



המוסד לביטוח לאומי
מינהל המחקר והתכנון
האגף לפיתוח שירותים

מועדון חליפין קהילתי

מאת
ד"ר חגית הכהן וולף
חיה אמזלג - באהר

ירושלים, תמוז התשס"ז, יוני 2007

פתח דבר

אנו שמחים להגיש לעיונכם דוח מחקר המסכם מפעל מיוחד "מועדון חליפין קהילתי". התוכנית הוגשה ובוצעה בידי עמותת "סינגור קהילתי" בשכונות דרום ירושלים משנת 2004, במשך כשלוש שנים.

עמותת "סינגור קהילתי" פועלת שנים מתוך שכונות הקטמונים, פת והסביבה בירושלים להעצמה אישית, חברתית וכלכלית של תושבי השכונות. "מועדון החליפין הקהילתי" היה אמור להיות אמצעי נוסף להעצמה זו, כמערכת החלפת שירותים בין חברי המועדון ללא שימוש בכסף תוך שיתוף פעולה ועזרה הדדית בין יחידים וקבוצות שונות בשכונות.

יוזמה זו של העמותה מתבססת על יוזמות דומות ומוצלחות אשר התפתחו במדינות מפותחות כמו קנדה, ארה"ב, ומדינות באירופה ובכך במדינות מתפתחות באסיה ודרום אמריקה. הרעיון העיקרי שבהקמת מועדון מסוג זה בקרב אוכלוסייה מעוטת יכולת הוא שבירת הבידוד החברתי והעוינות שבאוכלוסייה ובקישורה לרשתות חברתיות ולפעילות בקהילה. חברת המתנ"סים בשיתוף ארגונים ושותפים מפעילה תוכנית דומה בשם "בנק הזמן".

במשך כשלוש שנים, במהלך מורכב מבחינה קהילתית, הקימה רכזת התוכנית מטעם עמותת "סינגור קהילתי" צוות של תושבי השכונות שתפקידו היה להקים ולנהל את המועדון על כל היבטיו. תהליך הקמת המועדון והחלפת השירותים היה מלווה בקשיים ובתום תקופה זו הוחלט להפסיק את הפעלת המועדון.

הדוח המוגש לפניכם, מציג תוכנית קהילתית שהפסיקה לפעול, ומנתח את הקשיים, הכשלים, ההישגים והלקחים מניסוי זה. אחד ההישגים המרשימים ביותר של התהליך היה הקמת קבוצת אמנים מהשכונות אשר הציגו בתערוכות משותפות וממשיכים לעבוד במשותף.

אנו מודים לחוקרות ד"ר חגית הכהן וולף וגב' חיה אמזלג-באהר ולצוותן על הליווי המקצועי, המעמיק והרגיש שנדרש במחקר זה. מטעם עמותת "סינגור קהילתי" רכזה את התוכנית באמונה, בהתמדה ובמסירות גב' פרידה אלק בליווי גב' ברברה אפשטיין, מנכ"לית העמותה. אנו מודים לעובדות העמותה ובעיקר לצוות ההקמה של המועדון, שפעל בהתנדבות ובמסירות לקידום התוכנית.

מטעם הקרן למפעלים מיוחדים ליוותה את התוכנית הגב' דבורה-חיה יוסף.

אנו מקווים שהדוח יתרום לדיון הציבורי והמקצועי בסוגיות שהוא מעלה.

שרית בייץ'-מוראי

מנהלת תחום מפעלים מיוחדים

ועדת היגוי

- גבי פלורנס גרנות – רכזת התנדבות, גיוס משאבים ושירות לאומי, לשכת רווחה דרום
- מר אבי נוראל – מנהל, מינהל קהילתי גוננים
- גבי דינה עסיס – עובדת שכונתית, מינהל קהילתי גוננים
- מר יוחאי רוטנברג – מנהל, מרכז ויצו כגן לתקשורת
- גבי סיגל מרדכי פפר – עובדת קהילתית, מינהל קהילתי קטמון ח'י- ט'
- גבי יערה לייטנר – רכזת אזור קהילה Jvp
- גבי מורן לוי – רכזת קהילת קטמון ח'י- ט', מהפך
- גבי ברברה אפשטיין – מנכ"לית עמותת סינגור קהילתי
- גבי פרידה אלק – רכזת הפרויקט, עמותת סינגור קהילתי
- גבי שרית מוראי – מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי
- גבי דבורה-חיה יוסף – רכזת תוכניות, הקרן למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי
- ד"ר חגית הכהן וולף – מכון מתווה
- גבי חיה אמזלג-בהר – מכון מתווה

חברי צוות ההקמה של מועדון החליפין

- ורד ניסים
- ניצה לרנר
- אסתר שי
- גאלינה חרז
- שירה מאירסון
- הלל בעהם

תמצית

המפעל המיוחד בו עוסק דיווח הערכה זה הוא "מועדון חליפין קהילתי", אשר הוקם והופעל על ידי עמותת "סינגור קהילתי". המפעל כוון לתושבי שכונות דרום ירושלים – גוננים (קטמונים) א-ו', ח'-ט' ונווה פת. אוכלוסיית יעד זאת מאופיינת בשיעור גבוה של קשישים, משפחות חד-הוריות ונכים, מובטלים ועובדים המשתכרים שכר מינימום או פחות.

מטרת המפעל היתה לבנות יחסים הדדיים ושיתופיים בקהילה המוגדרת על פי בסיס גיאוגרפי וחברתי-כלכלי, באמצעות מערכת של החלפת שירותים בין החברים ללא שימוש בכסף. זאת, בהתבסס על ההנחה שעסקאות החליפין תורמות להעצמה אישית, תוך שיפור המצב הכלכלי של התושבים. להעצמת התושבים מבחינה אישית וכלכלית גם פן קהילתי ופוליטי מובהק, שכן האינטראקציות הנוצרות בין תושבים שונים בקהילה סביב החליפין, אמורים להעלות מודעות לסוגיות חברתיות ופעילויות בקהילה.

המועדון הוקם על ידי צוות תושבים מהשכונה בהנחייתה וליוויה של רכזת מטעם עמותת "סינגור קהילתי". חברי הצוות היו אחראים על כל ההיבטים של הפעלת המועדון, מקביעת המדיניות וניסוח התקנון, עבור בשיווק המועדון וגיוס חברים, וכלה במעקב אחר החליפין, עידוד מעורבות החברים, כתיבת והפצת עיתון לחברי המועדון וייזום והפעלת אירועים קהילתיים.

בשיא פעילותו מנה המועדון כ-100 חברים, אשר ביצעו למעלה מ-100 שעות של עסקאות חליפין של שירותים בתחומים שונים, ואשר השתתפו בפעילויות השונות. אולם, לקראת סיום התקופה הנסיונית של המפעל המיוחד, נראה כי מספר גורמים מנעו את הצלחתו ואת השגת המטרות שלמען הוקם. בין גורמים אלה, אשר זוהו על ידי המחקר והמוצגים בפירוט בדיווח, ניתן למנות את היעדר שיתוף פעולה בין-ארגוני בקהילה והיעדר גורם מרכזי בקהילה המרכז את הפעילות החברתית בה, תפיסות התושבים את השירותים המוצעים במסגרת המועדון כ"מותרות", הרכבו ומאפייניו של צוות הניהול, תנאים פיזיים של מועדון החליפין, דימוי עמותת "סינגור קהילתי", משבר האמון שהתרחש בקהילה בתקופת פעילות המועדון ועוד.

למרות הקשיים הרבים עמם התמודדו מובילי הפרויקט, וההחלטה שהתקבלה להפסיק באופן רשמי את הפעלתו של המועדון במתכונתו הנסיונית, הושגו בתקופה זו הישגים בקרב חברי המועדון, ביניהם, חיזוק תחושת מסוגלות, הרחבת רפרטואר היכולות, הדגשת נקודות חוזק ולא רק הבלטת צרכים של מרבית התושבים אשר הצטרפו כחברים למועדון בתקופת הפעלתו; יצירת היכרויות וחברויות חדשות וחיזוק תחושת הקהילתיות בקרב חברי המועדון.

ההישג הבולט ביותר של מועדון החליפין, נמצא במישור הקבוצתי ולא במישור של התושב האינדיבידואלי, הבא לידי ביטוי בדמותן של קבוצות של בעלי עניין משותף בקהילה, ובמיוחד בהיווצרותה של קבוצת האמנים, שלהצלחתה הדים רבים בקהילה.

תוכן העניינים

עמוד

1	סקירת ספרות
1	"מועדון חליפין קהילתי" – הגדרה
1	מועדון חליפין קהילתי – רציונאל ומטרות מרכזיות
3	מודלים שונים של "מטבעות קהילתיים"
5	הערכת מודלים של "מטבעות קהילתיים"
6	ממצאים מחקריים על אפקטיביות מודלים של "מטבעות קהילתיים"
7	קשיים, מגבלות ואתגרים בפיתוח והפעלת מודלים של "מטבעות קהילתיים"
9	תיאור הפרויקט
9	אוכלוסיית היעד
9	מטרות
10	שלבי התכנית ומתכונת הפעולה
11	שיטת המחקר
11	גישת ההערכה ומטרותיה
11	מערך המחקר
13	ממצאים
13	שלב א' – בניית תשתית
21	שלב ב' – גיוס אינטנסיבי של חברים למועדון והרצה
28	שלב ג' – ביסוס בקהילה
28	הישגים
34	קשיים ואתגרים
36	גורמים המשפיעים על השגת המטרות
41	סיכום
43	רשימת מקורות
45	נספחים
	נספח 1 : תקנון מועדון החליפין
	נספח 2 : מועדון חליפין – איך זה עובד?
	נספח 3 : טופס הצטרפות
	נספח 4 : פלאיר
	נספח 5 : רשימת שירותים
	נספח 6 : מכתב הזמנה להצטרפות
	נספח 7 : ציורים מהתערוכה של קבוצת האמנים

סקירת ספרות

"מועדון חליפין קהילתי" – הגדרה

"מועדון החליפין הקהילתי", מושא הערכה זאת, מהווה אחד הסוגים של מודלים של "מטבעות קהילתיים" (community currencies), אשר ראשיתם במחצית שנות ה-80' בארה"ב, ואשר התפתחו במשך שני העשורים האחרונים תחת שמות שונים – "קהילות הזמן", "בנק הזמן", "מודל המחרוזת" (Local Exchange Trading Schemes) LETS – במספר מקומות בעולם, ובעיקר ברחבי ארה"ב, יפן ואנגליה.

המשותף למודלים אלה הוא היותם יוזמות מקומיות, המספקות אמצעי חליפין משלים לתמיכה החדית בלתי-פורמלית, על ידי מתן אפשרות לחברים לסחור בטובין ובשירותים בינם לבין עצמם, ללא הזדקקות לכסף¹. יוזמות אלה משלבות בדרך כלל תערובת של מטרות חברתיות, קהילתיות, כלכליות וסביבתיות (Seyfang, 2000). המשותף לפעולות אלה הוא בכך שבאמצעותן נבנה הון אנושי ומתחזקות רשתות קהילתיות מקומיות באזורים פריפריאליים (רשתות של יחסים חברתיים הדדיים, אמון, השתתפות אזרחית וסולידריות קהילתית).

מועדון חליפין קהילתי – רציונאל ומטרות מרכזיות

מודלים שונים של "מטבעות קהילתיים" (community currencies) הופיעו כתגובה לבעיות שונות המבטאות הדרה חברתית. "מטבע קהילתי" הוא מונח גנרי המתאר צורות חילופיות לכסף, ובעל מטרות רחבות יותר מאשר פונקציות כלכליות פשוטות. המטבע הקהילתי בא כתגובה לכשלון בתיפקוד של הכסף הקונבנציונלי, אם מבחינה כלכלית (ובמילים אחרות, מחסור באמצעי לחליפין), ואם מבחינה חברתית, סביבתית או מוסרית. מטרותיו המרכזיות הן להביא להתחדשות קהילתית באמצעות יצירת רשתות חברתיות קהילתיות, אשר ייצרו לכידות חברתית והדדיות בין חברי הקהילה, וחיי קהילה פעילים ותוססים (Seyfang, 2002).

על מנת להבין את הסיבות לצמיחתם של מודלים אלה, יש צורך להבין את ההקשר החברתי בו הופיעו והתפתחו.

המושג "הדרה חברתית" ("social exclusion") הפך בשנים האחרונות לדומיננטי בשיח המדיניות החברתית בעולם המערבי. המושג אומץ כמונח כולל לעוני, אבטלה, שוליות, גטואיזציה וכו' – תמהיל של בעיות חברתיות וכלכליות החל משנות ה-80'. "הדרה חברתית" מוגדרת כהיעדר יכולת או הכחשת היכולת של אזרחים לממש את זכויותיהם החברתיות (מבחינה פוליטית, חברתית וכלכלית). חובת המדינה כלפי אזרחיה היא לאפשר להם למצות זכויות אלה ולהפכם לאזרחים פעילים. אזרחות כלכלית משמעה השתכרות ונגישות לשירותים כלכליים מתאימים. אזרחות חברתית מתייחסת לפיתוח ותחזוקת מנגנונים ורשתות תמיכה חברתיות ותחושת שייכות. אזרחות פוליטית היא היכולת

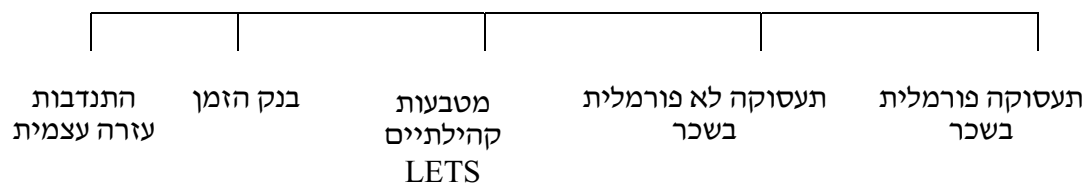
¹ Seyfang (2005) מציינת כי שירותים נסחרים אופייניים הם עזרה בגיטון, הוצאת כלבים לטיול, אירוח חברה לאנשים בודדים, ומתן שירותי הסעות.

להשפיע על החלטות שיש להן השפעה על חייו של הפרט (Seyfang, 2003). החידוש בשימוש במושג "ההדרה חברתית" הוא בהיותו מעין "עדשה" חדשה דרכה משתקף העולם החברתי במונחים של סיבות ותוצאות. זאת, בניגוד לתיאור המסורתי של מצב הנחשלות שאינו נדרש לשאלות על התהליכים שגרמו לתוצאות הקשות. הועדה המוציאה לפועל של האיחוד האירופי מתייחסת אף היא לגורמים למצב הנחשלות, וקובעת כי "הדרה חברתית" היא תוצר לוואי של חברה המבוססת על מבנים היררכיים שיוצרים מטבעם חוסר שוויון (Seyfang, 2005). תרומותיו של מושג ההדרה החברתית לשיח החברתי-אזרחי מתבטאות באופנים הבאים:

- ראשית, במעבר מאופן ניתוח סטטי של המצב לאופן ניתוח דינאמי, בניסיון להבין את התהליך שגורם להדרתם של פרטים וקבוצות, ולתפוס את קיפוחם לא רק כתוצר אלא כתהליך.
- שנית, תפיסת הקיפוח כרב-ממדי, המקיף בעיות דיור, חינוך לקוי, הכנסה נמוכה ומיעוט חסכוניות, אבטלה, בעיות בריאות, פרגמנטציה קהילתית ועוד. הדרה חברתית מתייחסת בדרך כלל למספר הדרות שונות אך תלויות זו בזו מהיבטים שונים של מרכז החברה.
- הגדרת קיפוח ועוני כטבועים ביחסים החברתיים, ולא כקיימים בעולם כאטומים נפרדים, כך שאנשים וקבוצות מודרים, באופן אקטיבי או פסיבי על ידי אנשים אחרים, מבנים חברתיים, מדיניות, מנגנונים ומוסדות (Room, 1999; Seyfang, 2004).

על מנת להבין את החידוש והייחוד שבתופעת ה"מטבע הקהילתי", ניתן להסתייע במסגרת אנליטית, הפורשת על פני ציר אפשרויות שונות של "עיסוק יצרני בעבודה" – PEW (Productive engagement) (Seyfang, 2004) (in work), כפי שמומחש בתרשים שלהלן:

תרשים: ציר ה-PEW



בקצה אחד של הספקטרום, נמצאת התעסוקה הפורמלית בשכר, ובקצה השני נמצאים סוגים שונים של עזרה עצמית קהילתית ללא שכר, סיוע הדדי והתנדבות, כולל מעורבות בארגונים מקומיים ותנועות חברתיות המעלים את רמת ההעצמה של יחידים ושל קבוצות בקהילה, ומגבירים את השליטה שיש לאנשים על חייהם. בין שני קצוות אלה, קיימות כמה אפשרויות, ביניהן מודלים של "מטבעות קהילתיים" – LETS ובנקי זמן, ועבודה בלתי פורמלית בשכר, המיועדת להימנע ממיסים.

כאמור, המשותף למודלים השונים של "מטבעות קהילתיים" הוא היותם פעולות ויוזמות שמטרתן טיפוח קהילות לעזרה עצמית, פעילויות וולנטריות ואזרחות פעילה. אלה מהווים אפיקים בעלי חשיבות רבה בניסיון להתגבר על הדרה חברתית על ביטוייה השונים. לטענת Seyfang (2003), תגמול

ההשתתפות במועדון החליפין (זמן תמורת זמן) מגדיר מחדש את המודרים חברתית כספקים של שירותים מועילים (במקום ראייתם כמקבלי עזרה פסיביים). כמו-כן מניעות פעולות אלה מעורבות קהילתית והשתתפות אזרחית, תוך כדי מתן נגישות לשירותים נצרכים יומיומיים.

מודלים שונים של "מטבעות קהילתיים"

ברחבי העולם קיימים כיום טיפוסים שונים של "מטבעות קהילתיים", כאשר הנפוץ ביותר ביניהם באנגליה, קנדה, ניו-זילנד ואוסטרליה הוא ה-LETS, ארגון חברים מקומי אשר יוצר מדריך של טובין ושירותים המוצעים על ידי חבריו. בשונה מביצוע עסקאות "ברטר" מסורתיות, בהן מוחלפים טובין או שירותים ישירות זה תמורת זה באופן דו-צדדי במסגרת יחסים של "אחד על אחד", מודלים של "מטבעות קהילתיים" מבוססים על תשלום באמצעות מטבע מקומי וירטואלי. למשל, במודל ה-LETS הנפוץ מאוד ברחבי אנגליה, כל פעולת חליפין במסגרת ה-LETS נרשמת על ידי חשב, אשר מזכה או מחייב את חשבונותיהם של החברים עם היוודע דבר החליפין. מקבל הטובין או השירותים מחויב בעקבות זאת למסגרת ה-LETS, ומצופה ממנו לעשות משהו למען חבר אחר כלשהו בעתיד. לדוגמא, כיום (2006) קיימות כ-450 מסגרות LETS באנגליה בהן מעורבים מעל 40,000 בני אדם.² נתון זה מרשים לכשעצמו, אולם נוספת לו חשיבות כשמשווים אותו למצב שהיה קיים שבע שנים קודם לכן. בשנת 1999 דווח על 300 מסגרות LETS באנגליה עם ממוצע של 72 חברים לארגון. אם לוקחים בחשבון שבמהלך שבע השנים שחלפו התווספו באנגליה גם מסגרות נוספות של מטבעות קהילתיים, ניתן לראות שקיימת עלייה הדרגתית בשימוש במטבעות הקהילתיים.

בישראל קיימים כיום שישה סניפים של קהילת מחרוזת - הגרסא הישראלית של מודל LETS.³ כל סניף מוציא חוברת ובה מפורטים השירותים הניתנים עם פרטי התקשרות. כל חבר בקהילה סוחר באמצעות ה"מטבע" של חרוזים וירטואליים, ומדווח לבנק הקהילתי על שירותים שלקח ונתן.

למסגרות ה-LETS שלושה מאפיינים ייחודיים: ראשית, השימוש בהם מוגבל לחברים במסגרת מקומית; שנית, אין אחריות או אשמה על חובות ואין תשלום על מצב של יתרת חובה ("אוברדראפט"); שלישית, ה"מטבע" נוצר רק באמצעות חליפין של טובין או מתן שירותים, שאינו מפקח על ידי רשות כלשהי. לפיכך, הערך של LETS, נעוץ אך ורק ביכולתם להקל על החליפין (ולא בצבירת כוח וכסף, כמקובל בכלכלה הקפיטליסטית). כלומר, מטרת ה-LETS היא לאפשר לחבריהם להחליף ביניהם עבודה, שירותים או טובין, אף אם מחסור בכסף היה מונע מהם לקבל שירותים או טובין אלה באופן רגיל (Aldridge & Patterson, 2002).

