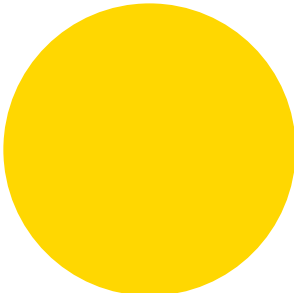


ישראל

2  48

עתיד חשובותך

מפת הדרכים ליצירת

עתיד משגשג

במדינת ישראל

אזרחי ישראל, תושבות ותושבים
שותפות ושותפים יקרים לדרכך,

**מדינת ישראל נמצאת באחת משעותיה המורכבות והמסוכנות שידעה מאז ומעולם, סכנה קיומית.
זוהי גם שעה גדולה, שיכולה להזריח את חדשה של שלום, ביטחון ואחווה. על הפרק מונחים אתגרי-
על, הנוגעים ביסודות אומתנו ובעתידנו המשותף, כאן בארץ ישראל:**

1. הפגיעה במרכיבי חיינו; בביטחון האישי, בדיוור, בתעסוקה, בחינוך, בתשתיות, בבריאות ובתחבורה.
 2. האחדות, הערכים, המוסר, חדוות היצירה, התקווה, שותפות הגורל, הקיום והיעוד שלנו.
 3. היכולת לעמוד מול איומים עולמיים: הגרעין, האקלים, המזון, המים, הבריאות והאנרגיה.
- לצד הצמיחה ומצבנו הכלכלי שהגיע לאחד משיאיו הטובים בכל הזמנים, הגיעו עימם הסיאוב וחיי הנוחות, העיוורון, הקיטוב וההתעלמות מהמציאות. השבר יצר שבריריות והרגשת חוסר-אונים, דכאון, אי וודאות וחוסר אמן וציבות. יוקר המחיה והדיוור ממשיכים לעלות, מתעצמים הפערים בין אוכלוסיות ומקומות והקיטוב החברתי הולך וגדל. כל זאת בשל היעדר חזון מאחד, חוסר מודעות ותודעה לייעודנו, לסכנה הנשקפת ולברית ההכרחית בינינו. זוהי עת מעשה משותפת לפתרון האתגרים העכשוויים והאפשריים. זוהי שעה מופלאה שבכוחה להוציא מאיתנו את הכוחות והמוחות הגדולים ביותר להיות מוכנים, מתוכננים, נחוצים, איתנים, לחשוב ולפעול בסדר גודל לאומי - תכף ומיד.

כשאחינו ואחיותינו, בשר מבשרינו, נרצחים, נחטפים, מגורשים, פליטים בארצם, חסרי ביטחון במחוזותינו - עלינו לפעול בסדר גודל, שאינו נופל מהקמת המדינה. כן. ישנו מהלך אחד גדול, הכרחי, שיכול לחבר אותנו, לחזק את ישראל כולה על כל חלקיה, בכל מקום ולכלל תושביה. לדורות.

בשנת המאה למדינת ישראל, נחיה כאן קרוב ל-20 מיליון. אנחנו מכפילים את עצמנו, ועל כן עלינו להקים את המדינה שוב, בדור שלנו. במו ידינו.

יש רק דרך אחת לחזור למסלול - לחזור לצפון ולדרום, לקומם ממשל, צבא, רשויות. אנו זקוקים למצפן, לתשתיות, לכלים - צריך קברניט שינווט את הספינה הישראלית לחוף המבטחים הרצוי. **הקברניט לו אנו מחכים הוא אנחנו, אזרחי המדינה הפועלים לקידומה.**

בעוד שרוב אזרחי ישראל גרים ב"מרכז", הגם שהוא יקר, צפוף, מזוהם וקורס עד למצב שאינו יכול להכיל עוד תושבים רבים ולא יכול לשאת בעומס הלאומי המוטל עליו, 75% משטח המדינה, המקומות הפגיעים ושנפגעו, בעיקר בצפונה ובדרומה, משוועים מזה דורות לתושבים רבים. זהו למעשה המפתח, שיאפשר איכות ושגשוג לכלל המדינה, ככל שנוכל להפוך שטחי הזדמנות אלו לזמינים ומזמינים, מפוטנציאל למימוש של ממש.

זוהי השעה לבשורה של ממש. עת לארגן מחדש את מדינת ישראל ב-3 מרכזים, המורכבים מחבלי ארץ, ערים שוות ושכונות קהילתיות בטוחות ומשגשגות. במהלך אחד, להקל את הלחץ מירושלים ומגוש-דן ולהפוך את הנגב והגליל למרכזים עצמאיים, שווקים צומחים, אבן שואבת לתושבים ועסקים, יזמים והשקעות, יוצרים וחלוצים. הדרך היחידה לקרוא לתושבים לשוב הביתה לגבולות, היא ביצירת גל של

מיליוני תושבים, מסה קריטית איכותית, פורצת-דרך, שתחולל ביקוש לנגב ולגליל, ותביא ביטחון, חוסן ושגשוג ל"פריפריה". באופן זה, המרכזים החדשים בנגב ובגליל יהפכו לעתודות ולפתרונות לאתגרים הגדולים מבית ומחוץ של תושבי ואזורי המדינה כולה. לפעול. אחרת.

"באין חזון יפרע עם!"

הצורך בחזון למדינת ישראל התעורר לפני כ-6 שנים, עת נוכחנו שממשבר למשבר, אין לנו (כמדינה) את הידע והכלים להתמודד עם הגידול הדמוגרפי, הפירוד, האתגרים הגדולים מצד אחד, וההזדמנויות הענקיות, מצד שני. הבנו שמאז בנימין זאב הרצל וימי קום המדינה, לא נבנתה אסטרטגיה לאומית, כוללת ומכלילה. הקטנות שלנו גבתה מאיתנו מחירים בלתי נסבלים, וככל שלא נפעל מהר ובעוצמה, ביחד ובאחוה, היא תמשיך ותגבה מחירים בלתי נתפסים.

חזון וחווה לאומי חדשני

החלטנו לצאת ללימוד ולחשיבה, מבוססי שותפים, נתונים, השוואה למדינות ולמצבים אחרים בעולם, כדי שנוכל ליצור תמונה עדכנית של המצב הנוכחי, לייצר תרחישי עתיד, ומשם לגזור את הפעולה המשמעותית, שעלינו לקחת על כתפינו בדורנו, לבנות את הכללים והכלים, את ההסכמות שיחברו אותנו, היום ולדורות, במאות השנים הבאות.

החזון ותוכנית הפעולה למימוש מוגשים בזאת, בענווה ובחרדת קודש, לאחר עבודה מאומצת של הצוות המופלא במעבדת גוטסמן לעתיד ישראל בתנועת אור, יד ביד עם למעלה מ-450 שותפים פעילים, יחידים וצוותים מקצועיים מהמגזרים הממשלתי, החברתי והעסקי. החזון והתוכנית מבוססים על איסוף נתונים, מידע ומחקרי עומק, לצד מבחן בשטח, תוך כדי פיתוח התוכניות והיוזמות ברשויות ובשכונות בנגב ובגליל.

אל מול עינינו, מתחילת הדרך, עומדת רווחתם של תושבות ותושבי מדינת ישראל וחוסנה של האומה. לצד יוזמות-העל הצבנו את "האדם במרכז" (החדש) וביקשנו למצוא את האקו-סיסטם המיטבי, שכל אזרח ואזרחית יכולים למצוא את חייהם בו באיכות החיים הטובה ביותר, לחיות חיי משמעות וערכים, בסביבה הבטוחה והשופעת ביותר שיכול בן-אנוש לבקש ולקבל. זאת, לצד חשיבה אינטגרטיבית, הלוקחת בחשבון את כל תחומי חיינו ומביאה אותם למיצוי: במדיניות, תכנון, ניהול, ביצוע ומדידה, כל אחד לחוד ושזירתם יחד, למארג מאוחד, המשלב בין המאקרו-השמים, למיקרו-לקרקע. ביקשנו להציב סולם מחבר, שיאפשר לנו להפוך את החיים שלנו כאן לחיים הטובים ביותר בכל מובן ומימד.

זכינו, בתנועת אור, לחלום, ללחום, להלחם ולהחלים, להקים ולהרחיב עשרות ישובים וערים, להביא כ-50,000 חלוצי חזון וחדשנות ל-64 הקהילות שסייענו להן להתגבש בנגב ובגליל, ליצור החלטות ממשלה, לנתב תקציבי עתק ולראות את כל שאמרו שאיננו אפשרי, קורם עור וגידים, הלכה למעשה.

מתוך ההצלחה והכישלונות שבצד המסע, הבנו שחייבים לעשות את מה שצריך ולא רק את מה שאפשר, זוהי רק ההתחלה ובידינו להחליט שהיא תחילת הטוב ולא תחילת הרע.

מתוך הבנה שזו רק ההתחלה, אנו מזמינים את כל המעוניין להוסיף נדבך ומטען משלו לחזון ולחווה הלאומי המתהווה.

ברגשי אחריות, אנו מתכבדים להציב ולהציע את חזון "ישראל 2048 - עתיד משותף", שבליבו יוזמת המרכזים החדשים של ישראל – התוכנית והיוזמה שיכולים להפוך את מדינת ישראל למדינה שהכי טוב לחיות בה. בעולם.

זוהי הזמנה פתוחה לכל מי שרוח בו, לבוא ולהוסיף משלו ולכתוב במעשה את הפרק הבא בתולדות העם והמדינה.

כי יש רק דרך אחת שבה אפשר לחזות את העתיד והיא - לבנות אותו בתום, באור ובאהבה – כעת. במו ידינו.

בברכת בניין העם והארץ,



רוני פלמר

מייסד-שותף ומנכ"ל תנועת אור
מזכ"ל מועצת המאה

תוכן העניינים

1.....	דברי מנכ"ל תנועת אור
5	מהלך העבודה
10.....	מדוע לתכנן לשנת המאה?
12.....	החזון: שלושה מרכזים משגשים בישראל – במרכז, בגליל ובנגב
17.....	יעדי העל
20	פיתוח אזורי ביקוש משגשים במרכזים החדשים של ישראל
52	יוזמות משנות מציאות
64	נספחים
65	נספח א' - תחזית לאוכלוסיית ישראל בשנת 2048
66	נספח ב' – קישור לתקצירי מסמך תחומי החיים
66	נספח ג' - רשימת שותפים מלאה - חזון "ישראל 2048 – עתיד משותף"

מהלך העבודה

מתוך הבנת גודל האתגר ומשמעותו הרת הגורל לעתידה של מדינת ישראל, הובלנו במעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור, את פיתוח חזון "ישראל 2048 – עתיד משותף", עם **מעל ל-450 שותפים בכירים בחברה הישראלית משלושת המגזרים – הממשלתי, העסקי והחברתי**.¹ תהליכי הלמידה והעבודה המשותפים כללו כינוס של השותפים לשולחנות עגולים, גיבוש "מועצת המאה" - המורכבת מראשי הנציגויות וההתאגדויות המרכזיות בארץ,² ביסוס צוותי עבודה מקצועיים ב-8 תחומי חיים, מאות פגישות, מחקרי עומק ובחינת מקרי בוחן רבים ממדינות שונות בעולם. בלב התוכנית עומדת התובנה, כי עלינו **לבסס תפישות וכיווני חשיבה פורצי דרך ומשני מציאות, לתכלל את ההצעות שקיימות שנים ולא מומשו ולהציע ארגז כלים, המאפשר תכנון ארוך טווח, במקביל לפעולות יישומיות בטווח המיידי, במכלול תחומי החיים**.

¹ ר' רשימת השותפים בנספח. הרשימה כוללת גורמים בכירים מהאקדמיה, גורמי ממשל בכירים, בכירי המשק והמגזר העסקי, גורמים מובילים ברשויות המקומיות, גורמים מובילים מהחברה האזרחית והמגזר השלישי ועוד.

² במועצת המאה חברים הגופים הבאים: נשיאות המגזר העסקי בישראל, מרכז השלטון המקומי, האיגוד הישראלי לתעשיות מתקדמות (IATI), נשיאות המעסיקים והעסקים בישראל, התאחדות הקבלנים בוני הארץ, התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות הארצית, מועצת הנגב, איגוד ההיי-טק הישראלי ותנועת אור.

שותפים בצוותי עבודה לפי תחומי חיים

דיור (לפי סדר א"ב)

זיו לזר , כלכלן, התאחדות הקבלנים	פרופ' שמאי אסיף , מרכז אקדמי ישראל 100, הטכניון
עילם לשם , מייסד שותף וחבר הועד המנהל, תנועה ישראלית	עו"ד אורלי אריאב , מנהלת תכנית קרסו לדיור חברתי, הגר - מחקר ופיתוח דיור חברתי
אבי מאיר , מנכ"ל משרד ההתיישבות והמשימות הלאומיות	מיכל ארן , מנהלת אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה, משרד השיכון
מיכל מריל , מתכנתת מחוז דרום, מנהל התכנון	אלעזר במברגר , מנהל הרשות, הרשות להתחדשות עירונית
גורי נדלר , מנהל אגף תכנון, הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית	תומר גוטהלף , לשעבר מתכנן מחוז דרום, מנהל התכנון
רון סגל, מתכנן מחוז חיפה, מנהל התכנון	צביקה דוד , סגן נשיא ויו"ר אגף תשתיות (בני וצביקה בע"מ), התאחדות הקבלנים
ורד סולומון ממון , אדריכלית ראשית, משרד השיכון	הילה הייבלום , אדריכלית מחוז צפון, מנהל התכנון
שחר סולר , סמנכ"ל אסטרטגיה, מנהל התכנון	ד"ר עמיאל וסל , מנהל אגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה, משרד השיכון
חיים פייגלין , סגן נשיא, יו"ר אגף יזמות ובניה ויו"ר ארגון הקבלנים בחיפה והמפרץ (צמח המרמון), התאחדות הקבלנים	אסף זנוזרי , מנהל תכנון ארוך טווח, החברה להגנת הטבע
אופיר פישר , מנכ"ל, מצודות	פרופ' שלמה חסון , ראש מרכז מאשא למ. אסטרטגיים
עו"ד ניצן פלדמן , סמנכ"לית ומנהלת אגף יזמות ובנייה, התאחדות הקבלנים	עו"ד יפית טוסי , סגנית מנהלת אגף, התאחדות הקבלנים
עודד פלוס , יו"ר הוועדה המחוזית מחוז דרום, מנהל התכנון	יהודה כתב , יו"ר אגף כוח אדם וסגן נשיא, התאחדות הקבלנים
דקלה עדי פרץ , מתכנתת מחוז צפון, מנהל התכנון	

תחבורה (לפי סדר א"ב)

יפתח כהן , לשעבר ראש תחום תכנון ופיתוח, אגף פנים תכנון ופיתוח במשרד רה"מ	אלה אלכסנדר , מנכ"לית, מרחב - התנועה לעירוניות בישראל
עו"ד שרית כרמי , התאחדות הקבלנים ובוני הארץ	שירי בכר מסימי , סמנכ"לית אגף תשתיות ובנייה חוזית, התאחדות הקבלנים
מרב מורד , מנהלת אגף תכנון, אשכול נגב מזרחי	שלומי בסון , המשנה למנכ"ל, בזן
יאיר מעין , ראש עיריית ערד	איריס ברקוביץ , ראש צוות תשתיות, מנהל התכנון-מחוז דרום
תומר נווה , מנהל אסטרטגיה, מועצה אזורית מרחבים	הראל דמתי , מפע"ת חיפה והצפון, משרד התחבורה
ד"ר שי סופר , מדען ראשי, משרד התחבורה	סול זינגר , מחבר הספר Startup Nation
פרופ' פנינה פלאוט , ראש המרכז לחקר העיר והאזור, הטכניון	דוד יהלומי , יו"ר מטה תשתיות ובניה ציבורית, הקרן לעידוד ופיתוח ענף הבניה
עדנה פרדו , מנהלת, ניהול ויעוץ סטטוטרי	ניר יושבסקי , סגן נשיא התאחדות הקבלנים בוני הארץ, התאחדות הקבלנים
ניסים פרץ , מנכ"ל, נת"י	לי-את כהן , מנכ"לית, אשכול גליל מערבי לשעבר
שי קדם , ראש מנהל תשתיות, משרד התחבורה	
יניב ריבלין , מנכ"ל, Bird	

תעסוקה וצמיחה כלכלית (לפי סדר א"ב)

עו"ד חגי אדרי, סמנכ"ל קשרי ממשל ותעשייה קטנה ובינונית, התאחדות התעשיינים

דנה אופיר, מנהלת מחוז דרום, התאחדות התעשיינים
תאיר איפרגן, לשעבר מנכ"לית משרד העבודה

עו"ד אבינועם ביר, משרד המשפטים

גלי בנימין, מרצה בכירה וחוקרת, מחלקה לכלכלה ומנהל עסקים, אוניברסיטת אריאל

אליאור בר, לשעבר סמנכ"לית אסטרטגיה ומנהלת מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל

חיים ברוש, CFO, טרדליינס

אסף ברנע, מנכ"ל, קרן סנארה

פיטר גרנר, מנכ"ל, PG Solar Greener

אמיר הלוי, מנכ"ל משרד התיירות לשעבר

רז טישלר, מנכ"ל, אשכול בית הכרם

גילי טמיר, טמיר יעוץ ארגוני

הגר יהב, מנכ"לית, נשיאות המגזר העסקי

חזי כאלו, חבר הנהלת הקרן, SIBF

בריאות (לפי סדר א"ב)

יוהן אטלן, מנכ"ל, מועצת הנגב

ד"ר גילי גבעתי, סגנית מנהל בית החולים, ביו"ח ברזילי

פרופ' איתמר גרוטו, משנה למנכ"ל המשרד לשעבר, משרד הבריאות

פרופ' נדב דוידוביץ, מומחה לאתיקה רפואית, ראש ביה"ס לבריאות הציבור, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

אפי הרשקוביץ, איש עסקים, שותף בקרן הון סיכון

פרופ' סלמן זרקא, מנכ"ל, בית החולים זיו

דוד ילניק, יו"ר, ארגון הפרמדיקים הישראלי

ד"ר מוחמד כיאל, מנכ"ל, Northmed

פרופ' מסעד ברהום, מנכ"ל, המרכז הרפואי בגליל נהריה

ד"ר אסי סיקורל, רופא כפר מנהל חדשנות, קופ"ח כללית

ד"ר רוני צבר, מייסד ומנהל רפואי, צבר רפואה

אורי רט, מנהל תכנית החדשנות, המרכז הרפואי לגליל

ד"ר סיון שפיצר, הפקולטה לרפואה בגליל, אוניברסיטת בר אילן

חינוך (לפי סדר א"ב)

נעה איזנברג, אנליסטית

ד"ר אלי איזנברג, חוקר, מוסד שמואל נאמן

דרור אלוני, מנכ"ל, מדרשת שדה בוקר

רותי אנזל, מנהלת האגף לחינוך על יסודי וקידום ילדים ונוער, עיריית תל-אביב-יפו

ריבי ארצי, מנהלת יחידת פדגוגיה מוטת עתיד, משרד החינוך

אלי בוך, מנהל פילנתרופיה, קרן רוטשילד

ד"ר ארנון בנטור, חוקר, מוסד שמואל נאמן

עו"ד איתי גורדון, לשעבר מנהל תחום מדיניות, תנועת אור

מירב גלילי, מנכ"לית, מנומדין

אבי ורשבסקי, מנכ"ל, MindCet

מירב זרביב, מנהלת אגף מו"פ ניסויים ויוזמות, משרד החינוך

זיו זרצקי, מייסד ומנכ"ל, ארגון תלמים

ד"ר לי כהנר, ראש החוג לגיאוגרפיה ולימודי סביבה, המכללה האקדמית לחינוך; עמית מחקר, המכון הישראלי לדמוקרטיה

דרור ללוש, מנכ"ל, אשכול רשויות מקומיות כנרת עמקים

ד"ר חגית מלכה הרטף, מנהלת הדרכה והערכה בראמ"ה, משרד החינוך

דנה פייניק, מנכ"לית, חותם

יצחק פרידמן, מייסד, המרחב השלם

פרופ' גילה קורץ, דיקנית הפקולטה לטכנולוגיות למידה, המכון הטכנולוגי חולון HIT

נעמה שבתאי אבוחצירה, מנהלת תחום קהילות, חותם

רותי שהם, מנכ"לית, אוניברסיטה פתוחה

גיאורא שלגי, עמית מחקר בכיר במוסד שמואל נאמן ומנכ"ל רפאל לשעבר, מוסד שמואל נאמן

רם שמואלי, מייסד, הקבינט האזרחי לחינוך

סביבה, חקלאות ומרחב כפרי (לפי סדר א"ב)

יהודה אבני, מנהל מרחב דרום, החטיבה להתיישבות

מירב אורבך, מנהלת תחום בכירה כלכלה אזורית ברשות לתכנון ופיתוח החקלאות ההתיישבות והכפר, משרד החקלאות

בתאל אסולין, מייסדת ומנכ"לית, Sundo

הילה אקרמן, ראש תחום חקלאות ואיכות סביבה, מרכז השלטון האזורי

דרור בוימל, מנהל תחום תכנון, החברה להגנת הטבע

איריס האן, מנכ"לית, החברה להגנת הטבע

ישראל דנציגר, יזם חברתי, לשעבר מנכ"ל המשרד להגנת הסביבה, לשעבר יו"ר מיזם עיר שווה

יואל זילברמן, מנכ"ל, השומר החדש

מארק זורק, מומחה לשחרור חסימות בארגונים

עוזי חבשוש, מנכ"ל החברה הכלכלית לפיתוח רמת הנגב, מועצה אזורית רמת נגב

יובל כהן, חבר ועד מנהל, מרחב - התנועה לעירוניות בישראל

מילכה כרמל, ראש תחום ותכנון וקרקעות, מרכז השלטון האזורי

סיון להבי, סמנכ"ל תקציבים, מנהלת תקומה

עמית משגב, מפתח תוכן ואסטרטגיה, תקוה אינסופית בע"מ

רחל עזריה, יו"ר, חיים וסביבה

רותי פרום-אריכא, לשעבר מנהלת הרשות לתכנון ופיתוח, משרד החקלאות

עומר צנעני, אסטרטג

נורית קדוש, אסטרטגיה, חדשנות וטכנולוגיה

דוד רוטר, מנהל תחום מדיניות, הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית

יואל ריבלין, אדריכל החטיבה, החטיבה להתיישבות

ביטחון אישי (לפי סדר א"ב)

מרב דדיה מולד, סמנכ"ל חברה ורווחה, קרן שוסטרמן
זוהר דביר, ניצב בדימוס, משטרת ישראל
צביקי טסלר, ניצב בדימוס, משטרת ישראל
חן יודלביץ, מנכ"ל משותף, HVI פתרונות אבטחה
אלון לבבי, ניצב בדימוס, משטרת ישראל
רננה לוין, מנהלת תחום בכירה, קרן שוסטרמן
רונית עובדיה, ראש הרשות לביטחון קהילתי, המשרד לביטחון פנים

עמיחי בלוט, מנהל המרחבים, השומר החדש
אל"מ אמיר בן דוד, מפקד המכללה הלאומית לאיתנות, פיקוד העורף
חגי ברוש, ראש תחום בכיר טיפול ושיקום, הרשות לביטחון קהילתי משרד הביטחון
גילה גזיאל, ניצבת בדימוס, משטרת ישראל
בועז גלעד, מנכ"ל, BizWatch

תיירות, תרבות ופנאי (לפי סדר א"ב)

קרן זילברמן, מנהלת אגף פיתוח תשתיות, משרד התיירות
אורית חמד, מנהלת מחלקת השקעות, משרד התיירות
רונן סלומון, נשיא, איגוד לשכות המסחר
ניב עמיר, מייסד ומנכ"ל, Together
שי שידלוב, מנכ"ל, התאחדות הסטודנטים
ענת שיחור אהרונסון, דוברת משרד התיירות, משרד התיירות

דורון אהרון, סמנכ"ל כלכלה והשקעות, משרד התיירות
ירון ארגז, מתכנן ערים ואזורים, משרד התיירות
נתי בירמן, מנכ"ל משותף, התנועה הישראלית
רון בן צבי, כלכלן
ברק דביר, יו"ר, האגודה הסטודנטית, אוניברסיטת בן גוריון בנגב
מאיר דוידסון, מנכ"ל, עכתיקה
בועז דן, מנכ"ל, תיאטרון אלעד

תנועת אור

פרופ' דוד פסיג, חוקר עתידים, אוניברסיטת בר אילן, חבר בורד, מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל
רוני פלמר, מייסד ומנכ"ל, תנועת אור

צוות מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, תנועת אור (לפי סדר א"ב)

ד"ר תומר דקל, מתכנן ערים ואזורים
ד"ר שאול הרטל, חוקר
אפרת ליה שחק, חוקרת
ד"ר ליאת קוסוביץ', סמנכ"לית אסטרטגיה ומנהלת מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל

אורי אילן, מנהל יחידת התכנון
אור אליאסיאן, מנהלת המטה
אדר' אבנר אמירי, אדריכל
רחלי בסן, מפתחת הדרכה

חדוע לתכנן לשנת המאה?

ב-76 שנות קיומה, מדינת ישראל הגיעה להישגים אדירים, והיא נמנית בין המדינות המפותחות והמובילות בעולם. עם זאת, היא מתמודדת עם אתגרים המהווים סכנה קיומית להווה ובוודאי לעתידה. מזה שנים המדינה מתמודדת עם מרכז עמוס, צפוף ופקוק, בעוד הנגב והגליל הולכים ומתרוקנים מתושביהם. מתקפת ה-7 באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל שבאה בעקבותיה פגעו פגיעה אנושה בנגב ובגליל. כעת עומדת לפתחה של מדינת ישראל ההכרעה: האם נניח למתקפה לשבור את רוחנו ולאפשר לערים וליישובים בנגב והגליל לדעוך ולהינטש בזמן שמרכז הארץ קורס או להיפך, לוודא שמתוך ההרס והחורבן תצמח רוח חדשה, ועל גביה יצמחו וישגשגו ערי ויישובי הנגב והגליל?

תמונת הניצחון במלחמה, תהיה אשר תהיה, אינה מספיקה. תמונת הניצחון האמיתית היא שגשוג הנגב והגליל לדורות.

על סדר היום עומדים בין השאר האתגרים הבאים:³

- נוסף על ההיחלשות המתמדת של שולי המדינה בעשורים האחרונים, קיים היום חשש אמיתי כי הנגב (בעיקר הנגב המערבי) והגליל יתרוקנו מתושביהם נוכח אירועי ה-7 באוקטובר והמלחמה שלאחריהם.⁴
- ערעור תחושת הביטחון והאמון במדינה ובמוסדותיה.
- היחלשות האתוס הלאומי המאחד וקטוב בין קבוצות אוכלוסייה ומחנות פוליטיים.
- מגמות עלייה נמשכות ביוקר המחיה ובתוך כך עלייה של 77% במחירי הדיור בעשור האחרון.
- אובדן משילות וקריסת תחושת הביטחון האישי, במיוחד בפריפריה.
- צפיפות בלתי נסבלת בכבישים – עם נזק מוערך של 35 מיליארד ₪ למשק.
- פערים בין אזורים שונים בנגישות לשירותי ממשל, בהם בריאות, חינוך, ביטחון, תרבות ועוד.
- אי שוויון חברתי-כלכלי בין מרכז הארץ לפריפריה.
- העדר חוסן לאומי בהיבטי בטחון ויציבות מזון, אנרגיה, מים, ייצור, בינוי ועוד.

כל אלה ועוד משליכים כבר היום על יכולת המדינה להמשיך את מגמת ההתפתחות הקיימת והם אף עתידים להחריף עם הגידול הדרמטי באוכלוסייה. בחינת המגמות והתחזיות לעשורים הבאים מצביעה על כך שבשנת ה-100 למדינה תמנה אוכלוסיית **ישראל כ-17 מיליון תושבים**. מבלי לשנות את דפוס הפרישה של האוכלוסייה, כ-13 מיליון איש צפויים לחיות במרכז הארץ ו-4

³ למידע מקיף על האתגרים עימם מתמודדת מדינת ישראל ר' פרקים בתחומי חיים בהמשך מסמך זה.

⁴ בעת כתיבת שורות אלו, ישובים רבים בנגב ובגליל מפונים מתושביהם ואין כל ערובה לכך שהתושבים יחזרו לבתייהם בתום המלחמה.

מיליון בלבד צפויים להתגורר בנגב (נפת באר שבע) ובגליל (מחוז הצפון ונפת חיפה) – 75% מתושבי המדינה יצטופפו ב-25% בלבד משטחה.

מגמות אלו מעצימות את תלותה של המדינה במרכז כלכלי וחברתי אחד. מרכז זה הינו תוסס ומושך, אך נמצא בפיגור רב באיכות התשתיות, והוא הולך ונשחק עקב מחירי דיור מרקיעי שחקים, צפיפות, פקקים, זיהום אוויר והיעדר עתודות קרקע. במצב זה, גוברת הדחיקה של אוכלוסיות חלשות מבחינה כלכלית-חברתית לנגב ולגליל ועזיבת "החזקים" משם אל המרכז. אזורים אלו כבר כעת מצויים בפער בהשוואה למרכז הארץ בשורת תחומי חיים, בהם הדיור, התעסוקה, התחבורה, הבריאות והחינוך.

לאורך השנים, התמקדו התכנון והביצוע במדינת ישראל בביקוש הקיים, באופן שהמשיך את מגמות הביקוש למרכז ובהדרגה, "במתיחת אזורי הביקוש" – מתל-אביב כלפי השרון וכלפי השפלה. משמעות הדברים היא שהקצאת עיקר המשאבים הייתה תמיד ועודנה לאזור המרכז, תוך הימנעות ברורה ועקבית מפיתוח הולם ושוויוני של הנגב והגליל.

לכך יש להוסיף את השפעות אירועי ה-7 באוקטובר והמלחמה שפרצה בעקבותיהם, שיצרו תחושת חוסר ביטחון ואמון קשים בקרב רבים מתושבי הנגב והגליל. אלו מעצימים את הבעיה הקיימת, ועשויים לדחוק תושבים נוספים למרכז הארץ, לצד יצירת חשש אצל תושבי המרכז לעבור לאזורים הללו בעתיד.

