



המכון מקבוצת ראות
The Institute by Reut



מרכז קפיצת מדרגה
מקבוצת ראות

קפיצת מדרגה מקומית

קפיצת מדרגה היא שיפור משמעותי באיכות החיים,
בעיר או באיזור, שמושג באמצעות קידום של צמיחה
מכלילה, שכלל התושבים נהנים מפירותיה.



The Russell Berrie Foundation
Making A Difference

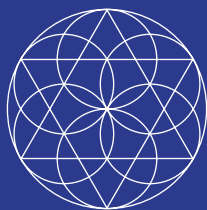
UJA Federation
of New York
Good together.®



עיר של קסם, יצירה ומועד

הגב' רעיה
שטראוס
בן דרור

את המסמך המלא של מודל קפיצת מדרגה מקומית
ניתן למצוא באתר האינטרנט
www.reut-institute.org



תוכן העניינים

3

האתגר:
קפיצת מדרגה
בזמן משבר
מתמשך

5

כיצד מקדמים
קפיצת מדרגה?

9

קפיצת
מדרגה
בשלושה
שלבים

11

מדידה
והערכה

13

פיילוט
בצפת

15

פיילוט
בגליל
המערבי

17

שותפים

19

אודות

בשנים האחרונות זוכה ישראל להכרה
בינלאומית בכלכלתה היציבה ובהצלחתה
בתחומי הטכנולוגיה. אולם, לצד ההישגים
הללו חווים משקי הבית הישראלים משבר
כלכלי עמוק, כתוצאה משחיקה מתמדת
בפיריון ובשכר ומירידה באיכות ובהיקף
השירותים הציבוריים. המשבר מתבטא
באי-שוויון כלכלי מחריף; ניידות כלכלית-
חברתית נמוכה; אוכלוסייה הולכת וגדלה
שמתדרדרת לעוני וגידול מתמשך בפערים
בין המרכז לפריפריה.



האתגר: קפיצת מדרגה בזמן משבר מתמשך

בקיץ 2011 התפרץ המשבר ברחובות: המחאה החברתית ביטאה את הקושי היומיומי שחווים הישראלים, בדמות חוסר האמון של הציבור ביכולותיו ובכוונותיו של המגזר הציבורי ליצור תשתית לאיכות חיים ראויה לאזרחי המדינה.

הקושי וחוסר האמון אינם מאפיינים ייחודיים של ישראל: בעולם הגלובלי והמואץ טכנולוגית שבו אנו חיים, מתקשים משקי הבית, עסקים וממשלות רבות להסתגל לשינויים המהירים בכלכלה ובחברה, ונאבקים בכדי לשרוד בתנאים של מציאות משתנה תדיר וחוסר ודאות.

עם זאת, מספר תנאים הופכים את האתגר הכלכלי-חברתי של ישראל לייחודי: היותה 'ארץ קטנה ומוקפת אויבים' שמנהלת כלכלה של 'אי גיאופוליטי'; התמודדות עם אתגר בטחוני שעלויותיו אדירות; ותחרות גלובלית על הון אנושי.

בישראל, כמו בכל העולם, יכולתו של השלטון המרכזי לייצר שינוי מהותי באיכות החיים הולכת ונחלשת. החלשות זו הופכת את הרשויות המקומיות והמנהיגות המקומית למשמעותיות וחיוניות יותר בהשגת שיפור אמיתי וארוך טווח באיכות החיים. למנהיגות המקומית – בעירייה, במוסדות הקהילתיים, בקרב היזמים החברתיים והעסקיים – יש את ההבנה הטובה ביותר של הצרכים הייחודיים והפתרונות המתאימים לפרט ולקהילה.

יש להעביר את המשקל הפוליטי, הכלכלי והחברתי מהרמה הלאומית אל המרחב המקומי. מאזן זה יעניק יכולת טובה יותר לקהילות ולאזורים להגיב באופן רלוונטי למציאות המשתנה.

