



תוכניות מבוססות מקום סקירה בין-לאומית

טל לנטו ורד פורזיקי ליאור בסרמן נבון

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

דוח זה הוזמן ומומן על ידי חברת Final.

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | טבת תשפ"ו | ינואר 2026

מתוכנית מקומית לפיתוח מודל לשינוי מבוסס מקום

בעשור האחרון הולכת ומתחזקת ההבנה שלמקום שבו אנו גרים ומגדלים את משפחותינו יש השפעה מכרעת בהתוויית מסלול החיים עצמו: השכונה שבה ילד גדל משפיעה על איכות החינוך שיקבל, על רשת הקשרים שיפתח, על תחושת השייכות והמסוגלות שלו ועל טווח ההזדמנויות שיעמדו בפניו בבגרותו. משום כך, בעולם מתפתחות בשנים האחרונות יותר ויותר תוכניות מבוססות מקום – יוזמות המבקשות לייצר שינוי עמוק ומתמשך במרחב גאוגרפי מוגדר, באמצעות עבודה רב-מערכתית ורב-מגזרית.

מתוך הבנה זו, בשנת 2014 **בחרנו ב-Final בגישה של שינוי מבוסס מקום כליבת הפעילות החברתית שלנו**. הבחירה לפעול בשכונת יוספטל בפתח תקווה נבעה מהחלטה אסטרטגית לעבור ממודל של תרומה נקודתית למודל של מעורבות ממושכת, המחויבת לתוצאות מדידות ולבניית תשתית מקומית בת-קיימה. Final היא חברה מובילה בתחום המסחר האלגוריתמי, הפועלת מתוך שילוב בין טכנולוגיה, מחקר ופיתוח מתמשך של יכולות מתקדמות. בהתאם לכך, גם בעשייה החברתית שלנו בחרנו לפעול מתוך חשיבה ארוכת טווח, למידה שיטתית ומחויבות לתוצאות.

תוכנית יוספטל נשענה מראשיתה על שלושה עקרונות פעולה מרכזיים. הראשון **הוא חשיבה מערכתית לאורך רצף החיים**. ההתערבות נבנתה מתוך הסתכלות על מוביליות חברתית כהליך מתמשך – מלידה ועד תעסוקה. בהתאם לכך, המענים אינם אירועים נקודתיים אלא רצף של פעולות לאורך שלבי החיים השונים: החל בגיל הרך, דרך מערכת החינוך, ועד לשירות צבאי או לאומי, השכלה גבוהה והשתלבות בעולם העבודה.

העיקרון השני הוא **תרבות ניהול מבוססת נתונים**. כחברה טכנולוגית, הבאנו תרבות ארגונית של מדידה, בקרה ושיפור מתמיד. כבר בשלבים הראשונים השקענו משאבים בבניית נקודת ייחוס (baseline), בהגדרת מדדים ובהטמעת שפה משותפת סביב תוצאות. הנתונים לא שימשו רק להערכת הצלחה בדיעבד, אלא גם ככלי ניהולי בזמן אמת – לזיהוי מגמות, להתאמת המענים ולשיפור מתמשך של ההתערבות.

העיקרון השלישי הוא **בניית תשתית ולא יצירת תלות**. מראש הגדרנו מטרה כפולה: לייצר שינוי עבור התושבים, ובמקביל לבנות מנגנון מקומי שיוכל להמשיך לפעול גם לאחר סיום המעורבות הישירה שלנו. משמעות הדבר הייתה השקעה בפיתוח הון אנושי מקומי, בחיזוק תהליכי עבודה ובהטמעת תרבות מדידה ושותפות עם הרשות המקומית ועם גורמים נוספים הפועלים בשטח.

מן המקום הזה התחדדה אצלנו גם **החשיבות של עבודה עם המערכת הציבורית**. יישום תוכנית מבוססת מקום מחייב עבודה הדוקה עם המערכות הציבוריות הפועלות במרחב המקומי. עבור חברה עסקית, שיתוף פעולה כזה כרוך לעיתים באתגרים הנובעים מפערי תרבות ארגונית, מקצבי עבודה שונים וממורכבות רגולטורית ופוליטית. עם זאת, הניסיון ביוספטל חידד עבורנו תובנה מרכזית: שינוי חברתי ארוך טווח מחייב חיבור עמוק למערכות הציבוריות, שכן אלו הן הגורמים שימשיכו לפעול בשטח לאורך זמן ויחזיקו את מנוע השינוי שנים קדימה. לפיכך, חיזוק היכולות הפנימיות של המערכת הציבורית הוא חלק בלתי נפרד מן המהלך.

לאורך עשור הפעילות ביוספטל נבחנו תוצאות התוכנית בשיטתיות באמצעות מערך הערכה מתמשך. הממצאים מצביעים על שיפור בכמה מדדים מרכזיים לאורך רצף החיים – ובהם עלייה בזכאות לבגרות ולבגרות איכותית, גידול בשיעור הפונים להשכלה גבוהה, התחזקות ההתמדה בשירות צבאי וירידה ניכרת בנשירה ובהתנהגויות סיכון. מחקרי המשך שבחנו את המגמות לאורך זמן ואף בהשוואה לשכונות ביקורת דומות, מצאו כי חלק מן השינויים נשמרו ואף התחזקו גם לאחר סיום המעורבות הישירה של החברה. **ממצאים אלה מצביעים לא רק על שיפור במדדים, אלא גם על התבססותם של תהליכים מקומיים בני-קיימה.**

על בסיס הניסיון שנצבר ביוספטל, עלתה אצלנו שאלה מרכזית: האם אפשר לתרגם את התובנות שנלמדו בעשור האחרון למסגרת פעולה שיטתית, שאפשר ליישם גם במקומות נוספים. מתוך כך, בשנת 2024 החלטנו להרחיב את הפעילות לשכונה נוספת. אירועי שבעה באוקטובר מיקדו את החיפוש אחר שכונה מתאימה באזור הנגב המערבי, ולאחר בחינה של כמה אפשרויות נבחרו שכונות הדרום של אשקלון, אשר מתמודדות שנים רבות עם אתגרים חברתיים וכלכליים מורכבים. **המהלך באשקלון מסמן עבורנו שלב חדש בפעילות:** מעבר מהפעלה ממוקדת במקום אחד אל פיתוח מודל פעולה שאפשר ליישמו במרחבים נוספים. לשם כך אנחנו פועלים לתרגם את הניסיון המצטבר למסגרת מושגית ומתודולוגית ברורה, הכוללת מיפוי תהליכים, בניית מודלים לוגיים והגדרת מדדים לטווח הקצר, הבינוני והארוך.

הסקירה הבין-לאומית שלפניכם נועדה לתמוך במהלך זה. מטרתה לבחון את הניסיון המקומי שנצבר ביוספטל ובאשקלון אל מול ידע מצטבר מן העולם בתחום התוכניות מבוססות המקום. הסקירה ממפה יוזמות מרכזיות שפעלו בעשורים האחרונים במדינות שונות, בוחנת את עקרונות הפעולה שלהן, את רכיבי ההצלחה ואת האתגרים שהתגלו במהלך יישומן. באמצעות בחינה השוואתית זו, מבקשת הסקירה להציב את המודל המתהווה של Final בתוך הקשר רחב יותר של ידע וניסיון בין-לאומיים, ולסייע בזיהוי פרקטיקות מיטביות שיכולות לתרום להמשך פיתוחו.

מבחינתנו, תוכנית יוספטל משקפת את האמונה כי מצוינות עסקית ואחריות חברתית יכולות להשתלב זו בזו. הניסיון שנצבר בעשור האחרון מדגיש כי חשיבה אסטרטגית, ניהול מבוסס נתונים וחתימה עקבית לתוצאות יכולים להוות נכסים משמעותיים גם בשדה החברתי. בד בבד, אנו רואים במהלך זה הזמנה פתוחה לחברות עסקיות נוספות, לרשויות מקומיות ולארגונים חברתיים לבחון דרכי פעולה דומות – לא כפרויקט חד-פעמי, אלא כהשקעה ארוכת טווח בבניית תשתית חברתית ובהרחבת הזדמנויות. **שינוי מבוסס מקום הוא תהליך מורכב הדורש התמדה, מקצועיות ושיתוף פעולה בין מגזרים; אולם כאשר תנאים אלה מתקיימים, יש לו פוטנציאל ממשי לחזק קהילות ולהרחיב מוביליות חברתית לאורך זמן.**

רעות נבו
מנהלת השפעה חברתית Final

בועז בש
מנכ"ל Final

תקציר

רקע

בשנת 2014 החליטה חברת Final לפתח תוכנית מבוססת מקום שהתמקדה בשכונת יוספטל בפתח תקווה ומטרתה הייתה לחולל שינוי חברתי בר-קיימה, להדגיש תוצאות ומדידה ולעודד מעורבות של עובדי החברה. עם סיום הפעילות ביוספטל הוחלט בשנת 2024, לאחר בחינת כמה אזורים להתערבות, להמשיך את אסטרטגיית ההשקעה החברתית הממוקדת מקום ולפעול בשכונת העתיקות באשקלון. לשם כך פנתה החברה לצוות הבטחת איכות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל וביקשה לערוך סקירה מקצועית שתשמש תשתית למידול התוכנית החדשה ולפיתוחה.

מטרה

לבחון את המאפיינים של תוכניות מבוססות מקום, את תוצאותיהן הרצויות ואת האתגרים בהפעלתן, תוך כדי זיהוי פרקטיקות מיטביות להשגת תוצאות מוצלחות.

שיטה

הסקירה מתבססת על מגוון מקורות מידע, שנאספו בין החודשים ספטמבר 2024 עד ינואר 2025. מקורות המידע כוללים: מאמרים אקדמיים מן הספרות המקצועית הישראלית והבין-לאומית, דוחות מחקר, מסמכים רשמיים של משרדי ממשלה ורשויות סטטוטוריות ומסמכים רשמיים של ארגוני מגזר שלישי. כמו כן נערכו עשרה ראיונות עומק חצי מובנים מקוונים ופנים-אל-פנים עם מומחים בתחום תוכניות מבוססות מקום. הסקירה מתמקדת בחמש תוכניות מבוססות מקום – 'מוטב יחדיו', 'היישוב במרכז', 'עיר שווה', תוכנית 'יוספטל' ו-'Cradle to Career'.

ממצאים

מן הסקירה עולה כי אף שישנם כמה מודלים להפעלת תוכניות מבוססות מקום, כולם נשענים על מהלך דומה הכולל ארבעה שלבים: תכנון, יישום, יציאה ומעקב. כל שלב מאופיין בעקרונות פעולה ברורים, כגון בחירת המרחב המתאים להתערבות, יצירת שותפויות עם גורמים מקומיים, הפעלה המבוססת על מדידה והערכה שוטפות וגמישות המאפשרת התאמה דינמית לצרכים המשתנים של הקהילה. עוד עלו מן הסקירה פרקטיקות מיטביות התורמות להצלחת ההתערבויות, ובהן: בניית אמון וחיזוק תחושת השייכות והגאווה בקרב התושבים; איתור וריכוז מנהיגות מקומית; יצירת תשתית יציבה לניהול התוכנית; יצירת שיתופי פעולה ותיאום בין מגוון גורמים; מדידה רציפה; שקיפות וגמישות תפעולית. בבחינת תוצאות היעד נמצא כי תוכניות מבוססות מקום שואפות להשפיע בשלושה ממדים מרכזיים: שיפור מצבה של האוכלוסייה, חיזוק התשתיות הפיזיות במרחב המקומי ופיתוח תשתיות חברתיות.

לצד זאת, הסקירה מבהירה כי יישום תוכניות מבוססות מקום הוא מורכב, בין היתר בשל אופיין הכוללני, היקף הצרכים של האוכלוסיות המוחלשות שבהן הן מתמקדות והצורך לספק מענים מותאמים אישית במגוון תחומי חיים. מורכבות זו מלווה באתגרים כמו מחסור במשאבים, היעדר תיאום בין-ארגוני וחוסר אמון מצד התושבים. אף על פי כן, כאשר התוכניות מתוכננות ומיושמות במדויק ובגמישות, יש להן פוטנציאל רב לחולל שינוי, לחזק קהילות מקומיות ולשמש מנוף לקידום מובילות חברתית.

דברי תודה

אנו מודות למרואיינות ולמרואיינים במחקר על הזמן שהקדישו ועל השיתוף בניסיונם.

תודתנו נתונה לחברת Final על הזמנת המחקר ועל הליווי המקצועי לאורך כל הדרך. תודה מיוחדת לרעות נבו ולזיוה כרמלי על מעורבותן הפעילה, הליווי הצמוד והערותיהן המועילות.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
2	2. הסקירה
2	2.1 מטרת הסקירה
2	2.2 שיטה
4	3. מוביליות חברתית
4	3.1 קידום מוביליות חברתית
5	3.2 חשיבות המקום בקידום מוביליות חברתית
7	4. תוכניות מבוססות מקום
7	4.1 הגדרה
7	4.2 מודלים של תוכניות מבוססות מקום
9	4.3 שלבים בהפעלה של תוכנית מבוססת מקום
18	4.4 סוגיות הקשורות בתפקידה של מנהלת תוכנית מבוססת מקום
20	4.5 אתגרים בתוכניות מבוססות מקום
21	4.6 פרקטיקות מיטביות בתוכנית מבוססת מקום
24	5. מדידה של תוכניות מבוססות מקום
24	5.1 מדידת תוצאות בתוכניות חברתיות
26	5.2 אתגרים במדידה של תוכניות מבוססות מקום
29	6. תוצאות רצויות של תוכניות מבוססות מקום
31	6.1 השגת תוצאות בתוכניות שנסקרו
34	7. מגבלות הסקירה
35	8. סיכום
36	מקורות
42	נספחים
42	נספח א: אינדקס מוביליות חברתית – ישראל
45	נספח ב: תאוריית השינוי והמודל הלוגי
46	נספח ג: 'עיר שווה' – תוצאות
46	נספח ד: מוטב יחדיו - תוצאות

47	נספח ה: 'היישוב במרכז' – תוצאות
48	נספח ו: 'Cradle to Career' – תוצאות
49	נספח ז: תוכנית 'יוספטל' – תוצאות

רשימת לוחות

3	לוח 1: תוכניות מבוססות מקום שנכללו בסקירה
9	לוח 2: מודלים שונים לתוכנית מבוססת מקום
17	לוח 3: עקרונות פעולה להפעלת תוכניות מבוססות מקום – סיכום
20	לוח 4: מנהלות תוכניות מבוססות מקום – השוואה לפי השכלה נדרשת, תקן המשרה והארגון התומך
29	לוח 5: תוצאות של תוכניות מבוססות מקום
33	לוח 6: מדידת תוצאות 'Cradle to Career' רוקי מאונטיין, קולורדו
42	לוח א-1: אינדקס מוביליות חברתית – ישראל

רשימת תרשימים

9	תרשים 1: שלבים בהפעלת תוכנית מבוססת מקום
21	תרשים 2: פרקטיקות מיטביות בהפעלת תוכניות מבוססות מקום
30	תרשים 3: תחומי תוצאות של תוכניות מבוססות מקום
31	תרשים 4: מפת דרך: מטרות ומדדי הצלחה לפי קבוצות גיל
45	תרשים ב-1: מודל לוגי

1. מבוא

במדינות רבות בעולם, ובהן ישראל, ההזדמנויות העומדות לרשות האדם והסיכויים שלו להצליח בחייו הבוגרים מושפעים במידה רבה מן המרחב הגאוגרפי שבו הוא נולד ומן המצב החברתי-כלכלי של משפחתו. גורמים כגון נגישות לחינוך איכותי, אפשרויות תעסוקה, תנאי דיוור, תשתיות ציבוריות וקיומה של מערכת שירותים חברתיים משפיעים על מסלול החיים של האדם כבר משנותיו הראשונות. מחקרים מראים כי אזורים המאופיינים בעוני, בשיעורי אבטלה גבוהים, בפערים בחינוך ובתשתיות לקויות מצמצמים את הסיכוי של תושביהם לשפר את מצבם הכלכלי ולעלות בסולם החברתי (Boelens et al., 2022; Chetty & Hendren, 2018; Chetty et al., 2018).

על רקע זה, בעשורים האחרונים מתחזקת הגישה הרואה בתוכניות מבוססות מקום (place-based programs/place-based initiatives) כלי מרכזי בהתמודדות עם אי-שוויון ובקידום מוביליות חברתית (Austin Turner & O'Brian, 2021; Australian Government, 2012). הנחת היסוד של תוכנית מבוססת מקום היא כי המרחב הגאוגרפי אינו רק הזירה שבה באים לידי ביטוי פערים חברתיים-כלכליים, אלא הוא גם משאב בפני עצמו שאפשר למנף לצורך יצירת שינוי. מכאן, המטרה של תוכניות אלו היא לשפר היבטים חברתיים ופיזיים של מקום גאוגרפי מסוים כדי לקדם את המוביליות החברתית של התושבים (Austin Turner & O'Brian, 2021).

כדי שתוכנית תחשב תוכנית מבוססת מקום עליה לעמוד בשלושה תנאים: (1) התמקדות במקום ספציפי ובקהילה שבו; (2) שימוש בגישה כוללת והתאמתה למאפיינים הייחודיים של הקהילה המקומית; (3) מעורבות בעלי עניין (אנשי הקהילה, נותני שירותים, בתי עסק ואנשי ממשל) הן בפיתוח התוכנית הן בהפעלתה (Australian Government, 2012; Theodos, 2022). הנחת העבודה היא שפעילות בו-זמנית ומתואמת במגוון תחומים ושל מגוון ארגונים ומגזרים, המתבססת על ראייה כוללת של הצרכים, תניב תוצאות טובות יותר מאשר פעילויות נפרדות.

בשנת 2014 החליטה חברת Final לפתח תוכנית מבוססת מקום אשר התמקדה בשכונת יוספטל בפתח תקווה (להלן: תוכנית 'יוספטל'). מטרת תוכנית 'יוספטל' היו לחולל שינוי חברתי-בר-קיימה; לשים דגש בתוצאות, בהשפעה ובמידה; ולעודד מעורבות של עובדי החברה. Final פעלה בשכונה כעשר שנים. במשך שנים אלו היא הפעילה שישים תוכניות התערבות בתחומים רגשיים, חברתיים ולימודיים עבור אוכלוסיית היעד בשכונה – ילדים, נוער וצעירים (מידות, 2022).

בשנת 2024 הוחלט בחברת Final להמשיך באסטרטגיה של השקעה חברתית ממוקדת מקום, ולאחר בחינה של כמה מקומות להתערבות הוחלט לפעול בשכונת העתיקות באשקלון. במסגרת המהלך, פנתה החברה לצוות הבטחת איכות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל וביקשה לבצע מידול לתוכנית. סקירה זו מהווה תשתית למידול תוכניות מבוססות מקום המופעלות על ידי חברת Final.

הסקירה נפתחה בהקדמה על מוביליות חברתית, ולאחריה מוצגים הגדרה ומודלים שונים של תוכניות מבוססות מקום. בהמשך נסקרים השלבים המרכזיים בהפעלת תוכניות אלו, תוך כדי התייחסות לתפקיד מנהלת התוכנית. לאחר מכן נידונים האתגרים המרכזיים ופרקטיקות מיטביות להתמודדות עימם. החלק האחרון של הסקירה מתמקד במדידה של תוכניות מבוססות מקום, כולל גישות וכלים להערכתן, ומסתיים בדיון בתוצאות הרצויות שלהן.

2. הסקירה

2.1 מטרת הסקירה

לבחון את המאפיינים של תוכניות מבוססות מקום, את תוצאותיהן הרצויות ואת האתגרים בהפעלתן, תוך כדי זיהוי פרקטיקות מיטביות להשגת תוצאות מוצלחות. הסקירה נועדה לענות על השאלות האלה:

1. מהן תוכניות מבוססות מקום?
2. מהן התוצאות הרצויות עבור תוכניות מבוססות מקום?
3. מהן הפרקטיקות המיטביות להשגת התוצאות הרצויות?
4. מהם האתגרים העומדים בפני השגת התוצאות?
5. מהן דרכי המדידה וההערכה של תוכניות מבוססות מקום?

2.2 שיטה

הסקירה מתבססת על מגוון מקורות מידע, שנאספו בין החודשים ספטמבר 2024 עד ינואר 2025:

- **מאמרים אקדמיים** מן הספרות המקצועית הישראלית והבין-לאומית: המאמרים אותרו במנועי החיפוש Google Scholar ו-Elicit באמצעות שימוש במילות חיפוש הרלוונטיות למחקר:
"place-based program", "place-based initiatives", "community-based programs", "outcome measurement in place-based programs", "impact evaluation of place-based programs", "measuring the effectiveness of place-based programs", "key performance indicators for place-based programs"
- **ספרות אפורה:** דוחות מחקר, מסמכים רשמיים של משרדי ממשלה ורשויות סטטוטוריות ומסמכים רשמיים של ארגוני מגזר שלישי
- **מידע ממקורות גלויים:** אתרי אינטרנט של משרדים ממשלתיים וארגוני מגזר שלישי
- **ראיונות עומק:** נערכו עשרה ראיונות עומק חצי מובנים מקוונים ופנים-אל-פנים עם מומחים בתחום תוכניות מבוססות מקום (בחודשים נובמבר 2024 עד פברואר 2025): שלוש מנהלות תוכניות מבוססות מקום בישראל, שלושה מנהלים מארגוני מגזר שלישי שאחראים למערך התוכניות, שני חוקרים שביצעו הערכות לתוכניות מבוססות מקום, מנהלת אחריות חברתית בחברת Final ומנהלת תחום קהילות במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה).
- **סקירה ממוקדת של חמש תוכניות מבוססות מקום** (ר' **לוח 1**): ארבע מהן פועלות/פעלו בישראל – 'מוטב יחדיו', 'היישוב במרכז', 'עיר שווה' ותוכנית 'יוספטל'; ואחת פועלת בכשבעים קהילות בארצות הברית – 'Cradle to Career'.

