



## עקרונות מנחים לרשות מקומית לקידום קפיצת המדרגה

על מנת שעיר תקפוץ מדרגה, אנו מאמינים כי על הרשות המקומית לפעול על פי מספר עקרונות מנחים מעבר לניהול השוטף העירוני:

7. **גיבוש חזון עירוני לרתימת השחקנים בעיר** – כוחו של חזון עירוני טמון בכך שהוא מהווה השראה ובכך משמש מצפן המסוגל לרתום שחקנים רבים ומגוונים, שבפעולתם יחד ולחוד יביאו לשלם הגדול מסך חלקיו. על כן, על הרשות להוביל **תהליך של חזוניות – תהליך מעגלי של גיבוש חזון, הפצתו בתהליך השתתפות ציבור, שיתופו, הטמעתו, התנסות בהשראתו, הגעה לידיע ותובנות חדשות, עדכון, תיקוף וחוזר חלילה.**

8. **פיתוח כלכלי מכליל סביב הנכסים הייחודיים** – נכסים ייחודיים הינם איכויות מקומיות כגון: אקלים, היסטוריה ומורשת, טבע ונוף או אפילו נטל ייחודי - הנטועים באזור ושאינם ניתנים להזזה בקלות. נכסים אלה יכולים להפוך למנוע צמיחה מכלילה. על הרשות המקומית לקדם תהליך לזיהוי הנכסים הייחודיים, לכנס יחדיו את הגופים הרלוונטיים ולכונן ועדת היגוי שתקדם אשכול כלכלי.

9. **העצמת הפלטפורמות הקהילתיות** – הרשות המקומית תרתום את הפלטפורמות הקהילתיות לשם מימוש החזון העירוני בהתאם לצעדים הבאים:

■ **חיבור המוסדות הקהילתיים אל החזון העירוני** – מוסדות קהילתיים נבדלים זה מזה בתלות הכלכלית והארגונית שלהם בעירייה: יש מוסדות שמהווים סוכנות של העירייה ותלויים בה מבחינה כלכלית וארגונית. לצידם, יש מוסדות שתלויים בעירייה באופן חלקי, דוגמת מרכזי צעירים, ויש ארגונים דוגמת רשות התעסוקה, שלעירייה אין סמכות כלפיהם. על מנת למצות את פוטנציאל התרומה של מוסדות אלו לקידום קפיצת המדרגה העירונית, על הרשות המקומית למצוא את הדרך לרתום אותם לטובת החזון העירוני, חלקם מכוח סמכות וחלקם מכוח רתימה והתנדבות וזאת על מנת לממש את הערך המוסף הייחודי שלהם ביחס למרכיבי קפיצת המדרגה: שיפור תמהיל ההון של התושבים (הון כלכלי; אנושי וחברתי), חיבור התושבים אל הנכסים הייחודיים בעיר ופיתוח קהילתיות.

■ **העצמת המנהיגות האזרחית בעיר** – הרשות המקומית תייצר מרחבים ותטפח מנהיגות אזרחית לקידום קפיצת המדרגה הן באמצעות פיתוח מנהיגות בפלטפורמות הקהילתיות והן באמצעות עידוד וחיבור ליוזמות של תושבים לקידום החזון.

■ **פיתוח מערך שותפויות ליצירת מענים מערכתיים** – יש לפתח רשת של קשרים ומנגנונים לשיתופי פעולה במערך המוסדות והיזמות הקהילתיות סביב אתגרים משותפים, זאת במטרה לייצר מענים מערכתיים וחדשניים לצרכי התושבים.

10. **יועצת לתכנון אסטרטגי שמובילה את תהליכי קפיצת המדרגה בעירייה** – היועץ האסטרטגי יהיה הסמן הימני של תהליכי קפיצת המדרגה בעיר, הוא שילווה את עבודת מחלקות העירייה, ינחה סדרי עדיפויות בהתאם ליעדי חזון העירוני ויקים יחידת ימון מרכזי שעיקרה קפיצת מדרגה.