בנק הזמן מבוסס על חליפין של שירותים, כאשר משך הזמן שהושקע במתן השירות הוא בעל ערך אחיד, ללא קשר לסוג השירות שניתן. הבדלים עיקריים בין "בנקי זמן" לבין LETS הם: בעוד ש-LETS מתוארים כחידוש כלכלי, בנקי זמן מדגישים את ההיבטים החברתיים. המטבע המקובל ב-

² הנתונים מתוך אתר האינטרנט של LETS באנגליה: www.letslinkuk.org
³ הנתונים מתוך אתר האינטרנט של 'מחרוזת' בארץ: www.bdidut.com/machrozet

LETS עשוי לשקף את ערך המחיר הארצי או ערך מקומי, בעוד שערך הזמן בבנקי זמן שווה ואחיד, ללא קשר לסוג השירות שניתן. חליפין באמצעות LETS מתבססים על התקשרות ישירה בין החברים לפי מדריך השירותים שבידיהם, בעוד שבבנקי זמן מתווכים החליפין באמצעות אדם האחראי על בסיס נתונים של חברים, ואשר מתאם בין מקבלי ונותני השירותים, מנהל רישום על דיווחים על כל חליפין ועל הזמן שהורווח והוצא. Cahn (2001) מציע ששני סוגים אלה של מטבעות קהילתיים (LETS ובנק הזמן) משלימים זה את זה: ה-LETS מיועד לצמיחה כלכלית מקומית, ואילו בנק הזמן מתמקד בכלכלה חברתית, ברפרודוקציה ותחזוקה חברתית, שהינם חיוניים לחליפין כלכליים.

Boyle (1999) טוען כי בנק הזמן מבטא את העיקרון של ייצור משותף (Co-production), שמשמעותו ביטול ההבחנה בין מקבלי השירותים לבין נותניהם. הייצור המשותף, מבוסס על שותפות והדדיות קהילתית באספקת וקבלת שירותים חברתיים לסוגיהם השונים. הערכים המרכזיים המונחים ביסודו של עיקרון הייצור המשותף הם: ראיית ההון האנושי כהון החשוב ביותר של כל חברה, כאשר כל אחד מחבריה הוא בעל פוטנציאל תרומה בעלת ערך; הגדרה מחדש של מושג ה"עבודה" / תעסוקה ולהרחיבו למושג הוליסטי יותר כך שיכלול מגוון פעולות שאינן מוכרות באופן רגיל בכלכלת השוק כפעילות כלכלית, כגון: סיוע לחלשים, גידול ילדים וכו'; הפיכת פעולות חד-צדדיות לפעולות הדדיות דו-צדדיות; השקעה ברשת חברתית, המהווה צורך אנושי אוניברסלי, והמבוססת על אמון בין חברים בקהילה, על שותפות והדדיות ביניהם והתגייסותם לפעילות קהילתית קולקטיבית. העובדה שבנק הזמן שם דגש על חיזוק הקהילה בא לידי ביטוי בעקרונות מנחים נוספים, כגון: הרחבת מעגל נותני השירות כך שיכלול גם אנשים שלא היו מתנדבים לולא המסגרת התומכת, וניסיון גישור וחיבור בין אוכלוסיות יעד השונות אלו מאלו (Chan, 2000 from Seyfang, 2005).

כל אחד מהמטבעות הקהילתיים ניתן למימוש בשטחים גיאוגרפיים משתנים: Lepofsky & Bates (2005) נותנים דוגמא למטבע קהילתי הנסחר באזור גיאוגרפי נרחב, ובכך תורם לליכוד ישובים רבים הסמוכים זה לזה ולטשטוש חשיבות מיקום המגורים, להגדלת מגוון השירותים שניתן להציע, ולתמיכה כלכלית רחבה יותר. לעומתם, Hawranick (2006) טוען שלמיקום המגורים חשיבות גדולה בהגדרה העצמית, ולפיכך קיימת עדיפות למטבע מקומי שיאפשר למשתתפים בפרויקט לשאוב גאווה עצמית ממקום המגורים, לקבל תחושת יציבות ולהתאחד לקהילה.

בהתייחס למושג מחקר ההערכה הנוכחי – "מועדון חליפין קהילתי", נראה כי היתרונות העיקריים של בנק זמן על פני חלופות אחרות הוא יכולתו למשוך אוכלוסיות פגיעות ומודרות לפרויקט, ולאפשר את השתתפותם בו. Seyfang (2003) מציינת כי פרויקטים מסוג זה הם בעלי מעמד מועדף בזכות הטבות המדינה למשתתפים מובטלים (המשך קבלת הקצבאות ואי תשלום מיסים), האוריינטציה החברתית כלכלית שלהם, המבנה הפורמלי והשימוש ברכז האחראי על פיתוח הפרויקט וקישור בין החברים. בנוסף ליתרונות אלה, הצבת בנק הזמן בתוך ארגון קהילתי קיים (בניגוד ל-LETS הקמים כתוצאה מיוזמה של יחידים), מניבה יתרונות הקשורים להיכרות עם הקהילה. דברים אלה רלוונטיים לפרויקט מועדון חליפין המובל בשכונת גוננים על ידי עמותת "סינגור קהילתי", הפועלת בשכונה זה שנים רבות.

הערכת מודלים של "מטבעות קהילתיים"

כאמור, מטרת מועדון החליפין הקהילתי היא להעלות את רמת ההכלה החברתית (social inclusion) באמצעות ביסוס אזרחות כלכלית, חברתית ופוליטית, והצמחת קולקטיבים להון אנושי. הערכת השפעות ואפקטים אלה מצריכה טווח רחב של אינדיקטורים, והמשגה רחבה של "רווחה ואיכות חיים" (well-being), יותר מהמקובל בהערכות פרויקטים בהן מתמקדים במדדי הצלחה, כגון: מספר מקומות העבודה שנוצרו בעקבות הפרויקט או בכמות הכסף שנחסכה כתוצאה ממנו (Seyfang, 2003).

ניתן לסווג את המדדים להערכת אפקטיביות של מועדון החליפין לפי המטרות של הפרויקט המוערך, ובמקרה זה לפי מדדים של "העצמה כלכלית", של "העצמה אישית" ושל "בניית קהילה".

Seyfang (2003, 2005) מציגה מדדים המתייחסים לשלושת סוגי האזרחות:

- אזרחות כלכלית, כגון: תחושת המסוגלות לעזור לאחרים; הרגשה של האדם שהוא נדרש ומועיל; העלאת ההערכה העצמית והביטחון העצמי בזכות העובדה שלאדם יש מה להציע לחברה; היכולת לספק את הצרכים האישיים באמצעות הפרויקט; חסכון בכסף⁴; ביצוע פעולות שלא היו מבצעים ללא הפרויקט ועוד. במאמרה מ-2005, הוסיפה Seyfang כי אוכלוסיית יעד שחשה מסופקת מאוד מהאזרחות הכלכלית שהרוויחה באמצעות הפרויקט היא אוכלוסיית הפנסיונרים.
- אזרחות חברתית, כגון: התערות בקהילה ("לצאת ולבוא בקהילה"); מידת המעורבות בקבוצות קהילתיות מקומיות; היכרות עם אנשים בסביבה המקומית באמצעות הפרויקט; פגישת אנשים בעלי "ראש דומה"; התיידדות קרובה עם אנשים בעקבות הפרויקט; שינויים לטובה בתחושת הבידוד; בתחושת הבדידות; בבריאות הפיזית וברמת הדיכאון; שיפור בביטחון העצמי, תחושה שהפכו את השכונה למקום טוב יותר בעזרת הפרויקט; גישור בין אנשים וקבוצות בקהילה והפגשתם; יצירת קשרים חדשים תוך עידוד הסובלנות והשונות הבין-אישית והבין-תרבותית בקהילה ועוד.
- אזרחות פוליטית, כגון: חברות בארגונים קהילתיים; תחושת שותפות להכנסת שינוי בקהילה באמצעות הפעילות; רצון להיות פעילים יותר וליזום פעילויות קהילתיות; העלאת הביטחון כיצד להתמודד עם קבוצות חברתיות שונות בקהילה; תרגום החזון האישי והאידיאולוגיה למעשים; תחושת השתייכות לפעולות שבונות קהילה מכילה המעריכה את כולם באופן שווה, בניגוד לכלכלת השוק שמדירה רבים; שותפות לבניית הון אנושי קולקטיבי מתוך חזון משותף של שיויון וקהילתיות, המקדמים מודעות קבוצתית ואקטיביזם, ויכולת לשנות מבנים חברתיים לא הוגנים.

Seyfang (2005) מסכמת את ממצאי המחקר בקביעה כי בנק הזמן מימש את מטרתו לשפר את האזרחות הכלכלית, הפוליטית והחברתית של הנוטלים בו חלק, ובכך תרם לטשטוש ה"הדרה החברתית". לטענתה, המחקר מוכיח כי בהינתן המדיניות התומכת, לשימוש במטבעות קהילתיים פוטנציאל גדול ליצור חברה פחות מנוכרת ויותר תומכת.

ממצאים מחקריים על אפקטיביות מודלים של "מטבעות קהילתיים"

בארה"ב הגדילו בנקי הזמן, בהם חברים כיום כ-25,000 בני אדם⁵, את רמת ההשתתפות בפעילות וולונטרית, בעיקר בקרב אנשים אשר לא היו מתנדבים באופן שגרתי, וכן הקטינו את רמות ה"שחיקה" של ההתנדבות. מאפיינים אלה הפכו את בנקי הזמן בארה"ב לאמצעים יעילים לארגון קהילות לעזרה-עצמית ומתן הטבות לקבוצות מודרות חברתית (Boyle, 1999).

מחקר שנערך בשנת 2005 על בנק הזמן הראשון והגדול ביותר שהוקם באנגליה מלמד כי מרבית האנשים הצטרפו למאגר האנושי מתוך רצון לעזור לאנשים אחרים ולהיות מעורבים יותר בקהילה בה הם חיים. יותר משלושת רבעי המשתתפים בסקר חשו שההשתתפות בבנק הזמן מימשה את המטרה שלשמה הצטרפו, שההשתתפות בבנק השפיעה בצורה חיובית ומשמעותית על חייהם ושהם חשים מרוצים מבחירתם להשתתף בפרויקט.

בנוסף לאנשים אינדיבידואלים, הצטרפו לפרויקט מספר מסגרות שחברות בקהילה כגון בית אבות, גן ילדים, ובית ספר אזורי שכלל את ההשתתפות במאגר בנק הזמן בתכנית ללימוד אזרחות. שיתוף קבוצות אלו במאגר החברים מגדיל את שונות המשתתפים ומאפשר היכרות עם רבדים שונים של הקהילה.

בספרות ניתן למצוא ממצאי מחקרים ספציפיים על בנקי זמן מקומיים, אשר הצטברותם עשויה ללמד על המאפיינים והפוטנציאל המשותפים של מודל פעולה זה, מעבר להבדלים מקומיים ותרבותיים מסוימים. למשל, בנק הזמן נמצא תורם להתפתחות של הון אנושי אינדיבידואליסטי, הבא לידי ביטוי בקשרים חלשים (בניית רשתות חברתיות של היכרות) ולא קשרים חזקים (חברות אקסלוסיביות קרובה), אולם הוא מילא תפקיד גם בהתפתחות של הון אנושי קולקטיבי וקידום פעולה קולקטיבית (Seyfang, 2003).

בנוסף, מצביעים ממצאים מחקריים על כך שבנקי זמן מהווים מנגנון חדשני לניתוב תמיכה חברתית בלתי-פורמלית, ועירוב קבוצות מודרות חברתית בפעילויות קהילתיות, על מנת לטפח הכלה חברתית. על ידי העלאת ההתנדבות הדו-צדדית, נוצרים אמון, הון אנושי, הדדיות ועזרה עצמית קהילתית, בין אנשים שבאופן רגיל היו מקבלים פסיביים של סיוע חיצוני. מודל זה מתמקד ביכולות של אנשים במקום בחולשותיהם, ובמקרים רבים משתתפי בנק הזמן לא יהיו מסוגלים לעסוק בפעילות התנדבותית מסורתית (Seyfang, 2003).

הדו"ח השנתי (2005) של המאגר הבין-לאומי למטבעות קהילתיים מסכם ממצאים שלוקטו מ-40 פרויקטים שונים ב-19 מדינות הכוללות 93,304 משתתפים. הסיבות העיקריות להקמת הפרויקטים היו פיתוח הקהילה, אינטגרציה חברתית, העלאת איכות החיים ותמיכה בשוק הכלכלי המקומי. מבין כלל המודלים של המטבעות הקהילתיים הקיימים, מודל ה-LETS הוא הפופולרי ביותר, והוא מופעל

⁴ כשליש מהמשיבים לשאלון של Seyfang (2005) ציינו כי לולא בנק הזמן היו שוכרים שירותים מבעל מקצוע.

⁵ הנתון מתוך כתבתה של Sara Anne Donnelly מתוך The Chronicle of Philanthropy מה 26-1-2006. ניתן למצוא את הכתבה בכתובת האינטרנט www.philanthropy.com

בערך במחצית המקרים. DeMeulenaere (2005) טוען כי מספר מודלים מהשנים האחרונות מראים תוצאות התחלתיות טובות ומייעלים את המבנה הארגוני, הכלכלי והשיווקי של המטבעות הקהילתיים. המעקב אחר הסחר בזמן נרשם לרוב בגיליון אלקטרוני או על ידי מתן שטר של מטבע קהילתי, אולם קיימות גם צורות של שימוש בכרטיסים חכמים, והעברה של אמצעים תלויי תרבות. באשר למקורות המימון, נמצא כי קיים קשר בין מקורות המימון לסוג הפרויקט: פרויקטים לא רשמיים מתקיימים לרוב מתרומות פרטיות (לרוב בצפון אמריקה ואירופה), בעוד פרויקטים שפועלים במסגרת עמותה או קואופרטיב ממומנים לרוב על ידי תרומות ממוסדות הסקטור הציבורי (לרוב באסיה, דרום ומרכז אמריקה).

מהנתונים מעטים שיש בידינו על הפרויקט במונטריאול, עליו מבוסס מועדון החליפין של עמותת "סינגור קהילתי" בירושלים ניתן ללמוד כי המועדון הפחית את הבידוד החברתי של המשתתפים בו, יצר קשרים ביניהם, אולם לא הגדיל את היכולת למצוא עבודה.

קשיים, מגבלות ואתגרים בפיתוח והפעלת מודלים של "מטבעות קהילתיים"

Aldridge & Patterson (2002) מונים ארבעה סוגים של בעיות מבניות, המונעות פעילות בהיקפים גדולים של חילופין:

סוגיות פיסקאליות – קטגוריה זו מורכבת משני היבטים של קשיים: הסוגיה הקונצפטואלית של חוב – "חשבוניות" המסגרת מתחילים כולם במצב אפס, כך שעל מנת שיתבצע חליפין, מישהו צריך להיות מוכן להיכנס למצב של "חובה" בחשבונו הוירטואלי במסגרת מודל החליפין, מצב שלחלק מאוכלוסיית היעד של המודל קשה לקבלו מבחינה פסיכולוגית (למרות שכאמור, אין כל מחיר מעשי למצב ה"חובה"), עקב ההרגל לחשוב במונחים של כסף וכלכלה רגילה. ייתכן שמאפיין זה הוא תלוי תרבות ולפיכך לא יהווה קושי בתרבות הישראלית (ברוב ארצות המערב לא מקובל מצב של "אוברדראפט" בחשבון הבנק, ולפיכך לחברי ה"מחרוזות" קשה לשנות את צורת חשיבתם גם כאשר מדובר בחשבון וירטואלי), אולם ייתכן שמדובר בנטיה שאינה קשורה להתייחסות לכלכלה רגילה. עדות לאפשרות כזו נמצאה בבנק הזמן שחקרה Seyfang (2005) באנגליה, גם שם התגלתה הנטיה לתת יותר שעות ממה שמקבלים, זאת על אף שניתן להיכנס למצב של "אוברדראפט" במרבית הבנקים באנגליה. שנית, השימוש ב"מטבע" מקומי מגביל את יכולת השימוש בו למסגרת מקומית שטוחה השירותים המוצעים והטובין שניתן לרכוש במסגרתה מוגבלים באופן טבעי. בנוסף, החברות במסגרת עשויה לדרוש כסף, לצורך התקשרות בטלפון לביצוע החליפין, תחבורה או בייביסיטר. לפיכך, הניסיון מלמד שלעתים דווקא אוכלוסיית היעד של מסגרות המטבע הקהילתי נמנעים מהשימוש בהן, בשל העלויות הכרוכות בכך.

אי הלימה בין ביקוש להיצע של טובין ושירותים, הן מבחינת מספר נותני השירותים ומספר מקבלי השירותים (Dentzer, 2002; Seyfang, 2002), והן מבחינת סוגי השירותים (למשל, חברים במסגרות ביקשו שירותים מעשיים, כגון: אינסטלציה, עיצוב, גינון, שמירה על ילדים ותחבורה, אולם גם לאחר שיחות טלפון רבות לא הצליחו להשיג שירותים אלה). בפרויקט "מועדון החליפין" של עמותת "סינגור

קהילתי", יצרו רשימת שירותים המוצעים על ידי חברי המועדון, כדי למנוע קשיים אלה (ר' פירוט בהמשך הדיווח).

מכשולים ארגוניים – ארגון המפגשים, אירועים חברתיים לשיווק הפרויקט, הכנת טפסים, עדכון רשימות החברים ומעקב אחר החליפין המתבצעים במסגרת הפרויקט, מהווים עומס מינהלי כבד על המארגנים. מרבית החברים לא מעוניינים לקחת חלק במעמסה זאת ואינם חשים שהמסגרת היא "שלהם", "בבעלותם" (Aldridge & Patterson, 2002). נראה כי מתוך מודעות לקשיים אלה הועידו מובילי "מועדון החליפין" של העמותה את בניית התשתית של הפרויקט לגיבושו של צוות ההקמה, אשר ייטול את האחריות על המועדון וירגיש תחושת בעלות עליו, ובד בבד יחלוק יחד עם הרכות את המשימות הארגוניות הכרוכות בהקמתו ובהפעלתו של המועדון.

השפעות קהילתיות – השונות התוך-קהילתית עשויה לעכב את התפתחותו של המטבע הקהילתי, משום שלאנשים מתרבויות שונות ומקבוצות חברתיות שונות קשה ליצור קשרים זה עם זה, בגלל אמון מוגבל ב"זרים". בספרות מוזכרים קשיים נוספים של מרחקים גיאוגרפיים המקשים על הקשרים בין אנשים, הנראים פחות רלוונטיים למושא ההערכה המתמקד באזור גיאוגרפי קטן יחסית.

Lepofsky & Bates (2005) מעלים קושי נוסף הכרוך בהפעלת מטבע קהילתי: מודעות ציבורית נמוכה. לבעיה זו הם מציעים מספר פתרונות, הבולטים שבהם הם העסקת עובד שיווק במשרה חלקית להפצת הפרויקט לקהילה, שיווק בלתי פורמאלי על ידי שימוש בשלטים, דוכנים באירועים קהילתיים ועסקים קטנים הסוחרים בזמן.

תיאור הפרויקט

אוכלוסיית היעד

על פי הצעת התכנית שהוגשה על ידי עמותת "סינגור קהילתי" ואושרה למימון על ידי הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי, המפעל המיוחד מכוון בראש ובראשונה לתושבי שכונות דרום ירושלים – גוננים (קטמונים) א-ו', ח'-ט' ונווה פת. אוכלוסיית יעד זו היא האוכלוסייה אליה פונה העמותה, שמטרתה להעצים קהילות מעוטות משאבים במגוון ערוצי פעולה. מובילי התכנית ראו במועדון החליפין הזדמנות להגיע דווקא לתושבים שעדיין אינם קשורים לעמותת "סינגור קהילתי" בדרך כלשהי לאחד הפרויקטים האחרים של העמותה (כגון, קואופרטיב המזון) והדגישו שיעשה מאמץ מיוחד להגיע למספר קבוצות: מובטלים, נשים שאינן עובדות מחוץ לבית, קשישים, עולים חדשים ומתבגרים.

אוכלוסיית יעד זאת מאופיינת בראש ובראשונה בהכנסות מועטות, בעיה שממנה נובעות בעיות נוספות. לרוב תושבי שכונות אלה הכנסה מינימלית בלבד, המתבססת על קצבאות הביטוח הלאומי. שיעור גבוה באוכלוסייה הם קשישים, משפחות חד-הוריות, נכים, מובטלים ועובדים המשתכרים שכר מינימום או פחות. כתוצאה ממצב זה, שהינו מתמשך ואף מחמיר לאורך השנים, מתקשים התושבים לשלם הוצאות חיוניות לדיור, מזון ותרופות, וכל שכן אינם מסוגלים לשלם עבור שירותים ומוצרים הנחשבים כמותרות ואינם נדרשים למלחמת ההישרדות הבסיסית.

בנוסף לקשיים הכלכליים המאפיינים את תושבי השכונות, קיימים גם מתחים חברתיים פנימיים בין התושבים. אלה נוצרו במשך השנים כתוצאה מקשיי קיום מתמשכים, תחרות על משאבים מצומצמים וקשיי קליטה של גלי עלייה במועדים שונים. מתחים אלה הביאו לירידה משמעותית במידת הסולידריות הקהילתית, הסיוע ההדדי והיכולת להתאחד, הנחוצים להתמודדות עם הקשיים הכלכליים-חברתיים המאפיינים את האוכלוסייה. תופעות אלה, המעידות על התפוררות המנגנונים הקהילתיים, מוכרות מקהילות חלשות החיות תחת לחץ קבוע גם בארצות אחרות.

