סיכום שלב ההקמה
אפריל 2025 - אפריל 2026

היחידה לחברה משותפת באשכול רשויות מישור החוף

שיטה
מכון למדיניות מקומית
معهد سياسات الحكم المحلي

אשכול רשויות **מישור החוף**
عنقود سلطات **الساحل**

בתמיכת

SOCIAL VENTURE FUND
for Jewish-Arab Equality and Shared Society
صندوق المبادرة الاجتماعية لدعم المساواة والمجتمع المشترك بين اليهود والعرب في اسرائيل
קרן יזמות חברתית לקידום שוויון וחברה משותפת בין יהודים וערבים בישראל

הקדמה

באפריל 2025 יצאנו לדרך - אשכול רשויות מישור החוף, מכון "שיטה למדיניות מקומית", בתמיכת קרן SVF עם הקמת היחידה לחברה משותפת באשכול רשויות מישור החוף.

כבר בתחילת הדרך עמדו לנגד עינינו שתי מטרות משלימות:

01 **המטרה הראשונה הייתה אזורית ופנימית:** לחזק את יכולתו של האשכול לקדם שותפות, אחריות אזורית ועבודה משותפת בין הרשויות החברות בו. אשכול רשויות מישור החוף מחבר בין **16 רשויות מגוונות - יהודיות וערביות, עירוניות וכפריות.** במרחב המשתרע בין מורדות הכרמל לים - מעתלית שבצפון חוף הכרמל, דרך זכרון יעקב, ג'סר א-זרקא ואור עקיבא לאורך רצועת החוף, ומרשויות ואדי עארה וחריש במזרח ועד פרדס חנה-כרכור בדרום. דווקא במרחב מגוון זה, האמנו כי לצד שיתוף הפעולה סביב אספקת שירותים ופיתוח כלכלי, טמונה הזדמנות לחיזוק הקשרים, האמון והמחויבות ההדדית בין השותפים במרחב. הקמת היחידה ביקשה לחזק ממד זה של העבודה האזורית - להעמיק את הקשרים בין הרשויות, לפתח אמון, לעודד שיתופי פעולה ולבסס תפיסה של אחריות משותפת לעתיד האזור כולו. אף שבשלב הראשון התמקדנו ביחסי יהודים וערבים, אנו מאמינים כי התשתית שנבנתה יכולה לשמש בעתיד גם לקידום שותפויות וחיבורים נוספים בין הקהילות, הזהויות והרשויות המרכיבות את המרחב האזורי כולו.

02 **המטרה השנייה הייתה רחבה יותר.** ראינו בהקמת היחידה הזדמנות לבחון כיצד ניתן להפוך את תחום הלכידות האזורית והחברה המשותפת לחלק ממוסד ומובנה בעבודת האשכולות בישראל. לאורך השנים התבססו האשכולות כמנוע משמעותי לפיתוח אזורי, להתייעלות, לאיגום משאבים ולהובלת שירותים משותפים. לצד זאת, המטרה החברתית של האשכולות - חיזוק הלכידות האזורית - אמנם הוכרה כחלק מהחזון הרשמי של מערך האשכולות האזוריים, אך בפועל טרם גובשו סביבה מודלים סדורים, כלים מקצועיים, מנגנוני פעולה, תשתיות ארגוניות או מסגרות תמיכה ממשלתיות. הקמת היחידה לחברה משותפת באשכול מישור החוף היא ניסיון סדור ראשון להתמודד עם פער זה ולבחון כיצד ניתן לתרגם את רעיון הלכידות האזורית לתשתית עבודה מעשית, מקצועית וממוסדת במערך האשכולות בישראל.

באפריל 2026 סיכמנו את **השנה הראשונה לפעילות היחידה.** שנה זו הוקדשה לבניית תשתיות של אמון, שותפות ואחריות משותפת, זאת דרך 3 פעולות עיקריות:

מנהיגות מקומית | לצד תהליך המיפוי והלמידה עם ראשי הרשויות, השקיעה היחידה בבניית תשתית לתהליכי עבודה משותפים בקרב ראשי רשויות. מהלכים אלו, אשר צפויים לצאת לדרך במהלך 2026 נשענים על התפיסה כי שותפות בין ההנהגה המקומית תחזק את הקשרים האזוריים ותחלחל בהמשך גם לדרגים המקצועיים ולקהילות עצמן.

חברה אזרחית | היחידה פעלה לבניית שותפות ארוכת טווח עם ארגוני החברה האזרחית הפועלים במרחב, מתוך תפיסה הרואה בהם שותפים מרכזיים בבניית אקוסיסטם אזורי של חברה משותפת ולכידות אזורית.

ביטחון אזורי | כבר בשנת הפעילות הראשונה קידם האשכול מהלך לפיתוח מודל אזורי לביטחון אישי וקהילתי. בחירה זו נבעה מתוך הקולות שעלו מהרשויות הערביות באשכול ומתוך הבנה כי מרחב בטוח הוא תנאי יסוד לחיים משותפים, לבניית אמון בין קהילות ולפיתוח אזורי משותף.

לאורך שנת הפעילות הראשונה של היחידה, הנחתה אותנו ההבנה כי חברה משותפת אינה מסתכמת בפרויקטים, אירועים או פעילות משותפת, וכי שותפות **אזורית בת קיימא נשענת בראש ובראשונה על היכולת לזהות אינטרסים משותפים, להתמודד יחד עם אתגרים אזוריים ולפתח מחויבות הדדית לעתיד המרחב כולו.**

מתוך תפיסה זו התמודדנו גם עם **שאלה ארגונית מרכזית: כיצד נכון לקדם לכידות אזורית וחברה משותפת בעבודת האשכול - באמצעות יחידה ייעודית או באמצעות הטמעה רוחבית בכלל תחומי הפעילות?** הניסיון שנצבר חיזק אצלנו את ההבנה כי אין מדובר בבחירה בין שתי חלופות, אלא בשני מרכיבים משלימים. מחד, חברה משותפת ולכידות אזורית הן אחריות של האשכול כולו, אשר צריכה לבוא לידי ביטוי בתוכניות העבודה של כלל אגפי האשכול, בתהליכי קבלת ההחלטות, במתן השירותים ובתרבות הארגונית.
מאידך, הניסיון מלמד כי נושאים שאינם זוכים 'לבעלות ארגונית', לקשב ולמשאבים ייעודיים מתקשים להפוך לחלק מהעשייה השוטפת. לכן בחרנו למקם את היחידה לחברה משותפת **כיחידת מטה רוחבית ומטמיעה,** שאחד מתפקידה הוא לקדם, ללוות ולחזק את שילוב תפיסת החברה המשותפת והלכידות האזורית בכלל פעולות האשכול. מבחינתנו, הצלחת היחידה לא תימדד רק במספר היוזמות שתוביל בעצמה, אלא במידה שבה תפיסת השותפות והאחריות האזורית תהפוך לחלק בלתי נפרד מעבודת האשכול כולו.

מבט קדימה

שנת ההקמה הראשונה אפשרה לנו לזהות כיוונים, עקרונות פעולה ותובנות ראשוניות שנבקש להמשיך ולפתח בשנים הקרובות - כל אלו מובאים במסמך לפניכם.

