



מיזם האשכולות: דוח סטטוס 2014

כתיבה ועריכה:
ד"ר ענת עתי-סריג
קרן דורון-כץ

ד"ר ענת עתי-סריג וקרן דורון-כץ
פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
סימונה דוד, ג'וינט ישראל-אשל
שני טיראן, ג'וינט ישראל-אלכא, המכון למנהיגות וממשל
טוביה מנדלסון, ג'וינט ישראל-אשל

כתיבה ועריכה:
מנהלת עיצוב והפקה:
תיאום הפקה:
מנהל הוצאה לאור:

הקדמה

תכנית האשכולות האזוריים הינה מיזם חדשני בהובלת משרד הפנים, משרד האוצר והמכון למנהיגות וממשל, לקידום שיתוף פעולה אזורי בין רשויות מקומיות שכנות בפריפריה. תכלית התכנית הינה התייעלות כלכלית ושיפור ברמת השירותים לתושבים תוך מיצוי היתרונות לגודל, איגום משאבים, ניצול יתרונות יחסיים ומינוף הנכסים המקומיים והאזוריים בצורה שמשרתת את כלל הרשויות המקומיות ומביאה לצמצום פערים ולקפיצת מדרגה אזורית מבחינה כלכלית וחברתית.

בשנתיים האחרונות, נוסדו ומוסדו חמישה אשכולות, אשר כוללים בתוכם 67 ישובים וכמיליון תושבים. מהלך זה הינו בבחינת פריצת דרך משמעותית שמיצבה את האשכולות כחלוצים בזירה הציבורית ליצירת ארגון הפועל ברמה האזורית והיונק את עיקר כוחו מהעובדה שמדובר במהלך וולונטרי מצד הרשויות המקומיות ולא כזה הנכפה על ידי השלטון המרכזי. מטבע הדברים, האשכולות חווים קשיים שונים בתהליך התאגדותם - דבר שעומד לעתים תכופות כחסם וכגורם שמאט את התקדמותם. עם זאת, הפרויקטים השונים נמצאים בשלבי התנעה מתקדמים, חלקם כבר יצאו לדרך. במקביל, מוסדות הממשלה מתוודעים לגוף האזורי החדש, ואף נרקמו מספר שיתופי פעולה ממשיים, ארגוני מגזר שלישי משולבים בעשייה האזורית, האקדמיה חוקרת את כר הפעילות החדש והפילנתרופיה מגויסת ותומכת במיזם.

האשכולות מנסים לטפל בסוגיות חדשות של שירותים אזוריים ובמציאת פתרונות לבעיות מוניציפאליות וחברתיות מורכבות אשר הטיפול בהן מצריך מנהיגות משותפת של הממשל המקומי, הממשל המרכזי והחברה האזרחית.

לאחר סיום שנתיים מתוך שלוש של מיזם האשכולות אנו שמחים להגיש את מסמך המדידה של מודל האשכולות. מסמך זה הוא תמונת מצב של האשכולות נכון לסוף שנת 2014. כוונתנו היא כי חוברת המדידה הזו תשמש כמסמך השוואתי בשנים הבאות בכדי לבחון את ההתקדמות של כל אשכול בנפרד ושל המיזם בכללותו ואת ההשפעה של הכלים הממשלתיים. יחד עם עבודות אחרות אשר יחקרו את הנעשה באשכולות, חקר בינלאומי לגבי התפתחות תחום האזוריות, למידה מהצלחות, ובעזרת היכולות המגוונות של אנשי האשכולות, הרשויות והשותפים למיזם נוכל לתכנן את השלבים הבאים.

קיימת שונות רבה בין האשכולות ובין הישגיהם ומטרתנו היא ללמוד ולצמצם את הפערים הללו. אנו בתחילת הדרך והחוברת היא אחת הדרכים לייצר תמונת מצב אחת שתעמוד לנגד עיניהם של כל השותפים למיזם.

קן דורון-כץ

ראש תחום שלטון מקומי ושת"פ אזורי
ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל

יוסי עדס

רפרנט פנים, אגף תקציבים
משרד האוצר

מריה ג'ריס

מנהלת תחום פיתוח כלכלי ואשכולות
משרד הפנים

תוכן עניינים

1. מבוא: מטרת המדידה..... 5
2. שאלות המדידה..... 6
3. נתונים כלליים..... 7
 - א. פרוט ישובי האשכולות..... 7
 - ב. מספרי תושבים, סוגי רשויות ושטחי האשכולות..... 7
 - ג. השוואות מדדי סוציו-אקונומי ופריפריאליות..... 10
 - ד. מועדי הקמת האשכולות..... 11
 - ה. משרות..... 11
 - ו. פניות לקולות קוראים..... 12
4. שיתופי פעולה..... 14
 - א. פורומים של בעלי תפקידים..... 14
 - ב. צוותי עבודה לקידום משימות..... 16
 - ג. שותפויות עם משרדי ממשלה..... 17
 - ד. שותפויות עם ארגונים..... 18
5. תחומי ליבה..... 20
 - א. נושאי הליבה באשכולות..... 20
 - ב. סטטוס שירותי ליבה..... 21
 - ג. פירוט שירותי ליבה מוביל בכל אשכול..... 22
6. תחומי בחירה..... 24
 - א. מספר תחומי הבחירה באשכולות..... 24
 - ב. פירוט שירותי הבחירה..... 25
7. פרויקטים חברתיים..... 27
8. אתגרים למדידה עתידית..... 28

1. מבוא: מטרת המדידה

תשתית מדידת האשכולות, כפי שנפרשת כאן ועולה משאלון המדידה שמילאו האשכולות, מהווה בראש ובראשונה כלי לשיקוף של תהליכי ותוצרי העבודה באשכולות. כמו כן, תפקיד המדידה הוא להניח בסיס לתכנון מדויק ונכון יותר של העשייה העתידית באשכולות. בתוך כך, משקפת המדידה את הנושאים בהם מתמקדים האשכולות, את כח האדם והכספים העומדים לרשותם, את ההצלחות ואף את הקשיים.

תכליתם של האשכולות האזוריים בסופו של יום הוא לשפר את איכות החיים עבור התושבים באזור. העשייה כיום באשכולות נשענת על ההנחה כי שיפור איכות החיים יתרחש כתוצאה מעשייה בשלושה תחומים מרכזיים: התחום הכלכלי בו אנו מצפים לראות עשייה מפתחת לאזור לצד התייעלות וחסכון שיאפשר הוצאה חכמה יותר של המשאבים; התחום הסביבתי בו אנחנו מצפים לראות צמצום פערים ויצירה של חוסן סביבתי לאזור; והתחום החברתי בו אנו מתמקדים בעשייה שתסייע להרחיב את מגוון השירותים החברתיים המוצעים לאוכלוסיה ובעיקר לאוכלוסיות המוחלשות הן בתוך האשכול והן בתוך הרשויות שבאשכול - עשייה המקדמת חוסן חברתי, הכללה וצמצום פערים. שלושת התחומים הללו יסתכמו לתוצרים בהם נוכל לראות שירותים שלא ניתנו ברשויות חלשות וינתנו בעתיד, שירותים שישתפרו עבור כלל תושבי האשכול, ושירותים שיתווספו לכלל הרשויות באשכול.

המדידה המוצגת כאן משקפת את השלב הראשון של האשכולות - שלב בניית התשתיות לעבודה - אשר הוא איכותני במהותו. שאלות המדידה, לעומת זאת, מתמקדות בכמותני, ועיקרן הנחת התשתית (מצב 0) לבחינת שינוי העתידית שיתחולל כתוצאה מעשיית האשכולות.

* כל הנתונים בחוברת זו משקפים תמונת מצב נכון לדצמבר 2014.

* מקור כלל הנתונים בשאלון האשכולות, למעט הנתונים הדמוגרפיים המסתמכים על נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

2. שאלות המדידה:

שאלון המדידה נכתב על ידי המכון למנהיגות וממשל בתיאום עם שותפינו ממשרדי הממשלה למיזם האשכולות. על השאלון ענו מנכ"לי האשכולות ונתוני מדידה נוספים נרקמו מהידע וההכרות של מנהלי התכניות במכון העובדים עם האשכולות מאז הקמתם. השאלונים הועברו הן כשאלון שנצבר לגליון אקסל (כמותני), והן כשאלות פתוחות שאספנו על מנת להאיר נקודות שנתונים כמותניים אינם מאירים. השילוב של גישה כמותנית ואיכותנית מאפשר לנו להתבונן הן על מספרים - וכך לספר סיפור פשוט על מצבם של האשכולות בשנת 2014, והן על מילים היוצקות תוכן והסבר למספרים.

שאלות המדידה השונות נוגעות לכמה תחומים, ובכל תחום לכמה נדבכים. התחומים השונים בהם נוגע השאלון הם נתונים כלליים, שירותי הליבה, תחומי הבחירה, שותפויות באשכול, ושירותים חברתיים. בכל תחום כזה נשאלו שאלות שונות שמטרתן לאסוף נתונים הן על העשייה עצמה (כמה שירותים ובאיזה שלב הם נמצאים), על התשתית שנבנית באשכול (מבחינת משאבים ומקורם, שיתופי הפעולה, ההשקעה מצד הרשויות וכיו"ב), על החידוש שבשירותים המתוכננים / הניתנים (האם שירות חדש? משפר?), על העבודה לבניית יש מאין (פרויקטים מחוללי הכנסה ואחרים), ועל תוצאות - האם השירותים והעשייה מתרגמים לשיפור באיכות החיים של התושבים באשכולות.

הנדבכים הללו מאפשרים לנו הסתכלות מורכבת על עשייה מורכבת. נכון למדידה הזו, שמהווה תשתית למדידות עתידיות, ישנם נתונים רבים חסרים. למשל, עדיין קשה לראות מה תהיה ההוצאה על שירות עבור הרשות החלשה באשכול, ומנין יבוא המימון לשירות זה. עם זאת, כבר כעת ניתן לראות מה הם הנושאים בהם עסוקים האשכולות, היכן טמונות הצלחות מיידידות (למשל בגישה לקולות קוראים), וכיצד בזאת.

בראש כל פרק מופיע מבחר מצומצם של השאלות שנשאלו לפרק זה, המעניק הצצה לשאלות ששאלנו את האשכולות - חלקן נענו, וחלקן ממתנינות למדידה הבאה, עם העמקת וביסוס פעילות האשכולות.

3. נתונים כלליים

פרק זה עוסק בנתונים כלליים אודות האשכולות: הישובים המרכיבים אותם, מספר התושבים, שטחי האשכולות, השוואת מדדי סוציו-אקונומי ופריפריאליות, מועדי הקמת האשכולות, משרות וכמות פניות לקולות קוראים.

הנתונים הללו מאפשרים אפיון בסיסי של האשכולות: מה הרכבם ובאיזה מרחב הם פועלים. כך, עולה למשל תמונה ברורה ביותר של פריפריה על מרכיביה השונים, השוואה של המאפיינים, וכן תמונה מקדמית של ההשקעה עד כה באשכולות.

מבחר משאלות השאלון לפרק זה:

- כמה רשויות חברות באשכול?
- כמה בעלי תפקידים מתקיימים מהכנסת האשכול בלבד?
- מה מספר הקולות הקוראים של המדינה אליהם ניגש האשכול בשנה האחרונה? ובכמה זכה?
- מה מספר הקולות הקוראים האחרים אליהם ניגש האשכול בשנה האחרונה?