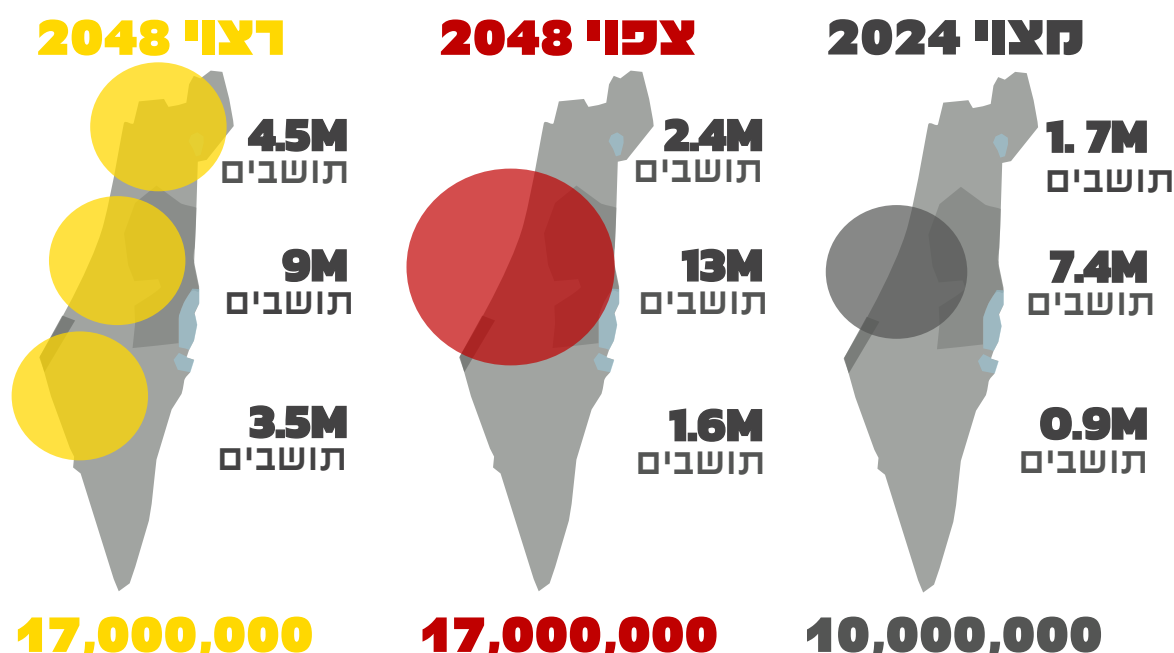
במבט צופה פני עתיד, תוצאת הדברים היא יצירת עומס עצום על מרכז הארץ, שעלול בסופו של תהליך להוביל לקריסת התשתיות ומערכות החיים בו, ובפועל – לפגיעה אנושה במנועי הצמיחה העיקריים של מדינת ישראל, הנמצאים כיום כמעט בלעדית במרכז.

על מנת להתמודד עם אתגרים אלו, ולהוביל צמיחה ושגשוג שיגיעו אל כלל אזורים ואזרחי המדינה, יצאנו למהלך מקיף ומשמעותי ליצירת חזון ותוכנית כוללת למדינת ישראל. התוכנית מציגה אסטרטגיה ותוכנית יישומית ליצירת שלושה מרכזי חיים בישראל, כמרכזי חיים חסונים ומשגשגים בזכות עצמם, המציעים קדימה את מדינת ישראל כולה.

החזון: שלושה מרכזים משגשגים בישראל - במרכז, בגליל ובנגב

"תוכנית ה-100: ישראל 2048 - עתיד משותף", היא יוזמה אחת, גדולה וחיונית המתמודדת עם מכלול האתגרים של מדינת ישראל, בכל המקומות, ועבור כל תושבים, לדורות הבאים. היא מאחדת אותנו ברוח, בערכים ובמנהיגות, ומציעה דרך מקיפה לחיזוק ישראל כמכלול.

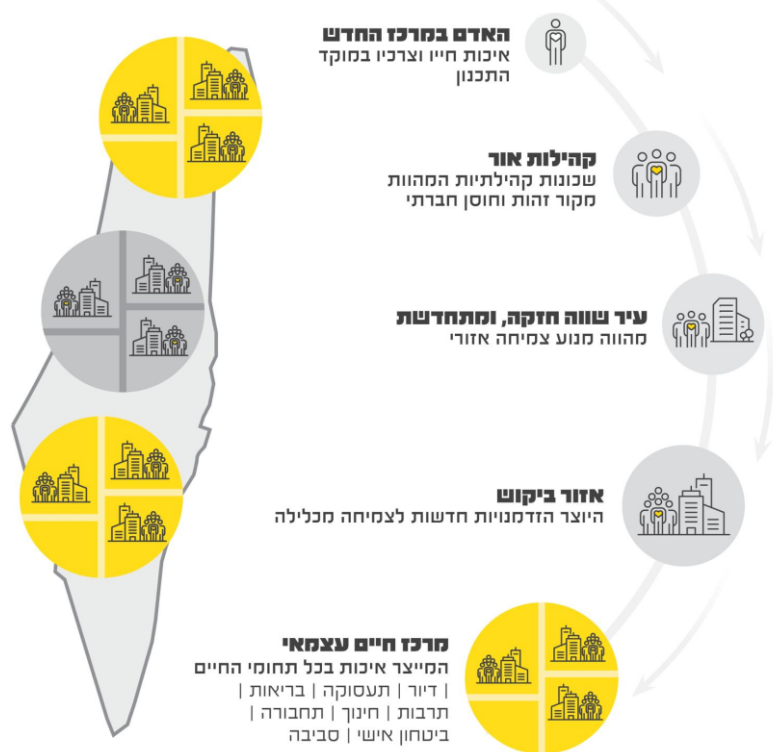
התוכנית מציעה אסטרטגיה **ליצירת שלושה מרכזי חיים עצמאיים ומשגשגים בישראל**, תוך התמקדות בפיתוח הנגב והגליל כמנועי צמיחה לאומיים, לאור עקרונות ויעדי צמיחה לאומיים ברורים, על מנת ליצור כלכלה מכלילה שפירותיה מגיעים לכולם. גישה זו רואה בפיתוח הנגב והגליל מפתח לפתרון אתגרים ברחבי המדינה, כולל באזור תל אביב-ירושלים.



איך בונים מרכז חדש - האדם בליבת המרכזים החדשים

חזון "ישראל 2048" שם את הפרט במרכז. הפרט מרחיב את השפעתו על תחומים רבים בחייו באמצעות חיבור לקהילה שבה הוא חי, המעצימה את יכולותיו ומנגישה עבורו מענים מגוונים. **השכונות הקהילתיות**, בהנהגתם של תושבים מובילי קהילה, צפויות להשפיע באופן משמעותי על העיר כולה. **ערים חזקות** יוצרות מרחבים משגשגים, המתחברים יחד לכדי **מרכז חדש**, שאינו נופל באיכותו מגוש דן.

מכאן שיישום החזון מתבסס על שלוש רגליים:



■ **קהילתיות** - התוכנית מציעה להשקיע מחשבה ומשאבים בחיזוק המרכיבים שבונים קהילה איכותית, מעורבת, נוטלת אחריות, שחבריה מכירים, נפגשים, ערבים אלה לאלה ופועלים כקבוצה בעלת מטרות משותפות. עיר שמורכבת מאוסף של קהילות, מעין "יישובים קהילתיים" בתוך מרקם אורבני, תהפוך ל"עיר שווה" (להרחבה ר' מודל קהילות אור, מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל).

■ **עירוניות** - הערים הן מנוע השינוי בעידן המודרני. העיר מהווה מקום מפגש לאנשים, לסחורות, לידע,

לכישרון, לרעיונות, והופכת עם הדורות למרחב של יצירה בכל התחומים, על כלל האתגרים הכרוכים בכך. לעיר יש מעגלי השפעה על הסביבה הקרובה לה. החיבור בין הערים למרחבי התפקוד מסביבן ובין לבין עצמן, ייצר מרכזים שוקקים חדשים מחוץ למטרופולין גוש דן, מרכזים המאפשרים הזדמנויות חדשות, המאפיינות באיכות חיים טובה יותר לתושבים, ומשיכה של אנשים, עסקים ושירותים איכותיים לנגב והגליל. לפיכך, נדרש מהלך לאומי להזנקת ערי הנגב והגליל והפיכתן ל"ערים שוות", כהשקעה לאומית ראשונה במעלה (להרחבה ר' מודל עיר שווה, מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל).

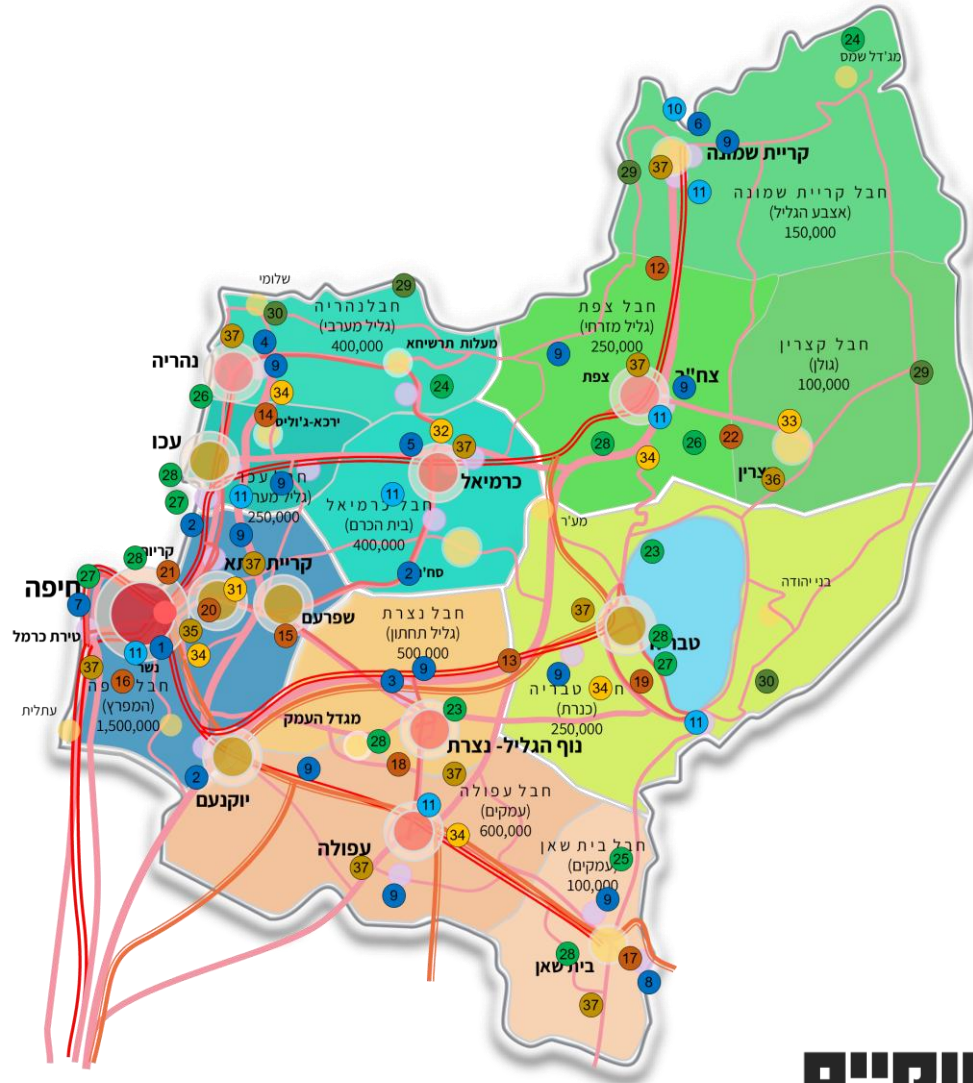
■ **אזוריות** - מעבר לתפישה אזורית-מרחבית ורב תחומית, הכוללת היבטי תכנון, פיתוח וניהול של האזור כמאפיין צמיחה כלכלית מכלילה, תכנון המתמקד בחיזוק מטרופולינים ראשיים ומשניים וחיזוק חבלי ארץ (להרחבה ר' מסמך אזוריות, מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל).

יעדי העל

על מנת להפוך את החזון למעשה, תוכנית "ישראל 2048" מציעה מפת דרכים ותוכנית כוללת לפיתוחם של **שלושה מרכזי חיים משגשגים בישראל**, לאור עקרונות ויעדי צמיחה לאומיים ברורים ובמרכזם:

- **צמיחה דמוגרפית ליצירת מסה קריטית של אוכלוסייה: 4.5 מיליון תושבים בגליל (מחוז הצפון + נפת חיפה) ו-3.5 מיליון תושבים בנגב (נפת באר שבע).**
- **בניית 1.6 מיליון יחידות דיור חדשות בנגב וגליל** (להרחבה ר' יעדי אוכלוסיה לישראל 2050, תכנון דמוגרפי לצמיחת הנגב והגליל, מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל).
- לשם כך, תכנון 550 אלף יחידות דיור בנגב ו-250 אלף בגליל בנוסף ליחידות הדיור המתוכננות כיום בתוכנית האסטרטגית לישראל 2040.
- **מיקוד חלק הארי של הבינוי החדש בערים ובמיוחד על בסיס התחדשות עירונית.**
- **ביסוס תשתיות כלכליות להרחבה משמעותית של אפשרויות התעסוקה בשכר ובפריון גבוהים בנגב ובגליל, ויצירת 2.3 מיליון משרות איכות חדשות.**
- **שיפור כולל במדדי איכות החיים, החוסן והביטחון האישי בכל מרחבי המדינה, כך ישראל תהיה בעשירייה הפותחת בממדד איכות החיים על פי ה-OECD**
- **פיתוח בכל תחומי החיים: השוואת רמת שירותי הבריאות, החינוך, הרווחה, הפנאי, התרבות והאומנות, בין שלושת המרכזים.**
- **נגישות לכלל השירותים הנחוצים לתושב אזרח הישראלי במרחק של עד חצי שעה נסיעה ממקום מגוריו.**
- **הקמה ושדרוג תשתיות הסעת המונים** מהירות ותדירות המחברות בין מרכזים עירוניים לליבת המטרופולין וביניהן, כך ש-30-50% מכלל הנסיעות יעשו בתחבורה ציבורית.
- **ביצוע 14-16 תוכניות אסטרטגיות אזוריות על פי מרחבים תפקודיים.**

חפת עתיד - ההליל בשנת 2048



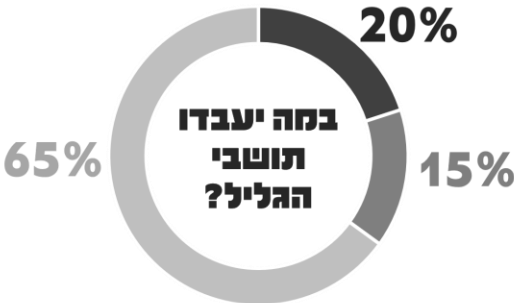
חיזמים לאומיים

1. מע"ר מטרופוליני מפרץ החדשנות - חיפה	12. מסילת הצפון - כרמיאל - קריית שמונה	26. קריית ספורט הישגי - צח"ר
2. פיתוח מרכזי המופ" בתעשייה הביטחונית	13. מסילת הגליל - חיפה-טבריה	27. נמלים, מרינות וחזיתות ים
3. תעשיות ביטחוניות - העתקת מש"א - נוף הגליל	14. כביש 6 מערב	28. שיקום רובעים עתיקים
4. רובע תעסוקה וחדשנות ברפואה בן-עמי - נהריה	15. רכבת קלה "נופית" - חיפה-נצרת	29. התחדשות כפרית והתיישבות באזורי ספר
5. אזור תעסוקה הרכבת - כרמיאל	16. מנהרת השדרה חיפה-עתלית	30. מרכזים אזוריים (שלומי ובני יהודה)
6. אקוסיסטם תעשיות אגרו-פוד טק - קריית שמונה	17. מסילת הירדן ונמל יבשתי - בית שאן	31. בית חולים חדש - קריית אתא
7. רובע תעסוקה ומד-טק - חיפה	18. מנהרות הרי נצרת	32. בית חולים חדש - כרמיאל
8. פארק תעסוקה משותף ישראל-ירדן	19. מטרות נכרת ומסדרון פיתוח מיוחד	33. מרכז וטרינרי לאומי - קצרין
9. הרחבת ושדרוג אזורי תעשייה מרחביים	20. רכבת מטרו חיפה קריות	34. בתי החולים האזוריים כמנועי צמיחה
10. הקמת אוניברסיטת הגליל - קריית שמונה	21. נמל תעופה בינלאומי משלים - חיפה	35. רובע עירוני מטרופוליני מפרץ החדשנות
11. הרחבת המוסדות האקדמיים והקמת "מושבות אקדמיות"	22. כביש גליל-גולן	36. פיתוח קצרין כעיר אזורית
	23. "מכלול תירות Sea of Galilee"	37. התחדשות עירונית במתחמי מפתח
	24. מכלול תירות טילות גליל עליון-גולן	
	25. מכלול תירות טבע ומקווי	

מדדי העתיד של הגליל

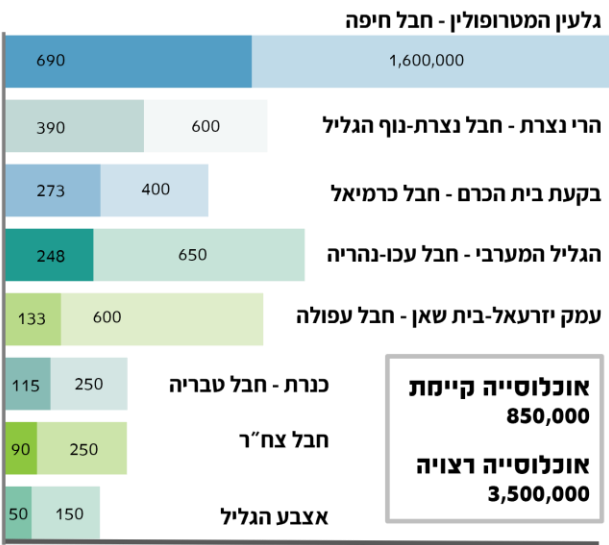
משרות בגליל

2.97M



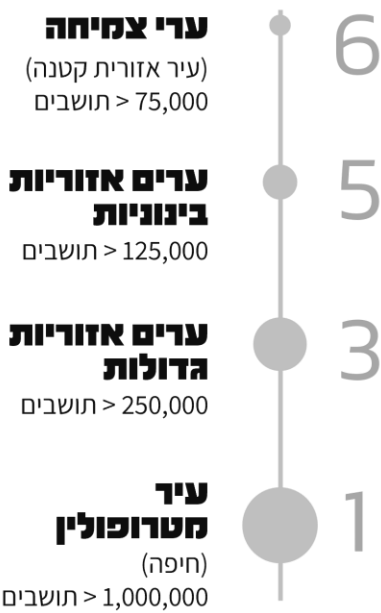
- מקצועות עתירי ידע
- בענפי הכלכלה המסורתית
- מקצועות המבוססים על היקף התושבים במקום

אוכלוסייה



חיזוק ערי הגליל

15 ערים המקבלות חבילות פיתוח להתחדשות עירונית וחיזוק מרכז העיר



פיתוח אזורי לפי חבלי ארץ

8 חבלי ארץ שכל אחד מהם הוא **מרחב תפקודי** בעל **התמחות אזורית** מבוססת נכסים ברי קיימא, הנשען על עיר גדולה וחזקה, בעל **נהיגות** לעוגני תעסוקה, שירותים, תרבות ופנאי, במרחק של **עד 30 דק' נסיעה** מהבית



חוסן קהילתי

1300

שכונות קהילתיות בערים

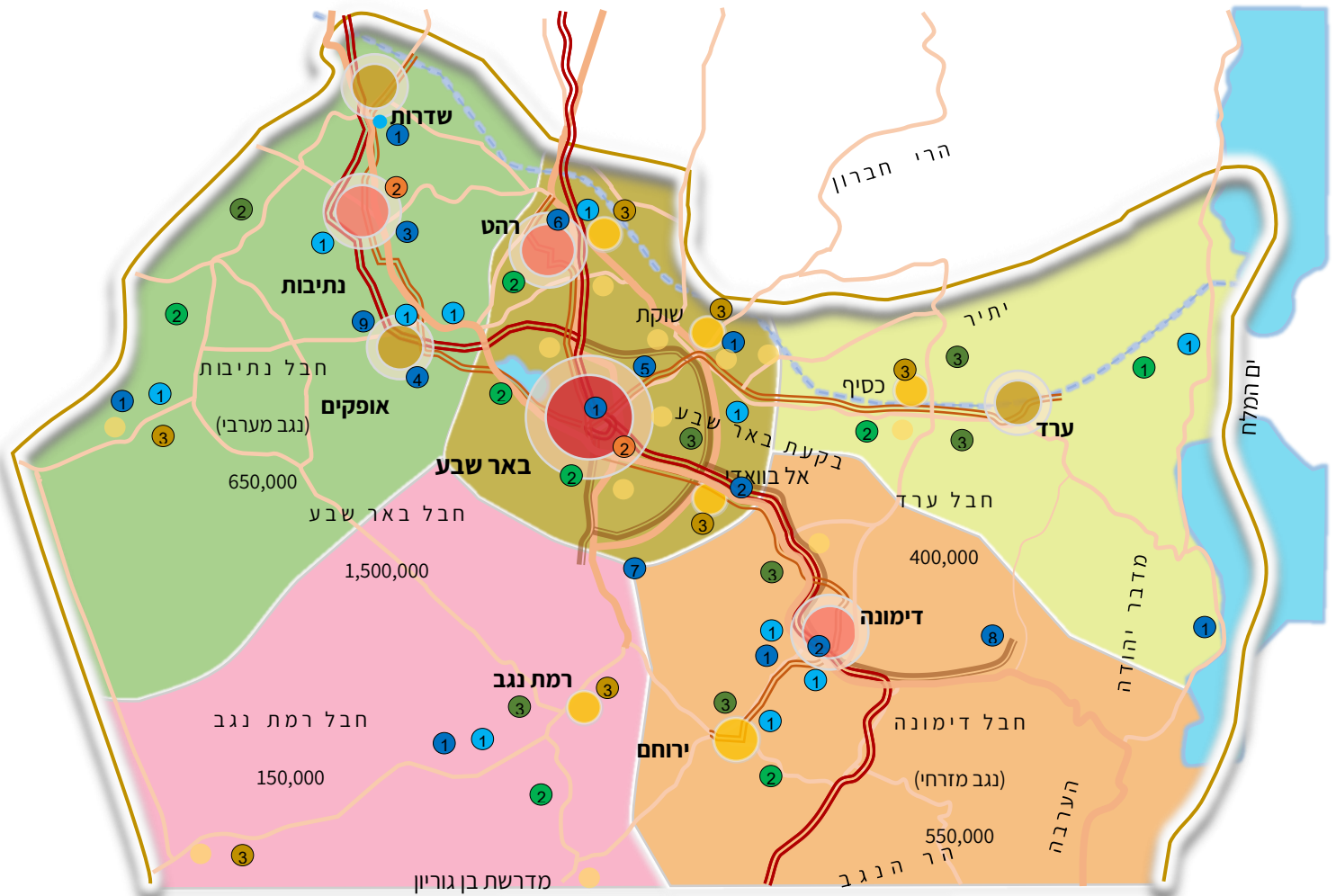
176

ישובים כפריים

99

ישובים בקו העימות

חפת עתיד - הנהג בשנת 2048



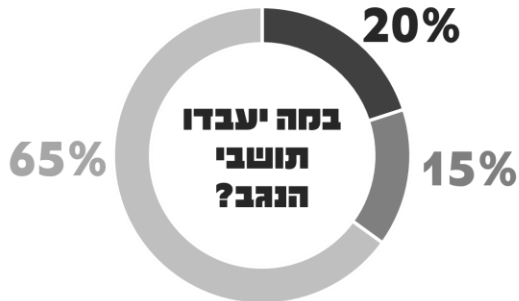
חידושים לאומיים

1. רובע החדשנות באר שבע	2. אזורי תעשייה חדשים	3. הרחבה ופיתוח אזורי תעשייה מתקדמת	4. רובע החדשנות מונחה אתגרים	5. רהט	6. מרכזי התקשוב והמודיעין	7. אקוסיסטם אגרו-טק נגב מערבי	8. תעשיות ביטחוניות רמת בקע	9. המרכז הלאומי לבנייה חכמה	10. נתיבות	11. הקמת והרחבת שדות אנרגיה מתחדשת	12. התמחות תעשיית המדיה והחוסן הלאומי שדרות	13. מרכז מו"פ חקלאיים ואזורים המכון הלאומי לחקלאות	14. אופקים-מרחבים	15. מרכז המו"פ הלאומי לאנרגיה ורובוטקה דימונה	16. המרכז האקדמי רהט	17. שדה הניסוי לרחפנות ירוחם	18. רובע החדשנות באר שבע	19. מכלול תיירות מצדה ומדבר יהודה	20. תיירות מדבר צין וארץ המכתשים	21. דרך היין	22. שיקום נחל גרר - רהט	23. תיירות נגב מערבי ומורשת השביעי באוקטובר	24. ספארק המוטורי ואגם באר שבע	25. שיקום ופיתוח רובע העיר העתיקה באר שבע	26. בית החולים פרס באר שבע	27. מוקד מד-טק	28. שיקום והתחדשות יישובי העוטף	29. הקמת חבלי התיישבות מבואות ערד ודימונה	30. הסדרת ופיתוח יישובים בדואיים לא מוסדרים	31. התחדשות עירונית במתחמי מפתח	32. הקמת ערים ורובעים עירוניים חדשים	33. מוקדים אזוריים חדשים ציחור, רמת נגב וניצנה	34. שדרוג והרחבת מסילת לוד-באר שבע	35. השלמת כביש 6 שוקת-חובב	36. שדה התעופה הלאומי המשלים נבטים	37. שדרוג מסילת באר שבע-דימונה	38. המסילה לאילת	39. הרכבת הקלה באר שבע-שוקת-ערד	40. צירי מטרופוליט	41. רשת מסילות מטענים ומסופים עוקפי ערים	42. סלילת והרחבת כבישים בין אזוריים	43. מוביל הימים
-------------------------	-----------------------	-------------------------------------	------------------------------	--------	---------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	------------	------------------------------------	---	--	-------------------	---	----------------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	--------------	-------------------------	---	--------------------------------	---	----------------------------	----------------	---------------------------------	---	---	---------------------------------	--------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------	------------------------------------	--------------------------------	------------------	---------------------------------	--------------------	--	-------------------------------------	-----------------

מדדי העתיד של הנגב

משרות בנגב

2.3M

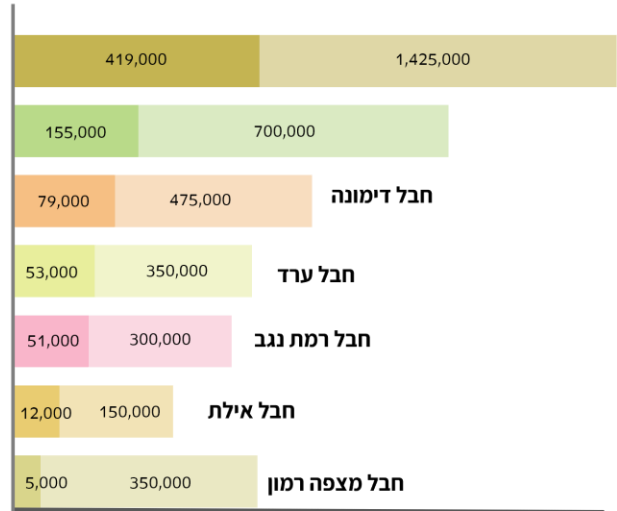


● מקצועות עתירי ידע

● בענפי הכלכלה המסורתית

● מקצועות המבוססים על היקף התושבים במקום

אוכלוסייה



חיזוק ערי הנגב

15 ערים המקבלות חבילות פיתוח להתחדשות עירונית וחיזוק מרכז העיר

ערי צמיחה

(עיר אזורית קטנה)
 > 75,000 תושבים

7

ערים אזוריות בינוניות

> 125,000 תושבים

5

ערים אזוריות גדולות

> 250,000 תושבים

2

עיר מטרופולין

(חיפה)

> 1,000,000 תושבים

1

פיתוח אזורי לפי חבלי ארץ

7 חבלי ארץ שכל אחד מהם הוא **מרחב תפקודי** בעל **התמחות אזורית** מבוססת נכסים ברי קיימא, הנשען על עיר גדולה וחזקה, בעל **נגישות** לעוגני תעסוקה, שירותים, תרבות ופנאי, במרחק של **עד 30 דק' נסיעה** מהבית



חבל רמת נגב

תעשייה ביטחונית, אנרגיה מתחדשת וכימיה אורגנית



חבל נתיבות-אופקים

אגרו-טק, בנייה מתקדמת וחוסן אזרחי



חבל ערד

תיירות מדברית ואנרגיה מתחדשת



גלעין המטרופולין - מרחב ב"ש

סייבר ותעשייה ביטחונית



חבל אילת

חקלאות ימית, ספורט הישגי, תרבות מדברית ותיירות מדברית



חבל מצפה רמון

חקר החלל ואנרגיה מתחדשת (בערבה התיכונה)



חבל דימונה

אנרגיה מתחדשת, תעשייה ביטחונית ורובוטיקה, טכנולוגיות חינוך ותיירות מדברית

חוסן קהילתי

1000

שכונות קהילתיות בערים

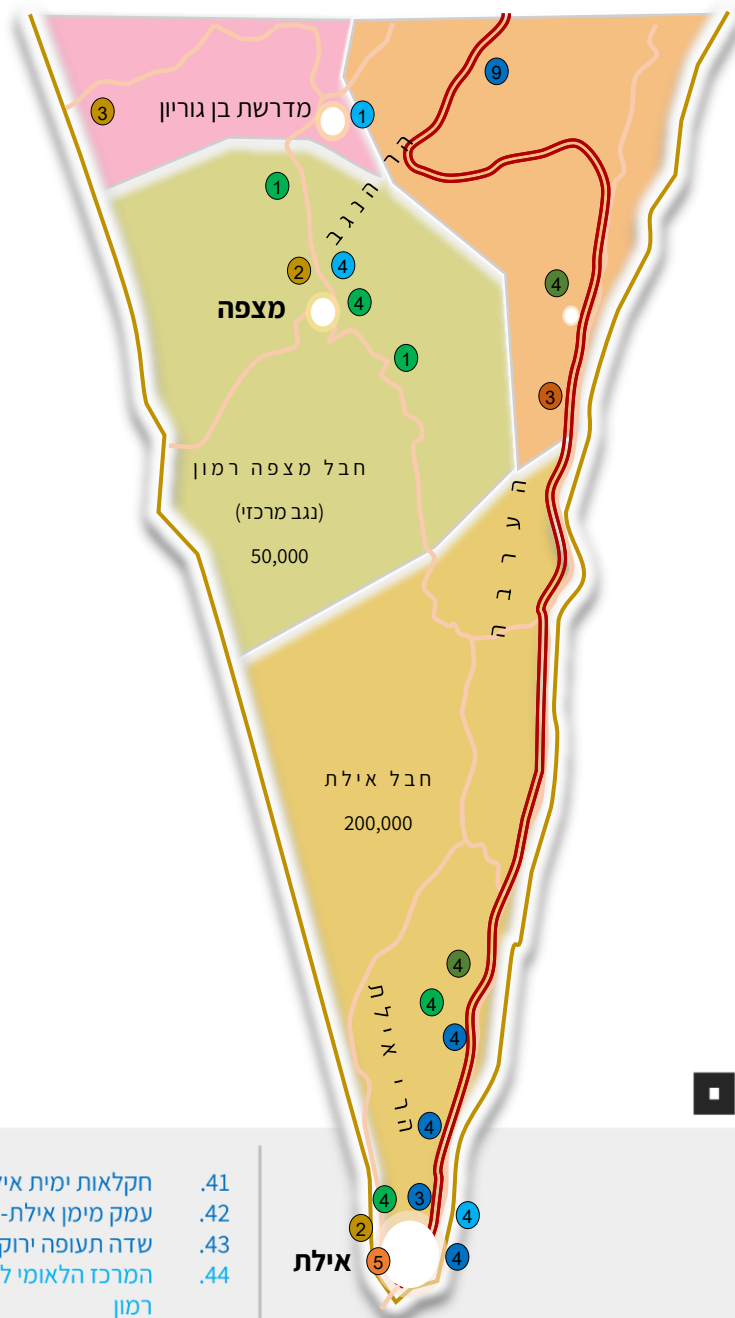
200

ישובים כפריים

58

ישובים בקו העימות

חפת עתיד - הערבה בשנת 2048



חידושים לאומיים

- 41. חקלאות ימית אילת
- 42. עמק מימן אילת-אילות
- 43. שדה תעופה ירוק רמון
- 44. המרכז הלאומי לחקר החלל מצפה רמון
- 45. עיר תרבות וספורט
- 46. פיתוח טיילות ערבה ותמנע
- 47. רובע האומנים מצפה רמון
- 48. פיתוח התיישבותי בערבה
- 49. מוקד אזורי ספיר
- 50. מרכז רפואי כמנוע צמיחה

- צמיחה כלכלית
- השכלה ומו"פ
- תיירות, תרבות וסביבה
- התחדשות עירונית
- ופיתוח עירוני חדש
- פיתוח והתחדשות כפריים
- מוסדות בריאות
- מסילות רכבת /
- רק"ל או BRT
- תשתית לוגיסטית
- כבישים
- ערים / מוקדים אזוריים
- בהטיה - מיזם רעיוני
- (ללא תוכנית רשמית)



פיתוח אזורי ביקש משהשגים

במרכזים החדשים של ישראל

פיתוח אזורי ביקוש משגשגים במרכזים החדשים של ישראל

על מנת להביא לצמיחה הדמוגרפית, הדרושה לעמידה ביעדי תוכנית המאה, יש צורך בהגברת הביקוש למגורים בנגב ובגליל ולהפכם ליעדי הגירה אלטרנטיביים לגוש דן.

