

יש חור בדלי

לנצל עד תום כל שקל שנכנס לכלכלה המקומית

קרן הכלכלה החדשה (nef)

המקור: **Plugging the Leaks**

New Economics Foundation

[/http://www.pluggingtheleaks.org](http://www.pluggingtheleaks.org)

תרגום והתאמה: אמי אטינגר

1. הקדמה

מהי חוברת זו ולמי היא נועדה

חוברת זו היא בודאי החוברת הראשונה שלכם בנושא פיתוח כלכלי מקומי, אלא אם אתם אספני ספרים. אך בכל מקרה נדרש הסבר, שכן פיתוח כלכלי אינו נחשב על פי רוב כחומר לרבי מכר. חוברת זו נועדה לכם אם אתם מודאגים מהכלכלה המקומית באזור שלכם. מרבית הסיכויים היא כי אינה משגשגת ואתם תוהים האם הגישות המקובלות לפיתוח כלכלי בכלל עובדות. במקרים רבים נקודות חוזק של כלכלת אזורכם הולכות ומתפוררות אל מול עיניכם. כיוון שהמומחים לא מצליחים, עולה ברבים המחשבה שמא על המקומיים להתחיל להתערב בעניינים- וזה אתם. חוברת זו נועדה לסייע בתכנון אסטרטגיה כלכלית חדשה מאפס. הגישה המוצגת תתאים לכם במיוחד אם רצונכם במדריך פשוט שנבחן היטב לשרת אנשים פשוטים הרוצים להבין מה קורה לכלכלה המקומית באזורם- כדי שיוכלו להשתתף בקבלת החלטות. זה לא מדריך לעיון בלבד- מטרתו היא לסייע להפוך רעיונות וכוונות למעשים. הוא מתבסס על עבודה עם קהילות ברחבי בריטניה גדולות כקטנות, כפריות ועירוניות- בהן נבחן והוכח כי "סתימת הנזילות"- עובדת.

1. מדוע הגישות הרגילות לפיתוח כלכלי נכשלות שוב ושוב

"הבעיה אינה בהכרח שמעט כסף מגיע לשכונות, אלא שצרכנים, עסקים והמגור הציבורי בוחרים להוציא על

שירותים לא מקומיים וכך הכסף עוזב את האזור [שנועד לפיתוח] מיד לאחר שהגיע.

(מתוך המדיניות הלאומית הבריטית לשיקום שכונות)

זה נראה מתבקש, מעין עובדה כלכלית, שאם אזור הוא עני אז יש לשפוך כסף לעברו. זה יכול להיות מבוצע על ידי עידוד השקעות, פיתוח תשתיות מקומיות, או עידוד תירות שנועדה למשוך לאזור מבקרים.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

כולם מניחים כי הכסף יביא לשיפור ובסופו של דבר "יחלחל מטה" עד לאלו הזקוקים לו ביותר- אך האם כך הדבר?

אזור Canning Town במזרח לונדון עבר מאז שנות השישים כל תוכנית שיקום ופיתוח ממשלתית אפשרית ובכל זאת היום הוא עדיין אחד מהאזורים הנכשלים באירופה כולה. תוכנית שיקום השכונות הבריטית (New Deal for Communities) מזכה שכונה מיועדת ב-50 מיליון ליש"ט [קרוב ל-400 מיליון ש"ח] ובאזורים החלשים ביותר תשלומי הקצבאות בלבד מסתכמים בסכומים גבוהים פי 10 ואף פי 20. אז כיצד ייתכן שסכומי עתק אלה אינם מונעים עוני?

לתשובה שני רבדים. הראשון, כמה מסכום זה אכן מגיע בכלל לכלכלה המקומית: כמה מתוכו מופק לדיהם של יועצים, קבלנים ומפתחים חיצוניים? שנית, כמה קשה עובד הכסף הזה? כלומר כמה פעמים משתמשים בו שוב ושוב באזור לפני שהוא נוזל וזולג למרחקים.

הבעיה היא שלשפוך כסף לאזור מסוים זה נטול ערך בטווח הארוך אם הכסף נשפך מיד חזרה החוצה מהאזור שכן אין בו יכולות להחזיק בכסף.

משך שנים ניסו מומחי הפיתוח הכלכלי לשכנע מעסיקים גדולים להשקיע באזורי פיתוח בתקווה שיעניקו תעסוקה לאנשי המקום. בבריטניה הוקמו כך מפעלי ייצור לרכב יפני ומרכזי שירות טלפוני רבים. על פי רוב נוצרים מספר מקומות עבודה מדרגות איכות שונות, אך בפני גישת ההשקעה הפנימית נותרים מספר אתגרים:

- כיוון שרשויות רבות לא רק בבריטניה אלא בארצות נוספות מתחרות על השקעות אלו עליהן להציע תמריצים מרחיקי לכת למשקיעים, תמריצים אלו יכולים להיות שווה ערך ליתרונות של ההשקעה ואף לעלות עליהם. מחקר שנעשה לאחרונה לגבי השקעה בלונדון הראה כי מחיר התמריצים גבר על יתרונות ההשקעה.
- אם ניתן למשוך השקעה לאזור, סביר להניח כי באותה קלות ניתן יהיה לפתות את המפעל להתמקם מחדש שנית באזור בו יוצאו לו תנאים מועדפים בעתיד. בבריטניה כך קרה במקרים מפורסמים כמו העברת מפעלו של הממציא הבריטי דייסון מגלוסטרשייר למלזיה.
- גישה זו היא של "נוסחה אחת זהה לכל" שאינה רגישה לצרכים ומשאבים מקומיים. ייצרן תוכנה ששודל להגיע לדרום הברונקס בניו-יורק גילה (במפתיע) שאין באזור די אנשי תוכנה מיומנים לדרישותיו.
- למרבית הצער, כמו בתוכניות שיקום השכונות, בהבאת ההשקעה לשכונה אין די הקשרים בין המשקיעים לעסקים המקומיים ותושבי המקום הם שיקבעו אם יחול שיפור לתושבי המקום או לא. יש המניחים כי קשרים כאלו יקרו באופן טבעי אך מחקר שנעשה לגבי הקמת מפעל טויוטה בבריטניה הראה כי רק 5 מתוך 240 ספקי תשומות למתקן הייצור היו ספקים מקומיים. מחקר דומה על מתקן ייצור של ייצרן אלקטרוניקה בסקוטלנד הראה כי מחומרי הגלם של מתקן הייצור רק 12% מקורם הוא בסקוטלנד.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

אף כי יצירת הקשרים המקומיים היא כה חשובה במקרים רבים תהליך זה לא זוכה לתמיכה הדרושה. מומחים יכולים להועיל, אך לא ניתן להותיר תהליך בידי "מומחים" בלבד. תושבים מקומיים, עסקים ובעלי תקציבים במגזר הציבורי מחזיקים במפתח לרבים מקשרים אלה. ורק אם השקעה פנימית היא שתולה היטב במצע של קשרים מקומיים היא תוכל להתפתח ולהתקיים גם בטווח הארוך. הדבר נכון גם לגבי מימון פנימי אחר, בין אם מדובר בהכנסות מתיירות, מכירות חקלאיות, קצבאות או מענקים. לעיתים רבות הכסף לא מגיע לידיים מקומיות ואם הוא כבר מגיע הוא נוזל החוצה במהירות. אז מה זה אומר בתכלס? מה יכולות לעשות השותפויות בין המגזר הציבורי, המגזר הפרטי והקהילה בכדי לשפר את הכלכלה המקומית? שאלה זו חשובה במיוחד ליוזמות פיתוח המוגבלות בזמן- שכן לאחר תום תקופת המענק המממן, היוזמה תלויה בעיקר במניעת זליגה של הכסף שהושקע אל מחוץ לכלכלת המקום.

2.2. מסתמים על המזל

המכולת היא עמוד התווך של הכלכלה המקומית. (משותף בסדנת'הדלי הנוזל של ארגון הגג להתנדבות כבריטניה)

מרבית הכלכלנים היום גורסים כי הכלכלה ה"יעילה" ביותר תושג באופן טבעי אם נותר הכל בידי כוחות השוק. אך האם העובדות אכן תומכות בגישה זו? והאם "יעילות" היא באמת מה שהקהילה שלכם זקוקה לו?

תארו לכם כי נפתח סופר חדש בשולי העיר. על פי רוב תושבי המקום שמחים מהרחבת הבחירה הצרכנית - כעת הם יכולים לעשות קניות בסופר ועדיין גם להגיע למרכז העיר הקרוב יותר לקניות מיוחדות או סתם להסתובב.

נניח כי מחצית מהתושבים מתחילים לקנות שלישי מהקניות שלהם בסופר ושני שלישי במרכז העיר. המחצית השנייה, בין בשל העדר רכב או העדפה, ממשיכים לבצע את כל הקניות קרוב לבית. אף כי כל התושבים עדיין מבצעים קניות במרכז העיר, ההכנסות יפלו ב 17% ודי בכך כדי שחנויות יחלו להיסגר. כשחנויות מתחילות להיסגר מרכז העיר הופך למקום פחות ופחות מזמין להסתובב בו ולבצע בו את הקניות וכך אנשים רבים יותר בוחרים לקנות בסופר.

אובדן מרכז העיר הוא אובדן לקהילה כולה שאיש למעשה לא רצה בו. זה נראה לא הגיוני אך זוהי תוצאה כמעט בלתי נמנעת של ההחלטה לפתוח סופר בשולי העיר. בעיה זו ידועה כ'בעיית הפעולה הקיבוצית'- דוגמא של פעולות הגיוניות של כל פרט ופרט המביאות ביחד לתוצאה לא הגיונית ולא רצויה לכלל הפרטים כקהילה.

האם ניתן לפתור את בעיית הפעולה הקיבוצית? כן, אם אתם מוכנים לנקוט פעולות כדי להגן על נקודות מפתח של הכלכלה המקומית. למשל בגרינפילד בארה"ב, תושבים התנגדו לוול-מארט- הסופר הגדול בעולם, כשביקשו לפתוח שם סניף חדש. הם הביאו לקיום משאל ציבורי בנושא. לאחר קמפיין ארוך בקרב התושבים זכו המתנגדים במשאל ופתיחת הסניף נדחתה.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

אך גישת "סתימת הנזילות" אינה נגד עסקים מצליחים. בספולק שבברייטניה פעילה סקרה את העסקים בתחום המזון באזורה. היא דיברה עם מגדל החזירים המקומי שהחל למכור נקניקים שהכין בעצמו לחנויות המזון בכפרי הסביבה. תוך מספר שנים הוא הפך לספק של 35 בתי עסק אזוריים ועוד נוספים מחוץ לאזור. לדבריו לעסק שלו לא היה סיכוי להתקיים לו חנויות המזון הללו בכפרים היו נסגרות. מאוד קשה לעסקים קטנים לספק באופן ישיר את המצרכים או השירותים הנדרשים על ידי עסקים גדולים. עסקים גדולים ככלל מעוניינים בעבודה מול עסקים גדולים אחרים. הם מעסיקים את חברות ראיית החשבון הגדולות ולא את רואי החשבון במקום, הם מוציאים מכרזים ארציים לשירותי ניקיון ולא שוכרים מנקים במקום. הם מבצעים רכישות בנפחי ענק, שספק קטן אינו יכול לספק. כך שכלכלה המורכבת מעסקים גדולים אין בה הרבה תועלת לעוסק זעיר המנסה להקים עסק משל עצמו. זו אחת הסיבות מדוע עסקים קטנים כה רבים קורסים כבר בשלבי ההתבססות בשנים הראשונות. אחד המשתתפים בסדנה שנזכרה סיפר סיפור המהווה משל לכלכלה המקומית. הסוונה באפריקה היא מישור בו יש מגוון מינים עצום המתקיימים ממגוון הצמחייה במקום והאחד מהשני. אחד משחקני המפתח באקולוגיה המקומית הוא הפיל האוכל את שתילי העצים הרכים שרק מתחילים לצמוח. אף כי יש רק פילים ספורים יחסית למיליוני חיות המרעה, אם הפילים לא היו לא היה מי שיאכל את שתילי העצים. אלו במהרה היו גדלים והופכים את הסוונה ליער. במהרה כל המערכת האקולוגית משתנה שכן החיות והצמחים שהסדרו בסוונה לא מותאמים לשרוד ביער. כשם שלהרחקת הפיל מהסוונה יש השלכות אקולוגיות מרחיקות לכת, כך יש רכיבים דומים בכלכלה המקומית כמו החנויות הכפריות התומכות במארג רחב של יצרנים מקומיים המוכרים את תוצרתם דרכן. הסגירה השולית לכאורה של סניף הדואר האזורי האחרון או אף סגירת מכשיר הכספומט יכולה להיות בעלת השלכות שוות אם לא גרועות יותר מהסגירה המתוקשרת של המפעל הגדול באזור. היא מביאה לסגירת החנויות שמשמשות עוגן לרחובות המסחר. את ההשלכות הרחבות של החלטות כאלה- ואלו תמיד החלטות- לא ניתן לחזות במדויק. אך אם חושבים על כל הפנים האפשריים ניתן לצפות את חלקם. בעיירה וויטהמפסטד באנגליה למשל נסגרו, שלא במפתיע, חנות הניקוי היבש, המאפייה וחנות העיתונים והמתנות בתוך כמה חודשים מההחלטה לסגור את סניף הבנק ברחוב הראשי. אז אם יש בכלכלה המקומית חלקים מוצלחים וחלקים שהייתם רוצים לראות מתפתחים, זה לא יקרה מעצמו, אלא רק באמצעות פעילות.

3. אל תסמכו על המומחים

'המומחים לא היו ממליצים על כך אם הם היו גרים פה' (תושב מקומי בסדנת כלכלה חדשה)

פעמים רבות אסטרטגיות כלכליות שמתכננים מומחים אינן מצליחות. לא מפתיע בהתחשב בכך שקהילות קטנות היום עומדות במשאביהן המוגבלים מול המציאות של השוק הגלובאלי. אך לואיס סטרינגר הוא "מומחה" עם גישה חדשה לפיתוח קהילתי.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

הוא רואה את תפקידו חלקית בעידוד השקעות וחלקית בפיתוח עסקים מקומיים שיוכלו ליהנות מהשקעות כאלה. הוא יודע שאין בידו את הזמן או המשאבים לעשות זאת בעצמו ולכן תלוי בקהילה לעשות זאת בעצמה. לפיכך הוא תומך בתושבי המקום, שלהם יש את הרצון להתארגן בשותפויות עסקיות, ומקשרם למשאבים חיצוניים היכולים לתמוך בהם. בהמשך הוא מצפה שפיתוח דומה יעשה על סמך דוגמאות מצליחות של רשתות שכבר הצליחו. "יש הרבה ניסיון, ידע ותמיכה בקהילה שארגונים כרשויות מקומיות אינם יכולים לפתח ישירות" הוא אומר. לעבוד בשותפות עם הקהילה זו חוויה מלמדת ומתגמלת אך היא דורשת מהרשות לעבוד בדרך שונה משהתרגלה.

למשתתפים רבים בסדנאות נמאס ממומחים חיצוניים המקבלים החלטות כלכליות עבור האזור שאינם חיים בו ושאינם צריכים לחיות עם תוצאות ההחלטה. מומחים רבים גם מעדיפים לאבחן בעיות מאשר להציע פתרונות. אז אולי עדיף לשאול לא מה הוא מצב הכלכלה המקומית, אלא מה רוצים תושבי המקום שהיא תהפוך להיות! תשובות תושבי המקום הן לרוב שונות משל המומחים. כיום מומחים רבים מכירים בכך אבל לא מצליחים לערב תושבים בקבלת ההחלטות- חוברת זו היא גם עבורם.

התושבים

תושבי המקום מכירים את הכלכלה המקומית, את מניעי האנשים ובידם הכוח לגרום להצלחה או כשלון של הפתרון. הם גם יודעים איפה יש אנרגיות. בפלימות' למשל סברו שאין סיכוי לתוכניות מיחזור כי לאנשים לא אכפת מספיק כדי למחזר. טרדות האנשים היו כלכליות ולא סביבתיות. התובנה הייתה שאם יוקם עסק מיחזור מקומי, שיניב הכנסות לתושבי המקום, פתאום אנשים יראו היטב את הסיבה וישתפו פעולה.

לתושבי מקומות שונים יש צרכים שונים ואין הסכמה בכל נושא. למשל בשיכון בלוטון בו לא היו בתי אוכל, כסף רב זלג החוצה כשאנשים התקשרו להזמין פיצות הביתה מעסקים מרוחקים. הם התארגנו לפתוח פיצרייה בשיכון. לעומת זאת בשיכון בלידס היו כל כך הרבה מקומות של מזון מהיר שנהיה קשה להשיג אוכל אחר והתושבים התארגנו לדרוש מהמועצה איסור על פתיחת מקומות חדשים. התושבים יכולים גם לייצר השפעה מקומית על החלטות מועצה. לדוגמה מועצת סטפורדשייר באנגליה החליטה להקים מסד נתונים של אנשי מקצוע מקומיים. הרשימה הייתה סתם רשימה כמו של דפי זהב אלמלא התארגנות ארגוני המתנדבים שידעו שמה שחשוב לאוכלוסייה המבוגרת במקום הוא האמינות ודרשו מהמועצה למצוא דרך לאסוף נתונים על אמינות אנשי המקצוע שיופיעו ברשימה.

עסקים

כוח הקניה של העסקים המקומיים ותושבי המקום מבטיח שפתרונות בשיתוף עימם יהיו יעילים יותר. דוגמא מאזור סטפורדשייר באנגליה היא הקמה של קואופרטיב אזורי לרכישת בלילות האבסה לבעלי החיים בהנחה. בדנמרק ייצור חשמל מרוח הגיע כבר ל 4% ברמה הלאומית, זה התאפשר רק הודות לכך ששני שלישים מטורבינות הרוח הן בבעלות קולקטיבית של משתמשים הנהנים מהחשמל שהן מפיקות.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

חישוב כלכלי שנעשה בקורנוול הראה כי לו כל עסק, תושב ותייר המבקר באזור היו מסיטים רק אחוז אחד מקנייתיהם לעסקים או שירותים מקומיים הדבר היה מוסיף השקעה ישירה בכלכלה המקומית של 52 מיליון ליש"ט נוספות כל שנה. סכום זה גדול מסך כל הכסף שמשקיע האיחוד האירופי בפיתוח האזור במסגרת תוכנית פיתוח הפריפריה שלו (Objective 1). זה נשמע שאפתני אך שינוי בקנה מידה כזה הוא ניתן להשגה. למשל פרויקט הפצה ישירה של תוצרת אורגנית מקומית הצליח להוסיף גבינה אורגנית ממשק מקומי ובכך בלבד כבר הגדיל בלמעלה מאחוז אחד את ההוצאה המקומית של משתתפי הפרוייקט.

המגזר הציבורי – מקצוענים / מומחים

בקהילות עניות בעלי התקציבים הגדולים ביותר הם במגזר הציבורי (בפיתוח, חינוך, בריאות, מחלקות רכש ועוד) וחלקם בעידוד הכלכלה המקומית הוא מכריע. ברשויות רבות הרשות המקומית היא המעסיק הגדול בפער רחב מכל השאר.

מצד אחד למגזר הציבורי תפקיד בהכשרות, מתן מענקים וכו', אך מצד שני חשוב לא פחות כיצד הכסף שהם מוציאים מסתובב בכלכלה המקומית. בין אם מדובר ברכישת ארוחות צהריים למוסדות החינוך באזור, כיצד מקבלים קשישי האזור את העזרה להם זכאים או אלו מוצרים נרכשים בידי מחלקת הרכש, להחלטות אלו הכרעה ישירה איזה חלק מהכסף יגיע בסופו של דבר לידי העניים הזקוקים לו - או שלא יגיע.

לכל הקהילה - התושבים, העסקים והמומחים יש השפעה רבה על בריאות הכלכלה.

4. כלכלה פשוטה

'בסוף הכל זה כלכלה: אני לא קלטתי את זה' (כומר שהשתתף בסדנת כלכלה חדשה)

בשנים האחרונות הפך "שיתוף הציבור" לחלק בלתי נפרד מאסטרטגיה מקומית הן ברשויות והן בחברה האזרחית. תוכניות של הקהילה אילצו את הרשויות המקומיות לחשוב על הכלכלה המקומית, פעמים רבות לראשונה בתולדותיהן. הצורך בתוכניות קהילתיות מקומיות משפיע גם על החשיבה הכלכלית. פרויקטים שכבר מתבצעים הראו שהחשיבה הכלכלית בעסקים גדולים שהשקיעו בקהילה התרחבה לעידוד של בסיס רחב בהרבה של פעילות כלכלית מקומית.

