

תחקירים ומאמרים: שיטות, תכניות ופרויקטים

איך בונים כאן עוד ארץ? ישראל 100 - תכנון אסטרטגי לישראל לקראת שנת 2048

שמאי אסיף, עידן פורת

תקציר

המאמר מעלה את הצורך הדחוף לאמץ גישה אסטרטגית רב תחומית, ארוכת טווח וחוצה קני מידה ולהפעיל שורה של כלי תכנון מתקדמים מול האתגרים העומדים בפני החברה והמרחב הישראליים. במהלך 30 השנה הקרובות תבנה כאן 'עוד ארץ'. אין מדובר רק בקצב מואץ של בניה ופיתוח, מדובר בהתמודדות עם שינויים חברתיים-טכנולוגיים ותחבורתיים, תחרות גלובלית, תמורות כלכליות וגאופוליטיות, אתגרים של חוסן ומשילות, איומים על הסביבה ושינויי אקלים. המרוץ חסר התקדים מציב איום ברור על איכות המרחב הישראלי בכל היבטיו ודורש מהלך אסטרטגי מקיף שיבטיח, כמטרת על, איכות חיים טובה, מגוונת ומתאימה לכל פרט לקבוצות השונות לחברה כולה בדור הזה ולדורות. כדי לענות על צורך ברור זה, חברו שבעה מוסדות אקדמיים, חמישה איגודים מקצועיים וגורמי השלטון המקומי למהלך חשיבה תכנוני אסטרטגי – 'ישראל 100'. ישראל 100 קוראת לשינוי פרדיגמה, מציבה מחדש את האדם במרכז ומציעה תפיסת תכנון קשובה, סינרגית ופתוחה קצוות המתמודדת עם אי הוודאות הגבוהה של העתיד. ישראל 100 מציבה בחזית העשייה את השאיפה הראשית לאיכות בכלל ולאיכות חיים בפרט ומציעה לכך תשעה ארגוני כלים אופרטיביים לתכנון אסטרטגי לישראל לקראת שנת 2048. בשלב הבא יפותחו בתהליך ישראל 100 סדרה של תכניות פעולה ייעודיות, מבחני הערכה רוחביים ופעולות של השתתפות והטמעה ליישום מעקב ועדכון.

האתגר

במהלך 30 השנה הקרובות נצטרך לבנות כאן 'עוד ארץ', בכדי לענות על הגידול באוכלוסיית ישראל ועל הצמיחה הכלכלית-חברתית. כל מה שפרוס לעינינו היום איננו אלא פחות ממחצית ממה שנפגוש כאן בשנת ה 100 למדינת ישראל. הכפלת גודל האוכלוסייה פירושה הכפלה ויותר של השטח הבנוי, צפיפות גוברת, איום על המשאבים הטבעיים ואיכות הסביבה וסכנה לגודש תחבורתי בלתי נסבל. מדובר בקצב פיתוח ממוצע של פי ארבעה מזה שהיה

כאן בעבר. גם הבנייה והתשתיות הקיימות מתבלות ומחייבות חידוש או החלפה מואצים.

אין מדובר רק בקצב מואץ של בניה ופיתוח, מדובר באתגרי ענק של שינויים חברתיים-טכנולוגיים ותחבורתיים, תחרות גלובלית, תמורות כלכליות וגאופוליטיות, בעיות של חוסן ומשילות, הפרה של איזונים סביבתיים ושינויי אקלים כחלק מתופעות ההתחממות הגלובלית ותהליכי המדבור.

ישראל ניצבת בפני תקופה רבת תמורות שעתידה לעצב באופן מרחיק לכת את החברה, העומדת בפני דילמות קשות, ואת המרחב, על רבדיו השונים: בית, רחוב, שכונה, רובע, עיר, כפר, אזור, מטרופולין, ארץ כולה וסביבתה.

המרוץ חסר התקדים מציב כבר עתה, וביתר שאת בעתיד, איום ברור על איכות המרחב הישראלי שיתפתח כאן בכל היבטיו ודורש מהלך אסטרטגי מקיף שיבטיח איכות חיים טובה, מגוונת ומתאימה לפרט, לקבוצות השונות ולחברה כולה. המבחן האמיתי של ישראל בשלושת העשורים הקרובים הוא, על כן, מבחן האיכות. איך יוצרים כאן מקום טוב לחיות ולשגשג בו בדור הזה ולדורות. ומה נותר כאן לדורות הבאים?

העתיד ישפיע על כולנו, בדור הזה ובדורות הבאים, הוא יהיה שונה מאוד מכל מה שהכרנו עד כה וגם אם דמותו רחוקה ובלתי ברורה, היא בידינו. אם לא נדאג עתה לאיכות החיים, שלנו ושל ילדינו, לפחות לשלושים שנה קדימה, עלול להיות מאוחר מדי. המאמצים הרבים - התחומיים, החלקיים והסקטוריאליים הנערכים במקביל, רק מגבירים את הצורך בתכלול רב מפלסי, רב תחומי ורב טווחים. זהו אתגר קשה, חמקמק, אבל קריטי ואולי אף קיומי. אתגר הדורש חשיבה אסטרטגית מתכללת ואפקטיבית, המתווה חזון ודרך לפיתוח המדינה ושניתן לתרגמה לפעולות קונקרטיות.

הצורך

הקברניטים והמתכננים הוכיחו בימיה הראשונים של המדינה יכולת רבה בהתמודדות עם האתגרים שעמדו בפניהם, תוך ניסוח חזון מנחה וגיבוש תכניות פעולה למימושן. האתגרים העיקריים, כפי שניסח זאת ראש הממשלה דאז, דוד בן גוריון, היו ביטחון, עליה והתיישבות. בשלושת האתגרים האלה עמדה המדינה והחברה בישראל באופן מרשים. במשך השנים הציבה ישראל יעדים נוספים ואף השיגה הישגים רבים כמו צמיחה כלכלית מהירה ויציבה והשתלבות טובה ותחרותית במרחב הגלובלי. ככלל, ידעה ישראל לבנות תשתית פיסית ומוסדית מפוארת, מערכות תעשייה, שירותים והשכלה מתקדמות ולייצר איכות חיים ראויה למרבית תושביה. כל אלה הושגו תוך כדי (ולדעת רבים, במידה רבה בגלל) שינויים פרדיגמתיים כלכליים-חברתיים, אבל גם על ידי פיתוח מערכות רגולציה ותכנון השואפות לאזן בין מיגוון רחב של יעדים ואינטרסים סבוכים וסותרים. אלא, שהחל בשנות ה 80 וה 90 של המאה הקודמת הלכו והתבהרו הכשלים הכרוכים בהמשך המגמות-השסעים בחברה, אזילת הקרקע והפגיעה באיכות הסביבה, חולשתה של הפריפריה הגאוגרפית (בצפון והדרום) ופערים חברתיים (בתוך ובשולי הערים, בין שכונות וישובים, בין קבוצות ומגזרים באוכלוסייה וגם בין מגזרים). לאלה

נוספו הריכוזיות במשק והצטברות ההון, מצד אחד, והיווצרות של קבוצות חלשות שאינן מצליחות לקבל הזדמנות ראויה, מצד שני.

במקביל התפתח קושי מצטבר של דורות חדשים בהשגת דיור ובהבטחת יציבות כלכלית לאורך זמן. כל אלה ועוד כשלים של זהויות סותרות, התרופפות האמון בשלטון החוק ורמת משילות נשחקת, תרמו ועדיין תורמים לתחושה של משבר ולסדקים רחבים בחוסנה של החברה בישראל ובאיכותו של המרחב הנוצר מסביבנו. המאמץ התכנוני הכולל של שנות ה-90 שהחל אף הוא בטכניון (תכנית האב לישראל 2020) והמשיך בתמ"א 31 ובתמ"א 35, שינה כמה מהפרדיגמות והיתווה דרך חדשה, אבל, יישומן נותר חלקי ואיטי. כך גם כמה הערכות מצב אסטרטגיות שפותחו במשך השנים. אבל, עתה, לאחר שני עשורים, ולאור האתגר העצום שלפנינו, מחייבים כל אלה בחינה מחדש, ונדרש מהלך אסטרטגי כולל ואפקטיבי. צורך זה בולט עתה עוד יותר בפיתחה של שנת 2020 שהיתה האופק התכנוני המוצהר של התכניות של שנות ה-90.

המחאה החברתית ב-2011 המחישה היטב את המצוקות ואת התחושות המצטברות ואף העלתה את הציפיות לשינוי מערכתי רחב. הדוחות שהוכנו לאחר גל המחאה, נותרו שנויים במחלוקת וגם הדוח הממשלתי שהוכן ע"י הצוות בראשות פרופ' מנואל טרכטנברג, מומש באורח חלקי ואיטי. התהליך כולו שקע לתוך סדרה של מהלכים ספורדיים, מהמורות ותמורות פוליטיות, ואלה מלוות אותנו עד עצם ימים אלה. הצורך בניסוח של חזון משותף אפשרי ובתהליך של תכנון אסטרטגי רחב יריעה וארוך טווח נותר בעינו.