מכלול חיינו מתנהל ברובו בתוך מרחב גיאוגרפי מוגדר, אזור בו אנו נעים בדרך שגרה בין אתרים קבועים לעבודה, לקניות ולסידורים, לבילוי או לטיול בפארק. האזור בו אנו חיים ומתפקדים קובע רבים מההיבטים בחיינו, החל מההזדמנויות הכלכליות והחברתיות שאנו חשופים להן וכלה באיכות החיים בכל תחום חיים - דיור, חינוך, בריאות או בטחון אישי. אם אזור זה אינו מציע מגוון או איכות בכל אחד מתחומי חיים אלו, נגזר עלינו להסתפק באיכות חיים נמוכה יותר, לנסוע רחוק יותר בשבילם להשיגם, או להגר לאזור אחר. אזור כזה פוסק למשך אליו תושבים ורבים מהקיימים עוזבים, מה שמניע מעגל שלילי בו פחות ופחות שירותים ואפשרויות זמינים לתושביו ובכך, עוד מהם מחליטים לעזוב. במצב הפוך, כאשר אזור מציע את כל האיכויות הנדרשות בתוכו, בצורה נגישה, הוא הופך לאזור ביקוש, מושך אליו תושבים חדשים ואיתם מגדיל את ההזדמנויות ואיכות השירותים השונים וחוזר חלילה.

הדינמיקה המתוארת לעיל, היא שהגדירה את התפתחותם ארוכת השנים של מרכזי החיים הנפרדים בישראל. מרכז הארץ הפך מרחב ביקוש וצמיחתו רק העצימה אותו עוד יותר, ומולו הנגב והגליל, אזורים פריפריאליים אשר ככל שנכשלו למשך תושבים ולצמח, כך נחלשו והציעו איכות חיים פחותה לתושבים הקיימים. הערים והאזורים הנשענים עליהן, המכונים "מרחבים תפקודיים", התפצלו בין מרחבים "בתפקוד גבוה" במטרופולין תל אביב ו"תפקוד נמוך" במרחב מטרופולין חיפה או באר שבע. מרחב תפקודי חזק, המהווה **אזור ביקוש**, נוצר בתהליך היזון חוזר של צמיחה דמוגרפית, איכות בכל תחומי החיים בנגישות מרבית לתושבי האזור, המובילים לעוד צמיחה וחוזר חלילה.

מה יוצר אזור ביקוש?

מערכת אזורית תפקודית בנויה ממכלול מרכיבים, המזינים ומאפשרים זה את זה:



פירוט מרכיבי המערכת האזורית:

1. מסה קריטית של אוכלוסייה

גודל אוכלוסייה, שעיקרה חי בעיר (או בגוש ערים), הינו המרכיב הראשון בחשיבותו בתכנון ובפיתוח מונחה תפקוד.⁵ היקף אוכלוסייה משמעותי, "מסה קריטית", החי בעיר או באזור מסוימים:

- מייצר מעצם פעילותו וצרכיו השונים, את הביקוש ואת ההזדמנויות למסחר ולשירותים, ועמם את הצמיחה הכלכלית;
- מאפשר למעסיקים, שוק מועסקים גדול דיו ולמחפשי העבודה, שוק משרות נרחב ומגוון;
- מייצר מפגשים בין אנשים והזדמנויות לחיברות ולחיבורים, וביקוש מספק סף כניסה למוסדות תרבות, אמנות, פנאי וספורט, ומצדיק את הקמתן של תשתיות יקרות כאלה;

⁵ ראו: תנועת אור. (2024). *תכנון אזורי: תפישה מבוססת מרחבים תפקודיים והמלצות מדיניות*. מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, יחידת התכנון: באר שבע.

- הערים הגדולות משגשגות בזכות מספר תושביהן, אשר יחד הופכים את העיר על כל מרכיביה למה שהיא.

ניתן לזקק שתי חלופות מרחביות המגדירות אסטרטגיות פיזור אוכלוסייה נבדלות, כשלכל אחת היגיון פנימי המנחה אותה. בחלופה המיושמת כיום (בפועל, גם אם לא בהתאמה למדיניות תמ"א 35), מיוצר בישראל, בכוונת מכוון, מרחב "מונוצנטרי", בעל מרכז יחיד – המרחב בין גוש דן לירושלים, אשר עתיד להפוך "למגה-עיר", שסביבה פריפריות עניות וחלשות התלויות בה. בחלופה **הפוליצנטרית**, בעלת מרכזים רבים, מוגדר יעד אוכלוסייה אזורי לכל אחד ממרכזי החיים במדינה – למרכז הארץ, לנגב ולגליל, המכיל לכל הפחות 20% מסך התושבים הצפויים. החלוקה הגיאוגרפית של מרכזים אלו מוגדרת על פי המרחבים התפקודיים המטרופוליניים במובנם הרחב ולא על פי החלוקה הקיימת למחוזות ולנפות, כלומר:



- מרכז הארץ - כולל: מחוזות ת"א, מרכז, ירושלים, נפות אשקלון (במחוז דרום) וחדרה (במחוז חיפה).
- הגליל – כולל: מחוז צפון ונפת חיפה (במחוז חיפה).
- הנגב – כולל: נפת באר-שבע (במחוז דרום).

בתוך המרחבים המטרופוליניים, יוגדרו יעדי אוכלוסייה גם עבור חבלי ארץ (אזורים) וערים, בתוכניות מתאר ובתוכניות האסטרטגיות המשלימות אותן ופונות ליישומן. ריכוזי האוכלוסייה יהיו בעיקרם בערים, כפי שיוסבר כעת.

2. ערים שוות, חזקות ומתחדשות

ערים מספקות מגוון הזדמנויות כלכליות, חברתיות ותרבותיות בזכות יתרון לגודל, המנמיך את ספי הכניסה לשירותים ועסקים. עירוניות טובה מחברת בין תושבים בצפיפות יחסית גבוהה, במרחב עירוני איכותי עם עירוב שימושים, מבני ושטחי ציבור ונגישות גבוהה, והיא נשענת בראש ובראשונה על התחדשות עירונית נרחבת ועל מרכזי עיר תוססים שיהפכו את עיירות הפיתוח בנגב ובגליל לערים שוות

3. צמיחה מבוססת נכסים אזוריים

התמחות אזורית, המבוססת על נכסים מקומיים ייחודיים, עם חיבור למגמות בשוק הבינלאומי, מהווה מפתח לצמיחה כלכלית יציבה. כאשר אזור מתמקד במינוף יתרונות יחסיים הייחודיים לו, הוא יכול להפוך אותם למנועי צמיחה כלכליים. התמחות זו דורשת תכנון ושינוי פעולה אזורי, מחזקת את הכלכלה המקומית, מעודדת חדשנות, ומגבירה את האטרקטיביות למשקיעים.

4. תשתיות מחברות מהירות

אזור ביקוש משגשג מבוסס על ניתוב תנועה יעיל בין מוקדים מרכזיים ומשניים, באמצעות שלד תחבורה המחבר בין ערים ויישובים. צירי תנועה מרכזיים ותחבורה מהירה מחזקים את הזיקה בין סביבת המגורים, התעסוקה, המסחר והשירותים, ומאפשרים גישה נוחה לכלל השירותים תוך הורדת חסמי הכניסה לעסקים.

5. פיתוח תחומי חיים

פיתוח כוללני בכל תחומי החיים - דיור, חינוך, בריאות, ביטחון אישי ותרבות ופנאי במרחק של עד חצי שעה נסיעה מהבית - יבטיח איכות חיים לתושבים ומשיכה של תושבים חדשים ואיתם שיפור של איכות השירותים השונים וחוזר חלילה.

6. קהילות אור

שכונות קהילתיות מטפחות תחושת שייכות, מעורבות חברתית, זהות מקומית וחוסן חברתי. השכונות הקהילתיות משלבות דיור מגוון, מרחבים ציבוריים נגישים, שירותים מקומיים, מנהיגות פעילה מובילה יוזמות ומייצגת תושבים. שכונות אלו יוצרות זהות חזקה, מעודדות צמיחה כלכלית וחברתית ומהוות בסיס לערים חזקות.

7. מנגנונים אזוריים ושותפויות

שכבת ממשל וניהול אזורי יעילה המאגמת משאבים ובונה הסכמות נרחבות היא הבסיס לפיתוח אזורי מיטבי, בעיקר זה הבונה על נכסים אזוריים ומינופם לכדי מנועי צמיחה.

ערים גדולות וחזקות

למעלה מ-90% מתושבי המדינה, ומרבית תושבי העולם המפותח, חיים ויחיו בערים, המספקות מגוון הזדמנויות כלכליות, חברתיות ותרבותיות. ערים גדולות נהנות מ"יתרון לגודל" המאפשר הנמכת ספי כניסה לעסקים ושירותים שונים – גם לתושבי העיר עצמה וגם לכל תושבי המרחב הנשען עליה. תושבים, שירותים ועסקים רבים המתרכזים במרחב צפוף אינו מצב הפוגע באיכות החיים (כפי שנדמה לעיתים בהשראת "החלום האמריקאי" על בית צמוד קרקע בפרבר), אלא להיפך, **צפיפות היא מנוף ליצירת איכות חיים**. כפי שהוסבר בפרק הקודם, אספקתם של שירותים איכותיים, רבים ומגוונים תלויה בהכרח בקיומו של ביקוש מינימאלי עבורם, סף כניסה, שמתחתיו עסק לא ירוויח מספיק או לחלפין, שירות מטעם המדינה יעלה יותר משווי הרווחה הציבורית שהוא מספק. באותה מידה, בלא מספיק נוסעים בתחנת רכבת, תפחת תדירות הנסיעה שלה או חמור מכך, היא לא תוקם מלכתחילה ולא תשרת את תושבי האזור.

גודל האוכלוסייה אינו מספיק בפני עצמו אלא תלוי בפרישתה במרחב. גם אוכלוסייה גדולה, במידה והיא פרושה על פני שטח גדול, לא תשיג באף נקודה במרחב את סף הביקושים הנדרש. לכאורה, ניתן לעקוף בעיה זו על ידי פיתוח נגישות תחבורתית עבור כלל התושבים אל מוקדי המסחר והתעסוקה, אך בכך נוצר מעגל שלילי של גידול בשימוש ברכב הפרטי, גודש בצירי התחבורה (אפילו באזורים פריפריאליים) ומכאן, הפחתת הנגישות והעלאת ספי הכניסה מחדש. תחבורה ציבורית לא תפעל היטב גם כן, בשל אותם העקרונות, מאחר ואת הקווים והתחנות ניתן לפרוש לאורך צירים מסוימים בלבד, כך שכל מי שמתגורר בריחוק מהם יאלץ להשתמש ברכב פרטי או לסבול מחוסר נגישות ליעדים אליהם ברצונו להגיע.

העירוניות הינה האמצעי היעיל והבלעדי להימנע מתהליך זה ולייצר מעגל חיובי. **עירוניות טובה מחברת בין תושבים רבים החיים בצפיפות יחסית ולא פחות חשוב, במרחב בו מתקיים עירוב שימושים**, כלומר, מתקיימים בו בכפיפה אחת שימושי מגורים לצד או מעל לשימושי מסחר, תעסוקה, שירותים, בילוי ותיירות, והוא משולב **ברשת רחובות אינטנסיבית, הליכתית** (נוחה ומותאמת בנוחות ובנגישות להולכי רגל ולרוכבי אופניים רבים) **וברשת תחבורה ציבורית** הפועלת בתדירות גבוהה.

עירוניות טובה מקרבת עד למרחק הליכה או נסיעה קצרים את מירב הפונקציות אל מירב התושבים, כך שהם אינם נדרשים להשתמש ברכב פרטי (או אף להחזיק בו, מה שמצמצם עוד יותר שטחי חניה לטובת שימושים עירוניים עדיפים). העסקים והשירותים ייהנו מיותר ביקוש בשל נגישותם הרבה לקהל גדול, וכך ישפרו שירותיהם או שנוספים ייפתחו, מה שיגדיל את המגוון ובכך את האיכות המוצעת לתושב בכל תחום חיים. יותר מכך, עיר גדולה וחזקה משרתת גם את המרחב הכפרי-פרברי סביבה בכך שהיא מייצרת ספי כניסה נמוכים במיוחד במוקד אליו ניתן להגיע בנסיעה קצרה מכל הסביבה, במקום לפזר את המוקדים ולהחליש כל אחד מהם תוך כדי.

צידו השני של המטבע של ערים גדולות וחזקות, הוא כפרים כפריים יותר. זאת, בניגוד למצב בו המרחב הכפרי מתמלא בישובים החווים תהליך פרבור והופכים ל"יישובי שינה", בלי שירותים איכותיים, התלוים בנסיעה בדרכים פקוקות אל מוקדי התעסוקה והשירותים. כשהערים הגדולות חזקות, הישובים הכפריים מסוגלים להתמקד בשימור צביונם הנופי, הסביבתי, החברתי והכלכלי, בעיסוקים חקלאיים ותיירותיים ובשימור מורשת וערכי טבע, המשרתים אותם ואת הציבור העירוני יחדיו.

מלבד ערים ספורות (בעיקר בגוש דן), ערי ישראל כיום מתקשות לייצר עירוניות טובה, בין היתר ובמיוחד, בשל התחרות הגבוהה עם המרחב הכפרי על פיתוח פרברי של מגורים ועל זליגת מרכזי מסחר ותעסוקה אל צידי הכבישים הראשיים, פאתי הערים ופארקי התעסוקה החיצוניים. השכונות העירוניות ומרכזי העיר ננטשים מתושבים ומעסקים, מה שגורם לערכי הנכסים לצנוח ובהתאם, הביקוש למגורים עירוניים יורד, הנכסים מוזנחים, העירייה נחלשת ומספקת שירותים ירודים וכן הלאה. הפיכת התהליך, אם כן, תלויה בהכרח בשני קצוות: **חיזוק העירוניות בעיר וחיזוק הכפריות בכפר** (בניגוד לפרבריות).

חיזוק הערים והעירוניות מורכב מהמרכיבים הבאים:

- **תמריצים משמעותיים להתחדשות עירונית** במתחמי מפתח בערים, שהצלחה בהם תייצר איכות ומשיכה חדשה בעיר וממנה יצאו "אדוות" (מיצוב מחדש, עליית ערכי נכסים, חזרת עסקים ותושבים חזקים לשכונה) אשר יקרינו על הסביבה ויעודדו עוד ועוד תהליכי התחדשות במתחמים שכנים.⁶
- פיתוח והחייאת **מרכזי עיר תוססים**, מעורבי שימושים ונגישים למירב התושבים, באמצעות הקמת מנהלות מקומיות, שדרוג תשתיות ורחובות, ליווי ועידוד עסקים, שדרוג המרחב הציבורי בחזות, בטחון ותחזוקה, גינון ועיצוב, שימור ושיקום מבנים, הקמת מוסדות עוגן מושכי קהל במרכז וחיזוק חיי התרבות במוסדות ובמרחב הציבורי הפתוח.⁷
- תמריצים להקמת **"האבים" למגורי צעירים** בשכונות מרכז עיר, מתחמי דיור מעורבי שימושים המציעים דירות קטנות, במודלי השכרה מגוונים, לצד חללים קהילתיים, שיעודדו קבוצות צעירות ויזמיות – "גרעיני יוזמה" (העוסקים בעסקים, אומנות או ביזמות חברתית) – להגר ולפעול בשכונות ותיקות ולשמש כקטליזטור להחייאה חברתית והעלאת ערכי נכסים.
- תמריצים לתכנון ולפיתוח שכונות **בבנייה עירונית** צפופה, מעורבת שימושים ומכוונת כלפי תשתיות תחבורה ציבורית, במיוחד **לצד צירי הסעת המונים** – רכבת (כבדה או קלה) ומטרונית (BRT).
- התמריצים המשמעותיים להתחדשות ולבניה חדשה עירונית יאפשרו לשמור על צפיפות מאוזנת ולא יאלצו יזמים לבנות מגדלי ענק שעלות התחזוקה לדיירים בהם גבוהה ושהם מקשים על פיתוח עירוני סביבם מלבד במרכזי מטרופולינים אינטנסיביים במיוחד.

חיזוק הכפריות במרחב הכפרי והגנה על הערים כרוכה בהיבטים הבאים:

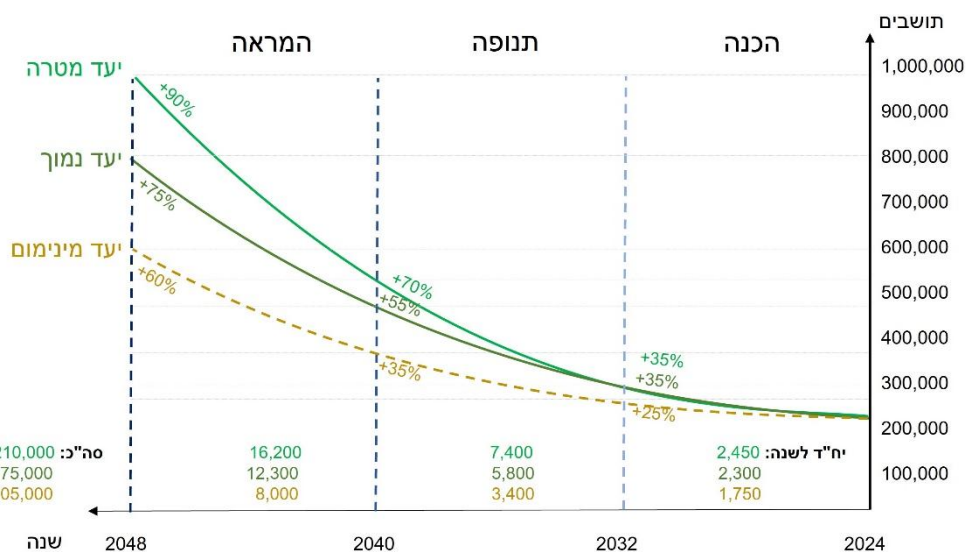
- הצבת **מגבלות ברורות על פיתוח בבנייה פרברית** בתחומי העיר או במרחב הכפרי מחוץ לה. מגבלות אלו יחולו, ראשית, על הרחבת מרכזי מסחר פרברי (בסגנון מתחמי "פאוור סנטר") ושנית, על בניה פרברית; במיוחד בטרם נצברה מסה קריטית של בנייה עירונית בעיר האזורית (על מנת למנוע תחרות מזיקה על תושבים בין העיר לכפר).

⁶ ראו: תנועת אור. (2024). *התחדשות עירונית בנגב ובגליל*. מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל.
⁷ תנועת אור. (2024). *מרכזי ערים תוססים בערי הנגב והגליל*. מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל.

- ככל שיתאפשר, **בניה פרברית סביב הערים לא תקבל תמריצים** בתחום עלות הקרקע או בפיתוח תשתיות תומכות, כדי ליצור מאזן כלכלי המתעדף בבירור את הפיתוח העירוני.
 - **הטבות המס יוגדרו בראייה מטרופולינית** ויתמרוצו, בראש ובראשונה, מגורים בעיר המטרופולין ולאחריה מגורים בערים אזוריות. מועצות אזוריות ומקומיות (פרברים), ככל שיקבלו הטבות מיסוי, לא יקבלו הטבות גבוהות מן הערים באותו המרחב התפקודי.
- התכנון ברמה האזורית והעירונית יגדיר, כאמור, יעדי אוכלוסייה אסטרטגיים, שיוגדרו על פי מדרג תפקודי במבט מטרופוליני, כשהמודל מציע יעדים מנחים להלן:

1. **עיר מטרופולין** – עיר או גוש ערים גדול במיוחד העוטף את הליבה המטרופולינית ומאכלס את כמות התושבים הגדולה ביותר במרחב המטרופוליני כולו. בעיר זו יש לרכז את מירב המאמצים להשגת יעד אוכלוסייה של **מעל מיליון תושבים**.
 2. **עיר אזורית גדולה** (או "מוקד מטרופוליני משני") – עיר או גוש ערים חזק ובעל השפעה אזורית רחבה, המצוי על פי רוב כ-30 ק"מ מליבת המטרופולין או בצומת צירים ראשיים בקירבת גלעין המטרופולין. בעיר כזו יעד נדרש הוא **מעל 250 אלף תושבים**.
 3. **עיר אזורית בינונית** – עיר או גוש ערים משמעותי ובעל תפקיד אזורי חשוב אך בעל מגבלת גידול מסוימת ריחוק רב מהמטרופולין, חבל ארץ קטן יחסית בהיקפו או מגבלה אחרת. בעיר כזו היעד הוא **מעל 125 אלף תושבים**.
 4. **עיר אזורית קטנה** (או "עיר צמיחה") – מוקד עירוני קטן בעל פוטנציאל מוגבל לצמיחה וחשיבות אזורית מוגבלת. מגבלה זו מתקיימת מסיבות שונות, למשל, לעיר בחבל ארץ פריפריאלי במיוחד ו/או קטן בהיקפו, או המצויה בקירבתה ובצילה של עיר אזורית גדולה וחשובה ממנה (למשל, בית שאן, העונה לשלושת התבחינים).
- תהליכי הצמיחה העירונית הדמוגרפית כרוכים, כמובן, בפיתוח היצע הדיור בתוכן - ראשית, דרך התחדשות עירונית ולאחר מכן, בהרחבה צמודת דופן. תהליך זה נדרש להיות אינטנסיבי אך ניתן ורצוי להתכונן עבורו בשלושה שלבים, המתחילים בהאצה הדרגתית עד לבניה בקצב גבוה במיוחד. לכן, את התוכנית האסטרטגית לפיתוח העירוני מומלץ לחלק לשלבים בני 8 שנים כל אחד:

המחשה לגידול דיור ואוכלוסייה בעיר מטרופולין, בחלוקה לשלבים, לאורך 25 שנה:



1. **הכנה** – בו מוכנות התוכניות ומונעי תהליכים ראשוניים (25%-35% גידול בסך היח"ד הקיים לשלב זה).
2. **צבירת תנופה** – בו מונחות תשתיות משמעותיות המייצרות גל ביקושים גובר (35%-75% גידול בסך היח"ד לשלב).
3. **המראה** – בו מכלול האלמנטים בשל לאפשר גידול דרמטי בכל שנה בהיקף היח"ד (60%-90% גידול בשלב זה).

חודל עיר שווה

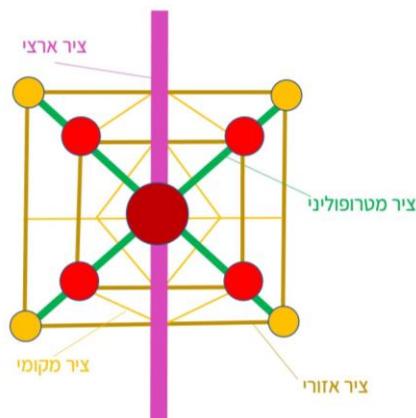
לצורך הנעת תהליכים של צמיחה בערים המאופיינות בתת ביקוש פיתחה מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור, יחד עם מאות שותפים, אנשי מפתח מכלל המגזרים, את מודל "עיר שווה", שכבר יושם בשטח בערים אופקים, דימונה ועכו (ר' מודל עיר שווה). המיזם מהווה פלטפורמה רחבה לתנופה של ערים המאופיינות בתת ביקוש, ולהפיכתן לערים צומחות מבחינה כלכלית, קהילתית, אורבנית ודמוגרפית. מודל "עיר שווה" מייצג מודל חדשני המציע להפוך את ערי הנגב והגליל לערים מובילות על ידי פיתוח בארבעה תחומים מרכזיים: צמיחה קהילתית, הכוללת חיזוק החוסן המקומי ויצירת מעורבות פעילה של התושבים; צמיחה אורבנית, עם התחדשות עירונית במרכזי הערים ובשכונות ותיקות; צמיחה כלכלית, המתמקדת בהקמת עוגני תעסוקה איכותיים שיבטיחו יציבות ורווחה; וצמיחה דמוגרפית, שמביאה עימה משיכת אוכלוסייה חדשה לצד שימור תושבים ותיקים.

תשתיות מחברות מהירות

המרחב התפקודי, בקנה המידה המטרופוליני או האזורי, נבנה מתוך ניתוב תנועות בין מוקדים. ראשית, ממרכזים בסדר גודל משני אל מרכזים במדרג גבוה מהם (לתעסוקה, לשירותים וכו'), ושנית, ניתוב תנועות משניות – אך לא זניחות – בין המרכזים המשניים מאותו סדר גודל.

שלד תחבורה המתפקד היטב בנוי כמערכת צירי תנועה המחברת ערים וחבלי ארץ, כך שהצירים יעילים, רבי הקיבולת והמהירים ביותר, הם אלו המחברים בין מוקדים במדרג גבוה למוקדים במדרג נמוך מהם. הצירים שיעילותם פחותה, מחברים בין מוקדים זהים במדרג התפקודי. בצירים במדרג גבוה תהיה מערכת הסעת המונים יעילה במיוחד, מבוססת רכבת כבדה בלא תחנות ביניים. בצירים במדרג נמוך יותר, תיסע רכבת אזורית או קלה ומתחתם, נת"צ מסוגים אחרים. מטרת השלד המדרגי לבנות זיקות חזקות בין ערים וחבלי ארץ בדרג נמוך לבין חבלים וערים מדרג ביניים, כשכולם מתנקזים לליבה משותפת במטרופולין – מרכז העסקים הראשי המשרת מספר חבלי ארץ בשטח של כ-5,000 קמ"ר. באופן זה, כל מוקד במדרג נהנה מקפיצת מדרגה משמעותית במשתמשים, ובכך מתאפשרים ספי כניסה נמוכים יותר לעסקים ולשירותים, גם במוקדים שמחוץ למטרופולין הראשי.

ניתן לחלק את שלד התחבורה המחבר אזור לחמש רמות של צירים במדרג:



1. **ציר ארצי** – מחבר ערי מטרופולין, מבוסס רכבות מהירות ותחנות בערים גדולות בלבד.
2. **ציר מטרופוליני (קונצנטרי)** – מחבר ערים אזוריות אל הליבה המטרופולינית, שוזר לאורכו מוקדי תעסוקה משניים, ומאפשר את מירב תנועות היוממות במטרופולין, מבוסס הסעת המונים – רכבת כבדה או קלה או מטרופולינית (BRT).
3. **ציר אזורי** – מחבר אזורים, בדגש על ערים אזוריות, זו לזו, מבוסס תחב"צ בדגש על אוטובוסים במסלולים ייחודיים/רכבות אזוריות (Tram Train).
4. **ציר מקומי** – מחבר את המרחב הכפרי פרברי לעיר האזורית ולשלד הקונצנטרי, מבוסס אוטובוסים, תחב"צ על-פי ביקוש, תחבורה שיתופית, שבילי אופניים ורכב פרטי.
5. **ציר בין מחוזי** – צירים המחברים מחוזות ובמקרים מסוימים חוצי מדינות ויבשות המחברים בין מעברי גבול לנמלי הים האוויר, מבוססי כבישים מהירים ורכבות מטען. שלד זה עוקף ריכוזים עירוניים ככל הניתן.

כשמירב התושבים והעסקים נגישים במרחק הליכה קצר אל צירים אלו, פוחתת תלותם ברכב פרטי, קטן העומס על התשתיות (והפגיעה בסביבה), עולה איכות החיים, וגדל השימוש בתחב"צ כך שיעילותה גוברת (ובמעגל חוזר, בכך היא דוחפת לשימוש נוסף בה).

הקמתו של שלד תחבורה פוליצינטרי היא התנאי ההכרחי ליצירתו של המדרג התפקודי. לעומת זאת, תכנון תשתיות לאוכלוסייה על בסיס התאמתה למתיחת המגמות הקיימות, יוביל בהכרח לכישלון בעמידה ביעדים והנצחת (והחרפת!) המצב המונוצנטרי וליצירת מרחבים תפקודיים חלשים בפריפריה.