כל מדינה שהצליחה להזניק את כלכלתה עשתה זאת בדרכה הייחודית, על בסיס ההיסטוריה, המבנה החברתי, שיטת הממשל, הנכסים והאתגרים הייחודיים שלה. עם זאת, מחקר מקיף של מכון ראות והתנסות בשטח במסגרת פיילוטס בעיר צפת ובאיזור הגליל המערבי, איפשרו גיבוש מודל בסיסי למנהיגות המקומית בערים ובאזורים שונים. המודל כולל שבעה מרכיבים:

חזון ואסטרטגיה

תהליך המייצר חזון עירוני (עבור העיר כולה, לא רק עבור העירייה) או אזורי, שכולל תמונת עתיד רצויה שתהווה מצפן עבור המנהיגות הפוליטית, המקצועית והמתנדבת במקום, ותאפשר רתימה של מספר הולך וגדל של כוחות מקומיים. בשלב זה מגובשים גם העקרונות למימוש החזון, ונקבעת נקודת הייחוס להערכת ההתקדמות לקפיצת המדרגה.

”צפת תבצע קפיצת מדרגה באיכות החיים של כלל תושביה שתתבטא בעליה מקבוצה 3 לקבוצה 6 בדירוג החברתי-כלכלי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. זאת, באמצעות מעבר של אוכלוסיות חזקות לעיר, לצד חיזוקם של התושבים הוותיקים.”
מתוך חזון העיר צפת

אשכול כלכלי ייחודי

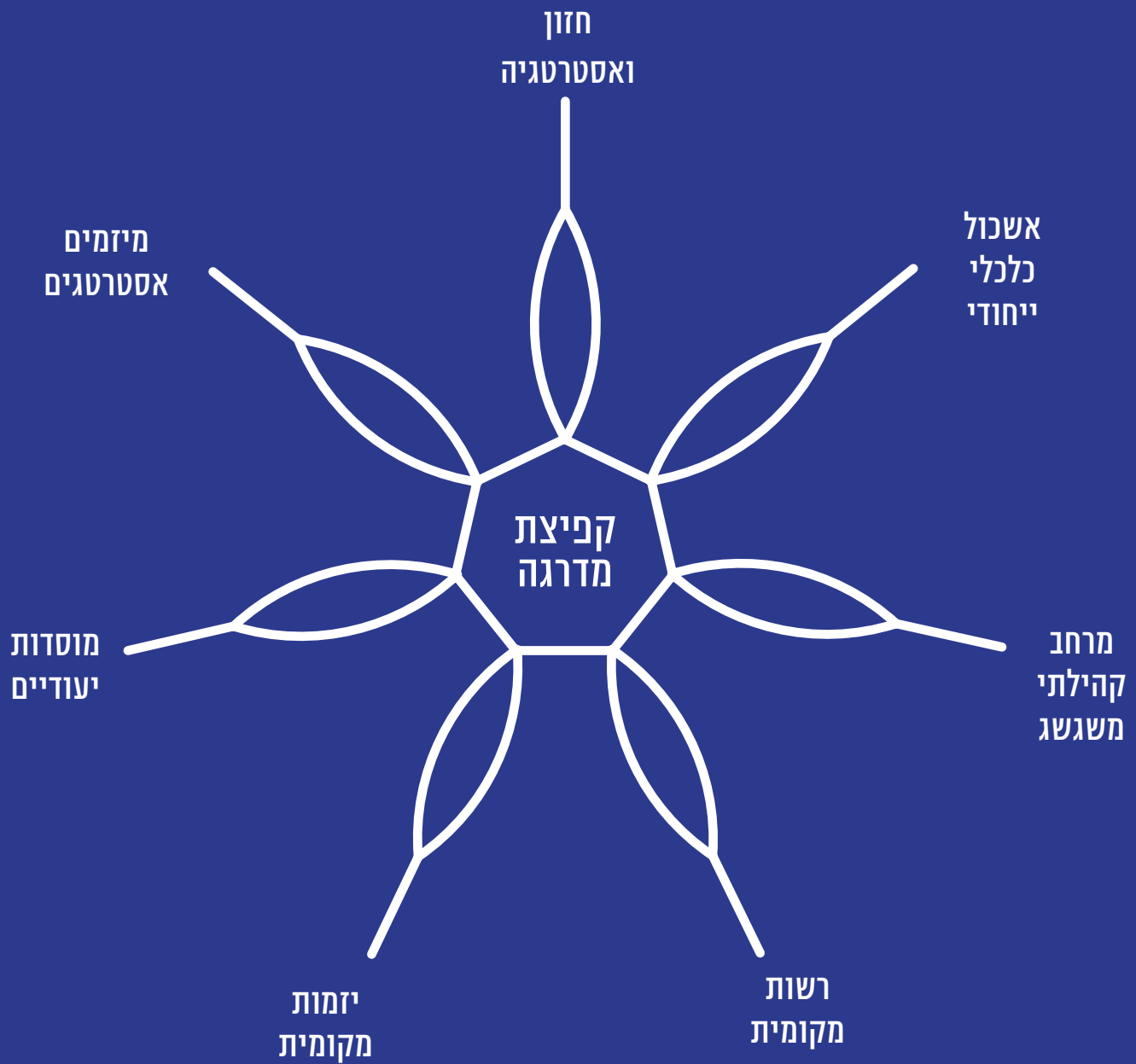
נכס ייחודי הוא איכות מקומית הנוטעה בעיר או באזור, הנובעת מאקלים, היסטוריה ומורשת, טבע ונוף או הרכב האוכלוסייה הייחודיים למקום. זיהוי הנכסים חיוני לביסוסה של כלכלה משגשגת ובת קיימא. את הנכסים הייחודיים יש למנף לכדי אשכולות כלכליים, קרי, רשת של יחידות עסקיות וחברתיות שמקדמות את הנכס הייחודי והן בעלות יתרון תחרותי בזירה הבינלאומית.

