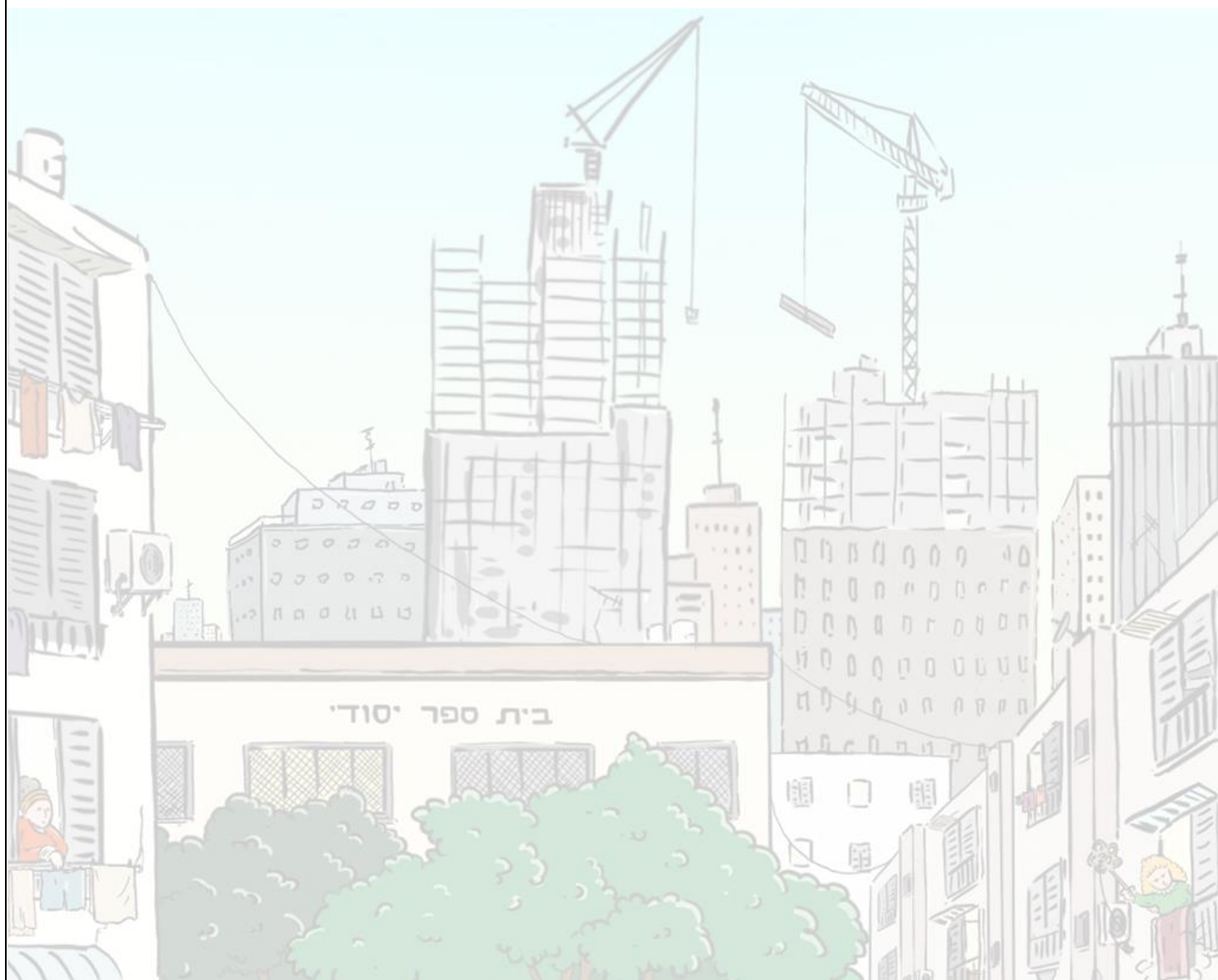




פיתוח ידע תכנוני לגיבוש תפיסת השכונה המתחדשת

סיכום מחקרי קבוצת למידה

ינואר 2025



עיריית תל אביב-יפו | איגוד המתכננים בישראל | קרן יד הנדיב

מרכזי הפרויקט

מיה טושינסקי בסוק, איגוד המתכננים בישראל
אדיר כהן, עיריית תל אביב-יפו

ליווי מקצועי

איגוד המתכננים בישראל

פרופ' טובי פנסטר, ס/יו"ריות איגוד המתכננים בישראל
נילי ברוך, מנכ"לית איגוד המתכננים בישראל

עיריית תל אביב-יפו

חגית נעלי-יוסף, מנהלת היחידה האסטרטגית, עיריית תל אביב-יפו
אור יעקב, רכזת תכנון בכירה, עיריית תל אביב-יפו

המחקר נערך במימון קרן יד הנדיב ועיריית תל אביב-יפו

ועדת היגוי לפי סדר א"ב

בלה אלכסנדרוב, מנהלת תכניות בכירה, שלטון מקומי, קרן יד הנדיב | חגית נעלי יוסף, מנהלת היחידה האסטרטגית עיריית תל אביב-יפו | חדוה פיניש, ס/יו"ר איגוד המתכננים בישראל | פרופ' טובי פנסטר, ס/יו"ר איגוד המתכננים בישראל | פרופ' נורית אלפסי, חברת ועד איגוד המתכננים | נילי ברוך, מנכ"לית איגוד המתכננים בישראל | ד"ר רחל קטושבסקי, יו"ר שותפה איגוד המתכננים בישראל | תמי גבריאלי, יו"ר שותפה איגוד המתכננים בישראל.

עריכה

מיה טושינסקי בסוק | איגוד המתכננים בישראל

תודות לפי סדר א"ב

תודה למשתתפי ומשתתפות קבוצת הלמידה שהעמיקו, חקרו, שיתפו והיוו מרחב פורה לרעיונות: אביעד מוסרי-רובינשטיין, אדרי' פרופ' אירית צרף הראל, אדרי' ד"ר בתאל יוסף-רבניד, טל אל-על, אדרי' מיכל צחור, אדרי' ד"ר נאוה קיינר-פרסוב, נתנאל רייכר, אדרי' עומרי זילכה ועידו קלינברגר.

תודות לקרן יד הנדיב ולבלה אלכסנדרוב, מנהלת תכניות בכירה, שלטון מקומי על הליווי והתמיכה המקצועית.

תוכן עניינים

5	הקדמה
7	תקציר מנהלים
	פרק 1: המרחבים הציבוריים והפתוחים בהתחדשות עירונית וסנכרון ביניהם כמפתח לתכנון מיטבי //
15	אדר' פרופ' אירית צרף הראל, אדר' עומרי זילכה
	פרק 2: העבר כבר איננו, והעתיד כבר נטען: כלים דיגיטליים מנווטים בסביבה של מורכבות תכנונית //
27	אדר' בתאל יוסף-רביד
	פרק 3: ממד הזמן בהתחדשות עירונית // נתנאל רייכר
37	
47	פרק 4: המאקרו למיקרו ולתכלים: תכלול הגורמים העירוניים // טל אל-על
	פרק 5: שיתוף ציבור בעידן הדיגיטלי: קהילות דיגיטליות שכונתיות ככלי לשיתוף בהליכי התחדשות //
57	אביעד מוסרי רובינשטיין
	פרק 6: התחדשות שכונתית וחוסן קהילתי // עידו קלינברגר
67	
	פרק 7: אדפטיביות כמסגרת מחשבתית מלווה למתודולוגיית מדידה והערכה בשכונה המתחדשת // אדר' מיכל צחור
76	
	פרק 8: היחידה השכונתית - ערכים, מטרות ומדדים להתחדשות שכונתית הוגנת חברתית // אדר' ד"ר נאוה קיינר פרסוב
90	
103	סיכום

בשנים האחרונות מתחזקת ההבנה בקרב חוקרים ונשות מקצוע שערים רבות בישראל בשלות להכלת תהליכי התחדשות עירונית. יחד עם זאת, השימוש במנגנונים הקיימים לא תמיד מצליח לייצר התחדשות בצורה נרחבת, איכותית ומיטיבה למרות המאמץ הממשלתי המושקע במטרה ליצור מציאות חדשה בערים בישראל דרך קידום מתחמי התחדשות עירוניים רבים וגדולים כמו גם קידום חקיקה בתחום ההתחדשות.

התחדשות עירונית נתפסת לעיתים על יד אנשי מקצוע ותושבים בצורה חד-ממדית ונעדרת התייחסות כוללת מצד המוסדות השונים. המגורים, התשתיות, המרחבים הציבוריים, התחבורה הציבורית וחיי הקהילה והתרבות זקוקים במקומות רבים לחידוש ועדכון ומשוועים לשינוי תפיסתי. כלי ההתחדשות העירונית הנפוצים כיום בישראל מתמקדים בחידוש הבניין הבודד או המתחם. השיח התכנוני בארץ ובעולם ההתחדשות העירונית נמצא לרוב בקצוות - התחדשות עירונית כוללת חידוש מתחמי/בנייני ואילו קנה המידה השכונתי נעדר ולא מקבל ביטוי בתוכניות התחדשות. נסיבות כמו כדאיות כלכלית ומבנה בעלויות מורכב הן בין הסיבות לחשיבה של התחדשות בקנה מידה של בניין בודד או מתחם, אשר קוטעות את התפיסה המרחבית ומרחיקות את נקודת המבט השכונתית, זו שמכניסה לתהליך ההתחדשות את מגוון מרכיבי השכונה.

ברמת העיר והניהול, השקעות עירוניות, בדגש על התחדשות עירונית, מתבצעות ללא הקשר מרחבי, אינן נתפסות כחלק מתצרף שלם אזורי או שכונתי, וכך מאבדות את ההשפעה המצטברת, את היכולת לייצר דיפוזיה בין שירותים ואת המינוף שיכול להיווצר מהסתכלות כוללת.

לאור מצב זה, מטרת פרויקט "פיתוח ידע תכנוני לגיבוש תפיסת השכונה המתחדשת" היא לאתגר ולערער את תפיסת ההתחדשות המתחמית הקיימת ולהעמיק את תפיסת ההתחדשות בקנה המידה השכונתי. פרויקט זה הוא פיתוח למסמך "שכונה מתחדשת" של עיריית תל אביב-יפו (2023), המבוסס על ניסיון עיריית תל אביב-יפו בתכניות הפיתוח הקהילתי של שכונות בדרום העיר אשר עוברות תהליכי התחדשות אינטנסיביים, ומציע חמישה עקרונות עבודה לשכונות מתחדשות. הפרויקט הנוכחי מבקש להניח את מסמך "שכונה מתחדשת" כתשתית ידע ראשונית ולהוסיף נדבכים של ידע חדש דרך למידה והשראה ממקרים בארץ ובעולם של שכונות שעוברות או צפויות לעבור תהליכי התחדשות נרחבים.

גיבוש הידע והמושגים החדשים, המובאים במסמך זה, נוצר דרך מתודולוגיה של קבוצת למידה שכלל חוקרים וחוקרות, מומחים בהתחדשות עירונית מהשדה המקצועי והאקדמיה, אשר תיקפו את הידע הקיים והגיבו אליו מתוך פריזמות מגוונות. בפרויקט, שהחל בינואר 2024 ונמשך שנה, ערכנו מפגשי למידה שליוו את התהליך והיוו הזדמנות להצגת המחקר והמושגים החדשים שנבנו וקבלת היזון חוזר וחיידוד. מפגשי הלמידה נחתמו באירוע שולחנות עגולים שהתקיים ב-7 לנובמבר 2024, במסגרתו אנשי ונשות מקצוע ממשרדי ממשלה, אקדמיה, רשויות מקומיות וחברות פרטיות הגיבו לידע החדש שנבנה, שייפו אותו והידקו את החיבור שלו לשטח. את הפרויקט ליוותה וועדת היגוי שכללה אנשי ונשות מקצוע מאיגוד המתכננים ומעיריית תל אביב-יפו.

פרויקט "פיתוח ידע תכנוני לגיבוש תפיסת השכונה המתחדשת" הוא פרי חשיבה משותפת של היחידה האסטרטגית בעיריית תל אביב-יפו, איגוד המתכננים בישראל וקרן יד הנדיב. הרעיון העומד בבסיס הפעולה המשותפת, לרבות המוטיבציה להעמיק את תפיסת השכונה המתחדשת ולהדהד אותה, הוא יצירת וגיבוש נקודות מבט ייחודיות של כל שותף ושותפה, דרכן הם מתבוננים בביסוס והרחבת תפיסת השכונה המתחדשת, החידוש שהיא מציעה עבור השלטון המקומי ויתר שחקני ההתחדשות וכן הצגת נקודות מבט שונות לתהליך הלמידה בכללותו.

החלק הראשון של העבודה כולל תקציר מנהלים ומתמקד בהצעות אופרטיביות ליישום חמשת העקרונות לשכונה מתחדשת המובאים במסמך של עיריית תל אביב-יפו. **החלק השני** נפתח בתיאור הרקע לפרויקט ותהליך העבודה ומובאים בו 8 פרקים המציגים את הידע והתובנות שהצטברו בקבוצת הלמידה. בפרקים שזורות דוגמאות ומקרי בוחן מהארץ ומהעולם הממחישים את עקרונות השכונה המתחדשת. **החלק האחרון כולל סיכום** שהוא בבחינת מבט צופה פני עתיד על המשך החקירה הנדרשת, דרכים ליישום והטמעת הכלים בקרב המערכות הציבוריות העוסקות בתהליכי התחדשות עירונית בישראל.

תקציר מנהלים

תפיסת "שכונה מתחדשת" מתייחסת לקנה המידה השכונתי כנקודת מוצא לקידום תהליכי התחדשות עירונית מיטיבה וקידום קהילתיות. תהליכי התחדשות עירונית, המתרחשים בעצמות משתנה בין ערים בישראל, מציעים הזדמנויות לשינויי עומק אורבניים, חברתיים וקהילתיים בשכונות השונות. הניסיון שנצבר בעיריית תל אביב-יפו, עליו מתבסס הדו"ח הנוכחי, מראה כי עבודה הוליסטית - המשלבת תהליכי עומק קהילתיים עם תיאום וסנכרון בין הגורמים המוניציפאליים השונים - היא המפתח למימוש הפוטנציאל החיובי של התחדשות עירונית ולמיתון הפגיעה שעלולה לנבוע ממנו.

לצורך מימוש המודל מוצעים חמישה עקרונות יסוד שגובשו במסמך שפרסמה עיריית תל אביב יפו ביוני 2023 שכותרתו "שכונה מתחדשת: קנה מידה שכונתי בהתחדשות עירונית" ואשר היווה בסיס לעבודת קבוצת הלמידה: (1) סנכרון בין שלושה ממדים בהתחדשות עירונית, (2) התייחסות לממד הזמן ולמשך הארוך של תהליכי התחדשות עירונית, (3) תכלול הגורמים העירוניים, (4) התחדשות עירונית עם תושבים ותושבות, (5) מדידה והערכה.

חמשת העקרונות הללו פותחו והורחבו במסגרת קבוצת הלמידה של פרויקט "פיתוח ידע תכנוני של השכונה המתחדשת" ומוצגים להלן כמארג של רעיונות וכלים יישומיים עבור התחדשות שכונתית מיטיבה.

1. המרחבים הציבוריים והפתוחים בהתחדשות עירונית וסנכרון ביניהם כמפתח לתכנון מיטבי

// אדר' אירית צרף הראל, אדר' עומרי זילכה

הפרק מציג את הערך של המרחב הציבורי עבור חיי השכונה והקהילה ואת היותו מרכיב קריטי בתהליכי התחדשות עירונית, ובקנה המידה השכונתי בפרט. מובאים שלושה סוגי מרחבים ציבוריים שונים: המרחב הציבורי העירוני, המרחב הציבורי הקהילתי והמרחב הפרטי הפתוח. שלושת הסוגים מרכיבים ביחד את מערכת השטחים הציבוריים בשכונה. מנקודת המבט של השכונה המתחדשת, מערכת שטחים ציבוריים טובה יכולה לקשור בין האוכלוסייה הקיימת והחדשה, להוות מגנט למשיכת אוכלוסיות מגוונות, לשמש מוקד משיכה למפגשים, לשנות את תדמית השכונה ועוד. בחינת מערכת זו בשלבי ההתחדשות הראשוניים היא הכרחית ומתוכה יש לגזור פעולות לשינוי והעצמת השטחים הציבוריים. ללא פעולות אלו - אשר נועדו להגדיר בצורה טובה יותר את המערכת, לחברה אל העיר, להעצים את נוכחותה, את תפקידיה השונים ולייצר

סינרגיה טובה יותר בין מרכיביה - מהלך ההתחדשות כולו עלול לפספס את ההזדמנות לייצר שינוי אמיתי ועמוק בשכונה.

החידוש המוצג בנושא זה הוא בהצגת מתודולוגיה לבניית ארגז כלים שמטרתו סנכרון המרחבים הציבוריים בתהליכי התחדשות שכונתית, המבוססת על השלבים הבאים:

א. מיפוי יצירת בסיס נתונים, הבנת הממשקים והיחסים של המרחבים הציבוריים, בחינת היבטי בינוי ופיתוח המשפיעים על המרחבים הציבוריים, העניין הקהילתי במרחבים הציבוריים, חסמים.

ב. סינתזה. חיבור בין המיפוי לבין היבטים סטטוטוריים ותכנוניים ברמת השכונה והעיר וברמה הארצית שמטרתו זיהוי מיקומים עם פוטנציאל תכנוני, זיהוי חסמים והגדרת מסגרת פעולה.

ג. גיבוש ארגז כלים. לליווי תהליכי התחדשות שכונתיים בדגש על יצירת ממשקים בין המרחבים הציבוריים, זאת על בסיס המיפוי והסינתזה, למשל: יצירת קטלוג טיפולוגיות בינוי דרכו ניתן לעצב את הדפנות של המרחבים הציבוריים; הנחיות לטיפול בקומת הקרקע; הנחיות ליצירת קשרים בין פנים וחוץ; בחינת מרחבים ציבוריים במרחב התלת מימדי (גגות ירוקים, מרפסות ציבוריות וכו') ועוד.

2. כלים דיגיטליים מנווטים בסביבה של מורכבות תכנונית // אדרי' בתאל יוסף-רביד

הפרק עוסק בממד הזמן בתהליכי התחדשות עירונית ומתאר את הקשר בין הזמן, התכנון העירוני וכלים דיגיטליים. ממד הזמן אינו רק רכיב לינארי בתהליך ההתחדשות, אלא משמש ככלי דינמי שיכול להשפיע על הצלחתם של פרויקטים. אמצעים דיגיטליים יכולים אף הם לסייע בתהליכי התחדשות עירונית אך הם אינם מספקים פתרון הוליסטי לכל השלבים בתהליך. יתרה מכך, היעדר כלים טכנולוגיים מותאמים לקנה מידה שכונתי, מקשה על ניהול המורכבות המקומית והציפיות השונות של תושבים וגורמים שונים.

החידוש שמציעה קבוצת הלמידה הוא הן במישור התפיסתי והן במישור המעשי. במישור התפיסתי, מוצע להסתכל על ממד הזמן כגורם מניע ולא מגביל, שמאפשר שיפור ביעילות ובאיכות התכנון העירוני, זאת באמצעות כלים טכנולוגיים. במישור המעשי, מוצעות מגוון הצעות להתמודדות עם משך הזמן הארוך של פרויקטי התחדשות עירונית וליצירת תפיסת זמן דינאמית, ביניהן:

1. פיתוח כלים דיגיטליים לכל שלב בתהליך ההתחדשות. יצירת כלים דינמיים שיכולים להתמודד עם אתגרים שונים של הפרויקט על כל שלביו, בפרט בשלב האכלוס, מתוך התאמה למידות השכונה, הצרכים המקומיים והדינמיות החברתיות והפיזיות.
2. פיתוח כלי מתכלל. שילוב אינטגרטיבי בין כלים דיגיטליים שונים.
3. פיתוח כלים שמתמקדים בקנה המידה השכונתי. בהתאמה לאתגרים ולצרכים הייחודיים של השכונה, בדגש על מאפיינים חברתיים, פיזיים וכלכליים של השכונה.
4. שיפור הנגישות לנתונים אמינים ומדויקים. צורך בגישה לנתונים עדכניים ומדויקים כדי לתמוך בתהליך קבלת ההחלטות ולצמצם טעויות ועיכובים בתהליך התכנון והביצוע של פרויקטים.
5. מעורבות קהילתית בתהליכי התכנון. יצירת כלים דיגיטליים המאפשרים לתושבים לקחת חלק פעיל בתהליך התכנון וההחלטות העירוניות, כך שהמעורבות תהיה אינטגרלית ויעילה, ותסייע בשיפור איכות החיים השכונתית.
6. פיתוח כלים המיועדים גם לתושבים. פיתוח כלים שמתאימים לשימוש התושבים ויכולים לשפר את האינטגרציה בין היזמים, הרשויות המקומיות והקהילה המקומית.

3. ממד הזמן בהתחדשות עירונית // נתנאל רייכר

פרק זה עוסק בחשיבות ניהול ממד הזמן בתהליכי התחדשות עירונית, במיוחד בשלב טרום-תכנון ותכנון, ובפער בין הציפיות של בעלי העניין השונים - יזמים, רשויות מקומיות ותושבים - ביחס להשלמת תהליך ההתחדשות. בעוד שעבור היזמים והרשויות המקומיות, הזמן נמדד בפרמטרים מדידים - כלכליים, תכנוניים ואחרים - שיש להם התחלה, אמצע וסוף; עבור התושבים, הזמן נחווה כתקופה של אי-וודאות ולעיתים גם תסכול הנובע מציפייה לשינוי מרחבי, כלכלי או חברתי שעשוי להימשך שנים רבות. הפער הזה בין הציפיות למימוש עשוי להוביל לאיבוד אמון ולפגיעה במימוש הפרויקטים. מחקר זה מצביע על הצורך בתיאום ציפיות רציף בין כל הצדדים והקמת אמצעים לניהול הזמן בצורה ברורה ושקופה, כולל עדכונים קבועים שיסייעו להבין את התהליך.

החידוש שמוצע בנושא הכלת הזמן בהתחדשות עירונית יוצר בהירות באשר לשלבי התהליך ומקטין את הפערים בין הציפיות לשינויים המתרחשים בפועל. אלו הנושאים המוצעים:

1. **אספקת מידע באופן עקבי ורציף.** יצירת פורמט עדכון קבוע בתדירות גבוהה שיופץ לבעלי הדירות בשכונות בהן מקודמים תהליכי התחדשות עירונית.

2. הדגמת ממד הזמן באמצעות משחקים ואמצעים וויזואליים במרחב הציבורי. הנגשת תהליך ההתחדשות באמצעים וויזואליים ומשחקיים שיוצבו בגינות ובמרחבים ציבוריים בשכונות המתחדשות.

3. ביצוע מחקר איכותני. מחקר שיבחן את תפיסת הזמן של בעלי העניין השונים (תושבים, יזמים, רשויות) ואת השפעתה על ההתמודדות עם תהליך ההתחדשות.

4. הכנת תכנית עבודה חברתית-קהילתית לשכונה. הכנת תכנית פיתוח חברתית וקהילתית לצד קידום התכנית הפיזית של ההתחדשות העירונית ובניית מנגנון למעקב, בקרה ויישום לאורך זמן, באמצעות המינהלות העירוניות להתחדשות עירונית.

5. למידת עמיתים. בניית מתודולוגיה של שיתוף רציף של בעלי עניין - יזמים ותושבים - בתכניות התחדשות עירונית במסלולים ציבוריים.

4. מהמאקרו למיקרו ולתכליס: תכלול הגורמים העירוניים // טל אל-על

הפרק עוסק במנגנוני ניהול שכונה ובאתגרים שעמם מתמודדות רשויות מקומיות בניהול השכונות, במיוחד במקרים של התחדשות עירונית, תוך פירוט היתרונות והחסרונות של מערכות ניהול אלו. יחידות עירוניות שונות נדרשות לשתף פעולה בכדי להביא לשיפור רכיבים שונים - תשתיות, חברה, בטיחות וביטחון.

החידוש שמציעה קבוצת הלמידה מצביע על כך שבהסתכלות ממעוף הציפור על רשויות שונות ואופי מנגנוני הניהול שלהן, ניתן לומר כי כל עיר תצטרך לבנות מודל ייחודי משלה לניהול השכונות. בהסתכלות פנימה לתוך העיר, ייתכן אף כי שכונות בתוך אותה עיר יצטרכו התאמות של המודל ולבסוף יורכבו מודלים שונים לשכונות סמוכות. הכל כתלות בצרכים וביכולות של הרשות והשכונה. בניית מנגנון ניהול שכונה צריך להתבסס על העקרונות הבאים:

- תכלול אפקטיבי של הגורמים העירוניים. הכולל יכולת תגובה וייזום מהירים ומספק פתרונות פשוטים, מקומיים וישימים.
- מקסום השפעה במינימום משאבים תוספתיים.
- מתיחת גבולות הסמכויות המוקנות לרשויות המקומיות. חוסר הסמכות של הרשויות המקומיות בתחומים רבים מקשה עליהן לפעול בצורה עצמאית ויעילה.
- שימוש בפרקטיקות של שיתופי ציבור וגישור. באמצעות ועד שכונה, מועצת תושבים, שולחן עגול וכדו', במטרה לפתור קונפליקטים.

- רתימת הטכנולוגיות הזמינות במינימום מאמץ ותקציב. הטמעת טכנולוגיות דיגיטליות חדשות לניהול שכונה, כמו מערכות מידע גיאוגרפיות (GIS) או אפליקציות לניהול תלונות תושבים.
- בחירת פתרונות התלויים במינימום מדיניות חיצונית (ממשלתית ורגולטורית) כדי לשמור על גמישותם וזריזותם.
- הקצאת זמן עבודה של הגורמים העירוניים בהתאם לתכניות עבודה שכונתיות.
- הגדרת "מתכלל שכונתי" מרכזי לכל שכונה. פרויקטור שכונתי, רכז שכונתי וכדו'.
- הערכה מתמשכת ושיפור לאורך זמן. בקרה שוטפת והערכת ביצועים.

5. קהילות דיגיטליות שכונתיות ככלי לשיתוף בהליכי התחדשות // אביעד מוסרי-רובינשטיין

קהילות דיגיטליות שכונתיות מהוות פלטפורמה חדשנית וייחודית שבהן תושבים יכולים להתחבר, לשתף מידע ולהשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות בהליכי התחדשות. הן משמשות כמרחב וירטואלי מעגלי, בעל פוטנציאל להתאים, לעדכן ולהשפיע על מערך הקשרים בו ועל הדרך בה נקלטים מסרים לאורך שלבי ההתחדשות. הניסיון המקצועי מלמד שבקהילות הדיגיטליות העירוניות מתנהלים דיונים ציבוריים סביב נושאים הקשורים לשינויים עירוניים, ובין היתר, מתאפשר לתושבים להביע את דעותיהם ולהשפיע על עיצוב סביבת חייהם. קהילות דיגיטליות כאלו יכולות להוות כלי חשוב לקידום תכנון משתף, המאפשר לתושבים להיות שותפים פעילים בתהליכי קבלת ההחלטות ובכך להגדיל את מידת האמון שלהם ברשויות המקומיות.

הרעיון המרכזי של פרק זה הוא ששיתוף הציבור בתהליכי התחדשות עירונית צריך לכלול כלים דיגיטליים, כמו קהילות דיגיטליות שכונתיות, על מנת לאפשר לתושבים להיות מעורבים באופן פעיל ומעמיק בעיצוב סביבת מגוריהם.

הפרקטיקות המוצעות ליישום של שיתוף ציבור בעידן הדיגיטלי כוללות:

- פיתוח אסטרטגיה. התווית תכנית פעולה לעבודה עם קהילות דיגיטליות בכל שלבי ההתחדשות, ככלי לבירור צרכים, קבלת החלטות ומעורבות הקהילה המקומית.
- הקשבה אקטיבית. מעקב שוטף אחר הדיון והדעות המועלות בקהילות הדיגיטליות והתחשבות בהן בתהליכי קבלת ההחלטות.
- שיתוף מידע. שיתוף התושבים במידע רלוונטי על תהליכי התכנון והביצוע, באופן שיאפשר להם להשתתף באופן פעיל.

- **עידוד השתתפות.** יצירת מנגנונים שיעודדו את השתתפות התושבים בקבלת ההחלטות, כגון סקרי דעת קהל מקוונים, פורומים לדין ופגישות מקוונות.
- **סיוע טכני.** מתן סיוע טכני לתושבים המעוניינים להשתתף בפעילות הקהילתית הדיגיטלית, אך מתקשים לעשות זאת מסיבות טכניות.
- **פיתוח מיומנויות דיגיטליות.** קיום סדנאות והכשרות לתושבים ולעובדי הרשות המקומית בתחום השימוש בכלים דיגיטליים, כדי להבטיח שיתוף פעולה יעיל.

6. התחדשות שכונתית וחוסן קהילתי // עידו קלינברגר

בעבודה על קנה המידה השכונתי בהתחדשות עירונית עומדים פרויקטים בעלי מיקוד תכנוני - יצירת מדיניות שכונתית להתחדשות או פרויקטים לפיתוח השלד הציבורי, וכן כאלה בעלי מיקוד קהילתי - פיתוח חוסן קהילתי או פיתוח סל מענים עירוני לצרכים חברתיים. ישנם מקרים שבהם מתרחש מפגש בין המיקודים התכנוני והחברתי-קהילתי, אך ניכר כי אלו אינם ניצבים זה לצד זה כמטרות משותפות של התהליך. הפרויקטים השכונתיים המתקיימים כיום בארץ מכילים כולם מידה כזו או אחרת של עבודה חברתית-קהילתית. אך תהליכים אלה נוטים להתמקד בצורך החברתי-קהילתי או בצורך תכנוני. כאשר תהליך עבודה בשכונה מתחדשת מתמקד בשני המוקדים גם יחד נוצר שלם הגדול מסכום חלקיו. בין התכנון של התפתחות השכונה בהיבטי מדיניות דיור וצורכי ציבור, לבין זהותה של השכונה וחוסנה של הקהילה המתגוררת בה, קיים קשר משמעותי וסמוי מן העין. עבודה שכונתית הנותנת את הדעת לחשיבות הקשר הזה, משכילה, מחד, לדייק את עבודת התכנון ולייצר חזון וכלים להתפתחות הפיזית בשכונה, ומצליחה, מאידך, לחזק את החוסן הקהילתי ואת מימוש הזכות של התושבים לשכונה.

הפרק מציע מספר פעולות כדי לממש את התפיסה המשולבת הכוללת הן את הפן הקהילתי והן את הפן התכנוני:

1. **פיתוח מדיניות חברתית-קהילתית ותכנונית גם יחד.** רק כאשר המוסדות ידעו להגדיר את הצורך כצורך דו-מימדי, ניתן יהיה לאמץ פתרונות סינרגטיים שיתנו מענה לצורך התכנוני ולצורך הקהילתי גם יחד, וכן להקצות לתהליכים אלה את המשאבים הנדרשים להצלחתם.
2. **סינרגיה בין הקצב הקהילתי לקצב התכנוני.** לעתים, עד שמצליח היועץ החברתי להפיק תובנות תכנוניות מעמיקות ולהגישן לצוות התכנון, מרבית ההחלטות המשמעותיות כבר

התקבלו ויכולת ההשפעה של הקהילה נמוכה. בשכונות שבהן ישנם מנגנונים קהילתיים פעילים וישנה מנהיגות שכונתית, הקהילה מתגייסת לתהליך הרבה יותר מהר והעבודה החברתית יכולה להתחיל במקביל לתחילת עבודתו של הצוות המתכנן.

3. הגדרה מחודשת של המושג "שיתוף הציבור". תהליך שיתוף המאפשר העמקה המכבדת את התושבים ומתן מקום לתגובותיהם, מאפשר למתכנן לקבל את המשוב של הציבור ללא לחץ ומייצר מחויבות של המתכנן לתושבים וכן מאפשר לציבור להבין כיצד השפיע על התכנית.

4. הגדרה מחודשת של גבולות התהליך על ציר הזמן. ישנם מקומות שבהם על התהליך החברתי-קהילתי להתחיל לפני התהליך התכנוני, וככלל, השלב שאחרי התכנון הוא הרגע הקריטי לתיחזוק האמון עם התושבים.

7. אדפטיביות כמסגרת מחשבתית מלווה למתודולוגיית מדידה והערכה בשכונה המתחדשת // אדר' מיכל צחור

אדפטיביות היא גמישות והיכולת להסתגל לשינויים. אדפטיביות אורבנית היא מכלול השינויים שקורים בעיר בקני מידה שונים. מקנה מידה קטן, כגון אומנות רחוב; דרך קנה מידה בינוני-גדול, כגון חידוש פארק, תוספת קומות בתמ"א 38 או הריסה ובניה מחדש; ועד קנה מידה גדול מאד, כגון כניסתה של רכבת קלה לשדרה או הקמת פארק המסילה. מנקודת מבט של אדפטיביות אורבנית, פינוי בינוי הוא תהליך קיצון שמעיד על הימצאותם של מרכיבים מרחביים אנטי אדפטיביים וקשיחים. ההריסה קורית נוכח התיישנות של השכונה לאחר שתמורות שהתרחשו לאורך השנים, למשל בהרכב אוכלוסייה, נורמות דיוור, טכנולוגיה, אקלים ועוד, לא נטמעו במרחב השכונתי. לרוב, המרכיבים הקשיחים של השכונה יוצרים סבירות נמוכה להתחדשות מסוג אחר מלבד פינוי בינוי, ונוצר כורח בהתערבות מוסדית מקיפה, כוללת ומתוכננת מראש. התלות של שכונות אנטי אדפטיביות בתהליך פינוי בינוי מוביל לפרדוקס שבו שכונה אנטי אדפטיבית ישנה עלולה להיות מוחלפת בשכונה אנטי אדפטיבית חדשה.

בפרק מוצגות שלוש המחשות ליתרונותיה של האדפטיביות כמסגרת מחשבתית:

1. כלי להערכת מידת (אנטי) אדפטיביות בתכניות להתחדשות עירונית של שכונות מגורים ותיקות. באמצעותו ניתן למדוד את מידת האדפטיביות האורבנית באמצעות כלי הערכה מתאימים בהסתמך על (א) דפוס רשת הדרכים; (ב) המרקם הבנוי; (ג) שימושי קרקע.

2. הצעה יישומית לתכנית-שלב, בה אדפטיביות משמשת מסגרת מחשבתית מלווה. ההצעה נסמכת על הנחת היסוד לפיה השכונה היא נקודת מוצא לקידום תהליך התחדשות עירונית.

3. דוגמה למרחב שממחיש את חשיבות האדפטיביות האורבנית. פארק הסופרים בבאר שבע כדוגמה לחשיבות האדפטיביות האורבנית בכלל וכמסגרת מחשבתית בפרט, כמו גם את רלוונטיות המדדים הקונקרטיים כגון רשת דרכים ומגוון שימושים.

8. היחידה השכונתית - ערכים, מטרות ומדדים להתחדשות הוגנת חברתית // אדר' ד"ר נאוה קיינר פרסוב

על מנת לענות על השאלה "מה ייחשב כהצלחה של השכונה המתחדשת?", הפרק מניח כמצפן את ערך ההוגנות החברתית בשכונה המתחדשת. המטרה העיקרית בשכונה המתחדשת היא צמצום חוסר השוויון והרחבת מגוון ההזדמנויות לתושביה, יחד עם שיפור איכות החיים בשכונה תוך שמירה על זהות מקומית רצויה. מתוך כך, הצלחת השכונה המתחדשת תימדד לפי מידת מגוון ההזדמנויות לתושבי המקום הוותיקים ולתושבים החדשים: מגוון במרחב הציבורי, באפשרויות החינוך והתעסוקה, באפשרויות המגורים וכן במידת הנגישות והקישוריות.

הפרק מציע כי מחקר הערכה של השכונה המחודשת נכון שיערך על ידי Neighborhood Task Force אשר מבנהו יורכב מנציגות מחלקות העירייה השונות בצורת צוות רב מחלקתי, צוות מחקר ייעודי (ורב שנתי) ונציגי ותושבי השכונות.

מדידת דרכי ההתערבות התכנונית של גוף ציבורי כעירייה בשכונה המתחדשת מסווגת על פי מדרג של חמש דרגות: ממינימום התערבות למקסימום התערבות - ללא התערבות, 25% שינוי, 50% שינוי, 75% שינוי, 100% שינוי. זאת, כאשר שכונות העיר יסווגו לפי מאפיינים מוסכמים: א. שכונות דרום העיר, מרכז העיר, צפון העיר, שכונות בהן עוברת הרק"ל, שכונות לאורך איילון וכדומה (מיפוי מרחבי/טבלאי GIS); ב. מידת השינוי הצפוי להתרחש בהן; ג. השלב בו נמצאת השכונה בתהליכי החידוש (טרם תכנון, מימוש, אכלוס ופוסט אכלוס). לאחר האפיון והסיווג תיבחנה ההשפעות הצפויות מתהליך חידוש זה על האוכלוסייה והחברה הקיימת.