11. **גיוס משאבים לטובת קפיצת המדרגה** – רתימת שחקנים חיצוניים ומשאבים פילנתרופיים, עסקיים וממשלתיים הינם חיוניים ליישום מיזמים אסטרטגיים ולמינוף הנכסים הייחודיים ברמה הלאומית והגלובאלית. לשם כך, הרשות המקומית זקוקה לשתי פונקציות מרכזיות:

■ **פונקציה שתשמש כ"שר חוץ" של העיר לרתימת משאבים** – ותפקידה לגייס משאבי פילנתרופיה, ממשלה, ומשקיעים עסקיים ולפעול לקידום חקיקה רלוונטית לקפיצת המדרגה בעיר. כמו כן, עליו לקדם את יכולתם של גורמים עירוניים נוספים לעשות כן.

**ישראל 15** להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות בעולם

■ **אגודת יידיים שתשמש כ'מכפיל כוח עירוני'** – חברי אגודת היידיים הם אנשים בעלי רשת קשרים ענפה ובעלי גישה למשאבים שונים (קרי: ידע, כספים ועוד). בכך, הם יכולים לשמש כנתיב דו כיווני של משאבים: בכיוון האחד, האגודה משמשת חוליה מחברת מן החוץ אל הפנים, בהתאם לצרכים העירוניים: יצירת חיבורים רלוונטיים בין מוסדות או אנשים לעיר, סיוע בגיוס כספים ועוד. מן הצד השני, האגודה יכולה לתקשר ברמה הלאומית והבין לאומית את ההזדמנויות הגלומות בנכסים הייחודיים של העיר. בפועל, מדובר בהבאת יכולות חדשות לעיר (לדוגמה, מיתוג או קשרי ממשל) או מתן מענה משלים על פי הצרכים השונים (לדוגמה, לקחת אחריות על חלק מסוים ממהלך עירוני נתון).

12. **מחלקות עירייה שפועלות לאור חזון משותף** – מוצע כי כל מחלקות העירייה יתאימו את תוכניות העבודה שלהן ליעדי החזון העירוני. ברמה הבין מחלקתית יש לייצר שיח שילובי לעיצוב פרויקטים משותפים (להרחבה אודות מחלקות עירייה מקדמות קפיצת מדרגה ופרוייקטים בין מחלקתיים - ראו בהמשך)

13. **קידום מיזמים אסטרטגיים** – הרשות המקומית תקדם מהלכים ייחודיים 'שוברי שגרה' לקידום החזון. מהלכים אלו הנם מעבר לתפקוד השוטף החיוני של העירייה והם מכוונים באופן ספציפי למינוף הנכסים ולהתמודדות עם האתגרים הייחודיים לעיר. **אנו ממליצים לבחור את הפרוייקטים על סמך הקריטריונים הבאים:**

■ **נראות** – הניסיון בפרוייקטים לקידום ק"מ עירונית מראה כי נדרשים תוצרים שניתן לראות, למדוד ולהעריך. בקרב השותפים לפרוייקט, נראות מעודדת גאווה ורצון להמשיך במשימה. בקרב בעלי עניין אחרים - תושבי העיר וגורמי חוץ - נראות מקדמת אמון, תחושה של שינוי ונכונות גוברת להרתם למאמץ.

■ **המשכיות** – על מנת שהשפעת הפרוייקט תמשיך לאורך זמן, חשוב שמרבית הפעילויות המיושמות בתחילת הדרך לא יהיו חד פעמיות. יש לבחור ברעיונות שמחזקים את התשתית הפיסית והאנושית לשם השפעה על פני זמן;

■ **שילוביות בין מחלקות העירייה** – קידום קפיצת מדרגה הנה מהלך מערכתי ובין תחומי. רעיונות שיצליחו לשלב בין הערכים המוספיים הייחודיים של מחלקות העירייה השונות יקדמו לא רק יישום בטווח הקצר, אלא גם השפעה גדולה יותר על העיר בטווח הארוך;

■ **שילוביות בין מגזרית ובין תרבותית** – האופן בו ניתן לחבר בין מגזרים (עסקים, מוסדות ציבור ועמותות) וכן בין קהילות שונות (חרדים; עולים חדשים; בני החברה הערבית ועוד) תלויה בהשפעה מתוך הערך המוסף הייחודי של כל ארגון וכל סקטור. קידום החזון מתוך הקשבה לייחודיות מולידה אפשרויות והזדמנויות שלא נצפו מראש.

