**יוזמה יישובית משולבת בקרית מלאכי[[1]](#footnote-1)**

ציון רגב ונטע שר-הדר

**היוזמה מהי?**

קרית מלאכי היא עיר במחוז הדרום. ב-2016 מספר התושבים בעיר עמד על 23,500: 55% מהם מתחת לגיל 30 ולמעלה מ-20% מהתושבים הינם עולים חדשים. העיר השתייכה לאשכול כלכלי-דמוגרפי 4, כ-40% מהמשפחות בעיר היו מטופלות באגף הרווחה והעיר סבלה מהגירה שלילית. (נתונים מתוך: קרית מלאכי עיר חינוך "הופכים אתגרים למנופים").

היוזמה היישובית המשולבת בקרית מלאכי הינה שותפות בין מגוון שחקנים, ביניהם מובילים, הרשות המקומית קרית מלאכי, קרן ג'ואל טאובר, קרן רש"י, קבוצת גזית-גלוב אשר יצאה לדרך באמצע 2016 שמטרתה "להניע מוביליות חברתית כלכלית ולקפיצת מדרגה של קרית מלאכי" (מנהלת יישובית למוביליות חברתית וקפיצת מדרגה בקרית מלאכי). עבור התושב, "מטרת היוזמה היא לאפשר לכל תושב בקרית מלאכי מלידה לתעסוקה, הזדמנות שווה להצליח ולהגיע למימוש עצמי, ללא קשר לרקע ממנו הגיע" (דו”ח פעילות שנתי)

היוזמה פעלה למען חיזוק "תשתיות יישוביות להגדלת הזדמנויות עבור תושבי העיר מלידה לתעסוקה" (דוח פעילות שנתי).

היוזמה פועלת בחמישה שלבים:

1. "הקמת מינהלת יישובית: גוף המורכב מנציגי כל בעלי העניין: נציגי תושבים, רשות מקומית, משרדי ממשלה, ארגוני החברה האזרחית, קהילה עסקית ונציגי ציבור. ראש העיר הוא יו"ר המינהלת אך לכל חבריה יש מעמד שווה. זהו הגוף המוביל את גיבוש האג'נדה והגדרת היעדים המשותפים של היוזמה".
2. איסוף וריכוז נתונים אודות העיר – באמצעות עריכת סקרים, ראיונות, מדידה, ודוחות מהעבר.
3. הגדרת יעדים משותפים –בתהליך שכלל שיתוף ציבור, הוגדרו במנהלת, הנושאים המרכזיים בהם יש לפעול בעיר.
4. בניית תכנית עבודה משותפת לכל תחום
5. בניית אמצעי מדידה משותפים – בשאיפה לייצר תהליך שקוף שיאפשר מעקב אחר ההתקדמות (דוח פעילות שנתי)

**מה הוביל לחשיבה על הצורך ביוזמה?**

לאורך השנים פעלו בקרית מלאכי מגוון ארגונים שקיוו לייצר שינוי לטובה בעיקר בתחום החינוך והרווחה. בתהליך למידה שערכו קרן רש"י, קרן ג'ואל טאובר וגזית גלוב בשיתוף עם משרדי ממשלה עלה כי בהיעדר יעדים אסטרטגיים או חשיבה אסטרטגית השפעת הפעילויות הפרטניות, הגם שהיו מרובות, "מתפזרת ואינה מצליחה לייצר שינוי משמעותי" (מנהלת יישובית למוביליות חברתית וקפיצת מדרגה בקרית מלאכי). האתגרים של קרית מלאכי היו שונים ומרובים: חילופי השלטון, מנגנון עירוני שלא הצליח קודם לחולל שינוי, הישגי התלמידים בבתי הספר היו נמוכים במספר רב של פרמטרים, צעירים שעוזבים את העיר ותדמית ירודה של העיר. מתוך כך עלה כי שיתוף פעולה בין הגורמים הפועלים יכול להוביל להשפעה רבה יותר מאשר פעילות של כל ארגון בפני עצמו (מנהלת יישובית למוביליות חברתית וקפיצת מדרגה בקרית מלאכי). ראש העיר, שהיה שותף לתובנות הללו ושידע כי עירו עומדת בפני שינוי דמוגרפי משמעותי נוכח האצה בבנייה בעיר, הצטרף ליוזמה והוביל את המודל היישובי, שעיקרו מכוון לפעילות בתחום החינוך. ההשראה למודל היתה התנסות דומה בירוחם.

