

מעברים

תדריך יזמות
ועסקים קטנים



משרד הרווחה והשירותים החברתיים
הלב פתוח לרווחה



ג'וינט ישראל תבת | יחד בעשייה חברתית בתעסוקה



מעברים

תדריך יזמות ועסקים קטנים

הגדרות תפקיד, תהליכים וכלי עבודה

כותב מוביל:

מאיר מורן, "מכוונים לתוצאות"
ייעוץ הדרכה ואימון, פיתוח עסקים מקומיים וקהילה.

צוות כתיבה:

ברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית באגף לשירותים חברתיים ואישיים, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
אסתי דורון, מפקחת ארצית ופיתוח כלכלי-קהילתי בשירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
אורית הרץ, מפקחת מחוזית בשירות לעבודה קהילתית מחוז צפון, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
ניר רובינפלד, מנהל סניף "מעוף" נהריה.

מנהלות מרכזי מעברים:

ליאת וייסבוק, קרן גוז-ליון, סלעית ברדה חרמוני, לירון שוסטרמן, מירב אזולאי, שמרית עשור-יפרח.

רכזות היזמות במרכזי מעברים:

גלית גרינשטיין, גלי ביטון, מאיה לייטון, מיכל מלצר, רינת טרבליס, אורית מנשה.
נטע רוזנפלד, מנהלת תכניות, ג'וינט ישראל-תבת.
טל דולב, מנהלת פיתוח ידע תחומית, ג'וינט ישראל-תבת.
רוחלה מורן, אחראית פיתוח צוות וידע, תכנית מעברים, ג'וינט ישראל-תבת.

עריכת לשון: אלישבע מאי

גרפיקה ועיצוב: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל

© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל-תבת
הודפס בדפוס ABC ירושלים 2017, תשע"ז

חוברת זו נכתבה בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והיא מיועדת לשני המינים במידה שווה.

ג'וינט ישראל-תבת מקדמת את החוסן הכלכלי-חברתי בישראל ואת שוויון ההזדמנויות בפעולותיה לשילוב ולקידום מגוון אוכלוסיות בתעסוקה.

תבת היא שותפות בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל, הפועלת בשיתוף רשויות מקומיות, עמותות ומעסיקים ומקדמת את שילובן וקידומן של אוכלוסיות מגוונות בשוק העבודה בישראל, באמצעות:

- פיתוח תכניות, מודלים ומדדים חדשניים בתעסוקה.
- הטמעת מענים תעסוקתיים במערך השירותים בישראל ובקרב מעסיקים.
- יצירת מרכז לפיתוח ידע, תפיסות ושיטות יישומיות בתעסוקה ולהפצתן ברבים.

מאות אלפי אנשים בישראל נמצאים מחוץ למעגל העבודה, או מועסקים בשכר נמוך מתמשך. חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלות, עולים וצעירים נמנים על אלה שעבורם מפתחים בג'וינט ישראל-תבת תכניות ייעודיות לשילוב, להתמדה ולקידום בתעסוקה. תכניות אלה מקנות למשתתפים בהן מסוגלות תעסוקתית והכשרה מקצועית, מסייעות בהשמתם בעבודה ומלוות אותם לאורך הדרך. תכניות התעסוקה מסייעות לאוכלוסיות היעד להתגבר על חסמים משפחתיים, חברתיים ותרבותיים ולשנות את יחסם לעבודה. התכניות מתבצעות בשיתוף עם מעסיקים, כדי לשפר את יכולת ההשתכרות וסיכויי הקידום של המשתתפים.

ג'וינט ישראל-תבת שואפת להשפיע על מיליון איש בישראל לצאת ממעגל העוני באמצעות שילוב וקידום בעולם התעסוקה.

תוכן העניינים

פתח דבר

- 7 ברוך שוגרמן
- 9 ד"ר סיגל שלח

מבוא

- 11
- 11 1. אודות תכנית "מעברים"
- 11 2. התפתחות תחום היזמות ב"מעברים"
- 13 3. רציונל ומטרות התדריך

פרק ראשון: תחום היזמות והעסקים בתכנית "מעברים"

- 15 1. ייחודיות תחום היזמות במגזר הכפרי
- 16 2. כלכלה מקומית מקיימת (כמ"מ)
- 17 3. ערך מוסף ליזמות - לתעסוקה, לקהילה ולאזור
- 18 4. מטרות ויעדים בתחום היזמות והעסקים ב"מעברים"
- 20 5. מודל העבודה בתחום היזמות והעסקים ב"מעברים"
- 21 6. אתגרי צמיחה מרחב הכפרי ודרכי התמודדות

פרק שני: תפקיד רכז היזמות והעסקים ב"מעברים"

- 25 1. מיהו יזם
- 25 2. תחומי ליבה ומטרות התפקיד
- 27 3. מיקום הרכז במבנה הארגוני בתכנית "מעברים"
- 27 4. תפקידי הרכז
- 27 5. רכז יזמות ועסקים כמתכלל
- 28 6. משימות ותחומי אחריות של רכז יזמות ועסקים
- 31 7. רמות העבודה של רכז היזמות ועסקים
- 32 8. ממשקי העבודה של רכז היזמות והעסקים הקטנים

פרק שלישי: תהליכים וכלים בפעילות רכז היזמות והעסקים

- 33 1. תהליך הליווי הפרטני
- 34 2. עבודה עם "מעוף" ועם יועצים חיצוניים אחרים
- 36 3. תהליך הכניסה ליישוב
- 37 4. מודל הכניסה ליישוב
- 38 שלב א': גיבוש הסכמות על העבודה ביישוב

- 40 שלב ב': מיפוי, גיבוש המלצות ובניית תכנית עבודה
 41 שלב ג': המשך הפעילות על פי תכנית שאושרה
 41 שלב ד': הערכת ביצוע

45 פרק רביעי: מדידת ביצועים, הערכה וטיוב

- 45 1. מדידה והערכת ביצוע
 46 2. מדדים חדשים לפיתוח כלכלי-מקומי
 47 3. מדידת ביצועים ותפוקות

49 מקורות

51 נספחים

- 51 נספח 1:
 מרכזי "מעברים" הפועלים היום בישראל
 52 נספח 2:
 מאפיינים יישוביים ייחודיים במרחב הכפרי
 55 נספח 3:
 סוגי עסקים - הגדרות
 56 נספח 4:
 ניתוח עיסוק - רכז יזמות ועסקים
 61 נספח 5:
 אינטייק: טופס פרטי יזם - מפגש ראשון
 65 נספח 6:
 איסוף מידע ומיפוי
 76 נספח 7:
 קבוצות לימוד ותכניות מקדמות
 79 נספח 8:
 הצעה לתהליך יישום המודל במרכזי "מעברים"
 83 נספח 9:
 הצעה למדדי ביצוע, תהליכי בקרה והערכה של תהליך
 ההטמעה והיישום

פתח דבר

“מעברים” חלוצה בפיתוח מודל יזמות מותאם לאוכלוסייה הכפרית

תכנית “מעברים” הוקמה במועצה אזורית שער הנגב לפני כ-17 שנה כמענה למשבר כלכלי-תעסוקתי במגזר הכפרי. מעברים היא אחת מתכניות התעסוקה הוותיקות שנקלטו בג'וינט ישראל-תבת להמשך פיתוח ב-2006, בשותפות עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים, המוסד לביטוח לאומי וגורמים נוספים. בשנת 2011 הוטמעה התכנית במשרד הרווחה והשירותים חברתיים, וכיום היא פועלת ב-16 מועצות אזוריות בהובלת המשרד, בשותפות מלאה של המועצות האזוריות ובסיוע מעטפת מקצועית של ג'וינט ישראל-תבת.

לאורך שנותיה פועלת “מעברים” לפיתוח שירותים ומענים ייחודיים בתחום הכלכלי-קהילתי ולקידום תעסוקתם ורווחתם של האוכלוסיות והקהילות הכפריות בישראל. כמענה לצרכים הייחודיים שזוהו, כבר בשנותיה הראשונות, “מעברים” הייתה חלוצה בפיתוח מודל יזמות בכלל וכזה המותאם לאוכלוסייה הכפרית, בפרט. כחלק מזיהוי המגמה, שבה זהות הקולקטיב ביישובים השיתופיים נחלשת, עלה הצורך בפיתוח מודל יזמות פרטני. מודל זה מתמודד עם המשמעות של יזמות בחברה כפרית, הנמצאת במעבר מחברה שיתופית לחברה אינדיבידואליסטית יותר, תוך שינוי אורחות החיים של חבריה. המודל בא לסייע לפרט לקידום כלכלי, להגדלת ההכנסות ולפרנסה בכבוד. לצד הערך המוסף לפרט, מודל היזמות הוא נדבך חשוב בפעילותה של תכנית “מעברים”, בתמיכה רבה של ראשי המועצות, לקידום הפיתוח הכלכלי ברמת היישוב, המועצה והאזור.

כתיבת תדריך היזמות מהווה אבן דרך חשובה נוספת בפיתוח הידע ובקידום העשייה בשטח. התדריך מאגד בתוכו מכלול של ידע מקצועי וכלים לפיתוח יזמות, מתוסף לתדריכים הקודמים שנכתבו לתכנית ומשלים מאגר של ידע וכלים העומד לרשות התכנית ולכל העוסקים בה. הייחודיות של תדריך זה כפולה: איגוד הידע בנושא היזמות, לראשונה בתחום התעסוקה, לצד התאמתו לצרכים הייחודיים של המגזר הכפרי.

ברצוני להודות לכל אלה שתרכו חומרים ועסקו בכתיבה ובעריכה של התדריך. שמותיהם מוזכרים בהמשך ולכל אחד מהם מגיע יישר כוח על קידום ופיתוח התכנית. התדריך נכתב בתקופה של השלמת מעבר המעטפת של התכנית מג'וינט ישראל-תבת למשרד הרווחה, תהליך שהעלה לא מעט סוגיות

להתמודדות. לכן, אני מרגיש חובה נעימה להודות במיוחד לשתי נשים: לגב' אסתי דורון, מפקחת ארצית בשירות לעבודה קהילתית, ולגב' נטע רוזנפלד, מנהלת תכניות בתבת, על עבודתן בתכנית "מעברים" ועל השקעתן בתדריך זה. שתיהן ליוו את התכנית ואת כתיבת התדריך בתקופה זאת והביאו את העבודה לסיום מוצלח.

כולי אמונה, כי תמצאו כאן ידע מקצועי וכלים ייחודיים, שיכולים לשרת כל מי שעוסק ביזמות כדרך לקידום הפרט והקהילה.

בברכה,

ברוך שוגרמן

מנהל השירות לעבודה קהילתית
משרד הרווחה והשירותים החברתיים

פתרון יצירתי, התואם את צורכי השוק, היישוב והאוכלוסייה

“מעברים” היא מוותיקות התכניות שנוסדו במסגרת שיתוף הפעולה בין משרד הרווחה והשירותים החברתיים לג'וינט ישראל- תבת.

לאורך שנותיה התכנית פיתחה, מיסדה והטמיעה תהליכי עבודה ייחודיים לטובת היישוב הכפרי.

תדריך יזמות זה הוא תוצר של תכנית בשלה, אשר משכילה לפתח שירותים עדכניים ורלוונטיים, בהתאם למציאות המשתנה של שוק העבודה ואוכלוסיות היעד שלהן היא נותנת מענה.

בשנים האחרונות אנו עדים למספר תמורות ביישובים הכפריים: הרכב האוכלוסייה משנה את התמהיל החברתי ביישובים, האוכלוסייה הצעירה גדלה ועמה צריכת השירותים, בעוד שמסגרות הסולידריות והשיתוף הכלכלי מצטמצמות. לצד זאת, אנו עדים למגמות התפתחות מהירה של המשק הלאומי, לרבות יוזמות ממשלתיות לפיתוח כלכלי-אזורי והרחבת תשתיות התחבורה והתקשורת.

כל אלה משפיעים על המבנה הכלכלי-חברתי ביישובים הכפריים ומצריכים פתרונות יצירתיים, התואמים את צורכי השוק, היישוב והאוכלוסייה.

על רקע זה, נכתב מודל היזמות של תכנית “מעברים”, המאגד בתוכו, בצורה שיטתית, ידע וכלים לפיתוח יזמות במגזר הכפרי.

אנו מאמינים, כי תמצאו בתדריך מקצועי זה ידע רב בנושא פיתוח והובלת תהליכי יזמות, כלים אזוריים וסל שירותים. תודתי לשותפינו במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, מר ברוך שוגרמן והגב' אסתי דורון, וכן לצוות המטה בתבת, אשר ליווה במסירות את המעטפת המקצועית של תכנית “מעברים” בשלבי הטמעתה במשרד הרווחה - הגברות: נטע רוזנפלד, טל דולב, אפרת כהנא-בקלר ורוחל'ה מורן.

בברכה,

ד"ר סיגל שלח

מנכ"לית ג'וינט ישראל-תבת

משנה למנכ"ל ג'וינט ישראל

מבוא

1. אודות תכנית "מעברים"

"מעברים" צמחה כיוזמה משותפת של משרד הרווחה והשירותים החברתיים, המועצות האזוריות וג'וינט ישראל-תבת, כמענה למשבר הקהילתי-חברתי-כלכלי במגזר הכפרי. בעקבות המשבר, רבים מתושבי המועצות האזוריות באזורי הפריפריה נותרו ללא תעסוקה, ללא משאבים אישיים וקהילתיים מתאימים להשתלבות בשוק העבודה, וללא שירותים תעסוקתיים מתאימים באזורי מגוריהם. כיום, קיימים שישה מרכזי "מעברים" הפרוסים מצפון הארץ ועד לדרומה (ראו נספח 1).

מטרת העל של התכנית היא קידום התעסוקה באזור שבו היא פועלת, כחלק מהפיתוח הכלכלי-מקומי ומתן מענה למגוון של צרכים תעסוקתיים לתושבים ולקהילות. התכנית פועלת בגישה קהילתית ומבוססת על שלושה עקרונות עבודה מרכזיים: פיתוח הון קהילתי כמנוף לתעסוקה; פיתוח הון אנושי ופיתוח מערכת משולבת של הגורמים והשירותים האזוריים הקשורים לתעסוקה. הפיתוח נעשה באמצעות ליווי פרטני, ליווי יזמות, קשרי מעסיקים וקשרי קהילה.

2. התפתחות תחום היזמות ב"מעברים"

שינויים בתעסוקה במגזר הכפרי

במקביל לצמצום החקלאות כמקור פרנסה, חוסר בפיתוח חברתי וכלכלי הוביל להזדקנות האוכלוסייה במגזר הכפרי, שנאלצה לחשוב אחרת אם חפצת חיים היא. חשיבה זו הניעה את שינוי ייעודי הקרקע - מקרקע חקלאית לייעודים המאפשרים צמיחה כלכלית אחרת, כגון פיתוח מפעלים תעשייתיים, תיירות, צימרים, מסחר והרחבת היישובים על ידי הקמת שכונות המספקות תחושת קהילתיות מחד גיסא, ומאפשרות אוטונומיה אישית כלכלית, מאידך גיסא. כל אלה משכו מתיישבים חדשים והניעו את המגזר הכפרי לצמיחה דמוגרפית.

ההתיישבות החדשה שהגיעה הביאה עמה דור צעיר, בעל רקע עירוני, השכלה וניסיון מקצועי בתחומים חדשים למגזר הכפרי וחשיבה כלכלית אחרת. לאור המחסור בשירותים בפריפריה, מיעוט התחבורה הציבורית אל המוקדים העירוניים מספקי השירותים ומקומות העבודה וגדילת האוכלוסייה, החל להתפתח מסלול היזמות והעסקים העצמאיים.

התושבים החדשים שהצטרפו ומוסיפים להצטרף ליישובים באו חדורי מוטיבציה ליזמות ורצון לפיתוח עסקים עצמאיים. אלה הפכו למגמה תעסוקתית, יישובית ואזורית בהיקפים גדולים מבעבר, שיש לתת לה מענה מקומי, קהילתי ומערכתי.

תהליכי שינוי והפרטה, שקיבוצים רבים עברו, הקמת שכונות הרחבה סמוכות להם והצמיחה הדמוגרפית המואצת, הביאו עמם גם אוכלוסייה צעירה של עצמאים ויזמים. כמו כן, היות והקיבוץ, שנמצא בתהליכי הפרטה, הפסיק להיות "ספק עבודה", פנו חלק מהחברים לתחום של יזמות והקמת עסקים עצמאיים חדשים או כאלה שנשענו על עיסוק שירותי או מקצועי שקודם לכן הופעל על ידי הקיבוץ כענף שירות.

הנסיבות שהשפיעו על שינויים בתחום התעסוקה במגזר הכפרי

- עלייה בצריכת השירותים ובצורך להרחבת היישובים עקב הגעה של אוכלוסייה צעירה בתהליך גדילה.
- צמצום מסגרות הסולידריות והשיתוף הכלכלי: שינויים במבנה הכלכלי-חברתי מביאים לכך, שרק ארגונים שיתופיים, המושתתים על חוק (דוגמת מועצת הייצור) או הפועלים על בסיס כלכלי איתן (דוגמת "תנובה") שורדים.
- הרחבת מגמות ההתפתחות המהירה של המשק הלאומי, כולל יוזמות ממשלתיות לפיתוח כלכלי-אזורי והרחבת תשתיות התחבורה והתקשורת.
- גידול במספר התושבים העובדים מחוץ ליישוב מגוריהם.
- מפגש אינטרסים בין מינהל מקרקעי ישראל והנהגת היישובים הכפריים לשינוי ייעוד הקרקע ולמקסום התועלות הכלכליות.
- שינוי התמהיל החברתי ביישובים בגלל תמורות בהרכב האוכלוסייה.
- הרחבת התפקידים והסמכויות של המועצות האזוריות על חשבון אלה, שהיו בעבר בידי הגורמים המיישבים (כמו הסוכנות היהודית, התנועה הקיבוצית וק"ל) (צבן, 2016).

עסקים עצמאיים כפתרונות לחיזוק הכלכלה המקומית

כפועל יוצא מהתמורות, ערוץ היזמות והעסקים העצמאיים מאפשר לגוון ולהרחיב את תחומי התעסוקה והפרנסה ולהניע פעילות כלכלית וחברתית

בתוך היישוב ובאזור, כמו גם לתת מענה לצרכים המתעוררים ולחשש מהפיכת יישובי הפריפריה ליישובי לינה בלבד.

פיתוח עסקים עצמאיים מקומיים מהווה רכיב משמעותי בחוסן של הקהילות במרחב הכפרי. זאת, בתרומתו לפרנסת התושבים, לשיפור איכות החיים ורמת החיים המשפחתית והקהילתית ובהיותו מנוף לצמיחה דמוגרפית.

3. רציונל ומטרות התדריך

רציונל

בתחילת דרכם עסקו מרכזי "מעברים" בעיקר בקידום התעסוקה בתחומי הפרט והקהילה. תחום היזמות והעסקים העצמאיים, שהחל לתפוס נתח משמעותי בפיתוח הכלכלי-אזורי, חייב מתן מענים מקצועיים של מרכזי "מעברים", תוך ניסיון להתמודד עם שונות בצורכי השטח ועם תקנוני האגודות השיתופיות למול יזמים עצמאיים. הידע והניסיון שנצבר, השונות הגוברת בדרכי הטיפול בסוגיה משמעותית כלכלית זו, שהתפתחה במרכזי "מעברים", הובילו לצורך ביצירת תדריך ייחודי לתחום, שירכז את הידע שנצבר עד כה וישלבו בדרכי העבודה והפעילות במרכזי "מעברים" ברמה הקהילתית, הפרטנית והאזורית.