■ **ישימות** – פוטנציאל הישימות של פרויקט נובע בין השאר מעוצמת המנהיגות המקומית, ממידת ההירתמות הממשלתית לפרוייקט, מהיקף המימון הקיים, ומהשימוש המושכל במשאבים קיימים אחרים.

14. **הקמת גוף קהילתי לחיזוק המסוגלות הקהילתית לטווח הארוך** – על מנת שעיר תקפוץ מדרגה, יש להקים מוסד קהילתי, דוג' קרן, שיהווה אינטגרטור בין השחקנים השונים בעיר וזרז לפעילות. הקרן משמשת כלי לחיזוק המסוגלות הקהילתית לטווח הארוך כיוון שהיא עצמאית מהרשות המקומית ובכך לא תלויה במשאבים ממשלתיים.

## דוגמאות: מחלקות עירייה מקדמות קפיצת מדרגה

כאמור, כלל סוכנויות העירייה צריכות לחבר בין תוכניות העבודה שלהן לחזון קפיצת המדרגה. מצ"ב דוגמאות ממחלקת חינוך, הנדסה ומשאבי אנוש וכיצד הן יכולות לנתב את תוכנית העבודה שלהן לקידום קפיצת המדרגה העירונית:

### מחלקת חינוך שמקדמת קפיצת מדרגה

15. **למחלקת החינוך תפקיד רב מימדי במימוש החזון העירוני** – תפקיד תודעתי של קידום דיאלוג בין התלמידים והוריהם ובין החזון ובעיקר ביחס לנכסים הייחודיים בעיר; תפקיד הכשרתי של פיתוח יכולות אצל התלמידים להשתלבות עתידית בתעסוקה סביב הנכסים; ותפקיד של פיתוח קהילתי בהיותו של ביה"ס פלטפורמה קהילתית מרכזית. על מנת שמחלקת החינוך תקדם קפיצת מדרגה עירונית, אנו ממליצים כי תוציא לפועל פרויקטים על סמך נדבכי הפעולה שצוינו לעיל:

### חיבור לחזון העירוני

16. **פיתוח רשת של מנהלי מוסדות חינוך המקדמים ק"מ** – הפורום יהווה מנגנון של העצמה, השתתפות, פיתוח ראייה מערכתית ושילוביות בין בתי הספר בתחומי חינוך ככלל, ובתחומים בהם למערכת החינוך השפעה על קפיצת המדרגה. כך למשל הפורום יכול להוות מרכז החלטות הנוגעות לתהליכים חינוכיים סביב הנכס ושיתופי פעולה להרחבת העשייה הקהילתית המשותפת. בנוסף, הפורום יכול להוות כר למעורבות הורים שיהוו גם הם חלק מתהליכי קבלת ההחלטות

כך למשל, מחלקת החינוך בצפת איגדה את מנהלי מוסדות החינוך לפורום של למידה משותפת בו נפגשים המנהלים בתכיפות קבועה, סביב נושא ספציפי, כל פעם במוסד אחר, על פי תורנות. מנהל המוסד מציג את ה Best practice במוסד שלו, וזוכה למשוב. סבב הסיורים היוו כלי אחד מתוך מנגנון שלם של מדדים ותמריצים שמייצרים אפקט של למידה הדדית, הצטיינות, בקרב מנהלי המוסדות בעיר. מנהל אגף החינוך, מר מוטי כהן, רואה בפורום את אחד המרכיבים שהביאו לזכייה בפרס החינוך הארצי ובפרסים הנוספים המרובים בהם זכתה צפת בשנה האחרונה.

