

מרץ 2024

מרכזי ערים תוססים בערי הנגב והגליל



מרכזי ערים תוססים בערי הנגב והגליל

תנועת אור ע"ר

המעבדה לעתיד ישראל

ינואר 2024 באר שבע

תנועת אור. (2024) מרכזי ערים תוססים בנגב ובגליל. המעבדה לעתיד
ישראל

מרכזי ערים הינם מרכיב מרכזי בחשיבותו בשגשוגם של ערים ואזורים וברווחת חייהם של תושביהם. מסמך זה פורש עקרונות מנחים להקמתם והחייאתם של מרכזי ערים ומפרט את כלי העבודה המרכזיים לכך, במנגנונים, פרויקטים ובתכנון.

המתווה הנפרש כאן נבנה מארבעה רבדים המוצעים ליישום בידי עיריות, בסיוע ובתמיכה של מוסדות התכנון, משרדי ממשלה ואשכולות הרשויות:

א. **ברובד התכנוני-אזורי** – תכנון רשתות תחבורה מקשרות ולהקפיד על מדרג נכון של מרכזי עסקים ומסחר, על מנת להבטיח שמרכזי הערים יהוו מוקדי המשיכה העיקריים.

ב. **ברובד התכנוני-עירוני** – תכנון מרכזי הערים במודל של עירוב שימושים – מגורים נוחים ומגוונים, עסקים ומשרדים. תכניות להתחדשות עירונית במרכזי הערים הן הכלי העיקרי שבאמצעותו ניתן לשדרג את האיכות העירונית במרכזי הערים, קרי התחדשות עירונית, במובנה הרחב, אינה רק עבור שכונות מגורים ישנות ורעועות אלא גם עבור מרקמים עירוניים זנוחים בלב הערים ובכללם גם שטחים ריקים (Infill) ומבנים נטושים.

ג. **ברובד הפיזי-אנושי** – יישום אמצעים "רכים" על מנת להפוך את סביבת מרכז העיר לייחודית ומושכת – באמצעות אמנות רחוב, שימור והנגשת אתרים היסטוריים, המחזקים את הזהות המקומית, הפעלת אירועי תרבות והקמת מוסדות ומיזמים מושכי קהל. זאת, בנוסף לתמריצים, שימשכו תושבים מקבוצות איכות לגור בו אשר יחזקו את מרכזי הערים ביוזמות משנות מציאות.

ד. **ברובד הניהולי** – הקמת מנהלות אשר יחברו ויתכללו את היוזמות של השחקנים השונים הפועלים במרכז העיר, ייזמו ויובילו את תהליכי ההתחדשות והפיתוח ויוודאו איכות גבוהה של המרחב הציבורי, בשירותים שונים – בתחזוקה, בביטחון ובבטיחות, בפיתוח החזיתות ובגינון, בייזום אירועים מושכי קהל, בבנייה ובשמירת הקשר עם כל בעלי העניין ביצירת הסכמות ביניהם, ועוד.

מטרת המסמך להציע מדריך עבודה המלווה את עשיית התכנון והפיתוח של מרכזי ערים כחלק מהמהלך הרחב לפיתוח והובלת שגשוג בערי הנגב והגליל.

4.....	הקדמה
5.....	מבוא
7.....	מרכזי ערים תוססים: מאפיינים
10.....	תכנון אזורי ומרכז העיר
10.....	הגדרת מדרג אזורי של ערים ומרכזי ערים
13.....	תשתיות תחבורה ציבורית ראשיות
13.....	מגבלות פיתוח על מרכזי מסחר לא עירוניים
14.....	תכנון עירוני ומרכז העיר
14.....	עקרונות לתכנון עירוני של מרכז עיר
16.....	פלייס-מייקינג ושדרוג המרחב הציבורי
19.....	ניהול המרחב הציבורי
19.....	מודלים לניהול הפיתוח העירוני
21.....	היתרונות בהקמת מנהלת למרכז עירוני
23.....	תהליכי הקמת המנהלת ואיסוף המידע בתוך מארג השחקנים
26.....	סיכום והמלצות יישומיות
27.....	יוזמות יישומיות – מתווה לחבילת פיתוח עבור מרכז עיר תוסס
30.....	ביבליוגרפיה

תנועת אור לנגב ולגליל, פועלת בעשרים השנים האחרונות ליצירת מהלך לאומי מכונן, שיחבר את החברות השונות בישראל ויהפוך את ישראל למדינה שהכי טוב לחיות בה. לפיכך, בחר הארגון במשימת פיתוח הנגב והגליל - משימה הנוגעת ברוב שטח המדינה, בהסכמה ציבורית רחבה, במגוון הקהלים, המקומות והאתגרים. התנועה מקדמת בשנים האחרונות, את "חזון ישראל 2048 - עתיד משותף", שבבסיסו עומד מהלך של פיתוח הנגב והגליל והפיכתם למרכזים חדשים, כמפת הדרכים לעתיד משותף בישראל, עם מאות שותפים מכל רבדי החברה הישראלית ומגזריה.

לקחנו על עצמנו להוביל את המשימה שתחבר את ישראל, הכי קרוב לרוח, לערכים, לאחדות ולעשייה, בזמן הקמת המדינה. כמו אז גם היום, היוזמה באה מהדור הצעיר ומהשטח, והיא צריכה אזורים חדשים, בהם אפשר לכוון חזון פורץ דרך ומעשים גדולים: לגדל את דור המנהיגות הבא וכן, ליצור רעות, אִמון ואחדות, באמצעות יוזמות-ענק משנות מציאות, שנותנות מענה להווה, ובונות תשתיות לעתיד. הנגב והגליל, המהווים כ-75% משטח מדינת ישראל, הם המסד שיכול לייצר משיכה ולְזַמֵּן מהלכים בסדרי גודל כאלה.

ממרכזי חיים חדשים ועד מרכזי ערים תוססים

דמיינו שבשנת המאה למדינת ישראל, לא נכיר עוד את המושג פריפריה, מאחר ולצד מרכז החיים המשגשג בגוש דן וסביבותיו יצמחו וישגשגו עוד שני מרכזי חיים חזקים נוספים בנגב ובגליל. בתמונת העתיד צומחים שני מטרופולינים עוצמתיים – סביב ערי המטרופולין חיפה ובאר שבע – כל אחד מאכלס מיליוני תושבים; בכל אחד מהם גלעין עירוני-מטרופוליני המרכז אליו את מטות החברות החזקות ביותר במשק הלאומי והעולמי, מוסדות ממשל והשכלה מובילים ושירותים באיכות גבוהה; רשת מסועפת של תשתיות מאפשרות הסעת המונים מהירה ויעילה מתנקזת אליו ומחברת אליו ערים אזוריות הפרושות במרחב המטרופוליני, כל אחת משרתת חבל ארץ ייחודי לה; בכל עיר אזורית, מסה קריטית של מאות אלפי תושבים המייצרת ביקוש צרכני ובכך מאפשרת את שגשוגם של העסקים המקומיים, מבטיחה גם איכות וכמות של שירותים בכל תחומי החיים ובכך גם תעסוקה מגוונת.

בכל עיר, בגלעינה, מרכז עיר תוסס הבנוי ביעילות ומְגוֹן בשימושים שונים, בעל אופי מקומי ייחודי. מרכז כל עיר הוא המוקד הגיאוגרפי החשוב ביותר במרחב. הוא משרת את תושבי העיר ואת כלל תושבי היישובים במרחב הכפרי שסביבה. פיתוחם של מרכזי הערים הוא תנאי הכרחי לחיזוק הערים. בעזרת ערים חזקות ומושכות נוכל להצמיח את המרכזים החדשים בישראל ולפגוש את אתגר הצמיחה המכלילה של החברה הישראלית כולה לעת הכפלת האוכלוסייה.

זהו החזון המנחה אותנו בפתח מסמך זה, בו נפרוש תפישה מקצועית כוללת המסבירה את המושגים החשובים בתחום ומנחה כיצד יש לפעול במסגרות שונות בכדי להוביל לפיתוחם ולשגשוגם של מרכזי ערים תוססים.

חשיבותן של הערים, בעולם בכלל ובישראל בפרט היא שהן מרכזות כוחות יצרניים, מסחריים ותרבותיים. החיבור בין אנשים רבים במרחב מוגדר, מגוון וצפוף יוצר הפריה הדדית, מפגשים בין ביקוש והיצע, וכתוצאה מכך, נוצר מרחב של הזדמנויות רבות ומגוונות. משום כך, היוו הערים מאז הקמתן ועד היום מנועים לצמיחה דמוגרפית ותרבותית וקרקע פורייה לצמיחה כלכלית. מסיבות אלו בדיוק מרכזי הערים חשובים במיוחד, מאחר ובהם הצפיפות, החיבורים והנגישות מגיעים לעצומות הגבוהה ביותר. מרכזה של עיר הינו "הלב הפועם" שלה, מרחב שגודלו אינו עולה על כמה מאות דונמים אך הוא מרכז ומשלב בתוכו פעילות מגוונת ועוצמתית של מגורים, תעסוקה, מסחר, תרבות, תיירות ועוד. **מרכז עיר חזק ותוסס הוא נדבך הכרחי לצמיחתה ולהצלחתה של כל עיר** ושל המרחב הסובב אותה ונשען על שירותיה.¹

עם זאת, חרף חשיבותם לערים, מרכזי הערים (בארץ, וגם בערים רבות בעולם) חוו דעיכה בעשורים האחרונים. בין הסיבות לכך, היו תפוצת הרכב הפרטי וסלילת כבישים עוקפים לערים בד בבד עם מחסור בתחבורה ציבורית יעילה ונגישה, פתיחת מרכזי מסחר ("Power Centers") בשולי הערים² ופיתוח פרברי מואץ. תהליכים אלו, שלעיתים קרובות נתמכו בידי הממשלה בתכנון ובתמריצים כלכליים, הובילו למעבר תושבים ועסקים אל מחוץ למרכזי הערים הוותיקים. כך נוצר מעגל המזין עצמו, בו דעיכת העסקים במרכז, הובילה לדעיכת ההשקעות בסביבה הבנויה ובמרחב הציבורי ואלה, בתורן, הובילו למיצוב נמוך ולאובדן עוד ועוד מן המשתמשים בשירותי המרכז. הסביבה המתרוקנת והמוזנחת הבריחה החוצה את התושבים החזקים והובילה להפיכתו של המרחב הציבורי במרכזי הערים למוזנח ולנעדר תחושת בטחון.³

בעשורים האחרונים, ניכרים תהליכים הפוכים של תחיית מרכזי ערים, בעיקר בערי מרכז הארץ. צעירים ובעיקר בני "המעמד היצירתי"⁴ רואים במרכזי ערים סביבה מועדפת למגורים, שבה יש פוטנציאל ותנאים טובים ליוזמה ולעשייה כלכלית וחברתית, לרוב בזכות המורשת האדריכלית והתרבותית, הצפיפות, הנגישות הטובה לשירותים, למסחר, למקומות בילוי ופנאי ולתחבורה ציבורית. במקביל, יזמים מנצלים את ההזדמנות לרכוש חלקות ומבנים זולים ולנצל את הפוטנציאל הנדל"ני הרב במרכז, בזכות היכולת לבנות בו בצפיפות גבוהה ובעירוב שימושים. ההתחדשות העירונית הופכת למנוף העיקרי להחייאתם של מרכזי ערים ולהפיכת כיוון הפיתוח של העיר שוב פנימה.⁵

¹ Nooraddin, H. (2016). City Centers as Urban Growth Cores. Journal of Economics and Sustainable Development, 7(16), 17-26.

Rypkema, D. D. (2003). The importance of downtown in the 21st century. Journal of the American Planning Association, 69(1), 9-15.

² בנוסף להקמת קניונים סגורים בתוך הערים, הממשיכים את מגמת התלות ברכב הפרטי
³ רזין, ע. (2007). פרבור המסחר והשלטון המקומי – פרספקטיבה בינלאומית השוואתית. בתוך: רזין, ע. (עורך). החייאת מרכזי ערים ופיתוח מוקדי מסחר ברשויות המקומיות. מחקרי פלורסהיימר ואוניברסיטת תל-אביב.

⁴ המאמר "Cities And The Creative Class" מפרט על המעמד היצירתי - Creative Class, המתאפיין באנשים העוסקים בעבודות יצירתיות כגון מדענים, מהנדסים, פרופסורים, אמנים וכדומה, כמו גם מעצבי תודעה כגון סופרים ואנשי תרבות שונים. Richard Florida (2005).

⁵ Smith, N. (1996). The new urban frontier: Gentrification and the revanchist city. Psychology press.

Hyra, D. S. (2012). Conceptualizing the new urban renewal: Comparing the past to the present. Urban Affairs Review, 48(4), 498-527.

מרכז העיר, הוא מושג שמקבל ביטוי שונה במרחבים עירוניים בסדרי גודל שונים. בערים גדולות יכולים להיות מספר מרכזים. במסמך זה נתמקד בערים בינוניות וקטנות,⁶ בהן בדרך כלל ישנו מרכז אחד ותיק וסביבו שכונות מגורים. ערי הנגב והגליל הן ערים בסדרי הגודל הללו, ברובן קיים מרכז ותיק שאינו עובר את תהליך ההחייאה הטבעי המתרחש במרכזי ערים במרכז הארץ.

