

5

האזוריות
החדשה
בישראל



מסמך מסכם:

המשגת הידע, עיצוב
תפיסה והמלצות ליישום

תוכן עניינים

4

הקדמה ומבוא

8

תפיסת האזורים החדשה בישראל

16

מסמך 'אזורים מיטבית בישראל'

19

סיכומי סדנאות המומחים

19

מפגש 1 - מיפוי שתופי פעולה קיימים ותחומים אפשריים לאזורים

21

מפגש 2 - כלים לפיתוח כלכלי אזורי בישראל

25

מפגש 3 - גיבוש המלצות לפיתוח חברתי אזורי בישראל

29

מפגש 4 - תכנון אזורי והמשגת פתרונות אפשריים

31

מסמך 'המלצות ליישום אזורים חדשה בישראל'

35

דילמות ומתחים בפיתוח אזורים

38

סיכום וצעדים להמשך

40

משתתפים ושותפים

43

נספח - מקרי בוחן של אזורים בישראל

חוברת זו הודפסה בשנת 2018 על ידי משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל
כל הזכויות שמורות לפורום המומחים לאזורים

עיבוד וכתובה: טלי הינדי, נועה בהיר וקס
עיצוב גרפי: סטפני ורותי עיצוב
הדפסה: דפוס אלמוג, ירושלים

ניתן לצטט מחוברת זו באופן הבא:
פורום המומחים לאזורים. (2018). האזורים החדשה בישראל: המשגת הידע ועיצוב תפיסת
האזורים בישראל. ירושלים: משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל.

הקדמה ומבוא

בשנים האחרונות ונוכח התמורות הכלכליות והחברתיות בישראל מתחדד הצורך בקידום הפיתוח האזורי על ידי שתופי פעולה אזוריים. הפיתוח האזורי הוגדר כיעד אסטרטגי ממשלתי בהחלטת ממשלה מספר 146 בנושא קידום סוגיית "פיתוח כלכלי-אזורי" כנגזרת מהערכת המצב הכלכלית-חברתית לממשלה.

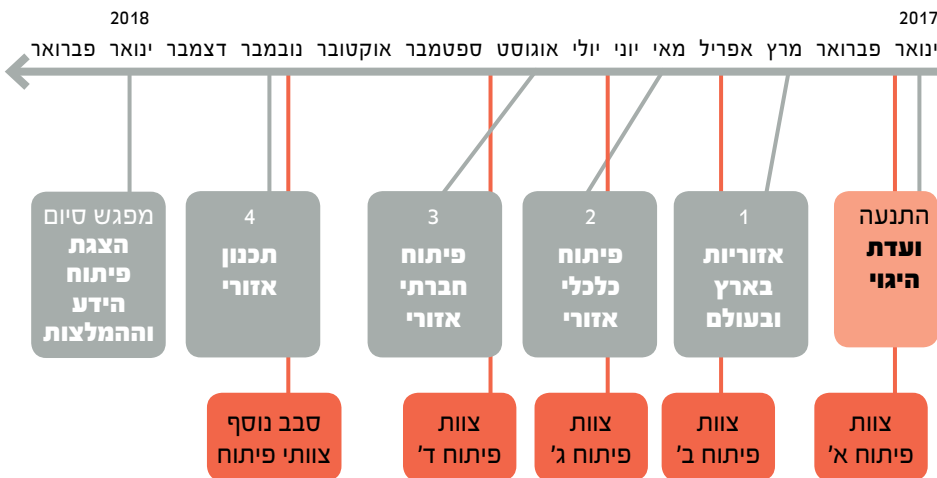
לצד מופעי אזוריות שונים, כגון אזורי תעשייה מרחביים, איגודי ערים, תאגידים אזוריים, התארגנויות אזרחיות, סביבתיות ועוד, מתפתח בשנים האחרונות מיזם **האשכולות האזוריים** כמסגרת חדשנית לפיתוח אזורי רב תחומי, המשותפת למספר רשויות מקומיות. כיום, המיזם כולל חמישה אשכולות בגליל ובנגב וצפוי להתרחב ל 22 אשכולות בכל רחבי הארץ עד לשנת 2025. עם התפתחות מיזם האשכולות האזוריים והתחזקות התפיסה האזורית כיעד אסטרטגי ממשלתי, התחדד הצורך בפיתוח הידע והמשגת התפיסה של תחום האזוריות בישראל. על כן, יזמו משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט את **פורום המומחים לאזוריות**, כמסגרת ראשונה מסוגה לפיתוח הידע, המשגה ועיצוב תפיסת האזוריות בישראל.

פורום המומחים לאזוריות פעל במהלך 2017-2018 והורכב מנבחרת של 45 בכירים ובכירות ממשרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מגזר שלישי, עסקי, ואקדמיה, בעלי רקע וניסיון בתכני אזוריות ופיתוח אזורי. הפורום פעל בהובלה משותפת של **משרד הפנים, מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט, מפעם מעלה אדומים, ומרכז השלטון המקומי**. התכנית לוותה על ידי וועדת היגוי שהורכבה מנציגי השותפים שהוזכרו, יחד עם משרד האוצר, נציגי השלטון המקומי, מגזר עסקי, אשכולות ואקדמיה.

התכנית חולקה לארבעה נושאי תוכן מרכזיים: **אזוריות בארץ ובעולם, פיתוח כלכלי אזורי, פיתוח חברתי אזורי, ותכנון אזורי**. לקראת כל מפגש התכנס צוות פיתוח מצומצם ללמידת הנושא ולמיקוד התכנים. בנוסף, הוכנו סקירות ידע עבור כל אחד מנושאי התוכן כרקע מקצועי למפגשים.

תהליך עבודת הפורום:

לאורך שנת הפעילות נחשף הפורום למגמות ומודלים לפיתוח אזורי בארץ ובעולם, למופעי אזוריות שונים אשר לאורם פיתח תפיסה, ניסח עקרונות והמלצות לאזוריות בישראל. במהלך המפגשים הועברו הרצאות ידע והעשרה, הוצגו מקרי בוחן של מופעי אזוריות בארץ, ונבחנו מודלים שונים ליישום.



קיצור תולדות האזוריות בישראל

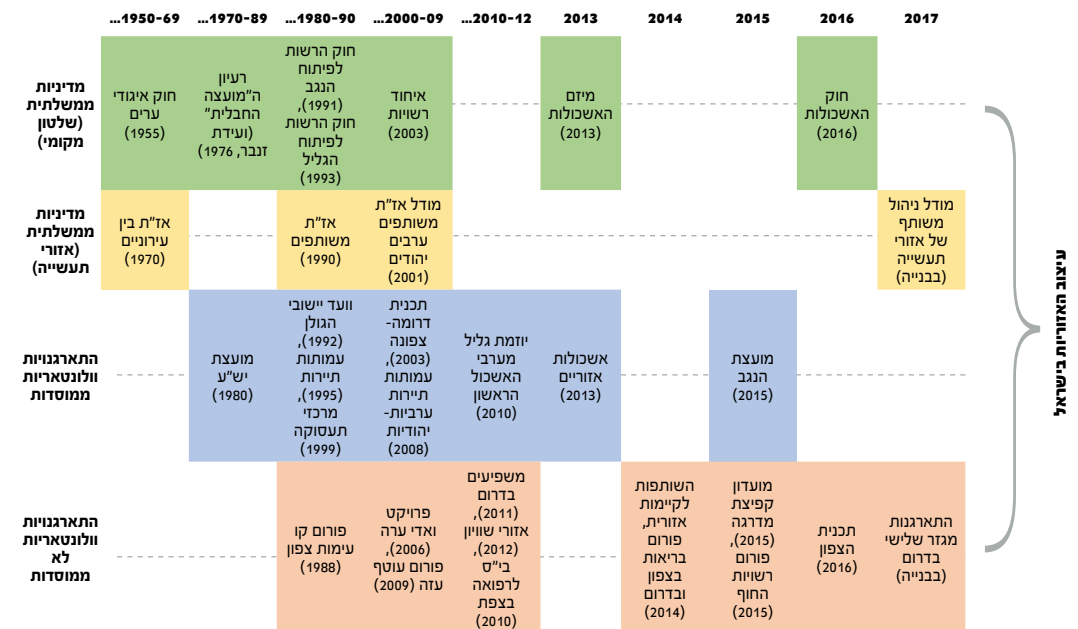
בתחילת פעילות הפורום, ובמהלכו, נאספו לטובת הלמידה אירועים משמעותיים לאורך השנים המעידים על התפתחות האזוריות בישראל. מתוכם ראוי לציין מספר אירועים בולטים:

- ◀ **רעיון ה"מועצה החבלית"**, הועלה במסגרת ועידת זנבר ב-1976, כמסגרת פורמלית לשיתופי פעולה בין יישובים עירוניים קטנים, אך לא יושמה בפועל בסופו של דבר.
- ◀ משבר כלכלי בקיבוצים ומושבים בשנות ה-80' הוביל למיסוד **מרכזי תעסוקה אזוריים** למגזר הכפרי (מעברים, ריאן), וכן להקמת עמותות תיירות אזוריות.
- ◀ אירועי האינתיפאדה השנייה בשנת 2000 הובילו למיסוד **עמותות תיירות משותפות לערבים ויהודים**. העמותה הראשונה שהוקמה היא עמותת מרבד ירוק ב 2008, ופרויקט 'אזורי שוויון' של עמותת סיכוי.
- ◀ **ניסיון איחוד רשויות** שנערך ב-2003, שלא צלח בסופו של דבר.
- ◀ מלחמת לבנון השנייה ב-2009, במהלכה הרשויות המקומיות בגבול הצפון התקשו לתפקד ולתת מענים לתושבים ובעקבות כך התגברה ההבנה שיש הכרח קיומי לשתף פעולה ברמה האזורית על מנת להיערך ולתת מענה במצבי חירום.
- ◀ **שתוף פעולה מנהיגותי בין ראשי רשויות בגליל המזרחי** הביא להקמת בית הספר לרפואה בצפת, מהלך אשר לימים הביא להקמת אשכול משותף.

- ◀ **הקמת אשכול הרשויות הראשון בגליל המערבי**, ביוזמתו של שלמה בוחבוט (ראש עיריית מעלות-תרשיחא ויו"ר מרכז שלטון מקומי לשעבר), אשר זיהה את ההזדמנות בעקבות משבר מלחמת לבנון ללמידת מודל אזורי המיושם בצרפת.
- ◀ בעקבות גל המחאה החברתית ב-2011 הוקמו שלל **התארגנויות אזרחיות** ברחבי הארץ, כגון: פורום הבריאות בצפון ובדרום, התנועה לעתיד הנגב המערבי ועוד.
- ◀ **השקת מיזם האשכולות** הלאומי ביוזמת משרד הפנים ב-2012, משרד האוצר ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט, אשר אימץ את תובנות השטח שעלו בגליל המערבי ובגליל המזרחי, ותחילת פיילוט בחמישה אשכולות ברחבי הארץ (גליל מערבי, גליל מזרחי, בית הכרם, נגב מערבי ונגב מזרחי).

האירועים שהוזכרו לעיל ונוספים, אורגנו לאורך ציר זמן לפי יוזמות שמקורן במדיניות ממשלתית, והתארגנויות וולונטריות ממוסדות ושאינן ממוסדות (ראו שרטוט). ניתן לומר כי האשכולות האזוריים הינה יוזמה יוצאת דופן אשר צמחה הן כמדיניות ממשלתית והן כיוזמה וולונטארית של השלטון המקומי. בפורום המומחים נלמדו מופעים והתארגנויות של אזרחיות שהתפתחו לאורך השנים לצד דוגמאות ומודלים מהעולם על מנת להגדיר מהי אזרחיות, כיצד שלל ההתארגנויות והשחקנים במרחב מקיימים ביניהם יחסי גומלין, ואיזו 'אזרחיות חדשה' ניתן צריך לפתח בישראל.

שרטוט תהליך התהוות האזרחיות בישראל:



מסמך זה נכתב במטרה לרכז, לתעד ולסכם את עיקרי הידע והתהליך שנעשה בפורום המומחים. המסמך כולל את המשגת תפיסת האזרחיות החדשה בישראל, תמצית עיקרי הדיונים ותוצרי סדנאות הידע שנערכו, דילמות ומתחים בפיתוח אזרחיות, דוגמאות למופעי אזרחיות בישראל, סיכום וצעדים להמשך כפי שסומנו על ידי חברי הפורום. כמו כן, המסמך מכיל שני תוצרי פיתוח ידע עליהם נעשתה עבודת עומק בסדנאות תוכן ובין המפגשים, תוך יצירת הסכמות לגביהם:

מסמך 'אזרחיות מיטבית בישראל'

מסמך 'המלצות ליישום אזרחיות חדשה בישראל'

חוברת זו מוגשות במארג משותף עם ארבעת סקירות הידע שנכתבו בנושאי התוכן: 'אזרחיות בארץ ובעולם', 'פיתוח כלכלי אזרחי', 'פיתוח חברתי אזרחי' ו'תכנון אזרחי'.

קריאה נעימה!

תחום שלטון מקומי ושת"פ אזרחי
מכון אלכא למנהיגות וממשל
ג'וינט ישראל

המינהל לשלטון מקומי
האגף לפיתוח כלכלי
משרד הפנים

תפיסת האזוריות החדשה בישראל

תחום האזוריות נשען על שני גופי ידע: **גוף הידע התיאורטי וגוף הידע היישומי**. גוף הידע התיאורטי נוצר ממחקר רב-תחומי אקדמי, לעיתים במכוני מחקר, והוא מתמקד בחקר תופעות שלהן היבטים מרחביים. גוף הידע היישומי נוצר ממעורבות פעילה של שחקנים שונים בשדה באמצעות פיתוח תכניות התערבות שמטרתן עידוד הצמיחה של אזורים אלה. יחד עם זאת, המונח אזוריות הינו מונח חדש שקשור בבסיסי ידע שונים: כלכלה, חברה, סביבה, פיתוח אזורי, תכנון ועוד. פורום המומחים לאזוריות הוקם במטרה לאסוף את הידע היישומי ולחברו עם גוף הידע התיאורטי על מנת לייצר תהליך למידה אפקטיבי של אזוריות בישראל.

פורום המומחים הגדיר כמטרה לייצר שפה חדשה שבמרכזה מונחים מרכזיים בתפיסת האזוריות החדשה בישראל. לאור זאת, הפורום הגדיר אזוריות כ"פעולה משותפת אקטיבית הנעשית באופן וולונטרי באזור גיאוגרפי לפי עניין, ומשתנה על פי סדרי עדיפויות ותחומי עניין משותפים, תוך שימוש נכון ויעיל בנכסים האזוריים ובהתאמה לצרכים האזוריים הייחודיים. הפעולה נעשית בתוך 'מערכת אזורית', החוצה גבולות טבעיים ומוניציפאליים ומעודדת את האינטראקציה והרישות בין שלל השחקנים הפועלים באזור (ממשל מרכזי, שלטון מקומי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, אקדמיה ותושבים)".