3א. פרוט ישובי האשכולות

	נגב מערבי	נגב מזרחי	גליל מערבי	בית הכרם	גליל מזרחי
1	נתיבות	דימונה	מעלות תרשיחא	כרמיאל	גוש חלב
2	אופקים	ירוחם	מטה אשר	משגב	גליל עליון
3	רהט	ערד	בית ג'ן	בענה	גולן
4	שדרות	מצפה רמון	מעלה יוסף	נחף	טובה זנגריה
5	שער הנגב	ערבה תיכונה	שלומי	דיר אל אסד	יסוד המעלה
6	אשכול	תמר	מעיליא	מג'ד אל כרום	מרום הגליל
7	מרחבים	רמת נגב	כפר ורדים	ראמה	מבואות החרמון
8	בני שמעון	חורה	חורפיש		חצור הגלילית
9	שדות נגב	ערערה בנגב	תפן		עמק הירדן
10		אל קאסום			קרית שמונה
11		נווה מדבר			טבריה
12					מטולה
13					קצרין
14					צפת
15					ראש פינה

3ב. מספרי תושבים, סוגי רשויות ושטחי האשכולות

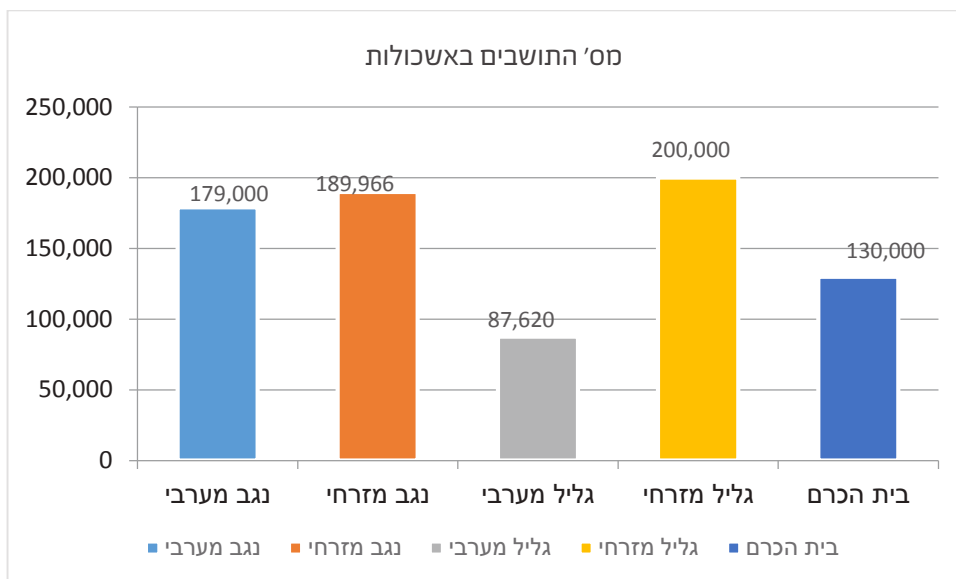
מספר התושבים באשכולות:

נכון לדצמבר 2014 קיימים חמישה אשכולות. האשכולות נותנים שירותים לכ-726,420 תושבים אשר מהווים כ-10% מתושבי מדינת ישראל.

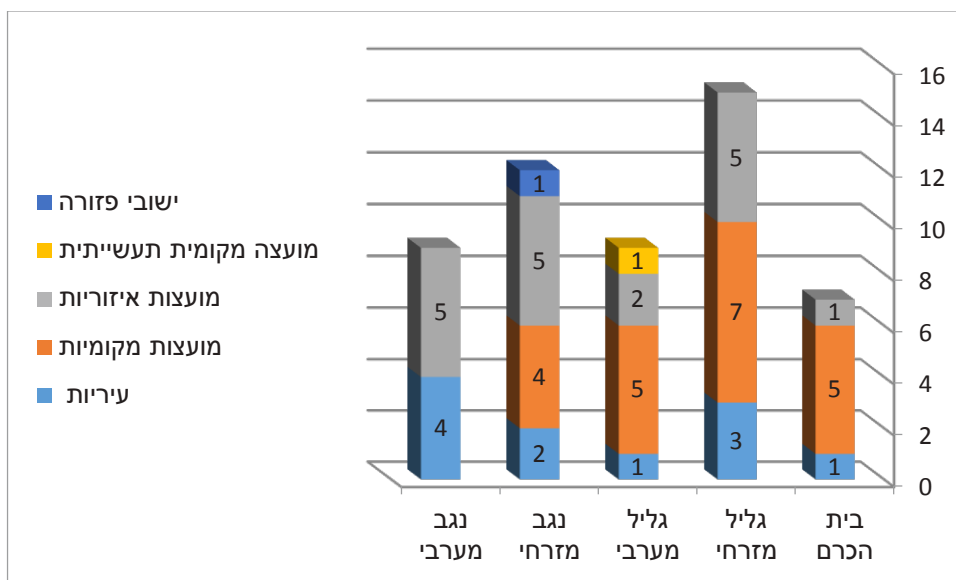
בדרום הארץ, ישנם 20 ישובים באשכולות, כאשר 308,800 תושבים מקבלים שירות.

בצפון הארץ ישנם 31 ישובים באשכולות, כאשר 417,620 תושבים מקבלים שירות.

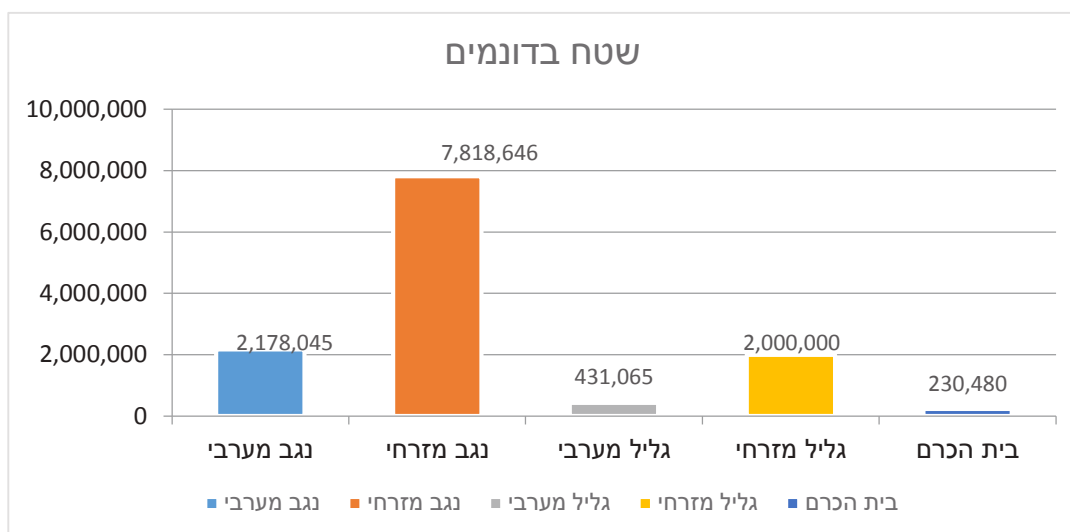
קיימת שונות בגודל האשכולות הן מבחינת כמות הישובים והן מבחינת מספר התושבים בכל אשכול.



מספר הישובים באשכולות לפי סוג הרשות:

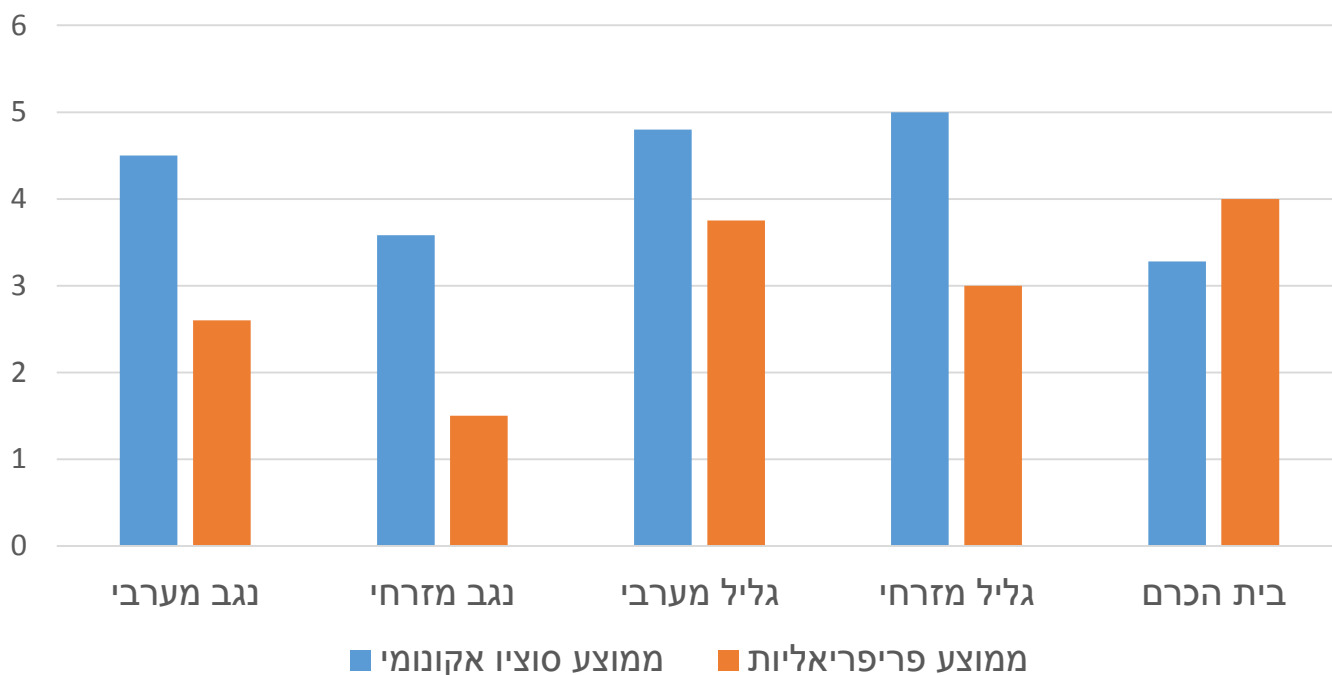


שטחי האשכולות:



ג. השוואת מדדי סוציו-אקונומי ופריפריאליות²

השוואת סוציו-אקונומי ופריפריאליות



גליל מזרחי: 2 מתוך 15 רשויות ברמה 2-3 סוציו-אקונומי. טובה זנגריה הבדואית עם 2 וצפת היהודית נמצאת אחריה עם 3. לעומתם יסוד המעלה ומטולה הן הגבוהות ביותר עם 8 כל אחת.

גליל מערבי: 2 מתוך 9 רשויות ברמה 2-3 סוציו-אקונומי. בית ג'ן הדרוזית עם 2 וחורפיש הדרוזית עם 3 הן הנמוכות ביותר. לעומתם כפר ורדים עם 9 היא הגבוהה ביותר.

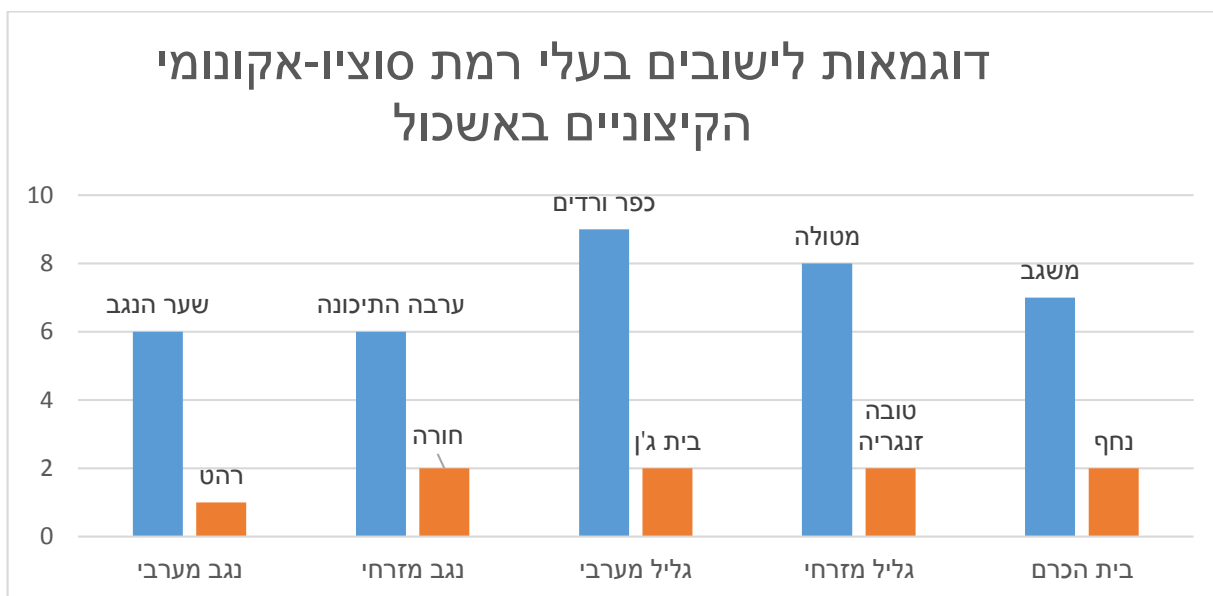
בית הכרם: 4 מתוך 7 רשויות ברמה 2 סוציו-אקונומי. 4 הרשויות הללו הן ערביות (בענה, נחף, דיר אל אסד ומג'ד אל כרום). לעומתן המועצה עם רמת הסוציו-אקונומי הגבוהה ביותר היא משגב עם 7.