המרחבים הציבוריים והפתוחים בהתחדשות עירונית וסנכרון ביניהם כמפתח לתכנון מיטבי // אדר' פרופ' אירית צרף הראל, אדר' עומרי זילכה

מבוא

תהליכי התחדשות עירונית מהווים אתגר משמעותי בתכנון העירוני, במיוחד באזורים עירוניים צפופים. אחד ההיבטים המרכזיים בתהליכים אלו הוא עיצוב ותכנון המרחב הציבורי, המהווה את הבסיס לחיי הקהילה ולזהות השכונתית (Gehl, 2011). הבנת היחסים והקשרים בין סוגי המרחבים השונים בעיר היא קריטית לתכנון מוצלח ולשיפור איכות החיים העירונית.

פרק זה עוסק בשלושה סוגי מרחבים: המרחב הציבורי העירוני, המרחב הציבורי הקהילתי והמרחב הפרטי הפתוח ומציע מתודולוגיה לבניית ארגז כלים אשר יאפשר את סנכרון המרחב הציבורי על סוגיו בתהליך התחדשות שכונתית. למרחבים אלו הגדרות שונות בספרות המקצועית, אולם ניתן להגדירם באופן כללי בצורה הבאה:

1. המרחב הציבורי העירוני: רחובות, כיכרות, פארקים וגנים ציבוריים הפתוחים לכלל הציבור ומנוהלים על ידי הרשות המקומית (Carmona, 2021).
2. המרחב הציבורי הקהילתי: מרחבים משותפים בקנה מידה שכונתי, כגון מרכזים קהילתיים, גינות קהילתיות ומגרשי משחקים שכונתיים. אלו משרתים בעיקר את תושבי השכונה ולעיתים מנוהלים בשיתוף עם הקהילה (Perkins, 2006 & Manzo).
3. המרחב הפרטי: מבואות למבנים, שפ"פים, חצרות פרטיות ומרפסות. למרות היותם פרטיים, מרחבים אלו משפיעים על המרקם העירוני הכולל (Madanipour, 2022).



Barbican Quarter, London



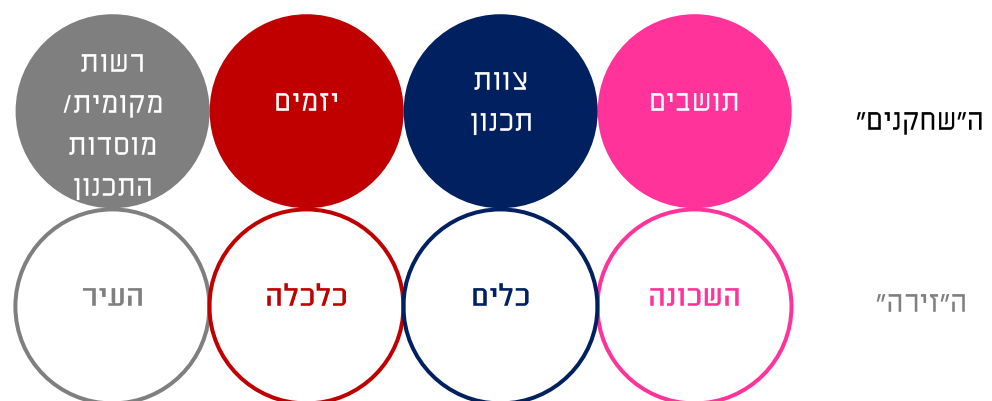
King Cross, London

המרחב הציבורי העירוני, המרחב הציבורי הקהילתי והמרחב הפרטי

החלוקה בין מרחבים ציבוריים לבין מרחבים פרטיים הינה עתיקה וכבר בתרבויות עבר במסופוטמיה, הודו, סין ועוד היו מרחבים שנחשבו ציבוריים, סמי ציבוריים ופרטיים אשר הוגדרו במערכת של חוקים והסכמות (Birch, 2008). כיום ניתן למצוא ספקטרום רחב של הגדרות למרחב הציבורי ומודלים שונים של ניהול ותחזוקה הנעים בין זה הציבורי "הקלאסי" (שימוש ציבורי ועל שטח בבעלות הציבור) לבין שטח פרטי (Littlefield, 2017 & Devereux)?

בתהליכי התחדשות עירוניים קיימים כיום ארבעה "שחקנים" אשר להם מידת השפעה שונה על התהליך והתכנון: הציבור שרמת מעורבותו נעה בין רמה פאסיבית ועד למעורבות בתהליכי שיתוף ציבור בהתנגדויות. היזמים המהווים כיום אולי את הדמות הכי דומיננטית מבין "השחקנים", אולם לעיתים ניתן להם משקל כבד מדי הגולש גם לענייני תכנון, בין היתר לאור העובדה כי צוות התכנון הוא לרוב מטעמם. הרשות המקומית אשר תפקידה משתנה מאוד בין רשות לרשות (יש כאלו המניעות מהלכים אסטרטגיים בשכונות וכאלו המגיבות ליוזמות העולות מהשטח מבלי שקיימת הסתכלות רחבה יותר). מוסדות התכנון אשר להן חשיבות מכרעת בהחלטה על עתידן של תכניות לאור העובדה שהם קובעי המדיניות הממשלתית והגורם המאשר את התכניות (ולאחרונה, אף יוזמות תכניות להתחדשות עירונית בקנה מידה גדול).

כיום לא מתקיים איזון בין כלל "השחקנים" ובמידת ההשפעה שלהם על התכנון בכללו ועל הקשר בין המרחבים הציבוריים בפרט. יתרה מכך, חוסר האיזון והאינטרסים השונים גורמים לחוסר התאמות, חוסר יעילות וליצירת קונפליקטים ואף חמור מכך, לתכנון שאינו מיטבי.



² למשל איזור Business Improvement District - BID: מרחב מוגדר, שבעלי העסקים בו מקבלים אחריות על המרחב הציבורי ומבצעים בו פעולות שונות לרוב בשיתוף הרשות המקומית או Quasi-public spaces שהוא מרחב פתוח הנראה ובעל פונקציות של שצ"פ אולם הוא בבעלות פרטית (בדומה לשפ"פ אולם לא בהכרח לצד מבנה). (Pratt, 2017)

הטיעון המרכזי

מדיניות ההתחדשות הנוכחית בישראל מגדילה פי כמה את מספר יחידות הדיור במתחמי התחדשות עירוניים ולפיכך גם את כמות האוכלוסייה לאחר תום התהליך. במהלך תהליכי התחדשות קיימת אומנם בחינה של כושר הנשיאה של המרחבים הציבוריים³, אולם לרוב לא קיימת הסתכלות תכנונית מתכללת בין שלושת סוגי המרחבים הציבוריים שהוגדרו לעיל. כך יוצא שלמרות שהשכונה מתחדשת והצפיפות בה עולה משמעותית היחסים בין המרחבים הציבוריים נשארים דומים כפי שהיו טרם תהליך ההתחדשות, ולא קיים שום חידוש או מבט הצופה פני עתיד בתחום אופיים, גודלם, מיקומם ותוכנם של מרחבים אלו.

התחדשות שכונתית הינה בגדר מהפכה העוברת על השכונה והשינויים הפיזיים והחברתיים הקורים הינם רחבי היקף ומשמעותיים. לטענתנו, הסתכלות על כלל המערכת הציבורית (על שלושת מרכיביה) בשלבי ההתחדשות הראשוניים בשכונה הינה חובה וממנה יש לגזור פעולות אשר יתרגמו את הכוונות לשינוי בשטח. ללא פעולות אלו (אשר נועדו בין היתר להגדיר בצורה טובה יותר את המערכת, לחברה אל העיר, להעצים את נוכחותה, את תפקידיה השונים ולייצר סינרגיה טובה יותר בין מרכיביה) מהלך ההתחדשות כולו עלול לפספס את ההזדמנות לייצר שיפור משמעותי בשכונה. יש לזכור כי פעולות אלו משפיעות על תהליך התחדשות השכונה שכן מערכת ציבורית טובה יכולה לקשור בין האוכלוסייה הקיימת והחדשה, להוות מגנט למשיכת אוכלוסייה חדשה, מוקד משיכה למפגשים, שינוי תדמית השכונה ועוד.

פרק זה מציע מתודולוגיה אשר מטרתה להגדיר ארגז כלים ליצירת סינרגיה טובה יותר בין המרחבים הציבוריים השונים. בבסיס הכנת המתודולוגיה עמדו סוגיות אשר נגעו לערכים של המרחבים, תפקידם וחלקם בשלד הכללי, הקשרים הרצויים בין השכונה לעיר, פוטנציאל הפעילות החברתית שיכול להתקיים במרחבים אלו ועוד. בחינת סוגיות אלו הביאו להגדרה של ארבעה מרכיבים אשר המתודולוגיה מנסה לתת להן מענה במישרין או בעקיפין:

א. רצף, קישוריות ונגישות: תכנון מוצלח מאפשר מעבר חלק בין המרחב הפרטי דרך מרחבים קהילתיים אל המרחב הציבורי העירוני (Gehl, 2011).

ב. תפקודים משלימים: כל מרחב הינו ייחודי, אך יחד הם יוצרים מערכת משלימה. בתהליכי התחדשות, יש לוודא שכל סוג מרחב מתפקד היטב בתחומו, תוך יצירת סינרגיה בין התפקודים השונים (Talen, 2012).

3 הן הבנויים, מבנים ומוסדות ציבור, והן הפתוחים.

ג. זהות ותחושת שייכות: הקשר בין המרחבים משפיע על תחושת הזהות והשייכות של התושבים ובתכנון מחודש יש לשמר ולחזק את הזהות הייחודית של כל מרחב, תוך יצירת נרטיב עירוני מאחד.

ד. ניהול ותחזוקה: אחד האתגרים המרכזיים בקשר בין המרחבים הוא ניהולם ותחזוקתם כאשר בתהליכי התחדשות, יש לפתח מודלים של ניהול משותף ואחריות מדורגת, המאפשרים תחזוקה יעילה ומתמשכת של כל סוגי המרחבים (Östlund, 2022 & Andersson).

המתודולוגיה כוללת כלים לבנייתה ובנוסף שורה של כלים לניהולה:

א. מיפוי

שלב זה נועד לייצר בסיס נתונים אשר יאפשר בחינה והצעות מרחביות בהמשך התהליך. עיקרו של המיפוי הינו בהבנת הממשקים והיחסים ביניהם, מה שמהווה את המפתח לשינוי העתידי. המיפוי הבסיסי הוא של שטחים פרטיים, שטחים ציבוריים עירוניים ושטחים ציבוריים קהילתיים תוך עריכת מיפוי משנה של מרחבים המשמשים את הציבור בתוך ייעודי הקרקע השונים (כמו למשל רחבה חיצונית בתוך מגרש ביעוד מבנים ומוסדות ציבור). בנוסף מבוקש למפות גם היבטי בינוי ופיתוח (העמדת המבנים והפניות, אלמנטי גידור, יצירת הצללה וכו') אשר אינם ממופים לדוב, על מנת להבין את ההשפעה שלהם על הממשקים בין המרחבים השונים. המיפוי חייב לכלול גם את העניין הקהילתי באותם המרחבים על מנת להבין כיצד הציבור משתמש בהם וכיצד היה מעוניין להשתמש בהם בעתיד, וכן מה החסמים, הצרכים, הרצונות או אפילו החלומות של הציבור⁴.

התוצר של שלב זה יכיל סיכום מיפויים גרפיים, נתונים כמותיים, מיפויים קוגניטיביים ורצונות ראשוניים של הציבור.

ב. סינתזה

שלב זה נועד להפגיש בין המיפוי שנערך בשלב א' לבין היבטים סטטוטוריים ותכנוניים ברמה המקומית, הכלל עירונית ואף ברמה הארצית. זאת דרך למידה של הסטטוטוריקה העירונית והשכונתית הקיימת כולל תכניות מקודמות ותקפות, מדיניות רלוונטית, הקשרים למרחבים ציבוריים בכלל העיר, חסמים בירוקרטיים ועוד. לאחר מכן, יצירת הסינתזה למול הקיים

⁴ בעבור זה חשוב לקבל הבנה "מהשטח" של השימוש באותם המרחבים כלומר עריכת סקרים, תצפיות, סיורים בשכונה המובלים על ידי תושבים, ניתוח נתוני הליכה דיגיטליים ועוד. בנוסף יש למפות קישוריות למוקדים עירוניים בסביבה וזאת על מנת להבין את מיקומם ותפקידם של המרחבים השכונתיים במערכת העירונית.

והמבוקש לתכנון תוך סימון מקומות בהם יש פוטנציאל תכנוני ומקומות בהם יש חסמים/אילווצים. בנוסף, בשלב זה יש לבחון גם את ה"שחקנים" המעורבים בפעולות ההתחדשות העירונית אשר יש לקחת בחשבון בתהליך⁵. התוצר שלב זה יציג חלופות של הגדרת המסגרת לפעולה בבחינת "מה אפשרי ומה לא אפשרי" בממשקים שונים, בקנה מידה משתנה ובטווחי זמן שונים (פעולות מיידיות ופעולות ארוכות טווח).

ג. גיבוש ארגז כלים - המטרה המרכזית של המתודולוגיה

בניית ארגז כלים שיוכל ללוות את תהליכי ההתחדשות העירוניים ביצירת ממשקים חדשים שבין המרחבים השונים על בסיס סט העקרונות שגובש בשלב הסינתזה. זאת על ידי העלאת פעולות אפשריות ליצירת ממשקים שונים וחדשים בין המרחבים במישורי פעולה שונים. שלב זה חשוב שיתבצע בפורום רחב ככל הניתן של ה"שחקנים" אשר תוארו בפרק המבוא וזאת על מנת לקבל את הידע הדיספלינרי הקיים אצל כל אחד מהם ועל מנת לייצר הסכמות. בין הפעולות המוצעות (רשימה ראשונית):

- יצירת קטלוג טיפולוגיות בינוי בהתאמה לסיטואציות שונות. לקבלת מגוון טיפוסים מבנים וגודל דירות אשר דרכם ניתן לעצב את הדפנות של המרחבים הציבוריים ולייצר קשר טוב יותר בין הפרטי לציבורי.
- הנחיות לטיפול בקומות הקרקע. קומה זו קריטית בחשיבותה בהיותה המחבר בין הפרטי לציבורי ועל כן יש לייצר הנחיות ברורות המגדירות את השימושים בה, ההפניות שלה ופיתוחה על מנת לייצר מקומות לפעילות לרווחת הדיירים, חללי עבודה, פעילות פנאי ופעילות קהילתית.
- הנחיות ליצירת קשרים בין פנים וחץ. בהקשר זה הנחיות ליצירת שקיפות, תכנון שטחי חוץ כחלק מאזורי הפעילות, יצירת מעברים דרך מבנים, לובאים פתוחים לשבילי הכניסה מחד ולשטחי הגינה השכונתית מאידך.
- בחינת מרחבים ציבוריים במרחב התלת מימדי (גגות ירוקים, מרפסות ציבוריות, גשרים, קומות ציבוריות וכו'). שימוש במערכת מרחבית של שטחים משותפים והידוק הקשר ביניהם.

⁵ להרחבה סעיף ד', כלים משלימים, ס"ק 5 - בחינת השחקנים בתהליך.

- **בחינת אלמנטים של פיתוח.** אלו נחשבים הרכיבים ה"קטנים" ביותר ויש לדאוג שהם יעודדו התכנסות, שהייה, משחק ועוד ולא ימנעו אותם (כדוגמת מעקות, גדרות וכו' יכולים לייצר נתקים).

- **הגדרת מטרות התכנון הנופי.** יצירת תשתית צל, מקומות משחק, שהייה והתכנסות, שמירה על הטבע העירוני, יצירת חיבורים שכונתיים, הכנסת פונקציות למרחב (ספורט, קריאה וכו').

התוצר של שלב זה הינו מסמך המתאר את ארגז הכלים המוצע והפעולות שניתן לעשות ומפרט את הגורמים המעורבים, טווח הזמנים, תהליכים מקדימים שיש לבצע, באיזה מישור הפעולה המוצעת, השפעה מבוקשת, תקדים להמחשה ועוד.

ד. כלים משלימים

בנוסף ליצירת ארגז כלים, **מומלץ לגבש כלים משלימים בתחומים שונים** וזאת על מנת שהכוונות התכנוניות יפגשו גם מנגנון אשר ידאג להצלחת וקידום התהליך. בתחום כלים אלו רצוי לכלול:

ד1. כלים רגולטיביים וניהוליים. על מנת ליישם מדיניות תכנונית נקבעת יש לדאוג גם לכלים ניהוליים ורגולטיביים מלווים אשר תפקידם בחינה שהמדיניות הופכת למציאות בשטח. אלו יכולים להיות חלק מההנחיות המרחביות העירוניות, מתהליך הוצאת היתר הבניה (למשל סעיף שיש לבחון בתהליך הוצאת ההיתר), יצירת מנגנוני שיתוף פעולה ושולחנות עגולים מחייבים בין הרשות לשותפים השונים במרחב (ראו הרחבה בסעיף הבא), הנחיות לאכיפה בתחום זה (עבירות בניה, גידור או חסימה שמייצרים נתקים), יצירת בעל תפקיד ברשות האחראי על טיוב הסנכרון החל מרמת התכנון ועד לרמת הביצוע והיישום בשטח וכו'.

ד2. יצירת שותפויות חדשות או חיזוק שותפויות קיימות. בשכונה מתחדשת רצוי שיקומו שותפויות חדשות אשר יאגדו "שחקנים" הקשורים למרחב השכונתי או יחזקו שותפויות אשר היו כבר קיימות. שותפויות אלו יכולות להכיל גורמים עירוניים, קהילתיים, מסחריים, נציגי ציבור ויזמות פרטית כאשר הרעיון הוא לגבש כוח גדול ובעל יכולת השפעה על המרחב הציבורי. שותפויות כאלו יכולות לקחת חלק בהגדרת מרחבים חדשים, פיתוחם, תחזוקתם, יצירת אירועים בהם ועוד.

ד3. בחינה ומשוב. כחלק מהתהליך יש לייצר מנגנון אשר יבחן את השינויים שקרו במרחבים הציבוריים ויסיק לגביהם מסקנות אשר יוכלו לשמש לטיוב המשך התהליך. מוצע שמנגנון

כזה יכול התייחסות של כלל ה"שחקנים" השונים ולא רק של גורם מסויים. הבחינה יכולה להיות בתחומי נראות, נגישות, שימוש, הפרעה לסדר הציבורי, פגיעה בקניין פרטי, שינוי פונקציות, משך הקמה, תחזוקה וכו'.

ד4. חינוך למעורבות ציבורית. כחלק משינוי היחס אל המרחבים הציבוריים יש להניע פעילות חינוכית ענפה אשר תגרום לציבור להכיר את המרחבים הציבוריים הקיימים בשכונה, את האתגרים ואת חשיבות מעורבותו בתכנונם (הן בשוטף והן בזמני התחדשות). פעולות אלו יכולות לכלול פעילות במוסדות החינוך, אירועים וסדנאות כלל שכונתיים או הזמנה להיות מעורבים בקבלת החלטות הקשורות למרחב השכונתי.

ד5. בחינת "השחקנים" בתהליך. כאמור, ניתן להגדיר 4 "שחקנים" מרכזיים בתחום ההתחדשות העירונית השכונתית אולם קיים חוסר איזון ביניהם ולפיכך התכנון אינו מיטבי. אנו מציעים לשאוף לייצר איזון בין "השחקנים", להגדיר מחדש את התפקיד של כל אחד מהם ואת הממשק ביניהם: על הציבור/תושבים⁶ להיות מעורבים הרבה יותר בתהליכי התחדשות בשכונתם הן בשלב התכנון והן בשלבים מאוחרים יותר ולהיות חלק מאותן שותפויות שתוארו בסעיף ד2 לעיל. על היזמים להיות חלק מגיבוש המדיניות השכונתית על מנת שזו לא תהיה בלתי ניתנת למימוש⁷ ומומלץ לרתום את היזמים גם בשלבי התכנון מוקדמים על מנת שיהיו שותפים לחזון המתגבש למקום. הרשות המקומית צריכה ליזום ולקדם תכניות אב או תכניות מפורטות להתחדשות שכונתית על מנת לספק אופק תכנוני לכל שכונה, להתוות מדיניות תכנונית שקולה ואחראית ולא להיות חשופים להצעות יזמיות "מהשטח". מוסדות התכנון צריכות לפעול במסגרת ההתחדשות השכונתית על פי עקרונות תכניות המתאר וחזון (כמו חיזוק השלד העירוני, חיזוק שכונות מפתח מבחינת השפעתן על סביבותיהן ועל העיר כולה).

מדיון תאורטי ליישום

לצורך הדגמת הטיעון והדרכים ליישם את המתודולוגיה המוצעת, נבחרו שני תקדימים של התחדשות עירונית שכונתית, בהם ניתן לראות התייחסות שונה למרחב הציבורי ובחינה של הממשקים בין המרחבים הציבוריים השונים כפי שמגדיר המסמך.

⁶ בתוך כך יש לבחון מי הם התושבים אשר יכולים להשפיע על תהליכי התחדשות עירונית, האם אלו רק הדיירים שקיימות להם זכויות קנייניות בשכונה או שמא יש להסתכל על קבוצה רחבה יותר כמו שוכרים הגרים בשכונה מספר שנים, תושבים עתידיים ומשתמשים "קבועים" בשכונה שאינם גרים בה אך מגיעים אליה מדי יום.

⁷ כך למשל מדיניות עירונית לשכונה שתקבע שגובה הקומות במתחם מסוים לא יעלה על שש קומות, אולם לפי חישובים כלכליים הדבר אינו מייצר כדאיות כלכלית מוביל לתכנית אשר חלקים בה עלולים להיות לא ישימים.

1. מתחם בן חיים, רמת השרון: "מעטפה אינטנסיבית ללב מרחב ירוק ציבורי"⁸

מתחם בן חיים נמצא בשכונת הדר ברמת השרון אשר בה ממוקמים שני רחובות המסחר העיקריים של העיר (סוקולוב ואוסישקין). המתחם להתחדשות תחום בין שלושה רחובות עירוניים ראשיים: אוסישקין, הראשונים והנצח וכלל מבני רכבת ובניינים גרעיניים. כבר מלכתחילה בלט הפער בין רצון הדיירים לשקט ושלווה, הרצון להתכנס פנימה ובין המעטפת האינטנסיבית של רחובות שבהם תנועה, מסחר ופונקציות עירוניות מרכזיות. הרעיון המרכזי של התכנון היה לאפשר "מעטפת" עירונית אינטנסיבית בדפנות המתחם שתתן מענה לשלד העירוני ולתכנן לב ירוק מגוון באופיו, ללא תנועת רכב, שימש את כלל הציבור במקביל לקהילה של השכונה. כל קומות הקרקע יועדו למסחר בדפנות החיצוניות ולרווחת הדיירים פנימה, בדופן החובקת את המרחב הפתוח.



מצב מוצע



מצב קיים



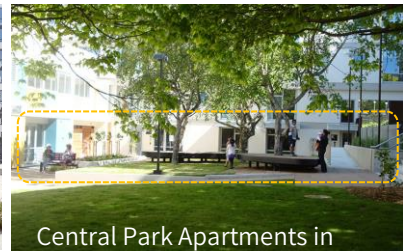
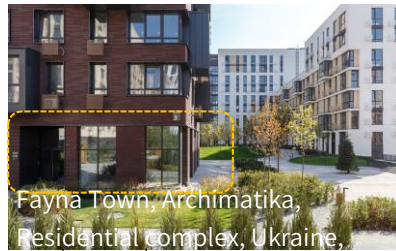
ה"לב" הציבורי פתוח משמש לקישוריות בין כל הרחובות הסובבים ברגל ובאופניים.

⁸ צוות התכנון:

פרופ' אדרי' אירית צרף - אדריכלות וראש צוות התכנון, אב אדריכלות נוף - תכנון נוף, מסאר מהנדסים - תכנון תנועה, מודוס - חברה ופרוגרמה, מוטי זייד - שמאות, סביבות - סביבה, ענבל הנדסה - הידרולוגיה, ירוק 2000 - אגרונום, סיטילינק - ניהול

יחד עם תושבי השכונה גיבשנו את עקרונות התכנון שסנכרנו בין כל המרחבים הציבוריים - העירוניים, הקהילתיים והסמי-פרטיים:

- מעטפת חיצונית למול שקט פנימי, חזית מסחרית לרחובות הגובלים ושקט פנימה, כולל "מבואות" מחברות.
- פארק מרכזי ירוק בהמשך לפארק הקיים לטובת הדיירים וכלל הצבור.
- מגורים סביב השטחים הפתוחים, ללא כניסת רכבים.
- קומות הקרקע כחלק מהמרחב הציבורי לשירות הדיירים ופונקציות ציבוריות.
- בנייה מרקמית ובינוי מגוון ולא חזרתי.
- שמירה על העצים במתחם.



Fayna Town, Archimatika, Residential complex, Ukraine,

Central Park Apartments in
המרחב הסמי פרטי - רווחת הדיירים

המבואה למרחב העירוני האינטנסיבי



המרחב הקהילתי



- חזית מסחרית
- מרחב ציבורי עירוני
- מרחב פתוח ציבורי - קהילתי
- קומות לרווחת הדיירים



המרחב העירוני, רחובות מסחריים

2. HafenCity, Hamburg, Germany

HafenCity הינו איזור התחדשות עירונית בשטח של כ-1,500 דונם, הממוקם באיזור הנמל לשעבר של העיר המבורג על גדות נהר האלבה. זהו מתחם ההתחדשות העירונית הגדול ביותר הן בגרמניה והן באירופה ומטרתו שינוי פני האיזור מאחסנה ומלאכה לאיזור של עירוב שימושים הכולל מגורים, תעסוקה, אקדמיה, שטחי ציבור (בנויים ופתוחים), תרבות, מסחר, בילוי ועוד. תכנית המתאר למקום הוכנה בשנת 2000 ועודכנה כעשור מאוחר יותר. לעת השלמת הפיתוח במקום יהיו בו כ-16,000 תושבים בכ-8,000 יח"ד וכ-7,000 סטודנטים.

מערכת השטחים הציבוריים (הן העירוניים והן הפרטיים) היוותה מרכיב מרכזי בתכנון ולקחה בחשבון מלכתחילה לא רק את השטחים הציבוריים העירוניים הפתוחים אלא גם את השטחים הפרטיים הפתוחים כחלק מהמערכת כולה. באופן זה הושגו שטחים גדולים יותר עבור הציבור ונוצר מגוון גדול ושונות בין השטחים השונים. סך השטחים הציבוריים מגיע לשטח כולל של כ-45% משטח המתחם כולו. מתוכם 24% שטחים ציבוריים פתוחים, 14% שטחים פרטיים פתוחים הנגישים לציבור ו-7% שטחים פרטיים פתוחים שאינם נגישים לציבור⁹. למערכת השטחים הציבוריים בכללותם היו מספר תפקידים בהם יצירת שלד לאיזור כולו, הגדרת אופי שונה לכל תת-מתחם באיזור ויצירת חיבוריות למערכת הציבורית העירונית אם דרך הנהר המהווה עורק משמעותי לעיר כולה או דרך צירים ירוקים המחברים בין איזורים אחרים של העיר לבין האיזור המתחדש.

חלקיה הראשיים של המערכת הציבורית העירונית פותחו בשלב מוקדם יחסית וזאת על מנת להוות שלד וזרז להתחדשות כולה, בין היתר על ידי משיכת ציבור לשהות במקום ומשיכת יזמים לפיתוח בשטחים הפרטיים. בכל אחד ממרחבים אלו מתקיימות מספר פונקציות וזאת על מנת למשוך פעילות קהילתית מאורגנת ולא מאורגנת ולייצר חיות במקום.

הקשר בין המרחב הפרטי לבין המרחב הציבורי העירוני הינו קשר ישיר הבא לידי ביטוי בהתייחסות מבנית לסביבה. אלה מגיבים למערכת העירונית, תומכים בה ומשתמשים במה, שהיא מציעה באמצעות הפניית שימושים אחרים (מלבד המגורים), מיקום הפתחים טיפולוגיית הבנייה וקשר בין המרחבים הציבוריים העירוניים הפתוחים לבין המרחבים הפרטיים הפתוחים. כל אלו יוצרים סינרגיה בין השניים ותחושה שהמרחב לא תוכנן כשתי

⁹ הנתונים ופרטים נוספים לתקדים זה לקוחים <https://www.hafencity.com/en/overview/facts-figures> מתוך

וכן מתוך תכנית האב לאיזור בקישור https://www.hafencity.com/_Resources/Persistent/c/7/1/d/c71db692487a55836aa17c935cb54d973e403384/z_de_broschueren_24_Masterplan_end.pdf

מערכות נפרדות אלא כמערכת אחת מרובדת.

דוגמאות לני"ל ניתן למצוא בין היתר בקשר שבין השטחים הציבוריים הפרטיים הפתוחים אשר רבים מהם מחוברים בצורה אינטגרלית למערכת הציבורית העירונית מבחינת הפיתוח והעיצוב (בצורה זו כלפי המשתמש השטח הציבורי הינו אחד ללא קשר לבעלות ויש הרגשה חופשית בשימוש במתחמים), במבנים אשר יושבים מעל הטיילת כך שבקומת הקרקע קיים מרחב ציבורי פתוח (בין אם בבעלות עירונית או פרטית) ומעל קומות מגורים פרטיות, מבנים עם פונקציות מסחריות בקומת הקרקע (מסעדות, בתי קפה וחנויות) הפונות למרחב הציבורי ומהוות לו דופן פעילה או פונקציות קהילתיות (השייכות למבנה) הפונות לאותם המרחבים וצופות ב"תאטרון העירוני" הקיים במרחב הציבורי, מרחבים פרטיים פתוחים (שאינם נגישים לציבור ולעיתים נמצאים גם בקומות גבוהות יותר) הפונים אל מרחבים אלו וכו'.



סיכום

אחד המרכיבים המשמעותיים בתהליכי התחדשות שכונתית הוא המרחב הציבורי המהווה את אחד המקומות החשובים ביותר בשלד ובחיי השכונה בהיותו המוקד של חיי הקהילה. בתהליכי התחדשות שכונתית הקיימים כיום קיימת בחינה כמותית של כושר הנשיאה של המרחבים הציבוריים אולם לרוב לא קיימת הסתכלות איכותית ותכנונית מתכללת בין שלושת סוגי המרחבים הציבוריים שהוגדרו לעיל.

חובה לרתום את מהלך ההתחדשות השכונתית לשיפור וסנכרון בין שלושת המרחבים הציבוריים ולהציע תפיסה חדשה למונח "מרחב ציבורי" בשכונה. ללא מהלך זה ההתחדשות כולה עלולה לפספס את ההזדמנות לייצר שיפור משמעותי הן ברמה הפיזית והן ברמה הקהילתית.

החידוש שמסמך זה מבקש להציג הוא מתודולוגיה לבניית ארגז כלים אשר שמה את הדגש על יצירת קשרים חדשים בין המרחבים השונים וטיוב הקשרים ביניהם בהסתכלות מערכתית. בנוסף, מיפוי של ה"שחקנים" הקיימים בזירת ההתחדשות והגדרת תפקידם ואחריותם לתהליך מיטבי מסונכרן.

בעבור קידום המתודולוגיה שתוארה בפרק זה מומלץ ליישמה על תכנית להתחדשות עירונית על מנת לבחון אותה "במציאות" ולהפיק לקחים. לאחר מכן ניתן יהיה לערוך את המתודולוגיה בצורה מקצועית תוך הבאת דוגמאות ותקדימים נוספים ולהפיצה לקהל המתכננים.

מחקר המשכי צריך להתמקד בפיתוח כלים מדידים להערכת האינטגרציה בין המרחבים ובבחינת השפעתה על איכות החיים העירונית לאורך זמן, זאת על ידי:

- בחינת מקרי בוחן של יישום המתודולוגיה בפרויקטים של התחדשות עירונית.
- פיתוח כלים כמותיים להערכת איכות הסנכרון בין המרחבים הציבוריים.
- חקירת ההשפעות ארוכות הטווח של סנכרון מרחבי על חיי הקהילה ועל ערך הנכסים בשכונות מתחדשות.

העבר כבר איננו, והעתיד כבר נטען: כלים דיגיטליים מנווטים בסביבה של מורכבות תכנונית // אדר' בתאל יוסף-רביד

מבוא

ממד הזמן מהווה רכיב מהותי בתכנון עירוני, המשפיע על עיצוב המרחב ועל האופן שבו אנשים חווים אותו. מהיבט פילוסופי, הזמן נתפס כמושג תיאורטי הנחקר לעומק על ידי הוגים כמו אנרי לפבר¹⁰, שבספרו The Production of Space דן בקשר ההדוק בין זמן ומרחב כחלק ממערכות חברתיות וכלכליות, ומישל פוקו¹¹, שהתייחס למרחבים הטרוטופיים כאל מרחבים שבהם הזמן פועל באופן שונה וייחודי. תפיסות אלו מדגישות את ריבוי המשמעויות של הזמן, ממדידות פיזיקליות כמותיות ועד לתפיסות חווייתיות וסובייקטיביות. לדוגמה, אריסטו הגדיר את הזמן כמשהו בלתי נתפס - "העבר כבר איננו, והעתיד עדיין לא קיים"¹² - ובכך רמז על מורכבותו כחוויה מתמשכת של רגעים המשלבים את מה שהיה עם הציפייה למה שיבוא.

לעומת זאת, בפרקטיקה של התכנון העירוני, ממד הזמן נתפס כרכיב מוחשי ומדיד, המשפיע ישירות על משך תהליכים, עלויות ואפקטיביות כלכלית. עיכובים בירוקרטיים, לדוגמה, עלולים לגרום להוצאות מיותרות ליזמים, כמו תשלומי ריבית על הלוואות או הפסדים הנובעים מהתארכות הפרויקטים. כתוצאה מכך, הזמן הופך לגורם מכריע בקביעת כדאיותם הכלכלית של פרויקטים ובקצב התקדמותם.

¹⁰ בספרו "The Production of Space" אנרי לפבר מתאר את המרחב לא רק כתפאורה לפעולות חברתיות, אלא כהבניה חברתית המיוצרת באמצעות דינמיקות של כוח ופרקטיקות חברתיות. הוא טוען כי המרחב החברתי כולל ממדים פיזיים ומופשטים, המושפעים מכוחות כלכליים, פוליטיים ותרבותיים. לפבר מבקר את התפיסות המסורתיות של המרחב ומציע גישה רדיקלית המובילה להבנת המרחב כאבסטרקט, תוך הדגשה של מתחים וקונפליקטים הנובעים מתהליכי ייצור המרחב. בעבודתו, הממד של הזמן משחק תפקיד מרכזי, שכן הוא מצביע על הקשרים בין הזמן, המרחב והחברה, ובכך מעצים את ההבנה של המורכבות העירונית.

¹¹ הטרוטופיה היא מושג שטבע מישל פוקו המתייחס למרחבים שהם "אחרים" או יוצאי דופן, מקומות בהם הנורמות החברתיות והמרחביות אינן פועלות כפי שהן פועלות במרחב היומיומי. הטרוטופיות מאופיינות בכך שהן מקשרות בין זמנים שונים - מרחבים אלו יכולים להכיל בתוכם שכבות שונות של זמן, כמו מזיאונים או ספריות, שבהם נשמרות תרבויות, זיכרונות ורעיונות מזמנים שונים. בכך, הטרוטופיה היא מרחב שבו הזמן והמרחב נשזרים יחד ומשפיעים על חווייתו והתנהלות בהם, ומייצרים מערכות כוח ושליטה ייחודיות.

¹² הציטוט "העבר כבר איננו, והעתיד עדיין לא קיים" שייך לאריסטו, והוא מופיע בעיקר בספרו "פיזיקה". במובנים רבים, אריסטו מדגיש את ההבחנה בין הזמן כהיבט פיזי לבין הזמן כחוויה אנושית, וטוען כי הזמן הוא תנועה מתמשכת בין רגעים. הוא מתאר את הזמן לא רק כמדד, אלא כתופעה שנחווה על ידי התודעה האנושית.

עם זאת, אי הוודאות והמורכבות הכרוכות בתהליכי התכנון העירוני מהוות אתגר משמעותי לכלל השותפים בתהליך ההתחדשות העירונית - מהרשויות המקומיות, דרך היוזמים ועד לתושבים עצמם. כל אחד מהגורמים הללו שואף לצמצם את חוסר הוודאות ולייעל את תהליך התכנון, הן מבחינת משך הזמן והן מבחינת תוצאותיו.

