



# תוכן עכבישים

## פתח דבר

מבוא

11

### תהליך בניית החזון העירוני

15

מהלך כללי

15

מרכיבי התהליך

16

## חזון העיר

### מבנה החזון ומרכיביו

28

תמהיל המדיניות הכללית לפיתוח העיר

31

הקווים האסטרטגיים ותמונות העתיד

32

### הקווים האסטרטגיים

32

קו אסטרטגי 1 - מרכז כלכלי ותרבותי

32

התפיסה

34

מרכז כלכלי מטרופוליני וארצי

37

בירה תרבותית עם תרבות לכל

49

מרכז להשכלה גבוהה

57

קו אסטרטגי 2 - עיר לכל תושביה

62

התפיסה

64

עיר אטרקטיבית למגורים

67

עיר לכל החיים

81

שוויון הזדמנויות וצמצום פערים

89

חינוך איכותי ושוויוני

97

חיזוק הקהילתיות

107

טיפוח הפלורליזם

113

קו אסטרטגי 3 - ממשל עם הפנים לאזרח

116

התפיסה

118

עירייה ממוקדת לקוח

119

שיתוף והשתתפות תושבים

125

עיר עצמאית

131

שיתוף פעולה מטרופוליני

137

קו אסטרטגי 4 - סביבה עירונית אטרקטיבית

141

התפיסה

142

איזון בין בנייה מרקמית משמרת ובנייה לגובה

143

עירוב שימושים מושכל

148

מרחב ציבורי מפותח

151

חזרה לרחוב העירוני

166

עיר פתוחה לים

173

תחבורה בת-קיימא, רב-אמצעית ויעילה

179

שיפור איכות הסביבה וקיימות

199

### ביטוי מרחבי כולל

202

### טבלה מסכמת

208

## משוב על חזון העיר

228

## סוף דבר

הטמעה

232

### מעקב ובקרה

233

# פתח דבר



# מבוא

כדי להבטיח שההישגים והתוצרים של התוכנית יוודעו לציבור הרחב, היא מלווה במסע הסברה הכולל פרסום באתר אינטרנט, בכתבות ובפרסומים באמצעי התקשורת ובמפגשי תושבים. בתוכנית מובנה מנגנון מעקב ובקרה, שמטרתו לבחון את הצלחתה ואת מידת העמידה במשימותיה.

את תהליך הכנת התוכנית מלווה ועדת היגוי. בוועדה חברים ראש העירייה, חברי מועצת העיר, נציגי הרובעים השונים בעיר, נציגים של משרדי ממשלה ואנשים המייצגים מגוון רחב של תחומים בעיר: כלכלה, תרבות, חברה, איכות סביבה וכד'.

מסמך זה מסכם את השלב השני בתוכנית האסטרטגית של תל-אביב-יפו, שלב גיבוש חזון העיר, והוא המשך למסמך "פרופיל העיר", שיצא לאור באוקטובר 2002 וסיכם את השלב הראשון בתוכנית.

התכנון האסטרטגי העירוני הוא תהליך מתמשך ומחזורי הכולל תכנון, יישום, ניטור והערכה של פרוגרמות, פעולות ופרויקטים עירוניים. החלטת העירייה להשתמש בשיטות התכנון האסטרטגי מציבה את תל-אביב-יפו לצד ערים אחרות בעולם, כמו ברצלונה ורוטרדם, שאימצו גם הן שיטות מסוג זה וקידמו הן את איכות חיי התושבים והן את מעמדן העסקי והתרבותי במרחב הגיאוגרפי. מטרת התוכנית היא להגדיר ולמצות את דמותה העכשווית של העיר ולגבש חזון לפיתוחה.

התוכנית האסטרטגית היא רב-תחומית ועוסקת בכל הנושאים המרכזיים את החיים בעיר והיא מבוססת על שיתוף והשתתפות תושבי העיר ובעלי עניין נוספים הפועלים בתחומה. בתהליך הכנתה משולבות תוכניות פעולה לטווח הקצר ולטווח הארוך, והיא אמורה להתבצע בפרק זמן קצר יחסית.



להלן השלבים העיקריים בהכנת התוכנית, כפי שמתוארים בתרשים:

**שלב ב'** "חזון העיר" – נקודת המוצא לשלב זה היא ממצאי "פרופיל העיר" והוא הוקדש לבניית תמונת העתיד הרצויה של העיר. **המסמך המונח לפניכם** מסכם שלב זה. תיאור אופן בניית המסמך מפורט בפרק "תהליך הכנת חזון העיר".