נגב מזרחי: 4 מתוך 11 ברמה 1-2 סוציו-אקונומי. 4 הרשויות עם רמת הסוציו-אקונומי הנמוכה ביותר הן בדואיות (חורה, ערעה בנגב, אל קאסום ונווה מדבר). לעומתן הרשויות עם רמת הסוציו-אקונומי הגבוהה ביותר הן ערבה תיכונה ותמר היהודיות עם 6 כל אחת.

נגב מערבי: 2 מתוך 9 רשויות ברמה 1-3 סוציו-אקונומי. העיר הבדואית רהט עם 1 והעיר היהודית נתיבות עם 3. לעומתן שער הנגב, אשכול ובני שמעון היהודיות הן עם רמת הסוציו-אקונומי הגבוהה ביותר עם 6.

² המדד הסוציו-אקונומי מאפיין את הרשויות המקומיות על פי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסיה. הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסיה נמדדת על ידי שילוב של תכונותיה הבסיסיות בתחומים הבאים: דמוגרפיה, השכלה וחינוך, רווחה כלכלית (הכנסה כספית, רמת מינוע, תכונות דיור), תעסוקה ואבטלה, מצוקות כלכליות. רמה 1 היא הרמה הנמוכה ביותר. http://www.cbs.gov.il/www1/skarim/stat_an.htm

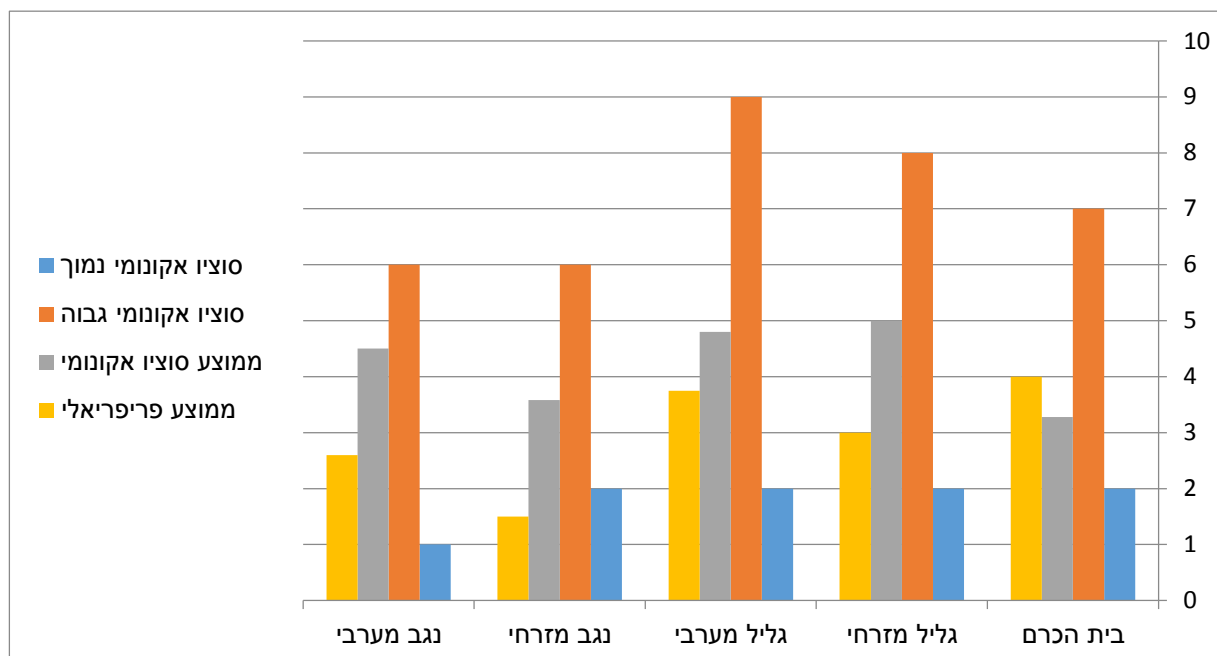
מדד הפריפריאליות של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מודד את קרבת הישובים לרכזי אוכלוסיה. הוא "...נבנה כממוצע של שני מרכיבים: 1... מדד נגישות פוטנציאלית של רשות מקומית- מבטא את קרבת הרשות המקומית לכל אחת מהרשויות המקומיות בארץ, משוקלל בגודל האוכלוסייה שלהן, על פי "מודל הגרביטציה" המיושם בעולם למדידת הפריפריאליות של אזורים שונים. 2.קרבה של רשות מקומית לגבול מחוז תל אביב, בהיותו מרכז כלכלי ועסקי של המדינה, המתלכד עם המרכז הגאוגרפי." (מתוך: מה היא פריפריה ומה בינה לבין מדד הפריפריאליות. http://www.cbs.gov.il/publications10/rep_03/pdf/intro1_h.pdf)



תובנות:

- מעבר למיקומם הגאוגרפי, חמשת האשכולות עונים גם על שאר הגדרות הפריפריה החברתית בהתחשב במדדים שנבחנו. עם זאת, בכל אשכול ישנה רשות או רשויות המושכות למעלה באופן מהותי, כמו גם כאלה המושכות למטה באופן קיצוני. כמו כן, השונות בתוך האשכולות גדולה ומכך נגזרים גם צרכים שונים של הרשויות ותושביהן. ככל שהשונות בתוך האשכול גדולה יותר כך קשה יותר למצוא מכנים משותפים. מאידך, בכל אשכול יש רשויות חזקות שיכולות להוות נקודות עוצמה. בכל אשכול גם קיימות רשויות מאוד מוחלשות אשר יתכן שבגינן ניתן יהיה לאגם משאבים לטובת האשכול כולו ובתנאי שמצבה של הרשות המוחלשת ישתפר.
- בהגדרת תמהיל הרשויות שנקבעה בקול הקורא להקמת האשכול, נקבע כי האשכולות יהיו מעורבים - הן בהיבט רשויות יהודיות ולא-יהודיות, והן בהיבט סוגי ההתיישבות השונים (עיריה, מועצה אזורית וכיו"ב). בכל אשכול נוצר תמהיל יחודי אשר משפיע על האתגרים העומדים בפני האשכול. במדידה הבאה נשקיע מאמצים בהבנת השונות והשפעתה על הפעילות באשכולות.

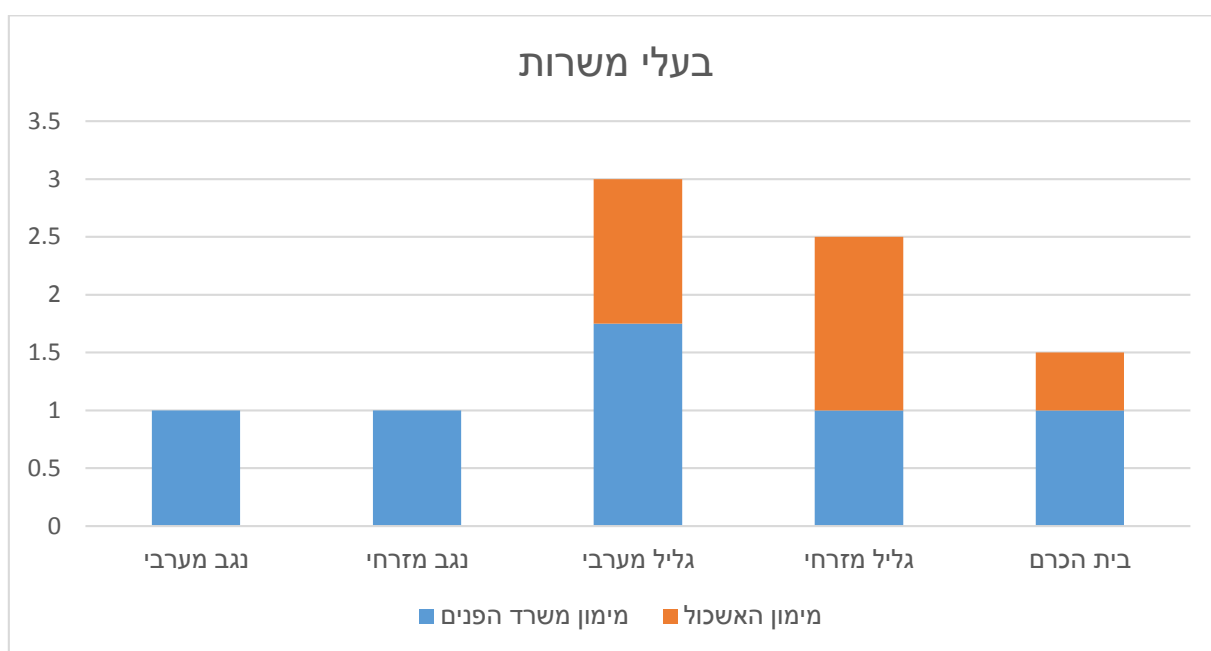
השוואת אשכולות על פי מדדי פריפריאליות וסוציו-אקונומי



ד3. מועדי הקמת האשכולות

תקופה ללא מנכ"ל	התאגדות על פי משרד הפנים	התאגדות ישנה	מונה מנכ"ל	הוקם	אשכול
;11/2012 - 1/2013 6/2013 - 10/2013	טרם הושלמה	1/2013	;1/2013 - 6/2013 11/2013	11/2012	גליל מזרחי
12/2014 - 10/2014	טרם הושלמה	12/2009	12/2009-10/2014	12/2009	גליל מערבי
12/2012 - 10/2013	טרם הושלמה	לא היתה	11/2013	12/2012	בית הכרם
11/2013 - 1/2013	טרם הושלמה	לא היתה	12/2013	1/2013	נגב מזרחי
;4/2013 - 10/2012 12/2014 - 4/2014	טרם הושלמה	לא היתה	4/2013-4/2014	10/2012	נגב מערבי

ה3. משרות



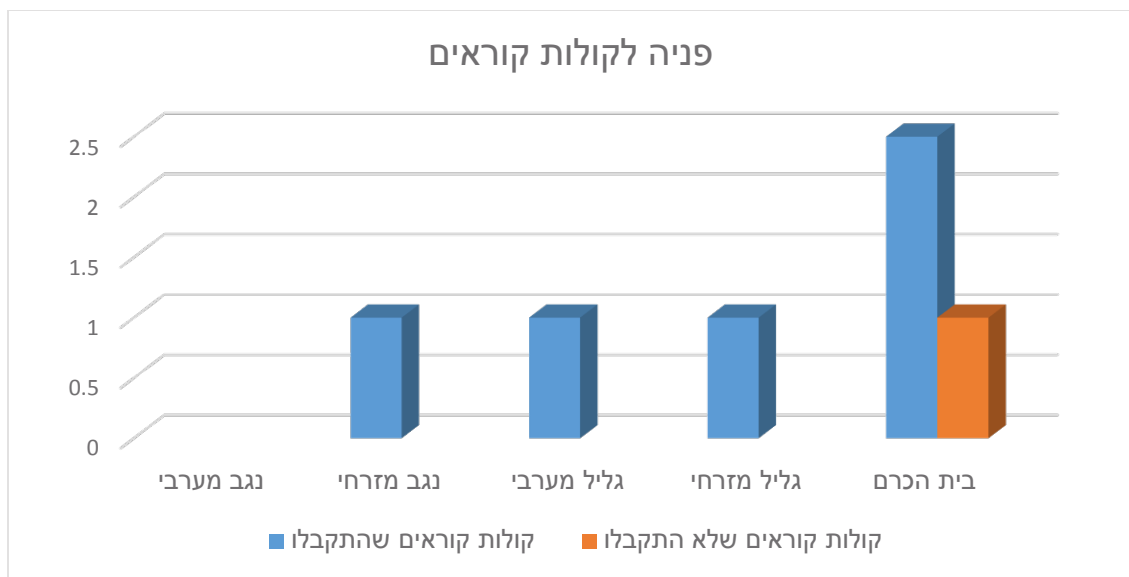
* המשרות באשכולות: כמות המשרות ומה מקור המימון עבורן.
 * נכון לשנת 2014 משרד הפנים מימן כ-88% משכר המנכ"לים באשכולות.

