**Placed-Based Philanthropic Institutions and Community Development** מוסדות פילנתרופיים מבוססי מקום ופיתוח קהילתי

**A philanthropic foundation’s impact promoting community development in urban renewal processes: Comparing two philanthropy-government partnership models in two periphery cities in Israel**

Chen Chana Lifshitza

aFaculty of Social Work, Ashkelon Academic College, Ashkelon, Israel.

Email: [chenl@erech-nosaf.co.i](mailto:chenl@erech-nosaf.co.i)

**Abstract** 100-150 words

This paper studies a philanthropic foundation’s work to promote complex urban renewal and community growth/development processes in two Israeli peripheral cities. It examines a collaborative project conducted in two local authorities in Israel’s geosocial periphery between a philanthropic Foundation, local authorities, and Israel’s Ministry of Construction and Housing, and comperes between the working principles and strategies and the results of the different models.

Employing qualitative methods to gather data from the field, we held in-depth interviews with key stakeholders, conducted field observations and analyzed official documents.

The study describes a model of philanthropy-government-municipality partnerships for community building, community initiatives, identifying and exploiting community resources, and encouraging authorities to invest economic and human resources in these initiatives. By pooling existing professional and local knowledge and budget, such initiatives can strengthen residents in peripheral neighborhoods and change power relations between residents and government.

The study highlights obstacles in the initial stages and critical factors for success, including integrating the initiative into the ongoing work of key stakeholders and budgets, and fostering local leadership and community coherence as key elements in the program.

Graphical abstract (optional). This is an image to give readers a clear idea of the content of your article. It should be a maximum width of 525 pixels. If your image is narrower than 525 pixels, please place it on a white background 525 pixels wide to ensure the dimensions are maintained. Save the graphical abstract as a .jpg, .png, or .tiff. Please do not embed it in the manuscript file but save it as a separate file, labelled GraphicalAbstract1.

**Keywords**: Philanthropic institutions, community development, urban renewal, intention communities, young communities, philanthropy-government partnership

**Introduction**

This paper studies a philanthropic foundation’s work to promote complex urban renewal and community development processes in two Israeli peripheral cities. It examines a collaborative project conducted in two local authorities in Israel’s geo-social periphery between the Shahaf Foundation (a novel philanthropic partnership for advancing Israel’s young intention communities), two local authorities, and Israel’s Ministry of Construction and Housing (MoCH), Neighborhood Rehabilitation Division. The Joint initiative designed to promote social urban renewal processes in peripheral cities המשמרת/המבטיחה את טובת התושבים המקומיים, כאשר מרכיב הפיתוח הקהילתי הינו אחד האמצעים המרכזיים לחיזוק היכולות הקהילתיות לקידום האינטרסים של התושבים בתהליך. . In this study, Shahaf Foundation investment principles and strategies are examined alongside the products and the results in both localities, as opportunity to compare the implementation strategies of the different models in the two cities.

**"הפילנתרופיה החדשה" (בישראל?)**

בעשורים האחרונים חלה תמורה בדפוסי הפילנתרופיה, ובפילנתרופיה בחברה הישראלית בפרט. הצמיחה הכלכלית הובילה לייסודן של עשרות אלפי קרנות (Tobin & Weinberg, 2007[[1]](#footnote-1); ,Salamon, 2012[[2]](#footnote-2) ) ולצד התרומה המסורתית לצדקה התפתח סוג חדש של פילנתרופיה מודרנית - "פילנתרופיה חדשה", עליה נמנים בעלי הון שעשו את הונם בתעשיות האלקטרוניקה, ההייטק ותעשיות מתקדמות אחרות (Shimoni, 2008[[3]](#footnote-3); Almog-Bar, 2018[[4]](#footnote-4);). פילנתרופיה זו מאופיינת ברציונליות, מיקוד במטרה ובמעורבת במיזמים החברתיים להם היא תורמת, ומצפה לדפוס ניהול עסקי של השקעותיה ולתמורה על השקעתה במונחים חברתיים ובמדידת ההשפעה שיש להשקעה על החברה בישראל (Shimoni, 2008). לרוב היא מכוונת לקידום מטרות לאומיות וחברתיות רחבות (([[5]](#footnote-5)Payton & Moody, 2008. ומבקשת לחולל שינוי בדפוסי עבודת הרשויות המקומיות והממשלה, לעורר חשיבה חדשנית, לזהות סוגיות שהחברה מתקשה לזהות ולתת מענה מהיר ויעיל ובכך לחולל שינוי בקרב צרכני השירותים ומספקי השירותים כאחד (Almog-Bar & Schmid, 2014).

היקף הפילנתרופיה בישראל הוא כ-0.74% מהתמ"ג בהשוואה לכ-2.1% בארצות הברית וכ-0.73% באנגליה ובקנדה. בעשור האחרון בעקבות המשבר הכלכלי העולמי ומידת המחויבות של הדור השני של התורמים המסורתיים מחו"ל לישראל, חלקה של הפילנתרופיה המקומית (מישראל) הולך וגדל. מעל 50% ממקורות ההכנסה של הפעילות הפילנתרופית בישראל מגיעים ממשאבים המופנים על ידי הממשלה להפרטת השירותים החברתיים (שמיד, 2021).

גורמים ממשלתיים בישראל חוששים לעיתים מהתערבותה של הפילנתרופיה ([[6]](#footnote-6)Frumkin, 2006), ומדפוסי העבודה שהיא מביאה עימה, הזָרים לעתים לממסד הממשלתי (([[7]](#footnote-7)Hess, 2005. לצד זאת הממשלה בישראל רואה בפילנתרופיה אמצעי חשוב להנעת מהלכים משמעותיים בחברה הישראלית. בשנים האחרונות הפילנתרופיה החדשה נכנסת יותר ויותר למיזמים חברתיים חדשניים בתחומים של סינגור, קידום זכויות ושינוי חברתי ((Kraeger, 2021[[8]](#footnote-8). בישראל עיסוק זה משמעותי במיוחד לאור התרחבות המדיניות הכלכלית הניאו-ליברלית (([[9]](#footnote-9)Bar Nissim & Schmid, 2019, תפיסת הממשלה את עצמה יותר כנווט ולא כחותרת, כלומר, כקובעת מדיניות, העוסקת בייזום ועיצוב תוכניות חברתיות ובקביעת סטנדרטים והנחיות לארגונים לא ממשלתיים האחראים על מתן שירותים, ופחות באספקת השירותים עצמם. בשל התלות הכלכלית שיש לחלק ניכר מהארגונים האזרחיים במימון הממשלה. כניסת הפילנתרופיה לתחומים אלו מאפשרת יתר עצמאות של ארגונים אלו בפעילותם לשינוי חברתי ומהווה לעתים משקל נגד למדיניות הכלכלית ולבירוקרטיה הממשלתית המקשה על קידום יוזמות חברתיות ואזרחיות חדשות (Almog-Bar & Schmid[[10]](#footnote-10), 2014; Chaves, Stephens, & Galaskiewicz, 2004[[11]](#footnote-11); Verschuere & De Corte, 2014[[12]](#footnote-12) ; Almog-Bar, 2020[[13]](#footnote-13)).

**עשייה משותפת של הפילנתרופיה והממשלה**

היות ומשאבי הפילנתרופיה מצומצמים בהשוואה למשאבים המושקעים על ידי הממשלה בתחום החברתי והרווחתי, בשנים האחרונות מתרחבת ההבנה כי עבודה משותפת של הפילנתרופיה עם גופים ממשלתיים מסייעת למנף את הידע והניסיון המקצועי, ואת המשאבים של הפילנתרופיה ולהעצים את השפעתה. בעשורים האחרונים קיימים מספר מודלים אלטרנטיביים של שותפות בין הממשלה לפילנתרופיה שיקדמו עשייה אפקטיבית של המיזמים הפילנתרופיים בתחומים החברתיים (שמיד ושאול בר ניסים, 2015; שמיד ובר אלמוג, 2016)[[14]](#footnote-14) בכל אחד מהמודלים שחקנים לא ממשלתיים (עסקים, פילנתרופים וארגונים ללא מטרות רווח) מעורבים בקידום מטרות ציבוריות ביחד עם הממשלה, בדגש על הצורך בשיתוף פעולה בין מגזרי (או תלת-מגזרי). צירוף של הרשויות המקומיות לשותפות עשוי לחזק את האמון של תושבי המקום, בעיקר של אוכלוסיות מרקע סוציו-דמוגרפי או תרבותי שונה, בגופים הפועלים באזורה והיא יכולה לסייע בקידום יוזמות מקומיות ולהתמודד עם תהליכים מורכבים ביישובה Bresler Gonen & Alsraiha, 2021[[15]](#footnote-15))).

***אתגרים ביחסי ממשלה ופילנתרופיה***

המפגש הבין ארגוני פילנתרופיה חדשה – ממסד ממשלתי טומן בחובו עימות ערכי ואידיאולוגי בין שתי תרבויות ארגוניות שונות - התרבות היזמית, הפרואקטיבית מחד, והתרבות השמרנית והבירוקרטית מאידך. (שמיד ושאול בר ניסים, 2015)[[16]](#footnote-16). המפגש טומן בחובו גם הזדמנויות. מחקרים שנעשו בישראל ובחו"ל מלמדים כי קיים רצון ליחסי עבודה תקינים בקרב הפילנתרופים, על בסיס חלוקת עבודה וניסיון להשלים אחד את השני. יצירת השותפויות מאפשרת לעיתים שינויים 'ממעלה שנייה' (ראדיקליים המקדמים שינויים משמעותיים) לצד שינויים 'ממעלה ראשונה' (תוספתיים ושוליים). שותפות אפקטיבית ומשמעותית מחייבת שיתוף בידע, משאבים, תשתיות, תקשורת וכבוד הדדי. Goffer[[17]](#footnote-17) (2021) מדגיש את ההזדמנויות שיש בשותפויות מעין אלו להרחיב את המעורבות והייצוג של בעלי עניין מרקע תרבותי שונה בתהליכים דמוקרטיים, ומציין כי תהליכים אלו צריכים להתבסס על עקרונות שותפות cooperation, השתתפות participation, שקיפות, נגישות accessibility ושיח discourse.