בבואנו לפעול להחייאתו של מרכז עירוני ותיק בערי הנגב והגליל, עולות מתוך הנאמר לעיל, ארבע פעולות הכרחיות:

- א. **תכנון בראייה כוללת** - ברמה עירונית ואזורית
 - ב. **פיתוח רב-מימדי** - באמצעים "קשיחים" (בינוי) ו"רכים" (פעולות במרחב הציבורי)⁷
 - ג. **נגישות** - חיזוק הנגישות באמצעים מגוונים ולכלל הקהלים
 - ד. **ניהול** - מנגנון אחראי ובעל סמכות ומשאבים לפיתוח ותחזוקה בשגרה
- מטרתו של מסמך זה לבסס את החשיבות הרבה שיש לייחס במדיניות ציבורית מקומית, אזורית ולאומית. לאחר מכן, להציע מתווה רב-תחומי המפרט כיצד יש לפעול (בהתאם לסעיפים הנ"ל) כדי להצליח בכך.⁸

⁶ עיר קטנה – עד 50,000 תושבים, עיר בינונית – עד 200,000 תושבים, ערים מדגם 2-3 לפי תמ"א 35/4. חוק התכנון והבניה התשכ"ה – 1965. תמ"א 35/4. 2022

⁷ אמצעים רכים הינם פעולות של פיתוח קהילתי-ארגוני או פעולות פיזיות קטנות שלא דורשות משאבים גדולים או היתרים
Robertson, K. A. (1997). Downtown retail revitalization: A review of American development strategies. Planning Perspectives, 12(4), 383-401. ראו:⁸

© מסמך זה גובש בידי מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור

מרכזי ערים תוססים: מאפיינים

מרכזי ערים היו מאז ומתמיד מוקד של עוצמה ומקור לשגשוג ולרוב תוכננו בהתאם.⁹ בישראל מספר ערים תוכננו כך שיתפתח בהן מרכז עיר חזק, אך לאורך הזמן מספר רב מהן התקשו לטפח מרכז זה, הן בשל כשלים בתכנון (של העיר ושל סביבתה) והן בשל כשלים מוסדיים. לערים בנגב ובגליל¹⁰ ישנם מאפיינים תכנוניים דומים: רחוב מרכזי המיועד לשימושים ציבוריים כגון מסחר, תעסוקה, ומבני ציבור. לרוב, ברחוב זה ממוקם בניין העירייה וכן שירותים נוספים, כגון משרדי ממשלה, בנקים, דואר, חנויות גדולות, היכל תרבות וכו'. דפוס זה מתקיים למשל, ברחוב ירושלים בערד, שדרות הרצל באופקים, שדרות הגעתון בנהריה, שדרות תל חי בקריית שמונה, שדרות ארלוזורוב בעפולה, רחוב ירושלים הבירה בבית שאן ועוד.

בפועל, במרבית הערים האלו, מרכזי העיר הוותיקים אינם תוססים, כלומר, העסקים בהם במיצוב ובתפקוד נמוך, חנויות רבות סגורות, החזיתות והמרחב הציבורי מוזנחים וככלל, הם אינם מושכים קהל, אינם נתפשים בקרב הציבור כמוקדי משיכה וכפועל יוצא, אינם מושכים אנשי עסקים להשקיע.

המושג "מרכז עירוני" אינו בעל משמעות אחידה ומדויקת, מאחר ובערים שונות, המרכז מופיע בתצורות ובתפקודים מעט שונים, ועם זאת, למרכז עירוני מוצלח יש מספר מאפיינים מובהקים:¹¹

- 1. מרכזיות ונגישות:** מיקומו של מרכז העיר הוא, כעולה משמו, במרכז הגיאוגרפי של העיר, או סמוך אליו ככל הניתן, בדגש על קירבה ונגישות מרבית לכלל הרבעים והשכונות בעיר, ובעדיפות, גם למרחב הפרברי והכפרי הסובב אותה. ככל שתשתיות התחבורה - במיוחד התחבורה הציבורית והדרכים להולכי רגל ורוכבי אופניים - הן יעילות ומאפשרות הגעה קלה ומהירה אל המרכז, כך ישתפר תפקודו.
- 2. גודל, עצימות וצפיפות:** גודל המרכז, הן מבחינת היקף שטחי המסחר והתעסוקה שבו, והן מבחינת מספר האנשים המתגוררים בו וסביבו, הם מרכיבים חשובים במיוחד בכוח המשיכה שלו. מרכז גדול מכיל מגוון רב יותר של אפשרויות לסוחרים ולקונים, לעסקים ולשירותים המקומיים.¹² חוזקו של מרכז העיר, נובע מן המשתמשים הרבים בו. חלקם מגיעים ממרחק רב וחלקם תושבי המרכז עצמו, או השכונות הסמוכות לו, לכן סביב המרכז צפיפות מגורים גבוהה בתכסית גבוהה,¹³ ורשת הרחובות צפופה ומרובת צמתים, כדי להקל על התנועה ולקצר טווחי הליכה מנקודה לנקודה.
- 3. עירוב שימושים:** ייחודו וחוזקו של מרכז עירוני, מצויים בחיבור הנוצר בו בין היקף גדול (בשטח ובמגוון) של עסקים, שירותים ומגורים. הסמיכות בין השימושים השונים מאפשרת למשתמשים השונים לקבל מענה למירב צרכיהם בעת שהם יוצאים למרחב הציבורי – אלו שתכננו להשיגם ואלו

⁹ ניתן לקחת כדוגמה את בערי האימפריה הרומית, למבנה הגיאומטרי של מרכזי הערים תוכנן בקפידה: רחוב הקארדו היה הציר הראשי שחצה ערים ומחנות צבא מצפון לדרום. הרחוב המשני, הניצב לו, נקרא דקומנוס – שכיוונו לרוב היה מזרח-מערב. שני רחובות אלה חילקו כל עיר (או מחנה צבאי) לארבעה רבעים. בצומת הדרכים בין הקארדו והדקומנוס, השתרעה כיכר גדולה – הקרדינה, שבה היה הפורום הרומי. צומת זו שימשה בדרך כלל כמרכז המסחרי הראשי של העיר, עם חנויות רבות, "קארדו מקסימוס" – הקארדו הגדול.

¹⁰ ובכלל בישראל, בשונה מערים אחרות בעולם

¹¹ בן שחר, ת. (2007). מגמות במפת המסחר – גודל הביקושים ומאפייניהם, הדרכים להחייאת מרכזי ערים והצורך גם בפיתוח מסחרי פרברי. בתוך: רזין, ע. (עורך). החייאת מרכזי ערים ופיתוח מוקדי מסחר ברשויות המקומיות. מחקרי פלורסהיימר ואוניברסיטת תל-אביב.

Leinberger, C. B. (2005). Turning around downtown: Twelve steps to revitalization. Washington, DC: Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy.

¹² ההנחה המקובלת היא שעסק קמעונאי קטן זקוק לכ- 400 אנשים בשעה שיעברו לידו, כדי להתקיים. הדרך היחידה לייצר נפח כזה היא צפיפות עירונית איכותית ונגישות גבוהה.

¹³ תיקון 4 לתמ"א 35 מתייחס לצפיפויות ולשימושים בגלעיני הערים וערי המטרופולין.

© מסמך זה גובש בידי מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור

שנתקלו בהם במקריות, למשל, כשחלפו בדרכם למשרד מול חלון ראוה מושך או כשעצרו לאכול בבית קפה בדרכם חזרה ממנו. ברוב הבניינים, כולל בנייני המגורים, תהיה חזית מסחרית הפונה כלפי הרחוב וכמו כן, ישולבו בהם משרדים, קליניקות, מוסדות שונים, בתי מלון וכן הלאה.

4. **תחושת מקום:** מרכזי ערים מוצלחים נוטים לצמוח באופן אורגני במשך עשרות ואף מאות שנים. המרכז, על המבנים והמוסדות שבו, נטען לאורך הדורות במטען רגשי-תרבותי בקרב תושבי העיר ומבקריה. הסגנון האדריכלי משמר על-פי-רוב מורשת המחזקת מטען זה ובכך, מעצימה את החוויה הקשורה למגורים, ולשימושים האחרים במרכז. מרכז העיר הוא מרחב להתרחשות חברתית ותרבותית בלתי פוסקת, במוסדות ייחודיים לכך וגם במרחב הציבורי הפתוח, בין אם מדובר בהופעות רחוב, אירועים פוליטיים-חברתיים, ושווקי רחוב ססגוניים. במרכזיהן של הרבה ערים בעולם נמצאים מונומנטים בולטים, אנדרטאות, פסלי רחוב ענקיים, כיכרות רחבי ידיים, כנסיות אייקוניות, ארמונות ומצודות היסטוריות וגם מבני ממשל מרכזיים.

5. **מוסדות עוגן ומרכזי עסקים:** חלק ניכר מן המשתמשים במרכז מגיעים אליו לצורך עבודה או לשם שימוש במוסדות עוגן גדולים ומושכי קהל, כלומר, אוניברסיטאות, בתי חולים, משרדי ממשלה, מוזיאונים וכיו"ב. הקהל המגיע למוסדות אלו או למוקדי התעסוקה (בעיקר, מגדלי משרדים) מחייה את הרחובות במהלך תנועתו והוא לקוח עיקרי עבור עסקי הרחוב.

6. **תמהיל:** האוכלוסייה השואפת לגור במרכז העיר מגוונת - סטודנטים שלומדים במוסדות האקדמיים, צעירים שעובדים במרכזי העסקים, קבוצות אמנים שפועלים במרכז העיר, מבוגרים הזקוקים לנגישות אל מוסדות הציבור, וכן משפחות הנהנות מקרבה למוקדי תרבות ובידור. לכן יחידות הדירור במרכז העיר בנויות בתמהיל המתאים למגוון אוכלוסיות, החל מדירות יחיד קטנות (עד 55 מ"ר), דירות 2-3 חדרים עבור מבוגרים בלי ילדים ודירות 4-5 חדרים עבור משפחות.¹⁴

7. **אירוח:** מרכז העיר מושך אליו גם מבקרים - תיירים ואנשי עסקים מחוץ לעיר, ולכן עליו להציע אפשרויות אירוח שונות - בתי מלון קטנים, יחידות אירוח, מסעדות ואתרים מעניינים ומושכים. התיירים נהנים מהמסחר, התרבות והאמנות שבמרכז העיר ומשקיעים את כספם בעסקים המקומיים וכך מרכז העיר ממשיך לתפקד.¹⁵

8. **הליכתיות, צל ונראות:**¹⁶ מרכז עיר מוצלח הוא מרחב נעים להליכה, מוצל ויפה, המושך אנשים לשהות במרחב הציבורי שהו. מרחב כזה מכיל חזיתות רחוב ירוקות המייצרות צל טבעי ומסייעות בוויסות אקלים,¹⁷ הרחובות נקיים ואסתטיים והמדרכות רחבות ונוחות לתנועה גם לבעלי מוגבלות.

¹⁴ Christine Lambert & Martin Boddy (2010) City Center Housing in the UK: Prospects and Policy Challenges in a Changing Housing Market, disP - The Planning Review, 46:180, 47-59

¹⁵ קיפניס, ב. & דויד, פ. (1983). תחרות בין שימושים עסקיים ומגורים בשולי המע"ר: רקע תאורטי להבנת התהליכים המתרחשים במרכז העיר המערבית. אופקים בגאוגרפיה. 13-25,

¹⁶ בעניין זה ניתן לציין את החלטת הממשלה מס' 1022 מיום 23.1.2022 שנושאה: הצללה וקירור של המרחב העירוני באמצעות עצי רחוב במסגרת היערכות לשינויי האקלים.

¹⁷ בר נר, הילה. (2022) כמו ללכת בתוך חלום של סוקולנטים. שפת רחוב.

דוגמא: מרכז העיר כפר סבא¹⁸

- רחוב ויצמן חוצה את העיר לרוחבה, בלב אזור הבנוי בצפיפות ומאכלס תושבים רבים, ולאורכו שימושים מעורבים: מבני מגורים עם חזית מסחרית, מבני ציבור ומשרדים. המדרכות רחבות ומעודדות הליכה, מוצללות על ידי עצים ופסאז' מהבניינים הסמוכים.



- מוסדות עוגן עירוניים נמצאים ברחוב ויצמן מהווים מוקד משיכה למרכז העיר: העירייה, התחנה המרכזית, השוק העירוני, בית הכנסת הגדול, היכל התרבות.