המערכת האזורית (Regional System), בבסיסה מתרחשת פעולת האזוריות מהווה רשת של יחסים במרחב נתון בין שחקנים וקהילות שונות אשר לכל אחד ואחת יכולות ותפקידים שונים. צמיחת האזור תלויה בעידוד אינטראקציה בין היכולות של הקהילות השונות בתוכו באמצעות הכוונה ותיאום בין יכולותיהם של השחקנים והקהילות; וכן באמצעות הזנת הדינאמיות של התהליך על מנת שניתן יהיה להתמודד עם הצרכים המשתנים תדיר של השחקנים השונים במערכת. השחקנים המשתתפים במערכת האזורית כוללים את המגזר הראשון הוא השלטון המרכזי והשלטון המקומי, המגזר השני הוא המגזר הפרטי/עסקי, והמגזר השלישי הכולל ארגונים ללא כוונת רווח, אקדמיה, פילנתרופיה, עמותות, והתושבים עצמם. אזוריות היא פעולה רב ממדית ומורכבת בשל ריבוי השחקנים והמשימות בקידום המערכת. ישנן גישות שונות באשר לתכנון הנדרש, לאופי ושיטות ההתערבות 'מלמעלה-למטה' או 'מלמטה-למעלה' אולם אין גישה אחת שהוכחה כשיטה הטובה ביותר.

תהליך התכנון האזורי הינו אמצעי מסייע מרכזי שתפקידו להכין את מערכת קבלת ההחלטות ביחס לעתיד, על סמך מחקר, עיון ומחשבה שיטתיים. תהליך התכנון מדגיש זיהוי יעדים והתווית כיווני פעולה אפשריים להשגתם. חשוב לציין כי התכנון האזורי אינו מוגבל להיבט פיזי בלבד, אלא מתייחס למגוון מורכב של היבטים חברתיים, כלכליים, סביבתיים, פוליטיים, בטיחותיים ועוד. השילוב בין היבטים אלו, להיבטים פיזיים כגון אופי המרחב, הטופוגרפיה וסוג הקרקע הם שמכתיבים את הפיתוח הפיזי ואת עיצוב המרחב. מכאן, שהתכנון האזורי הינו תהליך של עיצוב בר קיימא של פני האזור לעתיד, בהתבסס על כלל הנכסים שבו והמאפיינים המייחדים

אותו, תוך שאיפה ליצירת זרימה ואיזון ביצירת ובחלוקת משאבים מכלילה, תוך יצירת חיבורים למגמות לאומיות ובינלאומיות במטרה להגדיל את העוגה.

התכנון האזורי מתייחס למרחב גיאוגרפי רחב יותר מרשות מקומית בודדת, והוא מכיל מרכיבים משותפים, נרטיב משותף, ותפקידים משותפים שפועלים בין חלקיו; בה בעת מתקיימת במרחב שונות רבה שיש להביא בחשבון בתכנון הכולל. האתגר שעומד לפתחו של תהליך התכנון האזורי הוא אבחון והגדרה של אזורים מסוג זה, על פי תבחינים קבועים. **תהליך תכנון אזורי מיטבי יוביל ליצירת סינרגיה בין מערכים שונים באזור**, מתוך קביעת חזון אזורי משותף ותוכנית פעולה אשר מייצגת ומתחשבת בצרכי הקבוצות השונות באזור ונשענת על נכסי האזור. במובן זה תכנון אזורי הוא אמצעי מסייע לתהליכי פיתוח חברתי-כלכלי של אזור המאפשר מינוף וצמיחה משמעותית בכל הרבדים של המערכת האזורית. כלומר, **התכנון האזורי מתייחס לפעילויות הכלכליות והחברתיות כאמצעים משלימים אשר תומכים זה בזה ומובילים למינוף וצמיחה של המערכת**.

עם זאת, מערכות התכנון בישראל מפרידות לרוב בין תחומי פעילות של משרדים שונים ואינן מביאות לידי ביטוי מספק את גישת התכנון האזורי, דבר הנובע בין היתר מחסמים מנהליים ומשפטיים. במהלך מפגשי הפורום אחת התובנות שעלו היא כי יצירת התארגנות או היררכיה מרחבית אזורית לתכנון תוכל לסייע בצמצום הכשלים של מערכות התכנון ולהוביל למימוש הפוטנציאל האזורי. הוספת היררכיה אזורית דורשת כמהלך מקדים יצירה מוסכמת של גבולות האזורים אשר לא תהיה שרירותית אלא כזו הנשענת על זיהוי הנכסים הטבעיים של האזורים, מאפייני התרבות, הנרטיב האזורי ועוד. מהלך זה הינו מהלך מורכב וארוך טווח אשר דורש דיון ציבורי מעמיק בהשלכותיו. צעד נוסף הכרחי ומשלים הוא הצורך בבסיס נתונים אזורי וכלי מיפוי אזוריים אשר יאפשרו למתכננים לקבוע את הגבולות האזוריים ולהשאיר מידה של גמישות שהרי אזורים הם מערכות פתוחות ומשתנות. מהלך זה הינו פשוט יותר לביצוע וניתן ליישום בטווח זמן קצר יחסית.

מה בין פיתוח כלכלי לפיתוח חברתי אזורי?

פעולת האזוריות צריכה לכלול תחומי עניין שונים ולשלבם זה בזה על מנת לייצר צמיחה מכלילה ושיפור מתמיד באיכות החיים. יחד עם זאת, המיקוד בפיתוח הכלכלי והשימוש בכלים כלכליים רווח יותר בתוכניות פיתוח אזוריות. פורום המומחים הגדיר **פיתוח כלכלי אזורי כ"מעשה (תכנית/התערבות) של חתירה למיצוי, או להרחבת פוטנציאל העושר ביחידה גיאוגרפית נבחרת (עיר, מטרופולין או אזור)"**. הגדרה זו טומנת בחובה שני היבטים: ההיבט הראשון, 'מיצוי פוטנציאל העושר', מתמקד בצמצום פערים ותיקון עיוותים חברתיים-כלכליים-סביבתיים בין ובתוך אזורים בישראל. וההיבט השני, 'הרחבת פוטנציאל העושר', מתמקד בדרכים ליצירת ערך מוסף ויתרון יחסי אשר יובילו לצמיחה כלכלית של האזור.

המניע הראשון לתכנון תכנית פעולה לפיתוח כלכלי אזורי הוא הצורך הבסיסי של תושבי המקום להשתלב בשוק העבודה ולהתפרנס מהכלכלה המקומית. במקרים רבים מתקיימת כלכלה מקומית אשר מספקת מקומות עבודה לתושבי המקום אבל שיעור הצמיחה שלה זניח והיא איננה תחרותית מול כלכלות אזוריות אחרות. לפיכך, ראוי שהפיתוח הכלכלי יתמקד במציאת היתרון היחסי של הכלכלה האזורית לעומת אזורים אחרים. במקרים אלו הפיתוח האזורי יכול לפעול ממקדמות שמטרתן ניצול היתרון היחסי ונכסי ההון במטרה להגיע לצמיחה כלכלית תחרותית ביחס לאזורים אחרים באותה מדינה וברמה הגלובאלית. בשני המקרים, במודל של פיתוח כלכלה מקומית מקיימת או פיתוח כלכלה תחרותית גלובאלית, מטרת העל הינה שיפור איכות החיים של התושבים באזור וזאת באמצעות הגדלת רמת ההכנסה, שפור איכות והיצע המשרות, הרחבת סל השירותים לתושב והרחבת מגוון ההזדמנויות של השחקנים השונים במרחב האזורי.

צמיחה כלכלית מואצת מתרחשת בריכוזי ייצור וצריכה המכונים 'אגלומרציות'. התנאים המובילים לכך הם תנאים כלכליים אשר משיאים יתרונות לגודל וכן תהליכים מואצים של העברת ידע המתחוללים באופן טבעי במקומות בהם מצטמצם מאוד המרחק הפיזי בין חברות. הגיוון וההיצע הגדול הקיים באגלומרציות מאפשר מעבר של רעיונות חדשניים וכן התפתחות של שוק תעסוקה בעל הון אנושי משכיל ובעל ניסיון רב. לכן, אזורי אלה מושכים אליהם פעילויות כלכליות והון אנושי מהמרחב כולו ויוצרים תצורה גיאוגרפית של מרכז ופריפריה.

פרופיל ההון המרחבי של האזור מגדיר ומאפיין את טבעו הייחודי של כל אזור וקובע את מידת יכולתו לצמוח ולהתפתח. תמהיל ההון האזורי מורכב ממגוון נכסי הון אזוריים כגון: כלכלי, אנושי, חברתי, מוניציפאלי, פוליטי, של נגישות ותשתיות, סביבתי, ותכנון ופיתוח. תהליך הפיתוח האזורי כולל את זיהוי נכסי ההון השונים והגדרת מנועי הצמיחה בהתאם ליכולותיו ולתכונותיו של האזור.

תפוקת האזור נוצרת משילוב של ארבעה אלמנטים: כוח העבודה, משאבי הטבע, ההון הכלכלי וטכנולוגיות הייצור שיש באזור. ומכאן, שעל מנת להגביר את תפוקת האזור ניתן לבצע לפחות שלושה מהלכים נפרדים או משולבים: **א. שינוי תמהיל ענפי הכלכלה באזור, ב. מיצוי ומשיכת השקעות לאזור, ג. עידוד זליגת ידע (טכנולוגיות) מענף כלכלה אחד לאחר.**

כפי שצוין, פיתוח כלכלי אינו יכול להתקיים במרחב לבדו בשל תלותו הרבה במשאבי ההון האנושי והחברתי. למשל, אזור יכול להגדיר תחומי תוכן לפיתוח ולמשוך חברות לתוך האזור, אולם אם לא יוכשר ההון האנושי לעיסוקים אלה ולא יתקיימו רשתות חברתיות חזקות המעבירות ידע וקשרים, לא תתקיים צמיחה מיטבית ותושבי האזור לא ייהנו מפירות הפיתוח. לשם כך נדרש להשקיע במקביל בפיתוח החברתי של האזור. פורום המומחים הגדיר כי **פיתוח חברתי אזורי מתייחס למימוש יכולת הפרט ומימוש מסוגלות הקהילה לתמוך בפרט ביחידה גיאוגרפית נבחרת**. אלה באים לידי ביטוי בסל שירותים מיטבי ובהרחבת מידת ההשתתפות והייצוג של כלל האוכלוסיות במרחב הציבורי, במטרה לייצר חוסן קהילתי אזורי ושיפור באיכות החיים.

לצורך יישום פיתוח חברתי אזורי בישראל **נדרשת הכרה לאומית בחשיבות ובצורך בתוכניות פיתוח חברתיות אזוריות**. הנחת היסוד היא שתוכניות אלה הן תוכניות מערכתיות מורכבות הדורשות מפת תכנון הכוללת את מגוון הצרכים, הערכים והשאיפות של הקבוצות באזור וכן יצירת

מנגנון תיאום בין משרדי ובין מגזרי לתכלול מאמצי הפיתוח.

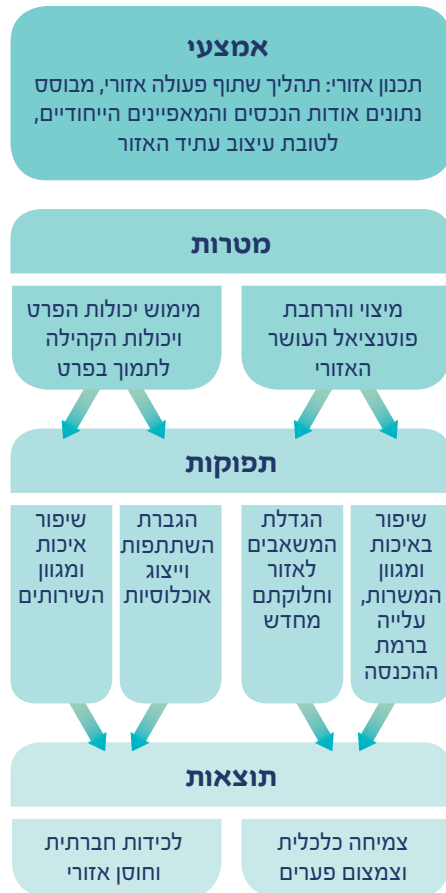
תהליך הפיתוח החברתי האזורי צריך לכלול התייחסות מעמיקה לשלושה רכיבים כאשר הראשון שבהם הוא **הגברת הלכידות החברתית**. מחד גיסא, קבלה, הכלה ושילוב של אוכלוסיות מוחלשות אשר נמצאות בהדרה מהמרחב הציבורי לדוגמא: הגיל השלישי, צעירים חסרי עורף משפחתי, אנשים עם מוגבלויות וכדומה; מאידך גיסא, מתן ביטוי הולם לכלל המגזרים באוכלוסייה בתהליכי קבלת החלטות ובמרחב הציבורי בכלל. למשל, באזור המורכב מקבוצות בעלות ייחוד תרבותי שונה ניתן להעצים באמצעות מערכת החינוך את הערכים הליברליים והדמוקרטיים הקוראים לכבוד הדדי והכרה בתרבותן של כל הקבוצות. תהליכים מסוג זה דורשים התייחסות מעמיקה וארוכת טווח לשיטות המקדמות דיאלוג בין הקבוצות. בנוסף לכך, תכניות הפיתוח החברתי אשר ממוקדות בהגברת ההשתתפות של אוכלוסיות מגוונות במרחב הציבורי צריכות לכלול את מכלול היבטי תחומי החיים ולא רק את הייצוג הפוליטי של הקבוצות בתוך המוסדות הדמוקרטיים. למשל: הגברת השתתפות האוכלוסיות בכוח העבודה, ברשתות החברתיות, בתוכניות תרבות ופנאי וכן הלאה. המרכיב השני בתוכנית הוא **הגברת ההון החברתי** הכולל ארבעה מדדים: מעורבות פוליטית וציבורית, השתתפות ברשתות חברתיות לא פורמאליות, הגברת רמת האמון בין אנשים, והדדיות. ניתן להגביר הון חברתי על ידי למידה הדדית של ההיסטוריה והתרבות של הקבוצות, פיתוח החברה האזרחית באמצעות קבוצות מתנדבים, פיתוח קשרים חברתיים באמצעות קבוצות נושא, ועוד. המרכיב השלישי הוא **הגברת יכולת המנהיגות** שבא לידי ביטוי בעידוד תהליכי שיתוף ציבור בקבלת החלטות, טיפוח מנהיגות מקומית מייצגת, וטיפול מנהיגות משתפת רב מגזרית. כל המרכיבים ממוקדים במטרה אחת, השמעת קולן של אוכלוסיות וקבוצות אשר מודרות מהמרחב הציבורי.

ניכר כי השילוב בין פיתוח כלכלי לפיתוח חברתי בישראל עדיין לא פוצח וטרם נמצאה נוסחה אחידה וברורה להתמודדות עם האתגרים הכלכליים- חברתיים באזורים שונים. אנו עדים לריבוי מאמצים שנעשים על ידי מגזרים שונים בתחום הפיתוח האזורי אשר אינם מצליחים לחולל השפעה משמעותית בשטח עכב מגוון רחב של סיבות הקשורות לליקויים בתכנון, היעדר תיאום ואיגום מאמצים.

לאור זאת, פורום המומחים הגדיר כי **מטרת העל של האזוריות החדשה בישראל היא "צמיחה מכלילה היוצרת שיפור מתמיד באיכות החיים לכלל האוכלוסיות"**.

הנחות היסוד של האזוריות החדשה בישראל:

1. אזוריות מיטבית תפעל לפיתוח כלכלי וחברתי אזורי.
2. האזוריות תפעל לאור עקרון הצמיחה המכלילה אשר תקדם את כל הפרטים והקהילות באזור.
3. השחקנים במערכת האזורית יפעלו על פי עיקרון הוולונטאריות, ולשם כך נדרשת מנהיגות משותפת רב מגזרית אשר תקדם את הפעולה האקטיבית 'מלמטה-למעלה'.