כמו מהלכים רבים בעולם האשכולות, גם יוזמה זו צמחה מלמטה - מתוך צורך שזוהה בשטח, יוזמה מקומית, שותפות פילנתרופית ואמונה בכוחו של השלטון המקומי להוביל שינוי. אנו סבורים כי ניתן לראות במהלך הקמת היחידה כמקרה בוחן או מודל שיכול לאפשר **פיתוח יחידות אזוריות ללכידות ושותפויות אזוריות** ולהוות בסיס לשיח רחב יותר על מקומה של הלכידות האזורית במערך האשכולות, ועל דרכים להפוך אותה לחלק בלתי נפרד מתשתיות הפיתוח של מדינת ישראל.

עבור כלל השותפים שמאמינים בחזון האזוריות, אנו מזמינים אתכם לראות בהקמת היחידה לחברה משותפת באשכול רשויות מישור החוף כמעבדה אזורית לפיתוח ידע, כלים ומדיניות בתחום הלכידות האזורית והחברה המשותפת. נפעל לשתף אשכולות נוספים, משרדי ממשלה ושותפים בחברה האזרחית בתובנות העולות תוך כדי העשייה בתקווה לעגן את תחום החברה המשותפת והלכידות האזורית במסגרת מנגנוני התמיכה, התקצוב והתמרוץ של מערך האשכולות, כפי שנעשה בתחומי פעילות אחרים לאורך השנים.

אנו מבקשים להביע תודה עמוקה לשותפים שאפשרו את המהלך. לראשי הרשויות ולבעלי התפקידים באשכול אשר גילו פתיחות, אמון ומחוייבות לתהליך; לקרן **SVF** אשר האמינה ברעיון ואפשרה את הקמת היחידה; ולכלל השותפים המקצועיים והאזוריים שלקחו חלק בעיצובו.

אסיף איזק
ראש המועצה
האזורית חוף הכרמל
ויו"ר אשכול רשויות
מישור החוף

תמיר מילרד
מנכ"ל
אשכול רשויות
מישור החוף

וידאד זייד
יוזמת ומנהלת היחידה
לחברה משותפת
אשכול רשויות
מישור החוף

מריה ג'יריס
מנכ"לית מכון שיטה
לשעבר מנהלת אגף
פיתוח אזוריות
במשרד הפנים

תוכן עניינים

הקדמה **01**

מבט קדימה **03**

01 **רקע כללי** **05**

לכידות אזורית וחברה משותפת באשכולות - בין פוטנציאל למיסוד 05

אשכול רשויות מישור החוף - רקע 06

02 **שנת ההקמה - סוגיות מרכזיות** **08**

המסגרת הרעיונית לעבודת היחידה 08

הגדרת תחומי האחריות של היחידה 09

בניית שותפויות ורתימה 10

גיבוש תוכנית העבודה 12

03 **תובנות והמלצות** **13**

חברה משותפת ולכידות אזורית - עיגון פורמלי 13

היבטים ותרבות ארגונית 14

בנייה וניהול שותפויות 15

תהליכי עבודה והיבטים מקצועיים 15

חברה משותפת במרחב 16

מסמך זה נכתב על ידי **מכון שיטה למדיניות מקומית** במסגרת השותפות עם **אשכול רשויות מישור החוף** בהקמת היחידה לחברה משותפת ובמידול עבודתה. הקמת היחידה התאפשרה הודות לתמיכתה של קרן יוזמות חברתית לקידום שוויון וחברה משותפת בין יהודים לערבים בישראל (**SVF**), אשר אפשרה לבחון בפועל מודל פעולה חדשני לקידום חברה משותפת ולכידות אזורית ברמה האזורית.

כתיבה ועריכה: **דניה ואקנין,** מכון שיטה למדיניות מקומית

הכתיבה והעריכה התבססו על תהליך חילוץ ידע ותובנות שנצברו במסגרת הקמת היחידה והטמעתה, בליווי **ועדת היגוי** מקצועית שכללה את **וידאד זייד,** יוזמת ומנהלת היחידה לחברה משותפת באשכול רשויות מישור החוף; **מיכל ברק,** מנהלת תחום רשויות וחברה אזרחית במרכז אקורד; **ומריה ג'יריס,** מנכ"לית מכון שיטה למדיניות מקומית ולשעבר מנהלת האגף לפיתוח אזוריות במשרד הפנים.

ועדת ההיגוי ליוותה את תהליך הפיתוח, הלמידה וגיבוש המודל לאורך שנת הפעילות הראשונה.

רקע כללי

לכידות אזורית וחברה משותפת באשכולות - בין פוטנציאל למיסוד

האשכולות האזוריים מוקמים ככלי לקידום פיתוח אזורי, מיצוי יתרונות לגודל ואיגום משאבים בין רשויות מקומיות. מראשית דרכם, ובכוונת מכוון, אוגדו במסגרת האשכולות רשויות מקומיות מגוונות - הן מבחינת סוג הרשות והן מבחינת מאפייני האוכלוסייה - תחת מסגרת אזורית משותפת.

מתחילת הדרך הוגדרו מספר מטרות רשמיות להקמת האשכולות, ובעיקרן: שיפור איכות החיים של תושבי האזור וצמצום פערים בין הרשויות החברות בו; התייעלות באספקת שירותים מוניציפליים באמצעות איגום משאבים וניצול יתרון לגודל; וקידום פיתוח כלכלי אזורי. מטרות "חברתיות" הנוגעות לקידום חברה משותפת או ללכידות חברתית לא נכללו בתחילה כחלק מהמטרות הרשמיות של האשכולות.

בשנת 2020, עם הצטרפות מיזם האשכולות ליוזמת "תקווה ישראלית"[1] של בית הנשיא, הוגדר לראשונה על ידי משרד הפנים יעד מפורש של קידום לכידות אזורית כחלק ממטרותיהם המוצהרות של האשכולות האזוריים[2].

מטרות האשכולות



עם זאת, בעוד שבתחומי השירות והפיתוח התבססו לאורך השנים מודלים, תמריצים ממשלתיים, מנגנוני פעולה וכלים סדורים - תחום הלכידות האזורית לא התמסד באשכולות. במרוצת השנים, התפתחו יוזמות שונות לחיזוק הלכידות החברתית, אך פעילויות אלו והתקנים שנוצרו עבורן לרוב נותרו כיוזמות פרטיות של האשכולות או ארגוני חברה אזרחית ולא אומצו במסגרת מדיניות סדורה הנתמכת על ידי משרד ממשלה בדומה לתחומי הפיתוח הכלכלי, הסביבתי ושירותי הרווחה.

על רקע זה, מהלך הקמת היחידה באשכול מישור החוף מהווה ניסיון חלוצי לפיתוח מודל פעולה סדור לקידום חברה משותפת ברמה האזורית, ולבחינת דרכים לעיגון התחום כתשתית עבודה מקצועית ומובנית.

---

[1] תקווה ישראלית היא תוכנית ביוזמת נשיא המדינה לשעבר, ראובן ריבלין, שבאה במטרה לבסס את השותפות בין ארבעת המגזרים המרכזיים (אשר כונות על ידי הנשיא "שבטים") המרכיבים את החברה הישראלית: חילונים, חרדים, דתיים וערבים. במסגרת התוכנית התקיימה פעילות מגוונת בתחומי החינוך, אקדמיה, תעסוקה ושלטון מקומי.