בראיה מרחבית, כוון המאמץ התכנוני בעשורים הראשונים אחרי קום המדינה לקליטת העליה ולפיזור מרחבי של האוכלוסייה. זאת, במטרה למנוע, מסיבות אקולוגיות וביטחוניות, התרכזות מסיבית במרכז הארץ. הדרך שנבחרה היתה פיזור הירארכי של היישובים והאוכלוסייה על פני כל המרחב הארצי. על גישה תכנונית זו נמתחה במהלך השנים ביקורת רבה. הביקורת כוונה כלפי הפיזור החברתי של העלייה לעבר הפריפריה ועל התפיסה המרחבית שהובילה להקמת מספר רב של ערים קטנות הסמוכות זו לזו. התכניות המרחביות של שנות התשעים, תמ"א 31, תכנית האב לישראל 2020 ותמ"א 35, ביקשו להתמודד עם ירושות היסטוריות אלה על ידי יישום העיקרון של פיזור מרוכז. במסגרת זו כוון הפיתוח אל ארבעת המטרופולינים סביב הערים הראשיות, ירושלים, תל אביב, חיפה ובאר שבע, מתוך כוונה לעודד את פיתוח הפריפריה ולקדם את פיזור האוכלוסייה ואת הפעילות הכלכלית והתרבותית לעבר הנגב והגליל. תהליכי הגלובליזציה, הממוקדים בעיקר במטרופולין תל אביב, שיבשו במידה רבה את המתווה של חיזוק הנגב והגליל. למרות סדרה ארוכה של אמצעי מדיניות שהותוו בשנות האלפיים והחלטות ממשלה רבות, לא הושגו עדיין היעדים שהוצבו לפיתוח הנגב והגליל. גם פיתוח תשתיות התחבורה והעברת יחידות צבא משמעותיות, הגיעו מאוחר ולא לוו בשינוי אסטרטגי כולל. בעקבות אלה גדלה האטרקטיביות של המרכז והוא שמר על יחסי הגומלין של מרכז חזק ומתחזק ושל פריפריה מוחלשת ונחלשת. תהליכים אלה העמיקו את הפער החברתי-כלכלי בין אזורי השוליים למרכז ובין קבוצות אוכלוסייה שונות המקיימות אורחות חיים, ערכים, צרכים ומאויים שונים זו מזו.

אלא שפערי המקרו בין המרכז לפריפריה ובין קבוצות אוכלוסייה בחתכים שונים, הם רק מרכיב אחד בתוך מכלול הקשיים שהצטברו, כמו אלה בתחום הדיור שהתפתחו למשבר מתמשך ובמצב התחבורה ההולך ומתדרדר ממש לנגד עינינו וכפי שחשף לאחרונה דו"ח מבקר המדינה (2019). גם סביבות החיים ההולכות ונבנות מסביבנו בקצב מואץ אינן מצליחות לספק את איכות החיים והסביבה המצופות מהן ועלויות להתיישן טרם זמן. כך גם הרקמות הקיימות המתבלות והולכות. המחפשות עדיין את הדרכים לחידושן ורחוקות מלמצות את הפוטנציאל הבלתי נדלה הטמון בהם.

המופקדים על התכנון האסטרטגי במועצה הלאומית לכלכלה ואלה המופקדים על התכנון המרחבי במינהל התכנון ערים למצב. בהתאם לכך פותחה הערכת מצב של הקיים, הונח בסיס להחלטות ממשלה, פותחה תכנית אסטרטגית לדיור ומתקיימים מאמצים לפיתוח נדבכי התעסוקה, התחבורה והסביבה. אולם בכל אלה אין די. תכנית הדיור לא התוותה דרכים לצמצום הפער בין מרכז לשוליים. היא התמקדה אך ורק בדיור והנדבכים העוסקים בפיתוח תעסוקה ובהערכות תחבורתית מתאימה, מטופלים עדיין בנפרד. כך גם שיפור רמת החינוך, פיתוח התשתיות והדאגה לסביבה. התכנון המרחבי האינטגרטיבי, שהגיע לשיאו בשנות ה-90 של המאה הקודמת, קפא במידה רבה, על שמריו.

המאמצים הרבים - התחומיים, החלקיים והסקטוריאליים, הנערכים במקביל, רק מגבירים את הצורך בתכלול רב מפלסי, רב תחומי ורב טווחים. זהו אתגר קשה, חמקמק, אבל קריטי ואולי אף קיומי. אתגר הדורש חשיבה אסטרטגית מתכללת המתווה חזון ודרך שניתן לתרגמה לפעולות קונקרטיות. עתה עומד בפנינו האתגר העצום של 'לבנות כאן עוד ארץ' ושינויים מואצים הקורים בקצב חסר תקדים ובחוסר ודאות גבוהה. הצורך בתכנון אסטרטגי מתכלל וארוך טווח השם דגש על האיכות, ופעולה תכליתית, כאן ועכשיו, הוא דחוף עכשיו מאי פעם.

התהליך של 'ישראל 100'

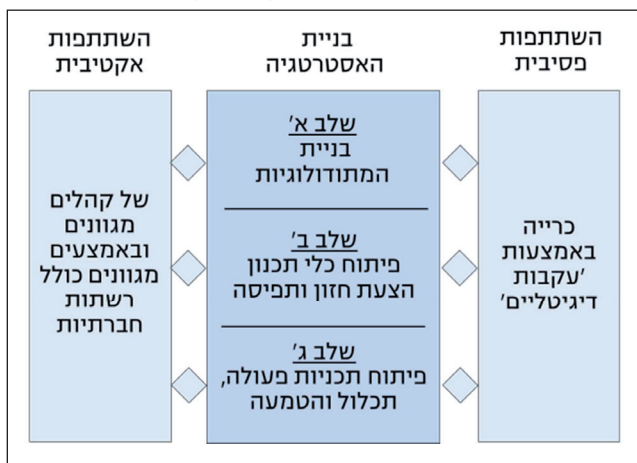
כדי לענות על צורך ברור זה, חברו שבעה מוסדות אקדמיים מובילים בישראל, האיגודים המקצועיים העוסקים בתכנון וגורמי השלטון המקומי ויזמו יחדיו את תהליך 'ישראל 100' לתכנון אסטרטגי לישראל לקראת 2048.

במהלך השנתיים האחרונות פעלו המוסדות האקדמיים בתשעה נתיבי מחקר ופיתוח וגיבשו תשעה 'ארגזי כלים מתקדמים'. כלי התכנון התגבשו בעשרות סדנאות ובשני כנסים רחבי היקף שקוימו בטכניון. במקביל, נבנתה קהילה של אנשי מקצוע ואקדמיה, בעלי תפקידים, נחרי ציבור וכן רשת חברתית פעילה באתר אינטרנט ובפייסבוק.

מתוך הההבנה שאין דרך אחת לבנות תהליך של תכנון אסטרטגי ארוך טווח ואפקטיבי, פרס בשלב א' כל אחד מהמוסדות מתודולוגיה משלו. לאחר גיבוש המתודולוגיה בכל אחד מהמוסדות האקדמיים, נתגבשו בשלב ב' תשעה נתיבים שגיבשו, כל אחד, עדשה אסטרטגית ו'ארגז כלים' אופרטיבי לתכנון אסטרטגי לישראל לקראת שנת 2048. את התהליך מוביל צוות משלב ובו מובילי הנתיבים מתוך המוסדות האקדמיים ונציגים בכירים של האירגונים המקצועיים והשלטון המקומי. במהלך 2018-2019 התקיימו סדרות של

סדנאות נתיביות, שמונה סדנאות של הצוות המשלב, קורסים אקדמיים וכנס שולחנות עגולים שכלל כ-120 מומחים מהאקדמיה, ממשרדי הממשלה ומהחברה האזרחית שדנו בניירות העבודה וקיידמו יחדיו את בנייתם של כלי התכנון. אחד משיאי התהליך היה כנס מסכם רב משתתפים שהתקיים בטכניון בתחילת 2019.

איור 1: מבנה תהליך התכנון



את הקידום והתאום של שלב ב' הינחה הצוות המשלב המשמש וועדת היגוי של תהליך ישראל 100 וקיים במהלך 2018 ו 2019 במתני"ס שיקגו בלוד שמונה ימי עיון ממוקדים- סדנאות לוד :

ריכוז עבודת הצוות המשלב והתהליך כולו נעשה על ידי המרכז לחקר העיר והאזור ע"ש קלצניק בפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים בטכניון בראשות פרופ' שמאי אסיף וד"ר עידן פורת ובתמיכה רצופה של הגב' קרן שטגר בן דוד, רכזת הפרויקטים במרכז לחקר העיר והאזור ומחליפתה לקראת תום שלב ב' אדרי' שני שילה.

הפרדיגמה החדשה - לקראת חזון משותף

הדגש על האיכות עומד בבסיס התהליך של ישראל 100. דגש זה מחייב שינוי פרדיגמה בשיח ובמעשה. מול השיח והעיסוק האינטנסיבי במספרים, מחירים, סטטיסטיקות ומדדים ומול הכמויות העצומות של הפיתוח והשינויים המואצים העומדים בפני החברה בישראל, מאמצת ישראל 100 את הפרדיגמה הישנה-חדשה של **האדם במרכז** ומציבה בחזית העשייה את השאיפה הראשית **לאיכות בכלל ולאיכות החיים בפרט**.

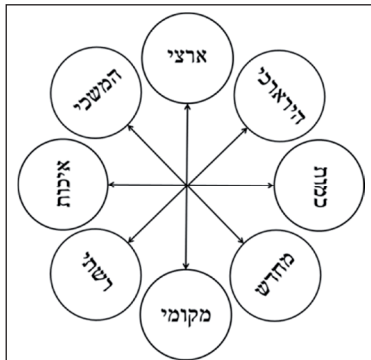
מתוך התהליך של שלב א' ופיתוח שלב ב' ומתוך תהליכי השינוף ודינוי הצוות המשלב, מציעה ישראל 100 חזון חדש לישראל. חזון כזה נדרש לצורך

בנייה נכונה ועקבית של הכלים ובעיקר לצורך בניית תכניות הפעולה בשלב ג'. גם חזון זה, כמו תפיסת התכנון וכלי התכנון, הם מרכיבים דינאמיים ובסיס לדיון, שכלול ושינוי בהמשך הדרך:

ישראל תקדם ותבטיח איכות חיים טובה,
מגוונת ומתאימה לכל פרט וקבוצה בתוכה,
בדור הזה ולדורות הבאים.