תיאוריית השינוי העומדת מאחורי תפיסת האזוריות החדשה מתייחסת להיבטים הכלכליים והחברתיים כסוגיות משלימות התומכות זו בזו ומקדמות את התוצאות הרצויות הבאות: צמצום פערים, צמיחה מכלילה, לכידות חברתית וחוסן חברתי. התכנון האזורי מהווה אמצעי לבניית תכנית פעולה אפקטיבית מבוססת נתונים הנשענת על הנכסים והמאפיינים הייחודיים של האזור. המעבר מהשלב התיאורטי לשלב היישום של אזוריות חדשה כולל מספר המלצות לפעולה שראשיתן **בקביעת מדיניות ממשלתית רב משרדית לעידוד אזוריות**. מדיניות ממשלתית רב משרדית תגדיר את האחריות והסמכות של גופי שלטון שונים ולאחר מכן תקצה תקציבי פעולה

4. פעולת האזוריות תעניק ערך מוסף ברור עבור כל אחד מהשחקנים.

5. אזוריות צריכה להישען על מרכיבי פיתוח ברי קיימא על מנת שתתקיים לאורך זמן ותשרת את הדורות הבאים.

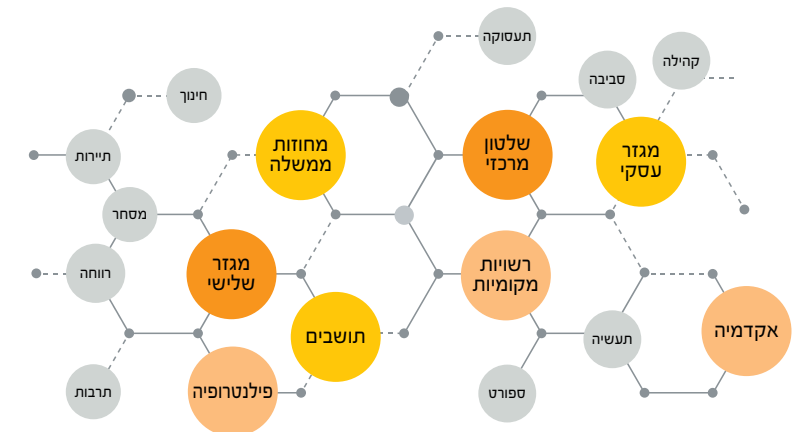
המשגה

אזוריות היא פעולה משותפת אקטיבית הנעשית באופן וולונטרי באזור גיאוגרפי לפי עניין, ומשתנה על פי סדרי עדיפויות ותחומי עניין משותפים, תוך שימוש נכון ויעיל בנכסים האזוריים ובהתאמה לצרכים האזוריים הייחודיים. הפעולה נעשית בתוך 'מערכת אזורית', החוצה גבולות טבעיים ומוניציפאליים, ומעודדת את האינטראקציה והרישות בין שלל השחקנים הפועלים באזור (ממשל מרכזי, שלטון מקומי, מגזר שלישי, מגזר עסקי, אקדמיה ותושבים).

צמיחה אזורית תלויה בעידוד האינטראקציה והרישות בין השחקנים במערכת!

מערכת אזורית REGIONAL SYSTEM

רשת יחסי גומלין בין שחקנים מארגונים רב מגזריים, הפועלים במגוון תחומים במרחב האזורי



אזוריות מיטבית בישראל



תפעל ל...	לאור עקרונות ה...
- פיתוח כלכלי חברתי אזורי - איכות ומגוון שירותים - צמצום פערים - חוסן ולכידות חברתית	- וולונטאריות - צמיחה מכלילה - ערך מוסף לשותפים - מנהיגות משותפת רב מגזרית - פיתוח בר קיימא



המלצות

נדרשת מדיניות ממשלתית תומכת אזוריות

הקמת גופים ממוסדים הפועלים לקידום פעילויות אזוריות עם אחריות וסמכות לתכנון ויישום הקצאת תמיכות ממשלתיות לפיתוח אזורי | הסרת חסמים



פיתוח חברתי אזורי

תיאום ותכלול רצף שירותים במגוון תחומי החיים

קידום מדיניות לאומית לפיתוח חברתי הקובעת סל שירותים לתושב, הקמת שולחנות עבודה אזוריים לתיאום ושיפור מגוון השירותים באזור.

מיסוד פלטפורמות

מנהיגות אזוריות

עידוד ותמיכה בהקמת מסגרות מנהיגות רב-מגזריות באזורים השונים.

הגברת הרישות

והלכידות החברתית האזורית

עידוד מסגרות אזוריות שיפעלו לשיתופי פעולה בין קבוצות שונות (בעלי עסקים, צעירים וכד'), וכן להגברת השתלבות אוכלוסיות מודרות.



פיתוח כלכלי אזורי

פיתוח "אזורים תחרותיים"

יצירת התמחויות אזוריות על ידי איתור תמהיל ענפי עם יתרון יחסי, מותאם אזור, וכן משיכת השקעות הון תוך מיצוי פוטנציאל ההון האנושי.

קידום כלכלה אזורית מקיימת

עידוד הקמת מנגנונים אזוריים רב-מגזריים לקידום כלכלה מקומית מקיימת (עידוד עסקים, רכש מקומי וכד').

מיצוי משאבים ברמה האזורית

עידוד הקמת פלטפורמות אזוריות מובנות למיצוי משאבים, הכשרות לבעלי תפקידים ובניית התמחות באיתור ומיצוי משאבים.



תכנון אזורי

הקמת בסיסי מידע אזוריים

הקמת מרכזי ידע האמונים על איסוף נתונים אזוריים מתחומי תוכן מגוונים, ליצירת תמונת מצב אזורית.

מסגרות תכנון אזוריות

עידוד מסגרות תכנון אזוריות היוצרות סינרגיה ותיאום בין המערכות באזור, לטובת ייעול השירותים הניתנים לכלל האוכלוסיות במרחב.

לקידום תכניות לפיתוח אזורי. קביעת מדיניות לקידום אזוריות יכולה להתבצע 'מלמעלה למטה' אולם בשל המורכבות של הנושא וריבוי השחקנים במערכת האזורית יש לקדם מדיניות ממשלתית תוך שיתוף השחקנים השונים במערכת האזורית. תהליך משתף אשר מזהה ושוקל את הצרכים של מגוון השחקנים במערכת האזורית. במקביל לכך, על קובעי המדיניות להתמקד ב**זיהוי והסרת החסמים הרגולטוריים לביצוע אזוריות** בפועל, במתן שירותים משותפים, והפעלת תכניות אזוריות. תכנית הפעולה בכל אזור אשר תושפע ממדיניות הממשלה תוכל להתבצע בפועל על ידי גופי ביצוע שונים.

לטובת יישום מיטבי של פעולות האזוריות בשטח יש לקדם **הקמת בסיסי מידע אזוריים** אשר יוכלו לתמוך בתהליכי קבלת החלטות מבוססי-נתונים ומבוססי אזור. בסיסי המידע האזוריים ישרתו תהליכי תכנון מיטביים עבור האזורים השונים. הפורום ממליץ על הקמת מסגרות תכנון אזוריות אשר יתאמו ויתכללו את מאמציהם של השחקנים השונים במערכת לידי תכנית פעולה אחת. תכנית הפעולה תכלול היבטים של פיתוח כלכלי ופיתוח חברתי אזורי (כמוצג בתרשים) כפעולות תומכות ומשלימות הנגזרות מהזהות האזורית, הנרטיב האזורי, משאבי ונכסי האזור.

המלצות הפיתוח הכלכלי האזורי כוללות שלושה אפיקי פעולה: מיצוי משאבים ברמה האזורית, קידום כלכלה אזורית מקיימת ופיתוח אזורים תחרותיים. מיצוי משאבים ברמה האזורית הוא מהלך יסוד אשר יש לקיימו בכל מערכת אזורית. לעומת זאת, קידום כלכלה מקומית מקיימת או פיתוח אזור תחרותי אלה שתי חלופות אשר ניתן לקדם בהתאם לזיהוי הפוטנציאל באזור. **המלצות הפיתוח החברתי האזורי** כוללות שלושה אפיקי פעולה: תיאום ותכלול רצף השירותים, מיסוד פלטפורמת מנהיגות אזורית והגברת הרישות והלכידות החברתית אזורית. המהלך הראשון של תיאום ותכלול רצף השירותים האזורי נשען על הנחת 'יתרון לגודל' אשר מבססת את הכדאיות לריכוז משאבים ומאמצים בפיתוח שירותים אזוריים. הגברת הרישות ומיסוד פלטפורמת המנהיגות הם שני נדבכים אשר מחזקים את ההון החברתי באזור, מגבירים השתתפות בקרב מגוון אוכלוסיות באזור ומסייעים בהגברת החוסן הקהילתי באזור (ראו מסמך "המלצות ליישום אזוריות חדשה בישראל").

מסמך 'אזורים מיטבית בישראל'

פורום המומחים הגדיר כי מטרת העל של האזורים היא לשפר באופן מתמיד את איכות החיים של התושבים באזור. ולפיכך, 'אזורים מיטבית בישראל' תפעל להשגת ארבע מטרות מרכזיות:

1. **צמיחה מכלילה** במגוון תחומי חיים (חינוך, סביבה, רווחה, כלכלה, בריאות וכד').
2. **פיתוח בר-קיימא** תוך מיקסום פוטנציאל המשאבים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים.
3. **שיפור איכות ומגוון השירותים** הניתנים לתושבים.
4. **יצירת חוסן קהילתי** אזורי על ידי חיזוק הלכידות החברתית, עידוד יצירת רשתות חברתיות רב תרבותיות, ופיתוח מנהיגות אזורית רב מגזרית.

במהלך המפגשים פיתחו חברי הפורום **"לוח מחוונים" ככלי לבחינת אזורים מיטבית בישראל**, הכולל תנאים להצמחה, תבחינים ומדדי הצלחה. השאלות המופיעות מטה הן דוגמאות שנועדו לסייע להתארגנות אזורית לאבחן בתחילת דרכן את התנאים הנדרשים להצמחת השותפות, ולאבחן במהלך התפתחותן באיזו מידה הושגה אזורים מיטבית, ולמדוד את הישגיה.

תנאים להצמחת התארגנות אזורית

בשלות ומחויבות של השותפים	האם ישנה יכולת, רצון או נכונות לשיתוף פעולה באזור?
	האם המהלך מבוסס ידע מקצועי וניסיון בתחום האזורי?
	האם מתקיימים יחסי אמון וכבוד הדדי בין השחקנים?
	האם קיימת מחויבות לתהליך האזורי מצד השחקנים?
היתכנות אזורית	האם קיים רצף גיאוגרפי או תחום עניין משותף לפעילות?
	האם נבחנה היתכנות לפעולות משותפות אפשריות?
	האם הוגדרו עקרונות פעולה או הסכמים מחייבים להתארגנות?
	האם הוסרו חסמים רגולטורים, משפטיים או אחרים?
אחריות וולונטאריות	האם השותפות נבנתה על בסיס וולונטארי?
	האם נקבעו עקרונות מחייבים לעבודה האזורית על ידי השותפים?
ערך מוסף	האם השותפות תייצר ערך מוסף מוחשי עבור כל אחד מהשותפים?
	האם זוהו צרכים משותפים שניתן להתמודד איתם ברמה האזורית?
אמצעים וכלים	האם קיים מקור תקצוב (תוספתי) עבור הפעילויות האזוריות?
	האם להתארגנות ישנה סמכויות לביצוע פעולות אזוריות?
	האם קיימים כלים לביצוע?

תבחינים לאזורים מיטבית

חזון ומנהיגות משותפת	האם הוגדר חזון אזורי משותף?
	האם החזון כולל מרכיבי שיפור איכות חיים לכלל התושבים?
	האם נעשה חיבור בין מנהיגים ליצירת מנהיגות אזורית משותפת?
תכנון אסטרטגי	האם בוצע מיפוי ואיסוף מידע אזורי אודות נכסים וצרכים?
	האם הוגדרה תכנית אסטרטגית משותפת ארוכת טווח?
	האם נערכה למידה מאזורים אחרים בארץ/ בעולם?
הישענות על נכסים וצרכים אזוריים	האם קיימת הכרה בנכסים המשותפים של האזור?
	האם תכנית הפעולה מתבססת על הנכסים האזוריים?
	האם הפעילות נותנת מענה לצרכים הייחודיים של האזור?
מעורבות ואחריות	האם נעשים מהלכים לחיזוק יחסי האמון בין השותפים?
	האם נעשים מהלכים לחיזוק המעורבות והמחויבות?
	האם התהליכים נעשים בצורה שקופה ומוסכמת?
מנגנוני עבודה אזוריים	האם קיים גוף מרכז למהלך האזורי?
	האם מפותחים מנגנוני עבודה המותאמים לעבודה האזורית? (פורומים אזוריים, שולחנות עגולים, תהליכי שיתוף וכד')
	האם קיימים תהליכי תיעוד, בקרה והערכה?
מרחב חיים משותף	האם נעשים תהליכי גיבוש זהות ונרטיב אזורי משותף?
	האם נעשים תהליכי שמירה על הזהות המקומית לצד האזורית?
רב - מגזריות	האם הפעילות מערבת ומשתפת שחקנים ממגוון מגזרים? (שלטון מרכזי, מקומי, מגזר שלישי, עסקי, אקדמיה, תושבים)
	האם הפעילות מחזקת את יחסי גומלין בין הארגונים השונים?
	האם הפעילות מייצרת תיאום ותכלול בין השחקנים?
רב - תחומיות	האם הפעילות מקדמת מגוון של נושאי תוכן במקביל ובמשותף? (חינוך, סביבה, רווחה, כלכלה, קהילה, בריאות, דיור וכו')

סיכומי סדנאות המומחים

להלן סיכומי עיקרי הדיונים, הידע, הרעיונות והמחשבות שעלו במהלך סדנאות הפורום:

מפגש 1 -

מיפוי שתופי פעולה קיימים ותחומים אפשריים לאזוריות

מיפוי שתופי פעולה קיימים ותחומים אפשריים לאזוריות בוצעו בסדנת הפתיחה של המפגש הראשון שמטרתה לחלץ ולגמם את הידע הקיים בחדר. מספר שאלות עמדו בפני המומחים אשר השיבו עליהן בשולחנות עגולים, נערכו מספר סבבים של דיונים ובסופם נאספו כל החומרים מהם חולצו התובנות המרכזיות בשיטת ניתוח תוכן.

מיפוי שתופי פעולה אזוריים בישראל

שתופי הפעולה האזוריים חולקו לשלושה סוגים:

- יזמות ממשלתית** - אשכולות אזוריים, תאגידים אזוריים / עירוניים רב רשותיים, איגודי ערים לאיכות סביבה/ יחידות סביבתיות משותפות, ועדות תכנון אזוריות, אזורי תעשייה ותעסוקה משותפים, תאגידי ביוב ומים, 'אגדים' - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, אגד ערים לחינוך אזורי, מועצות אזוריות, מחוזות משרדי הממשלה, מפעם - גוף ממשלתי אזורי להכשרה, בתי חולים אזוריים.
- יזמות אזוריות משותפות: שלטון מקומי ומגזר שלישי** - אשכולות אזוריים, אזורי תעשייה ותעסוקה משותפים, מועצת הנגב, 'מעברים' - מרכז תעסוקה קהילתי אזורי למגזר הכפרי, 'ריאן' - מרכז תעסוקה קהילתי אזורי לחברה הערבית, עמותות תירות משותפות, מועצת יש"ע, 'אזורי שוויון' עמותת, סיכוי, מע"ש אזורי, בתי ספר אזוריים, מינהל קהילתי.
- יזמות אזרחיות** - 'השותפות לקיימות אזורית' - יד הנדיב, 'מועדון קפיצת מדרגה' בגליל המערבי, 'כוכבי המדבר' - תכנית מנהיגות אזורית בחברה הבדואית, פורום הבריאות בצפון, פורום הבריאות בדרום, גבעת חביבה - שותפות בין קהילות.

