

הערך שבתמונה הגדולה

תלתן קציר – גשר לעתיד, ק.מ.ה

הכירו את חגית.

חגית מנהלת את מחלקת הנוער בעיר קטנה ומקסימה בפריפריה, שבה מתגוררים כ-30,000 תושבים. לצורך הדוגמה נקרא לה נווה גחליליות. כמנהלת מחלקת הנוער חגית אחראית על פעילות הפנאי של כ-25% מתושבי העיר בגילאי חטיבת ביניים, תיכון וצבא, למשל: חוגים, פעילות המתנ"ס, תנועות הנוער, תוכניות לנוער מצטיין, הכנה לצה"ל, תוכניות לנוער בסיכון וכן הלאה.



עיריית נווה גחליליות וחגית מטעמה שואפות לספק לתושבים מגוון של שירותים איכותיים, אך הרשות קטנה והמשימות מרובות. בשל כך חגית שמחה שיש בעיר מגוון של ארגונים שמעניקים מענים נוספים - גופים ציבוריים כגון המתנ"ס, גופי חברה אזרחית כגון עמותות ותנועות נוער וגופים עסקיים כגון מפעילי חוגים ומדריכים. חגית מקבלת באופן קבוע פניות מארגונים כגון אלו, שמעוניינים להפעיל תוכניות נוספות בעיר ולהעשיר את חיי הנוער. בדרך כלל היא נאלצת לתת להם תשובה על בסיס של תחושת בטן, מכיוון שהיא פועלת ללא תמונה ברורה של המענים הקיימים או חסרים בעיר.

בהעדר תמונה גדולה

המרחב הרשותי כולל בתוכו מגוון של שחקנים מכלל המגזרים - הציבורי, החברתי והפרטי. בעולם אידיאלי הגופים השונים עובדים יחד, בסנכרון ובהשלמה, ומייצרים מענים מלאים לתושבים, תוך מיצוי של משאבים. בפועל מצב זה מתרחש לעיתים רחוקות ומתקיים בעיקר ברשויות חזקות. ברשויות חזקות פחות קיימים גופים מתערבים רבים והרשות הופכת להיות שחקן נוסף במרחב. היא מייצרת תוכן עבור התושבים ומהווה כתובת לפניות ולבקשות שונות מארגונים, אך כמעט שאין לה מעמד נפרד. במצב זה 'דלתו' של המרחב פתוחה וארגונים שונים נוקטים יוזמה לפעולה ולייצור של מענים עצמאיים לשיפור חיי התושבים. דבר זה מעשיר את השירותים הקיימים בעיר אולם עלול ליצור ריבוי של מענים בתחומים מסוימים וחוסר של מענים בתחומים אחרים.

בשל חוסר סנכרון והיעדר תמונה גדולה הרשות נאלצת לקבל החלטות באופן שאינו מבוסס נתונים, שמאפשרים לה לזהות השתתפות של תושבים, כמות של תוכניות, מספר של ארגונים פעילים וכדומה. העבודה באופן זה גובה מחיר הן מהתושבים והן מהרשות, לדוגמה: היעדר מענה לקבוצות גיל מסוימות, למשל תוכנית לאימהות בחופשת לידה או תוכנית הכשרה לוותיקי היישוב; מענה כפול לקבוצת גיל מסוימת, למשל ארגון המציע הכשרות לתעסוקה לחיילים משוחררים במקביל למימון וביצוע פעילות דומה על ידי הרשות; מיצוי לא יעיל של משאבים או מתן חוגי מחשב מרובים לנוער בגיל 13 ומנגד חוסר מוחלט בפעילות לנוער בגיל 17.

מצב זה חמור במיוחד ברשויות מוחלשות שבהן השלטון המרכזי לוקח אחריות ליצירה של מענים לתושבים כפיצוי על היעדר היכולת של הרשות. דבר זה מתבטא בתמיכות ממשלתיות לעמותות המספקות שירותים ובהתערבות מוגברת בעבודתם של אגפי הרשות. כך, מתוך רצון חיובי של גופים

חיצוניים להיטיב ולסייע לרשות בהתמודדות עם האתגרים הניצבים בפניה, נוצר מצב שבו הרשות מאבדת את החזקה על העשייה במרחב ונאלצת להתמודד עם 'בליינד ספוטס' רחבים בהתמצאות שלה בפעילות העירונית. לדוגמה:

- איזה ארגון מייצר שירותים של תרבות ופנאי לתלמידי החטיבה?
 - אל מי צריך לפנות חייל משוחרר שמעוניין לקבל הכשרה מקצועית?
 - עם איזה ארגון אפשר לשתף פעולה כדי להעשיר את הפנאי של ותיקי העיר?
- בהיעדר מיפוי נתונים המייצר את תמונת-העל של השירותים לתושב במרחב העירוני, עובדי הרשות יתקשו לתת מענה מיטבי.

