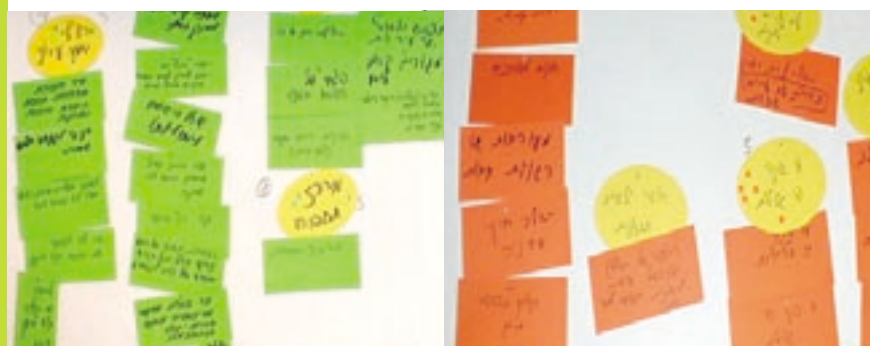




פתח דבר

מבוא

עיריית תל אביב-יפו החליטה לקדם הכנת תוכנית אב לעיר, תוך שימוש בשיטות התכנון האסטרטגי. שיטות אלה משלבות מושגים עכשוויים ומתקדמים של תכנון ושל ניהול עירוני עם עקרונות הניהול האסטרטגי מעולם העסקים. התכנון העירוני האסטרטגי הוא תהליך מתמשך ומחזורי של 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 את איכות חיי תושביהן ואת מקומן במרחב הגיאוגרפי, העסקי והתרבותי כאחד.

התוכנית האסטרטגית היא רב-תחומית ועוסקת בכל הנושאים המרכיבים את החיים בעיר. התוכנית מבוססת על שיתוף והשתתפות תושבי העיר ובעלי עניין נוספים הפועלים בתחומה. בתהליך הכנתה משולבות תוכניות לטווח הקצר ולטווח הארוך, והיא עתידה להיות מוכנה בתוך כשנתיים, פרק זמן קצר יחסית להכנת תוכנית מסוג זה. כדי להבטיח שההישגים והתוצרים של התוכנית יודעו לציבור הרחב, התוכנית מלווה בפרסום באתר אינטרנט, בכתבות באמצעי התקשורת ובמפגשי תושבים. בתוכנית מובנה מנגנון מעקב ובקרה, שמטרתו לבחון את הצלחתה ואת מידת העמידה במשימותיה.

לתוכנית האסטרטגית שלושה שלבים עיקריים (ראה תרשים התהליך).

שלב א' - "פרופיל העיר"

בשלב זה נדונו הנושאים והאתגרים העומדים לפני תל אביב-יפו על-פי תפיסת מגוון רחב של תושבים ומשתמשים בשירותי העיר. המסמך המונח לפניכם מסכם שלב זה. תיאור אופן בניית המסמך מפורט בפרק "תהליך הכנת פרופיל העיר".

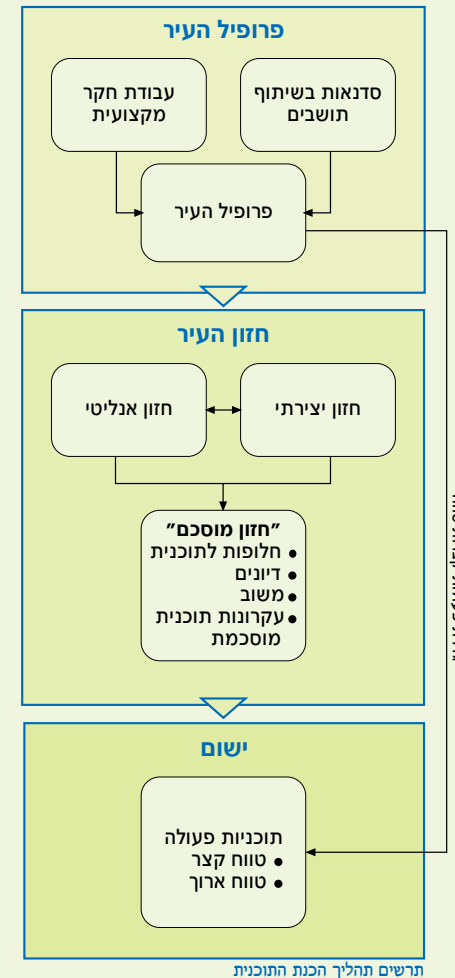
שלב ב' - "חזון העיר"