על רקע זה, עבודה זו מתמקדת בממד הזמן כמרכיב קריטי בתהליכי התחדשות בקנה המידה השכונתי. היא מבקשת לחבר בין התפיסה הפילוסופית של הזמן לבין הפרקטיקה של התכנון העירוני, תוך בחינת הפוטנציאל בשימוש בכלים דיגיטליים כאמצעי חדשני להתמודד עם האתגרים הייחודיים של התכנון בשכונות. הטענה המרכזית היא שממד הזמן אינו לינארי בלבד, אלא כלי דינמי המאפשר לשפר ולייעל את תהליכי התכנון העירוני. העבודה סוקרת את הכלים הדיגיטליים הזמינים בכל שלב בתהליך התכנון, דנה באתגרים הקיימים בשימוש בהם, ומעלה את הצורך בפיתוח כלים הוליסטיים ודינמיים המתמקדים במיוחד בקנה המידה השכונתי, מתוך מטרה לתת מענה כולל לכל שלבי התכנון.

הטיעון המרכזי

הטיעון המרכזי במאמר זה הוא שממד הזמן בתהליכי התחדשות עירונית איננו רק מדד טכני למעבר בין שלבי התכנון, אלא גורם מכריע המשפיע על דינמיקות כלכליות, חברתיות ותכנוניות לאורך כל חיי הפרויקט. הטענה המוצגת מציעה אינטרפרטציה מודרנית לפילוסופיה של אריסטו, שאמר כי "העבר כבר איננו, והעתיד עדיין לא קיים", ובכך הדגיש את האופי החמקמק של הזמן ככוח פועל בתהליכי קבלת החלטות ותכנון. על פי אריסטו, הזמן הוא תנועה מתמשכת של רגעים שבהם העבר חלף והעתיד טרם בא, ולכן ההווה הוא הנקודה היחידה שבה אנו חווים את הזמן בפועל. בהקשר זה, הזמן נחשב לגורם קריטי המכתיב את קצב התקדמותם של פרויקטים עירוניים ואת מידת הצלחתם (Salvati, 2022).

בעידן הדיגיטלי, ממד הזמן מקבל משמעות חדשה באמצעות כלים טכנולוגיים המאפשרים להתמודד עם מורכבותו בצורה חדשנית. המהפכה הדיגיטלית של העשורים האחרונים הולידה טכנולוגיות כמו ערים חכמות ותאומים דיגיטליים, שמסוגלות לאסוף ולנתח נתונים בזמן אמת, לבצע סימולציות מורכבות ולהפיק תחזיות. כלים אלו משפרים את קבלת ההחלטות, מאפשרים התאמה דינמית לשינויים בשטח, ותורמים לניהול ציפיות מושכל של כלל בעלי העניין. באמצעות

שילובם בתהליכי התחדשות עירונית, ניתן להפוך את ממד הזמן מגורם מגביל לכוח מניע, המפחית את חוסר הוודאות בתהליך ומוביל לשיפור משמעותי באיכותו.

ממד הזמן: כלי דינאמי ולא לינארי

בעוד שבפרקטיקה המסורתית הזמן נחשב לרכיב לינארי שיש לנהל ולהקטין ככל האפשר, יש לראות בו כלי דינמי ורב-עוצמה שמאפשר לשפר את איכות התכנון ולהתאים אותו לצורכי הזמן, המרחב והתושבים (Lai, 2020). תהליכי התחדשות עירונית נמשכים לעיתים על פני שנים רבות, והם מתמודדים עם אתגרים משמעותיים כגון עיכובים בירוקרטיים, מחסור במשאבים ושינויים פוליטיים וחברתיים. גורמים אלו יוצרים לעיתים קרובות תחושת אי-ודאות בקרב התושבים והמשקיעים, ולכן קיימת חשיבות קריטית לניהול אפקטיבי של ממד הזמן (Tewdwr-Jones, 2019).

כלים דיגיטליים ממלאים תפקיד מכריע בניהול אסטרטגיות רגישות לזמן בתהליכי התחדשות עירונית. טכנולוגיות חכמות, כגון תאומים דיגיטליים אורבניים¹³, מאפשרות לעקוב אחר שינויים במרחב הפיזי והחברתי בזמן אמת ולבצע תחזיות מדויקות (Yossef Ravid & Aharon-Gutman, 2022). לדוגמה, בתהליכים הדורשים תגובה מהירה לכשלים בתשתיות, הכלים הדיגיטליים מאפשרים לאתר בעיות מיידיות ולהתמודד איתן ביעילות. במקביל, ניתן להשתמש בטכנולוגיות אלו כדי לתכנן תהליכים ארוכי טווח המתמקדים בקיימות ובשיפור איכות החיים, על ידי יצירת מודלים דינמיים שמאפשרים לבצע הערכות מתמשכות ולשפר תהליכים עתידיים (Batty, 2020, 2021; Nochta et al., 2020; Weiner et al., 2023).

¹³ תאום דיגיטלי עירוני (Urban Digital Twin) הוא מודל דינמי המייצג וירטואלית את המרחב הפיזי העירוני. המודל נתפס כיום כ"גביע הקדוש" של טכנולוגיות העיר החכמה ומספק בסיס לאיסוף, ניתוח וחיזוי מידע למטרות תכנון וניהול עירוני מתקדם. מקורו של התאום הדיגיטלי בתחום הנדסת המכונות, כחלק מהמהפכה התעשייתית הרביעית (Industry 4.0) והוא התרחב בשנים האחרונות גם לשדה העירוני ככלי מהפכני בניהול ערים חכמות. התאום הדיגיטלי משתמש בנתוני זמן אמת ממקורות כמו חיישנים, מצלמות אבטחה ורמזורים חכמים לצורך סימולציות וניתוחים. יכולותיו כוללות המחשה של השפעת פרויקטים עירוניים עתידיים, ניתוח חלופות תכנוניות ושחזור של המצב הנוכחי והעתידי של העיר. באמצעותו, מקבלי ההחלטות יכולים לשפר את יעילות ניהול המשאבים, לשפר תהליכים ולשלב את הציבור בתכנון עירוני, מה שמגביר את ההבנה והמעורבות של הציבור בתהליכי קבלת ההחלטות.

מיפוי הכלים הדיגיטליים ע"פ שלבי התכנון

ההתחדשות העירונית מורכבת מארבעה שלבים עיקריים: טרום-תכנון, תכנון, מימוש ופוסט-איכלוס. לכל שלב יש כלים דיגיטליים ייעודיים המספקים מענה מיטבי לאתגרים הייחודיים לו. עם זאת, אין כיום כלי דיגיטלי אחד המעניק פתרון כוללני לכל שלבי התהליך. כלים אלו מקלים על התכנון ומאפשרים לצמצם את חוסר הוודאות, אך הספציפיות שלהם לשלב מסוים מחייבת שילוב אינטגרטיבי בין כלים שונים לאורך כל שלבי הפרויקט.

הדיאגרמה המצורפת מדגימה כיצד ניתן למנף כלים אלו לניהול אפקטיבי של ממד הזמן, אך גם מדגישה את הצורך הדחוף בפיתוח פתרונות הוליסטיים שיתמכו בתכנון אינטגרטיבי ורב-שלבי.



אתגרים ומגבלות

על אף היתרונות הרבים שהכלים הדיגיטליים מביאים עמם לתהליכי התחדשות עירונית, קיימים אתגרים משמעותיים שיש לקחת בחשבון בעת יישומם לניהול ממד הזמן.

האתגר הראשון הוא מגבלות הכלים הדיגיטליים הקיימים. בעוד שהכלים הדיגיטליים מציעים פתרונות חדשניים לניהול ממד הזמן בכל שלבי התכנון, לא קיים כיום כלי המספק פתרון מקיף ושלים לכלל המורכבויות של תהליכי התחדשות עירונית. הכלים הדיגיטליים המוצעים מתאימים יותר לקנה מידה עירוני או מספר מגרשים, אך כשמדובר בקנה המידה השכונתי, נדרשת התאמה מיוחדת של הכלים והטכנולוגיות. השכונה מציגה אתגרים ייחודיים הקשורים למגוון הצרכים והמאפיינים של התושבים, תנאי השטח והמשתתפים הסוציאליים המורכבים. נכון להיום, אין

פלטפורמה דיגיטלית אחת שמסוגלת להתמודד עם כל היבטי ההתחדשות העירונית באופן כוללני בקנה מידה שכונתי, דבר המגביל את יכולת השימוש בכלים דיגיטליים לתכנון מבוסס-נתונים ברמה זו (Ruohomäki & Santala, 2023).

האתגר השני הוא **מחסור בנתונים אמינים ומדויקים**. על מנת שכלים דיגיטליים יהיו אפקטיביים, הם זקוקים לנתונים איכותיים ומעודכנים שיספקו בסיס לקבלת החלטות תכנוניות. בישראל, ישנו חוסר נגישות לנתונים מקיפים ועדכניים בתחום ההתחדשות העירונית, דבר שמקשה על ביצוע אנליזות מבוססות-נתונים, תכנון מדויק, וניהול פרויקטים אפקטיבי. דוח מרכז המידע של הכנסת (2021)¹⁴ מצביע על כך שהנתונים הקיימים אינם כוללים מספיק מידע מעודכן על פרמטרים חברתיים, כלכליים ותכנוניים. חוסר זה משפיע על כל שלבי התהליך - החל מהתכנון המוקדם ועד למעקב והערכת הביצועים לאחר האכלוס. כתוצאה מכך, קיימת נטייה לעיכובים וטעויות משמעותיות שיכולות לפגוע בכדאיות הכלכלית ובאיכות הפרויקטים.

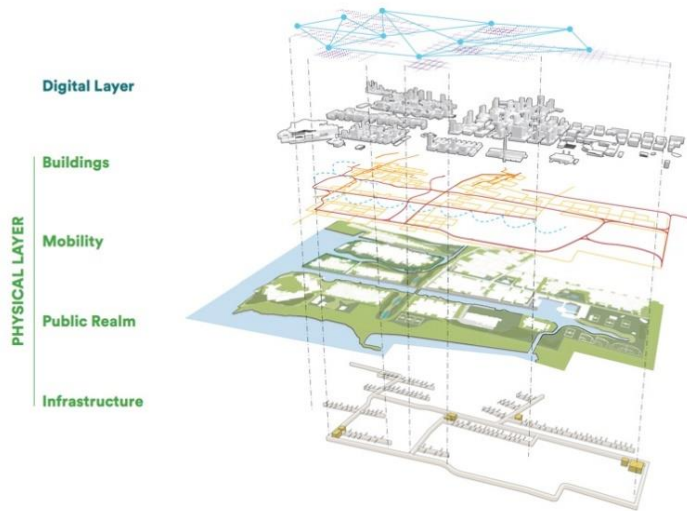
בנוסף לשתי הבעיות העיקריות הללו, קיים אתגר נוסף הנוגע להתאמה לקנה המידה השכונתי. כפי שצוין קודם, פלטפורמות דיגיטליות רבות מותאמות יותר לפרויקטים רחבי היקף ואינן מתאימות דיו לטיפול במורכבויות הייחודיות של השכונה. תכנון שכונתי דורש הבנה מעמיקה של מגוון המשתנים החברתיים והפיזיים, ואת ההתאמות הנדרשות כדי לטפל בבעיות מקומיות וייחודיות. כיום, הפלטפורמות הקיימות אינן מותאמות במידה מספקת לתמוך בכל הדרישות הללו, מה שמעלה את הצורך בפיתוח כלים חדשים או התאמת הכלים הקיימים בצורה מיטבית.

לסיכום, האתגרים הללו מדגישים את החשיבות של פיתוח כלים דיגיטליים מתקדמים יותר והנגשת מידע אמין וזמין בתחום ההתחדשות העירונית. פיתוח כלים מותאמים לתנאים המקומיים של השכונה, יחד עם שיפור הנגישות לנתונים איכותיים, יאפשר לנהל את ממד הזמן בצורה יעילה ומדויקת יותר, לצמצם את חוסר הוודאות, ולשפר את תהליכי התכנון והביצוע.

¹⁴ https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/433601fa-e4c5-ea11-8107-00155d0aee38/2_433601fa-e4c5-ea11-8107-00155d0aee38_11_18174.pdf

מדיון תאורטי ליישום

פרויקט Quayside בטורונטו - חזון לתכנון שכונה חכמה (ושברו)



Quaysid איור 1: דיאגרמת שכבות שכונתיות מתוך הפרויקט של השכבה העליונה מציגה את הרשת הדיגיטלית. מקור: [אתר הפרויקט](#)

פרויקט Quayside בטורונטו, יוזמה של Sidewalk Labs, חברה של google, בשיתוף עם Waterfront¹⁵ Toronto, הושק בשנת 2017 במטרה ליצור מודל חדשני לשכונה חכמה. על שטח של 48 דונם לאורך קו המים של טורונטו תוכננה שכונה שתשלב טכנולוגיות מתקדמות, עקרונות קיימות ותכנון עירוני חדשני בקנה מידה שכונתי. החזון היה לבנות סביבה חיה ותוססת שתשמש מודל לערים עתידיות¹⁶.

Sidewalk Labs, שהוקמה בשנת 2015, התמקדה בפיתוח טכנולוגיות עירוניות חדשניות כדי להתמודד עם אתגרי הערים המודרניות, כמו גידול אוכלוסייה, קיימות וניידות. החברה שאפה לשלב טכנולוגיות מתקדמות במערכות תחבורה, תשתיות ובנייה כדי לשפר את איכות החיים וליצור ערים בנות-קיימא¹⁷.

פרויקט Quayside¹⁸ הביא עמו רעיונות פורצי דרך בתחומים שונים. בין החידושים המרכזיים ניתן למצוא דיור בר-השגה, כאשר 40% מהדירות תוכננו להימכר במחירים נמוכים ממחירי השוק, במטרה לקדם שוויון חברתי. הבנייה התבססה על עץ מודולרי כדי להפחית את טביעת הרגל הפחמנית ולייעל את תהליך הבנייה. בנוסף, השכונה תוכננה להיות גמישה ומותאמת לשינויים, עם קירות ניידים ומערכות חימום ותאורה חכמות. התוכנית התמקדה גם בקיימות סביבתית, עם יעד של הפחתת 89% בפליטות גזי חממה, וניהול תחבורה מתקדם. הרעיון היה להפחית את התלות ברכב פרטי על ידי קידום תחבורה אוטונומית, שבילי אופניים ותחבורה שיתופית. כמו כן, שולבו טכנולוגיות לניהול פסולת ואנרגיה כדי לשפר את היעילות התפעולית של השכונה. התוכנית

¹⁵ <https://www.waterfronttoronto.ca/our-projects/quayside>

¹⁶ <https://www.slideshare.net/slideshow/sidewalk-labs-midp-volume-1-151609975/151609975>

¹⁷ <https://failedarchitecture.com/the-deceptive-platform-utopianism-of-googles-sidewalk-labs/>

¹⁸ <https://urbanland.uli.org/planning-design/sidewalk-lays-out-a-path-to-the-future-in-toronto>

התמקדה בקנה מידה שכונתי מתוך הבנה כי שכונות הן יחידות חיים דינמיות וקהילתיות. מודל זה כלל מעורבות קהילתית דרך סדנאות ושימוש בפלטפורמות דיגיטליות, שאפשרו לתושבים לקחת חלק בתהליך התכנון. כמו כן, התכנון כלל שימושים מעורבים של מגורים, מסחר ותעסוקה, מה שאפשר לתושבים גישה נוחה לשירותים קרובים.

מרכיב חדשני נוסף היה "מדרכות דינמיות" שהתאימו את ייעודן לצרכים המשתנים לאורך היום. לדוגמה, המדרכות יכלו לשמש כאזורי הולכי רגל ביום וכאזורי טעינה והורדה בלילה. רעיונות אלה נועדו לייעל את השימוש במרחב הציבורי ולשפר את איכות החיים. הפרויקט התאפיין בשימוש בכלים דיגיטליים מתקדמים שסייעו בתכנון, ניהול וביצוע. אחד הכלים המרכזיים היה Digital Twin - מודל דיגיטלי שסיפק תחזיות וניטור בזמן אמת של תשתיות ומערכות השכונה. כמו כן, נעשה שימוש ב-Delve¹⁹, כלי מבוסס בינה מלאכותית שהציע פתרונות אופטימליים לתכנון עירוני. פלטפורמת Replica²⁰ נועדה לנתח תנועת אנשים ותחבורה בעיר, מה שאפשר לתכנן תחבורה ציבורית ושיתופית בצורה יעילה יותר.

למרות החזון המרשים, פרויקט Quayside הופסק בשנת 2020. אחת הבעיות המרכזיות הייתה העלייה החדה במחירי הקרקע בטורונטו, שהפכה את הפרויקט לבלתי ישים כלכלית, במיוחד לאור המחויבות לדיוור בר-השגה. מגפת COVID-19 שהובילה לשינויים בסדרי עדיפויות כלכליים וחברתיים, תרמה גם היא לביטול הפרויקט. בנוסף, עלו חששות ציבוריים בנוגע לשימוש בנתונים האישיים של התושבים, שהובילו להתנגדויות רחבות היקף. התנגדויות פוליטיות וחברתיות מצד קבוצות מקומיות, שחששו משינויים חברתיים וכלכליים, תרמו אף הן להחלטה להפסיק את היוזמה.

פרויקט Brent Cross Cricklewood בלונדון - מפה זמן אינטראקטיבית

אחד ההיבטים המרכזיים של פרויקט Brent Cross Cricklewood הוא הדגש על קנה המידה השכונתי. הפרויקט אינו מתמקד רק בפיתוח תשתיות או שטחים מסחריים גדולים, אלא גם בשיפור סביבת החיים היומיומית של התושבים. התוכנית כוללת בניית אלפי יחידות דיור חדשות, מתוכן חלק ניכר מיועד לדיוור בר-השגה, המותאם לצרכים מגוונים. פיתוח השכונה שם דגש על יצירת מרחבים משולבים של מגורים, מסחר ופנאי, לצד פיתוח שטחים ירוקים ופינוק מפגש קהילתיות שנועדו לעודד חיבור בין תושבים ולחזק את המרקם החברתי.

¹⁹ <https://www.bluelabellabs.com/work/delve/>

²⁰ <https://www.replicahq.com/>

ממד הזמן ממלא תפקיד מרכזי בתכנון ובביצוע הפרויקט. הפרויקט מחולק למספר שלבים שמתוכננים להתפרש על פני עשור, כאשר כל שלב משלב אלמנטים חדשים לשכונה. שלביות זו מאפשרת התאמה מתמשכת לצרכים המשתנים של הקהילה, לתנאי השוק ולשינויים בסביבה העירונית. למשל, הקמת תחנת הרכבת, Brent Cross West, המיועדת להיפתח לפני סיום הבנייה

הכוללת, נועדה לחבר את השכונה לאזורים אחרים בלונדון כבר בשלבים מוקדמים, וכך להאיץ את ההשפעה החיובית של הפרויקט על האזור.



איור 2: מפה אינטראקטיבית שמציגה את סטטוס התקדמות הפרויקטים השונים הקיימים בשכונה, בכפתור העליון משמאל ניתן לבחור את התצוגה של הפרויקטים השכונתיים ע"פ סטטוס התקדמות שלהם.

כלים דיגיטליים ממלאים תפקיד משמעותי בתהליך התכנון והניהול של Brent Cross Cricklewood.

אחת הטכנולוגיות המרכזיות שנעשה בהן שימוש היא המפה האינטראקטיבית 21, המאפשרת לציבור ולמתכננים לעקוב בזמן אמת אחר התקדמות הפרויקט. המפה מציגה את מיקום הפיתוחים, סטטוס העבודות ואופן החיבור בין המרחבים השונים. בנוסף, נעשה שימוש במערכות לניהול מידע דיגיטלי (GIS) לניתוח המרחב העירוני ולהתאמת הפיתוחים לצורכי השכונה. מערכות אלו מאפשרות לנתח שימושי קרקע, תשתיות קיימות ואוכלוסיות יעד, ובכך לשפר את תהליך קבלת ההחלטות.

סיכום

ממד הזמן בתהליכי התחדשות עירונית אינו מתפקד כמדד טכני בלבד למעבר בין שלבי התכנון, אלא הוא משמש כגורם מכריע שמשפיע על הדינמיקות הכלכליות, החברתיות והתכנוניות לאורך כל חיי הפרויקט. תפיסה זו מצביעה על כך שהזמן הוא לא רק ממד לינארי, אלא כוח פועל מרכזי שמוביל לקבלת החלטות טובות יותר. בהתאם לתפיסת אריסטו, "העבר כבר איננו, והעתיד עדיין

²¹ <https://transformingbx.co.uk/transformation/interactive-map/>

לא קיים, "אנו מבינים את השפעת הזמן על תהליכי קבלת החלטות בתכנון עירוני. השילוב בין חוויות העבר עם הציפיות לעתיד מהווה מרכיב חיוני בתהליך זה.

בעידן הדיגיטלי הנוכחי, הכלים הטכנולוגיים המתקדמים, כמו ערים חכמות ותאומים דיגיטליים, מספקים פתרונות חדשניים להתמודד עם האתגרים שמציב ממד הזמן. מהפכה דיגיטלית זו הובילה לפיתוח טכנולוגיות שמאפשרות איסוף וניתוח נתונים בזמן אמת, הרצת סימולציות וביצוע תחזיות. בעזרת כלים אלו, תהליכי התכנון העירוני יכולים להיות גמישים וממוקדים יותר, מה שמסייע לצמצם את חוסר הוודאות ולאפשר התאמה מהירה לשינויים בשטח. שילוב הכלים הדיגיטליים בתהליכי התחדשות עירונית משנה את האופן שבו אנו רואים את הזמן, מה שהופך אותו מגורם מגביל לכוח מניע, ובכך מסייע בהפיכת תהליכי התכנון ליעילים יותר.

כדי לנהל את ממד הזמן בצורה אפקטיבית, יש לפתח כלים דיגיטליים מתקדמים שיכולים לספק פתרונות מותאמים לכל שלב בתהליך ההתחדשות. פיתוח כלים כמו BIM ו-GIS ומודלים מבוססי סוכנים מציע גישה דינמית המאפשרת לנתח נתונים בזמן אמת, להבין את השפעות השינויים ולבצע תחזיות. עם זאת, חשוב לציין כי קיימים כיום בשוק המון כלים, אך לא תמיד נעשה בהם שימוש אפקטיבי. סקירה של הכלים מראה שהם מספקים פתרונות לשלבים ספציפיים בתוך ציד ההתפתחות של הפרויקט, אך ישנו מחסור בכלים שמתכללים את כלל השלבים של התכנון.

רבים מהכלים הקיימים מתאימים בעיקר לקנה המידה העירוני או הבנייני, ולכן פיתוח כלים בקנה המידה השכונתי עשוי להיות רלוונטי מאוד (Yossef Ravid, 2023). זה יכול לסייע לפתח כלי שמתכלל את כל שלבי התכנון ומותאם לצרכים הייחודיים של השכונה. כמו כן, מרבית הכלים אינם מיועדים לתושבים, אלא מיועדים למקבלי החלטות או ליזמים. יש צורך בפיתוח כלים שמתאימים גם לתושבים, שיכולים לשפר את האינטגרציה בין היזם, הרשות המקומית והקהילה, ובכך לנצל את ההזדמנות לפתח כלים שיתמכו בניהול זמן ותהליכים בצורה כוללת.

המלצות להמשך

- **סקירה מעמיקה של כלים דיגיטליים.** יש לערוך סקירה מעמיקה של הכלים הדיגיטליים הקיימים בשוק כיום ולבחון את יכולותיהם להשפיע על תכנון בקנה השכונתי. כך ניתן להבין את הפוטנציאל הגלום בכלים אלו ולזהות את הצרכים הייחודיים של השכונות.

- **פיתוח כלים מותאמים.** יש צורך בפיתוח כלים דיגיטליים שמתאימים ספציפית לתהליכי תכנון בשכונה, שיכולים להתמודד עם האתגרים הייחודיים שלה, ובכך לסייע בשיפור תהליכי קבלת החלטות.
- **מחקר איכותי.** חשוב לערוך מחקר איכותי שיכלול רעיונות עומק עם גורמים רלוונטיים, כמו תושבים, יזמים ומקבלי החלטות, כדי להבין את התפיסות שלהם לגבי ממד הזמן בתהליכי התכנון ואיך הכלים הדיגיטליים יכולים לסייע להם.
- **הבנת ציפיות תושבים.** יש להקדיש תשומת לב לציפיות התושבים בתהליכי התכנון, ולוודא שהכלים המפותחים יאפשרו לתושבים להיות מעורבים יותר בקבלת ההחלטות, ובכך לשפר את האמון שלהם במערכת התכנון.
- **שיפור הנגישות לנתונים.** יש להשקיע בהנגשת מידע אמין וזמין על מנת לשפר את תהליכי התכנון והביצוע, ולצמצם את חוסר הוודאות בתהליך.
- **מחקר על האופן שבו המרחב השכונתי השתנה לאחר תהליך התחדשות.** יש צורך לפתח מחקרים שמאפשרים להבין כיצד תהליכי התחדשות השפיעו על כלל השכונה לאורך שנים. מחקרים אלו יכולים לסייע בשיפור ודיוק התהליכים של התחדשות עירונית בשכונות נוספות.

בעידן שבו "העבר כבר איננו, והעתיד כבר נטען", כלים דיגיטליים מנווטים בסביבה של מורכבות תכנונית, והם הפכו לחלק משגרת היום יום שלנו. כדי להתמודד עם חוסר הוודאות האינהרנטי הנמצא בתהליכי התכנון, ניתן לקחת את הכלים הללו צעד קדימה ולפתח פתרונות דיגיטליים אינטגרטיביים שמסייעים לנו להבין את השפעות הזמן ולהפוך את תהליכי התכנון ליעילים ונגישים יותר.

ממד הזמן בהתחדשות עירונית // נתנאל רייכר

מבוא

התחדשות עירונית היא תהליך ארוך ומורכב המערב מרכיבים פיזיים, חברתיים וכלכליים, ומשלב בין אינטרסים שונים של בעלי העניין, שכל אחד מהם מבין את התהליך מפרספקטיבה שונה של זמן וציפיות.

ממד הזמן מהווה אלמנט מרכזי - גם אם לא מוחשי - בתהליכי התחדשות עירונית, ומשפיע על האופן בו תהליכים אלה נתפסים ומנוהלים על ידי בעלי העניין העיקריים: הרגולטורים (גופי תכנון מקומיים וארציים, רשויות מקומיות), היזמים והתושבים²².

ניתוח מקובל של תהליכי התחדשות עירונית²³ מציע שלושה טווחי זמן - טרום תכנון ותכנון; מימוש; אכלוס ופוסט-אכלוס; וממקם אותם בשלושה מרחבים: שני מרחבים פיזיים - הפרטי והציבורי, והמרחב הקהילתי - שהוא "מרחב" חברתי יותר מאשר פיזי. ניתוח זה יוצא מנקודת מבט פיזית-גשמית, ומתייחס לזמן האובייקטיבי הנמדד, כלומר, מתי מתחיל תהליך תכנון פורמלי, מתי מסתיים תהליך איכלוס, וכל מה שביניהם. אולם הוא אינו מתייחס לזמן הסובייקטיבי הנתפס, כלומר, מתי בעלי העניין השונים סבורים שאכן, בתא שטח מוגדר ומסוים, החל תהליך ההתחדשות העירונית.

הבנת האופן שבו תפיסות הזמן משתנות אצל בעלי העניין היא קריטית להצלחת התהליך כולו, שהרי, עבור היזמים והרשויות המקומיות, הזמן נמדד בפרמטרים מדידים: כלכליים, תכנוניים ואחרים, שיש להם התחלה, אמצע וסוף. לעומת זאת, עבור התושבים, בהיותם קבוצה מבוזרת וחסרת ידע מקצועי, הזמן נחוה כתקופה של אי ודאות ולעיתים גם של תסכול הנובע מציפייה לשינוי מרחבי, כלכלי או חברתי שעשוי להימשך שנים רבות.

²² בהקשר מאמר זה, הכוונה בתושבים הינה לבעלי הדירות בלבד (ולא לשוכרים, דיירי דיוור ציבורי וכד').
²³ כפי שהוצג במסמך "שכונה מתחדשת", עמ' 31.

לכן, הטיעון שאציג יתמקד בטווח הזמן הראשון של תהליך ההתחדשות העירונית - טרום תכנון ותכנון. זאת היות ובשלב הזמן הזה, הפער בין הזמן הנחוה לבין הזמן המדיד הוא רחב מאוד, בהיעדר ביטוי מוחשי לתהליך ההתחדשות העירונית. בשלבים האחרים, פער הזמן הזה מתבטל הלכה למעשה, היות והתהליך הופך להיות מוחשי: הבניין נבנה, והתושבים חוזרים לדירותיהם.

הטיעון המרכזי

המשפט "אין אדם טובל באותו נהר פעמיים", המיוחס לפילוסוף היווני הרקליטוס, ממחיש את העובדה שהשינוי והיעדר הסטטיות הם חלק בלתי נפרד מהחוויה האנושית. זאת היות וגם האדם, החש את הנהר בגופו, משתנה בחלוף הזמן מטבילה אחת לאחרת; וגם הנהר, האדיש למושג הזמן, אינו אותו גוף מים בזמן שחלף מטבילה אחת לאחרת.

הטענה המרכזית המועלית כאן היא שממד הזמן בתהליכי התחדשות שכונתית הוא הפער שנוצר בין ציפיות התושבים לשינוי, לבין מימושו בפועל, וכי ככל שקנה המידה של תחום ההתחדשות גדול יותר, גם פערי הציפיות גדלים, והם טומנים בחובם סיכון לקריסת אמון התושבים בתהליך ההתחדשות, עד כדי בלימתו. לכל בעלי העניין העיקריים יש תפיסות זמן שונות, כפי שיוצג להלן, והפערים בין הציפיות למימושן הם מקור לאכזבה ולתסכול לכל בעלי העניין. יחד עם זאת, התושבים הם קבוצת בעלי העניין החשופה ביותר לכך, בהיותם חסרי ידע מקצועי או מיומנות להבנת מורכבות תהליך ההתחדשות, ובשל תחושתם כי עקב כך, יכולתם להאיץ את התהליך - מועטה²⁴. התפישה העצמית של התושבים כחלשים וחסרי השפעה, עשויה להביא להשלכות שליליות קונקרטיות - החל מהזנחת התחזוקה של המרחבים הפרטיים המשותפים (חדרי מדרגות, גינות), דרך הזנחת המרחב הציבורי ועד נטישה של תושבים ותיקים המוכרים או משכירים את דירותיהם²⁵ וכניסת משקיעים חסרי זיקה לשכונה או שוכרים מוחלשים במקומם.

²⁴ אין הכוונה לשאלת יכולת ההשפעה בפועל, שתלויה בסיטואציה קונקרטית - אלא בתחושה העקרונית הרווחת בקרב תושבים, של היעדר מנופי השפעה לקידום התכנית.

²⁵ תופעה נפוצה היא יציאת תושבים קשישים מהשכונה, שקצו בהמתנה להתחדשות עירונית בבניין ישן, ומבקשים לגור בבניין הכולל מעלית ו/או חניה.

מכל האמור לעיל עולה כי ההתמודדות עם הפער בין הציפיות למימוש, היא קריטית להצלחתו של תהליך התחדשות עירונית²⁶. הטענה מבוססת על ארבע הנחות יסוד:

א. התחדשות עירונית בישראל היא פעולה פיזית בעיקרה

התחדשות עירונית בישראל היא תהליך פיזי-מרחבי הממוקד בפרויקט להריסת מבנים ישנים ובניית מבנים חדשים במקומם, תוך שיפור הסביבה הפרטית והציבורית בסביבת הפרויקט. תהליך זה מתבצע ברובו באמצעות השוק הפרטי המקדם את התכנון והביצוע, כאשר הרשויות הציבוריות משמשות בעיקר כרגולטור לקביעת מדיניות תכנון (ובמקרים מסוימים גם מתכנות בעצמן). הכוונה כאן היא לתהליכי פיזי-בינוי במובנם המקובל, בניגוד לתהליכי התחדשות "רכים" כמו שיפור המרחב הציבורי או שיקום מבני ציבור, או לחלופין שיקום חברתי של קהילות, שאינם חוסים לרוב תחת כנפי מושג ההתחדשות העירונית.

ב. שינויים חברתיים אינם ניתנים לניהול

שינויים חברתיים בתהליך ההתחדשות אינם ניתנים לניהול או לשליטה ישירה. השינוי החברתי מתרחש מעצמו, כחלק מהתפתחות טבעית של החיים האנושיים: תושבים עוברים דירה, מצבים משפחתיים משתנים, והמצב הכלכלי של משק בית יכול להשתפר או להידרדר²⁷. בתהליך ההתחדשות העירונית, שינויים אלו מקבלים ממד מועצם, היות והתושבים מקבלים החלטות משמעותיות על חייהם על רקע הסיכוי העתידי לביצוע הפרויקט ושיפור איכות חייהם ומצבם הכלכלי, ולעתים משקללים את פוטנציאל מימוש הפרויקט במכלול השיקולים באשר להחלטות על מעבר דירה, מקום עבודה וכד'.

ג. פגיעה באמון התושבים היא מדרון חלקלק

עבור הרגולטורים הציבוריים, הזמן נתפס כתהליך יום-יומי של קידום תוכניות ושיפור העיר. עבור היזמים, הזמן הינו מרכיב קריטי לעיתוי נקודת המפגש עם הרווחים הכלכליים ולמשך החשיפה לסיכון הפיננסי שכרוך בפרויקטים. עבור התושבים, הזמן נחויה כחוויה סובייקטיבית, כאוטית לעתים, המתאפיינת בחוסר וודאות והמתנה ממושכת להשלמת הפרויקט, מה שעשוי להביא להמתנה סטטית לשינוי ואי לקיחת החלטות מהותיות (כגון מעבר דירה לצורך שיפור רווחת דור,

²⁶ השאלה כיצד נמדדת הצלחתו של תהליך התחדשות עירונית, היא שאלה רחבה שלא תידון במסגרת הטקסט הזה. ²⁷ תופעה מוכרת היא שינוי בטווחי הגיל בשכונות לאורך זמן. כך לדוגמה, במסגרת עבודה להכנת פרוגרמה לצרכי ציבור לשכונות חדשות עבור עיריית ראשון לציון, נערכה השוואה דמוגרפית בין שכונות חדשות במספר ערים, ונמצא כי ברוב המקרים, עם איכלוסה של שכונה חדשה, בני 70+ מהווים פחות מ-1% מהתושבים ולאחר 20-15 שנה מתייצב שיעורם על כ-6%. אני מבקש להודות לאבי כהן-צדק מחברת AVIV AMCG על סיועו בהפניה למידע זה.

שיפוץ דירה וכד'), ואף לשחיקה באמון התושבים ביכולת המימוש של התכנית²⁸. תושבים שנכוו בתהליך התחדשות עירונית איטי ומקרטע, מאבדים את האמון הן ביזמי הפרויקט והן ברגולטורים, וכך עשויים להערים עוד ועוד קשיים על הפרויקט, היות ולשיטתם הפרויקט אינו בר ביצוע ולכן רצוי להשתחרר ממחויבותם החוזית לזים ולהסיר את "עננת" קידום הפרויקט מעל ראשיהם.

ד. הפער בין הציפיות למימוש רלוונטי לקנה המידה של שכונה ולא של פרויקט בודד

תהליך התחדשות העובר על שכונה ותיקה אינו ליניארי. בשנים האחרונות, בערים רבות, גורמי התכנון מייצרים את שכבת התכנון הראשונה לשכונה או למרקם ותיק בקני"מ גדול, באמצעות מכשיר תכנון לא סטטוטורי כגון תכנית אב או מסמך מדיניות. עם זאת, המעבר מתפישת התכנון העקרונית במבט מלמעלה, אל התכנון המפורט של הפרויקט הבודד, נעשה באופן ספורדי הן על ציר הזמן, והן על ציר המרחב בשכונה. כך, במקרים רבים, מתחם תכנון המצוי בשלב תכנוני מתקדם ואף בשלב ביצוע ע"י חברה יזמית, ימצא בסמוך למתחם תכנון שבו טרם החל שינוי כלשהו. יזמי פרויקט יכולים, בניהול נכון, לשקף את ממד הזמן לדיירי הפרויקט שבאחריותם, וכך לצמצם את הפער בין הציפיות למימוש. עם זאת, אין להם שליטה על המארג של הרשתות הקהילתיות הספונטניות בשכונה. התוצאה היא שבאופן טבעי נוצר פער בין הציפיות של תושבי השכונה להתחדשות (על רקע ייצורה של שכבת התכנון הראשונה, הלא-סטטוטורית) לבין המימוש בפועל בכל מתחם ומתחם. ככל שתהליך ההתחדשות ממשיך להתקדם באופן אקראי, הפער הזה גדל, והמענה לו מונח לפתחה של הרשות המקומית.