צמיחה כלכלית מבוססת נכסים אזוריים

ניתן לתאר את הצמיחה הכלכלית "כראשונה בין שווים" במרכיבים המושכים אוכלוסייה ומובילים לצמיחה כוללת באזור. תעסוקה בשכר גבוה היא גורם מפתח בהחלטתם של יחידים ומשקי בית להגר ובסיס כלכלי חזק, הוא הקטליזטור ליצירת משאבים מקומיים המניעים מעגלים רבים של צמיחה, בין אם בשירותים ממשלתיים ומוניציפאליים ובין אם בהזנת ביקוש נוסף לעסקים המקומיים והצמחתם. ניתן לחלק את הגורמים המשפיעים על צמיחה כלכלית אזורית לשניים: גורמים עקיפים הקשורים באיכות החיים הכוללת באזור (למשל, אפשרויות הבילוי בעיר), המושכת אליו מעסיקים ומועסקים (הטיפול באלו מפורט בשאר הפרקים); וגורמים ישירים הנוגעים ליצירתה של הצעת ערך חזקה לעסקים לבצע השקעה באזור, בהם יעסוק פרק זה.

הגורמים הישירים המובילים לצמיחה כלכלית הם אלו המייצרים ערך ברור למעסיקים ולמועסקים, במיוחד בתחומים הנוגעים לפריזון, לחדשנות, לעלות כוח עבודה ולאיכותו, לעלות תנועה ותובלה, לעלות נדל"ן, לאיכות סביבת העבודה, לשירותים סביבתיים ועסקיים ולשרשראות ספקי שירות ומוצרים. כל אלו משפיעים מצד אחד, על הוזלת עלויות ייצור ומצד שני, על הגדלת איכות התוצר והיכולת לייצר איכות, חדשנות, מיתוג ובידול של המוצר העסקי. השקעה במכלול נכון וממוקד של גורמים באזור נתון, מסוגלת לייצר ערך מובהק למשקיעים ומעסיקים ולהוביל לצמיחה, שתהיה בת-קיימא ומכלילה.

הגורמים המייצרים מנועי צמיחה כלכלית אזורית מתוארים בסכמה הבאה:



התמחות מבוססת נכסים אזוריים:

התמחות אזורית נובעת מתוך מינופם של נכסים אזוריים בעלי ערך יחסי משמעותי ומיצירת מארג עשיר של יצרנים וספקים בעלי מיומנות גבוהה בענף הכלכלי הנובע מנכסים אלו, וחזיקו במוסדות ובתשתיות תומכים. התמחות חזקה הופכת למנוע הצמיחה המרכזי ומייצרת את מירב המשרות האיכותיות באזור. למשל, בתחום התעשייה, ניתן לפתח "קלאסטר תעשייתי" בענף טכנולוגיות המזון באזור שנכסיו כוללים חקלאות עשירה ומכוני מחקר המתמחים בתחום, כפי שהוחל בקריית שמונה ובסביבתה. בתחום התיירות, מינוף נכס טבע כמו הכנרת או ים המלח, כרוך בפיתוחם של מכלול אטרקציות, תשתיות לינה, בניית נרטיב ומיתוג, שיפור והנגשת המידע לתייר, שיקום ותחזוקה של חופים, אתרים ומסלולים וכן הלאה, כדי לייצר חוויה יוצאת דופן לתייר ולמשוך בכך תיירים רבים המוציאים כסף רב במהלך שהותם.

נכס אזורי עשוי להיות אתר טבע (כמו חוף ים, טבע פראי, אתרי שיזוף או מרפא), מורשת (עיר עתיקה, אתר היסטורי או דת), מחצבים ומשאבי טבע (מינרלים בים המלח, קרינת שמש להפקת אנרגיה), הון אנושי ייחודי (ריבוי בעלי תארים טכנולוגיים, אוריינים בשפה נדירה), מיקום (קרבה לנמל או לציר לוגיסטי), בסיס תעשייתי (תאגיד בעל יתרון גלובלי, ריבוי מפעלים בענף מסוים) או מוסד עוגן ייחודי (מחלקה מובילה בתחומה במוסד אקדמי, מרכז מו"פ ציבורי או פרטי) ועוד.

חשוב לציין כי הנכסים, כמו ההתמחויות, אינם בהכרח גלויים לעין וכי יש לזהותם ולבסס את המדיניות התומכת בפיתוחם על מחקר אסטרטגי מעמיק, הבוחן חוזקות והזדמנויות ומשווה ביניהם לבין נכסים באזורים אחרים, על מנת להבטיח כי מיקוד המאמץ יניב פירות. לכן, יש לפתוח תהליך כזה בהכנת **תוכנית אב אזורית** באמצעות צוות תכנון רב תחומי, המבצע מחקר וניתוח על בסיס שיתוף שחקנים מרובים בתהליך.

ההתמחות מפותחת דרך **מיקוד מאמץ משותף** בכל שאר המרכיבים שיתוארו להלן, כך שכל מרכיב מקודם על מנת לחזק את תחום ההתמחות. תוכניות חינוך או הכשרות מקצועיות לבוגרים יפותחו בזיקה לצרכי התעשיות בהתמחות, תוכניות תמריצים או הטבות בקרקע יכוונו לתעשיות אלו, ויחזק הנרטיב הסובב את ההתמחות בקרב כלל השחקנים הציבוריים והעסקיים הנוגעים לצמיחה האזורית. בנוסף, ניתן לזהות הזדמנויות ברמה הארצית ולהעתיק נכסים מאזור המרכז אל חבל ארץ בנגב או בגליל. כך למשל, הוקם בדימונה מרכז הפיתוח של רשות המיסים והפך למנוע צמיחה מקומי; ובקנה מידה גדול יותר, העתקת הבסיסים הטכנולוגיים של צה"ל לדרומה, לצד התעשיות הביטחוניות, יוצרת מנוע המושך כוח אדם וחברות עסקיות בעקבותיו, תוך שפינוי השטח לטובת נדל"ן למגורים מממן את מהלך ההעתקה.

חשוב להדגיש כי במרבית המקרים קשה או לא ניתן לפתח התמחות כלכלית מקומית ביישוב אחד, וכי לאזוריות תפקיד מפתח בכך. לרשות המקומית, כולל עיריות גדולות, קשה מאוד לגייס משאבים ויכולות כדי לקדם תהליכים מורכבים וארוכי טווח הכרוכים בפיתוח ההתמחות. ממילא, מרבית הנכסים הם אזוריים והמועסקים מגיעים ממרחב גדול (המרחב התפקודי האזורי או אף המטרופוליני). גם השחקנים השותפים בהתמחות אינם בהכרח בני אותו מקום. לסיכום, צמיחה כלכלית היא אזורית במהותה ודורשת בניית שיתופי פעולה ומנגנונים חוצי גבולות לקידומה.

הכשרות, השכלה ותשתיות מו"פ:

פיתוחו של ההון האנושי האזורי מייצר ערך מובהק למשיכת חברות בעלות עוצמה טכנולוגית גבוהה ועמן משרות איכות. ניתן ורצוי לקדם הכשרות מקצועיות והשכלה אקדמית במוסדות מקומיים כך שייצרו בסיס כללי לעבודה טכנולוגית (החל מאוריינות בסיסית בשימושי מחשב ועד לתכנות ברמה גבוהה), אך מיקוד המאמץ נכון שיכוון לבניית הידע הנדרש לתעשיות בתחום ההתמחות האזורית (למשל, הכשרה אגרונומית באזור המתמחה בתעשיות אגרו-טק). הון אנושי ברמה גבוהה יעודד חברות טכנולוגיות להקים שלוחות מו"פ באזור ובכך ייצר בסיס חזק לקידומה של חדשנות.

המרכיב המשלים לכך הוא תשתיות מיוחדות הנדרשות לחברות על מנת לבצע מו"פ, שאינן ניתנות להקמה בתוך החברה או שהינן יקרות ומורכבות עבור חברות קטנות. תשתיות אלו כוללות:

- **מרכזי חדשנות** המייצרים תוכניות אקסלרציה לסטרט-אפים ומחברים אותם למשקיעים ולשותפים.
- **מרכזי מו"פ** (ציבוריים, פרטיים או בשת"פ עם אקדמיה) עם **מעבדות, שדות ניסוי ומתחמי הדגמה** והטמעה ("מעבדות חיות" לפיילוטים מחוץ לתנאי המעבדה).

סביבה עסקית ושותפויות:

יצירתה של סביבה עסקית איכותית ומפרה כוללת מנגנונים תומכים לקליטת יזמים, הנגשת מידע וטיפול יעיל בתהליכים בירוקרטיים (הקצאת קרקע, היתרי בניה או סביבה וכיו"ב) ורשות שחקנים המייצרות שיתופים פעולה בתחומי מדיניות ובעסקים:

- **מנהלות** ופרויקטורים המלווים יזמים בהקמת עסקים והשקעות ("מסלול ירוק" או "one-stop-shop"), כולל הובלת **קמפיינים** לקריאה ליזמים ומשיכתם להשקיע במקום.
- עבור התמחויות אזוריות בתחומי התיירות יוקמו "**מנהלות יעד**" (DMO) שתפקידן לתכלל שיתופי פעולה, להוביל פרויקטי תשתית (טיילות, חניונים, גידור, שיקום מבנים היסטוריים וכיו"ב) ולבנות מותג אזורי שלם כ"מכלול תיירותי".
- **חבילות מענקים ותמריצים** התפורות היטב לצרכי חברות בתחום ההתמחות, בין אם בהקצאת קרקע או בתמיכה בייצור ובמו"פ.
- **חבילות תמריצים למשיכת הון אנושי**, בתוכן מענקים לעובדים בעלי מיומנויות שיזוהו כחלק ממיקוד המאמץ וכצורך של ענפי ההתמחות האזורית, או מקצועות נדרשים לענפים יסודיים אחרים במרחב (למשל, במידה ומזוהה חוסר באנשי רפואה, חינוך וכן הלאה). בתוך החבילות, מענקי מעבר, סיוע במציאת דיור וקליטה בקהילה, ומתחמי מגורים משותפים לקהילות מומחים המבצעות "רילוקיישן" משותף.
- **קהילת שחקנים** (בתחומים מסוימים מכונות "קהילות חדשנות") המתמקדת בתחום ההתמחות ומייצרת רשת שחקנים מקושרת היטב, כנסים, מיט-אפים וכיו"ב.
- **מאגרי מידע** נגישים, בתוכם מידע על אפשרויות נדל"ן באזור, תהליכי רישוי פשוטים, מענקים וסיוע אחר הזמינים ליזמים, כוח אדם ומשרות זמינים.

התמרה (טרנספורמציה) דיגיטלית:

היכולת להשתמש במכשירים ובכלים דיגיטליים מתקדמים קובעת לעיתים קרובות את יכולתן של חברות להגדיל את פריון העובדים ולשמור על עצמן תחרותיות. מדובר, בין היתר, בהטמעת טכנולוגיות מידע בתחומי השירותים והתיירות (למשל, אתרים המרכזים מידע טכני ומידע חווייתי לתייר, סיורים וירטואליים ועוד), או בהטמעת תשתיות לייצור מתקדם בתעשייה ("תעשייה 4.0") הכוללת שימושים ברובוטיקה, הדפסת תלת-מימד, מציאות רבודה ובינה מלאכותית. גם בחקלאות ניתן לבצע התמרה דיגיטלית הכרוכה במעבר לחקלאות ורטיקלית, ניטור ברחפנים וחיישנים אחרים ("חקלאות מדייקת") ועוד.

ההתמרה אינה מתרחשת בהכרח באופן טבעי, בתהליכי שוק חופשי, מאחר ולעיתים שמרנות החברות או עלות ההתמרה הגבוהה מונעים מהן לרכוש ציוד חדש, כמו גם החשש כי לא יימצאו עובדים ומנהלים מיומנים בשימוש בטכנולוגיה החדשה. עידוד מלמעלה של התמרה דיגיטלית באזור, בפרט בתחום ההתמחות, יעלה את הפריון ואת היתרון התחרותי הארצי והגלובאלי של התעשיות האזוריות, כמו גם את ממוצע השכר – משרות ייצור נמוכות שכר עשויות להפוך למשרות איכות בתוך החברות הקיימות. תמיכה בתהליכים אלו כרוכה ב:

- **הכשרות מקצועיות** כלליות (ראו לעיל) ובאופן מיוחד, השתלמויות לעובדים בוגרים (Lifelong learning).
- **חבילות ליווי ותמריצים להתמרה דיגיטלית** - לבחירה בטכנולוגיות אפקטיביות לחברות ורכישתן.
- **מוסדות הכשרה וליווי** (למשל, המכון לייצור מתקדם בכרמיאל) **ומתחמי סימולציה** – למשל, מפעלי מודל לתעשייה ומשקי מודל לחקלאות.

אזורי ומתחמי תעסוקה:

הסביבה הפיזית מהווה שיקול מרכזי בבחירת המיקום של חברות וכמו כן, היא אחראית במידה רבה על תפקודן, על שביעות רצון העובדים ועל היכולת לקבל שירותים עסקיים שונים. סביבת התעסוקה משפיעה מאוד על מיצוב העיר והאזור בעיני משקיעים ולקוחות והיא מקרינה החוצה על מרחבי המגורים הסמוכים ועל חוסנה הכלכלי של הרשות (דרך תשלומי ארנונה). וידוא כי קיים נדל"ן זמין ובמחיר נוח, באיכות אדריכלית גבוהה ובסביבה נקיה, נגישה ועשירה בפעילות עסקית תומכת, הם כלי מרכזי בניצול הזדמנויות לקליטת משקיעים. יש להתייחס לסוגיה זו גם בקנה מידה הגדול (אזורי תעשייה ותעסוקה) וגם ברובד הקטן (מתחמי ומבני תעסוקה איכותיים במיצוב גבוה).

סביבה פיזית מפותחת היטב כוללת מתחמים מגוונים, החל משרדים שיתופיים לחברות סטרט-אפ קטנות, דרך האביס לחברות קטנות וכלה באזורי תעשייה גדולים למפעלים בשלים בסביבה נוחה, אסתטית ותומכת במגוון צרכי התעשיין. בתוך כך:

- **אזורי תעשייה ותעסוקה מרחביים משותפים** למספר רשויות – המאפשרים לצמצם תחרות על הכנסות ולאגם משאבים למיקוד מאמץ באזורים נבחרים במיקום אסטרטגי.
- תכנון אזורי תעשייה המאפשרים מגרשים **במגוון גדלים**, משולבים בתשתיות תחבורה ותובלה איכותיות (ראו למטה) ובעירוב שימושים היכן שמתאים.

- ייעודי קרקע וסביבת רישוי מתאימים להתמחות (בדגש על היתרים סביבתיים לצרכי תעשייה היכן שניתן, במיוחד פיתוח מתחמים בעלי הקלות לרעש, זיהום וכיו"ב המרוחקים ואינם משפיעים על אזורי מגורים וטבע).
- חיזוק מנהלות אזורי תעשייה או תעסוקה ויכולתן לספק שירותים משלימים, בהם תחזוקה ותברואה, פיקוח וליווי יזמים בתהליכי היתר.
- ייעול תהליכי הקצאת קרקע לתעשייה בדגש על יזמים מומלצים הפועלים בתחום ההתמחות.
- שדרוג פיזי וניהולי של אזורי תעסוקה בחזות, תשתיות תנועה, פינוי פסולת וחומ"ס, תאורה, אבטחה ובטיחות, תשתיות גז טבעי, מתקני הפקת אנרגיה מקומיים, ותשתיות תקשורת באיכות גבוהה.
- הקמת מתחמי תעסוקה טכנולוגית בתוכם: **מרכזי חדשנות, מתחמי משרדים שיתופיים, מרכזי "מיקרו-ייצור"** (חללים לייצור בהיקף זעיר, לחברות קטנות או מתחילות).
- מתחמים עבור **"נוודים דיגיטליים"** – צעירים המטיילים בעולם ומשלבים לאורך תקופות ארוכות בין נופש לעבודה מרחוק (על הלא-טופ) – הכוללים מתחמי מגורים, בילוי ועבודה מרחוק משולבים.

תשתיות תחבורה ותובלה:

נגישות לתשתיות תחבורה משפיעות מאוד על בחירת המיקום של חברות. חברות טכנולוגיות שמות דגש עצום על סמיכות לתחנת תשתית להסעת המונים (רכבת כבדה או קלה) על מנת להגדיל ככל הניתן את נגישותן למשאבי כוח אדם גדולים, מאחר ועליהן להגדיל את האפשרות לאתר בתוכם "יחיד סגולה". משום כך, השטח המצוי ברדיוס עד 400 מטר מתחנת רכבת מהווה מרחב אסטרטגי לפיתוח עבורן ומעבר לשטח זה, העניין של חברות אלו להשקיע צונח דרמטית.

בנוסף, חברות תעשייה כבדה מוצאות יתרון רב בתשתיות תובלה רכבתית, התלויות במסוף מטענים יעיל ונגיש לפריקה ולטעינה, במיוחד כאלו הקולטות חומרי גלם בהיקפים גדולים (במשקל ובנפח) או משנעות מוצרים ליעדים רחוקים ולנמלים. השינוע הרכבתי חוסך עשרות אחוזים מעלויות התובלה וגם תורם מאוד להפחתת הגודש והסיכון בכבישים בזכות הפחתת השימוש במשאיות. כל זאת, תלוי במיקום נגיש היטב של מסופי המטענים ותפעול יעיל שלהם, מאחר ו"חיכוך" בתהליך הפריקה וההטענה מוביל רבים להשאיר את המטענים על המשאית ולהמשיך ישירות אל היעד. משום כך יש להקים:

- **מסופי מטענים** משולבים במתחמי תעשייה, בלב אזורי תעשייה מרחביים גדולים.
- **מתחמי תעסוקה אזוריים מעורבי שימושים בסמוך לתחנות רכבת**, שינצלו את יתרון התשתית להגברת הנגישות לעובדים.

מנגנוני מחשל וניהול אזוריים

לצד שינויי התפיסה והכלים התכנוניים הנדרשים ברובד האזורי, עולה גם שאלת המנגנונים הרצויים והמותאמים, אשר יהיו בעלי הסמכות, המשאבים והיכולת הניהולית והביצועית להוביל לפיתוח אזורי מיטבי. בהשוואה בינלאומית,⁸ מדינת ישראל מאופיינת בקיומו של שלטון מרכזי ריכוזי מאד לצד שלטון מקומי, אשר לרוב הינו דל בסמכויות, במשאבים ובעל מסוגלות מוגבלת להוביל תהליכי פיתוח משמעותיים. לצד אלה, חסרה כיום במדינת ישראל שכבת שלטון וניהול אזורית יעילה, אשר יא בידה כדי לקדם ולממש תהליכי תכנון ופיתוח מיטביים.

בהתאם לכך, יש לבחון ולקדם מספר כיווני פעולה אפשריים מבחינת הרובד האזורי:

1. חיזוק ה"אשכולות" – בהמשך הדברים נעמוד על מעמדם וחשיבותם של הגופים הסטטוטוריים הידועים כאשכול

רשויות מקומיות. בשלב זה, נציין, כי בהיעדר חלופה קיימת למודל האשכולות, כמנגנון פעולה אזורי, רצוי כי מדינת ישראל תבחן שינויים נדרשים על מנת להופכם למנגנוני פעולה אפקטיביים יותר:

- שינוי המבנה הארגוני של האשכולות בדגש על מבנה המועצה וזהות חבריה;
- עיגון סטטוטורי של סמכויות ייעודיות, שאינן פרי אצילת סמכויות מהרשויות המקומיות;
- שינוי מודל התקצוב של האשכול;
- בחינת מודל הצטרפות רשות מקומית כחברה באשכול;
- בחינת אפשרות הקמתם של גופים מנהליים תחומיים, תחת ניהול כולל של האשכול;
- הידוק הקשר בין פעולות האשכולות לעבודת משרדי הממשלה;
- בחינת הקמתם של אשכולות לגוש ערי מטרופולין תוך התאמת סמכויותיהם ותחומי אחריותם;
- התאמת מפת האשכולות למפת המרחבים התפקודיים.

לצד אלה, מומלץ לממשלה, לרשויות המקומיות ולמכלול השחקנים הפועלים ברמה האזורית, לפעול למיקסום היעילות והמועילות של הגופים האזוריים, לרבות מיזוג גופים או לחלופין ייסוד מנגנונים אזוריים, מבוססי שיתוף פעולה, בעיקר סביב נכסים אזוריים בני קיימא, בתחומים חוצי גבולות מוניציפאליים לגביהם קיים כיום פער ובהם: תיירות, תחבורה, ביטחון, חירום, חדשנות ודיגיטציה, שירותים חברתיים, שטחים גליליים ועוד.

2. רובד אזורי חדש – משבר הקורונה, אשר לא פסח גם על מדינת ישראל, העצים את ההכרה הקיימת בדבר חשיבות

ביזור סמכויות מהשלטון המרכזי למקומי.⁹ לצד מגמה זו, לאורך השנים, גדל הצורך לבחון את קידומם של שינויים

⁸ European Commission, Self-rule index for local authorities in the EU, Council of Europe and OECD countries, 1990-2020, December 2021.

⁹ ראו לעניין זה את החלטת ממשלה מס' 675 מיום 21.11.2021, אשר עסקה בנושא ביזור סמכויות לרשויות המקומיות במדינת ישראל ואת דו"ח הצוות מחודש אוקטובר 2022, אשר עסק בנושא כפועל יוצא מהחלטת הממשלה.

מבניים משמעותיים ובתוך כך ביסוסו של רובד שלטון אזורי לו יוענקו סמכויות ייעודיות, תחומי אחריות, כלי ניהול ומשאבים תואמים לרבות:¹⁰

- בחינה מחודשת של חלוקה גיאוגרפית ליחידות שלטון וניהול אזוריות, מבוססות על ניתוח מרחבים תפקודיים, תוך הענקת סמכויות בדגש על תחומים חוצי גבולות מוניציפאליים – במסגרת זאת, ניתן לבחון חלוקה גיאוגרפית על בסיס האשכולות הקיימים, או בחלוקה גיאוגרפית תפקודית חדשה, תוך ביזור סמכויות ליחידות שלטוניות אזוריות מבוססות מרחבים תפקודיים, אשר יכללו במסגרת האשכולות, אשר תפקידם יהיה בעיקרו סנכרון ותיאום בין היחידות השלטוניות האזוריות וביסוס שיתופי פעולה אזוריים בתחומים השונים.
- בחינה וקידום של ביזור סמכויות מהשלטון המרכזי לאזורי וגיבוש חלוקת סמכויות רצויה בין הרובד האזורי לשלטון המקומי;
- הגדרה ותיאום של תחומי האחריות, הסמכויות וממשקי העבודה בין יחידות המחוז של השלטון המרכזי לבין הרובד האזורי;
- בחינת חלופות למנגנוני שלטון וניהול אזוריים רצויים (לרבות מנגנון אזורי ייצוגי), תוך בחינת אופן האינטגרציה המיטבי אל מול גופי ניהול אזוריים קיימים (רשויות ניקוז, איגודי ערים, אשכולות וכיו"ב);
- בחינת הסנכרון בין יחידות השלטון והניהול האזורי לבין יחידות התכנון המחוזיות, לרבות תחת מנגנון משותף;
- התווית אסטרטגיה ומדיניות לפיתוח אזורי, לרבות רגולציה מאפשרת והסרת חסמים, הקצאת משאבים תואמים, תכנון אזורי תומך, גיבוש תוכניות אסטרטגיות לפיתוח כלכלי-אזורי ועידוד שיתופי פעולה אזוריים.
- קידום האחדת מפת המחוזות הממשלתיים ומרחב אחריותם, תוך יצירת התאמה למפת המרחבים התפקודיים, ויצירת סנכרון בין יחידות אלה לרבות האחדתם תחת יחידות אזוריות מתכללות.

הרשימה האמורה לעיל מהווה קריאת כיוון ראשונית לחשיבה ובחינה מחודשות וכן, לאימוץ וקידום המלצותיהם של צוותים מקצועיים אשר בחנו נושא זה בעבר. זאת, לצד פעולות משלימות שיש בהן כדי לחזק את רובד האזוריות, ובהן חיזוק ערים אזוריות כעוגן מרכזי לפיתוח מרחבים תפקודיים בתפקוד גבוה, ואף בחינה של צמצום מספר הרשויות המקומיות בישראל באמצעות איחוד רשויות.

המלצה זו, באה לטפל, מחד, בבעיית הריחוק והניתוק של השלטון המרכזי מהשטח, כולל הגופים המחוזיים (מחוזות המשרדים, ועדות התכנון) החולשים על תאי שטח עצומים, שאינם מותאמים למרחבי התפקוד הרצויים. מאידך, תיפתר הבעיה בה הרשויות המקומיות, בשל הגבולות המוניציפאליים והגדרת אחריותן וסמכותן, חסרות תמריץ לאמץ גישה אזורית ולהשקיע בכך משאבים.

¹⁰ להעמקה – ראו את דו"ח הצוות לקידום אזוריות בישראל, בראשות מנכ"ל משרד הפנים לשעבר – מרדכי כהן, אשר פורסם בנובמבר 2020. תוכנית המאה ממליצה לממשלת ישראל, לפעול לאימוץ מסקנות הדו"ח וליישומן.

שכונה קהילתית

שכונת המגורים מהווה יחידה גיאוגרפית אינטימית יותר מהעיר ומהאזור. בשכונה הטובה, התושב מבלה את מרבית שעות הפנאי שלו בתוכה, בה תחושת הבטחון שלו ושל משפחתו גבוהה יותר, ובה מתגבשים קשרים קהילתיים עם שכניו. בשכונה כזו מתפתחת "תחושת מקום" חזקה, כלומר, תחושת זהות של אדם עם מרחב פיזי ואנושי, שמתוכה צומחת מחויבות, אהבה למקום ונכונות לקחת חלק פעיל בשגשוגו ובדאגה לתושביו. בשכונה המטפחת תחושת מקום מתפתחת קהילתיות חזקה וזו בתורה, מובילה לפעלתנות תרבותית וחברתית של התושבים בזמני שגרה ליוזמה של אירועים, לשמירה מפני מפגעים ולהיחלצות לטפל בהם או למנוע אותם, לסיוע הדדי לבעלי צרכים בקהילה וכן הלאה. קהילה מסוג זה יוצרת חוסן חברתי המתבטא בעתות חירום, כששכנים נרתמים לסייע לחלשים והפגיעים בקהילה, או כשמתגייסים יחד למשימות שונות, כגון שמירה או טיפול בקשישים. השכונה הקהילתית היא מקום משגשג, שחבריה קשורים אליו בנפשם ולא רק כבחירה פונקציונאלית של מקום מגורים. רשת של שכונות קהילתיות המרכיבות עיר וישובים כפריים בסביבתה, יוצרות זהות אזורית חזקה, נרטיב לאזור שסוחף אחריו רבים אחרים ומהווה אבן שואבת לצמיחה דמוגרפית.

מרכיבי השכונה הקהילתית:



תיחום פיזי במרחב אינטימי:

גודלה של השכונה בשטח ובמספר תושבים משפיע מאוד על תפקודה. מצד אחד, נדרש סף מסוים של תושבים כדי לייצר עושר חברתי ולא פחות חשוב, לאפשר ספי כניסה נדרשים לשירותים השונים לקהילה (שיפורטו להלן). מאידך, יותר מדי אנשים מהווים קבוצה שתתקשה לייצר רשת היכרויות ותחושת אינטימיות כך שיש לשמור על איזון דק בכמות התושבים. ניתן לומר כי **1,000-3,000 תושבים** מהווים כמות נכונה לקהילה עירונית וכי נכון יהיה לפצל שכונה גדולה יותר לשתי קהילות נפרדות (ההפרדה מתייחסת בעיקר להיבטי תכנון והקצאת משאבים).

שכונה המתפרשת על שטח גדול מדי יוצרת נתק בין תושביה וניתן לומר כי במידה ונדרשת נסיעת רכב בין שני אתרים, הם אינם מהווים חלק משכונה קהילתית. כלומר, מרחק הליכה קצר של עד 15 דקות בין כל חלקי השכונה הוא מרכיב חשוב בהגדרת שטחה. בתכנון השכונה, כלל 15 הדקות חשוב לא רק במתיחת קווים אוויריים, אלא ביצירת מערכת דרכים ושבילים המחברים היטב ומאפשרים את התנועה הקצרה בין כל חלק אל כל חלק בשכונה.

לבסוף, **תיחום פיזי ברור** מסייע מאוד בבניית זהות מקומית ובעיבוי הקהילה פנימה. תיחום כזה עשוי להיות טבעי (נחל המפריד בין שכונות) או מלאכותי (פארק או שדרה ראשית). בעת תכנון שכונות חדשות נכון יהיה לעצבן, כך שמרכיבים כאלו יבדלו בין שכונות, אך מבלי לייצר מחסומים קשים למעבר – העיר מהווה רשת של קהילות המקיימות זיקות רבות ביניהן ועל ההפרדה לתפקד יותר כגבול חדיר וסמלי מאשר כמחסום לתנועה.

תמהיל דיור ותושבים:

למרות שחלקנו מחפשים, בשלבים שונים של חיינו, להתגורר בשכונות הומוגניות במבנה התושבים, בפועל מדובר בפעולה הפוגעת באיכות חיינו ובחוסן הקהילתי של השכונה. בשכונות שבהן היצע הדירות דומה והן מתאכלסות בתנופה אחת (אופייני לגל של משפחות צעירות המהגרות לשכונה חדשה), נוצרת "הפרעת קצב" בשירותים המקומיים – בתקופה קצרה יש ביקוש יתר לכיתות ולגנים, למתקני ילדים וכו' ומיד אחריה קורס הביקוש והכיתות והמתקנים נותרים בתת-שימוש. שכונות כאלו, ראשית, מרוקנות מצעירים ומשפחות את השכונות הוותיקות בעיר, מותירות את הקשישים בשכונות ננטשות וללא רשת חברתית תומכת. עם הזדקנותן של השכונות החדשות עצמן, לאחר כשני עשורים עם עזיבת הילדים, הן עצמן נותרות חלשות ופגיעות, ערכי הנכסים והמסחר המקומי דועכים והשכונה מתנוונת. שכונות הומוגניות בהרכב חברתי, עדתי וכלכלי גם הן מחלישות את המרחב העירוני סביבן, מאחר "והחזקים" מבדילים עצמם משאר האוכלוסייה ובכך גדל הקיטוב ובשכונות העניות נעלמים המודלים הראויים לחיקוי עבור הנוער (בעיקר משמעותי הדבר ביחס לפשיעה ולמוביליות חברתית).