שמיד ואלמוג-בר (2020)[[18]](#footnote-18), מצביעים על חשיבות ההשקעה בשלושת השלבים הראשוניים בהבניית CSPs (Cross Sectional Partnerships), שותפויות בין מגזריות בתחום השירותים החברתיים, על מנת להבטיח השגת תוצאות ושרידות השותפות לאורך זמן. בשלב הראשון של initiation & scoping, חשוב לזהות מטרות וערכים משותפים, לגשר על הבדלים תרבותיים ותהליכיים ולבחון את מידת החוסן הכלכלי של השותפות; בשלב השני של creation & formation חשוב לזהות את מאזני הכוח, לגבש תהליכי עבודה משותפים; ובשלב השלישי של building, implementation, formalization, standardization of administrative processes חשוב לבסס דפוס פורמלי של כללי עבודה והבנייה הפעילות, כולל מנגנוני פיקוח, תקשורת, תכנון ויישום של הפעילות. כל אלו דורשים מפגשי הכנה ותיאום ציפיות הדדיות.

בשל מורכבות יישום השותפות, Sher-Hadar, Lahat, & Galnoor (2021)[[19]](#footnote-19) מציינים את החשיבות הרבה של השותפות במצבים של כשלים בערכים ציבוריים והיעדר ידע מקצועי קודם ביישום יוזמות חברתיות. לטענתם, רק מצבים אלו מצדיקים את המשאבים הרבים (זמן, תקציב, כוח אדם), המחייבים שיתוף פעולה בין מגוון בעלי עניין, תיאום ושותפות בידע ובמשאבים, והבטחת התקציבים הדרושים לקיום השותפות וסיוע בנגישות לשדה.

בישראל, בפברואר 2008 פורסמה החלטת ממשלה שקראה למיסוד היחסים בין המגזרים והתמקדה בשלוש מטרות מרכזיות: חיזוק שיתופי הפעולה בין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העיסקי; סיוע בשילוב ארגוני חברה אזרחית באספקת שירותים חברתיים; ועידוד שקיפות ואחריות הדיווח של ארגוני החברה האזרחית. בעקבות החלטה זו ננקטו מספר צעדים להידוק השותפות בין המגזרים, באמצעות הקמת שולחנות עגולים לשיח בין הממשלה לפילנתרופיה – על מנת ליצור ערוץ תקשורת בלתי אמצעי בין השתיים, ופורום לגיבוש מדיניות בתחומי פעילות של הפילנתרופיה. ועדה נוספת קמה בסוף 2013 והמליצה להרחיב את הטבות למוסדות העוסקים בפילנתרופיה. צעדי הממשלה נועדו להדק את שיתופי הפעולה, לסייע בשילוב הפילנתרופיה באספקת שירותים חברתיים ולהרחיב את השקיפות והאחריות הדיווח של הפילנתרופיה (שמיד ושאול בר ניסים, 2015).

Pereira ואחרים (2017)[[20]](#footnote-20) מצביעים על חשיבות השימוש ב-ITC ((Information and Communications technology) כאמצעי ל-information sharing and integration between agencies. הצגת המידע בדרך זו מאפשרת חשיפה מהירה של המידע לשותפים שונים, ריכוז מידע רב ממקורות שונים, וניתוח המגמות במאגרי המידע, באמצעות פלטפורמה אינטרנטית וקבלת החלטות המבוססות ידע.

**תהליכי התחדשות עירונית urban renewal process**

בשנים האחרונות ממשלת ישראל, כמו ממשלות ורשויות מקומיות אחרות בעולם, מאיצה תהליכי התחדשות עירונית, תהליכים המקדמים יעדים לאומיים וצרכים של השלטון המרכזי והמקומי (מבקר המדינה, 2016; יוליס וורהפטיג, 2020; כהן, [[21]](#footnote-21)2019). תהליכים אלו מרחיבים באופן משמעותי את שטחי המסחר והשירותים, את מספר יחידות הדיור במרכזי הערים, ומועילים לרשויות המקומיות בתחומים כלכליים, חברתיים ואורבניים. התועלות המרכזיות המזוהות בתהליכים אלו הן חידוש המצב הפיזי הקשה של אזורים עירוניים ישנים, ושיפור איכות חיי התושבים, באמצעות מגורים במבנים בעלי איכות בנייה משופרת. ההתחדשות העירונית מביאה לצמיחה כלכלית ופריון כלכלי גבוה בערים, הגדלת ההיצע והנגישות לתעסוקה והזדמנות ליצירת תמהיל אוכלוסייה חדש ומגוון, המיטיב לשכונת המגורים. (([[22]](#footnote-22) Chan & Lee, 2008; Pérez, Laprise, Rey, 2018[[23]](#footnote-23); Taleai, Sliuzas, & Flacke, 2014[[24]](#footnote-24)). בעקבות מיזמים אלו חל גידול בפעילות הכלכלית באזור, שיפור באיכות החיים ובחוסן הקהילתי של התושבים. הגדלת שטח הדירות ובניית דירות נוספות, מרחיבה את הכנסות הרשות המקומית מתשלומי הארנונה הנוספים (Woodcraft & Dixon, 2013)[[25]](#footnote-25).

מחקרים במקומות שונים בעולם (August 2014, 2016; Aalbers, 2011; Goetz, 2013; Lees, 2014) ( (Kova`cs, Wiessner, & Zischner, 2013[[26]](#footnote-26) מדווחים על ההשפעה המדירה של מיזמים אלו, בעקבות תהליך של ג'נטריפיקציה – בו המעמד הבינוני והגבוה עוברים לשכונות חלשות, ויוצרים בהדרגה שינוי מתמשך של אופי השכונה, עקב שינוי במרקם הבנוי ופיזור האוכלוסייה המקורית בשכונה. תהליכים אלו מביאים לכך שהתושבים הוותיקים מאבדים את רשתות התמיכה שנבנו, בשל ההיקף המצומצם של האוכלוסייה הוותיקה שנותרה במתחם, או בשל משך הבנייה הארוך שאילץ אוכלוסייה זו להשתקע במקומות אחרים. המעטים החוזרים לשכונה בעלי סטיגמה שלילית בעיני התושבים החדשים מהמעמד הבינוני. מחקרים אלו (גבע ורוזן, 2016; יונה וספיבק, 2012; קופרמן, 2018) מצביעים אף הם על הצורך בתמיכה ציבורית של הרשות המקומית, על מנת להגביר את מעורבות תושבי השכונות הוותיקים בתהליכי ההתחדשות העירונית, באמצעות מתן ייעוץ בתחומי המשפט, טיפוח אקטיביזם אזרחי, יצירת מרחבים להעלאת עמדתם של התושבים ועידוד מפגשים חברתיים להידוק הלכידות הקהילתית של השכונה. Chan & Lee (2008), מצביעים על הצורך בהבטחת הקיימות החברתית ((social sustainability בתהליכים אלו.

**מורכבות יישומם של תהליכי התחדשות עירונית**

תהליכי התחדשות עירונית מורכבים בשל הקשיים הרבים ביישומם, בהיכרות ובהבנת הפרוצדורות, בבניית השותפויות תושבים-רשות מקומית-יזם מבצע ובאיתור אנשי מקצוע הולמים לביצוע התהליך. בישראל, תהליכי התחדשות עירונית הינם ארוכי טווח ומורכבים, הכוללים מספר רב של שלבים[[27]](#footnote-27), (יוליס וורהפטיב, 2020) בהם ההתארגנות והתיאום בין הדיירים קריטית להתקדמותם. (מבקר המדינה, 2016; יוליס וורהפטיג, 2020; כהן, 2019) [[28]](#footnote-28) Mayer, van Bueren, Bots, van der Voort, & Seijdel, (2005):

תהליכים אלו דורשים ידע מקצועי, התארגנות מכוונת מטרה, וכרוכים בהתנהלות מול שחקנים רבים, והעיקרים בהם: התושבים הוותיקים, היזמים והרשות המקומית. לא תמיד האינטרסים של כל אחד משלושת השחקנים עולים בקנה אחד – בסוגיות של מיסוי על הבנייה, מסלול ההתחדשות העירונית שייבחר, מידת הציפוף בבנייה, ובניית תשתיות ציבוריות (תחבורה, מבני מסחר, תעשייה, חינוך ותרבות). המחלוקות בין הגורמים פוגעות ביכולת לממש יוזמות להתחדשות עירונית ובמידה שבה היוזמה מספקת מענה הולם לצרכי התושבים. לא תמיד התושבים מיוצגים בצורה מקצועית ומאורגנת. לעיתים קיימים מתחים בין התושבים על רקע אינטרסים שונים, או שהתושבים ללא כלים וידע רלוונטי המאפשר להם להתמודד עם הצעות היזמים. האוכלוסיות המזוהות כפגיעות במיוחד בתהליכים אלו הן אוכלוסיות ללא בסיס כלכלי, קשישים, עולים חדשים ואנשים בעלי צרכים מיוחדים (מבקר המדינה, 2016; יוליס וורהפטיג, 2020).

***חשיבות מעורבותם של התושבים בתהליכי התחדשות עירונית וההשקעה בפיתוח קהילתי***

על רקע הקושי לקדם תהליכי התחדשות עירונית ללא התארגנות מוצלחת ותיאום בין התושבים ובעקבות החשש מדחיקת התושבים הוותיקים וחוסר התייחסות מספקת לצרכיהם בתהליכי התחדשות עירונית, גורמים מקצועיים שונים (מבקר המדינה, 2016; משרד הבינוי והשיכון, 2017; הרשות להתחדשות עירונית, 2016) ממליצים על השקעה ב"העצמת דיירים ותיקים בתהליכי התחדשות עירונית", כאמצעי חשוב להגדלת סיכויי היישום של תוכניות להתחדשות עירונית ולהתמודדות עם החסמים השונים. האפשרות של "תמיכה בארגונים ללא מטרות רווח או בעמותות" זוהתה על ידי גורמי ממשלה כאחד הערוצים המרכזיים לקידום התהליך (מבקר המדינה ומשרד הבינוי והשיכון). ההנחה היא כי מעורבות תושבי השכונות בתהליכי ההתחדשות העירונית בפריפריה עשויה להגביר את סיכוייהם להמשיך ולהתגורר בשכונה לאחר התחדשותה ולהשפיע על אופי השכונה המתגבש, כך שיוכלו להמשיך ולשמר חלקים מאורח החיים שהיה קודם לתהליך. בעקבות ההמלצות, הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית, שהוקמה בישראל במשרד השיכון בשנת 2016, הוציאה שורה של פרסומים המעמידים מידע מקצועי רלוונטי לרשות התושבים הוותיקים בשכונות (כמו מדריך לדיירים, מדריך להסכם פינוי-בינוי') ואף המליצה ללוות את מיזמי ההתחדשות העירונית ב'דוח חברתי', המציג את מאפייני התושבים במתחם, כחלק מתהליך שיתוף ציבור התושבים במתחם.