זיהוי תחומים "חמים" לשיתופי פעולה בראייה אזורית

מגוון הרעיונות אשר עלו בסדנה חולקו לפי תחומי תוכן:

- חינוך** - מענה אזורי איכותי לחינוך מיוחד/ מענה אזורי איכותי לחינוך בלתי פורמלי/ תכניות מיוחדות אזוריות: חינוך למצוינות, טכנולוגיה/ איגום הסעות לתלמידים/ תוכנים מתמחים

מדדי הצלחה אפשריים

משאבים אזוריים (כלכליים, חברתיים, סביבתיים)	- האם נעשתה משיכה ומיצוי של משאבים פוטנציאליים לאזור? - האם נוצרו משאבים חדשים לאזור? - האם נמנעה זליגה של משאבים מהאזור? - האם הושג חיסכון בעלויות לשותפים (ביחד ולחוד)? - האם זוהה יתרון יחסי ופותרו מנועי צמיחה אזוריים?
שירותים איכותיים ומגוונים	- האם התגבש סטנדרט ברמת השירותים לכלל תושבי האזור? - האם פותחו שירותים חדשים לאזור? - האם צומצמו פערים ברמת השירותים הניתנים? - האם קודמה נגישות שוויונית לשירותים ומשאבים? - האם פותחו מענים אזוריים לאוכלוסיות מיוחדות? (זקנים, ילדים ונוער בסיכון, אנשים עם מוגבלויות וכד')
לכידות חברתית	- האם נעשו תהליכי קירוב בין אוכלוסיות ותרבויות שונות באזור? - האם נעשה חיבור בין ארגונים ומגזרים שונים באזור? - האם הפעילות סייעה לצמצום הקיטוב ברמה האזורית?
העברת ידע וחדשנות	- האם פותחה תשתית של מידע ונתונים אזוריים? - האם נוצרו תשתיות מו"פ אזוריות (כלכלי/ חברתי/ סביבתי)? - האם מתרחשת העברה של ידע בין ארגונים באזור? - האם זוהו ופותחו יכולות ההון האנושי באזור? - האם נעשה חיבור עם התארגנויות אזוריות נוספות (ברמה מדינית או גלובאלית)?
ייצוג אזורי	האם עלתה יכולת האזור לייצוג האינטרסים שלו ברמה הפוליטית?

עקרונות וערכים מרכזיים

- ראיית התושב במרכז.
- שוויון וחווית הוגנות לכולם.
- פלורליזם, כבוד הדדי וקבלת האחר.
- סולידריות אזורית - ערבות ועזרה הדדית בין השותפים.
- פיתוח בר-קיימא לדורות הבאים.
- ראייה אינטגרלית מערכתית.

(למשל כל תיכון מתמחה בתחום אחר ומציע שירות אזורי) / 'מרחבי חינוך' - תכנית מתוך תקציבים נוספים של תשתיות חינוך.

2. **בריאות** - שירותי בריאות אזוריים/ בתי חולים אזוריים/ פיתוח משותף של תשתית פיזית ואנושית לתחום הבריאות באזור.

3. **פיתוח כלכלי, השכלה ותעסוקה** - הכשרות אזוריות/ פיתוח אזורי תעשייה משותפים/ חשיבה אזורית על קידום תעסוקה / מרכזי תעסוקה אזוריים לסיוע בהשתלבות בתעסוקה (דוגמת 'מעברים')/ מפעלי עוגן אזוריים/ תעשייה, היי טק/ פיתוח כלכלה מקומית מקיימת/ פיתוח עסקים קטנים ובינוניים ברמה האזורית/ אקדמיה בראיה אזורית בחיבור לשוק התעסוקה/ קידום מרכזי מחקר ופיתוח אזוריים.

4. **רווחה וקהילה** - התארגנות חברתית אזורית של קבוצות אוכלוסייה (זקנים למשל)/ בית אבות אזוריים/ מענים אזוריים לקשישים, ילדים בסיכון, אלימות במשפחה, עוני/ תיאום ואיגום תשתיות ומשאבים בתחום הרווחה והשירותים החברתיים (מרכזי אלימות אזוריים למשל)/ מרכזי חירום אזוריים, יצירת רשת פעילים לפעילות בחירום. / מרכזי רווחה אזוריים/ יצירת קהילת ידע ומנהיגות אזורית/ פיתוח נרטיב אזורי פר נושא - מה יעשה לנו טוב יותר באזור.

5. **איכות סביבה** - טיפול אזורי בפסולת, אכיפה ופיקוח (תחנות מיון והפרדה, מתקני קצה)/ צמצום מפגעי זיהום אוויר בכל האזור/ טיפול אזורי בתשתיות מים ביוב, ניקוז/ קידום מחזור ברמה האזורית/ מתקני טיהור אזוריים/ מדיניות שטחים פתוחים/ שירותים וטרינריים אזוריים / ניהול אזורי של שטחים פתוחים (שמורות, נחלים ומרחב ציבורי)/ שימור אוצרות טבע ברמה אזורית/ טיפול בחופי ים ברמה אזורית.

6. **תכנון, תשתיות ותחבורה** - טיפול אזורי בתשתיות כבישים/ טיפול אזורי בתחבורה ציבורית, מערכות להסעות / תכנון אזורי - מרחבי/ קידום תשתיות על באזור - שדה תעופה, נמל יבשתי/ תכנון אזורי של דיור/ תכנון בניה ברמה האזורית.

7. **תיירות** - פיתוח תיירות אזורית משותפת/ קידום משותף של אזורי נופש / מרחבים משותפים לטיולים ושבילי אופניים/ קידום משותף של עסקי תיירות ומינוף כלכלי.

8. **תרבות ופנאי וספורט** - אירועים ופעילויות אזוריות של תרבות ופנאי/ שיתוף אזורי במתקני ספורט/ התמחויות ספורט (כל רשות תתמחה בענף אחר ותציע שירות איכותי לכל האזור)

9. **קול אזורי** - קידום לובי אזורי.

מפגש 2 -

כלים לפיתוח כלכלי אזורי בישראל

סדנת המומחים במפגש זה כללה עבודה סביב שני כלים יישומיים שנלמדו לפיתוח כלכלי אזורי. המשתתפים התחלקו לשתי קבוצות ודנו בצעדים ושיטות להפעלת הכלי, התוצאות הרצויות, תפקיד השחקנים השונים במערכת האזורית בהקשר לכלי הספציפי. להלן סיכום עיקרי הדיונים וההמלצות של כל שולחן:

כלי 1 - מציאת יתרון יחסי אזורי ומשיכת השקעות לאזור

הסבר הכלי:

יצירת תמהיל ענפי אשר יבסס יתרון תחרותי שיוביל למיצוי ומשיכת השקעות. מבחינה כלכלית השקעות הון באזורים לא מפותחים (במונחי תל"ג לנפש) מביאות להחזר גדול יותר על ההשקעה בהשוואה לאזורים משגשגים, ולכן אזורים לא מפותחים הם דווקא אטרקטיביים יותר עבור משקיעים. ניתן למצוא ולמשוך השקעות לאזור על ידי מגוון של פעולות ושחקנים שונים, למשל: מגזר ציבורי, מגזר פרטי, מגזר שלישי. כלי זה חייב לבוא לצד השקעה בהון האנושי (ההשכלה והכישורים של אנשים), מכיוון שזה תנאי להצלחה של הצמיחה הכלכלית. על כן, על מנת לפתח אזור תחרותי יש למקד את הפיתוח האזורי בבחירה של תמהיל ענפי המתאים ביותר לאזור, לפי האסטרטגיה הבאה:

1. בחירת ענפי משנה ותתי ענפים בעלי פריון גבוה אשר מייצרים יתרון יחסי לאזור (ענפי כלכלה שכוללים בכלכלה האזורית לעומת אזורים אחרים).

2. יצירת תמהיל שמבוסס על מגוון ענפי תעשייה באותו אזור כדי שיזינו אחד את השני ותיווצר זליגת ידע.

3. יצירת תמהיל ענפי כלכלה שמבוסס על ענף כלכלי סחיר שנפח הפעילות שלו גבוה באותה כלכלה, רצוי שנמצא בתחרות עם שווקים גלובאליים כדי לאפשר יותר הזדמנויות לאזור.

סיכום עיקרי הדיון:

1. הועלה הצורך בהגדרה אחידה של גבולות האזורים בישראל.

2. יש צורך במדיניות ממשלתית מעודדת אזוריות אשר מעניקה סמכויות לאזורים בישראל ו/ או ממריצה את המגזרים השונים לחשוב ולעבוד יחד.

3. נאמר כי תפקיד הממשלה לייצר את הפלטפורמה, לעודד, לתמרץ, למדוד. ותפקיד "השטח" לקבוע את התכנים וליישם את תכנית הפעולה. (ה"שטח" הוא הרשויות המקומיות בשילוב כלל המגזרים והשחקנים הפועלים באזור).

4. הקבוצה הסכימה כי יש צורך לייצר בסיס ידע על אזוריות שיהיה נגיש לכלל הציבור.

5. תוצאות רצויות לאזור:

◀ הגדלת היצע ומגוון מקומות התעסוקה (במקומות מסוימים הגדלת ההכנסה מספקת ובמקומות אחרים יש צורך גם בהרחבת ההיצע והמגוון).

◀ הגדלת ההון הכלכלי באזור.

◀ הגדלת ההכנסות של הרשויות המקומיות.

6. שיטות פעולה אפשריות ליצירת יתרון יחסי אזורי:

◀ מציאת "סיפור אזורי" ייחודי בדומה לתהליך נעשה באשכול יישובי בית הכרם ובאשכול גליל מזרחי, וסביבו לפתח את שלל הפרויקטים והמיזמים, כאשר כולם מחוברים לתכנית שלמה אחת.

◀ מיפוי הנכסים באזור, בדיקת משאבי ההון והמשאבים הפיזיים, שינוי מגמות עולמיות בענף.

◀ בדיקת הפוטנציאל באמצעות סקירת השוק הבינלאומי וזיהוי מגמות וטרנדים בענף, הערכת הפוטנציאל הכלכלי של הענף הנבחר (כימות כלכלי), מציאת רעיון מארגן אזורי שמשלב את תחומי הפעילות השונים באזור ליעוד משותף בניית תכנית פעולה לצמיחה כלכלית באזור שניתנת למדידה (למשל על ידי מספר מקומות תעסוקה חדשים).

7. לאחר מציאת היתרון היחסי יש ליצור 'מערכת אזורית' ברמה הענפית שמעודדת את האינטראקציה בין השחקנים באזור: ממשלה, רשויות, אקדמיה, חברתי ועסקי.

8. נדרשים תהליכי הטעמה של תפיסת האזוריות בתוך כלל משרדי הממשלה, מרכז השלטון המקומי, ובכל הרשויות המקומיות בישראל.

9. חברי הקבוצה הסכימו על הצורך למצוא את הכדאיות העסקית באזור למשיכת השקעות או להמשיך את ההשקעות הקיימות (השקעות בתשתיות תחבורה, פיתוח הון אנושי, מומחיות וידע, וכן כדאיות פיננסית). מדד לזה יהיה גידול בהשקעות.

10. מיצוי ומשיכת השקעות לאזור בתמצית:

◀ מיפוי יתרונות יחסיים ומיקוד.

◀ בניית תכנית פיתוח אזורית ועוגנים כלכליים.

◀ יצירת כדאיות עסקית על ידי תשתית הון אנושי ותשתית פיננסית.

11. הקמת גוף מתכלל למשיכת השקעות לאזור, ומיסוד מנגנונים שמבטיחים שהמשאבים יישארו באזור.

12. יצירת שיתוף ואמון בין כל הגורמים באזור (Trust and engagement) - ציבוריים, עסקיים, אזרחיים. וכן, גוף מקובל ומוסכם על כל השותפים שיוביל את המהלך לגיוס השקעות באזור.

13. מיסוד מדיניות לפיתוח אזורי תחרותיים בישראל - כולל פיתוח אסטרטגיה, עידוד סביבה תחרותית, מימון ותמיכה בתהליך.

14. סיוע ממשלתי לאפיון הצרכים האזוריים ולמשיכת המשקיעים הרלוונטיים לאזורים.

התקיים דיון במליאה סביב כמה סוגיות:

1. חשש ממאבק בין חזקים לחלשים - במקום שיש כספים והזדמנויות עלול להיווצר מצב של חזק מנצח וחלש מפסיד, ולכן צריך למצוא את הדרך שכולם יצמחו בה, וכולם ייהנו מהיתרון היחסי של האזור. מאידך קול נוסף אמר שבאזוריות כולם מנצחים ולפריפריה אין מה להפסיד.

2. גורמים במרכזים כלכליים יכולים להרגיש מאוימים וכתוצאה מכך עלולים להפעיל את כוחם על מנת למנוע מהמהלכים האלה לקרות על מנת שלא יאבדו את מרכזיותם.

3. הועלתה שאלת התקציב התוספתי הממשלתי לאזוריות ולאורך כמה זמן אמירה כזאת תחזיק, כיצד ייקבעו היקף ההשקעה הממשלתית והתחומים בהם היא תבחר להשקיע באזורים. כל משרד חושב על תמיכה באזוריות בתחומו אך חסרה ראייה רוחבית ממשלתית.

סיכום ההמלצות:

◀ יש צורך ליצור הגדרה ברורה ומוסכמת של אזורים לטובת פיתוח אזורי תחרותיים.

◀ בניית מדיניות ממשלתית מעודדת ומאפשרת יצירה של פלטפורמות לאזוריות בישראל.

◀ תפקיד הממשלה: להגדיר מנגנונים אזוריים, לתמוך בהתארגנויות, לתמרץ כספית, להעניק סמכויות במקומות הרלוונטיים, למדוד.

◀ תפקיד ההתארגנויות בשטח: אחריות על תוכן ויישום בפועל ("השטח" הינו כלל השחקנים הרלוונטיים באזור: רשויות, מגזר שלישי, עסקי, אקדמיה וכד')

◀ יצירת גוף ידע ארצי מונגש על אזוריות הכולל בסיס נתונים על אזורים בישראל, שיטות עבודה אזוריות וכד'.

◀ נדרשים תהליכי הטעמת תפיסת האזוריות בתוך כלל משרדי הממשלה, מרכז השלטון המקומי, ובכל הרשויות המקומיות בישראל.

◀ מיסוד מדיניות לפיתוח אזורי תחרותיים בישראל - כולל פיתוח אסטרטגיה, עידוד סביבה תחרותית, מימון ותמיכה בתהליך.

◀ סיוע ממשלתי לאפיון הצרכים האזוריים ולמשיכת המשקיעים הרלוונטיים לאזורים.

◀ יש לטייב את הרגולציה לטובת יצירת אזורי תחרותיים.

◀ תפקיד הממשלה: להקשיב לקולות השטח, לכלול את הנושא בהחלטות הממשלה, לתקצב.

◀ תפקיד ההתארגנות בשטח: לבצע ולהתחבר למגמות ארציות ועולמיות.

הסבר הכלי:

באזורים צפופים מבחינת אוכלוסייה העברת הידע קורית באופן טבעי יותר, אבל באזורים דלילים באוכלוסייה צריך לתמוך בפעילות הזאת במאמצים נוספים. בעיקר על ידי שתי פעולות מרכזיות:

- ◀ עידוד יצירתיות וחדשנות - יצירת שתופי פעולה רב מגזריים, יצירת קשרים בין אקדמיה לתעשייה, הקמת חממות, תחרויות טכנולוגיות בבתי ספר, אוניברסיטאות וכד'.
- ◀ השבתת ההון החברתי - יצירת קשרים ורשתות חברתיות לניצול הזדמנויות כלכליות, הקמת פורומים אזוריים, כנסים מקצועיים, וכד'.