השלב הראשון היה, כפי שתואר לעיל, הקמה של מינהלת יישובית שמטרתה "**להתוות מדיניות חינוכית – חברתית – קהילתית בהלימה לחזון היישובי"**.במינהלת היישובית חברים נציגים מכלל המגזרים בקרית מלאכי: נציגי העירייה והממשלה, ארגונים חברתיים, אנשי חינוך, ארגונים חברתיים, פעילים, תושבים ואנשי עסקים (הצעה למתווה פעילות מיזם יישובי קרית מלאכי). תפקידה היה לספק:

1. "מבט כולל על תהליכי התכנון והחשיבה של מערכת החינוך ביישוב
2. מבט כולל על אפשרויות החיבור בין תחום החינוך לתחומים אחרים ביישוב
3. קביעת עקרונות העבודה של הרכז היישובי
4. אישור תכניות העבודה
5. פיקוח, מדידה ובקרה על התנהלות המיזם
6. חיבור לגורמים היכולים לסייע להצלחת המיזם
7. העמדת משאבים וגיוס משאבים נוספים לטובת המיזם" (הצעה למתווה פעילות מיזם יישובי קרית מלאכי)

פורום המינהלת כלל כ-30 אנשים והוא נפגש אחת לחודש עד חודש וחצי. המינהלת ייסדה ועדת היגוי שכללה את מנכ"ל העירייה, מנהל אגף החינוך, רכזת היוזמה היישובית (שמתפעלת את הפורום ואת צוותי העבודה), נציג קרן רש"י ונציג גזית גלוב, וועדת היגוי זו נפגשת כל שבועיים עד שלושה שבועות. מעבר לכך שומרים הנציגים על קשר קבוע ודואגים לדיווח שוטף על הנעשה.

מנגנון ההפעלה הוא מודל "קולקטיב אימפקט"[[2]](#footnote-2) (מנגנון שנלמד מנציגים של קולקטיב אימפקט בישראל), מודל לשיתוף פעולה תלת-מגזרי המבוסס על חמשה עקרונות יסוד:

* "הסכמה על חזון ומשימה משותפים (אג'נדה משותפת)
* הגדרת יעדים ומדדים וביצוע מדידה משותפת
* יצירת מערך פעילות מתואם של השותפים
* תקשורת מתמשכת בין השותפים
* קיומו של ארגון מתכלל האחראי על ניהול התהליך" (מסמך יסוד) לצורך כך נבחרה ע"י השותפים רכזת יוזמה יישובית, שמועסקת ע"י גוף חיצוני שאינו העירייה, והיא זו שמנהלת את התהליכים השוטפים של היוזמה: ישיבות, איסוף ועיבוד נתונים, ניהול התקציב וכו' .

מתוך כלל הנושאים שהוגדרו כנושאים חיוניים הוחלט להתחיל לפעול בתחום החינוך, ובתוכו נבחרו שלושה תחומים מרכזיים: החינוך הבלתי פורמלי, הגיל הרך והמצויינות (דו"ח פעילות שנתי). לדברי רגב: "האתגר המשמעותי הוא בשינוי התודעה של תושבי העיר וביצירת שיח אופטימי, חיובי, מקדם, הרואה את הפוטנציאל והמנופים מבלי להתעלם מהאתגרים. נדרש מהלך יישובי שיחזיר אמונה ותקווה של התושבים שניתן ואפשר להפוך את קרית מלאכי למקום שטוב לחיות בו. שינוי התודעה יכול להתקיים כשתבוצע פעילות משמעותית בשטח, כשיתאפשרו תהליכי שיתוף ציבור וכשמנהיגי היישוב ומנהלי המערכת הציבורית יבססו טרמינולוגיה של תקווה ועשייה" (קרית מלאכי עיר חינוך).

**מה בין היוזמה היישובית למשילות משולבת?**

**מטרה** -כאמור מטרת היוזמה היא מטרה ציבורית - להוביל לשיפור משמעותי, "קפיצת מדרגה", בקריית מלאכי. הרצון הוא לפעול עם מוסדות העיר ועם משרדי הממשלה הרלוונטיים כדי לחזק את המוסדות המנהיגים והמנגנונים העירוניים להשפיע על תודעת הציבור בכדי לקדם ערך ציבורי.