במחקר מלווה לתוכניות להעצמה קהילתית ושילובה בתהליכי קבלת ההחלטות בתוכניות התחדשות עירונית באנגליה ((Dicks, 2013 מעלה ספקות ביחס למידת היישום של יוזמות אלו, ומציין כי בפועל, מטעמי חסכנות, הרשויות אינן מספקות תקציבים להתארגנויות אלו, לתושבים אין את התקציב לכך, וכתוצאה מכך מתגברים המתחים בין התושבים בקהילה.

בעקבות הצורך שזוהה, מתרחבת המגמה של כניסת אנשי מקצוע מתחומי החברה והקהילה לליווי תושבים המתגוררים בשכונות בתהליכי התחדשות עירונית. חלק מהרשויות המקומיות הקימו אגפי 'התחדשות עירונית' ומעסיקים 'רכזים חברתיים' העוסקים בקשר עם התושבים. הרכזים מכינים על השכונה 'דוח חברתי', המציג את המשאבים והאתגרים הקיימים בשכונה, ומעמידים מידע רלוונטי לתושבים על התהליך. לצד אלו, עובדים סוציאליים קהילתיים עוסקים בתחום זה באמצעות שלוש אסטרטגיות Rothman, 2008)): סיוע בהתארגנות התושבים בתהליכי התכנון; פעילות בתחום הסינגור והגנה על זכויות תושבים; ופיתוח יכולות מקומיות-קהילתיות והעצמת התושבים. אולם בישראל, הן 'הרכזים החברתיים' ביחידות להתחדשות עירונית והן העובדים הסוציאליים מועסקים על ידי הרשות המקומית ומתמודדים עם הדילמה הנעה בין הנאמנות לערכי המקצוע ולמצוקת התושבים הוותיקים לבין המחויבות למסגרת המעסיקה אותם – הרשות המקומית, המעוניינת לקדם פרויקטים של התחדשות עירונית (גבע ורוזן, 2016).

**קהילות צעירים משימתיות כאמצעי לקידום תהליכי פיתוח קהילתי והתחדשות עירונית**

המאה העשרים ואחת מביאה עימה תהליכים מואצים של בינוי ואכלוס עירוני, לצד ירידה בהון האישי-חברתי והיחלשות הסולידריות החברתית. כל אלו הביאו לפגיעה בחוסן הקהילה וביכולתה של הקהילה להתמודד, בין היתר, עם אתגרים בתחומי התחדשות עירונית ומיצוי זכויות בתחום הדיור ומצביעים על הצורך בהשקעה בתחום הפיתוח הקהילתי. ( Neparstek, 1997; Putnam, 2000; Van der Veen, 2003; Woodcraft, 2012; ) קהילות צעירים משימתיות הן קבוצות של צעירים שבחרו להתיישב באופן קבוע ביישובים ובשכונות בפריפריה הגאוגרפית והחברתית בישראל. לרוב החברים חיים חיי קהילה פעילים ופועלים במשותף להובלת שינוי משמעותי וארוך טווח, במטרה ליצור שוויון הזדמנויות ולצמצם פערים בחברה. קהילות אלו בעלות משאבים חברתיים העשויים לסייע בקידום פיתוח קהילתי, תהליכי התחדשות עירונית ומיצוי זכויות בתחום הדיור בשל ההון האישי של כל פרט וקהילה וההון החברתי-קהילתי של הקבוצה בכללותה. (בניש ודוד, 2018; שדמי-וורטמן, 2009; קורן-לורנס, 2016, יוליס וורהפטיג, 2020; רגב, 2008; רוסו-כרמל, סוקולובר-יעקובי וקרומר-נבו, 2019; Woodcraft & Dixon, 2013; Putnam & Feldstein, 2009). מעורבות חברי של קהילות צעירים עשויה למלא תפקיד מרכזי בהתמודדות עם חסמים בתהליך ההתחדשות העירונית, ובסיוע בחיבור בין הגורמים המרכזיים השותפים לתהליך. הקהילה הממוקמת בשכונה מהווה חלק ממרקם אנושי שכונתי ועשויה לזהות ולהכיר בצורה טובה את הצרכים, המשאבים והשאיפות של התושבים באזור. הפעילות המשותפת עם התושבים מתבצעת "בגובה העיניים", ובדרך תהליכית המותאמת לצרכי התושבים, ונועדה בין היתר להרחבת משאביהם האישיים והקבוצתיים שלהם. (אוחיון, 2013; דביר 2016; טליאס, מור ופיורקו, 2012; יבלברג וקוממי, 2015; צפוני, 2012; שמר, 2013; Rojs, et. Al., 2020).

***המורכבות הכרוכה בפעילות הקהילות בזירה העירונית***

המפגש בין חברי הקבוצות השיתופיות והתושבים המקומיים מציג שורה של דילמות ואתגרים (טליאס, מור ופיורקו, 2012; צפוני, 2012; שמר, 2008). בתחום החברתי, יש תושבים מקומיים המעלים חששות מכניסת קבוצה חיצונית, שונה לתוך יישוב הומוגני, המהווה איום כלשהו. לרוב, התושבים החדשים מקהילת הצעירים נתפסים כאידיאליסטיים ויזמים, הבוחרים לעבור לפריפריה, ואילו התושבים הוותיקים נתפסים כפאסיביים, אשר מתגוררים בפריפריה בניגוד לרצונם; מחקר העוקב אחר תרומת קהילות שיתופיות בברצלונה ובציריך לתושבי השכונה (Rojs, Hawlina, Gračner & Ramšak, 2020 ) מוסיף כי לעיתים עשויה להיות תחושת תסכול רבה של חברי הקהילה, התושבים החדשים, בעקבות השקעת זמן רב בפרויקטים, שלא צלחו וכתוצאה מכך חל תהליך של נסיגה מקשר חברתי עם התושבים הוותיקים; בתחום המקצועי, זוהה צורך לחזק את היכולות המקצועיות של חברי הקהילה החדשים, כדי שיוכלו לממש את היכולות והעוצמה הקהילתית שהקהילות מביאות ליישוב.

**קרן שח"ף כשותפות פילנתרופית המטפחת קהילות צעירים משימתיות**

קרן שח"ף, שהעשייה שלה נבחנת במסגרת המחקר הנוכחי, היא שותפות פילנתרופית שהוקמה בשנת 2010. חברים בה קרנות, ארגונים ותורמים פרטיים שחברו במטרה לצמצם אי שוויון בחברה הישראלית באמצעות תמיכה בקהילות צעירים משימתיות, על ידי חלוקת מענקים, ליווי פעילות והדרכה של אנשי מקצוע, ורתימת שותפים מהשלטון המקומי וממשרדי הממשלה. התמיכה בפעילות קהילות הצעירים באזורי פריפריה גאוגרפית וחברתית נועדה לשפר את איכות החיים, החוסן הקהילתי והמעורבות האזרחית של תושבי השכונות והיישובים בפריפריה, כחלק מהמארג השכונתי והיישובי וקידום שותפויות רב-מגזריות. (אתר הקרן[[29]](#footnote-29)) בראש הקרן עומד איש עסקים ומנכ"ל חברת הייטק לשעבר.

במחקר הנוכחי נבחנת ההשקעה של הקרן בפעילות קהילות צעירים משימתיות לקידום תהליכי התחדשות עירונית ופיתוח קהילתי בשתי רשויות הממוקמות בפריפריה הגיאו-חברתית בישראל[[30]](#footnote-30). המחקר הנוכחי התבצע במסגרת מיזם משותף של משרד הבינוי והשיכון ((MoCH, אגף שיקום שכונות וקרן שח"ף לפיתוח קהילות שיתופיות, שחברו לחיזוק אוכלוסיות בפריפריה הגאו-חברתית בשני יישובים ולקידום תהליכי התחדשות עירונית בשכונות בהן מיושמים פרויקטים של שיקום שכונות.

**Materials and methods**

במסגרת המחקר בדקנו מהו הקונטקסט בו פועלת הקרן הפילנתרופית וקהילות הצעירים שהיא מפעילה בשני היישובים, מהן הפעולות המרכזיות של נציגי הקרן בעבודה עם משרד הבינוי והשיכון ((MoCH, הרשות המקומית, היזמים העוסקים בבנייה והתושבים הוותיקים בשכונה; ומהן התוצאות של פעילות זו בכל אחד מהאתרים.

Employing qualitative methods to gather data from the field בשני היישובים, we held in-depth interviews with key stakeholders המעורבים בתהליכי התחדשות עירונית ביישובים: local officials ברשויות המקומיות (n = 6), young target communities’ representatives (n = 8), local neighborhood program coordinators (n = 3), residents’ representatives (n = 8), philanthropic foundation representatives (n = 4), government ministry representatives/officials (n = 2), and developers involved in neighborhood construction representatives (n = 3). I also drew upon field observations and official documents של פעילות הקרן בשני היישובים.

Interviewing variety of stakeholders allowed for the examination from multiple perspectives. Adopting variety of information sources enables to gain more confirmation and assurance to the findings (Stake, 2013).

Data were collected on various aspects of the joint initiative’s operation, including engagement with local authorities, resource allocation and utilization, initial organization, community development and urban renewal activities, community tools implementation, partnership-building with local authorities, post-project community building and urban renewal results, and the ongoing stability and impact of the economic and human resources deployed at both sites over time.