מערך הרווחה הממשלתי הפועל בשכונות אלה באמצעות המחלקות לשירותים חברתיים אינו עומד בעומס הפניות, ולרשות עובדיו עומדים משאבים מצומצמים ביותר. באזור פועלים גם גופים וולנטריים שונים, מלבד עמותת "סינגור קהילתי", כגון: ארגון "מהפך" ו-JVP. בנוסף, קיימים מספר מתנ"סים הממוקמים באזור, אך פעילותם כמעט אינה מורגשת בקרב התושבים.

מטרות

מטרת-העל שהוצבה למפעל המיוחד "מועדון חליפין קהילתי" היא לבנות יחסים הדדיים ושיתופיים בקהילה המוגדרת על פי בסיס גיאוגרפי וחברתי-כלכלי, תוך התייחסות לשלושה היבטים מרכזיים: העצמה כלכלית, העצמה אישית ובניית קהילה. להלן פירוט של כל אחד מהיבטים אלה, כפי שתוארו בהצעת התכנית:

העצמה כלכלית – המטרה היא "לאפשר לתושבים לנצל משאבים אישיים וקהילתיים בדרכים שיענו על צרכי התושבים, יחסכו חלק מהוצאותיהם השוטפות וישפרו את מעמדם בשוק העבודה". היעדים שנכללו בהיבט זה הם חיסכון ישיר בהוצאות או שיפור ברמת החיים ושינוי עקיף בחייהם הכלכליים של החברים במועדון החל מהשנה השנייה לפעולת המועדון (כגון מכירת שירותים בתשלום, חזרה לחיפוש עבודה, החלפת עיסוק ועוד).

העצמה אישית – המטרה היא "לטפח תחושת כשירות ויכולת במישור אישי וקהילתי". היעדים שנכללו בהיבט זה הם יכולת לזהות משאבים חשובים וכישורים אישיים, לפתחם ולנצלם, וכן העלאת המעורבות ופיתוח המנהיגות של תושבים בקהילה. זאת, באמצעות מנהיגים בקהילה אשר יקימו את המועדון, יובילו אותו ותושבים נוספים אשר יהיו מעורבים בהפעלתו השוטפת.

בניית קהילה – המטרה היא "לבנות שיתוף פעולה ועזרה הדדית בין יחידים וקבוצות שונות באוכלוסייה". זאת, באמצעות מפגש ושיתוף פעולה בין קבוצות ויחידים בקהילה סביב הפעלת המועדון ובמסגרת החליפין שיווצרו בו, וכן באמצעות יצירת כלים המקדמים שיתוף פעולה, תקשורת וחיים דמוקרטיים (כגון, תקנון חליפין, שקיפות בחשבונות חברי המועדון, יצירת תהליכים מוסכמים לקבלת החלטות ולפתרון בעיות ועוד).

שלבי התכנית ומתכונת הפעולה

לדברי מובילי הפרויקט, מבוסס מודל הפעולה של מועדון החליפין על מודל הפעולה של מועדון החליפין של פרויקט Genesis במונטריאול, קנדה, עם התאמות נדרשות מההבדלים התרבותיים והמאפיינים השונים של אוכלוסיות היעד של הפרויקט בישראל ובקנדה.

"מועדון החליפין" בצורתו הסופית, לאחר שלבי הפיתוח השונים, הוא מערכת של החלפת שירותים בין החברים ללא שימוש בכסף. החברים יכולים לבחור לכולם לבחור לכולם במערכת גם השאלת חפצים או שימוש במכשירים, או החלפת חפצים. המועדון אמור להוות מרכז המסייע לחברים באיתור כישורים ומשאבים שביכולתם וברצונם להציע לאחרים, בהפצת רשימות חברים ושירותים, ייזום תקשורת ומפגשים המיועדים לעידוד החליפין, ורישום ה"עסקאות" במעין בנק שירותים, המאפשר חליפין בזמנים שונים.

הקמת מועדון החליפין והפעלתו כללה שלושה שלבים עיקריים:

(א) בניית תשתית (כ-6 חודשים)

(ב) גיוס אינטנסיבי והרצה (כשנה)

(ג) ביסוס בקהילה (כשנה)

בחלקים הבאים של הדיווח נתייחס לכל אחד משלבים אלה, הפעולות שנכללו במסגרתו ויעדיו, בהקשר של ביצוע מול תכנון והערכת הישגי התכנית.

שיטת המחקר

גישת ההערכה ומטרותיה

למחקר ההערכה שני תפקידים עיקריים: מעצבת ומסכם. ההערכה המעצבת מתבטאת במתן תמיכה במפעילי התכנית במהלך פיתוחה, ובתהליכי התאמת המודל הקנדי של המועדון לתנאים והמנטליות בישראל. בנוסף לכך, נועדה ההערכה לבחון מודלים אחרים הקיימים בעולם בקרב אוכלוסייה דומה (כלומר, לא למטרות עסקיות אלא למטרות קהילתיות-חברתיות), לשם למידה ויישום נסיונם בפרויקט הנסיוני.

ההערכה המסכמת נועדה לבחון את המידה בה הצליחה התכנית להשיג את היעדים שקבעה לעצמה, במהלך התקופה הנסיונית של המפעל.

בהתאם לתפקיד המעצב ולתפקיד המסכם של ההערכה, גישת ההערכה משלבת בין גישת ההערכה המערכתית והגישה של השגת יעדים.

הערכה מערכתית בוחנת את הפרויקט מכלל היבטיו – תשומות, תהליכים, תמורות ותפוקות. שיטה זו מאפשרת לספק ידע מקיף ובסיס ערכי לקבלת החלטות בכל אחד משלבי התכנית.

הגישה של השגת יעדים מאפשרת לקבוע האם הושגו מטרות התכנית והאם ניתן לקשר בין התפוקות המאוחרות של התכנית לבין המטרות שהוצבו לה.

מערך המחקר

מערך המחקר התבסס על ניתוח מקרה והפעלת סדרת בדיקות השוואתית על רצף זמן. במסגרת זאת, נאספו נתונים כמותניים ונתונים איכותניים, על ההיבטים השונים של מושא ההערכה (תכנון, תשומות, תהליכים ותפוקות), לפי שני סוגים של מדדים שהוגדרו בתחילת המחקר, כדלקמן:

א. **מדדים "קשים"** – (א) מדדים כוללים – היקף הביקושים לשירותי המועדון, הערך הכלכלי של עסקות החליפין המבוצעות במסגרתו, תנודות בהיקפי הפעילות לאורך התקופה הנסיונית, שינויים בסוגי עסקאות החליפין ועוד; (ב) מדדים אישיים – המעידים על התפתחות של העצמה כלכלית ושינויים בחייהם הכלכליים של החברים במועדון, כגון: שינויים במידת המעורבות של התושבים בקהילה, צמיחת מנהיגות, יצירת כלים לקידום שיתוף פעולה, תקשורת קהילתית ועוד.

ב. **מדדים "רכים"** – שינויים בתפיסות ובעמדות של חברי המועדון את עצמם ואת הקהילה, העצמה אישית, מסוגלות, מוטיבציה לפעילות קהילתית וציבורית.

הנתונים נאספו ממגוון מקורות מידע, באמצעות כלי ההערכה שונים, כדי לחזק את התוקף של הממצאים, כמפורט להלן:

1. ראיונות עם מובילי התכנית והצוות המפעיל במטרה ללמוד על ההקשר והמטרות של הפרויקט ולגבש מדדים להערכה.

2. ראיונות קבוצתיים ואישיים עם מנהלי בנקי זמן אחרים בירושלים ובמקומות אחרים בארץ. ראיונות אלה התקיימו הן במסגרת כנס מיוחד שכניסה רכזת מועדון החליפין להחלפת דעות ולמידה הדדית, והן באמצעות ראיון שנערך עם הרכזת הארצית של "בנק הזמן", מייסודה של החברה למתנ"סים.
3. מפגשי עדכון שוטפים – עם העובדת הקהילתית המרכזת את עבודת המועדון.
4. תצפיות – תצפיות מדגמיות במפגשי צוות ההקמה של המועדון משלבי הגיוס של חברי צוות ההקמה ובמהלך התקופה הנסיונית כולה; תצפיות מדגמיות בפעילויות ופורומים שונים של התכנית, במהלך ההפעלה השוטפת של המועדון – מפגשי חברים, אירועים פתוחים לקהילה ועוד.
5. סקר טלפוני בקרב מצטרפים למועדון החליפין – סקר טלפוני בקרב חברי המועדון נערך בשתי נקודות זמן - עם ההצטרפות למועדון, ולאחר שנה מהצטרפותם למועדון, לצורך השוואת המדדים שבמוקד ההערכה. על פי תכנית המחקר, הסקר היה אמור להיערך בשלוש נקודות זמן, אולם החזרה בשלישית לחברי המועדון בוטלה לאור התפתחות הדברים, כפי שיפורט בהמשך הדיווח.
6. חקר מקרים באמצעות ראיונות עומק – עם מדגם של 5 חברים פעילים במועדון החליפין, תוך ניסיון להגיע לחברים בעלי מאפיינים חברתיים שונים (מהקבוצות עליהן מושם דגש בתכנית עצמה – מובטלים, עולים חדשים וכו'). מטרת ראיונות העומק, אשר בוצעו פעמיים בשנה במרווחים קבועים היתה ללוות את החברים במהלך כל תקופת התכנית הנסיונית, כדי לעמוד מקרוב על תפיסות ועמדותיהם ולהעמיק את ההבנה לגבי תהליך ההעצמה העובר עליהם. השימוש במערך של חקר מקרים הוא חיוני כדי לבחון לעומק תהליכי העצמה, שלא ניתנים למדידה בשיטות מדידה כמותניות בלבד. מערך זה הולם את הרציונאל והדינמיקה של תהליכי העצמה (האישית והקבוצתית) ופיתוח הקהילה שלאורם פועל הפרויקט.
7. סקר טלפוני מדגמי – בקרב אוכלוסיית יעד פוטנציאלית של המועדון, לשם בחינת מידת ההיכרות עם השירות ומידת החשיפה אליו; מניעים להצטרפות או לאי-הצטרפות; ניתוח מאפייני המצטרפים לעומת אלו שאינם מצטרפים; בחינת דרכים לשיווק ולהרחבת מעגלי המשתמשים בשירות.
8. ניתוח מסמכים ורשומות – מסמכי תכנון, מודלים, מאגר המידע המתהווה של המועדון, פרוטוקולים של ועדות ועוד, בנוסף למידע שוטף על פעילות המועדון.
9. סקירת ספרות מקצועית רלוונטית – על מודלים שונים של "מטבעות קהילתיים" (ר' לעיל בתחילת הדיווח).

ממצאים

שלב א' - בניית תשתית

בניית התשתית של מועדון החליפין כללה את המרכיבים הבאים:

- א. מינוי רכזת לתכנית, עובדת סוציאלית קהילתית, כאחראית על כל ההיבטים של מועדון החליפין. מעבר לריכוז הפעילות של צוות ההקמה והניהול של המועדון, היתה הרכזת אחראית גם על גיוס שיתוף פעולה בין-ארגוני עם הארגונים הפועלים בקרב אוכלוסיית היעד של המועדון.
- ב. מינוי ועדת היגוי בין-ארגונית למפעל המיוחד, כחלק מובנה בתהליך התמיכה של הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי. תפקידי ועדת ההיגוי היו ללוות את מועדון החליפין הקהילתי בשלבי התפתחותו השונים וכן את המחקר על המפעל הנסיוני.
- ג. פעולות ראשוניות להקמת המועדון – על פי מסמכי התכנון של הפרויקט, במסגרת בניית התשתית של מועדון החליפין תוכננו הפעולות הבאות: בדיקת המסגרות החוקיות והחשבונאיות לפעולת המועדון ותיאום עם רשויות המס והתייעצויות עם התושבים לגיבוש הרעיון.
- ד. גיוס צוות ההקמה ובניית שותפות בינו לבין העמותה להקמת המועדון – על פי התכנון, התפקידים הראשוניים של חברי צוות ההקמה של המועדון היו למידה על המודלים הקיימים של מטבעות קהילתיים, וגיבוש כללי פעולה להפעלת המועדון, כתיבת תקנון חליפין ראשוני ותכנון תהליך למידה ושיפור במהלך ההפעלה. בנוסף, תוכנן גם פיתוח תוכנה מתאימה לניהול הרשת.

פעולות ראשוניות להקמת המועדון

בדיקת המסגרות החוקיות והחשבונאיות לפעולת המועדון ותיאום עם רשויות המס

על מנת להבטיח שהפעלת המועדון והחברות בו לא יפגעו בזכויות סוציאליות שמקבלת אוכלוסיית היעד של הפרויקט, נשלחו מכתבים לשלושה גופים: המוסד לביטוח לאומי לגבי הבטחת הכנסה, משרדי מע"מ ונציבות מס הכנסה. בתגובה לבקשות העמותה, שלחו הגופים הנ"ל את התשובות הבאות:

(1) המוסד לביטוח לאומי – ניתן אישור לכך שההשתתפות במועדון לא תחבל בזכות לקבל כל קצבה שהיא, כולל הבטחת הכנסה.

(2) מס ערך מוסף – נציגי העמותה הגיעו להסכמה עם נציגי מע"מ שכל עוסק מורשה, אשר ייתן במסגרת המועדון שירות בתחום עיסוקו, יחויב במע"מ. האחריות על הדיווח והתשלום מוטלת על בעל העסק. לעומת זאת, אם השירות שייתן העוסק המורשה במסגרת המועדון אינו קשור לתחום עיסוקו המקצועי, הוא לא יחויב בתשלום מע"מ. לדברי הרכזת סיכום זה רלוונטי למיעוט מבוטל מתושבי השכונה, משום שמעטים מהם הם עוסקים מורשים, ומתוכם מעטים עוד יותר המעוניינים להתנדב באותו תחום העיסוק. כך, שמלכתחילה נקודה זו לא נצפתה כמגבלה אפשרית לחליפין ולא היה צפוי שתרתיע אנשים מהצטרפות למועדון.

(3) מס הכנסה – נושא המס לא הוכרע. נציבות מס הכנסה לא הגיבה לפנייות נציגי העמותה (כמו גם לפנייות מטעם "בנק הזמן" של החברה למתנ"סים). לפיכך, נושא זה נותר עד סיום הפרויקט ללא החלטה ברורה.

התייעצויות עם התושבים לגיבוש הרעיון

בטרם החל המועדון לפעול (טרם אישורו התקציבי) נבנתה מעין קבוצת פיילוט של תושבים (אשר מנתה 5 חברים). קבוצה זו דנה בסוגיות הכרוכות בהקמת המועדון. שניים מבין חברי קבוצה זו המשיכו לפעול לאחר מכן בצוות ההקמה והניהול של המועדון בהמשך. נראה כי פרק הזמן הארוך (שלוש שנים) שחלף בין התייעצות זאת לבין אישור מימונו של הפרויקט, הפחית את מידת המחויבות של שלושת התושבים האחרים כלפי המועדון, ולפיכך הם לא המשיכו להשתתף בצוות ההקמה.

גיוס צוות ההקמה, פיתוחו ובניית שותפות בינו לבין העמותה

אחד המאפיינים הבולטים בפעילותה של עמותת "סינגור קהילתי" הוא הניסיון המתמיד להצמחת ופיתוח מנהיגות קהילתית מקומית מקרב תושבי השכונות בהן פועלת העמותה. זאת, על מנת להביא להעצמה קהילתית, המבוססת על העצמה אישית וקבוצתית של התושבים. לפיכך, ההקמה של צוות המורכב כולו מתושבי השכונה בה פועלת העמותה, אשר יקים את המועדון ויפעיל אותו בשותפות מלאה עם רכזת הפרויקט, מהווה את הגורם הדומיננטי בעיצוב פני המועדון. רציונאל זה – הפיכת תושבי השכונה ל"בעלי המועדון", העלאת מחויבותם ופעילותם למען הקהילה, כתנאי ראשון להעצמתה ולהצמחתה, עומד בבסיס המאמצים הרבים שהשקיעה רכזת הפרויקט בתהליך יצירת צוות ההקמה, אשר יתוארו להלן.

בסקירת הספרות לעיל, ציינו כי לא מצאנו בפרסומים הקיימים תיאורים או ניתוחים של תהליכי הקמה של מועדוני חליפין כלשהם. לפיכך אין באפשרותנו להשוות את התהליך של הקמת הצוות במפעל זה ואופן פעולתו בהנחיית רכזת העמותה בפרויקט זה למודלים אחרים. ניתוח התהליך שהביא לגיבוש צוות ההקמה של המועדון ייעשה אפוא תוך התמקדות בהיבטים הבאים: מפגשי הצוות והרכבו, נושאי הדיון במפגשי הצוות והפעילות סביב מפגשים אלה, תפקידה של רכזת הפרויקט בצוות והתגבשות הצוות מיחידים לקבוצה.

תהליך הגיוס של צוות ההקמה

על מנת לגייס חברים לצוות ההקמה של המועדון, נקטה הרכזת במספר צעדים:

- ביקורי בית אצל תושבים שאליהם הופנתה מהארגונים השונים בשכונה.
- הצגת הרעיון בפורומים קיימים של תושבים – מועדון לאישה, ועד הורים של ביה"ס גבעת גוון, צוות היגוי של ארגון "מהפך".
- גיוס תושבים מקרב מתנדבי העמותה ומקרב לקוחות קואופרטיב המזון של העמותה.

בחינת המפגשים הראשונים של צוות ההקמה מלמדת על אי-יציבות של הצוות בשלבו הראשונים, הן מבחינת הרכב המשתתפים והן מבחינת היקף הנוכחות, אשר נע משבעה משתתפים שהגיעו למפגש השני ועד לשני משתתפים שהגיעו למפגש השלישי. חוסר יציבות זה הגיע לשיא, כאשר למפגש השביעי

של צוות ההקמה הגיעו רק שתי נשים, מה שלא איפשר את קיומו. בשלב זה, החליטו מובילי הפרויקט שיש להתייחס למצב כאל "משבר" ולטפל בו בהקדם. לאור זאת זומנה ועדת ההיגוי של הפרויקט ונערך תהליך חשיבה פנימי בעמותה. על מנת לבחון את הגורמים למצב, ביצעה הרכוז ביקורי בית בהם התקיימו שיחות ברור עם התושבים. משיחות אלה עלו מספר נושאים:

- אנשים רבים הביעו עניין להיות חברים במועדון לכשיקום, אולם לא רצו להיות שותפים בתהליך ההקמה.
- חלק מהתושבים הביעו תחושתם שהתהליך איטי ומייגע מדי ויש לזרזו.
- ישנו גרעין קטן של אנשים המחויבים לרעיון.

לאור זאת, הוחלט להמשיך ולפעול עם מספר מצומצם של אנשים, מתוך הנחה שעם התקדמות התהליך יצטרפו אנשים נוספים. נזכיר כי על פי התכנון המקורי, היתה ציפייה לצוות הקמה גדול יותר (בן 12-15 חברים), אולם, במהלך התהליך נתגלתה ציפייה זו כלא-ריאלית. כמו כן, כחלק מתהליך הלמידה הבינו מובילי הפרויקט שניתן להסתפק בצוות קטן יותר, המחויב למטרות הפרויקט. לפיכך, מנה צוות ההקמה בתחילת דרכו שבעה חברים – שש נשים וגבר אחד, כולם תושבי השכונה, להוציא אחת אשר גדלה בשכונה וכיום אינה מתגוררת בה.

חשוב לציין שמבין חברי צוות ההקמה רק שניים היו פעילי "סינגור קהילתי" וכל השאר הם מגויסים חדשים ובלתי מוכרים לעמותה. למרות זאת, ניתן היה לראות כבר בתחילת הדרך התחלה של חיבורים של צוות ההקמה עם עמותת "סינגור קהילתי": אנשי צוות ההקמה השתתפו באירועים כלליים של העמותה (לדוגמא: הרמת כוסית לראש השנה) והביעו רצונם להצטרף כחברים לעמותה. מנהלת העמותה הגיעה לאחד ממפגשי הצוות, סיפרה להם על עמותת "סינגור קהילתי" והדגישה בפניהם שהיא רואה אותם כנציגי העמותה ולא רק כנציגי המועדון. במפגש הוצג למשתתפים ההקשר הכללי שבו יפעל מועדון החליפין.

מפגשי צוות ההקמה

במשך החודשים הראשונים להפעלת הפרויקט התקיימו, החל ממחצית פברואר 2004 ועד תחילת אוקטובר 2004, 20 מפגשים של צוות ההקמה, בתדירות של אחת לשבוע (למעט מועדים מיוחדים וחופשות). רמת ההתמדה של חברי צוות ההקמה במפגשים נעה בין שליש לשני שלישי מהמפגשים: מלבד הגרעין הקבוע של הצוות אשר התגבש במהלך השלב הראשון של הפרויקט, היו בצוות שני חברים לא קבועים: אחד, אשר נכח במספר מפגשים אולם עקב מצבו הבריאותי נאלץ להיעדר בהמשך, ולאחר מכן חזר להשתתף במפגשים באופן חלקי מאוד. תושב אחר הגיע למספר מפגשים עם בתו התינוקת, אולם עקב קשיים משפחתיים נאלץ להפסיק השתתפותו בצוות.