**הובלה/מנהיגות** - מכלול השותפים הצטרפו ליוזמה מתוך הנחה שאף גוף אינו יכול ליצור את השיפור המשמעותי (קפיצת המדרגה) בכוחות עצמו. יתרה מזאת, כולם הסכימו שמי שאמור להוביל את המהלך הוא ראש העיר והמנהיגות העירונית (מנכ"ל, מנהלי אגפי החינוך והרווחה ואנשי הצוות הבכירים שלהם) וכל ניסיון לקבוע סדר יום לעיר צריך להיעשות בהסכמה של הרשות המקומית ובהובלתה.

**מנגנונים ושחקנים** - המנגנון שנבנה הוא מנגנון פורמלי המושתת על תהליך התדיינותי, מכוון קונצנזוס: את היוזמה בעיר מובילה, כאמור, "מנהלת יישובית למוביליות חברתית ולקפיצת מדרגה בקרית מלאכי". את השותפות מנהלת וועדת ההיגוי שאחראית על ניהול היוזמה ועל הבקרה על פעולתה.. בוועדה חברים: מנכ"ל העירייה, נציג קרן רש"י, נציג קבוצת גזית-גלוב. לישיבות ועדת ההיגוי הצטרף בד"כ גם מנהל אגף החינוך.

מי שאמון על ריכוז היוזמה ברשות ותיאום בין מכלול הגופים הוא "הרכז היישובי" הפועל לצד אגף החינוך. השאיפה היא שתפקיד זה יוטמע באגף לתכנון אסטרטגי שאמור לקום בעקבות החזון העירוני.

**דיון והסכמה (דליברציה) -** בשנתיים של הפעילותעד כה הפעילות בקרית מלאכי התרכזה בשני כיוונים עיקריים –יצירת חזון ובניית תשתיות עירונית למימוש החזון. השאיפה היא לא להקים מנגנון קבוע של משילות משולבת בעיר כי אם לבסס תשתית מקצועית בת קיימא שתאפשר לגופים הפילנתרופיים להמשיך ליוזמות אחרות במקומות אחרים.

בניית ההסכמה בין השחקנים במנהלת נתפסה כמרכיב חשוב, מרכיב אותו רצו לקדם ולשמר. אולם בפועל, לא התבסס תהליך פורמלי שיתמוך בו אלא הוא נבנה מתוך הדיאלוג והרצון לבסס את האמון בין התושבים לנציגי הרשות ולשאר העושים במלאכה בעיר. אמון זה אפשר לייצר דיוני עומק על מגוון נושאים ביניהם גם הכרעות תקציביות (לדוגמא היו מספר משרות שסוכם שימומנו מתקציב המנהלת לתקופה מוגדרת ולאחר מכן העירייה תממן אותן מתקציבה וכך קרה).

**היתרונות והחסרונות של העבודה ביוזמה**

**יתרונות** - היתרון המרכזי של היוזמה הוא בתוצאות שהיא משיגה – בנייה מחודשת של תשתיות העיר, בעיקר האנושיות (כמו הכנסת אנשים מקצועיים למשרות שעד אז לא אוישו, בניית מערך איסוף וניהול מידע ומיסוד שיטות עבודה ודיווח) ובניית האמון בין השחקנים השונים ובין השחקנים לתושבים. המודל היישובי נתפס כאמצעי המרכזי המאפשר לעשות את קפיצת המדרגה המיוחלת, וההנחה היא שבלא השותפות לא ניתן היה להשיג מטרה זו. היוזמה, לדוגמא, הניעה תהליך של חשיבה אסטרטגית תוך בנייה של יחידה לתכנון אסטרטגי בעיר, לא בכפייה, אלא באמצעות יצירת הבנה כי יש צורך במידע מסוג זה, צורך שנבנה באופן הדרגתי בדיאלוג. רבות מההחלטות יכלו להתקבל על-ידי פורומים מצומצמים או מאחורי דלתות סגורות – אולם ביסוס השיח כתשתית עירונית נועד לחזק את העיר לטווח ארוך.