- תחושת מקום: רחוב ויצמן הוא רחוב ותיק בכפר סבא, עוד מראשית ימיה כמושבה קטנה. חלק מהמבנים הוותיקים ברחוב



עדיין פעילים, ונעשים בהם עבודות שימור. אלו מייצרים את תחושת המקום, הם מייחדים את כפר סבא ואת מרכז העיר ומושכים תיירות אל האזור. למשל במתחם החאן, נמצא מבנה היסטורי, המשמש כיום את משרדי עיריית כפר סבא. המתחם הוא חלק מ'שביל הראשונים', שמגיע אל אתרים מימיה הראשונים של העיר ועובר במרכז העיר.¹⁹

¹⁸ חלק מהמידע נלקח מהבלוג של עפרה פלמר גרנות

¹⁹ קרדיט לתמונות: עיריית כפר סבא

תכנון אזורי ומרכז העיר

תכנון אזורי כוללני נכון הוא תנאי הכרחי להצלחת המאמץ להחייאתו של מרכז עירוני. על התכנון להגדיר היטב את מקומו של גלעין העיר, במדרג האזורי (ואת מקומם של מרכזים אחרים, סמוכים/מתחרים, ביחס אליו), ולהניח תשתית פיזית וסטטוטורית למימוש הגדרה זו: ביעודי קרקע, בזכויות, במגבלות ובתשתיות.

בלא תכנון בראיה אזורית, יש לצפות כי יימשכו ניסיונות מתחרים לפתח מרכזי תעסוקה ומסחר בשולי הערים (כתוצאה מלחץ פנים עירוני להעתיק מוקדי שירות אל השכונות הפרבריות) ובמיוחד מחוץ לעיר (רשויות מתחרות, בעיקר מועצות אזוריות עתירות שטח). הפשטות היחסית שבפיתוח מסחר בשטחים ריקים מבינו, לצד צירי תחבורה גדולים מחוץ לערים, מעניקה יתרון יחסי למוקדים מתחרים אלו, על אף הנזק שהם גורמים לפיתוח העיר והאזור בראייה כוללת וארוכת טווח. צמיחת המוקדים הפרבריים המתחרים בלא מגבלה, לא תאפשר למרכז העירוני לצמוח מחדש, בלי קשר למשאבים שיושקעו בו פנימה, מאחר והם ישאבו את כוח הקנייה והצריכה ההכרחי להתפתחותו.²⁰

תכנון אזורי נכון מייצר *מרחבים תפקודיים* בקנה המידה המטרופוליני ובקנה המידה האזורי - חבל הארץ הנשען על עיר המטרופולין. כל חבל ארץ נשען על עיר אזורית, המגדירה אותו ומספקת באופן מירבי לתושביו (בעיר או במרחב הכפרי סביבה) את השירותים, התעסוקה והצריכה הנדרשים להם בחיי היומיום. בעיר חזקה המשרתת אזור חזק יש מרכז עיר גדול ונגיש בקלות לכלל האזור, בעוד שאם יבזרו מוקדי המסחר לפרברים, אף מרכז לא יוכל להתחזק ולייצר מסה קריטית של עסקים ושירותים כדי לספק את צרכי האזור.²¹

נוכח זאת, יש לוודא שתוכניות עירוניות כוללניות (תוכנית מתאר או תוכניות אב) ותוכניות אב אזוריות, יטמיעו בתוכן את העקרונות הבאים באופן מתואם (בין התוכניות ובין הרשויות), עם שימת דגש על דרכי הגעה למרכז העיר, ומגבלות חזקות על חריגות תכנון (מאחר ויש לצפות ללחצים גדולים "להפשיר" ולאפשר פיתוח פרברי בניגוד לתוכניות):

הגדרת מדרג אזורי של ערים ומרכזי ערים

מרכזי מסחר ושירותים, יכולים שיופיעו במספר מידות ובאתרים שונים בעיר נתונה, או בחבל הארץ הסובב אותה. על בסיס תכנון והכוונה נכונים, רצוי שמרכזים אלו לא יתחרו, אלא דווקא יתמכו זה בזה, כשכל אחד מספק צרכים ברובד אחר.²²

את מדרג המרכזים ניתן לסווג כך:

- **מרכז שכונתי:** מרכז עירוני איכותי, המספק שירותים וצרכים בסיסיים, בנגישות מרבית, קרוב לבתיהם של תושבי השכונה. לשם כך, בשכונות איכותיות (בהתאם למודל המפורט במסמך "השכונה הקהילתית"²³), המאכלסות כמה אלפי תושבים בצפיפות מתונה,²⁴ יפותחו מרכזים מקומיים, המציעים בעיקר מסחר זעיר וקטן, הסעדה, מרכזי עבודה שיתופיים קטנים וכיו"ב. היקף שטח המסחר והתעסוקה במרכז כזה יהיה כ- 0.4 מ"ר לנפש,²⁵ כלומר, 10,000-6,000 מ"ר.

²⁰ רזין, ע (2010). תכנון ארצי, מחוזי ומטרופוליני בישראל קובץ לזכרו של פרופ' אריה שחר. ירושלים: מחקרי פלורסהיימר.

²¹ תנועת אור. (2024). תכנון אזורי: תפישה מבוססת מרחבים תפקודיים. המעבדה לעתיד ישראל.

²² פורום המומחים לאזוריות. (2018). סקירת ידע מס' 4: תכנון אזורי. ירושלים: משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל.

²³ תנועת אור, 2023

²⁴ על פי תמ"א 35/4, בהתאם לגודל העיר. צפיפות של 25-15 אלף תושבים לקמ"ר בערים קטנות ובינוניות (200-20 א' תושבים בעיר)

²⁵ על פי מדריך לתכנון, הקצאה ופריסה של שירותי מסחר בשכונות מגורים, משרד הבינוי והשיכון 2018

© מסמך זה גובש בידי מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור

- **מרכז עיר:** מרכז מעורב שימושים אינטנסיבי בו מרוכזים מירב שטחי המסחר והתעסוקה (בדגש משרדים), המוסדות העירוניים הראשיים (עירייה, היכל תרבות וכיו"ב) ומספר רב של קווי תחבורה ציבורית ותחבורה "רכה" (שבילי הליכה, אופניים וכו') מובילים אליו. מרכז העיר מתפרש, לרוב, על פני שטח בן 0.5-1 קמ"ר ומכיל כמה עשרות אלפי מ"ר בנויים לשימושים הנ"ל. כמו כן, יש בו עירוב שימושים, המאפשר מגורים בצפיפות גבוהה לקמ"ר, בעדיפות באופן אנכי (מגורים מעל חזית למסחר ולתעסוקה), והמרחב הציבורי בו, מאפשר תנועה חופשית של הולכי רגל בשדרות, שבילים וכיכרות.

- **מרכז עסקים אזורי, או מטרופוליני:** מרכז מסוג זה הינו בעל חשיבות מיוחדת ברמה האזורית, והוא צומח בערי מטרופולין או בערים אזוריות גדולות. אנו מגדירים שני סוגים מרכזיים: עיר מטרופולין משנית המאכלסת במצב רצוי מעל 200 אלף תושבים ומשרתת חבל ארץ נרחב; ועיר צמיחה, המאכלסת 150-50 אלף תושבים ומשרתת חבלי ארץ פריפריאליים וכפריים בעיקרם, ומרוחקת יחסית מליבת המטרופולין (מעל 45 ק"מ).²⁶

מרכז עיר אזורית מכיל בתוכו מוקדי תעסוקה ושירותים עם ספי כניסה גבוהים במיוחד, המשרתים מאות אלפי משתמשים. בין המוסדות שיימצאו במרכז ראשי, יהיו מוסדות אקדמיים, קריית ממשלה, מרכזי חדשנות, מלונות עירוניים גדולים, משרדי חברות גדולות ועוד.

לאחרונה, עולה מודל "רובע החדשנות", כמודל הולם לפיתוח מוקדי תעסוקה גדולים מסוג זה, בהם מתקיים עירוב שימושים עמוק לצד מוסדות מחקר גדולים (אוניברסיטאות ומכונים טכנולוגיים אחרים), כך שהחיבור המרחבי ושיתופי הפעולה ביניהם, מייצרים כר פורה למפגשים מרובים, להזדמנויות ולעידוד חדשנות יזמית, טכנולוגית וחברתית-תרבותית.²⁷

²⁶ תנועת אור, 2024

²⁷ מבוסס על מודל רובעי החדשנות של מכון ברוקינגס [The Rise of Innovation Districts \(brookings.edu\)](https://www.brookings.edu/research/the-rise-of-innovation-districts/)

© מסמך זה גובש בידי מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור

דוגמא למודל רובע חדשנות: חיפה

עיריית חיפה, בהובלה משותפת עם הטכניון, אוניברסיטת חיפה, ביה"ח רמב"ם, האוניברסיטה הפתוחה ושחקנים מקומיים רבים נוספים, עם משרדי הממשלה, גיבשו תכנית אסטרטגית לפיתוח ולניהול רובע חדשנות בחיפה.²⁸



- רובע החדשנות יוקם באזור העיר התחתית, חזית הים העירונית ומזרח שכונת בת גלים. במסגרת הרובע יקודמו פרויקטים רבים שינצלו את היתרונות היחסיים של חיפה במחקר ובפיתוח בתחומי הביו-טק ו-Bio-Convergence-מדעי הים (Blue-Tech) ועוד.

- מתוך החזון לרובע החדשנות: "רובע החדשנות של חיפה יהיה המקום שבו טכנולוגיה ומחקר פוגשים עיר תוססת ומרובת תרבויות. [...] על בסיס חוזקות המחקר והחדשנות של חיפה [...] הרובע יביא לצמיחת הכלכלה המקומית [...] הרובע ייתפס ויתנהל כמקום שמעריך גיוון - שבו חברות גלובליות פועלות לצד בתי ספר; חברות הזנק לצד מרחבים מוסדיים מעודדי חדשנות; ובו מוזיאונים ומרכזי תרבות משתתפים במחקר חדשני ובהנגשתו לציבור [...] אחת מתרומותיו המשמעותיות ביותר תהיה יצירת הזדמנויות עבודה והשכלה לתושבים בכל המינים והגילאים, מכל שדרות האוכלוסייה".²⁹

- מתוך מחקר על החוזקות המקומיות זוהו כיווני פיתוח מרכזיים: ביו-האב מתרחב באזור בית החולים רמב"ם, שיתמחה בביו רפואה, טכנולוגיה רפואית וביו-קונברג'נס.³⁰ מרכז לכלכלה



- כחולה, מחקר ימי ותיירות ימית באזור נמל חיפה. חממה עירונית לחדשנות וסטארט-אפ ברובע הנמל, המרכז הישן-חדש של המטרופולין.
- רובע החדשנות ישמש כמרכז מטרופוליני לאזור הצפון שיקדם תעסוקה איכותית ופעילות שוקקת.

²⁸ תמונות מתוך: תקציר מנהלים, דו"ח רובע החדשנות חיפה 2022; rasika108/ Shutterstock.com

²⁹ תקציר מנהלים, דו"ח רובע החדשנות חיפה 2022. המועצה הלאומית לכלכלה

³⁰ "ביו-קונברג'נס (באנגלית: BioConvergence) הוא תחום מולטידיספלינרי במדעי החיים ומונח כולל לטכנולוגיות חדשניות, המשלבות בין דיסציפלינות מתחומי הביולוגיה עם תחומי ההנדסה השונים, וזאת לצורך מתן מענה לאתגרים שטרם נפתרו בתחומי הרפואה, חקלאות, מזון, אנרגיה וביטחון". ויקיפדיה.

תשתיות תחבורה ציבורית ראשיות

יש לתכנן בראיה אזורית, את הקישוריות והנגישות בין ערים ובפרט בין מרכזי ערים. רשת תחבורה ציבורית המחברת את מרכזי ערים שכנות, מחזקת את המרכז של כל אחת מהן, בכך שמאפשרת הגעה של אנשים רבים ומורידה כך את סף הכניסה ליוזמות ולעסקים. היערכות לתנועה מקיימת מחייבת עבודה ברבדים שונים: הקמת רשתות תחבורה לתנועה בעיר ולתנועה בין-עירונית: רשת "רכה" - עם העדפה להליכה, רשת שבילי אופניים וכלים חשמליים קטנים; תחבורה ציבורית - מערכות להסעת המונים, אוטובוסים, רכבות - בהתאם לגודל האזור העירוני. כל זאת, עם יצירת דפוסים עירוניים המתאימים לשימוש ברשתות אלו והבטחת הנגישות הדרושה לאמצעים אחרים, כגון רכבת כבדה.³¹

על מנת שמערכות הסעת המונים יספקו שירות יעיל נדרשות תשתיות תומכות, בהן תחנות קצה תפעוליות ומסופי קצה תפעוליים, אשר יספקו חניות תפעוליות ומקומות מנוחה לנהגים ויאפשרו לתזמן נסיעות. יש לתכנן את פרישתן ולשמור את השטח הדרוש עבורן בתוכניות, כבר בעת תכנון מסלולי התחבורה ציבורית ומערך ייעודי הקרקע.³² דוגמא לכך ניתן לראות בתכנון המטרו בגוש דן, אשר מטרתו לבסס מערכת הסעת המונים המחברת את ערי גוש דן אל מרכז המטרופולין באופן יעיל ומהיר.³³ בה בעת, יש לקדם ביתר שאת מערכות תחב"צ חכמות מוכוונות ביקושים, עם דגש על ה"ק"מ האחרון" שהוא על-פי-רוב המאתגר ביותר, בהיותו החוליה החלשה בשרשרת הנגישות.

