזור.
5. אופיו של האישור הגיאוגרפי של האשכול, נכסיו, משאבי טבע או חסכים, המשפיע באופן ישיר על אופיים של פוטנציאלים שיתופיים המעסיקים את רשויות האיזור.
6. הפוליטיקה: מערכת היחסים בין יו"ר האשכול לראשי הרשויות האחרים ובין ראשי הרשויות לבין עצמם. (אשכול המתאפיין בקונפליקטים ענייניים ואישיים, משקעי עבר, סכסוכי שטחים, לעומת אשכול בעל תשתית יחסים טובה, חוויות הצלחה משותפות, ולכידות אזורית גבוהה). וכתוצאה מכך:
7. הבדלים ברמת הבשלות להסתכלות אזורית על פני הסתכלות מקומית בקרב ראשי הרשויות: על אף שטבעי הוא שראשי רשויות מוכוונים בראש וראשונה אל תוך הרשות עליה הם מופקדים, עדיין ניצן לראות הבדלים עצומים ביניהם במוכנות וברצון להרים את ה"עדשה המקומית" כלפי מעלה ולראות פרספקטיבה אזורית. גם כשמוכנות זו עולה, ניתן לראות שונות רבה באופן בו ראשי ראשויות באשכולות השונים מוכנים לגבות פרספקטיבה אזורית זו גם ברגעי מבחן – כלומר במעשים של ממש. קל וחומר נכון הדבר כאשר הישג אשכולי-אזורי חשוב עשוי לדרוש התגמשות של האינטרס המקומי²
8. הבדלים בין המנכ"לים משפיעים גם הם על האוריינטציה שלהם. המנכ"לים שנבחרו הם אנשים איכותיים, בעלי רקע חברתי – קהילתי מפותח, אך באופן טבעי קיימים הבדלים בינאישיים ביניהם, ולכל אחד יתרונות יחסיים, עוצמות ייחודיות שהוא מביא לתפקיד אך גם חסכים ופערים.
9. התפתחות מיזם האשכולות הארצי והדרישה בתחום שירותי הליבה: מיזם האשכולות ככלל, עבר לאורך השנים האחרונות עליות ומורדות. הוא עדיין בשלבי התהוות והתמקמות, ופועל בשדה שגבולותיו לא אחת לא מוגדרים לחלוטין. יחד עם זאת, ועל אף כל מרכיבי השונות שתוארו לעיל -

² ביטול האיסור על כפל שירותים מסייע במידה מסוימת בהיבט זה, אך הך לא מבטל אותו.

כל האשכולות מבינים כיום את חובתם למלא את הדרישה המרכזית בתחום שירותי הליבה המוניציפליים, גם כאשר יש יו"רים המושכים לכיוונים אחרים.

רשימת הבדלים אלו מחייבת מן הסתם גמישות בפתרונות הליווי לאשכולות, ולכן נתייחס בהמשך.

ב. הגורמים המלווים כיום

מקומם של הגורמים המלווים את עבודת האשכול קשורה קשר הדוק בתהליך ההקמה של כל אשכול, ובהיסטוריה שלו.

(1) אלכא

המכון למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל מהווה סביבה ייחודית שבה מנהיגים מכלל המגזרים: הציבורי, העסקי, החברתי, המוניציפלי והפילנתרופי, יכולים לשתף פעולה בנושאים החברתיים המהותיים לקיומה של מדינת ישראל. תכניות המכון פועלות להובלת שינוי מדיד ובר קיימא לטובת קידום איכות חייהם של תושבי מדינת ישראל. בתוך המכון פועל המרכז לממשל מקומי ופיתוח אזורי שהוקם על ידי המכון למנהיגות וממשל על מנת ליצור מנגנונים לשיתופי פעולה חוצי רשויות מקומיות, כך שאלו יפעלו יחדיו לקידום נושאים אזוריים ויסייעו בשיפור מערכת היחסים בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי. התפיסה האזורית אותה מקדם המרכז מציעה שינוי מערכתי ומבני באופן בו רשויות רבות מתמודדות עם אתגרים הולכים וגדלים באספקת שירותים מוניציפליים וחברתיים ברמה טובה לתושבים. היכולת לייצר מנופי פיתוח חוצי רשויות, המתבססים על שיתופי פעולה עמוקים ומתמשכים, מספקת מענה לאתגרים אלו, בעיקר עבור רשויות הסובלות באופן קבוע מחסרונות למרחק ולקוטן.

ג'וינט – אלכא נמצאים בהתקשרות של מיזם משותף עם משרד הפנים החל משנת 2012 ועד 3/2016 שמטרתו לתמוך בהקמה, ליווי והפעלת האשכולות. כחלק ממיזם זה, נציג הג'וינט חבר בוועדת היגוי מקצועית לליווי מיזם האשכולות ומעקב אחר התקדמותו. דו"ח זה נערך, בין היתר, לקראת סיום ההתקשרות הנוכחית עם אלכא במטרה לאפיין את צרכי האשכולות הנוכחיים כעבור שלוש שנים של הפעלת המיזם והמעבר הצפוי של מרבית האשכולות משלב ההתארגנות והתכנון לשלב העשייה בפועל.