שיתוף הציבור עובד היטב בהחלטות של ציבור צריך להיות נוח אתן: מיקום מרפאה, תקנים חינוכיים, מועדים של סדנאות או הכשרות וכד'. אך ניסיונו הראה שאנשים נרתעים מכל עיסוק כלכלי. לא בכדי הוא זכה כבר בראשיתו באנגליה לכינוי "המדע המדכדך והמאיים". הרי כולו משוואות מסובכות, ז'רגון מפותל ורעיונות מופשטים - עדיף להתירו בידי המומחים, לא?

למעשה שורשי המילה כלכלה היא במה שכולנו עושים ממילא- ניהול משק הבית. אנשים תמיד מתנצלים - "מעולם לא למדתי כלכלה". אך על רעיונות חיוניים אלה להיות פשוטים מספיק להבנה של כל אחד אם רק יוסברו באופן הולם.

רוב האנשים תופסים את יסודות הכלכלה המקומית אם רק נותנים להם צ'אנס. "הרבה אנשים אמרו לי שעלינו לעשות מה שאומרת המועצה כי הם המומחים" אמרה ג'קי תושבת לוטון. "אבל ה"דלי הנוזל" העניק לנו שפה שמאפשרת לנו להבין מה הולך באמת בשיכון שלנו ולדחוף לפתרונות שבאמת עובדים בשבילנו".

גם למומחים יש מה להרוויח מגישה חדשה לכלכלה מקומית. מקצוענים שבחרו להשתתף בסדנאות דיווחו כי חשו לאחריהן בטחון גדול יותר לשנות את השפה בה הם מדברים עם עמיתיהם מתחום הפיתוח הכלכלי. באברדין למשל בעקבות ההשתתפות החל שיתוף פעולה בין צוותי הפיתוח הכלכלי והפיתוח הקהילתי והם מפתחים ביחד תוכנית כלכלית לאזור בהתבסס על תושבי המקום והתובנות מהסדנא.

5. הדלי הנוזל

"לסתום את הנזילות הבהיר לי את משמעות הכלכלה המקומית. הרעיון והתהליך של קיבוץ מספר רב של קבוצות ביחד יזין את האסטרטגיה הקהילתית של הרשות המקומית (ג'ן פארקר, נציג רשות מקומית)

אז מה הוא אותו הדלי הנוזל שג'ן ואחרים מוצאים כה יעיל? המדען פרנסיס בייקון אמר כבר לפני ארבע מאות שנה כי כסף הוא כמו הפרשות של פרות- חסר כל ערך אם לא מפזרים אותו. אנו מוצאים כי הוא דומה יותר למים.

דמיינו את הכלכלה המקומית כדלי. סתם דלי ספונג'ה פשוט. אם למישהי יש חמישים שקל והיא בוחרת להוציא אותם במכולת השכונתית, חמישים השקלים נשארים בדלי. אבל כשהיא משלמת את חשבון החשמל הכסף לא נשאר בדלי. ההוצאה על חשמל היא כמו נזילה מהדלי: חמישים השקלים נוזלים בגלל שהספק הוא עסק שאינו מהאזור. אבל לרוב יש דרכים למנוע את הנזילה של חלק גדול מהכסף. למשל בידוד הבית יקטין את חשבון החשמל. אם יש חברה מקומית שיכולה לבצע בידוד כזה אז הדלי יתמלא עוד יותר. לכן שם מסמך זה הוא 'לסתום את הנזילות'.

בהמשך החוברת יש הרחבה על הדלי הנוזל, שם מוסבר מדוע פיתוח הכלכלה המקומית דומה להשקיית השדה- שימוש בכל הכסף הזמין שזורם פנימה להגברת התפוקה המקומית. השם לסתום את הנזילות נועד להדגיש שמניעת הזליגה חשובה לא פחות, אם לא יותר, מהזרמת עוד כסף פנימה, או השקעה פנימית כפי שהיא נקראת לעיתים. כותרת המשנה של ניצול כל שקל עד תום מציינת כי הזרמת הכסף היא רק נקודת המוצא ליצירת כלכלה מקומית איתנה.

שיהיה ברור כי כלכלה מקומית אינה מכוונת לסגור קהילות כלפי העולם שמסביבן. היא מעוניינת להגדיל את הקשרים הפנימיים כדי לנצל עד תום כל השקעה המגיעה לתוך האזור, בין אם מקורה בהשקעה

ממשלתית או עסקית או פשוט הוצאות של צרכנים. דבר זה מעשיר את הקהילה ובכך את כושרה לרכוש מקהילות אחרות את אותם מוצרים ושירותים החסרים במקום. כך שאין מדובר בבידוד והסתגרות או התעלמות מהשקעות. איננו מאמינים בתוכניות הרכש המקומי (הקיימות באנגליה מסוג פשוט כמו "קנו כחול לבן" אצלנו). זה סוג פרוטקציוניזם ששייך לימי הביניים מסיבה טובה- העסקים המקומיים חדלו להתאמץ, המחיר עלה והאיכות ירדה. כך שאנו סבורים שבעוד שחשוב להחיות את הכלכלה המקומית על ידי סתימת כמה שיותר נזילות, הרי שהדלי אינו מלוא העולם בפני עצמו.

6. די לדיבורים – מה עם מעשים?

"אנשים דנו בדברים שבאמת משנים להם. אלה הדברים האמיתיים ואנשים ראו אלו פעולות דרושות וכבר התחילו לתכנן אותן". (משתתף בסדנה)

בתחילתה של כמעט כל סדנה משתתפים הביעו דאגה שזו תהיה עוד סדנת "דברת". בהתחשב במספר קבוצות הדיון והעבודה שיש כמעט בכל רשות לא מפתיע שאנשים מחפשים תוצאות ולא עוד בלה בלה. 'לסתום את הנזילות' אינו מתמזה במפגש מעניין. משתתפי הסדנה נשאלו אחרי חודש האם דיברו עם אחרים אודות הכלכלה המקומית. חבר אחד במועצה מקומית ענה ש"כן, עם כל מי שאני פוגש, ומספר קבוצות כבר העלו רעיונות דומים". אחרים השיבו שדיברו עם משפחה, חברים וקולגות. לאחר שלושה חודשים בחנו אלו פעולות ננקטו בקהילות שנבחרו לסדנאות. נדהמנו לגלות כמה פעילות כלכלית בוצעה בידי אנשים שהעידו קודם על עצמם שהם חסרי כל ידע כלכלי. ואלו לא בני ישובים מבוססים, הסדנא מותאמת במיוחד עבור קהילות חסרות אמצעים. למען האמת אם קהילות עשירות היו סותמות את הנזילות זה היה חמור כי אז לא היה מגיע כמעט בכלל כסף למקומות שם נזקקים לו ביותר. בנוסף, זה יכול להביא להתחממות יתר בקהילה בעלת אמצעים, ולגרום לבעיות של עליית מחירי דיור מהירה, בעיות בגיוס עובדים וכד'. אז אם ישנן קהילות בעלות אמצעים המעוניינות להצטרף, המלצתנו להם היא לשתף פעולה עם קהילה מעוטת אמצעים בסמיכות. יותר חשובה אף מהפרויקטים הספציפיים שנוצרו היא הנחישות שהתפתחה בקרב משתתפים להשתמש באופן אינסטינקטיבי ברעיונות אלה בחיי היומיום. בתוך שבוע מסיום הסדנא משתתפת אחת התקשרה לספר שגילתה נזילה בתוכנית הסיוע האזורית בשכונתה המזמינה שירותי האכלה מספק חיצוני. ההחלטה להעביר את אספקת הארוחות לקואופרטיב נשים בשכונה התקבלה מידית. משתתפים רבים שינו דפוסי צריכה בעצמם בעקבות התובנות החדשות שרכשו. רבים מהמשתתפים החלו לשים לב היכן הם רוכשים את הדברים הנחוצים להם. אז האם זו נשמעת גישה העשויה לשחרר כוח כלכלי רדום שקיים בשכונתכם? אם כן אתם מוזמנים לקפוץ למעמקי הדלי הנזול.

2. להבין את הכלכלה המקומית

בפרק זה נרחיב את מטאפורת המים שנזכרה בהקדמה. נראה כיצד השקיה מספקת דרך אחת לראות את הכלכלה המקומית ואז נחזור לדלי הנוזל. ננסה גם להגניב כמה תפיסות כלכליות העשויות להועיל לקוראים באופן הכי פחות מכאיב שנוכל.

השקיה

דמיינו גידולי שדה באזור ממועט גשמים. ברצונכם לשמור על השדה פורה ככל האפשר. אז אתם חופרים תעלה להוביל מים מבחוץ. במהרה מתברר שהקרקע פורייה רק בסמוך לגדות התעלה. אז האם עליכם לחפור תעלות נוספות לכל יתר השטחים? לטווח הארוך זה רעיון לא רע למקרה שהתעלה המרכזית תיבש. אך בטווח הקצר הגיוני להתחיל בחפירת כמה דרכים קטנות שיסייעו לפזר את מי התעלה המרכזית בכל רחבי השטח ולהפוך את כל האזור לפורה. כך המצב הכספי. השקעה פנימית היא תעלת הזרמה מרכזית של כסף לאזור עני. זרימה זו פנימה יכולה להיות מורכבת מקצבאות ותשלומי העברה, הכנסות מתיירות או שכר עבודה במתקן ייצור המוקם באזור. אך אלו 'ישקו רק לאורך הגדה' ולא יעסיקו את כולם. לקהילה יש שתי דרכים להגדיל עוד יותר את הפריון: להשיג עוד השקעה פנימית, או לייצר דרכים קטנות לצידי ההשקעה הקיימת. דרכים אלו נועדו לאפשר להוציא כסף שכבר הגיע לקהילה בכלכלה המקומית. זה אפשרי באמצעות עסק המגייס במקום יותר עובדים או מוצרים להם הוא נזקק, או מכרז ממשלתי הנותן העדפה לחברות המקומיות, או קהילה המאגמת את משאביה ליצירת קואופרטיב מזון או הקמה משותפת של טורבינת רוח לייצור חשמל עצמי. בחינת זרימת הכסף לאזור נתון מאפשרת לזהות הזדמנויות להגדיל את מספר הפעמים שהכסף סובב בכלכלה המקומית.

בוקסה

הדלי הנוזל

'בכלכלה המקומית שלנו יש חורים כה רבים שבקושי נשאר דלי' (משתתף בסדנה)

דמיינו את הכלכלה שלכם כדלי. הכסף המגיע לאזור ייזל מיד החוצה אם בדלי חורים רבים. דלי מלא משמעותו כי לתושבי המקום יש די כסף לקנות את מה שהם זקוקים לו כדי לזכות ברמת חיים טובה. אך כשהדלי נוזל, על מנת למלא את הדלי יש לשפוך פנימה מים מהר יותר מהקצב בו הם נוזלים החוצה. כך שיש שתי דרכים למלא את הדלי: להגביר את קצב שפיכת המים פנימה או לסתום חורים כדי להאט את נזילתם החוצה.

במונחי כלכלה המשמעות היא גם הגדלת קצב זרם ההשקעה באזור - השקעה פנימית, מלגות, קצבאות, ייצוא ועוד. והקטנת הזליגה החוצה באמצעות רכש מקומי, הוספת ערך למשאבים מקומיים (בקהילה

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

חקלאית למשל הכנת ריבה במקום מכירת הפרי כחומר גלם לייצרן ריבה), שימוש במשאבים מקומיים. אנו כה שבויים במשיכה של כסף חדש לאזור שהדרך השנייה לפיתוח כלכלי הונחה לחלוטין. לכן היא במוקד חוברת זו.

בסך הכל סדנת **לסתום את הנזילות** מסבירה כיצד לצייר את הדלי הדולף של הכלכלה המקומית שלכם- כיצד זורם הכסף פנימה וכיצד הוא נשפך החוצה. בשלב השני מנסים לאמוד בגדול את הנזילות השונות, הפקקים הנדרשים עבורן ומידת העניין של האנשים ביצירת פקקים אלה. אח"כ חסימת הנזילה עצמה היא כבר פשוטה למדי. זו גישה שאנשים יכולים להבין אינסטינקטיבית כך שהם יכולים ליישם את ההיגיון שלה בכל תחומי החיים.

השקל המתגלגל

'הכסף הוא עגול והוא מתגלגל לו הלאה' (קונפוציוס)

תארו לכם שצבעתם מטבע של עשרה שקלים באדום ועכשיו אתם עוקבים אחריו. כל פעם שהוא מחליף ידיים בתוך הקהילה נוצרה הכנסה לתושב מקומי. ככל שיחליף יותר ידיים כן ייטב לקהילה. למעשה כסף שמוצא שוב בכלכלה המקומית הוא בדיוק כמו השקעה חדשה. בכל מקרה זהו כסף חדש בידי המקבל אותו.

עד כאן המטבע, בואו נבחן את מסעם של אלף שקלים בשטרות חדישים של 200 ₪ לראות לאן הם מגיעים ומה השפעתם. רחל מקבלת 1000 ₪ ו 800 מתוכם עוזבים מיד את השכונה כאשר היא משלמת את חשבונות החשמל והמשכנתה, רוכשת אוכל בסופר והולכת העירה לקנות שמלה חדשה. שטר אחד של 200 נשאר בשכונה שכן עם 150 שקלים היא משלמת למנקה, חמישה שקלים הולכים לירקות ממשק סמוך, 15 שקלים היא מפקידה לתוכנית החיסכון המקומית שלה ושלושים הנותרים משמשים לקנייה במכולת.

שרה קיבלה גם כן 1000 ₪. אך היא ביקשה מהאופה בשכונה לאפות עוגה מיוחדת בעלות של 300 שקלים. היא מבקשת מהשרברב המקומי להחליף לה צינור ביוב שתמיד נסתם בעלות 500 שקלים. ו 200 שקלים היא משלמת לחשבון הטלפון והם עוזבים את האזור. בסה"כ שרה הוציאה 800 שקלים בכלכלת המקום.

הבה נתגלגל פעם נוספת

אם קלטתם את עניין הגלגול, מה שחשוב להבין הוא את החשיבות של המשך ההתגלגלות מעבר לסיבוב הראשון. בדוגמה לעיל רחל הוציאה 30 שקל במכולת, כך שבגלגול הראשון הכסף נותר בתוך הדלי, אך עם בעל המכולת רכש אספקה או העסיק אנשים מחוץ לאזור, או שהוא עצמו אינו מהאזור כל הכסף ינזל החוצה מן הדלי כבר בסיבוב השני.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

לכן מה שחשוב זה לא רק היכן שאתם מוציאים את כספכם, אלא גם איפה האנשים שאצלם אתם מוציאים את כספכם מוציאים אותו. אם תתנו את כספכם לרחל היא כנראה תוציא רק 20 אחוז ממנו מקומית. אך אם תיתנו אותו לשרה כנראה ששמונים אחוז ממנו יישארו באזור. כך שערך כספכם בידי שרה הוכפל פי כמה! הבנה של חשיבות "המכפיל המקומי" כפי שהוא מכונה מראה עד כמה חשוב להסתכל על כל ההשלכות הכלכליות של כל הוצאה, לא רק ההשלכה הישירה. להלן שתי דוגמאות פרקטיות מבריטניה. מחקר על תיירות באזור טייסייד הראה כי למרות שתיירים המתגוררים במלונות הוציאו בממוצע סכום גבוה ב- 70% מאלה שבחרו בצימר, סך ההכנסות שהצטברו במקום היה גבוה יותר במקרה של הצימרים. זאת כיוון שרוב הכסף שהוצא במלונות נזל מיד מהכלכלה המקומית לידי עובדים ובעלים שאינם מהאזור, שירותים משפטיים של חברה מלונדון ועוד. דוגמא נוספת מגיעה מאזור קטן במדינת בולטימור בארה"ב. האזור שחור ברובו וסובל מאבטלה גבוהה במיוחד בעקבות התמוטטות תעשיות הפלדה והרכבות שהיו באזור. תושבי המקום העריכו את אפקט המכפיל ב 1.0 כלומר כל הכסף שמגיע לאזור, בעיקר בדמות תשלומי רווחה, עוזב מידי את כלכלת המקום לקנייה בחנויות הדיסקאונט מחוץ לעיירה. אין כל גלגול נוסף ושום תרומת מכפיל לכלכלת המקום. רשות הפיתוח הציבה יעד גלגול של שמונה סיבובים, שהוא להערכת הרשות טיפוסית לאזורים הלבנים שאינם מוכי אבטלה באזור.

אפקט המכפיל המקומי

כיצד מודדים עם כן את אפקט המכפיל המקומי? הטבלה להלן מדגימה את פעולתו- בהתבסס על דפוסי ההוצאה של רחל ושרה:

להכניס איור

הסבר לצד האיור:

נקודת המוצא בשני המקרים היא הוצאה של 1000 ₪ בכלכלה המקומית. כאשר 80% מכל שקל מוצא **נשארים** בכלכלת המקום סך ההוצאה שיוצרת ההוצאה המקורית של 1000 היא של 5000 ₪ - מכפיל של 5 (500 חלקי 100). אם רק 20% מכל שקל **נשארים** בכלכלה המקומית, סך ההוצאה הנוצרת מגיע רק ל 1250 ₪. זה מכפיל של 1.25 בלבד (125 חלקי 100). עם לעסק יש מכפיל של 1 משמעות הדבר שהוא לא מוציא שנית שום דבר מהכנסותיו בכלכלה המקומית. ככל שהמכפיל גדול מ 1 כך טוב יותר לכלכלה המקומית, כיוון שיותר כסף מוצא מחדש במקום. כך שאפקט המכפיל מאפשר לבחון את השפעתן של פעילויות כלכליות שונות על אזורכם.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

גם אם החישוב אינו ברור זה לא משנה, חשוב רק להבין את העיקרון המנחה- אם הכסף מוצא מקומית זה מחזק את הכלכלה המקומית.

להלן עוד דוגמא המבהירה הבדלים מבריטניה- השוואה בין קניית פירות וירקות בסופר לבין הצטרפות לקנייה ישירה מחקלאי (תוכניות חדשות בהן משלמים סכום קבוע לחקלאי עבור ארגז פרי וירק שמגיע במשלוח הביתה). התוצאות הראו שכל 100 ₪ ששולמו לחקלאי יצרו הכנסות בסך 250 ₪ באזור ואילו הוצאת אותו סכום בסופר ייצרה הכנסות באזור בסך של 140 ₪ בלבד.

זה נשמע חישוב פשוט אך כדי להגיע אליו תושב האזור בילה חודשיים במעקב אחרי התשלומים של החקלאי האמור: לראות בדיוק היכן הוא מוציא את הכנסותיו בייחוד אותן הכנסות שהוצאו בטווח של 25 ק"מ ממשקו. אח"כ המשיך ועקב בגלגול הבא כיצד הוציא כל אחד שקיבל כסף מהחקלאי את כספו בסיבוב הבא וכן הלאה. הוא גילה שהחקלאי הוציא חלק גדול בהרבה מההכנסות שלו (לעומת הסופר) באזור והכסף גולגל הלאה מספר פעמים רב באזור גם בידי אלו שקיבלו אותו כהכנסה מהחקלאי.

משפכים ומטריות

פרויקט השיקום בשכונה שלנו הוא ממש לא בשורה חדשה. הוא בשורה חדשה לעשירים שעוברים לאזור. (תושב שכונה בפרוייקט שיקום שכונות בברדפורד, אנגליה)

בהשקיה, אין טעם בדרכי משנה קטנות לצד תעלה מרכזית אם לא זורמים בהן מים. גם אפקט המכפיל מועיל רק כשיש מה להכפיל. בקהילות עניות, מדובר בעיקר בתקציבי שיקום ופיתוח שדרכי משנה יכולות לפזר לכל קצווי הקהילה. אבל לעיתים נראה כאילו יש מטריה מעל לאזור העני, המים זורמים מעבר לקצה המטריה אל האזורים הסמוכים העשירים יותר.

דוגמה מובהקת לכך היא חוזי הקבלנות לשיפור מבנים. המכרזים נופלים כמעט תמיד לידי חברות מחוץ לאזור, כאלו שיש להן ניסיון מוכח בעמידה בלוחות זמנים צפופים, עמידה בסטנדרט בינוי גבוה וכו'. אפשר כמובן להבין למה הצוות (כמעט תמיד קטן מידי) של פרויקט השיקום מעניק את המכרז באופן זה- זה מגדיל להם את הסיכוי להצליח לעמוד ביעד של שיפור איכות בטווח הקצר.