שלב זה, המבוסס על ממצאי "פרופיל העיר", מוקדש לבניית תמונת העתיד הרצויה של העיר. במסגרת זו "החזון היצירתי" יגובש בקבוצות דיון, שבהן ישתתפו תושבים ואנשים נוספים המשתמשים בשירותי העיר, שיגבשו תסריטים לגבי עתידה. במסגרת "החזון האנליטי" צוות מומחים יבחן את התסריטים השונים שיעלו בקבוצות הדיון, כולל בחינת ההשלכות החברתיות, הכלכליות, הפיזיות והסביבתיות שלהם. בסיכום שלב זה יוצגו כמה חלופות בפני הציבור ומקבלי ההחלטות, ויאומץ החזון הנבחר. חזון זה ילווה את קבלת ההחלטות הנוגעות לתכנון ולניהול העיר, ויכוון את פעולות העירייה ואת הפעולות לפיתוח העיר בשנים הבאות.

שלב ג': תוכניות פעולה

תוכנית אסטרטגית מאופיינת ביכולתה לגזור תוכניות פעולה מגוונות לאורך כל התהליך, שיקדמו את העיר לכיוון הרצוי. כבר במהלך הכנת שלב "פרופיל העיר" נגזרו תוכניות פעולה לטווח קצר, על בסיס הנושאים שמשתתפי הדיונים הגדירו ככאלה שיש לטפל בהם באופן דחוף. חלק מתוכניות אלה כבר מיושמות. עם אישור חזון העיר, ייגזרו ממנו תוכניות פעולה מסוגים שונים ולטווחים שונים, חלקן תוכניות ומהלכים סטטוטוריים, חלקן תוכניות יישום וביצוע עירוני בתחומים השונים.

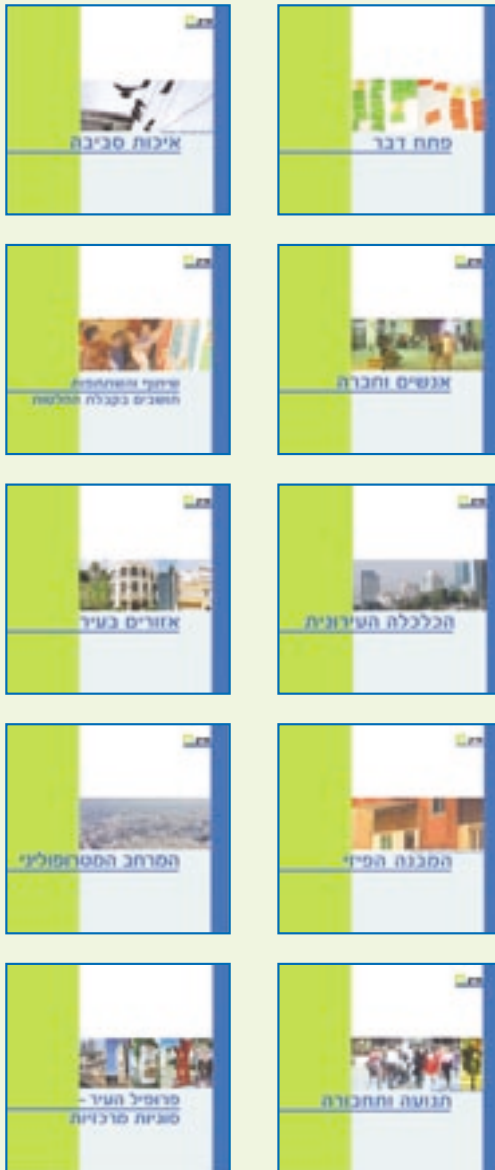
מסמך "פרופיל העיר", המונח לפניכם, הוא כלי עבודה שישמש את תושבי העיר ובעלי עניין אחרים הלוקחים חלק בהכנת התוכנית. קריאתו תיתן לקורא סקירה תמציתית של מצב העיר, כפי שהשתקף בעיני תושבי העיר והמשתמשים בשירותיה וכפי שנבחן על ידי מומחים בתחומי החיים העירוניים השונים. אין אנו רואים במסמך הזה מוצר שלם וגמור. צוות התוכנית ישמח לקבל הערות והארות למסמך, שיאפשרו לתקנו ולשפרו.