מגבלות פיתוח על מרכזי מסחר לא עירוניים

בעשורים האחרונים עברו שימושי מסחר, תעסוקה, בילוי ופנאי ממרכזי הערים לשוליהן, על פי רוב בשל לחצי המועצות האזוריות לפתח בשטחיהן נכסים מניבי ארנונה עסקית.³⁴ כך נוצר ריכוז גדל והולך של מסחר בקניונים גדולים ובחניות בעלות שטח גדול. משאבים הופנו לפיתוחם של מרכזי קניות מחוץ למרכזי ערים ונתנו תנאים מועדפים ליזמים, שגרמו להיחלשות המסחר במרכזים העירוניים, עודדו שימוש ברכבים פרטיים, הגדילו את המרחק והנגישות לחניות ולמגוון המוצרים בהן, עבור רוב האוכלוסייה, ובה בעת, קטן התמריץ להקמת מסחר רחובות עירוני ומוקדים מסחריים במרכזי הערים והם התרוקנו ונחלשו.

אשר על כן, יש לחזק את מגבלות הפיתוח של מרכזים מסחריים בשולי הערים שקיימות גם היום, בהינתן שמדיניות מוסדות התכנון השתנתה רשמית לכיוון הזה, אך זו אינה מיושמת עדיין במלואה.³⁵ ערים ברחבי העולם נוקטות מגוון רחב של אסטרטגיות כדי להתמודד עם היחלשות מרכזי המסחר העירוניים. בבריטניה למשל, הועבר חוק שמטרתו הגבלת המסחר הקמעונאי מחוץ לערים, אחת ההנחיות המרכזיות בו: "בניית מרכז מסחרי מחוץ לעיר לא תאושר בלי שהוכח שאין מקום מתאים לבנייתו בתוך העיר".³⁶ באימוץ הנחיה זו לרשויות מקומיות ניתן לקבוע כי טרם השלמת בדיקת היתכנות בניה של מרכז מסחר ובילוי בתוך העיר, רצוי במרכז העיר, לא יאושר תכנון לבניית מרכז מסחרי חדש מחוץ לעיר.

³¹ ראו עוד: תכנית אסטרטגית לאומית לתנועת מקיימת במרחב העירוני, דוח מסכם. 2019. משרד הבינוי והשיכון, מנהל התכנון, המועצה הלאומית לכלכלה, רשות מקרקע ישראל, משרד התחבורה

³² אדם טבע ודין (2019) תכנון משולב תחבורה ציבורית
³³ אתר נת"ע, המטרו

³⁴ מסמך זה אינו בא לתת מענה לצורך הכלכלי של מועצות אזוריות במרכזים מסחריים. אנו מציעים להגדיר מחדש את מערכות היחסים בין הערים למועצות האזוריות ולייצר שותפויות כלכליות שיניבו רווחים לכלל האזור. ראו: תנועת אור, 2024.

³⁵ מינהל התכנון (2009) מוקדי מסחר מחוץ לערים ובשוליהם.

³⁶ מתוך פרק "פיתוח מסחר ומרכזים ככלי להתחדשות עירונית" במסמך "כלי מדיניות לקידום תהליכי התחדשות עירונית", מרכז המחקר והמידע של הכנסת (2011)

תכנון עירוני ומרכז העיר

טיבו, אופיו ואיכותו של המרחב הפיזי של מרכז העיר הם קריטיים להצלחתו ולשגשוגו. לצד בתי המגורים, המוסדות והעסקים מתקיים גם המרחב הציבורי המחבר ביניהם, על תשתיות התנועה וההליכה, השדרות, השטחים הפתוחים וכיוצא בזאת. המרחב הפיזי כולו נדרש על מנת לייצר חוויה שלמה עבור המשתמש – המבקר, או התושב הקבוע. על חוויה זו להיות שונה מהותית מן החוויה בשכונת המגורים הרגילה, או מאזורי מסחר ותעסוקה שאינם עירוניים, על מנת לייצר בידול ולהדגיש את היתרון היחסי והייחודיות של המרכז על פני מרחבים עירוניים אחרים. על פי רוב, חוויה כזו כורכת בתוכה מפגשים מרובים, אפשרויות רבות ומגוונות לצריכה של מוצרים, שירותים או פעילות פנאי, שפע של הזדמנויות לחוויות קולינריות, חברתיות ותרבותיות, מקומות ישיבה ותחושת מקום וזהות חזקה. העקרונות להלן מגדירות כיצד על התכנון העירוני לאפשר ולקדם את צמיחתו של מרכז מסוג זה.³⁷

עקרונות לתכנון עירוני של מרכז עיר

- 1. התחדשות עירונית:** החייאת מרכז עיר היא חלק בלתי נפרד מתוכנית שיקום והתחדשות עירונית של כל המרקם העירוני הבנוי. יש חשיבות גדולה להכנת תוכנית אב להתחדשות עירונית שתתווה מדיניות, ובה פרק מיוחד למרכז העיר. תכניות מפורטות תיגזרנה מתוכנית זו ותאפשרנה באופן מיטבי את מימוש העקרונות הבאים.
- 2. מגורים במרכז העיר:** הגדלת הצפיפות ומגוון היצע יחידות הדיור ובכך תתאפשר משיכה של מגוון קבוצות אוכלוסייה אל המרכז.
- 3. עירוב שימושים:** מרכז עיר חייב להיות פעיל שעות רבות ביממה על מנת להצליח כלכלית, לכן נדרש תכנון של אזור מעורב שימושים; מגורים, מסחר, תעסוקה, בילוי ופנאי, מוסדות ציבור. כך המרחב נשאר חי גם במהלך יום העבודה וגם בשעות הערב והלילה.
- 4. חזיתות מסחריות:** הגדרת בניית חזית מסחרית בבניינים המצויים לאורך צירים ראשיים ורצוי גם בצירים משניים הקרובים אליהם. ככל הניתן, יש להורות על גיוון העסקים ופיצולם לאורך החזית, כך שלא ייווצרו חזיתות שלמות בהם פתח אחד לעסק יחיד, כשלכל אורכן אין פתחים נוספים המייצרים ממשק בין הרחוב והצועדים בו לבין העסקים בחזית.
- 5. נגישות:** על המרכז להיות נגיש באופן קל ומהיר למספר הרב ביותר של שכונות וישובים בעיר ובסביבתה, בדגש על אמצעי תחבורה ציבורית ותחבורה "רכה". יש לייצר מערך נת"צים, שבילי אופניים ומסילות רכבת (כבדה וקלה/מטרו משולבות) המצטלב בסביבת המרכז ברשת צפופה של תחנות, הקרובות למוקדים מושכי קהל ושניתן לעבור ביניהן (בין אמצעי אחד לאחר) בקלות ובמהירות. מירב צפיפות הבינוי במרכז, בעיקר עבור עסקים, ייעשה בסמיכות לתחנות הרכבת ואמצעי הסעת ההמונים האחרים.
- 6. קישוריות:** ריכוז השימושים העירוניים וחיבור כלל הדרכים אל המרכז יאפשרו קישוריות גבוהה. יש לתכנן רשת רחובות ושבילים צפופה ויצירת צמתים מרובים, המאפשרים תנועה פשוטה מנקודה לנקודה, דרך מגוון נתיבים החוצים בבטחה את המרקם העירוני.
- 7. רחובות, מדרכות, שדרות וכיכרות:** מרכז העיר צריך לעודד הליכתיות תוך הפחתה עד ביטול מוחלט של שימוש ברכב פרטי, ולכן נדרש לתכנן מדרכות רחבות ומוצללות, שדרות מטופחות וכיכרות

³⁷ העקרונות המנחים הבאים נשענים בחלקם על המסמך: "כלים ליצירת רחוב מסחרי מצליח", עיריית ודרור, אדריכלות אורבנית © מסמך זה גובש בידי מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור

עם מוקדי עניין, למשל סביב אתרים תיירותיים, או מונומנטים בעלי ערך לאומי, עירוני, או מקומי. כך, המרחב במרכז העיר מיועד בעיקר להולכי רגל ולמשתמשי התחבורה הציבורית. את מקומות החניה לרכב פרטי יש למקם בשולי מרכז העיר או בתת-הקרקע ובמסורה. יש להגביל את תנועת הרכב הפרטי על ידי חסימה של חלק מהרחובות והעברת נת"צ, מסלולי אופניים ושבילי הליכה במקום כביש רגיל.

8. **מבני ציבור:** מוסדות ציבוריים הם גורם המושך תושבים רבים, לכן יש לתכנן את מבני הציבור הראשיים במרכז העיר וכך להעלות את מספר התושבים המגיעים לאזור. את מבני הציבור יש לבנות בלי גדרות ועם חזית המתכתבת עם המרכז העירוני, בעיצוב האדריכלי ובשימושים נוספים כגון הצללת הרחוב באמצעות שילוב בין מעברים מקורים, עצים, חזיתות מסחרית וכדומה.

9. **שימור ופיתוח הנכסים הטבעיים:** כאמור, בערים רבות מרכז העיר נמצא באזור הישן של העיר, ויכולים להימצא בו מבנים בעלי ערך היסטורי ונכסים טבעיים כמו חזיתות מים ("water fronts" – חזיתות לתעלות, לגדות נהרות או לחופי אגמים וימים) וכדומה. בעת תכנון החייאת המרכז יש להתייחס לשימור המבנים ההיסטוריים ולהשתמש בהם ובנכסים הטבעיים למיתוג ולסיפור המקומי הנותנים את תחושת המקום הייחודית לאזור ולעיר.

10. **שטחים ציבוריים פתוחים:** במרכז העיר הגנים הציבוריים צריכים להיות רחבים, מיוחדים ומטופחים, מסוגלים לקלוט קהל רב ולרכז סביבם פעילות רבה, לכן יש לתכנן אותם בסמוך למוקדים המושכים אוכלוסייה כמו בתי קפה, מוסדות חינוך, מוסדות ציבור וכדומה.

11. **גמישות:** כדי שמרכז עיר תוסס יוכל להישאר "עדכני" ומושך לאורך זמן נדרשת גמישות מובנית בתכנון הסטטוטורי. יש לוודא שהתוכנית משאירה מקום לשינויים שונים בשימושים ובזכויות, ככל הניתן, מאחר וריבוי היזמים והיוזמות במרכז עיר מוביל לצרכים רבים ומשתנים.

פלייס-מייקינג ושדרוג המרחב הציבורי

פלייס-מייקינג (Place-Making), או בעברית – "יצירת מקום", הינו כינוי למכלול "אמצעים רכים" במרחב הציבורי, כלומר, פעולות המכוונות לפתח היבטים חברתיים, קהילתיים וכלכליים לצד, במקביל ואחרי הפעולות ה"קשות" העוסקות בתכנון, בבינוי ובתשתיות. פעולות אלו הן הכרחיות להצלחת החייאתו של מרכז עיר ויש לראותן כמשלימות לכל פעולה בתכנון ובבינוי. משיכתם של יזמים ויוזמות למרכז העיר, כחלוצים המחזירים את חדוות החיים למרחב ציבורי שננטש, מאפשר יצירתו של נרטיב חדש, "תחושת מקום" חיובית או "באזז", שמעורר עניין בקרב תושבי העיר ומבקרים מבחוץ, בין אם מדובר בריהוט רחוב, פיסול סביבתי, ציורי קיר, חידוש מבנה נטוש, אירועי רחוב, פתיחת בתי קפה ומסעדות מקומיות או כל יוזמה יצירתית אחרת, כמו מוסד תרבותי מיוחד, תיאטרון, מוזיאון וכיוצא באלה. היוזמות יכולות להיות קטנות אבל עקביות ומתמשכות עד שהן יוצרות מסורת ואווירה, כמו למשל, טיפוחה המוקפד של פינת רחוב בודדת ופתיחת בית קפה קהילתי, קיום מופעי רחוב, תצוגות מתחלפות של מיזמי אומנות.³⁸

את ניהול ומימוש מכלול פעולות הפלייס-מייקינג נכון להפקיד בידיה של מנהלת מרכז העיר (ראו פירוט בפרק הבא) אשר תקבל תקציבים וסמכויות לשם כך. יש לראות בכך כפרויקט המתמשך על פני שנים ארוכות, לפחות עשור, ובמהלכו מגוון רחב של פעולות קטנות וגדולות ייושמו כחלק מאסטרטגיה כוללת ועקבית, המתכתבת עם שאר הפעולות בתכנון ובבינוי במרכז.³⁹ ניתן לחלק את האמצעים הרכים לשלוש קטגוריות – פיתוח חוויתי, מיצוב ושיווק, שדרוג ומוסדות עוגן:

פיתוח חוויתי:⁴⁰

- **קהילת אמנים:** עידוד והבאת אמנים מתוך ומחוץ לעיר, שיזהו וימנפו את הפוטנציאל של מרכז העיר, ייצרו מיתוג לעיר ואמנות ייחודית במרחב הפתוח במרכז העיר. גיבוש הקהילות וחיוזוק פעילותן במרחב הציבורי כרוך בהעמדת מלגות, השכרת חנויות ייעודיות לגלריות, הקצאת משאבים להרמת אירועי תרבות, הקצאת דיור בשכירות לאומנים וכיו"ב.⁴¹
- **אירועי תרבות במרחב הפתוח:** הבאת הופעות ואירועי תרבות למרכז העיר בחינם, עידוד תושבים להגיע. מיקום את האירועים במרחבים ציבוריים כדי שתושבים יוכלו לעבור באזור ולהצטרף.
- **ירידים:** יצירת ירידים מיוחדים כמו שוק איכרים, ירידים סביב חגים וחופשות, אירועי מסחר נקודתיים שמושכים הרבה קהל.
- **יוזמות קהילתיות והתנדבותיות:** מפגשים יזומים בין תושבים סביב קבוצות שייכות שונות.⁴²

³⁸ הקליניקה האורבנית, האוניברסיטה העברית בירושלים. 2015. יוצרים מקום: פלייסמייקינג בישראל
³⁹ לדוגמה מיזם "ירושלים מחייכת" של אמיתי כהן, תערוכות מהירות ומתחלפות של חיוכים ברחבי העיר. דוגמא נוספת: פוסטרלנדיה בהוואנה, קובה. האמן ג'וש פסטר יצר סדרה של יצירות אמנות על קירות ברחובות מרכז העיר. ניתן לראות דוגמאות ורעיונות נוספים במסמך "יוצרים מקום" הנזכר לעיל. Gotthardt, Alexxa (2019) Fusterlandia, the Havana neighborhood That Became Jose Fustre's Mosaic Matepiece.

