

מודל יישומי לפיתוח כלכלי-אזורי

יולי 2021



.. קבוצת חשיבה ..

איימן סייף (לשעבר ראש הרשות לפיתוח כלכלי במגזר הערבי), אלי מלכה (לשעבר יו"ר מועצה אזורית גולן),
ד"ר גלית רנד (עיריית חיפה), זאב חיות (קרן ורטהיימר), ליאור שילת (מכון ירושלים לחקר ישראל),
מיכל פינק (משרד הכלכלה), מיכל רייקין (עתודות צפון) מריה ג'יריס (משרד הפנים),
סיון יחיאלי (חממה 4.0), רונית עובדיה (אשכול בית הכרם)
ביני שלו, עמית גרנק (קרן ראסל ברי),
רני דודאי, קרן דורון-כץ, רותם אריאב, ישי שורק (ג'וינט אלכא),
ניהול והפקה / שרון רואש-קורן (ג'וינט אלכא)
כתיבה / רועי פולקמן; מחקר, נתונים וחקר מקרה / נתי חסון

עמיתים וחברים יקרים,

כמו רבים אחרים החולקים איתנו את השאיפה הבסיסית בעד שגשוגה של ישראל, קרן ראסל ברי רואה בעידוד הפיתוח הכלכלי של הפריפריה בארץ עדיפות מרכזית. מעל עשור אנחנו משקיעים במנהיגים, במוסדות, ברשויות מקומיות ובגורמים אחרים כדי לחזק את הצפון. התמיכה שלנו בשיתופי פעולה טובים יותר בין מגזרים שונים חיונית לשיפור היכולת של המנהיגות המקומית לקדם פיתוח כלכלי וחברתי ולהעלות את רמת השירותים לאזור כולו. מאמצינו נעשו בתקופה שבה ניתנה תשומת לב מוגברת לצפון המדינה, כולל מספר תוכניות ציבוריות ופרטיות לפיתוח אזורי בקנה מידה גדול ושאפתני.

כתורמים, אנחנו בוחנים באופן שוטף את השפעת המימון שלנו, אך עדיין יש רגעים שבהם צריך לקחת צעד אחורה ולהפנות מבט רחב יותר על הנעשה. רצינו להבין מדוע, למרות השקעות משמעותיות של כספים, תכנון ויוזמות ממוקדות של הממשלה, האקדמיה ונדבנים, אנחנו עדיין רחוקים כל כך מלראות שינוי משמעותי בר-קיימא.

פיתוח אזורי הוא נושא מורכב. יש ריבוי שחקנים ופרויקטים באזור והניתוח לא יכול להתקיים בחלל ריק. פנינו לג'וינט-אלכא כדי שיייעו לנו לראות את התמונה הגדולה, להבין את המציאות הנוכחית ולהפיק תובנות שנוכל ליישם - גם אנחנו וגם אחרים החולקים איתנו את הרצון לדחוף קדימה את האזור רחוק יותר ומהר יותר בשנים הקרובות.

ג'וינט-אלכא הקימו צוות חשיבה של מומחים, הכולל דמויות בכירות מהממשלה, הרשויות המקומיות, האקדמיה, המגזר העסקי, קרנות פילנתרופיות ובעלי עניין אחרים המעורבים בקידום תהליכים בצפון. צוות החשיבה ביקש לקבוע מהם הגורמים הדרושים ליישום תוכנית לפיתוח כלכלי. הצוות בחן תוכניות קיימות ואת החסמים שעמדו בפני קידומן והתעמק באתגרים הדרושים טיפול. נבחנו גם שורה של נושאים כדי לברר אילו מתוכם - בעזרת מודעות נכונה - יכולים להגביר את סיכויי היישום והיעילות של התוכניות.

תובנות המחקר חשובות למגוון רחב של בעלי עניין המעורבים בפיתוח הצפון: משקיעים, חוקרים, מקבלי החלטות ברמה המקומית והלאומית, המגזר הפרטי, אנשי מקצוע מקומיים וגם, כמובן, הקהילה הפילנתרופית.

ממצאי מפתח מצביעים על הצורך בזיקוק נרטיבים ויעדים מקומיים הקושרים בין בעלי העניין לבין חזון משותף לעתיד וכן על הצורך במדדים הדוחפים לפעולה לקראת מימוש יעדים אלו. זאת אומרת, כדי לסייע להבטחת השלב הבא בהתפתחות יש צורך בגישה ממסדית יותר לעומת תפיסה של ניהול הזנקים. הכוונה לטיפול המודעות החשובה, כפי שהודגש באירועים האחרונים במאי 2021, לכך שפיתוח כלכלי בנפרד מהכללה חברתית וכלכלית אינו יכול להצליח. השילוב של הון כלכלי והון חברתי חיוני וקשור אחד בשני.

החדשות הטובות הן שיש התקדמות, איטית אומנם, אך קיימת ויש גם הישגים ברורים בבניית האמון וההשפעה הקולקטיבית. עם זאת, יש עדיין הרבה ללמוד.

מסמך זה הוא הזמנה לחבור יחד ולבחון חשיבה חדשה כדי להשיג קידום כלכלי וחברתי בר-קיימא ולהעלות את רמת החיים של תושבי האזור. אנו מברכים על השתתפותכם.



בני שלו

מנהל קרן ראסל ברי בישראל



רות זלצמן

מנכ"לית קרן ראסל ברי



אנג'ליקה ברי

נשיאת קרן ראסל ברי



קרן דורון-כץ

ראש תחום אזוריות ואיכות השירותים

ג'וינט אלכא



אורי גיל

מנכ"ל ג'וינט אלכא



ד"ר סיגל שלח

מנכ"לית ג'וינט ישראל



ד"ר יוסי בכר ז"ל 2020-1955



צילום: סיון פרג'

מדריך זה מוקדש לזכרו של ד"ר יוסי בכר, יו"ר משותף של הוועדה המייעצת של ג'וינט-אלכא והנאמן הישראלי הראשון של קרן ראסל ברי.

יוסי היה שותף אמיתי, מנטור והוגה דעות אסטרטגי, עם תשוקה עזה לשיפור החברה הישראלית וניסיון עשיר של עשייה משמעותית, שכללה הובלת רפורמות ששינו את פני הכלכלה הישראלית. באמצעות אלכא התגייס יוסי גם למשימה של פיתוח כלכלי-אזורי בישראל ותרם לכך ממומחיותו הרבה. כחבר מרכזי בפורום המומחים לאזוריות יוסי מילא תפקיד משמעותי בגיבוש ההמלצות למדיניות בהקשר לרובד אזורי חדש בישראל. בנובמבר 2020 התקבלו המלצותיו על ידי משרד הפנים. יוסי הסתלק מאיתנו בטרם עת, בדצמבר 2020, אך השאיר את חותמו על החברה הישראלית, על ג'וינט-אלכא, על קרן ראסל ברי ועל כל מי שזכה להכירו.