אפיון העזרה של אלכא עד היום קשה להגדרה ברורה, והוא מערב מגוון של פעולות ברמות התערבות שונות: היגוי, פיתוח רעיוני - אידיאולוגי, ייזום, הובלה, ניהול, הנעה, יעוץ, הדרכה, ליווי, מדידה, בקרה, והערכה – כל אלו בעוצמות ומינונים שונים, בהתאם למאפייני האשכול, צרכיו, ונקודת הזמן על ציר ההתפתחות שלו. אלכא רואים עצמם כמנסחי תפיסת האיזוריות ומוביליה,

כמצפן הערכי של התהליך, כשומרי הסף של ערכי השוויון ושמירה על ייצוגיות אמיתית לכל שותפי האשכול. תפיסתית, גוף זה רואה את נקודת החוזק שלו בייצור שותפויות, והוא מוביל קו אידיאולוגי אשר שם במרכז את השאיפה לייצר שיח אזורי, ולבנות שפת תקשורת משתפת בין הרשויות השונות המרכיבות את האשכול. אלכא רואים את תפקידם כמקדמי דיאלוג, הקשבה, כבוד ותקשורת הדדית באשכול. זאת, מתוך תפיסה שיעדים אלו מהווים תשתית קריטית, שמתוכה יצמחו פירות השת"פ האיזורי - הקמה ומימוש של פרויקטים אזוריים באשכול. באופן מוצהר, אלכא דוגלים בראיית "מגדלור" – מרחיק ראות לעתיד.

עבודת אלכא התבססה על אידיאולוגיה של ראייה של הצמחת מנהיגות איזורית, יצירה של קול אזורי (לובינג), כמו גם צמצום פערים, חסכון במשאבים, והרחבת סל שירותים. התפיסה של אלכא במיזם האשכולות היא תפיסה של שותף מייסד, ולא של ספק - גוף מייעץ, מדריך ומלווה. מתוך תפיסה זו יכול היה הארגון להיות כה פעיל בלקיחת אחריות של ממש, וכניסה ל mode ביצועי של ממש, תוך ביצוע משימות של האשכולות, או השתתפות פעילה בחלק מהן. כשותף מייסד, סייעה אלכא לרשויות במענה ל "קול קורא" להקמת האשכולות, ואנשיה אף נתגייסו ממש לכתיבת חומרים עבור הרשויות. אלכא התוו את תהליך בחירת המנכ"לים, והיו גורם מרכזי בתהליך, וכן מעורבים מאד בהיבטים שונים של חיי האשכול כמו למשל בחירת יועצים. ראויה לציון המחויבות הגבוהה של אלכא למיזם, הנכונות לקחת אחריות, להתאים את עצמם בגמישות וביעילות לצרכים משתנים, ואף להרחיק לכת במצבי קיצון (כמו חדלות תפקוד של אשכול על רקע היעדר מנכ"ל לתקופה ממושכת באשכול נגב מערבי) - "להחזיק" את האשכול בחיים למשמרת, ולדאוג ככל האפשר להישרדותו ותפקודו בתקופות מעבר מורכבות. שימור אשכול זה או אחר בתקופות כאלו מיוחס עד היום בשטח לאלכא.

א) אלכא – צוות המלווים

כאמור, בתקופת ההקמה לקחו על עצמם מלווי אלכא מגוון רחב של משימות. מתוך מחויבות ערכית, ארגונית ואישית, תחושת אחריות ואמונה בחשיבות הרעיון, עסקו המלווים במגוון רחב של משימות, תוך גמישות ומסירות ראויים לציון. בחלוף הזמן, עם התקדמות האשכולות, התארגנה גם פעילות המלווים, והתכנסה לשתי תפיסות ליווי הפעולות בשטח במקביל.

א. מלווים בעלי אוריינטציה תמיכתית: הליווי משלב ייעוץ, הכלה, יחד עם עזרה בניהול, ברתימת שותפים, בפתרון בעיות וכיוצ"ב.

ב. מלווים בעלי אוריינטציה ביצועית: המלווה הוא גורם מייעץ ומדריך, אך מעבר לכך לוקח על עצמו ניהול והובלה של פרויקט אזורי בעצמו.

חלוקה זו הובעת במידה רבה מכך שהמלווים עצמם שונים זה מזה ברקע מקצועי ובחזקות שהם מביאים איש איש לתפקידו. לאורך ציר הזמן, ועם התבססותם של המנכ"לים באשכול, ירד הצורך התמיכתי של המנכ"לים. כשהם מחויבים למשימות האשכול, ומצוידים ברשימת מטלות גדושה, החלו מנכ"לים לבקש ממלווים מקבוצה א' לקדם משימות פרקטיות מוגדרות לטובת האשכול. (לשון אחר – "להפעיל את המלווה להשגת מטרה מוגדרת"). מלווים אלו עשו (ועושים) את שנתבקשו במסירות ובהשקעה, אולם יש מי מהם שחשו שהמקום הביצועי בו הם מתבקשים להיות אינו תואם את שאיפותיהם המקצועיות, והחליטו לסיים את תפקידם. מלווים אחרים נתבקשו להנחות פורום של מנהלי חינוך, רווחה או ספורט, ועושים זאת בהצלחה רבה. במהלך העבודה המשותפת עם אלכא התמודד המכון גם משבר פנימי, חילופי מנהלים והתארגנות מחודשת. חילופי הצוות באלכא השפיעו בסופו של דבר לטובה על טיב היחסים עם משרד הפנים.

