



**סיכום דיון -
שיתוף תושבים
בקבלת החלטות**



אדר' דני קייזר – מהנדס העיר

גב' תמי גבריאלי – מנהלת היחידה לתכנון אסטרטגי

אדר' גידו סגל – מרכז התכנית האסטרטגית

הכנת קבוצת הדיון ועריכת הדו"ח:

מר אדי רפטוב – מנהל היחידה לפיתוח קהילתי, מינהל שירותים חברתיים

גב' גליה עומרד-לוי – תחום משאבי הקהילה, מינהל שירותים חברתיים

גב' גל מי בר – תחום משאבי הקהילה, מינהל השירותים החברתיים

מר מומו מהדב – מנהל סניף תל אביב החברה להגנת הטבע

גב' מיטל להבי – מרכז צוות שיתוף ציבור בפורום הירוק

גב' מלי עידן – אגף רבעים ושכונות

גב' מיכל זיו – היחידה לתכנון אסטרטגי

ייעוץ מקצועי:

פרופ' ארזה צ'רצ'מן – המרכז לחקר העיר והאזור,

הטכניון

מנחות הדיון:

גב' איילת קסוטו - GR מכון לפיתוח ארגוני

גב' אפרת ליבני - GR מכון לפיתוח ארגוני

גב' עדי פיין - GR מכון לפיתוח ארגוני

מבוא

במסגרת התכנית האסטרטגית לעיר תל-אביב-יפו נערכה סדרת דיונים בשיתוף תושבים ויתר בעלי עניין בעיר. הדיונים מהווים חלק מהכנת פרופיל העיר – מסמך המתאר את הנושאים והאתגרים שעומדים בפני העיר. כל קבוצת דיון מוקדשת לנושא אחד במבט כלל עירוני או להתייחסות לאזור בעיר במבט רב תחומי.

קבוצת הדיון בנושא שיתוף תושבים בקבלת החלטות התקיימה ביום 4.12.01 בהשתתפות 53 אנשים. המשתתפים בה היו תושבים, חברי מועצה, בעלי מקצוע ונסיון בתחום, אנשי אקדמיה ונציגי עיריית ת"א-יפו.

דו"ח זה מסכם את העבודה המשותפת של המשתתפים בדיון. כרקע לתוצרי העבודה יוצג בקצרה תהליך התכנון האסטרטגי, מבנה קבוצת הדיון וטכניקת העבודה. בהמשך יפורטו תוצאות הדיון בכל אחת מקבוצות העבודה.

מטרת דו"ח זה היא לתאר את נושא שיתוף התושבים בעיר כפי שהוא משתקף בעיני המשתתפים.

דו"ח זה הופץ למשתתפי הדיון לקבלת הערות לפני הפצתו לציבור הרחב.

תוצאות הדיון ישמשו את צוות התכנית והיועצים המקצועיים כבסיס להכנת פרק שיתוף תושבים בקבלת החלטות במסמך פרופיל העיר.

תהליך התכנון האסטרטגי

עיריית תל אביב-יפו החליטה לקדם הכנת תכנית אב לעיר תוך שימוש בשיטות התכנון האסטרטגי. התכנית רב תחומית, עוסקת בכל תחומי החיים בעיר: חברה, חינוך, כלכלה, שימושי קרקע, תחבורה, שיתוף תושבים בקבלת החלטות וכד'. התכנית מבוססת על שיתוף תושבי העיר ובעלי עניין נוספים הפועלים בתחומה. בתהליך הכנתה משולבות תכניות לטווח הקצר ולטווח הארוך, והיא עתידה להיות מוכנה בתוך כשנתיים – פרק זמן קצר יחסית להכנת תכנית מסוג זה. בתכנית מובנה מנגנון מעקב ובקרה שמטרתו לבחון את הצלחתה ומידת עמידתה במשימותיה.

שלושה תוצרים עיקריים לתהליך הכנת התכנית:

פרופיל העיר – מסמך שיפרט את הנושאים והאתגרים העומדים לפני תל אביב-יפו לפי תפיסת מגוון רב של תושבים ומשתמשים בשירותיה. המסמך יכתב לאחר כינוס קבוצות דיון ממוקדות למיפוי המצב הקיים בנושאים הנוגעים לחיים בעיר. בו בזמן ייעשו עבודות רקע מקצועיות בידי צוותים מומחים לבחינת נושאים הדורשים בדיקה ונושאים שעלו בקבוצות הדיון.

חזון העיר – גיבוש החזון – תמונת המצב הרצויה בעיני התושבים ובעלי העניין הנוספים. צוות מומחים יבחן את ההצעות ויבדוק חלופות שונות לפי ההשפעות החברתיות, כלכליות וסביבתיות. לאחר הצגת התרחישים השונים והשלכותיהם וקבלת משוב מהתושבים ומבעלי העניין הנוספים, תקבע ותאשר מועצת העירייה את חזון העיר.

תכנית פעולה – תכניות פעולה לטווח הקצר וימומשו במהלך הכנת תכנית האב לאור הצרכים שיעלו המשתתפים. כמו כן יוכנו תכניות לטווח הארוך על פי קווי המדיניות שנכתבו בחזון העיר.

החלטת העירייה להשתמש בשיטות התכנון האסטרטגי מציבה את תל אביב יפו לצד ערים אחרות בעולם כמו ברצלונה ורוטרדם שאימצו גם הן שיטות מסוג זה.

מבנה קבוצת הדיון בנושא שיתוף תושבים בקבלת החלטות*

הדיון נפתח במפגש מליאה שמטרתו הסבר על אופן העבודה בקבוצת הדיון. עיקר התהליך התבצע באמצעות שלוש קבוצות עבודה, כפי שיתואר בהמשך. בסיום הדיון התקיימה ישיבת מליאה לתיאור שהתרחש בכל אחת מהקבוצות ומתן הבהרות על המשך התהליך. תוצאות הדיון עוצבו ונקבעו בתוך מסגרת קבוצת העבודה. משתפי הדיון שויכו לקבוצות העבודה מראש על מנת הבטיח את הטרוגניות הקבוצה. מטרת העבודה היתה תיאור מצב קיים באמצעים טכניקת של ניתוח SWOT:

S – Strengths – חוזקות – מהן חוזקות שיתוף תושבים בתל אביב?

W – Weaknesses – חולשות – מהן נקודות החולשה של שיתוף התושבים בעיר?

O – Opportunities – הזדמנויות – אילו הזדמנויות טמונות בשיתוף תושבים בקבלת החלטות?

T – Threats – איומים – אילו איומים מאיימים על העיר כתוצאה משיתוף התושבים?

קבוצת הדיון דנה בנושאים בסדר הבא: חולשות, חוזקות, הזדמנויות ואיומים. כל משתתף העלה בכתב את שלושת הגורמים החשובים לדעתו ביחס לשיתוף הציבור בתל-אביב-יפו בכל אחת מקטגוריות הניתוח. לאחר הצגתם בפני קבוצת העבודה התנהל דיון. כסיכום לדיון בכל קטגוריה נוצרו אשכולות נושאים תחת כותרת ראשית. לדוגמא, זוהו חולשות: אין מנגנונים מובנים לשיתוף תושבים באופן עקבי ושוטף, אין מנגנונים לשיתוף קהלים רחבים, העדר יכולת מעקב של התושבים אחר התהליך כולם קובצו תחת כותרת העדר מנגנונים לשיתוף ובקרה. בסוף התהליך התבצעה הצבעה עבור המרכיבים החשובים ביותר בעיני המשתתפים בכל קטגורית ניתוח (חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים). והצבעה נוספת חמישית עבור ההזדמנויות בהן אנו רוצים להשקיע "כבר מחר בבוקר". ההצבעה נערכה ברמת האשכולות של הנושאים המפורטים. להלן מוצגים תוצרי העבודה של כל קבוצה.

* לרשימת המשתתפים בדיון בחלוקה עפ"י קבוצות הדיון - ראה עמ' 32

קבוצה א'

הלוחות שלהלן מפרטים את הנושאים שהועלו בסדנא. הנושאים קובצו לאשכולות ודורגו עפ"י סדר חשיבות, ע"י המשתתפים.