גישה שתועיל בהרבה לכלכלה המקומית תהיה ליצור משפך לתזרים המימון שירכז ויותר חלק גדול יותר ממנו במקום. המשמעות בשטח תהיה כמובן קצב עבודה מעט איטי יותר- הדבר דורש לתמוך בהדרגתיות בחיזוק היכולות הקיימות בתוך הקהילה כך שיוכלו לקחת לידיהם את השיקום של עצמם. ניתן למשל לקדם תוכנית לסדנאות במקצועות הבניה כחלק מהשנתיים הראשונות של תוכנית שיקום. בוגרי הסדנא יוכלו בהמשך להתמודד בעצמם על אותם מכרזי שיפור מבנים במקום בשנים הבאות - אף כי ברור שיצטרכו לזכות בחוזים כאלה על בסיס תחרותי. לחילופין ניתן להציע תמיכה מנהלית לאנשי שיפוצים במקום לעזור להם להתארגן יחד כקואופרטיב על מנת להתמודד יחד במכרזים אלה.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

אין ספק כי גישה זו תיקח זמן רב יותר. גם אין ספק כי היא דורשת השקעה גדולה יותר מצד צוות פרויקט השיקום וכן יש סיכון גדול יותר בטווח הקצר. אבל זו הדרך היחידה לוודא שהכסף לא ייזל מיד החוצה בטווח הקצר- וכמובן דרך זו גם מגדילה את היכולות של הקהילה להחזיק בכסף בעתיד.

מעגלי הוצאה

דמיינו את אזורים כמרכז של סדרת מעגלים כאשר המעגל החיצוני הוא כל מדינת ישראל ומעבר אליה כל שאר העולם. באיור להלן השטח המוקה מייצג אזור בו יש הוצאה גדולה יותר. חציו השמאלי של האיור מייצג את המצב הנוכחי: לא הרבה מוצא מקומית ורוב הסחר מבוצע עם מקומות מרוחקים. כלכלה מקומית חזקה יותר תהיה במקום שם חלק יותר גדול מהסחר מבוצע מקומית- הרוב מהסביבה וחלק בה מגיע מרחוק.

איור

החייאת הכלכלה המקומית דורשת לראות מהיכן מגיעה האספקה, ולבחון האם ישנן דרכים להשיג אותה ממקורות מקומיים או קרובים יותר. המפתח טמון לרוב בדברים העוזבים את האזור כדי להיות מעובדים באזור אחר לפני שהם חוזרים לאזור כמוצר מוגמר. האם ניתן "להוסיף להם ערך" כפי שהדבר מכונה. חלק עיקרי בתיווך הזה שייך לרוב לשיווק- האם יש אפשרות לעשותו מקומי יותר? בחינה של עיירת החוף טורביי בבריטניה הראתה כי רוב הדגה שנדוגה שם עוזבת מידית את המקום. הכלכלן שביצע את הבדיקה הראה כי ניתן להעלות את ההכנסות באמצעות פתיחת מסעדות דגים או באמצעות עיבוד של הדגים לפני שהם עוזבים את המקום.

באזור כפרי בוויילס הבחינו כי תזרים ההכנסות מתיירות משתווה לתזרים מחקלאות. הם בחנו את אתרי התיירות לראות כיצד ניתן לגלגל הלאה את הוצאות התיירים. התוצאה הייתה יצירת קשר ישיר בין מסעדות מקומיות לחקלאים וגם הקמה של חברת שיווק של צעירים מקומיים. כל הפעילות הזו החליפה פעילות שבוצעה קודם בידי אנשים וגופים מחוץ לאזור.

האם אתם מרגישים מעט ציניים לגבי מה שקראתם עד עתה? הם זה מרגיש פשוט מידי, או פשטני? האם זה יעזור אם נקשור את הרעיונות האלה לעדויות שעולות ממחקרי סוכנות האו"ם לתעסוקה ופיתוח? עבורכם נכתב הנספח, בייחוד אם אתם עובדים בפרויקט שיקום או מנסים לגייס השקעה פנימית. בעוברנו מאולם כינוסים בעיר לחדר אוכל בכפר גילינו כי הרעיונות שהוצגו הביאו לדיון בין אנשים שקודם מעולם לא התכנסו כדי לדון בכלכלה המקומית שלהם. אנשים אלו, מרקעים שונים השתמשו בשפה החדשה שרכשו במשותף, להכריע בעתיד הכלכלה המקומית שלהם. הפרק הבא ידון במעבר מתיאוריה למעשה.

מדריך שלב אחר שלב לסתימת הנזילות

1. הקדמה

במה זה כרוך?

אז מה אתם יכולים לעשות? הגישה להלן נוסתה בהצלחה בידי מגוון קבוצות בבריטניה הכוללות בעלי עסקים בשווקים, פרויקטים של שיקום שכונות, מועצות אזוריות, קבוצות נשים וקבוצות אזוריות באזורי החוף.

בכל המקרים נוצר גרעין שכלל תושבים, עסקים ונציגי מועצה. הרצון לשתף פעולה כדי לשפר את הכלכלה המקומית הגיע ממקורות שונים, ונבע במידה שווה מאנשי המועצה, העסקים והתושבים המעורבים. חברי הגרעין גייסו את עניינם של כמה שיותר תושבים מקומיים בזיהוי הנתיבים כיצד הכסף מגיע לכלכלה המקומית וכיצד הוא נוזל חזרה החוצה. בשלב הבא ננקטו צעדים לשפר את דפוסי ההוצאה המקומית. הדבר הביא להקמת עסקים חדשים ותמיכה בעסקים קיימים, יצירת תוכנית פיתוח לכלכלה המקומית ויצירת פקק יעודי לנזילה מסוימת. הדפוס השתנה רבות מקהילה אחת לשנייה בהתאם לאפשרויות בשטח של תושבי המקום.

היתרונות של עבודה משותפת

תושבים, המועצה או עסקים אינם יכולים להחיות את כלכלת המקום בכוחות עצמם. רוב הפתרונות דורשים מהם לעבוד יחד. כשאנשי מגזר אחד מבינים את הקשיים של המגזר האחר הדבר עוזר רבות. לעיתים המועצה אינה מוצאת קבלן מקומי מתאים לביצוע עבודה ונאלצת להוציאה למכרז חיצוני. אך בעבודה עם תושבים וגופים בקהילה ניתן להגיע לפתרונות יצירתיים. כך ניתן ליידיע תושבים זמן רב מראש על עבודות צפויות כך שיוכלו להתארגן להתמודד במכרז, או לעודד חברות גדולות יותר להכשיר כוח עבודה מקומי למשימה. יצירת מפגש בין אנשים שאינם נפגשים כרגיל אינה משימה קלה אך היא יכולה להביא לפתרונות חדשים. במועצה אחת ראו התושבים כי אחת מהבעיות בתוכניות האוכל המקומיות היא פיזור האוכלוסייה הרחב בשטח המועצה, דבר המקשה על יצירת שוק רווחי. הם הבינו כי הצלחת התוכנית תלויה באספקה לתושבים לצד המגזר הציבורי שהוא הקניין הגדול באזור. למרבית המזל בפגישה נכח מנהל בית ספר שיכול היה מיד לבחון מחדש את האספקה.

אז מה נדרש?

החלק הקשה ביותר הוא הפצת הרעיונות כדי לגרום למספיק אנשים חשק להשתתף בסדנה. אחר כך תיצרו ביחד רעיונות על נזילות ועל פקקים עבורן. אז ניתן לזהות את אפשרויות הפיקה החזקות ביותר ולהכין תוכנית ליצירתן (פשוטה עד מורכבת מאוד כרצונכם) עם אדם הלוקח אחריות לפעולה בכל חלק

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

שהוגדר. אם לא מגיעים לאנשי המפתח מההתחלה אחר כך זה קשה לגרום להם לקחת אחריות ובעלות על התוצאות. אם הם לא מרגישים מעורבים גם מידת התלהבות לפעול לפי הרעיונות לא תהיה גדולה. כך שלחלוק את הרעיונות מוקדם ככל האפשר זה שלב חשוב במיוחד. בשלב מאוחר יותר סביר כי תבקשו לערב אנשים באיסוף מידע רחב יותר, ולהשתמש בו כדי להרחיב הלאה את תוכנית הפעולה.

מי יעשה את העבודה?

הגרעין צריך לייצר את הסדנה הראשונה- את הסדנה הזו צריכים להוביל (או היא לפחות צריכה לכלול)- תושבים מקומיים. גילינו כי הסתמכות על הכישורים המקומיים דורשת לעיתים מעורבות פעילה של סוכנות פיתוח מקומית כדי לפרוח באמת. פעולות הפקיקה בהמשך מבוצעות בידי כל המעורבים, התושבים, העסקים, אנשי המועצה וסוכנות הפיתוח. הפעולות דורשות שימור ותחזוק של המודעות ותיאום בידי צוות ההיגוי.

אם אתם מנסים בכל זאת לאסוף מידע נוסף, לקיים סקר ולפרסם את המפגש לעיתים כדאי להיוועץ בסוקרי שוק מקצועיים, הדבר נוסה בהצלחה במספר אזורים בבריטניה. עם זאת פעמים רבות נציג מאחד הארגונים המשתתפים יכול לאסוף את המידע הדרוש בעזרת תושבי המקום.

כאשר אנשי המקום תורמים ממרצם וזמנם לגילוי העובדות ולניתוח הסיכוי שהם ינקטו פעולה בהמשך גדול בהרבה. אך אם סקירת השוק היא חדשה לגמרי לתושבי המקום (ובמקרים רבים זה כך) יש להשקיע רבות בהכשרה ובתמיכה. ככל שהקהילה הייתה מעורבת פחות בסוג התארגנות כזה בעבר כך היא תידרש ליותר תמיכה מסוכנויות הסיוע באזור.

על כמה עבודה מדובר?

כל נזילה שמותאם פקק לסתום אותה היא צעד בכיוון הנכון ויהפוך את הכלכלה שלכם למעט יותר עשירה. כך שכל המרבה הרי זה משובח. הגישה המוצגת כאן יכולה לשמש קהילה קטנה לטפל בנושא בודד. או שניתן להפעילה על עיירה שלמה לסתימת נזילות במגזר העסקי, הפרטי והציבורי. לחילופין היא יכולה לשמש פשוט כמד להגברת בטחון התושבים בקבלת החלטות כלכליות, כך שיתור תושבים ישקלו את דפוסי ההוצאה שלהם וינקטו פעולה ישירה לשיפור הכלכלה המקומית.

מה נשיג?

ניסיוננו הראה כי כל קהילה משיגה דבר מה שונה מסתימת הנזילות. התוצאות השונות מאוד מופיעות כנספח. התוצאות הושפעו לא כל כך מהגיאוגרפיה אלא מהצרכים, המטרות והמשאבים השונים של כל אזור והאם התזמון היה נכון עבורם. ברמה המיידית למשל משק מארש בלוטון הקים בעקבות השיטה חברת בנייה משל עצמו של בנאים מקומיים, כך שזכו במכרזים של פרויקט שיקום השכונות באזורם. בטווח הארוך לעומת זאת סתימת הנזילות מעניקה למחוז שלם בצפון אנגליה (פמברוקשייר) מסגרת לבניית תרבות של יזמות בכל המחוז.

הצעדים

הותרנו את הגישה פשוטה וגמישה ככל האפשר כדי שתוכלו להתאימה לצרכיכם. צעדי המפתח הם:

העלאת מודעות			
		קיום סדנא	
מתחילים	מייצרים רעיונות	מסכימים על פעולה	מתחזקים את ההתקדמות
			

לתקן מעגל היצים

כעת נעבור על כל שלב ושלב, להראות כיצד עשויה הגישה להתאים לאזורכם וכיצד הרעיונות שהועלו בפרקים הקודמים יכולים לשמש כדי לסייע לכם לפקוק כמה נזילות. יש מדריכים החזקים בתיאוריה וחלשים בפרקטיקה. כאן אנו מבקשים להציג כמה שיותר פירוט בהתבסס על הניסוי והטעייה שלכם, כדי להשיג תהליך מוצלח.

2. מתחילים

לשלב זה שלושה חלקים

1. איסוף קבוצת הגרעין
2. זיהוי בעלי העניין ומה עשוי לעניינם
3. הגדרת גבולות האזור.

אם, כמו רבים מהאזורים בהם פעלנו, אזורכם נמצא כבר בתוכנית שיקום שכונות, בעל גבולות מוגדרים ובעלי עניין רבים, ייתכן ועבורכם העבודה על שלב זה כבר נעשתה. התיחום במקרים אלו לפי גבול פרויקט שיקום השכונות. בתחילה נוטים לחשוב באזורים אלה כי קבוצה מהשותפויות הקיימות תוכל לסתום את הנזילות. אך מבט זריז על השלבים של איסוף הגרעין וזיהוי בעלי העניין מראה לרוב כי לא כל האנשים החשובים לתהליך כבר מעורבים בו. אז אנו ממליצים לעבור שלב שלב, אף אם בזריזות, רק על מנת לוודא שאתם מתחילים על בסיס איתן.

1. איסוף קבוצת הגרעין

למדנו שני שיעורים:

1. זה בסדר להתחיל בקטן אבל...
 2. אבל כדאי להשתדל לגמור עם חתך מייצג של האנשים בקהילה.
- אם אתם רואים כי בהתחלה אתם רק קומץ, אין מה לדאוג. זכרו את המימרה המפורסמת של האנתרופולוגית מרגרט מיד: "לעולם על תטילו ספק בכך שקבוצה קטנה של אזרחים מחויבים, יכולה

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

לשנות את העולם – למען האמת זהו הדבר היחיד שאי פעם באמת שינה את העולם". מרבית הפרויקטים החלו בקטן. שניים שלושה משוגעים לדבר מספיקים כדי לגייס קבוצת היגוי רחבה יותר. בוויילס למשל הפרויקט החל בידי אדם אחד שדיבר עליו עם חברו שעובד ברשות הטבע וחבר נוסף שיש לו מלון באזור. לאחר מספר פגישות בין שלושתם הם החליטו להזמין קבוצה רחבה לפגישה מראש המועצה ועד לבעלי מסעדות, חקלאים ואמנים מקומיים. בפגישות בין שלושתם הם כבר ליבנו יעדים וידעו מה הם רוצים להשיג לכן הצליחו להלהיב את יתר תושבי המקום. יש מספר סיבות מדוע כדאי להגיע למדגם מייצג למדי של חברי הקהילה, גם אם זו השקעה הדורשת זמן לא מבוטל:

- האנשים המעורבים מלכתחילה הם אלו שהכי סביר שישתתפו בפעילות בהמשך על מנת לסתום את הנזילות.
 - בעוד שבקבוצה עשויים לא להיות "מומחים" בכלכלה, עדיין אם היא מגוונת מספיק סביר שבין חבריה יהיה ידע רב על הנושאים המשפיעים על הכלכלה המקומית.
 - לאנשים יש מה להרוויח מלפגוש אחד את השני. בייחוד באזורים כפריים, חברי ארגונים רבים פועלים בתנאים מבודדים. מפגש לסתום את הנזילות בסטפורדשייר לדוגמה אפשר פגישה ראשונה בין הקולג' המקומי לארגון הדיור של המקום. כבר במפגש הראשון הם סיכמו על תכנון קורס בקולג' המיועד לטיפוח ביטחון עצמי ופיתוח כישורי תעסוקה.
 - אם זה ניסיון ראשון עבור קבוצתכם בכלים כאלה, מאוד כדאי לגייס את התמיכה של גוף פיתוח. באנגליה גופי הפיתוח דומים להכלאה בין "שתיל" לחברות דיור ציבורי כעמידר או עמיגור ושם הם פעמים רבות מציגים את תוכנית לסתום את הנזילות ואח"כ מלווים את הפעלתה.
- בישראל צריך להוסיף מי הגופים הרלבנטיים שעשויים להוביל מהלך מקביל**
- לבודדים עדיף פעמים רבות למצוא ארגון המסכים "לקחת חסות" על הפרויקט, כדי לתת לו גב לפעולות כמו פניה למלגות.
 - כדאי בשלב מוקדם לערב גורמים מממנים אפשריים, דבר המגדיל את הסיכוי לאפשר פעילות בהמשך. בניסיון אנגלי אחד הספיק מענק צנוע מהמועצה המקומית להגיע לפעילות הרצויה. בכמה מהפיילוטים שבוצעו לא הצליחו להגיע לחתך מייצג של הקהילה שישתתף באופן מלא בתהליך, חלקית כי היו להם כבר רשתות קיימות. הקטע הבא עשוי לסייע במקרים אלה.

2. זיהוי בעלי העניין ומה עשוי לעניינם

ראשית יש לזהות את "בעלי העניין". בעלי עניין זה לא כינוי לאינטרסנטים אלא הז'רגון המשמש לתאר את כל האנשים שלהם עשוי להיות עניין בנושאי הפעילות. הם עשויים להיות מעוניינים לסתום נזילה או פשוט אנשים הסובלים מנזילה קיימת. לפיכך כל מי שיש להם כסף להוצאה באזור- כלומר כולם- הם בעל השפעה על הכלכלה המקומית- אף אם הם בוחרים לא להשפיע עכשיו. בנוסף יש אנשים להם יש רעיונות או גישה למידע שעשוי לסייע בעבודה כך שכדאי להזמיןם.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

כדאי לכן שבעלי העניין יכללו:

- כל שירות ציבורי המוציא או יכול להוציא כסף באזור (בתי ספר, קופות חולים, שירותי רווחה, שירותי מועצה אחרים).
- חנויות קטנות כגדולות (ניתן לשכנע אפילו רשתות סופר ארציות לבצע רכישות מקומיות).
- בעלי עסקים- חקלאים, אומנים, מסעדים וכד'.
- ארגוני החברה האזרחית.
- מממנים אפשריים של סתימת נזילות.
- וכמובן הצרכן הקטן המוציא את כספו באזור.

הנחיות נוספות קיימות בנספח.

מה יעניין את בעלי העניין השונים?

בסתימת נזילות סביר כי אנשים שונים יהיו מעוניינים להצטרף מסיבות מאוד שונות. אך הופתענו לטובה לגלות עד כמה גדולה ההתעניינות בגישה. להלן מבחר ציטוטים ממשתתפים מה עניין אותם: בעלי עסקים התלהבו מהאפשרות ל:

- השיפה גדולה יותר
- אספקת שירותים או מוצרים לעסקים הגדולים באזור
- מידע (אנו לומדים מה אנשים רוצים בלי לבצע סקר שוק)
- סיוע ברכש מקומי
- יצירת קבוצות לזכייה במכרזים אזוריים

עסקים גדולים התעניינו ב:

- שיפור תדמית האזור
- רכש יותר מוצרים מקומיים מאפשר בקרת איכות טובה יותר
- טיפוח מערכות היחסים עם הספקים
- יצירת שווקים חדשים על ידי היענות לצרכים מקומיים
- כוח עבודה מקומי אמין יותר עם מוטיבציה להישאר בחברה

התושבים התעניינו במיוחד ב:

- שימור החנויות המקומיות
- מניעת חנויות נטושות לשמירה על רחובות איכותיים יותר
- גאווה מקומית (עושים יותר מדי דברים עבורנו במקום שאנחנו נעשה דברים)
- שימוש בכספי שיקום שכונות לאפשרויות תעסוקה מקומיות (למה שלא נבצע את פעולות השיקום בעצמנו ונשמור על ההכנסה?)

ארגוני החברה האזרחית אהבו:

- את ההזדמנות לראות את כל הקהילה ולהתמודד עם חלק מהבעיות הכלכליות שמאחורי הבעיות החברתיות

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

- את טיפוח היכולות בפרויקט החשוב לכולם
 - את אפשרויות התעסוקה הנוצרות
- במועצות המקומיות והאזוריות הבינו כי סתימת נזילות יכולה:
- לשכנע אנשים לפעול יחד כדי להתמודד עם נושאים שלשלטון אין די משאבים לפתור בעצמו (סתימת נזילות עוזרת לפרוץ את מחסום האפטיה והציניות)
 - לנצל את הידע הרב החבוי במקום כדי לפתח פתרונות שיכולים לעבוד
 - להעניק ליחידים המרגישים מבודדים שפה משותפת במקום הסתמכות רק על השקעה פנימית
 - להשתמש בהבנה המשתפרת של הכלכלה מקומית לשפר את התוכניות האזוריות
- אנשי גופי הפיתוח ראו בסתימת נזילות:
- בסיס איתן לתוכניות שיקום שהשפעת ההשקעה בהן תמשיך גם אחרי סיום התוכנית
 - מסגרת להבין קשרים בכלכלה ואת חשיבותם של פתרונות מקומיים
 - הזדמנות לפתח פרויקטים בהם ניתן להשיג יעדים כלכליים, חברתיים וסביבתיים במקביל

3. הגדרת גבולות האזור

כדי לזהות נזילות יש ראשית להגדיר את הדלי. כלומר יש להגדיר אזור גיאוגרפי אליו אתם מתכוונים "כלכלה מקומית". בודאי תגיעו להגדרה כבר בגרעין אך כדאי לבחון אותה שוב עם בעלי העניין האחרים.

