



Project  
funded by the  
**EUROPEAN UNION**



# לסתום את הדליפות

איך נפתח את הכלכלה המקומית וננצל כל שקל עד תום



פרקטיקות  
מקצועיות לפיתוח  
עסקים וקהילות

מדריך

כתיבה והפקה: ליה אטינגר ואסף רז



Project  
funded by the  
**EUROPEAN UNION**



# לסתום את הדליפות

איך נפתח את הכלכלה המקומית וננצל כל שקל עד תום

כתיבה והפקה: ליה אטינגר ואסף רז

## Plugging the Leaks

**Making the most of every pound that enters your local economy**

Regional insights and additional workshop tools

**Lia Etinger Asaf Raz**

לחומרים נוספים ועדכונים על פעילות: אתר תוכנית כלכלה מקומית מקיימת: [www.kamam.org.il](http://www.kamam.org.il)  
פייסבוק: [www.facebook.com/kamambanegev](https://www.facebook.com/kamambanegev) דואר אלקטרוני: [kamam@shatil.nif.org.il](mailto:kamam@shatil.nif.org.il)

התניית פטור: פרסום זה הופק בסיוע הכספי של האיחוד האירופי במסגרת תכנית ENPI CBC הים התיכון. תוכנו של מסמך זה הוא באחריותו הבלעדית של תכנית כלכלה מקומית מקיימת בשתיל ואין להתייחס אליו בשום מקרה כמשקף את עמדת האיחוד האירופי או של המבנה הניהולי של התוכנית.

עריכה לשונית: יונית נעמן  
תרגום מדרך Plugging the Leaks - אמי אטינגר  
עיצוב גרפי: איילת טיקוצקי



תודות - אנו מבקשים להודות ל-new economic foundation על הרשות לעשות שימוש באיורים, לתרגם ולפרסם את החומרים שלהם וכן על הליווי המקצועי שהעניקו לנו.

מדריך זה מבוסס על תרגום המדריך Plugging the Leaks שנכתב בארגון nef. מאז תורגם המדריך לראשונה לעברית על ידי אמי אטינגר, השתמשנו בו, כמו רבים אחרים, בפעילות של הכשרות, סדנאות ותהליכים קהילתיים. למדריך המתורגם הוספנו תובנות ופיתוחים וכן עיבדנו חלקים שונים תוך התחשבות בהתנסויות ובלמידה של ההקשר המקומי של גישת "סתימת הדליפות". העיבוד והפיתוח של תכני המדריך נעשו עם שותפים ושותפות רבות. תרמו מנסיינם/ן הא/נשים והארגונים הבאים (על פי א"ב): אורי פינטו (ציונות 2000), אסתי דורון (השרות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה), בלה אלכסנדרוב (עמותת תור המדבר), עו"ד גליה פיט (הפקולטה למשפטים ע"ש בוכמן, אוניברסיטת תל-אביב), ד"ר גילי ברוך (שתיל) וגלית יחיא צפדיה (שתיל), זיווה ששון בוקסבאום, יואב בן בשט (מעברים נגב מערבי), ד"ר יצחק (קיקי) אהרונוביץ (מרכז מנדל למנהיגות בנגב), מתן גולן (מרכז לקיימות שכונתית, שכונה ד', באר שבע), עדי רון, ערן בוכלצב ורייפי גולדמן (אג"ק - מכון הנגב), תקווה עברון (שתיל והמכון למנהיגות וממשל, ג'וינט-ישראל).

התכנים בחוברת מתבססים על נתונים ממקורות שונים, וחלקם פותחו על ידי יוצרי החוברת. החוברת שבידיכם היא בבחינת "ידע בבנייה", המשמש אותנו בעבודתנו היומיומית ונמצא בהתפתחות מתמדת. אתם/ן מוזמנים/ות לקחת חלק בהמשך הפיתוח, באמצעות יצירת קשר עם אסף רז בשתיל [asafr@shatil.nif.org.il](mailto:asafr@shatil.nif.org.il)

בשל אופייה של השפה העברית וכדי למנוע סרבול, רוב החוברת כתובה בלשון זכר, מתוך כוונת התייחסות שווה לשני המינים.

Project Wealth: Promoting Local Sustainable Economic Development is implemented under the ENPI CBC Mediterranean Sea Basin Program ([www.enpicbcmcd.eu](http://www.enpicbcmcd.eu)) and is financed by the European Union through the European Neighborhood and Partnership Instrument. The contents of this document can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union or of the Program's manage.

## תוכן עניינים

1.	הקדמה	4
2.	הדלי הדולף - המסגרת הרעיונית	12
3.	מדריך מעשי	18
19	חלק א' - איך להציג את גישת הדלי הדולף לקהלים שונים?	19
21	חלק ב': איך בונים תהליך בקהילה המבוסס על הדלי הדולף?	21
4.	הסדנה	27
	נספח	54

## 1. הקדמה

### מהו מדריך זה ולמי הוא נועד?

אם חוברת זו הגיעה לידיכם ואינכם אספני ספרים, כנראה שמשהו בכלכלה המקומית באזור שבו אתם חיים מציק לכם. יכול להיות שראיתם את החנויות המקומיות הולכות ונסגרות, ראיתן שהעיר שלכן מתמלאת בקניונים גדולים בעוד המרכז העירוני מתרוקן מחיים, מכרים שיתפו אתכם בקושי למצוא תעסוקה ראויה או ששוב הגיעה לאוזניכן הידיעה על מפעל גדול בצד היישוב אשר מתוכנן להיבנות.

מדריך זה מיועד לא/נשים המעוניינים לפעול כקהילה למען הקהילה ולמען עצמם: יזמים שרוצים להקים עסקים קטנים ומצליחים, קואופרטיבים, פעילים מקומיים, אנשי עירייה, חברי מועצה, חברי עמותות חברתיות וסביבתיות וכל מי שאכפת להם מהשכונה, העיר, האזור והסביבה שלהם. אנחנו מאמינים שכלכלה מקומית משגשגת היא מפתח לשגשוגה של הקהילה ולצדק חברתי וסביבתי. וגם ההפך הוא נכון: הכלכלה המקומית תתקשה לפרוח בלי קהילה נחושה המתגייסת לעשייה משותפת.

המדריך מבוסס על תוכנית ומדריך שפותחו באנגליה על ידי nef (new economics foundation) ויושמו בהצלחה באנגליה ובמקומות רבים בעולם. מרכז השל ושתיל יצרו שיתוף פעולה עם nef והביאו לארץ את התוכנית. בחמש השנים האחרונות חברו יחד ארגונים רבים ופעילים לפיתוח גישה חדשה לפיתוח כלכלי ראוי, המכונה כלכלה מקומית מקיימת (כמ"מ). גישת הכמ"מ מושתתת על ההנחה כי לא ניתן להפריד בין בריאות החברה לבריאות הכלכלה והסביבה, וכי יש למצוא דרכים לפתח את הכלכלה בצורה שתתמוך ברווחה של כלל החיים כיום, ומתוך דגש על קיימות כך שלא תתרחש פגיעה בדורות הבאים ובמערכות האקולוגיות המקיימות אותנו.

רוב הפעילות של הקבוצה מתרכזת בנגב, אשר לגביו קיימות משחר קיומה של מדינת ישראל תפיסות פיתוח, לפיהן יש למשוך אליו משקיעים ואוכלוסיות חזקות מבחוץ. מדריך זה מבוסס על התפיסה ההופכית, כך שנקודת המוצא שלנו היא שצריך לייצר את התנאים שיאפשרו לתושבי הנגב לפרוח ולהביא לידי ביטוי את הכוחות ומשאבי היצירה הרבים המצויים בקרבם.

גישת הכמ"מ התפתחה בימי למידה שקיימנו עם שותפים רבים ומגוונים בתחילת הדרך. במפגשים אלה נכחו אנשים מתחומים רבים, ביניהם גם אנשי שטח וגם פעילים בארגונים חברתיים, אשר תרמו מניסיונם ללמידה המשותפת. יחד למדנו כיצד יכולה גישה זו להיות לא רק ביקורתית אלא גם בונה ומצמיחה, ולהועיל בקרב קהלים רבים נוספים. התובנות שהצטברו במפגשים אלה, כמו גם ניסיונם הענף של רבים שהעבירו סדנאות בגישה זו, סייעו לנו מאוד בכתיבת מדריך זה.

### מהו הדלי הדולף?

'הדלי הדולף' הוא מודל פשוט אשר מדגים מושגים מורכבים בכלכלה לאנשים המחפשים תשובות לגבי איכות החיים והתנאים הכלכליים-חברתיים ביישוב או באזור שלהם.

בסדנת 'הדלי הדולף' מדגימים את הרעיון בעזרת דלי, כאשר כמות המים בדלי מייצגת את כמות הכסף ביישוב או באזור. דלי מלא מייצג כלכלה מקומית משגשגת. בדלי מנקבים מראש חורים, וכך ניתן לראות כי לא משנה כמה מים שופכים פנימה (היינו, כמה כסף נכנס לאזור), הדלי לעולם לא יתמלא, אלא אם

ייסתמו החורים. במלים אחרות, הבעיה אינה קשורה בהכרח בכך שהכסף שנכנס לאזור אינו מספיק, אלא במה שעושים איתו התושבים, בעלי העסקים והמגזר הציבורי. כסף שמשולם לתושבי האזור יספק תעסוקה ורווחה, בעוד כסף שיוצא אל מחוץ לאזור מפסיק לתמוך בפעילות הכלכלית המקומית. ההשקעות של הרשויות בפרויקטים של פיתוח ושיקום באזורי פריפריה הן גדולות, אך בשל תופעת הדליפה, רבים מהפרויקטים לא מצליחים לשפר את המצב. הגישה של הדלי הדולף מאפשרת להמחיש כיצד פועלת הכלכלה המקומית ולא פחות מכך לזהות את האופנים בעזרתם ניתן לשנות אותה.

בסדנה מתבקשים המשתתפים לאתר את "החורים" בכלכלה המקומית שלהם (למשל, סופרמרקט גדול השייך לרשת ארצית, קבלנים מחוץ לאזור, אזור קניות מרוחק המושך את רוב התושבים), ומפתחים רעיונות כיצד "לסתום את הדליפות". לעיתים מדובר בשינויים קטנים (העירייה מפעילה חברת הסעות מקומית להסעת תלמידים), במקרים אחרים נוצרים מיזמים עסקיים או חברתיים שיוכלו "לסתום" את הדליפות (למשל, התושבים מארגנים מיזם חדש להסעת תלמידים). במקרה הטוב ביותר, כתוצאה מתהליך הלמידה בסדנה, תיבנה יחד עם התושבים תוכנית אסטרטגית של העירייה לפיתוח כלכלה מקומית מקיימת.

## מדוע תוכניות פיתוח נכשלות שוב ושוב וכיצד ניתן למנוע זאת?

הסברה לפיה אם אזור מתאפיין בהיקפי עוני גבוהים יחסית אזי יש לשפוך לעברו כסף, התבססה כמעין עובדה כלכלית מתבקשת. עידוד השקעות ומיזמים כמו גם פיתוח תשתיות מקומיות - כולם מבוססים על נקודת הנחה שהכסף יביא לשיפור ובסופו של דבר "יחלחל מטה" עד לאלו הזקוקים לו ביותר. המציאות מחייבת אותנו לבדוק האמנם זה בהכרח התהליך שמתרחש כתוצאה מטיפוח השקעות?

כאשר חוקקה הכנסת את החוק לעידוד השקעות הון, אחת ממטרותיו הוגדרה כפיתוח התעסוקה ומשיכת השקעות לאזורי "פיתוח" ופריפריה, תוך התחייבות למתן מענקים והטבות למפעלים שקמים באזורים אלו. בפועל נמצא כי לא רק שהחוק לא היטיב כלכלית עם האזורים הללו, אלא אף הנציח והרחיב פערים במקרים רבים. תופעה זו אינה ייחודית לישראל. בבריטניה, לדוגמה, ישנן תוכניות רבות שכוללות העברת כספים לאזורים מוחלשים, אולם גם שם השקעות אלו לא הביאו לשינוי משמעותי במימדי העוני ואי השוויון.

לדוגמה, דו"ח מבקר המדינה בחן מה היו השינויים בהיקף התעסוקה במפעלים שקיבלו מענקים במסגרת החוק לעידוד השקעות הון בשנים 1985 - 1989. הדו"ח מציין כי בשנים אלה ניתנו מענקים בסכום כולל של קרוב ל-100 מיליון דולר, מתוך הנחה כי סכום זה יביא ליצירה של 2600 מקומות עבודה. בפועל, לא רק שמספר המועסקים לא עלה בתקופה בה ניתנו המענקים, הוא אף ירד ב-14800.

תוכנית שיקום השכונות הבריטית (New Deal for Communities) מזכה כל שכונה מיועדת ב-50 מיליון ליש"ט (כ-300 מיליון ₪) ובאזורים החלשים ביותר תשלומי הקצבאות בלבד מסתכמים בסכומים גבוהים פי 10 ואף פי 20. כיצד אם כך ייתכן שסכומי עתק אלה אינם מונעים עוני, ואינם מביאים לצמצום פערים?

הסיבה לכך כרוכה בשתי שאלות נוספות שנחוץ לשאול. הראשונה, כמה מסכום זה אכן מגיע בסופו של דבר לכלכלה המקומית, כלומר, כמה מתוכו מופקד לידיהם של יועצים, קבלנים ומפתחים חיצוניים?

1 שלי חסן, עידוד השקעות הון בישראל: בחינת החוק הקיים והצעת חלופות, מחקר מספר 13, יולי 2006, מכון מילקן

השנייה, כמה קשה עובד הכסף הזה? כלומר, כמה פעמים משתמשים בו שוב ושוב במסגרת האזור, בטרם הוא נוזל החוצה וזולג למרחקים. שאלות אלה מבהירות את העיקרון שעליו מבוסס מודל הדלי הדולף. הזרמת כסף לאזור מסוים הנה לא פחות מחסרת ערך לטווח הארוך, במידה שהכסף הזורם נשפך החוצה מיד, משום שאין באזור תשתיות כלכליות מתאימות להחזקתו.

**פריפריה - (מיוונית) היקף, הנמדד ביחס למיקומו של המרכז.** בשיח הכלכלי-חברתי משמש המונח כדי להדגים את היחס האסימטרי וההיררכיה המובנית בין אזורים הנתפסים כמרכזיים, כמו מדינות מתועשות או ערי מטרופולין, לבין אזורים הנתפסים כמעוכבים או מוחלשים, כמו מדינות עולם הרוב, או ערי ספר מרוחק.

בעשורים האחרונים התגבשה ההבנה שיחסים אלו שנתפסו תחילה כתוצר טבעי של הבדלים גיאוגרפים בלבד הם למעשה פועל יוצא של גישות פיתוח ושל יחסי הגומלין בין אזורים שונים וקבוצות שונות בחברה.

מדריך זה מבקש להציע גישה חדשה להבנת גישות הפיתוח ולשינוי היחסים בין המרכז לפריפריה.

במשך שנים ניסו גופי פיתוח כלכלי, ממשלות ואחרים לשכנע מעסיקים גדולים להשקיע ב"אזורי פיתוח" בתקווה שהשקעותיהם יניבו תעסוקה לאנשי המקום. דו"ח מינהל הכנסות המדינה 2011/2 מציין שבשנת 2010 העניקה הממשלה הטבות מס במסגרת החוק לעידוד השקעות בסך כולל של קרוב ל-6 מיליארד שקל. הדוח מציין שבפועל הטבות המס לא יצרו שינוי של ממש בתעסוקה באזורים אלו, וכי בפועל המשיכו החברות להעסיק עובדים ממרכז הארץ גם במפעלים בפריפריה. על פי הדו"ח, העובדים המתגוררים באזור תל אביב ובמחוז המרכז נוטלים 53% מסך הטבות המס בעוד העובדים המתגוררים באזור הפריפריה נוטלים כ-28% בלבד.<sup>2</sup>

גישת פיתוח זו המושתתת על השקעות בעידוד ממשלתי רווחת גם בבריטניה, בארה"ב ובמדינות אחרות, בהן הוקמו בצורה דומה מפעלי ייצור לרכב יפני ומרכזי שירות טלפוני רבים. גישה זו אכן מייצרת מקומות עבודה מדרגות איכות שונות, אך ניצבת מול מספר אתגרים עיקשים ומשמעותיים:

- כיוון שרשויות רבות ממדינות שונות מתחרות על השקעות בינלאומיות אלו, עליהן להציע תמריצים מרחיקי לכת למשקיעים. מתן תמריצים בסדר גודל כזה עשוי להשתוות להשקעה הזרה או אף לעלות עליה. מחקרים שנעשו בישראל בשנים האחרונות מספקים יותר ויותר עדויות תומכות לכך.
- אם ניתן למשוך השקעה לאזור, סביר להניח כי באותה קלות ניתן יהיה לפתות את המפעל להתמקם מחדש שנית באזור בו יוצעו לו תנאים מועדפים בעתיד. כך, לדוגמה, חברת אינטל ניהלה בשנים האחרונות משא ומתן עם מדינת ישראל על הקמת מפעל נוסף בישראל בתמורה למענקים. תהליך זה הסתיים באמצע 2012 בהחלטתה של הנהלת אינטל להקים את מפעלה החדש באירלנד, שם הוצעו לה הטבות רחבות יותר.

2 גלית בן נאים, מנהל הכנסות המדינה, חוק עידוד השקעות הון - ממצאים אמפיריים על החברות שהיו במעמד מפעל מאושר בשנים 2003-2010, משרד האוצר [http://ozar.mof.gov.il/hachnasot/docs/Report\\_Hon.pdf](http://ozar.mof.gov.il/hachnasot/docs/Report_Hon.pdf)

- גישת one size זו משתמשת בנוסחה אחת זהה לכל, באופן שאינו רגיש לצרכים ולמשאבים מקומיים. כך, למשל, יצרן תוכנה ששוכנע להגיע לדרום הברונקס בניו-יורק גילה (במפתיע) שאין באזור די אנשי תוכנה מיומנים לדרישותיו.

- למרבה הצער, כמו בתוכניות שיקום השכונות, אין די בעצם הבאת ההשקעה לשכונה. הקשרים בין המשקיעים והמפעלים הגדולים לעסקים המקומיים ותושבי המקום הם אלה שיקבעו אם יחול שיפור באיכות חייהם של תושבי המקום אם לאו. יש המניחים כי קשרים כאלו יוצרו באופן טבעי לאורך הזמן, אך מחקר שנעשה לגבי הקמת מפעל טויוטה בבריטניה הראה כי רק 5 מתוך 240 ספקי תשומות למתקן הייצור היו ספקים מקומיים. מחקר דומה על מתקן לייצור אלקטרוניקה בסקוטלנד הראה כי רק 12% מחומרי הגלם הגיעו מסקוטלנד. בישראל פורסם מחקר ב-2005 לפיו שיעור ההוצאות של מפעל אינטל בדרום הוא 5% בלבד מכלל הוצאותיו של המפעל. מחקר אחר שנערך עם כיל מצא שלמרות שבבעלות התאגיד מספר מפעלים בדרום, רק 16% מסך ההוצאות שלו הן באזור הדרום בו ממוקמים המפעלים<sup>3</sup>.

ניתן לראות, כי חרף העובדה שיצירת הקשרים המקומיים הנה לא פחות מקריטית, במקרים רבים היא מתרחשת באופן חלקי בלבד. "מומחים" לפיתוח כלכלי יכולים להועיל, אך לא ניתן להותיר את התהליך בידי המומחים לבדם, שכן המפתח לרבים מקשרים משמעותיים אלה מצוי בידי התושבים המקומיים, עסקים ובעלי תקציבים במגזר הציבורי. רק במידה שההשקעה החדשה תישתל היטב על מצע של קשרים מקומיים, יהיה בכוחה להתפתח ולהתקיים גם בטווח הארוך. הדבר נכון גם לגבי מיזמי פיתוח אחרים, בין אם מדובר בהכנסות מתיירות, מכירות חקלאיות, קצבאות או מענקים.

מהלכה למעשה: מה יכולות לעשות השותפויות בין המגזר הציבורי, המגזר הפרטי והקהילה על מנת לשפר את הכלכלה המקומית ובכדי לדאוג שהכסף לא יזרום מהמקום החוצה? שאלה זו חשובה במיוחד ליוזמות פיתוח המוגבלות בזמן, שכן לאחר תום תקופת המענק, היוזמה תלויה בעיקר במניעת זליגה של הכסף שהושקע אל מחוץ לכלכלת המקום.

## איך הגענו לתוצאות בלתי רצויות?

כלכלנים רבים גורסים כי הכלכלה ה"יעילה" ביותר תושג באופן טבעי אם נותיר הכול בידי כוחות השוק. אך האם העובדות אכן תומכות בגישה זו? והאם הגישה המזוהה עם המושג "יעילות" היא באמת מה שהקהילה שלכם זקוקה לו?

תארו לכם, כי נפתח סופר חדש בשולי העיר. על פי רוב, תושבי המקום ישמחו על הרחבת אפשרויות הבחירה הצרכנית. נניח כי מחצית מהתושבים עוברים לבצע שליש מהקניות שלהם בסופר ואת שאר הקניות ממשיכים לבצע במרכז העיר. המחצית השנייה, בין בשל היעדר רכב פרטי או בגלל העדפה, ממשיכה לבצע את כל הקניות במרכז המסחרי של העיר הקרוב לביתם. חשבון פשוט מראה שאף על פי שמרבית התושבים עדיין מבצעים קניות במרכז העיר, ההכנסות שם יצנחו ב-17% ודי בכך כדי שחננויות יחלו להיסגר. אי לכך, יבחרו עוד ועוד מהתושבים לקנות בסופר וכך מעגל של הידרדרות יהפוך במהירות את מרכז העיר למקום עגום ופחות מזמין להסתובב בו. ערים רבות בעולם סובלות מתופעה זו.

אובדן מרכז העיר הוא אובדן לקהילה כולה. גם אם תהליך זה עשוי להיראות לא הגיוני, הרי שהוא

3 טל ליטמן, "מחקר: תרומת כיל לכלכלה בדרום הארץ גדולה מזו של אינטל", כלכליסט, מאי 2011



מהווה תוצאה כמעט בלתי נמנעת של ההחלטה לפתוח סופר בשולי העיר. תופעה זו מכונה 'בעיית הפעולה הקיבוצית' - והיא מתארת פעולות הגיוניות המבוצעות על ידי כל אחד מאיתנו כאדם פרטי, ואשר מביאות ביחד לתוצאה לא הגיונית ולא רצויה לכלל הפרטים כקהילה. כולנו מכירים את התופעה הזו מחיי היומיום, למשל במקרה של פקקי תנועה. ההחלטה ההגיונית של כל פרט לבחור באמצעי התחבורה המהיר יותר (רכב פרטי) גורמת לתוצאה בלתי רצויה: פקקי תנועה - שבהם גם הרכב המהיר ביותר נוסע לאט. אילו היו רוב האנשים בוחרים להשתמש באמצעי התחבורה האיטיים יותר (כמו אוטובוס), היו פחות כלי רכב על הכביש וכולם היו מגיעים מהר יותר ליעדם.

האם ניתן לפתור את בעיית הפעולה הקיבוצית? כן, אם אתם מוכנים לנקוט פעולות שיגנו על התשתית של הכלכלה המקומית. בגרינפילד בארה"ב, למשל, התנגדו התושבים התנגדו להקמת סניף חדש של וול-מארט - הרשת הקמעונאית הגדולה בעולם. הם הביאו לקיום משאל ציבורי בנושא, ולאחר קמפיין ארוך זכו המתנגדים ופתיחת הסניף נדחתה.

גם בישראל נעשית התופעה של התאגדות תושבים למען הגנה על מרקם החיים במרכז העיר מוכרת יותר. כך, בנהריה התאגדו תושבים, בעלי עסקים מקומיים ועמותות למען איכות חיים וסביבה במטרה לעצור הקמה של קניון גדול בפרברי העיר; באילת התארגנו בעלי עסקים מקומיים וניהלו ביחד עם הוועדה המקומית לתכנון ובנייה תהליך משפטי נגד הקמה של קניון גדול מחוץ לעיר. עמדה זו זכתה לתמיכה ציבורית של היועץ המשפטי לממשלה, ומשרדי ממשלה שפרסמו ב-2009 הודעה לפיה הקמת המרכזים המסחריים מחוץ לערים פוגעת במרקם העירוני ומנוגדת למדיניות התכנון.