⁴⁰ Gertler, M. S. (2004). Creative cities: what are they for, how do they work, and how do we build them? (pp. 1-13). Ottawa: Canadian Policy Research Network, Family Network.

⁴¹ לדוגמה העיר נאנט, צרפת, הביאה קהילת אמנים שהחיתה את מרכז העיר ומיתגה מחדש את האזור על ידי יצירות אמנות ייחודיות. מתוך האתר הרשמי של נאנט

⁴² דוגמא לכך ניתן לראות באמסטרדם, הולנד. העירייה בחרה באסטרטגיית "מקום ליוזמות", תושבים ויזמים לוקחים אחריות על המרחב הציבורי כדי להחיות את האזור. מתוך כרמי, רותם. "שינוי עירוני כהדמנות לתיקון חברתי", שפת רחוב 2022.

© מסמך זה גובש בידי מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור

- **שוק עירוני:** פיתוח אזור מוגדר במרכז העיר של מתחמי מסחר ומזון ייחודיים, אשר מטרתו משיכת תיירות פנימית וחיצונית.⁴³
- **שימור ומורשת:** שיקום ושימור מבנים שזוהו כבעלי מורשת היסטורית או אדריכלית, כולל הנגשת הידע עליהם לציבור בשילוט או אמצעים אחרים.

מיצוב ושיווק:

- הגדרת אסטרטגיה שיווקית ארוכת טווח המזהה חוזקות והזדמנויות לייצר בידול ומיתוג ביחס למרכזים מתחרים.
- מיתוג המרכז העירוני המתבטא בהגדרת לוגו, שפה עיצובית, סיסמאות שיווקיות וכיו"ב.
- פרסום ויחסי ציבור של מרכז העיר המתחדש על מנת לסייע לתהליכים המקודמים ולהבשיל אותם בתודעה הציבורית.

שדרוג:

- **מיקוד מאמץ בכוח אדם וכלי ניהול:** על בסיס ניתוח מצב קיים (כולל סקר חוויית המשתמש וצרכי עסקים) ייבחרו מיקודי מאמץ בתקנים ובכלי עבודה בתחומי חיזוק האכיפה, השמירה, הניקיון והתחזוקה.
- **שדרוג פסיליטיז:** הקמה או שדרוג של תאורת רחוב, ריהוט רחוב, חורים ומפגעים במדרכה, עמדות אשפה, מעקות ורמפות, Wi-Fi ציבורי.
- **גיבון והצללה:** על בסיס תוכנית נופית, הגדרת מכלול הגיבון בהתאמה לאקלים ולנרטיב המקומי, הקמת אמצעי השקיה ותחזוקת הצמחייה לאורך טווח (תוך הבטחת בטי גידול שורשים ושאר המרכיבים להצלחת הגיבון), הקמת פרגולות וקולונדות.
- **שדרוג חזיתות:** הגדרת שפה עיצובית והנחיות מחייבות (בחוק עזר עירוני) לשילוט, תריסי חנויות ושאר מרכיבי החזיתות, הקצאת ליווי אדריכלי ותמיכה בפיתוח חזיתות בהתאם להנחיות החדשות.
- **תנועה:** שדרוג מדרכות ומסעות, הרחבת והסדרת חניונים, שדרוג הבטיחות ומיתון תנועה באתרים נבחרים, סלילת שבילי אופניים ופיתוח מתקני חניה, הקמת קורקינטים ואופניים שיתופיים וכן הלאה.

מוסדות עוגן:

- **מיזמי תיירות:** פיתוח אתרים ומוקדים אטרקטיביים לתיירים בהתאם לזיהוי חוזקות והזדמנויות בתחום, בתוכם: טיילות, מרכזי תרבות, מוקדי מורשת (ראו לעיל, שימור מבנים) ועוד.
- **מתחמי משרדים ומרכזי חדשנות:** יש לפעול להקמת מתחמי תעסוקה במיצוב גבוה באתרים הנגישים ביותר במרכז העיר, שיהוו מקור משיכה מתמיד לעובדים וכהשלכה מכך, יעצימו את העסקים הסובבים (למשל, מסעדות וספקי שירותים משלימים). בין היתר, מומלץ להתמקד בהקמת מתחמי משרדים שיתופיים ומרכזי חדשנות המתמחים באכלוס וקידום חברות הזנק. מומלץ לאתר מבנים ישנים בבעלות ציבורית או מעורבת ולמשוך יזמים להשקעה משותפת בהם.

⁴³ Dimitrovski, D., & Crespi Vallbona, M. (2018). Urban food markets in the context of a tourist attraction – La Boqueria market in Barcelona, Spain. *Tourism Geographies*, 20(3), 397-417

- **השכלה גבוהה:** יש לפעול למשך מוסדות אקדמיים או מוסדות להשכלה מקצועית או אומנותית להקים מטה או שלוחה במרכזי העיר. הדבר נכון במיוחד לערים שבהן או בסביבתן פעילים מוסדות כאלו אך מחוץ למרכז, אותם יש למשך בהדרגה דרך הכשרת מבנים והעתקת הקמפוסים אל המרכז.⁴⁴

דוגמא להחייאת מרכז עיר: נאנט

נאנט⁴⁵ הייתה בעברה עיר נמל משגשגת ובעקבות התקפות במלחמת העולם השנייה ודעיכת ענף הספנות שפרנס את העיר, כלכלת העיר כשלה, אחוזי האבטלה עלו והעיר סבלה מהגירה שלילית.

בסוף שנות ה-80 החליט ראש העיר, ז'אן מארק איירו, להתחיל תהליך של החייאה והתחדשות מרכז העיר, שינוי התדמית הציבורית שלה והפיכתה למוקד תיירותי אטרקטיבי, וזאת על ידי הבאת תרבות ואמנות ייחודיות לעיר.



ברחבי מרכז העיר הוצעו לאומנים שטחים להצבת יצירות, וכך נמשכו לעיר גם אומנים מחוץ לה. נוסדה רשות עירונית שניהלה את תחום האמנות, התרבות והתיירות בעיר, וזו שיתפה את התושבים במיזמים קהילתיים במרכז העיר. החל משנת 2012, מתקיים פסטיבל קיץ בן חודשיים ובו אירועי תרבות, יצירות אמנות וכד' ומגיעים אליו תיירים מצרפת ומהעולם. הפסטיבל, עם המיתוג החדש של העיר כעיר אמנות, הביא לעליה במספר התיירים לאורך כל השנה.

סודות ההצלחה של נאנט זוהו בהשקעה כספית של 10-15% מתקציב העיר באמנות; בתכנון אסטרטגי והקמת הרשות שעוסקת בתרבות ותיירות; בבניית זהות חדשה לעיר "נשכחת" דרך הוצאת התרבות לרחוב; במיתוג העיר באמצעות שימוש אירוני בתדמית השלילית שהייתה לה; ובחיבור הקהילה והעסקים הקטנים לשינוי שמרכז העיר עבר

⁴⁴ כדוגמא, אוניברסיטת חיפה החלה מקימה קמפוסים בעיר התחתית לאחר שלאורך עשורים התמקמה במתחם המנותק מהעיר בראש הר הכרמל.

⁴⁵ מקור תמונה: MC MEDIASTUDIO/ Shutterstock.com

© מסמך זה גובש בידי מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור

ניהול המרחב הציבורי

החייאתו ופיתוחו של מרכז עירוני, הינו תהליך רווי קשיים וניגודי עניינים, סיכונים וחסמים למימוש, בין היתר בשל סבך השחקנים ובעלי העניין. מכאן חשיבותו הרבה של גוף מנהל מקומי לניהול התהליכים באופן מיטבי, יעיל וצודק. עליו להתאים עצמו לפעולה בשותפות עם כל השחקנים - המקומיים והחיצוניים, שבידיהם להשפיע על צמיחת המרכז העירוני, והם גם מושפעים מהצלחתו. הגוף המנהל יחזיק את הקשר בין הציבור לבין הרשות המקומית וישתף את התושבים בהליכי התכנון להתחדשות מרכז העיר.⁴⁶

מודלים לניהול הפיתוח העירוני

שני מודלים בולטים לניהול הפיתוח העירוני המשותף: האמריקאי, הקרוי Business Improvement District (BID); והבריטי, הקרוי Town Center Management (TCM).⁴⁷ שני המודלים מתאימים למרכזי ערים שונים, בהתאם לאבחון בכל מקום לגופם של התנאים הקיימים בו, וליכולתו של כל מודל להתמודד איתם.

המודל האמריקאי BID: במודל זה מוגדר מרחב עירוני, בו ישלמו כל העסקים מס שייגבה עבור תפעול וניהול משותפים. ההסכמה על המודל נערכת בבחירות דמוקרטיות על בסיס תוכנית עסקית, שנערכת בשלב המוקדם ולאחריה מוקמת מנהלת לזמן קצוב מראש, לרוב חמש שנים (לרוב המנדט מתחדש במחזוריות), כשהרשות המקומית אחראית להסדיר זאת משפטית. המנהלת מספקת שירותי אבטחה, פיקוח, תחזוקה, ניקיון, שיווק, פרסום, סקרים, קיום אירועי תרבות, הטמעת תשתיות חכמות ועוד, בתנאי שמדובר בשירותים מעבר לאלו הניתנים בשגרה בידי העירייה. המודל, שהחל בארה"ב בשנות השמונים, זכה להצלחה עצומה ומאז הוקמו מאות מנהלות כאלה. לעיתים קרובות הגוף המבצע מובל בידי מלכ"ר, המנוהל תחת מועצת השותפים במרכז (לרוב בעלי עסקים) ובעל עצמאות רבה מהרשות העירונית, חופשי לאתר וליישם מדיניות על פי ראות עיניו. בעוד מנהלות מסוימות קטנות ומעוטות סמכויות, אחרות הן גדולות, חזקות ומנהלות תקציבים של עשרות מיליונים בשנה. בישראל המודל נדיר, אך צובר תאוצה, למשל, תחת הכינוי מעג"ל (מרחב עסקי גיאוגרפי לעסקים) שמקדמת עיריית תל-אביב במספר מתחמים.⁴⁸

המודל הבריטי TCM: מודל זה מתייחס למנהלות דומות בתפקידיהן ל-BID אך ההבדל המהותי הוא שתקצובן מגיע מן הרשות, כמו גם הסמכות לנהל אותן. לעיתים חברות גדולות השתתפו במימון המנהלת, אך העסקים הקטנים נמנעו מהשתתפות זו באופן גורף. הבדל זה נתפש כמגבלה בעת האחרונה, בשל צמצום משאבי הממשל, ובשנים האחרונות מקדמת ממשלת בריטניה את יישום המודל האמריקאי ואף באופן סוחף. לעומת זאת, דווקא בישראל נפוץ מודל זה במיוחד על פני המודל היזמי-פרטי.

⁴⁶ ילינק, א. (2009). *לקראת ניהול משותף של מרכזי ערים: מרכז העיר של ירושלים*, מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית בירושלים ומכון ירושלים לחקר ישראל.

⁴⁷ Mitchell, J. (2001). Business Improvement Districts and the New Revitalization of Downtown, *Economic Development Quarterly*, 15, 114-123.

Warnaby, G., Alexander, A. and Medway, D. (1998), "Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda", *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-17.

Morçöl, G., & Wolf, J. F. (2010). Understanding business improvement districts: A new governance framework. *Public Administration Review*, 70(6), 906-913.