לשם כך מציבה ישראל 100 מטרות של שגשוג, הכלה, צדק, קיימות וחוסן ושואפת ליצירת סינרגיות בין כל אלה ובין הקונפליקטים המובנים המאפיינים אותה - בין כמות לאיכות, בין המפלסים השונים ובעיקר בין ארצי (וגלובלי) למקומי, וגם בין הירארכי לרשתי, בין המשכי ומשמר למחדש וחדשני וגם בין מייחד ומאגד מחדש.

איור 2: סינרגיה בין מרכיבים הנמצאים בקונפליקט זה עם זה



תפיסת התכנון האסטרטגי

מתוך תהליך פיתוח כלי התכנון של ישראל 100 ובמקביל לניסוח הפרדיגמה החדשה והחזון, החלה להתגבש בדיוני הצוות המשלב, תפיסת תכנון כוללת. תפיסת התכנון נועדה להגיב למבנה הרב שכבתי, המבוזר של הרקמה החברתית-מרחבית של ישראל, למערך הכוחות הדינמיים הכלול בה ואלה המשפיעים עליה, לאי הוודאות הגבוהה ולהבנת האחריות הגדולה של כולנו ושל האקדמיה בפרט.

זוהי למעשה קריאה לפעולה ליישום הפרדיגמה החדשה, לפתח 'אסטרטגיה של איכות' ארוכת טווח ולפעול על פיה בעקביות וכבר עכשיו.

תפיסת התכנון של ישראל 100 מורכבת משורה של עקרונות האמורים להנחות את הכנת תכניות הפעולה ואת צעדי התכלול וההטמעה בהמשך הדרך: **אסטרטגיה של איכות**

בבסיס תפיסת התכנון של ישראל 100 עומדת הטענה שמבחן האיכות הוא מבחן מכליל וקריטי. האיכות איננה מותרות- היא זכות בסיסית. בעולם תחרותי היא אפילו תנאי להשרדות.

לפי תפיסה זו, הזכויות הבסיסיות של כל אדם הן: הזכות לדיוור טוב וסביבת מגורים אוהדת, הזכות לנגישות נוחה ולתחבורה הוגנת, הזכות לתעסוקה ראויה ומתאימה, לבריאות טובה ושוויונית, לבטחון מלא, והזכות לסביבה נקייה ותומכת. כל אלה כדי ליצור מסגרת איכותית והזדמנות פתוחה לשגשוג חברתי ותרבותי ולביטוי עצמי וקבוצתי.

'אסטרטגיה-של-איכות' קוראת לפיתוח של מדיניות איכות לאומית המתבטאת בחקיקה, בארגון, ברגולציה ובתהליכי תכנון. 'אסטרטגיה-של-איכות' מציעה להחיל מבחן איכות מחייב בהחלטות מינהליות. אסטרטגיה זו קוראת למחיקת הסטיגמות לפיהן איכות=יקר או איכות=לאט ובירוקרטי. שתי סטיגמות שגויות שהשתרשו בשיח ובפרטיקה וניתנות להפרכה בקלות.



- הקשבה, זהירות ואחריות

תפיסת התכנון של 'אסטרטגיה-של-איכות' מבוססת גם על ההכרה העמוקה שאנו חיים בתוך עולם וארץ מוגבלי-משאבים ועתירי מורשת וכי אנו מצווים להקשבה, לזהירות ולאחריות לאדם ולסביבה.



- תכנון רב-מפלסי, רב-תחומי ורב-טווחים

התפיסה המרחבית היא רב מפלסית ומתייחסת לסביבות החיים מרמת הרקמה, היישוב, האזור, המטרופולין, ועד לארץ כולה והאזור הסובב. מהלכי התכנון הם רב תחומיים במהותם ויפעילו מודלים וידע בתחומים מדעיים ומקצועיים מגוונים- חברה, כלכלה, סביבה, עיצוב ורבים אחרים. המהלכים ייבנו להשגת תוצאות בטווחי זמן שונים (למשל, לטווח הקצר של שנים בודדות וכן לכל עשור וגם מעבר ל 2048), אבל יכוונו להפעלה קרובה, כאן ועכשיו.



- פסיפס רב שכבתי

תפיסת התכנון של ישראל 100 מדגישה את המבנה המרובד, הרב מוקדי והרשתי של החברה והמרחב. דימוי מתאים הוא של פסיפס רב שכבתי הפועל

בו זמנית ברמות שונות של קני מידה מהפרט ועד לחברה כולה ולמעגלים נוספים בעולם כולו.



- ניהול ועיצוב סינרגי תוך 'הגדלת העוגה'

תפיסה התכנון מדגישה את היכולת של ישראל לספק איכות חיים טובה לפרט ולחברה גם בתנאי צפיפות (של אוכלוסייה, מגורים, תנועה, תשתיות ועוד) ובתוך משאבי קרקע מוגבלים. זאת, גם במצבים קבועים של חוסר וודאות ולחצים מבית ומחוץ. יתרה מזאת, ישראל 100 רואה בכל אלה הזדמנויות ולא איומים וגורסת שניתן, לא רק שלא לפגוע במערכות החברתיות והאקולוגיות ובתהליכי השגשוג והצמיחה, אלא לחדש, לשפר, ואף לשקם במקומות ובנושאים שאלה נפגעו. לצורך זה קוראת ישראל 100 לפיתוח כלי ניהול ועיצוב חדשניים 'המגדילים את העוגה' ויוצרים סינרגיה בין כוחות ומצבים שבקונפליקט.



- תכנון של תהליך

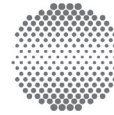
תפיסת התכנון איננה רואה צורך בבניית תמונת עתיד סטטית. ודאי לא מדויקת ויחידה. תמונות עתיד דטרמיניסטיות הפכו שוב ושוב מכשול בדרך להשגת מטרות ראויות, ודאי בתכנון ארוך טווח ורחב יריעה. ישראל 100 מכוונת, על כן, לעצב תהליך ולא תוצר.



- תהליך דינמי ופתוח קצוות

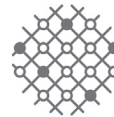
הכוונה לבנות תהליך דינאמי, פתוח קצוות, הבוחן עצמו תדיר ומתוכו, ומכוון באמצעות העדשות האסטרטגיות- כלי התכנון אל חזון האיכות. בתהליך כזה תלמד הבינה האנושית מהבינה המלאכותית ותיעזר בה. זו הבינה המתקנת עצמה תדיר ומיטיבה בכך להגיע אל יעדיה.

בין עקרונות התכנון האסטרטגי בלטו שני עקרונות מרחביים מובהקים יותר:



- הצפון והדרום - מרחבי העתיד (לבטל את המושג 'פריפריה')

ישראל 100 רואה ב'עוד ארץ' את הצפון (מחוזות חיפה והצפון) והדרום (מחוז הדרום) כמרחבי העתיד הארציים. מרחבי עתיד אלה יכללו על פי תחזיות רבות ב 2048 למעלה מ 50% מאוכלוסיית המדינה (לעומת כ- 40% היום). מדובר ביעד הכרחי וראוי. הצפון והדרום יהיו על כן חזיתות הפיתוח והאיכות של 'עוד ארץ'. בכך יוסר מהשיח המרחבי הישראלי המושג 'פריפריה'. המושג הפך במשך השנים לשם נרדף של חולשה ונחשלות, גם אם לא תמיד בצדק, ובהדרגה הפך ל'נבואה המגשימה את עצמה'. ישראל 100 רואה בצפון ובדרום את חזיתות הפיתוח ואת מרחבי ההגשמה של 'עוד ארץ'- מרחבי העתיד של ישראל.



- ישראל - שדה אורבני עירוני-כפרי-פתוח רב מוקדי רשתי ומגוון

יחד עם העדיפות המובהקת לצפון ולדרום, ודווקא בגללה, ישראל, על פי התפיסה המרחבית של ישראל 100, היא שדה אורבני עירוני-כפרי-פתוח רב מוקדי ומגוון. מדובר במרחב רב מוקדי המשתחרר מהירארכיות מסורתיות ומגבולות טריטוריאליים ומיטיב על ידי כך לטפח את ערכיו ומורשותיו. לצד מוקדים עירוניים בצפיפויות שונות ואיפיונים ייחודיים, נדיב השדה האורבני גם ברצפים פתוחים ושמורים, בנופים פתוחים המטפחים ערכי טבע, מורשות שונות חקלאות וכפר מגוונים.

רשתות בלתי הירארכיות הפכו בעשורים האחרונים איפיון בולט של המרחבים הוירטואליים ובמחשבה חברתית וכלכלית מתקדמת. השלכתן על המרחב הפיסי ובפרט על המרחב הישראלי המשתנה במהירות מוצעת כעקרון מוביל באסטרטגיה של ישראל 100.

- כלי התכנון

מול האתגר ותוך כדי פיתוח הפרדיגמה החדשה, החזון, המטרות ותפישת התכנון, פיתחו תשעת הנתבים של ישראל 100 תשעה ארגזי כלים (ר' טבלה 1). כל אחד מארגזי כלים אלה מציע מסגרת ניתוח אנליטית הכוללת מתודולוגיה, כלים פרקטיים ואיפיונים לקידום תהליכים. להלן תאור קצר של כלי התכנון שפותחו בתשעה נתבים שפעלו במקביל ובתאום מסויים ביניהם. הדוחות המפורטים על עבודת כל אחד מן הנתבים מוצגים בהמשך הפרק.