לוח 1: תוכניות מבוססות מקום שנכללו בסקירה

שם התוכנית (הגורם המפעיל)	מטרת התוכנית	זירת התערבות	אוכלוסיית יעד	משך התוכנית
מוטב יחדיו (ג'וינט-אשלים ומשרד הרווחה)	שינוי ניכר וארוך טווח בקהילה, שיוביל לשיפור מצבם של ילדים ובני נוער במצבי סיכון והרחבת ההזדמנויות לשינוי עבורם	שכונה	ילדים ובני נוער במצבי סיכון ומשפחותיהם	5-8 שנים
היישוב במרכז (קרן רש"י)	צמצום פערים וקידום מוביליות חברתית בפריפריה החברתית והגאוגרפית בישראל	יישוב (עיר/מועצה עירונית)	כלל התושבים ביישוב בגילי לידה עד תעסוקה (35)	3-5 שנים
עיר שווה (תנועת אור)	פיתוח ממוקד של ערים בנגב ובגליל כדי להפוך לערים מובילות כלכלית, חברתית ודמוגרפית	ערי מטרופולין משני וערי צמיחה (ערים מסדר גודל בינוני-קטן)	כלל העיר, בדגש על משפחות צעירות	פיילוט ארבע שנים. הטמעת המודל 3-10 שנים
תוכנית 'יוספטל' (חברת Final וציונות 2000)	שינוי חברתי בר-קיימה בדגש על תוצאות, השפעה ומדידה, ועידוד מעורבות עובדי החברה	שכונה	כלל התושבים בשכונה בגילי לידה עד תעסוקה (35)	כ-10 שנים
Cradle to career (Strive Together)	להבטיח שלכל ילד יהיו את כל ההזדמנויות להצליח בבית הספר ובחיים	רמה מקומית, שכונה או יישוב	לידה עד תעסוקה	משך התוכנית אינו קבוע. תוכנית ארוכת טווח המותאמת לצורכי הקהילה

3. מוביליות חברתית

מוביליות חברתית (ניעות חברתית/ ניידות חברתית, באנגלית social mobility) היא היכולת של אדם לשפר את מעמדו החברתי-כלכלי. אפשר להבחין בין **מוביליות תוך דורית**, המתייחסת לשינוי במעמד החברתי-כלכלי של אדם במהלך חייו, ובין **מוביליות בין דורית** אשר מתייחסת לסיכוי של בני ובנות הדור הצעיר לשפר את מעמדם החברתי-כלכלי ביחס לזה של הוריהם (OECD, 2018 ;World Economic Forum, 2020).

מוביליות גבוהה היא תזוזה רבה במעמד החברתי-כלכלי ללא תלות במאפייני רקע שעלולים לכגוע בתזוזה כמו: מצב חברתי-כלכלי, מקום מגורים, מגדר ושיוך אתני. במקרה של **מוביליות נמוכה** התזוזה היא מעטה או לא קיימת כלל (לוי ואח', 2021).

מוביליות חברתית נמוכה מעידה על קיומם של חסמים המונעים מפרטים לממש את הפוטנציאל הכלכלי שלהם. אך מלבד ההשפעות הכלכליות, למוביליות חברתית נמוכה יש גם השפעות חברתיות ופסיכולוגיות. כאשר אנשים חווים קושי לשפר את מעמדם הכלכלי והחברתי ולצד זה תופסים את חלוקת ההכנסות וההזדמנויות כבלתי הוגנת, הם עלולים להתנתק ממעגלי הפעילות הכלכלית והחברתית. ניתוק כזה עלול לחזק תחושות של זרות וניכור חברתי ולערער את הלכידות החברתית. בד בבד, תחושת חוסר הצדק הנובעת מאי-שוויון מתמשך עלולה להוביל לעלייה בקיטוב החברתי ולעודד נטייה לקיצוניות אידיאולוגית (Day & Fiske, 2019).

3.1 קידום מוביליות חברתית

חברה עם רמה גבוהה של מוביליות חברתית נחשבת חברה חזקה, שלאזרחים בה יש אמון במערכות הציבוריות (World Economic Forum, 2020 ;OECD, 2018). גם בהיבט הכלכלי, נמצא כי העלאת רמת המוביליות מביאה לגידול בפריון ובצמיחה של המדינה (OECD, 2018).

הפורום הכלכלי העולמי (WEF – World Economic Forum) פרסם בשנת 2020 דוח המדרג 82 מדינות ברחבי העולם לפי הצלחתן במתן הזדמנויות לאזרחיהן לטפס בסולם החברתי-כלכלי, על פי מדד שפיתח למוביליות חברתית. מטרת המדד הייתה להעריך כיצד כלכלות שונות תומכות (או מעכבות) מוביליות חברתית, תוך כדי התמקדות בגורמים של צעדי מדיניות, בפרקטיקות ובפעילות ארגונים ציבוריים המאפשרים הזדמנות הוגנת ושוויונית. השילוב של כל הגורמים הללו קובע באיזו מידה יש לכל פרט בחברה סיכוי שווה לממש את הפוטנציאל שלו או שלה, ללא קשר לרקע החברתי-כלכלי שלהם, למוצא של הוריהם או למקום שבו נולדו. ישראל מדורגת במקום ה-33 מתוך 82 המדינות שנכללו בדירוג (World Economic Forum, 2020) (ר' נספח א לדירוג של ישראל).

קידום מוביליות חברתית הוא אתגר מרכזי עבור קובעי מדיניות ופעילים חברתיים. מחקר שערך מכון ERI עבור ג'וינט-אשלים, קרן רש"י, עמותת ג'ינדאס לקידום התחדשות עירונית חברתית ותוכנית יתד במשרד הרווחה הצביע על הגורמים שיש לשפר כדי לנתק את הקשר בין מקום מגורים ומאפייני רקע ובין המצב החברתי-כלכלי וסיכויי הצלחה בחיים הבוגרים (ר' **תיבה 1** להרחבה). הגורמים אורגנו ל'מפת ידע' וחולקו לשתי תקופות בחיי הפרט: תקופת הילדות – לידה עד 18; ותקופת הבגרות הצעירה – 18–35.

בכל אחת מן התקופות יש דגשים אחרים החשובים להגברת המוביליות. כך, תקופת הילדות, ובעיקר הגיל הרך (לידה עד שש), נחשבת ל"חלון הזדמנויות" קריטי לפיתוח של כישורים, יכולות ומוכנות בתחומי החיים הרגשי, החברתי והקוגניטיבי. בתקופת הבגרות הצעירה המוקד עובר ליכולת של הפרט לממש את היכולות והכישורים שלו ולקבל החלטות מיטביות.

מענים הניתנים בגילים מוקדמים נחשבים יעילים, שכן השקעה בגילים אלו מאפשרת לצמצם פערים בשלב שבו זה עדיין אפשרי, בעוד מענים הניתנים בגיל מבוגר יותר מצריכים לרוב משאבים רבים והתמודדות עם פערים שכבר התקבעו (קרן רש"י, 2019; Center on the Developing Child at Harvard University, 2016).

תיבה 1: מפת הידע לקידום מוביליות חברתית-כלכלית

ג'וינט ישראל-אשלים, קרן רש"י, עמותת ג'ינדאס לקידום התחדשות עירונית חברתית ותוכנית יתד במשרד הרווחה חברו יחד כדי למפות את הגורמים המשפיעים על קידום מוביליות בישראל – הגורמים ששיפורם ישבור את המשוואה בין כתובת ורקע חברתי-כלכלי לסיכויי הצלחה בחיים הבוגרים.

מפת הידע מאגדת ידע יישומי כדי לקדם מוביליות חברתית וכוללת ארבעה חלקים מרכזיים המשלימים זה את זה:

- מפת תקופת הילדות: לידה עד גיל 18. מפה זו עונה על השאלה: כיצד מקדמים התפתחות מיטבית של כישורים, יכולות ומוכנות לחיים הבוגרים ברמת הפרט?
- מפת אקוסיסטם: המערכות הסובבות את הפרט מלידתו ועד גיל 18. מפה זו עונה על השאלה: מהם המאפיינים של הסביבה המקדמים מוביליות או חוסמים אותה?
- מפת תקופת הבגרות הצעירה (גילים 18–35). מפה זו עונה על השאלה: כיצד מקדמים את היכולת של הפרט לממש את יכולותיו וכישוריו ולקבל החלטות מיטביות?
- מפת תקופת הבגרות ברמת הפרט עבור צעירים במצבי סיכון (גילים 18–35). מפה זו מוסיפה גורמים ייחודיים שיש לקדם עבור אוכלוסייה זו.

בכל ארבע המפות זוהו בסך הכול 53 משתנים המשפיעים על מוביליות חברתית בישראל.

מקור: [מפת הידע לקידום מוביליות חברתית-כלכלית](#)

3.2 חשיבות המקום בקידום מוביליות חברתית

מוביליות חברתית נוצרת כאשר לפרטים יש הזדמנויות ואפשרויות שוות להצלחה, ללא קשר לנסיבות חייהם. במדינות רבות אפשר לחזות במידה רבה את מסלול חייהם של ילדים על פי הרקע המשפחתי שלהם והסביבה שבה גדלו (גרוס-מנוס וכהן, 2019; לוי ואח', 2021; World Economic Forum, 2020; OECD, 2018). המשמעות היא שהמיקום הגאוגרפי – שכונה או קהילה

מקומית – הוא גורם מרכזי בקידום מוביליות חברתית או בעיכובה. אזורים שונים מספקים דרגות משתנות של גישה למשאבי חינוך ותעסוקה ולתשתיות ושירותים ציבוריים, אשר משפיעות על המרקם החברתי והזדמנויות הצמיחה (Boelens et al., 2022; Chetty & Hendren, 2018; Chetty et al., 2018).

בשכונות מבוססות, שבהן מתגוררת אוכלוסייה ממעמד חברתי-כלכלי גבוה, מערכת החינוך נחשבת איכותית, יש לה משאבים נרחבים ומלמדים בה מורים מנוסים, המעניקים לתלמידים נקודת פתיחה טובה להצלחה אקדמית ותעסוקתית (Montalvo-Clavijo et al., 2023). נוסף על כך תשתיות מפותחות ושירותים ציבוריים איכותיים, כגון תחבורה ובריאות, משפרים את איכות החיים. כל אלו מאפשרים הזדמנויות תעסוקה טובות ורשתות חברתיות מקצועיות שתורמות ליכולת התושבים למצוא משרות איכותיות ולהתקדם כלכלית. זאת ועוד, שכונות מבוססות מציעות לרוב סביבה מטופחת ונעימה, דבר שמגביר את תחושת השייכות לקהילה ואת הביטחון האישי (Fraser et al., 2024).

מנגד, בשכונות עם אוכלוסייה מוחלשת, מערכת החינוך סובלת ממחסור במשאבים המגביל את יכולת הילדים לרכוש כישורים שיאפשרו להם להתקדם בעתיד (Montalvo-Clavijo et al., 2023). תשתיות לקויות או תחבורה מוגבלת מקשות על ניידות תעסוקתית ועל גישה למרכזי תעסוקה (Fraser et al., 2024). השירותים הציבוריים לעיתים ירודים והסביבה הפיזית נוטה להיות מוזנחת, דבר שמעצים פערים ופוגע בתחושת השייכות והדימוי העצמי של התושבים. נוסף על כך הניכור החברתי והסטיגמות החיצוניות מגבילים עוד יותר את אפשרויותיהם הכלכליות והחברתיות של התושבים (Chetty et al., 2018).

4. תוכניות מבוססות מקום

פרק זה פותח בהגדרתן של תוכניות מבוססות מקום ובבחינת התנאים הנדרשים להפעלתן. לאחר מכן מוצגים מודלים שונים להפעלת תוכניות אלו, סקירה של שלבי הפעלתן, דיון בתפקידה של מנהלת התוכנית, האתגרים המרכזיים בהפעלתן ופרקטיקות מיטביות להצלחה.

4.1 הגדרה

תוכניות מבוססות מקום הן תוכניות שמטרתן לשפר היבטים חברתיים ופיזיים של מקום גאוגרפי מסוים, כדי לקדם מוביליות חברתית של תושבי המקום. תוכניות אלו מספקות מגוון של מענים, בתחומים כמו חינוך, רווחה ותעסוקה, שמותאמים למאפיינים של המקום ומעניקים יחד מענה כוללני לצורכי האוכלוסייה (Austin Turner & O'Brian, 2021; Austin Turner et al., 2021). תוכניות אלו החלו לפעול בשנות השלושים של המאה ה-20. בתחילה, התמקדו התוכניות בדיור ציבורי ובהמשך התרחבו לתוכניות לשיקום עירוני, לפיתוח שכונות ולקידום מוביליות כלכלית (Theodos, 2021).

כדי שתוכנית תחשב תוכנית מבוססת מקום עליה לעמוד בכמה תנאים: (1) התמקדות במקום ספציפי ובקהילה שבו; (2) שימוש בגישה כוללת הרואה את כלל צורכי אוכלוסיית המקום ומתאימה להם את המענים; (3) מעורבות של מגוון בעלי עניין (תושבים, נותני שירותים, בתי עסק ואנשי ממשל ברמה המקומית או הלאומית) כשותפים פעילים הן בפיתוח התוכנית הן בהפעלתה (Australian Government, 2012; Theodos, 2022).

יש הגדרות שונות למונח "מקום". מקום יכול להיות וירטואלי, רעיוני ואפילו מטאפורי. סקירה זו מתייחסת למקום במובנו הגאוגרפי. תוכניות מבוססות מקום יכולות להיות שונות זו מזו במרחבים שבהם הן פועלות, יש כאלו המתמקדות בשכונות מוחלשות בתוך עיר מסוימת, בעוד אחרות פועלות ברמת היישוב כולו. אולם, המשותף לכולן הוא שהן מתייחסות לאזור הגאוגרפי כאל סביבת חיים חברתית וכלכלית שמשפיעה על הזדמנויות התושב (Austin Turner & O'Brian, 2021; Australian Government, 2012).

בסקירה זו נבחנו חמש תוכניות מבוססות מקום: ארבע מהן פועלות בישראל – 'מוטב יחדיו', 'עיר שווה' היישוב במרכז' ותוכנית 'יוספטל'; ואחת פועלת בארצות הברית – 'Cradle to Career'. מטרתיהן של כל התוכניות הן קידום מוביליות חברתית, הרחבת הזדמנויות וצמצום פערים, וכולן עומדות בתנאים שצוינו לעיל (ר' **לוח 1**).

4.2 מודלים של תוכניות מבוססות מקום

ישנם שלושה מודלים עיקריים להפעלה של תוכניות מבוססות מקום, ולכל אחד מהם מיקוד אחר:

(CCI) Comprehensive Community Initiative – מודל הפועל בגישה כוללת לשיפור אזורים מוחלשים, שבהם מתגוררות אוכלוסיות עם קשיים כלכליים, פיזיים וחברתיים. המודל שם דגש במתן מענים בכל תחומי החיים, והוא מבוסס על ההבנה שבעיות חברתיות מורכבות מחייבות התערבות רב-ממדית ורב-מערכתית, תוך שימת דגש במיצוי משאבים מקומיים וחיצוניים.

את התוכנית מוביל גוף חיצוני המשקיע משאבים רבים לטווח ארוך (5–10 שנים), בשותפות עם הקהילה המקומית. גוף חיצוני זה ממלא תפקיד תומך עבור הקהילה המקומית (בדמות הענקת מימון, ידע וליווי מקצועי) כדי לחזק את יכולות הקהילה והארגונים המקומיים. ה-CCI שואף לחולל שינוי ברמות שונות – פרט, משפחה, קהילה ומערכות – ולבנות יכולות מקומיות שיתמכו בקיימות ארוכת טווח של השינויים (כרמי ואח', 2020). דוגמה לתוכנית הפועלת על פי מודל ה-CCI היא 'מוטב יחדיו'. מוקד ההתערבות של 'מוטב יחדיו' הוא שכונות מעוטות הזדמנויות בפריפריה החברתית והגאוגרפית של ישראל. את התוכנית הוביל בתחילה ארגון הג'וינט ולאחר מכן היא עברה לאחריות משרד הרווחה. מנהלת התוכנית בשטח היא עו"ס קהילתית, שעובדת בשיתוף עם הקהילה ואנשי מקצוע (כרמי ואח', 2020).

(CI) Collective Impact – מודל זה מתמקד בבניית מערכת שיתוף פעולה מובנה בין ארגונים ממגזרים שונים לטיפול בבעיות חברתיות מורכבות. המודל מבוסס על ההבנה שארגונים בודדים, יהיו חזקים ומשפיעים ככל שיהיו, אינם יכולים לחולל לבדם שינוי מערכתי רב. מודל ה-CI מבוסס על ארבעה עקרונות מרכזיים: הגדרה של אג'נדה משותפת, מערכת מדידה משותפת, פעילויות משותפות ומתואמות ותקשורת רציפה ופתוחה. הגורם המוביל של תוכנית הפועלת לפי מודל זה הוא גוף מוביל מוגדר, אשר אחראי לניהול ותכלול התוכנית. מנהל התוכנית אחראי לתאם בין כלל השותפים, לשמור על מסגרת עבודה משותפת ולהבטיח שכולם פועלים יחד להשגת מטרות המודל (Kania & Kramer, 2011). שלא כמו שיתופי פעולה מסורתיים, מודל ה-CI מחייב מחויבות מתמשכת של השותפים, השקעת משאבים ייעודית בתיאום ביניהם ותשתית ארגונית תומכת שתאפשר פעילות מתואמת לאורך זמן. על כן, לעיתים תוכניות שפועלות לפי מודל זה לא יהיו תחומות בזמן אלא יוגדרו כתוכניות לטווח ארוך (Kania & Kramer, 2011; Victoria Government, 2023b; Government, 2023a). התוכניות 'היישוב במרכז', 'עיר שווה', 'יוספטל' ו-'Cardle to Career' פועלות לפי מודל זה ועקרונותיו. כך למשל התוכנית 'היישוב במרכז' פועלת ליצירת מנהלת יישובית – קבוצה רב-מגזרית שמטרתה לחזק את יכולת הרשות המקומית לקדם ולהוביל מוביליות חברתית באופן עצמאי ובר-קיימה. את המנהלת היישובית מובילה מנהלת התוכנית, ואת התוכנית מובילה קרן רש"י.

(ABCD) Asset-Based Community Development – מודל ABCD מציע שינוי פרדיגמטי בגישה לעבודה קהילתית. במקום להתמקד בבעיות ובצרכים, המודל מדגיש זיהוי של הנכסים והחוזקות הקיימים בקהילה, מיפויים ומינופם, מתוך אמונה שהתושבים המקומיים הם המנוע המרכזי לפיתוחה. הגישה מתבססת על חמישה סוגי נכסים: יכולות אישיות של תושבים, התאגדויות מקומיות, מוסדות קהילתיים, משאבים פיזיים וקשרים כלכליים. יישום המודל נשען על הובלה מקומית והשתתפות פעילה של התושבים, תוך טיפוח קשרים בתוך הקהילה והסתמכות מינימלית על תמיכה חיצונית. מודל ABCD רואה בתושבים לא רק מקבלי שירותים, אלא שותפים פעילים בעיצוב המציאות שלהם. התהליך יכול להתחיל בצעדים קטנים ולצמוח בהדרגה על פי צורכי הקהילה ויכולותיה. מבין חמש התוכניות שסקרנו, אין אחת שפועלת לפי מודל זה. דוגמה לתוכנית שלא סקרנו לעומק אך פועלת לפי מודל זה, היא Vibrant Communities שפעלה בבריטיש קולומביה בקנדה. אנשי הקהילה פיתחו (בסיוע של גורם חיצוני) תוכנית שבמסגרתה זיהו אנשי קהילה את צורכיהם ופעלו כדי למצוא להם מענה באמצעות פעולות התנדבות מתמשכות והקמת פרויקטים משותפים (להרחבה ר' Booth & Keam, 2019; Nurture & Development, n.d.; The University of Memphis, n.d.).

לוח 2 מציג השוואה בין המודלים השונים. בעוד CCI מדגיש את חשיבות ההתערבות הרב-ממדית בקהילה, מודל ה-ABCI מתמקד באופן שבו ארגונים שונים יכולים לעבוד יחד כדי לפתור בעיות מורכבות, ומודל ABCD מפנה את הזרקור אל הכוחות והיכולות הקיימים בקהילה עצמה. בהתאם, לכל אחד מן המודלים יש גורם מוביל אחר וגישה אחרת למעורבות של התושבים. למרות הבדלים אלו, נראה כי הדומה עולה על השונה וכי אפשר להתייחס למודלים כמשלימים ולא מתחרים.