**חסרונות** – החיסרון המרכזי בתהליך הוא הזמן הרב שנדרש להשיג תוצאות. כאמור, ללא השיתוף, התהליכים היו מהירים יותר, אולם אז היה קשה יותר -- ואולי בלתי אפשרי -- להטמיע את התהליכים בעיר. יתרה מכך, עולה שאלה באשר למידת הקיימות של המהלך. ראשית, מלכתחילה היוזמה לא נועדה להיות יוזמה ארוכת טווח. המטרה הייתה לייצר תשתית שתוכל לאפשר לעיר לקיים את תהליך השיתוף והחשיבה האסטרטגית בעצמה. במובן זה המנגנון שנבנה והתהליך בתוכו היה אמצעי פרגמטי העונה על צורך שלא ניתן להתמודד איתו אחרת ולא מנגנון נורמטיבי שיישאר לאחר שהקרנות תמצנה את תפקידן בעיר. שנית, מנגנון "הקולקטיב אימפקט" שאומץ כאמור, אינו מחייב את ההובלה של הרשות המקומית, אלא מאפשר לכל שחקן בשותפות להיות המוביל. יוצא שהלכה למעשה השחקנים שהתקשרו במודל המשילות המשולבת, במקרה זה הובילו ע"י ראש העיר את המהלך, באופן תיאורטי, שחקנים אחרים, באותה מסגרת, עם ערכים שונים יכולים לקבוע מוביל אחר שאינו ראש העיר.

**התרומה של היוזמה לקידומם של ערכים ציבוריים**

היוזמה הציבה מטרות ארוכות טווח שיניעו על מוביליות חברתית וקפיצת מדרגה. תוך כדי קידמה היוזמה ערכים ציבוריים נוספים ביניהם:

**אמון**: אחד היעדים המרכזיים עליהם עמלים החברים ביוזמה הוא ביסוס האמון בין השחקנים השונים ובעיקר בין התושבים למוסדות העיריה. עיקר האנרגיה מופנה לקידום ערך זה. לדברי רגב: "המסר העיקרי (והפרקטיקה) היא שזה לא עוד שולחן עגול של אנשים שבאים מבחוץ, מביאים כסף ואומרים לנו מה לעשות, אלא אנחנו אנשי המקצוע בעיר והתושבים שותפים מלאים בקבלת ההחלטות". כיום מעיד רגב שלמיטב הבנתו יעד זה הושג, וכי אחת ההוכחות לכך היא שלמרות חילופי אישים (מנהל אגף החינוך, נציג גזית גלוב, מנהלת תחום הגיל הרך) רמת האמון נותרה גבוהה ותהליכי העבודה עודם מתקיימים.

**שקיפות**: לאורך כל התהליך היה ניסיון להפוך את כל ההחלטות המתקבלות ואת התהליכים הכרוכים בהם לשקופים יותר. מעבר לכך ששקיפות תורמת לאמון היא תרמה ללגיטימציה של המוסדות ובעיקר של המדיניות אותה הם קובעים. במהלך השנתיים האחרונות כל המידע והנתונים הופצו בין חברי המינהלת באופן שוטף. יתר על כן, הודפסה חוברת המתארת את תהליכי העבודה של המינהלת, ההחלטות שלה והתקציבים שהופצה לכל תושבי העיר ועיקריה אף הופיעו בשילוט חוצות. תהליך זה של הוצאת פרסומים המשתפים בידע ממשיך להתקיים גם בימים אלה.

**מקצועיות**: כחלק מתהליך בניית התשתיות בעיר, נעשה ניסיון לשלב בעלי מקצוע ראשונים במעלה לתפקיד המתאים להם ביותר. הדבר מייצר שירות ציבורי בעיר שלא רק משרת טוב יותר את התושבים אלא מגביר את האמון במוסדות ובנציגיו. לדוגמא, באופן הזה נכנסו לתפקיד מנהלת היחידה לתכנון אסטרטגי, מנהלת הגיל הרך ולאחרונה מנהלת מערכות מידע.

**שילוב יוצאי אתיופיה**: אחת הסוגיות המרכזיות בפיתוח עירוני בקרית מלאכי היא שילוב קהילת יוצאי אתיופיה. המינהלת פועלת בנושא זה במגוון תחומים. שיאה של העשייה עד כה היה מסע לאתיופיה, ביוזמה של גזית גלוב, של אנשים בעלי השפעה בעיר (שאינם פעילים פוליטיים) מחציתם יוצאי אתיופיה ומחציתם לא, בהם מנכ"ל העירייה, מנהלי אגפי החינוך והרווחה מנהל יחידה הנוער, מנהל הגיל הרך, מנהלי בתי ספר, ופעילים חברתיים. המטרה הייתה לראות בקהילת יוצאי אתיופיה בעיר את המנוף לשינוי עירוני. כתוצאה מהמסע ניתן להבחין בשינויים ביחס לקהילה הן במרחב הציבורי והן במוסדות העירוניים אולם התהליך עדיין בתחילתו