17. **קידום מנהיגות הורים לעיצוב ביה"ס כפלטפורמה קהילתית** – מחלקת החינוך תוביל מהלך לחיבור ההורים אל בתי הספר, זאת על מנת לטפח קשרים בין ההורים כאזרחים מעורבים, ולעודד מנהיגות אזרחית שתוביל את ביה"ס לקידום ק"מ. כך למשל, יש לערב את ועד ההורים בתהליכי קבלת החלטות בתכנים המחברים בין בתי הספר לנכס היחודי, בית הספר כמרכז לפעילות קהילתית בשכונה ובעיר, ועוד.

### צמיחה מכלילה סביב הנכסים

18. **שילוב תכני לימוד סביב הנכסים הייחודיים בתכנית הלימודים**, וזאת בשני מישורים:

- **פעילויות העשרה סביב הנכסים הייחודיים** – מחלקת החינוך תקדם פעילויות העשרה בבתי הספר סביב הנכסים: טקסים, טיולים וכד' שעוסקות בסיפור המקומי הייחודי.
- **שילוב תכני לימוד שעוסקים בנכסים בתוך לימודי הליבה בביה"ס** – כך למשל יש להוסיף תכנים רלוונטיים לנכס בשיעורי היסטוריה, טקסטים באנגלית בתחומים מקומיים וכו'. על מנת לקדם תכני לימוד בתחומים אלו, על מחלקת החינוך לגבש תהליכי הכשרה של סגלי ההוראה סביב הנכסים ולשתפם בעיצוב תכניות הלימודים.

**מנחם בגין והעיר צפת** – למנחם בגין קשר הדוק לעיר צפת, והוא ביקר בה פעמים רבות. הקשר הראשוני היה סביב זיקתו ומעורבותו בפרשיית עולי הגרדום, אך הקשר התהדק מאוד בשנותיו כמנהיג ציבור וכראש ממשלה. בית הספר הבינתחומי בעיר הקרוי על שמו, עיצב בשנים האחרונות חדר מורשת מרשים המתבסס על תמונות ומזכרות מביקוריו הרבים של

בגין בצפת. חדר המורשת שנבנה תוך שיתוף הקהילה, נתן לבית הספר מקום של כבוד בקרב ותיקי העיר, בכך שהוא סיפר את הסיפור שלהם והנגיש אותו לדור הצעיר.

19. **חיזוק הזיקה בין ההורים לנכסים היחודיים בעיר** – מחלקת החינוך תנחה ותעודד את בתי הספר לפעול לחיבור בין ההורים ליחודיות המקומית, דרך מוסדות החינוך. שינוי מדיניות פעמים רבות עובר דרך הילדים, כך למשל פרויקטים של מיחזור או שמירה על פרחי הבר מועבר בבתי הספר, והילדים הם סוכני השינוי בבתי הספר שלהם לאחר מכן. ניתן לעשות כן גם בהקשר של הנכסים היחודיים: בית הספר, במסגרת פעילותיו החינוכיות הפורמאליות ובלתי פורמאליות, יגביר את המודעות של ההורים לנכסים היחודיים, ויעצים את תחושת השייכות והגאווה המקומית שלהם.

20. **רשת בתי ספר ליצירת לכידות אזוּרית סביב הנכסים** – מחלקת החינוך תשתף פעולה עם מחלקות חינוך אחרות באזור סביב הנכסים היחודיים. רישות סביב הנכסים האזורים יצור גאווה אזוּרית, יעשיר את ההון החברתי של התלמידים, ויעודד סבלנות ולכידות בעיקר אם המפגש יהווה חיבור בין תרבויות שונות. כך למשל, נכס אזוּרי סביב אורח חיים בריא יכול לאגד סביבו בתי ספר מאזור הגליל, ערבים ויהודים, ליום עבודה משותף במסיק זיתים, סדנאות תזונה נכונה ועוד.