**Case studies**

בחינת שני חקרי מקרה מאפשרת בחינה מעמיקה של אסטרטגיית ההפעלה והתוצאות של התוכנית, והזדמנות להשוואה של הקונטקסט הייחודי ומורכבות ההפעלה של התוכנית בשני יישובים שונים בפריפריה הגאו-חברתית בישראל – בית שמש (להלן BSH) ולוד (להלן L) ותוצאותיהן. ניתוח הקונטקסט החברתי והרשותי ((municipal בשני היישובים יסייע בהבנת תהליכי ההפעלה של היוזמה ביישוביםStake, 2013)[[31]](#footnote-31)). שני היישובים ממוקמים במרכז הארץ ומדורגים באשכול כלכלי-חברתי נמוך. (CBS, 2021)[[32]](#footnote-32). בשני היישובים חלק ניכר מהתושבים בעלי רקע סוציו-אקונומי נמוך וזקוקים לסיוע של השירותים הציבוריים.

Table 1: Main characteristics of the local authorities (CBS, 2021; NII, 2021)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Bet Shemesh** | **Lod** |
| Socio-Economic cluster | 2 | 4 |
| Number of residents (thousands) | 140 | 82 |
| Area (dunams, in thousands) | 37 | 12 |
| Population density (per capita/Sq.m.) | 3,622 | 6,786 |
| % Ultra-orthodox population | 55 | ~2 |
| % Arab population | - | 31 |
| % Immigrants (1990+) | 16 | 25 |
| % Birth to 18 years old | 55 | 37 |
| % 65+ years old | 5 | 15 |
| % Employees earning up to minimum wage | 50 | 41 |

**Case study 1**

העיר בית שמש ממוקמת בסמוך למרכז הארץ, בעלת משאבים אך מתמודדת עם אתגרים רבים. העיר בעלת תחום שיפוט גדול יחסית וצפיפות אוכלוסייה קטן ונמצאת בתנופת צמיחה משמעותית במספר התושבים ((especially Ultra-orthodox population characterized by low socio-economic … ובהתחלות בנייה בשטחה. פרופיל התושבים צעיר יחסית ויש בה שיעור נמוך של עולים, מרביתם מגיעים מארצות רווחה. לצד זאת, העיר מתמודדת עם מגוון אתגרים בתחומי החינוך, התעסוקה, הבריאות, הרווחה והחברה. בחודשים האחרונים הוקמה בעיר יחידה להתחדשות עירונית.

התוכנית בהובלת הקרן הפילנתרופית (להלן התוכנית) הופעלה בשכונת מצוקה בצפון העיר באזור הוותיק של העיר. השכונה נבנתה בשנות ה-50 וה-60 של המאה הקודמת וכוללת מבני שיכון בני 4-2 קומות. הדירות קטנות וחלק ניכר מהן שכורות או בבעלות ציבורית. שיעור גבוה מתושבי השכונה מבוגרים ועולים. השכונה דלה בשירותים חברתיים למתגוררים באזור. אין באזור בתי ספר ומבנה ציבורי שישמש כמרכז לפעילויות פנאי ותרבות. קיימים מעט מרחבים ציבוריים מטופחים לישיבה ולהפגה לילדים ולמבוגרים וגן משחקים אחד בלבד.

בסוף שנת 2015 אושרה תוכנית לבינוי-פינוי במתחם. התוכנית מציעה הכפלה של כ-פי 6 יחידות הדיור, כולל דיור לאוכלוסייה המבוגרת ודירות מגורים קטנות, יחידות מסחר, תעסוקה (משרדים) ומקום לפעילות פנאי. מתוכנן להיבנות מבנה ציבורי של בית ספר יסודי.

**Case study 2**

העיר לוד ממוקמת במרכז הארץ ומתמודדת עם מספר אתגרים משמעותיים. העיר בעלת תחום שיפוט קטן יחסית וצפיפות אוכלוסייה גבוהה. פרופיל התושבים כולל שיעור משמעותי של אוכלוסייה המתמודדת עם קשיים – אוכלוסייה ערבית ועולים חדשים מארצות מצוקה. העיר מתמודדת עם מגוון אתגרים בתחומי חינוך, תעסוקה, בריאות ורווחה. ברשות קיימת יחידה להתחדשות עירונית שהוקמה לפני כארבע שנים ועוסקת בקידום תהליכי התחדשות עירונית ויוזמות חברתיות ביישוב.

התוכנית בהובלת הקרן הפילנתרופית הופעלה בשכונת מצוקה בדרום העיר באזור הוותיק יותר של העיר. השכונה נבנתה בשנות ה-80 ו-ה90 של המאה הקודמת וכוללת מבני שיכון בני 4-3 קומות, ודירות קטנות שחלק ניכר מהן שכורות או בבעלות ציבורית. השכונה מתאפיינת בשתי מגמות דו כיווניות: הזדקנות האוכלוסייה הוותיקה, כולל אוכלוסייה של עולים, ערבים ומבקשי מקלט מאפריקה. קיים שיעור גבוה של אוכלוסייה מבוגרת בעלת רמת השכלה נמוכה. קיימת תחלופה גבוהה של דיירים שחלק ניכר מהם גרים בשכירות וקיים קושי של הדיירים להתארגן ולטפל במרחבים המשותפים של הבניינים. רוב המרחבים המשותפים לא מתוחזקים ובשכונה כמעט ואין גנים ציבוריים, אזורי מסחר, תעסוקה, בילוי פנאי רציפים והמרחב הציבורי אינו מנוצל לרווחת התושבים.

בשנת 2013 אושרה תוכנית פינוי-בינוי בשלושה מתחמים באזור. התוכנית כוללת הכפלה של כ-פי 4 יחידות דיור, וכוללת גם הרחבה של שטחי מסחר, תעסוקה ומקומות בילוי ופנאי. לצד אלו מתוכננת הרחבת רשת כבישים בינעירוניים ועירוניים חדשים והוספת שבילי אופניים ושבילים להולכי רגל.

בעקבות יישום התוכנית בשני היישובים, אופי השכונות הולך להשתנות, צורת הבינוי וטיפוחו, ומערך השירותים לתושבי האזור. התושבים ייהנו מהתשתיות החדשות ומאופי שכונה יותר איכותי בהרכבו, ובמגוון השירותים בתחום של חינוך ותחבורה התואם לצרכי התושבים. השינוי רלוונטי יותר לבעלי הדירות ופחות לאוכלוסייה השוכרת דירות מגורים במקום.

מצב השכונה ותושביה בשני היישובים מציב מספר אתגרים והזדמנויות: מחד - מוטיבציה גבוהה של התושבים לתהליכי התחדשות עירונית והזדמנות לשפר את רמת חייהם, והתעניינות עסקית ויזמית להצטרפות לתהליכים אלו. לצד אלו, קיימים אתגרים מרובים כמו כושר התארגנות נמוך של התושבים, דיירים פגיעים יותר בשל הצורך לשנות מקום מגורים והצורך לאתר מקומות השכרה במחיר נמוך, וכן חשש התושבים משינוי בהרכב והאופי המשפחתי-קהילתי של השכונה בעקבות תהליך ההתחדשות. על מנת להבטיח את שימור טובת התושבים המקומיים בתהליך ההתחדשות היה חשוב ללוות את התהליך במרכיב של פיתוח קהילתי אשר ירחיב את המשאבים וארגז הכלים שלהם לקידום האינטרסים שלהם בתהליך ההתחדשות העירונית.

**results**

ממצאי המחקר שופכים אור על פעילות הקרן הפילנתרופית במסגרת הפעלת קהילות צעירים משימתיות בשני יישובים בהם מתקיים פרויקט התחדשות עירונית – על עבודתה עם הגורמים השותפים המרכזיים (ממשלה, רשות מקומית, תושבים), ועל תוצאות התוכנית המשותפת של הקרן והממשלה – בתחומים של פיתוח קהילתי והתחדשות עירונית.

**יצירת תשתיות לקראת הפעלת התוכנית**

**בניית שותפות של הקרן הפילנתרופית עם הממשלה**

בניית השותפות בין הקרן לבין משרד הבינוי והשיכון ((MoCH נועדה לגייס את משאב קהילות הצעירים המשימתיות לעשייה בתחום ההתחדשות העירונית. משרד הבינוי והשיכון ((MoCH ראה בקהילות הצעירים משאב ייחודי העשוי למתן את הביקורת הציבורית הקיימת על יוזמות אלו ולהביא להרחבת מעורבות התושבים הוותיקים באזורי פריפריה, (בעקבות ביקורת ציבורית והמלצת מבקר המדינה, בדוח המבקר 2016). הקרן הפילנתרופית השקיעה בתחום זה על מנת להשפיע על אופי היישום של היוזמות להתחדשות עירונית בפריפריה הגיאו-חברתית, כך שתבאנה לידי ביטוי גם את האינטרסים של התושבים הוותיקים.

לצורך בניית השותפות הקרן הפילנתרופית הגישה הצעה למכרז של משרד הבינוי והשיכון ((MoCH למימון 3 קהילות צעירים משימתיות. לאחר אישור ההצעה הופעלו שתי קהילות צעירים משימתיות – בלוד ובבית שמש. לקראת התחלת פעילות הקהילות בשני היישובים נערכה סדרת ישיבות עם פקיד בכיר במשרד השיכון ((MoCH, שסייע בגיבוש התוכנית, אישר אותה וליווה אותה בשלבי הגיבוש הראשונים במשך כשנה. בשלב זה מוקדו תחילה מטרות התוכנית, על בסיס האינטרסים המשותפים של משרד הבינוי והשיכון ((MoCH והקרן ונבנתה תוכנית פעולה כללית לשני היישובים (בדיאלוג עם נציגים בשתי הרשויות המקומיות). התקשורת בין שני הגופים נערכה בעקבות משימות שנדרשו לבצע (בניית תוכנית פעולה), אך לא תוכנן באופן מובנה ומלכתחילה דפוס ההתקשרות ואופיו (כמו מס' מפגשים שנתיים ותכניהם, מועדי עדכון והתכתבויות, ובניית מאגרי מידע לשיתוף בידע), ולא גובשו תהליכי העבודה ומנגנוני שיתוף הפעולה, התקשורת והפיקוח על הפעילות המשותפת (לוח 2).