סיכום פעילות מלווי אלכא בשנת 2015³

אשכול נגב מערבי	חי פיאזסקי
<ul style="list-style-type: none"> תוכנית מנהיגות לאשכול בנושא אזוריות (איסוף צרכים, בניית תוכנית, ריכוז, ניהול, הנחייה) התוכנית מתחילה בדצמבר. מיפוי תחום הקשישים באשכול ובניית 2 שירותים חברתיים חדשים לקשישים. הפעלת פורום רווחה, חינוך, חינוך מיוחד, חירום באשכול. 	
אשכול נגב מזרחי	הדס ברזילאי
<ul style="list-style-type: none"> תכנית מנהיגות לאשכול. צוות מצומצם של ראשי רשויות – ועדת היגוי 4-6 פעמים בשנה. הקמת פורום הרווחה – מיפוי, גיוס המשתתפים. תהליך לבחירת פרויקט – (מתוקף כיום שוב עם ראשי הרשויות). פורום חירום – חיבור הקואליציה לטראומה, מיפוי, ניהול הפורום ליווי למנכל בועדה. 	
אשכול בית הכרם (סיימה תפקידה – רון מ"מ)	הדס דיקמן
<ul style="list-style-type: none"> תכנית מנהיגות באשכול. פורום המנכלים של האשכול. פורום הרווחה של האשכול. חלוקת תפקידים היסטורית בין הדס למנכלית - אחזקת הקשר עם משרד הרווחה, איכות הסביבה. 	
אשכול גליל מערב (5 חודשים בתפקיד)	סיגל בר טל
<ul style="list-style-type: none"> מיפוי צרכים ראשוני. בניית תוכנית הנהגה לראשי הרשויות, תפעול לוגיסטי + תוכן+ הנחיה. (בהקמה) מיפוי שדה בתחום החינוך. פורום חינוך אזורי – בניית תהליך שותפות להגדרת צרכים משותפים ובניית תכנית לתחום זה. נפגשים אחת לשלושה שבועות. 	
אזור דרום	נועה בהיר
<ul style="list-style-type: none"> חיבור האשכולות להזדמנויות מהחלטות ממשלה, פילנטרופיה. קשר עם גופים אזוריים אחרים: אוניברסיטאות, HUB, מחוז דרום במשרדים השונים. צוות חשיבה עבור מלווי האשכולות בדרום. 	
אזור צפון	רון סבאג
<ul style="list-style-type: none"> חיבור לגופים אזוריים פילנטרופיים. חיבור לגופים אזוריים מגזר חברתי – בתהליך. צוות חשיבה עבור מלווי האשכולות בצפון. 	

³ הטבלה המרכזת נמסרה ע"י קרן דורון.

אופי הקשר עם אלכא

השותפות עם המכון מורכבת. כפי שתואר קודם לכן, השונות הרבה בין האשכולות העלתה לאורך התהוות המיזם צרכי ליווי שונים. אולם גם מעבר לכך חובשת אלכא מספר כובעי התערבות ואחריות שונים:

א. כגורם שותף:

• ברמה הארצית

○ שותף לגיבוש התפיסה האיזורית באשכולות

• ברמת האשכול

○ כמבצע פרויקטים תחת הפלטפורמה של האשכול ובשיתוף פעולה עמו: נטייה ברורה להובלה של פורומים השמים דגש על דיאלוג ותקשורת, למידה הדדית, טיפוח ראייה של מנהיגות איזורית, ובמקביל העדפה לעבודה בתחומי קהילה, רווחה וחינוך המקדמים אוירה ותרבות של שיתוף מתוך מטרה לקדם יוזמות איזוריות בתחומים אלו. במקומות בהן פועלת שותפות כזו, המנכ"ל מרגיש לרוב שהוא יכול לפנות את עצמו למשימות אחרות, בעיקר אלו הקשורות לתחומי הליבה.

ב. כגורם תומך ומייעץ (כגון: ליווי אישי של מנכ"לים)

ג. כגורם מנהל: (כגון דומיננטי בבחירת המנכ"לים)

ד. כגורם מבקר ומפקח: (כגון: מדידה ובקרה, אישור תכניות ותקציבים בוועדה המשותפת).

כלל, תפקידים א+ב נתפסים היום על ידי האשכולות כמועילים ומוערכים. לכל אשכול יש צרכים ומשימות בהם היה מעוניין בהמשך תמיכתה של אלכא. הן בליווי והן בשיתוף פעולה. מאידך, המנכלים חשים שמקומה של אלכא בתפקידים ג+ד, אינו נדרש יותר באותו פורמט שהיה חיוני בעבר.

2) אורבניקס

חברת אורבניקס, היא חברה לתכנון כלכלי, אורבני וסביבתי בעלת התמחות בתחום המוניציפאלי. החברה עוסקת באסטרטגיה, בהכנת תכניות אב, בתחזיות אוכלוסייה ופרוגרמות לצרכי ציבור, תעסוקה וחינוך, ובמגוון נושאים כמו שינוי גבולות, איחוד רשויות ואזורי תעסוקה משותפים, הכנת תחשיבים כלכליים, ליווי וניהול פרויקטים, ועוד. בתחום הכלכלי עוסקת החברה בהכנת תקציב לרשויות, בניית תכניות עסקיות ובדיקות כדאיות כלכליות, בבדיקות כלכליות לאספקת שירותים מוניציפאליים, ומגוון נושאים נוספים. בתחום הסביבתי - בהכנת תכניות אב לאיכות סביבה ופיתוח בר קיימא, ניהול סביבתי של אזורי תעסוקה, תיירות מקיימת, תחזוקת נחלים ופארקים, ניהול שטחים פתוחים, היערכות לצמצום כמות הפסולת להטמנה, בניית "תקציב ירוק", ועוד.