מנהל פרויקטים	צוער/ת	דובר/ת	מזכיר/ה	מנכ"ל	משרה / אשכול
		½ משרה חמימון האשכול	אשכול	משרד הפנים	גליל מזרחי
מימון אשכול	¼ מימון אשכול ו- ¾ במימון משרד הפנים		אשכול	משרד הפנים	גליל מערבי
			½ משרה אשכול	משרד הפנים	בית הכרם
				משרד הפנים	נגב מזרחי
				משרד הפנים	נגב מערבי

תובנות:

- בשנת 2014 משרדי הממשלה תמכו במשרת מנכ"ל ושילמו את העלות המרכזית בשכרו. היו אשכולות שבחרו להוסיף לשכר המנכ"ל. ישנם אשכולות אשר הצליחו לאגם משאבים והוסיפו משרה של מזכיר/עוזר אדמיניסטרטיבי. אשכול אחד הצליח ליצר תקציב עבור משרת דוברות חלקית, ואחר עבור מנהל פרויקטים (במימון חיצוני של פילנתרופיה).
- ברי כי מספר המשרות באשכול משמעותי להצלחות והיקף הפעולות, אך אין ההצלחה מתבססת על נתון זה בלבד.

13. פניות לקולות קוראים



פרוט הפניות לקולות קוראים:

גליל מזרחי: הגישו בקשה לקול קורא למשרד המדע והטכנולוגיה במרכז לחוגי מדע ברשויות המקומיות. אושרו לכל חוג 25,000 ש"ח.
 לציון כי בסך הכל גייס האשכול 10 מיליון ₪ בשנה זו ממקורות שונים - בהם קולות קוראים ופילנתרופיה.
גליל מערבי: ניגש לקול קורא לצוערים לשלטון המקומי וזכה (¼ מימון למשרת צוער).

בית הכרם: הגישו בקשה לקול קורא של משרד הבינוי במכרז של הקרן לניקוי ופיתוח שטחים פתוחים. זכו בקול קורא זה בשווי 4,500,000 ש"ח. בנוסף קיבל האשכול 2 מיליון ₪ להפעלת חלק מתכנית "סביבה שווה" של המשרד להגנת הסביבה.

כמו כן סייע האשכול לארבע רשויות בהגשת מענה לקול קורא של המשרד להגנת הסביבה בנושא חינוך סביבתי. כל רשות זכתה ב 300,000 ש"ח סה"כ.

האשכול ניגש לקול קורא של האיחוד הארופי בנושא אנרגיה, ולא קיבל את המענק.

נגב מזרחי: ניגש לקול קורא לצוערים לשלטון המקומי וזכה, טרם מימש.

תובנות:

- 4 מתוך חמשת האשכולות פנו לקולות קוראים. באשכול בו לא ניגשו לקול קורא, לא היה מנכ"ל.
- אשכול גליל מזרחי גייס כ-10 מיליון ש"ח הכוללים כסף ממשלתי, אך גם כספים מפילנתרופיה.
- האשכולות זכו כמעט בכל קול קורא אליו ניגשו. הכספים שנכנסו לאשכול בגין הקול קורא מהווים נדבך משמעותי ליכולת של האשכול לייצר פעולות מטעם האשכול.
- שניים מתוך הקולות הקוראים הם לצוערים לשלטון המקומי. שווי קול הקורא הוא כ-150,000 ₪, באחוזי השתתפות (יחסיים למצב הסוציו-אקונומי ומשתנים לאורך שנים) במימון צוער לאשכול. כח האדם משמעותי להתפתחותו של האשכול.
- ישנם מעט משרדי ממשלה שמכירים בערך האשכול ומצאו את הדרך לתקצב אשכול. יש לפעול לקידום ההיכרות של המשרדים עם האשכולות.
- ישנן רשויות שאינן יודעות לאתר ו/או להגיש קולות קוראים. יש לבחון פעילות מרכזת עבורם דרך האשכול.
- למדידה עתידית חשוב להבחין בין כספים של קולות קוראים המסייעים לפעולה אזורית, לבין כאלה המסייעים לרשויות בתוך האשכול.

4. שיתופי פעולה

שותפויות מהוות הן כלי והן ערך משמעותי עבור האשכולות. ראשית, האשכול עצמו הוא שיתוף פעולה בין הרשויות השונות. בחוברת המדידה הנוכחית עמדנו אך ורק על כמות השותפויות שנרקמות מתוך התאגדות האשכולות: בין הרשויות לבין עצמן (בפורומים ושיתופי פעולה אד-הוק), בין הרשויות לבין ארגונים שונים, ובין הרשויות לבין משרדי הממשלה.

השותפויות מציבות סביבת עבודה חדשה ומאתגרת עבור הרשויות בתחומים שונים. סביבת עבודה זו דורשת התחשבות בשותפים שונים, אולם כוחה בכך שהיא מאגמת כספים, ידע ויכולות, ולכן בכוחה לייצר עשייה משמעותית.

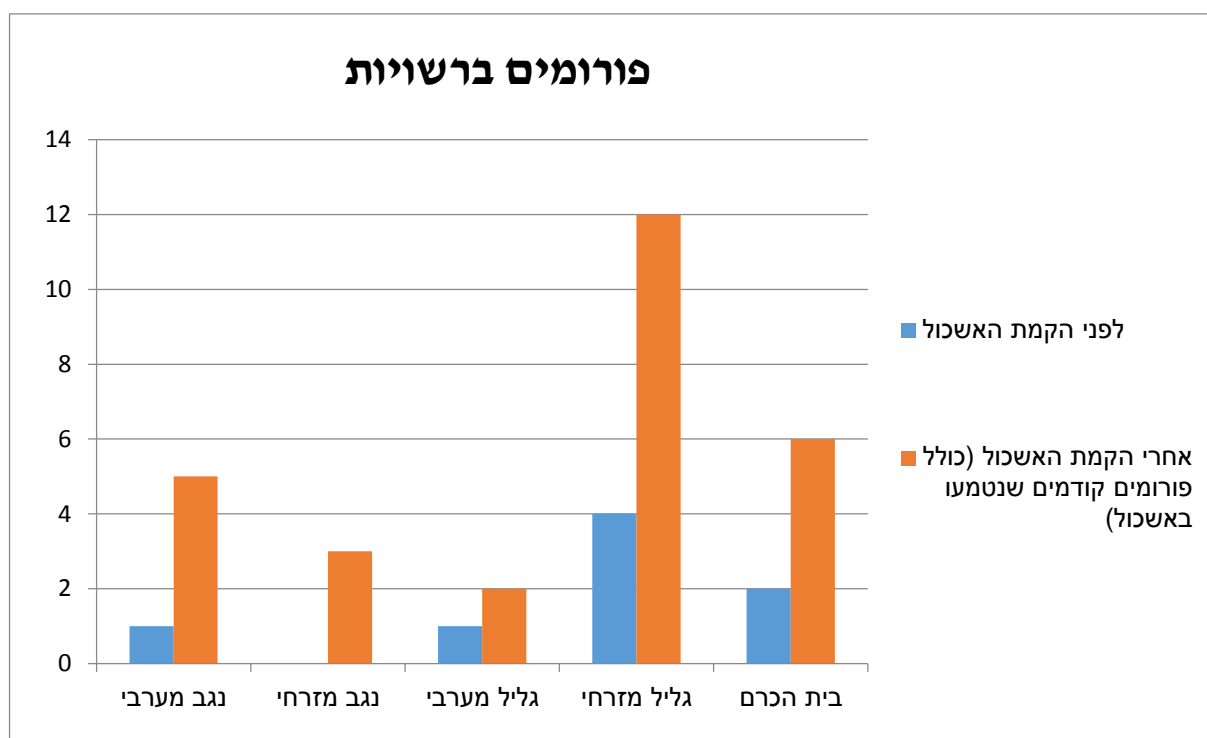
בפרק זה מוצגים נתוני בסיס, המבוססים על כמות השותפויות או על מספר השותפים. במדידה זו טרם התייחסנו לאופי השותפויות, עוצמתן והישגיהן.

מבחר משאלות השאלון:

- מהו מספר שיתופי הפעולה הממוסדים בין הרשויות לפני ואחרי הקמת האשכול?
- מהו מספר משרדי הממשלה השותפים (בקבלת החלטות וכסף) בפורומים מקצועיים אזוריים?
- מהו מספר הארגונים החברתיים או העסקיים המשתתפים בפורומים מקצועיים אזוריים?
- מהו אחוז הנוכחות הממוצע של נציגי כל הרשויות בפורומים מקצועיים?

4א. פורומים של בעלי תפקידים

השותפויות של בעלי התפקידים ברשויות הן במסגרת פורומים ארוכי טווח, המתווים מדיניות במגוון נושאים. בספירה זו ניתן ערך שווה לשותפויות בין כמה רשויות בתוך האשכול (בדרך כלל לפני ההקמה), ולשותפויות בין כלל הרשויות באשכול (בד"כ אחרי הקמת האשכול).



גליל מזרחי: לפני הקמת האשכול: פורום חינוך, ראשי רשויות, תעשייה ותחבורה. שלושת הראשונים קיימים גם כיום באשכול, בתצורה מעודכנת. **תשעה** פורומים חדשים נבנו לאחר הקמת האשכול: מנכ"לים, דוברים, תת ועדות חינוך בנושאי ספורט, מוזיקה ומדעים (שאינן מופיעות בנפרד בטבלה לעיל), שרותים חברתיים, קב"טים, תיירות, איכות הסביבה.

גליל מערבי: לפני הקמת האשכול: פורום משותף מטה אשר עכו בהובלת רעיה שטראוס ושותפות 2000 בהנחיית מכון ראות ופרקסיס, אשר פעיל גם כיום. אחרי הקמת האשכול נוספו חמישה פורומים (תעסוקה / תעשייה, קב"טים, איכות סביבה, מנכ"לים ותיירות), אולם הם אינם מתכנסים כיום. בשנת 2014 נוסף **פורום אחד:** פורום ראשי רשויות פעיל, ועוד שלושה צוותים שהיו וכרגע אינם פועלים (צוות מנכ"לים, צוות איכות סביבה, צוות תרבות).

בית הכרם: לפני הקמת האשכול: פורום מנכ"לים ופורום ראשי רשויות. **ארבעה פורומים** נוספו לאחר הקמת האשכול: פורום איכות הסביבה, רווחה, דוברים, מהנדסים.

נגב מזרחי: לא התקיימו פורומים לפני הקמת האשכול. מאז ההקמה, **שלושה פורומים:** פורום איכות סביבה, פורום מנכ"לים ופורום ראשי רשויות. נוספים בהקמה: פורום גזברים, פורום חרום, ופורום רווחה וקהילה.

נגב מערבי: לפני הקמת האשכול התקיים שיתוף פעולה אזורי בנושא היי טק, אשר איננו פועל עוד במסגרת האשכול. לאחר הקמת האשכול הוקמו **חמישה פורומים:** פורום ראשי רשויות, חינוך, פורום רווחה ושירותים חברתיים, פורום איכות סביבה וקיימות, וכן "פורום מתאם" המורכב ממנכ"לים, מזכירים ומנהלי יחידות אסטרטגיות.