לוח 2: מודלים שונים לתוכנית מבוססת מקום

ABCD – Asset-based community Development	CI – Collective Impact	CCI – Comprehensive Community Initiative	
מיפוי ומינוף נכסים קהילתיים	מערכת שיתוף פעולה בין-מגזרי	תכנון והפעלה של מענים מקיפים בתחומי חיים שונים	מיקוד
נציגי הקהילה, עם תמיכה חיצונית מינימלית	גוף מוביל שמתאם בין כל השותפים	ארגון חיצוני בשיתוף עם הקהילה	הגורם המוביל
התושבים מובילים את התוכנית	התושבים הם בעלי עניין חשובים, אך הדגש הוא על שיתוף פעולה בין ארגונים	שותפים בתכנון ובהפעלה של התוכנית, אך לא תמיד בהובלתה	מעורבות התושבים
'Vibrant Communities'	'היישוב במרכז' 'Cardle to Career' 'עיר שווה' תוכנית 'וספטל'	'מוטב יחדיו'	תוכנית לדוגמה

4.3 שלבים בהפעלה של תוכנית מבוססת מקום

כלל המודלים להפעלה של תוכניות מבוססות מקום פועלים על בסיס שלבים דומים הקשורים אלו באלו: תכנון התוכנית, יישומה, יציאה של הגוף המוביל החיצוני ולאחר מכן מעקב (תרשים 1). כל שלב הוא הכרחי בהצלחת התוכנית וכולל בתוכו עקרונות פעולה המותאמים לו.

תרשים 1: שלבים בהפעלת תוכנית מבוססת מקום



4.3.1 תכנון

בשלב התכנון נאסף מידע רלוונטי ומתקבלות החלטות שמטרתן לוודא יישום מוצלח של התוכנית הן בשלב שבו יש גוף מוביל חיצוני הן לאחר יציאתו. מן הספרות עולים כמה עקרונות פעולה הנהוגים בשלב התכנון של תוכניות מבוססות מקום:

הגדרת קריטריונים לבחירת המקום המתאים – כדי לבחור את המקום המתאים ליישום התוכנית, מוגדר סט קריטריונים הכולל את מאפייני המקום (כמו גודל והרכב האוכלוסייה, אזור גאוגרפי והאשכול החברתי-כלכלי). קריטריונים אלו מסייעים לביצוע מיפוי ראשוני לאיתור מקומות. התוכנית 'מוטב יחדיו' קבעה קריטריונים אחדים לבחירת המקום להפעלת התוכנית:

- הסכמת ראש הרשות להפעלת התוכנית
- שכונה שבה לפחות 25% מן התושבים עד גיל 18 ו-30% מן התושבים מוכרים במחלקה לשירותים חברתיים
- שכונה עם תשתיות פיזיות ירודות
- שכונה עם הישגי בתי ספר נמוכים
- שכונה המונה בין 1,000–3,000 משפחות

לאחר זיהוי של מקומות העונים לקריטריונים, מתבצעת הערכת מוכנות של הרשויות המקומיות ובחינת רמת המוטיבציה שלהן, ונערך מיפוי כדי לבדוק אם כבר מופעלות תוכניות התערבות נוספות של משרדי ממשלה או ארגונים אחרים, שכן הן עשויות להוות בסיס לשיתופי פעולה נוספים או לאתגר בשל חפיפות. כחלק מן המיפוי, התוכנית בודקת אם יש במקום משאבים פנימיים, כגון תשתיות, צוות מקומי ומנהיגות פעילה, וכן משאבים חיצוניים, כגון תקציבים, תמיכה ממשרדי ממשלה או שותפויות עם ארגונים שונים (כרמי ואח', 2020).

בתוכנית 'היישוב במרכז', למשל, נערך תהליך סדור לבחירת היישוב, הכולל איסוף מידע כמותי ומידע איכותני, ובו שישה שלבים: סינון רשויות מקומיות על בסיס מדדים כמותיים (כגון מעמד מוניציפלי וגודל היישוב); בניית תיק יישוב ליישובים שעברו סינון ראשוני, הכולל ניתוח הזדמנויות וחווות דעת משותפים מובילים; מיפוי מעמיק הכולל ניתוח היישוב על בסיס הערכת מוכנות, מנהיגות, שיתופי פעולה ומשאבים זמינים; שליחת קול קורא ליישובים נבחרים לבחינת רמת המוטיבציה; השוואה בין היישובים הכוללת חישוב סיכוי מול סיכון; בחירה ביישוב. מטרת תהליך זה, הנשען על קריטריונים ברורים ושיטתיים, היא להבטיח מיקוד במקומות שבהם מפעילי התוכנית חושבים שסיכויי הצלחת התוכנית הם הגבוהים ביותר (טויטו, 2022).

קבלת הסכמה מן הרשות המקומית – כדי להפעיל תוכנית מבוססת מקום, צריך לקבל את הסכמת הרשות. לעיתים שלב זה יהיה מובנה כחלק מתהליך בחירת המקום ולעיתים יהיה מופרד. קבלת ההסכמה דורשת תיאום ציפיות מדויק והגדרת גבולות ברורים לשיתופי פעולה, תוך כדי הבנת התפקידים והאחריות של כל צד. בין ההיבטים שנדרש להסכים עליהם נמצא נושא המימון והקצאת המשאבים מצד בעלי עניין שונים, לרבות הרשות המקומית עצמה והגוף המוביל את התוכנית. בתוכנית 'היישוב במרכז', לאחר איתור המקום, נערכת פגישת היכרות ולמידה עם גורמים מן הרשות המקומית ואף חתימה על מסמך הבנות בין ראש הרשות להנהלת התוכנית (טויטו, 2022). בתוכנית 'יוספטל', לאחר פגישות עם בכירים בעירייה ועם ראש העיר, ולאחר שהתקבלה

ההסכמה לפעול בשכונה, יצא מכתב מטעם ראש העיר אשר מכריז על תחילת הפעילות של חברת Final וציונות 2000 בשכונת יוספטל. המכתב מברך על המהלך, מציין את שמו של מנהל התוכנית ופונה לבעלי העניין השונים לשתף עימו כעולה.

יצירת שיתופי פעולה ותיאום בין בעלי עניין – שיתופי פעולה ותיאום בין בעלי עניין, כמו עמותות, הרשות המקומית, מנהיגים קהילתיים ותושבי המקום, הם מרכזיים בתוכניות מבוססות מקום. שיתופי פעולה אלו מחזקים את יעילות השימוש במשאבים ואת הסיכוי להצלחת התוכנית. לרשויות מקומיות יש תפקיד חשוב שכן הן נושאות באחריות לאספקת השירותים ויכולות לרתום שחקנים מקומיים ובעלי עניין לשיתופי פעולה (Boelens et al., 2022). כדי לבנות שיתופי פעולה יעילים ומועילים יש לפתוח במיפוי של השחקנים שפעלו ופועלים, בעבר ובהווה, וללמוד מן הניסיון הקיים, להבין את דפוסי הפעולה הקודמים ולזהות שחקני מפתח רלוונטיים לתוכנית הנוכחית שיוכלו גם לקחת את המושכות לאחר יציאת התוכנית מבוססת המקום. כדי להבנות את שיתוף הפעולה עם הרשות המקומית ובעלי העניין השונים יש ליצור מנגנוני תקשורת מובנים, כמו פורומים משותפים המאפשרים תיאום בין הארגונים השונים, תכנון משותף של מהלכים עתידיים ופתרון בעיות בזמן אמת. במסגרת זו, חשוב לאתר שחקני מפתח בקהילה, לטפח את היחסים איתם ולגייסם כשותפים לתוכנית (Austin Turner et al., 2021; Australian Government, 2012; Theodos, 2021). דוגמה לשיתוף פעולה בין-מגזרי ובין גורמי עניין שונים נמצאת בתוכנית 'היישוב במרכז', שבה פועל פורום מלווה בשם "המנהלת היישובית". פורום זה כולל נציגים מן הרשות המקומית, מן המגזר העסקי ומן המגזר השלישי, שמתכנסים לכגישות חודשיות. תפקידו של הפורום ללוות את תהליך קבלת ההחלטות בתוכנית, תוך כדי הסתמכות על נתונים ויעדים מוסכמים (מנהלת תוכנית 'אשקלון במרכז' בקרן רש"י, תקשורת בין-אישית, 11 בנובמבר, 2024).

הערכת צרכים ויצירת בייסליין – הערכת הצרכים של הקהילה היא שלב קריטי לפני בחירת המענים המתאימים. שלב זה נועד לזהות את הצרכים המרכזיים של התושבים באזור ההתערבות, תוך כדי התמקדות בקבוצות שונות באוכלוסייה, כמו ילדים, בני נוער, משפחות ומבוגרים. ההערכה מתבססת על שילוב של נתונים כמותיים ונתונים איכותניים. מטרת תהליך זה היא להגדיר פערים ואתגרים עיקריים, כמו מחסור בשירותי חינוך בגיל הרך, נגישות נמוכה לשירותים או היעדר מסגרות פנאי לנוער, לצד זיהוי הזדמנויות קיימות בקהילה (Australian Government, 2012) (ר' **תיבה 2** לדוגמה לסקר תושבים של תוכנית 'מוטב יחדיו'). נוסף על כך נדרש לייצר בייסליין – מדידה ראשונית של מצב הקהילה לפני תחילת התוכנית. הבייסליין מאפשר להעריך שינויים והתפתחויות לאורך זמן באמצעות השוואת הנתונים שנאספו בשלבים מאוחרים יותר של התוכנית (ר' סעיף 5.1).

תיבה 2: סקר תושבים של תוכנית 'מוטב יחדיו' להערכת צרכים

סקר התושבים של 'מוטב יחדיו' מיועד לתושבים בשכונה, החל מגיל 10. הסקר הוא חלק מתהליך המיפוי והלמידה שמתקיים בשלב כניסת התוכנית לשכונה. לסקר עשרה חלקים:

חלק א: פרטים אישיים של המשיב

חלק ב: פרטים על המשפחה

חלק ג: פרטים על הילדים במשפחה

חלק ד: פרטים על ילדים עם צרכים מיוחדים

חלק ה: שכונת המגורים, כולל עמדות התושבים כלפי שכונתם, ממה הם מרוצים בשכונה וממה הם מרוצים פחות

חלק ו: מידת מעורבותם של ההורים בלימודים של הילדים

חלק ז: מעורבות בקהילה – פעילות קהילתית בבניין המגורים ובשכונה כולה

חלק ח: אורח חיים בריא – מידע על הרגלי החיים של התושבים בשכונה

חלק ט: תחבורה ציבורית – מידת הנגישות של השכונה ליתר חלקי העיר וטיב התחבורה הציבורית בתוך השכונה

חלק י: שאלות לסיכום – הזדמנות להעלות נושא שלא התייחסו אליו בסקר ושמעוניינים לשוחח עליו

מקור: קוממי וסוקולובר-יעקבי, 2013

ניסוח תאוריית שינוי – תאוריית השינוי היא מסגרת מושגית המסייעת לתאר כיצד תוכניות ההתערבות ואסטרטגיות הפעולה שבהן אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע. מטרת תאוריית השינוי היא להסביר ולענות על השאלות: מי הם מקבלי השירות? מה הבעיות שהם מתמודדים איתן? לאן מנסים להגיע? מה עושים כדי להגיע לשם ואיך? כמה זה יעלה? וכו' (ר' נספח ב להרחבה) (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020). ניסוח תאוריית השינוי הוא חיוני בתכנון ויישום של תוכניות חברתיות (Dart, 2018).

פיתוח תוכנית פעולה – על פי תאוריית השינוי, חשוב לפתח תוכנית פעולה שנבנית מתוך הסתכלות על שלבים מתמשכים, החל מן הטווח הקצר, שבו מתבצעת התנעת הפעילות והנחת התשתיות, דרך יישום והתבססות בטווח הבינוני וכלה בבנייה של תהליכים בני-קיימה בטווח הארוך. התוכנית צריכה לכלול את כלל הפעילויות המתוכננות, לוחות זמנים, חלוקת אחריות וחלוקת משאבים, כדי לוודא שהיא תשיג את מטרותיה באופן מיטבי ותוך התאמה לצרכים המקומיים (גרוס-מנוס וכהן, 2019; Austin Turner et al., 2021; Australian Government, 2012; Theodos, 2021). מאחר שהצרכים והמציאות המקומית עשויים להשתנות במשך הזמן, יש לבנות את התוכנית כך שתאפשר גמישות לשינויים בהתאם לנעשה בשטח, לצד מיפוי מתמיד של מצב התושבים. הליווי הצמוד והאינטראקציה השוטפת עם הקהילה מאפשרים לזהות שינויים ולבצע התאמות, וכן תורמים לבניית אמון, שמאפשרת

בהמשך גם קידום מהלכים עמוקים יותר. לצד זאת, חשוב לכלול בתוכנית גם אסטרטגיית מדידה, שתאפשר להעריך באופן שוטף את התקדמותה, את השגת מטרותיה ואת הצורך בשינויים והתאמות (ר' פרק 5).

בניית אסטרטגיית יציאה – תוכניות מבוססות מקום הן אומנם תוכניות רב-שנתיות, אך גם הן פועלות במסגרת זמן מוגדרת ואינן נמשכות ללא הגבלה. עיקרון זה כולל הבניה של תהליך שבמסגרתו עוברת האחריות לתוכנית מן הגוף המוביל החיצוני לבעלי עניין מקומיים, שעתידים להמשיך להפעיל את המענים השונים. מאחר שהתוכנית שואפת לייצר שינוי מתמשך, חשוב להיערך מראש – כבר בשלב התכנון – לאופן שבו היא תסתיים, תוך הבטחת המשכיות ההשפעות שלה גם לאחר סיומה. לצורך כך, יש לבחון מי הם השותפים המקומיים המרכזיים שייקחו על עצמם את המשך ההובלה, בין מדובר בשלטון המקומי, מנהיגות תושבים, ארגון חברתי או שילוב ביניהם, ולשקול את היתרונות, החסרונות והמורכבות של כל בחירה מבחינת היכולת להבטיח קיימות. התכנון המוקדם של אסטרטגיית היציאה מאפשר לפתח תהליכי הכשרה וליווי של בעלי העניין המקומיים לאורך זמן, לרבות הקניית יכולות טכניות ויכולות גיוס משאבים. על אף החשיבות של עיקרון פעולה זה, נמצא שהוא לרוב לא מיושם בתוכניות מבוססות מקום (Lee, 2017).

מסקירת התוכניות עלה כי התוכנית 'מוטב יחדיו' חילקה את פעילותה לשתי תקופות: תקופת 'הרצה פעילה' של חמש שנים, שבמהלכה נכנסים לשכונה, מבססים את המענים ומעמיקים אותם; ותקופת 'מיסוד התוכנית', שבה מטמיעים את המענים בתוכנית עבודה ברשות המקומית, ובהמשך מעורבות מנהלי התוכנית מצמצמת בהדרגתיות ומשתנה לתפקידי ליווי וסיוע לרשות המקומית עד ליציאה של הגוף המוביל החיצוני (סומך ואח', 2017). באופן דומה, התוכנית 'היישוב במרכז' שמה דגש בתהליך היציאה עוד מתחילת תהליך פיתוח התוכנית, זאת כדי להעביר את הבעלות על התוכנית לגורמים אחרים לאחר יציאת הגוף המוביל (סמנכ"ל תחום רשויות בקרן רש"י, תקשורת בין-אישית, 20 בנובמבר, 2024). תוכנית 'יוספטל' התבססה על מודל רב-שלבי הכולל הקמה, ביסוס, הטמעה, מעבר לעצמאות ויציאה. בשלב היציאה ניתן דגש בפיתוח וחזוק תשתיות חברתיות, במיוחד בהיבטים הנוגעים לכוח האדם ולתהליכי העבודה. במסגרת זו עוצב מבנה ארגוני חדש, אשר הסדיר את הכפיפות של תוכניות ההתערבות תחת מוסדות החינוך והקהילה. נוסף על כך ננקטו צעדים לשימור כוח האדם, ובהם הוספת תקנים והטמעתם במערך התקנים של הרשות המקומית (מנהלת אחריות חברתית חברת Final, תקשורת בין-אישית, 23 באוקטובר, 2025). לעומת תוכניות אלו, התוכנית 'Cradle to Career' אינה כוללת אסטרטגיית יציאה מוגדרת והיא נמנעת מלהגדיר תקופת זמן למשך התוכנית. זאת, משום שמדובר במודל הפועל כרשת קבועה של שותפים ולא כפרויקט תחום בזמן. התוכנית שואפת לבניית מערכת חינוכית-קהילתית מתמשכת, התומכת בילדים ובמשפחות בכל שלבי חייהם.

4.3.2 יישום

יישום תוכניות מבוססות מקום הוא השלב השני בהפעלתן, שבו מתחילים להוציא לפועל את המענים שנקבעו על בסיס המיפוי שנעשה בשלב התכנון. לעיתים הגבול בין שלב התכנון לשלב היישום אינו ברור, שכן תהליכי התאמה ושינויים מתבצעים גם במהלך היישום על פי הצרכים המקומיים. יישום תוכנית מבוססת מקום כולל כמה עקרונות פעולה:

בחירת מענים – בחירת המענים הכלולים בתוכנית נעשית על פי המאפיינים הייחודיים של כל קהילה, זאת על בסיס הערכת צרכים שנעשתה בשלב התכנון. ההתמקדות בנקודות מרכזיות שזוהו בהערכת הצרכים צפויה לייצר את ההשפעה המרכזית ביותר על חיי התושבים ועל חוסן הקהילה. לדוגמה, בתחום של בני נוער ייתכן שבשכונה אחת הצורך המרכזי יהיה נשירה

מבית הספר, בעוד בשכונה אחרת הצורך העיקרי שיעלה יהיה שיעור גבוה של בני נוער המסתובבים ללא מסגרת בשעות אחר הצהריים. על אף הצורך בהתאמת חליפה לאזור ההתערבות, ספרות המחקר איתרה עוגנים החוזרים על עצמם בתוכניות רבות שנחשבים לגורמי מובילות חברתית, כגון קידום חינוך או תעסוקה (ר' סעיף 3.1) (גרוס-מנוס וכהן, 2019; Chetty et al., 2014; Hoang et al., 2024; Kearney & Levine, 2016; Theodos, 2021). במסגרת בחירת המענים המתאימים ביותר, עלה מן הספרות כי טרם הפעלת כלל המענים שנבחרו, יש חשיבות לביצוע פיילוט של הפעלת מענה ספציפי בקנה מידה קטן. הפיילוט מאפשר לאתר אתגרים אפשריים ולפעול לפתרונם לפני הפעלת יתר המענים, ומחזק את הקשר עם הקהילה (Strong et al., 2009). יש לציין כי מן המידע הזמין על אודות התוכניות שנסקרו בסקירה, לא נמצא כי אלו ביצעו פיילוט.

חיזוק שיתופי פעולה ופיתוח הון אנושי – בהמשך לשלב התכנון, בשלב היישום מבססים ומחזקים את שיתופי הפעולה בין בעלי העניין המקומיים סביב הפעלה של מענים. בתוכניות שסקרו נמצא כי אלו מקימים פורומים שונים עם מגוון בעלי עניין. כך לדוגמה, ב'מוטב יחדיו' הוקמו ועדות ופורומים רב-מגזריים, שכללו נציגים ובעלי עניין מן הרשות המקומית, ממשרדי ממשלה, מארגוני חברה אזרחית, מן המגזר העסקי ומן הקהילה. פורומים אלו התכנסו באופן סדיר לצורך קבלת החלטות, מעקב שוטף אחר פעולות התוכנית והבטחת תיאום בין כלל הגורמים המעורבים (ראשת צוות תעסוקה, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, תקשורת בין-אישית, 28 בנובמבר 2024). גם בתוכנית 'יוספטל' הוקמו פורומים מקצועיים כחלק מבניית התשתית של התוכנית. הפורומים התמקדו בתחומים שונים, ובהם ילדים, נוער, נוער בסיכון, שירות צבאי וצעירים. כמו כן נערכו הכשרות לאנשי מקצוע, ובהן יום עיון בנושא פגיעות מיניות שבו השתתפו כ-50 משתתפים (מנהלת אחריות חברתית חברת Final, תקשורת בין-אישית, 23 באוקטובר, 2025).

זאת ועוד כדי להבטיח את הקיימות של התוכנית מבוססת המקום, נדרש להשקיע בשלב היישום גם בפיתוח ההון האנושי של המקום, הן של תושבים הן של בעלי תפקידים. אפשר לעשות זאת באמצעות הכשרות, פיתוח מיומנויות וחיזוק מנהיגות מקומית. בהקשר זה חשוב להגדיר מראש מיהו קהל היעד שבו מושקעים המשאבים: תושבים, עובדים ברשות המקומית או אנשי ארגונים חברתיים, ולשקול כיצד בחירה זו תורמת ליכולת להחזיק ולפתח את המענים. השקעה בתושבים מייצרת מנהיגות קהילתית ומחזקת את תחושת השייכות, אך עלולה להיות פגיעה יותר לשינויים אישיים או חברתיים. לעומת זאת, פיתוח מיומנויות בקרב עובדים ברשות המקומית מגדיל את סיכויי ההטמעה וההמשכיות, שכן הם חלק ממערך קבוע של מתן שירותים. השקעה באנשי ארגונים חברתיים יכולה להעשיר את הידע המקצועי והחדשנות, אך תלויה לעיתים במשאבים חיצוניים ובקיימות הארגונית. לפיכך, תוכניות רבות משלבות בין שלושת סוגי ההון האנושי, כאשר להטמעה ארוכת טווח ברשות המקומית יש יתרון בהשקעה רבה גם בבעלי התפקידים הפורמליים (Lee, 2017; Vincent & Stephen, 2015).