המשמעות: ניהול הציפיות הינו חלק קריטי מתהליך התחדשות עירונית

אם כן, ממד הזמן בתהליך ההתחדשות העירונית מהווה אתגר מרכזי בכל הנוגע לניהול הציפיות של בעלי העניין. כיום, התפיסה המקובלת בשדה ההתחדשות העירונית היא שכצעד נלווה לקידום התכנון הפיזי, יש ללמוד את ההיבט החברתי ולסייע להתארגנות חברתית (בין השאר באמצעות המינהלות העירוניות להתחדשות עירונית, עריכת תסקירים חברתיים וליווי חברתי לתושבים). עם זאת, השינוי החברתי במתחמי התחדשות עירונית, כמעשה בלתי נמנע של החיים האנושיים, מתרחש לאורך הזמן ואינו נשלט באופן מלא על ידי תהליכי התכנון והבנייה לכן, נדרש תיאום

²⁸ כך למשל, בשכונת גיורא במערב רמלה, הרשות המקומית והרשות הממשלתית להתחדשות עירונית החלו לקדם תכנית התחדשות עירונית לכלל השכונה בשנת 2021 (תכנית מס' תמל/2050, שם התכנית התחדשות עירונית מתחם גיורא - רמלה) אך יוזמות קודמות החלו בשכונה כבר בשנת 2014. מתסקיר חברתי שנערך בשכונה בשנים 2022-2023, עלה כי כרבע מהנשאלים חשים כי התחדשות עירונית לא מקודמת בפועל, וכ-15% לא מאמינים שתהליך ההתחדשות יצליח.

ציפיות רציף בין שלוש קבוצות בעלי העניין, באשר לשאלות המהותיות על הזמן - מתי התהליך מתחיל בפועל (ומי מבעלי העניין קובע מתי הוא מתחיל) ומהן אבני הדרך לקידומו.



תרשים 1: מהו הפרויקט הטוב בהקשר של הזמן הרצוי בעיני בעלי העניין

מדיון תיאורטי ליישום

שלושת מקרי המבחן שאביא להלן מבוססים על הניסיון האישי והמקצועי המצטבר שלי בתחום ההתחדשות העירונית בישראל. מקרי המבחן נועדו להאיר היבטים שונים של פערי הציפיות בין בעלי העניין בשדה ההתחדשות העירונית, דרכים שונות לגשר על פערי ציפיות אלו וההשלכות השליליות אם הגישור לא מצליח.

א. התחדשות עירונית בשכונת רמת אליהו, ראשון לציון²⁹: מהי נקודת הזמן בה החל התהליך

אחת מתכניות ההתחדשות העירונית השאפתניות ביותר המקודמות בישראל, מבחינת קנה מידה ומורכבות יישום, הינה בשכונת רמת אליהו בראשון לציון³⁰. בשכונה זו, כמו בשכונות ותיקות רבות, הציפיה להתחדשות עירונית התעוררה אצל התושבים שנים רבות לפני שנוצרה ודאות תכנונית כלשהי, והתהליכים שהתרחשו בשכונה אכן מחדדים את שאלת הציפיות: האם תכנית התחדשות עירונית מתחילה כשיזם דופק בדלת? כאשר קבוצת תושבים מקימים ועד פעולה? או

²⁹ אני מבקש להודות למירב קפלן, מנהלת היחידה להתחדשות עירונית בעיריית ראשון לציון, על תובנותיה ותרומתה למידע על מקרה בוחן זה.
³⁰ תכנית מס' 413-0485144, שם התכנית התחדשות שכונת רמת אליהו.

רק כאשר גורם מקצועי ברשות המקומית מאשר תחילת קידום תב"ע, ואז - ורק אז - אפשר להתחיל לתכנן לוח זמנים לקידום התכנית?

פעילות יזמית ראשונה החלה ברמת אליהו באופן גלוי (ע"י הקמת משרדי יזמים, תליית שלטים וכד') כבר בשנים 2009-2010, וסביר להניח שבפועל החלה עוד קודם לכן. בשל מגבלות פיזיות וכלכליות למימוש ההתחדשות בגבולות השכונה, החליטו גורמי התכנון כי מנגנון ההתחדשות יתבצע באמצעות מנגנון "קרקע משלימה"³¹. ההיערכות המשפטית, התכנונית והקהילתית מצד הרשות המקומית, שהתבטאה בחתימת הסכמים עם המדינה, תחילת תכנון והקמת מינהלת התחדשות עירונית שכונתית, החלו סביב שנת 2016. שלבי המימוש והאיכלוס נעשו במתכונת "בינוי פינוי", כך שתחילת בניית מבני המגורים החדשים במיקומים אחרים בראשון לציון החלה בשנת 2021 והאיכלוס מתבצע בימים אלו (סוף שנת 2024).

כלומר, מנקודת ראות של התושבים, הזמן בין תחילת ההתחדשות למעבר לדירה החדשה, הינו כ-15 שנה אם לא יותר; מנקודת הראות של הרשויות, משך הזמן הינו כ-8 שנים בלבד.

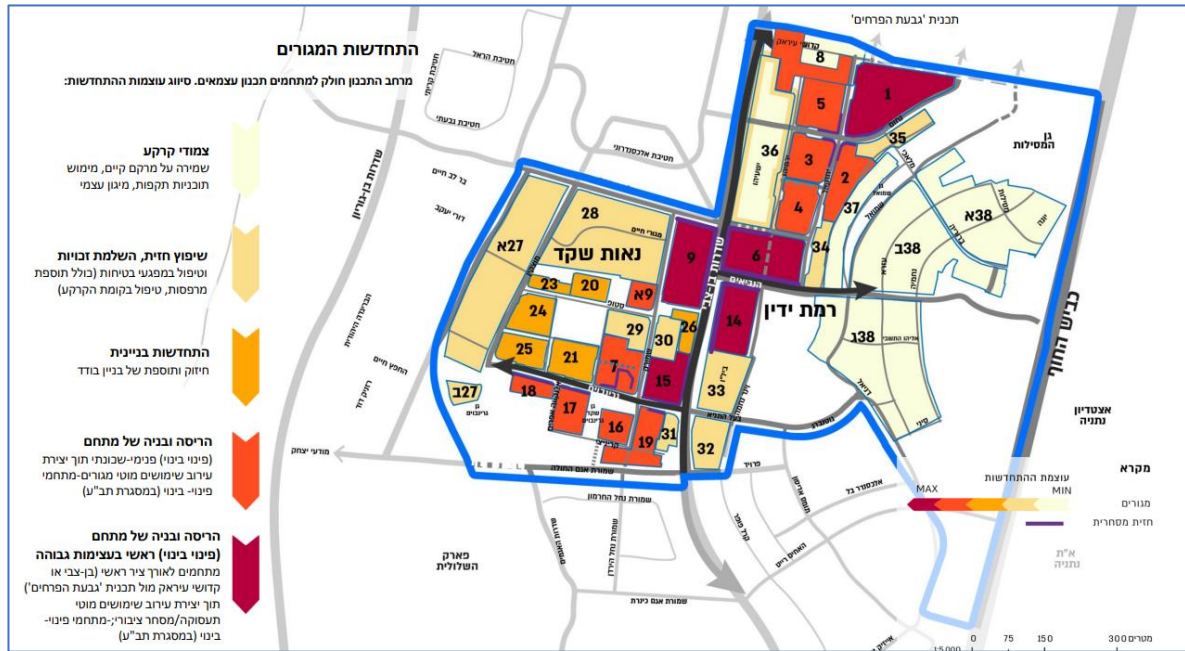
ב. מסמך מדיניות רמת ידן ונאות שקד, נתניה - תיאום ציפיות טרם תחילת תהליך ההתחדשות

בנתניה, כמו בערים רבות במרכז הארץ, מתקיימת פעילות אינטנסיבית לקידום פרויקטי התחדשות עירונית. מסמך מדיניות תכנוני מהווה כלי יעיל לניהול לחצים תכנוניים ולתיאום ציפיות בין היזמים לבעלי הדירות. מאחר שמדובר במסמך שאינו מחייב מבחינה סטטוטורית, הוא אינו נדרש לעבור את כל תהליכי האישור המחייבים בחוק, ולכן ניתן לקדמו באופן מהיר יחסית, ללא פורמט טכני מחייב.

שכונת נאות שקד (אזורים) ורמת ידן (דורה) הן שכונות בניה רוויה ותיקות בדרום נתניה. עיריית נתניה הכינה מסמך מדיניות להתחדשות השכונות הללו, הזמין באתר האינטרנט העירוני. המסמך הושלם בחודש יוני 2023, וגרסה מעודכנת שלו פורסמה באתר בחודש מאי 2024.

³¹ מנגנון לפיו שטחים פנויים בבעלות המדינה בשטח המוניציפלי של העיר, יוקצו ליזמים כנגד ביצוע פינוי בינוי בהיקף בינוי מצומצם בתוך מתחם ההתחדשות העירונית, וזאת משיקולים שונים כגון שמירה על איכות תכנון או גמישות כלכלית ליזם.

מפה 1: מתחמי התחדשות בשכונות רמת ידן ונאות שקד



אף על פי שבשכונות אלו כבר קודמו תכניות פינוי-בינוי עוד טרם השלמת המסמך, יתרונו הוא בכך שהוא מציג בצורה ברורה וגרפית את כללי המשחק להתחדשות המרחב הבנוי: מדרג היקף ההתערבות המותר במתחמי מגורים שונים (מהיעדר התערבות דרך שיפוץ חזיתות וחיזוק לפי תמ"א 38 ועד לפינוי-בינוי); מטלות ציבוריות בתחומי התשתיות והתנועה; היקפי ההתערבות הנדרשים בשטחים פתוחים ובמבני ציבור. המסמך אף מצביע על מתחמים מסוימים בהם ניתן כיום לקדם התחדשות בעוצמה מינורית, והפוטנציאל בהם לפינוי בינוי ייבחן בשנית בעתיד, מספר שנים ממועד הכנת מסמך המדיניות, זאת בהתאם למסקנות שייגזרו מאכלוס מתחמי פינוי בינוי קודמים בשכונה והשלמת מענה נדרש של תחבורה ציבורית לשכונה. כמו כן, המסמך כולל כרטסת לכל מתחם התחדשות היוצרת וודאות תכנונית ברמת הבניין הבודד.

ג. פרויקט התחדשות עירונית במרכז הארץ - דעיכת האמון על ציר הזמן³²

בעיר במרכז הארץ, חברה יזמית מקדמת פרויקט פינוי בינוי בשטח הכולל מספר מבנים ותיקים. הקשר הראשון בין החברה לבין בעלי הדירות נוצר בשנת 2016 ולאחר כשנתיים של גיבוש הבנות מסחריות, נחתם חוזה בין החברה לבין בעלי הדירות. לאחר פרק זמן נוסף בו נערכו שינויים מסחריים בחוזה, החלה החברה בקידום התכנון מול הדרג המקצועי באגף ההנדסה של העירייה.

בשל מיקומו המרכזי של הפרויקט בעיר, הדרג המקצועי הנחה את החברה היזמית לבצע שינויים רבים בתכנון המוצע, שנבעו הן מהצורך לבחון את השפעת הפרויקט בראייה של סביבתו הרחבה יותר, והן מהרצון של הדרג המקצועי לוודא כי קידום הפרויקט לא יפגע בהיתכנות הפיזית למימוש התחדשות בבניינים סמוכים בעתיד. דרישות אלו של אגף ההנדסה הובילו להתארכות תהליך התכנון, שהשליכה ישירות על מידת האמון של בעלי הדירות בתהליך, עד כדי כך שחלקם הטילו ספק ביכולת הפרויקט לצאת אל הפועל במתכונתו הנוכחית. זאת למרות שבפועל, הוודאות התכנונית למימוש הפרויקט גדלה.

שני תרשימים סכמתיים מציגים זאת:

תרשים 2: עקומת האמון של בעלי הדירות על ציר הזמן³³



³² מקרה מבחן זה מבוסס על פרויקט פעיל המקודם כיום ע"י חברה יזמית, לכן באופן טבעי לא יצוינו נתונים מדויקים.

³³ התרשים אינו משקף בהכרח את מקרה המבחן, אך מציג את המצב בו הירידה באמון מופיעה דווקא בשלב עליית הוודאות עם אישור התב"ע.

תרשים 3: תפיסת הזמן השונה של המעורבים בפרויקט לגבי עיתוי תחילתו



סיכום

ממד הזמן הוא מרכיב מכריע בתהליכי התחדשות שכונתית, והוא משפיע על כל בעלי העניין המעורבים - הרשויות, היזמים והתושבים. לכל אחת מקבוצות אלה יש תפיסת זמן שונה ביחס לתהליך: עבור הרשויות והיזמים הזמן קשור לתכנון, כלכלה ורגולציה, בעוד שעבור התושבים הוא נחוה כתקופה של אי-וודאות ולעיתים גם תסכול, הנובע מציפייה לשינוי מרחבי או חברתי שעשוי להימשך שנים רבות. הפערים הללו יוצרים מתחים בתהליך ההתחדשות, כאשר הציפיות לגבי הזמן הדרוש להשלמת הפרויקט לא תמיד מתואמות עם המציאות.

לכן, ניהול ממד הזמן בתהליכי התחדשות שכונתית הופך למרכיב קריטי בניהול הציפיות של כל בעלי העניין. לצורך זה נדרשים הן צעדים אופרטיביים בטווח הזמן המיידי, והן בניית מתודולוגיה שתסייע ליצור בהירות באשר לשלבי התהליך ולהקטין את הפערים בין הציפיות לשינויים המתרחשים בפועל בשטח.

להלן כמה הצעות:

1. **לספק לבעלי הדירות מידע באופן עקבי ורציף:** לכאורה זו המלצה טריוויאלית, אך בפועל היא אינה מתממשת בהיקף מספק. אמנם מינהלות ההתחדשות העירונית פועלות באופן אינטנסיבי מול בעלי הדירות בערים בהן הן פעילות, ואמנם יזמים בפרויקטי התחדשות עירונית נוהגים לעדכן את בעלי הדירות מזמן לזמן, אך תדירות העדכונים ופריסתם אינם סדורים ומקיפים. אני סבור כי יש ליצור פורמט לעדכון קבוע, בתדירות גבוהה ובלוחות זמנים קבועים, שיופץ לבעלי הדירות בשכונות בהן מקודמים תהליכי התחדשות עירונית בהיקף משמעותי³⁴. מוצע גם כי בשכונות ומתחמים בהם יש פעילות יזמית המוכרת ע"י הרשות

³⁴ מאמר זה אינו המקום לצלול למפרט טכני, אך בקווים כלליים הכוונה היא לדף מידע הבנוי בטמפלט אחיד ובאינטגרציה ברורה, הכולל הן מידע עקרוני על ציר זמן ושלבי קידום תכנית, והן מידע קונקרטי על תהליכי

המקומית, העדכון ייצא במשותף ע"י העירייה והיזם, כדי לבסס את תחושת האמון של בעלי הדירות בתהליך.

2. להדגים את ממד הזמן באמצעות משחקים / פסלים במרחב הציבורי: הדיון בממד הזמן הוא דיון מופשט. אני מציע לפשט ולהנגיש אותו לציבור באמצעים ויזואליים ומשחקיים שיוצבו בגינות ובמרחבים ציבוריים בשכונות מתחדשות, למשל: משחק "סולמות ונחשים" המדגים את דרך החתחתים בקידום תכנית (למשל - הסולם יהיה מסלול תכנוני, הנחש יהיה התנגדות או החלפת ראש עיר); הדגמת השינויים העתידיים בשכונה ע"י משחק הזזת לוחות³⁵.

3. לבצע מחקר איכותני: מוצע לבצע מחקר איכותני (ראיונות עומק) שיבחן את ממד הזמן כפי שהוא נתפס על ידי בעלי העניין השונים בתהליך ההתחדשות (תושבים, יזמים, רשויות), ואת החוויה האישית שלהם ביחס לזמן ולתהליך התכנון. מחקר זה יסייע להבין את האתגרים הרגשיים והמעשיים שקשורים בניהול ציפיות לאורך זמן ואת השפעתם על סיכויי המימוש של הפרויקט. ניתן לבצעו גם בפרויקטים שכבר מומשו ואוכלסו.

4. להכין תכנית עבודה חברתית-קהילתית לשכונה, במקביל ובצמוד לקידום תכנית ההתחדשות הפיזית: אחד מפרויקטי ההתחדשות העירונית הגדולים בקנדה, נערך מזה קרוב ל-20 שנה בשכונת "דיג'נט פארק" בטורונטו. שכונה זו, בה אלפי דירות שכולן בבעלות ציבורית ורוב תושביה המקוריים הם משפחות מהגרים בחתך חברתי-כלכלי נמוך, עברה תהליך מקיף של התחדשות פיזית וחברתית שכלל בין השאר את הריסת המבנים הישנים, ציפוף ועירוב שימושים. במסמך תכנית הפיתוח החברתי שהוכן בשנת 2007, עם תחילת הפרויקט, נכתב בין השאר כי תכנית הפיתוח החברתי נועדה ליצור תנאים שיאפשרו לתושבים להצליח הן כפרטיים והן כקהילה, וכך ליצור קהילה מתחדשת הכוללת תושבים ממעמדות כלכליים שונים. בדו"ח שהוכן 14 שנים לאחר מכן, בשנת 2021, נכתב כי גם לאחר שאיכות הדיור השתפרה, הרי שתושבי השכונה עודם מתמודדים עם אי שוויון בהכנסות, גזענות, והיעדר גישה מספקת לשוק העבודה ולשירותים חברתיים, וכי "אלו הם נושאים שבניינים חדשים ועיצוב אורבני לבדם, אינם יכולים לפתור". על מנת להימנע ממסקנה עגומה זו, ראוי כי בשכונות בהן מקודמים תהליכי התחדשות בהיקף נרחב, בין אם ע"י המגזר הפרטי

ההתחדשות בשכונה ובמתחמי המשנה בה, שיופץ בכל אמצעי המדיה המקובלים. תדירות יכולה להיות אחת לחודש או חודשיים, אך לא בתדירות פחותה מכך, כדי לא להביא לכך שהדיירים יחוו שהפרויקט "תקוע".

³⁵ ראו לדוגמה לוח פשוט באתר "מצד עתרת" שבעמק הירדן, שנועד להדגמת השפעת רעידות אדמה על המצד,

דקה 0:30 <https://www.youtube.com/watch?v=fjOGiDDCsY4>

או הציבורי, תוכן ותבוצע תכנית עבודה חברתית-קהילתית וייבנה מנגנון למעקב, בקרה ויישום לאורך זמן, באמצעות המינהלות העירונית להתחדשות עירונית.

5. **למידת עמיתים:** בניית מתודולוגיה של שיתוף רציף של בעלי עניין - יזמים ותושבים - בתכניות התחדשות עירונית במסלולים ציבוריים. כיום, תכניות מסוג זה כוללות עדכונים או שיתופי ציבור נקודתיים. מוצע לערוך שיתוף אינטנסיבי, ובכלל זה גם שיתוף יזמים שאינם בעלי אינטרס עסקי בתכניות בהן יתבצע השיתוף ותושבים או בעלי עסקים שאינם בהכרח גרים בשכונה עצמה.

פרק 4

המאקרו למיקרו ולתכלים: תכלול הגורמים העירוניים // טל אל-על

מבוא

מנגנוני ניהול שכונה הם מערכות, ארגונים וכלים שמטרתם שיפור הסדר הציבורי בשכונה, פתירת בעיות מקומיות וניהול ושיפור איכות החיים בשכונה. מנגנוני ניהול שכונה התפתחו לאורך השנים כתוצאה מצרכים קהילתיים משתנים או עקב מדיניות עירונית ו/או ממשלתית.

לשם כך, מערכות אלו פיתחו במהלך השנים מודלים שונים של יחידות ארגוניות מקומיות, מעין Task Force, אשר זוהי תכליתן. החל ממודלים שונים של חברות עירוניות, כגון: חברות לפיתוח כלכלי, חברות ניהול פנאי, ספורט ותרבות וכלה בחברות ניהול ופיתוח של אזורים מוגדרים בעיר. חלק מחברות אלו הן בבעלות ציבורית-עירונית מלאה, חלק הן שותפות ממשלתית-עירונית או עירונית-פרטית, חלק מאוגדות כחל"צ (חברה לתועלת הציבור) וחלק רשומות כעמותות.

כן עושות מערכות ציבוריות באמצעות מינהלות נושאיות מכוונות מטרה, כגון: מינהלים קהילתיים, מינהלי רובע וכיוצא בזה. הצורך מתחזק אף יותר כאשר מדובר בשכונות העוברות תהליך של התחדשות עירונית. על-כן ברשויות רבות הוקמו בסיוע המדינה מנהלות ייעודיות להתחדשות עירונית. במנהלות מועסק צוות עובדים הכולל, לכל הפחות, מנהל, יועץ חברתי ומתכנן.

באופן כללי ניתן למנות מספר יתרונות וחסרונות של מנגנוני ניהול שכונה. מצד אחד, שיפור איכות החיים, הגברת תחושת הקהילה ופתרון בעיות מקומיות בצורה מהירה ויעילה. אך מהצד השני,

יצירת בירוקרטיה, קונפליקטים בין תושבים ועלויות ניהול גבוהות. כל מודל הינו ייחודי, בעל מאפיינים שונים ומנגנוני איזון סמכויות מחד, ומאידך ישנם מאפיינים שמשותפים לכל המודלים. לכל מודל יתרונות, חסרונות, אתגרים, איומים, כישלונות והצלחות.

מעבר לכך, הכלים ומנגנוני ניהול השכונה שעומדים לרשות כל רשות מקומית הינם מגוונים. בבואנו לבחון את יכולת הרשות המקומית לפעול, עלינו לקחת מן הצד האחר את האתגרים והקשיים שמאפיינים את עבודת הרשות המקומית בניהול השכונות. הן הכלים ומנגנוני הניהול והן האתגרים והקשיים יפורטו בהמשך הפרק.

הפרק מבקש לאפיין את עקרונות העבודה המשותפת ויצירת תשתית ארגונית עירונית בשכונה. כמו כן, הוא בוחן באיזו מידה שיתוף הפעולה בין יחידות עירוניות שונות בקנה מידה שכונתי עשוי לתרום להצלחת "השכונה המתחדשת". חשוב לציין, כי אין מטרת פרק זה לנתח ולהשוות בין המודלים השונים, וכי החידוש הוא באפיון עקרונות המודלים וזיקוק התשתית הארגונית בתוך הרשות המקומית הפועלת בשכונה.

הטיעון המרכזי

מערכות ציבוריות, ובתוכן רשויות מקומיות, נוטות מטבען לבחון ולנהל מצבים באופן רחב "ממעוף הציפור" וטוב שכך. שכן, מעטים הגורמים המסוגלים, צריכים ובעלי הכלים המתאימים לראות את "התמונה הרחבה". מנגד, נטיית כולנו, היחידים, היא בחינה בזעיר אנפין, של מקרה בודד, בעיה או אתגר ספציפי, תא שטח קונקרטי, פרויקט מסוים, והתעלמות משיקולים והיבטים רחבים יותר.

על מערכות ציבוריות אלו להכיר במוגבלותן הארגונית ובמסוגלותן החלקית לנהל באופן אינטימי ואותנטי את פני השטח, אך מנגד, לאתגר את עצמן, לצאת מאזור הנוחות, להקצות זמן עבודה של הגורמים העירוניים לבחינת סוגיות בקנ"מ שכונתי ולא להתבצר במשרדי העירייה. זאת על מנת שהן תוכלנה לספק פתרונות ומענים אמיתיים ואיכותיים לצורכי החיים עצמם.

עם זאת, על-מנת לספק מענה למוגבלות הרשויות המקומיות, יש הכרח, תחילה, למפות את הקשיים והאתגרים המרכזיים איתן הרשויות המקומיות מתמודדות בניהול השכונות:

1. תקציב מוגבל: הרשויות המקומיות לעיתים קרובות מתמודדות עם תקציבים מוגבלים העשויים להוביל למחסור בשירותים חיוניים כמו תחזוקת תשתיות, ניקיון ושירותים קהילתיים.

- הדבר רלוונטי שבעתיים כשמדובר ברשויות שהחתך הסוציו-אקונומי של אוכלוסייתן הינו נמוך ובמיוחד אלו המצויות עמוק בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית.
2. בירוקרטיה מורכבת: ניהול שכונה דורש תיאום בין מספר רב של גופים וגורמים, כולל משרדי ממשלה, ספקי שירותים ותושבים. הבירוקרטיה המורכבת הנלווית לכל התיאומים ואיגומי המשאבים הללו יכולה להאט תהליכים ולגרום לעיכובים בפרויקטים חשובים.
3. חוסר סמכויות: למרות שהרשויות המקומיות הן הקרובות ביותר לתושבים, לעיתים קרובות הן מוגבלות בסמכויותיהן על ידי השלטון המרכזי. עובדה זו מקשה על הרשויות המקומיות לפעול בצורה עצמאית ויעילה.
4. קונפליקטים בין תושבים: ניהול שכונה כרוך לעיתים קרובות בקונפליקטים בין תושבים בעלי אינטרסים שונים. הרשויות המקומיות נדרשות תדיר למצוא דרכים ליישב סכסוכים, להכריע בהם ולהגיע לפתרונות מקובלים.
5. חוסר אמון הציבור: במקרים מסוימים, תושבים עשויים לחוש חוסר אמון וחשדנות כלפי הרשויות המקומיות, מה שמקשה על שיתוף פעולה והשתתפות פעילה של הקהילה בניהול השכונה.
6. אתגרים טכנולוגיים: הטמעת טכנולוגיות דיגיטליות חדשות לניהול שכונה, כמו מערכות מידע גיאוגרפיות (GIS) או אפליקציות לניהול תלונות תושבים, יכולה להיות מאתגרת מבחינת עלויות, ידע טכני וזמינות כוח אדם מקצועי.
7. שינויי מדיניות תכופים: שינויים תכופים במדיניות הממשלתית ו/או העירונית יכולים להקשות על הרשויות המקומיות לתכנן ולבצע פרויקטים לטווח ארוך. הדבר דורש מהן להיות גמישות ולהתאים את עצמן במהירות לשינויים. שינויים אלו יכולים להיות במתן או בלקיחת סמכויות מהרשויות המקומיות על ידי חקיקה ראשית או קביעת תקנות בדבר מגבלות הרשויות. לדוגמא: הגבלת אחוזי בנייה, תקצוב הרשויות וכדומה.
- כל זאת לא בא לפטור את הרשויות המקומיות מאחריותן, אלא על מנת לבחון את הפתרונות המוצעים ואת עקרונות העבודה המשותפת ויצירת התשתית הארגונית-עירונית בשכונה אל מול מציאות מורכבת זו.
- כמו כן, יש לסקור גם את הכלים שעומדים לרשות מנגנוני ניהול השכונה העירוניים של הרשות המקומית, שהינם מגוונים ועשויים לבוא לידי ביטוי באחד או יותר מהכלים החשובים הבאים:

ניירות מדיניות עירוניים: ניירות מדיניות הם מסמכים אסטרטגיים שמובאים להחלטה ואישור של מועצת הרשות או אחת מוועדותיה. מסמכים אלו קובעים את המדיניות העירונית וכוללים הוראות מנחות ותנאים להכנת ואישור תכניות של הצוותים המקצועיים.

שיתוף פעולה עם תושבים: בכוחן של הרשויות המקומיות לעודד שיתוף פעולה עם תושבי השכונה באמצעות ועדי שכונה, עמותות קהילתיות ופורומים ציבוריים. שיתוף פעולה זה מאפשר לתושבים לקחת חלק פעיל בניהול השכונה ולתרום לשיפור איכות החיים בה. שיתוף הקהילה הינו ערך העומד בפני עצמו והכרח באופן כללי, אך בוודאי נכון הדבר כאשר מדובר בשכונות של התחדשות עירונית.

פרויקטים קהילתיים: הרשויות המקומיות רשאיות ליזום ולנהל פרויקטים קהילתיים שמטרתם לשפר את התשתיות והשירותים בשכונה. פרויקטים אלו יכולים לכלול שיפוץ גנים ציבוריים, הקמת מתקני ספורט, ארגון אירועים קהילתיים ועוד.

פיקוח ואכיפה: בידי הרשויות המקומיות סמכויות להפעלת מערך פיקוח ואכיפה שמטרתו לשמור על הסדר הציבורי. מערך זה כולל פקחים עירוניים שמבצעים סורים בשכונות ומטפלים בתלונות התושבים ואוכפים שני כלים מוניציפליים חשובים:

1. חוקי עזר עירוניים: חוקי עזר הם חקיקת משנה שמאפשרת לרשויות מקומיות להסדיר נושאים מקומיים, להטיל מגבלות, לחייב בפעולות והוצאות או לבצע אכיפה ופיקוח בתחומן. חוקי עזר יכולים לכלול נושאים כמו ניקיון, חניה, רעש, מיסים עירוניים ועוד.
2. צווי עבירות קנס: צווים אלו מאפשרים לרשויות המקומיות להגדיר עבירות מסוימות כעבירות קנס, כך שפקחים עירוניים יכולים להטיל קנסות על עבירות אלו.

אם כן, על אף מוגבלותה העצמית והחיצונית של הרשות המקומית בבואה לתכלל את גורמיה העירוניים בניהול השכונות, ובמיוחד שכונות בתהליך של התחדשות עירונית, עומדים לרשותה לא מעט "כלי-עבודה", מנגנונים עירוניים, ידע מקומי אינטימי עם קהלי היעד בשכונות ונגישות אליו וזאת במטרה לשתף ולרתום את הקהילה לעשייה העירונית-שכונתית.

כל אלו מאפשרים לרשות מקומית אשר תבחר בכך, ליזום, לנהל ולהשפיע באופן משמעותי על התפתחותה של "השכונה המתחדשת". זאת כפי שיפורט בחלק הבא.

מדיון תאורטי ליישום

על אף האתגרים והקשיים ולאור הכלים המונחים תחת ידי הרשות המקומית, שיתוף פעולה בין יחידות עירוניות שונות בקנה מידה שכונתי יכול לתרום רבות להצלחת "השכונה המתחדשת". להלן הדרכים המרכזיות בהן שיתוף פעולה כזה יכול להשפיע:

1. שיפור תשתיות ושירותים:

שיפור תשתיות ושירותים בשכונה הוא תהליך מקיף, מתמשך ודינמי, שמטרתו לשפר את איכות החיים של התושבים וליצור סביבה נוחה, בטוחה ומזמינה יותר. כאשר יחידות עירוניות כמו תחבורה, תשתיות, חינוך ובריאות משתפות פעולה ביניהן, ניתן לתכנן ולבצע פרויקטים בצורה מתואמת ויעילה יותר. לדוגמה:

- תשתיות תחבורה: שיפור ושדרוג כבישים ומדרכות כדי להבטיח נגישות ובטיחות, כולל תיקון בורות, הרחבת מדרכות, התקנת תאורה ושיפור תשתיות ניקוז; פיתוח ושיפור מערכות תחבורה ציבורית כמו אוטובוסים, רכבות קלות ומטרו, אישור והקמת תחנות הסעה (לרבות תחנות מוניות), מסופים, שיפור תדירות הקווים והנגשת התחבורה הציבורית לכלל התושבים.
- תשתיות חינוך ובריאות: בניית מוסדות חינוך חדשים ושדרוג הקיימים כדי לספק סביבה לימודית בטוחה ומתקדמת, כולל שיפור מתקנים, הרחבת כיתות והתקנת ציוד טכנולוגי מתקדם. כמו כן, הקמת מרפאות חדשות ושדרוג הקיימות כדי להבטיח גישה לשירותי בריאות איכותיים, כולל הרחבת שירותים רפואיים, שיפור מתקנים והכשרת צוותים רפואיים נוספים (בשיתוף גורמי הרפואה - קופות ומשרד הבריאות).
- תשתיות פנאי וקהילה: פיתוח ושדרוג פארקים וגינות קהילתיות כדי לספק מרחבים ירוקים ונעימים לתושבים, שתילת עצים, התקנת מתקני משחקים ופיתוח שבילי הליכה ורכיבה על אופניים. הקמת מרכזי קהילה חדשים ושדרוג הקיימים כדי לספק מקום לפעילויות קהילתיות, חוגים ואירועים, כולל שיפור מתקנים, הרחבת שטחים והתקנת ציוד חדש.
- תשתיות סביבתיות: הקמת מתקני מיחזור ושיפור מערכות איסוף פסולת כדי לעודד קיימות ושמירה על הסביבה, הצבת פחי מיחזור ברחבי השכונה והעלאת המודעות לחשיבות המיחזור. שיפור ושדרוג מערכות מים וביוב כדי להבטיח אספקת מים נקיים וטיפול יעיל בשפכים, תיקון ושדרוג צנרת, התקנת מערכות טיהור מים ושיפור תשתיות ניקוז. הקמת גינות קהילתיות שבהן תושבים יכולים לגדל ירקות, פרחים וצמחי תבלין. התקנת מערכות סולאריות על גגות מבנים ציבוריים ובתים פרטיים. ארגון סדנאות, הרצאות ופעילויות חינוכיות בנושא קיימות וסביבה בבתי ספר, בתנועות הנוער ובמרכזי

קהילה. קמפיינים עירוניים להעלאת מודעות לנושאי קיימות וסביבה, כמו מניעת בזבז מים, שימוש חוזר בחומרים והפחתת פסולת.

- תשתיות דיגיטליות: פריסת תשתיות אינטרנט מהיר כדי להבטיח גישה לאינטרנט איכותי לכל התושבים, התקנת סיבים אופטיים ושיפור תשתיות תקשורת. פיתוח ושיפור שירותים דיגיטליים כמו אפליקציות עירוניות, אתרי אינטרנט ושירותים מקוונים כדי להקל על התושבים בקבלת מידע וביצוע פעולות שונות.

2. חיזוק הקשרים החברתיים:

שיתוף פעולה בין יחידות עירוניות יכול לעודד פעילויות קהילתיות ואירועים שמחברים בין התושבים ובינם לבין הרשות המקומית. חיזוק הקשרים החברתיים בשכונה הוא תהליך חשוב שמטרתו ליצור קהילה מגובשת ותומכת, המשפרת את איכות החיים של התושבים. להלן מספר דרכים מרכזיות לחיזוק הקשרים החברתיים:

- אירועים קהילתיים: ארגון פסטיבלים וירידים מקומיים שבהם תושבים יכולים להיפגש, ליהנות ממוזיקה, אוכל, פעילות גופנית ופעילויות שונות. אירועים אלו מספקים הזדמנויות להיכרות ולחיזוק הקשרים החברתיים.
- מרחבים ציבוריים: פיתוח ושימור פארקים וגינות קהילתיות מספקים מקומות מפגש טבעיים לתושבים. הקמת מרכזי קהילה משמשים כמקום מפגש לתושבים ומסייעים לחזק את הקשרים החברתיים.
- תוכניות חינוך והעשרה: פעילויות אלו מאפשרות לתושבים ללמוד יחד ולחזק את הקשרים החברתיים. יוזמות חינוכיות כמו שיעורי עזר, חוגים לילדים ונוער, וסדנאות למבוגרים, יכולות להתקיים בשיתוף פעולה עם בתי ספר מקומיים וארגונים קהילתיים-מקומיים.
- מעורבות תושבים: הקמת ועדות תושבים שמטרתן לייצג את הקהילה ולקדם יוזמות מקומיות. לדוגמא: ועדות לתכנון אירועים, שיפור תשתיות ופרויקטים סביבתיים. יצירת קבוצות עבודה המאפשרות לתושבים לעבוד יחד לטובת פרויקטים משותפים כמו ניקוי פארקים, שתילת עצים והקמת מתקני מיחזור.
- תקשורת ושיתוף מידע: שימוש ברשתות חברתיות מקומיות כמו קבוצות פייסבוק או וואטסאפ לשיתוף מידע על פעילויות ואירועים קהילתיים, מסייע לחזק את הקשרים בין

התושבים וליצירת תחושת קהילה חזקה. כמו כן, פרסום עלונים מקומיים והקמת אתרי אינטרנט לשיתוף מידע על פעילויות ואירועים קהילתיים, מאפשר לתושבים להיות מעודכנים ולחזק את הקשרים החברתיים.

3. ניהול משאבים יעיל:

שיתוף פעולה, ובוודאי בין יחידות עירוניות, מאפשר ניהול משאבים בצורה יעילה יותר, כולל תקציבים, כוח אדם וציוד. הדבר עשוי להוביל לחיסכון בעלויות ולשיפור השירותים הניתנים לתושבים. ניהול משאבים יעיל הוא תהליך קריטי להצלחת פרויקטים בשכונה הכוללים: 1. תכנון מעמיק, הקצאת משאבים והעדפת משימות. 2. ניהול מאגר המשאבים. 3. שיתוף פעולה ותקשורת אפקטיבית. 4. בקרה שוטפת, הערכת ביצועים ושימוש בטכנולוגיה.