פתיחה

מאז שנת 2006, לאחר סיום מלחמת לבנון השנייה, מתנהל שיח ציבורי ופוליטי העוסק בצורך בחיזוק הצפון. המלחמה הייתה זרז להצפה של מגמות היחלשות של האזור ביחס לאזורים אחרים בארץ. אומנם שיח זה לוקה בהיעדרה של רזולוציה מספקת, למשל העיסוק במטרופולין חיפה ביחס למטרופולינים של באר-שבע, ירושלים ותל-אביב שונה מהעיסוק במצבה של אצבע הגליל, המתאפיינת בריחוק פריפריאלי הדומה יותר לדיון על הערבה ואילת. הדיון על שילובה של האוכלוסייה הערבית בגליל בכלכלת ההייטק הישראלי אינו זהה במאפייניו לדיון על החיבור של עיירות פיתוח בצפון לתעסוקה בעלת ערך מוסף גבוה. עם זאת, הנתונים הכלליים על הצפון הספיקו כדי לעורר שיח ציבורי ופוליטי על אודות פערים והצורך לצמצמם. פערים אלה הם: בהכנסה לנפש, בהשתתפות בכוח העבודה, במדדי העוני, בתוחלת החיים, בכוח הקנייה, בהישגים לימודיים וכמעט בכל מדד רוחבי. ניכר כי הפער בין האוכלוסייה הגרה בגליל לזו שבמרכז הארץ לא רק שאינו מצטמצם, אלא ב-15 השנים האחרונות אף מתרחב.

לצד המגמות המשתקפות בנתונים, שאותן נהוג למדוד ברמה הלאומית, במשך השנים הללו נכתבו עשרות רבות של תוכניות וקודמו מאות פרויקטים ומיזמים לחיזוק הצפון. החל מתוכניות ממשלתיות כלליות ועד מיזמים מוניציפליים ופרויקטליים. במבט ראשוני ניתן לראות לא מעט הצלחות בזירות שונות. שיעורי ההשכלה האקדמית בחברה הערבית נמצאים בצמיחה משמעותית, בין השאר במקצועות המדעיים והטכנולוגיים; אשכולות עסקיים, כדוגמת תחום הפודטק בגליל המזרחי מתפתחים וחלה צמיחה מוניציפלית ניכרת ביישובים רבים בצפון.

העבודה המוצגת להלן היא פרי יוזמה של ג'וינט-אלכא ושל קרן ראסל ברי, מתוך רצון לבחון את סוגיית היישום של תוכניות לחיזוק הצפון. השאלה שעמדה לנגד עינינו לא הייתה האם אסטרטגיה של יתרונות יחסיים היא הנכונה ביותר, או האם הבחירה בפודטק בקריית שמונה או במרכז לתעשייה 4.0 בכרמיאל היא נכונה בהכרח. כך גם המסמך שלפניכם אינו תוכנית אסטרטגית לפיתוח הגליל. מטרתה של העבודה שבוצעה הייתה לשאול מהם הרכיבים הנדרשים ליישום אפקטיבי של תוכנית אזורית לפיתוח כלכלי, לבחון סוגיות רוחביות אשר מודעות להן ופעולה בהן עשויות להגדיל את סיכויי היישום ואת האפקטיביות של תוכנית שכבר מיושמת. לצורך בחינת הנושא גובש צוות חשיבה המורכב מבעלי תפקיד מרכזיים בקידום התהליכים בצפון, חלקם עודם בתפקיד רשמי במשרדי ממשלה, בקרנות פילנטרופיות ובגופים תומכים וחלקם בכירים לשעבר אשר השפיעו באופן מעשי על הליכי הפיתוח בצפון.

יש לציין כבר בפתיחה, כי יישום של תוכנית משתנה בין מאפייני תוכן (חלוקה ורטיקלית). כלומר, יישום תוכנית לבינוי פיזי שונה מיישום תוכניות ללימודי מדעים. ניתוח של חסמים ושל רכיבים הנדרשים ליישום אפקטיבי תלוי גם בתוכן התוכנית המיושמת מבחינת הדיסציפלינה המקצועית. מסמך זה, אם כן, מבקש ליצור מדריך לפיתוח ולקידום תוכניות אזוריות באופן שיגדיל את סיכויי יישומן. המוקד הוא בעיקר בתחומי הפיתוח הכלכלי, אבל לא פחות מזה בדיון על אזוריות והקשרו ליישום תהליכי צמיחה באופן אפקטיבי בפיתוח הכלכלי בישראל.

אזוריות היא תפיסה הקונה לה אחיזה גדלה והולכת בשיח המקצועי והציבורי בישראל (פחות בשיח הפוליטי). לצד המגמה של היחלשות השלטון המרכזי, בעיקר במובנים של יכולות ביצוע, מתחדד הצורך בחיזוק היכולת המקומית להוביל וליישם תהליכים, אך בשל היעדרה של שכבת משילות בין השלטון המרכזי לרשויות המקומיות, הרי שההבנה הזו לא תורגמה ליישום. מדוע? הגליל הוא דוגמה טובה. 94 רשויות ומועצות מקומיות מייצרות ביזור גדול, שבהן היעדר כוח אדם הן ברמה המקצועית והן ברמה הפוליטית מקשה על הובלת תהליכים. לפיכך, בשנים האחרונות החלה לחלחל ההבנה, שיש לייצר תהליכים אזוריים

ולפתח מנגנונים לשיתוף פעולה אזורי. הצורך בכך אינו רק בגלל היעדר יכולת מספקת ברמה המוניציפלית בלבד, אלא גם בשל העובדה, שרוב תחומי הפיתוח חורגים מגבולות יישוב ורשות מקומית, שהרי תעסוקה, תחבורה, איכות הסביבה וגם בריאות והשכלה גבוהה לא מתרכזים בגבולות מוניציפליים של יישובים קטנים ובינוניים. כדי לקדם מדיניות מעודדת צמיחה, תכנון ויישום בסוגיות אלו ובדומות להן, חייבים לפעול ברמה האזורית.