[2] אתר משרד הפנים, אשכולות אזוריים.

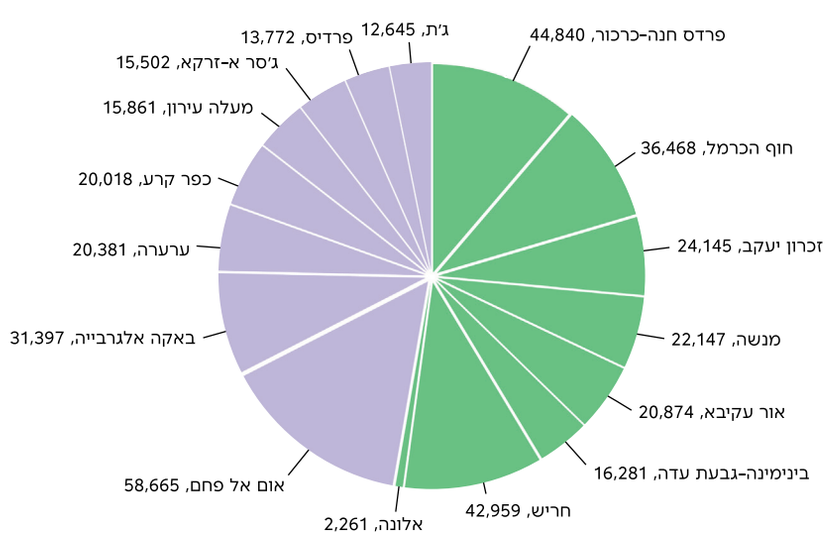
בהקשר זה חשוב לציין כי בפעילות האשכולות קיימת גם תפיסה שלפיה אין צורך בהקמה של יחידה ייעודית לנושא הלכידות האזורית או החברה המשותפת, שכן מטרות אלו צריכות להיות מוטמעות באופן רוחבי בכלל תחומי הפעילות של האשכולות. ואכן, בפועל מתקיימות באשכולות רבים פעילויות בתחום גם ללא מסגרת פורמלית ייעודית.

יחד עם זאת, היעדרם של מודלים סדורים, תמריצים ממשלתיים ומנגנוני פעולה ייעודיים מעיד כי תחום זה טרם עוצב כמוקד פעולה מובנה, בעל יעדים, כלים ומדדי הצלחה ברורים.

אשכול רשויות מישור החוף - רקע

אשכול רשויות מישור החוף הוקם בשנת 2022 והוא החדש ביותר מבין האשכולות האזוריים בישראל. האשכול פרוס במרחב שבין הכרמל לים - מעתלית בצפון, אור עקיבא בדרום ורשויות ואדי עארה במזרח. נכון למועד כתיבת מסמך זה, חברות באשכול 16 רשויות מקומיות, כאשר מספר רשויות נוספות מצויות בתהליך הצטרפות רשמי (ראו את מפת האשכול ורשימת הרשויות בנספחים).

הרכב הרשויות באשכול מאופיין באיזון יחסי בין רשויות יהודיות וערביות: שמונה רשויות ערביות ושבע רשויות יהודיות. תמונה דומה עולה גם מבחינת הרכב האוכלוסייה, כאשר כ- 53% מתושבי האשכול (167,016 תושבים) הם ערבים. לצד זאת, קיימים בין הרשויות פערים משמעותיים בשטחי השיפוט, במאפיינים הסוציו-אקונומיים, ביכולות הארגוניות ובמשאבים העומדים לרשותן. מאפיינים אלו הופכים את האשכול למרחב ייחודי, המשלב פוטנציאל משמעותי לשיתופי פעולה לצד המורכבות הנובעת מהשונות בין הרשויות.



הקמת היחידה לחברה משותפת באשכול רשויות מישור החוף ביקשה להציב את קידום השותפות האזורית במוקד העשייה, תוך התמקדות בשלב הראשון בעיקר ביחסי יהודים-ערבים. לצד זאת, נשענת פעילות היחידה על תפיסה רחבה יותר הרואה בלכידות אזורית, בבניית אמון ובפיתוח שיתופי פעולה בין קהילות שונות חלק בלתי נפרד מהעשייה האזורית.

המהלך להקמת היחידה נולד ביוזמתה של **וידאד זייד,** בוגרת תוכנית הצוערים לשלטון המקומי של משרד הפנים ושותפויות רוטשילד, המשמשת כיום כמנהלת היחידה. וידאד זיהתה את הפוטנציאל הטמון באשכול כזירה לקידום שינוי חברתי ואזורי. בבסיס היוזמה עמדה ההבנה כי בעוד שהרשות המקומית פועלת בעיקר בתוך גבולותיה ובמסגרת צרכיה השוטפים, האשכול האזורי מסוגל לייצר תשתיות משותפות, לקדם שיתופי פעולה ולפתח תפיסות עבודה אזוריות רחבות יותר.

מנכ"ל אשכול רשויות מישור החוף **תמיר מילרד,** אימץ את היוזמה מראשיתה, הקצה עבורה משאבים ויצר את התשתית הארגונית הנדרשת להקמת היחידה **באפריל 2025** ולשילובה בפעילות האשכול.

לא ניתן להתעלם מהתקופה המורכבת והרגישה בה הוקמה היחידה, בצל המלחמה המתמשכת והשפעותיה על היחסים בין הקהילות במרחב. הקמת היחידה בתקופה זו ביטאה את מחויבות האשכול לקידום שותפות אזורית, לצד ההבנה שעלתה מן הרשויות והשותפים במרחב כי דווקא בתקופות של משבר ומתיחות קיימת חשיבות מיוחדת לחיזוק הקשרים האזוריים.

הקמת היחידה התאפשרה הודות לשילוב בין יוזמה מקומית, תמיכה פילנתרופית, מחויבות הנהלת האשכול וליווי מקצועי של שותפים שונים. **קרן SVF** העמידה את המשאבים הראשוניים שאפשרו את הקמת היחידה.

בראשית דרכה פעלה היחידה תחת אגף קהילה ורווחה. אולם במהלך העבודה התחדדה ההבנה כי תחום החברה המשותפת אינו מוגבל לשירותים חברתיים בלבד, אלא מהווה נושא רוחבי הנוגע למגוון תחומי הפעילות של האשכול. בהתאם לכך, הוחלט להכפיף את היחידה למנכ"ל האשכול ולהגדירה כ**יחידת מטה מטמיעה הפועלת בכלל תחומי הארגון.** במסגרת זו פועלת היחידה לקידום שיתופי פעולה עם יחידות מקצועיות אחרות באשכול, ומשמשת כתובת מקצועית בנושאים הנוגעים לעבודה מול הרשויות הערביות, להבנת ההקשר החברתי והתרבותי שבו הן פועלות ולהנגשת האתגרים המרכזיים עימם הן מתמודדות.

בשלב זה כוללת היחידה עובדת אחת בלבד - מנהלת היחידה. תקן זה מומן בשנת הפעילות הראשונה והשנייה באמצעות שילוב של מקורות פילנתרופיים (SVF) לצד השתתפות תקציבית של האשכול.