הערות לגבי מבנה הלוחות:

- ◆ כוכבית (*) מציינת חוסר הסכמה בקבוצה לגבי נושא מסוים.
- ◆ מספר בסוגריים ליד כותרת אשכול, מציינ את מס' הנקודות שקיבל האשכול ע"י המשתתפים עפ"י מידת חשיבותו.
- ◆ מספר ללא סוגריים, מציינ את מידת הדחיפות כפי שנקבעה ע"י הקבוצה לקידום ההזדמנויות.

מעבר לדירוג, כל נושא שעלה מהווה חלק מפרופיל העיר.

חוזקות (s)	
יש גרעין פעילים (11)	
§	שיתוף פעולה בקהילה דתיים חילוניים ומוסדות החינוך בעקבות פעילות הפעילים
§	קיים גרעין טוב וחזק של פעילים אכפתיים שמוכנים לתרום לקידום שיתוף התושבים והבניית המנגנונים הנדרשים לכך
§	מעורבות תושבים אכפתיים ברמת השכונה/רובע/עיר
ניצני הצלחות (8)	
§	שש"ת
§	התאמה טובה יותר בין פעילות עירייה לצרכי שטח
§	מתן ביטוי לשכונות השונות ולאינטרסים השונים בהליכי פיתוח
נגישות תושבים לנבחרים ולממסד (5)	
§	נגישות לנבחרי ציבור וישיבות מועצה
§	היכרות עם הנהגת העיר נותן יכולת והערכה הדדית
תוצאות חיוביות של השיתוף (4)	
§	שיתוף גורם ומביא להעצמת תושבים
§	כשיש שיתוף עד <u>סוף הביצוע</u> : בניית אמון, סיפוק לתושבים
אחדות בין התושבים (2)	
§	אחדות מעצימה
§	פורום ירוק וקשר בין ועדי שכונות
מגמה חיובית (2)	
§	יותר מודעות לשיתוף משהיה בעבר
§	יחס אמיתי כלפי התושב הבודד*
§	פוטנציאל הטמון בתכנית אב אסטרטגית
§	ייצוג התושבים בקבלת החלטות
אין חוזקות	

חולשות (w)	
העדר מנגנונים לשיתוף ובקרה (11)	
§ העדר יכולת מעקב של התושבים אחר התהליך השלם	
§ יש הקשבה בתכנון אין שיתוף/בקרה בשלבי היישום	
§ אין יישום להחלטות שמתקבלות בשיתוף הציבור ו/או הביצוע לוקה (והמשתתף המתנדב מתעייף)	
§ אין מנגנונים מובנים לשיתוף תושבים באופן עקבי ושוטף ולאורך זמן	
§ אין מעקב אחר מה שהוחלט	
§ אין מנגנונים לשיתוף קהלים רחבים	
§ מה קורה בעת קבלת החלטות מוסכמות ובשטח עושים שינוי אחר מה שהוחלט. מה העירייה יודעת מאשר אנו אנשי השכונה	
חוסר שיתוף בתכנון בשלב הראשון (7)	
§ אין שיתוף בשלבים המוקדמים של התכנון	
§ חוסר בחובה לשיתוף רציני בתהליך התכנון	
שקיפות ומידע לציבור (5)	
§ יכולת העברת המידע לתושבים	
§ חוסר נכונות לספק מידע לתושבים	
§ חוסר שקיפות לגבי המכלול	
חוסר אמון (3)	
§ חוסר אמון ממסד-ציבור	
§ חשדנות הדדית (העירייה ובעלי האינטרסים)	
מי הוא הציבור? (3)	
§ ריבוי האינטרסים (והשוני ביניהם)	
§ מי קובע מי הציבור? אסטרטגיית ניהול בחירות/ועדים, תיחום שכונות וכו' אינה קיימת ולא תמיד מכירים בפעילי שטח	
§ ריבוי אינטרסים "מי הוא הציבור?"	
§ חוסר שיטתיות מאפר לדעה אקראית או קולנית להשתלט	
§ דעת מיעוט רועש או אינטרסנטי. אין ייצוג לרוב הדומם	
§ תחושת אי שיתוף של חלק מהתושבים שאינם חשופים לתהליך ונתקלים בבירוקרטיה	
§ לתושבים שיוצאים למאבק כלשהו אין כסף, ואופי המאבק בשלב הראשון באמצעות קשרים אישיים ואין מנגנון עירוני שאליו תוכל להביא את הטענות	
מודעות לגבי נכים (3)	
מודעות, ידע וכלים (2)	
§ משתפים ציבור שלא תמיד יודע כיצד, איך ומתי להשתתף	
§ מעט תושבים יודעים מה קורה בכלל ומה לעשות – אז איך ישתתפו?	
§ חסר לתושבים ידע על מנת להבין את עומק הבעיה	
אין התייחסות ייחודית לשיתוף האוכלוסיה הערבית ביפו (2)	
§ שיתוף האוכלוסיה הערבית ביפו בכל הקשור לעתידה של העיר בכלל ויפו בפרט	
§ חוסר ידע בסיסי בצרכי האוכלוסיה היפואית בכלל והערבים בפרט	

חוסר ארגון של המשתתפים	
§	יד ימין בעירייה לא יודעת מה יד שמאל עושה (עם התושבים)
§	חסר גורם אחד שאליו פונים התושבים*
חוסר יעילות	
§	שיתוף מגיע בדרך כלל עם מריחת זמן
§	פערי זמן גדולים בין החלטה לביצוע
ריבוי ציפיות שווה ריבוי אכזבות (פוטנציאלי)	
תיחום	
העיר מחולקת לשכונות ולא לרובעים (ברובה) על מנת לראות במקרו שקשורות לאזור	
מטרות שונות לשיתוף	
§	אנשי מקצוע מול תושבים
§	ניצול התושבים ע"י העירייה*
נתק	
האם אנשי העירייה מתחשבים באזרחים של העיר בעת קבלת החלטות כגון: 1) סגירת טיפת חלב בפלורנטין 2) סגירת בי"ס ויצ"ו צרפת 3) הצבת עמוד חשמל באמצע צומת* 4) תחבורה ציבורית	

הזדמנויות (o)	
מיסוד מבנה ארגוני לשיתוף (8) 5	
§ ייצוג אזורי במועצת העיר	
§ הקמת רובעים בכל העיר	
§ בחירות לועדי שכונות בכל תקופה מוגדרת	
§ תקציב לפעילות רובעית	
§ ציפייה: ליצור מבנה מאורגן לעיר ובו כל יחידה תנהל עם אגף פנימי של בקרת איכות התוצאות	
§ בחירות – חלוקה מחדש של העיר, פרסום מרוכז, בחירות במועד הראשון, קריטריונים ברורים ומשאבים	
§ הבניית מערך מנהלים קהילתיים מייצגים ע"פ תיחום מוגדר של העיר, הניזונים תקציבית הן ממקורות עירוניים והן ממקורות אחרים (סמי-ממשלתיים ועצמאיים)	
§ הקמת מועצות רובע בדומה לערים גדולות אחרות בעולם	
§ המנהלים הקהילתיים ינוהלו כישות משפטית עצמאית מניהול המורכב מרב של תושבים עם ייצוג הממסד במיעוט ולצידו צוות מקצועי רב תחומי	
חקיקה ומדיניות (5) 3	
§ חיוב הממסד העירוני <u>בחוק</u> ליתר שיתופיות בינו לבין נציגי הציבור ונבחרי	
§ קביעת מדיניות שיתוף מחייבת (עירונית)	
§ הגנה על תנאי שיתוף התושבים ע"י חוק ובאופן מחייב, <u>לתמיד</u> – גם בקדנציות הבאות	
קשר דו כיווני הדדי (5) 3	
§ יצירת אקלים ונסיבות לשת"פ בין תושבים פעילים לבין נבחרי העירייה ועובדיה	
§ יצירת הד חיובי למהלך באמצעות יידוע תושבים על מהלכי שיתוף ותוצאותיהם (לדוגמא שש"ת)	
§ פתיחת צינורות תקשורת תושב-ממסד ויידוע תושבים על פרטי הפעילים (כתובת לתושב)	
§ קביעת נוהלי עבודה משותפים לעירייה ולארגונים הקהילתיים להעברת מידע דו-כיווני ולקבלת עמדות וצרכי התושבים ביחס לכל תחומי הפעילות העירוניים והקהילתיים	
§ זרימת מידע טובה יותר בין העירייה לפעילים על מנת לשתף יותר <u>תושבים</u>	
§ פיתוח מנגנון שיקל ויפשט את הקשר בין נבחרי הציבור לאוכלוסיה	
§ הערכת מדד התושבים	
שיתוף באיתור צרכים (5) 2	
§ תשתית לתיעול וביוב בקרית שלום (בחורף האחרון בשטפון הושבתו 60 מכוניות) – שיתוף באיתור צרכים	
§ הפיכת החורשות בקרית שלום לפארק אזורי שכונות צמודות שפירא-תל כביר-פלורנטין	
§ תשתית למתחם בתי הספר בקרית שלום רמז וגבעת השלום	
§ מניעת שגיאות בתכנון וביצוע ע"י העירייה	
§ שיתוף תושבים לגבי תכנות תחבורה וחניה <u>מההתחלה</u>	
§ תכנית אב שבה יוגבל מספר בתי העסק מסוג מסויים לגבי רחובות ספציפיים בתיאום עם צרכי התושבים	
§ חלוקת תקציבים ותכניות עבודה ע"פ צרכים אמיתיים בשטח	