4. שיפור הבטיחות והביטחון:

שיפור הבטיחות והביטחון בשכונה הוא תהליך חשוב, מתמשך ודינמי, שמטרתו להבטיח סביבה בטוחה ונעימה לתושבים. שיתוף פעולה בין יחידות כמו המשטרה, השיטור העירוני, אגפי האכיפה השונים, שירותי הכבאות, ההצלה והבריאות יכול לשפר את הבטיחות והביטחון בשכונה. לדוגמא: תכנון מערכות חירום, סיורים משותפים והעלאת המודעות לביטחון אישי. להלן מספר דוגמאות מרכזיות לתכלול הגורמים העירוניים במטרה לשפר את הבטיחות והביטחון האישי:

- תכנון פיזי של השכונה ושיפור תשתיות בטיחות: באמצעות תכנון מרחב בר-הגנה (Defensible Space) עיצוב המרחב הפיזי יגביר את תחושת הביטחון וימנע פשיעה. לדוגמא, תכנון רחובות מוארים היטב, יצירת מרחבים פתוחים ומוגנים והתקנת מצלמות אבטחה במקומות אסטרטגיים. בנוסף, תכנון המרחב באופן כזה יאפשר מעקב טבעי ויומיומי על ידי התושבים עצמם ויגביל את הגישה לאזורים מסוימים ("עיניים ברחוב").
- שיתוף פעולה עם הקהילה: גיוס והכשרת תושבים לפעול כשומרי סף והגשת סיוע בזיהוי מצבי סיכון, לרבות סיירות הורים, נהגי מוניות ונותני שירותים שונים שיכולים לזהות ולדווח על מצבי סיכון. יוזמות קהילתיות למניעת פשיעה ואלימות, כמו סדנאות חינוך, פעילויות פנאי, קמפיינים להעלאת מודעות ותמיכה לנוער בסיכון.
- שיתוף פעולה עם רשויות האכיפה: קיום פגישות קבועות בין התושבים עם נציגי המשטרה והרשויות המקומיות כדי לדון בנושאי בטיחות וביטחון בשכונה ולתאם פעולות משותפות כמו ארגון סיורים משותפים של המשטרה, הסיור העירוני והתושבים באזורים רגישים כדי להגביר את הנוכחות והביטחון.

5. מעורבות ציבורית:

רתימת ותכלול המעורבות הציבורית ע"י היחידות העירוניות ושיתוף פעולה ביניהם מהווה מכפלת כוח, הן במונחים של כוח אדם וזמן, והן במונחים של יעילות, נגישות ואפקטיביות. להלן כמה דרכים מרכזיות לקידום מעורבות ציבורית בשכונה ע"י הרשות המקומית: 1. מפגשים ציבוריים בהם תושבים יכולים להביע את דעתם ולהשתתף בדיונים על נושאים חשובים בשכונה. 2. שאלונים וסקרים המאפשרים לקבל תמונה רחבה של דעות וצרכים של התושבים ולשלב אותם בתהליכי התכנון והביצוע. 3. סדנאות תכנון משתף ושיתופי ציבור (שת"צים) ע"י דיונים פתוחים ושימוש בכלים דיגיטליים ואינטראקטיביים לתכנון משתף.

להלן דוגמאות נבחרות לשיתוף פעולה בין יחידות עירוניות שונות בקנה מידה שכונתי יחד עם הקהילות המקומיות: שיקום ושדרוג תשתיות בשכונת "התקווה" בתל אביב. פרויקט "שכונה טובה" בירושלים לשיפור הסביבה המקומית. פרויקט "Neighborhood Renewal" בלונדון, אנגליה, לשיפוץ ושדרוג של מבנים ציבוריים, פיתוח מרחבים ירוקים וארגון אירועים קהילתיים. "Participatory Budgeting" בברצלונה, ספרד, תהליך שבו תושבים משתתפים בקבלת החלטות על תקציבים ציבוריים ומציעים פרויקטים לשיפור השכונה. תוכנית "Neighborhood Watch" בלונדון, אנגליה, יוזמה שבה תושבים משתתפים פעולה עם המשטרה המקומית כדי לשפר את הבטיחות והביטחון האישי בשכונה.

סיכום

פרק זה סקר את עיקרי ההיבט של "תכלול הגורמים העירוניים" המהווה עוגן ומרכיב משמעותי בהצלחתה של "השכונה המתחדשת". סקירה זו כללה ניתוח יכולתם של הגורמים העירוניים להשפיע על "השכונה המתחדשת", הן את המגבלות והן את הכלים האופרטיביים הזמינים לכל רשות מקומית. כמו כן, הפרק סקר את הידע התאורטי לצד הבאת דוגמאות המשקף את מידת יכולת ההשפעה של שיתוף הפעולה בין יחידות עירוניות שונות והקצאת זמן עבודתן בקנה מידה שכונתי להצלחת "השכונה המתחדשת" (תוכניות עבודה שכונתיות).

לאור כל זאת, ניתן לסכם בתמצית המתבקשת את העקרונות המוצעים, הן לתכלול הגורמים העירוניים ברמה השכונתית, והן לעבודה משותפת בשכונה. עקרונות אלו מהווים מענה (גם אם לא מלא) לאתגרים ולהזדמנויות המונחות לפתחן של הרשויות המקומיות על מנת לתמוך ולהוציא אל הפועל את חזון "השכונה המתחדשת":

1. תכלול אפקטיבי בעל יכולת תגובה, יזום ומענה מהירים, המספק פתרונות פשוטים, מקומיים וברי יישום.
2. מקסימום השפעה במינימום משאבים תוספתיים (תקציב, כוח אדם וכיוצא בזה).
3. מתיחת גבולות הסמכויות המוקנות לרשות המקומית עד הקצה, לצד הפעלת שיקול דעת ביצירת תקדימים.
4. שימוש בפרקטיקות של שיתופי ציבור, גישור ו"שינוי משתף" באמצעות ועד שכונה, מועצת תושבים, פורום תושבים בנושאי התחדשות, שולחן עגול וכדומה.
5. רתימת הטכנולוגיות הזמינות במינימום מאמץ ותקציב.
6. בחירת פתרונות התלויים באופן המינימלי הנדרש במדיניות חיצונית (ממשלתית ורגולטורית) וכאלו הניתנים להתאמה באופן פשוט ומהיר.
7. הקצאת זמן עבודה של הגורמים העירוניים לאור תכניות עבודה ומעקב לפי שכונה.
8. הגדרת מתכלל שכונתי מרכזי לכל שכונה ("פרוייקטור שכונתי", "רכז שכונה" וכדומה).
9. התאמת האמצעים והכלים לאורך זמן וטווחי זמן משתנים: בשלב התכנון, היישום ופוסט אכלוס.

עם זאת, הפנמת עקרונות אלו ע"י הגורמים העירוניים, איננה מספקת ויש לתרגם לאורגן ממסדי אפקטיבי. במובן זה, החידוש במסמך היא התובנה כי אין מודל אחד המתאים לכלל השכונות והרשויות. לאמור, כמידת מגוון השכונות, הישובים ואופיים, כך גם מגוון המודלים והאפשרויות הארגוניות המתאימות. על-כן, על האורגן הממסדי להתאים לכל רשות מקומית על-פי בחירתה, יכולותיה התקציביות, ההון האנושי העומד לרשותה, סדרי עדיפויותיה, אופי ותרבות תושבי השכונה, המבנה החברתי של השכונה וכיוצא בזה.

לשם כך, קיימים כאמור, מודלים ומבני ניהול מגוונים ואף ניתן להתאימן כ"כפפה ליד" או אף ליצור מודל ומבנה ייחודי על-פי צורכה של הרשות המקומית וקהילת השכונה. על כן, בבואה "מחר בבוקר" לבחור את מודל העבודה, ראוי שהרשות תעשה זאת בשיקול דעת עמוק, כנקודת סיום של תהליך פנים-ארגוני המלווה בתהליך שיתופי ציבור עמוק ומקיף. כתוצאה מכך, ייתכן מאוד כי בכל שכונה ייבנה מודל ניהול ייחודי לה (בעיקר בערים הגדולות), והרשות המקומית תנהל בו-זמנית מודלים שונים של אורגן ניהולי בכל שכונה ושכונה. זאת בתנאי כי המודל עונה על העקרונות שהוצעו הן לתכלול הגורמים העירוניים ברמה השכונתית והן לעבודה המשותפת בשכונה.

אך גם לאחר בחירת האורגן הממסדי המותאם לרשות המקומית, לשכונה ולישוב, אין בכך די. על הרשות המקומית לקבוע מראש, נקודות בקרה ומשוב חוזר מעת לעת, להתאים את האורגן הניהולי לאור הניסיון שנצבר, לטייבו ולשפרו עד הגעה למודל האופטימלי בנסיבות הקיימות והמשתנות.

שיתוף ציבור בעידן הדיגיטלי: קהילות דיגיטליות שכונתיות ככלי לשיתוף בהליכי התחדשות // אביעד מוסרי רובינשטיין

מבוא

בחיבור זה אתייחס, אעמיק ואבקש להרחיב אודות עיקרון "התחדשות עירונית עם תושבים ותושבות", כפי שמופיע במסמך 'שכונה מתחדשת' (2023). עיקרון זה מהותי, משום שמציע התחלה של תפנית משמעותית בגישה המסורתית-ממסדית לתהליכי התחדשות עירונית בישראל בממד השכונתי. העיקרון דוחף צעד נוסף לעבר הדגשת הגישה קהילתית בהליכים אלו והגדלת ערך השוויון והזכויות העירוניות להן זכאים תושבים. גבע ורוזן (2016), מבחינים בין גישה ממסדית לבין גישה קהילתית בתהליכי שיתוף ציבור, אשר גורמים מתכננים ורשויות מקומיות נעים על צירן במקביל. המודל הממסדי מציע גישה פורמלית יותר להתחדשות עירונית, בה הגורמים המוסדיים הם המובילים את התהליכים, בעוד שהתושבים עשויים להיות מעורבים במידה פחותה. המודל הקהילתי, מציע גישה הוליסטית יותר להתחדשות עירונית, בה התושבים הם חלק בלתי נפרד מהתהליך, ולא רק מקבלי החלטות. שתי גישות אלו, המקבילות זו לזו, מייצרות דואליות מדינית ומרחבי מיקוח בין כל בעלי העניין בהליכי התחדשות שכונתית.

השכונה, כמיקרוקוסמוס של העיר, נתפסת כמרחב גיאוגרפי מוגדר בעל מאפיינים ייחודיים ומשמשת כמסגרת לחיי היום-יום של תושביה. כמערכת אקולוגית חברתית מורכבת המשלבת אלמנטים פיזיים, חברתיים ותרבותיים, היא מהווה זירה לתביעת זכויות אישיות וקהילתיות כאחת (Martin, 2003; גידנס, 2013). "התחדשות עירונית; כתהליך מורכב ורב-פנים, מעוררת דיונים קונפליקטואליים סביב השפעותיה על החיים השכונתיים, על הזהות הקהילתית ועל שמירת זכויותיהם של התושבות והתושבים להיות שותפים בעיצוב סביבת מגוריהם. תהליכי השינוי אינם רק פיזיים, אלא גם חברתיים-תרבותיים, הנוצרים מהאינטראקציה של כל השחקנים בזירה ומשפיעים עליהם באופן עמוק: הממסד, היוזמים, התושבים ושאר בעלי העניין. בהתאמה, במקום להתמקד אך ורק בשינויים הפיזיים במבנים ובשכונה הבנויה, העיקרון מדגיש את החשיבות של מעורבות הקהילה בכל שלבי תהליכי

שינויי המרחב. לא כל שכן, הקהילות השכונתיות המודרניות עברו גם הן תמורות בהיבטי הון חברתי, סולידריות חברתית ומהות ומשמעות הקהילה עבור תושבי העיר (וול-טיסר ובלייט-כהן, 2023). העיקרון רואה בשינוי השכונתי כהזדמנות לחזק את הקהילה, לבנות אמון בין התושבים לבין הרשויות ולטפח תחושת שייכות למקום.

בהמשך לאמור, אבקש בחיבור זה, לפתח את עיקרון שיתוף הציבור בראי העידן הדיגיטלי, תוך מיקוד בפיתוח הידע והכלים לכלי הקהילות הדיגיטליות השכונתיות. שכונה בעידן הדיגיטלי משלבת בין המרחבים הפיזיים והווירטואליים ומטשטשת את גבולות השכונה. האינטראקציות המקוונות והשירותים הדיגיטליים הן חלק בלתי נפרדת מהחוויה השכונתית (Hatuka, 2024) ולכן, יש להתחשב בהשפעות ההדריות של העולם הפיזי והווירטואלי, כמו גם, להיות ערים לשינוי האופן בו נוצרות קהילות שכונתיות ובהשפעתן על המרחב (Acar, 2014; Schwarz, 2021; Sundaram et al, 2012). קהילות דיגיטליות שכונתיות, יכולות להוות כלי חשוב לקידום תכנון משותף, המאפשר לתושבים להיות שותפים פעילים בתהליכי קבלת ההחלטות ובכך להגדיל את מידת האמון שלהם ברשויות המקומיות (Nathansohn & Lahat, 2022).

הטיעון המרכזי

תכניות עבודה בדבר שיתוף תושבים ותושבות בהליכי התחדשות עירונית צריכות לתכלול את השפעות העידן הדיגיטלי על הקהילה השכונתית ולקיים כלים אופרטיביים (דיגיטליים) מתוכה, כגון קהילות דיגיטליות.

בעידן המידע, שיתוף הציבור ושקיפות מלאה הפכו לכלי עבודה חיוניים לניהול יעיל ושקוף, במיוחד בשלטון המקומי. עם הגברת הנגישות למידע והתחזקות המודעות האזרחית, הדרישה למעורבות ציבורית בתהליכי קבלת ההחלטות רק הולכת וגוברת. שיתוף הציבור הוא המפתח לשלטון מקומי יעיל ודמוקרטי. שקיפות מלאה והזמנת הציבור להשתתף בתהליכי קבלת ההחלטות מעודדים חדשנות, משפרים את איכות השירותים ומחזקים את הקשר בין הרשות המקומית לתושבים (הר לב, 2021). ברזילי (2015) טוען, כי שיתוף הציבור לא רק מקדם דמוקרטיה ושקיפות, אלא גם מסייע בהפחתת התנגדויות ומקנה לקהילה תחושת שייכות. שיתוף הציבור מסייע בהגברת המעורבות וההעצמה של הקהילות המקומיות, מה שמוביל לתכנון שמתאים יותר לצרכים ולרצונות של הציבור.

תהליכים שיתופיים, בהם אלו המכונים "שיתוף הציבור", הם שדה מורכב, מגוון, רב ובין-תחומי. הר לב (2021), הציע להחליף את המונח "שיתוף הציבור" במונח "רב-שיח בין בעלי עניין", המצביע על דיאלוג מורכב בין מגוון קבוצות בעלות אינטרסים שונים. ביחס למסמך שכונה מתחדשת, יש לתכלל רב שיח הכולל מעבר לקהילה המקומית, את כל שאר בעלי העניין, לברר את צרכיהם ולנקוט בפעולות המקיימות סינרגיה בין כל הגורמים הללו. כלומר, 'שיתוף' לא רק בין הרשות לבין התושבים, אלא בין התושבים לבין בעלי העניין גם כן. עם זאת, אין "מתכון אחיד" לשיתוף הציבור וכל תהליך דורש התאמה ספציפית למטרות, לשלב התכנון ולתוצרים הרצויים. כמו כן, אין מדובר בתהליך אחיד, ישיר ולינארי. ישנן מגוון של רמות שיתוף, החל ממתן מידע פשוט וכלה בשותפות מלאה בקבלת ההחלטות. בהתייחס למסמך, יש להגדיר מפורטות את ה"תוצרים" הרצויים, כמו גם לייצר מנגנון "שכבות" לרמות שיתוף.

כאמור, באשר לסוגיות שיתוף ציבור בהליכי התחדשות, גבע ורוזן (2016), מבחינים בין מודל ממסדי לבין מודל קהילתי. המודל הממסדי מתאר גישה בה הגורמים המוסדיים, כגון השלטון המקומי, מתפקדים ככוח מרכזי בתהליכי ההתחדשות העירונית. המודל מדגיש את התפקיד של הממסד בקידום מדיניות, תכנון וביצוע פרויקטים, תוך שמירה על סדרי עדיפויות ויעדים שנקבעו מראש. הדגש על תכנון מרכזי ותיעודף יעדים מראש עלול להוביל להתעלמות מצרכים חברתיים ומקומיים, ולגרום להדרה של אוכלוסיות מוחלשות. לעומת המודל הממסדי, המודל הקהילתי מתמקד במעורבות התושבים בתהליכי ההתחדשות העירונית ומדגיש את החשיבות של שיתוף פעולה בין התושבים לבין הגורמים המתכננים, במטרה לקדם צדק עירוני ולספק מענה לצרכים המקומיים הרלוונטיים. בעוד שהתפיסה המסורתית רואה במתכננים מומחים כיוצרי התכנון, תפיסות מודרניות מדגישות את שיתוף הפעולה עם התושבים. אולם, למרות ההכרה בחשיבות המעורבות הקהילתית, בפועל, מעורבות התושבים מוגבלת לעתים קרובות ליעוץ בלבד, ולא מאפשרת להם שליטה אמיתית על תהליכי התכנון וקבלת ההחלטות. פער זה בין התיאוריה והפרקטיקה מעיד על הצורך לשפר את מעורבות הציבור בתהליכי התכנון העירוני (Gearin & Hurt, 2024).

אולם, לגורמים מתכננים המעוניינים לשאוף לעבר פרקטיקות קהילתיות יותר, ישנם מגוון כלים ושיטות שניתן להשתמש בהם בתהליכים שיתופיים, והבחירה בהם תלויה במטרות השיתוף ובתוצרים הרצויים. כמה מהכלים והשיטות הנפוצים כיום כוללים: סדנאות עבודה, פורומים ציבוריים, שאלונים וסקרים, פלטפורמות דיגיטליות, קבוצות מיקוד, הצבעות ציבוריות ודיונים פתוחים. כלים ושיטות אלו יכולים לשמש במקביל כדי ליצור תהליך שיתופי אפקטיבי ומועיל.

בהתאם לאמור, בעידן הדיגיטלי ניתן לדון בשני אפיקים מרכזיים לשיתוף הציבור - 'האפיק הפיזי': סוגים שונים של מפגשים פיזיים, בין-אישיים, או פעילויות שבהן נפגשים תושבים, נציגי בעלי עניין וממלאי תפקידים, כדי לממש מטרות שונות, והאפיק הדיגיטלי: שימוש בכלים משלימים מבוססי אינטרנט המיועדים להעשיר ולהרחיב את תהליכי השיתוף והמעורבות. יש לציין, כי תהליכים מבוססי אינטרנט יכולים להנגיש את המפגש ליותר אנשים או לשמש כהשלמה למפגשים פיסיים (הר לב, 2021).

בניסיון להתקרב למודל קהילתי, פלטפורמות דיגיטליות מציעות מגוון כלים משלימים לתהליכים שיתופיים במרחב השכונתי, ביניהם פלטפורמות כמו WhatsApp ופייסבוק, המאפשרות יצירת קהילות, אירועים וירטואליים ופיצול קהלים. כלי ניתוח נתונים מאפשרים לאסוף ולנתח מידע מרשתות חברתיות, בלוגים ופורומים, כדי להבין עמדות ומגמות ציבוריות בצורה האדפטיבית והרלוונטית ביותר. רמות המעורבות ברשתות חברתיות יכולות לנוע בין השתתפות פסיבית בשיח ועד ליזום שיח פעיל ויצירת בסיס נתונים איכותני.

חתוקה (Hatuka, 2024), מציגה תפיסה חדשנית של השכונה בעידן הדיגיטלי, המשלבת את המרחב הפיזי והוירטואלי. בעוד שבעבר נתפסה השכונה כמקום פיזי בעל גבולות ברורים, הרי שהדיגיטציה מטשטשת גבולות אלו ומעצבת מחדש את החיים השכונתיים. האינטראקציות המקוונות, הקניות והשירותים הדיגיטליים הופכים לחלק בלתי נפרד מהחוויה השכונתית, ומשנים את האופן שבו אנו חיים, עובדים ומשתתפים בקהילה. זאת ועוד, הדיגיטציה אינה רק כלי, אלא כוח מניע שמשנה את המרקם החברתי והפיזי של השכונות. חשוב לציין, בעוד שהדיגיטל, כשחקן מרכזי בעידן המודרני, מציע מגוון כלים ופתרונות שיכולים לסייע בקידום זכויות התושבים לשמוע ולהישמע ולהפוך את תהליכי ההתחדשות העירונית ליעילים יותר, שוויוניים ונגישים יותר, אוכלוסיות הקצה מופלות גם מבחינה זו בשל תת-הנגשה לטכנולוגיה והעמקת הפער לכלל האוכלוסייה באוריינות דיגיטלית. פער באוריינות שכזו עלול להגביל את האפשרויות התעסוקתיות, החברתיות והאזרחיות של הפרט שלא רכש אוריינות מתאימה. מצב זה דורש התאמות אל מול האוכלוסיות השונות. במסגרת תכניות העבודה יש לתכלל היבטים של חוסר שוויון בנגישות ובאוריינטציה לדיגיטל, בכדי לא להעמיק את הקרע והשינוי במרקם הקהילתי במרחב המשתנה (אפשטיין, 2022).

זאת ועוד, "התחדשות" בעידן הניאו-ליברלי, אינה צריכה להיות מנותקת מההקשר הקהילתי ולייצר קבוצות "מקורבים" עם "תושבים ותושבות". בהקשר זה, אבקש להציע שם אלטרנטיבי לעיקרון דנן: 'התחדשות עם הקהילה המקומית'. צפדיה ויפתחאל (2021), מדגישים שהשכונה

המתחדשת אינה רק תהליך פיזי של חידוש, אלא גם תהליך חברתי וכלכלי שמביא עמו אתגרים משמעותיים לתושבים הקיימים, במיוחד לאלה המוחלשים או חסרי הזכויות, אשר לא בידם לקחת חלק בפעולות כפי שעולה ממסמך 'שכונה מתחדשת'. הקשר בין קהילה למרחב הפיזי החל להתרופף עם התפתחות הערים והתעשייה. הקהילות הפכו מגוונות יותר, והאינטראקציות החברתיות התרחבו מעבר לגבולות השכונה וכך, גם ההגעה אל התושבים ורתימתם למעורבות שכונתית או קהילתית. כיום, בעידן הגלובליזציה והדיגיטל, הקהילות יכולות להיות וירטואליות והמרחב הפיזי אינו הגורם המרכזי המגדיר אותן. ככל שהטכנולוגיה מתקדמת כך גם האפשרויות ליצירת קהילות דיגיטליות הופכות מגוונות ומורכבות יותר ומטשטשות עוד יותר את ההבחנה בין המרחב הפיזי והדיגיטלי (Miller, & Horst, 2020). מכאן, כי התפתחותן המואצת של הקהילות הדיגיטליות הולידה את תופעת "הקהילות הדואליות" כביטוי ישיר לקשר ההדוק שנוצר בין המרחב הדיגיטלי והפיזי (Marletta, 2010; Simons, 2019). קהילות דואליות מייצגות את הדרך שבה הקהילות הדיגיטליות והפיזיות מתמזגות ויוצרות צורות חדשות של קשר חברתי (Lu, 2019). הן מציעות אפשרויות חדשות להתפתחות הקהילות, ומעמיקות את ההשפעה של הטכנולוגיה על החיים החברתיים והתרבותיים שלנו. קהילות דואליות פועלות בו-זמנית בשני המרחבים: האינטראקציה בין חברי הקהילה מתרחשת הן במרחבים הדיגיטליים, כגון פלטפורמות חברתיות ופורומים, והן במרחבים הפיזיים, כמו מפגשים, אירועים ופעילויות משותפות (Lu et al, 2017). קהילות מקומיות, קהילות שכונתיות או קהילות עירוניות שמשמשות ברשתות החברתיות כדי לתאם פעילויות משותפות ולשפר את איכות החיים בשכונה הן קהילות דואליות. הקהילות הדיגיטליות אינן רק פלטפורמות חלופיות לאותן קהילות המתקיימות במרחב הפיזי, אלא הן מעצבות באופן אקטיבי סוג חדש של יחסים חברתיים בצלמן (שוורץ, 2021).

לקהילה דיגיטלית ישנם מספר מאפיינים שמבדילים אותה מפגישה אקראית של אנשים. ג'ונס (Jones, 1997), תיאר את רעיון הקהילה הדיגיטלית על סמך ההגדרה של מרחב דיגיטלי (המקום, או המרחב הקיברנטי, שבו נוצרת קהילה דיגיטלית). הוא זיהה ארבעה מאפיינים הכרחיים של קהילה וירטואלית: אינטראקטיביות, מתקשרים, מרחב ציבורי של תקשורת מתווכת ושותפות מתמשכת. האופי האינטראקטיבי של קהילות וירטואליות מבדיל אותן מקבוצה. קהילה וירטואלית מתייחדת בשיחות ארוכות טווח ומשמעותיות בין חברים. המודל החברתי-פסיכולוגי של מקמילן (McMillan, 1996), מניח את הנוכחות של ארבעה ממדים להיווצרות של תחושת קהילה: תחושות של שייכות, תחושות של השפעה, אינטגרציה ומימוש צרכים וקשרים רגשיים משותפים. אם כן, מושג "הקהילה" יכול להיות מועתק - על מרכיביו החשובים, בהם תחושת שייכות, אינטראקציה

משמעותית ומתמשכת ותחושת השפעה - מהעולם הפיזי אל המרחב הקיברנטי. באשר לקהילה שכונתית דיגיטלית, אותם מאפיינים חברתיים-אינטראקציוניים המאפיינים קהילה, מתקיימים גם כאשר המרחב העירוני / שכונתי והמפגש הפיזי פנים אל פנים אינו זה המגדיר ומבנה את הקהילה. למשל, נראה כי תחושת השייכות למרחב העירוני אינה תוצר בלעדי של המפגש הפיזי בתוך המרחב השכונתי. לפיכך, נראה כי הקהילה הדיגיטלית בהקשר העירוני מתיישבת היטב עם קהילה עירונית בהגדרותיה המרחיבות, הכוללות התייחסות לדינמיקות הפנימיות ומוטיבציה לייצר קהילה על ידי חבריה. קהילות דיגיטליות אלה ורבות אחרות ממחישות את הפוטנציאל הגדול של המרחב הדיגיטלי כפלטפורמה המאפשרת התפתחות קהילות הכוללות מאפיינים של ערכים משותפים ושייכות כמו זהות קולקטיבית - הפלטפורמה היא דיגיטלית אך הקהילה היא ממשית.

קהילות דיגיטליות שכונתיות מהוות פלטפורמה חדשנית ועד כה ייחודית שבהן תושבים יכולים להתחבר, לשתף מידע ולהשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות בהליכי התחדשות. הן משמשות כמרחב וירטואלי מעגלי, בעל פוטנציאל להתאים, לעדכן ולהשפיע על מערך הקשרים בו ועל הדרך בה נקלטים מסרים לאורך כל הליכי ההתחדשות. כיום, מרבית הקהילות השכונתיות הדואליות קמות כאלטרנטיבה מחאתית, בדרך של ארגון עצמי, לעיתים כנגד הרשות המקומית, שמצידה מיישמת פרקטיקות ממסדיות ולינאריות במסגרתן היא מיידעת את התושבים בנעשה בעיר (גבע ורוזן, 2016). בקהילות הדיגיטליות העירוניות מתנהלים דיונים ציבוריים סביב נושאים הקשורים לשינויים עירוניים, ובין היתר, מתאפשר לתושבים להביע את דעותיהם ולהשפיע על עיצוב סביבת חייהם ובכך להגדיל את הפוטנציאל למימוש זכויותיהם העירוניות. קהילות דיגיטליות כאלו יכולות להוות כלי חשוב לקידום תכנון משתף, המאפשר לתושבים להיות שותפים פעילים בתהליכי קבלת ההחלטות ובכך להגדיל את מידת האמון שלהם ברשויות המקומיות (Nathansohn & Lahat, 2022).

מדיון תאורטי ליישום

הדוגמאות היישומיות מהארץ ומהעולם, מציעות אפשרויות שונות לשימוש והעמקה בזירה הדיגיטלית, למען התקרבות לממדי תקשורת מעגליים, אדפטיביים, רלוונטיים ושוויוניים בין בעלי העניין השונים בהליכי התחדשות. הדוגמאות מתייחסות לנתיבים פנים-ארגוניים (מתכננים), כמו גם לנתיבים המופנים להכשרה, למידה והעצמת זכויותיהם של התושבים להשפיע ולהשתתף בעיצוב החיים העירוניים. רשויות מקומיות וגורמים מתכננים יכולים לאמץ מתודות ורעיונות יישומיים באופן חלקי או מלא.

1. Decide Madrid

פלטפורמה דיגיטלית חדשנית שפותחה על ידי עיריית מדריד בשנת 2015, בעקבות המחאות של תנועת ה-M15. הפלטפורמה נועדה להעצים את האזרחים, להגדיל את שיתוף הפעולה שלהם בקבלת החלטות עירוניות ולהפוך את תהליכי התכנון והניהול של העיר לשקופים יותר. עיריית מדריד התחייבה בסמוך להשקת הפלטפורמה, לשמור ככל הניתן על עקרונות של אתיקה ושוויון בכל הנוגע לשימוש בנתונים של האזרחים. הפלטפורמה מאפשרת בין היתר לתושבים לפתוח עצמאית זירות לקהילות שכונתיות, להציע, לתמוך ולהצביע על יוזמות שונות, ובכך להשפיע ישירות על עיצוב סדר היום השכונתי שלהם. למרות שכל יוזמה עוברת הערכת היתכנות על ידי העירייה, הפלטפורמה מהווה צעד משמעותי לקראת דמוקרטיה ישירה ומעודדת שיתוף פעולה בין האזרחים והרשויות המקומיות.

בהקשר של השכונה הישראלית המתחדשת, כלי זה יכול להיות אופרטיבי ושימושי מאוד, אם כי, יצטרך לעבור "גיור" מקומי. השכונה הישראלית המתחדשת, לרוב, מרובדת יותר עדתית, פוליטית וחברתית ועל כן, עלול להקשות על יצירת קונצנזוס סביב נושאים שנויים במחלוקת. עם זאת, פלטפורמה שכזו, כ"תחליף" לקבוצות WhatsApp מטעם הרשות (אליהן תושבים לא יכולים להגיב) או קישוריות למערכות "שיתוף ציבור" עירוניות חסויות תעזור לעלות את מספר המשתתפים הלוקחים חלק פעיל (ליותר מקבוצות תושבים נקודתיות) ותעזור להבין את צרכי הקהילה עם מידע ונתונים רלוונטיים לאורך כל הליך ההתחדשות.

2. "שכונה דיגיטלית": סדנת הכשרה לניהול קהילות דיגיטליות שכונתיות-שכונות עזרא

והארגזים

בשנים 2021-2023, תכנית "שכונה כעיר" (עיריית תל אביב-יפו), פיתחה את פרויקט "שכונה דיגיטלית", כחלק ממאמצי הפיתוח לחיזוק החוסן הקהילתי בשכונות עזרא והארגזים ולהידוק היחסים הבין-קהילתיים ולבין הרשות בהליכי ההתחדשות והשינוי. במסגרת תהליך התחדשות עירונית מקיפה יושמה גישה רב-שלבית לשילוב קהילות דיגיטליות. ראשית, בוצע מיפוי מקיף של המרחב השכונתי הדיגיטלי, תוך זיהוי פלטפורמות תקשורת קיימות, הן מטעם הרשות המקומית והן יוזמות עצמאיות של התושבים. בשלב השני, הוכשרו עובדי הרשות המקומית במיומנויות עבודה עם קהילות דיגיטליות, על מנת לאפשר אינטראקציה יעילה ופרודוקטיבית עם התושבים במרחב הווירטואלי. במקביל, זוהו והוכשרו תושבים פעילים, בעלי עניין מגוון, אשר עברו הכשרה מקצועית בניהול קהילות דיגיטליות. תוצר ישיר של תהליך זה היה הקמת ארבע קהילות

דיגיטליות חדשות, אשר משכו מאות תושבים ויצרו רשת של "מנהלי קהילה" (מנק"לים) פעילים. שלב ההטמעה כלל מפגשים קבועים בין מנהלי הקהילה לגורמים עירוניים, במטרה לפתח שיתופי פעולה הדוקים ולטפח תהליכי למידה הדדית. גישה רב-שלבית זו, המשלבת הכשרה, בניית קהילות והטמעה, מהווה דוגמה מוצלחת לשילוב בין מרחבים פיזיים ווירטואליים בתהליכי התחדשות עירונית ומדגישה את החשיבות של שיתוף פעולה בין הרשות המקומית לתושבים במרחב הדיגיטלי. יש לציין, כי בפרויקט זה לקחו חלק רק גורמי קהילה, וכי גורמים תכנוניים מטעם מנהל הנדסה/מנהלת התחדשות לא לקחו חלק, דבר שיכול היה לייעל את התהליך וליצור סינרגיה בין כל הגורמים.

סיכום

הקהילה הדיגיטלית כמנוע חדש לשיתוף ציבור בהליכי התחדשות עירונית

כחברי קהילה שכונתית, התושבים הם קהל החווה את העיר ממקור ראשון של מי שמתגורר בשכונה וצורך תחבורה ציבורית, פנאי ויתר השירותים העירוניים. הקהילה, באם יש בה יחסי שיתופיות ופתיחות לצד גבולות ברורים, היא המרחב בו התושבים יכולים להביא את עצמם לידי ביטוי, ליצור קשרים, לשתף ברעיונות ותחושות, להוביל יוזמות ולפתח את תחושת השייכות למרחב העירוני. "עבודת הקהילה" מקנה לתושבים/ות בעלות מסוימת על עיצוב הסביבה בה הם חיים, והקשבה אקטיבית לקולות המושמעים בקהילה עשויה ללמד את עובדי הרשות המקומית אודות צורכי התושבים. פעילות מתוכננת כהלכה ולאורך זמן בקהילות דיגיטליות הן מצד הרשות והן מצד התושבים משפרת אפוא את החוסן הקהילתי בעיר ומעודדת תושבות מעורבת הן במרחבים פיזיים והן במרחבים דיגיטליים.

שילוב של פעילות שוטפת בקהילות דיגיטליות שכונתיות יהווה חלק ממאמצי פיתוח היחסים בין התושבים/ות ובין התושבים/ות והרשות המקומית בהליכי התחדשות שכונתית. הוא יאפשר להתמודד עם ממד הזמן וללמוד לאורך זמן ההתחדשות את צרכיה ועמדותיה של הקהילה המקומית. הקהילות הדיגיטליות מאפשרות ליצור סוגים חדשים של יחסים ושיתופי פעולה במרחב השכונתי הפיזי והדיגיטלי המשפיעים ומושפעים זה מזה. מיוזמות קהילתיות מטעם הרשות המקומית כגון ציון שיתוף מידע, בירור צרכים, ציון של חגים ומועדים ועד לפעילות של תושבים/ות "מלמטה למעלה" המעוניינים/ות ליצור חיבורים חדשים בסביבה בה הם/ן חיים/ות, להשפיע עליה, לשנות אותה וליצוק בה תוכן ומשמעות לאורך הליכי ההתחדשות. הקמה, הובלה, ליווי או פיתוח של קהילות קיימות הופך לחלק מרכזי במרחב העירוני בכלל ובמרחב השכונתי

בפרט. עבודת הקהילה היא ידע חיוני ההולך ונעשה מורכב לאור ריבוי המרחבים הדיגיטליים ופיתוח של מרחבים חדשים הצפויים להשתלב בחיינו בעתיד הקרוב כגון קהילות מבוססות VR, metaverse וקהילות נתמכות AI, גדילת המרחב העירוני ואוכלוסיית התושבים/ות החיים בו.

הפעילות והמעורבות העירונית בקהילות הדיגיטליות חיוניות ממספר סיבות. ראשית, הן מסייעות בסידור ובארגון המידע המועבר בפלטפורמות הדיגיטליות השונות, אשר לעיתים קרובות מתאפיין בכאוס ובחוסר עקביות. מעורבות עירונית יכולה לספק מסגרת מסודרת להעברת מידע רלוונטי לתושבים בצורה ברורה ונגישה. שנית, פעילות זו מאפשרת לנצל את הפוטנציאל הגלום ב"סוכני חיברות" קהילתיים, כלומר תושבים פעילים המנהלים קבוצות ופורומים מקוונים, על מנת להגיע לקהל רחב יותר של תושבים ולהעביר להם מידע באופן יעיל. שלישי, המעורבות העירונית חיונית ליצירת קשר בין המרחב הפיזי והדיגיטלי, תוך יצירת "מרחב שלישי" שבו התושבים יכולים להתחבר הן ברמה האישית והן ברמה הקהילתית. לבסוף, מעורבות עירונית מאפשרת להתמקד בצרכים הספציפיים של קבוצות שונות בתוך הקהילה, מעבר למכנה המשותף השכונתי, ובכך לחזק את תחושת השייכות והחיבור בין התושבים.