לוח 2: שלבים בתקשורת בין הקרן הפילנתרופית ומשרד הבינוי והשיכון ((MoCH

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| שנת הפעלה | הגורם שאיתו מתקיים קשר | תדירות המפגשים | תכנים ומידע שהועבר |
| ראשונה | פקיד בכיר המעורב בגיבוש התוכנית | שוטפים בהתאם לצורך | מפגשים לגיבוש משותף של תוכניות ההפעלה |
| שנייה | פקיד בדרג ביניים שאינו מעורב בגיבוש התוכנית | אחת לחצי שנה עד שנה | מפגשי דיווח תקופתי על התקדמות ההפעלה לקראת בקשות לתשלום |
| שלישית | פקיד בדרג ביניים + ועדת היגוי מלווה של פקידות בכירה | אחת לחצי שנה עד שנה | מפגשים לגיבוש תוכנית הערכה והצגת ממצאים תקופתית. דוחות המחקר המלאים הוגשו במייל. |

לאחר כשנה, בעקבות עזיבת איש המקצוע במשרד השיכון את תפקידו, האחריות על התקשורת והמעקב אחר התוכנית הועברה לפקיד נוסף, שהיה פחות מעורב בגיבוש התוכנית ויישומה. המפגשים עם פקיד זה היו נדירים יותר (אחת לחצי שנה עד שנה), והוא היה פחות מעורב ומיודע על ההתקדמות השוטפת בהפעלת התוכנית ותוצריה. בשנה השלישית, בעקבות ההחלטה על ביצוע מחקר מלווה לתוכנית, נערכו מספר פגישות תיאום ביחס למתווה המחקר וגובשה ועדת היגוי מלווה של בכירי המשרד שבפניה הוצגו ממצאי המחקר.

,ושדה**בניית השותפות של הקרן הפילנתרופית עם הרשות המקומית**

גיבוש תוכנית פעולה מפורטת, שבוצע לאחר ההתקשרות בין הקרן ומשרד השיכון, נערך בכל רשות בפורום משותף עם מספר גורמים עירוניים. כל תוכנית יישובית עברה את אישורה של הפקידות הבכירה במשרד הממשלתי (לוח 2). הבניית השותפות ברמת הרשות המקומית נערכה במספר שלבים: תחילה נבחרה רכזת תוכנית שכונתית להובלת התוכנית (להלן הרכזת) - בבית שמש נבחרה לרכזת (על ידי קהילת הצעירים והקרן) עובדת סוציאלית קהילתית, החברה באחת מקהילות הצעירים ביישוב, ואילו בלוד נבחרה (על ידי הקרן) סטודנטית העובדת בארגון סטודנטים מקומי העוסק בעיקר בחינוך. לאחר מכן נערכו ביישובים סדרת מפגשים לגיבוש תוכנית פעולה. בבית שמש, נוכחו במפגשים נציגי הקרן, משרד הבינוי והשיכון ((MoCH, הרשות המקומית (אגף שיקום שכונות, אגף הרווחה וראשת העיר), נציגי קהילת הצעירים והרכזת, ותושבי השכונה. בלוד נכחו נציגי ארגוני מגזר שלישי (כמו מתנ"ס, מעון לגיל הרך, מרכז גישור ועוד) הפעילים בשכונה, הרכזת ולעיתים נציג הקרן. במפגש הראשון נכחה מנהלת היחידה להתחדשות עירונית ברשות המקומית.

בשני היישובים הוסכם כי התוכנית נועדה לקדם התחדשות עירונית ופיתוח קהילתי בשכונה, כולל ליווי פרטני וקבוצתי לתושבים ותיקים, העצמתם והכשרתם, וסיוע בהתארגנות הקהילתית של התושבים. הוסכם גם על רכיבים מרכזיים בתוכנית, כולל טיפוח מנהיגות ומשאבי כוח אדם, ליווי תהליכי התחדשות עירונית, ארגון אירועים חברתיים-קהילתיים ובניית שותפות עם גורמים ברשות המקומית.

בבית שמש הוקמה ועדת היגוי מלווה לתוכנית שכללה את נציגי כל השותפים בתוכנית (ממשלה, רשות, קרן, קהילת הצעירים ותושבים), שהתכנסה אחת חודש. סיכומי המפגשים הופצו באופן קבוע לכל הגורמים השותפים לתוכנית, והופץ גם מידע שוטף, מתועד ומפורט היטב על אירועים חברתיים-קהילתיים, כנסים ויוזמות להעשרת ידע בתחום ההתחדשות העירונית ולטיפוח מקצועי שנערכו לתושבים ולנציגיהם. בעקבות החלטה על סקר צרכי תושבים, נעשה שימוש בשאלון של משרד השיכון ((MoCH ותוצאות הסקר הוקלדו למאגר המשרד. לעומת זאת, בלוד הוקם פורום לבניית תוכנית פעולה, שפעל בחודשים הראשונים בלבד לגיבושה. לאחר מכן המפגשים נערכו בין אנשי המקצוע לקראת ייזום של אירועים חברתיים-קהילתיים. תיעוד התוכנית כלל תכתובת מיילים אחת לחודש של רכזת התוכנית למנהל התוכנית בקרן, בליווי תמונות.

בשני היישובים הוחלט כי ההובלה של התוכנית בשדה תהיה על ידי הרכזת. רכזת זו הייתה כפופה הן לארגון אליו היא שייכת והן לנציג הקרן במקביל.

לוח 3: צעדים מרכזיים בגיבוש השותפות ברמת הרשות המקומית בשני היישובים

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| הצעדים שננקטו | בית שמש | לוד |
| בחירת רכזת התוכנית בשכונה | על ידי הקהילה המקומית והקרן | על ידי הקרן |
| פרופיל הרכזת | עובדת סוציאלית קהילתית,  חברת קהילת צעירים ביישוב | סטודנטית העובדת בארגון הסטודנטים המקומי העוסק בהתנדבות בעיקר בחינוך |
| סדרת מפגשים לגיבוש התוכנית (מטרות, רכיבים, תוצרים ותוצאות) עם נציגים מקומיים | משתתפים: משרד הבינוי והשיכון ((MoCH, יחידות רווחה ושיקום שכונות ברשות, תושבים, קרן | משתתפים: ארגוני מגזר שלישי |
| מעורבות היחידה להתחדשות עירונית בגיבוש התוכנית | לא הוקמה עדיין ביישוב | מנהלת היחידה נכחה במפגש הראשון בלבד |
| מטרות | פיתוח קהילתי  וקידום תהליכי התחדשות עירונית לטובת התושבים | פיתוח קהילתי  וקידום תהליכי התחדשות עירונית לטובת התושבים |
| הקמת פורום מלווה | ועדת היגוי יישובית  (ממשלה, רשות, תושבים, רכזת מהקהילה, נציג קרן) | פורום לגיבוש תוכנית פעולה  (ארגוני מגזר שלישי בשכונה, לעיתים רחוקות נציג הקרן) |
| גיבוש דפוסי עבודה, תקשורת ותיעוד | ישיבות אחד לחודש והפצת סיכומי המפגשים לכל השותפים | ישיבות לגיבוש תוכנית פעולה ולקראת פעילויות חברתיות-קהילתיות, עדכון הקרן באמצעות מייל חודשי של הרכזת |

**יישום התוכנית בשני היישובים**

פעילות הקרן נועדה לקדם שני תהליכים מרכזיים בשתי השכונות בהן פעלה – פיתוח קהילתי והתחדשות עירונית.

**העשייה של הקרן הפילנתרופית בפיתוח קהילתי והתחדשות עירונית**

בעקבות Matarrita-Cascante, Lee & Nam (2021)[[33]](#footnote-33) [[34]](#footnote-34) [[35]](#footnote-35)ניתוח העשייה של הקרן הפילנתרופית בתחום הפיתוח הקהילתי מתייחס למספר ממדים של יצירת שותפות Implementation of participatory practices, בניית שיתופי פעולה בין הגורמים השונים ומיצוי משאביהם לטובת התוכנית Implementation of collaborative efforts, בניית יכולות קהילתיות, Community capacity building, ופעילויות להעצמת הקהילה .Empowerment

*Operating model*

מודל ההפעלה של התוכנית בשני היישובים היה שונה (לוח 4). בשכונה בבית שמש התקיים מודל המופעל על ידי קהילה המתגוררת בבית שמש. חבריה שזורים בתפקידים מרכזיים שונים ברשות המקומית ומפעילים תוכניות בתחומי חינוך, רווחה וקיימות. קהילת צעירים זו מעורה מאד בפעילות השכונה ופועלת ברצף בשכונה לאורך שנים. כוח האדם המפעיל את התוכנית מורכב מעובדת קהילתית (הרכזת), עובדת מטעם הרווחה, ומתנדבות שנת שירות. צוות התוכנית ערך ישיבות שבועיות קבועות לתכנון ולתיאום ההפעלה השוטפת של התוכנית. תהליך העבודה היה מובנה מאד ומלווה בתיעוד אינטנסיבי של פגישות ויוזמות. הרכזת קיבלה הדרכה מקצועית פרטנית שוטפת מעובדת קהילתית מנוסה. הפיקוח על העבודה השוטפת של התוכנית היה על ידי ועדת היגוי מלווה ונערך בקביעות אחת לחודש, לאורך כל שנות ההפעלה של התוכנית.

בשכונה בלוד התקיים מודל המופעל על ידי ארגון / רשת סטודנטים. רשת זו פעילה מאד ביוזמות התנדבות חינוכיות וקהילתיות באזורים שונים בלוד ובעלת רשת תמיכה חברתית אינטנסיבית בסטודנטים המתנדבים. ארגון זה מקבל תקציבים לפעילות ממחלקות שונות ברשות המקומית. הארגון מעודד סטודנטים המסיימים את לימודיהם להמשיך ולהשתקע בלוד וחלק ניכר מהם משולבים בתפקידים שונים ברשות המקומית ובפעילות של ארגוני מגזר שלישי בעיר. דפוס ההפעלה של התוכנית על ידי ארגון זה היה פחות פורמלי (כמעט ללא תיעוד העשייה, אלא בעיקר באמצעות מיילים חודשיים על פעילויות מרכזיות לנציג הקרן). הרכזת התייעצה מקצועית עם בעלי תפקידים בארגון הסטודנטים, אנשי מקצוע בשכונה ונציג הקרן.