פורומים הפועלים במסגרת האשכולות

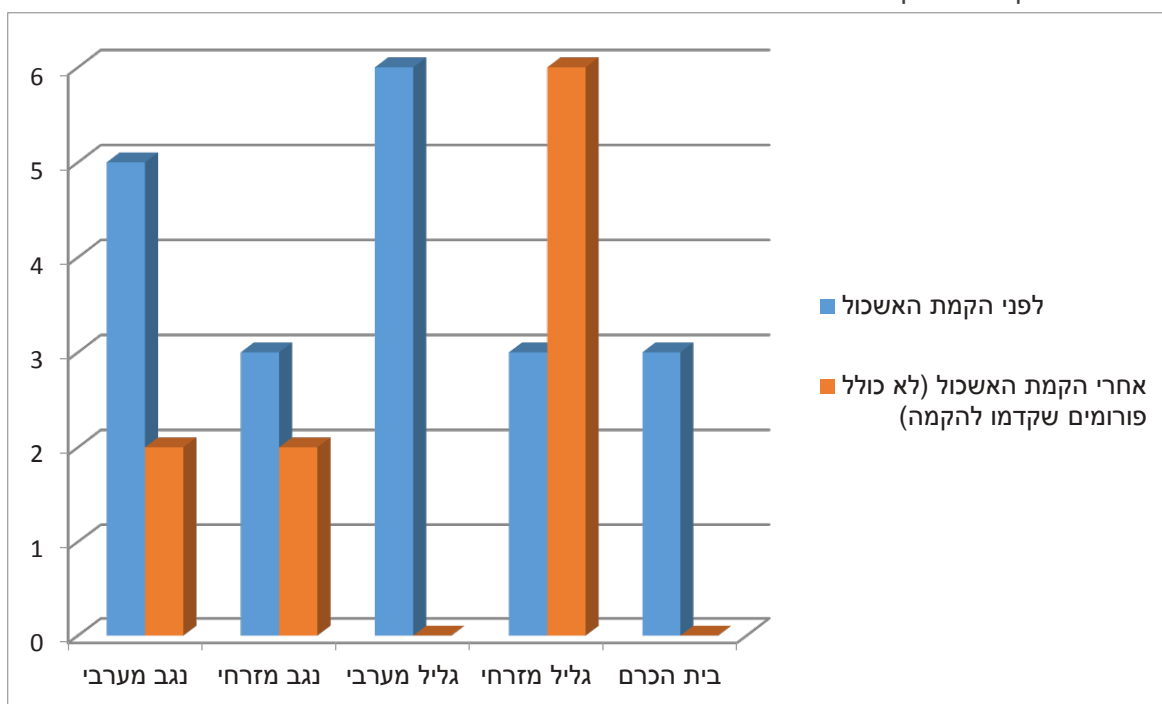
אשכול	גליל מזרחי	גליל מערבי	בית הכרם	נגב מזרחי	נגב מערבי	פורומים
	✓	✓	✓	✓	✓	ראשי רשויות
	✓				✓	חינוך
	✓		✓	✓	✓	איכות סביבה
	✓					תיירות
	✓		✓	✓		מנכלים
	✓		✓			דוברים
	✓		✓		✓	רווחה ושירותים חברתיים
	✓					תחבורה
	✓					קב"טים
			✓			מהנדסים
					✓	"פורום מתאם"

תובנות:

- בכל האשכולות קיימת התקדמות מרשימה בהקמת הפורומים המקצועיים וביצירת שותפויות.
- נראה מהנתונים כי בכל מקרה (גם כאשר היו שיתופי פעולה וגם כאשר לא) ההצטרפות לאשכול מעצימה את שיתופי פעולה בין הרשויות.
- עם זאת, הנסיון של אשכול גליל מערבי משקף את השאלה עד כמה הפורומים נבנים כברי קיימא, כך שיוסיפו לפעול לאורך זמן.

ב. צוותי עבודה לקידום משימות

השותפויות של צוותי העבודה הן במסגרת פורומים סביב נושא מסוים אחד, אליו מתכנסים הגורמים הרלוונטים לתחום או לפרויקט המשותף.



הסבר הנתונים:

גליל מזרחי: היו שלוש שותפויות טרם הקמת האשכול: סביב מים, פסולת, ואזורי תעשייה. לאחר הקמת האשכול נוספו **שש שותפויות:** חינוך מיוחד, תחבורה ציבורית, ווטרינריה, רווחה - תעסוקה לבעלי מוגבלויות, פורום לקידום קפיצת מדרגה אזורית כלכלית חברתית (מזון מרפא), ומנהלת לקידום הספורט ההישגי.

גליל מערבי: היו שש שותפויות טרם הקמת האשכול: תעסוקה, צעירים, תיירות, תרבות, פורום קו עמות מק"ש ועד נהריה (חוצה גליל מזרחי ומערבי), ותכנית אזורית לקידום השוויון בבריאות בגליל מחזור ב' גליל מערבי.

בית הכרם: היו שלוש שותפויות טרם הקמת האשכול: פורום נשים ופורום ספורט במסגרת תכנית "שכנות טובה"; אגד 4 רשויות תכנית "360" לילדים ונוער בסיכון; תאגיד מים וביוב; בנוסף שימוש של חלק מרשויות האשכול בשירותי רווחה בכרמיאל (מע"ש, מרכז טיפול באלימות).

נגב מזרחי: שלוש שותפויות היו קיימות בטרם הקמת האשכול - תיירות (מצפה רמון ורמת נגב בשת"פ לקידום התיירות באזורן), איכות הסביבה (ערד, תמר וירוחם), וכן תאגיד מים- המשותפים למס' רשויות באשכול. **נוספו שתי שותפויות** לאחר הקמת האשכול: הקמת המרכז לעסקים, אזורי תעשייה מרחביים.

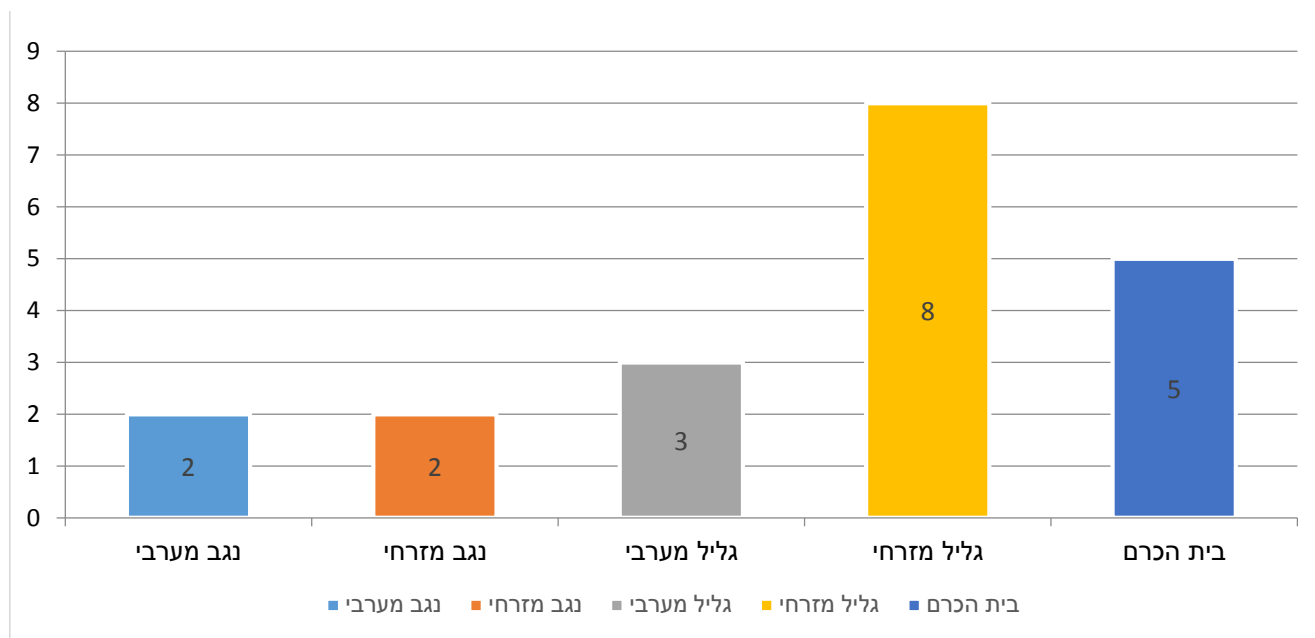
נגב מערבי: טרם הקמת האשכול היו חמישה שיתופי פעולה בנושאי: תיירות (עמותת תיירות שדות שקמה בשור), אזורי תעשייה משותפים (כ.א.ת ספירים, א.ת.נ.ע.מ, א.ת.עידן הנגב), תעסוקה (מעברים נגב מערבי, מעברים נגב צפוני), בניה (ועדה לתכנון ובניה השמעונים), ואיכות הסביבה (איגוד ערים לאיכות סביבה נפת אשקלון ויחידה סביבתית נגב מערבי). לאחר הקמת האשכול **נוספו שתי שותפויות:** בתחום זקנים, וועדה חקלאית משותפת (בני שמעון, שדות נגב ומרחבים).

תובנות:

- השותפויות שנרקמו לאחר הקמת האשכול ממחישות לרב קידום של נושא שצמח בפורום משותף, והבשיל לכדי פרויקט.
- גם שיתופי הפעולה סביב פרויקט הם לרוב של בעלי תפקידים מן הרשויות השונות, בצירוף גורמים נוספים הרלוונטים לפרויקט או לתחום בו מתמקדים.

ג. שותפויות עם משרדי ממשלה

שיתופי פעולה נמצאים על רצף המודד את עומק השותפות על פי פרמטרים של תמיכה בכסף, שיתוף בקבלת החלטות ועוד. בשנת 2014 החלטנו לבחון רק את מספר השותפויות של כל אשכול ללא אמירה על אופי השותפות. המצב המשתקף מהתרשים הינו מצב 0 שאליו נשווה בעתיד את התקדמות האשכול ביצירת שותפויות עם משרדי ממשלה.



פרוט הנתונים:

גליל מזרחי: משתפים פעולה עם **שמונה משרדי ממשלה:** רווחה (צרכים מיוחדים), חינוך, מנהל הספורט, מדע וטכנולוגיה, כלכלה, משרד התחבורה, נגב גליל (סביב מיזם המדעים) ומשרד החקלאות (סביב תחום ליבה וטרינריה, ופיתוח מזון מרפא).

גליל מערבי: משתפים פעולה עם **שלושה משרדי ממשלה:** משרד התיירות ומשרד החקלאות (סביב מרחב שבילי האופניים), וכן המשרד להגנת הסביבה (בפרויקט מרכז אנרגיה, נושא הליבה של האשכול).

בית הכרם: שיתוף פעולה עם **חמישה משרדי ממשלה:** הגנ"ס, רה"מ (סביב מנופים כלכליים), רווחה, הרשות לפיתוח הגליל (בנושא תיירות שיקום), ורשות מקרקעי ישראל (בנושא הטיילת). שיתוף פעולה נוסף שהחל להתבשל הוא עם מפעם גליל מערבי של משרד הפנים סביב תכנית פיתוח הנהגה אזורית.

נגב מזרחי: שיתוף פעולה עם **שני משרדי ממשלה:** משרד נגב גליל באמצעות הרשות לפיתוח הנגב משתתף בנושא תיירות ובנושא מרכז עסקים. משרד החקלאות משתתף בנושא מרכז עסקים - בהתמקד בחברה הבדואית.

נגב מערבי: משתפים פעולה עם **שני משרדי ממשלה.** משרד החינוך - מפקחות מעורבות בתהליכי חינוך מיוחד, משרד הגנ"ס - חברות קבועה בפורום וקידום פרויקטים אזוריים.