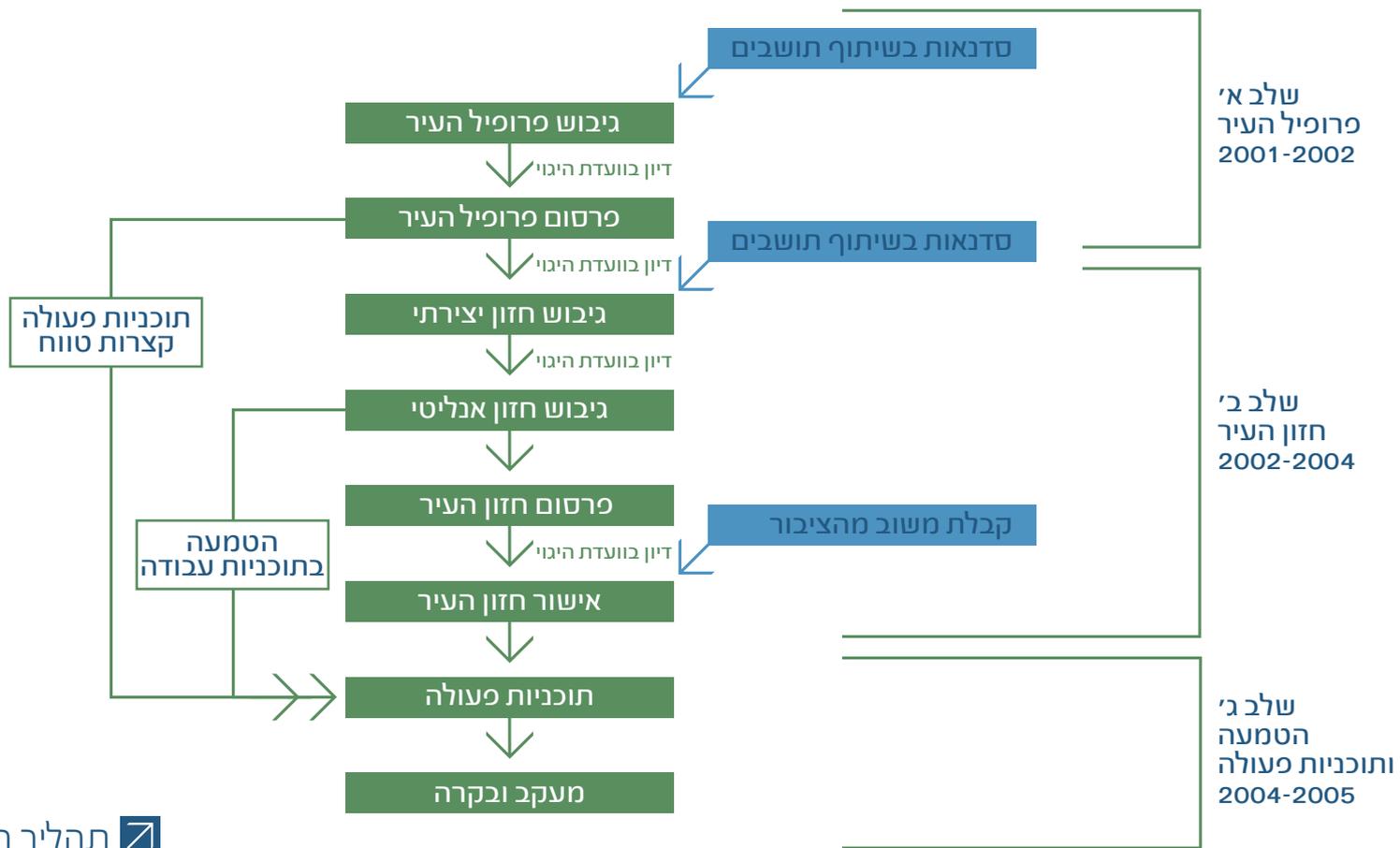
**שלב ג'** "הטמעה ותוכניות פעולה" – תוכנית אסטרטגית מאופיינת ביכולתה לגזור תוכניות פעולה מגוונות לאורך כל תהליך התוכנית, שיקדמו את העיר לכיוון הרצוי.

כבר במהלך הכנת שלב "פרופיל העיר" נגזרו תוכניות פעולה לטווח קצר, על בסיס הנושאים שמשתתפי הדיונים הגדירו כנושאים שיש לטפל בהם בדחיפות. חלק מתוכניות אלה כבר מיושמות. גם ההצעה לחזון הוטמעה בעירייה ומשמשת בסיס לתוכניות העבודה העירוניות החל משנת 2004.

עם אישור חזון העיר, ייגזרו ממנו תוכניות פעולה מסוגים שונים ולטווחים שונים, חלקן תוכניות ומהלכים סטטוטוריים, חלקן תוכניות יישום וביצוע עירוני בתחומים השונים. במקביל יתבצעו פעולות מעקב ובקרה בשני מישורים: בחינת הביצועים של העירייה ביחס לתוכניותיה ובחינת מצב העיר לאור חזון העיר.

נושאים אלה מפורטים בפרק "סוף דבר".

**שלב א'** "פרופיל העיר" – שלב זה בוצע בשנת 2001-2002. נערכו קבוצות דיון בהשתתפות כ-600 תושבים ואנשים אחרים המקבלים שירותים מן העיר. קבוצות אלה עסקו בנושאים כלל-עירוניים ובאזורים המרכיבים את העיר, בתהליך מובנה של ניתוח חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים שקיימים בעיר. בעקבות קבוצות הדיון, כתבו צוותים מקצועיים עבודות רקע על כל נושא ואזור, כאשר נקודת המוצא של העבודות היתה הסוגיות שהועלו בקבוצות. הסוגיות נבחנו תוך כדי הוספת מידע כדי להרחיב ולהעמיק טיעונים שעלו בקבוצות הדיון, להציג זווית ראייה נוספת בנוגע אליהם או להציג תמונה מדויקת יותר על המצב בעיר. מסמך "פרופיל העיר", שהתפרסם באוקטובר 2002, מסכם בצורה מתומצתת וכוללנית את מצב העיר, כפי שהשתקף בקבוצות הדיון ובעבודות הרקע. המסמך הוא צילום תמונת העיר, כפי שהיא נראית בעיני האנשים שהשתתפו בקבוצות הדיון ואנשי המקצוע.





בפרק **"קו אסטרטגי 4 - סביבה עירונית אטרקטיבית"** מוצגת התפיסה של קו אסטרטגי זה ובהמשך מוצגות תמונות העתיד הכלולות בו: איזון בין בנייה מרקמית משמרת לבנייה לגובה, עירוב שימושים מושכל, מרחב ציבורי מפותח, חזרה לרחוב העירוני, עיר פתוחה לים, תחבורה בת-קיימא, רב-אמצעית ויעילה ושיפור איכות הסביבה וקיימות.

בפרק **"ביטוי מרחבי כולל"** מוצג המבנה המרחבי-תפקודי של העיר על פי החזון.

בפרק **"טבלה מסכמת"** מוצגת טבלה של הקווים האסטרטגיים, תמונות העתיד, קווי המדיניות והאמצעים למימושם.

בפרק **"משוב על חזון העיר"** מוצגות עמדות התושבים ובעלי העסקים ביחס לחזון העיר.

בפרק **"סוף דבר"** מתואר תהליך הטמעת החזון בתוכניות העבודה של העירייה, לרבות הכנת תוכניות פעולה לנושאים שונים ותוכנית הקמה של מערכת מעקב ובקרה העוקבת אחרי מידת היישום של החזון, מצד אחד ומצד שני, אחרי מגמות התפתחות העיר.

כדי להבין את עיקרי חזון העיר ניתן להסתפק בקריאת הטבלה המסכמת. לקבלת תמונה מפורטת יותר של כל אחד מן הקווים האסטרטגיים ניתן לקרוא את התפיסה של כל קו. המעוניינים להעמיק, ימצאו במסמך פירוט של תמונות העתיד, הכולל את קווי המדיניות ואת האמצעים המוצעים למימושם.

מסמך זה יהווה בסיס ואבן פינה ליישום חזון העיר בשנים הקרובות. עם זאת, אין אנו רואים במסמך הזה מוצר מוגמר. צוות התוכנית ישמח לקבל הערות והארות למסמך, שיאפשרו לתקנו ולשפרו.