מטרות התדריך

- איסוף, ריכוז וארגון הידע והניסיון שהצטברו במרכזי "מעברים" ובגופי ידע נוספים בארץ ובעולם.
- יצירת מתווה למדיניות ארגונית בתחום היזמות והעסקים, הנשענת על חזון חברתי-כלכלי של תכנית "מעברים" ועל עוגני ידע רלוונטיים.
- גיבוש מודל עבודה מובנה, אך גם גמיש דיו, המאפשר ביטוי לייחודיות ולנסיבות בכל מרכז "מעברים", הנובעים מאופי היישובים והמועצות המרכיבות אותו, מחופש יצירה, חשיבה חדשנית ומהתאמת כלים לצורכי היזמים והקהילות.
- יצירת תדריך נגיש, שימושי, הכולל עדכון הגדרות תפקיד, ממשקים, חידוד כלים, תהליכי עבודה ומדדי ביצוע והצלחה לתחום מתפתח זה.

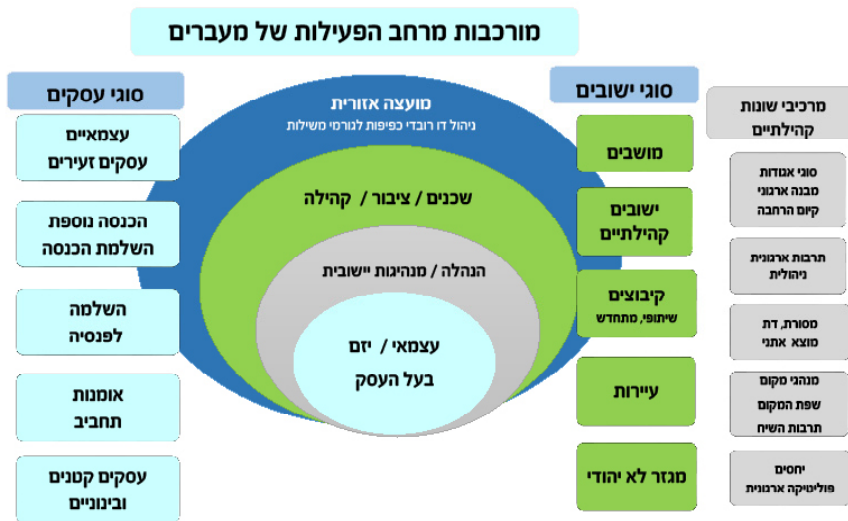
למי מיועד התדריך?

- חברי צוות במרכזי "מעברים", הכוללים מרכז יזמות ועסקים, עובדים סוציאליים קהילתיים-תעסוקתיים (להלן עוק"ת), רכזות פרט, רכזות קשרי מעסיקים ומנהלות המרכזים.
- אנשי מקצוע נוספים בזירת היזמות הכפרית, אנשי מועצות, לשכות רווחה ונוספים.

פרק ראשון:

תחום היזמות והעסקים בתכנית "מעברים"

1. ייחודיות תחום היזמות במגזר הכפרי



פיתוח יזמות ועסקים ביישובי המגזר הכפרי (קיבוצים, מושבים, יישובים קהילתיים וכדומה) מעלים קשיים ייחודיים משום שהיזמים הם חברי אגודה שיתופית, הפועלים (חוקית) בתוך מבנה ארגוני של אגודה שיתופית ו/או ועד מקומי. קיימת תלות בין היזם והעסק לבין הקהילה או היישוב שבו הם פועלים. תלות זו אינה קיימת ביישובים שאינם במרחב הכפרי ואינם בעלי מסורת של סולידריות כלכלית-קהילתית.

לעסקים במרחב הכפרי התנהגות עסקית שונה מאשר לעסקים במרחב העירוני, הנובעת ממאפיינים ייחודיים נוספים, שעליהם נרחיב בהמשך:

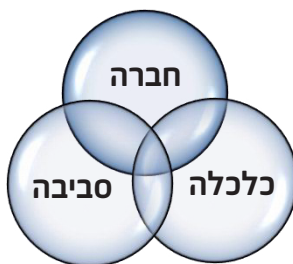
- בנוסף לקשיים ולאתגרים שעמם מתמודד בעל עסק עצמאי בכל מקום, נמצא שבמרחב הכפרי ועוד יותר ביישובי הפריפריה פועלים מגוון רחב של חסמים וגורמים מעכבי צמיחה ייחודיים.

- במסגרת אגודה שיתופית חקלאית או קהילתית מתקיימת תלות ייחודית בין היזם והעסק לבין הקהילה או היישוב, שבמסגרתם הם פועלים.
 - לסיווג היישוב ולסיווג האגודה יש השפעה על יזמים ועסקים עצמאיים. השפעה זו שונה מיישוב ליישוב, כמו גם בין יישובים מאותו סוג.
 - המנהיגות הפורמלית והלא פורמלית ביישוב משפיעה על החזון, על המדיניות ועל ההחלטות המנהליות ביישוב, כמו גם על הקצאת משאבים ומיצוב ציבורי.
- גורמי הסיוע הממסדיים, הפועלים במרחב הכפרי מטעם המדינה, נגישים פחות מאשר במרכז וגם יעילים פחות.

2. כלכלה מקומית מקיימת

כלכלה מקומית מקיימת (להלן כמ"מ) היא אסטרטגיה לפיתוח כלכלי, המציעה תשובה לשאלת המפתח - כיצד עוסקים בפיתוח כלכלי ראוי, הפועל לרווחת האוכלוסייה כולה, בהווה ובעתיד.

חמש הנחות המוצא לפיתוח כלכלי, לפי גישת הכמ"מ, הן:



- שילוב של שלושה מעגלים: כלכלי, חברתי וסביבתי. פיתוח של האחד מחייב לקחת בחשבון גם את האחר.
- הפיתוח מעוגן בסביבה, בתושבים ובמאפיינים הייחודיים שלהם.
- עידוד רב-גוניות: בשונה מתפיסת הפיתוח המקובלת, תפיסת הפיתוח של כמ"מ מכירה ואף מעודדת מגוון רחב של הגדרות תרבותיות וחברתיות למושג "רווחה", בהתאם לאמונות ולערכים של הקהילה.
- יצירת מערכת ממוסדת התומכת במיזמים בודדים, ממנפת אותם ויוצרת שותפויות בין קהילה, מיזמים עסקיים ומערכת שלטונית.
- ניהול על ידי גורם מתכלל, מתאם ומתווך (שתי"ל, 2011).

יסודות תפיסת הכמ"מ

הכמ"מ מושתתת על גישה אידיאליסטית ומעשית רחבה של כלכלה חברתית, שעניינה מאבק בעוני "מלמטה". הכמ"מ מהווה חלופה לגישות שליטות לפיתוח כלכלי בכך שהיא מכוונת קהילה ומשלבת מטרות חברתיות, כלכליות וסביבתיות (שתי"ל, 2011: 7).

תדריך זה נשען על גישת הכמ"מ ומשלב את הידע, הניסיון והלמידה שהצטברו בתחום במרכזי "מעברים" בחמש השנים האחרונות.

3. ערך מוסף ליזמות - לתעסוקה, לקהילה ולאזור

ליזמות ערך מוסף משמעותי עבור הקהילה, האזור, היזמים ובעלי העסקים, כפי שמפורט להלן. מומלץ לשקף זאת לחברי הקהילה כדי להגדיל את הסיכוי להצלחה.

תעסוקה ופרנסה מעצימים קהילתיות באמצעות

- הגברת חופש העיסוק, הגיוון התעסוקתי והביטחון התעסוקתי.
- שיפור יכולת הפרנסה של התושבים ביישובים, בקהילות ובאזור.
- שיפור התרומה הכלכלית ליישוב, לקהילה ולאזור (יותר כסף נשאר ביישוב).
- גידול במספר העסקים של תושבי המקום, הפעילים במקום ומעסיקים חלק מתושבי המקום, מחזק את הסיכוי לקיומם לאורך זמן ומשפר את סיכויי הצלחתם.
- גידול בשימוש בשירותים הדדיים, ברכש ובתוצרת המקומית על ידי תושבי הקהילה והאזור ועל ידי היזמים ובעלי העסקים העצמאיים.

ערך מוסף נוסף לקהילה

- פיתוח הון אנושי: התנסות עסקית תורמת לפיתוח עתודה ניהולית ומנהיגותית ביישוב.
- פיתוח סובלנות הדדית, יחסי שכנות, חברות וחיזוק הערבות ההדדית.
- עזרה הדדית ושיתופי פעולה מעצימים בין בעלי עניין משותף.
- תרומה לפיתוח מודעות לנושאי סביבה ולקיימות.
- תרומה לעיצוב "גאוות יחידה", זהות ותחושת שייכות לבית, למקום ולקהילה.

- אפשרות שלפחות אחד מבני הזוג יעבוד בקרבת הבית ויהיה נוכח זמין ביישוב לצורכי הבית, הילדים והמשפחה.

ערך מוסף לאזור

- צמצום תופעת יישובי לינה ו"בריחת מוחות" מהפריפריה למרכז.
- תרומה לקיום המשותף ולפיתוח יחסי שכנות בין קהילות.
- חיבור בין סוגי אוכלוסייה, תרבויות, עדות, מסורות ומגזרים.
- עידוד הדור הצעיר להישאר ולהתפתח באזור.
- צמיחה דמוגרפית.

ערך מוסף ליזמים ולבעלי העסקים

- מתן הרגשת סיפוק מעצם התרומה לקהילה ולמשמעות החיים בקהילה.
- שיפור הדימוי האישי והעצמת תחושת הערך העצמי.
- פיתוח תחושה של סיפוק אישי, חדוות יצירה, שמחת חיים ואושר אישי, הנשענים על האפשרות לעסוק בתחומי עניין אישיים ובתחביב.

4. מטרות ויעדים בתחום היזמות והעסקים ב"מעברים"

מטרות

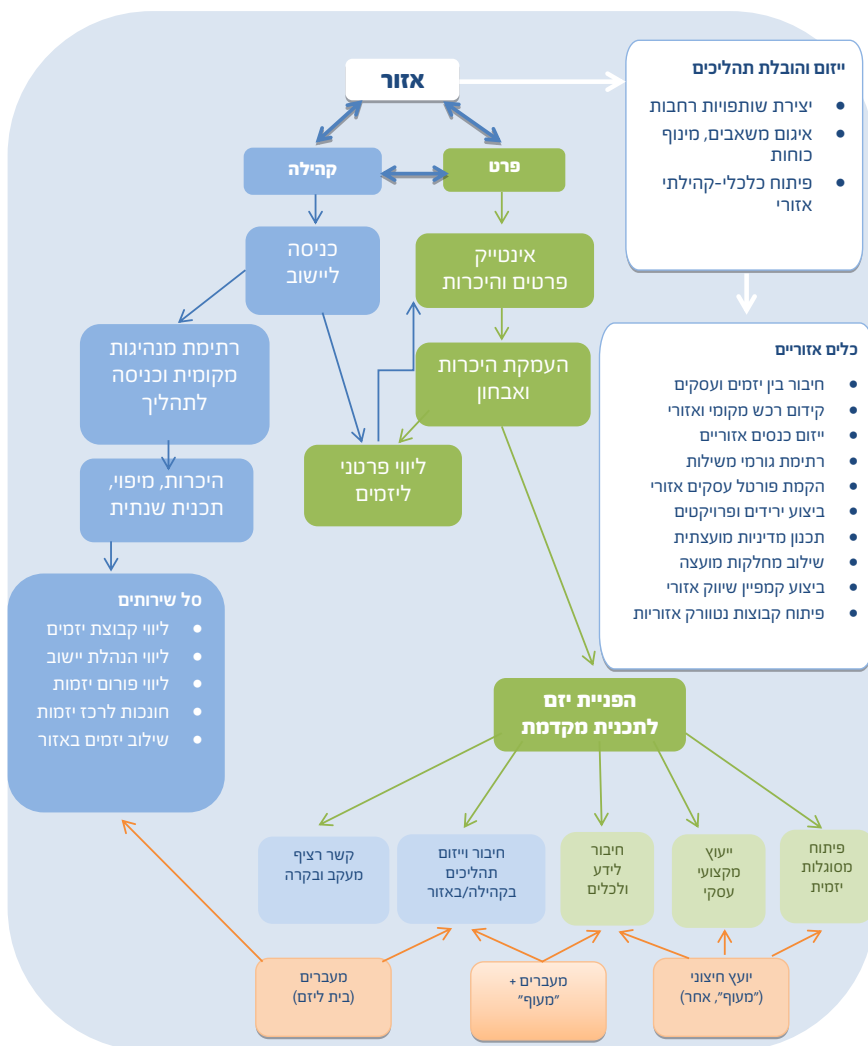
- קידום התעסוקה, הפרנסה והפיתוח הקהילתי-כלכלי והאזורי על ידי תמיכה וסיוע ליזמים ולבעלי עסקים בתהליכי הקמה והרחבה של עסקים עצמאיים זעירים, קטנים ובינוניים ביישובים ובאזור.
- הגדלת מספר היזמים והיזמויות המקומיים.

יעדים

- חיזוק חברתי וצמיחה דמוגרפית של הקהילות.
- הגדלת מספר המועסקים באזור מגוריהם.
- עלייה ברמת ההכנסה של בעלי עסקים עצמאיים.
- יצירה והרחבה של שיתופי פעולה בין רשויות וגופי סיוע לקידום יזמים ועסקים עצמאיים.

- רתימת הקהילות והמועצות האזוריות ליצירת מנהיגות יישובית ואזורית, לשותפות בגיבוש מדיניות, בהקצאת משאבים ובסיוע אקטיבי להסרת חסמים וליצירת מרחבי צמיחה, יציבות וביטחון לאורך זמן בתחום היזמות והעסקים הקטנים המקומיים.
- פיתוח כתובת מקצועית מהימנה להנחיה, להדרכה, לייעוץ ולליווי יזמים ועסקים ביישוב לאורך זמן.
- ייזום תכניות חדשניות לפיתוח הכלכלה המקומית באפיקי יזמות ועסקים קטנים מקומיים.

5. מודל עבודה בתחומי היזמות והעסקים ב"מעברים"*



* בהמשך התדריך יפורטו כל תחום של פעילויות ותהליכי העבודה המתייחסים אליו.

6. אתגרי צמיחה במרחב הכפרי ודרכי התמודדות

בכל תהליך ייזום והקמה של עסק קיימים קשיים ומגבלות, שיש להתמודד עמם, אך בפני עסקים במגזר הכפרי עומדים קשיים נוספים ואתגרים ייחודיים, הכוללים:

- אתגרים פרטניים: אישיות היזם, יכולותיו ומגבלותיו.
- אתגרים קהילתיים: נורמות הקהילה, מסורת ותרבות בני היישוב.
- אתגרים פיזיים: מיקום היישוב וסביבתו, אופי האזור ופריסת היישובים בו, מרחק מגופי תמיכה ושירותים, תחבורה ציבורית, ועוד.
- סיווג היישוב והאזור: השפעת הסכמים שונים על מבנה מערכת היחסים של היזם עם היישוב (תקנונים), של היישוב עם המועצה האזורית ושל האזור על יישוביו עם רשויות המס, רשות מקרקעי ישראל ורשויות מדינה נוספות.

לחלק מהאתגרים אפשר לתת מענה ברמת היישוב באמצעות ערבות הדדית פנימית, אך זאת, רק כאשר קיימת בקהילה מוטיבציה לסייע ליזמים לצלוח תקופות קשות.

שונות בין סוגי יישובים וקהילות

קיימת שונות גדולה בין סוגי היישובים במרחב הכפרי, הנובעת מאופי האוכלוסייה, היישוב, ההיסטוריה, התרבות הארגונית, ההיבטים החברתיים, המסורתיים, אופי המנהיגות וכדומה. כל אלה משפיעים על החסמים של היזם ועל הסיכונים שהוא לוקח על עצמו.

רוב היישובים מתנהלים במבנה דו-רובדי, כאגודות שיתופיות מסוגים שונים, תחת רשם האגודות ו/או כוועד מקומי תחת צו המועצות האזוריות. ביישובים רבים נוצרים קשיים מבניים ופוליטיים פנימיים בהנהגת היישוב; קיבוצים שיתופיים מתנהלים שונה מקיבוצים מתחדשים; קיבוץ שנוספה לו הרחבה מתנהל שונה מקיבוץ ללא הרחבה. כמו כן, יש קיבוצים שבהם פועלות שלוש ישויות משפטיות שונות (ועד מקומי בכפיפות למועצה אזורית, אגודה שיתופית קהילתית ואגודה שיתופית חקלאית, הפועלות תחת המנגנון של רשם האגודות. לפירוט ראו נספח 2).

הגדרות רשמיות של עסקים ויזמים

ההגדרות המקובלות, המופיעות בפרסומי הרשות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה, אינן כוללות את כל מגוון העסקים הקיימים והמתפתחים במרחב הכפרי. ההערכה היא, שכ-20% מהעסקים במרחב הכפרי עומדים בהגדרות הרשות לעסק קטן או בינוני, בעוד ש-80% הנותרים הם עסקים קטנים מאוד, עם הכנסה שנתית נמוכה יחסית, הנמצאים מתחת לטווח ההגדרות הללו, חלקם עונתיים או זמניים (ראו נספח 3).

יעילות משאבי הסיוע הקיימים במגזר הכפרי

מספר גורמים עוסקים בקידום, ביעוץ ובפיתוח עסקים קטנים ובינוניים בישראל. הצורך בפיתוח ובצמיחה של עסקים עצמאיים זוהה זה מכבר בארץ ובעולם ומשאבי מדינה רבים מופנים לתחום. משרד הכלכלה, העוסק בכך באמצעות הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים, וסניפי "מעוף" (בעבר מט"י), הממוקמים ברחבי הארץ, מאפשרים ייעוץ עסקי במגוון תחומים. קיימים גופי מימון וקרנות סיוע מיוחדות ומגוון משאבים נוספים העומדים לרשות היזם ובעל העסק העצמאי. עם זאת, נראה שהמערכות הללו אינן מגיעות לידי ביטוי משמעותי ואין להן תרומה אפקטיבית במרחב הכפרי, בעיקר בפריפריה.

כלים ותהליכים לצמצום ולהסרה של חסמים

קידום יזמים ועסקים במרחב הכפרי נשען על שני תהליכים מרכזיים: צמצום והסרת חסמים ויצירת מרחב התפתחות תומך. בקהילות וביישובים, הפועלים כאגודות שיתופיות או מוניציפליות, דעת הקהל ועמדת הציבור ממלאים תפקיד משמעותי בשני התהליכים הללו.