הישגים: נכון להיום, לאחר שש שנות ליווי של גזית גלוב, מתוכן שלוש במסגרת המתוארת כאן, מדווחים מגוון הישגים: שיפור משמעותי ברמת ההישגים של בתי הספר התיכוניים, הכפלת מספר הילדים הלוקחים חלק בתנועות וארגוני הנוער, שינוי בהשקעה בגיל הרך, המתבטא בהקצאת משאבי עירייה, הקמת מרכז צעירים פעיל שהוקם על ידי הפילנתרופיה וכיום פועל כגוף עירוני ועוד. יתרה מזאת, בתקציב העירייה האחרון הוקצו תקציבי עירייה משמעותיים עבור יעדי המינהלת.

**מסקנות מהאירוע על משילות משולבת**

כניסתם של מנגנונים של משילות משולבת יכולים להוביל לשינוי בתפקידה של הפילנתרופיה בכל הקשור לקביעת מדיניות ויישומה. הגישה של בעל הממון שהוא הקובע היכן ישקיע את כספו, שהייתה מקובלת בעבר, התחלפה בשיח משתף על צרכים רחבים יותר. בין היתר נטען כי שיתוף הפעולה עם שחקנים אחרים, הוביל לחשיבה קהילתית מקומית על הערך הציבורי המרכזי שיש לקדם ועל דמותה של הקהילה באופן כללי. במובן זה נטען כי שימוש במנגנונים של משילות משולבת שינה את תפקידה של הפילנתרופיה מגוף חיצוני שמגיע עם סדר יום ומחליט בעצמו -- לגוף שיש לו מעמד של שותף משמעותי בקביעת מדיניות ויישומה.

ממהלך השיתוף בקרית מלאכי ניתן להצביע על שישה משתנים עיקריים להצלחת המנגנון של משילות משולבת:

הראשון, שלא ניתן להשיג את המטרה ללא ראש הרשות ואנשי הרשות. לדידם, חובה שהרשות המקומית תוביל את המהלך. המקום של נציגי הרשות המקומית מרכזי יותר, ביחס לשותפים האחרים ועל שאר השותפים לקבל עקרון זה. יתרה מזאת, גם ראש הרשות צריך לשתף פעולה, ועליו להתגמש ולהכיר בנחיצות של הגורמים האחרים.

השני, יש צורך במנהל לתהליך. אחת המסקנות החשובות שעלו היא שעל מנת לקיים לאורך זמן את הסדרי המשילות המשולבת יש הכרח ברכז/מנהל שיעסוק בקידום התהליך באופן יומיומי ומשמעותי (ארגון שדרה או מנהל). ללא דמות מובילה עם יכולות רתימה והבנה בשיתופי פעולה קשה לתחזק את המנגנון. דבר זה ניכר גם בירוחם וגם בקרית מלאכי -- לתפקיד של ריכוז היוזמה היישובית תפקיד משמעותי מאוד.

השלישי, הגורם האנושי במהלך השיתוף נמצא כמשמעותי ביותר. יוצא כי מעבר למנגנונים הפורמאליים היו הרבה פעילויות בלתי פורמאליות שתמכו בקיומו של המנגנון. כלומר, עליהם להחזיק בערך השיתוף, להיות מוכנים לוותר על קרדיט ולראותו כתוצר משותף של עבודתם ולהיות פתוחים למה שיוליד התהליך.

הרביעי, העשייה צריכה להיות מלווה בידע (במקרה זה תשתית הידע של ד"ר ורדה שיפר שליוותה את המהלך שהתחיל בירוחם). ידע זה קשור הן במודל העבודה והן בתוכן הפעילות. הידע מסייע לייצר לגיטימציה לתהליך ובכך מחזק את הקשר בין השחקנים. נאמר כי "קיימת חשיבות עצומה לאיסוף מתמיד של נתונים וניתוחם כבסיס לקבלת החלטות של המינהלת שלא מורכבת בהכרח מאנשי מקצוע שבאים עם ידע מקדים".