שנת הפעילות הראשונה של היחידה התמקדה בעיקר בעבודת מיפוי, רתימה ובניית שותפויות. במסגרת זו התקיים תהליך סדור להיכרות עם הרשויות המקומיות, הגופים האזוריים ובעלי התפקידים הפועלים במרחב. דגש מיוחד הושם על פגישות עם ראשי הרשויות והדרגים המקצועיים, במטרה לתאם ציפיות, לזהות צרכים ואתגרים ולבחון כיווני פעולה אפשריים. במקביל, התקיימה עבודת מיפוי וחיבור עם ארגוני חברה אזרחית וגורמים נוספים הפועלים בתחום החברה המשותפת במרחב האזורי.

תהליך זה סלל את הדרך לגיבוש תפיסת העבודה ותוכנית הפעולה הראשונית של היחידה, והעלה מספר סוגיות מרכזיות הנוגעות לקידום חברה משותפת ברמה האזורית, לתפקידה של היחידה ולמערכות היחסים בין הרשויות והשותפים הפועלים במרחב. סוגיות אלו מוצגות בפרק הבא.

שנת ההקמה - סוגיות מרכזיות

במהלך שנת הפעילות הראשונה של היחידה התחדדו 4 סוגיות מרכזיות. סוגיות אלו משקפות את המורכבויות, האתגרים והבחירות שניצבו בפני היחידה בשלבי ההקמה, ומהוות בסיס לתובנות המוצגות במסמך זה:

01 **המסגרת הרעיונית |** הגדרת התפיסה של "חברת משותפת" כבסיס לעבודת היחידה.

02 **תחומי האחריות של היחידה |** ניסוח "המשימה" - חזון, יעדים או מטרות של היחידה ותחומי האחריות שלה.

03 **בניית שותפויות ורתימה |** מיפוי ואיתור שותפים כתשתית חיונית לעבודה.

04 **גיבוש תוכנית העבודה |** התהליך לעיצוב תוכנית העבודה של היחידה באשכול, בחירת המטרות השנתיות ודרכי הפעולה.

המסגרת הרעיונית לעבודת היחידה

המסגרת הרעיונית של היחידה נועדה לשמש כלי עבודה מעשי ולא דיון תיאורטי. מטרתה לסייע לאשכול לבחון, לתכנן ולנתח את פעילותו דרך עדשה של יחסי יהודים-ערבים ושל בניית מרחב אזורי משותף.

מניתוח העשייה הקיימת בתחום החברה המשותפת והלכידות האזורית זיהינו כי מרבית היוזמות נעות על רצף שבין פעולות לחיזוק החיים המשותפים והקשרים בין קהילות, לבין פעולות המבקשות להתמודד עם פערים ואתגרים אזוריים המשפיעים על איכות החיים המשותפת.

חיים משותפים ודו-קיום

חיזוק היכרות ואמון בין קהילות
מפגשים ויוזמות משותפות
חינוך לחיים משותפים פיתוח זהות אזורית משותפת

פעילות היחידה נעה על פני הרצף בהתאם לצרכים האזוריים

אחריות אזורית משותפת

צמצום פערים
התמודדות עם אתגרים אזוריים וסוגיות מבניות
פיתוח מרחב אזורי הוגן ומשגשג

הציר משקף רצף שבין **חיים משותפים ודו-קיום** לבין **אחריות אזורית משותפת.** בקצה אחד נמצאות פעילויות המתמקדות בחיזוק ההיכרות, האמון ושיתופי הפעולה בין קהילות; ובקצה השני פעילויות המתמקדות בהתמודדות עם פערים ואתגרים המשפיעים על יכולתם של כלל הקהילות והרשויות לפעול יחד במרחב אזורי משותף.

הציר אינו מדרג בין סוגי הפעילויות ואינו מעדיף אחד על פני האחר, אלא מסייע ליצור תמהיל מאוזן של מענים המשלבים בין חיזוק יחסים ושותפות לבין קידום התנאים המאפשרים אותם.

האשכול בחר לפעול על הרצף בין התפיסות השונות ולהציע תמהיל עבודה מגוון. משמעות בחירה זו בפועל היא אימוץ תפיסה רחבה שלפיה חברה משותפת אינה נבנית רק באמצעות מפגש בין קהילות, אלא גם באמצעות התמודדות משותפת עם האתגרים והפערים המשפיעים על איכות החיים במרחב האזורי כולו. תפיסה זו מבוססת על ההבנה כי סוגיות שלעיתים נתפסות כאתגרים של רשות או קהילה מסוימת - כגון אלימות ופשיעה, תכנון ופיתוח או נגישות לשירותים - משפיעות בפועל על המרחב האזורי כולו, ולכן מחייבות התייחסות ופתרונות משותפים.

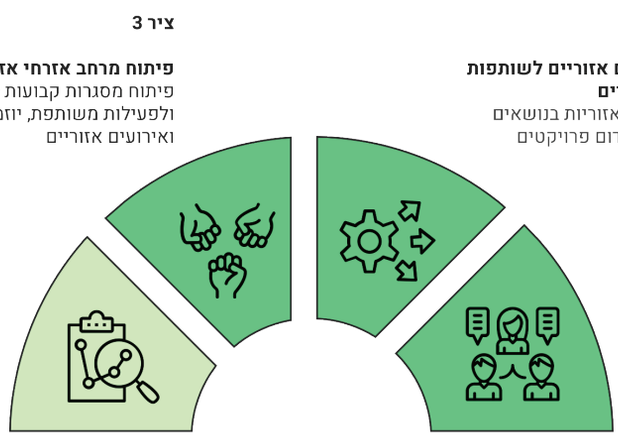
הגדרת תחומי האחריות של היחידה

הגדרת תחומי האחריות של היחידה לחברה משותפת נגזרה מהתפקיד הייחדי של האשכול האזורי כזירה לעבודה משותפת בין רשויות בעלות מאפיינים חברתיים ותרבותיים מגוונים.

הוגדרו ארבעה צירי פעולה מרכזיים לפעילות היחידה. צירים אלו משלבים בין עבודה לחיזוק היחסים והשותפות בין הרשויות וקידום שיח אזורי לבין מהלכים אזוריים רחבים יותר, שמטרתם לצמצם פערים ולחזק את האחריות המשותפת למרחב האזורי.

כל אחד מצירי הפעולה כולל מספר כיווני פעולה אשר צפויים להתפתח ולהיפרט לפעולות במסגרת תוכניות העבודה של היחידה בשנים הקרובות.

