



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.