למכרז שהוגש לפרויקט האשכולות למשרד האוצר ובו זכתה החברה - חברו שני יועצים, מר ארז קרייזלר ומר ראובן לייבוביץ, שניהם אנשים בעלי ידע מקצועי וניסיון כיועצים לניהול וביצוע בכלל, ובתחומים מוניציפליים בפרט. בעיקרון, חברת אורבניקס נבחרה על ידי משרד האוצר כגורם הבקרה בפרויקט האשכולות. ("שומרי הסף" כהגדרתם). אולם עם הקמת האשכולות, מצאו עצמם אנשי אורבניקס (יחד עם ארז וראובן) מול מגוון של צרכים שעלו, ועשו כמיטב יכולתם לספק מענה לצרכים אלו. אינני נכנס בדוח שזה לפערים בין תפיסת הפרויקט בנקודת הזמן בה יצא האוצר במכרז לבין תמונת המציאות שהתבהרה במהלך הזמן, אין זו מטרת עבודתי ואין לי את הכלים לכך. אולם מתוך הראיונות שקיימתי עלתה העובדה שנוצר פער כזה שהלך והתרחב, וכתוצאה ממצויאות זו, חברת אורבניקס התגמשה והתאימה את עצמה לצרכים שעלו מן השטח. הייעוץ, והליווי שהוענק התקבל על ידי המנכ"לים ככלל בהערכה ובשביעות רצון.

כך, למשל, כשהתעורר הצורך בסיוע מקצועי בליווי מקצועי בתחום איכות הסביבה, העמידה אורבניקס את המומחים שלה בתחום לרשות המנכ"לים. המשוב של המנכלים על סיוע זה הוא טוב מאד. כגורם בקרה בתחום שירותי הליבה אורבניקס מסייעת לאשכול בייעוץ הכולל את ההגדרות המקצועיות להכנת המכרז ליועץ. לאחר בחירת היועץ עוסקת בבקרה מקצועית על עבודתו, ועל תשומות ותפוקות.

יתר על כן, אורבניקס העמידה את עצמה לרשות המנכ"לים את הידע המקצועיות שלה מעבר למנדט שהיה מודגר מראש. כמו למשל: בנושאי תקציבים, מנופים כלכליים, העברת כספים, הכנה לישיבות חשובות, פרזנטציה מקצועית, וכד', גם כאן – תוך שביעות רצון גבוהה של המנכ"לים הנעזרים.

אורבניקס – יועצים ניהוליים חיצוניים

היועצים לניהול וביצוע (ארז קרייזלר, ראובן לייבוביץ) מלווים אישית את מנכ"לי האשכולות, בתדירות משתנה. לכל אחד מהיועצים מטען ורקע מקצועי שונה, אך שניהם בעלי אוריינטציה פרקטית, ומוכוונים בגישתם לסייע למנכ"לים בקידום פרויקטים, עם מיקוד לתחום שירותי

הליבה. הליווי נושא אופי מעשי, ועסקי ב:

1. מגוון מיומנויות ניהול
2. הבנה בניהול כספי
3. בניית תכניות עבודה מקושרות תקציב
4. ליווי תהליך ההתאגדות
5. בניית תכניות עבודה

6. ניהול משימות ולו"ז
7. חניכה וסיוע מעשי בקידום תהליכים
8. תקשורת עם הסביבה הארגונית הקרובה והרחוקה, חיבורים בממשלה (בתמיכת הקשרים של אורבניקס).

מקומם ומיצובם של היועצים מול המנכלים מערב שתי רמות למעשה.
א. כגורם תומך, מלווה, מייעץ ומסייע
ב. כגורם מבקר ומפקח.

הן המנכל"לים, והן היועצים עצמם העלו בראיונות את העובדה ששילוב זה אינו בריא ורצוי למצוא דרך להפריד בין שתי הפונקציות.

4. הליווי מכאן והלאה

שאלת אופי הליווי הנדרש למנכל"לי האשכולות קשורה כמובן באופן ישיר למבנה ותפיסת ההפעלה של האשכולות. כל האשכולות נעים צעד אחר צעד (כל אחד בקצב אחר) בתהליך גיבוש ליצירת תשתית ארגונית מתפקדת. התגבשותו של כל אשכול שונה וייחודית, כפי שהוזכר, אך כל האשכולות פועלים עדיין בסביבה ארגונית מורכבת. לא כל האשכולות הגיעו כבר לתאגוד ולמיסוד הארגוני הנדרש, אך התהליך נע בכיוון זה וצפוי להסתיים בקרוב, סביב מציאות תפקודית כזו:

- א. בהגדרה, האשכול הוא ישות שקמה על בסיס וולונטרי, כמיזם משותף של הרשויות המאוגדות בה. מבחינה זו, מנכל"ל האשכול כפוף לדירקטוריון (ראשי הרשויות).
- ב. במקביל לכך, מנכל"לי האשכולות פועלים במסגרת מינהל שלטון מקומי במשרד הפנים, ובפיקוחו, בשיתוף הרפרנט הרלבנטי באוצר.
- ג. בתפיסת האשכולות, מצופה שבתהליך הדרגתי, בכל אשכול לפי מידת בשלותו, תתחזק השליטה והניהול של הדירקטוריון. יחד עם זאת, בכוונת משרד הפנים להיות דומיננטי בהובלת מהלכי פיתוח כלכלי וארגוני באשכולות.
- ד. בתהליך ההתפתחותי של המיזם חלה התפתחות בתפיסת משרדי הפנים והאוצר. אם בהתחלה הרעיון היה התייעלות כלכלית, הרי במהלך הזמן התפיסה התגבשה סביב שיפור רמת השירותים, צמצום פערים והנגשת שירותים חדשים לצד קידום מהלכים אסטרטגיים אזוריים. תוך ניצול יתרון הגודל, איגום משאבים והתייעלות כלכלית.

- ה. יחד עם זאת מצופה מחלק מהמנכ"לים לממש את הפלטפורמה שנוצרה באשכול לטובת קידום פרויקטים אזוריים שלא מתחום שירותי הליבה, ביניהם פרויקטים אסטרטגיים, כלכליים, חברתיים או אחרים.
- ו. המנכ"לים מבינים את הציפייה החד משמעית להתקדמות בתחום שירותי ליבה, ופועלים למימושה. כל אחד מהם פועל למען השגת לפחות הישג משמעותי בולט אחד בטווח הזמן הקרוב.
- ז. מקומם של כל אחד משני גופי הליווי הקיימים (אלכא, אורבניקס) שונה בין האשכולות. כפי שהוזכר, כל אחד מהם התגמש מאד במהלך שלבי ההקמה והתאים את עצמו לצרכים משתנים שעלו בכל מקום. כל בסיס גמישות זו הגיש כל אחד מהגופים עזרה מבורכת ונדרשת שחרגה ממה שהוגדר בתחילת הדרך. אולם כעת, כאשר האשכולות הבשילו, חשוב לחזור ולהגדיר מה מצופה מגורמי העזרה.
- ח. כאמור, מודגש שוב שלאור שונות בין האשכולות באופי העזרה הנדרשת, לא נכון להגדיר מודל ליווי אחיד לרשויות. על אף שהן נועדו להשגת יעדים דומים, הם זקוקים למערכת ליווי גמישה.
- ט. בעיצוב פורמט הליווי וההדרכה מומלץ להתייחס, מעבר לצרכי האשכולות האזוריים, גם לצרכי המיזם כולו ("האשכול ארצי").

צרכי הליווי שהועלו באשכולות מעתה והלאה

א. תחומי ליבה מוניציפליים

1. מומחיות נושאת בנושאי ליבה ספציפיים. (כגון: איכות סביבה, שפ"ע, וטרינריה).
2. סיוע בניהול והוצאה לפועל של תכניות לשירותי ליבה משותפים באשכול.

ב. ניהול

3. סיוע ניהולי במיקוד המאמץ במקומות הנכונים להשגת תוצאות, באבחנה בעיקר, באיתור הנושאים שיוכלו להביא לאשכול הצלחה מהירה עם נראות בזמן קצר.
4. בבניית תכניות עבודה ובבניית תקציב.
5. ליווי אישי במיומנויות ניהול (coaching).
6. סיוע במיומנויות פרזנטציה אפקטיבית, שכנוע, ורתימה.

ג. קשר עם משרדי ממשלה

7. עזרה ביצירת קשרים, רתימה ושיתופי פעולה עם גורמי מפתח במשרדי הממשלה.

ד. אסטרטגיה

8. יעוץ כלכלי לסיוע בהיתכנות, תכנון ומימוש תכניות אזוריות.
9. ייעוץ מקצועי בתחומים ספציפיים לפרויקטים של ייצור הכנסה לאשכול (כמו תיירות, תעשייה).

ה. סיוע ביצירת רתימה ושיתוף של שותפי האשכול

10. סיוע בקידום דיאלוג שיתופי באשכול, בניית ערוצי תקשורת, פתרון קונפליקטים, סיוע בבניית אמון ובניית הסכמות אזוריות. סיוע ביצירת שיח קהילתי-אזורי.
11. סיוע בהשגת שיופי פעולה של ראשי רשויות באשכול מורכב.
12. ניהול והנחיית פורומים נושאים של שיתוף אזורי.

ו. גיוס משאבים

13. ייעוץ לגיוס משאבים (תורמים, קרנות, קולות קוראים).

ז. תחומים אחרים

14. ייעוץ תקשורתי (דוברות וכד').
 15. ייעוץ מחשובי בנושא תוכנות מחשב לניהול של אשכולות, לייעול העבודה מוטל גורמי הבקרה.
 16. פיתוח מרכז ידע למודלים שונים של אזוריות, המוזן ממקורות ידע שונים כולל אקדמיה.
- מומלץ ששניים מתוך צרכים אלו יקבלו גם התייחסות מערכתית - ויטופלו במישור "האשכול הארצי":
- א. פיתוח מרכז ידע למודלים שונים של אזוריות, המוזן ממקורות ידע שונים כולל מכוני מחקר, בעלי עניין ואקדמיה, לפיתוח "התמונה הגדולה" – תפיסת האזוריות.
 - ב. חשיפת שיטתית של האשכולות למשרדי הממשלה, ובניית מתווה ("מודל") לעבודה של האשכולות מול המשרדים.