בעיירה קריקהאוול בפארק ברקון ביקונס בוויילס החלו התושבים עם העיירה שלהם. אך הם הבחינו שלכל אזור הפארק הלאומי יש בעיות דומות של כסף הזורם מכפר לכפר כך שהחליטו ראשית לנסות לסתום את הנזילה מאזור הפארק כולו. לאחר שנזילות אלו יסתמו הם מתכוונים להמשיך לפעול לגבי נזילות משניות קרוב יותר לבית. הדרכה נוספת יש בנספח.

3. קיום הסדנה

תהליכי הבחירה

כדי להתחיל לסתום נזילות חייבים, ולרוב זה כסף, לקבץ אנשים כדי לדון יחד בכלכלה המקומית שלהם וההשפעה האפשרית שלהם עליה. בתכנון המפגש יש כמה החלטות שצריך לקבל.

החלטה ראשונה: נושאי הסדנה

ההחלטה הראשונה היא מה לכלול בסדנה הראשונה. זה תלוי כמובן במה רוצים להשיג. בכל מקרה צריכים להתאים את התוכנית- לפי הקווים המוצגים להלן האפשרויות העומדות בפניכם הן:

(א) אתם מיעדים את הסדנה בעיקר על מנת להגביר את יכולת האנשים להבין את הכלכלה המקומית שלהם. בלוטון למשל הסדנה הראשונה הוקדשה כולה למושב 2 (פירוט סדר מושבים בסדנה מופיע בהמשך), כדי לספק הצצה ראשונה למודל של סתימת הנזילות. בעקבותיה החלו מאמצים

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

- גדולים לקידום הרעיונות כדי להחדירם לחשיבה על החלטות עתידיות. בשעת כתיבת המדריך (לאחר שנה) הם בתכנון של ארבע סדנאות נוספות לפיתוח תוכנית פעולה מפורטת המתבססת על היסודות האיתנים שיצרו.
- (ב) ברצונכם לספק מסגרת לתוכנית קיימת שניתן סביבה להפעיל אנשים. רשת מזון מקומי בדורסט קיימה סדנה של מושבים 1-3 בנוגע לכלכלת המזון המקומית כדי לגבש ולחזק תוכנית עבודה בה הם החלו עוד קודם.
- (ג) ברצונכם להניע תוכנית חדשה של עבודה לסתימת נזילות. יש לכם גישה לארגון פיתוח מבוסס המסוגל להעניק תמיכה ליוזמה כזו לאורך זמן. ברצונכם להשיג את כל המידע הדרוש ולקיים התייעצות רחבה ככל האפשר לפני קבלת ההחלטה הראשונה. בעיר לידס קיימו סדנה ראשונה של מושבים 1-3 וכעבור חודש סדנה שנייה לתכנון פעולה (מושב 4). זה נתן להם את האפשרות לאסוף עוד מידע ותמיכה רחבה יותר לפני שהחלו בקבלת החלטות מתוך ידיעה. בעיה בה הם נתקלו הייתה הפער בין ייצור רעיונות לקבלת החלטות שמחליש את ההתלהבות המקומית.
- (ד) ברצונכם להניע תוכנית פעולה שתסתום נזילות ותבנה יכולות מקומיות עם הזמן. אתם קהילה (או ארגון קהילתי) עם תמיכה מסוימת מגוף פיתוח ואולי אף מימון מסוים. קהילה מסוג זה בקלאפמיל השלימה את כל המושבים בסדנה הראשונה ונפגשה שנית כבר כעבור שבועיים כדי לתכנן את הפעולה הראשונה. לאחר מספר פגישות לארגן יוזמות לסתימת נזילות הם חזרו כדי לתכנן את תהליך איסוף המידע, בהסתמכם על המודעות שנוצרה בידי הפרויקטים שהם עצמם יצרו. לאנשים בתנאים אלו זו גישה שמניסיונו פעלה היטב והשיגה תוצאות מוחשיות בשטח בתוך זמן קצר.

החלטה שנייה: הטון של הסדנה

ההחלטה השנייה שלכם נוגעת לסגנון של הסדנה. אם ברצונכם שתושבי המקום והצוותים העוסקים בפיתוח האזור יהיו מעורבים בניתוח וקבלת ההחלטות, על התהליך להיות יותר אינטראקטיבי ובייחוד יותר 'כיפי' – גישה 'יבשה', עובדתית לא תשרה השראה על המשתתפים. אך מניסיונו החלקים הכיפיים ההשתתפותיים בגישתנו הרתיעו ועיצבנו את ה"מקצוענים" מתחומי הכלכלה והפיתוח! אז האופן בו תבחרו להציג את הגישה מאוד תלוי בקהל המשתתפים ולהשאיר את כולם מעורבים זה תפקיד קצת לוליני. אך אם לכול המשתתפים ברורים המניעים שלכם והסיבות בגינן אתם קופצים מהשתתפות כיפית לגישה אקדמית יבשה אז תצליחו להשאיר יותר אנשים בעניין.

בעיר פלימות' לדוגמה מרבית המשתתפים היו מהקהילה ולרובם זו הייתה סדנה ראשונה בה השתתפו בחייהם. עברנו זו הייתה הסדנה הראשונה שאי פעם העברנו. גילינו כי חלק מהטעויות ה"מכוונות", כמו ידית הדלי שלנצח נשמטת או חוסר יכולתנו המבישה לצייר אמבט שנראה כמו אמבט, דווקא עזרו להחדיר מעט הומור לרצף והועילו בכך שהפכו את המשתתפים לנינוחים יותר.

גישה מכוונת יותר לחוסר פורמאליות הייתה בסדנה למנהיגות קהילתית ל 150 איש בצפון אירלנד שהעבירה אליס קווין. היא החליטה שמושב על סתימת נזילות חייב להיות כיף- עם המון מים שנוזלים

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

מהדלי לרצפה וכספי פיתוח הניתזים לכל רחבי החדר. היא הבטיחה למשתתפים סדנה שתקים אותם מהכיסאות ותערבם בנושאים הנדונים, במקום הקשבה לרעיונות. התושבים התלהבו מאוד מהמעורבות הפיזית, ואמרו כי העובדה שהסדנה הייתה כיפית השאירה את הרעיונות חיים בזיכרון לזמן רב אחר כך. אף כי אחד מטופסי המשוב כלל הערת משתתף- רק רציתי לחזור הביתה יבש! במילפורד לעומת זאת הקהל היה של עובדי צוות הפיתוח ואנשי עסקים שטענו כי משחקי המים תבעו זמן רב מידי ולא סייעו לפתח את הבנתם את הנושאים. תגובה דומה התקבלה מעובדי הפיתוח המקצועיים בהייסטינגס; והצוות שלנו נאלץ להבטיח שהפגישות הבאות יהיו יבשות.

החלטה שלישית: אורך הסדנה

ההחלטה השלישית היא באיזה אורך צריכה הסדנה להיות. מניסיוננו אנשים זקוקים לשעתיים – שלוש כדי להתחיל להבין כיצד פועלת הכלכלה המקומית שלהם ולזהות כמה מהנזילות; כשעה לאבחן איזה סוגי פעולות עשויות להועיל כדי לסתום נזילות אלה; ועוד כשעתיים להגיע להסכמה מה הם מתכוונים לעשות בנוגע אליהן. זה מסתכם ב 5-6 שעות. אך כמובן שאורך הסדנה תלוי רבות בתשובתכם להחלטה הראשונה. כך שסדנאות המיועדות רק להגביר את ההבנה של אנשים ביחס לכלכלה המקומית יכולות להיות קצרות יותר- כמו בלוטון שם הקורס המזורז בסתימת נזילות ארך שעה בסה"כ. בפיילוטים האחרים שם ניסו לייצר תוכניות פעולה הסדנה נמשכה 6 שעות דבר שהותיר די זמן לתכנן את המעקב הדרוש.

לחילופין ניתן לפצל סדנה לשני ערבים. זו הייתה ההעדפה במגזר הכפרי שם אנשים התקשו להתפנות ליום שלם מעבודתם. אך לא כדאי לקיים אותם בהפרש של למעלה משבוע כי אז אנשים נוטים לשכוח כבר מהסדנה הראשונה. שני ערבים רצופים זה מצוין אך בוויילס למשל הערב השני התנגש בחזרה של מקהלת הזמר המקומית- וזה היה רעיון גרוע להתחרות איתם! כשמפצלים סדנה יש לצפות גם למשתתפים חדשים שיופיעו רק בערב השני, כך שכדאי לתכנן מנחה נוסף שיוכל לעבור בזריזות על החומרים עם המצטרפים החדשים במקביל להתקדמות הסדנה של היתר.

הכנות

ארגון סדנה

ארגון והנחיית סדנאות מסוג זה זו מומחיות שלא ניתן לרדת לעומקה כאן. יש מספר מלכודות לא מבוטל לחסרי הניסיון כמו למשל להגיע לחדר בו מתברר שאין אפשרות להצמיד את הפוסטרים לקיר. אז אנו ממליצים לקבוצת הגרעין שבמידה ואין להם את המומחיות הדרושה כדאי להם לצרף מישהו בעל ניסיון

ולא לנסות ללכת על זה לבד. עוד גילינו (כלומר ברני גילה בשובו מחופשת לידה) שאם מתרכזים יותר מידי בתכני הסדנה מסתכנים בלשכוח את הבסיס (כמו הצגת האג'נדה בפתיחה או השארת זמן להפסקות קפה). כך שאם זה ניסיונכם הראשון, תדאגו לאדם נוסף שיוכל להבטיח שהדברים הבסיסיים רצים כמו שצריך בעוד אתם שוקעים בתכנים.

מחקר רקע

כהכנה לסדנה חשוב לבצע מעט מחקר רקע. לעבור על סקרים, הערכות בקהילה או תרגילי חזון שבוצעו בשנתיים האחרונות לראות אם אתם מגלים שם הזדמנויות, סכנות, נקודות חוזק או חולשה פוטנציאליות של הכלכלה המקומית. אחרת משתתפים עשויים לחשוב שאתם "מגלים מחדש את הגלגל". אחרי הסדנה במילפורד משתתף אחד ציין שבסיפור הזה הוא כבר היה. בעקבות כך הוחלט לבחון שם שוב את סקרי הקהילה שבוצעו. מעניין לציין כי שותפינו בפרויקט מצוות הפיתוח המקומי סברו כי בחינה מחדשת של החומר אחרי הסדנה במקום לפניה מנע מהרעיונות של סתימת הנזילות להישאר מוגבלים לתחומם של הניסיונות הקודמים. כך שכדאי אולי לעבור על החומרים הקיימים לפני הסדנה אבל לא לחלוק אותם עם המשתתפים, דבר שכאמור עשוי להגביל את דמיונם. תרגילי חזון, אם בוצעו, מהווים בסיס טוב לתהליך סתימת נזילות. באברדין גישת סתימת הנזילות הותאמה לתוכנית התכנון העירונית המתבססת על שיתוף ציבור והם מתכוונים להתאימה גם לתוכניות בתחומים אחרים מתכנון.

מיפוי מה שכבר קיים

ייתכן וקיים כבר מדריך טלפון של עסקים מקומיים, אך אם לא, ניתן להתחיל לעבוד על כך עוד לפני הסדנה שלכם. אחרת תגלו כי השעה שעתיים הראשונות מוקדשות לחלוק ידע עם המשתתפים על המשאבים המקומיים העומדים לרשותם. מעניין, אך לא ניצול זמן מיטבי. הפיילוטים שלנו הראו כי סיבה חשובה מדוע אנשים אינם מוציאים את כספם מקומית, היא פשוט בשל היעדר ידע על מקורות מקומיים מהיכן להשיג את הדברים. בשל כך באתר שלנו¹ אנו מציגים שיטה פשוטה ביותר להכנת מדריך עסקים מקומיים. כמובן שעם התפתחות הטכנולוגיה וכשאתרי אינטרנט יתנו מענה טוב יותר לכך, יהיה קל יותר לייצר מדריכים ולייצר נגישות למשאבים מקומיים. אנו מציעים כי את העסקים העיקריים שאתם מזהים תמקמו באופן פיזי על מפת האזור שלכם- עם החלטה מוקדמת לגבי מקרא צבעים לתצוגה. תוודאו להשאיר צבע בולט גם לצד השלילי של בתי עסק העומדים ריקים או עסקים בהם יש משאבים לא מנוצלים ההופכים פסולת.

ניתן להוריד מפה של אזורכם מהאינטרנט באתרים כגון וואלה מפות: <http://map.walla.co.il/ts.cgi> ואז אפשר להצמידה לקיר או לפרוס על שולחן גדול לצד הדלת לקראת בואם של המשתתפים. אפשרו

¹ האתר של מחברי החוברת הארגון new economics foundation בכתובת: <http://www.neweconomics.org/gen>

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

למשתתפים להשתמש במדבקות כדי לכתוב ולהצמיד את התוספות שלהם. בכל אחד מהפילוטטים שקיימנו הוחלט במקום לייצר מדריך עסקים מקומיים- כך שעבודת הכנה זו היא בסיס איתן לתוצר זה.

חומרי רקע להתכונן

כדי לעזור לאנשים להתכונן לתהליך של זיהוי נזילות כדאי לתת להם חומר רקע שיאפשר להם לראות

- את החלק שיוכלו למלא בסתימת הנזילה

- כי התהליך יהיה מועיל ולא מסובך מידי

- הם לא יראו כחסרי ידע מחד או יבזבוז את זמנם מאידך

באתר nef יש דוגמאות לכמה עלונים שניתן לתרגם או להתאים להקשר המקומי. יש שם גם תמונות רבות וחומרים נוספים בהם אתם יכולים לעשות שימוש באופן חופשי. ניתן לחילופין להשתמש במקרי המבחן מהנספח כדי להראות דוגמאות איך זה עובד במקום אחר.

לאילו החשים מספיק בטחון להשתמש בדוגמאות מספרייות- ניתן לעשות שימוש בתפיסת המכפיל המקומי – אך יש לדעת כי זה עשוי להרתיע חלק מהאנשים אם הם לא שולטים היטב במתמטיקה. למשל בעיר לימינגטון חילקנו עלון שכלל הסברים על אפקט המכפיל. הדבר הביא לפגישה את הכלכלן האחראי לפיתוח הכלכלי באזור; אך בה בעת הפך את נציג הפיתוח הקהילתי לחסר בטחון במשך היום. אם אתם מחליטים לעשות בו שימוש צריך להבהיר היטב שאין כל חובה לשלוט בעקרון כדי להשתתף בסדנה. לפני הסדנה שילחו לכל המשתתפים את חומרי הרקע שהכנתם. זה יעזור למשתתפים הרוצים לדעת עוד, להבין באופן עוד יותר ברור מה בכוונתכם לעשות ביחד.

הזמנת אנשים

הזמינו את כל בעלי העניין לאירוע, מספיק זמן מראש. מכתב נראה לא אישי מספיק לדרגת המחויבות שאתם מבקשים להבטיח. עדיף להזמין המשתתפים בפגישה פנים אל פנים או בשיחת טלפון. נסו לברר תאריכים נוחים עם מירב האנשים לפני קביעת מועד הסדנה, זה מעיד על הערכתכם ועד כמה אתם מעוניינים בהשתתפותם. מכיוון שאתם מצפים מרבים מהמשתתפים לקבל על עצמם מטלות בעקבות הסדנה, זה רעיון טוב שאנשים יהיו מודעים לכך מראש. עבור רבים זה גם יגביר את מידת העניין שלהם להצטרף.

משתתף מלידס הסביר כי זה אתגר אמיתי לנסות לכנס בחדר אחד אנשים עם אינטרסים ותחומי עניין שאינם משיקים. את תושבי המקום ובעלי עסקים קטנים קשה לחבר למושב כלשהו, אך בטח לא לדבר שמרגיש ערטילאי או לא רלבנטי. לכן חשוב לציין את הדגש שמושמ בסדנה על תכנון פעילות ותוצרים בשטח.

חשוב גם להדגיש בפני משתתף בעל עניין מסוים כי הסדנה לא תתמקד אך ורק בעניין החשוב לו אלא תהיה בעלת אג'נדה רחבה יותר. זה יסייע בהמשך למנוע ממשתתפים בולטים להתמקד רק ביוזמה מסוימת.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

בהייסטינגס למשל היה משתתף שמעוניין בשווקי איכרים. יתר המשתתפים חשו כי הדיונים על סתימת נזילות מתמקדים בעיקר בכלכלת המזון, בעוד שלמעשה מגזרים אחרים היו בעלי השפעה לא פחותה על הכלכלה המקומית של הייסטינגס כולה אך נותרו בצל.

אם יש קבוצה בעלת עניין שאתם מתקשים לגייס, אפשר להתארגן במיוחד. פרויקט סתימת הנזילות בפמברוקשייר החל בפילוט במילפורד אותו התכוונו להרחיב ל-15 אזורים נוספים בני כ-6 כפרים כל אחד. אך היה ברור שבכירי המועצה האזורית לא יוכלו להשתתף בכל אחד מהמפגשים, אז החליטו על מפגש מרכזי אחד משותף לכל האזורים לאיסוף כלל הרעיונות והיוזמות. בשלב שני הידע שנצבר שימש בכל אחת ואחת מהסדנאות ושיתוף הפעולה עם צוות המועצה נשמר.

ציוד

הדגמות שניתן לראות בעין עוזרות מאוד לאנשים לקלוט מה באמת קורה באזורם. יש לבחור הדגמות בזהירות לפי צרכי המשתתפים. סביר כי המועיל ביותר יהיה דלי, או אולי תמונה של דלי. באתר nef ישנן גם מצגות מחשב בהן ניתן לעשות שימוש ולהתאימן. **הפניה לחומר ישראלי נוסף**. לכל מושב נדרשים רעיונות אחרים כיצד להדגים דברים באופן הנראה לעין- הדגמות כאלה יש להכין מראש. ציוד נוסף שיידרש:

- גיליון נייר ומרקרים
- פתקיות הדבקה בכמות גדולה ובשלל צבעים (אדום וירוק ועוד כמה צבעים נייטרלים שלא מופיעים ברמזור...)
- סטיקרים קטנים (לכל משתתף 10 צהובים ו-5 אדומים וירוקים)
- עותק של נספח 5 לכל משתתף

קיום הסדנה

במהלך הסדנה האופן בו אתם בוחרים להפעיל את המשתתפים ולהציג להם את הנושא לפי צרכיהם, עניינם (ומה שנראה להם ככיף), הוא מאוד חשוב. אנו הצגנו מספר אפשרויות כדי שתוכלו לבחור את המתאימה להקשר שלכם.

מבנה הסדנה הוא כדלקמן. יש להתאים הזמנים לגודל הקבוצה, ומידת הביטחון בה הם מעכלים את הרעיונות. הבטיחו הפסקות בנות 10 דקות במהלך המושבים הארוכים יותר (ובהתאם לשעת היום בה מתקיימת הסדנה). בהתחשב בכך שרוב המשתתפים יפגשו לראשונה במהלך הסדנה הם יתעניינו בהיכרות ובמפגש החברתי ואם לא הקצבתם זמן בהפסקות לכך זה פשוט יקרה במהלך הסדנה עצמה! שימו לב להוסיף את זמן ההפסקה הנדרש לזמן המושב- בטבלה להלן מופיעים זמני העבודה נטו ללא הזמן המוקצב להפסקות.

מושב	תיאור	זמן בדקות
1	פתיחה והיכרות	30

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

90-120	היכרות עם הדלי הנוזל	2
60-90	היכרות עם גישות נוספות	3
הפסקת חובה להשוואת מידע		
90	תכנון פעילות	4
30	הסכמות איך לשמור על הפעילות	5
5-6 שעות		סך הכול

מושב 1: פתיחה והיכרויות (30 דקות)

הקדמה

המושב הזה כשמו כן הוא מציג את המשתתפים, מאפשר להם להרגיש יותר נינוחים- ומאפשר למאחרים להצטרף מבלי להרגיש שהם החמיצו משהו שהם לא יוכלו להשלים.