## פיתוח קהילתי לשיפור איכות החיים

21. **קידום בתי הספר כפלטפורמה קהילתית** – מחלקת החינוך תעצים ותמצב את מקומם של בתי הספר כנדבך מרכזי בקהילה בה הם פועלים. לבתי ספר ככלל, ובפריפריה בפרט, פוטנציאל להיות עמוד תווך מרכזי בקהילה, מכיוון שזהו המוסד הקהילתי הדומיננטי ביותר עבור האזרח הממוצע: בתי הספר נמצאים בכל שכונה בעיר והם בעלי פוטנציאל גבוה להגיע לאוכלוסיות רבות ומגוונות, גם אלו שלא נמצאות בקשרים ישירים עם בית הספר. על כן, מחלקת החינוך צריכה לעודד את בתי הספר להיות חלק מעורב ופעיל בחיי הקהילה השכונתית כולה, לאתר צרכים ולספק מענים באמצעות שיתוף תושבים.

■ **מוסדות חינוך לאורך כל שעות היום** – מחלקת החינוך תקדם מודל הפעלה של ביה"ס שיהיה נגיש לבני הנוער ולקהילה כולה ויוכל לשמש מרכז התכנסות ופעילות קהילתי. כך למשל בית הספר יכול לשמש אחה"צ אכסניה לפעילות קהילתית של תנועות הנוער, חוגים לקשישים, קבלת קהל של עמותות, מרכז שידור רדיו עירוני, ועוד.

■ **מוסדות חינוך שמקדמים מפגש פלטפורמות** – מחלקת החינוך תקדם מדיניות של חיבור ושילוביות בין בית הספר לפלטפורמות עירוניות אחרות בעיר, דוגמת המתנ"ס, תנועות הנוער, ואף מול מוסדות דוגמת קופות חולים או אגודת הספורט. הפגשת הפלטפורמות תעודד מעורבות של הקהילה במוסדות הקהילתיים, תייצר מרחבים מגוונים להיווצרות מנהיגות אזרחית, ותבסס בסופו של יום מרחב ציבורי חסין ומשגשג.

## מחלקת משאבי אנוש המקדמת קפיצת מדרגה

22. **מחלקת משאבי אנוש אמונה על העשרת ההון האנושי בקרב עובדי הרשות וסוכנויותיה.** רשות מקומית בפריפריה לרוב מהווה מעסיק מרכזי, ועל כן יש לה השפעה רבה בכל הקשור לטיפוח ההון האנושי בעיר. על מנת שמחלקת משאבי אנוש בעירייה תקדם קפיצת מדרגה עירונית, אנו ממליצים על קידום תהליכים הבאים:

### חיבור לחזון העירוני

23. **גיוס אנשים שמחוייבים לחזון העירוני** – מחלקת משאבי אנוש היא שער הכניסה לשירות בעירייה, ועל המחלקה ללוות את תהליך הגיוס כולו תוך מיתוג והכוונת העבודה למימוש החזון: החל מפרסום המכרז שרותם לתהליך העירוני, ניהול תקין ושקוף של המכרז, והמשך עבודה ובהעצמת ההון האנושי במהלכו.

**ישראל 15** להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות בעולם

24. **חיבור כלל עובדי העירייה לחזון העירוני** – כלל עובדי העירייה צריכים להכיר את החזון העירוני כיוון שמטמיעה את ערכי השירות הציבורי. על מחלקת משאבי אנוש להתאים תהליך זה למחלקות השונות, מכח סמכותה ללקיחת אחריות על תהליכים ארגוניים ופיתוח ההון האנושי בארגון.

25. **ארגון מחדש של תקני הרשות לאור יעדי קפיצת המדרגה** – תהליך קפיצת המדרגה מציב יעדים הנבדלים מ'השוטף'. לחלק מהיעדים נדרשים תקנים חדשים, וחלקם תובעים ארגון מחדש של תפקידים בתקנים קיימים. על מחלקת משאבי אנוש לארגן ולפקח על ההתארגנות של חלוקת הסמכויות והגדרות התפקיד החדשות. זוהי הזדמנות לצמצם תקנים בזבזניים ולעבות תקנים קיימים.