סיוע מקצועי ממוקד ופרטני ליזם, על ידי יועץ שאינו מכיר ומבין את מרחב החסמים המקומי, תורם תרומה מעטה בלבד לקידום היזם והעסק ואינו מניע שינוי. לעתים, נמצא שהשקעת משאבים בעזרה פרטנית ליזם יוצרת תחושה טובה, אך ללא תוצאות מקדמות.

המלצות לצעדים אפשריים

- מיפוי ואבחון של צרכים, פוטנציאל וחסמים ביישוב ובאזור.
- יצירת חזון יישובי התומך בפיתוח כלכלי-קהילתי בעזרת יזמויות ועסקים קטנים.
- ייזום פעילות למיתוג חיובי של עסקים קטנים בתודעה הציבורית.
- יצירת שיתופי פעולה איכותיים לקידום מרחב צמיחה מקומי ולהסרת חסמים מקומיים.
- רתימת הנהלות יישובים/קהילות: בכל יישוב קיימים גורמים פנימיים ייחודיים, המשפיעים על מי שיוכל להיכנס ליישוב ומי ייחסם, מה יקודם ומה יעוכב, מה יזכה לתקציב ומה יידחה.
- חשוב לזהות את הגורמים הללו ולרתום אותם למשימה, כדי לשפר את סיכויי ההצלחה של המיזם. כמו כן, בידי היישוב קיימות יכולות ליצור הקלות והסדרים חברתיים וכלכליים פנימיים תומכי עסקים.
- רתימת גורמי משילות באזור ועבודה עמם: ברוב המועצות האזוריות, הרשות או ממלאי התפקידים בה מנהלים את קשרי העבודה עם גורמי משילות אזוריים וארציים. לגורמים אלה השפעה ישירה ועקיפה על סוכני ייעוץ וסיוע, הפועלים מתוקף זכיותם במכרזים או בהסדרי סבסוד ומימון שונים.
- בתחום זה רצוי לטפל בהמשך על ידי הקמה של קואליציית גורמי משילות, שתעסוק בקידום ובעידוד מרחבי צמיחה ליזמים ולעסקים ייחודיים למרחב הכפרי. חשוב להקים שולחן עגול, שסביבו ישבו גורמי משילות, מעצבי מדיניות, רגולטורים, גורמי ייעוץ, מימון וסיוע נוספים. זאת לשם קיום תהליך למידה, הבוחן חסמים ייחודיים ומפתח פתרונות יישומיים, המשפרים את סיכויי ההצלחה של יזמים ועסקים במרחב הכפרי.

בתהליך הכניסה ובפעילות ביישוב על רכז היזמות ועל העוק"ת לפעול במשותף לאיתור ולמיפוי מבנה הכוחות המקומי ולנווט את הדרך פנימה בתוך היישוב בעזרת ממצאי המיפוי.

הייחודיות של צוות "מעברים" ושל רכזי היזמות

- היכרות מעמיקה של מאפייני האוכלוסייה.
- חיבור עם הקהילות ועם גורמי המשילות באזור.
- היכרות עם מאגרי המידע באזור.
- הידע והניסיון שלהם.

פרק שני:

תפקיד רכז היזמות והעסקים ב"מעברים"

1. מיהו יזם?

- מי שממציא רעיון חדש או מאמץ רעיון קיים.
- מתמודד עם כל המשוכות והמכשולים שבדרך.
- מצליח להפוך את הרעיון לעסק כלכלי מצליח.

התכונות הנדרשות ליזם

- "אש בעיניים" - תשוקה לדבר.
- חיבור לחזון עסקי ואישי (ליצירה, לרעיון, למוצר או לשירות).
- מחויבות למשימה וליעדים.
- הנעה פנימית, רצון ומשמעת עצמית גבוהים.
- יכולת התמדה לאורך זמן.
- מודעות עצמית.
- רצון לרכוש ידע נוסף, למידה והתפתחות אישית ועסקית.

לא כל בעלי העסקים העצמאיים במרחב הכפרי הם יזמים.

תפקיד רכז היזמות, בסיוע העוק"ת, לעזור ליזם, לבחון ולוודא את התאמתו למשימה שבה בחר ולהנגיש לו סיוע וייעוץ מקדם, שישפרו את סיכויי הצלחתו.

2. תחומי ליבה ומטרות התפקיד

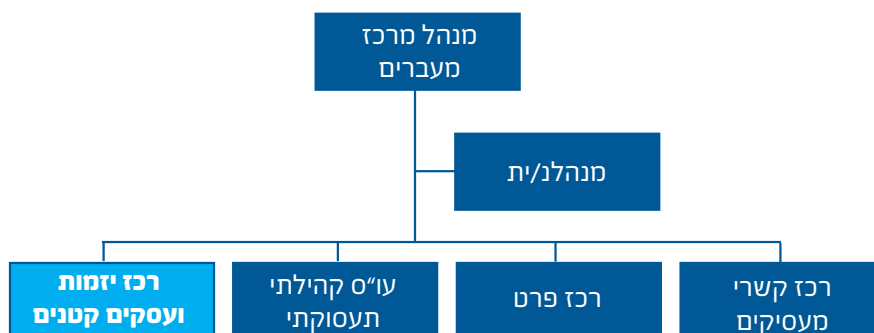
רכז היזמות והעסקים הוא היזם, המניע והמתכלל לפי המודל של כמ"מ. ליבת התפקיד היא יצירת מרחב משותף שבו פועלים כל רכיבי המערכת במיטבם וכל גורם ממצה את יכולותיו בחיבור לשאר הגורמים.



מטרות התפקיד

- קידום פיתוח תעסוקתי וכלכלי ביישובי האזור על ידי מתן סיוע מקצועי ליזמות ולעסקים עצמאיים, המוקמים על ידי תושבים ביישובים, בקהילות ובאזור.
- יצירה וקידום שיתופי פעולה בין יזמים, עסקים, קהילות ויישובים.
- התאמה והנגשה של משאבי ייעוץ מקצועי, תכניות הכשרה ומקורות מימון.
- איתור והסרה של חסמים וצמצום השפעתם על תהליכי הקמה ופיתוח עסקי.
- פיתוח כלים ותהליכים למדידה ולהערכת תוצאות של תכניות ופעילויות לצורכי למידה.
- יישום המטרות תוך למידה, הפקת לקחים, חדשנות, יצירתיות ותהליכי שיפור מתמשכים.

3. מיקום הרכז במבנה הארגוני בתכנית "מעברים"



4. תפקידי הרכז

- ייעוץ ראשוני והכוונה עסקית פרטנית של יזמים.
- ייעוץ וליווי לקהילות ולהנהלות יישובים.
- ייזום פעילויות לפיתוח כלכלה מקומית וסיוע ליזמים ולעסקים במגוון תחומים.
- ארגון והפקת אירועים ופעילויות רוחב (אזוריות, קבוצות נישה וכדומה) לקיום כלכלה מקומית ולעידוד יזמות ועסקים עצמאיים, כולל פרסום, שיווק ודברור האירועים.
- יצירת ממשקי עבודה ותיווך עם גורמי ייעוץ ("מעוף" ואחרים).
- קידום קשרי עבודה עם קרנות וגופי מימון.
- פיתוח עבודת צוות פנימית בתוך מרכז "מעברים".
- יצירת ממשקי עבודה עם המועצות וממלאי תפקידים רלוונטיים.
- למידה, פיתוח, יצירתיות וחדשנות מתמדת בתחום.

5. רכז יזמות ועסקים כמתכלל

בנוסף לערכים המובילים של "מעברים" - קהילתיות, פרנסה בכבוד, אזוריות - חשובה העבודה המשותפת של רכז יזמות ועסקים והעוק"ת. עליהם לחלוק ביניהם את תחומי האחריות בהתאם להתמחותם, לאופי היישוב ולעומק

התהליך יחד עם מנהלת המרכז הם מממשים את ערכי הליבה שלהלן:

- **ראיית המכלול:** ראייה מערכתית של כל משאבי הקהילה ומרכיביה, הבנה של התמונה הרחבה התלת-מגזרית (ציבורי, פרטי ושלישי), הבנת מארג היחסים שבין הפרט, לקהילה ולאזור, שילוב של כלכלה, קהילה וסביבה.
- **יצירה מרחב משותף והובלתו:** מרחב משותף לבעלי העניין מכלל המגזרים והארגונים הרלוונטיים: ראש הרשות, הדרג הבכיר, הדרג המקצועי, פרנסי היישוב, מעסיקים ואנשי עסקים, ארגוני המגזר השלישי, פעילים קהילתיים ומנהיגות מתנדבת.
- **ניהול שותפויות** מתוך ראייה כוללת, המאפשרת לכל שותף לבטא את יתרונותיו.
- **פיתוח מבפנים:** ארגון הקהילה לכדי גוף מתואם, המסוגל לגייס משאבים כבסיס לעצמאות ולצמיחה לאורך זמן.
- קהל היעד של רכז יזמות ועסקים:
 1. יזמים בתחילת דרכם.
 2. יזמים בשנה הראשונה של הקמת העסק.
 3. בעלי עסקים עצמאיים קיימים.
 4. יזמים חברתיים.
 5. בלתי מועסקים ומחפשי עבודה, הבוחנים אפשרות לעצמאות.

6. משימות ותחומי אחריות של רכז יזמות ועסקים

1. קיום מפגשי היכרות עם יזמים ובעלי עסקים לאיתור צרכים ולטיפול שוטף בפניות בנושאי הכשרה, ייעוץ פרטני וקידום פיתוח עסקי.
2. קליטת יזמים למאגר המידע, עדכון שוטף של מאגרי המידע ורשימות תפוצה של יזמים ועסקים ביישובים ובאזור.
3. יצירת קשרי עבודה ושיתופי פעולה מקדמים עם יזמים וקהילות ביישובי המועצות.
4. ייזום ופיתוח תכניות הכשרה, קורסים ופעילויות לקידום עסקים ולפיתוח הכלכלה המקומית על ידי יזמים.
5. פיתוח ותחזוקה של רשתות של קשרים ושיתופי פעולה עסקיים בין יזמים ועסקים ביישוב ובאזור.

6. הנגשת מידע ליזמים על משאבים פיננסיים לעסק (תקציבי מועצה, מדינה וגופי סיוע אחרים, תמריצים, מקורות אשראי ומימון לפיתוח עסקים וכדומה).
7. תחזוקת קשרי עבודה ושיתופי פעולה בין "מעברים" לבין גופי ייעוץ חיצוניים, כמו "מעוף", מט"י ואחרים, במטרה לפתח ממשקי עבודה, תכניות הכשרה מותאמות ותהליכי ייעוץ והדרכה.
8. הקמה והובלה של פורומים ליזמים/בעלי עסקים לפי הצורך ובהלימה ליעדי העבודה של "מעברים" והמועצות.
9. פרסום מידע שוטף ליזמים על הזדמנויות עסקיות, פעילויות, הכשרות, אירועים ותכניות בתחום.
10. אחריות לביצוע תהליכי סיכום והפקת לקחים לתכניות "מעברים" בתחום היזמות והעסקים, תוך קיום תהליך לשיפור מתמיד של תהליכי עבודה, תכניות ופעילויות.
11. אחריות לתחזוקת ממשקי עבודת צוות פנימיים (שיתוף פעולה עם העוק"ת ועם כל צוות המרכז).
12. פיתוח חדשנות ויצירתיות והכנת תכניות שנתיות ורב-שנתיות בתחום.
13. ביצוע תהליכי מיפוי יישובי לאיתור פוטנציאל, חסמים וצרכים של יזמים ועסקים בקהילה.
14. סיוע בפיתוח ובטיפוח מנהיגות יישובית ואזורית פרואקטיבית בתחום.
15. הנגשת שירותי ייעוץ וסיוע ליזמים ולהנהלות יישובים לצורך פיתוח וקידום התחום ביישוב.
16. ריכוז מידע על יועצים בעלי ניסיון והבנה קהילתית ובמידת האפשר, סיוע בהדרכת יועצים לגבי סביבת העבודה המיוחדת וחסמי צמיחה במרחב הכפרי, שראוי להתייחס אליהם בתהליך הייעוץ.
17. קביעת מדדי ביצוע ופיתוח כלי מדידה ודיווח, בקרה, כולל דיווח על תוצאות לגורמים ממונים (במערכת ה"ספוט"א ומערכת דיווח אחרת שתקבע לשם כך).

מנהלת מרכז "מעברים" אחראית על היקף משרתו של רכז יזמות ועסקים ופועלת בתיאום עם ההנהלה הפעילה ו/או עם ועדת ההיגוי המלוות את פעילות המרכז.

הגדרת התפקיד שלעיל רחבה ומפורטת מעבר ליכולת של רכז יזמות ועסקים, העובד בהיקף של חצי משרה ובדירוג השכר המוצע כיום בתפקיד. סעיפים 1-12 (המפורטים לעיל) נכללים בהגדרת התפקיד הקיימת, אך קיימת שונות באופן יישום ובזמן המוקדש לכך. סעיפים 13-17 (המפורטים לעיל) פחות מיושמים כיום והייתה לגביהם מחלוקת בפורום הרכזים ובפורום המנהלות. עם זאת, בהגדרת החזון ויעדי הפעילות של "מעברים" בתחום, מודגשת העבודה הקהילתית, הצורך בכניסה ליישובים, פיתוח מנהיגות יישובית וכדומה. לכן, גם אם הפעילויות הללו אינן מפותחות דיין היום, הרי שכדי לחולל שינוי בתחום, חשוב לכלול אותן בהגדרת התפקיד, לקדמן ולתת להן מענה.

לאור השונות בין התכניות, סוגי הפעילויות והצרכים בין המרכזים, כדאי לבחון את הגדרת התפקיד מידי תקופה ולהתאימה ליעדי המרכז והאזור.

עקרונות הפעולה של רכז יזמות ועסקים עצמאיים

- גישה יזמית פרואקטיבית, יצירתיות, ייזום וקידום תכניות והובלת תהליכים לפיתוח כלכלה מקומית וקידום יזמים ועסקים.
- האחריות נשאת בידי היזם כתנאי הכרחי ומהותי לקיום תהליך למידה והתפתחות.
- אחריות ושותפות מקומית של הקהילה והיישוב בשני תחומים עיקריים:
- אסטרטגיה: קידום יזמים ועסקים עצמאיים כרכיב בפיתוח כלכלי מקומי ומנוף לצמיחה דמוגרפית. טיפול בצמצום חסמים, יצירת מרחב צמיחה תומך וניהול סיכונים.
- ניהול ומנהיגות פנימית: מינוי גורם פנימי מוביל ומעורב להובלת תהליכים כלכליים וקהילתיים ביישוב (רכז יזמות, רפרנט לתחום, חבר ועד, ועוד).
- יצירתיות וחדשנות: פיתוח ועדכון מתמיד ומתמשך של תכנית המותאמת לצרכים ולמציאות המשתנה.
- יישום תהליכים ותכניות בשלבים מותאמים ליישוב וליזמים ובאחריות מקומית.

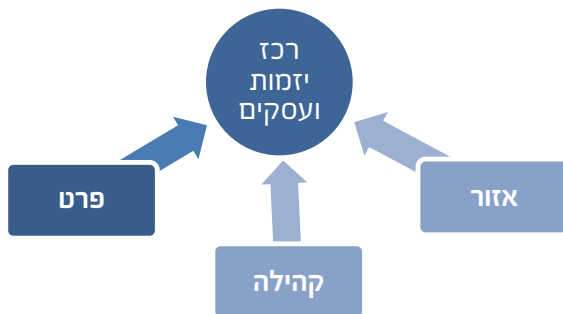
על רכז יזמות ועסקים לראות ב"מעברים" בית פתוח, מקצועי, מלמד ומעצים עבור היזם ובעל העסק; עליו להפנים, כי השפה המדוברת עם היזם והקהילה היא שפה עסקית מקובלת, עם חיבור לקהילה המקומית ולאזור ועליו לחוש מחובר למדיניות של הכמ"מ.

עבודת צוות לשיפור סיכויי ההצלחה

כדי לבצע תפקיד המורכב מריבוי משימות וריבוי ממשקים יש לשאוף למקסום היכולות, הכישורים, המיומנויות, הידע והניסיון של כל חברי הצוות במרכז. מכאן, שעבודה משותפת של רכז יזמות עם העוק"ת היא קריטית, בעיקר בתחומים שבהם מתקיימות פעילויות קבוצתיות ופעילויות לטובת יצירת סביבה תומכת ולפיתוח מודעות ציבורית וכן בתחומים שבהם מתנהלים פורומים ניהוליים-קהילתיים. משום שמדובר בפעילות המחייבת תמיכה לוגיסטית, אדמיניסטרציה וארגון, מומלץ להיעזר גם במנהלנית ובחברי צוות נוספים.

7. רמות העבודה של רכז היזמות ועסקים

רכז יזמות ועסקים פועל למעשה בשלוש רמות: רמת הפרט, רמת הקהילה ורמת האזור, כמפורט:



רמת הפרט

רכז יזמות ועסקים ב"מעברים" מקיים פגישת היכרות עם היזם או עם בעל העסק, לצורכי מיפוי חסמים, אפיון צרכים וזיהוי פוטנציאל לפיתוח ולקידום היזם ברמה האישית והעסקית. מדובר בפגישה אישית אחת או שתיים, שבסופה, בדרך כלל, הפניה לתכנית המשך מקדמת. יש חשיבות רבה לתיאום ציפיות בין הרכז ליזם ויש להבהיר, כי מדובר בפגישה ולא בתהליך ליווי ארוך טווח, שיינתן כתכנית המשך.

רמת הקהילה

העבודה ברמת הקהילה כוללת את קהילת היזמים של היישוב, ותפקידה ארגון היזמים לכדי קבוצה שתפעל כמוקד כוח למען השגת מטרות משותפות. כמו כן, העבודה בקהילה כוללת את כלל אוכלוסיית היישוב ותפקידה לזהות את מוקדי ההשפעה הגלויים והסמויים ביישוב ולפעול בהם באופן שיעלה את התמיכה הציבורית ביזמות (חשוב לשים לב, שהרעיון של "קבוצת כוח" לא יוצר התנגדות, שיגרום לכך שהמאמץ יחטיא את המטרה).

רמת האזור

מומלץ לקיים "פורום גורמי משילות" אזורי לתחום היזמות והעסקים העצמאיים, סביבו ישבו כל הגורמים הנוגעים לקידום ולפיתוח עסקים או גורמים המחזיקים בידיהם סמכויות המשפיעות על קיומם והיווצרותם של חסמים. כמו כן, מומלץ ליצור תכניות אזוריות לקידום יזמויות, ליצירת שיתופי פעולה בין יישובים, לגיוס ולאגום משאבים, למידת עמיתים וכדומה.

8. ממשקי העבודה של רכז היזמות והעסקים הקטנים

בנוסף לצוות מרכז "מעברים", הכולל את מנהל המרכז, רכז הפרט, העוק"ת והאחראי על קשרי מעסיקים, יש לרכז היזמות והעסקים ממשקים רבים נוספים: האנשים וממלאי התפקידים ביישוב ובאזור, שביכולתם לעזור לרכז להשיג את מטרותיו. זהו קהל יעד שרצוי לפתח עמו יחסים וממשקי עבודה מתאימים ולרתום אותו למשימה. לחלקם השפעה על קהלי יעד אחרים, גישה למשאבים, והם בעלי עניין ועמדה. משום כך, אחד התפקידים של הרכז הוא להפוך את ממלאי התפקידים השונים לשותפי תפקיד.