סיכום עיקרי הדיון:

1. הקבוצה בחרה להתמקד בסוגיית השבתת ההון החברתי כמנוע לצמיחה, ללא קשר להעברת הידע. מכלול ההיבטים הלא חומריים שיש לחברה/למקום המגורים ואיך הם מתארגנים לרשת שיכולה לתמוך במגוון דברים שבסופם מביאים לצמיחה כלכלית.
2. הבנה ראשונה ובסיסית היא שנדרשת שינוי תפיסה בקרב אנשים וגופים שמניעים את התהליכים בממשלה ובשטח, לתפיסה כי ההון החברתי הוא משמעותי לעשייה.
3. המלצות ליישום:
 - ◀ מיפוי שחקנים ובעלי עניין באזור (כולל זיהוי מוסדות עוגן) כשלב ראשון בסיסי.
 - ◀ עידוד יוזמות ותהליכים מלמטה למעלה על ידי פורומים מקומיים ושולחנות עגולים אזוריים.
 - ◀ פיתוח מנהיגות משותפת אזורית.
 - ◀ פיתוח תכניות חינוך אזוריות על פיתוח תודעה לאזוריות.
 - ◀ ייצוג רב מגזרים בתהליכים: רשויות, חברתי, עסקי, אקדמי.
 - ◀ הגדרת תפקיד לכל שחקן.
 - ◀ עידוד חדשנות דרך מתן תמריצים.
 - ◀ מומלץ להגדיר פונקציה מתכללת לפיתוח הון חברתי ברשויות המקומיות.
4. עיקרון מהותי בתהליך הוא יצירת אמון, דיאלוג ושיח ובניית הסכמות על הבסיס המשותף לכולם, לצד מעורבות בה כולם לוקחים אחריות על המקום בו נמצאים.
5. הקמת גוף מתכלל שמקובל על כולם שיכול להביא ולהניע את כולם למהלך, לייצר מנהיגות משותפת ולפתח תודעה אזורית.
6. היוזמות צריכות לנוע מהשטח יחד לצד עבודת הרשות והממשלה כדי ליצור תחושת מעורבות ולהעשיר את ההון החברתי באמצעות רישות בין כל השחקנים ויצירת מארג.
7. שיטה נוספת לחיזוק ההון החברתי היא תיעדוף באמצעות קולות קוראים המכילים

קריטריונים או ניקוד גבוה יותר לתהליכים של שתופי פעולה בין אנשים וקבוצות.

8. הצורך לפתח את ההון החברתי מתחזק עוד יותר במציאות כיום, בה לא קיים תפקיד רשמי (ברשויות ובמשרדים) של פונקציה האחראית על קידום ופיתוח התפיסה.
9. יש לשים דגש על פעילות להשבתת הון חברתי באזורי פריפריה גיאוגרפית וחברתית בהם הרישות והעברת הידע אינם קורים באופן טבעי.
10. מיפוי ופיתוח מוסדות עוגן שזקוקים להתנהלות עסקית ברמה המקומית והפיכתם למוקד התרחשות אזורי של ידע ומידע (knowledge & information).
11. עידוד מערכת אזורית שמצמיחה מלמטה למעלה התארגנויות/יוזמות (grassroots) ולחבר להם כוחות על ידי הצמחת מנהיגות משותפת מאפשרת.

סיכום ההמלצות:

- ◀ הטמעת התפיסה של השבתת ההון החברתי כתנאי לצמיחה כלכלית בקרב מקבלי ההחלטות בממשלה וברשויות המקומיות.
- ◀ מיפוי שחקנים, בעלי עניין ומוסדות עוגן בכל אזור כשלב ראשון בסיסי.
- ◀ עידוד מיזמים חדשים לקידום ההון החברתי על ידי פורומים אזוריים.
- ◀ מתן תמריצים כספיים לעידוד חדשנות ויוזמות.
- ◀ פיתוח מנהיגות משותפת בכל אזור עם ייצוג רב מגזרי.
- ◀ הגדרת פונקציה לפיתוח הון חברתי ברשויות המקומיות או בהתארגנויות האזוריות.

מפגש 3 -

גיבוש המלצות לפיתוח חברתי אזורי בישראל

סדנת המומחים במפגש זה כללה חלוקה לארבע קבוצות אשר דנו באתגר מרכזי בתחום הפיתוח החברתי אזורי. כל קבוצה התבקשה להגדיר את מוקד האתגר, הסיבות למצב, פתרונות אפשריים וסוגיות במחלוקת. ובסיום העבודה הוצגו התוצרים ונערך דיון במליאה. להלן סיכומי השולחנות:

אתגר 1 - סל שירותים חברתיים מיטביים ברמה האזורית

הגדרת הבעיה:

כיום לא קיים סל שירותים מחייב, מינימאלי ומתוקצב בישראל, וכתוצאה מכך הפערים בין הרשויות החזקות והחלשות גדלים והולכים.

הסיבות לבעיה:

- המדינה אינה יכולה להגדיר סל שירותים מינימאלי מחייב מבלי שיתוקצב בתקציב המדינה ולכן היא נמנעת מכך.
- אין מדידה של הפערים בשירותים בין הרשויות.
- אין סטנדרט לשירותים - קיים קושי להחליט מהו שירות בסיסי? מהו מיטבי? ומי המחליט?

פתרונות אפשריים:

- הגדרת רצף השירותים החברתיים-קהילתיים המינימאליים והמיטביים.
- יצירת מדדי איכות לשירותים בכל רשות (אפשרות למדידה באמצעות המערכת האזורית), והתניית תיקצוב המדינה לפי מידת העמידה במדדי האיכות.
- מיפוי ובחינה כלכלית של שירותים בעלי יתרון לגודל ולהפעילם ברמה האזורית. לצד זה, הסתכלות על כלל השירותים על מנת לראות מה ניתן לשפר לא רק באמצעות חיטון כספי.
- סיוע ממשלתי לרשויות החלשות להגיע לסל מינימאלי של שירותים.

סוגיות במחלוקת:

- האם נכון להגדיר סל שירותים מינימלי בישראל?
- האם נכון להשקיע משאבים קודם ביצירת סל מינימאלי ולאחריו בסל מיטבי?
- על מנת שהמדינה תוכל להעניק סל מחייב האם יש טעם שחלק מהשירותים ינתנו ברמה האזורית? אם כן, כיצד ייקבעו השירותים האזוריים?
- האם שיקוף המצב (המדידה) צריך לבוא "מלמטה" או "מלמעלה"?
- האם ניתן לפתח סל שירותים אזורי בזמן שאין סל שירותים מינימלי ארצי?

אתגר 2 - הגברת לכידות חברתית אזורית

הגדרת הבעיה:

אוכלוסיות מוחלשות סובלות מהדרה חברתית ומוסדית ואין באות לידי ביטוי במוקדי קבלת ההחלטות.

הסיבות לבעיה:

- ראיה חד ממדית - כל אחד מהגופים הפועלים במרחב מחזיקים לרוב בראייה נקודתית, הרואה את עצמם בעיקר, ואינם מצליחים לראות את הדברים בצורה רחבה ומכלילה.
- חוסר שוויון - קיים חוסר שוויון אשר יוצר פערים בין אוכלוסיות בתוך אזור גיאוגרפי מסוים ובין אזורי הפריפריה לאזור המרכז. הבסיס לכך הוא שקיימת הדרה בראייה אזורית וארצית.

פתרונות אפשריים:

- לפעול בשיתוף פעולה אזורי כדי לצמצם את חוסר השוויון.
- להכיר באזוריות ככלי להתמודדות עם ההדרה ברמה הארצית וליצירת לכידות בתוך האזור.
- לזהות צורך משותף סביבו ניתן ליצר שיתוף פעולה בעשייה משותפת בעזרתה ניתן לקדם לכידות (ניתן להתחיל מהשתתפות, להתקדם לשיתוף פעולה, ומשם לשותפות)
- ראיית הלכידות כטווח הנמצא על ציר וכל המהלכים הם חלק מקידום הנושא לאורך הזמן.

אתגר 3 - חיזוק רשתות חברתיות באזור [הון חברתי]

הגדרת הבעיה:

אנשים שאינם מצליחים לצבור הון חברתי הם אנשים שמודרים באופן אקטיבי מרשתות חברתיות וממוסדות.

הסיבות לבעיה המוצגת:

- מחסור בנקודות מפגש - רוב האנשים נמצאים בחברת הדומים להם ('הגיאוגרפיה קובעת את עתידך'), מציאות המגבילה את יכולת המוביליות החברתית.
- היעדר מערכת תומכת שתאפשר לאוכלוסיות מודרות לצאת מההון המגשר ולמקשר. (לדוגמא: משפחה שתעודד השתלבות בתנועות נוער).
- בחברות מסורתיות ההון המגשר מאד חזק (קשרים משפחתיים 'חמולתיים'), וחוסר ההון המקשר והמגשר המאפשר להם "לצאת החוצה". בשל כך הם נעדרים מיומנויות ליצירת קשרים ורשתות חברתיות. עם זאת, בשנים האחרונות ניכרת מגמת שינוי.

פתרונות אפשריים:

- יצירת גשרים - הקמת מסגרות תומכות ליצירת הון חברתי. למשל: שנת התנדבות בקהילה עבור צעירים (בניית זהות, תמונת עתיד, תרומה לקהילה) ומתוך כך דחיפה לקבלה למסגרות המייצרות אף הן הון חברתי דוגמת אקדמיה ועוד.
- כינוס פורומים כפלטפורמה לרישות - יצירת מפגש בלתי אמצעי בין אנשים ממגוון שכבות סוציאליות בעלי מכנה משותף כלשהו (דוגמא: העצמת נשים).
- זיהוי אינטרס או בעיה משותפת שמביאה לרישות (דוגמא: חיבור בעלי עסקים למוסדות עוגן).
- תנועה בתוך המרחב האזורי - היכרות עם המרחב האזורי ככלי ליצירת רשתות.
- כלכלה מקומית מקיימת - הטמעת התפיסה סביבה ניתן לכנס אנשים מכל האזור לעשייה משותפת שמייצר הון חברתי וכלכלי נרחב.
- פיתוח מנהיגות מתכללת - מנהיגות שתייצר מרחב מתכלל לשיח מתמשך שמוביל ליצירת רשתות הון חברתי (לדוגמא: "משפיענים בדרום"). לכנס אנשים באמצעות מסגרות "open pace" לשיח והיכרות ומתוך כך ליצור הבשלה לעשייה משותפת אזורית.

הגדרת הבעיה:

מחסור בעבודה משותפת של המנהיגים מחלישה את האזור ו"קולו" נשמע פחות במוקדי קבלת ההחלטות. נקודת המוצא היא שמנהיגות קיימת באזורים השונים אבל מנהיג בודד לא יוכל לחולל שינוי משמעותי בעצמו, ולכן האתגר הוא ליצור מנהיגות משותפת אזורית.

הסיבות לבעיה:

- ◀ חסרה תפיסה והבנה של פוטנציאל המנהיגות המשותפת.
- ◀ קיים מחסור בהמשגה ובמחקר של המושג.
- ◀ יש חשש מוויתור על "מנהיגות ריכוזית יחידנית" לטובת "מנהיגות משותפת אזורית".
- ◀ יש מחסור בגופים ובפלטפורמות לקידום מנהיגות משותפת אזורית.

עקרונות לפיתוח מנהיגות משותפת אזורית:

- ◀ יצירת אמון בין המגזרים (ממשלה, חברה אזרחית, אקדמיה) יצור בסיס והבנה כי הדבר הכרחי. לאחר שהאמון נבנה ללכת למקומות שדורשים אומץ.
- ◀ מנהיגות משותפת היא עניין קיומי. כיום לא ניתן לפעול במציאות של מנהיגות ריכוזית.
- ◀ דגשים למנהיגות המשותפת: ביזורית, מתכללת, מערכתית, מאפשרת, רב מגזרית.
- ◀ נדרשת יצירה של תחושת דחיפות לנושא תוך וזיהוי הזדמנויות.
- ◀ נדרשת מוכנות לתהליך דיאלוג משתף.
- ◀ יש לפתח אחריות מנהיגותית.

פתרונות אפשריים:

1. מיסוד פלטפורמה/ גוף שעוסקת בקידום למנהיגות האזורית ("ארגון שדרה").
2. המשגה ומחקר בנושא מנהיגות משותפת.
3. יצירת הכשרות למנהיגות משותפת אזורית שיאפשרו אקלים של צמיחה.
4. יצירת מנהיגות עם מוקדי כוח שונים - מיפוי מוקדי הכוח ובניית פורומים ייעודיים עם נציגות רב מגזרית, כמהלך יציב ומבוזר יותר של מנהיגות.
5. נדרש תהליך הדרגתי ליצירת חזון שמכוון לשינוי פני המציאות ולצדו השגת פירות נמוכים, באמצעות מציאת מכנים משותפים, הגדרת יעדים ומטרות משותפות, וחלוקת אחריות.

מפגש 4 -

תכנון אזורי והמשגת פתרונות אפשריים

בסדנת המומחים הקבוצות דנו בפעולה לקידום תכנון אזורי. כל קבוצה התבקשה להגדיר את טיב הפעולה, הצורך בה, ולאחר חסמים והתנגדויות ליצירתה. להלן סיכומי השולחנות:

פעולה 1 - בסיס מידע אזורי

האם נדרש ולשם מה?

בסיס מידע אזורי יוכל לשמש לצרכי פיתוח כלכלי וחברתי כאחד, יסייע בייצור אחידות בשפה האזורית, ויעמוד לרשות כל השחקנים. גוף ידע זה הוא משמעותי והכרחי גם ברמת השותפות - בניית מאגר ידע לפי ההתמחות אשר סומנה על ידי האזור מתוך הצלבת הנתונים בכל התחומים הרלבנטיים (לדוגמה, אם האזור יתמקד בתחבורה, מאגר הידע יכלול הצלבה של נתונים רלוונטיים גם בתחומי הרווחה והחינוך). בסיס המידע יאפשר קבלת סכס נתונים אשר ישמש בסיס לקבלת החלטות, בחינת תמונת המצב הנוכחית ומתוכה בחינת תמונת עתיד אפשרית.

מי ירוויח מהמהלך ומדוע?

1. הרשויות המקומיות וגורמי התכנון השונים בממשלה - הדבר יקל על קבלת ההחלטות לגבי המיקום במרחב, יצירת אפשרויות חדשות והתמודדות עם אתגרים, יתאפשר תכנון ארוך טווח ושימוש במפת הזדמנויות ונכסים.
2. תושבי האזור - נגישות המידע תהפוך אותו לחשוף לציבור וכך תתאפשר 'מהפיכה שירותית'.

מי יפסיד מהמהלך ומדוע/מי יתנגד למהלך ומדוע?

1. השחקנים החזקים בזירה יחששו לשנות את הסטטוס קוו, המידע עשוי לאפשר ערעור של יציבות הכוחות באזור
2. הממשל והסקטור הפרטי יוכלו להפסיד אך גם להרוויח מהמהלך, בסיס המידע עשוי לחשוף מחדלי אי תיאום וחוסר ניהול בשטח.

פעולה 2 - אזורים אחודים

האם נדרש ולשם מה?