הרכב צוות ההקמה

ניתוח פרופיל חברי הצוות העלה כי הוא הטרוגני למדי, להוציא המצב המשפחתי המשותף לרובם – ללא בני זוג. טווח הגילאים מגוון ונע בין 30 ל-50, חלקם עולים חלקם ילדי הארץ, מעדות שונות, ממגוון תחומי עיסוק ובעלי רמות השכלה שונות. חלק מחברי הצוות סברו שהם לא מייצגים את החתך השכונתי, אולם רכזת המועדון הדגישה את המגוון המאפיין אותם, שהוא בעל חשיבות

בהקשר של הקמת המועדון. נראה כי מניע חשוב להצטרפות לצוות ההקמה הוא הצורך החברתי והעניין שחברי הצוות מוצאים זה בזה, ועוד נפרט בנוגע לכך בהמשך הדברים.

נושאי הדיון ואופי הפעילות

כאמור, צוות ההקמה נפגש לאורך כל תהליך ההקמה של המועדון, שארך כחצי שנה, אחת לשבוע, למעט בחופשת הפסח וה"משבר" ובאוגוסט עקב חופשת הקיץ. נושאי הדיון ואופי הפעילות של הצוות השתנו במהלך תקופה זו. במפגשים הראשונים הקבוצה עסקה בהיכרות הדדית ובהבנת הרעיון הכללי של המועדון. התהליך היה איטי משום שכפי שצינו לעיל השתנה הרכב המשתתפים מפעם לפעם, ובשל כך היה צורך לחזור על תהליך ההיכרות בכל מפגש מחדש ולתאר את "מה שנעשה עד כה".

המפגשים הראשונים אשר הונחו על ידי רכזת הפרויקט מטעם העמותה, נשאו אופי תאורטי יותר, והתמקדו בלימוד מודלים קיימים, כגון: בנק הזמן, מחרוזת וג'נסיס. לדברי רכזת הפרויקט, תהליך הלימוד סייע לחברי הצוות לראות שהם "לא לבד" ולהיווכח שהרעיון כבר פועל במקומות אחרים. מתוך לימוד המודלים בחרו חברי הצוות את מה שנראה להם מתאים לאמץ במועדון שלהם (למשל, מודל ה"מחרוזת" נתפס בעיניהם כ"עסקי" ו"קר"). בנוסף, חשוב לציין כי לאורך כל תהליך העבודה של צוות ההקמה, נעשה שימוש במודלים, בחומרים ובטפסים של מועדונים אחרים. לדוגמא: בעת כתיבת התקנון, בעת כתיבת טפסי ההצטרפות וכו'.

בהמשך, עסקו חברי הצוות בגיבוש כללי פעולה מנחים לפעולות צוות ההקמה, כתיבת תקנון חליפין ראשוני ותכנון תהליכי למידה ושיפור במהלך הפעלת המועדון. פגישות רבות הוקדשו לגיבוש וניסוחו של תקנון המועדון (ר' נספח 1), משום חשיבות התקנון לביסוס הפעילות העתידית של המועדון. החלטה חשובה שהתקבלה בצוות היא שצוות ההקמה יהיה גם הגוף המנהל שיקבל החלטות לאחר שהמועדון יחל בפעילותו. תהליך למידה ושיפור אפיין את עבודת צוות ההקמה במשך כל תקופה זאת: חברי הצוות בחנו את עצמם, שאלו מה כדאי לעשות, והשקיעו זמן בשיפורים נדרשים. לדוגמא, לאחר כתיבת התקנון התברר כי הוא מסורבל, לפיכך החליט הצוות לצרף אליו גם נוסח קצר וידידותי יותר המסביר בקצרה כיצד פועל המועדון (ר' נספח 2).

לאחר ניסוח התקנון לפעילות המועדון הפכו מפגשי הצוות בהדרגה לבעלי אופי מעשי ויישומי יותר, אשר התבטא במעבר מדיונים על מטרות ועקרונות לדיונים בנושאים אופרטיביים ותכנון פעולות, כגון: קביעת הערך של העסקאות, התייעצות כיצד להכניס עוד אנשים למעורבות במועדון וכו'. בשלב זה החלו חברי הצוות לקחת חלק פעיל בנעשה:

- הפקת טופס הצטרפות: חברי הצוות הכינו טופס למצטרפים חדשים המכיל את פרטיהם ואת המידע לגבי השירותים אותם הם מעוניינים לתת ולקבל (ר' נספח 3).
- שיווק המועדון: צוות ההקמה תכנן ועיצב פלייר לשיווק המועדון (ר' נספח 4) ואף עיצב לוגו למועדון. אל הפלייר מצורפת רשימת שירותים המציגה רעיונות לשירותים שניתן לתת ולקבל במסגרת המועדון (ר' נספח 5). פליירים אלו הופצו על ידי חברי צוות ההקמה על לוחות מודעות

בכל רחבי השכונה. בנוסף, נשלחו מכתבים לכל מי שהתעניין בעבר במועדון על מנת לעודד אותו להצטרף (ר' נספח 6).

▪ הפעלת דוכנים למצטרפים: חברי צוות ההקמה הפעילו שני דוכנים (בקופ"ח ובדואר) בהם שיווקו את המועדון ועודדו את תושבי השכונה להצטרף כחברים. בנוסף, הם שיווקו את המועדון בקואופרטיב המזון.

חלוקת תפקידים בתוך הצוות

החל מהמפגש השמיני התחלקו חברי הצוות לצוותי-משנה, כאשר כל צוות-משנה קיבל על עצמו משימה לביצוע לקראת המפגש הבא. מהתצפיות, ניכר ששינוי זה העלה את רמת העניין והמחויבות של החברים, בנוסף ליעול תהליך העבודה. עם הזמן, השתכללה חלוקת התפקידים בתוך צוות ההקמה ולכל חבר בצוות ניתן תפקיד בהתאם להעדפותיו וכישוריו. למשל, ג' מונתה כאחראית לתרגומים לרוסית (שפת האם שלה); ו' וט' היו אחראיות על ניסוח מכתבים; נ' אחראית על ביצוע עבודות באמצעות המחשב: הדפסות, עיצובים גרפיים וכו'; א' ושי' עסקו בשיווק הפרויקט (למשל, עזרה בדוכני הסברה בשכונה); וה' סייע בעבודות משרדיות שונות.

בנוסף, בהתבסס על בדיקה מקדימה שנערכה על ידי רכזת הפרויקט, התקבלה החלטה לרכוש את התוכנה הקיימת של בנק הזמן בירושלים (המופעל על ידי החברה למתנ"סים) ולבצע בה שינויים (הניתנים לביצוע בקלות, כך על פי הבדיקה). לאחר דין ודברים, ניאותו אנשי בנק הזמן לאפשר לעמותה לרכוש את התוכנה דרכו, מה שהזיל את עלות הרכישה, ונרכש מחשב שישמש את המועדון, בו הוזנו נתוני המצטרפים למועדון.

התגבשות הצוות - מיחידים לקבוצה

היעדר היציבות בהרכב המשתתפים במפגשים הראשונים של צוות ההקמה, הקשה על יצירת תחושה "קבוצתית" וגיבוש הצוות. בשלב זה, החוט המקשר בין חברי הקבוצה היתה הרכזת. עם זאת, ככל שחלף הזמן נוצר גרעין קבוע ומתמיד של משתתפים, ואוסף היחידים התגבשו בהדרגה לקבוצה.

גיבושו של הצוות ניכר במספר מאפיינים: בשלב מסוים פנו חברי הצוות לרכזת בבקשה שתכין עבורם "דף קשר". כמו כן, אחד המפגשים התקיים בביתה של אחת מחברות הצוות, לפי בקשתה, ולא במשרדי העמותה. לאחר מכן התקיים מפגש נוסף בביתה של חברה אחרת. נקודה מעניינת נוספת היא שבשלב מסוים תכננה הרכזת להקטין את תדירות המפגשים – לתדירות של אחת לשבועיים, אולם נתקלה בהתנגדות נמרצת של חברי הצוות. נראה כי מספר גורמים סייעו להתגבשות צוות ההקמה:

- אווירה – רכזת הפרויקט הקפידה להביא לכל מפגש כיבוד קל, ש"הפשיר" את האווירה ונתן לה נופך בלתי פורמלי וחברי.
- צורך במילוי מטלות – השלב היישומי של בניית התשתית חייב לצורך ההתקדמות פעילות של חברי הצוות בין המפגשים. לפיכך, החלו חברי הצוות להיפגש זה עם זה גם מחוץ למפגשים על מנת לבצע את המטלות, דבר שהידק עוד יותר את הקשרים הבין-אישיים ביניהם.

- מילוי פונקציה חברתית – נראה כי למצבם המשפחתי של מרבית חברי הצוות יש תרומה חשובה להתגבשות הקבוצתית. כפי שצוין לעיל, מרביתם לא נשואים (רווקים/ גרושים), ונראה כי הצוות הפך עבורם במהלך התהליך למסגרת חברתית משמעותית.

תפקיד הרכות ומקומה בצוות ההקמה

תפקידה של רכות הפרויקט השתנה אף הוא במהלך תהליך ההקמה:

בשלבם ההתחלתיים תפקידה היה ליצור קשר עם אנשים ולגייסם לתהליך. חלק ניכר מזמנה הוקדש לשמירת קשר עם האנשים כדי שיגיעו ויתמידו. הקשר עמה היה הגורם העיקרי, אם לא היחיד, להגעה למפגשים, וכאמור לעיל, היא היוותה את החוט המקשר בין חברי הקבוצה.

במפגשים הראשונים של צוות ההקמה הנחתה הרכות את המפגשים: היא הסבירה את עקרונות המועדון, תיארה מודלים דומים אחרים בעולם, הובילה את דיוני הקבוצה ודאגה לגיבוש בין חבריה. הרכות מילאה את תפקידה היטב:

- המפגשים היו מאורגנים ומתוכננים בקפידה, היא הסתייעה בעזרים טכניים רבים כדי להמחיש רעיונות ועקרונות מורכבים (נעזרה ב"פליפ צ'ארט", פליירים וכו').
- מטרות המפגשים היו מוגדרות מראש וברורות וכמעט בכל הפגישות היתה עמידה ביעדים.
- בסיום כל מפגש נכתב פרוטוקול שהופץ בין חברי הקבוצה.
- הרכות שמרה על קשר טלפוני רציף עם חברי הקבוצה בין המפגשים.

מתחילת התהליך הקפידה הרכות שצוות ההקמה יקבל החלטות באופן פתוח וללא אילוצים של מודל כלשהו. הדבר תרם להעלאת המחויבות של חברי הצוות לתהליך, לתחושת שליטה עליו ולשיתוף פעולה. עדויות ממקומות אחרים אשר בהם נעשו "קיצורי דרך", אשר התבטאו בכך שהחלטות המרכזיות של בניית התשתית והקמת הצוות נעשו על ידי הרכז, הביאו למצב בו הרכז נותר לעבוד לבדו ללא סיוע מהתושבים וחברי הצוות.

ככל שהתקדם התהליך הפך תפקידה של הרכות במפגשי הצוות לפחות דומיננטי, כאשר חברי הקבוצה הפכו לפעילים ויוזמים יותר. כאמור לעיל, בתהליך זה נוצרה חלוקת תפקידים ברורה בין חברי הצוות, כאשר האחראיות לביצוע הנדרש מתחלקת בין כולם, כולל הרכות.

בנוסף לתפקידה המרכזי בגיוס חברי הצוות ובפיתוח הצוות, הקדישה רכות המועדון מאמצים רבים לגיוס שיתוף פעולה בין-ארגוני. המהלך לגיוס שיתוף פעולה בין-ארגוני סביב מועדון החליפין הוא בעל חשיבות מכרעת, בתהליך פיתוח הקהילה והעצמתה. כפי שצוין בסקירת הספרות, מועדון חליפין קהילתי הוא בעל מטרות רחבות בהרבה מתהליך החליפין עצמו או מההקלה הפוטנציאלית לחיי החברים בו. בראיה רחבה המועדון היה אמור לשמש מנוף לתהליכי החייאת הקהילה, הצמחתה, והפיכת חבריה לאזרחים פעילים. לפיכך, איגוס המשאבים והשותפות בין הארגונים הקהילתיים הפועלים בשכונה סביב המועדון הם חיוניים להשגת מטרות אלה. רכות התכנית קיימה 15 מפגשים עם ארגונים שונים בשכונה על מנת לחבר אותם לרעיון ועל מנת להגיע דרכם לתושבים פעילים. כל

הארגונים שמחו לשמוע על היוזמה לפרויקט, וחלקם הביעו רצון ליטול חלק בו, וצורפו לוועדת ההיגוי של הפרויקט.

ועדת ההיגוי

לתכנית מונתה ועדת היגוי בין-ארגונית, שתפקידה ללוות את מועדון החליפין הקהילתי בשלבי התפתחותו השונים וכן את המחקר המלווה. על פי התכנון, היתה אמורה ועדת ההיגוי לכלול ארבעה סוגים של משתתפים:

1. מנהלי ועובדי מתנ"סים בשכונה: מנהל המינהל הקהילתי גוננים, מנהל המינהל הקהילתי קטמון ח' ט', מנהל מרכז ויצ"ו כגן, עובדת קהילתית במינהל הקהילתי גוננים, ועובדת קהילתית במינהל הקהילתי קטמון ח' ט'.
2. נציגי ארגונים נוספים בקהילה: רכזת התנדבות גיוס משאבים ושירות לאומי בלשכת רווחה דרום, רכזות "מהפך" באזור שכונת הקטמונים, רכזי אזור jvp קהילה, רכז אזור בעמותת "מעייין החינוך הדמוקרטי" ומנהל בית הספר.
3. נציגי מממנים - ליווי חיצוני של הפרויקט: רכזת מפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי, מנהלת המחקר המלווה מטעם מכון "מתווה" להערכה יישומית.
4. עמותת "סינגור קהילתי" – יוזמת ומפעילת התכנית: מנהלת עמותת "סינגור קהילתי", רכזת מועדון החליפין ונציג צוות ההקמה של המועדון.

כפי שניתן לראות, הרכב הוועדה המתוכנן היה מגוון, תוך דאגה לייצוג מרבית הגורמים הפועלים באופן שוטף בקהילה, הן גורמים ממסדיים והן נציגים מהמגזר השלישי. אולם בפועל, מנהלי המינהלים הקהילתיים השתתפו רק בשתי הפגישות הראשונות של ועדת ההיגוי, והשתתפותם של הארגונים הוולנטריים ("מהפך", JVP ו"מעייין החינוך הדמוקרטי") היתה בלתי סדירה. זאת, למרות שהוזמנו באופן מסודר לכל מפגשי הוועדה.

מפגשי ועדת ההיגוי

דיוני הוועדה נסובו על שלושה מוקדים מרכזיים:

- עדכון שוטף על פעילות המועדון;
- דיון בסוגיות בהן מתלבטים בפיתוח התכנית;
- העלאת רעיונות לשיתוף פעולה בין-ארגוני (להלן פירוט).

אחת המטרות של פעילות ועדת ההיגוי של מועדון החליפין היתה הרחבת שיתוף הפעולה בין כל הארגונים הפועלים בקהילה וחיזוק התיאום ביניהם. זאת, כדי להעלות את הסיכויים להצלחה ולהשיג באופן טוב יותר את המטרות המשותפות של פיתוח הקהילה בשכונה. סוגי התרומות המצופות משיתוף הפעולה, שנדונו בחלקן בישיבות ועדת ההיגוי היו:

תרומה למועדון החליפין

- סיוע בגיוס חברים למועדון;

- יצירת קשר עם גורמים מרכזיים בשכונה ;
- חברות הארגונים בועדת ההיגוי וסיוע בחשיבה ותכנון ;
- מתן מקום פיזי לפעילויות ואירועי המועדון.

תרומה לארגונים

- הרחבת מעגלי הפעילים והמשתתפים בפעילויות ;
- היכרות טובה יותר של צרכי הקהילה באמצעות המועדון, והתאמת הפעילות אליהם ;
- הפצת מידע של פעילות הארגונים, באמצעות עלון המועדון ואירועי חברים.

תרומה קהילתית

- ייזום, תכנון וארגון משותפים של ארגונים לכלל השכונה ;
- "אימוץ" קבוצות תושבים (שנוצרו כתוצאה מפעילות המועדון) על ידי הארגונים לפעילות לאורך זמן, עד לניהול עצמי שלהן על ידי המשתתפים ;
- העצמת פרטים בקהילה כתוצאה מהפרויקט, הכנסת אנשים חדשים למעגל הפעילות וייזום פעילויות של קבוצות עניין משותפות בקהילה.

למרבה האכזבה, פוטנציאל רחב זה לשיתוף פעולה בין-ארגוני בקהילה, לא מוצה ולו במקצתו. כפי שציינו לעיל, למרות מאמציהן של עובדות עמותת "סינגור קהילתי" לכנס סביב שולחן ועדת ההיגוי את כל נציגי הארגונים בשכונה, לא הגיעו אלה באופן סדיר לישיבות הועדה מלבד העובדות הקהילתיות של המתנ"סים ורכזות התנדבות גיוס משאבים ושירות לאומי בלשכת רווחה דרום.

ממפגשי הועדה נעדרו הנציגים בעלי הסמכות לקבלת החלטות לגבי שיתופי פעולה אפשריים ובעלי האחריות ליישום, כגון: מנהלי המתנ"סים, מנהלי לשכת הרווחה ונציגי ארגונים וולנטריים. לעובדות המתנ"סים אין סמכות להחליט על שיתוף פעולה, ולפיכך כל הצעה לשיתוף פעולה וסיוע הותנתה בקבלת אישור מהמנהלים. דינמיקה זו משקפת את המחסור בגורם מרכזי בשכונה המאחד ומתאם בין הגורמים השונים. בהקשר של פיתוח מועדון החליפין, הקשה מצב זה על קבלת החלטות ותכנון משותף (למשל, הקצאת מקום לאירועי המועדון וכו').

שלב ב' - גיוס אינטנסיבי של חברים למועדון והרצה

בתום שלב בניית התשתית של מועדון החליפין הקהילתי וגיבושו של צוות הקמה, ועל פי מסמכי התכנון של הפרויקט, עמדו בפני מובילי הפרויקט מספר אתגרים משמעותיים:

- **גיוס חברים** מקרב תושבי השכונה, המשתייכים לקבוצות חברתיות שונות, באמצעים שונים, כגון: שיחות אישיות, מפגשים עם תושבים, פרסום דרך אנשי קשר ומוסדות בקהילה ואירועים פתוחים בקהילה.
- **הפעלה שוטפת** של החליפין הכוללת: ניהול חשבונות של העסקאות המתקיימות (גם באמצעות רכישת מיומנויות בהפעלת התוכנה המיועדת לניהולו של המועדון ולמעקב אחר החליפין המתבצעים במסגרתו), עדכון והפצת רשימות וחשבונות חברים, עריכת מפגש חברים והוצאת דף מידע חודשי לעידוד חליפין, ופעילות חינוכית וחברתית במסגרת המועדון.
- **פיתוח מנגנונים לפתרון בעיות** המאפיינות מודלים אלה המוכרות מהספרות, כגון: התאמה בין מגוון השירותים המוצעים והשירותים הנדרשים, מוכנות החברים להיות במצב של "אוברדראפט" בחשבון הזמן של המועדון, שמירת קשר עם חברים ומעקב לעידוד חליפין ופתרון בעיות.
- **שמירה על יציבות צוות ההקמה**, למרות מעמסה ארגונית הולכת וגדלה על כתפיהם של חברי הצוות עם המעבר להפעלה שוטפת של המועדון והתרחבותו העתידה. זאת, בצד פעולות לפיתוח מנהיגות ומפגשי פעילים, וכן יצירת קשרים עם קבוצות אחרות.

שמירה על יציבות צוות ההקמה

בשלב השני של התכנית, הפך צוות הפעילים מ"צוות ההקמה" ל"צוות המנהל" של מועדון החליפין. כפי שתיארנו לעיל, בשלבי התגבשותו הראשונים, סבל הצוות מאי-יציבות, הן מבחינת הרכב המשתתפים והן מבחינת היקף הנוכחות. מובילי הפרויקט החליטו שניתן להסתפק בצוות קטן יותר, המחויב למטרות הפרויקט. לאור זאת, הוחלט להמשיך ולפעול עם מספר מצומצם של אנשים, מתוך הנחה שעם התקדמות התהליך יצטרפו אנשים נוספים. מתוך הצוות שמנה שבעה חברים, פרשו בהמשך עוד ארבעה חברים (שניים עקב בעיות בריאות, אחת עקב היעדר זמן ואחת עקב חוסר עניין). לפיכך, לאחר שנה וחצי של פעילות נותרו בצוות שלוש נשים, שתיים מהן תושבות השכונה, ואחת שגדלה בשכונה וכיום אינה מתגוררת בה.