⁴⁸ קופר, כ. (2018). "אנשים הם המנוע ליצירת מקומות, אזורים וערים"

דוגמא למודל הבריטי: מרכז העיר נתניה



העיר נתניה התפתחה לאורך רחוב הרצל, המוביל מהכניסה לעיר אל עבר הים. מבנה זה העניק לעיר במשך עשרות בשנים את יתרונה היחסי כעיר קיט. במרחב זה הוקמו שכונות המגורים והתפתחו לאורך השנים מלטשות יהלומים וכן פעלה בו בורסת היהלומים. לקראת סוף המאה העשרים החלו נבנים מרכזי מסחר רבים בשכונות חיצוניות ובפאתי העיר ולאורך הכבישים הראשיים, כך שהמסחר לאורך רחוב הרצל דעך. מרכזי

תעסוקה ומסחר כדוגמת פארק התעסוקה ספיר משכו גם הם תנועה וחיות החוצה מרחוב הרצל.⁴⁹

כיום, בזכות תהליך הקמת מנהלת מרכז העיר, החלו תהליכי התחדשות ותסיסה חזקים מחדש. רחוב הרצל שב לתפקד כשדרה הראשית העוברת דרך מוקדים עירוניים רבים: מתחם היכל התרבות, השוק, כיכר ציון ומתחם הנוטע והמדרחובים קראוזה ותל חי, בואכה אל כיכר העצמאות ושפת הים.

עיריית נתניה גיבשה תכנית להתחדשות עירונית במרחב מרכז העיר. לשם ביצוע התוכנית הקימה את המנהלת, שמטרתה לתכלל את פרויקט התחדשות מרכז העיר ולהוביל שינוי תודעתי ותדמיתי של התושבים כלפי האזור. המנהלת מרכזת את ביצוע השדרוג הפיזי של מרכז העיר, טיפול בתשתיות, טיפול בתשתית הקהילתית, יצירת אירועים לאורך השנה, הקמת אטרקציות, ייזום פרויקטים במרכז העיר, דאגה לבטיחות ובטחון ע"י פרישת מצלמות במרחב הציבור וכדומה.

⁴⁹ המידע מתוך אתר העירייה, מנהלת מרכז העיר

היתרונות בהקמת מנהלת למרכז עירוני

- **זרוע ביצועית יעילה:** מנהלת למרכז עיר מסוגלת לקחת אחריות וליישם את כל אחד מן המרכיבים הנדרשים לפיתו. בראש מעייניה הפעולות "הרכות" השונות (Place-Making) אך היא מסוגלת לפעול גם מול הגופים הרלבנטיים לתחומי התכנון העירוני והאזורי על מנת להבטיח את האינטרס של מרכז העיר עליו היא אמונה.
 - **מיקוד:** בניגוד לעירייה, האחראית על מרחב גדול ומורכב, המנהלת מרוכזת באזור קטן ומתמחה בצרכים הספציפיים שלו.
 - **קבוצת לחץ:** הקמת מנהלת יוצרת קבוצת עניין המייצרת מנגנוני לחץ מול הרשויות האחראיות על קידום הצרכים של מרכז העיר.
 - **מנגנון ותמונה רחבה:** קיומו של מעבר מידע יעיל והבנת מכלול צרכי השטח.
 - **קואליציית שותפים בעלי עניין:** גיוס ופעולה מתכללת של בעלי עסקים, עמותות וארגוני החברה האזרחית, מחלקות עירוניות שונות וועדי תושבים, נציגי מוסדות ציבור שפועלים במרכז העיר ועוד.
 - **שיתוף ציבור:** הגדלת היכולת לרתמת השחקנים השונים ודמוקרטיזציה של תהליך הפיתוח העירוני.
- **שיפור ביצועים:** מחקרים שונים הראו כי מנהלות פיתוח עירוני העלו את תפקוד ואיכות המרכז במדדים שונים: עליה בפדיון הממוצע של חנויות והעסקים, ירידה במספר החנויות הריקות, עלייה במספר המבקרים, שיפור הניקיון ברחוב, הסרת גרפיטי, תיקון מפגעים, ירידה בפשיעה ושיפור תחושת הביטחון, עליית ערכי נכסים למסחר, לתעסוקה ולמגורים.⁵⁰

⁵⁰ Pal J. & E. Sanders (1997). Measuring the Effectiveness of Town Centre Management, International Journal of Retail and Distribution Management, 25, 70-77. ;

רשויות בלונדון בדקו ומצאו כי BID בתחומיהן העלו הכנסות עסקים במאות אלפי פאונד בשנה: Greater London Authority. (2016). Business Improvement Districts The role of BIDs in London's regeneration. Regeneration Committee.

מחקר הראה כי מנהלות בלוס-אנג'לס הביאו לשיפור של כ-70% בניקיון המרחב ותחושת הביטחון: Meek, J. W., & Hubler, P. (2017). Business improvement districts in the Los Angeles metropolitan area: Implications for local governance. In Business Improvement Districts (pp. 197-219). Routledge.

מחקר בלוס-אנג'לס הראה ירידה של 5-9% בהיקף הפשעים האלימים שנוצרה כתוצר מהקמת BID, וכי העלות לכך הייתה זולה בשני שליש מהוצאה דומה על ידי הממשל המרכזי:

Brooks, L. (2008). Volunteering to be taxed: Business improvement districts and the extra-governmental provision of public safety. Journal of Public Economics, 92(1-2), 388-406.

מחקר מקביל בפילדלפיה הראה ירידה משמעותית גם כן בפשיעה ב-BID:

Hoyt, L. (2004). Collecting private funds for safer public spaces: an empirical examination of the business improvement district concept. Environment and Planning B: Planning and Design, 31(3), 367-380.

מחקר בניו-יורק העלה עליה ברורה של ערכי הנכסים השונים עם הקמת המנהלת. חשוב עם זאת, לציין כי חל זינוק חד עם ההקמה (בשל ציפיית הבעלים לשיפור) וכי עליה זו התמתנה לאחר זמן קצר:

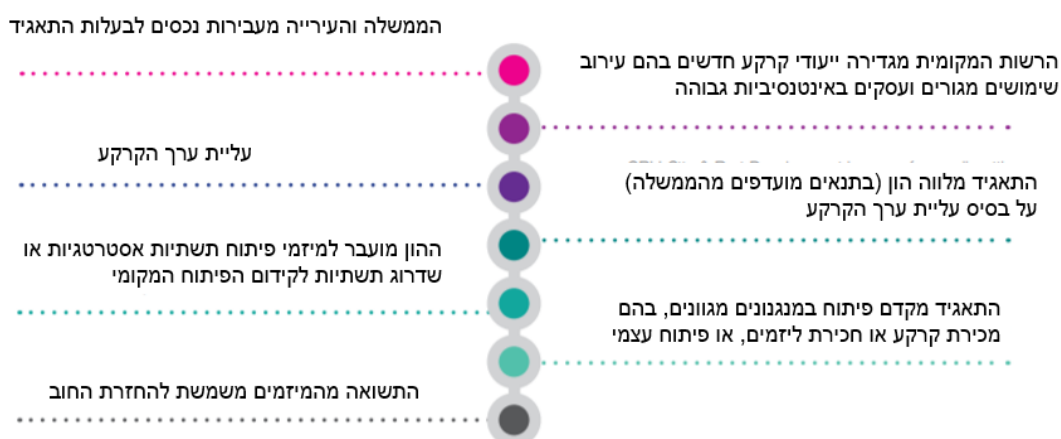
Ellen, I. G., Schwartz, A. E., Voicu, I., Brooks, L., & Hoyt, L. (2007). The impact of business improvement districts on property values: evidence from New York City [with comments]. Brookings-Wharton papers on urban affairs, 1-39.

דוגמא לתאגיד פיתוח (TCM): קופנהגן

בין המודלים שזכו לשבחים הרבים ביותר נמצא הארגון "THE COPENHAGEN CITY AND PORT DEVELOPMENT CORPORATION" - CPDC - תאגיד הפיתוח לעיר ולנמל של קופנהגן, דנמרק. התאגיד הוקם כדי לתת מענה להתדרדרות העקבית של מרכז העיר וחזית הנמל במהלך שנות השמונים. הצורך להוביל החייה של המרחב העירוני בתוך מגבלות של תקציב ציבורי מצטמצם הוליד מודל חדש: תאגיד ציבורי שאחראי על ניהול ופיתוח נכסים, קרקע ומבנים, שמועברים לבעלות ממשלתית ועירונית. התאגיד מחויב על פי חוק לקדם מיזמים על בסיס היגיון כלכלי צרוף, תוך שאותו חוק מגן עליו ומבודד אותו מפני כל שיקול פוליטי זר. הכנסות התאגיד מן המיזמים משמשים להחזר הלוואות שניטלו בתחילת התהליך על מנת לממן מיזמי תשתיות אסטרטגיים במתחם היעד.

חשוב לציין כי העברת הנכסים לבעלות התאגיד נעשית בטרם עברו שינוי ייעוד סטטוטורי. הגדרת ייעודים חדשים אינטנסיביים ובעלי ערך כלכלי רב מעלה את ערך הנכסים ומאפשר שימוש בהם כערובה לקבלת הלוואות משמעותיות בתנאים נוחים מן הממשלה. ה-CPDC נחשב כמודל מוצלח המשלב יתרונות מן המגזר הממשלתי עם יתרונות המגזר הפרטי, שימוש מחודש בנכסים ציבוריים קיימים המאפשר הפקת ערך.⁵¹

התהליך הפשוט והאפקטיבי נראה, בהכללה, כך:



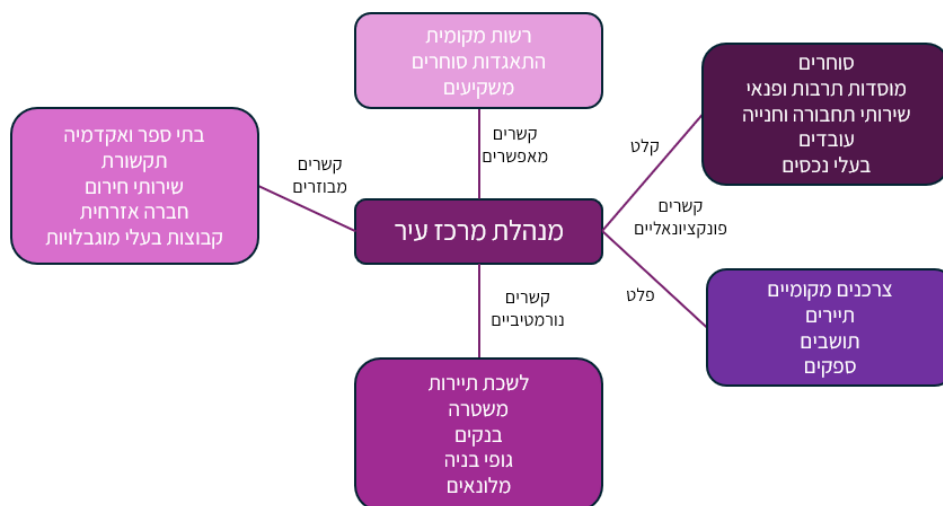
⁵¹Noring, L. (2019). Public asset corporation: A new vehicle for urban regeneration and infrastructure finance. *Cities*, 88, 125-135.

תהליכי הקמת המנהלת ואיסוף המידע בתוך מארג השחקנים

שלושה גורמים ארגוניים ואנושיים משפיעים על הצלחת הניהול להחייאת מרכז עירוני: הגורם האנושי (אמון יציב ומבוסס בין כל השחקנים), גישור מוצלח בין פערי אינטרסים מבניים (למשל, בעלי עסקים מול תושבים) ומנהיגות חזקה של גורמי התיווך המובילים.⁵² התכלול העדין והמורכב בין השחקנים הרבים בעלי העניין (stakeholders) הוא בליבת עבודתה של המנהלת: בעלי נכסים, סוכני נדל"ן, מוכרים, עובדים, חברות תיירות, נותני שירות, מוסדות ממשלתיים, מוסדות העירייה, מלכ"רים, מסעדנים, מוסדות תרבות, אקדמיה, בנקים, משטרה, מוסדות חינוך, חברות תחבורה ציבורית, תושבים מקומיים, יוממים למרכז וכן הלאה. בניגוד למנהלות שונות שהוקמו, רק כדי לפעול בשם בעלי החנויות (מעין מודל מקביל לניהול קניון), הישגים משמעותיים הושגו דווקא כשמכלול רחב של שחקנים שותפו בתהליך. הדיאגרמה להלן מתארת מודל הרישות בין שחקנים שונים ומקומם ביחס למנהלת.