במצב הפוך, שכונות ובהן תמהיל של גילאים, רקעים, עדות, מצב משפחתי ומצב כלכלי, מייצרות פעלתנות חברתית חיובית, מצמצמות קיטוב ומגבירות סולידריות חברתית. הצעירים משמשים משענת תומכת לאוכלוסייה המזדקנת וזו מצידה, חושפת את הצעירים לידע ומסייעת בגידול דור ההמשך. בני משפחות במעמד כלכלי נמוך קושרים חברויות עם בני המשפחות החזקות כלכלית, מה שמרחיב את הסולידריות החברתית בקרבם ומסייע להגדיל את ההון החברתי ובכך את המוביליות החברתית עבור

כולם. שכונה הטרוגנית היא שכונה בעלת חוסן חברתי, מאחר ויציאה של קבוצות החוצה (למשל, צעירים לאחר שירות צבאי) אינה מפילה את כל יסודות הקהילה, בהנחתן שרבים אחרים מחליפים אותם (ישנם צעירים בכל שכבות הגיל ולא בשכבת גיל מוגבלת). גם המסחר והשירותים המקומיים נהנים מהמגוון של הביקושים ומשגשגים בזכות זאת.

כלי המדיניות העיקרי להגדלת התמהיל מצוי בעיצוב תמהיל הדיור ומשיכת גרעינים:

- הגדרת **יעדים מחייבים לדירות קטנות** מתוך סך הדירות בבניין בתכנון סטטוטורי.
- תמריצים **לדיור בהשכרה ארוכת טווח** ובמודלים שונים אחרים ("שכירות רוכשת" למשל).
- הקמת **האבים למגורי צעירים** בשכונות ותיקות (ראו לעיל).
- תמיכה במעבר **"גרעיני יוזמה"** למגורים בשכונה, כקבוצות המתגבשות סביב נושא או הוויה מסוימת ומעוניינות לעבור לשכונה ולקחת חלק פעיל בקהילה.

מרחבים ותשתיות לשימושי קהילה:

השכונה העירונית השכיחה מציעה מגוון מוגבל של מקומות המיועדים לשימושי קהילה. מרחבים המתאימים למפגש ולפעילות משותפת הם בסיס הכרחי וחשוב ליצירת אינטראקציה ולחיזוק קשרי הקהילה, בין אם מדובר בשטח פתוח או בחלל בנוי. כמו כן, צרכי הקהילה המעשיים דורשים גם הם תשתיות בנויות, בין אם מדובר במחסן לאחסון ציוד לשגרה (למשל, כסאות ושולחנות לאירועי קהילה) או מחסן ציוד הגנה ורפואה ומתחם שישמש חפ"ק (חדר פיקוד) בעתות חירום. תשתיות כאלו נדרשות לשרת מגוון רב של קבוצות בתוך הקהילה, החל מחדרי חוגים לילדים, דרך מועדוני נוער, מתחמי עבודה שיתופיים ומועדוני דיירים, מועדוני הגיל השלישי, גני ילדים, מתחמים לפעילות עבור בעלי מוגבלויות, אולמות התאספות, מחסני ציוד, בתי קפה קהילתיים ועוד. גם חדרי להשכרה פרטית משרתים את הקהילה לא פחות ולכן חשוב לוודא את קיומם במרחב השכונתי, למשל, עבור קליניקות טיפול, חוגי פילאטיס או יוגה וכן הלאה.

אין הכרח כי כל צורך יקבל שירות במתחם נפרד ואף רצוי שהמתחמים ינוהלו ביעילות, כך שישירות צרכים רבים ומגוונים בשעות שונות של היום. בין היתר, בתי ספר הם מקומות אידיאליים לשימושים כפול, תחת ניהול נכון, כך שחדרים המשמשים ללימוד במשך היום יוכלו לשמש לחוגים או לאספה קהילתית אחרי הצהריים ובערב. כמו כן, אין הכרח כי כל אלו ייבנו כמבני ציבור מאחר וחלקם יוכלו לשרת תושבי בניין או מבני בלבד ונכון יהיה להנחות את היזמים להקיםם.

מדיניות המעודדת פיתוח תשתיות כאלו תכלול:

- הגדרה סטטוטורית (או בתוך תדריך השיווק לקרקע) של היקף נדרש של **שטחי קהילה בכל מבנה או בניין**.
- הקמת והשמשת **מבני ציבור רב תכליתיים** – בתי ספר משולבים עם שימושי קהילה.
- הקמת **"האבים קהילתיים"** בהם חללים איכותיים להתאספויות גדולות וחדרי חוגים ופעילות קטנים.
- הקמת **גינות קהילתיות** שכונתיות ותקצוב רכז לניהול ותחזוקה.

- הקמת **מחסן ציוד וחפ"ק קהילה**, בהם התשתית הנדרשת לנהל מצבי חירום - ניהול הגנה מפני מתקפות טרור, ריכוז פצועים ראשוני, ריכוז ציוד להפצה בעת אירועי מגיפה, רעידת אדמה וכד' (גנרטור, חבילות סיוע לבעלי מוגבלויות, ציוד רפואי, מנות קרב וכו').

מרחב ציבורי נגיש ומזמין:

מלבד המרחבים בייעוד קהילתי ממוקד, המרחב הציבורי כולל את רחובות השכונה, הפארקים והרחבות הפתוחות. כלפי מרחב זה פונות חנויות ובו מתנהלת תנועה שגרתית ויומיומית הכורכת בתוכה מפגשים אקראיים או מתוכננים, שחשיבותם לבניית הקהילה גבוהה במיוחד. מרחבים נגישים ומזמינים מתמלאים חיים לאורך היום ובמיוחד אחר הצהריים ומקיימים בתוכם את לב ההווה הקהילתי. עם זאת, שכונות רבות נכשלו לעצב מרחבים כאלו מסיבות רבות: תכנון המדגיש את צרכי כלי הרכב הממונעים בתנועה ובחניה ומותיר מדרכות צרות ומעברי חציה מסוכנים; רחובות ללא שימושים מסחריים לאורכם, שאין לתושב סיבה לצאת אליהם; מרכזי מסחר ושירותים מרוחקים מן המגורים הכופים הגעה אליהם בכלי רכב ובכך מעצימים את נוכחות הרכב בשכונה, הרחבת הדרכים והחנויות ובכך, שוב, צמצום השימוש במרחב הציבורי השכונתי; מיעוט צל וריהוט רחוב, גינון מוזנח, מתקני אשפה מועטים, בורות במדרכה וריבוי חומות וגדרות, כל אלו מקשים במיוחד על בעלי מוגבלות בתנועה אך ככלל, פוגעים בחוויית התושב בתנועה או בשהייה במרחב הציבורי. במיוחד ימנעו מכך קשישים או ילדים שהוריהם יסרבו לאפשר להם לנוע במרחב מסוכן.

פיתוח מרחב ציבורי נגיש ומזמין בשכונות קהילתיות כולל:

- **הרחבת מרחב הולכי הרגל** - תכנון מדרכות רחבות, מעברי חציה בטוחים והרחקת חניונים ממוקדי תנועה ומפגש.
- תמריצים ליזמים **להקמת חניונים תת קרקעיים וריכוז חניות** אורחים בחניונים שכונתיים.
- **חיזוק מחלקות הגינון ושדרוג הפיתוח הנופי**, בדגש על עצי צל במוקדי תנועה ולאורך רחובות והקמת ריהוט רחוב ושדרוג מתקני הפסולת ואכיפת הניקיון.
- תכנון ופיתוח **שלד ירוק שכונתי**, מערך שבילים, פארקים וגינות כיס רציף המחבר את מירב מבני המגורים ללא חציית כלי רכב, המייצרים מרחב בטוח בדגש על תנועת ילדים מהמגורים אל הגנים ובתי הספר.
- תכנון **מעורב שימושים לחנויות קטנות בחזית מסחרית** לאורך רחובות ראשיים בשכונה.
- **הסרת חומות, גדרות ומפגעים** המצמצמים את בטיחות ונוחות התנועה ופריצת **סמטאות ומשעולים** המייצרים קישוריות רבה יותר בין רחובות ולאורך השכונה.
- תמיכה במיזמי **פלייס-מייקינג** (בניית מקום) בכל שכונה, אשר מייצרים התערבות מקומית לטובת טיפוח אומנות או מתחמי קהילה נעימים, המחזקים תחושת זהות, בין אם בשיקום מבנה או אתר היסטורי, פינת טבע, גינה או ספרייה קהילתית, מיזם אומנות ציבורית וכן הלאה.

מסחר, תעסוקה ותחבורה מקומיים:

כפי שצוין לעיל, הקהילה נפגשת ומחזקת את קשריה במרחבים ציבוריים, בהם משולבים שימושים שונים המושכים אליהם את התושבים מלכתחילה – משרדים וחנויות מקומיות, מוקדי שירות קטנים ומבני ציבור. השכונה הקהילתית מספקת את מירב השירותים הנדרשים לתושב ברמת היום, החל מחנויות שונות וכלה במתחמי תעסוקה לעצמאים או לעובדים היברידיים המשלבים עבודה מרחוק לאורך השבוע. מתאפשר בכך צמצום יוממות וחסכון בשימוש ברכב והגדלת המפגש בין שכנים. במצב אידיאלי, משקי בית רבים עשויים לוותר על כלי רכב אחד או על כולם, מאחר והם יוכלו להסתמך על תחבורה ציבורית העוצרת ליד הבית או על תנועה ברגל או באופניים אל יעדים המצויים בקרבתם. כשאנשים מחזיקים פחות רכבים ומשתמשים בהם פחות, המרחב הציבורי מתרחב, הופך בטוח ונעים יותר וכך מושך אליו יותר קהל. העסקים המקומיים משגשגים עוד יותר ומייצרים היזון חוזר לטובת הכלכלה העירונית והשכונתית.

על מנת לאפשר לשכונה לתפקד היטב בהיבטי הכלכלה המקומית והתחבורה, יש:

- לתכנן **מגורים בעירוב שימושים** הכוללים חזיתות מסחריות, מתחמי קניות שכונתיים קטנים ומתחמי תעסוקה קטנים, בדגש על כאלו המתאימים לעבודה מרחוק.
- לתכנן ולהפעיל **תחבורה ציבורית תדירה ונוחה** המחברת את השכונה למרכז העיר ולשאר הרובעים, עם **תחנות במרחק הליכה של מתחת ל-300 מטר** מכל או ממרבית מבני השכונה.
- סלילת **שבילי אופניים וקלנועיות ומתקני חניה מתאימים** בכל בניין ובמיוחד במבני ציבור.
- לעודד הפעלת **שירותי רכב להשכרה** בכל שכונה.
- לעודד תכנון **חניונים שכונתיים מרוכזים** המותירים את המרחב הציבורי בין המבנים נקי מכלי רכב.

מודל קהילות אור

המציאות של השנים האחרונות הוכיחה שהחוסן האמיתי של מדינת ישראל נבנה מלמטה – מהקהילות שמרכיבות אותה. כאשר המדינה מתמודדת עם משברים, דווקא הרשתות הקהילתיות הן אלו שמצליחות להתמודד עם שלל אתגרים מורכבים.

מתוך ההבנה שכוחן של קהילות הוא המפתח לחוסן לאומי, נולד **מודל קהילות אור**. המודל פותח במעבדת גוטסמן לעתיד ישראל, מיסודה של תנועת אור, על בסיס ניסיון וידע שנצברו לאורך עשרות שנים בפיתוח קהילות ויחד עם מאוד שותפים (להרחבה ר' מודל קהילות אור, מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל).

על פי המודל, העיר מורכבת מאוסף של קהילות, מעין "יישובים קהילתיים" בתוך מרקם אורבני. כל שכונה היא יחידה תפקודית, מעין "מדינה קטנה", שמאפשרת להגיע ולגעת בכל תושב ותושבת, ולוודא שהחוסן האישי, המוביליות והשגשוג, הערכים, החיבורים והחלומות מתממשים ומגיעים ליעדם – כל אחד ואחת בכל מקום, בפועל ממש.

על מנת להפוך את השכונה לקהילה, מודל קהילות אור מתמקד בשלושה רכיבים:

1. תשתיות ומנגנונים

תשתיות פיזיות וארגוניות להתפתחות הקהילה: מרחב קהילתי, צוות מובילים מקומי, מערך חירום, תשתית דיגיטלית, ומערך מתנדבים פעילים. מערכות אלו הופכות שכונות לקהילות מאורגנות המסוגלות להתמודד עם אתגרי שגרה וחירום.

2. פיתוח והנגשה של 8 תחומי חיים

גישה הוליסטית המייצרת איכות חיים על ידי הנגשה ופיתוח של 8 תחומי החיים: תעסוקה, דיור, חינוך, בריאות, תחבורה, סביבה, תרבות וביטחון אישי. פיתוח זה במרחק הליכה יוצר מרכז חיים עצמאי, מפחית תלות ובונה קהילה בעלת חוסן כלכלי-חברתי.

3. מעטפת תומכת

מערך תמיכה מקצועי לצמיחת הקהילה: הכשרות, ליווי מקצועי, קואליציית שותפים מקומית, וארגז כלים לאומי. המעטפת מחברת למשאבים וידע ברמה העירונית והארצית, ומאפשרת לקהילה לצמוח, להתפתח ולהתמודד עם אתגרים מורכבים לאורך זמן.

הקמת קהילות אור בנגב ובגליל איננה מקרית. המודל מהווה את המנגנון המעשי למימוש חזון "ישראל 2048 – עתיד משותף" של הפיכת הנגב והגליל לאזורי ביקוש משגשגים. באמצעות קהילות חזקות, המייצרות חוסן קהילתי וביטחוני, אנו יוצרים מוקדי משיכה לתושבים חדשים ותשתית איתנה לתושבים החוזרים, תוך פיתוח אזורי בר-קיימא, הן מבחינה חברתית והן מבחינה כלכלית. **המודל מספק מענה לאתגרים המרכזיים של האזור** – מחזק את המוגנות, יוצר מנגנוני מוכנות למצבי חירום, מטפח מנהיגות קהילתית, מעמיק את תחושת האחריות והערבות ההדדית ויוצר צמיחה.

מודל קהילות אור אינו עוד פרויקט חברתי. הוא המענה הלאומי ההכרחי לישראל של היום ולמשברים של מחר.

מדיניות פיתוח אזורי

כיצד, אם כן, נוכל לתכנן ולפתח אזורי ביקוש, מרחבים תפקודיים חזקים ומשגשגים המציעים נגישות ואיכות בכל תחומי החיים ומאפשרים צמיחה מתמדת, מכלילה ובת-קיימא? זוהי משימה מאתגרת אך ניתנת להשגה, כל זמן שתיושם מדיניות מקיפה הנשענת על מספר "רגליים" הכרחיות המתוארות כאן בשני רבדים: הראשון, אבני היסוד למדיניות הפיתוח האזורי, כלומר, מסגרת הפעולה (הממשלתית בעיקרה); והשני, מרכיביו של המרחב התפקודי האזורי, כלומר, התוכן בו נדרש לטפל באמצעי המדיניות ובאיזה אופן.

אבני היסוד למדיניות פיתוח אזורי:



עיצוב מחדש של אזורי הביקוש בישראל כרוך במהפכה של ממש, בהסטת מגמות עוצמתיות לכיוון חדש ושמירה על כיוון זה לאורך זמן. פיתוח האזור, כפי שיובהר לאורך הפרקים הבאים, הינו משימה הוליסטית המורכבת מטיפול בהיבטים רבים, חלקם ניתנים להשגה רק לאחר שנים ארוכות, והם כרוכים בהשקעת משאבים משמעותיים. מכאן, שלא ניתן להשיג מטרות אלו בהחלטת ממשלה נקודתית ולא במאמץ קצר טווח; מדובר במסע ארוך הכרוך בהתמדה ובעקביות, כלומר, נדרשת **מחויבות ממשלתית ארוכת טווח**.

פיתוחם של אזורי ביקוש חדשים בישראל לא יושג אם ייוותר תלוי בזהות שלטון כזה או אחר, או בהחלטות נקודתיות קצרות טווח של קובעי מדיניות. על מדינת ישראל לעצב אסטרטגיה סדורה וכוללנית, המגדירה מטרות ויעדים, אמצעים ומשאבים ליישום ומנגנוני ביצוע ובקרה.

ניתן ללמוד על כך מתמ"א 35 (תוכנית המתאר הארצית) אשר אושרה בשנת 2005 ומהווה עד היום התוכנית הסטטוטורית העיקרית המגדירה את פרישת הפיתוח, הדיור ויעדי האוכלוסייה ברמה הארצית. התוכנית הציבה את פיתוח הנגב והגליל כחלק ממטרות העל שלה ואף הציבה יעדי אוכלוסייה אזוריים מתוך כלל אוכלוסיית ישראל הצפויה לשנת 2020: 22% בגליל ו-11% בנגב. אף שגם יעדים אלו אינם מספקים, כפי שיוסבר בהמשך, גם הם עצמם לא הושגו בשנת היעד, בין היתר ובמיוחד בשל העובדה שלצד התמ"א לא הוקם כל מנגנון המחבר בין יעדיה לבין כלים יעילים למימושם. במצב הנוכחי, התכנון מהווה "תכנון מאפשר" אשר מתאים עצמו שוב ושוב למגמות הביקוש – המעצימות את המרכז – במקום לתפקד "כתכנון אסטרטגי יוזם", אשר מפעיל אמצעים נדרשים להשגת יעדים. יעדים אלו מניחים יסודות, בהשקעה מקדימה וממוקדת (ולא כתלות במגמות קיימות), ליצירת מחוללי ביקושים במרכזים החדשים.

היסודות הנדרשים לעיצובה של מסגרת המדיניות לפיתוח אזורי כוללים:

- תכנון ופיתוח בגישה **אסטרטגית וכוללנית**, כלומר, הגדרת מטרות ויעדים במבנה הוליסטי, מתוך כוונה להשיגם (תכנון יוזם) ולא, כפי שנהוג כעת, מתוך כוונה להסדיר ולאפשר אותם ללא פעולה אקטיבית (תכנון מסדיר). גישה זו דורשת בנייתה של תוכנית יישום רב מימדית, בניית מנגנונים והקצאת משאבים כדי לעמוד ביעדים לכל אזור ובראשם יעדי האוכלוסייה.
- תכנון כוללני בכל רבדי הפיתוח הנדרשים אינו עוסק רק בתכנון כלל השטח (כפי שנהוג להתייחס למושג "תכנון כוללני" כיום), אלא גם בהתייחסות למכלול המלא של תחומי החיים הנוגעים לחיי התושבים, כשכל תחום נגזר ממטרות העל – יצירת מרחבים תפקודיים חזקים המהווים אזורי ביקוש. יש לוודא שתוכניות מתאר אזוריות ומקומיות מגדירות יעדי אוכלוסייה לפי צורך תכנוני אסטרטגי¹¹ (בניגוד ל"מתיחת מגמות אוכלוסייה") וכי כל אלו מעצבים מחדש את כלל ההיבטים בתחומי החיים השונים.
- היחידות המרחביות לתכנון ולפיתוח יוגדרו על בסיס **מרחבים תפקודיים אזוריים – "חבלי ארץ" ומרחבים תפקודיים מטרופוליניים** – מערך ערים וחבלי ארץ נרחב, בשטח של כ-5,000 קמ"ר, הסובב עיר מטרופולין גדולה (תל אביב, ירושלים, חיפה או באר שבע). המרחב התפקודי האזורי הוא, כאמור לעיל, היחידה בה מתנהלים מרבית חייו של התושב והוא כולל עיר אזורית (קטנה, בינונית או גדולה, בהתאם למכלול משתנים גיאוגרפיים וכלכליים¹²), המחוברת היטב למרחב המטרופוליני המכיל אותה, ונותנת שירותים רבים לתושביה ולתושבי המרחב הכפרי-פרברי הסובב אותה. במצב רצוי, המושג על ידי מדיניות פיתוח אפקטיבית, מרבית התנועות במרחב (יוממות) מתבצעות בתוך חבל הארץ אל העיר האזורית או אל ליבת המטרופולין.

¹¹ בתוך כך וכנקודת מוצא לתכנון ברמות אלו, נדרש להכין עדכון לתמ"א 35 (או בתוכנית חדשה – תמ"א 100) ועדכון "התוכנית האסטרטגית 2040".
¹² למודל מלא להגדרת מרחבים תפקודיים וסיווג ערים אזוריות, כולל יעדי אוכלוסייה מומלצים לכל סוג, ראו: תנועת אור. (2024). *תכנון אזורי: מודל מבוסס מרחבים תפקודיים והמלצות מדיניות*. המעבדה לעתיד ישראל

- **מנגנון ממשלתי ליישום** של יעדי התכנון הלאומי – בעל סמכויות המאפשרות תיאום בין מנהל התכנון לבין משרדי הממשלה השונים האמונים על היישום והתקציבים הנדרשים לכך. המנגנון יפקח וידריך את המנגנונים האזוריים (ברמת השטח) שיוקמו לכל מרחב תפקודי ויהיה כפוף לפיקוח בידי מנגנון הבקרה (להלן).
 - **הקצאתם של המשאבים** הנדרשים לפיתוחו של כל אזור כ"חבילת פיתוח", המתועלת וממומשת באמצעות מנגנון היישום הממשלתי ומנגנונים אזוריים תחתיו, שסעיפיה נגזרים מתוכניות כוללניות אסטרטגיות (אב וסטטוטוריות, ברמה הארצית וברמות האזוריות והעירונית תחתיה), מימושן נמתח לאורך זמן והמשכן תלוי בעמידה ביעדים ובהמלצות מנגנוני הבקרה. בפרט, יש להכין **תוכנית אב אזורית** לכל חבל ארץ, הבוחנת לעומק ובשיתוף מגוון שחקנים את מכלול ההיבטים ובונה תמונת עתיד ותוכנית עבודה להשגתה.
- מנגנון **בקרה** אפקטיבי ובלתי תלוי, שתפקידו לדווח לממשלה אחת לשנה על עמידה ביעדי צמיחה שנתיים לערים ולאזורים ולהתריע על פערים בעמידה, תוך זיהוי הגורמים להם והעלאת המלצות יישומיות לתיקון.

חיתוג מקום - נכונות הציבור הישראלי לעבור לנגב ולגליל ותדמיות האזורים

מטרתם של מכלול מרכיבי הפיתוח האזורי היא לייצר אזורים תפקודיים חזקים לא רק במובן הפונקציונלי, אלא כ"אזורי ביקוש". אזורים הנתפשים באופן סובייקטיבי כאיכותיים ומכאן מושכים אליהם אוכלוסייה חדשה. בפרק זה יבחן הממשק בין מרכיבי הפיתוח לבין הדימויים שלהם. מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל בשיתוף משרד הנגב והגליל ביצעו מחקר על בסיס סקר¹³ בקרב מדגם מייצג של האוכלוסייה בישראל, על מנת לקבל תמונת מצב על תפישותיהם של אזרחי ישראל בנוגע לנגב ולגליל, לנסות לזהות מי הם הישראלים אשר ישקלו מעבר לאזורים אלו, ומה הפרמטרים החשובים בעיניהם למעבר.

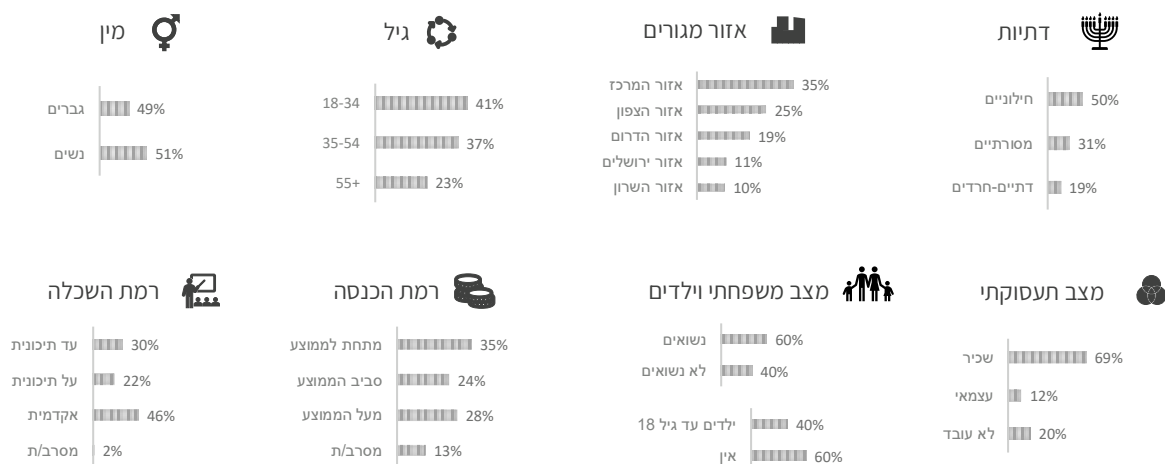
מטרות המחקר ומתודולוגיה:

המחקר נערך בשנת 2024 בהובלת מעבדת גוטסמן לעתיד ישראל בשיתוף עם משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי. מטרות המחקר המרכזיות היו:

1. זיהוי קהלי יעד עיקריים למעבר לנגב ולגליל
2. זיהוי גורמי משיכה של קהלי היעד בשמונה תחומי חיים
3. זיהוי חסמים למעבר
4. זיהוי היתרונות התחרותיים של הנגב והגליל ביחס לאזור המרכז

המחקר התבסס על סקר אינטרנטי שנערך בפברואר 2024 באמצעות חברת Panel-View, עם מדגם של 512 משתתפים בגילאי 18 ומעלה מהאוכלוסייה היהודית. תהליך המחקר כלל בניית שאלון בתקופת אוגוסט 2023, איסוף נתונים בפברואר 2024, וניתוח הנתונים והפקת תובנות באפריל 2024. יש לציין כי במהלך תקופת המחקר התרחש אירוע חרבות ברזל (7/10), אשר השפיע על תפיסות הציבור, כפי שיפורט בהמשך.

מדגם יהודי מייצג בגילאי 18 ומעלה (100%):

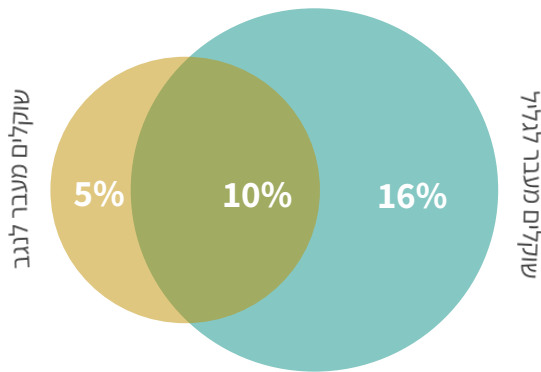


N = 512

פברואר 2024

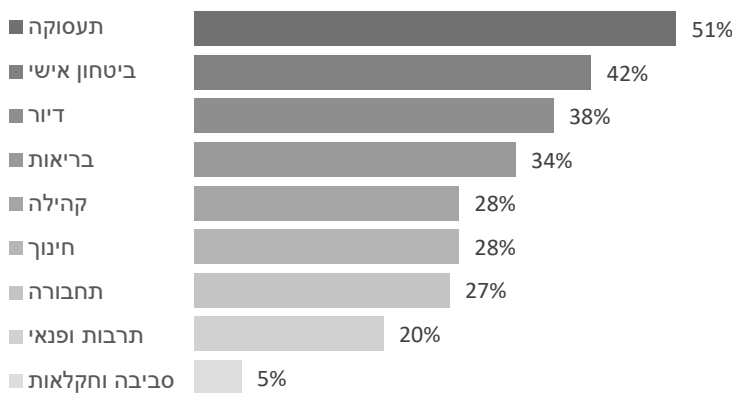
¹³ סקר אינטרנטי בעזרת חברת Panel-View.

נכונות למעבר לנגב והגליל:



על פי הסקר שנערך, כ-31% מהאוכלוסייה היו שוקלים מעבר לנגב או לגליל. עם זאת, 35% לא היו שוקלים מעבר כלל, ו-34% היו שוקלים מעבר, אך לא לאזורים אלו.

ניתן לראות כי קיימת יותר נכונות למעבר לצפון (הגליל) מאשר לדרום (הנגב), זאת ככל הנראה בשל תדמיתם החיובית של יישובי הצפון בהשוואה לדרום. כמו כן, אנשים נוטים לעבור באותו אזור בו הם כבר גרים.

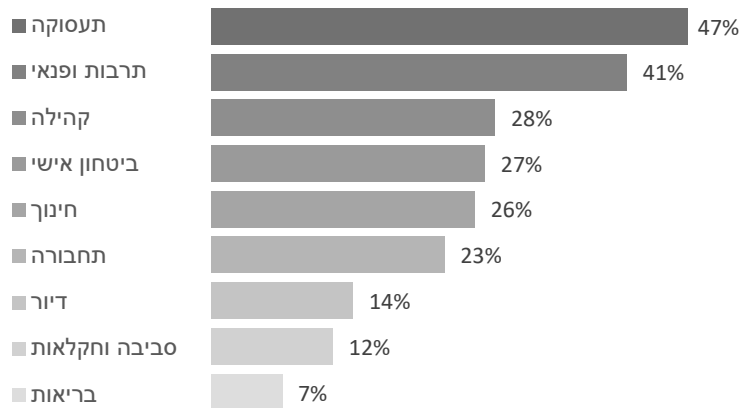


גורמים המשפיעים על הרצון למעבר:

הגורמים המרכזיים המשפיעים על שיקולי מעבר לנגב או לגליל כוללים תעסוקה (51%), ביטחון אישי (42%), דיור (38%), שירותי בריאות (34%), קהילה (28%), חינוך (28%) ותחבורה (27%).

מעניין לציין שכאשר נשאלו המשתתפים מה מאפיין "עיר שווה" (עיר ששווה לחיות בה: לבלות, לעבוד, להשקיע), הדגישו: תעסוקה (47%), תרבות ופנאי (41%) קהילה (28%), ביטחון אישי (27%) וחינוך (26%).

ההשוואה בין הפרמטרים המשפיעים על הרצון למעבר לבין מאפייני "עיר שווה" מראה פערים מעניינים, במיוחד בחשיבות של תרבות ופנאי ושל קהילה, שנתפסות כחשובות יותר להגדרת עיר שווה.



N = 512

פברואר 2024



תדמית הנגב והגליל מול המרכז:

המרכז נתפס בעיני רוב המשתתפים בסקר כאזור עם יתרונות רבים בתחומים כגון תעסוקה, תחבורה ציבורית נוחה, שירותי בריאות איכותיים, וחינוך והשכלה ברמה גבוהה. לעומת זאת, הנגב והגליל נתפסים בעיקר כמציעים מגוון אפשרויות דיור מגוון, זולים יותר למחיה ובעלי אופי קהילתי. הגליל נתפס באזור מרובה בשטחים ירוקים.