יש להדגיש, כי הגישה של סתימת הדליפות אינה מתנגדת עקרונית לעסקים גדולים, אך היא מבקשת לבחון את אופן השתלבותם והשפעתם על שאר העסקים באזור. מאוד קשה לעסקים קטנים לספק באופן ישיר את הנפח האדיר של המצרכים או השירותים הנדרשים על ידי עסקים גדולים, המעוניינים בדרך כלל לבחור עסקים גדולים אחרים כספקים. הדבר נכון גם לגבי גופים ציבוריים גדולים, אשר מעסיקים את חברות ראיית החשבון הגדולות במשק ולא את רואי החשבון העצמאיים הפועלים במקום או מוציאים מכרזים ארציים לשירותי ניקיון במקום להעסיק מנקים בני המקום. לכן כלכלה המורכבת מעסקים גדולים לא תניב על פי רוב תועלת מרובה לעוסק זעיר המנסה לקיים עסק משל עצמו. זו אחת הסיבות לכך שעסקים קטנים כה רבים קורסים כבר בשלבי ההתבססות בשנים הראשונות.

אחד המשתתפים בסדנת "הדלי הדולף" סיפר סיפור המהווה משל מצוין לכלכלה המקומית. הסוונה באפריקה היא מישור בו יש מגוון מינים עצום המתקיימים ממגוון הצמחייה במקום והאחד מהשני. אחד משחקני המפתח באקולוגיה המקומית הוא הפיל האוכל את שתילי העצים הרכים שרק מתחילים לצמוח. אף כי מספרם של הפילים זעום יחסית למיליוני חיות המרעה, אילו לא היו פילים, לא היה מי שיאכל את שתילי העצים, שהיו גדלים ועד מהרה הופכים את הסוונה ליער, בו לא היו החיות והצמחים יכולים לשרוד באותו האופן.

כשם שלהרחקת הפיל מהסוונה יש השלכות אקולוגיות מרחיקות לכת, כך הסגירה השולית לכאורה של סניף הדואר האזורי האחרון או ביטולו של מכשיר הכספומט ברחוב הראשי יכולה להיות בעלת השלכות גרועות לא פחות מהסגירה המתקשרת של המפעל הגדול באזור. החלטות קטנות כגון אלו יכולות לגרום לירידה במספר התושבים המגיעים למרכז העיר וכתוצאה מכך לסגירת חנויות שמשמשות עוגן למסחר להחלטות קטנות יכולות להיות השלכות רחבות שלא ניתן תמיד לחזותן במדויק. תופעה זו מתרחשת בערים רבות בישראל ובעולם כולו, אך כמו שנראה בהמשך, קיימות דרכים מגוונות ויצירתיות להתמודד איתה.

## אל תסמכו על המומחים בלבד

**”המומחים לא היו ממליצים על כך אילו היו גרים פה” (תושב מקומי שהשתתף בסדנה)**

אסטרטגיות כלכליות לפיתוח מקומי המתוכננות על ידי מומחים נכשלות פעמים רבות, באופן לא מפתיע, בהתחשב בכך שבימינו קהילות קטנות מתחרות עם משאביהן המוגבלים במציאות של השוק הגלובלי. אך מומחיות הצומחת מתוך גישה של פיתוח קהילתי מקיים תתמקד לא רק בעידוד השקעות אלא גם בפיתוח עסקים מקומיים שיוכלו ליהנות מהשקעות כאלה, תוך סיוע לקהילה לעשות זאת בעצמה. הדרך לפיתוח קהילתי מקיים מחייבת תמיכה בתושבי המקום המעוניינים להתארגן בשותפויות עסקיות, ומקשרת אותם למשאבים חיצוניים שיכולים לתמוך בהם. בהמשך ניתן לצפות שפיתוח דומה יעשה על סמך דוגמאות של הצלחה בתוך הקהילה. העבודה בשותפות עם הקהילה עשויה להיות חוויה מלמדת ומתגמלת, אך מחייבת את הרשות המקומית לעבוד בדרך שונה מזו שהתרגלה אליה.

למשתתפים רבים בסדנאות נמאס ממומחים חיצוניים המקבלים החלטות כלכליות שלא ישפיעו כהוא זה על חייהם מחוץ לאזור. מומחים רבים גם מעדיפים לאבחן בעיות מאשר להציע פתרונות, בלי להיוועץ בתושבים/ות לגבי דמותו הרצויה של המקום בו הם חיים. אם יישאלו, בוודאי יהיה להם מה לומר, ומומחים רבים מכירים בכך, אך עדיין לא מצליחים לערב תושבים בקבלת ההחלטות. מדריך זו נועד גם עבורם.

## התושבים

תושבי המקום מכירים את הכלכלה המקומית, את סדרי העדיפויות לפיתוח כמו גם את הנפשות הפועלות ומניעיהן, וממילא הכוח להביא להצלחה או לכשלון של הפתרון מצוי בידיהם. ביישוב חורה התארגנה הרשות המקומית ביחד עם עמותת אג'יק- מכון הנגב להקמת התארגנות כלכלית מקומית שתוכל לספק מזון במסגרת חוק ההזנה. התושבים והרשות המקומית זיהו את הכסף הציבורי שזורם בתוכנית ההזנה, את האפשרויות בקהילה המקומית ויצרו מסגרת עבודה שהפכה בהמשך להיות מודל בקנה מידה ארצי. מהדוגמא המוצלחת הזו ניתן ללמוד שמעורבות פעילה של תושבים בשיתוף פעולה עם שחקנים משמעותיים עשויה לעיתים להביא לסתימת דליפות מהמקומי החוצה.

## עסקים

כוח הקנייה של העסקים המקומיים ותושבי המקום מבטיח שפתרונות בשיתוף עימם יהיו יעילים יותר. במועצה אזורית מבואות חרמון, למשל, זיהו את הפוטנציאל בקישור בין בעלי מקצוע מקומיים לתושבים המבקשים לבנות ולשפץ את ביתם. בעזרת ארגונים שותפים פרסמה המועצה האזורית עלון שהציג את תחומי ההתמחות של בעלי המקצוע המקומיים, וקיימה יריד שבו הציגו את תחומי התמחותם. במועצה העריכו שבעקבות זאת בחרו יותר תושבים מקומיים להיעזר באנשי מקצוע מקצוע מקומיים, ואלה מצידם פיתחו ביניהם קשרים ושיתופי פעולה מועילים (ראו הרחבה באתר [www.kamam.org.il](http://www.kamam.org.il)).

פוטנציאל התרומה של שינוי דפוסי הצרכנות בקרב תושבים ומבקרים לסתימת הדליפות הוא עצום. חישוב שנעשה בקורנוול שבבריטניה הראה כי אילו כל עסק, תושב ותייר המבקר באזור היו מסיטים רק אחוז אחד מקניוניהם לעסקים או שירותים מקומיים, הדבר היה מניב השקעה ישירה של 52 מיליון ליש"ט בכלכלה המקומית מדי שנה. סכום זה גדול מסך כל הכסף שמשקיע האיחוד האירופי בפיתוח

האזור במסגרת תוכנית פיתוח הפריפריה שלו. זה עשוי להישמע שאפתני, אך שינוי בקנה מידה כזה ניתן להשגה.

## המגזר הציבורי

בקהילות מוחלשות, התקציבים הגדולים ביותר מצויים במגזר הציבורי (בפיתוח, חינוך, בריאות, מחלקות רכש ועוד), ולכן חלקם בעידוד הכלכלה המקומית מכריע. במקומות רבים, הרשות המקומית היא המעסיק הגדול ביותר, ואחריה בפער רחב כל שאר המעסיקים המקומיים.

מצד אחד, למגזר הציבורי תפקיד בהכשרות, מתן מענקים וכו', אך מצד שני חשוב לא פחות כיצד הכסף המושקע מסתובב בכלכלה המקומית. לאופן שבו מחליטים כיצד להיענות לצרכים מקומיים, כגון: רכישת ארוחות צהריים למוסדות החינוך באזור, סעד לקשישים בני המקום, טיפול בפסולת הנצברת בתחומי היישוב ועוד יש השפעה ישירה על אחוז ההשקעה הכספית שתישאר בכלכלה המקומית.

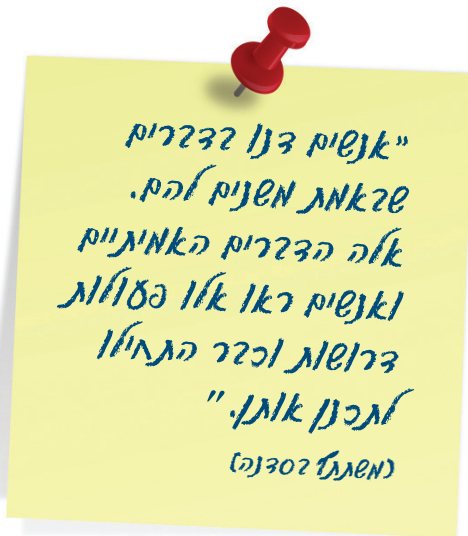
דוגמה מאלפת ליוזמה של רשות מקומית לפיתוח הכלכלה המקומית התרחשה לא מזמן בטירת הכרמל. היוזמה אמנם לא הצליחה להתגבר על החסמים, אך יש בה כדי להוות השראה לרשויות נוספות. הרשות המקומית טירת הכרמל עמדה לפרסם מכרז לשימוש בגגות מבני הציבור ביישוב לטובת הצבה של מתקנים לאנרגיות מתחדשות. בעוד שביישובים רבים אחרים זכו במכרזים דומים חברות חיצוניות גדולות, בטירת הכרמל חיפשו דרך לייצר תועלת כפולה לתושבים וליישוב: גם לתרום להפחתה של זיהום האוויר ולהפחתה בפליטות המזהמים וגם להשיא תרומה לפיתוח הכלכלי המקומי. בעזרת הקרן הקהילתית טירת הכרמל נבנה מודל למכרז שיאפשר להכנסות מהשכרת הגגות לממן הפעלה של יוזמות ופרויקטים קהילתיים וציבוריים. המודל זכה לתמיכה של ארגונים רבים, אך נתפס כחדשני מדי לגופים הציבוריים הממשלתיים ולחקיקה הקיימת כיום, ונפסל על ידי משרד הפנים. אפשר ללמוד ממקרה זה שהחסם הגדול ביותר ליישומה של כלכלה מקומית מקיימת מצוי בדרך החשיבה הכלכלית הקונבנציונלית. לפיכך, שיתוף גורמים מהמגזר הציבורי בסדנאות הדלי הדולף חשוב לא רק על מנת למצוא פתרונות ישימים מקומיים, אלא גם על מנת להעלות את המודעות של מקבלי ההחלטות לחשיבות ולפוטנציאל של פיתוח גישת הכמ"מ.

## כלכלה פשוטה

מניסיוננו, תושבים שמחים כשמתיעצים איתם לגבי החלטות מקומיות, למשל לגבי חינוך, תחבורה או בינוי, אך נרתעים מהעיסוק בכלכלה. זו נתפסת בעיני הציבור כתחום של משוואות מסובכות, זירגון מפותל ורעיונות מופשטים מדי, שעדיף להותירו בידי המומחים.

אך למעשה, הכלכלה מתחילה במה שכולנו עושים ממילא: ניהול משק הבית הפרטי שלנו. אנשים תמיד מתנצלים על כך שמעולם לא למדו כלכלה, אבל רעיונות כלכליים יכולים להיות פשוטים מספיק להבנה של כל אחד אם רק יוסברו באופן הולם.

הניסיון מעיד על כך שרוב האנשים מבינים את יסודות הכלכלה המקומית, אם רק נותנים להם הזדמנות. רבים מהמשתתפים במפגשי סתימת דליפות היו פעילים מאוד, הציעו הצעות, יזמו פתרונות. אילו נעשה בסדנאות אלה שימוש בשפה כלכלית "למומחים בלבד", סביר שרמת המעורבות הייתה יורדת.



משתתפים רבים ומנחים של מפגשים סיפרו לנו כיצד תוך כדי הסדנה החלו להרגיש כיצד "הדלי הדולף" יוצר שפה שמאפשרת למשתתפים להבין מה הולך באמת באזור שלהם ולפעול לקידום של פתרונות ישימים.

גם למומחים יש מה להרוויח מגישה חדשה לכלכלה מקומית. אנשי מקצוע שהשתתפו בסדנאות דיווחו כי בזכות שינו את השפה המשמשת אותם בתחום הפיתוח הכלכלי. הם העשירו את סל הכלים שברשותם והצליחו לעבוד עם קהילות ואנשים חדשים ולבנות תוכניות חדשות ומותאמות.

## די לדיבורים - מה עם מעשים?

משתתפים רבים בסדנאות שקיימנו הביעו בשלב הפתיחה דאגה שמא מדובר בעוד סדנת "דברת", אך בהמשך היום או התהליך הבינו שאין זה כך. באנגליה, לדוגמה, חקרו את השפעת הסדנאות על התהליכים המקומיים, ומשתתפי הסדנאות נשאלו אחרי חודש האם דיברו עם אחרים על אודות הכלכלה המקומית. חבר במועצה מקומית ענה שדיבר עם כל מי שפגש, אחרים השיבו שדיברו עם משפחה, חברים וקולגות. משיחות שלנו עם מארגנים של מפגשים וסדנאות למדנו שגם בישראל מתרחשת תופעה דומה. הרעיונות והשאלות המנחות במפגשים של הדלי הדולף הפכו להיות שיחת היום בפורומים רבים קהילתיים, עירוניים וממשלתיים.

באנגליה בחנו לאחר שלושה חודשים אילו פעולות ננקטו בקהילות שנערכו בהן סדנאות. החוקרים נדהמו לגלות כמה פעילות כלכלית בוצעה על ידי אנשים שהעידו קודם על עצמם שהם חסרי כל ידע כלכלי. אף יותר מהפרויקטים המסוימים שנולדו בעקבות המפגשים, יש חשיבות רבה לעצם הנטייה שהתפתחה בקרב משתתפים ליישם רעיונות אלה בחיי היומיום. שבוע ממועד סיום הסדנה, התקשרה משתתפת אחת וסיפרה כי גילתה דליפה בתוכנית הסיוע האזורית בשכונתה, המזמינה שירותי הסעדה מספק חיצוני. בעקבות הגילוי שלה, התקבלה החלטה מיידית להעביר את אספקת הארוחות לקואופרטיב נשים בשכונה.

משתתפים רבים שינו דפוסי צריכה בעצמם בעקבות התובנות החדשות שרכשו, והחלו לשים לב היכן הם רוכשים את הדברים הנחוצים להם. אם גם לכן/ם נדמה שבגישת הכמ"מ יש כדי לשחרר כוח כלכלי רדום שקיים בשכונתכם, אתם מוזמנים ומוזמנות לקפוץ למעמקי הדלי הדולף בחלק הבא.

## 2. הדלי הדולף - המסגרת הרעיונית

### אז מהו אותו דלי דולף?

המדען פרנסיס בייקון אמר כבר לפני ארבע מאות שנה כי כסף הוא כמו הפרשות של פרות - חסר כל ערך אם לא מפזרים אותו. אנו מוצאים כי כסף דומה יותר למים.

דמיינו את הכלכלה המקומית כדלי. אם למישהי יש חמישים שקל והיא בוחרת להוציא אותם במכולת השכונתית, חמישים השקלים נשארים בדלי. אבל אם היא בוחרת להוציא אותם באחת מרשתות המזון הארציות, רוב הכסף נוזל מיד אל מחוץ לדלי כלומר יוצא מהכלכלה המקומית. גם כשהיא משלמת את חשבון החשמל, הכסף נוזל משום שחברת החשמל אינה ספק מקומי. אבל אפילו כשנדמה שלצרכן אין בעצם ברירה אחרת, קיימות דרכים למנוע נזילה של חלק גדול מהכסף. למשל, בידוד הבית יקטין את חשבון החשמל ואם יש חברה מקומית שיכולה לבצע בידוד כזה, הרי שזוהי תרומה משמעותית למילוי של הדלי.

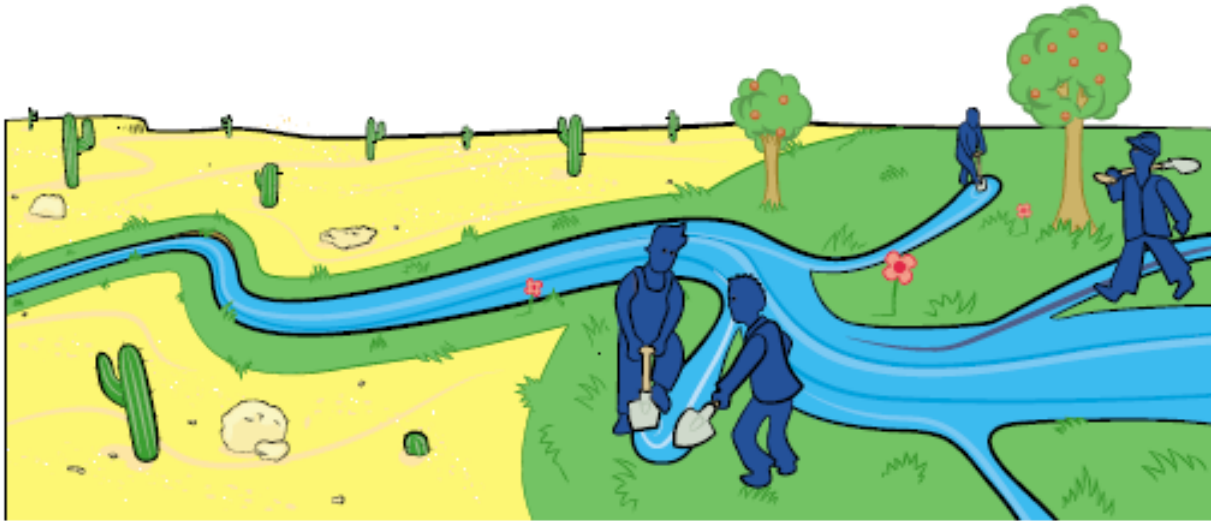
התוכנית שלנו עוסקת באיתור מגוון הדרכים לסתימת מגוון החורים שנוצרים בדלי הכלכלה המקומית. השימוש בביטוי "לסתום את הדליפות" נועד להדגיש שמניעת הדליפות חשובה לא פחות, אם לא יותר, מהזרמת כסף נוסף פנימה. הזרמת הכסף היא רק נקודת המוצא ליצירת כלכלה מקומית איתנה.

חשוב להדגיש כי כלכלה מקומית אינה מכוונת לסגור קהילות מפני כל מה שמקיף אותן, ואינה מתייחסת לדלי כאל תמונת העולם כולה. תפיסת הכמ"מ מעוניינת להגדיל את הקשרים הפנימיים כדי לנצל עד תום כל השקעה כספית המגיעה לתוך האזור, בין אם מקורה במענק ממשלתי, עסקי או בהוצאות צרכנים. ניצול מיטבי כזה מעשיר את הקהילה ובכך את כושרה לרכוש מקהילות אחרות את המוצרים והשירותים החסרים במקום.

גישת הדלי הדולף אינה מיועדת ליישובים מבוססים, שכן הדלי שלהם כבר מלא. למעשה, ביישובים כאלה הבעיה היא הפוכה, שכן חסרות דליפות שיאפשרו מעבר של כסף למקומות הזקוקים לו יותר. הבנה של תפיסת הפיתוח של הדלי הדולף תעודד אנשים מיישובים מבוססים להעדיף קנייה במקומות שבהם השקל שלהם יועיל יותר לכלכלה המקומית. לכן, אם מקיימים סדנאות דלי דולף ביישובים מבוססים, חשוב להגדיר את האזור באופן רחב הכולל כמה יישובים, המאפשר שיתופי פעולה בין היישובים המבוססים ליישובים פחות מבוססים הנמצאים בסמיכות אליהם.

### השקיה

בשלב זה נרחיב את מטאפורת המים, ונראה כיצד דימוי של השקיה מעשיר את הבנת הכלכלה המקומית. נניח שקיבלתם לידיכם שדה באיזור שבו יורדים גשמים מעטים, ואתם מעוניינים לשמור על השדה פורה ככל האפשר. הדבר המתבקש הוא ליצור תעלת השקיה אשר תוביל מים לשדה, אך ברור שבכך אין די וכי יש לחפור תעלות קטנות שיובילו את מי התעלה המרכזית לכל רחבי השטח. משל זה מדגים היטב את סוגיית הזרמת הכספים למקום כלשהו. השקעה המגיעה מבחוץ היא כמו תעלת ההשקיה המרכזית של כסף לאזור, למשל באמצעות קצבאות ותשלומי העברה, הכנסות מתיירות או שכר עבודה במפעל



המוקם על ידי משקיע חיצוני. הכול טוב ויפה, אך אם לא יפותחו מספיק תעלות, השקעות אלה יפרו רק את אזור הגדה ולא יביאו רווחה לכולם.

בפני הקהילה עומדות שתי אפשרויות להגדלת הפרוץ: להשיג השקעות נוספות מבחוץ (כלומר להקים עוד ערוצים להובלת מים מרחוק) או לייצר ערוצים קטנים לצידו ההשקעה הקיימת. ערוצים אלו עשויים לאפשר לקהילה להוציא כסף שכבר הגיע מבחוץ במסגרת הכלכלה המקומית. למשל, כאשר עסק מגייס עובדים מבני המקום או רוכש במקום מוצרים להם הוא נזקק, כאשר מכרז ממשלתי מעניק העדפה לחברות המקומיות או כאשר קהילה מאגמת את משאביה ליצירת קואופרטיב מזון או הקמה משותפת של מתקן לאנרגיה מתחדשת לייצור חשמל.

התבוננות מדוקדקת על מה שקורה לכסף הזורם לאזור נתון מאפשרת לזהות הזדמנויות להגדיל את מספר הפעמים שהכסף סובב בכלכלה המקומית.

## כיצד סותמים את החורים בדלי הדולף

משמעותו של דלי מלא היא כי לתושבי המקום יש מספיק כסף לרכוש את מה שהם זקוקים לו כדי לזכות טובה באיכות חיים טובה. כאשר המים זורמים החוצה דרך החורים שבדלי, קיימות שתי דרכים למלא אותו בכל זאת: להגביר את קצב שפיכת המים פנימה או לסתום חורים כדי להאט את נזילתם החוצה. במונחים כלכליים, המשמעות של הגברת הזרם מבחוץ כרוכה בהשקעה פרטית וציבורית, מלגות, קצבאות ועוד, ואילו הקטנת הדליפה החוצה נעשית באמצעות רכש מקומי, הוספת ערך למשאבים מקומיים ושימוש במשאבים מקומיים.

במהלך העשורים האחרונים, עם התפתחות המגמות של שוק חופשי ללא איזונים, נעשינו כה שבויים באופציה של משיכת כסף חדש לאזור, עד כדי כך שהדרך השנייה לפיתוח כלכלי הוזנחה לחלוטין. מדריך זה מתמקד בדרך זו ומבקש להציגה כדרך המלך.

## השקל המתגלגל

"ככלכלה המקומית  
 שלנו יש אורז כה  
 רזים שקלים  
 זאו"  
 (מגנט 2023)

תארו לכם שצבעתם מטבע של עשרה שקלים באדום על מנת שתוכלו לעקוב אחריו. כל פעם שהמטבע שלכם מחליף ידיים בתוך הקהילה, סייעתם ביצירת הכנסה לתושב מקומי. מובן, כי ככל שיחליף יותר ידיים בקהילה, כך תגדל רווחת הכלל בקהילה זו.

בואו נבחן באותה שיטה את מסעם של 1000 שקלים בחדשים. גיל מקבל 1000 ₪ ו-200 מתוכם עוזבים מיד את השכונה כאשר הוא משלם את חשבונות החשמל והמשכנתא. 400 נוספים עוזבים כאשר הוא קונה מתנות לחבריו ברשת החנויות הגדולה שבקניון ומזון באחת מרשתות השיווק הגדולות שם. שטר אחד של 200 ₪ נשאר בשכונה כשהוא מסתפר אצל הספר המקומי ב-120 ₪, קונה ב-30 ₪ ירקות אצל הירקן השכונתי, ואוכל ב-50 השקלים הנותרים במסעדה השכונתית.