<p style="text-align: right;">אכיפה (4) 7</p> <p>§ התניית מתן רישוי לעסקים בהגשה לנכים</p> <p>§ חיזוק האכיפה בתחום הנגישות של נכים במבני ציבור</p> <p>§ שתהיה סוף סוף אכיפה! , מדרכות נקיות מכל המכשולים (כולל מתקני חברת חשמל)</p>
<p style="text-align: right;">שיתוף בקבלת החלטות (4) 3</p> <p>§ שיתוף תושבים במיפוי צרכים עוד לפני התכנון גם בתחומי חינוך וחברה</p> <p>§ מעורבות תושבים בשלבים ראשונים של תכנון (בדיקת התכנות) ובקבלת החלטות התחומים הנוגעים לאיכות חייהם</p>
<p style="text-align: right;">זרימת מידע (2) 3</p> <p>§ שיהיה מי שירכז עבור ועד התושבים את המידע לו הם זקוקים לגבי אספקטים שונים של פרוייקט בו הם מטפלים, במקום שהפקידים יגידו להם "תחפשו לבד"</p> <p>§ שימוש במדיה להעברת מידע</p> <p>§ שימוש בטכנולוגיות חדשות</p>
<p style="text-align: right;">קיום הבטחות למרות חילופי השלטון (1) 1</p> <p>פארק מרכזי בלב העיר במתחם קרית ספר – הגיע הזמן. ירוק במקום בטון</p>
<p style="text-align: right;">איזון אינטרסים (1)</p> <p>§ עיר מאוזנת אינטרסים מגורים-עסקים, תושבים-מדינה</p> <p>§ אבטחת תשתית של אנשי מקצוע "קהילתיים" בשטח</p> <p>§ שצרכי התושבים לעומת צרכי היוממים לא יזכו להתעלמות</p>
<p style="text-align: right;">חברה אזרחית</p> <p>§ שימוש במערכת החינוך לבניית אוכלוסיה אכפתית ומעורבת</p> <p>§ בניית "לחברה אזרחית" משתתפת</p> <p>§ פיתוח הדרכה לתושבים להקניית כלים ושפה של שיתוף הציבור – קורסים לחברי הנהלות של הארגונים הקהילתיים ולפעילים</p>
<p style="text-align: right;">אמנה</p> <p>§ ניסוח אמנה בין העירייה לתושבי העיר שבה העירייה מתחייבת לקדם ולפתח את שיתוף התושבים</p> <p>§ ליצור אמנה חברתית בין הרשות העירונית ותושבי העיר שתגן על זכויות הבסיסיות של התושבים, איכות חייהם ורכושם</p>
<p style="text-align: right;">פיקוח ובקרה ע"י התושבים</p> <p>§ הקמת מנגנוני פיקוח ובקרה בפעילות עירייה ע"י התושב</p> <p>§ ועדת היגוי לליווי המשך תכנית האב האסטרטגית</p>

איומים (T)	
התושבים כעלה תאנה (10)	
§	חוסר כנות של אנשי ממסד
§	שיתוף מזויף
§	ציניות ואי השתתפות תושבים בתהליך
§	"שיעבדו עלינו" – ניתן מזמננו וכו' בסוף יעשו מה שהם רוצים
§	בגידה בבוחר
פוליטיזציה (9)	
§	השתלטות הפוליטיקה על האינטרסים האמיתיים של התושבים
§	ניגוד אינטרסים בין נבחרי הציבור לבין פעילי שכונות
חוסר איזון בין אינטרסים (7)	
§	השתלטות אינטרס של קבוצת כוח ע"י כסף/קולניות
§	גסיסת ומות לב העיר בגלל ביטול צרכי התושבים לעומת צרכי היזמים ובעלי העסקים
שלטון מתחלף הכל מחדש (4)	
§	שלטון מתחלף הכל מחדש
§	ביטול משימות בחילופי שלטון
שיתוף כאיום על הפקידות (3)	
	פקידות עירונית תופסת השיתוף כאיום על סמכותה. דורש שינוי עמדות ותפיסות בקרב הפקידות העירונית

עיקרי הדיון – קבוצה א'

מיהו הציבור?

שיתוף הציבור דורש ידע ומומחיות בתהליכי שיתוף והכרות עם הציבור השותף. לצורך כך צריכים נציגי העירייה ונציגי התושבים להיות ערים למספר נקודות:

- * האם המונח – ציבור, מבחינת העירייה, מתייחס רק לפעילים או לכלל התושבים בעיר.
- * ניגוד אינטרסים בין חלקים בציבור (כולל בין תושבים ובעלי עסקים).
- * מהי הקהילה הרלוונטית לכל נושא.
- * מהם הצרכים של כל קהילה (כגון: תושבי אזור מסוים, אנשים בעלי נכות, אוכלוסייה ערבית, קשישים וכיו"ב).

חוסר אמון תושבים – עירייה

בקבוצה צוין כי חוסר האמון נמצא בבסיס הקשר בין התושבים והעירייה. יחד עם זאת, בשנים האחרונות ישנה תחושה כי הדרג הפוליטי ודרג הפקידות הבכירה מחויב יותר לנושא שיתוף התושבים. מהן הסיבות העיקריות לחוסר האמון:

פרסום ושיווק – פעולות שהעירייה נוקטת בהן כדי לשפר את השירות לא מגיעות לידיעת כלל התושבים, ובכלל זה דיווח על הצלחות בתהליכים של שיתוף בין תושבים ונציגי העירייה. לדוגמא: מידע על פתיחת יחידה לפניות הציבור, מידע על מעקב אחר טיפול בפניות למוקד העירוני, מידע על תוכנית אב-עירונית, תאור הצלחת תהליך שיתוף התושבים בפרוייקט שש"ת וכיו"ב.

מנגנונים לאבטחת שיתוף – חסרים כיום מנגנונים להבטחת שיתוף אמיתי של תושבים. שיפור הנושא ישפיע מהותית על תחושת חוסר האמון (פרוט בהמשך).

חינוך לשיתוף – אנשי העירייה אינם חשופים מספיק בפני נושא שיתוף הציבור. לכן, צריך לחשוף אותם בפני הנושא והחשיבות שלו כדי להפחית איומים וחרדות. השיתוף צריך להיות מוצג כטקטיקה של מנצחים-מנצחים ולא מנצחים-מפסידים.

יעילות עבודת העירייה – לעיתים, עבודת העירייה איננה יעילה, בירוקרטית ומונעת משיקולים לא עניינים.

ככל שתקטן הבירוקרטיה, ככל שעבודת יחידות העירייה תהייה מתואמת יותר, ככל שיתקצר פרק הזמן משלבי תכנון ועד הביצוע, ככל שהחלטות יהיו על-פי שיקול ענייני ולא פוליטי – כך יגבר האמון של התושבים בעירייה ועובדיה.

מנגנונים לשיתוף ולבקרה על תהליך השיתוף

בכדי להבטיח שיתוף נכון של הציבור צריך לקיים מנגנונים שיבטיחו תנאים בסיסיים לקיום תהליך שיתוף אוכלוסיות רחבות תוך שמירה על עקרונות דמוקרטיים. כיום אין בעיר מספיק מנגנונים שיבטיחו את השיתוף באיכות טובה ולאורך זמן.