**מסמך זה אינו מסמך סטטוטורי, לרבות המפות המוצגות בו, שהן להמחשה בלבד.**

המסמך המונח לפניכם הוא כלי עבודה שאמור לשמש את תושבי העיר ובעלי עניין אחרים, על ידי מתן סקירה תמציתית של "חזון העיר". הכרת מסמך זה מהווה תנאי הכרחי לקידום תוכניות פעולה בעיר, הן על ידי העירייה והן על ידי גורמים אחרים. בנוסף, המסמך יוכל לשמש מגוון רחב של אנשים וארגונים המעוניינים ללמוד על החזון שהעיר גיבשה לעצמה.

בפרק **"תהליך בניית החזון העירוני"** מוצג תיאור קצר של תהליך הכנת החזון, הכולל שלב יצירתי שבו השתתפו תושבים ויתר בעלי עניין, שלב אנליטי שנעשה על ידי הצוות המקצועי ושלב פרסום וקבלת משוב מהציבור.

**בהמשך המסמך מוצגים בתמציתיות מרכיבי חזון העיר:**

בפרק **"מבנה החזון ומרכיביו"** מוצג מבנה החזון על שני מרכיביו: תמהיל המדיניות לפיתוח העיר ותיאור מבנה הקווים האסטרטגיים ותמונות העתיד.

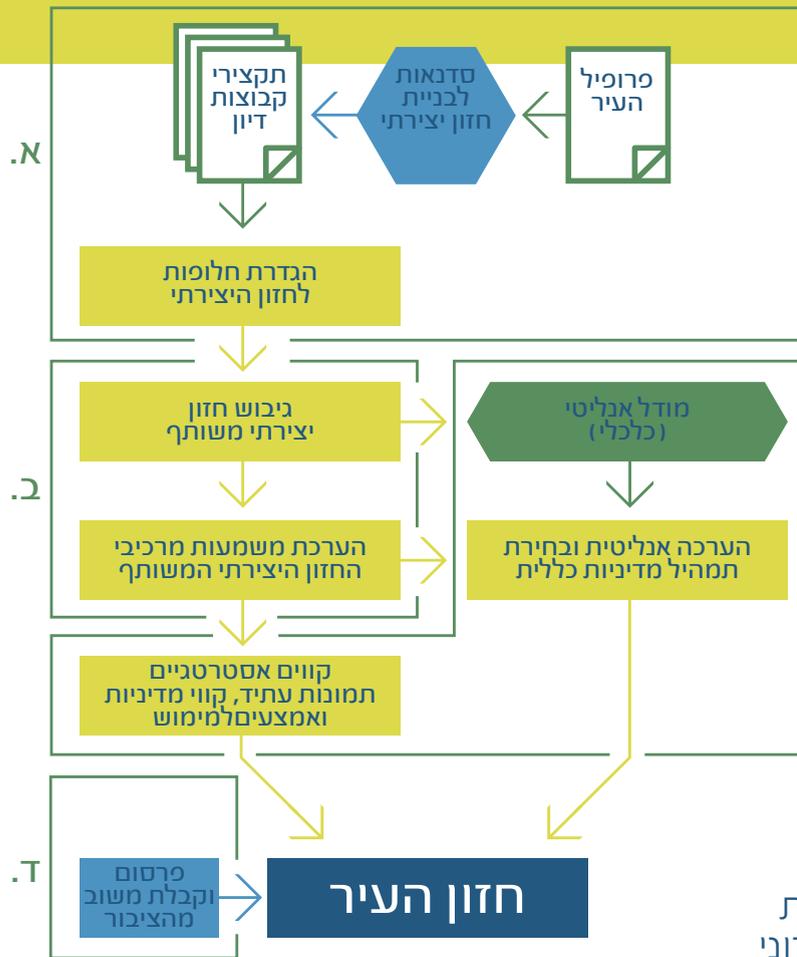
בפרק **"קו אסטרטגי 1- מרכז כלכלי ותרבותי"** מוצגת התפיסה של קו אסטרטגי זה ובהמשך מוצגות תמונות העתיד הכלולות בו: מרכז כלכלי מטרופוליני וארצי, בירה תרבותית עם תרבות לכל ומרכז להשכלה גבוהה.

בפרק **"קו אסטרטגי 2- עיר לכל תושביה"** מוצגת התפיסה של קו אסטרטגי זה ובהמשך מוצגות תמונות העתיד הכלולות בו: עיר אטרקטיבית למגורים, עיר לכל החיים, שוויון הזדמנויות וצמצום פערים, חינוך איכותי ושיווני, חיזוק הקהילתיות וטיפול הפלורליזם.

בפרק **"קו אסטרטגי 3- ממשל עם הפנים לאזרח"** מוצגת התפיסה של קו אסטרטגי זה ובהמשך מוצגות תמונות העתיד הכלולות בו: עירייה ממוקדת לקוח, שיתוף והשתתפות תושבים, עיר עצמאית ביחס לשלטון המרכזי ושיתוף ופעולה מטרופוליני.

# תהליך בניית החזון העירוני

## מהלך כללי



החזון העירוני לתל-אביב-יפו מבטא את תמונת העתיד הרצויה והמוסכמת של העיר ומהווה את לבה של התוכנית האסטרטגית. החזון הינו מסגרת להתווית תוכניות פעולה לפיתוחה של העיר בשנים הבאות. מהלך בניית החזון התבסס על ארבעה שלבים עיקריים כמוצג באיור:

- א. ניהול קבוצות דיון להגדרת תמונת עתיד סובייקטיבית – חזון יצירתי.
- ב. הגדרת חלופות לחזון היצירתי וגיבוש חזון משותף.
- ג. הערכה אנליטית של החזון המשותף הנבחר, הכולל בחינת תמהיל אפשרי של מדיניות כללית ליישומו והגדרת קווים אסטרטגיים, תמונות עתיד, קווי מדיניות ואמצעי יישום.
- ד. פרסום וקבלת משוב מהציבור לאישור חזון העיר.