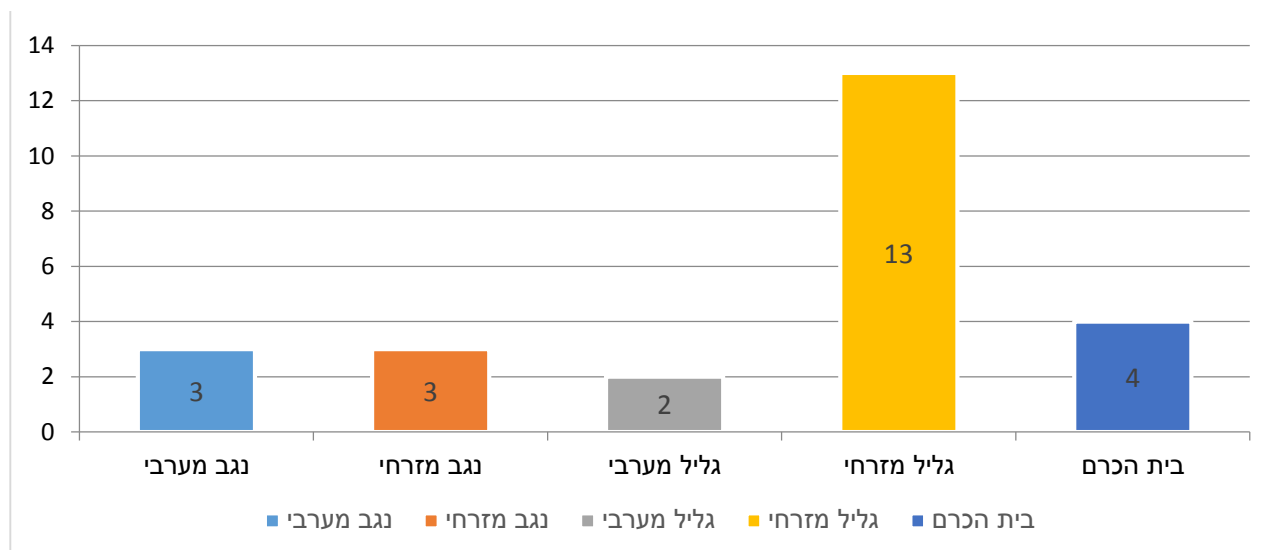
נגב מערבי	נגב מזרחי	בית הכרם	גליל מערבי	גליל מזרחי	אשכול משרד ממשלתי
✓		✓	✓		הגנת הסביבה
✓				✓	חינוך
	✓		✓	✓	חקלאות
	✓				נגב גליל
		✓		✓	רווחה
		✓			רשות מקרקעי ישראל
		✓		✓	הרשות לפיתוח הגליל
		✓			ראש הממשלה
			✓		תיירות
				✓	ספורט
				✓	מדע וטכנולוגיה
				✓	כלכלה
				✓	תחבורה

תובנות:

- קיימת שונות גדולה במספר שיתופי הפעולה של האשכולות עם משרדי הממשלה.
- מעניין לבחון כמה אספקטים לאורך זמן:
 1. האם ישנו מתאם בין מספר שיתופי הפעולה המתקיימים בין הרשויות בתוך אשכול ליכולת של האשכול לשתף פעולה עם משרדי ממשלה וארגונים?
 2. האם השותפות מתמקדת בתמיכה כספית או במעורבות באספקטים נוספים?
 3. האם העמקת השותפות מייצרת פרויקטים נוספים בין הרשויות? שינוי מדיניות?
 4. מה הוא הקשר בין מעורבות ראשי הרשויות בתהליכים לבין מספר השותפויות ואופיין?
 5. האם ישנו שינוי בעמדת המשרדים לגבי תחום האשכולות לאחר פעילות משותפת עם האשכול?

ד4. שותפויות עם ארגונים

במדידת שיתופי הפעולה עם ארגונים נלקחו בחשבון רק מספר הארגונים עמם משתפים פעולה, ולא כלל הפרויקטים בהם מתקיימים עמם שיתופי פעולה.



גליל מזרחי: שלושה עשר שיתופי פעולה עם ארגונים.

חינוך למצוינות: מכללת תל-חי, אוהלו, הפקולטה לרפואה בצפת, מכללת כנרת, המעבדה לחקר הכנרת, חקר ימים ואגמים, מיגל, המכון לחקר הגולן, מינהלת ביו רפואה בגליל, הקריה לרפואה ומחקר. פיתוח כלכלי: מיגל, פיתוח הגליל, החטיבה להתיישבות, יוזמה ישראלית 2020.

גליל מערבי: שיתוף פעולה עם שני ארגונים.

מרחב שבילי האופניים: קק"ל, ורשות הטבע והגנים.

בית הכרם: ארבעה שיתופי פעולה.

איכות הסביבה: אל- אמאל ארגון תושבים יהודים וערבים לקידום איכות הסביבה בבקעת בית הכרם.

פיתוח כלכלי: אינג'אז - עמותה לקידום פיתוח כלכלי ברשויות הערביות במסגרת תכנית פיתוח הנהגה אזורית.

שיתוף פעולה עם ארגונים אזוריים במרחב: שתיל (סביב שיוויון בבריאות ופורומים נוספים) ומונה (קישור לרשויות סביב מרכז טכנולוגי שהקימו במג'ד אל כרום).

נגב מזרחי: שלושה שיתופי פעולה.

נושאי תעסוקה ופיתוח כלכלי: ריאן, אג'יק ושתיל.

נגב מערבי: שלושה שיתופי פעולה.

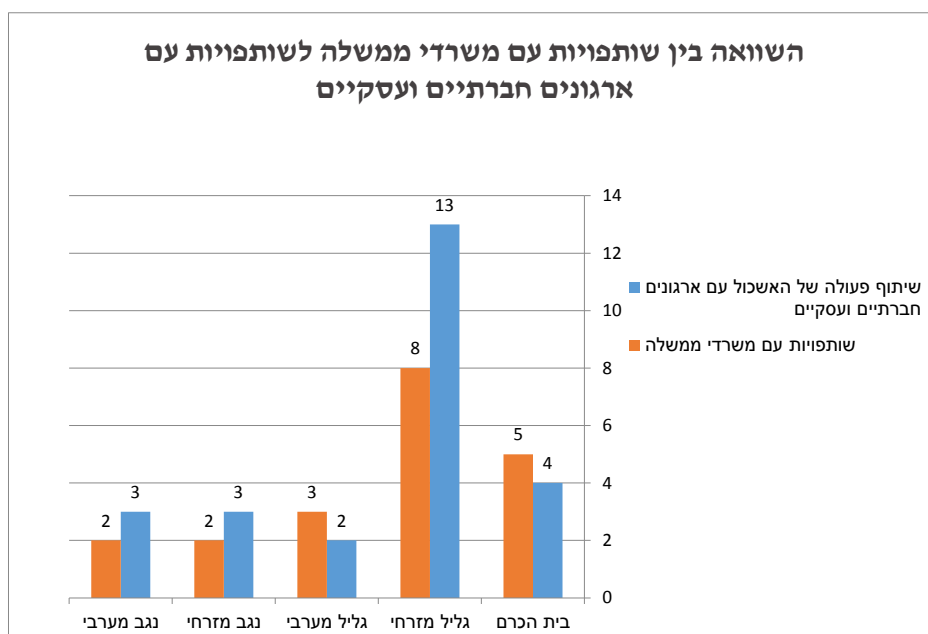
חירום: הקואליציה הישראלית לטראומה, סביב הקמת תכנית חירום אזורית ופורום חירום אזורי.

רווחה: אשל - ג'וינט ישראל, סביב הקמת פרויקטים אזוריים בתחום הזקנים.

תעסוקה: מיזם תעסוקה 'דרך הנגב' וארגוני תעסוקה חברתיים במרחב.

תובנות:

- ניתן לומר כי באופן יחסי קיימים מעט שיתופי פעולה עם ארגונים ועסקים.
- מרבית השותפויות הן עם שותף בודד ולא רבות שותפים, דבר העשוי להעיד על אופי הפרויקטים.
- באופן יחסי מספר רב של שיתופי פעולה נסובים סביב פיתוח כלכלי.
- יתכן כי קיים קשר בין כמות השותפים לעוצמת הפרויקט.



5. תחומי ליבה

- שירות ליבה עונה על שלושת התנאים הבאים במצטבר:
- שירות אשר ההוצאה עליו הינה בעלת היקף כספי משמעותי;
 - שירות אשר ביצעו ע"י האשכול יביא לידי ביטוי יתרון לגודל;
 - שירות אשר מהווה את ליבת השירותים הנדרשים להיות מסופקים ע"י הרשות המקומית.

מבחר משאלות השאלון:

- כמה שירותי ליבה אושרו לאשכול?
- האם התקבלו הכספים עבור שרות הליבה שאושר לאשכול?
- בכמה רשויות לא ניתן שירות ליבה זה כיום?
- מהי/מה תהיה ההוצאה השנתית לשירות זה עבור הרשות החזקה ביותר לאחר ההצטרפות לאשכול?
- האם במסגרת שירות הליבה נוסף שירות חדש לאחת או יותר מהרשויות באשכול? אם כן, לכמה?
- ציין יעד מדיד אחד של תחום הליבה שמשקף שיפור באיכות החיים בתחום זה (תוצאה עבור התושב)
- האם קיים מקור תקציבי לרשויות החלשות עבור השרות החדש כדי לקיימו בשנה הקרובה? אם כן, מהו?

5א. נושאי הליבה באשכולות

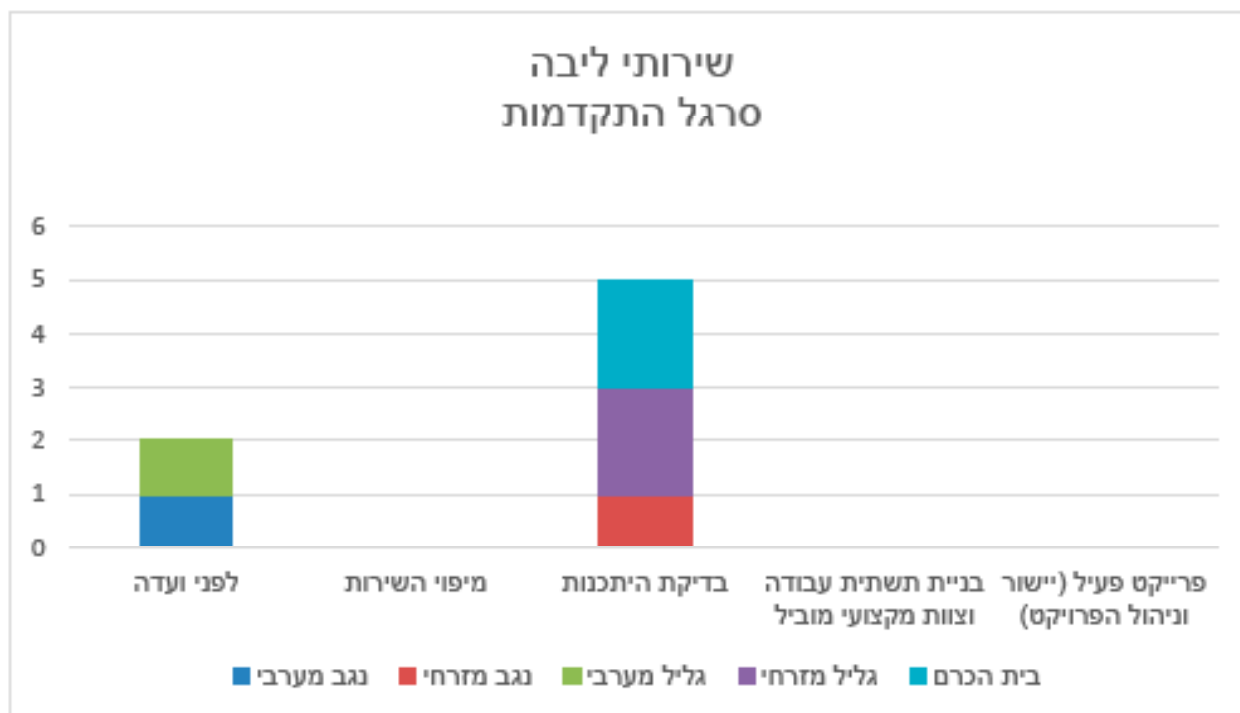
גליל מזרחי	בית הכרם	גליל מערבי	נגב מזרחי	נגב מערבי
	פינוי פסולת		פינוי פסולת	
	אחזקת תשתיות	הקמת מרכז אנרגיה		
וטרינריה				
הערכות לחירום*				

הסבר הנתונים: בירוק - נושא סביבתי, באפור - נושא חברתי
* אושר כנסיון ראשוני לפרויקט בתחום חברתי.

תובנות:

- חמישה מתחומי הליבה עוסקים בתחומי הסביבה.
- עבור אשכול נגב מערבי נבחן תחום ליבה גם כן מתחום הסביבה (אחזקת תשתיות, ראו בטבלאות להלן).
- מהי הסיבה לחזרתיות ולעיסוק בעיקר בתחומים הירוקים? האם מאחר שזהו הצורך הכי בוער? נוח יותר לתפעול? או שמא תהליך בחירת תחום הליבה על ידי האשכולות איננו תהליך שבו חושבים מספיק רחוק וגבוה? ייתכן כי האשכולות עוסקים בפתרון בעיות ולא בפתרון סוגיות. האם יצרנו תשתית שמאפשרת הסתכלות מעבר לבעיות המיידיות?