יחסים בין מנהלת מרכז עיר לשחקנים וגופים במרחב:⁵³

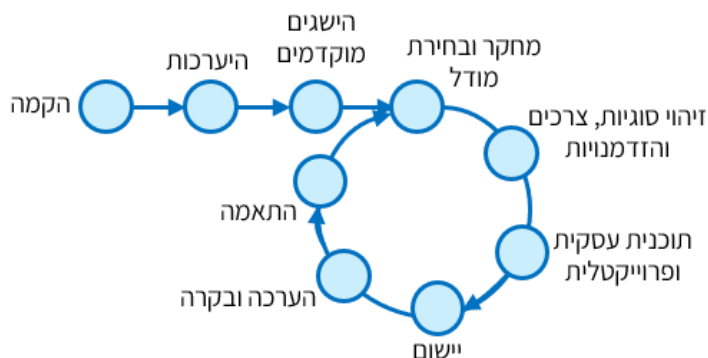
- **קשרים מאפשרים:** שחקנים המשפיעים לטובה על הארגון ומספקים משאבים לקיומו, דוגמת משרדי ממשלה ועירייה, תאגידים חזקים בעיר, ועדי סוחרים והתאגדויות תעשיינים מקומיות.
- **קשרים פונקציונאליים:** השחקנים החיוניים לפעולת הארגון, בהם אלו המספקים תפוקה כגון הסוחרים, נותני שירותי פנאי, תרבות, הסעדה וכיו"ב, ושחקנים מקבלים כמו צרכנים, תיירים, תושבים וכיו"ב.
- **קשרים נורמטיביים:** שחקנים החולקים ערכים ומטרות משותפות למנהלת, כמו המשטרה, סוכנויות תיירות ונדל"ן, מלונאים וכיו"ב.
- **קשרים מבוזרים:** שחקנים בעלי זיקה לא ישירה או עקיבת למנהלת, כמו האקדמיה, ארגונים חברתיים וכן הלאה.



⁵² De Nisco, A., Riviezzo, A., & Napolitano, M. R. (2008). The Role of Stakeholders in Town Centre Management: guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development*.

⁵³ De Nisco, Napolitano, Riviezzo (2008)

מכאן, שבתהליך בניית השותפות והקמת המנהלת יש לבצע מחקר מעמיק ובו מזהים השחקנים במרכז העיר, צרכיהם ושאיופיהם ומוגדר מקומם במארג המותווה. מעבר לכך, מאחר וכל מרכז עירוני מכיל מורכבות רבה ושונה מכל מרכז אחר, לא קיים מודל "במידה אחת המתאימה לכולם" ומכאן שיש לבצע מעקב ובחינה מתמידים כדי להתאים את פעולת המנהלת לצרכי השטח, לצורך שחקנים חדשים ולאחר מטרות חדשות. התרשים הבא מתאר את תהליך הבניה, החל מיעוץ והחלטה ראשוניים, דרך שלב ההכנה והלימוד, מחקר השטח וזיהוי השחקנים והצרכים, התוויית תוכנית עבודה, ביצוע, מעקב, ניתוח והתאמה מחדש בהתאם לממצאים.⁵⁴



בין הנושאים שיש לבחון בשלב ההכנה:

- תפקוד אזורי (דמוגרפיה, תעסוקה, מבנה תעשייתי): אוכלוסייה, התפלגות גילאים, אבטלה, מספר התאגידים, אחוז העצמאים.
- תפקוד מרכז העיר (תפקוד וחיות עסקים): קצב החלפת חנויות בנכס, אחוז חנויות ריקות, שכ"ד, השקעה בעסקים, מכירות, שווי מ"ר עסקי ולא עסקי.
- התפתחות המרכז (מבקרים, חניה, תח"צ, פשיעה וביטחון, שירותי ציבור, ניקיון ותחזוקה, מתקנים ונגישות לבעלי צרכים מיוחדים): מספר מבקרים יומי/שבועי, הוצאה ממוצעת למבקר, שימוש בחניה, שימוש בתח"צ, מדדי פשיעה, מס' שירותים ציבוריים ואיכותם, שירותים וחניות לנכים.
- חיי לילה, שירותי תיירות, חדרי אחסון, אטרקציות ונקודות עניין (ברמת פירוט גבוהה - מס' חדרי תפוסה ממוצעת, מס' כסאות פאב ומסעדות, נקודות מידע לתיירים, מס' מבקרים בלילה, מספר אירועים בשנה).

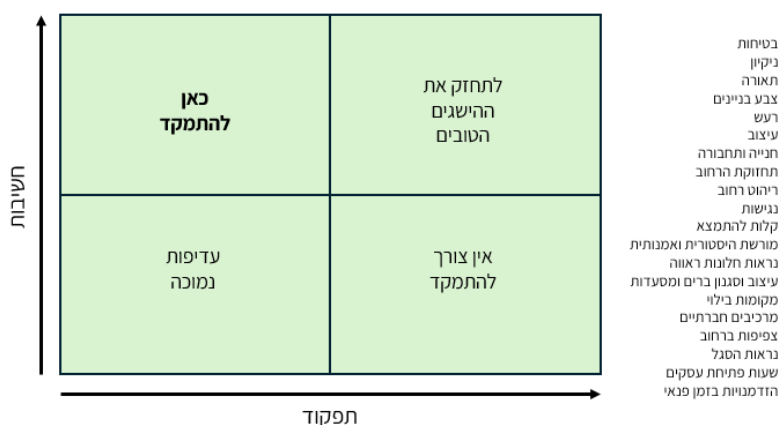
⁵⁴ Riviezzo et al., 2009 Importance-performance analysis as a tool in evaluating town centre management effectiveness. International Journal of Retail & Distribution Management 37(9)
 BID: Northampton BID. (2016). BID Proposal and Business Plan 2016 – 2020. Retrieved
 NYC Department of Small Business Services. (unknown). Business improvement district: a step-by-step guide. Retrieved.

בהמשך לאיסוף הנתונים, יש לבחון כיצד המשתמשים השונים תופשים את סביבת המרכז ומה צרכיהם ושאיפותיהם:

- ראיונות עומק עם בעלי עסקים ובעלי נכסים לזיהוי בעיות (למשל, חוסר רווחיות, לכלוך, חוסר מגוון, רגולציה מכבידה וכן הלאה) ושאיפות (כיצד יראה ויתפקד מרכז העיר האידיאלי עבורם).

- סקרי מבקרים לזיהוי תפישותיהם לגבי המרכז, ציפיות ואיתור בעיות לטיפול.

מודל חשיבות/תפקוד מוצע לניתוח ראשון של הנתונים להלן. המודל מאפשר לזהות את הסוגיות בהן על המנהלת לרכז מאמץ. במודל זה ניתנים שני ציונים לכל מדד, על פי הסקר הנ"ל, ובהתאם הם מוצבים בסכמה הבאה:



סיכום והמלצות יישומיות

במסמך זה הוצגה חשיבותו של המרכז העירוני כמרחב למגורים, מסחר, תעסוקה, שירותים, בילוי ופנאי. בעקבות תהליכי פיתוח בשולי ערים, הן פיתוח מסחרי והן פיתוח שכונות מגורים חדשות, מרכזי הערים חוו דעיכה והתרוקנו מפעילות מסחרית. בשנים האחרונות מתרחשים תהליכים הפוכים המייצרים משיכה של אוכלוסייה צעירה ועסקים למרכזי הערים, אך תהליכים אלו מתרחשים בעיקר בערים חזקות במרכז הארץ. בערי הנגב והגליל מרבית מרכזי הערים אינם מתפקדים כמרכזים תוססים ומושכי קהל, בין היתר מכיוון שטרם חוו תהליכי התחדשות עירונית ומאחר ותהליכי התכנון והפיתוח ברמת העיר והאזור יוצרים תחרות בדמות מרכזי מסחר פרבריים.

על מנת לחזק את הערים בנגב ובגליל ולהפוך אותן לערים שוות בתוך חבלי ארץ צומחים, יש לפעול להחייאתם של מרכזי הערים. מרכז עיר יוצר עוצמה כלכלית ותרבותית לעיר סביבו ובהתאם, משרת את חבל הארץ הסובב אותה בשירותים, בתעסוקה, במסחר ובפנאי. אם ברצוננו לתכנן ולפתח מרחבים תפקודיים אזוריים, שתושביהם זוכים להנות מאיכות חיים בכל תחומי החיים, בנגישות וברמה גבוהה, חובה עלינו לפעול לפיתוח מרכז עיר תוסס בכל עיר מטרופולין ובכל עיר אזורית.

להחייאת מרכז עיר מספר רבדים המשלימים זה את זה:

- 1. תכנון אזורי:** הגדרת מיקומה של העיר במדרג המטרופוליני, ומתוך כך הגדרת יעד אוכלוסייה אשר יהווה בסיס לתכנון העיר. במקביל, תכנון רשת הדרכים האזורית, תוך מתן דגש על צירי הסעת המונים, אשר עוברים בתוך מרכזי הערים ומחברים את הערים אחת לשנייה דרך המרכזים העירוניים. כמו כן נדרש תכנון של המרחב המסחרי והתעסוקתי שיצמצם וימנע תחרות במרכזי מסחר ותעסוקה מחוץ למרכז העיר ובמיוחד לא במרחב הפרברי.
- 2. תכנון עירוני:** התאמת התכנון הסטטוטורי וייעודי הקרקע של מרכז העיר לשימושים הנדרשים בו, כחלק מתהליכי ההתחדשות העירונית: עירוב של מגורים (בתמהיל דירות מגוון), מסחר, תעסוקה, מבני ציבור, שטחים פתוחים. בנוסף תכנון רשת הדרכים הפנים-עירונית, בדגש על שבילי הליכה, שבילי אופניים ותחבורה ציבורית המחברים את שכונות המגורים אל מרכז העיר. תכנון המרכזים המסחריים השכונתיים והגבלת פיתוח מסחרי בשולי העיר, על מנת לחזק את המוקד המסחרי שבמרכז העיר.
- 3. פלייס-מייקינג ושדרוג המרחב הציבורי:** על ידי פעולות של יצירת חוויה, שדרוג הפסיליטיז (מעקות, גינות, ספסלים ועוד), מיתוג ושיווק והקמת מוסדות עוגן.
- 4. ניהול המרחב הציבורי:** הקמת גוף שבאחריותו לרכז את השחקנים הפועלים במרכז העיר ואת התכנון המקודם בו. גוף זה יהווה הגורם המקשר בין הרשות לבין התושבים ובעלי העניין במרכז העיר, וכן יהיה הזרוע הביצועית והמפקחת על פעולות ההתחדשות העירונית ושדרוג המרחב הציבורי ברבדים השונים.

יוזמות יישומיות – מתווה לחבילת פיתוח עבור מרכז עיר תוסס

מתוך העקרונות אשר הוצגו במסמך זה, מרוכזות להלן המלצות יישומיות להחייאת מרכז עיר תוסס בעיר נבחרת.

תכנון אזורי:

- זיהוי והגדרת מרחב (עד 1 קמ"ר) המתפקד כמרכז עיר ראשי – המשרת את העיר ולחבל הארץ סביבה. המרכז יוגדר בתוכנית אזורית אסטרטגית כמוקד מאמץ לריכוז זכויות תכנון ומשאבי פיתוח ברמת חבל הארץ כולו.
- יש לעצור כל תכנון או שיווק של מרכזי קניות מעל 1,000 מ"ר מסחר מחוץ למרכז הנבחר.

הקמת מנהלת:

- הקמת מנהלת מרכז עיר (לרוב מוצע במודל הבריטי, הציבורי, אך ניתן לבחון את המודל האמריקאי בשלב התכנון האסטרטגי).
- הכנת תוכנית אסטרטגית ועל בסיסה תוכנית עבודה למנהלת לחומש. בסוף התקופה תערך בקרה ובהתאם יוחלט על חידוש המנדט ועל עדכון יעדי התכנון ותוכנית העבודה.
- התוכנית האסטרטגית תכלול התייחסות ל:
 - מבנה המנהלת, תקנים, משימות, חלוקת אחריות מול אגפי העירייה ומשאבים.
 - הגדרות גיאוגרפיות למרכז העיר והקמת בסיס מידע עשיר – נדל"ן, תכנון, עסקים, מוקדי עניין, מפגעים, צרכים וכיו"ב.
 - תהליך שיתוף ציבור ובמיוחד פורומים עם בעלי עניין מובילים (בדגש על בעלי העסקים).
 - על בסיס המידע הנאסף וההתדיינות עם בעלי העניין - הגדרת מיקודי מאמץ מתוך סל הכלים המלא (המפורט להלן) בחלוקת משאבים ובהגדרת עדיפויות ביצוע.
 - איגום משאבים הכולל משאבי עירייה, תיקי תורמים (לפרויקטים נבחרים) ותקציבי ממשל נדרשים.
 - הגדרת מתחמי התחדשות עירונית כולל תוכנית אב מתחמית (במידה ואין כזו בעיר או תוכניות מפורטות מספקות להתחדשות) ובה מתווה להקצאת זכויות, אופן הביצוע, חסמים ותקציבים נדרשים לקידום ההתחדשות במתחמי המפתח.
 - זיהוי והכנת תיק תכנון ופיתוח למבנים לשימור.
 - תוכנית תנועה המגדירה פרויקטים לשדרוג התנועה, החנייה (בדגש על חניונים בשולי המרכז), מיתון תנועה במתחמים נבחרים, שבילי אופניים ומתקני חניה ייעודיים, טיפול במתחמים המכילים מפגעים, הרחבת מדרכות, הקמת קולונדות וטיילות.