מהלך בניית החזון העירוני

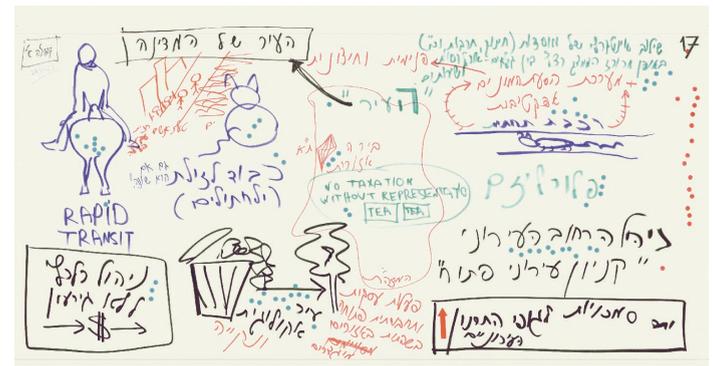
# מרכיבי התהליך

## הכוחות דיון להגדרת תמונות עתיד סובייקטיביות



הממדים הם: א. אנשים, חיים וחופש; ב. תרבות וביולוגי; ג. ממשל והשתתפות; ד. ייצור כלכלי; ה. מבנה, נגישות ומפגשים; ו. איכות סביבה וקיימות. התמונה המתייחסת לכל מימד בנויה מתסריטים/רצויים/ים והחזון הוא תצריף של התסריטים האלה. התצריף נבנה על בסיס של שני סבבים יצירתיים וסבב נוסף של אינטגרציה ריאליסטית. בסבב הראשון התבקשו המשתתפים להגדיר את תסריטי העתיד הרצויים, תוך שהם "חובשים כובע אדום" המייצג חשיבה המבוססת על רגש. בסבב השני הם התבקשו להגדיר את התסריטים, תוך "חבישת כובע צהוב" המייצג חשיבה המתבססת על דמיון פורה. השימוש ב"כובעים" ומשמעותם נלקח משיטות החשיבה שפותחו ב-1985 על ידי אדוארד דה בוונו (דה בוונו, 1996). בסבב האינטגרטיבי התבקשו המשתתפים לבקר את התסריטים הקודמים תוך חבישת "כובע שחור" הבוחן את השימויות ואת הריאליות שלהם וליצור על פיהן חזון קבוצתי מוסכם. בסיומו של כל דיון הוצג החזון המשותף של כל קבוצה לרבות "סיסמת החזון" שבחרה הקבוצה. מהלך העבודה ומבנה הסדנאות מוצג באיור שבעמוד הבא. החזון הקבוצתי הוא, כאמור, תצריף של תמונות עתיד רצויות (תסריטים) לגבי כל אחד מששת הממדים המהווים יחד את כלל הישות העירונית. בנוסף, כל המשתתפים דירגו את התסריטים המועדפים מתוך סך התסריטים של כל החזונות הקבוצתיים המשותפים. התוצאה של שלב זה היתה קובץ של 29 תמונות עתיד קבוצתיות (כמניין קבוצות הדיון) מהן הוגדרו, בשלב הבא, חלופות של חזון יצירתי. הקובץ הופץ בין משתתפי קבוצות הדיון.

התהליך בניית החזון העירוני החל מהגדרה של תמונות עתיד סובייקטיביות על ידי קבוצות דיון מובנות. לקבוצות הדיון בנושא החזון הוזמן כל מי שהשתתף בקבוצות דיון בשלב "פרופיל העיר", ששימש רקע ותשומה להמשך העבודה (איור 1). בנוסף לאלה, השתתף בדיוני החזון גם קהל מעוניין שהגיע בעקבות פרסום מודעה בעיתונות המקומית. מרבית קבוצות הדיון היו הטרוגניות ומיעוטן בלבד היו הומוגניות (למשל, גופים ירוקים, נוער). הדיונים נערכו במהלך החודשים אוקטובר 2002 - נואר 2003; בסך הכל התקיימו שמונה גישות שכללו יחד 29 קבוצות דיון, בהן השתתפו כ-200 איש. מטרת העבודה בקבוצות היתה ליצור חזון קבוצתי משותף. החזון הוגדר כתמונת העתיד הרצויה והמוסכמת על כל הקבוצה בהתייחס לכל אחד משישה ממדים הבונים יחד את ההווה והמהות העירונית, ממדים שנקבעו על ידי האו"ם בכנסי "הביטאט".