היסודות הם:

הצגת ההקשר (20 דקות)

יצירת קבוצות (10 דקות)

הצגת ההקשר

שלום לכולם. הציגו עצמכם ובקצרה את האג'נדה של היום – תוך אזכרה של הפסקת הצהריים והפסקות הקפה. אז תארו כמה מהסיבות שהקבוצה התגבשה – ומהי הסיבה העיקרית בגללה אתם סבורים שיש צורך לסתום את הנזילות מהאזור המקומי. אתם יכולים להסתייע במפה של הכלכלה המקומית (זו שליד דלת הכניסה, שהמשתתפים היו אמורים להסתכל עליה ולהוסיף לה כאשר נכנסו לחדר) כדי לעזור לכם להראות למה יש צורך לסתום כמה נזילות- ניתן לציין את החנויות הריקות, או אולי אלו שכבר כמעט לא מגיעים אליהן, או הפסולת של עסק מסוים.

אז אשרו מהו האזור הגיאוגרפי הרלבנטי. *בנספח 3*, דף העבודה השני מיועד לתהליך זה. אם לכל הנוכחים ברור מהו הגבול הטבעי של האזור, ניתן לעשות זאת במהירות רבה.

כעת עברו בחזר ובקשו מכל משתתף:

- להציג את עצמם
- למה הם מצפים מהסדנה (עשו רשימת ציפיות על גיליון נייר)
- לזהות דבר מסוים (מוצר או שירות) שהם קנו מקומית בשבוע האחרון
- לזהות שלושה דברים אותם קנו מחוץ לאזור

יצירת קבוצות

בשלב זה עליכם לחלק את המשתתפים לארבע קבוצות עבודה. ניתן לעשות זאת בשתי דרכים: או לעשות את כל הקבוצות מעורבות לחלוטין ובוחנות את כל הכלכלה המקומית, או לעשות קבוצה מעורבת אחת ועוד שלוש קבוצות של תושבים, עסקים ומחזיקי תקציבים מהמגזר הציבורי.

שלושת המגזרים הם דרך לשים תוויות על כל אלו להם יש כסף להוציא באזורכם. לאורך רוב הדרך של תהליך סתימת הנזילות אנו מתמקדים במגזרים אלה כשלוש ישויות נפרדות, ומנסים לייצר אסטרטגיות המאפשרות לכל אחד מהמגזרים להגדיל את כמות הכסף שהם מוציאים מקומית. המגזרים כאמור הם:

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

- עסקים (כל עסק שקיים באזור או מעסיק, או אפילו יכול להעסיק, תושבים מהאזור. עסקים כגון, חנויות, משווקים ויועצי שיווק, מנקים, רואי חשבון, חקלאים, יצרנים, מרכזי טלפוניה ועוד)
 - תושבים (אין מה להוסיף, כל מי שמגוריו באזור)
 - המגזר הציבורי (זה כולל תוכניות שיקום, בתי ספר, קופות חולים, המועצה, בתי חולים אם ישנם, טיפות חלב ושירותים נוספים)
- אם לא הצלחתם לגייס לפחות משתתף או שניים מכל מגזר ייתכן ועדיף להתמודד רק עם מגזר אחד או שניים. בחלק מהפיילוטים שקיימנו בחרו להישאר בקבוצות מעורבות ולהתמודד עם כל המגזרים ביחד-בקלאפמיל היכן שבחרו באפשרות זו הדבר אפשר מעבר מהיר לנקיטת פעולות (מתואר בנספח 1). לאלו המתכננים לקיים רק את מושבים 1 ו 2 של הסדנה (כדי לייצר אוריינות כלכלית) עדיף גם להישאר בקבוצות מעורבות.
- ככלל המלצתנו היא שעדיף ליצור קבוצה אחת מעורבת ועוד שלוש מגזריות, כל אחת בפניה משלה. יש לבקש מכל משתתפת לבחור את הקבוצה המתאימה לה. אם נוצר חוסר איזון מספרי אפשר לבקש ממשתתפים להצטרף לקבוצה שהם מכירים פחות טוב. בפילוט בלימינגטון לדוגמה היו כמה משתתפים שהם גם תושבי המקום וגם בעלי עסקים במקום, אז ביקשנו משניים מהם לעבור מקבוצת התושבים לקבוצת העסקים כדי לאזן מספרים- במושב המשוב בסיום יכלו כל המשתתפים להגיב ולתרום לרעיונות של כל יתר הקבוצות כך שבעלי שני כובעים יכלו לחבוש את שניהם. אם קבוצה מגיעה לגודל גדול מעשרה משתתפים כדאי לפצלה לשניים.
- סביר גם כי יהיו כמה משתתפים (לרוב מארגוני החברה האזרחית) שלא בטוחים באיזו קבוצה מקומם. מצאנו כי הם מוצלחים לרוב בתפקיד בעלי תקציבים במגזר הציבורי אף כשאין ברשותם תקציב (הם מאוד נהנים לרוב "לשחק" בעלי תקציב!), ודפוסי ההוצאה שלהם דומים לשל עובדי המגזר הציבורי. אך עליהם גם לעבוד צמוד לתושבים כך שהצטרפות לקבוצה זו גם היא מוצלחת על פי רוב. ניתן גם לבקש מחברי ארגונים להצטרף פשוט לקבוצות בהן חסרים משתתפים או כאלו שבהן נראה כי חלק מהמשתתפים זקוקים לעידוד כדי לקחת חלק פעיל בדיון.

מושב 2: היכרות עם הדלי הנוזל (120-90 דקות)

הקדמה

במרבית המקרים כדאי לדון בכל הכלכלה המקומית במושב זה. זו הגישה המועדפת אם אינכם יודעים מראש באיזו פעולה לסתימת נזילות תהיו מעוניינים, או אם אתם מחפשים תוכנית רחבה לסתימת מספר נזילות ביחד. זה מאפשר גם לאנשים בעלי עניין שונה לחקור את מה שמעניין אותם ביותר ובכך להניע מגוון יוזמות בכל האזור.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

אך יש קבוצות המגיעות לסדנת סתימת נזילות כשהם כבר יודעים שהם רוצים להתמודד לעומק עם נושא אחד מסוים. אם כבר ידוע איפה נמצא "הלב" של הקבוצה כדאי לשים שם את המיקוד מההתחלה. כך קרה לנו בפייולט בבריידפורט שם התושבים רצו להבין כיצד נעלם מהאזור הכסף שמוצא על רכישת מזון. הפורמט המוצע כאן מקיף את כל כלכלת המקום. אם ברצונכם להתמקד בדבר מסוים בצעו התאמות כנדרש.

יש ארבעה יסודות במושב זה:

1. ייצור רעיונות לגבי נזילות (35-55 דקות)
2. ייצור רעיונות לגבי פקקים אפשריים לסתימה (35-40 דקות)
3. ריכוז המידע (5-10 דקות)
4. דיווח לכל החברים במליאה (15 דקות)

ייצור רעיונות לגבי נזילות

א) לאחר החלוקה לקבוצות החלו לבצע היכרות עם הדלי הנוזל כמתואר בפרק 2. ניתן להפעיל גישה מעורבת של הדגמה רטובה כמתואר בבוקסה להלן (הוסיפו 20 דקות אם אתם הולכים על הרטבה). או ניתן להסתפק באיורים (שניתן להוריד באתר), או לעשות שימוש במצגת שיש שם. אך בהחלט אפשר להסתפק אפילו בציור גרוע של דלי על גיליון נייר בהצלחה רבה. בכל מקרה לכל קבוצה צריך להיות ציור כזה על גיליון נייר אליו יוכלו להצמיד פתקיות הדבקה. כשכל המשתתפים בארבע הקבוצות פונים אליכם, ובכל אמצעי הצגה בו בחרתם, הציגו בקצרה את הדלי הנוזל בכלכלה- הקפידו להדגיש שכאשר הדלי מלא לכולם בכלכלה המקומית יש מספיק כסף. הראו למשתתפים את החורים. ואז תשאלו **כיצד ניתן למלא את הדלי?** המשתתפים יצינו שתי דרכים: לשפוך פנימה מים מהר יותר או לסתום חלק מהנזילות (5 דקות).

משחק מים: גישת ההדגמה (20 דקות)

הדגמה פיזית של סתימת נזילות מערבת את כולם. יש לשמור על אווירה טובה ומשעשעת וזמן קצר, למנוע שעמום. השאירו שאלות והסברים להמשך. ניתן להשתמש בשקפים אבל הדגמה בשטח נשארת בזיכרון!

הרכיבים:

- דלי עם ידיים ומספר חורים קדווחים בתחתית ובגובה נמוך
- פלסטלינה מהסוג לתליית תמונות
- משפך השקיה מלא מים
- קערה גדולה לקליטת המים
- מטרייה קטנה של ילדים
- משפך גדול (מהסוג שמשמש להעברת שמן או דלק)
- יריעת ניילון (בסוף יש שימוש להגנות מלחמת המפרץ...)

- מגבות או מגבות נייר (לנפגעים בקרב...)
- פתקיות הדבקה
- גיליון נייר עם ציור של דלי
- מתנדבים (שלושה)
- מצלמה (לסחיטה עתידית של קולגות וכדי להוכיח שאפילו עובדי מועצה שמרנים משחקים- טוב, כמה מהם לפחות...)

המתכון:

הניחו יריעת הניילון על הרצפה והקערה במרכזה.

1) הדגמת מטריית הפיתוח – הכסף מעולם לא מגיע לאזור לו הוא מיועד

בקשו ממישהו להחזיק את המטריה כאשר הדלי תלוי מהידית שלה. המטריה פתוחה חלקית כך שהמים זולגים לא לתוך הדלי אלא לקערת האיסוף למטה. אנו מציבים את הקערה פשוט לקלוט את המים אך היא בהחלט יכולה גם לייצג את הפרברים והיישובים העשירים יותר מסביב לקהילה לה מיועד הפיתוח. בקשו ממתנדב נוסף לשפוך מים מהמשפך מעל למטריה. המים לא יכנסו לדלי ויזלגו מהמטריה ישר לקערה.

2) המשפך: המים מגיעים לדלי

זה יותר מלכלך: מישוהו צריך להחזיק ישירות בדלי, בשרוולים מופשלים, ונא להסיר שעונים. אדם נוסף מחזיק את המשפך, מכוון בדיוק מעל לדלי. מי שמחזיק את המשפך להשקיה יתלכלך פחות הפעם שכן המים נוזלים ישירות לתוך הדלי.

3) בקשו מאנשים לחשוב על דרכים לסתום את הנזילות בכלכלה המקומית, כדי למנוע מהמים / כסף לזלוג החוצה. ייבשו את הדלי ובקשו מאנשים לרשום את הרעיונות על פתקית הדבקה. אז הם יכולים לסתום את אחד מהחורים בדלי האמיתי עם הפלסטלינה ולשים את הפתקית עם הרעיון לשמירה על הדלי המצויר על הפליפ צ'ארט. הניסיון להצמיד את פתקית ההדבקה לדלי האמיתי נועד לכישלון...

4) משנסתמו כל החורים, כנסו את הקבוצה מחדש. הפעם המים זורמים דרך המשפך, לתוך הדלי ובמהרה ממלאים אותו עד גדותיו. המשיכו לשפוך! המים יכלו ליצור תנועת סיבוב בדלי, אך תמיד ייזלו למקומות אחרים. זה ממחיש שאין מדובר בגישת הסתגרות או בניסיון להשאיר את הכסף רק בקהילה. מרגע שיש די לכולם כל כסף המגיע פנימה יזרום הלאה לטובת קהילות נוספות, לאחר שהועשר מביקורו בקהילה שלנו.

לבסוף טיפחו לעצמכם על השכם – כעת אתם יודעים לאן אתם מכוונים, כעת האתגר הוא גם באמת לעשות את כל זה.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

כעת מבקשים מהמשתתפים להכין דלי נוזל משלהם. אם כל הקבוצות מעורבות רובן ייצרו דלי נוזל דומה. אם הקבוצות הן לפי מגזרים תצטרכו להתאים את ההדרכה בהתאם ותוכלו לצפות שכל דלי נוזל יהיה שונה למדי מהאחרים. בתחילת כל שאלה ציינו למשתתפים כמה זמן מוקדש לכל חלק.

- (ב) שאלו את המשתתפים **"כיצד זורם ככסף לתוך הכלכלה המקומית?"** (אם הם עובדים במגזרים בקשו לבחון כיצד מגיע הכסף למגזר שלהם). בקשו מכל המשתתפים לרשום את דעותיהם על פתקיות הדבקה בצבע שיבחרו. הדביקו אותן מעל לדלי המצויר על גיליון נייר. (5 דקות).
- הרשימה כוללת על פי רוב תשלומי קצבאות, הוצאות של המועצה, תיירות, הכנסות של חנויות, מענקים, תעשיות מסוימות, משכורות ומעסיקים גדולים, והשקעות מפעל הפיס.
- בקבוצה של המגזר הציבורי נכללים לעיתים התקציבים של בתי הספר, הוצאות של קופות חולים, איסוף פסולת, שיפור כבישים ותשתיות, פיתוח ושיקום מבנים, מנהלה ותקשורת, עובדי מועצה ועוד.
- (ג) כעת שאלו את המשתתפים **"כיצד זולג הכסף החוצה?"** (שוב אם הם עובדים במגזרים תבקשו לבחון כיצד זורם הכסף החוצה מהמגזר שלהם). אם הם בוחנים את האזור כולו הם בודאי יבחנו נקודות כגון:

- זליגה מתקציבים של תושבים, רשויות מקומיות, גופי קהילה ועסקים
- ההוצאות הפרטיות שלהם ושל מקום עבודתם
- ההוצאות של קבוצות נוספות שאינן מיוצגות בחדר

בקשו מהמשתתפים לכתוב את דעתם על פתקיות הדבקה מצבע שונה מהקודם, והדביקו אותם מתחת לדלי המצויר. (25 דקות)

ייצור רעיונות לפקקים אפשריים

(א) אפשר להתחיל מקריאה של הרעיונות לפקקים *בנספח 5* או אחד ממקרי המבחן של *נספח 1* (לפי המקרה המתאים לקבוצה שלכם). זה עוזר לתת לאנשים תמונה ולהתחיל לדמיין מה אפשרי (-5-10 דקות).

(ב) אז שאלו את המשתתפים **"כיצד אנו יכולים להשאיר כאן חלק גדול יותר מהכסף?"** (שוב אם עובדים במגזרים שיבחנו כיצד להשאיר חלק גדול יותר מהכסף של המגזר באזור). בקשו מהם להסתכל על כמה שיותר מהנזילות ולהציע דרכים שיאפשרו לסתום כל נזילה. רעיונות יכולים להיות מורכבים או פשוטים. ברמה הפשוטה ניתן לבחון אלו דברים ניתן להשיג מקומית שכיום אינם נרכשים באזור. ברמה מתקדמת יותר ניתן לבחון דרכים בהן ניתן להניע עסקים פרטיים או גופים חברתיים מקומית ולחזקם כדי שיוכלו בעתיד להתמודד טוב יותר על מכרזים. ייתכן ומשתתפים יזדקקו לעידוד מסוים לחשוב במונחים כאלה. אם לאחר כרבע שעה נראה כי הרעיונות מתחילים להתדלדל ניתן להוסיף כמה שאלות כדי להחיותם. להלן מספר שאלות אפשריות:

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

- אלו שירותים שניתנים כעת בידי המגזר הציבורי או הפרטי ניתן להעניק באמצעות אחד מגופי החברה האזרחית (שירותים כגון בילוי ופנאי, טיפול בפעוטות וילדים, איסוף אשפה, אחזקת מבנים ועוד)
 - במה ניתן לבצע רכישות מרוכזות כדי להקטין עלויות (דלק, תשומות חקלאיות וכד')
 - האם יש באזור משאבים שאינם מנוצלים במלואם או ננטשים כפסולת? האם וכיצד ניתן לעשות בהם שימוש טוב יותר?
 - האם יש באזור יוזמות או פרויקטים שניתן לפתח כדי לשפר את הכישורים והביטחון של מובטלים ולהחזירם למעגל העבודה?
 - במהלך משימה זו הזכירו למשתתפים להתבונן בנזילות שלהם ולראות אם יש עוד רעיונות לסתימה של נזילות כל שהן.
- בקשו מהמשתתפים לכתוב את הרעיונות שלהם על פתקית הדבקה בצבע שלישי ולהדביקם בתוך שטח הדלי המצויר (30 דקות).

איסוף המידע

בקשו מהמשתתפים לאגד את הפקקים עליהם חשבו לקבוצות- למשל כל הרעיונות להתחדשות הרחוב המסחרי ביחד, או כל הרעיונות הקשורים לאנרגיה ביחד. אז בקשו מהם להעביר המידע לגיליון נייר גדול באופן הבא: על כל נייר להיות מסומן איזה מגזר יצר אותו (למשל תושבים), אחרת בהמשך כשמאחדים רעיונות לא יהיה ברור על איזה מגזר לנקוט איזו פעולה. אף כי סביר שפעולות רבות ידרשו פעילות חוצת מגזרים, זה לא יהיה נכון בכל מקרה ומקרה.

שימו את כל הפקקים המקובצים בטור הימני ורק אז תנו למקבץ שם הולם בטור השמאלי. עשו זאת על ידי הדבקת הפתקיות על גבי גיליון הנייר, זה מבטיח שניתן יהיה להזיז את הרעיונות על פי הצורך בנוחות בהמשך (5-10 דקות). זה עשוי להראות כמו בבוקסה להלן (רק שהרעיונות על גבי פתקיות ולא כשורות טקסט כתוב).

רעיונות לפעולה (פקקים)	בעיות (נזילות)
<p>רכישת דלק מרוכזת</p> <p>תוכנית לאיגום רכבים (קאר פול)</p> <p>בידוד דירות</p> <p>שימוש בפסולת חקלאית (ביומסה) להפקת אנרגיה</p> <p>הקמת קואופרטיב להפקת אנרגיית רוח במקום</p>	<p>אנרגיה</p>
<p>תוכנית ניהול תחבורה</p> <p>שיפור חזות החנויות</p> <p>ביצוע סקר בין הקונים לגבי שאיפותיהם לרחוב המסחרי</p>	<p>התחדשות הרחוב המסחרי</p>

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

בנקודה זו כבר הענקתם לאנשים הבנה בסיסית טובה לגבי מה מנסה תוכנית סתימת נזילות להשיג. כך שאם יש אנשים שיכולים להגיע רק לחלק מהסדנאות, זה כנראה המושב החשוב ביותר להשתתפות. הסדנא שנתנה אליס קווין ל 150 חברי ארגוני קהילה בצפון אירלנד הסתפקה במושב בן שעה ורבע בלבד להצגת סתימת הנזילות. הכוונה הייתה להגביר את הביטחון בקהילות אלה בתקווה שיקבלו יותר שליטה על הכלכלה שלהן, ועם הזמן יחלו לסתום נזילות בעצמן. סתימת הנזילות הוצגה גם בכינוס כלכלי גדול של אירלנד כולה הנקרא פייסטה. בשבוע שלאחר הכינוס אחד המשתתפים כבר יצר קשר כדי לברר כיצד הם יכולים באזור שלו להתחיל לסתום נזילות.

דיווח חזרה למליאה

עם התכנסות כולם חזרה במליאה כל קבוצה מדווחת לאחרות על רעיונותיה. אם נותר די זמן ניתן לעשות זאת כהצגה של כל קבוצה. בהעדר זמן אפשר להסתפק בהצבת גיליון הנייר עם הדלי הנוזל (שכעת מופיעות עליו רק זרימות פנימה והחוצה) וגיליון הנייר עם הבעיות / רעיונות לפעולה במקום בולט.

מושב 3: בחינה של רעיונות נוספים (90-60 דקות)

הקדמה

לאחר שבחנתם לעומק את הכלכלה המקומית מנקודת הראות של דלי נוזל, ניתן להרגיש שאפשר לעבור ישר לפעולה. אך מניסיוננו זה לא תמיד מומלץ. יש סכנה שנתרו כמה וכמה אנשים בקהל שעדיין לא השתכנעו. אלה יזדקקו לשכנוע נוסף לפני שיתגייסו לנקיטת פעולה. סביר גם כי כמה רעיונות טובים עוד לא צצו כיוון שהדלי הנוזל לא מצליח לחשוף את כל הרעיונות המוצלחים. אז כעת הגיע הזמן לבחון רעיון או שניים נוספים המוצעים בפרק 2 כדי להעביר לצדכם אפילו את המשתתפים הציניים ולגלות עוד רעיונות פעולה. זה גם זמן מתאים להחליף קבוצות עבודה, ולהעניק למשתתפים הזדמנות לעבוד עם משתתפים אחרים אתם טרם עבדו (אולי כאלה שהם מסתדרים אתם טוב יותר מכאלה שהיו עמם בקבוצה בהתחלה).