טבלה 1: נתיבים וכלי תכנון

הגוף המוביל	ראשי הנתיב	כלי התכנון
האוניברסיטה העברית	פרופ' שלמה חסון	חשיבה אסטרטגית בשיטת התסריטים
אוניברסיטת בן גוריון האוניברסיטה העברית	פרופ' אלי שטרן, דר' ערן בן אליא פרופ' ערן פייטלסון	הצבת הקווים האדומים
אוניברסיטת תל אביב	פרופ' יצחק שנל, פרופ' יצחק אומר, פרופ' משה גבעוני	שינויים סוציו- טכנולוגיים ותכנון מרחבי
הטכניון	פרופ' אמנון פרנקל, מתכנן עופר לרנר	סוגיות מפתח
אוניברסיטת חיפה	פרופ' ראסם חמאיסי, פרופ' דבורה שמואלי	שיח ושפת תכנון
בצלאל	פרופ' אלס ורבקל, פרופ' צבי אפרת, דר' נועה רובין	השדה האורבאני הישראלי
שנקר	אדר' עודד קוטוק, פרופ' יעל מוריה	בית מלאכה לאוטופיות ישראליות
צוות השתתפות	פרופ' אלי שטרן, פרופ' ארזה צ'רצ'מן, פרופ' שיזף רפאלי	השתתפות הציבור
צוות תחבורה	פרופ' פנינה פלאוט פרופ' חיים אבירם, פרופ' שלמה בכור, פרופ' יורם שפטן, פרופ' קארל מרטנס, ד"ר דנה סיון, יוליה ברנשטיין, סמדר אמיר, אדר' עודד קוטוק	תחבורה כשירות

חשיבה אסטרטגית בשיטת התסריטים

נתיב זה בהובלתו של פרופ' שלמה חסון ממכון שאשא באוניברסיטה העברית בירושלים, גורס שחשיבה אסטרטגית חייבת להיערך לקראת מצבים שונים ומול תסריטים מגוונים. בדרך זו תוכל ישראל ל-100 לגבש אסטרטגיות איתנות ואפקטיביות החותרות לקידום החזון ועומדות באתגרים שבדרך. שימוש בתסריטים שונים ומגוונים ככלי תכנוני יבטיח תכנון גמיש המאפשר להיערך לקראת התפתחויות בלתי ודאיות, לברר לאן הן יכולות להוביל ואילו אתגרים הן עשויות להציב. הנתיב זיהה מנעד של כוחות ומגמות עתיד ועל סמך מגמות אלו פותחו ארבעה תסריטים אפשריים. כל אחד מהתסריטים זיהה החסמים וההזדמנויות בדרך אל החזון והמטרות. מתוך חסמים והזדמנויות אלה פותחו כיווני פעולה בתחומים שונים, במפלסים שונים ולטווחי זמן שונים. כיווני הפעולה שחזרו על עצמם בתסריטים השונים קובצו לאסטרטגיות איתנות אשר מאפשרות התקדמות לעבר החזון במנעד רחב של מצבים אפשריים המתוארים על ידי התסריטים השונים. אלה מדגימים את הכיוונים שירכיבו את התכנית האסטרטגית לקראת 2048. במפלס העירוני, אסטרטגית איתנות מכוונת להשלמה ועדכון של תכניות כתמים כוללניות בעירוב שימושים גמיש, העברת זכויות וסיוע ממשלתי בחידוש עירוני, עידוד תמהיל חברתי מגוון ובר השגה ושירותי איכות מותאמים, עירוניות, הליכתיות ותחבורה

כשירות, תמרוץ של רשויות מקומיות לקליטת אוכלוסיות נוספות בתקציבי הפיתוח ובשטרף, על פי נוסחא דיפרנציאלית. פיתוח תכניות להשכרה מוסדית יציבה ולטווח ארוך והשכרה פרטית הוגנת, בטוחה ומפוקחת ועוד; במפלס המטרופוליני- אסטרטגיות איתנות המכוונות לפיתוח המטרופולינים שמחוץ למטרופולין המרכזי כיעד לאומי ראשי, כינון ממשל מטרופוליני, פיתוח הון אנושי באופן דיפרנציאלי והעצמת הרובד המטרופוליני; במפלס האזורי אסטרטגיות איתנות כוונות לכינון שיתופי פעולה עיר-כפר ולכינון אשכולות קוהרנטיים ופעילים להעצמה אזורית, העצמה אנושית ופיתוח כלכלי משולב.

- הצבת הקווים האדומים

נתיב זה בהובלתם של פרופ' אליהו שטרן ופרופ' ערן פיטלסון מציע להתמודד עם אי הוודאות הכרוכה בתכנון ארוך טווח, על ידי הגדרת הקווים האדומים בתחומי כלכלה, חברה, סביבה, תחבורה, זהות ודמוקרטיה, מורשת ועוד. בין השאר זוהו קווים אדומים בתחום החברתי-כמו שביעות רצון נמוכה ממגורים ותעסוקה או תוחלת החיים של הילדים תהיה נמוכה מתוחלת החיים של הוריהם; הנשיגות לבעלות על דיור תרד מתחת ליכולת הציבור במונחים של מספר משכורות; פערים ביחס למדינות הסובבות אותנו במדדים של זכאות להשכלה גבוהה; הישגי השכלה; היעדר רשתות הגנה חברתיות; נגישות לתעסוקה ותחולת עוני. בתחום הכלכלי זוהו קווים אדומים כמו יחס של חובתוצר אשר יפגע בדירוגי האשראי של המדינה; יחס תלות שיפגע בתנאי החיים של אוכלוסיות הילדים והקשישים; בתחום הסביבתי זוהו לדוגמא: סיכון ליציבות האקולוגית דרך היעלמות מסוכנת של מיני דגל וירידה באיכות מי הכנרת; המלחה מסוכנת של אקוויפר החוף ואקוויפר ההר המערבי; קיטוע של מסדרונות אקולוגיים מתפקדים או פגיעה בתחנות עצירה חיוניות לעופות נודדים בבתי גידול לחים; בתחום התחבורה זוהו קווים אדומים כמו פגיעה בניידות ובנגישות שיגרמו להדרה חברתית וביכולת לקיים אורח חיים בריא ונגישות הוגנת למגוון מקורות תעסוקה, שירותים ופנאי מתאימים לאוכלוסיות חלשות ופריפריאליות; פגיעה ביכולת לקיים מפגשים חברתיים ופעילות ספורט ופנאי (כתנאי לחוסן חברתי ובריאות הציבור) הגדלת הזיהום מתחבורה לרמות שיפגעו בבריאות ובתוחלת החיים; וגם עלייה בשיעור התאונות הקטלניות השנתיות מעל לסף תחתון נתון. מדובר בכלי תכנוני שיוכל להבטיח מרווח רחב של אפשרויות מבלי לפגוע בתנאי קיימות בסיסיים. הקווים האדומים הם מצבים שרצוי לא להגיע אליהם ובאמצעותם ניתן לזהות תרחישים או מגמות המובילים למצב לא רצוי. במקביל עשויים הקווים האדומים לשמש כלים להערכת השפעות חיצוניות של כלי מדיניות, כמו גם לשמש קווי ייחוס ולהעדפת מדיניות המתרחקת מהם.

- סוגיות מפתח

כדי להבטיח תכנון אסטרטגי אפקטיבי מציע נתיב זה בהובלת פרופ' אמנון פרנקל והמתכנן עופר לרנר למקד את הטיפול בסדרה של סוגיות מפתח. לצורך זה איתר הנתיב, 18 סוגיות מפתח אסטרטגיות – חלקן עולמיות, חלקן ייחודיות לישראל. סוגיות אלה קובצו בהמשך לשלוש תמות מרכזיות: תמה ראשונה: סוגיות המייצגות טווח אפשרויות לתפקודה של מדינת ישראל בהיבטים פוליטיים/שלטוניים בעתיד כמו התמודדות עם זהות ישראלית

בעידן של פילוג והקצנה; התייחסות לסכסוך הישראלי פלסטיני; מתן מענה למשבר הייצוג והביצוע של הגופים השלטוניים בישראל. תמה שנייה: סוגיות המייצגות שינויים יסודיים ותמורות עתידיות המשנים את אופיו של התכנון ויש להם עליו השלכות משמעותיות כמו השלכת ההשפעות של שינויים בכלכלה הגלובלית; התמודדות עם הזדקנות האוכלוסייה; התמודדות עם שינוי האקלים; הערכות לשילוב טכנולוגיות חדשות במרחב העירוני; הבנת המשמעויות של דיגיטציה ומאגרי מידע עצומים. ותמה שלישית: סוגיות ליבה שהתכנון האסטרטגי יעסוק בהן: יצירת סביבות חיים איכותיות; הערכות לשוק התעסוקה העתידי; התאמת מערכת החינוך והאקדמיה לאתגרי ההווה והעתיד; הערכות לתחבורה עתידית; אתגרים אקולוגיים בנוף הישראלי; בניית חוסן להתמודדות עם אסונות טבע; צמצום אי השוויון, הפערים חברתיים והעוני בדגש על סגירת פערים בין הפריפריה למרכז וכיציאת שוויון מגדר.

- שיח ושפת תכנון

נתיב זה בהובלת פרופ' ראסם חמאסי ופרופ' דברה שמואלי רואה את השיח הציבורי ושפת התכנון ככלי תכנון מרכזיים. על פי תפיסה זו שיח ושפה אינם רק ביטוי לתהליכים ותאורם אלא בעיקר כוח מניע, היוצר תודעה, וכלי אסטרטגי אופרטיבי שיש בכוחו לכוון אל החזון והמטרות. הנתיה פיתח כלים לבניה של שיח תכנוני פתוח ומגשר היוצר שילוב חדש וסינרגי בין חופש גבוה לפרט לבין מרחב ציבורי מכבד ופתוח. השיח הציבורי ושפת התכנית יתבססו על הכלת השונות והמגוון הסוציו-כלכלי והאתנו-לאומי כסגולה המעצימה את חוסנה של החברה בישראל.