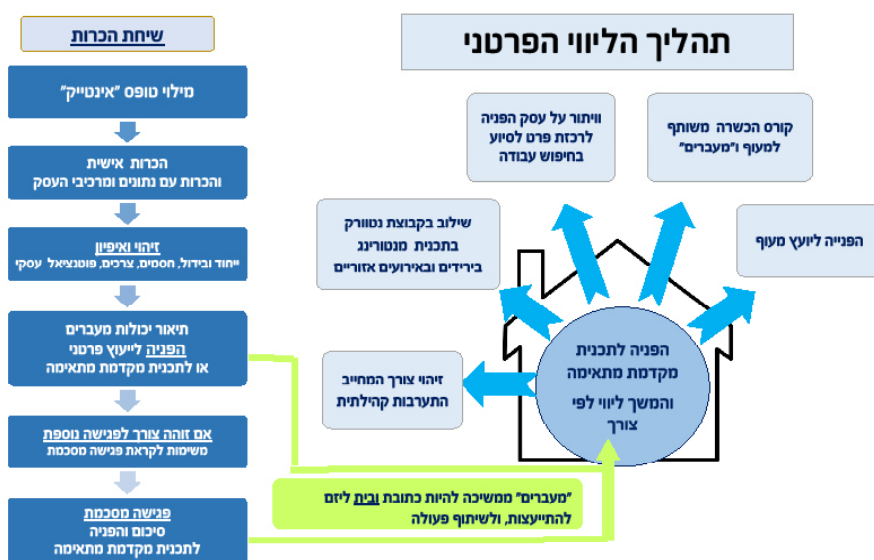
קהל היעד שמומלץ לקיים אתו ממשקי עבודה כולל:

- בעלי תפקידים רלוונטיים במועצות האזוריות: ראש הרשות, סגנו, הממונה על התחום, מנכ"ל החברה הכלכלית, מנהל משאבי אנוש, ראשי אגפים ומחלקות (מתנ"ס, מרכזי צעירים, עמותת תיירות, ועוד).
- ממלאי תפקידים רלוונטיים ביישובים ובקהילות (בשיתוף העוק"ת): בכל יישוב בהתאם למבנה הארגוני ולשדרת הניהול המקומית - מזכיר הוועד המקומי, חברי הוועד, ועדה או גורם אחר הממונה או מתנדב בנושא. מנהל עסקים, מנהל קהילה, מנהל משאבי אנוש, רכז יזמות ועסקים עצמאיים במקומות שבהם כבר קיים התפקיד.
- מנהלי עמותות, ארגונים בעלי עניין.
- גופי סיוע וייעוץ הפועלים באזור, כמו "מעוף", מט"י, קרנות ומקורות מימון נוספים.
- גורמי מימון.
- יועצים ומרצים עצמאיים.

פרק שלישי:

תהליכים וכלים בפעילות רכז היזמות והעסקים

1. תהליך הליווי הפרטני



יזם מגיע ל"מעברים" באופן עצמאי או ביוזמת צוות המרכז. לאחר שהוא מגיע נעשית חשיפה לפעילות המרכז באמצעות חשיפה לפרסום אזורי ו/או יישובי, לפרסום באתרי האינטרנט ובעיתון של הרשות או חשיפה מפה לאוזן דרך יזמים אחרים או מנהלים ביישוב.

עם פנייתו ל"מעברים" יוזמן היזם לפגישת היכרות או לשיחת טלפון עם רכז יזמות ועסקים. לקראת המפגש או במהלכו הוא ימלא טופס אינטייק, הכולל את פרטיו האישיים ואת פרטי העסק. תהליך קליטה והכוונה של יזם לתכנית המשך מקדמת יתקיים במהלך מפגש אחד או שניים (ראו נספח 5).

קידום היזם אפשרי במספר אופנים

- הכוונה לייעוץ פרטני להקמה, לשינוי או לפיתוח השלב הבא של העסק.

זהו בדרך כלל תהליך ייעוצי עמוק, העוסק בבחינה של היתכנות כלכלית, בניית תכנית עסקית כוללת, עם פעילות אימונית להעצמה, לבנייה ולחיזוק המסוגלות האישית של היזם.

- הכוונה לייעוץ מקצועי פונקציונלי וממוקד, המתאים למקרים שבהם קיים עסק פעיל, המתפקד ברמה סבירה. בעל העסק אינו מעוניין בייעוץ מקיף, אך חסרים לו כלים שהוא יודע להגדיר או שהוגדרו ביחד עם רכז היזמות. מדובר במגוון נושאים, כמו שיווק ומכירות, שימוש באינטרנט, ברשתות חברתיות, שיפור השירות, ניהול תקציב ותזרים, תמחור וכדומה.
- הכוונה לקורס, לקבוצת נטוורק, לתכנית מנטורים וכדומה.
- סיוע באיתור סוגיה המחייבת התערבות קהילתית-אזורית. זאת, במקרים שבהם היזם נתקל בחסמים ובצרכים שהפתרונות להם נמצאים בשליטת גורמים אחרים בקהילה (ועדות, הנהלה, מחלקות מועצה). להתערבות מסוג זה חשוב לקיים הכנה בצוות המרכז, בשיתוף מנהלת המרכז והעוק"ת.

2. עבודה עם "מעוף" ועם יועצים חיצוניים אחרים

תהליך הפניה ליועץ "מעוף" או ליועץ חיצוני אחר

- **התאמת יועץ ליזם:** ההיכרות הבלתי אמצעית של רכז "מעברים" עם היזמים, עם היישובים והאזור, הניסיון המצטבר והבנת מכלול גורמי ההשפעה במרחב, מקנים לו כלים לסייע בבחירת יועץ מתאים ליזם.
- **ליווי תהליך הייעוץ:** חשוב לעקוב אחר התהליך כדי לסייע ולשפר את פוטנציאל ההצלחה של היזם על ידי סנכרון התהליך בין "מעוף" ל"מעברים", כפי שמוצג בתרשים הבא.



המלצות למעורבות בתהליך הייעוצי

- יש לבנות את התהליך בשיתוף מנהלת "מעוף" באזור.
- מנהלת מרכז "מעברים" ביחד עם מנהל סניף "מעוף", יבחנו את ממשקי הקשר, תוך התייחסות גם להתאמה המקצועית של רכז היזמות ולמעורבות בתהליך מסוג זה.
- מנהלות מרכזי "מעברים" יהוו חוליה מתווכת ומקשרת.
- יש לקיים את מעגלי המשוב בשיתוף נציגי "מעוף" באזור, כולל למידה והפקת לקחים. זאת, כדי ליצור שותפות משמעותית ובמטרה לשפר את סיכויי ההצלחה ואת איכות התהליך הייעוצי.
- מומלץ לנסח את הכללים לתהליך הייעוץ ולטייב את תהליכי העבודה במהלך פיילוט על שלושה מקרים ראשונים.
- מומלץ לבצע בקרה ומשוב על תהליך הייעוץ, תוך הפקת לקחים, יישום מסקנות בהמשך ועדכון מאגרי המידע הארגוני.

לתוצאות תהליך הייעוץ

- התהליך הייעוצי עשוי להסתיים לפי התכנית, אם כי לעתים תהליכי ייעוץ נפסקים על אף שהם אינם מושלמים. תוצאות התהליך עשויות להיות:
- תכנית פעולה שתקדם את היזם.
 - תכנית פעולה שתגדיר את תהליכי היישום, הבקרה והמעקב - תכנון מול ביצוע.
 - שביעות רצון של היזם מהתהליך ומהתכנית העתידית.
 - חיזוק תחושת המסוגלות של היזם על ידי מתן כלים ליישום תכנית אישית.

תהליך ייעוץ מוצלח מניב תכנית עבודה. חשוב לקבל את סיכום התהליך, ולוודא שיש לו תוצאות. אפשר להיעזר ברכז היזמות ביישוב למעקב, לסייע לו לאמוד את התוצרים והתפוקות ולסנכרן את המידע עם צוות מרכז "מעברים".

בתום תהליך הייעוץ היועץ נפרד מהיזם, אך ל"מעברים" יש עניין מתמשך ויעדים נוספים להגשים עמו. "מעברים" והיישוב מוסיפים להיות סביבת ההתפתחות והתמיכה של היזם ושל העסק, משום שקיימים כלים נוספים ב"מעברים" לקידום יזמים ובעלי עסקים (ראו נספח 7).

3. תהליך הכניסה ליישוב

בקשה לכניסה ליישוב יכולה להגיע ל"מעברים" במספר דרכים: כיוזמה של יזם או של קבוצת יזמים מהיישוב; כיוזמה של הנהגת היישוב או אף כיוזמה של "מעברים" במסגרת תהליכי שיווק ופגישות עם יזמים ומנהלים.

כניסה ליישוב "בדרך המלך" צריכה לכלול את מעורבותם של שלושה גורמים בעלי השפעה: הנהלת היישוב או הוועד המקומי, הקהילה והיזמים (בקיבוצים קיים גורם רביעי - ספקי שירות בלעדיים, שעל פי החלטת הקיבוץ מספקים את השירותים ביישוב, למשל הנהלת חשבונות, בינוי, תקשורת וכדומה).

בטרם כניסה ליישוב יש להחליט האם מתכוונים לעבוד עם שלושת הגורמים הללו או שמתרכזים רק בקהילת היזמים כפרטים או כקבוצה.

רתימת המנהיגות היישובית ועבודה קהילתית

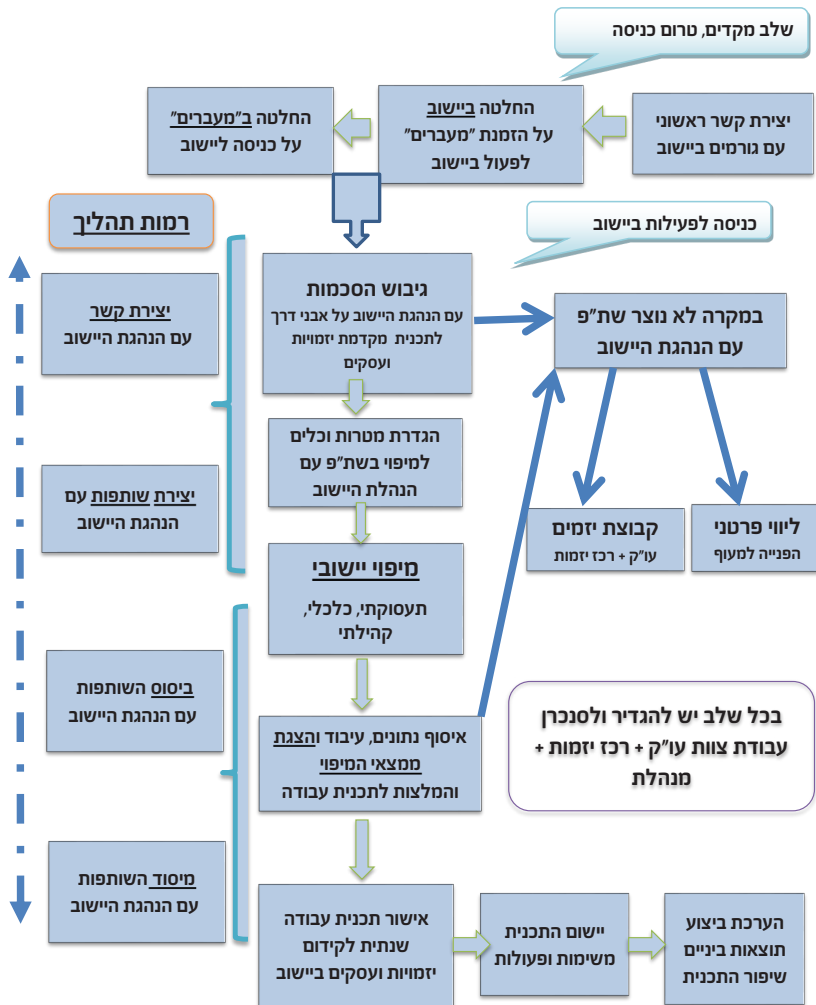
רוב יישובי המרחב הכפרי הם אגודות שיתופיות או ועדים מקומיים, המבוססים על רמות שונות של ערכי שיתוף וערבות הדדית. באגודות הללו מתקבלות החלטות משמעותיות בשיתוף הציבור, בכפוף לתקנון האגודה או ל"צו המועצות האזוריות". הנחת העבודה היא, שתמיכה רבה ביזמות תורמת לעידוד יזמים, להתפתחותם של עסקים ולמעורבות חיובית מצד ההנהגה המקומית.

הטמעת ערכי הליבה של יזמות "מעברים" ביישוב

בתהליך כניסה ליישוב חשוב להשקיע בהסברה ובשכנוע של מנהיגות היישוב לגבי החשיבות שיש לפיתוח ולקידום יזמות לכלכלה המקומית, לקהילה, לאיכות החיים ולצמיחה הדמוגרפית.

תפקיד העוק"ת בכניסה ליישוב הוא לסייע לקהילה לזהות את סל הערכים המוספים הקיימים והפוטנציאליים עבורה. תפקיד רכז היזמות להדריך ולסייע במיתוג חיובי של היזמות והעסקים העצמאיים בקהילה ובאזור.

4. מודל כניסה ליישוב



שלב א': גיבוש הסכמות על העבודה ביישוב שלבים בתהליך



תהליך הכניסה ליישוב ייעשה בהובלת מנהלת המרכז, בשיתוף רכז יזמות ועסקים והעוק"ת.

תהליך זה צריך לכלול:

1. היכרות עם גורמים מרכזיים הפועלים ביישוב.
2. גיבוש הסכמות על אופי העבודה של התכנית ביישוב.
3. פגישת היכרות עם האחראי על היזמות והעסקים הקטנים ביישוב (יו"ר או מזכיר ועד, רפרנט מטעם הוועד או אחר): מטרת הפגישה - היכרות הדדית, הבנה ראשונית של צרכים ומבנה ארגוני, וקביעת פגישה עם צוות רחב ומגוון להמשך התהליך.
4. פגישת היכרות עם צוות רחב יותר (רצוי שיכלול מנהלים ונציגי יזמים). הפגישה תוקדש להבנת הצרכים והמוטיבציות המקומיים; להצגת השירותים ודרכי ההתקשרות והמעורבות של "מעברים"; לקבלת החלטה עקרונית על כניסה לעבודה ביישוב ועל הקמת צוות יישובי מלווה לתהליך ("צוות היגוי").
5. פגישת עבודה עם צוות ההיגוי הנבחר: הפגישה תכלול תיאום ציפיות והצגת הצעה מובנית לתכנית עבודה, שבה יפורטו אבני דרך, כלים, משאבים ותוצרים לתהליך.
6. קביעת הגורם המבצע מטעם "מעברים" (פנימי או מיקור חוץ) וקביעת לוח זמנים לתחילת העבודה ולוח זמנים לפגישות מעקב ובקרה.

ניסיון העבר מלמד, שלכל יישוב מורכבות משלו ופוליטיקה ארגונית משלו, שיש להכיר ולהתייחס אליה. לכן, מומלץ, שמנהלת המרכז תנהל את התהליך ותנחה את רכז היזמויות והעוק"ת בשלבים השונים ותהיה מעורבת בהחלטה מי מחברי צוות "מעברים" ייפגש עם נציגי היישוב באיזה שלב, מה הן מטרות הפגישה והתוצרים הרצויים.

חתימה על הזמנת עבודה (מתכונת של מסמך הבנות ותיאום ציפיות)

לקראת תחילת העבודה ביישוב, חשוב לחתום על מסמך הבנות שיהווה הזמנת עבודה רשמית וייתן ביטוי להסכמות בין "מעברים" לבין הנהלת היישוב. על הזמנת העבודה יחתמו נציג "מעברים" ונציגי הנהלת היישוב. חשוב להקפיד, שהחתימה על המסמך תיעשה על ידי גורם בכיר יותר מהממונה או מהמפעיל הישיר של התכנית, גם מטעם היישוב וגם מטעם "מעברים". לדוגמה, מטעם "מעברים" יחתום מנהל המרכז, ומטעם היישוב יחתום יו"ר הוועד המקומי. גיבוש המסמך מהותי לתהליך, משום שבמהלכו נוצר שיח ומתפתחת שפה משותפת.

הגדרת רכז יזמות/רפרנט יישובי

אחד התנאים להצלחת הפעילות ביישוב הוא הגדרת רכז יזמויות/רפרנט מטעם הוועד או איש קשר מקומי, שירכז את הפעילות בתחום היזמות. נציג היישוב ירכז את הקשרים בין צוות "מעברים", הנהלת היישוב והיזמים. הנציג יעבוד בתיאום עם רכז היזמות של "מעברים". תפקידו כולל תיאום, תיווך, תקשורת עם היזמים, עם הנהלת היישוב, ועוד. הנציג צריך להכיר את תקנוני היישוב, את הקהילה, את נורמות ההתנהלות בה, את בעלי התפקידים הרלוונטיים ביישוב וכמובן את היזמים. תפקידו מבטא את מידת האחריות שהיישוב נושא בתהליך ואת מחויבותו.

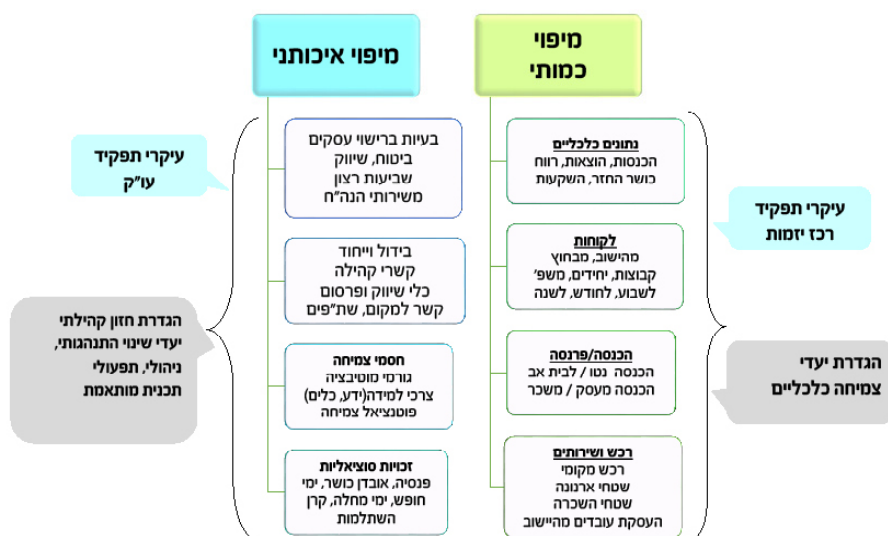
ללא הגורם הפנימי ביישוב, לרכז היזמות של "מעברים" קשה לקיים פעילות אפקטיבית ביישוב. כמו כן, חשוב מאוד לצבור את הידע והניסיון בתחום ולהשאירו ביישוב עצמו ובקהילה.

עם זאת, ללא תפקיד רכז יזמות יישובי עדיין אפשר לפעול במספר חלופות:

- להקים צוות יזמים מוביל ומחויב, שילווה את התהליך ויודרך על ידי רכז יזמות ב"מעברים".
- לקיים פגישות אישיות עם יזמים, להפנותם לתכניות מקדמות ולשלבם בפעילות כפרטים.