הקבוצה העלתה רעיונות למספר מנגנונים:

1. אמנת שיתוף תושבים - ניסוח מסמך מדיניות המגדיר את תרבות שיתוף התושבים בהחלטות המתקבלות בעיר.
2. מנגנונים לשיתוף קהלים רחבים - כיום אין כמעט שיטה מובנית לשיתוף הציבור הרחב בתהליכי קבלת החלטות, למשל באמצעות שימוש בטכנולוגיות מתקדמות, ורוב השיתוף נעשה מול קבוצה קטנה יחסית של פעילי ציבור.
3. תפקוד יעיל של ועדי שכונות - בעיר קיים גרעין טוב וחזק של פעילים אכפתיים ומאורגנים הפועלים במסגרת של ועדי שכונות או התארגנויות דומות. יחד עם זאת אין לוועדי השכונות סל משאבים בסיסי שיאפשר להם לפעול באופן אפקטיבי:
 - § הגדרת תקציב - לצורך שיווק הפעילות, גיוס פעילים, יידוע תושבים בפעולות המתבצעות בשכונה, עבודה שוטפת של הוועד וכיו"ב.
 - § הכשרה מסודרת לעובדים ופעילים - הדרכה והכשרה שתאפשר לפעילים לרכוש מיומנויות הקשורות לפעילות הציבורית
 - § בחירות לוועדי שכונות - קיום בחירות לכל ועדי השכונות באותו יום ובפרקי זמן קבועים כדי להבטיח נציגות רלוונטית לתושבים.
4. מעקב ובקרה משלב התכנון ועד שלב היישום - כיום תושבים שותפים רק בחלק מתהליך ביצוע פרויקטים. לכן ישנה לעיתים תחושה כי נעשית "מניפולציה של שיתוף". לדוגמא - הציבור שותף בשלב התכנון אך בפועל מבוצעת מדיניות ללא קשר לתוצאות שלב התכנון. לכן נדרש מנגנון שיבטיח שיתוף הציבור בהחלטות עקרוניות בעיר ומעקב אחר יישום מדיניות בהתאם להחלטות שהתקבלו, בשיתוף הציבור, בשלב התכנון.
5. שקיפות ואספקת מידע לציבור הרחב - אין היום שקיפות מלאה ביחס לשאלה איזה מידע נמסר ע"י העירייה ולמי. לפיכך יש צורך במנגנון שיבטיח אספקת מידע רצוף לציבור הרחב כולל שקיפות ביחס למדיניות העירייה ומגמות הנגזרות מכך.
6. ייצוג אזורי - צויין שחברי המועצה לא נתפסים על ידי חלק מהתושבים כמחויבים לציבור וכמייצגים את רצונותיו. לכן צריך להגביר את הקשר בין נציג הציבור ובין בוחריו על-ידי:
 - § הקמת מינהלים קהילתיים לכל רובע כולל הגדרת סמכויות למועצת הרובע שתורכב מנציגי התושבים.
 - § ייצוג אזורי במועצת העיר (החלטה שאיננה בסמכות העירייה).

כשאל שיתוף תושבים אמיתי ...

- בקבוצה נדונו המאפיינים של "שיתוף מניפולטיבי" ותוצאותיו:
- אין קשר בין תכני הדיונים שמתקיימים עם התושבים ובין הביצוע בפועל.
 - העירייה משתפת קבוצות אינטרס קטנות שאינן מייצגות את הציבור הרחב ושלא עמדו לבחירת הקהל אותו הן מתיימרות לייצג.
 - כאשר בפועל העירייה מונעת מידע או פועלת בחוסר כנות כלפי נציגי התושבים.

מצב כזה מוביל למספר תופעות:

- תחושת שיתוף מזויף.
- ציניות של התושבים כלפי תהליך השיתוף וחוסר רצון לקחת בו חלק.
- תחושה של ניצול – תרמנו בהתנדבות מזמננו ודבר חיובי לא קרה.
- תחושת בגידה בבוחר.
- תחושת הניכור בין הפרט והקהילה בה הוא חי.

הזדמנויות בעדיפות לטיפול בטווח הקצר:

- q אכיפה: מניעת מכשולים להולכי רגל במדרכות, הנגשה לנכים במבני ציבור ובעסקים וכד'
- q מיסוד מבנה אירגוני לשיתוף הציבור
- q חקיקה ומדיניות
- q קשר דו-כיווני הדדי
- q שיתוף בקבלת החלטות
- q זרימת מידע

סיכום: אדי רפטוב

קבוצה ב'

הלוחות שלהלן מפרטים את הנושאים שהועלו בסדנא. הנושאים קובצו לאשכולות ודורגו עפ"י סדר חשיבות, ע"י המשתתפים.

הערות לגבי מבנה הלוחות:

- ◆ כוכבית (*) מציינת חוסר הסכמה בקבוצה לגבי נושא מסוים.
- ◆ מספר בסוגריים ליד כותרת אשכול, מציין את מס' הנקודות שקיבל האשכול ע"י המשתתפים עפ"י מידת חשיבותו.
- ◆ מספר ללא סוגריים, מציין את מידת הדחיפות כפי שנקבעה ע"י הקבוצה לקידום ההזדמנויות.

מעבר לדירוג, כל נושא שעלה מהווה חלק מפרופיל העיר.

חוזקות (s)	
חיזוק הקהילה (15)	
§ העירייה רואה חשיבות בעבודה קהילתית ובעבודת הפעילים וזה מורה על הצבת השיתוף בסדר עדיפות	
§ חיזוק הקשר בין התושבים לבין עצמם	
§ ליותר תושבים אכפת מה קורה בסביבתם ורוצים לשנות	
§ העצמה קהילתית	
§ חיזוק של תושבים מסויימים ותחושת השייכות למקום	
מענה לצרכים (7)	
§ הרגשת שביעות רצון מהצלחות ורצון להמשיך בפעילות	
§ העלאת שביעות רצון התושבים	
§ מענה לצרכים אמיתיים	
§ שיפור פני העיר בגינות ירק, כבישים, מדרכות	
§ בנושא השש"ת כל הכבוד	
יש הצהרת כוונות לשת"פ (4)	
§ השיתוף הוא מוסכמה	
§ פתיחות מסויימת בהנהלת העירייה לתהליך שיתוף תושבים	
§ לא היה כדבר הזה בעבר שיתוף תושבים	
§ ועדת בניין ערים פתוחה לציבור	
§ תהליך שיתוף התושבים הוא לכשעצמו חיובי	
§ התחלות שת"פ אמיתי בסיוע שוטף יום-יומי	
§ הידיעה שיש מי שמקשיב	

§	יש התחלה של שיתוף!
§	ישנה התפתחות חיובית לעומת המצב בעבר
§	קיימת מודעות לחשיבות השיתוף וזהו הישג חשוב בדרך להשגת המטרה
§	הישגים קטנים וחשובים
§	לגיטימציה גבוהה יותר להשתנות
הצמחת מנהיגות	
§	ארגונים מתנדבים
§	תושבים אכפתיים עם נסיון בהתארגנות