- שינויים סוציו-טכנולוגיים ותכנון מרחבי

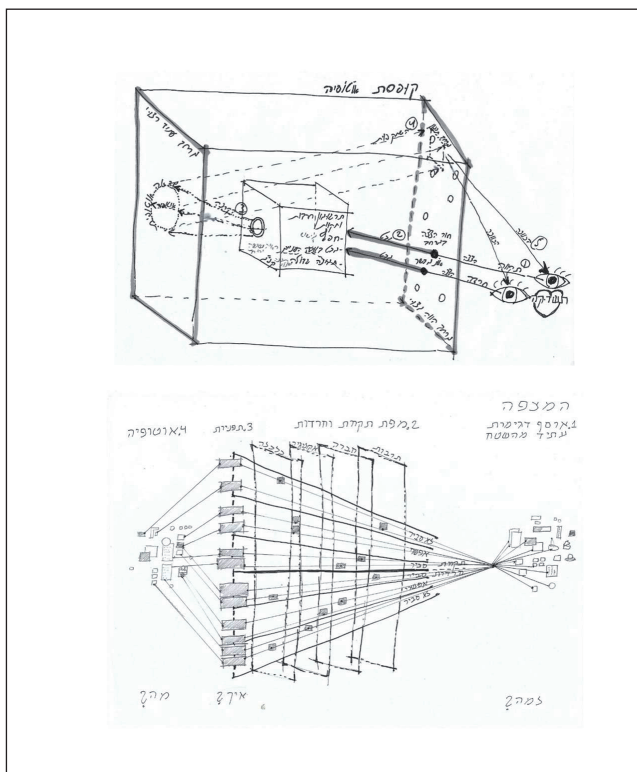
נתיב זה בהובלת פרופ' יצחק שנל, פרופ' יצחק עומר ופרופ' משה גבעוני הציב תחילה סדרה של שאלות: כיצד יושפע המרחב הישראלי משינויים סוציו-טכנולוגיים ואילו כלים תכנוניים דרושים לנתב השפעות אלה בכיוון הרצוי. לצורך זה פותחו שני כלים:

1. כלי מושגי שנועד לסייע בזיהוי תהליכי שינוי עם פוטנציאל השפעה על התפתחות ברמה העירונית, האזורית והארצית, תוך דגש על ניידות, מגורים ומרחבי פעילות (כולל תעסוקה). הכלי המושגי הרעיוני גובש בעזרת מודל "הפרספקטיבה הרב שלבית" וזיהה נישות טכנולוגיות אחדות שלהן יש השפעה משמעותית על המרחב הגיאוגרפי: תחבורה מתקדמת, מרחבים וירטואליים ומרחבי שיתוף, ומערכות מבוססות 'אינפורמציה, תקשורת וטכנולוגיה' (ICT) בכלל.
2. כלי אופרטיבי, שנועד לאפשר מעקב אמפירי אחר ההשפעה הפוטנציאלית של שינויים סוציו-טכנולוגיים על החברה והמרחב. בהתאם לפוטנציאל ההשפעה שזוהה באמצעות הכלי המושגי, הוצעו כלים אופרטיביים למעקב שיטתי תקופתי אחר שינויים סוציו-טכנולוגיים שיש להם ויהיו להם השפעות על תהליכים חברתיים ומרחביים האיסוף יעשה בין היתר באמצעות שיטות ניתוח טופולוגיות ומטריות של נגישות מרחבית ובאמצעות שיטות אלומטריות כדוגמת urban-scaling, וישמש לבחינת היחס בין גידול האוכלוסייה מצד

אחד, לבין המרכיבים הפיזיים והתפקודיים של המערכת היישובית והעירונית מצד שני כלי מעקב אלה יוכלו לספק בסיס כמותי ושיטתי להערכת ההזדמנויות והאיומים שבשינויים הסוציו-טכנולוגיים ולהציע אסטרטגיות ודרכי פעולה לנתובם האפקטיבי לקידום החזון והמטרות.

- בית מלאכה לאוטופיות ישראליות

איור 3: כלים לייצור אוטופיות: עשה זאת בעצמך (למעלה) ותרשים להרכבת 'מכונת אוטופיה' (למטה)



'בית המלאכה לאוטופיות ישראליות' בהובלת ארכי עודד קוטוק ופרופ' יעל מוריה, קורא תיגר על ההווה ועל המערכות המנסות לשמר אותו. הן מסייעות בביטול ההבחנה הקלאסית בין חלום למציאות ולאשרור כוחו של הדימיון לעצב את העתיד. העבר וההווה רוויים אוטופיות והן אחראיות במידה רבה על דמותה של המציאות בעבר ובהווה. 'בית מלאכה לאוטופיות ישראליות' מאפשר הרכבת אוטופיות מקומיות חדשות על בסיס שיתוף פעולה בין-

תחומי. זאת, כפרקטיקה מקצועית מועילה ונדרשת, אך בעיקר כהזדמנות להשפיע על איכות הדיון על עתיד החיים והמרחב, על עושרו ועל עוצמתו. האוטופיות של בית המלאכה לא מהוות 'מתכון' לצורך פיתוח סביבות חיים קונקרטיים, אלא מצע לפיתוח של כוונות ופרדיגמות חדשות לסביבות החיים בישראל.

- השתתפות ציבור

נתיב השתתפות הציבור בהובלת פרופ' אלי שטרן, פרופ' ארזה צ'רצ'מן ופרופ' שיזף רפאלי הצביע על המחקר והניסיון בשיתוף הציבור במערכת התכנון אשר מצביע על קיים קשר הפוך בין קנה המידה המרחבי של התכנון לבין מספר המשתתפים בתהליך השיתוף המלווה את התכנון. בתכנון ארצי יש צורך בהליך שיתוף שימשוך ויערב מספר גדול של משתתפים מקרב כלל הציבור בארץ, יותר משהיה מצופה בהליכי השיתוף המסורתיים. בשנים האחרונות ישנן עדויות ששיתוף ציבור מקוון עשוי לעודד השתתפות אפקיביות יותר של הציבור בתכנון, להשפיע עליו ואף לסייע ביצירת הסכמות רחבות על עקרונות וכיוונים שיציע. תהליך השתתפות הציבור המקוון המוצע הוא דו-שלבי וכולל שני מרכיבים עוקבים ומשלימים: האחד פסיבי המבוסס על כריית עקבות דיגיטליות לדליית מידע מקהלים גדולים ורבים תוך שימוש בנתוני עתק (Big Data) והשני - אקטיבי המאפשר ניהול של שיח ציבורי משתף מקוון ופתוח. שימוש בנתוני עתק מתבצע בעזרת מודל "עקבות דיגיטאליים" המאפשר לזהות נרטיבים ועמדות ציבוריות בעזרת מעקב אחר השיח ברשתות החברתיות. זיהוי העקבות הדיגיטליים מאפשר לבצע תצפית אמינה, מדידה וזולה יותר מאשר תשאול בנושא ספציפי. יתרונו של המעקב אחר עקבות דיגיטליים בכך שהוא אינו חודרני והוא בגדר "בולש ולא פולש". נושאי המעקב יוגדרו מתוך עבודת הנתיבים האחרים ולצרכים ויכולים להיות דינמיים ומגיבים (responsive). ממצאי המעקב ישמשו בסיס אפקטיבי לפיתוח הכלים בהמשך הדרך. ההשתתפות האקטיבית מתבצעת בעזרת פלטפורמת דיון הנקראת "ליגילוי" (פירוש השם הוא "קשר" בשפת האספרנטו) וניתן להיכנס אליה לצורך דיון בכתובת הבאה: https://www.sugarsync.com/pf/D085432_05702316_0150.

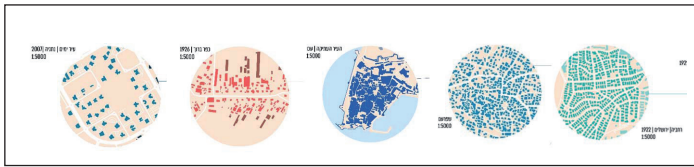
זירת הדיון מכילה שתי חלופות לסגנונות שיח בהן: א. המשתמשים מוזמנים לחוות דעה על הצעות שונות באופן פתוח (בסגנון של "תיבת הצעות"), או, ב. שיח מובנה, בסגנון של "דיבייט", סביב נושא נתון.