בחודשים שלאחר מכן נעשו נסיונות לצרף חברים נוספים כדי להרחיב את הצוות, אולם, נסיונות אלה לא צלחו. הסיבות לכך, לדברי רכזת התכנית היו: ביקורתיות רבה של חברות הצוות הקיים, הסתגרות הצוות בתוך עצמו והיעדר פתיחות רגשית לקבלת חברים נוספים ("אין את מי לגייס"); חבר חדש שהצטרף נאלץ לעזוב עקב מעבר לעיר אחרת; מאמצים לא מספיקים של הרכזת; תחושה שאין צורך בצוות גדול יותר משום שהתפעול השוטף של המועדון אינו דורש משאבים רבים.

פעילות הצוות המנהל

הצוות, במתכונתו המצומצמת, המשיך להיפגש בתדירות של פעם בשבוע-שבועיים, כאשר עיקר פעילותו בשלב השני של הפעלת המועדון התמקדה בתחומים הבאים:

- גיוס חברים חדשים, שיווק פעילויותיו, ושמירת קשר שוטף עם החברים;
- ייזום, תכנון וארגון אירועים לחברי המועדון;
- ניהול מנגנון ההפעלה של המועדון (עדכון רשימות, פעילות מוקד טלפוני, ניהול תוכנה);
- הוצאת עיתון המועדון והפצתו לכל חברי המועדון;
- דיון וחשיבה על סוגיות בפיתוח המועדון, הפקת לקחים מאירועים ופעילויות.

להלן, יובא פירוט נפרד לגבי כל אחת מפעולות אלה.

פעולות לשיווק המועדון וגיוס חברים

הצוות המשיך במאמצי השיווק של המועדון כדי לגייס חברים מקרב התושבים. בין המאמצים ניתן למנות את הפצת הפליירים והמודעות ברחבי השכונה, העמדת דוכני הסברה במקומות מרכזיים בשכונה, הפעלת המוקד הטלפוני לקבלת פניות, תרגום חומרים לשפה הרוסית ומענה ברוסית במוקד הטלפוני, ראיונות של מצטרפים ומילוי טופס ההצטרפות.

כשליש מחברי המועדון שהשיבו לסקר הטלפוני, דיווחו כי שמעו על המועדון "מחברים או מכרים", כשליש באמצעות עמותת "סינגור קהילתי", וכ-10% ממודעות ופרסומים בשכונה (ברחוב, קופת חולים).

כמחצית מהאנשים שרואיינו ב"שוק הקח-תן" שאורגן על ידי צוות המועדון, ציינו כי שמעו על השוק מהעמותה עצמה (באמצעות הרכזת או קשר לעמותה), כשליש ציינו שקיבלו פלייר וכשליש ראו מודעות.

אחד האמצעים האפקטיביים ביותר לגיוס חברים היה באמצעות האירועים החברתיים בקהילה שתוכננו והוצאו לפועל על ידי חברי הצוות. במסגרת המועדון הופעלו כ-10 אירועים לחברי המועדון ולתושבי השכונה כולם. תדירות האירועים היתה במוצע אחת לחודש (להוציא תקופות חגים או מזג אוויר סוער בחורף). דוגמאות לאירועים שאורגנו: ערבי שירה בציבור, ערב אמנות ויצירה, שוק קח-תן, ערב מאכלי עדות ועוד.

האירועים השונים נבדלו מבחינת מספר המשתתפים בהם. לחלק מאירועים הגיעו משתתפים מעטים בלבד ולחלק הגיעו רבים יחסית (עשרות) ובעלי מגוון מאפיינים – קשישים, ילדים, נוער, מבוגרים, עולים. נראה שהבדלים אלה בשיעור ההשתתפות נובעים ממספר גורמים, ביניהם: מידת הנגישות למקום האירוע, היקף השיווק והפרסום, ותנאי מזג האוויר. בהתייחס לחברי המועדון, ייתכן גם שתחושת השייכות למועדון לא היתה חזקה מספיק כדי להניע אנשים לצאת מביתם בשעות הערב.

הסקר הטלפוני שבוצע בקרב חלק מחברי המועדון וראיונות העומק העלו כי מרבית המשתתפים באירועים היו שבעי רצון מהאירועים ונהנו מהם. חברי הצוות המנהל ציינו שבחלק נכבד מהאירועים האווירה היתה ביתית ושמחה וכי באירועים האחרונים ניכר היה שחברי המועדון כבר מכירים אחד את השני ונהנים לבלות יחד.

הצטרפות תושבים למועדון החליפין הקהילתי

הנתונים המוצגים בלוח 1 מראים כי ההצטרפות המסיבית יחסית לחברות במועדון החליפין התרחשה עד סוף 2004 (השנה הראשונה להפעלת התכנית). עד מועד זה הצטרפו למועדון 65 חברים מתוך 102 החברים הרשומים בו בסה"כ. בשנת 2005 היו "טפטופים" של חברים, ובמהלך ינואר 2006 ניכרה עלייה בהצטרפות, כל הנראה בעקבות ביקורי בית שביצעו עובדי ומתנדבי העמותה בשכונה. רישומי ההצטרפות המוצגים מעודכנים עד לחודש פברואר 2006, אז הפסיק הצוות את מאמצי הגיוס של החברים למועדון.

חשוב לציין כי בהתאם ליעדי הפרויקט, חלק מחברי המועדון גויסו לאו דווקא מהמעגל המוכר והנגיש ממילא של תושבי השכונה. כשליש מחברי המועדון שהשיבו לסקר הטלפוני ציינו כי לא הכירו כלל קודם לכן את עמותת "סינגור קהילתי". מתוך אלו שהכירו ציינו כשליש כי קיבלו סיוע מחנות הזכויות של העמותה, ואחרים ציינו מגוון דרכי היכרות עם העמותה (השתתפות באירוע שאורגן על ידי העמותה, שמועה מאחרים על העמותה, פעילות התנדבות בעמותה, קואופרטיב המזון).

לוח 1: חברי המועדון לפי תאריך הצטרפות

מספר מצטרפים	חודש
27	8/04
9	9/04
6	10/04
12	11/04
11	12/04
5	1/05
1	2/05
5	3/05
2	5/05
4	6/05
6	7/05
2	8/05
1	9/05
1	11/05
1	12/05
6	1/06
3	2/06
102	סה"כ

בחינת מספר החברים במועדון בהשוואה ליעדים שהוגדרו במסמכי התכנון של הפרויקט מעלה כי יעדים אלה הושגו רק בחלקם, בעיקר מבחינת מספר החברים הרשומים. כפי שניתן לראות בלוח 2, היעדים המקוריים של יוזמי המועדון הושגו רק בחלקם, ממבחינת מדד של פעילות החברים המתבטאת בכמות החליפין שהתבצעו בפועל במסגרת המועדון.

לוח 2: יעדי התכנית מבחינת חברות במועדון – השוואת תכנון לביצוע

סוף שנת הפעלה שנייה		סוף שנת הפעלה ראשונה		
בפועל	על פי התכנון	בפועל	על פי התכנון	
99	150	71	70	חברים רשומים (מילאו טופס הצטרפות)
26 (26%)	75 (50%)	לויז' התכנית לא תאם את התכנון, לכן מדד זה לא נבדק	35 (50%)	חברים פעילים (קיימו לפחות 4 עסקאות חליפין בשנה או תורמים להפעלת המועדון)
21 (21%)	45 (30%)	לויז' התכנית לא תאם את התכנון, לכן מדד זה לא נבדק	20 (30%)	חברים משתתפים (קיימו לפחות עסקת חליפין אחת בשנה, הגיעו לאירועים)

פרופיל חברי המועדון⁶

כפי שניתן לראות מהנתונים המוצגים בלוחות 3 ו-4 להלן, קיים מגוון רב של פרופילים של חברי המועדון, מבחינת גילאים ומצב תעסוקתי. מתוך חברי המועדון, למעלה ממחצית הנשים (59%) הן בגילאי 36-55 ולעומתן שיעור גבוה יותר של גברים בגילאי 56 ומעלה (32%). שתי הקבוצות העיקריות של חברי המועדון הם שכירים (50%) ומובטלים (24%).

לוח 3: חברי המועדון לפי גיל ומין

נשים		גברים		טווח
N	%	N	%	
3	5.1	3	13.6	25-14
9	15.5	4	18.1	35-26
17	29.3	4	18.1	45-36
17	29.3	4	18.1	55-46
9	15.5	6	27.2	70-56
3	5.1	1	4.5	70 והלאה
58	100.0	22	100.0	סה"כ

⁶ נתונים אלה נכונים לחודש פברואר 2006. לאחר חודש זה הופסק גיוס מצטרפים חדשים למועדון החליפין, כך שנתונים אלה מייצגים את פרופיל כלל החברים במועדון בתקופה הנסיונית.

לוח 4: חברי המועדון לפי מצב תעסוקתי

מס' אנשים	%	סטטוס
20	24.3	מובטלים
1	1.2	סטודנטים
5	6.0	עצמאים
6	7.3	עקרות בית
9	10.9	פנסיונרים
41	50.0	שכירים
82	100.0	סה"כ

פעולות חליפין בפועל

עקב הרצון ליצור מגע ישיר בין הפונים לקבלת השירות לבין נותני השירותים, ואי-יכולת הצוות לעמוד בשעות העבודה שהצריך המענה הטלפוני החליטו חברי הצוות על ביטול המוקד הטלפוני. בעקבות זאת, נוצר קושי לנהל מעקב מסודר ושיטתי (כפי שמתבצע בחלק מבנקי זמן אחרים) על החליפין המתבצעים במסגרת המועדון.

חלק מהחליפין המתבצעים לא דווחו לחברי הצוות או לרכזת, ולכן לא נרשמו. על קיומם נודע לרכזת התכנית באופן מקרי (פגישה ברחוב וכו'). במצב זה, ביכולתנו להתייחס רק לחליפין המדווחים על ידי החברים הפעילים ביותר, אלה המשתמשים בחליפין באופן קבוע. לוח 5 להלן מציג את תחומי החליפין ואת מספר האנשים המעורבים בהם.

ניתן לראות היצע מגוון רחב של שירותים במסגרת המועדון, בתחומים של שיעורים פרטיים, צרכים יומיומיים שוטפים – הסעות, עזרה בבית, בישול, אחזקת הבית – תיקונים למיניהם, סיוד, טיפוח היופי ובריאות ופעילויות פנאי. השירותים ה"פופולריים" יחסית הם שיעורים פרטיים, תיקונים בבית ובישול.

עם זאת, לא נמצא ביקוש זהה לשירותים השונים, ויש אף שירותים שהוצעו שאותם לא צרכו כלל, כגון: הקלדה, עריכת קניות, טיפול בקשישים, איפור ועוד. ישנם שירותים שביקשו לקבל ולא היה מי שיספק אותם, כגון: שיעורי נגינה בכלים שונים, תיקוני תפירה, ייעוץ כלכלי, ייעוץ תזונתי, תיקוני מחשב ועוד.

מספר השעות של הנתונה אינו זהה למספר שעות הקבלה גם עקב היעדר דיווח מסודר של חליפין, וגם בשל העבודה שחלק מחברי המועדון נתנו (או החזירו) שעות לריכוז והפעלת המועדון עצמו, ושעות אלה לא נכללות בלוח שלעיל. בנוסף, נזכיר כי פעילויות קבוצתיות (כגון: ריקודי בטן או קבוצת הליכה) מפרות אף הן את האיזון הנראה בין נתינה לקבלה משום שבהן המדריך נותן וקבוצה שלמה מקבלת.

לוח 5: חליפין במסגרת המועדון לפי תחומים ומספר מעורבים

קבלה			נתינה		
מספר חברים מקבלים	התחום	מספר שעות ממוצע	מספר חברים נותנים	התחום	מספר שעות ממוצע
1	בייביסיטר	4	1	בייביסיטר	4
1	בישול	64.5	3	בישול	64.5
1	ריקודי בטן	2.5	1	ריקודי בטן	5.5
1	דימיון מודרך והרפיה	3.5	1	דימיון מודרך והרפיה	3.5
1	הטבלת כלים	1.5	1	הטבלת כלים	1.5
1	הסעות	0.5	1	הסעות	0.5
1	חיפוש מידע באינטרנט	1	1	חיפוש מידע באינטרנט	1
--	ליווי מקצועי לקבוצת הליכה	לא דווח	1	ליווי מקצועי לקבוצת הליכה	4.5
3	לימוד אנגלית	8	3	לימוד אנגלית	11.5
1	לימוד וורד	1.5	1	לימוד וורד	1.5
1	לימוד יידיש	2	1	לימוד יידיש	2
2	לימוד מחשב	6	1	לימוד מחשב	6
5	לימוד מתמטיקה	80.5	1	לימוד מתמטיקה	78.5
1	לימוד סריגה	0.5	1	לימוד סריגה	0.5
1	לימוד רוסית	1	1	לימוד רוסית	1
1	סידור גבות	1	1	סידור גבות	1
1	סיוד	2.5	1	סיוד	2.5
1	עזרה בבית	0.5	1	עזרה בבית	0.5
1	עזרה בתפעול המועדון	לא דווח	6	עזרה בתפעול המועדון	18.5
1	צבע לשיער	0.5	1	צבע לשיער	0.5
2	תיקון מכונות כביסה	2.5	1	תיקון מכונות כביסה	2.5
5	תיקוני חשמל	8	1	תיקוני חשמל	7
2	תיקונים קלים בבית	4	2	תיקונים קלים בבית	4
סה"כ שעות קבלה מדווחות		196	סה"כ שעות נתינה מדווחות		222.5

שלב ג' - ביסוס בקהילה

על פי התכנון, בשלב השלישי של התקופה הנסיונית, היו אמורות להתקיים הפעולות הבאות במסגרת מועדון החליפין הקהילתי: המשך הפעלה שוטפת של המועדון; גיוס חברים נוספים ואירועים פתוחים בקהילה; הפעלת פרויקט קהילתי; כתיבת תקנון ארגוני; אסיפת חברים שנתית ובחירת ועד; גיוס כספים ויצירת ועדות חברים לניהול חשבונות, הפקת דף מידע ועדכון ומשלוח רשימות.

בפועל, בתקופה זו ניתן היה לראות בבירור רב יותר את ההשגים הבלתי מבוטלים שהושגו בזכות הפעלתו של המועדון החליפין באזור, בצד היעדים שלא הושגו. ברור כי הכותרת "ביסוס בקהילה" אינה מתאימה למצבו של הפרויקט בשלב השלישי של התקופה הנסיונית. לפיכך, בחלק זה של הדיווח, נבקש לעמוד על ההישגים, הקשיים והאתגרים, כמו גם לזהות את הגורמים המשפיעים על הצלחות וכשלונות של הפרויקט להשיג את המטרות שהוצבו לו, ביניהם גורמים מקדמי הצלחה וגורמים מעכבי הצלחה.

הישגים

ניתן להצביע על הישגים של מועדון החליפין לפחות בשישה היבטים: היווצרות קבוצות תושבים בעלי עניין משותף; הקמת קבוצת האמנים; העצמת חברי המועדון; יצירת היכרות וחברויות חדשות וחיזוק תחושת הקהילתיות; הוצאת עיתון ולמידת עמיתים בנושא חליפין קהילתיים.

א. היווצרות קבוצות תושבים בעלי עניין משותף

בעקבות פעילות המועדון נוצרו בשכונה מספר קבוצות תושבים בעלי עניין משותף:

1. קבוצת הליכה – הקבוצה פעלה בחודשי הקיץ וזכתה לתגובות נלהבות. עקב מזג האוויר הלא יציב הוחלט על הפסקת הפעילות בחורף, ולחדשה לאחר פסח.
2. קבוצת ריקודי בטן – הקבוצה פעלה מספר חודשים בהנחיית מורה מחברות המועדון.
3. קבוצת בייביסיטר – בחודשים האחרונים של התקופה הנסיונית פעלה רכזת המועדון, לאור צרכים שעלו בפעילות השוטפת של המועדון, לארגונה של קבוצת בייביסיטר. הרעיון הוא שקבוצת אמהות אשר ישמרו בתורנות באופן קבוצתי על הילדים, ויאפשרו לאמהות האחרות להתפנות לעיסוקים אחרים בזמן זה. ארגונה של קבוצה זאת דורש משאבים מיוחדים, משום הרגישות והאחריות הנדרשים בתחום השמירה על תינוקות ופעוטות. אולם, לדברי הרכזת, המשתתפות לא רצו להיפגש כקבוצה, והסתפקו בכך שיצרו ביניהן שני זוגות שהתחברו (גילאים דומים של ילדים וכימיה בין-אישית). כזוגות הן ממשיכות להיפגש ולהיעזר אחת בשנייה. זוג אמהות אחד יצרו קשר חזק במיוחד, והחליטו אפילו לשלוח בשנה הבאה את הילדות לאותו גן.
4. קבוצת האמנים – ר' פירוט בסעיף הבא.

ב. קבוצת האמנים

בעקבות ביקורי הבית שנעשו לשם גיוס חברים למועדון החליפין, נתקלו נציגי העמותה בריכוז לא מבוטל של אמנים בשכונה. תחושת רכזת הפרויקט היתה כי מדובר בתופעה של ממש, המצדיקה יצירת קבוצת עניין. הקבוצה נולדה במרץ 2005, ובאופן מיידי נוצר חיבור חזק בין חברי הקבוצה.

חברי הקבוצה רואים בה כיום בית חם להחלפת דעות, להתייעצות מקצועית ואישית ולחברות תומכת, ומפתחים ביניהם שיתופי פעולה מקצועיים ואישיים. חיבור זה אינו מובן מאליו, הם משום שאמנים הם בדרך כלל אינדיבידואליסטים העובדים לבד, והן בשל השונות הרבה המאפיינת את חברי הקבוצה מבחינת הרקע האישי של כל אחד מהם ומבחינת מגוון התחומים באמנות הפלסטית בהם הם עוסקים (ציור, פיסול, עיצוב קרמי, צילום, הדפס, יצירת נייר, גרפיקה, עיצוב אריזות, רישום).

הקבוצה החלה להיפגש בקביעות, בתדירות של אחת לשבוע או שבועיים. חלק מהמפגשים הוקדש להעלאת רעיונות שונים לפעולה (כמפורט בהמשך), וחלק מהם הוקדש להיכרות הדדית, ללמידה על היצירות של החברים בקבוצה ולבניית קונספט לתערוכה משותפת. עד לכתיבת שורות אלה הציגה הקבוצה שתי תערוכות משותפות, שאין ספק שלא היו נוצרות לולא מועדון החליפין (ר' ציורים נבחרים מתערוכת ציורים של קבוצת האמנים בנספח 7).

(1) תערוכה קבוצתית "מקומי" (אפריל-מאי 2006), בגלריה העירונית של עיריית ירושלים (מול ככר ספרא). 12 האמנים יצרו יצירות שונות על הנושא "מקומי", מתוך חקירה אישית ואמנותית של החיבור שלהם לשכונת הקטמונים, על מאפייניו החברתיים-כלכליים, והאסתטיים-סביבתיים. לצד העבודות המוצגות, כל אחד מהאמנים הציג את סיפור חייו ואת הקשר המיוחד שיש לו לשכונה. ייחודה של התערוכה טמון גם בכך שכל אחד מחברי הקבוצה מכיר לעומק את עבודתו של השני. כל אחד מהאמנים הסביר למבקרים על כל העבודות, ולא רק על עבודתו. מימון העלויות הכרוכות בהעמדת התערוכה ניתן על ידי עיריית ירושלים. פעילות הקבוצה משתלבת עם תכניות העירייה להקים גלריות שכונתיות, ומהווה גאווה לתושבי השכונה, הרגילים לאיזכורה בדרך כלל בהקשרים שליליים. לטקס הפתיחה החגיגי הגיעו כ-150 אנשים, מרביתם חברים ומשפחה של האמנים. באירוע נשאו דברי ברכה מר יגאל עמדי, סגן וממלא מקום ראש עיריית ירושלים, גבי שרית מוראי-בייץ, מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי, מר דוד סוזנה, יועץ ראש העיר לענייני אמנות, גבי זיווה גבע-לויין, מנהלת הגלריה העירונית בירושלים ומר דודו פנסו, נציג קבוצת האמנים. האירוע היה מרגש מאוד, והאווירה בו היתה שמחה. התערוכה הוצגה במשך מספר שבועות וביקרו בה אנשים רבים. בנוסף התקיימו במסגרת התערוכה מספר ערבים לקהלי-יעד ספציפיים:

(א) ערב נשים עם אמניות הקבוצה

(ב) "שיח גלריה" עם תושבי השכונה אשר התעניינו במשמעויות של כל אחת מהיצירות, ובמשמעות הקבוצה לשכונה. השיח החל בסיעור מוחות על המילה "מקומי", ובהמשך כל אחד מהאמנים סיפר על תהליך היצירה של עבודתו ועל המשמעות הטמונה בה.

(ג) ערב נוער – מפגש עם בני גרעין העושה שנת שירות בשכונה. לדברי רכזת הפרויקט, הדיאלוג של האמנים עם בני הנוער היה מרתק. שאלותיהם היו מעמיקות ונגעו למשמעויות היצירות, אך עוד יותר לתהליך היצירה שהאמן עובר. לאחר סיעור מוחות על המילה "מקומי", בני הנוער שאלו שאלות על מרבית היצירות ונציגי האמנים סיפרו להם על כל אחת מהעבודות. בהמשך, העלו בני הנוער רעיונות להמשך הפרויקט תוך שילוב השכונה בו.