מן הראיות עלה עוד כי יש חשיבות רבה בהקמת **עוגנים פיזיים-קהילתיים** המזוהים עם התוכנית ומשמשים מקום מפגש ונראות ציבורית. כך, בחלק מתוכניות 'מוטב יחדיו' הוקמו "בתי מוטב יחדיו", ואילו בתוכנית 'יוספטל' הושקעו משאבים רבים במרכז הקהילתי ששימש עוגן. מקומות אלו אינם רק תשתית פיזית – הם מאפשרים לאגד סביבם תושבים, פעילים ובעלי עניין, להנגיש מענים ולבסס את מעמד התוכנית בקהילה תוך חיזוק תחושת השייכות והשותפות. נוסף על כך עצם קיומם תורם להעמקת שיתופי הפעולה בין בעלי העניין המקומיים ולפיתוח ההון האנושי, בכך שהם יוצרים זירה למכשירים, הכשרות ולמידה משותפת (ראשת צוות תעסוקה, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, תקשורת בין-אישית, 28 בנובמבר 2024; מנהלת אחריות חברתית חברת Final, תקשורת בין-אישית, 21 בנובמבר, 2024).

מידת תוצאות שוטפת – בשלב היישום נדרש מעקב רציף אחר התקדמות התוכנית וההישגים שלה כדי לזהות בעיות בזמן אמת ולבצע התאמות נדרשות. מטרת המדידה היא לשפר את התוכנית ולהבטיח שהיא מתקדמת לפי הצרכים והמטרות שנקבעו (ר' סעיף 5.1).

בחינת אסטרטגיית היציאה – במהלך יישום התוכנית נקבעים מדדים בני השגה להערכת מוכנות הקהילה להפעיל את המענים עצמאית. מדדים אלו משמשים גם אינדיקציה לרמת מוכנותה של הקהילה להמשך הפעילות ללא התמיכה החיצונית. מדדים אלו כוללים, בין היתר, את מידת העצמאות של בעלי העניין המקומיים בניהול המענים, את ההתקדמות לקראת השגת התוצאות הרצויות ואת היכולת לשמור ולתחזק את ההישגים שהושגו לאורך זמן. עם זאת, חשוב להבחין בין מדדי היציאה ובין השגת התוצאות הכוללות של התוכנית, שכן מדדי היציאה נועדו להעריך את מידת המוכנות של הקהילה להמשך הפעלת המענים, בעוד התוצאות הכוללות משקפות את ההשפעה הרחבה והעמוקה של התוכנית. לצד הגדרת מדדים בני השגה, יש צורך בבחינה מתמשכת של אסטרטגיית היציאה. בחינה זו מאפשרת לבצע התאמות בתוכנית על פי השינויים בשטח, תוך שמירה על עקרונות התוכנית ויעדיה. באמצעות עדכון שוטף של האסטרטגיה, אפשר להבטיח שהיא תישם יישום גמיש וממוקד, גם לאחר גיבושה הראשוני (Cao et al., 2017; Hayman et al., 2016; Lee, 2017).

4.3.3 יציאה של הגוף המוביל החיצוני

שלב היציאה בתוכניות מבוססות מקום מסמן את העברת האחריות למתן המענים מן הגוף המוביל החיצוני אל בעלי עניין מקומיים. זאת, מתוך ההבנה שהתוכנית תחומה בזמן, ושימור המענים תלוי בהשתלבותם במערך המקומי. כפי שצוין, ההכנה ליציאה מתחילה עוד בשלב התכנון, ובעת המעבר לשלב היציאה מוציאים לפועל את אסטרטגיית היציאה שבסופה המענים מסופקים על ידי בעלי עניין מקומיים. יש לשלב זה שני עקרונות פעולה מרכזיים:

קביעת זמני יציאה ברורים – במהלך הפעלת אסטרטגיית היציאה מוגדר לוח זמנים ברור ליציאה. לוח זמנים זה משותף עם כלל הגורמים המעורבים ועם תושבי השכונה. שיתוף זה מייצר מודעות והכרה בכך שתהליך היציאה יוצא לפועל ומזמין תיאום ציפיות לאופן שבו זה יתבצע (Lee, 2017).

העברת אחריות – לאחר קביעת מועד היציאה מתחיל תהליך סדור של העברת אחריות הדרגתית לבעלי עניין מקומיים (Lee, 2017). כבר בשלב מוקדם נדרש לבחור את השותפים המקומיים הרלוונטיים (שלטון מקומי, מנהיגות תושבים, ארגונים חברתיים, המגזר הפרטי או שילוב שלהם) ולבחון את יתרונותיהם ומגבלותיהם לצורך הבטחת קיימות התוכנית (Oxfam, 2021). תהליך זה כולל ליווי וחפיפה לצד הכשרות שניתנו כבר במהלך יישום התוכנית, כדי להבטיח מוכנות לאספקת מענים לאחר סיום המעורבות של הגוף המוביל (Lee, 2017). המעבר מתבצע בהדרגה: בתחילה בליווי הדוק, ובהמשך תוך הפחתת התמיכה עד להטלת אחריות מלאה על השותפים המקומיים (Morris, 2015).

העברת האחריות מתייחסת לא רק להפעלת הפעילות עצמה, אלא גם להעברת המסגרות הארגוניות והנהלים שיבטיחו את קיומה לאורך זמן. בשלב זה יש להבטיח העברה מוסדרת של תשתיות ניהוליות ומשפטיות, הכוללות לכל הפחות נהלים ותהליכי עבודה מתועדים, הסכמים כתובים לשיתופי פעולה ולשימוש במשאבים, תיעוד ידע מקצועי, מנגנונים לבקרה ולהערכת ביצועים והסדרים מוסכמים לפתרון מחלוקות (Oxfam, 2021).

עם זאת, הסכמים כתובים לבדם אינם מביטיחים את המשכיות הפעילות. מחקרים וניסיון של ארגונים בין-לאומיים מלמדים כי קיימות אמיתות נשענות על שילוב בין עיגון מוסדי ובין יחסים מתמשכים והעברת ידע בין גורמים (Morris, 2015; Oxfam, 2021). חוזים והתחייבויות פורמליות עלולים לאבד מתוקפם כאשר מתחלפים בעלי תפקידים או הנהלות, במיוחד אם לא נבנו מנגנונים שיבטיחו רציפות בתקשורת ובאחריות. לכן מומלץ לעגן את ההתחייבויות ברמה ארגונית רחבה, ללוות את התהליך במעקב והדרכה לאחר היציאה, וליצור שקיפות ציבורית שתבסס מחויבות רחבה של השותפים המקומיים והקהילה (Oxfam, 2021). זאת ועוד רצוי לשמור על קשר עם הגורמים המקומיים גם לאחר סיום הפעילות, באמצעות תקופת ליווי ומעקב של שנה עד שנתיים, הכוללת ביקורי המשך, תמיכה טכנית ובחינת יכולת התפקוד העצמאי (Oxfam, 2021). העברת האחריות כוללת גם ממד כלכלי חשוב. בשלב זה נבחנות האפשרויות למימון בר-קיימה של המענים, באמצעות תקציבים ממשלתיים או עירוניים, יצירת מנגנוני הכנסה עצמאיים, או שיתופי פעולה עם המגזר הפרטי. קיומה של תשתית כלכלית יציבה מאפשרת להכוון את התוכנית ממיזם תלוי תמיכה חיצונית לרכיב אורגני במארג המקומי (Morris, 2015).

חלק מעקרונות אלו מבטאים בתוכנית 'מוטב יחיד'. כאמור, בתוכנית זו תקופת היציאה מוגדרת כשלב הטמעה ומיסוד. שלב זה נמשך שלוש שנים לאחר סיום הפעלת התוכנית על ידי הגוף המוביל החיצוני. במהלך שלב זה, המעורבות של מנהלי התוכנית המקוריים מצטמצמת לכדי סיוע וליווי. דוגמה נוספת להמשכיות התוכנית נצפתה בתוכנית 'יוספטל'. בתוכנית זו תהליך היציאה התנהל באופן מובנה והדרגתי, כאשר במהלכו מימון המענים והאחריות להפעלתם עברו מידי חברת Final לידי הרשות המקומית.

לצד עקרונות פעולה אלו בשלב היציאה, עלה מן הסקירה גם צורך בבדיקת השפעת התוכנית על המקום:

הערכה מסכמת – בסיום הפעילות של תוכנית מבוססת מקום, מתבצעת הערכה מסכמת שמטרתה לבחון את ההשפעה הכוללת של התוכנית על הקהילה ואת ההישגים שהושגו הן בטווח הקצר הן בטווח הארוך (Austin Turner et al., 2021).

4.3.4 מעקב

שלב המעקב בתוכניות מבוססות מקום נועד להעריך את מועילות התוכנית באמצעות בחינת ההשפעות שלה, זיהוי הצלחות ואתגרים והפקת לקחים לשיפור ולביסוס המענים לאורך זמן.

מועד המעקב – מאחר שהתוכנית מכוונת לתוצאות לטווח הארוך, בחינת המועילות של התוכנית מתבצעת שנים מספר לאחר היציאה (לפחות שנתיים), ולא מייד. לשם כך, נדרש לוודא מראש כי יש גורמי מימון לביצוע תהליכי הערכה ומדידה בעתיד.

הפקת תובנות ולקחים בעקבות המעקב – מדידת המועילות של התוכנית מאפשרת להעריך האם המענים שהופעלו נמשכים גם לאחר יציאת הגוף המוביל החיצוני, והאם ההשפעה על האוכלוסייה נשמרת לאורך זמן. הבדיקה מתמקדת בשני היבטים מרכזיים: שימור הפעלת המענים על ידי הקהילה והארגונים המקומיים, כולל המשך קיומם של המנגנונים הקיימים ומערכות ההערכה והמדידה, והשגת התוצאות הרצויות עבור האוכלוסייה. שלב זה מסייע גם לבחון את מידת הצלחת אסטרטגיית היציאה – אם התוכנית ממשיכה להניב תוצאות חיוביות, הדבר מעיד על יציאה מוצלחת ותכנון נכון, ואילו דעיכה חדה בהשפעות עשויה להצביע על היעדר תנאים מספקים להמשך הפעילות. נוסף על כך המעקב מאפשר להפיק לקחים לתוכניות מבוססות מקום עתידיות, תוך הבנה מהן הפרקטיקות התורמות לקיימות ארוכת טווח ומהם האתגרים שעלולים לפגוע במועילות ההתערבות (Lee, 2017; Lorge Rogers & Macias, 2004).

4.3.5 סיכום עקרונות הפעולה לשלבי הפעלת התוכנית

מן הספרות עולה כי ישנם עקרונות פעולה בהפעלת תוכניות מבוססות מקום, המחולקים לשלבים השונים בהפעלתה. השלבים קשורים אלו באלו, וכל שלב הוא הכרחי להצלחת התוכנית. השלבים אינם ליניאריים אלא דינמיים: כך, במקרה של שינוי נסיבות אפשר לחזור ולבצע התאמות בשלבי היישום והיציאה. כלומר, על עקרונות הפעולה להיות ניתנים לשינוי על פי המציאות המשתנה והצרכים העולים מן השטח. לדוגמה, המענים הנבחרים יכולים להשתנות לאורך זמן התוכנית לפי התנאים המקומיים, לפי הצרכים המתפתחים של הקהילה ולפי המשאבים הזמינים. גמישות זו של העקרונות מאפשרת שמירה על רלוונטיות ומועילות התוכנית, כמו גם חיזוק מחויבותם של השותפים המקומיים לתהליך. **לוח 3** מסכם את עקרונות הפעולה האלה.

לוח 3: עקרונות פעולה להפעלת תוכניות מבוססות מקום – סיכום

שלב	עקרון פעולה	מטרה
תכנון	הגדרת קריטריונים לבחירת המקום המתאים	איתור מקום הפעלת התוכנית על בסיס קריטריונים מוסדרים
	קבלת הסכמה מן הרשות המקומית	קבלת אישור מן הרשות המקומית להפעלת התוכנית וביצוע תיאום ציפיות עימה
	יצירת שיתופי פעולה ותיאום בין בעלי עניין	מיכוי השחקנים השונים והבניית שיתופי פעולה עם הרשות המקומית ועם בעלי עניין שונים, לרבות איתור שחקני מפתח בקהילה
	הערכת צרכים ויצירת בייסליין	מיכוי צורכי המקום טרם בחירת המענים המתאימים, וביצוע מדידה ראשונית של מצב הקהילה עבור השוואות עתידיות
	ניסוח תאוריית שינוי	גיבוש המסגרת המושגית המתארת כיצד תוכניות ההתערבות ואסטרטגיות הפעולה אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע
	פיתוח תוכנית פעולה	פיתוח תוכנית פעולה המכילה את כלל הפעילויות המתוכננות בתוכנית
	בניית אסטרטגיית יציאה	הבניית מעבר האחריות מן המפעילים המקוריים של התוכנית לבעלי עניין מקומיים כדי לפתח תהליכי הכשרה וליווי עבורם
יישום	בחירת מענים	על פי המאפיינים הייחודיים של המקום, על בסיס הערכת צרכים ומיכוי מתמשך
	חיזוק שיתופי פעולה והון אנושי	פיתוח והשקעה בהון האנושי של המקום
	מדידת תוצאות שוטפת	מעקב רציף אחר התקדמות התוכנית ומצב התושבים על פי אסטרטגיית המדידה
	בחינת אסטרטגיית היציאה	קביעת מדדים להערכת מוכנות בעלי עניין מקומיים להפעלת המענים בעצמם לאחר היציאה וביצוע שינויים באסטרטגיית היציאה במידת הצורך
	קביעת זמני יציאה ברורים	הגדרת זמני יציאה ברורים ושיקופם לגורמים הרלוונטיים לשם יצירת מודעות לנושא
	העברת אחריות	העברת מקל לבעלי עניין מקומיים לקבלת אחריות על המענים
	הערכה מסכמת	בחינת ההשפעה הכוללת של התוכנית והישיגיה
מעקב	מועד המעקב	ביצוע המעקב שנים מספר לאחר היציאה של התוכנית משום שתוצאותיה אינן מיידיות
	הפקת תובנות בעקבות המעקב	בדיקת גורמים המספקים מידע על הצלחת התוכנית
	הפקת לקחים	המעקב מאפשר להפיק לקחים שניתנים ליישום עבור תוכניות עתידיות

4.4 סוגיות הקשורות בתפקידה של מנהלת תוכנית מבוססת מקום

רכיב משמעותי בהצלחתן של תוכניות מבוססות מקום הוא תפקידה של מנהלת התוכנית. זהו תפקיד מורכב ורב-תחומי, הדורש מגוון יכולות ומיומנויות להובלת תהליכי שינוי במרחב גאוגרפי מוגדר, כגון גמישות מחשבתית ויכולת התאמה למצבים משתנים; כישרון לרתום בעלי עניין, למקד את תשומת ליבם וליצור הנעה לפעולה; יכולת למסגר אתגרים כהזדמנויות ולפעול מתוך גישה פרואקטיבית; וכן יכולת תיווך ובניית גשרים בין שחקנים בעלי אינטרסים מגוונים (Kania & Kramer, 2011).

מניתוח **דרישות התפקיד** של המנהלות בחמש התוכניות שסקרנו, עלו שלושה היבטים מרכזיים:

ניהול כללי – הובלת תהליכים מורכבים, תכנון אסטרטגי, ניהול משאבים וניהול תקציב. אלו מצריכים ראיית מאקרו ויכולת להחזיק תמונה רחבה של כלל התהליכים. נדרשת יכולת לזהות תהליכים והזדמנויות, ליזום ולבנות מנגנונים שאינם בנמצא, ולהתאים אותם לצרכים המקומיים ולשינויים בסביבה. כמו כן נדרשת יכולת להניע ולנהל פרויקטים מגוונים המתבצעים לעיתים בה-בעת, ולנתב את הכיוונים האסטרטגיים של התוכנית על פי ההתפתחויות בשטח.

שיתופי פעולה – הובלת שיתופי פעולה בין מגוון רחב של בעלי עניין – ממשרדי ממשלה ורשויות מקומיות, דרך עמותות, תושבים ופעילים מקומיים ועד גורמים פרטיים. נדרש ממנהלת התוכנית לתאם מטרות, לשלב כוחות, לגייס משאבים ולבנות רשתות פעולה משותפות, לעיתים בין שותפים בעלי אינטרסים שונים ואף סותרים. תפקיד המנהלת כאן אינו רק פונקציונלי, אלא מערכתי – היא פועלת כמתכללת, המחברת בין השחקנים השונים, יוצרת שפה משותפת, ומוודאת שהמאמצים מתלכדים לכיוון מטרות משותפות.

עבודה עם הקהילה ובעלי עניין – קידום מעורבות של תושבים ואו נציגי ציבור, פיתוח אמון עם הקהילה המקומית ועם שותפים רלוונטיים, וחיזוק ההון החברתי במקום. מידת המעורבות של מנהלות התוכניות עם התושבים משתנה. בחלק מן התוכניות מנהלת התוכנית פועלת בצמידות לקהילה המקומית, מקיימת קשר יום-יומי עם תושבים ומובילה תהליכי שיתוף והנעה מתוך השטח. בתוכניות אחרות, עיקר העבודה מתבצע דרך בעלי עניין, כגון שותפים מקצועיים, פעילים מקומיים או ארגונים קהילתיים, וההתמקדות היא בהובלת תהליכים מערכתיים ובתיאום עם בעלי עניין. השונות הזו נובעת מן הקשרים המקומיים ומן האופן שבו מוגדר תפקיד המנהלת.

בנוגע לדרישות ההשכלה וההכשרה המקצועית, נמצא כי בכל התוכניות שנסקרו נדרש תואר אקדמי, אם כי תחומי ההתמחות משתנים על פי מאפייני התוכנית. ב'מוטב יחדיו' מנהלת התוכנית צריכה להיות עו"ס קהילתית, ב'עיר שווה' לצד התואר נדרש גם ניסיון בעבודה קהילתית (עו"ס קהילתי, קשרי קהילה, גישור, הנחיית קבוצות) וב'Cradle to Career' נדרש תואר בחינוך.

מן הסקירה עלתה גם הסוגיה של **תקן המשרה**. לכך יש שתי גישות: גישה אחת גורסת כי התפקיד צריך להיות במסגרת ארגונים חברתיים חיצוניים לרשויות המקומיות, משום שרשויות ציבוריות נוטות לפעול מתוך מדיניות רוחבית ולהיות גמישות פחות מארגונים כאלה. עוד נטען כי רשויות מקומיות מעוניינות בהשגת תוצאות מהירות וערוכות פחות מארגונים כאלה לתוכניות ארוכות טווח. טענה נוספת היא כי מיקום התקן מחוץ לרשות מאפשר למנהלת התוכנית לפעול בעצמאות ולרתום שותפים ממגזרים שונים מבלי להיות כפופה לאילוצים בירוקרטיים או פוליטיים של הרשות המקומית (Harlem Children's Zone, 2014; Kania & Kramer, 2011). מנגד,

הגישה השנייה גורסת כי יש למקם את התפקיד בתקן של הרשות המקומית, שכן כך אפשר להבטיח את המשכיות התוכנית לאורך זמן, לרתום שחקנים מקומיים ביעילות ולשלב את התוכנית במערך המדיניות הרחבה של הרשות (טויטו, 2022). תפיסה זו מתבססת על ההנחה כי כאשר מנהלת התוכנית היא חלק בלתי נפרד מן הרשות, היא יכולה לקדם אינטגרציה טובה יותר של התוכנית בתוך המערכות הקיימות, להבטיח נגישות גבוהה יותר למשאבים ציבוריים ולייצר מחויבות מוסדית שמחזקת את היציבות של התוכנית.

בתוכניות שנסקרו נמצאו שתי הגישות. בתוכנית 'מוטב יחדיו' התקן הוא עירוני, ומנהלת התוכנית כפופה למנהל המחלקה לשירותים חברתיים. ב'היישוב במרכז' מנהלת התוכנית גם כן בתקן עירוני (אם כי אפשר להתחיל עם תקן של קרן רש"י ובהמשך להטמיע את התקן ברשות המקומית), והיא כפופה מנהלית לדרג בכיר ברשות (מנכ"ל או מנהל אגף). לעומת זאת, ב'עיר שווה' וב- 'Cradle to Career' התקן הוא של ארגון חברתי ללא מטרות רווח. בתוכנית 'יוספטל' התקן נוהל במשותף על ידי ארגון חברתי (ציונות 2000) וחברה עסקית (Final), ושיקף מודל משולב בין המגזרים.

מלבד סוגיית תקן המשרה, יש חשיבות למבנה הארגוני הרחב שמספק תמיכה למנהלת התוכנית. בין התפקיד משויך לרשות המקומית ובין הוא במסגרת ארגון חברתי חיצוני, יש צורך בארגון תומך (**Backbone Support Organization**) שילווה את המנהלת. יוזמות קולקטיביות אינן מתקיימות בחלל ריק – הן דורשות מנגנון מובנה שיבטיח שיתוף פעולה יעיל בין כלל השחקנים המעורבים ויסייע למנהלת התוכנית במילוי תפקידה (Kania & Kramer, 2011). ללא גוף תומך שמרכז את ניהול התיאום והליווי המקצועי של תוכנית מבוססת מקום, יש סיכון שהיא תתמודד עם חוסר תיאום, עם עומס על מנהלת התוכנית ועם קושי ביישום מדיניות ארוכת טווח.