- להקים רשת חברתית של יזמים לצורכי תקשורת ולשילוב בפעילות אזורית או ביישובים סמוכים.

שלב ב': מיפוי, גיבוש המלצות ובניית תכנית עבודה



מיפוי קהילתי-אזורי

התרשים שלהלן מפרט את מוקדי ההתייחסות שיש לבחון, כדי לקדם יזמים ועסקים ביישוב ובאזור. בתרשים שישה מוקדי פעילות, המשולבים זה בזה. פיתוח של מוקד אחד מציף קושי באחר וטיפול באחד מחייב התייחסות גם לאחרים. התרשים מפרט את מכלול התחומים לגביהם חשוב לאסוף מידע במסגרת תהליך המיפוי לצורך הכנת תכנית עבודה.

המיפוי עוזר לבחון את המציאות בשטח ומשמש לאפיון נקודות מוצא, לתכנון פעילויות ותהליכי עבודה.

מיפוי כמותי ואיכותני במקביל

הגדרת מטרות וכלי המיפוי

בעת הגדרת תכלית המיפוי יש להקפיד שההגדרה תיעשה על ידי מנהלת המרכז, העוק"ת ובשיתוף נציגי היישוב וגורמים שעבורם מתבצע המיפוי חשוב לשתף בתהליך את המנהיגות המקומית ובמידה מסוימת גם את היזמים

עצמם. כמו כן, חשוב להתאים כלים ותהליכי מיפוי לצרכים, למטרות, לאופי קהילה ולשפה המדוברת בה. כל זאת, משום שלניסוח מתאים של השאלות יש השפעה על איכות התוצאות.

כלים ותהליכי מיפוי

יש ליצור שילוב בין מיפוי כמותי למיפוי איכותני. מיפוי כמותי מתבסס על נתונים שניתנים לתיקוף (דוחות של הנהלת חשבונות פרטיים או יישוביים, נתוני הלמ"ס, נתונים ממחלקות במועצה וכדומה). מיפוי איכותני מתבסס על מידע מחקרי חיצוני, המתאים לקהילה ולאוכלוסייה הנבדקת, והוא נאסף בשיחות אישיות וקבוצתיות ובניתוחן.

בתחילת תהליך המיפוי חשוב לקבל את אישור הלקוחות והממונים עליהם, כדי לבסס את המעמד של התהליך ביישוב. כמו כן, מומלץ ליצור מהלכי הסברה ידידותיים לתושבים, כדי לזכות באמון ולעודד שיתוף פעולה.

שלב ג': המשך הפעילות על פי תכנית העבודה שאושרה ביישוב

תכנית עבודה כוללת חמישה מסלולים במקביל

- ייעוץ והכוונת יזמים לתכניות ייעוץ מקצועי אישי במעוף, לתכניות הכשרה והדרכה המשכיות לשם שיפור הפעילות העסקית שלהם.
- תכנית לימוד לקבוצת היזמים ביישוב (בחירה של נושאי עניין משותפים לקבוצה).
- ליווי פרויקטים של שיתופי פעולה בין יזמים ובינם לבין הקהילה/היישוב.
- שילוב היזמים בתכניות ובפעילויות אזוריות.
- סיוע בפיתוח מתחמי עסקים מקומיים ואזוריים.
- בקיבוצים קיים תחום פעילות נוסף, הכולל מפגשי עבודה עם הנהלת יזמות ו/או הנהלת היישוב להסדרת מכלול היחסים שבין היזמים ליישוב.

שלב ד': הערכת ביצוע

מבחן ההצלחה של "מעברים" ביישוב הוא בהיווצרות מערך תמיכה יישובי ועצמאי, העוזר ליזמים ולעסקים לפעול לאורך זמן. "מעברים" ממשיכה להיות בית ליזם; היזמים והנהגת היישוב ממשיכים להיות בקשר עם "מעברים"

לצורכי ייעוץ, ליווי והדרכה כפי שצוין. בנוסף לכך, ייקבעו מדדים מוסכמים מראש להערכת הביצוע מול מטרות תכנית העבודה היישובית (לפירוט המדדים ראו פרק 4).

מדיניות גביית תשלום עבור שירותי "מעברים" ליזמים וליישוב

"מעברים" הוא גוף הכפוף למשרד הרווחה ומספק שירות בשם מועצה אזורית ליישובים שבתחום השיפוט שלה. הפעלת המרכז נשענת ברובה על תקציב ציבורי. שירותי המועצה ניתנים לכל יישובי המועצה, במסגרת סל שירותים מוגדר, המסופק ליישוב ללא תשלום. קיימות לכך הגדרות ברורות על פיהן פועלות מחלקות המועצה. שירותים נוספים, הניתנים בתשלום, גם הם מוגדרים ופועלים במסגרת כללים ברורים. כללים דומים תקפים גם לגבי השירות שמספקת "מעברים" בתחום היזמות והעסקים העצמאיים.

הצורך במדיניות אחידה ומוסכמת בנוגע לתמחור/סבסוד שירותי יחידת היזמות והעסקים

כיום לא קיימת מדיניות אחידה וסדורה לגבי גבייה עבור שירותים הניתנים על ידי "מעברים". במהלך הזמן פיתחו המרכזים דרכים ושיטות שונות לגבייה ו/או להשתתפות היישובים בעלויות השירות. עם זאת, נושא גביית הכספים על ידי גופי שירות, הפועלים במסגרת מועצה אזורית, הוא נושא רגיש, חשוף לביקורת ציבורית ומהווה רכיב משמעותי ביחסים בין המועצה ליישובים שבמרחב אחריותה.

מכאן, רצוי שתנוסח מדיניות עקרונית אחידה בנושא על ידי ועדת ההיגוי הארצית, שבאחריות משרד הרווחה. ניסוח מדיניות בנושא חשוב, בין השאר, גם כי הוא מעניק לגיטימציה לעצם גביית תשלום ממשתתפי תכניות "מעברים" ומספק הנחיות ברורות בנושא למרכזים.

ניסוח המדיניות צריך לכלול:

1. קביעה שניתן לגבות תשלום עבור שירותים מסוימים.
2. הגדרות כלליות לשירותים הכלולים ב"סל השירות החינמי".
3. קביעה עבור איזה סוגי שירותים אפשר לגבות תשלום ומה גובה התשלום.

אמנם חשוב לגבש מדיניות והסדרים ברורים ואחידים המפרטים מהו סל שירותים הניתן ללא תשלום ואילו שירותים יינתנו בתשלום. אך לאור השוני הקיים בין מרכזי "מעברים" לבין המועצות האזוריות השונות לא ניתן לקבוע סל אחד. משום כך, רצוי לגלות גמישות ולאפשר חופש החלטה, יצירתיות

ועצמאות למרכזים ולאזורים בתמחור התכניות ובעדכון תקופתי של המדיניות,
כל עוד הם נשארים מתואמים ומקבלים את האישור לכך ממשרד הרווחה
ומהנהלה הפעילה, המלווה את מרכז "מעברים" בכל מועצה.

פרק רביעי: מדידת ביצועים, הערכה וטיוב

1. מדידה והערכת ביצוע

בכל ניהול, מוקד תשומת הלב מופנה באופן טבעי למשימות שלגביהן נקבעו מדדי ביצוע ברורים ולוחות זמנים, המתואמים על פי רוב עם המנהל, הלקוח, או עם גורמים חיצוניים אחרים. משאבי הארגון גם הם מופנים לטובת תחומים שחלה לגביהם חובת דיווח לממונה או לארגון. מדידת ביצועים והערכה הכרחיים לצורך הבנת תהליכי העבודה וכן לצורכי לימוד, הסקת מסקנות, תיקון ושיפור.

יתרה מזאת, הייעוד של "מעברים" הוא לחולל שינוי במרחב האחריות שבו היא פועלת, כלומר בשטח, ושינוי נמדד בתוצאות מדידות. שלא כמו גופים המספקים שירותי ייעוץ נקודתיים, "מעברים" נשאת בשטח וממשיכה לפעול. עליה להתאים את הפעילות ואת התכניות למציאות המשתנה ולבחון זאת בעזרת כלי מדידה והערכת ביצועים.

מדיווחים של מנהלות המרכזים ורכזות היזמות ידוע, שמושקע מאמץ רב לקביעת מדדים ולהערכה. אלה נעשים באמצעות משוב של המשתתפים. מעבר לכך לא פותחו כלים למדידת השפעתן של הפעילויות על הנעשה בשטח, כלומר עד כמה קיום הפעילויות וסיומן המוצלח (לתחושת המשתתפים) חוללו שינוי חברתי-כלכלי-סביבתי.

כבר בשלב התכנון רצוי לקבוע מדדים לבחינת הצלחתן של הפעילויות לטווח המיידי, לטווח הבינוני ולטווח הארוך. חשוב ליצור כלי מדידה מתאימים ומחויבות מצד הארגון למדידה מתמשכת ולדיווח תקופתי לגורם ממונה

בתהליך תכנון הפעילות אפשר להגדיר תוצאות רצויות בשלוש רמות שונות ולתאר את התוצאות על ידי "סימנים מעידים":

רמה ראשונה: מדדים וסימנים, שאם יתקיימו, יעידו בסיום התכנית על השגת יעדיה.

רמה שנייה: מדדים וסימנים, שאם יתקיימו בשטח, בהשפעת משתתפי התכנית, יעידו על שינוי "בשטח".

רמה שלישית: מדדים וסימנים לטווח הארוך, שאם יתקיימו יעידו על הפנמת השינוי, קבלתו והפיכתו למשהו קבוע ביישוב ו/או באזור.

2. מדדים חדשים לפיתוח כלכלי מקומי

דוח ועדת שטיגליץ (שהוקמה בצרפת ב-2008 על ידי הנשיא ניקולא סרקוזי כדי לזהות את מגבלות מדדי התמ"ג כמדד של ביצועים כלכליים וקידמה חברתית ולבדוק היתכנות של מדדים חלופיים) קבע, שהגיעה השעה להסב את הדגש ממדידה של ייצור כלכלי למדידה של שלומות.

"שלומות" הוא מושג המבטא חיים טובים יותר. מדידת שלומות משלבת ביצועים כלכליים ומדדים של קידמה חברתית ומתייחסת למספר תחומים:

- העדפת מדדים של הכנסה וצריכה על פני ייצור, במדידה של רווחה חומרית.
 - מתן משקל רב יותר לחלוקה של ההכנסה, של הצריכה ושל העושר בחברה.
 - הכללת פעילויות בכלכלה הלא כספית (לדוגמה, שירותים שניתנים בבית ללא תשלום).
 - הגדרה רב-ממדית של שלומות, שמביאה בחשבון ממדים חומריים של רמת חיים, כמו הכנסה וצריכה וממדים לא חומריים, כמו בריאות, השכלה, קשרים חברתיים ואיכות סביבה.
 - שילוב הערכות סובייקטיביות של שלומות, כגון שביעות רצון מהחיים.
- מחקרים של ה-OECD זיהו 11 ממדים חיוניים לשלומות: שלושה ממדים של תנאי חיים חומריים (הכנסה, תעסוקה ודיור) ושמונה ממדים של איכות חיים (בריאות, השכלה, מעורבות אזרחית וממשל תקין ושקוף לציבור, איכות הסביבה, ביטחון אישי, רשת חברתית וקהילה, איזון בין עבודה לחיים פרטיים ושביעות רצון מהחיים).

3. מדידת ביצועים ותפוקות

כאמור, בחזון ובערכי הליבה של "מעברים", תכניות לקידום יזמים ועסקים אינן נמדדות רק בשורת הרווח הכלכלי של העסק או היזם. "מעברים" מחפשת להגדיר מדדים בשלושה תחומים:

1. מדדים בתחום השיפור התעסוקתי (יצירה/הגדלה של מקומות עבודה).
 2. מדדים בתחום התרומה חברתית לקהילה ולאזור (תוספת ערך לקהילה).
 3. מדדים בתחום השיפור הכלכלי-העסקי (גידול בפרנסה, שיפור במכירות, גידול במספר הלקוחות, גידול ברכש מקומי וכדומה).
- בכל אזור ובכל יישוב יש לבחור מטרות ריאליות ולהתאים את המדדים ואת כלי המדידה ליכולות ולמה שקיים ביישובים, במועצות ובאזור.

מדידה והערכת הביצועים ברמה היישובית/הקהילתית/האזורית

- מדידה והערכת הביצועים תיעשה בהתאם לעומק המעורבות של התכניות ביישוב.
- חשוב לקבוע מדדים כמותיים ואיכותניים לכל פעילות ותכנית ומדדים לשינוי בתוצאות עסקיות-כלכליות. מדדים אלה יראו האם לפעילות יש השפעה על נתונים הקשורים לכלכלה המקומית, לתעסוקה ולפרנסת המשפחה.
- תהליך המיפוי שנעשה בכניסה ליישוב או ברמה האזורית מספק מידע על נתוני הפתיחה במועד הכניסה ליישוב. בהתאם לנתונים אלה אפשר לקבוע יעדים ריאליים לשיפור, מדדים איכותניים וכמותיים למדידת השיפור ואת כלי המדידה.

גרינברג, י. (2009). **מדריך לתכנון, פילוח וליווי תהליכי מנטורינג.**

נמצא באתר אינטרנט ב-17.01.2017

<http://www.sheatufim.org.il/website/modules/database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&poolItemID=386>

הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה (ינואר 2016). **דו"ח מצב תקופתי - עסקים קטנים ובינוניים בישראל.**

נמצא באתר אינטרנט ב-17.01.2017

<http://sba.economy.gov.il/About/Researches/Pages/SBA-israel-2015.aspx>

הרץ, א. (ינואר 2013). **מיפוי תעסוקתי-קהילתי, מועצה אזורית חוף הכרמל, לקראת הקמת יחידת "מעברים" משותפות למועצות חוף כרמלה ומנשה.**

משרד הכלכלה והמשרד להכנת הסביבה (2014). **המדריך לפיתוח בר קיימא בעסק שלך.**

נמצא באתר אינטרנט ב-17.01.2017

<http://economy.gov.il/Publications/Publications/DocLib/sustainable-development-feb-2014.pdf>

סופר, מ. ואפלבוים, ל. (2008). **יזמות עסקית עצמית במשק המשפחתי ותרומתה לפיתוח החקלאות והיישוב הכפרי.**

נמצא באתר אינטרנט ב-17.01.2017

http://www.ihaklai.org.il/Portals/0/Documents/articles/MichaelSoferLeviaApelbaum_YazamutIskit042011.pdf

צבן, ח. (2016). **ההתיישבות הכפרית - נתוני יסוד, תהליכים, מגמות ומטרות. "ארץ: תמ"א 35".**

נמצא באתר אינטרנט ב-17.01.2017

<http://www.boker.org.il/meida/education/geography/tama35-3.doc>

רביב, ע. (2009). **כלים למחקר איכותני לעומת מחקר כמותי.**

נמצא באתר אינטרנט ב-17.01.2017

<http://misgav.iscool.co.il/LinkClick.aspx?fileticket=sdp%2FAYp7H%2Bk%3D&tabid=2133&mid=9359&language=he-IL>

שתי"ל (2011). כלכלה מקומית מקיימת: אסטרטגיה לשינוי חברתי.

נמצא באתר אינטרנט ב-17.01.2017

<http://www.shatil.org.il/download/file/fid/146>

תבת (2015). תדריך כניסה לתפקיד בתכניות תשתית.

תבת (2015). מודל מעברים לאחר הטמעתו, תדריך תפעול ויישום.

תבת (2014). תהליך הליווי הפרטני: מתודות ופרקטיקות עבודה.

תבת (2011). קידום תעסוקה בקהילות מקומיות, מודל הפעלה.

כמו כן, הוטמעו בתדריך תוצרי שיחות עבודה, סיכומי סדנאות ופגישות עם מנהלות מרכזי מעברים ורכזות היזמות, ופרסומים וחומרי רקע שונים שנאספו על ידי גורמי הליווי וההדרכה של תבת וצוותי מעברים.

נספחים

נספח 1: מרכזי "מעברים" הפועלים היום בישראל

מרכז "מעברים"	מועצות אזוריות שותפות	מושבאים	קיבוצים	יישוב קהילתי	מגזר ערבי	אחר	סה"כ
"מעברים" גליל מערבי	מטה אשר, מעלה יוסף	28	19	5	2		54
"מעברים" בעמק	יזרעאל, מגידו, מעיינות, זבולון	26	45	11	5		87
אצבע הגליל	מבואות חרמון, גליל עליון	12	29	1			42
נגב מערבי	שער הנגב, מרחבים, אשכול	45	16	3		*1	65
נגב צפוני	בני שמעון, שדות נגב, יואב	8	26	3	1		38
כרמל מנשה	חוף כרמל, מנשה	17	18	2	4	**41	45
סה"כ		136	153	25	12	5	331

*כפר האמנים עין הוד והיישובים עתלית, קיסריה וקציר.

נספח 2: מאפיינים יישוביים ייחודיים במרחב הכפרי

המאפיינים המפורטים להלן משמעותיים לתחום היזמות ולעסקים קטנים:

יישוב קהילתי

התנהלות עסק עצמאי ביישובים קהילתיים דומה יותר במאפייניה הבסיסיים לעסק רגיל במרחבים עירוניים. הערבות ההדדית והתלות ביישוב ובהנהגת היישוב יחסית נמוכות.

בעלי עסקים, המעוניינים להקים עסקים במתחם העסקים ביישוב או בתוך אזורי המגורים, נתקלים בבעיות דומות לקיבוצים ולמושבים. למשל, סוגיות כמו הקצאת מבנים, תב"ע ושימושים בקרקע, השפעות הסביבה, השפעות קהילתיות, יחסי שכנים, מדיניות יישובית, ועוד.

קיבוץ

בין הקיבוצים קיימת שונות בין "קיבוץ מתחדש" ל"קיבוץ שיתופי" במספר תחומים:

- מבנה ארגוני ניהולי (מי מנהל את היזמות והעסקים העצמאיים, איפה מתקבלות ההחלטות).
- רמת העצמאות הניהולית, סמכויות וחופש ההחלטה של מנהלים וועדות.
- היקף ההשתתפות והשותפות של החברים בתהליכי קבלת החלטות (משמעות ותפקוד האסיפה הכלכלית).
- הסדרי ערבות הדדית שבאחריות הקיבוץ ובניהולו.
- היקף ומרכיבי התלות של החבר בקיבוץ.

גורמים נוספים המשפיעים על השונות בין קיבוצים המוגדרים כ"מתחדשים" הם:

- **בשלות:** משך הזמן שחלף מהמעבר מקיבוץ שיתופי לקיבוץ מתחדש.
- **משברים:** עוצמת התהליכים החברתיים והבין-אישיים, שעבר הקיבוץ עד השינוי, ביישום ההפרטות, כמו גם סוג מודל הפרנסה החדש של החברים.
- **עומק הערבות ההדדית:** החלטות חברתיות הקשורות לניהול הסדרים חברתיים פנימיים, כמו מיסוי פרוגרסיבי פנימי, המשך התלות של החבר בקיבוץ.