ההבנה בדבר הצורך בקידום תהליכים אזוריים נמצאת עדיין בראשיתה בישראל, בעיקר במובנים של מנגנוני יישום, כלים ומדדים לבחינת תהליכים אזוריים. תפקידו של מסמך זה לבוא ולשרטט את עקרונות הבסיס הנדרשים בבואנו לקדם תהליכי פיתוח אזוריים. הנחת המוצא היא, כי העברת עוצמה ויכולות מהשלטון המרכזי בירושלים לרמה האזורית והמוניציפלית חייבת לקפוץ מדרגה ולהתבטא גם בסמכויות ותקציב, אך כדי שפעולה זו תניב תועלת ממשית לאזרח, יש לפתח ידע וכלים למימוש מעבר של יכולות ובהמשך גם העברת סמכויות.

המדריך שלפניכם נותן כלים לתכנון ולביצוע של תהליכים שעשויים להגדיל את סיכויי היישום והאפקטיביות של תוכניות צמיחה אזוריות. המבט והניתוח נעשו על אזור הגליל, אך התובנות רלוונטיות גם לאזורים אחרים בישראל.

ניתן לקרוא את המדריך ברצף במטרה לראות את התמונה הכללית. עם זאת, כל חלק עומד בפני עצמו, כך, למשל, מי שממוקד בסוגיות בגליל ראוי שיקרא גם את החלק הראשון, מי שמתעניין בתהליכים אזוריים בלא קשר לגליל, יכול להתחיל בחלק השני ולבחור את הרכיבים שבהם ירצה להתמקד. בסופו של דבר המטרה הייתה לייצר שפה משותפת ולחדד עקרונות אשר הטמעתם בתוכניות תגדיל את סיכויי היישום.

מודל יישומי לפיתוח כלכלי-אזורי הוא מסמך מתעדכן אשר מטרתו להתפתח בהתאם לניסיון ולתובנות העולות מהשטח. נשמח לקבל הערות, התייחסויות והצעות לדוא"ל SharonRK@jdc.org





מבנה המדריך

המדריך בנוי משלושה חלקים:

חלק שלישי

חקר מקרה -
הפקולטה לרפואה
בצפת.

מקרה בוחן קצר
לדילמות במימוש
פרויקט עוגן אזורי.

חלק שני

מודל יישומי
לפיתוח
כלכלי-אזורי.

בחלק זה יוצג מודל
ייחודי להבנה ולשיפור
תהליכי יישום אזוריים
בראייה רחבה.

חלק ראשון

שאלת שאלות על
אזוריות ופיתוח
כלכלי.

בחלק זה יוצג בקצרה
תהליך המיפוי
והשאלות שהוא העלה
בהקשר לפיתוח כלכלי
בצפון הארץ.

*לקריאה במדריך המלא

*ניתן למצוא את המדריך המלא בספרייה הדיגיטלית

[/https://www.thejoint.org.il/digital-library/model-for-regional-development](https://www.thejoint.org.il/digital-library/model-for-regional-development)

חלק ראשון

מיפוי וסוגיות רחב

בין החלטות הממשלה ב-2006 לאלו של 2018 ובין התוכנית האסטרטגית המקיפה של "צפונה" ב-2008 וזו של משרד הכלכלה, שהוצגה ב-2015 ותורגמה להחלטת ממשלה ב-2017 ועד שנת 2020, נכתבו עוד עשרות תוכניות לפיתוח אזורי לגליל. חלקן תוכניות מוניציפליות, חלקן עסקו בתחום מוגדר (תיירות או חינוך), חלקן ייעודיות לאוכלוסייה (שורה ארוכה של תוכניות והחלטות ממשלה בנושא מגזרי המיעוטים בצפון ודרכים לצמצום פערים).

חלק מהתוכניות היו כלליות ושטחיות וחלקן עבודות עומק מפורטות (למשל: שדרוג המערכת הכלכלית בצפון המדינה, משרד הכלכלה ומוסד שמואל נאמן בשיתוף חברת פארטו, שפורסמה באפריל 2015; תוכנית אסטרטגית הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי, טלי חתוקה ואחרים, ביוזמת עיריית קריית שמונה).

הבסיס לכתיבתו של מדריך זה עוצב מקריאת התוכניות וההחלטות שקודמו על פני כ-15 שנה מאז מלחמת לבנון השנייה. קריאה זו עוררה שאלות, כגון: כיצד הוצגו הפערים? אילו מטרות ויעדים הוצבו? מה עלה בגורלן של אותן תוכניות ואיך הן תורגמו למימוש בשטח?

נוסף להתבוננות על תוכניות ממשלתיות ומקומיות לפיתוח כלכלי, כחלק מגיבוש תובנות על אודות יישום תהליכים של פיתוח אזורי, חיפשנו גם פעולות ממוקדות יותר, עדיין בעלות אימפקט אזורי, אבל לא תוכניות רב-תחומיות. נהוג להגדיר פעולות אלו כעוגנים אזוריים. המוקד היה בעוגנים באזור הגליל העליון אבל לא רק.

תהליך המיפוי אינו מתיימר להיות ממצה ולהכיל כל עוגן ופרויקט, אלא לקבל תמונה מספיק רחבה, שניתן יהיה ללמוד ממנה על תופעות ותהליכים. בנוסף לכך, בחמש השנים האחרונות אנו רואים ריבוי של יוזמות ופרויקטים, דבר שבאופן כללי חידד את האבחנה על אודות התנעת תוכניות והבשלתן. ראינו תוכניות רבות בעבר ובהווה, שהיו בשלבי גיבוש והתנעה ומעט תוכניות שניכר שהבשילו לכדי הצלחות בעלות היקף השפעה משמעותי ברמה האזורית. קיימות לא מעט תוכניות מוצלחות המקדמות צמיחה ופיתוח בגליל. ניסינו להבין מדוע נראה כי התמונה השלמה לא מצטיירת כמספקת ולא מראה אזור הנמצא בתנופה חיובית קדימה.

מה שאלנו את עצמנו בהסתכלות על פרויקטים ועוגנים בגליל?

- האם מדובר בפרויקט עם השפעה אזורית? כלומר, משפיע על מספר רשויות מקומיות ועל סוגיות ליבה אזוריות. פרויקטים בעלי מנגנון ניהולי רחב יותר מאשר שליטה של רשות מקומית אחת.
- העובדות הפשוטות. מי מעורב בפרויקט? באיזה אזור הוא פועל ומה תחום השפעתו?
- האם מדובר בפרויקט שצן [bottom up] או שנולד מהממשלה [top down]?
- מה מידת הבשלות של הפרויקט? האם זה פרויקט בהתנעה, שעדיין קשה להצביע על האימפקט שלו או פרויקט בשל, שהשפעתו ודרכי פעולתו ברורים?
- מהי תאוריית השינוי העומדת ברקע של הפרויקט?
- איזה מדדי הצלחה הוגדרו?