התפקיד המרכזי של הרשות המקומית והגורמים המתכננים

על מנת למנף את הפוטנציאל הטמון בקהילות הדיגיטליות, על הרשות המקומית לראות בהן שותפות מלאות בתהליכי התחדשות עירונית. עליה לפתח אסטרטגיה ברורה לשיתוף פעולה עם הקהילות הללו, הכוללת:

- פיתוח אסטרטגיה: התווית תכנית פעולה לעבודה עם קהילות דיגיטליות בכל שלבי ההתחדשות, ככלי לבירור צרכים, קבלת החלטות ומעורבות הקהילה המקומית.
- הקשבה אקטיבית: מעקב שוטף אחר הדיון והדעות המועלות בקהילות הדיגיטליות והתחשבות בהן בתהליכי קבלת ההחלטות.
- שיתוף מידע: שיתוף התושבים במידע רלוונטי על תהליכי התכנון והביצוע, באופן שיאפשר להם להשתתף באופן פעיל.
- עידוד השתתפות: יצירת מנגנונים שיעודדו את השתתפות התושבים בקבלת ההחלטות, כגון סקרי דעת קהל מקוונים, פורומים לדיון ופגישות מקוונות.
- סיוע טכני: מתן סיוע טכני לתושבים המעוניינים להשתתף בפעילות הקהילתית הדיגיטלית, אך מתקשים לעשות זאת מסיבות טכניות.

- פיתוח מיומנויות דיגיטליות: קיום סדנאות והכשרות לתושבים ולעובדי הרשות המקומית בתחום השימוש בכלים דיגיטליים, כדי להבטיח שיתוף פעולה יעיל.

אתגרים והזדמנויות

שילוב הקהילות הדיגיטליות בתהליכי התחדשות עירונית מציב בפני הרשויות המקומיות והתושבים מגוון אתגרים. אחד מהם הוא הפער הדיגיטלי המשעתק את הפער במרחב הפיזי, ומתבטא בחוסר גישה לאינטרנט או במיומנויות דיגיטליות נמוכות בקרב חלק מהתושבים. אתגר נוסף הוא עומס המידע, שעלול להקשות על התושבים לעקוב אחר הדיון הציבורי הסבוך והמהיר. בנוסף, חוסר אמון של חלק מהתושבים בגורמים המובילים את תהליכי התחדשות עלול להוות מחסום משמעותי לשיתוף פעולה.

כדי להפוך את האתגרים הכרוכים בשילוב קהילות דיגיטליות בתהליכי התחדשות עירונית להזדמנויות, על הרשות המקומית והגורמים המתכננים לנקוט בצעדים יזומים. ראשית, יש לפתח אסטרטגיה דיגיטלית מקיפה שתכלול הנגשת מידע בצורות שונות (טקסט, תמונות, סרטונים) ובאמצעות ערוצים מגוונים (אתר אינטרנט, רשתות חברתיות, אפליקציות). כמו כן, יש להשקיע בפיתוח כלים דיגיטליים אינטראקטיביים שיאפשרו לתושבים להשתתף באופן פעיל בתהליך התכנון. בנוסף, על הרשות המקומית לקדם סדנאות והכשרות שיעזרו לתושבים לפתח את המיומנויות הדיגיטליות הנדרשות. במקביל, על הגורמים המתכננים לשתף פעולה עם מובילי דעת קהל בקהילה, כגון נציגי ארגונים קהילתיים ומנהיגים דתיים, כדי לבנות אמון ולהפיץ את המסרים החיוביים של תהליכי ההתחדשות. כמו כן, יש לקיים מפגשים קהילתיים פנים אל פנים כדי לענות על שאלות, להקשיב לחששות ולספק מידע באופן אישי. לבסוף, על הרשות המקומית והגורמים המתכננים להיות שקופים לגבי תהליך קבלת ההחלטות ולהסביר את השיקולים העומדים בבסיסן.

מחקר המשך רלוונטי בנושאים דנן, יוכל לעסוק באופן שבו קהילות דיגיטליות שכונתיות מעצבות את הנרטיב סביב 'התחדשות עירונית', כיצד הן משפיעות על ההשתתפות הציבורית בתהליכי קבלת ההחלטות העירוניים ובאיזה אופן הן תורמות לקידום ערים צודקות ושוויוניות?

התחדשות שכונתית וחוסן קהילתי // עידו קלינברגר

מבוא

"מצאנו כי עבודה משותפת עם תושבים, בכלים שונים וברמות שונות, הכרחית כדי למנף את ההזדמנויות הטמונות בתהליכי התחדשות עירונית."

(שכונה מתחדשת: קנה מידה שכונתי בהתחדשות עירונית", יוני 2023; עמ' 41)

מאמר זה מתייחס במסמך "השכונה המתחדשת" של עיריית תל אביב-יפו אל הפרק העוסק בשותפות עם תושבי שכונה בתהליך התחדשותה. פרק זה נפתח במשפט המצוטט לעיל, המתאר ביעילות את המסר העיקרי של הפרק: לא רק העיר עצמה היא צרכן של התהליך (התחדשות עירונית), אלא תושבי השכונות, גם כן, הם צרכנים עיקריים של התהליך.

עקרון זה נשען על תפיסה עמוקה לגבי מקומם של התושבים בתהליך. לא די בהזמנתם לכנס ובכך לבצע "שיתוף" שלהם. תושבי השכונות צריכים גם הם לעבור את תהליך ההתחדשות - במעורבות, באינטנסיביות. השפעתם של התושבים על התהליך תביא לשיפור משמעותי בתוצרי ההתחדשות העירונית, והשפעת התהליך המשותף על התושבים תביא לשיפור מסוגלותם של תושבי השכונות ליהנות מפירות ההתחדשות ולהימנע מנזקה.

המסמך מניח 3 עמודי תווך בסיסיים העומדים בבסיס העקרון של "התחדשות עירונית ביחד עם התושבים":

1. **מיפוי מצב קיים:** עבודה בשכונה מתחדשת תתחיל, כשלב ראשון, באמצעות למידה אינטנסיבית של מאפיינייה החברתיים והקהילתיים של השכונה. זאת בהתבסס על הכרה בייחודיות המאפיינת כל שכונה והצורך בהתאמת המודל. הלמידה מתבצעת גם באמצעות מאגרי מידע ואמצעים טכנולוגיים, אך בעיקר באמצעות למידת שטח אינטנסיבית.
2. **פעולות בונות קהילה:** קיום פעילויות קהילתיות בשכונה המתחדשת, מתוך הבנה כי חיזוק החוסן הקהילתי הוא מטרה בפני עצמה. קהילה מתגבשת ואקטיבית תהא פעילה יותר

בהשפעה על התחדשות השכונה, תזקק ותדייק את הזהות השכונתית הראויה לשימור, וכן תוכל לקחת חלק פעיל יותר בקליטה אקטיבית של אוכלוסייה חדשה אל תוך השכונה.

3. הקמה או חיזוק של פלטפורמות לעבודה משותפת בין העירייה לתושבים, במטרה לחזק את מעורבות התושבים בתהליכי ההתחדשות של השכונה: יכולתם של מובילי ההתחדשות בעירייה לשפר את ההתחדשות בהתבסס על הידע המקומי האצור בקרב תושבי השכונה, כמו גם יכולתם של תושבי השכונה ליהנות מן ההתחדשות ומתוצריה - תלויים במידה רבה בחיזוק הקשר וההיכרות ביניהם. נדרש קשר משמעותי, פרסונלי, מתמשך, על-מנת לייצר היכרות אישית ומחויבות הדדית בין התושבים לאנשי המקצוע.

מאז כתיבתם במסמך בהתבסס על עבודה משותפת שלנו עם עיריית ת"א בשכונת נווה עופר, פגשו עמודי התווך הללו בוחן מציאות בכ-9 שכונות נוספות שבהן הפעלנו את המודל המתפתח של עבודה חברתית וקהילתית בשכונות מתחדשות.

בעדכון, פירוט ודיוק עקרונות אלה, על בסיס הניסיון המצטבר מפרויקטים נוספים, עוסק פרק זה.

טיעון מרכזי

פיתוח שכונות מתחדשות: זרמים שונים המתהווים בישראל - קווים לדמותם

גופים שונים, ציבוריים ואחרים, מתמודדים כיום עם שאלת קנה המידה של תהליכי התחדשות עירונית. קנה המידה העירוני הוא המשמש לרוב בעת עיסוק בשאלות של מדיניות ההתחדשות, וקנה המידה המתחמי הוא המשמש לתכנון בפועל ולביצוע. אך כאשר מתחמים מתרבים בתוך שכונה נוצרת השפעה מצטברת שאיננה נענית בקני המידה השונים. השפעה זו מצויה מחוץ לקווים הכחולים של המתחמים, ולאור השוני במאפייני השכונות היא איננה נענית על-ידי המדיניות העירונית. נדרש, אם כן, עיסוק בהתחדשות העירונית בקנה המידה השכונתי.

רשויות שונות ברחבי הארץ החלו בשנים האחרונות לעסוק בנושא במידות שונות של אינטנסיביות. התבוננות בפרויקטים אלה מספקת עבורנו פרספקטיבה משמעותית וחשובה ביחס למסמך של עיריית תל אביב-יפו. בהתבוננות בעקרונות המנחים ובפרקטיקה של התהליכים השונים, ניכר כי יש ביניהם הבדלים משמעותיים בתפיסה לגבי מטרות התהליך, במקומם של תושבים וקהילות בתהליך ובכלים שנעשה בהם שימוש בתהליך.

על-מנת לאפיין ולדייק את ההבדלים, נבחן בקצרה את התהליכים השונים וניתן בהם סימנים:

♣ **עיריית תל אביב-יפו:** עוסקת בשנים האחרונות בפיתוח מודל של שכונה מתחדשת. התהליך החל באמצעות פיילוט בשתי שכונות, שעל בסיסו נכתב מסמך מסכם. התהליך שבמסגרתו נכתב מאמר זה, הוא פרק המשך של עבודה זו, המבקש להגיב למסמך המסכם של הפיילוט דרך למידה מדיסציפלינות שונות ומניסיון שטח מהארץ ומהעולם (מבוצע בשיתוף איגוד המתכננים). פרק המשך נוסף הוא פיילוט שכונתי שלישי המתקיים בימים אלה, בשיתוף פעולה של שני היועצים החברתיים שהובילו את הפיילוט הקודמים.

במודל העבודה המתגבש בתל-אביב, מרכז הכובד של התהליך עוסק בראש ובראשונה באפיון והבנה מעמיקה של צרכים חברתיים בהקשרי התחדשות עירונית. עם הפקת תובנות חברתיות, ממשיך התהליך לפיתוח ארגז כלים ושירותים שייתן מעטפת עירונית לצרכים אלה.

♣ **עיריית ירושלים:** הקימה לפני מספר שנים מחלקה חדשה תחת מהנדס העיר העוסקת בפיתוח שטחי ושירותי הציבור בשכונות מתחדשות. המחלקה מקימה צוות "פרויקטור שכונתי" לכל שכונה מתחדשת, הכולל יועצים שונים (לרוב אדריכל נוף, יועץ תחבורה, יועץ מסחר ותעסוקה, פרוגרמטור ויועץ חברתי). תפקידו של הצוות הוא לאפיין את המצב הקיים בשכונה טרם ההתחדשות המתהווה והצפויה ולהציע סל פרויקטים אפשריים לפיתוח שטחי ושירותי ציבור, שיבוצעו לאורך השנים במקביל להתחדשות העירונית במתחמי המגורים.

במודל העבודה הירושלמי, מרכז הכובד של התהליך עוסק בעבודה תכנונית על שטחי ושירותי ציבור. העבודה החברתית נוכחת בתהליך בשני אופנים: האחד - השתתפות בתהליך התכנוני, והשני - חיבור מעמיק של תושבי השכונה לתהליך לטובת הפקת מידע מן הציבור ולטובת הגברת החוסן הקהילתי.

♣ **תהליכי פיתוח מדיניות תכנונית לשכונות מתחדשות (בהובלת הרשות להתחדשות עירונית):** שכונות שונות עוברות בשנים האחרונות תהליכים של פיתוח מדיניות שכונתית להתחדשות עירונית במימון וליווי של הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית. התהליכים הם תכנוניים במהותם ותוצריהם הם תכניות מדיניות, תכניות מתאר או תכניות מפורטות, המתוות את הקווים המנחים ואת גבולות הגזרה התכנוניים להתחדשות השכונה.

במודל עבודה זה, מרכז הכובד של התהליך עוסק בעבודה תכנונית שתקבע את המדיניות להתחדשות המתחמית בשכונה ואת הפרוגרמה לצורכי הציבור. העבודה החברתית בפרויקטים עוסקת בעיקר בשיתוף הציבור בתהליך התכנוני ולא בייעוץ חברתי (ללא עיסוק באפיון חברתי

של השכונה או בחוסן קהילתי). עם השנים הוכנסו בחלק מן התכניות עובדים סוציאליים קהילתיים אשר עסקו בעבודה קהילתית במקביל לתהליך התכנוני.

♣ **תהליכי פיתוח חוסן קהילתי בשכונות מתחדשות:** במקומות שונים מתרחשים תהליכים נקודתיים לפיתוח חוסן קהילתי בשכונות מתחדשות. חלקם מתקיימים כאשר הרשות המקומית מזהה את הפוטנציאל הטמון בעיסוק בקנה המידה השכונתי. אחרים מתקיימים במתחמי התחדשות גדולים מאוד המהווים בפועל יחידה תפקודית שכונתית, ובעת העבודה המתחמית מזהים הצרכים השכונתיים.

במודל עבודה זה, מרכז הכובד של התהליך עוסק לרוב בתושבי השכונה ובחוסן הקהילתי. העבודה החברתית עוסקת בעיקר סביב עבודה קהילתית, חיבור תושבים ופעילים לתהליך, העלאת מודעות להשלכות ההתחדשות על השכונה והקמת מנגנוני פעילות קהילתית.

קהילתי ותכנוני - הילכו שניהם יחדיו?

אם כן, בעבודה על קנה המידה השכונתי בהתחדשות עירונית עומדים פרויקטים בעלי מיקוד תכנוני (ליצירת מדיניות שכונתית להתחדשות או ליצירת סל פרויקטים לפיתוח השלד הציבורי), וכאלה בעלי מיקוד קהילתי (לפיתוח חוסן קהילתי או לפיתוח סל מענים עירוני לצרכים חברתיים).

ישנם גם מקרים שבהם מתרחש מפגש בין הנושאים התכנוני והחברתי-קהילתי, אך ניכר כי אינם ניצבים זה לצד זה כמטרות משותפות של התהליך. בפרויקטים של הרשות הממשלתית מתקיימים תהליכי שיתוף ציבור אך הם אינם חלק מתהליך פיתוח החוסן הקהילתי. בפרויקטים של עיריית ירושלים מופקת עבודה על החוסן הקהילתי דרך תהליך השתתפות הציבור, אך החוסן הקהילתי איננו במוקד העשייה. בפרויקטים נוספים בערים אחרות ישנה עבודה מעמיקה על החוסן הקהילתי, אך התהליך לא נפגש עם תהליך תכנוני מקביל.

האם המפגש בין הקהילתי לתכנוני הוא רצוי? הכרחי? מה החשיבות של השפעת התושבים על החלטות תכנוניות? מה החשיבות של פעולה תכנונית במסגרת תהליך של בניית חוסן קהילתי? כחלק מן המאמץ לפתח מודל ישראל לשכונות מתחדשות - חשוב שתהיה לנו תשובה ברורה לשאלות אלה.

• **חשיבות הקהילה בתהליך התכנוני:** שאלה זו עומדת כעמוד התווך של תהליכי שיתוף הציבור, שהלכו והתבססו בתהליכי תכנון במהלך 20 השנים האחרונות. הנחת היסוד היא

שהציבור, כמשתמש העיקרי במרחב המתוכנן, מחזיק בידע מקומי שאיננו מאוגד ומסודר וכי הדרג המקצועי אינו מחזיק בו. את הידע לא ניתן לאסוף במאגרי מידע, אלא יש להפיק אותו מן הציבור. לכך מתווספת ההבנה שגם הקהילה היא אורגניזם המשתמש במרחב ויש לו צרכים מרחביים. אין זה המקום לקיים את הדיון על אפקטיביות של תהליכי שיתוף ציבור, אך ניכר בהחלט שכאשר תהליך הפקת המידע מן הציבור הוא מעמיק ואיכותי, ההשפעות האפשריות על התכנון הן מעמיקות ואיכותיות גם כן.

- **חשיבות התכנון בתהליך פיתוח החוסן הקהילתי:** בניגוד לקודמתה, שאלה זו איננה עומדת בבסיסו של דיון ציבורי כלשהו, ועל כן על שאלה זו יש להרחיב. חוסן קהילתי, במהותו, הוא מדד אשר מתאר את יכולתה של קהילה (ושל פרטים בתוך הקהילה) להתמודד עם שינויים ואיומים שונים. שכונה העוברת התחדשות אינטנסיבית מספקת עבור הקהילה בשכונה אתגרים מגוונים, ביניהם שינוי דמוגרפי וכלכלי (גינטריפיקציה), מעברי מגורים (שינוי סביבה, מסגרות חינוך, פרידה ממנגנוני תמיכה קהילתיים וכו'), מגורים למשך זמן ארוך בקרבת אתרי בניה, פגיעה בתשתיות ובמנגנונים קהילתיים ועוד.

המטבע העיקרי המשמש אדם במפגש עם שכניו, הקהילה שלו, השכונה שלו, וגם עם תהליכי התחדשות עירונית - הוא האמון. הקהילה מתקיימת כאשר יש אמון בין חבריה, המיתרגם לתחושת שייכות, תחושת משמעות, רצון לתרום לקבוצה, אמון ביכולת להשפיע על גורלה של הקבוצה וכו'. התארגנות מוצלחת לתהליך התחדשות עירונית מתבססת גם היא על האמון של התושב בשכניו ובנציגיו, ולאחר מכן גם בעירייה ובמוסדות המדינה, ביזם ובתהליך כולו.

תהליך תכנוני, הוא במהותו תהליך צופה פני עתיד. גם תהליך של פיתוח חוסן קהילתי (כמו גם חוסן אישי), הוא תהליך של הכנה לקראת אתגרים ושינויים עתידיים. התהליכים נפגשים - האחד על המפה, והשני בתווך שבין תושבי השכונה בתוך רצונם לעצב את גורלם המשותף.

המפגש של התושב עם אתגרי ההתחדשות בשכונה הוא מפגש מאיים. מאידך, המפגש עם התהליך התכנוני טומן בחובו כבר ניצנים להתמודדות ולפתרון. זאת, כמובן, כאשר הוא מנוהל נכון ונבנה מלכתחילה גם ככלי לחיזוק החוסן הקהילתי ולא רק לשיתוף ציבור. המפגש האנושי עם בעלי התפקידים מייצר חזון שכונתי המשותף לתושבים ולבעלי התפקידים ומחויבות אישית הדדית למימוש. זוהי מהותה של הפעולה האופרטיבית השלישית המפורטת במסמך "שכונה מתחדשת" - עבודה משותפת בין העירייה לתושבים.

כאשר תהליך עבודה בשכונה מתחדשת מתמקד בשני המוקדים גם יחד - החוסן הקהילתי והתוצר התכנוני גם יחד - נוצר שלם הגדול מסכום חלקיו. בין התכנון של התפתחות השכונה בהיבטי מדיניות דיור וצורכי ציבור, לבין זהותה של השכונה וחוסנה של הקהילה המתגוררת בה, קיים קשר משמעותי וסמוי מן העין. עבודה שכונתית הנותנת את הדעת לחשיבות הקשר הזה, משכילה, מחד, לדייק את עבודת התכנון ולייצר חזון וכלים להתפתחות הפיזית בשכונה, ומצליחה, מאידך, לחזק את החוסן הקהילתי ואת מימוש הזכות של התושבים לשכונה.

מדיון תאורטי ליישום

סינרגיה בין התהליך התכנוני לתהליך הקהילתי - המלצות

עיקרון "התחדשות עירונית עם תושבים ותושבות" במסמך "שכונה מתחדשת" מציין 3 פעולות אופרטיביות למימוש העקרון. אנו מבקשים להגיש, כחומר למחשבה וכהצעה להמשך הבשלה ודיוק המודל, את ההמלצות הבאות:

המלצה 1: אנחנו צריכים ללמוד טוב יותר להגדיר את הבעיה

תהליכי עבודה בשכונות מתחדשות מתקיימים כיום כדי לתת מענה לצרכים מסוגים שונים - קהילתי או תכנוני. במקרים מסוימים, אלה אכן הצרכים היחידים בפועל (כמו, לדוגמה, בשכונה מתחדשת שכבר קיימת בה מדיניות תכנונית מאושרת, והצורך הוא קהילתי בלבד). אך ברוב המקרים תהליכי העבודה בשכונות מתחדשות עוסקים רק בסוג אחד של צורך (תכנוני / קהילתי), למרות שקיים צורך בעבודה רב-מימדית על שני סוגי הצרכים.

לכן, שלב ראשון בשינוי המצב ופיתוח מודל סינרגטי לשכונות מתחדשות חייב להתחיל בעינו הבוחנת של הגוף המגדיר את הצורך. כל עוד הצורך יוגדר כצורך חברתי-קהילתי או כצורך תכנוני, הפתרונות שיוצעו לא יהיו סינרגטיים. נדרש לפתח מתודולוגיה לשיקוף המשמעות של הצרכים הקהילתיים והחברתיים לאנשי התכנון, ולהיפך. נדרש לפתח מדיניות מכלילה המסוגלת להבחין בשני הצרכים יחד ולהגדיר תהליך עבודה שרואה בשניהם מטרה לתהליך. רק כאשר נדע להגדיר את הצורך כצורך דו-מימדי, נדע לאמץ פתרונות סינרגטיים שיתנו מענה לצורך התכנוני ולצורך הקהילתי גם יחד, וכן להקצות לתהליכים אלה את המשאבים הנדרשים להצלחתם.

המלצה 2: סינרגיה בין הקצב הקהילתי לקצב התכנוני

במקרים רבים, תהליכים חברתיים ותהליכים תכנוניים הם בעלי קצב שונה. עבודתם של יועצים חברתיים במתחמי התחדשות, לדוגמה, מושפעת מאוד מהקצב הקהילתי במתחם. לעתים, עד שמצליח היועץ החברתי להפיק תובנות תכנוניות מעמיקות ולהגישן לצוות התכנון, מרבית ההחלטות המשמעותיות כבר התקבלו ויכולת ההשפעה של הקהילה נמוכה.

כפי שצוין במסמך "שכונה מתחדשת", קיומם של מנגנוני מעורבות קהילתית בשכונה משפיעים מאוד על הקצב הקהילתי. בשכונות שבהן ישנם מנגנונים קהילתיים פעילים וישנה מנהיגות שכונתית, הקהילה מתגייסת לתהליך הרבה יותר מהר והעבודה החברתית יכולה להתחיל במקביל לתחילת עבודתו של הצוות המתכנן. בשכונה שבה אין מנגנונים קהילתיים פעילים, נדרשת עבודת תשתית מקדימה על-מנת לייצר מנגנון קהילתי יציב שיוכל לקחת חלק בתהליך התכנון. במקרים כאלה יש לאפשר לצוות החברתי לפעול בשטח בטרם הכניסה לעבודה של צוות התכנון (במסמך "שכונה מתחדשת" עקרון זה מוסבר על-ידי הפעולה האופרטיבית השנייה - פעולות בונות קהילה).

המלצה 3: הגדרה מחודשת של המושג 'שיתוף הציבור'

המושג 'שיתוף ציבור' סובל כיום גם מאינפלציה ערכית מצד קובעי המדיניות הדורשים אותו, גם מדה-פלציה מצד המתכננים אשר בלית ברירה הם לקוחותיו, וכן מצד התושבים שלא מאמינים שיש בו תועלת. מצד אחד, רצון להגביר את האזרחות הפעילה, את הדמוקרטיה ההשתתפותית, חוכמת ההמונים והכבוד לזכותו של הפרט להשפיע על גורלו. אך מצד שני, מה כבר יכול תושב אחד לספר שהמתכנן, איש המקצוע, לא שמע כבר מאה פעם (ולרוב בשעות הערב על חשבון זמן משפחה, ולעתים קרובות בצעקות ובהטחת האשמות)? ומה כבר יועיל לתושב לבוא להביע את דעתו, מה הסיכוי שדבריו בכלל ישמעו או יילקחו בחשבון?

המונח השגור בפי כל "כנס שיתוף ציבור", הוא בעצמו אוקסימורון. בכנסים אלה יש לרוב סדר דוברים, מצגות מרובות שקפים המיידעות את הציבור על ההחלטות שנלקחו בהיעדרו, מעט מאוד זמן לשאלות והערות, ועוד פחות מכך לתשובות. כנסים אלה נוטים יותר מכל לפגוע באמון התושבים בתהליך ובמבצעיו ובאמון המתכננים ברלוונטיות של התושבים לתכנון.

תהליך שיתוף ציבור מורכב בפועל משלושה שלבים: (1) הבאת המידע לציבור, כדי שיוכל ללמוד את הנושא ולהבין על מה מתבקש להגיב. (2) חיבור הנושאים שנלמדו להקשר השכונתי ועבודה משותפת של התושבים על חוות-דעת המוגשת ליועצים. (3) לאחר עבודה עם המשוב והטמעתו בעבודת היועצים - חזרה למפגש עם התושבים להצגת התוצרים בדגש על השפעת משוב

התושבים על התכנית. השאיפה לקיים את כל 3 השלבים במפגש בודד איננה ריאלית. נדרש להפריד את השלבים זה מזה ולקיימם במפגשים נפרדים.

מבנה כזה של התהליך מאפשר העמקה המכבדת את התושבים ומאפשרת להם להגיב תגובה אינטליגנטית ומנומקת, מאפשר למתכנן לקבל את המשוב של הציבור ללא לחץ וסיכון ממפגש בלתי-מוצלח ומייצר מחויבות של המתכנן לתושבים וכן מאפשר לציבור להבין כיצד השפיע על התכנית. תהליך של מפגש מוצלח כזה מגביר מאוד את האמון של הצדדים זה בזה ומחזק את החוסן הקהילתי ואת הערך התכנוני המופק מן הידע הציבורי.

המלצה 4: הגדרה מחודשת של גבולות התהליך על ציר הזמן

לרוב, תהליך שכונה מתחדשת מקבל את מסגרת הזמנים שלו מן התהליך התכנוני. כפי שכבר תואר לעיל, ישנם מקומות שבהם על התהליך החברתי-קהילתי להתחיל לפני התהליך התכנוני. אך בכל המקרים, הפרדה זו על ציר הזמן נכונה במיוחד לשלב שאחרי התכנון. האמון - הוא יסוד בלתי-יציב. הוא מצוי תמיד בתנועה, ואם לא דואגים לתחזק אותו, הוא מצוי בשחיקה ובירידה. והאמון, כאמור, הוא המטבע העיקרי של החוסן הקהילתי.

המטרה העיקרית של תהליך קהילתי בשכונה מתחדשת צריכה להיות ביסוס של מנגנוני השפעה ארוכי טווח. לא מדובר באותו "כנס" או "תהליך" שיתוף ציבור, אלה הם רק שם קוד לרגע עיקרי של מפגש בין הקהילה לבין המתכננים. מדובר בחיבור ארוך טווח, כגון ועד שכונתי העוסק בהתפתחות השכונה, צוות פיזי, ועדה אורבנית וכיו"ב. ערוץ ישיר ואקטיבי העוסק באופן מתמשך בהשפעה על העתיד התכנוני של השכונה מחד, ובהסברה והנגשה של המידע לתושבי השכונה מאידך.

לצד החיבור המתמשך של קהילה-תכנון, מתקיים גם התהליך ארוך הטווח למתן מענה עירוני לצרכי הקהילה המתהווים לאורך תהליך ההתחדשות השכונתית. מעורבות תושבים מתמשכת בפרויקטים לחיזוק הזהות הקהילתית, הקמת מנגנוני קליטה לתושבים חדשים, שימור השכונות והקהילתיות בתקופות של פינוי מתחמים, מענה לפגיעה במלאי הדירות לשכירות, חיזוק מעמדם של מוסדות קהילתיים וכו'.

סיכום

כיועץ חברתי הפועל בזירה של רשויות מקומיות, פעלנו רבות כדי לקדם בקרב הרשויות את התפישה כי התחדשות עירונית לא יכולה להתקיים רק ברמת מדיניות עירונית שתחתיה עבודה מתחמית. השכונות, הן היחידה האורגנית הבסיסית שבתוכן מתרחשת התחדשות, זו הרזולוציה העיקרית שבה אפשר לרתום את ההתחדשות לטובת תועלת ציבורית - תכנונית וקהילתית כאחד.

הפרויקטים השכונתיים המתקיימים כיום בארץ מכילים כולם מידה כזו או אחרת של עבודה חברתית-קהילתית שיכולה למצות את עיקרון "התחדשות עירונית עם תושבים ותושבות" במסמך "שכונה מתחדשת". אך תהליכים אלה נוטים להתמקד בצורך החברתי-קהילתי או בצורך תכנוני. כל עוד המטרה העיקרית של התהליך היא זו או זו, ולא גם זו וגם זו, לא תוכל להתרחש הסינרגיה בין התהליך החברתי-קהילתי לזה התכנוני.

כאשר העבודה מבוצעת לאור שתי המטרות המשותפות, הסינרגיה הנוצרת היא שלם הגדול מסכום חלקיו. עבודה המניבה תועלת תכנונית משמעותית והשפעה חיובית מורגשת וארוכת טווח על החוסן הקהילתי לקראת ההתחדשות בשכונה.

בהמשך לשיח על המאפיינים הנדרשים להצלחת השילוב בין החברתי-קהילתי לתכנוני, מתעוררות גם שתי המחשבות הבאות, המצריכות מחשבה נוספת:

- הסינרגיה המוצעת במאמר זה בין החברתי-קהילתי לבין התכנוני מצריכה שינוי עומק תפיסתי בקרב אנשי מקצוע ומקבלי החלטות. הניסיון המצטבר מראה כי הדבר אפשרי ומוצלח כאשר ישנם דרגים בכירים בעלי חזון ודרגים מקצועיים בעלי יכולת. היעדר החזון והיכולת מניב לרוב כוונות טובות ותוצאות בינוניות. לכן, מוטב, ככל הנראה, להשקיע את המאמצים בפיתוח המודלים וצבירת הניסיון במקומות שבהם האיזון העדין מתקיים, ולקוות שהניסיון המצטבר בהם יגיע גם למקומות אחרים.
- המפגש של דרג תכנוני מקצועי עם תושבים, מהווה לעתים קרובות איום עבור הדרגים המקצועיים. הדבר מורגש לא רק במקומות שבהם ישנה מדיניות תכנונית סדורה שאינה גמישה להשפעת התושבים, אלא דווקא במיוחד במקומות שבהם אין מדיניות סדורה להתחדשות עירונית (אולי לא סטטוטורית ובוודאי לא ניהולית). המפגש בין רצון של התושבים להשפיע על גורלם לבין ואקום של מדיניות מצד הרשות עלול לייצר אי-נוחות משמעותית מאוד בקרב המתכננים והתושבים כאחד.

אדפטיביות כמסגרת מחשבתית מלווה למתודולוגיית מדידה והערכה בשכונה המתחדשת // אדר' מיכל צחור

מבוא

תהליכי התחדשות עירונית מקודמים כיום ברוב שכונותיה של תל אביב-יפו. תהליכים אלה הם חלק ממגמה המתרחשת ברחבי הארץ ומהווה בו זמנית, הזדמנות ואיום למבנים המרחבים והחברתיים בעיר³⁶.

עקרון מדידה והערכה במודל שכונה מתחדשת. 'מודל שכונה מתחדשת' מציע את קנה המידה השכונתי כנקודת מוצא לקידום תהליכי התחדשות ובקרה עליהם. לצורך מימוש המודל מוצעים חמישה עקרונות יסוד. המטרות המרכזיות של העיקרון החמישי, מדידה והערכה, הן לעקוב באופן רציף אחרי עמידה ביעדים חברתיים ופיזיים ולנטר הצלחת פעולות והשפעתן באמצעות הערכה כמותית של מדדים איכותיים. תהליך העבודה המוצע במודל הוא מעגלי: יש להכין תכנית עבודה אסטרטגית שתכלול את תיאור אופן יישום ארבעת העקרונות הראשונים << לנקוט פעולות בשטח >> לבצע מדידה והערכה של הפעולות ותוצאותיהן >> ולחזור אל תכנית העבודה על מנת לעדכן אותה. עקרון מדידה והערכה הוא חלק אינטגרלי מהתהליך ויש לו ממשק עם יתר העקרונות. הוא בוחן את יישומם ויכול לבחון אף את עצמו.

שתי פנים למדידה והערכה. תכנית, ובכלל זה תכנית עבודה מתפקדת כמפת העתיד של פיתוח המרחב. מדובר בפלטפורמה לשינוי המבטאת ערכים, חזון ואת מהות התכנון. מימוש תכנית עבודה כרוך בהגדרת מטרות, איכויות או פרמטרים הניתנות למדידה והערכה³⁷. יחד עם זאת, תהליך מדידה והערכה עלול לפעול כחרב פיפיות. מצד אחד, הוא חיוני כדי לבחון עמידה ביעדים, שיפור והתייעלות, ומנגד, יש לו לעיתים נטייה להתגבר על המהות, להתנתק ממנה ולהפוך להיות מטרה בפני עצמו, חזות הכל. אפשר לציין שתי תכונות מרכזיות של מדדים שמהוות חולשה בהקשר זה: (א) מסגרת מחשבתית - לא כל מה שמדיד איכותי ולא כל מה שאיכותי מדיד. כלומר, אין ביכולתנו למדוד הכל ולא כל מה שניתן למדוד שווה למדוד. עדיף להתמקד במה שאיכותי, מדיד

³⁶ כאמור בהקדמה למסמך "שכונה מתחדשת".

³⁷ Berke & Godschalk, 2009; Linovski & Loukaitou-Sideris, 2013; Lyles & Stevens, 2014

ועומד בלב התהליך שאנו מנסים להוביל (גם, גם וגם); (ב) אדפטיביות - שימוש במדדים קשיחים ואחידים על פני פרמטרים גמישים. במרחב דינמי, מגוון ורווי פרטיקולריות, חתירה לתוצאה מקסימלית אחידה או חתירה לאידאל מוחלט, עומדים בעוכרם של מדדים ושל שיטות הערכה. עדיפים כלים אדפטיביים במקום יעדים קבועים.

חידוש. העיסוק בעקרון מדידה והערכה מגיע מתוך ניסיון מקצועי שלי כאדריכלית ומתכנתת העוסקת בתכנון, עיצוב אורבני והתחדשות עירונית ונובע ממחקר שערכתי והוביל לפיתוח כלי אדפטיבי להערכת תכניות להתחדשות עירונית, עליו יורחב בהמשך. במסגרת נייר עמדה זה אני מבקשת לפתח את השקפתי ביחס לפרקטיקה של שימוש במדדים בעולם התכנון ולהציע פרספקטיבה עדכנית - שימוש בכלים אדפטיביים למדידה והערכה.

הטיעון המרכזי

חברה ומרחב. מסמך "שכונה מתחדשת" פותח בתיאור ההשפעה של תהליכי התחדשות בהיקפים גדולים על תושבי ותושבות העיר ועל הקהילות בה. השינוי יכול להתרחש הן בקהילות עצמן (הרכב הקהילה, דינמיקה ועוד) והן במרחב החיים שלהן (מרחב ציבורי, בניינים ועוד). 'מודל שכונה מתחדשת' ונקודת המבט השכונתית מובאות במסמך מתוך הנחה שהתחדשות עירונית מחוללת תמורות משמעותיות בחיי הקהילה בקנה מידה זה.