שרה קיבלה גם היא 1000 ₪ וכמו במקרה של גיל, 200 ₪ מתוכם עוזבים די מהר את השכונה עם תשלום חשבונות החשמל והארנונה. לעומת זאת, ביתרת הכסף היא נוהגת אחרת: היא קונה מתנות לחברים בחנות האמנות שבשכונה בסך של 200 ₪, ואת היתרה היא מוציאה בשכונה על מזון מהמכולת וחנות הירקות השכונתית, ובמספרה השכונתית. בסה"כ שרה הוציאה 800 שקלים בכלכלת המקום.

## הבה נתגלגל פעם נוספת

העיקרון המשמעותי ביותר הוא המשך הגלגול של הכסף מעבר לסיבוב הראשון של ההוצאה. בדוגמה שלעיל שרה הוציאה חלק מהכסף במכולת השכונתית, כך שבגלגול הראשון הכסף נותר בתוך הדלי, אך במקרה שבעל המכולת רכש אספקה או העסיק אנשים מחוץ לאזור, כל הכסף ידלוף החוצה מן הדלי כבר בסיבוב השני.

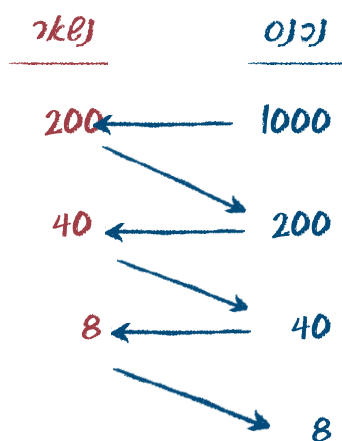
לכן, חשוב לא רק לבדוק איפה קונים, אלא גם איפה האנשים שמהם אנחנו קונים מוציאים את כספנו. אם תתנו את כספכם לגיל הוא כנראה יוציא רק 20 אחוז ממנו בכלכלה המקומית. אך אם תיתנו אותו לשרה, כנראה ש-80 אחוז ממנו יישארו באזור, כך שערך כספכם יגדל באופן משמעותי. הבנת עקרון "המכפיל המקומי" מעידה על חשיבותן הרבה של ההשלכות הכלכליות של כל הוצאה, לא רק ההשלכה הישירה.

במחקר על תירות באזור טייסייד שבבריטניה נמצא כי למרות שתיירים המתגוררים במלונות הוציאו במוצע סכום גבוה ב-70% מאלה שבחרו בצימר, סך ההכנסות שהצטברו במקום היה גבוה יותר במקרה של הצימרים. זאת כיוון שרוב הכסף שהוצא במלונות נזל מיד מהכלכלה המקומית לידי עובדים ובעלים שאינם מהאזור, לשירותים משפטיים של חברה מלונדון ועוד, ואילו שוכני הצימרים הוציאו את רוב הכסף בחופשתם באזור עצמו.

## אפקט המכפיל המקומי

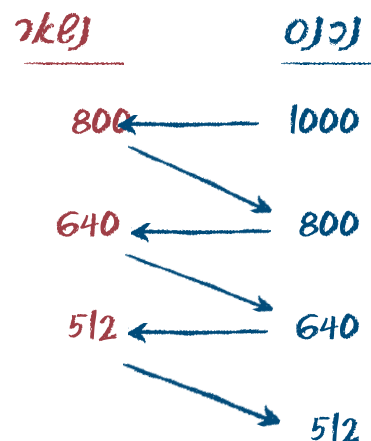
אפקט המכפיל מאפשר לנו לבחון את השפעתן של פעילויות כלכליות שונות על אזורנו. כיצד מודדים אם כן את אפקט המכפיל המקומי? הטבלה להלן מדגימה את פעולתו בהתבסס על דפוסי ההוצאה של גיל ושרה:

### 20% נשאר למקומי



סה"כ: 1248 ₪

### 80% נשאר למקומי



סה"כ: 2952 ₪

נקודת המוצא בשני המקרים היא שסכום של 1000 ₪ נכנס לכלכלה המקומית. כאשר 80% מכל שקל שמוצא נשארים בכלכלת המקום, סך ההוצאה שיוצרת ההוצאה המקורית של 1000 ₪ היא של 2952 ₪ - מכפיל של 2.95. אם רק 20% מכל שקל נשארים בכלכלה המקומית, סך ההוצאה המצטברת מגיע רק ל-1248 ₪. במקרה זה המכפיל הוא של 1.25 בלבד.

משמעותו של מכפיל 1 לעסק כלשהו היא שדבר מהכנסותיו אינו מושקע שוב בכלכלה המקומית, וכל הכסף דולף החוצה כבר בסיבוב הראשון. ככל שהמכפיל גדול מ-1 כך טוב יותר לכלכלה המקומית, כיוון שיותר כסף מוצא מחדש במקום.

הנה עוד דוגמה מבריטניה המבהירה את השלכותיה של קניית פירות וירקות בסופר לעומת ההצטרפות לקנייה ישירה מחקלאי (תוכניות הקיימות גם בארץ בהן משלמים סכום קבוע לחקלאי עבור ארגז פרי וירק שמגיע במשלוח הביתה). תוצאות מחקר הוכיחו כי כל 100 פאונד ששולמו ישירות לחקלאי יצרו הכנסות בסך 250 פאונד באזור, ואילו הוצאת אותו סכום בסופר ייצרה הכנסות באזור בסך של 140 פאונד בלבד.



כדי להגיע לתוצאה זו, בילה תושב האזור חודשיים במעקב אחרי התשלומים של החקלאי האמור, תוך שהוא מבקש לראות בדיוק היכן הוא מוציא את הכנסותיו, בייחוד אותן הכנסות שהוצאו בטווח של 25 ק"מ ממשקו. אח"כ המשיך ועקב כיצד הוציא כל אחד שקיבל כסף מהחקלאי את כספו בסיבוב הבא וכן הלאה. הוא גילה שלעומת הסופר, החקלאי הוציא חלק גדול בהרבה מההכנסות שלו באזור והכסף גולגל הלאה מספר פעמים רב באזור גם בידי אלו שקיבלו אותו כהכנסה מהחקלאי.

## דליפות - לא רק הכסף דולף

סדנת הדלי הדולף בוחנת בראש ובראשונה את הזרימה של הכסף אל היישוב, בתוכו וממנו. אך כלכלה מקומית משגשגת אינה תלויה אך ורק בכסף, היא נשענת בבסיסה על חברה בריאה וסביבה בריאה. משום כך צריך לבחון מה עוד דולף החוצה מהאזור, כיצד מושפעת הסביבה המקומית מהפעילות הכלכלית ומה קורה לקהילה בתהליך הזה או בלשון הכלכלנים: מה קורה להון החברתי, האנושי והסביבתי? בסדנאות חשוב לבחון גם מהם המשאבים הסביבתיים והחברתיים של המקום וכיצד ניתן להעצים אותם. למשל, חתירה להתייעלות אנרגטית יכולה בה בעת לייצר פרנסה לתושבי המקום ולהקטין את חשבונות החשמל וכך להקטין את דליפת הכסף מהאזור.

## משפכים ומטריות

לא תתקשו להסכים כי אין טעם בדרכי משנה קטנות לצד תעלה מרכזית, אם לא זורמים בהן מים. באותו האופן, גם אפקט המכפיל מועיל רק כשיש מה להכפיל. בקהילות מוחלשות, מדובר בעיקר בתקציבי שיקום ופיתוח שדרכי משנה יכולות לפזר לכל קצוות הקהילה. אבל לעיתים נראה כאילו נפרשה מטרייה בלתי נראית מעל לאזור מוחלש, כך שהמים זורמים מעבר לקצה המטרייה, דווקא אל האזורים הסמוכים העשירים יותר.

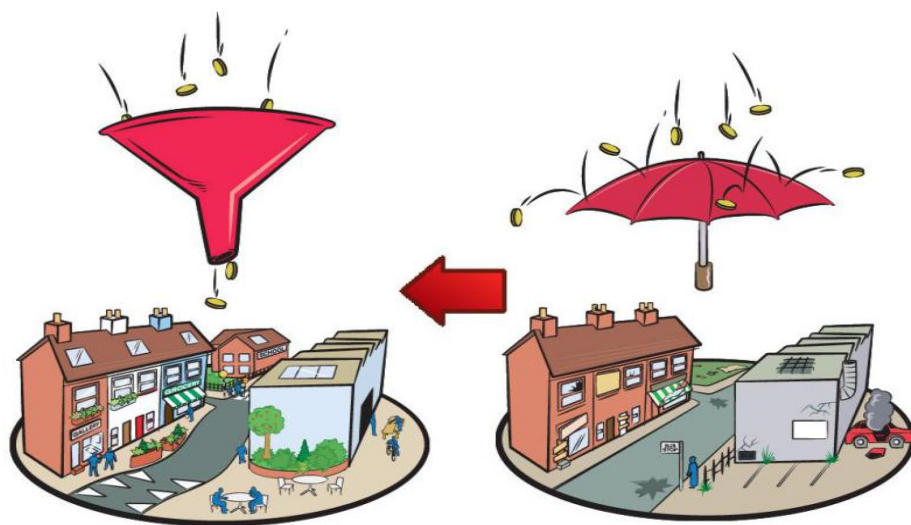


Illustration by Rory Seaford of The Creative Element,  
[www.pluggingtheleaks.org/resources/plm\\_ptl\\_images.htm](http://www.pluggingtheleaks.org/resources/plm_ptl_images.htm)

דוגמה מובהקת לכך היא חוזי הקבלנות לשיפור מבנים. המרכזים נופלים כמעט תמיד לידי חברות מחוץ לאזור, כאלו שיש להן ניסיון מוכח בעמידה בלוחות זמנים צפופים, עמידה בסטנדרט בינוי גבוה וכו'. אפשר כמובן להבין למה הצוות (כמעט תמיד קטן מדי) של פרויקט השיקום מעניק את המכרז באופן זה המסייע לו לעמוד ביעד של שיפור איכות בטווח הקצר.

גישה מועילה יותר לכלכלה המקומית תייצר משפך לתזרים המימון באופן שירכז ויותר את רובו במקום. המשמעות בשטח תהיה כמובן קצב עבודה איטי יותר, שכן צריך לתמוך בהדרגתיות בפיתוח היכולות הקיימות בתוך הקהילה, ובמקביל בהפיכת הגורמים המבניים המהווים "מטריות" ל"משפכים". ניתן למשל לקדם תוכנית לסדנאות במקצועות הבנייה כחלק מהשנתיים הראשונות של תוכנית שיקום, להקנות למשתתפים ידע עסקי מתאים, להתארגן כקואופרטיב ובה בעת לייצר תנאים מבניים כמו מרכזים המתאימים להשתתפות כוחות מקומיים במרכזים. בוגרי הסדנאות יוכלו בשנים הבאות להתמודד באותם מרכזים לשיפור מבנים, אף כי ברור שיצטרכו לזכות בחוזים כאלה על בסיס תחרות. לחילופין ניתן להציע תמיכה מנהלית לאנשי שיפוצים במקום על מנת לעזור להם להתארגן יחד כקואופרטיב המסוגל להתמודד במרכזים אלה.

אין ספק כי יישומה של גישה זו יקח זמן רב יותר וידרוש השקעה גדולה יותר מצוות פרויקט השיקום, לצד סיכון גדול יותר בטווח הקצר. עם זאת, זוהי הדרך היחידה לוודא שהכסף לא ייזל מיד החוצה, וכמובן: לחזק את היכולות של הקהילה להחזיק בכסף בעתיד.

## מעגלי הוצאה

דמיינו את אזורכם כמרכז של סדרת מעגלים, כאשר המעגל המקיף אתכם הוא מדינת ישראל ומעבר אליה - שאר העולם. במצב הנוכחי, רוב הסחר מבוצע עם מקומות מרוחקים, כלומר במעגלים המרוחקים מן המרכז, וכסף מועט מדי מושקע בכלכלה המקומית היינו במעגלים הקרובים למרכז. כלכלה מקומית חזקה יותר תהיה במקום שבו חלק יותר גדול מהסחר מבוצע מקומית ורק חלק קטן מגיע מרחוק.

החייאת הכלכלה המקומית דורשת ראשית לבחון מהיכן מגיעה האספקה, ובהמשך לשאול האם ישנן דרכים להשיג אותה ממקורות מקומיים או קרובים יותר. המפתח טמון לרוב במוצרים אשר עוזבים את האזור בשלב כלשהו של תהליך הייצור למטרת עיבוד באזור אחר, בטרם ישובו לאזור כמוצר מוגמר. חלק עיקרי בתיווך הזה שייך לרוב לשיווק, ויש לבדוק האם יש אפשרות לעשותו מקומי יותר? בחינה של עיירת החוף טורביי בבריטניה מצאה כי רוב הדגה שנדוגה שם עוזבת מיידית את המקום. הכלכלן שביצע את הבדיקה הראה כי ניתן להעלות את ההכנסות באמצעות פתיחת מסעדות דגים או באמצעות עיבוד של הדגים במקום לפני שהם עוזבים אותו.

באזור כפרי בוויילס הבחינו כי תזרים ההכנסות מתיירות משתווה לתזרים מחקלאות. הם בחנו את אתרי התיירות כדי לראות כיצד ניתן לגלגל הלאה את הוצאות התיירים. התוצאה הייתה יצירת קשר ישיר בין מסעדות מקומיות לחקלאים וגם הקמה של חברת שיווק של צעירים מקומיים. כל הפעילות הזו החליפה פעילות שבוצעה קודם בידי אנשים וגופים מחוץ לאזור.

האם אתם חשים ספק לגבי מה שקראתם עד עתה? האם עקרונות העבודה שתוארו לעיל נראים פשוטים מדי או פשטניים? אם כן, אל דאגה. הפרקים הבאים ידונו באופן מפורט במעבר מתיאוריה למעשה. הרעיונות ששורטטו עד כה יחברו להמחשות ממקרים מקומיים, לצד דוגמאות מגוונות וכלי פעולה שיחזיקו לכם את היד וילוו אתכם בביצוע, צעד אחרי צעד.

### 3. מדריך מעשי

אז מה ניתן לעשות? אפשר לארגן ביישוב שלכם או בשכונה סדנאות של הדלי הדולף כדי להבנות תהליך קהילתי לשיפור הכלכלה המקומית, וניתן גם ליזום מפגשים קצרים חד פעמיים שיאיצו חשיבה מחודשת על הכלכלה המקומית. הסדנה מציבה במרכז את הדלי הדולף של הכלכלה המקומית שלכם ועוזרת לבחון כיצד זורם הכסף פנימה וכיצד הוא נשפך החוצה. בשלב השני של הסדנה מנסים לאמוד את היקף הנזילות השונות, ולחשוב על פקקים אפשריים כמו גם על חלקם של המשתתפים ביצירת פקקים אלה. אחרי שהרעיונות מופנמים, חסימת הנזילה עצמה פשוטה למדי, וההגיון של גישת הדלי הדולף ניתן ליישום בכל תחומי החיים.

אנחנו סבורים שמעבר לעבודה הפרטנית בכל קהילה וקהילה חשוב להפיץ את הגישה, במיוחד בקרב אנשים העוסקים בפיתוח במשרדי ממשלה, ברשויות מקומיות, בעסקים הרוצים לתרום לקהילה ובארגונים לשינוי חברתי. אנו רואים בסדנת הדלי הדולף חלק מתפיסת הכמ"מ הצוברת תאוצה בארץ ובעולם, ומבקשים לייצר ערוצים ללמידה מהנסיון המצטבר ולהרחבת המעגלים בהם היא מתפתחת.

בחלק א' נציג סדנה שניתן לשלב במסגרת הכשרות קיימות או בימי עיון ובקבוצות לימוד.

בחלק ב' תמצאו מדריך מפורט להנעת תהליך קהילתי המבוסס על סדנה של סתימת דליפות.

אפשר לבנות את הסדנאות בצורות שונות או להציג את הגישה בהרצאה ולקיים דיון אחריה. מניסיוננו, סדנאות והרצאות עוזרות למשתתפים להכיר ולהבין את הכלכלה המקומית באזור שלהם, להבין כיצד כסף מגיע לכלכלה המקומית, כיצד הוא נוזל החוצה ומה ניתן לעשות כדי למנוע זאת. ההרצאות והסדנאות הקצרות מועילות כשלב מקדים לפעולה בקהילה, משום שהפצת הרעיונות מסייעת לגיוס של גרעין הפעולה הראשון.

יש לקחת בחשבון שלא תמיד זה פשוט לגייס אנשים להשתתף בסדנה. מול התקווה והרוח הרעננה שקיימת בחשיבה המחודשת על כלכלה מקומית, לאנשים רבים יש לא מעט מעצורים. לפעמים מדובר בחוסר האמונה לחולל שינוי המבוסס על ניסיונות כושלים בעבר, לפעמים אלה דאגות היום-יום שמכריעות ולפעמים פשוט יותר קל להמשיך באותו מסלול מוכר, גם אם כבר ידוע שאין בו כדי להיטיב איתנו.

# חלק א' - איך להציג את גישת הדלי הדולף לקהלים שונים?

חלק זה נבנה מתוך ניסיון רב של סדנאות על סתימת דליפות שהועברו על ידינו ועל ידי שותפינו במקומות שונים. למדנו שסדנאות כאלה מהוות שלב משמעותי בפיתוח החשיבה המחודשת על פיתוח כלכלי מקומי.

מפגשים חד פעמיים כמו זה המוצע להלן יכולים להימשך בין שעה לשלוש שעות. לא פעם קרה שארגון שקיים יום צוות ביקש מאיתנו להגיע ולקיים מפגש קצר על כלכלה מקומית מקיימת. מפגשים כאלו איפשרו לארגון לחולל שינוי בתפיסת הצוות בפתיחת היום, ובהמשך לבחון כיצד שינוי הגישה משתלב עם תוכניות העבודה והפעילות השוטפת של הארגון.

## מהלך המפגש

- פתיחה: סבב היכרות ולאחריו מתן רקע לגישה של כלכלה מקומית מקיימת
- תרגול ראשוני של רעיונות לתחזוקת כלכלה מקומית מקיימת ואיסוף תובנות
- סיכום

להלן פירוט החלקים השונים של המפגש.

## פתיחה

אחרי היכרות קצרה עם המשתתפים והצגת סדר היום למפגש, יינתן הסבר קצר על תוכן המפגש. במפגשים רבים שקיימנו בנגב נהגנו לפתוח את המפגש עם כמה מההתייחסויות המקובלות לרעיונות של פיתוח בכלל ופיתוח בנגב בפרט. צמד המילים נושא בחובו משמעויות רבות ועבור אנשים רבים בנגב הוא מבטא לפעמים תקווה, הבטחה, ועבור לא מעט אחרים הוא מסמל התנשאות והפרדה. במפגשים אחרים פתחנו עם המשבר הסביבתי-כלכלי, ולצידו ההשלכות הסביבתיות, החברתיות והכלכליות של תהליכי הגלובליזציה. בהכנת המפגש, תוכלו להעריך מה מבין הנושאים יכול לגעת במשתתפים, מה מעסיק אותם ויכול להוות נקודת פתיחה מתאימה. יש קבוצות שעבורן הרצאה בעלת אופי תיאורטי יותר תהיה מעניינת יותר, וקבוצות אחרות שיתעניינו יותר בחלק שבו הם יכולים להבין "איפה זה פוגש אותנו". באתר תוכלו למצוא חומר רקע לקראת הכנת חלק הפתיחה שלכם.

## תרגול ראשוני לרעיונות "סתימת הדליפות"

ניתן להציג את רעיון הדלי הדולף בשתי דרכים: הראשונה מוזכרת בהרחבה בחלק הבא וכוללת את ההדגמה הרטובה (אפשר גם יבשה) של הדלי הדולף. השנייה כוללת עבודה עם מקרה מדומיין (דוגמאות למקרים כאלה תוכלו למצוא בנספחים). במידה שהחלטתם לערוך את היום סביב סימולציות של ניתוח דלי דולף, זה הזמן להציג אותם.

המקרים המדומיינים בהם ניתן לעשות שימוש הם בעלי בסיס חזק במציאות, שהרי יישובים רבים מתמודדים עם סוגיות של פיתוח כלכלי. השינוי בחלק מהנתונים מאפשר גם לכם ובעיקר למשתתפים להתמקד ברעיונות, בדילמות ובתהליכים הכרוכים במקרה הנתון, במקום לעסוק בפרטים של מקרה מוכר כזה או אחר.

חלקו את משתתפי המפגש לקבוצות קטנות של 3-5 משתתפות ותנו לכל קבוצה עמוד המתאר את המקרה המדומיין. אם תבחרו במקרים שונים, יתקבלו מגוון של דילמות וסוגיות בהן תעסוק הקבוצה, ואילו דוגמאות אחידות תוכלנה להוסיף רבדים ותובנות לדיון הקבוצתי על אותו מקרה.

בקשו מכל קבוצה לנתח בתוך המקרה מהן הכניסות של משאבים, מהן הדליפות ומה ניתן לעשות כדי לסתום את הדליפות. אחרי דיון קצר בכל קבוצה בנפרד בקשו מהקבוצות לשתף את המליאה בתובנות.

## סיכום - איסוף, עיבוד ומבט קדימה

בשלב זה אפשר להזמין משתתפים וקבוצות להעלות דילמות שעלו במהלך הדיון. הדילמות והאיסוף יכולות לסייע בהמשגת העקרונות, בבחינת ההנחות הקיימות בגישות השונות ובאופן שבו הן באות לידי ביטוי בדרכי הפעולה השונות. פעמים רבות עולה הדילמה של משיכת הון מבחוץ, לעומת חיזוק ההון המקומי או שאלת המעורבות של קהילות מקומיות לעומת מעורבות של כוחות "מקצועיים" מבחוץ.

הדיון יכול להביא לאיתור סתימות מתאימות לדליפות - שיתופי פעולה, בנייה וטיפול הכוחות המקומיים, רכש מקומי, כמו גם חשיבה מערכתית שלוקחת בחשבון סביבה, חברה וכלכלה, ולא מתייחסת לפיתוח כלכלי כיעד נפרד מהקשר.

אחרי ההצגה של המקרים והדילמות, אפשר להקדיש זמן למחשבה על יוזמות מקומיות, ולשאל מה המשתתפים רוצים לעשות בתוך ההקשר של הדליפות המוכרות להם.

# חלק ב': איך בונים תהליך בקהילה המבוסס על הדלי הדולף?

## מדריך שלב אחר שלב לסתימת הנזילות

בחלק זה נציג מבנה לסדנה שמטרתה להתניע תהליך קהילתי ביישוב או בשכונה. כאמור, הסדנה פותחה בבריטניה וקהילות רבות במדינות שונות השתמשו בה בהצלחה. הלמידה המשותפת מניסיונם של אחרים עשויה להועיל מאד לקידום התהליך, ולכן אנו מזמינים את מי שמתנסה בסדנה לספר על ההתנסותו באתר.

## יתרונות העבודה המשותפת

כאשר בונים תהליך קהילתי, חשוב לייצר שיתופי פעולה כבר מההתחלה ולדאוג שקבוצת האנשים שמתכננת ומרכיבה את הסדנה הראשונה תהיה מגוונת ובכל מקרה תכלול תושבים מקומיים. הניסיון מאנגליה מלמד כי פעולות של סתימת דליפות בהמשך מבוצעות בתיאום על ידי כל המעורבים: התושבים, העסקים, אנשי הרשות המקומית וארגוני פיתוח כלכלי.

התושבים, המועצה או עסקים אינם יכולים להחיות את כלכלת המקום לבדם. רוב הפתרונות דורשים מהם לעבוד יחד, ולהבין אלה את קשייהם של אלה. לדוגמה, לעיתים המועצה אינה מוצאת קבלן מקומי מתאים לביצוע עבודה ונאלצת לפרסם מכרז חיצוני. זה מובן, אך העבודה עם תושבים וגופים בקהילה מאפשרת להגיע לפתרונות יצירתיים, למשל: ניתן ליידיע תושבים זמן רב מראש על עבודות צפויות כך שיוכלו להתארגן להתמודד במכרז או לפעול עם גופים תומכים בעסקים מקומיים כדי לעודד הקמה ושיתוף פעולה של עסקים מקומיים.