ב5. סטטוס שירותי הליבה



פרויקט פעיל	לפני ועדת אישור תכניות והעסקת פרויקטור	בדיקת היתכנות	מיפוי השירות	לפני ועדה	שלבים / אשכולות
		וטרינריה; היערכות לחירום			גליל מזרחי
				מרכז אנרגיה אזורי	גליל מערבי
		פינוי פסולת; אחזקת תשתיות			בית הכרם
		פינוי פסולת			נגב מזרחי
				אחזקת תשתיות לחשמל *	נגב מערבי

*נבדק כשירותי ליבה עבור האשכול בהעדר מנכ"ל.

תובנות:

- מספר שירותי הליבה שלפני ועדה הם 2/7, מספר שירותי הליבה שנמצאים בבדיקת היתכנות הם 5/7.
- ככלל, יש לבחון כיצד ליצור קרקע נוחה עבור האשכולות להקמת שירותי ליבה נוספים.
- מבחינת התהליך, במקביל לשלבים של מיפוי השירות ובדיקת היתכנות נעשית באשכולות בניית תשתית העבודה והקמת צוות מקצועי ומוביל.

ג. פירוט שירות ליבה מוביל בכל אשכול

שם האשכול	מהו תחום הליבה המוביל?	פרוט	באיזה שלב נמצא שירות הליבה?	האם התקבלו הכספים?	בכמה רשויות ניתן השירות כיום?	בכמה רשויות לא ניתן השירות כיום?
נגב מזרחי	פינוי פסולת ורכש ציוד מכאני משותף	טיפול בפסולת ברמה האזורית.	בדיקת התכנות	לא	9	2
גליל מערבי	מרכז אנרגיה אזורי	הקמת מרכז אנרגיה אזורי שישלב יצירת חשמל משמש, רוח ופסולת של רשויות האשכול.	אישור מול הועדה	לא	0	9
בית הכרם	איכות הסביבה - מערך ניהול האשפה	ניהול משותף של מערך פינוי הפסולת. כיום קושי בשל מחסור בכ"א מקצועי, מחסור במשאבים, חוסר מודעות מספקת בציבור וקושי ביצירת מענים מותאמים מבחינה גאוגרפית ואחרת. ניהול משותף של מערך הפסולת יאפשר הפעלה מועילה ומיטבית של השירות בכל רשויות האשכול.	הסתיים שלב הכנת המכרזים	לא	6	1
גליל מזרחי	הקמת שירות וטרינרי אזורי	השירותים הוטרינרים הניתנים היום על ידי הרשויות המקומיות בגליל המזרחי לוקים בחסר וקיים חוסר שביעות רצון בקרב כל אנשי המקצוע העוסקים בדבר.	בניית תשתית עבודה וצוות מקצועי מוביל	לא	שרות סטטוטורי -מתקיים באחוזי משרה מועטים בכללן	
נגב מערבי	הקמה ותחזוקה של תשתיות חשמל	מיזם הקמה ותחזוקה של תשתיות חשמל כאמצעי להביא להתייעלות אנרגטית.	נבדק כשירות ליבה עבור האשכול בהעדר מנכ"ל	לא	לא רלוונטי	7 ויותר

אשכול גליל מזרחי: הרשויות מחויבות לספק שירותים וטרינרים אולם לא מוגדר סטנדרט מחייב, וכיום רשויות מספקות שירות וטרינרי חסר, עקב תקציב לא מספק. רשויות קטנות רבות נאלצות להעסיק וטרינר בחלקיות משרה מאוד קטנה - בין עשרה אחוזים עד חצי משרה. מטרת האשכול היא להקים שירות וטרינריה אזורי שהרשויות יקבלו ממנו שירות ולא יצטרכו להעסיק וטרינר או לספק שירותים וטרינרים בעצמן. כך באמצעות איגום משאבים אנו שואפים

להעלות את רמת השירות ולתושבים ולשפר את איכות החיים באזור. נושא הוטרניריה מאוד מטריד את המנכלים וראשי הרשויות ומהווה אתגר גדול בניהול הרשות, למרות ואולי בגלל מיעוט המשאבים לעומת צרכי הציבור. אנו מקווים להתחיל בהפעלת השירות בתחילת שנת 2016.

אשכול גליל מערבי: מרכז אנרגיה אזורי הינו פרויקט המייצג תפיסה של קיימות, התייעלות כלכלית לרשויות ופרויקט מניב רווחים. בתקווה שהכל ילך כשורה, הפרויקט אמור להיות פעיל בתוך שלוש שנים.

אשכול בית הכרם: תחום ניהול הפסולת הוגדר כנושא מרכזי בעבודת האשכול. תחום המהווה תנאי לפריצת דרך ממשית ביצירת אמון בין האוכלוסיות לאחר שהפך בשנים האחרונות לסוגיה כואבת ובעייתית באזור, המהווה מחד גורם חיכוך בולט בין האוכלוסיות היהודיות והערביות באשכול, ומדד בולט לאי השיוויון ביניהן ומאידך בסיס מעשי ליצירת שיתופי פעולה, הדברות והגדרת אינטרסים שותפים.

אשכול נגב מזרחי: תחום הטיפול בפסולת היה הנושא הראשון שהעלו ראשי הרשויות לטיפול האשכול מאחר ונוגס בנתח משמעותי מתקציב הרשות. כספים רבים מתבזבזים בישובי האשכול שלא לצורך בשל ריבוי, קבלנים, חסרון לגודל וכיו"ב. כניסת האשכול לטיפול בנושא תתרום הן לחסכון כספי בעלויות (לרשויות), והן להעלאת איכות השרות מבחינת תדירות עבודה והיקף עבודה (לתושבים). ככל הנראה הפרויקט יחל בתחילת 2016.

אשכול נגב מערבי: הקמת תשתיות חשמל כאמצעי להתייעלות אנרגטית. חשיבות רבה לנושא, והוא מהווה למעשה הזדמנות להפחתה משמעותית הן בכמות צריכת האנרגיה והזיהום והן מבחינת הוצאות בכל רשות. צפי חיסכון בהתקשרות משותפת ובהוצאות האנרגיה צפוי להיות עד כ 25%, שהוא חיסכון משמעותי מאוד לרשויות האשכול. השירות הינו שירות ארוך טווח, שכן כולל גם אחזקת תשתיות לאורך זמן.

הערות:

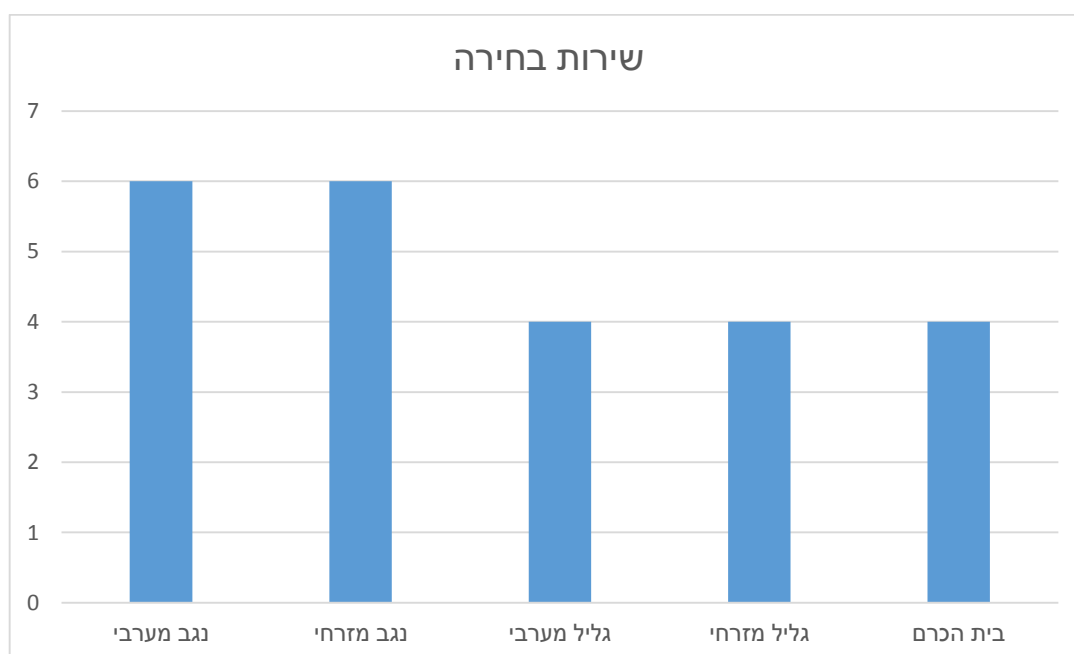
- עבור שני האשכולות העוסקים בכך, תחום הפסולת מתוכנן לענות על שני צרכים: האחד, יישור קו מבחינת שירותים בקרב תושבי האשכול (דהיינו השלמת השירות ברשויות בהן לא ניתן כלל, ובכך יושג צמצום פערים), ושני - חסכון בעלויות לרשויות (בהן כן ניתן השירות).
- עבור שני האשכולות העוסקים בכך, מרכזי אנרגיה וחשמל מתוכננים להוות מקור חיסכון לרשויות, וכן מנוף לשיפור שירות בטווח הארוך.
- שרות וטרנירי אזורי מתוכנן לשפר שירות שהרשויות מחויבות להעניק, עבור כלל האשכול.

6. תחומי בחירה

מבחר שאלות מהשאלון:

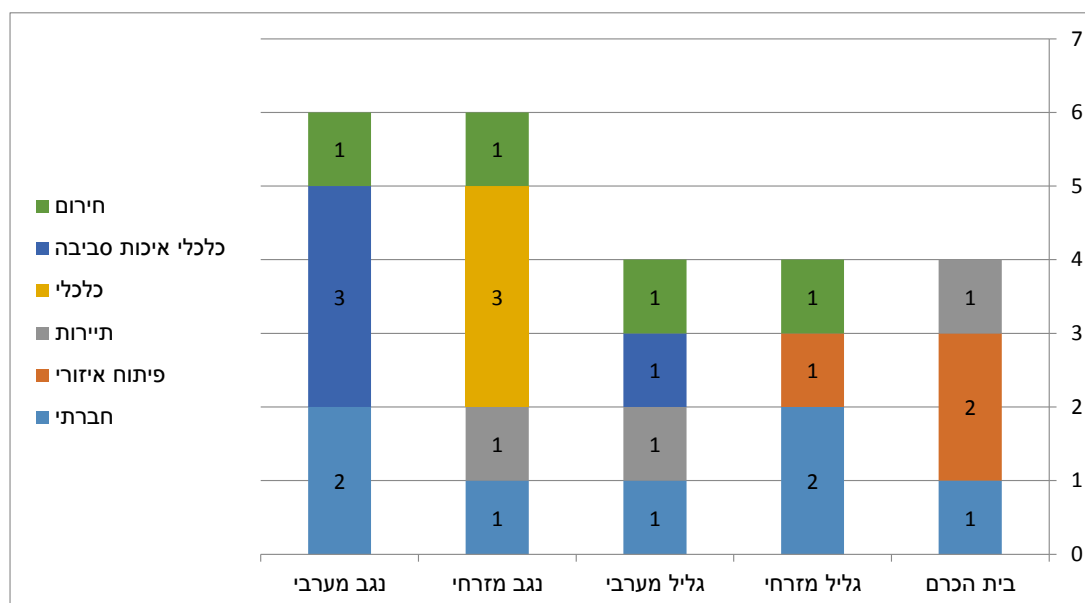
- כמה שירותי בחירה אושרו לאשכול?
- האם התקבל מענק ההקמה?
- מה מספר הפרויקטים מחוללי ההכנסה באשכול?
- האם במסגרת שירות הבחירה נוסף שירות חדש לאחת או יותר מהרשויות באשכול? אם כן לכמה?
- מהו מספר הפרויקטים מחוללי ההכנסה שאושרו באשכול?
- כמה רשויות משקיעות כסף או שווי כסף בפרויקטים החברתיים?