### צמיחה מכלילה סביב הנכסים

26. **מומחיות עובדים בממשקים בין העירייה והנכס הייחודי** – למחלקות העירייה השונות ישנם ממשקים קבועים של עבודה סביב הנכס הייחודי, יש לייצר מומחיות אצל קאדר של עובדים ביחס לאתגרים הללו. יש לאתר את העובדים השונים במחלקות השונות, ולמצוא עבורם הכשרה רלוונטית, בארץ או בעולם, להתמודדות עם אתגרי העבודה הייחודיים. המחלקה הרלוונטית צריכה ליצור ימי הכשרה פנימיים לשם שימור הידע בארגון. לשם הדגמה, עיר כמו צפת חייבת לפתח למידה ויכולות ביחס לפיתוח תיירות בערים עתיקות.

### פיתוח קהילתי להעשרת תמהיל ההונים

27. **יישום גישת הפלקסיקויריטי<sup>3</sup> על ידי הרשות להעשרת ההון האנושי בעיר** – בערי פריפריה הרשות המקומית היא אחד המעסיקים הגדולים ביותר. לפיכך, לעיצוב מנגנוני העבודה ברשות על פי גישת הפלקסיקויריטי יש השלכה אקוטית על פיתוח ההון האנושי של כלל התושבים. ההשפעה נוצרת בזכות העובדה שמעסיק מרכזי בעיר מעסיק אנשים על פי כישורים ולא קשרים ומייצר בכך תמריץ למצוינות. בנוסף, הרשות מעצימה את כושר התעסוקה של עובדיה ואת יכולתם בבא היום לממש את כשרונם במגזר הפרטי.

28. על מנת ליישם את גישת הפלקסיקויריטי ברשות המקומית, יש לחדד מספר דגשים:

■ **מכרזים נקיים ושקופים על מנת למשוך אדם איכותי ולייצר יחסי אמון עם התושבים**  
– מכרזי כח אדם נתפסים כאחת הרעות החולות ברשויות המקומיות, ויוצרות משבר אמון בין תושבים ובין הרשות, תוך הדרה של כח אדם איכותי מהשירות הציבורי. עיר שרוצה לקפוץ מדרגה מחוייבת לנקוט אמת מידה מחמירה של מנהל תקין ושקיפות, מעבר לשורת הדין, בכל שלבי המכרז, החל מהגדרת התקן הראשוני, הגדרת הכישורים ותנאי הסף, פרסום קוד אתי למכרזים, דיוני פרוטוקולים ואף מינוי דח"צ לוועדת המכרזים. שקיפות בגיוס כח האדם הינה מפתח לרתימת הון אנושי איכותי לשירות הציבורי ולהשבת אמון הציבור ברשות המקומית.

■ **הגנה על העובד ולא על מקום העבודה באמצעות פיתוח ההון האנושי** – עובדים רבים ברשויות מקומיות בפריפריה רואים בעבודתם 'תעודת ביטוח', מכיוון שתנאי העסקתם ומשך העסקתם מובטחים. מציאות זו מכבידה מאוד על הנחלת הרשות, כאשר היא

<sup>3</sup> ביוני 2010 פרסם מכון ראות תוצר מדיניות בשם 'פלקסיקויריטי בשירות הציבורי', שתכליתו להציע תפיסה חדשה בנוגע ליחסי עבודה בשירות הציבורי. המסמך הציף את האתגר המרכזי של השירות הציבורי- מאזן האימה בין העובדים המבקשים קביעות לבין המעסיק המבקש גמישות ניהולית, והשלכותיו של המתח הזה: העדר תמריצים ללמידה והתייעלות, פגימה בערכי השירות הציבורי ובלמידה הארגונית. המענה למתח זה טמון ביישום גישת הפלקסיקויריטי בשירות הציבורי – המסיטה את ההגנה ממקום העבודה לעובד. גישת הפלקסיקויריטי מפתחת גמישות עבור המעסיק וביטחון עבור העובד על ידי טיפוח מתמשך של ההון האנושי שלו, הנועד להתאים את יכולותיו לעידן הגלובלי הדורש מגוון רחב יותר של כישורים. ניהול המשאב האנושי באופן כזה מביא לתוצאה בה העובד זוכה לביטחון כלכלי ותעסוקתי יחסי, לאור ההון האנושי הנרכש על ידו במסגרת השירות הציבורי.