5. תפיסה חדשה לליווי אשכולות

במציאות הנוכחית, עומדים האשכולות מול הצורך לקדם באופן אפקטיבי את התחומים אשר יביאו את האשכול להצלחה בפרק זמן נראה לעין. בטווח הקרוב, חייבים האשכולות לממש את הציפייה להפעלת 1-2 שירותי ליבה, כתנאי להמשך. במקביל לכך, לכל אשכול גם שאיפה לפיתוח תשתיות שיתופיות לקידום ופיתוח אסטרטגי של האזור.

לאור המציאות שתיארתי בדו"ח זה, אני מציע לבצע מספר שינויים בתפיסת הליווי וההדרכה. התפיסה אותה אני מציע שמה את האשכול והמנכ"ל שלה במרכז, ומציעה לבנות סביבה תומכת מתאימה:

א. מעבר לתפיסת האשכול כלקוח

כדי להגיע ליעדיו של המנכ"ל באופן היעיל ביותר, נראה לי נכון, ככלל, שגורמי הסיוע יהיו ספקים, המוטלת עליהם האחריות והחובה לתת את השירות הטוב ביותר ללקוח שלהם, על פי צרכיו⁴. מודל זה מעצים את האשכול, ובמקביל מאפשר לו להצטייד בליווי הנכון עבורו על מנת להשיג את היעדים המוטלים עליו.

ב. הפרדה בין גורמי סיוע, ליווי, והדרכה לבין גורמי פיקוח ובקרה

בשלבי ההקמה וההתארגנות נוצרה מציאות המערבת את התחומים, אך מצב זה אינו מתאים לפאזה הבאה. ברור הצורך גם בליווי וגם בבקרה, אולם חשוב ששימות אלו ייעשו על ידי גורמים נפרדים. עירוב התפקידים הזה, הבא לידי ביטוי כיום הן בליווי של אלכא והן של אורבניקס, יוצר "רעשים" לא מועילים ומכביד על האשכולות.

ג. יצירת גמישות וחופש בחירה

השונות הרבה בין האשכולות, באה מן הסתם לידי ביטוי גם בצרכי הליווי שהועלו על ידם. לכל אשכול צרכים משלו, ולפיכך מוצע שהבחירה במי להיעזר תהיה בחירתו של מנכ"ל האשכול, מתוך ראיית טובת האשכול ועל פי שיקול דעתו. מוצע ששום התקשרות או שיתוף פעולה לא ייכפו על האשכול מלמעלה, ובכלל זה עם גורמי העזרה הקיימים. אני משוכנע שחלק משמעותי מן הסיוע, ושיתופי הפעולה הקיימים ימשיכו מתוך בחירת המנכ"לים, אך אני רואה באפשרות בחירה זו מרכיב חיוני.

ד. הרחבת מאגר גורמי הליווי החיצוניים

כפי שתואר, הליווי שהעניקו הגורמים המלווים התאפיין בשונות רבה (בהתאם לגורמי השונות שהוזכרו בתחילת הדו"ח). מה שקיבל מנכל אחד בתקופה מסוימת אינו דומה למה שקיבל חברו. צרכי הליווי, הייעוץ וההדרכה שהועלו רחבים ומגוונים. גורמי הליווי הנוכחיים אינם מכסים את קשת הצרכים, ויש צורך לפתוח את מגוון הגורמים מהם ניתן לקבל סיוע⁵. לפיכך, מוצע שבנוסף לאלכא ואורבניקס תהיה לאשכולות אפשרות להיעזר בגורמים מקצועיים נוספים. למפעם ידע, ניסיון רב, והיכרות עמוקה הן עם גורמי ייעוץ מקצועיים והן עם רשויות האשכול והאוכלוסייה בו. לפיכך מתבקש שלמפעם יהיה מקום מרכזי בחיבור גורמי ליווי לאשכולות.

⁴ מרכיב זה של התפיסה אינו מתאים ליישום מול אלכא, וכדי שיתאים מול אורבניקס יש צורך בפתרון ארגוני חדש בעבודה מולם, כפי שיוזכר בהמשך. על אף זאת, בראייה קדימה, מומלץ לבצע מעבר הדרגתי לתפיסה זו, מן הסתם בהתחלה מול גורמי עזרה חדשים.

⁵ בהיבט זה נא ראה גם סעיף ג' בעמוד 19.

ה. המשך העבודה עם גורמי הסיוע הקיימים

הן אלכא והן אורבניקס, כל אחד בתחומו, הוכיחו את עצמם כבעלי ערך ותרומה משמעותיים ביותר למיזם האשכולות. מומלץ בחום להמשיך את הקשר עם גורמים אלו, לפי בחירת האשכולות, בשינויים אחדים, כפי שאפרט להלן.

ו. ה"אשכול הארצי" – המשך פיתוח קונספטואלי של נושא האיזורים

מומלץ להקים מרכז ידע וממוחיות בתחום האיזורים, אשר בו יהיו שותפים גורמי אקדמיה, מכוני מחקר, עמותות רלבנטיות וכד'. (כגון: אלכא, מכון ראות, וגורמים אחרים). למדתי ממקצת המרואיינים על כך שהצטבר ידע נרחב בתחום, בעיקר בהתארגנויות אזוריות באירופה, ובמקביל גם הועמק המחקר האקדמי בנושא. מוצע להקים ועדת היגוי אשר תאפיין את המרכז הידע ואת שיתופי הפעולה עליו הוא יתבסס.