צירי הפעולה המרכזיים של היחידה לחברה משותפת

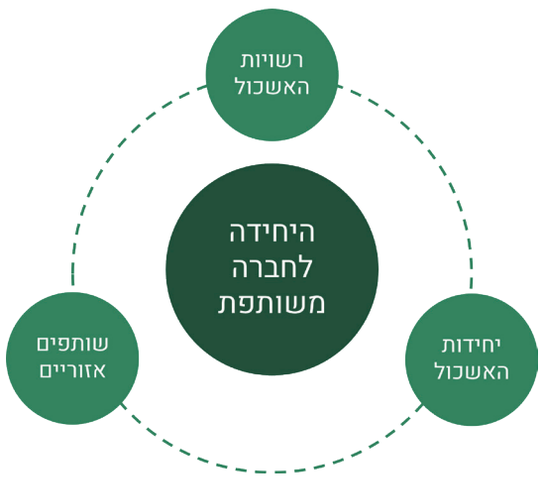


צירי פעולה אלו משרטטים את גבולות הגזרה המקצועיים של היחידה ומספקים מסגרת עבודה רחבה לפעילותה. בתוכנית העבודה שגובשה (ראו פרק בנושא בהמשך) נבחרו מספר נושאים מתוך תחומי אחריות אלו. **בשנת ההקמה הראשונה נבחר להתמקד בפעולות מתוך 3 הצירים הראשונים, זאת מתוך תפיסה שיש לפעול בהדרגתיות, לבסס את פעילות היחידה ולהניח תשתיות לפני שפועלים להטמעת התפיסה ברשויות עצמן.**

בניית שותפיות ורתימה

בשלבי ההקמה הראשונים של היחידה, עוד בטרם גובשה תוכנית עבודה סדורה, החל האשכול בתהליך של בניית שותפויות ורתימה. תהליך זה נשען על ההבנה כי פעילות אזורית בתחום החברה המשותפת מחייבת ביסוס ראשוני של היכרות, אמון ושפה משותפת בין הרשויות והגורמים הפועלים במרחב, עוד בטרם פיתוח פרויקטים קונקרטיים (ראו בהמשך - בניית תוכנית עבודה).

צירי הפעולה המרכזיים של היחידה לחברה משותפת



להלן פירוט תהליך בניית השותפות והרתימה:

01 **רשויות מקומיות |** עם הקמת היחידה וכניסתה של מנהלת היחידה לתפקיד, נערכו מספר פגישות עם נציגי הרשויות המקומיות החברות באשכול, הן בדרג הנבחר (ראשי רשויות) והן בדרג המקצועי - כתהליך סדור לבניית שותפויות וביסוס אמון, וכן כתהליך לרתימתם כשותפים מרכזיים בפעילות היחידה ועיצוב פעילותיה.

המפגשים עם ראשי הרשויות התמקדו בהיכרות עם תפיסת העולם של ההנהגה המקומית, בזיהוי צרכים ואתגרים מרכזיים ובבחינת נכונות לקידום תהליכים אזוריים בתחום החברה המשותפת. מפגשים אלו התקיימו ברוח חיובית וכל ראשי הרשויות הביעו פתיחות, רצון לשיתוף פעולה ואף תרמו רעיונות ראשוניים לכיווני פעולה.

באופן רוחבי, עלה מתוך השיחות קו משותף שחזר בקרב רבות מהרשויות: רצון לקדם עשייה פרקטית ומשותפת המבוססת על צרכים מקומיים קונקרטיים, ולא על שיח ערכי או הצהרתי בלבד סביב תחום החברה המשותפת. בין היתר עלו אמירות ברוח של:"פחות לדבר על חברה משותפת - ויותר לייצר אותה בפועל", וכן תפיסה שלפיה נכון לבנות שיתופי פעולה סביב צרכים ואתגרים משותפים של התושבים - למשל זיהוי תחומים שבהם קיימים פערים או מחסורים משלימים ברשויות יהודיות וערביות, ופיתוח מענים אזוריים משותפים סביבם.

במקביל לפגישות עם ראשי הרשויות, התקיימו מפגשים עם בעלי תפקידים מקצועיים ברשויות המקומיות, אשר אפשרו העמקה של ההיכרות עם העבודה השוטפת ועם אתגרי היישום. מתוך מפגשים אלו התחדדה ההבנה כי שיתופי פעולה בין רשויות נוטים להיות אפקטיביים יותר כאשר הם מתבססים על נושאים מקצועיים ואינטרסים משותפים, ופחות סביב מפגשים כלליים שאינם מעוגנים בעשייה קונקרטית.

תובנות אלו - הן של הדרג המקצועי והן של הדרג הנבחר - הדגישו את הצורך להתמקד בעשייה ולהישען על צרכים משותפים לרשויות יהודיות וערביות כאחד.

02 **שותפים אזוריים |** החברה האזרחית, מוסדות הציבור (כגון בתי חולים, אוניברסיטאות, וכיוצ"ב), מוקדי תעסוקה וכו' זוהו על ידי האשכול כחלק אינטגרלי מהמרחב בו הם פועלים. בהתאם לכך, ובמקביל לעבודה מול הרשויות המקומיות, פעלה היחידה למיפוי ולהיכרות עם גופים הפועלים במרחב, ובעיקר ארגוני חברה אזרחית, עמותות ומוסדות שונים - זאת כחלק מהתפיסה הרואה באשכול גורם אזורי מתכלל ובעל תפקיד בפיתוח האקוסיסטם האזורי בתחום.

במסגרת זו התקיים מפגש היוועצות ("שולחן עגול") עם נציגים מארגוני חברה אזרחית הפועלים בתחום החברה המשותפת במרחב האשכול. המפגש אפשר היכרות בין הגופים לבין פעילות האשכול והיחידה לחברה משותפת, וכן העלה עניין ורצון מצד המשתתפים לקחת חלק במסגרת אזורית משותפת בהובלת היחידה. נכון למועד כתיבת מסמך זה, הפורום מצוי בשלבי הקמה.

חלק מהמפגשים ותהליכי ההיכרות בשלב המיפוי והלמידה הובילו כבר בשלבי ההקמה הראשוניים לפיתוח שיתופי פעולה ויוזמות משותפות. כך למשל, הוקמה המעבדה למנהיגות חינוכית משותפת כפרויקט של גבעת חביבה ובשותפות עם מחלקת החינוך באשכול. במסגרת זו נפגשים מנהלי אגפים ומחלקות חינוך מעשר רשויות החברות באשכול, יהודיות וערביות, אשר קיימו מפגשים ללמידה משותפת, להחלפת ידע ובניית רשת אזורית של מנהיגות חינוכית שתקדם חברה משותפת במרחב.

03 **עבודה פנים-אשכולית |** אחד מתפקידי היחידה לחברה משותפת הוא לקדם את התחום בתוך האשכול עצמו, כיחידה הפועלת להטמעת תפיסה של אחריות אזורית משותפת. במסגרת זו התקיימו מפגשים ייעודיים עם מנהלי מחלקות ובעלי תפקידים שונים, במטרה להבין את הפערים הקיימים בעבודת האשכול מול הרשויות המקומיות הערביות ולבחון דרכי פעולה לחיזוק המענה והשיתוף האזורי.

תהליך הרתימה אפשר לאשכול להקים את היחידה עם "ברכת הדרך" מהנהגת האשכול ומהרשויות ואף סייעו למפות את הגורמים הפועלים במרחב ולזהות תשתית קיימת של יוזמות, ארגונים ושיתופי פעולה בתחום החברה המשותפת. שלב זה מהווה תנאי להמשך הפעילות של היחידה, שכן הוא אפשר לבסס אמון ראשוני עם הנהגת הרשויות ועם גורמים אזוריים נוספים, למפות את הצרכים וההזדמנויות במרחב, ולזהות שותפים פוטנציאליים לקידום יוזמות משותפות - אלו כולם חיוניים להשגת היעדים.