למושב זה שלושה מרכיבים. המרכיבים הם:

1. יצירת קבוצות (10 דקות)
2. יצירת עוד רעיונות לפעילות (40-70 דקות)
3. דיווח למליאה (10 דקות)

יצירת קבוצות

השתמשו בשיטה המועדפת עליכם וחלקו את המשתתפים לארבע קבוצות עבודה שונות. ניתן פשוט להסתובב בחדר ולחלק מספרים מ 1 עד 4 ואז לכנס את מספרי 1 בפניה אחת של החדר ויתר המספרים ביתר הפינות. המטרה העיקרית היא להכניס את המשתתפים לקבוצה חדשה עם אנשים איתם טרם עבדו.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

שימו לב כי כל קבוצות העבודה כעת יבחנו את כל הכלכלה המקומית, כך שאין חשיבות למגזר אליו שייכים.

יצירת עוד רעיונות לפעילות

בשלב זה תשתמשו באחד או שניים (או אף שלושה אם הקבוצה מהירה במיוחד ונותר די זמן) מהרעיונות הנותרים בפרק 2 כדי לבחון הלאה עם המשתתפים את הכלכלה המקומית. יתר הרעיונות בפרק השני הם:

- השקיה (30 דקות)
- השקל המתגלגל (10 דקות)
- המטרייה והמשפך (30 דקות)
- מעגלי הוצאה (30 דקות)

המטרה היא לענות על תהיות שונות בקרב המשתתפים, לאפשר קיום שיחה ודיונים מקיפים יותר ולייצר עוד רעיונות לפעילות. שימו לב כי כל ארבעת רעיונות אלה עוזרים לשכנע משתתפים ציניים; אף כי השקל המתגלגל אינו מתאים ליצירת רעיונות חדשים, בעוד האחרים כן מתאימים. אין לנו המלצה באיזה רעיונות להתמקד כיוון שמניסיונו הרעיונות שקוסמים ביותר לחלק מהמשתתפים לא מעניינים אחרים ולהפך. בכל זאת נדמה כי במגזר הכפרי רעיון ההשקיה תופס טוב יותר (בייחוד אצל חקלאים!); בעוד שבאזורי שיקום שכונות המטרייה והמשפך תפסו טוב יותר. באזורים בהם השתתפו הרבה נציגי מועצה השקל המתגלגל הלך הכי טוב וכשהיה רוב לנציגי ארגונים, מעגלי הוצאה הלכו הכי טוב. עליכם לנסות להתרשם לפי קהל היעד באיזה רעיונות להשתמש. להלן כמה הצעות איך להשתמש ברעיונות עם הקבוצות שלכם.

השקיה

"כן שמענו על תחליפים ליבוא, וזה פשוט לא עובד, חייבים שתהיה תוכנית גדולה להשקעה פנימית"

אם שמעתם הערות מסוג זה מהמשתתפים שלכם, כדאי כנראה לבחון את רעיון ההשקיה. מטרת ההתמקדות ברעיון זה היא לגרום לאנשים לחשוב באמת על הזרימה של הכסף פנימה לתוך האזור שלהם וכיצד לגרום לכסף הזה לעבוד קשה יותר. זה מראה לכל הנוכחים כי הגישה מסייעת להשקעה פנימית להועיל יותר לחלק גדול יותר מהתושבים. בשום אופן לא מדובר בהפסקה של השקעות פנימיות. מדובר בהפקת מקסימום השפעה מהן. הגישה יעילה במיוחד באזורים בהם יש תלות גבוהה בזרימת הכנסה ממקור אחד או שניים בלבד - כגון הכנסות מחקלאות. אתם יכולים להציג את הגישה באמצעות שרטוט תרשימים בעצמכם או על ידי הורדת איורים מהאתר. אז הציגו את הנושא באופן בסיסי כמו בפרק 2 (5 דקות).

אז העניקו למשתתפים גיליון נייר עליו מצויר תרשים של תעלת השקיה פשוטה כמו בפרק 2. בקשו מהמשתתפים לציין את ארבעת הזרמים המרכזיים הזורמים אל הכלכלה המקומית שלהם. השתמשו בדליים הנוזלים שנוצרו במושב השני לסייע בשלב זה. המבחר יכול להיות זרימת הכנסות מתיירות, או

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

תשלומי קצבאות, או חברה גדולה למשל. ואז בקשו מכל קבוצה לבחור אחד מן התזרימים ובקשו מהקבוצה לסמן את התזרים שלהם על תעלת ההשקיה המרכזית. (5 דקות)

כעת בקשו מכל קבוצה לחפור מיני תעלות משנה מהתעלה המרכזית. משמעות הדבר היא אמצעים לעוד הוצאה חוזרת במקום של הכסף שממילא זורם אל הכלכלה המקומית בתעלה המרכזית. את הרעיונות יש לרשום על פתקיות הדבקה מצבע שלא שימש עד כה ולהדביקם על תעלות המשנה על הנייר של תרשים ההשקיה. (10 דקות)

בחנו איזו תמיכה, הכשרה, זמן או כסף נדרשים כדי להפוך את הרעיונות למציאות. רשמו גם דברים אלה על פתקיות מאותו הצבע והדביקו גם אותן על תעלות המשנה או אתי החפירה. ייתכן וחלק מאלה יהיו רעיונות בפירוט רב. (5 דקות)

כעת רכזו את כל הפתקיות החדשות על הנייר של בעיות / רעיונות לפעילות. (5 דקות)

מטריות ומשפכים

"סתימת נזילות זה פשוט קנייה מקומית של תושבי המקום או אולי גם העסקים."

עובדי תוכניות השיקום מחויבים תמיד לשיפור הכלכלה המקומית, אך נתקלנו ברבים מהם שלא היו יצירתיים במיוחד בתקציבים שלהם כפי שהיו יכולים אולי להיות. פעמים רבות הם אינם מצליחים לראות כי גם בכספי המגזר הציבורי ניתן לעשות שימוש באופן כזה שינצל עד המקסימום את גלגול הכסף בתוך הכלכלה המקומית. הם מציינים את המגבלות החוקיות בתחום הרכש והמכרזים- אך לרוב הם לא ביצעו כל מחקר לבחון כיצד ארגונים אחרים הצליחו להיות יצירתיים בתוך המגבלות הללו. כך שאם קיים פרויקט שיקום באזורכם בעל תקציב שיקום משלו, חשוב להציג את המטרייה והמשפך למשתתפים שלכם.

כדאי להשיג עותק של תוכנית השיקום עוד לפני קיום הסדנא, כדי לסייע למשתתפים שאינם מצויים די בפרטים שלה. כדאי גם להודיע מראש לעובדי התוכנית שמשתתפים בסדנה שאתם תזדקקו לידע הייחודי שלהם במושב זה, אחרת הם עשויים להרגיש ש"נזרקו לזירה" בהפתעה ויתקשו לשתף פעולה. אם ביצעתם הדגמה רטובה במושב השני סביר כי כבר ביצעתם את ההקדמה הבסיסית לרעיון זה. אם לא ניתן שוב או להשתמש באיורים מהאתר או לשרטט תרשים משלכם. אז הציגו למשתתפים את הרעיון הבסיסי כמתואר בפרק 2. (5 דקות)

בקשו מהמשתתפים לאתר ארבעה תחומים של תקציב השיקום (כגון מניעת פשיעה, הכשרות ולמידה, תעסוקה, דיור וכ"ו). כמו כן בקשו מכל קבוצה לבחור פרויקט מסוים המבוצע באחד מתחומים אלה (כגון שיפוץ חצר בית הספר או הוספת שוטר מקוף באזור עם מכת פשיעות). (5 דקות)

כעת בקשו מכל קבוצה לתכנן משפך לזרם המימון. המשמעות היא לזהות כיצד כל פרויקט יכול להיות מבוצע באופן שינצל עד תום את ההוצאה של הכסף באזור על ידי שימוש נוסף להעסקת אנשים או שימוש בחומרים או שירותים מקומיים. בחנו איזו תמיכה, הכשרה, זמן או כסף נדרשים כדי להפוך את הרעיונות למציאות. מה יהיו ההשלכות התכנוניות (למשל הצורך להוציא את הכסף באופן איטי יותר כדי שניתן

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

יהיה להכשיר אנשים מהמקום, או ליצור התארגנות מקומית כדי להתמודד במרכז וכד')? רשמו את הרעיונות על פתקיות הדבקה בצבע שנבחר לרעיונות גם אם הם רעיונות פרטניים ומורכבים. (15 דקות) כעת רכזו את כל הפתקיות החדשות על גליון הנייר של בעיות / רעיונות לפעילות. (5 דקות)

השקל המתגלגל

"נראה לי קצת לא רציני", או"עוד פעם כלכלה אלטרנטיבית?"

אם נדמה כי המשתתפים בעלי ההשכלה הכלכלית או אנשי העסקים המקומיים זקוקים לשכנוע נוסף כדי להשתכנע בגישת סתימת הנזילות, כדאי להקדיש את המושב לרעיון השקל המתגלגל ודרכו להסביר את רעיון המכפיל המקומי. כדי לעשות זאת אנו מציעים שעוד לפני קיום הסדנה תכינו את הטבלה המפרטת את המכפיל מפרק 2 על גבי גליון נייר גדול. הכינו מבעוד מועד גם מבחר מטבעות ושטרות המצטרפים למספר עגול- למשל 10 שו המורכבים ממטבע של 5, מטבע של 2, 2 מטבעות של שקל ו 21 מטבעות של חצי שקל. וכן שטר של 100 שו בפירוט דומה. בדוגמה להלן נתייחס ל 10 שו. התסריט הזה מנסה להסביר כיצד זורם כסף מאדם אחד לשני – הרגישו חופשיים לעשות שימוש באנשים שונים או סכומי כסף שונים.

התחילו בהעברה של הכסף שהכנתם לאחד ממשתתפי הסדנה.

גלו למשתתפים כי האדם הזה הוא ראש העיר המקומי שהוציאה 2 שקלים מהסכום מחוץ לאזור אך את יתר 8 השקלים היא הוציאה אצל הספר המקומי. כעת בקשו מ"ראש העיר" המקומי להעביר 8 שקלים למשתתף אחר שהוא כעת "הספר המקומי". ציינו בפני המשתתפים כי ראש העיר הוציאה מחדש 80% מכספה באופן מקומי, כך שהיא התבררה כאדם טוב להעביר אליה את הכסף. ספרו למשתתפים כי לספר היה יום לא טוב אז הוא הוציא 6 שקלים על שוקולד שהוא רכש מסופר לא מקומי – אך הוא נתן את 2 השקלים הנותרים לבנו כתמורה על עזרתו בניקיון הבית. כעת בקשו מ"הספר" להעביר 2 שקלים למשתתף נוסף שהוא כעת "הבן". ציינו בפני המשתתפים שביום זה הספר התברר כאדם שלא טוב היה להעביר לידיו את הכסף, כיון שהוא הוציא רק 25% מכספו מקומית. ספרו למשתתפים כי הבן אוהב להוציא כסף רק על משחקי מחשב. את אלו ניתן לרכוש רק באינטרנט. כל הכסף יוצא מן האזור כך שלבן מתברר ממש לא היה כדאי להעביר את הכסף. כעת הראו כיצד מה 10 שו שקיבלה ראש העיר נוצרה הכנסה של 8 שו לספר ועוד 2 שו הכנסה לבן. כלומר מה 10 שו נוצרו 10 שו נוספים לקהילה, כלומר 20 שו בסה"כ. זהו מכפיל של 2. לבסוף הראו למשתתפים את גליון הנייר של המכפיל אשר הכנתם מראש המראה את הבדלי דפוסי ההוצאה של ה 80% לעומת ה 20%, כמתואר בפרק 2. סביר כי חלק מהמשתתפים לא יבינו את החלק הזה – אבל הם יקלטו את הכסף הסובב בחדר ודי לנו בזה. הותירו זמן לשאלות ודיון. יהיו כאלה בודאי שינסו להראות כי המכפיל לא מראה עד כמה חשובים עסקים מסוימים, כמו סניף גדול של רשת סופרמרקטים, לתושבים המקומיים. אחרים עשויים להראות כי עסקים גדולים מאוד אולי לא מוציאים אחוז גדול מהכנסתם מקומית אבל הם בכל זאת בעלי השפעה חשובה על הכלכלה המקומית. יש אמת בשתי הטענות. השקל המתגלגל והמכפיל אכן מראים את ההשפעה על

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

הכלכלה המקומית מזוית אחת בלבד, ונכון הדבר שיש לקחת בחשבון גם נושאים נוספים כשדנים בערכה של יוזמה מקומית.

מעגלי הוצאה

"אני אוהב את הסופר שלי – אני לא רוצה לחפש כל דבר בחנויות המקומיות וגם סתימת נזילות היא

פרוטקציוניזם

אם שמעתם טענות כאלה במושב 2 אז בחינה של מעגלי ההוצאה תעזור למשתתפים לראות כי המשמעות של סתימת נזילות היא לא רכישה מקומית של כל דבר, אלא פשוט יותר דברים ממעגלי הוצאה קרובים יותר.

ניתן להציג זאת על ידי ציור מעגלים תוך הצגת הנושא באופן בסיסי, כמתואר בפרק 2. (5 דקות)
תנו לכל קבוצה גיליון נייר עליו מצוירים שלושה מעגלים גדולים אחד בתוך השני – כמו בתמונה בפרק 2. בקשו מכל קבוצה לזהות מבחר דברים שהם רוכשים מכל אחד משלושת המעגלים. רשמו אותם על פתקיות הדבקה צהובות והדביקו למעגל המתאים. (10 דקות)
כעת בקשו מכל קבוצה לזהות דרכים בהן יוכלו להעביר חלק (לא את כל) מהדברים למעגל קרוב יותר. באזורים כפריים למשל, אפשר לעודד אותם לחשוב על מוצרים מקומיים המעובדים במקום אחר ואז מיובאים חזרה למקום ייצורם. או באזורי עיר ניתן לחשוב על מחזור ריהוט או מוצרי חשמל במקום יבוא שלהם. רשמו את הדברים על פתקיות הדבקה אדומות והדביקו במעגל הקרוב יותר אליו הועברו. (10 דקות)
כעת קבצו את הפתקיות האדומות והצמידו לגיליון הנייר של בעיות / רעיונות לפעולה. (5 דקות)

דיווח למליאה

כל קבוצה מדווחת לבסוף במליאה לקבוצות האחרות על ממצאיה. אם יש די זמן כל קבוצה יכולה לתת מצגת קצרה. אם אין די זמן ניתן פשוט להציג את גיליון הנייר של בעיות / רעיונות לפעולה של כל הקבוצות לקבוצות האחרות. (10 דקות)

מושב 4: תכנון פעולות לסתימת נזילות (90 דקות)

הקדמה

מושב זה הוא חיוני אם רוצים שאחרי הסדנה יגיע גם שלב המעשה. בלעדיו לא תהיה דרך מוסכמת להמשך ואז הרבה פחות סביר שפעילות לסתימת נזילות אכן תתרחש. בלידס מושב זה לא התקיים ואנשים יצאו בתחושה שהכול נותר פתוח והתוצרים תלויים באוויר או שאינם די פרטניים לפעולה. במרבית הפיילוטים שביצענו המושב הזה יצר את האווירה הכי מחושמלת בחדר – כשאנשים נכנסים לדיונים סוערים לגבי סדר העדיפויות הרצוי. בסדנאות המחולקות לשני ערבים נדמה שרמת האנרגיה

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

נופלת לאחר הערב הראשון כאשר נוצרים רעיונות רבים אך הסכמה לא הושגה. אך על דאגה – ברגע שמתחילים לתכנן פעולות רמת האנרגיה נוטה לקפוץ חזרה!

בכניסה למושב זה יש לנו שיעור חשוב מאחד מהפילוסופים שלנו לחלוק איתכם: בסתימת נזילות, כל הרעיונות הם רעיונות חשובים. פעמים רבות הם מתפתחים נדבך על נדבך כאשר פעולות מסוימות תלויות בביצוע פעולות אחרות. למשל הקמה של קואופרטיב לשרברבים באזור עשויה להתברר כלא ריאלית עד שלא הוקמה תוכנית הכשרה מקצועית בתחום. או תוכנית לקניות בחנויות מקומיות שתלויה להצלחתה בתוכנית לשיקום חזות הרחוב המסחרי.

יש לזכור כי קל לבזבז המון זמן על התמודדות עם נושאים המשפיעים על הכלכלה באופן עקיף (עומסי תנועה, פשיעה, חזות הרחוב) מבלי לראות השפעה כלשהי על זרימת הכסף! זה יכול להיות מאוד מבאס. עם הזמן זה עשוי לחסל הרבה מהאנרגיות שנוצרות בסדנה.

אז כדי להשיג שינוי אמיתי בטווח זמן סביר אנו מציעים שתעודדו את המשתתפים לתת עדיפות לרעיונות הישירים ובני השגה של סתימת נזילות – אלה שיכולים להביא במהרה לשינוי שאנשים ירגישו בכיסם על פני הרעיונות שדורשים תכנון אסטרטגי במישורים שונים. בהמשך יהיה קל יותר להתקדם לקראת הרעיונות היותר מרחיקי ראות לאחר שהשגתם כמה ניצחונות מקומיים.

המרכיבים של מושב זה הם:

1. איסוף המידע (במהלך הפסקת הקפה שלפני מושב זה)
2. הצבעה על סדר העדיפויות (20 דקות)
3. הסכמה על סדר העדיפויות (15 דקות)
4. הגעה להסכמה בקבוצות העבודה הנושאות כיצד ממשיכים הלאה (40 דקות)
5. דיווח למליאה (15 דקות)

איסוף כל המידע

אנו מתחילים מושב זה בהפסקה! משתתפי הסדנה יהיו זקוקים להפסקה לרישות חברתי והמנחים, אולי בעזרת מספר משתתפים, זקוקים לזמן לאסוף את כל המידע מגיליונות הנייר המסומנים כבעיות / רעיונות לפעולה. חייבים לאסוף את המידע בגלל שכמעט ודאי שיהיו כפילויות בין הגיליונות השונים.

ראשית את גיליונות הנייר המסומנים בתושבים, עסקים ומגזר ציבורי (כלומר אלה שהוכנו במושב הדלי הנוזל) צריך לסמן ת' ע' ו מ' בהתאמה על פתקיות ההדבקה שלהם- זה מבטיח שגם אם אתם מסירים את הפתקיות מגיליון הנייר ניתן עדיין לשייך את הרעיון המופיע בהם לסקטור המתאים. (3 דקות)

עכשיו צריך להצמיד את הגיליונות לקיר ולהתחיל להעביר פתקיות מגיליון אחד לאחר בו מופיע מידע נוסף על אותו נושא. זה לא צריך להיות קשה שכן כל קבוצה כבר הייתה אמורה לרכז את הפתקיות לפי נושאים, ולתת להם שם בעמודת ה"בעיות". סביר כי בכמה גיליונות יוזכר הצורך במידע רב יותר על תוצרת מקומית, או צעדים שיש לנקוט להפחית צריכת אנרגיה. (7 דקות)

איסוף נושאים מקרה המבחן של הייסטינגס

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

בהייסטינגס אספו את המידע תחת כמה כותרות עד שהסכימו בסוף לאיחוד תחת שמונה תחומים עיקריים. בכל תחום נאסף המידע שהיה רלבנטי לגביו אנו מציגים כאן רק הצצה למידע שנאסף בכל תחום:

- מזון: ירקות אורגניים קפואים מיובאים, בית הספר המקומי לבישול לא עונה על צרכי המסעדים המקומיים ורעיונות נוספים. סדנת המשוב עסקה בחקר הנושא יותר לעומק.
- ריהוט: החנויות המקומיות לא ענו על צרכי כולם וחלק גדול מהרהיטים הגיע אליהן מחוץ להייסטינגס.
- אלקטרוניקה ואינטרנט: הייסטינגס זקוקה לשפר את התשתית הטכנולוגית שלה כדי לשפר את העסקים ברשת, קיים לפחות משקיע פנים אחד שביקש יותר תשומות מקומיות להיי טק משהצליח למצוא.
- מיחזור: הזדמנויות עסקיות מבטיחות קיימות במיחזור אופניים, מוצרי חשמל וקומפוסט.
- מקצועות חופשיים: מצאי גדול של עורכי דין, רואי חשבון, אנשי שיווק, ארכיטקטים ועוד במקום אך שירותיהם לא מנוצלים.
- תקשורת / אומנות / תרבות: שם טוב למקום ברמה הארצית אך החשיפה לבני המקום נמוכה.
- מדיניות רכש: העדר מדיניות רכש אחראית לכך ששירותי הרווחה, שירותי החינוך ושירותי הסעדה אחרים מספקים ארוחות הנרכשות מספקים מחוץ להייסטינגס. זאת למרות שבהייסטינגס קיים בית ספר מוביל לבישול המכשיר רבים למקצועות ההסעדה.
- אתגרים משותפים: תחבורה, הכשרה, תכנון, מדיניות ותשתית טכנולוגית לקויה.