בחנו עשרות פרויקטים ויוזמות בחלוקה לשבע קטגוריות: פיתוח תעשייה, הייטק, מדעי החיים והבריאות, תיירות, אקדמיה והון אנושי, עסקים קטנים והסעת המונים. זוהי רשימה חלקית בלבד, כי ברור שאם המוקד היה, למשל, בעיר חיפה, אפשר היה להוסיף עוד יוזמות רבות וכך גם בערים גדולות אחרות בצפון. עם זאת, המבט היה רחב דיו כדי להציף דילמות מרכזיות.





בתהליך המיפוי עלו מספר סוגיות רחב:

1. בשלות, השפעה, יוזמה

מעט פרויקטים בשלים נולדו מהשטח ואלו שבשלים הם בעלי אימפקט אזורי מצומצם. כמו כן, יוזמות ממשלתיות מעטות בלבד הגיעו להבשלה ולאיימפקט משמעותי. החלוקה ל- top down ו- bottom up איננה טריוויאלית וניכר שבקרב שחקנים שונים יש פרשנות שונה למשמעות של כל הגדרה. מבחינת חלק מהשחקנים הממשלתיים, פרויקט שניהולו והובלתו נעשים באזור, הרי שהוא נחשב כמחובר לשטח. לעומת זאת, עבור חלק מהיזמים האזוריים ההגדרה של פרויקט שנולד מהשטח היא פרויקט שיצא לפועל גם בלי סיוע ממשלתי.

2. היררכיה גיאוגרפית

פיתוח אזורי דורש מיקוד והבנה של התפקיד המתאים לכל רשות מקומית במארג האזורי. בפועל, השקעות ומשיכת פרויקטים מונעת גם מפוליטיקה (קרבת ראש הרשות לגורמים פוליטיים המקצים משאבים) ומושפעת ממידת היזמות והפגנת היכולת של המנהיגות המקומית.

3. מטרופולין צפוני

אחת התופעות המרכזיות הנצפות בעולם בהקשר לפיתוח אזורי היא משיכת אוכלוסייה, השקעות והמגזר העסקי לעבר מרכזים מטרופוליניים. עם זאת, בעשור האחרון ניכרת התחזקות של המטרופולינים של ירושלים ובאר שבע ואילו חיפה מדשדשת. בין השנים 2009-2018 נרשם גידול שנע בין 25% ל-35% בהיקפי המועסקים במטרופולינים תל אביב, באר שבע וירושלים ובמחוזות המרכזיים (סקרי תעסוקה למ"ס 2009; 2018). חיפה הראתה את הגידול הנמוך ביותר מכל האזורים הנמדדים (כ-20%). בעשור האחרון ניכר גידול קטן בלבד במספר השכירים בהייטק [6.2 אלף ב-2009 לעומת 7.3 אלף ב-2018. כאשר ניכרת מגמת ירידה מכ-8 אלף עובדים ב-2014] גם שטחי העסקים בעיר מראים על קיפאון מזה שנים.

4. צמיחה מכלילה

סוגייה נוספת שעלתה בתהליך המיפוי, שהיא בעלת משמעות ייחודית לגליל, היא הצמיחה המכלילה. בגליל חיים כ-1.6 מיליון נפש. 52.7% מתוכם שייכים למגזר הלא יהודי. היעדים האסטרטגיים שהוצגו לממשלה כוללים צמצום פערים, העלאת תמ"ג לנפש והגברת הפריוריות בעבודה. לשם כך נדרשות תשתיות תומכות, כגון תחבורה וחינוך לגיל הרך, מיצוי פוטנציאל ההון האנושי וכן מנועי צמיחה של תיירות והייטק. בפועל, כמעט שלא מצאנו השתתפות של חברות בבעלות ערבית באקסלרטורים המרכזיים, השותפות בניהול אזורי תעשייה אזוריים מוגבלת וכן מוגבל החיבור לעוגנים, כמו בית הספר לרפואה בצפת, אשכול הפודטק בגליל המזרחי והמכון לתעשייה מתקדמת.

חלק שני

מודל יישומי לפיתוח כלכלי-אזורי

יישום תהליכים הוא דבר מורכב. השאיפה לייצר מודל קל להבנה ולשיפור תהליכי יישום היא יומרנית ותלויה במיקוד ובהירות ביחס להקשרו של המודל. בבואנו לנתח תהליכי יישום יש להבין את הממדים שאותם אנו בוחנים. ממד אחד של התבוננות הוא **מקומי וייחודי** - מקומי במובן של מאפיינים המיוחדים לגליל בישראל. בחלקם התייחסנו למאפיינים אלו בחלק הראשון של מסמך זה. החלק הייחודי מתייחס לסוגיית הדיסציפלינה, במקרה שלנו מיקוד על הפיתוח הכלכלי. כפי שכבר צוין, יישום תוכניות חינוכיות או תוכניות בנייה שונה מיישום תוכניות של פיתוח כלכלי-אזורי.

הממד השני של ההתבוננות על היישום הוא **אוניברסלי וגנרי** - אוניברסלי במובן זה שעקרונותיו נכונים באזורים שונים בארץ ובעולם ולא דווקא מיוחדים לצפון ישראל. בגנרי הכוונה לעקרונות בתהליכי יישום הנכונים באופן כללי לתהליכים ציבוריים ולסוגיות כמו: מדדי הצלחה ברורים, מנגנוני מעקב ובקרה, מנגנוני תחקור ולמידה, תהליכי תיקון ומדיניות שיוויון. כל אלה הם עקרונות רחב הנכונים גם ליישום רפורמות בתחומי בריאות, חינוך, פיתוח כלכלי או בתשתיות.