- השדה האורבאני הישראלי

נתיב השדה האורבאני הישראלי בהובלת פרופ' אלס ורבקל פרופ' צבי אפרת וד"ר נעה רובין מציג את המרחב הישראלי מתפתח באופן המתואר במחקר בתחומי התכנון והעיצוב העירוני העכשווי, במושג 'העיר ההוריוזנטאלית'. זו מאופיינת, בין היתר, בפריסה רשתית של תשתיות ושל תופעות אורבניות, וביחסים וקשרים חודרים הדדית של העירוני והכפרי. הכלי המוצע רואה במרחב ההוריוזנטאלי המתפתח הזדמנות ליצירת שדה אורבני ישראלי חדש הבוחן אקולוגיה עירונית מרחבית משלבת ומקורית בלתי הירארכית ובקני מידה מגוונים. במסגרת המחקר נעשה ניסיון ליצור קטלוג עשיר של רקמות עירוניות וכפריות בישראל: כמו מרקם ערים עתיקות - מרקם היסטורי,

מסורתית, לעתים ממלוכי (כמו ירושלים העתיקה) לעתים עות'מאני. ומרקם מתפתח מתוך עצמו ללא תכנון כולל במובנו היום; מרקם ראשית התכנון- בצורת רשת 'גריד' נוקשה מארגנת, בתכנון העירוני העות'מאני המוקדם; מרקם ראשית היישוב: דגם 'המושבות הראשונות'. מושבות חקלאיות שהיו, ברבות הימים, גלעין עירוני לרבות מערי הארץ; שכונות גנים: שכונות חדשות בערים קיימות או שכונות חדשות שרבות מהן הפכו בהמשך גלעינים לערים חדשות; בניה רשמית: בניה מנדטורית עירונית ('רחובות מסדרון') או רשמית (מבני ממשלה, שלטון, אירוח וכן תשתיות ומבני שירותים ותחנות רכבת); שיכונני ראשית המדינה: פרויקט השיכון הציבורי ('הפרויקט הישראלי') שבמסגרתו הוקמו ערים חדשות (ערי פיתוח) מחד והוספו שכונות חדשות לערים קיימות ברחבי הארץ; ערים חדשות: משנות הששים המאוחרות- הגל השני של הערים החדשות בארץ, מכרמיאל עד מודיעין; היציאה ממרכזי הערים: של שנות השמונים רקמות של 'בנה ביתך', ושכונות של 'צמודי קרקע'; מגדלים עכשוויים בשולי הערים וגם רקמות הפיתוח של הכפרים הערביים העוברים תהליכי עיור.

איור 4: דוגמאות לזיהוי רקמות



זיהוי הרקמות מהווה בסיס לשינוי וחיידוש בהתאם לצורכי העתיד. זאת, במטרה לפתח 'עירוניות בת קיימא' הקושרת היטב בין כוחות השוק לבין הקונטקסט החברתי התרבותי והסביבתי ונובעת באורח מיידי מהזמן והמקום.

-תחבורה כשירות

נתיב זה בהובלת פרופ' פנינה פלאוט, פרופ' חיים אבירם, פרופ' שלמה בכור, פרופ' יורם שפטן ופרופ' קארל מרטנס מפתח מודל חדש של 'תחבורה כשירות' שיתן עדיפות מובהקת להליכה ברגל, לכלים זעירים ולתחבורה ציבורית, שיתופית ושיוויונית המשלבת טכנולוגיות מתקדמות. מודל זה מבסס את החזון התחבורתי לקראת 2048 על התפיסה של 'תחבורה כשירות' (Mobility as a Service MaaS): תפיסה זו שואפת לנגישות מותאמת אישית, הוגנת ומקיימת על ידי שילובים סינרגיים בין הסקטור הציבורי לסקטור פרטי מבוקר. המודל מציע פרדיגמה חדשה ובוחר את הצעדים הדרושים כדי להשיג רמת שירות ונגישות גבוהה שיוויונית ואיכותית בשלבים וגם בשנת היעד ובהיקפי האוכלוסייה, הצמיחה והיקפי הניידות הנדרשים ב-2048. זאת, תוך ניצול ראוי יותר של התשתיות הידועות היום (קיימות ומתוכננות). לצורך זה מציע המודל הקטנה משמעותית בשימוש ברכב פרטי ומתן עדיפות מובהקת בתשתיות הארציות והעורקיות לתחבורה ציבורית ושיתופית, בתוך הרקמות

הבנויות תינתן עדיפות להולכי רגל לכלים זעירים ויינתנו פתרונות ציבוריים ושיתופיים גם ל'קילומטר האחרון'. בין האמצעים - הפעלת אגרות גודש דרך ניהול תנועה מבוקר ומתומחר, גישה קרובה (או 'לפי קריאה') לתחבורה ציבורית/שיתופית ותדירות גבוהה ומענה מהיר. כל אלה יחייבו שילוב מערכי בקרה וניהול תנועה חכמים (AI, ML) הקוראים את את הפרט ואת המרחב באופן שוטף (IoT, BD), וגם תשלום רציף ואוטומטי וישומון אחד. כניסה הדרגתית של פתרונות ניהוג אוטונומיים ייעלו עוד יותר את השירות והבטיחות וביחד יביאו לשינוי רדיקלי ברמת השירות לפרט, שיוויון השירות, בתפיסת המשתמשים ובשינוי דפוסי התנהגות. שינוי הפרדיגמה ודפוסי ההתנהגות יוכלו לספק רמות שירות גבוהות ונגישות משופרת ושיוויונית על בסיס הרשת הארצית והעורקית הקיימת והמתוכננת ללא תוספות משמעותיות תוך חיסכון ניכר במשאבים. מערך הנגישות העירוני, הפרברי והכפרי יתוכנן / יותאם אף הוא בהדרגה לתפיסת ה'תחבורה כשירות', ייתן עדיפות מובהקת להליכה ברגל לאופניים ודומיהם. שינוי זה יאפשר סגירה של רחובות ואזורים לתנועת רכב (למעט חירום, פינוי ואספקה) ושחרור שטחים גדולים וזכויות דרך מעומסי החניה העצומים. שינויים אלה יאפשרו יישום עקרונות של עירוניות טובה, הליכתיות, וישפרו את איכות החיים לפרט, לקבוצה ולחברה כולה כחלק עיקרי בקידום החזון של ישראל 100.

המשך הפעילות

- הצעדים הבאים - לקראת יישום

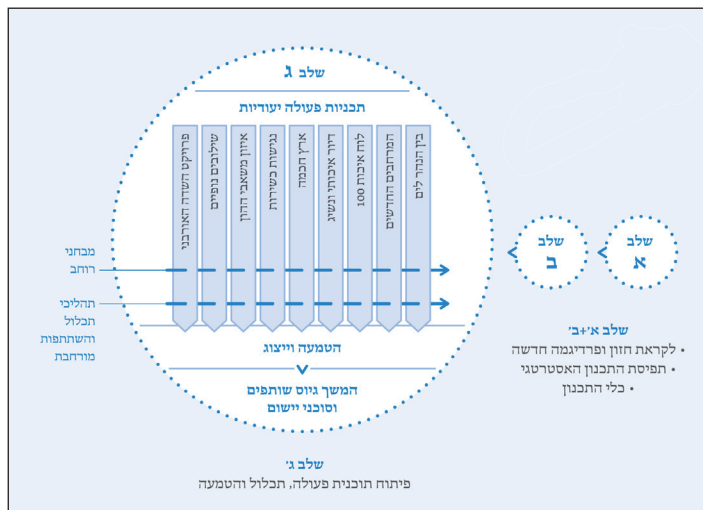
מבנה מהלך התכנון האסטרטגי של השלב הבא

המהלך האסטרטגי של השלב הבא איננו תכנית במובן הרגיל. זהו תהליך לקידום החזון המשותף, להטמעת הפרדיגמה החדשה של האדם במרכז על פי תפיסת התכנון שפותחו בשלב ב' ובאמצעות כלי התכנון שפותחו במהלכו. תסריטי העתיד, הקווים האדומים, הכלים להתמודדות עם שינויים סוציו-טכנולוגיים, סוגיות המפתח, השיח, השדה האורבני הישראלי החדש, 'בית המלאכה' לאוטופיות, מודל ה'תחבורה כשירות' וכלי ההשתתפות המגוונים, מתגבשים יחד עם הצעת החזון, הפרדיגמה החדשה ותפיסת התכנון לגישה אסטרטגית סינרגית המהווה את הבסיס להמשך הפעילות.

תוצרי התהליך המוצעים בשלב הבא הם:

- סדרה של תכניות פעולה ייעודיות המטפלות בנושאי מפתח שאותרו בשלב ב'
- סדרה של מבחני רוחב המעריכים, מכוונים ומדייקים את תכניות הפעולה.
- תהליכי תכלול השתתפות והטמעה ליישום מעקב ועדכון.

איור 5: דיאגרמת תהליך התכנון בשלב ג'



תכנונית הפעולה הייעודיות

1. **הפריקט האורבני הישראלי החדש** - גיבוש פריסה מרחבית רב מפלסית רצויה של מערך ההתיישבות בעשורים הקרובים ולקראת 2048 ותכנית להתחדשות של רקמות וישובים ותיקים. (בצלאל, הטכניון, שנקר, אוני ת"א)
2. **שילובים נופיים של אדם וסביבה** - בניית שילובים נופיים חדשים של הרקמות הבנויות, קיימות וחדשות, עם טבע, מורשת, חקלאות, ותשתיות להשגת איזונים אקולוגיים/נופיים מתקדמים של אדם-סביבה. (טכניון, אוני עברית)
3. **איזון מחדש של משאבי ההון** - תכנית פעולה לפיתוח משאבי ההון להעצמה של רשויות, אשכולות אזורים ומטרופולינים, זאת, בראיית הרשויות המקומיות כרצפת הייצור הראשית של 'עוד ארץ'. זאת על ידי הסכם גג ארצי דיפרנציאלי (תב"ר ושוטף). כולל פעולה משולבת לצמצום אי השוויון החברתי-כלכלי, הגיאוגרפי והמגדרי ברמת הפרט והקבוצה. (טכניון, אוני ב"ג)
4. **נגישות כשרות** - הפעלת מודל תחבורה ארצי-מקומי המותאם לתפישת 'תחבורה כשירות' - להבטחת רמת נגישות גבוהה ושיוויונית בעדיפות מובהקת לתח"צ ושיתופית מרושתת. (טכניון, אוני ת"א, אוני ב"ג)
5. **ארץ חכמה** - בניית 'אקוסיסטם' של חדשנות ומיצוי האינטרנט של הדברים ומידע עתק בשירות האדם והחברה. התמודדות עם שינויים חברתיים טכנולוגיים ובסביבת נתוני עתק. שילובם במרחב. עידוד פיתוחה של רגולציה המאפשרת (ומגינה בפני) השינויים הידועים