חולשות (w)	
העדר תהליך מובנה (9)	
§	יצירת ציפיות מוגזמות
§	שיתוף התושבים נעשה משימתי ולא תהליכי
§	מחויבויות קצרת טווח – קושי ביישום
§	לא קיים הליך מובנה של שיתוף תושבים
§	רוב התהליכים של שיתוף כדי לצאת לידי חובה
§	אין שיתוף תושבים על קיצוצים בשכונה
§	"משאל עם" – בחירות מקומיות אחת ל- 5 שנים אין בדיקה תקופתית של עובדות התושבים בהצבעה דמוקרטית בנושאים השונים
רמת שקיפות מידע לא מספקת (4)	
§	חוסר מידע לגבי תכניות
§	אין מספיק ערוצים לתקשורת ומידע שיזרמו בין העירייה לתושבים ובחזרה
§	אין שקיפות
§	חוסר מידע לכלל התושבים
ריבוי אינטרסים מנוגדים (1)	
§	אי הבנת צרכי התושבים ואווירה של אי אמון
§	פער בתפיסה ואידיאולוגיה של בעלי תפקיד בממסד מול נציגות התושבים
§	אינטרסים מנוגדים
§	פוליטיקה מרובה מידי הן מצד התושבים והן מצד העירייה בתהליכי קבלת החלטות
ביורוקרטיה מסורבלת (1)	
רמת ש"פ נמוכה*	
§	אין שיתוף תושבים בהחלטות החשובות
§	קושי בשמירה על הנעשה
§	התושבים בעמדת נחיתות מול השלטון ומול הממון
§	שיתוף התושבים – אבל אין הסכמות
§	השיתוף כביכול הוא בגדר יידוע ולא בגדר שיתוף בתהליך קבלת ההחלטות
§	יצירת ריחוק בין השלטון המקומי לתושבים
חוסר ייצוג מהימן של התושבים*	
§	מערכות ייצוג מקבילות של ועד מול בעלי עניין
§	אין אפשרות לייצוג אמיתי של כלל הציבור
§	הגדרה של ציבור הפעילים
§	העדר לגיטימציה – ה"ועדים" המייצגים – חלקם לא נבחר בתהליך בחירות דמוקרטי – לכן לחלקם אין לגיטימציה בעיני התושבים
§	אין מספיק תושבים מעורבים כדי לתת ייצוג רחב

הזדמנויות (o)	
תהליך שיתוף מובנה (10) 12	
§	ועדי שכונה סטטוטורים (חוקי ועדי שכונות)
§	עבודה מתוך שיתוף ולא בדרך של קביעה
§	עבודה משותפת ותהליכית במטרה להביא למעורבות תושבים
§	יצירת מסגרת של תהליך מובנה של שיתוף הציבור
§	קיום תהליך מובנה לשיתוף התושבים
§	שיתוף הועדים עד סוף התהליך לאורך כל הדרך
§	שילוב כל הגורמים המקצועיים שקשורים להחלטה מההתחלה
§	העירייה עושה (MFP) שיתוף מקסימלי של תושבים בכל התחומים
שקיפות מירבית (8) 8	
§	פרסום תכניות
§	לקבל מהרשות יותר מידע
§	שקיפות מלאה ע"י שימוש באמצעים תקשורתיים קונבנציונליים ומוסדיים כגון רובעים
§	עיר מרושתת ע"י ערוצים שונים של מדיה ותקשורת
§	זרימת אינפורמציה טובה יותר מהעירייה לתושבים באמצעים שונים (עיתונים, פליירים, אינטרנט ועוד) במטרה להגביר את מידת שיתוף התושבים
מחויבות הדדית (4) 7	
הזדמנות ליצירת מחויבות הדדית	
היווצרות קהילה מועצמת הודאגת לחבריה (3)	
קיצור הליכי קידום תכניות (2)	
הזדמנות לקיצור הליכי אישור תכניות וקידום פרויקטים	
הגברת הדמוקרטיזציה (2)	
§	המשך החברה האזרחית
§	חיזוק הכיוון הדמוקרטי
§	הקשבה למגוון דעות רחב תביא לשיפור התוצאות*
המשך המצב הקיים לפחות (1)	
שיפור איכות החיים (1)	
§	עיר שתושביה אוהבים לגור בה
§	עליית איכות החיים האורבני
עיר מבוזרת – קהילתית הקטנת האטומיזציה הגברת ההזדהות של האזרחים (1)	
תוצרי לוואי חיוביים של שיתוף (1)	
§	שימוש בידע ובמיומנויות גם באופן אישי וגם לנושאים נוספים
§	הגברת שתוף פעיל והרחבתו לנושאים נוספים
הסבר מקצועי על תכניות עתידיות*	
קביעת התושבים בסדר עדיפויות תקציביות	

מעורבות תושבים
§ מתן הזדמנות ליותר תושבים להיות מעורבים
§ משאלי עם (תושבים) לגבי תכניות שנוגעות לעיר *
מגוון התושבים וסוגי השכונות בעיר הגדולה הם הזדמנויות לנסיגות של שיתוף

איומים (T)
חוסר מחויבות אמיתית (8)
§ אי יצירת תהליכי שיתוף אמיתיים
§ חוסר מקצועיות מחייבת אמון בתהליך
תסכול (7)
§ אי אכפתיות של התושבים
§ חוסר אמון בין התושבים לרשויות
§ התמרמרות של התושבים
§ אפאתיות של התושבים
פוליטיזציה (7)
§ יתר פוליטיזציה במוסדות התכנון העירוני
§ קבלת החלטות פוליטיות ולא מקצועיות
§ פוליטיזציה של התהליך
שמרנות (4)
§ פונדמנטליזם, שמרנות
§ חוסר אמון בתהליך ע"י חלק מהממסד (במיוחד הנציגות הטכנו-הנדסית)
שימוש לרעה בכוח (4)
§ הרגשת כוח להתערבות מוגזמת לא עניינית של ועדים
§ כתוצאה מהתערבות ומעורבות מוגברת התנכלות אישית
בעיות הביורוקרטיה (3)
§ אי מתן סמכויות והגדרה ברורה למדיניות הרובעים
§ תכניות שהופכות לתכנית מגירה
§ ארגון ממסדי לקוי – אי זרימת אינפורמציה או שת "פ" בין המחלקות השונות בארגון
ניגוד אינטרסים בין העירייה, יזמים לתושבים *

עיקרי הדיון - קבוצה ב'

חיזוק הקהילה

חברי הקבוצה הסכימו כי תהליך שיתוף תקין, מזרז הקמת קואליציות בין תושבים והתלכדות סביב נושאים שונים. השיתוף מעורר עוצמות עשייה ושיעור רצון ומגביר תחושות השייכות והאכפתיות.

כאשר תהליך השיתוף לקוי ואינו מתנהל נכון, תחושת התסכול ועוגמת הנפש הנגרמת לתושבים יוצרת תוצאה הפוכה מחיזוק והעצמת הקהילה.

מענה לצרכים

היתה סכמה בקבוצה ששיתוף פעולה בין העיריה והתושבים מהווה מעין מענה לצרכי התושבים. נאמר ששיתוף זה מגביר את תחושת שביעות הרצון ונותן הרגשה שהעירייה פועלת מתוך רצון אמיתי לתת מענה לתושבים.

כאשר התכנית מתוכננת בשיתוף עם התושבים לעירייה יש מחויבות לפעילות ולתוצאה, כך לתכנית יש יותר תוקף בעיני התושבים. לדוגמה, פרויקט שש"ת – התושבים מרגישים שותפים לתהליך והתוצאות נראות לעין.

קיימת הסכמה כי כאשר התכנון מתבצע עם הציבור, התוכניות שיצאו לאור הן תוצר של תהליכים שהציבור בקש, מה שמעלה את שביעות רצון התושבים ותחושה שהעירייה פועלת מתוך רצון אמיתי לתת מענה לצרכים.

כאשר התוכנית נעשית בשיתוף התושבים, יש לה יותר תוקף ומחויבות גדולה יותר של התושבים לתוצאות.

הצגת כוונות לשיתוף פעולה

עצם הכוונה והמוכנות לשיתוף פעולה מצד העירייה מהווה שינוי מגמה בעיני התושבים. העירייה מראה נכונות לשיתוף הציבור לגבי תכניותיה בעיר, לראיה סדנא זו, עצם העניין שועדת בנין ערים פתוחה לציבור וכן ישיבות המועצה ועוד. עד כה היו הישגים קטנים וחשובים, אם התחלה זו היא סימן לבאות.

תהליך שיתוף התושבים הוא כשלעצמו חיובי ומגביר תחושת שייכות ואכפתיות. ישנה תחושה כי הקשר עם העירייה קיים במידה טובה יותר ומצביע על התקדמות.

עצם הלגיטימציה של העירייה לקיום התהליך (ולראיה דיון זה) והרצון והפתיחות להדברות בנושא, מורה על כוון חיובי ועל תחושה טובה. שיתוף הציבור באופן מובנה מהווה הזדמנות ליצירת מחויבות הדדית בין התושבים והעירייה.