מודל היישום שלפניכם מיועד לסייע במיקוד הסוגיות המשפיעות על סיכויי האפקטיביות בקידום יוזמות אזוריות לפיתוח כלכלי. לפני שנתאר את המודל נציין את הסוגיות המרכזיות שהמודל מציף:

- 1. מבנה משילותי ותקציב מספיק הם תנאים בסיסיים ברורים, אך אסור להפוך אותם לעיסוק הבלעדי בציפייה ליישום ולאמפקט.** אלו גורמים שההשפעה עליהם ארוכת טווח וקשורה לכוחות מחוץ לאזור. מיקוד בהם מייצר קיבעון מחשבתי ותחושות שליליות העלולות לפגוע בסיכויי היישום.
- 2. מנהיגות מקומית וסנטימנט (כוח או חולשה הצלחה או דשדוש).** אלה חשובים ומרכזיים בהשפעתם על הצלחה של תהליכים, אולם התמקדות בהם על חשבון רכיבים אחרים עלולה לגרום לתסכול. אלו גורמים ארוכי טווח ותשתיתיים, ואין זה מועיל להופכם למרכז של כל פרויקט ותוכנית.
- 3. מה החלק של הממשלה ומה של מנהיגות מקומית ביישום תהליכי פיתוח?** אנו למדים שהצלחה אזורית מתחילה מהשטח ולא מהממשלה. ליתר דיוק, לכל צד תפקידים משלו; פעולה לא יכולה להיות רק מכוונת ממשלה.
- 4. הגדרת מדדים נכונה הכרחית ליישום אפקטיבי.** הכוונה למדדים מובילי שינוי ומעודדים חשיבה אזורית. הדוגמה הטובה ביותר היא המדד של ההכנסה למשק בית, שתומך בצמיחה אזורית, לעומת מדד כמות העסקים והארנונה העסקית, המעודד חשיבה מקומית ולא אזורית.
- 5. מנגנונים לשיתוף פעולה אזורי.** כפי שמתואר בהתייחסות לחלוקת התפקידים בין הממשלה לאזור, כך גם נדרש שיתוף פעולה בין הגופים המעורבים. הסוד הוא בהבנה של התפקידים השונים של כל מוסד ומנגנון. יש להתייחס ליכולת לשיתוף פעולה כתלויה לא רק במנהיגות אישית, אלא בתרבות ארגונית אזורית. בבחינת הפרויקטים השונים, נוכחנו בערך המשמעותי של רשתות לא פורמליות ובצורך בשיתופי פעולה בין המגזר הממשלתי, האקדמי והעסקי.



6. הגדרת תאוריית השינוי באופן מודע מובילה להגדרה שונה של תהליכי יישום ולמדידת הצלחות באופן מותאם. לעיתים, תוכנית או פרויקט בנויים על יותר מתאוריית שינוי אחת. חשוב להגדיר ולחדד את הדרך שבה הפעולה שנבחרה משרתת מהלך של שיפור המציאות.

7. ניסוח ברור של מהי הצלחה. יש תהליכים שעשויים להימשך עשור ויותר לפני שנדע אם הצליחו (הפקולטה לרפואה בצפת) ויש תהליכים קצרים יותר, למשל של שנה, קדנציה מקומית (חמש שנים) וטווח ארוך יותר מחמש שנים, אבל חייבת להיות בהירות ביחס להתקדמות ושיפור.

8. מהתנעה של פרויקטים לתהליכי שינוי בשלים ורחבים. ישראל היא מדינת הסטארט-אפים. כך גם ביוזמות חברתיות וביוזמות לפיתוח אזורי. היכולות והידע הדרושים להולדת פרויקט אינם זהים לאלו הנדרשים לניהול פרויקט בוגר. יש לפתח יכולות להבשלת פרויקטים ולא רק להולדה שלהם.

9. תחקור, למידה ותיקון. תהליכי שינוי דורשים דיבאגינג (debugging). יוזמות לפיתוח אזורי חייבות מנגנון מתמיד של מעקב, למידה ושיפור. אין יוזמה שמאפייניה לא דורשים שינוי עם הזמן. ברוב המקרים יש כלים להתנעת תהליכים ולא לליווי ושיפור שלהם.

10. סינרגיה ומסה קריטית. ניכר כי השקעה רק באפיק אחד אינה מספקת. קידום תעסוקה איכותית בלא העלאת רמת איכות החיים והשירותים לאזרח יקשו על משיכת אוכלוסייה חזקה והשאתה באזור. בנוסף לכך ובהקשר לסעיפים הקודמים, ישנן פעולות הדורשות חציית סף של השקעה, ריבוי של פרויקטים יכול להיות נכון בשלבים מסוימים, אך הבשלה של מיזם דורשת מיקוד מאמץ ומסה קריטית של משאבים.

11. סיפור שלם "קוהרנטי". צמיחה אזורית היא מכלול. אחת ממטרות המודל היא לראות את כלל הרכיבים של צמיחה אזורית. בחינת התחרותיות בראייה עולמית ולא רק אזורית ובניית סיפור של הצלחה, הכולל גם מיתוג, הסברה ושיווק ולא רק עובדות יבשות.



מודל ליישום תהליכים אזוריים

תהליכי יישום

מנגנונים

פורמליים
לא פורמליים

יכולות

(פנימי)
צוות, תחקור,
למידה

כלים

(חיצוני)
שקיפות, שילוביות
סינרגיה

סיפור אזורי - תאוריית שינוי

מדדים

מקומיים/אזוריים
סטטיים/דינמיים

תכנון

תחומי פעילות,
יעדים, אבני דרך

תשתית

מנהיגות

תקציב

סנטימנט

חמשל





הסבר למודל

התשתית ותאוריית השינוי מניחים את הקרקע לבניית תוכנית או פרויקט שסיכויי היישום שלהם גדולים יותר. המודעות לתנאי המוצא והבהירות ביחס למטרות, ליעדים ולמדדים בכפוף לרעיון מארגן מהווים בסיס חשוב לאימפקט של תהליכי פיתוח אזוריים.

מישור התשתית

מישור התשתית במודל נחלק לשתי קבוצות של גורמים. הקבוצה הראשונה כוללת את התקציב הציבורי המופנה לאזור ואת המבנה המשילוני (בעיקר במובן של ביזור מול ריכוז סמכויות ממשלתיות). הקבוצה השנייה כוללת את המנהיגות המקומית ואת הסנטימנט הרווח באזור (תחושה של מסוגלות וצמיחה או לחילופין חולשה ודעיכה).

מישור תאוריית השינוי

אחד הפערים הבולטים ביותר שהוצפו בתהליך המיפוי בהקשר לתוכניות לפיתוח אזורי נוגע בהגדרת היעדים, המטרות והאופן שבו ניתן לממשם. את החיבור הזה אמורה לעשות תאוריית השינוי. הרעיון מאחורי המושג "תאוריית השינוי" הוא להוביל מהרובד הגבוה והמופשט של "פיתוח כלכלי-אזורי" לרובד הקונקרטי של מדדים, כמו: עליית שכר, צמצום עוני או היקף השקעות.