רוצה לשנות תנאי עבודה ואף להביא לפיטורים של עובדים על מנת להתייעל או לקדם תהליכים שונים. המענה לאתגר זה הינו העצמה מתמדת של ההון האנושי של העובדים שתכליתו להביא למציאות בה העובד מסוגל למצוא פרנסה גם מחוץ לרשות. העצמת ההון האנושי צריכה להעשות באמצעים מגוונים, ביניהם מיצוי סל ההכשרות של המפעל"מים (מערך ההכשרה הליווי והפיתוח הארגוני של משרד הפנים), ניווד בתוך מגוון תפקידים, ביסוס מנגנוני למידה ארגוניים, הגברת מיומנויות מקצועיות, ובניית מנגנון לליווי עובדים לאחר שסיימו את עבודתם ברשות.

■ **אחריות על עובדים ביחידות קצה** – פעמים רבות ובתחומים שונים, הרשות המקומית מספקת שירותים לתושבי העיר באמצעות חברות פרטיות. כך למשל, עובדי ניקיון או טלפנים הינם עובדי חברת כוח אדם ולא נמצאים ביחסי עובד-מעביד מול העירייה. להמלצתנו, על הרשות המקומית, בעודה מעגנת בחוזה את הסכם העסקה עם החברה הפרטית, לסכם את ההתקשרות עימה על פי עקרונות הפלקסקיוריטי, מתוך תפיסה של אחריות כוללת על ההון האנושי בעיר.

## מחלקת הנדסה המקדמת קפיצת מדרגה

29. **מחלקת הנדסה שמקדמת קפיצת מדרגה אמונה על תרגום החזון לתוכנית המתאר המקומית, לחוקי עזר עירוניים, לקריטריונים למתן היתרי בנייה ואכיפת עבירות בנייה.** בנוסף, על מחלקת הנדסה לוודא כי בתהליך גיבוש החזון יש התייחסות לאתגרים ולהזדמנויות התכנוניות בעיר.

30. **המרחב הפיזי משפיע ישירות על הפיתוח הכלכלי והקהילתי בעיר, ועל כן בעל השפעה ישירה על קפיצת המדרגה העירונית.** בנוסף, המרחב הפיזי (כבישים, דוור, מרכזי מסחר וכו'), נתפס כפירות הנמוכים המאותתים את בואו של השינוי ומייצר רתימה של תושבים למהלך העירוני.

## חיבור לחזון העירוני

31. **השתתפות ציבור בתהליכי התכנון העירוני** – בהשתתפות הציבור קיים מתח קבוע בין הרצון לגבש הסכמה רחבה לתהליכים תכנוניים על ידי שיתוף הציבור לבין החשש שפתיחה ועידוד של שיח ציבורי יתקע מקלות בגלגלי הפיתוח. האתגר המונח לפתחה של המחלקה הוא לזהות את האופן בו היא משתפת את הציבור ביחס לאתגר אליו היא רוצה להיענות, ומתרגמת יחד עם הציבור את הפרשנות המשותפת של החזון לתהליך התכנון העירוני. שיתוף הציבור בתהליכים התכנוניים יכול להיעשות דרך ישיבות עם מחלקות אחרות בעירייה, דרך פורומים של מנהלי מוסדות קהילתיים ומנהיגים מקומיים, ובדרך המקובלת של ערבים פתוחים.

## צמיחה מכלילה סביב הנכסים

32. **מעורבות מחלקת הנדסה בתהליך זיהוי הנכס הייחודי לקראת פיתוח אשכול כלכלי** – עבודת האשכול והמינוף של הנכס הייחודי תובעת מיפוי וזיהוי של הנכסים הייחודיים, עוצמתם וצפיפותם במרחב הגאוגרפי. כיוון שמחלקת הנדסה עסוקה בהיטלים השונים של המרחב הגאוגרפי על מהנדס העיר לקחת חלק משמעותי בזיהוי ומיפוי הנכס.