## אז מה נדרש?

במהלך הסדנה תוכלו להבין טוב יותר את הנזילות בכלכלה המקומית, ולמצוא רעיונות יצירתיים שיפקקו אותן. בדרך זו ניתן לזהות את אפשרויות הפקיקה החזקות ביותר ולתכנן אותן, כשמשותפים לוקחים אחריות על חלקים שהוגדרו בתוכנית. כדאי לזכור, שאם לא מגיעים לאנשי המפתח בקהילה כבר מהשלבים הראשונים, יקשה עליכם אחר כך לגרום להם לקחת אחריות ולחוש בעלות על התוצאות. אם לא יחוש מעורבים, גם מידת ההתלהבות לפעול לפי הרעיונות לא תהיה גדולה. לכן הצענו בפרק הקודם לקיים מפגשי היכרות עם גישת הדלי הדולף בקרב שותפים פוטנציאליים לסדנה. בשלב מאוחר יותר, סביר כי תבקשו לערב אנשים נוספים באיסוף מידע רב יותר, ולהשתמש בו כדי להרחיב עוד את תוכנית הפעולה. יחד עם זאת, לעיתים גם נציג מאחד הארגונים המשותפים יכול לאסוף את המידע הדרוש בעזרת תושבי המקום.

כאשר אנשי המקום תורמים ממרצם וזמנם לגילוי העובדות ולניתוחן, הסיכוי שהם ינקטו פעולה בהמשך גדול בהרבה. אך אם סקירת השוק היא חדשה לגמרי לתושבי המקום (ובמקרים רבים זה כך), יש להשקיע רבות בהכשרה ובתמיכה. ככל שהקהילה הייתה מעורבת פחות בסוג התארגנות כזה בעבר, כך תזדקק לתמיכה רבה יותר מארגונים הפעילים באזור או מהרשות.

## בכמה עבודה מדובר?

כל פקק המותאם לסתום נזילה מהווה צעד בכיוון הנכון, ויהפוך את הכלכלה שלכם לעשירה יותר, בבחינת כל המרבה הרי זה משובח. הגישה המוצגת כאן יכולה לשמש קהילה קטנה לטפל בנושא בודד או שניתן להפעילה על עיר או אזור שלם לסתימת נזילות במגזר העסקי, הפרטי והציבורי.

## מה נשיג?

ניסיוננו מעיד על כך שכל קהילה משיגה תוצאות אחרות בסתימת הדליפות. על ההישגים משפיעה פחות הגיאוגרפיה ויותר טיב הצרכים, המטרות והמשאבים השונים של כל מקרה ומידת הדיוק בתזמון. בשנים שעברו מאז ראשית העבודה עם גישת הדלי הדולף ראינו ארגונים שאחרי סדנאות יזמו פרויקטים של סתימת דליפות, מהקמת קואפרטיב שכונתי ועירוני ועד תוכנית אזורית להנגשה של מכרזים לעסקים מקומיים ועוד.

## הצעדים

הותרנו את הגישה פשוטה וגמישה ככל האפשר כדי שתוכלו להתאימה לצרכים ולקהילות שלכם. צעדי המפתח הם:

פעולת מודעות			
קיום סדנה			
מנהיגים	מייצרים רעיונות	מסכימים על פעולה	מנהיגים אג ההתקדמות

כעת נבחן כל שלב ושלב, ונלמד כיצד עשויה הגישה להתאים לאזורכם וכיצד הרעיונות שהועלו בפרקים הקודמים יכולים לפקוק גם באזורכם כמה נזילות. אנו מבקשים להציג פירוט מעשי רב, המתבסס על הניסוי והטעייה שלנו, כדי לסייע לכם בבניית תהליך מוצלח.

## 1. מתחילים

### לשלב זה שלושה חלקים

1. איסוף קבוצת הגרעין
2. זיהוי בעלי העניין והעניין שלהם
3. הגדרת גבולות האזור

אנו ממליצים לעבור שלב שלב, אף אם בזריזות, רק על מנת לוודא שאתם מתחילים על בסיס איתן.

## 2. איסוף קבוצת הגרעין

למדנו שני שיעורים:

1. זה בסדר להתחיל בקטן, אבל...

2. בהמשך התהליך כדאי להשתדל לצרף חתך מייצג של האנשים בקהילה.

אם אתם רואים כי בהתחלה הצטרף רק קומץ, אין מה לדאוג. זכרו את המימרה המפורסמת של האנתרופולוגית מרגרט מיד: "לעולם אל תטילו ספק בכך שקבוצה קטנה של אזרחים מחויבים, יכולה לשנות את העולם. למען האמת זהו הדבר היחיד שאי פעם באמת שינה את העולם". מרבית הפרויקטים החלו בקטן. למעשה, שניים שלושה משוגעים לדבר מספיקים כדי לגייס קבוצת היגוי רחבה יותר.

סדנאות רבות הארץ ובעולם נוצרו בגלל משוגעים לדבר. בוויילס שבבריטניה, למשל, הפרויקט החל באדם אחד שדיבר עליו עם חברו שעובד ברשות הטבע וחבר נוסף בעל מלון באזור. לאחר מספר פגישות בין שלושתם הם החליטו להזמין קבוצה רחבה לפגישה, מראש המועצה ועד לבעלי מסעדות, חקלאים ואמנים מקומיים. בפגישות המוקדמות הם כבר ביררו את היעדים והמטרות, ולכן הצליחו להלהיב בקלות את יתר תושבי המקום.

גם אם זו השקעה הדורשת זמן רב, כדאי לדאוג למדגם מייצג למדי של חברי הקהילה, בשל מספר סיבות:

- האנשים המעורבים מלכתחילה הם אלו שהכי סביר שישתתפו בפעילות בהמשך על מנת לסתום את הנזילות.
- בעוד שהמשתתפים בקבוצה עשויים להיות הדיוטות בכלכלה, אם היא מגוונת מספיק, סביר שבין חבריה יהיה ידע רב על הנושאים המשפיעים על הכלכלה המקומית.
- אנשים מרוויחים מלפגוש אחד את השני, בייחוד באזורים כפריים, בהם חברי ארגונים רבים פועלים בתנאים מבודדים. מפגש כזה שהתקיים בסטפורדשייר בבריטניה, למשל, אפשר פגישה ראשונה בין הקולג' המקומי לארגון הדיור של המקום. כבר במפגשם הראשון הם סיכמו על תכנון קורס בקולג' המיועד לטיפוח ביטחון עצמי ופיתוח כישורי תעסוקה.
- אם זה ניסיון ראשון של קבוצתכם בכלים כאלה, מאוד כדאי לגייס את התמיכה של ארגון העוסק בכך. באתר כמ"מ מופיעים ארגונים רבים שאפשר לפנות אליהם.



- לבודדים עדיף פעמים רבות למצוא ארגון אשר מסכים "לפרוש חסות" על הפרויקט, כדי לתת לו גב לפעולות כמו פנייה למלגות.
- כדאי בשלב מוקדם לערב גורמים מממנים אפשריים, דבר המגדיל את הסיכוי לאפשר פעילות בהמשך. בניסיון אנגלי אחד, הספיק מענק צנוע מהמועצה המקומית על מנת להגיע לפעילות הרצויה.

### 3. זיהוי בעלי העניין והעניין שלהם

ראשית יש לזהות את "בעלי העניין". אין מדובר בכינוי לאינטרסנטים אלא בז'רגון המשמש לתאר את כל האנשים שלהם עשוי להיות עניין בנושאי הפעילות. הם עשויים להיות מעוניינים לסתום נזילות באופן כללי או פשוט מי שסובלים מנזילה קיימת. לפיכך, כל מי שיש להם כסף להוצאה באזור, היינו: כולם, מהווים בעלי יכולת השפעה על הכלכלה המקומית, אף אם הם בוחרים לא להשפיע עכשיו. בנוסף, יש אנשים שלהם יש רעיונות או גישה למידע שעשוי לסייע בעבודה.

#### כדאי שבקבוצת בעלי העניין ייכללו:

- כל שירות ציבורי המוציא או יכול להוציא כסף באזור (בתי ספר, קופות חולים, שירותי רווחה, שירותי מועצה אחרים).
- חנויות קטנות כגדולות (ניתן לשכנע אפילו רשתות סופר ארציות לבצע רכישות מקומיות).
- בעלי עסקים - חקלאים, אמנים, מסעדנים וכד'.
- ארגוני החברה האזרחית.
- מממנים אפשריים של סתימת נזילות.
- וכמובן, הצרכן הקטן המוציא את כספו באזור.

מניסיוננו, אין זה קל לגייס את כל בעלי העניין לסדנה. הניסיון בבריטניה כלל עבודה עם קבוצות מגוונות שכוללות תושבים, עסקים ונציגי מועצה. הקבוצות בנגב שעבדנו איתן היו לפעמים מגוונות ולפעמים כללו תושבים או בעלי עסקים בלבד. הרצון לשתף פעולה כדי לשפר את הכלכלה המקומית נבע פעמים רבות ממקורות שונים, במידה שווה מאנשי המועצה, העסקים והתושבים המעורבים. חברי הגרעין עוררו עניין בכמה שיותר תושבים מקומיים תוך זיהוי הנתיבים בהם הכסף מגיע לכלכלה המקומית ובאופן שבו הוא נוזל החוצה.

#### מה יעניין את בעלי העניין השונים?

חשוב להבין את המניעים להשתתפות בסדנה, כי ניתן לרתום אותן לגיוס משתתפים למהלך. סביר כי אנשים שונים יהיו מעוניינים להצטרף לסדנה מסיבות מאוד שונות. הופתענו לטובה לגלות עד כמה גדולה ההתעניינות בגישה. להלן מבחר ציטוטים ממשתתפים, על מה שעניין אותם:

### בעלי עסקים התלהבו מהאפשרויות הבאות:

- חשיפה נרחבת יותר לשוק המקומי.
- אספקת שירותים או מוצרים לעסקים הגדולים באזור.
- מידע (אפשרות ללמוד מה רוצה ציבור הצרכנים בלי לבצע סקר שוק).
- סיוע ברכש מקומי.
- יצירת קבוצות לזכייה במכרזים אזוריים.

### עסקים גדולים התעניינו ב:

- שיפור תדמית האזור.
- רכש מוצרים מקומיים המאפשר בקרת איכות טובה יותר.
- טיפוח מערכות היחסים עם הספקים.
- יצירת שווקים חדשים על ידי היענות לצרכים מקומיים.
- כוח עבודה מקומי אמין יותר עם מוטיבציה להישאר בחברה.

### התושבים התעניינו במיוחד ב:

- שימור החנויות המקומיות.
- מניעה של נטישת חנויות, במטרה לשמור על איכות הרחובות והמרכזים המסחריים.
- גאווה מקומית (עושים יותר מדי דברים עבורנו במקום שאנחנו נעשה דברים).
- שימוש בכספי שיקום שכונות לאפשרויות תעסוקה מקומיות (למה שלא נבצע את פעולות השיקום בעצמנו ונשמור על ההכנסה?)

### ארגוני החברה האזרחית אהבו:

- את ההזדמנות לראות את כל הקהילה ולהתמודד עם חלק מהבעיות הכלכליות שמאחורי הבעיות החברתיות.
- את טיפוח היכולות בפרויקט החשוב לכולם.
- את אפשרויות התעסוקה הנוצרות.

### במועצות המקומיות והאזוריות הבינו כי סתימת נזילות יכולה:

- לשכנע אנשים לפעול יחד כדי להתמודד עם נושאים שלשלטון אין די משאבים לפתור בעצמו (סתימת נזילות עוזרת לפרוץ את מחסום האדישות והציניות)
- לנצל את הידע הרב החבוי במקום כדי לפתח פתרונות שיכולים לעבוד.
- להעניק ליחידים המקדמים גישה חדשה לפיתוח ומרגישים מבודדים במערכה שפה משותפת.
- להשתמש בהבנה של הכלכלה המקומית על מנת לשפר את התוכניות האזוריות.

### אנשי גופי הפיתוח ראו בסתימת נזילות:

- בסיס איתן לתוכניות שיקום שהשפעת ההשקעה בהן תמשיך גם אחרי סיום התוכנית.
- מסגרת המאפשרת להבין קושיות בכלכלה ואת חשיבותם של פתרונות מקומיים.
- הזדמנות לפתח פרויקטים בהם ניתן להשיג יעדים כלכליים, חברתיים וסביבתיים במקביל.

## 4. הגדרת גבולות האזור

אם אזורכם נמצא כבר בתוכנית שיקום שכונות, בעל גבולות מוגדרים ובעלי עניין רבים, ייתכן שעבורכם העבודה על שלב זה כבר נעשתה. התיחום במקרים אלו הוא לפי גבול פרויקט שיקום השכונות. בתחילה נוטים לחשוב באזורים אלה, כי קבוצה מהשותפויות הקיימות תוכל לסתום את הנזילות. אך מבט זריז על השלבים של איסוף הגרעין וזיהוי בעלי העניין מראה לרוב כי לא כל האנשים החשובים לתהליך כבר מעורבים בו.

כדי לזהות נזילות יש ראשית להגדיר את הדלי. כלומר יש להגדיר אזור גיאוגרפי אליו אתם מתכוונים ב"כלכלה מקומית". בוודאי תגיעו להגדרה כבר בגרעין, אך כדאי לבחון אותה שוב עם בעלי העניין האחרים.

בעיירה קריקהאוול בפארק ברקון ביקונס בוויילס החלו התושבים עם העיירה שלהם. תוך כדי תהליך, הם הבחינו שלכל אזור הפארק הלאומי יש בעיות דומות של כסף הזורם מכפר לכפר כך שהחליטו ראשית לנסות לסתום את הנזילה מאזור הפארק כולו. לאחר שנזילות אלו ייסתמו, הם מתכוונים להמשיך לפעול לגבי נזילות משניות קרוב יותר לבית.

## 3. הסדנה

### תהליכי הבחירה

כדי להתחיל לסתום נזילות חייבים, ולרוב זה כסף, לקבץ אנשים כדי לדון יחד בכלכלה המקומית שלהם וההשפעה האפשרית שלהם עליה. בתכנון המפגש צריך לקבל מספר החלטות עקרוניות.

### החלטה ראשונה: נושאי הסדנה

ההחלטה הראשונה היא מה בדיוק לכלול בסדנה הראשונה, דבר התלוי כמובן במטרת המפגש. בכל מקרה, מומלץ לפעול לפי הקווים המנחים המוצגים להלן בארבע אפשרויות שונות.

1. הסדנה מתוכננת להעצמת המשתתפים את הבנת הכלכלה המקומית שלהם.
2. הסדנה תספק מסגרת לתוכנית קיימת שניתן להפעיל אנשים סביבה. למשל, רשת מזון מקומי בדורסט קיימה סדנה של שלושה מושבים בנוגע לכלכלת המזון המקומית כדי לגבש ולחזק תוכנית עבודה בה החלו עוד קודם.
3. הסדנה תאפשר להניע תוכנית חדשה של עבודה לסתימת נזילות. יוזמה זו תתאים לכם אם יש לכם גישה לארגון פיתוח מבוסס המסוגל להעניק תמיכה ליוזמה כזו לאורך זמן. עליכם להשיג את כל המידע הדרוש ולקיים התייעצות רחבה ככל האפשר לפני קבלת ההחלטה הראשונה. בעיר לידס, למשל, קיימו סדנה ראשונה של שלושה מושבים וכעבור חודש זימנו סדנה שנייה לתכנון פעולה (מושב 4). בתהליך זה התאפשר להם לאסוף עוד מידע ולגייס תמיכה רחבה יותר לפני שהחלו בקבלת החלטות מתוך ידיעה. בעיה בה הם נתקלו הייתה הפער בין העלאת רעיונות לקבלת החלטות, שהחלישה את ההתלהבות המקומית.
4. הסדנה תסייע בהנעת תוכנית פעולה שתסתום נזילות וכן תבנה יכולות מקומיות עם הזמן. זוהי אפשרות המתאימה לקהילה (או ארגון קהילתי) עם תמיכה מסוימת מגוף פיתוח ואולי אף מימון מסוים. קהילה מסוג זה בקלאפמיל השלימה את כל המושבים בסדנה הראשונה ונפגשה שנית כבר כעבור שבועיים כדי לתכנן את הפעולה הראשונה. לאחר מספר פגישות לארגון יוזמות לסתימת נזילות הם נפגשו שוב לשם תכנון של תהליך איסוף המידע, בהסתמך על המודעות שהצטברה בפרויקטים שהם עצמם יצרו. גישה זו השיגה תוצאות מוחשיות בשטח בתוך זמן קצר.

### החלטה שנייה: סגנון הסדנה

אם תרצו שתושבי המקום והצוותים העוסקים בפיתוח האזור יהיו מעורבים בניתוח ובקבלת החלטות, על התהליך להיות יותר אינטראקטיבי ובייחוד יותר מהנה. גישה "יבשה", פורמאלית ועובדתית לא תקל על המשתתפים. עם זאת, ניסיוננו מעיד כי לחלקים החוייתיים יותר יש פוטנציאל להרתיע ואף לעצבן את ה"מקצוענים" מתחומי הכלכלה והפיתוח... לכן, האופן בו תבחרו להציג את הגישה מאוד תלוי בקהל המשתתפים, ועליכם יהיה לתרגל כישורי לוליינות על מנת להשאיר את כולם מעורבים. בכל מקרה,

אם לכל המשתתפים ברורים המניעים שלכם והסיבות בגינן אתם קופצים מהתנסות חווייתית לגישה אקדמית יבשה, כך תצליחו להשאיר יותר אנשים בעניין.

בעיר פלימות', לדוגמה, מרבית המשתתפים היו מהקהילה ולרובם זו הייתה סדנה ראשונה בה השתתפו בחייהם. במהלך הסדנה הסתבר כי חלק מהטעויות ה"מכוונות", כמו ידית הדלי שלנצח נשמטת או חוסר יכולתם של המנחים לצייר אמבט שנראה כמו אמבט, דווקא עזרו להחדיר מעט הומור לרצף והועילו בכך שהפכו את המשתתפים לנינוחים יותר.

גישה מכוונת יותר לחוסר פורמאליות ננקטה בסדנה למנהיגות קהילתית ל-150 איש בצפון אירלנד שהעבירה אליס קווין. היא החליטה שמושב על סתימת נזילות חייב להיות כיף, עם המון מים שנוזלים מהדלי לרצפה וכספי פיתוח הניתזים לכל רחבי החדר. היא הבטיחה למשתתפים סדנה שתקים אותם מהכיסאות ותערב אותם בנושאים הנידונים, במקום הקשבה פאסיבית לרעיונות. התושבים התלהבו מאוד מהמעורבות הפיזית, ואמרו כי העובדה שהסדנה הייתה מהנה השאירה את הרעיונות חיים בזיכרון לזמן רב אחר כך, זאת על אף שאחד מטופסי המשוב כלל הערת משתתף "רק רציתי לחזור הביתה יבש!"

במילפורד, לעומת זאת, הקהל היה של עובדי צוות הפיתוח ואנשי עסקים שטענו כי משחקי המים תבעו זמן רב מדי ולא סייעו לפתח את הבנתם את הנושאים.

## החלטה שלישית: אורך הסדנה

מניסיוננו, אנשים זקוקים לשעתיים-שלוש כדי להתחיל להבין כיצד פועלת הכלכלה המקומית שלהם ולזהות כמה מהנזילות; כשעה לאבחן איזה סוגי פעולות עשויות להועיל כדי לסתום נזילות אלה; ועוד כשעתיים להגיע להסכמה מה הם מתכוונים לעשות בנוגע אליהן. סדנה שלמה, אם כן, מסתכמת בכ-5 עד 6 שעות.

אורך הסדנה תלוי, כמובן, בהחלטתכם הראשונה, כך שסדנאות המיועדות רק לחזק את ההבנה של אנשים ביחס לכלכלה המקומית יכולות להיות קצרות יותר. בפיילוטים האחרים, במסגרתם ביקשו גם לייצר תוכניות פעולה, הסדנה נמשכה 6 שעות.

לחילופין, ניתן לפצל סדנה לשני ערבים. זו הייתה ההעדפה במגזר הכפרי שם אנשים התקשו להתפנות ליום שלם מעבודתם. אך לא כדאי לקיים אותם בהפרש של למעלה משבוע כי אז אנשים נוטים לשכוח את מה שהתרחש במפגש הראשון. כשמפצלים סדנה יש לצפות גם למשתתפים חדשים שיופיעו רק בערב השני, כך שכדאי להזכיר לאנשים מה היה ולעבור בזריזות על החומרים לטובת המצטרפים החדשים.

## הכנות

### ארגון סדנה

ארגון והנחיית סדנאות מסוג זה הם מומחיות שלא ניתן לרדת לעומקה כאן. בפני המתכננים חסרי הניסיון צפויות מספר מלכודות לא מבוטל, כמו למשל להגיע לחדר בו מתברר שאין אפשרות להצמיד את הפוסטרים לקיר. כדאי לצרף לקבוצת הגרעין המתכננת מישהו בעל/ת ניסיון על מנת להבטיח שלצד התכנים, גם הצדדים התפעוליים של הסדנה יפעלו כמו שצריך.

### מחקר רקע

כהכנה לסדנה חשוב לבצע מעט מחקר רקע. לקרוא סקרים, הערכות בקהילה או תרגילי חזון שבוצעו בשנתיים האחרונות על מנת לראות אם אתם מגלים שם הזדמנויות, סכנות, נקודות חוזק או חולשה פוטנציאליות של הכלכלה המקומית. אחרת, משתתפים עשויים לחשוב שאתם "מגלים מחדש את הגלגל".

אחרי הסדנה במילפורד, ציין משתתף אחד שבסיפור הזה הוא כבר היה. בעקבות כך הוחלט לבחון שם שוב את סקרי הקהילה שבוצעו. מעניין לציין כי שותפינו בפרויקט מצוות הפיתוח המקומי סברו כי בחינה מחודשת של החומר אחרי הסדנה במקום לפניו מנע מהרעיונות של סתימת הנזילות להישאר מוגבלים לתחומם של הניסיונות הקודמים. ניסיון זה מלמד על כך כי מומלץ לעבור על החומרים הקיימים לפני הסדנה אבל לא לחלוק אותם עם המשתתפים, דבר שכאמור עשוי להגביל את דמיונם.

תרגילי חזון, אם בוצעו, מהווים בסיס טוב לתהליך סתימת נזילות. באברדיון, למשל, גישת סתימת הנזילות הותאמה לתוכנית התכנון העירונית המתבססת על שיתוף ציבור והם מתכוונים להתאימה גם לתוכניות בתחומים אחרים.

### מיפוי של מה שכבר קיים

ייתכן שבמקום שבו אתם פועלים, כבר קיים מדריך טלפון של עסקים מקומיים, אך אם אין כזה, ניתן להתחיל לעבוד עליו עוד לפני קיום הסדנה. אחרת תגלו כי השעות הראשונות יוקדשו לשיתוף מידע עם המשתתפים על המשאבים המקומיים העומדים לרשותם. מעניינת ככל שתהיה, החלפת מידע מסוג זה לא מהווה ניצול זמן מיטבי. הפיילוטים שלנו הראו כי אנשים אינם מוציאים את כספם בכלכלה המקומית פעמים רבות פשוט בשל היעדר ידע על מקורות אספקה מקומיים. אנו מציעים כי את העסקים העיקריים שאתם מזהים תמקמו באופן בולט על מפת האזור שלכם, עם החלטה מוקדמת לגבי מקרא צבעים לתצוגה. תשאירו צבע בולט גם לסימון הפן השלילי של בתי עסק העומדים ריקים או עסקים בהם יש משאבים לא מנוצלים אשר הופכים פסולת.

ניתן להוריד מפה של אזורכם מהאינטרנט, להצמידה לקיר או לפרוס על שולחן גדול לקראת בואם של המשתתפים. ספקו למשתתפים מדבקות עליהן יוכלו לכתוב את התוספות שלהם ולהצמידן למפה. בכל אחד מהפיילוטים שקיימנו הוחלט במקום לייצר מדריך עסקים מקומיים, כך שעבודת הכנה זו היא בסיס איתן לתוצר זה.

## חומרי רקע

**כדי לעזור לאנשים להתכונן לתהליך של זיהוי נזילות כדאי לספק להם חומר רקע שיאפשר להם לראות:**

- את החלק שיוכלו למלא בסתימת הנזילה.
- את התועלת והפשטות שבתהליך.
- את היותם מועילים ובעלי ידע בתחום.