הארגון התומך אינו חייב להיות זה שמעסיק ישירות את מנהלת התוכנית. בעוד בחלק מן התוכניות הגוף התומך מספק את התקן, בתוכניות אחרות הוא פועל בצד הרשות המקומית או הגורם המעסיק. כך למשל, בתוכנית 'היישוב במרכז' קרן רש"י מספקת את התמיכה הארגונית, אך התקן של מנהלת התוכנית נמצא כאמור ברשות המקומית. בתוכנית 'מוטב יחדיו', הג'וינט היה הארגון התומך בשלב הפיילוט ולאחר מכן תפקיד זה עבר למשרד הרווחה. בתוכנית 'עיר שווה', תנועת אור היא גם מפעילת התוכנית וגם משמשת כגוף התומך, כך גם בתוכנית 'Cradle to Career', התמיכה ניתנת לרוב על ידי הארגון המפעיל שהוא גם המעסיק של מנהלת התוכנית. נוסף על כך רשת Strive Together תומכת בתוכנית ומחברת בין הקהילות שמפעילות את תוכנית 'Cradle to Career' ומספקת להן כלים, ידע ומשאבים.

לוח 4 מציג השוואה בין מנהלות תוכניות מבוססות מקום לפי השכלה נדרשת, תקן המשרה והארגון התומך.

לוח 4: מנהלות תוכניות מבוססות מקום – השוואה לפי השכלה נדרשת, תקן המשרה והארגון התומך

התוכנית	השכלה נדרשת	תקן המשרה	ארגון תומך
'מוטב יחדיו'	עובדת סוציאלית בעלת תואר ראשון	הרשות המקומית	הג'וינט ולאחר מכן משרד הרווחה
'היישוב במרכז'	תואר ראשון	הרשות המקומית	קרן רש"י
'עיר שווה'	תואר ראשון וניסיון בעבודה קהילתית (עו"ס קהילתי, קשרי קהילה, גישור, הנחיית קבוצות)	תנועת אור (ארגון ללא מטרת רווח)	תנועת אור
תוכנית 'יוספטל'	תואר ראשון	ציונות 2000 (ארגון ללא מטרת רווח) וחברת Final (חברה עסקית)	ציונות 2000 וחברת Final
'Cradle to Career'	תואר ראשון בחינוך	המפעיל ברמה המקומית (ארגון ללא מטרת רווח)	הארגון המפעיל ברשות וגם רשת Strive Together

מקורות: 'מוטב יחדיו' (כרמי ואח', 2020); 'היישוב במרכז' (טויטו, 2022); 'עיר שווה' ([מעברים נגב מערבי, 2021](#)); 'Cradle to Career' ([The EKY Job Board](#))

4.5 אתגרים בתוכניות מבוססות מקום

תוכניות מבוססות מקום מתמודדות עם כמה אתגרים מרכזיים, אשר אפשר לחלקם לשני תחומים: אתגרים מבניים וניהוליים; ואתגרים חברתיים ומקומיים.

בתחום של **האתגרים המבניים והניהוליים**, אתגר מרכזי הוא קושי בתכנון מראש של היקף המשאבים ובהקצאתם. תוכניות מבוססות מקום נועדו לתת מענה למגוון רחב של צרכים ודורשות משאבים רבים, תוך כדי תכנון קפדני והקצאה מספקת. על כן, עולה צורך בקביעת סדרי עדיפויות והתמודדות עם מתחים בין צרכים שונים. אתגר נוסף הוא מתחים בין שחקנים כאשר הבדלים באינטרסים, ציפיות ודרכי פעולה יוצרים חיכוכים בין בעלי העניין המעורבים ומקשים על פעולה קולקטיבית למען הקהילה (Geatches et al., 2023; Theodos, 2021). נוסף על אלו, יש קשיים בירוקרטיים הנובעים ממגבלות רגולטוריות וריבוי נהלים של הארגונים, שעלולים להקשות על יישום התוכניות (Theodos, 2021).

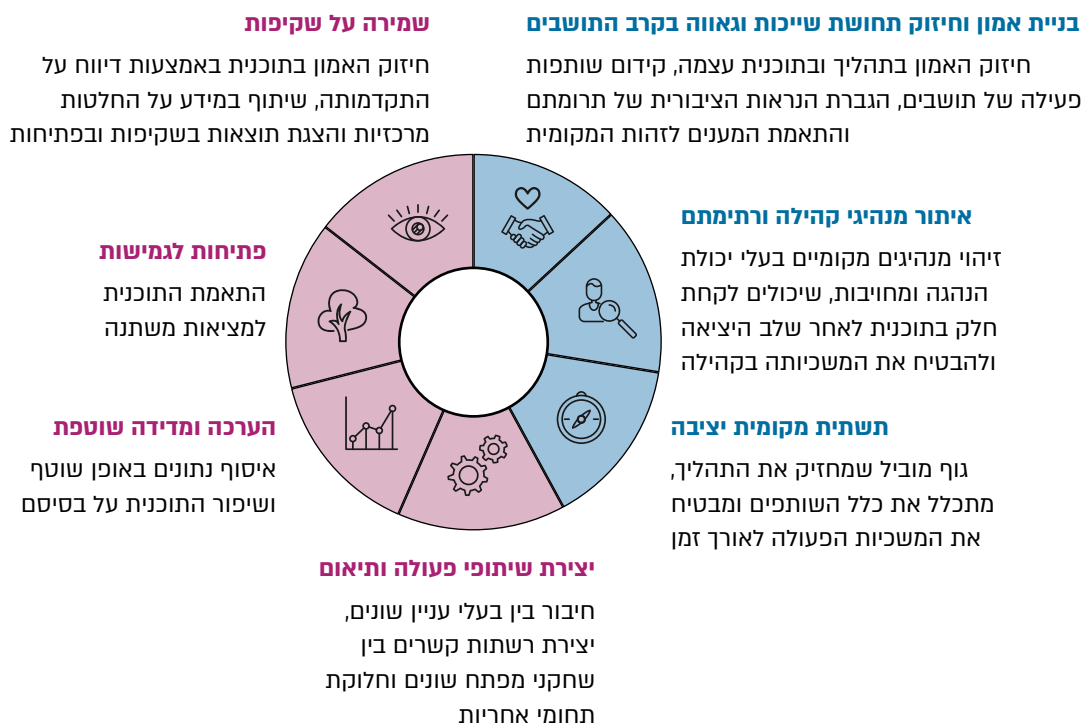
במישור החברתי והמקומי, אחד האתגרים הבולטים הוא חוסר אמון של התושבים בגורמים חיצוניים. קהילות מוחלשות חוות לעיתים קרובות אובדן אמון בגורמים חיצוניים, בשל תחושה שתוכניות חברתיות קודמות לא נשאו פרי או משום שלא כללו אותן בתהליכי קבלת החלטות. פתרונות אפשריים לכך הם הקשבה לתושבים, שקיפות מלאה ומתן מענה לתלונותיהם (Hussaini)

(et al., 2018; Theodos, 2021). אתגר נוסף הוא קשיים בגיוס תושבים להשתתפות בתוכנית. נוסף על חוסר האמון שהתושבים חווים כלפי מוסדות רשמיים וגורמים חיצוניים, רבים מן התושבים בשכונות מוחלשות אינם פנויים להשקיע זמן בפיתוח והפעלת התוכנית, מה שמוביל לכך שרק חלק קטן מהם מעורב. משום כך לעיתים עלולה להיווצר תחושת ניכור כלפי התוכנית (Theodos, 2021; Virág & Keller, 2019). הטרוגניות האוכלוסייה במקום היא אתגר נוסף. קהילות הטרוגניות כוללות אוכלוסיות עם מאפיינים שונים (כמו עדה, דת ושפה) שעשויים להקשות על פיתוח והפעלה של מענים אחידים שמתאימים לכולם (Theodos, 2021; Virág & Keller, 2019).

4.6 פרקטיקות מיטביות בתוכנית מבוססת מקום

הספרות מצביעה גם על פרקטיקות מיטביות להפעלת תוכניות מבוססות מקום, הרלוונטיות לכל שלביהן. את הפרקטיקות אפשר לחלק לפרקטיקות הנוגעות למעורבות תושבים ולפרקטיקות ארגוניות להפעלת התוכנית (תרשים 2).

תרשים 2: פרקטיקות מיטביות בהפעלת תוכניות מבוססות מקום



הפרקטיקות הנוגעות ל**מעורבות תושבים** הן גם מטרות עבור תוכניות מבוססות מקום. פרקטיקה מרכזית בהפעלת תוכניות מבוססות מקום היא **בניית אמון וחיזוק תחושת שייכות וגאווה בקרב התושבים**. הפרקטיקה מתבססת על כך שהתושבים יהיו מוכנים לקחת חלק בתוכנית באמצעות מתן ביטוי לתחושות ולצרכים שלהם, כמו גם באמצעות העלאת רעיונות למענים ופתרונות אפשריים. ללא אמון, ייתכן שחברי הקהילה יראו בתוכנית התערבות חיצונית שלא יכולה לסייע להם. רכישת האמון יכולה לרתום את התושבים להשתתף במענים המוצעים להם, להתמיד בהם ולהפחית את ההתנגדות לשינויים. אחת מן הדרכים לבניית אמון היא פיתוח המענים יחד עם התושבים, וכך לוודא עימם שהמענים אכן מותאמים לצורכי הקהילה. דרך נוספת לחיזוק אמון התושבים היא יצירת מנגנונים למתן משוב, המאפשרים לתושבים להיות מעורבים ולהשפיע על אופן יישום התוכנית. מעורבות פעילה עשויה להגביר את האמון בתוכנית ובמנהליה, ולהשפיע גם לאחר יציאת התוכנית. לדוגמה, התוכנית 'היישוב במרכז' פעלה ליצירת 'ניצחונות מהירים והצלחות קטנות' כדי לבנות את אמון הקהילה ולהציג הוכחות להצלחות (סמנכ"ל תחום רשויות בקרן רש"י, תקשורת בין-אישית, 20 בנובמבר, 2024). הן בספרות הן בראיונות עלה כי פרקטיקה זו היא הבסיס להצלחת תוכניות מבוססות מקום, למרות הקושי בהשגתה בעקבות אי-האמון של התושבים בגורמים חיצוניים.

חיזוק תחושת השייכות והגאווה הקהילתית הוא חלק בלתי נפרד מפרקטיקה זו. כאשר התושבים משתתפים בתהליך קבלת ההחלטות, הם חשים חלק אינטגרלי מן התוכנית, מה שמחזק את הקשר בין הקהילה למטרות התוכנית ותורם להצלחתה. תחושת הגאווה בעשייה המקומית ובהצלחות שמושגות באמצעות שיתוף פעולה תורמת לגיוס ולמוטיבציה של התושבים. כמו כן חיזוק תחושת הבעלות מאפשר קידום תהליכי שייכות קהילתית וגיוס של תושבים נוספים. לשם כך, נדרש לכלול אותם בכל שלבי התוכנית, החל מתהליך התכנון ועד שלב היציאה (Austin Turner et al., 2021; Australian Government, 2012; Hayman et al., 2016; Lee, 2017; Theodos, 2021).

בד בבד, יש **לאתר ולרתום מנהיגים מקומיים** שיכולים לשמש גשר בין התושבים ובין מנהלי התוכנית, ולחולל שינויים חשובים בקהילה. השקעה בפיתוח המנהיגות המקומית מסייעת לחזק את יכולתם של המנהיגים להניע את הקהילה (Austin Turner et al., 2021; Australian Government, 2012; Theodos, 2021). לצד תרומתם במהלך הפעלת התוכנית, שילוב מנהיגים מקומיים מאפשר להכשירם לתפקידי הנהגה וללקיחת חלק בהפעלת המענים גם לאחר סיום מעורבות הגורמים החיצוניים. מן הראיונות שנערכו עם גורמים אשר הפעילו תוכניות מבוססות מקום, יישום פרקטיקות הקשורות למעורבות עם הקהילה הוא היבט חשוב בתוכניות מבוססות מקום, ויחד עם זאת זהו היבט שמאתגר ליישמו.

פרקטיקה נוספת היא הקמה של **תשתית מקומית יציבה** שיכולה להחזיק ולשמר את התוכנית לאורך זמן, ולהוות עוגן לפעילות בשטח. תשתית זו נבנית על בסיס שיתופי פעולה בין בעלי העניין המקומיים סביב הפעלה של מענים, לצד השקעה בפיתוח ההון האנושי במרחב, הן בקרב תושבים הן בקרב בעלי תפקידים ברשות המקומית ובארגונים חברתיים. פרקטיקה זו היא מעין גשר בין הפרקטיקות הנוגעות למעורבות של התושבים ובין הפרקטיקות הארגוניות של הפעלת התוכנית, בכך שהיא מאפשרת חיבור בין הפעולה הקהילתית ליכולת מערכתית-מוסדית ליישום, החזקה ופיתוח מתמשך של מענים ברמה המקומית. היא תנאי מרכזי להבטחת המשכיות בתהליך, במיוחד לאחר סיום הליווי החיצוני, ומאפשרת לבנות תשתית מקומית גמישה שמשוגלת לשמר את התקדמות התוכנית לאורך זמן.

בכל הנוגע לפרקטיקות ארגוניות להפעלת תוכנית מבוססת מקום, יצירת **מנגנונים לשיתופי פעולה ותיאום בין בעלי עניין** היא פרקטיקה מרכזית. כדי לייצר ולחזק את שיתוף הפעולה ולשפר את מערכות היחסים בין בעלי העניין השונים, חשוב להקים רשתות קשרים בין ארגונים מקומיים, רשויות מקומיות, מנהיגים קהילתיים ותושבי הקהילה. תיאום יעיל בין בעלי עניין אלו, ובפרט עם חברי הקהילה, מאפשר שימוש מיטבי במשאבים ויגדיל את סיכויי ההצלחה של התוכנית (גרוס-מנוס וכהן, 2019; Austin Turner et al., 2021; Australian Government, 2012; Theodos, 2021). לדוגמה, התוכנית 'מוטב יחדיו' הקימה ועדות מקצועיות המשלבות תושבים ואנשי מקצוע מתחומים שונים, אשר פעלו באופן סדיר וכללו נציגים בכירים מן הרשות המקומית וכן תושבים שהשתתפו בהן ותרמו לקבלת ההחלטות (סומך ואח', 2017). גם בתוכנית 'יוספטל' הוקמו פורומים מקצועיים כחלק מבניית התשתית של התוכנית: ילדים, נוער, נוער בסיכון, שירות צבאי וצעירים (מנהלת אחריות חברתית חברת Final, תקשורת בין-אישית, 23 באוקטובר, 2025). כמו כן התוכנית 'היישוב במרכז' הקימה פורום בעלי עניין בכל תחום (מנהלת 'אשקלון במרכז' קרן רש"י, תקשורת בין-אישית, 11 בנובמבר, 2024).

פרקטיקה נוספת היא ביצוע **תהליכי הערכה ומדידה שוטפת** של התוכנית. איסוף נתונים במהלך התוכנית מאפשר לזהות אתגרים בזמן אמת ולהתאים את התוכנית לצרכים המשתנים, ובכך לשפר את תוצאותיה ולהפיק לקחים לתכנון עתידי (ר' פרק 5). כך, התוכנית 'מוטב יחדיו' ביצעה מחקר הערכה כדי לבחון את הצלחתה ולהפיק לקחים לצורך שיפורה (גרוס-מנוס וכהן, 2019; Austin Turner et al., 2021; Australian Government, 2012; Theodos, 2021).

תוכניות מבוססות מקום צריכות להיות **גמישות** ולהתאים עצמן למציאות משתנה. הגמישות מאפשרת לבצע שינויים במקרה של נסיבות בלתי צפויות, ולשמור על רלוונטיות התוכנית כך שתמשיך לשרת היטב את צורכי הקהילה (Hayman et al., 2016; Lee, 2017). התוכנית 'עיר שווה' פעלה באופן זה, ושינתה את כיוון התוכנית לנוכח ההבנה כי התוכנית לא פועלת באופן מיטבי. הגמישות לשינוי התוכנית נעשתה הודות לגיוס שותפים ואנשי מקצוע ברמה גבוהה שהבינו את הצורך בשינוייה (מנהלת התוכנית עיר שווה מטעם תנועת אור, תקשורת בין-אישית, 20 בנובמבר, 2024).

פרקטיקה נוספת היא שמירה על **סקיפות** במידע לאורך יישום התוכנית, שכוללת: דיווח על התקדמות התוכנית, שיתוף במידע על החלטות מרכזיות והצגת תוצאות בשקיפות ובפתיחות. כך אפשר לחזק את האמון של כל בעלי העניין בתוכנית.

5. מדידה של תוכניות מבוססות מקום

מדידה היא רכיב מרכזי מאוד ופרקטיקה מיטבית בתוכניות מבוססות מקום, שכן היא מספקת הבנה מעמיקה של הצרכים המקומיים ומאפשרת לבחון את התקדמות התוכנית בכל שלביה – מן התכנון ועד היציאה, וגם אחריה. מערכת מדידה יעילה מסייעת לזהות בעיות בזמן אמת, מוודאת עמידה ביעדים ומעריכה את השפעת התוכנית לאורך זמן תוך למידה מהצלחות ומכישלונות (Austin Turner et al., 2021). יתרה מכך, שימוש בנתונים בקבלת החלטות מחזק שקיפות ואמינות, מחזק את אמון הקהילה ובעלי העניין, מייצר שפה משותפת בין בעלי העניין ומאפשר גמישות בביצוע התאמות על פי השינויים בסביבה המקומית (Austin Turner et al., 2021; Crew, 2020).

5.1 מדידת תוצאות בתוכניות חברתיות

מדידת תוצאות היא הערכה שיטתית הבוחנת האם וכיצד תוכנית התערבות חברתית השיגה את השינויים המתוכננים בקרב אוכלוסיית היעד שלה (אלסטר ואח', 2010). מדידת תוצאות נועדה לענות על השאלות: האם, באיזו מידה ועבור מי הושגו השינויים שבמוקד תהליך ההתערבות. המדידה יכולה להיות איכותנית או כמותית (ראו **תיבת 3** לפירוט של כלי מדידה). מדידה כמותית כוללת איסוף נתונים על ידי התוכנית לצד אפשרות לאיגום של נתונים קיימים, ומאפשרת השוואה לפי חתכים שונים של מאפיינים וצרכים לצורך זיהוי מגמות, גיבוש מדיניות ופיתוח מענים מתאימים. מדידה איכותנית מאפשרת הבנה מעמיקה של חוויות המשתתפים, האתגרים וההקשר שבו התרחשה ההתערבות, ובכך מספקת תמונה עשירה יותר של השפעת התוכנית.

מדידת תוצאות מחייבת ביצוע של כמה מדידות לאורך זמן, כאשר השלב הראשון הוא איסוף נתוני בסיס (בייסליין) לפני תחילת ההתערבות. נתונים אלו משמשים נקודת ייחוס להשוואה עם המדידות הבאות שנערכות במהלך יישום התוכנית ובסיומה. השוואה זו מאפשרת לבחון את השפעת התוכנית ולמדוד שינויים במדדי התוצאה הרלוונטיים לאורך זמן (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020; Kelly & Reid, 2021).

את הבייסליין, שהוא הבסיס להמשך מדידת התוכנית, יש להתאים לסוג ההתערבות, להיקף התוכנית ולאפשרויות המדידה (Community Tool Box, n.d.; INTRAC, 2023):

סוג ההתערבות: התערבויות ממוקדות ו/או קצרות טווח, עשויות להסתפק בבייסליין פשוט, הכולל מדדים כמותיים ברורים כמו מספר משתתפים או ציוני מבחנים. לעומת זאת, תוכניות מורכבות שמטרתיהן כוללות, בין היתר, שינוי עמדות, חיזוק יכולות ארגוניות והעצמה קהילתית, דורשות בייסליין מעמיק, שכולל ראיונות עומק, קבוצות מיקוד, סקרים והערכות איכותניות.

היקף התוכנית: ככל שהתוכנית רחבת היקף, למשל כזו המתפרסת על פני שכונה שלמה או קהילה רחבה, כך גדלה המורכבות של הבייסליין. במקרים אלו לרוב לא מספיק לבחון השפעה ברמת התוכנית (השפעה על המשתתפים הישירים בתוכנית) אלא נדרש לבחון השפעה ברמת אוכלוסייה (שינויים רחבים יותר במדדים של הקהילה). לכן, במקרים כאלה יש צורך לעיתים להסתפק במדגם מייצג במקום סקר כולל, תוך שמירה על עקביות לאורך זמן. נוסף על כך תוכניות רחבות עשויות להצדיק בנייה של בייסליין גמיש שמתעדכן בכמה נקודות זמן ולא נשען על מדידה אחת בלבד.

אפשרויות המדידה: בבניית הבייסליין יש להתחשב בגורמים כמו זמינות המידע, המשאבים הדרושים לאיסופו ורמת הדיוק והעקביות שאפשר להשיג לאורך זמן. ככל שמתאפשר, חשוב לשלב בין מדדים אובייקטיביים כמו נתונים סטטיסטיים רשמיים (הכנסה, השכלה, זכאות), ובין מדדים סובייקטיביים כמו תחושת ביטחון אישי או שביעות רצון מן השירותים.