מכנה קבוצות הדיון להגדרת החזון היצירתי 

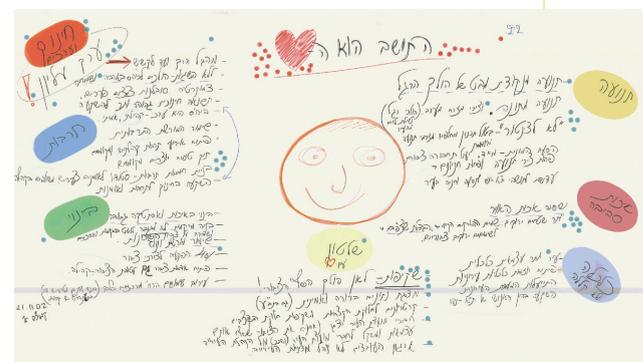


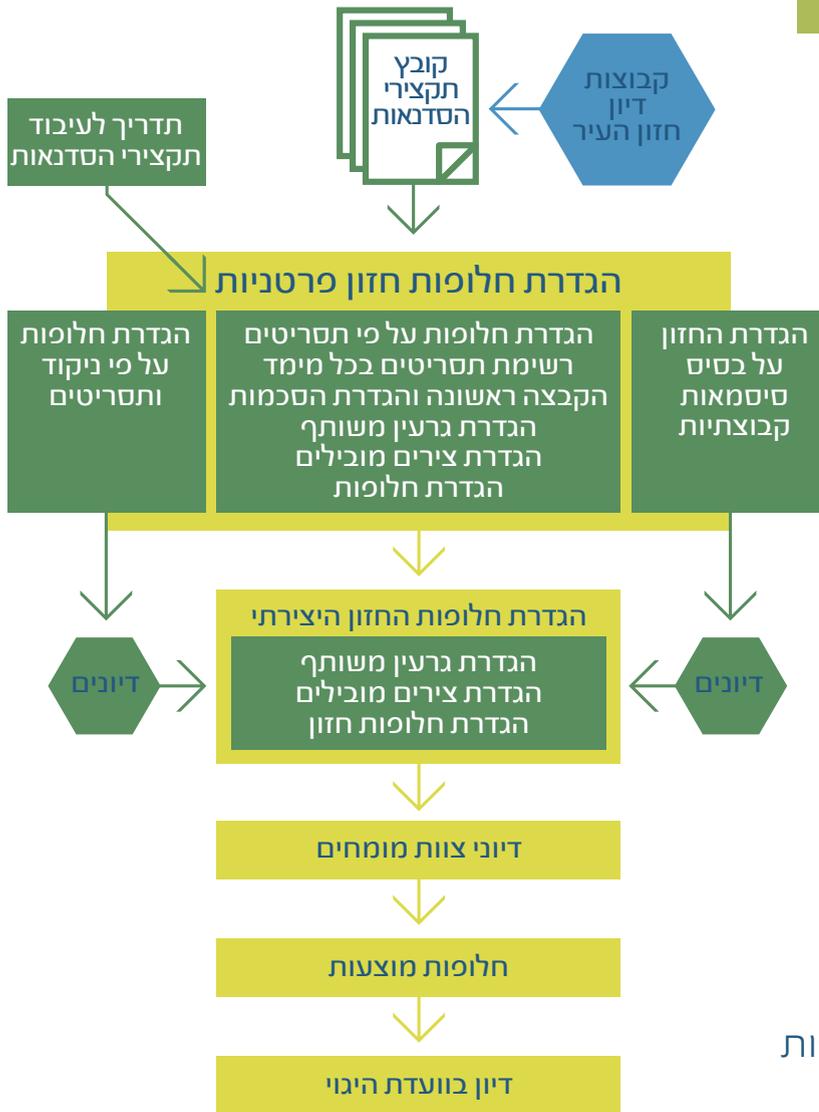
# ב

## הגדרת חלופות וגיבוש חזון יצירתי משותף

1. הוכנה רשימה של כלל התסריטים שעלו לגבי כל מימד בכל קבוצות הדיון.
2. לכל מימד בנפרד נרשם ליד כל תסריט בכמה קבוצות הדיון הוא הופיע.
3. לאחר עיון בתוצאות, הוגדר "הגרעין המשותף" (אם קיים) בהתייחס לכל מימד. הגרעין המשותף בכל מימד הוא מכלול התסריטים שעליהם קיימת הסכמה רחבה, כפי שהשתקפה ממספר הקבוצות שבהן עלה התסריט הספציפי.
4. נבחנו כל התסריטים הנותרים. בהתייחס לכל הממדים, אותרו תסריטים העומדים בקונפליקט עם תסריטים אחרים.
5. על בסיס מה שנאמר בסעיפים הקודמים, כל משתתף יצר חלופות חזון. כל חלופה כללה "גרעין משותף" ותסריטים שהיוו ציר מוביל לאותה חלופה.
6. כל משתתף שרטט את מערך החלופות שהתקבל. החזון מהווה את מכלול הממדים כמודגם בהמשך וכולל את הגרעין הרב-מימדי וכן כמה תסריטים ממדיים מובילים (צירים מובילים)
7. במקביל, צוות התכנון ביצע את כל השלבים שהוזכרו לעיל תוך שימוש בניקוד התסריטים ולא בתדירות הופעתם בקבוצות הדיון. מהלך זה אפשר לעדן את הצירים המובילים לחלופות. כמו כן, המשתתפים הגדירו חלופות חזון על בסיס הסיסמאות הקבוצתיות. הממצאים שימשו לצורך הדיון בלבד.

קובץ תמונות העתיד שהתקבל בסיום הדיונים שימש בסיס להגדרת חלופות של חזון יצירתי בהתאם לתהליך המוצג באיור שבעמוד הבא. הקובץ כלל את סיסמת החזון המשותף של כל קבוצה ואת התסריטים המרכיבים את החזון. בכל מקום רלוונטי, נכללו מתחת לכל תסריט היגדים המסבירים את התסריט מתוך הפוסטרים האדום והצהוב וכן הערות משלמות של רשמי הקבוצות. צוות התכנון בהרכבו הכולל, לרבות המנחים ורשמי הסדנאות, התבקש להגדיר חלופות על בסיס התסריטים, כך שההיגדים שימשו כמידע משלים בלבד. כל אחד מן המשתתפים בהרכב רחב זה עיבד את התקצירים בצורה פרטנית על פי הסדר הבא:





1. בשלב הבא, המידע המעובד על ידי כל משתתף שימש בסיס לדיון משותף להגדרת החזון היצירתי. הדיון נערך בשלושה שלבים: הועלו, הוצגו ונותחו מרכיבי הגרעין המשותף בכל מימד. המרכיבים שלגביהם הושגה הסכמה נותרו כמרכיבי הגרעין המשותף. יש לציין כי לא כל התסריטים שהיתה עליהם הסכמה רחבה במהלך קבוצות הדיון שימשו כמרכיב בגרעין המשותף (ראו איור). בהתאם למקרה, חלק מן התסריטים שהיתה עליהם הסכמה רחבה שימשו כציר מוביל לחלופה.
2. הועלו, הוצגו ונותחו הצירים המובילים ליצירת חלופות. אלה נבנו רק על בסיס הצירים שלגביהם הושגה הסכמה בין המשתתפים.
3. נבנו חלופות מוצעות.

מהלך הגדרת חלופות החזון היצירתי



הגרעין המשותף של כל חלופה כלל את אותם המרכיבים אבל תמהיל עוצמתם השתנה בהתאם לחלופה. השוני בתמהיל קיבל משנה תוקף בצירים המובילים. ועדת ההיגוי דנה בכל החלופות. בעקבות הדיון בוועדת ההיגוי התגבש חזון משותף הכולל שני מרכיבים מרכזיים:

### תל-אביב-יפו תשמור על מרכזיותה במטרופולין ובמדינה ותהיה עיר עם הפנים לתושביה

החלופות המוצעות הוצגו לדיון נוסף שבו השתתף גם צוות התוכנית שאמור לבחון את החלופות בכלים אנליטיים. בעקבות דיון זה, התקבלו שלוש חלופות מוסכמות שהוצגו לדיון בוועדת ההיגוי. החלופות התבססו, כאמור, על גרעין משותף וצירים מובילים, כמוצג באיור. הקריטריון שהוביל בקביעת החלופות היה מעמדה התפקודי-מרחבי-כלכלי של העיר בעתיד. בהתאם, הוגדרו החלופות הבאות:

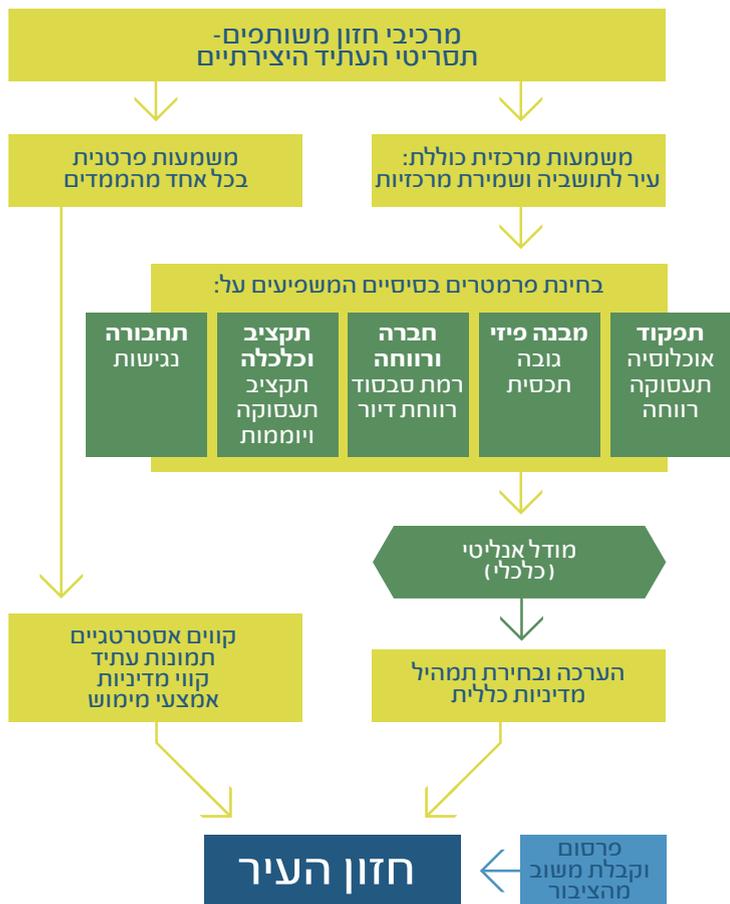
- א. עיר גלובלית
- ב. העיר הראשית בישראל
- ג. עיר מקומית.

| תסריטים     | אנשים חיים וחופש            | תרבות וביולוגיה     | ממשל והשתתפות                | ייצור כלכלי        | מבנה, נגישות ומפגשים                      | איכות סביבה וקיימות      |
|-------------|-----------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------|---|--------------------------|
| גרעין משותף | שוויון הדמויות וצמצום פערים |                     | שיתוף והשתתפות תושבים        |                    | תחבורה בת קיימא רכיבאמצעות יעילה          |                          |
|             | מערכת חינוך איכותית ומוכילה | עיר שקורים בה דברים | כיוון סמכויות לרובעים/שכונות |                    | חזרה לרחוב העירוני                        | עיר נקייה, אסתטית וירוקה |
|             | החינוך כעדר עליון           |                     | מערכת עירונית עם הפנים לאזרח |                    | איזון בין בנייה מרקמית משמרת לכנייה לנוכה |                          |
|             | פלורליזם                    |                     | עיר עם אוטונומיה רבה יותר    |                    | עיר פתוחה לים                             |                          |
|             |                             |                     |                              |                    | מרחב ציבורי מפותח                         |                          |
|             |                             |                     |                              | עיר גלובלית        |   |                          |
|             |                             |                     |                              | העיר הראשית בישראל |   |                          |
|             |                             |                     |                              | עיר מקומית         |   |                          |

חלופות תפקודיות מוצעות לתל-אביב יפו



## ג. בחינה אנליטית של החזון היצירתי הנבחר



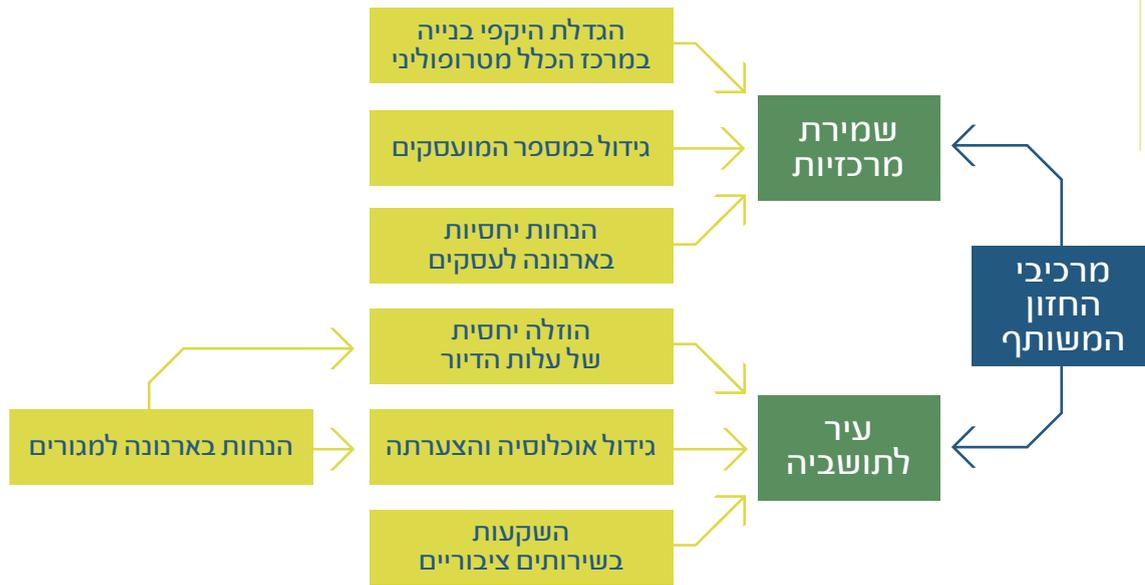
לכל אחד ממרכיבי החזון היצירתי המשותף, עיר לתושביה ושמירת מרכזיות, ישנה גם משמעות כללית וגם משמעות פרטנית בכל אחד מן הממדים העירוניים. בחינת המשמעות הפרטנית היא תרגום יצירתי של כל אחת מתמונות העתיד (התסריטים) שהתקבלו בקבוצות הדיון לקווים אסטרטגיים, תמונות העתיד, קווי המדיניות והאמצעים ליישומם (ראו איור משמאל). המשמעות הכללית מתייחסת לרמת המקרו העירונית ולקביעת הפרמטרים הכלל-עירוניים שבמסגרתם ניתן יהיה ליישם את החזון המשותף. דהיינו, כדי ליצור עיר עם הפנים לתושביה יהיה, למשל, צורך בהשקעות ציבוריות וכדי לשמור על מרכזיותה יהיה, למשל, צורך בתמריצים למשיכת מועסקים נוספים ולשמירה על יצרני התעסוקה הקיימים. קביעת הפרמטרים הכלל-עירוניים (המוצגים באיור) נעשתה באמצעות מודל אנליטי-כמותי המדמה באמצעות קובץ זהויות ומשוואות את היחסים הכמותיים במערכת המרחבית (ברמה רובעית וכלל-עירונית) החברתית והכלכלית של העיר תל-אביב-יפו.