גיבוש תוכנית העבודה

תוכנית העבודה של היחידה לחברה משותפת נגזרת מהגדרת תחומי האחריות של היחידה, תוך שילוב תובנות שעלו במהלך תהליך בניית השותפויות עם הרשויות והשותפים האזוריים. תוכנית זו, אשר נבנתה עבור שנת ההקמה הראשונה, שמה את הדגש על בניית תשתיות עבודה ויצירת בסיס ארגוני ומקצועי לפעילות ארוכת טווח.

תחת עקרון מנחה זה, הוחלט להימנע מפיתוח פרויקטים נקודתיים שמטרתם להוכיח ערך בטווח הקצר. במקום הופנה הזרקור לבניית קשרים עם הרשויות החברות באשכול - הן עם נבחרי ציבור והן בדרגים מקצועיים - ולרתימת שותפים נוספים הפועלים באזור בתחום החברה המשותפת, לפיתוח ידע מקצועי ופיתוח של תהליכים - אשר יאפשרו בשלב מאוחר יותר עבודה ממוקדת בנושאים שימופו.

תוכנית העבודה מבוססת על שלוש מטרות עקרוניות, מהן נגזרו מספר מהלכים ופעולות מרכזיות. המטרה הראשונה שנקבעה היא גיבוש והטמעת תפיסה אזורית של שותפות, הכוללת העמקת ההיכרות, חיזוק האמון וביסוס המחויבות לשיתופי פעולה אזוריים בין הרשויות החברות באשכול. קהל היעד המרכזי למהלכים אלו הוא ראשי הרשויות, מתוך תפיסה כי חיזוק הקשרים והשותפות בדרג ההנהגה צפוי לחלחל בהמשך גם לדרגים המקצועיים ולעבודת הרשויות עצמן. בהתאם לכך, תוכננו במסגרת מטרה זו מספר פעולות שמטרתן לעודד מפגש, שיח ולמידה משותפת בין ראשי הרשויות.

המטרה השנייה המופיעה בתוכנית העבודה עוסקת בגיבוש תפיסת ביטחון אישי וקהילתי אזורי. תחום זה נבע מתוך הקולות שעלו מן השטח ומבקשות מפורשות של ראשי רשויות, ומתוך ההבנה שלא ניתן לקדם חיים משותפים בלי להתייחס לסוגיית האלימות והביטחון וכי מרחב בטוח מהווה תנאי הכרחי לצמיחה אזורית. כבר בשנת ההקמה, הובילה היחידה תהליך מקצועי למיפוי צרכי הרשויות הערביות בתחום הביטחון האישי וגיבוש מודל אזורי, בסיוע מכון שיטה. העבודה נמצאת בימים אלה בשלבי הטמעה ויישום. נקודות המוצא של העבודה - שביקשה לשרטט מודל אזורי לביטחון אישי - שמה דגש על כך שהיא אינה מכוונת לפעול למנוע זליגה של אלימות בין רשות לאחרת, אלא לייצר פעילות משותפת "מתוך מחויבות לביטחון ורווחת כלל התושבים, כבסיס לחיזוק השותפות האזורית לבניית אמון בין מגזרים וקהילות ולביסוס חיים משותפים.

המטרה השלישית והאחרונה שסומנה בתוכנית לשנה הראשונה עוסקת בחיזוק התשתית האזרחית האזורית לקידום חברה משותפת ותמיכה ביוזמות אזרחיות הפועלות במרחב האשכול. בהמשך לשולחן העגול שהאשכול קיים להתייעצות עם ארגוני חברה אזרחית שפועלים במרחב, הוחלט על שורה של צעדים לעידוד יוזמות משותפות בין האשכול לארגוני חברה אזרחית, צעדים אלה נמצאים לקראת השקה בחודשים הקרובים. כמו כן, האשכול נערך למיסוד השולחן העגול כפורום אזורי קבוע וכחלק מאקוסיסטם אזורי.

עבור כל פעילות שמקדמת היחידה נגזרים יעדים ומדדים המותאמים לאופי הפעילות ולתוצאות המבוקשות ממנה. עם זאת, בפתחה של שנת הפעילות השנייה ניצבת בפנינו שאלה רחבה יותר: כיצד נכון להגדיר את ממדי ההצלחה הכוללים וארוכי הטווח של היחידה, מעבר להצלחתן של פעילויות ויוזמות ספציפיות. שאלה זו צפויה ללוות את המשך פיתוח המודל בשנים הקרובות.

תובנות והמלצות

חברה משותפת ולכידות אזורית - עיגון פורמלי

01 **תמיכה ממשלתית:** פעילות האשכולות בתחום הלכידות האזורית והחברה המשותפת אינה נתמכת כיום על ידי מסגרת ממשלתית, בשונה מתחומים אחרים הזוכים לעיגון תקציבי סדור. תחום זה נוגע לעבודתם של מספר משרדי ממשלה, ובהם המשרד לשיוויון חברתי, משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי, וכן משרדים נוספים העוסקים בתחומי תעסוקה, חינוך, רווחה ותחומים נוספים. לאור זאת, מומלץ לבחון הגדרת משרד ממשלתי מתכלל לנושא - ובראש ובראשונה משרד הפנים או המשרד לשוויון חברתי - אשר יוביל את פיתוח התחום במערך האשכולות. במקביל, מומלץ לבחון יצירת מסלולי תמיכה ותקצוב ייעודיים שיאפשרו לאשכולות לפתח ולהטמיע תשתיות ארוכות טווח ללכידות אזורית, חברה משותפת ושותפויות אזוריות.

02 **יציקת תוכן מעשי:** לאורך השנים הוגדרה הלכידות האזורית כאחת ממטרות היסוד של מערך האשכולות, ואף זכתה להכרה מצד משרד הפנים כחלק מתפיסת האזוריות (כפי שמופיע באתר משרד הפנים). עם זאת, למושג זה טרם גובשה משמעות אופרטיבית ברורה: לא הוגדרו מטרות, מנגנוני פעולה, תחומי אחריות או ממדי הצלחה מוסמכים. הניסיון שנצבר במסגרת הקמת היחידה לחברה משותפת באשכול מישור החוף מהווה הזדמנות להתחיל לבחון כיצד ניתן לתרגם את רעיון הלכידות האזורית לעבודה מעשית בשטח. לאור זאת, מומלץ להמשיך ולקיים שיח מקצועי במערך האשכולות, במשרד הפנים ובקרב השותפים השונים, במטרה לדייק את משמעות המושג, לגבש עבורו כיווני פעולה ולבחון כיצד ניתן לעגן אותו כחלק מתפיסת העבודה האזורית של האשכולות.