- **החוסן הכלכלי של הקיבוץ** (כגוף כלכלי וקהילה).
- **תהליכי הקליטה והצמיחה הדמוגרפית:** הרחבה פיזית וקליטת בנים ותושבים חדשים.
- **ריבוי סטטוסים:** חברות מלאה, חבר חדש, חבר בעצמאות כלכלית, תושב וכדומה.

מושב

בין המושבים קיימת שונות בין מושב עובדים למושב שיתופי:

- ישנם מושבי עובדים ומושבים שיתופיים.
- מושבים שונים האחד מהשני בהיבטים תרבותיים ומסורתיים.
- במושב מתקיימת פעילות יזמית ועסקית במשק החקלאי בתחומי הנחלה או באזורי מלאכה ותעסוקה מוסדרים ושאינם מוסדרים בשטחי המושב.

כפרים במגזר הלא יהודי (הערבי, הדרוזי והבדואי)

בכפרי המגזר הלא יהודי (שגם ביניהם יש שונות רבה) נמצא מאפיינים תרבותיים, דתיים ומסורתיים בעלי השפעה רבה יותר מאשר מאפיינים דומים במגזר היהודי. בגלל המאפיינים הייחודיים, פועלים בכפרים אלו גופי סיוע מיוחדים, דוברי שפה, המתמחים במאפייני האוכלוסייה. ביניהם: אלפנאר ומרכזי התעסוקה ריאן ומעוף.

גורמי השפעה במגזר הלא יהודי

- מסורות והיבטים דתיים.
- מעמד האישה במשפחה.
- שותפות האישה בפרנסה לצד אחריותה ותפקידה בניהול ענייני הבית וחינוך הילדים.
- הגבלות בנהיגת נשים ברכב ללא ליווי.
- השפעת המעמד האישי והסטטוס המשפחתי (מנהיגות של חמולות).
- תדמית האוכלוסייה ודימוי לעסקים בעיני לקוחות ממגזרים אחרים.
- רגישויות פוליטיות וחברתיות משפיעות על מוכנות לקוחות וספקים להיכנס לחלק מהיישובים.
- רגישות לכבוד המשפחה בכל הנוגע לתקשורת עם ספקים ולקוחות.

יישוב קהילתי גדול

- יישובים כמו עתלית, קיסריה וקציר, הנמצאים במרחב הפעילות של "מעברים" כרמל מנשה, מונהגים על ידי ועד מקומי, בדומה ליישובים קהילתיים אחרים במרחב הכפרי.
- האוכלוסייה ביישובים אלה דומה לאוכלוסייה עירונית. התלות הכלכלית והחברתית בין התושבים ובינם לבין המקום ולבין הוועד המקומי המנהל את היישוב נמוכה ביחס ליישובים כפריים אחרים.
- יזמים ובעלי עסקים פועלים יותר ממניעים של צורך בפרנסה וצרכים אישיים אחרים ופחות ממניעים קהילתיים ואזוריים.
- קל יותר להניע תהליכים ראשוניים של חשיפה, פרסום ושיווק לאירוע חד-פעמי, מאשר תהליכי עומק של למידה, שיתופי פעולה ופרויקטים בניהול עצמאי של המנהיגות המקומית או של בעלי העסקים עצמם.
- רוב ממלאי התפקידים ביישובים אלה הם מתנדבים, שכדי להניע אותם לפעולה לאורך זמן נדרש מנגנון תפעול ושימור מיוחד, שאינו בתחום הפעילות של "מעברים".

נספח 3: סוגי עסקים - הגדרות

עסקים זעירים

עסק של איש אחד, המבוסס על ידע אישי, תחום מומחיות או אמנות. העסק מתנהל בבית או בקרבתו, המבנה החשבונאי הוא לרוב עוסק פטור.

- **השלמת הכנסה:** שכירים או עצמאיים כעיסוק עיקרי, ולצידו יוזמים ומנהלים עסק זעיר או קטן בהיקף חלקי כתוספת הכנסה.
- **תוספת לפנסיה:** פנסיונרים שהכנסתם מפנסיה אינה מאפשרת להם שמירה על רמת חיים מספקת, מנצלים ידע, ניסיון ו/או תחביב כדי לייצר הכנסה נוספת וגם כדי לשמור על בריאות הגוף והנפש.
- **עסק שהוא תחביב:** יוצרים או אמנים שהפכו את אמנותם לפרנסתם בין אם כעסק זעיר, קטן או אפילו בינוני.

עסקים קטנים

עסק של עובד או שניים, שלעתים נעזרים בתוספת כוח אדם גמיש. תחומי העיסוק נשענים על רעיון, מומחיות או חלום של בעל העסק. בקטגוריה זו ניתן למצוא עוסקים פטורים ועוסקים מורשים, כמו: נגרייה קטנה, מסגרייה, חנות בגדי מעצבים, גלריה, חנות יד שנייה, צימר

עסקים בינוניים

עסק בינוני מוגדר ככזה על ידי הרשות לעסקים קטנים ובינוניים. בקטגוריה הזו אפשר למצוא בתי מלאכה גדולים יותר לייצור, בתחומים כמו CNC ועיבוד שבבי, קבלנות, שיפוצים ובנייה, גלריות ויקבים, ועוד.

עסקים חברתיים

עסק חברתי עונה על ארבעה רכיבים עיקריים:

- עסק שהוקם למטרה חברתית, כדי לפתור או לצמצם בעיה חברתית.
- עסק המפעיל מודל עסקי שאינו נשען על פילנתרופיה ותרומות, כדי לממש את מטרתו החברתית.
- עסק חברתי, הפועל למטרות רווח, אך לא למיקסום הרווח.
- עסק חברתי שמבטיח את הקיימות של המטרה החברתית לשמה הוקם לאורך זמן.

יזמות חברתית

יזמות חברתית יכולה להתנהל על בסיס עסקי, גם חלקי, כדי להבטיח את המשכה ואת כדאיות הפעלתה.

נספח 4: ניתוח עיסוק - רכז יזמות ועסקים

תחומים מרכזיים בעבודת רכז יזמות ועסקים	
מרכיבי התפקיד	תהליכים ופעולות
- תהליכי - אבחון ומיפוי - פרט, קהילה - ואזור, - מידע כמותי - ואיכותי - לזיהוי - צרכים, - פוטנציאל, - חסמים, - סיכונים, - הזדמנויות	- פגישות אישיות - להיכרות ולייעוץ ראשוני (אינטייק). - ביקורי היכרות בבתי העסקים - להיכרות ולהבנת העסק. - פגישות עם ממלאי תפקיד, מנהלים והנהלות (ישובים, אזור). - איתור וזיהוי חסמים וסיווגם (פרט, קהילה, אזור, כלכלה, סביבה, חברה). - פגישות עם הנהלות, צוותי היגוי, בעלי השפעה ובעלי עניין. - ניתוח ועיבוד ממצאים, בניית תכניות עבודה שנתיות ותהליכי המשך. - פגישות עם בעלי תפקידים במועצה לאבחון צרכים מועצתיים.
- טיפול - בהסרה / - בצמצום - השפעה של - חסמים	- חקר ולימוד הסיבות לחסמים והשפעותיהם על עסקים ויזמים. - איתור דרכי טיפול ורתימת גורמי סיוע. - הנעת תהליכים לפיתרונות ופיתוח כלים תומכים. - מעורבות ברמה פרטנית, קהילתית ואזורית בהסרת חסמים.
- בנייה - ותחזוקה - של ממשקי - עבודה	- שיחות היכרות ועדכון עם ממלאי תפקיד רלוונטיים בקהילות וביושבים. - שיחות היכרות ועדכון עם ממלאי תפקיד במועצות האזוריות. - שיחות היכרות ועדכון עם גורמי ייעוץ מקצועי ועם גורמי סיוע שונים באזור.
- איתור, שיווק - והרשמת - משתתפים - לתכניות	- שיווק תכניות "מעברים" באזור ליזמים ולישובים. - הפצת מידע למשתתפים פוטנציאליים. - השתתפות בפעולות חשיפה, הסברה ועידוד הרשמה. - השתתפות בתהליכי מיון וגיוס משתתפים לקורסים ולתכניות. - מעורבות בתהליכי הרשמה וגביית דמי השתתפות.

• מפגשי ייעוץ אישי ועסקי ליזמים (במינון מוגבל ולמטרות מוגדרות). • השתלבות בתכניות הכשרה ובקורסים של גופי ייעוץ אחרים. • הנחיה של אירועים, מפגשי חשיפה ותכניות הכשרה עצמיות של "מעברים".	העברת ידע, ייעוץ, הדרכה והנחיה
• ייזום והובלת פרויקטים אזוריים. • רתימת יזמים וממלאי תפקידים בקהילה לפרויקטים קהילתיים מקומיים ואזוריים. • הדרכה וליווי למובילי פרויקטים באזור ובקהילה.	שיתופי פעולה קהילתיים ואזוריים
• פיתוח מקצועי ועבודת צוות. • ארגון והשתתפות בתכניות, באירועים ובכנסים. • השתתפות פעילה במפגשי פורום רכזי יזמות ארצי. • תחזוקת ממשקי עבודה פנימיים וחיצוניים. • ניהול אדמיניסטרטיבי עצמי (תיאומי לו"ז ותוכן, הכנות לפגישות, תכתובות ותקשורת). • שגרות ניהול של תכניות (ישיבות צוות, פגישות ניהול אישיות, דוחות וסיכומים וכדומה).	מנהלתי

מצבי תיפקוד	מיומנויות ויכולות
ליווי פרטני • מיומנויות שיחה בונות אמון - שאלות, הקשבה, שיקוף, הבהרה ומשוב, תיאום ציפיות. • יכולת איתור פוטנציאל, מיפוי חסמים ואבחון הצרכים של יזם ובעל עסק עצמאי. • התאמת יועצים ותכניות לצרכים של יזמים ובעלי עסקים. • מיומנויות הנעה - העצמה, יצירת רצון לפעולה, ניהול חזקות ואתגרים, חיזוק האמונה ביכולת, פיתוח אסרטיביות ומקצועיות. • מיומנויות פיתוח רעיון, תכנון ובקרה - חשיבה המצאתית, ראייה חזונית, יכולת הפשטה ופירוט, תכנון, בנייה ומעקב אחר תכניות עבודה ופעילויות. • מיומנויות ניהול שיחה - אבחון, זיהוי סוגיה, מיקוד, סיכום ויציאה לפעולה. • ידע - היכרות עם מגוון תחומי ידע (מקצועי, עסקי ורעיוני) ומקורות מידע, חקר ולמידה מתמדת, הפצה והעברה, הפניה וחיבור למקורות אחרים. • יכולת יצירת "שיח עסקי" במגוון סוגיות הקשורות לניהול ולפיתוח עסקים עצמאיים.	

• ניהול פורומים, ישיבות, צוותי עבודה ברמת התהליך והתוכן. • מיומנות פרזנטציה עצמית, הצגת נושא ותכניות עבודה, מול קהל. • הנעת צוותי עבודה לקידום תכניות, פרויקטים ויצירת שינוי. • התאמה של מנחים ויועצים מקצועיים לקבוצות, לצוותים, לקהילות וכדומה.	ליווי קבוצתי
• מעורבות פעילה בתהליך כניסה ליישוב ובהתקשרות עם יזמים ועם הקהילה. • ביצוע תהליכי אבחון ומיפוי קהילתי בתחום היזמות והעסקים העצמאיים. • ליווי תהליכים להבנת צרכים, הגדרת תפקיד, ומינוי רכז יזמות ועסקים ביישוב/בקהילה. • ליווי תהליכי הקמה ופעילות של ועדה או הנהלה יישובית מלווה לתחום. • הקמה וליווי קהילות יישוביות ואזוריות במגוון נושאים ותחומי פעילות.	ליווי קהילות (בשיתוף העוק"ת)
• תחזוקת מערכות מידע ממוחשבות (איסוף, עיבוד, שימוש, שימור, הפצה). • יכולת שיווקית, פיתוח תקשורת אינטרנטית קהילתית ואזורית. • כתיבה שיווקית, תיעוד תהליכים, כתיבת דוחות, סיכומי פגישות, רישום פרוטוקולים והפצתם. • עדכון שוטף של מאגרי יועצים, מידע עסקי ופיננסי רלוונטי, מידע על תכניות הכשרה, קורסים ואירועים אזוריים וקהילתיים, הנגשת המידע והפצתו. • ניהול פורומים ורשתות חברתיות תומכות.	ניהול מאגרי מידע ותקשורת
• הנגשה והפצת ידע בכל הנוגע לגיוס ולשימוש בתקציבי מדינה, במשאבי ייעוץ מקצועי, במידע ובידע מקצועי וייחודי (תכנים, תהליכים וכלים), כספים, אשראי ומימון. • מעורבות בשלבי בניית תכניות ייעוץ, הכשרה, השתלמויות, קורסים וכדומה, המבוצעים על ידי גופי הייעוץ החיצוניים (במטרה לתפור חליפה המותאמת ליזמי המגזר הכפרי). • מעורבות פעילה באיתור ובגיוס לקוחות, לשיווק ולפרסום התכניות. • מעורבות בממשקי עבודה ושיתופי פעולה בין היזמים, העסקים, הקהילות והמועצות האזוריות. • שילוב של גופי ייעוץ וסיוע במפגשי חשיפה ובתכניות של "מעברים".	ניהול ותכנון מערך שירותים ליזמים ולבעלי עסקים (הנגשה, תיאום ותיווך)

• הבנת מטרות, מדיניות ומדדים שנקבעו על ידי מנהלת המרכז, משרד הרווחה והמועצות האזוריות. • הטמעת מדדים בתכניות ייעוץ פרטני, בתהליכים קהילתיים, בתכניות ובאירועים אזוריים. • הכנסת מדדי ביצוע ותהליכי בקרה בשלבי התכנון של הפעילויות בתחום. • מעורבות בפיתוח כלים ושיטות מדידה לתכניות "מעברים". • יישום תהליכי בקרה ומדידה בתכניות העבודה ובפעילויות. • מעורבות בסיכום תכניות, קיום תהליכי חקר, לימוד, הפקת לקחים ושיפור על פי מדדים ותוצאות. • בסיום פעילות חשוב לבחון האם הפעילות הניעה שינוי כלשהו, האם קודם תחום הפיתוח הכלכלי, האם נוצר שינוי כלשהו ? • תהליכי למידה מתמשכים, מעקב ובקרה לאורך זמן.	מידת ביצועים ובקרת תוצאות
• ניהול והנחיית עבודת הצוות הפנימי המסייע בתוך מרכז "מעברים". • תחזוקה וטיפול ממשקי עבודה בקהילות, ביישובים ובמועצות האזוריות. • מעורבות בתחזוקת קשרי עבודה עם גופי ייעוץ וסיוע מקצועיים.	ניהול ותחזוקה של ממשקי עבודה

ניתוח דרישות התפקיד

בנוסף לדרישות בסיסיות מכל עובד, כגון יושר, אמינות, מסירות, תקשורת יחסי אנוש, רכז יזמים ועסקים נדרש לכישורים נוספים:

סוגי תהליכים ואינטראקציות בתפקיד ומיומנויות שנדרש להפעיל בהן	
דרישות תפקיד	שילוב של שלושה תחומים - מתכלל, עסקי, קהילתי
Knowledge סוגי הידע הנדרש	• יזמות - מסוגלות יזמית, תהליכים אישיים ומקצועיים - מרעיון לעסק. • ניהול עסק על היבטיו השונים - ניהול, כלים, כלכלה וחשבונאות, תזרים, ביטוח, רגולציה, רישוי עסקים וכדומה. • אסטרטגיה ועקרונות של כמ"מ. • תחום הבנקאות - אשראי, מימון, הלוואות וגיוס הון. • רשות לעסקים קטנים ובינוניים ומשאבי מדינה - גופי סיוע, תקציבים ומקורות מימון. • מאפייני התנהלות אגודות שיתופיות (קיבוץ, מושב, יישוב קהילתי). • סוגיות רלוונטיות בהתנהלות ועדים מקומיים ומועצות אזוריות. • סוגיות סטאטוטוריות של יישובים עם רמ"ר, רשויות המס ומוסדות המדינה. • גישות וידע בעבודה קהילתית.

• יכולת ליצור "מרחבי שותפות" עם שותפי תפקיד ובעלי עניין. • יכולת להגדיר פיתוח משמעותי ומיטבי תוך שאלת שאלות הנוגעות לתחומי כלכלה, חברה וסביבה (חיבור ושילוב בין תחומים). • יכולת לפעול מתוך תיאום, שיתוף פעולה, שקיפות, שותפות וראייה כוללת. • יכולת לפעול מתוך ראייה רבגונית ורחבה. תרבותית ורב-תרבותית, המחוברת לקודים קהילתיים מקומיים ומגזריים. • יכולת להתמקד ולהתייחס לאזור גיאוגרפי מסוים כ"מקומי" ולפעול באזור על ידי עבודה "פנימה", עם ועל בסיס המערכות הקיימות.	Ability יכולות
• העברת ידע ומידע רלוונטיים. • פיתוח ידע חדש. • הנחיה אישית וקבוצתית. • מינוף הזדמנויות. • יזום הנחיה וניהול שותפויות.	Skills כישורים
• אופי של יזם/בעל עסק - תשוקה, מוטיבציה, התמדה, למידה, מחויבות, מחוברות לרעיון, יצירתיות, שאיפה למצוינות ולחדשנות. • מזדהה עם הארגון, לויאלי ומסוגל לפעול בשליחותו. • מנסה למצוא איזון בין צורכי הכלל לצורכי הפרט. • גישתו המבינה והחברתית לאנשים אינה מאיימת, ו"קל" לשוחח אתו או להיות בחברתו. • יודע לחשוב לטווח ארוך ואינו מונע מתחרות ו/או מאגו. • יכול לייצר ולתחזק מערכת ענפה של קשרים עם כלל גורמי המערכת. • מרכז ידע, אך אינו אוחז בו לעצמו, אלא תמיד מעבירו הלאה לכלל המערכת ובמיוחד לגורמים רלוונטיים.	Personality אישיות

נספח 5: אינטייק - טופס פרטי יזם, מפגש ראשון

פרטים אישיים:

שם פרטי: _____ שם משפחה: _____
ת. זהות: _____
מין: גבר/אישה תאריך לידה: ____/____/____
ארץ לידה: _____
שנת עליה: _____
טלפון בבית: _____ טלפון נייד: _____
כתובת: _____
דוא"ל: _____
מעמד ביישוב: חבר / חבר חדש / הרחבה / תושב / סטודנט /
אחר _____
=====

יזמות

שם העסק: _____
תחום העסק או הרעיון: _____
תאריך הקמת העסק: _____
כתובת העסק: _____
מספר שותפים בעסק: _____ מספר עובדים בעסק: _____
מחזור שנתי: _____

ללא עסק פעיל

לקראת הקמה _____
רעיון ראשוני והתלבטות _____
אחר _____

בעל/ת עסק פעיל

חברה בע"מ _____
עוסק מורשה _____
עוסק זעיר _____
יזמות בקיבוץ _____
אחר _____

סוג הסיוע שאת/ה מצפה לו (סמן/י ב- X):

*אני מעוניין/ת לקבל מידע אודות
קורסים, סדנאות ושירותים נוספים
ליזמים באמצעות רשימת התפוצה של
מעברים (הקף/י בעיגול)? כן / לא

אנא שלחו לי לכתובת דוא"ל:

____ חוות דעת על הרעיון העסקי
____ קורס לניהול עסק
____ סדנה/ קורס _____
____ תכנית עסקית
____ בדיקת כדאיות כלכלית
____ ייעוץ וליווי עסקי
____ הדרכה וליווי לפתיחת עסק חדש
____ הפנייה למקורות מימון
____ סיוע בשיווק העסק
____ מידע עסקי
____ אחר _____

לשימוש פנימי בלבד

תיאור העסק/הרעיון:

צורכי היזם:

סיכום התרשמות:

המשך טיפול:

אינטייק מקוצר - טופס נתונים אישיים

למילוי על ידי יזם/בעל עסק לקראת פגישה ראשונה עם רכז היזמות
(או בהרשמה לאירוע ראשון בו משתתף היזם)

פרטים אישיים

*שם פרטי: _____ *שם משפחה: _____

*מס' ת.ז.: _____ *מין: ז / נ

*טלפון נייד: _____ *טלפון ניח: _____

*דואר אלקטרוני: _____

פייסבוק: _____

*מקום מגורים (ישוב): _____

*תושב חדש: כן / לא סמן: ישוב ותיק / הרחבה

*תאריך לידה מלא: _____

*מצב בריאותי: תקין / חולה כרוני / מוגבל / נכה /

אחר _____

*האם הנך מקבל/ת קצבה: לא/כן: אבטלה/נכות/הבטחת הכנסה /אחר/
זכאי לשיקום.