(2) תערוכה קבוצתית "אור וצל מהקטמונים" בספריית מאירהוף בקטמון, בינואר 2007, במימון הקרן לירושלים. הרעיון המרכזי של נושא התערוכה המשותפת הוא להראות את האור והצללים הקיימים בשכונה. כתושביה, האמנים רואים בשכונה הרבה יופי, אור, אנושיות, לבביות וחום, ומעוניינים לחשוף מאפיינים אלה למכירים את השכונה באופן פחות חיובי, בעקבות הסטיגמות הרווחות. מיקום התערוכה בשכונה עולה בקנה אחד עם הכוונה לקרב את האמנות לתושבי השכונה והולם את תכניות העירייה לפתוח גלריות אמנות בשכונות העיר. מיקום התערוכה בספרייה מביא לחשיפה משמעותית של הקבוצה ועבודותיה. לפתיחת התערוכה הגיעו כ-200 אנשים, רבים מהם תושבי השכונה. יועץ ראש העיר לענייני אמנות שימש כאוצר לתערוכה. תגובות המבקרים בתערוכה הן טובות, הן מבחינת הרמה המקצועית של העבודות המוצגות והן מבחינת הקטלוג וההסברים הניתנים בעת הסיור בה.

בנוסף, התרחשו באמצעות וסביב הקבוצה תהליכים מרחיבים שונים:

גלריה קהילתית – העבודה האינטנסיבית של קבוצת האמנים לקראת התערוכות המשותפות העלתה שאלות לגבי מהותה ומטרותיה של הקבוצה בעתיד, דרך התקדמותה והשלבים הבאים לעשייה. בצד הרצון הטבעי לקדם את האמנות של כל אחד מחברי הקבוצה באופן אישי-מסחרי, והרצון להתחבר ברמה האישית-יצירתית בתוך הקבוצה, שואפים האמנים ליצור תהליך להחדרת האמנות לקהילה וליצירת דיאלוג בין תושביה לבין האמנות. זאת, באמצעות הקמת מרכז אמנות בלב השכונה, שישלב חלל עבודה עם גלריה שכונתית לתצוגה של עבודות האמנים והתושבים, ויהווה בהמשך מוקד עירוני וארצי לתצוגות אמנות של תערוכות שונות, אליהן יגיעו תושבים מקומיים בעלי עניין באמנות, ילמדו, יודרכו, וייצרו תוך אינטראקציה בינם לבין האמנים. חברי הקבוצה סבורים שהאמנות היא כלי לחיבור בין אנשים בכלל, ובשכונה בפרט, ויתרונה הוא ביכולת ליצור גאווה שכונתית.

חברי הקבוצה ורכזת המועדון מקיימים קשר שוטף עם נציגי אגף האמנות של העירייה. יועץ ראש העיר לענייני אמנות, המלווה את הקבוצה ומעורב מאוד בפעולותיה, הציע לחברי הקבוצה מספר חלופות של מבנים למרכז האמנות השכונתי: מקלט ברח' השומר (מקום מרכזי יחסית בשכונה), בספרייה (עם קבלת הסכמה מהספרייה) או שכירת דירה במימון חלקי של העירייה. בכל אחד מהמקרים הובטח שינתן מימון העירייה לשיפוץ הראשוני. חלק מחלל הגלריה יכול לשמש גם כסטודיו משותף, שיהווה בסיס גם לחיבורים האמנותיים בין חברי הקבוצה וגם לחיבור לתושבי השכונה (דרך חוגים, סדנאות, מוקד משיכה), ובמקביל יאפשר לאמנים ליצור ביתר קלות.

פעילות קהילתית-חברתית בתחום האסתטיקה והאמנות בשכונה – במהלך השנתיים בהם נפגשו חברי הקבוצה בתדירות גבוהה, עלו רעיונות רבים לשיפור מצבה של השכונה מבחינה פיזית ואסתטית, כגון: ציור על "צפרדעים" לאיסוף נייר, ציור על ארונות חשמל, יצירת פסלים סביבתיים בשיתוף התושבים, יצירת מיספור מסודר של הבתים בשכונה עם עיצוב אמנותי, פעילות שקשורה לאיסוף זבל ומחזורו ועוד. כחלק מהתרומה האמנותית לקהילה, יזמו 8 אמנים מחברי הקבוצה נסיעה לקריית שמונה בקיץ שלאחר מלחמת לבנון השנייה, כדי ליצור אמנות עם ילדים ששהו במקלטים. לדבריהם, זו היתה חוויה מגבשת במיוחד עבורם.

בקיץ הקרוב מתוכננת הקמת פיסול של "סלון שכונתי" ברחבת הדואר המרכזית בשכונה, בשיתוף מלא עם אגף אמנויות בעירייה, ובמימון חלקי של המוסד לביטוח לאומי. גורמים נוספים התרשמו מפעילותה הייחודית של הקבוצה ועשויים לתמוך בה מבחינה כספית (למשל, הקרן לירושלים).

חליפין בין חברי קבוצת האמנים – הקבוצה מהווה קרקע פורייה לשיתופי פעולה וחליפין מקצועיים, אמנותיים וחברתיים. למעשה, מהווה הקבוצה מסגרת שייכות, התייחסות, תמיכה ומקור לגאווה עבור חבריה. באופן ברור, פרנסתם של חלק מחברי הקבוצה השתפרה בעקבות ההשתתפות בקבוצה. הדוגמאות לשיתופי הפעולה הן רבות:

- הצלם והמעצב הגרפי מביאים אחד לשני לקוחות באופן מתמיד.
- המעצב הגרפי עתיד לבנות אתר אינטרנט לצלם, בתמורה לכך שהצלם יצלם את עבודותיו.
- חברי קבוצה רבים שוכרים את שירותי הצלם לצילום עבודותיהם.
- חברי הקבוצה מיידעים אחד את השני על תערוכות וירידים שניתן להשתתף בהם, ומספרים אחד על השני לגורמים מקצועיים בכל עת.
- חברי הקבוצה נפגשים אחד עם השני הרבה מעבר למפגשים הקבוצתיים. הם נוהגים לצייר ביחד, מבקרים בתערוכות, נפגשים לארוחות בשבתות וכדומה. קשר חזק נוצר גם בין המשפחות המורחבות. בתו של הצלם למשל, הפכה לחברה קרובה של אשתו של אחד האמנים, והן נעזרות אחת בשנייה לבייביסיטר. אחת מחברות הקבוצה שמכרה את דירתה, מצאה בעזרת אשתו של אחד האמנים דירה חדשה בבניין של האמן והם כיום שכנים וחברים קרובים.
- חברי הקבוצה לומדים טכניקות אחד מהשני ומהווים השראה אחד לשני. ניתן לראות זאת בבירור בעבודות התערוכה השנייה. אמנים שלרוב יוצרים בטכניקה מסוימת יצרו לקראת התערוכה בטכניקות אחרות. בנוסף, לאורך כל התהליך התייעצו האמנים אחד עם השני על העבודות שיוצגו.

משמעות הקבוצה עבור חבריה והמשך פיתוחה – האמנים העלו משמעויות מגוונות לקיומה של הקבוצה עבורם, כגון: "קבוצת תמיכה", "חברים באותו ראש - שפה", "חברה נחמדה", "שותפות", "תהליכים שמתפתחים", "קבוצה עם שפה אחרת - בלי פוזה", "יצירה מתוך מקומיות", "קבוצת התייחסות".

לאור פנייתם של אמנים חדשים מהשכונה אל הרכזת, החליטו חברי הקבוצה להקים ועדת קבלה לצירוף חברים חדשים. חברי הועדה יערכו ביקורים אצל האמנים המועמדים ויבחנו את התאמתם מבחינה אמנותית ומבחינה קהילתית-קבוצתית. חברי הקבוצה אף דנו בצורך לחלק תפקידים ביניהם ולהאציל סמכויות. בנוסף, הבהירו לעצמם שתפקידה של רכזת המועדון הוא יצירת "דבק", חיבור והכוונה לקבוצה, וכן קישור לתמיכות כספיות אפשריות.

נראה כי ללא הרציונאל העומד ביסודו של מועדון החליפין הקהילתי, סביר להניח שקבוצת האמנים לא היתה נוצרת מאליה בשכונה. הצורך לזהות את הכוחות המיוחדים הגלומים בתושבי השכונה,

ולא רק לשים דגש על צרכיהם, גילתה תופעה בשכונה, שלא היתה ידועה קודם לתהליך זיהוי הכוחות. במהלך השנתיים לקיומה של הקבוצה, גילו האמנים חיבורים, חומרים, טכניקות וזה את זה. כתוצאה מכך, נוצרו שיתופי פעולה אמנותיים וחבריים, המספקים השראה, חיזוק וצמיחה הדדיים, ותורמים להתפתחות אישית ומקצועית של חברי הקבוצה. השפעה זו ניכרת למשל בתערוכת "אור וצל", בה יצרו חלק מהאמנים בטכניקות שאינם רגילים בהם.

ג. העצמת חברי המועדון

ניכרים ביטויים שונים של העצמת חברי המועדון, הבאים לידי ביטוי בחיזוק תחושת מסוגלות, הרחבת רפרטואר היכולות, הדגשת נקודות חוזק ולא רק הבלטת צרכים.

יותר משליש מחברי המועדון שהשיבו לסקר הטלפוני ציינו שהצטרפו למועדון "כדי לתרום לאנשים בשכונה מהיכולות שלי".

כמחצית מהמשיבים ציינו כי השירות שהציעו לתת במסגרת המועדון הוא תחביב שלהם, וכ-40% ציינו שמדובר במקצוע שעובדים בו.

חיזוק תחושת המסוגלות והעצמת החברים ניכרת בדבריהם, למשל:

- "גם לי יש מקום בחברה... לתת לא תמורת כסף... נותן תחושה של יכולת, של שייכות... לתת לאדם אחר אפשרות לפרוק את מה שיש לו בלב (לאישה הקשישה) נותן תחושה של כוח."
- "האפשרות לתרום, לעזור להקים את המקום, לתת את הדחיפה הראשונה."
- "גם אני יכולה להיות כתובת לאנשים שזקוקים לי. זה מעניק תחושת עליונות וכוח."
- "שכל אדם ירגיש את עצמו חשוב. לכל אדם יש משהו שהוא יכול לתת. אם אתה תורם אתה מרגיש שעשית משהו ולא שאתה לא שווה. זה נותן הרגשה מעולה שנתת, עשית ואתה מצליח. שבן אדם ירגיש שווה. שהוא בן אדם."

ד. יצירת היכרויות וחברויות חדשות וחיזוק תחושת הקהילתיות

כרבע מחברי המועדון שהשיבו לסקר הטלפוני ציינו שהצטרפו למועדון "כדי להכיר אנשים אחרים". המרואיינים בראיונות העומק ציינו מניעים להצטרפות למועדון שהם קודם כל חברתיים ולאחר מכן תועלתיים-כלכליים, למשל:

- "לצאת ממצב של 'בדד', להכיר אנשים חדשים, לקבל עזרה בתיקונים שונים בבית."
- "החברות במועדון נתנה לי הזדמנות להיכרות עם החברה."
- "מקום שבו ניתן לשמוע מה אנשים אחרים חושבים, מה יש להם לומר. רואים בעיות של אנשים. היציאה, הבילוי נותנים כוח."

ההחלטה על ביטול המוקד הטלפוני לאחר הפעלתו במשך מספר חודשים ופרסום רשימת החברים במועדון עם מספרי הטלפון והשירותים המוצעים לנתינה ולקבלה, חיזקו לדברי הרכזות וכן לדברי המרואיינים בראיונות העומק את התקשורת הישירה בין חברי המועדון. כל המרואיינים בראיונות העומק ציינו כי הכירו אנשים חדשים באמצעות המועדון, למשל:

- "הכרתי חברה שנתנה לי שיעורים בריקודי בטן. היום אנו חברות טובות בלי קשר לחליפין."
- "פגשתי אנשים חדשים במסגרת המועדון (האישה הקשישה שמבקרת, המורה למתמטיקה ואנגלית)."
- "פגשתי ידיד חדש דרך המועדון. גם הוא השתעמם אבל עדיין מגיע לפגישות כי הקבוצה נותנת לו מענה לזמן הפנוי שלו."
- "הכרתי אנשים חדשים במפגשים."

בנוסף, חלק ניכר מהחברים הפעילים במועדון ציינו את ההתחזקות של תחושת הקהילתיות שלהם בשכונה, למשל:

- "ההרגשה בחליפין טובה. נהיים כמו משפחה. הכנתי למורה הפרטי את האוכל מכל הלב. אולי המועדון יצר את תחושת הקירבה והמשפחתיות. כשנתנים את השירות נוצרת התחושה הזו."
- "עד עכשיו למדנו שקונים תמורת כסף. עכשיו שמים את הכסף בצד ומה שיש זה הקשר בין האנשים."

ה. הוצאת עיתון

על פי מסמכי התכנון של הפרויקט, צוות המועדון היה אמור להוציא דף מידע חודשי, שנועד "לעידוד חליפין ולפעילות חינוכית חברתית".

צוות הניהול של המועדון החליט להרחיב את העדכון מעבר לדף מידע, מתוך רצון ליצור שפה משותפת והוויה חברתית סביב המועדון. חברי הצוות קיבלו על עצמם לערוך ולהפיץ באמצעות הדואר עיתון לחברי המועדון, אחת למספר שבועות. בעיתונים שהוצאו⁷ נסקרו הפעילויות של המועדון, פורסמו הצעות למתן וקבלת שירותים שונים, והופצו הודעות של ארגונים שונים בשכונה על אירועים, חוגים ופעילויות. העיתון זכה להצלחה רבה וחברי המועדון הביעו שמחה על קבלת העיתון, למשל:

- "מקבלת בדואר את עיתון המועדון. חושבת שהוא מוצלח."
- "עיתון המועדון נחמד. שולחים לי אותו בדואר וכך אני מתעדכנת."
- "אני קוראת את העיתון. זו עדיין התחלה, בינתיים מוצא חן בעיני."

אולם, הוצאת העיתון דרשה מאמצים וזמן ששלוש חברות הצוות התקשו לעמוד בהם. ברור שגודל הצוות הקטן לא איפשר בשלב זה חלוקת עומס, ולפיכך העיתון הופץ שש פעמים בתקופת קיומו של המועדון.

ו. למידת עמיתים בנושא חליפין קהילתיים

צוות העמותה והמועדון רואים חשיבות רבה בלמידה, יצירת ידע ושיתוף בו. הישג נוסף של המועדון היה כנס עמיתים בנושא החליפין שיזמה רכזת המועדון, בשילוב עם גורמים אחרים שעוסקים בנושא ("בנק הזמן" – החברה הירושלמית למנהלים קהילתיים, מחרוזת וכדומה). מטרת הכינוס היתה

⁷ לדוגמא, ר' נספח 7.

לדון בתופעות וסוגיות החוזרות על עצמן במודלים השונים, להכיר את אופני ההתמודדות של כל ארגון עמן, ובכך להפרות את הלמידה ההדדית בין המודלים.

קשיים ואתגרים

מחקרים שנסקרו במסגרת סקירת הספרות שערכנו מצביעים על מספר סוגים של בעיות וקשיים, שנמצאו אופייניים למודלים יישומיים של חליפין במקומות שונים עולם. נראה כי קשיים אלה לא פסחו גם על מועדון החליפין הקהילתי.

א. אי ביצוע חליפין עקב קושי בהסתגלות פסיכולוגית ל"חשבונות זמן וירטואליים"

מצב ה"חשבון" של חברי המועדון הוא אפס, כך, שעל מנת שיתבצע חליפין, מישהו צריך להיות מוכן להיכנס למצב של "חובה" בחשבוננו הוירטואלי במסגרת מודל החליפין. לחלק מאוכלוסיית היעד קשה לקבלו מבחינה פסיכולוגית (למרות שכאמור, אין כל מחיר מעשי למצב ה"חובה"), עקב ההרגל לחשוב במונחים של כסף וכלכלה רגילה. רבים מחברי המועדון שרואיינו בסקר הטלפוני והמרואיינים בראיונות העומק נימקו כך את הסיבה לאי ביצוע חליפין, למשל:

- "לא ביקשתי שירות עד כה מכיוון שלא פנו אלי לקבל מה שהצעת. לכן הרגשתי לא נוח לבקש. אם יפנו אלי בבקשה לעזרה, ארצה לעזור וגם ארגיש נוח לקבל."

- "לא ביצעתי עדיין חליפין משום שקודם צריכה לתת, אחר כך לקבל."

- "נראה לי שיש לאנשים לפעמים חוסר נוחות לקבל מאנשים אחרים אבל הם צריכים להבין שבמקרה הזה זה מקרה אחר כי גם נותנים וגם מקבלים."

בנוסף, נראה כי חלק ממטרת ההעצמה מתמלא כאשר אדם מרגיש שהוא נותן יותר מאשר הוא מקבל. כלומר, קיים יסוד פרדוקסלי-משהו ברציונאל של החליפין.

ב. מכשולים ארגוניים

ארגון המפגשים, אירועים חברתיים לשיווק הפרויקט, הכנת טפסים, עדכון רשימות החברים ומעקב אחר החליפין המתבצעים במסגרת הפרויקט, מהווים עומס מינהלי כבד על המארגנים. מרבית החברים לא מעוניינים לקחת חלק במעמסה זאת ואינם חשים שהמסגרת היא "שלהם", "בבעלותם". ואכן, חברי צוות הניהול של מועדון החליפין של עמותת "סינגור קהילתי", הרבו להתלונן על כך שרק הם נושאים בנטל ההפעלה והניהול של המועדון.

בנוסף, לא תמיד האירועים מתנהלים לפי ציפיותיהם של המתכננים המשקיעים אנרגיה רבה בארגון, והדבר מוסיף לתסכול ותחושת עייפות. מספר דוגמאות מהפקת לקחים מהאירועים, שערך צוות הניהול:

- "בחלק מהאירועים – היענות והשתתפות גבוהה (ערב שירה – כ-60-70 אנשים) וחלק – פחות."

- "בסופו של דבר לא גויסו מהאירועים הרבה חברים חדשים, למרות שהאירועים כן הגבירו מודעות לרעיון (על פי תפיסת צוות הניהול של המועדון)."

- "אנשים נבהלים ממוג האוויר ולא מגיעים למרות ההשקעה והפרסום שלנו."

- "הנגישות לכאן בעייתית."

- "המקום היה קצת קטן מדי."

- "הגיעו אותם אנשים שתמיד באים."

אי הלימה בין ביקוש להיצע של שירותים, הן מבחינת מספר נותני השירותים ומספר מקבלי השירותים, והן מבחינת סוגי השירותים. דבר זה גורם לעתים לתחושת אכזבה. למשל:

- "אני מרגישה אכזבה - יש רשימה ארוכה של אנשים עם כישרונות ואף אחד לא מתקשר."

- "התאכזבתי. המועדון גם לא ענה על הצורך של החליפין מפני שלא פנו אלי לקבל עזרה (ולכן לא פניתי לבקש). גם הרכזת אכזבה אותי כשלא יצרה קשר ושאלה אותי למה הפסקתי להגיע. מצד שני אולי לא נתתי מספיק הזדמנות, ציפיתי שהדברים יקרו מהר ולכן התאכזבתי."

השונות התוך-קהילתית – עשויה לעכב את התפתחותו של המטבע הקהילתי, משום שלאנשים מתרבויות שונות ומקבוצות חברתיות שונות קשה ליצור קשרים זה עם זה, בגלל אמון מוגבל ב"זרים". לדוגמא,

- "התקשרתי לבקש שירות תפירה והגעתי לאישה שכנראה לא בריאה בנפשה. בעלה של אותה אישה התקשר יותר מאוחר להתנצל בשמה. אני חושבת שצריך להיות איזשהו פיקוח על האנשים שרשומים כנותני שירות במועדון."

לעומת זאת, יש חברים המאוכזבים מכך שאין סוג מסוים של אנשים במועדון. למשל:

- "חסרים אנשים דתיים. נראה לה חשוב כדי שתהיה התקרבות בין חילוניים לדתיים."

גורמים המשפיעים על השגת המטרות

ניתוח קורותיו של מועדון החליפין בתקופת קיומו, מנקודת מבט של עבודה קהילתית, ובהסתמך על הניסיון שהצטבר ממגוון מקורות המידע מהם נאסף מידע במהלך התקופה הנסיונית של המפעל המיוחד, מעלה מספר גורמים מרכזיים, אשר השפיעו על מידת הצלחתו של מועדון החליפין להשיג את מטרותיו, אשר יוצגו להלן. יצויין כי לסדר הצגת הגורמים אין משמעות.