לפני הסדנה, שילחו לכל המשתתפים את חומרי הרקע שהכנתם. זה עשוי להבהיר למעוניינים מה בכוונתכם לעשות ביחד, אך אל תצאו מנקודת הנחה שכולם או אפילו רוב המשתתפים יקראו את החומר ששלחתם.

## הזמנת אנשים



הזמינו את כל בעלי העניין לאירוע, מספיק זמן מראש, ועדיף בפגישה פנים אל פנים או בשיחת טלפון. נסו לברר תאריכים נוחים עם מירב האנשים לפני קביעת מועד הסדנה, דבר המעיד על הערכתכם ועל רצונכם הרב בהשתתפותם. מכיוון שאתם מצפים מרבים מהמשתתפים לקבל על עצמם מטלות בעקבות הסדנה, ידעו אותם על כך מראש. זה עשוי לחזק את מידת העניין שלהם בסדנה.

אתגר גדול טמון בניסיון לכנס בחדר אחד אנשים עם אינטרסים ותחומי עניין שאינם משיקים. חשוב לציין את בפני המשתתפים את הדגש שמושם בסדנה על תכנון פעילות ותוצרים בשטח.

חשוב גם להדגיש בפני משתתף בעל עניין מסוים כי הסדנה לא תתמקד אך ורק בעניין החשוב לו אלא תהיה בעלת אג'נדה רחבה יותר. זה יסייע בהמשך למנוע ממשתתפים בולטים להתמקד רק ביוזמה מסוימת.

באחת הסדנאות, למשל, השתתף אדם המעוניין בשווקי איכרים. יתר המשתתפים חשו כי הדיונים על סתימת נזילות מתמקדים בעיקר בכלכלת המזון, בעוד שלמעשה מגזרים אחרים היו בעלי השפעה לא פחותה על הכלכלה המקומית, אך נותרו בצל.

אם יש קבוצה בעלת עניין שאתם מתקשים לגייס, אפשר להתארגן במיוחד. פרויקט סתימת הנזילות באזור פמברוקשייר שבבריטניה החל בפילוט אותו התכוונו להרחיב ל-15 אזורים נוספים בני כ-6 כפרים כל אחד. משום שברור היה שבכירי המועצה האזורית לא יוכלו להשתתף בכל אחד מהמפגשים, הוחלט על מפגש מרכזי אחד משותף לכל האזורים לאיסוף כלל הרעיונות והיזמות. בשלב שני, שימש הידע שנצבר בכל אחת ואחת מהסדנאות ושיתוף הפעולה עם צוות המועצה נשמר.

## ציוד

הדגמות שניתן לראות בעין עוזרות מאוד לאנשים לקלוט מה באמת קורה באזורם. יש לבחור הדגמות בזהירות לפי צרכי המשתתפים, ולהשתמש ברעיונות אחרים בכל מושב.

### ציוד נוסף שיידרש:

- גיליון נייר ומרקרים
- פתקיות הדבקה בכמות גדולה ובשלל צבעים (אדום, ירוק וכן צבעים נייטרלים שלא מופיעים ברמזור...)
- סטיקרים קטנים (לכל משתתף 10 צהובים ו-5 אדומים וירוקים)
- דף עם דוגמאות לסתימת דליפות שיחולק לכל אחד מהמשתתפים

## מהלך הסדנה

במהלך הסדנה יש להשקיע מחשבה באופן בו אתם בוחרים להפעיל את המשתתפים ולהציג להם את הנושא לפי צרכיהם, עניינם ורמת המעורבות המתאימה להם. במבנה הסדנה המוצג להלן, מפורטות מספר אפשרויות כדי שתוכלו לבחור את המתאימה להקשר שלכם.

יש להתאים את הזמנים לגודל הקבוצה, תוך התחשבות במידת הביטחון בה הם מעכלים את הרעיונות. הבטיחו הפסקות בנות 10 דקות במהלך המושבים הארוכים יותר (ובהתאם לשעת היום בה מתקיימת הסדנה). בהתחשב בכך שרוב המשתתפים ייפגשו לראשונה במהלך הסדנה, הם עשויים להתעניין בהיכרות ובמפגש החברתי, ואם לא הקצבתם זמן בהפסקות לכך זה פשוט יקרה במהלך הסדנה עצמה! שימו לב, בטבלה להלן מופיעים זמני העבודה נטו ללא הזמן שיש להקציב להפסקות.

זמן	גיאור	זמן/32 קול
1	פגישה והיכרות	30
2	הצגת רעיון הדאי הדואל	120-90
3	היכרות עם גישות נוספות	90-60
<b>הפסקת ארוחה והשולאק מידע</b>		
4	גבולן פעילות	90
5	הסכמות על שימור הפעילות והמשכה	30
משך הסדנה כולה		6-5 שעות



## מושב 1: פתיחה והיכרות (30 דקות)

### הקדמה

המושב הזה נועד להצגת המשתתפים באווירה נינוחה, ומתיר למאחרים להצטרף מבלי להרגיש שהם החמיצו תכנים חשובים.

### במושב זה מתקיימים שני יסודות:

הצגת ההקשר (20 דקות)

יצירת קבוצות (10 דקות)

### פתיחה

הציגו את עצמכם ואת האג'נדה של היום בקצרה, תוך ציון מועד הפסקת הצהרים והפסקות הקפה. בהמשך תארו את הסיבות לגיבוש הקבוצה וציינו מהי הסיבה העיקרית לצורך לסתום את הנזילות מהאזור המקומי. אתם יכולים להסתייע במפה של הכלכלה המקומית (זו שליד דלת הכניסה, שהמשתתפים היו אמורים להסתכל עליה ולהוסיף לה מקומות ציון כאשר נכנסו לחדר). כדי לעזור לכם להדגים את הצורך לסתום כמה נזילות, ניתן לציין את החנויות הריקות, המתרוקנות או את הפסולת המצטברת במקום מסוים.

הסכימו מהו האזור הגיאוגרפי הרלבנטי. אם לכל הנוכחים ברור מהו הגבול הטבעי של האזור, ניתן לעשות זאת במהירות רבה.

קעת עברו בחדר ובקשו מכל המשתתפים:

- להציג את עצמם.
- לציין מה הם מצפים מהסדנה (ערכו רשימת ציפיות על גיליון נייר).
- לזהות דבר מסוים (מוצר או שירות) שהם קנו מקומית בשבוע האחרון.
- לזהות דבר מסוים (מוצר או שירות) אותם קנו מחוץ לאזור.

### יצירת קבוצות

בשלב זה עליכם לחלק את המשתתפים לארבע קבוצות עבודה. ניתן לעשות זאת בשתי דרכים: הראשונה, לבנות את הקבוצות כמעורבות מכל שלושת המגזרים, ומוקדשות לבחינת כל הכלכלה המקומית, והשנייה, לבנות קבוצה מעורבת אחת ועוד שלוש קבוצות אינטרס של תושבים, עסקים ומחזיקי תקציבים מהמגזר הציבורי.

ייצוג שלושת המגזרים מהווה דרך לשים תוויות על כל מי שברשותם כסף להוציא באזורכם. ברובו של תהליך סתימת הנזילות אנו מתמקדים במגזרים אלה כשלוש יישויות נפרדות, ומנסים לייצר אסטרטגיות המאפשרות לכל אחד מהמגזרים להגדיל את כמות הכסף שהם מוציאים מקומית. המגזרים כאמור הם:

- עסקים (כל עסק שקיים באזור, מעסיק או עשוי להעסיק תושבים מהאזור. עסקים כגון, חנויות, משווקים ויועצי שיווק, מנקים, רואי חשבון, חקלאים, יצרנים, מרכזי טלפוניה ועוד)
- תושבים (כל מי שגר באזור שהוגדר)
- המגזר הציבורי (זה כולל תוכניות שיקום, בתי ספר, קופות חולים, המועצה, בתי חולים אם ישנם, טיפות חלב ושירותים נוספים)

אם לא הצלחתם לגייס לפחות משתתף או שניים מכל מגזר, ייתכן שעדיף להתמודד רק עם מגזר אחד או שניים. בחלק מהפיילוטים שקיימנו בחרנו להישאר בקבוצות מעורבות ולהתמודד עם כל המגזרים ביחד. לאלו המתכננים לקיים רק את מושבים 1 ו-2 של הסדנה (במטרה לייצר אוריינות כלכלית) עדיף להישאר בקבוצות מעורבות.

ככלל, המלצתנו היא שעדיף ליצור קבוצה אחת מעורבת ועוד שלוש מגזריות, כל אחת בפניה משלה. יש לבקש מכל משתתפת לבחור את הקבוצה המתאימה לה. אם נוצר חוסר איזון מספרי אפשר לבקש ממשתתפים להצטרף לקבוצה שהם מכירים פחות טוב. במשוב הניתן בסיום מוזמנים כל המשתתפים להגיב ולתרום לרעיונות של כל יתר הקבוצות כך שבעלי שני כובעים יכולים לחבוש את שניהם. אם קבוצה מגיעה לגודל של יותר מעשרה משתתפים, כדאי לפצלה לשניים.

סביר גם כי יהיו כמה משתתפים (לרוב מארגוני החברה האזרחית) שלא בטוחים באיזו קבוצה מקומם. מצאנו כי הם מוצלחים לרוב בתפקיד בעלי תקציבים במגזר הציבורי אף כשאינן ברשותם תקציב (הם מאוד נהנים לרוב "לשחק" בעלי תקציב!), ודפוס ההוצאה שלהם דומים לשל עובדי המגזר הציבורי. אך עליהם גם לעבוד צמוד לתושבים כך שהצטרפות לקבוצה זו גם היא מוצלחת על פי רוב. ניתן גם לבקש מחברי ארגונים להצטרף פשוט לקבוצות בהן חסרים משתתפים או כאלו שבהן נראה כי חלק מהמשתתפים זקוקים לעידוד כדי לקחת חלק פעיל בדיון.

## מושב 2: היכרות עם הדלי הדולף (90-120 דקות)

### הקדמה

במרבית המקרים כדאי לדון בכל הכלכלה המקומית במושב זה. זו הגישה המועדפת אם אינכם יודעים מראש באיזו פעולה לסתימת נזילות תהיו מעוניינים או אם אתם מחפשים תוכנית רחבה לסתימת מספר נזילות ביחד. זה מאפשר גם לאנשים בעלי עניין שונה לחקור את מה שמעניין אותם ביותר ובכך להניע מגוון יוזמות בכל האזור.

אך יש קבוצות המגיעות לסדנת סתימת נזילות כשהם כבר יודעים שהם רוצים להתמודד לעומק עם נושא אחד מסוים. אם כבר ידוע איפה נמצא "הלב" של הקבוצה, כדאי להתמקד שם מההתחלה. כך קרה, למשל, בפיילוט שנערך בברידפורט, שם התושבים רצו להבין כיצד נעלם מהאזור הכסף שמוצא על רכישת מזון.

הפורמט המוצע כאן מקיף את כל כלכלת המקום. אם ברצונכם להתמקד בדבר מסוים בצעו התאמות כנדרש.

## למושב זה ארבעה יסודות:

1. ייצור רעיונות לגבי נזילות (5-35 דקות)
2. ייצור רעיונות לגבי פקקים אפשריים לסתימה (35-40 דקות)
3. ריכוז המידע (5-10 דקות)
4. דיווח לכל החברים במליאה (15 דקות)

## ייצור רעיונות לגבי נזילות

א. לאחר החלוקה לקבוצות החלו לבצע היכרות עם הדלי הדולף כמתואר בפרק 2. ניתן להפעיל גישה מעורבת של הדגמה רטובה כמתואר בבוקסה להלן (הוסיפו 20 דקות אם אתם הולכים על הגירסה הרטובה). ניתן להסתפק באיורים שקיימים להורדה באתר או לעשות שימוש במצגת שיש שם. בהחלט אפשר גם להסתפק אפילו בציור גרוע של דלי על גיליון נייר בהצלחה רבה. בכל מקרה, לכל קבוצה צריך להיות ציור כזה על גיליון נייר אליו יוכלו להצמיד פתקיות הדבקה.

ב. על פי אמצעי הצגה בהם בחרתם, הציגו בקצרה את הדלי הדולף בכלכלה. הקפידו להדגיש שכאשר הדלי מלא, לכולם בכלכלה המקומית יש מספיק כסף. הראו למשתתפים את החורים. ואז שאלו כיצד ניתן למלא את הדלי? המשתתפים יציינו שתי דרכים: לשפוך פנימה מים מהר יותר או לסתום חלק מהנזילות (5 דקות).

## משחק מים: גישת ההדגמה (20 דקות)

הדגמה פיזית של סתימת נזילות מוצלחת יותר משימוש בשקפים או מצגות. יש להקפיד על אווירה טובה ומשעשעת בזמן קצר, על מנת למנוע שעמום, ולשמור את שלב ההסברים והשאלות להמשך.

### הרכיבים:

- ✓ דלי עם ידית ומספר חורים קדוחים בתחתית ובדפנות בגובה נמוך
- ✓ פלסטלינה מהסוג לתליית תמונות
- ✓ משפך השקיה מלא מים
- ✓ קערה גדולה לקליטת המים
- ✓ מטרייה קטנה של ילדים
- ✓ משפך גדול (מהסוג שמשמש להעברת שמן או דלק)
- ✓ יריעת ניילון להגנה ומגבות (לנפגעים בקרב...)
- ✓ פתקיות הדבקה
- ✓ גיליון נייר עם ציור של דלי
- ✓ מתנדבים (שלושה)
- ✓ מצלמה (לסחיטה עתידית של קולגות וכדי להוכיח שאפילו עובדי מועצה שמרנים משחקים לפעמים טוב, כמה מהם לפחות...)

## המתכון:

### הניחו יריעת הניילון על הרצפה והקערה במרכזה.

#### 1. הדגמת מטריית הפיתוח - הכסף לעולם לא מגיע לאזור לו הוא מיועד

בקשו ממישהו להחזיק את המטרייה כאשר הדלי תלוי מהידית שלה. המטרייה פתוחה חלקית כך שהמים זולגים לא לתוך הדלי אלא לקערת האיסוף למטה. אנו מציבים את הקערה פשוט לקלוט את המים אך היא בהחלט יכולה גם לייצג את הפרברים והיישובים העשירים יותר מסביב לקהילה לה מיועד הפיתוח. בקשו ממתנדב נוסף לשפוך מים מהמשפך מעל למטרייה. המים לא ייכנסו לדלי, ויזלגו מהמטרייה ישר לקערה.

#### 2. המשפך: המים מגיעים לדלי

זה יותר מלכלך: מישהו צריך להחזיק ישירות בדלי, בשרוולים מופשלים, אחרי שהסיר את השעון. אדם נוסף מחזיק את המשפך, מכוון בדיוק מעל לדלי. מי שמחזיק את המשפך להשקיה יירטב פחות הפעם, שכן המים נוזלים ישירות לתוך הדלי.

3. בקשו מאנשים לחשוב על דרכים לסתום את הנזילות בכלכלה המקומית, כדי למנוע מהמים/ כסף לזלוג החוצה. ייבשו את הדלי ובקשו מאנשים לרשום את הרעיונות על פתקית הדבקה. אז הם יכולים לסתום את אחד מהחורים בדלי האמיתי עם הפלסטלינה ולשים את הפתקית עם הרעיון לשמירה על הדלי המצויר על הלוח. הניסיון להצמיד את פתקית ההדבקה לדלי האמיתי נועד לכישלון...

4. משנסתמו כל החורים, כנסו את הקבוצה מחדש. הפעם המים זורמים דרך המשפך, לתוך הדלי ובמהרה ממלאים אותו עד גדותיו. המשיכו לשפוך! המים יכולים ליצור תנועת סיבוב בדלי, אך תמיד ייזלו למקומות אחרים. זה ממחיש שאין מדובר בגישת הסתגרות או בניסיון להשאיר את הכסף רק בקהילה. מרגע שיש די לכולם, כל כסף המגיע פנימה יזרום הלאה לטובת קהילות נוספות, לאחר שהועשר מביקורו בקהילה שלנו.

לבסוף טיפחו לעצמכם על השכם - כעת כשאתם יודעים לאן אתם מכוונים, האתגר הוא לעשות את כל זה.

**בשלב זה מבקשים מהמשתתפים להכין דלי נוזל משלהם.** אם כל הקבוצות מעורבות רובן ייצרו דלי נוזל דומה. אם הקבוצות הן לפי מגזרים תצטרכו להתאים את ההדרכה ותוכלו לצפות שכל דלי נוזל יהיה שונה למדי מהאחרים. בתחילת כל שאלה ציינו למשתתפים כמה זמן מוקדש לכל חלק.

1. שאלו את המשתתפים "כיצד זורם הכסף לתוך הכלכלה המקומית?" (אם הם עובדים במגזרים, בקשו לבחון כיצד מגיע הכסף למגזר שלהם). בקשו מכל המשתתפים לרשום את תשובותיהם על פתקיות הדבקה בצבע שיבחרו. הדביקו אותן מעל לדלי המצויר על גיליון נייר (5 דקות).

הרשימה כוללת על פי רוב תשלומי קצבאות, הוצאות של המועצה, תיירות, הכנסות של חנויות, מענקים, תעשיות מסוימות, משכורות ומעסיקים גדולים, והשקעות מפעל הפיס.

בקבוצה של המגזר הציבורי נכללים לעיתים התקציבים של בתי הספר, הוצאות של קופות חולים, איסוף פסולת, שיפור כבישים ותשתיות, פיתוח ושיקום מבנים, מנהלה ותקשורת, עובדי מועצה ועוד.

2. כעת שאלו את המשתתפים "כיצד זולג הכסף החוצה?" (שוב: אם הם עובדים במגזרים תבקשו לבחון כיצד זורם הכסף החוצה מהמגזר שלהם). אם הם בוחנים את האזור כולו הם בוודאי יבחנו נקודות כגון:

- זליגה מתקציבים של תושבים, רשויות מקומיות, גופי קהילה ועסקים
- ההוצאות הפרטיות שלהם ושל מקום עבודתם
- ההוצאות של קבוצות נוספות שאינן מיוצגות בחדר

בקשו מהמשתתפים לכתוב את דעתם על פתקיות הדבקה מצבע שונה מהקודם, והדביקו אותם מתחת לדלי המצויר (25 דקות).

## ייצור רעיונות לפקקים אפשריים

1. אפשר להתחיל מקריאה של הרעיונות לפקקים (לפי המקרה המתאים לקבוצה שלכם). רעיונות כאלה מספקים למשתתפים תמונה של פעולות אפשריות (10-5 דקות).

2. אז שאלו את המשתתפים "כיצד אנו יכולים להשאיר כאן חלק גדול יותר מהכסף?" (שוב אם עובדים במגזרים שיבחנו כיצד להשאיר חלק גדול יותר מהכסף של המגזר באזור). בקשו מהם להסתכל על כמה שיותר מהנזילות ולהציע דרכים שיאפשרו לסתום כל נזילה. הרעיונות יכולים להיות מורכבים או פשוטים. ברמה הפשוטה ניתן לבחון אלו דברים ניתן להשיג מקומית שכיום אינם נרכשים באזור. ברמה מתקדמת יותר ניתן לבחון דרכים בהן ניתן להניע עסקים פרטיים או גופים חברתיים מקומיים ולחזקם כדי שיוכלו בעתיד להתמודד טוב יותר על מכרזים. ייתכן שמשתתפים יזדקקו לעידוד מסוים לחשוב במונחים כאלה. אם לאחר כרבע שעה נראה כי הרעיונות מתחילים להתדלדל ניתן להוסיף כמה שאלות כדי להחיותם. להלן מספר שאלות אפשריות:

- אלו שירותים שניתנים כעת בידי המגזר הציבורי או הפרטי ניתן להעניק באמצעות אחד מגופי החברה האזרחית (שירותים כגון בילוי ופנאי, טיפול בפעוטות וילדים, איסוף אשפה, אחזקת מבנים ועוד)?

- במה ניתן לבצע רכישות מרוכזות כדי להקטין עלויות (דלק, תשומות חקלאיות וכד'?)

- האם יש באזור משאבים שאינם מנוצלים במלואם או ננטשים כפסולת? האם וכיצד ניתן לעשות בהם שימוש טוב יותר?

האם יש באזור יוזמות או פרויקטים שניתן לפתח כדי לשפר את הכישורים והביטחון של מובטלים ולהחזירם למעגל העבודה? במהלך משימה זו הזכירו למשתתפם להתבונן בנזילות שלהם ולראות אם יש עוד רעיונות לסתימה של נזילות כל שהן.

בקשו מהמשתתפים לכתוב את הרעיונות שלהם על פתקית הדבקה בצבע שלישי ולהדביקם בתוך שטח הדלי המצויר (30 דקות).

## איסוף המידע

בקשו מהמשתתפים לאגד את הפקקים עליהם חשבו לקבוצות, למשל: כל הרעיונות להתחדשות הרחוב המסחרי ביחד או כל הרעיונות הקשורים לאנרגיה ביחד. עכשיו בקשו מהם להעביר את המידע לגיליון נייר גדול כך שעל כל נייר מסומן איזה מגזר יצר אותו (למשל: תושבים). הסימון בשלב הזה הוא חיוני כדי שבהמשך בשלב איחוד הרעיונות, יהיה ברור על איזה מגזר לנקוט איזו פעולה. אמנם סביר שפעולות רבות ידרשו פעילות חוצת מגזרים, אך זה לא יהיה נכון בכל מקרה ומקרה.

שימו את כל הפקקים המקובצים בטור הימני ורק אז תנו למקבץ שם הולם בטור השמאלי. עשו זאת באמצעות הדבקת הפתקיות על גבי גיליון הנייר, זה מבטיח הזזה נוחה של הרעיונות על פי הצורך בהמשך (5-10 דקות). דוגמא אפשרית לרעיונות שיתקבלו על גבי הפתקיות מופיעה בבוקסה להלן:

רעיונות אפשריים (פקקים)	רעיון (נציגות)
רכישת דלק מרכזי גאנצית אינזום רכזים (קאר פול) זיבזב זירום שימוש בפסולת הקלאית (זיומסה) להפקת אנרגיה הקמת קואופרטיב להפקת אנרגיית רוח זמקום	אנרגיה
גאנצית ניהול גאנציה שיפור מילת האנזיום זיבזב סקר זין הקונים אנזי שאינזיהם אראז המסארי	התאוששות האנזי המסארי

בנקודה זו כבר הענקתם למשתתפים הבנה בסיסית טובה לגבי מה מבקשת תוכנית סתימת הנזילות להשיג. כך שאם יש אנשים שיכולים להגיע רק לחלק מהסדנאות, זה כנראה המושב החשוב ביותר להשתתפות.

הסדנא שהעבירה אליס קווין ל-150 חברי ארגוני קהילה בצפון אירלנד הסתפקה במושב בן שעה ורבע בלבד להצגת סתימת הנזילות. הכוונה הייתה להגביר את הביטחון בקהילות אלה בתקווה שיקבלו יותר שליטה על הכלכלה שלהן, ועם הזמן יחלו לסתום נזילות בעצמן.

סתימת הנזילות הוצגה גם בכינוס כלכלי גדול של אירלנד כולה הנקרא פייסטה. בשבוע שלאחר הכינוס אחד המשתתפים כבר יצר קשר כדי לברר כיצד ניתן להתחיל לסתום נזילות באזור שלו.

## דיווח חזרה למליאה

עם ההתכנסות במליאה, מדווחת כל קבוצה על רעיונותיה לאחרות. אם נותר די זמן, ניתן לעשות זאת כהצגה של כל קבוצה. בהיעדר זמן אפשר להסתפק בהצבת גיליון הנייר עם הדלי הדולף (שכעת מופיעות עליו רק זרימות פנימה והחוצה) וגיליון הנייר עם הבעיות/ רעיונות לפעולה במקום בולט.