על פי אופי התוכנית ומשאביה, אפשר ליישם אחת משתי אסטרטגיות מרכזיות למדידת תוצאות (אלמוג וחביב, 2013; Kelly & Reid, 2021):

- במסגרת הערכת התוכנית – מדידת תוצאות במשך זמן מוגבל, בדרך כלל על ידי גוף חיצוני. משך הזמן המוגבל והביצוע על ידי מומחים מאפשר השקעה גדולה יחסית של משאבים ולכן היקף ועומק המדידה יכולים להיות נרחבים.
- מדידה שוטפת – מדידה ומעקב סדירים ומתמשכים אחר תוצאות, המבוצעים בדרך כלל על ידי צוות התוכנית. אופייה המתמשך של המדידה והעובדה כי היא מבוצעת באופן פנימי אינם מתאימים לרוב לפיתוח של מערך מחקרי מורכב, ועל כן היקף המדידה ועומקה הם מוגבלים.

מבין תוכניות מבוססות המקום שנבדקו במסגרת סקירה זו, נמצא כי התוכניות משלבות בין שתי אסטרטגיות המדידה. כך, בשנים הראשונות של תוכנית 'מוטב יחדיו', כשזו הוגדרה פיילוט ונוהלה על ידי ארגון הג'וינט, לוותה התוכנית במחקר הערכה של מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל שארך כארבע שנים (סומך ואח', 2017). לצד מחקר ההערכה, התקיימה גם מדידה שוטפת דרך מערכת מידע מנהלי. אולם, כאשר התוכנית עברה לאחריה הבלעדית של משרד הרווחה, מערך המדידה השוטפת פסק (מנהלת תחום קהילות במשרד הרווחה, תקשורת בין-אישית, 16.2.2025). תוכנית 'היישוב במרכז' לוותה במחקר הערכה של מכון ERI בתהליך שארך כארבע שנים. כיום, התוכנית מלווה במערך מדידה שוטפת שנקרא "[המצפן](#)". את המצפן ממלאים בעלי תפקידים ברשות המקומית והוא מתמקד בתשתיות חברתיות.

תוכנית 'יוספטל' לוותה במחקר בכל תקופת הפעלתה. בתחילת הדרך, בשנת 2015, ערך מכון צפנת סקר תושבים בשכונת יוספטל שבפתח תקווה. נוסף על סקר זה, נאספו מקורות מידע מגוונים – לרבות מיפוי מטעם 360° – התוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון, נתונים מבתי הספר, ממחלקת התכנון האסטרטגי בעירייה ומן הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. אלו היוו בייסליין לתוכנית. במהלך יישום התוכנית התקיימה מדידה שוטפת, שבוצעה אחת לשנה על ידי מנהלת האחראיות החברתית של חברת Final, בשיתוף עם מפעילי המענים בשכונה. איסוף הנתונים התבצע בין היתר באמצעות טבלאות אקסל שמולאו על ידי הגורמים המפעילים (מנהלת אחראיות חברתית חברת Final, תקשורת בין-אישית, 21 בנובמבר, 2024). לקראת סיום תקופת ההתערבות, חברת מידות הובילה עבור Final תהליך הערכה מסכם, שבחן את השגת היעדים החברתיים ואת מידת ההשפעה (אימפקט) של התוכנית. הערכה זו הסתמכה על מגוון כלי מחקר: ראיונות עומק עם בעלי עניין, סקר בעלי עניין בשכונה, ניתוח נתונים פנים-ארגוניים של חברת Final, ניתוח נתונים מנהליים, סקר תושבים שנערך פנים-אל-פנים על ידי מכון גיאוקרטוגרפיה, וסקר עובדים בתוך חברת Final (מידות, 2022). השותפים לתוכנית 'יוספטל' שיבחו אותה על התבססותה על נתונים, והדגישו כי כבר מן השלב הראשון היה ברור שהמטרה היא למדוד את ההשפעה של התוכנית. לשם כך, הושקעו משאבים רבים בשרטוט הבייסליין שהיווה עוגן משמעותי לתוכנית ואפשר יצירת שפה אחידה בין גורמים שונים. עוד צוין כי אף שזו לא הייתה מטרתו, הבייסליין תרם לגיוס שותפים ולריתמתם לתהליך, כאשר השימוש בנתונים הרשים בעלי עניין שונים והדגיש את רצינותה של חברת Final ואת הבנתה המעמיקה של השכונה וצרכיה (מנהל תוכנית 'יוספטל', תקשורת בין-אישית, 18 בנובמבר, 2024).

'Cradle to Career' שמה דגש רב בחשיבות המדידה. רשת Strive Together מפרסמת [הנחיות](#) שנוסחו בשיתוף פעולה עם מכון המחקר Urban Institute. בפועל, המדידה מתבצעת ברמה המקומית ומשתנה בין רשויות. אחת הדוגמאות המובילות היא זו של רוקי מאונטיין, קולורדו, המפעילה מערך מדידה שוטפת שנקרא Rocky Mountain Partnership Well-Being Index. מערכת המדידה השוטפת כוללת איסוף נתונים מקיף הנשען על נתונים מנהליים, סקרים, קבוצות מיקוד וראיונות. הנתונים מוצגים [באתר ייעודי](#).

תיבה 3: כלים למדידה והערכה

מדידה כמותית: מתמקדת באיסוף נתונים מובנים הניתנים לכימות ולניתוח סטטיסטי.

הכלים הנפוצים כוללים:

- **סקרים** – כלי מרכזי לאיסוף נתונים ממספר רב של משתתפים הכולל סדרה מובנית של שאלות עם אפשרויות בחירה
- **נתונים מנהליים** – שימוש במידע שנאסף באופן שוטף על ידי ארגונים אחרים, כגון נתוני רישום, ביקורים או דוחות
- **מדדי ביצועים** – משמשים למעקב אחר התוכנית לפי קריטריונים מוגדרים מראש כגון אחוז המשתתפים שהשלימו פעילות מסוימת או מספר המפגשים שנערכו

מדידה איכותית: מתמקדת בהבנת המשמעות, החוויות וההקשר.

הכלים הנפוצים כוללים:

- **ראיונות עומק** – שיחות חצי מובנות או פתוחות המאפשרות בחינה מעמיקה של חוויות המשתתפים
 - **קבוצות מיקוד** – דיון קבוצתי המיועד להבין עמדות, דעות וחוויות מגוונות סביב סוגיה מוגדרת
 - **תצפיות** – תיעוד של פעילות או מצב שגרה כדי ללמוד ביטויים של התנהגות ומאפייני סביבה
- שילוב הכלים:** שימוש משולב במדידה כמותית ואיכותית מספק תמונה רחבה ומעמיקה, ומאפשר הבנה טובה יותר של ההשפעות והתהליכים של התוכנית.

5.2 אתגרים במדידה של תוכניות מבוססות מקום

מדידה של תוכניות מבוססות מקום יכולה להיות מאתגרת (Crew, 2020). היא לא תמיד נמצאת בראש סדר העדיפויות של מנהלי התוכנית ולכן לא תמיד מקבלת את המשאבים והקשב הנדרשים, גם כשמדובר בכלי חשוב להצלחת התוכנית ולמידת השפעתה (Laidlaw et al., 2014). אך גם כאשר יש קשב רב והכרה בערך של מדידת תוכניות, ישנם קשיים ואתגרים בהערכת תוכניות מבוססות מקום:

ריבוי מטרות ויעדים: לתוכניות מבוססות מקום כמה מטרות ויעדים, ולעיתים קשה להגדיר ולמדוד את כולם. כמו כן עקב ריבוי המטרות והיעדים יש מקרים שבהם אין לתוכניות תאוריית שינוי ברורה שמספקת ציפיות ברורות לתוצאות, ובמקרים כאלה תוצאות ההערכה מתפרשות לעיתים בדיעבד (Wilks et al., 2015).

קושי באיסוף הנתונים: איסוף נתונים לצורך מדידת תוכניות מבוססות מקום יכול להוות אתגר משמעותי, הן בהיבט של איסוף עצמאי של נתונים על ידי צוותי התוכנית הן בהיבט של הישענות על נתונים מנהליים. איסוף נתונים עצמאי עשוי להיתקל בקשיים כמו גיוס משתתפים וקושי בהגעה לאוכלוסיות יעד שונות. באשר לנתונים מנהליים, פעמים רבות אין נתונים מסודרים או מעודכנים, והמידע הקיים עשוי להיות חסר ולא אחיד (Baczyk et al., 2016; Bellefontaine & Wisener, 2011; Fyfe, 2009).

הערכת תהליכים ארוכי טווח: משך הזמן הדרוש כדי להביא לתוצאות הרצויות של תוכניות מבוססות מקום, שמטרתן לקדם מוביליות חברתית, הוא ארוך יותר מפרקי הזמן המקובלים בתוכניות אחרות (Crew, 2020; Taylor et al., 2017). תהליך השינוי שהתוכניות מכוונות אליו עשוי להימשך שנים רבות וחלק מן התוצאות מתגלות רק לאחר סיום פעילות התוכנית עצמה. לעיתים, מנהלי תוכניות וקובעי מדיניות עוברים לפרויקט הבא לפני שהספיקו להעריך כראוי את התוצאות של תוכניות קודמות ומבלי שביצעו מעקב (Taylor et al., 2017).

ייחוס השפעה: ייחוס התוצאות למעני התוכנית עלול להיות מסובך, כאשר ישנם גורמים חיצוניים רבים שעשויים להשפיע גם הם על התוצאות, כגון תנודות כלכליות, תהליכים פוליטיים או תרבותיים, וכן שינויים דמוגרפיים והתפתחויות בלתי צפויות כמו התחדשות עירונית, משברים בריאותיים או ביטחוניים. תוכניות מבוססות מקום פועלות לרוב בסביבה מקומית דינמית ומשתנה, מה שמקשה לבדוד את ההשפעה הישירה של התוכנית על המקום (Bellefontaine & Wisener, 2011; Crew, 2020; Sridharan, 2004). כדי לייחס את התוצאות לתוכנית, יש צורך לעיתים בקבוצות ביקורת או בשיטות הערכה מורכבות, אך תוכניות רבות אינן מתאימות למתודולוגיות אלו, הנחשבות יקרות וגוזלות זמן (Cabaj, 2014).

הספרות מצביעה על כמה פרקטיקות מיטביות להתמודדות עם אתגרים אלו. ראשית, נדרשת התאמה של מערך המדידה לאופי הייחודי של התוכניות, תוך התייחסות לקהילה, לסביבה המקומית ולמטרות הספציפיות. התאמה זו מתבטאת ב**פיתוח תאוריית שינוי המגדירה מטרות ויעדים מדידים** המותאמים להקשר החברתי-תרבותי, וניתנים לכימות באמצעות מדדים איכותניים וכמותיים. שנית, המחקר מדגיש את החשיבות של **מדידה שיטתית ועקבית** שמאפשרת למנהלי התוכנית לבצע שיפורים בזמן אמת, לעקוב אחר התקדמות ולזהות שינויים בצרכים ובתנאים המקומיים. לבסוף, כדי להעריך את השפעות התוכנית באופן מקיף, חשוב **למדוד את התוצאות בטווחי זמן שונים** – גם בטווח הקצר וגם בטווח הארוך. השפעות מיידיות עשויות להראות תוצאות חיוביות, אך חשוב לוודא שגם לאחר תקופה ממושכת של הפעלת התוכנית נצפים שינויים חיוביים ובני-קיימה בקהילה (Austin Turner et al., 2021; Theodos, 2021). פרקטיקות אלו תורמות לשיפור תהליך המדידה וההערכה, ומאפשרות לתוכניות מבוססות מקום לפעול באופן מושכל ומבוסס, תוך כדי הפקת תועלת מרבית מן הנתונים שנאספים לאורך חיי התוכנית (ר' **תיבה 4** לסטנדרטים מינימליים למדידה והערכה של תוכניות מבוססות מקום שפרסמה ממשלת אוסטרליה).

תיבה 4: סטנדרטים מינימליים למדידה והערכה של תוכניות מבוססות מקום

ממשלת אוסטרליה פרסמה רשימת סטנדרטים מינימליים למדידה והערכה של תוכניות מבוססות מקום:

1. **ניסוח תאוריית שינוי** – הגדרה ברורה של התוצאות שהתוכנית שואפת להשיג, וכיצד שינויים מערכתיים צפויים לאפשר זאת
2. **ניסוח תאוריה של פעולה** – פירוט הפעולות המרכזיות (הגישות, העקרונות והצעדים) שבאמצעותן התוכנית תביא לשינוי הרצוי
3. **שיתוף פעולה רחב בתכנון** – רתימת השותפים הרלוונטיים בתהליך יצירת תאוריית השינוי ותאוריית הפעולה, תוך שימוש בטכניקות המתאימות מבחינה תרבותית ומבחינת נגישות
4. **פיתוח תוכנית למדידה והערכה** – יצירת תוכנית מדידה והערכה כתובה לכל שלב בתוכנית המבוססת מקום. אין צורך לבנות את כל התוכניות מראש, אלא רק עבור השלב הנוכחי
5. **מדידה והערכה בשיתוף פעולה** – תכנון תוכנית הערכה ומדידה תוך שיתוף פעולה רחב ושימוש בטכניקות נגישות ורגישות לתרבות
6. **איסוף נתוני בסיס ומעקב** – איסוף נתוני בסיס ומידע על מגמות לאורך זמן עבור תוצאות ברמת האוכלוסייה, באמצעות קבוצה קטנה של מדדים כמותיים מקומיים ומשמעותיים
7. **שאלות הערכה מרכזיות** – הגדרת 2–5 שאלות הערכה מרכזיות לכל שלב במדידה
8. **איסוף נתונים** – איסוף נתונים על כל שאלות ההערכה המרכזיות והמדדים החשובים שהוגדרו
9. **בדיקת השפעה** – בשלבים האמצעיים והמאוחרים, לבחון לפחות באופן מינימלי סיבות אפשריות נוספות לתוצאות שהושגו
10. **שימוש בשיטות מעורבות** – שילוב שיטות איכותניות וכמותיות
11. **למידה אסטרטגית** – שימוש מתמשך במידע שנאסף לצורך למידה ושיפור אסטרטגי
12. **תקצוב הולם** – הקצאת משאבים מתאימים לעבודה על מעקב, הערכה ולמידה (10%–20% מן התקציב הכולל)

מקור: Dart, 2018

6. תוצאות רצויות של תוכניות מבוססות מקום

כדי לבחון מהן התוצאות הרצויות של תוכניות מבוססות מקום, בחנו את תוצאות חמש התוכניות שסקרנו (לוח 5). יש לציין כי ניסוח התוצאות הוא של התוכניות עצמן ולכן יש שונות באופן הניסוח וברמת הפירוט (ר' עוד בנספחים ג-ז).

לוח 5: תוצאות של תוכניות מבוססות מקום

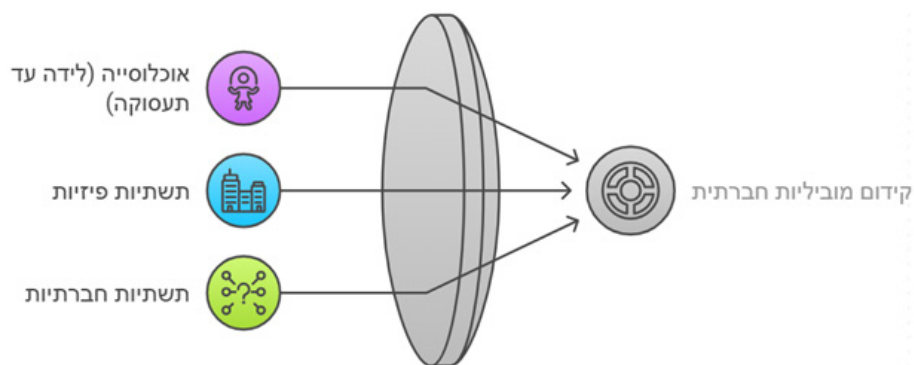
שם התוכנית וייעודה			מוטב יחדיו: תוצאות בשלושה תחומים			
מוטב יחדיו	שיפור המרחב הקהילתי: תושבים חשים ביטחון אישי שכונה מתאימה לגידול ילדים שכונה מטופחת ובטוחה	מעורבות תושבים: התושבים מסוגלים להתמודד עם אתגרים התושבים מעורבים בחיי הקהילה הקהילה שמספקת תמיכה חברתית הילדים מקבלים תמיכה חברתית	ילדים ובני נוער: ילדים חיים בבטחה ללא חשיפה למצבי סיכון הילדים מעורבים בחיי הקהילה הילדים מקבלים תמיכה חברתית			
עיר שווה: תחומי צמיחה עירוניים						
עיר שווה	צמיחה קהילתית – חיזוק החוסן המקומי ויצירת מעורבות פעילה של התושבים	צמיחה אורבנית – התחדשות עירונית במרכז הערים ובשכונות ותיקות	צמיחה כלכלית – הקמת עוגני תעסוקה איכותיים שיבטיחו יציבות ורווחה	צמיחה דמוגרפית – משיכת אוכלוסייה חדשה לצד שימור תושבים ותיקים		
היישוב במרכז: תוצאות תשתית						
היישוב במרכז	מדיניות עירונית לקידום מוביליות חברתית	איוש תפקידי מפתח חסרים על ידי כוח אדם איכותי ומיומן לתחומי התוכן של היעד שנבחר	תרבות של קבלת החלטות מבוססת נתונים וידע	יכולת הגדרת יעדים יישוביים ואחריות לתוצאות ארוכות טווח		
	רצפים (כרונולוגיים ובין תחומים) והמשכיות בין בעלי תפקידים, גורמים ותחומים	הציבור משתף בצרכיו, מעודכן, מעורב ושותף לקבלת החלטות	מיצוי, פיתוח ומינוף משאבים בין-מגזריים לקידום תחומי המוביליות החברתית	המרת יכולות לתחומי תוכן נוספים		
תוכנית 'יוספטל': תחומי השפעה						
תוכנית 'יוספטל' (מידות, 2022)	חינוך והשכלה שירות צבאי ולאומי	תעסוקה	גורמי הגנה וחוסן	מנהיגות ומעורבות תושבים	מעורבות עובדים	
תוכנית 'יוספטל': הקמת תשתיות						
	מוסדות ציבור רצף מענים מקיף	כוח אדם אסטרטגי	תכנון והצבת מטרות משותפות	צוותי עבודה משותפים	קבלת החלטות מבוססת נתונים	מדידה משותפת
אבני דרך למוביליות						
Cradle to career	מוכנות לגן	קריאה בכיתה צעירה (כיתה ג')	מתמטיקה בכיתה בחט"ב (כיתה ח')	סיום תיכון	הרשמה לתוכניות לימוד לאחר תיכון (קולג', אוניברסיטה, בי"ס מקצועיים וכו')	סיום תוכנית לימודים לאחר תיכון

תוכנית 'מוטב יחדיו' הגדירה את תוצאותיה לפי שלושה תחומים: מרחב קהילתי, מעורבות תושבים בקהילה וילדים ובני נוער. בכל אחד מן התחומים מוגדרות שלוש תוצאות מרכזיות; תוכנית 'עיר שווה' מגדירה ארבעה "תחומי צמיחה עירוניים": צמיחה קהילתית, צמיחה אורבנית, צמיחה כלכלית וצמיחה דמוגרפית. לכל תחום פירוט על התוצאה המרכזית הרצויה; תוכנית 'Cradle to Career' מגדירה שבע אבני דרך (milestones) מרכזיות בדרך למוביליות, החל ממוכנות לגן ועד לתעסוקה; בתוכנית 'היישוב במרכז' הוגדרו תוצאות תשתית, מתוך הנחה שחיזוק תשתיות הוא שיביא לקידום מוביליות חברתית. תוצאות תשתית מוגדרות כתוצאות שאפשר למדוד ולבחון דרכן את ביסוסה של אסטרטגיית הפעולה של הרשות, המאפשרות לאמוד את רמת ההטמעה של יכולות הניהול העצמאיות ברשות לקידום מוביליות חברתית. נוסף על תוצאות התשתית, כל רשות מגדירה לעצמה את התוצאות הרצויות ברמת האוכלוסייה; בתוכנית 'יוספטל' הוגדרו תוצאות הן ברמת האוכלוסייה, על פי תחומי ההשפעה השונים (ובכלל זה תחום המוקדש למעורבות העובדים), הן ברמת התשתית, המתייחסת להקמת תשתיות פיזיות וחברתיות. גישה זו נשענת על התפיסה כי התשתית היא הבסיס להמשך התקדמותה של התוכנית גם בעתיד, לאחר יציאתה של החברה מן השכונה (ר' נספח ז).