תפקידה של רכזת המועדון

כפי שתיארנו לעיל, הקפידה הרכזת מתחילת התהליך על העיקרון שצוות ההקמה מקבל החלטות, באופן פתוח וללא אילוצים של מודל כלשהו. דבקותה בעיקרון זה השפיעה אמנם על קצב ההתקדמות של בניית התשתית, וגרמה לעתים לתחושה של "חוסר מעשיות", אולם אסטרטגיה זו עולה הקנה אחד עם העיקרון של העצמת התושבים עצמם, ונראה שתרמה להעלאת המחויבות של חברי הצוות לתהליך, לתחושת שליטה עליו ולשיתוף פעולה. מסירותה הרבה של הרכזת לפרויקט ולתושבים מחד גיסא, ודבקותה במתן אחריות לצוות מאידך גיסא, ראויה לציון. זאת, במיוחד לאור הפיתויים הרבים שהיו קיימים במהלך כל התקופה הנסיונית "לעשות במקום" ו"הרבה יותר מהר ויעיל", כדי לקדם את פיתוח המועדון בקצב מהיר יותר. עם זאת, אין ספק שאידיאולוגיית ההעצמה הנפרטת לפרוטות בפעולתה המקצועית של הרכזת עמדה לעתים בניגוד לדרישות ההפעלה של המועדון, כפי שנפרט בסיכום הדיווח.

תפיסת השירותים המוצעים במסגרת המועדון כצורך חיוני או מותרות

אחת התופעות המעניינות שהתגלו במהלך הפעלת המועדון היו שחברי צוות ההקמה והניהול של המועדון עצמם נמנעו זמן רב מחליפין במסגרת המועדון. במסגרת תהליך חשיבה שערכו ניסו להבין את הסיבות לתופעה זאת. התשובות שנתנו לשאלה "למה אני לא מחליף?" היו: "אין צורך"; "אין את מה שאני צריך"; "לא מכירים את האנשים"; "אין זמן / אנרגיה להשקיע בלהזמין מישהו"; "הפרוצדורה מסורבלת"; "שומרים את החלפות ל"שעת חירום".; "בושה - פאדיחה"; "יש אי נעימות לקבל שירות חנם", "ההתלהבות דועכת אחרי שנרשמים אם לא משתמשים מיד" ועוד.

הניסיון לבחון מהם הגורמים שיגרמו להם להחליף שירותים שבמסגרת המועדון העלה את המחשבות הבאות: "צורך"; "היכרות אישית - קשר אישי"; "ריענון או עדכון רשימה בטווחים קצרים יותר"; "להכות בברזל בעודו חם"; "לחלוב יותר מידע בפגישת היכרות על מה באמת רוצים לתת ולקבל"; "ליצור רשימות יותר מפורטות" ועוד.

המסקנות העיקריות שהסיקו חברי הצוות מניתוח זה הן שלתושבי השכונה אין צורך אמיתי בשירותים המוצעים במסגרת המועדון וכי "החברים כנראה רואים בשימוש במועדון "מותרות" שאינם בסדר עדיפויות שלהם", בעודם עסוקים בהישרדות יומיומית.

הרכבו ומאפייניו של צוות הניהול

ראיה כוללת של התפתחות המועדון כמבוססת על צוות ההקמה והניהול של המועדון מראה שחברי הצוות אינם מייצגים את אוכלוסיית היעד של המועדון, לא מבחינת יכולותיהם האישיות ולא מבחינת אורח החיים שלהם. טבעי לצפות ממנהיגים שיהיו שונים במקצת ממונהגיהם, אולם נראה שהפער במקרה זה היה גדול מדי והיווה מכשול להרחבת הצוות, להבנה טובה יותר של צרכי התושבים ולמתן המענה לצרכים אלה.

תפקידי צוות הניהול

תפקידם של חברי צוות הניהול של מועדון החליפין מוגדר גם כתפקיד "ברוקר הזמן". תפקיד זה הוא מכריע בהצלחת הפרויקט. חברי הצוות צריכים להיות בעלי כושר שיכנוע, בעלי מוטיבציה, להדביק בהתלהבותם אחרים (פרטים וארגונים) ויצירתיים. תפקיד זה הוא הכרחי וחיוני בשכונות בהן אנשים לא מכירים את שכניהם ורבים ירגישו שאינם מסוגלים לבקש עזרה מזרים מוחלטים.

תפקיד "ברוקר זמן" הוא תפקיד רב-פונקציות – לא רק לרשום את שעות החליפין שהוחלפו במסגרת המועדון, אלא גם להתאים בין נותני השירות לדורשי השירות, לעבוד במתכונת של אחד לאחד עם אנשים בעלי צרכים ספציפיים, לעודד שיתוף פעולה בין ארגונים שונים בקהילה ולארגן פעילויות קבוצתיות ואירועים חברתיים. לקיומו של הצוות ערך מוסף גם מבחינת התמיכה ההדדית, אפשרות ההתייעצות והעלאת רעיונות יצירתיים.

ברור כי קשה למצוא אדם אחד המגלם תכונות מגוונות האלה לבדו, ולפיכך, חיוני ליצור צוות רב-יכולות במגוון תחומים, שיוכל למלא את התפקידים השונים בהצלחה. במועדון החליפין של עמותת "סינגור קהילתי" התחלקו התפקידים השונים של ניהול המועדון בין חברי הצוות, כך שעומס המטלות לא נפל על כתפי אדם אחד, אולם עם הצטמצמות הצוות עקב נסיבות אישיות של חלק מהחברים, והקושי של החברות הנותרות להכניס אנשים חדשים לצוות המוביל של המועדון, הוטל עומס המטלות על קבוצה קטנה מדי של אנשים, שבסופו של דבר לא עמדו בכך. בעיקר התקשו בנושא השיווק, שכדי שהמועדון יצליח לאורך זמן, יש בו הכרח שוטף ויומיומי, ואין ספק שהוא מצריך כוח אדם רב יותר.

משאבים רבים נדרשים גם לשימור ה"מומנטום" של החליפין. אלה באים לידי ביטוי בבנקי הזמן השונים בדמות טלפונים בתדירות קבועה לחברי המועדון, הממריצים אותם לבקש ולהציע שירותים. הדמות המרכזית בתחום זה היא בדרך כלל רכזת הפרויקט. אולם, דרך פעולה זו, מנוגדת לאידיאולוגיית ההעצמה של הקהילה, בה מחזיקה עמותת "סינגור קהילתי". נרחיב בנקודה זו בסיכום הדיווח.

מתקנים פיזיים, מיקום ונגישות

קיומו של מתקן פיזי בו מתנהלת פעילות המועדון הוא חיוני להצלחת המפעל. ראשית, הדבר חשוב מבחינה שיווקית. אם מדובר במקום מרכזי בשכונה שאליו מגיעים תושבים ממילא (למשל, מרכז קהילתי), זה מסייע לחשיפתם למועדון וכן לבניית מעורבות שלהם בפעילות. בנוסף, מקום כזה

מתקבע במודעות האנשים כ"מועדון" יציב קבוע שבו ניתן לפגוש חברים במועדים שונים. חשוב לציין שלמידת מרכזיותו ונגישותו של המקום בשכונה יש משקל מכריע בהצלחת אירועים חברתיים ופעילויות שונות.

נראה כי חלק מהקשיים שאפיינו את פעילותו של מועדון החליפין של עמותת "סינגור קהילתי", נובעים מהיעדר מקום פיזי הולם וקבוע לפעילות. העובדה שמדובר במועדון "וירטואלי", אשר הקשרים בו מתורגמים לקשרים הטלפוניים בין החברים (מאז בוטל המוקד הטלפוני), ובמפגשים באירועים המאורגנים בתדירות של אחת לחודש בממוצע, הקשתה על יצירת תחושת "חברות" במועדון ממשי. העובדה שחלק מהאירועים מתקיימים במרכז כגן, שמידת הנגישות אליו מוגבלת, לא סייעה להגברת הנוכחות באירועים. מנהלת עמותת "סינגור קהילתי" אינה סבורה שגורם זה השפיע על התנהלותו של המועדון.

שיתוף פעולה בין-ארגוני בקהילה

אחת התועלות המרכזיות של "בנקי זמן" במקומות שונים היא שבנוסף לחליפין של שירותים הצליחו לערב בהצלחה ארגונים מקומיים ועסקים המאפשרים לחברי המועדון להגיע להכשרה ולשירותים אחרים באמצעות המסגרת.

כאמור, בתקופה שבה הוקם ופעל מועדון החליפין, לא היה כל גורם מרכזי בשכונת קטמון חי-טי' שהיה אחראי על הפעילות החברתית או פעולות הרווחה באזור. לפיכך פעילות זו היתה בלתי סדירה ולא איפשרה מהלך מתואם ומאורגן המבוסס על שיתוף פעולה בין הארגונים. מועדון החליפין יכול היה להיות חלק ממאמץ משותף זה, אולי סיכוייו כגורם יחיד לחזק שיתוף פעולה בין-ארגוני היו קלושים.

כך, למרות מאמצים שהשקיע צוות עמותת "סינגור קהילתי" (למשל, באמצעות ועדת ההיגוי, שיעורים בבית הספר על חליפין ומשמעות הכסף, הרצאות לצוות לשכת הרווחה ועוד), הקשר עם ארגונים אחרים בשכונה היה בעייתי. זאת כאמור, למרות פוטנציאל ההיתרמות הרב שלהם מקיומו של המועדון.

חברי צוות הניהול ביטאו תחושתם לגבי מצב זה:

- "התחושה שלנו היא שכדי שזה יצליח צריך הרבה יותר שיתוף פעולה של המוסדות בשכונה, מה שלא מתאפשר פה."

נראה כי בעייתיות זו נובעת הן מאזלת ידם של חלק מהארגונים (תיפקוד חלש של המתנ"סים בשכונה כתוצאה ממשאבים תקציביים ואנושיים מדולדלים) והן מתחרותיות מסוימת הקיימת בין הארגונים. יוצא דופן לטובה הוא מנהל מרכז כגן, אשר העמיד לרשות המועדון את מתקני המרכז, אולם, כפי שציינו, המרכז אינו נגיש דיו לחלק מתושבי השכונה. על כן היווה סיוע זה מענה חלקי בלבד לצרכי המועדון.

עם זאת, ייתכן שניתן היה להרחיב את הקשר עם סוגים נוספים של ארגונים, כגון: בתי ספר או גני ילדים; לקיים יום עיון / הדרכה כלשהי לנותני שירותים בקהילה על מהות המועדון (קופות חולים) ועוד.

יצירת קשרים עם עסקים בקהילה

מודלים שונים של חליפין קהילתיים נעזרים בעסקים בקהילה על מנת להרחיב את שורות החברים ולעודד את כמות החליפין. למשל, חברי המועדון יכולים לא רק לקבל שירותים אלא לקבל הנחות או "קניות חינם". לבקש מעסקים בקהילה שוברים (קופונים) תמורת זמן (מספרות, חנויות לחומרי ניקוי וכו'), מתן חופשות לאנשים שהשקיעו זמן בעזרה לילדים בסיכון בקהילה, לפרסם עסקים באמצעות פליירים בשכונה או מודעות בעיתון המועדון, ותמורת זה להשיג הנחות לחברי המועדון ועוד. הקשר עם ארגונים יכול להעלות את המוטיבציה של אנשים לקחת חלק בחליפין. עסקים וארגונים מקומיים יכולים לתת הדרכה על ההתמחות שלהם (גננות, אפיה וכו') ולקבל בתמורה הפצה ושיווק שלהם, הכשרה, הדרכה.

האזור בו ממוקדם מועדון החליפין מתאפיין במיעוט של עסקים קטנים ובהיעדרם של עסקים בעלי אמצעים, למשל בנקים. לפיכך, לא ניתן היה להיעזר בגורם זה, כדי להעלות את נפח החליפין והיקף החברים במועדון.

מאפייני התושבים

אחת המטרות המרכזיות להפעלתו של מועדון החליפין בשכונת גוננים היתה לחזק את הפן הקהילתי של השכונה – להעמיק סולידריות חברתית, סיוע הדדי והיכולת להתאחד, שנחלשו עם השנים ועם השפעת המצוקות הכלכליות. בו בעת, אחד הגורמים המשפיעים על הצלחת המועדון הוא מידת האמון שרוחשים תושבי השכונה לארגונים או לתכניות המופעלות עבורם והנכונות שלהם לשתף פעולה עם מהלכים חדשים. כלומר, היכולת להפעיל את המועדון כאמצעי / פלטפורמה לחיזוק הקהילה תלויה בצמצום ההשפעה של הגורמים שבשלם הוא הוקם. זהו מעגל קסמים שקשה לפרוץ אותו. לפיכך, אין להפחית בחשיבותם של המעגלים שגויסו למועדון בתקופת קיומו. עם זאת, ללא שיתוף פעולה בין-ארגוני רחב יותר קשה להשיג מעורבות רבה יותר.

גורם נוסף, הקשור באופן הדוק למאפייני התושבים, הוא מגוון השירותים המוצעים על ידיהם. סקירת מודלים אחרים של חליפין קהילתי בארץ ובעולם מעלה כי אחד התנאים לזרימה טבעית של חליפין בין חברי המועדון הוא הלימה מספקת בין היצע וביקוש. כלומר, בין שירותים נדרשים לבין השירותים המוצעים במסגרת המועדון. על מנת שתהיה הלימה כזו יש צורך בהטרוגניות מסוימת של חברי המועדון, אחרת, נוצרת הומוגניות רבה מדי של השירותים המוצעים, המגבילה את היקף החליפין הפוטנציאלי. שכונת גוננים בה פועלת עמותת "סינגור קהילתי", יוזמת המפעל המיוחד של מועדון החליפין היא מעוטת משאבים במיוחד וכוללת שיעור גבוה של קשישים, משפחות חד-הוריות ונכים, מובטלים ועובדים המשתכרים שכר מינימום או פחות. נראה כי אחת המסקנות הברורות של המחקר היא שהומוגניות יתר של אוכלוסייה חלשה, ללא איזון מסוים של אוכלוסייה חזקה יותר, מגבילה את יכולת החליפין הקהילתי. מסקנה זו מתבססת גם על דוגמאות של חליפין קהילתי במקומות אחרים בארץ. למשל, בחינת "בנקי זמן" בשכונות שונות של ירושלים מראה שהצלחת

החליפין לאורך זמן יש קשר ברור להטרוגניות במאפייני החברים במועדון (למשל, שילוב של בעלי השכלה והכנסה בינוניות ומעלה עם בעלי השכלה והכנסה נמוכות מהמוצע).

דימוי העמותה

עמותת "סינגור קהילתי", אשר יזמה את הקמתו של מועדון החליפין הקהילתי, פועלת זה שנים רבות בהצלחה רבה ומזוהה עם אנשים מהשכבות החלשות והמודרות בחברה, למענם הוקמה. ייתכן שזיהוי זה, בין המועדון לשכבות החלשות, עיכב את הצטרפותם של אנשים בעלי יכולת בינונית ומעלה למועדון ואת העשרת הרכב החברים בו, החיוני, כפי שצינו לעיל להצלחת החליפין. לפיכך, יצירת שותפויות עם ארגונים חברתיים אחרים בקהילה היתה הכרחית/חיונית, כדי לאפשר את הצטרפותם של מעגלים חברתיים מגוונים למהלך זה.

תמיכה לסברה זו אנו מוצאים בפעילותם של מודלים אחרים: לדוגמא, "בנק הזמן" מתוך מינהלים קהילתיים או מתנ"סים בקהילה מצליחים למשוך פרופיל הטרוגני יותר של אנשים, גם בזכות הדימוי הניטרלי שיש לארגונים אלה בקרב התושבים. דוגמא נוספת מהווים בנקי זמן שהופעלו מתוך לשכות רווחה במספר מקומות. אלה, הצליחו לגייס חברים נוספים ולהגדיל את היקף החליפין רק לאחר שחיברו את החליפין למתנ"ס המקומי.

משבר אמון בקהילה

בשלב התפעולי של מועדון החליפין (שלב 3 בתקופה הנסיונית) נקלעה קהילת גוונים למשבר אמון חריף, בין קבוצות שונות של תושבים בשכונה, לבין עמותות הפועלות בקהילה, ובין העמותות לבין עצמן. קבוצת מנהיגות שלילית שצמחה בקהילה הציגה, מסיבות פוליטיות-כוחניות שונות, את העמותות הפועלות בשכונה, ובתוכן גם את עמותת "סינגור קהילתי", כפועלות בניגוד לאינטרסים של תושבי השכונה. פעולה זו זרעה אווירה של חשדנות וחוסר רצון לשיתוף פעולה בין-ארגוני בקהילה, כמעט למשך שנה שלמה. מצב זה השפיע על פעילות העמותה כולה ועל פעילות מועדון החליפין. לדוגמא, היתה התלבטות רבה סביב השאלה באיזה מיקום בשכונה כדאי לקיים את שוק ה"קח-תן". גם המחקר המלווה הושפע ממצב זה, כיוון שבתקופה בה היה אמור להיערך הסקר הטלפוני בקרב תושבי השכונה, כדי לבחון את מידת ההיכרות של התושבים עם המועדון ואת מידת הפוטנציאל להרחבת המועדון, ביקשו מנהלת העמותה ורכזת הפרויקט לדחות את ביצוע הסקר עד יעבור זעם, מחשש ששאלות הסקר יתפרשו באופן מוטעה, כחלק מהמאבק בין גורמים שונים בקהילה.

סיכום

מטרתה של עמותת "סינגור קהילתי" בהקמת מועדון החליפין הקהילתי היתה כפולה: יצירת כלכלה אלטרנטיבית בקרב אוכלוסייה במצוקה, אשר תביא לעלייה במידת הסולידריות בקהילה ולחיזוק חוסנה החברתי והכלכלי כאחד.

המודל עליו בוסס מועדון החליפין הקהילתי שונה במאפייניו ממודלים אחרים המבוססים על חליפין. מודלים כגון קהילות "מחרוזת" או "בנק הזמן" המופעל על ידי החברה למתנ"סים ברחבי הארץ אינם מיועדים בהכרח לאוכלוסייה חלשה. קהילות המחרוזת פונות לאוכלוסיות יעד מבוססות יחסית מבחינה כלכלית ומקצועית. חברה מצטרפים בדרך כלל מסיבות אידיאולוגיות ולא כלכליות, והמחרוזת אינה מיועדת לבניית קהילה. המניע המרכזי בהקמת "בנק הזמן" הוא הרחבת המעורבות החברתית של תושבים באזור מסוים, והכנסת אנשים חדשים למעגל ההתנדבות והתרומה לקהילה.

לעומת זאת, מכוונת הקמת מועדון החליפין הקהילתי לבניית יחסים הדדיים ושיתופיים בקהילה, שאינה מבוססת מבחינה כלכלית-חברתית. ההנחה המונחת ביסודו של מועדון החליפין היא, שעסקאות החליפין, לב הפעילות של מועדון החליפין הקהילתי, תורמות להעצמה אישית, תוך שיפור המצב הכלכלי של התושבים. להעצמת התושבים מבחינה אישית וכלכלית גם פן קהילתי ופוליטי מובהק, שכן האינטראקציות הנוצרות בין תושבים שונים בקהילה סביב החליפין, אמורים להעלות מודעות לסוגיות חברתיות ופעילויות בקהילה.

אלה, עולים בקנה אחד עם האידיאולוגיה הבסיסית עליה מושתתת עבודתה ופעילותה של עמותת "סינגור קהילתי" בקהילה. על פי אידיאולוגיה זאת, השינוי החברתי המיוחל, הוא התוצר של אסטרטגיה הכוללת שותפות מלאה עם תושבי השכונות, הצמחת מנהיגות מקרב תושבים אלה, התארגנות קהילתית, גיבוש תכניות לפיתוח כלכלי-קהילתי, ויצירת אזרחות פעילה, אשר יסייעו לאנשים החיים במצוקה להכיר את זכויותיהם, לממש אותן ולפעול להרחבתן.

אולם, המתאם הקיים ברמה האידיאולוגית בין אידיאולוגיית ההעצמה של העמותה לבין התוצאות המצופות מהפעלתו של מועדון חליפין קהילתי, אינו קיים ברמה המעשית, היומיומית של הפעלת המועדון. כדי שהמועדון יפעל ברמה נדרשת מבחינת מספר חברים ומספר מינימלי של חליפין, יש צורך בנקיטת פעולות, אשר נוגדות במידה רבה את עקרונות הפעולה של עמותת "סינגור קהילתי" בשדה, כגון: ביקורי בית רבים המיועדים לחשיפה, שיווק, ריענון ועדכון; העמדת דוכנים וקיום חוגי בית; מעקב אקטיבי תקופתי על חליפין המתבצעים (טלפונים חוזרים ונשנים לחברים לשם עידוד החליפין והדיווח עליו); תיווך פעיל של הרכז/ת הצוות המוביל של המועדון בין החברים, כדי להגדיל את נפח החליפין. אלה עומדים כאמור בסתירה לעקרונות הפעולה המבוססים על העצמת התושב, ולא הפעלתו כמשתמש קצה פסיבי שזקוק לדרבון ועידוד בלתי פוסקים, שאינם מפחיתים את תלותו במוקדי שליטה חיצוניים.

נוסף לניגוד זה ברמה המעשית, בין עקרונות הפעולה של העמותה לבין התנאים הנדרשים להצלחת פעילותו השוטפת של מועדון החליפין בקהילה, הצגנו בדיווח גורמים שונים, אשר השפיעו על מידת ההצלחה של המפעל המיוחד, ביניהם: תפקידה החשוב של רכזת המועדון בהקמת צוות הניהול של המועדון מקרב תושבי השכונה ובהנחייתו, תפיסות התושבים את השירותים המוצעים במסגרת המועדון (כצורך חיוני או כ"מותרות"), הרכבו ומאפייניו של צוות הניהול, תפקידי הצוות, תנאים פיזיים, שיתוף פעולה בין-ארגוני בקהילה, מאפיינים של תושבי השכונה, דימוי עמותת "סינגור קהילתי", ומשבר האמון שהתרחש בקהילה בתקופת פעילות המועדון.