'שכונה' היא מונח חמקמק. הגדרתה שוכנת בתווך שבין חברתי והפיזי - מעין תודעה מנטלית של גם וגם. למשל לפברה, שכותב על המרחב החברתי וטוען שכל חברה מייצרת מרחב שהולם את מהותה, דרכו היא לובשת צורה גשמית ומשכפלת את עצמה וכן שקיים היזון חוזר בין יצור המרחב על ידי החברה וייצור החברה על ידי המרחב. כמו כן, Lynch, שמונה במאמרו The Image of The City את השכונה (Districts) בין חמישה אלמנטים פיזיים שעומדים בבסיס התפיסה האנושית את העיר ויוצרים את המפה המנטלית שלה³⁸. או רעיון 'יחידת השכנות' של Clarence Perry³⁹, המהווה דוגמא לניסיון להשתמש בכלים מרחביים במטרה להשפיע על אינטראקציות חברתיות בקנה מידה שכונתי. דברי הכותבים הללו מצביעים על כך שהשכונה היא בעת ובעונה אחת יותר מאשר סך האנשים שחיים בה ומעבר לסך הרכיבים הפיזיים שמרכיבים

³⁸ Paths (1) - דרכים ומסלולים; Edges (2) - גבולות וקצוות; Districts (3) - מחוזות, שכונות, חלקי העיר; Nodes (4) - מוקדים; (5) Landmarks - מונומנטים

³⁹ (1929), סכמת ארגון מרחבית שמטרתה יצירת תחושת שייכות בין אנשים בתא שטח מוגדר. על רקע תחלואות העיר התעשייתית שזוהתה עם חוסר בטחון וניכור, השכונה של פרי בקשה להתקבע כמרכיב עירוני בעל תכונות הפוכות, בטחון והגנה (Rohe, 2009)

אותה. היא כל התוכן והמתח שביניהם, שתי מערכות מורכבות שלובות - אנושית ומרחבית, דינמיות ואינסופיות.

כותבים נוספים משקפים את הזיקה המעורפלת לעיתים, בין מרחב וחברה⁴⁰. על אף חוסר הנוחות שהיא מעוררת אצל חלקם, נראה ששוררת הסכמה על כך ששכונה היא יחידת הזדהות מרחבית וכי לאורך זמן זיקתם של תושבים אליה הולכת ומעמיקה. אנשים הופכים קשורים לשכונה, חייהם הולכים ומזוהים איתה והם מושפעים ממה שקורה בה באופן ישיר ומיידי. השניים, שכונה וחברה, מהדהדים זה את זה, משתנים ללא הרף, אך אינם מוגבלים זה אל זה - השכונה האנושית אינה מוגבלת לגבולות השכונה הפיזית ולהפך, השכונה הפיזית אינה מוגבלת לגבולות השכונה האנושית.

במסמך "שכונה מתחדשת" מתואר תהליך פינוי בינוי אשר באמצעותו מתחדשות רבות מהשכונות בישראל, כתהליך משברי מנקודת מבט חברתית. מכיוון שהאיום החברתי כרוך בשינוי הפיזי, יש מקום במסגרת העיסוק בהשפעות התחדשות השכונה על תושבים, להפנות זרקור (גם) להיבטים המרחביים של ההתחדשות וליחסי הגומלין בינם ובין ההיבטים החברתיים.

אדפטיביות אורבנית. אדפטיביות היא גמישות והיכולת להסתגל לשינויים. אדפטיביות אורבנית היא מכלול השינויים שקורים בעיר בקני מידה שונים. מקנה מידה קטן, כגון אומנות רחוב; דרך קנה מידה בינוני-גדול, כגון חידוש פארק, תוספת קומות בתמ"א 38 או הריסה ובניה מחדש; ועד קנה מידה גדול מאד, כגון כניסתה של רכבת קלה לשדרה או הקמת פארק המסילה. השינויים קורים במגוון אופנים. מספונטני או זמני, כגון הפגנה, מיזם תושבים או הפיכת רחוב למוטה הליכה (סגירה לרכב בשעות הערב); ועד כולל וממסדי, כגון פינוי בינוי.

אדפטיביות אורבנית נגזרת מתכונותיהם של מרכיבים בעלי השפעה ישירה ועקיפה על המרחב. מרכיבים אלה הם המאפשרים גמישות ושינוי הדרגתי מתמשך במרחב העירוני, או מעכבים אותם. מרכיבים בעלי השפעה ישירה על המרחב יכולים להיות קשורים לעיצוב אורבני ואדריכלות, למשל רשת דרכים, נפחי בנייה ושימושים. מרכיבים בעלי השפעה עקיפה על המרחב יכולים להיות קשורים לתהליכי תכנון, שיווק, הקמה, ניהול ואף בעלות. אדפטיביות אורבנית היא מנעד ולא תכונה בינארית. כלומר מרחב יכול להיות יותר או פחות אדפטיבי כתלות במרכיבים שלו, אך לא סביר שיהיה אדפטיבי או אנטי אדפטיבי לחלוטין.

⁴⁰ למשל: Alexander, 1977; Talen, 2017; Rohe, 2009; Pinkster, 2016; Alfasi, 2020.

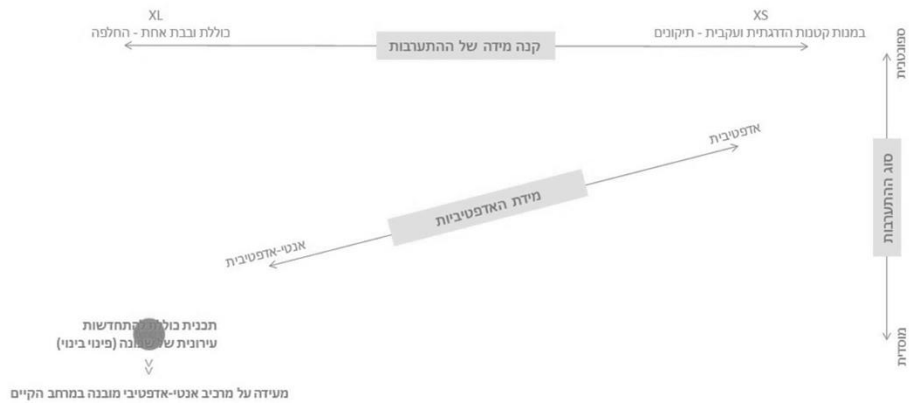
סביבה אדפטיבית מיטיבה עם תהליך ייצור וגיבוש זהות מרחבית על ידי התושבים. הודות לגמישות המובנית, יש באפשרותם של האנשים לקיים יחסי גומלין עם המרחב, בהיזון חוזר. לאורך זמן, סביבה אדפטיבית מאפשרת עירוניות דינמית, מגוונת ובת קיימא והיא תורמת ליצירת קשרים בין חלקים בסביבה הבנויה. לעומת זאת, בסביבה אנטי-אדפטיבית, מרחב בעל מרכיבים קשיחים, ולרוב היררכיים וחזרתיים, קיים קושי להגיב ולהסתגל לשינויים. במקרה כזה תהליך ייצור וגיבוש זהות מרחבית על ידי תושבים עלול להתעכב או לא להתרחש.

במחקר שערכתי ובמסגרתו פותח הכלי להערכת מידת אדפטיביות בתכנית, הוכח שניתן למדוד את מידת האדפטיביות האורבנית באמצעות כלי הערכה מתאימים. התאמתו למושא ההערכה וערכו המוסף של הכלי שפותח נמצאים הן במיקוד בפרמטרים המשקפים גמישות והן באפשרות לכיול הכלי, מה שהופך אותו לאדפטיבי בפני עצמו (הרחבה בחלק העוסק ביישום).

מנקודת מבט של אדפטיביות אורבנית, פינוי בינוי הוא תהליך קיצון שמעיד על הימצאותם של מרכיבים מרחביים אנטי אדפטיביים בעלי דינמיקה קשיחה של שינוי (איור 1)⁴¹. ההריסה קורית נוכח התיישנות של השכונה לאחר שתמורות שהתרחשו לאורך השנים, למשל בהרכב אוכלוסייה, נורמות דיו, טכנולוגיה, אקלים ועוד, לא נטעמו במרחב השכונתי. הסטגנציה הפיזית היא ביטוי לקושי בהתחדשות רציפה ועקבית. לרוב המרכיבים הקשיחים של השכונה יוצרים סבירות נמוכה להתחדשות מסוג אחר מלבד פינוי בינוי⁴², ונוצר כורח בהתערבות מוסדית מקיפה, כוללת ומתוכננת מראש⁴³.

יש המוצאים קשרים נוספים, מלבד המבנה המרחבי, בין התבלות השכונות או הצורך ברמת מעורבות מוסדית גבוהה, ביניהם הזנחה ארוכת שנים ומדד כלכלי-חברתי שכונתי נמוך⁴⁴. בהקשר זה יצוין כי לשכונות המוזכרות במסמך "שכונה מתחדשת" יש מכנה משותף: הן שייכות כולן לאשכול חברתי כלכלי 2-1. לצד זאת, יש להן מכנה משותף נוסף: הן בעלות טיפולוגיות מרחב ומבנים דומים - שכונות שיכונים.

⁴¹ Tsahor et al (2023)
⁴² בספרות קיים מדרג של התחדשות עירונית, סוגים שונים של פעולות לאורך סקאלה של מידת התערבות. בישראל התחדשות עירונית מוכרת לרוב כפינוי בינוי - התארגנות מוסדית וכוללת.
⁴³ Alfasi, 2020
⁴⁴ זקם וחסן (2005), קיינר-פרסוב, נ. (2024)

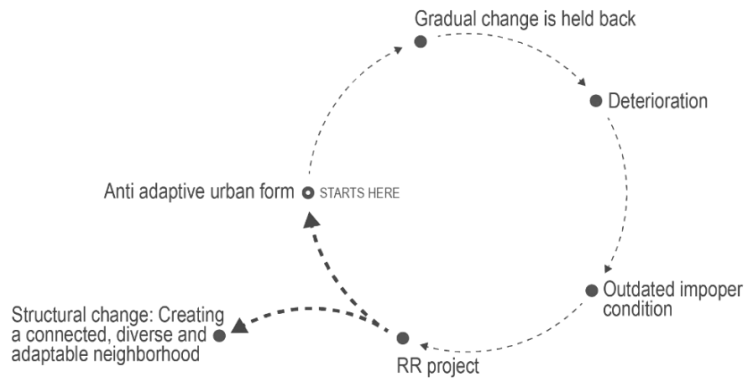


(איור 1: פינוי בינוי הוא תהליך קיצון שמעיד על הימצאותם של מרכיבים מרחביים אנטי אדפטיביים בעלי דינמיקה קשיחה של שינוי)

למעשה, רבות משכונות המגורים בישראל שהוקמו בשנות ה-60 וה-70 עונות להגדרה של מרחבים אנטי אדפטיביים. שכונות אלה הוקמו בהינף אחד כמוצר ממשלתי מוגמר. הן תוכננו, נבנו ואוכלסו על ידי המדינה בצפיפות נמוכה עם שטחים פתוחים נרחבים, מערכת דרכים ורחובות היררכית ומסתגרת. מבני השיכון שבהם תוכננו דומים זה לזה וכללו בעיקר דירות קטנות וזהות. גבולותיהן של השכונות הוגדרו באמצעות אלמנטים פיזיים, למשל כבישים או מדשאות⁴⁵. כיום, לא מעט מהשכונות הללו מתמודדות עם תהליכים של בלייה ועם הצורך בהתחדשות⁴⁶, לרוב בפינוי בינוי.

לשבור את המעגל. התלות של שכונות אנטי אדפטיביות בתהליך פינוי בינוי, הדומה לתהליך שבאמצעותו הוקמו מלכתחילה - כולל, מקיף ומוסדי, מוביל לפרדוקס שבו שכונה אנטי אדפטיבית ישנה עלולה להיות מוחלפת בשכונה אנטי אדפטיבית חדשה. כלואות במעגל של פיתוח ודעיכה שניתן היה לשבור באמצעות תהליך ההתחדשות עצמו. ההתחדשות היא הזדמנות ליצור שינוי מבני, פיתוח שיוביל להקמת שכונה בעלת מרכיבים גמישים, שכונה אדפטיבית. היא מאפשרת להניח בסיס עדכני שיספק למרחב סיכוי טוב יותר להגיב לשינויים באופן הדרגתי ומתמשך, בעתיד (איור 2)⁴⁷. נוכח מאפייניה, שכונה אדפטיבית תצמצם את הסיכוי למשבר חברתי נוסף בעקבות הישנות התהליך בעתיד ובמקביל תתמוך בשיקום הדרוש בעקבות הפגיעה בתפקודיות ובזהות השכונתית שנוצרו עקב ההריסה.

⁴⁵ Alfasi, 2020
⁴⁶ יש לציין כי המבנה המרחבי ואופן התכנון אינם הגורמים הבלעדיים להתיישנות השכונות. גורמים נוספים הם חוסר תחזוקה והתעלמות מצרכים חברתיים (זקס וחסן, 2005)
⁴⁷ Tsahor et al (2023)



(איור 2: מעגל של פיתוח ודעיכה שניתן לשבור באמצעות תהליך ההתחדשות עצמו)

התפישה האדפטיביות כוללת מספר מרכיבים שמתכנסים לכדי מסגרת מחשבתית שלמה. בהיבט הפיזי - האדפטיביות האורבנית ובכלל זה השכונה האדפטיבית; ובהיבט המדידה - כלי מדידה והערכה גמישים, גמישות ביעדים והתמקדות ביעדים שמשקפים אדפטיביות. מוצע שתפישה זו תלווה את מתודולוגיית המדידה וההערכה בתהליכי התחדשות השכונה. מסמך "שכונה מתחדשת" מציע לבנות תכנית עבודה אסטרטגית לכל שכונה מתחדשת. מוצע כי כחלק מתכנית עבודה זו תיכלל התכנית למדידה והערכה לשכונה המתחדשת האדפטיבית, כפי שמתואר בהצעה היישומית, בחלק הבא.

מדיון תאורטי ליישום

בחלק זה שלושה חלקים שממחישים את התאמתה ויתרונותיה של האדפטיביות כמסגרת מחשבתית מלווה במתודולוגיות מדידה והערכה. (א) פיתוח כלי אדפטיבי למדידה והערכה של תכניות להתחדשות; (ב) הצעה יישומית לתכנית שלבים בה אדפטיביות משמשת מסגרת מחשבתית מלווה; (ג) דוגמא למרחב הערכה שממחיש את חשיבות האדפטיביות האורבנית ואת הרלוונטיות של המדדים המשקפים גמישות.

(א) הכלי להערכת מידת (אנטי)אדפטיביות בתכניות להתחדשות עירונית של שכונות מגורים ותיקות פותח במסגרת מחקר שבמרכזו עמדה השאלה - האם זאת התחדשות? שאלה זו נבעה מתוך התבוננות תמימה על פרויקטים של התחדשות עירונית שמצד אחד תורמים לפיתוח וקידמה בשכונות ומאידך מלווים בהרס אזורים ובניינים. שינוי פני הערים ושכונות המגורים, הזדעזעות שלמות המבנה האורבני ותכנון מחדש של מרחבים פנים עירוניים שלמים עלול להוביל לניתוק

ואובדן תחושת המקום⁴⁸. גבול מתחם להתחדשות מהווה תפר בין ישן וחדש וכשמתרבים המתחמים, נוצרים במרחב העירוני איים של מתחמי התחדשות, רקמה מפוררת של מרחב מנותק. התחושה שליוותה את תחילת המחקר הייתה שייטכן וקיים פער בין מטרותיה התיאורטיות והרטוריות של ההתחדשות בדבר שיפור בר קיימא באיכויות המרחב המתחדש, ובין תוצאותיה ארוכות הטווח הלכה למעשה של התכנית להתחדשות. התלות בתהליך פינני בינוי והיווצרות המרחב מלמעלה למטה⁴⁹, כפי שתוארו בחלק הקודם, עלולה להוביל לאובדן היכולת של העיר להתאים עצמה לשינויים⁵⁰ ופוגעת באפשרות של התושבים. וסגל לעצמם תחושת מקום ייחודית.

לפיכך, ועל בסיס הנחה שאדפטיביות אורבנית היא נקודת מבט אפקטיבית במימוש ההזדמנות הכפולה הטמונה בתהליך ההתחדשות - שיפור פיזי לצד ניסוח מחדש של קשרים אורבניים ודינמיקה של שימוש בקרקע⁵¹ - בדק המחקר שני היבטים מרכזיים: (א) מה הקשר בין מידת האדפטיביות של מרחב ובין התכנית לפיה הוקם - האם יש קשר בין תכנית בעלת מרכיבים (אנטי) אדפטיביים ומרחב (אנטי) אדפטיבי שמסוגל, או לא מסוגל, להתחדש באופן ספונטני ועקבי; (ב) אילו מרכיבים אדפטיביים בעלי השפעה ישירה על המרחב משתקפים בתכנית להתחדשות עירונית והאם וכיצד ניתן למדוד אותם, עוד בשלב התכנון.

לשם כך פותח כלי הערכה שנסמך על שלוש שכבות מרחביות: (א) דפוס רשת הדרכים; (ב) המרקם הבנוי; (ג) שימושי קרקע⁵². כל שכבה מכילה שני מדדים המשפיעים על רמת האדפטיביות של המרחב וניתנים לבחינה בתכנית סטטוטורית. סה"כ שישה מדדים המהווים את היסוד לאדפטיביות אורבנית מרחבית בשלב התכנון (איור 3). לכל מדד הוצמדה סקאלה שנעה בין 1 (אנטי אדפטיבי - קשיח) עד 5 (אדפטיבי - גמיש), ולכל ערך קטגוריאלי (1-5) הותאם טווח ערכים כמותי תואם למדד. השימוש בסקאלה ובטווח ערכים הולם את היותה של האדפטיביות תכונה א-בינארית בעלת מנעד ומותיר מרווח להפעלת שיקול דעת בביצוע ההערכה.

הערכים של האינדקס כוילו ביחס למקורות ייחוס. מקטעי עיר בתל אביב וברחובות ממרקמים ותיקים שהוכח כי באפשרותם להסתגל לשינויים ולהישאר חיוניים לאורך שנים מבלי להזדקק להתחדשות מאורגנת (בניגוד למרחבים הנתונים לפינני בינוי). הערכים שהתקבלו מהבחינה של מקרי הייחוס נקבעו כמקסימליים, רף רצוי של מרחב לדוגמא. באותה המידה אפשר היה לבחור

[Relph, 1976; Tuan, 1979] Sense of place ⁴⁸

Alfasi, 2020 ⁴⁹

Talen, 2012 ⁵⁰

Roberts, 2000 ⁵¹

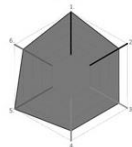
השכבות המרחביות נמצאות גם במחקריו של: Talen, 2012; Jacobs, 2008 ⁵²

מקרי ייחוס אחרים תוך התחשבות במאפיינים כמו טופוגרפיה, גיאוגרפיה, היבטים חברתיים-כלכליים, אקלים וכיוצ"ב, ולכיל את הכלי לפיהם. כיוון שהרף העליון (והתחתון) אינו קבוע, נמנע השימוש בתוצאה מקסימלית אחידה או חתירה לאידאל מוחלט. במקומם נעשה שימוש במצב נבחר, רצוי ורלוונטי לבחינה. כלי הערכה אדפטיבי זה מספק משוב מיידי ודרך לחזות יכולת הסתגלות של מרקם עירוני ולהעריך את הסיכוי להתחדשות ספונטנית שלו בעתיד.

במחקר הודגם הכלי על חמש זוגות של תכניות. כל זוג כלל את התכנית הראשונית לפיה נבנתה השכונה הקיימת שעומדת בפני פינוי בינוי, ואת התכנית החדשה להתחדשות של אותה שכונה. הנתונים של התכניות נותחו והשוו. תוצאות הבחינה הוצבו על תרשים רדר וכך נוצרה תמונת האדפטיביות של התכנית, אשר מספקת הבנה אינטואיטיבית של רמות האדפטיביות שלה וממחישה את התלות ההדדית בין המדדים.

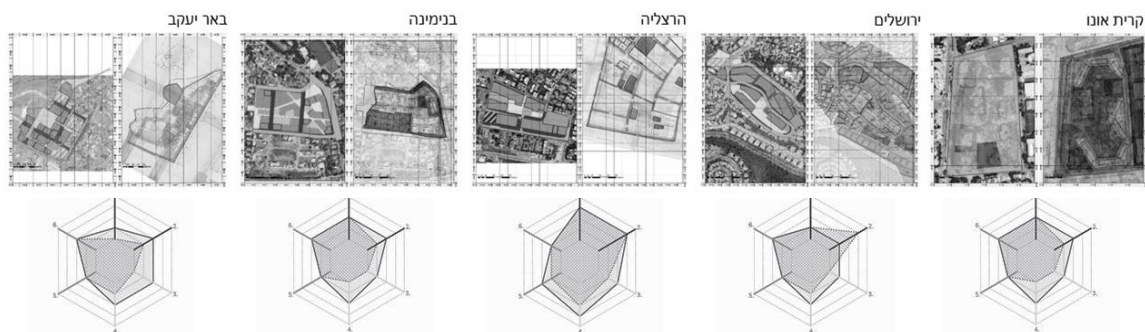
תוצאות המחקר שיקפו שלא כל תכניות ההתחדשות ניצלו את ההזדמנות שהפרויקט מספק כדי לייצר תנאים מיטביים לאדפטיביות אורבנית. אומנם בכל התכניות מידת האדפטיביות עלתה, אולם לא מעבר למקרי הייחוס. מסקנות המחקר העלו כי: (א) אדפטיביות אורבנית היא איכות מוגדרת ומבוססת מחקר שמהווה תשתית לאיכות חיים בת קיימא בשכונה ומצמצמת את הסיכוי לפינוי בינוי בעתיד (לראייה מקרי הייחוס); (ב) אדפטיביות אורבנית מגלמת בתוכה רווח ויתרונות:

ליזם - שיווק, למתכנן - איכות, לתושבים - זהות, לרשות - תחזוקה ולמדינה - מימון; (ג) הסבירות למרחב אדפטיבי עולה כאשר התשתית מרכיבים אדפטיביים; (ד) ניתן למדוד ולהעריך אורבנית.



תחזוקה ולמדינה - אדפטיביות





[איור 3: ששת המדרדים, מרחבי הייחוס לפיהם כויל הכלי ותמונת האדפטיביות שלהם, חמש זוגות התכנית ותמונות האדפטיביות שלהם]

(ב) הצעה יישומית. בטבלה למטה מפורט הסבר איך אדפטיביות יכולה לשמש מסגרת מחשבתית מלווה בבניית מתודולוגיית מדידה והערכה לשכונה המתחדשת. בעמודה מימין הקווים המתודולוגיים ובעמודות משמאל היישום בשני שלבים של תהליך ההתחדשות, שלב התכנון ושלב הפוסט אכלוס.

הצעה יישומית - מהשכונה המתחדשת << לשכונה המתחדשת האדפטיבית

בשלב פוסט אכלוס (משך חיי השכונה)	בשלב התכנון	
שכונה דינמית וגמישה שמתאימה את עצמה לשינויים באופן עקבי והדרגתי לאורך זמן מיטבה עם תהליך ייצור וגיבוש זהות מרחבית על ידי התושבים.	צמצום האיום המרחבי <> חברתי הכרוך בתהליך התחדשות שכונה (פינוי בינוי), בהווה ובעתיד	1. האדפטיביות כערך
מעקב ובקרה על מידת האדפטיביות בשכונה ונקיטת פעולה להעצמתה	יצירת תכנית סטטוטורית אדפטיבית כתשתית להתחדשות השכונה. תוך הטמעה של מרכיבים המאפשרים גמישות בעלי השפעה ישירה ועקיפה על המרחב.	2. יעד מרכזי ניתן לבדוק גם ביחס לחזון העירוני

בשלב פוסט אכלוס (משך חיי השכונה)	בשלב התכנון	
<ul style="list-style-type: none"> - מעקב בקרה על תגובתיות / אי תגובתיות השכונה לשינויים - עידוד יוזמות טקטיות ואירועים ספונטניים Bottom-Up - תמיכה בשינויים אסטרטגיים דרושים כמו גינה, גן ילדים או רחוב חדש Top-Down 	<ul style="list-style-type: none"> - הגדלת מס. צמתים ומיקסום קישוריות היקפית - קומפקטיות ויצירת דופן לרחוב - (מנגנון) גמישות בשימושים - תכנון וביצוע על ידי מס. יזמים ו/או אדריכלים 	<p>3. מטרות לוקאליות</p> <p>ינוסחו באופן קונקרטי ביחס לשכונה</p>
<ul style="list-style-type: none"> - היקף יוזמות טקטיות במרחב הציבורי - רמת תחזוקה - שינויים פיזיים במרחב - הזדהות ושביעות רצון 	<ul style="list-style-type: none"> - מדדי רשת, מדדי בינוי, מדדי שימוש מס. יזמים ו/או אדריכלים מרובים בפרוייקט - שלביות 	<p>4. מדדים אפשריים⁵³</p> <p>שיעידו על מימוש/אי מימוש מטרות</p>
<p>צוות עירוני שכונתי ייעודי או צוות רוחבי שאחראי על תחום מדידה והערכה חוזר לתכנית העבודה האסטרטגית לשכונה ומעדכן את מטרותיה בהתאם לממצאים בתהליך מחזורי⁵⁴</p>		<p>5. מעקב ובקרה</p>

⁵³ כאמור, תהליך מדידה והערכה יכול לפעול כחבר פפיות. בבנייה של תכנית למדידה והערכה יש לזכור שלא כל מה שמדיד איכותי ולא כל מה שאיכותי מדיד. למדוד מה שרלוונטי להערכת מידת האדפטיביות של השכונה (בהווה ובעתיד) ולהכיר בכך שיש ערכים משמעותיים שאין ביכולתנו למדוד, בצורה כמותית או בכלל.

⁵⁴ ההצעה לצוות עירוני קיימת גם במסמך 'שכונה מתחדשת'

בשלב פוסט אכלוס (משך חיי השכונה)	בשלב התכנון	6. שיטות - ארגז כלים
<ul style="list-style-type: none"> - סקרים לאיתור צרכים משתנים - ראיונות - קבוצות מיקוד - אירועים ופעילויות - סדנאות - פעולה טקטית במרחב ציבורי - שכונה דיגיטלית - פורום 'שכונה מתחדשת' <p>(חלק מהצעות מתוך מסמך 'שכונה מתחדשת')</p>	<ul style="list-style-type: none"> כלי הערכה שמטרתם להעריך את מידת האדפטיביות של המרחב. העדפה לכלים גמישים על פני קביעת תוצאה מקסימלית אחידה או חתירה לאידאל מוחלט. לדוגמא: - כיול (Calibrating) - חלוקה לטיפוסים (Profiling) - שקלול תמורות וסינרגיה בין מדדים (Tradeoffs & Synergy) - תחביר מרחביים ציבוריים (Public Space Syntax) - מיקוד ביכולות ההסתגלות של המרחב הציבורי כמרחב פתוח, נגיש וזמין לכלל האוכלוסייה - שאלון (Questionnaire) - שאלות פתוחות פשוטות ונגישות גם לתושבים 	

ההצעה הנ"ל נסמכת על הנחת היסוד של מסמך "שכונה מתחדשת" לפיה השכונה היא נקודת מוצא לקידום תהליך התחדשות עירונית. בהתאם לכך הערכת ומדידת התשתית האדפטיבית היא בתכניות פינני בינוי (אחת או יותר), שנעשות בקנה מידה זה. מוצע לבצע גם את תהליכי המעקב והבקרה ברמה השכונתית. בשלב זה מוצע שההערכה תבוצע בהובלת צוות עירוני ברשות תוך שיתוף גורמים אחרים כגון היזם, התושבים, אקדמיה וכיוצ"ב.

(ג) פארק הסופרים - דוגמא למרחב הערכה אדפטיבי. פארק הסופרים נמצא בשכונה ב' בבאר שבע. זהו פארק שכונתי בלב שכונה ותיקה שחודש בשנת 2018 והפך למרכז חברתי וזרז לתהליכי התחדשות. הפארק נבנה על בסיס ערוץ נחל החוצה את השכונה ויוצר רצף להליכה נעימה. הוא מתואר כפרוזודור ויש בו ובשוליו מגוון שימושים. אדריכל העיר דאז תיאר את הפארק והדגיש שיש לו כניסות רבות שהופכות אותו למחבר בין חלקי השכונה ולנגיש במיוחד. אדריכלי הנוף⁵⁵

⁵⁵ משרד צורנמל טורנר אדריכלות נוף בע"מ

שתכננו את הפארק מתארים אותו כפארק ספרייה 'מקום של גילוי חיפוש וסקרנות שמוביל ותומך בגמישות והסתגלות לאורך זמן, מייצר אפשרויות קבועות לפעילויות לצד מרחבים פתוחים ודינמיים שנתונים לפרשנות משתנה ארעית וספונטנית'. תושבים מתארים אותו כתוסס, נגיש, כיפי ומלא חיים. נראה שהמקום עונה על צורך ומהווה מקור להשתייכות וזהות שכונתית⁵⁶.

חידוש הפארק ושרשרת התגובות שהתרחשה ומתרחשת בעקבות כך, ממחישה את חשיבות האדפטיביות האורבנית בכלל וכמסגרת מחשבתית בפרט, כמו גם את רלוונטיות המדדים הקונקרטיים כגון רשת דרכים ומגוון שימושים. הפארק הוא מרחב ציבורי אדפטיבי והוא תוצר של תכנית אדפטיבית. התכנית לפארק והשינויים בתחומו ובשוליו לאורך הזמן, כוללים ביטויי אדפטיביות - שורה של מיזמים ביוזמות שונות. להלן רשימה שלהם לצד איפיון מנקודת מבט אדפטיבית. המגוון כשלעצמו מצביע על מרחב גמיש ומסתגל:

אפיון								יוזמת	מיזם	
זמני	קבוע	ספונטני -	מלמטה	ממסדי -	מלמעלה	פוסט	אכלוס			שלב
									הרשות באמצעות משרד אדריכלי נוף	חידוש הפארק (32 דונם) - דשא, אזורי ישיבה ופעילות מוצלים, משחקים, עצי מאכל, פיתוח נוף, שבילי הליכה ואופניים, גינת כלבים, מגרש ספורט, אמפיתיאטרון
									אדריכלי נוף	'מדפי בטון' - משמשים כמוקדי פעילות כמו מגלשה וספרייה וכבמה זמנית לאירועים, או רחבה ליוגה וכל שימוש אחר

⁵⁶ לינק למקור מידע

					אדריכלי נוף ויזמים פרטיים	שימושים מגוונים בפארק ובדפנותיו - מגורים, מסחר, גני ילדים, מרכז קהילתי, סטודיו, בית כנסת
					אמנים, קהילה ועמותה,	פרויקט צבע בפארק - ציור קיר בשיתוף תושבים
					פרטית (בעקבות מחקר אקדמי)	בית קפה
					קהילה וחברה עירונית	בית הפארק - נגרייה לבניית רהיטי רחוב ומוצרי עץ ופלייסמייקינג
					רשות + רשת חנויות ספרים	ספריית השאלה חינמית
					חברה עירונית באמצעות תכנית של חברת כי"ל	גינות מוזיקליות
					- " -	מפגש תושבות ותיקות



(איור 4: תכנית הפארק, מתוך אתר האינטרנט של אדריכלי הנוף)

סיכום

אדפטיביות כמסגרת מחשבתית מלווה למתודולוגיית מדידה והערכה הולמת את עקרון מדידה והערכה של 'מודל שכונה מתחדשת', תומכת בו ואף מרחיבה אותו. היא מספקת תבנית רעיונית ממוקדת לגיבוש מדדים רלוונטיים ומשמעותיים להערכה, מאפשרת לבצע הערכה כמותית של מדדים איכותיים, גמישה ולכן מאפשרת התאמה לשכונות שונות ולמצבים שונים, תוך מעקב רציף אחרי עמידה ביעדים חברתיים ופיזיים וניטור הצלחת פעולות והשפעתן בשלבים שונים ולאורך זמן. בנוסף בכוחה לתרום לאיחוי השבר החברתי-קהילתי שעלול להיווצר עקב תהליך הריסה בפינוי בינוי.

מרחב וחברה כשתי מערכות מורכבות, חולקות את איום והזדמנות תהליך ההתחדשות. מערכת מדידה והערכה דינמית, גמישה ומסתגלת לתהליך המתמשך, הולמת את טבען של שתי המערכות האלו.

קנה המידה השכונתי, המוצע במודל השכונה המתחדשת, מתאים לבחינה של אדפטיביות אורבנית. יחד עם זאת, האדפטיביות האורבנית רלוונטית גם בקני מידה אחרים, למשל בקנה המידה העירוני. לכן מומלץ שהשכונות המתחדשות האדפטיביות יהיו בעלות ממשקים ביניהן וקשר לעיר בכלל, ולא ייבחנו רק כיחידות מנותקות זו מזו.

ההצעות במסמך זה מזמינות המשך חשיבה ופיתוח ביחס למטרות ומצבים קונקרטיים כחלק מתכנית העבודה האסטרטגית שתגובש להתחדשות השכונות. המסר העיקרי הוא לראות בתהליך ההתחדשות תהליך מתמשך והדרגתי ובפעולת הפינוי בינוי שיא משברי, חד פעמי שנשאף שלא יחזור. קיומה של מסגרת מחשבתית מלווה עקבית וקוהרנטית כמו האדפטיביות, תקל על המשך פיתוח של רעיונות חדשים ברוח דומה זו.

היחידה השכונתית - ערכים, מטרות ומדדים להתחדשות שכונתית הוגנת חברתית // אדר' ד"ר נאוה קיינר פרסוב

מבוא

פרק זה עוסק בערכים, מטרות וכלים להערכה ומדידה של השכונה המתחדשת, כאשר הדגש הינו על קנה המידה של היחידה השכונתית (בהשאלה מקלרנס פרי, 1929), בשונה מקנה המידה של מתחם להתחדשות עירונית (פינוי ובינוי) או בניין (תמ"א 38), זאת במטרה לאפשר מענה מיטבי לראייה כוללת והוליסטית של שכונות אשר מקודמים בהן תהליכי שינוי מואצים.

שאלה משמעותית הינה כיצד תבחן/תימדד ההצלחה של תכנית ההתחדשות השכונתית? מה יהיו אמות המידה אותם נרצה לאמץ על מנת לדעת מהן התועלות של התוכנית ומהן העלויות? האם חידוש השכונה הועיל או הרע? ולמי? לתושבים, לשכונה, לעיר. בנוסף, מה יישאר בשכונה כחלק מחידושה ומה ישתנה?

הערך המוצע כערך מוביל בתהליך ההתחדשות השכונתית הינו ההוגנות החברתית, אשר חלק מרכזי בו הינו הצדק החלוקתי - הקצאת המשאבים - מי מקבל? וכמה? מי מרוויח (לא רק כלכלית) ומי מפסיד? מי נדחק בעקבות החידוש, ומי נשאר? אלו היבטים חברתיים תרבותיים. לכך מצטרפת מטרה מרכזית והינה: שמירה ופיתוח מגוון, הכולל: מגוון הזדמנויות, מגוון אפשרויות, מגוון במגורים, מגוון מרחבים ציבוריים ועוד.

אסקור עבודות קודמות אשר עסקו בהערכה ומדידה: לפני השינוי ולאחר השינוי. הערכה ומדידה של ההיבטים הפיזיים / מרחביים והחברתיים. ידע ממקורות זמינים וידע שייאסף במיוחד למטרה זו של בחינת השתנות השכונות. כלי מדידה מגוונים החל מראיונות עם תושבים לכלים טכנולוגיים, משך זמן המדידה - ניטור, שמירה הידע/מידע שייאסף, וכן עד כמה יהיה רלוונטי ולאיזה פרק זמן? בנוסף, מי ינהל את ההערכה והמדידה? גוף חדש שיוקם בעירייה / שילוב מחלקות בעירייה? בשותפות עם תושבים? עם משרדי ממשלה?

קנה המידה השכונתי מביא עימו שאלות מהותיות, השונות מהראייה הכלל עירונית או המתחמית: שכונות העיר שונות זו מזו - בהרכב אוכלוסייתן, במיקומן בעיר, בערכי הנדל"ן, במרקם העירוני,

בהיבטים הפיזיים של הבניינים, בשירותי הציבור הנמצאים בהם ובמידת השינוי או השימור. האם "ערכה" (toolkit) למדידה והערכה אחת תתאים לכל השכונות? אילו שכונות רצוי למדוד? האם את כל שכונות העיר? האם רק את חלקן? ואיזה חלק יהיה חלק מייצג כך שנוכל ללמוד ממנו על הכלל? שאלות אלו עומדות בפתח הדיון בהערכה ומדידה של השכונה המתחדשת. במסמך קצר זה לא תינתנה התשובות לכלל השאלות אך זהו פתח לדיון וחשיבה.

שתי עבודות למדידה והערכה של השפעות ההתחדשות העירונית יוצגו: הראשונה, ממטרופולין ניו יורק, עבודה עדכנית שבוחנת באמצעות כלים טכנולוגיים את השינוי וההשפעה של החידוש העירוני על דחיקת תושבים במעמד כלכלי נמוך; החלק השני מציג עבודת מחקר הערכה רחבת היקף שנערכה לגבי תוכנית שיקום שכונות בישראל. לסיכום תוצג טבלה בהתהוות כחלק מהמלצות אופרטיביות לפעולה.