לוח 4: ממדים של הפעלה של הפרויקט לקידום התחדשות עירונית

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | בית שמש  (4 שנות פעילות) | לוד  (2 שנות פעילות ראשונות)[[36]](#footnote-36) |
| משאבים להפעלת הפרויקט |  |  |
| הרכב הצוות | עובדת קהילתית, עובדת מח' הרווחה, 2 מתנדבות ש"ש | עובדת קהילתית, 5 סטודנטים (יום עשייה חברתית בשבוע) |
| תקציב | תקציב מיוחד לאירועים קהילתיים,  ממח' שיקום שכונות ביישוב | תקציב מיוחד לאירועים קהילתיים,  ממח' שיקום שכונות ביישוב |
| מבנה למיקום הצוות המפעיל | + (בקהילת הצעירים) | + (ארגון הסטודנטים) |
| דפוס הפעלה |  |  |
| רישות עם בעלי תפקידים ברשות המקומית | ראשת העיר,  מח' מנהלת התחדשות עירונית, שיקום שכונות, עבודה קהילתית | הממונה על שיקום שכונות ביישוב |
| רישות עם ארגונים נוספים הפועלים בשכונה |  | מוטב יחדיו, מרכז צעירים, מרכז גישור, מעון שכונתי |
| גיוס חברי קהילת הצעירים לפעילות | חברי קהילת הצעירים (קיבוץ עירוני) | סטודנטים / צעירים פעילים קהילות סטודנטים, מרכז צעירים יישובי |
| תיעוד שוטף של הפעילות | סיכומי כל הפגישות של ועדת ההיגוי, מפגשי ועד שכונה, מפגשים עם יזמים, מפגשים עם בעלי תפקידים ברשות המקומית, תיעוד כל המיפויים | סיכום מפגשי תיאום והתנעה של התוכנית  סיכומים בודדים קצרים של פעילות חודשית באמצעות מייל לקרן |
| טיפוח מקצועי של צוות מפעיל (הדרכה אישית מקצועית והשתתפות בסדנאות ובכנסים מקצועיים) | הדרכה שוטפת לרכזת, עובדת קהילתית, מתנדבות, וועד שכונה בתחומים מקצועיים | הדרכה חד פעמית לרכזת, סטודנטים פעילים מקבלים הדרכה בתחומים חברתיים |

יותר הלעורך: האם להשאיר / להוריד / להעביר לסוף?*Community development and urban renewal activities*

קיימת חשיבות לטיפוח 'הון חברתי מקשר' ו'הון חברתי מגשר' – `Bridging` and `bonding` social capitalלצורך בניית יכולות הקהילה והעצמתה ( Putnam, 2000[[37]](#footnote-37); Woodcraft, Bacon, & Caistor-Arendar, & Hackett, 2012[[38]](#footnote-38) ). 'הון חברתי מקשר' (של שותפויות בין התושבים), יוצר משמעות, תחושת שייכות ומחויבות של הפרט לקהילה. לצד זאת טיפוח 'הון חברתי מגשר' (של שותפויות בין חברי הקהילה לבין סוכנויות ממשלתיות, הרשות, מגזר שלישי ועסקים) מגביר אמון, קבלת האחר וסובלנות בין חברי הקהילה לגופים הפועלים בה. בתהליכי פיתוח קהילתי קיימת חשיבות להנחת תשתיות להבטחת ההשקעה לאורך זמן - לבניית שותפות עם השחקנים המרכזיים בקהילה ועם התושבים, יצירת מנגנוני מעורבות תושבים - *עם* התושבים ולא *למען* התושבים, בדגש על יצירת שותפויות ולא רק השתתפות ועידוד מעורבות התושבים בפעילות באמצעות מגוון כלים בשלבים ובתחומים שונים של הפעלה.

בחינת פעילויות התוכנית בפיתוח קהילתי ובהתחדשות עירונית מצביעה גם היא על ההבדלים הקיימים בין שני היישובים (לוח 5). בשכונה בבית שמש הושם דגש רב על פעילויות פיתוח הקהילתי באוריינטציה משלבת ((participatory. הוקמה והופעלה קב' וואטסאפ שכונתית פעילה, הוקם ועד שכונה והושקע בהדרכתו המקצועית ובליוויו ברציפות. חברי הוועד קיבלו על עצמם תפקידים שונים (בתחום החברתי-קהילתי ובתחום ההתחדשות העירונית), יזמו והובילו הפעלה של אירועים קהילתיים חברתיים לכלל תושבי השכונה (בעיקר בחגים או בחופשות), והיו נוכחים בכל המפגשים של התוכנית. ועד השכונה נפגש בקביעות עם הרכזת לעדכון שוטף, למעקב אחר צרכי התושבים וההתפתחויות בתחום ההתחדשות העירונית ולייזום פעילויות בהתאם לצרכים. לצד אלו נערכה פעילות בתחום ההתחדשות העירונית, כולל הכשרה פורמלית של הרכזת בתחום, הכשרה מקצועית של נציגי התושבים על ידי מומחים שונים, קיום מפגשים וכנסים לכלל תושבי השכונה להעברת מידע והתקיים שיח מקצועי שוטף עם היזמים המיישמים את תהליכי ההתחדשות העירונית בשכונה ועם בעלי תפקידים שונים ברשות המקומית בתחום זה, כולל עם ראשת העיר, תוך הקפדה על מעורבות והשתתפות שוטפת של נציגות תושבי השכונה בכל המפגשים.

לוח 5: פעילויות התוכנית לקידום פיתוח קהילתי והתחדשות עירונית

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | בית שמש  (4 שנות פעילות ראשונות) | לוד  (2 שנות פעילות ראשונות) |
| פעילות בתחום פיתוח קהילתי |  |  |
| ראיונות לצורך מיפוי צרכים | 170 ראיונות פרטניים | כ-100 ראיונות פרטניים |
| בניית 'הון מקשר' (בינוי ולכידות קהילתית, קשר בין תושבים):  הקמת קבוצת וואטסאפ | קבוצת וואטסאפ פעילה לעדכון תושבי השכונה בפעילויות ומידע עדכניים  100 תושבים חברים |  |
| ייזום אירועים קהילתיים בחגים | קיום מגוון אירועים קהילתיים | קיום מגוון אירועים קהילתיים |
| טיפוח הנהגה מקומית מעורבת ויוזמת | ועד שכונה מעורב ושותף בהובלה בכל פעילות קהילתית בשכונה | מפגשים בודדים עם נציגים מהשכונה |
| בניית 'הון מגשר' (רישות התושבים עם רשות וגורמים מסייעים):  הידוק קשרים של נציגי השכונה עם בעלי תפקידים ברשות | הוועד שותף בכל ישיבות הרשות, בקידום פיתוח קהילתי |  |
| תרגום חומרים המופצים לתושבי השכונה | תרגום לאמהרית ולרוסית |  |
| פעילות בתחום התחדשות עירונית |  |  |
| בניית 'הון מגשר':  הידוק קשרים של נציגי השכונה עם בעלי תפקידים ברשות | הוועד שותף בכל ישיבות הרשות, מעקב אחר התקדמות תהליכי בינוי-פינוי בשכונה (5 מפגשים פורמליים בנושא) |  |
| ליווי והדרכה לרכזת | הנחייה שבועית של עובדת קהילתית  השתתפות בקורס התחדשות עירונית במרכז הגר |  |
| ליווי והדרכה לפעילים / לועד השכונה | 4 מפגשים עם מומחים בתחומי התחדשות עירונית שונים |  |
| הרחבת המידע בתחום התחדשות עירונית / פינוי-בינוי/תמ"א 38:  כנסי מיצוי זכויות | 2 כנסים בתחומי התחדשות עירונית ומיצוי זכויות בדיור |  |
| קידום שיח מקצועי עם יזמים | 6 מפגשים |  |

בשכונה בלוד הושם דגש רב על פעילות פיתוח קהילתי, אך באופי שונה. התקיימו מגוון אירועים קהילתיים בחגים, וסדנה לקבוצת אימהות במעון שהופעלו על ידי סטודנטים מתנדבים. לצד אלו התקיימה פעילות לשיפור פני הסביבה בשכונה, כמו שיפוץ ספסלים, "מייקאוברים" (כמו סיוד חדרי מדרגות וניקוי חצרות) והקמת גינה קהילתית. לפעילויות הוזמנו תושבי השכונה.

*Products and Outcomes*

השוואת תוצאות התוכנית בשני האתרים לאחר כארבע שנים מתחילת ההפעלה מצביעה על מספר הבדלים משמעותיים. בשכונה בבית שמש, בעקבות ההשקעה המסיבית ב"הון מקשר", ממשיכות לפעול בשכונה יוזמות התורמות לחיזוק הלכידות הקהילתית (קב' הוואטסאפ, אירועים קהילתיים). ועד השכונה פעיל ומעורב מאד בתכנון והפעלת האירועים החברתיים-קהילתיים. קיימת אף פעילות אינטנסיבית לקידום הפרויקט להתחדשות עירונית בשכונה – עם הרשות המקומית, מול היזמים ותושבי השכונה, ונוצרה קואליציה מקומית (של התושבים, הרכזת וצוות הפרויקט ובעלי תפקידים ברשות המקומית, כולל ראשת העיר) לקידום הפרויקט וזירוז יישומו בשכונה. הפרויקט נועד עבור תושבי השכונה, ומיושם במודל מיוחד של "בינוי-פינוי", מודל המאפשר לתושבים להישאר בבתיהם ולפנותם רק עם המעבר לדירה החדשה[[39]](#footnote-39). ועד השכונה מקיים שיח שוטף עם כל הגורמים (יזמים, בעלי תפקידים ברשות) וחבריו העידו באופן אישי על מעורבותם בתהליכים אלו. מאידך, עד מעברם של התושבים לדירות החדשות יוזמות לחידוש פני השכונה מתקדמות בעצלתיים וקיימת התחושה (ברשות המקומית לפחות) כי בעתיד הקרוב התושבים יעברו לדיור חדש והשקעה בטיפוח השכונה הינה בזבוז משאבים.