כיום קיימים מספר גופים אזוריים ללא חפיפה בגבולותיהם, כך רשות מקומית יכולה להשתייך בוועדה המרחבית לאזור מסוים ובוועדה אחרת לאזור אחר. נדרש תכנון אזורי אשר יאפשר האחדה אחרת על פי צרכי השטח ולפי תחום נושא תוך שמירה על ייחוד חברתי וגאוגרפי. יש צורך לבחון הקמת מנגנון שינהל על ידי מנהלת במרחב-על תוך בחינת סמכויותיה. יש צורך בתכנון אזורי כוללני, על מנת לשפר את איכות השירותים בצורה מדויקת ולקצר תהליכי אספקת שירותים.

מסמך 'המלצות ליישום אזוריות חדשה בישראל'

מסמך זה גובש על ידי פורום המומחים כתמצית הרעיונות וההמלצות היישומיות לאזוריות, בהתבסס על הידע אקדמי והיישומי שנחקר בארץ ובעולם (ראו סקירות ידע וחומרי מפגשים).

אזוריות חדשה הינה תפיסת עולם לפיה מגוון של שחקנים משתפים פעולה ביניהם באופן וולונטארי, ופועלים במשותף באזור גיאוגרפי לפי העניין, ומשתנה מעניין לעניין, לצורך יצירת צמיחה כלכלית חברתית מכלילה ובת-קיימא במגוון תחומי חיים (חינוך, רוחה, בריאות, תרבות, איכות סביבה, תעסוקה, כלכלה וכד'), זאת במטרה לשפר באופן מתמיד את איכות החיים באזור.

ליישום מיטבי של אזוריות חדשה בישראל יש לפעול **לפיתוח כלכלי לצד פיתוח חברתי**, תחומים המשלימים ותלויים זה בזה - הפיתוח הכלכלי מדגיש את היבטי הצמיחה הכלכלית של אזורים וצמצום הפערים בתוכם וביניהם, והפיתוח החברתי מדגיש את היבטי שיפור איכות ומגוון השירותים הניתנים באזור תוך חיזוק החוסן והלכידות האזורית. כלי היישום המרכזי למקסום פוטנציאל הפיתוח הכלכלי חברתי אזורי הוא **התכנון האזורי**, המותאם לתחום העניין הרלוונטי, המהווה שיטת עבודה תהליכית מבוססת נתונים אודות הנכסים, המאפיינים, והצרכים הייחודיים של האזור, לטובת עיצוב פני עתידו.

מדיניות תומכת אזוריות

כתשתית תומכת ליישום ההמלצות המפורטות בהמשך המסמך נדרשת הבנייה של מדיניות כוללת המאפשרת ותומכת בפיתוח אזוריות חדשה בישראל, זאת באמצעות:

- הגדרת פלטפורמות ממוסדות לפעילויות אזוריות בישראל, ומתן עידוד להתארגנויות רב מגזריות.
- הגדרת אחריות וסמכות לפיתוח התוכן ויישומו להתארגנויות בכל אזור ועניין, יחד עם טיוב רגולציה ושחרור חסמים.
- הקצאת משאבים ותמיכות ממשלתיות לפיתוח אזורי, בנוסף לתמיכות לרשויות המקומיות, ומבלי לגרוע מהמשאבים המוקצים להן, תוך שיתוף והתייעצות עם גופי האזור בתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות.
- ביצוע מהלכים להטמעת תפיסת האזוריות החדשה בקרב כלל משרדי הממשלה, הגופים הממשלתיים והרשויות המקומיות.
- הקמת גוף ידע ארצי אודות התפתחות האזוריות, הכולל בסיס נתונים השוואתיים, כלים ושיטות עבודה, לשם עיצוב המדיניות.

מי ירוויח מהמהלך ומדוע?

- התושבים - יוכלו לפנות למנהלת מרכזת בכל נושא, לצד הפחתה בבירוקרטיה.
- הרשויות המקומיות - סיוע בטיוב שירותים לצד הקלה במנגנונים הבירוקרטיים.

מי יפסיד מהמהלך ומדוע/מי יתנגד למהלך ומדוע?

הרשויות המקומיות והממשל המרכזי יפסידו באם המנגנון החדש לא יקל על הבירוקרטיה ובאם לא יצליח לשמור על הייחוד הגיאוגרפי/המקומי/התרבותי של היישובים השונים.

פעולה 3 - גוף על אזורי לקבלת החלטות

האם נדרש ולשם מה?

גוף על אזורי לקבלת החלטות נדרש קודם כל כפלטפורמה לשיפור השירותים הניתנים לתושב כמו גם לסיוע לפיתוח תרבות, שפה וערכים אזוריים. גוף על אזורי לקבלת החלטות יסייע בשימור הזכות הדמוקרטית לבחור את הגורמים המייצגים את התושבים לצד קיום משילות בפועל.

מי ירוויח מהמהלך ומדוע?

התושבים ו"הדור הבא", המדינה כולה, היזמים הפרטיים, ראשי הרשויות - כל אלו ירוויחו מגוון ואיכות שירותים רבים יותר לצד יעול תקציבי והשקעה נכונה יותר.

מי יפסיד או יתנגד למהלך?

- המחוזות הממשלתיים.
- משרדי הממשלה - יאלצו לחלק את עבודת המשרדים על פי אזורים שונים.
- יזמים וספקים קטנים ומקומיים.
- שרי ממשלה ועסקנים קטנים אשר יראו במהלך החלשה.

המלצות יישום מהיבט "הפיתוח הכלכלי":

1. פיתוח "אזורים תחרותיים"

כלכלה תחרותית אזורית היא שיטה למינוף היתרונות היחסיים של אזור ביחס לאזורים אחרים ברמה מדינית או גלובאלית ולייצר בו מערכת כלכלית חברתית משגשגת. במערכת כזו אנו עדים להרחבת מגוון ההזדמנויות והמענים לתושבים: היצע המשרות גדל, איכות המשרות משתפרת ולפיכך עולה רמת ההכנסה הממוצעת. אזורים תחרותיים ניתנים לפתח באמצעות מספר דרכים:

- ◀ בחירת תמהיל ענפי מותאם לאזור - מציאת ענפים בולטים וסחירים, בעלי פריון גבוה, המייצרים יתרון יחסי לאזור, בעדיפות לענפי כלכלה שזוהו כבעלי פוטנציאל כלכלי גבוה בשווקים הגלובאליים.
- ◀ משיכת השקעות הון לאזור - עידוד שתופי פעולה בין כלל הגורמים באזור במטרה למשוך השקעות הון רלוונטיות ומותאמות להתמחות האזורית.
- ◀ מיצוי פוטנציאל ההון האנושי [תהליך משלים] - לצד מינוף היתרון הכלכלי האזורי מומלץ לפעול לשיפור רמת ההשכלה, היכולות והכישורים של תושבי האזור, על מנת למקסם השתלבותם בשוק התעסוקה ובכלכלה האזורית המתפתחת.

2. קידום כלכלה אזורית מקיימת

כלכלה אזורית מקיימת הינה תפיסת פיתוח הכוללת מציאת מקורות הכנסה עצמאיים נוספים, תוך קיום סינרגיה בין השותפים. בגישה זו, שחקני האזור יפעלו במשותף להגדלת הכנסות ו/או ניצול מיטבי של המשאבים הקיימים. יש לעודד הקמה של מנגנונים אזוריים רב-מגזריים שיפעלו לפיתוח כלכלות אזוריות מקיימות על היבטיהן השונים.

3. מיצוי משאבים ברמה האזורית (הון אנושי, נכסים, משאבי מימן ועוד)

מיצוי משאבים שם במוקד פעולות לאיתור מקורות כספיים חדשים (ממשלתיים, פילנתרופיים, תמיכות איחוד אירופי, OECD, הכנסות ארנונה לרשויות, מיזמים אזוריים וכד'), משיכתם וניצולם באופן מיטבי לצרכי האזור, במטרה לספק שירותים יעילים ואפקטיביים לתושבים. מיצוי משאבים ברמה האזורית יכול להתבצע במספר דרכים:

- ◀ הכשרות לבעלי תפקידים ו/או בניית התמחות באיתור ומיצוי משאבים חדשים.
- ◀ הקמת פלטפורמות אזוריות למיצוי משאבים - עידוד ממשלתי ליצירת שותפויות אזוריות מובנות למיצוי משאבים, שלא על חשבון הרשויות המקומיות, וזאת על ידי: תמיכות ממשלתיות תוספתיות ויעודיות לתכניות פיתוח אזוריות כלכליות וחברתיות, וללא הפלייה לרעה והדרתן של הרשויות המקומיות מזכאות לתמיכות אלה.

המלצות יישום מהיבט "הפיתוח החברתי":

1. תיאום ותכלול רצף שירותים במגוון תחומי החיים

איכות ומגוון השירותים תלויים בעיקר בהקצאות הממשלתיות והגדרותיהן, לצד היכולת וסדרי העדיפויות שקובעת הרשות המקומית המופקדת על אספקתם בתחום שיפוטתה, ובשל כך משתנים בין רשות לרשות. תיאום בין נותני השירותים באזור העניין המשותף אשר יאפשרו ראייה רחבה של הצרכים והחסרים לצד התכניות והתשתיות הקיימות באזור, וישמשו בסיס לתכנון ופיתוח רצף שירותים מיטבי במגוון תחומי החיים. לשם כך נדרש:

- ◀ מדיניות לאומית בקביעת סל שירותים בסיסי לתושב.
- ◀ הקמת שולחנות אזוריים רב-תחומיים לתיאום שירותים - מיסוד מערך אזורי המכנס את קובעי המדיניות ואת נותני השירותים הרלוונטיים באזור (משרדים, מחוזות, רשויות מקומיות, עמותות, חברות שירותים עסקיות וכד'), שמשימתם היא תיאום ותכלול מערכתי של רצף השירותים, התכניות והתשתיות הפועלות באזור הרלוונטי, במגוון של תחומים, במטרה לשפר באופן מתמיד את מגוון ואיכות השירותים לרווחת התושבים.

2. מיסוד פלטפורמות מנהיגות אזוריות

תפיסת המנהיגות המשותפת מתייחסת לשילוב של גורמים מובילים מארגונים רב-מגזריים במטרה להתמודד עם אתגרים מערכתיים מורכבים. מנהיגות משותפת ברמה האזורית תפעל לקידום חזון משותף ומוסכם לאזור ותייצג קול אחיד ועוצמתי במוקדי קבלת ההחלטות. מומלץ לפתח מסגרות מנהיגות אזורית בישראל על ידי:

- ◀ עידוד התארגנויות רב-מגזריות בהובלת המנהיגות המקומית - מתן תמיכה להתארגנויות וולונטאריות, הנוצרות ב"שטח", ועידוד הקמת התארגנויות במקומות בהן איננה מתקיימת.
- ◀ תמיכה בתכניות לפיתוח מנהיגות משותפת אזורית - עידוד שיח בין מנהיגים מארגונים שונים והפיכתם לקבוצת משפיעים הבונה שפה וחזון משותפים לקידום האזור.

הגברת הרישיות והלכידות החברתית האזורית

רשתות חברתיות [הון חברתי] מגדילות את מגוון ההזדמנויות העסקיות והחברתיות עבור הפרטים והקהילות באזור. לצד זה, על מנת לאפשר פיתוח כלכלי אופטימאלי יש צורך ביצירת לכידות חברתית ששמה במוקד את הגברת ההשתתפות של אוכלוסיות מודרות בתעסוקה, בקהילה, בתרבות וכד', והגברת שילובם במוקדי קבלת ההחלטות. לפיכך ההמלצה היא לעודד הקמת מסגרות אזוריות לרישיות עסקי-חברתי ויצירת לכידות חברתית - מסגרות הפועלות ליצירת חיבורים, שתופי פעולה וקידום שילוב קבוצות שונות בקהילה (בעלי עסקים, צעירים, אנשים עם מוגבלויות, חד הוריות, יזמים, הגיל השלישי וכד').

דילמות ומתחים בפיתוח אזוריות

חשש מאיחוד רשויות

אחד המתחים החזקים הקיימים בין השלטון המרכזי למקומי הוא החשש של השלטון המקומי מאיחוד רשויות. למרות הפוטנציאל הטמון במינוף היתרונות לגודל, הרשויות המקומיות מבקשות לשמר את הזהות, הקהילתיות והתרבות המקומית הייחודית להן באמצעות שמירה על עצמאותן. שמירת העצמאות והרצון לקבל החלטות ברמה המקומית אשר מותאמות לקהילה המקומית לא פותרת את הצורך של השלטון המרכזי לפקח על איכות אספקת השירותים לתושבים. חשיבה אזורית בהקשר של אספקת רצף שירותים יכולה להיטיב עם רשויות קטנות אשר אינן יכולות לממן סל שירותים מגוון ורחב. אולם, נדמה כי קיים חשש בקרב הגורמים המקצועיים לקחת אחריות על אספקת שירותים אזוריים. יתרה מכך, עולה השאלה עד כמה ההחלטות עבור האזור מושפעות מהיבטים פוליטיים ועד כמה מקצועיים?

שותפות אינטרסים

שותפות אזורית כוללת אינטרסים חופפים, משלימים וגם אינטרסים מנוגדים. השותפות זקוקה למנגנון אשר ייצר תהליכי קבלת החלטות מוסכמים ומייצר ערך מוסף עבור כל אחד מהשותפים. יתרה מכך, על מנת לקדם שותפות אזורית כל אחד מהשותפים צריך לפנות זמן ומשאבים ולקחת חלק פעיל בביסוס השותפות. פניות היא מצרך נדיר בקרב מקבלי החלטות בכל רמה. וכאן נשאלת השאלה מהי הבשלות הבסיסית הנדרשת להתארגנות על מנת להפוך לאזורית?

חציית גבולות

הגבולות המוניציפאליים כפי שהם קיימים היום מהווים חסם לראייה אזורית, בעיקר עבור הרשויות המקומיות. הגבולות הינם גבולות מלאכותיים אשר אינם מתייחסים לרמה התפקודית של המרחב. נשאלת השאלה כיצד משרטטים את גבולות האזורים באופן שמביא לידי ביטוי רמה תפקודית גבוהה? כיצד משאירים גמישות בקביעת האזורים על מנת לבחון את בשלותם ותפקודם העתידי? בנוסף לכך, עולה שאלה מהו המודל המיטבי לאזוריות? האם אשכול אזורי, למשל, הוא המודל המיטבי? אשכול הוא ביטוי של אזוריות בשלטון המקומי אך הוא מבטא פער מהתיאוריה הרואה באזוריות כמערכת רחבה יותר אשר כוללת את כלל המגזרים ואת התושבים והקהילות באזור. קרי, בעת הזו מודל האשכולות אינו מגדיר שותפות אזורית עם המגזר העסקי, האקדמיה, הציבור וכדומה (יש לציין כי מתקיימות שותפויות רב מגזרית אשר פותחו ביוזמת האשכולות בשטח סביב תחומי עניין ספציפיים ומשתנים מאזור לאזור, אך ליבת האשכולות מוגדרת כשותפות בין רשויות מקומיות בלבד). לפיכך עולה השאלה האם תפקיד האשכולות לחולל אזוריות חדשה בישראל? והאם וכיצד ניתן לפתח את מודל האשכולות הלאומי למערכות אזוריות רב מגזריות?

המלצות להקמת בסיסי מידע ומסגרות תומכות תכנון ברמה אזורית:

א. **יצירת בסיסי מידע אזוריים** - הקמת מרכזי ידע האמונים על איסוף נתונים אזוריים מתחומי תוכן ועניין רלוונטיים (חינוך/רווחה/תיירות וכד'), על מנת לקבל תמונת מצב אזורית בתחומים השונים, בשפה ברורה, שתסייע לשחקנים השותפים לבחור את הנושאים המתאימים להם לתכנון משותף ברמת המרחב הגיאוגרפי שלהם.