כך למשל, הנכס הייחודי של העיר צפת הוא המיסטיקה והרוחניות שבעיר העתיקה, סביבו אשכול כלכלי הכולל פרויקטים לפיתוח התיירות, שיקום העיר העתיקה, עבודה מול יזמים, קידום פסטיבל הכליזמרים ועוד.

מרחב קהילתי משגשג

מרחב קהילתי משגשג הוא מרחב בו קיימים מוסדות ציבוריים קהילתיים (מתנ”ס, מרכז צעירים, תנועות נוער וכו’) שניתן להפוך לפלטפורמות שמנוהלות בשיתוף פעולה בין המנהיגות האזרחית למנהיגות המקצועית המקומית במטרה לשפר את איכות החיים של התושבים, וזאת באמצעות העלאת ההון הכלכלי, האנושי והחברתי.

תשתית לקפיצת מדרגה מקומית



ניצד מקדמים קפיצת מדרגה?

רשות מקומית

ניהול נכון של עיר הוא תשתית חיונית לקידום של קפיצת מדרגה אך לא יוביל בפני עצמו לזינוק באיכות חיי התושבים. לכן, על הרשות המקומית להוביל בו זמנית: חתירה לניהול מקומי איכותי (איזון תקציבי, אספקת שירותים איכותיים, שמירה על סדרי מנהל תקינים ועוד) ותכנון וקידום של המתווה שגובש בחזון העירוני.

יזמות מקומית

בכל אזור ועיר קיימים יזמים מקומיים, חברתיים ועסקיים שיזמותם היא מקור כוח חשוב להנעת האשכול הכלכלי ולפיתוח המרחב הקהילתי. טיפוח היזמים צריך לכלול שירותי ייעוץ, הכשרה וליווי, יצירת רשת תקשורת בין היזמים ועוד.

מוסדות יעודיים

הקמת מוסדות יעודיים לתכנון, קידום וליווי תהליך קפיצת מדרגה. למשל, אגודת ידידי העיר כמוסד שמקבץ אנשים שהעיר יקרה לליבם ורוצים לסייע בהתנדבות. דוגמה נוספת היא הקמת מחלקת תכנון אסטרטגי בעירייה שתפקידה לקדם את תהליך קפיצת מדרגה.

מועדון קפיצת מדרגה של הגליל המערבי, שהוקם ביזמתה של הגב' רעיה שטראוס בן דרור ובשיתוף מכון ראות, מכנס יחד כ-150 בעלי תפקידים פורמליים ומתנדבים להנעת מיזמים שיקדמו חזון משותף לשיפור איכות החיים. בגליל

מיזמים אסטרטגים

תפקידם של המיזמים האסטרטגים לחולל שינוי במציאות המקומית ולקדם את התשתית לקפיצת מדרגה. המיזמים נובעים מהחזון ומונעים ע"י מספר רב של שחקנים (ממשלה, רשות מקומית, פילנתרופיה ויזמות).