תרשים תהליך הכנת התוכנית

גזירת עולות קורות טווח

פרקי מסמך פרופיל העיר



הכרת מסמך זה מהווה תנאי הכרחי לבניית חזון העיר, שיהיה מבוסס על ממצאי שלב זה. בנוסף, המסמך יוכל לשמש מגוון רחב של אנשים וארגונים המעוניינים ללמוד על העיר ועל האתגרים העומדים בפניה.

בסעיף "תהליך הכנת 'פרופיל העיר'" מוצגת המתודולוגיה שהנחתה את הכנת המסמך. בסעיף מוסבר כיצד יושמו הלכה למעשה עקרונות התכנון האסטרטגי, הכוללים רב-תחומיות, שיתוף הציבור, עבודה בלוחות זמנים קצרים וגזירת תוכניות פעולה תוך כדי התקדמות התהליך. תוסבר בפירוט דרך הכנת "פרופיל העיר", שהוא "צילום" מצב העיר כפי שתואר על ידי תושביה ואלה המקבלים את שירותיה.

בסעיף "מילון מונחים" ישנם הסברים למונחים המופיעים במסמך "פרופיל העיר": מטרופולין תל אביב-יפו, רובעים בעיר ועוד.

בסעיף "אבני דרך בתולדות העיר" מתוארות אבני הדרך העיקריות מאז הקמתה של שכונה יהודית קטנה ליד יפו, בראשית המאה ה-20 ועד להפיכתה של העיר למרכז הכלכלי-תרבותי של מדינת ישראל.

בפרקים 1-6 יוצג בתמציתיות מצב העיר בתחומים השונים:

פרק 1- "אנשים וחברה" עוסק בדמוגרפיה, במגוון האוכלוסיות ובפערים תרבותיים-כלכליים בין קבוצות שונות, בשירותים החברתיים, במערכת החינוך ובשירותי פנאי והעשרה בקהילה.

פרק 2- "הכלכלה העירונית" עוסק בתפקיד תל אביב-יפו בכלכלת ישראל, בשירותים הפיננסיים והעסקיים, בענפי המשק עתירי הידע, בצירי המסחר, בשירותי התרבות והפנאי, בדיוור בהישג יד ובתל אביב-יפו כעיר-עולם.

פרק 3- "המבנה הפיזי" מציג את שימושי הקרקע, הקונפליקטים ביניהם והפערים בין האזורים, הרקמה הבנויה, חוף הים, השלד הירוק והמרחב הציבורי.

פרק 4- "תנועה ותחבורה" עוסק במערכת התחבורה ובניהולה, בפוטנציאל למערכת תחבורה בת-קיימא בעיר ובכיווני הפיתוח שלה וכן במיקומה של התחבורה הציבורית לסוגיה.

פרק 5- "איכות סביבה" עוסק בנושאים הסביבתיים העיקריים בעיר ובאופן ההתמודדות איתם.

פרק 6- "שיתוף והשתתפות תושבים בקבלת החלטות" עוסק במסגרות ובערוצים לשיתוף והשתתפות התושבים בקבלת החלטות, תוך נטילת אחריות משותפת להתוויית עתידה של העיר.

פרק 7- "אזורים בעיר" מוקדש לתיאור העיר מן ההיבט האזורי: מתארים בו ארבעת חלקיה של העיר כפי שהשתקפו בעיני משתתפי קבוצות הדיון, תוך בחינת מיקומו של כל איזור במערך העירוני.