למרות הקשיים הרבים עמם התמודדו מובילי הפרויקט, והחלטה שהתקבלה להפסיק באופן רשמי את הפעלתו של המועדון במתכונתו הנסיונית, ניתן למנות מספר הישגים בלתי מבוטלים של הפרויקט, שנמצאו במחקר ההערכה: חיזוק תחושת מסוגלות, הרחבת רפרטואר היכולות, הדגשת נקודות חוזק ולא רק הבלטת צרכים של מרבית התושבים אשר הצטרפו כחברים למועדון בתקופת הפעלתו; יצירת היכרות וחברויות חדשות וחיזוק תחושת הקהילתיות בקרב חברי המועדון; הוצאת עיתון המועדון אשר יצר שפה משותפת בין החברים ולמידת עמיתים בנושא חליפין קהילתיים עם מודלים אחרים של חליפין קהילתיים בארץ.

נראה כי ההישג הבולט ביותר של מועדון החליפין הוא דווקא במישור הקבוצתי ולא במישור של התושב האינדיבידואלי. אחת המטרות של הקמת המועדון היתה חשיפת נקודות החוזק של תושבי השכונה, כנותנים ולא רק כמקבלים. תוך כדי הפעלת מועדון החליפין, התברר כי מחד גיסא, קיימת הומוגניות של תושבי השכונה מבחינת היכולת הכלכלית וההרגלים הקיימים של צריכת שירותים. הומוגניות זו עיכבה את התרחבותו של המועדון, כיון שלשירותים שהוצעו בו היה דימוי של מותרות, במצב הכלכלי הירוד של התושבים. מאידך גיסא, תהליך איתור השירותים המוצעים על ידי תושבי השכונה הביא לגילוי שלדימוי השכונתי ההומוגני לכאורה, אין על מה לסמוך, וכי השונות הפנימית מבחינת תחומי העניין והעיסוק של תושבי השכונה היא גבוהה בהרבה מהדימוי. תמונת מצב זו העלתה את הצורך לתת מענה משותף לתתי-קבוצות בקהילה, בעלות עניין משותף, למשל קבוצת האמנים, שלהצלחתה הדים רבים בקהילה.

בעקבות הצלחת העבודה במישור הקבוצתי (בהשוואה להצלחה המוגבלת מאוד בעבודה מול יחידים), קיבלה העמותה החלטה להשקיע את מירב המשאבים בגיבוש קבוצות עניין, ובארגון מפגשים ואירועים בקהילה, אשר יגבירו את הסולידריות ויחזקו במידת האפשר את הרשת החברתית הקהילתית. בהתאם לכך, הפנתה רכזת המועדון חלק ניכר ממשאביה בחלק האחרון של התקופה הנסיונית לבניית וגיבוש קבוצות, ולהגברת ההתאמה של התכנית לפרופילים השונים באוכלוסיית היעד השכונתית. יש לקוות שכיוון זה יוביל את הקהילה לפריצות דרך נוספות, באמצעות הכוחות הקהילתיים החיוביים הטמונים בה. איגום הכוחות הקהילתיים, יחד עם גיבוי עירוני שיביא לתיאום ושיתוף פעולה עם גורמים נוספים בקהילה, יוכל להביא לשינוי חברתי אמיתי. כזה, שיהפוך אוכלוסיות מודרות, הנמצאות לרוב בשולי השיח הציבורי, לבעלות השפעה משמעותית וחשובה בחברה הישראלית.

רשימת מקורות

- Aldridge, T. J. & Patterson, A. (2002). LETS get real: constraints on the development of Local Exchange Trading Schemes. *Area*, 34 (4), 370-381.
- Boyle, D. The Co-production principle and Time Dollars. www.timedollar.org, 1-20.
- Boyle, D. The new philanthropy. www.timedollar.org, 1-8.
- Cahn, E. The non-monetary economy. www.timedollar.org, 1-10.
- DeMeulenaere, S. (2005). 2005 Yearly Report of the Worldwide Database of Complementary Currency Systems. *International Journal of Community Currency Research*, 10, 8-17.
- Dentzer, S. (2002). Service Credit Banking. In S.L. Isaacs and J.R. Knickman (Eds.) *To Improve Health Care*, vol. V: The Robert Wood Johnson Anthology. San Francisco, Jossey-Bass.
- Hawranick, S., S. (2006). Establishing Time Based Community Currencies: Means of Measure, Exchange and Storage. *International Journal of Community Currency Research*, 10, 56-67.
- Lepofsky, J., Bates, L., K. (2005). Helping Everyone Have PLENTY: Addressing Distribution and Circulation in an HOURS-based Local Currency System. *International Journal of Community Currency Research*, 9, 1-20.
- Room, G. J. (1999). Social exclusion, solidarity and the challenge of globalization. *International Journal of Social Welfare*, 8 (1), 166-174.
- Seyfang, G. (2000). The Euro, the pound and the shell in our pockets: rationales for complementary currencies in a global economy, *New Political Economy*, 5 (2), 227-246.
- Seyfang, G. (2001). Community currencies: small change for a green economy. *Environment and Planning A*, 33, 975-996.
- Seyfang, G. (2002). Tackling social exclusion with community currencies: learning from LETS to time banks. *International Journal of Community Currency Research*, 6.
- Seyfang, G. (2003). Growing cohesive communities one favor at a time: social exclusion, active citizenship and Time Banks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (3), 699-706.
- Seyfang, G. (2004). Working outside the box: Community currencies, time banks and social inclusion. *Journal of Social Policy*, 33 (1), 49-71.

Seyfang, G. (2005). Community Currencies And Social Inclusion: A Critical Evaluation. CSERGE Working Paper, School of Environmental Sciences, University of East Anglia, Norwich, UK, 1-14. www.uea.ac.ukty Currencies And Social

אתרי אינטרנט בהם ניתן למצוא חומר נוסף על המודלים השונים :

www.timedollar.org

www.timebanks.co.uk

www.mtdn.org

www.londontimebank.org.uk

נספחים

נספח 1: תקנון מועדון החליפין

"מועדון חליפין" - התארגנות תושבים בקהילה להחלפת שירותים בין חברי המועדון, להעצמת הקהילה והחברים במועדון החליפין.

אדם הרוצה להיות חבר במועדון, וגילו מעל 14 צריך למלא טופס הצטרפות ולחתום על תקנון המועדון.

חבר מועדון זכאי להשתתף ולהצביע בכל אסיפה כללית שתתקיים, ויהיה לו קול אחד בכל הצבעה. הוא זכאי לבחור ולהיבחר לוועד המנהל של המועדון.

חבר המועדון זכאי להשתתף בפעולות המועדון ולהנות משרותיו.

סיום חברות במועדון יהיה:

- בפרישת החבר מהמועדון, על ידי הודעה בכתב או בטלפון.
- במקרה של הוצאת החבר מהמועדון כמסובר להלן.
- במות החבר חס וחלילה.

"צוות המועדון" - קבוצת התושבים שהקימו את המועדון, תהפוך, כאשר המועדון יפתח, ל"וועד המנהל של המועדון".

הוועד המנהל של המועדון יקבל את החלטותיו ברוב קולות של המצביעים או בהסכמה כללית, וינהל פרוטוקול משיבותיו והחלטותיו.

הוועד המנהל של המועדון רשאי לקבוע דמי חבר שתשלומם יהיה חובה על החברים.

הוועד המנהל של המועדון רשאי להחליט על סיום חברות של חבר במועדון ורשאי לשנות את כללי המועדון.

מתן הודעות לחברים יתבצע באמצעות דואר/ דואר אלקטרוני/ טלפון, לפי הפרטים שיבחר חבר המועדון. לפי בקשת החבר, ישנה המועדון את הפרטים מעת לעת.

"האסיפה הכללית" - אסיפה של כלל חברי המועדון שתתקיים אחת לשנה. מיקומה, הזמן בו תתקיים וסדר היום שידון בה ייקבעו בידי הוועד המנהל של המועדון.

באסיפה הכללית יתקבלו ההחלטות ברוב קולות של המצביעים.

1. חבר שמצטרף למועדון יקבל את רשימת הרעיונות לשירותים שניתן לתת ולקבל במועדון. ניתן להצטרף למועדון מגיל 14.

2. החבר יוזמן למפגש היכרות עם נציגי צוות המועדון. במפגש: הצוות יעזור לחבר להחליט במה היה רוצה לתרום ומה היה רוצה לקבל, יסביר לו איך המועדון פועל, ימלא טופס הצטרפות ויחתים אותו על התקנון.

3. כל חבר חדש יקבל רשימה של השירותים שיש במועדון ורשימה של השירותים שאנשים רוצים לקבל.

4. כל מצטרף חדש למועדון יקבל 5 שעות מתנה.

5. חבר שירצה שירות מתוך הרשימה שיקבל יתקשר למוקד, ויבקש את מספר הטלפון של נותן השירות. לאחר מכן, יצור קשר בעצמו עם נותן השירות ויסכם איתו איך יתבצע השירות.

6. כל השירותים ניתנים מרצון - אף אחד לא חייב להסכים לתת שירות.

7. המועדון פועל לפי נקודות - כל נקודה שווה שעה. כל שעה של כל שירות שווה לכל שעה של כל שירות. לכל עשייה יש ערך שווה (למשל, שעת אפייה שווה לשעת שיעור פרטי).

חישוב השעות מעוגל כלפי מעלה:

0 דקות עד 30 דקות = חצי שעה

31 דקות עד 60 דקות = שעה

וכן הלאה.

8. במקרה ששני אנשים נותנים שירות לאדם שלישי, לכל אחד מהם ירשם הזמן שהשקיע, ולאדם שקיבל את השירות ירד רק אותו זמן שירד לאחד מהם. לדוגמא: שני אנשים צובעים למישהו קיר במשך שתיים. לכל אחד מהצובעים נרשמות שתיים, ולאדם שצבעו לו את הקיר יורדות שתיים.

9. במידה וצריך חומרים כלשהם לביצוע השירות (למשל צבע לסיד, חומרים לעוגה), הצדדים יסכמו ביניהם לפני מתן השירות מי מביא את החומרים. בכל מקרה ישלם עליהם מקבל השירות, ואם ירצה יוכל לדרוש קבלה על הסכום ממקום הקנייה.

10. על שני הצדדים (הנותן והמקבל) לדווח למועדון על מתן / קבלת השירות על ידי טלפון/ פקס/ אימייל/ פתק.

- 11.** נותן השירות יחתים את המקבל על "קבלה" של המועדון עם פרטי השירות.
- 12.** כל חבר במועדון רשאי לתת כמה שעות שהוא רוצה, אך לא יוכל להיות חייב למועדון ("אוברדרפט") יותר מ- 5 שעות (זאת בנוסף ל- 5 השעות שקיבל בהצטרפות למועדון).
- 13.** במקרים מיוחדים כמו מחלה, מגבלה פיזית, או מצב בעייתי אחר שאינם מאפשרים לאדם לתרום או להחזיר למועדון בתקופה מסוימת תינתן אפשרות להגדיל את האוברדרפט, בהחלטת הוועד המנהל של המועדון.
- 14.** במועדון החליפין ירשמו חוות דעת חיוביות או שליליות של מקבלי השירותים על השירותים שקיבלו. החברים יוכלו לשאול את המוקד על התגובות שהתקבלו.
- 15.** אם אתה רוצה, תוכל להעביר את השעות שלך לחבר אחר במועדון.
- 16.** הצוות המנהל של המועדון יכול להחליט להפסיק חברות של חבר במועדון, במקרה קיצוני של הפרה בוטה של הכללים.
- 17.** מצב החשבון יהיה גלוי רק לבעל החשבון.
- 18.** חברי המועדון שהינם עוסקים הרשומים ברשויות המס, והנותנים שירות בתחום עיסוקם הרשום, מחויבים במע"מ על העסקה. המחיר שייקבע לכל שירות הוא המחיר שהיה משתלם בעדו בתנאים הרגילים. מקבל השירות ישלם את המע"מ בעד השירות לנותן השירות, על מנת שזה יעבירו לרשויות המס.
- 19.** עמותת "סינגור קהילתי" ומועדון החליפין לא אחראים לאיכות השירות הניתן או לכל נזקים העלולים להיגרם כתוצאה מפעילויות והחלפות השירותים בין חברי המועדון. חברי המועדון מחויבים למתן שירות מקצועי, מיומן ואחראי וכן לכל נזק שיגרם כתוצאה מהשירות הניתן.
- 20.** כללי המועדון עשויים להשתנות מעת לעת לפי רצון החברים והתפתחות המועדון, על ידי הוועד המנהל של המועדון ועל ידי האסיפה הכללית כמו שהוסבר לעיל.

שם פרטי: _____ שם משפחה: _____

תאריך: _____ חתימה: _____

נספח 2

מועדון חליפין - איך זה עובד??

- ✓ ממלאים טופס הצטרפות וחותמים על התקנון.
- ✓ מקבלים 5 שעות מתנה וכרטיס חבר מועדון.
- ✓ מקבלים רשימת שירותים שאנשים הציעו לתת ולקבל.
- ✓ רוצים שירות?? מתקשרים למועדון (02-6402553) ומקבלים את מספר הטלפון של נותן השירות.
- ✓ מתקשרים לנותן השירות ומתאמים זמן, מקום וכדומה.
- ✓ כשאתה מקבל או נותן שירות תציג את כרטיס החבר.
- ✓ לאחר קבלת השירות חותמים על טופס קבלת שירות שנשאר אצל נותן השירות.
- ✓ קיבלת שירות?? תדווח למועדון (בטלפון/ פקס/ דואר/ דואר אלקטרוני).
- ✓ נתת שירות?? תדווח למועדון (בטלפון/ פקס/ דואר/ דואר אלקטרוני).
- ✓ כשאתה נותן שירות תן אותו בשמחה כמו שהיית רוצה לקבל אותו.
- ✓ רוצה לדעת כמה שעות יש לך בחשבון?? תתקשר אלינו ונשמח להגיד!
- ✓ יש לך הצעות?? תלונות?? דברים טובים לומר?? נשמח לשמוע!!



מועדון ה"חליפין" טופס הצטרפות



תאריך: _____

מס' חבר: _____

שפה מדוברת	ת.ז.										שם משפחה	שם פרטי
שכונה	מס' דירה										מס' בית	רחוב
מקצוע	תאריך לידה										זכר / נקבה	מיקוד
EMAIL	פקס										טלפון נייד	טלפון

רשום 5 שירותים, אותם הנך מעוניין לתת:

	1
	2
	3
	4
	5

רשום 5 שירותים, אותם הנך מעוניין לקבל:

	1
	2
	3
	4
	5



מועדון ה"חליפין"

פרטים נוספים

שנת עליה	ארץ לידה	מצב משפחתי	ותק בשכונה		
השכלה (סמן X במקום הנכון) :					
עד 10 שנות לימוד	12 שנות לימוד	על תיכונית	אקדמית		
מצב תעסוקתי (סמן X במקום הנכון):					
שכיר	עצמאי	מובטל/ת	פנסיונר/ית	עקר/ת בית	אחר
אם את/ה עובד/ת – ציין היקף תעסוקה (סמן X במקום הנכון):					
משרה מלאה	משרה חלקית	לפי שעות	אחר		
ציין מקום עבודה :					
האם את/ה מקבל שכר על אחד או יותר מהשירותים שאתה נותן במועדון : (הקף בעיגול):					
לא			כן		
אם כן רשום במה:					



נספח 4: פלאיר

למה לשלם...

כשאפשר לעשות "החלפות"?

לכל אחת ואחד יש מה לתת - כל אחת ואחד יכול/ה

לקבל!

נפתח!

מועדון חליפין קהילתי

בו אפשר לקבל מאחרים דברים שרוצים

ולתת לאחרים מה שהם צריכים

בלי כסף!

למשל:

נעמי מילאה טפסים לשמואל

ושמואל נתן שיעורים פרטיים במתמטיקה לדני,
שסחב לנעמי סלים מהשוק.
שרית קיבלה תספורת מחגית,
שעשתה לרותי ביבי סיטר פעם בשבוע.
שרה בישלה קובה לשמעון,
והוא הביא לה עוד הזמנות מהחברים
וכך הלאה...

כל עשייה שווה נקודות לפי זמן

אתם מוזמנים להצטרף!

להכיר. לחסוך. להנות.

לפרטים והצטרפות: 02-6402553 בעמותת סינגור קהילתי

הפרויקט מתקיים בסיוע הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי

נספח 5: רשימת שירותים

בידך הכוח לתת ולקבל!

עשיית מסאז'
טיפול רייקי
אסטרולוגיה

שיעורים פרטיים:

עזרה בשיעורי בית
שיעור פרטי באנגלית
שיעור פרטי במתמטיקה

דברים נוספים:

כתיבת קורות חיים
הדרכת טיול
תרגום משפה לשפה
תליית תמונה
שליחת מכתבים בדואר
עריכת קניות
ללמד ילד לבר מצווה
עזרה בהעברת דירה
צילום תמונות
צילום בוידאו
השקאת עציצים
הרחקת יונים
הדברה
גידול ירקות
כתיבת סת"ם
שירות אחות וחבישה
טרמפ למקום רחוק
העברת סדנא קבוצתית

תיפעול מועדון החליפין:

- לענות לטלפונים במוקד המועדון
- להצטרף לצוות המנהל
- לערוך פגישות היכרות עם מצטרפים חדשים
- לחלק פליירים
- להכין דף מידע חודשי
- לארגן מפגש חברי מועדון
- לתלות מודעות
- להציב דוכן הרשמה
- להכניס נתונים למחשב

שיעור אומנות
עזרה בעיצוב הבית
עיצוב שולחנות לאירועים
אריזת מתנות
הכנת כרטיסי ברכה
סידורי פרחים

מחשבים:

תוכנת וורד
אקסל
שימוש באימייל
תוכנות שרטוט
מצגות
התקנת תוכנות
שימוש באינטרנט

ללמד שפות:

אנגלית
אמהרית
רוסית
יידיש
ערבית

ללמד נושאים שונים:

ללמד ריקוד
ללמד שחיה
ללמד ספורט
ללמד רכיבה על אופניים
שיעורי נגינה

לעשות יחד:

להיות בן זוג לריצה
להיות בן זוג להליכה
להיות בן זוג לריקוד
לשחק יחד כדורסל
הזמנה לארוחת ערב

עזרה קשישים:

לשוחח עם קשיש
להביא תרופות לקשיש
טיפול בקשיש

עזרה משרדית:

ניסוח מכתב
מילוי טפסים
הנהלת חשבונות
הקלדה

ניקיון:

שטיפה
כביסה
להוריד זבל

טיפולים אלטרנטיביים

ילדים:

ביבי סיטר
לקחת ילדים מהגן
הפעלת ילדים
ארגון ימי הולדת ומסיבות

בישול ואפיה:

אפיית עוגות או עוגיות
אפיית עוגת יום הולדת
בישול מרוקאי
בישול צמחוני
ללמד לבשל
הכנת גלידה

יעוץ בנושאים שונים:

הקשבה לאנשים
יעוץ בנושאי חינוך ילדים
שיחה עם מישהו
ייעוץ בבחירת מקצוע
ייעוץ תזונתי
ייעוץ כלכלי
ייעוץ בשיווק

תיקונים ושיפוצים:

הרכבת ארונות
תיקון צנרת
תיקון חשמל
צביעת בתים
תיקוני תפירה
תיקון מחשבים
גיבון
החלפת נורה
זיפות גג

יופי וקוסמטיקה:

תספורת
פן
פדיקור
מניקור
יעוץ איך להתלבש
בניית ציפורניים
קליעת צמות אתיופיות
טיפול קוסמטי
הסרת שיער
סידור גבות
איפור לאירועים

אומנות:

תפירת בגדים
תפירת שמלות כלה
סריגת סוודרים
ציור על קירות
ציור ורישום
עיצוב אלבום תמונות



לכבוד:

שלום רב,

בעבר, היינו בקשר בנוגע למועדון חליפין קהילתי שעמותת סינגור קהילתי מעוניינת לפתוח בשכונה.

אני שמחה לבשר לך שמועדון החליפין נפתח בימים אלו, ומזמינה אותך להצטרף אלינו.

כזכור לך, המועדון יאפשר לחבריו לתת שירותים אחד לשני ולקבל שירותים אחד מהשני בלי כסף. מפגשים שיתקיימו בין כל חברי המועדון יאפשרו לנו להכיר אחד את השני, ליצור קשרים, להנות ולהרוויח.

ככל שיצטרפו אנשים רבים יותר למועדון, כך תגדל כמות השירותים שניתן יהיה להשיג במועדון. לכן אשמח אם מעבר להצטרפותך, תוכלי לסייע לנו להפיץ את הבשורה ולצרף אנשים נוספים למועדון. במידה ויש באפשרותך לעזור לנו, אשמח אם תצורי איתי קשר.

יחד נצליח- להכיר. לחסוך. להנות.

בברכה,

אלק פרידה- עמותת סינגור קהילתי.

(02-6402541)

להצטרפות למועדון: **02-6402553**