הצבעה על סדר העדיפויות

כעת משרוכז המידע כדאי לעודד את המשתתפים להתחיל לחשוב ולדסקס את הפעולות שהם מעוניינים לנקוט בשטח. השלב הבא לכן הוא הצבעה על סדר העדיפויות. זכרו כי הקבוצה שלכם עשויה להעדיף להמשיך באיסוף מידע או לקיים התייעצות רחבה יותר על התהליך ובמקרה זה הם יחזרו לדון בסדר העדיפויות יותר לעומק בהמשך. אך אין להסיק מכך שאפשר לדלג על הדיון כעת – אנו גילינו כי בסדנה הראשונה חשוב מאוד לערב את המשתתפים בהחלטות אמיתיות לגבי פעולות לסתימת נזילות שאכן יבוצעו. זה עוזר מאוד לקבע את סתימת הנזילות כפתרון פרקטי בעולם האמיתי ולהפכו לכלי ממשי למשתתפים. אחרת אנשים מרגישים שזו עוד סדנת דברת / ברברת בלי השלכות מעשיות.

מעבר לכך רבים מהרעיונות יהיו כאלה שניתן ליישם מיידית אז למה לעכב את ביצועם? יש דרכים רבות להחליט לאיזה רעיונות לתת עדיפות. אתם יכולים לנקוט בכל גישה המתאימה לכם. בבוקסה להלן מוצגת גישה אחת שעשויה להתאים להקשר שלכם. העניקו די זמן לחלק הזה שכן לאנשים דרוש זמן לתפוס את הביטחון להתחיל להציב את הנקודות האדומות שלהם.

עודדו את המשתתפים לפחות בהתחלה להשקיע את מירב האנרגיה שלהם למספר מצומצם של הרעיונות המוחשיים ביותר העשויים להראות כבר בטווח הקצר או הבינוני את ההשפעה שיכולה להיות לקבוצה על

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

הכלכלה המקומית. כלומר להתמקד בשלבים הראשונים בפקקים ישרים ופרקטיים (כגון תמיכה או הוספת ערך מוסף למוצר קיים או יצירת מוצר חדש; יצירת אלפון של העסקים המקומיים, או יצירת קשר בין משקיע פנים לעוד עסקים מקומיים). הם יוכלו בהמשך לחזור על אותם נושאים הדורשים גישה אסטרטגית ברמות שונות (כגון פיתוח הרחוב המסחרי או יצירת תרבות של יזמות).

הצבעה בנקודות

הצמידו את כל גיליונות הנייר של בעיות / רעיונות לפעולה על גבי לוח (הקפידו שיופיעו גם אלה ממושב 2 וגם ממושב 3). תנו למשתתפים 10 נקודות צהובות ובקשו מהם להצמידן לרעיונות שנראים להם חשובים – הם יכולים להצמיד את כל הנקודות לנושא אחד בלבד אם רק הוא חשוב בעיניהם או לפזרן על פני כל הנושאים. כעת העניקו למשתתפים נקודות אדומות לרשום עליהן את שמם ולהצמידן לכל נושא אותו הם יהיו מוכנים להוביל; ונקודות ירוקות לרשום שמם עבור כל נושא בו הם יהיו מעוניינים לקחת חלק. הנושאים שיהיו בראש סדר העדיפויות יהיו אלה להם יש את מירב הנקודות וגם נציגים בחדר שהביעו נכונות להוליכם. לנושאי מפתח אחרים (עד עשרה) ללא צוות מנהיגות מזוהה יש להצמיד נקודה אדומה ללא שם עליה.

הסכמה על סדר העדיפויות

כאשר המשתתפים נמצאים מול גיליונות הנייר:

1. סיקרו ביחד את הנקודות שהוצמדו ל גיליונות הנייר במהלך ההפסקה. אם יש לפחות נקודה אדומה אחת (עם שם עליה) ועוד כמה נקודות ירוקות אז אתם יודעים שכבר יש הסכמה לגבי פעילות בעקבות הסדנה. בקשו מהקבוצה לאשר כי אכן זו הרגשתם – ואז עברו להחלטה הבאה. אך אם לאחר ההצבעה גיליתם כי אין נקודות אדומות ומעט נקודות ירוקות, אז כנראה אין הסכמה כללית להתקדם הלאה עם הגישה הזו. (זה מעולם לא קרה בפיילוטים שקיימנו, אך עליכם להיות מוכנים לכל אפשרות!) בקשו מהמשתתפים לאשר שאכן זה המצב, ואם זה אכן כך אז הפסיקו את הסדנה בשלב זה. כדי לעשות זאת אנו מציעים כי תציגו את "אתגר האחוז הנוסף". כלומר לבקש מהמשתתפים לאחר הסדנה לבחון תקציב שברשותם כדי לראות אם הם יכולים להסיט אחוז אחד ממנו להוצאה באזור. אם כל בעלי התקציבים באזור יבצעו שינוי כזה לדבר תהיה השפעה – זהו גם נושא פשוט ומוחשי שמשתתפים יוכלו להציג לחברים לעבודה או לבני משפחה. כדאי אולי גם להקצות זמן נוסף ללמוד למה לא היו נקודות אדומות. האם אנשים פשוט עסוקים מידי, ספקניים מידי או נטולי כישורים?
2. זהו את הנושאים בעלי התמיכה הרבה ביותר על ידי הפרדת אלו להם יש נקודה אדומה (שמית או נטולת שם).

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

3. שאלו כל אחד מאלו המופיעים בשמם על נקודה אדומה אם יהיו מוכנים להוביל פגישת הכנה של קבוצת עבודה על הרעיון לפעולה או הנושא במושב הבא. תנו להם גיליון נייר ובקשו מהם לרשום את הבעיות / רעיונות פעולה העיקריים בנושא אליהם הצמידו אנשים את נקודותיהם. אם היו כאלו שהסכימו להוליך יותר מקבוצת עבודה אחת תצטרכו לבקש את אחת מהנקודות הירוקות של קבוצה זו לשמש כמוליך במושב הבא.
4. היכן שאין נקודות אדומות, שאלו את אחת מהנקודות הירוקות האם יסכימו לשם כמוביל זמני לקבוצה, עד שימצא מישהו שיסכים לקחת על עצמו את ההובלה. תנו להם גיליון נייר ובקשו מהם לרשום את הבעיות / רעיונות פעולה העיקריים בנושא אליהם הצמידו אנשים את נקודותיהם.
5. לבסוף לגבי כל הנושאים להם יש נקודות ירוקות בקשו מהמופיעים בהם לדעת אם זה בסדר מבחינתם להשאיר את הנושא לא מטופל בינתיים. ציינו כי ניתן יהיה לשוב לנושאים אלה לאחר שטופלו הנושאים שקודמים להם בסדר העדיפויות. ייתכן ותגלו כי חלק מהנושאים כה חשובים עד שיש מבין הנקודות הירוקות שייקחו על עצמם לנסות לעורר עניין רחב ועמוק יותר בנושא. במקרה אחד כך היה בקרב הנקודות הירוקות בכל אחד ואחד מהנושאים!

הגעה להסכמה כיד להמשיך הלאה

התפזרו בחדר לקבוצות העבודה לפי נושאים. שימו לב כי משתתפים בודאי הציבו יותר מנקודה אדומה וירוקה אחת כך שהם צריכים להכריע לאיזו מהקבוצות שלהם להצטרף. הם צריכים להחליט לעצמם או ניתן לאפשר בזהירות לאנשים לקפוץ בין קבוצות. יהיו ודאי גם משתתפים שלא שמו כל נקודה ירוקה או אדומה. הבהירו להם כי אין חובה להצטרף לפעילות עתידית אך גם כך כדאי שיצטרפו לאחת מקבוצת העבודה במושב זה לסייע בהקמתה.

שימו לב כי אינכם מנסים לייצר תוכנית פעולה לכל 'רעיון פעולה' שקיים בתחום שלכם אלא רק לציין מה יקרה הלאה. ייתכן כי צריך לבצע סקר שוק או לקיים התייעצות רחבה יותר או לקבוע תאריך לפגישה פורמאלית של קבוצת העבודה בנושא או לבחון את חוקיות הרעיון וכד'. אך היזהרו מ"פעילויות הכנה" שרק נועדו לדחות פעולה אמיתית. החשוב מכל זה שמישהו ייקח אחריות להובלת הנושא שייקבע לוח זמנים ויהיה ברור לכולם מהו התוצר המבוקש ולמה. ניתן להכין גיליון נייר עם הכותרות:

רעיון	פעולה מוסכמת	המוביל הוא	המשתתפים הם	לוח הזמנים הוא

אם הקבוצה שלכם מסופקת מהתמקדות ברעיון קיים או שניים שהם ברורים ובני השגה, זה בסדר. אך אם הזמן עשוי להתברר כי הקבוצה מעוניינת להתחיל לבנות אסטרטגיה רחבה יותר. למשל אם קבוצתכם בוחנת כותרת כללית מסוימת ניתן לבחון כיצד להתמודד עם נושאה במישורים שונים. בהייסטינגס למשל

נוצרו רעיונות לפקקים נוספים לנזילות בתחום המזון על ידי שימוש בטכניקת SWOT² על כלכלת המזון המקומי. כך נוצר אלפון המזון המקומי, נוצר הקשר בין בית הספר לבישול למסעונים המקומיים ונולד עסק מקומי לייצור ירקות אורגניים קפואים לאחר שזוהתה דרישה מקומית להם. לחילופין ניתן לזהות את הסיבות השונות, מדוע הנושא הוא מאתגר (כגון מה הן הסיבות לחולשה של כלכלת המזון בהייסטינגס) ואז לנסות לפתח אסטרטגיה שתענה על כל אחת מהחולשות.

דיווח למליאה

כל קבוצה מציגה במליאה את רעיונותיה ליתר הקבוצות. כשיש זמן יציגו הקבוצות את הנושא בהעדר זמן די בהצגת הגיליון נייר במקום בולט.

מושב 5: הסכמות איך לשמור על הפעילות (30 דקות)

הקדמה

סתימת הנזילות אינה סתם סדנה חינוכית מהנה. הם סדנה שמביאה לתוצאות – בתנאי שניתן לשמור על המומנטום בשלבים המכריעים שלאחר הסדנה. אך היזהרו כי אם לא תכינו שלב זה המשתתפים ירגישו לא בנוח. הם יתחילו לחשוש שדברים לא יקרו באמת. בפייולט לא מזמן שכחנו לתכנן איך לשמור על הפעילות ותושבי הקהילה הרגישו אי נחת עד שנקבע תאריך לפגישת תיאום ראשית. הם ידעו כי קבוצות העבודה הנושאיות יפגשו לפחות פעם נוספת וכיצד יופץ הדו"ח אבל הם גם ידעו שהתנופה תלך לאיבוד אם הם לא יפגשו שוב כולם יחד בעתיד הקרוב. אז כיצד ניתן לשמור על התקדמות? מעבר לפעולות הפרטניות עליהן סוכם בסדנת סתימת הנזילות, יהיה עליכם לקבל מספר משימות נוספות. ביניהן:

- המשך איסוף מידע על נזילות ופקקים אפשריים באזור גם כדי לייצר רעיונות נוספים לפעולה וגם כדי לערב אנשים נוספים
- העלאת מודעות
- ולבסוף יצירת קבוצה לתיאום כל הדברים הללו שתוכל להעניק תמיכה לטווח הארוך יותר ולייצר תדמית לתהליך כולו

פרקים 4, 5 ו 6 מעניקים הדרכה לכל אחד מנושאים אלה. פעולות המשך אלה עשויות להיוותר באחריותן של קבוצות עבודה קטנות יותר. או שעשוי להסתבר כי אתם יכולים במהירות להגיע לרעיונות ראשוניים על כך עם סיום הסדנה. ניתן לקבל החלטה פורמאלית במושב הסיום של הסדנה – או אם לאנשים לא נותר יותר כוח ייתכן והם יכולים להיפגש שוב לפגישה לא פורמאלית בקפה המקומי להחליט מה הלאה. הדבר החשוב הוא שכל משתתפי הסדנה יהיו מודעים להחלטות שהתקבלו בנושאים אלה – ושכמידת האפשר הם יהיו מעורבים בקבלת ההחלטות.

² SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

כשזה הושג הקבוצה יכולה להעניק לעצמה תפיחה על השכם ומחיאות כפיים. קורס בכלכלה נמשך לרוב 3 שנים!

פעילות

4: תיאום התוכנית

הקדמה

סתימת הנזילות תלויה בקבוצות העבודה כדי שדברים יקרו בשטח. אלו זקוקים להרבה עידוד ומידות ראויות של תמיכה. ניתן ל"הרוג" קבוצת עבודה עם עודף תמיכה כמעט באותה הצלחה כמו עם העדר תמיכה, בדיוק כמו שהורגים עציץ עם יותר מידי השקיה כמו עם פחות מידי. כמו במקרה של הסדנה להוציא את המיטב מקבוצת עבודה זו אומנות בפני עצמה. בפרק זה אנו מציעים מעט מידע שעשוי להיות שימושי להמשך מעקב אחרי סתימת נזילות.

חמשת הכללים המנחים העיקריים לקבוצות עבודה הם:

- אל תניחו כי קבוצת העבודה כוללת אך ורק חברים שהתנדבו במהלך הסדנה. יתכן ויש אנשים או ארגונים המעוניינים להשתתף או שהשתתפתם חשובה להבטחת הצלחה.
- יש קבוצות שדינן לא להצליח כיוון שאנשים מאבדים התלהבות כאשר נעשה ברור במה כרוכה המשימה. הבהירו כי זה בסדר לקחת פסק זמן או אף להחליט על התפזרות. זה עדיף על קבוצה שזלעת שרק גוזלת מהאנרגיה של קבוצת הליבה.
- משאבים נוספים מסייעים כאשר האנרגיה מתחילה להתדלדל – לעיתים די בחפיסת ביסקוויטים והכרזה על הפסקת תה. אז נסו לארגן מראש קופה קטנה לשלבים הראשונים של פעולת סתימת הנזילות שלכם.
- אם אתם ארגון מקומי קטן עשוי להיות לכם קשה להמשיך להתקדם ללא תמיכה מתמשכת של גוף פיתוח או רשות האחראים על אזורים. הם יכולים להעניק לכם עצות, עידוד, גישה לתורמים ומממנים, לסייע בפתיחת דלתות מול דרגים בכירים – אתם תוכלו לדבר כשהפעולה נתקעת, או אם מצב הרוח מתחיל להתדרדר.
- אם אתם מחליטים בשלב כלשהו להפוך את פעולת סתימת הנזילות שלכם לתוכנית עבודה מתמשכת העשויה להימשך שנים הרי שאז כדאי להירשם מבחינה פורמאלית כעמותה, ספק שירותים מוכר או בצורת התארגנות המתאימה למקרה. הרישום הפורמאלי יסייע בבקשות מענקים או ביצירת תפקידים נושאי שکر.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

שאלות שיש ללבן

יש דרכים רבות להתגלגל הלאה והדרך המתאימה ביותר עבורך צפויה להשתנות עם הזמן. החשוב ביותר הוא להסתכל על ההקשר המקומי ולבחון את סדר העדיפויות – ולהמשיך לשאול את המשתתפים אם לדעתם הותרתם משהו בחוץ, האם לדעתם משהו לא נעשה. להלן כמה טיפים.

אם מקימים ועדת תיאום:

- מי צריך להיות חבר ועדה (חתך מיצג של תושבי המקום עם יועצים חיצוניים למשל)
- כל כמה זמן יש להיפגש (ולכמה זמן)
- היכן לקיים פגישות (אולי כדאי לקבוע מקום משתנה שיהיה בכל פעם נוח לאנשים מחלק שונה של האזור)
- כיצד יתרמו קבוצות העבודה לוועדה
- מה השם המתאים עבורה
- כיצד יוגדרו תחומי אחריותה?

בבחינת הנושא האחרון כדאי לבחון את האפשרויות הבאות:

- כיצד ומתי להתמודד עם הפקקים שנותרו מחוץ לרשימה ליישום מיידי
- מי עוד עשוי להיות מעורב ב"סתימת הנזילות" וכיצד לצרפם לכוח
- יצירת מסגרת תמיכה לכל קבוצות העבודה המקדמות פעולות ספציפיות (כולל העלאת מודעות ואיסוף מידע)
- הבטחת מימון לתוכנית
- תחזוק המעורבות ומערכות יחסים בריאות עם רשויות פיתוח מחוץ לאזור כגון חברות שיוך, מכללות, מרכזי טיפוח יזמות (מט"י) וכד'
- האם קבוצות אחרות באזורכם עשויות להיות מעוניינות ביוזמות דומות – אם כן כיצד ניתן להפיץ את סתימת הנזילות באזור.

מקרי מבחן

בסטפורדשייר הוכרה יוזמת סתימת הנזילות כמרכיב במדיניות השותפות המקומית האסטרטגית של המועצה האזורית. בהמשך תוכל תוכנית השותפות של המועצה להוות את בסיס התמיכה ליוזמות סתימת הנזילות.

באזור ברקון ביקונס בוויילס הוקמה עמותת תיירות לרכז את פעילות התיירות באזור. העמותה תמכה בתיירנים וסייעה להם לתאם את מאמציהם. במילפורד הקבוצה המשיכה להיפגש וחשה שהיא זקוקה "לגב" של המועצה לקבל גושפנקה. הם קיבלו את ברכת ראש העיר ושיקו את היוזמה בבנין העיריה.

בצפון אירלנד וחבל פמברוקשייר הוגשו בקשות למלגה מטעם האיחוד האירופי לאפשר לקיים סתימת נזילות על בסיס אזורי רחב בחבל כולו. הרשות האזורית קיבלה תקציב ל 15 קהילות. הם מציבים חלק מהסגל שלהם באותן קהילות כדי לתמוך בקבוצות העבודה של סתימת הנזילות. באברדין שלוש קבוצות העבודה של התושבים, העסקים והרשות המקומית יוצרות יחד אסטרטגיה למסחר ופיתוח כלכלי שאחראי השיקום ברשות המקומית מסייע לרכז. הם מקווים להפיץ את סתימת הנזילות ברחבי האזור ככלי הפרקטי לייצור אסטרטגיה לפיתוח הכלכלה המקומית. השימוש בכלי אצלם איפשר לעובדי השיקום לשלב את עבודתם עם עבודתם של עמיתים מפיתוח כלכלי.

5: איסוף מידע

הקדמה

בכמה סדנאות של סתימת הנזילות גילנו כי משתתפים שלהם היה חזון ארוך טווח ביקשו להימנע מהחלטות על פעולות עתידיות עד שלא ייאסף כל המידע הדרוש, לא רק מקרב משתתפי הסדנה אלה מכלל הקהילה ובעלי העניין. זה שיטתי ומעיד על רצינות ובתחילה חשבנו גם אנו כי זו הגישה המועדפת. אך זאת רק עד שקלטנו שהמשתתפים הדינאמיים באמת פשוט לא רוצים לחכות – למען האמת דווקא הם חדורי המוטיבציה לפעולה כשהתבקשו לחכות לאיסוף מידע העדיפו פשוט לוותר על התהליך, שנראה להם כמתדרדר לברברת במקום לפעילות. לכן המלצתנו לחכות לאחר הסדנה ותכנון או הסכמה על כמה פעילויות לסתימת נזילות, לפני יציאה לאיסוף מידע. לחילופין ניתן להגדיר קבוצת עבודה נפרדת לאיסוף מידע הפועלת במקביל לפעילות הסתימות הראשונית. בכל דרך שתבחרו סביר כי מתי שהוא תזדקקו לאיסוף מידע מקיף יותר כדי לייצר רעיונות פעילות נוספים, לבחון את אלו שנבחרו ולעניין אנשים נוספים.