שדרוג המרחב הציבורי:

- שדרוג הבטחון, הבטיחות והחזות – תחושת בטחון מלאה במרחב הציבורי למשתמשים בו, לאורך כל שעות היממה, באמצעות:
 - חיזוק הפיקוח ושירותי הניקיון (תוספת 100% תקנים לעובדי תברואה ופקחים ייעודיים למרכז), הסרת מפגעים חזותיים או פיזיים (חורים בכביש, גרפיטי וכד').
 - שדרוג התאורה, ריהוט הרחוב, תוספת פחים, עמדות מידע ותוספת מצלמות אבטחה ואינטרנט אלחוטי ציבורי.
 - סיוע לעסקים בשדרוג חזיתות ואכיפת שילוט בשפה עיצובית אחידה.
 - שדרוג הגינון ונטיעת עצים בהיקף נרחב – על בסיס ניתוח עומק לצרכים והמאפיינים האקלימיים והקרקעיים, תוך התייחסות לאתגרים לאפשר פיתוח נופי איכותי (יש להמנע מנטיעות של עצים ללא הבטחת יכולתם לצמוח היטב בשל מגבלות קרקע, בית שורשים, השקיה, גיזום וכו').

חיזוק זהות פיזית מקומית ייחודית:

- אדריכלות מרשימה ובעלת שפה ונוף מקומיים מובהקים מזקקת ומבליטה את הייחוד המקומי; כמו גם, מונומנטים ואומנות ציבורית, "לנדמרק", המעניקים אופי יחיד במינו למרחב:
 - תקצוב שיקום מבנים היסטוריים או בעלי זהות אדריכלית מקומית ייחודית.
 - מכרזים לאומנים ואדריכלים להקמת מונומנטים ולנדמרקס אחרים.

חיזוק העירוניות האינטנסיבית במרכז:

- קידום ותמרוץ התחדשות עירונית (בתוך מסגרת התכנון שתוארה לעיל).
- מגורים מגוונים – זכויות לדירות בגדלים שונים ומודלי רכישה/השכרה שונים (בזכויות ליזמים או בהתערבות ממשלית, למשל, מעונות סטודנטים) – בכדי לתמרץ את מגורי הצעירים במיוחד במרכז העירוניים.
- מקומות אכסון מגוונים – קידום זכויות ותמריץ ליזמים להקמת אכסון באיכויות שונות, בתוכן מלונות, אכסניות ו"מלונאות מבוזרת" (חדרים הפזורים ומשולבים בתוך המרחב הבנוי).
- פיתוח עושר צרכני – שווקים הפרוסים לאורך הרחובות או בתוכם (למשל, דוכני שוק איכרים), מציעים מסחר במיצוב מגוון (החל מדוכן פלאפל ועד חנות מעצבים) ובתמהיל המציע אפשרויות רבות במיוחד לצריכה – בין אם מתוכננת או ספונטנית - במרחק הליכה קצר זה מזה. קידום בתכנון זכויות, או בהתערבות דרך רכישת חנויות והשכרה על ידי המנהלת לעסקים על פי ניתוח צרכים ופערים ליצירת תמהיל מגוון.
- הקמת חניונים ציבוריים חדשים מחוץ לתחום המרכז ויצירת רחובות/ כיכרות ללא כלי רכב ועיבוי שירותי התחבורה הציבורית למרכז.
- מרחב ציבורי הליכתי – מדרכות וכיכרות רחבות, בטוחות ומוצלחות, שבילי הליכה וסמטאות, חניונים המנקזים כלי רכב לפאתי המרכז, הסרת חומות וגדרות ופתיחת חזיתות החנויות אל המרחב הציבורי.

תרבות רחוב:

- הנכחת חיים תרבותיים עשירים, בין אם במוסדות תרבות ובילוי גדולים (למשל, תיאטרון), קטנים (חדרי בריחה), או ברחוב עצמו – הופעות אומנים, הצגות ילדים וכן הלאה:
 - הפעלת אירועי תרבות רחוב קטנים ו/או ירידים בהיקף 2-3 שבוע באזורים נבחרים; ובנוסף אירוע שנתי גדול (או כל עונה או חג).
 - הקמת מוסד השכלה או הכשרה בתחום האומנות (מיקוד על בסיס מחקר ואיתור הזדמנויות).
 - תמריצים לאומנים למגורים (כולל רכישת דירות והשכרתן על ידי המנהלת), פעילות תרבות רחוב והקמת גלריות ומוסדות תרבות.
 - חבילות תמריצים לעסקי אמניטיס המייצרים חיי לילה (ובכך, תנועה במרחב הציבורי לאורך היממה) – פאבים, מסעדות, סיורי לילה מודרכים וכו'.
 - חבילת תמריצים ו/או השמשת מבנים בבעלות ציבורית להקמת מתחמי משרדים (בדגש חללי עבודה שיתופיים) ומרכז חדשנות, גלריות ומוסדות אטרקציות לתיירים.

מקורות באנגלית

- Brooks, L. (2008). **Volunteering to be Taxed: Business Improvement Districts and the Extra-Governmental Provision of Public Safety**. *Journal of Public Economics*, 92(1-2), 388-406.
- De Nisco, A., Riviezzo, A., & Napolitano, M. R. (2008). **The Role of Stakeholders in Town Centre Management: guidelines for identification and analysis**. *Journal of Place Management and Development*.
- Dimitrovski, D., & Crespi Vallbona, M. (2018). **Urban Food Markets in the Context of a Tourist Attraction - La Boqueria Market in Barcelona, Spain**. *Tourism Geographies*, 20(3), 397-417.
- Ellen, I. G., Schwartz, A. E., Voicu, I., Brooks, L., & Hoyt, L. (2007). **The Impact of Business Improvement Districts on Property Values: evidence from New York City [with comments]**. *Brookings-Wharton papers on urban affairs*, 1-39.
- Florida, R. (2005). **Cities and the creative class**. *Carnegie Mellon University*
- Gertler, M. S. (2004). **Creative Cities: What Are They For, How Do They Work, And How Do We Build Them?** *Ottawa: Canadian Policy Research Network, Family Network*. (pp. 1-13).
- Gotthardt, A. (2019). **Fusterlandia, the Havana Neighborhood That Became Jose Fustre's Mosaic Matepiece**. <https://www.artsy.net>
- Greater London Authority. (2016). **Business Improvement Districts The role of BID's in London's Regeneration**. *Regeneration Committee*.
- Hoyt, L. (2004). **Collecting Private Funds for Safer Public Spaces: an empirical examination of the business improvement district concept**. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31(3), 367-380.
- Hyra, D. S. (2012). **Conceptualizing the new urban renewal: Comparing the past to the present**. *Urban Affairs Review*, 48(4), 498-527.
- Lambert, C. & Boddy, M. (2010). **City Center Housing in the UK: Prospects and Policy Challenges in a Changing Housing Market**. *DisP - The Planning Review*, 46:180, 47-59
- Leinberger, C. B. (2005). **Turning Around Downtown: Twelve Steps to Revitalization**. Washington, DC: *Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy*.
- Meek, J. W., & Hubler, P. (2017). **Business Improvement Districts in the Los Angeles Metropolitan Area: Implications for local governance**. In *Business Improvement Districts*. *Routledge*. (pp. 197-219)
- Mitchell, J. (2001). **Business Improvement Districts and the New Revitalization of Downtown**. *Economic Development Quarterly*, 15. 114-123.

- Morçöl, G., & Wolf, J. F. (2010). **Understanding Business Improvement Districts: A New Governance Framework.** *Public Administration Review*, 70(6), 906-913.
- Noring, L. (2019). **Public Asset Corporation:** A new vehicle for urban regeneration and infrastructure finance. *Cities*, 88, 125-135.
- Northampton BID. (2016). **BID Proposal and Business Plan 2016 – 2020.** Retrieved
- Nooraddin, H. (2016). **City Centers as Urban Growth Cores.** *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(16), 17-26.
- NYC Department of Small Business Services. (unknown). **Business Improvement District: a Step-By-Step Guide.** *Retrieved*
- Pal J. & E. Sanders (1997). **Measuring the Effectiveness of Town Centre Management.** *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25, 70-77.
- Riviezzo et al., (2009) **Importance-Performance Analysis as a Tool in Evaluating Town Centre Management Effectiveness.** *International Journal of Retail & Distribution Management* 37(9)
- Robertson, K. A. (1997). **Downtown Retail Revitalization: A review of American development strategies.** *Planning Perspectives*, 12(4), 383-401
- Rypkema, D. D. (2003). **The importance of downtown in the 21st century.** *Journal of the American Planning Association*, 69(1), 9-15
- Smith, N. (1996). **The New Urban Frontier: Gentrification and the Revanchist City.** *Psychology press.*
- Warnaby, G., Alexander, A. and Medway, D. (1998). **Town Centre Management in the UK: a Review, Synthesis and Research Agenda.** *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-17.

מקורות בעברית

- אדם טבע ודין (2019) [תכנון משולב תחבורה ציבורית](#)
- בן שחר, ת. (2007). **מגמות במפת המסחר – גודל הביקושים ומאפייניהם, הדרכים להחייאת מרכזי ערים והצורך גם בפיתוח מסחרי פרברי**. בתוך: רזין, ע. (עורך). החייאת מרכזי ערים ופיתוח מוקדי מסחר ברשויות המקומיות. מחקרי פלורסהיימר ואוניברסיטת תל-אביב.
- בס ספקטור, ש. (2011). **כלי מדיניות לקידום תהליכי התחדשות עירונית**. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.
- בר נר, הילה. (2022) **כמו ללכת בתוך חלום שך סוקולנטיים**. שפת רחוב. <https://www.stlanguage.com>
- דרור ועירית (לא ידוע). **כלים ליצירת רחוב מסחרי מצליח**. אדריכלות אורבנית. <https://iritdror.co.il/>
- הקליניקה האורבנית. (2015). **יוצרים מקום: פלייסמייקינג בישראל**. האוניברסיטה העברית בירושלים
- ילינק, א. (2009). **לקראת ניהול משותף של מרכזי ערים: מרכז העיר של ירושלים**. מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית בירושלים ומכון ירושלים לחקר ישראל.
- כרמי, ר. (2022). **שינוי עירוני כהזדמנות לתיקון חברתי**. שפת רחוב. <https://www.stlanguage.com>
- מינהל התכנון (2009) [מוקדי מסחר מחוץ לערים ובשוליהם](#).
- משרד הבינוי והשיכון. (2018). **מדריך לתכנון, הקצאה ופריסה של שירותי מסחר בשכונות מגורים**
- פורום המומחים לאזוריות. (2018). **סקירת ידע מס' 4: תכנון אזורי**. ירושלים: משרד הפנים ומכון אלאכ למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל
- קופר, כ. (2018). **אנשים הם המנוע ליצירת מקומות, אזורים וערים**. מגדילים. <https://magdilim.co.il/>
- קיפניס, ב. & דויד, פ. (1983). **תחרות בין שימושים עסקיים ומגורים בשולי המע"ר: רקע תאורטי להבנת התהליכים המתרחשים במרכז העיר המערבית**. אופקים בגאוגרפיה. 13-25
- רזין, ע. (2010). **תכנון ארצי, מחוזי ומטרופוליני בישראל**. קובץ לזכרו של פרופ' אריה שחר. ירושלים: מחקרי פלורסהיימר.
- רזין, ע. (2007). **פרבור המסחר והשלטון המקומי – פרספקטיבה בינלאומית השוואתית**. בתוך: רזין, ע. (עורך). החייאת מרכזי ערים ופיתוח מוקדי מסחר ברשויות המקומיות. מחקרי פלורסהיימר ואוניברסיטת תל-אביב
- תנועת אור. (2024). **תכנון אזורי: תפישה מבוססת מרחבים תפקודיים**. המעבדה לעתיד ישראל.
- תקציר מנהלים (2022). **דו"ח רובע החדשנות חיפה**. המועצה הלאומית לכלכלה
- תכנית אסטרטגית לאומית לתנועת מקיימת במרחב העירוני**, דוח מסכם. (2019). משרד הבינוי והשיכון, מנהל התכנון, המועצה הלאומית לכלכלה, רשות מקרקע ישראל, משרד התחבורה
- חוק התכנון והבניה התשכ"ה – 1965. **תמ"א 35/4**. 2022



תנועת אור. (2024) מרכזי ערים תוססים
בנגב ובגליל יחידת התכנון, המעבדה לעתיד
ישראל.

מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל הוקמה ביחד עם מאות שותפים, מומחים ויזמים מהמגזר העסקי, החברתי והממשלתי במטרה להתמודד עם האתגרים בפניהם ניצבת ישראל לקראת שנת המאה להיווסדה.

המעבדה חוקרת ומפתחת מתווים אסטרטגיים ברמה הלאומית, האזורית והמקומית תוך התמקדות בפיתוחם של מרכזי חיים חדשים בנגב ובגליל, מהלך לאומי שיעצב את עתיד המדינה ופורסם במסמך "תוכנית ה-100: ישראל 2048 - עתיד משותף".

בין משימותיו, צוות המעבדה מגבש תוכניות מרחביות, מודלים לפיתוח ומדדי הערכה עבור שכונות, עיריות, אשכולות רשויות, ועדות תכנון ומשרדי ממשלה.