בבחינת התוצאות נמצא כי אפשר לחלקן לשלושה תחומים מרכזיים (תרשים 3):

1. **תוצאות הקשורות לאוכלוסייה:** נוגעות לשיפור בהיבטים חינוכיים ורגשיים בהתפתחות ילדים ובני נוער, שיפור המצב הכלכלי ושיפור המצב התעסוקתי
2. **תוצאות הקשורות לתשתיות פיזיות:** נוגעות לשיפור הנראות של המרחב הציבורי, לחידוש ושדרוג של תשתיות קיימות ולפיתוח תשתיות חדשות
3. **תוצאות הקשורות לתשתיות חברתיות:** נוגעות לחיזוק המעורבות של התושבים ובניית קהילה תומכת; לשיפור תהליכי קבלת החלטות (כמו שימוש בנתונים, שיתופי פעולה בין בעלי עניין); לפיתוח הון אנושי (בקרב בעלי תפקידים); וכן לחיזוק של תהליכי עבודה, יצירת רצף מענים בין שירותים והקמה של מבנים ארגוניים מקיימים שתומכים בפעילות התוכנית

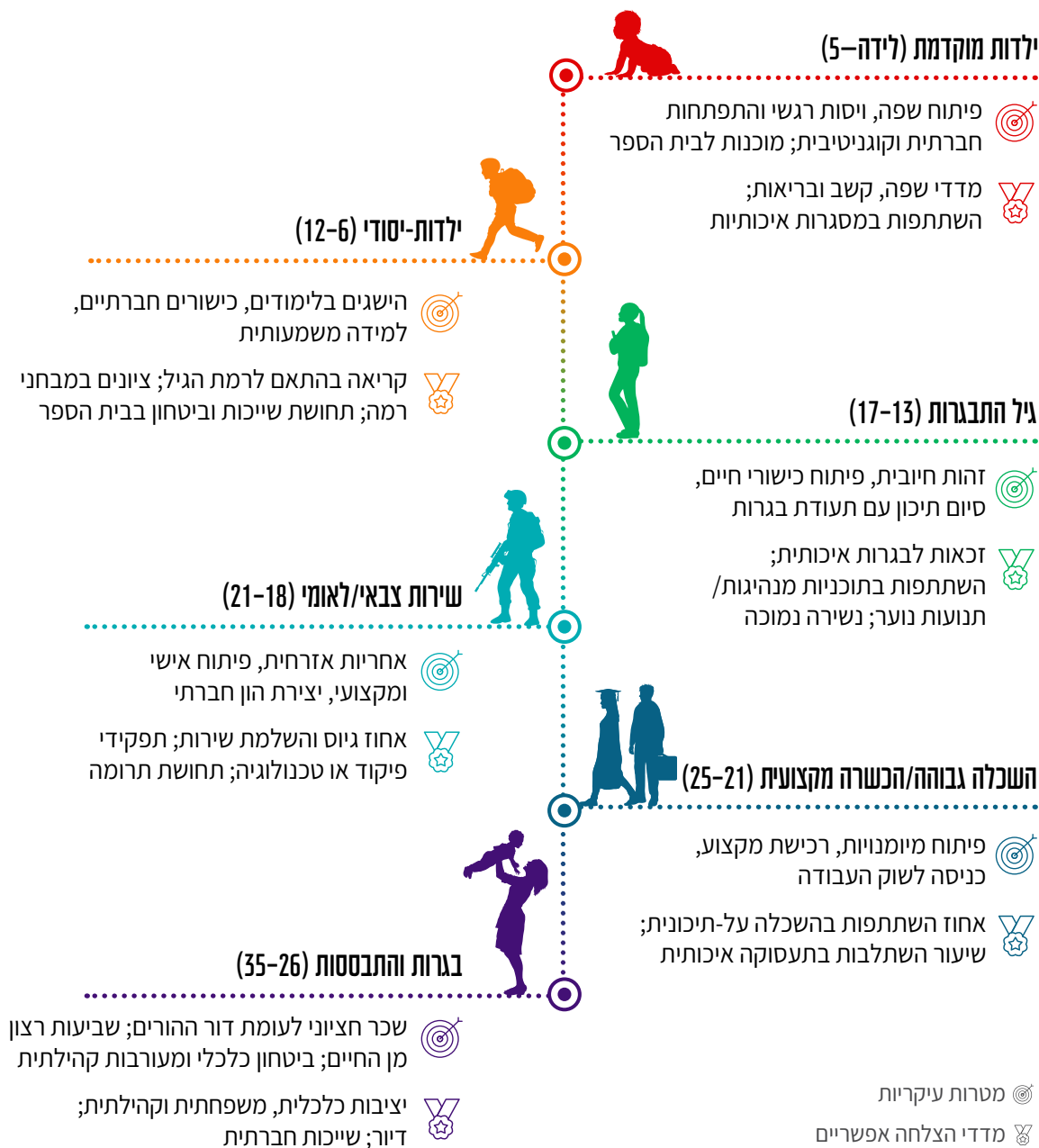
תרשים 3: תחומי תוצאות של תוכניות מבוססות מקום



השילוב בין שלושת התחומים הללו יוצר מערכת שמאפשרת שיפור בתנאי החיים וביצירת הזדמנויות חדשות לתושבים, ובכך מחזק את המוביליות החברתית. בתוך מסגרת זו, תחום תוצאות האוכלוסייה הוא זה שממחיש את ההשפעה הישירה של המאמצים

המערכתיים על חייהם של אנשים, החל מן הילדות ועד לבגרות. **תרשים 4** מציג מפת דרך שממחישה את הרצף הזה תוך ציון המטרות המרכזיות ומדדי הצלחה אפשריים בכל קבוצת גיל.

תרשים 4: מפת דרך: מטרות ומדדי הצלחה לפי קבוצות גיל



6.1 השגת תוצאות בתוכניות שנסקרו

מבין חמש התוכנית שנסקרו, יש מידע זמין על השגת התוצאות של שלוש מהן: 'מוטב יחדיו', תוכנית 'יוספטל', ו-'Cradle to Career'. מחקר הערכה שביצע מכון ברוקדייל על תוכנית 'מוטב יחדיו' ב-19 שכונות שבהן פעלה התוכנית בתקופת המחקר (2011–2015) מצא כי התוכנית הצליחה להשיג כמה תוצאות: עלייה בתחושת הביטחון האישי ובשביעות הרצון מן השכונה (+13%), שיפור בתפיסה של התושבים את השכונה ככזו שמתאימה לגידול ילדים (+19%), עלייה במעורבות בקהילה (+41% מן המבוגרים ו-128% מן הנוער מתנדבים), צמצום בדיווח על ונדליזם והפרות סדר (למשל ירידה של 38% בדיווח על חברות צעירים מרעישות), עלייה בשיעור הילדים המשתתפים בפעילויות העשרה (למשל עלייה בשיעור תלמידי חט"ב שמשתתפים בחוגים מ-27% ל-33%), ירידה בהתנהגויות סיכון בקרב תלמידי חט"ב (-31%) וירידה בהיעדרויות מביה"ס (-33%) (סומך ואח', 2017).

מחקר הערכה מסכמת שביצעה חברת מידות על תוכנית 'יוספטל' העלה כי חלו שיפורים ניכרים בתחומים שונים: בתחום החינוך – עלייה בשיעור הזכאות לבגרות (+6.9%), בבגרות העומדת בתנאי הקבלה לאוניברסיטאות (+4%) ובאחוז הלומדים בהשכלה גבוהה (+92%). בתחום השירות הצבאי והלאומי – עלייה בהתמדה בשירות (+22% בקרב בנים) ועלייה בשיעור היציאה לשנת שירות ולמכינות (+28%). בתחום התעסוקה – שיעור התעסוקה נותר יציב ביחס לנתוני הבסיס, למרות השפעות שנת מגפת הקורונה. בתחום מנהיגות ומעורבות תושבים – ההשפעה פחות נמדדה, ולכן אין נתון מייצג. בתחום גורמי ההגנה והחוסן – כ-42% מקהל היעד השתתף במענים שפותחו עבורו, ו-60% מבני הנוער בסיכון שהשתתפו בתוכנית הראו שיפור בלפחות מדד הצלחה אחד (מידות, 2022).

בשנת 2025 בוצע מחקר המשך לתוכנית 'יוספטל' על ידי חברת וואי הערכה ומדידה בע"מ, בשיתוף הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. מטרת המחקר הייתה לבחון שינויים שחלו בשכונת יוספטל לאורך זמן ובנוגע לשמונה שכונות ביקורת דומות מבחינה סוציו-דמוגרפית ופריפריאלית. המחקר התרכז בתשעה נושאים, כדי להעריך את השפעת התוכנית דרך נתונים מנהליים ולהתמודד עם אתגר ייחוס ההשפעה (ראו סעיף 5.2). מן המחקר עולה למשל כי בשכונת יוספטל נרשמה ירידה של 62% בשיעור הנשירה ועלייה של 18% בזכאות לבגרות ושל 46% בהסמכה טכנולוגית, לצד שיפור ניכר בהישגים בלימודים וירידה של כ-16% במספר מקבלי שירותי הרווחה – מגמות חיוביות שנצפו גם ביחס לשכונות ההשוואה (וואי הערכה ומדידה, 2025).

לרשת Strive Together שכוללת תוכניות רבות של 'Cradle to Career' יש [דשבורד](#) שמציג את ההתקדמות של כלל התוכניות הפעילות בשבע אבני הדרך למובילות שהוגדרו. הרשת מגדירה הצלחה של תוכנית כאשר 60% מן האינדיקטורים נשמרו או השתפרו בעקביות לאורך הזמן (Strive Together, 2017). **לוח 6** מציג את תוצאות תוכנית רוקי מאונטיין, קולורדו, שדנו בה בפרק 5.1. יש לציין כי התוכנית עדיין בעיצומה וכי משבר מגפת הקורונה הקשה על השגת היעדים. בשנים האחרונות התמקדה התוכנית בהתאוששות, והיא הציבה לעצמה יעד להגיע עד שנת 2030 ל-71 אלף צעירים שיגיעו לאבני הדרך למובילות.

לוח 6: מדידת תוצאות 'Cradle to Career' רוקי מאונטיין, קולורדו

שיעור עלייה/ירידה יחסי באחוזים ביחס לערך המקורי	נתון נתון עדכני (שנה)	נתון הבסיס (2018)	המקור למדד	המדד	אבן הדרך למוביליות
+4.5%	58.34% (2024)	55.85%	אגף החינוך, קולורדו	אחוז משוער של ילדי הגנים שמוכנים לגן בהתבסס על מבחן מוכנות הכולל שישה תחומים	מוכנות לגן
+1.62%	28.87% (2024)	28.41%	אגף החינוך, קולורדו	מבחן English Language Arts CMAS	קריאה בכיתה צעירה
-21.11%	20.07% (2024)	26.24%	אגף החינוך, קולורדו	מבחן Mathematics CMAS	מתמטיקה בכיתה בחט"ב
+3.46%	79.5% (2022)	76.84%	אגף החינוך, קולורדו	תעודת סיום תיכון	סיום תיכון
-12.92%	41.67% (2022)	47.85%	אגף להשכלה גבוהה, קולורדו	אחוז הנרשמים לתוכניות בסתיו שלאחר סיום התיכון	הרשמה לתוכניות לימוד לאחר תיכון
+4.07%	49.35 (2022)	47.42%	אגף להשכלה גבוהה, קולורדו	אחוז המקבלים תעודת סיום תוכנית או תואר	סיום תוכנית לימודים לאחר תיכון
-2.07%	83.63% (2022)	85.4%	לשכת המפקד האוכלוסין של ארצות הברית	מועסקים בני 25-34	תעסוקה

מקור: <https://www.strivetogether.org/our-impact/data-dashboards/community-dashboard/>

מבחינה של ההערכות המסכמות של התוכניות השונות עולות כמה מסקנות. ראשית, יש שימוש במדדים סובייקטיביים כמו "עלייה בתחושת הביטחון האישי ובשביעות הרצון מן השכונה" לצד מדדים אובייקטיביים כמו "שיעורי זכאות לבגרות" או מבחני רמה שונים. לכל אחד מסוגי המדדים יתרונות וחסרונות משלו: מדדים סובייקטיביים עשויים לשקף חוויות אישיות ותחושות קהילתיות שלא מתבטאות תמיד בנתונים כמותיים, אך הם גם רגישים להטיות. לעומתם, מדדים אובייקטיביים נחשבים מהימנים יותר לצורך השוואה בין תקופות זמן, אך לעיתים אינם לוכדים את מלוא עומק ההשפעה של התוכנית או את המשמעות החברתית שלה. לכן מומלץ לשלב בין שני סוגי המדידה כך שתתקבל תמונה עשירה יותר. נוסף על כך מנתוני המדידות השונות עולה כי הממצאים מצביעים על שינויים חיוביים במדדים שונים בתקופת הפעולה של התוכניות, אך אי אפשר לקבוע בוודאות שהשינויים הללו נגרמו ישירות על ידי התוכנית, שכן לא תמיד נעשתה הבחנה בין מגמות כלליות ובין השפעה ייחודית של ההתערבות. זאת ועוד גם במקרים שבהם נמדדה עלייה, לא תמיד ברור אם מדובר בעלייה מספקת ביחס ליעדים שנקבעו מראש. ייתכן שהתוכנית כיוונה לעלייה חדה יותר או לשינוי באוכלוסיות מסוימות, ואי אפשר לדעת מן המידע הקיים אם השיפור שנמדד משקף השגת תוצאה או רק התקדמות חלקית לעברה.

7. מגבלות הסקירה

לסקירה זו מגבלות אחדות שיש להביא בחשבון בעת עיון בממצאיה. ראשית, יש שונות גבוהה בין תוכניות מבוססות מקום מבחינת ההקשרים הגאוגרפיים, החברתיים והארגוניים שבהם הן פועלות, דבר שמקשה על גיבוש מסקנות כלליות או על פיתוח מודל אחיד של פרקטיקות מיטביות. שנית, מקורות המידע שנכללו בסקירה – ובהם ספרות אקדמית, ספרות אפורה, ראיונות עומק ואתרי אינטרנט – נבדלים באמינותם, באובייקטיביות שלהם וברמת העדכניות, כאשר חלקם מתבססים על דיווחים פנימיים שאינם מלווים בנתונים שיטתיים. בתוך כך, יש גם שונות בטיב המידע הזמין על אודות כל אחת מן התוכניות: בעוד חלקן מתועדות בהרחבה ומלוות בנתונים מפורטים, אחרות מתוארות באופן חלקי בלבד או ללא מידע מספק. לבסוף, ראיונות העומק עם בעלי העניין סיפקו תובנות חשובות, אך הם חשופים להטיות פוטנציאליות, שכן רוב המראיינים היו שותפים ליישום התוכניות וייתכן שהציגו תמונה חיובית מדי של תהליכי העבודה והתוצאות.

כדי להתמודד עם מגבלות אלו ננקטו כמה צעדים שנועדו לצמצם את השפעתן ולחזק את התוקף של הסקירה: שולבו מקורות מידע מסוגים שונים במטרה לאפשר הצלבה בין נתונים ולעגן את הממצאים בתמונה רחבה ככל האפשר. מידע איכותני, כמו ראיונות עומק, נותח בזהירות ותוך כדי מודעות להטיות האפשריות, ובמקרים שבהם עלו פערים בין נקודות מבט הדבר תועד והובא לידי ביטוי בביתוח. כמו כן הודגשו מגבלות הידע בנוגע לתוכניות שעליהן יש מידע חלקי בלבד, תוך כדי הימנעות מהסקת מסקנות חד-משמעיות במקרים אלו. בהיעדר בסיס כמותי שיטתי להשוואה בין התוכניות, הדגש הושם בזיהוי תמות רוחביות, דכוסים חוזרים ותובנות יישומיות שעשויות להנחות את הפיתוח של תוכניות עתידיות. כל אלו, תוך כדי שמירה על זהירות בפרשנות והימנעות מהכללות שאינן מגובות די הצורך.

8. סיכום

המקום הגאוגרפי הוא גורם מכריע בהזדמנויות חיים של תושבים ובהשפעתו על מוביליות חברתית. מתוך הבנה זו, תוכניות מבוססות מקום הפכו כלי מרכזי לצמצום פערים חברתיים-כלכליים ולשיפור איכות החיים של תושבי קהילות מוחלשות. כאמור, תוכניות אלו מבוססות על גישה כוללת, אשר אינה מסתפקת בטיפול בבעיה נקודתית אלא שואפת לייצר שינוי רב-תחומי ומתמשך. הן פועלות במגוון תחומים כמו חינוך, תעסוקה, תשתיות וקהילה, תוך חיבור בין גורמים מקומיים וחיצוניים.

מן הסקירה עולה כי יש כמה מודלים להפעלת תוכניות מבוססות מקום, אך כולם נשענים על מהלך דומה הכולל ארבעה שלבים: תכנון, יישום, יציאה ומעקב. כל שלב מתאפיין בעקרונות פעולה ברורים, כגון בחירת המקום המתאים, יצירת שותפויות, מדידה והערכה שוטפת וגמישות בהפעלת התוכנית על פי הצרכים המשתנים של הקהילה. כמו כן נמצאו פרקטיקות מיטביות שתורמות להצלחת התוכניות: בניית אמון וחיזוק תחושת שייכות וגאווה בקרב התושבים, איתור מנהיגי קהילה ורתימתם, תשתית מקומית יציבה, שיתופי פעולה ותיאום בין גורמים שונים, הערכה ומדידה שוטפת, גמישות ושמירה על שקיפות. בבחינת התוצאות הרצויות, נמצא כי תוכניות מבוססות מקום מתמקדות בשלושה תחומים מרכזיים: שיפור מצבה של האוכלוסייה, חיזוק התשתיות הפיזיות במרחב המקומי ופיתוח תשתיות חברתיות.

תוכניות מבוססות מקום מורכבות ליישום לנוכח השינוי הגדול שהן מכוונות אליו, בהיותן התערבויות כוללתיות המתמקדות באוכלוסיות מוחלשות בעלות צרכים מרובים ומגוונים. מורכבות זו נובעת מן הצורך לספק מענים מותאמים אישית במגוון תחומי חיים, תוך יצירת רשת תמיכה כוללת שמותאמת למאפיינים הייחודיים של כל קהילה. יישום תוכניות אלו כרוך באתגרים משמעותיים, ובהם מחסור במשאבים, חוסר תיאום בין-ארגוני וחוסר אמון מצד התושבים. עם זאת, כאשר התוכניות מתוכננות ומיושמות במדויק ובגמישות, יש להן פוטנציאל לחולל שינוי רב ולהוות מנוף לקידום מוביליות חברתית ולחיזוק הקהילות המקומיות.

על בסיס התובנות שעלו מן הסקירה, וגם לנוכח הפקת הלקחים והניסיון שנצבר בתוכנית 'יוספטל', החלה חברת Final כבר בימים אלו (שנת 2025) ליישם את עקרונות הפעולה והפרקטיקות המיטביות שנזכרו בסקירה בתוכנית בשכונת העתיקות באשקלון. תהליך היישום מתמקד בבניית תשתית מקומית איתנה, בפיתוח שותפויות עם נציגי הקהילה והעירייה, ובגיבוש מערך מדידה והערכה שיאפשר למידה מתמשכת ושיפור מתמיד של ההתערבות. באופן זה, מהווה התוכנית באשקלון הזדמנות ליישם הלכה למעשה את הידע שנצבר בסקירה, ולבסס מודל התערבות מבוסס-מקום שאפשר להמשיך ולפתח גם בשכונות נוספות בעתיד.

סומך, ס., אלמוג-זקן, א. ובן רבי, ד. (2017). יצירת חוסן קהילתי כאמצעי לשיפור רווחתם של ילדים, בני נוער ומשפחותיהם בשכונות מוחלשות בישראל. הערכת תוכנית 'מוטב יחדיו'. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

[/https://brookdale.jdc.org.il/publication/better-together-evaluation](https://brookdale.jdc.org.il/publication/better-together-evaluation)

קוממי, י. וסוקולובר-יעקבי, א. (2013). מוטב יחדיו: המנוף הקהילתי. ג'וינט ישראל-אשלים.

<https://www.thejoint.org.il/digital-library/%D7%9E%D7%95%D7%98%D7%91-%D7%99%D7%97%D7%93%D7%99%D7%95-%D7%94%D7%9E%D7%A0%D7%95%D7%A3-%D7%94%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%AA%D7%99>

<https://kfitza-plan.org.il/landing/new.pdf> קרן רש"י. (2019). תכנית הקפיצה החברתית: הגיל הרך תחילה.