## מושב 3: בחינה של רעיונות נוספים (60-90 דקות)

### הקדמה

לאחר שבחנתם לעומק את הכלכלה המקומית מנקודת הראות של דלי דולף, ניתן להרגיש שאפשר לעבור ישר לפעולה. אך מניסיוננו זה לא תמיד מומלץ. יש סכנה שנתרו כמה וכמה אנשים בקהל שעדיין לא השתכנעו. אלה יזדקקו לשכנוע נוסף לפני שיתגייסו לנקיטת פעולה. סביר גם כי כמה רעיונות טובים עוד לא צצו מכיוון שהדלי הדולף לא מצליח לחשוף את כל הרעיונות המוצלחים. אז כעת הגיע הזמן לבחון רעיון או שניים נוספים המוצעים בפרק 2 כדי להעביר לצדכם אפילו את המשתתפים הספקניים ביותר ולגלות עוד רעיונות פעולה. זה גם זמן מתאים להחליף קבוצות עבודה, ולהעניק למשתתפים הזדמנות לעבוד עם משתתפים שאיתם טרם עבדו (אולי כאלה שתהיה להם דינמיקת עבודה טובה יותר מאשר עם שותפיהם עד כה).

### למושב זה שלושה מרכיבים:

1. יצירת קבוצות (10 דקות)
2. איתור רעיונות נוספים לפעילות (40-70 דקות)
3. דיווח למליאה (10 דקות)

### יצירת קבוצות

השתמשו בשיטה המועדפת עליכם וחלקו את המשתתפים לארבע קבוצות עבודה שונות. ניתן פשוט להסתובב בחדר ולחלק מספרים מ-1 עד 4 ואז לכנס את מספרי 1 בפינה אחת של החדר ויתר המספרים ביתר הפינות. המטרה העיקרית היא לייצר קבוצות בהרכב שונה מזה שהיה עד כה. זכרו כי בשלב זה קבוצות העבודה כולן בוחנות את כלל הכלכלה המקומית, כך שאין חשיבות למגזר אליו שייכים.

### יצירת עוד רעיונות לפעילות

בשלב זה תשתמשו באחד או שניים (או אף שלושה אם הקבוצה מהירה במיוחד ונותר די זמן) מהרעיונות הנותרים בפרק 2 כדי לבחון עם המשתתפים את הכלכלה המקומית. יתר הרעיונות בפרק השני הם:

- השקיה (30 דקות)
- השקל המתגלגל (10 דקות)
- המטרייה והמשפך (30 דקות)
- מעגלי הוצאה (30 דקות)

המטרה היא לענות על תהיות שונות בקרב המשתתפים, לאפשר קיום שיחה ודיונים מקיפים יותר ולייצר עוד רעיונות לפעילות. כדאי לקחת בחשבון כי ארבעת רעיונות אלה עוזרים לשכנע משתתפים ציניים; אף כי השקל המתגלגל אינו מתאים ליצירת רעיונות חדשים, בעוד האחרים כן מתאימים.

אין לנו המלצה באיזה רעיונות להתמקד, כיוון שמניסיוננו הרעיונות שקוסמים ביותר לחלק מהמשתתפים לא מעניינים אחרים ולהפך. בכל זאת, נדמה כי במגזר הכפרי רעיון ההשקיה תופס טוב יותר (בייחוד בקרב חקלאים), בעוד שבאזורי שיקום שכונות המטרייה והמשפך תפסו טוב יותר. באזורים בהם

השתתפו הרבה נציגי מועצה רעיון השקל המתגלגל התקבל הכי טוב, וכשהיה רוב לנציגי ארגונים, מעגלי הוצאה עשו את הרושם הטוב ביותר. עליכם להתרשם מקהל היעד, ולהחליט בהתאם לו באילו רעיונות להשתמש.

להלן מספר הצעות לשימוש מיטבי ברעיונות עם הקבוצות שלכם.

## השקיה

אם שמעתם הערות מסוג זה מהמשתתפים שלכם, כדאי כנראה לבחון את רעיון ההשקיה.

מטרת ההתמקדות ברעיון זה היא לגרום לאנשים לחשוב לעומק על הזרימה של הכסף פנימה לתוך האזור שלהם וכיצד לגרום לכסף הזה לעבוד קשה יותר. רעיון זה מראה לכל הנוכחים כי הגישה מסייעת

להשקעה פנימית להועיל יותר לחלק גדול יותר מהתושבים. בשום אופן לא מדובר בהפסקה של השקעות פנימיות, אלא בהפקת מקסימום השפעה מאותן השקעות. הגישה יעילה במיוחד באזורים בהם יש תלות גבוהה בזרימת הכנסה ממקור אחד או שניים בלבד, כגון הכנסות מחקלאות.

אתם יכולים להציג את הגישה באמצעות שרטוט תרשימים בעצמכם או בעזרת איורים מהאתר. הציגו את הנושא באופן בסיסי כמו בפרק 2 (5 דקות).

כעת העניקו למשתתפים גיליון נייר עליו מצויר תרשים של תעלת השקיה פשוטה כמו בפרק 2.

בקשו מהמשתתפים לציין את ארבעת הזרמים המרכזיים הזורמים אל הכלכלה המקומית שלהם. השתמשו בדליים הנוזלים שנוצרו במושב השני לסייע בשלב זה. המבחר יכול להיות זרימת הכנסות מתיירות, תשלומי קצבאות או הכנסותיה של חברה גדולה. לאחר מכן, בקשו מכל קבוצה לבחור אחד מן התזרימים ולסמן את התזרים שלהם על תעלת ההשקיה המרכזית (5 דקות).

כעת בקשו מכל קבוצה לחפור מיני תעלות משנה מהתעלה המרכזית. משמעות הדבר היא אמצעים להוצאה חוזרת במקום של הכסף שממילא זורם אל הכלכלה המקומית בתעלה המרכזית. את הרעיונות יש לרשום על פתקיות הדבקה מצבע שלא שימש עד כה ולהדביקם על תעלות המשנה על הנייר של תרשים ההשקיה (10 דקות).

בחנו איזו תמיכה, הכשרה, זמן או כסף נדרשים כדי להפוך את הרעיונות למציאות. רשמו גם דברים אלה על פתקיות מאותו הצבע והדביקו גם אותן על תעלות המשנה או אתי החפירה. ייתכן שחלק מאלה יהיו רעיונות מפורטים ביותר (5 דקות).

כעת רכזו את כל הפתקיות החדשות על הנייר של בעיות/ רעיונות לפעילות (5 דקות).

## מטריות ומשפכים

עובדי תוכניות השיקום מחויבים תמיד לשיפור הכלכלה המקומית, אך נתקלנו ברבים מהם שלא היו יצירתיים במיוחד בתקציבים שלהם כפי שהיו יכולים אולי להיות. פעמים רבות הם אינם מצליחים לראות כי גם בכספי המגזר הציבורי ניתן לעשות שימוש באופן כזה שינצל עד המקסימום את גלגול הכסף בתוך

"כן, שמענו על גאונים  
 איילא, וזה פשוט לא  
 3218, איילים שגרים  
 גאונים גאונים להשקעה  
 פנימית."

"סגנון נפילוג זה  
 פשוט קניה מקומית של  
 גאונים המקום או אולי גם  
 כספים."



הכלכלה המקומית. הם מציינים את המגבלות החוקיות בתחום הרכש והמכרזים, אך לרוב לא ביצעו כל מחקר לבחון כיצד ארגונים אחרים הצליחו להיות יצירתיים בתוך המגבלות הללו. כך שאם קיים פרויקט שיקום באזורכם בעל תקציב שיקום משלו, חשוב להציג את המטרייה והמשפך למשתתפים שלכם.

כדאי להשיג עותק של תוכנית השיקום עוד לפני קיום הסדנא, כדי לסייע למשתתפים שאינם מצויים מספיק בפרטים שלה. כדאי גם להודיע מראש לעובדי התוכנית המשתתפים בסדנא שתזדקקו לידע הייחודי שלהם במושב זה, אחרת הם עשויים להרגיש ש"נזרקו לזירה" בהפתעה ויתקשו לשתף פעולה. אם ביצעתם הדגמה רטובה במושב השני, סביר כי כבר ביצעתם את ההקדמה הבסיסית לרעיון זה. אחרת ניתן להשתמש באיורים מהאתר או לשרטט תרשים משלכם. הציגו למשתתפים את הרעיון הבסיסי כמתואר בפרק 2 (5 דקות).

בקשו מהמשתתפים לאתר ארבעה תחומים של תקציב השיקום, כגון: מניעת פשיעה, הכשרות ולמידה, תעסוקה, דיור וכו'. כמו כן, בקשו מכל קבוצה לבחור פרויקט מסוים המבוצע באחד מתחומים אלה, כגון: שיפוץ חצר בית הספר או הוספת שוטר מקוף באזור עם מכת פשיעות (5 דקות).

כעת בקשו מכל קבוצה לתכנן משפך לזרם המימון. המשמעות היא לזהות כיצד כל פרויקט יכול להיות מבוצע באופן שינצל עד תום את הוצאת הכסף באזור על ידי העסקת אנשים, שימוש בחומרים או שירותים מקומיים. בחנו איזו תמיכה, הכשרה, זמן או כסף נדרשים כדי להפוך את הרעיונות למציאות. מה יהיו ההשלכות התכנוניות (למשל הצורך להוציא את הכסף באופן איטי יותר כדי שניתן יהיה להכשיר אנשים מהמקום, או ליצור התארגנות מקומית כדי להתמודד במכרז וכד')? רשמו את הרעיונות על פתקיות הדבקה בצבע שנבחר לרעיונות, גם אם הם רעיונות פרטניים ומורכבים (15 דקות). כעת רכזו את כל הפתקיות החדשות על גליון הנייר של בעיות/ רעיונות לפעילות (5 דקות).

## השקל המתגלגל

אם נדמה כי המשתתפים בעלי ההשכלה הכלכלית או אנשי העסקים המקומיים זקוקים לשכנוע נוסף כדי להשתכנע בגישת סתימת הנזילות, כדאי להקדיש את המושב לשקל המתגלגל המבאר את רעיון המכפיל המקומי. לשם כך אנו מציעים שעוד לפני קיום הסדנא תכינו את הטבלה המפרטת את המכפיל מפרק 2 על גבי גיליון נייר גדול. הכינו מבעוד מועד גם מבחר מטבעות ושטרות המצטרפים למספר עגול, למשל 10 ₪ המורכבים ממטבע של 5, מטבע של 2 ש"ח, 2 מטבעות של שקל ו-2 מטבעות של חצי שקל; וכן שטר של 100 ₪ בפירוט דומה. בדוגמה להלן נתייחס ל-10 ₪.

התסריט הזה מנסה להסביר כיצד מתגלגל הכסף מיד ליד. הרגישו חופשיים לעשות שימוש באנשים או בסכומים שונים.

התחילו בהעברה של הכסף שהכנתם לאחד ממשתתפי הסדנא.

גלו למשתתפים כי האדם הזה היא ראשת העיר המקומית שהוציאה 2 שקלים מהסכום מחוץ לאזור אך את יתר 8 השקלים הוציאה אצל הספר המקומי. כעת בקשו מראשת העיר המקומית להעביר 8 שקלים למשתתף אחר שהוא כעת "הספר המקומי". ציינו בפני המשתתפים כי ראשת העיר הוציאה מחדש 80% מכספה באופן מקומי, כך שהיא התבררה כמי שטוב להעביר אליה את הכסף.

ספרו למשתתפים כי לספר היה יום קשה, ולכן הוציא 6 שקלים על שוקולד שהוא רכש מסופר לא מקומי, אך נתן את 2 השקלים הנוותרים לבנו כתמורה על עזרתו בניקיון הבית. כעת בקשו מהספר להעביר 2 שקלים למשתתף נוסף המגלם כעת את בנו של הספר. ציינו בפני המשתתפים שביום זה הספר התברר כאדם שלא טוב היה להעביר לידיו את הכסף, כיון שהוא הוציא רק 25% מכספו מקומית.

ספרו למשתתפים כי הבן אוהב להוציא כסף רק על משחקי מחשב. את אלו ניתן לרכוש רק באינטרנט. כל הכסף יוצא מן האזור כך שלבן מתברר שממש לא כדאי להעביר את הכסף.

כעת הראו כיצד מה-10 ששקבלה ראשת העיר נוצרה הכנסה של 8 שש לספר ועוד 2 שש הכנסה לבן. כלומר מה-10 שש נוצרו 10 שש נוספים לקהילה, כלומר 20 שש בסה"כ. זהו מכפיל של 2.

לבסוף הראו למשתתפים את גיליון הנייר של המכפיל אשר הכנתם מראש, המראה את הבדלי דפוסי ההוצאה של ה-80% לעומת ה-20%, כמתואר בפרק 2. סביר כי חלק מהמשתתפים לא יבינו את החלק הזה, אבל הם יקלטו את הכסף הסובב בחדר ודי לנו בזה.

הותירו זמן לשאלות ודיון. יהיו בוודאי מי שיבקשו לערער על ההנחה שהמכפיל אינו מייצג נאותה את התרומה לכלכלה המקומית, בכך שאין בו כדי לגלם את סיפוקם של התושבים מעסקים מסוימים, כמו סניף גדול של רשת סופרמרקטים. אחרים עשויים לטעון כי עסקים גדולים מאוד אמנם לא מוציאים אחוז גדול מהכנסתם באופן מקומי, אך בכל זאת משפיעים על הכלכלה המקומית. יש אמת בשתי הטענות. השקל המתגלגל והמכפיל אכן מראים את ההשפעה על הכלכלה המקומית מזווית אחת בלבד, ונכון הדבר שיש לקחת בחשבון גם נושאים נוספים כשדנים בערכה של יוזמה מקומית.

## מעגלי הוצאה

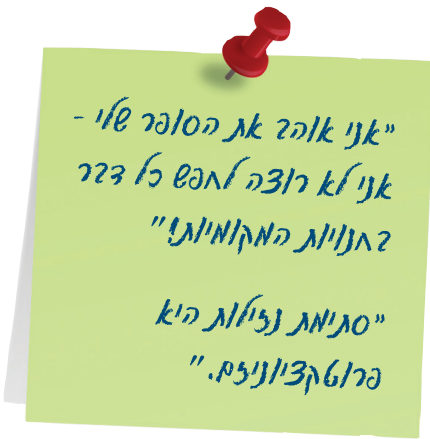
אם שמעתם טענות כאלה במושב 2, ייתכן שבחינה של מעגלי ההוצאה תסייע למשתתפים להבין כי המשמעות של סתימת נזילות אינה רכישה מקומית של כל דבר, אלא של דברים רבים יותר ממעגלי הוצאה קרובים יותר.

ניתן להציג זאת על ידי ציור מעגלים תוך הצגת הנושא באופן בסיסי, כמתואר בפרק 2 (5 דקות).

תנו לכל קבוצה גיליון נייר עליו מצוירים שלושה מעגלים גדולים אחד בתוך השני, כמו בתמונה בפרק 2. בקשו מכל קבוצה לזהות מבחר דברים שהם רוכשים מכל אחד משלושת המעגלים. רשמו אותם על פתקיות הדבקה צהובות והדביקו למעגל המתאים (10 דקות).

כעת בקשו מכל קבוצה לזהות דרכים בהן יוכלו להעביר חלק מהדברים (לא את כולם) למעגל קרוב יותר. באזורים כפריים למשל, אפשר לעודד אותם לחשוב על מוצרים מקומיים המעובדים במקום אחר ואז מיובאים חזרה למקום ייצורם. באזורים עירוניים ניתן לחשוב על מחזור של ריהוט או מוצרי חשמל במקום ייבוא שלהם. רשמו את הדברים על פתקיות הדבקה אדומות והדביקו במעגל הקרוב יותר אליו הועברו (10 דקות).

כעת קבצו את הפתקיות האדומות והצמידו לגיליון הנייר של בעיות/ רעיונות לפעולה (5 דקות).



## דיווח למליאה

כל קבוצה מדווחת לבסוף במליאה לקבוצות האחרות על ממצאיה. אם נותר מספיק זמן, כל קבוצה יכולה לתת מצגת קצרה, וניתן גם פשוט להציג את גיליון הנייר של בעיות/ רעיונות לפעולה של כל הקבוצות לקבוצות האחרות (10 דקות).

## מושב 4: תכנון פעולות לסתימת נזילות (90 דקות)

### הקדמה

מושב זה הוא חיוני אם רוצים שאחרי הסדנה יגיע גם שלב המעשה. בלעדי שלב זה לא תהיה דרך מוסכמת להמשך, והרבה פחות סביר שפעילות לסתימת נזילות אכן תתרחש. במקרים בהם מושב זה לא התקיים, יצאו המשתתפים בתחושה שהכול נותר פתוח והתוצרים תלויים באוויר או שאינם מפורטים מספיק לפעולה. במרבית הפיילוטים שביצענו, אווירה מחשמלת כמעט נוצרה במושב הזה, כשאנשים קיימו דיונים סוערים לגבי סדר העדיפויות הרצוי. בסדנאות המחולקות לשני ערבים נדמה שרמת האנרגיה נופלת לאחר הערב הראשון בו נוצרים רעיונות רבים אך ללא הסכמה על פעילות. בכל מקרה, ברגע שמתחילים לתכנן פעולות רמת האנרגיה נוטה לקפוץ חזרה!

בהכנה למושב זה, חשוב שתקחו בחשבון כי בסתימת נזילות כל הרעיונות שעולים הם רעיונות חשובים. פעמים רבות הם מתפתחים נדבך על נדבך כאשר פעולות מסוימות תלויות בביצוע פעולות אחרות. למשל, הקמה של קואופרטיב לשרברבים באזור עשויה להתברר כלא ריאלית עד שלא תקום תוכנית הכשרה מקצועית בתחום. דוגמה אחרת היא של תוכנית לעידוד רכישה בחנויות מקומיות שהצלחתה תלויה בתוכנית לשיקום חזות הרחוב המסחרי.

יש לזכור כי קל לבזבז זמן רב על התמודדות עם נושאים המשפיעים על הכלכלה באופן עקיף (עומסי תנועה, פשיעה, חזות הרחוב) מבלי לראות השפעה כלשהי על זרימת הכסף. זה יכול להיות מאוד מתסכל, ועם הזמן אף להשפיע לרעה על חלק גדול מפוטנציאל העשייה שנבנה בסדנה.

כדי להשיג שינוי אמיתי בטווח זמן סביר, אנו מציעים שתעדדו את המשתתפים לתת עדיפות לרעיונות הישירים וברי ההשגה של סתימת נזילות, אלה שיכולים להביא במהרה לשינוי שאנשים ירגישו בכיסם. רעיונות אלה עדיפים על פני הרעיונות שדורשים תכנון אסטרטגי במישורים שונים. בהמשך, לאחר שהשגתם כמה ניצחונות מקומיים, יהיה קל יותר להתקדם לקראת רעיונות מרחיקי ראות.

### מושב זה כולל חמישה חלקים:

1. איסוף המידע (במהלך הפסקת הקפה שלפני מושב זה)
2. הצבעה על סדר העדיפויות (20 דקות)
3. הסכמה על סדר העדיפויות (15 דקות)
4. הסכמה בקבוצות העבודה הנושאות על מתווה פעולה להמשך (40 דקות)
5. דיווח למליאה (15 דקות)

## איסוף כל המידע

שימו לב, מושב זה מתחיל כבר בהפסקה! משתתפי הסדנה יהיו זקוקים להפסקה לרישות חברתי והמנחים, אולי בעזרת מספר משתתפים, זקוקים לזמן לאסוף את כל המידע מגיליונות הנייר המסומנים כבעיות/ רעיונות לפעולה. חייבים לאסוף את המידע בגלל שכמעט ודאי שיימצאו כפילויות בגיליונות השונים.

ראשית, את גיליונות הנייר המסומנים בתושבים, עסקים ומגזר ציבורי (כלומר, אלה שהוכנו במושב הדלי הדולף) יש לסמן ת' ע' ו מ' בהתאמה על פתקיות ההדבקה שלהם. דבר זה מבטיח שגם אם אתם מסירים את הפתקיות מגיליון הנייר ניתן עדיין לשייך את הרעיון המופיע בהם לסקטור המתאים (3 דקות).

עכשיו צריך להצמיד את הגיליונות לקיר ולהתחיל להעביר פתקיות מגיליון אחד לאחר בו מופיע מידע נוסף על אותו נושא. זה לא צריך להיות מסובך, שכן כל קבוצה כבר הייתה אמורה לרכז את הפתקיות לפי נושאים, ולתת להם שם בעמודת ה"בעיות". סביר כי בכמה גיליונות יוזכר הצורך במידע רב יותר על תוצרת מקומית, או צעדים שיש לנקוט על מנת להפחית צריכת אנרגיה (7 דקות).

## איסוף נושאים - מקרה המבחן של הייסטינגס

בהייסטינגס אספו את המידע תחת כמה כותרות עד שהסכימו בסוף לאיחוד תחת שמונה תחומים עיקריים. בכל תחום נאסף המידע שהיה רלבנטי לגביו. אנו מציגים כאן רק הצעה למידע שנאסף בכל תחום:

- **מזון:** ירקות אורגניים קפואים מיובאים, בית הספר המקומי לבישול לא עונה על צרכי המסעדנים המקומיים ורעיונות נוספים. סדנת המשוב חקרה את הנושא יותר לעומק.
- **ריהוט:** החנויות המקומיות לא ענו על צרכי כולם, וכן חלק גדול מהרהיטים הגיע אליהן מחוץ להייסטינגס.
- **אלקטרוניקה ואינטרנט:** הייסטינגס זקוקה לשיפור התשתית הטכנולוגית שלה על מנת לשפר את העסקים ברשת, ואילו משקיע פנים אחד לפחות ביקש יותר תשומות מקומיות להיי טק משהצליח למצוא.
- **מיחזור:** הזדמנויות עסקיות מבטיחות קיימות במיחזור אופניים, מוצרי חשמל וקומפוסט.
- **מקצועות חופשיים:** קיים במקום מצאי גדול של עורכי דין, רואי חשבון, אנשי שיווק, ארכיטקטים ועוד, אך שירותיהם לא מנוצלים.
- **תקשורת/אמנות/תרבות:** למקום יצאו מוניטין ברמה הארצית, אך החשיפה לבני המקום נמוכה.
- **מדיניות רכש:** שירותי הרווחה, שירותי החינוך ושירותים אחרים מספקים ארוחות הנרכשות מחוץ להייסטינגס. תופעה זו מעידה על מדיניות רכש לקויה, שכן בהייסטינגס קיים בית ספר מוביל לבישול המכשיר רבים למקצועות ההסעדה.
- **אתגרים משותפים:** תחבורה, הכשרה, תכנון, מדיניות ותשתית טכנולוגית לקויה.

## הצבעה על סדר העדיפויות

כעת, משרוכז המידע, כדאי לעודד את המשתתפים להתחיל לחשוב על הפעולות שהם מעוניינים לנקוט בשטח ולדון בהן לקראת השלב הבא שבו תתקיים הצבעה על סדר העדיפויות.

זכרו כי הקבוצה שלכם עשויה להעדיף להמשיך באיסוף מידע או לקיים התייעצות רחבה יותר על התהליך, ובמקרה זה הם יחזרו לדון בסדר העדיפויות יותר לעומק בהמשך.

אין להסיק מכך שאפשר לדלג על הדיון בשלב הזה. גילינו כי בסדנה הראשונה חשוב מאוד לערב את המשתתפים בהחלטות אמיתיות לגבי פעולות לסתימת נזילות שאכן יבוצעו. שלב הדיון עוזר מאוד לקבע את סתימת הנזילות כפתרון פרקטי בעולם האמיתי ולהפכו לכלי ממשי למשתתפים.

מעבר לכך, רבים מהרעיונות יהיו כאלה שניתן ליישם מיידי, אז מדוע בעצם לעכב את ביצועם?

יש דרכים רבות להחליט לאיזה רעיונות לתת עדיפות. אתם יכולים לנקוט בכל גישה המתאימה לכם. בבוקסה להלן מוצגת גישה אחת שעשויה להתאים להקשר שלכם. העניקו די זמן לחלק הזה, שכן לאנשים דרוש זמן לצבור ביטחון הנדרש על מנת להציב את הנקודות האדומות שלהם.

עודדו את המשתתפים לפחות בהתחלה להשקיע את מירב האנרגיה שלהם במספר מצומצם של הרעיונות המוחשיים ביותר העשויים להעיד כבר בטווח הקצר או הבינוני על פוטנציאל ההשפעה של הקבוצה על הכלכלה המקומית. במילים אחרות, כדאי להתמקד בשלבים הראשונים בפקקים ישרים ופרקטיים, כגון: תמיכה או מתן ערך מוסף למוצר קיים או יצירת מוצר חדש; יצירת אלפון מקוון או מודפס של העסקים המקומיים; ויצירת קשר בין משקיע פנים לעסקים מקומיים נוספים. הם יוכלו בהמשך לחזור על אותם נושאים הדורשים גישה אסטרטגית ברמות שונות, כגון: פיתוח הרחוב המסחרי או יצירת תרבות של יזמות.