6א. מספר תחומי הבחירה באשכולות



ב6. פירוט שירותי הבחירה:

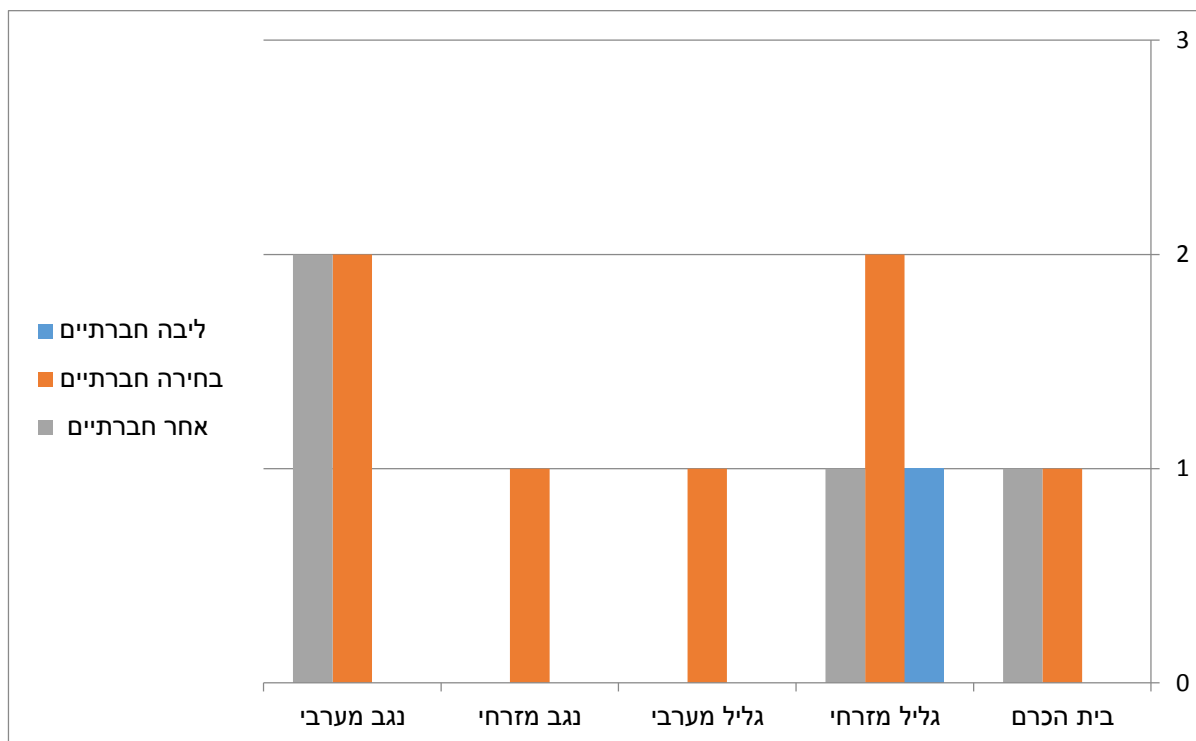
אשכול / סוג שירות הבחירה	בית הכרם	גליל מזרחי	גליל מערבי	נגב מזרחי	נגב מערבי
חברתי	פיתוח שירותי רווחה	צרכים מיוחדים	הסעות חינוך מיוחד	הקמת מכללה טכנולוגית לחברה הבדואית	הקמת בית ספר טכנולוגי
		חינוך למצוינות במדעים			הקמת מסגרת לעיצוב התנהגות
פיתוח אזורי	מיפוי מנופים כלכליים	פיתוח כלכלי אסטרטגי			
	מרחב רפואה משקם				
תיירות	הקמת טיילת אזורית		תיירות - שבילי אופניים	תיירות- בניית תכנית לתיירות אזורית	
כלכלי				הקמת מרכז עסקים כלכלי חברתי לטיפול ביזמים ועסקים	
				הקמת איזורי תעשייה מרחביים	
				ניהול אזורי התעשייה הקיימים	
כלכלי-איכות סביבה			מרכז אנרגיה אזורי		כלבים משוטטים
					פסולת חקלאית
					פינוי גזם
אחר		חירום	חירום	חירום ובטחון - תכנית אזורית	חירום - תכנית אזורית



תובנות:

- בתחומי הרווחה מטרת מרבית הפרויקטים היא לייצר שירות חדש באזור. מרבית הפרויקטים מיועדים לאוכלוסיות יעד שהן מיעוט בחברה (חינוך מיוחד, צרכים מיוחדים, מצוינות).
- תחום החירום מעסיק כמעט את כל אשכולות.
- תחום איכות הסביבה מהווה כר פורה לשיתוף פעולה בין הרשויות באשכולות, מאחר וזהו תחום בו יש יתרון מובהק לגודל וחסרון ברור לעבודה בנפרד. חלק מהפרויקטים הללו בדרכם להתגבש לכדי פרויקטים מחוללי הכנסה, או לכדי נושאי ליבה.
- בתחום התיירות קיים גם כן יתרון לשיתוף פעולה אזורי. עם זאת, שניים מתוך שלושת האשכולות עוסקים בקידום נושא בודד ולא תכנית רחבה אזורית.

7. פרויקטים חברתיים



פרוט הנתונים:

גליל מזרחי: חירום (ליבה), חינוך למצוינות במדעים (בחירה), אנשים עם צרכים מיוחדים (בחירה), חינוך מיוחד (אחר).

גליל מערבי: הסעות חינוך מיוחד (בחירה).

בית הכרם: פיתוח שירותי רווחה (בחירה), ודיאלוג (אחר, עם שכנות טובה).

נגב מזרחי: הקמת מכללה טכנולוגית בדואית (בחירה).

נגב מערבי: חינוך טכנולוגי (בחירה), הקמת מסגרת לעיצוב התנהגות (בחירה), חינוך מיוחד (אחר), וזקנים (אחר).

תובנות:

- בתחומים החברתיים אנו רואים כי האשכולות עוסקים בשני רבדים: הרובד הראשון הוא הבאת שירותים חדשים לאזור עבור אוכלוסיות מעוטות הזדמנויות אשר היתרון לגודל מייצר עבורם היתכנות להשתתפות בשירות שכזה. הרובד השני הוא הבאת שירותים חדשים לכלל האוכלוסיה - כחינוך טכנולוגי וחינוך למצוינות.
- שאלה משמעותית היא האם מתקיים פיתוח אסטרטגי לאשכולות בהקשרים הללו, או שמא הם עוסקים בצרכים המיידים יותר.
- במהלך השנים התקיימו בחלק מהאשכולות מיזמים חברתיים קצרי מועד - כירידי תעסוקה, ערבי תרבות ועוד. ניתן לטעון כי גם הללו מהווים עשייה חברתית, ויש לבחון אותם כסוג עשייה ישיר עבור התושבים במדידה עתידית.
- יש לציין כי טרם הוגדרו הקריטריונים לתחום ליבה חברתי.

8. אתגרים למדידה עתידית

לקראת מדידת שנת 2015 ניוועץ שוב בכל השותפים לעשייה וננסה לבחון מה הם התחומים שמדידה שלהם תשרת את התקדמות האשכולות והיכולת להביט הלאה לעבר השנים הבאות.

מתוך המדידה הקיימת אנו רואים כבר היום כי נדרשת העמקה בתחומים הבאים:

- שאלת כח האדם והמשאבים העומדים לרשות האשכול כדי להגיע לתפוקות. כמו כן, ניתן יהיה לבחון מה היא השפעת כח האדם על העשייה באשכולות.
- נדרשת העמקה בתהליכים העוברים על האשכולות בתוך פרויקטים: האם נולדים מתוך האשכול או מגוף חיצוני? מה הם יעדי ההצלחה? לוחות הזמנים?
- יש צורך בתובנות ממדידה לעומק של תחומי הליבה והבחירה - הן בהיבט תהליך הפיתוח והן בהיבט המהות והמטרות.
- מידת התרומה של חשיפת תכנית האשכולות למשרדי ממשלה.
- תחום שיתופי הפעולה:

1. ציר התפתחות המתאר כיצד נבנית שותפות בתוך אשכול ועימו (למשל, האם רק בקבלת החלטות או מיד גם במימון)?

2. מה עומקה של כל שותפות? שכן אין דין שת"פ אד-הוק כדין שיתוף פעולה מתמשך על פני פרויקטים רבים.

3. מדידת עוצמת ההשתתפות של כל רשות ורשות (בכמה מפגשים, כיצד תורמת וכיו"ב).

4. כיצד מנוהלים שיתופי הפעולה עם משרדי הממשלה הן על ידי היו"רים והן על ידי מנכ"לי האשכולות? קיימת שונות באופי שיתופי הפעולה בין האשכולות השונים. האם ניתן לומר שדרך אחת מועילה לאשכול יותר מאחרת? יש לבחון האם ישנה מגמה של האשכולות להעמיק את השותפויות.

- נחוצים יעדים מדידים המצביעים על שיפור באיכות החיים, כמו גם מדידה של קיומם בתכניות העבודה השונות באשכולות.

- הבנת השונות הדתית והמגזרית באשכולות והשפעתה על העשייה.

- יש לתת את הדעת על שירותים ישירים לתושב המתקיימים במסגרת האשכול (כירידי תעסוקה), ולבחון כיצד הם מתנהלים בהיבט שיתופי הפעולה, התוצר והשלכותיו.

- בהיבט גיוסי הכספים יש להוסיף שאלות ונתונים לגבי מקורות הכנסה מפילנתרופיה ומגורמים נוספים.

- יש להבחין בין כספים של קולות קוראים המסייעים לפעולה אזורית, לבין כאלה המסייעים לרשויות בתוך האשכול.

תודות

כימות ומדידה של עבודה מורכבת ועדינה כהתנהלות אשכול היא משימה לא פשוטה, וכל טעות שייתכן ונפלה בחוברת, היא שלנו בלבד. לעומת זאת, בניית מודל המדידה ובחינתו, גיבוש האינפורמציה ועיבודה, וכן הערות והארות עליה לא יכלו להתבצע ללא השותפים לדרך מאתגרת זו.

אנחנו מבקשים להודות לשותפינו על תרומתם המשמעותית בהתמודדות עם משימה חלוצית זו:

- למשרד הפנים ובמיוחד לרועי דהן על פיתוח ועיצוב מודל המדידה יחדיו, ולמריה ג'יריס ודודי ספיר על הערותיהם הבונות.
- תודות מקרב לב לתומר לוטן, דניאל ברנט, יונתן אורן וגיא אברוצקי על חלקם המשמעותי בעיצוב ותכנון המדידה.
- תודה לאיריס אפרת וליפית בר און מאורבניקס, על הערותיהן המאירות בעיצוב המדידה.
- למנהלי ומנהלות התכניות בצוות שלטון מקומי ופיתוח אזורי של מכון אלכ"א למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל, נועה שמיר-רון, אביטל בילר-דגן, רחל מורן, הדס דיקמן, נועה בהיר-וקס, חי פיאסצקי, והדס ברזילי על השתתפותם בעיצוב השאלות, ועל תשובות מפורטות, מאירות עיניים ומורות נבוכים לשאלות מכל הסוגים.
- למנכ"לי האשכולות אליעזר יעקב, רונית עובדיה, אורי פינטו, נורית צור ויעל רון, על נכונותם לשוב ולבדוק ולספק תשובות מעמיקות, כמו גם על הערותיהם הבונות והמועילות.
- לאבי קאהן, שסייע כמתמחה במכון למנהיגות וממשל ליצור חוברת מדידה שלמה ומדוקדקת על כל פרטיה.

ג'וינט ישראל אלכא | המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית



גבעת הג'וינט ת.ד. 348901 ירושלים | טל. 02-6557165 | פקס. 02-6554221 | אתר www.TheInstitute.org.il

שותפי היסוד של מכון אלכא למנהיגות וממשל הינם:
פני וסטיבן ויינברג, הפדרציה היהודית של ניו יורק וקרן וואהל.
שותפי מכון אלכא למנהיגות וממשל במיזם האשכולות הינם:
קרן ראסל ברי, קרן מאיירהוף וארגון הפדרציות היהודיות בצפון אמריקה.