כך למשל, אוצרות הגליל, מיזם התיירות שהקימה גב' רעיה שטראוס בן דרור בליווי של מכון ראות, הינו מיזם אסטרטגי פילנתרופי שנועד לקדם את אשכול התיירות היוצרת בגליל המערבי.

ניצוד מקדמים קפיצת מדרגה?



קפיצת מדורגה נוצרת כתוצאה מסערה מושלמת- שילוב של מדיניות נכונה, מגמות גלובליות ומקומיות, ומונהיגות. על בסיס הניסיון המעשי של מכון ראות בצפת ובגליל המערבי, ועל בסיס עבודת המחקר ההשוואתי המקיפה שנערכה בארץ ובעולם, אנו יודעים לסמן את השלבים העיקריים של התהליך:

שלב 1 חזון ואסטרטגיה (שנה 1)

שלב זה כולל ניתוח איכותני וכמותני של תמונת המצב המקומית, ובכלל זה זיהוי הנכסים הייחודיים, מיפוי הכוחות המרכזיים בשטח, הגדרת האתגרים וההזדמנויות וגיבוש החזון המקומי, שמתווה תמונת עתיד רצויה ואסטרטגיה ליישומה.

שלב 2 גיבוש תשתית מקומית לקפיצת המדורגה (שנה 2-3)

שלב זה כולל רתימה של כוחות וארגונים מקומיים לקראת מימוש החזון מתוקף חובה מקצועית או התנדבותית, וכולל את הרשות המקומית, המגזר העסקי, הקהילה היזמית והמנהיגות האזרחית.

קפיצת מדרגה בשלושה שלבים

שלב 3

זינוק

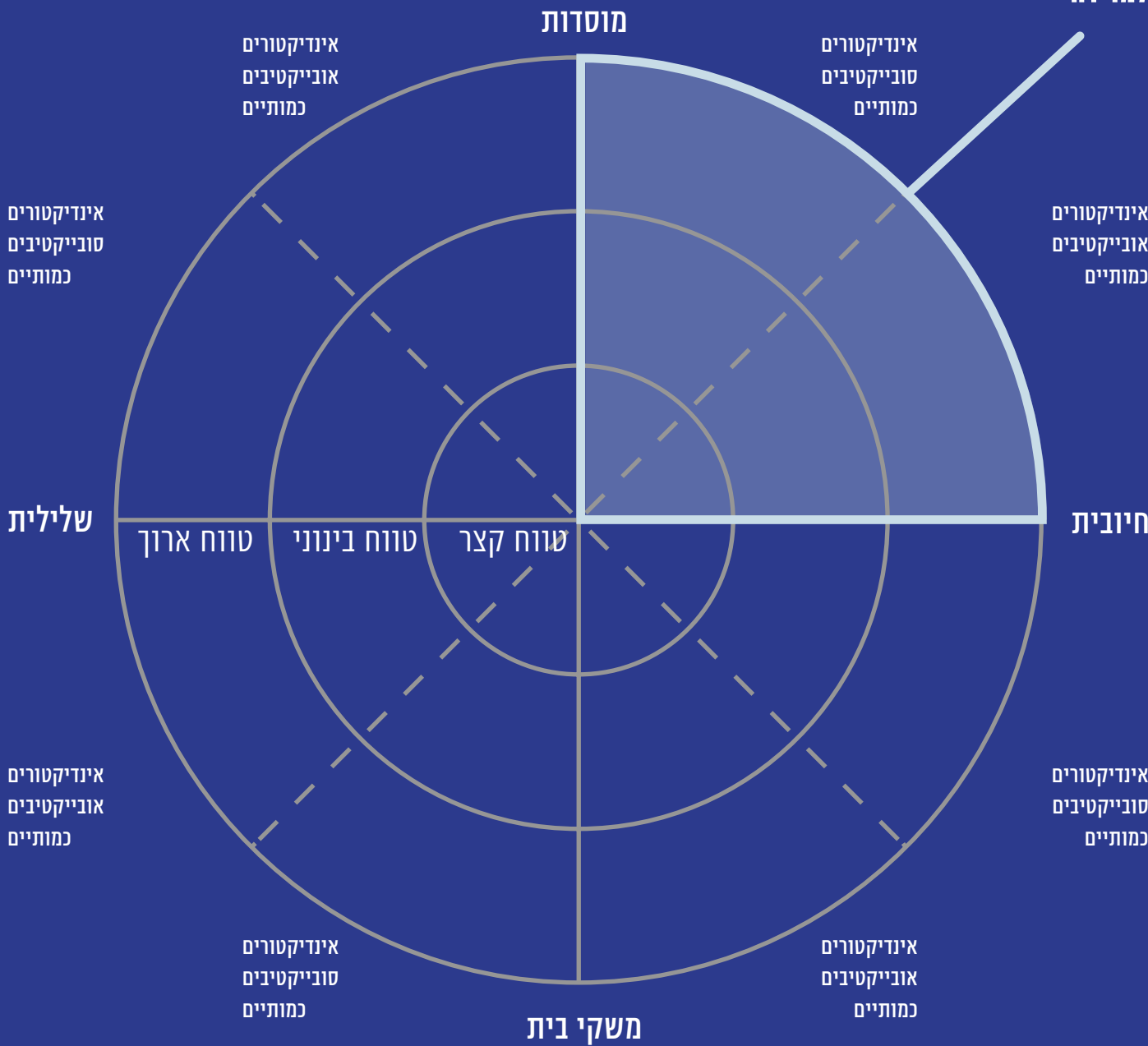
(שנה 4-10)