*מצב משפחתי: נשוי/ה, גרוש/ה, רווק/ה, אלמן/ה פרוד/ה, בן/בת זוג עובד/ת:
כן/לא/ אחר:

*מס' ילדים מתחת לגיל 18: *בעל רכב: כן / לא *רישיון נהיגה: כן/לא
השכלה על תיכונית:

קורס מקצועי / תעודה / טכנאי / הנדסאי / תואר ראשון / מהנדס / תואר
שני/ ד"ר

פרט: _____

ניסיון תעסוקתי:

*האם אתה מועסק כיום? כן / לא

אם כן: חברה: _____ תפקיד: _____ היקף משרה % _____
יזמות:

שם העסק: _____ תחום: _____

% העסקה: _____

סטטוס: עוסק פטור / עוסק מורשה / בעל חברה / טרום עיסקי / יזמות
בקיבוץ.

כללי

האם מעוניין להשתתף בפרויקט יישובי בתחום התעסוקה/יזמות? כן /לא.
האם תהיה מעוניין לקבוע פגישה עם רכז תעסוקה / רכז יזמות? כן /לא.
מאשר קבלת מידע בנושאים עסקיים? כן/ לא.

הצהרה

אני מצהיר/ה כי כל הפרטים שמסרתי בטופס זה נכונים:

שם פרטי ומשפחה: _____ חתימה: _____

תאריך: _____

נספח 6: איסוף מידע ומיפוי

ברמה אזורית/יישובית/קהילתית

מיפוי כמותי יישובי/אזורי

איסוף פרטים אישיים ונתונים כמותיים מאפשר לנו לבדוק את ההתנהגות הגלויה של האנשים ואת תוצרי הפעילות שלהם. בעזרת הנתונים אנחנו יוצרים תמונת מצב כמותית של התופעה, מזהים כיוונים ומגמות התפתחות. כלי האיסוף הם: מידע ודוחות מהנהלות ומממלאי תפקידים ביישובים, מרואה החשבון של היזם, מידע הנמצא במחלקות המועצה, מידע המגיע מסקרים וממאגרי מידע פתוחים, כמו הלמ"ס ומאגרים באינטרנט. לקראת תהליך המיפוי חשוב להגדיר מטרות, יעדים, תוצאות ותהליכי המשך, כמו גם, להכיר ולאפיין את קהל היעד ממנו ייאספו הנתונים. בתכנית שנתית ורב-שנתית חשוב לכלול תהליכי מיפוי, עדכון ורענון מידע באופן רציף ושוטף.

חשוב להתאים את איסוף המידע למטרות ולשימושים המתוכננים להמשך.

- **פרטי זיהוי של העסק והיזם** (מסייעים ליצירת קשר, לעיבוד הנתונים ולביצוע חתכים).
- **מספר יישובים וסיווגם** (מושב, יישוב קהילתי, קיבוץ, מגזר לא יהודי, אחר).
- **כמות העסקים וסוגיהם** (זעיר, קטן, בינוני), כמה זמן פועלים וכדומה.
- **רשימת עסקים ויזמים - תקשורת ותכתובת** (שם העסק, יישוב, כתובת, דוא"ל, טלפון פרטי, טלפון בעסק, אתר אינטרנט, פייסבוק, לינקדין, אחר).
- **רשימת אנשי קשר לתחום היזמות ביישוב** (שם היישוב, כתובת, דוא"ל, טלפון פרטי/עסקי, אתר אינטרנט, פייסבוק, לינקדין, ועוד).

נתונים כלכליים (מסייעים לאתר בעיות ולהגדיר צרכים ופתרונות)

- **של העסק:** הכנסות, הוצאות, רווח, מחזור, תקציב מול ביצוע.
- **פרנסת היזם:** תרומת העסק לפרנסת המשפחה, הכנסה לבית אב, תשלום מיסים וכדומה.

נתונים המשקפים פעילות עסקית

- מספר לקוחות, שטחי השכרה, שטחי ארנונה.
- היקף צריכת שירותים ומוצרים - מים, חשמל.
- תשלומי מע"מ, מס הכנסה, ביטוח לאומי.

מיפוי איכותני יישובי/אזורי

מיפוי איכותני נעשה דרך התבוננות בהתנהגות האנושית במטרה להבין אותה.

כדי להבין טוב יותר את המציאות שמעבר לסטטיסטיקה ולנתונים, חשוב לבחון את הפרשנות הסובייקטיבית שאנשים נותנים למציאות החברתית/תרבותית שהם נמצאים בה. המיפוי האיכותני **בודק תהליך במהלך התרחשותו**, וזאת לעומת המחקר הכמותי, הבודק את **התוצרים של התהליך**.

איסוף מידע איכותני משלים את הגישה הכמותית בכך שהוא מנסה לתאר תופעות, להבין התנהגויות, ללמוד על האופן שבו הגורמים המעורבים והמשפיעים בקהילה מפרשים את התופעות והאירועים. התשובות שיתקבלו ישקפו את המחשבות, הדעות והפרשנות של נשוא המיפוי.

מידע איכותי מאפשר לאתר חסמים תרבותיים, תקשורתיים, דעות קדומות, אמונות ולהתייחס אליהם בתכנית העבודה.

כדי להניע שינוי חברתי-כלכלי-סביבתי משולב, חשוב להקשיב ולהבין את "הסיפורים והמילים", שמאחורי התוצאות והנתונים הכמותיים. אלה הם כלים הבונים את המציאות ומתארים את החוויות הגלומות בה. היכולת לצרף מילים לסיפורים מוכרת כמאפיין משמעותי של החוקר האיכותני (שקדי, 2003).

דוגמאות לשאלות מיפוי איכותני

א. דוגמאות בתחום העסקי

- תיאור מצב העסק בעיני היזם.
- תיאור סוגי לקוחות שפוקדים את העסק, שיטות ודרכי השיווק.
- ייחוד ובידול העסק לעומת עסקים דומים אחרים.
- חסמי צמיחה, צורכי ייעוץ ופיתוח.
- שביעות רצון מהשירות.

ב. דוגמאות בתחום הנוגע ליזם ולעסק

- יחס הקהילה ליזם ולעסק.
- יחס המנהלים והמנהיגות המקומית.
- מוטיבציה והתשוקה להתפתחות אישית ולקידום העסק.
- רצון לשיתופי פעולה עם עסקים אחרים.
- חסמים בין-אישיים לשיתופי פעולה עם יזמים אחרים.

ג. דוגמאות בתחום הנוגע לקהילה ולאזור

- אופי היישובים והקהילות (ערכים, דת, מסורת, תרבות).
- מאפיינים של קשרים ויחסים בין קהילות באזור.
- קהילות בעלות חוסן חברתי וכאלה שפחות.
- קהילות בתהליכי צמיחה ואחרות שבמצב סטטי או בנסיגה.
- מבנה התעסוקה ביישוב.

כלי מיפוי איכותני

מיפוי איכותני ייעשה בדרך כלל בשיחות אישיות או קבוצתיות, שבהן המראיין או המנחה משתמשים בשאלון או בנקודות להתייחסות שאליהן מתבקשים המשתתפים בתהליך לענות, או להתייחס באופן סובייקטיבי, בעזרת סיפורים ודוגמאות ותוספת של פרשנות אישית.

תוכן התשובות נאסף ומנותח בעזרת מאפייני התוכן, הביטויים והפרשנויות. ניתן לתת משקל יתר לדברים החוזרים על עצמם מספר פעמים ובעוצמות שונות.

מיפוי איכותני מיועד להשלים, להשביח ולתת משנה תוקף לתיאור המצב ולממצאי המיפוי. הוא מהווה רכיב משמעותי בבניית אבני דרך, תכנית עבודה, הגדרת מטרות ויעדים לשינוי.

מיפוי ברוח כלכלה מקומית מקיימת (כמ"מ)

דגשי המיפוי, שבהם עוסק הכמ"מ, מתייחסים למדדים הקשורים ל"מקום" בהקשרים הרחבים שלו, לכלכלה מקיימת (יכולת קיום לאורך זמן), לקהילה ולסביבה.

מדדים מקומיים: גיאוגרפית; מגזרים: חילוני, מסורתי, דתי, חרדי, בדואי; קבוצות בעלי עניין (תיירנים, צימרים, מגדלי פרחים).

גבולות ה"מקומי" יכולים להיות מוגדרים באופן שונה על ידי כל קהילה. יש צורך להגדיר ולאפיין את המשאבים השונים המגיעים למקום, כגון - כסף, כוח אדם, אנרגיה וגם למדוד מה נשאר במקום ומה דולף ממנו (מודל "הדלי הדולף").

מדדים כלכליים: מעבר לנתונים כלכליים מדידים רגילים, גישת הכמ"מ מכוונת למדידה "מכפיל המקומי 3" (3LM) המכפיל המקומי מודד, או ממפה, את מספר הפעמים שבהם כסף מחליף ידיים בתוך תחומי ההגדרה שנקבע ל"המקומי".

מדדים סביבתיים: בתחום זה עוסק הכמ"מ בסוגי החומרים והמוצרים הנכנסים ל"מקום"/לאזור. צמצום כניסה של מוצרים וחומרי גלם מצד אחד, מיחזור ו/או שימוש חוזר, מצד שני.

מדדים חברתיים: גם כאן הבחינה היא בגבולות מה שהוגדר כ"מקומי" והמיפוי יעסוק באילו שירותים חסרים במקום ומחייבים נסיעה למקום אחר; הזמן שאנשים משקיעים בנסיעה למקום אחר, הון אנושי וחברתי במקום. מיפוי חברתי יכול להתייחס גם לשירותים הנצרכים במקום או מחוצה לו ובכלל זה חינוך, הסעדה, שרברבות, תרבות ואפילו תספורת. שאלות אפשריות למיפוי הן: כמה אנשים עוזבים ביום את המקום, ומאילו סיבות? כמה אנשים מחוץ למקום מגיעים כל יום לצורך שירות זה או אחר? כמה שירותים ניתנים על ידי מקומיים למקומיים? מיפוי מסוג זה יכול לסייע לזהות "דליפות" של כסף שיוצא מהמקום לצורך המיפוי הכלכלי, אבל גם להוות סמן לעוצמת הקשרים והקהילתיות במקום. ככל שאנשי המקום צורכים שירותים מקומיים, כך נוצרות יותר אינטראקציות בין אנשי המקום ולהן עשוי להיות ערך מוסף של תרומה לחוסן הקהילתי.

הפוטנציאל גדול, ניתן אפילו למפות חלומות. שאלה אפשרית למיפוי היא, על מה חולמים האנשים במקום? האם הם חולמים על התרבות בעיר הגדולה, על החופשה באירופה או על הגינה הקהילתית בשכונה, במיפוי החלומות אפשר לזהות מה חסר במקום ומה חזקותיו.

מיפוי לצורך בניית מאגר נתונים מאופיין

איתור ראשוני של לקוחות, צרכים, פוטנציאל וחסמים

כפי שצוין בפרקים קודמים, כל מרכז "מעברים" מתאפיין בתמהיל יישובים שונה, בסוג

אוכלוסייה שונה, בפוטנציאל ובצרכים שונים. כדי להבין את השטח, לדיוק במענים לצרכים, לדעת איך והיכן להשקיע משאבים ואיך לתעדף משימות

חשוב לבצע מיפוי במספר שלבים ורמות:

1. מיפוי מהיר ובסיסי על יזמים ועסקים הקיימים בכל יישוב, נתונים, פרטי קשר ודרכי תקשורת.
 2. הוספת פרטים המאפשרים סיווג לרשימות דיוור, שיווק ותפוצה ייעודיות.
 3. מיפוי איכותני לאיתור צרכים, פוטנציאל, חסמים, ערכים, ציפיות, ועוד.
 4. מיפוי איכותני עמוק לזיהוי "זרמים תת-קרקעיים", "צווארי בקבוק" שהטיפול בהם יניע, יאיץ, ירחיב את תהליכי הפיתוח.
- להלן דוגמה לשאלון מיפוי מקיף לשיחה עם יזמים ביישוב

שאלון מיפוי מקיף - לשיחה עם יזמים ביישוב

(חשוב להתאים את השאלות לקהל היעד, למטרות המיפוי, לצרכים ולשפה ביישוב)

תאריך: מראיין: קיבוץ: מס' שאלון:

פרטים אישיים של היזם:

שם פרטי: שם משפחה: _____

ת.ז. _____

מין: גבר / אישה תאריך לידה: ____/____/____

ארץ לידה: שנת עלייה: _____

טלפון בבית: טלפון נייד: _____

כתובת: _____

דוא"ל: _____

מעמד ביישוב: חבר / חבר חדש / הרחבה / תושב / סטודנט /

אחר _____

=====

היזמות/העסק

שם העסק: _____

תחום העסק או הרעיון: _____

תאריך הקמת העסק: כתובת העסק: _____

מספר שותפים בעסק: מספר עובדים בעסק: _____

מחזור שנתי: _____

היקף העיסוק כעצמאי: מלא/חלקי
מטרת ההכנסה: עיקרית / השלמת הכנסה / תוספת לפנסיה / תחביב
עיסוק נוסף - כן / לא תחום העיסוק _____ היקף משרה ב-%.
תרומת העסק לתקציב המשפחה לשנה ממוצע לחודש:

=====

שאלות - להתייחסות מנקודת המבט של היזם:

1. איך היית מגדיר את העסק שלך?

- רעיון ראשוני
- רעיון לפני הקמה
- בהקמה
- עסק צעיר
- עסק ותיק
- עסק בהשרדות
- התפתחות וצמיחה
- אחר

2. סיווג לצורכי פרנסה (משמעות לפרנסת המשפחה)

- הכנסה עיקרית
- חלקית/תוספת להכנסה עיקרית
- הכנסה נוספת לפנסיה
- תחביב
- אחר

3. מהי התרומה - הרווח הכספי החודשי של העסק לתקציב המשפחה:

_____ ₪

4. סיווג פעילויות (מה המוצר, השירות ללקוחות)

-
-

5. סוגי הלקוחות של העסק שלך?

- פנים
- חוץ
- יחידים מזדמנים

- קבוצות וארגונים
- לקוחות קבועים
- לקוחות אינטרנטיים
- אחר

6. מה מספר הלקוחות הפוקדים את העסק שלך:

- ממוצע בשבוע
- ממוצע בחודש
- ממוצע בשנה

7. שיווק ופרסום

- מפה לאוזן
- דרך מידע באינטרנט
- הפצת כרטיסי ביקור ופליירים
- פרסום מקומי
- פרסום בעיתונות
- אחר

8. ייחוד ובידול מוצר או שירות

9. גורמים מעכבים/חסמי התפתחות

10. האם מתקיים שיתוף פעולה עם יזמות ועסקים אחרים בקהילה/באזור

כן / לא

דוגמאות

11. באילו תחומים/שירותים אתה תלוי בקהילה/בהנהלת היישוב?

12. מה הציון שאתה נותן ליחס/לטיפול של הנהלת היישוב ביזמות ובעסקים עצמאיים

1 2 3 4 5 6 7

13. דרג את היחס (קבלה/אהדה) של תושבים ביישוב ליזמות ולעסקים עצמאיים

1 2 3 4 5 6 7

14. מה מהנושאים הבאים יעזור לך לקדם את העסק: (ציין תחום/נושא)

- הקניית ידע ובאיזה תחום
- סדנאות/הרצאות
- נטוורקינג (רשת חברתית)
- פעילות שיווק משותפת
- רכש משותף
- שילוב בפורום אזורי
- ייעוץ עסקי אישי
- אחר

התנהלות כלכלית חשבונאית של העסק

15. זמינות דוחות ונתונים כלכליים וכספיים

- מקבל נתונים - בכל סוף חודש/רבעוניים/שנתיים
- לא מקבל נתונים
- מקבל רק לפי פנייה ובקשה

16. תכנית עסקית

- האם הוכנה תכנית עסקית בהקמה? כן / לא
- האם העסק מתנהל על פי התכנית? כן / לא
- האם התכנית נבדקה ועודכנה במועד כלשהו? כן / לא

הערות

17. האם ידוע לך

- מהי ההכנסה חודשית הממוצעת? ₪ לחודש
- מהן ההוצאות הממוצעות לחודש? ₪ לחודש
- מהי ההוצאה הגדולה ביותר של העסק? ₪ לחודש
- מהו המחזור השנתי של העסק? ₪ לשנה

18. מי מנהל את חשבונות העסק שלך?

- משרד הנהלת חשבונות פרטי (חיצוני)
- הנהלת החשבונות של היישוב
- ניהול עצמי (עוסק פטור)

19. מידת שביעות הרצון מהנהלת החשבונות (גבוה) 1 2 3 4 5 6 7

(נמוך)

סיבות לדירוג:

20. האם הניהול הכספי של העסק מתבצע

בחשבון הבנק של המשפחה

- בחשבון עסקי נפרד

20. האם ואיך מתבצעת בקרה על תזרים המזומנים?

21. האם רואה החשבון שלך מספק לך ייעוץ כלשהו בנוסף להנהלת חשבונות והגשת דוחות?