- ושאינם ידועים עדיין. התאמת מבנה התעסוקה לשינויים מרחיקי הלכת בכלכלה, בחברה ובטכנולוגיה. (אוני' ת"א, שנקר)
6. **ארץ בת קיימא** - תכנית פעולה לביסוס אספקת האנרגיה בישראל על משאבים מתחדשים ויצירת ביטחון ויתירות של אנרגיה ומים למלוא תנופת הפיתוח ולמלוא תקופות התכנון ומעבר להן. זאת, מתוך אחריות סביבתית וזהירות מונעת על פי צורכי הדור הזה ולדורות. (טכניון, אוני' עברית)
7. **דיור איכותי מגוון ובר השגה** - פיתוח מדיניות לקידום דיור מגוון ובר השגה לכל רמות האוכלוסייה וקבוצותיה וקידום הבניה והפיתוח-לעמידה בכמות ובאיכות לכל מגוון השימושים תוך שכלול המשקים והסרת חסמים. זאת, על ידי מינוף הקרקע לפיתוח ולהתחדשות, על ידי תכנון סטטוטורי בזמן אמת - גמיש ופתוח קצוות, והפיכת משקי הבניה ל'היי טק' של המחר. (אוני' ת"א, טכניון)
8. **המרחבים החדשים** - פיתוח המרחב התת קרקעי שהוא עתיר יתרונות של אקלים, סמיכות ונגישות ויכול להיות תמונת ראי של הפיתוח העל קרקעי במגוון רחב של שימושים. ניצול ושימור המרחב הימי הישראלי מתוך עצמו ולתחליפי יבשה תשתיתיים, על פי המדיניות והותוותה ב'תכנית ימית לישראל'. (כולם)
9. **וגם ה'פיל שבחדר'** - גם אם הפתרונות המדיניים יחייבו זמן וסבלנות מירבית, המטרות של שגשוג, רווחה, קיימות ואיכות חיים בכלל, חלות על כל האוכלוסיות בין הנהר לים, היום ובעתיד. ההנחה שקידום מטרות אלה יסייע לפתרון מדיני וימתן את החיכוך, נמצאת בקונצנזוס רחב למדי. גישת ישראל 100 היא שהתמודדות מקצועית/תכנונית עם כל האוכלוסיות ותפישת המרחב כולו בראיה אזורית חוצה גבולות חייבת להיות חלק מהמאמץ האסטרטגי. (אוני' עברית, טכניון, בצלאל)

מבחני הרוחב

פיתוח תכניות הפעולה הייעודיות ילווה בהפעלה סיסטמטית של מבחני רוחב שיעריכו, יכוונו וידייקו את תכניות הפעולה. מבחני רוחב אלה יכללו לדוגמה- התרחקות מהקווים האדומים בהיבטי כלכלה, חברה וסביבה. (אוני' ב"ג, אוני' עברית), הפעלת וועדה מייעצת מקצועית-ציבורית (רב מוסדי), הפעלת בית המלאכה לאוטופיות ישראליות (שנקר), עמידה בכללי השיח הבונה (אוני' חיפה), בחינת ההשפעה של הכלכלה הגלובלית, הזדקנות האוכלוסייה, שינויי האקלים (טכניון) והחוסן (אוני' חיפה, טכניון) בחינה השוואתית עם התפתחויות בתכנון אסטרטגי בעולם (אוני' עברית) ועוד.

- תהליכי תכלול השתתפות והטמעה

במקביל יופעלו פעולות מגוונות של השתתפות והטמעה, כולל תכלול תכניות הפעולה ומבחני הרוחב:

לאסטרטגיות איתנות מול ארבעה התסריטים (אוני' עברית), הפעלת כלי השתתפות מתקדמים - כריית עקבות דיגיטליים ודיון פתוח ברשתות החברתיות (אוני' ב"ג, אוני' חיפה, טכניון), פיתוח דגמים של סביבות חיים איכותיות בכל המפלסים (רב מוסדי), פיתוח מדריך להכנת תסקיר איכות

לוח 100) (טכניון) פיתוח השתלמויות ומערכות הדרכה לעובדים מקצועיים ברשויות המקומיות ויועצים (רב מוסדי) ועוד.

מוצע להקים כחלק משלב ג' את ועידת ישראל 100, תערוכה פתוחה ולהפעיל את אוטובוס ישראל 100 (ישראל 100 יוצאת לשטח...). במקביל תפותח עוד ההנחה באתר 'ישראל 100' והשיח הפתוח ברשתות החברתיות.

- סוכני היישום

במקביל לחבירה הקיימת של 7 המוסדות האקדמיים, תחת המטריה של האיגודים המקצועיים ולאחר הצטרפות גורמי השלטון המקומי כשותפים מלאים וכסוכני יישום ראשיים, תמשיך הפעילות לשילוב של סוכני יישום נוספים ותהליכי רישות והיזון הדדי עם שותפים נוספים מהממשלה, החברה האזרחית והסקטור הפרטי.

לקראת סיכום

תהליכי הגידול והשינוי המואצים, חברתיים-טכנולוגיים, כלכליים, גאופוליטיים וסביבתיים, רבים מהם בלתי צפויים, יכולים לצייר תמונה מאיימת למדי. גם התמונה המצטברת מתוך עבודת הניתבים יכולה להיות מפגוע באיכות החיים, הקווים האדומים נראים, לעתים, קרובים מדי או אף מאחורינו, שינויים חברתיים טכנולוגיים לא ידועים אורבים מעבר לפינה וקשה להיערך לקראתם. סוגיות הצפיפות, הפערים והשעשים, 'הפיל שבחדר', השיח המקצין והמפלה, ההתפרקות של ההיררכיות המסורתיות והרבה חששות וחרדות העולות מ'בית המלאכה לאוטופיות', הם סיבה לדאגה רבה. לאלה מצטרפים תמונת תחבורה גדושה, ללא מוצא, שאיננה בת קיימא ומחסור חמור בדרכים אמינות ופתוחות להשתתפות ציבור אפקטיבית בעידן המקוון. מול החששות והאיזמים, עשויה להתפתח אסטרטגיה מתגוננת העלולה לבצר מגמות קיימות ולמנוע התמודדות עם קצבי השינוי ועומקם.

'ישראל 100' יוצאת מנקודת מבט אחרת ומציעה גישה תכנונית סינרגית השואפת להפוך את האיזמים והדאגות להזדמנויות ואת המתחים בין קטבים שבקונפליקט להשראה וליצירה.

האיכות בכלל ואיכות החיים בפרט, עומדים בבסיס הגישה האסטרטגית. כלי התכנון שפותחו מסמנים כיוונים שמטרתם שיפור משמעותי באיכות החיים וביתר פירוט שואפת לאיכות חיים טובה, מגוונת ומותאמת לפרטים ולקבוצות בדור הזה ולדורות כמטרת על. מטרות כמו שגשוג, הכלה, שיוויון, קיימות וחוסן, עולים מתוך עבודת הניתבים ומתוך הדיונים של הצוות המשלב, כמסגרת מאגדת וכגישה ערכית משותפת. מסגרת זו מייצגת מדדים אוניברסליים המאפשרים מדידה השוואתית וגם בונים תחרותיות ומעמד בקהילייה הבינלאומית, אבל הם גנריים ואינם מייצגים את הייחוד המיוחד של ישראל. אין הם יכולים, על כן, לשמש לבדם מסגרת מאגדת וגישה מתאימה לאסטרטגיה של ישראל 100.

לצורך זה מציעה 'ישראל 100' ארבעה מאפיינים מיוחדים של החברה והמרחב הישראליים כחלק מהגישה האסטרטגית. מדובר בארבעה מתחים בין הפכים, כביכול, שיתחדדו וילכו בקצבי הגידול והשינוי הצפויים: בין

כמות לאיכות, בין מפלסים וקני מידה שונים ובעיקר בין ארצי (וגלובלי) לבין מקומי, בין הירארכי לרשתי ולרב מוקדי, בין מסורת, מורשת וחיידוש ובין המייחד והמאגד.

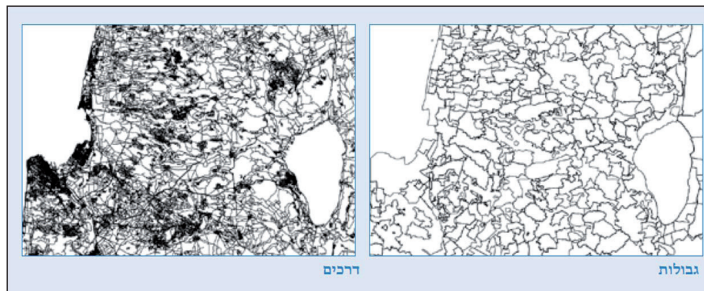
מדובר בתמונת שכבות מגוונת שהדימוי הקרוב ביותר אליה הוא פסיפס מרובד, תלת מימדי ואולי אפילו קליידוסקופ המשתנה עם הזמן בקצבים שונים. לשינוי עצמו, המעביר אותנו בזמן ממצב אחד למצב אחר וכן הלאה, יש איכות משלו. הסיפור, כמו מוזיקה, מתפתח ומשתנה ואיננו עומד לעולם.