33. **הטמעת הנכסים הייחודיים בתוצרים של מחלקת הנדסה** – לנכסים ייחודיים יש לרוב ביטוי פיזי כלשהו. על מחלקת הנדסה להכיר את המיפוי והפיזור של היחידות השונות המרכיבות את הנכס הייחודי, ולהטמיע אותם בתוצרים השונים שלהם- למשל, שילוט סביב הנכס הייחודי כתנאי הכרחי לפיתוח.

34. **קידום מהיר של מיזמים אסטרטגיים סביב הנכס** – החזון העירוני מצביע על שורה של מיזמים אסטרטגיים אשר ידרשו, לרוב, היתרי בנייה. על מחלקת הנדסה לייצר מסלול מהיר לקידום תוכניות אלו וליצור סדרי עדיפויות מחלקתיים בנוגע לתוכניות אחרות. כך למשל,

עיריית צפת מקדמת החלטת ממשלה לבניית כביש שיחבר בין השכונות החדשות והותיקות בעיר, והוא קריטי לקפיצת המדרגה.

35. **התמחות סביב תכנון הנכס הייחודי** – בהנתן נכס ייחודי המצוי בעיר, על מחלקת ההנדסה לפתח ידע והתמחות ביחס לסוג הנכס, בין השאר על ידי למידה מנכסים ייחודיים בארץ ובעולם (תכנון בערים עתיקות; תכנון של שווקים עירוניים אותנטיים; תכנון מרחבים שמעודדים תרבות רחוב/ פסטיבלים וכד').

**נמל תל אביב כנכס ייחודי:** היה בתקופת מלחמת העצמאות הנמל המרכזי לאספקה עבור מדינת ישראל. משנות השבעים התנועה בנמל הלכה ופחתה ושכנו בנמל בתי מלאכה ומחסנים. בשנת 2001 החל פרויקט שיקום נמל תל אביב, שכלל השקעה בשיקום המבנים והתשתיות כחלק מהפכיתו של הנמל למתחם תרבות בילוי ופנאי הפתוח לציבור הרחב. כיום פועלים בנמל למעלה מ-60 עסקים בתחומי האוכל האופנה הבריאות והתקשורת, ישנם אולמות לאירועים ולכנסים, מועדנים וחנויות.

### תכנון קהילתי

36. **תכנון המקדס קהילתי סביב מוסדות ציבור**–ההיבט התכנוני הוא מרכיב קריטי ביחס ליכולתם של המוסדות לנכוח בחיי הקהילה. כך למשל, המעבר בין המוסד לרחוב או מיקומם של ספסלי ישיבה משפיעים על הניכור או ההזמנה שהמבנה יוצר ומכאן על ההתכנסות הפיזית של תושבי השכונה.

37. **הנגשת בקשות להיתרי בנייה**– על מחלקת ההנדסה לבנות מנגנון יעיל, שקוף ונגיש עבור התושבים למיצוי התהליכים התכנוניים עבורם. הנגשת תהליכי התכנון והיתרי הבנייה לציבור הינם זרז לפעילות כלכלית ולדינמיות בענפי הנדל"ן, מגבירה את הצייתנות והרלוונטיות של חוקי הבנייה, ומקלה על האכיפה. כך למשל ניתן להפיץ באתר האינטרנט של העירייה נהלי עבודה מחלקתיים, דרכי הגשת בקשות, לוח זמנים לאישור, זמני קבלת קהל, שאלות ותשובות ועוד.

38. **תכנון שיחבר בין התושבים לנכסים הייחודיים**– קהילה שמחוברת לנכסים הייחודיים שלה הינה יעד אסטרטגי, וזאת על מנת למצות את הפוטנציאל הטמון בהם. על כן, גם בהיבט התכנוני יש לגבש את אופני החיבור בין המוסדות הקהילתיים לבין הנכס הייחודי. כך למשל, ניתן ליצור קירבה פיזית בין מרכז קהילתי לנכס הייחודי, דמיון מבני ועוד.