Austin Turner, M. & O'Brien, M. (2021). *Place-conscious strategies to restore opportunity and overcome injustice*. Urban Institute. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/103696/place-conscious-strategies-to-restore-opportunity-and-overcome-injustice.pdf>

Austin Turner, M., Williams J. L., Randall, M., Velasco, G., & Islam, A. (2021). *Designing the next generation of federal place-based policy*. Urban Institute. https://www.urban.org/sites/default/files/publication/104331/designing-the-next-generation-of-federal-place-based-policy_0.pdf

Australian Government. (2012). *Practical place-based initiatives: A better practice guide*. <https://www.pmc.gov.au/sites/default/files/foi-logs/foi-2022-196-practical-place-based-initiatives-better-practice-guide.pdf>

Baczyk, M., Schenk, K., McLaughlin, D., McGuire, A., & Gadsden, S. (2016). *Place-based approaches to joint planning, resourcing and delivery: An overview of current practice in Scotland*. Improvement Service. https://www.improvementservice.org.uk/_data/assets/pdf_file/0016/10744/place-based-approaches-report.pdf

Bellefontaine, T., & Wisener, R. (2011). *The evaluation of place-based approaches*. Government of Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2011/hpc-phc/PH4-80-2011-eng.pdf

Boelens, M., Raat, H., Jonkman, H., Hosman, C. M., Wiering, D., & Jansen, W. (2022). Effectiveness of the Promising Neighbourhoods community program in 0-to 12-year-olds: A difference-in-difference analysis. *SSM-Population Health*, 19, 101166. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2022.101166>

Booth, L., & Keam, H. (2019). *Reimagining rural communities using asset-based community development*. Tamarack Institute. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Case%20Studies/Reimagining%20Rural%20Communities%20Using%20ABCD%20by%20Laverne%20Booth%20%26%20Heather%20Keam.pdf?hsLang=en-us>

Cabaj, M. (2014). Evaluating collective impact: Five simple rules. *The Philanthropist*, 26(1). https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/TPJ_Collective_Impact_Issue.pdf#page=109

- Cao Yu, H., Jhawar, M. M. K., & Berman, D. (2017). Exiting from large-scale initiatives: Lessons and insights from a national scan of philanthropy. *The Foundation Review*, 9(1), 64-77. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1351>
- Center on the Developing Child at Harvard University. (2016). *From best practices to breakthrough impacts: A science-based approach to building a more promising future for young children and families*. <https://developingchild.harvard.edu/resources/report/best-practices-breakthrough-impacts/>
- Chetty, R., Hendren, N., Kline, P., & Saez, E. (2014). Where is the land of opportunity? The geography of intergenerational mobility in the United States. *The quarterly journal of economics*, 129(4), 1553-1623. <https://doi.org/10.1093/qje/qju022>
- Chetty, R., & Hendren, N. (2018). The impacts of neighborhoods on intergenerational mobility I: Childhood exposure effects. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(3), 1107-1162. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/133/3/1107/4850660>.
- Chetty, R., Friedman, J. N., Hendren, N., Jones, M. R., & Porter, S. R. (2018). *The opportunity atlas: Mapping the childhood roots of social mobility* (No. w25147). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w25147>
- Crew, M. (2020). *The effectiveness of place-based programmes and campaigns in improving outcomes for children: A literature review*. A National Literacy Trust Research Report. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED607978.pdf>
- Community Tool Box. (n.d.). Developing baseline measures. In *Community Assessment*, section 9. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/developing-baseline-measures/main>
- Dart, J. (2018). *Place-based evaluation framework: A national guide for evaluation of place-based approaches*. The Queensland Government Department of Communities, Disability Services and Seniors (DCDSS) and the Australian Government Department of Social Services (DSS). <https://apo.org.au/node/246351>
- Day, M. V., & Fiske, S. T. (2019). Understanding the nature and consequences of social mobility beliefs. In: Jetten, J., Peters, K. (eds) *The Social Psychology of Inequality*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28856-3_23
- Fyfe, A. (2009). *Tackling multiple deprivation in communities: Considering the evidence*. The Scottish Government. <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/Tackling%20multiple.pdf>
- Fraser, T., Feeley, O., Ridge, A., Cervini, A., Rago, V., Gilmore, K., Worthington, G., & Berliavsky, I. (2024). How far I'll go: Social infrastructure accessibility and proximity in urban neighborhoods. *Landscape and Urban Planning*, 241, 104922. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2023.104922>

- Geatches, L., Preston, C., & Putnis, A. (2023). *Where are we? Place-based approaches to tackling community challenges in Australia*. The Paul Ramsay Foundation.
https://cdn.prod.website-files.com/62b998c0c9af9f65bba26051/649bc20d41688afed4256ef9_PRF%20EE%20Where%20Are%20We%202023%20V4%20FINAL.pdf
- Harlem Children's Zone. (2014). *Whatever it takes. A white paper on the Harlem Children's Zone*.
<https://hcz.org/wp-content/uploads/2014/04/H CZ-White-Paper.pdf>
- Hayman, R., James, R., Popplewell, R., & Lewis, S. (2016). *Exit strategies and sustainability: lessons for practitioners*. INTRAC.
<https://www.intrac.org/app/uploads/2016/11/Exit-strategies-and-sustainability.-Lessons-for-practitioners.-November-2016.pdf>
- Hoang, N-P. T., Ma, T., Silverwood, A. J., & Sanders, M. R. (2024). Place-based approach to support children's development towards sustainable development goals: A scoping review of current effort and future agenda. *Children and Youth Services Review*, 164, 107873. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2024.107873>
- Hussaini, A., Pulido, C. L., Basu, S., & Ranjit, N. (2018). Designing place-based interventions for sustainability and replicability: The case of GO! Austin/VAMOS! Austin. *Frontiers in public health*, 6, 88. DOI: 10.3389/fpubh.2018.00088
- INTRAC. (2023). *Baselines*. <https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/Baselines.pdf>
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.
<https://communityengagement.uncg.edu/wp-content/uploads/2014/08/Collective-Impact.pdf>
- Kearney, M., & Levine B. P. (2016). Income inequality, social mobility, and the decision to drop out of high school. *Brookings Papers on Economic Activity*.
<https://www.brookings.edu/articles/income-inequality-social-mobility-and-the-decision-to-drop-out-of-high-school/>
- Kelly, L. M., & Reid, C. (2021). Baselines and monitoring: More than a means to measure the end. *Evaluation Journal of Australasia*, 21(1), 40-53. <https://doi.org/10.1177/1035719X20977522>
- Laidlaw, B., Fry, R., Keyes, M., & West, S. (2014). *Big thinking on place: Getting place-based approaches moving*. Murdoch Childrens Research Institute and The Royal Children's Hospital Centre for Community Child Health.
https://www.rch.org.au/uploadedFiles/Main/Content/ccch/CCCH_Collaborate_for_Children_Report_Big_Thinking_Nov2014.pdf
- Lee, H. (2017). Exit strategy for aid programs: Planning exit before entering. *International Journal of Social Science Studies*, 5(7), 21-28. DOI: <https://doi.org/10.1114/ijsss.v5i7.2427>

Lorge Rogers, B., & Macias, K. (2004). *Program graduation and exit strategies: Title II program experiences and related research*. The Gerald J. and Dorothy R. Friedman School of Nutrition Science and Policy Food Policy and Applied Nutrition Program. Discussion Paper No. 25. https://www.researchgate.net/publication/24110378_Program_Graduation_and_Exit_Strategies_Title_II_Program_Experiences_and_Related_Research

Montalvo-Clavijo, C., Castillo-Chavez, C., Perrings, C., & Mubayi, A. (2023). Neighborhood effects, college education, and social mobility. *Socio-Economic Planning Sciences*, 86, 101471. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101471>

Morris, L. (2015). *Working at the sharp end of programme closure: EveryChild's responsible exit principles*. Praxis Note, 70. INTRAC. <https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/Praxis-Note-70-EveryChilds-Responsible-Exit-Principles-Final-Lucy-Morris-Head-of-Programmes.pdf>

Nurture Development. (n.d.). Asset Based Community Development (ABCD). <https://www.nurturedevelopment.org/asset-based-community-development/>

OECD. (2018). *A broken social elevator? How to promote social mobility*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264301085-en>

Oxfam. (2021). *Planning and preparing to exit communities in community-based protection programming*. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/planning-and-preparing-to-exit-communities-in-community-based-protection-progra-621208/>

Sridharan, S., & Lopez, E. I. (2004). Methodological lessons learned from the process evaluation of the comprehensive strategy for serious, violent, and chronic juvenile offenders. *Social Policy Journal of New Zealand*, 128-147. <https://www.ms.govt.nz/documents/about-msd-and-our-work/publications-resources/journals-and-magazines/social-policy-journal/spj22/22-pages128-147.pdf>

Strive Together. (2017). *Theory of action: Creating cradle to career proof points*. https://rmpartnership.org/wp-content/uploads/2018/06/4B_Theory-of-Action-StriveTogether.pdf

StriveTogether. (2022). *Cradle-to-career outcomes: Impacts on economic mobility and equity*. https://www.strivetogether.org/wp-content/uploads/2023/01/ST_C2C-Outcomes_Final.pdf

Strong, L. L., Israel, B. A., Schulz, A. J., Reyes, A., Rowe, Z., Weir, S. S., & Poe, C. (2009). Piloting interventions within a community-based participatory research framework: Lessons learned from the healthy environments partnership. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 3(4), 327–334. DOI: 10.1353/cpr.0.0094

Taylor, M., Buckley, E., & Hennessy, C. (2017). *Historical review of place-based approaches*. Lankelly Chase Foundation. <https://lankellychase.org.uk/wp-content/uploads/2017/10/Historical-review-of-place-based-approaches.pdf>

The University of Memphis. (n.d.). Comparison between asset and deficit based approaches. <https://www.memphis.edu/ess/module4/page3.php>

Theodos, B. (2021). *Examining the assumptions behind place-based programs*. Urban Institute. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/104334/examining-the-assumptions-behind-place-based-programs2.pdf>

Theodos, B. (2022). *Atlanta's East Lake initiative. A long-term impact evaluation of a comprehensive community initiative*. Urban Institute. <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/105332/atlantas-east-lake-initiative.pdf>

Victoria Government. (2023A). Place-based approaches in action. Retrieved October 29, 2024, from: <https://www.vic.gov.au/framework-place-based-approaches/place-based-approaches-action>

Victoria Government. (2023B). Chapter One: Understanding place-based approaches and how they evolve over time. Retrieved October 29, 2024, from: <https://www.vic.gov.au/place-based-approaches-guide-victorian-public-service/chapter-one-what-are-pba>

Vincent, C., & Stephen, C. (2015). Local government capacity building and development: Lessons, challenges and opportunities. *Journal of Political Sciences & Public Affairs*, 3(1), 1-5. DOI: 10.4172/2332-0761.1000149

Virag, T., & Keller, J. (2019). Possibilities and constraints of place-based development projects to temper hierarchical dependencies in a deprived neighbourhood. *Justice spatiale/Spatial Justice*, 13. <https://shs.hal.science/halshs-02390562/>

Wilks, S., Lahausse, J., & Edwards, B. (2015). *Commonwealth place-based service delivery initiatives*. Australian Institute of Family Studies. <https://aifs.gov.au/research/research-reports/commonwealth-place-based-service-delivery-initiatives>

World Economic Forum. (2020). *The global social mobility report 2020: Equality, opportunity and a new economic imperative*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/Global_Social_Mobility_Report.pdf

נספח א: אינדקס מוביליות חברתית - ישראל

הפורום הכלכלי העולמי (World Economic Forum) פרסם בשנת 2020 דוח המדרג 82 מדינות ברחבי העולם לפי הצלחתן במתן הזדמנויות לאזרחיהן לטפס בסולם החברתי-כלכלי, על פי מדד חדש למוביליות חברתית. מטרת המדד שפיתח הפורום היא להעריך כיצד כלכלות שונות תומכות (או מעכבות) מוביליות חברתית, תוך התמקדות בגורמים – צעדי מדיניות, פרקטיקות ומוסדות – המאפשרים הזדמנות הוגנת ושוויונית.

לוח א-1: אינדקס מוביליות חברתית - ישראל

תחום (Pillar)	פריט	ערך	ציון	דירוג בעולם (מתוך 82 מדינות)
בריאות	שיעור ילודה של מתבגרים לכל 1,000 נשים	9.6	90.4	29
ציון תחום: 86.1	שכיחות של תת-תזונה (% מבני 5–19)	12.8	74.4	54
דירוג בעולם: 26	אינדקס גישה ואיכות בריאות (0–100 הטובים ביותר)	84.8	84.8	32
	מדד תוחלת חיים בריאים מותאם לאי-שוויון (0–100 הטוב ביותר)	-	94.8	9
נגישות לחינוך	רישום קדם יסודי (%)	-	-	-
ציון תחום: 65.7	איכות ההכשרה המקצועית (1–7)	4.6	59.6	32
דירוג בעולם: 43	נער שאינו בחינוך, תעסוקה או הכשרה (% מבני 15–24)	14.7	51.1	40
	ילדים מחוץ לבית הספר (%)	2.9	71.0	45
	מדד חינוך מותאם לאי-שוויון (0–100 הטוב ביותר)	0.8	81.3	27
איכות החינוך והוגנות	ילדים מתחת ליכולת המינימלית (%)	9.0	87.1	34
	יחס תלמידים למורה בחינוך הקדם-יסודי	-	-	-
ציון תחום: 74.3	יחס תלמידים למורה בחינוך היסודי	15.2	82.8	31
דירוג בעולם: 36	יחס תלמידים למורה בחינוך העל-יסודי	9.6	84.5	11
	תוצרי למידה מותאמים (ציון)	506.2	76.5	35
	גיוון חברתי בבתי ספר (ציון)	71.6	52.1	41
	אחוז התלמידים המוחלשים בבתי הספר המדווחים על מחסור בחומר חינוך	37.2	62.8	26

תחום (Pillar)	פריט	ערך	ציון	דירוג בעולם (מתוך 82 מדינות)
למידה לאורך החיים	היקף הכשרת צוות (1-7)	4.7	62.5	24
	מדיניות שוק עבודה פעילה (1-7)	4.5	57.8	28
ציון תחום: 61.3	השפעת טכנולוגיות מידע ותקשורת על הגישה לשירותים בסיסיים, 1-7	6.2	86.5	6
דירוג בעולם: 30	אחוז החברות המציעות הכשרה פורמלית מיומנויות דיגיטליות בקרב אוכלוסייה פעילה (1-7)	18.6	24.8	39
נגישות לטכנולוגיה	משתמשי אינטרנט (% מן האוכלוסייה הבוגרת)	81.6	81.6	28
	מנויי אינטרנט בפס רחב קבוע (לכל 100 תושבים)	28.8	57.5	28
ציון תחום: 83.0	מנויי פס רחב לנייד (לכל 100 תושבים)	106.1	88.4	18
דירוג בעולם: 23	אוכלוסייה המכוסה על ידי רשת סלולרית 3G לפחות (%)	99.0	99.0	37
	אוכלוסייה כפרית עם גישה לחשמל (%)	100.0	100.0	1
	גישה לאינטרנט בבתי ספר, 1-7 (הטוב ביותר)	5.3	71.6	23
הזדמנויות תעסוקה	אבטלה בקרב כוח עבודה עם השכלה בסיסית (%)	9.6	61.7	49
	אבטלה בקרב כוח אדם עם השכלה בינונית (%)	5.0	79.8	26
ציון תחום: 79.7	אבטלה בקרב כוח עבודה עם השכלה מתקדמת (%)	2.9	88.3	18
דירוג בעולם: 13	אבטלה באזורים כפריים (%)	-	-	-
	יחס שיעור השתתפות בכוח העבודה בין נשים לגברים	85.8	82.3	11
	עובדים בתעסוקה כגיעה (%)	8.2	86.4	16
שכר הוגן	שכיחות שכר נמוך (% מן העובדים)	24.6	29.7	47
ציון תחום: 56.1	יחס חלקם של 40% בעלי ההכנסה הנמוכה לחלקם של 10% בעלי ההכנסה הגבוהה מתוך כלל הכנסות העבודה	70.2	66.8	19
	יחס חלקם של 50% בעלי ההכנסה הנמוכה לחלקם של 50% בעלי ההכנסה הגבוהה מתוך כלל הכנסות העבודה	36.1	65.3	19
דירוג בעולם: 31	הכנסה ממוצעת של 40% בעלי ההכנסה הנמוכה (% מן ההכנסה הלאומית הממוצעת)	-	-	-
	נתח הכנסה מותאם מעבודה (%)	53.2	62.7	32

תחום (Pillar)	פריט	ערך	ציון	דירוג בעולם (מתוך 82 מדינות)
תנאי העסקה	מדד זכויות העובדים (0-100, הטוב ביותר)	83.0	83.0	26
ציון תחום: 63.2	שיתוף פעולה ביחסי עבודה-מעביד (1-7)	5.0	66.5	23
דירוג בעולם: 28	שכר ופרודוקטיביות (1-7)	4.8	62.7	13
	עובדים שעובדים יותר מ-48 שעות שבועיות (%)	11.1	77.7	39
	יחס כיסוי למשא ומתן קיבוצי (%)	26	26.1	39
רשת ביטחון סוציאלית	הטבות מובטחות להכנסה מינימלית (%) מן ההכנסה (החציונית)	31.0	41.3	29
ציון תחום: 55.4	כיסוי הגנה סוציאלית (%) מן האוכלוסייה	54.9	54.9	41
דירוג בעולם: 46	הוצאות על הגנה חברתית (%) מן התמ"ג	16.0	64.2	38
	הגנה על רשת ביטחון סוציאלית, 1-7	4.7	61.1	29
מוסדות מכלילים	אינדקס תפיסות שחיתות (0=מושחת מאוד; 100=נקי מאוד)	61.0	61.0	25
ציון תחום: 56.3	יעילות שירותים ממשלתיים וציבוריים (ציון)	1.2	78.1	21
דירוג בעולם: 50	הכלה של מוסדות (ציון)	-1.0	40.4	77
	יציבות פוליטית והגנה מפני אלימות (ציון)	-0.9	45.6	73
ציון כולל: 68.1, מקום 33 מתוך 82 מדינות				

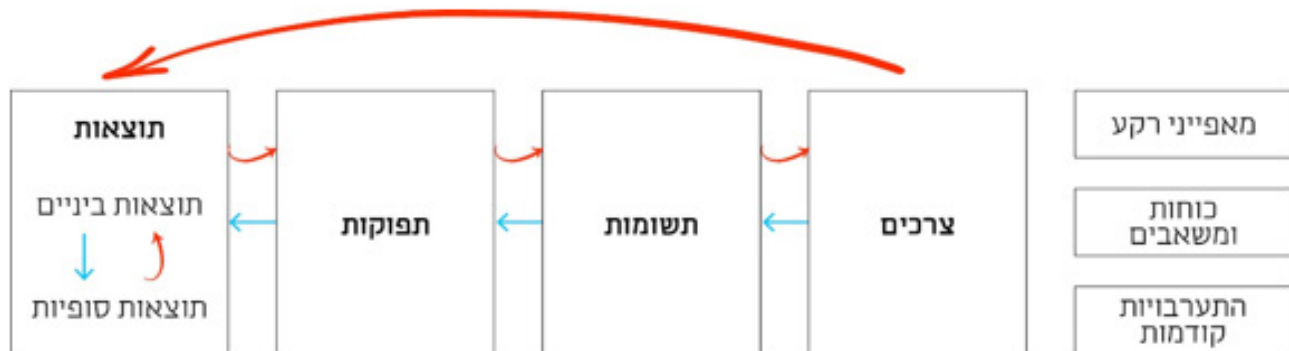
מקור: [World Economic Forum, 2020](https://www.economicforum.org/)

נספח ב: תאוריית השינוי והמודל הלוגי

תאוריית השינוי מספקת בסיס רעיוני למדידת תוצאות. זו מסגרת מושגית המסייעת לתאר כיצד תוכניות ההתערבות ואסטרטגיות הפעולה שבהן אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע. מטרת תאוריית השינוי היא להסביר ולענות על השאלות: מי הם מקבלי השירות? מה הבעיות שהם מתמודדים איתם? לאן מנסים להגיע? מה עושים כדי להגיע לשם ואיך? כמה זה יעלה? וכו'. תאוריית השינוי מבוססת על הנחות היסוד, על הידע המקצועי והמחקרי, על האתיקה ועל הניסיון הנצבר על הקשרים בין הרכיבים (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020).

מודל לוגי הוא כלי עבודה ויזואלי שמסייע לנסח, לחשוף ולהציג את תאוריית השינוי (**תרשים ב-1**). המודל הלוגי מציג את רכיבי תוכנית ההתערבות ואת הקשרים ביניהם, מסייע לתהליך התכנון ולהצגת תוכניות ומשמש בסיס לגיבוש מערך המדידה ולהבנת ממצאיה (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020).

תרשים ב-1: מודל לוגי



תהליך התכנון (החיצים האדומים בתרשים) מתחיל בזיהוי מאפייני קהל היעד וצרכיו. הערכת צרכים מתבססת על שילוב של נתונים כמותיים ונתונים איכותניים ומטרתה לזהות פערים, אתגרים והזדמנויות באזור ההתערבות. לאחר הערכת הצרכים, גוזרים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן; ורק לאחר מכן בוחרים את התפוקות ומעריכים את המשאבים הנדרשים להפעלתן – התשומות. עם השלמת המהלך מתקבל תרשים זרימה המציג את המהלך הכרונולוגי ליישום התוכנית, המיוצג באמצעות החיצים הכחולים (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020).

נספח ג: 'עיר שווה' - תוצאות



מקור: <https://www.2048.org.il/report/>

נספח ד: מוטב יחדיו - תוצאות



מקור: סומך ואח', 2017



מקור: טויטו, 2022

נספח ו: 'Cradle to Career' - תוצאות

אינדיקטורים	אבן דרך
רישום ונכחות לגיל הרך גישה למיון התפתחותי מוקדם מעורבות הורים זמינות של תוכניות כוללות מבחינה תרבותית או לשונית	מוכנות לגן
נוכחות למידה ותוכנית לימודים חברתית-רגשית קריאה מחוץ לבית הספר	קריאה בכיתה צעירה (כיתה ג')
חשבון בגן כישורי מורים תפיסה מתמטית (Mathematical self-concept)	מתמטיקה בכיתה בחט"ב (כיתה ח')
תוכנית לימודים מותאמת תרבותית תחושת שייכות תמיכה בבריאות הנפש בבית הספר	סיום תיכון
תוכנית לימודים חברתית-רגשית גישה לסיוע פיננסי summer melt (תוכעה במסגרתה המוטיבציה של סטודנטים פוטנציאליים ללמוד במכללה "נמסה" במהלך הקיץ, בין סוף התיכון לתחילת הלימודים בקולג') תוכניות מוקדמות בקולג' הצעות רישום כפול סטטוס הגירה	הרשמה לתוכניות לימוד לאחר תיכון (קולג', אוניברסיטה, בתי ספר מקצועיים וכו')
הישגים בלימודים מעצרי נוער הזדמנויות להתמחות ולחניכה	סיום תוכנית לימודים לאחר תיכון תעסוקה

מקור: [StriveTogether, 2022](#)

נספח ז: תוכנית 'יוספטל' - תוצאות



מקור: Coral, final, וציונות 2000. (2019). מפת פעילות תכנית יוספטל 2019.