פרק 8- "המרחב המטרופוליני" מציג את העיר במסגרת מטרופולין תל אביב-יפו.

פרק הסיכום, "פרופיל העיר-סוגיות מרכזיות" דן בסוגיות המבטאות את המאפיינים העיקריים של העיר, תוך הדגשת האתגרים שבפניהם היא ניצבת. בהצגת הסוגיות ננקטה גישה אינטגרטיבית, המנסה לשלב את ממצאי "פרופיל העיר" שהופיעו בפרקים השונים כדי ליצור על פיהם את הבסיס לפיתוח חזון העיר.

כדי לקבל תמונה תמציתית של מצב העיר, ניתן להסתפק בקריאת הפרק "סוגיות מרכזיות". ואולם, כדי לקבל תמונה מעמיקה ויריעה רחבה יותר בתחום זה או אחר, רצוי להתעמק בכל אחד מן הפרקים הנושאים. ניתן אף להרחיב את הידע על ידי עיון בחומר הרקע הרב שהיווה בסיס לכתיבת מסמך זה, הנמצא ביחידה לתכנון אסטרטגי במינהל ההנדסה של עיריית תל אביב-יפו.

כאמור, מסמך זה יהווה את הבסיס ואת אבן הפינה לבנייתו ולגיבושו של חזון העיר תל אביב-יפו, שינחה את מדיניות הפיתוח בשנים הבאות.

תהליך הכנת "פרופיל העיר"

מסמך "פרופיל העיר" המונח לפניכם הוא תוצאה של תהליך שכלל שני שלבים עיקריים: עריכת קבוצות דיון בהשתתפות תושבים ואנשים אחרים המקבלים שירותים מן העיר, והכנת עבודות רקע על ידי צוותים מקצועיים.

בקבוצות הדיון בשלב "פרופיל העיר" השתתפו כ-600 איש, שכללו: תושבים, חברי מועצה, נציגי עירייה, נציגי משרדי ממשלה, גופים מטרופוליניים, ארגונים כלכליים, ארגונים חברתיים, ארגונים ירוקים, מומחים, הוגי דעות וכו'. קבוצות הדיון היו הטרוגניות. חלק מן הקבוצות עסקו בנושאים כלל-עירוניים (חינוך, חברה, כלכלה, תרבות, שימושי קרקע, תחבורה, איכות סביבה, עיצוב עירוני ושיתוף תושבים בקבלת החלטות) וחלק באיזור מסוים (יפו, דרום, מזרח, מרכז, צפון וצפון-מערב העיר).

קבוצות הדיון עסקו בתיאור המצב הקיים בעיר באמצעות מתודולוגיית ה-SWOT:

חוזקות - מהן חוזקות העיר בנושא הנדון או באיזור הנדון?	Strength
חולשות - מהן חולשות העיר בנושא הנדון או באיזור הנדון?	Weakness
הזדמנויות - אילו הזדמנויות יש בנושא או באיזור הנדון?	Opportunities
איומים - אילו איומים על העיר קיימים בנושא הנדון או באיזור הנדון?	Threats

כל משתתף העלה את הגורמים החשובים לדעתו ביחס לנושא או האיזור הנדון, בכל אחת מארבע קטגוריות הניתוח. לאחר הצגתם בפני הקבוצה, התנהל דיון שבמהלכו החליטה הקבוצה האם הנושא מוסכם עליה. הנושאים קובצו בהמשך לאשכולות. בסיום התהליך, נערכה הצבעה על המרכיבים החשובים ביותר בעיני המשתתפים בכל קטגוריית ניתוח (חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים). הצבעה נוספת נערכה בנושא החולשות ש"יש לטפל בהן מחר בבוקר". צוות התוכנית סיכם את דיוני הקבוצות. לאחר קבלת הערות משתתפי הדיון, הופץ הדו"ח בחוברות ובאתר האינטרנט של התוכנית.