בעוד שברמת ההמשגה הגבוהה על אודות אזוריות ופיתוח אזורי חלה התקדמות בשנים האחרונות, הרי שיש עדיין פער בין הרובד הגבוה לבין הרובד המעשי-תכליתי. בניירות העבודה הממשלתיים ניתן למצוא עיסוק בכלים לחשיבה אזורית (תוכניות-אב, הסכמי-גג, החלטות ממשלה), אולם אין בהירות וגם אין הסכמה ביחס לתאוריית השינוי, שאמורה לסנכרן פרויקטים, אבני דרך, יעדים ומדדים.

תאוריות השינוי כוללות גישות מבוססות מחקרית, כגון - תחרותיות וקלאסטרס [פרטר], מגוון [האוזמן] הון חברתי [פאטנס] וגישות מקצועיות ופוליטיות מבוססות best practice, כגון - צמיחה מכלילה, doing business, build it and they will come, big name hunting, חיבור למרכז הארץ ולמטרופולינים, והשקעה בעוגני צמיחה אזוריים.

בבואנו לבנות תוכנית לפיתוח הגליל, או לכל אזור אחר בארץ, אנו מסתמכים על תאוריית שינוי אשר אמורה להוות כוכב צפון וגורם מצדיק לכל אותם רכיבים של התוכנית. תאוריות שינוי, בין אם הן מנוסחות במדויק או שנמצאות ברקע של ההחלטות, מבוססות על שורה של הנחות יסוד ותפיסות. חלקן מחקריות וחלקן פוליטיות ואידיאולוגיות. הטענה המרכזית של מודל היישום היא, שחינוי לנסח את תאוריית השינוי כיוון שנגזרות ממנה פעולות שונות ומדדים מובחנים. תאוריות שינוי ברורות אמורות גם להיות הדבק המחבר בין מגזרים. המגזר הציבורי, העסקי, השלישי והאקדמיה צריכים שפה משותפת, יעדים ומטרות ברורים, ורעיון מסדר המאפשר לכל מגזר להפעיל את יכולותיו באופן מתאים. תאוריית שינוי היא הבסיס לעבודה המשותפת.

תאוריות שינוי יכולות להיות משלימות אחת את האחרת, אבל גם להתנגש זו בזו ולהקטין את סיכויי ההצלחה. לדוגמה, מודל הקלאסטרס של פרופסור מייקל פורטר דורש השקעות בפיתוח מקבץ של עסקים במרחב האזורי. מנגד, קיימת תאוריית צמיחה, הרואה את מוקדי הפיתוח במטרופולינים ואת הגישה האפקטיבית בחיבור התחבורתי למרכזים הללו. קיומן של שתי התפיסות במקביל יוביל להתנגשות בהחלטות על הקצאת משאבים. תאוריית שינוי המקדמת יזמות מקומית אורגנית וכזו המתמקדת בצמיחה מכלילה משלימות זו את זו ויכולות לייצר סינרגיה בהשקעות ובפעולות ליישומן.

במסגרת התחקיר למסמך זה הגדרנו את תאוריות השינוי תחת הכותרת "מספרי סיפורים בגליל". הכוונה הייתה לומר, שתאוריית שינוי אינה רק מודל אנליטי, היא גם סיפור, נרטיב, תפיסה. לסיפורים על אזור יש חשיבות לא פחותה מאשר למתווה אנליטי מדויק המתבטא באבני דרך, מדדים ופירוט פעולות מדויק.



מדדים

החלק הנוסף במישור תאוריות השינוי במודל מתמקד במדדי האימפקט של התוכניות והפרויקטים הנוגעים לפיתוח אזורי. בצמוד לכל תאוריית שינוי נחוצים מדדים ברורים, המותאמים לגישה שנבחרה.

מדדים אלה חייבים להיות:

- **מכוני פעולה:** שיש אפשרות להשפיע עליהם באופן מורגש ובזמן סביר (רצוי בפרק זמן של שנה או קדנציה של נבחר ברשות מקומית) וכן מדדים שלשחקנים באזור יש יכולת ממשית להשפיע עליהם. הרציונל הוא במדדים המייצרים תחושת דחיפות ומראים שינוי.
- **מכוני אזוריות:** מדדים הדורשים שיתוף פעולה חוצה גזרות ומודדים התארגנות משותפת. אלו מדדים המודדים תהליכים של בניית רשתות, טיפוח אמון וקידום מאמצים משותפים.

בנוסף לצורך לבחון מדדים באופן המכוון לפעולה ולהגדיר סימנים מעידים המסייעים ליישום ולחשיבה אזורית, החידוד של מודל היישום במדריך זה הוא בהבנה שאין בנק מדדים גנרי לצמיחה אזורית.

מישור תהליכי היישום

המישור השלישי במודל זה הוא מישור תהליכי היישום הכולל שלושה רכיבים הבאים לביטוי לאחר שתוכנית ופרויקט כבר נמצאים בקנה. רכיבים אלו לא מעצבים את עקרונות התוכנית אלא מהווים האמצעים שדרכם התוכנית הופכת מתאוריה לביצוע ממשי בשטח.

שני הרכיבים הראשונים במישור זה - הכלים והיכולת - נכונים לכל ארגון הפועל ליישום תוכניות אזוריות, הן במגזר העסקי, הן בציבורי והן בפילנתרופי.

1. כלים המופעלים כלפי גורמים חיצוניים לגורם המיישם. תפקידם של הכלים במידה רבה לייצר שותפויות ולעודד ראייה משותפת של גורמים רבים ככל האפשר ומחויבות ליישום של התוכנית והפרויקט. לתיאור רכיב זה נבחרה המילה "כלים" אשר יכולים להיות מופעלים בהקשר לתוכניות שונות, ולא פעולות אשר קשורות בתוכנית ייחודית. ארגז הכלים הוא שיטת העבודה שהארגון מפעיל בבואו לקדם פרויקט בעל אימפקט אזורי.

2. יכולות פנימיות של הגורם המיישם. יכולות המתבטאות הן בכוח האדם והן בתרבות ארגונית וניהולית, המגדילים את סיכויי ההצלחה ביישום תהליכים.