הטיעון המרכזי

קידום הוגנות חברתית, צדק חלוקתי ומגוון הזדמנויות בשכונה המתחדשת

באופן אידיאלי, כותב דיוויד הרווי בספרו 'הוגנות חברתית והעיר' (Harvey, 1973), אנו צריכים לאפשר הרמוניה בין מדיניות לשינוי עירוני והשגת מטרות חברתיות. שכן, לטענתו, כל אסטרטגיה העוסקת במערכות עירוניות חייבת להכיל מדיניות של שינוי בצורה המרחבית (פיזית) של העיר, כלומר מיקום הבניינים, קישורי תחבורה, צמחייה ועוד, כאשר מדיניות זו צריכה לקחת בחשבון את התהליכים החברתיים המתרחשים בעיר. לכך ניתן לצרף את גישתו של פול דווידוף (Davidoff, 1965), אקטיביסט שפעל בשנות ה-60, המתאר את התכנון העירוני כהליך פוליטי המחייב את המתכננים לבחור מתוך ערכים מנוגדים או בקונפליקט. דווידוף פעל לקידום העיר הפלורליסטית ומתן ייצוג לקהילות המוחלשות בעיר, כך שקולם ומקומם בתהליך התכנון יישמע. שנים מאוחר יותר, קסטלס (Castells, 2001), מתייחס למדיניות העירונית בהובלה של שינוי וחידוש עירוני: בהיבט החברתי, מדגיש קסטלס את חשיבות התקשורת והמפגש היום-יומי וכן את החברה המרושתת (בהיבט גלובלי רחב) ובהיבט הפיזי את ערך העירוניות הכולל חיי רחוב, תרבות אזרחית ומרחבים/חללים עירוניים משמעותיים. את הפיתוח העירוני מסווג קסטלס לשלוש: (1) שימור, (2) חידוש הקיים ו-(3) בנייה חדשה של מרחבים ציבוריים. זאת בדומה לגלסטר (Galster et al., 2006) הטוען שלחידוש עירוני יש מספר שלבים וראשית יש לייצב ולשמר מקום (פיזי/חברתי), זאת לפני שמגיעים לשלב האחרון שהינו הריסה. התייחסויות אלו מתאימות להיבט השכונתי בו אזורים או חלקים בשכונה יישמרו, אחרים יקבלו עדכון או יחודשו ויתכן כי חלק

ממבני השכונה יהרסו וייבנו מחדש. הצעות אלו מראות את המגוון העירוני הפיזי אך גם את ההיבט החברתי-תרבותי, תוך שמירה על זהות מקומית ועל מקומות משמעותיים לצד אפשרות לחדשם.

הערכה ומדדים לחידוש השכונה

במהלך 25 השנה בהן מתקיימים פרויקטים לחידוש עירוני בישראל, פיננו בינוי ותמ"א 38, הם מתמקדים בחידוש מתחם אחד או מספר מתחמים - חסרה נקודת המבט השכונתית. בחזרה לכתביו של קסטלס, מהם עולה השאלה: מה נשאר ונשמר בשכונה, מה יחודש ומה ייבנה מחדש. אלו תהליכים שחשוב שייעשו בשיתוף פעולה עם תושבי המקום ומגוון בעלי מקצוע נוספים תחת תכנית שכונתית (בשונה ממתחם או בניין). התכנית השכונתית תכלול, ככל הנראה, גם מתחמים או בניינים לחידוש, כחלק מראייה כוללת של השכונה.

תרשים מס' 1: מודל מוצע לתהליך מחקר הערכה - השכונה המתחדשת



תוכנית השכונה המתחדשת – היחידה השכונתית בכללותה



קיינר פרסוב, נאוה (2024). הערכה ומדדים לשכונה המתחדשת. מבוסס בחלקו על ממצאי חקר הדוקטורט: אסטרטגיות להתחדשות מגורים עירוניים והערכה בהיבט שלהוגנות חברתית, 2017.

בספרות המחקרית והמקצועית ניתן למצוא שתי קבוצות של מדדים להערכה: קבוצה א', בקנה המידה העירוני, וקבוצה ב' בקנה המידה המתחמי/בנייני. בישראל הלכה ופותחה הקבוצה השנייה של המדדים על מנת לסייע לקידום הוצאתם לפועל של תכניות פינוי ובינוי ותמ"א 38 ועניינה, בעיקר, הבאה להסכמות וחתימות בעלי דירות עד לשלב חתימת הסכם עם יזם לקידום פרויקט התחדשות. להלן סקירה מתומצתת של שתי קבוצות מדדים אלו:

קבוצה א: מדדים לקידום עירוניות מיטבית - קנה המידה העירוני

במדינות שונות בעולם וכן בישראל פותחו מדדים שונים לבחינה וקידום עירוניות מיטבית. לאורך השנים מתקיים שינוי תפיסתי לגבי מהו מדד לתכנון איכותי ולתפיסות עירוניות עדכניות, לדוגמה מ'איזור' לעירוב שימושים, אך ישנם מדדים ותפיסות שנשארו לאורך השנים. קלרנס פרי (1929) פיתח את תפיסת היחידה השכונתית הרואה במרחב הציבורי ובמוסדות הציבור (בית הספר ושירותי הציבור), כליבת השכונה והמקום אליו יכולים הילדים להגיע בבטחה. כאשר דופן השכונה, המיוצג כאלמנט קשיח, הינו עבור מסחר ותחבורה עירונית. כריסטופר אלכסנדר ושותפיו (1977) בספרם A Pattern Language, מציגים דפוסים שונים לערים, שכונות, בניינים, חדרים וגנים. אחד המסרים החשובים בספר הינו **הקשר וההקשר**, כך שכל דפוס קשור לדפוס אחר ויחד הם יוצרים את הסביבה הבנויה.

טבלה מס' 1: בישראל פותחו מספר כלים לבחינת עירוניות טובה או מיטיבה, להלן שלוש

דוגמאות מרכזיות

שם כלי המדידה	מבט מינהל התכנון	מדדים לעירוניות טובה*	שכונה 360 ⁵⁷ משרד הבינוי והשיכון והמועצה הישראלית לבנייה ירוקה	
מדדים עיקריים	ממשק עם העיר והסביבה	רחובות לאנשים	תשתיות ובינוי	
	בינוי וצפיפות	קומפקטיות, צפיפות ושימוש יעיל בקרקע	תהליכי תכנון, אתר הפרויקט שימור ערכים קיימים, דיור ותמהיל דיור, דיור בר השגה, תפקוד המרחב עם נגישות למגוון שירותים, עירוב שימושים ומבני ציבור, תבנית וקישוריות הכוללת צפיפות מגורים, בינוי מלווה רחוב, חיבור למרחב בנוי, רשת הליכה, רחוב ותנועה הכוללת רשת הליכה בטוחה, רחובות הליכתיים, רשת שבילי אופניים מתקני חנייה לאופניים	
	תמהיל ופרישת שימושים	שימושים מעורבים ומגוונים	שימוש יעיל במשאבים אנרגיה חומרים ופסולת (פירוט ראו בקישור המצורף)	
	המרחב הציבורי	המרחב הציבורי העירוני	מרחב טיבעי וציבורי שטחים פתוחים, מיקרו אקלים, מרחב בריא	
	תכנון תומך תנועה בת קיימא	שמירה על רשת רחובות רציפה וצפופה		
		מגוון אפשרויות תנועה		
	אקלים סביבה ונוף	מבני ציבור, פארקים וגנים		
	שיקולים חברתיים	שילוב אוכלוסיות		
		מורשת וזהות מקומית		
		תהליכי תכנון משתפים		

*סדר ההופעה של המדדים שונה על מנת להעמידם באופן השוואתי למדדי 'מבט'

פרק השיקולים החברתיים ב'מבט' מתייחס לאנשים ולפסיפס האנושי ומציע שתי סדרות של שאלות לתכניות חדשות ולתוכניות להתחדשות עירונית. המדדים להתחדשות עירונית כוללים: בחינת צוות התכנון והאם יש בו יועצים חברתיים, מידת מעורבותם בשלבים הראשונים של הפרויקט, זיהוי אוכלוסיית המתחם ומאפיינה מבחינת גיל, מגדר, מצב סוציו-אקונומי, גודל משק בית, אופן החזקה על הדירה ומאפיינים תרבותיים, וכן בחינת תמהיל גודל יחידות הדיור במצב הנכנס, שיתוף הציבור והאם קיימת נציגות תושבים, בחינת אמצעים לצמצום דחיקת תושבים ומיצוי תובנות תכנוניות מהדו"ח החברתי. רשימת מידע זו הינה משמעותית אך מסתכמת בשלב הראשון של פרויקט חידוש - לפני הביצוע וחסרה בה ראייה ארוכת טווח לתוצאות והשפעות תוכנית החידוש.

למדדים לעיל, מתווסף היבט של חוסן אנרגטי, אחד הביטויים שלו הינו בימדד המועילות - כגות ירוקים, תוספת שטחי ציבור, אנרגיה סולרית ועוד (מינהל התכנון ועיריית תל אביב יפו - תכנון בר קיימא ואנרגיה⁵⁸).

מדדים אלו, המתייחסים לתוכנית חדשה או לכלל העיר ניתנים לשימוש גם בהקשר השכונה המתחדשת. מדדים שחוזרים בשלושת הכלים המוצעים עוסקים בצפיפות, ברשת רחובות והליכתיות, בשטחים הציבוריים ובשימושים מעורבים. מחקר זה העוסק בקנה המידה השכונתי מוסיף את הידע המקומי, של תושבי המקום. משמעות הדבר היא שניתן לדעת בשיתוף ושותפות עם האנשים החיים במקום על רצונותיהם, העדפותיהם, יכולתם הכלכלית ודרכי חייהם במקום. כך נדע מה יהיו ההשלכות של השינויים במקום מגוריהם על חייהם של התושבים הקיימים.

לדוגמא, תפיסת והמחשת השינוי הפיזי עירוני⁵⁹ - ייצוג השינוי המרחבי באמצעות מפה (מרחב) ולאורך השנים (זמן). שיתוף פעולה של UN Habitat ו-Google המבוסס על Open Building Dataset המשלבים מספר מתודות, בהן למידת מכונה Machine learning. כלי זה, של למידת מכונה, יאפשר את הבחינה של התסריטים/תרחישים השונים והשפעותיהם בעוצמת השינוי שעשויים להתקיים בשכונה מסוימת, ובדרך זו, מוסיף לארגז הכלים להערכת השינוי והשפעותיו כתוצאה מההתחדשות השכונתית.

<https://www.tel-aviv.gov.il/Residents/Development/Pages/GreenBuilding.aspx>⁵⁸
<https://unhabitat.org/news/19-sep-2024/un-habitat-and-google-collaborate-on-new-building-dataset>⁵⁹
for-improved-urban-data - לימוד מכונה לייצוג השינוי העירוני.

נושא משמעותי נוסף שיש להוסיף לארגז הכלים השכונתי הינו: **מרחבים ציבוריים מכילים, נגישים ומאפשרים**⁶⁰. במסגרת זו, הגברת הביטחון האישי והשימוש במרחב הציבורי - מדיניות, עיצוב, מימון, בנייה, ניהול ותחזוקה, שימור ושמירה על המרחב הציבורי. מרחבים שיאפשרו גם לאנשים בעלי מוגבלויות שונות להשתתף במרחב הציבורי, למשפחות וילדים ולקשישים. בשנה האחרונה, כתוצאה ממלחמת חרבות ברזל, התווספו כ-8,500 פצועים לטיפול אגף השיקום, מחציתם עד גיל 30, רבים מהם, כ-42%, פגועי גפיים המלווים בסיוע - על המרחב הציבורי להיות מותאם גם עבורם⁶¹.

קבוצה ב: מדדים להערכה וקידום פרויקטים ומתחמים להתחדשות עירונית

ככל שפרויקטי הפינוי והבינוי מקודמים בישראל, כך הולכים ומתפתחים כלי מדידה ואיסוף מידע המשמשים את המדינה, העיריות והיזמים, כחלק מתהליך כניסתם למתחמי המגורים. כלים לשלב הביניים, שהינו זמן משמעותי במהלך ההתחדשות ולאחר סיום פרויקט החידוש עבור התושבים, כמעט ואין. כך גם חסרים כלים להכנה וליווי בשלב של העירוב החברתי-כלכלי בו נכנסים תושבים חדשים למתחם החדש ופוגשים בתושבים הממשיכים, החוזרים להתגורר במתחם המחודש. נבחין בין מחקר הערכה לפני ביצוע, ובין מחקר הערכה לאחר ביצוע, ממנו ניתן ללמוד על התפוקות, תוצאות והשפעות של פרויקט החידוש.

- **מיפוי ואיסוף מידע לפני ביצוע.** לדוגמא, דו"ח חברתי במיזמי התחדשות עירונית⁶² (מינהל התכנון, 2021), אשר נועד לאסוף מידע חברתי וקהילתי על מתחם וסביבתו ולנתחו לכדי שני תוצרים מרכזיים: המלצות לטיוב התכנון והמלצות לבניית תהליך חברתי הנדרש לליווי בעלי הנכסים במתחם. אחד הממצאים החשובים שעולים בשני מחקרים של מרכז הגר⁶³ הינו המידע אודות המתגוררים במתחמי החידוש טרם היציאה לפרויקט: רק כמחצית המתגוררים במקום הינם בעלי דירות, כ-41% שוכרים וכ-7% דיירי דיור ציבורי; גודל משק הבית נמוך משמעותית אל מול הממוצע הארצי - 2.5 נפש אל מול 3.2 נפש, בהתאמה; כמו כן, התייחסות לאוכלוסיות

<https://wuf.unhabitat.org/event/wuf12/inclusive-and-equitable-public-space-policy-framework>⁶⁰

World Urban Forum 2024

<https://main.knesset.gov.il/news/pressreleases/pages/press10062024t.aspx>⁶¹

חדשות הכנסת 10.6.2024 פצועי מלחמת חרבות ברזל

- Chrome⁶²

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.il/BlobFolder/reports/doch_chevrati_hitc
hadshut_ironit/he/hithadshut_ironit_documents_madrich_doch_chevrati_v2_final.pdf

, https://www.israhc.org/_files/ugd/976b1a_e89c6de593c347f2a8cf4f84c920f556.pdf⁶³

https://www.israhc.org/_files/ugd/976b1a_b09629936d6944a7b224bfce6d4a244c.pdf

בגיל זקנה ותכנון מוטה זקנה ואוכלוסיות מיוחדות. אלו נושאים משמעותיים לבחינה בהתחדשות השכונתית.

- **מחקר הערכה לאחר ביצוע.** לצורך הסקת תובנות והשפעות ושיפור התוכניות העתידיות. אחד המחקרים שבחנו את התפוקות, התוצאות וההשפעות של פרויקט פינוי ובינוי ובנייני תמ"א 38, הינו "אסטרטגיות לחידוש מגורים עירוניים: הערכה מנקודת מבט של הוגנות חברתית" (קיינר-פרסוב, 2017), אשר מדד את התוכניות על ידי צדק חלוקתי, צדק הליכי (שיתוף הציבור) ועירוב חברתי-כלכלי, בשלוש תקופות זמן: לפני הביצוע, במהלך הביצוע וראיונות עם תושבי המקום ותיקים וחדשים, לאחר הביצוע. מחקר נוסף, משמעות הבית בתהליכי מעבר: שינוי והמשכיות בפינוי ובינוי (קיינר פרסוב, 2009), בחן את תוצאות פרויקט החידוש בדרך של פינוי ובינוי בקרית אנו וכלל ראיונות עומק עם התושבים הוותיקים הראשונים שנכנסו לגור בבניינים החדשים לאחר השלמת חלק ממתחם החידוש באונו הירוקה. מחקר זה, בשל נקודת הזמן הקריטית של המיידיות בחזרה לדירה החדשה, למד על מאפייני השכונה הישנה, התושבים שעזבו במהלך החידוש וכן זיהה מי נשאר להתגורר במקום לאחר החידוש.

העבודה הנוכחית מציעה להוסיף לשתי הגישות לעיל סיווג של התערבות של גוף ציבורי כעירייה בשכונה המתחדשת, על פי מדרג של חמש דרגות התערבות - ממינימום למקסימום: ללא התערבות, 25% שינוי, 50% שינוי, 75% שינוי, 100% שינוי. זאת, כאשר שכונות העיר יסווגו לפי מאפיינים מוסכמים, לדוגמא: א. שכונות דרום העיר, מרכז העיר, צפון העיר, שכונות בהן עוברת הרק"ל, שכונות לאורך איילון וכדומה (מיפוי מרחבי/טבלאי GIS); ב. מידת השינוי הצפוי להתרחש בהן; ג. השלב בו נמצאת השכונה בתהליכי החידוש: שכונות טרם תחילת חידוש, שכונות במהלך חידוש ושכונות לאחר סיום ההתחדשות. לאחר האפיון והסיווג תיבחנה ההשפעות הצפויות מתהליך חידוש זה על האוכלוסייה והחברה הקיימת, בהיבט הפיזי וכן הכלכלי. לכך ניתן לייצר תרחישים שונים על מנת להבין את ההבדלים בהשפעות הצפויות.

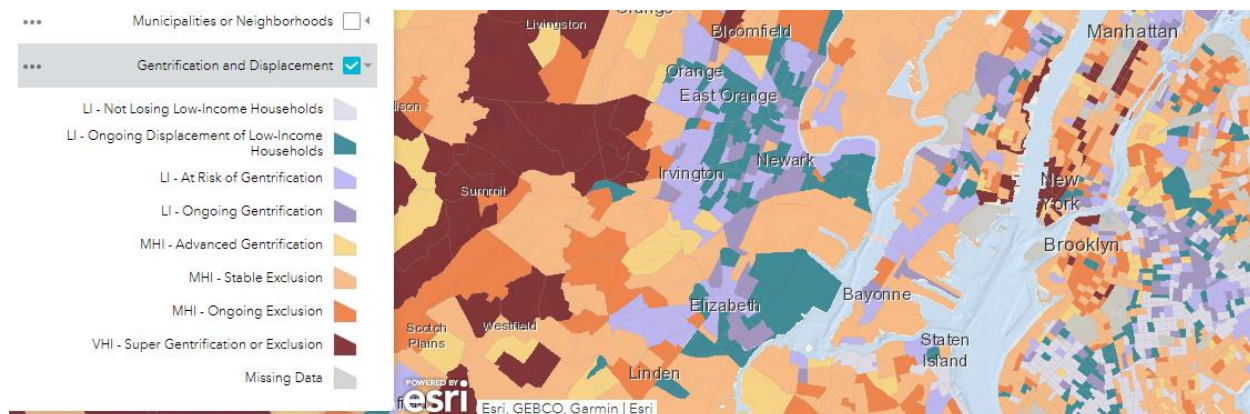
מדיון תאורטי ליישום

פרק זה מציג שני מחקרים הבוחנים את השפעות תהליכי ההתחדשות העירונית: הראשון, מחקר עדכני הבוחן השפעות עתידיות של פרויקטים להתחדשות העירונית במטרופולין ניו יורק על אוכלוסייה במעמד כלכלי נמוך וסכנת הדחיקה כתוצאה מכך. מחקר זה משמעותי היות והוא מציע

תרחיש לחיזוי ההשלכות עוד בטרם יצאו תכניות החידוש אל הפועל. השני, מחקר רחב היקף אשר בחן את תוצאות והשפעות פרויקט שיקום השכונות בישראל.

1. מיפוי, דחיקה וגנטריפיקציה במטרופולין ניו יורק

פרויקט הממפה את רמת הסיכון לדחיקת תושבים ממעמד כלכלי נמוך בשל תכניות שונות להתחדשות עירונית⁶⁴.



קיים מדרג סיכון שונה בהתאם למאפייני התושבים ופרויקטי החידוש. כמו כן, ישנם אזורים שכבר מתקיים בהם שלב דחיקת התושבים. מודל זה הינו משמעותי להבנת התוצאות וההשפעות של תוכניות החידוש, הן על התושבים (משקי הבית) עצמם והן על השינוי שנוצר במרחב העירוני בעקבות תנועת והגירת האוכלוסייה.

2. פרויקט שיקום שכונות, ישראל (מבוסס על מחקרה של כרמון, 1985)

בישראל נערך מחקר רחב היקף של תכנית שיקום שכונות אשר בחן את התכנית בהיבט של מתודולוגיה להערכה ומדידה. בשל קנה המידה העירוני בו עסקה תכנית שיקום שכונות, אשר דומה לקנה המידה של ההתחדשות השכונתית הנדונה במחקר זה, מתבקש הפירוט, ההשוואה והלימוד מניסיון העבר (להשוואה בין פרויקט שיקום שכונות לתכנית ההתחדשות העירונית, ראו קיינר פרסוב, 2021). פרויקט שיקום השכונות בישראל, שראשיתו כבר בשנת 1976 במספר מועט של שכונות והחל כשיפוץ מבנים חצרות, הרחבת דירות, השלמת תשתית פיסית וגם עבודה

⁶⁴<https://www.urbandisplacement.org/maps/new-york-gentrification-and-displacement/>

קהילתית שתסייע בשימור תוצאות השיקום הפיסי (כרמון, 1985), הלך והפך לפרויקט לאומי כלל ארצי אשר בשיאו כלל כ-90 שכונות בישראל. מחקר הערכה רחב היקף נערך ע"י חוקרי מוסד שמואל נאמן (ראו בהרחבה מחקרה של נעמי כרמון, 1985). על מנת לבחון את הצלחת פרויקט שיקום השכונות, זיהו החוקרים את עקרונות הפעולה של הפרויקט: שילוב של שיקום פיסי וחברתי; טיפול אינטנסיבי וזמני; הקצאת משאבים על בסיס צורך שכונתי; הימנעות מפינוי תושבים מבתיים והריסת בתים ישנים; ביזור סמכויות ושיתוף התושבים בתכנון וביצוע שיקום שכונתם; הימנעות מהקמת מנגנון מוסדי חדש; ושיתוף פעולה במימון ובביצוע התכנית בין העם בישראל לבין קהילות יהודיות שבתפוצות. העקרונות הן שהובילו את תכנית שיקום השכונות, אך זוהו גם מטרות פרויקט השיקום, ובהן: שינוי בתנאי החיים - שיפור התנאים הפיסיים והחברתיים; שינוי אישי - שיפור סיכויי המוביליות החברתית; שינוי אישי חברתי - הגברת אחריות התושבים למתרחש בשכונתם ושינוי עירוני - עצירת הידרדרותן של שכונות המצוקה.

המחקר פעל בגישת ההערכה המשולבת (Integrated Evaluation): 1. הערכה כוללת, המתייחסת למגוון הרחב של פעילויות פרויקט שיקום שכונות ובוחנת אותו מנקודות ראות שונות; 2. בניית מחקר הערכה מלווה, שהוא שונה מההערכות המקובלות של לפני (ex-ante) בחירת אלטרנטיבה המתאימה לביצוע והערכות של אחרי (ex-post) הערכת השפעת הביצוע; 3. מחקר שבו יחידת המחקר היא שכונה שלמה. בנוסף, עלו במחקר שאלות הערכה המתייחסות לבחינת תכנית השיקום בשלבים שונים, לדוגמא: בקרה וניטור התכנית לאורך פעילותה (monitoring), ניתוח התהליך וניתוח הביצוע, הערכה שלפני ביצוע, ניתוח יעילות (כלכלית) וניתוח מועילות העלות ע"י בחינה השוואתית של מספר שכונות על כמות המשאבים הכלכליים המושקעים עבור קבלת תוצרי הפרויקט. כמו כן, עלתה שאלה לגבי השוואה רוחבית בין שכונות המחקר לעומת השוואה לאורך זמן על מנת לבחון את השינוי שחולל הפרויקט. הכוונה הייתה שהמחקר ישתלב בתהליך קבלת ההחלטות ולא כפרסום חד פעמי של תוצאות ומסקנות כך שהמחקר הינו מחקר מלווה.

סיכום

על מנת לענות על השאלה "כיצד תימדד הצלחה של השכונה המתחדשת?", מחקר זה מכוון לערך ההוגנות החברתית בשכונה המתחדשת. בהתאם לכך, המטרה העיקרית לשכונה המתחדשת היא צמצום חוסר השוויון והרחבת מגוון ההזדמנויות לתושביה, זאת יחד עם שיפור איכות החיים בשכונה (בהיבט החברתי, הפיזי והכלכלי) תוך שמירה על זהות מקומית (רצויה). מתוך כך, הצלחת השכונה המתחדשת תחשב לפי מידת מגוון ההזדמנויות לתושבי המקום

הוותיקים ולתושבים החדשים, מגוון במרחב הציבורי, באפשרויות החינוך והתעסוקה, מגוון באפשרויות המגורים (דיורי מעבר (transitional dwelling), דיור בר השגה, דיור ציבורי, דיור בבעלות, דיור בשכירות) ובנוסף - נגישות וקישוריות.

מחקר הערכה של השכונה המחודשת מוצע שיערך על ידי Neighborhood Task Force אשר מבנהו יורכב מנציגות מחלקות העירייה השונות בצורת צוות רב מחלקתי, צוות מחקר ייעודי (ורב שנתי) ונציגי ותושבי השכונות. המידע הזמין שיעמוד לרשות הצוות הינו למ"ס, ביטוח לאומי, רשות המיסים, תל אביב דיגיתל, סקר משקי בית. המידע הייעודי והייחודי שיגובש לטובת מחקר הערכה זה הינו ראיונות עם תושבי המקום, נציגות תושבים, קבוצות ייחודיות, תצפיות, קבוצות מיקוד ועוד. תקציבים שיועמדו לטובת מחקר הערכה של השכונה המתחדשת יתקבלו ממגוון מקורות ובשיתוף המגזר הפרטי, בהתאם לצרכי השכונה. מחקר הערכה ילווה בתכניות ייעודיות כמו הכשרות תעסוקתיות, תכנית להשכלה ועוד.

להלן טבלה ראשונית המכילה: (1) מדדים לבחינת כלל השכונות; (2) מדדים נגישים וזמינים, לדוגמא דיגיתל של עיריית תל אביב-יפו; (3) מדדים ייחודים לכל שכונה אותם יש לפתח בשיתוף פעולה עם תושביה. השכונות. כך ניתן לערוך מחקר השוואתי בין השכונות הנכנסות לתכנית השכונה המתחדשת וכן לערוך מחקר עומק בכל שכונה ושכונה בנפרד.

טבלה מס' 2: השכונה המתחדשת: זמן, מרחב ואנשים. בחינת תרחישים עתידיים, תוצאות

והשפעות מניסיון מצטבר. מדדים לדוגמא:

תרחישי השינוי הצפויים בשכונה (לצורך קבלת החלטות והבנת ההשלכות)			מצב קיים - שכונה X*	זמן עריכת המחקר
75-100% מקסימום שינוי	50% שינוי	0-25% מינימום שינוי		
<p>הכנת תרחישים והערכת תוצאות והשפעות מהשינוי הצפוי - הכנת ליווי עירוני מקסימלי למהלך החידוש</p>	<p>הכנת תרחישים והערכת תוצאות והשפעות מהשינוי הצפוי - הכנת ליווי עירוני למהלך החידוש</p>	<p>הכנת תרחישים והערכת תוצאות והשפעות מהשינוי הצפוי - הכנת ליווי עירוני מינימלי למהלך החידוש</p>	<p>מיפוי השכונה בהיבט: <u>מרחבי</u>: כולל מיקום השכונה בעיר (GIS) <u>למ"ס</u>, ראיונות, שאלונים, <u>שיתוף ציבור</u>: חברתי, פיזי, כלכלי סביבתי/אקלימי</p>	<p>מצב קיים</p>
<p>האם ציבור התושבים לוקח חלק בקבלת ההחלטות? במידה ויתקיים שינוי מקסימלי - לאן יעברו התושבים הוותיקים? מהן הפעולות המקודמות על מנת למנוע דחיקת תושבים? האם מספר דירות בנות ההשגה הותאמו לצרכי התושבים הקיימים? מהי זהות המקום אותה ירצו לשמר, אם בכלל במצב קיצון זה.</p>	<p>האם ציבור התושבים לוקח חלק בקבלת ההחלטות? מהם סוגי הפרויקטים השונים לחידוש אשר יחולו בשכונה? מה עתיד להשתנות במרחב הציבורי ומה יישאר? מה יתווסף? סקר תושבים מדד ההגירה אל השכונה וממנה בחינת דימוי השכונה</p>	<p>האם ציבור התושבים לוקח חלק בקבלת ההחלטות? מהם סוגי הפרויקטים השונים לחידוש אשר יחולו בשכונה? סקר תושבים מדד ההגירה אל השכונה וממנה בחינת דימוי השכונה</p>	<p>מדדים לבחינת ההיבטים לעיל - לדוגמא מהדו"ח החברתי, הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית וכן משכונה 360. שילוב ההיבט המתחמי והעירוני. בנוסף, התאמה לפי השכונה המסוימת. פירוט השינוי הצפוי לכלל השכונה. האם מדדי ההוגנות והמגוון נכללים בתכניות?</p>	<p>לפני החידוש השכונתי</p>

במידה וחידוש השכונה החל, עדיין ניתן לבחון לפי מדרג השינוי ולפעול לצמצום השלכות שליליות במידה ויעלו. לדוגמא: פרויקט מיפוי ג'נטריפיקציה ודחיקה מטרופולין ניו יורק.

במהלך החידוש השכונתי	מדדים לבחינת ההיבטים לעיל	מהו הסיוע שמקבלים תושבי השכונה והעסקים במקום?	מהו הסיוע שמקבלים תושבי השכונה והעסקים במקום?	מהו הסיוע שמקבלים תושבי השכונה והעסקים? לאן עוברים התושבים שבתיהם נהרסים כחלק מהחידוש? האם מתקיימות פעילויות לחיזוק התושבים הוותיקים? השכלה, תעסוקה ועוד. מהו טווח זמן החידוש?
סיום החידוש השכונתי, במספר טווחי זמן: מייד, בינוני וארוך בחינת תפוקות, תוצאות והשפעות	מדדים לבחינת ההיבטים לעיל	סקר תושבים ותיקים/חדשים - מי נשאר ומי עזב ולמה? מדד ההגירה אל השכונה וממנה דימוי השכונה מהו השינוי במחירי הדיור בשכונה? האם השכונה הומוגנית או הטרוגנית? מה נשאר ומה השתנה במרחב הציבורי כתוצאה מחידוש השכונה?	סקר תושבים מהן תוצאות החידוש השכונתי? האם החידוש השכונתי השיג את מטרותיו? האם חידוש השכונה תרם להתפתחות מקצועית, תעסוקתית, האם הרחיב את מגוון ההזדמנויות לתושבי השכונה ואת מגוון שירותי הציבור? מהו השינוי במחירי הדיור בשכונה?	סקר תושבים האם התושבים הוותיקים נדחקו? במידה וכן, לאן עברו? מה מאפיין את התושבים שנכנסו לשכונה? מה השינוי שחל בתמהיל הדיור בשכונה? מה השינוי שחל בשטחים הציבוריים? עד כמה נותן מענה לכלל תושבי השכונה? מהו השינוי במחירי הדיור בשכונה?

*סיווג שכונות לקבוצת שכונות בעלות מאפיינים דומים, לדוגמא: שכונות בדרום העיר, במרכז העיר, בצפון העיר, שכונות בהן עוברת הרק"ל, שכונות סמוכות לאילון, לחזית הים וכדומה.

התחדשות עירונית שימשה ומשמשת כלי פיתוח בידי הרשויות בישראל ובעולם המערבי מאז ההרס שהתרחש לאחר מלחמת העולם השנייה. שנות ניסיון מצטברות בנושא זה מאז מלמדות כי התחדשות עירונית מיטיבה מצריכה שימוש בקני מידה שונים מעבר להתחדשות הבניין כמו שמקובל בישראל. בד בבד מתחדדת ההבנה כי עיר ושכונה מקיימים ביניהם יחסים דיאלקטיים ומחייבים הסתכלות על השכונה פנימה, אך במקביל יש גם להתייחס לשכונה כחלק מרצף עירוני, חלק ממרקם חיים שלם של עיר. בהתאם לכך, הרזולוציה של ההתחדשות צריכה להתרחב ולהצטמצם מבחינת קנה מידה כל הזמן.

לאור זאת, פרויקט זה יצא לדרך במטרה לחולל שיח עכשווי סביב התחדשות שכונות ולייצר תפיסה מדויקת כמו גם מורכבת של השכונה המתחדשת. המחקרים שהוצגו בדוח זה מבקשים להפנות את תשומת הלב לצורך בסינרגיה ותכלול של תהליכי התחדשות עירונית ברמה העירונית והמוניציפלית ובקני המידה השונים מעבר להתחדשות ברמת הבניין.

הניסיון המצטבר מראה כי התחדשות שכונתית מתמקדת בשיפור המרחב הקהילתי, החברתי והפיזי של שכונה ספציפית, תוך שמירה על האופי המקומי שלה והצרכים הייחודיים שלה. כך גם, הגישה השכונתית מציעה פתרונות מדויקים יותר. היא לא עוסקת רק בהיבטים פיזיים של בנייה ושיפוץ, אלא גם ביצירת מרחב שמחבר את התושבים, שומר על הזהות המקומית ומטפח את הקשרים החברתיים. היא דורשת פיתוח מנגנוני שיתוף פעולה יעילים וצורת ניהול מותאמת המכוונת למטרות ההתחדשות.

למעשה, תפיסת השכונה המתחדשת מבקשת להניח עקרונות ושיטות יישום של התחדשות עירונית בקנה מידה שכונתי, שלוקח בחשבון היבטים של זמן, קהילתיות ומורכבות. התפיסה השכונתית מציעה אלטרנטיבה לגישה הבניינית, הנקודתית והמתחמית, ומציעה נקודת מבט הוליסטית שכוללת: זיהוי השחקנים בשדה ההתחדשות השכונתית, אפיון והבנה של קהילות במרחב השכונה, שיח ופלטפורמות תקשורת עם תושבים, התייחסות למשך הזמן של פרויקט, חשיבה על תקופת פוסט-אכלוס של פרויקט ועוד. כל אלו הם חלק מהמרכיבים שכלולים בתשתית התפיסה של השכונה המתחדשת המובאים בעבודה זו ואשר ישמשו בסיס לפרויקטים ומחקרים נוספים בנושא זה בעתיד.

פרויקט זה יצא לדרך במטרה לחולל ולהעמיק שיח עכשווי סביב התחדשות שכונות ולייצר תפיסה עמוקה של השכונה המתחדשת. בתהליך הלמידה ודרך הצגת המחקרים, התוודענו למגוון הנושאים הכלולים בתפיסה השכונתית. עסקנו בהגדרה של "שכונה" - כיצד היא נתפסת בעיני התושבים והתושבות, האם שכונה היא רקמה שנוצרת "מלמטה" או שהיא מרחב גאוגרפי-תפעולי שהוגדר ע"י העירייה, אילו מרכיבים היא כוללת ומה חסר היום בשכונות רבות. ניסינו לאפיין את השחקנים השונים בתהליך ההתחדשות,

האינטרסים והכוחות ואת נקודות המבט השונות כל כך של השחקנים בכל שלב של תהליך ההתחדשות. בנוסף גם הצבנו מדדים שיכולים לסייע בהערכת השכונה המתחדשת. עסקנו בשאלה מי קהל היעד של תהליך ההתחדשות, האם תהליך זה פונה לתושבים הקיימים או לתושבים החדשים הצפויים להיכנס לשכונה והאם מניעת דחיקת אוכלוסייה צריכה להיות מטרה בתהליך ההתחדשות.

במידה רבה, הפרויקט לא תם. אנו מציעות לבצע עבודת המשך המונחת על יסודות הלמידה של קבוצת החוקרים שנאספה עבור פרויקט זה. פרויקט המשך ראוי שיעסוק בהרחבת הניתוח והטמעת תפיסת השכונה המתחדשת. ניתן להתמקד במספר רשויות מקומיות, כאשר כל רשות יכולה להוות "מעבדה" עבור מודל ייחודי המתאים לאופי השכונה ולצרכים המקומיים כאשר ניתן לבחון מודלים שונים של עבודת צוות עירונית.

כיוון נוסף לפרויקט המשך יכול לעסוק בהשפעת הכלים הדיגיטליים - פלטפורמות מקוונות, אפליקציות עירוניות או רשתות חברתיות - על המעורבות הקהילתית והקשרים החברתיים בשכונות בתהליך התחדשות השכונה. המחקר יבחן כיצד כלים אלו משפיעים על תהליכי שיתוף ציבור ועל קבלת החלטות בשכונה ואיך הם יכולים לסייע בקשיים חברתיים או קהילתיים הנוצרים בתהליך ההתחדשות.