העדר תהליך מובנה

ישנה תחושה כי העירייה מדברת על שיתוף אך לא לגמרי בשלה לתהליך שיתוף. שיתוף הציבור אינו מעוגן בשום מקום ועל כן יש קושי בביצועו. השיתוף נעשה לעיתים בסיומו של תהליך ולא מראשיתו. כשהעירייה מגיעה להחלטות ועל מנת למנוע התנגדות תושבים, יוצרת אשליה של שיתוף באמצעות עדכון על החלטות שהתקבלו זהו לא שיתוף אמיתי. סיטואציות מעין זו יוצרות תחושת תסכול, מרמור והפגנות של תושבים כנגד העירייה. דוגמה לכך היא סגירת טיפות חלב בעיר בעקבות קיצוצים. התושבים לא קיבלו הודעה על כך בתור לקוחות טיפות החלב, אלא רק לאחר שהתקבלה ההחלטה בעירייה והנושא פורסם בעיתונות.

טענה נוספת שעלתה הינה כי השיתוף נעשה במקומות בהם קיימים כוחות חזקים וישנו חשש להתארגנות ותסיסת תושבים. הייתה הסכמה בקרב חברי הקבוצה כי יש לראות הזדמנות בהבניה שיטתית של תהליך השיתוף, על מנת ליצור מצב של שיתוף תושבים אמיתי ונכון שיוביל ליצירת דו שיח ואמון בין שני הצדדים. העדר קיום תהליך מובנה הינו איום מאחר ויוביל לאי מימוש תוכניות ולקיחת תהליך השיתוף כמה צעדים לאחור.

רמת שיתוף פעולה נמוכה

ברוב המקרים השיתוף מסתכם ביידוע הציבור ולכן בהמשך התהליך לא יכול להיות שיתוף ציבור כאשר אין שיתוף בתהליכי התכנון. העירייה נתפסת כמי שמחזיקה את הכוח ומחליטה מה חשוב ומה לא ובדרך זו התושבים נמצאים בעמדת נחיתות מול העירייה, חשים ריחוק ותסכול והעדר רצון לשיתוף פעולה. נוצרת סיטואציה של מאבק מתמיד בין העירייה לבין התושבים. כתוצאה ממנה השתתפות התושבים היא ברמה נמוכה וכיום היא בעיקר בצורת התנגדויות לתוכניות.

בנוסף, אחוז נמוך של תושבים המשתתפים מצביעים בבחירות לרשות המקומית, דבר המהווה בעיה בכל תהליך השיתוף. אם וכאשר תהייה שקיפות ותוזרם אינפורמציה באופן מסודר ואמין ולציבור תהייה תחושה של שיתוף מראשית התהליך יתכן ואז תהייה מעורבות גדולה יותר של התושבים.

שקיפות

המידע המועבר לידי הציבור אינו תמיד מספק. חמור מכך שמידע שמפיצה העירייה לא תמיד מגיע לכלל התושבים.

הדבר נובע משתי סיבות מרכזיות: האחת היא העדר ערוצי תקשורת שיוצרים העברת אינפורמציה מרבית לכמה שיותר אנשים, והשניה מידת הייצוג של התושבים המעורבים בקבלת האינפורמציה מהעירייה. על העירייה למצוא שיטות להעברת מידע לתושבים באמצעי התקשורת הקונבנציונליים (דרך מנהלות הרובע) או בערוצי המדיה והתקשורת השונים. במידה ותהייה זרימה אינפורמציה טובה, יוגבר הרצון לשיתוף התושבים.

שיתוף אמיתי הינו "דיבור עם התושב" ולא באמצעות תושבים "המייצגים" את כלל הציבור. יש לשפר את ניהול דו השיח בין העירייה לבין התושבים מאחר ואין ערוצי תקשורת מובנים, יומיומיים. ההזדמנות הינה לדבר עם התושבים באופן ישיר, במטרה להגיע למספר רב ביותר של אנשים ע"י העברת אינפורמציה בכל האמצעים התקשורתיים האפשריים. שקיפות מרבית תוביל לשיתוף תושבים מרבי.

חוסר ייצוג מהימן של התושבים

ישנו קושי בהגדרה של מי מייצג את הציבור והאם ציבור הפעילים הם מייצגים ציבור. ומי הן ועדי השכונות, שחלקם לא נבחרו כלל בהליך דמוקרטי. הבעיה המרכזית היא הגדרת הציבור והאם "הציבור" מיוצג אפילו בסדנא על שיתוף ציבור בצורה מהימנה. יש הרגשה שאת בעלי העניין המרכזיים לא משתפים בהחלטות שנוגעות באופן ישיר והכוונה היא לתושבים. ישנן 3 מערכות: לקוחות, ועד שכונה, מועצת העיר – לעיתים קיים ביניהן פער. יש הרגשה בציבור שאין מספיק תושבים מעורבים על מנת שיהיה ייצוג רחב להם. הועלתה טענה על הריחוק בין הנבחרים לבין הציבור הרחב.

הגברת הדמוקרטיזציה

קיום תהליך שיתוף באופן שידגיש את עקרונות הדמוקרטיה, יוביל לתהליך חיובי של הקטנת התנגדויות ובדרך זו קיצור תהליכים ומחויבות הדדית הן של העירייה והן של התושבים לקידום הדברים המשמעותיים לרווחת חיי הקהילה.

תסכול

האיום המרכזי שהוזכר הינו שהעדר שיתוף פעולה או אי יצירת תהליכי שיתוף אמיתיים יובילו למרמור, כעס ואכזבה של התושבים והדבר יוביל לאפטיה. דבר שעלול להיות סכנה להמשך קיום תקין של קהילה. נקודה שעלתה בהקשר זה היתה "כגודל הציפיות כן גודל האכזבות" עצם השיתוף עלול ליצור ציפייה שתוביל לאכזבה ולתסכול.

פוליטיזציה

אחד האיומים המרכזיים הינו השתלטות הפוליטיזציה על תהליך שיתוף תושבים. מה שיוביל לקבלת החלטות פוליטיות ולא מקצועיות. איום זה נובע גם מתוך חולשה הקיימת כיום כאשר חלק מנציגי התושבים הם עובדי עירייה, מה שמכניס פוליטיקה לתהליכי שיתוף התושבים.

בירוקרטיה

הועלתה הטענה כי ישנה בירוקרטיה מסורבלת היוצרת מכשול בתהליך שיתוף התושבים.

עקב עודף בירוקרטיה, קיים חוסר תאום בין אגפים בתוך עיריית ת"א ובין העירייה וגופים אחרים לבין התושבים, מצב שעלול לגרום לאי יצירת תהליכי שיתוף אמיתיים ולקושי של הרבעים לתפקד ולפעול.

הזדמנויות בעדיפות לטיפול בטווח הקצר :

- q יצירת תהליך שיתוף ציבור מובנה
- q שקיפות מירבית במידע המועבר ואינו מועבר לציבור
- q יצירת מחויבות הדדית בין העירייה והתושבים

סיכמה : גליה עומרד-לוי

קבוצה ג'

הלוחות שלהלן מפרטים את הנושאים שהועלו בסדנא. הנושאים קובצו לאשכולות ודורגו עפ"י סדר חשיבות, ע"י המשתתפים.

הערות לגבי מבנה הלוחות:

- ◆ כוכבית (*) מציינת חוסר הסכמה בקבוצה לגבי נושא מסוים.
- ◆ מספר בסוגריים ליד כותרת אשכול, מציין את מס' הנקודות שקיבל האשכול ע"י המשתתפים עפ"י מידת חשיבותו.
- ◆ מספר ללא סוגריים, מציין את מידת הדחיפות כפי שנקבעה ע"י הקבוצה לקידום ההזדמנויות.

מעבר לדירוג, כל נושא שעלה מהווה חלק מפרופיל העיר.