03 **פיתוח תשתית ידע, תוכן מקצועי ופרקטיקות מומלצות:** תחום החברה המשותפת והלכידות האזורית החברתית מצוי עוד בתהליכי בירור והתהוות בעבודת האשכולות. בין אם הוא נתפס כתוצר של העשייה האזורית המשותפת ובין אם כתחום פעילות בפני עצמו, ניכר כי טרם התגבשו סביבו תפיסות עבודה, כלים ופרקטיקות מקצועיות סדורות. לצד הצורך בהמשך פיתוח והמשגה של התחום ברמה הארצית, נדרש גם תהליך משלים של למידה מתוך העשייה המתפתחת בשטח. לאור זאת, בחרו אשכול רשויות מישור החוף ומכון שיטה לתעד את הידע, התובנות והפרקטיקות העולות מתהליך הקמת היחידה לחברה משותפת. מומלץ להרחיב מאמץ זה לשותפים נוספים במערך האשכולות, ולהשקיע בפיתוח שיטתי של תשתית ידע מקצועית בתחום, אשר תכלול איסוף ולמידה של ניסיון מצטבר, תיעוד פרקטיקות עבודה, פיתוח מתודולוגיות וכלים, ויצירת מסגרות ללמידת עמיתים בין האשכולות. מהלך זה עשוי לסייע בהרחבת הפעילות בתחום, לחזק את היכולות המקצועיות של האשכולות, ולבסס את החברה המשותפת והלכידות החברתית כחלק ממערך העבודה האזורי בישראל.

היבטים ותרבות ארגונית

04 **עיגון היחידה כפונקציה רוחבית מטמיעה באשכול:** קידום "חברה משותפת" נשען על מגוון רחב של תחומי פעולה, ובהם חינוך, תעסוקה, תרבות, סביבה, וכן סוגיות של ייצוג ומעורבות בקבלת החלטות. הבחירה של אשכול רשויות מישור החוף למקם את היחידה כיחידת מטה הכפופה למנכ"ל האשכול משקפת תפיסה הרואה בתחום זה נושא רוחבי המצוי בליבת פעילות האשכול. מיקום זה מסייע לחזק את תפקידה של היחידה כגורם מטמיע, מתכלל ואסטרטגי, ולא רק כיחידה ביצועית (ראו שני סעיפים קודמים). אשכול רשויות מישור החוף הבין את התפיסה הזו, ולאחר תקופת זמן קצרה ערכו שינוי ארגוני והעבירו את היחידה לחברה משותפת למטה, בכפוף למנכ"ל האשכול. מהלך זה מבטא את החשיבות שהאשכול מייחס לתחום, ואת ההבנה כי מדובר בפונקציה רוחבית ואסטרטגית בארגון.

05 **חברה משותפת כמשימה כלל אשכולית:** קידום חברה משותפת אינו תחום פעולה בלעדי של היחידה הייעודית, אלא אחריות רוחבית של כלל אגפי האשכול. תפיסה זו רואה בחברה משותפת יעד שיש לשלב בכלל תוכניות העבודה של האשכול, לצד ערכים של שותפות, ייצוג, התאמה תרבותית והנגשה כחלק בלתי נפרד מאופן הפעולה של האשכול. לאור זאת, מומלץ לפתח מהלך ארגוני להטמעת תפיסה זו בתוכניות העבודה ובמסמכים הרשמיים של האשכול, להקדיש תשומת לב לפיתוח שפה ארגונית משותפת, לבחון מחדש שגרות עבודה, ולפעול באופן אקטיבי להתאמת פעילות האשכול לרשויות ערביות ולחיזוק תחושת השייכות של כלל הרשויות החברות בו. בהקשר זה חשוב לציין שתפקידה של היחידה אינו להחליף את עבודתן של היחידות המקצועיות האחרות באשכול או להוות כתובת בלעדית לעבודה עם הרשויות הערביות, אלא לחזק את יכולתן לפעול באופן ישיר מול הרשויות ולהטמיע את תפיסת החברה המשותפת בכלל פעילות האשכול.

06 **התאמה והנגשה תרבותית בנוסף לעבודת היחידה:** מומלץ כי אשכולות הרואים חשיבות בקידום חברה משותפת ישקיעו בהנגשה ובהתאמה תרבותית של פעילותם. עם זאת, חשוב כי תחומים אלו לא יהפכו לאחריותה הבלעדית של היחידה לחברה משותפת, אלא יהוו חלק אינהרנטי מעבודת האשכול כולו. בין היתר ניתן לשקול תרגום של אתר האינטרנט וחומרים מקצועיים, שילוב עובדים ערבים במגוון תפקידים באשכול, התייחסות ללוחות השנה של הקהילות השונות במרחב, והתאמת פורמטים של עבודה ומפגשים.

בנייה וניהול שותפויות

07 **פיתוח מיומנויות של בנייה וניהול שותפויות:** תפיסת העבודה הרואה ביחידה לחברה משותפת יחידה אסטרטגית ומטמיעה מדגישה את חשיבות היכולת לבנות, לתחזק ולנהל שותפויות אזוריות מורכבות. בהתאם לכך, חלק משמעותי מעבודת היחידה אינו מתמקד רק בקידום פרויקטים, אלא ביצירת חיבורים בין רשויות, מוסדות וגורמים שונים הפועלים במרחב האזורי. מומלץ לראות בבנייה ובניהול של שותפויות מקצועיות מיומנות ליבה של היחידה ושל בעלי תפקידים נוספים באשכול, ולהשקיע בפיתוח יכולות אלו באופן ייעודי. בין היתר ניתן להיעזר ביועצים מקצועיים וארגוני חברה אזרחית, לקיים הכשרות והדרכות, ולפתח מתודולוגיות עבודה מותאמות לניהול שותפויות רב-מגזריות ומורכבות. חשוב להדגיש כי מדובר במשימה מרכזית הדורשת זמן, קשב ומשאבים, ויש להכיר בה כחלק אינהרנטי מעבודת היחידה ולא כתוצר מלווה לפעילותה.

08 **השקעת תשומות בשלב המיפוי:** אחד המהלכים המשמעותיים שביצע האשכול בשלבי ההקמה הראשונים של היחידה היה השקעת זמן ומשאבים בתהליך מיפוי אזורי רחב. תהליך זה כלל פגישות עם ראשי רשויות, בעלי תפקידים ברשויות המקומיות, ארגוני חברה אזרחית, עמותות, יוזמות ומוסדות שונים הפועלים במרחב האזורי. מעבר לתרומתו להבנת הצרכים, האתגרים וההזדמנויות באזור, תהליך המיפוי עצמו שימש גם ככלי לבניית שותפויות, לחיזוק ההיכרות ההדדית ולפיתוח שפה אזורית משותפת. בחלק מהמקרים, תהליך זה אף הוביל כבר בשלבים הראשונים ליצירת שיתופי פעולה קונקרטיים, כדוגמת שיתוף הפעולה עם גבעת חביבה. בנוסף, המיפוי אפשר לגופים וארגונים שונים להיחשף לפעילות האשכול, להכיר את תפקידו האזורי ולראות בו פלטפורמה רלוונטית לקידום יוזמות ושיתופי פעולה.

09 **התמקדות בתחומים מקצועיים משותפים:** מהלך בניית השותפויות הצביע על כך ששיתופי פעולה בין רשויות אפקטיביים יותר כאשר הם נשענים על אינטרסים מקצועיים משותפים ועל אתגרים אזוריים קונקרטיים. לאור זאת, מומלץ כי היחידה תעודד פיתוח יוזמות אזוריות בתחומים כגון בריאות, תכנון, תחבורה ותעסוקה, כבסיס לחיזוק שיתופי פעולה בין הרשויות. בהתאם לתפיסה הרואה את היחידה לחברה משותפת יחידה מטמיעה ואסטרטגית, מוצע כי מהלכים אלו ינוהלו ככל הניתן על ידי היחידות המקצועיות הרלוונטיות באשכול, ולא כפרויקטים נפרדים של היחידה עצמה.