החמישי, התהליך מחייב השקעה נמשכת בבניית אמון ובשמירתו. מהלך של בניית אמון קשור בדרך ההתנהלות של השותפים ואלה כוללים בעיקר: התנהלות שקופה; בסוס קשרים אנושיים גם באופן לא פורמאלי, קשב משמעותי ואמיתי לתושבים ולעושים במלאכה; להביא את עצמך באמת למהלך; ולדעת לוותר. רגב טען כי "זו אולי הנקודה המשמעותית ביותר בתהליך". בירוחם כמו גם בקרית מלאכי נקלעו השותפים לא פעם לוויכוחים מקצועיים כאשר הרשות רצתה להקצות משאבים לנושאים בוערים ולא דווקא לאלו שהולמים את היעדים המשותפים שנקבעו. בוויכוחים נשמעו אמירות טיפוסיות של המנהיגות העירונית כמו: "האחריות בסופו של דבר היא עלינו לכן במצב של אי הסכמה אנחנו נקבל החלטה וללא בסיס עמוק של אמון". בירוחם פתרו את המשבר במפגש שנמשך יומיים כולל לינה. ללא פתרון מוסכם וללא אמון לא היו ממשיכים את שיתוף הפעולה.

האחרון, על מנת לקיים כל שינוי יש צורך ביצירת תשתיות בנות קיימא. מכלול המשתנים הללו מייצרים לגיטימציה למדיניות ומאפשרים לשותפים לעבוד יחד. כך למשל בנושא כוח האדם. הוחלט על הקמת היחידה לתכנון אסטרטגי בעיריית קרית מלאכי. היחידה מומנה בשנתה הראשונה והשנייה במלואה ע"י גזית גלוב ועברה בתהליך הדרגתי, שארך שלוש שנים, למימון מלא של העירייה.

לצד תובנות אלה, נותרות עדיין מספר שאלות פתוחות:

הראשונה, עד כמה התשתיות הן אכן בנות קיימא, דהיינו, האם אכן הרשות המקומית תיקח על עצמה את הפעילויות והשותפים יוכלו לעבור למשימתם הבאה? (בוודאי נוכח בחירות והאפשרות להחלפת ראש הרשות)

השנייה, עד כמה הצלחת המנגנון תלויה בפרופיל האישי של מקימיו? למשל, האם היותו של אחד השותפים המרכזיים תושב לשעבר היא משתנה קריטי בהקמת מנגנונים דומים?

השלישית, איך מיישבים את המתח בין הצורך להראות שינוי משמעותי (אימפקט) לגורמים המממנים, על ידי יצירת הצלחות קצרות טווח, לבין ההבנה שמדובר בתהליכים ארוכי טווח המחייבים השקעות בתשתיות?

והשאלה האחרונה היא כללית יותר ונוגעת לשאלות היסוד של המשילות המשולבת: האם רצוי שקרן פילנתרופית תשפיע על תהליכי עיצוב מדיניות ויישומה?

מקורות:

הצעה למתווה פעילות מיזם יישובי קרית מלאכי, 21.6.15.

מנהלת יישובית למוביליות חברתית וקפיצת מדרגה בקרית מלאכי.

מנהלת יישובית לקידום מוביליות חברתית קרית מלאכי. (2017) דו"ח פעילות שנתי לתושבים ובעלי תפקידים. אפריל. (להלן: דוח פעילות שנתי) לינק: <http://k-m.org.il/machlakot/mankal/report.pdf>

עיריית קרית מלאכי, מרכז קפיצת מדרגה, מקבוצת ראות, מעוז וגזית-גלוב. תכנית אסטרטגית לקפיצת מדרגה.

ציון רגב, קרית מלאכי עיר חינוך "הופכים אתגרים למנופים" 12.4.15.

ראיון עם מר ציון רגב, נובמבר 2017.

1. כל האמור לעיל מתבסס על ראיון עם מר ציון רגב, שכיהן באותה תקופה כממונה, על האחריות התאגידית של גזית גלוב ונציגם בשותפות בעיר, ועל מסמכים שהעביר לנו בראיון, ראה ברשימת הקריאה. [↑](#footnote-ref-1)
2. "collective impact" הינו מודל שפותח בארה"ב, כמתודולוגיה לקידום פתרון בעיות חברתיות מורכבות, והוא מבוסס על ההנחה, שכדי ליצור שינוי חברתי משמעותי, יש הכרח בגיוס כוחות רבים ומגוונים משלושת המגזרים, לפעולה סביב הגדרה משותפת של המשימה" (מנהלת יישובית למוביליות חברתית ולקפיצת מדרגה בקרית מלאכי) [↑](#footnote-ref-2)