3. מנגנונים לשיתוף פעולה אזורי. בשונה מהכלים שהם פעולות של מנגנונים, סעיף זה מדבר על המנגנונים עצמם. מנגנונים עשויים להיות מוסדות פורמליים (רשויות, אשכולות, מחוזות ממשלתיים וכו') ומנגנונים יכולים להיות גם פורומים לשיתוף פעולה שאינם פורמליים, כמו צוותי משימה של עתודות צפון, פורום כלכלי-חברתי של הארגונים העסקיים או מיזם "רוח הגליל" לעיצוב חזון אזורי ורתימת שחקנים מקומיים.

יש להתייחס לכל אחד מהרכיבים כמכלול אשר חלקיו משלימים זה את זה. הסוד ליישום תהליכי פיתוח ברמה האזורית עובר דרך התפתחותם של כלים, יכולות ומנגנונים המתאימים לכך.



תפקידיהם של ארגונים לשיתוף פעולה אזורי

בבואנו להסתכל על ארגונים לפעילות אזורית עלינו לחדד מהם סוגי התפקידים שעל ארגונים כאלו לבצע, ביניהם מינהלות אזוריות, חברות כלכליות, אשכולות וקרנות פיתוח והשקעה. בגופים אלה ניתן למצוא את התפקידים הבאים:

מבנה הפעולה	רציונל לגוף מתמחה	אופי המשימות	
תקציב סגור במודל של cost +, בדרך כלל מימון ציבורי מלא.	יכולת ביצוע ברמה של המגזר העסקי. דיסציפלינות מקצועיות מעולם המגזר הפרטי.	תחזוקה, ניהול בנייה ופיתוח פיזי, גבייה, הפקות אירועים.	ביצוע
פעולות ממומנות מהכנסות עצמיות, לעיתים משולמים דיווידנדים לרשויות המעורבות.	יכולות ביצוע ברמה של המגזר העסקי, P&L עצמאי. שיקולי מע"מ.	ניהול נכסים עירוניים או אזוריים (בעלי מאפיינים של הכנסות עצמיות - אזורי תעשייה, מוסדות תרבות).	ניהול
איגום משאבים ציבורי, מקומי, פילנתרופי.	התמחות ומקצועיות. גמישות תעסוקתית (יכולת לגייס מומחים לפרויקטים נקודתיים).	תכנון פיזי של פרויקטים אזוריים בעלי חשיבות אסטרטגית. קידום תוכניות אסטרטגיות לפיתוח באזור.	תכנון
בדרך כלל מבוסס cost centers פר פרויקט.	אחריותיות למשימות אזוריות אסטרטגיות. יעילות ואיכות ניהול.	פיתוח מתחמים כלכליים בעלי חשיבות אסטרטגית, פיתוח מכון תיירות.	פיתוח מסורתי
Cost centers מימון ממקורות ציבוריים בדרך כלל.	גמישות ניהולית ויעילות במענה לשוק הפרטי. אחריותיות למשימות אסטרטגיות.	פיתוח "תמות כלכליות" / אשכולות תעשייתיים. קידום תיירות (שיווק וניהול חוויית תייר). שיווק ומשיכת חברות לאזור.	פיתוח עסקי "רך"
צוותי משימה ייעודיים לכל תחום, בניית מודל הוצאות עצמאי לכל פרויקט, בניית תהליכי ניהול משתפים למגזר הציבורי, הפרטי והאזרחי.	יכולת לעבוד מול השוק הפרטי, מול הממשלה וגם מול המגזר הפרטי.	מיצוי משאבים ציבוריים (קולות קוראים, מכרזים), מינוף משאבים מול השוק הפרטי והפילנתרופיה.	איגום משאבים

מבנה הפעולה	רציונל לגוף מתמחה	אופי המשימות	
מנהל הזוכה למעמד משמעותי באזור ולגיבוי פוליטי של הגורמים המעורבים.	יכולת איגום כוחות אזורי באופן המאפשר יצירת השפעה פוליטית ומקצועית אשר לא קיימת לכל רשות מקומית קטנה.	בניית מעמד מקצועי מול גורמים ממשלתיים. יצירת מסה קריטית של גופים אזוריים המחייבים את הדרג הממשלתי להתייחס. למידת השפה המקצועית הרלוונטית לדרג הארצי.	אדבוקציה
ניהול "סטארטאפסטי", מבנה גמיש, יצירתי, תרבות ארגונית של חדשנות ולקיחת סיכונים.	מיקוד במשימה. הימצאות בתפר שבין חברתי לעסקי ולציבורי. גמישות בשימוש במשאבים.	פיתוח חיבורים מקצועיים בין גורמים באזור. Capacity building חיבור רשתות לתהליכים ולתוצרים מעשיים באזור.	ניהול קהילות ורשתות

כפי שצוין קודם לכן, המסר של המדריך ליישום תהליכי צמיחה אזוריים הוא, שיש להבין את מפת הפעולות ולדעת לנווט איתה ליעד שנבחר. הדין על מנגנונים יכול להוליד תוצאות מעשיות אחדות: לדעת לזהות איזה ארגון מתאים לאיזה תפקיד; לדעת לשפר את היכולות של ארגון ייחודי כדי שיוכל לבצע בצורה מיטבית את המשימה שלו; לדעת לייצר שילוביות וסינרגיה בין ארגונים - לכל ארגון התפקיד שאליו הוא מתאים במיוחד; לחשוב איזה ארגונים ומנגנונים חסרים כדי לשפר את הסיכויים ליישום אפקטיבי של תוכניות ופרויקטים.



תרגום עקרונות המדריך למעשה

אין זה במסגרת ההיקף של מדריך זה להפוך את העקרונות לתוכנית עבודה, שכן זאת המשימה של בעלי התפקיד בארגונים השונים החפצים בקידום צמיחה אזורית. התרומה הצנועה של מדריך זה היא ביצירת בהירות ביחס לרכיבים השונים הנדרשים ליישום מוצלח. כדי לחזק במעט את ההיבט המעשי של המדריך ואת היכולת לתרגמו למעשים של ממש, להלן בקצרה עיקרי היישומים של העקרונות שנכתבו לעיל:

- **בניית שפה משותפת:** צמיחה כלכלית אזורית דורשת בניית שפה משותפת וברורה, שפה המאפשרת בהירות על אודות תאוריות שינוי, מדדי הצלחה ושיטות פעולה שונות. תפקידו של מדריך זה להניח תשתית לשפה כזו.