ז. ה"אשכול הארצי" – פיתוח מתווה עבודה לאשכולות עם משרדי הממשלה

הצורך להיחשף למשרדי הממשלה, לרתום, ליצור קשרי עבודה, להשיג הכרה ושיתוף פעולה, לענות ל"קולות קוראים" וכד' הוא קריטי וחיוני ומשותף לכל האשכולות במידה שווה. מומלץ לקדם נושא זה באופן מערכתי, ולא להשאירו רק ברמת הטיפול של כל אשכול. לאחר ביצוע המיפוי, ובשלב עריכת הדוח הנוכחי, הובא לידיעתי שהמלצה זו כבר מיושמת בפועל ע"י המפעם, המקדם את הנושא. במסגרת קורס למנכ"לי האשכולות הנערך ע"י המפעם התקיימו כבר שלושה מפגשים המוקדשים לגיבוש המתווה. מפגשים אלו התמקדו במשרד הכלכלה, משרד הרווחה והמשרד להגנת הסביבה.

המשך העבודה עם גורמי הליווי הנוכחיים:

א. המשך העבודה עם אלכא

מתוך כל מה שלמדתי על מיזם האשכולות וצרכי המנכ"לים, אני ממליץ בפניכם להמשיך את ההתקשרות עם אלכא. אולם יחד עם זאת, נדרשים התאמה וארגון מחדש של הקשר ושל אופי הליווי הניתן. **מודל ספק – לקוח** שהוצע לעיל לא מתאים למערכת היחסים עם אלכא. הוא מנוגד לתפיסת העבודה ולתרבות של המכון.

מתוך 4 המרכיבים של מעורבות אלכא שפירטתי:

1. כגורם שותף – ברמה הארצית וברמת האשכול:
2. כגורם מייעץ
3. כגורם מנהל
4. כגורם מבקר ומפקח

אני ממליץ למקד מעתה את ההתקשרות במרכיב הראשון – כגורם שותף.

כגורם שותף ברמה הארצית

יש לאלכא חשיבות רבה בתרומתה לתפיסת האיזוריות. אלכא מביאה בין השאר ידע ארגוני, יכולות גבוהות, עיסוק נרחב באזוריות, פלטפורמת קשרים, צוות מלווים איכותי ומחויב, יכולות לשיתופי פעולה בינלאומיים ולמידה ממיזמים דומים בחו"ל. אלכא מאמינה בפיתוח חברתי- כלכלי- סביבתי, ורואה קשר ברור בין השלושה, אך לאלכא יש אג'נדה חברתית מודגשת, וגם שאיפה להשפיע על מיזם האשכולות בכיוון זה. אלכא רואים את תפקידם כמקדמי שיח באשכול, מתוך תפיסה שמתוך שיח זה יצמחו פירות השת"פ האיזורי, גם אם לא תמיד בטווח המיידי. לעיתים מופנית כלפי אלכא ביקורת על כך, ובמיוחד על השקעתה בתשתית, המכוונת ליעדים ארוכי טווח.

עם ירידת המרכיבים של ניהול, ייעוץ, בקרה ופיקוח, ועליית מרכיב השותפות, אני סבור שהנוכחות של אלכא בפרויקט חשובה מאד. לא סוד הוא, שהשקפותיה של אלכא על אזוריות, וסדר העדיפויות שהיא מציבה יוצר לפעמים מתח מסויים אל מול ציפיות משרדי הפנים והאוצר במיזם, (מעין שדות מגנטיים המושכים לכיוונים שונים) אולם אני סבור שאין במתח זה כל רע. לדעתי זהו מתח מפרה, מעורר ומאתגר הוא תורם למיזם תרומה חשובה. בהיבט זה, חשוב לזכור גם שכל המערכת נמצאת היום כבר במקום אחר. המיזם מגובש יותר, המנכ"לים ממוקדים יותר מבעבר, האשכולות יודעים היטב מה מצופה מהם. מכאן, שקיומו של יותר מקול אחד - לא רק שאינו מאיים על יכולת הביצוע, אלא הוא מעשיר את התפיסה, ומגוון אותה.

יתרון נוסף בנוכחותה של אלכא כשותף ברמה הארצית הוא הידע והניסיון של אלכא בעבודה עם משרדי הממשלה, ויכולתו של המכון יכול לתרום להיות שותף בגיבוש מתווה העבודה עם משרדי הממשלה ובמימושו⁶.

כגורם שותף ברמת האשכול האזורי

כאמור, הח"מ רואה ערך רב לאשכולות בעבודה עם אלכא כגורם שותף. במידה וראייה זו תתקבל, חשוב לתת את הדעת על שותפות win-win, העונה על הצרכים האירגוניים של שני הצדדים. אלכא שמה דגש על פורומים לפיתוח מנהיגות חברתית ("ועדות אזוריות"), טיוב שירותים חברתיים קיימים וסיוע בהקמת שירותים חדשים, סיוע בגיוס משאבים, והנחיית צוותי פרויקטים אזוריים. בתחום המנהיגות המשותפת אלכא מעוניינת לעסוק בגיבוש חזון אזורי, בהובלת פורום ראשי רשויות, ביישום

⁶ לדברי מנהלת התחום, הגב' קרן דורון, נעשו השנה חיבורים להזדמנויות ממשלתיות שאלכא יודעת עליהם בשל פעילויות שונות שלה במשרדים בהיקף של כ-10 מלשח.