כיצד יוצרים תמונת על?

אחד הכלים ליצירת תמונת העל נקרא 'מעגל החיים' - כלי שפותח לראשונה על ידי 'גשר לעתיד' עבור קהילות יהודיות בתפוצות אשר ביקשו להבין טוב יותר את המענים הכוללים שמקבלים חברי הקהילה. התפיסה הייחודית עליה מבוסס הכלי היא תפיסת הרצף. בניגוד למבנה השכיח של שירותים המחולקים על-פי תחומים של גופי ממשל, כגון תעסוקה, רווחה, תרבות וכדומה, תפיסת הרצף מתבוננת על מעברי החיים של התושב. באופן זה הבחינה היא רב-תחומית על פי קבוצות גיל, לדוגמה: מיפוי של כלל שירותי התעסוקה, הרווחה, התרבות והפנאי אותם מקבלים גילאי 35-55 ברשות. בשינוי של נקודת המבט מתחומי חיים לקבוצה גילאית ניתן לזהות ריבוי או חוסר במענים. בנוסף, ההתבוננות על התושב בגישה זו ומיפוי כלל הפעילות לפי פלח גיל ספציפי מאפשרת זיהוי של נקודות מינוף לחיבור בין ארגונים שונים, לטובת ייעול משאבים ובנייה של 'קולקטיב אימפקט'. אם במיפוי אנו מזהים ארגונים שונים המייצרים תוכן של חוגי כדורגל ובמקביל ארגון שלישי מייצר תוכנית 'אח גדול' לתלמידי בית הספר היסודי, ניתן ליצור רעיון מתכלל של חיבור תוכניות הכדורגל השונות יחד עם 'האח הגדול' כמעטפת למפגשים. 'פיצוחים' מסוג זה זמינים כאשר פועלים על בסיס נתונים ורואים את התמונה הגדולה של המענים לתושבים במרחב הרשותי.

העבודה עם תמונת העל

יצירה של תמונת על מבוססת נתונים מצריכה קבלת החלטה טקטית ואסטרטגית של הרשות לקחת בעלות על המרחב שבאחריותה. היא מאפשרת לרשות לזהות באופן רחבי צרכים של תושבים ולהיות פרו-אקטיבית ביצירת מענים. כלומר, במקרה של חוסר במענים קיימים לפלח גיל מסוים הרשות יכולה לפנות באופן יזום לארגון ייעודי לגילאים אלו, במקום להמתין לפנייה מהארגון. שינוי מאזן הכוחות באופן זה מאפשר קבלה של החלטות תקציביות המבוססות על ביקושים וחוסרים, אם על ידי יצירת תמיכות המשלימות חוסרים במענים או צמצום תמיכות בכפילויות של מענים.



נחזור אל חגית.

חגית מנהלת את מחלקת הנוער בעיריית נווה גחליליות.

כמנהלת מחלקת הנוער אחראית על היסלון הציבורי של כ-25% מתושבי העיר.

היא מכירה את כל התוכניות שזמינות עבור קבוצת הגילאים הזו ואת הארגונים שמפעילים כל אחת מהתוכניות. כל אירועי השיא שחגית מארגנת עבור הנוער מתבצעים בשיתוף פעולה עם תוכניות אחרות ברשות. פסטיבל המחול בעיר הוא דוגמה נפלאה לאירוע תירוטי שהוא גם אירוע שיא של כל חוגי המחול בעיר. התקציבים שנחסכו גדולים אולם האימפקט שיצרו מופעי חוגי הנוער על בימות העיר הוא ענק. מאז החלה העבודה המשותפת הוזמנו חוגי המחול להופיע על בימות נוספות בארץ ובחו"ל.

חגית ושאר עובדי הרשות יודעים לזהות היכן קיימים חוסרים בתוכניות ובמענים ופועלים להשלמת חוסרים אלו.

והרשות - היא מחזיקה בתמונה הגדולה.

למידע נוסף על כלי 'מעגל החיים' - <https://bit.ly/3HspZtM>