בשלב זה, שעשוי להימשך מספר שנים, הקהילה חווה תהליך רציף של צמיחה מכלילה המתבטא בחוסן ובאיכות החיים של משקי הבית. השחקנים השונים בעיר מאמצים דפוסי פעולה של רשת, מנועי הצמיחה מתבססים ומיזמים אסטרטגיים חדשניים פוגשים את האתגרים וההזדמנויות המקומיים. מתרחש תהליך רציף של צמיחה מכלילה, המתבטא בחוסן של משקי הבית, במוסדות ציבור משגשגים, בכלכלה תחרותית ונטועה במקום ובתעסוקה מגוונת, אשר מוביל לשיפור בכל ממדי איכות החיים, ומביא את המקום לנקודת ה'אל חזור' ביחס לשינוי. לתהליך כזה אנו קוראים: "קפיצת מדרגה".



אינדקס קפיצת מדרגה מקומית

נקודת
התייחסות
למידה

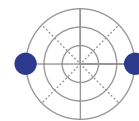


מדידה והערכה

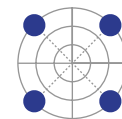
מכון ראות פיתח תפיסת מדידה להערכת ההתקדמות של תהליך קפיצת המדרגה. התפיסה מתבססת על ה- Logic Model, אשר מאפשר מדידה של תהליכי שינוי מורכבים.

התפיסה שפותחה בראות מסייעת לכל קבוצת מנהיגות המבקשת לחולל שינוי חברתי בעל היבטים מרובים למדוד ולנטר את השפעתה. היא משכללת כלי מדידה ליניאריים קלאסיים ומייצרת ראייה מערכתית ורב-מימדית של שינויים חברתיים, בקבועי זמן ארוכים באמצעות יצירת הבחנות מדויקות ביניהם.

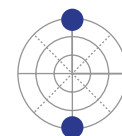
הבחנה בין השפעה חיונית
להשפעה שלילית



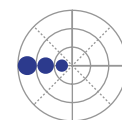
הבחנה בין אינדיקטורים
אובייקטיביים (נתונים כמותיים)
לבין אינדיקטורים סובייקטיביים
(נתונים איכותניים)



הבחנה בין השפעה על משקי בית
לבין השפעה על מוסדות



הבחנה בין טווח קצר,
בינוני וארוך של השפעה



בשנת 2011 נולדה שותפות בין מכון ראות
לעיריית צפת אשר במסגרתה יצאנו למסע
משותף לקידום העיר ולפיתוח מודל שיהיה
רלוונטי למרחבים מקומיים נוספים בישראל.
השותפות התאפשרה הודות לתרומתן
של פדרכיית ניו-יורק ושל קרן ראסל ברי,
שאפשרה את גיוסו של יועץ אסטרטגי
במשרה מלאה לעירייה לקידום תהליך
קפיצת מדרגה.