בשכונה בלוד, מיקוד ההשקעה היה במיפוי צרכי התושבים, קיום אירועים חברתיים-קהילתיים ויוזמות לשיפור פני השכונה ללא השקעה בפיתוח משאבי הקהילה. במהלך השנה השלישית, עם עזיבת הרכזת ועד להגעת רכזת חדשה לאחר כשנה (בין היתר בשל הקורונה), הופסקו הפעילויות הקהילתיות והיוזמות לשיפור פני השכונה הוזנחו. בתחום ההתחדשות העירונית, התקיימו תהליכי התחדשות בבניינים בודדים בשכונה (2-3 בניינים). סוף תהליך ההתחדשות העירונית מתוכנן להסתיים בעוד כחצי שנה. בסיומו הדיירים יקבלו ממ"ד ומעלית בלבד (למרות הדירות הקטנות). כלומר, לא צפוי בעתיד הקרוב ייזום וקידום של פרויקט התחדשות עירונית (תמ"א 38 או בינוי-פינוי) להגדלת הדירות ולפיתוח סביבתי לכלל תושבי השכונה, למרות המצב הקשה, ההזנחה והעזובה הקיימת כיום במרחבים הציבוריים ובחדרי המדרגות.

בסיכומו של דבר, נראה כי למרבה הצער, ככל הנראה עקב הפסקת פעילות הפרויקט בשלב מוקדם וחידושו כשנה לאחר מכן, ולכל ההשקעה שהייתה בשכונה בלוד - אין ביטוי בשטח וכפי הנראה המשאבים ירדו לטמיון ועבודת הרכזת החדשה מתחילה מבראשית.

**discussion**

בשנים האחרונות מתרחבת התופעה של ריבוי שחקנים בקביעה וביישום של מדיניות ציבורית, כחלק מתהליכי ההפרטה המתגברים במאה העשרים ואחת, לצד התחזקות החברה האזרחית ופעילותה לקידום שינוי חברתי. שיתופי פעולה בין-מגזריים מזמנים מפגש של בעלי עניין מסקטורים שונים ומאפשרים ייצוג אינטרסים של קבוצות אוכלוסייה שונות. בניית השותפויות בין הפילנתרופיה לבין הממשלה (והרשויות המקומיות) מהווה הזדמנות לאיגום משאבים של ידע, ניסיון מקצועי ומשאבים כלכליים לטובת התושבים/הציבור (Sher-Hadar et all., 2021).

לאחרונה קיימות יותר ויותר יוזמות בתחום זה. המגמה זו מציבה מספר דילמות: באיזה אופן יש להוביל יוזמות אלו ולהבטיח את איכות הפעלתן ושרידותן? והאם השותפות בין הפילנתרופיה והממשלה אכן מביאה לערך נוסף ביישום יוזמות חברתיות ולתוצאות בתחומים של שינוי חברתי ופיתוח קהילתי, ומרחיבה את ההזדמנות לייצוג של קבוצות בעלות פחות כוח פוליטי?

המאמר הנוכחי בחן את הפעילות של קרן פילנתרופית המפעילה קהילות צעירים משימתיות – את דרך עבודתה עם שותפים מרכזיים (ממשלה, רשות מקומית ותושבים) לקידום פיתוח קהילתי ותהליכי התחדשות עירונית, ואת תוצאות היוזמה בשני יישובים בהם מתקיים פרויקט להתחדשות עירונית. לעורך: איפה יותר נכון שפיסקה זו תופיע? האם צריכה להיות בהתחלה?

נראה כי הקרן הפילנתרופית אכן הביאה עימה רוח חדשה ליישום תהליכי התחדשות עירונית - של הגברת מעורבות תושבים בתהליך, באמצעות גיבוש הנהגה, הכשרת ההנהגה וליוויה, הרחבת הידע המקצועי הרלוונטי לתושבים הוותיקים וחיזוק הלכידות הקהילתי באחד היישובים. לצד זאת, עצם מעורבותה של הקרן בפעילות אינה מבטיחה את יישומם של מרכיבים אלו, ובאחד היישובים הם יושמו באופן חלקי בלבד.

אסטרטגיית היישום של היוזמה הפילנתרופית ומרכיביה השפיעו על איכות ההפעלה ותוצאותיה. בחינת חקרי המקרה במאמר הנוכחי מצביעה על שלושה גורמים מרכזיים שסייעו בהצלחת ההפעלה של התוכנית לפיתוח קהילתי ולקידום תהליכי התחדשות עירונית – בניית שותפות רחבה, טיפוח משאבי קהילה מקומית ואיכות ההנהגה וכוח האדם המפעיל את התוכנית.

בחקרי המקרה case studies במאמר הנוכחי, ההובלה של תהליכי התכנון והיישום הייתה של הקרן הפילנתרופית, אך תוך מעורבות של גורמים ברשות המקומית. ביישוב בו ההובלה הייתה בשותפות collaboration בין מספר גופים קריטיים (Casey, 2008) – ממשלה, רשות מקומית ונציגי הפילנתרופיה בשדה – יישום היוזמה היה מוצלח יותר והיא שרדה לאורך זמן.

ביישוב בו השותפות הייתה עם ארגוני מגזר שלישי בלבד, הקשר הרופף עם הרשות ונציגיה הביא למיצוי מצומצם של משאבי הרשות המקומית לטובת התוכנית ומטרותיה, ולחוסר התייחסות של היחידה להתחדשות עירונית לתוכנית ובמיוחד לאינטרסים של תושבי השכונה.

תרשים 1: המשאבים הייחודיים בשותפות פילנתרופיה-ממשלה-רשות מקומית

לא תמיד יישום היוזמה בשדה אכן הצליח בהשגת התוצאות המצופות. ביישוב בו הושקעו מכלול אסטרטגיות של טיפוח משאבי הקהילה והעצמתה (באמצעות הכשרה וליווי מקצועי של ועד השכונה, הפעלת סדנאות וכנסים מקצועיים לתושבים בתחומי התחדשות עירונית, נציגות תושבים מקדמת תכנון ויישום של פעילויות חברתיות-קהילתיות); לצד טיפוח 'הון חברתי מקשר' ((Putnam, 2000; Woodcraft, Bacon, & Caistor-Arendar, & Hackett, 2012 להידוק הקשרים והלכידות החברתית בתוך הקהילה (כמו קבוצת וואטסאופ שכונתית, פעילויות חברתיות-קהילתיות); וטיפוח ב'הון חברתי מגשר' להידוק הקשרים עם גופים ברשות המקומית (נציגות התושבים הינה חלק מוועדת היגוי מלווה ליוזמה ונוכחת בכל המפגשים עם מחלקות שונות ברשות המקומית, עם יזמים המעורבים בתהליכי התחדשות עירונית ועם ראשת העיר) – איכות ההפעלה של התוכנית הייתה טובה יותר והביאה לתוצאות המצופות של היוזמה. הממצאים מצביעים גם על כך שסוגיית ייצוג התושבים והשמעת קולם בפני הרשות המקומית והממשלה אינה מובנת מאליה ובמידה ואין הבנייה של תהליכים אלו ביישום היוזמה, היבט זה אינו מתקיים.

לצד כל אלו, חשוב גם לציין את היעדרם של מנגנוני פיקוח הדוקים ומובנים של אנשי מקצוע מהממשלה ומהרשות המקומית, בין היתר בעקבות תהליכי הפרטה ומימון רחב של יוזמות ותוכניות חברתיות ציבוריות. היעדרם של מנגנוני פיקוח ובקרה מטעם הממשלה והיעדר שיח והסכמות בנוגע להיקף ההשקעה של הקרן בכל אחד מהיישובים איפשרו שונות גדולה ביישום התוכנית בכל אחד משני האתרים ובכך השפיעו גם על איכות ההפעלה ותוצאותיה (כולל אי הפעלת התוכנית ב-1 מתוך 3 היישובים והפסקת ההפעלה של התוכנית למשך שנה ביישוב נוסף).

הפסקת ההפעלה של התוכנית באחד משני היישובים, כאשר ביישוב לא נותרה lasting effect השפעה מתמשכת של משאבים והון אישי וחברתית קהילתי בקרב התושבים, מעלה את סוגיית מידת שרידותן של היוזמות החברתיות בהובלת הפילנתרופיה. סויה ושפירו (Savaya & Spiro, 2012) מצביעים על מספר גורמים המנבאים שרידותן של יוזמות חברתיות, ובעיקר את ההתבססות על מגוון מקורות מימון (ממשלתיים ואחרים), תמיכה וגיוס של גורמי מפתח ויצירת קבוצות לחץ להמשך פעילותה ואת איכות ההנהגה (בעלת חזון, מחויבת ויצירתית). חוקרים אלו ממליצים על כך שמובילי התוכנית יעסקו בגיוס משאבים כבר בשלביה הראשוניים. יתכן כי כבר בשלבים הראשונים של גיבוש השותפות בין הפילנתרופיה-הממשלה-והרשות ראוי היה להשקיע בהבטחת המשאבים להמשך הפעלתה, בין היתר בניהול משא ומתן פורמלי עם הרשות בנושא זה ואף עם גורמים אחרים במגזר האזרחי, ובכך להבטיח שלמשאבים הרבים המושקעים בתוכניות חברתיות אלו תהיה השפעה מתמשכת.

מהמחקר הנוכחי עולה גם כי ההשקעה האינטנסיבית באיכות ההנהגה וכוח האדם של התוכנית, ובמשאבי התושבים (ועד שכונה ובעלי תפקידים לייזום פעילות בתחום החברתי-קהילתי ובתחום ההתחדשות העירונית, הכשרה וליווי מקצועיים של נציגות התושבים והשתתפותם במפגשי עם הרשות והיזמים), תורמת גם היא להמשכיות של 'רוח' התוכנית ביישוב ולטובת התושבים.

Figure \_: Critical factors for sustainability of Philanthropy social initiatives

לסיום נראה גם כי קהילות הצעירים המשימתיות מהוות משאב משמעותי העשוי לתרום לשינוי המרקם הפיזי והאנושי באזורי הפריפריה ולקידום תהליכי פיתוח קהילתי והתחדשות עירונית, במידה ויתלוו לכך איגום משאבי הרשות והממשלה לצד משאבי הפילנתרופיה לאורך זמן, מתן הכשרה וליווי מקצועי לבעלי התפקידים בקהילות ורישות שלהם עם בעלי התפקידים המקצועיים ברשות ועם התושבים במקום.