- **פיתוח מנגנונים תומכים:** המנגנונים הפועלים במרחב האזורי לא נוצרו במטרה לחשוב אזורית. לא משנה אם מדובר ברשויות מקומיות או בעסקים, המיקוד הוא מקומי ואישי. יש צורך מהותי לאתר, לפתח ולייצר מנגנונים מתאימים לפיתוח אזורי. האשכולות האזוריים הם תשתית בסיסית אשר דורשת התאמות. עם זאת, זהו אינו המנגנון היחיד הנדרש כדי לפעול ברמה האזורית. מנגנונים המאפשרים שיתוף פעולה בין המגזר העסקי, הפילנטרופיה, האקדמיה והמערכת הציבורית דורשים חשיבה והקמה. בנוסף לכך, גם מנגנונים לא פורמליים לפיתוח רשתות אינם בנמצא בגליל וברוב אזורי הארץ ונדרש להקיםם.

- **אוריינות רשתית:** ישראל היא מדינה בעלת תרבות של "תכל'ס". אנחנו חושבים פרויקטלית ומחפשים את התועלות הברורות. פיתוח רשתות עשוי להיתפס כבזבז זמן - כנסים, פגישות והרבה כסף לעוגיות ולקפה. תפקידו של מדריך זה לחדד את הצורך למצוא איזון בין עוגיות לפרויקטים. מצד אחד, יש להשקיע במערכת השקיה יעילה ומשוכללת, ומצד אחר, יש להתמקד בגידולים עצמם. רשתות הן כלי העבודה המרכזי לצמיחה בעידן כלכלת הידע. אנחנו לא מספיק טובים בזה, ולכן תפקידו של מדריך זה לחדד את הצורך, ההבנה והדרך כיצד ניתן לפתח רשתות אזוריות.

- **שורה תחתונה כפולה [double bottom line]:** בדומה לסעיף הקודם, רבים מהעקרונות המתוארים במדריך זה מדברים על תשתית נדרשת, על יכולות, כלים ומנגנונים. אנחנו מחפשים לייצר אימפקט ולראות תוצאות. בעבודה מול מקבלי החלטות ומול המגזר העסקי חיוני להראות תועלות ברורות ומדידות. עם זאת, על המיישמים גם להכיר את התהליכים התשתיתיים הנדרשים כדי לספק את התוצאות הדרושות.

- **תפקיד הממשלה כגורם מאפשר ולא כגורם מבצע:** אחת התובנות המרכזיות מניתוח תפקיד הממשלה בצמיחה אזורית היא, כי בישראל יש ריכוזיות יתר. לא אחת הממשלה חושבת שהיא יודעת יותר טוב, בעוד שהשטח עסוק כל העת ב"להסביר" לממשלה מה צריך לעשות. כפי שנטען קודם לכן על אודות משאבים ומנהיגות, כך לגבי הממשלה. זהו רכיב חשוב, אך אסור להפוך אותו כתנאי בלעדי ליישום.

- **עושים שינוי עם מי שמגיע:** ההמלצה החד-משמעית היא לייצר פורומים מגוונים לשיתוף פעולה אזורי, הן פורומים רוחביים והן ממוקדי נושא ייחודי. לעיתים, זהו פורום מקצועי, המשתף ארגונים דומים (פורום מוסדות אקדמיים, פורום אשכולות או פורום קרנות) ולעיתים זהו פורום מגזרי, כמו הפורום של גופים עסקיים בגליל. נכון לכתיבת מסמך זה, יש חוסר במפגשים שכאלו. איך מייצרים פורומים מוצלחים? לעיתים צריך דמות מרכזית היודעת לכנס את מי שצריך, תמיד צריך לתת זווית מעשית למפגשים ולצד זאת לספק תנאים טובים והרכב מספק, שיגרום לאנשים להגיע. בשורה התחתונה, עושים שינוי עם מי שמגיע.

- ולבסוף, המלצה קצת פחות עקרונית ויותר ייחודית לנעשה בגליל. בהיעדר גורם רשמי היודע לתכלל מאמצים בגליל נחוצה הקמתה של **קרן לפיתוח הגליל - Fund of Funds**. גוף שיאגד בתוכו פילנטרופיה, אשכולות אזוריים, גופי ידע מקצועיים, אקדמיה, מגזר עסקי וממשלה. תפקידו של גוף כזה יהיה לאגם משאבים ולהגדילם ולייצר מיקוד מאמץ וסינרגיה בפעולות לפיתוח כלכלי של הגליל.



קידום החזון

בתקופה שבה הפוליטיקה הארצית מציגה שיתוק ופלגנות, ההזדמנויות לתיקון צומחות בזירה המקומית והאזורית. בעוד שפוליטיקה לאומית מדגישה מחלוקות ומתעסקת בסמלים, הפוליטיקה המקומית מכוונת לעשייה. בתקופה שבה יש פחות ופחות קשר בין שינוי במציאות לבין עמדות כלפי מפלגות ופוליטיקאים, מנהיגות אזורית חייבת לקדם חדשנות, לפעול בפרגמטיות ולעודד שיתופי פעולה ופשרות כדי לקדם עשייה ותוצרים.

כעת הזמן לקדם את השיח על אזוריות למישורים מדויקים וייחודיים יותר ולפעול לחלחול רעיון האזוריות למגזרים השונים ולהיקף משמעותי של בעלי תפקידים. אסור ששיח האזוריות יהפוך למילת קוד ליודעי חן בדומה לחדשנות או לתחרותיות. הדבר עובר דרך ניסוח ברור של המשמעויות של פיתוח אזורי והגדרה מדידה לתועלות.

מעבר לכך, העקרונות המופיעים במדריך זה מיועדים להגדיל את האימפקט ואת סיכויי היישום של תהליכי צמיחה אזוריים. עלינו להיות ממוקדים בתהליכים המובילים לתוצאות ולהצלחות. חשיבה אזורית אינה "סגנון" ו"אווירה", היא שינוי מהותי בצורות התנהלות בין שחקנים במרחב במטרה לעודד צמיחה, איכות חיים וצמצום פערים. כדי להגיע לתוצאות המיוחלות יש לשפר את הידע, ההבנה והיכולות של כלל הגורמים הפועלים באזור. מדריך זה מהווה אמצעי נוסף בדרך לקידום החזון בדבר צמיחה כלכלית וחברתית של הגליל ושל אזורים אחרים מחוץ למרכז הארץ בישראל.



עיצוב וגרפיקה: "אחותי הקטנה ואני".
עריכה והגהה: אלישבע מאי.

מילנ"א
צפון

מילנ"א צפון 2021 מודל יישומי לפיתוח כלכלי-אזורי