ערים כמו באר שבע, חיפה ואילת זוכות לתדמית חיובית כערים מתפתחות, עם חיפה ובאר שבע המזוהות עם ביטוי כמו "עיר עם עתיד". אילת מדורגת כעיר עשירה בפעילויות תרבות ופנאי וידידותית להולכי רגל.

בעוד כ-72% מהמשתתפים התרשמו בצורה חיובית מהגליל, רק 39% הביעו התרשמות דומה לגבי הנגב. 21% מהמשיבים דיווחו על התרשמות שלילית מאזור הנגב לעומת 3% בלבד מהגליל. ההתרשמות השלילית והניטרלית משקפות אתגרים תדמיתיים המשפיעים על נכונות המעבר לדרום.

המחקר זיהה שינוי תפיסתי בעקבות אירועי 7 באוקטובר 2023:

- 45% מהמשיבים מעידים שהתפיסות שלהם השתנו בעקבות ה-10/7.
- 66% תופסים את הגליל כמקום מסוכן יותר מבעבר ויותר מהנגב.
- 31% מהמשיבים ציינו חוסר ביטחון, פחד או סכנה בהתייחס לגליל, לעומת 18% בלבד בהתייחס לנגב.

תדמית ערי הנגב והגליל – נקודות חוזק:



מה את/ה חושב/ת? או מרגיש/ה כשאת/ה שומע/ת על...?

על אילו מהאזורים הבאים, לדעתך, מתאים לומר שיש בו...?

טיפוסי מעבר:

המחקר זיהה חמישה טיפוסים מרכזיים של קהלי יעד פוטנציאליים למעבר לנגב ולגליל, המהווים יחד את 31% מהאוכלוסייה המוכנים לשקול מעבר לאזורים אלו:

1. נשמות חופשיות (10%) – מוכנות למעבר הן לנגב והן לגליל

גברים (60%), צעירים יחסית (49% בגילאי 18-34), חילוניים (53%), שכירים (68%), רוב מאזור המרכז (42%)
 ערכים מרכזיים: שוויון (40%), ממשל תקין (38%), ציונות (32%)
 פרמטרים חשובים למעבר: שירות ותשתיות, הליכתיות, ביטחון

2. האקדמאים (16%) – מוכנות למעבר לגליל בלבד

נשים (53%), גילאי ביניים (45% בגילאי 35-54), אקדמאים (64%), מהצפון (39%) והמרכז (26%)
 ערכים מרכזיים: ממשל תקין (43%), חינוך וידע (41%), שוויון (35%)
 פרמטרים חשובים למעבר: תעסוקה, קהילתיות, בנייה מרווחת

3. אנשי המשפחה (5%) – מוכנות למעבר לנגב בלבד

נשים (58%), צעירים יחסית (46% בגילאי 18-34), מסורתיים (46%), שכירים (79%), הורים לילדים (54%), רוב מאזור הדרום (58%)
 ערכים מרכזיים: חינוך וידע (50%), ממשל תקין (46%), זכויות אדם (42%)
 פרמטרים חשובים למעבר: תעסוקה, קהילתיות, ביטחון
 מאופיינים בחוסן קהילתי גבוה

4. צעירים חסרי מנוח (34%) – מוכנות למעבר אך לא לנגב ולגליל

נשים (59%), צעירים (50% בגילאי 18-34) חילוניים (51%), שכירים (74%) בעיקר מהמרכז (36%) והצפון (24%)
 ערכים מרכזיים: חינוך וידע (44%), ערבות הדדית (41%), ממשל תקין (32%)
 פרמטרים חשובים למעבר: שירות ותשתיות, קהילתיות, תעסוקה

5. השמרנים (35%) – לא שוקלים מעבר כלל

גברים (55%), מבוגרים יותר (37% בגילאי +55) חילוניים (50%), שכירים (63%), נשואים (67%) בעיקר מהמרכז (39%)
 ערכים מרכזיים: חינוך וידע (36%), ממשל תקין (36%), ערבות הדדית (31%)
 פרמטרים חשובים למעבר: תעסוקה
 מאופיינים בחוסן קהילתי גבוה

חוסן קהילתי:

המחקר בחן את רמת החוסן הקהילתי של המשתתפים באמצעות מדד CCRAM. נמצא כי:

- השוקלים לעבור לנגב ולא לגליל מדווחים על חוסן קהילתי גבוה (3.39 מתוך 5)
- אלו שלא שוקלים מעבר כלל מדווחים גם הם על חוסן קהילתי גבוה יחסית (3.33)
- השוקלים מעבר לשני האזורים או לגליל בלבד מדווחים על חוסן נמוך יותר (2.87 ו-2.98 בהתאמה)

הזדמנויות ואתגרים:

פיתוח הנגב והגליל מחייב התמודדות עם האתגרים בתחומי החיים השונים, לצד העלאת המודעות ליתרונות האזורים הללו, במיוחד בתחום הקהילתי. בעוד שהגליל נהנה מתדמית חיובית יותר ומאטרקטיביות גבוהה יותר עבור מתעניינים, הנגב דורש שיפור משמעותי בתפיסות הציבוריות כדי להפוך לאזור אטרקטיבי יותר.

**מעבדת
גוטסמן**
לעתיד ישראל

**תנועת
אור** 
יחד ממשיכים להקים מדינה



הצעדים הבאים בדרך למרכזים החדשים של ישראל

בואו יחד, נהפוך את החזון למציאות!

הצעדים הבאים בדרך למרכזים החדשים של ישראל

ישראל 2048 מציבה חזון מהפכני לעיצוב עתיד ישראל. באמצעות מדיניות ממשלתית נחושה, תכנון אסטרטגי מקיף, יוזמות פורצות דרך ומנגנוני בקרה, התוכנית שואפת להפוך את הנגב והגליל למוקדי משיכה מרכזיים. שילוב זה של מדיניות, תכנון ויוזמות מעשיות, מבטיח שינוי מערכתי עמוק בפיתוח הלאומי ובפריסת האוכלוסייה.

הפיכתם של הנגב והגליל לאזורי ביקוש אטרקטיביים תעשה באמצעות סדרת צעדים שישקפו את העקרונות הבאים:

- שילוב בין המגזר הממשלתי, העסקי והאזרחי;
- טיפול בכל היבט של איכות החיים, בהתאם לאוכלוסיות השונות ולצרכיהן;
- חיבור רציף ומשלים מהלכי בתכנון, רגולציה, תמריצים והקמת תשתיות ומוסדות;
- חיבור תהליכים מלמעלה למטה (Top-Down) לבין צעדים הדורשים תכנון וקידום מהשטח (Bottom-Up);
- יצירת מסגרת סדורה החוזרת על עצמה בכל אזור או עיר המאפשרת יישום רעיון גדול ומורכב, באמצעות פעולות פשוטות ומעשיות;
- קביעת עקרונות ותפישות - אשר בעיקרן אינן מחייבות הוצאה תקציבית משמעותית מידית, אלא קובעות כיוון ודרך; ובנוסף, צעדים המחייבים השקעה כספית משמעותית - ממשלתית לצד חוץ ממשלתית.

מדיניות

התחייבות ממשלתית ארוכת טווח

עיון התחייבות ממשלתית במסגרת החלטת ממשלה, אשר תגדיר את הקמת שני מרכזים חדשים בישראל כמטרה אסטרטגית. במסגרת ההחלטה יוקם צוות ייעודי לעדכון התוכניות האסטרטגיות הרלוונטיות, לבחינת תיקון תוכניות מתאר ארציות במסגרתן ייקבעו יעדי אוכלוסייה ולביסוס מנגנונים ממשלתיים לתכנון, ניהול, בקרה ותקצוב של יישום החלטת הממשלה והתוכניות הנגזרות ממנה.

מנגנונים ממשלתיים ליישום

א. הגדרת משרד או הקמת רשות ממשלתית במסגרת אחד משרדי הממשלה (עדיפות למשרד ראש הממשלה), להם יוקנו הסמכויות והמשאבים הנדרשים לניהול, תכלול ותיאום עבודת הממשלה לקידום ולפיתוח המרכזים החדשים.

המנגנון הממשלתי אשר ייקבע, יהיה אמון בין שאר הדברים על הנושאים הבאים:

- קידום תכנון אסטרטגי וסטטוטורי, מרחבי ואזורי;
- ייזום, תכנון וביצוע פרויקטים אסטרטגיים בתיאום עם משרדי הממשלה הרלוונטיים;
- תיאום בין גופי הממשלה, המעורבים בתהליכי התכנון והפיתוח;
- חיבור גורמים מהמגזר העסקי ומהמגזר האזרחי;
- איסוף וניתוח מידע אזורי על בסיס המרחבים התפקודיים וביצוע בקרה על היישום.

- ב. הגדרת מנגנון לאישור תוכניות אזוריות, שעל בסיסן יוקצו חבילות פיתוח אזוריות. מוצע כי המנגנון יהיה סטטוטורי ובהתאם לכך, הרכבו, סמכויותיו ודרכי פעולתו ייקבעו במסגרת הסדר סטטוטורי.
- ג. ביסוס מעמד סטטוטורי למרחבים התפקודיים (חבלי הארץ) וביסוס המשפטי והמוסדי ככלי קיבול להקצאה תקציבית (בדומה למודל אשכולות אזוריים במסגרת עדיפות לאומית).

מנגנונים תקציביים

עיון תקציבים במסגרת תקציב המדינה, למימוש התוכנית ויעדיה, לצד ביסוס מנגנוני תקצוב במודלים שונים לשיתוף גורמים פרטיים. עלות התוכנית מוערכת ב 220 מיליארד ₪.

תכנון - עדכון תוכניות אסטרטגיות לאומיות

יש לעדכן את התוכניות האסטרטגיות הלאומיות בתכנון מרחבי ובתחומי החיים השונים, בהתאם ליעדי האוכלוסייה הדרושים לביסוס הנגב והגליל כאזורי ביקוש וכמרכזי חיים משמעותיים במדינת ישראל.

במסגרת זאת, יש לעדכן את התוכנית האסטרטגית לדיור לשנת 2050 על כל פרקיה, כחלק מהתוכנית האסטרטגית החדשה לשנת 2050 שמוביל מינהל התכנון, במטרה לעמוד ביעדים של 3.5 מיליון תושבים בנגב (נפת באר שבע) ו-4.5 מיליון תושבים בצפון (נפת חיפה ומחוז הצפון), וכן תוכניות לאומיות בבשאר תחומי החיים. במידת הצורך, יש תעדכן את תוכניות המתאר הארציות ובעיקר את תמ"א 35 (ניתן להכין תוכנית חדשה "תמ"א 100")

חיזקים לאומיים

- א. **תשתיות תחבורה** - הקמת שדה תעופה בינלאומי משלים לנתב"ג, רשת הסעת המונים מתקדמת המקשרת ביעילות בין מוקדים עירוניים במטרופולין לליבה המטרופולינית ובינה לבין המטרופולינים האחרים בישראל, תשתית לוגיסטית בין מדינות האזור ומארג מסילות מטענים ומסופים, רשתות תחבורה ציבורית ותחבורה רכה בערים ובמרחבים התפקודיים.
- ב. פרישת **התשתיות המשלימות** הדרושות לפיתוח בהיקף מתאים ליעדי האוכלוסייה ובאופן המקדים את האכלוס ומאפשר אותו (ולא כתנאי לגידול האוכלוסייה) - מים, ניקוז, ביוב, אנרגיה, תקשורת וכן הלאה - כולל תשתיות אנרגיה מתחדשת ואגירה שיאפשרו לייצר מרחבים מאופסי אנרגיה בנגב ובגליל ולמסד בהם קלאסטרים תעשייתיים לפיתוח טכנולוגיות בתחום האנרגיה.
- ג. הקמת **מנועי צמיחה כלכליים ותרבותיים** לפיתוח התעסוקה האיכותית ואיכות החיים - תשתיות בריאות, מוסדות תרבות ופנאי גדולים, מוסדות השכלה ודיור לסטודנטים, מוסדות טכנולוגיים ותומכי יזמות בענפי תעשייה אסטרטגיים (על בסיס התמחויות אזוריות), השלמת מהלך מעבר צה"ל לנגב.
- ד. האצת **הסדרת ההתיישבות הבדואית** ופיתוח היישובים הבדואיים המוסדרים ומהלכים משלימים לפיתוח בחברה הערבית.

חבילות פיתוח

חבילת הפיתוח האזורית הינה מודל להקצאת משאבים משמעותית לצרכי פיתוח, הממוקדת בעיר ובמרחב התפקודי שלה (חבל הארץ הנשען על העיר), במטרה להביא לקפיצת המדרגה הנדרשת במכלול תחומי החיים בהם, להופכם לאזור ביקוש ולייצר צמיחה דמוגרפית וכלכלית משמעותיים בהתאם ליעדים הלאומיים (ר' הרחבה בהמשך).

שותפות ציבור

יחד עם חלוצים, עסקים, יוזמות, תורמים ומשקיעים, נוביל שינוי מהותי ונבסס את האזורים כאזורי ביקוש, שימשכו תושבים בזכות איכות החיים וההזדמנויות המוצעות בהם

הצעדים הבאים - פירוט

נושא	יזמות	תקציב ל-10 שנים (במיליוני ₪)
התחייבות ממשלתית	עיגון התחייבות ממשלתית (חוק או החלטת ממשלה) לתכנון, לקידום ולמימוש ביסוסם של שני מרכזי חיים חדשים בישראל.	
מנגנונים ממשלתיים ליישום	הרחבת סמכויות ומשאבים למשרד או רשות ממשלתיים (למשל, משרד רוח"מ או משרד פיתוח הנגב והגליל) כמנגנון ניהול, תכנון ותיאום עבודת הממשלה לקידום ולפיתוח המרכזים החדשים: - תכנון, תיאום ובקרה בין כלל גורמי הממשל, הרשויות המגזר העסקי והציבורי - ייזום ועידוד יוזמות לאומיות לקידום הנגב והגליל בתחומי החיים השונים - גיוס משאבים ויצירת שותפויות - איסוף וניתוח מידע אזורי על בסיס המרחבים התפקודיים וביצוע בקרה לפי מדדים מוגדרים. הגדרת מנגנון לאישור תוכניות אזוריות, מכוחן יוקצו חבילות פיתוח אזוריות. מוצע, כי המנגנון יהיה סטטוטורי, ובהתאם לכך הרכבו סמכויותיו ודרכי פעולתו, ייקבעו במסגרת הסדר סטטוטורי. ביסוס מעמד סטטוטורי למרחבים התפקודיים וביסוסם כפרמט להקצאה תקציבית (בדומה למודל אשכולות אזוריים במסגרת עדיפות לאומית).	1,000
	תיקון מודל הטבות המס ליצירת התמריצים המקסימליים למגורים בערי מטרופולין (חיפה ובאר-שבע) ולאחריהן, בערים אזוריות גדולות וכן הלאה.	1,000
תכנון - עדכון תוכניות אסטרטגיות לאומיות	התכנית האסטרטגית המרחבית 2050 - - עדכון התוכנית האסטרטגית לשנת 2050 של מנהל התכנון - על כלל פרקיה, בהתאם ליעדי האוכלוסייה האסטרטגיים. - עדכון תוכניות מתאר מחוזיות ועירוניות בהתאם לגבולות המרכזים החדשים (הנגב - נפת באר שבע, הגליל - מחוז צפון ונפת חיפה), להתאמה ליעדי אוכלוסייה בחבלי ארץ ובערים: - מעל מיליון תושבי בערי מטרופולין - בבאר שבע ובגוש חיפה-קריות; - מעל 250 אלף תושבים בערי מטרופולין משניות - עפולה, גוש נצרת, כרמיאל, עכו, דימונה ונתיבות. עדכון והתאמת תוכניות אסטרטגיות לאומיות בתחומי החיים השונים ליעדי האוכלוסייה הנדרשים למימוש ביסוס הנגב והגליל כמוקדי ביקוש משמעותיים וכמרכזי חיים במדינת ישראל לרבות:	100

	- תכנית לאומית להתאמת שירותי הבריאות למאה ה-21 ובמסגרת זאת: השוואת שירותים בין המרכז לנגב ולגליל על בסיס העקרונות שאומצו במסגרת תמ"א 49, אימוץ המלצות הוועדה של משרד הבריאות משנת 2022 לצמצום פערים (400) - תוכנית לאומית לחיזוק החקלאות ויישומה: חיזוק האכיפה, תמיכה בתיעוש חקלאות, תכנון מתאר מחוזי לחקלאות, הקמת המכון לביטחון תזונתי וקידום פעולות המייצרות ביטחון לאומי במזון (1000) - תכנית לאומית להגנה ולשיקום בתי גידול ומסדרונות אקולוגיים: חיזוק האכיפה, תחזוקת שמורות ומסדרונות ושיקום בתי גידול מופרים (100) - תוכנית להאצת הסדרת ההתיישבות הבדואית ופיתוח היישובים הערביים	
40,000	הקמת שדות תעופה משלימים בנבטים ו/או ברמת דוד כולל התאמות נדרשות על ידי משרד הבטחון בניהול המרחב האווירי ובהיבטי בטחון לאומי אחרים, שיאפשרו את הפריקט. הקמת מערך הסעת המונים מטרופוליני (לפי סדירות קדימות וחשיבות יורד): - מסילת רכבת כבדה ב"ש-דימונה (הרחבה ושדרוג לפי תוכנית) - מסילת רכבת כבדה חיפה-טבריה (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - מסילת רכבת קלה ב"ש-ליקית-מיתר (ביצוע) - מסילת רכבת קלה חיפה-נצרת (ביצוע) - מסילת רכבת כבדה ת"א-ב"ש (הרחבה לפי תוכנית) - מסילת רכבת כבדה "השדרה": עתלית – לב המפרץ (תכנון מפורט וביצוע) - קו מטרונתי שדרות-נתיבות-ב"ש (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - קו מטרונתי ירוחם-דימונה-ב"ש (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - קו מטרונתי "מנהרות נצרת" ציפורית-נצרת-עפולה (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - קו מטרונתי ממנוהר "עוקף טבריה" צמח-פוריה-טבריה עילית (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - קו מטרונתי בית קמה-רהט-ב"ש (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - קו מטרונתי אשכול-אופקים-ב"ש (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - קו מטרונתי "גליל מערבי" גוש ירכא-כברי-מעלות-כרמיאל-סח'נין-שפרעם (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - קו מטרונתי ערד-שוקת (תכנון מתארי ומפורט וביצוע)	מיזמים לאומיים
40,000	הקמת מסילות ארציות: - מסילת רכבת כבדה כרמיאל-קריית שמונה (ביצוע לפי תוכנית) - מסילת רכבת כבדה דימונה-אילת (רה-תכנון וביצוע) - מסילת רכבת מטענים חצור-מע'ר-טבריה-ציפורית (תכנון מתארי ומפורט וביצוע) - מסילת רכבת כבדה עוקפת באר שבע (גורל-בקעות באר שבע-נאות חובב) (תכנון מתארי ומפורט וביצוע)	
250	הקמת או הרחבת מסופי מטענים ומרכזים לוגיסטיים רכבתיים: - הקמת הנמל היבשתי ישראל-ירדן במעבר בית שאן ומתחמי תעשייה ולוגיסטיקה בינלאומיים על בסיסו ומסילת רכבת בית שאן-ירדן (אירביד) (תכנון מפורט וביצוע) - מסופי דימונה, נתיבות ונעם, שגב שלום, נהר הירדן, גורל, מעבר ג'נין, ציפורית, חצור הגלילית. - נמל יבשתי	
25,000	תכנון וביצוע מיזם תעלת הימים ופיתוח מיזמי אנרגיה, תיירות ונוף על בסיסה, כולל מקווי מים גדולים במרחב מטרופולין באר שבע.	
350	פיתוחם של "עמקי מימן" בנגב המזרחי ובאילת וקווי רכבות מונעות מימן במרחב הנגב	
10,000	הסדרת ופיתוח יישובי הפזורה הבדואית (בהיקף של לפחות 80% מהשטח התפוס שאינו מיועד להתיישבות עד 2048) לרבות:	

	- הגדרת רשויות מוניציפאליות אחראיות לאזור (כולל בחינת הרחבת תחומי שיפוט של ערים אזוריות במודל מוניציפאלי המאחד עיר וישובים כפריים תחת רשות אחת, תוך שימור זהותם ועצמאותם של כל היחידות בתוכה) - הסדרת סכסוכי בעלות בקרקעות על ידי הרחבת סמכויות ומשאבי רשות הבדואים, שיתוף המגזר הפרטי ופתיחת "קרקעות תמורה" באתרים מוגדרים לצורך חיזוק התמריצים לחתימת הסכמים בין התובעים למדינה - הסדרת מגורים לא מוסדרים, לאחר הסכמים על בעלות, על ידי חיזוק האכיפה והקצאת פתרונות דיור מלאים בישובים הבדואיים המוכרים. - תמיכה והאצה של פיתוח הרובע הבדואי העירוני האל-שבטי (ללא שיוך משפחתי מוגדר) אל בוואדי (בישוב אבו-תלול) - הרחבה והעמקה של מסד המידע הסוציו-דמוגרפי בחברה הבדואית והמאבק בתופעת הפוליגמיה - הקמת ופיתוח יישובים במבואות ערד ובמבואות דימונה (שאושרו בהחלטות ממשלה) - הקמת מנועי צמיחה לצורך מימון הפיתוח המואץ, בתוכם: - פיתוח אזור התעשייה המרחבי אג"ת (כביש 31) - מפעל בטון לאומי במחצבת ענים מתקני לוגיסטיקה גדולים הנסמכים על שד"ת לאומי משלים בנבטים.	
9	תכנון מתארי של ערי צמיחה חדשות – ערים אזוריות קטנות, חדשות או הרחבת ועיבוי מוקדים קיימים, בדגש על יצירת מוקדים מרחביים חדשים באזורי ספר ובחבלי ארץ ללא מוקד דומה -ברמת נגב, בערבה ובגולן; תחילת פיתוח הערים ייושם בטווח הארוך, לאחר 2040.	
1,000	הקמת בית חולים חדש בבאר שבע (בי"ח פרס)	
7,000	העתקת מוסדות ומתקני עוגן לאומיים לנגב ולגליל, בתוכם: - מש"אות לאזור התעשייה ציפורית והרחבת מכון לשם של רפא"ל - מימוש החלטת הממשלה להקים אוניברסיטה על בסיס מכללת תל-חי ומכון מיג"ל בגליל המזרחי - הקמת מוסד אקדמי נוסף בנגב - העתקת מכון וולקני לנגב המערבי - הקמת מכון ספורט לאומי נוסף (שלוחה של מכון ווינגייט) בנגב - הקמת מפעל מודל ומכון ייצור מתקדם דרומי בדימונה או באר שבע	
1,500	השלמת מהלך מעבר צה"ל לנגב ופיתוח כלכלי על בסיס היחידות העוברות: השקעות בתשתיות רכות ויצירת מגורים וסביבת מגורים מושכת לצעירים וזוגות, שכונות עירוניות וכפריות לקצינים וכיוצ"ב	
13,500	הקצאה תקציבית ל-15 חבלי ארץ בנגב ובגליל, במטרה להביא לקפיצת המדרגה הנדרשת, במכלול תחומי החיים בחבלי הארץ (ר' הרחבה בהמשך)	חבילות פיתוח אזוריות
219,359	סכום משוער ל-10 שנים	

חודל חבילות הפיתוח האזוריות

מרחב תפקודי הוא היחידה הגיאוגרפית הכוללת עיר אזורית וסביבה כפרית הנשענת עליה, ומכונה במסמך זה "**חבל ארץ**". תכניות אזוריות שבהכנה בימים אלו יגדירו את חבלי הארץ כך שיהוו את היחידה הקולטת לחבילות פיתוח. הנחת היסוד היא כי לשם פיתוח מיטבי ושגשוג נדרשת דרך פעולה סדורה ועקבית, המבוססת על אסטרטגיה ותכנון ברורים. בהתאם לכך, תוקצה לכל חבל ארץ "חבילת פיתוח" המהווה מסגרת תקציבית כוללת, מבוססת תכנון אסטרטגי (תכנית אב), המיועדת לפיתוח מכלול מיזמים בתחומי חיים שונים בהתאמה למאפייניו הייחודיים של כל חבל. ההערכה הנוכחית היא כי בנגב ובגליל ישנם 15 חבלי ארץ להם ניתן להקצות חבילות אזוריות.

חבילות הפיתוח יכללו מיזמים ופעולות מגוונים, החל ממיזמים חוצי גבולות מוניציפליים – מנועי צמיחה ועוגנים אזוריים המבוססים על נכסים ייחודיים בני קיימא, ועד למיזמים במרחב העירוני הכולל גם את מרחב השכונה והיישובים הכפריים הסובבים את העיר והנשענים עליה. חבל ארץ מהווה את היחידה בתוך אשכול הרשויות, בה מתנהלים חייו של התושב על כלל מרכיביהם, והוא סובב ונשען על מרכז עירוני חזק המתפקד כליבת החבל. הערים המרכזיות בחבל הארץ עשויות לעמוד בפני עצמן או לתפקד כמרכז עירוני המורכב ממספר רשויות עירוניות או מקומיות. צמיחת החבל כמכלול היא המנוע ליצירת ביקושים למגורים, להשקעות, לתעסוקה ולשירותים.

אשכול הרשויות יקבל לידיו ויפעיל את החבילות ברובד האזורי וכמו כן, יתכלל את שיתופי הפעולה הנדרשים בין הרשויות והשחקנים הרלוונטיים האחרים במרחב. בשלב הראשון תתקצב הכנת תוכנית אסטרטגית אזורית לכל אשכול, ולאחר מכן יוגש תקציב למימוש היוזמות והמיזמים שיוגדרו בה. היוזמות יתבססו ברובן על נכסים אזוריים בני קיימא, היכולים להפוך למנועי צמיחה, רצוי עם חיבורים למגמות בינלאומיות, במטרה לייצר באמצעותם צמיחה כלכלית אזורית מכלילה. תכנית היישום האזורית תכלול, בין היתר, המלצות להליכי תכנון נדרשים, מנגנוני מימון, ופיתוח תשתיות ומנועי צמיחה כלכליים-חברתיים סביב הנכסים האזוריים, במטרה למצות את הפוטנציאל שלהם. תקצוב החבילה יהיה מותנה בקיומן או בקידומן בעדיפות גבוהה של תשתיות אזוריות או מקומיות, וביכולת להוצאתה לפועל ולא פחות מכך ביכולת השחקנים הנוגעים בדבר לשתף ביניהם פעולה. בנגב ובגליל ישנם כ-15 חבלי ארץ להם ניתן להקצות חבילות אזוריות, כאשר רוב חבלי הארץ חופפים לאשכולות הרשויות. אשכולות גדולים במיוחד, כמו נגב מזרחי, כנרת-עמקים וגליל מזרחי, מכילים מספר חבלי ארץ. גלעני המטרופולינים כוללים את עיר הליבה וגוש הערים וסביבתם הקרובה (כגון באר שבע וגוש חיפה-קריות) שיוגדרו כחבלי ארץ מטרופוליניים לצורך הקצאת חבילת צמיחה אזורית.

מאחר ומתקיים מדרג תפקודי בתוך המטרופולין, בין ערים בעלות חשיבות אזורית גדולה לבעלות חשיבות אזורית קטנה מהן, גם חבילות הפיתוח לא יהיו שוות בגודלן. מעבר לכך, יש לבצע התאמה בין יעדי אוכלוסיית העיר (וחבל הארץ שלה) לבין המשאבים המושקעים בה, כך שחבילה גדולה יותר תוקצה על מנת לאפשר צמיחתה של עיר גדולה יותר. לכן, מוצע כי גודלן של החבילות יהיה מדרגי, בהתאם לתפקודן:

- **חבילה מלאה - 100%** - לעיר מטרופולין עם יעד מעל מיליון תושבים (באר שבע או גוש חיפה)

- **חבילה גדולה - 40%** - לעיר אזורית גדולה עם יעד מעל 250 אלף תושבים (למשל, דימונה או עפולה)
- **חבילה בינונית - 30%** - לעיר אזורית בינונית עם יעד מעל 125 אלף תושבים (למשל, ערד או טבריה)
- **חבילה קטנה - 15%** - לעיר אזורית קטנה עם יעד מעל 75 אלף תושבים (למשל, ירוחם, בית שאן).

מרכיביה של חבילה בגודל של 100% מוצע להלן. חבילה קטנה מכך, תקטין את היקף המשאבים לכל סעיף אופן יחסי, למשל, אם בחבילה לעיר מטרופולין מוצעת השקעה בתשתית מסוימת של 100 מלש"ח, מוצע להקצות 40 מלש"ח לתשתית דומה בעיר אזורית גדולה (המקבלת "חבילה גדולה") או 30 מלש"ח לעיר אזורית בינונית וכן הלאה.

להלן, יוצג מודל מוצע לחבילת פיתוח אזורית בו נכללים מיזמים במכלול תחומי החיים. מובן, כי מימוש הסעיפים יבוצע בהתאמה לצרכיו ומאפייניו הייחודיים של כל אזור שיזוהו בעבודת תכנון אסטרטגי מוקדמת. בהתאם לתכנון זה, ניתן ורצוי לבצע התאמות תקציביות פרטניות עבור כל חבל ארץ, למשל, הגדלה יחסית של ההשקעה בהסעת המונים על חשבון פיתוח תיירותי, במידה וכך סבורים המתכננים ונציגי הציבור של חבל הארץ. לצד זאת, רצוי כי המודל המוצע להלן ישמש מסגרת מנחה, שגמישותה מוגבלת, עבור התוכניות האסטרטגיות השונות, על מנת שלא לאבד את המטרות הלאומיות המובילות בחשיבותן ולאפשר עמידה ביעדי האוכלוסייה.

ניתוח המרחבים התפקודיים שבוצע ברקע מסמך זה מצביע על קיומם של 8 בגליל ו-7 בנגב. בהתאם, מוצע להקצות 15 חבילות פיתוח ביחס ההשקעה הנ"ל.