ב. **מסגרות התומכות בתכנון סביב אזורי עניין** - עידוד מסגרות תכנון אזוריות לטובת ייעול פוטנציאל השירותים הניתנים לכלל האוכלוסיות באזור העניין, בהתבסס על הנכסים, המשאבים והמאפיינים הייחודיים לאזור העניין. מסגרות התכנון יורכבו ויובלו על ידי השחקנים הרלוונטיים בכל אזור ועניין, באופן וולונטארי.

טעויות עולות ביוקר

פיתוח כלכלה אזורית תחרותית נשענת על זיהוי יתרון יחסי לאזור. זהו תהליך מורכב ומאתגר מאחר והוא תלוי בגורמים רבים. לא תמיד מצליחים למצוא את היתרון היחסי של האזור בדומה לקושי של חברות פרטיות למצוא את היתרון היחסי שלהן. יתרה מכך, גם כאשר נבנית תוכנית פיתוח הכוללת רכיבי פעולה שונים, יכולת ההשפעה על גורמים אלה נמוכה וקצב השינוי יהיה כמעט תמיד איטי יותר מהמגמות הכלכליות אשר מתרחשות בעולם. כאשר חברה פרטית טועה בהשקעותיה היא משלמת על כך את המחיר, אך כאשר הממשלה או האזור טועים, הציבור משלם על הטעות באובדן כספי ציבור.

מפת מתחים וניגודים

החשיבה המקומית שמה דגש על שמירת הזהות הייחודית של תושבי המקום ועל הצרכים הייחודיים שלהם. כמו כן, המודל הפיננסי של השלטון המקומי הנשען על הישרדות יומיומית וניסיון להגדלת הכנסות מקשה על הבנייה והתנעה של תהליכים כלכליים ברמה האזורית. תנאים אלה מזינים את תהליכי קבלת ההחלטות בשלטון המקומי אשר מבטאים קביעת מדיניות 'מלמטה-למעלה'. אולם, החשיבה המקומית לרוב אינה יכולה לטפל באתגרים מורכבים ומערכתיים ולכן לרוב תהיה זו חשיבה חד תחומית. כמו כן, הפעילות המקומית מתקשה לתאם ולסנכרן מאמצים רב מגזריים. היכולת לשלב כוחות, להגדיר מטרה משותפת, להקצות לה משאבים ולפעול בצורה מתואמת ומסונכרת מאתגרת כל שחקן במערכת, לא רק את השלטון המקומי.

החשיבה האזורית שמה דגש על זהות אזורית אשר משלבת מאפיינים דומיננטיים של קהילות באזור. חשיבה אזורית, שהיא תולדה של שותפות וולונטארית, צריכה לבטא את האינטרסים המשותפים של השחקנים בה וליצור תהליכי קבלת החלטות משותפים אשר יוצרים ערך לכלל השחקנים ולכן קביעת המדיניות בה נעשית 'מלמטה-למעלה'. עם זאת, החשיבה האזורית הינה אסטרטגית ויכולה לטפל באתגרים מורכבים באופן רב תחומי ורב מגזרי. האתגר העומד לפתחה של החשיבה האזורית היא הסוגיה כיצד לשמור על הייחודיות היישובית אל מול הזהות האזורית המשותפת.

תמצית הדילמות והמתחים שעלו במהלך דיוני הפורום:

זהות אזורית	זהות מקומית
מנהיגות משותפת	מנהיגות מקומית
וולונטאריות	כפייה
תכנון אסטרטגי	תכנון טקטי
מדיניות מלמעלה למטה	מדיניות מלמטה למעלה
שיטת עבודה אזורית	שיטת עבודה יישובית
רב מגזרי	חד מגזרי
רב תחומי	חד תחומי
שותפויות	יריבויות

נקודה למחשבה - רובד שלטון אזורי חדש?

מערכת השלטון בישראל בנויה משני רבדים: השלטון המקומי והשלטון המרכזי. שני רבדי השלטון נבחרים על ידי הציבור ומקיימים ביניהם יחסי גומלין. הגדרת הסמכות והאחריות של השלטון המרכזי והמקומי מעלה ומשמרת מתחים מובנים בין שני רבדי שלטון אלה כאשר השלטון המרכזי מתווה מדיניות לאומית והשלטון המקומי, במקרים רבים, מצופה להוציא מדיניות זו לפועל באמצעות אספקת שירותים לתושבי המקום. הכנסת רובד שלטוני נוסף, הרובד האזורי, בדומה למדינות שונות בעולם, תוכל ליצור שינוי ממעלה שנייה במבנה המערכת השלטונית לשנות את יחסי הכוחות, חלוקת הסמכויות והאחריות בין רבדי השלטון השונים. כעת, אין בידנו לומר כיצד תפעל מערכת שלטונית היררכית בעלת שלושה רבדים בישראל- מה בידי השלטון המרכזי, מה בידי הרשויות המקומיות ומה בידי ההתארגנות האזורית?

מחד יש להניח כי השלטון המרכזי יביע התנגדות וקושי לוותר על חלק מסמכויותיו, במיוחד בתחום קביעת מדיניות, ולהעבירן להיררכיה האזורית. מאידך, השלטון המקומי אשר נבחר לממש את רצון בוחריו ברמה המקומית יאלץ לוותר על חלק מסמכויותיו ובעיקר הכנסותיו לטובת פיתוח שירותים ונכסים אזוריים. הסוגיה התקציבית האזורית באה לידי ביטוי בצורך להבנות חלוקת רווחים בצורה הוגנת ומכלילה בין כל הרשויות החברות בשותפות. אולם, הסוגיה התקציבית אינה מתמקדת רק בנוסחה חדשה לחלוקת הכנסות אלא גם בהיעדר תקנים ותקצוב ייעודי לפעילות אזורית כאשר הרגולציה הקיימת חוסמת תהליכי פיתוח אזוריים.

יחד עם זאת, רובד אזורי שבא לידי ביטוי בהתארגנות של שותפות וולונטארית אזורית (עם מנגנון או ללא מנגנון) יכול להוות מכפיל כוח פוליטי אם הוא מתפתח מתוך הסכמה ולא מתוך כפייה. שותפות/גוף אזורי אשר חובר מתוך יצירת חשיבה אזורית אשר דוחפת למימוש אינטרסים אזוריים יכול להוות 'קול' חזק יותר מול השלטון המרכזי.

סיכום וצעדים להמשך

פורום המומחים הורכב מנבחרת של בכירים ובכירות ממשרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מגזר שלישי, עסקי, ואקדמיה, בעלי רקע וניסיון בתכני אזוריות ופיתוח אזורי. הפורום עסק בעיקר בפיתוח המושגים העומדים בליבה של התפיסה האזורית בארבעה נושאי תוכן עיקריים: אזוריות בארץ ובעולם, פיתוח כלכלי אזורי, פיתוח חברתי אזורי, ותכנון אזורי. לאור תהליכי החשיבה המובנים שהתחוללו במפגשי פורום המומחים, בצוותי הפיתוח ובוועדת ההיגוי הצליח הפורום להגדיר תיאוריית שינוי לתפיסה האזורית ולהעמיד שני תוצרים משמעותיים: מסמך 'אזוריות מיטבית לישראל' ומסמך 'המלצות ליישום אזוריות חדשה בישראל'.

במפגש הסיכום חברי הפורום הצביעו על הצורך בנקיטת צעדי ההמשך הבאים:

המשך למידה ועיצוב מדיניות לאזוריות בישראל:

1. **הקמת שולחן עגול לאזוריות/ קבוצת למידה / פורום מומחים 2** - חברי הפורום הדגישו כי השיח הינו גורם משמעותי, וכי יש להמשיך לפתח את עקרונות החשיבה והידע על אזוריות. לפיכך הוצע להמשיך את פורום המומחים הקיים ו/או לייצר פורום המשך הנפגש בתדירות קבועה ובונה ידע, כלים ופרקטיקות לאזוריות.
2. **הגדרת תחומי עניין בעלי פוטנציאל לחיבור והשקה ברמה אזורית** - לטובת פיתוח העבודה הרב-תחומית אזורית הוצע להגדיר מהם תחומי התוכן והעניין שצריכים ויכולים לעבוד יחד בממשק האזורי (למשל חיבור בין שירותי חינוך וסביבה, או רווחה וכלכלה).
3. **כתיבת נייר מדיניות** - במטרה לעצב את המדיניות האזורית.

מיתוג והטמעת תפיסת האזוריות:

1. **הטמעת התפיסה האזורית במשרדי הממשלה** - במטרה לקדם את הפעולה האזורית, היכולות והסמכויות האזוריות. יש להטמיע את התפיסה בקרב מנכ"לי משרדי הממשלה, מנהלי תכנון ובכירים נוספים.
2. **הטמעת התפיסה האזורית ברשויות המקומיות** - הוצע להכין "תכנית עבודה שיווקית", והקמת צוות שיווק להטמעת האזוריות בקרב ראשי רשויות חדשים וותיקים מיד לאחר הבחירות לרשויות באוקטובר 2018.
3. **הטמעת תפיסת האזוריות בקרב גורמי התכנון בישראל** - הטמעת החשיבה האזורית בשיח התכנוני ובמוסדות התכנון סביב פרויקטים תכנוניים.
4. **מיתוג תהליך האזוריות בשיתוף בית הנשיא** - במטרה ליצר בולטות לנושא בקרב השחקנים השונים ובעיקר בקרב משרדי הממשלה. הצגת תוצרי הפורום לנשיא ובקשה לתמיכה וסיוע ברתימה של מנכ"לי משרדי ממשלה שונים.

צעדי יישום:

1. **הקמת צוותי יישום אזוריות** - צוותים אשר יגבשו המלצות לשינוי הרגולציה וייצרו רעיונות פרקטיים וחדשניים להמשך העבודה.
2. **הקמת מרכזי מידע אזוריים** - שמטרתם איסוף נתונים ולתמיכה בתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות באזור, בשיתוף גופי ידע כגון: מפ"י, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, משרד הבריאות, המועצה הלאומית לכלכלה, פורום נציגי משרדים וכד'.
3. **חיבור משרדי הממשלה "החברתיים" לאשכולות (חינוך, רווחה, בריאות, תרבות וספורט)** - הוצע למפות את הצרכים החברתיים ולייצר מענים מיידיים בשטח על בסיס פלטפורמת האשכולות.

הסרת חסמים לאזוריות:

הקמת ועדת שרים לאזוריות - במטרה להסיר החסמים לפעולות אזוריות משותפות העומדים בפני הרשויות המקומיות. שחקנים מובילים לביצוע הצעד הם מש"מ, מרכז המועצות האזוריות, משרד הפנים, משרד המשפטים וכד'.

תודות!

עת להודות בראש ובראשונה לכל המשתתפים, נבחרת המומחים (ראו רשימה), על שלקחתם חלק פעיל וחשוב ביצירת הידע, על תרומתכם להמשגת החשיבה האזורית ועל המלצותיכם לפעולות יישומיות. אנו רואים בכם מומחים ושליחי אזוריות וקוראים לכם להמשיך להפיץ את הרעיון פנימה לארגונים שלכם והחוצה לארגונים נוספים.

תודה לכל מי שסייע בהנעת תכנית הפורום: למפעם מעלה אדומים על השותפות והסיוע בהוצאת התכנית אל הפועל, למרכז השלטון המקומי וראשי הרשויות על שתוף הפעולה הטוב והמעורבות הפעילה, למשתתפי וועדת ההיגוי אשר הניעו את המהלך (ראו רשימה), לצוותי הפיתוח המקצועיים אשר עיצבו את תכני המפגשים (ראו רשימה), למרצי המפגשים ומציגי מקרי הבוחן, לצוות מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט אשר הגו את הרעיון והובילו אותו במפגשים, בתיעוד, פיתוח הידע ועיבוד החומרים לכדי תורת האזוריות. ולמשרד הפנים שדחף ואפשר לתהליך כזה להתרחש.

תם פרק ראשון ומשמעותי בגיבוש התפיסה האזורית, אך העבודה רק החלה. ברוח 'ההון החברתי המגשר' שיצרנו אנו קוראים לכם להמשיך להתחבר ביניכם, ולחבר בין שחקנים שונים במערכות האזוריות, וביחד לקדם מדיניות אזורית לצד יוזמות בשטח.

הצוות המנהל,

משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל

משתתפים ושותפים

צוות מנהל:

מריה ג'יריס	מנהלת תחום פיתוח כלכלי ואשכולות אזוריים	משרד הפנים
קרן דורון כץ	ראש תחום שלטון מקומי ושת"פ אזורי	מכון אלכא למנהיגות
נועה בהיר וקס	מנהלת תכניות באשכול הארצי ומנהלת פורום המומחים	וממשל, ג'וינט ישראל
סול רפאל	רכזת פורום המומחים	
טלי הינדי	יועץ אקדמי וכתביה לפורום	פורום מומחים

שותפים בפיתוח והובלת התכנית:

סיון להבי	סגן מנהל מינהל שלטון מקומי	משרד הפנים
דגנית פוקס	מנהלת	מפעם מעלה אדומים
מיכל זהב	סגנית מנהלת	
איתי חוטר	סמנכ"ל כלכלה	מרכז השלטון המקומי

משתתפים (מסודרים לפי מגזר ציבורי, שלישי, עסקי ואקדמיה, וסדר א'-ב' משפחה):

אורי אילן	יו"ר הוועדה המחוזית לתכנון ובנייה מחוז הצפון	מטה הדיר משרד האוצר
ניר בריל	ראש תחום בכיר אסטרטגיה	מועצה לאומית לכלכלה
חופית וינרב	מנהלת תחום מדיניות	משרד הבינוי והשיכון
דיאמנט		
עמיאל וסל	מ"מ מנהלת תחום מדיניות	משרד הבינוי והשיכון
יובל זנה	מנהל פרויקטים	מטה ישראל דיגיטלית
סלימה	מנהלת פיתוח אזורי	המשרד לשוויון חברתי
מוסטפא		
סלימאן		

כפיר מצוינים	ראש תחום פרויקטים בכיר	משרד ראש הממשלה
גיא סמט	סמנכ"ל בכיר	המשרד להגנת הסביבה
מיכל פינק	סמנכ"ל אסטרטגיה ותכנון מדיניות	משרד הכלכלה
איריס פלורנטין	סמנכ"לית בכירה שירותים חברתיים ואישיים	משרד הרווחה
נעמה רון	מנהלת תחום תכנון מדיניות	משרד הבריאות
שירי שניצקי	מנהלת תחום שינוי גבולות וחלוקת הכנסות	משרד הפנים
אילן אור	ראש המועצה	יסוד המעלה
אבי ביתן	מנהל אגף החינוך	אופקים
עפר בן אליעזר	ראש המועצה המקומית	רמת ישי

דנה דקו מדנס	מנהלת המחלקה המוניציפאלית	מרכז השלטון המקומי
אליעזר יעקב	מנכ"ל	אשכול נגב מזרחי
אריג' סרחאן	מהנדסת המועצה המקומית	מג'ד אל כרום
מחמוד עאסי	ראש המועצה המקומית	כפר ברא
רונית עובדיה	מנכ"לית	אשכול בית הכרם
משה פאול	מנכ"ל	אזה"ת עידן הנגב
אורי פינטו	מנכ"ל	אשכול נגב מערבי
נורית צור רבינו	מנכ"לית	אשכול גליל מזרחי
איל רייז	סגן ראש המועצה האזורית	מטה אשר
יוהן אטלן	מנכ"ל	מועצת הנגב
נעמי אפל	מנהלת השותפות לקיימות אזורית	רמת הנדיב
ערן בוכלצב	מנהל מרכז הידע (מו"פ)	אג"ק - מכון הנגב
עבד עאסלה	סמנכ"ל	קבוצת ראות
רן קוטנר	יועץ אקדמי	גבעת חביבה
איל קנץ	סמנכ"ל	אינג'אז
תמר אריאלי	מרצה, חוקרת אשכולות אזוריים	מכללת תל חי
איתי בארי	ראש התכנית לתואר שני במנהל השלטון המקומי	אוניברסיטת חיפה
יעל עבאדה	דוקטורנטית	אוניברסיטת חיפה
אופיר פז פינס	ראש המכון לשלטון מקומי	אוניברסיטת ת"א
איריס אפרת	מנכ"לית	אורבניקס
עודד סטקלוב	ראש צוות שלטון מקומי	עדליא יעוץ כלכלי בע"מ

וועדת ההיגוי - מריה ג'יריס וסיון להבי, משרד הפנים | קרן דורון כץ, נועה בהיר וקס וסול רפאל, מכון אלכא ג'וינט | יוסי עדס, משרד האוצר | דגנית פוקס, מיכל זהב, מפעם מעלה אדומים | איתי חוטר, עו"ד מירה סלומון, מרכז השלטון המקומי | אילן אור, יסוד המעלה | נורית צור רבינו, אשכול גליל מזרחי | ד"ר איתי בארי, אונ' חיפה | יפית בראון, אורבניקס | טלי הינדי, ייעוץ וכתביה לפורום.