תכניות הנהגה אזוריות, וכד'. המורכבות של ההתמודדות עם אתגרים אזוריים שונים, לעיתים בסביבה קשה לרתימה ומרובת קונפליקטים, ויכולותיה של אלכא בתחום, יכולים לשרת מאד את האשכולות הזקוקים לכך. במסגרת התפיסה המוצעת, המאפשרת חופש בחירה לאשכולות, מוצע להמשיך ולאפשר קיומם של שיתופי פעולה. על אף שכולם כביכול מכירים את אלכא, אינני משוכנע שכל האשכולות נחשפו לכל מגוון האפשרויות והתועלות לשיתוף פעולה עמם, וייתכן שיש מקום להציגם שוב.

ב. המשך העבודה עם אורבניקס

לאורבניקס, ויועצי הניהול והביצוע מטעמם, תרומה משמעותית וחשובה למיזם, כפי שתואר קודם לכן. גם ההתקשרות עם אורבניקס מורכבת, משום שהיא כוללת מרכיבים של בקרה ופיקוח יחד עם מרכיבי סיוע, הדרכה ויעוץ. כפי שהוזכר, לאורבניקס תחומי ידע מגוונים בתחום התכנון האסטרטגי, הפיתוח הכלכלי והיעוץ הסביבתי. ואלו תחומים שמנכ"לי האשכולות זקוקים להם, הן לשם מיקוד חד פעמי וגם באופן שוטף. אני סבור שהפוטנציאל של חברת אורבניקס לסיוע למיזם הוא גדול בהרבה מזה הניתן כיום, אולם עירוב שני ה"כובעים" מקשה על מיצוי. במצב דומה נמצאים יועצי הניהול והביצוע מטעם אורבניקס, ארז וראובן, שהליווי שהם מעניקים נתפס כמועיל ובעל ערך רב, אך הפוזיציה המפקחת שלהם יוצרת קושי.

מודל ספק – לקוח שהוצע כאן, לא אפשרי בהתקשרות עם אורבניקס במצב הנוכחי, כשהיא מהווה גם גורם מפקח, מאשר ומבקר. אינני נכנס כאן לאופי ההתקשרות החוזית מול אורבניקס, משום שירידה לפרטים אלו אינה במנדט של עבודה זו. אולם אני ממליץ, בעקרון, לנסות ולמצוא פתרון ארגוני או מודל התקשרות אשר יאפשר לבצע את החלוקה הנכונה בין סוג המשימות (ליווי/פיקוח), נושאי הליווי (ליבה/פיתוח), זהות המלווים (אורבניקס/ארז וראובן) על מנת ליצור את סביבת עבודה שתאפשר לאשכולות ליהנות משירותיהם הטובים, בסביבת עבודה נכונה, אתית, ויעילה.

ג. הערת סיכום

לאור המלצותי בדוח זה באשר לגורמי הליווי הנוכחיים מכאן והלאה: התמקדות בשיתוף פעולה עם אלכא, וניסיון ליצור תנאים שיאפשרו לאורבניקס ומלוויה החיצוניים להמשיך ולסייע בתחומי הידע שלהם - מודגש שוב, שהגורמים הנוכחיים אינם יכולים להוות מענה מספיק לרשימת הצרכים שהועלו על ידי האשכולות בראיית המשך - ויש להרחיב את היצע גורמי הליווי לבחירת כל אשכול בהתאם להעדפותיו.

6. סיכום הדו"ח

בתום כשלוש שנים מתחילת מיזם האשכולות, בחנו את סביבת הליווי, וההדרכה לאשכולות. המיזם עבר תהליך הקמה לא פשוט, ובחלוף הזמן התקדם והתגבש, תוך היעזרות בגורמי הליווי וההדרכה הנוכחיים, אשר עשו עבודה מקצועית ומוערכת מאד, תוך גמישות ארגונית ואישית רבה. סקרנו את ההיסטוריה של הליווי, וניסינו לנתח את אופי העבודה עם כל אחד מהגורמים עד כה, על מנת ללמוד על פוטנציאל הליווי לשלב הבא. איפיינו את המציאות הנוכחית ואת אתגרי השלב הבא, ופירטנו את צרכי ההדרכה והליווי שהועלו באשכולות במהלך עבודה זו.

מתוך כך, הצענו תפיסת ליווי חדשה, שעיקרה מעבר לתפיסת האשכול כלקוח, הפרדה בין גורמי סיוע לגורמי בקרה, יצירת גמישות וחופש בחירה, המשך עבודה עם אלכא ואורבניקס, בפורמט עדכני ומתאים יותר, יחד עם פתיחת האפשרות להיעזרות בגורמים חדשים. בהתייחסותנו לליווי מקצועי, נתנו דעתנו גם ל"אשכול הארצי", מתוך הבנה שיש למיזם היבטים מערכתיים שנכון לקדםם ברמת כלל המיזם, ולא בכל אשכול בנפרד.

ד"ר גלעד ארנון.