מתווה לבחינה אנליטית ולהגדרת מרכיבי החזון



הפרמטרים הרלוונטיים מופיעים באיור בעמוד הבא. פרמטרים אלה כוללים גם התייחסות למבנה הפיזי של העיר ולרווחת הדיור הרצויה. יש להבהיר כי המודל אינו מפיק תמהיל אופטימלי אלא הוא משמש כלי לבחינת תמהילי מדיניות. ניתן להגיע לאיזון תקציבי על ידי תמהילים שונים. ההחלטה נשארת בידי מקבלי ההחלטות ואילו חשיבותו של המודל היא בכך שמקבל ההחלטות יכול לבחון את המשמעות של כל אחד מן התמהילים האלה. לשם כך נבחנו תמהילים שונים והוערכה משמעותם היישומית. התצריף של תמהיל המדיניות המוסכם (הפרמטרים המהווים משתני החלטה) מהווה את מסגרת המקרו הכמותית של חזון העיר. החזון כולל גם את מסגרת המיקרו המורכבת מקווים אסטרטגיים, תמונות עתיד קווי מדיניות ואמצעים ליישומם, כפי שמוצג בהמשך.

המודל כולל משתני החלטה (אנלוגיים לקווי מדיניות) בתחומי התפקוד העירוני, המבנה הפיזי של העיר, חברה ורווחה, תקציב, כלכלה ותחבורה. מביניהם, התחבורה הוא תחום שבו העירייה אינה יכולה להתערב ישירות, כיוון שהמיון לבנייה ולשיפור מערכות התחבורה המטרופוליטניות הוא חיצוני-ממסדי. כל אלה ניתנים לשינוי על ידי מפעיל המודל/ המתכנן/ מקבל ההחלטות. בנוסף, המודל כולל משתנים תוצאתיים הנגזרים מקווי המדיניות הנבדקים. תוצאות אלה מתקבלות בצורה מחזורית כאשר המודל מופעל להשגת איזון תקציבי. ניתן להפעיל את המודל עם פרמטרים שונים המשקפים ו/או מסייעים להשגת מרכיבי החזון היצירתי. כך, למשל, מימוש המרכיב של "שמירת המרכזיות" בא לידי ביטוי בגידול במספר המועסקים ובשטחי התעסוקה בעיר. עידוד התעסוקה בא לידי ביטוי במודל בתוספת שטחים לתעסוקה, בהנחה (יחסית לערי אגד הערים הסובבות את תל-אביב-יפו) בארנונה לתעסוקה, ובשיפור הנגישות למוקדי התעסוקה בעיר. מימוש המרכיב המרכזי של "עיר לתושביה" בא לידי ביטוי במודל בהשקעות ציבוריות לרווחת התושבים (תוספת תקציבית גדולה מזו הקיימת) ובהנחות בארנונה למגורים.



פרמטרים לבחינת  
ישימות החזון המשותף



## פרסום והכלת משוב מהציבור

# T

תהליך הפצת חוברת החזון לווה במערכת פרסום רחבה, שכללה פרסום על גבי שלטי חוצות ופרסום מודעות בעיתונות. בפרק זמן של כחודש וחצי התקבלו כ-4,500 תגובות למשוב, המהוות כ-2% מכל משקי הבית ובתי העסק שאליהם נשלחה התוכנית האסטרטגית. ממצאי המשוב מוצגים בפרק "משוב על חזון העיר".

בספטמבר 2004 נשלחו עיקרי חזון העיר בלוויית שאלון משוב לכ-225 אלף משלמי הארנונה למגורים ועסקים בעיר. חוברת החזון שנשלחה כללה פירוט של ארבעת הקווים האסטרטגיים המרכיבים את החזון ושל תמונות העתיד וקווי המדיניות למימושן, בשפה מובנת לכל ובעיצוב גרפי מושך. היא גם כללה פנייה של ראש העיר ומהנדס העיר להגיב על המשוב, באמצעות הדואר או באמצעות אתר האינטרנט של התוכנית האסטרטגית. המשוב כלל שאלה לגבי מידת ההסכמה עם תוכן החזון וכן בקשה לציין שלושה נושאים שאת יישומם יש לקדם בדחיפות. המשיבים התבקשו לציין נתונים אישיים כגון גיל, מין, השכלה ואזור המגורים או העסק בעיר וזאת, כדי לאפשר חיתוכים סטטיסטיים שונים.

מקורות  
דה בוננו, א. (1996), שישה כובעי חשיבה,  
כנרת בית הוצאה לאור, תל-אביב.



# חזון העיר



תל-אביב-יפו  
תשמור על מרכזיותה  
במטרופולין ובמדינה  
ותהיה עיר עם הפנים לתושביה.



# מבנה החזון ומרכיביו

חזון העיר, כפי שגובש בתהליך שתואר בפרק הקודם, הוא תרגום אנליטי ואופרטיבי של החזון היצירתי. החזון מורכב משתי מסגרות:

1. מסגרת כוללת המציגה **תמהיל מדיניות כללית לפיתוח העיר** להשגת המסגרת לפיתוח העיר כפי שנבחרה בעזרת המודל האנליטי. התמהיל יוצר את מסגרת המאקרו של תמונת העיר העתידית.
2. מסגרת פרטנית הכוללת ארבעה **קווים אסטרטגיים**, המבטאים את חזון העיר וכוללים את כל תמונות העתיד הרלוונטיות להשגת חזון זה. מימוש תמונות העתיד יושג על ידי אימוץ קווי מדיניות ואמצעים תואמים ליישומם.

## תמהיל המדיניות הכללית לפיתוח העיר



ניתוח התוצאות שהניב המודל האנליטי מצביע על שני משתנים קריטיים בפיתוח עיר מרכזית ו"עיר לתושביה": שיפור מערכת התחבורה ותוספת שטחי תעסוקה באזורים מוגדרים. הערכת הצרכים בתחומי הדיור והתעסוקה על פי המודל בהשוואה למצאי השטחים לבנייה המתוכננים והקיימים מעלה שתי מסקנות חשובות:

**בתחום המגורים**, התכנון הקיים מתקרב לטווח המוצע על ידי המודל. להשגת יעד רצוי של 420,000 תושבים, ולאור שיעורי המימוש הקיימים, יהיה צורך להגדיל את פוטנציאל התכנון בתחום זה.