תהליכי עבודה והיבטים מקצועיים

10 **צורך בתמיכה בתהליכים ארוכי טווח:** קידום חברה משותפת נשען במידה רבה על בניית אמון, פיתוח שותפויות והטמעת שינוי ארגוני וחברתי - תהליכים הנבנים לאורך זמן ואינם מניבים בהכרח תוצאות מיידיות. מומלץ כי קרנות פילנתרופיות הפועלות בתחום יתקצבו מראש את הפרויקטים למספר שנים, תוך תעדוף של פעולות המיודעות לבניית תשתיות, רתימת שותפים ופיתוח יכולות ארגוניות, על פני פרויקטים קצרי טווח או תוצרים מיידים. לצד זאת, ניתן לאמץ מערך מדדים איכותני שיסייע להעריך את ההתקדמות בתהליכים אלו לאורך זמן.

11 **בחינת מודלים ליצירת ערך כלכלי וגיוון מקורות מימון:** לצד ביסוס פעילותה המקצועית של היחידה, ראוי לבחון כיצד ניתן לפתח מודלים שייצרו עבורה קיימות כלכלית חלקית. אין הכוונה להפיכת היחידה למרכז רווח, אלא לזיהוי פעילויות ושירותים שביכולתם למשוך משאבים נוספים, להגדיל את היקף הפעילות ולחזק את מעמדה הארגוני. בין היתר ניתן לבחון פיתוח שירותים אזוריים עבור הרשויות החברות, הובלת תוכניות במימון ממשלתי או פילנתרופי, גיוס מענקי פיתוח, הקמת הכשרות מקצועיות בתשלום לגורמי מקצוע, או ליווי מהלכים אזוריים עבור שותפים חיצוניים. פיתוח מקורות הכנסה מגוונים עשוי להגביר את עצמאות היחידה, להרחיב את המעגל השותפים ולהבטיח את המשך התפתחותה לאורך זמן.

12 **מדידה והערכה:** קיים קושי מובנה בהערכת הצלחתה של יחידת מטה מטמיעה, שכן השפעתה באה לידי ביטוי פעמים רבות דרך פעילותן של יחידות אחרות באשכול. לאור זאת, מומלץ לפתח מערך מדידה והערכה ייעודי, אשר יכלול מגוון מדדים. כך למשל, ניתן לאמץ מדדים המשולבים בפעילות יחידות אחרות, לצד מדדים איכותניים רחבים יותר, הנגזרים מ"תמונת העתיד הרצויה" של היחידה והאשכול בתחום החברה המשותפת. מדדים אלו יכולים לעסוק, בין היתר, בתחושת שייכות, אמון, איכות הקשרים בין הרשויות ותחושת המרחב האזורי המשותף.

תהליכי עבודה והיבטים מקצועיים

13 **האשכול כהזדמנות לחיבורים ושיתופי פעולה:** מרבית אזרחי המדינה מתגוררים ברשויות הומוגניות, ערביות או יהודיות, דבר שמגביל את מרחבי המפגש בין קבוצות שונות. עם זאת, הרשויות חולקות מרחב אזורי משותף שמהווה הזדמנות ליצירת חיבורים ושיתופי פעולה. בתוך כך, האשכול מאפשר לפרוץ גבולות מוניציפליים, לייצר היכרות ושיתופי פעולה ולקדם תפיסה אזורית רחבה יותר. לאור זאת, מוצע לרשויות לראות באשכול לא רק כלי כלכלי ושירותי, אלא גם פלטפורמה בעלת ערך לחיזוק הלכידות האזורית. מימוש פוטנציאל זה מחייב מעורבות פעילה של הרשויות המקומיות בפעילות האשכול ובתהליכים האזוריים המתקיימים בו, ועל כן מומלץ שראשי רשויות ובעלי תפקידים ייקחו חלק פעיל בתהליכי החשיבה, ייזמו רעיונות ושיתופי פעולה, ויראו באשכול מרחב משותף לעיצוב ולקידום מהלכים אזוריים.

14 **האשכול כמרחב ליזמות:** האשכול נתפס לא פעם כמנגנון למתן שירותים בלבד. עם זאת, יוזמות כגון היחידה לחברה משותפת, גיבוש מודל ביטחון אזורי ומהלכים נוספים שמקודמים באשכול, ממחישים את הפוטנציאל של האשכול לשמש כמרחב ליזמות, פיתוח והנעת מהלכים חדשים. עבור רשויות רבות השקועות בניהול השוטף, האשכול יכול להוות הזדמנות משמעותית לחשיבה ופיתוח מעבר לעבודה היומיומית.

15 **פילנתרופיה כגורם מחולל:** בהיעדר מסגרות תקציב ממשלתיות ייעודיות לקידום חברה משותפת ברמה האזורית, לפילנתרופיה תפקיד מרכזי ביצירת תשתית ראשונית לפעילות, בפיתוח מודלים חדשניים ובקידום תחומי פעולה חדשים באשכולות (בדומה לפעילויות רבות אחרות באשכול). במקרה של אשכול רשויות מישור החוף, התמיכה הפילנתרופית אפשרה לא רק את הקמת היחידה, אלא גם את פיתוח הידע, השותפויות ותהליכי הלמידה שנלוו אליה. לאור זאת, מומלץ לראות בתחום החברה המשותפת השקעה אסטרטגית ארוכת טווח, ולסייע לאשכולות להמשיך ולפתח תשתיות, יכולות ארגוניות ושיתופי פעולה אזוריים בתחום.

נספחים

נספח 1 - רשויות מישור החוף

שם הרשות	סוג	אוכלוסייה	מס' תושבים	שטח הרשות (קמ"ר)	אשכול סוציו אקונומי
אום אל פחם	עירייה	ערבית	58,665	26.03	2
פרדס חנה-כרכור	מועצה מקומית	יהודית	44,840	22.84	7
חוף הכרמל	מועצה אזורית	יהודית	36,468	194.87	7
באקה אלגרבייה	עירייה	ערבית	31,397	9.18	4
זכרון יעקב	מועצה מקומית	יהודית	24,145	31.53	8
מנשה	מועצה אזורית	יהודית	22,147	11.26	7
אור עקיבא	עירייה	יהודית	20,874	5.55	5
ערערה	מועצה מקומית	ערבית	20,381	14.03	3
כפר קרע	מועצה מקומית	ערבית	20,018	7.81	5
בינימינה-גבעת עדה	מועצה מקומית	יהודית	16,281	24.40	8
מעלה עירון	מועצה מקומית	ערבית	15,861	6.03	2
ג'סר א-זרקא	מועצה מקומית	ערבית	15,502	2.07	2
פרדיס	מועצה מקומית	ערבית	13,722	4.06	3
ג'ת	מועצה מקומית	ערבית	12,645	7.46	5
אלונה	מועצה אזורית	יהודית	2,261	27.59	8

נספח 2 - מפת אשכול רשויות מישור החוף