הגישה הסינרגית איננה מסתפקת רק בזיהוי אזורי החפיפה ואיננה גורסת שילוב מתפשר בין הקטבים. היא מייצרת ערכים מוספים דווקא מתוך המתחים. והקונפליקטים. האתגר של אסטרטגיה איתנה הוא בדרך שהיא תציע להפוך מתחים אלה מהרס מכרסם להשראה ולכוח מניע.

סיפור סינרגי שכזה מפרק אמנם את המרכיבים השונים למפלסים, לסוגיות, ליעדים, לקווים אדומים, למרכיבי שיח, לרקמות שונות, לאוטופיות ועוד ועוד, אבל מרכיב אותם מחדש לפסיפס רב שכבות, רב מפלסים, רב קני מידה ודינאמי.

הגישה מציעה לעסוק פחות בלשרטט גבולות המבחינים באופן גס בין מרכיבים - עמדות, מושגים ומקומות ויותר במרכיבים עצמם, מתוך עצמם, ובאופן שהם מקיימים שיח פתוח ויחסי גומלין ביניהם. גבולות וגדרות מדירים, במרחב ובשיח, אינם כלי אסטרטגי יעיל ויכולים להיבחן תדיר ולזוז או אף להיעלם. אין כוונה בכך לעמעם את ההבחנה הברורה והמובהקת בין המרכיבים, להפך, הכוונה לחזק כל אחד, אבל, ככל האפשר, מתוך עצמו ולא מתוך גבולותיו. הגישה תיתן ביטוי לחופש- החופש להגיע, החופש להשתתף, החופש להשפיע, החופש לבחור בין מגוון רחב של הזדמנויות ועוד.

איור 6: מערך קווי גבולות טריטוריאליים ומוניציפליים לעומת מארג קווים חוצי גבולות של רשת הדרכים



המתכונות של התוצר התכנוני

מהי, על כן, המתכונת הראויה של התכנון האסטרטגי שגובש מתוך כלי התכנון ומתוך הגישה האסטרטגית המשלבת? מהי דמותו של התוצר התכנוני כך שיתאים לאתגרים העומדים בפני החברה בישראל בראייה ארוכת טווח?

המתכונת והדמות של התכנון האסטרטגי היא שאלה מורכבת בשלב זה. מתכונת ודמות זו נובעת אמנם במידה רבה מהכלים לתכנון שיש להפעילם, אבל לא פחות צריכה המתכונת להתאים לערוצי היישום שבאמצעותם הם יופעלו ועוד יותר לסוכני היישום - אלה אשר יפעילו אותם הלכה למעשה.

המשתמע מתוך הגישה האסטרטגית של מיגוון וסינרגיה, היא שגם האסטרטגיה עצמה איננה מיקשה מובנית אחת אלא סל של תכניות פעולה ופעולות של תכלול, השתתפות והטמעה המתאימים לערוצי יישום שונים ולסוכני יישום שונים. על כן, 'מפת הדרכים' או תכנית הפעולה האסטרטגית נכון שתהיה היברידית, מרובדת ומבוזרת.

במערכות המורכבות של חיינו, סוכני היישום הם רבים ומגוונים - גורמי שלטון מגוונים ומבוזרים, ובהם הממשלה, על זרועותיה המסופעות, הכנסת ובתי המשפט, השלטון המקומי, אירגוני החברה האזרחית, האקדמיה, גורמים במשק, התקשורת והתארגנויות בלתי פורמליות ובלתי ממוסדות של פרטים וקבוצות בכלים שונים כולל ברשתות החברתיות. מכאן גם הצורך במרכיבים מגוונים באסטרטגיה ובתכניות פעולה מגוונות כדי להתקרב אל החזון. סוכני היישום מפעילים ועשויים לאמץ או לפתח ערוצי יישום שונים ומגוונים. מאלה הקשיחים והסלולים כמו הליכי חקיקה, החלטות ממשלה, תכניות סטטוטוריות ואמצעים תקציביים ורגולטוריים ועד אלה הרכים כמו תכניות לימודים, קולות קוראים אקדמיים, תערוכות ותחרויות ו'קמפיינים' שונים באמצעים מגוונים.

המגוון הרחב של מתודולוגיות וכלים שפותחו עד כה בישראל 100 מוביל לאסטרטגיה היברידית רבת ערוצים ורבת סוכנים שכל אחד לבדו לא ישיג תוצאות רצויות ואולי רובם יחדיו אכן יקרבו אותנו אל החזון.

התוצר התכנוני של ישראל 100 ואולי, סל התוצרים יהיה, על כן:

- **היברידי** - מרובד, רב שכבתי - הבונה על יחסי הגומלין בין כמות לאיכות, בין רשתי להירארכי, בין ארצי למקומי, בין משמר למחדש וגם בין במיוחד והמאגד.
- **חוצה קני מידה** - מאפשר 'זום-אין' לרמת המקום והרקמה ו'זום-אאוט' לרמה האזורית, המטרופולינית והארצית ועד לרמה העל ארצית והגלובלית.
- **דינאמי** - מייצג תהליכים, שינויים, תנועה, כיוונים, מגמות ופחות מצבים סטטיים. ברוח השינויים הסוציו-טכנולוגיים, האוטופיות שינויי השיח.
- **פתוח קצוות וגמיש** - כדי להכיל שינויים טכנולוגיים בלתי ידועים, תסריטים מגוונים ועוד.

כדי לעמוד בכל אלה, יצטרך התוצר התכנוני של ישראל 100 להיות תוצר תהליכי. אסטרטגיית פעולה, מפת דרכים, שאינה מצוירת תמונת עתיד אלא יוצרת תהליך. וביתר פירוט - תהליך דינאמי, מבוסס מידע וידע, קשוב לצורכי פרטים וקבוצות, ולשינויי הזמן ורגיש לסביבה ולמורשות השונות. התהליך יציג מעת לעת יעדים ארוכי טווח ויכוון אליהם בעשייה עקבית רב תחומית ורב ערוצית. התהליך יעקוב אחר ההתקדמות אל היעדים ויתקן עצמו בהתאם להתפתחות המידע והידע וברוח השאיפה לאיכות חיים והגישה הסינרגית. התהליך יתמודד עם מצבים של אי ודאות גבוהה, יזהה

ויעדכן מעת לעת את סוגיות המפתח, יטמיע כלי עיצוב חדשים ויפתח שיח תכנוני הנובע מהעקרונות ומשקף את כלי התכנון של ישראל 100.

- ישראל כמעבדה עולמית

ישראל 100 מעלה מחדש את הרלוונטיות של התכנון, הפיתוח והשימור בישראל כתרומה לידע הבינלאומי בנושאים אלה. בהרבה מובנים ישראל היא מעבדה מצויינת לבחינה של תהליכי העיור המואצים, לקונפליקטים ולשילובים בין עולמי למקומי, בין מזרח למערב, בין חדשנות ומסורת ועוד ועוד. אין כמעט סוגיה קריטית עימה מתמודד העולם כולו, שאין לה ביטוי, לעתים מוקצן ומובהק, בישראל. קנה המידה הקטן ומצבנו כאי, יכולים לתרום לתנאי המעבדה של ישראל.

בעבר תרמה ישראל יותר להיבטים שונים ולמודלים פורצי דרך (קיבוץ גלויות, חקלאות חכמה, הקיבוץ והמושב, לדוגמה). גם היום ישראל היא יסטרט-אפ ניישן¹ ומובילה בתחומי החדשנות והיזמות ובתחומים טכנולוגיים רבים. אמנם, מזה זמן נשחקת הלגיטימיות של ישראל בעולם המדעי-התכנוני כמעבדה אפקטיבית, בעיקר בגלל הסכסוך הישראלי-פלסטיני וגם בגלל שלא השכלנו עדיין להוביל בתחומים ההופכים בעולם למרכזיים ואקוטיים- כמו ההתחממות הגלובלית, סוף העידן הפוסילי והרס המיגוון הביולוגי.

האם יש סיכוי להעמיד מחדש את ישראל כמעבדה עולמית? אין כמעט מדינת לאום שאיננה חיה בסכסוך וקונפליקט אתני או מדיני. וגם אם ישראל נבחרת באמות מידה מחמירות, יש עדיין מקום נרחב למנף את הכישרון והיצירתיות הטמונים כאן ולפתוח כאן מחדש גם את ההזדמנות הזאת.

ולסיכום

התשובה לשאלה 'איך בונים כאן עוד ארץ?' היא רחבה ומורכבת. אבל, מבחנה העיקרי הוא מבחן האיכות. תהליך ישראל 100 שיזמו שבעה מוסדות אקדמיים וחמישה האיגודים המקצועיים בתחומי המרחב ומרכז השלטון המקומי, מציב מבחן זה בראש סדר העדיפויות. ישראל 100 תשאף לישראל משגשגת, מכילה, שיוויונית, חסונה ובת קיימא ומדגישה את איכות החיים הטובה המגוונת והמותאמת לכל פרט וקבוצה בדור הזה ולדורות. היא תתן ביטוי סינרגי ותשלב בין מתחים מובנים בין הכמות לאיכות, בין הארצי למקומי, בין ההירארכי לרשתי ובין ההמשכי למחדש והם אלה שיניעו אותה. התוצר התכנוני יהיה היברידי, מרובד ורב ערוצי וייצר, הלכה למעשה תהליך יותר מאשר תמונת עתיד ברורה.

תודות

לדיקני הפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים פרופ' איריס ערבות ופרופ' יאשה גרובמן, לקרן שטגר בן דוד, לשני שילה, לדן הנדל ולטל ארז, לחב' סיטימדיה, לאדר' יעל חן אגמון, לאמיתי הר לב ודורון אורן מחבי מודוס. למעצבות הילה קרץ ורוני לויט, לרסמיה ממתני"ס שיקגו בלוד וללימור עבאס מהפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים בטכניון.