בעקבות קבוצות הדיון, כתבו צוותים מקצועיים עבודות רקע על כל נושא ואזור, בהתאם לנושאים שעלו בקבוצות הדיון. נקודת המוצא של עבודות הרקע היתה הסוגיות שהועלו בקבוצות אלה. עם זאת, במקרים מסוימים, ציינו אנשי המקצוע סוגיות נוספות הנדרשות להשלמת הניתוח והתמונה הכוללת. הסוגיות נבחנו תוך כדי הוספת מידע הקיים במערכת העירונית ובמקורות אחרים, כדי להרחיב ולהעמיק טיעונים שעלו בקבוצות הדיון, להציג זווית ראייה נוספת בנוגע אליהם או להציג תמונה מדויקת יותר על המצב בעיר בהיבטים השונים. הניתוח מתמקד במגמות של התופעות השונות בעיר ובהשוואתן לתופעות דומות במקומות אחרים בארץ ובעולם.

עבודות הרקע מבוססות, בין היתר, על נתונים של המרכז למחקר חברתי-כלכלי של עיריית תל אביב-יפו. כמו כן, במסגרת התוכנית, נערך סקר תושבים בשכונות חדשות. ניתן לעיין בעבודות הרקע ביחידה לתכנון אסטרטגי.

מסמך "פרופיל העיר" מסכם בצורה מתמצתת וכוללת את מצב העיר, כפי שהשתקף בקבוצות הדיון ובעבודות הרקע. ברוב המקרים, מסקנות עבודות הרקע המקצועיות תאמו את העמדות שעלו בקבוצות הדיון ולכן, לא מצאנו לנכון לציין זאת שוב ושוב. בכל מקרה שבו התגלו סתירות במסקנות, הדבר צויין במפורש.

קבוצות דיון - עבודה בקבוצות



קבוצת דיון בנושא "תחבורה" - 18.6.01



קבוצת דיון בנושא "תחבורה" - 18.6.01



קבוצת דיון בנושא "חינוך" - 16.7.01



קבוצת דיון בנושא "חינוך" - 16.7.01

קבוצות דיון - הצבעה

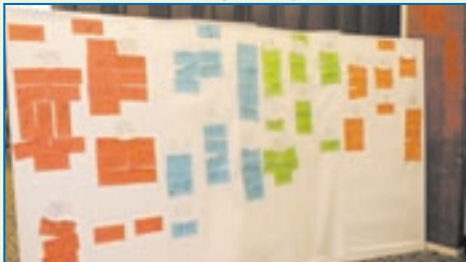


קבוצת דיון בנושא "חברה" - 17.7.01

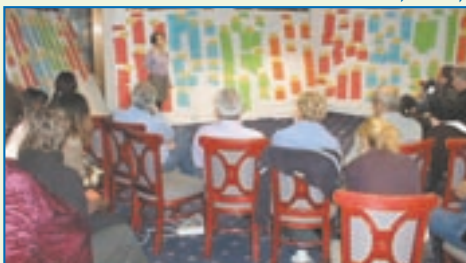


קבוצת דיון בנושא "דרום העיר" - 19.11.01

קבוצות דיון - תוצר



קבוצת דיון בנושא "חברה" - 17.7.01



קבוצת דיון בנושא "דרום העיר" - 19.11.01

לפיכך, מסמך "פרופיל העיר" הוא צילום תמונת העיר נכון לעכשיו, כפי שהיא נראית בעיני האנשים שהשתתפו בקבוצות הדיון ואנשי המקצוע. עם זאת, אין אנו רואים במסמך הזה מוצר שלם וגמור. צוות התוכנית ישמח לקבל הערות והארות למסמך, שיאפשרו לתקנו ולשפרו.

מסמך "פרופיל העיר" יהווה את הבסיס לשלב הבא של התוכנית, שלב חזון העיר.

במקביל להכנת מסמך "פרופיל העיר", גובשו המלצות לתוכניות קצרות טווח, המבוססות מצד אחד על הנושאים שעלו בקבוצות הדיון כחולשות שיש לטפל בהן מיידית, ומצד שני, על הערכת הגורמים המקצועיים והמבצעים לגבי ישימותן. חלק מתוכניות אלה כבר מיושמות, חלקן נדונות עם מקבלי החלטות בעירייה כדי להביא אותן ליישום במהלך השנה הבאה.