**בתחום התעסוקה**, התכנון הקיים תואם את היעד. יחד עם זאת, כדי להגדיל את סיכויי המימוש וכדי להתחרות בערים השכנות, יש לאפשר שיפור משמעותי בתחומי הפעילות של היזמים, ובכלל זה קיצור הליכי תכנון ואישור תוכניות, בעיקר בתחומי מרכז העסקים הכלל-מטרופוליני.

המודל האנליטי בחן כמה תרחישים של גודלי אוכלוסייה עתידית ונגישות תחבורתית לעיר. תמהיל המדיניות שנבחר הניח רווחת דיור של 45 מ"ר ברוטו לנפש ורווחת תעסוקה של 35 מ"ר ברוטו למועסק. משתני המדיניות והפרמטרים השונים של המודל היו במונחים יחסיים לשאר ערי אגד הערים של תל-אביב. בתקציב שנתי מאוזן ניתן יהיה להגשים את החזון העירוני עם אוכלוסייה של 400,000–420,000 נפש ומספר מועסקים של כ-460,000. ממדים אלה מחייבים שיפור בנגישות אל תל-אביב-יפו בהתאם לכל התוכניות התחבורתיות הקיימות. במסגרת זו העירייה תוכל לתת הנחה יחסית בארנונה למגורים (כ-5%) להגדיל את השטחים לתעסוקה במרכז הכלל מטרופוליני ולהוסיף תקציב לשירותי ציבור (בשיעור של עד 10%). כל אלה יגדילו את האטרקטיביות היחסית של העיר וייצרו תזרים הכנסות שיאפשר, בתקציב מאוזן, להשיג את שני מרכיבי החזון העירוני: שמירה על המרכזיות של תל-אביב-יפו ושיפור איכות החיים.

## הקווים האסטרטגיים ותמונות העתיד



להלן תיאור ארבעת הקווים האסטרטגיים ותמונות העתיד שינחו את פיתוח העיר:

### קו אסטרטגי 3- ממשל עם הפנים לאזרח

ממשל עירוני עם הפנים לאזרח – מתייעל ומשתף, בעל מידה רבה של עצמאות בנייהול ענייני העיר הפנימיים, תוך שיתוף פעולה עם רשויות שכנות בנושאים חוצי גבולות מוניציפליים.

עירייה ממוקדת לקוח  
שיתוף והשתתפות תושבים  
עיר עצמאית  
שיתוף פעולה מטרופוליני

### קו אסטרטגי 4- סביבה עירונית אטרקטיבית

פיתוח סביבה עירונית אטרקטיבית – עיר פתוחה להתחדשות, ובו־בזמן משמרת את מורשתה האדריכלית־תכנונית, מאזנת ומשלבת בין הרקמה הבנויה למרחב הפתוח, שומרת על עירוב שימושי קרקע מושכל, פועלת לצמצום מטרדים סביבתיים ומקדמת מערכת תחבורה רב־אמצעית, יעילה ובת־קיימא.

איזון בין בנייה מרקמית משמרת לבנייה לגובה  
עירוב שימושים מושכל  
מרחב ציבורי מפותח  
חזרה לרחוב העירוני  
עיר פתוחה לים  
תחבורה בת-קיימא, רב-אמצעית ויעילה  
שיפור איכות סביבה וקיימות

### קו אסטרטגי 1- מרכז כלכלי ותרבותי

שמירה וחיזוק מעמדה של העיר תל־אביב-יפו כמרכז כלכלי ותרבותי מטרופוליני וארצי, תוך הפניית המשאבים לשיפור איכות החיים העירוניים.

מרכז כלכלי מטרופוליני וארצי  
בירה תרבותית עם תרבות לכל  
מרכז להשכלה גבוהה

### קו אסטרטגי 2- עיר לכל תושביה

קידום תל־אביב-יפו כעיר אטרקטיבית למגורים לכל הגילים, המאופיינת בחינוך איכותי, בשוויון הזדמנויות, בפלורליזם ובלכידות קהילתית.

עיר אטרקטיבית למגורים  
עיר לכל החיים  
שוויון הזדמנויות וצמצום פערים  
חינוך איכותי ושוויוני  
חיזוק הקהילתיות  
טיפוח הפלורליזם

בהמשך לנאמר לעיל, ובדומה לעיקרון שאומץ בגיבוש פרופיל העיר וחזון העיר – בהצעות לאמצעים ליישום החזון המובאות במסמך זה, יש דגש על שיתוף ובניית הסכמות בין העירייה לגורמים שמחוץ לה: תושבי העיר, הסקטור העסקי, הסקטור הוולונטרי, הרשויות השכנות והממשלה. אמצעים רבים עוסקים בהקמת שותפויות מסוגים שונים, החל ממסגרות להתייעצות וכלה בשותפויות עסקיות, זאת בהתאם לנושא. הדבר מחייב שינויים בנוהלים, בתקנות ואולי אפילו בחוקי המדינה, אבל מעל הכול הוא מחייב שינוי תרבותי בקרב כל הגורמים השותפים לו.

בפרקים הבאים מוצג תיאור מפורט של הקווים האסטרטגיים ומשמעותם, תמונות העתיד, קווי המדיניות והאמצעים למימושם.

סדר כתיבתם של ארבעת הקווים האסטרטגיים אינו מעיד על סדר חשיבותם. ארבעת הקווים שווים מבחינת משקלם ומימוש החזון מחייב את מימוש ארבעתם.

לכל "תמונת עתיד" הוגדרו "קווי מדיניות", המצביעים על כיווני הפעילות המוצעים כדי להגיע למימוש "תמונות העתיד". בהמשך, מוגדרים "אמצעי מימוש" לכל קו מדיניות. אמצעי המימוש המוצעים הם מסוגים שונים: כלכליים, פיזיים, סטטוטוריים, ארגוניים, מנהליים וכד' והם כוללים את כל האמצעים הפוטנציאליים שיכולים לתרום למימושם. עם זאת, לא מוצע להפעיל ברציפות את כל האמצעים במשך כל תקופת מימוש החזון, אלא מוצע לבחון את הפעלתו של כל אמצעי בעת הכנת תוכניות עבודה מפורטות, תוך שמירה על מינון נכון בין האמצעים השונים.

"ממשל העיר הוא סיכום הדרכים השונות שבהן נוקטים יחידים ומוסדות, ציבוריים ופרטיים, לתכנון ולניהול העניינים המשותפים של העיר. זהו תהליך מתמשך שבאמצעותו ניתן להסדיר עימותים בין בעלי אינטרסים שונים ולהביאם לפעול בשיתוף פעולה. הוא כולל את המוסדות הרשמיים וגם סידורים לא-רשמיים והון אנושי של אזרחים".