צוות א'	צוות ב'	צוות ג'	צוות ד'
אזוריות בישראל	פיתוח כלכלי אזורי	פיתוח חברתי אזורי	תכנון אזורי
מריה ג'ריס	כפיר מצוינים	איריס פלורנטין	אילן אור
ד"ר איתי בארי	ניר בריל	נעמה רון	אריג' סרחאן
רונית עובדיה	איתי חוטר	אבי ביתן	אופיר פז פינס
	איל קנץ	ד"ר רן קוטנר	אורי אילן
	איריס אפרת	יעל עבאדה	מריה ג'ריס
			רונית עובדיה

משתתפי סבב נוסף לנושא 'פיתוח כלכלי אזורי': אריג' סרחאן, ד"ר איתי בארי, אליעזר יעקב, משה פאול, איריס אפרת, כפיר מצוינים, אורי אילן, עמיאל וסל, מיכל זהב, דנה דקו מדנס.

נספח - מקרי בוחן של אזוריות בישראל

להלן דוגמאות של מופעי אזוריות בישראל, שחלקן הוצגו במהלך מפגשי פורום המומחים:

אשכולות אזוריים

אשכול רשויות מקומיות הינו איגוד ערים מיוחד המוקם כדי לעודד פיתוח אזורי וקידום שיתופי פעולה, בנושאים שונים, בין הרשויות המקומיות החברות בו. מיזם האשכולות הלאומי נוסד על ידי משרד הפנים בשותפות עם משרד האוצר ומכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט. האשכול מבוסס על התאגדות וולונטארית של רשויות מקומיות במטרה להביא לאספקה משותפת ויעילה של שירותים מוניציפאליים על ידי איגום משאבים וניצול יתרון לגודל, שיפור באיכות חייהם של התושבים ע"י העלאת רמת השירות וצמצום פערים, הנגשת שירותים חדשים ומותאמים ע"י יצירת סף כניסה מתאים לאספקת שירותים מסוימים, ופיתוח אזורי על ידי הובלה ותכלול של מהלכים אזוריים במגוון תחומים כלכליים, חברתיים וסביבתיים. בתחילת הדרך ולשם התנעה גמישה של מיזם האשכולות, הוגדרו האשכולות הראשונים כתאגיד עירוני אזורי לפי הכללים החלים על תאגידים עירוניים. במרוצת הזמן ועם התפתחות האשכולות הראשונים, עלה הצורך בביסוס מעמדם המשפטי. בדצמבר 2016, אושר תיקון חוק איגודי ערים, תשט"ו-1955, במסגרתו הוגדרו האשכולות האזוריים כ"איגוד ערים מסוג אשכול רשויות מקומיות" בהתאם לפרק א' שנוסף לחוק ועוסק באשכולות. החקיקה החדשה נועדה לשדרג את מעמדם של האשכולות ולאפשר כלים לפעילותם בתחום הסמכויות והמכרזים. לצד זה, החקיקה משמרת את עקרון הוולונטריות שהוגדר על ידי משרד הפנים לפיו הקמת האשכול והגדרת תחומי פעילותו ייעשו על פי יוזמה של הרשויות עצמן. המיזם כולל חמישה אשכולות בגליל ובנגב ומשרד הפנים צפוי להרחיבו ל 22 אשכולות בכל רחבי הארץ עד לשנת 2025. **(הוצג על ידי מריה ג'ריס, משרד הפנים).**

מועצת הנגב

בשנים האחרונות מתרחש בנגב תהליך הסמוי מעיני מרבית הישראלים. אזור הדרום זוקף את גוו ומשמיע סיפור חדש. סיפור שעוצמתו, טמונה בהיותו מבוסס על מגוון כוחותיו המקומיים של האזור והתגבשותם לכדי קול חזק וברור. תהליך זה הנו תוצאה ישירה של עשייה משמעותית ורחבת היקף שנעשתה במסגרת התארגנויות וגופים רבים הפועלים בשנים האחרונות לקידום אזור הדרום וביניהם; הרשות לפיתוח הנגב, אשכולות נגב מזרחי ומערבי, מעגלים בנגב, המשפיעים בדרום, כמו גם שיתופי פעולה בין רשויות מקומיות והתארגנויות אזרחיות-אזוריות וביניהן, פרלמנט צעירי הנגב. 66 מייסדי המועצה הנם ראשי רשויות בולטים, נציגי מוסדות עוגן אזוריים, נציגי אקדמיה, מנהלי ארגוני מגזר שלישי ונציגי ציבור פעילים. מועצת הנגב מאמינים כי בשלה השעה להקמתה של התארגנות נגבית אזרחית שביכולתה להעצים, לרשת ולחבר את כלל הקולות והכוחות הפועלים באזור לכדי כוח אפקטיבי שיוכל לייצג נאמנה את האינטרסים המשותפים של תושבי האזור. "מועצת הנגב" הינה ארגון אזרחי, המורכב מראשי רשויות, נציגי ציבור, נציגי מוסדות

עוגן ומגזר עסקי מקומיים. היא שואפת לייצג את כלל תושבי האזור, להשמיע את קולם ולבטא את צרכיהם אל מול משרדי הממשלה השונים ואל מול קובעי מדיניות. "מועצת הנגב" רואה את עיקר יעודה בהשפעה וקידום מדיניות תומכת נגב התורמת להעלאת איכות החיים ולשגשוג של כלל הקהילות בנגב בכל תחומי החיים השונים והמגוונים. המועצה לקחה על עצמה לפעול יחדיו במסגרת משותפת ולקדם אינטרסים אזרחיים המצויים בקונצנזוס. לפיכך, התארגנות חיונית זו שנוסדה על ידי תושבים, נבחר ציבור ואנשי מפתח מהאזור, ייחודית ומשלימה את סך המסגרות הפועלות באזור ואין לה מקבילה. **(הוצג על ידי יוהן אטלן, מנכ"ל מועצת הנגב)**

פארק תעסוקה משותף עידן הנגב (בני שמעון, רהט, להבים)

"עידן הנגב" הינו פארק תעסוקה משותף של הרשויות: עיריית רהט בעלת 44 אחוז ממניות החברה, מועצה אזורית בני שמעון בעלת 39 אחוז ממניות החברה ומועצה מקומית להבים בעלת 17 אחוז ממניות החברה. "עידן הנגב" משתרע על שטח של למעלה מ-4500 דונם וכולל שטחים לתעשייה נקייה, למסחר, למכללה רב תרבותית, לבית חולים ולמבני ציבור. עבודות הפיתוח על כ-800 הדונמים הראשונים נמצאות בשלבי פיתוח מתקדמים כ-40 מפעלים גדולים קטנים ובינוניים מצויים בשלבים שונים בהליכי הקצאת קרקע בפטור ממכרז ובשלבי תכנון מפורט ותשלומים. "עידן הנגב" נכלל במפת אזורי עדיפות לאומית ומסווג כאזור פיתוח א' לתעשייה, המעניק למפעלים בפארק הטבות מקסימאליות בהתאם לחוק לעידוד השקעות הון, המדינה מסבסדת את מחירי הקרקע ואת עלויות הפיתוח ובאזור נהוגים תעריפי ארנונה ודמי ניהול מהנמוכים בישראל. "עידן הנגב" נהנה ממיקום אטרקטיבי, על צומת דרכים אסטרטגית: מרחק של כשעה מירושלים ות"א, כ-40 דקות מנתב"ג ואשדוד, כ-15 דק מב"ש, בסמיכות לכביש 6, ובצמידות לתחנת הרכבת להבים-רהט. הפארק ייחנה מהיצע עובדים מגוון ונרחב. בנוסף, נהנה הפארק מקרבה לאוניברסיטת בן גוריון, המכללה האקדמית להנדסה בנגב ולמכללת ספיר. הפארק מנוהל על ידי חברה שהוקמה מיסודן של הרשויות המקומיות רהט, בני שמעון ולהבים, חברת עידן הנגב הינה חברה עירונית פרטית בע"מ. **(הוצג על ידי משה פאול, מנכ"ל עידן הנגב)**

תכנית "שותפות בין קהילות", גבעת חביבה

גבעת חביבה הינה ארגון ללא כוונת רווח שנוסד בשנת 1949 כמרכז הארצי לחינוך של הקיבוץ הארצי. הארגון מתמקד בקידום של ערכות הדדיות, שוויון אזרחי ושיתוף פעולה בין קבוצות במחלוקת, כבסיס לבניית עתיד משותף וחברה משותפת - מרכיבים חיוניים לדמוקרטיה ישראלית בת-קיימא ופורחת. למטרה זו, המרכז לחברה משותפת בגבעת חביבה מעודד קהילות מפולגות לפעול יחד להשגת יעדיהן המשותפים, תוך תהליך של אינטראקציה, תמיכה והעצמה הדדית. הדבר נעשה על-ידי הובלה של מיזמים בין-קהילתיים; הדרכות מונחות ופעילויות בונות יכולת; כינוס ימי עיון, סדנאות וכנסים לפיתוח רעיונות מעשיים תומכי שינוי; ותרגומם של רעיונות אלה לכדי ממש. גבעת חביבה, כמובילה בתחומה, זכתה בפרס אונסק"ו לחינוך לשלום עבור פעילותה רבת השנים לקידום דיאלוג יהודי-ערבי ופיוס. המרכז לחברה משותפת שואף לבנות בישראל חברה מכילה ומלוכדת, על-ידי שיתופן של קהילות מפולגות בפעולה קולקטיבית למען קידומה

של דמוקרטיה ישראלית משגשגת ובת-קיימא, המבוססת על ערכות הדדיות, שוויון אזרחי וחזון משותף לעתיד. תכנית "שותפות בין קהילות" יוצרת שיתוף פעולה מובנה בעל תועלת הדדית בין קהילות יהודיות וערביות שכנות החצויות בשל המתח הגובר והניכור ההדדי המאיימים כיום על המרקם הדמוקרטי בישראל. המנהיגות המוניציפלית והתושבים פועלים לגשר על השסע היהודי-ערבי באמצעות יצירת מנגנונים בין-קהילתיים ומסגרות המאפשרות פעולה משותפת כמענה לצרכים, מטרות ואינטרסים משותפים. הקהילות מקושרות בצמדים דו-צדדיים וכן דרך אשכולות אזוריים רב-צדדיים שיאפשרו העתקה של המודל ברחבי ישראל, לקידום פיתוח כלכלי וחברתי בדרכי שלום בקנה מידה ארצי. **(הוצג על ידי ד"ר רן קוטנר, יועץ אקדמי גבעת חביבה)**

פורום רשויות החוף

המכון לשלטון מקומי באוניברסיטת תל אביב יזם, בשיתוף מרכז השלטון המקומי ומרכז המועצות האזוריות, את הקמתו מחדש של פורום רשויות החוף בישראל הכולל את כל הרשויות המקומיות לחוף הים התיכון וכן את אילת. רשויות החוף מתמודדות עם סוגיות רבות ועם אתגרים משותפים בתחומי התכנון, הפיתוח, הקיימות, התיירות ועוד. הקמת הפורום נחוצה עוד יותר לאור המצב הקיים בו ישנם גופים מאסדרים רבים העוסקים בנושא, לרוב ללא תיאום ביניהם. הפורום יפעל באופן שוטף ויהווה גוף בו יתקיים דיון בסוגיות עקרוניות ומעשיות המעסיקות את רשויות החוף. בנוסף לכך, הפורום ישמש ללמידת עמיתים, להחלפת דעות ורעיונות וכן ייצג את רשויות החוף בפני מקבלי החלטות ורגולטורים. הפורום נתמך על ידי המכון האירו-ים תיכוני לדיאלוג בין ציוויליזציות מיסודה של קרן מתנאל. ישיבת הפתיחה של הפורום התקיימה ב-15.6.8 במרכז לשלטון מקומי. חברות הפורום (מצפון לדרום): עיריית - נהריה, עכו, חיפה, טירת הכרמל, קריית ים, חדרה, נתניה, הרצליה, תל-אביב-יפו, בת-ים, ראשון לציון, אשדוד, אשקלון, אילת; המועצה המקומית ג'סר א-זרקא; מועצות אזוריות: מטה אשר, חוף הכרמל, עמק חפר, חוף השרון, גן רוה, באר טוביה, חוף אשקלון. בכנס אשדוד לקיימות שהתקיים ב-15.11.9 נחתמה אמנת רשויות החוף.

(אופיר פז פינס, ראש המכון לשלטון מקומי אונ' תל אביב)

השותפות לקיימות אזורית

השותפות לקיימות אזורית פועלת משנת 2015 ומאגדת חמש רשויות שכנות שחברו לרמת הנדיב לטובת שיתוף פעולה אזורי: זכרון יעקב, יישובי אלונה, בנימינה-גבעת עדה, ג'סר אל-זרקא, חוף הכרמל. מטרת השותפות ליצור הווה ועתיד טובים יותר לתושבי האזור ושמירה על מרקמו הייחודי של המרחב, מתוך הבנה שאיכות החיים ורווחתם קשורים בקשר הדוק במצבה של הסביבה בה אנו חיים. השותפות מתמקדת בשלושה תחומי ליבה: (1) קיום משותף של טבע, חקלאות ואדם - מציאת דרכים לדיאלוג וקיום של כל אלה, תוך הבנה והתחשבות הדדית ומבלי שאחד יבוא על חשבון השני. (2) תחבורה מקיימת - צמצום השימוש ברכב הפרטי והרחבת השימוש באמצעי תחבורה חלופיים כתחבורה ציבורית, תשתיות לרכיבת אופנית ותחבורה שיתופית. (3) כלכלה אזורית מקיימת - עידוד נכסים מקומיים תוך פיתוח הקהילה, קידום חיבורים בין הרשויות לעסקים המקומיים ועוד. דרך צוותי עבודה שהוקמו לכל תחום בוצע תכנון אסטרטגי,

הוגדרו מטרות ויעדים, וגובשו תכניות עבודה שמיושמות באמצעות מיזמים ופעולות בשטח. אבן היסוד של השותפות היא הדיאלוג: הקשבה לתפיסות ולעמדות שונות, בניית הסכמות, גיבוש חזון ואסטרטגיה. כל אלה מהווים תשתית איתנה לשיתוף פעולה אמיתי. **(נעמי אפל, מנהלת השותפות לקיימות אזורית, רמת הנדיב)**