## הצבעה בנקודות

הצמידו את כל גיליונות הנייר של בעיות/ רעיונות לפעולה על גבי לוח (הקפידו שיופיעו גם אלה ממושב 2 וגם ממושב 3). תנו למשתתפים 10 נקודות צהובות ובקשו מהם להצמידן לרעיונות שנראים להם חשובים. הם יכולים להצמיד את כל הנקודות לנושא אחד בלבד אם רק הוא חשוב בעיניהם או לפזרן על פני כל הנושאים.

כעת העניקו למשתתפים נקודות אדומות לרשום עליהן את שמם ולהצמידן לכל נושא שיהיו מוכנים להוביל; ונקודות ירוקות לרשום את שמם ליד כל נושא בטיפול בו הם יהיו מעוניינים לקחת חלק.

הנושאים שיהיו בראש סדר העדיפויות יהיו אלה שגרפו את מירב הנקודות ונציגים שהביעו נכונות להובילם. לנושאי מפתח אחרים (עד עשרה) ללא צוות מנהיגות מזוהה יש להצמיד נקודה אדומה ללא שם עליה.

## הסכמה על סדר העדיפויות

כאשר המשתתפים נמצאים מול גיליונות הנייר:

1. סיקרו ביחד את הנקודות שהוצמדו לגיליונות הנייר במהלך ההפסקה. אם יש לפחות נקודה אדומה עם שם ומספר נקודות ירוקות, אז אתם יודעים שכבר יש הסכמה לגבי פעילות בעקבות הסדנה. בקשו מהקבוצה לאשר כי אכן זו הרגשתם, והמשיכו להחלטה הבאה.

אך אם לאחר ההצבעה גיליתם כי אין נקודות אדומות עם שם ומעט נקודות ירוקות, אזכנראה שאין הסכמה כללית להתקדם הלאה עם הגישה הזו (דבר כזה מעולם לא התרחש בפילוטים שקיימנו, אך עליכם להיות מוכנים לכל אפשרות). בקשו מהמשתתפים לאשר שאכן זה המצב, והפסיקו את הסדנה בשלב זה. כדי לעשות זאת אנו מציעים כי תציגו את "אתגר האחוז הנוסף". כלומר לבקש מהמשתתפים לאחר הסדנה לבחון תקציב שברשותם ולקבוע אם יש ביכולתם להסיט אחוז אחד ממנו להוצאה באזור. לפעולה זו תהיה השפעה אם כל בעלי התקציבים באזור יבצעו שינוי כזה, והיא מספיק פשוטה ומוחשית שניתן להציגה גם לחברים לעבודה או לבני משפחה. כדאי אולי גם להקצות זמן נוסף לשאלה מדוע לא היו נקודות אדומות. האם אנשים פשוט עסוקים מדי, ספקניים מדי או שמא נטולים את הכישורים הנדרשים.

2. זהו את הנושאים בעלי התמיכה הרבה ביותר על ידי הפרדת הנושאים בעלי הנקודה האדומה (שמית או נטולת שם).

3. שאלו כל אחד מאלו המופיעים בשמם על נקודה אדומה אם יהיו מוכנים להוביל פגישת הכנה של קבוצת עבודה על הרעיון לפעולה או הנושא במושב הבא. תנו להם גיליון נייר ובקשו מהם לרשום את הבעיות/ רעיונות פעולה העיקריים בנושא אליהם הצמידו אנשים את נקודותיהם. אם היו כאלו שהסכימו להוליך יותר מקבוצת עבודה אחת, תצטרכו לבקש את אחת מהנקודות הירוקות של קבוצה זו לשמש כמוליך במושב הבא.

4. היכן שאין נקודות אדומות, שאלו את אחת מהנקודות הירוקות האם יסכימו לשמש כמוביל זמני לקבוצה, עד שימצא מישהו שיסכים לקחת על עצמו את ההובלה. ספקו להם גיליון נייר ובקשו מהם לרשום את הבעיות/ רעיונות פעולה העיקריים בנושא אליהם הצמידו אנשים את נקודותיהם.

5. לבסוף, לגבי כל הנושאים עם הנקודות הירוקות, בקשו מהמופיעים בהם לדעת אם זה בסדר מבחינתם להשאיר את הנושא לא מטופל בינתיים. ציינו כי ניתן יהיה לשוב לנושאים אלה לאחר שטופלו הנושאים שקודמים להם בסדר העדיפויות. ייתכן שתגלו כי חלק מהנושאים כה חשובים עד שיש מבין הנקודות הירוקות שייקחו על עצמם לנסות לעורר עניין רחב ועמוק יותר בנושא. באחת הסדנאות זה אכן מה שקרה בשלב זה לגבי כל אחד ואחד מהנושאים.

## הסכמה על מתווה פעולה להמשך

התפזרו בחדר לקבוצות העבודה לפי הנושאים. שימו לב כי משתתפים בוודאי הציבו יותר מנקודה אדומה וירוקה אחת כך שהם צריכים להכריע לאילו מהקבוצות שלהם להצטרף. הם צריכים להחליט בעצמם או ניתן לאפשר למתלבטים לקפץ בזהירות בין קבוצות. יהיו ודאי גם משתתפים שלא שמו כל נקודה ירוקה או אדומה. הבהירו להם כי אין חובה להצטרף לפעילות עתידית, אך גם כך כדאי שיצטרפו לאחת מקבוצות העבודה במושב זה, על מנת לסייע בהקמתה.

שימו לב כי אינכם מנסים לייצר תוכנית פעולה לכל 'רעיון פעולה' שקיים בתחום שלכם, אלא רק לציין מה יקרה הלאה. ייתכן כי צריך לבצע סקר שוק, לקיים התייעצות רחבה יותר, לקבוע תאריך לפגישה פורמאלית של קבוצת העבודה בנושא או לבחון את חוקיות הרעיון וכד'. חשוב להיזהר מ"פעילויות הכנה" שרק נועדו לדחות פעולה אמיתית, וכדאי להתאמץ שמישהו ייקח אחריות להובלת הנושא ולקבוע לוח זמנים לעבודה כך שיהיה ברור לכולם מהו התוצר המבוקש ולמה. ניתן להכין גיליון נייר עם הכותרות:

רעיון	פעולה מוסכמת	החוזיקו הלא	המשגרים הי	אלו היצנים הלא

אם הקבוצה שלכם מסופקת מהתמקדות ברעיון קיים או שניים שהם ברורים וברי השגה, זה בסדר. אך אם הזמן עשוי להתברר כי הקבוצה מעוניינת להתחיל לבנות אסטרטגיה רחבה יותר. למשל, אם קבוצתכם בוחנת כותרת כללית מסוימת, ניתן לבחון כיצד להתמודד עם נושאה במישורים שונים. בהייסטינגס למשל עלו רעיונות לפקקים נוספים לנזילות בתחום המזון על ידי שימוש בטכניקת 'SWOT' על כלכלת המזון המקומי. בטכניקה זו מאתרים את החולשות, החוזקות, האיומים וההזדמנויות הטמונים בתוכניות פיתוח שונות של נושא מסוים, ומפתחים אסטרטגיית פעולה המותאמת להקשר המקומי. בזכות התובנות שנאספו בטכניקה זו בשלב איתור החולשות הקשורות בכלכלת המזון המקומי בהייסטינגס, נוצרו אלפון המזון המקומי, הקשר בין בית הספר לבישול למסעדנים המקומיים ואף נולד עסק מקומי לייצור ירקות אורגניים קפואים לאחר שזוהתה דרישה מקומית כזו.

## דיווח למליאה

כל קבוצה מציגה במליאה את רעיונותיה ליתר הקבוצות. במידה שאין לכם די זמן להצגה ממשית, ניתן להסתפק בהצבת גיליון הנייר במקום בולט.

## מושב 5: הסכמות לשימור הפעילות (30 דקות)

### הקדמה

סתימת הנזילות אינה סתם סדנה חינוכית מהנה. מדובר סדנה שמביאה לתוצאות, בתנאי שניתן לשמור על המומנטום בשלבים המכריעים שלאחר הסדנה. אם לא תכינו שלב זה כהלכה, המשתתפים עשויים לחשוש שדברים לא יתרחשו בפועל. באחד הפיילוטים שקיימנו נשמט מאיתנו החלק הזה בשלב התכנון, ותושבי הקהילה הרגישו אי נחת עד שנקבע תאריך לפגישת תיאום ראשית. הם ידעו כי קבוצות העבודה הנושאיות ייפגשו לפחות פעם נוספת וכיצד יופץ הדוח, אך חששו שהתנופה תלך לאיבוד אם לא ייפגשו שוב כולם יחד בעתיד הקרוב.

אז כיצד ניתן לשמור על התקדמות? מעבר לפעולות הפרטניות עליהן סוכם בסדנת סתימת הנזילות, יהיה עליכם לבצע מספר משימות נוספות. ביניהן:

4 SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - מידע נוסף על השיטה אפשר למצוא ב- <http://he.wikipedia.org/wiki/SWOT>

- איסוף מידע נוסף על נזילות ופקקים אפשריים באזור, בשאיפה לאתר רעיונות נוספים לפעולה ואנשים נוספים לפעילות.
- העלאת מודעות בקרב מעגלים רחבים יותר.
- גיבוש קבוצה שתוכל להעניק תמיכה לטווח הארוך יותר ולייצר תדמית לתהליך כולו.

פרקים 4, 5 ו-6 מעניקים הדרכה לכל אחת ממשימות המשך אלה, אשר ניתן להפקידן באחריותן של קבוצות עבודה קטנות יותר. כמו כן ייתכן שתוכלו במהירות לשרטט רעיונות ראשוניים לביצוען בשלבי הסיום של הסדנה. ניתן לקבל החלטה פורמאלית במושב הסיום של הסדנה או להיפגש לאחריה לפגישה לא פורמאלית בקפה המקומי ולהחליט מה הלאה. הדבר החשוב ביותר הוא שכל משתתפי הסדנה יהיו מודעים לסיכומים שהתקבלו בנושאים אלה ושבמידת האפשר יהיו מעורבים בתהליך קבלת ההחלטות. משהשגתם את כל הכתוב לעיל, הקבוצה יכולה להעניק לעצמה טפיחה על השכם. זכרו שקורס בכלכלה נמשך לרוב שלוש שנים!

## פעילות

### 4: תיאום התוכנית

#### הקדמה

הסתימה הממשית של הנזילות תלויה בקבוצות העבודה, הזקוקות לעידוד ולמידה מדויקת של תמיכה. ניתן "להרוג" קבוצת עבודה גם עם עודף תמיכה ולא רק עם היעדר תמיכה, בדיוק כשם שהורגים עציץ גם בהשקיה עודפת. להוציא את המיטב מקבוצת עבודה, כך שתפעל במלוא הקיטור ותגיע להישגים, זו אמנות בפני עצמה. בפרק זה אנו מציעים מעט מידע שעשוי להיות שימושי להמשך המעקב אחרי סתימת נזילות.

#### חמשת הכללים המנחים בהצלחת קבוצות העבודה הם:

- ודאו כי קבוצת העבודה אינה כוללת אך ורק חברים שהתנדבו במהלך הסדנה. ייתכן שיש אנשים ו/או ארגונים המעוניינים להשתתף או שהשתתפתם חשובה להבטחת הצלחה.
- דעו כי לעתים המחויבות מתרופפת כשמתחוויר היקף ההשקעה הנדרש במשימה. הבהירו לחברים כי זה בסדר לקחת פסק זמן או אפילו להתפזר, שכן קבוצה מקרטעת רק מחלישה את קבוצת הליבה.
- זכרו כי משאבים מסייעים להשיב רוח כאשר האנרגיה מתחילה להתדלדל. לעיתים די בחפיסת ביסקוויטים והכרזה על הפסקת תה. נסו לארגן מראש קופה קטנה לשלבים הראשונים של פעילות סתימת הנזילות שלכם.
- אם אתם ארגון מקומי קטן, עשוי להיות לכם קשה להתקדם ללא תמיכה מתמשכת של גוף פיתוח או רשות הממונים על אזורכם. יש בידם להעניק לכם עצות, עידוד, גישה לתורמים ומממנים, לסייע בפתיחת דלתות מול דרגים בכירים ולסייע כשהפעולה נתקעת או כשמצב הרוח מתדרדר.



- אם אתם מחליטים בשלב כלשהו להפוך את פעילות סתימת הנזילות שלכם לתוכנית עבודה מתמשכת שעשויה להימשך שנים, הרי שאז כדאי להירשם מבחינה פורמאלית כעמותה, ספק שירותים מוכר או צורת התארגנות אחרת המתאימה למקרה. הרישום הפורמאלי יסייע בבקשות מענקים או ביצירת תפקידים נושאי שכר.

## שאלות שיש ללבן

יש דרכים רבות להתגלגל הלאה, והדרך המתאימה ביותר עבורכם צפויה להשתנות עם הזמן. כדאי לזכור להסתכל על ההקשר המקומי תוך בחינה מתמדת של סדרי העדיפויות, ולהמשיך לשאול את המשתתפים אם לדעתם הותרתם משהו בחוץ. להלן כמה טיפים.

## אם מקימים ועדת תיאום:

- מי צריך להיות חבר ועדה (חתך מייצג של תושבי המקום עם יועצים חיצוניים למשל)?
- כל כמה זמן יש להיפגש (ולכמה זמן)?
- היכן לקיים פגישות (אולי כדאי לקבוע מקום משתנה על מנת לדאוג שלכולם יהיה מדי פעם נוח יותר להגיע)?
- כיצד יתרמו קבוצות העבודה לוועדה?
- מה השם המתאים עבורה?
- כיצד יוגדרו תחומי אחריותה?

## בבחינת הנושא האחרון מומלץ לבחון את האפשרויות הבאות:

- כיצד ומתי להתמודד עם הפקקים שנותרו מחוץ לרשימה ליישום מיידי?
- מי עוד עשויים לתרום לפעילות לסתימת הנזילות וכיצד נוכל לצרפם לכוח?
- יצירת מסגרת תמיכה לכל קבוצות העבודה המקדמות פעולות ספציפיות (כולל העלאת מודעות ואיסוף מידע).
- הבטחת מימון לתוכנית.
- תחזוק המעורבות של רשויות פיתוח מחוץ לאזור כגון חברות שיכון, מכללות, מרכזי טיפוח יזמות (מט"י) ואחרות, כמו גם שימור מערכות יחסים טובות איתן.
- האם קבוצות אחרות באזורכם עשויות להיות מעוניינות ביוזמות דומות? אם כן, כיצד ניתן להפיץ את היוזמה של סתימת הנזילות באזור?

## 5: איסוף מידע

### הקדמה

בסדנאות ספורות התחוויר לנו כי משתתפים שלהם היה חזון ארוך טווח ביקשו להימנע מהחלטות על פעולות עתידיות עד שלא ייאסף כל המידע הדרוש, לא רק מקרב משתתפי הסדנה אלה מכלל הקהילה ובעלי העניין. הימנעות כזו עשויה להעיד על שיטתיות ורצינות, וגם אנחנו סברנו כי כדאי קודם לאסוף

את כל המידע הדרוש, עד שהבנו שהמשתתפים הדינאמיים כלל אינם מעוניינים לחכות. למעשה, חדורי המוטיבציה לפעולה מיידית העדיפו לוותר על התהליך בתנאים כאלה, בשל החשש לדיבורים חסרי תוחלת. המלצתנו לפיכך היא לדחות את שלב איסוף המידע לאחר הסדנה ולאחר שווידאנו כי קיים תכנון או הסכמה על כמה פעילויות לסתימת נזילות. לחילופין, ניתן להגדיר קבוצת עבודה נפרדת לאיסוף מידע, הפועלת במקביל לפעילות הסתימות הראשונית. בכל דרך שתבחרו, סביר כי מתישהו תזדקקו לאיסוף מידע מקיף יותר כדי לייצר רעיונות פעילות נוספים, לבחון את אלה שנבחרו ולעניין אנשים נוספים.

שיתוף הקהילה באיסוף מידע הוא חלק חשוב מגישת סתימת הנזילות, אפילו אם אתם סבורים כי כבר מיפיתם את כל התשובות.

- שיתוף הקהילה חושף אנשים רבים יותר למה שאתם עושים.
- אפילו שיחה קצרה עם תושב/ת על דפוסי הצרכנות שלהם יכולה להשפיע.
- השיתוף מספק לאנשים הזדמנות להביע את עמדתם וכך הם מרגישים מעורבים יותר וסביר יותר כי ירצו לקחת חלק בפעילות. קיום סקרים באופן פורמאלי ולא פורמאלי מאפשר אם כן לא רק לאסוף עוד מידע, אלא גם לגייס פעילים נוספים.
- המועצה וגופים למודי פעילות אחרים נוטים עם הזמן לשכוח כמה חשוב להקשיב לתושבים. איסוף מידע יכול להניב תובנות ועדויות חדשות ולחזק את מחויבות הפעילים לתהליך.
- לבסוף, זו הזדמנות טובה יותר לבחון את הרעיונות שלכם. כשם שחברה מבצעת סקר שוק בטרם תייצר מוצר חדש, על מנת לבחון כמה דרישה יש לו בקרב הצרכנים הפוטנציאליים ומהם אפיוניה המדויקים של דרישה זו, כך כדאי לכם לנהוג עם רעיונות הפקקים שתאספו.

### **איסוף מידע עשוי להיחשב מייגע או טכני בלבד, ולכן חשוב להקפיד מראש על:**

- החלטה על סוג המידע הנדרש.
- תכנון מדוקדק של שלב איסוף המידע.
- בחירת הדרך הטובה ביותר לארגון החומר והנגשתו.

תידרשו למתנדבים שיופקדו על שלבי העבודה השונים, ושאחד מהם יתפקד כרכז התהליך כולו. להלן מספר עצות על איסוף מידע חיוני לסתימת נזילות. באתר של nef מופיעות עצות כלליות נוספות על ביצוע סקרים שעשויות להיות לכם שימושיות.

### **איזה מידע לאסוף**

לפני הסדנה הראשונה המלצנו על סקירה זריזה של כל מה שנכתב על הכלכלה המקומית שאתם מצליחים לאתר. אם לא מצאתם דבר, כעת הזמן לנסות שוב, ולתור אחר כיוונים למידע שיועיל לכם בתהליך.

בהמשך מופיעות מספר שאלות שיכולות לשמש בסיס לאיסוף המידע, ומאוגדות על פי שלושה מגזרים: תושבים, עסקים והמגזר הציבורי. זכרו כלל יסוד מבית הספר: ככל שיהיו פחות שאלות כך ייקח פחות זמן למצוא להן תשובות.

## אל תתנו לשאלות המובאות כדוכמא להגביל אתכם. תוכלו למשל:

- להרחיב במספר שאלות אם ברצונכם ביותר מידע על פן אחד בעל חשיבות מיוחדת לאזורכם, כגון: נגישות לשירות של ייעוץ עסקי או מימון.
- להקדיש את כל הסקר לנושא מפתח אחד בו אתם חשים כי קיימות הנזילות החמורות ביותר, ולבצע סקר משוב באותו נושא כעבור מספר חודשים.
- להוסיף שאלות שנוגעות לליבם של אנשים העשויים להצטרף או ליזום פעילויות עתידיות, כמו למשל בנושאים שהובלטו בנקודות אדומות וירוקות במהלך הסדנה.
- להגביל את השאלות למה שהכרחי לדעת בלבד, כדי לא להזדקק ליותר מדי ארגון חומר בשלב הבא.

פעמים רבות תשאלו רב יותר עדיף על מועט מדי. במילפורד, למשל, הצוות העלה שאלות רבות לגבי העדפות הקנייה המקומיות של התושבים, עד כי נראה שיתקשו להתמודד עם נפח המידע שצברו. אך בסופו של דבר דרגת פירוט גבוהה זו הייתה חיונית, כי הסתבר שאם רשת הסופרמרקטים הגדולה תסגור את סניפה ברחוב המסחר הראשי, אנשים רבים יפסיקו לקנות שם, כך שגם העסקים העצמאיים במקום היו נאלצים להיסגר.

זכרו לבקש מאנשים לא רק לזהות תחומים בעייתיים, דבר שיכול להיות מדכא למדי. אחת מהטעויות שעשינו בסקרים בהתחלה הייתה לבקש מהקהילות לציין את כל הנושאים השלייים שמעכבים יזמות. כך נוצרו רשימות ארוכות המציינות היעדר תמיכה עסקית, גישה מוגבלת למקורות מימון, היעדר שטחי מסחר, ונדלזים בשטחי מסחר קיימים, עומסי תנועה, שקיעת רחובות המסחר, חוסר בכוח אדם מיומן ועוד ועוד. התוצאה: הקהילות הרגישו כי עליהן להתמודד עם אינספור הנושאים הללו כדי שיוכלו לשפר את כלכלתם, דבר שנדמה כמשימה בלתי אפשרית. בלידס, למשל, השאלות חשפו מידע רב על כשלון החנויות באזור הרהילס, אך ייצרו רעיונות מועטים באשר לשיפור אפשרי של מצבן.

אנו ממליצים לפיכך להקדיש לפחות שאלה או שתיים שמעודדות אנשים להציע רעיונות והצעות כיצד לסתום חלק מהנזילות. ניתן לשאול למשל "כיצד יכולים משאבי המקום להיות מנוצלים במלוא הפוטנציאל שלהם?" או לבקש מאנשים לספר על יזמות מקומית שהפכה לסיפור הצלחה.

לפני שתתחילו באיסוף המידע, בדקו את השאלות שלכם. כדי למנוע עודפי מידע, שאלו את עצמכם לגבי כל שאלה שמציעים לכלול בסקר "כיצד נשתמש בתשובה לשאלה זו כדי לסתום נזילה?" אם התשובה לא ברורה לגמרי, אל תכללו את השאלה בסקר שלכם. תגלו אולי שאתם לא בהירים כמו שהיה לכם נדמה או שניסוח השאלה באופן אחר יכול לייצר אולי מידע מתאים יותר. באברדין הכינו את השאלה "האם יש חנויות בהן אינכם מבקרים?" אלא שמידע זה אינו באמת תורם דבר, שכן מי שאין לו חיית מחמד לא מבקר בחנות החיות.

## התארגנות

אחת הדרכים הטובות להתארגן לאיסוף החומר הוא ליצור תת קבוצה מבין משתתפי הסדנה שיתנדבו לאיסוף: כך יקחו המתנדבים בעלות על התהליך וישקיעו מזמנם הפרטי לכך. כך גם יקבלו השראה לפעילות שתיווצר בהמשך ויוכלו לשכנע את המגזר שלהם לנקוט פעולות ממשיות לסתימת נזילות.

מספר פרויקטים לא נקטו בגישה זו מתוך מחשבה שקשה יהיה לגרום לאנשים לקחת על עצמם עבודה נוספת, או לעמוד בהתחייבות שלהם, גם אם נאותו לתרום עוד. בלידס, למשל, התחייבו אנשים לבצע ראיונות לסקר אך רק מעטים עמדו בביצוע המטלה, כך שמרבית העבודה נותרה בידי הארגון שארגן את הפיילוט שם.

מניסיוננו, ניתן ללמוד כי אחד החסמים הגדולים המונע השתתפות באיסוף מידע הוא היעדר בטחון עצמי. כך שאם אתם רוצים שתושבים ישתתפו באיסוף מידע והדבר רחוק מניסיונם היומיומי, כדאי להקדיש זמן מסוים, עד חצי יום, לראיונות הדדיים, לתרגול ספקרים בקבוצה, ובהמשך לביצוע פיילוט על יעדים אמיתיים ובעקבותיו פגישת ביקורת שתבחן את סגנון הראיון ותכני השאלות.

הסקרים יכולים להיות פורמאליים או לגמרי לא, להחלטתכם. רבים טענו כי דווקא השיחות הבלתי מחייבות על כוס קפה פעמים רבות הפיקו את המידע והרעיונות המעניינים ביותר. כל עוד הרעיונות הנזרקים בשיחה לא רשמית מגיעים למפגש הבא בין בעל פה או כתרומה כתובה, הרי שהסקירה הצליחה.