שיתוף הקהילה באיסוף מידע הוא חלק חשוב מגישת סתימת הנזילות, אפילו אם אתם סבורים כי כבר מיפיתם את כל התשובות. זה חשוב ממספר סיבות:

- זה חושף אנשים רבים יותר למה שאתם עושים
- אפילו שיחה קצרה עם אדם על האופן בו הוא מוציא את כספו יכולה להשפיע על דפוסיו לעתיד
- זה נותן אפשרות לאנשים להביע את עמדתם וכך הם מרגישים מעורבים יותר וסביר יותר כי ירצו לקחת חלק בפעילות. קיום סקרים באופן פורמאלי ולא פורמאלי מאפשר עם כן לא רק לאסוף עוד מידע אלא גם לגייס פעילים נוספים
- המועצה וגופים הפועלים לאורך זמן נוטים עם הזמן לשכוח את החשיבות של הקשבה לתושבים. איסוף מידע יכול להביא לתובנות ועדויות חדשות ולמחויבות רבה יותר של אנשים.
- לבסוף זו הזדמנות טובה יותר לבחון את הרעיונות שלכם. חברה לפני הוצאת מוצר מבצעת סקר שוק לבחון כמה דרישה יש למוצר ולוודא שעיצוב המוצר תואם את דרישות האנשים. אתם יכולים לעשות אותו דבר עם רעיונות הפקקים שלכם.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

איסוף מידע נשמע מייגע וטכני אבל יש בו שלושה שלבים בסיסיים:

- החלטה איזה סוג מידע לאסוף
 - תכנון הארגון כיצד לבצע את איסוף המידע
 - החלטה כיצד לארגן את החומר ולהנגיש אותו כך שיהיה הגיוני ושימושי
- תידרשו לשמות מתנדבים שיתנדבו לקיים את הפנים השונות של העבודה שאחד מהם יתפקד כרכז. להלן מספר עצות על איסוף מידע במיוחד לסתימת נזילות. באתר של nef יש עוד עצות כלליות על ביצוע סקרים שעשויות להיות שימושיות.

איזה מידע לאסוף

לפני הסדנה הראשונה המלצנו על סקירה זריזה של כל מה שנכתב על הכלכלה המקומית שאתם מצליחים לאתר. אם לא מצאתם דבר אז כעת הזמן לנסות שוב. זה יתן לכם רעיונות לאיזה מידע אתם עשויים להזדקק.

בנספח 4 מופיעות מספר שאלות שיכולות לשמש בסיס לאיסוף המידע. אלו מאוגדות על פי מגזרים- תושבים, עסקים והמגזר הציבורי. ניתן להוריד שאלות נוספות מן האתר אך זכרו כלל יסוד מבית הספר- ככל שיהיו פחות שאלות כך ייקח פחות זמן למצוא להן תשובות. אל תרגישו מוגבלים על ידי השאלות המובאות לדוגמא. תוכלו למשל:

- להרחיב במספר שאלות אם ברצונכם ביותר מידע על פן אחד בעל חשיבות מיוחדת לאזרכם (כגון נגישות לשירות ייעוץ עסקי או למימון)
- לבחור להקדיש את כל הסקר לנושא מפתח אחד בו אתם חשים כי קיימות הנזילות החמורות ביותר – ואפשר גם לבצע סקר משוב באותו נושא כעבור מספר חודשים
- להוסיף שאלות שנוגעות לליבם של אנשים העשויים להצטרף או ליזום פעילויות עתידיות (כגון נושאים שהובלטו בנקודות אדומות וירוקות במהלך הסדנה)
- להגביל את השאלות למה שהכרחי לדעת בלבד כדי להותיר דברים פשוטים ולא להזדקק ליותר מידי ארגון חומר בשלב הבא

אך פעמים רבות תשאול רב יותר עדיף על מועט מידי. במילפורד הצוות העלה שאלות כה רבות לגבי מה אנשים רוכשים מקומית ואילו חנויות מועדפות עליהם שנראה היה לנו שיתקשו להתמודד עם נפח המידע שצברו. אך לגבי אחת המארגנות דרגת פירוט גבוהה זו הייתה חיונית. למשל התברר להם כי אם רשת וולוורת' תסגור את סניפה ברחוב המסחר הראשי, כמעט לא יוותרו אנשים שימשיכו לקנות שם כך שגם כל העסקים העצמאיים במקום היו נאלצים להיסגר.

זכרו לבקש מאנשים לא רק לזהות תחומים בעייתיים, דבר שיכול להיות מדכא למדי. אחת מהטעויות שעשינו בסקרים בהתחלה הייתה לבקש מהקהילות לציין את כל הנושאים השליליים שמעכבים יזמות. כך נוצרו רשימות ארוכות המציינות העדר תמיכה עסקית, גישה מוגבלת למקורות מימון, העדר שטחי מסחר וונדליזם בשטחי מסחר קיימים, עומסי תנועה, שקיעת רחובות המסחר, חוסר בכוח אדם מימון ועוד ועוד.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

התוצאה: הקהילות הרגישו כי עליהן להתמודד עם אינספור הנושאים הללו כדי שיוכלו לשפר את כלכלתם- דבר שנדמה כמשימה בלתי אפשרית. בלידס השאלות חשפו מידע רב על כשלון החנויות באזור הרהילס – אך ייצרו מעט רעיונות כיצד ניתן לשפר את מצבן.

אנו ממליצים לכן להקדיש לפחות שאלה או שתיים שמעודדות אנשים להציע רעיונות והצעות כיצד לסתום חלק מהנזילות. שאלה שיכולה להיות מועילה למשל היא: "כיצד יכולים משאבי המקום להיות מנוצלים במלוא הפוטנציאל שלהם?" או לבקש מאנשים לספר על יזמות מקומית שהפכה לסיפור הצלחה. לפני שתתחילו באיסוף המידע נסו ראשית את השאלות שלכם. כדי למנוע עודפי מידע שאלו את עצמכם לגבי כל שאלה שמציעים לכלול בסקר "כיצד נשתמש בתשובה לשאלה זו כדי לסתום נזילה?" אם התשובה לא ברורה לגמרי אל תכללו את השאלה בסקר שלכם. תגלו אולי שאתם לא בהירים כמו שהיה לכם נדמה או שניסוח השאלה באופן אחר יכול לייצר אולי מידע מתאים יותר. באברדין הכינו את השאלה "האם יש חנויות בהן אינכם מבקרים?" זה לא באמת תורם דבר לגלות שמישהו שאין לו חיית מחמד לא מבקר בחנות החיות.

בפרק 7 מופיעים מספר ארגונים ואנשים המתמחים בתחומים מסוימים – כגון שיקום אורבני, שימור אנרגיה או גיוס משקיעים. אלו יוכלו לאזור בניסוח שאלות מתאימות לסקר בתחומם. (תידרש רשימה מקומית)

התארגנות

אחת הדרכים הטובות להתארגן לאיסוף החומר הוא ליצור תת קבוצה מבין משתתפי הסדנה שיתנדבו לאיסוף: כך ייקחו המתנדבים בעלות על התהליך ויתנו יותר מזמנם הפרטי לכך. כך גם יקבלו יותר השראה לפעילות שתיווצר בהמשך ויוכלו לשכנע את המגזר שלהם לנקוט פעולות ממשיות לסתימת נזילות.

אך כמה מהפרויקטים לא נקטו בגישה זו מתוך מחשבה שקשה יהיה לגרום לאנשים לקחת על עצמם עבודה נוספת. ולעיתים אפילו אם הם מסכימים הם מתקשים בהמשך לעמוד בהתחייבות שלהם. בלידס למשל התחייבו אנשים לראיין באופן אישי נסקרים לסקר אך רק מעטים עמדו בביצוע המטלה, כך שמרבית העבודה נותרה בידי הארגון שארגן את הפיילוט שם. מניסיונם אחד החסמים הגדולים בפני המשתתפים שמונע השתתפות באיסוף מידע הוא העדר בטחון עצמי. בלידס הם ראו חשיבות באיסוף מידע אמיתי באופן קולקטיבי- וארגנו תרגילי סקרים בקבוצה. כך שאם אתם רוצים שתושבים ישתתפו באיסוף מידע והדבר רחוק מניסיונם היומיומי, כדאי להקדיש זמן מסוים- עד לחצי יום- לראיונות הדדיים, אח"כ פיילוט על יעדים אמיתיים ובעקבותיו פגישת ביקורת לבחון את סגנון הראיון ותכני השאלות.

הסקרים יכולים להיות פורמאליים או לגמרי לא לפי המתאים לכם- אנשים רבים טענו כי דווקא השיחות הבלתי מחייבות על כוס קפה פעמים רבות הפיקו את המידע והרעיונות המעניינים ביותר. אולי כי אנשים יצירתיים יותר כאשר הם רגועים יותר. כל עוד הרעיונות האלו שנזרקים בשיחה מגיעים למפגש הבא בין בעל פה או כתרומה כתובה הרי שהסקירה הצליחה.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

למעשה השיטות להתארגן לאיסוף מידע הן אינסופיות ולהלן מספר דוגמאות.

איסוף מידע: גישות שונות

במילפורד ואברדין שילבו בין משלוח שאלונים למילויים בראיון פנים אל פנים. הם השתמשו בשאלונים מפורטים שכללו את רוב השאלות המוצעות על ידנו. במילפורד הסגל של הארגון השותף השתתף בסקירה.

באברדין נשלחו הסקרים לעובדי העירייה ועסקים מקומיים- אך אחוזי המענה נותרו נמוכים מאוד. לעומת זאת הסגל בסיוע תושבים ביצעו סקר רחוב בקרב חנויות וצרכנים שהיה מועיל ביותר. לכן אחראי השיקום באזור מתחיל כעת לבצע סקר פנים אל פנים בקרב עובדי העירייה והעסקים. בפלימות' יצרו שאלון פשוט למילוי בן שבע שאלות בלבד. הם העדיפו לדבר עם אנשים או להרחיב על התשובות עם אנשים שהגיעו למתנ"ס. בהתאם לשיחות כאלה הסוקרים יכלו למלא את השאלונים עבור הנסקרים.

גם בקלאפמילס השתמשו במתנ"סים ובחרו נושא שונה בכל שבוע ובכל שבוע מי שהגיע נשאל על הוצאותיו בנושא השבועי- מזון, דור, אנרגיה וכד'. הארגון השותף היה אחראי למפגשים אלה. העמותה בהייסטינגס בחרה בסוקר עצמאי לביצוע הסקר, דבר שהביא לסקר ארוך שייצר מידע רב. העסקים הגדולים שנסקרו הציגו פתיחות מפתיעה לתמיכה בעסקים מקומיים וביצוע רכש מהם. מצד שני השימוש בסוקר עצמאי לאיסוף המידע מחליש את תחושת השותפות והקרבה לתוצאות; דבר שהתברר בסדנה השנייה בה אנשים שהרגישו פחות משוייכים לתהליך היו פחות נכונים לפעילות עתידית מאשר בראשונה.

באזור ברקון בוילס סוקר עצמאי ראיין העסקים ומשרד התיירות קיבל אחריות לסקירת התיירים המבקרים באזור. התוצאות היו שונות במפתיע מהמידע שהושג במפגשים הציבוריים עקב הרחבת מעגל המשיבים. במפגשים אנשים שמו את ניקיון הרחובות כיעד מוביל בעוד שבסקר התברר כי מתקנים ואזורי בילוי לנוער ומשרות לצעירים באזור היו בעלי חשיבות רבה בהרבה לכלל הקהילה. רק בקרב הקשישים ניקיון הרחובות אכן עמד בראש סדר העדיפויות.

הארגון האחראי על הפיילוט בלידס דאג לתמיכה מרבית לתושבים שבחרו להשתתף באיסוף מידע. הם הציעו להפוך זאת למושב עצמאי בסדנה גם אם הדבר דורש מחויבות רבה ומשאבים שכן זה בונה ביטחון ומעניק ניסיון חשוב המשפר את איכות המחקר.

ארגון המידע והנגשתו

פרויקטים רבים מדי בקהילה מחליטים מה הם רוצים לדעת, אוספים את המידע ואז מותירים את הממצאים בקופסא בארון. ארגון המידע לתוצאות שימושיות הוא חיוני. מה שאתם מחפשים זה נושאים רחבים והזדמנויות ליצירת פקקים. אין צורך בהכרח לנתח לעומק כל שביב מידע: בחינת הנושאים העיקריים והתאמת רעיונות מרכזיים לכל נושא זו הגישה הפשוטה ביותר. בדומה לסדנה הראשונה- בהבדל קטן שכעת יהיה בידכם מידע רב בהרבה.

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

ודאו שהמידע בכל נושא מגיע לקבוצת העבודה שנוצרה במפגש הראשון וכעת זקוקה לו. ולבסוף חשוב לארגן את המידע בצורה שתהיה שימושית לפעולה – אתם צריכים להיות מסוגלים לתקשר את המידע הזה לתושבי המקום. זה חשוב עוד יותר בהתחשב בכך שאאיסוף המידע יעלה כמעט בודאות רעינות פעולה נוספים- ונושאים חדשים להתארגן סביבם. כך שתקשורת טובה היא חיונית כדי להבהיר לאנשים כיצד נעשה שימוש במשוב שלהם- וכן כדי לגייס משתתפים נוספים לביצוע התוכנית הרחבה יותר. זהו השלב הסופי של תהליך ההמשך (ה follow up).

6: העלאת מודעות

קל להיסחף בתכנון ומחקר עד ששוכחים לספר לאנשים מה בעצם הרעיון. אך תקשורת טובה של הפעילות והתוצאות שלכם חשובה לשימור העניין של אלו שכבר מעורבים ויצירת מודעות רחבה יותר לפועלכם, כדי להרחיב המעגל ולעניין משתתפים חדשים.

לאחר הסדנה, ובייחוד אחרי תוצאות הסקר קבוצות רבות בוחרות להציג בפני הקבוצות האחרות. בקבוצות אחרות בוחרים נציגים להציג את הממצאים בפני יחידים, בלידס למשל בחרו להציג את הממצאים בפני נציגי מועצת העיר האחראים על אינטגרציה חברתית.

דאגו לפרסם את הנזילות מלוחות מודעות ועד לעיתונות המקומית – אפשר לארגן הצגה של הממצאים שלכם באירוע ציבורי כדי שאנשים יוכלו להציג סדר עדיפויות משלהם ולצרף עצמם לקבוצות העבודה. השתמשו בכל רעיון הפצה שמצית את דמיונכם. ככל שהאופן בו אתם מציגים את פועלכם יהיה יצירתי יותר- מעבודה עם תלמידי בתי ספר ועד לתיאטרון- כך סביר כי ההשפעה תהיה גדולה יותר.

טכניקה אחת שלרוב משיגה השפעה היא יצירת עלון משלכם לחלוקה כמו שעשו בלוטון (המאמר אם אנו רוצים כי משק מארש יעבוד עלינו לקחת את העסקים בידיים מופיע בנספח 1).

באזור ברקון תכננו לסקור אוטובוס לתצוגה נודדת בין כל כפרי האזור אם דלי שתכננו המגיע עם מיכל מים ומדגים את הזרם פנימה והנזילות החוצה בלחיצת כפתור. כמו כן אורגנה תחרות בין התלמידים באזור לאיסוף מידע בנוגע לנזילות.

העמותה בהייסטינגס אספה את כל הממצאים לפרסום בחוברת חד-פעמית שנועדה להיות החולקת לכל בית בעיר כשבעקבותיה מתוכנן אירוע השקה ציבורי גדול. הם הצליחו לגייס לאירוע את התושב המפורסם ביותר של הייסטינגס- פול מקרטני (כן הוא מהחיפושיות...)

בלימינגטון היו היצירתיים ביותר והכינו חוברת שירים וחמשירים המתארים את הנזילות והרעיונות לפקקים השונים באופן משעשע. אבל גם אם אין לכם יומרות אומנותיות בתחום השירה באתר יש חומרים רבים לעלונים ופוסטרים שניתן להתאימם לצרכיכם. הנקודה היא בכל מקרה שאחרי שהשקעתם כל כך הרבה אנרגיה להבין את הכלכלה המקומית שלכם וכל כך הרבה יצירתיות לתכנן פקקים לנזילות, בדרך שבה תתקשרו עם הציבור בעקבות זאת היא ש"תתפוס" את תושבי המקום כך שיתחילו למלא מחדש את הדלי ולשמור עליו מלא.

7: יוצאים לדרך

קראתם את הרעיונות והמדריך שלב-אחר-שלב לסדנה. עכשיו אתם מוכנים להניע את תושבי המקום ולהתחיל לסתום כמה נזילות מהכלכלה המקומית שלכם. כפי שאנו מדגישים כל העת בחוברת זו, סיכויי ההצלחה של סתימת הנזילות יגדלו ככל שתתמקדו בפעילות המוחשית, הברורה והישירה ביותר האפשרית. לכו על "ניצחונות קלים" בהתחלה כמאמר הביטוי "לקטוף את הפירות הנמצאים בהישג יד". כדאי לחגוג כל הצלחה, צנועה ככל שתהיה, כי זה מייצר אנרגיה ואז אחרים מעלים את הרעיונות שלהם לגבי פקקים אפשריים נוספים. עם התגברות העניין אתם יכולים לחשוב על קיום סדנת סתימת נזילות נוספת לייצר רעיונות חדשים. סדנאות נוספות יכולות גם לייצר קבוצה חזקה דיה כדי לקיים תוכנית עבודה מובנית ורב מימדית לטווח הארוך יותר. אם כך קורה ישנם מקורות השראה נוספים המתעדכנים לעיתים תכופות.

אם נושא החייאת רחוב המסחר עלה כנושא מרכזי קיימת בארה"ב קבוצה המכונה הרחוב הראשי (Main Street USA – www.mainstreet.org). ניתן לקבל מהם את הפרסומים המעולים שלהם על עיצוב מחודש של רחובות וניתוח הזדמנויות מסחריות. בפרסומיהם מודגש כי לא ניתן לגשת לתוכניות כאלה מזווית אחת בלבד – חייבים להתארגן כהלכה ולהתמודד עם כל שלושת התחומים של תכנון רחוב המסחר הראשי, הבנייתו וקידומו. הארגון גם מזהיר כי גישתם דורשת טווח זמן של השקעה בת כשלוש שנים להצלחה. ארגון אחר שעשוי להועיל הוא: www.ilsr.org: The Institute for Local Self-Reliance, המפרסם מידע כיצד להגן על הרחוב המסחרי מהשתלטות של הרשתות הגדולות.

www.rmi.org: The Rocky Mountain Institute, מפרסם מדריך להתחדשות כלכלית המתאר סדרה של סדנאות קהילתיות המתייחסות לנושאים אליהם אנו מתייחסים בסדנת סתימת הנזילות. יש במדריך מידע רב על ניהול סדנה (בתנאים אמריקניים) פתרון סכסוכים וכד'. יש להם גם מדריכים יעודים לאנרגיה ולמזון וחקלאות וכן אתר מצוין (www.natcap.org) המתאר דרכים חדשניות לעסקים לפתח יתרון יחסי באמצעות מובילות סביבתית.

למגזר הכפרי יש חומר טוב ב"בדיקת הבריאות" של ה [Countryside Agency](http://www.countrysideagency.org) מאנגליה ומדריך לחיוניות הקהילה של ה [Center for Community Enterprise](http://www.centreforcommunityenterprise.org) מקנדה שם מוצע תהליך ניתוח עצמי מעמיק וארוך למעוניינים בכזה לפני פעולה. היזהרו מבבל"ת- יותר מידי אבחונים וחישובים של כל נזילה לפרטי פרטים הם מתכון בדוק למניעת פעולה. יש גם מקרים עם זאת בהם הבעיות אינן כה ברורות ונדרש ניתוח מעמיק למוצאן ולהגדרן.

ולבסוף כדאי להמשיך לעקוב אחר האתר של תוכנית סתימת הנזילות שם מועלים עדכונים לגבי התפתחות הפרויקט. יש שם מידע מעבר למופיע בחוברת זו- פירוט נוסף של הרעיונות לסתימת הנזילות, קישורים למקורות מידע נוספים, חומרי תצוגה להורדה, עוד קצת תיאוריה, שאלוני סקר מעודכנים והדרכה כיצד להקים אלפון עסקים מקומיים לאזורכם. כן יש פרטים כיצד להעריך השפעה כלכלית של פעילותכם באמצעות המכפיל המקומי. על תדאגו אם נראה כי איש לא עשה מה שאתם מתכוונים לעשות יש פה מקום רב לחדשנות. ואל תהססו לפנות אלינו בשאלות (פרטים למי לפנות מצוות הפרויקט בהשל)

טיוטא - תיקונים והערות יתקבלו בברכה

בהצלחה בפרויקט ואל תשכחו לחגוג כל הצלחה לאורך הדרך ולספר לנו עליה.