מרכיבי חבילת הפיתוח האזורית:

- פיתוח מרקמים עירוניים המרכיבים את המטרופולינים (בהיקף בהתאם למדרג העירוני של כל עיר, כפי שתואר לעיל) במגורים, בדגש התחדשות עירונית.
- פיתוח אזור תעסוקה מעורבי שימושים, מתחמי תעסוקה שיתופיים ואזורי תעשייה מרחביים.
- חיזוק מרכזי עיר תוססים מעורבים שימושים, שימור מבנים וזהות מקומית, אומנות רחוב, שדרוג המרחב הציבורי, תמיכה בעסקים קטנים והרחבת התיירות.
- חיזוק מוסדות תרבות, חינוך לתרבות, תרבות רחוב, פסטיבלים מקומיים וגרעיני אומנים.
- פיתוח קלאסטרים כלכליים והתמחויות על בסיס נכסים אזוריים והקמת מוסדות ותשתיות עוגן.
- פיתוח התמחות תיירותית אזורית, הקמת מנהלת יעד, מיתוג ועיבוי תשתיות תיירות.
- עיבוי יכולות מוניציפאליות ואשכוליות לממשל אזורי.
- הרחבת שירותים חברתיים ושירותי ותשתיות ביטחון אישי.
- השכלה והכשרה מקצועית המחוברות להתמחויות האזוריות.
- פיתוח תשתיות תחבורה ציבורית, תחבורה רכה, הליכתיות וחניה תת קרקעית.
- בינוי קהילה וחיזוק הזהות מקומית בשכונות קהילתיות.
- פיתוח סביבתי בפארקים, טבע עירוני, חיזוק החקלאות המקיימת והרחבת שימור הטבע בשמורות ובמסדרונות אקולוגיים.

מנגנון הקצאת חבילות פיתוח אזוריות:

- בשלב ראשון, יוקצה תקציב, עבור הכנת תכנית אב לכל חבל ארץ (במסגרת זאת, עיר הליבה והמרחב הסובב אותה והנשען עליה). תכנית אב זו, תובא לאישור גופי השלטון הרלוונטיים (מוסדות התכנון ומשרדי הממשלה הרלוונטיים).¹⁴
- בשלב שני, תגובש מתוך תוכנית האב והיעדים אשר נקבעו במסגרתה לפיתוח חבל הארץ, רשימת מיזמים אזוריים חוצי גבולות מוניציפאליים ומקומיים/רשותיים (עירוניים וכפריים) בתחומי החיים השונים¹⁵ הכוללים את מרכזי הערים, מרקם השכונות הוותיקות והקהילות.
- באופן זה, תגובש חבילת הפיתוח האזורית, אשר תהווה מסגרת תקציבית לתכנון, לפיתוח ולניהול המיזמים האזוריים.
- על מנת לאפשר הקצאת חבילות פיתוח באופן היעיל והמותאם ביותר, מוצע לקבוע הגדרה מחודשת של גבולות האשכולות על פי חלוקה לחבלי ארץ כמרחבים תפקודיים אזוריים, לרבות האפשרות לפצל אשכולות גדולים או הקמת מנהלות ייעודיות לכל חבל תחת האשכול וקבלת החלטה לעניין הטמעת ערי המטרופולין במסגרת אשכול קיים או הקמת אשכול נפרד עבורן ועבור היישובים הסמוכים להן. כמו כן, מוצע לשקול כי ייקבעו מנהלות ייחודיות עבור מרחבי ספר דלילים באוכלוסייה המהווים מרחב תפקודי נפרד אך אינם מצדיקים הקמת מנגנון אזורי עצמאי או קבלת חבילת פיתוח מלאה.
- עבור מיזמים חוצי גבולות מוניציפאליים יוקצה התקציב למימוש בידי המשרד הממשלתי האמון על תחום החיים או לחלופין לידי גוף הניהול האזורי. בשלב זה, הצעתנו הינה, כי התקציב יוקצה למימוש בידי אשכולות הרשויות המקומיות, עבור פיתוח חבלי הארץ שבתחומם. נדגיש כי ככל שאשכול רשויות מקומיות, חולש על יותר מחבל ארץ אחד, הרי שיוקצו לו מסגרות תקציביות מותאמות לכל חבילת פיתוח.
- מיזמים שונים חוצים גבולות חבלי ארץ, בעיקר מנועי צמיחה הנוגעים להתמחות כלכלית אזורית, ויש לבצע שיתופי פעולה ממוסדים ביניהם לשם ניהול ההתמחות ופיתוחה היעיל (למשל, התעשייה הביטחונית בגליל מתפרשת לכל הפחות באשכול המפרץ וחיפה, עכו-נהריה, כרמיאל, נצרת ויוקנעם – מערב הגליל).
- עבור מיזמים מקומיים/רשותיים – תבחן האפשרות להקצאתם ולמימושם בידי הרשויות המקומיות.
- גודל ותוכן חבילת הפיתוח יהיו מותאמים למדרג של כל חבל ארץ (על בסיס מעמדה של העיר האזורית - עיר מטרופולין, או עיר אזורית גדולה/ בינונית/ או קטנה – התקציב יהיה המשמעותי ביותר לערים הגדולות ביותר ולמרחבים התפקודיים שלהן).

¹⁴ במידה וכבר הוכנה תוכנית אב אזורית בשנים האחרונות, ניתן לתקצב רק עדכון שלה על מנת להתאימה למתודולוגיה המוצעת, להגדיר היטב את גבולות המרחב התפקודי ולדייק את הפרוייקטים הנדרשים.

¹⁵ מוצע לבצע פיילוט, במתווה האמור לעיל, למימוש הפרוייקטים שעלו מתהליך התכנון האזורי הכולל, בגליל המערבי.

מודל לחבילת פיתוח אזורית (חבילה מלאה - 100% תקצוב):

תחום	יזמות (מתקצב לפי חבילת פיתוח מלאה לעיר מטרופולין)	הערכת תקציב ל-10 שנים (מלש"ח)
מנגנונים אזוריים	הקמת ותקצוב מנהלות פיתוח אזורי – מומלץ כי יוקמו גופי ניהול לקידום אסטרטגיה אזורית, וזאת בהתאמה להגדרת המרחבים התפקודיים. בתוך כך, תבחן האפשרות להקים את המנהלות במסגרת האשכולות, כאשר בהתאם לגודל האשכול ולניתוח המרחבים התפקודיים, ייתכן שבאשכולות מסוימים גדולים תוקם יותר ממנהלת אחת.¹⁶ מוצע, כי הקמת המנהלות האזוריות ותקצובן יותנו יתבססו על: הכנת ואישור תוכנית אב אזורית כוללת ותוכנית עבודה ליישומה לטווח 10 שנים לפחות (על בסיס התוכנית יוקצו תקציבי הפיתוח בחבילה האזורית, שתותאם לצרכיו הספציפיים של כל מרחב תפקודי). חיזוק מערך כח האדם במסגרת האשכולות, בהתאמה למימוש התוכניות האזוריות ובדגש על התחומים הבאים: תכנון, הנדסה, צמיחה כלכלית ודמוגרפית וכן כוח אדם ייעודי למימוש מיזמים רלוונטיים בתוכניות האזוריות.	50
דיור - עירוניות, התחדשות ומרכז עיר	הקמת או עיבוי מנהלת מרכז עיר: מבוססת על תוכנית עבודה מפורטת ל-5 שנים בשיתוף שחקנים מגוונים במרחב. הקמת משרדי מנהלת. שדרוג המרחב הציבורי – קפיצת מדרגה בחוויית המבקר ובאיכות פיזית ותפעולית (פיקוח, ניקיון, תחזוקה, ריהוט רחוב, תאורה, פחים, בטיחות ובטחון, הנגשה, אינטרנט אלחוטי, מצלמות רחוב, נטיעות וגינון כללי, עיצוב ואחידות בשילוט וכיו"ב). חיזוק זהות פיזית מקומית ייחודית דרך שיקום מבנים היסטוריים, פיתח אדריכלי ייחודי והקמת ציון דרך משמעותי (Landmark) ואומנות רחוב בפיסול, ציורי קיר ועוד. חיזוק העירוניות האינוטנסיבית במרכז העיר – עידוד הקמת דירות בגדלים מגוונים והכנסתן לשוק השכירות, הגדלת היקף חדרי האכסון, הגדלת מספר חנויות, חניונים ציבוריים, הרחבת מדרכות, שבילי הליכה ואופניים, הסרת חסמים ומפגעים לתנועה ועוד. חיזוק תרבות הרחוב ומוסדות התרבות במרכז העיר – הפעלת אירועים, תמריצים לפעילות אומנים והקמת גלריות ומוסדות תרבות, פלייס-מייקינג וכיו"ב.	100
	פיתוח המרחב הציבורי בפארקים עירוניים ומערכת שבילים ירוקים (שלד ירוק) (הקמה או פיתוח והרחבה).	100
	עידוד והאצת תהליכי התחדשות עירונית: הכנת תוכניות אב להתחדשות עירונית בכל עיר בנגב ובגליל, והכנת פרק אסטרטגי למימוש (כולל מקורות תקציביים, קרקעות משלימות, אמצעים "רכים" וכיו"ב). הקמת מנהלות התחדשות עירונית או עיבויין- הכפלת תקנים למתכננים ועובדים קהילתיים. הגדרת יעד לאומי ל-2040 למימוש התחדשות עירונית בהיקף 10% ממלאי הדירות הוותיקות בכל עיר בנגב ובגליל ו-50% מהן עד 2048 – 50% ו-90% בהתאמה בערים המצויות במרחב סיכון סייסימי גבוה. הגדרת מתחמי מפתח בני 250-500 יח"ד כל אחד, לפי תוכנית האב העירונית בכל עיר, והקצאת חבילת הטבות והקלות למימוש מואץ של התחדשות בטווח הקצר עד 2035: בעיר אזורית קטנה או גדולה – התחדשות לפחות 750 יח"ד סה"כ בתוך 2-3 מתחמים (1,500 בעיר בסיכון סייסימי גבוה). בעיר מטרופולין (חיפה ובאר-שבע) – התחדשות לפחות 5,000 יח"ד כ"א בתוך מספר מתחמים (ברם אלו ערכי הקרקע מאפשרים השגת יעדים גדולים בתקציב קטן יותר לכל יחידה). חבילת הטבות להתחדשות תכלול סובסידיה לכל יחידת דיור מתחדשת.	200

¹⁶ מוצע לבחון תיקון חקיקה, אשר יאפשר הקניית סמכויות למנהלות הפיתוח האזורי, התואמות את ניהול תהליכי הפיתוח האזוריים (לרבות האפשרות לשנות את מבנה האשכולות, אופן התאגדותם והוולונטריות שבהצטרפות אליהם)

	הקמת קרן התחדשות עירונית בנגב ובגליל ואיגום משאבים ממשקיעים ומתוכניות חיזוק ותוכניות רווחה ממשרדי ממשלה שונים, לטובת תמריצים ליזמים להתחדשות.	
50	האצת ושיפור הדיור: הגדרת תקן אדריכל עירוני בערים ללא תקן ותוספת 75%-100% בתקני בודקי תוכניות והרחבת אגפי ההנדסה העירוניים לייעול וזירוז אישור תוכניות והיתרים. חבילות תמריצים ליזמים להקמת יחידות קטנות ויחידות סמך, חניונים תת-קרקעיים ומתקנים לשימושים קהילתיים בפרויקטים של בנייה רוויה במתחמים נבחרים בערים. יצירת מסלולי שכירות ארוכת טווח וסיוע לסבסוד דיור להשכרה, בדגש על 200-300 יח"ד להשכרה במרכזי ערים. סיוע לעיריות בהקמת האבים למגורי צעירים ודיור במודלים שיתופיים במתחמי אינפיל במרכזי ערים, בהיקף 100-200 דירות קטנות כל אחד.	
25	תכנון ופיתוח שכונות קהילתיות עם יעדים מחייבים לדירות קטנות ותמריצים לדיור בהשכרה ארוכת טווח ומרחבים ותשתיות לשימושי קהילה (מחסני קהילה, מועדוני דיירים, האבים קהילתיים ומבני ציבור רב תכליתיים).	
65	משיכת תושבים חדשים וגרעיני יוזמה: הרחבת מערך הקליטה הדמוגרפית העירוני בתקני רכזים (70%=100 אחוזי משרה) תמיכה באיתור גרעינים, ליוויים עד לגיבוש מלא וקליטתם בקהילה בעיר או בכפר. חבילת תמיכה במיזמים עסקיים וחברתיים של הגרעינים ובשכר דירה לגרעיני צעירים ואומנים. סיוע וליווי איתור מקבצי מגורים למעבר גרעינים מרוכז ומענקים לקבוצות וליחידים במקצועות אסטרטגיים (תפקידים בכירים בהתמחות האזורית, מקצועות רפואה, הוראה, תרבות ועוד).	צמיחה דמוגרפית
50	חיזוק ופיתוח שכונות קהילתיות: מינוי רכז פיתוח קהילתי בכל שכונה (1,000-3,000 תושבים). הקמת פורום ("פרלמנט") תושבים מקומי והצמחת מנהיגות שכונתית. הקמת האבים קהילתיים וגיונות קהילתיות, מחסני ציוד קהילתי ומתחמים רב תכליתיים לשימושי קהילה. הסרת חומות, גדרות ומפגעים ופריצת סמטאות ומשעולים כשלד ירוק שכונתי. הוספת תקנים חדשים והכשרה מקצועית של מחלקות שפ"ע עירוניות בדגש על תחומי: הגינון ושדרוג הפיתוח הנופי. תמיכה במיזמי פלייס מייקינג שכונתיים.	קהילתיות
100	מרכז תעסוקה אזורי - מע"ר מטרופוליני (ליבה), אזורי תעסוקה מרחביים ורובעי חדשנות (תכנון, פיתוח מגרשים ותשתיות, שיווק - בהתאם לצורך המקומי)	
50	חיזוק התמחות מבוססת נכסים אזוריים - פיתוח וקידום פרויקטים בתשתית, תמריצים וביכולות ארגוניות לקידום ההתמחות או הקלאסטר התעשייתי, לרבות: מענקים והטבות לחברות בתחום ההתמחות שיעתיקו פעילות לאזור, המותאמים היטב לצרכי החברות לרבות: תיעדוף בהקצאות קרקע, מענקים, תמיכה בייצור ובמו"פ. גיבוש קהילת שחקנים (בתחומים מסוימים מכונות "קהילות חדשנות") המתמקדת בתחום ההתמחות ומייצרת רשת שחקנים מקושרת היטב, כנסים, מיט-אפים וכיו"ב. מנהלות המאחרות ומלוות יזמים דרך קמפיינים ובליווי אישי, בהקמת עסקים ובהשקעות ומייצרות "one-stop-shop" לייעול תהליך ההשקעה וההקמה. עבור התמחות אזורית בתחומי התיירות תוקם "מנהלת יעד" (DMO) שתפקידה לקדם שיתופי פעולה, להוביל פרויקטי תשתית (טיילות, חניונים, גידור, שיקום מבנים היסטוריים וכיו"ב) ולבנות מותג אזורי שלם כ"מכלול תיירותי". בניית מאגרי מידע נגישים, בתוכם מידע על אפשרויות נדל"ן באזור, תהליכי רישוי פשוטים, מענקים וסיוע אחר הזמינים ליזמים, כוח אדם ומשרות זמינים. חבילות תמריצים למשיכת הון אנושי, בתוכן מענקים לעובדים בעלי מיומנויות שיזוהו כחלק ממיקוד המאמץ וכצורך של ענפי ההתמחות האזורית, או מקצועות נדרשים לענפים יסודיים אחרים במרחב.	תעסוקה - צמיחה כלכלית
35	הכשרות, השכלה ותשתיות מו"פ בתחום ההתמחות האזורית: הקמת או הרחבת מרכזי חדשנות המייצרים תוכניות אקסלרציה לסטרט-אפים ומחברים אותם למשקיעים ולשותפים. הקמת או הרחבת מרכזי מו"פ (ציבוריים, פרטיים או בשת"פ עם אקדמיה) עם מעבדות, שדות ניסוי ומתחמי הדגמה והטמעה ("מעבדות חיות" לפיילוטם מחוץ לתנאי המעבדה). תוכניות אקדמיות ויעודיות בתחומי ההתמחות האזורית	
30	התמרה (טרנספורמציה) דיגיטלית: הכשרות מקצועיות כלליות והשתלמויות לעובדים בוגרים (Lifelong learning).	

	חבילות ליווי ותמריצים להתמרה דיגיטלית - לבחירה בטכנולוגיות אפקטיביות לחברות ולרכישתן. הכשרות בידי המעסיק (On-the-job-training) - יצירת מאגר מעסיקים ותוכניות אשר יכשירו עובדים בתחומי STEM בתמורה להתחייבות לעבודה בתום ההכשרה. מענקים למעסיקים עבור העסקת ג'וניורים ו/או אוכלוסיות המצויות בייצוג חסר במעגל העבודה בהם בני הגיל השלישי, חרדים, ערבים ועולים.	
100	אזורי תעשייה ותעסוקה: תכנון, פיתוח או הרחבה של אזורי תעסוקה מרחביים המשותפים למספר רשויות. תכנון ושיווק להגדלת גיוון והיצע המגרשים, תוך תמריצים ואכיפה להגדלת מימוש הפיתוח במגרשים משווקים. חיזוק מנהלות אזורי תעשייה או תעסוקה ויכולתן לספק שירותים משלימים, בהם תחזוקה ותברואה, פיקוח, ליווי יזמים בתהליכי היתר והנגשת מידע מלא למשקיעים. ייעול תהליכי הקצאת קרקע לתעשייה בדגש על יזמים מומלצים הפועלים בתחום ההתמחות האזורית. שדרוג פיזי וניהולי של אזורי תעסוקה בחזות, תשתיות תנועה, פינוי פסולת וחומ"ס, תאורה, אבטחה ובטיחות, תשתיות גז טבעי, מתקני הפקת אנרגיה מקומיים, ותשתיות תקשורת באיכות גבוהה. הקמת מתחמי תעסוקה טכנולוגית בתוכם: מרכזי חדשנות, מתחמי משרדים שיתופיים, מרכזי "מיקרו-ייצור" (חללים לייצור בהיקף זעיר, לחברות קטנות או מתחילות).	
100	פיתוח מכלול תיירותי: הקמת מנהלת תיירות אזורית (DMO). הקמת או שדרוג תשתיות תיירות (טיילות, דרכים נופיות, שילוט, גידור, מצפים וכיו"ב). תכנון ושיווק מתחמי אחסון מגוונים. הכשרת שטחים לאירועי ענק (פסטיבלים וכו') ומסלול תמיכה בהקמה ותפעול. תמיכה בדיגיטציה בתיירות - פלטפורמות מידע אזוריות.	תיירות תרבות ופנאי
80	הקמת או הרחבת מוסדות תרבות ופנאי (תיאטראות, מוזיאונים, אולמות למופעים, אצטדיוני ספורט).	
15	הקמת והרחבת גרעיני אומנים - ראו בפרק מרכז עיר תוסס.	
100	ביסוס מערכת חינוך אזורית איכותית באוריינטציה לתחומי ההתמחות האזוריים: פיתוח והטמעת תוכניות לימוד בבתי הספר היסודיים והתיכוניים כמו גם תוכניות עתודה, בדיקה להתמחות האזורית לרבות חיבור בין מערכת הלימוד לאקוסיסטם האזורי לקהילה המקומית ושילוב יזמים בתעשייה המקומית בתוכנית הלימוד. תוכניות אזוריות ללימודי STEM והכשרות Skills למאה ה-21. משיכת הון אנושי איכותי באמצעות גיבוש חבילות תמריצים. תמיכה בהקמת בתי ספר מזרמים מגוונים, כולל ניסיוניים ובינלאומיים.	חינוך
150	שדרוג שירותי הבריאות האזוריים והמקומיים לרבות: תכנון והקמה או הרחבה של מרכזי רפואה, הרחבת שירותים ומערכי רפואה בהתאמה חיזוק ושיפור מערכי הרפואה הקהילתית, אשפוז ביתי, רפואה מרחוק, שירותי פארא-רפואיים. הקמת מרכזי רפואה קדמיים במרכזי עיר או הרחבתם. פיתוח מערכי רפואה קהילתית, אשפוז ביתי ושירותי רפואה מרחוק, כולל הרחבת ושדרוג הכשרתם אחים ואחיות מומחים קליניים ועוזרי רופא. הרחבת שירותים רפואיים מתקדמים בבתי החולים האזוריים בהתאם ליעדי האוכלוסייה לאזור.	בריאות
100	תכנון אסטרטגי לפיתוח נופי ולשימור סביבה מותאם מקום לכל עיר וחבל ארץ. הרחבת פארקים וטבע עירוני וטיפול קיימים. הקמת תשתיות לשימור וטיילות וחיזוק מערך האכיפה בשמורות וגנים לאומיים והרחבת שטח השיפוט לבתי גידול נוספים בסיכון ולמסדרונות אקולוגיים. הטמנת תשתיות חשמל או צמצום נוכחותם בנוף באתרים רגישים.	סביבה וחקלאות
1,500		סה"כ



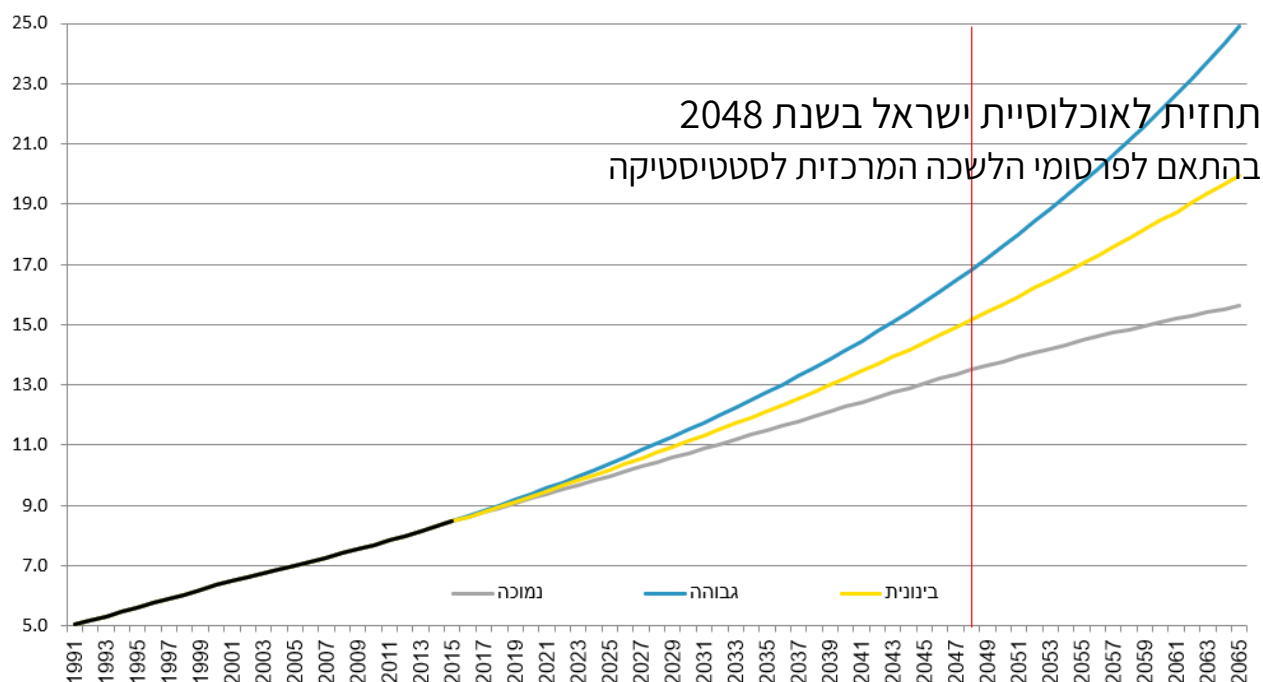
נספחים

בואו יחד, נהפוך את החזון למציאות!

נספחים

נספח א' - תחזית לאוכלוסיית ישראל בשנת 2048

על פי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, ישנן שלוש תחזיות לגידול צפוי של אוכלוסיית ישראל בעשורים הקרובים – נמוכה, בינונית וגבוהה – המוצגות בתרשים הבא.



לפי תחזיות אלו, צפויים לחיות בישראל בין 13.5 ל-17 מיליון תושבים. מסמך זה מתייחס לתחזית הגבוהה מתוך הנחה שכך או כך, ניכר כי בכל תחזית מגמת הגדילה תמשיך מעבר לשנת 2048 ומכאן, שתכנון צופה עתיד נדרש להתכונן לתחזית הגבוהה.¹⁷

¹⁷ למ"ס. (2017). תחזית אוכלוסיית ישראל עד שנת 2065, לוח 1. סה"כ אוכלוסיית ישראל בשנים 1991-2065, לפי 3 החלופות, מיליונים.

נספח ב' - הרחבה בתחומי חיים

בחרו תחום חיים ולחצו עליו להרחבה

ביטחון אישי

תעסוקה וצמיחה כלכלית

בריאות

תחבורה

חינוך והשכלה

דיוור

תיירות, תרבות ופנאי

סביבה, שטחים פתוחים וחקלאות

נספח ג' - רשימת שותפים מלאה - חזון "ישראל 2048 - עתיד משותף"

שולי אילוז, מנהלת לשכת ראש העיר ומחזיקת תיק איכות הסביבה, עיריית דימונה

אורי אילן, לשעבר יו"ר הוועדה המחוזית במחוז צפון, מנהל יחידת התכנון בתנועת אור

נחמיה איריס, ראש אגף אסטרטגיה בנציבות המדינה

תאיר איפרגן, לשעבר מנכ"ל משרד העבודה

תמר איש שלום, עיתונאית ואשת רדיו וטלוויזיה

סלאמה אל אטרש, ראש מועצה אזורית אל-קסום

איברהים אל הואשלה, ראש מועצה אזורית נווה מדבר

מאג'ד אל מכאלאת, סגן ראש העיר רהט

שירי אלגביש, מנכ"לית אופן ואלי

עדיאל אלג'י, מנהל מרכז צעירים דימונה

דרור אלוני, מנכ"ל, מדרשת שדה בוקר

עדי אלטשולר, מנכ"לית ומייסדת 'אינקלו' בתי הספר המכילים

סאד אליאס, מנהל מחלקת קידום ורישוי עסקים, אשכול נגב מזרחי

אלה אלכסנדר, מנכ"לית, מרחב - התנועה לעירוניות בישראל

רפי אלמליח, מנכ"ל, מינהל התכנון

ציון אלמלם, מנכ"ל, מועצה מקומית מיתר

מוחמד אלנבארי, מנכ"ל, עמותת ינאביע

עו"ד עבד אלעזיז נסאסרה, ראש מועצה מקומית כסיפה

חאבס אלעטאונה, ראש מועצה מקומית חורה

מחמוד אלעמור, מנכ"ל החברה הכלכלית, עיריית רהט

פרופ' נורית אלפסי, ראש המגמה לתכנון ערים, אוניברסיטת בן גוריון

אהרון אלקבץ, מנכ"ל, חכ"ל אופקים

שי אלקלעי, מנהל, מתנ"ס אופקים

דובי אמיתי, יו"ר נשיאות המגזר העסקי, נשיא התאחדות האיכרים

ניר אנגרט, מנהל אגף תכנון, רשות הטבע והגנים

רותי אנזל, מנהלת האגף לחינוך על יסודי, עיריית תל אביב

בתאל אסולין, מייסדת ומנכ"לית, SunDo

פרופ' שמאי אסיף, לשעבר ראש מנהל התכנון

אסף אקסלרוד, מנהל, מרכז הצעירים מצפה רמון

הילה אקרמן, ראש תחום חקלאות ואיכות הסביבה

סארה אבו כף, אוניברסיטת בן גוריון

עאמר אבו מעמר, ראש מועצת מקומית שגב שלום

פאיז אבו סהיבאן, ראש עיריית רהט

עודה אבו סריחאן, גזבר מועצה מקומית שגב שלום

וודיע אבו עג'אג', מנהל פיתוח כלכלי, מועצה מקומית כסיפה

נאסף אבו ערער, ראש מועצה מקומית ערערה בנגב

חיים אבירם, יו"ר, תחבורה היום ומחר

יהודה אבני, מנהל מרחב דרום, החטיבה להתיישבות

יהונתן אדירי, מייסד, healthy.io

שילה אדלר, ראש מינהל ההתיישבות, משרד השיכון והבינוי

מוטי אדלשטיין, איש עסקים ומשקיע הון סיכון

יובל אדמון, סגן ראש המועצה הלאומית לכלכלה

עו"ד חגי אדרי, סמנכ"ל קשרי ממשל ותעשייה קטנה ובינונית, התאחדות התעשיינים

דורון אהרון, סמנכ"ל כלכלה והשקעות, משרד התיירות

טל אוחנה, ראשת מועצה מקומית ירוחם

שירה אוחנה, סמנכ"לית ידע ופיתוח ארגוני בשותפויות רוטשילד

דני אונגר, מנכ"ל DAO

ריטה אוסטרובסקי, שיווק קלאסטר IMA, אדמה

דנה אופיר, מנהלת מחוז דרום, התאחדות התעשיינים

זיו אופק, מנכ"ל מרכז החדשנות CDI

מירב אורבך, מנהלת תחום בכירה כלכלה אזורית ברשות לתכנון ופיתוח החקלאות ההתיישבות והכפר, משרד החקלאות

הרמן אורי, לשעבר ראש אגף בכיר, עתודות לישראל משרד רוה"מ

אביה אזולאי, מנהלת מעברים נגב מערבי

אהרון אזולאי, מנהל אשכול רשויות DELOITTE ישראל

יורם אזולאי, מנכ"ל אשכול גליל מזרחי

אורי אטינגר, מנהל תחום קידום מדיניות, הגר

יוהן אטלן, מנכ"ל, מועצת הנגב

רחלי אינבובים, יו"ר "מובילות"