למעשה, השיטות להתארגן לאיסוף מידע הן אינסופיות ולהלן מספר דוגמאות.

## ארגון המידע והנגשתו

הפעילים בפרויקטים רבים מדי בקהילה מחליטים על סוג המידע והיקפו, אוספים מידע ואז מותירים את הממצאים בקופסא בארון. ארגון המידע לנתונים שימושיים הוא חיוני, שכן מטרת החיפוש היא לאתר נושאים רחבים והזדמנויות ליצירת פקקים. אין צורך בהכרח לנתח לעומק כל שביב מידע: מספיק להצביע על הנושאים העיקריים ולהתאים רעיונות מרכזיים לכל נושא, בדומה למה שנעשה בסדנה הראשונה אלא בהיקף רב יותר.

ודאו שהמידע בכל נושא מגיע לקבוצת העבודה שנוצרה במפגש הראשון וכעת זקוקה לו. לבסוף, חשוב לארגן את המידע בצורה שתהיה שימושית לפעולה. מלאכת הארגון משמעותית עוד יותר בהתחשב בכך שאיסוף המידע יעלה כמעט בוודאות רעיונות פעולה נוספים ונושאים חדשים להתארגן סביבם. תקשורת טובה היא חיונית כדי להבהיר לאנשים כיצד נעשה שימוש במשוב שלהם וכן כדי לגייס משתתפים נוספים לביצוע התוכנית הרחבה יותר. זהו השלב הסופי של תהליך ההמשך (ה-follow up).

## 6: העלאת מודעות

קל להיסחף בתכנון ומחקר עד ששוכחים לספר לאנשים ממעגלים נוספים על הרעיון שלכם, ולכן חשוב לזכור כי תקשורת טובה על הפעילות והתוצאות שלכם תתרום לשימור העניין של המעורבים וליצירת מודעות רחבה יותר לפועלכם בקרב ציבורים חדשים.

לאחר הסדנה, ובייחוד אחרי תוצאות הסקר, קבוצות רבות בוחרות להציג בפני הקבוצות האחרות או לשלוח נציגים להציג את הממצאים בפני יחידים. בלידס, למשל, בחרו להציג את הממצאים בפני נציגי מועצת העיר האחראים על אינטגרציה חברתית.

דאגו לפרסם את הנזילות מלוחות מודעות ועד לעיתונות המקומית. אפשר לארגן הצגה של הממצאים שלכם באירוע ציבורי כדי שאנשים יוכלו להציג סדר עדיפויות משלהם ולצרף עצמם לקבוצות העבודה.

השתמשו בכל רעיון הפצה שמצית את דמיונכם. ככל שהאופן בו אתם מציגים את פועלכם יהיה יצירתי יותר - מעבודה עם תלמידי בתי ספר ועד לתיאטרון - כך סביר כי ההשפעה תהיה גדולה יותר.

טכניקה אחת שלרוב משיגה השפעה היא יצירת עלון משלכם לחלוקה.

באזור ברקון תכננו לשכור אוטובוס לתצוגה נודדת בין כל כפרי האזור עם דלי שתכננו להדגמת הזרם פנימה והנזילות החוצה בלחיצת כפתור. כמו כן אורגנה תחרות בין התלמידים באזור לאיסוף מידע בנוגע לנזילות.

העמותה בהייסטינגס אספה את כל הממצאים לפרסום בחוברת חד-פעמית שנועדה להיות מחולקת לכל בית בעיר כשבעקבותיה מתוכנן אירוע השקה ציבורי גדול. הם הצליחו לגייס לאירוע את התושב המפורסם ביותר של הייסטינגס, פול מקרטני (כן, הוא מהחיפושיות...).

בלימינגטון היו היצירתיים ביותר והכינו חוברת שירים וחמשירים המתארים את הנזילות והרעיונות לפקקים השונים באופן משעשע. הנקודה היא שאחרי שהשקעתם כל כך הרבה אנרגיה על מנת להבין את הכלכלה המקומית שלכם וכל כך הרבה יצירתיות לצורך התכנון של פקקים לנזילות, כדאי לתקשר עם הציבור בדרך ש"תתפוס" כדי שיתחילו למלא מחדש את הדלי ולשמור עליו מלא.

## 7: יוצאים לדרך

קראתם את הרעיונות והמדריך שלב-אחר-שלב לסדנה. עכשיו אתם מוכנים להניע את תושבי המקום ולהתחיל לסתום כמה נזילות מהכלכלה המקומית שלכם. כפי שאנו מדגישים כל העת בחוברת זו, סיכויי ההצלחה של סתימת הנזילות יגדלו ככל שתתמקדו בפעילות המוחשית, הברורה והישירה ביותר האפשרית. לכו על "ניצחונות קלים" בהתחלה, על משקל הקטיף של הפירות הנמצאים בהישג יד.

כדאי לחגוג כל הצלחה, צנועה ככל שתהיה, כי הצלחות מעוררות התלהבות ומחויבות וכן מזמינות אחרים להעלות את הרעיונות שלהם לגבי פקקים אפשריים נוספים. עם התגברות העניין אפשר לקיים סדנת סתימת נזילות נוספת שתייצר רעיונות חדשים. סדנאות נוספות יכולות גם לגבש קבוצה חזקה דיה כדי לקיים תוכנית עבודה מובנית ורב מימדית לטווח הארוך יותר.

כדאי להמשיך לעקוב באתר שלנו, בו נעלה עדכונים ולקחים מהעבודה במקומות השונים. תמצאו שם מידע נוסף מעבר למדריך זה: פירוט נוסף של הרעיונות לסתימת הנזילות, קישורים למקורות מידע אחרים, חומרי תצוגה להורדה, ועוד קצת תיאוריה. כמו כן, יש הסבר כיצד להעריך השפעה כלכלית של פעילותכם באמצעות המכפיל המקומי. אל תדאגו אם נראה כי איש לא עשה עדיין את מה שאתם מתכוונים לעשות, משום שיש בשדה הזה מקום רב לחדשנות.

בהצלחה בפרויקט! אל תהססו לפנות אלינו בשאלות, אל תשכחו לחגוג כל הצלחה לאורך הדרך ונשמח ביותר אם תבחרו לספר לנו עליה.

## נספח

### ארבעה מקרי מבחן לניתוח בקבוצות

#### מקרה מבחן 1: היישוב קסיר א-שוב

קסיר א-שוב הוא כפר בדואי המצוי בתהליכי הכרה כאחד מ-15 יישובי אבו-בסמה. אוכלוסיית היישוב מונה כ-3,000 נפש וצפויה להגיע ל-8,000 נפש עד שנת 2020. בקסיר א-שוב פועל בית ספר תיכון, גנים ושני בתי ספר יסודיים. היישוב משתייך למשפחה אחת, ביישוב אחוז גבוה יחסית של בעלי השכלה בתחומים מקצועיים - חינוך, ובעלי עסקים קטנים. אחוז נמוך מאוד של נשים. ליישוב מוקצה שטח של 25 ק"מ רבוע, אך עדיין לא הוגדרה תוכנית מתאר ליישוב בתהליכי התכנון.

ב-2009 החל היישוב בבניה של מרכז קהילתי בשיטת הבנייה הירוקה (ניצול אנרגיה סולארית פסיבית, חימום באנרגיה סולארית, הצללה, אוורור טבעי, תאורה טבעית ומלאכותית, בידוד וזיגוג, בתחום המים: החדרת מי נגר, מחזור מים אפורים, איסוף מי גשמים). לצורך כך הוכשרה קבוצת בנייה מקצועית של 15 צעירים בשיטות בנייה ירוקה.

משימה: מפו את הפוטנציאל הכלכלי של היישוב- מהם המשאבים הכספיים הנכנסים לתוך היישוב? איזה סוגים של משאבים לא נשארים ביישוב אלא זורמים החוצה? אילו צרכים מקבלים מענה בתוך היישוב? על ידי מי ובאיזה אופן? אילו צרכים אינם מקבלים מענה בתוך היישוב? האם קיים מענה לצרכים אלו מחוץ ליישוב?

#### מקרה מבחן 2: היישוב מצפה שקד

תארו לעצמכם שאתם חיים בעיר נגבית הנקראת מצפה שקד. במצפה שקד חיים כ-10,000 תושבים. לאחרונה השלימה הרשות המקומית תהליך של הפקדת תוכניות תכנון ויש לה תב"ע חדשה, במסגרתה אושר אזור חדש לתיירות. האזור נמצא ליד אגם מלאכותי, שלצידו קיימים שני מבנים: מבנה אחד פעיל (מט"ש) של האזור והמבנה השני סגור.

בסיור שהתקיים ביישוב, הזמין ראש העיר את מר פרקש, בעל הון מוכר בישראל, התורם ליישוב לא מעט כסף לפעילות קהילתית וחינוכית. ראש העיר ביקש ממר פרקש לתמוך בתהליכי הפיתוח הכלכלי והציע לו להשקיע בפעילות תיירותית, במסגרת רשת בתי המלון "אספרי" (Esprit) שבבעלותו. מר פרקש השיב שהוא ינחה את מנכ"ל הרשת לבחון בחיוב את הרעיון להקמת מלון במקום, למרות שהוא בספק אם יש מספיק אטרקציות תיירותיות באזור. הוא הציע לפתח אטרקציות "מלאכותיות", כמו אלו המאפיינות את התיירות החדשה במדינות איחוד האמירויות, בדובאי ובאתרים דומים. אטרקציות שכאלה ימשכו תיירים ובכלל זה מסלול מירוצי סוסים וחווות בריאות לניתוחים אסתטיים. מר פרקש הצביע על הריחוק של מצפה שקד מהמרכז, כעובדה שיש בה כדי למשוך מטופלים/ות אחרי ניתוחים פלסטיים: מקום שמאפשר פרטיות ללא חשיפה ציבורית, אוויר יבש ונעים, מפלט המאפשר מנוחה.

עוד רמז מר פרקש, שעל מנת שהמהלך יהיה כלכלי וכדאי מצידו, הוא יזדקק לתמריצים - הנחה בארנונה, הבטחה לבלעדיות (לא יוקמו מלונות דומים בעיר) ועוד.

## בעלי עניין שונים שמעו על המהלך וזימנו ישיבה רבת משתתפים עם ראש העיר:

- העובד הקהילתי (במסגרת משרד הרווחה)
- 8 סוחרים מקומיים ובכללם עסקים מקומיים: מכבסה וניקוי יבש; 3 מסעדות/סטטייקיות מקומיות
- 3 צעירים המחפשים עבודה
- מנהל מרכז הצעירים
- מנהל הבנק המקומי (סניף של בנק הפועלים)
- נציגי ארגון סביבתי "מגיני מצפה שקד" הפועלים להכרזת האזור כאזור ביוספרי
- עמותת צעירים "מובילים עתיד - מצפאים מקומיים" שבבעלותם שלושה חדרי אירוח
- מנהל מפעל "זוברשטיין" המייצר לבנים
- מנהל חברת עבודות עפר מהעיר השכנה
- נציגי קרן מיראז' המעודדים פיתוח כלכלי-מקומי
- מט"י נגב (המעניקים סיוע וייעוץ לעסקים קטנים ובינוניים)
- וכמובן - ראש העיר

**צופה** - תאר מה ראית: מה היו האתגרים העיקריים? מהן ההזדמנויות המרכזיות? המשתתפים יקבלו 45 דקות להתנסות ובהמשך ייאספו תובנות ומחשבות על הפיתוח כלכלי

### נקודות להתייחסות:

- מי ירוויח מהפיתוח?
- מהן הדילמות המרכזיות שעלו? (הון גדול הון קטן)
- עבודה יישובית ועבודה חוצת מגזרים

## מקרה מבחן 3 : העיירה זקרייה

היישוב זקרייה ממוקם במרחק 15 ק"מ מבאר שבע, הוכרז כמועצה מקומית בשנת 1995 ומונה כ-10,000 תושבים. היישוב משתרע על פני 6,000 דונם ומוגדר כיישוב עירוני ללא קרקעות לחקלאות. ביישוב מערכת חינוך הכוללת גנים, בתי ספר יסודיים, חטיבת ביניים ותיכון. ביישוב עסקים קטנים מגוונים בבעלות מקומית, ומתוכננת לקום מתפרה גדולה של "האחים סופר" מרמת גן על בסיס מענקים שהתקבלו ממרכז ההשקעות. אבן הפינה למתפרה הונחה באפריל 2009, והיא עתידה להעסיק 500 נשים ללא הכשרה מיוחדת בשתי משמרות.

במקביל, התפתחו ביישוב שלוש קבוצות נשים העוסקות במלאכות רקמה, אריגה ותפירה מסורתית. כל קבוצה משווקת את מוצריה בנפרד. ביישוב פועל מאהל אירוח המקבל פניהם של אורחים ללינה וארוחת בוקר. המתחם-מאהל כולל שלוש יחידות אירוח שהוקם בשיטת הבנייה הירוקה. ביישוב פועל בית בד לייצור שמן זית ולצידו מפעל ליצור מוצרי קוסמטיקה משמן זית. הפרויקטים השונים מתקשים בשיווק מוצריהם.

משימה: מפו את הפוטנציאל הכלכלי של שני כיווני הפיתוח המסתמנים בזקרייה: המתפרה והעסקים

הקטנים: מהם המשאבים הכספיים הנכנסים לתוך היישוב? איזה סוגים של משאבים לא נשארים ביישוב אלא זורמים החוצה? מי מקבל כספים? בכמה כסף מדובר? על מה מוציא המוטב את הכספים? היכן מוציא את הכספים?

## מקרה מבחן 4: הקמת חממה חברתית-תרבותית ביישוב רקפת

### המטרה: התנסות באינטראקציה סביב פיתוח כלכלי מקומי בקהילה/ יישוב

במרכז עומד האתגר לבנות שיתוף פעולה חוצה מגזרים (מוניציפאלי, ארגוני מגזר שלישי, עסקים מקומיים, פילנתרופיה, משרדי ממשלה ועוד). הסימולציה מחדדת את "עבודת התרגום" הנדרשת בין המשתתפים השונים המגיעים לא רק עם אינטרסים מגוונים, אלא גם עם הנחות מוצא ומושגים שונים.

עבודת התרגום כוללת תהליכים של בניית שיתופי פעולה בין שחקנים ממגזרים שונים; אימון ביכולת לזהות אינטרסים משותפים; אימון בהתארגנות חוצת מגזרים, תכנון מהלך לבניית שפה משותפת (וגם מגוונת).

חלוקת תפקידים למשתתפים (כל קבוצה עד 10 תפקידים).

### הצגת מציאות מדומיינת או חצי-מדומיינת:

#### הקמת חממה חברתית-תרבותית ביישוב רקפת

המנחה מציג: לאחרונה נודע לך כי הרשות המקומית ביישוב רקפת שבנגב המזרחי, השלימה תהליך של הפקדת תוכנית ברשויות התכנון הנוגעת לפיתוח כלכלי ביישוב.

אתה מאוד רוצה להשתלב בתכנון המיזם וביישומו ואתה מצטרף לדיון בנושא יחד עם אנשים נוספים.

כל משתתף מקבל תג - תפקיד אותו הוא צריך לייצג במהלך המשחק - קבוצות מעורבות מגזרים. תפקידים לדוגמה: תושבים וסוחרים מקומיים, אנשי רשות, מנהל בנק מקומי, משקיע, חברת תעשייה מסוימת, נציגי ארגונים סביבתיים וכדומה.

כל משתתף קורא לעצמו את הסיפור הקצר שהוא מקבל. המנחה נותן עד 20 דקות להתרחשות.

המנחה ממנה 1 - 2 צופים שיתעדו את מה שקרה בקבוצה לטובת הדיון בהמשך.

### ראשת העיר רקפת

בלב העיר רקפת יש מפעל נטוש שהיה פעיל לפני כ-20 שנה, גודלו כ-20,000 מטר. לאחרונה ביקשת כראש העיר מבעל המקום לאפשר לרשות לפנות ליזמים אחרים על מנת להפעילו ולנצל את יתרונותיו הרבים על מנת להפיק תועלת לצעירים ביישוב וגם להכניס כסף מגביית הארנונה לקופת העירייה. על מנת לקדם את הרעיון, הזמנת לפגישת חשיבה את האנשים הבאים: בעל המפעל, יזמים מהיישוב, משקיע מחוץ ליישוב, סוחרים מאזור המפעל, מנהל המתנ"ס, מנהלת מרכז צעירים ביישוב, יזם מקומי, תושב מקומי, שותף ליוזמות רבות ביישוב ומוביל קבוצת צעירים ביישוב.



## מוזמנים: יזם מקומי, תושב מקומי

הוזמנת לפגישה בלשכת ראש העיר לגבי מבנה נטוש הנמצא בלב העיר רקפת. בעבר, פנית לראש הרשות בבקשה להקצות לך את המבנה על מנת להקים בו פרויקט המבקש לעשות שימוש חוזר במבנה הנטוש. הכוונה אינה לשפץ או לבנות מחדש את הבניין, אלא להשאירו כפי שהוא - פתוח, חסר גג - ולהפכו לגן ציבורי המאפשר פעילויות קבועות ואירועים מתחלפים. ההכלאה בין המבנה הישן לבין הטבע החדש, בין שטח בנוי לפתוח, בין תעשייה לאקולוגיה, תאפיין את היחסים הבלתי שגרתיים שיייווצרו באתר בין תרבות פנאי לתעסוקה, בין מחקר ליצירה, בין ייצור לצריכה, בין המתוכנן למזדמן, בין המקומי לארצי ובין מיזמים שאינם למטרות רווח לבין יזמות עסקית.

המקום יתוכנן על פי עקרונות הקיימות, כך שייצר את מרבית תצרוכת החשמל העצמית שלו באמצעות אנרגיה סולארית, ימחזר מים ואשפה, יאזור באזור פסיבי ויטפח גן בשיטות של גידול אורגני. המקום יהיה פתוח לציבור בכל שעות היממה ובכל ימות השבוע. לצד יוזמות ממוסדות ואירועים מתוכננים, הוא יאפשר גם פעילות לא-פורמאלית ושהות מזדמנת.

## משקיע חיצוני - תושב רקפת לשעבר כיום מתגורר ברמת גן ובעל נכסים והון רב

הוזמנת על ידי ראשת העיר רקפת לפגישה לצורך השקעה במבנה נטוש הנמצא בלב היישוב. כתושב רקפת לשעבר מאוד היית רוצה להקים במקום מרכז קניות חדשני וחכם המופעל באמצעים טכנולוגיים מתקדמים שיביאו בשורה ליישוב וימשכו קונים רבים מכל קצוות הארץ. במרכז זה יש פוטנציאל תעסוקתי גבוה לצעירים ביישוב וכן הכנסות מארנונה לעירייה.

## סוחרים באזור המפעל - בעלי חנויות הלבשה, הנעלה וקוסמטיקה מקומיים

הוזמנת לפגישה בלשכת ראש העיר הנוגעת לתכנון השימוש במבנה נטוש הנמצא ברחוב בו נמצאת חנות ההלבשה/ הנעלה/ קוסמטיקה שבבעלותכם. המבנה מהווה סכנה ממשית לעוברים ושבים ומהווה בלילות קן לפעילות לא חוקית. חלק מהתושבים נרתעים להגיע אליכם בשל החשש מהסכנות הטמונות במקום. הרעיון לשפץ את המבנה מקובל עליכם, אולם אתם חוששים מעסקים מתחרים ולכן אתם מעדיפים פעילות שלא תפגע בעסק שלכם.

## מנהל המתנ"ס המקומי, אחראי על פעילות התרבות ביישוב

במסגרת המתנ"ס פועלת מחלקה לאירועים האחראית להפקת אירועי תרבות ביישוב. לאחרונה נבנה מבנה גדול ומפואר שיועד לשימוש באירועים עירוניים. המתנ"ס מתקשה לכסות את הוצאות אחזקת המבנה ולכן נדרש להפעילו כל יום במהלך ימות השבוע. היוזמה להפוך את המפעל הנטוש למבנה שיספק תרבות לתושבים ללא עלות מרגיזה אותך ומאיימת על סגירת האולם המושקע.

## מנהלת מרכז הצעירים ביישוב

ביישוב רקפת יש מחסור גדול בתעסוקה לצעירים וחלק גדול מהם עוזב אותה בשל כך. על מנת להתמודד עם התופעה כינסת את קבוצת הצעירים ויחד תכנתם הקמת פרויקט המבקש לעשות שימוש חוזר במבנה הנטוש. הכוונה אינה לשפץ או לבנות מחדש את הבניין, אלא להשאירו כפי שהוא - פתוח, חסר גג - ולהפכו לגן ציבורי המאפשר פעילויות קבועות ואירועים מתחלפים. ההכלאה בין המבנה הישן

לבין הטבע החדש, בין שטח בנוי לפתוח, בין תעשייה לאקולוגיה, תאפיין את היחסים הבלתי שגרתיים שיווצרו באתר בין תרבות פנאי לתעסוקה, בין מחקר ליצירה, בין ייצור לצריכה, בין המתוכנן למזדמן, בין המקומי לארצי ובין מיזמים שאינם למטרות רווח לבין יזמות עסקית.

### פילנטרופ המוכן להשקיע ביוזמה המקומית

בעקבות פנייה של קבוצת הצעירים החלטת להשקיע במיזם המקורי ואתה מגיע בהפתעה ללשכת ראשת העיר באמצע פגישה כדי לבשר לה על כך.

### צופה

תאר מה ראית. האם ההתמודדות עם האתגר כללה דילמות כלשהן? אם כן, אילו פתרונות עלו להתמודדות עם הדילמות?

לתת 20 דקות להתנסות ואז לאסוף תובנות ומחשבות על מה נדרש כדי לקדם שותפות בין מגזרית לפיתוח כלכלי- מקומי.

### נקודות להתייחסות:

- מי ירוויח מהפיתוח?
- מהם התפקידים של השחקנים השונים?
- מהם הקשיים שעלו?
- כיצד התמודדו עם הקשיים?

## אודות תכנית כלכלה מקומית מקיימת:

Project Wealth: Promoting Local Sustainable Economic Development תכנית כלכלה מקומית מקיימת ENPI CBC-MED של האיחוד האירופאי, קוראת תיגר על התפיסות הניאו ליברליות המקובלות הרואות את המונח "עושר" כביטוי של הכנסה כלכלית בלבד. באמצעות פיתוח פרדיגמה כלכלית אלטרנטיבית, במסגרתה "עושר" נבחן בהתאם לרווחתם של בני אדם וכדור הארץ, מקדמת התכנית פיתוח בר קיימא באזורים בהם היא מיושמת.

התכנית, המתבססת על שיתוף פעולה בין שותפים מישראל, איטליה, פורטוגל והרשות הפלסטינית, מסייעת במתן מענה למגמות בולטות של פיתוח סוציו-אקונומי בינלאומי. התכנית חותרת לחיזוק כלכלות איתוריות, במיוחד בשווקים וביישובים פריפריאליים ולהציג אלטרנטיבה ליוזמות פיתוח המבקשות לחזק אזורים פריפריאליים תוך התעלמות מהצרכים והיכולות של קהילות מקומיות.

## הצהרה בדבר התכנית:

תכנית ENPI CBC 2007-2013 באגן הים התיכון היא יוזמה לשיתוף פעולה רב צדדי חוצה גבולות, הממומנת על ידי כלי תוכנית השכנות האירופיות והשותפות (ENPI). מטרת התכנית היא לקדם תהליך של שיתוף פעולה בר קיימא והרמוני ברמת אגן הים התיכון, על ידי התמודדות עם האתגרים המשותפים וחיזוק הפוטנציאל האנדוגני. התוכנית מממנת פרויקטי שיתוף פעולה התורמים לפיתוח כלכלי, חברתי, סביבתי ותרבותי של אזור הים התיכון. 14 המדינות הללו משתתפות בתכנית: קפריסין, מצרים, צרפת, יוון, ישראל, איטליה, ירדן, לבנון, מלטה, הרשות הפלסטינית, פורטוגל, ספרד, סוריה (השתתפותה מושעת בשלב זה), תוניסיה. רשות הניהול המשותפת (JMA) הנה האזור האוטונומי של סרדיניה (איטליה). השפות הרשמיות של התוכנית הן ערבית, אנגלית וצרפתית ([www.enpicbcmed.eu](http://www.enpicbcmed.eu)).