חוזקות (s)	
מעורב תל-אביבי (15)	
§	יכולת השפעה אבל מוגבלת
§	ועדות של הועד
§	הרחבת זווית הראיה
§	סיוע לעירייה ומנהליה באיתור נושאים לטיפול
§	בעלי עניין רבים
§	הגברת הקשר בין התושב לסביבה
§	מגוון מוקדי השפעה
§	הרחבת בסיס התמיכה של העירייה לפעולותיה
סוף מעשה במחשבה תחילה (8)	
§	הגברת ההלימה בין ה"מענה" לבין הצורך
§	איכות התוצאה
§	אפשרות להימנע משגיאות שהן חרפה לדורות
נתיב לעתיד (5)	
§	פרוייקט שש"ת
§	שותפות בתכנים והבאת צרכי הקהילה (שותפות במתנ"ס)
§	יצירת יחסי אמון וקביעת דרכי עבודה (מתנ"ס בית פרנקפורט)
§	יש סקטורים מסויימים מתנ"ס בי"ס קהילתי
ניצני שיתוף (4)	
§	המחשבה של העירייה ליצור שיתוף

§ מודעות הולכת וגוברת לנושא (בציבור ובעירייה)
§ התייחסות ראשונית לתושבים ולצרכיהם
§ ניצני אמינות המשרד
זה מה יש (4)
§ ועדת התנגדויות
§ ועדת ערר מחוזית (משרד הפנים)
§ ועדת התנגדויות של ועדת בניין עיר ועירייה
בסיס ערכי (2)
צו דמוקרטי עליון

חולשות (w)
אי אמון בתהליך (12)
§ שיתוף תושבים : לא אמיתי
§ אין גישה לראש העיר ובכירים
§ הקשבה והתייחסות
§ אמינות
§ אי שיתוף אותם אנשים לאורך כל הדרך
§ שיתוף ציבור בתקצוב
§ התחייבות
חוסר מכוונות העירייה (9)
§ חוסר מידע
§ שקיפות וגילו נאות
§ העברת אחריות
§ בקרה
§ מוכנות העירייה לתהליך
§ שיתוף בדיעבד
§ תכנון
§ תיאום ופיקוח
השתתפות הציבור בתהליך (8)
§ חוסר אכפתיות של התושבים
§ ציבור לא מאורגן
§ הרגשה שקשה להשפיע
§ ייצוגיות? (ריבוי דעות ועמדות – את מי מייצגים?)
§ שיתוף לא מייצג
מבנה השיטה (8)
§ מימון השיתוף

§ השיתוף בא לידי ביטוי ב"התנגדות"
§ סיטואציה של מפסידים-מנצחים
§ חוסר ידע
§ העדר ידע מקצועי
§ העדר מומחיות
§ זכויות אמורפיות
סרבול התהליך (2)
§ צורך זמן וסבלנות (סרבול)
§ דעות רבות מידי
N.I.H.
אינטרסים
§ השפעות סקטוראליות
§ אינטרסים אישיים
§ פוליטיזציה
§ בעלי ממון

הזדמנויות (o)**ניהול השיתוף (12) 7**

- § הגדלת האמון של הציבור בממסד (+העירייה)
- § ניהול משאבים מושכל
- § יצירת קבוצות עניין של תושבים ואנשי הממסד עם למידת עבודה בקבוצה
- § אמינות העירייה
- § תקשורת אינטרא-נט און ליין
- § התמקצעות בתחום + מימון
- § הקמת ועדה למעורבות הציבור
- § חיבור אמנה לשיתוף פעולה
- § קביעת כללי משחק ברורים
- § הקמת ועדות תכנון ומעקב ע"י מהנדסי העיר לפי נושאים וע"פ פריסה גיאוגרפית (רובעים)

פירות השיתוף (11) 18

- § קביעת יעדים אסטרטגיים (טווח ארוך)
- § שיתוף יותר אנשים בתהליכי קבלת החלטות
- § להיות שותף מתחילת הדרך
- § יצירת תכנית אב לפי צרכים מקומיים (בנושאי חינוך, בינוי וכו')
- § תהליך "תכנית אסטרטגית לת"א"
- § השתתפות תושבים בזמן תכנון שינויים בשכונה, לא יום לפני תחילת העבודה
- § יכולת ליצור שינוי ולפתח
- § קיום יכולת השפעה
- § מפגשים עם אנשי העירייה לדיונים משותפים, צוותי חשיבה
- § נגישות בלתי תלוית למקבלי ההחלטות
- § התחשבות באיכות החיים
- § קיצור הליכים
- § אוזן קשבת והבנה לצרכי התושבים
- § שיתוף אמיתי
- § לא לחזור על שגיאות קודמות

חברה אזרחית (10) 13

- § הכשרת תושבים כמפקחים מתנדבים (ובעלי שיניים) בתחומי בניה, תנועה, חניה, נקיון ועוד
- § חברה אזרחית, אקטיבית, מודעת לזכויותיה וחובותיה
- § "משמר המועצה בירוק" ודומיהם
- § אמצעי להורדת עוצמת האלימות בחברה
- § הפיכת האזרח לשותף ואחראי על הנעשה מסביבו
- § שותפות רב-מערכתית עם קבוצות תושבים פעילים במגוון תחומי החיים
- § החדרת תודעת השיתוף בקרב הנוער
- § החדרת ההבנה של הציבור וחשיבות השלטון המקומי

ביזור סמכויות (6)
§ שכונות "בניהול עצמי"
§ ניהול הרובע/שכונה כפרוייקט בשיתוף התושבים משלב האפיון ועד גמר הביצוע בהיבט שוטף ובתכנון רב שנתי
הזיה (1)
עובדי/מנהל העירייה – רק מקרב התושבים*

איומים (T)
בינוניות (8)
§ הדממת החזון
§ פשרנות
ככה לא בונים שיתוף (7)
§ העדר דיון במדיניות (אלא בתכנית)
§ פרוצדורה לא מתאימה – תוליד לאי אמון
§ פוליטיזציה של השיתוף
§ שיתוף הגזמה במינון
חשש מאיבוד כוח (6)
§ מערכות ממסדיות שאינן מוכנות לשינוי
§ אי הסכמה של ראש העיר לשיתוף
§ התנגדות הפוליטיקאים
§ פחד מאיבוד שליטה של עובדי העירייה
§ מנהיגות אלטרנטיבית – כוח פוליטי עולה
§ תפיסות נבחרי הציבור בעיר
העדר מחויבות של תושבים (3)
אי מחויבות המערכת (1)
§ חליפין פרסונליים (שהתחייבו לתהליך)
§ שינוי מגמה ועקב כך נסיגה בתהליך
כוחות השחור (אינטרסים)
§ ניגוד אינטרסים
§ בעלי ההון
§ העמקת הקיטוב מלחמת אינטרסים
§ קבוצות כוח
§ אינטרסים כלכליים של העירייה ושל בעלי מימון
איומים חיצוניים
חקיקה גרסיבית

עיקרי הדיון - קבוצה ג'

מעורב תל-אביבי

- לשיתוף התושבים בתל-אביב-יפו השפעה, אם כי מוגבלת, על תהליך קבלת החלטות. מאפייני השיתוף בתל-אביב-יפו הם כדלקמן:
- **הציבור** מורכב מבעלי עניין רבים. ישנם הרבה אנשים שמוכנים ליטול חלק בפעילויות שונות, מה שיוצר תשתית למעורבות.
 - לעתים קרובות רוב הציבור לא מתעניין בנושאים הגדולים שעל הפרק. נאמר ש"חוסר האיכפתיות" נובעת מההרגשה שאין יכולת להשפיע. כאשר התושבים מרגישים שהמעורבות מצליחה, זה מדרבן אותם להשתתף.
 - נדונה מידת הייצוג של השמשתתפים בתהליכים שונים בשם הציבור. צויין שבהרבה שכונות מזמן לא היה תהליך בחירות דמוקרטי לועד השכונה. במקרים מסוימים האנשים התארגנו והחליטו לפעול על דעת עצמם ונשאלת השאלה האם מייצגים את השכונה. מצד שני, שלפעמים ועד השכונה אינו מייצג את הציבור, ביחוד אם הוא "נגוע" במפלגתיות.
 - הודגש שנציגי התושבים לפעמים גם לא משתפים את הציבור הרחב בצמתים חשובים של קבלת החלטות, והדבר אינו כשורה.
 - בעירייה ובעיר קיימים **מוקדי השפעה** רבים, מה שמאפשר לתושבים לפנות אליהם לפי הצורך ולהשפיע על התהליכים.
 - קיימת **מודעות** הולכת וגוברת בקרב התושבים ובעירייה בצורך בשיתוף הציבור בקבלת החלטות, וזאת על רקע ההכרה שהשיתוף הוא צו דמוקרטי עליון.