**Acknowledgments**

This research was supported by Israel’s Ministry of Construction and Housing (MoCH), Neighborhood Rehabilitation Division and the Shahaf Foundation.

The author is grateful to Soly Himberg of the Ministry of Construction and Housing and Tzachi Ben Hagai and Dr. Haja Gamshi from Shahaf Foundation, who accompanied the program and the evaluation study.

**declaration of interest statement**

**references**

**appendices (as appropriate)**

**table(s) with caption(s) (on individual pages)**

**figures**

**figure captions (as a list).**

1. Tobin, G.A. and A.K. Weinberg. 2007. Mega-gifts in American philanthropy: Giving patterns 2001-2003. San Francisco: Institute for Jewish and Community Research.; [↑](#footnote-ref-1)
2. Salamon, L. M. (2012). The state of the nonprofit sector (2ed.). Washington, D.C.: Brookings Institution Press. [↑](#footnote-ref-2)
3. Shimoni, b. 2008. The New Philanthropy in Israel: Ethnography of Mega Donors. The Center for the Study of Philanthropy in Israel, The Hebrew University of Jerusalem. [↑](#footnote-ref-3)
4. Almog-Bar, M. (2017, December). Civil society and nonprofits in the age of new public governance: Current trends and their implications for theory and practice. In *Nonprofit Policy Forum* (Vol. 8, No. 4, pp. 343-349). De Gruyter. [↑](#footnote-ref-4)
5. Payton, R.L. & Moody, M.P. (2008). Understanding Philanthropy. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press. [↑](#footnote-ref-5)
6. Frumkin, P. (2006). Strategic giving: The Art and Science of Philanthropy. Chicago: University of Chicago Press [↑](#footnote-ref-6)
7. Hess, F. (2005). With the Best Intentions: How Philanthropy is Reshaping K-12 Education. Cambridge. Mass: Harvard Education Press [↑](#footnote-ref-7)
8. Kraeger, P. (2021). Shifting philanthropic engagement: moving from

   funding to deliberation in the eras of the COVID -19 global pandemic and black lives matter. *Local*

   *Development & Society*, 1-14. DOI: 10.1080/26883597.2021.1939766

   funding to deliberation in the eras of the COVID -19 global pandemic and black lives matter, Local

   Development & Society, DOI: 10.1080/26883597.2021.1939766

   funding to deliberation in the eras of the COVID -19 global pandemic and black lives matter, Local

   Development & Society, DOI: 10.1080/26883597.2021.1939766 [↑](#footnote-ref-8)
9. Research Article Shaul Bar Nissim, H., & Schmid, H. (2019). Rethinking the social welfare regime model: The case o f public policy toward Israeli philanthropists. Journal of Public and Nonprofit Affairs, 5(1), 39-55. https://doi.org/10.20899/jpna.5.1.39-55 [↑](#footnote-ref-9)
10. Almog-Bar, M. & Schmid, H. (2014). Advocacy activities in nonprofit human service organizations: Implications for policy. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37, 581-602. [↑](#footnote-ref-10)
11. Chaves, M., Stephens, L., & Galaskiewicz, J. (2004). Does government funding suppress nonprofits’ political activity? American Sociological Review, 69, 292-316. [↑](#footnote-ref-11)
12. Verschuere, B. & De Corte, J. (2014). The impact of public resource dependence on the autonomy of nonprofit organizations in their strategic decision-making. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43, 293-313. [↑](#footnote-ref-12)
13. Almog-Bar, M. (2021). Civil society organizations in collaborative governance: cross-sector partnership as a test case. In: N. Sher-Hadar, L. Lahat, & I. Galnoor, I. (Eds.). *Collaborative Governance.* Springer. [↑](#footnote-ref-13)
14. [↑](#footnote-ref-14)
15. Bresler Gonen, R., & Alsraiha, K. (2021). Local collaborative governance: Creating workplaces for women in minority societies in southern Israel. In: N. Sher-Hadar, L. Lahat, & I. Galnoor, I. (Eds.). Collaborative Governance. Springer [↑](#footnote-ref-15)
16. אלמוג-בר,מ. ואייזנשטדט, מ. (2015). "יש לך הרגשה שאתה נתקל בקיר, ואז אין לך ברירה אלא להקים עמותה": קווים לדמותם של ארגוני שורשים בחברה האזרחית המספקים שירותי רווחה. ביטחון סוציאלי, 98, 97 – 128. [↑](#footnote-ref-16)
17. Goffer, R. (2021). Collaborative governance in light of deliberative democracy. In: N. Sher-Hadar, L. Lahat, & I. Galnoor, I. (Eds.). *Collaborative Governance.* Springer [↑](#footnote-ref-17)
18. Schmid, H., & Almog-Bar, M. (2020). The critical role of the initial stages of cross-sector partnerships and their implications for partnerships’ outcomes. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *31*(2), 286-300 [↑](#footnote-ref-18)
19. Sher-Hadar, N., Lahat, L., & Galnoor, I. (2021). *Collaborative Governance*. Springer. [↑](#footnote-ref-19)
20. Viale Pereira, G., Cunha, M. A., Lampoltshammer, T. J., Parycek, P., & Testa, M. G. (2017). Increasing collaboration and participation in smart city governance: A cross-case analysis of smart city initiatives. *Information Technology for Development*, *23*(3), 526-553 [↑](#footnote-ref-20)
21. משרד מבקר המדינה, (2016). משרד הבינוי והשיכון – פעולות הממשלה לקידום התחדשות עירונית כצורך לאומי. דוח שנתי 66ג. משרד מבקר המדינה; יוליס, כ' וורהפטיג, א' (2020). הסרת חסמים בהתחדשות עירונית. סיכום עבודת צוות. הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית ומשרד המשפטים; כהן, א' (2019). התחדשות עירונית בישראל: חסמים מרכזיים והצעות ייעול. נייר מדיניות. הבינתחומי הרצליה ומכון אהרן למדיניות כלכלית. [↑](#footnote-ref-21)
22. Chan, E. H., & Lee, G. K. (2008). Contribution of urban design to economic sustainability of urban renewal projects in Hong Kong. *Sustainable Development*, *16*(6), 353-364. [↑](#footnote-ref-22)
23. Pérez, M. G. R., Laprise, M., & Rey, E. (2018). Fostering sustainable urban renewal at the neighborhood scale with a spatial decision support system. *Sustainable Cities and Society*, *38*, 440-451. [↑](#footnote-ref-23)
24. Taleai, M., Sliuzas, R., & Flacke, J. (2014). An integrated framework to evaluate the equity of urban public facilities using spatial multi-criteria analysis. *Cities*, *40*, 56-69. [↑](#footnote-ref-24)
25. Woodcraft, S. B., & Dixon, T. (2013). Creating strong communities–measuring social sustainability in new housing development. Town and Country Planning Association, 82(11), 473-480. [↑](#footnote-ref-25)
26. Kovács, Z., Wiessner, R., & Zischner, R. (2013). Urban renewal in the inner city of Budapest: Gentrification from a post-socialist perspective. *Urban Studies*, *50*(1), 22-38. [↑](#footnote-ref-26)
27. תהליכי 'בינוי-פינוי-בינוי': בעקבות החלטת ממשלה 989 ב-2012, כוללים הקצאת קרקע פנויה בסמוך לשכונת מגורים. לאחר בנייה במתחמים אלו, התושבים הוותיקים המתגוררים בסמוך מפנים את דירותיהם ועוברים לדירות שנבנו במתחם הסמוך למקום מגוריהם (הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית, אתר משרד השיכון). <https://www.gov.il/he/departments/government_authority_for_urban_renewal>

    'תמ"א 38' היא תוכנית מתאר ארצית לחיזוק מבנים קיימים בפני רעידות אדמה. אוסף תקנות שתפקידן לטפל בסיכונים הנובעים ברעידות אדמה. התוכנית אושרה ב- 2005. (אתר מינהל התכנון במשרד הפנים. <https://www.gov.il/he/Departments/General/tama_38>. [↑](#footnote-ref-27)
28. Mayer, I. S., van Bueren, E. M., Bots, P. W., van der Voort, H., & Seijdel, R. (2005). Collaborative decisionmaking for sustainable urban renewal projects: a simulation–gaming approach. *Environment and Planning B: planning and design*, *32*(3), 403-423 [↑](#footnote-ref-28)
29. אתר קרן שח"ף <https://www.shahaff.com>. [↑](#footnote-ref-29)
30. התוכנית הופעלה בשני יישובים אלו בלבד, בשכונות בהן התושבים מתמודדים עם קשיים כלכליים והבניינים והשטח הפרטי המשותף בהן במצב של הזנחה. [↑](#footnote-ref-30)
31. Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford press [↑](#footnote-ref-31)
32. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2021). קובץ דירוג רשויות מקומיות 2021 לשנת 2019. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. The National Insurance Institute. (2021). המוסד לביטוח לאומי, סטטיסטיקה לפי יישובים. המוסד לביטוח לאומי. [↑](#footnote-ref-32)
33. [↑](#footnote-ref-33)
34. [↑](#footnote-ref-34)
35. [↑](#footnote-ref-35)
36. הלוח מציג את השנתיים הראשונות של פעילות התוכנית בלוד, היות ולאחר שנתיים של הפעלה הרכזת עזבה. בתקופת הקורונה ובמשך שנה המשרה לא אוישה. לאחר מכן המשרה אוישה על ידי רכזת חדשה חברת קהילת צעירים מהיישוב. בעת ביצוע ההערכה הרכזת החדשה עבדה כחודשיים בלבד. [↑](#footnote-ref-36)
37. Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon and Schuster. [↑](#footnote-ref-37)
38. Woodcraft, S., Bacon, N., Caistor-Arendar, L., & Hackett, T., (2012). *Design for social sustainability: A framework for creating thriving new communities.* Social Life Foundation. [↑](#footnote-ref-38)
39. במודל זה היזמים קיבלו שטח רחב בו יוכלו לבנות טרם פינוי הדיירים הוותיקים. [↑](#footnote-ref-39)