- ייעוץ מס כללי?
- הגדלת הכנסות העסק?
- מקסום הוצאות מוכרות לצורכי מס?
- בדיקת כדאיות השקעות, הלוואות?
- אשראי וניהול תזרים מזומנים?
- קביעת מחירי מוצרים ושירותים?
- ייצוג מול הנהלת החשבונות של היישוב?
- אחר

היבטים של ניהול ותפעול

23. רישוי עסקים

- קיים
- לא נדרש
- נדרש ולא קיים
- בתהליך
- אחר

24. לא ניתן להוציא רישיון עסק בגלל

25. סוגי הביטוחים שבהם אתה והעסק מבטחים

- מקצועי
- צד ג'
- מבנה
- רכוש
- מלאי
- אחריות מקצועית
- חבות מוצר
- חבות מעבידים
- אחר

26. האם קיים נספח ביטוח שאושר על ידי היישוב? כן / לא

27. מי מנהל עבורך את הביטוח

- היישוב (קיבוץ או מושב) - כלול בפוליסה הכללית של היישוב
- היישוב - אבל מתנהל בפוליסה עצמאית מותאמת לעסק
- סוכן פרטי - מנהל עבורי את תיק הביטוח
- אחר

28. במידה והעסק מחויב בביטוח דרך היישוב:

- האם אתה מכיר את רכיבי הפוליסה
 - האם נבדקו חלופות - היבטים מקצועיים והצעות מחיר
 - האם קיים יעוץ משפטי לעסק
- כן / לא כן / לא כן / לא כן / לא כן / לא כן / לא

29. זכויות סוציאליות לעצמאי

- הפרשות לפנסיה?
 - ביטוח אובדן כושר עבודה?
 - קרן השתלמות?
 - ביטוח לאומי בתחום העיסוק העצמאי?
- מוסדר / לא מוסדר / לא יודע מוסדר / לא מוסדר / לא יודע מוסדר / לא מוסדר / לא יודע מוסדר / לא מוסדר / לא יודע

30. האם קיים חיסכון לעסק - להשקעות, לפיתוח, לתקופות שפל?

קיים / לא קיים

- 31. השכרת מבנה בשטח היישוב -
- 32. האם המבנה מתאים לפעילות -
- 33. האם ניתן לחלוק שימוש במבנה עם יזם אחר
- 34. האם העסק חתום על הסכם הרשאה לשימוש במבנה
- 35. האם קיים תקנון / הסדר יזמות ביישוב
- 36. האם קיים "הסכם יזם" ביישוב
- 37. האם היזם חתום על הסכם מול היישוב
- 38. מהם הסדרי התשלום / גבייה של לקוחות עבור שירותים / מוצרים (סמל

בעיגול)

- גבייה מלקוחות מקומיים:
- מלקוחות חיצוניים:

עם הפנים לעתיד

39. מה יחשב בעיניך כהצלחה של העסק (ציין מדדים)

- הגשמת חלומות
- תוצאות עסקיות:
- תחום לקוחות
- תחום פעילויות
- הכנסה חודשית יציבה
- ערך מוסף לקהילה
- ערך מוסף למשפחה

40. מה הציפיות שלך מהיישוב בנושא יזמים ועסקים עצמאיים?

41. מה תרצה שישתפר/שיישמר כפי שהוא בתחום זה ביישוב?

42. האם אתה מעוניין להשתתף בתהליך יישובי לקידום התחום?

43. מילות סיכום של היזם/בעל העסק.

מקורות לאיסוף המידע

- **מאגרי מידע יישוביים ואזוריים נגישים:** הנהלות יישובים, מחלקת יישובים במועצה, ועדות קליטה אזוריות, רישוי עסקים במועצה ובערים שכנות, חברה כלכלית, עמותת תיירות, הרשות לעסקים קטנים ובינוניים, "מעוף", מט"י, לשכה מרכזית לסטטיסטיקה, לשכות מסחר, איגודים מקצועיים ועוד.
- אפשר לשקול לביצוע פרויקט מיפוי ראשוני על ידי גורם מקצועי במיקור חוץ.
- **גישות ושליטה למערך נתונים** מעודכן ומתחדש, במאגרי ידע מקצועי ומידע, בונה את יכולת השליטה של רכז היזמות ומהווה כוח בידי הארגון.
- **יכולת עיבוד נתונים** מסייעת להבין מציאות, לתקן ולעדכן תהליכי עבודה ותכניות, לזהות צרכים ואתגרים חדשים, ליצור תכניות ייחודיות ולהפעיל יצירתיות וחדשנות.
- **כלים לאיסוף ועיבוד מידע** חשוב לרכז את המידע במאגר ממוחשב שנבנה בהתאמה לפעילות של "מעברים". שיטת האיסוף והרישום של המידע תשפיע על איכות עיבוד הנתונים, על הבנת המידע ועל הפקת הלקחים.
- **איסוף ועדכון מידע online:** רצוי ליצור כלים נגישים למשתמשי קצה, שיוכלו להירשם ולעדכן נתונים באופן עצמאי. בדרך זו יתאפשר למרכזי "מעברים" שליפת נתונים בחתכים שונים לפי מטרות ונושאים מכוונים להסקת המסקנות ושיפור תהליכי עבודה ותכניות.

נספח 7: קבוצות לימוד ותכניות מקדמות

למידת עמיתים

אלה הם מפגשי למידה, שבמרכזם למידה מניסיונם של יזמים/בעלי עסקים אחרים מאותו תחום או מתחומים דומים, בליווי ובמעורבות של המערכת האזורית ("מעברים"); מפגשי לימוד של קבוצת יזמים בקהילה או קבוצה אזורית, שבהם עוסקים במענים לשאלות, בלימוד ובניתוח מקרים, במתן סיוע ובייעוץ הדדי בכלים מתודיים מובנים ובהנחיה מקצועית.

למידה כזו יכולה להתבצע גם על ידי רשת תקשורת אינטרנטית בין יזמים באותה קהילה או באזור במטרה לשתף ברעיונות, בתכניות, בידע, במענה לשאלות ובדיון בפורום פתוח.

ניתן ליצור תהליכי לימוד ושיתוף במידע בעזרת אתר אינטראקטיבי שמכיל מאגר מידע, מאמרים להעשרת ידע, מידע לגבי קורסים ותכניות הכשרה, בלוגים ופורומים להתייעצות, מידע לגבי גופי ייעוץ, צורכי פרסום ושיווק, הזדמנויות עסקיות, אירועים אזוריים וארציים.

מפגשי ידע

מפגש מקומי או אזורי שמייחדים אותו לנושא מרכזי בתחום ידע שאותר כחסר או כמעניין קבוצה גדולה של יזמים/בעלי עסקים, בין אם בתחום העיסוק או בתחום כלי הניהול הדרושים לעסק.

למפגשים כאלה ניתן גם להביא מרצים ומומחים בעלי שם בתחומם, שזמינותם מוגבלת ועלות הבאתם יקרה יותר וליצור שילוב של מקורות מימון (משתתפים, יישובים, קהילות והמועצה האזורית, ספונסרים ובעלי עניין).

קפה ידע (Knowledge café)

אמצעי לקיום שיח פתוח ויצירתי בין קבוצת האנשים בנושא משותף במטרה להשיג תובנות קולקטיביות עמוקות על הנושא ועל התחומים הנדונים.

זהו פורום לדין בסוגיות ניהוליות ואסטרטגיות, צומת שיתוף בידע (Knowledge Sharing) של אנשים בתפקידים שונים בארגון. המפגש מתקיים במתכונת של בית קפה, סביב שולחנות עגולים, המאפשרים שיתוף בידע ברמה אינטימית. המשתתפים מעלים רעיונות ומחויבים ליישםם בארגון.

אירועי מרחב פתוח

כינוס שבו המשתתפים יוצרים את סדר היום של המפגש ומשתתפים בו בין אם במליאה (כל הקבוצה) ובין אם בדיונים בקבוצות קטנות. כל משתתף בוחר את הצוות שבו הוא מעוניין להיות חבר. העיקרון הוא, שתמיד הקבוצה הנוכחת היא הקבוצה הנכונה ואף אחד לא יכול לצפות את תוצאות המפגש.

קבוצות נטוורקינג (רישות עסקי)

קבוצות הנטוורק מוקמות לחשיפת העסקים ולקידום מטרות עסקיות משותפות של המשתתפים בקבוצה.

מטרות הקבוצה

- לעודד יזמות ומעגלי כוח עסקיים.
- ליצור שיתופי פעולה עסקיים מוצלחים.
- לחבר בין עסקים קטנים המעוניינים לפתח את המערך השיווקי.
- לעודד העצמה וצמיחה עסקית.
- לאפשר לחברים לטוות קשרים עסקיים.
- לשווק ביעילות רבה יותר את השירותים שבהם הם מתמחים.

הפעילות בקבוצות נטוורק מכוונת לפיתוח ולבחינה של דרכים אפקטיביות להגדלת ההכנסות, הגדלת מספר הלקוחות וקידום העסק של כל משתתף בקבוצה.

תכנית מנטורים עסקיים (Mentoring)

יצירת דיאלוג בין-אישי המושתת על יצירת קשר בין מנטור (mentor) לנועץ (mentee) במטרה לסייע ולקדם את התמקצעות היזם והעסק.

ניתן להשיג את המטרה על ידי חיבור נכון בין מנטור מתאים ליזם/לבעל עסק.

מומלץ לבחון אפשרויות להשגת ערך מוסף קהילתי ואזורי על ידי רתימה של ההנהלה והמנהלים של מפעל מקומי או תאגיד אזורי להיות מנטורים ליזמים בקהילה.

אירועים מיוחדים בקהילה ובאזור

- בדרך כלל, הכוונה לאירוע אזורי גדול ורב משתתפים למטרות הבאות:
- הזמנת מרצה בעל שם או פעילות מעצימה מיוחדת (לרוב פעילות או

מרצה שאי-אפשר מסיבות של עלות ואחרות להביא לקהל קטן).

- קידום מטרות בתחומים נוספים, כגון:
 - חשיפת תכניות של "מעברים" וגורמי ייעוץ אחרים (קורסים, שירותים חדשים וכדומה).
 - חשיפה של יזמים ועסקים האחד לשני (הזדמנות להיכרות, חיפוש שותפים ולקוחות).
 - מפגש בין ספקים לעסקים למטרות שיפור שירות ורכש.
 - התנעה או האצה של תהליכים שיווקיים.
 - הצגת תכנית ייחודית בקהילה ובאזור.

מפגש חשיפה יישובי ליזמים

מפגש חשיפה יישובי מתקיים לאחר שנוצר קשר עם הנהלת היישוב וניתן אור ירוק לכניסה לתהליך עבודה ביישוב.

מבנה מפגש ראשון עם קבוצת יזמים

מטרות: היכרות, חשיפה ורתימה לפעילות מקדמת.

מהלך המפגש

- מילוי אינטייק מקוצר: טופס נתונים אישיים (ראה נספח 5).
- ברכות והצגת מטרות המפגש.
- סבב היכרות: פרטים אישיים, הצגת העסק (מי אני? שם העסק, מיקומו, מה העסק שלי? כיצד אני מחובר לעסק/למוצר/לשירות? מה הייחוד של העסק שלי, חיבור למקום).
- הצגת פעילות "מעברים" על ידי רכז יזמות או מנהלת המרכז.
- הצגת פעילות מעוף על ידי מנהל מעוף באזור.
- הרצאת אורח בנושא שהוגדר מראש (שיתופי פעולה, שיווק, אחר).
- סיכום המפגש על ידי המשתתפים.
- סיכום על ידי רכז יזמות "מעברים".
- הקמת צוות מעורבות מבין היזמים.

נספח 8: הצעה לתהליך יישום המודל במרכזי "מעברים"



יישום התדריך בליבת התכנית

פירוט תהליכים מוצעים ליישום התדריך במרכזי "מעברים"	תפקיד / הפורום
- הדרכה למנהלות "מעברים" בתפקידן כמדריכות, מנחות ומכוונות את רכז היזמות ואחראיות לתחום עבודת הצוות וממשקי העבודה הפנימיים והחיצוניים. - לקראת גיוס רכז יזמות חדש ולפני פרסום מודעת דרושים, חשוב לבצע הגדרת תפקיד מצבית מעודכנת, מתוך ההנחיות בתדריך. - בתהליך המיון וההשמה - להתאים את התהליך לפי המלצות התדריך. - תכנית כניסה לתפקיד - להכין תוכנית קליטה בצוות וכניסה לעבודה בהתאמה להמלצות התדריך. - משוב תקופתי לרכז יזמות - חשוב להתאים את תהליך המשוב התקופתי למרכיבים מתוך התדריך, בעיקר בכל הנוגע ליעדים, מטרות, משימות, מרכיבי תפקיד ומצבי תפקוד.	בעבודת המנהלות והרכזות
- שיחת דגשים בכניסה לתפקיד (כולל מרכיבי תפקיד ומצבי תפקוד). - לימוד גישת הכמ"מ ותפקיד "המתכלל". - הכוונת פעילויות ותוכניות עבודה לפי גישת הכמ"מ. - חובת השתתפות במפגשי "פורום עמיתים" ופעילויות הדרכה ארציות. - העשרה והכשרה בתחום החסר (קהילתי או עסקי) במהלך השנה הראשונה לתפקיד. - התאמת כלי מדידה והערכת ביצועים לתוכניות - מתוך המפורט בתדריך. - ליווי ומנטורינג אישי לרכז חדש, במהלך השנה הראשונה בתפקיד.	בעבודת רכזי יזמות
- הדרכה בהבנת תפקיד רכז יזמות. - הדרכה ביצירת ממשקי עבודה תומכים ומשלימים. - תרגול שותפות בתהליכי עבודה ושיפור הממשקים,	הדרכת צוותי העבודה ב"מעברים"
- ניתוח מקרים ואירועים על פי מודל של כמ"מ. - פיתוח חשיבה מערכתית בפתרון דילמות כנגד המלצות התדריך. - עדכון ושיפור התדריך בהתאם לשינויים והתפתחויות בשטח. - פיתוח רעיונות ותוכניות חדשניות להרחבת השפעה של התוכנית באזורים.	למידת עמיתים במהלך השנה

פירוט תהליכים מוצעים ליישום התדריך במרכזי "מעברים"	תפקיד / הפורום
• הרחבה בתחום הכלכלה המקומית המקיימת כתשתית לעבודת רכז יזמות. • הרחבה בתחום עסקים חברתיים. • הרחבה בתחום סיוע בעיתות חירום ושיקום לאחר תקופות חירום או משבר. • הרחבה בנושא מדידה והערכת ביצוע של תוכניות ופעילויות. • מיקוד מיוחד על הקשר שבין ביצועים, לתוצאות ולחזון (במגמת שינוי). • הרחבה בתחום עבודה קהילתית ושיתופי פעולה.	הרצאות ותוספת ידע
• תכנון רב שנתי לקידום תחום היזמות ופיתוח עסקים עצמאיים. • התאמת תוכניות קיימות לגישת הכמ"מ. • הקמת קואליציה תומכת של גורמי משילות אזוריים ויישוביים לקידום הפעילות של מרכזי "מעברים" בתחום.	שיפור תהליכים ופיתוח עתידי
• הדרכה למנהלות "מעברים" בתפקידן כמדריכות, מנחות ומכוונות את רכז היזמות ואחראיות לתחום עבודת הצוות וממשקי העבודה הפנימיים והחיצוניים. • לקראת גיוס רכז יזמות חדש ולפני פרסום מודעת דרושים, חשוב לבצע הגדרת תפקיד מצבית מעודכנת, מתוך ההנחיות בתדריך. • בתהליך המיון וההשמה - להתאים את התהליך לפי המלצות התדריך. • תוכנית כניסה לתפקיד - להכין תוכנית קליטה בצוות וכניסה לעבודה בהתאמה להמלצות התדריך. • משוב תקופתי לרכז יזמות - חשוב להתאים את תהליך המשוב התקופתי למרכיבים מתוך התדריך, בעיקר בכל הנוגע ליעדים, מטרות, משימות, מרכיבי תפקיד ומצבי תפקוד.	בעבודת המנהלות והרכזות
• שיחת דגשים בכניסה לתפקיד (כולל מרכיבי תפקיד ומצבי תפקוד). • לימוד גישת הכמ"מ ותפקיד "המתכלל". • הכוונת פעילויות ותוכניות עבודה לפי גישת הכמ"מ. • חובת השתתפות במפגשי "פורום עמיתים" ופעילויות הדרכה ארציות. • העשרה והכשרה בתחום החסר (קהילתי או עסקי) במהלך השנה הראשונה לתפקיד. • התאמת כלי מדידה והערכת ביצועים לתוכניות - מתוך המפורט בתדריך. • ליווי ומנטורינג אישי לרכז חדש, במהלך השנה הראשונה בתפקיד. • ליווי ומנטורינג אישי לרכז חדש, במהלך השנה הראשונה בתפקיד.	בעבודת רכזי יזמות

פירוט תהליכים מוצעים ליישום התדריך במרכזי "מעברים"	תפקיד / הפורום
- הדרכה בהבנת תפקיד רכז יזמות. - הדרכה ביצירת ממשקי עבודה תומכים ומשלימים. - תרגול שותפות בתהליכי עבודה ושיפור הממשקים.	הדרכת צוותי העבודה ב"מעברים"
- ניתוח מקרים ואירועים על פי מודל של כמ"מ. - פיתוח חשיבה מערכתית בפתרון דילמות כנגד המלצות התדריך. - עדכון ושיפור התדריך בהתאם לשינויים והתפתחויות בשטח. - פיתוח רעיונות ותוכניות חדשניות להרחבת השפעה של התוכנית באזורים.	למידת עמיתים במהלך השנה
- הרחבה בתחום הכלכלה המקומית המקיימת כתשתית לעבודת רכז יזמות. - הרחבה בתחום עסקים חברתיים. - הרחבה בתחום סיוע בעיתות חירום ושיקום לאחר תקופות חירום או משבר. - הרחבה בנושא מדידה והערכת ביצוע של תוכניות ופעילויות. - מיקוד מיוחד על הקשר שבין ביצועים, לתוצאות ולחזון (במגמת שינוי). - הרחבה בתחום עבודה קהילתית ושיתופי פעולה.	הרצאות ותוספת ידע
- תכנון רב שנתי לקידום תחום היזמות ופיתוח עסקים עצמאיים. - התאמת תוכניות קיימות לגישת הכמ"מ. - הקמת קואליציה תומכת של גורמי משילות אזוריים ויישוביים לקידום הפעילות של מרכזי "מעברים" בתחום.	שיפור תהליכים ופיתוח עידי

נספח 9: הצעה למדדי ביצוע, תהליכי בקרה והערכה של תהליך ההטמעה והיישום

איך נדע האם תהליך ההטמעה נושא פירות?

תהליכי בקרה והערכה

- היקף ואיכות פעילויות למידה, הדרכה והטמעה שיבוצעו במרכזים.
- היקף ואיכות שיתוף הפעולה בין משרד הרווחה לבין מרכזי "מעברים".
- היקף ומגוון פעילויות מכוונות כמ"מ שיבוצעו על ידי "מעברים".
- היקף הפעילויות המבוקרות על ידי תוצאות מדידות ומדווחות.

מדדי ביצוע פעילות "מעברים"

- גידול בהיקף ההשפעה של מרכזי "מעברים" באזור במסגרת המשאבים הקיימים.
- גידול במספר היזמים המשתתפים בפעילויות "מעברים".
- גידול במספר היישובים והקהילות שבהם מתבצעת פעילות "מעברים".
- גידול בשיתוף פעולה עם גורמי ייעוץ וסיוע אחרים.
- גידול במשאבי מדינה ומשאבים חוץ ארגוניים, המנוצלים על ידי "מעברים" לטובת יזמים, עסקים ופיתוח כלכלה מקומית.
- גידול במעורבות יועצי מעוף בעבודת "מעברים".



www.tevet4u.org.il