סוף מעשה במחשבה תחילה

הייתה הסכמה ששיתוף תושבים מסייע לאתר את הצרכים האמיתיים, להגיע לפתרונות המקובלים עליהם ולתוצאות איכותיות. צויין שלא פעם שיתוף התושבים מאפשר להימנע משגיאות שהן בכייה לדורות, כמו בנושאים של תכנון פיזי.

תהליך מוצלח של שיתוף תושבים מביא בסיכומו של דבר להרחבת בסיס התמיכה לפעולות העירייה ובכלל להגברת הקשר בין התושבים לסביבתם.

נתיב לעתיד

- צויינו דוגמאות מוצלחות של שיתוף תושבים בקבלת החלטות:
- ועדות ציבוריות במתנ"סים. בהקשר זה צויין שבבית פרנקפורט היו בתחילת הדרך הרבה חששות מצד התושבים, אבל העבודה המשותפת בועדה וקורס לשיתוף תושבים בקבלת החלטות שעברו כל חברי הועדה הביאו לקביעת דרכי עבודה וליצירת אמון בין נציגי העירייה לבין נציגי התושבים.
 - ועדי הורים בבתי הספר הקהילתיים, בהם התושבים שותפים בקבלת החלטות.

- פרויקט שש"ת, שמאפשר לתושבים לקבוע סדרי עדיפויות לגבי ביצוע תשתיות בשכונה.

זה מה יש : התנגדויות

לעומת התהליכים של שיתוף הציבור שהעירייה יוזמת ושצוינו לעיל, לתושבים יש דרך אחרת להשמיע את קולם. מדובר על מוסדות התכנון השונים שבהם לתושבים יש אפשרות להביע את דעתם בשלב ההתנגדויות: ועדות ההתנגדויות של הועדה המקומית והועדה המחוזית וועדת ערר.

אי אמון בציבור בתהליכי שיתוף בעיר

בדיון הודגשה תחושת אי האמון בקרב הציבור בתהליכי השיתוף בעיר. קיימת הרגשה של העדר הקשבה והתייחסות לדברים שנאמרים על ידי התושבים והעדר התחייבות לגבי עצם השיתוף. הרבה פעמים אין מסכמים בכתב פגישות עם התושבים, כדי לא להתחייב, או לא מכבדים סיכומים כתובים.

אי הערכות העירייה לשיתוף תושבים

ככלל, התחושה היא שהעירייה לא ערוכה לשיתוף תושבים בקבלת החלטות. נטען שהעירייה לא פועלת בצורה שקופה וגלויה. אין העברה מסודרת של מידע לציבור. אין הגדרות לגבי הזכויות והחובות של התושבים והעירייה בתהליכי קבלת החלטות בעיר. אין הגדרות כיצד משתפים ומשתתפים. בדרך כלל אין משתפים את הציבור לאורך כל התהליך, כלומר מהתכנון הראשוני ועד לביצוע. לפעמים השיתוף מתחיל אבל נפסק בשלב מסוים ללא סיבה ברורה. הרבה פעמים השיתוף הוא שיתוף בדיעבד. הוצג המקרה של תכנית הבינוי/פינוי בהדר יוסף ונטען שבשלב המכריע העירייה נכנעה לזים ושינתה את התכנית שהוכנה יחד עם התושבים. כמו כן נטען שאין תקציבים למימון השיתוף והדבר מונע למעשה שיתוף אמיתי של תושבים. חלק מהמשתתפים ציין שכמעט ואין בגישה לראש העירייה ולבכירים אחרים. בהקשר זה גם נאמר שלפעמים ההחלטות מתקבלות על ידי בכיר אחד, מבלי לשתף גורמים אחרים. נאמר שיש מקרים בהם האחריות על נושא עוברת מעובד עירייה אחד לעובד אחר והתושבים לא יודעים מי בעצם מטפל בעניין.

השפעת היזמים

נטען שליזמי הנדל"ן יש השפעה גדולה על תהליכי התכנון בעירייה. העירייה כעקרון מעוניינת בהכנסות מאגרות הפיתוח ומארנונה שנגזרות מבנייה חדשה. לכן היא מוכנה ללכת לקראת היזמים, גם אם הדבר פוגע בתושבים.

סרבול התהליך

השיתוף צורך זמן וסבלנות, אבל בסופו של דבר יכול להביא לקיצור תהליכים.

למקבלי ההחלטות קשה לאמץ רעיון שמעלים אנשים אחרים, במקרה זה תושבים.

פוטנציאל שיתוף הציבור

הועלו הצעות רבות לניהול תהליך שיתוף ציבור בעתיד: חתימה על אמנה בין התושבים והעירייה, קביעת כללי משחק ברורים, הקמת ועדה למעורבות הציבור וועדות בנושא תכנון ובנייה לפי נושאים ופריסה גיאוגרפית, הקמת קבוצות תושבים ונציגי עירייה ללימוד של שיתוף ציבור, הקמת רשת תקשורת אלקטרונית וכד'.

שיתוף הציבור יכול להביא לדברי המשתתפים לתוצרים רבים: ניהול משאבים מושכל, יצירת תכניות המתאימות לצרכים האמיתיים של הציבור בכל תחומי העשייה (מהרמה העירונית לשכונתית), "ניהול עצמי" של שכונות, קיצור הליכים, נגישות בלתי תלותית בנציגי העירייה, הגדלת אמון הציבור בעירייה, הורדת רמת האלימות בחברה, וכד' שיתוף הציבור יכול לקדם בנייה של חברה אזרחית אקטיבית, מודעת לזכויותיה וחובותיה, שבה כל שכבות האוכלוסייה פעילות, כולל הנוער, במגוון תחומים. חברה מעיין זאת יכולה בסופו של דבר לחזק את תפקידו של השלטון המקומי.

איומים על שיתוף הציבור

צויין ששיתוף ציבור מוגזם יכול להביא להדממת החזון ופשרנות שבסופו של דבר שיכולים לגרום לקבלת החלטות ברמה בינוניות. הפעלת תהליכים לא נכונים, העדר דיון במדיניות אלא בתכניות נקודתיות ופוליטיזציה של השיתוף יכולים להחטיא את מטרת התהליך. חששם של חלק ממקבלי ההחלטות ומעובדי העירייה לאובדן כוח יכול לאיים על שיתוף הציבור. חילופים של אנשים שמחויבים לנושא גם יכול להשפיע לרעה. נטען שקבוצות כוח, ובניהן בעלי הון, עלולות לפגוע בתהליכי השיתוף. מצד שני, העדר מחויבות של תושבים תפגע במימוש הרעיון. חקיקה, למשל שינוי תהליכי תכנון ובנייה, יכולה לפגוע גם.

הזדמנויות בעדיפות לטיפול בטווח הקצר:

- q פירות השיתוף – יישום תהליכים בשיתוף תושבים שיוכחו את יעילותם
- q חברה אזרחית - קידום חברה שבה כל שכבות האוכלוסייה פעילות במגוון תחומים
- q ניהול השיתוף – בניית כלים קידום תהליכי שיתוף נכונים

סיכום: אדר' גידו סגל

רשימת המשתתפים בסדנא על פי קבוצות

<u>קבוצה א'</u>	<u>קבוצה ב'</u>	<u>קבוצה ג'</u>
שלמה מסלאוי	דינה גל	מרדכי ורשובסקי
צופיה מלר	זאב פרידמן	מלי עידן
אריאל קפון	אדיר שטיינר	עמיאל קורדובה
יריב כץ	אביגדור פרויד	מומו מהדב
יאירה ויזנטל	אשר ביטון	דני קייזר
ארזה צ'רצ'מן	אלי שטרן	דליה לב שדה
אהרון יורק	שושי בוהדנה	שלומי אלפז
עבד סטל	מיכל קימל אשכולות	זהר אביטל
רקפת לפיד	כרמלה עוזרי	לאה סלומון
ויקי עובדיה	יהודה דרור	יעקב גזית
מנחם בלונדר	גליה עומרד-לוי	איתן ברק
מיכל ברזל כהן	סטלה אבידן	לאה מוריס
אלי מזרחי	איילת קורגן	בני הלמן
עדינה שמש	רות גייזלר	מירה פורת
מיטל להבי	ברוך שוגרמן	אהוד יצחקי
דורון עוזר	שושנה חרחס	ברוריה גולני
אדי רפטוב		גל מי בר
בת שבע גדול		דב גבע
אנגל פליקס		