ד"ר אלי אייזנברג, חוקר, מוסד שמואל נאמן

מייקל אייזנברג, מייסד ושותף מנהל, קרן Aleph

שרון אייל, סמנכ"ל תפעול, קבוצת חיפה

רעיה בן דוד שטראוס, אשת עסקים ופילנתרופית

שמואל בן דרור, איש עסקים ופילנתרופ

ניסן בן חמו, ראש עיריית ערד

ד"ר שי בן יוסף, מומחה בפיתוח קהילתי ואגרוני

ערן בן ימיני, מנכ"ל, חיים וסביבה

איתמר בן ישראל, מנהל תחום פנים ושלטון מקומי,

משרד ראש הממשלה

רון בן צבי, כלכלן

ישראל בן שטרית, מנהל תוכניות ארציות, מונא

יעקוב בן שמעון, ראש מנהלת תעשייה מרחבית, אשכול

נגב מזרחי

אלוף יעקב בנג'ו, ראש אג"ת, צה"ל

דביר בנדק, שחקן

ד"ר ארנון בנטור, חוקר, מוסד שמואל נאמן

ד"ר גלי בנימין, מרצה בכירה וחוקרת, מחלקה לכלכלה

ומנהל עסקים, אוניברסיטת אריאל

שלומי בסון, המשנה למנכ"ל, בזן

טל בסכס, מנכ"ל, החברה למתנ"סים

דן בקולה, Agtech scout אדמה

נעמי בקר, מנכ"לית החברה לפיתוח, מועצה אזורית

ערבה תיכונה

אדית בר, לשעבר מנהלת פיתוח כלכלי, משרד הפנים

אלונה בר-און, יו"ר גלובס

פרופ' מסעד ברהום, מנכ"ל, בית החולים גליל מערבי

חגי ברוש, ראש תחום בכיר טיפול ושיקום, הרשות לביטחון

קהילתי משרד הביטחון

חיים ברוש, CFO, טרדליינס

גד ברזילי, סמנכ"ל, לשכת המסחר

אסף ברימר, מייסד ומנכ"ל, מונא

אסף ברנע, מנכ"ל, קרן סנארה

רון ברקאי, מנכ"ל מנהיגות אזרחית,

ארגון הגג של המגזר השלישי

איריס ברקוביץ', ראשת צוות התכנון,

לשכת התכנון - דרום

עמוס בשירי, מנהל מערכות מידע מרחבים

אורי גבאי, מנהל חטיבה אסטרטגיה וכלכלה,

רשות החדשנות

גיל גבע, יו"ר הקבוצה דירקטור ומייסד, תדהר

ד"ר גילי גבעתי, סמנכ"ל, בית החולים ברזילי

תומר גוטהלף, לשעבר מתכנן מחוז דרום, מנהל התכנון

יוסי אקרמן, מנכ"ל אופן ואלי

ירון ארגז, מתכנן ערים ואזורים, משרד התיירות

עו"ד אורלי אריאב, מנהלת אגף תכנון ואסטרטגיה,

משרד השיכון

ירום אריאב, לשעבר מנכ"ל משרד האוצר, יו"ר ועדת

ההשקעות בקרן העושר

פרופ' דן אריאלי, פסיכולוג וכלכלן התנהגותי

אריק אדלר, גזבר, עיריית בני ברק

מיכל ארן, מנהלת אגף בכיר תכנון ואסטרטגיה, משרד

השיכון

ריבי ארצי, מנהלת יחידת פדגוגיה מוטת עתיד, משרד

החינוך

ארז אשל, יזם חברתי, יו"ר לב אחד ודרך פרת

הרצל בהרב, מנהל אגף תכנון אסטרטגי, נתיבות

מור בוהדנה, רכזת מעורבות חברתית, מרכז צעירים

אופקים

דרור בוימל, מנהל תחום תכנון, החברה להגנת הטבע

אלי בוך, מנהל פילנתרופיה, קרן רוטשילד

חיים ביבס, יו"ר, המרכז לשלטון המקומי

בני ביטון, ראש עיריית דימונה, סגן יו"ר המרכז לשלטון

מקומי

זאב ביילסקי, לשעבר ראש מטה הדיור הלאומי

הילה בייניש, מנכ"ל המועצה לישראל ירוקה לשעבר

נתי בירמן, מנכ"ל שותף, תנועה ישראלית

שירי בכר-מסימי, סמנכ"לית אגף תשתיות ובנייה חוזית,

התאחדות הקבלנים

עמיחי בלוט, מנהל פעילות, השומר החדש

ד"ר אייל בלום, לשעבר ראש מ.א. ערבה תיכונה

פרופ' דן בלומברג, סגן נשיא לפיתוח אזורי ותעשייתי,

אוניברסיטת בן גוריון

חמוטל בלנק, מנהלת שותפויות וקהילה, מרכז השל

אלעזר במברגר, מנהל, הרשות להתחדשות עירונית

פרופ' אשר בן אריה, מנהל מכון חרוב וראש בית הספר

לעבודה סוציאלית, אוניברסיטה העברית בירושלים

דהן בן, יועץ תשתיות לאומיות ופיתוח אזורי, משרד

הביטחון

אל"מ אמיר בן דוד, מפקד המכללה הלאומית לאינתנות

בחירום, פיקוד העורף

רפי בן דוד, מהנדס העיר דימונה

שלי בן דוד, תשתיות ותחבורה AMCG

עמיצור דמרי, מנהל היחידה האסטרטגית, עיריית אופקים
הראל דמתי, מנהל מחוז צפון, משרד התחבורה
בועז דן, מנכ"ל, תיאטרון אלעד
עטר דני, יו"ר, קק"ל
בירנבאום דניאל, מנכ"ל סודה סטרים לשעבר
איציק דנינו, ראש עיריית אופקים
ישראל דנציגר, יזם חברתי, לשעבר מנכ"ל המשרד להגנת הסביבה, לשעבר יו"ר מיזם עיר שווה
ד"ר יוסף דרזנין, יועץ, לשעבר מנכ"ל משרד ההתיישבות
מיטל דרעי, מנהלת, מרכז הצעירים אופקים
איריס האן, מנכ"לית, החברה להגנת הטבע
ענת האס, מובילת תחום חדשנות וקיימות, מ.א. שער הנגב
קובי הוברמן, מייסד ושותף, ישראל יוזמת
ניקול הוד, מנכ"לית, קרן מיראז'
הילה הייבלום, אדריכלית מחוז צפון, מנהל התכנון
יוסי היימן, מנכ"ל, ג'וינט אשל
אינג' אבי היקלי, מנכ"ל הקפ"ד דימונה
אמיר הלוי, מנכ"ל משרד התיירות לשעבר
ד"ר יואב הלר, מנכ"ל, הרבעון הרביעי
שרון המזרחי, מנהלת תחום בכירה, קרן בלומברג
אפי הרשקוביץ, איש עסקים, שותף בקרן הון סיכון
מיכאל וולה, ממונה יחידת הצעירים, עיריית תל אביב
ענבר וייס, אדריכלית, לשעבר מנכ"לית "רוח חדשה"
זהר וולפרט כהן, מנכ"לית, מכללת סמי שמעון
אבי וורצמן, יו"ר, החברה למתנ"סים
גיל וייסלר, CFO & Country Manager, קבוצת ווישי
אריאל וכסלר, סמנכ"ל תכנון, דירה להשכיר
ניר ונגר, ראש מועצה אזורית תמר
ד"ר עמיאל וסל, מנהל תחום מחקר מדיניות, משרד השיכון
דרורית פנינה ורטהיים, אשת עסקים ופילנתרופית
אבי ורשבסקי, מנכ"ל MindCet
סיגל וידמן, יועצת ארגונית,
עודד זבולון, מנכ"ל, משקי הנגב
דביר זוהר, ניצב בדימוס, משטרת ישראל
יחיאל זוהר, ראש עיריית נתיבות
גלבע זיגנר, מנהל צוות תכנון ופיתוח, משרד רוח"מ
נטע זיו, מנהלת אקדמית, הגר

אבי גוטסמן, איש עסקים ופילנתרופ
ארצ'י גוטסמן, איש עסקים ופילנתרופ
גרי גוטסמן, איש עסקים ופילנתרופ
משה גוטסמן, איש עסקים ופילנתרופ
פאולה גוטסמן, אשת עסקים ופילנתרופית
שאול גולדשטיין, מנכ"ל חברת נגה
גילה גזיאל, ניצבת בדימוס, משטרת ישראל
אייל גינזבורג, מנכ"ל, InNegev
ד"ר חנן גינת, ראש מועצה אזורית חבל איילות
ניר גלבע, מנכ"ל ובעלים, צוות 3
ד"ר מירב גלילי, מנכ"לית קרן מנומדין
חיים גליק, מנכ"ל, נת"ע
בועז גלעד, מייסד ומנכ"ל חברת סטארטאפ, BizWatch
עינת גנון, סמנכ"לית, הרשות להתחדשות עירונית
דניאל גרא מרגלית, סגנית ראש מנהלת תחום תחבורה חכמה, משרד רוח"מ
פרופ' איתמר גרוטו, מומחה בבריאות הציבור, לשעבר משנה למנכ"ל משרד הבריאות
עמית גרנק, מנהל פיתוח, קרן ראסל ברי
פיטר גרנר, CEO, PG solar greener
ברק דביר, יו"ר, האגודה הסטודנטאלית אוניברסיטת בן גוריון
איציק דבש, יזם חברתי
גיל דגן, מנכ"ל, קמ"ג
עמרי דגן, ראש המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשיך וניהול בנציבות
ד"ר רינה דגני, יו"ר קבוצת גיאוקרטוגרפיה
מירב דדיה מולד, סמנכ"ל חברה ורווחה, קרן שוסטרמן
ישראל דוד, מהנדס
צביקה דוד, סגן נשיא ויו"ר אגף תשתיות, התאחדות הקבלנים
פרופ' נדב דוידוביץ', מומחה בבריאות הציבור, אוניברסיטת בן גוריון
אלון דויד, ראש עיריית שדרות
מאיר דוידסון, מנכ"ל, עכתיקה
לבנת דורון, יזם ופעיל חברתי
ערן דורון, ראש מועצה אזורית רמת נגב
יוסי דורי, משנה למנכ"ל, מנהל חטיבת השקעות חברת כלל ביטוח

דלית זילבר, לשעבר ראשת מנהל התכנון
יואל זילברמן, מנכ"ל, השומר החדש
קרן זילברמן, מנהלת אגף פיתוח תשתיות, משרד התיירות
קרן זילברמן שביט, מייסדת ומנהלת מרחב ישראל בחב' IDEA International
בנג'י זינגר, מנכ"ל, WEWORK ישראל
סול זינגר, מחבר הספר startup nation
דורית זיס, מנהלת מחוז צפון, המשרד להגנת הסביבה
ניר זמיר, ראש מועצה אזורית בני שמעון
אסף זנזורי, מנהל תכנון ארוך טווח, החברה להגנת הטבע
מירב זרביב, מנהלת אגף מו"פ ניסויים ויוזמות, משרד החינוך
מארק זרוק, מומחה לשחרור חסימות בארגונים
שלמה זריהן, מנכ"ל, מכתשים
זיו זרצקי, מייסד ומנכ"ל, תלמים
ד"ר סלמאן זרקא, מנהל בית החולים זיו
עוזי חבשוש, מנכ"ל החברה הכלכלית לפיתוח רמת הנגב, מועצה אזורית רמת נגב
שי חג'ג', יו"ר מרכז השלטון האזורי וראש המועצה האזורית מרחבים
טליה חורב, מנהלת, פורום הקרנות בישראל
ליאור חורב, מנכ"ל "חורב השקעות" ויועץ אסטרטגי
גל חיות, שותף מנהל, קרן ברידג'ס ישראל
פרופ' דניאל חיימוביץ', נשיא, אוניברסיטת בן גוריון
ליאור חיימוביץ', סגן ראש המועצה הלאומית לכלכלה
מאיר חלי, מנכ"ל, אשכול גליל והעמקים
פרופ' ראסם חמאסי, מתכנן ערים וגיאוגרף אורבני
אורית חמד, מנהלת מחלקת השקעות, משרד התיירות
פרופ' שלמה חסון, ראש מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים, האוני' העברית
אביב חצבני, מנהל איגוד תעשיות המזון, התאחדות התעשיינים
סער חרזי, מנהל תחום תעשייה החברה הכלכלית, מ.א. תמר
יפית טוסי, סגנית מנהלת אגף, התאחדות הקבלנים
איתן טי, סמנכ"ל אגף תכנון ופיתוח, משרד הבינוי והשיכון
רז טישלר, מנכ"ל, אשכול בית הכרם
אלון טל, יו"ר משותף, צפון
קארין טל, מנכ"לית, רשת עמל

גילי טמיר, תא"ל במילואים, פסיכולוג אגרוני
צביקי טסלר, ניצב בדימוס, משטרת ישראל
קרן טרנר, מנכ"לית משרד התחבורה לשעבר
יהלי יאבון, מנהלת Eco-stem21 ותוכנית לאומית למצוינות באופקים, קרן רש"י
אלעד יאורי, שותף מייסד ומנכ"ל, חברת Cool.Energy
פרופ' עומרי ידלין, הפקולטה למשפטים אוני' תל אביב ונשיא מכללת ספיר לשעבר,
הגר יהב, מנכ"לית, נשיאות המגזר העסקי
ד"ר נעם יהודאי, סמנכ"ל, בית החולים פוריה
דוד יהלומי, ראש מטה תשתיות, התאחדות הקבלנים
אורי יוגב, יו"ר ומייסד, פיוצ'ר מוביליטי
חן יודלביץ, מנכ"ל משותף, HVI פתרונות אבטחה
ניר יושבסקי, התאחדות הקבלנים
שלומי יחיאב, לשעבר יו"ר התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל,
דוד ילניק, יו"ר, ארגון הפרמדיקים הישראלי
פרופ' רז ילינק, סגן נשיא ודיקן למחקר ופיתוח, אוניברסיטת בן גוריון
ניר יניב, מומחה תעשייה 4.0
אליעזר יעקב, מנכ"ל, אשכול רשויות נגב מזרחי
רננה יעקב, מנהלת אגף אסטרטגי, מועצה אזורית אשכול
גדי ירקוני, ראש מועצה אזורית אשכול
חזי כאלו, חבר הנהלת הקרן, SIBF
אבי כהן, לשעבר מנכ"ל המשרד לשוויון חברתי
אביב כהן, מנהל אזור תעשייה, חכ"ל אופקים
אילן כהן, לשעבר מנכ"ל משרד ראה"מ, יו"ר תנועת אור
אלי כהן, מנכ"ל, מכללת תל חי
גלית כהן, סמנכ"לית בכירה לתכנון ומדיניות, המשרד להגנת הסביבה
יובל כהן, חבר ועד מנהל, מרחב - התנועה לעירוניות בישראל
יפתח כהן, לשעבר ראש תחום צוות תכנון ופיתוח, משרד רוה"מ
לי-את כהן, מנכ"לית, אשכול גליל מערבי
עו"ד נועם כהן, מנהל, מתנ"ס דימונה
ערן כהן, מנכ"ל, אלסטום ישראל
קלי כהן, מנכ"ל הצופים
נורית כהן חדד, מזכירת המועצה אזורית שדות נגב

יהונתן כהן ליטאנט, מתכנן מחוז צפון לשעבר
ד"ר לי כהנר, ראש החוג לגיאוגרפיה ולימודי סביבה המכללה האקדמית לחינוך, עמית מחקר המכון הישראלי לדמוקרטיה
ד"ר מוחמד כיאל, מנכ"ל, northmed
סימה כחלון, גזברית, עיריית דימונה
אלינור כפתורי-תירוש, עו"ד, קרן משפחת ווינר ממיסדי ISRAEL AT HEART
עוז כץ, מנהל מינהל אזורי תעשייה, משרד הכלכלה והתעשייה
אברהם כץ עוז, יו"ר, המועצה לישראל יפה
פרופ' רבקה כרמי, נשיאה לשעבר, אוניברסיטת בן גוריון
עו"ד שרית כרמי, התאחדות הקבלנים ובוני הארץ,
מילכה כרמל, ראשת תחום תכנון וקרקעות, מרכז השלטון האזורי
יהודה כתב, סגן נשיא ויו"ר אגף כוח אדם, התאחדות הקבלנים
טל כתרן, מנהל תוכנית האצה, משרד הכלכלה
אלון לבבי, ניצב בדימוס, משטרת ישראל
הדס להב, סגנית עורך, ידיעות אחרונות
סיון להבי, סמנכ"ל תקציבים, מנהלת תקומה
פרופ' מולי להד, נשיא מייסד של מרכז משאבים קרית שמונה, המשרד לביטחון פנים
תום להד, סמנכ"ל מעוז לשעבר
עופר לוגסי, סמנכ"ל הנדסה ותחזוקה, אוניברסיטת תל אביב
רון לוז'ינסקי, יועץ אוטומציה עסקית
אמיר לוי, לשעבר ראש אגף התקציבים, משרד האוצר
אריה לוי, מנכ"ל מו"פ קטיף
ד"ר מיכל לוי, מדענית ראשית, משרד החקלאות ופיתוח הכפר
עוזי לוי, סגן נשיא נדל"ן, WEWORK ישראל
מוטי לוין, מנכ"ל, קבוצת חיפה
רננה לוין, מנהלת תחום בכירה, קרן שוסטרמן
אתי לוצאטו, אשת עסקים (לוצאטו את לוצאטו)
הראל לוקר, לשעבר מנכ"ל משרד ראש הממשלה ויו"ר דריקטוריון פז
זיו לזר, מנהל המחלקה הכלכלית, התאחדות הקבלנים
שמשון ליבמן, יועץ
אופיר ליבשטיין, ראש מועצה אזורית שער הנגב

שי לינד, סמנכ"ל כספים, שפיר
דפני לייף, פעילה חברתית
עופר ליפשיץ, נשיא חטיבת פתרונות פוספט, כי"ל
דרור ללוש, מנכ"ל, אשכול כנרת והעמקים
ארמונד לנקרי, מ"מ ראש עיריית דימונה
נתנאל לפידות, מנהל אגף בכיר נכסים וחברות, משרד הבינוי והשיכון
דוד לפלר, לשעבר מנכ"ל, משרד הכלכלה והתעשייה
ד"ר יואב לרמן, המכון ללימודים עירוניים ואזוריים
אנה לרנר, מנהלת אגף תכנון ומדיניות, משרד הבריאות
עילם לשם, מייסד שותף וחבר הוועד המנהל, תנועה ישראלית
קארין מאיר רובינשטיין, נשיאת האיגוד לתעשיות מתקדמות
אבי מאיר, מנכ"ל משרד ההתיישבות והמשימות הלאומיות
ד"ר לילך לילי מונדקה, ראשת המחלקה לכימיה ומדעי החיים, מכללת ספיר
לימור מוצניק, יועצת אסטרטגית
יואב מורג, מנהל מחוז הנגב, משרד החקלאות ופיתוח הכפר
מרב מורד, מנהלת אגף תכנון, אשכול נגב מזרחי
שמעון מזוז, ראש מועצה מקומית מיתר
שרונה מזרחי, מנהלת תחום בכירה, קרן בלומברג
בן מיוסט, מנהל תפקידים מיוחד ומשנה למנכ"ל, משרד רוה"מ
גיא מילוסלבסקי, אדריכל
טל מילס, סמנכ"לית בכירה לתכנון אסטרטגי וכלכלי, המועצה הישראלית לבניה
ד"ר סאמי מיעארי, מרצה באוניברסיטת תל אביב ומנכל הפורום הכלכלי הערבי
קליגר מיקי, מנכ"ל, אדמונד דה רוטשילד ישראל
נעמה מירן, מנהלת, קרן גנדיר
ד"ר חגית מלכה הרטף, מנהלת הדרכה והערכה בראמ"ה, משרד החינוך
יוסי מלמד, יו"ר, עמותת בוגרי ממר"ם
ארז מלצר, יו"ר דירקטוריון בית חולים הדסה לשעבר
אייל ממו, מומחה בתחום הנדל"ן
יריב מן, ראש מנהל אזרחים ותיקים, משרד הרווחה והביטחון החברתי

פרופ' איתי סנד, פרופסור למדע המדינה ודיקן הפקולטה למדעי החברה, אוניברסיטת תל אביב

דוד סרנו, מנהל כפר הסטודנטים באופקים, איילים

יובל סתיו, תכנון אסטרטגי ופיתוח כלכלי, אשכול נגב מערבי

רונית עובדיה, מנכ"לית, הרשות הלאומית לביטחון קהילתי

רחל עזריה, יו"ר, חיים וסביבה

תמיר עידאן, ראש מועצה אזורית שדות נגב

עודד עמר, מנהל המחלקה לפיתוח כלכלי, עיריית דימונה

משה פאול, לשעבר מנכ"ל אזור תעשייה עידן הנגב

לרה פארן, מנכ"לית, 15 דקות

שרון פוטרמן, מנכ"לית, קבוצת 'דלקסן מיחזור'

חיים פייגלין צמח, סגן נשיא, יו"ר יזמות ובניה ויו"ר ארגון הקבלנים בחיפה והמפרץ התאחדות הקבלנים

דנה פייניק, מנכ"לית, חותם

פרופ' אלי פיינרמן, ראש מינהל המחקר החקלאי, מכון וולקני

אורי פינטו, מנכ"ל, אשכול נגב מערבי

ראובן פינסקי, מנכ"ל, רשות השירות הלאומי

מיכל פינק, סמנכ"לית אסטרטגיה ותכנון מדיניות, משרד הכלכלה והתעשייה

יאן פיסקנוב, איש עסקים ופילנתרופ,

שוקי פירוז, עוזר מנכ"ל, משרד הכלכלה והתעשייה

שי פירון, נשיא, פנימה

אופיר פישר, מנכ"ל חברת מצודות ומייסד שותף תנועת אור

פרופ' פנינה פלאוט, ראש החוג לתכנון, הטכניון

אלי פלאי, יו"ר המכון החרדי למחקרי מדיניות

עו"ד ניצן פלדמן, סמנכ"לית ומנהלת אגף יזמות ובניה, התאחדות הקבלנים

עודד פלוס, יו"ר הועדה המחוזית לתכנון ולבניה מחוז דרום, מנהל התכנון

צחי פלטו, מנהל CONTECH, התאחדות הקבלנים

ירון פלינט, Director, head of Israeli operations Continental

עו"ד אמי פלמור, מנכ"לית משרד המשפטים (לשעבר), חברת המועצה הבינלאומית המפקחת על פייסבוק בנושא זכויות אדם

חיים מסילתי, יו"ר לשכת שמאי המקרקעין

פרופ' ברהום מסעד, מנכ"ל, המרכז הרפואי בגליל נהריה

סוניה מסעוד, אחראית פיתוח עסקי בחברה הערבית, DELOITTE

מני מעטוף, מייסד ומנהל קהילת DDoS הבית המקצועי לעובדי ועובדות ההייטק החרדים

יאיר מעין, מנכ"ל, הרשות לפיתוח והתיישבות הבדואים בנגב

רוני מרום, ראש מועצה מקומית מצפה רמון

מיכל מריל, מתכנתת מחוז דרום, מנהל התכנון

עמית משגב, מפתח תוכן ואסטרטגיה, תקוה אינסופית בע"מ

בת שבע משה, מנהלת הפעילות העסקית, WIX ישראל

איתי נגרין, מנהל היחידה למצוינות תפעולית וחדשנות, כו"ל

גורי נדלר, מנהל אגף תכנון, הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית

דורית נובק, מנכ"לית, יד ושם

ענת נחמיה לביא, מנכ"לית, שותפויות רוטשילד

ליאור ניסקי, ראש אגף אסטרטגי, שער הנגב

בריל ניר, סגן ראש המועצה הלאומית לכלכלה לשעבר

זיו נכט, Head of Java and Integration Matrix

שפר נמרוד, (אלוף במיל') מנכ"ל התעשייה האווירית לישראל לשעבר

רון סגל, מתכנן מחוז חיפה, מנהל התכנון

נעה סגל ליפשיץ, משרד התחבורה

ד"ר אריאל סובלמן, סמנכ"ל בכיר וחוקר בכיר אורח, INSS

ורד סולומון ממן, אדריכלית ראשית, משרד השיכון

שחר סולר, סמנכ"ל אסטרטגיה, מנהל התכנון

נדב סטארק, מנהל אזורי תעשייה, מ.א חבל אילות

נתנאל סימקין, מנהל אזור תעשייה, ערד

נעמה סיקולר, עורכת גלובס

ד"ר אסי סיקורל, רופא כפר, מנהל חדשנות כללית

רון סלומון, נשיא, איגוד לשכות המסחר

אמיר סלע, לשעבר מנהל תחום תיירות, קרן מיראז'

חגי סלע, מתכנן מרחב דרום, רשות מקרקעי ישראל

נעם סמל, מנכ"ל, תיאטרון הבימה

ד"ר אמציה סמקאי, מנכ"ל סמקאי אסטרטגיה

ד"ר רחל קטושבסקי, מנהלת תחום תשתיות וראש צוות
 אזורי במינהל התכנון מחוז דרום

ליאור קטרי, מנהל מו"פ דרום

שוקי קליין, מזכיר (מנכ"ל), עיריית דימונה

גיא קלרמן, עוזר אישי לסמנכ"ל קשרי ממשל ותעשייה
 קטנה ובינונית, התאחדות התעשיינים

פרופ' יוג'ין קנדל, סטרטאפ ניישן סנטרל

אדר' מיקי קפון, מהנדס, עיריית אופקים

אודליה קרוצ'י, מנהלת, קרן נס בישראל

עינת קרמר, מייסדת ומנהלת, טבע עברי

אליין קרן, מנכ"ל, קק"ל buildnnovation 2040

עידן רגב, סמנכ"ל תפעול, קפ"ד דימונה

אלכסיי רדיונוב, מנהל לשכת התעסוקה אופקים

אמיר רובין, לשעבר מנהל תחום בכיר מדיניות משרד
 הכלכלה והתעשייה

יואל רובין, מנהל פיתוח כלכלי, אשכול הנגב המזרחי

ד"ר ערן רוה, מנהל מכון מחקר גילת

אליעזר רוזנבאום, מנהל, המשרד לביטחון פנים

עדי רוזנברג, מנהלת אגף תכנון אסטרטגי, ירוחם

דוד רוטר, מנהל תחום מדיניות, הרשות הממשלתית
 להתחדשות עירונית

עינת רונן, ראש תחום שיתופי פעולה בין מגזריים, משרד
 רוה"מ

יובל רוז, סגן בכיר לחשב הכללי, ראש חטיבת תשתיות
 ופרויקטים משרד האוצר

אורי רט, מנהל מרכז החדשנות, המרכז הרפואי לגליל

יואל ריבלין, אדריכל, החטיבה להתיישבות

יניב ריבלין, מנכ"ל, Bird

זיו ריבק, מנכ"ל, נטפים ישראל

עמיר ריטוב, יו"ר, המעצות האזוריות

מיכל רייקין, מנהלת לשעבר, 'עתודות צפון'

אדר' רפי רייש, חברת SUITS

ג'ידא רינאווי זועבי, חברת כנסת לשעבר מטעם מפלגת
 מרצ

און ריפמן, מייסד וסמנכ"ל חינוך, השומר החדש

אודי רם, מנכ"ל, צבר פרויקטים

פרופ' משה שגיא, מנהל מדעי מו"פ עוטף עזה

רותי שהם, מנכ"לית, האוניברסיטה הפתוחה

עדיאל שומרון, מנכ"ל בשותפות הראל חברה לביטוח
 ומנכ"ל רמ"י לשעבר

יואש פלמור, מייסד ומנכ"ל ארגון
 "קונסול - מאיצים עסקים"

אביאל פנסאפורקאר, סמנכ"ל אגף פנים תכנון ופיתוח,
 משרד רוה"מ

מקסין פסברג, יו"ר, נתיבי איילון

אורנה פסח, מנהלת תוכנית מילגות, IMPACT!

פרופ' דוד פסיג, חוקר עתידים

ניר פפאי, סמנכ"ל שימור סביבה וטבע

ליאור פרבר, מנכ"ל, מבטח שמיר אנרגיה

עדנה פרדו, מנהלת, ניהול ויעוץ סטטוטרי

רותי פרומ-אריכא, לשעבר מנהלת הרשות לתכנון ופיתוח,
 משרד החקלאות

מאיר פרי, סמנכ"ל אסטרטגיה, רמ"י

יצחק פרידמן, מוביל מיזם - המרחב השלם

טל פריימן, יועץ אסטרטגי

איילת פריש, יועצת אסטרטגית

פרופ' אמנון פרנקל, ארכיטקטורה ובינוי ערים בטכניון

דקלה עדי פרץ, מתכנתת מחוז צפון, מנהל התכנון

ניסים פרץ, מנכ"ל, נת"י

ד"ר רוני צבר, מייסד ומנהל רפואי, מרפאת צבר

רביב צולר, נשיא ומנכ"ל, כי"ל

גיא צור, מנכ"ל, חברת געש

נורית צור רבינו, מנהלת מינהל אזורי תעשייה,
 משרד הכלכלה

הילה צחי, מנכ"לית, החברה הכלכלית ערד

משה צייזלר, מנהל אגף תכנון ופיתוח תשתיות, משרד
 הכלכלה

עומר צנעני, אסטרטג

בועז צפרי, מנכ"ל ממך מסופי מטען וניטול

נורית קדוש, אסטרטגיה, חדשנות וטכנולוגיה

שי קדם, ראש מנהל תכנון ותיאום תשתיות,
 משרד התחבורה

ניר קורן, מייסד ומנכ"ל, Buildinn

פרופ' גילה קורץ, דיקנית הפקולטה לטכנולוגיות למידה,
 המכון הטכנולוגי חולון HIT

דיאנה קורץ, ראשת צוות מינהל התכנון ומנהלת תחום,
 מינהל התכנון מחוז דרום

רפאל קושילביץ לביא, מייסד ומנכ"ל, החברה לחקלאות
 עירונית

תות שני, מנכ"לית שותפה, Sarona Partners
שי לי שפיגלמן, ראש מטה ישראל דיגיטלית לשעבר
ד"ר סיון שפיצר-שוחט, סוציולוגית ארגונית, הפקולטה
 לרפואה שלוחת צפת
שירלי שפר הופמן, סמנכ"לית בכירה לפיתוח עסקי, מים
 אנרגיה וחקלאות אונ' בן גוריון
דביר שץ, מנהל אגף אסטרטגיה, עיריית דימונה
מיכאל שצ'ופק, מינהל תעשיות משרד הכלכלה
 והתעשייה
מלי שרביט, מנהלת מחוז דרום, משרד הבינוי והשיכון
עדי סופר תאני, מנכ"לית, פייסבוק
ד"ר רון תומר, נשיא התאחדות התעשיינים ויו"ר נשיאות
 המעסיקים והעסקים בישראל
מיכל תשובה, מנהלת קהילות, Femi

ניר שור, מנהל מרחב דרום, התאחדות התעשיינים
 בישראל
שי שידלוב, מנכ"ל, התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות
 הארצית
אהרונסון שיחור, דוברת, משרד התיירות
ד"ר יאיר שינדל, מייסד ומנכ"ל, קרן Amoon, 8400
גיאורא שלגי, עמית מחקר בכיר במוסד שמואל נאמן
 ומנכ"ל רפא"ל לשעבר
ערן שלו, שותף מנהל, KPMG
סיגל שלח, מנכ"לית, ג'וינט ישראל
בקי שליסלברג, סמנכ"לית אסטרטגיה, נתיבי איילון
רם שמואלי, הקבינט האזרחי לחינוך
אבי שמחון, לשעבר ראש המועצה הלאומית לכלכלה
 גיל שנהב, אדריכל

בואו להמשיך להקים איתנו מדינה

אנו מזמינים אתכם לקחת חלק פעיל,
להשפיע ולפעול בעשייה אמיתית שמובילה לתוצאות

איך אפשר לקחת חלק?

התנדבות
למען החוסן
החברתי
והלאומי

3

גיבש גרעינים
וקהילות בערי
הנגב והגליל

2

הפצת חזון
המרכזים
החדשים של
ישראל

1

*9226

08-6299000

www.or1.org.il

info@or1.org.il

בואו יחד, נהפוך את החזון למציאות!