פיילוט בעיר צפת

במסגרת הפיילוט, שארן כארבע שנים,
קודמו התהליכים הנאים:

- גיבוש חזון עירוני
- גיוס יועץ אסטרטגי במשרה מלאה לעיריה לקידום תהליך קפיצת מדרגה
- רתימת השחקנים הרלוונטיים לפיתוח החברתי- כלכלי של העיר
- העצמה של המנהיגות הנשית
- ליווי של מוסדות קהילתיים בתהליכי קפיצת מדרגה
- סיוע בהקמת אגודת ידידי צפת
- קידום אשכול כלכלי סביב העיר העתיקה, המורשת, המיסטיקה והרוחניות היהודית
- עבודה עם הרשות המקומית לתכנון תהליך קפיצת מדרגה
- הפצת המודל בארץ ובעולם





פיילוט בגליל המערבי

משנת 2008 פועל מכון ראות , יחד עם הגב' רעיה שטראוס
בן דרוך, כזרז להנעת קפיצת מדרגה אזורית בגליל המערבי
במגוון ערוצים:

- מיפוי וזיהוי הנכסים הייחודיים והגלובליים של האזור
- הקמת מיזם אוצרות הגליל על ידי הגב' רעיה שטראוס בן דרוך כמענה
לכשל שוק שמונע את מימוש פוטנציאל התיירות באזור
- גיוס יועץ אסטרטגי לאשכול הרשויות של הגליל המערבי, בסיועה של
קרן ראסל ברי
- הקמה וליווי של מועדון "רוח הגליל" האזורי המהווה מנוף לעיצוב
החזון ולרתימת השחקנים המקומיים
- עיצוב חזון ואסטרטגיה לקידום קפיצת המדרגה של הגליל המערבי



שותפים ותומכים

הגב' רעיה שטראוס בן דרור שמלווה את מכון ראות מראשיתו, מניעה את התהליכים בגליל המערבי ומהווה שותפה רבת זכויות לגיבוש וקידום של חזון קפיצת המדרגה הלאומית של ישראל.

אנשי עיריית צפת בראשות ראש העיר, מר אילן שוחט, מנכ"ל העירייה לשעבר מר אורי אילן, מנכ"ל העירייה הנוכחי, רוני בן אבו, סיון שוחט, סמנכ"ל תכנון אסטרטגי, עמית גרנק ומנהלי מחלקות העירייה וסוכנויותיה.

שותפינו בצפת: מרכז צעירים; החברה למרכזים קהילתיים- צפת; עמותת חסדי לב; הגרעין התורני; הפקולטה לרפואה של אוניברסיטת בר אילן; בי"ס הרב תחומי בצפת; עמותת לבנות ולהבנות; פעילים חברתיים בצפת.

פדרציית ניו יורק (UJA-Jewish Federation of New York) שהודות לתרומתם ולאמונתם בנו ובדרכנו, התאפשר הפרויקט כולו: החל משלבי ההתנסויות בצפת, וכלה במחקר, פיתוח וגיבוש המודל. פדרציית ניו יורק היא שותפה אמיתית לפיתוח העיר צפת ולקידום גישה כלכלית חברתית חדשה לישראל.

קרן ראסל ברי (The Russell Berry Foundation) שהודות לתרומתם פועלים יועצים אסטרטגיים בעיריית צפת ובאשכול גליל מערבי לקידום קפיצת המדרגה והם גורם מרכזי לעשייה ולחזון.

מיק דייוויס: שהודות לו קידמנו והפצנו את חזון קפיצת המדרגה בקרב גורמי ממשלה ורשויות מקומיות, על מנת לבסס תשתית בערים נוספות בישראל.

**תודתנו נתונה לרבים אחרים שנעשייתם החשובה בצפת
היוו השואה ותורמו רבות לגיבוש המודל.**



הגב' רעיה
שטראוס בן דרור

ישראל 15

חזון ישראל 15 קורא להפיכתה של ישראל לאחת מחמש-עשרה המדינות המובילות באיכות החיים של תושביהן, באמצעות יצירה של תקופה מתמשכת של צמיחה גבוהה ומכלילה, שממנה נהנים כלל התושבים. חזון לאומי זה מחייב שתתרחשנה בישראל מספר קפיצות מדרגה מקומיות באזורים שונים של המדינה ובערים החשובות בה.

מכון ראות מקדם את חזון ישראל 15 מאז שנת 2006 באמצעות מיזמים שונים ומפתח מודל לאומי לקפיצות מדרגה מקומיות מאז שנת 2009, שאותו אנו מנסים בעיר צפת, בהובלת ראש העיר, מר אילן שוחט, ובגליל המערבי, בהובלת גב' רעיה שטראוס בן דרור. בשנת 2016 הקים מכון ראות את מרכז קפיצת המדרגה כדי שישמש מסגרת ארגונית שמתמחה בתמיכה ברשויות מקומיות ובמנהיגות מקומית ברחבי המדינה בבואן להוביל תהליכים של קפיצת מדרגה. מסמך זה מסכם את עיקרי המודל שפיתח מכון ראות כדי שיהוו בסיס להפצתו ברחבי הארץ.

מרכז קפיצת מדרגה מעניק שרותי הכשרה, ייעוץ, ליווי והטמעה של תהליכי פיתוח עירוני ואיזורי. מרכז קפיצת מדרגה פועל להפצת המומחיות הייחודית שנצברה במהלך שנים של מחקר במכון ראות בקרב ממשלה, רשויות מקומיות וארגוני מגזר שלישי, בתחומים של פיתוח אסטרטגי, פיתוח כלכלי, תהליכי גיבוש חזון, עבודה ברשויות מקומיות ועוד.



מרכז קפיצת מדרגה
מקבוצת ראות

מכון ראות נוסד ב-2004 במטרה להתמקד בזיהוי אתגרים אסטרטגיים הניצבים בפני מדינת ישראל והעם היהודי, בגיבוש חזון מקיף להתמודדות עמם ובפיתוח של שיטות חדשניות לקידומו ויישומו של החזון. בחינת האסטרטגיה באמצעות תכניות מעשיות, בשטח מאפשרת למכון ליצור מודלים הניתנים לשכפול ולהפצה בקהילות שונות, בשיתוף פעולה עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגונים חברתיים, חברות ומוסדות שונים בקהילה.



המכון
מקבוצת ראות

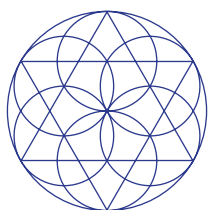
קבוצת ראות (מיסודו של מכון ראות) היא עמותה לא מפלגתית וללא מטרות רווח, אשר עוסקת באסטרטגיה וחדשנות חברתית, ופועלת להובלת שינויים נחוצים במדינת ישראל ובקהילות ברחבי העולם. בנוסף למכון כוללת הקבוצה את רשת XLN – רשת של מעבדות המתמחה בטכנולוגיות ייצור מתקדמות (דוגמת הדפסה בתלת מימד) המנחילה ידע טכנולוגי לקבוצות שונות בקהילה, ואת TOM (Tikkun Olam Makers) מיזם לפיתוח חדשנות חברתית-טכנולוגית, המהווה כלי ביצועי למימוש השליחות של "תיקון עולם", העומדת בבסיס העשייה בראות. הפעילות הטכנולוגית של הקבוצה משלימה את פעילותו המחקרית והאסטרטגית של המכון, בדרך למימוש חזונה של הקבוצה לייצר ולהוביל שינויים נחוצים עבור מדינת ישראל והעם היהודי כולו.



קבוצת ראות
Reut Group

לפרטים: www.reut-institute.org
+972-3-6950090

את המסמך המלא של מודל קפיצת מדרגה מקומית
ניתן למצוא באתר האינטרנט
www.reut-institute.org



מרכז קפיצת מדרגה
מקבוצת ראות

לפרטים: www.reut-institute.org
+972-3-6950090



המכון מקבוצת ראות
The Institute by Reut